

# 物业经理个人试用期工作总结(汇总5篇)

时间流逝得如此之快，我们的工作又迈入新的阶段，请一起努力，写一份计划吧。优秀的计划都具备一些什么特点呢？又该怎么写呢？下面是我给大家整理的计划范文，欢迎大家阅读分享借鉴，希望对大家能够有所帮助。

## 绩效考核考核计划篇一

绩效管理是现代人力资源管理的重要组成部分，而绩效考核又是绩效管理的最重要一环，这一点已形成共识。但是我国企业却面临着一个尴尬的现实：一方面企业认识到绩效考核的重要价值；另一方面又不清楚如何实施正确的绩效考核。一方面深知传统人事考核的弊病，另一方面又不得不继续操作以“德政勤绩”为特征的人事考核。问题的关键和企业的困惑在于：我们不能设计出一套可行的绩效考核指标体系。

### 一、将绩效考核回归真正的绩效

绩效考核是对员工绩效的评价，那么什么是员工的绩效？

绩效=结果+过程(取得未来优异绩效的行为与素质)

绩效=做了什么(实际结果)+ 能做什么(预期结果)

需要说明的是，绩效考核无疑是绩效导向式的。但绩效导向并不意味着只关注结果，在关注结果的同时，它同时关注取得这些结果的`过程，即员工在未来取得优异绩效的行为和素质，所以讲，这里的绩效是过去绩效与未来取得优异绩效的行为与素质的总和。

对于员工来讲，他对于企业的最大贡献是绩效，也唯有绩效是支撑企业生存与发展的核心要素。而传统人事考核的着眼

点是“工作中的人”，其价值判断在于人是成本；而现代绩效考核的着眼点则是“人的工作”，其价值判断人是资源。因此绩效考核的要素与指标必须聚焦于真正意义上的绩效。

当然与员工绩效相关的要素是多样的，绩效考核并不是要对所有的绩效要素做出全面的评价，有些要素只能通过其他价值评价体系(如素质评价，任职资格评价等)来完成。在此适用的原则是：在把握绩效考核的基本理念前提下，缺什么，就考什么；想得到什么，就考什么。考什么，就能得到什么。而关键绩效指标就是实施这一原则的成功思路。

## 二、关键绩效指标体系

1、将员工的工作与公司远景、战略与部门和相连接，层层分解，层层支持，使每一员工的个人绩效与部门绩效，与公司的整体效益直接挂钩。

2、保证员工的绩效与内外部客户的价值相连接，共同为实现客户的价值服务。

3、员工绩效考核指标的设计是基于公司的发展战略与流程，而非岗位的功能。

所以，关键绩效指标与一般绩效指标相比，把个人和部门的目标与公司整个的成败联系起来，就更具有长远的战略意义。因为关键绩效指标体系集中测量我们需要的行为，而且，由于其简单明了，少而精，就变得可控与可管理。对于员工而言，关键绩效指标体系使得员工按照绩效的测量标准和奖励标准去做，真正发挥绩效考核指标的牵引和导向作用。

在设计关键绩效指标的时候，必须符合明智(smart)原则：

第二，关键绩效指标必须是可衡量的(measurable)[]必须有明确的衡量指标。

第四，关键绩效指标必须是相关的(relevant)[]它必须与公司的战略目标、部门的任务及职位职责相联系。

第五，关键绩效指标必须是以时间为基础的(time-based)[]即必须有明确的时间要求。

### 三、关键绩效指标的设计思路

1、确定个人或部门业务重点，确定哪些个体因素或组织因素与公司相互影响。

3、确定关键绩效指标，判断一项绩效标准是否达到的实际因素。

#### 4、关键绩效指标的分解与落实

以市场营销人员 为例，要确定其关键绩效，首先必须根据公司的战略目标，确定营销部门实现公司战略目标的职责和关键成功要素，然后通过层层分解，确定市场营销部门内部各职能部门和业务部门及相关流程的关键绩效指标体系，进而分解为营销人员的绩效考核指标。

例如，如果将公司的战略目标定位于世界领先企业，那么，市场营销部的关键绩效目标必须定位于市场领先，而要实现这一目标，必须在以下方面处于世界领先地位：市场形象、营销网络 and 市场份额。而营销人员的职责决定了其关键绩效指标应围绕着“市场份额”展开。

1、客户满意度(如客户满意度提高率或客户投诉量)

2、销售订货额(如销售订货额或销售订货额增长率)

3、货款回收(如货款回收额或货款回收目标完成率)

4、销售费用（如直接销售费用率或直接销售费用降低率）

5、合同错误率降低率

除外，依据市场营销人员的业务现状，还可加入团队合作、市场分析、客户关系等定性关键绩效指标。

需要补充说明的是，在以上市场营销人员的关键绩效指标体系的基础上，加入“营销系统人均毛利”指标，就可以将个人关键绩效指标体系扩展为组织的关键绩效指标体系，即可以形成面向营销部门的组织绩效考核的关键绩效指标体系。

第一，职位职责中的关键责任。

第二，对上级绩效目标的贡献(通过对公司目标或部门目标自上而下分解确定)。

第三，对相关部门绩效目标的贡献(从横向流程分析，确定其对相关流程的输出)。

注：查看本文相关详情请搜索进入安徽人事资料网然后站内搜索绩效考核指标制定。

## 绩效考核考核计划篇二

为进一步加强我局机关工作人员绩效管理，促进勤政廉政，提高机关工作效能，结合我局正在开展的“作风大转变、效能大提速、环境大优化”集中整治活动，特制定本办法。

### 一、指导思想

以邓-小-平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入学习实践科学发展观，建立健全提升机关效能、增强工作执行力

的长效工作机制，加大问责力度，做到绩效考核工作与评优评先、经济利益、行政问责“三挂钩”，最大限度地调动处室和干部职工的积极性，改进工作作风，规范行政行为，提高机关效能，为创建更加优质高效的政务和服务环境，提供坚强有力的保证。

## 二、目标原则

### (一) 目标任务

进一步增强全局机关干部的执行意识、效能意识、服务意识，着力解决我局存在的执行力不够强、工作效率不够高、服务观念不够牢、工作作风不够实等问题，进一步严格工作标准，落实工作责任，提高工作效率，全面提升财政工作质量和水平。

