

人力资源总监必备工具书

人力资源管理

《绩效考核量化管理全案》

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费下载** 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

目 录

第1章 绩效指标设计与绩效考核

第2章 高层管理人员绩效考核

- 2.1 董事会关键绩效考核指标
- 2.2 监事会关键绩效考核指标
- 2.3 总经办关键绩效考核指标
- 2.4 总经理绩效考核指标量表
- 2.5 生产总监绩效考核指标量表
- 2.6 营销总监绩效考核指标量表
- 2.7 客服总监绩效考核指标量表
- 2.8 行政总监绩效考核指标量表
- 2.9 生产总监绩效考核方案
- 2.10 销售总监绩效考核方案
- 2.11 财务总监绩效考核方案

第3章 战略管理人员绩效考核

- 3.1 战略规划部关键绩效考核指标
- 3.2 企业管理部关键绩效考核指标
- 3.3 战略规划主管绩效考核指标量表
- 3.4 企业管理主管绩效考核指标量表
- 3.5 战略规划部经理绩效考核方案
- 3.6 企业管理部经理绩效考核方案

第4章 技术研发人员绩效考核

- 4.1 技术部关键绩效考核指标
- 4.2 研发部关键绩效考核指标
- 4.3 技术部经理绩效考核指标量表
- 4.4 研发部经理绩效考核指标量表
- 4.5 技术研发人员绩效考核方案

第5章 采购供应人员绩效考核

- 5.1 采购部关键绩效考核指标
- 5.2 供应部关键绩效考核指标
- 5.3 采购部经理绩效考核指标量表
- 5.4 供应部经理绩效考核指标量表
- 5.5 采购人员绩效考核实施方案

第6章 生产工艺人员绩效考核

- 6.1 生产管理部关键绩效考核指标
- 6.2 工艺管理部关键绩效考核指标
- 6.3 生产车间主任绩效考核指标量表
- 6.4 生产车间班组长绩效考核指标量表
- 6.5 生产车间班组长绩效考核方案

第7章 产品质量人员绩效考核

- 7.1 产品管理部关键绩效考核指标
- 7.2 质量管理部关键绩效考核指标
- 7.3 质量经理绩效考核指标量表
- 7.4 质控主管绩效考核指标量表
- 7.5 产品经理绩效考核方案

第8章 设备管理人员绩效考核

- 8.1 设备动力部关键绩效考核指标
- 8.2 设备能源部关键绩效考核指标
- 8.3 设备维修部经理绩效考核指标量表
- 8.4 设备采购部经理绩效考核指标量表
- 8.5 设备采购人员绩效评估方案

第9章 运输配送人员绩效考核

- 9.1 运输部关键绩效考核指标
- 9.2 仓储部关键绩效考核指标
- 9.3 运输部经理绩效考核指标量表
- 9.4 仓储部经理绩效考核指标量表
- 9.5 配送部经理绩效考核指标量表
- 9.6 配送人员绩效考核管理方案

第 10 章 设计包装人员绩效考核

- 10.1 设计部关键绩效考核指标
- 10.2 包装部关键绩效考核指标
- 10.3 设计部经理绩效考核指标量表
- 10.4 包装部经理绩效考核指标量表
- 10.5 包装人员绩效考核方案

第 11 章 营销企划人员绩效考核

- 11.1 营销部关键绩效考核指标
- 11.2 市场部关键绩效考核指标
- 11.3 企划部关键绩效考核指标
- 11.4 营销部经理绩效考核指标量表
- 11.5 市场部经理绩效考核指标量表
- 11.6 企划部经理绩效考核指标量表
- 11.7 市场人员绩效考核方案

第 12 章 广告公关人员绩效考核

- 12.1 广告部关键绩效考核指标
- 12.2 公关部关键绩效考核指标
- 12.3 广告部经理绩效考核指标量表
- 12.4 公关部经理绩效考核指标量表
- 12.5 广告人员绩效评价方案

第 13 章 销售促销人员绩效考核

- 13.1 销售部关键绩效考核指标
- 13.2 区域部关键绩效考核指标
- 13.3 渠道部关键绩效考核指标
- 13.4 促销部关键绩效考核指标
- 13.5 直销部经理绩效考核指标量表
- 13.6 零售部经理绩效考核指标量表
- 13.7 导购部经理绩效考核指标量表
- 13.8 销售人员绩效管理方案

第 14 章 出口外贸人员绩效考核

- 14.1 出口部关键绩效考核指标
- 14.2 进口部关键绩效考核指标
- 14.3 单证部经理绩效考核指标量表
- 14.4 结算部经理绩效考核指标量表
- 14.5 外贸业务人员绩效考核方案

第 15 章 客户服务人员绩效考核

- 15.1 客服部关键绩效考核指标
- 15.2 呼叫中心关键绩效考核指标
- 15.3 客服部经理绩效考核指标量表
- 15.4 呼叫中心经理绩效考核指标量表
- 15.5 客户服务人员绩效考核方案

第 16 章 信息网络人员绩效考核

- 16.1 电脑部关键绩效考核指标
- 16.2 网络部关键绩效考核指标
- 16.3 电脑部经理绩效考核指标量表
- 16.4 网络部经理绩效考核指标量表
- 16.5 信息网络人员绩效考核方案

第 17 章 物业安保人员绩效考核

- 17.1 物业部关键绩效考核指标
- 17.2 安保部关键绩效考核指标
- 17.3 消防部关键绩效考核指标
- 17.4 物业部经理绩效考核指标量表
- 17.5 消防部经理绩效考核指标量表
- 17.6 物业人员绩效考核管理方案
- 17.7 消防安保人员绩效评价方案

第 18 章 建筑施工人员绩效考核

- 18.1 材料管理部关键绩效考核指标
- 18.2 工程预算部关键绩效考核指标

- 18.3 工程管理部关键绩效考核指标
- 18.4 工程预算部经理绩效考核指标量表
- 18.5 工程监理部经理绩效考核指标量表
- 18.6 规划设计部经理绩效考核指标量表
- 18.7 工程预算部绩效考核方案

第 19 章 投资证券人员绩效考核

- 19.1 投资部关键绩效考核指标
- 19.2 证券部关键绩效考核指标
- 19.3 融资部关键绩效考核指标
- 19.4 营业部经理绩效考核指标量表
- 19.5 客户经理绩效考核指标量表
- 19.6 营业部绩效考核方案

第 20 章 财务会计人员绩效考核

- 20.1 财务部关键绩效考核指标
- 20.2 资金部关键绩效考核指标
- 20.3 审计部关键绩效考核指标
- 20.4 财务部经理绩效考核指标量表
- 20.5 审计部经理绩效考核指标量表
- 20.6 资产管理人员绩效考核方案

第 21 章 行政后勤人员绩效考核

- 21.1 行政部关键绩效考核指标
- 21.2 法律部关键绩效考核指标
- 21.3 后勤部经理绩效考核指标量表
- 21.4 接待部经理绩效考核指标量表
- 21.5 行政后勤人员绩效考核方案

第 22 章 人力资源人员绩效考核

- 22.1 人力资源部关键绩效考核指标
- 22.2 培训发展部关键绩效考核指标
- 22.3 人力资源部经理绩效考核指标量表
- 22.4 绩效薪酬部经理绩效考核指标量表

22.5 招聘效果评估方案

第 23 章 酒店宾馆绩效考核全案

23.1 前厅部关键绩效考核指标

23.2 客房部关键绩效考核指标

23.3 管家部关键绩效考核指标

23.4 餐饮部经理绩效考核指标量表

23.5 工程部经理绩效考核指标量表

23.6 康乐部经理绩效考核指标量表

23.7 大堂副理绩效考核指标量表

23.8 客房部绩效考核管理制度

23.9 餐饮部绩效考核管理制度

23.10 前厅部人员绩效考核方案

第 24 章 商场超市绩效考核全案

24.1 采购部关键绩效考核指标

24.2 配送部关键绩效考核指标

24.3 营运部关键绩效考核指标

24.4 收银部经理绩效考核指标量表

24.5 防损部经理绩效考核指标量表

24.6 商场超市绩效考核制度

24.7 商场防损部绩效考核制度

第 25 章 印刷企业绩效考核全案

25.1 业务部关键绩效考核指标

25.2 设计部关键绩效考核指标

25.3 生产部关键绩效考核指标

25.4 质检部经理绩效考核指标量表

25.5 设备部经理绩效考核指标量表

25.6 储运部经理绩效考核指标量表

25.7 印刷企业绩效考核管理制度

25.8 印刷设备管理绩效考核制度

25.9 印刷主管绩效考核方案

第 26 章 房地产企业绩效考核全案

- 26.1 投资部关键绩效考核指标
- 26.2 市场部关键绩效考核指标
- 26.3 销售部关键绩效考核指标
- 26.4 项目部经理绩效考核指标量表
- 26.5 造价部经理绩效考核指标量表
- 26.6 技术部经理绩效考核指标量表
- 26.7 质量部经理绩效考核指标量表
- 26.8 房地产企业绩效考核管理制度
- 26.9 房地产项目绩效考核管理制度
- 26.10 房地产销售人员绩效考核方案

第 27 章 物业企业绩效考核全案

- 27.1 工程管理部关键绩效考核指标
- 27.2 环境管理部关键绩效考核指标
- 27.3 秩序管理部关键绩效考核指标
- 27.4 质量管理部经理绩效考核指标量表
- 27.5 市场发展部经理绩效考核指标量表
- 27.6 物业企业绩效考核制度
- 27.7 物业人员绩效管理制度
- 27.8 物业人员星级考核方案

第 28 章 电力企业绩效考核全案

- 28.1 生产运行部关键绩效考核指标
- 28.2 工程管理部关键绩效考核指标
- 28.3 技术管理部关键绩效考核指标
- 28.4 安全监察部经理绩效考核指标量表
- 28.5 经营策划部经理绩效考核指标量表
- 28.6 营销管理部经理绩效考核指标量表
- 28.7 发电企业绩效考核制度
- 28.8 供电企业绩效考核制度

28.9 安全监察部绩效考核方案

第 29 章 煤炭企业绩效考核全案

29.1 综合计划部关键绩效考核指标

29.2 生产管理部关键绩效考核指标

29.3 生产调度部关键绩效考核指标

29.4 地测管理部关键绩效考核指标

29.5 煤质管理部关键绩效考核指标

29.6 技术管理部经理绩效考核指标量表

29.7 安全监察部经理绩效考核指标量表

29.8 营销管理部经理绩效考核指标量表

29.9 煤炭企业绩效考核制度

29.10 采掘队绩效考核制度

29.11 安全生产责任制考核方案

第 30 章 化工企业绩效考核全案

30.1 生产部关键绩效考核指标

30.2 技术部关键绩效考核指标

30.3 采购部关键绩效考核指标

30.4 储运部经理绩效考核指标量表

30.5 设备部经理绩效考核指标量表

30.6 品管部经理绩效考核指标量表

30.7 安全部经理绩效考核指标量表

30.8 化工企业绩效考核制度

30.9 生产车间绩效考核制度

30.10 安全部各级人员绩效考核方案

第 1 章 绩效指标设计与绩效考核

1.1 绩效指标设计

1.1.1 绩效考核概述

1. 绩效考核

绩效考核，也称绩效考评，是针对企业中每位员工所承担的工作，通过应用各种科学的方法，对员工的工作行为、工作效果及其对企业的贡献或价值进行考核和评价，并将评价结果反馈给员工的过程。

2. 绩效管理

绩效管理是对绩效实现过程中各要素的管理，是基于企业战略的一种管理活动。绩效管理是通过对企业战略的建立、目标的分解、业绩的评价，并将绩效成绩用于企业日常管理活动中，以激励员工持续改进业绩从而最终实现企业战略及目标的一种管理方法。绩效管理的目的在于提高员工的能力和素质，从而改进并提高企业的绩效水平。

1.1.2 绩效指标设计

1. 绩效指标

绩效指标是一种行为的信号，通常是以量化的形式来表述某种活动特征的一种测量工具，这种测量既可以是绝对性的，也可以是相对性的。

2. 绩效指标设计的原则

（1）具体的（Specific）

绩效指标要切中特定的工作目标，不是笼统的而是应该适度细化，并且随情境变化而发生变化。

（2）可度量的（Measurable）

绩效指标或者是数量化的或者是行为化的，同时需验证这些绩效指标的数据或信息是可以获得的。

（3）可实现的（Attainable）

绩效指标在付出努力的情况下是可实现的，主要是为了避免设立过高或过低的目标，从而失去了设立该考核指标的意义。

（4）现实的（Realistic）

绩效指标是实实在在的，是可以证明和观察得到的，是现实的而并不是假设的。

(5) 有时限的 (Time-bound)

绩效指标中要使用一定的时间单位，即设定完成这些绩效指标的期限，这也是关注效率的一种表现。

3. 绩效指标设计的方法

(1) 基于企业经营目标分解的设计方法

基于企业经营目标分解的设计方法是指为完成战略任务而将企业经营目标逐层分解到每个部门及相关人员的一种指标设计方法。通过这种方法得到的指标所考核的内容都是每个人最主要的且必须完成的工作。

(2) 基于工作分析的设计方法

通过职务说明书或岗位职责说明可以把多种类型的工作分成必须做 (Must)、应该做 (Ought) 和需要做 (Need) 三种，而这种指标设计法就是找出必须做、可衡量的工作，并把它们设为绩效考核的指标。

(3) 基于综合业务流程的设计方法

基于综合业务流程的设计方法是根据被考核对象在流程中所扮演的角色、肩负的责任以及同上游、下游之间的关系，来确定衡量其工作的绩效指标的一种设计方法。

1.2 绩效考核方法

1.2.1 目标管理绩效考核法

1. 目标管理概述

管理大师彼得·德鲁克最早提出了“目标管理” (Management By Objectives, MBO) 的概念。德鲁克认为，目标管理是根据重成果的思想，先由企业确定并提出在一定时期内期望达到的理想总目标，然后由各部门和全体员工根据总目标确定各自的分目标并积极主动使之实现的一种管理方法。

目标管理的设计思想是通过有意识地为员工设立一个目标，实现影响其工作表现的目的，进而达到改善企业绩效的效果。

2. 目标管理考核法操作流程

目标管理考核法的操作流程，如图 1-1 所示。



图 1-1 目标管理考核法的操作流程

(1) 建立员工工作目标列表

员工工作目标列表的编制由员工及其上级主管共同完成。目标的实现者同时也是目标的制定者，这样有利于目标的实现。

(2) 明确业绩衡量方法

一旦某项目标被确定用于绩效考核，必须收集相关的数据，明确如何以该目标衡量业绩，并建立相关的检查和平衡机制。

(3) 实施业绩评价

在给定时间期末，将员工业绩与目标相比较，从而评价业绩，识别培训需要，评价组织战略成功性，或提出下一时期的目标。

1.2.2 关键业绩指标绩效考核法

1. 关键业绩指标概述

关键业绩指标（Key Performance Indicators, KPI），是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是对企业运作过程中关键成功要素的提炼和归纳。

关键业绩指标设计的思想是通过把影响 80%工作的 20%关键行为进行量化设计，变成可操作性的目标，从而提高绩效考核的效率。关键业绩指标的个数一般控制在 5~12 个之间。

2. 关键业绩指标考核法操作流程

关键业绩指标考核法的操作流程，如图 1-2 所示。

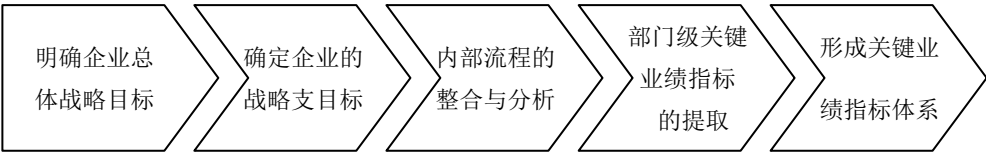


图 1-2 关键业绩指标考核法的操作流程

(1) 明确企业总体战略目标

根据企业的战略方向，从增加利润、提升盈利能力、提高员工素质等角度分别确定企业的战略重点，并运用关键业绩指标的设计方法进行分析，从而明确企业总体战略目标。

(2) 确定企业的战略支目标

将企业的总体战略目标按照内部的某些主要业务流程分解为几项主要的支持性子目标。

(3) 内部流程的整合与分析

以内部流程整合为基础的关键业绩指标设计，将使员工知道自己的指标和职责是为哪一个流程服务的，对其他部门乃至企业的整体运作会产生什么样的影响。所以说，要进行关键业绩指标细化的前提是进行内部流程整合与分析。

(4) 部门级关键业绩指标的提取

通过对组织架构与部门职能的理解，对企业战略支目标进行分解。在分解的同时要注意根据各个部门的职能对分解的指标进行调整补充，并兼顾其与部门分管上级的指标关联度。

（5）形成关键业绩指标体系

根据部门关键业绩指标、业务流程以及各岗位的工作说明书，对部门目标进行分解。根据岗位职责对个人关键业绩指标进行修正与补充，建立企业目标、流程、职能与职位相统一的关键业绩指标体系。

1.2.3 平衡记分卡绩效考核法

1. 平衡记分卡概述

平衡记分卡（Balanced Score Card, BSC）始创于 1992 年，是由哈佛大学商学院教授罗伯特·卡普兰和复兴国际方案总裁戴维·诺顿设计的。平衡记分卡将企业的远景、使命和发展战略与企业的业绩评价系统联系起来并把企业的使命和战略转变为具体的目标和评测指标，以实现战略和绩效的有机结合。平衡记分卡以企业的战略为基础，并将各种衡量方法整合为一个有机的整体，它既包含了传统绩效考核的财务指标，又通过增加顾客满意度、内部流程、学习和成长等业务指标来补充说明财务指标，使整个绩效考核体系更趋完善。

2. 平衡记分卡考核法操作流程

平衡记分卡考核法的操作流程，如图 1-3 所示。



图 1-3 平衡记分卡考核法的操作流程

（1）建立企业的远景和战略任务

通过调查采集企业各种相关信息资料，运用态势（Strengths、Weaknesses、Opportunities、Threats, SWOT）分析、目标市场价值定位分析等方法对企业内外部环境和现状进行系统全面的分析，进而确立企业的远景和战略任务。

（2）就远景和战略任务达成共识

与企业的所有员工沟通企业的远景与战略任务，使其对企业的远景和战略任务达成共识。根据企业的战略，从财务、客户、内部运营、学习发展四个方面设定具体的绩效考核指标。

（3）确定量化考核指标

为上述四个方面的目标找出具体的、可量化的业绩考核指标。

（4）企业内部的沟通与教育

加强企业的内部沟通，利用各种信息传输的渠道和手段，如刊物、宣传栏、电视、广播、标语、会议等，对企业的远景规划与战略构想在全体员工中进行深入的传达和解释，并把绩效目标以及具体的衡量指标逐级落实到各级组织，乃至基层的每一位员工。

（5）绩效目标值的确定

确定每年、每季、每月的业绩衡量指标的具体数字，并与企业的计划和预算相结合。将每年企业员工的浮动薪酬与绩效目标值的完成程度挂钩，形成绩效奖惩机制。

（6）绩效考核的实施

为切实保障平衡记分卡的顺利实施，应当不断强化各种管理基础工作，完善人力资源信息系统，加强定编、定岗、定员、定额，促进员工关系和谐，注重员工培训与开发。

（7）绩效考核指标调整

考核结束后，及时汇报企业各个部门的绩效考核结果，听取员工的意见，通过评估与反馈分析，对相关考核指标做出调整。

1.2.4 全方位绩效考核法

1. 全方位绩效考核法概述

全方位绩效考核法又称为 360 度考核法，是一种较为全面的绩效考核方法。它强调从与被考核者发生工作关系的多方主体那里获得被考核者的信息。这些信息的来源包括：来自上级监督者的自上而下的反馈（上级）；来自下属的自下而上的反馈（下属）；来自平级同事的反馈（同事）；来自企业内部的协作部门和供应部门的反馈；来自企业内部和客户的反馈以及来自本人的反馈。

2. 全方位绩效考核法操作

全方位绩效考核法的操作流程，如图 1-4 所示。

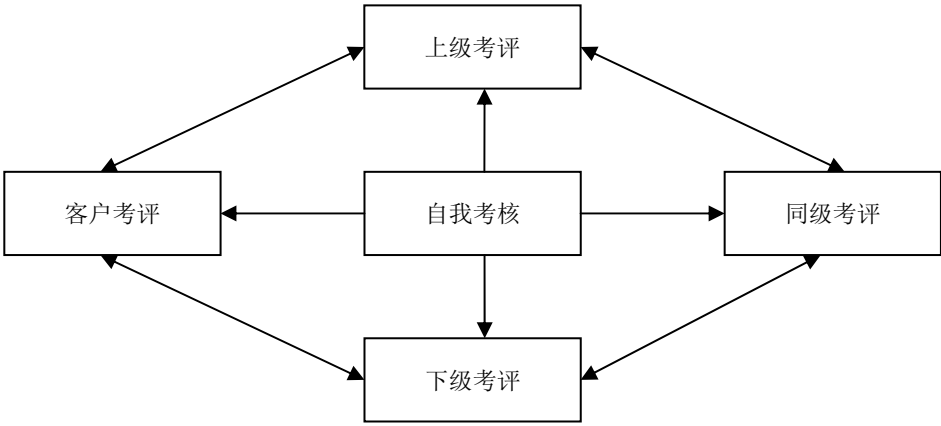


图 1-4 全方位绩效考核法的操作流程

（1）上级考评

上级考评的实施者一般为被考评者的直接上级，也是绩效考核中最主要的考评者。

（2）同级考评

同级考评者，一般为与被考评者工作联系较为密切的人员，他们对被考评者的工作技能、工作态度、工作表现等较为熟悉。

(3) 下级考评

下级对上级进行考评，对企业民主作风的培养、企业员工之间凝聚力的提高等方面起着重要的作用。

(4) 自我考评

自我考评是被考评者本人对自己的工作表现进行评价的一种活动，它一方面有助于员工提高自我管理能力；另一方面可以取得员工对绩效考核工作的支持。

(5) 客户考评

对于那些经常与客户打交道的员工来说，客户满意度是衡量其工作绩效的主要标准。

1.3 绩效考核实用文案

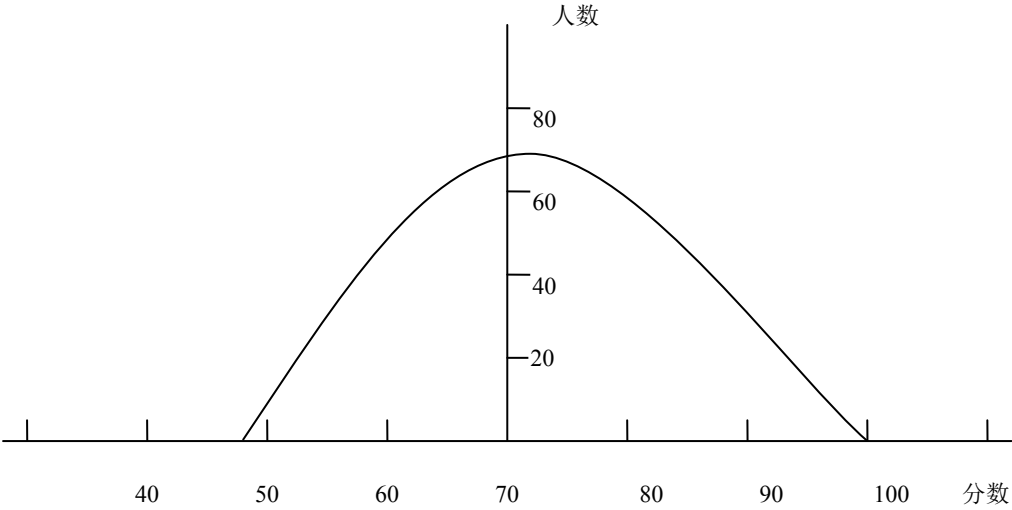
1.3.1 绩效考核实施工作计划

文本名称	绩效考核实施工作计划	受控状态	
		编 号	
<div>一、目标概述</div> <p>本公司自××××年开始推行绩效考核工作至今，在改善员工绩效方面取得了一定的成绩，同时在实际操作中，也有许多地方急需改进和完善。人力资源部将此项工作列为本年度的重要任务之一，其目的就是通过完善绩效评价体系，达到绩效考核应有的效果，实现绩效考核的根本目的。</p> <p>人力资源部在上一年度推行绩效考核工作的基础上，将着手进行公司本年度绩效评价体系的完善，并使之能够更好地为公司发展服务。</p> <div>二、具体实施计划</div> <div>1. ××××年 1 月 31 日前完成对绩效考核制度和配套考核方案的修订与撰写，提交公司总经理办公会审议通过。</div> <div>2. 自××××年 2 月 1 日开始，按修订完善后的绩效考核制度在公司全面推行绩效考核。</div> <div>3. 具体设想</div> <div><div>(1) 建议对现行基本制度进行完善</div><p>结合上一年度绩效考核工作中存在的不足，对现行《绩效考核细则》、《绩效考核实施办法》及相关使用表单进行修改。建议大幅度修改考核的形式、项目、办法、结果反馈与改进情况跟踪、结果运用等方面，保证绩效考核工作的良性运行。</p><div><div>(2) 建议将目标管理与绩效考核分离并平行进行</div><p>目标管理的检查作为修正目标的经常性工作，其结果仅作为绩效考核的参考项目之一。</p><div><div>(3) 建议推行全员绩效考核</div><p>上一年度仅对部门经理级以下员工进行了绩效考核，而忽视了对高层的绩效考核，从而使考核效果大打折扣，本年度人力资源部在完善绩效评价体系之后，将对全体员工进行绩效考核。</p><div>4. 本年度绩效考核工作的起止时间为××××年 1 月 1 日到××××年 12 月 31 日。人力资源部完成此项工作的标准就是保证绩效评价体系平稳、有效运行。</div></div></div></div> <div>三、注意事项</div> <div>1. 绩效考核工作牵涉到各部门各员工的切身利益，因此人力资源部在保证绩效考核结果能科学合理利用的基础上，要做好各部门绩效考核的宣传与培训工作，从正面引导员工用积极的心态对待绩效考核，以期达到通过绩效考核改善工作流程、提高工作绩效的目的。</div> <div>2. 绩效评价体系对于公司来说还是一件新生事物，由于经验不足，难免会出现一些意想不到的困难和问题，人力资源部将在操作过程中着重听取各方面人员的意见和建议，及时调整和改进工作方法。</div> <div>3. 绩效考核工作本身既是一项沟通的工作，也是一个持续改善的过程。人力资源部在操作过程中需注意纵向与横向的沟通，确保绩效考核工作的顺利进行。</div> <div>四、需支持与配合的事项和部门</div>			

<p>1. 修订后的各项绩效考核制度、方案、表单等文本需经公司各部门经理、主管副总经理及董事会共同审议。</p> <p>2. 为保证绩效考核工作的顺利推行，公司需成立绩效考核推行委员会对绩效考核的推行与实施负责。建议公司至少应有一名高层领导参加，人力资源部作为具体承办部门将承担方案起草、方法制定、协调组织、记录核查及汇总统计等职责。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.3.2 绩效考核实施总结报告

文本名称	绩效考核实施总结报告	受控状态																																																																	
		编 号																																																																	
<p>一、总体运行说明</p> <p>××××年度绩效考核工作已经结束，为了更好地总结本年度绩效考核经验与不足，便于下年度绩效考核工作的开展，特总结如下。</p> <p>二、本年度绩效考核结果</p> <p>本年度绩效考核已覆盖公司所有员工，整个考核体系包括公司级 KPI 指标考核、部门级 KPI 指标考核与岗位 KPI 指标考核三种，通过最后的数据收集与分析，可以认定在我公司推行该考核体系是有效的，初步达到了绩效量化管理的目标，下面就 KPI 达成情况做出说明。</p> <p>（一）公司级 KPI 指标</p> <p>公司级 KPI 指标一共 10 项，在本公司全体员工的共同努力下，全面超额完成了在年初设定的各项 KPI 指标的目标值。</p> <p>（二）部门级 KPI 指标</p> <p>××××年度各部门 KPI 完成情况如下表所示。</p> <p>××××年度各部门 KPI 完成情况表</p> <table><tr><th rowspan="2">部门</th><th colspan="2">设定量</th><th colspan="2">完成量</th><th rowspan="2">综合得分</th></tr><tr><th>指标项数</th><th>权重</th><th>指标项数</th><th>权重</th></tr><tr><td>生产部</td><td>10</td><td>100%</td><td>9</td><td>90%</td><td>90</td></tr><tr><td>销售部</td><td>9</td><td>100%</td><td>9</td><td>100%</td><td>100</td></tr><tr><td>研发部</td><td>8</td><td>100%</td><td>6</td><td>80%</td><td>80</td></tr><tr><td>质检部</td><td>8</td><td>100%</td><td>8</td><td>100%</td><td>100</td></tr><tr><td>采购部</td><td>8</td><td>100%</td><td>7</td><td>95%</td><td>95</td></tr><tr><td>仓储部</td><td>9</td><td>100%</td><td>8</td><td>80%</td><td>80</td></tr><tr><td>财务部</td><td>8</td><td>100%</td><td>8</td><td>100%</td><td>100</td></tr><tr><td>行政部</td><td>10</td><td>100%</td><td>8</td><td>90%</td><td>90</td></tr><tr><td>人力资源部</td><td>10</td><td>100%</td><td>8</td><td>85%</td><td>85</td></tr></table> <p>××××年度本公司所有员工 KPI 考核成绩分布如下图所示。</p>				部门	设定量		完成量		综合得分	指标项数	权重	指标项数	权重	生产部	10	100%	9	90%	90	销售部	9	100%	9	100%	100	研发部	8	100%	6	80%	80	质检部	8	100%	8	100%	100	采购部	8	100%	7	95%	95	仓储部	9	100%	8	80%	80	财务部	8	100%	8	100%	100	行政部	10	100%	8	90%	90	人力资源部	10	100%	8	85%	85
部门	设定量		完成量		综合得分																																																														
	指标项数	权重	指标项数	权重																																																															
生产部	10	100%	9	90%	90																																																														
销售部	9	100%	9	100%	100																																																														
研发部	8	100%	6	80%	80																																																														
质检部	8	100%	8	100%	100																																																														
采购部	8	100%	7	95%	95																																																														
仓储部	9	100%	8	80%	80																																																														
财务部	8	100%	8	100%	100																																																														
行政部	10	100%	8	90%	90																																																														
人力资源部	10	100%	8	85%	85																																																														



员工 KPI 考核成绩分布图

三、考核体系运行中存在的问题

（一）考核本身设计问题

绩效考核的前提是需要有稳定的组织结构与科学的职位描述体系，但这些正是我们所欠缺的，会导致某些考核指标及流程设计不够全面。

（二）沟通问题

考核实施操作过程中的关键问题是考核者与被考核者之间的沟通问题。如果部门经理在协助下属员工制定其个人工作目标时不与本人进行充分沟通，考核过程中没有进行引导与协助，那么最后的考核结果肯定是失效的，就不会起到绩效改进的作用。以本次考核为例，部分考核数据的失效就缘于这一问题。

（三）认识问题

部分员工（也包括一部分中层管理人员）在认识上还不十分到位，他们认为绩效考核是人力资源部的工作，对于他们来说只是一个形式，所以从思想上还不够重视。此外在考核实施过程中，有的员工认为考核无非就是考核者找员工的麻烦，这些负面的认识误区在操作中使被考核者产生了明显的抵触与排斥情绪。

（四）推动问题

考核推动仍然非常重要，除了人力资源部的强力推行之外，中高层领导的强力支持也是不可缺少的。

四、应对策略

（一）优化绩效考核体系

通过本年度绩效考核的实践，对绩效考核体系进行有针对性的完善，尤其是那些反映问题较多或所占权重较大的考核指标。

（二）加强绩效考核培训

通过增加对全体员工的绩效考核知识培训，逐步导入绩效考核理念，使绩效考核成为一种习惯。

（三）加强沟通

人力资源部应加强与考核试行部门之间的沟通，通过表格或其他方式做好部门经理与下属员工之间考核沟通与互动的引导作用。

（四）强力推行

绩效考核工作虽然由人力资源部牵头，但需要公司自上而下的强力推行，关键是中高层领导的推行力度要大。所以，人力资源部的工作重点就是要加强绩效考核系统面向中高层管理者的推行工作。

（五）与薪酬挂钩

绩效考核只有与薪酬挂钩，才能获得员工的重视，也才能够在考核中充分暴露一些原本无法暴露的问题，然后通过调整并不断优化考核体系，最终真正达到激励员工不断改进绩效的作用。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

第 2 章 高层管理人员绩效考核

2.1 董事会关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	年度利润总额	年度	经核定后的企业合并报表利润总额	财务部
2	主营业务收入	年度	经核定后的企业合并报表中的主营业务收入额	财务部
3	主营业务 收入增长率	年度	$\frac{\text{考核期末当年主营业务收入}}{\text{考核期前一年主营业务收入}} \times 100\%$	财务部
4	净资产收益率	年度	$\frac{\text{净利润}}{\text{净资产}} \times 100\%$	财务部
5	企业战略 目标实现率	年度	$\frac{\text{考核期内已实现的战略目标数}}{\text{考核期内应实现的战略目标数}} \times 100\%$	董事会
6	董事工作 报告通过率	年度	$\frac{\text{股东大会审议通过的董事报告数量}}{\text{董事会提交股东大会审议的报告数量}} \times 100\%$	董事会

2.2 监事会关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	财务审查计划 按时完成率	年度	$\frac{\text{规定时间内完成财务审查的工作量}}{\text{财务审查计划完成的工作量}} \times 100\%$	监事会
2	财务状况调查 计划完成率	年度	$\frac{\text{规定时间内完成财务调查的工作量}}{\text{财务状况调查计划完成的工作量}} \times 100\%$	监事会
3	经营管理监督 会议召开次数	年度	考核期内召开经营管理监督会议的次数	监事会
4	各项监督检查 报告提交及时率	年度	$\frac{\text{规定时间内提交监督检查报告的数量}}{\text{规定时间内应提交的监督检查报告的总数}} \times 100\%$	监事会
5	列席董事会 会议的次数	年度	考核期内列席董事会会议的次数	监事会
6	监事工作 报告通过率	年度	$\frac{\text{股东大会审议通过的监事报告数量}}{\text{监事会提交股东大会审议的报告数量}} \times 100\%$	监事会

2.3 总经办关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	部门工作计划 按时完成率	月/季/年度	$\frac{\text{规定时间内实际完成计划任务数}}{\text{规定时间内应完成计划任务数}} \times 100\%$	总经办
2	文书记录起	月/季/年度	发生影响文书记录质量的严重错误次数	总经办

	草差错次数			
3	总经理日程安排合理性	月/季/年度	总经理对日程安排表示不满意的次数	总经办
4	印鉴违规使用次数	月/季/年度	没有按照制度规定使用印鉴的次数	总经办
5	文件传递及时性	月/季/年度	考核期内没有及时传递文件的次数	总经办
6	会议准备的充分性	月/季/年度	因会议准备不足而造成会议延误或会议中断的次数	总经办
7	档案资料归档及时率	月/季/年度	$\frac{\text{规定时间归档的文件数}}{\text{规定时间内应归档的文件总数}} \times 100\%$	总经办
8	企业宣传网站更新频率	月/季/年度	考核期内企业宣传网站每周更新的次数	总经办

2.4 总经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	总经理	部门	
考核人姓名		职位	董事长	部门	

指标维度	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
财务类	净资产回报率	15%	考核期内净资产回报率在____%以上	
	主营业务收入	15%	考核期内主营业务收入达到____万元	
	利润额	10%	考核期内利润额达到____万元	
	总资产周转率	5%	考核期内总资产周转率达到____%以上	
	成本费用利润率	5%	考核期内成本费用利润率达到____%以上	
内部运营类	年度发展战略目标完成率	10%	考核期内年度企业发展战略目标完成率达到____%	
	新业务拓展计划完成率	5%	考核期内新业务拓展计划完成率在____%以上	
	投融资计划完成率	10%	考核期内投融资计划完成率在____%以上	
客户类	市场占有率	5%	考核期内市场占有率达到____%以上	
	品牌市场价值增长率	5%	考核期内品牌市场价值增长率在____%以上	
	客户投诉次数	5%	考核期内控制在____%以内	
学习发展类	核心员工保有率	5%	考核期内达到____%	
	员工流失率	5%	考核期内控制在____%以内	
本次考核总得分				
考核指标说明	<div>1.成本费用利润率</div> <div>$\text{成本费用利润率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{成本费用总额}} \times 100\%$</div> <div>2.品牌市场价值</div> <div>品牌市场价值数据经第三方权威机构测评获得</div>			

被考核人		考核人		复核人		
签字：	日期：	签字：	日期：	签字：	日期：	

2.5 生产总监绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	生产总监	部门	
考核人姓名		职位	总经理	部门	

指标 维度	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
财 务 类	净资产回报率	10%	考核期内净资产回报率在____%以上	
	主营业务收入	10%	考核期内主营业务收入达到____万元	
	生产成本控制	10%	控制在预算之内	
内 部 运 营 类	年度企业发展 战略目标完成率	10%	考核期内年度企业发展战略目标完成率达到____%	
	生产计划完成率	10%	达到 100%	
	产品质量合格率	10%	达到____%	
	产品废品率	5%	控制在____%以内	
	生产设备完好率	5%	考核期内达到____%	
	劳动生产率	10%	比上一考核周期提高____%	
	生产安全事故发生率	5%	重大安全生产事故为 0，一般性安全生产事故控制在____%以内	
客 户 类	客户满意率	5%	考核期内客户满意率在____%以上	
	员工满意度	5%	考核期内员工满意度在____分以上	
学 习 发 展 类	培训计划完成率	5%	考核期内培训达到 100%	
	员工流动率	5%	考核期内员工流动率控制在____%以内	
	核心员工保有率	5%	达到____%以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	员工满意度指标获得 通过向被评价人发放员工满意度调查问卷，计算员工满意度得分的算术平均值			

被考核人		考核人	复核人
签字：	日期：	签字：	日期：

2.6 营销总监绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	营销总监	部门	
考核人姓名		职位	总经理	部门	

指标 维度	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
财 务 类	净资产回报率	10%	考核期内净资产回报率在____%以上	
	主营业务收入	10%	考核期内主营业务收入达到____万元	
	销售收入	10%	考核期内销售收入达到____万元	
	销售费用	5%	考核期内销售费用控制在预算之内	
	货款回收率	5%	考核期内货款回收率达到____%	
内 部 运 营 类	年度企业发展战略目标完成率	10%	考核期内年度企业发展战略目标完成率达到____%	
	销售计划完成率	10%	考核期内销售计划完成率达到____%	
	合同履约率	5%	考核期内合同履约率达到____%	
	销售增长率	5%	考核期内达到____%	
	市场推广计划完成率	5%	考核期内市场推广计划完成率达到____%	
客 户 类	市场占有率	5%	考核期内市场占有率达到____%	
	客户保有率	5%	考核期内客户保有率达到____%	
	客户满意率	5%	考核期内客户满意率在____%以上	
学 习 发 展 类	培训计划完成率	5%	考核期内培训计划完成率达到 100%	
	核心员工保有率	5%	考核期内核心员工保有率达到____%	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	销售增长率 $\text{销售增长率} = \left(\frac{\text{当期销售额或销售量}}{\text{上期（或去年同期）销售额或销售量}} - 1 \right) \times 100\%$			

被考核人		考核人	复核人
签字：	日期：	签字：	日期：

2.7 客服总监绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	客服总监	部门	
考核人姓名		职位	总经理	部门	

指标 维度	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
财 务 类	净资产回报率	10%	考核期内净资产回报率在____%以上	
	主营业务收入	10%	考核期内主营业务收入达到____万元	
	客服费用控制	10%	客服费用控制在预算范围之内	
内 部 运 营 类	年度企业发展战略目标完成率	10%	考核期内年度企业发展战略目标完成率达到____%	
	客服工作计划完成率	10%	考核期内客服工作计划完成率达到100%	
	客服标准有效执行率	10%	考核期内客服标准有效执行率达到____%	
	客服流程改善目标达成率	10%	考核期内客服流程改善目标达成率在____%以上	
客 户 类	客户投诉处理满意率	10%	考核期内客服投诉处理满意率达到____%以上	
	投诉解决率	5%	考核期内投诉解决率达到____%	
	部门协作满意度	5%	考核期内部门协作满意度达到____分以上	
学 习 发 展 类	培训计划完成率	5%	考核期内培训计划完成率达到100%	
	核心员工保有率	5%	考核期内核心员工保有率达到____%	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	1.客服流程改善目标达成率 $\text{客服流程改善目标达成率} = \frac{\text{客服流程改善目标达成的项数}}{\text{客服流程改善目标设定的项数}} \times 100\%$ 2.投诉解决率 $\text{投诉解决率} = \frac{\text{解决的投诉数}}{\text{投诉总次数}} \times 100\%$			
被考核人		考核人		复核人

签字：	日期：	签字：	日期：	签字：	日期：
-----	-----	-----	-----	-----	-----

2.8 行政总监绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	行政总监	部门	
考核人姓名		职位	总经理	部门	

指标 维度	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
财 务 类	净资产回报率	10%	考核期内净资产回报率在____%以上	
	主营业务收入	5%	考核期内主营业务收入达到____万元	
	办公用品费用控制	5%	考核期内办公用品费用控制在预算范围之内	
	行政成本控制	10%	考核期内企业行政成本控制在预算之内	
内 部 运 营 类	年度企业发展战略目标完成率	10%	考核期内年度企业发展战略目标完成率达到____%	
	行政工作计划完成率	10%	考核期内行政工作计划完成率达到 100%	
	行政工作流程改善目标完成率	10%	考核期内行政工作流程改善目标完成率达到____%	
	后勤工作计划完成率	10%	考核期内后勤工作计划完成率达到 100%	
	行政办公设备完好率	5%	考核期内达到____%	
客 户 类	内部员工满意率	5%	考核期内内部员工满意率达到____%	
	后勤投诉次数	10%	考核期内后勤投诉次数不得高于____次	
学 习 发 展 类	培训计划完成率	5%	考核期内培训计划完成率达到 100%	
	核心员工保有率	5%	考核期内核心员工保有率达到____%	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	行政办公设备完好率 $\text{行政办公设备完好率} = \frac{\text{完好设备台数}}{\text{设备总台数}} \times 100\%$			

被考核人	考核人	复核人
签字：日期：	签字：日期：	签字：日期：

2.9 生产总监绩效考核方案

方案名称	生产总监绩效考核目标责任书	受控状态																				
		编 号																				
甲方	总裁	乙方	生产总监																			
甲方现聘请乙方担任公司生产部总监职务，根据公司年度经营目标，经双方充分协商，特制定本考核协议书。																						
一、考核期限																						
××××年××月××日~××××年××月××日。																						
二、双方的权利和义务																						
① 甲方拥有对乙方的监督考核权，并负有指导、协助乙方展开必要工作的责任。																						
② 乙方负责所在部门的一切日常事务，要求保质保量地完成公司规定的相应工作，在工作上服从甲方的安排。																						
三、薪酬标准																						
① 乙方年薪为____万元（乙方年薪=固定薪酬×65%+浮动薪酬×35%）。																						
② 每月固定发放薪水____人民币；每月浮动部分为____~____元人民币，根据月度 KPI 打分确定发放额度，并于当月发放。																						
③ 每半年根据半年考核的常规 KPI 指标表对生产总监进行考核，根据考核结果发放绩效奖励，奖励额度为____~____元。																						
四、工作目标与考核																						
（一）KPI 指标考核																						
生产总监常规的 KPI 考核指标如下表所示。																						
KPI 考核指标表																						
<table><tr><td colspan="2">考核指标</td><td>权重</td><td>分值</td><td>计划目标</td><td>实际目标</td></tr><tr><td rowspan="2">财务类指标</td><td>总产值</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>总成本</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						考核指标		权重	分值	计划目标	实际目标	财务类指标	总产值					总成本				
考核指标		权重	分值	计划目标	实际目标																	
财务类指标	总产值																					
	总成本																					

	总利润				
非财务 类指标	生产计划编制的及时性				
	生产计划完成率				
	原料供应的及时性				
	产品优良率				
	产品合格率				
	安全生产事故				
				

（二）年度重点任务完成情况考核

年度重点任务完成情况详见下表。

年度重点任务完成情况考核表

重点工作事项	计划目标	实际完成情况	考核标准	评估

（三）工作能力考核

考核的依据是职位说明书

五、附则

- ① 考核结果作为兑现年终奖的依据和下一年度或下阶段制订经营计划的参考。
- ② 公司管理部与人力资源部对目标责任书的执行情况进行过程控制，审计监察部加强审计监察力度。
- ③ 本目标责任书未尽事宜，情况发生时在征求总裁意见后，由公司另行研究确定解决办法。
- ④ 本责任书解释权归公司人力资源部。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2.10 销售总监绩效考核方案

方案名称	销售总监绩效考核目标责任书	受控状态	
		编 号	
一、目的			
为明确工作目标、工作责任，公司与事业部总监签订此目标责任书，以确保工作目标的按期完成。			

二、责任期限

××××年××月××日~××××年××月××日。

三、职权

- ① 对公司销售人员的任免建议权及考核权。
- ② 对市场营运有决策建议权。
- ③ 有权组织制定市场管理方面的规章制度和市场营销机制的建立与修改。
- ④ 市场营运费用规划及建议权。

四、工作目标与考核

(一) 业绩指标及考核标准

指标	考核标准
销售额	绩效目标值为___%，每低于 1%，减___分，完成率<___%，此项得分为 0
销售增长率	绩效目标值为___%，每低于 1%，减___分，完成率<___%，此项得分为 0
销售计划完成率	绩效目标值为___%，每低于 1%，减___分，完成率<___%，此项得分为 0
销售回款率	绩效目标值为___%，每低于 1%，减___分，完成率<___%，此项得分为 0
销售费用率	绩效目标值≤___%，每高于 1%，减___分，费用率>___%，此项得分为 0
市场占有率	绩效目标值为___%，每低于 1%，减___分，完成率<___%，此项得分为 0

(二) 管理绩效指标

- ① 企业形象建设与维护，通过领导满意度评价分数进行评定，领导满意度评价达___分，每低___分，减___分。
- ② 客户有效投诉次数每有 1 例，减___分。
- ③ 核心员工保有率达到___%，每低于 1%，减___分。
- ④ 下属行为管理。下属是否有重大违反公司规章制度的行为，每有 1 例，减___分。
- ⑤ 部门培训计划完成率达 100%，每低于 1%，减___分。
- ⑥ 销售报表提交的及时性。没按时提交的情况每出现一次，减___分。

五、附则

- ① 本公司在生产经营环境发生重大变化或发生其他情况时，有权修改本责任书。
- ② 本责任书的签订之日为生效的日期，责任书一式两份，公司与被考核者双方各执一份。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2.11 财务总监绩效考核方案

方案名称	财务总监绩效考核目标责任书			受控状态	
				编号	
一、岗位类别和聘期					
姓 名		任职部门	财务部	职 务	财务总监
入职时间	___年___月___日				
聘 期	___年___月___日~___年___月___日				
考 核 期	___年___月___日~___年___月___日				
二、主要职责					
1.组织编制财务、资金、审计等规章制度及业务操作流程。					
2.对公司资金的时间安排进行组织、计划、控制与管理。					
3.财务监控。					
4.财务分析与预测。					

