

人事評価表 【部門マネージャー（共通）用】

評価項目	定義	㊦	評価ポイント											評価(×㊦)			
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	本人	決定		
全社業績	売上高目標達成率	売上高実績 売上高目標	30%	82%未満	82%以上 85%未満	85%以上 88%未満	88%以上 91%未満	91%以上 94%未満	94%以上 97%未満	97%以上 100%未満	100%以上 103%未満	103%以上 106%未満	106%以上 109%未満	109%以上			
	営業利益目標達成率	営業利益実績 営業利益目標	20%	40%未満	40%以上 50%未満	50%以上 60%未満	60%以上 70%未満	70%以上 80%未満	80%以上 90%未満	90%以上 100%未満	100%以上 110%未満	110%以上 120%未満	120%以上 130%未満	130%以上			
小計			50%														
目標達成を70ポイントとして評価																	
テーマ・目標	テーマ	目標値・達成水準	㊦	自己評価及びコメント						上司評価及びコメント						本人	決定
			%	0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100						0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100							
			%	0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100						0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100							
			%	0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100						0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100							
			%	0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100						0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100							
			%	0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100						0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100							
小計			50%														
合計			100%														①

評価項目	定義	㊦	評価ポイント					評価(×㊦)		
			0	1	2	3	4	本人	決定	
職務・プロセス・能力	部下指導	管理者として、常に部下の育成を心掛け、日常の業務の中で適切な指導・監督を行ったか	3.0	部下の指導が総じて不適切で、取組む姿勢にも欠けていた	部下の指導において、時には不適切な面もあったが、取組む姿勢はもっていた	部下に対してひととおりの指導を行い、特に問題を生じることなく業務を遂行することができた	日常、部下に生じる様々な課題に対して、常に適切な指導を行うことができ、部下の能力向上につながった	部下に生じた極めて困難な課題に対しても適切なアドバイスによって成功に導くことができ、部下の自信と能力向上につながった		
	部門管理	担当部門の活動状況を把握し、的確な指示、命令を行ったか	3.0	部門の活動状況をあまり把握できていないことが多く、運営に支障をきたした	部門の活動状況は一応把握できていたが、問題が発生しても、意思決定、指示を行なわなかった	部門の活動状況は把握できており、一通り意思決定、指示を行ない、特に支障はなかった	部門の活動状況は十分把握できており、的確な意思決定、指示を行い、スムーズな部門運営を実現した	部門の活動状況は十分把握できており、常に的確な意思決定、指示を行い、模範的な部門運営がなされていた		
	業務改善	全社及び自部門の業務を常に客観的に見つけ、改善案を提示、推進することによって、生産性向上に寄与したか	3.0	なんら業務の改善に結び付くような具体案を提示することができなかった	いくつかの改善案を提示することができたが、推進には消極的であった	いくつかの改善案を提示し、推進していた	有効な改善案を提示、推進し、成果がみられた	有効な改善案を提示、推進し、部門の生産性向上に大きく貢献した		
	コスト管理	業務を遂行するにあたって常にコスト意識をもち、また部下への意識づけを行ったか	3.0	コストへの意識がほとんどなかった	コストへの意識がやや薄く、管理も甘かった	コスト意識をもち、また部下への意識づけを心掛けていた	コスト意識をもち、コストダウンの成果も現れている	全社的な観点からコスト管理に取組み、社内の意識改善に大きく貢献した		
	他部門との業務調整・協調	積極的に他部門との連携を図っていたか	3.0	他部門とはバラバラで信頼関係がなかった	他部門との連携に対する意識が薄かった	必要な協力関係は築けていた	問題や新しいテーマに対して協力体制を敷いていた	他部門に対しても業務改善の提案を建設的に行っていた		
	情報収集	ユーザーの動向 業界の動向 競合他社の動向	3.0	自ら情報を得ようとせず、ほとんど収集できていなかった	情報収集に心掛けてはいたが、後手に回ることが多かった	情報収集に心掛けており、一通り把握できていた	積極的に情報収集を行い、先手先手の対応ができていた	常にタイムリーに情報を把握し、全社的な取組みレベルにまで活用していた		
	報告、打合せ	チーム内外に対する報告、打合せをタイムリーに行ったか	2.0	社内外への報・連・相を正確に行わなかったことにより、度々トラブルを生じた	社内外への報・連・相を行うことに消極的な姿勢であった	、一通りの報・連・相を行っており、業務に支障をきたすことはなかった	報・連・相を積極的に行うよう心掛け、他の人の模範となった	自ら報・連・相を行うだけでなく、部下への指導も徹底していた		
	折衝能力	社内外の関係者と上手に話し合い、適切な説明によって相手を納得させることができるか	2.0	交渉が下手で、しばしばトラブルを生じ、あるいは不利な結果をもたらした	あまり交渉は上手ではなく、時々トラブルを生じたり、あるいは不利な結果に終わることがあった	必要な交渉は一応行うことができ、特にトラブルは生じなかった	交渉は上手な方で、たいしたトラブルもなく、内容も有利な展開が可能であった	交渉が極めて上手で、常に有利な展開に持ち込むことができる		
問題処理能力	日常の業務の中で生じる様々な問題に対して、管理者として適切な処理を行っているか	3.0	問題の認識力が弱く、適切な処理を行うには至っていない	問題の解決に対して、適切な対策を打てないことがしばしばあった	業務上発生した問題に対しては、ほぼ適切な処理ができた	業務上発生した問題だけでなく、経営レベルの問題を設定し提起することができた	業務上及び経営レベルの問題を設定し、積極的な取り組みにより適切に処理することができた			
合計			25.0							②

① × 60%

+

② × 40%

=