### (二) 基本原则

坚持把建章立制贯穿始终，以制度抓规范的原则；坚持公开、公平、公正、客观的原则；坚持重实事，讲依据的原则；坚持奖优罚劣，重在建设的原则。

## 三、组织领导

成立局绩效考核领导小组，负责全局机关绩效考核工作。局党组书记、局长陈以荻同志任考核领导小组组长，各分管局领导任副组长，局机关各处室主要负责人任考核领导小组成员。考核领导小组下设办公室(以下简称绩效考核办)，考核办成员由局办公室、监察室、人事处、机关党委、监督处等部门同志担任。考核办主要负责制定考核办法，根据考核办法组织考核，接受举报投诉，对考核原始依据进行收集、整理和调查，汇审考核结果并提交考核领导小组审定。负责考核的责任部门依据各自职责协助考核办做好相关工作。领导小组根据检查和考核情况，作出问责或不问责的决定，并确

定责任追究方式。

#### 四、考核对象

局机关各处室、国库集中支付中心

#### 五、考核内容及评分标准

考核采取百分制，满分为100分。各项指标依据《南昌市财政局绩效考核内容及评分标准》进行评分。

#### 六、考核依据

#### 七、考核方式

绩效考核工作由考核办具体组织实施，每月进行一次，采取日常考核、综合会审、结果审定的步骤进行。

##### (一)日常考核

日常考核由责任处室和牵头处室根据局绩效考核评分标准，通过日常统计、举报投诉查处和各类信息反馈等途径组织实施。每月度终了的次月第2个工作日前，责任处室和牵头处室将所负责的考核打分情况(附打分原始依据)盖章后报送至考核办，对账工作由监督处在每月中旬将打分情况(附打分原始依据)盖章后报送至考核办。

##### (二)综合汇总

考核办组织相关人员，根据责任处室和牵头处室报送的考核打分情况，对局机关各处室考核得分进行初审，并将扣分情况反馈至相关处室。情况反馈完毕后，考核办将初审成绩报考核领导小组审定。

##### (三)结果审定

考核领导小组审定考核办报送的初审成绩，并由考核办将处室考核得分按高低排名，进行全局通报。

处室有下列情形之一的，当月考核得分为0分。

3、服务单位通过各种渠道反映有“吃拿卡要”、推诿扯皮等严重影响财政形象的行为经查证属实的。

## 八、结果运用

实行绩效考核与责任追究、处室评先、经济利益三挂钩，真正体现干多干少不一样、干好干坏不一样，多方调动处室和干部个人的积极性。

处室当月考核得分在85分以上(含85分)的，免于责任追究或相应处罚。

### (一) 实行绩效考核与责任追究挂钩

由局纪检组、监察室牵头，强化对绩效考核的责任追究。

根据月度考核情况，每月对考核成绩进行通报；对于连续两个月度考评为末三位的处室将给予通报批评；对于连续三个月度考评为末三位的处室，对其主要负责人进行诫勉谈话；对于连续四个月度考评为末三位的处室，对其主要负责人作停职待岗处理，其分管局领导向局党组作检查。

### (二) 实行绩效考核与处室评先挂钩

对于连续四个月度考评为前三位的处室，评先上给予倾斜。对于连续三个月度考评为末三位的处室，取消年度评先资格。

### (三) 实行绩效考核与经济利益挂钩

对于连续三个月度考评为末三位的处室，扣减该处室全体成

员10%的税收超收分成奖和处室分管局领导5%的税收超收分成奖;对于连续四个月度考评为末三位的处室，扣减该处室全体成员20%的税收超收分成奖和处室分管局领导10%的税收超收分成奖。对分管处室中有两个及两个以上处室考评为末三位的分管局领导，不重复扣减。将扣减的奖金集合成立绩效考核奖励基金，每年度对年度综合排名为前三位的处室及其分管局领导进行奖励。

九、全局各处室应高度重视，认真对待局绩效考核工作，如实提供有关资料。如发现弄虚作假将予以扣分，并在全局通报批评。考核办应坚持原则，把握标准，实事求是，不徇私情。

十、本办法自20xx年8月1日起执行。原试行办法同时废止。

注：查看本文相关详情请搜索进入安徽人事资料网然后站内搜索财政局绩效考核指标。

## 绩效考核考核计划篇三

这类指标是管理者最喜欢看到的指标，一是量化可衡量，二是完全是客观数据的呈现，更具有说服力。我们在梳理绩效指标的时候，尽可能的将工作职责进行量化处理。对于定量指标的衡量标准以及评分细则等，相对比较容易实现，在这里不再赘述。这里面更想强调的是不能够为了量化而量化，而应该多方面考虑。如果我们一味单纯的迷恋于分数和量化结果，会使得很多工作呈现出冰山一角的偏颇。例如，公文管理是办公室的重要职能，和公文管理相关的量化指标其实也会有很多，例如公文流转及时率、公文撰写差错数、公文核稿差错数等等。这些指标乍看起来确实是量化指标，确实能够反映公文管理的质量。但这样的指标本身很难确定指标的外延及口径，也很难进行过程的记录集统计，徒增管理成本。



定量指标一般可以从以下几个方面来进行梳理：

数量类：一般可归纳为完成率、增长率、次数等。例如，收入完成率、大客户收入增长率、劳动竞赛活动组织次数。

结构类：一般可归纳为占比等。例如，大客户收入占比、重点产品收入占比、管理人员占比。

时限类：一般可归纳为及时率、准时率等。例如，业务资金结算及时率、产品交付准时率。

效果类：一般可归纳为准确率、故障率、完好率、下降率、合格率、控制率等。例如，系统运行完好率、一次验收合格率、成本费用控制率。

计划类：一般可归纳为完成率等。例如，业务新模式计划完成率、采购需求项目完成率、各项审计任务按期完成率等。

## 定性指标

定性指标一般为不好量化的工作，主要衡量的是关键工作具体完成情况，一般都会归结为某某工作质量，多采取多维度评价。这类定性指标并不是将指标明确出来即可，最重要的是要明确该指标的衡量标准。绩效一方面是为了能够衡量员工工作的好坏，另一方面更重要的是能够为员工明确工作的标准，明确工作需要达到的状态。因此，对于这类指标而言，最重要的是明确工作的衡量指标。对于这类指标而言，有两点需要注意：一是尽量采取多主体评价，多主体评价既可以使结果更加的全面，也可以修正评分标准不统一等过于人为的因素；二是尽可能明确不同评价主体对于此项工作的不同要求。

