

# 最新绩效奖励制度方案模板8篇

作者：小六 来源：网友投稿

本文原地址：<https://xiaorob.com/zhuanti/fanwen/145548.html>

## ECMS帝国之家，为帝国cms加油！

方案在各个领域都有着重要的作用，无论是在个人生活中还是在组织管理中，都扮演着至关重要的角色。方案的格式和要求是什么样的呢？以下是小编精心整理的方案策划范文，仅供参考，欢迎大家阅读。

### 绩效奖励制度方案篇一

#### 三.考核内容：

水疗馆营业指标：为52万/月以上(包括52万/月)(包括酒水)。

营业成本应控制在50%以内，经营净利润达15%以上。

#### 四.奖罚办法：

营业指标达到52万/月员工每人奖励100元，达到55万/月员工每人奖励200元，达到58万/月员工每人奖励300元。

责任营业指标超过(52万/月)的部份经理按5%提成作为奖励，主管、领班按2%提成作为奖励，未完成责任营业指标按实际差额的经理2%扣罚，主管、领班人员1%扣罚。

经营净利润指标每超过1%奖励100元，经营利润指标每欠1%罚100元。

点菜员制度另外。

奖励与扣罚当月兑现，酒店与中餐经理依据经营环境和经营变化，目标责任制可适当调整。

考核部门：ktv。

考核时间：20年5月-----20年12月。

考核内容：

ktv营业指标：为52万/月以上(包括52万/月)。

营业成本应控制在48%以内，经营净利润达25%以上。

奖罚办法：

ktv服务员的奖励为所服务包厢的瓶盖自拾自卖，营业指标达到52万/月员工每人奖励200元，达到55万/月员工每人奖励300元，达到60万/月员工每人奖励400元。

责任营业指标超过(52万/月)的部份经理按5%提成作为奖励，主管、领班按3%提成作为奖励，未完成责任营业指标按实际差额的经理2%扣罚，主管、领班人员1%扣罚。

经营净利润指标每超过1%奖励100元，经营利润指标每欠1%罚100元。

原来的业绩全部取消。

奖励与扣罚当月兑现，酒店与ktv经理依据经营环境和经营变化，目标责任制可适当调整。

ktv经理总经理。

目的：调动员工积极参与经营理念，开源节流，使其目标利润最大化。

一、考核部门：客房部(含前厅、楼层)。

二、考核期限：20年5月-----20年12月。

三、考核指标：

客房营业指标：为82万元/月(含酒水)。

四、奖罚办法：

1.客房营业额达到责任营业指标奖励为;客房部经理200元、主管、领班100元。

2.客房营业额超出责任营业指标部分，按实际金额5%奖励。经理、主管、领班按3：2：1的比例分配。

3.客房营业额未达到责任指标，按实际差额的2%扣罚当月工资。经理、主管、领班扣罚比例为3：2：1。

4.经营净利润指标每超出1%奖励经理、主管、领班各100元、50元，

经营净利润指标每欠1%扣罚经理、主管、领班各50元、30元。

5.酒店与客房部依据经营环境的变化可作适当调整。

6.普通员工奖罚与清洁房间质量和数量挂勾：保底为12间/天，超出按3元/间计算(质量过关)，质量不过关一间重做并扣两间奖金。

7.客房营业额达到责任营业指标前厅员工奖励为每人100元，豪华套房推销奖励：按888元/天推销出去奖励推销员工为15元/次、按688元/天推销出去奖励推销员工为10元/次、按588元/天推销出去奖励推销员工为5元/次(熟客预定除外)。

## 绩效奖励制度方案篇二

1)主管级以上(含主管级、不含分店店长)绩效奖金主要是在月绩效考核浮动工资中体现，以处罚单和考评表并用形式执行;第一档(优秀档)分数为90分;第二档(良好档)分数为75分;第三档(及格档)分数为60分。

2)主管级以下(不含主管级)绩效奖金主要是在月绩效考核浮动工资中体现，以处罚单形式执行;第一档(优秀档)分数为90分;第二档(良好档)分数为75分;第三档(及格档)分数为60分。

3)累计12月绩效考核为一个年度周期，每月1日至月底最后一日为一个整月的考核周期，各分店月内每周一和第二月1日前将处罚单按岗位分类汇总，上报行政人事部进行统计。

4)第二月初行政人事部对各部门和各分店考核成绩汇总后报财务部。

5)领班级以上(含领班级)绩效考核分数为百分制，扣分执行，月底汇总;绩效奖金具体发放金额是根据月绩效考核成绩剩余分数汇总，达到相对应档位分数，领取相应的绩效奖金;未达标月绩效奖金取消;若月绩效考核分数出现负数，负分部分将按照5元1分的标准在固定工资中扣罚。

6)基层员工绩效考核以绩效奖金一档位基础分数，采取倒扣形式;月底剩余分数为绩效奖金;若月底绩效分数出现负分，负分部分按照1元1分的标准进行扣罚。

7)分店店长绩效考核表内容包括：、团队建设与管理合格率、营业指标完成率几方面。

8)主管级绩效考核表内容包括：岗位职责、标准化工作流程的执行、顾客投诉、综合表现几方面。

9)领班级绩效考核表内容包括：岗位职责、标准化工作流程的执行、顾客投诉、综合表现几方面。

10)基层员工绩效考核表内容包括：岗位职责、标准化工作流程的执行、顾客投诉、综合表现几方面。

1、公司部门、分店奖罚流程：直属上级下奖罚单—受奖罚人签字确认—执行—周汇总分类报行政人事部审核备档。

2、行政检查奖罚流程：检查部门对店长下奖罚总单—店长对奖罚总单签字确认—店长根据总单下奖罚单—执行—周汇总分类报行政人事部审核备档。

3、奖罚权限：

1)公司、分店有权取消员工绩效奖金的管理人员：总经理、行政人事部经理。

2)公司、分店奖惩权限最高为100分/人的管理人员：总经理、行政人事部经理；。

4)分店有权取消员工绩效奖金的管理人员：各分店店长。

5)分店奖惩权限最高为100分/人的管理人员：各分店店长。

6)分店奖惩权限为30分/人的管理人员：各分店厨师长(见习厨师长)、前厅经理(见习前厅经理)。

7)分店奖惩权限为20分/人的管理人员：各分店组长(见习组长)。

注：

1)各级管理人员严格按照此规定，行使权限；如超出权限，可向自己直属上级申请执行；。

2)如公司各部门经理空岗，由总经理指定该部门下一级管理人员暂为执行此权限；见习岗位的各级管理人员，直接可以行使此权限。

3)同级别管理人员之间行使奖惩权限，必须由直属上级管理人员签字确认；行政人事部经理除外。

4)管理人员不得以累计奖惩的形式，规避权限行使。

1)工作富有成效，分店管理经济效益特别突出者；。

2)分店经济效益长期保持稳定并有一定增长幅度者；。

3)战胜严重或特殊困难，使分店保持较好经济效益者。

4)分店保持高水平的管理且具有推广价值，经济效益良好者；。

5)提出的营销对公司系统内各分店具有普遍而明显的实际效果并被采纳者；。

6)针对公司的管理、营运、发展等方面做出合理化建议，并被采纳者；。

7)积极致力于新产品的开发，其创造、发明对公司的发展具有重大影响者；。

8)所领导的分店受到当地政府或职能部门授予荣誉称号者；。

9)其它具体情况；。

(二)各分店员工凡符合下列条件之一者当月予以2-20分奖励：

1)行政检查多次受到表扬者；。

2)顾客给予口头、书面、电话表扬；。

- 3)在店长带领下分店全员月绩效考核合格率达到98%以上;
- 5)爱店如家、积极工作、热情服务，为本店赢得荣誉者;
- 6)妥善帮助客人处理困难，受到客人高度赞扬者;
- 7)努力拓展业务，对本店经营有特殊贡献者;
- 8)控制开支、节约有显著成绩者;
- 10)在特殊情况下为公司挽回重大经济损失者;
- 11)拾到客人遗失的贵重物品或现金上交或归还失主者;

(三)其它奖励：

- 1)月绩效考核员汇总员工流失率控制在5%以内，节省部分按照店长3分/人，前厅经理、厨师长按照2分/人奖励。
- 2)年度汇总绩效考核优秀率达8次，年度绩效考核加5分;
- 3)年度汇总绩效考核优秀率达10次，无须考评可直接晋级。

相关：

### 绩效奖励制度方案篇三

第一条为了最大限度激励员工发挥个人潜能，提高员工工作绩效，进而提高集团公司的整体效益，为员工薪酬、职务调整及能力开发等方面提供科学、合理的管理依据，特制定本制度。

第二条本制度适用于所有与集团公司签订劳动合同的在岗员工。

第三条人力资源处负责集团公司在岗员工的考核评价工作。

第四条员工绩效考评原则。

员工绩效考评必须坚持公开、公正、公平的原则。即：考评的内容、时间、标准和程序公开；按照公司的各项规章制度和人事记录，对员工的综合业绩进行客观公正的考评；考评评分差距适当、实事求是的公平原则。

第五条员工绩效考评内容。

员工绩效考评依考评的目的分为两类：

考评种类 考评目的 考评内容 考评频次。

年度考评职务调整能力开发工作成绩+工作态度+工作能力1次/年。

月份考评奖金评定工作成绩+工作态度1次/月。

### 一、中层领导干部。

中层领导干部的绩效考核中经济指标考核按集团公司经济责任制考。

核办法的规定执行，作为兑现月份基本收入和年度风险收入的依据；年度绩效考核按本制度执行，作为中层干部综合素质评价的依据。

### 二、工程技术和管理人员。

主要根据集团公司"岗位（职务）说明书"中主要职责、任职条件等要求考核其工作任务的完成质量、任务难度、创新能力、解决问题能力、专业知识水平、综合分析能力、贡献精神、协作服务意识和组织领导能力十项。