5.疏通融资渠道。

6.审计管理。

7.分管部门管理。

三、工作目标

1.财务预算与控制，对预算执行过程中出现的问题没有及时解决，每出现 1 次，减____分。

2.财务分析。每月（季度）至少提供一次财务分析报告并提出相关决策建议，未能提供有效的相关信息，减____分~____分。

3.疏通融资渠道，确保融资渠道畅通，领导交办的融资任务 100%地完成，每差 1%，减____分。

4.投资回报率达到____%，每低 1%，减____分。

5.资金利用率达到____%，每低 1%，减____分。

6.成本控制。对各部门的成本进行控制，未能按照财务会计制度控制各项费用的情况每出现 1 次，减____分。

7.分管部门人员管理，部门培训计划完成率达到 100%，未完成该项工作，减____分；及时公正地对下属员工进行考核，下属员工对绩效考核工作满意度评分在____分以上，加____分。

8.年度重点工作完成情况。

年度重点任务完成情况考核表

重点任务工作事项	计划目标	实际完成情况	考核标准	评 估

说明：① 年度重点工作中，如出现子项目或者分阶段目标的情况，应对子项目和分阶段目标都赋予相应的标准分值。

② 在年中，因生产经营活动的需要而对年度重点工作进行调整，应对年度重点工作的标准分值进行相应的调整。

四、附则

1.责任人在工作期内若出现重大责任事故，则公司有权对责任人提出终止聘用合同。

2.本公司在生产经营环境发生重大变化或发生其他情况时，有权修改本责任书。

3.本目标责任书未尽事宜在征求总裁意见后，由公司另行研究确定解决办法。

4.本责任书解释权归公司人力资源部。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 3 章 战略管理人员绩效考核

3.1 战略规划部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	战略规划方案 编制及时率	年度	$\frac{\text{规定时间内编制完成的战略规划数}}{\text{规定时间应编制完成的战略规划总数}} \times 100\%$	战略规划部
2	战略规划方案 通过率	年度	$\frac{\text{通过审核的战略方案数}}{\text{考核期内提交战略方案总数}} \times 100\%$	战略规划部

3	行业分析报告 提交及时率	年度	$\frac{\text{规定时间内提交的行业研究报告数}}{\text{规定时间应提交行业研究报告总数}} \times 100\%$	战略规划部
4	战略项目 进度控制	年度	战略项目按进度计划执行	战略规划部
5	业务流程改善 计划按时完成率	年度	$\frac{\text{规定时间内已完成的计划工作量}}{\text{规定时间内计划完成的工作量}} \times 100\%$	战略规划部
6	提出并被采 纳的建议数	年度	就当前企业运营过程中存在的问题提出改 善建议的次数	战略规划部

3.2 企业管理部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	规范化管理推进 计划按时完成率	年度	$\frac{\text{规定时间内已完成的规范化管理工作量}}{\text{规定时间计划完成的工作量}} \times 100\%$	企业管理部
2	经营管理计划分析 报告提交及时率	年度	$\frac{\text{规定时间内提交的分析报告数}}{\text{规定时间应提交的分析报告总数}} \times 100\%$	企业管理部
3	内部管理评估 报告提交及时率	年度	$\frac{\text{规定时间内提交的评估报告数}}{\text{规定时间应提交的评估报告总数}} \times 100\%$	企业管理部
4	内部管理培训 计划完成率	年度	$\frac{\text{规定时间内完成的培训课时数}}{\text{规定时间计划完成的课时数}} \times 100\%$	企业管理部
5	合同档案 归档及时率	年度	$\frac{\text{规定时间内完成归档的合同档案数}}{\text{规定时间应归档的合同档案总数}} \times 100\%$	企业管理部
6	提出并被采 纳的建议数	年度	就当前企业运营过程中存在的问题提出改 善建议的次数	企业管理部

3.3 战略规划主管绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	战略规划主管	部门	战略规划部
考核人姓名		职位	战略规划部经理	部门	战略规划部

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	战略规划方案 提交及时率	20%	考核期内战略规划方案提交及时率达到____% 以上	
2	行业调研计划 按时完成率	15%	考核期内行业调研计划按时完成率达到____% 以上	
3	行业分析报告 提交及时率	15%	考核期内行业分析报告提交及时率达到____% 以上	
4	经济运行情况分析 报告提交及时率	15%	考核期内经济运行情况分析报告提交及时率达 到____%以上	
5	各类报告	15%	考核期内各类提交的报告通过率在____%以上	

	提交通过率			
6	业务流程改善计划按时完成率	10%	业务流程改善计划按时完成率在____%以上	
7	提出并被采纳的建议数	5%	考核期内提出并被采纳的建议数在____项以上	
8	统计数据资料完好率	5%	考核期内统计数据资料完好率达到 100%	
本次考核总得分				
考核指标说明	<p>1.行业调研计划按时完成率</p> $\text{行业调研计划按时完成率} = \frac{\text{规定时间内完成调研任务数}}{\text{调研计划要求完成的任务数}} \times 100\%$ <p>2.各类报告提交通过率</p> <p>各类报告包括行业调研报告、经济运行分析报告及战略规划方案等，其计算公式如下：</p> $\text{各类报告提交通过率} = \frac{\text{通过审核的报告数}}{\text{提交的报告总数}} \times 100\%$			
被考核人		考核人		复核人
签字：	日期：	签字：	日期：	签字：日期：

3.4 企业管理主管绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	企业管理主管	部门	企业管理部
考核人姓名		职位	企业管理部经理	部门	企业管理部

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	工作目标按计划完成率	20%	考核期内工作目标按计划完成率达到 100%	
2	规范化管理推进计划按时完成率	15%	规范化管理推进计划按时完成率达到____%以上	
3	经营管理计划分析报告提交及时率	15%	考核期内经营管理计划分析报告提交及时率达到____%以上	
4	内部管理评估报告提交及时率	15%	考核期内企业内部管理评估报告提交及时率达到____%以上	
5	管理数据收集完整性	10%	考核期内管理数据收集过程中无缺失情况发生	
6	部门协作满意度	10%	考核期内部门协作满意度达到____分以上	

7	提出并被采纳的建议数	10%	考核期内提出并被采纳的建议数达到____项以上	
8	合同档案归档及时率	5%	考核期内合同档案归档及时率达到____%以上	
本次考核总得分				
考核指标说明	<p>1.工作目标按计划完成率</p> $\text{工作目标按计划完成率} = \frac{\text{实际完成工作量}}{\text{计划完成量}} \times 100\%$ <p>2.管理数据收集完整性</p> <p>管理数据收集完整性通过对考核期内管理数据收集过程中有无重要管理数据缺失情况进行评价</p>			
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

3.5 战略规划部经理绩效考核方案

方案名称	战略规划部经理绩效考核方案	受控状态													
		编 号													
<div>一、考核周期</div> <div>（一）年中考核</div> <div>于每年的 7 月____日进行。</div> <div>（二）年终考核于</div> <div>下一年度的 1 月____日进行。</div> <div>二、考核内容</div> <div>（一）工作绩效考核</div> <div>对战略规划部经理的工作绩效考核，主要从下表所示的10个方面进行。</div> <div>考核内容</div> <table><tr><th>考核内容</th><th>考核目的</th><th>绩效目标值</th></tr><tr><td>部门费用管理</td><td>合理有效地控制费用的支出，节约成本</td><td>控制在预算之内</td></tr><tr><td>部门工作计划完成情况</td><td>确保部门工作任务全面完成</td><td>达到 100%</td></tr><tr><td>公司发展战略研究</td><td>保证公司持续、健康发展，确保公司发展战略与公司内部资源相匹配，适应外部环境的发展和变化</td><td>上级领导对提交的研究报告满意度评分在____分以上</td></tr></table>				考核内容	考核目的	绩效目标值	部门费用管理	合理有效地控制费用的支出，节约成本	控制在预算之内	部门工作计划完成情况	确保部门工作任务全面完成	达到 100%	公司发展战略研究	保证公司持续、健康发展，确保公司发展战略与公司内部资源相匹配，适应外部环境的发展和变化	上级领导对提交的研究报告满意度评分在____分以上
考核内容	考核目的	绩效目标值													
部门费用管理	合理有效地控制费用的支出，节约成本	控制在预算之内													
部门工作计划完成情况	确保部门工作任务全面完成	达到 100%													
公司发展战略研究	保证公司持续、健康发展，确保公司发展战略与公司内部资源相匹配，适应外部环境的发展和变化	上级领导对提交的研究报告满意度评分在____分以上													

公司战略实施情况监督与指导	确保公司阶段性战略发展目标完成	公司阶段性战略发展目标完成率达 100%
投资收益率		达到____%
公司经营情况分析	为公司高层领导提供决策支持	提交的分析报告的准确率与完成率达____%
信息收集的及时性与完整性	为公司高层领导提供决策支持	
决策评审差错率	确保公司无重大决策失误	重大决策失误的情况为 0
提出合理化建议被采纳的数量		被采纳并实施的建议不得低于____项
部门人员管理	确保各项工作能有序进行	1.部门员工出勤率达到____% 2.下属员工无重大违规事件发生

(二) 工作能力考核

工作能力考核主要是对具体职务所需要的基本能力进行的测评, 对战略规划部经理工作能力的考核, 主要包括专业技能掌握程度、分析决策能力、组织协调能力等。

(三) 工作态度考核

工作态度考核主要包括工作责任感、协作精神、工作纪律性等方面。

三、考核实施

1.考核采取自我述职报告与上级领导及其他相关人员综合评定的方法, 述职报告由被考核者在规定的时间内将书面述职报告交给上级领导。

2.年度考核总得分=年中考核得分×45%+年终考核得分×55%。

四、考核纪律

1.考核人员必须本着公平、公正、客观的原则对被考核者实施考核。

2.考核工作必须在规定的时间内完成。

五、考核结果应用

根据绩效考评结果, 对被考评者实施相应的人力资源管理措施, 将绩效管理与其他人力资源管理制度联系起来。绩效评估结果主要运用于: 股权激励、薪资调整、岗位调整、能力提升计划等方面。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

3.6 企业管理部经理绩效考核方案

方案名称	企业管理部经理绩效考核方案	受控状态	
		编 号	
<div>一、考核周期</div> <p>对企业管理部经理的考核，实行季度考核与年度考核相结合的办法。</p> <div>二、考核实施小组</div> <p>1.总经理全面负责考核的组织与领导工作。</p> <p>2.人力资源部经理负责监督考核过程并负责处理考核过程中的突发事件。</p> <p>3.小组成员（由相关职能部门经理组成）负责对被考核者实施考核。</p> <div>三、考核方法</div> <p>1.考核采取自我述职报告与上级领导及其他相关人员综合评定的方法。</p> <p>2.述职报告由被考核者在规定的时间内交给上级领导。</p>			

四、考核内容					
（一）任务绩效考核（55%）					
任务绩效考核主要是针对企业管理部经理本职工作的完成情况进行的检验，其考核内容如下表所示。					
任务绩效考核内容					
考核内容		考核标准			
部门工作的计划性		上级领导审核发现所制订的计划中，缺失的重要内容项数为 0，一般工作事项不超过____项			
部门工作计划完成率		达到 100%			
部门费用预算的控制		部门实际费用与预算费用之间的差异控制在____%以内			
质量体系运行的有效性		认证年检报告中不合格的项数不超过____项			
方案和建议的有效性		所提出的合理化建议被采纳并实施的数量不得低于____条			
部门培训计划完成率		达到 100%			
工作报告提交的及时性		在规定的时间内完成工作报告的编写并上交至相关部门			
（二）工作态度考核（10%）					
对工作态度的考核，主要从工作主动性、工作责任感、工作协作性等方面进行考核。					
（三）工作能力考核（35%）					
① 专业知识。					
② 计划组织能力。					
③ 领导能力。					
④ 分析决策能力。					
⑤ 其他职位说明书上所要求具备的能力。					
五、考核结果应用					
（一）考核结果划分					
1. A——优秀，工作成绩优异，有创新成果。					
2. B——良好，工作成果达到企业要求且成绩突出。					
3. C——好，工作成果达到企业要求且部分工作表现突出。					
4. D——合格，工作成绩达到企业要求。					
5. E——较差，工作成绩不能达到企业要求。					
（二）考核结果应用					
1. 薪资调整。					
2. 员工培训。					
3. 岗位调整。					
4. 人事变动。					
5. 其他相关人事政策。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 4 章 技术研发人员绩效考核

4.1 技术部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	工作目标按计划完成率	年度	$\frac{\text{实际完成工作量}}{\text{计划完成工作量}} \times 100\%$	技术部
2	技术创新使标准工时降低率	年度	$\frac{\text{改进前标准工时} - \text{改进后标准工时}}{\text{改进前标准工时}} \times 100\%$	财务部
3	技术创新使材料消耗降低率	年度	$\frac{\text{改进前工序材料消耗} - \text{改进后消耗}}{\text{改进前工序材料消耗}} \times 100\%$	财务部
4	技术改造费用控制率	年度	$\frac{\text{技术改造发生费用}}{\text{技术改造费用预算}} \times 100\%$	财务部
5	重大技术改进项目完成数	年度	当期完成并通过验收的重大技术改进项目总数	技术部
6	技术服务满意度	年度	对技术服务对象进行随机调查的技术服务满意度评分的算术平均值	人力资源部
7	外部学术交流次数	年度	当期进行外部学术交流的次数	人力资源部
8	内部技术培训次数	年度	考核期内进行内部技术培训的次数	人力资源部

4.2 研发部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	研发项目阶段成果达成率	年度	$\frac{\text{各项目实施阶段成果达成数}}{\text{计划达成数}} \times 100\%$	研发部
2	科研项目申请成功率	年度	$\frac{\text{项目申请成功数}}{\text{项目申请总数}} \times 100\%$	研发部
3	研发成本控制率	年度	$\frac{\text{实际技术改造费用}}{\text{预算费用}} \times 100\%$	财务部
4	新产品利润贡献率	年度	$\frac{\text{新产品利润总额}}{\text{全部利润总额}} \times 100\%$	财务部
5	项目开发完成准时率	年度	$\frac{\text{开发实际周期}}{\text{开发计划周期}} \times 100\%$	研发部
6	科研课题完成量	年度	当期完成并通过验收的课题总数	研发部
7	科研成果转化效果	年度	当期科研成果转化次数	研发部
8	产品技术稳定性	年度	投放市场后产品设计更改的次数	研发部
9	试验事故发生次数	年度	当期试验事故发生次数	研发部

4.3 技术部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	技术部经理	部门	技术部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	部门工作计划完成率	20%	部门工作按计划 100%完成	
2	技术改造费用控制率	15%	技术改造费用控制率在____%以下	
3	部门规章制度建设	10%	部门制度建设完善并得到 100%执行	

4	标准工时降低率	10%	技术创新使标准工时降低率达到____%以上	
5	材料消耗降低率	10%	技术创新使材料消耗降低率达到____%以上	
6	技术改进项目完成数	10%	重大技术改进项目完成数在____项以上	
7	技术方案提交及时率	5%	技术方案提交及时率达到 100%	
8	技术方案采用率	5%	提交的技术方案被采用的比例达到____%以上	
9	外部学术交流次数	5%	考核期内进行外部学术交流的次数在____次以上	
10	内部技术培训次数	5%	考核期内进行内部技术培训的次数在____次以上	
11	部门员工管理	5%	部门员工绩效考核平均得分在____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	1.技术方案提交及时率 $\text{技术方案提交及时率} = \frac{\text{及时提交方案数}}{\text{计划提交方案总数}} \times 100\%$ 2.技术方案采用率 $\text{技术方案采用率} = \frac{\text{被采用的技术方案数}}{\text{提交技术方案总数}} \times 100\%$ 3.员工管理 部门员工绩效考核平均得分以年度综合测评得分为基准			
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

4.4 研发部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	研发部经理	部门	研发部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	研发项目阶段成果达成率	15%	研发项目阶段成果达成率在____%以上	
2	项目开发完成准时率	15%	项目开发完成准时率在____%以上	
3	部门规章制度建设	10%	部门规章制度建设完善并得到 100%执行	

4	研发成本控制率	10%	项目研发成本控制率达____%	
5	新产品投资利润率	10%	新产品投资利润率在____%以上	
6	新产品利润贡献率	10%	新产品利润贡献率在____%以上	
7	科研成果转化效果	10%	本年度实现科研成果转化在____项以上	
8	开发成果验收合格率	5%	开发成果验收合格率达到 100%	
9	科研项目申请成功率	5%	科研项目申请成功率到达到____%以上	
10	试验事故发生次数	5%	试验事故发生次数在____次以下	
11	部门员工管理	5%	部门员工绩效考核平均得分在____分以上	
12	产品技术重大创新	加分项	每次酌情加 5~10 分	
本次考核总得分				
考核指标说明	<p>1.新产品投资利润率</p> $\text{新产品投资利润率} = \frac{\text{新产品利润额}}{\text{新产品研发投资总额}} \times 100\%$ <p>2.开发成果验收合格率</p> $\text{开发成果验收合格率} = \frac{\text{成果验收合格数}}{\text{总验收次数}} \times 100\%$ <p>3.产品技术重大创新</p> <p>指产品技术创新获得国际认可或填补国家某项空白，经权威机构认证，由公司技术负责人进行评议，酌情给予考核加分</p>			
被考核人		考核人		复核人
签字：	日期：	签字：	日期：	签字：日期：

4.5 技术研发人员绩效考核方案

方案名称	技术研发人员绩效考核方案	受控状态	
		编 号	
<div>一、总体设计思路</div> <div>（一）考核目的</div> <p>为了全面并简洁地评价公司技术研发人员的工作成绩，贯彻公司发展战略，结合技术研发人员的工作特点，制定本方案。</p> <div>（二）适用范围</div> <p>本公司所有技术研发人员。</p> <div>（三）考核指标及考核周期</div> <p>针对技术研发人员的工作性质，将技术研发人员的考核内容划分为工作业绩、工作态度、工作能力考核，具体考核周期如下表所示。</p> <div>考核周期分布表</div>			

考核指标类型	工作业绩	工作态度	工作能力
考核周期	项目结束/年度	月/季/年度	月/季/年度

(四) 考核关系

由技术研发部门主管会同人力资源部经理、考核专员组成考评小组负责对生产人员的考核。

二、考核内容设计

(一) 工作业绩指标

工作业绩考核表

人员类型	关键业绩指标	考核目标值	权重	得分
研发人员	新产品开发周期	实际开发周期比计划周期提前____天	30	
	技术评审合格率	技术评审合格率达到 100%	25	
	项目计划完成率	项目计划完成率达到 100%	20	
	设计的可生产性	成果不能投入生产情况发生的次数少于____次	15	
	研发成本降低率	研发成本降低率达到____%以上	10	
技术人员	技术设计完成及时率	技术设计完成及时率达到____%以上	30	
	技术方案采用率	技术方案采用率达到____%以上	25	
	技术改造费用控制率	技术改造费用控制率达到____%	25	
	技术服务满意度	相关部门对技术服务满意度评价的评分在____分以上	10	
	技术资料归档及时率	技术资料归档及时率达到 100%	10	

(二) 工作态度指标

工作态度考核表

指标名称	考核标准								总分	得分
	优		良		中		差			
	标准	得分	标准	得分	标准	得分	标准	得分		
工作责任心	强烈	30	有	24	一般	18	无	6	30	
工作积极性	非常高	25	很高	20	一般	15	无	5	25	
团队意识	强烈	25	有	20	一般	15	无	5	25	
学习意识	强烈	20	有	16	一般	12	无	4	20	

(三) 工作能力指标

工作能力考核表

指标名称	考核标准								总分	得分
	优		良		中		差			
	标准	得分	标准	得分	标准	得分	标准	得分		
分析能力	非常强	20	较强	16	一般	12	较弱	4	20	
判断能力	非常强	20	较强	16	一般	12	较弱	4	20	
计划能力	非常强	20	较强	16	一般	12	较弱	4	20	
创新能力	非常强	15	较强	12	一般	8	较弱	3	15	
学习能力	非常强	15	较强	12	一般	8	较弱	3	15	
应变能力	非常强	10	较强	8	一般	6	较弱	2	10	
理解能力	非常强	10	较强	8	一般	6	较弱	2	10	

(四) 年度绩效考核

年度绩效考核表

被考核者		部门		岗位	
考核者		部门		岗位	

上限。				
③ 年度绩效考核得分在 60 分到 80 分（含）的，薪资等级不变；				
④ 年度绩效考核得分在 60 分以下的，薪资等级降一个等级，但不低于本职位薪资等级的下限。				
2. 培训				
年度绩效考核得分在 80 分（含）以上的员工，有资格享受公司安排的提升培训。年度绩效考核得分在 70 分（含）以上的员工，可以申请相关培训，经人力资源部批准后参加。年度绩效考核得分在 60 分（含）以下的员工，必须参加由公司安排的适职培训。				
五、绩效申诉				
（一）申诉受理				
被考核人如对考核结果不清楚或者持有异议，可以采取书面形式向人力资源部绩效考核管理人员申诉。				
（二）提交申诉				
员工以书面形式提交申诉书。申诉书内容包括申诉人姓名、所在部门、申诉事项、申诉理由。				
（三）申诉受理				
人力资源部绩效考核管理人员接到员工申诉后，应在三个工作日做出是否受理的答复。对于申诉事项无客观事实依据，仅凭主观臆断的申诉不予受理。				
受理的申诉事件，首先由所在部门考核管理负责人对员工申诉内容进行调查，然后与员工直接上级、共同上级、所在部门负责人进行协调、沟通。不能协调的，上报公司人力资源部进行协调。				
（四）申诉处理答复				
人力资源部应在接到申诉申请书的 10 个工作日内明确答复申诉人。				
相关说明				
编制人员	审核人员		批准人员	
编制日期	审核日期		批准日期	

第 5 章 采购供应人员绩效考核

5.1 采购部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	采购计划完成率	季/年度	$\frac{\text{考核期内采购总金额}}{\text{同期计划采购金额}} \times 100\%$	采购/仓储部
2	采购订单 按时完成率	季/年度	$\frac{\text{实际按时完成订单数}}{\text{采购订单总数}} \times 100\%$	采购/仓储部
3	成本降低 目标达成率	季/年度	$\frac{\text{成本实际降低率}}{\text{成本目标降低率}} \times 100\%$	财务部
4	订货差错率	季/年度	$\frac{\text{数量及质量有问题的物资金额}}{\text{采购总金额}} \times 100\%$	生产/质检部
5	采购资金节约率	季/年度	$\left(1 - \frac{\text{实际采购物资资金}}{\text{采购物资预算资金}}\right) \times 100\%$	财务部
6	采购质量合格率	季/年度	$\frac{\text{采购物资的合格数量}}{\text{采购物资总量}} \times 100\%$	生产部
7	供应商履约率	季/年度	$\frac{\text{履约的合同数}}{\text{订立的合同总数}} \times 100\%$	

5.2 供应部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	采购计划完成率	季/年度	$\frac{\text{采购计划完成量}}{\text{同期采购计划总量}} \times 100\%$	供应部
2	到货及时率	季/年度	$\frac{\text{规定时间内到货批次}}{\text{采购总批次}} \times 100\%$	供应部
3	采购质量合格率	季/年度	$\frac{\text{质量合格的采购批次}}{\text{采购总批次}} \times 100\%$	供应部
4	供应商开发计划完成率	季/年度	$\frac{\text{实际开发数量}}{\text{计划开发数量}} \times 100\%$	供应部
5	采购成本降低目标达成率	季/年度	$\frac{\text{成本实际降低率}}{\text{成本目标降低率}} \times 100\%$	供应部
6	物资供应及时率	季/年度	$\frac{\text{物资供应及时的次数}}{\text{需要物资供应的总次数}} \times 100\%$	供应部
7	物资发放准确性	季/年度	考核期内物资发放出错的次数	供应部
8	物资保管损坏量	季/年度	物资保管损坏量折合成金额计	供应部
9	运输安全事故次数	季/年度	物资供应运输过程中发生安全事故的次数	供应部

5.3 采购部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	采购部经理	部门	采购部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	采购计划完成率	20%	考核期内采购计划完成率达到____%以上	
2	采购成本降低目标达成率	15%	考核期内采购成本降低目标达成率达到____%	
3	采购部门管理费用控制	10%	考核期内控制在预算范围之内	
4	采购及时率	10%	考核期内采购及时率达到____%以上	
5	采购质量合格率	10%	考核期内采购质量合格率达到 100%	
6	采购计划编制及时率	10%	考核期内采购计划编制及时率达到____%	
7	供应商开发计划完成率	10%	考核期内供应商开发计划完成率在____%以上	
8	供应商履约率	5%	考核期内供应商履约率达到____%	
9	供应商满意率	5%	考核期内供应商满意率在____%以上	
10	员工管理	5%	部门员工绩效考核平均得分在____分以上	
本次考核总得分				
考核指标	1.采购及时率			

说明	<p>采购及时率=$\frac{\text{规定时间内完成采购订单数}}{\text{应完成采购订单总数}} \times 100\%$</p> <p>2.采购计划编制及时率</p> <p>采购计划编制及时率=$\frac{\text{规定时间内完成采购计划编制的次数}}{\text{应完成采购计划编制的总数}} \times 100\%$</p>			
	被考核人	考核人	复核人	
	签字： 日期：	签字： 日期：	签字： 日期：	

5.4 供应部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	供应部经理	部门	供应部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	采购计划完成率	20%	考核期内采购计划完成率达到 100%	
2	供应商开发计划完成率	15%	考核期内供应商开发计划完成率达到____%	
3	采购质量合格率	10%	考核期内采购质量合格率达到 100%	
4	部门管理费用控制	10%	考核期内部门费用控制在预算范围之内	
5	采购成本降低目标达成率	10%	考核期内采购成本降低目标达成率在____%以上	
6	供应计划编制及时率	5%	考核期内供应计划编制及时率在____%以上	
7	物资供应及时率	5%	考核期内物资供应及时率达到 100%	
8	物资发放准确性	5%	考核期内物资发放出错的次数控制在____次以内	
9	供应商交货及时率	5%	考核期内供应商交货及时率达到____%	
10	物资保管损坏量	5%	考核期内物资保管损坏金额控制在____元以内	

11	运输安全 事故次数	5%	考核期内运输安全事故次数控制在____次以内	
12	员工管理	5%	部门员工绩效考核平均得分在____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明				
被考核人		考核人		复核人
签字：	日期：	签字：	日期：	签字：日期：

5.5 采购人员绩效考核实施方案

方案名称	采购人员绩效考核实施方案	受控状态	
		编 号	

一、目的

为贯彻企业绩效考核管理制度，全面评价采购人员的工作绩效，保证企业经营目标的实现，同时也为员工的薪资调整、教育培训、晋升等提供准确、客观的依据，特制定采购人员绩效考核实施方案。

二、遵循原则

（一）明确化、公开化原则

考评标准、考评程序和考评责任都应当有明确的规定，而且在考评中应当遵守这些规定。同时，考评标准、程序和对考评责任者的规定在企业内部应当对全体员工公开。

（二）客观考评的原则

明确规定的考评标准，针对客观考评资料进行评价，避免掺入主观性和感情色彩。做到“用事实说话”，考评一定要建立在客观事实的基础上。其次要做到把被考评者与既定标准作比较，而不是在人与人之间进行比较。

（三）差别的原则

考核的等级之间应当有鲜明的差别界限，针对不同的考评评语在工资、晋升、使用等方面应体现明显差别，使考评带有刺激性，激励员工的上进心。

（四）反馈原则

考评结果（评语）一定要反馈给被考评者本人。在反馈考评结果的同时，应当向被考评者就评语进行说明解释，肯定成绩和进步，说明不足之处，提供今后努力方向的参考意见等。

三、适用范围

适用于本企业采购部人员，以下人员除外。

- ① 考核期开始后进入本企业的员工。
- ② 因私、因病、因伤而连续缺勤三十日以上者。
- ③ 因公伤而连续缺勤七十五日以上者。
- ④ 虽然在考核期任职，但考核实施日已经退職者。

四、绩效考核小组成员

人力资源部负责组织绩效考核的全面工作，其主要成员包括人力资源部经理、采购部经理、采购部主管、人力资源部绩效考核专员、人力资源部一般工作人员。

五、采购绩效考核实施

（一）采购人员绩效考核指标

采购人员绩效考核以适时、适质、适量、适价、适地的方式进行，并用量化指标作为考核的尺度。主要利用采购时间、采购品质、采购数量、采购价格、采购效率五个方面的指标对采购人员进行绩效考核。量化指标如下表所示。

采购人员绩效考核指标

绩效考核方面	权重（%）	考核指标/指标说明
时间绩效	15%	停工断料,影响工时
		紧急采购(如空运)的费用差额
品质绩效	15%	进料品质合格率
		物料使用的不良率或退货率
数量绩效	30%	呆物料金额
		呆物料损失金额
		库存金额
		库存周转率
价格绩效	30%	实际价格与标准成本的差额
		实际价格与过去平均价格的差额
		比较使用时价格和采购时价格的差额
		将当期采购价格与基期采购价格的比率同当期物价指数与基期物价指数的比率进行比较
效率绩效	10%	采购金额

		采购收益率
		采购部门费用
		新开发供应商数量
		采购完成率
		错误采购次数
		订单处理时间

（二）绩效考核周期

采购部经理对于短期内工作产出较清晰的记录和印象以及对工作的产出及时进行评估和反馈,有利于及时地改进工作,以月度为周期进行考核;对于周边绩效指标,以季度或年度进行考核。

（三）绩效考核方法及说明

采购人员绩效考核采用量化指标与日常工作表现考核相结合来进行,量化指标占考核的 70%,日常工作表现考核占 30%。两次考核的总和即为采购人员的绩效。采购人员绩效考核计算方式如下:

采购人员绩效考核分数=量化指标综合考核得分×70%+日常工作表现×30%

（四）绩效考核实施

绩效考核小组工作人员根据员工的实际工作情况展开评估,员工本人将自己的考核期间的工作报告在考核期间交于人力资源部,人力资源部汇总并统计结果,在绩效反馈阶段将考核结果告知被考核者本人。

（五）考核结果应用

考核结果分为五个层次(划分标准见表),其结果为人力资源部奖金发放、薪资调整、员工培训、岗位调整、人事变动等提供客观的依据。

绩效考核结果等级划分标准

杰出	优秀	中等	需提高	差
A	B	C	D	E
85 分以上	85 分以下~75 分	75 分以下~65 分	65 分以下~50 分	50 分以下

根据员工绩效考核的结果,可以发现员工与标准要求的差距,从而制订有针对性的员工发展计划和培训计划,提高培训的有效性,使员工的素质得到提高,最终为企业管理水平的提高打下坚实的基础。

（六）绩效考核实施工具

对采购人员的绩效考核，主要的考核实施工具有采购人员绩效考核表、等级标准说明表（如下表所见）。

采购人员绩效考核表

项目		权重	等级说明					自我评分	综合得分
			杰出	优秀	中等	需提高	差		
定量指标	时间绩效	15%							
	品质绩效	15%							
	数量绩效	30%							
	价格绩效	30%							
	效率绩效	10%							
定量指标权重为 70%									
定性指标	责任感	30%							
	合作度	30%							
	主动性	20%							
	纪律性	20%							
定性指标权重为 30%									
综合得分									
考核补充:									

考核人：

被考核人:

考核日期: 年 月 日

[illegible]

第6章 生产工艺人员绩效考核

6.1 生产管理部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	生产计划达成率	季/年度	$\frac{\text{实际产量}}{\text{计划产量}} \times 100\%$	生产管理部
2	内部利润达成率	季/年度	$\frac{\text{实际完成的内部利润额}}{\text{计划完成的内部利润额}} \times 100\%$	财务部
3	劳动生产效率	季/年度	$\frac{\text{产出数量} \times \text{标准工时}}{\text{日工作小时} \times \text{直接人工数量} - \text{损失工时}} \times 100\%$	质量管理部

4	交期达成率	季/年度	$\frac{\text{交货期无误次数}}{\text{交货总次数}} \times 100\%$	销售部
5	产品抽检合格率	月/季/年度	$\frac{\text{实际合格数}}{\text{抽样产品总数}} \times 100\%$	质量管理部
6	生产成本下降率	季/年度	$\frac{\text{上期生产成本} - \text{当期生产成本}}{\text{上期生产成本}} \times 100\%$	财务部
7	生产设备利用率	年度	$\frac{\text{开机总工时} - \text{外部停机总工时}}{\text{开机总工时}} \times 100\%$	设备部
8	生产安全事故次数	季/年度	考核期内生产安全事故发生的次数合计	生产管理部

6.2 工艺管理部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	新产品工艺设计任务完成准时率	季/年度	$\frac{\text{实际设计周期}}{\text{计划设计周期}} \times 100\%$	工艺管理部
2	工艺试验及时完成率	月/季/年度	$\frac{\text{按时完成工艺试验次数}}{\text{工艺试验总次数}} \times 100\%$	工艺管理部
3	工艺工装文件差错率	月/季/年度	$\frac{\text{出错的工艺工装文件份数}}{\text{工艺工装文件总份数}} \times 100\%$	质量管理部
4	工艺工装文件出错损失	季/年度	因本部门提供的工艺工装文件错误造成的经济损失金额	生产管理部 财务部
5	标准工时降低率	根据实际	$\frac{\text{改进前标准工时} - \text{改进后标准工时}}{\text{工艺改进前标准工时}} \times 100\%$	工艺管理部
6	工艺改进成本降低率	根据实际	$\frac{\text{改进前生产成本} - \text{改进后生产成本}}{\text{工艺改进前生产成本}} \times 100\%$	生产管理部 财务部
7	部门管理费用预算达成率	季/年度	$\frac{\text{实际发生费用}}{\text{费用预算总额}} \times 100\%$	财务部

6.3 生产车间主任绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	生产车间主任	部门	生产车间
考核人姓名		职位	生产管理部经理	部门	生产管理部

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	生产计划 按时完成率	15%	考核期内确保产量、产值计划 100%按时完成	
2	劳动生产效率	10%	确保本考核期内的劳动生产效率比上一期的劳动生产效率提高____%	

3	交期达成率	10%	考核期内确保交期达成率在____%以上	
4	产品抽检合格率	10%	考核期内产品抽检合格率不得低于____%	
5	生产计划 排程准确率	10%	考核期内不得低于____%	
6	工时标准达成率	10%	考核期内工时标准达成率达____%	
7	物耗标准达成率	10%	考核期内应达到____%以上	
8	生产现场 5S 质量	5%	考核期内 5S 要求的不合格项数不得超过____项	
9	生产安全事 故发生次数	10%	考核期内一般性的生产安全事故不超过____起， 重大生产安全事故为 0	
10	员工技能提升率	5%	考核期内应达到____%以上	
11	有效的流程和制度 得到实施的百分率	5%	考核期内确保有效的流程和制度 100%得到贯彻 实施	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	员工技能提升率 $\text{员工技能提升率} = \frac{\text{年末技能评估得分} - \text{年初技能评估得分}}{\text{年初技能评估得分}} \times 100\%$			
被考核人		考核人		复核人
签字：	日期：	签字：	日期：	签字：日期：

6.4 生产车间班组长绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	生产车间班组长	部门	生产车间
考核人姓名		职位	生产车间主任	部门	生产车间

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	生产计划 按时完成率	20%	考核期内确保产量、产值计划 100%按时完成	
2	劳动生产效率	20%	确保本考核期内的劳动生产效率要比上一期的 劳动生产效率提高____%	
3	产品一次	20%	考核期内产品一次性合格率达到____%以上	

	性合格率			
4	产品返工率	10%	考核期内产品返工率应控制在____%以内	
5	工时标准达成率	15%	考核期内工时标准达成率达____%	
6	生产安全事 故发生次数	15%	考核期内一般性的生产安全事故不超过____起， 重大生产安全事故为 0	
本次考核总得分				
考核 指标 说明				
被考核人		考核人		复核人
签字：	日期：	签字：	日期：	签字：日期：

6.5 生产车间班组长绩效考核方案

方案名称	生产车间班组长绩效考核方案	受控状态	
		编 号	

一、考核目的

为加强生产车间的班组建设，提高班组长的素质，全面评价班组长的工作绩效，保证企业经营目标的实现，同时，为员工的薪资调整、教育培训、晋升等提供准确、客观的依据，特制定生产车间班组长绩效考核实施方案。

二、考核原则

（一）公平公开原则

1. 人事考评标准、考评程序和考评责任都应当有明确的规定且对企业内部全体员工公开。
2. 考评一定要建立在客观事实的基础上进行评价，尽量避免掺入主观性和感情色彩。
3. 企业生产车间所有班组长都要接受考核，同一岗位的考核执行相同的标准。

（二）定期化与制度化

绩效考核制度作为人力资源管理的一项重要的制度，企业所有员工都要遵守执行。将生产车间班组长考核分为季度考核和年度考核两种。

（三）量化与定性化相结合

生产车间班组长考核指标分为定性化与量化两种，其中，定性化指标权重占 40%，量化指标权重占 60%。

（四）沟通与反馈

考核评价结束后，人力资源部或生产部门相关领导应及时与被考核者进行沟通，将考评结果告知被考核者。

在反馈考评结果的同时，应当向被考评者就评语进行说明解释，肯定成绩和进步，说明不足之处，提出今后努力方向的参考意见等，并认真听取被考核者的意见或建议，共同制订下一阶段的工作计划。

三、绩效考核小组成员

人力资源部负责组织绩效考核的全面工作，其主要成员包括人力资源部经理、生产部经理、生产车间主任、人力资源部绩效考核专员、人力资源部一般工作人员。

四、生产车间班组长绩效考核内容

（一）生产车间班组长季度考核内容（如下表所示）

生产车间班组长绩效考核表（季度）

编号：_____ 日期：_____ 年 _____ 月 _____ 日

姓名					部门		岗位	生产车间班组长		
考核时间					考核周期					
业绩 指标	信息 来源	考核 人员	权重	考核标准				得 分		
				标准定义			得分区间			
产值 达成率 (A)	产值 统计表	生产 车间 主任	15%	A≥1.2			91~100 分			
				1≤A<1.2			81~90 分			
				0.9≤A<1			61~80 分			
				0.8≤A<0.9			51~60 分			
				A<0.8			0~50 分			
产品 质量 合格 达成率 (B)	月度 产品 质量 检查表	生产 车间 主任	15%	B≤1			91~100 分			
				0.9≤B<1			81~90 分			
				0.8≤B<0.9			61~80 分			
				0.7≤B<0.8			51~60 分			
				B<0.7			0~50 分			
排单 计划 达成率	日排单 计划及 日排单	生产 车间 主任	20%	C≥0.9			91~100 分			
				0.8≤C<0.9			81~90 分			
				0.7≤C<0.8			61~80 分			

(C)	计划履行记录			0.6≤C<0.7	51~60 分	
				C<0.6	0~50 分	
现场问题处理效果	技术问题处理记录	生产车间主任	20%	及时发现生产现场问题，处理十分妥当，没有造成任何损失	91~100 分	
				及时发现生产现场问题，处理得当，造成的损失很小	81~90 分	
				能够应对生产现场问题，采取处理措施，但造成一定损失	61~80 分	
				未能及时发现生产现场问题，处理措施一般，但造成较大损失	51~60 分	
				不能及时发现生产现场问题，且处理措施不当，造成很大损失	0~50 分	
领导综合满意度	生产车间主任	生产车间主任	20%	大大超过计划要求，给公司带来预期外的较大收益	90~100 分	
				超出计划要求，超过公司预期目标	80~90 分	
				达到计划的基本要求，完成了基本目标	70~80 分	
				未能达到计划的要求，但尚未给公司带来较大损失	60~70 分	
				远远未完成计划，给公司的正常工作开展带来较大消极影响	60 分以下	
工作态度	工作积极主动性及合作意识	生产车间主任	10%	工作积极主动，具有良好的团队合作精神	80~100 分	
				能与同事较好合作，及时完成工作	70~80 分	
				能与同事相处工作，偶尔有矛盾但能及时完成工作	60~70 分	
				与人很难相处，常有矛盾发生，消极	60 分以下	
最终绩效得分						
生产车间主任评语		签字： 日期： 年 月 日				
人力资源部评语		签字： 日期： 年 月 日				

(二) 生产车间班组长年度考核内容（如下表所示）

生产车间班组长绩效考核表（年度）

编号：

日期： 年 月 日

姓名		部门		岗位	生产车间班组长
考核时间		考核周期			
考核事项	评分			权重	加权得分
工作业绩				50%	
工作能力				30%	
工作态度				20%	
综合得分					
工作业绩考核细则表					
资料来源	月度考核汇总表	人力资源部绩效考核专员		季度考核得分平均值	

生产车间主任评语	签字：日期： 年 月 日														
人力资源部评语	签字：日期： 年 月 日														
<p>五、考核周期</p> <p>对生产车间班组长的考核，在绩效考核小组的直接领导下进行，季度考核的时间一般是下一个季度开始第一个月的 1~10 日进行；年度考核时间为次年 1 月的 5~20 日进行。</p> <p>六、考核实施</p> <p>绩效考核小组工作人员根据员工的实际工作情况展开评估，员工本人将自己的述职报告于考核期间交于人力资源部，人力资源部汇总并统计结果，在绩效反馈阶段将考核结果告知被考核者本人。</p> <p>七、考核结果的应用</p> <p>考核结果分为五等（划分标准如下表所示），其结果为人力资源部薪资调整、员工培训、岗位调整、人事变动等提供客观的依据。</p> <table><caption>绩效考核结果等级表</caption><tr><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr><tr><td>优秀</td><td>好</td><td>合格</td><td>待提高</td><td>差</td></tr></table>						A	B	C	D	E	优秀	好	合格	待提高	差
A	B	C	D	E											
优秀	好	合格	待提高	差											
相关说明															
编制人员		审核人员		批准人员											
编制日期		审核日期		批准日期											

第 7 章 产品质量人员绩效考核

7.1 产品管理部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	产品项目立项 一次性通过率	季/年度	$\frac{\text{立项申请一次性通过数量}}{\text{同期所提交的立项申请总数}} \times 100\%$	产品管理部
2	产品规划 方案通过率	季/年度	$\frac{\text{通过审批的产品规划案数量}}{\text{同期所提交的产期所提方案总案}} \times 100\%$	产品管理部
3	新产品产值率	年度	$\frac{\text{新产品产值}}{\text{同期所有产品产值}} \times 100\%$	财务部
4	新产品利 润贡献率	年度	$\frac{\text{新产品利润总额}}{\text{同期全部利润总额}} \times 100\%$	财务部

5	产品销售 额达成率	月/季/年度	$\frac{\text{所负责产品实际达成的销售额}}{\text{所负责产品计划达成的销售额}} \times 100\%$	销售部
6	产品品牌知名度	年度	接受随机调查的人群对产品品牌知名度评分的算术平均值	市场部
7	新产品开发周期	年度	新产品开发周期即为新产品从立项到批量生产所花费的总天数	研发中心

7.2 质量管理部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	质检工作 及时完成率	月/季/年度	$\frac{\text{及时完成的质检次数}}{\text{应完成的检验总次数}} \times 100\%$	质量管理部
2	原辅材料现场 使用合格率	月/季/年度	$(1 - \frac{\text{发现的不合格原辅材料数量}}{\text{现场使用的原辅材料总数量}}) \times 100\%$	质量管理部
3	产品质量合格率	月/季/年度	$\frac{\text{合格的产品数量}}{\text{产品总数量}} \times 100\%$	
4	产品质量 原因退货率	月/季/年度	$\frac{\text{质量原因产品退货数量}}{\text{交付的产品总数量}} \times 100\%$	质量管理部
5	质量会签率	月/季/年度	$\frac{\text{实际会签文件数量}}{\text{应会签文件数量}} \times 100\%$	财务部
6	批次产品 质量投诉率	季/年度	$\frac{\text{客户投诉次数}}{\text{产品出货总批次}} \times 100\%$	售后服务部
7	客户投诉改善率	季/年度	$\frac{\text{客户投诉按时改善的件数}}{\text{客户投诉总件数}} \times 100\%$	售后服务部
8	质量体系认证 一次性通过率	年度	$\frac{\text{质量体系认证一次性通过的次数}}{\text{质量体系认证申请总次数}} \times 100\%$	质量管理部
9	产品免检 认证通过率	年度	$\frac{\text{通过免检认证的产品品种}}{\text{产品免检认证申请总次数}} \times 100\%$	质量管理部

7.3 质量经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	质量经理	部门	质量管理部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	质检工作 及时完成率	15%	考核期内确保质检工作 100%按时完成	
2	原辅材料现场 使用合格率	10%	考核期内确保投入生产过程的原辅材料、外协产品 100%合格	
3	产品质量合格率	10%	考核期内确保达到____%以上	
4	产品质量 原因退货率	10%	考核期内确保低于____%	
5	质量会签率	10%	考核期内达到____%以上	
6	批次产品 质量投诉率	10%	考核期内不得超过____%	

7	客户投诉改善率	10%	考核期内不得低于____%	
8	部门管理 费用控制	5%	考核期内部门管理费用控制在预算范围内	
9	质量认证一 次性通过率	5%	考核期内确保达到____%以上	
10	产品免检 认证通过率	5%	考核期内确保达到____%以上	
11	质量整改项目 按时完成率	5%	考核期内确保质量整改项目 <u>100%</u> 按时完成	
12	质量培训 计划达成率	5%	考核期内确保质量培训工作 <u>100%</u> 按时完成	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	<p>1. “质量成本占销售额比率”中“质量成本”的计算方法</p> <p>质量成本=内部故障（损失）成本+外部故障（损失）成本</p> <p>内部故障（损失）成本=报废损失费+返工（返修）损失费</p> <p>外部故障（损失）成本=顾客退货损失费+产品责任费+投诉费</p> <p>2.质量整改项目按时完成率</p> <p>质量整改项目按时完成率 = $\frac{\text{按时完成的质量整改项目的项数}}{\text{质量整改项目计划项数}} \times 100\%$</p>			
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

7.4 质控主管绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	质控主管	部门	质量管理部
考核人姓名		职位	质量经理	部门	质量管理部

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	质量控制计划 按时完成率	20%	考核期内确保质量控制工作 100%按时完成	
2	质量控制方案 编制及时率	15%	考核期内质量控制方案编制及时率达到 100%	
3	产品质量合格率	15%	考核期内确保达到____%以上	
4	质量事故 发生次数	10%	考核期内质量事故发生控制在____次以内	
5	质量事故 及时处理率	10%	考核期内确保质量事故 100%及时处理	
6	有效质量投 诉发生次数	10%	考核期内控制在____次以内	
7	质量标准	5%	考核期内质量标准制定及时率达到 100%	

考核项目	定量指标	权重	指标值	考核得分	加权得分
工作业绩	新产品利润贡献率（A）	15%			
	产品品牌知名度（B）	15%			
	新产品开发周期（C）	15%			
考核项目	定性指标	权重	自评得分	考评得分	加权得分
公司不同产品线的产品规划	产品市场的调查与研究	8%			
	新产品开发需求的准确性	10%			
	产品结构的合理性	8%			
	产品计划的明确性	8%			
产品价格政策的制定及调整	价格政策的合理性和明确性	8%			
	价格政策调整的及时性	8%			
部门管理	部门内部人员管理情况	5%			
综合得分					
重要记录	期初备注	期末说明		人力资源部审核	
	被考核人：	被考核人：		签名： 日期：	
	签名：日期：	签名：日期：			
	考核人：	考核人：			
	签名：日期：	签名：日期：			

