

2008年上半年绩效总结与分析 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/500/2021_2022_2008_E5_B9_B4_E4_B8_8A_c25_500909.htm 截止2008年6月30日，公司总人数为1254人，参加考评人数1220人（包括门点26人）。综合半年的绩效考核情况，我们从数据及填写情况进行分析：一、生产质量中心：一月二月三月四月五月六月 90分以上99342619 8089分242242227317372 7079分15015092171198 6069分101083931 60分以下00080 优点：1、部分中心领导对分管部门责任人的考核比较有针对性，能体现部门阶段目标，考核有重点，如程总每月对质检部负责人的考核就对加强质量管理方面提出了要求和方向；2、中心部门大部分员工对考核总结都比较重视，基本上反映了其上月工作情况，填写也较规范，如生产部大部分员工填写很规范，有自评和领导考评，有分析和改进方向及措施；3、分管领导大部分都较重视绩效的填写质量，如每月中心主要领导张总对生产部、质检部所交绩效都进行查阅；4、部门员工对照其具体工作，能有针对性地提出一些好的建议，如生产部部分员工经常对如何改进工作环境、提高工作效率、提升工作质量提出了一些不错的建议；当然从整个中心的填写及交纳情况，也存在着不少问题：1、虽然大多数中心领导比较重视，但还是有部门领导不重视，如维修部连续几个月无领导考评，部门员工考评有人代写的情况还时有发生；2、交纳《绩效考核表》时间不及时，在六月份整个中心《绩效考核表》都未能及时上交，直至人力资源部多次催交才于7月7日左右陆续交齐；3、员工自评还有计流水帐的现象，如质检部部分一检，特别

是新员工对工作总结无分析无改进计划，月小结形同流水帐，对自己工作的分析和查找不深入，甚至有个别的根本没有开展，改进措施针对性不够强，不具有持续性，特别是质检部大部分一检和二检，绩效考核如同打草稿，随意性太强；

4、绩效考核没有进行有效的公示和反馈，不能形成一个很好的考核渠道，甚至有时出现“上传下达，下请上无示”的局面，部门间的信息（特别是管理信息）不畅通，对员工的心声、思想动态不能有效及时地把握；部门没有及时做好沟通，如生产部、质检部有些员工对照其工作提出了一些好的建议，而部门领导或分管负责人没有重视或根本没有细看，致使这些建议和意见无反馈，问题还是存在，成了一个长期的问题；

5、考评流于形式，有的只提优点，不指出缺点，不能全面地反映各工岗的实际工作情况，或考评无依据，尺度不一，有打人情现象，如质检部5月份各班班长对班组员工的绩效考评没有针对性，不能真实反映其工作中的优、劣处，更谈不上指导工作了，而且不同班组间考评分的数值相差较大，致使表现相近的人分值相差较大，不能很好的评价员工工作的好坏，如质检部5月份绩效考核表中，杜祖灯共考评27人，其中75分以下的有11人，占40.7%；而同部门的张家平考评的21人中，低于75分的仅有2人，占9.5%；

6、填写不规范，代写情况很多。如维修部4月份陈新文的绩效考核可以明显看出字迹是他人代填的，维修部部长考核表无人考评（其绩效考核是代写），且部长对员工的考核由统计人员代写。

二、供应中心：一月二月三月四月五月六月 90分以上11141 8089分2525241420 7079分11111353 6069分22500 60分以下00000