### 三、工人。

主要依据"岗位规范"中工作任务、任职能力等要求考核其工作任务、工作质量、安全生产、设备维护、劳动纪律和劳动态度六项。

## 第六条考核办法。

### 一、考试。

考试的目的是为了测试员工胜任本岗位工作的能力，考试的内容结合"职务说明书"和"岗位规范"中的主要职责、工作任务及任职条件、任职能力等要求制定，考试的结果是评价员工是否符合本岗位要求的重要依据。

### 二、日常考核。

#### （一）对管理人员的考核。

1、被考核者每月5日前填好《管理人员月考核表》（附件一）中工作计划与进度项，送交执考者（直接上级）。执考者根据具体情况对计划进行修订并明确提出"怎么做"与"结果要求"，双方达成共识后共同确定工作计划。

2、在考核期内，执考者有责任不断指导、帮助、约束和激励被考核者，增强其对工作计划的预见性，改被动工作为主动工作，促进企业整体技术、管理水平的提高。

3、在次月3日前，被考核者将考核表中计划完成情况填好，并写出下月需要改进的地方交执考者。执考者根据对被考核者月计划的完成情况及其行为表现等进行综合评定，交上一级领导审核。

4、执考者在年底将日常考核情况汇总到《员工日常考核年度汇总表》（附件三）中，交上一级领导进行综合评价。

5、中层领导干部在聘期内的年度考核，要写出年度述职报告，交主管领导审阅。考核工作组还要按《中层管理人员年度工作测评表》（附件四）的要求对中层管理人员进行民主测评。考核工作组根据民主测评、日常考核情况，将考核结果向厂级有关领导汇报。然后由主管领导或考核工作组向本人反馈考核结果。

## （二）对工人的考核。

1、日常考核要以班组为单位进行，由执考者（班组长）填写《工人月考核评分表》（附件二），评价打分后交上一级领导进行审阅，班组长的考核由上一级领导负责。

2、执考者在年底将日常考核情况汇总到《员工日常考核年度汇总表》中，交上一级领导进行综合评价。

## 第七条考核结果。

一、各部门于次年1月10日前将本部门日常考核年度汇总结果报送人力资源处。

二、人事（组织）部门将年度考核材料存档。

三、各类人员的考试和日常考核结果都要作为工资分配、晋职晋级、上岗聘任、在职培训和评选先进的主要依据。

第八条各部门要在本办法的基础上制定出符合本部门内各岗位实际情况的日常考核办法，经人力资源处批复备案后实施。

第九条考核工作是企业对员工的工作进行综合评价的一种方式，关系到员工的切身利益，各级管理者必须坚持原则，做到评分有据、结果公开。

第十条员工对考核结果有异议，人力资源处有权进行复查核实。发现有弄虚作假现象，对主要责任者严肃处理。

## 第十一条考评管理。

### 1、绩效考评委员会：

为员工考评最高管理机构（非常设机构），由主管人事的副总经理担任主任，委员有1人，后勤部人员1~2人。

### 2、后勤部：

1) 在绩效考评委员会的领导下，负责制定并下达相关的考评政策和具体操作办法；

2) 协助、指导各部门实施考评；

3) 考评结果汇总、分析；

4) 建立考评管理数据库和员工考评档案。

## 绩效奖励制度方案篇四

义务教育阶段学校教师实施绩效工资制度从2015年12月启动以来，国务院颁布《关于义务教育学校实施绩效工资的指导意见》，教育部出台《关于做好义务教育学校教师绩效考核工作的指导意见》，指导各地落实这项工作。截止2015年底，绩效工资工作的制度框架基本成型，省级行政区域均已出台绩效工资实施意见，绝大部分市、县也已出台本地具体办法，显现出了阶段性成果，绩效工资的实行，在一定程度上有助于稳定教师队伍，激励教师爱岗敬业；有助于凝聚教育力量，推动教育均衡发展；有助于提升学校管理，促进教育事业良性循环。但是在实践中也出现了一些新问题，需要我们予以审慎的思考。

### 一、义务教育学校绩效工资的基本内涵

首先有必要了解义务教育绩效工资的基本内涵。义务教育学校绩效工资就是指义务教育学校工资套改后的绩效工资，它主要体现义务教育学校工作人员的实绩和贡献，也是义务教育学校工作人员中除了岗位工资和薪级工资两大部分外的另一重要组成部分。

绩效工资分为基础性和奖励性两部分。基础性绩效工资主要体现地区经济发展水平、物价水平、岗位职责等因素，占绩效工资总量的70%，具体项目和标准由县级以上人民政府人事、财政、教育部门确定，一般按月发放。奖励性绩效工资主要体现工作量和实际贡献等因素，在考核的基础上，由学校确定分配方式和办法。根据实际情况，在绩效工资中设立班主任津贴、岗位津贴、农村学校教师补贴、超课时津贴、教育教学成果奖励等项目。

### 二、绩效工资实施中面临的诸多问题

根据21世纪教育研究院与社会科学文献在北京联合发布的《教育蓝皮书：中国教育发展报告（2010）》（以下简称《蓝皮书》），自2015年1月1日义务教育阶段中小学全面实施教师绩效工资政策以来，教师工资有所增加，对农村教师有所倾斜，但政策在落实过程中仍遇到诸多问题，需要进一步落实和改进。

#### （一）奖励性绩效工资比例难以调动教师创造性

根据《意见》，奖励性工资包括班主任津贴、岗位津贴、农村教师补贴、超课时津贴、教育教学成果奖励等项目。其设置的目的是为了更好激发教师积极性和创造性，但是通过分析我们可以看出班主任津贴、岗位津贴和农村教师补贴等常规性奖励经费却占据了奖励性绩效工资的大部分比例，而真正用于奖励和鼓励教师做出创造性劳动及做出突出贡献的经费比例并不宽裕。这种工资设置的激励效果很难覆盖到全部教师，对于部分已经取得高职称的、安于现状的教师来说，其激励的效果并不显著。

#### （二）义务教育绩效工资考评体系构建有困难

教师绩效工资要根据绩效考核的结果发放，而建立科学的绩效考核体系则是绩效考核的基础与核心。人力资源管理的相关研究表明，绩效工资能否提高员工的工作积极性，有一个关键的条件：工资奖励必须与组织期望强化的员工绩效紧密相关。这意味着，如果学校管理层不能对教师的工作绩效进行客观、公正地评价，绩效工资就不可能提升教师的工作积极性。所以，选择何种绩效考

评方式,决定着学校绩效工资改革实践的成败。但是令人头疼的是,教师工作具有特殊性,教师的工作是教书育人,不仅要教给学生知识而且还要塑造学生良好的品德和健全的人格。教师工作过程的独立性、创造性和教师工作结果的滞后性为教师的评价带来巨大困难。此外,在考核指标体系的设计及其量化过程中,忽略了教师劳动的职业特点和不同学科之间的差异性。在考核方式上也应该更加丰富更加科学。总体来说,我国教师评价还很少关注教师绩效本身的内涵及结构,对评价信度与效度的研究也不够。这就造成了考核结果的不平衡性,这将致使评价缺乏科学性,进而影响教师工作的积极性。

### (三) 教师绩效工资城乡差距大,落实工作需要加强

据蓝皮书调查显示,在实施绩效工资前,工资水平在2000元以下的教师占调查总人数59.16%,其中1500元至2000元间的教师占调查总人数28.85%;3000元以上仅7.07%。发放70%的绩效工资后,以各地平均计,每月工资2000元以下的降至26.39%;2000元至3000元的上升到43.76%;3000元以上的,则增加到24.90%。从总体上看,教师工资增加,且增幅明显。

但是与城市教师和公务员相比,农村教师工资水平依然偏低。全国农村小学、初中教职工人均年工资收入分别仅相当于城市教职工的68.8 和69.2 。“教师的平均工资水平应当不低于当地公务员的平均工资水平”的法律规定尚未真正得到落实。特别是近年来随着社会收入水平差距拉大,广大农村尤其是偏远地区教师工资水平偏低又难以得到保障,这严重影响了他们的工作积极性,对于教育质量的保障更是威胁。这也是造成农村尤其是边远地区教师队伍不稳定,难以吸引优秀人才到农村从教的主要原因。因此,只有将绩效工资落实到位才能调动教师的积极主动性,才能保障义务教育的教育质量。

## 三、对义务教育实施绩效工资的建议

### (一) 加大对教育的投入,保障绩效工资所需经费

根据《义务教育法》等相关法律法规,义务教育教师工资应纳入国家财政教育预算,并在财政预算义务教育经费予以单列。又据国务院《关于基础教育改革和发展的决定》中关于“地方负责、分级管理、以县为主”的要求,义务教育教师的绩效工资应以县政府财政投入为主。各级财政部门要大力开展增收节支,积极调整支出结构,统筹各种财力,按照法定程序,确保财政资金到位,保障义务教育学校实施绩效工资所需的经费。同时,各县(市、区)政府,特别是欠发达县,要积极争取省级乃至中央财政转移支付的资金。

### (二) 合理安排基础性绩效工资和奖励性绩效工资的比例

杨坤弟在《知识型员工薪酬激励研究》中吃出,设计知识型员工的薪酬激励模式,采取调和型薪酬模式,既可以保证员工的安全感,又可以充分调动他们的工作积极性。在调和型薪酬模式中,其固定的基本薪酬一般在整体薪酬中占据50%-70%的比例,其浮动的绩效薪酬则占30%-50%的比例。这种模式既有激励性,又有稳定性,基本薪酬和激励薪酬各占接近比例。