注：定量指标按指标值与目标值的差距进行打分；定性指标的评分标准则详见“产品经理绩效考核指标等级定义表”中的规定。

产品经理绩效考核定性指标等级定义表

指标	等级	评分标准
产品市场的调查与研究	<6分	能够收集并研究行业、用户、竞争对手、渠道、产品等方面的市场信息，但分析报告内容空泛，分析结果不能够对公司产品规划决策提供支持
	6分	能够收集并研究行业、用户、竞争对手、渠道、产品等方面的市场信息，分析报告内容缺乏针对性，分析结果不能够对公司产品规划决策提供应有的支持
	7分	及时收集并研究行业、用户、竞争对手、渠道、产品等方面的市场信息，能够对客户和市场需求提出分析，分析结果可对公司产品规划决策提供一般性的支持
	8分	及时收集并研究行业、用户、竞争对手、渠道、产品等方面的市场信息，能够对客户和市场需求提出分析，分析结果能够对公司产品规划决策提供支持
	9分	及时收集并研究行业、用户、竞争对手、渠道、产品等方面的市场信息，分析报告的内容具有针对性，分析结果能够对公司产品规划决策提供支持
	10分	及时充分收集并研究行业、用户、竞争对手、渠道、产品等方面的市场信息，分析报告内容充实、合理、针对性强，对产品规划决策具有强有力的支持
新产品开发需求准确性	<6分	根据调研结果，向研发部提供的新产品研发需求内容模糊，过程改动频繁
	6分	根据调研结果，向研发部提供的新产品研发需求内容明确，过程改动较多
	7分	根据调研结果，向研发部提供的新产品研发需求内容明确清晰，但过程改动较多
	8分	根据调研结果，向研发部提供的新产品研发需求内容明确清晰，过程改动较少
	9分	根据调研结果，向研发部提供的新产品研发需求内容明确清晰，过程改动少，对现有产品和新产品的设计缺陷能够提出改进意见（事后证实部分合理）

	10 分	根据调研结果，向研发部提供的新产品研发需求内容明确清晰，过程改动很少，对现有产品和新产品的设计缺陷能够提出改进意见（事后证实合理）
产品结构的合理性	<6 分	不同产品线的发展战略、具体策略和实施步骤有重大缺陷
	6 分	不同产品线的发展战略、具体策略和实施步骤不能有效兼顾市场变化和公司战略
	7 分	不同产品线的发展战略、具体策略和实施步骤基本兼顾市场变化和公司战略
	8 分	不同产品线的发展战略、具体策略和实施步骤基本能兼顾市场变化和公司战略，但反应滞后
	9 分	不同产品线的发展战略、具体策略和实施步骤能及时兼顾市场变化和公司战略
	10 分	不同产品线的发展战略、具体策略和实施步骤能及时有效地兼顾市场变化和公司战略，反应也较快
产品计划的明确性	<6 分	不能平衡市场需求、库存、产品策略的关系，产品的月度滚动计划和年度规划很差
	6 分	能平衡市场需求、库存、产品策略的关系，产品的月度滚动计划和年度规划欠佳
	7 分	能及时平衡市场需求、库存、产品策略的关系，产品的月度滚动计划和年度规划欠佳
	8 分	能及时平衡市场需求、库存、产品策略的关系，产品的月度滚动计划和年度规划合理
	9 分	能及时平衡市场需求、库存、产品策略的关系，产品的月度滚动计划和年度规划合理，能够减少相关费用（相对往年同期）
	10 分	能准确及时地平衡市场需求、库存、产品策略的关系，产品的月度滚动计划和年度规划合理有效，明显减少相关费用，对公司获得利润方面贡献显著（相对往年同期）
价格政策合理性和明确性	<6 分	财务与市场数据不准确，计算结果脱离实际，不可执行
	6 分	财务与市场数据准确，计算结果合理性欠佳，执行有难度
	7 分	财务与市场数据准确，计算合理，易于执行
	8 分	财务与市场数据准确，计算合理，针对性强，易于执行
	9 分	财务与市场数据准确，计算合理，明确针对竞争对手的价格政策，易于执行
	10 分	财务与市场数据准确，计算合理，针对性很强，符合公司战略，易于执行
价格政策调整的及时性	<6 分	不能及时调整产品价格策略（定价、调整、大单协作定价等）
	6 分	根据产品市场和竞争对手的变化，有时能调整产品价格策略（定价、调整、大单协作定价等），但无目的性
	7 分	根据产品市场和竞争对手的变化，基本会平衡公司实际状况，有时能及时调整产品价格策略（定价、调整、大单协作定价等），但目的性不明确
	8 分	根据产品市场和竞争对手的变化，平衡公司实际状况，及时调整产品价格策略（定价、调整、大单协作定价等），但目的性不明确
	9 分	根据产品市场和竞争对手的变化，平衡公司实际状况，及时、适时调整产品价格策略（定价、调整、大单协作定价等），目的性明确
	10 分	根据产品市场和竞争对手的变化，平衡公司实际状况，及时、适时调整产品价格策略（定价、调整、大单协作定价等），确保销售目标的实现和市场竞争地位的确立
部门内部人员管理情况	<6 分	对本部门的人力资源管理不重视，对开展绩效考核缺乏应有认识
	6 分	对本部门的人力资源管理认识不够清楚，绩效考核状况不够理想
	7 分	能对下属工作提供较多指导，定期内部培训，绩效考核状况能够较准确反映实际
	8 分	能对下属工作提供较全面指导，定期内部培训，绩效考核状况能够较准确反映实际
	9 分	能对下属工作提供全面的指导，内部培训方式灵活，员工对绩效考核状况基本满意
	10 分	能够极大地促进下属全面发展，内部培训方式灵活，员工对绩效考核状况很满意
五、考核的实施		
① 由公司人力资源总监牵头，人力资源部、财务部、市场部、销售部参加，对产品经理进行目标管理考核，落实上半年或全年目标执行情况，运用“产品经理绩效考核量表”进行评分，并进行汇总。		
② 将汇总的评分结果呈交总裁办公会和董事会审定，确认其结果。		

③ 被确认的考核结果即为产品经理的考核结果，公布于众。

六、考核结果及其应用（略）

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 8 章 设备管理人员绩效考核

8.1 设备动力部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	万元产值 维修费用率	季/年度	$\frac{\text{维修费用总额}}{\text{总产值（以万元计）}} \times 100\%$	设备动力部
2	动力设备系统 故障停机率	季/年度	$\frac{\text{动力设备系统故障停机台时}}{\text{实际开动台时} + \text{停机台时}} \times 100\%$	设备动力部
3	动力设备检修 作业计划完成率	季/年度	$\frac{\text{动力设备检修作业完成量}}{\text{检修作业计划量}} \times 100\%$	设备动力部
4	动力系统 维护及时率	季/年度	$\frac{\text{动力系统维护及时的次数}}{\text{动力系统应维护的总次数}} \times 100\%$	设备动力部
5	设备保养计划 按时完成率	季/年度	$\frac{\text{规定时间内完成保养数}}{\text{设备保养计划完成数}} \times 100\%$	设备动力部
6	设备购置计划 编制及时率	季/年度	$\frac{\text{设备购置计划编制及时的次数}}{\text{设备购置计划编制的总次数}} \times 100\%$	设备动力部
7	主设备完好率	季/年度	$\frac{\text{主设备完好台数}}{\text{主设备总台数}} \times 100\%$	设备动力部
8	设备档案归档率	季/年度	$\frac{\text{设备档案归档数}}{\text{设备档案总数}} \times 100\%$	设备动力部

8.2 设备能源部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	设备故障停机率	季/年度	$\frac{\text{设备故障停机台时}}{\text{实际开动台时} + \text{停机台时}} \times 100\%$	设备能源部

2	万元产值 维修费用率	季/年度	$\frac{\text{维修费用总额}}{\text{总产值（以万元计）}} \times 100\%$	财务部
3	设备检修作业 计划完成率	季/年度	$\frac{\text{设备检修作业完成量}}{\text{检修作业计划量}} \times 100\%$	设备能源部
4	能源供应计划 按时完成率	季/年度	$\frac{\text{能源供应按时完成量}}{\text{能源供应计划完成量}} \times 100\%$	设备能源部
5	能源消耗定额 标准编制准确率	季/年度	$\frac{\text{标准编制准确的次数}}{\text{标准编制的总次数}} \times 100\%$	设备能源部
6	设备保养计划 按时完成率	季/年度	$\frac{\text{规定时间内完成保养数}}{\text{设备保养计划完成数}} \times 100\%$	设备能源部
7	设备购置计划 编制及时率	季/年度	$\frac{\text{设备购置计划编制及时的次数}}{\text{设备购置计划编制的总次数}} \times 100\%$	设备能源部
8	设备档案归档率	季/年度	$\frac{\text{设备档案归档数}}{\text{设备档案总数}} \times 100\%$	设备能源部

8.3 设备维修部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	设备维修部经理	部门	设备维修
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	部门工作计划完成率	20%	考核期内部门工作计划完成率达到 100%	
2	部门管理费用控制	15%	考核期内管理费用控制在预算范围之内	
3	单位产量维修费用	10%	考核期内单位产量维修费用控制在____元以下	
4	外委维修费用控制	10%	年度外委维修费用控制在____万元以内	
5	设备检修计划完成率	10%	考核期内设备检修计划完成率在____%以上	
6	设备保养计划按时完成率	10%	考核期内设备保养计划按时完成率达到____%	
7	设备购置计划编制及时率	10%	考核期内设备购置计划编制及时率达到 100%	
8	设备故障停机率	5%	考核期内设备故障停机率控制在____%以下	
9	设备故障修复率	5%	考核期内设备故障修复率在____%以上	
10	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核得分平均在____分以上	
本次考核总得分				
考核指标	1.单位产量维修费用			

说明	<p>单位产量维修费用= $\frac{\text{总维修费用}}{\text{总产量}} \times 100\%$</p> <p>(总维修费用=故障维修费用+主动预防维修费用)</p> <p>2.外委维修费用</p> <p>外委维修指将已过保修期的设备委托第三方专业维修机构进行修理所发生的费用</p>				
	被考核人		考核人		复核人
	签字: 日期:		签字: 日期:		签字: 日期:

8.4 设备采购部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	设备采购部经理	部门	设备采购部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	采购计划完成率	20%	考核期内采购计划完成率达到 100%	
2	采购资金节约率	15%	考核期内采购资金节约率达到____%	
3	部门管理费用控制	10%	考核期内部门管理费用控制在预算范围之内	
4	设备质量检验合格率	10%	考核期内设备采购质量检验合格率达到 100%	
5	设备采购及时率	10%	考核期内设备采购及时率达到____%	
6	大宗设备成本节约率	10%	考核期内大宗设备采购成本节约率达到____%	
7	采购招标计划完成率	10%	考核期内采购招标计划完成率达到____%	
8	供应商评价合格率	5%	考核期内供应商评价合格率达到 100%	
9	供应商履约率	5%	考核期内供应商履约率达到 100%	
10	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核得分平均在____分以上	
本次考核总得分				
考核指标	大宗设备成本节约率			

说明	$\text{大宗设备成本节约率} = \frac{\text{采购大宗设备节约资金金额}}{\text{大宗设备采购总额}} \times 100\%$		
被考核人		考核人	复核人
签字：	日期：	签字：	日期：

8.5 设备采购人员绩效评估方案

方案名称	设备采购人员绩效评估方案	受控状态	
		编 号	
<div>一、总则</div> <div>为了提高设备采购人员工作质量，提升采购人员工作热情，规范公司设备采购人员的工作评估，特制定本方案。</div> <div>二、绩效考核原则</div> <div><div>（一）客观性原则</div><div>以公司对采购人员的工作业绩指标及相关的管理指标，和员工实际工作中的客观事实为基本考核依据。</div><div>（二）公开、公正原则</div><div>以全面、客观、公正、公开、规范为核心开展考核工作。</div><div>（三）及时性原则</div><div>及时地对设备采购人员过去一段时间的工作绩效进行评估，肯定成绩，发现问题，为下一阶段采购工作的绩效改进做好准备。</div></div> <div>三、适用对象</div> <div>本方案主要是为负责公司大小设备采购人员设计(设备采购部经理由直属上级根据公司相关经理考核进行考核)。但下列人员不在考核范围内。</div> <div><div>① 试用期内，尚未转正的员工。</div><div>② 连续出勤不满六个月或考核前休假停职六个月以上的人员。</div><div>③ 兼职、特约人员。</div></div> <div>四、职责</div> <div><div>（一）设备采购部经理</div><div>① 负责对部门绩效考核工作的执行工作。</div></div>			

- ② 负责月度员工绩效评估的面谈工作。
- ③ 负责月度绩效考核的记录工作。

（二）绩效考核小组

- ① 负责年度绩效考核的领导工作。
- ② 负责考核工作的具体安排。
- ③ 负责考核的纠偏及考核争议的处理工作。
- ④ 负责下一年度绩效目标的制定工作。

五、绩效考核周期

设备采购人员绩效考核周期为月度考核和年度考核。

- ① 月度考核于每个月的××日进行，由设备采购部经理在三天内完成。
- ② 年度考核在××月××日进行考核，

六、绩效考核指标

公司从采购成本、采购效率、设备质量、个人综合表现四个方面确定设备采购人员绩效考核指标，如下表所示。

设备采购人员绩效考核指标一览表

绩效考核内容	权重（%）		考核指标	指标标准	考核周期
采购成本	40%	40%	采购成本降低额	根据市场变化而定	年度
		30%	采购成本费用	不超过公司预算	月度
		30%	大宗设备采购成本节约额	比同类设备节约___ 万元	年度
采购效率	30%	30%	设备采购及时率	达到___%以上	月度
		30%	订货差错率	0	年度
		40%	按时交货率	不低于___%	年度
设备质量	20%		设备质量检验合格率	不低于___%	年度
个人综合表现	10%	40%	工作态度	工作记录统计	月度
		30%	工作能力	与上一年度比较	年度
		30%	日常考勤	出勤记录统计	月/年度

七、绩效考核程序

- ① 设备采购部经理组织设备采购人员，将绩效考评指标以及考核周期、标准告知采购人员。
- ② 在绩效考核周期内，设备采购部经理要对设备采购人员在采购过程中给予指导，对出现的问题提出建议、督促改进。
- ③ 在月度考核周期结束后，设备采购人员要对此考核周期内个人的工作情况进行自我评价，并以“自我绩效评价表”的形式来体现（详见下表）。

自我绩效评价表

填表日期： 年 月 日

姓名		部门		职务	
任职时间		考核期限	年 月 日 至 年 月 日		
请按项列出本年度你的主要工作任务：					

请列出本年度你的主要工作业绩（数量化、事实化）			
绩效指标	目标值	完成情况	未完成原因
下一阶段工作任务或计划：			
自我评分：			

部门主管：

审核人：

④ 设备采购人员完成自我考核之后上交考核表，由设备采购部经理与绩效考核小组对照绩效目标进行考评，其考评结果按照得分划分为以下几个等级。

考核得分等级表

考核结果评价	特优	优秀	中等	需改进	淘汰
人员考核得分	90 分以上	80~90 分以上	66~79 分以上	56~65 分以上	55 分以下
所属等级	A	B	C	D	E

八、绩效考核的反馈

设备采购部经理在考核结果确定后的三天内将考核结果告知被考核人员，并听取被考核采购人员对绩效考核的各方面意见，在面谈过程中部门经理填写《员工绩效面谈记录表》，通过绩效反馈面谈使被考核人了解部门经理对自己的期望，了解自己的绩效，认识自己有待改进的方面。《员工绩效面谈记录表》如下表所示。

员工绩效面谈记录表

部门名称：

填表日期： 年 月 日

姓名		职位		入职时间	年 月 日
考核期限	年 月 日 至 年 月 日				
考核内容	考核指标	权重（%）	考核得分	备注	
采购成本					
采购效率					
设备质量					
考核总分					
员工自我评价	工作中哪些方面比较成功？				
	工作中哪些方面需要改善？				

	你认为自己的工作在本部门和全公司中处于什么状况？				
员工需求 建议	是否需要接受相关的培训或指导（具体）？				
	你对本次考核有什么意见和建议？				
	下一步工作和绩效改进的方向是什么？				
备注					

受谈人：面谈人：审核人：

说明：1.此表的目的是了解员工绩效考核的反馈信息，并最终提高员工的业绩；
2.绩效面谈由上级主管在考核结束后一周内安排，并报人力资源部备案。

九、绩效考核运用

（一）月度奖金发放

公司每月根据采购人员月考核得分进行奖金分配。月度奖金发放标准如下表所示。

月度奖金发放标准					
考核结果评价	特优	优秀	中等	需改进	淘汰
奖金发放标准	____元	____元	____元	—	离岗
<div>① 累计三个月考核结果为特优者，第三个月奖金加发____元 ② 累计三个月考核结果为优秀者，第三个月奖金加发____元 ③ 累计三个月考核结果为需改进者，第三个月停发奖金；如第四个月考核结果仍为需改进者，进行淘汰</div>					

（二）年终奖金发放

年终奖金发放，以采购人员本年度平均绩效考核得分为依据进行奖金发放。年度平均绩效考核得分计算公式为：
年平均绩效考核得分=每月绩效考核得分÷连续工作月份数

年终奖金发放标准				
所属等级	A	B	C	D
年平均绩效考核得分	90 分以上	80~90 分	66~79 分	55~65 分
年终奖金发放额	____元	____元	____元	____元

注：工作连续月份在六个月以下的采购人员，年终奖金不应高于等级 D 采购人员的奖金额度。

十、附则

① 本方案从××××年××月××日起执行。

② 如需对部分内容进行更改，需经直属上级及总经理批示同意后方可进行调整、修改，修改后告知人力资源部备案。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 9 章 运输配送人员绩效考核

9.1 运输部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	运输任务完成率	月/季/年度	$\frac{\text{实际完成运量吨数}}{\text{计划完成运量吨数}} \times 100\%$	运输部
2	运输路线计划更改的次数	月/季/年度	运输过程中或重复运输路线时对运输路线计划更改的次数	运输部
3	完成运量及时率	月/季/年度	$\frac{\text{按运输要求时间完成的运量吨数}}{\text{完成总运量吨数}} \times 100\%$	运输部
4	运输货损率	月/季/年度	$\frac{\text{当月货损金额}}{\text{当月送货总额}} \times 100\%$	财务部
5	单位运输成本降低率	月/季/年度	$\frac{\text{单位运输成本降低额}}{\text{单位运输成本预算额}} \times 100\%$	财务部
6	装卸标准合格率	月/季/年度	$\frac{\text{抽样调查车次数}}{\text{抽样调查总车次数}} \times 100\%$	运输部
7	车辆完好率	月/季/年度	$\frac{\text{完好运输车辆数}}{\text{运输车辆总数}} \times 100\%$	运输部

9.2 仓储部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	物资入库差错率	月/季/年度	$\frac{\text{入库出错次数}}{\text{入库总次数}} \times 100\%$	仓储部
2	出货差错率	月/季/年度	$\frac{\text{出货差错次数}}{\text{出货总次数}} \times 100\%$	仓储部
3	单位库存成本降低率	月/季/年度	$\frac{\text{单位库存成本降低额}}{\text{标准单位库存成本}} \times 100\%$	财务部
4	库存货损率	月/季/年度	$\frac{\text{当月库存货损金额}}{\text{当月平均库存总额}} \times 100\%$	财务部
5	仓库环境良好率	月/季/年度	仓库环境抽查达到良好及以上水平的次数与环境抽查总次数的百分比	仓储部
6	库存盘点账实不符的次数	月/季/年度	仓库盘点过程中发现账实不符的次数	仓储部 财务部
7	仓库报表与台账出错次数	月/季/年度	考核期内发现仓库报表台账出错的次数	仓储部
8	仓储设施完好率	月/季/年度	$\frac{\text{仓储设施完好数}}{\text{仓储设施总数}} \times 100\%$	仓储部

9.3 运输部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	运输部经理	部门	运输部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分	
1	运输任务完成率	20%	考核期内运输任务完成率达 100%		
2	运输管理费用总额	15%	考核期内运输管理费用总额控制在预算范围内		
3	运输路线计划更改的次数	10%	考核期内运输路线计划更改次数在 ____ 次以内		
4	运输资源开发计划完成率	10%	考核期内运输资源开发计划完成率在 ____ % 以上		
5	完成运量及时率	10%	考核期内完成运量及时率在 ____ % 以上		
6	运输货损率	10%	考核期内运输货损率在 ____ % 以下		
7	单位运输成本降低率	10%	考核期内单位运输成本降低率达 ____ %		
8	车辆完好率	5%	考核期内车辆完好率达 ____ %		
9	运输安全事故发生次数	5%	考核期内运输安全事故发生次数在 ____ 次以下		
10	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核平均得分在 ____ 分以上		
本次考核总得分					
考核 指标 说明	运输资源开发计划完成率 运输资源开发计划完成率= $\frac{\text{运输资源开发实际完成量}}{\text{运输资源开发计划完成量}} \times 100\%$				
被考核人		考核人		复核人	
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：	

9.4 仓储部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	仓储部经理	部门	仓储部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分	
1	部门工作计划完成率	20%	考核期内部门工作计划完成率达到 100%		
2	仓储管理费用控制	15%	考核期内仓储管理费用控制在预算范围之内		
3	单位库存成本降低率	15%	考核期内单位库存成本降低率在____%以上		
4	库存货损率	10%	考核期内库存货损率控制在____%以下		
5	仓库环境良好率	10%	考核期内仓库环境良好率在____%以上		
6	库存盘点账实不符的次数	10%	考核期内仓库盘点账实不符的次数在____次以下		
7	仓储作业流程改进计划完成率	5%	考核期内仓储作业流程改进计划完成率达到 100%		
8	仓储设施完好率	5%	考核期内仓储设施完好率在____%以上		
9	仓储事故次数	5%	考核期内一般性仓储事故在____次以下；重大仓储安全事故为 0		
10	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核平均得分在____分以上		
本次考核总得分					
考核 指标 说明	1.仓储作业流程改进计划完成率 仓储作业流程改进计划完成率= $\frac{\text{流程改进计划实际完成量}}{\text{流程改进计划完成量}} \times 100\%$ 2.仓储事故次数 仓储事故次数是指在考核期内发生消防、安全等事故的次数				
被考核人		考核人		复核人	
签字：日期：		签字：日期：		签字：日期：	

9.5 配送部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	配送部经理	部门	配送部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	配送计划完成率	20%	考核期内配送计划完成率达到 100%	
2	发运总量(吨数)	15%	考核期内配送部发运总量在____吨以上	
3	配送管理 费用控制	15%	考核期内配送管理费用控制在预算范围之内	
4	单位配送 成本降低率	10%	考核期内配送成本降低率在____%以上	
5	客户满意率	10%	考核期内客户满意率在____%以上	
6	配送及时率	10%	考核期内配送及时率在____%以上	
7	配送货损率	5%	考核期内配送货损率在____%以下	
8	配送的差错率	5%	考核期内配送的差错率在____%以下	
9	收发货差错率	5%	考核期内收发货差错率在____%以下	
10	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核平均得分在____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明				
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：	签字： 日期：		签字： 日期：	

9.6 配送人员绩效考核管理方案

方案名称	配送人员绩效考核管理方案	受控状态																																					
		编 号																																					
<div>一、总则</div> <p>为了提高配送人员的工作效率与服务质量，规范公司配送人员的工作标准，增强企业配送竞争力，特制定本考核方案。</p> <div>二、考核原则</div> <div>① 坚持实事求是、客观公正原则。</div> <div>② 体现多劳多得、奖勤罚懒原则。</div> <div>③ 遵循差异考核、结果公开原则。</div> <div>④ 实行分级考核、逐级落实原则。</div> <div>三、适用范围</div> <p>适用本公司配送部所有人员。以下人员除外：</p> <div>① 考核期开始后进入公司的员工。</div> <div>② 因私、因病、因伤而连续缺勤 30 日以上者。</div> <div>③ 因公伤而连续缺勤 75 日以上者。</div> <div>④ 虽然在考核期任职，但考核实施日已经退職者。</div> <div>四、绩效考核程序</div> <p>配送人员绩效考核程序分为准备阶段、实施阶段、反馈阶段和考核结果运用阶段。</p> <div>（一）准备阶段</div> <div>1. 确定考核主体</div> <p>一般考核主体包括上级部门、主管领导、同级员工、下级员工、专家与被考核人。当同级员工和下级员工作为考核主体时，要确保人数在 5 人以上，保证考核结果的真实性。</p> <div>2. 确定考核时机</div> <p>为了保证考核结果的准确性，对考核时机的选择尤为重要。选择考核时机要参考以下三方面的因素。</p> <div>① 避免选择组织气氛欠佳和工作繁忙时考核。</div> <div>② 考核时间不宜过长、麻烦，应快速完成考核相关内容。</div> <div>③ 接近年底，年终评比、成果鉴定、各项激励应结合在同一时期进行考核。</div> <div>3. 确定考核内容</div> <p>配送人员考核内容分为配送前考核、配送中考核、配送后考核三部分。各考核内容中的绩效评估指标见下表。</p> <table><tr><th colspan="4">配送人员考核内容及考核指标</th></tr><tr><th>考核内容</th><th colspan="2">权重（%）</th><th>评估指标</th></tr><tr><td rowspan="3">配送前</td><td rowspan="3">30%</td><td>30%</td><td>分拣准确率</td></tr><tr><td>30%</td><td>紧急订单响应率</td></tr><tr><td>40%</td><td>按时发货率</td></tr><tr><td rowspan="5">配送中</td><td rowspan="5">50%</td><td>25%</td><td>配送延误率</td></tr><tr><td>20%</td><td>货物破损率</td></tr><tr><td>20%</td><td>货物差错率</td></tr><tr><td>20%</td><td>货物丢失率</td></tr><tr><td>15%</td><td>签收单返回率</td></tr><tr><td rowspan="3">配送后</td><td rowspan="3">20%</td><td>30%</td><td>通知及时率</td></tr><tr><td>30%</td><td>投诉处理率</td></tr><tr><td>40%</td><td>客户满意度</td></tr></table> <div>4. 确定考核周期</div> <p>对配送人员的考核周期采用月度考核与年度考核。月度考核结果决定配送人员当月绩效评估得分，并作为绩效工资发放标准；年度考核将配送人员当年各月考核评估得分进行汇总，并按照年考核次数得出年平均</p>				配送人员考核内容及考核指标				考核内容	权重（%）		评估指标	配送前	30%	30%	分拣准确率	30%	紧急订单响应率	40%	按时发货率	配送中	50%	25%	配送延误率	20%	货物破损率	20%	货物差错率	20%	货物丢失率	15%	签收单返回率	配送后	20%	30%	通知及时率	30%	投诉处理率	40%	客户满意度
配送人员考核内容及考核指标																																							
考核内容	权重（%）		评估指标																																				
配送前	30%	30%	分拣准确率																																				
		30%	紧急订单响应率																																				
		40%	按时发货率																																				
配送中	50%	25%	配送延误率																																				
		20%	货物破损率																																				
		20%	货物差错率																																				
		20%	货物丢失率																																				
		15%	签收单返回率																																				
配送后	20%	30%	通知及时率																																				
		30%	投诉处理率																																				
		40%	客户满意度																																				

考核得分，结合部门主管的意见，最终作为年终奖的发放依据。

（二）实施阶段

1. 绩效考核说明

配送部门主管在进入考核周期之前与配送人员进行绩效考核沟通，明确考核目标与考核标准。

2. 绩效考核指导

在考核周期内配送部主管要对被考核的配送人员进行绩效指导，以帮助其随时保持正确的工作方法，最终保证绩效考核目标的顺利达成。

3. 自我绩效评价

配送部主管在考核周期结束之前向被考核配送人员下发考核表，指导其对照绩效目标进行自我绩效评价。

4. 部门主管考核

被考核配送人员完成自我绩效评价后上交考核表，由配送部主管对照绩效目标进行考评，其结果按照得分划分为以下几个等级（如下表所示）。

评分等级表

考核标准	杰出	优秀	良好	普通	需改进
绩效评估得分	95 分以上	86~95 分	76~85 分	60~75 分	60 分以下
绩效评分等级	A	B	C	D	E

（三）反馈阶段

配送部主管要与被考核配送人员进行面谈，将考核评分结果告知被考核者，并一同分析考核结果，制定具体的工作绩效改进措施。

（四）考核结果运用阶段

1. 月度绩效工资发放

根据当月被考核配送人员的绩效评估得分、等级确定绩效工资发放比例，发放标准如下表所示。

绩效工资发放比例

绩效评分等级	A	B	C	D	E
绩效工资发放比例	15%	12%	10%	7%	4%

2. 年度年终奖金发放

年度考核将配送人员当年各月考核评估得分进行汇总，并按照年考核次数得出年平均考核得分，按其分数进行年终奖金发放。见下表所示。

年终奖金发放标准

年平均绩效评分	95 分以上	86~95 分	76~85 分	60~75 分	60 分以下
年终奖金发放金额	____元	____元	____元	____元	____元

3. 员工培训

公司可根据配送人员年度考核情况，考核等级为 A 级和 B 级的员工，有资格享受公司安排的提升带薪培训。考核等级为 C 级与 D 级的员工，可以申请相关培训，经部门主管与人力资源部批准后方可参加。考核等级为 E 级的员工，必须参加由公司安排的适职培训。

五、附则

绩效考核指标与标准可随市场与公司的实际情况进行调整，经配送部直属上级同意方可调整，并将调整结果及时告知人力资源部。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 10 章 设计包装人员绩效考核

10.1 设计部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	项目设计完成率	季/年度	$\frac{\text{按时设计完成项目数量}}{\text{同期设计项目总数}} \times 100\%$	设计部
2	人均图纸产量	季/年度	$\frac{\text{交付图纸数量}}{\text{当期平均人数}}$	设计部
3	设计方案一次性通过率	季/年度	$\frac{\text{一次性通过方案数量}}{\text{提交审核的设计方案总量}} \times 100\%$	设计部
4	设计完成项目设计方案总数	季/年度	考核期内已经通过审核的设计方案总数	设计部
5	设计制作出错率	季/年度	$\frac{\text{设计制作规范页数}}{\text{制作总页数}} \times 100\%$	设计部
6	设计资料完整率	季/年度	$\frac{\text{已具备的设备资料数}}{\text{应具备的设计资料数}} \times 100\%$	设计部
7	客户满意度	季/年度	接受随机调研的客户对设计水平满意度评分的算术平均值	设计部

10.2 包装部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	包装生产计划完成率	月/季/年度	$\frac{\text{已入库量总数}}{\text{包装生产计划总数}} \times 100\%$	包装部
2	包装品合格率	月/季/年度	$\frac{\text{包装合格数量}}{\text{同期包装产品总数量}} \times 100\%$	质量管理部
3	包装设计方案一次性通过率	月/季/年度	$\frac{\text{一次性通过方案数量}}{\text{提交审核的设计方案总量}} \times 100\%$	包装部
4	包装材料改进目标达成率	月/季/年度	$\frac{\text{包装材料改进目标实现数}}{\text{包装材料改进目标计划数}} \times 100\%$	包装部
5	包装成本降低率	月/季/年度	$\frac{\text{包装成本降低额}}{\text{包装成本预算额}} \times 100\%$	财务部
6	准时交货率	月/季/年度	$\frac{\text{按包装标准交期完成的订单数量}}{\text{同期订单总数量}} \times 100\%$	销售部
7	包装水平客户满意度	月/季/年度	接受随机调研的客户对包装水平满意度评分的算术平均值	销售部
8	工时标准达成率	月/季/年度	$\frac{\text{标准工时}}{\text{实际工时}} \times 100\%$	包装部

10.3 设计部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	设计部经理	部门	设计部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	完成项目设计方案总数	20%	考核期内完成项目设计方案的总数在___项以上	
2	项目设计完成率	15%	考核期内项目设计完成率达到___%以上	
3	设计费用控制	10%	考核期内设计费用控制在预算范围之内	
4	设计方案一次性通过率	10%	考核期内设计方案一次性通过率在___%以上	
5	设计制作出错率	10%	考核期内累计不超过___%	
6	人均图纸产量	10%	考核期内人均图纸产量保证在___张	
7	客户满意率	10%	考核期内客户满意度达到___分以上	
8	员工管理	10%	考核期内部门员工绩效考核平均得分在___分以上	
9	核心员工保有率	5%	考核期内核心员工保有率在___%以上	
本次考核总得分				
考核指标说明				
被考核人		考核人		复核人
签字：日期：	签字：日期：	签字：日期：		

10.4 包装部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	包装部经理	部门	包装部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	包装生产计划完成率	15%	考核期内包装生产计划完成率达 100%	
2	包装品合格率	15%	考核期内包装品合格率达到 100%	
3	部门管理费用控制	10%	考核期内部门管理费用控制在预算范围之内	
4	包装设计方案一次性通过率	10%	考核期内包装设计方案一次性通过率达____%以上	
5	包装材料改进目标达成率	10%	考核期内包装材料改进目标达成率在____%以上	
6	包装成本降低率	10%	考核期内包装成本降低率在____%以上	
7	准时交货率	10%	考核期内准时交货率达 100%	
8	包装生产线效率提升率	5%	考核期内包装生产线效率提升率达____%以上	
9	包装流程改进目标达成率	5%	考核期内包装流程改进目标达成率在____%以上	
10	包装水平客户满意率	5%	考核期内包装水平客户满意率在____%以上	
11	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核平均得分在____分以上	
本次考核总得分				
考核指标说明	1.包装生产线效率提升率 $\text{包装生产线效率提升率} = \frac{\text{期末生产线效率} - \text{期初生产线效率}}{\text{期初生产线效率}} \times 100\%$ 2.包装流程改进目标达成率 $\text{包装流程改进目标达成率} = \frac{\text{流程改进目标达成数}}{\text{流程改进目标总数}} \times 100\%$			
被考核人		考核人		复核人
签字:	日期:	签字:	日期:	签字: 日期:

10.5 包装人员绩效考核方案

方案名称	包装人员绩效考核方案		受控状态																																													
			编 号																																													
<div>一、目的</div> <div>① 改善员工工作表现，提高包装质量，加强和提升员工绩效和公司绩效，合理配置岗位和人员，促进经营目标的完成。</div> <div>② 为确定员工工资、奖惩、岗位变动、升降、教育培训、解聘等重要的人事管理工作提供公正、客观的依据，特制定本方案。</div> <div>二、绩效考核原则</div> <div><div>（一）阶段性和连续性相结合的原则</div><div>对员工各个考核周期的评价指标数据要综合分析，以求得出全面和准确的结论。</div><div>（二）定性与定量相结合的原则</div><div>选择定性指标与定量指标对人员进行多方面考核，综合评价。</div><div>（三）公平与客观相结合原则</div><div>公平、客观地对被考核者进行绩效评估，做到对参加人员的考核评估一视同仁。</div><div>（四）沟通与反馈相结合原则</div><div>考核评价结束后，人事部或包装部经理应及时与被考核者进行沟通，将考评结果告知被考核者。</div></div> <div>三、绩效考核组织</div> <div><div>① 公司成立考核小组，对部门进行考核。考核小组由总经理或其授权人、包装部直属上级主管和人事部组成。考评结果由人事部负责汇总，人力资源部根据考评结果核定部门绩效。</div><div>② 包装部经理负责本部门员工的考核工作，于 30 日前将考核结果报人事部备案。</div></div> <div>四、绩效考核内容及评分办法</div> <div><div>（一）部门绩效考核</div><div>以公司下达的月计划和部门职责为考核内容，月终由部门经理向考核小组汇报，考核小组根据部门工作目标完成情况评定考核结果。</div><div>（二）包装人员绩效考核</div><div>包装人员考核评分以百分制来计算，由包装部经理根据其岗位特点选择绩效考核指标，如下表所示。</div></div> <div><table><tr><th>考核内容</th><th colspan="2">权重分配</th><th>考核指标</th><th>资料来源</th></tr><tr><td rowspan="3">工作业绩</td><td rowspan="3">50 分</td><td>30%</td><td>月包装数量</td><td rowspan="3">包装记录</td></tr><tr><td>35%</td><td>包装废品率</td></tr><tr><td>35%</td><td>每小时包装数量</td></tr><tr><td rowspan="2">工作能力</td><td rowspan="2">20 分</td><td>50%</td><td>组织能力</td><td rowspan="2">工作能力量表评定</td></tr><tr><td>50%</td><td>表达能力</td></tr><tr><td rowspan="3">工作态度</td><td rowspan="3">30 分</td><td>40%</td><td>责任感</td><td rowspan="3">工作态度量表评定</td></tr><tr><td>30%</td><td>主动性</td></tr><tr><td>30%</td><td>合作性</td></tr></table></div> <div><div>“工作力量表”与“工作态度量表”见附则。</div><div>五、绩效考核实施</div><div><div>① 包装部经理根据工作计划，发出员工考核通知，说明考核目的、对象以及考核进度安排。</div><div>② 被考核人准备自我总结，其他有关的各级主管、下级员工准备考评意见。</div><div>③ 各考评人的意见、评语汇总到人事部。</div><div>④ 人事部通过汇总计算，结合包装人员在考核期内的出勤、考核情况，计算最终考核得分，如下表所示。</div></div><div><table><tr><th colspan="7">员工出勤、奖惩考绩加扣分标准</th></tr><tr><td>出勤、考核情况</td><td>旷工一日</td><td>事假一日</td><td>病假一日</td><td>迟到、早退</td><td>嘉奖一次</td><td>处罚一次</td></tr></table></div></div>					考核内容	权重分配		考核指标	资料来源	工作业绩	50 分	30%	月包装数量	包装记录	35%	包装废品率	35%	每小时包装数量	工作能力	20 分	50%	组织能力	工作能力量表评定	50%	表达能力	工作态度	30 分	40%	责任感	工作态度量表评定	30%	主动性	30%	合作性	员工出勤、奖惩考绩加扣分标准							出勤、考核情况	旷工一日	事假一日	病假一日	迟到、早退	嘉奖一次	处罚一次
考核内容	权重分配		考核指标	资料来源																																												
工作业绩	50 分	30%	月包装数量	包装记录																																												
		35%	包装废品率																																													
		35%	每小时包装数量																																													
工作能力	20 分	50%	组织能力	工作能力量表评定																																												
		50%	表达能力																																													
工作态度	30 分	40%	责任感	工作态度量表评定																																												
		30%	主动性																																													
		30%	合作性																																													
员工出勤、奖惩考绩加扣分标准																																																
出勤、考核情况	旷工一日	事假一日	病假一日	迟到、早退	嘉奖一次	处罚一次																																										

考核要素	考核等级与评价标准		评估者			
			下级	同事	自评	领导
主动性	差——0 分	工作懈怠且工作业绩不能达到工作标准				
	一般——1 分	在别人的监督下能较好地完成工作				
	好——2 分	工作主动，能较好地完成自己的本职工作				
	良——3 分	能积极主动地完成自己的本职工作				
	优秀——4 分	除了做好自己的本职工作以外，还经常主动承担分外的工作				
责任感	差——0 分	工作敷衍，当工作出现失误时，极力地推卸责任				
	一般——1 分	满足于能基本完成工作任务。当工作出现失误时，能意识到自己的错误				
	好——2 分	工作中能主动承担责任				
	良——3 分	工作中能主动承担责任且积极寻求解决问题的办法				
	优秀——4 分	对他人起到榜样的作用				
合作性	差——0 分	缺乏合作精神				
	一般——1 分	在别人的协调下能与他人合作				
	好——2 分	能主动地与他人合作				
	良——3 分	积极地与他人合作且乐于帮助同事解决问题				
	优秀——4 分	能够与他人一起积极有效地工作并共同完成本组织的工作目标				
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第 11 章 营销企划人员绩效考核

11.1 营销部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
----	--------	------	---------	------

1	销售额	月/季/年度	考核期内全部销售收入总计	营销部
2	销售量	月/季/年度	考核期内全部销售数量总计	营销部
3	营销计划达成率	月/季/年度	$\frac{\text{营销实际完成销售额或销售量}}{\text{营销计划销售或销售量}} \times 100\%$	营销部
4	销售增长率	年度	$\left(\frac{\text{当期销售额或销售量}}{\text{上期（或去年同期）销售额或销售量}} - 1 \right) \times 100\%$	营销部
5	市场占有率	月/季/年度	$\frac{\text{当期企业某种产品的销售额或销售量}}{\text{当期该产品市场销售总额或销售量}} \times 100\%$	市场部
6	实际回款率	月/季/年度	$\frac{\text{当月实际回款金额}}{\text{当月计划合同回款金额} + \text{往期应收欠款}} \times 100\%$	营销部
7	销售费用预算	月/季/年度	在销售过程中发生的、为实现销售收入而支付的各项费用	财务部
8	坏账率	年度	$\frac{\text{坏账损失}}{\text{主营业务收入}} \times 100\%$	财务部
9	促销效果评估	月/季/年度	<p>通过一般综合投入产出比评估法、销售增量回报比评估法、效益增量回报比评估法三种方法进行评估</p> <p>1.投入产出比评估法促销效果 = $\frac{\text{促销费用}}{\text{促销产出}} \times 100\%$</p> <p>2.销售增量回报比评估法促销效果</p> <p>$= \left(1 - \frac{\text{促销费用}}{\text{促销前后的销售差值}} \right) \times 100\%$</p> <p>3.效益增量回报比评估法促销效果</p> <p>$= \left(1 - \frac{\text{促销费用}}{\text{促销前后的毛利差值}} \right) \times 100\%$</p>	营销部
10	新品（重点推介商品）销售收入百分比	月/季/年度	$\frac{\text{新品（重点推介商品）销售回款金额}}{\text{实际回款金额}} \times 100\%$	营销部

11.2 市场部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	市场拓展计划完成率	月/季/年度	$\frac{\text{市场拓展计划实际完成量}}{\text{计划完成量}} \times 100\%$	市场部
2	策划方案成功率	月/季/年度	$\frac{\text{成功方案数}}{\text{提交方案数}} \times 100\%$	市场部
3	市场推广费用控制率	年度	$\frac{\text{实际推广费用}}{\text{计划推广费用}} \times 100\%$	财务部
4	推广活动效果	年度	$\frac{\text{每次活动效果得分之和}}{\text{活动次数}} \times 100\%$	市场部
5	推广活动销售增长率	月度	$\left(\frac{\text{活动后当月销售额或销售量}}{\text{活动前当月销售额或销售量}} - 1 \right) \times 100\%$	营销部
6	市场调研任务达成率	月/季/年度	$\frac{\text{实际完成市场调研数量}}{\text{计划完成的市场调研数量}} \times 100\%$	市场部

7	品牌市场 价值增长率	年度	品牌市场价值数据经第三方权威机构测评 获得	市场部
8	广告投放有效率	年度	$\frac{\text{广告费用增长率}}{\text{销售收入增长率}} \times 100\%$	市场部
9	媒体正面 曝光次数	年度	在公众媒体上发表宣传公司的新闻报道及 宣传广告的次数	市场部
10	媒体满意度	年度	接受调研的媒体对市场部工作满意度评分 的算术平均值	市场部

11.3 企划部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	企划任务 按时完成率	季/年度	$\frac{\text{按时完成企划任务数}}{\text{企划任务计划完成数}} \times 100\%$	企划部
2	费用控制率	季/年度	$\frac{\text{实际企划费用}}{\text{计划企划费用}} \times 100\%$	财务部
3	企划方案成功率	季/年度	$\frac{\text{成功方案数}}{\text{提交方案数}} \times 100\%$	企划部
4	品牌市场 价值增长率	季/年度	品牌市场价值数据经第三方权威机构测评 获得	市场部
5	媒体正面 曝光次数	季/年度	在公众媒体上发表宣传公司的新闻报道及 宣传广告的次数	企划部
6	广告投放有效率	季/年度	$\frac{\text{广告费用增长率}}{\text{销售收入增长率}} \times 100\%$	企划部
7	危机公关 处理及时率	季/年度	对危机公关时间能在第一时间内进行应对 处理，处理后通过对受众、领导进行问卷调 查的满意度得分达到规定的分值以上	企划部
8	公关单位及 媒体满意度	季/年度	接受调研的公关单位、媒体对企划部工作满 意度评分的算术平均值	企划部

11.4 营销部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	营销部经理	部门	营销部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	销售额	20%	考核期内销售额达到____万元以上	
2	销售量	15%	考核期内各项业务销售量达到____以上	
3	营销计划达成率	15%	考核期内营销计划达成率达到 100%以上	
4	销售增长率	10%	考核期内销售增长率达到____%以上	
5	销售费用预算	5%	考核期内销售费用控制在预算之内	
6	实际回款率	5%	考核期内实际回款率达到____%以上	
7	坏账率	5%	考核期内坏账率控制在____%之内	

8	新客户实现率	5%	考核期内新客户实现率达到____%以上	
9	新品（重点推介商品） 销售收入百分比	5%	考核期内新品（重点推介商品）销售收入百分比达到____%以上	
10	市场占有率	5%	考核期内企业、产品市场占有率达到____%以上	
11	部门管理费用控制率	5%	考核期内部门管理费用控制在预算范围之内	
12	员工管理	5%	考核期内员工绩效考核评分达到____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	新客户实现率 $\text{新客户实现率} = \frac{\text{实际新增客户数}}{\text{计划增加客户数}} \times 100\%$			
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

11.5 市场部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	市场部经理	部门	市场部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	市场拓展 计划完成率	20%	考核期内市场拓展计划完成率在____%以上	
2	策划方案成功率	15%	考核期内策划方案成功率达到____%以上	
3	市场推广活动 费用控制率	15%	考核期内推广费用控制率控制在____%以内	
4	推广活动 销售增长率	10%	考核期内因推广活动销售增长率达到____%	
5	推广活动效果	10%	考核期内推广活动效果得分达到____分以上	
6	部门管理 费用控制	5%	考核期内部门管理费用控制在预算之内	
7	品牌市场 价值增长率	5%	考核期内品牌市场价值增长率达到____%以上	
8	传播促销费用率	5%	考核期内传播促销费用率控制在____%	

9	媒体正面 曝光次数	5%	考核期内媒体正面曝光次数在____次以上	
10	市场调研 计划达成率	5%	考核期内市场调研计划达成率在____%以上	
11	员工管理	5%	考核期内员工绩效考核评分达到____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	1.市场推广活动费用控制率 $\text{市场推广活动费用控制率} = \frac{\text{实际推广费用}}{\text{计划推广费用}} \times 100\%$ 2.传播促销费用率 $\text{传播促销费用率} = \frac{\text{传播促销费用}}{\text{实际销售额}}$			
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

11.6 企划部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	企划部经理	部门	企划部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	企划任务 按时完成率	20%	考核期内企划任务按时完成率达 100%	
2	策划方案成功率	15%	考核期内企划方案成功率达到____%以上	
3	企划费用控制率	15%	考核期内企划费用控制率达到____%	
4	部门费用控制	10%	考核期内部门管理费用控制在预算范围之内	
5	企划活动效果	10%	考核期内企划活动效果得分达到____分以上	
6	媒体正面 曝光次数	10%	考核期内在公众媒体上发表宣传公司的新闻报道及宣传广告达到____次以上	
7	企划目标达成率	5%	考核期内企划目标达成率在____%以上	
8	危机公关 处理满意度	5%	对危机公关的应急处理后对受众、领导进行问卷调查的满意度得分达到____分以上	
9	公关单位及 媒体满意度	5%	考核期内接受调研的公关单位、媒体对企划部工作满意度评分达到____分以上	
10	员工管理	5%	考核期内员工绩效考核评分达到____分以上	
本次考核总得分				