优点：1、由于年初供应部实施了绩效与奖金挂钩的

绩效制度，在一定程度上促使供应部由上自下都比较重视绩效考核；2、原料仓储部大部分员工都能认真填写《绩效考核表》，填写比较工整和规范，反映的工作比较实在和有针对性，对下一步的工作都提出了计划和目标。但从供应中心上半年绩效总体情况看，我们也可以看到供应中心也存在着一些问题：1、原料仓储部交绩效考核表一直很及时，但由于6月其部门人员分散，给绩效考核带来困难，因此未能及时交人力资源部；2、供应部绩效考核表一直未能及时交人力资源部，在七月初才将其部门4、5、6月绩效一起交人力资源部，给绩效考核总结与分析带来了极大的麻烦。可以想象该部门的绩效一定缺乏反馈与沟通，更谈不上发现和解决绩效考核中存在的问题。三、技术研发中心：一月二月三月四月五月六月 90分以上223131 8089分303025303016 7079分77810139 6069分001200 60分以下000000 优点：1、大部分员工都比较重视绩效考核，如应用技术、推广部员工很重视填写绩效考核表，从该部门5月份的绩效考核表中可以看出，员工在填写绩效考核表时很认真，充分总结、分析了自己的工作，且提出了很多建议2、考核内容修改较为及时，有一定的针对性，对考评提供了一定的依据，起到了一定的以数据、指标考核人的作用。缺点：1、交表不及时，技术研发中心各部门交绩效考核表都很滞后，研发部在六月中旬才将其部门1、2、3、4、5月的绩效考核表交人力资源部；2、领导考评由上自下的表现得十分随意，考评评语没有很好地对照其工作实际，无太多依据、不严谨，甚至无考评，还有如售后服务部4、5、6月绩效考评部门领导对员工的考核评语比较雷同，无针对性；3、部门领导不重视绩效考核，如应用技术部5月份绩效

考核没有一张考核表有部门领导意见，更谈不上与员工沟通、反馈；四、管理中心：一月二月三月四月五月六月 90分以上1313710108 8089分9393999512087 7079分222221292120 6069分115432 60分以下000000 优点：1、管理中心交绩效考核表相对比较及时，尤其是成品仓储部、保卫部、法规部等部门16月份的绩效考核表一直都比较及时的交人力资源部；2、考核有一定的针对性，一定程度上反映出工作中存在的不足和问题；且考核比较重视员工的思想状态，特别是在管理中心有些部门在落后于市场要求时，部门对员工的思想引导特别重视，如厂办、人力资源部等；3、绩效有一定沟通，在整个管理中心，领导考评后大都能与被考核者见面，进行一定的绩效沟通，一定程度上起到了指导下一步工作的作用。但从管理中心上半年绩效考核情况看，主要存在着如下问题：1、有些部门的绩效考核中，分级考核时太过于细化，考核未进行反馈，未形成畅通的绩效沟通渠道，致使一些员工思想或工作上的信息变化部门负责人未能及时掌握，如市场管理部对员工的考核，往往出现部门负责人考核主管，主管考核员工，但主管未将考核和考评意见向部门负责人反馈，致使绩效信息渠道不通畅，造成了部门负责人在管理工作中不能及时了解员工动态，管理不具针对性；2、不同职位的员工，其职位要求是不同的，而考核的项目是相同的，没有侧重点，这样得出的结果对公司和员工本人都缺乏指导意义。如：市场管理部员工反映绩效考核表内容没有针对性，很难起到考核作用；3、有些部门不能很好地利用绩效考核，对绩效考核重视但不落实，特别是有些部门的负责人对绩效考核的重要性没有一定的认识，往往借工作忙为理由而晚交绩效

或未交，不能用绩效考核考核人、激励人、提高人；如劳资基建运行部3、4、5月的绩效考核表一直迟迟未交；4、负责人考评有的只提优点，不指出缺点，不能全面地反映各工作岗位的实际工作情，如行政部、策划部、法规部不能用绩效指导工作，不能起到激励和导向作用。

五、营销中心：一月二月三月四月五月六月 90分以上13132131510 8089分40808364317 7079分363610162316 6069分2828913910 60分以下6635108

优点：综合今年上半年营销中心绩效考核情况，首先是上交比较及时，填写较去年规范，部门负责人比较重视绩效管理，也有一定的绩效沟通，而且因为实施电子绩效，绩效传递较去年快捷。但是从其填写质量来看，也存在一些不足之处：1、考评流程方面的问题。一些区域经理未对本区域业务人员进行考评，就直接将业务员给其发送的邮件转发给人力资源部，另有些区域经理也未将自己的绩效考核表传至其分管副总邮箱，而直接将自己的自评结果发送到了公司人力资源部，没有遵从公司绩效考核的程序；2、填写不规范，有部分区域上的业务人员的《绩效考核表》都由区域经理一手代劳，往往只有领导考评，没有其工作小结、问题分析及下一步规划，这类现象比较集中在区域销售人员比较分散的区域，如山东、河北、湖南、西南等地；3、技术方面的障碍。相当多区域经理因为电脑操作不够熟练，不能准确快捷地进行邮件收发，致使邮件出现格式错误以及漏发、重复等现象。同时公司的邮箱也经常出现问题，导致很多区域的绩效不能收到。综上所述，我们可以看到，绩效考核流于形式，大多部门没有将之与部门的实际管理工作相结合，没有发挥绩效管理的作用，管理方法单一，管理思想浮于表