在实施绩效工资过程中,应合理安排绩效工资和奖励性工资的比例,要根据绩效考核结果,合理确定奖励性绩效工资分配等次。坚持向骨干教师和做出突出成绩的教师倾斜,适当拉开分配差距。绩效工资不同于职称工资的显著特点就在于它打破了论资排辈的“大锅饭”现象,低职高聘或是高职低聘成为可能,充分调动了年轻教师、一线教师和骨干教师的积极性。工资分配等次就应该创设合理的“最近发展区”,使教师有挑战又能达到。同时,同职称教师的收入有差距才有竞

争和活力,但差距要适当,过大和过小都会缺乏吸引力。

### (三) 建立科学、易行的考核体系，规范发放程序

落实绩效工资制度的关键在于建立科学合理并且行之有效的绩效工资考核体系。因各学校教师、学生情况不同，软硬件条件不同，倡导的教育理念、教学方式有别，因此不存在放之四海皆准确的考核体系，学校必须根据本地区和本学校的具体情况制定绩效工资的考核指标。教师绩效考核的内容主要包括四个方面：一是教师履行的法定职责的实绩；二是教师履行学校的岗位职责和工作任务的实绩；三是师德实绩；四是教育效果实绩。教师的责任应该是帮助所有学生全面发展。发展不仅是指学习成绩的提高还包括学生身体健康在内全面地发展，因此，绩效评价不能单一以“升学率”作为依据，应该以学生各方面进步的幅度作为评价的依据。作为考评的组织体系应该是多元、民主和公开的。除了学校内部的自我评价外，家长、学生和社区的评价以及教师的自评也应该全面评价教师工作绩效的重要组成。构建一个规范、公证的评价体系是实现教师绩效工资评价可持续的基础和目标。

在绩效工资分配过程中，学校应坚持公平、公正、公开的原则，坚持收入分配全过程的民主管理和监督。学校的分配方案、奖励办法等必须经过教代会审议通过，并报学校人事处备案后方可实施。所有人员的所有收入，统一由学校制表，经本人确认，经人事处备案后，财务处通过银行卡发放。减少现金发放，减少暗箱操作，力争做到全校工作人员的收入情况，自上而下“单向透明”。同时，发放绩效工资的过程中，应发挥学校工会和教代会的作用，加强监督机制，最大限度的维护全体教职工的切身利益，不断规范和完善教师绩效工资发放制度。

实行教师绩效工资制度是完善教师激励约束机制、努力构建一个充满生机与活力的教师人事制度改革的重要任务，也是我国义务教育阶段的一个里程碑。对于调动教师的积极性和创造性有着重要的导向作用。我们有理由相信,义务教育人事制度改革一定会随着教师绩效工资制的实施而拉开帷幕,只要打破传统人事制度的桎梏,义务教育就会重新焕发生机和活力,更多的优秀人才一定会积极努力地投入到义务教育事业中去。

在前面我们谈到了制度对教师责任心影响非常大，而学校制度有多种，安全制度，考勤制度，请假制度，各部室工作制度等等，其中，主要矛盾集中在学校的绩效管理制度上，只有它是一切制度的终结者，评判者，引导者，所以不必对所有制度都面面俱到，只需对绩效管理制度对责任心得影响进行分析，就可以得出制度因子的功效。

#### 一．学校绩效管理制度的内在原则

##### 1.奖惩原则

例：全体教师每月绩效考核分四等，分别对应四种绩效工资。a等级约占全体教师人数的20%，b为70%，c为10%，d为不合格，末位淘汰。前三个等级的差距在200元左右。这项制度对教师的工作责任有明确的规定，从教案，课堂，作业，成绩，考勤等各方面全面赋分，最终得出结论。奖勤罚懒，平者让，能者上，庸者汰。这项制度从2015年开始实施，对比2015年到2015年前四年和2015到2015后三年，教师队伍的责任心明显增强，责任行为显著增多，不负责任必有严惩，学校迎来了一个快速发展时期，也是经发中学新的起点。在绩效管理实施后，我校也把责任作为学校教育特色予以固定下来，就这实行这一制度的一年后，我校初三勇夺未央区中考第一名，以90.2%的升学率刷新未央区的记录！

结论：物质奖励制度的外在强制性，保证了公平正义，让负责的教师脱颖而出，让落后的教师黯然离去，让观望的教师心中敬畏，使结果导向的思维方式，负责勤勉的工作态度成为一种常态。由外而内，从强制到自觉，制度因子是提高教师责任心的必要条件，有时在教师素质相对低下的环境中甚至能发挥决定作用。奖惩的方式固然有其粗暴不近人情的一面，但对民办学校教师来讲又是提高素质，负责尽力的一大保障。

局限：制度一旦制定下来必然具有稳定性，但现实中学校的发展却不会停下自己的脚步，制度的稳定性在某种程度上讲就是滞后性，所以也会在有些方面不但没有调动教师的积极性，责任意识，反而会阻碍和挫伤老师进步要求的渴望。

## 2.责任换自由原则

这一原则的核心是负责教师在制度适用方面有一定的灵活性，而不负责的教师则在制度适用方面严厉对待。

例：学校省标验收，准备工作繁忙，临时抽调了一些教师来帮忙行政事务，这些老师加班到深夜，工作很辛苦。本着责任换自由原则，在本周作业和教案的检查和赋分中被定为免检，体现了：我出力了，我尽心了，我就应该被肯定。再比如，有某教师在抓学生方面投入很多时间，义务为学生在午休时间补课，同时考试成绩很优异，在具体的检查制度上就享有一定的自由，也充分体现了公平正义，符合教学规律，表明内容比形式重要，结果比内容更重要的价值判断和价值选择。

结论：责任换自由原则在保护教师责任心方面发挥意识形态的主导作用。它明确的告诉教师：如果你负责了，制度对你的约束就小了，因为你的责任行为已经远远高于制度的要求和标准，学校与教师相互理解，相互配合，能极大的促进责任行为，建立责任意识，带动全校负责的风气。

局限性：责任换自由原则能在制度管理中发挥多少主要取决于学校的管理层和执行的行政人员的判断，在熟悉教师教学工作的人那里运用的就较好，在有些人员的僵化运用中就较差，有时反而挫伤了教师的责任心。

## 3.透明性原则

这一原则的特点是在精神层面对教师进行表扬或批评，对教师行为进行公开评价，全校皆知，要么“长脸”，要么“丢脸”。

例如：教学事故必然公开批评通告全校师生，教学差错必然公告栏公布，这对教师的自尊心产生了很大的刺激，使教师能够恪守职责，勤勉敬业。

局限性：教师属于知识分子，有自我纠察和自我改善的动机与欲望。他们宁可扣钱也不想被点名公示，一旦公示，固然可以警示其他教师，但对被处罚教师的责任心有一定的挫伤，对其改进工作，转变作风，制造了很大的舆论困扰和不利评价，容易产生破罐子破摔的自暴自弃行为和消极抵抗的态度。

## 4.责任与义务相统一原则

一般情况下，制度的设计是管理方的权利，教师更多的是被动的接受和被命令，被要求完成任务

。但是管理方在制定制度的同时，也有义务为教师完成任务提供相应的条件和支持。

例如：美国加州州长对下级下达任务时，各下级也会提出要求，最后双方民主协商，签订协议，规定双方的责任和义务，最后完成结果，只要一对比协议，谁尽责，谁失责，一目了然。这个原则可以最大限度的明确教师可以做到的，能够做到的底限，让教师无后顾之忧，放心的投入到工作中，尽心尽力把工作做好。

局限性：坦率的讲，本校在这一方面有待提高。出于升学压力，竞争压力，在教学成绩的制定和要求上明确：必须一年比一年高，必须步步高。但是对生源素质的变化，师资配备结构，竞争对手的进步等情况视而不见，要求只许胜，不许败！有时目标订的太高以至于教师感到非常绝望，在行动上就不能达到负责的最大化，反而有所减退，工作的责任心和拼搏意识淡化。从唯物主义来讲，没有从实际出发，而从主观愿望出发，效果可想而知。

## 二．学校绩效管理制度对责任心的影响

通过对绩效管理制度原则的分析可以看出，绩效管理制度是一把双刃剑，有利有弊。但是利大于弊。科学的绩效管理能够调动教师的积极性，培养责任意识，倡导责任行为，是提高责任心的必备条件和重要的物质，精神保障。只要加强制度的科学性，民主性，绩效管理制度必然产生强大的动力，推动教师责任心建设，为学校发展奠定最深远，最根本的精神源泉和不竭动力！

### 绩效奖励制度方案篇五

如何才是正确的绩效考核制度，怎样才能正确的激励员工往前进步呢？那就让我们一起来看看苏州专业从事薪资打印的专家最近了解到在绩效评价的结果运营上给出的两个最新的配套机制，一起来了解一下吧！

一、是结合不同岗位类型的员工，采用不同的激励机制，为员工设计不同的发展方向。对任务目标完成好、计划执行强、业绩评价高的中高层领导干部，选拔作为更高一级的后备干部；一般管理人员重点评价岗位履职与重点管理工作完成情况，对能够胜任本职工作、表现突出的管理人员聘用到关键、重要岗位；对在生产中完成任务多、产品质量好的技能工人推荐聘任为技师、技能专家；把在产品研发过程中承担任务重、有创新能力的技术人员作为公司技术专家、学科带头人的后备人选。通过对不同员工设计不同的成长渠道，激励公司上下不断追求卓越。