考核 指标 说明	企划目标达成率 $\text{企划目标达成率} = \frac{\text{企划目标实际达成数}}{\text{企划目标计划达成数}} \times 100\%$		
	被考核人	考核人	复核人
	签字： 日期：	签字： 日期：	签字： 日期：

11.7 市场人员绩效考核方案

方案名称	市场人员绩效考核方案	受控状态	
		编 号	
<div>一、考核原则</div> <div>1.业绩考核（定量）+行为考核（定性）。</div> <div>2.定量做到严格以公司收入业绩为标准，定性做到公平客观。</div> <div>3.考核结果与员工收入挂钩。</div> <div>二、考核标准</div> <div>1.市场人员业绩考核标准为公司当月的营业收入指标和目标，公司将会每季度确定调整一次。</div> <div>2.市场人员行为考核标准。</div> <div><div>（1）执行遵守公司各项工作制度、考勤制度、保密制度和其他公司规定的行为表现。</div><div>（2）履行本部门工作的行为表现。</div><div>（3）完成工作任务的行为表现。</div><div>（4）遵守国家法律法规、社会公德的行为表现。</div><div>（5）其他。</div></div> <div>其中：当月行为表现合格者为 0.6 分以上；行为表现良好者为 0.8 分以上，行为表现优秀者为满分 1 分。如当月能有少数突出表现者，突出表现者可以最高加到 1.2 分。</div> <div>如当月有触犯国家法律法规、严重违法反公司规定、发生工作事故、发生工作严重失误者，行为考核分数一律为 0 分。</div> <div>三、考核内容与指标</div> <div>市场人员绩效考核表如下表所示。</div> <div>市场人员绩效考核表</div>			

姓名		部门		职称		性别		到职日期		
考核项	考核内容					最高分数	自行评分	初核评分	复核评分	初核评语
专业知识	具有丰富的专业知识，并能充分发挥完成任务					15				
	具有相当的专业知识，能顺利完成任务					13				
	具有一般的专业知识，能符合职责需要					11				
	专业知识不足，影响工作进展					8				
	缺乏专业知识，无成效可言					5				
工作绩效	工作效率高，具有卓越创意					20				
	能胜任工作，效率较标准高					17				
	工作不误期，表现符合要求					14				
	勉强胜任工作，无甚表现					10				
	工作效率低，时有差错					7				
责任感	责任心极强，能彻底达成任务，上级领导可以放心交付工作					15				
	具有责任心，能顺利完成任务，上级领导可以交付工作					13				
	尚有责任心，能如期完成任务					11				
	责任心不强，需有人督促，方能完成工作					8				
	欠缺责任心，时时督促，仍不能如期完成工作					5				
协调合作	善于协调，能积极主动与人合作					10				复核评语
	乐意与人协调，能顺利达成任务					8				
	尚能与人合作，能达成工作要求					7				
	协调不善，致使工作发生困难					5				
	无法与人协调，致使工作无法进行					3				
工作态度	不需督促，能主动安排自己的工作					10				
	具有积极性，能自觉地完成任务					8				
	基本上能积极工作					7				
	对工作不太热心					5				
	对工作消极应付					3				
发展潜力	学识与涵养俱优，极具发展潜力					10				
	具有相当的学识、涵养，具有发展潜力					8				
	稍有学识与涵养，可以培养训练					7				
	学识与涵养稍有不足，不适培养训练					5				
	欠缺学识与涵养，不具发展潜力					3				
品德言行	品行廉洁、言行诚信、守正不阿，足为楷模					10				
	品性诚实、言行规律					8				
	言行尚属正常，无越轨行为					7				
	固执己见，不易与人相处					5				
	品行不佳，言行粗暴					3				
成本意识	成本意识强烈，能积极节省，避免浪费					10				考核分数
	具备成本意识，尚能节省					8				

	尚具成本意识，尚能节省	7				
	缺乏成本意识，稍有浪费	5				
	成本意识欠缺，以致常有浪费	3				
评定总分		100				评核等级
评分人员签章						
特殊奖惩分数		理由				
考核结果	<input type="checkbox"/> 予以晋级，晋级至 级，工资晋至 元 <input type="checkbox"/> 保留原工资级别 <input type="checkbox"/> 予以通报批评 <input type="checkbox"/> 予以降级，降至 级，工资降至 元					

四、考核方法

- 1.员工考核时间：下一月的第一个工作日。
- 2.员工考核结果公布时间：下一月的第三个工作日。
- 3.员工考核挂钩收入的额度：月工资的 20%，业绩考核额度占 15%，行为考核额度占 5%。
- 4.员工考核挂钩收入的计算公式为：

$$Z = A \times \frac{X}{C} + B \times Y$$

公式中具体指标含义如下表所示。

公式中具体指标含义

指标	含义
A	不同部门的业绩考核额度
B	行为考核额度
C	当月业绩考核指标
X	当月公司营业收入
Y	当月员工行为考核的分数
Z	当月员工考核挂钩收入的实际所得

- 5.员工考核挂钩收入的浮动限度为当月工资的 80%~140%。

6.员工挂钩收入的发放：每月员工考核挂钩收入的额度暂不发放，每季度发放三个月的员工考核挂钩收入的实际所得。

五、考核程序

- 1.业绩考核：按考核标准由财务部根据当月公司营业收入情况统一执行。
- 2.行为考核：由市场部经理进行。

六、考核结果

- 1.业绩考核结果每月公布一次，部门行为考核结果（部门平均分）每月公布一次。
- 2.员工行为考核结果每月通知到被考核员工个人，员工之间不应互相打听。
- 3.每月考核结果除了与员工当月收入有挂钩以外，其综合结果也是公司决定员工调整工资级别、职位升迁和人事调动的重要依据。
- 4.如对当月考核结果有异议，请在考核结果公布之日起一周内向财务、行政部提出申诉。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 12 章 广告公关人员绩效考核

12.1 广告部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	广告宣传计划 按时完成率	月/季/年度	$\frac{\text{按时完成的广告项目数}}{\text{广告项目总数}} \times 100\%$	广告部
2	广告策划 方案通过率	季/年度	$\frac{\text{已通过的广告方案}}{\text{制作的广告方案总数}} \times 100\%$	广告部 专业调查机构
3	广告投放有效率	月/季/年度	$\frac{\text{广告费用增长率}}{\text{销售收入增长率}} \times 100\%$	财务部
4	千人成本	月/季/年度	$\frac{\text{一期广告成本}}{\text{该期广告受众规模}} \times 100\%$	广告部 专业调查机构
5	广告成功度	月/季/年度	广告的创意度、偏好度、促购度、理解度、印象度等受众综合满意程度,由广告部或第三方调查公司抽样调查后获得相关数据	广告部 专业调查机构
6	广告认知度	月/季/年度	受众对广告和广告产品的认知程度,通常由企业或专业调查机构根据问卷调查的认知度评分计算得出	财务部

12.2 公关部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	公关传播 计划完成率	年度	$\frac{\text{实际完成的项目数量}}{\text{计划完成的项目数量}} \times 100\%$	公关部
2	公关策略 目标实现率	年度	$\frac{\text{公关策略目标实现数}}{\text{公关策略目标计划实现数}} \times 100\%$	公关部
3	公关效果评估 报告提交及时率	年度	$\frac{\text{公关效果评估报告提交及时数}}{\text{公关效果评估报告提交总数}} \times 100\%$	公关部
4	大型活动组织的次数	年度	以公共关系传播为目的,有计划、有步骤地组织大型社会专题活动的次数	公关部
5	危机公关处理认可度	年度	相关公共关系危机处理的社会公众的认可度抽样调查评分的算术平均值	公关部 专业调查机构
6	媒体正面曝光次数	年度	在公众媒体上发表的正面宣传公司的新闻报道及宣传广告的次数	公关部
7	品牌市场价值增长率	年度	品牌市场价值数据经第三方权威机构测评获得	公关部
8	企业美誉度	年度	大众心中的企业及其产品的品牌形象和市场地位	公关部 专业调查机构

12.3 广告部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	广告部经理	部门	广告部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	广告宣传计划 按时完成率	20%	考核期内计划按时完成率达到____%以上	
2	广告策划 方案通过率	15%	考核期内广告策划方案通过率达到____%	
3	广告投放有效率	15%	考核期内广告投放有效率达到____%以上	
4	广告预算达成率	10%	考核期内广告预算达成率控制在____%以内	
5	千人广告成本	10%	考核期内千人广告成本不超过____元	
6	广告效果评估 报告提交及时率	10%	考核期内广告效果评估报告提交及时率达____%以上	
7	广告成功度	5%	考核期内广告成功度评价在____分以上	
8	广告认知度	5%	考核期内广告认知度评分在____分以上	
9	市场占有率	5%	考核期内市场占有率提高____%以上	
10	员工管理	5%	考核期内员工绩效考核评分达到____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	<p>1.广告效果评估报告提交及时率</p> $\text{广告效果评估报告提交及时率} = \frac{\text{报告提交及时数}}{\text{提交报告的总数}} \times 100\%$ <p>2.市场占有率</p> $\text{市场占有率} = \frac{\text{某区域内一定时期某种商品销售量}}{\text{该种商品在同一市场同期销售总量}} \times 100\%$			
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

12.4 公关部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	公关部经理	部门	公关部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	公关传播计划完成率	20%	考核期内计划完成率达到____%以上	
2	公关策略目标实现率	15%	考核期内公关策略目标实现率在____%以上	
3	大型活动组织的次数	15%	考核期内组织的大型社会专题活动超过____次	
4	公关费用控制	10%	考核期内公关费用控制在预算范围内	
5	公关效果评估报告提交及时率	10%	考核期内公关效果评估报告提交及时率在____%以上	
6	危机公关认可度	10%	考核期内危机公关认可度平均得分在____分以上	
7	媒体正面曝光次数	5%	考核期内媒体正面曝光次数达到____次以上	
8	企业美誉度	5%	考核期内企业美誉度调查得分在____分以上	
9	媒体满意度	5%	考核期内媒体满意度达到____分以上	
10	员工管理	5%	考核期内员工绩效考核评分达到____分以上	
本次考核总得分				
考核指标说明				
被考核人		考核人		复核人
签字：日期：		签字：日期：		签字：日期：

12.5 广告人员绩效评价方案

方案名称	广告人员绩效评价方案	受控状态	
		编 号	
一、目的			
为了建立和完善公司绩效管理制度体系，提高广告人员的工作积极性和创造性，使员工的成绩得到认			

可，提高员工的满意度和成就感，提升员工的工作绩效；同时为了建立适应公司发展战略的人力资源队伍，增强部门和企业的凝聚力，保障部门和企业的事业得到持续的发展，特制定本方案。

二、基本原则

（一）透明原则

考核流程、考核方法和考核指标清晰明确；考核者要向被考核者明确说明绩效管理标准、程序、方法、时间等事宜，使考核者与被考核者对绩效考核目标不会存在明显的分歧，绩效管理有透明度。

（二）沟通原则

在绩效考核的过程中，考核者需要与被考核者进行充分沟通，听取被考核者对自己工作的评价与意见，发现问题或有不同意见应在第一时间内进行沟通解决。考核结果要及时反馈给被考核者，使考核结果公正合理。

（三）时效原则

员工考核是对考核期内工作成果的综合评价，不能将本考核期之前的表现强加于本次的考核结果中，也不能用某时段的突出工作表现来代替整个考核期的绩效。

（四）客观原则

考核结果是以各种统计数据和客观事实为基础的，对被考核者的任何考核评估都应该有事实依据，尽可能避免个人主观因素影响考核结果的客观性。

（五）发展原则

绩效管理是通过约束与竞争相结合的方式促进个人及团队的发展。因此，考核者和被考核者都应该将提高绩效作为首要的目标。

三、适用范围

除了广告部经理以外的广告部的全体员工。

四、考核时间

广告人员绩效考核每月进行一次绩效评估，时间为每月的最后 2 个工作日。每年进行 2 次综合考评，时间为每年 6 月底和 12 月底最后 5 个工作日。

五、考核参与者

公司按照绩效考核的有关规定成立绩效考核小组，由人力资源部经理、广告部经理及人力资源部和广告部的其他相关员工组成。

① 人力资源部负责绩效考核培训与沟通，确保参与者明确绩效考核的目的和意义，掌握绩效考核的标准和方法；准备考核所用的各种表格；负责组织、协调绩效考核工作，进行时间进度控制、答疑等；撰写绩效考核的总结报告，就存在的问题和下一步的工作建议向公司管理层汇报。

② 广告部经理负责与下属进行沟通，客观公正地对下属的绩效进行考核评估，并帮助下属认识到工作中存在的有待改善的问题；针对绩效评估中出现的问题随时与上级主管领导及人力资源部门沟通并提出意见和建议。

③ 所有部门员工要客观公正地对相关同事进行评估打分，认真自我评估，并与部门经理进行开放的交流沟通。

④ 绩效考核小组负责统筹员工相互考核评分结果和领导的评估考核分数，对被考核者进行综合绩效评估，并在考核结束后与被考核者进行反馈面谈，建立完整的绩效档案，递交主管领导审核。

六、绩效沟通

在绩效考核实施的过程中，考核小组与被考核者要进行持续的绩效沟通。在绩效沟通的过程中，考核者除了对被考核者的表现做出科学的评估之外，更重要的在于帮助被考核者提高工作效率，最大程度地开发潜能，从而促进公司发展战略的有效实施。

（一）绩效沟通的目的

① 通过在绩效实施过程中考核者与被考核者的持续沟通，可以对绩效计划进行调整，使之更加适应公司发展的要求，更加适应环境的需要。

② 及时了解到被考核者在绩效考核期中所遇到的困难，并给予必要的帮助。

③ 及时发现并纠正被考核者在绩效实施过程中的问题和失误，使之不断地改进自己的工作方式和提高自己的个人能力。

④ 及时掌握工作进展情况，了解员工在工作中的表现，并为绩效评估的时候对被考核者做出恰当的评估做好信息收集工作。

（二）绩效沟通的内容

① 被考核者的工作进展情况。哪些方面的工作进展得好，哪些方面存在着不足。

② 员工和团队是否在正确达成目标和绩效标准的轨道上运行。如果有偏离方向，该采取怎样的措施扭转局面。

③ 考核者采取何种行动来支持被考核者。

七、绩效评估

绩效评估根据评估者的不同分为上级评估、员工互评、自我评估三种。

① 上级评估主要是针对员工的行为是否符合领导的期望以及目标任务的完成情况进行评估。上级评估工作的评估者是被评估人的直接领导和广告部经理。上级评估依据被考核者的“绩效评估表”（见附则）中的绩效指标和衡量标准，对被考核者个人的工作目标完成情况进行评估。对被考核者的主要优、缺点进行总结，并根据被评估者在工作绩效中有待改善的方面，提出改善与提高的期望。

② 员工互评主要是同事之间针对员工的协调能力、团队精神及对其工作产出的满意度等进行评估。同事评估按照《员工互评表》（见附则）中的考评指标和衡量标准，对被评估者个人的工作情况进行评估。

③ 自我评估是指在绩效管理期结束时，由被考核者按照预先设定的绩效计划和指标对自己的工作目标完成情况进行评估。自我评估是绩效管理的有机组成部分，它是利用被评估者对自己工作的反思、总结、检查和评估，来激励被考核者不断地改进工作，端正工作态度，提高工作能力，提升工作绩效。自我评估结果不计入绩效考评成绩。

八、绩效面谈

在考核结束后，考核小组必须与每一位被考核者就考核结果进行绩效面谈。

（一）绩效面谈遵循的原则

① 建立和维护彼此的信任。绩效面谈是双方沟通的过程，要想顺利地进行沟通，就必须始终保持积极饱满的情绪，建立一种彼此信任的氛围。

② 双向沟通，避免对立和冲突。绩效面谈是一个双向沟通的过程。面谈的过程中双方可能会有不同的见解，这时考核者应就存在不同见解的问题向员工解释清楚原则和事实，对自己错误的观点要勇于承认。

③ 优点和缺点并重。员工的缺点和优点都是应该在绩效面谈中找出来的，不能只重视其中一个方面而忽视另一个方面。

④ 问题诊断与指导并重，不仅谈论过去，更要着眼于未来。绩效考评的最终目的不是批评和惩罚，而是找出问题的原因并加以指导，从而使员工全面而快速地提高自己的绩效。

（二）绩效面谈的目的

① 对绩效考核达成一致的看法。对同样的行为表现，往往不同的人有不同的看法，因此，必须进行沟通以达成一致的看法，这样才能制订下一步的绩效改进计划。

② 认可员工的成就和优点。每个人都有被他人认可的需要。绩效面谈很重要的一个目的就是使员工认识到自己的成就和优点，从而对员工起到激励作用。

③ 指出员工有待改进的方面。尽管有的员工十分优秀，但在绩效考核中仍然存在一些问题和不足之处，有需要改进的地方，这都是应该在绩效面谈过程中指出的。

④ 制订绩效改进计划和培训计划。在双方对绩效评估的结果达成一致意见后，员工和考核者可以在绩效面谈的过程中一同制订绩效改进计划，并依照考核结果和培训需求商定培训计划。

⑤ 协商下一个绩效管理周期的目标与绩效标准。绩效管理是一个往复循环的过程。一个绩效管理周期的结束，同时也是下一个绩效管理周期的开始。

九、考核成绩与等级

（一）考核成绩

绩效考核成绩是由上级评估分数、员工互评分数加权平均后的相加获得。具体公式如下。

上级评估分数=上级对被考核者评分的总分数/上级评估人数
员工互评分数=同事对被考核者评分的总分数/员工评估人数
绩效考核成绩=上级评估分数×60%+员工互评分数×40%

（二）考核等级

根据考核成绩的分值结果，从高到低分为五个等级，分别是“S”、“A”、“B”、“C”和“D”。具体等级标准见下表。

考核等级表

等级		分值	说明
S	优秀	90 分 (含) 以上	工作绩效始终超越职位常规标准要求，通常具有下列表现：在规定时间内完成任务；完成任务的数量、质量等明显超出规定的标准；得到各级领导及同事的高度评价
A	良好	75~89 分	工作绩效经常超出职位常规标准要求，通常具有下列表现：严格按照规定时间要求完成任务并经常提前完成任务；经常在完成任务的数量、质量上超出规定的标准；得到各级领导及同事的好评
B	尚可	60~74 分	工作绩效经常基本保持或偶尔超出职位常规标准要求，通常具有下列表现：基本上达到时间、数量、质量等工作标准
C	需改进	50~59 分	工作绩效基本维持或偶尔未达到职位常规标准要求，通常具有下列表现：偶尔有小的疏漏；有时在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准
D	不称职	50 分 (不含) 以下	工作绩效显著低于职位常规工作标准的要求，通常具有下列表现：工作中出现重大疏漏或失误；或在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准

十、结果应用

（一）作为绩效改进计划与培训计划的主要依据

各级评估者和被评估者应及时分析评估中部分项目未达到绩效标准的原因，并制订相应的改进措施计划。评估者有责任为被评估者实施绩效改进计划提供指导、帮助以及必要的培训，并予以跟踪、检查改进效果。

（二）与薪酬制度接轨，作为薪酬调整和奖金分配的直接依据

依据绩效评估结果，依照一定的程序和方法，改变岗位薪资等级，从而激励员工在做好本职工作的基础上，更好地发挥积极性、主动性、创造性。

（三）作为职位等级晋升、降级和岗位调整的依据

① 一年中全部成绩在“A”或以上，且至少五个月考核结果为“S”的员工，具有晋升资格。

② 对于连续两个月绩效评估结果为“D”的基层管理人员及一般员工，除按制度规定降低其工资等级外，还酌情予以调离原工作岗位，参加人力资源部门组织的脱岗培训，经培训考核合格后方可重新上岗，否则予以辞退。半年内出现 3 次“D”的员工，做辞退处理。

③ 对于年度或半年度绩效评估结果为“D”的考核者，除按制度规定降低其工资等级外，还应在对其综合能力进行全面评估的基础上，向公司提出免职或降职处理的建议。

④ 试用期满人员综合考评结果为“C”者，延长 1 个月试用期，1 个月后再进行综合考评，如果还没有达到“B”以上的考评结果，不予录用。考评结果为“D”者，不予录用。

（四）计入员工发展档案，为制订职业生涯发展计划提供依据

员工历次考核结果记入员工发展档案，人力资源部根据目前的员工状况，制订有针对性的培训计划，安排组织各部门员工参加培训。员工的岗位轮换、调动也应以评估结果为依据。

十一、附则

（一）绩效评估表

绩效评估表

考核项目	考核指标	项目说明	评分	合计
------	------	------	----	----

职业修养	诚实正直	在日常工作中诚实坦率，光明磊落，为人正直，敢于坚持原则，廉洁自律		
	节俭意识	在日常工作中注意节约，不搞铺张浪费，自觉控制费用，节省开销，合理利用公司各种资源		
	敬业精神	主动深入理解公司和部门各项政策和决定，对本职工作认真负责，能够主动承担工作责任		
管理能力	组织能力	合理、有效地调配各种资源，顺利启动各项工作并驱动各项工作任务顺利完成		
	计划能力	科学地制订和分解各种工作计划，保证工作计划得以落实执行		
	沟通协调能力	涉及多方面工作关系时，能够合理协调处理，在工作流程遇到阻碍的情况下，能够及时了解处理并使工作恢复顺畅		
专业能力	专业技能	能够按照要求处理本职位所需要的各项专业工作，并能有效解决专业性问题		
	解决问题	对日常工作发生的问题，知道如何分析，并探究其真正原因，提出应对方案		
	钻研能力	对工作所需信息通过多渠道的收集和整理，以及对业务领域的工作内容进行钻研和分析		
	创新能力	能够吸取及掌握专业发展的最新趋势，并应用在工作改善及专业革新方面		
总计				
备注				
填表说明		每项考核指标的评分应在 1~10 分之间，否则该考核表无效		

（二）员工互评表

填表人		填表日期			年	月	日
姓名	评分选项					合计	
	1.工作态度	2.团队精神	3.个人能力	4.日常工作表现	5.任务完成情况		
填表说明	每项评分选项的最高分值为 20 分，合计最高分值为 100 分						
审核日期：		审核人：					
相关说明							
编制人员		审核人员		批准人员			
编制日期		审核日期		批准日期			

第 13 章 销售促销人员绩效考核

13.1 销售部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	销售额/销售量	月/季/年度	考核期内各项业务销售收入总计/销售数量总计	销售部
2	销售计划达成率	季/年度	$\frac{\text{实际完成的销售额或销售量}}{\text{计划销售额或销售量}} \times 100\%$	销售部
3	年销售增长率	年度	$\frac{\text{当年销售额} - \text{上一年度销售额}}{\text{上一年度销售额}} \times 100\%$	财务部
4	新产品销售收入	季/年度	考核期内新产品销售收入总额	财务部
5	核心产品销售收入	月/季/年度	考核期内企业核心产品销售收入总额	财务部
6	销售回款率	季/年度	$\frac{\text{实际回款额}}{\text{计划回款额}} \times 100\%$	财务部
7	销售费用节省率	季/年度	$\frac{\text{销售费用预算} - \text{实际发生的销售费用}}{\text{销售费用预算}} \times 100\%$	销售部
8	坏账率	季/年度	$\frac{\text{坏账损失}}{\text{主营业务收入}} \times 100\%$	财务部
9	新增客户数量	季/年度	考核期内新增合作客户数量	销售部
10	市场占有率	季/年度	$\frac{\text{当前企业产品销售额或销售量}}{\text{当前该类产品市场销售额或销售量}} \times 100\%$	市场部

13.2 区域部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	销售额/销售量	月/季/年度	考核期内业务销售收入总计/销售数量总计	区域部
2	销售任务达成率	季/年度	$\frac{\text{实际完成的销售额或销售量}}{\text{计划销售额或销售量}} \times 100\%$	区域部
3	回款达成率	季/年度	$\frac{\text{实际回款额}}{\text{计划回款额}} \times 100\%$	财务部
4	年销售增长率	年度	$\frac{\text{当年销售额} - \text{上一年度销售额}}{\text{上一年度销售额}} \times 100\%$	财务部
5	费用率	季/年度	$\frac{\text{实际发生的销售费用}}{\text{销售费用预算}} \times 100\%$	财务部
6	坏账率	季/年度	$\frac{\text{坏账损失}}{\text{主营业务收入}} \times 100\%$	财务部
7	新增客户数量	季/年度	考核期内新增加客户数量	销售部

8	区域市场占有率	季/年度	$\frac{\text{当前企业产品销售额或销售量}}{\text{当前该类产品市场销售额或销售量}} \times 100\%$	市场部
9	新产品利润率	月/季/年度	$\frac{\text{新产品销售净利润}}{\text{新产品销售总收入}} \times 100\%$	财务部
10	核心产品利润率	月/季/年度	$\frac{\text{核心产品销售净利润}}{\text{核心产品销售总收入}} \times 100\%$	财务部

13.3 渠道部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	销售额/销售量	月/季/年度	考核期内通过渠道销售的收入总计/销售数量总计	渠道部
2	渠道开发计划实现率	季/年度	$\frac{\text{实际达成渠道开发目标数量}}{\text{渠道开发计划目标}} \times 100\%$	渠道部
3	年销售增长率	年度	$\frac{\text{当年销售额} - \text{上一年度销售额}}{\text{上一年度销售额}} \times 100\%$	财务部
4	回款达成率	季/年度	$\frac{\text{实际回款额}}{\text{计划回款额}} \times 100\%$	财务部
5	销售费用节省率	季/年度	$\frac{\text{销售费用预算} - \text{实际发生的销售费用}}{\text{销售费用预算}} \times 100\%$	财务部
6	渠道库存量控制	季/年度	渠道库存量控制在适当范围内，具体标准量根据具体实际设定	渠道部
7	新增渠道成员数量	季/年度	考核期内新开发销售渠道成员数量	渠道部
8	渠道满意度	季/年度	渠道满意度的高低，可以通过渠道调查来实现，比如通过第三方调查机构	渠道部
9	代理商培训计划完成率	年度	$\frac{\text{实际完成的培训项目(次数)}}{\text{计划培训的项目(次数)}} \times 100\%$	渠道部

13.4 促销部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	促销计划完成率	月/季/年度	$\frac{\text{实际完成的促销次数}}{\text{计划促销次数}} \times 100\%$	促销部
2	(因促销活动)销售增长率	月度	$\left(\frac{\text{活动后当月销售额或销售量}}{\text{活动前当月销售额或销售量}} - 1 \right) \times 100\%$	财务部
3	年销售增长率	年度	$\frac{\text{当年销售额} - \text{上一年度销售额}}{\text{上一年度销售额}} \times 100\%$	财务部
4	促销费用节省率	季/年度	$\frac{\text{促销费用预算} - \text{实际发生促销费用}}{\text{促销费用预算}} \times 100\%$	财务部
5	产品市场占有率	季/年度	$\frac{\text{当前企业产品销售额或销售量}}{\text{当前该类产品市场销售额或销售量}} \times 100\%$	市场部

6	宣传品制作完成率	季/年度	$\frac{\text{完成宣传品制作种类}}{\text{计划宣传品制作种类}} \times 100\%$	促销部
7	促销效果评估	季/年度	促销效果评估一般采用综合投入产出比评估法、销售增量回报比评估法、效益增量回报比评估法三种方法	市场部
8	促销方案预期目标达成率	年度	$\frac{\text{经验证达到预期目标的促销方案}}{\text{促销活动方案总数}} \times 100\%$	促销部

13.5 直销部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	直销部经理	部门	直销部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	销售额/销售量	30%	考核期内销售额/销售量达到____万元或____件	
2	销售计划达成率	15%	考核期内销售计划实现 100%以上	
3	年销售增长率	10%	考核期内销售增长率达____%以上	
4	销售费用节省率	10%	考核期内销售费用有效控制, 节省率达____ % 以上	
5	新产品销售收入	10%	考核期内新产品销售收入达____万元	
6	利润率	10%	考核期内直销部利润率达到____%以上	
7	新开发大客户数	5%	考核期内新开发大客户数达____家	
8	对客户意见在标准时间内的反馈率	5%	考核期内及时反馈客户意见, 在标准时间内的反馈率达 100%	
9	部门员工技能提升率	5%	考核期内下属员工技能提升率达____%以上	
本次考核总得分				
考核指标说明	<p>1.利润率</p> $\text{利润率} = \frac{\text{考核期内销售净利润}}{\text{考核期内销售总收入}} \times 100\%$ <p>2.对客户意见在标准时间内的反馈率</p> $\text{对客户意见在标准时间内的反馈率} = \frac{\text{在标准时间内反馈客户意见的次数}}{\text{总共需要反馈的次数}} \times 100\%$			

被考核人		考核人		复核人	
签字：	日期：	签字：	日期：	签字：	日期：

13.6 零售部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	零售部经理	部门	零售部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	销售额	30%	考核期内销售额达到____万元	
2	销售计划达成率	15%	考核期内销售计划实现 100%以上	
3	年销售增长率	10%	考核期内销售增长率达____%以上	
4	销售费用节省率	10%	考核期内销售费用有效控制，节省率达____%以上	
5	客户重复购买率	10%	考核期内会员客户重复购买率达____%以上	
6	利润率	10%	考核期内零售部利润率达到____%以上	
7	新产品销售收入	5%	考核期内新产品销售收入达____万元	
8	集团购买销售额目标达成率	5%	考核期内实现集团购买销售额目标达 100%以上	
9	下属员工技能提升率	5%	考核期内下属员工技能提升率达____%以上	
本次考核总得分				
考核指标说明	<div>1.客户重复购买率</div> <div>$\text{客户重复购买率} = \frac{\text{会员客户重复购买的平均次数}}{\text{考核期内会员客户总数}} \times 100\%$</div> <div>2.集团购买销售额目标达成率</div> <div>$\text{集团购买销售额目标达成率} = \frac{\text{集团购买实际完成的销售额}}{\text{考核期内计划销售额}} \times 100\%$</div>			

被考核人	考核人	复核人
签字：日期：	签字：日期：	签字：日期：

13.7 导购部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	导购部经理	部门	导购部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	销售额	20%	考核期内各门店、卖场的销售总额达____万元以上	
2	导购管理工作计划达成率	15%	考核期内导购管理工作计划实现 100%	
3	年销售增长率	15%	各门店、卖场年销售增长率达____%以上	
4	导购管理费用节省率	10%	考核期内导购管理费用有效控制，费用节省率达到____%以上	
5	导购培训计划完成率	10%	考核期内导购培训计划完成率达 100%	
6	导购考核达标率	10%	年度考核中，各门店、卖场导购考核达标率达到____%以上	
7	客户意见处理及时率	10%	考核期内客户意见处理及时率达____%以上	
8	客户满意率	5%	考核期内客户对导购工作的满意率在____%以上	
9	下属员工技能提升率	5%	考核期内下属员工技能提升率达____%以上	
本次考核总得分				
考核指标说明	1.导购管理工作计划达成率 $\text{导购管理工作计划达成率} = \frac{\text{实际完成的导购管理工作项目数}}{\text{导购管理工作计划项目数}} \times 100\%$ 2.导购管理费用节省率 $\text{导购管理费用节省率} = \frac{\text{导购管理费用预算} - \text{实际导购管理费用}}{\text{导购管理费用预算}} \times 100\%$ 3.客户意见处理及时率 $\text{客户意见处理及时率} = \frac{\text{客户意见处理及时的次数}}{\text{客户提出意见的总次数}} \times 100\%$			
被考核人	考核人	复核人		

签字：	日期：	签字：	日期：	签字：	日期：
-----	-----	-----	-----	-----	-----

13.8 销售人员绩效管理方案

方案名称	销售人员绩效管理方案		受控状态																																	
			编 号																																	
<div>一、总则</div> <div><div>（一）目的</div><div>为了使销售人员明确自己的工作任务和努力方向，让销售管理人员充分了解下属的工作状况，同时促进销售系统工作效率的提高，保证公司销售任务的顺利完成，特制定本方案。</div></div> <div><div>（二）适用范围</div><div>本方案主要适用于对一线销售人员的考核，考核期内累计不到岗时间（包括请假或其他各种原因缺岗）超过三分之一的销售人员不参与考核。</div></div> <div><div>（三）使用本方案得出的绩效考核结果将作为销售人员的薪酬发放以及晋级、降级、调职和辞退的依据。</div></div> <div><div>（四）原则</div><div><div>1. 定量原则。</div><div>尽量采用可衡量的量化指标进行考核，减少主观评价。</div><div>2. 公开原则。</div><div>考核标准的制定是通过协商和讨论完成的。</div><div>3. 时效性原则。</div><div>绩效考核是对考核期内工作成果的综合评价，不应将本考核期之前的行为强加于本次的考核结果中，也不能取近期的业绩或比较突出的一两个成果来代替整个考核期的业绩。</div><div>4. 相对公平原则。</div><div>对于销售人员的绩效考核将力求体现公正的原则，但实际工作中不可能有绝对的公平，所以绩效考评体现的是相对公平。</div></div></div> <tr><td colspan="5"><div>二、考核周期</div><div><div>（一）月度考核</div><div>每月进行一次，考核销售人员当月的销售业绩情况。考核时间为下月 1 日~10 日。</div></div><div><div>（二）年度考核</div><div>一年开展一次，考核销售人员当年 1~12 月的工作业绩。考核实施时间为下一年度 1 月 10 日~1 月 20 日。</div></div><tr><td colspan="5"><div>三、考核机构</div><div><div>① 销售人员考核标准的制定、考核和奖惩的归口管理部门是集团销售总部。</div><div>② 各销售分公司、部门对销售人员进行考核，考核结果上报销售总部经理或营销总监审批后生效。</div></div><tr><td colspan="5"><div>四、绩效考核的内容和指标</div><div>对销售人员的考核主要包括工作绩效、工作能力、工作态度三部分内容，其权重分别设置为：工作绩效占 70%；工作能力占 20%；工作态度占 10%。其具体评价标准如下表所示。</div></td></tr><tr><td colspan="5">销售人员绩效考核表</td></tr><tr><td colspan="2">考核项目</td><td>考核指标</td><td>权重</td><td>评价标准</td><td>评分</td></tr><tr><td>工作绩效</td><td>定量指标</td><td>销售额完成率</td><td>25%</td><td><div>① 计算公式：$\frac{\text{实际完成销售额}}{\text{计划完成销售额}} \times 100\%$</div><div>② 考核标准为 100%，每低于 5%，扣除该项 1 分；高于 5%另行规定</div></td><td></td></tr></td></tr></td></tr>					<div>二、考核周期</div> <div><div>（一）月度考核</div><div>每月进行一次，考核销售人员当月的销售业绩情况。考核时间为下月 1 日~10 日。</div></div> <div><div>（二）年度考核</div><div>一年开展一次，考核销售人员当年 1~12 月的工作业绩。考核实施时间为下一年度 1 月 10 日~1 月 20 日。</div></div> <tr><td colspan="5"><div>三、考核机构</div><div><div>① 销售人员考核标准的制定、考核和奖惩的归口管理部门是集团销售总部。</div><div>② 各销售分公司、部门对销售人员进行考核，考核结果上报销售总部经理或营销总监审批后生效。</div></div><tr><td colspan="5"><div>四、绩效考核的内容和指标</div><div>对销售人员的考核主要包括工作绩效、工作能力、工作态度三部分内容，其权重分别设置为：工作绩效占 70%；工作能力占 20%；工作态度占 10%。其具体评价标准如下表所示。</div></td></tr><tr><td colspan="5">销售人员绩效考核表</td></tr><tr><td colspan="2">考核项目</td><td>考核指标</td><td>权重</td><td>评价标准</td><td>评分</td></tr><tr><td>工作绩效</td><td>定量指标</td><td>销售额完成率</td><td>25%</td><td><div>① 计算公式：$\frac{\text{实际完成销售额}}{\text{计划完成销售额}} \times 100\%$</div><div>② 考核标准为 100%，每低于 5%，扣除该项 1 分；高于 5%另行规定</div></td><td></td></tr></td></tr>					<div>三、考核机构</div> <div><div>① 销售人员考核标准的制定、考核和奖惩的归口管理部门是集团销售总部。</div><div>② 各销售分公司、部门对销售人员进行考核，考核结果上报销售总部经理或营销总监审批后生效。</div></div> <tr><td colspan="5"><div>四、绩效考核的内容和指标</div><div>对销售人员的考核主要包括工作绩效、工作能力、工作态度三部分内容，其权重分别设置为：工作绩效占 70%；工作能力占 20%；工作态度占 10%。其具体评价标准如下表所示。</div></td></tr> <tr><td colspan="5">销售人员绩效考核表</td></tr> <tr><td colspan="2">考核项目</td><td>考核指标</td><td>权重</td><td>评价标准</td><td>评分</td></tr> <tr><td>工作绩效</td><td>定量指标</td><td>销售额完成率</td><td>25%</td><td><div>① 计算公式：$\frac{\text{实际完成销售额}}{\text{计划完成销售额}} \times 100\%$</div><div>② 考核标准为 100%，每低于 5%，扣除该项 1 分；高于 5%另行规定</div></td><td></td></tr>					<div>四、绩效考核的内容和指标</div> <div>对销售人员的考核主要包括工作绩效、工作能力、工作态度三部分内容，其权重分别设置为：工作绩效占 70%；工作能力占 20%；工作态度占 10%。其具体评价标准如下表所示。</div>					销售人员绩效考核表					考核项目		考核指标	权重	评价标准	评分	工作绩效	定量指标	销售额完成率	25%	<div>① 计算公式：$\frac{\text{实际完成销售额}}{\text{计划完成销售额}} \times 100\%$</div> <div>② 考核标准为 100%，每低于 5%，扣除该项 1 分；高于 5%另行规定</div>	
<div>二、考核周期</div> <div><div>（一）月度考核</div><div>每月进行一次，考核销售人员当月的销售业绩情况。考核时间为下月 1 日~10 日。</div></div> <div><div>（二）年度考核</div><div>一年开展一次，考核销售人员当年 1~12 月的工作业绩。考核实施时间为下一年度 1 月 10 日~1 月 20 日。</div></div> <tr><td colspan="5"><div>三、考核机构</div><div><div>① 销售人员考核标准的制定、考核和奖惩的归口管理部门是集团销售总部。</div><div>② 各销售分公司、部门对销售人员进行考核，考核结果上报销售总部经理或营销总监审批后生效。</div></div><tr><td colspan="5"><div>四、绩效考核的内容和指标</div><div>对销售人员的考核主要包括工作绩效、工作能力、工作态度三部分内容，其权重分别设置为：工作绩效占 70%；工作能力占 20%；工作态度占 10%。其具体评价标准如下表所示。</div></td></tr><tr><td colspan="5">销售人员绩效考核表</td></tr><tr><td colspan="2">考核项目</td><td>考核指标</td><td>权重</td><td>评价标准</td><td>评分</td></tr><tr><td>工作绩效</td><td>定量指标</td><td>销售额完成率</td><td>25%</td><td><div>① 计算公式：$\frac{\text{实际完成销售额}}{\text{计划完成销售额}} \times 100\%$</div><div>② 考核标准为 100%，每低于 5%，扣除该项 1 分；高于 5%另行规定</div></td><td></td></tr></td></tr>					<div>三、考核机构</div> <div><div>① 销售人员考核标准的制定、考核和奖惩的归口管理部门是集团销售总部。</div><div>② 各销售分公司、部门对销售人员进行考核，考核结果上报销售总部经理或营销总监审批后生效。</div></div> <tr><td colspan="5"><div>四、绩效考核的内容和指标</div><div>对销售人员的考核主要包括工作绩效、工作能力、工作态度三部分内容，其权重分别设置为：工作绩效占 70%；工作能力占 20%；工作态度占 10%。其具体评价标准如下表所示。</div></td></tr> <tr><td colspan="5">销售人员绩效考核表</td></tr> <tr><td colspan="2">考核项目</td><td>考核指标</td><td>权重</td><td>评价标准</td><td>评分</td></tr> <tr><td>工作绩效</td><td>定量指标</td><td>销售额完成率</td><td>25%</td><td><div>① 计算公式：$\frac{\text{实际完成销售额}}{\text{计划完成销售额}} \times 100\%$</div><div>② 考核标准为 100%，每低于 5%，扣除该项 1 分；高于 5%另行规定</div></td><td></td></tr>					<div>四、绩效考核的内容和指标</div> <div>对销售人员的考核主要包括工作绩效、工作能力、工作态度三部分内容，其权重分别设置为：工作绩效占 70%；工作能力占 20%；工作态度占 10%。其具体评价标准如下表所示。</div>					销售人员绩效考核表					考核项目		考核指标	权重	评价标准	评分	工作绩效	定量指标	销售额完成率	25%	<div>① 计算公式：$\frac{\text{实际完成销售额}}{\text{计划完成销售额}} \times 100\%$</div> <div>② 考核标准为 100%，每低于 5%，扣除该项 1 分；高于 5%另行规定</div>						
<div>三、考核机构</div> <div><div>① 销售人员考核标准的制定、考核和奖惩的归口管理部门是集团销售总部。</div><div>② 各销售分公司、部门对销售人员进行考核，考核结果上报销售总部经理或营销总监审批后生效。</div></div> <tr><td colspan="5"><div>四、绩效考核的内容和指标</div><div>对销售人员的考核主要包括工作绩效、工作能力、工作态度三部分内容，其权重分别设置为：工作绩效占 70%；工作能力占 20%；工作态度占 10%。其具体评价标准如下表所示。</div></td></tr> <tr><td colspan="5">销售人员绩效考核表</td></tr> <tr><td colspan="2">考核项目</td><td>考核指标</td><td>权重</td><td>评价标准</td><td>评分</td></tr> <tr><td>工作绩效</td><td>定量指标</td><td>销售额完成率</td><td>25%</td><td><div>① 计算公式：$\frac{\text{实际完成销售额}}{\text{计划完成销售额}} \times 100\%$</div><div>② 考核标准为 100%，每低于 5%，扣除该项 1 分；高于 5%另行规定</div></td><td></td></tr>					<div>四、绩效考核的内容和指标</div> <div>对销售人员的考核主要包括工作绩效、工作能力、工作态度三部分内容，其权重分别设置为：工作绩效占 70%；工作能力占 20%；工作态度占 10%。其具体评价标准如下表所示。</div>					销售人员绩效考核表					考核项目		考核指标	权重	评价标准	评分	工作绩效	定量指标	销售额完成率	25%	<div>① 计算公式：$\frac{\text{实际完成销售额}}{\text{计划完成销售额}} \times 100\%$</div> <div>② 考核标准为 100%，每低于 5%，扣除该项 1 分；高于 5%另行规定</div>											
<div>四、绩效考核的内容和指标</div> <div>对销售人员的考核主要包括工作绩效、工作能力、工作态度三部分内容，其权重分别设置为：工作绩效占 70%；工作能力占 20%；工作态度占 10%。其具体评价标准如下表所示。</div>																																				
销售人员绩效考核表																																				
考核项目		考核指标	权重	评价标准	评分																															
工作绩效	定量指标	销售额完成率	25%	<div>① 计算公式：$\frac{\text{实际完成销售额}}{\text{计划完成销售额}} \times 100\%$</div> <div>② 考核标准为 100%，每低于 5%，扣除该项 1 分；高于 5%另行规定</div>																																

		销售增长率	10%	与上一月度或年度的销售业绩相比，每增加 1%，加 1 分，出现负增长不扣分	
		销售回款率	15%	超过规定标准以上，以 5%为一档，每超过一档，加 1 分，低于规定标准的，记 0 分	
		新客户开发	10%	考核期内每增加一个新客户，加 2 分	
	定性指标	市场信息收集	2%	① 在规定时间内完成市场信息的收集，加 1 分，否则记 0 分 ② 每月收集有效信息不得低于____条，每少 1 条扣 1 分	
		报告提交	3%	① 在规定的时时间之内将相关报告交到指定处，加 1 分，否则记 0 分 ② 报告的质量评分为 2 分，达到此标准者，加 1 分，否则记 0 分	
		销售制度执行	2%	每违规一次，该项扣 1 分	
		团队协作	3%	因个人原因而影响整个团队工作的情况出现一次，扣除该项 3 分	
	工作能力	专业知识	5%	① 了解公司产品基本知识 ② 熟悉本行业及本公司的产品 ③ 熟练掌握本岗位所具备的专业知识，但对其他相关知识了解不多 ④ 熟练掌握业务知识及其他相关知识	
		分析判断能力	5%	① 较弱，不能及时地做出正确的分析与判断 ② 一般，能对问题进行简单的分析和判断 ③ 较强，能对复杂的问题进行分析和判断，但不能灵活运用到实际工作中来 ④ 非常强，能迅速地对客观环境做出较正确的判断，并能灵活运用到实际工作中，取得较好的销售业绩	
		沟通能力	5%	① 能较清晰地表达自己的想法 ② 有一定的说服能力 ③ 能有效地化解矛盾 ④ 能灵活运用多种谈话技巧和他人进行沟通	
		灵活应变能力	5%	① 思想比较保守，应变能力较弱 ② 有一定的灵活应变能力 ③ 应变能力较强，能根据客观环境的变化灵活地采取相应的措施	
	工作态度	员工出勤率	2%	① 员工月度出勤率达到 100%，得满分，迟到一次扣 1 分（3 次及以内） ② 月度累计迟到三次以上者，该项得分为 0	
		日常行为规范	2%	违反一次，扣 2 分	
		责任感	3%	① 工作马虎，不能保质保量地完成工作任务且工作态度极不认真 ② 自觉地完成工作任务，但对工作中的失误有时推卸责任 ③ 自觉地完成工作任务且对自己的行为负责 ④ 除了做好自己的本职工作外，还主动承担公司内部额外的工作	

	服务意识	3%	出现一次客户投诉，扣 3 分	
五、考核实施程序				
① 由集团销售总部安排相关人员在考核期之前，向各销售分公司、相关部门发放“销售人员绩效考核表”，对销售人员进行评估。				
② 考核期结束后的第 3 个工作日，各销售分公司、相关部门向销售总部提交“销售人员的绩效考核表”。				
③ 考核期结束后的第 5 个工作日，销售总部完成考核表的统一汇总，并发给销售人员本人进行确认，如有异议由销售总部经理进行再确认。确认工作必须在考核期结束后的第 7 个工作日完成。				
④ 考核期结束后的第 8 个工作日，销售总部完成个人考核表的汇总统计。				
⑤ 考核期结束后的第 10 个工作日，将个人考核结果发给其上级主管，将整体统计表提交销售公司总经理和财务部门，财务部门依据考核结果按照《销售人员薪酬激励制度》进行薪金发放。				
⑥ 如果需要对绩效考核指标和方案进行修订，上报总经理批准后，在考核期结束后的第 15 个工作日，由集团销售部完成修订工作。				
六、考核结果的运用				
根据销售人员的年度绩效考核的总得分，企业针对不同绩效的销售人员进行销售级别与薪资的调整，具体调整方案如下表所示。				
销售人员考核结果的运用				
考核得分	薪资调整		销售级别调整	
90（含）以上	基本工资+基本工资×2.0		建议升 2 级	
80（含）~90 分	基本工资+基本工资×1.5		建议升 1 级或不变	
60（含）~80 分	基本工资+基本工资×1.0		建议不变	
50（含）~60 分	基本工资－基本工资×0.2		建议降级，给予一定考察期	
50 分以下	基本工资－基本工资×0.4		建议辞退	
相关说明				
编制人员		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期

