

## 上海拓维咨询

# 2012 年度 企业年终管理绩效优化升级 建议方案（简介）

2012 年 11 月 11 日

2012 年是充满机遇、希望和继往开来的一年，在国际经济形势变幻、国内宏观调控持续的背景下，我们即将迎来 2013 充满期待的新年。

在分享年终成果喜悦的同时，我们又将着手准备新一轮经营管理 PDCA 循环。如何做好企业经营管理，可从一下几个方面着手：

- 1、战略规划和经营计划（P）；
- 2、整合各项资源，组织团队和经营实施（D）；
- 3、执行制度和检查调控（C）；
- 4、年度绩效考核和总结，将结果运用与团队创新和激励（A）。

企业之间的竞争，通常都是在每一轮 PDCA 经营管理循环之中展开，在 A 阶段定位排序。

企业团队在经过一年的紧张、有序和激烈的运作后，如同个人健康一样，需要做一个全面的检查和保养、养生和充盈，所谓：“**四大皆空，静参吾内；阴阳脉和，天地融我**”；企业年终的总结和升级优化，需借助外部（财税、工商、质量、管理咨询）资源评审等，也需要企业自己内省和完善。

在辞旧迎新、继往开来之际，上海拓维咨询汇集多年企业管理咨询的经验和资源，为您提出企业可持续发展的建议如下：

## 第一部分

### 2012 年度企业

### 团队绩效考核方案（纲要）

#### 一、年终绩效考核之目的

- （一）通过管理绩效考核，获得团队运作整体综合水平评价；
- （二）作为价值评价核心和价值分配系统，提供年终 HR 决策依据；
- （三）反馈员工绩效表现，为员工制订职业改进和发展计划提供参照；
- （四）强化各级管理者的人力资源管理责任，提高领导和员工的执行；
- （五）不断完善公司管理中的问题，实现整体经营战略和销售目标。

#### 二、年终绩效考核时间

- （一）项目考察调研：三天；项目方案协商审批：一周；
- （二）团队员工于 2012 年 11 月 日开始年度绩效考核，经过四周（30 天）时间的自评、互考、领导审核和专家组考评，完成全部工作。  
具体时间安排另行协商确定。

#### 三、被考核员工范围

- （一）公司及各子公司在册的管理和技术骨干员工；
- （二）原则上分为技术和管理层员工考核；
- （三）根据公司领导的意见，确定部门、人员和分组的名单；
- （四）原则上人数在\_\_\_\_\_人左右。

## 四、绩效考核体系和组织

- (一) 考核体系原则上实行三级考核的体制;
- (二) 绩效考核的组织者;
- (三) 绩效考核者的培训。

## 五、绩效考核依据

- (一) 公司 2012 年度综合计划;
  - (二) 分公司、各部门 2012 年度目标任务 (计划);
  - (三) 分公司、部门职能 (职责);
  - (四) 员工岗位职务说明书;
  - (五) 员工个人的目标任务和管理要求;
  - (六) 公司各项管理规章制度 (包括人力资源制度)、ISO 等文件资料;
  - (七) 特殊的项目方案或任务计划;
  - (八) 基本技能、职业能力考试 (书面);
  - (九) 原公司绩效考核的方案和考核记录;
  - (十) 员工个人档案 (人力资源档案作为参考)。
- \* 以上资料有客户公司提供, 拓维咨询项目组筛选后确定作为考核依据。

## 六、绩效考核主要内容和基本方法

### (一) 绩效考核主要内容

绩效考核主要内容分为 (两大方向: 业绩和能力) 三个方面:

- 1、业务业绩考核;
- 2、能力考核 (作为个人从事的业务、学习、团队管理的综合潜能);
- 3、态度考核。

## （二）年终绩效考核的基本方法

拓维咨询有多年在大中型企业运作年终绩效考核的成功方法和经验，可选择的方法有：

- 1、员工述职和领导评分；
- 2、基础应知应会考试；
- 3、360度民主考评；
- 4、年度工作任务完成（业绩）考核；
- 5、综合面试考评，等方法。

将根据客户公司的具体调研情况，与客户公司领导协商确定（选用）考核的方法和步骤。

## 七、年度绩效考核程序 略

## 八、绩效考核者的培训和注意事项 略

## 九、考核总结报告和人力资源体系优化建议

### （一）年度绩效考核情况汇总和报告

### （二）年终绩效结果运用指导

咨询客户可通过以下途径，结合数据化目标体系而实现利润增长：

- 1、如何实施绩效面谈；
- 2、如何运用绩效结果实施人事配置；
- 3、如何运用绩效结果做好培训；
- 4、如何运用绩效结果做好绩效改善；
- 5、如何运用绩效结果做好动态薪酬管理。