二、是建立适应正向激励的全员业绩激励机制，通过部门二次考核，将业绩评价结果与员工的绩效工资、岗位管理、学习培训、评先奖优等方面挂钩，使员工的劳动价值得到合理回报，充分调动、激发员工的工作积极性和创造性。通过实施员工绩效工资制度，加大绩效工资的比重，着重强调绩效考核的作用，以业绩能力和水平决定员工的收入，强调员工的个人收入与本部门和个人的实际工作业绩挂钩。重在以打造学习型企业、知识型员工为目标，根据考核结果，分析掌握员工能力素质水平，有针对性地开展基层员工继续教育培训，技术骨干、专业带头人、管理层的再深造，以帮助员工改进不足、持续提高。

建立一套具有激励性与持续性的绩效奖励制度，要有明确的标准值。要有明确的目标值，必须依实际值与标准值进行详细的差异分析，并针对差异的发生提出改善的方案，同时预估其预期改善的效果，经过差异的分析与改善之后，即可据以设立近期内应努力达成的日标值。

在进行任何分析与管理的在工作中，以科学的具体数据作为量化基础，必须持续向员工灌输这个重

要的观念。使作业活动产生实际值，与标准值进行互相的比较，并进行分析与改善的活动，以提供整个作业流程的效率，让实际值可以渐渐地接近目标值，乃至超越目标值。实际值与目标值的差异是我们要深入分析以追求改善的，正确的实际值的取得，有赖于全体员工的努力，记录详实的数据，要求员工工作正确的记录是相当重要的。构建一套完整的计算机操作系统，借助计算机化自动记录来避免人工操作上的错误，不但可以大大地减轻员工的工作负荷，同时记录亦不容易出错。当医疗机构实施绩效奖励制度之后，可能因为激励制度的作用关系，使机构各单位及成员能够不断地去寻求更好的内部作业制度与工作方法，以获得持续改善的机会，这可使机构内的每个单位能够将效率确实提高，以求稀有资源的有效运用。

有良好的成本分析制度，才能通过实际成本与目标成本的差异分析比较，掌握问题的所在并予以解决，才能真正发挥绩效管理制度追根究底、不断追求合理化的内涵与功能。要确定明确的标准值，首先必须知道理论值之所在，同时考虑到在正常的作业流程中可能会产生多少的损耗，要有具体数据及科学的统计方法计算作为基础，不能完全靠主管臆测，要从理论值中扣除在正常作业下所产生的损耗部分。

## 绩效奖励制度方案篇六

建立研发人员的绩效考核奖励制度是企业会计人员的一项重要工作，是管理会计理论在企业的具体实践。高新技术企业的核心竞争优势往往是由研发人员的创造力和工作热情决定的，因此，如何调动研发人员的工作积极性、发挥他们的创造精神、保持他们良好稳定的工作心态，是管理层必须妥善面对的问题。

### 一、结果考核与行为考核相结合，以结果考核为主。

对于研发人员来说，在考核过程中如果过于强调对行为的考核，会带来一系列错误导向。如果过于强调行为，员工会更关心做事的方式，而不是做事的结果。在现实中，我们经常会遇到一位平时吊儿郎当、工作不守时、不注意搞好人际关系的研发人员却能设计新产品，发明新技术、新工艺，为企业创造巨大价值；另一个行为上循规蹈矩的研发人员却没有做什么实际的贡献。当然，行为指标也是需要考虑的考核指标，但对于研发人员而言，结果考核更为重要。

二、应注重研发为企业创造的实际经济效益、带来的市场价值，强化以市场为导向，避免研发人员重技术、轻市场的传统观念。研发的效果更重要地体现在新产品的开发、成本降低、销售量上升、产品改进、市场占有率等方面。

三、增加评价标准的客观性，尽量减少主观性，从而使绩效考核更加科学合理，减少矛盾。

建立健全绩效考核指标体系，首要原则是考核指标必须紧密结合企业战略，如果企业的竞争战略是先于竞争对手推出新产品，就可以把新产品、新技术上市时间或产品开发周期作为首要的考核指标；如果企业采用成本领先战略，则必须把产品成本作为首要考核要素。其次，研发部门、研发小组和研发人员个体的考核指标应该是自上而下的指标分解过程而形成的体系，它们之间必须息息相关。再者，根据研发战略，平衡好长期性与短期性指标、绩效指标与行为指标之间的关系，平衡研发结果的滞后和研发人员的及时激励之间的关系。

绩效考核指标体系包括业绩、行为和能力指标三个组成部分。对不同层次的研发人员，业绩考核的指标应有所区别。项目经理的业绩指标主要有：新产品开发周期、技术评审合格率、项目计划完成率、项目费用控制、客户满意度、团队士气指数等；开发人员的业绩指标主要有：项目计划

完成率、项目流程、规范符合度、设计的可生产性、设计成本降低率等；测试人员的业绩指标主要有：测试问题解决率、运行质量、计划完成率、开发过程规范符合度等；行为指标是对于研发人员工作行为的评估，可以从主动性、服从性、责任心、协作精神、工作合理性、纪律性等方面进行考评；能力指标可细分为业务知识、业务技能、计划能力、判断能力、解决问题能力、应变能力、人际技能、理解能力、学习能力、创新能力和领导控制能力（这项能力及以下能力适用于部门经理以上的管理人员）、决策能力、指导帮助下属能力、组织能力、员工管理能力等。

考核的目的不同，考核所采用的指标体系也有所区别。如果要考核研发人员过去特定一段时间的工作表现，且考核结果将用于加薪、发放奖金、红利等奖励，考核指标体系主要为业绩指标和行为指标；如果考核目的为员工前程发展，且考核结果将用于教育培训、能力开发、升迁、调动等人力资源规划与配置，考核指标体系应包括业绩指标、能力指标和行为指标。各指标之间的权重也因考评重点不同而相应变化。

案例背景e公司成立于1995年，从事工业原材料研发、生产和销售。从成立之日起，依靠敏锐的市场嗅觉，抓住机会，经过10多年的发展取得行业前五名的地位。但是，这两年整个市场容量不断扩大，行业竞争越来越激烈，和前几年相比，发展速度明显放慢。

该公司研发人员的待遇由基本工资和提成奖金组成。公司基本工资偏低，基本工资的调整缺乏制度，往往开发人员主动提出才调整工资，有经验的员工、老员工和新员工之间工资差距比较小。在奖金方面，按照研发人员个人开发出来的产品销售后毛利的一定百分比进行提成奖励。公司成立后的几年，因为行业竞争不太激烈，产品毛利率比较高，公司研发人员较少，基本工资加上提成有一定吸引力。

竞争越来越激烈，同行纷纷提高工资待遇吸引优秀人才。e公司管理层也意识到市场正在发生变化，企业核心能力必须从生产和销售向产品和技术研发方向转变，必须构建自己的研发优势。所以不断引进人才，包括很多有经验的博士生、硕士研究生和应届研究生。但在不断引进人才的同时，公司内有经验的人才却纷纷流失，使公司的研发部成了行业培训中心之一。

同时，公司管理层发现研发部的问题越来越严重。研发人员只是对自己开发的产品负责，对其它事情毫无兴趣；研发部不是一个团队，单兵作战；老员工不愿意共享经验，每当员工离职都给公司带来重大创伤；公司想发展的产品没有人开发，开发难度大销售量小的产品也没有人开发；因为不同产品的市场容量相差很大，导致员工之间的收入差距非常大；新的开发人员来了以后只能自己摸索，从头做起，浪费大量的时间和试验材料，等等。

发现这些问题后，为了激励研发人员开发公司战略产品和难度大的产品，管理层对重点新产品开发项目进行评估“定价”，产品开发成功后按照“定价”进行奖励。反之，如果开发不成功，根据定价的一定比例进行处罚。但是政策实施后，不但没有提高新产品开发速度，研发人员反倒越来越害怕开发新产品了。

专家解析稳定至上建立公平的绩效评估制度为什么制度的实施结果和管理层的期望背道而驰呢？问题究竟出在哪里？奖金发放涉及到员工绩效评估和企业的薪酬管理制度，我们首先从这两个方面对案例进行分析。

没有给研发人员设立明确的绩效目标。从调研中，我们了解到，研发人员明显缺乏方向感。公司的宣传导向是“做出来的产品卖得多就奖励得多，没有上限，没有做出来是你没有本事”，这样的制度导向没有给员工设计一条清晰的职业发展通道，而将这个责任推卸给员工。员工能感受到的

仅仅是工作成果和金钱奖励的挂钩，并且这种挂钩的方式还存在诸多不公平因素。这样的制度只有在巧合的情况下才会公平，比如员工所负责的产品市场容量相差不大，以及市场容量相同的产品开发难度相差不大。但实际情况是各个产品之间的毛利总额非常不平衡，并且随着公司对不同产品的发展方向调整，这种趋势在加大。

一般来说，知识型员工更愿意接受稳定的薪酬制度，而不是大起大落的浮动薪酬制度。也就是说，在可以选择的情况下，知识型倾向于选择稳定但也许不是最高的稳定工资企业。在低工资加提成奖金的薪酬制度下，员工对提成奖金非常关注，如果提成奖金设计不合理，会导致员工的不满。e公司正是处于这样的情况之下，拿到高提成的员工在庆幸自己运气好的同时，担心万一自己开发的产品毛利低了或领导安排开发另外一个市场容量小的产品，收入会减少，而这些都是自己可以控制的。提成很低的员工怨声载道，认为自己命运不公，希望开发另外提成更高的产品，或公开宣称只要合同期一到就离职。这样的薪酬制度不但没有起到激励作用，还不利于建立良好的企业文化。比如，员工之间形成不好的竞争习惯，部分员工为了维持自己的高提成，故意保守秘密，构建自己所开发产品的“进入壁垒”。激励制度要发挥作用，要保证努力和报酬之间存在直接关系。对于基层研发人员，其研发项目是由公司或者上级指定，其任务主要是按照流程实施。一般说来，无法决定要进行的项目，更不能决定所开发产品的销售毛利。对公司管理层和产品经理(负责整个产品的生命周期管理)，可以将产品的总毛利作为考核的主要指标，但作为唯一指标来决定只负责研发工作的研发人员提成奖金就太片面了。