第14章 出口外贸人员绩效考核

14.1 出口部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	出口产品销售收入	月/季/年度	考核期内出口产品的销售收入	财务部
2	出口量	月/季/年度	考核期内出口商品的数量	出口部
3	出口任务达成率	月/季/年度	$\frac{\text{考核期内实际完成出口额}}{\text{考核期内计划出口额}} \times 100\%$	出口部
4	出口利润率	年度	$\frac{\text{出口销售收入} - \text{销售成本} - \text{销售税金及附加}}{\text{出口销售收入}} \times 100\%$	财务部
5	出口回款及时率	月度	$\frac{\text{出口回款及时的次数}}{\text{出口回款总次数}} \times 100\%$	财务部

6	出口收汇率	年度	在一个考核期内应当收汇核销的出口额中已经收汇核销的金额与该考核期内应当收汇核销的出口额之比	出口部
7	交单率	年度	在一个考核期内所领取的出口收汇核销单（以下简称核销单）中已交回存根份数与该考核期内所领取的核销单份数减去已注销份数（不含挂失份数）之比	出口部
8	客户满意度	年度	接受调研的客户对出口部服务满意度评分的算术平均值	出口部

14.2 进口部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	进口计划按时完成率	季/年度	$\frac{\text{实际完成进口额或数量}}{\text{计划完成进口额或数量}} \times 100\%$	进口部
2	单位进口成本降低率	季/年度	$\frac{\text{单位进口成本降低额}}{\text{单位进口成本预算额}} \times 100\%$	进口部
3	进口索赔事件发生次数	季/年度	考核期内因进口质量原因发生索赔事件的次数	进口部
4	进口供应商履约率	季/年度	$\frac{\text{供应商合同实际履约数}}{\text{供应商合同应履约总数}} \times 100\%$	进口部
5	因贸易争议处理不当造成的经济损失	季/年度	考核期内因贸易争议处理不当造成的经济损失金额	财务部
6	供应商的满意度	季/年度	接受调研的供应商对进口部服务满意度评分的算术平均值	进口部

14.3 单证部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	单证部经理	部门	单证部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	单证任务达成率	20%	考核期内任务达成率达到 100%	
2	单证办理准确率	20%	考核期内单证办理准确率达到 100%	
3	退单率	10%	考核期内退单率控制在____%之内	
4	部门管理费用控制	10%	考核期内部门管理费用控制在预算范围之内	
5	单证制作及时率	10%	考核期内单证制作在规定的时间内完成，每延迟一次扣 2 分	
6	客户满意度	10%	考核期内接受调研的客户对单证部服务满意度评分的算术平均值达到____分以上	
7	订单毛利率	5%	考核期内订单毛利率达____%以上	

8	订单准时交货率	5%	考核期内订单准时交货率在____%以上	
9	单证数据准确率	5%	考核期内单证数据出现差错次数在____次以下	
10	员工管理	5%	考核期内员工绩效考核评分达到____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	单证数据准确率 单证数据准确率通过单证数据出现差错的次数来评价			
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

14.4 结算部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	结算部经理	部门	结算部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	部门工作计划完成率	15%	考核期内部门工作计划完成率达 100%	
2	结算业务数量	15%	考核期内完成不少于____笔的业务数量	
3	部门费用预算达成率	15%	考核期内费用预算达成率达到____%	
4	结算手续办理出错率	15%	考核期内结算手续办理出错率控制在____%之内	
5	结算手续办理的及时性	15%	考核期内结算手续办理发生延误的次数在____次以下	
6	对账差错率	5%	考核期内对账差错率在____%以下	
7	结算档案管理的规范性	5%	结算档案管理是否符合公司相关规定，根据检查结果，每发现一次扣 2 分	

8	部门协作满意度	5%	相关部门满意度调查问卷得分的算术平均分数在____分以上	
9	员工任职资格达标率	5%	部门员工任职资格达标率在____%以上	
10	员工管理	5%	考核期内员工绩效考核评分达到____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	<p>1.费用预算达成率</p> $\text{费用预算达成率} = \frac{\text{实际部门费用}}{\text{部门计划费用}} \times 100\%$ <p>2.员工任职资格达标率</p> $\text{员工任职资格达标率} = \frac{\text{任职资格达标数}}{\text{部门员工总数}} \times 100\%$			
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

14.5 外贸业务人员绩效考核方案

方案名称	外贸业务人员绩效考核方案	受控状态	
		编 号	
<div>一、总则</div> <div>1.为激励外贸业务人员的主动性，积极地争创效益，确保公司生存和持续发展。</div> <div>2.本方案适用于公司务部人员，包括业务部经理、主管、业务员、初级业务员、业务助理。</div> <div>二、业务部总体目标</div> <div>1.强调重点行业 and 重点区域的覆盖率与占有率，实现公司的赢利目标，使公司运营进入良性循环。</div> <div>2.简化管理流程，做到管理流程透明化，强调真实有效的沟通，形成部门上层、区域、业务人员的分级把关、快速反应的管理体系。</div> <div>3.以岗位考核为依据，以基本工资考核其工作量，以业务量考核其工作业绩。</div> <div>4.提升现有产品竞争力，以性能价格比和新产品作为市场竞争的主要优势。</div> <div>5.形成新产品纳入业务轨道的有效机制，使新产品尽快纳入业务体系，成为利润增长点。</div> <div>6.业务部门目标明确，激发业务人员积极性，确立工作量和成果考核标准，形成一支有战斗力的业务队伍。</div> <div>7.加强团队建设，建立业务和管理技巧的培训和交流制度。每周定时召开业务汇报会，每月进行书面工作总结报告，每季度进行业务交流会。</div> <div>三、考核原则</div> <div>1.以现金流作为考核依据。</div>			

2.收益与业绩紧密挂钩。

3.实事求是，严肃、客观。

四、考核指标

考核指标实行层级考评，一级考评一级；部门经理对照考核标准对本部门员工进行考评。

评分等级定义表

考核得分	91~100 分	81~90 分	71~80 分	61~70 分	60 分以下
考核结果	优	良	中	基本合格	不合格
考核系数	1.3	1.1	1	0.8	0.4

业务部年度综合考核表

被考核部门签名：

考核人签名：

考核时间：

分类	序号	考核项目	指标	实际完成	完成率（%）	权重	得分	备注		
财务 业绩 指标	1	净利润				70%				
	2	应收款/赊销				10%				
	小计					80%				
内部 管理 指标	1	内部员工满意度	1	2	3	4	5	5%		
	2	与其他部门的配合度	1	2	3	4	5	5%		
	3	内部协作配合	1	2	3	4	5	5%		
	4	组织纪律性	1	2	3	4	5	5%		
	小计						20%			
合计						100%				
“雷区” 考核	顾客投诉曝光		曝光一次，部门考核系数直接降为合格，一年内曝光三次以上或因顾客关系处理不当，引起冲突或对公司形象造成严重损害的，部门考核系数为零。							

外贸业务经理（主管）季度综合考核表

业务__部

被考核人签名：

考核人签名：

考核时间：

分类	序号	考核项目	指标	实际完成	完成率（%）	权重	得分	备注
财务 业绩 指标	1	部门净利润				35%		
	3	个人销售净利润				15%		
	4	应收款/赊销				5%		
	小计					55%		
营销 过程 指标			评价尺度					
	1	销售计划与组织	1 2 3 4 5			5%		
	2	顾客满意度	1 2 3 4 5			5%		
	3	品牌传播	1 2 3 4 5			5%		
	4	信息管理/反馈	1 2 3 4 5			5%		
	5	遗留问题处理	1 2 3 4 5			5%		
	小计					25%		
内部 管理 指标	1	员工满意度	1 2 3 4 5			5%		
	2	对下属培训/指导	1 2 3 4 5			5%		
	3	团队协作配合	1 2 3 4 5			5%		

	4	组织纪律性	1	2	3	4	5	5%		
	小计							20%		
合计								100%		
雷区 考核	1.坏账损失		扣罚责任坏账损失额的 30%（不可抗力除外）							当月 扣罚
	2.顾客投诉曝光		曝光一次扣罚本季度奖金额的 30%，一年内曝光三次以上或因顾客关系处理不当，引起冲突或对公司形象造成严重损害的，业务部经理将被免职。							

外贸业务员季度综合考核表

业务____部 被考核人签名： 考核人签名： 考核时间：

分类	序号	考核项目	指标	实际完成	完成率（%）	权重	得分	备注		
财务业绩指标	1	销售开单				10%				
	2	净利润				55%				
	3	应收款/赊销				10%				
	小计					65%				
营销过程指标			评价尺度							
	1	销售与传播的组织与实施	2	4	6	8	10	10%		
	2	顾客满意度	2	4	6	8	10	10%		
	3	信息管理与反馈	1	2	3	4	5	5%		
	小计						25%			
内部管理指标	1	团队协作配合	1	2	3	4	5	5%		
	2	组织纪律性	1	2	3	4	5	5%		
	小计						10%			
合计						100%				
雷区考核	1.坏账损失		扣罚责任坏账损失额的 10%（不可抗力除外）						当月扣罚	
	2.顾客投诉曝光		曝光一次扣罚本季度奖金额的 20%，一年内曝光两次以上或因顾客关系处理不当，引起冲突或对公司形象造成严重损害的，做分流处理。							

外贸业务助理季度综合考核表

业务____部 被考核人签名： 考核人签名： 考核时间：

分类	序号	考核项目	指标	实际完成	完成率（%）	权重	得分	备注		
财务 业绩 指标	1	销售开单				5%				
	2	净利润				20%				
	3	应收款/赊销				5%				
	小计					30%				
营销 过程 指标			评价尺度							
	1	顾客满意度	2	4	6	8	10	10%		
	2	信息管理/反馈	2	4	6	8	10	10%		

	小计							20%		
内部 管理 指标	1.	与业务员配合度	4	8	12	16	20	20%		
	2	内部员工满意度	2	4	6	8	10	10%		
	3	团队协作配合	2	4	6	8	10	10%		
	4	组织纪律性	2	4	6	8	10	10%		
	小计							50%		
合计								100%		
“雷区” 考核	1.坏账损失		扣罚责任坏账损失额的 5%（不可抗力除外）							当月 扣罚
	2.顾客投诉曝光		曝光一次扣罚本季度奖金额的 10%，一年内曝光两次以上或因顾客关系处理不当，引起冲突或对公司形象造成严重损害的，做分流处理。							

五、薪酬标准

1.业务人员采用“固定工资+浮动工资+附加工资”的薪酬体系。

2.固定工资将执行公司统一的薪酬管理制度，其中岗位工资依据公司“薪资标准表”确定级次。公司新人先从业务助理做起，转正后员工按初级业务员（主要负责公司指定客户）、业务员（独立开发业务）、业务主管（业绩突出，能管理下属业务员）、业务经理等划定不同级次。具体结构，如下表所示。

外贸业务人员薪酬标准表

岗位 \ 职等	1 级	2 级	3 级
业务助理	900 元	1000 元	1100 元
初级业务员	1000 元	1100 元	1200 元
业务员	1100 元	1200 元	/
业务主管	1200 元	1300 元	/
业务经理	1300 元	1400 元	/

3.试用期工资确定。员工入职时，均按试用期 1 级确定其薪资，如入职员工由相关行业(企业)转来或业务能力突出者，经总经理核批后可在同职级内作相应调整。

4.转正定级。员工转正后，一般按普通业务员 1 级予以定级。

5.提成

（1）业务员提成

业务提成与员工每季度的工作努力程度、工作结果相关，反映了员工在当前的岗位与技能水平上的绩效产出。为保证员工的收入，先以每季度的净利润为基数，以 15%的提成比例发放该季度的业务提成，下一季度分 3 个月发放，最后则将本年度的业务净利润汇总，以（年度净利润提成比例-15%）发放员工的年度业务提成。具体计算方法如下：

$$\text{季度业务提成} = \text{季度业务净利润} \times 15\% \times \text{季度考核系数}$$

分摊后：

$$\text{月业务提成} = \text{季度业务提成} \times 0.33$$

$$\text{年度业务提成} = \text{年度业务利润} \times (\text{年度提成系数} - 15\%) \times \text{年度考核系数}$$

其中：

$$\text{季度业务净利润} = \text{该季回收的业务款项} - \text{该季发生的所有成本}$$

$$\text{年度业务净利润} = \text{该业务员年度回收业务款项} - \text{该业务员年度发生的所有成本}$$

初级业务员年度提成比例表

单位：万元

年度业务净利润	0~10	11~20	21~30
---------	------	-------	-------

初级业务员提成比例	15%	25%	35%
-----------	-----	-----	-----

业务员年度提成比例表

单位：万元

年度业务净利润	0~30	31~80	81 以上
业务员提成比例	40%	50%	60%

业务员季度/年度考核系数定义

单位：万元

考核结果	优	良	合格	不合格
季度考核系数	1.1	1	0.8	0.4

(2) 业务经理/业务主管提成

业务经理/业务主管除享有其亲自业务净利润的提成外（下一季度分 3 个月发放），还将在年终对本部门的业务净利润享有提成（提成比例为 2%），以激励其对部门内业务员的培养和业务额的扩大。具体计算如下：

$$\text{季度业务提成} = \text{季度业务净利润} \times 15\% \times \text{季度考核系数}$$

分摊后：

$$\text{月业务提成} = \text{季度业务提成} \times 0.33$$

$$\text{年度业务提成} = \text{个人年度业务利润} \times (\text{年度提成比例} - 15\%) \times \text{年度考核系数} + \text{部门年度净利润} \times 2\% \times \text{年度部门考核系数}$$

其中：

$$\text{季度业务净利润} = \text{该季回收的业务款项} - \text{该季发生的所有成本}$$

$$\text{年度业务净利润} = \text{该业务员年度回收业务款项} - \text{该业务员年度发生的所有成本}$$

$$\text{年度部门净利润} = \text{该部门年度回收业务款项} - \text{该部门年度发生的所有成本}$$

业务经理（主管）年度提成比例表

单位：万元

年度业务净利润	0~30	31~80	81 RMB
业务员提成比例	40%	50%	60%

年度考核系数定义

考核结果	优	良	合格	不合格
年度考核系数	1.1	1	0.8	0.4

部门考核系数

考核结果	优	良	合格	不合格
年度考核系数	1.1	1	0.8	0.4

(3) 业务助理提成

作为业务的配套者，将根据部门的总体净利润享有提成（季度提成比例为 0.5%，年度提成比例为 0.25%），具体如下。

$$\text{季度业务提成} = \text{季度业务净利润} \times 0.5\% \times \text{季度考核系数}$$

分摊后：

$$\text{月业务提成} = \text{季度业务提成} \times 0.33$$

$$\text{年度业务提成} = \text{部门年度净利润} \times 0.25\% \times \text{年度个人考核系数} \times \text{部门考核系数}$$

$$\text{年度部门净利润} = \text{该部门年度回收业务款项} - \text{该部门年度发生的所有成本}$$

其中：

季度业务净利润=该季度部门回收的业务款项－该季度部门发生的所有成本

季度/年度考核系数定义

考核结果	优	良	基本合格	不合格
考核系数	1.1	1.0	0.8	0.4

（4）个人年度提成中，公司只发该年度提成的 80%，20%作为风险保证金留存在公司，在下一年度分

发。

（5）具体考核细则如下表所示。

业务系统考核细则

适用范围：可参与提成的业务人员。

考核时间：分季度/年度评审。

考核内容：从“品德”、“工作能力”、“工作表现”、“工作成绩” 四方面进行考评。

考核量化测评标准：

考核内容	内容提要	具体表现的分值				自评	上级 主管 评定	业务 经理 评定
		很好	较好	一般	较差			
品德 (20 分)	忠于公司，维护公司利益	6 分	5 分	4 分	3 分			
	团结友爱、和睦相处，互相帮助	5 分	4 分	3 分	2 分			
	待人坦诚，谦虚有礼，诚实可靠	4 分	3 分	2 分	1 分			
	奉献精神	5 分	4 分	3 分	2 分			
工作能力 (30 分)	计划性	3.5 分	2.5 分	2 分	1 分			
	责任感	4.5 分	3.5 分	3 分	2 分			
	组织能力	3.5 分	4 分	3 分	2 分			
	处理问题	3.5 分	2.5 分	2 分	1 分			
	知识面	2.5 分	2 分	1.5 分	1 分			
	公关能力	2.5 分	2 分	1.5 分	1 分			
	协调沟通能力	2.5 分	2 分	1.5 分	1 分			
	判断能力	2.5 分	2 分	1.5 分	1 分			
	理解能力	2.5 分	2 分	1.5 分	1 分			
	表达能力	2.5 分	2 分	1.5 分	1 分			
工作表现 (20 分)	团队合作	2.5 分	2 分	1.5 分	1 分			
	原则性	2.5 分	2 分	1.5 分	1 分			
	积极性	4 分	3 分	2 分	1 分			
	服从性	4.5 分	4 分	3 分	2 分			
	规章制度	6.5 分	5.5 分	4 分	3 分			
工作成绩 (30 分)	工作目标完成量	12 分	10~11 分	8~9 分	0~7 分			
	工作质量	10 分	8~9 分	6~7 分	0~5 分			
	工作效率	8 分	6~7 分	4~5 分	0~3 分			

标准总分值	100 分			
<p>六、奖惩规定</p> <p>年度净利润达 100 万人民币或者三年净利润达 350 万人民币的优秀业务员，公司将给予股权激励，具体见相关规定。</p> <p>1. 奖励（现金奖励+荣誉证书）</p> <p>（1）季度个人奖</p> <p>季度综合排名第一名（综合指标考核不低于 80 分）奖励人民币 1000 元；第二名（综合指标考核不低于 70 分）800 元；第三名（综合指标考核不低于 60 分）500 元。</p> <p>（2）年度个人奖</p> <p>年度综合排名第一名奖励人民币 3000 元；第二名 2000 元；第三名 1000 元。（第四季度综合评比与年度综合评比前三名如有重复者则可重复奖励）</p> <p>（3）最佳新人奖</p> <p>截至该年度时，转正不超过一年的员工（包括未转正员工）均作为评选对象。以在该年度完成业务额的多少作为获奖标准，奖项设 1 名。奖励金额为 1000 元人民币。</p> <p>（4）优秀团队奖</p> <p>该奖励每年可进行一次。评比时间为每年的 2 月。参与人员为各业务部。评奖标准为上年度各考核区域内的净利润。奖项设 2 名。奖励金额，团队 3000 元发展基金，获奖团队领导者可享受 30%，其余部分由完成任务的个人平均分配。</p> <p>（5）优秀领导者奖</p> <p>对于年度综合评比前 2 名的团队，其领导者可获优秀领导者奖项，奖金 1000 元。</p> <p>（6）积极管理奖</p> <p>该奖励每年进行一次。评比时间为每年的 2 月。参与人员为公司所有非业务类员工，评奖标准为上年度员工为公司所做出的直接或间接贡献。奖项设 2 名。奖励金额为 1000 元人民币。</p> <p>2. 惩罚</p> <p>公司员工在业务经营和管理中必须严格执行审批制度，对有下列违规现象的将做出惩罚。</p> <p>（1）私自收受佣金、回扣及他人财务，挪用公款、盗窃公司财务。</p> <p>（2）自营业务当代理业务出口，自营业务委托他人出口。</p> <p>（3）由于个人原因造成应收款或库存差错，给公司经济上、信誉上造成严重损失的。</p> <p>（4）泄露公司机密。</p> <p>（5）私自投资办厂经营出口业务。</p> <p>（6）触犯法律等行为。</p> <p>以上情况一经发现，公司将取消其考核资格，并根据情节轻重和公司受到的损失大小及个人认识态度，将做以下处罚：辞退、按实赔偿、交有关部门处理等。</p>				
相关说明				
编制人员		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期

第 15 章 客户服务人员绩效考核

15.1 客服部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	客户意见 反馈及时率	月度	$\frac{\text{在标准时间内反馈客户意见的次数}}{\text{总共需要反馈的次数}} \times 100\%$	客服部
2	客户服务信息 传递及时率	月度	$\frac{\text{标准时间内传递信息次数}}{\text{需要向相关部门传递信息总次数}} \times 100\%$	客服部
3	客户回访率	月度	$\frac{\text{实际回访客户数}}{\text{计划回访客户数}} \times 100\%$	客服部
4	客户投诉 解决速度	月度	$\frac{\text{月客户投诉解决总时间}}{\text{月解决投诉总数}}$	客服部
5	客户投诉 解决满意率	月度	$\frac{\text{客户对解决结果满意的投诉数量}}{\text{总投诉数量}} \times 100\%$	客服部
6	大客户流失数	月/季/年度	考核期内大客户流失数量	客服部
7	大客户回访次数	月/季/年度	考核期内大客户回访的总次数	客服部
8	客户满意度	月/季/年度	接受调研的客户对客服部工作满意度评分的 算术平均值	客服部
9	部门协作满意度	月/季/年度	对各业务部门之间的协作、配合程度通过发放 “部门满意度评分表”进行考核	客服部

15.2 呼叫中心关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	呼叫中心业务 计划完成率	月/季/年度	$\frac{\text{业务计划实际完成量}}{\text{业务计划完成量}} \times 100\%$	呼叫中心
2	服务费用 预算控制率	月/季/年度	$\frac{\text{服务费用开支额}}{\text{服务费用预算额}} \times 100\%$	财务部
3	客户调研 计划完成率	月/季/年度	$\frac{\text{客户调研计划实际完成量}}{\text{客户调研计划完成量}} \times 100\%$	呼叫中心
4	呼叫中心服务流程 改进目标完成率	月/季/年度	$\frac{\text{改进目标实际完成量}}{\text{改进目标计划完成量}} \times 100\%$	呼叫中心
5	客户满意度	月/季/年度	接受调研的客户对客服部工作满意度评分的	呼叫中心

			算术平均值	
6	转接率	月/季/年度	$\frac{\text{转接电话数}}{\text{全部接通电话数}} \times 100\%$	呼叫中心
7	呼叫数	月/季/年度	指所有打入/打出中心的电话，包括受到阻塞的、中途放弃的和已经答复的电话	呼叫中心
8	呼叫放弃率	月/季/年度	$\frac{\text{放弃电话数}}{\text{全部接通电话数}} \times 100\%$	呼叫中心

15.3 客服部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	客服部经理	部门	客服部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	客服工作计划完成率	20%	考核期内客服工作计划完成率在____%以上	
2	客服费用预算节省率	15%	考核期内客服费用预算节省率达____%	
3	客户意见反馈及时率	15%	考核期内对客户意见在标准时间内的反馈率达____%以上	
4	客户服务信息传递及时率	10%	考核期内在客户服务中发现重要问题或由价值信息的及时传递率达____%以上	
5	客服流程改进目标达成率	10%	考核期内客服流程改进目标达成率在____%以上	
6	客服标准有效执行率	10%	考核期内客服标准有效执行率达____%	
7	客户满意度	5%	考核期内客户对客服满意得分在____分以上	
8	部门协作满意度	5%	考核期内部门协作满意度在____分以上	
9	大客户流失数	5%	考核期内因客户服务原因造成大客户流失数量在____以下	
10	员工管理	5%	考核期内部门员工平均考核成绩在____分以上	
本次考核总得分				
考核指标说明	<p>1.客服工作计划完成率</p> $\text{客服工作计划完成率} = \frac{\text{客服工作计划实际完成量}}{\text{客服工作计划应完成量}} \times 100\%$ <p>2.客服费用预算节省率</p> $\text{客服费用预算节省率} = \frac{\text{客服费用节省额}}{\text{客服费用预算总额}} \times 100\%$			

被考核人		考核人		复核人
签字：	日期：	签字：	日期：	签字：日期：

15.4 呼叫中心经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	呼叫中心经理	部门	呼叫中心
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	呼叫中心业务计划完成率	20%	考核期内呼叫中心业务计划完成率达 100%	
2	服务费用预算控制率	15%	考核期内服务费用预算控制率在____%以内	
3	客户调研计划完成率	15%	考核期内客户调研计划完成率在____%以上	
4	呼叫中心服务流程改进目标完成率	15%	考核期内服务流程改进目标完成率在____%以上	
5	客户满意率	10%	考核期内呼叫中心客户满意率在____%以上	
6	呼叫业务量	5%	考核期内呼叫业务量在____次以上	
7	客户意见反馈及时率	5%	考核期内对客户意见在标准时间内的反馈率达____%以上	
8	部门协作满意度	5%	考核期内部门协作满意度在____分以上	
9	一次性解决问题的呼叫率	5%	考核期内一次性解决问题的呼叫率达____%以上	
10	员工管理	5%	考核期内员工绩效考核评分达到____分以上	
本次考核总得分				
考核指标说明	<p>1.客户意见反馈及时率</p> $\text{客户意见反馈及时率} = \frac{\text{在标准时间内反馈客户意见的次数}}{\text{总共需要反馈的次数}} \times 100\%$ <p>2.一次性解决问题的呼叫率</p> <p>不需要呼叫者再呼，也不需要座席员回呼，就将问题解决了的电话的百分数</p>			

能、接听质量												
客户投诉解决率	20	0%	0	0~0.4%	2	0.4%~1%	4	1%~1.5%	10	1.5%以上	10	
回访完成率	10	100%	0	95%以下	1	95%~80%	2	80%~75%	3	75%以下	5	
回访真实度	10	0	0	1	1	2	2	3%~5	3	5条以上	5	
客户满意度	10	100%	0	95%以下	1	95%~80%	2	80%~75%	3	75%以下	5	
报表上交真实性	10	不真实的，每次扣2分，本项分值扣完为止，性质严重的另行处罚										
审计、纠错及行政通报等	10	从当月总分中扣处，每次扣罚2~10分，视问题性质由人力资源部会同客户服务部经理讨论决定，当月分值扣完为止										
奖励	收到顾客表扬信一次，加1分；被部门表扬一次，加2分；被公司表扬一次，加3分；被媒体表扬一次，加5分（需要分部提供文字材料）											
处罚	被部门批评一次，扣2分；被公司批评一次，扣3分；被媒体批评一次，扣5分											
总 计												

说明：

- ① 电话抽查以总部客服抽查为主，原则上每周不低于一次。
- ② 回访完成率为：每月实际回访条数÷（200条×实际在岗人数）×当月应出勤天数。

五、绩效考核的实施

① 考核分为自评、上级领导考核及小组考核三种，其中小组考核的成员主要是由与客户服务人员工作联系较多的相关部门人员构成，三类考核主体所占的权重及考核内容如下表所示。

考核者	权重	考核重点
被考核人本人	15%	工作任务完成情况
上级领导	60%	工作绩效、工作能力
小组考核	25%	工作协作性、服务性

- ② 客户服务人员考核实施标准如下表所示。

客户服务人员考核实施标准

项目	数据来源	抽查途径	标准答案
专业技能、接听质量	电话抽查	公司抽查/其他途径	按公司规定
客户投诉解决率	公司抽查	客户投诉/公司抽查	100%解决并回复
回访完成率	公司抽查	公司抽查	按公司规定
回访真实度	公司抽查	公司抽查/客户投诉	100%回访到位
客户满意度	公司抽查	公司抽查/客户投诉	按公司规定
客户服务资料的完整性	公司抽查	公司抽查	按公司规定

六、考核结果的运用

- ① 连续3个月（季度）评比综合排名前三名，分别奖励500元、300元、200元，名次并列的同时奖励。

- ② 月考核评比综合排名后三名，要求分部客户服务部经理仔细分析落后原因，针对落后原因，寻找改进措施，并在月工作通报下发后的 4 天，将整改方案报总部客户服务部备案。
- ③ 总部将视情况对分部客户服务部经理及主管进行提交改进意见书及以上的处罚。
- ④ 汇总月度考核结果，进行年终优秀分部客户服务部评比。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 16 章 信息网络人员绩效考核

16.1 电脑部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	办公自动化建设目标达成率	季/年度	$\frac{\text{办公自动化建设目标达成数}}{\text{办公自动化建设目标总数}} \times 100\%$	电脑部
2	电脑系统运行完好率	季/年度	$\frac{\text{电脑系统正常运行时数}}{\text{电脑系统标准运行总时数}} \times 100\%$	电脑部
3	电脑设备维护保养及时率	季/年度	$\frac{\text{电脑设备维护保养及时次数}}{\text{电脑设备计划维护保养总次数}} \times 100\%$	电脑部
4	故障处理及时率	季/年度	$\frac{\text{故障处理及时数量}}{\text{故障总数}} \times 100\%$	电脑部
5	信息档案完整率	季/年度	$\frac{\text{信息档案完整数}}{\text{信息档案总数}} \times 100\%$	电脑部
6	电脑采购计划完成率	季/年度	$\frac{\text{按时完成的采购数量}}{\text{电脑采购计划总量}} \times 100\%$	电脑部
7	电脑培训计划完成率	季/年度	$\frac{\text{电脑培训完成总课时数}}{\text{电脑培训计划课时数}} \times 100\%$	电脑部

16.2 网络部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	信息化建设目标达成率	季/年度	$\frac{\text{信息化建设目标达成数}}{\text{信息化建设目标总数}} \times 100\%$	网络部
2	网站开发建设计划完成率	季/年度	$\frac{\text{网站开发建设计划完成量}}{\text{网站开发建设计划总任务量}} \times 100\%$	网络部
3	网络维护及时率	季/年度	$\frac{\text{网络维护及时的次数}}{\text{网络维护总次数}} \times 100\%$	网络部
4	系统运行完好率	季/年度	$\frac{\text{网络系统正常运行的总时数}}{\text{网络系统标准运行总时数}} \times 100\%$	网络部
5	网络安全性	季/年度	考核期内发生网络系统受到安全威胁,并对企业造成一定影响的次数	网络部
6	网站用户满意度	季/年度	对客户进行随机调查的网站满意度评分的算术平均值	网络部
7	系统和网络故障处理及时率	季/年度	$\frac{\text{故障处理及时的次数}}{\text{故障的总次数}} \times 100\%$	网络部

16.3 电脑部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	电脑部经理	部门	电脑部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	部门工作计划完成率	15%	考核期内部门工作计划完成率达 100%	
2	办公自动化建设目标达成率	15%	考核期内办公自动化建设目标达成率在____%以上	
3	电脑系统运行完好率	15%	考核期内电脑系统运行完好率在____%以上	
4	部门管理费用控制	15%	考核期内部门管理费用控制在预算范围之内	
5	电脑采购计划完成率	10%	考核期内电脑采购计划完成率在____%以上	
6	故障处理及时率	10%	考核期内故障处理及时率达到____%以上	
7	电脑设备完好率	5%	考核期内电脑设备完好率达到____%以上	
8	信息档案完整率	5%	考核期内信息档案完整率达到____%以上	
9	部门协作满意度	5%	考核期内相关协作部门的满意度评分达到____分以上	
10	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核平均得分达到____分以上	
本次考核总得分				

考核 指标 说明	电脑设备完好率 $\text{电脑设备完好率} = \frac{\text{电脑设备完好数}}{\text{电脑设备总数}} \times 100\%$		
被考核人		考核人	复核人
签字： 日期：		签字： 日期：	签字： 日期：

16.4 网络部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	网络部经理	部门	网络部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	部门工作计划完成率	20%	考核期内部门工作计划完成率达 100%	
2	信息化建设目标达成率	15%	考核期内信息化建设目标达成率在____%以上	
3	网站开发建设计划完成率	15%	考核期内网站开发建设计划完成率在____%以上	
4	部门管理费用控制	10%	考核期内部门管理费用控制在预算范围之内	
5	系统运行完好率	10%	考核期内系统运行完好率在____%以上	
6	网络安全性	10%	考核期内受到网络安全威胁次数在____次以下	
7	网站用户满意度	5%	考核期内客户满意度平均评分在____分以上	
8	系统和网络故障处理及时率	5%	考核期内系统和网络故障处理及时率在____%以上	
9	部门协作满意度	5%	考核期内部门协作满意度达到____分以上	
10	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核平均得分达到____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	部门协作满意度 相关部门对网络部提供的网络系统服务的满意度评分的算术平均值			

被考核人	考核人	复核人
签字：日期：	签字：日期：	签字：日期：

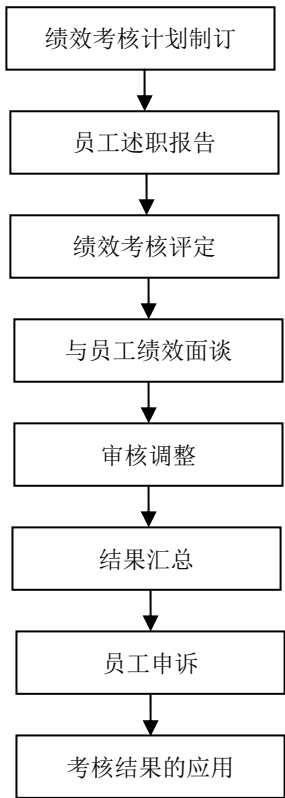
16.5 信息网络人员绩效考核方案

方案名称	信息网络人员绩效考核方案	受控状态									
		编 号									
<p>一、考核目的</p> <p>为了加强对信息网络人员绩效考核工作的指导、监督与管理，保证绩效考核工作能顺利、有效地进行；提高员工队伍素质，优化人员结构，保持活力和竞争力，特制定本方案。</p> <p>二、考核分类</p> <p>信息网络人员的绩效考核分为季度考核和年度考核两种。</p> <p>（一）季度考核</p> <p>季度考核的主要内容是本季度的工作业绩和工作表现（工作表现主要体现在对企业文化的认同上），重点是工作业绩的考核。</p> <p>（二）年度考核</p> <p>年度考核的主要内容是本年度的工作业绩、工作表现（工作表现主要体现在对企业文化的认同）和工作能力，重点是工作能力的考核。</p> <p>三、考核小组成员</p> <p>按照公司绩效考核制度的规定，设立绩效考核小组。小组基本成员为人力资源部经理、信息部经理、网络部经理、绩效主管及部门内部其他考核人员等。其具体职责划分见下表。</p> <p style="text-align: center;">考核小组成员职责划分</p> <table><tr><td>成员</td><td>具体职责</td></tr><tr><td>部门经理</td><td>① 负责本部门考核工作的整体组织及监督管理 ② 负责检查、审核、调整本部门各级考核人员的考核评分结果 ③ 负责处理本部门的关于绩效考核工作的申诉 ④ 负责对本部门考核工作中不规范行为进行纠正和处罚</td></tr><tr><td>部门内部各级考核人</td><td>① 负责帮助员工制定季度工作和考核标准 ② 负责所属员工的绩效考核评分 ③ 负责所属员工的绩效面谈，并帮助员工制定改进建议</td></tr><tr><td>人力资源部</td><td>① 负责对各部门进行绩效考核各项工作的培训与指导</td></tr></table>				成员	具体职责	部门经理	① 负责本部门考核工作的整体组织及监督管理 ② 负责检查、审核、调整本部门各级考核人员的考核评分结果 ③ 负责处理本部门的关于绩效考核工作的申诉 ④ 负责对本部门考核工作中不规范行为进行纠正和处罚	部门内部各级考核人	① 负责帮助员工制定季度工作和考核标准 ② 负责所属员工的绩效考核评分 ③ 负责所属员工的绩效面谈，并帮助员工制定改进建议	人力资源部	① 负责对各部门进行绩效考核各项工作的培训与指导
成员	具体职责										
部门经理	① 负责本部门考核工作的整体组织及监督管理 ② 负责检查、审核、调整本部门各级考核人员的考核评分结果 ③ 负责处理本部门的关于绩效考核工作的申诉 ④ 负责对本部门考核工作中不规范行为进行纠正和处罚										
部门内部各级考核人	① 负责帮助员工制定季度工作和考核标准 ② 负责所属员工的绩效考核评分 ③ 负责所属员工的绩效面谈，并帮助员工制定改进建议										
人力资源部	① 负责对各部门进行绩效考核各项工作的培训与指导										

	<div>② 负责对各部門绩效考核过程中述职、面谈、考核评定、审核调整、汇总等环节的监督与检查</div> <div>③ 负责协调、处理各级人员关于绩效考核工作的申诉</div> <div>④ 负责每季度对各部門考核工作情况进行通报</div> <div>⑤ 负责对考核过程中不规范行为进行纠正、指导与处罚</div>
--	---

四、绩效考核工作主要流程

绩效考核工作主要流程如下图所示。



绩效考核工作流程图

五、绩效考核各环节的具体要求

（一）绩效考核计划制订

- ① 信息网络人员每季度首月 5 日前，制定本岗位“季度计划/考核表”，同时递交上季度的“季度述职/考核表”，一起报直接上级
- ② 每财年第一季度首月 20 日前，根据部门年度规划和“岗位责任书”制订本岗位“年度工作计划书”。
- ③ 直接上级对季度或年度主要工作任务、考核标准、权重、资源支持承诺及参与评价者等项内容进行审批，并在进行季度绩效面谈时，反馈审批后的“季度工作计划/考核表”。

（二）员工述职报告

每季度或自然年度结束后，所有员工对照“岗位责任书”和“季度或年度工作计划书”，先自我评价实际业绩完成情况、工作表现和能力等方面，将该季度或年度工作完成情况向直接上级、部门主管领导或季度、年度考评小组成员进行述职并提交书面述职报告。各部的述职工作要有计划，提前安排，保证质量。

（三）绩效考核评定

① 绩效考核的主要考核依据为被考核人的“岗位责任书”、“季度或年度工作计划书”和该员工的实际业绩、工作表现和工作能力。

② 直接上级在被考核人自评的基础上，对被考核人进行考核评分。

③ 在业绩考核项目中，考核内容、标准严格按“岗位责任书”、“季度或年度工作计划书”执行，考核等级如下表所示。

考核等级表

等级	定义	摘要	大概比例
A	杰出	① 在各方面工作中都有非常突出的贡献 ② 实际绩效显著超过计划预期	30%
B	良好	① 在主要工作中都有比较突出的成绩 ② 实际绩效超过计划预期	50%
C	尚可	① 在主要工作中有一定的贡献，无明显失误 ② 实际绩效基本达到计划预期	10%
D	不佳	① 在各项工作中都无突出表现，存在不足之处 ② 实际绩效未达到计划预期，但差距很小	7%
E	拙劣	① 在各项工作中都无突出贡献 ② 实际绩效距计划预期有较大差距 ③ 工作中有明显的不足和较大的失误	3%

④ 部门各级人员的季度考核评定要求于下一季度首月 15 日前完成，并汇总到部门总经理处。

⑤ 年度考核评定要求于下一年度 2 月 25 日之前完成并汇总到年度考评小组处。

（四）绩效面谈

① 直接上级领导需在考核过程的有效时间内组织与每一位被考核员工进行绩效面谈。绩效面谈主要为肯定成绩、指出不足并提出改进意见，帮助员工制定改进措施并反馈下季度“工作计划书/考核表”等。

② 对考核结果为 C 以下（包括 C）的员工，必须在绩效面谈时如实通知其考核结果、说明原因及处理意见，对上述内容必须保留书面记录，并由员工本人签字确认。

③ 人力资源部对绩效面谈的执行情况不定期进行抽样检查，对没有按规定执行绩效面谈的部门或人员，视情况给予通报批评和考核成绩降级的处理。

（五）审核、调整

① 季度及年度考评小组成员要根据部门整体工作、岗位职责完成情况，以及对所属员工的了解情况，对部门员工考核等级进行季度或年度审核，适当调整员工绩效考核等级。

② 考核等级调整要在与被考核人直接领导充分交流后进行，审核调整应尊重直接上级的考核结果。

（六）考核结果汇总

① 各部门对上一季度的绩效考核结果需于下一季度首月 20 日前汇总到人力资源部。

② 上一年度绩效考核结果需于下一年度 3 月 1 日之前汇总到人力资源部。

（七）申诉

被考评人如对考核工作有重大异议，可以向部门经理或人力资源部提出申诉。申诉必须在 10 个工作日内进行答复，考核结果存在问题的要及时纠正。

（八）考核结果的使用

1. 建立考核档案

人力资源部为每位员工建立考核档案，考核结果将作为奖金发放、评选先进、工薪调整、职务升降、岗位调整、员工福利、考核辞退等的重要依据。

2. 考核辞退

通过绩效考核，被证明难以胜任本岗位工作，经过在岗培训和调动岗位后仍难以胜任的，给予“考核辞退”处理；另如因公司无空缺岗位可供调配或者当事人不服从公司重新安排工作岗位的，也给予“考核辞退”处理，同时解除劳动合同；对符合以下条件者，给予“考核辞退”。

① 一个考核年度内,季度或年度绩效考核中有一次被评为 E 的。

② 一个考核年度内,连续二次季度考核被评为 D 或年度绩效考核被评为 D 的，又无适合的空缺岗位可调配或不服从公司重新安排工作岗位的。

③ 一个考核年度内，季度和年度绩效考核中有三次以上（含三次）被评为 C 级及以下，经在岗培训后仍不能符合岗位要求,又无其他适合岗位可调配或拒绝公司重新安排工作岗位的。

每个年度绩效考核结束后，要求各部门内部进行考核成绩排序，除上述三项产生“考核辞退”的条件外，对排序处于尾端的人员实行绩效考核的“尾端辞退”。

要求各部门整个年度（包括各季度）的考核辞退率（包括尾端辞退）不低于 3%；若因特殊原因，部门整个年度的考核辞退率低于 3%的，应报请主管该部门的副总经理审核批准，并在人力资源部备案。

六、解释、修订

本方案由人力资源部负责解释和组织修订。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 17 章 物业安保人员绩效考核

17.1 物业部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	基础设施完好率	月/季/年度	$\frac{\text{基础设施完好数量}}{\text{基础设施总数量}} \times 100\%$	物业部
2	水、电、暖设施完好率	月/季/年度	$\frac{\text{水电暖设施完好数量}}{\text{水电暖设施总数量}} \times 100\%$	物业部
3	设施、设备检修计划完成率	月/季/年度	$\frac{\text{设施设备实际检修数}}{\text{设施设备计划检修数}} \times 100\%$	物业部
4	保洁达标率	月/季/年度	$\frac{\text{保洁达标的天数}}{\text{考核期总天数}} \times 100\%$	物业部
5	绿化完好率	年度	$\frac{\text{完好的绿化面积}}{\text{绿化总面积}} \times 100\%$	物业部
6	安全消防设施完好率	月/季/年度	$\frac{\text{安全消防设施完好数}}{\text{厂区安全消防设施总数}} \times 100\%$	物业部
7	维修及时率	月/季/年度	$\frac{\text{维修及时的次数}}{\text{报修总次数}} \times 100\%$	物业部
8	物业服务满意度	年度	企业员工对物业服务的满意度评价的算术平均值	物业部

17.2 安保部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	治安工作计划执行率	月/季/年度	$\frac{\text{已执行治安工作计划数}}{\text{治安工作计划总数}} \times 100\%$	安保部
2	一般性治安事件发生次数	月/季/年度	一般性治安事件发生次数	安保部
3	安保设施完好率	月/季/年度	$\frac{\text{完好的安保设施数量}}{\text{安保设施的总数量}} \times 100\%$	安保部
4	安保设施设备检修计划完成率	月/季/年度	$\frac{\text{安保设施设备实际检修数}}{\text{安保设施设备计划检修数}} \times 100\%$	安保部
5	被盗事件次数	月/季/年度	厂区失窃事件发生的次数	安保部
6	公共财产被	月/季/年度	公共财产被损坏事件次数	安保部

	损坏事件次数			
7	所属员工服务规范的执行度	月/季/年度	通过发现所属员工未按服务标准规范执行的次数来进行评价	安保部

17.3 消防部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	消防安全工作计划执行率	月/季/年度	$\frac{\text{已执行消防安全工作计划数}}{\text{消防安全工作计划总数}} \times 100\%$	消防部
2	消防设施完好率	月/季/年度	$\frac{\text{完好消防设施总数量}}{\text{消防设施总数量}} \times 100\%$	消防部
3	消防设备检修次数	月/季/年度	消防设备检修次数是否符合公司规定	消防部
4	消防器材更换及时率	月/季/年度	$\frac{\text{规定时间内完成消防器材更换的次数}}{\text{消防器材更换的总次数}} \times 100\%$	消防部
5	消防安全事故发生次数	月/季/年度	考核期内消防安全事故发生的次数	消防部
6	消防安全隐患排查工作计划执行率	月/季/年度	$\frac{\text{按时完成的消防安全隐患排查工作数}}{\text{计划中安全隐患排查工作总数}} \times 100\%$	消防部

17.4 物业部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	物业部经理	部门	物业部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	部门工作计划完成率	20%	考核期内部门工作计划完成率达 100%	
2	物业费用预算控制率	15%	考核期内物业费用预算控制率在____%以内	
3	基础设施完好率	15%	考核期内基础设施完好率达____%以上	
4	水、电、暖设施完好率	10%	考核期内水、电、暖设施完好率在____%以上	
5	设施设备检修计划完成率	10%	考核期内物业设施设备检修计划完成率在____%以上	
6	保洁达标率	10%	考核期内保洁达标率在____%以上	
7	绿化完好率	5%	考核期内绿化完好率在____%以上	
8	安全消防设施完好率	5%	考核期内安全消防设施完好率在____%以上	
9	物业服务满意度	5%	考核期内企业员工对物业部提供的服务满意度评价达到____分以上	
10	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核平均得分达到____分以上	
本次考核总得分				
考核指标说明	<div>1.物业费用预算控制率</div> <div>物业费用预算控制率=$\frac{\text{部门实际费用支出}}{\text{部门预算费用支出}}\times 100\%$</div> <div>2.员工管理</div> <div>员工管理指标通过考核期内员工绩效考核得分进行评价</div>			

被考核人	考核人	复核人
签字：日期：	签字：日期：	签字：日期：

17.5 消防部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	消防部经理	部门	消防部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	消防安全工作计划执行率	15%	考核期内消防安全工作计划执行率在____%以上	
2	消防费用预算控制率	15%	考核期内消防费用预算控制率在____%以内	
3	消防安全隐患排查工作计划执行率	15%	考核期内安全隐患排查工作计划执行率达100%	
4	消防事故发生次数	15%	考核期内因工作失误导致的消防事故发生次数为 <u>0</u>	
5	消防设备完好率	10%	考核期内消防设备完好率为 100%	
6	消防器材更换及时率	10%	考核期内消防器材更换及时率在____%以上	
7	消防设备检修次数	10%	考核期内消防设备检修次数不低于____次	
8	外部合作单位满意度	5%	考核期内外部合作单位满意度评分在____分以上	
9	员工管理	5%	考核期内员工绩效考核平均得分在____分以上	
本次考核总得分				
考核指标说明	1.消防费用预算控制率 消防费用预算控制率= $\frac{\text{消防实际费用支出}}{\text{消防预算费用支出}} \times 100\%$ 2.外部合作单位满意度 外部合作单位满意度信息通过对与消防部合作的消防安全部门的满意度调查获得			
被考核人		考核人		复核人

签字：	日期：	签字：	日期：	签字：	日期：
-----	-----	-----	-----	-----	-----

17.6 物业人员绩效考核管理方案

方案名称	物业人员绩效考核管理方案	受控状态	
		编 号	

一、绩效考核的目的

为保证公司经营目标的实现，提高物业人员的工作绩效，为物业人员的薪酬调整、学习培训、晋升奖励和惩罚等提供准确、客观的依据，特制定本方案。

二、绩效考核的时间

物业人员的绩效考核分为季度绩效考核和年度绩效考核两种，其时间安排如下表所示。

绩效考核时间表

绩效考核		时间安排	备注
类别	名称		
季度绩效考核	第一季度绩效考核	4月1日~10日	具体的绩效考核时间由人力资源部负责安排和通知。
	第二季度绩效考核	7月1日~10日	
	第三季度绩效考核	10月1日~10日	
	第四季度绩效考核	1月1日~10日	
年度绩效考核	年度绩效考核	12月25日~1月5日	