以董事会办公室文秘岗“股东大会、董事会、监事会的会议组织工作质量”和人力资源部干部管理岗“总部干部交流工

作完成情况”这两个指标为例。

“股东大会、董事会、监事会的会议组织工作质量”这个指标面向对象主要是股东、董事会成员和监事会成员，这些成员就是此项工作的评分主体。评价维度包括及时性：按时按要求组织召开股东大会、董事会、监事会，不存在拖期或延后的情况(25%)；准确性：会议文件提供准确，会议记录准确(25%)；规范性：股东大会、董事会、监事会会议内容及规则符合《公司法》要求(25%)；高效性：会议讨论以及决策高效(25%)

(1) 股份公司领导。工作计划性：干部交流工作有较强的计划性，不存在时松时紧连续性不足的问题；能够统筹考虑培养锻炼干部和改善领导班子结构的双重要求(40%)；政策有效性：干部交流政策切实可行，能够激发干部活力，培养锻炼干部(60%)。

(2) 省公司领导。政策有效性：干部交流政策切实可行，能够激发干部活力，培养锻炼干部(40%)。结果成效性：交流岗位以工作需要为主，立足岗位实际，针对性强，对未来工作有较好的牵引作用(60%)。

(3) 交流干部。结果成效性：交流岗位以工作需要为主，立足岗位实际，针对性强，对未来工作有较好的牵引作用(50%)；制度完备性：奖惩、培训等相关制度完备，能够对交流轮岗工作进行跟踪考察，随时了解被轮岗交流干部的情况(30%)；细节周全性：细节考虑周全，能够解除交流干部的后顾之忧(20%)。

## 绩效考核考核计划篇四

1. 项目提出与规划。需要与 leader 以及相关产品同事一起决定产品的形态、明确核心功能和目标人群、划分项目周期和各部门之间的分工。期间伴随着项目的前期调研（功能需求

性验证、必要的数据采集等) 以及竞品分析等工作。

2. 项目设计与开发。产品经理完成产品需求文档、制作产品原型。根据分工配置，交互设计师、视觉设计师、研发工程师依次同步跟进。期间产品经理负责人员、资源协调以及各项沟通，并且根据需要及时调整产品方向。

3. 项目测试与验证。当项目初步完成后，进行内部测试与范围性外部测试[abtest]期间伴随着 bug 修复和细节调整。在 btest 过程中对产品模式进行验证，及时调整策略。

4. 项目上线，运营与维护。项目正式上线，产品运营、维护以及及时进行版本迭代。

这么多的流程，产品经理需要和多少方面进行沟通？

我将同事们大概分成四个部分[leader]产品设计、研发和运营。

好的 leader 是一个项目成功的一半。这里的好，特指个人魅力和决策力，前者能够凝聚团队，而后者则可以提供持续的执行力并且保证项目方向靠谱可行。在与 leader 沟通的过程中，明确产品需求是非常重要的，我强烈建议所有的沟通之后都要以文档的形式确定下来，包括产品的功能和定位等。误区常常发生在仅仅凭借口头沟通，需要用的时候才想起来靠记忆去回忆，往往导致信息传递错误。

而在其他环节，产品经理也需要按时、及时地向 leader 汇报项目进度，准确引入决策。如果 leader 对技术和产品有想当的经验，可以和他一起讨论；如果他对某一方面不是很了解，则客观地将介绍清楚。

其实我写这篇文章的来源，就是最近工作中与设计师们的交流。我自己在团队中除了产品经理，还承担交互设计的工作，

对接视觉设计师。来回接触了三四个设计师，身为理工科出身的我在与艺术相关专业同事的沟通中发生了不少的碰撞，也收获了不少的经验。理工科思维行事更注重流程，相对来说比较死板，一个功能是什么样是前期就已经决定的，工作应该按照规划来推进；但是设计师不同，他们的工作需要创意、更具灵性，而优秀的设计师本身也是如此。因此在沟通中，经常发生这样的情况：设计师将原型稿完全修改，增加了很多炫酷的效果和设计风格，甚至在我看来影响了功能和交互易用性。刚开始处理这样的情况，我们互相不理解，设计师认为我太死板，原型沉闷并且没有创意，而我则认为视觉设计不应该掩盖功能和易用性的需求。另一方面，我们常常互相纠结于自己所在乎的方面，设计师会对一个按钮的样式与摆放思考整整一个晚上（而我认为早就差不多了），而相反地我觉得某一处需要突出，设计师却觉得这里已经是最完美的呈现。

怎么解决这些问题？我的技巧有两点。

首先，以产品本身为探讨核心。这要求我们遵循产品文档，事先就确定好设计的重点以及脉络。在动手之前，就应该先说清楚哪些方面是必须要注重的、哪些方面又是需要创意和发挥的。在沟通过程中，万万不能因为话不投机转而互相抱怨，互相指责（我就在之前发生过与设计师互相争执的情况，非常不应该），项目本事才是团队合作的动力和目标。

其次，尊重互相的专业和思想。现在工作时，设计师提出了一个创意设计，如果我觉得不应该放在这里位置，我不会直接地否定，而会『建议』设计师保留这个设计但是挪到其他更合适的位置。创意对设计师而言非常重要，也非常值得珍视，对设计创意的否定经常激发矛盾，让设计师感觉努力被白费。