对知识员工激励，尤其是对研发人员的激励，应当以奖励为主。e公司在制订重点新产品的奖励政策时，对开发失败要扣除研发人员的奖金，这样显然会抑制研发人员的创新和冒险，以为这些活动都是有风险的。惩罚制度进一步鼓励研发人员避开难度大和开发风险大的产品的开发。

如果研发人员感觉自身价值被低估并且不公平，很难全身心投入工作，流动性会加大。e公司在研发人员的投入上除基本工资外没有明确的预算，而只有在公司取得足够毛利的情况下，投入(提成奖金)才有保障。这样就导致公司在大量增加研发人员的同时，如果提成总量增加缓慢，就会稀释了人均提成奖金，降低研发人员的总体收入。因为e公司的基本工资不具备吸引力，并缺乏规范的薪酬管理体系，使得新员工和老员工的基本工资收入相差不大。当员工技术水平达到一定程度以后，通过和其它企业薪酬的对比，感觉到工资水平的差距，就会离开。

促进交流产品研发不应单兵作战ipd是经过业界验证的成功研发管理模式，下面我们通过ipd的基本观点来分析不适当的激励制度给研发管理带来的不良后果。

产品开发是一种投资行为，对研发的投入，不仅仅是设备、试验、外协或者办公经费的投入，更重要的是在人力资本方面的投入。e公司在人力资本方面的投入，除了不具备竞争力的基本工资以外，提成奖金的投入是不确定的。因为现有制度只有在这些每个新产品上市并有毛利产生的前提下，才有提成支出。这种制度在降低公司产品开发风险的同时，使得对从事战略产品、高难度产品和长线产品开发的研发人员不利。在市场越来越变幻莫测的今天，很容易造成恶性循环。一旦前期的产品开发没有产生足够的毛利，后续的产品开发就没有足够的人力资本投入。并且极容易造成员工流失，自己的失败经验成为竞争对手成功之母。在研发人员不是公司股东的情况下，让研发人员个人承担过大的开发风险不公平。产品研发是有风险的投资行为，如果大部分投资收益由公司享有，就应当由公司来承担大部分的投资风险，将产品开发风险转嫁到研发人员不合理。

无论在那个行业，未来的竞争都将是人才的竞争，对研发人员的投资力度将决定一个公司的研发能力。如果要等研发人员将产品做出来才进行奖励，很可能是为竞争对手做嫁衣。这里还有一点

需要指出，对研发人员的投入，还和整个人力资源市场环境相关，在制订研发人员的薪酬待遇体系时，要参考同行水平。

研发活动是基于市场的创新。以研发人员开发产品的销售毛利为基础提成，表面上是以结果为导向，似乎合理，但这样的制度否定了研发不成功的项目对公司的贡献。因为公司的制度没有承认没有获得市场成功的研发活动，导致员工不愿意冒险，不愿意尝试新的创新性试验。研发人员是否会因为不对失败承担足够的责任而"故意"失败或者降低努力程度呢?从本质上讲每个人，尤其是知识工作者，都有追求成功和成就的强烈愿望。在遵从人的需求假设前提下，再借助惩罚以外的其它方式来降低研发人员不努力的可能性，比如通过企业文化和培训增强员工的责任感等，更符合对知识工作者的管理原则。市场存在不确定性因素，激励制度必须考虑这些因素，才能让研发人员放开手脚真正面对市场进行创新。如果研发人员承担过大的研发风险压力，很难面对未来的市场进行开发。

单兵作战的研发方式不利于形成公司的产品和技术平台。研发人员之间缺乏交流、相互保守秘密、经验无法共享的同时带来的后果是各自在自己的技术框架下发展产品和技术，无法形成共用技术和产品平台。每个开发人员关心的是自己的产品，在规划本人的产品开发时，有意无意最先关注的是能否在短期内产生毛利，而不是产品线的整体规划以及所开发的产品是否符合公司的产品平台和技术平台战略。

产品开发是跨部门活动。e公司的制度阻碍了跨部门团队形成，并使得中间管理层形同虚设。研发人员直接向产品的毛利负责，而不是研发部经理和公司目标负责。当产品的技术难度较小，开发工作较少，依靠单个人能力可以完成的时候，这样的制度可以在一定程度上简化管理层级，调动员工个人积极性，但是当公司发展达到一定规模，这样的体系就阻碍了团队形成和高难度、复杂产品的开发。特别是需要研发人员之间、跨部门紧密合作才能完成的产品开发项目。

解决方案在绩效管理中一定要对企业目标有清晰的认识，并且进行有条不紊的逐层分解。从以下几个方面出发，相信会产生好的效果。

- 1.逐步建立以目标管理为基础的绩效和薪酬管理体系。知识型员工自主性比较强，和公司整体目标保持一致的清晰的个人目标是对知识型员工最好的指引。
- 2.调整基本薪酬体系，使其有足够的竞争力。在不能提供有足够竞争力的基本薪酬情况下，要制订有足够吸引力的风险薪酬制度，保证研发人员在实现目标的前提下能够获得远远高于市场平均的薪酬。这正是行业第一名提成制度成功的基础。
- 3.对核心和骨干研发人员实施股权激励，根据其能力、素质和等因素分配/认购一定额度的公司分红权/股权，使其收入和公司利益相结合，起到长期激励的作用。
- 4.在研发组织上，根据产品种类进行产品线整合形成若干条产品线，改变研发人员单打独斗现状，实现经验共享。产品线经理负责产品线的规划和发展，产品线内根据工作需要专业化分工合作。
- 5.为了实现以目标管理为基础的绩效管理，配合组织结构改革，打破奖金直接和研发人员毛利挂钩的分配方式。在新的奖金发放制度中，公司根据研发部的整体目标完成情况和表现，将奖金包先发放到公司研发部，再由研发部发放到产品线，根据目标分解层层考核。考核的牵引方向包括有：引导研发人员实现和公司目标一致的个人目标、兼顾公司短期利益和长期利益、确保同等水

平研发人员在相同努力下的收入水平一致、收入向从事难度大的新产品开发和技术革新的研发人员倾斜、在考核指标中，加入创新、技术突破、市场成功、团队合作、经验共享、工作态度、管理贡献等指标，逐步淡化毛利指标。

研发绩效管理最大的特点是很多工作无法用传统的用于管理生产和销售活动的方法进行量化管理，必须考虑研发活动的风险因素和知识工作者的特点。随着中国从制造大国向产品大国和设计大国转变，各行各业的高级研发人才将越来越稀缺，如何吸收、培养并将这些稀缺资源留住，将决定企业的未来。这是人力资源管理的重要内容之一。企业在制订研发绩效管理和薪酬政策时，一定要理解研发不同于生产和销售的特点，否则必然会出现e公司目前面临的问题。

## 绩效奖励制度方案篇七

岗位目标绩效考评机制既是现代科学管理的一种重要方法，也是一种先进的以绩效为工作衡量标尺的目标管理机制，在公安队伍正规化建设的系统工程中具有至关重要的作用。它是以一定时间、空间内所要取得的最终行政成果和效能状态为主要职责依据和主要考评依据的目标导向责任制度。在过去的公安管理实践中，经过不断探索，岗位目标绩效考评机制在增强工作计划性、调动公安民警积极性、提高领导管理水平和工作效率、改善机关纪律作风等方面，产生了积极效应。但由于公安机关的特殊性和公安工作的复杂性，公安工作推行岗位目标绩效考评机制在具体实践过程中还存在不少亟需加以攻克的难点。

一是具体目标确定难。中共中央《关于加强公安工作的决定》指出：“公安机关是人民民主专政的重要工具，是维护国家政治安定和社会稳定、保障社会主义现代化建设顺利进行的一支十分重要的力量。”按公安部周永康部长的概括，当前公安机关的主要任务是巩固共产党执政地位，维护社会长治久安，确保人民安居乐业。公安机关的主要任务就是公安工作的总体目标。但是具体目标的制定至今仍没有统一的依据，通常情况下是按照公安机关的具体职责和正常业务工作来确定，主要有刑事侦查、治安管理、内部保卫等方面的内容。但是，由于公安工作的随机性很大，在实施目标管理的过程中，常常根据治安形势以及党委、政府中心工作的需要，适时开展专项斗争、专项治理和专项保卫活动。这些活动在年初制定绩效考评目标体系时并不能完全预测到，有的没有列入岗位责任制实施目标管理，给组织实施、检查考评等带来困难。