面，没有切入工作实践和员工思想动态中。绩效考核管理的最终目标就是配合公司战略，提高公司的核心竞争力，提升员工绩效，并通过绩效考核进行激励与淘汰，进一步优化人才机制。但是，在进行考核时，简单的加权打分，连面谈都不进行，更别说对员工进行职业生涯的规划、明确下一步的工作方向和发展目标了。现在公司的绩效考核给我们员工的印象是绩效考核就是扣分，扣了分就是扣点工资，最重要的是为什么要扣就不得而知了，一切都是部门负责人感觉。而主管们也不把绩效考核当作员工业绩管理的工具，感觉到十分麻烦。这样的绩效考核能产生什么样的效果可想而知了。各自为阵、部门利益至上，同样导致了考核流于形式。公司各个部门按职能划分，员工只对自己的上级主管负责，对各自部门需要处理的事件都是优先处理。各个部门都尽可能地占有公司资源以及获得最大利益，很难达到整个协调、沟通过程的整体最优。也就是说公司的部门之间没有密切配合，直接影响了公司整体优势的发挥。不仅如此，部门间拖后腿的现象也时有发生。目前公司大部分员工认为人力资源管理是人力资源部的工作，对人力资源管理工作仅仅是配合，而没有各自部门人力资源管理的宏观规划，就更没有各自部门的员工职业生涯规划了。管理观念的落后是导致绩效考核工作流于形式的根源。公司有些部门的管理模式基本上还停留在企业一次创业阶段上，管理模式没有跟上公司规模扩大而改变，管理人员与员工在工作中的随意性较大，没有意识到管理应该是一种有章可循的模式。致使部门的绩效考核投入与产出比失衡。绩效管理在其部门被片面地理解为绩效考核，导致了考核只是流于形式。要使绩效考核真正落实到

实处，不仅仅是方式方法的问题，关键是认识问题和执行问题。要以考核促进员工的发展，通过考核发现员工的不足，进行人力资源开发，纠正员工在目标的实施过程中的偏差，才能利用好绩效考核这一工具。针对企业绩效管理的现状，我们制定下一步的改进方向和措施：1、抓好员工关于绩效考核方面的培训工作，在新员工培训过程中加入绩效管理的培训，使新员工在进入公司时便了解绩效、重视绩效。同时加强中层管理者的培训，特别是一些绩效考核技能的培训，使管理者能充分的运用绩效考核这一工具，为企业服务。2、加强部门间的沟通与协调。人力资源管理是以人力资源部组织、策划、管理、指导、监督，各部门管理者应积极主动参与、配合、执行，有效运用好这个管理工具。人力资源管理的工作并不仅仅是人力资源部的工作，而是全公司本身的工作。部门利益至上只会导致公司资源的浪费，当公司发展达到一定的规模之后，整合公司的资源就显得尤为重要和必要，让公司的整体利益最大化，发挥公司整体优势。3、加强绩效沟通。在从某种意义上来讲，沟通是管理的本质。绩效沟通的目的就是为了“发现问题，解决问题”，主管与下属都可以通过这种方式获得进步。一方面，主管在不断的发现问题，解决问题中，使管理者管理水平得到提高的同时，也提高了组织绩效。另一方面，员工在实施绩效计划的过程中，通过沟通了解其执行情况，加以分析和辅导，可以预先控制导致影响绩效目标完成的因素，排除干扰。针对前段时间大李总提出的后线部门的《绩效考核表》在分管领导考评后要分发到每一位员工手中，及时地形成一种绩效沟通的渠道。总而言之，我们要根据我们的环境推行绩效管理，而通过

绩效考核再造管理模式才是我们最终的目的。绩效考核能给企业带来资源整合，优化人力资源，使公司在激烈竞争与飞速变化的市场环境中，产品的质量、成本、创新以及提供新产品的速度都达到更高的水平。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com