所以，做好前期规划，做好中期沟通，做好后期反馈，可以大大减少设计师返工的概率，可以让合作双方互相理解。

我真的很庆幸自己在某种程度上『文理兼备』，尤其是当我刚刚和设计师讨论完扁平化和项目 vi 之后，马上打开另一个窗口和研发同事谈论服务器接口和安卓兼容性。研发工程师以解决问题为最终目的，他们在乎的是，通过什么方式去完成，以及工作量有多少。在工作中，我充分信任团队的工程师，提出合理可行的需求并完全交给他们去做。另一方面，当他们遇到困难，我也可以一起投入解决，或者申请资源调度。因此我真的很不同意之前文章中一些朋友的评论，认为产品经理不需要多么深入技术，认为这样会离用户越来越远。我们面向的绝不仅仅是用户，还有整个项目团队。

和研发工程师沟通时，要注意效率和调理。我自己做开发的时候经常遇到其他人够来沟通，但是讲了五分钟都没有说明白具体要做的是做什么，或者明明在讨论这个问题，中途总是摇摆到其他东西上，这样效率真的太低了。一句话能说清楚的事，马上打好腹稿敲定清楚，沟通简单流畅，不然磨磨唧唧真的很让人烦躁。

都说产品经理和研发工程师是产品的父母，他们计划、创造了产品。而运营则是产品的指导老师，他帮助产品发扬优点、改正缺点，教会产品如何吸引用户、如何与对手竞争，当产品出现了问题，还要及时和家长反馈。

我一直相信，产品本身优秀严谨，是对运营最大的尊重。已经不记得多少次做运营的朋友向我抱怨，某个产品说实话连他自己也不想用，怎么做推广？因此把产品做精做好，运营才有料可做，才有动力去把产品带大带好。

在和运营团队沟通时，我更注重数据和方案。根据运营数据以及运营方案来观察当前产品的状况是最直接可靠的两个方法。就像你的孩子往往在闯祸、或是某次考试成绩（数据）特别差的时候，才会被叫家长，而我需要和老师分析孩子问题的出处，采取合理的措施去纠正这些问题。

## 绩效考核考核计划篇五

- 1、人员需求满足率——对外招聘计划完成率、对内内部选拔到岗率。
- 2、关键岗位储备率——关键业务岗位和管理岗位的储备情况。
- 3、人工成本控制率——对照预算，工资、奖金、福利补贴等人工成本不能超标。
- 4、员工离职控制率——离职率要控制在一定范围内，否则没人干事了。
- 5、内部服务满意度——设置问卷做员工调查，员工不满意多，人力资源部就得检讨了。
- 6、人事报表完成率——人力资源部按一定周期要做很多报表和数据分析，反映公司人力资源管理现状，提供给领导决策，此项考核可规定要做哪些报表，什么格式，什么时间出来。
- 7、绩效方案优化完成率——公司或其他部门总要提出一些考核方案的'优化需求，要保质保量制订。
- 8、培训计划完成率——培训计划有没有按时做，员工满意度如何？
- 10、薪酬核算准确率——工资、奖金等要按时发放，且不能出错，可规定延迟发放一天、员工投诉一次核算错误扣几分。

另外的指标也可以考虑，对所有部门都可以考核，比如：

- 1、部门费用控制率——花合理的钱，办好最多的事。
- 2、部门核心人员离职率——留住骨干。

- 3、部门内部管理——如违规违纪扣分，制度执行、项目配合。
- 4、部门安全管理——出什么事故扣多少分或者做绩效等级的限制。
- 3、可以加上一些态度、能力、行为方面的评价，分成优良中差几个等级，描述一下什么情况对于什么等级，得多少分。

## 绩效考核考核计划篇六

随着公立医院改革的持续深入，绩效考核作为改革的活性剂，是以提高医院职工的工作积极性为核心的全过程管理，有效的绩效考核方法能够更好地适应公立医院重大改革和持续发展的需求，对职工起到更好的激励作用，使医院工作效率和服务质量有效提升，进一步贯彻以人为本的思想，更好地为老百姓提供家门口的优质医疗服务作为公立医院的核心理念来加速发展。

目前在绩效管理主要采用方法包括：目标管理法、平衡计分卡法、关键绩效指标法、360度绩效考评法等。随着经济体制改革不断深入，公立医院应对现有的绩效考核方法进行改进，确保其能够更好地适应新医改的要求，其中改进方向主要包括了考核、标准、目标、方法，克服以往考核方法中存在的缺乏沟通与反馈、方式单一，效果不理想等问题，从而对现代化医院绩效管理制度进行建立和完善。

### （一）平衡计分卡法

逐层分解组织战略目标，并将其转化为各种互相平衡的、具体的绩效考核指标，这种考核体系作为具有执行基础、可靠性强的业绩管理体系，其中所包括的各类指标主要针对不同时段进行实现状况的考核，进一步确保战略目标实现，另外进行绩效考核管理时，精细化监测、信息化导航、常规化运行是成功的关键。

这种常见的方法主要从四个维度出发，从财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度，将公立医院的战略发展目标转化为具有可行性的目标值和衡量指标，同时可以与其他绩效考核管理方法相结合，对多项考核相结合的绩效考核机制进行建立和完善，从而形成高效的激励约束机制。

## （二）关键业绩指标法

此考核方法是通过管理指标量化，并对流程绩效进行衡量的考核方法，通过对公立医院战略目标实现的关键因素进行归纳和提取，对内部流程的关键参数进行计算和分析，遵循“二八原理”进一步将战略目标进行分解，成为绩效管理量化指标的重要工具和衡量标准。另外指标数据来源应具有易操作性、准确性，应确保被考核者具有较高的可理解性和接受度，并形成共识。同时在指标选取应遵循少而精，具体化及可量化的原则。

## （三）360度考核法

此考核方法属于全方位的绩效考核，具有维度多元化的特点，通常其考虑的维度至少在四个以上，主要涵盖了领导、职工个体、同事、直接部属以及客户等多个层面，对职工进行全方位的绩效评估。

### （一）结合实际情况分开设计、整体考虑

在公立医院经济运行管理中，绩效方案的设定如同整个医院的风向标，起着至关重要的作用。而运营管理中管理体系比较复杂，因此在实际绩效考核方案设计时，需要对各种绩效管理方法进行综合运用，同时最重要的是要符合医院的现实情况，并对公立医院的短期和长期战略发展目标、不同类型科室绩效指标间的平衡进行充分考虑，单独分类设计后仍要以整体来规划，使方案具有平衡性。