二是工作目标量化难。目标具有向量特性，包括方向、大小、作用三要素。公安工作目标的方向是以社会效益为主，目标的大小高低必须有具体数值来表示，做到定性与定量描述相结合。公安机关是社会治安工作的主管部门，而社会治安问题是各种社会消极因素的综合反映。在不同地区、不同时期，受政治、经济、文化等条件的影响，治安形势呈现出很大的差异性和波动性；即使是同一地区，危害国家安全案件、刑事案件、治安案件以及治安事故也经常有一定幅度的升降。因此，在制定具体目标时很难将所有工作任务特别是案件的发、破要求表述为准确的数值。公安机关通常使用的“发案数”、“发案率”、“破案数”、“破案率”、“列管率”、“事故起数”、“损失数”等考评指标，在制定之初就受到种种主要因素的限制。主观方面，为了保证目标的最终实现，存在人为压低目标数值的现象；客观方面，治安问题的复杂多变，使得目标数值的确定缺乏准确可靠的依据，有些目标的实现还依赖于全社会的支持配合。特别是公安部门的许多岗位的工作还不能制定量化标准，难以做到量化表述。有的工作绩效看的是结果性目标，有的绩效讲究的则是过程性目标，还有的是要求“结果”和“过程”兼而有之。然而，“过程”目标相比于“结果”目标而言，要进行目标量化是有相当难度的，有的“过程”根本就无法量化，只能进行定性描述。即使是结果性目标，有的也难以量化。目标量化不科学，还会导致弄虚作假、玩统计数字游戏等问题的发生，麻痹领导，危害决策，自欺欺人。

三是目标分解到位难。目标确定以后，应当根据目标的具体内容和各部门不同职责，将目标分解落实到各业务部门，使全局目标变为若干个部门目标。但是，由于公安机关内部各部门之间既有分工，又有联系，存在着以“能量重叠、业务交叉、工作联系”为特征的“动态相关性”关系，在实际工作中许多目标任务往往难以完全归结为某一部门承担，出现了“一个部门承担几项目标、一个目标由几个部门承担”的现象。如侦查破案工作，是刑侦部门的一项主要任务，预审、治安、户政部门以及基层派出所也都有挖掘、提供线索、协助或直接参与破案的责任。破案率的高低，与刑事侦查水平、部门配合程度、基层基础工作水平、技术装备情况等破案环境因素都有直接联系。如把破案率低下的责任归咎予任何一个部门或单位，则显失公允。

四是绩效考评兑现难。原因主要有四点：其一，由于公安工作的特殊性，一方面，不少考评对象所处的治安环境、工作条件、技术设备等硬件条件难免存在着一定的客观差异，其个体素质、职业道德、主观能动性软件条件也存在着一定的客观差异；另一方面，公安机关内部不同部门、不同警种承担的职责任不同，它们之间的不可比性尤为明显，绩效优劣无法直观表现。这就使得绩效考评在具体操作环节上往往具有一定的不可比性。因此，如果要确保考评结果客观、公正、公平，往往就难以简单地对具有一定不可比性的考评对象进行统一考核和做出比较评价，甚至考评根本无法兑现。如果忽略了考评对象所具有的一定的不可比性，只是简单地予以揉合加以考核，那么所兑现的绩效考评结果则难以完全符合实际（甚至脱离实际），从而也难以保证其公正、公平，影响考评结果的可靠性和可信度，进而造成岗位目标绩效考评机制的激励效用丧失，甚至产生不良的负面影响。其二，年初制定的绩效目标，在实施过程中有的部门或单位受各种因素的影响，年终不能实现，其中有一些因素属于不以公安机关及公安民警意志为转移的客观因素。其三，年初并未确定某项绩效目标，但在年中根据形势的需要开展某项工作并取得显著成绩，结果出现了年终绩效考评时奖赏无“据”或者有“据”无“度”的情况。其四，激励机制不够健全，奖优罚劣措施没有落实到位。因缺乏正常的奖金来源渠道，绩效考评结果未能与奖金发放挂钩，并且，绩效考评结果在实际工作中未能与评先创优，以及干部的考核、提拔、任用相互挂钩。考评结果的运用是考评过程成败的关键，只有言而有信、功过分明，才能实现奖勤罚懒、激活潜力。奖惩机制和用人机制不健全，无疑会削弱岗位目标绩效考评机制的目标激励功能和绩效优化作用。

上述“四大难点”，直接影响到岗位目标绩效考评机制在公安机关的顺利推行。妥善解决和正确处理这些难点问题，才能避免科学的目标管理方法流于形式，促进公安队伍建设和业务工作的全面提高。在此，笔者结合丰泽公安局的工作实践和队伍管理经验，提出以下对策，以供探讨：

第一，锐意改革创新，注重实际绩效，构建符合公安机关特点的目标激励型绩效管理制度。任何一种管理机制的建立，其所实施的任何一种管理制度和方法，都应与其管理的对象相符合。公安机关在引进岗位目标绩效考评机制的同时，必须根据公安机关及公安工作自身的特性，认真研究探讨这种机制的具体形式和内容，使它符合公安工作的发展规律。总的原则是，从实际出发，目标责任明确、考评科学简便、奖惩制度兑现、注重实际绩效，不搞繁琐的、形式主义的东西。这套制度的具体内容应包括改革内部机构设置、相应调整部门职责、明确干警个人岗位职责、制定和完善与目标管理和绩效管理相配套的目标决策制度、目标责任制度、目标检查考评绩效制度、绩效目标奖惩制度、目标保障制度等，根据目标要求，合理组织人力、物力、财力，保证各部门、各警种之间协调工作，以取得最佳社会效益。为保证这套制度的正常运行，要在公安机关政工部门设立有权威的目标绩效管理办公室（简称“绩效办”），配备一定数量的、强有力的目标绩效管理干部，制定切实可行的考评方法，使考评工作制度化。同时，要举办各层次领导参加的目标绩效管理理论培训班，提高各级领导和骨干的目标绩效管理水平和运用目标激励型绩效管理的方法去抓工作、带队伍。

第二，坚持实事求是与开拓创新、定性与定量相结合，科学地制定目标。制定目标是公安目标管理工作中关键的一环。合理、科学地制定目标，可以规范和引导人的行为方向，调动和激发人的积极性；反之则会产生不良的负面作用。要根据历史和现状，推断未来发展趋势，增加目标的准确性和预见性。目标制定必须从实际出发，避免出现诸如“将胡萝卜吊在驴子够不着的地方晃荡”或“将胡萝卜吊在驴子一张嘴就可啃得的地方张扬”的不利于激励的情形。目标制定还要尽可能明确具体、科学合理，能量化的一定要量化，如破案绝对数、重点人口管控率等指标即可用数字表示，不能量化的也要提出明确的质的要求。但是，也不能片面地追求所谓的科学化、量化的现象。对于不能制定量化标准的岗位和工作，如果勉强运用量化考评的方法，不但不能得出可靠的结果和可信的结论，反而会因为考评结果的可靠性差而大大降低绩效考评效应。值得一提的是，过去公安机关常用的一些考核指标，如发案率、重新犯罪率等已被实践证明是不科学的，以此来考评公安机关的工作绩效也是不准确、不公平的。因此，在制定目标时应避免使用那些不切公安实际的“大指标”。要在开展深入实际的调查和科学的论证的基础上，根据本地和本单位情况，合理确定公安机关自身的各项工作目标及其分解目标。比如，在破案方面，应弱化破案率目标值，增加人均破案目标值；依据前三年平均破案、查处人犯数量，确定人均应完成的工作目标；超标加分，低标减分。

第三，层层分解落实，合理分工协作，明确岗位职责。目标确定以后，要按照局领导、中层干部和一般民-警三个层次，把全局目标层层分解为各部门、各单位、各个人的具体任务和目标，并制定各自的达标措施，明确每个人的岗位责任，使目标分解做到纵向到底、横向到边，形成“千斤重担众人挑”的局面。具体做法是：首先，明确各部门的职责范围，合理分工，这是目标分解的前提条件。其次，按照各部门、各层次的职责范围，明确它们在全局目标中应承担的具体目标任务。具体工作目标要由各业务系统提出，“绩效办”审核，局党组审定；民-警的工作目标由各单位制定。这样，可确保所制定的目标符合实际，不努力完不成，努努力又能完成。目标涉及业务有交叉的几个部门，要由主要职能部门承担，有关部门配合。再次，各部门以任务定岗位，以岗位定人员，根据民-警的岗位职责、承担任务以及年龄、性别、工龄、健康状况、特长等的不同，做到因事设岗、因岗设人，责任到人，权力到人，坚决避免吃“大锅饭”的现象。目标分解的关键是要坚持职、责、权、利四者相对统一，才能使目标真正分解到位。

第四，分步组织实施，加强协调控制，及时纠正偏差。目标分解到位之后，即开始组织各部门、各单位和全体民-警围绕目标积极开展工作，落实各项达标措施。岗位目标绩效考评要长计划、短安排、分步骤实施，突出每个阶段的重点，循序渐进。在实施过程中必须对实施情况进行经常的、系统的监督和检查，以便了解和协调工作中存在的各种问题，发现偏差，及时纠正。加强协调控制对于目标的顺利实现具有重要意义。协调的内容主要有三方面：一是对目标本身的调整和修改。要给负有责任的各级，特别是基层所队充分的、灵活的安排工作和处理一些问题的权力，使各级的目标绩效管理都具有自我控制和自我调节能力，切不能简单化地用一把尺子量不同地区、不同任务的基层所队。二是对具体工作的协调。公安工作具有活动分散、形式多样、情况多变、行动要求迅速、准确等特点，因而在目标实施过程中加强协调控制尤为重要。三是对部门之间的协调。公安机关各业务部门之间要不断地协调它们之间的关系，化内部矛盾为竞争向上的动力，把部门活动纳入全局性工作轨道，使各部门的活动和谐一致，发挥出整体优势，确保目标的实现。

第五，纵横结合，综合衡量，保障考评结果的客观性和公正性。岗位目标绩效考评要发挥应有的激励效应，无疑应尽量做到公正、公平，保持考评结果的可靠性和可信度，进而做到优劣分明、以“绩”服人。目前，大部分公安机关在组织对本级公安机关下属单位进行目标绩效考评的工作中，都认真细化了各部门、各警种的职责任务，配以相应分值，考评结果表现为具体分值，高低有别，表现直观。但实际上被考评对象对考评结果的评价差别很大，见仁见智，众说不一。究其