三、季度绩效考核的内容与实施

季度绩效考核是对物业人员每季度的绩效表现进行考核，考核标准是被考核者的岗位描述、工作目标和工作计划等。不同级别员工绩效考核的侧重点和评分标准不同，按照评分标准的不同，物业人员绩效考核分为管理人员绩效考核和普通员工绩效考核两类。

（一）管理人员绩效考核

管理人员季度绩效考核的内容和标准如下表所示。

管理人员季度绩效考核的内容表

考核要素		简单解释	评分标准	权重
类别	要点			
业绩	目标达成度	季度内工作目标和预算达成情况	A.超过目标；B.达到目标；C.尚可；D.欠佳；E.落后	25%
	工作品质	工作秩序、事物处理及时性、资料保管完好性等	A.上乘；B.良好；C.尚可；D.欠佳；E.很差	
	工作方法	完成目标所用的方法是否科学、合理、合法和规范	A.上乘；B.良好；C.尚可；D.欠佳；E.很差	
	监督检查力度	任务传达是否及时，任务执行过程监督是否到位	A.很好；B.良好；C.尚可；D.欠佳；E.很差	
	业主满意度	业主对物业管理工作的满意程度	A.非常满意；B.满意；C.尚可；D.不满意；E.很不满意	
能力	领导统率能力	组织激励下属克服困难、完成目标的能力	A.上乘；B.良好；C.尚可；D.欠佳；E.很差	30%
	企划创新能力	抓住核心问题，开拓新思路	A.上乘；B.良好；C.尚可；	

		的能力	D.欠佳; E.很差	
	判断决策能力	把握全局, 迅速做出判断, 并进行决策的能力	A.上乘; B.良好; C.尚可; D.欠佳; E.很差	
	沟通交际能力	通过沟通解决问题和协调指导下属工作的能力	A.上乘; B.良好; C.尚可; D.欠佳; E.很差	
	洞察应变能力	洞察问题本质, 及时有效地处理危机事件的能力	A.上乘; B.良好; C.尚可; D.欠佳; E.很差	
	培训指导能力	有针对性地培训下属, 帮助下属成长的能力	A.上乘; B.良好; C.尚可; D.欠佳; E.很差	
品德	工作态度	工作的主动性、协调性、责任心、表率能力等	A.上乘; B.良好; C.尚可; D.欠佳; E.很差	20%
	个人修养	做事公平、公正, 被员工尊重的程度	A.很好; B.良好; C.好; D.欠佳; E.很差	
	人际关系	与同事友好相处, 受同事、下属欢迎的程度	A.非常受欢迎; B.受欢迎; C.尚可; D.欠佳; E.很差	
	部门协作	在公司目标的指导下, 与其他部门的协作程度	A.很好; B.良好; C.好; D.欠佳; E.很差	
知识	管理技能	掌握的管理基本常识和管理技巧等	A.很丰富; B.丰富; C.普通; D.不足; E.太差	25%
	专业知识	工作所需的专业基本知识、法律、法规、政策等	A.很丰富; B.丰富; C.普通; D.不足; E.太差	
	一般知识	自然科学和社会科学的常识性知识	A.很丰富; B.丰富; C.普通; D.不足; E.太差	
	行业知识	物业行业经营管理类知识掌握程度	A.很丰富; B.丰富; C.普通; D.不足; E.太差	
	发展潜力	个人进取心、学习能力等	A.潜力巨大; B.有潜力; C.普通; D.不足; E.太差	

说明: A=5 分; B=4 分; C=3 分; D=2 分; E=1 分

(二) 普通员工绩效考核

普通员工绩效考核的内容和评价标准, 如下表所示。

普通员工绩效考核内容表

考核要素		简单解释	评分标准	权重
类别	要点			
工作能力	工作质量	季度内工作目标实现情况和任务完成质量	A.超过目标; B.达到目标; C.尚可; D.欠佳; E.落后	40%
	工作效率	工作秩序、事物处理及时性、资料保管完好性等	A.上乘; B.良好; C.尚可; D.欠佳; E.很差	
	工作方法	完成目标所用的方法是否科学、合理、合法和规范	A.上乘; B.良好; C.尚可; D.欠佳; E.很差	
	服务精神	尊重顾客、服务顾客、让顾客满意的程度	A.上乘; B.良好; C.尚可; D.欠佳; E.很差	
品德	工作态度	工作的主动性、协调性、责任心、表率能力等	A.上乘; B.良好; C.尚可; D.欠佳; E.很差	30%
	个人修养	尊重他人的程度	A.非常尊重; B.尊重; C.一般;	

			D.不尊重；E.很不尊重	
	人际关系	受同事欢迎、与同事友好相处、互助进步的情况	A.非常受欢迎；B.受欢迎；C.尚可；D.欠佳；E.很差	
知识	专业知识	工作所需的专业基本知识、法律、法规、政策等	A.很丰富；B.丰富；C.普通；D.不足；E.太差	30%
	一般知识	自然科学和社会科学的常识性知识	A.很丰富；B.丰富；C.普通；D.不足；E.太差	
	行业知识	物业行业经营管理类知识	A.很丰富；B.丰富；C.普通；D.不足；E.太差	

说明：A=10~9 分；B=8~7 分；C=6~5 分；D=4~3 分；E=2~1 分

（三）季度绩效考核等级划分

依据物业人员季度绩效考核的总得分，将员工分成 A、B、C、D、E 五个等级，具体等级划分标准如下表所示。

员工绩效考核等级划分表

等级名称	得分范围（分）	奖惩措施
A 级	90~100	浮动工资上浮 15%
B 级	80~89	浮动工资上浮 10%
C 级	70~79	浮动工资上浮 5%
D 级	60~69	浮动工资不变
E 级	60 以下	浮动工资下浮 5%

说明：浮动工资上浮或下浮仅仅维持一个季度。新季度绩效考核结束后，按照新的等级划分结果确定浮动工资变化比例。

（四）季度绩效考核实施

各部门经理与人力资源部共同进行本部门员工的绩效考核，同一员工的绩效考核评分由其直接上级负责。人力资源部负责整理统计“员工季度绩效考核汇总表”，一式三份，一份给各部门负责人，一份转财务部作为浮动工资变化的依据，一份留存，年终汇总后存档。

四、年度绩效考核的内容与实施

（一）年度绩效考核记分标准

年度绩效考核建立在季度绩效考核的基础上，其依据包括四个季度绩效考核得分和人力资源部奖惩记录两部分。人力资源部奖惩记录得分标准，如下表所示。

人力资源部奖惩记录得分标准

奖惩记录名称		奖惩记录加减分标准
奖励	嘉奖	加 5 分
	记功	加 10 分
	记大功	加 15 分
惩罚	警告	减 10 分
	记过	减 15 分
	记大过	减 20 分

注：若是年度内既无奖励，也无惩罚，则加 10 分

（二）年度绩效考核总分计算方法

总分=本年度四个季度绩效考核得分之和×80%+人力资源奖惩评分×20%

（三）年度绩效考核等级划分

公司年度绩效考核等级共有五个，其划分，如下表所示。

年度绩效考核等级划分表

等级名称	得分范围	奖惩措施
------	------	------

A 级	前 5%	奖励 1000 元
B 级	前 15%除去前 5%	奖励 500 元
C 级	前 30%除去前 15%	奖励 200 元
D 级	前 90%除去前 30%	不奖不罚
E 级	后 10%	罚款 500 元，考虑辞退

（四）年度绩效考核的实施

公司年度绩效考核由人力资源部组织进行。

五、绩效考核结果的应用

① 财务部依据季度绩效考核结果确定员工浮动工资的数额，运用年度绩效考核结果确定员工年终奖金数额。

② 部门经理运用季度绩效考核的结果制订员工培训计划，并向公司推荐优秀人才。

③ 人力资源部运用绩效考核的结果调整员工结构，优化人员配置。

六、绩效考核结果申诉

本公司绩效考核结果申诉一律采用员工向人力资源部递交“绩效考核结果申诉表”的形式进行。“绩效考核结果申诉表”示例如下表所示。

绩效考核结果申诉表

编号：

日期： 年 月 日

姓名		所在部门		部门经理	
申诉要点		申诉原因		期望的结果	希望申诉处理的时间

人力资源部接到员工申诉后，及时与员工沟通，组织人员进行绩效调查，然后根据事实和公司的相关规定进行申诉处理。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

17.7 消防安保人员绩效评价方案

方案名称	消防安保人员绩效评价方案	受控状态	
		编 号	
一、绩效考核目的			

为保证公司安全目标的实现，提高安保消防人员的工作积极性，为消防安保人员的薪酬调整、奖励惩罚等提供准确、客观的依据，特制定本方案。

二、绩效考核的原则

（一）公开原则

通过协商确定绩效考核的内容和评分标准，最大限度地减少考核者和被考核者之间的绩效认知差别，公开绩效考核的结果，使绩效考核工作规格化、制度化。

（二）客观原则

绩效考核必须用事实说话，切忌主观臆断。绩效考核的目的之一是引导员工改进工作，为此必须避免人与人过分攀比，破坏团队精神。

（三）重视反馈原则

绩效考核过程中，绩效考核之后，考核人员要与被考核人员进行全面的沟通，把结果反馈给被考核者，同时听取被考核者的意见，及时发现问题并解决。

三、消防安保人员绩效考核的内容和评分标准

（一）着装与行为举止（满分为34分）

- ① 当班时制服干净、整齐（1分）；钮扣全部扣好（1分）；领带系正（1分）。
- ② 制服外未显露个人物品，如笔、手机、钥匙扣等（2分）。
- ③ 当班期间不携带制服离开辖区（2分）。
- ④ 上岗时佩戴工作证（2分）。
- ⑤ 当班时跨立或立正姿势正确（2分）。
- ⑥ 不留长发（1分）不敞怀（1分）；不挽袖子（1分）；不穿拖鞋、不打赤脚（1分）；帽不歪戴（1分）。

⑦ 举止文明、大方（1分），不讲粗话、脏话（2分）。

⑧ 不与业主、来访客人争吵（5分），无打架斗殴记录（10分）。

2.能力和工作表现（满分为46分）

① 按规定时间交接班，从不无故迟到、早退（3分）。

② 认真做好车辆（2分）与人员（2分）的出入登记；登记清晰（5分）。

③ 严格执行请假制度，无擅自离岗或不到岗行为（5分）。

④ 听从指挥，服从命令，行动迅速（4分）。

⑤ 无损害公司声誉和利益的行为（2分）。

⑥ 无损坏公司财物和辖区内的公共设施的行为（2分）。

⑦ 严格执行公司各项规定、坚持原则、秉公办事（2分）。

⑧ 当班期间不做与工作无关的事（5分）。

⑨ 不收受或索取任何形式的礼物和小费（2分）。

⑩ 主动、迅速为业主及住户解决困难，不推诿（2分）。

（11）积极参加政治与业务知识的学习，参加军事、消防等业务培训（2分）。

（12）按时完成上级交办的工作（2分）。

（13）团结互助，不说破坏团结的话，无破坏团结的行为（2分）。

（14）消费设备按时检修与更新（4分）。

3.工作业绩（满分20分）

① 为业主、住户提供优质服务受到表扬、表彰（2分）。

② 利用工作之外时间为业主和住户提供服务（2分）。

③ 拾金不昧，主动将钱物交到管理处（4分）。

④ 敢于同坏人坏事做斗争，制止和防止了恶性事件与事故的发生（4分）。

⑤ 在发生火灾、盗窃、制止犯罪等方面有突出表现（2分）。

⑥ 保护公司财产和小区公共设施有突出表现（2分）。

⑦ 在破获和检举各类刑事及违法案件中有突出表现（4分）。

四、绩效考核实施

- ① 消防安保人员的绩效考核由月度考核和年度考核组成，年度考核是对当年 12 个月绩效考核的汇总。
- ② 消防安保类人员的绩效考评工作由日检、周检、不定期抽检三部分构成。
- ③ 消防安保班组长负责保安员、消防员的日检和周检考核。
- ④ 消防安保部门经理负责班组长、保安员、消防员的不定期抽检考核。
- ⑤ 人力资源部负责整理和汇总消防安保人员绩效考核的结果。

五、绩效考核库等级划分

消防安保人员绩效考核的等级划分，如下表所示。

消防安保人员绩效考核等级划分表

等级名称	得分范围（分）	月度奖惩措施	年度奖惩措施
A 级	90~100	奖励 100 元	奖励 500 元
B 级	75~89	奖励 50 元	奖励 300 元
C 级	60~74	不奖不罚	奖励 200 元
D 级	60 以下	罚款 50 元	不奖不罚

说明：消防安保人员年度绩效考核得分为当年 12 个月绩效考核得分总和的平均值。

六、绩效考核结果的应用

- ① 财务部依据绩效考核的结果确定消费安保人员月度和年度奖金的发放数额。
- ② 部门经理运用绩效考核的结果制订员工培训计划，提高消防安保人员的工作质量。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 18 章 建筑施工人员绩效考核

18.1 材料管理部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	材料配套供应计划按时完成率	年度	$\frac{\text{材料按时供应量}}{\text{材料供应计划需求量}} \times 100\%$	材料管理部
2	进场材料质量合格率	年度	$\frac{\text{抽检质量合格数量}}{\text{总抽检数量}} \times 100\%$	材料管理部
3	采购/库存成本预算达成率	年度	$\frac{\text{采购/库存实际成本}}{\text{采购/库存计划成本}} \times 100\%$	财务部
4	材料供应合同履约率	年度	$\frac{\text{材料供应合同履行数}}{\text{材料供应合同总数}} \times 100\%$	材料管理部
5	库存材料完好率	年度	$\frac{\text{出库材料质量合格数量}}{\text{入库材料总量}} \times 100\%$	材料管理部
6	集中采购金额占总金额比率	年度	$\frac{\text{集中采购金额}}{\text{总采购金额}} \times 100\%$	材料管理部

7	材料结算及时率	年度	$\frac{\text{材料结算及时次数}}{\text{材料结算总次数}} \times 100\%$	财务部
8	项目材料消耗评估报告提交及时率	年度	$\frac{\text{材料消耗评估报告提交及时次数}}{\text{材料消耗评估报告提交的总次数}} \times 100\%$	材料管理部

18.2 工程预算部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	预算编制计划按时完成率	季/年度	$\frac{\text{预算按时完成数}}{\text{预算计划完成量}} \times 100\%$	工程预算部
2	工程预算费用达成率	季/年度	$\frac{\text{实际工程费用}}{\text{工程预算费用}} \times 100\%$	工程预算部
3	工程预算方案一次性通过率	季/年度	$\frac{\text{一次性通过方案数量}}{\text{提交审核的预算方案总量}} \times 100\%$	工程预算部
4	工程概算误差率	季/年度	$\frac{\text{内审审减额} + \text{外审审减额}}{\text{施工方送审额}} \times 100\%$	工程预算部
5	工程预算误差率	季/年度	$\frac{\text{内审审减额} + \text{外审审减额}}{\text{施工方送审额}} \times 100\%$	工程预算部
6	工程决算与预算差异	季/年度	工程最终决算与预算的成本差异	工程预算部
7	工程成本降低率	季/年度	$\frac{\text{工程成本降低额}}{\text{工程成本额}} \times 100\%$	工程预算部

18.3 工程管理部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	工程质量优良率	季/年度	$\frac{\text{质量评定在良好以上的项目数}}{\text{验收项目总数}} \times 100\%$	工程管理部
2	项目施工进度计划按时完成率	季/年度	$\frac{\text{实际完工的项目数}}{\text{按进度要求应完工的项目总数}} \times 100\%$	工程管理部
3	项目成本预算阶段执行评估报告提交及时率	季/年度	$\frac{\text{提交报告及时数}}{\text{应提交报告总数}} \times 100\%$	工程管理部
4	工程竣工验收一次性通过率	季/年度	$\frac{\text{一次性通过验收项目数}}{\text{申请验收项目总数}} \times 100\%$	工程管理部
5	客户有效投诉次数	季/年度	客户对工程质量或工程进度有效投诉的次数	客户服务部
6	工程安全事故发生的次数	季/年度	考核期内各工程项目发生安全事故的总数	工程管理部
7	工程技术资料归档率	季/年度	$\frac{\text{工程技术资料实际归档数}}{\text{工程技术资料应归档总数}} \times 100\%$	工程管理部

18.4 工程预算部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	工程预算部经理	部门	工程预算部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	部门工作计划完成率	15%	考核期内部门工作计划完成率在____%以上	
2	部门费用控制	15%	考核期内部门费用控制在预算范围之内	
3	工程成本降低率	15%	考核期内部门工程成本降低率达____%以上	
4	工程预算编制计划按时完成率	10%	考核期内工程预算编制计划按时完成率达 100%	
5	工程预算方案一次性通过率	10%	考核期内工程预算方案一次性通过率达____%以上	
6	工程概算误差率	10%	考核期内工程概算平均误差率控制在____%以内	
7	工程预算误差率	10%	考核期内工程预算平均误差率控制在____%以内	
8	工程决算与预算差异	5%	考核期内工程决算与预算差异控制在____%以内	
9	部门协作满意度	5%	考核期内部门协作满意度在____分以上	
10	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核平均得分达到____分	

			以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	工程预算方案一次性通过率 工程预算方案一次性通过率的计算，以年为单位，通过一次性审核通过的预算方案数量同报审的预算方案数量的比较来进行衡量			
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

18.5 工程监理部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	工程监理部经理	部门	工程监理部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	部门工作计划完成率	15%	考核期内部门工作计划完成率达 <u>100%</u>	
2	部门管理费用控制	15%	考核期内部门管理费用控制在预算范围内	
3	内部监理工作计划完成率	15%	考核期内内部监理工作计划完成率达 100%	
4	工程质量合格率	15%	考核期内工程质量合格率达 100%	
5	工程技术交底及时率	10%	考核期内工程技术交底及时率达 100%	
6	施工日志完整率	10%	考核期内施工日志完整率达 100%	
7	施工安全事故发生次数	5%	考核期内工程施工安全事故发生总次数控制在____次以内	
8	技术指导满意度	5%	考核期内技术指导满意度在____分以上	
9	监理报告提交及时率	5%	考核期内监理报告提交及时率达 100%	
10	员工管理	5%	考核期内部门员工考核平均得分达到____分以上	

本次考核总得分		
考核 指标 说明		
被考核人	考核人	复核人
签字： 日期：	签字： 日期：	签字： 日期：

18.6 规划设计部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	规划设计部经理	部门	规划设计部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	部门工作计划完成率	15%	考核期内部门工作计划完成率达 100%	
2	部门管理费用控制	15%	考核期内部门管理费用控制在预算范围内	
3	规划设计报告审核通过率	15%	考核期内规划设计报告审核通过率在____%以上	
4	规划设计费用预算控制率	10%	考核期内规划设计费用预算控制率在____%以内	
5	设计项目按期完成率	10%	考核期内设计项目按期完成率在____%以上	
6	规划设计调整及时率	10%	考核期内规划设计调整及时率在____%以上	
7	规划设计资料及时归档率	10%	考核期内规划设计资料及时归档率在____%以上	
8	工程中标率	5%	考核期内参与规划设计的建筑工程中标率达____%以上	
9	部门协作满意度	5%	考核期内相关部门对规划设计的满意度评价达到____分以上	
10	员工管理	5%	考核期内内部门员工考核平均得分达到	

			____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	部门协作满意度			
	规划设计的满意度评价的算术平均值			
被考核人		考核人		复核人
签字：日期：		签字：日期：		签字：日期：

18.7 工程预算部绩效考核方案

方案名称	工程预算部绩效考核方案	受控状态	
		编 号	

一、考核目的

本方案的制定是为了提升工程预算部工作人员的工作能力和工作水平，不断提高工程预算准确率，降低工程预算成本。

二、考核范围

适用于工程预算部经理和预算工程师。

三、考核周期

本考核方案适用于对预算经理和预算工程师的月度考核。

四、考核内容

预算工程师考核内容如下表所示。

考核项目	权重分配	项目细化
工作质量	40%	工程预算方案被驳回一次扣 5 分
工作效率	20%	工程预算方案每逾期上交一次扣 3 分
工作成本	20%	预算费用每超出计划的 1%则加扣 1 分
工作能力	20%	在国家权威期刊上每发表一篇论文加 3 分

五、考核构成

考核实行百分制。其中每一考核项的满分均为 100 分，在增减相应的奖惩分数后乘以其权重就能得到月度考核总分。

六、考核计算

1.预算工程师评分=工作质量得分×40%+工作效率得分×25%+工作成本得分×20%+工作能力得分×20%

2.经理评分=下属各预算工程师评分总和/预算工程师数量+总经理和副总经理印象分+关键员工流动控制得分

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 19 章 投资证券人员绩效考核

19.1 投资部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
----	--------	------	---------	------

1	投资预算编制及时率	季/年度	$\frac{\text{规定时间内完成预算编制的次数}}{\text{预算编制的总次数}} \times 100\%$	投资部
2	投资计划完成率	季/年度	$\frac{\text{实际投资额}}{\text{计划投资额}} \times 100\%$	投资部
3	投资预算控制率	季/年度	$\frac{\text{当期实际发生投资费用额}}{\text{投资费用预算额}} \times 100\%$	财务部
4	投资回报阶段目标达成率	季/年度	$\frac{\text{回报目标实现数}}{\text{目标总数}} \times 100\%$	投资部
5	项目研究报告的准确性	季/年度	项目评审过程中发现项目研究报告的出错次数	投资部
6	投资项目运行监控报告提交及时率	季/年度	$\frac{\text{规定时间内提交报告的次数}}{\text{报告提交的总次数}} \times 100\%$	投资部
7	投资方案通过率	季/年度	$\frac{\text{方案通过数量}}{\text{方案制定总数}} \times 100\%$	投资部

19.2 证券部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	信息披露及时率	季/年度	$\frac{\text{信息披露及时的次数}}{\text{信息披露的总次数}} \times 100\%$	证券部
2	各类材料制作合规性	季/年度	因对外信息披露的相关材料、上报证管办及政府主管部门材料不符合相关规定而被退回的次数	证券部 董事会 监事会
3	季报、半年报、年报编制的及时率	季/年度	$\frac{\text{规定时间内完成编制的次数}}{\text{需完成编制的总次数}} \times 100\%$	证券部
4	股东大会筹备满意度	季/年度	与会股东对股东大会筹备的满意度评价的算术平均值	证券部
5	配股、分红等方案的通过率	季/年度	$\frac{\text{方案通过数量}}{\text{方案制定总数}} \times 100\%$	证券部
6	投资咨询答复及时率	季/年度	$\frac{\text{答复及时的次数}}{\text{需答复的咨询总数}} \times 100\%$	证券部

19.3 融资部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	融资总额	季/年度	企业运用各种方式向机构或个人筹集资金的总额	财务部
2	融资计划完成率	季/年度	$\frac{\text{实际融资额}}{\text{计划融资额}} \times 100\%$	融资部

3	渠道拓展 计划达成率	季/年度	$\frac{\text{新拓展渠道数}}{\text{原有渠道数}} \times 100\%$	融资部
4	融资成本降低率	季/年度	$\frac{\text{预算成本} - \text{实际成本}}{\text{预算成本}} \times 100\%$	财务部
5	融资周期	季/年度	完成某项融资项目所需要的时间	融资部
6	融资报告通过率	季/年度	$\frac{\text{报告通过数量}}{\text{报告制定总数}} \times 100\%$	融资部
7	融资分析报告 提交及时率	季/年度	$\frac{\text{报告提交及时的次数}}{\text{报告提交的总次数}} \times 100\%$	融资部

19.4 营业部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	营业部经理	部门	营业部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	佣金收入	20%	考核期内佣金收入达到____元以上	
2	部门工作 计划完成率	15%	考核期内部门工作计划完成率在____%以上	
3	经营成本降低率	15%	考核期内经营成本降低率达____%	

4	客户资产规模	15%	考核期内客户资产规模达到到____元以上	
5	员工持证率	10%	考核期内员工持证率达____%	
6	客户投诉解决率	5%	考核期内客户投诉解决率达 100%	
7	新增客户数量	5%	考核期内新增客户数量达到到____户	
8	有效客户数量	5%	考核期内有效客户数量在____户以上	
9	客户满意度	5%	考核期内客户满意度评分在____分以上	
10	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核平均得分在____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	1.客户投诉解决率 $\text{客户投诉解决率} = \frac{\text{解决的投诉数}}{\text{投诉总数}} \times 100\%$ 2.有效客户数量 指在营业部开户且在一定时期内有交易记录的客户数量			
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

19.5 客户经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	客户经理	部门	营业部
考核人姓名		职位	营业部经理	部门	营业部

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	存量客户资产	20%	考核期内存量客户资产达到____元以上	
2	新增客户资产	15%	考核期内新增客户资产达到____元以上	
3	客户资金周转率	15%	考核期内客户资金周转率达____%	
4	客户资产流失率	15%	考核期内客户资产流失率低于____%	
5	客户资产增值率	10%	考核期内客户资产增值率在____%以上	
6	投诉解决率	5%	考核期内客户投诉解决率达到 00%	

7	客户满意度	10%	考核期内客户满意度评分在____分以上	
8	协作部门 员工满意度	5%	考核期内协作部门员工满意度评分在____分以上	
9	领导满意度	5%	考核期内领导满意度评分达到____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	<p>1.客户资金周转率</p> $\text{客户资金周转率} = \frac{\text{成交量（考核期）}}{(\text{期末总资产} + \text{期初总资产})/2} \times 100\%$ <p>2.客户资产流失率</p> $\text{客户资金流失率} = \frac{\text{流失客户托管市值}}{\text{所管理客户托管市值合计}} \times 100\%$ <p>3.客户资产增值率</p> $\text{客户资产增值率} = \frac{\text{期末资产总值} - \text{期初资产总值}}{\text{期初资产总值}} \times 100\%$ <p>4.投诉解决率</p> $\text{投诉解决率} = \frac{\text{解决的投诉数}}{\text{投诉总数}} \times 100\%$			
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

19.6 营业部绩效考核方案

方案名称	营业部绩效考核方案	受控状态	
		编 号	
<div>一、目的</div> <div>① 为提高客户服务水平，鼓励客户经理开发新客户，提高营业部员工的积极性。</div> <div>② 为全面提升业务素质，促进营业部业务发展，保证营业指标的实现。</div> <div>③ 为进一步深化绩效管理制度，明确考核指标，促进绩效考核科学化、规范化。</div> <div>根据公司有关绩效管理规定和《营业部管理办法》，特制定本方案。</div> <div>二、考核原则</div> <div><div>（一）公平、公正、公开的原则</div><div>绩效考核的标准、考核程序和结果应客观公正，符合公司的有关规定，并向内部全体员工公开。</div><div>（二）责任结果导向原则</div><div>引导员工用正确的方法做事，不断追求工作的效果，通过绩效考核不断改进工作态度和方式，以达到</div></div>			

更好的成效。

（三）定性和定量相结合原则

营业部考评指标分为定性和定量两种，其中以定量为主，约占 60%，以定性为辅，约占 40%。

三、绩效考核小组成员

按照考核制度，设立绩效考核小组，组长由人力资源部经理兼任，其他主要成员有营业部经理、营业部主管、绩效主管、绩效专员等，小组人数应为奇数。考核小组对客户经理进行考评考核，其工作直接向公司总经理负责。

四、客户经理薪酬标准

① 客户经理的薪酬由基本工资（具体见客户经理基本工资标准一览表）和提成工资构成。其薪酬从其实现的全部收入中兑付，包括名下管理的存量客户资产、新增客户资产产生的佣金和利差收入（以下分别简称“存量收入”和“新增收入”）

客户经理基本工资标准

级别	月基本工资标准（元）	管理客户资产（万元）	资产标准
一级客户经理	6000	5000 以上（含 5000）	新增
二级客户经理	4200	3000~5000（含 3000）	新增
三级客户经理	3000	1000~3000（含 1000）	新增
四级客户经理	2000	4000 以上（含 4000）	新增+存量
五级客户经理	1500	2500~4500（含 2500）	新增+存量
六级客户经理	1200	1500~2500（含 1500）	新增+存量
七级客户经理	1000	500~1500（含 500）	新增+存量
八级客户经理	880	500 以下	新增+存量

② 客户经理的存量收入只支付其基本工资，超出基本工资的存量收入不计提提成工资。

③ 客户经理的新增收入，首先弥补存量收入不足以支付基本工资的差额部分，补差后剩余部分按 30% 计提其提成工资。

④ 客户经理当月的存量收入和新增收入低于基本工资标准的，按照实际收入全额支付基本工资。若实际收入低于当地最低工资标准，则暂按最低工资标准支付基本工资。

⑤ 每年终，对客户经理管理的存量、新增收入与其个人基本工资收入进行总清算。若有差额，则差额首先抵扣本办法第六条所述的当月实际收入与最低工资标准的差额，之后再一次性补发基本工资收入与本人基本工资标准的差额。

⑥ 客户经理的新增客户提成长期有效。客户经理的提成工资按 5% 的比例计提风险责任基金。若客户经理当年没有出现经济责任纠纷，则风险责任基金于次年六月份予以返还。

五、考核内容

客户经理的考核分为月度考核、季度考核、年度考核。

① 月度考核客户经理名下管理的客户资产创造收入，其考核结果作为客户经理工资发放依据。

② 季度考核客户经理的任职资格，其考核结果作为客户经理调级依据，考核是否称职，不称职的予以降级，并接受客户经理的晋级申请。

③ 年度考核结果作为客户经理劳动合同续签依据。

首先，对客户经理当年名下管理客户资产创造的总收入情况进行考核，若达不到其全年基本工资总收入标准，属于八级客户经理的，第二年不再续签劳动合同；属于 4~7 级的，在第二年第一季度予以降级（降一级），若在该季度（或当年以后某一季度）中，名下客户资产总收入达到或超过其对应级别工资总收入标准的，则有资格申请晋级。反之，不能申请晋级。

其次，在完成上述考核的基础上，营业部再按照专业服务绩效考核细则中所列各项专业指标，对 4~8 级客户经理进行考评打分。对于评分位列后两位且属于八级客户经理的，第二年不再续签劳动合同。

对在一个年度内工作时间不满六个月的客户经理，其年度考核可以跨入到下一个年度一并进行。

④ 考评指标的统计由营业部综合业务部负责组织，并交由考核小组决定。对于客户经理某个单项工作

不满意的评价应附带具体原因和改进措施。

六、考核细则

(一) 指标构成及权重

考核指标包括客户资金周转率、客户资产流失率、客户资产增值率、客户满意度、协作部门员工满意度指标、部门经理满意度、总经理满意度等。具体各项指标的权重，如下表所示。

营业部员工绩效考核表

指标类别	指标项目	权重	考核得分	
			指标得分	合计得分
定量	客户资金周转率	15%		
	客户资产流失率	30%		
	客户资产增值率	20%		
定性	客户满意度	15%		
	协作部门员工满意度	10%		
	领导满意度	10%		
综合得分				
备注				

(二) 指标说明

① 客户资金周转率=成交量（考核期）/[（期末总资产+期初总资产）/2]

营业部周转率=营业部成交量（考核期）/[（营业部年初总资产+营业部年末总资产）/2]

以营业部周转率为基准，基准分值为 100 分。假定营业部周转率为 1.2，某客户经理同期周转率为 1.4，则该项目得分为（1.4/1.2）×100×15%=17.5 分。

② 客户流失率=流失客户托管市值/所管理客户托管市值合计。以营业部正常流失率为基准，基准分值为 100 分，客户经理客户流失率每增减 1 个百分点，则相应分值增减 10 分。假定营业部正常流失率为 3.5%，某客户经理同期流失率为 2.5%,则本项得分为（100+10）×30%=33 分。

③ 客户资产增值率=（期末资产总值-期初资产总值）/期初资产总值。完成增值率/计划增值率×100×20%，即为该项最后得分。

④ 客户满意度由营业部随机抽取客户样本进行问卷调查，抽取每位客户经理的客户数，每次不少于 5 人。对于非现场客户，采取电话访问、邮寄问卷或电子邮件方式。

客户根据自己的切身体会，按照《营业部客户满意度调查表》的指标内容逐项打分。客户经理的客户满意度为所有问卷评分的算术平均值，满分为 100 分，基准满意度为 60 分。若某客户经理考核期客户满意度为 66 分，则该项得分为（66/60）×100×15%=16.5 分。

营业部客户满意度问卷调查表

序号	客户经理服务指标	您的满意程度				
		A	B	C	D	E
1	客户经理能积极主动与您保持联络					
2	对您提出的问题,客户经理能及时、有效地予以解决或答复					
3	在与您交流时，客户经理能态度诚恳、礼貌热情					
4	客户经理能根据您的特点，建议您参加有针对性的培训					
5	客户经理能根据您的特点，帮助您选择便捷、低成本的交易方式（组合）					
6	客户经理能对您选用的新交易手段进行培训					
7	客户经理能向您全面介绍各种交易品种，及时介绍新品					

	种					
8	客户经理能充分了解您的投资个性					
9	客户经理能坚持跟踪分析您的持仓结构，对重大变化给予关注和评价					
10	客户经理能坚持根据您的特点筛选信息，并及时通知您					
合计						
填写说明	其中 A=10 分、B=8 分、C=6 分、D=4 分、E=2 分，所有问题的算术总和即得出客户经理的综合满意度得分。					
<p>⑤ 协作部门员工满意度、领导满意度等满意度评分，由相关人员按照百分制打分，其基准分值为 60 分。评分总和的算术平均值/60×100×权重，即为最后得分。</p> <p>⑥ 客户经理在考核期内若发生客户重大投诉（重大投诉指为营业部带来恶劣影响事件的投诉），客户满意度成绩视为 0 分，即使达到更高级别的客户经理任职标准，也不能晋级，直至客户满意度达到公司要求。</p> <p>七、附则</p> <p>① 本办法由公司人力资源部负责解释与修订。</p> <p>② 本方案自××××年××月××日起执行。</p>						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第 20 章 财务会计人员绩效考核

20.1 财务部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	公司财务 预算达成率	月/季/年度	$\frac{\text{公司实际年度支出}}{\text{公司预算年度支出}} \times 100\%$	财务部
2	财务分析 准确度	月/季/年度	财务分析报告中，对公司的整体财务状况分析出错次数	财务部
3	财务费用 降低率	月/季/年度	$\frac{\text{财务费用降低额}}{\text{财务费用预算额}} \times 100\%$	财务部
4	账务处理 及时性	月/季/年度	财务处理未在规定时间内完成的次数	财务部
5	现金收支 准确性	月/季/年度	现金收支出错次数	财务部
6	财务资料 完好性	月/季/年度	财务资料损坏、丢失、泄露的次数	财务部

20.2 资金部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	公司资金 预算达成率	月/季/年度	$\frac{\text{公司实际年度资金使用额}}{\text{公司资金使用预算额}} \times 100\%$	
2	资金筹集计划 编制及时率	月/季/年度	$\frac{\text{编制及时的次数}}{\text{编制的总次数}} \times 100\%$	
3	月度流动资金 计划编制及时率	月/季/年度	$\frac{\text{编制及时的次数}}{\text{编制的总次数}} \times 100\%$	
4	资金使用 目标达成率	月/季/年度	$\frac{\text{资金使用目标达成数}}{\text{资金使用目标应达成总数}} \times 100\%$	
5	资金收支 准确度	月/季/年度	资金收支出错次数	资金部
6	资金头寸变动信 息掌握的及时性	月/季/年度	因没有及时掌握资金头寸信息，导致公司 损失的金额	资金部
7	资金使用评估 报告编制及时率	月/季/年度	$\frac{\text{编制及时的次数}}{\text{编制的总次数}} \times 100\%$	

20.3 审计部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	审计计划执行率	季/年度	$\frac{\text{已执行审计计划}}{\text{审计计划总数}} \times 100\%$	审计部
2	审计报告 一次通过率	季/年度	$\frac{\text{首次审核通过的报告数}}{\text{应提交的审计报告总数}} \times 100\%$	审计部
3	审计问题 追踪检查率	季/年度	$\frac{\text{对审计问题追踪检查的次数}}{\text{出现审计问题的总次数}} \times 100\%$	审计部
4	审计结果准确性	季/年度	审计结果更正的次数	审计部
5	审计报告 证据充分性	季/年度	因审计证据不足而使审计结果被推翻的 次数	审计部
6	审计报告归档率	季/年度	$\frac{\text{审计报告归档数}}{\text{审计报告总数}} \times 100\%$	审计部

20.4 财务部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	财务部经理	部门	财务部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	部门工作计划完成率	15%	考核期内部门工作计划完成率达 100%	
2	部门管理费用控制	10%	考核期内部门管理费用控制在预算范围之内	
3	财务计划编制及时率	10%	考核期内财务计划编制及时率在____%以上	
4	财务体系规范化目标达成率	10%	考核期内财务体系规范化目标达成率在____%以上	
5	公司财务预算控制率	10%	考核期内公司财务预算控制率在____%以上	
6	财务数据准确度	10%	考核期内提交的各类报表、报告中数据出错的次数控制在____次以内	
7	报表编制及时率	10%	考核期内报表编制及时率在____%以上	
8	财务费用降低率	10%	考核期内财务费用降低率在____%以上	
9	现金收支准确性	5%	考核期内现金收支出错次数在____次以内	
10	财务资料完好性	5%	考核期内财务资料损坏、丢失、泄露的次数控制在____次以内	
11	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核平均得分在____分	

			以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	财务体系规范化目标达成率 $\text{财务体系规范化目标达成率} = \frac{\text{目标达成数}}{\text{计划实现目标总数}} \times 100\%$			
被考核人		考核人		复核人
签字：	日期：	签字：	日期：	签字： 日期：

20.5 审计部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	审计部经理	部门	审计部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	部门工作计划完成率	20%	考核期内部门工作计划完成率达 100%	
2	部门管理费用控制	15%	考核期内部门管理费用控制在预算范围之内	
3	审计计划执行率	15%	考核期内审计计划执行率在____%以上	
4	审计报告一次通过率	15%	考核期内审计报告一次通过率在____%以上	
5	审计问题追踪检查率	10%	考核期内审计问题追踪检查率在____%以上	
6	审计结果准确性	10%	考核期内审计结果更正的次数在____次以下	
7	审计报告证据充分性	5%	考核期内因审计证据不足而使审计结果被推翻的次数在____次以下	
8	审计报告归档率	5%	考核期内审计报告归档率达 100%	
9	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核平均得分在____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明				

被考核人	考核人	复核人
签字：日期：	签字：日期：	签字：日期：

20.6 资产管理绩效考核方案

方案名称	资产管理绩效考核方案		受控状态																																				
			编 号																																				
<p>一、目的</p> <p>公司进行资产管理绩效考核的目的如下。</p> <p>① 协调公司资产管理的目标和资产管理人员的工作目标，监督检查资产管理工作完成情况。</p> <p>② 把薪酬与绩效挂钩，通过薪酬激励提高资产管理人员的工作积极性和资产管理绩效。</p> <p>③ 促进上下级之间的沟通，为选拔人才和合理激励提供依据。</p> <p>二、绩效考核的时间</p> <p>资产管理人员的绩效考核时间如下表所示。</p> <p>绩效考核时间表</p> <table><tr><td>绩效考核</td><td>时间</td><td>备注</td></tr><tr><td>月度绩效考核</td><td>每月 1 日到 10 日</td><td>月度绩效考核由部门经理负责</td></tr><tr><td>年度绩效考核</td><td>每年 12 月 10 日到 25 日</td><td>人力资源部成立考核小组主持年度绩效考核</td></tr></table> <p>三、月度绩效考核的内容与实施</p> <p>（一）月度绩效考核的内容</p> <p>资产管理人員月度绩效考核的内容和评分标准如下表所示。</p> <table><tr><th colspan="2" rowspan="2">考核项目</th><th colspan="5">评分标准</th></tr><tr><th>96~100 分</th><th>81~95 分</th><th>61~80 分</th><th>41~60 分</th><th>0~40 分</th></tr><tr><td>工作质量 30%</td><td>不考虑工作量的多少，只看工作完成情况是否符合公司质量标准</td><td>资产管理相关工作，如资产核算、资产账卡登记等数据都准确无误</td><td>工作各个环节极少出错，即便有错，也能够及时地自行改正</td><td>工作偶尔出错，且经过别人指正后很快改正</td><td>工作很少出错，但会重复出同样的错</td><td>工作经常出错，且总是出同样的错</td></tr><tr><td>工作效率</td><td>看工作是否按时、有条</td><td>总是按时或者提前完成工</td><td>总是按时完成工作，但是在</td><td>大部分工作按时完成，且工</td><td>大部分工作能够按时完成，</td><td>很少按时完成工作，且工作</td></tr></table>					绩效考核	时间	备注	月度绩效考核	每月 1 日到 10 日	月度绩效考核由部门经理负责	年度绩效考核	每年 12 月 10 日到 25 日	人力资源部成立考核小组主持年度绩效考核	考核项目		评分标准					96~100 分	81~95 分	61~80 分	41~60 分	0~40 分	工作质量 30%	不考虑工作量的多少，只看工作完成情况是否符合公司质量标准	资产管理相关工作，如资产核算、资产账卡登记等数据都准确无误	工作各个环节极少出错，即便有错，也能够及时地自行改正	工作偶尔出错，且经过别人指正后很快改正	工作很少出错，但会重复出同样的错	工作经常出错，且总是出同样的错	工作效率	看工作是否按时、有条	总是按时或者提前完成工	总是按时完成工作，但是在	大部分工作按时完成，且工	大部分工作能够按时完成，	很少按时完成工作，且工作
绩效考核	时间	备注																																					
月度绩效考核	每月 1 日到 10 日	月度绩效考核由部门经理负责																																					
年度绩效考核	每年 12 月 10 日到 25 日	人力资源部成立考核小组主持年度绩效考核																																					
考核项目		评分标准																																					
		96~100 分	81~95 分	61~80 分	41~60 分	0~40 分																																	
工作质量 30%	不考虑工作量的多少，只看工作完成情况是否符合公司质量标准	资产管理相关工作，如资产核算、资产账卡登记等数据都准确无误	工作各个环节极少出错，即便有错，也能够及时地自行改正	工作偶尔出错，且经过别人指正后很快改正	工作很少出错，但会重复出同样的错	工作经常出错，且总是出同样的错																																	
工作效率	看工作是否按时、有条	总是按时或者提前完成工	总是按时完成工作，但是在	大部分工作按时完成，且工	大部分工作能够按时完成，	很少按时完成工作，且工作																																	

20%	理地完成	作，且工作有条理	条理方面有待改善	作条理性较好	但是欠缺条理性	条理性也有待改善
专业知识 10%	看是否具有充分的专业知识、掌握了工作方法和工作需要的软件等	精通工作需要的知识与技能理论，且实际操作非常优秀	对工作需要的知识与技能了解充分，且能够熟练操作	对工作需要的知识有相当程度的了解，实际操作不是很熟练	欠缺工作需要的知识与技能，实际操作需要人指导	与工作相关的知识技能大部分都掌握得不够好
工作态度 10%	是否热爱本职工作、积极主动地把工作做得更好	始终积极主动地工作，自发地增加工作量，且工作业绩突出	不需要监督，能积极主动地做好本职工作，但很少主动承担额外工作	需要监督才能够积极工作，且不愿意承担额外的工作	工作积极性不高，拒绝承担额外的工作	从来不积极主动地工作，有时甚至影响他人工作
团队精神 5%	与同事友好相处情况，是否主动与人合作，帮助他人	与人合作高效，与同事相处融洽，能主动帮助同事解决问题	一向合作良好，与同事友好相处，积极回应同事的求助	与多数同事相处良好，但与个别同事有小的摩擦	时常不能与同事合作，提出意见的态度或方式欠佳	不愿与人合作，很少与同事沟通交流
责任感 5%	对工作的责任感及勤勉程度	责任心强，工作勤勤恳恳	对工作认真负责，但是偶尔需要人提醒	对工作认真负责，很少闲聊或打搅别人	工作责任心不强	有机会就偷懒，不把工作放在心上
创新能力 5%	是否勇于创新，提出新的、更有效的工作方法	锐意创新，工作中不断提出和运用新想法、新措施	乐意运用和提出新想法、新措施	偶尔提出新想法、新措施、新工作方法	因循守旧，墨守成规	拒绝创新，敌视新方法、观点
学习精神 5%	是否主动学习，且迅速掌握新知识	自动自发地学习，能够很快地吸收和运用新知识	能够自动自发地学习，但是在知识应用方面需要提高	积极参加公司组织的培训，能够掌握和运用新知识	能够掌握新知识，但是不能很快地运用到工作中	学习热情不高，学习效率很低
工作量 5%	考虑工作质量，看工作量的多少	完成的工作量比要求的多	工作量超出大家的平均水平	按时完成公司要求的工作量	工作量偶尔低于平均水平	很少按时完成公司要求的工作量
出勤率 5%	工作纪律性、迟到早退次数等	从未请假、迟到或早退	从未请假，但偶尔迟到或早退	偶尔请假、迟到或早退，但理由合理	偶尔请假、迟到或早退，但理由不合理	经常请假、迟到或早退

（二）月度绩效考核结果等级划分

资产管理类人员的绩效考核得分为各考核项目得分与其权重之积的总和，其等级划分与奖惩标准如下表所示。

月度绩效考核等级划分表

等级名称	得分范围（分）	奖惩措施
A 级	90~100	月奖励 150 元
B 级	80~89	月奖励 100 元
C 级	70~79	月奖励 50 元
D 级	60~69	不奖不罚
E 级	60 以下	罚款 50 元

（三）月度绩效考核的实施

资产管理人员的月度绩效考核由部门经理负责，其考核主要由以下三部分组成。

- ① 部门经理根据岗位通用评价标准和岗位职责标准，对资产管理人员进行初步评价。
- ② 部门经理根据月初资产管理人員上交的工作计划和工作目标，对资产管理人員进行考评打分。
- ③ 人力资源部根据部门经理提交的月度绩效考核資料和公司规定的岗位绩效要素，对资产管理人員的绩效考核结果进行核定，并负责结果的统计和发布。

四、年度绩效考核的实施

资产管理人員的年度绩效考核由人力资源部组建绩效考核小组进行。年度绩效考核是对月度绩效考核的汇总，其得分为年度 12 个月绩效考核得分之和的平均数。年度绩效考核的等级划分，如下表所示。

年度绩效考核等级划分表

等级名称	得分范围（分）	奖惩措施
A 级	90~100	年终奖金加 500 元
B 级	80~89	年终奖金加 300 元
C 级	70~79	年终奖金加 200 元
D 级	60~69	年终奖金不变
E 级	60 以下	年终奖金减 200 元

五、绩效考核结果应用

- ① 部门经理依据绩效考核的结果选拔优秀人才、辞退不称职人員，并且有针对性地制订員工培训计划，指导资产管理人員学习和成长。
- ② 公司通过调整和改善绩效目标，引导资产管理人員调整工作重心，把工作做得更好。

六、绩效结果反馈

绩效考核结果反馈是部门经理或绩效考核小组成员，与资产管理人員就绩效考核的结果进行沟通，其目的是引导被考核者做出客观、正确的自我评价，帮助资产管理人員解决工作中存在的问题。因此，绩效考核结果反馈应该注意以下问题。