## （二）方案框架构建及绩效考核方法使用

在进行绩效考核的整体框架构建时，可先将科室按照类型进行大的分类，并采用关键绩效指标法作为基础工具，针对科室岗位工作强度、工作风险、以及效益等综合考核进行相应考核指标的设置，同时对各项二级关键指标进行制定；平衡计分卡可利用四个维度的考核指标，对各职能部门进行各项管理指标的设计，强调了科室的全面发展。在重点学科的科室奖励以及科室绩效比中可运用二八原理，使差异化的绩效系数和津贴补贴在不同层级的管理人员中得以落实；360度考核法主要运用于各职能科室负责人考核，其综合考评主要与被考核人的同级、上级领导、下级职属三方相结合共同进行。

## （三）根据医院规模确定工作小组

绩效方案设计初期首先需要根据医院规模以及针对绩效管理目标，对绩效管理组织机构进行建立并细化。大规模医院包括了绩效管理小组、考评小组、综合考核小组、信息技术小组四个方面的绩效管理组织。小规模医院可以设立一个绩效核算部门即可。

在绩效考核方案设计中，首先设计基础为关键绩效指标法，各级评价指标的筛选主要根据有关的专业理论和实践经验，全面分析所有可能使用的评价指标后，一级绩效考核指标有效划分为：工作量考核、岗位风险考核、成本核算绩效考核、效率指标考核和综合考核。

### （一）工作量考核

结合临床科室的不同特点，通过关键绩效指标法的运用，对影响科室工作量绩效的二级关键性指标或者医院管理层注重的某些指标进行提取，不同科室的考核依据主要包括：门急诊人次、治疗人次；实际占用床日和出院病人数；手术量和手术等级；各自科室所规定考核项目等。

## （二）岗位风险考核

在业务科室工作人员对岗位职责中，岗位风险考核绩效根据医疗风险系数×人均标准×科室实有人数进行计算。其中上一年度医院医疗质量委员会确定的科室风险考核系数为医疗风险系数。

针对不同科室，成本核算绩效考核计算方法有所不同。在临床科室的成本核算中，主要根据科室成本核算结果，科室绩效劳务根据绩效考核比进行计算。在医技科室成本核算中可以结合科室前两年实际成本率水平和年度目标任务指标，对科室成本率定额进行确定，如科室实际成本率低于定额成本率，并且超过5%以上时，应根据此实际成本节约额的10%对科室进行奖励。

影响科室效率绩效的二级关键性指标可通过关键绩效指标法的运用进行选取，其中主要涵盖了出院病人平均住院费用、平均住院日、药占比、每门诊人次收费水平等层面。结合质控部门进行数据关联考核。

## （五）综合考核

平衡计分卡可运用于各职能部门对业务科室的绩效考核，通过四个维度指标的运用，对科室运营情况进行有效衡量。其中主要包括科室内部运营质量、财务、病人满意度、学习成长等管理指标，采用百分制考核制度，并对各职能科室进行综合分析，从而对不同的考核权重予以明确。

对院科两级考核进行严格设定和执行，坚持按劳分配，以及采用医院核算到科室、科室分配到个人的绩效分配制度。与医院绩效考核的具体内容相结合，根据各科室实际情况，对各级各类职工的分配比例进行明确，按医疗、贡献大小、技术、服务质量等进行职工绩效分配，使优绩优酬、多劳多得的分配原则得以充分体现。

## step1□选择评核方法与项目

绩效考评的方法多样且各有优缺点，医院应充分考虑现有文化、人员能力、考评数据的正确性及方便性，慎重选择评核方式。

例如，科室是否已完成科室愿景，长短期发展策略及执行方案如何？如果没有，则不宜采用平衡计分卡。科室是否已建立各阶段目标，目标设定是否具有科学性及可行性？如果没有，就不宜采用目标管理法。

## step2□选择评核基准期

多数医院都是在运营了一段时间后发现瓶颈或问题，才考虑进行绩效考核制度的建立或改进，由于受制于现有工作量与薪酬、奖金的关系，无论民营还是公立医院都很难无视现状而大幅度做调整。因此，对选择什么期间的工作量、薪酬、奖金额度做绩效改革的参照标准也需谨慎考量。

一般选择近三年业务数据或近三年中业务最好的一年做基准；由于不同地区医院各季度的业务量会有显著差异，所以，基准期最好选择连续12个月。此外，近年来各地区都进行不同程度的医疗物价调整，所以，也必须将该期间的收入依新物价进行调整。

## step3□工作分析及合理化

医院现有各科室的业务量与人力配置并非都是完全匹配的，所以，各科室人员工作负荷往往也差异很大，但医院为求内部公平，对工作负荷低的科室，往往进行绩效奖金保障。如果依照既往工作量、薪酬、奖金做基准，工作负荷低的科室，由于绩效标准低，未来服务量成长时，其绩效奖金的成长必然会大于业务量的成长，如此，对既往工作负荷高的科室是非常不公平的。

因此，在选定绩效参照期后，必须对各科室人员与工作进行合理化，针对工作负荷低的科室，在各成长期的绩效核算要采取阶梯型的调整，避免造成上述不公平的现象。

#### step4□制定考评指标

考评指标是绩效制度的指挥棒。医院各科室工作方法、工作目的都不同，承担的职责也不同，所以，不能用相同的项目来考评。

#### step5□确定奖金来源及金额

绩效制度是否能产生效果，很大程度上在于考核结果是否能调动人员积极性。所以，绩效制度设计时，必须考虑被考评部门奖金来源与考评部门的激励目标是否一致；且被考评部门绩效目标达成与否，所带来奖金差异的大小是否适当。差异越大，激励效果越好，差异越小，激励效果越差。

绩效奖金是员工薪酬的一部分。绩效奖金占员工薪酬比例的大小，会影响员工对绩效制度的重视程度。然而，并非医院各部门绩效奖金占薪酬比例都是相同的，而是要依科室工作性质而定。

