

# 人事評価表サンプル1【管理職】

評価実施日 平成 年 月 日

対象期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日

氏名			
所属		等級	

一次評価者	
二次評価者	

## 成果・業績評価

担当部門	評価項目	定義	ウエイト	自己評価					評価(×ウエイト)		
				1	2	3	4	5	本人	一次	二次
	売上高達成度	売上実績額	10.0	90%未満	90%以上	100%以上	110%以上	120%以上			
		売上目標額		90%未満	100%未満	110%未満	120%未満				
	経常利益達成度	経常利益実績	10.0	90%未満	90%以上	100%以上	110%以上	120%以上			
		経常利益計画		90%未満	100%未満	110%未満	120%未満				
合計			20.0								

部門重点テーマ	目標項目	目標値・達成水準	ウエイト	自己評価			上司評価			本人	一次	二次
				①目標難易度	②計画達成度	小計	①目標難易度	②計画達成度	小計			
				①目標難易度 10-20-30-40-50 ②計画達成度 10-20-30-40-50	小計		①目標難易度 10-20-30-40-50 ②計画達成度 10-20-30-40-50	小計				
				①目標難易度 10-20-30-40-50 ②計画達成度 10-20-30-40-50	小計		①目標難易度 10-20-30-40-50 ②計画達成度 10-20-30-40-50	小計				
				①目標難易度 10-20-30-40-50 ②計画達成度 10-20-30-40-50	小計		①目標難易度 10-20-30-40-50 ②計画達成度 10-20-30-40-50	小計				
				①目標難易度 10-20-30-40-50 ②計画達成度 10-20-30-40-50	小計		①目標難易度 10-20-30-40-50 ②計画達成度 10-20-30-40-50	小計				
				①目標難易度 10-20-30-40-50 ②計画達成度 10-20-30-40-50	小計		①目標難易度 10-20-30-40-50 ②計画達成度 10-20-30-40-50	小計				
				①目標難易度 10-20-30-40-50 ②計画達成度 10-20-30-40-50	小計		①目標難易度 10-20-30-40-50 ②計画達成度 10-20-30-40-50	小計				
合計			100%	【目標の評価基準】期待を大きく下回る-やや下回る-期待どおり-やや上回る-期待を大きく上回る								