- ① 不能使用带有威胁性的用语，不要追究资产管理人員的责任和过错。
- ② 对事不对人，多援引数据，用事实说话。
- ③ 创造轻松、融洽的谈话氛围，保持双向沟通，多倾听員工的心声。

相关说明					
编制人員		审核人員		批准人員	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 21 章 行政后勤人员绩效考核

21.1 行政部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	行政工作计划完成率	季/年度	$\frac{\text{行政工作实际完成量}}{\text{行政工作计划完成量}} \times 100\%$	行政部
2	后勤工作计划完成率	季/年度	$\frac{\text{后勤工作实际完成量}}{\text{后勤工作计划完成量}} \times 100\%$	行政部
3	行政费用预算控制率	季/年度	$\frac{\text{行政费用开支数额}}{\text{行政费用预算额}} \times 100\%$	财务部
4	行政办公设备完好率	季/年度	$\frac{\text{完好设备台数}}{\text{设备总台数}} \times 100\%$	行政部
5	办公用品采购按时完成率	季/年度	$\frac{\text{办公用品采购按时完成量}}{\text{办公用品应采购量}} \times 100\%$	行政部
6	后勤服务满意度	季/年度	企业员工对后勤服务的满意度评价的算术平均值	行政部
7	车辆调度合理性	季/年度	相关部门因车辆调度不合理而对行政部投诉的次数	行政部
8	消防安全事故发生次数	季/年度	考核期内消防安全事故发生的次数	行政部
9	部门协作满意度	年度	相关合作部门对行政部工作满意度评分的算术平均值	人力资源部

21.2 法律部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	各类法律风险分析报告提交及时率	季/年度	$\frac{\text{各类法律风险分析报告提交及时数}}{\text{法律风险分析报告提交数}} \times 100\%$	法律部
2	法律纠纷发生次数	季/年度	考核期内因企业制度或合同、文件等存在法律漏洞而发生的法律纠纷次数	法律部
3	法律纠纷处理及时率	季/年度	$\frac{\text{法律纠纷处理及时数}}{\text{法律纠纷处理总数}} \times 100\%$	法律部

4	诉讼胜诉率	季/年度	$\frac{\text{诉讼胜诉数}}{\text{诉讼总数}} \times 100\%$	法律部
5	法律支持满意度	季/年度	参与企业经济谈判，为相关部门提供决策参考，相关部门满意度评价的算术平均值	法律部
6	普法培训计划完成率	季/年度	$\frac{\text{完成培训数}}{\text{计划培训数}} \times 100\%$	法律部
7	文书档案归档率	季/年度	$\frac{\text{归档的文档数}}{\text{文档总数}} \times 100\%$	法律部

21.3 后勤部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	后勤部经理	部门	后勤部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	后勤工作计划完成率	20%	考核期内后勤工作计划完成率达 100%	
2	后勤费用预算控制率	15%	考核期内后勤费用预算控制率在____%以内	
3	基建工作计划完成率	15%	考核期内基建工作计划完成率达 100%	
4	环境卫生达标率	10%	考核期内环境卫生达标率达 100%	
5	公共设施维护及时率	10%	考核期内公共设施维护及时率在____%以上	
6	维修费用降低率	10%	考核期内维修费用降低率在____%以上	
7	维修及时率	5%	考核期内维修及时率在____%以上	
8	食宿服务满意度	5%	考核期内员工对食宿服务满意度评分在____分以上	
9	安全事故发生次数	5%	重大安全事故发生次数为 0	
10	员工管理	5%	考核期内部员工绩效考核平均得分在____分以上	
本次考核总得分				
考核指标说明	<p>安全事故</p> <p>安全事故是指企业辖区内所有消防安全、意外事故及盗窃事件等，车间工伤除外</p>			

被考核人			考核人		复核人	
签字:	日期:	签字:	日期:	签字:	日期:	

21.4 接待部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	接待部经理	部门	接待部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	接待部门工作计划完成率	20%	考核期内部门工作计划完成率达 100%	
2	部门管理费用控制	15%	考核期内部门管理费用控制在预算范围之内	
3	接待费用控制率	15%	考核期内接待费用控制率在____%以内	
4	接待服务方案提交及时率	15%	考核期内接待服务方案提交及时率在____%以上	
5	信息传递及时率	10%	考核期内接待对象反映的信息传递及时率达 100%	
6	接待服务满意度	10%	考核期内接待服务满意度评价在____分以上	
7	接待服务被投诉次数	10%	考核期内接待服务被投诉的次数在____次以下	
8	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核平均得分在____分以上	
本次考核总得分				
考核指标说明	<div>部门工作计划完成率</div> <div>部门工作计划完成率=$\frac{\text{实际完成的工作计划}}{\text{计划完成的工作计划}} \times 100\%$</div>			

被考核人		考核人	复核人
签字:	日期:	签字:	日期:

21.5 行政后勤人员绩效考核方案

方案名称	行政后勤人员绩效考核方案	受控状态																													
		编 号																													
<div>一、考核目的</div> <div>① 通过考核，对行政后勤工作人员在一定时期内担当的职务工作所表现出来的能力、工作努力程度及工作业绩进行分析。</div> <div>② 全面评价员工的工作表现，为薪资调整、职务变更、人员培训等人力资源决策提供依据。</div> <div>③ 促使各个岗位的工作成果达到预期的目标，提高企业的工作效率，以保证企业经营目标的实现。</div> <div>二、考核内容与标准</div> <div>对行政后勤人员的考核主要从工作态度、日常工作表现、工作能力三方面进行。其具体考核内容与考核标准，详见下表。</div> <div>行政后勤人员考核内容与标准</div> <table><tr><th colspan="2">考核内容</th><th>考核标准</th></tr><tr><td rowspan="4">工作态度</td><td>出勤情况</td><td>出勤率达到____%以上，每低 1%，减____分</td></tr><tr><td>工作主动性</td><td>① 对分内分外的工作都十分积极主动，____分 ② 能主动地完成好本职工作，____分 ③ 工作较被动，有时需要外界推动才去做，____分 ④ 工作懈怠且工作业绩不能达到工作标准，____分</td></tr><tr><td>工作责任心</td><td>① 工作一丝不苟且勇于承担责任，____分 ② 工作勤奋，责任心较强，____分 ③ 责任心一般，满足于完成日常的任务，____分 ④ 工作较马虎，责任心不强，____分</td></tr><tr><td>服务态度</td><td>按程序按规定办事，能积极主动地为员工提供服务，员工满意度评价达____分以上，每低 1 分，减____分</td></tr><tr><td rowspan="6">日常工作</td><td>员工食堂管理</td><td>员工对食堂管理满意度评价达到____分以上，每低 1 分，减____分</td></tr><tr><td>企业辖区环境卫生</td><td>保持干净、无杂物，环境卫生检查达标率达____%以上，每低 1%，减____分</td></tr><tr><td>车辆管理</td><td>① 严格执行企业车辆安全管理制度，合理安排车辆的使用，每违反 1 次，减____分 ② 出车及时率达到____%，每低于 1%，减____分</td></tr><tr><td>存车处管理</td><td>车辆摆放整齐，若车辆丢失，根据实际情况，减____~____分不等</td></tr><tr><td>公共设备、设施维修及时</td><td>因维修不及时而被投诉的情况每出现 1 次，减____分</td></tr><tr><td>治安管理</td><td>年度内重大安全事故发生次数为 0，若发生一次，扣除该项的全部分数，一般性事故每发生一次，减____分</td></tr><tr><td>工作能力</td><td>专业知识</td><td>① 全面掌握本专业知识，对相关专业知识的广泛的了解 ② 掌握本专业知识，有一定的深度</td></tr></table>				考核内容		考核标准	工作态度	出勤情况	出勤率达到____%以上，每低 1%，减____分	工作主动性	① 对分内分外的工作都十分积极主动，____分 ② 能主动地完成好本职工作，____分 ③ 工作较被动，有时需要外界推动才去做，____分 ④ 工作懈怠且工作业绩不能达到工作标准，____分	工作责任心	① 工作一丝不苟且勇于承担责任，____分 ② 工作勤奋，责任心较强，____分 ③ 责任心一般，满足于完成日常的任务，____分 ④ 工作较马虎，责任心不强，____分	服务态度	按程序按规定办事，能积极主动地为员工提供服务，员工满意度评价达____分以上，每低 1 分，减____分	日常工作	员工食堂管理	员工对食堂管理满意度评价达到____分以上，每低 1 分，减____分	企业辖区环境卫生	保持干净、无杂物，环境卫生检查达标率达____%以上，每低 1%，减____分	车辆管理	① 严格执行企业车辆安全管理制度，合理安排车辆的使用，每违反 1 次，减____分 ② 出车及时率达到____%，每低于 1%，减____分	存车处管理	车辆摆放整齐，若车辆丢失，根据实际情况，减____~____分不等	公共设备、设施维修及时	因维修不及时而被投诉的情况每出现 1 次，减____分	治安管理	年度内重大安全事故发生次数为 0，若发生一次，扣除该项的全部分数，一般性事故每发生一次，减____分	工作能力	专业知识	① 全面掌握本专业知识，对相关专业知识的广泛的了解 ② 掌握本专业知识，有一定的深度
考核内容		考核标准																													
工作态度	出勤情况	出勤率达到____%以上，每低 1%，减____分																													
	工作主动性	① 对分内分外的工作都十分积极主动，____分 ② 能主动地完成好本职工作，____分 ③ 工作较被动，有时需要外界推动才去做，____分 ④ 工作懈怠且工作业绩不能达到工作标准，____分																													
	工作责任心	① 工作一丝不苟且勇于承担责任，____分 ② 工作勤奋，责任心较强，____分 ③ 责任心一般，满足于完成日常的任务，____分 ④ 工作较马虎，责任心不强，____分																													
	服务态度	按程序按规定办事，能积极主动地为员工提供服务，员工满意度评价达____分以上，每低 1 分，减____分																													
日常工作	员工食堂管理	员工对食堂管理满意度评价达到____分以上，每低 1 分，减____分																													
	企业辖区环境卫生	保持干净、无杂物，环境卫生检查达标率达____%以上，每低 1%，减____分																													
	车辆管理	① 严格执行企业车辆安全管理制度，合理安排车辆的使用，每违反 1 次，减____分 ② 出车及时率达到____%，每低于 1%，减____分																													
	存车处管理	车辆摆放整齐，若车辆丢失，根据实际情况，减____~____分不等																													
	公共设备、设施维修及时	因维修不及时而被投诉的情况每出现 1 次，减____分																													
	治安管理	年度内重大安全事故发生次数为 0，若发生一次，扣除该项的全部分数，一般性事故每发生一次，减____分																													
工作能力	专业知识	① 全面掌握本专业知识，对相关专业知识的广泛的了解 ② 掌握本专业知识，有一定的深度																													

		③ .对本专业的知识一般性掌握			
		④ 缺乏本专业知识			
	团队协作	① 团队意识强，协作能力强，乐于助人			
		② 主动与他人合作			
		③ 缺乏合作精神			
三、考核实施					
① 考核分为季度考核与年度考核两种。					
② 考核时成立考核评议小组，负责对考核工作的管理、指导和考核结果的最终审定，考核评议小组由后勤部经理、人力资源部工作人员组成。					
③ 考核执行人员由被考核者的直接上级、人力资源部工作人员及其他相关人员组成。					
④ 考核者根据被考核者日常工作表现，对其工作进行评估，并将评估结果报人力资源部。					
四、考核反馈					
考核工作结束后，考评者要对被考核者的工作绩效进行总结，并将考核结果告知被考核者，让考核者明确自身的优势与不足，提出改进的措施，共同制定下一阶段的绩效目标。					
五、绩效评估奖惩规定					
① 依公司有关绩效奖惩管理规定给付绩效奖金。					
② 年度考核分数____分以上的人员,次年度可晋升一至三级工资,视公司整体工资制度规划而定。					
③ 拟晋升职务等级之人员,其年度考核分数应高于____分。					
④ 年度考核分数在____分者，应加强岗位训练，以提升工作绩效。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 22 章 人力资源人员绩效考核

22.1 人力资源部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	人力资源工作计划按时完成率	月/季/年	$\frac{\text{按时完成的工作量}}{\text{计划工作量}} \times 100\%$	人力资源部
2	招聘计划完成率	月/季/年	$\frac{\text{实际招聘到岗的人数}}{\text{计划需求人数}} \times 100\%$	人力资源部
3	培训计划完成率	月/季/年	$\frac{\text{实际完成的培训项目（次数）}}{\text{计划培训的项目（次数）}} \times 100\%$	人力资源部
4	绩效考核计划按时完成率	月/季/年	$\frac{\text{按时完成的绩效考核工作量}}{\text{绩效考核计划工作总量}} \times 100\%$	人力资源部
5	绩效考核申诉处理及时率	月/季/年	$\frac{\text{及时处理的绩效考核申诉}}{\text{绩效考核申诉总数}} \times 100\%$	人力资源部
6	工资与奖金计算差错次数	月/季/年	对工资、奖金核算及发放人为出错次数为 0	人力资源部 财务部
7	员工任职资格达标率	年度	$\frac{\text{当期任职资格考核达标的员工数}}{\text{当期员工总数}} \times 100\%$	人力资源部
8	核心员工流失率	月/季/年	$\frac{\text{一定周期内流失的核心员工数}}{\text{公司核心员工总数}} \times 100\%$	人力资源部

22.2 培训发展部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	人才培养计划完成率	月/季/年	$\frac{\text{已完成的人才培养计划工作量}}{\text{人才培养计划工作总量}} \times 100\%$	培训发展部
2	培训计划完成率	月/季/年	$\frac{\text{实际完成的培训项目（次数）}}{\text{计划培训的项目（次数）}} \times 100\%$	培训发展部
3	培训成本控制率	月/季/年	$\frac{\text{实际培训成本开支额}}{\text{培训预算额}} \times 100\%$	财务部
4	员工职业生涯辅导计划完成率	月/季/年	$\frac{\text{辅导计划实际完成量}}{\text{计划工作量}} \times 100\%$	培训发展部
5	培训考核达标率	月/季/年	$\frac{\text{培训考核达标人数}}{\text{培训的总人数}} \times 100\%$	培训发展部
6	职称评定申报及时率	月/季/年	$\frac{\text{规定时间内提交申请材料的次数}}{\text{计划申请职称评定的次数}} \times 100\%$	培训发展部
7	员工任职资格达标率	年度	$\frac{\text{当期任职资格考核达标的员工}}{\text{当期员工总数}} \times 100\%$	培训发展部

22.3 人力资源部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	人力资源部经理	部门	人力资源部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分	
1	人力资源工作计划按时完成率	15%	考核期内人力资源工作计划按时完成率达 100%		
2	人力资源成本预算控制率	15%	考核期内人力资源成本预算控制率在____%以下		
3	人力资源规划方案提交及时率	15%	考核期内人力资源规划方案提交及时率在____%以上		
4	招聘计划完成率	10%	考核期内招聘计划完成率达 100%		
5	培训计划完成率	10%	考核期内培训计划完成率达 100%		
6	绩效考核计划按时完成率	10%	考核期内绩效考核计划按时完成率达到 100%		
7	薪酬调查方案提交及时率	10%	考核期内薪酬调查方案提交及时率达 100%		
8	员工任职资格达标率	5%	考核期内企业员工任职资格达标率达 100%		
9	核心员工流失率	5%	考核期内企业核心员工流失率不得高于____%		
10	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核平均得分在____分以上		
本次考核总得分					
考核指标说明	<p>1.人力资源成本预算控制率</p> $\text{人力资源成本预算控制率} = \frac{\text{实际发生费用}}{\text{预算费用}} \times 100\%$ <p>2.人力资源规划方案提交及时率</p> $\text{人力资源规划方案提交及时率} = \frac{\text{本期按时提交的方案数}}{\text{本期应提交的方案数}} \times 100\%$				
被考核人		考核人		复核人	
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：	

22.4 绩效薪酬部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	绩效薪酬部经理	部门	绩效薪酬部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	部门工作计划完成率	15%	考核期内部门工作计划完成率达 100%	
2	部门管理费用控制	15%	考核期内部门管理费用控制在预算范围之内	
3	绩效考核计划按时完成率	10%	考核期内绩效考核计划按时完成率达 100%	
4	薪酬调查方案提交及时率	10%	考核期内薪酬调查方案提交及时率达 100%	
5	绩效评估报告提交及时率	10%	考核期内绩效评估报告提交及时率在 ____% 以上	
6	工资与奖金计算差错次数	10%	考核期内因人为原因造成差错的次数为 0	
7	员工保险、福利计算差错次数	10%	考核期内因人为原因造成差错的次数为 0	
8	员工薪酬满意度	10%	考核期内员工对薪酬满意度评价达到 ____ 分以上	
9	薪酬考核资料归档率	5%	考核期内薪酬绩效资料归档率在 ____% 以上	
10	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核平均得分在 ____ 分以上	

本次考核总得分

考核指标说明	<p>1.部门工作计划完成率</p> $\text{部门工作计划完成率} = \frac{\text{已完成工作量}}{\text{计划完成工作量}} \times 100\%$ <p>2.员工薪酬满意度</p> <p>员工薪酬满意度通过对员工发放薪酬满意度调查问卷，计算其满意度评分的算术平均值</p>
--------	--

被考核人	考核人	复核人
签字：日期：	签字：日期：	签字：日期：

22.5 招聘效果评估方案

方案名称	招聘效果评估方案	受控状态	
		编号	

一、目的

- ① 检验招聘工作的成果与招聘方法的有效性程度
- ② 下次招聘工作的改进

二、招聘评估工作小组的构成

招聘工作评估小组由人力资源部经理、招聘工作人员及用人部门的负责人组成。

三、评估内容

（一）招聘周期

招聘周期是指从提出招聘需求到人员实际到岗之间的时间。

（二）用人部门满意度

主要从招聘分析的有效性、信息反馈的及时性、提供人员的适岗程度等方面进行综合评估。

（三）招聘成本评估指标

1. 招聘成本

招聘成本是指为吸引和确定企业所需要的人才而支出的费用，主要包括广告费、劳务费、材料费、行政管理费等。

$$\text{单位招聘成本} = \frac{\text{总成本}}{\text{录用人数}}$$

招聘所花费的总成本低，录用人员质量高，则招聘效果好；反之，则招聘效果有待提升。

总成本低，录用人数多，则招聘成本低；反之，则招聘成本高。

2. 选拔成本

它由对应聘人员进行人员测评与选拔，以做出决定录用与否时所支付的费用所构成。

3. 录用成本

录用成本是指经过对应聘人员进行各种测评考核后，将符合要求的合格人选录用到企业时所发生的费用，主要包括入职手续费、安家费、各种补贴等项目。

4. 安置成本

安置成本是指企业录用的员工到其上任岗位时所需的费用，主要是指为安排新员工所发生的行政管理费用、办公设备费用等。

5. 离职成本

离职成本是指因员工离职而产生的费用支出（损失），它主要包括以下四个方面。

- ① 因离职前的员工工作效率的降低而降低企业的效益。
- ② 企业支付离职员工的工资及其他费用。
- ③ 岗位的空缺产生的问题，如可能丧失销售的机会、潜在的客户、支付其他加班人员的工资等。
- ④ 再招聘人员所花费的费用。

（四）基于招聘方法的评估指标

- ① 引发申请的数量。
- ② 引发的合格申请者的数量。
- ③ 平均每个申请的成本。
- ④ 从接到申请到方法实施的时间。
- ⑤ 平均每个被录用的员工的招聘成本。
- ⑥ 招聘的员工的质量（业绩、出勤率等）。

（五）录用人员数量评价

1. 寻用比

$$\text{录用比} = \frac{\text{录用人数}}{\text{应聘人数}} \times 100\%$$

2/ 招聘完成比

<div>招聘完成比=$\frac{\text{录用人数}}{\text{计划招聘人数}} \times 100\%$</div> <div>3. 应聘比</div> <div>应聘比=$\frac{\text{应聘人数}}{\text{计划招聘人数}} \times 100\%$</div> <div>四、评估总结</div> <div>招聘工作结束后，招聘工作的主要负责人应撰写招聘评估报告，报告应真实地反映招聘工作的过程，为企业下一次的招聘工作提供经验。</div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 23 章 酒店宾馆绩效考核全案

23.1 前厅部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	客房营业额	月/季/年度	考核期内酒店宾馆中客房营业额总计	财务部

2	对客结账差错率	月/季/年度	$\frac{\text{对客结账出现差错次数}}{\text{当期所有结帐次数}} \times 100\%$	财务部
3	预订信息差错率	月/季/年度	$\frac{\text{预订信息出现差错次数}}{\text{当期所有预订次数}} \times 100\%$	前厅部
4	分房准确率	季/年度	$\frac{\text{准确分房数}}{\text{分房总数}} \times 100\%$	前厅部
5	行李运送与保管差错率	月/季/年度	$\frac{\text{客人行李运送与保管出现差错次数}}{\text{当期行李运送与保管总次数}} \times 100\%$	前厅部
6	客人有效投诉数	月/季/年度	考核期内客人对前厅工作有效投诉数量	前厅部
7	紧急事件处理速度	月/季/年度	$\frac{\text{考核期内紧急事件处理总时间}}{\text{考核期内解决的紧急事件总数}} \times 100\%$	前厅部
8	部门协作满意度	季/年度	对各业务部门之间的协作、配合程度通过发放“部门满意度评分表”进行考核，计算满意度评分的算术平均值	总经办

23.2 客房部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	客房营业额	月/季/年度	考核期内客房营业额总计	财务部
2	部门 GOP 值	月/年度	考核期内部门营业额总计—部门营业支出额	财务部
3	部门 GOP 率	月/年度	$\frac{\text{营业利润}}{\text{营业收入}} \times 100\%$	财务部
4	经营成本节约率	季度/年度	$\frac{\text{经营成本节省额}}{\text{经营成本预算额}} \times 100\%$	财务部
5	对客服务设备设施完好率	季度/年度	$\frac{\text{完好设备设施总数}}{\text{设备设施总数}} \times 100\%$	工程部
6	客人满意度	季度/年度	接受随机调查的客人对服务满意度评分的算术平均值	客房部
7	投诉解决率	月度/季度/年度	$\frac{\text{解决的投诉事件数}}{\text{投诉总数}} \times 100\%$	客房部
8	卫生服务达标率	季度/年度	$\frac{\text{当期检查中存在卫生死角的次数}}{\text{对客房卫生检查的总次数}} \times 100\%$	总经办

23.3 管家部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	部门 GOP 值	月/季/年度	部门营业收入—部门营业支出	财务部
2	部门 GOP 率	月/季/年度	$\frac{\text{营业利润}}{\text{营业收入}} \times 100\%$	财务部
3	卫生合格率	月/季/年度	$\frac{\text{卫生打扫区域量—检查不合格区域量}}{\text{卫生区域总量}} \times 100\%$	管家部

4	衣物收发准确率	月/季/年度	$\frac{\text{应收发件数}-\text{遗漏及破损未发现件数}}{\text{应收发衣物总件数}} \times 100\%$	管家部
5	洗涤合格率	月/季/年度	$\frac{\text{应洗涤总件数}-\text{未洗净、损坏件数}}{\text{应洗涤总件数}} \times 100\%$	管家部
6	叫醒服务准确率	月/季/年度	$\frac{\text{正确叫醒次数}}{\text{总叫醒次数}} \times 100\%$	管家部
7	布草收发准确率	月/季/年度	$\frac{\text{定额收发量}-\text{遗漏量}}{\text{定额收发量}} \times 100\%$	管家部
8	废旧布草利用率	季/年度	$\frac{\text{废旧布草再利用价值}}{\text{领用废旧布草价值}} \times 100\%$	管家部
9	成本节约率	月/季/年度	$\frac{\text{经营成本节省额}}{\text{经营成本预算额}} \times 100\%$	财务部
10	设备设施完好率	月/季/年度	$\frac{\text{完好设备设施总数}}{\text{设备设施总数}} \times 100\%$	工程部

23.4 餐饮部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	餐饮部经理	部门	餐饮部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	餐饮营业额	15%	考核期内餐饮营业额达到____万元	
2	部门 GOP 值	15%	考核期内餐饮部 GOP 值达到____万元	
3	餐饮销售计划达成率	15%	考核期内餐饮销售计划实现率达 100%	

4	餐饮经营成本节省率	10%	考核期内餐饮经营成本得到有效控制，费用节省率达____%以上	
5	菜品出新率	10%	考核期内菜品出新率达____%以上	
6	客人投诉解决率	10%	考核期内客人投诉解决率达 100%	
7	客人满意度	10%	考核期内客人对餐饮服务满意度评价达到____分以上	
8	设备设施完好率	5%	考核期内设备设施完好率达____%以上	
9	卫生清洁达标率	5%	考核期内卫生清洁达标率为 100%	
10	部门员工技能提升率	5%	考核期内下属员工工作技能提升率达____ %以上	
本次考核总得分				
考核指标说明	1.餐饮销售计划达成率 $\text{餐饮销售计划达成率} = \frac{\text{实际完成的餐饮营业额}}{\text{计划完成的餐饮营业额}} \times 100\%$ 2.部门员工技能提升率 $\text{部门员工技能提升率} = \frac{\text{年末员工绩效考核得分} - \text{上一年度绩效考核得分}}{\text{上一年度绩效考核得分}} \times 100\%$			
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

23.5 工程部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	工程部经理	部门	工程部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	工程计划目标完成率	15%	考核期内工程部各项工作计划目标 100%实现	
2	设备设施完好率	15%	考核期内酒店宾馆内各系统设备设施完好率达到____%以上	
3	设备设施正常运转天数	15%	考核期内各系统设备设施正常运转____天以上	

4	系统运行成本节约率	15%	考核期内各系统运行成本有效控制，成本节约率达____%以上	
5	设备设施维修及时率	10%	考核期内各系统设备设施维修及时率达 100%	
6	平均故障间隔时间	10%	考核期内各系统设备设施平均故障间隔时间不超过____天	
7	故障停机率	5%	考核期内故障停机率低于____%	
8	部门管理费用节省率	10%	考核期内工程部管理费用节省率达____%以上	
9	部门员工技能提升率	5%	考核期内下属员工技能提升率达____%以上	
本次考核总得分				
考核指标说明	工程计划目标完成率 工程计划目标完成率 = $\frac{\text{实际完成的工程项目数}}{\text{工程计划项目总数}} \times 100\%$			
被考核人		考核人		复核人
签字：	日期：	签字：	日期：	签字： 日期：

23.6 康乐部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	康乐部经理	部门	康乐部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	康体娱乐业务营业额	15%	考核期内康体娱乐业务项目营业额达到____万元以上	
2	部门 GOP 值	15%	考核期内康乐部 GOP 值达到____万元以上	
3	部门 GOP 率	15%	考核期内康乐部 GOP 率达____%以上	
4	经营成本节约率	10%	考核期内经营费用成本有效控制，成本节约率达到____%	
5	卫生清洁达标率	10%	考核期内卫生清洁达标率为 100%	
6	客人满意度	10%	考核期内客人对康乐服务满意度评价达到____分	

			以上	
7	客人稳定率	10%	考核期内客人稳定率达____%以上	
8	客人有效投诉件数	5%	考核期内客人有效投诉件数不超过____件	
9	健身娱乐设备设施完好率	5%	考核期内各健身、娱乐设备设施完好率达____%以上	
10	部门员工技能提升率	5%	考核期内下属员工工作技能提升率达____%以上	
本次考核总得分				
考核指标说明	客人稳定率 $\text{客人稳定率} = \frac{\text{考核期内固定客人（会员）总数}}{\text{考核期内客人总数}} \times 100\%$			
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

23.7 大堂副理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	大堂副理	部门	前厅部
考核人姓名		职位	前厅部经理	部门	前厅部

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	酒店 GOP 值	5%	考核期内酒店 GOP 值达到____万元以上	
2	客房营业额	20%	考核期内客房营业额达到____万元以上	
3	客人对前厅服务的满意度评价	20%	考核期内满意度评价达到____分以上	
4	受理客人意见处理率	10%	考核期内客人意见处理率达____%以上	
5	客人有效投诉件数	10%	考核期内客人有效投诉件数不得超过____件	
6	管理费用节省率	10%	考核期内管理费用有效控制，节省率达____%以上	

7	前厅工作 记录差错率	10%	考核期内出错率为 0	
8	下属员工 技能提升率	10%	考核期内达____%以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	<p>1.客人对前厅服务的满意度评价 客人对前厅服务的满意度评价=接受调研的客人对前厅接待工作满意度评分的算术平均值</p> <p>2.受理客人意见处理率 受理客人意见处理率= $\frac{\text{实际处理件数}}{\text{受理客人意见总数}} \times 100\%$</p> <p>3.前厅工作记录差错率 前厅工作记录差错率= $\frac{\text{前厅工作记录出现差错次数}}{\text{前厅工作记录总次数}} \times 100\%$</p>			
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

23.8 客房部绩效考核管理制度

制度名称	客房部绩效考核管理制度	受控状态													
		编 号													
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>为规范化管理客房部工作，提高客房部服务质量，挖掘员工潜能，提供酒店经济效益，特制定本方案。</div> <div>第 2 条 原则</div> <div>本部门绩效考核坚持的原则，如下表所示。</div> <table><tr><th colspan="2">客房部绩效考核的原则</th></tr><tr><th>考核原则</th><th>说明</th></tr><tr><td>公平、公开</td><td>客房部所有员工都要接受考核，对同一岗位执行相同的考核标准</td></tr><tr><td>定期化与制度化</td><td>作为制度定期施行，员工必须遵照执行</td></tr><tr><td>定量与定性相结合</td><td>定性化指标权重占 40%，量化指标权重占 60%</td></tr><tr><td>沟通与反馈</td><td>考核评价结束后，客房部领导应及时与被考核者进行沟通，将考评结果告知被考核者</td></tr></table> <div>第 2 章 绩效考核的实施</div> <div>第 3 条 考核周期</div> <div>本部门绩效考核分为月度考核、季度考核及年度考核三种。</div>				客房部绩效考核的原则		考核原则	说明	公平、公开	客房部所有员工都要接受考核，对同一岗位执行相同的考核标准	定期化与制度化	作为制度定期施行，员工必须遵照执行	定量与定性相结合	定性化指标权重占 40%，量化指标权重占 60%	沟通与反馈	考核评价结束后，客房部领导应及时与被考核者进行沟通，将考评结果告知被考核者
客房部绩效考核的原则															
考核原则	说明														
公平、公开	客房部所有员工都要接受考核，对同一岗位执行相同的考核标准														
定期化与制度化	作为制度定期施行，员工必须遵照执行														
定量与定性相结合	定性化指标权重占 40%，量化指标权重占 60%														
沟通与反馈	考核评价结束后，客房部领导应及时与被考核者进行沟通，将考评结果告知被考核者														

第4条 考核内容与指标的设计

(1) 考核内容

绩效考核主要从服务态度、服务技能与工作业绩三方面进行，其相关内容如下表所示。

考核内容

评估内容	权重	指标示例
工作态度	10%	考勤状况、工作主动性、工作积极性、工作责任心等
服务技能	30%	专业知识掌握程度、灵活应变能力、对客态度等
工作业绩	60%	工作操作规范程度、客人有效投诉件数、工作效率提升率、准确率等

(2) 客房部关键绩效指标体系

客房部关键绩效指标体系如下表所示。

客房部关键绩效考核指标体系一览表

指标类别	绩效指标	单位	指标（值）
设备设施管理	客房整洁度与舒适度		
	客房设施设备合格率		
	客房设施设备安全率		
	配套设施合理性		
客产服务质量	客房清扫是否及时及卫生合格率		
	是否符合客房服务规范化要求		
	宾客委托事项办理及时性		
	宾客个人情况熟悉度		
	宾客紧急意外情况处理是否及时		
综合服务质量	宾客关系维护		
	宾客遗失物品处理是否及时		
	服务态度与礼仪礼貌是否符合要求		

第3章 绩效考核实施

第5条 考核实施主体

考核从自上而下与自下而上两方面相结合进行，即采取360度考核法进行如下评估。

- ① 自我评估。
- ② 上级领导评估。
- ③ 同事评估。
- ④ 客人满意度评估。

第6条 评估工具

客房部人员考核采用量表法进行，具体如下表所示。

客房部人员绩效考核表

被考核者姓名		所在岗位		入职时间	
考核阶段	年 月 日至 年 月 日	填表日期		年 月 日	
考核内容	考核项	权重	考核要点	评估得分	
工作态度	考勤状况	2%	出勤率的高低，迟到、早退情况		
	工作主动性	4%	积极、主动地完成本职工作		
	工作责任感	4%	工作认真，勇于承担责任		
服务技能及工作业绩	卫生合格率	10%	90%≤R≤100%		
			80%≤R<90%		
			70%≤R<80%		
			60%≤R<70%		
	服务设施设备完好率	10%	95%≤R≤100%		
			85%≤R<90%		
			75%≤R<85%		
			70%≤R<75%		
	客人委托服务及时率	10%	在规定的时间内完成		
	对客服务差错次数	10%	不得高于___次		
服务能力	经营成本节省率	10%	经营成本节省率达到___ %以上		
	客人有效投诉件数	10%	不得低于___件		
	专业知识水平	5%	全面掌握本岗位所需的专业知识、操作规范		
	语言表达能力	15%	辞能达意，有条理，具有一定的谈判技巧		
	综合分析能力	10%	对工作中出现的问题做出准确的分析与判断		

第7条 绩效申诉

被考核者若认为考核结果不符合实际情况，可于绩效反馈后7个工作日内向直属上级或人力资源部申诉。被考核者进行绩效考核申诉时，需填写“绩效考核申诉表”，“绩效考核申诉表”如下所示。

绩效考核申诉表

申诉人		所在岗位		所属部门		申诉日期	
申诉事由							
处理意见或建议	受理人签字：受理日期：						
处理结果							
申诉人意见							

第4章 绩效考核结果的运用

第8条 本部门各岗位员工绩效考核结果可为员工培训与发展、薪资调整、职位变动等方面提供依据和具体应用。

（1）培训

酒店人力资源部或客房部经理根据员工考核结果，吸取教训，总结经验，寻找员工工作中的不足之处，编制相应培训内容，适时提供培训，提高工作技能。

（2）调动调配

管理者在进行人员调配岗位或工作调动时，应参考绩效考核结果，把握员工适应工作和适应环境的能力。

（3）提薪及奖励

根据员工的绩效考核结果，结合酒店的薪酬制度，给予客房部员工相应的调薪、奖惩等。					
第 5 章 附则					
第 9 条 本制度自颁布之日起生效，每年修订一次。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

23.9 餐饮部绩效考核管理制度

制度名称	餐饮部绩效考核管理制度	受控状态																										
		编 号																										
<div>第 1 章</div> <div>第 1 条 目的</div> <p>为了适应市场竞争的需要，进一步提高管理水平和服务水平，使餐饮管理和餐饮服务保持规范性，确 保向客人提供高效、礼貌、热情、周到和规范化的优质服务，以不断提高酒店经济效益和社会效益，特制 定本制度。</p> <div>第 2 条 范围</div> <p>本考核制度适用于酒店餐饮部各班组人员。</p> <div>第 2 章 考核内容与指标设置</div> <div>第 3 条 考核内容结合餐饮服务质量标准分为工作态度、仪表仪容、礼貌礼节、工作规范、工作纪律、 环境卫生等。</div> <div>第 4 条 考核指标设置</div> <p>根据考核内容，特设置如下表所示指标。</p> <div>餐饮部人员考核指标一览表</div> <table><tr><th>序号</th><th>KPI 指标</th><th>指标定义/公式</th><th>绩效目标值</th><th>得分</th></tr><tr><td>1</td><td>餐饮营业额</td><td>考核期内餐饮部所辖各餐厅营业额之和</td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td>部门 GOP 值</td><td>部门营业收入－部门营业支出</td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td>部门 GOP 率</td><td>$\frac{\text{营业利润}}{\text{营业收入}} \times 100\%$</td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td>经营成本节约率</td><td>$\frac{\text{经营成本节省额}}{\text{经营成本预算额}} \times 100\%$</td><td></td><td></td></tr></table>				序号	KPI 指标	指标定义/公式	绩效目标值	得分	1	餐饮营业额	考核期内餐饮部所辖各餐厅营业额之和			2	部门 GOP 值	部门营业收入－部门营业支出			3	部门 GOP 率	$\frac{\text{营业利润}}{\text{营业收入}} \times 100\%$			4	经营成本节约率	$\frac{\text{经营成本节省额}}{\text{经营成本预算额}} \times 100\%$		
序号	KPI 指标	指标定义/公式	绩效目标值	得分																								
1	餐饮营业额	考核期内餐饮部所辖各餐厅营业额之和																										
2	部门 GOP 值	部门营业收入－部门营业支出																										
3	部门 GOP 率	$\frac{\text{营业利润}}{\text{营业收入}} \times 100\%$																										
4	经营成本节约率	$\frac{\text{经营成本节省额}}{\text{经营成本预算额}} \times 100\%$																										

5	设备设施完好率	$\frac{\text{完好设备设施总数}}{\text{设备设施总数}} \times 100\%$		
6	菜品出新率	$\frac{\text{实际新菜品每月收入}}{\text{计划新菜品每月收入}} \times 100\%$		
7	客人满意度	接受随机调查的客人对服务满意度评分的算术平均值		
8	客人有效投诉件数	客人有效投诉总数		
9	卫生清洁达标率	$\frac{\text{当期检查中存在卫生死角的次数}}{\text{对客房卫生检查的总次数}} \times 100\%$		
10	退菜发生率	$\frac{\text{考核期内退菜发生次数}}{\text{考核期内卖出菜品总次数}} \times 100\%$		
11	仪容仪表检查合格率	$\frac{\text{员工仪容仪表检查合格次数}}{\text{员工仪容仪表检查总次数}} \times 100\%$		
12	出勤率	按照酒店考勤管理制度规定		
13	责任心	上级结合工作表现进行评价		

第3章 考核方法

第5条 由餐饮部经理根据酒店绩效目标管理规定建立具体考核指标，设计考核表单。

第6条 对各餐厅主管、领班、服务员进行每日工作情况考核。

第7条 采用经理考核主管、主管考核领班、领班考核服务员，逐级考核、逐级打分的方法。

第8条 考核评分表由专人进行统计，每月写出考核情况分析报告，报餐饮部经理审阅。

第4章 考核表格的设计

第9条 餐饮部餐厅主管日考核表（略）。

第10条 餐饮部领班日考核表（略）。

第11条 餐饮部服务员日考核表（略）。

第5章 考核结果处理

第12条 考核结果与员工经济效益直接挂钩，对表现较差的员工必须根据考核情况进行培训，培训合格后再上岗；对各方面表现较好的员工进行适当奖励。

第13条 将员工考核情况纳入餐饮部质量分析内容，每月在进行服务质量分析的同时分析评估考核情况，使考核工作制度化、规范化。

第6章 附则

第14条 本制度自颁布之日起生效，每年修订一次。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

23.10 前厅部人员绩效考核方案

方案名称	前厅部人员绩效考核方案	受控状态																																				
		编 号																																				
<div>一、总则</div> <div>（一）目的</div> <p>为规范前厅工作管理，提高前厅服务接待水平，激发员工工作积极性，特制定本方案。</p> <div>（二）范围</div> <p>本方案适用于对前厅各岗位工作人员的考核。</p> <div>（三）原则</div> <p>定性与定量相结合，公开、公正。</p> <div>二、考核内容</div> <p>本方案主要对前厅各岗位服务质量、操作规范、对客态度、服务意识等方面进行考核。</p> <div>三、考核指标与评分标准</div> <p>根据前厅各岗位工作特点，分别设置相应绩效考核指标，如下表所示。</p> <div>前厅各岗位人员绩效考核指标一览表</div> <table><tr><th>岗位类别</th><th>绩效指标</th><th>评分标准</th><th>分值</th><th>得分</th></tr><tr><td rowspan="4">行李服务</td><td>行李运送工具管理</td><td>行李车、行李寄存单等设备用品齐全、完好，摆放位置得当，检查中每出现 1 次扣 1 分</td><td>25</td><td></td></tr><tr><td>行李接送</td><td>接送行李迅速、清点件数准确、交接手续清楚、暂存堆放整齐、运送行李细心，无任何损坏、丢失、差错等责任事故发生。每发生差错 1 次扣 2 分</td><td>25</td><td></td></tr><tr><td>行李寄存</td><td>主动热情，件数点清，发放准确，手续完善，每发生差错事故 1 次扣 2 分</td><td>25</td><td></td></tr><tr><td>服务态度</td><td>热情、礼貌、周到，不向客人索取小费。每发生 1 次客人投诉扣 2 分</td><td>25</td><td></td></tr><tr><td rowspan="3">前厅接待服务</td><td>入住接待</td><td>手续办理不超过 3 分钟，记录准确，每发生客人投诉或出现差错，扣 1 分</td><td>30</td><td></td></tr><tr><td>分房</td><td>熟悉房态信息，分房准确，每发生差错 1 次，扣 1 分</td><td>30</td><td></td></tr><tr><td>特殊情况</td><td>对客人换房、降低房费等要求及时请示，及时答复，</td><td>20</td><td></td></tr></table>				岗位类别	绩效指标	评分标准	分值	得分	行李服务	行李运送工具管理	行李车、行李寄存单等设备用品齐全、完好，摆放位置得当，检查中每出现 1 次扣 1 分	25		行李接送	接送行李迅速、清点件数准确、交接手续清楚、暂存堆放整齐、运送行李细心，无任何损坏、丢失、差错等责任事故发生。每发生差错 1 次扣 2 分	25		行李寄存	主动热情，件数点清，发放准确，手续完善，每发生差错事故 1 次扣 2 分	25		服务态度	热情、礼貌、周到，不向客人索取小费。每发生 1 次客人投诉扣 2 分	25		前厅接待服务	入住接待	手续办理不超过 3 分钟，记录准确，每发生客人投诉或出现差错，扣 1 分	30		分房	熟悉房态信息，分房准确，每发生差错 1 次，扣 1 分	30		特殊情况	对客人换房、降低房费等要求及时请示，及时答复，	20	
岗位类别	绩效指标	评分标准	分值	得分																																		
行李服务	行李运送工具管理	行李车、行李寄存单等设备用品齐全、完好，摆放位置得当，检查中每出现 1 次扣 1 分	25																																			
	行李接送	接送行李迅速、清点件数准确、交接手续清楚、暂存堆放整齐、运送行李细心，无任何损坏、丢失、差错等责任事故发生。每发生差错 1 次扣 2 分	25																																			
	行李寄存	主动热情，件数点清，发放准确，手续完善，每发生差错事故 1 次扣 2 分	25																																			
	服务态度	热情、礼貌、周到，不向客人索取小费。每发生 1 次客人投诉扣 2 分	25																																			
前厅接待服务	入住接待	手续办理不超过 3 分钟，记录准确，每发生客人投诉或出现差错，扣 1 分	30																																			
	分房	熟悉房态信息，分房准确，每发生差错 1 次，扣 1 分	30																																			
	特殊情况	对客人换房、降低房费等要求及时请示，及时答复，	20																																			

	处理	记录准确，处理得当，每出现差错或客人投诉扣 2 分		
	服务态度	礼貌、热情、周到，每发生一次客人投诉扣 2 分	20	
总机 服务	接转电话	迅速，准确，无错接、漏接、误转现象发生，每发生差错 1 次或引起客人投诉扣 0.5 分	25	
	接听电话	语言规范、迅速及时，抽查中发生长时间无人接听或占线，1 次扣 0.5 分	25	
	接受留言	应准确记录客人姓名、房号、留言内容，并及时转告，发生 1 次漏转现象扣 2 分	25	
	叫醒服务	准确把握叫醒客人姓名、房号、叫醒时间，输入电脑正确无误，电脑叫醒 5 分钟后，人工叫醒确认一遍，每发生 1 次漏叫或引起客人投诉扣 2 分	25	
商务 中心 服务	服务意识	态度热情，微笑服务，语言运用准确得当，每出现 1 次客人投诉扣 2 分	25	
	传真、打印、复印等服务	操作准确、迅速，符合客人要求，差错率 0，每出现差错 1 次扣 2 分	25	
	订票服务	准确、及时，符合客人要求，每出现差错 1 次、发生客人投诉 1 次均扣 2 分	25	
	工作记录	完整、准确，无人为差错，每出现差错 1 次扣 1 分	25	
离店 服务	客人离店 手续办理	办理结账手续快速准确，提取寄存行李准确无误，每出现差错一次扣 1 分	35	
	欢送客人	主动告别，欢迎客人再次光临，祝福客人旅途愉快等，每发生一次客人投诉，扣 2 分	30	
	离店信息 记录	迅速将离店信息输入电脑，调整预订、分房及查询信息，迅速通知客房中心整理房间，为继续迎接新客人提供优质服务，每出现差错 1 次扣 2 分	35	

四、考核实施

- 1.前厅部经理制定各岗位绩效考核指标及评分标准，制定绩效考核表。
- 2.根据各岗位员工日常工作记录、工作报表、客人评价及投诉情况等对员工进行考核评分。
- 3.员工在考核期内填写“员工自评表”，作为绩效考核参照依据。
- 4.前厅部考核周期分为：月度、季度、年度考核三种。

五、考核结果应用

本部门各岗位员工绩效考核结果为员工培训与发展、薪资调整、职位变动等方面提供依据，其具体应用如下表所示。

绩效考核结果的运用

等级	等级定义	分值	结果运用
S	优秀	90~100 分	薪酬上调 3 个等级或升职 1 级
A	良	80~89 分	薪酬上调 2 个等级
B	好	70~79 分	薪酬上调 1 个等级
C	一般	60~69 分	薪资待遇保持不变
D	差	60 分以下	减少 5%的工资

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 24 章 商场超市绩效考核全案

24.1 采购部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	采购计划达成率	月/季/年度	$\frac{\text{实际采购金额或数量}}{\text{计划采购金额或数量}} \times 100\%$	采购部
2	新商品引进率	月/季/年度	$\frac{\text{考核期内引进新商品数量}}{\text{期末商品总数量}} \times 100\%$	
3	采购及时率	月度	考核期内采购及时率达到 100%	采购部
4	采购成本的降低	年度	计划采购成本-实际采购成本	财务部
5	采购质量合格率	月/季/年度	$\frac{\text{采购合格商品的次数或数量}}{\text{全部采购商品的次数或数量}} \times 100\%$	营运部
6	毛利率	年度	$\frac{\text{毛利}}{\text{营业额}} \times 100\%$	财务部
7	商品回转天数	年度	$\frac{365}{\text{年周转次数}}$ $\text{年周转次数} = \frac{\text{年销售额}}{\text{期初库存} + \text{期末库顾虑}}$	采购部
8	商品周转率	月/季/年度	1.商品周转率= $\frac{\text{平均销售额}}{\text{平均存货额}} \times 100\%$ 2.平均存货额= $\frac{\text{期初存货额} + \text{期末存货额}}{2}$	采购部
9	应付账款 周转期间	月度	$\frac{\text{应付账款} + \text{应付票据}}{\text{进货净额}} \times 360$	采购部
10	存货水平	月度	前置时间的销售量+安全存货量+基础存货量	采购部
11	安全存量	月度	日均销量×紧急补货所需的时间	采购部