#### step6□明确奖金分配方式

唯有让被考核者清楚自身奖金来源与部门激励方向、惩处事项的关系，他才会调整自身行为，与部门发展方向同向而行。所以绩效制定中的分配方式一定要公平、公正且透明化。

个人绩效奖金分配方式方式如下：

- 1、依个人产值或贡献分配：如工作量、工作项目点数、关键指标考评分数。

2、平均分配：依科室人数。

3、依出勤班别、时数分配：依各人出勤日数、时数及班别种类。

4、依职称分配：依科室人员岗位或职称点数分配。

5、混合分配：在上述分配方式中选用数项，设定不同权重进行分配。

### step7□评核方案测试

绩效方案制定后要模拟测试，考察各考核项目量的增减、绩效奖金增减及医院用人成本的占比是否与预期一致，若与预期有差异，应进行修改，避免实施后才做大幅度调整，造成被评核者不信任或不满。

### step8□评核方案实施与改进

绩效考评不仅仅为了核算奖金，更重要的是激励大家共同朝医院的发展目标前进，所以，绩效方案不是制定后就长久使用，必须依照医院或科室各阶段发展目标做修订，真正达到指挥棒的效果。

另外，绩效考评也不仅是考评好的奖金高、考评差的奖金低，而是透过绩效考评发现哪些人做得好，哪些人比较差。针对表现较差的人员或部门，寻找问题并协助改善，使这些人或部门得以做得更好，霍尔认为这才是绩效考核的真正目的。

通过公立医院绩效方案的设计与考核，能够强化医院管理重点，对当前经营管理中存在的问题及时发现予以有效解决，使医院工作效率提高。而考核和设计的本身则要能够充分体现出公立医院的公益性，以人为本，注重患者满意度，严格控制药占比，给患者提供便利的优质的医疗服务。并以此为

目的设定医院业绩考核的关键指标，大幅提高医院的运行效率。

目前公立医院综合改革力度不断加大，医院绩效考核管理受到广泛关注和重视，也成为推动医院重大改革的关键，因此需要对绩效管理观念进行转变，对方案设计以及管理方法进行创新，进一步促进公立医院的可持续发展。

公立医院绩效考核方案的设计需要结合医院的实际情况，对各种考核方法进行综合运用，使现代公立医院的公益性得以充分体现，并作为重要的科学战略管理工具，进一步推动公立医院的未来健康发展。

## 绩效考核考核计划篇七

从事人力资源管理的专业人士把“业绩管理”作为企业战略执行和控制的工具。作为战略执行工具的业绩管理系统，通常需要把“战略”量化为能够考核的业绩指标；需要把“战略关键能力”量化为可以衡量的员工能力考核标准；需要把“企业文化”量化为可以衡量的员工态度考核标准；从而全面支持战略和文化的“落地”，实现企业今天的利润和明天继续盈利的目标。

企业里通常的表现是，人力资源经理完不成老板在年度报告中(或经营会议上)的要求——老板抱怨人力资源经理的“执行力差”，人力资源经理抱怨老板的要求“太模糊”，而且“总在变”。

实际上，作为企业家的老板，第一个特征就是“概念性思维”——他提出战略要求总是以“我们要更好地开发和利用人力资源”以及“以质量求生存、以创新求发展”这样的“模糊”的形式表述出来；第二个特征就是“创新能力”——正是他不断地寻求企业经营创新的方法和方式，才

推动了企业不断地前进。所以我们应该以某种方式来适应企业老板这两个特征，其中的一个方法就是把他的“模糊”的、“概念式”的战略思想转化为量化的、可以考核的指标，输入到我们的“业绩管理”系统中来，实现或检验这个战略。

量化战略的方法很简单，只要回答两个问题

第一个问题是，成功实现这个“战略”后，结果是什么？

第二个问题是，为了成功实现这个“战略”，必不可少的行动是什么？

第一个案例——我们要更好地开发和利用人力资源

企业最终的目标是赢利，为了获得最大的盈利，我们要不断提高销售收入；销售收入从哪里来？从客户的口袋里来：是什么使得新客户愿意购买、老客户连续不断地购买我们的产品/服务？一个原因就是我们的员工能够持续地为客户提供一致性的、满意的服务。所有的员工都能提供这样的服务吗？只有“合格的员工”才能提供满意的服务。

所以，我们更好地开发和利用了人力资源，结果就是“不断增加合格的员工”。

什么是合格的员工呢？一种说法就是“能够完成个人业绩考核指标、达到个人能力考核标准、达到个人态度考核标准的员工”。大多数考核系统把员工的考核结果分为a□b□c□d□e五个等级，合格的员工就是考核结果为a□b□c级的员工。

这样，我们用“考核结果为a□b□c级的员工占全体员工的比率”来衡量这个战略的结果（当然，使用这样的考核指标，我们不能使用强制分布的考核方法）。

这里面有一个问题，”我们更好地开发和利用了人力资

源“这个战略的结果能不能是”客户满意率“、“老客户保持率“、“新客户获得率“或者”销售收入增加率“或者”利润增加率”呢?答案是可以,因为这些确实是“我们更好地开发和利用了人力资源”这个战略的结果。之所以选择“不断增加合格员工”作为这个战略结果的衡量指标,是因为有一个潜在的边界——在人力资源系统内思考问题造成的。当我们思考的是客户服务这个范围时,就可以把“客户满意率”、“老客户保持率”、“新客户获得率”作为这个战略的结果衡量指标。其余类推。

增加企业能力“存量”的人力资源管理措施之一就是培训,所以为了不断增加合格的员工,必不可少的行动就是增加培训的投资。

对培训投资可以由资金的投入来衡量,也可以由时间的投入来衡量。即由人均培训成本或人均培训小时数作为这个战略实现的'过程进行衡量。

这里面有个问题,招聘也能够增加企业的能力“存量”为什么没有把招聘作为这一战略的过程衡量指标呢?这个问题很复杂,简单来说,人力资源管理实践的目的是要形成企业的核心能力;企业的核心能力是企业自主拥有的、能够为客户创造价值的、竞争对手在短时间内难以模仿的各种知识、技能、技术、管理等要素的集合;招聘而来的“能力”不具备“企业自主拥有”和“竞争对手在短时间内难以模仿”这两个特征:所以核心能力只能依靠企业自身的培训机制加以解决。