## 職務・プロセス評価

職務プロセス・スキル	評価項目	定義	ウエイト	自己評価					本人	一次	二次
				1	2	3	4	5			
	顧客との関係	重要関係先について、トップレベルと良好な関係づくりができていたか	2.0	関係先のトップレベルと接触できなかった	関係先のトップレベルとコミュニケーションを図る努力はしていた	関係先のトップレベルと良好な関係が築けていた	関係先のトップレベルと十分な信頼関係が築けていた	関係先のトップレベルに完全に信頼され、先方が協力してくる関係ができていた			
	高度な市場知識	常に社内外の情報や知識に関心を持ち、統括組織の範囲を超えた情報を収集して、業務に活用していたか	2.0	明らかに知識不足であり、改善意欲も見られなかった	知識向上意欲はもっていたが、業務に活用できなかった	知識向上意欲を持って、有用な情報を収集し、具体的に活用していた	常に自己研鑽に励み、業務に具体的な改善があった	非常に有用かつ高度な情報を収集し、全社的に大きな影響を与えた			
	リーダーシップ	全社的課題解決に向けてリーダーシップを発揮していたか	2.0	明らかにリーダーシップが不足していた	最低限のリーダーシップは発揮しているが、不十分な面が見られた	リーダーシップを発揮し、全社的課題解決に向けての取り組みが見られた	リーダーシップを十分に発揮し、全社的課題にある程度の改善が見られた	リーダーシップを十分に発揮し、全社的課題を解決した			
	対外交渉力	顧客や取引先に対して、難易度の高い折衝や交渉ができていたか	2.0	顧客・取引先とのコミュニケーションは図れるが、交渉力は弱い	顧客・取引先と良好な関係づくりができる	顧客・取引先と良好な関係づくり、条件交渉ができる	顧客・取引先と良好な関係づくり、交渉による条件改善ができていた	高い交渉力により、大幅な条件改善ができていた			
	クレーム処理	部門レベルでの重要なクレーム・トラブルを適切に処理し、防止策を立案・実行できていたか	2.0	顧客からのクレームに対して、不適切な対応が目立った	クレームに対しては、適切に対応したが、その防止策を全社的に反映しようとする意識に欠けた	顧客からのクレームに対して適切な対応をし、その後の防止策も全社的に徹底させた	クレームに対して最適な対応をすることで、顧客との信頼関係を更に強化していた	左記の項目に加え、トラブルの防止策を講じることで、全体のクレーム件数を著しく減少させた			
	部下指導	課員の指導方針の立案・実行、および他部署社員への指導・育成ができていたか	2.0	育成・指導への関心が薄く、適切な指導方針が立案されなかった	育成・指導を図ろうとしていたが、不十分な面が見られた	適切な部下指導方針を立案・実行した結果、部下に成長が見られた	適切な部下指導方針を立案・実行した結果、他部門の部下にも成長が見られた	動機付けも含めた部下指導を徹底し、部下全体の業績向上が図れた			
	経営方針・部門方針の理解・推進	経営方針や部門方針を理解し、他部門を巻き込んで遂行努力をしていたか	2.0	方針が理解できておらず、実践に向けた取り組みが不十分であった	方針を理解し、遂行意欲もみられたが、他部門の巻き込みが不十分であった	方針を的確に理解し、他部門を巻き込んだ遂行努力をしていた	常に方針を理解した行動を実践し、全社的に良い影響を与えていた	常に方針を理解した行動を実践した結果、目に見える成果があった			
	他部署との連携	リーダーとして部署間の連携を促進するための言動や影響力を発揮している	2.0	連携しようとする意識が見られなかった	連携しようとする意識はあったが、リーダーシップには欠けた	部門間の連携促進のため、適切なリーダーシップを発揮していた	部門間の調整をスムーズにするため、自らのリーダーシップにより相互協力させていた	強いリーダーシップの発揮により、部門間の連携を大幅に改善させた			
	部署計画の立案と遂行	適切な部署計画を立案し、遂行していたか	2.0	計画に戦略的観点が見られなかった	適切な計画を立案したが、実現できなかった	適切な計画を立案・遂行し、課レベルの業績の向上につながった	適切な計画を立案・遂行し、部門レベルの業績の向上につながった	最適な計画を立案・遂行し、全体業績の向上につながった			
	業務改善提案の立案と実行	部門レベルでの業務改善・変革のための施策を立案し、実行していたか	1.0	個人の担当業務に意識が集中し、改善施策の立案は無かった	改善すべき課題は把握しているものの、具体策を提案できなかった	改善すべき課題を正しく捉え、具体策を立案・実行していた	改善すべき課題の解決策を立案し、周囲を巻き込んで実行していた	立案した改善策が大きな成果をあげていた			
財務知識	仕入・購買・設備投資などについて、財務的な判断力を持って計画立案・実行ができる	1.0	全く財務的判断力を持っていない	財務的判断力に欠けることがあった	日常の仕入・購買計画については、財務的根拠を持っていた	通常の設備投資についても、適切な財務根拠を持って計画の立案・実行をしていた	大型な設備投資についても、十分な財務根拠を持って、計画立案・実行をしていた				
合計			20.0								

特別加点・減点	テーマ	達成水準(損失水準)	自己評価およびコメント	上司評価およびコメント	本人	一次	二次
	上記の成果・職務以外での特別貢献もしくは重大なミス・損失			項目ごとに、会社への貢献度(ミス・損失)により1~5点程度加点(減点)			

① × 20%	一次		+	② × 50%	一次		+	③ × 30%	一次		+	④	一次		=	一次	
	二次				二次				二次				二次				

## 総合コメント記入欄

本人	一次	二次