### （三）绩效管理方法优化建议

### （四）目标管理 KPI 体系建立建议

---

## 第二部分

### 2012 年度企业

### 人力资源管理优化咨询（纲要）

#### 一、人力资源体系管理诊断

对人力资源管理体系全方位做调研、分析和总结。

#### 二、年度人力资源规划

（一）年度人力资源规划之员工数量规划

（二）年度人力资源规划之员工结构与能力规划

#### 三、组织架构分析与优化

企业的组织架构是实施企业发展战略和年度经营目标的基础保障，因此，企业每年都应该对此作出升级优化，做相应的微调或改变。

#### 四、年终薪酬结构优化设计

（一）外部有竞争力的薪酬结构设计

如何解决同酬不同岗位的问题？

- 1、外部薪酬调查；
- 2、运用外部薪酬调查的数据；
- 3、根据调查结果调整薪酬结构；
- 4、确定企业的薪酬策略。

（二）企业内部公平的薪酬和职等设计优化

- 1、对岗位价值进行评估；

- 2、岗位价值评估存在的问题与对策分析;
- 3、职等设计与划分;
- 4、职等划分存在的问题与对策分析。

### **(三) 企业薪资方案设计**

- 1、薪酬如何与绩效挂钩;
- 2、年薪制设计;
- 3、销售人员薪酬方案设计;
- 4、研发人员薪酬方案设计;
- 5、职能管理薪酬方案设计;
- 6、生产人员薪酬方案设计。

### **(四) 薪酬改革的特殊问题处理**

- 1、薪酬转型套型注意事项;
- 2、薪酬转型如何平稳过渡;
- 3、岗位胜任力不足员工的薪酬处理。

### **(五) 人力成本控制管理**

#### **如何让员工从要他做到他要做?**

- 1、年度人力成本预算;
- 2、通过总成本控制人工成本;
- 3、通过人员控制人工成本;
- 4、通过增幅控制人工成本。

## **五、中高级人才招聘服务**

### **(一) 企业内部经理竞聘上岗**

### **(二) 中高级人才外部招聘咨询和服务**

## 第三部分

### 2012 年度企业 团队绩效优化方案（纲要）

#### 一、经理级员工胜任力和职业倾向测评

- (一) 结合年度绩效考核，做深入专业分析
- (二) 员工个人笔迹分析和职业倾向测评

#### 二、经理级员工职业规划指导 略

#### 三、企业绩效管理体系优化 略

#### 四、管理和技术岗位员工年度职业培训

##### (一) 职业经理人综合管理（素质和执行力提升）课程系列

- 1、管理人员初级课程；
- 2、管理人员中级课程；
- 3、管理人员高级课程；
- 4、管理人员互动拓展培训课程。

##### (二) 管理专业课程系列培训

- 1、人力资源管理专题培训；
- 2、非人力资源经理的人力资源管理专题培训；
- 3、公司财务（专业优化）管理专题培训；
- 4、非财务经理的财务管理专题培训；
- 5、市场营销管理专题培训；

- 6、制造型企业生产管理培训;
- 7、高级管理课程专题培训。

我国企业历年来已经形成总结、提高、继往开来的年终管理提升的优良传统，许多企业将根据年初计划，审核完成情况，逐级开展评比和考核；按照市场形势制定下一年度的经营计划，而管理体系的审核、升级和优化，是提升企业核心竞争力、完成经营目标的重要保障。

国外先进企业非常重视年度的经营统计分析、团队管理绩效考核、制度体系审核与升级优化，通常会聘请第三方咨询公司与企业内部职能部门合作，做好年度的创新升级和优化工作，依据这些体系分析和优化成果，决策制定下一年度的人力资源安排和经营计划。

上海拓维咨询可以按照客户公司的情况，个性化（选配）制定以上三个部分的管理咨询和培训方案，欢迎联系和洽谈，参见上海拓维咨询网站：[www.towinch.com](http://www.towinch.com)。

欢迎联系：

许小姐 021-64831590; MP: 15802989426; QQ: 1723076961

陈先生 MP: 18917982045; Mail: [jacktwc@163.com](mailto:jacktwc@163.com)

上海拓维投资管理咨询有限公司

2012年11月11日