从这里引申出另外一个结论,就是培训要增加的这个能力,一定是从战略和核心能力出发而导引出来的“战略关键能力”。

案例一的战略衡量指标如表1所示。

\



需要说明以下几点：首先，我们不但强调和控制了战略的结果，也强调和控制了战略的过程。不增加培训的投资，一段时间以后合格员工的数量会下降，过一段时间后客户的满意度也会下降，最后是销售收入和利润的下降。这里有这样的因果关系。从控制上，我们应该更加重视过程的指标，因为它是最终财务指标变化的“仪表”。其次，我们要选择合适的衡量指标对战略目标进行衡量。第三，对指标值的选取取决于企业的历史数据和管理部门的期望。最后，要把战略对管理程序变革的要求明确下来，才能够产生依据管理程序进行工作的基层员工的必要的行为，来推动战略的实现。

## 第二个案例——以质量求生存、以创新求发展

这个案例稍稍比第一个案例复杂一些。这个战略有两句话，四个关键词。

第一个战略叫做“以质量求生存”。

这里面有两个词，一个是“质量”，一个是“生存”。分别代表了过程指标和结果指标。因为，当我们问第一个问题，“我们成功地实现了‘以质量求生存’的战略，结果是什么”时，我们得到的答案是“生存”当我们问第二个问题，“为了成功地实现‘以质量求生存’的战略，必不可少的行动是什么”时，我们得到的答案是“质量”。因此，问题的答案就成为对“质量”和“生存”两个概念的理解。

同样的道理也适用于“以创新求发展”。

is09000标准中关于质量术语的定义：产品的一组特性，满足客户要求的程度。定义中有两个要点，首先质量是以客户的要求、客户的满意作为标准的，不是以符合国家、行业、工厂的规范为标准的。第二个要点，产品的特性，我们经过长期的实践和研究，客户通常会在产品服务的特征——包括功能、一致性、价格、交期，产品/企业的形象，企业/人员与

客户的关系等方面对产品提出明确的或潜在的要求。

所以我们的第一项工作就是与市场部门一起进行客户研究，采用座谈会和问卷调查的方法明确现有的产品系列的上述特性在客户心目中的重要程度及其排列顺序、明确我们的产品与竞争性产品在客户心目中的比较优势。从以上的研究中确定客户的价值主张，即给客户购买我们的而不是竞争对手的产品一个理由，从而为产品质量的改进(改进型新产品)和创新(创新型新产品)指明方向。

企业的一切创新最为重要的就是产品的创新。这个结论不需详细论述。有兴趣的读者可以参考彼得·杜拉克的著作《创新与企业家精神》一书。

关于“生存”，最重要的是现金。企业应该能够产生足够的现金用来支付变动成本，即生存的水平；如有剩余，可以支付固定成本；再有剩余，即为利润。

所以现金定义了“生存”，利润定义了“发展”。

我们的第二项工作就是与财务部门一起进行预算——包括损益预算、资产负债预算和现金流预算，详细定义生存和发展的财务指标。

总结上面的论述，我们发现这些战略目标有财务类的、客户类的、过程类的和能力类的，它们互为过程和结果(由图中的箭头符号表示)。如图1所示。

上图即为所谓的平衡计分卡。在业绩管理中采用平衡计分卡是一个复杂的系统工程，有兴趣的读者可以参考罗伯特·卡普兰、大卫·诺顿的著作《平衡计分卡》一书。

注：查看本文相关详情请搜索进入安徽人事资料网然后站内搜索工厂绩效考核量化指标。

## 绩效考核考核计划篇八

各商业银行作为金融调控、管理和服务部门，其绩效考核无法运用传统的经济量化指标实行绩效考评。此外，由于各个部门的职能和工作性质各异，这一现实情况决定了他的绩效考评具有相当大的难度。因此，依据当前商业银行的职能和部门的专业性质，本文按照全面性、针对性、操作性、适应性的原则设定考评指标。

1、全面性。科学合理的行员绩效考评指标体系应力求覆盖机关全部岗位工作，无论其岗位工作性质如何，考核指标均能对其履职情况进行全面、合理的考核，不失偏颇，并在操作过程中，运用动态指标与静态指标相结合，定性指标与定量指标相结合的方法，保证考评指标体系的相对公正性，使所有行员处于公正、公平的平台 上实施考评，实现对行员履职情况的综合考评。

2、针对性。科学合理的行员绩效考评指标体系应切合基层央行机关的工作实际，体现基层央行各部门工作的性质、对象和特点，并能有针对性地对所有行员在一定 周期内的典型工作进行具体分析 与考评，体现行员在考评周期中的不同履职情况、工作成效，为行员晋职晋级、人员调配、岗位轮换、培训需求等提供依据。

3、操作性。基层机关的工作性质决定了其不可能像企业一样进行完全的量化考核，无论是对业务部门，还是对支持部门，其考评指标设计都必须力求明确、实用， 便于考评对象和考评者操作，而且要求评判用语精练，力避歧义，因为这关系到考评的效果。[5]这是对考评指标体系设计的基本要求，也是绩效考评指标体系设计 的重点和难点。

4、适应性。人民银行体制改革的不断深入，决定了基层央行职能及岗位职责将会适时进行调整，而相对于基层央行岗位职责的变化，考评指标应根据工作变化作相应调整，并能

不断地细化，保持相关指标的延续性，确保考评指标体系在应用中能适应工作变化的需要。

银行业的工作性质不同于一般的企业，不同部门、不同岗位行员担任的职务与应履行的责任（岗位职责）各有不同，职能各异。因此，在行员绩效考评指标的设置上，应坚持“能量化的尽量量化，不能量化的尽量细化”的基本思路，以机关各部门岗位职责为基础，依据全面性、针对性、操作性、适应性的设计原则，细分、量化考评指标，分层次构建行员绩效考评指标体系：一是将所有行员的履职情况分为具有同质可比的品质、纪律、能力、绩效4个第一层次的一级指标；二是对行员的品质、纪律、能力、绩效进行再次分解，分别得出第二层次15个左右的二级指标；三是对第二层次指标进行详细分解，分别得出第三层次近50个三级指标，形成机关行员绩效考评指标体系；四是制定相应的考评流程和考评规则，分别对行员的工作表现、工作效率等进行考评，判定其在考评周期内的绩效考评等级。（考评指标体系逻辑结构见图1）。