原因，除分值量化偏差等因素外，主要是不同部门、不同警种，甚至同一单位的不同岗位，其工作职责不一样，存在着客观的不可比性，考评结果往往不能客观反应不同部门、不同警种之间绩效的优劣高低，甚至挫伤部分民-警的积极性，有悖绩效考评的初衷。要解决这个弊端，单靠本级公安机关是完成不了的，须上级公安机关发挥优势，积极介入，综合考量。比如由上一级公安机关（如设区、市公安机关）各业务部门依据确定的目标分别制定不同警种的量化考评标准，并组织对下一级公安机关相应业务部门进行考评，得出下级公安机关相应警种、单位的考评分值或名次，下级公安机关以上级业务部门的考评分值或名次为主要成分，揉合本级公安机关的目标要求和相应考评办法，得出不同警种、不同单位的综合考评分值，则这种结果应当较为客观、公正，较能有效地消除同级公安机关不同部门、不同警种之间客观存在的不可比性带来的考评结果的偏差，避免出现“高分低能”或优绩低分等名实脱节的现象。

第六，坚持考核评比，多渠道解决奖励基金，保证奖惩兑现。任何管理活动都需要激励。目标管理是一种刚性管理，竞争激励机制是目标管理不可或缺的环节，责、权、利相统一是竞争激励机制的主要要求，其中责是核心，权是条件、利是动力。目标管理的激励作用就在于通过工作绩效评价工作成果。岗位目标绩效考评机制能否真正见效，关键在于考核奖惩制度的落实。为此，年终应对各部门、各个人完成目标任务的情况进行认真的检查考核，并把考核结果登记造册，建立民-警绩效档案。工作绩效考核评比应与先进单位、先进个人的评比和民-警的职务升迁、晋级授衔、入党入团、立功嘉奖、评先评优、罚差惩劣等利益紧密挂钩，依据工作绩效举优黜劣、奖勤罚懒，唯“绩”是举，以绩定利，不搞论资排辈，不搞关系亲疏，不搞安置照顾。对提前完成任务或超目标、高绩效完成任务、为公安事业做出贡献的部门和个人，在给予精神鼓励的同时，还应给予一定数额的物质奖励，以表彰他们的业绩。假如考核评比不与政治声誉上的荣辱、职务上的升降、经济上的奖惩直接挂钩，岗位目标绩效考评机制就会显得疲软，以致沦为一种表面文章，使得“好的不香，坏的不臭”，不但没能成为改革公安工作的有效措施，而且在某种意义上反而成为一种包袱，挫伤一些民-警的积极性。此外，要将民-警所（队、科）内岗位调动权、奖金发放权等一些必要的权力下放给所、队、科长，纠正和避免“一切责任在下边，一切权力在上边”的不正常现象，使基层科、所、队有职有权，及时兑现奖惩。

第七，始终坚持做好思想政治工作，提高广大干警的工作积极性、主动性，保证各项目标的顺利实现。实行岗位目标绩效考评机制，旨在消除“大锅饭”、“平均主义”的弊端，提高工作效率。这必然会触及部分人的切身利益，民-警的认识也不尽一致，因此，没有强有力的思想政治工作，就解决不了人的问题。而人是管理要素中最活跃的因素，他既是管理者，又是被管理者，调动和发挥每个人的积极性，协调人和人的关系，把人力组织到实现目标的“合力点”上来，是管人的实质。思想政治工作就是要通过多种手段提高人的素质，使民-警始终处于积极进取的状态，能够正确处理好整体与局部、部门与个人的关系，为目标的实现和工作绩效的提高提供根本保证。思想政治工作要贯穿目标的全过程，并渗透到各项业务工作中，离开了具体工作任务，不针对工作中存在的问题，不接触民-警的思想实际，思想政治工作就会事倍功半。无论对民-警个人素质能力的考核，抑或对其工作绩效的评估，都应持尊重人、爱护人、关心人、鼓舞人的态度，与人为善的态度，推动工作发展和个人进步的态度，这样才能起到激发人的积极性、能动性的作用。同时，思想政治工作要与解决实际问题相结合。光讲空话，不办实事，不但不能解决问题，而且会增加新的思想问题。因此，要切实关心干警的疾苦，认真解决他们在生活、学习、工作中的实际困难，创造良好的工作环境，使他们能够全身心、高绩效地投入到本职工作中去，为实现岗位目标贡献出智慧和力量。可以说，思想政治工作和岗位目标绩效考评机制是公安目标管理的两个“抓手”，双管齐下，各尽所能，被管理者必然有“无须扬鞭自奋蹄”的表现。

建立一套具有激励性与持续性的绩效奖励制度，要有明确的标准值。要有明确的目标值，必须依实际值与标准值进行详细的差异分析，并针对差异的发生提出改善的方案，同时预估其预期改善

的效果，经过差异的分析与改善之后，即可据以设立近期内应努力达成的目标值。

在进行任何分析与管理的的工作中，以科学的具体数据作为量化基础，必须持续向员工灌输这个重要的观念。使作业活动产生实际值，与标准值进行互相的比较，并进行分析与改善的活动，以提供整个作业流程的效率，让实际值可以渐渐地接近目标值，乃至超越目标值。实际值与目标值的差异是我们要深入分析以追求改善的，正确的实际值的取得，有赖于全体员工的努力，记录详实的数据，要求员工工作正确的记录是相当重要的。构建一套完整的计算机操作系统，借助计算机化自动记录来避免人工操作上的错误，不但可以大大地减轻员工的工作负荷，同时记录亦不容易出错。当医疗机构实施绩效奖励制度之后，可能因为激励制度的作用关系，使机构各单位及成员能够不断地去寻求更好的内部作业制度与工作方法，以获得持续改善的机会，这可使机构内的每个单位能够将效率确实提高，以求稀有资源的有效运用。

有良好的成本分析制度，才能通过实际成本与目标成本的差异分析比较，掌握问题的所在并予以解决，才能真正发挥绩效管理制度追根究底、不断追求合理化的内涵与功能。要确定明确的标准值，首先必须知道理论值之所在，同时考虑到在正常的作业流程中可能会产生多少的损耗，要有具体数据及科学的统计方法计算作为基础，不能完全靠主管臆测，要从理论值中扣除在正常作业下所产生的损耗部分。

## 绩效奖励制度方案篇八

建立研发人员的绩效考核奖励制度是企业会计人员的一项重要工作，是管理会计理论在企业的具体实践。高新技术企业的竞争优势往往是由研发人员的创造力和工作热情决定的，因此，如何调动研发人员的工作积极性、发挥他们的创造精神、保持他们良好稳定的工作心态，是管理层必须妥善面对的问题。

### 一、结果考核与行为考核相结合，以结果考核为主。

对于研发人员来说，在考核过程中如果过于强调对行为的考核，会带来一系列错误导向。如果过于强调行为，员工会更关心做事的方式，而不是做事的结果。在现实中，我们经常会遇到一位平时吊儿郎当、工作不守时、不注意搞好人际关系的研发人员却能设计新产品，发明新技术、新工艺，为企业创造巨大价值；另一个行为上循规蹈矩的研发人员却没有做什么实际的贡献。当然，行为指标也是需要考核的考核指标，但对于研发人员而言，结果考核更为重要。

二、应注重研发为企业创造的实际经济效益、带来的市场价值，强化以市场为导向，避免研发人员重技术、轻市场的传统观念。研发的效果更重要地体现在新产品的开发、成本降低、销售量上升、产品改进、市场占有率等方面。

### 三、增加评价标准的客观性，尽量减少主观性，从而使绩效考核更加科学合理，减少矛盾。

建立健全绩效考核指标体系，首要原则是考核指标必须紧密结合企业战略，如果企业的竞争战略是先于竞争对手推出新产品，就可以把新产品、新技术上市时间或产品开发周期作为首要的考核指标；如果企业采用成本领先战略，则必须把产品成本作为首要考核要素。其次，研发部门、研发小组和研发人员个体的考核指标应该是自上而下的指标分解过程而形成的体系，它们之间必须息息相关。再者，根据研发战略，平衡好长期性与短期性指标、绩效指标与行为指标之间的关系，平衡研发结果的滞后和研发人员的及时激励之间的关系。

绩效考核指标体系包括业绩、行为和能力的三个组成部分。对不同层次的研发人员，业绩考核的指标应有所区别。项目经理的业绩指标主要有：新产品开发周期、技术评审合格率、项目计划完成率、项目费用控制、客户满意度、团队士气指数等；开发人员的业绩指标主要有：项目计划完成率、项目流程、规范符合度、设计的可生产性、设计成本降低率等；测试人员的业绩指标主要有：测试问题解决率、运行质量、计划完成率、开发过程规范符合度等；行为指标是对于研发人员工作行为的评估，可以从主动性、服从性、责任心、协作精神、工作合理性、纪律性等方面进行考评；能力指标可细分为业务知识、业务技能、计划能力、判断能力、解决问题能力、应变能力、人际技能、理解能力、学习能力、创新能力和领导控制能力（这项能力及以下能力适用于部门经理以上的管理人员）、决策能力、指导帮助下属能力、组织能力、员工管理能力等。

考核的目的不同，考核所采用的指标体系也有所区别。如果要考核研发人员过去特定一段时间的工作表现，且考核结果将用于加薪、发放奖金、红利等奖励，考核指标体系主要为业绩指标和行为指标；如果考核目的为员工前程发展，且考核结果将用于教育培训、能力开发、升迁、调动等人力资源规划与配置，考核指标体系应包括业绩指标、能力指标和行为指标。各指标之间的权重也因考评重点不同而相应变化。