1、 考评指标要强调科学性。不同部门、不同岗位对于干部素质要求各不相同，只有根据具体职位的特点，科学地选择考核指标合理地组合，才能有效避免干部考核中的“失真失实”问题。

2、 考评指标要突出实效性。考核要坚持绩效为重点，以绩效考核作为了解和评价干部的主要依据，着重考核干部完成工作任务的数量、质量和效率，以及履行岗位职责过程中所发挥的作用。

3、 考评指标要体现适用性。指标的设定要考虑全面性，要通过长期量化考核分析，描绘出干部的成长曲线，为干部选拔、交流、培训提供依据。

# 绩效考核考核计划篇九

绩效考核指标是指通过明确绩效考核目标的单位或者方法，对承担企业经营过程及结果的各级管理人员完成指定任务的工作业绩的价值创造的判断过程。这是爱尚网小编整理的确定绩效考核指标的方法，希望你能从中得到感悟！

## 一、工作分析(岗位分析)

根据考核目的，对被考核对象的岗位的工作内容、性质以及完成这些工作所具备的条件等进行研究和分析，从而了解被考核者在该岗位工作所应达到的目标、采取的工作方式等，初步确定绩效考核的各项要素。

## 二、工作流程分析

绩效考核指标必须从流程中去把握。根据被考核对象在流程的扮演的角色、责任以及同上游、下游之间的关系，来确定其衡量工作的绩效指标。

## 三、绩效特征分析

可以使用图标标出各指标要素的绩效特征，按需要考核程度分档，对上述指标要素进行评估，然后根据少而精的原则按照不同的权重进行选取。

## 四、理论验证

依据绩效考核的基本原理与原则，对所设计的绩效考核要素指标进行验证，保证其能有效可靠地反映被考核对象的绩效特征和考核目的要求。

## 五、要素调查，确定指标

根据上述步骤所初步确定的要素，可以运用多种灵活方法进行要素调查，最后确定绩效考核指标体系。在进行要素调查和指标体系的确定时，往往将几种方法结合起来使用，使指标体系更加准确、完善、可靠。

## 六、修订

为了使确定好的指标更趋合理，还应对其进行修订。修订分为两种。一种是考核前修订：通过专家调查法，将所确定的考核指标提交领导、专家会议及咨询顾问，征求意见，修改、补充、完善绩效考核指标体系；另一种是考核后修订：根据考核及考核结果应用之后的效果等情况进行修订，使考核指标体系更加理想和完善。

一、绩效指标、应分出评价层次，抓住关键绩效指标(key performance indicator□kpi)每位员工都可能会承担很多的工作目标与任务，有的重要，有的不重要，如果我们对员工所有的方面都来进行评价考核，面面俱到，抓不住重点与关键，势必造成员工把握不住工作的重点与关键，从而也就无法实现将自己工作行为导向战略。

二、要能反映整个价值链的运营情况，而不仅仅反映单个节点(或部门)的运营情况。绩效考核一定要从企业整个运营的角度去考虑，一定要从整个企业运营的角度去评价一位员工或某个部门的作用。

三、应重视对价值链业务流程的动态评价，而不仅仅是对静态经营结果的考核衡量。

四、要能反映价值链各节点(部门)之间的关系，注重相互间的利益相关性。

五、定性衡量和定量衡量相结合，内部评价和外部评价相结合，并注意相互间的协调。

六、对某个特定绩效指标的维持与改进不应以牺牲其他任何指标标准为代价，否则，任何绩效都是无法接受的。

七、重视对学习创新、企业长期利益和长远发展潜力的评价。

(1)绩效考核指标应遵循同质性原则、关键特征原则、独立性原则。

(2)考核指标是具体的且可以衡量和测度的。

(3)考核指标是考核者与被考核者共同商量、沟通的结果。

(4)考核指标是基本工作而非工作者。

(5)考核指标不是一成不变的。它根据企业内外的情况而变动，经常是“缺什么，考什么”，“要什么，考什么”。

## 一、绩效考核指标应与企业的'战略目标相一致

在绩效考核指标的拟定过程中，首先应将企业的战略目标层层传递和分解，使企业中每个职位被赋与战略责任，每个员工承担各自的岗位职责。绩效管理是战略目标实施的有效工具，绩效管理指标应围绕战略目标逐层分解而不应与战略目标的实施脱节。只有当员工努力的方向与企业战略目标一致时，企业整体的绩效才可能提高。

## 二、绩效考核指标应突出重点

抓关键不要空泛，要抓住关键绩效指标。指标之间是相关的，有时不一定要面面俱到，通过抓住关键业绩指标将员工的行为引向组织的目标方向，指标一般控制在5个左右，太少可能无法反映职位的关键绩效水平；但太多太复杂的指标只能增加管理的难度和降低员工满意度，对员工的行为是无法起到引导作用的。

### 三、绩效考核指标应素质和业绩并重

重素质，重业绩，二者不可偏废。过于重“素质”，会使人束手束脚，过分重视个人行为 and 人际关系，不讲实效，而且妨碍人的个性、创造力的发挥，最终是不利于组织整体和社会的发展。过于重“业绩”，又易于鼓励人的侥幸心理，令人投机取巧、走捷径、急功近利、不择手段。一套好的考核指标，必须在“业绩”和“素质”之间安排好恰当的比例。应该在突出业绩的前提下，兼顾对素质的要求。

绩效考核指标是根植在企业本身“土壤”中的，是非常个性化的。不同行业、不同发展阶段、不同战略背景下的企业，绩效考核的目的、手段、结果运用是各不相同的。绩效考核指标要收到绩效，关键并不在于考核方案多么高深精准，而在于一个“适”字。现在的“适”，不等于将来永远“适”，必须视企业的发展，视企业的战略规划要求，适时做出相应调整，才能永远适用。