## 研发人员绩效管理体系搭建中存在的问题及对策 #e#

引言：随着市场竞争的愈演愈烈，创新成为当下企业寻求稳健和长远发展必不可少的关键。企业对研发活动也越来越重视，但是研发人员的绩效管理体系搭建却依然是众多企业的一大难题。由于研发人员的工作与一般的作业人员相比具有复杂性、创造性、周期性等特点，因而传统的绩效管理体系很难满足对研发人员的考核要求。那么，企业研发人员的绩效管理体系到底该怎么设计才更具科学性、操作性和实效性呢？本文由人力资源专家——华恒智信结合多年咨询实践经验总结出了研发人员绩效管理体系搭建的一些建议，希望能对企业管理者有一定的启发和借鉴。

人力资源管理对企业来说至关重要，而绩效管理则是人力资源管理中的一大重点和难点，对企业的高效运营和员工的个人成长都起着重要作用。对于企业来说，研发人员是企业知识性核心成员，是企业核心技术的重要来源，研发人员的工作成果直接影响到整个企业的创新能力和创造能力，代表着整个企业的最高生产率水平。企业能否在创意、新意和技术上领先一步，取决于研发人员是否能够在岗位上发挥最大的优势。因此，对研发人员的绩效管理显得尤为重要，而研发人员的绩效管理；一直以来都是一个难以解决的问题。

要探究研发人员绩效管理体系的搭建，首先就要明确现在的研发人员绩效管理体系存在的问题，人力资源专家——华恒智信在多年的人力资源咨询工作中发现，在许多企业，其研发人员的绩效管理体系都存在一些共同的问题，可以从主观和客观两个层面来分析。

从客观层面上来看，完全精确、有效的绩效管理几乎是不可能实现的。在研发人员绩效管理理论研究这一块，目前还存在很大的争议，是否需要设置绩效管理也未形成统一意见，因为目前为止还没有一个适用于所有企业的绩效管理方案；而作为绩效管理的主体和客体——人，在绩效管理中不可能穷尽所有的信息，在数据加工、整理中也不可以完全不出错；绩效管理的背景——企业所处的社会环境，同样是不断变动的，受到政治、经济、文化、宗教等各种因素的影响。这些不确定的因素在客观上都阻碍了研发人员绩效管理的有效施行。

从微观层面上来看，研发人员绩效管理是一项复杂的综合过程，包括多个阶段、多项工作，需要企业调动整个企业相互配合，共同提高管理效率。在不同的阶段，企业都有可能出现问题，影响整个绩效管理体系。在计划（plan）时期，企业准备不充分，没有对研发人员进行相关培训，使

绩效管理的主体——研发人员对这一体系产生排斥；绩效考核指标制定不合理，未经过深思熟虑和科学诊断就定出的考核指标可能并不符合本企业的实际情况，反而挫伤研发人员的积极性。在实施（do）时期，由于考核指标难以量化，导致考核标准模糊，考核过程缺乏公平公正性，考核的执行缺乏有效依据，带有主观臆断。在检查（check）时期，企业对考评后的评估和诊断不重视，草草结束绩效考核，即使发现了考核中的问题也不进行修正。在调整（adjust）时期，由于企业反馈机制不健全，缺乏相应的反馈信息，考评中出现的问题不能及时调整。

那么，要怎样才能搭建一个有效的研发人员绩效管理体系呢？

企业的绩效管理分为三个层面——组织绩效管理、流程绩效管理和员工绩效管理。组织绩效管理面向整个企业的任务和目标，流程绩效管理是针对生产产品或者提供服务的一系列步骤和活动的管理，员工个人绩效管理是最受关注的领域之一，一般包括员工绩效计划、绩效指导、绩效评估、结果运用（培训和发展、激励）方面的内容。研发人员绩效管理属于员工个人绩效管理的领范畴，但是在搭建研发人员绩效管理体系时并不能局限于员工个人的绩效管理，而要将个人绩效管理融入流程绩效管理和组织绩效管理中，三者有机结合，以促进公司整体绩效和提高员工个人能力为最终目标。实现三者有机结合的方式之一就是企业战略逐级分解到部门、流程和个人，再根据分解后的任务形成各层级的绩效考核和绩效管理目标，这也是大多数企业惯常用的手段，但是在这种逐级分解的过程中，常常出现硬性指标分解、不符合部门和员工具体情况的问题，不能实现各部门、各流程绩效的最大化，最终影响企业总体绩效。因此，在战略分解时，要注意各部门的差异性，对分解过程进行软处理，灵活考虑，绩效目标分解依各企业实际情况不同而存在巨大差异，企业如在这一方面存在问题，可以寻找专业的人力资源咨询公司进行咨询。

人力资源咨询专家——华恒智信在多年从业经验中，总结出关于研发人员绩效管理体系搭建的一些建议，希望能对企业管理者和人力资源管理从业者有一定的启发和借鉴，其主要内容如下：

### （一）在研发人员绩效管理客观不足存在的情况下，尽量缩小误差

虽然目前并不存在完全精准、有效并具有普适性的绩效管理方案，但从实际案例的分析来看，绩效管理确实有助于企业的发展，企业应该根据自身的性质、特点和研发人员的独特性，结合企业的内外部环境，设计合理的绩效方案，如果企业在这方面缺乏专业能力，可以寻求专业咨询公司的帮助。作为绩效管理主体和客体的人具有复杂性和决策非理性，可以通过科学的操作程序和实施弱化人的主观因素，尽量减少人的非客观判断。

### （二）通过专业设计、科学评估优化研发人员绩效管理的过程

1. 绩效管理计划（plan）阶段的全面准备。在这一阶段，企业需要协调多方面的资源，共同为绩效管理实施而努力，为了更好地达到合作效果，企业可以进行必要宣传和培训，让绩效管理的主体和客体了解到研发人员绩效管理的重要性和必要性，使评价主体掌握必要的评估技术、沟通技巧和反馈面谈等技能，避免评价过程中出现晕轮效应、偏松偏紧倾向、居中趋势、近因效应、偏见效应等各种误区，提高绩效管理的科学性。此外，企业还需要从多个维度考虑，设计量化考核指标，明确考核标准，对所确定的各项考核指标，设定明确、可依据的考核标准，约定具体的数量、完成时间要求及扣分标准，给绩效考核提供依据。必要的时候，企业也可以向专业咨询公司咨询，增强绩效管理的科学性和可行性。

2. 实施（do）时期选择合适的绩效考评方法。现代绩效管理评估方法众多，各有利弊，最有效的评价方法往往也是最难使用和维持的方法，所以需要根据实际情况进行选择。企业应该根据研

发人员特征,为研发人员提供宽松的和鼓励创新的环境,关注研发人员“做正确的事”而不是“正确地做事”。考核指标不能用单一的指标进行评价,也不能运用指标进行呆板控制;同时,指标又要尽量简化。此外,沟通存在于绩效管理的每一个环节中,研发人员绩效管理中的沟通应该是动态、持续的。评估者应该就不断出现的问题积极倾听研发人员的意见,了解实际结果与预期目标之间的差异,分析背后原因,为研发人员提供工作指导,为遇到的困难提供相应资源和帮助,进而为今后的工作目标达成共识。

3. 检查 (check) 时期建立量化记录体系。真实的绩效数据是绩效考核有效实施的前提保障。设计工作日志并实现信息化系统,以实现每日每人的工作进行量化痕迹化管理,为绩效考核提供较为客观的支持,在一定程度上减少主观因素对考核实施的影响。

4. 调整 (adjust) 时期建立积极的绩效反馈和激励机制。绩效管理需要进行有效的评估反馈和结果应用,这样才能不断改进,并将评估成果运用到实际工作中,这就要求企业建立正式的申诉渠道和上级人力资源部门对绩效考核工作的审查制度。除此以外,企业还应注意发挥反馈面谈的作用,使研发人员接受评估结果并不断改进;注重对研发人员的精神激励,良好的工作环境、发展机会、自由的工作时间安排等往往比一般的物质奖励更能够激发他们的工作热情;注意研发团队的激励和研发个人的激励相结合,在奖励个人能力较强的技术骨干时,也要对成绩不易界定清楚的其他技术人员的工作予以肯定,充分调动每个人员的积极性,进而发挥研发的团队精神。

### (三) 多种评价方法综合运用

研发人员绩效管理作为一种管理思想和方法-论,其根本目的是不断促进研发人员的发展和组织绩效改善,最终实现企业战略目标,要提高研发人员绩效管理的科学性和可行性,需要综合多种绩效管理理论和绩效评价方法,如平衡记分卡、abpa(activity-based profitability analysis)“基于活动的赢利能力分析”、平衡路径理论(任务、价值观和自豪感路径;流量和度量路径;企业家精神路径;个人成就路径;认可和赞赏路径)等。只用一种方法很难保证客观和公正,多种方法和理论的综合使用,能将误差降低到最小。此外,研发人员绩效管理还需要与社会大环境融合,结合社会大环境、网络虚拟团队管理等,保持企业向上的竞争力。

研发人员的绩效管理体系搭建虽然是难题,但也是企业不得不做的事,只有针对身为核心员工的研发人员搭建一套科学合理的绩效管理体系,才能够保证企业的创新活力,确保企业稳健而长远的发展。人力资源专家——华恒智信分析员在这篇文章中提供了一些启示,但要注意的是一定要具体情况具体分析,选择适合自身企业现状的绩效管理方式方法,破解研发人员的绩效管理体系搭建难题。

更多 范文大全 请访问 <https://xiaorob.com/zhuanti/fanwen/>

文章生成PDF付费下载功能,由[ECMS帝国之家](#)开发