24.2 配送部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	配送计划达成率	月/季/年度	$\frac{\text{实际完成的配送数量}}{\text{计划完成的配送数量}} \times 100\%$	配送部
2	管理费用控制率	月度	$\frac{\text{当月实际部门管理费用}}{\text{当月计划部门管理费用}} \times 100\%$	财务部
3	平均配送费用	月度	$\frac{\text{月配送费用总额}}{\text{月平均配送量}}$	财务部
4	平均装卸成本	月/年度	$\frac{\text{装卸总成本}}{\text{装卸货物总量}}$	配送部
5	紧急订单响应率	月度	$\frac{\text{未超过12小时出货的订单数}}{\text{同期订单总数}} \times 100\%$	配送部
6	库存盘点 账实相符率	月/年度	$\frac{\text{库存盘点账物相符金额}}{\text{实际库存盘点物资总额}} \times 100\%$	配送部
7	货损货差率	季/年度	$\frac{\text{货损货差数量}}{\text{同期配送货物数量}} \times 100\%$	配送部
8	车船满载率	月度	$\frac{\text{车船实际装载能力}}{\text{车船装载能力}} \times 100\%$	配送部
9	送货准时率	月/季/年度	$\frac{\text{按时送货次数}}{\text{送货总次数}} \times 100\%$	配送部

24.3 营运部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	营业收入	月/季/年度	考核期内全部营业收入总计	财务部
2	营收达成率	月/季/年度	$\frac{\text{实际营业收入}}{\text{目标营业收入}} \times 100\%$	财务部
3	营业成长率	月/季/年度	$\frac{\text{本期营业收入}}{\text{上期（去年同期）营业收入}} \times 100\%$	财务部
4	销售收入 同期增长率	月/季/年度	$\left(\frac{\text{当年销售额或销售量}}{\text{上年销售额或销售量}} - 1 \right) \times 100\%$	财务部
5	销售回款率	月/年度	$\frac{\text{实际回款额}}{\text{计划回款额}} \times 100\%$	财务部

6	商品回转率	月/年度	指一定金额的库存商品在一定的时间内周转的次数	营运部
7	商品结构优化目标达成率	月/季/年度	$\text{商品结构优化目标达成率} = \frac{\text{商品结构优化目标达成项数}}{\text{商品结构优化目标设定总项数}} \times 100\%$ 商品结构优化目标包括商品结构比率、商品贡献率等	营运部

24.4 收银部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	收银部经理	部门	收银部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	收银差错率	25%	考核期内收银差率控制在____%之内	
2	收银速度	15%	考核期内收银人员的平均收银速度达到公司要求	
3	收银任务达成率	30%	考核期内收银任务达成率达____%	
4	客户满意度	10%	考核期内客户满意度得分达到____分	
5	收银机操作	10%	收银人员能熟练操作收银机，相关领导的问卷调查得分的算术平均值达到____分以上	
6	服务技能	5%	收银部门服务技能良好，接受调研的客户对客服部工作满意度评分的算术平均值达到____分以上	
7	员工技能培训与管理	5%	考核期内员工绩效考核评分达到____分以上	
本次考核总得分				
考核指标说明				

被考核人	考核人	复核人
签字：日期：	签字：日期：	签字：日期：

24.5 防损部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	防损部经理	部门	防损部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	防损计划达成率	20%	考核期内防损计划达成率 100%完成	
2	商品损耗率	25%	考核期内商品损耗率控制在____%之内	
3	失窃事件次数	5%	考核期内失窃事件次数控制在____次以内	
4	突发事件 处理及时率	15%	考核期内突发事件处理及时率控制在____%之内	
5	防损的投 资回报率	5%	考核期内防损的投资回报率达____%	
6	损耗金额	15%	考核期内损耗金额控制在____元之内	
7	防损技术运用	10%	考核期内防损技术运用合理，领导满意度调查问卷得分在____分以上	
8	员工管理	5%	考核期内员工绩效考核评分达到____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明				

被考核人	考核人	复核人
签字：日期：	签字：日期：	签字：日期：

24.6 商场超市绩效考核制度

制度名称	商场超市绩效考核制度	受控状态	
		编 号	
<p>第 1 章 考核的目的</p> <p>第 1 条 绩效考核的目的：提升组织运营效能、提高员工工作效率。</p> <p>第 2 章 考核的范围</p> <p>第 2 条 公司及下属分店。</p> <p>第 3 章 定义</p> <p>第 3 条 绩效——员工在一定时间和条件下，利用必要的资源为实现预定的工作目标而采取的有效工作行为和实现有效的工作成果，包括工作效果、效率和效益等。</p> <p>第 4 条 绩效管理——对员工实施动态指导与管理，以促进其绩效水平的提升与公司发展目标一致的管理过程。</p> <p>第 5 条 工作目标——为使工作成果达到规定要求而设定的目标。</p> <p>第 6 条 关键绩效指标——决定或密切影响员工实现工作目标的关键工作层面和工作要素。</p> <p>第 7 条 绩效标准——界定关键绩效指标的实现程度对工作目标的实现是否有效的规定尺度和衡量标准。</p> <p>第 4 章 职责</p> <p>第 8 条 总经理</p> <p>1.制定公司战略发展格局，确定公司保持长期发展的方针、政策、策略和目标。</p> <p>2.审批公司年度或阶段性经营目标。</p> <p>3.审批分管副总经理的年度或阶段性工作目标、关键绩效指标及标准。</p> <p>4.分管副总经理的绩效评估和改进指导工作。</p> <p>第 9 条 总经理办公室</p> <p>1.拟定公司年度或阶段性经营目标。</p> <p>2.拟定分管副总经理的工作目标、关键绩效指标及标准。</p> <p>3.审批各部门、分公司、分店的总体工作目标。</p> <p>4.审批各部门负责人的工作目标、关键绩效指标及标准。</p> <p>5.审批各级管理人员和重要岗位人员的绩效评估结果。</p> <p>6.分管副总经理的绩效评估和改进指导工作。</p> <p>第 10 条 分管副总经理</p> <p>1.拟定分管部门的年度或阶段性总体工作目标。</p> <p>2.拟定分管部门负责人的工作目标、关键绩效指标和标准。</p> <p>3.审批各级管理岗位的工作目标、关键绩效指标和标准。</p> <p>4.审核各级管理人员和重要岗位人员的绩效评估结果。</p> <p>5.部门负责人绩效评估和绩效改进指导工作。</p> <p>第 11 条 各部门、分店负责人</p> <p>1.拟定管理岗位的年度或阶段性工作目标、关键绩效指标和标准。</p> <p>2.审批其他工作岗位的工作目标、关键绩效指标和标准。</p> <p>3.所属员工的绩效评估和改进指导工作。</p> <p>第 12 条 各级管理人员</p> <p>1.拟定管理范围内各工作岗位的工作目标、关键绩效指标和标准。</p>			

2.所属员工的绩效评估和改进指导工作。

第 13 条 员工

1.与主管人员共同拟定所属岗位的工作目标、关键绩效指标和标准。

2.完成设定的目标、绩效指标和标准。

第 14 条 人力资源部

1.提供有关绩效管理体系相关内容的培训和咨询。

2.协助制定和评估各级工作岗位的工作目标、关键绩效指标和标准。

3.监督绩效管理过程符合规范操作要求。

4.就绩效管理过程的有效性和效率与公司高层保持顺畅沟通。

5.绩效管理过程形成的文件、资料和其他信息的收集、保存和管理。

6.受理绩效投诉。

第 5 章 考核的程序

第 15 条 绩效管理原则

1.工作目标及关键绩效指标管理原则。以各层级工作目标为绩效导向，以支持工作目标达成的关键绩效指标的实现程度为绩效评估的重要参数。

2.实效原则。通过绩效管理过程的实施，促成实际工作成果和业绩的实效提升。

3.关键绩效指标设定原则。关键绩效指标的设定来源于财务、顾客、内部经营和学习成长四个方面。

4.职业规划原则。将员工绩效评估和改进提升与其职业生涯规划紧密结合起来。

5.物质激励原则。将员工绩效水平与其工作收入部分挂钩。

第 16 条 绩效管理手册

1.建立《绩效管理手册》的部门包括：

(1) 本部各部门；

(2) 本地分公司；

(3) 异地分公司、分店各部门。

2.《绩效管理手册》采用活页文件夹的形式，由人力资源部统一制作和发放，各建立部门负责人指定专人领取、记录和管理。

3.《绩效管理手册》的内容包括但不限于：

(1) 所属部门各岗位的《岗位说明书》；

(2) 年度或阶段性的《工作目标管理责任书》；

(3) “关键绩效指标明细表”；

(4) “绩效管理日志”；

(5) “绩效面谈（指导）记录表”；

(6) “绩效信息（数据）采集表”；

(7) 《绩效评估报告》。

4.确保加入《绩效管理手册》中的任何有关信息都是经其直接上级确认和隔级上级承认的。

5.各部门每月 25 日至 30 日将《绩效管理手册》送交人力资源部审核检查：本地分店的手册送交人力资源部审查；异地分店的手册送交行政人事部门。

第 17 条 绩效管理区间

1.完整的绩效管理区间应包含以下内容和阶段。

(1) 设定工作目标。

(2) 设定关键绩效指标、标准和统计方法。

(3) 制订工作计划和进行绩效面谈。

(4) 中期改进指导。

(5) 绩效评估与面谈。

(6) 绩效评估结果输出。

2.设定阶段性绩效管理区间一般不超过半年；设定年度绩效管理区间，应在每个季度终了时进行中期

改进指导与修正。

第 18 条 设立工作目标

1.依据公司经营发展战略，相关管理人员在各管理层面上设定年度或阶段性工作目标。部门的工作目标由部门负责人的直接上级设定；各工作岗位的工作目标由该岗位的直接上级设定。

2.根据不同的工作内容和性质，应拟定合理和适当的工作目标。当业务状况须形成阶段性成果时，应设立阶段性工作目标；当业务状况以年度为总结区间时，应设立年度工作目标。

3.设定年度工作目标或跨季度的阶段性工作目标时，应在每季度对工作目标的实现情况进行评估、检查与修正，以确保目标的达成。

4.设定好的工作目标应与责任人签订“工作目标管理责任书”，经直接上级确认、隔级上级确认后，加入《绩效管理手册》。

第 19 条 设定关键绩效指标、标准和统计方法

1.设定关键绩效指标和标准的原则

（1）关键绩效指标、绩效标准、测量、统计方法和评估信息收集渠道的确定，由员工与其直接上级共同进行，员工应服从直接上级合理的设定与安排。

（2）设定的关键绩效指标和标准必须能够直接支持工作目标的实现，否则视为无效指标标准。

（3）设定的关键绩效指标和标准必须满足 SMART 原则。

2.关键绩效指标的设定维度

（1）财务类指标。指从财务管理的角度影响目标达成和绩效水平的指标，可列为但不限于财务类关键绩效指标的包括现金流、投资回报率、销售额、支出费用等。

（2）顾客（含内部顾客）类指标。指从顾客与关联方的角度影响目标达成和绩效水平的指标，可列为但不限于顾客类关键绩效指标的包括服务满意度、工作效率、服务人性化、市场份额等。

（3）内部经营（业务流程）类指标。指从主干业务流程的角度影响目标达成和绩效水平的指标，可列为但不限于内部经营过程类关键绩效指标的包括项目周期、项目开发等。

（4）学习与成长类指标。指从学习与成长的角度影响目标达成和绩效水平的指标，可列为但不限于学习与成长类关键绩效指标的包括培训、奖惩等。

3.设定关键绩效指标应能够直接证实工作目标的达成，即当各项指标达标时，可以确认工作目标达成。管理岗位的关键绩效指标每一维度设定 1~3 个；其他工作岗位的关键绩效指标每一维度设定 1 个。

4.设定关键绩效指标后，结合工作目标的可完成情况，应制定出各指标的绩效标准、测量与统计方法和评估信息的收集方。

5.关键绩效指标、标准、测量、统计方法和评估信息收集方确定后，应填报“关键绩效指标明细表”，经员工直接上级确认和隔级上级确认后，加入《绩效管理手册》。

6.公司制订绩效考核计划（一）（见附表）来考核员工绩效中的可量化部分，制订绩效考核计划（二）（见附表）考核员工绩效中的不可量化部分，各个部门和人员可采用其中符合的指标制定相应的考核表进行考核。

第 20 条 制订工作计划和进行绩效面谈

1.每一绩效管理区间开始时，部门或工作岗位的直接上级应与部门负责人或在岗员工进行绩效面谈，确保员工了解：

（1）绩效管理区间和流程；

（2）工作目标、关键绩效指标和达标准；

（3）目前的准备状态和可使用资源情况；

（4）达成工作目标、关键绩效指标标准必须制订的工作计划。

2.绩效面谈应使直接上级与员工在绩效管理区间内达成工作目标和达到关键绩效指标标准方面双方认可与接受，如有分歧，可围绕上一级工作目标达成的可能性进行协商，协商不成的，上报隔级上级裁定，裁定结果应获得遵守并执行。

3.当员工在达成工作目标、达到关键绩效指标标准方面面临困难时，直接上级应协助其制订完成工作目标的工作计划，并提供必要的帮助和指导。

4.绩效管理面谈结果填报绩效面谈（指导）记录表，经直接上级确认、隔级上级确认后加入绩效管理手册。

第 21 条 中期改进指导

1.直接上级应密切关注所属部门或员工的绩效水平和工作状况，及时掌握相关信息，记入绩效管理日志。

2.在绩效管理区间内，员工出现无法达成目标和关键绩效指标标准的征兆或工作表象时，直接上级应对其进行中期改进指导。无法达标的因素包括但不限于：

- （1）能力不足与技能欠缺；
- （2）客观情况转变，完成工作部门难度加大；
- （3）个人情况变化。

3.进行中期改进指导的时间一般为每季度末，紧急情况下可随时给予改进指导。

4.进行中期改进指导的方法包括但不限于：

- （1）直接上级面谈；
- （2）隔级上级面谈；
- （3）现场工作指导；
- （4）修正工作计划；
- （5）参加培训。

5.中期改进指导的信息与结果应记入绩效面谈（指导）记录表，经该部门或工作岗位的直接上级确认和隔级上级确认后，加入《绩效管理手册》。

6.通过改进指导仍无法达成工作目标、关键绩效指标标准的，经隔级上级批准，直接上级可与员工讨论修改工作目标、关键绩效指标标准，但应确保修改后不影响隔级工作目标的实现。

7.工作目标、关键绩效指标标准须修改的，应重新填写“工作目标管理责任书”和“关键绩效指标明细表”，报经直接上级确认、隔级上级承认。

第 22 条 绩效评估与面谈

1.绩效管理区间终了时，直接上级对员工的绩效状况进行评估，评估包括但不限于下列内容：

- （1）工作按计划完成的进度和效果；
- （2）设定的各项关键绩效指标的达标情况；
- （3）设定的工作目标的达成情况；
- （4）其他能够反应绩效水平高低的信息。

2.绩效评估信息的收集、整理与分析

（1）绩效评估信息向关键绩效指标明细表上规定的信息提供方收集，绩效评估信息应经信息提供方的部门负责人签署确认，认可其有效性。

（2）直接上级对收集到的信息整理与分析，必要时向人力资源部寻求协助，确定在绩效管理区间内该员工的工作目标、指标标准达成状况。

3.绩效评估等级

- （1）优秀——指达成制定的工作目标，达到且超过制定的关键绩效指标标准。
- （2）合格——指达成制定的工作目标，达到制定的关键绩效指标标准。
- （3）有待改进——指未达成制定的工作目标，个别未达到制定的关键绩效指标标准，通过努力和指导可以达成。
- （4）不合格——指未达成制定的工作目标，全部或多数未达到制定的关键绩效指标标准，判断其无法达成。

4.经对绩效信息进行分析后，直接上级形成绩效评估报告，报经员工隔级上级和人力资源部（分店行政人事部门）审核与备案。

5.绩效面谈

（1）绩效评估结果形成并经隔级上级和人力资源部（行政人事部门）审核后，直接上级应尽快安排与员工进行绩效面谈，绩效面谈包括但不限于：

- ① 工作目标和关键绩效指标的达标评估结果；
- ② 绩效管理区间内的工作表现优点；
- ③ 绩效管理区间内的工作表现不足；
- ④ 工作改进方法、途径和计划。

(2) 员工对绩效评估结果有异议的，可向隔级上级或人力资源部（行政人事部门）申诉，获得答复为最终回复。

(3) 绩效面谈的信息与结果记入绩效面谈（指导）记录表，经直接上级确认和隔级上级确认后，加入《绩效管理手册》。

第 23 条 绩效评估结果输出

1. 奖惩输出

(1) 绩效评估等级评定为优秀的，依据员工基本工资标准，给予 0.1~0.3 的奖励系数，即奖金=绩效管理区间内员工的月基本工资总额×奖励系数。

(2) 绩效评估等级评定为合格的，全额发放工资总额。

(3) 绩效评估等级评定为有待改进的，依据员工基本工资标准，减发 0.1 系数的工资。即减发金=绩效管理区间内员工的月基本工资总额×减发系数。

(4) 绩效评估等级评定为不合格的，如预计在下一绩效管理区间内可以改善，则依据员工基本工资标准，减发 0.2~0.3 系数的工资；如预计不可改善或绩效水平过低的，给予调整岗位或辞退处理。

2. 规划输出

用于制定下一绩效管理区间工作目标、关键绩效指标、标准和工作计划时参照使用。

第 24 条 其他规则

1. 绩效管理区间的间隔时间最多不超过两周，逾期而未形成的，由员工隔级上级向公司人力资源部做出详细解释，无合理理由的，将对隔级上级按二级处罚执行罚款并限令形成。

2. 绩效管理区间内，出现下列情况的，将对责任方直接上级处以月工资总额的 20% 罚款，不能改善或情节严重的，给予调整岗位或辞退处理：

(1) 关键绩效指标的设定不能促成工作目标达成的，员工直接上级不能向公司人力资源部做出合理、详细解释的；

(2) 绩效评估信息收集方不能提供准确信息的，直接上级不能向公司人力资源部做出合理、详细解释的；

(3) 员工在绩效管理区间内发生严重工作失误和造成严重工作事故的。

第 25 条 记录

1. 《工作目标管理责任书》、关键绩效指标明细表、绩效管理日志、绩效面谈（指导）记录表、绩效信息（数据）采集表由各部门、分店保留三年。

2. 绩效评估报告一式两联，分别由各部门、分店和人力资源部保留三年。

附表

绩效考核计划（一）

定量指标		指标说明
收益率 指标	资本周转率	<p>1. 计算公式：资本周转率 = $\frac{\text{总收入}}{\text{资本}} \times 100\%$</p> <p>2. 分析：比率越高，表示资本经营效率越高；比率越低，表示资本经营</p>

		效率越低
	存货周转率	<p>1.计算公式：存货周转率= $\frac{\text{销货净额}}{(\text{期初存货} + \text{期末存货}) \div 2} \times 100\%$</p> <p>2.分析：比率越高，表示经营效率越高或存货管理越好；比率越低，表示经营效率越低或存货管理越差</p>
	存货周转期间	<p>1.存货周转期间= $\frac{\text{平均存货}}{\text{销货净额} \div 360} \times 100\%$</p> <p>2.期间越长，表示经营效率越低或存货管理越差；期间越短，表示经营效率越高或存货管理越好</p>
	销货毛利率	<p>1.计算公式：销货毛利率= $\frac{\text{毛利}}{\text{销货净额}} \times 100\%$</p> <p>2.比率越高，表示获利的空间越大；比率越低，表示获利空间越小</p>
	配送中心退货率分析	<p>1.计算公式：配送中心退货率= $\frac{\text{自配送中心退货金额}}{\text{自配送中心进货金}} \times 100\%$</p> <p>2.比率越高，表示存货管理控制越差；比率越低，表示存货管理控制越好</p>
	销货净利率	<p>1.计算公式：销货净利率= $\frac{\text{净利}}{\text{销货净额}} \times 100\%$</p> <p>2.比率越高，表示净利率越高；比率越低，表示净利率越低</p>
	应付账款周转期间	<p>1.计算公式：应付账款周转期间= $(\text{应付账款} + \text{应付票据}) \div \text{进货净额} / 360$</p> <p>2.期间越长，表示免费使用厂商信用的时间越长；期间越短，表示免费使用厂商信用的时间越短</p>
	人事费用率	<p>1.计算公式：人事费用率= $\frac{\text{人事费用}}{\text{销货净额}} \times 100\%$</p> <p>2.比率越高，表示员工创造的营业额越低或人事费用越高；比率越低，表示员工创造的营业额越高或人事费用越低</p>
	广告费用率	<p>1.计算公式：广告费用率= $\frac{\text{广告费}}{\text{销货净额}} \times 100\%$</p> <p>2.比率越高，表示广告所创造的营业额越低；比率越低，表示广告所创造的营业额越高</p>
	租金费用率	<p>1.计算公式：租金费用率= $\frac{\text{租金}}{\text{销货净额}} \times 100\%$</p> <p>2.比率越高，表示地点选择不佳；比率越低，表示地点选择越佳</p>
收益率指标	营业费用率	<p>1.计算公式：营业费用率= $\frac{\text{营业费用}}{\text{营业收入}} \times 100\%$</p> <p>2.分析：比率越高，表示营业费用支出之效率越低；比率越低，表示营业费用支出之效率越高</p>
	损益平衡点	<p>1.计算公式：损益平衡点= $\frac{\text{门店总费用}}{\text{毛利率}} \times 100\%$</p> <p>2.分析：损益平衡点越低，表示获利时点越快；损益平衡点越高，表示获利时点越慢</p>

	损益平衡点与销货额比	<p>1.计算公式：损益平衡点与销货额比= $\frac{\text{损益平衡点}}{\text{销货净额}} \times 100\%$</p> <p>2.分析：比率若小于1，表示有盈余，比率越小，盈余越多；比率若大于1，表示有亏损，比率越大，亏损越多</p>
	经营安全力	<p>1.计算公式：经营安全力= $1 - \frac{\text{损益平衡点}}{\text{营业额}}$</p> <p>2.分析：点数越高，表示获利越多；点数越低，表示获利越少</p>
	投资报酬率	<p>1.计算公式：投资报酬率= $\frac{\text{净利}}{\text{总投资额（资本）}} \times 100\%$</p> <p>2.分析：比率越高，表示资本产生的净利越高；比率越低，表示资本产生的净利越低</p>
	品效	<p>1.计算公式：品效= $\frac{\text{营业收入}}{\text{品项数目}} \times 100\%$</p> <p>2.分析：品效越高，表示商品开发及淘汰管理越好；品效越低，表示商品开发及淘汰管理越差</p>
	面积效率	<p>1.计算公式：面积效率= $\frac{\text{营业收入}}{\text{品项数目}} \times 100\%$</p> <p>2.分析：面积效率越高，表示卖场（全场）面积所创造的营业额越高；面积效率越低，表示卖场（全场）面积所创造的营业额越低</p>
	人时生产率	<p>1.计算公式：人时生产率= $\frac{\text{营业收入}}{\text{人员总工作时数}} \times 100\%$</p> <p>2.分析：人时生产率越高，表示人员工作效率越好；人时生产率越低，表示人员工作效率越差</p>
	来客数	<p>1.计算公式：来客数=收据（发票）数目</p> <p>2.分析：来客数越高，表示客源越广；来客数越低，表示客源越窄</p>
	客单价分析	<p>1.计算公式：客单价= $\frac{\text{营业额}}{\text{来客数}}$</p> <p>2.分析：客单价越高，表示一次平均消费额越高；客单价越低，表示一次平均消费额越低</p>
	交叉比率	<p>1.计算公式：交叉比率=毛利率×存货周转率</p> <p>2.分析：交叉比率越高，表示越是利润所在；交叉比率越低，表示越不是利润所在</p>
人员安全力分析指标	大分类构成比	<p>1.计算公式：大分类构成比= $\frac{\text{大分类销货净额}}{\text{总销货净额}} \times 100\%$</p> <p>2.分析：比率越高，此大分类产品所占销售份额越高；比率越低，此大分类产品所占销售份额越小</p>
	人员流动率	<p>1.计算公式：人员流动率= $\frac{\text{期间内离职人数}}{\text{平均在职人数}}$</p> <p>2.分析：比率越高，表示人事越不稳定；比率越低，表示人事越稳定</p>
	平均每人营业收入	<p>1.计算公式：平均每人营业收入= $\frac{\text{营业额}}{\text{门店员工人数}} \times 100\%$</p> <p>2.分析：比率越高，表示员工绩效越高；比率越低，表示员工绩效越低</p>
生产率分析指标	员工生产力	<p>1.计算公式：员工生产力= $\frac{\text{营业毛利}}{\text{门店员工人数}}$</p> <p>2.分析：比例越高，表示员工生产力越高；比例越低，表示员工生产力越低</p>

	卖场使用率	1.计算公式：卖场使用率= $\frac{\text{卖场面积}}{\text{全场面积}} \times 100\%$ 2. 分析：比率越高，表示使用率越高；比率越低，表示使用率越低
	人员守备率	1.计算公式：人员守备率= $\frac{\text{卖场面积}}{\text{平均工作人数}} \times 100\%$ 2. 分析：比率越高，表示每人负责面积数越多；比率越低，表示每人负责面积数越少
	劳动分配率	1.计算公式：劳动分配率= $\frac{\text{人事费用}}{\text{营业毛利}} \times 100\%$ 2. 分析：比率越高，表示员工创造的毛利越低；比率越低，表示员工创造的毛利越高
成长达成率 分析指标	营收达成率	1.计算公式：营收达成率= $\frac{\text{实际营业收入}}{\text{目标营业收入}} \times 100\%$ 2. 分析：比率越高，表示经营绩效越好；比率越低，表示经营绩效越差
	毛利达成率	1.计算公式：毛利达成率= $\frac{\text{实际营业毛利}}{\text{目标营业毛利}} \times 100\%$ 2. 分析：比率越高，表示经营绩效越高；比率越低，表示经营绩效越低
	营业净利达成率	1.计算公式：营业净利达成率= $\frac{\text{实际营业净利}}{\text{目标营业净利}} \times 100\%$ 2. 分析：比率越高，表示经营绩效越高；比率越低，表示经营绩效越低
	费用达成率	1.计算公式：费用达成率= $\frac{\text{场地面积数}}{\text{目标费用}} \times 100\%$ 2. 分析：比率越高，表示实际费用越高；比率越低，表示实际费用越低
	营业成长率	1.计算公式：营业成长率= $\frac{\text{本期营业收入}}{\text{上期（去年同期）营业收入}} \times 100\%$ 2. 分析：比率越高，表示成长性越高；比率越低，表示成长性越低
	毛利成长率	1.计算公式：毛利成长率= $\frac{\text{本期营业毛利}}{\text{上期（去年同期）营业毛利}} \times 100\%$ 2. 分析：比率越高，表示毛利成长性越高；比率越低，表示毛利成长性越低
	净利成长率	1.计算公式：净利成长率= $\frac{\text{本期营业净利}}{\text{上期（去年同期）营业净利}} \times 100\%$ 2. 分析：比率越高，表示净利成长性越高；比率越低，表示净利成长性越低

绩效考核计划（二）

定性指标	指标说明
报告提交	1.在规定的时间内将相关报告交到指定处，加 1 分，否则记 0 分 2.报告的质量评分为 2 分，达到此标准者，加 1 分，否则记 0 分
制度执行	每违规一次，该项扣 1 分
团队协作	因个人原因而影响整个团队工作的情况出现一次，扣除该项 2 分
专业知识	1.了解防损基本知识与技能 2.熟悉防损基本知识与技能 3.熟练掌握本岗位所具备的专业知识，但对其他相关知识了解不多 4.熟练掌握防损业务知识及其他相关知识
分析判断能力	1.较弱，不能及时地做出正确的分析与判断

	2.一般，能对问题进行简单的分析和判断 3.较强，能对复杂的问题进行分析和判断，但不能灵活运用到实际工作中来 4.强，能迅速地对客观环境做出较正确的判断，并能灵活运用到实际工作中，取得较好的销售业绩				
员工出勤率	1.员工月度出勤率达到 100%，得满分；迟到一次扣 1 分（3 次及以内） 2.月度累计迟到三次以上者，该项得分为 0				
日常行为规范	违反一次，扣 2 分				
责任感	1.工作马虎，不能保质保量地完成工作任务且工作态度极不认真 2.能自觉地完成工作任务，但对工作中的失误有时推卸责任 3.能自觉地完成工作任务且对自己的行为负责 4.除了做好自己的本职工作外，还主动承担公司内部额外的工作				
服务意识	出现一次客户投诉，扣 2 分				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

24.7 商场防损部绩效考核制度

制度名称	商场防损部绩效奖励制度	受控状态	
		编 号	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 为加强商品的损耗管理，减少商品的损耗，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 本规定适用于本商场各部门商品损耗的管理。</div> <div>第 3 条 商品损耗是指商品账面库存额（会计存货账总金额）与实际库存额之间的差额。</div> <div>第 2 章 适用范围</div> <div>第 4 条 本方案主要适用于对商场防损人员的考核，考核期内累计不到岗时间（包括请假或其他各种原因缺岗）超过三分之一的人员不参与考核。</div> <div>第 3 章 考核周期</div> <div>第 5 条 月度考核即每月进行一次，考核防损人员当月的工作情况。考核时间为下月 5 日~10 日。</div> <div>第 6 条 季度考核即每季度进行一次，考核防损人员本季度的工作情况。考核时间为下级度首月的 5</div>			

日~10 日。

第 4 章 考核机构

第 7 条 防损人员考核标准的制定、考核和奖惩的归口管理部门是人力资源部。

第 5 章 绩效考核的内容和指标

第 8 条 对防损人员的月度考核主要包括工作绩效、工作能力、工作态度三部分内容。其权重分别设置为：工作绩效 60%；工作能力 30%；工作态度 10%；其具体评价标准如下表所示。

防损人员月度绩效考核表

考核项目		考核指标	权重	评价标准	评分
工作绩效	定量指标	任务达成率	25%	1.计算公式： $\frac{\text{实际完成防损金额}}{\text{计划完成防损金额}} \times 100\%$ 2.考核标准为 100%，每低于 5%，扣除该项 1 分	
		商品损耗率	15%	1.计算公式： $\frac{\text{损耗金额}}{\text{盘点商品的销售额}} \times 100\%$ 2.商品损耗率为企业年初计划值，每高于 0.5%，扣除该项 2 分	
		损耗金额	10%	损耗金额考核标准为企业年初规定值，每高于 0.5%，扣除该项 2 分	
		防损的投资回报率	10%	1.计算公式： $\frac{\text{期末财产} - \text{期初财产}}{\text{期初财产}} \times 100\%$ 2.防损的投资回报率为企业年初计划值，每低于 0.5%，扣除该项 2 分	
	定性指标	报告提交	4%	1.在规定的时间之内将相关报告交到指定处，加 1 分，否则记 0 分 2.报告的质量评分为 2 分，达到此标准者，加 1 分，否则记 0 分	
		制度执行	3%	每违规一次，该项扣 1 分	
		团队协作	3%	因个人原因而影响整个团队工作的情况出现一次，扣除该项 2 分	
工作能力		专业知识	10%	1.了解防损基本知识 with 技能 2.熟悉防损基本知识 with 技能 3.熟练掌握本岗位所具备的专业知识，但对其他相关知识了解不多 4.熟练掌握防损业务知识及其他相关知识	
		分析判断能力	10%	1.较弱，不能及时地做出正确的分析与判断 2.一般，能对问题进行简单的分析和判断 3.较强，能对复杂的问题进行分析和判断，但不能灵活运用 to 实际工作中来 4.强，能迅速地对客观环境做出较正确的判断，并能灵活运用 to 实际工作中，取得较好的销售业绩	
工作态度		员工出勤率	2%	1.员工月度出勤率达到 100%，得满分，迟到一次扣 1 分（3 次及以内） 2.月度累计迟到三次以上者，该项得分为 0	
		日常行为规范	2%	违反一次，扣 2 分	

	责任感	3%	1.工作马虎，不能保质保量地完成工作任务且工作态度极不认真 2.能自觉地完成工作任务，但对工作中的失误有时推卸责任 3. 能自觉地完成工作任务且对自己的行为负责 4.除了做好自己的本职工作外，还主动承担公司内部额外的工作	
	服务意识	3%	出现一次客户投诉，扣 2 分	

第 9 条 为鼓励先进，有下列表现之一者，本部门将予以奖励或作为晋升的参考，其作为加分项目统计到防损人员绩效考核总得分中。

- 1.对商场的防损及安全管理工作有重大贡献者，根据情况加 3~10 分。
- 2.拾到顾客钱财上缴者，根据情况加 1~5 分。
- 3.如实举报员工违章乱纪者，根据情况加 1~5 分。
- 4.向本部门提出良好建议，该建议被采纳者，根据情况加 1~3 分。
- 5.为保护商场声誉和财产，勇于同不法分子做斗争者，根据情况加 5~10 分。

第 6 章 考核实施程序

第 10 条 由人力资源部安排向防损人员发放“绩效考核表”进行评估。

第 11 条 考核期结束后的第 3 个工作日，人力资源部完成考核表的统一汇总，并发给防损人员本人进行确认，确认工作必须在考核期结束后的第 5 个工作日完成。

第 12 条 考核期结束后的 10 个工作日内，人力资源部完成个人考核表的汇总统计，将个人考核结果发给其上级主管，将整体统计表提交总经理和财务部门。

第 7 章 考核结果的运用

第 13 条 根据防损人员的年度绩效考核的总得分，企业对不同绩效的防损人员进行薪资的调整，具体调整方案如下表所示。

防损人员考核结果的运用

考核得分	薪资调整
90 分（含）以上	基本工资×1.2
80 分（含）~90 分	基本工资×1
60 分（含）~80 分	基本工资×0.9
60 分以下	基本工资×0.8

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 25 章 印刷企业绩效考核全案

25.1 业务部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	销售计划达成率	月/季/年度	$\frac{\text{实际完成的销售额或销售量}}{\text{计划销售额或销售量}} \times 100\%$	业务部
2	销售增长率	季/年度	$\left(\frac{\text{当期销售额或销售量}}{\text{上期（或去年同期）销售额或销售量}} - 1 \right) \times 100\%$	业务部
3	销售回款率	季/年度	$\frac{\text{实际回款额}}{\text{计划回款额}} \times 100\%$	财务部
4	坏账率	季/年度	$\frac{\text{坏账损失}}{\text{主营业务收入}} \times 100\%$	财务部
5	新客户开发率	月/季/年度	$\frac{\text{考核期内新客户增加数量}}{\text{当期客户总数量}} \times 100\%$	业务部
6	客户满意度	月/季/年度	接受调研的客户对业务部工作满意度评分的算术平均值	业务部

7	客户回访率	月/季/年度	$\frac{\text{实际回访的客户数量}}{\text{客户总数量}} \times 100\%$	业务部
8	客户投诉解决满意率	月/季/年度	$\frac{\text{对投诉解决结果满意的客户数量}}{\text{投诉的客户总数量}} \times 100\%$	业务部
9	销售费用预算节省率	月/季/年度	$\frac{\text{实际发生的销售费用节省额}}{\text{销售费用预算额度}} \times 100\%$	财务部

25.2 设计部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	图文设计任务达成率	月/季/年度	$\frac{\text{按期完成的图文设计任务}}{\text{计划完成的图文设计任务}} \times 100\%$	设计部
2	图文设计客户满意度	月/季/年度	客户对图文设计质量、效果的满意度评分的算术平均值	业务部
3	排版出错率	月/季/年度	每单排版任务出错或不符合规范的次数之和	质检部
4	人均设计产量	月/季/年度	$\frac{\text{当期完成的图文设计任务}}{\text{当期排版设计人数}}$	设计部
5	销售利润贡献率	季/年度	$\frac{\text{图文设计实现的利润}}{\text{销售利润}} \times 100\%$	财务部

25.3 生产部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	产量达成率	月/季/年度	$\frac{\text{月生产完成数量}}{\text{作业总工时} \times \text{每小时定额任务}} \times 100\%$	生产部
2	生产效率	月/季/年度	$\frac{\text{完成的产量}}{\text{定额产量} \times \text{耗用总工时}} \times 100\%$	生产部
3	准时交货率	月/季/年度	$\frac{\text{按标准交期完成的订单数量}}{\text{当期总订单数量}} \times 100\%$	业务部
4	产品质量合格率	月/季/年度	$\frac{\text{一次抽检合格品数量}}{\text{生产总数量}} \times 100\%$	质检部
5	产品退货率	月/季/年度	$\frac{\text{客户退货数量}}{\text{出货总数量}} \times 100\%$	业务部
6	纸张消耗达标率	月/季/年度	$\frac{\text{实际消耗的纸张数量}}{\text{标准的纸张消耗数量}} \times 100\%$	生产部
7	工时标准达成率	月/季/年度	$\frac{\text{标准工时}}{\text{实际工时}} \times 100\%$	生产部
8	每千印张生产成本下降率	月/季/年度	$\left(1 - \frac{\text{本期每千印张生产成本}}{\text{上期每千印张生产成本}} \right) \times 100\%$	生产部
9	生产安全事故千人负伤率	季/年度	$\frac{\text{当期重伤人数} + \text{当期轻伤人数}}{\text{当期平均员工人数}} \times 1000$	生产部

25.4 质检部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	质检部经理	部门	质检部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	原辅材料现场使用合格率	25%	考核期内确保投入加工生产过程的原辅材料100%合格	
2	签样质量合格率	15%	考核期内确保达____%以上	
3	印刷品质量合格率	10%	考核期内确保达____%以上	
4	质检灭错率	10%	考核期内确保达____%以上	
5	材料质量问题损失率	10%	考核期内控制在____%以内	
6	印刷工序质量损失	10%	考核期内控制在____万元以内	
7	包装工序对印刷工序不良品质的投诉次数	5%	考核期内控制在____次以内	
8	客户对产品印刷质量的有效投诉次数	5%	考核期内控制在____次以内	
9	部门管理费用预算节省率	5%	考核期内确保费用预算节省率≥0	
10	绩效考核工作协作满意度	5%	考核期内确保评分平均值达到____分以上	
本次考核总得分				

考核 指标 说明	签样质量合格率 $\text{签样质量合格率} = \left(1 - \frac{\text{质量不合格的签样份数}}{\text{签样总份数}} \right) \times 100\%$		
被考核人		考核人	复核人
签字： 日期：		签字： 日期：	签字： 日期：

25.5 设备部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	设备部经理	部门	设备部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	设备有效利用率	20%	考核期内确保达____%以上	
2	设备负荷率	15%	考核期内确保达____%以上	
3	设备保养率	15%	考核期内确保达____%以上	
4	设备速度利用率	10%	考核期内确保达____%以上	
5	设备故障停机率	10%	考核期内控制在____%以内	
6	设备故障 报修及时率	10%	考核期内确保设备故障 100%按时报修	
7	设备安全操作 培训覆盖率	10%	考核期内确保达____%以上	
8	大宗设备采购 成本节约率	5%	考核期内确保达____%以上	
9	绩效考核工作 协作满意度	5%	考核期内确保评分平均值达到____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	1.设备安全操作培训覆盖率 $\text{设备安全操作培训覆盖率} = \frac{\text{实际接受安全操作培训的人数}}{\text{计划接受安全操作培训的人数}} \times 100\%$			
	2.大宗设备采购成本节约率 $\text{大宗设备采购成本节约率} = \frac{\text{采购大宗设备节约资金金额}}{\text{大宗设备采购总金额}} \times 100\%$			

被考核人		考核人		复核人		
签字：	日期：	签字：	日期：	签字：	日期：	

25.6 储运部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	储运部经理	部门	储运部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	物料入库 质量合格率	15%	考核期内确保入库物料 100%合格	
2	物料保管完好率	15%	考核期内确保达____%以上	
3	物料入库差错率	10%	考核期内不得超过____%	
4	原材料供 应及时率	10%	考核期内因原材料未能及时供应而耽误生产 进度的次数不得超过____次	
5	物料库存盘点 账实相符率	10%	考核期内确保达____%以上	
6	因供应商材料质量问题 引起的损失索赔成功率	10%	考核期内达____%以上	
7	平均装卸成本	10%	考核期内确保不超过____元/吨	
8	吨公里成本	10%	考核期内确保不超过____元	
9	绩效考核工作 协作满意度	5%	考核期内确保评分平均值达到____分以上	
10	部门管理费用 预算节省率	5%	考核期内确保费用预算节省率 <u>≥0</u>	
本次考核总得分				
考核 指标 说明				

③ 根据绩效确定学习培训和职业发展方向。

三、绩效管理组织体系

① 成立印刷公司绩效管理领导小组。其中，组长 1 人，成员 3 人。

② 绩效管理领导小组的主要职责：负责本公司绩效管理有关制度的制定；研究与绩效管理有关的重大事务；决定本公司绩效管理方法的改进；决定绩效考核结果的重要奖惩；对公司级绩效评估情况（一级评估）进行审查；对绩效争议进行仲裁以及负责员工个人关键绩效目标和非关键目标的评估和协调。

四、绩效评估体系

（一）管理人员绩效目标的评估

① 公司总经理绩效由集团公司分管领导和党委书记进行评估。

② 公司员工绩效由其分管领导进行评估。

③ 各岗位的绩效目标详见公司的岗位标准，各岗位的绩效奖金分配系数如下表所示。

印刷企业各岗位绩效奖金分配系数表

生产部门			其他部门		说明	
等级		比例	系数	职等	系数	① 生产部门考核以组为单位，班组长绩效为本组平均奖的 1.2 再乘以考核得分（即考核系数）。 ② 一职等员工按每月考核得分排序，按比例从高到低评定“优”、“良”、“中”、“差”四个等级。 ③ 其他部门人员以生产部门的绩效为基数，以全公司平均奖的 0.7、0.8、0.9 乘以考核得分（即考核系数）。 ④ 业务开拓人员绩效计算另有规定，从其规定。
（副）组长			1.2	二职等	0.7	
一职等	优	20%	1.2	三职等	0.8	
	良	30%	1.1	四职等	0.9	
	中	30%	0.9	五职等以上员工绩效考核另有规定，从其规定		
	差	20%	0.8			

④ 全公司生产绩效奖金总额一般按工资总额的 27%核算，其具体考核办法如下表所示。

印刷企业生产绩效奖金考核办法

考核项目	计算方法	核算单位
生产效率	$\text{生产效率} = \frac{\text{完成的产量}}{\text{定额产量} \times \text{耗用总工时}} \times 100\%$	生产管理部
印刷质量	$\text{产品直通率} = \frac{\text{一次拣选合格品数量}}{\text{生产总数量}} \times 100\%$	质检部
产品退货率	$\text{产品退货率} = \frac{\text{客户退货数量}}{\text{出货总数量}} \times 100\%$	业务部 质检部
纸张消耗率	$\text{纸张消耗率} = \frac{\text{生产总数量}}{\text{领用材料总数量}} \times 100\%$	仓储部
安全事故	因发生安全事故造成的经济损失（含工时）所折合的金额	行政部
生产环境	5S 检查不合格的项数	行政部
员工士气	违章乱纪次数，人员不正常流动次数	人力资源部
交办任务完成情况	期初确定里程碑（包括截止时间、阶段性成果、质量标准）， 期末检查是否按期完成	总经理

（二）生产部员工绩效考核规定

① 各班组长按下属员工的工作表现，从“产量、品质、配合”三个方面，每天给予评比公布。

② “产量”是指当天生产任务按定额指标的完成情况，以实际产量（按系数折合）达成情况表示。

③ “品质”是指员工生产产品的质量情况，以每天成品质检统计的不合格数量（按系数折合）表示。

④ “配合”是指当天员工的工作表现和工作态度的情况，按总分为 10 进行评比。例如，员工上班迟到、早退、不服从生产调度，有扰乱生产秩序等行为时应扣分；当员工服从生产调度，主动配合加班，赶超产量，积极处理生产问题，做好作业环境整理、整顿工作，则不扣分。

产量达成率 = $\frac{\text{月生产完成数量}}{\text{作业总工时} \times \text{每小时定额任务}} \times 100\%$

生产消耗及质量不合格率 = $\frac{\text{报废申请的数量} + \text{不合格的数量}}{\text{生产总数量}} \times 100\%$

配合得分 = $\frac{\text{当月总得分}}{\text{考核天数}}$

⑤ 每月 5 日前，各组按“岗位标准”的指标考核上月每位员工的绩效得分，把绩效得分以从高到低的顺序进行排序，并按规定的比例评定“优”、“良”、“中”、“差”四个等级，送印刷主管审核。

⑥ 印刷主管按当月生产绩效的核算结果，根据组长的岗位标准考核当月各班组长的绩效得分（即考核系数）。

⑦ 印刷主管审核无误之后，知会每位当事人考核结果，让其签字确认，再由印刷主管送交人力资源部核算工资。

⑧ 绩效考核连续三次全组最差者，由人力资源部给予辞退处理。

（三）其他部门员工绩效考核规定

- ① 各部门主管按当月生产绩效的核算结果，根据“岗位标准”对本部门人员进行绩效考核。
- ② 考核结果知会每位当事人后，送交人力资源部核算工资。

五、员工年度绩效考核

本公司年终奖金实行年底双薪制，员工年度绩效考核是员工年终奖金和年度调薪的依据。

- ① 年终奖金计算=（员工基本薪酬+岗位津贴）×奖金系数×月份比例。
- ② “奖金系数”按考核评定的等级确定。
- ③ “月份比例”是指本年度不满 1 年的员工按实际工作月份的比例发给。例如，到公司 5 个月的员工按 $\frac{5}{12}$ 发给。

（一）员工年度绩效考核指标体系

- ① 员工的年度绩效考核分为本部门工作考核、人力资源部出勤考核、奖惩考核三部分。
- ② 员工本部门工作考核由各部门主管按“工作绩效”、“技能知识”和“工作态度”三个方面进行考核。其中“工作绩效”占 55%，“技能知识”占 25%，“工作态度”占 20%。具体如下表所示。

员工本部门工作考核

被考核者姓名		所属部门		考核时间			
考核内容		评分标准					得分
考核项目	考核指标	差 0 分	需改进 1 分	合格 2 分	好 3 分	优秀 4 分	
任务绩效	产品质量	经常出错，质量低下	偶尔出错，质量一般	达到公司规定的标准	质量较高	质量超出一般的标准	
	工作任务完成情况	不能在规定的时间内完成工作任务	在别人的指导下才能完成规定的工作	在规定时间内完成工作任务	完成的工作超出一般的标准	在规定的时间内以优异成绩完成工作任务	
工作能力	专业知识	对专业知识了解甚少	一般性地掌握	有较深的了解	熟练的掌握本职位所要求的专业知识	除掌握本专业知识外，还了解其他相关的知识	

	专业 技术	不能解决工作中出现的技术问题	大部分技术问题能独立解决，但少部分问题需要得到别人的帮助和指导才能解决	符合岗位任职资格要求，能有效地解决生产过程中的一般性问题	工作中出现的有一定难度的问题，都能较好地处理	专业技术能力强，能独立解决一些疑难问题	
	创新 能力	工作因循守旧，很少有比较新颖的想法或创意	工作比较保守，偶尔会有新的创意	有一定的创新意识，在小范围的工作内进行改进	学习能力强，经常将新知识或新技术运用到实际工作中并取得一定的成果	工作锐意进取，有较大的突破	
工作 态度	纪 律 性	经常迟到早退	较少迟到早退	自觉遵守公司的各项规章制度	因特殊原因极少数情况下迟到早退	从不迟到早退，经常加班加点	
	主 动 性	工作懈怠，经常偷工减料	工作中偶尔需要别人的监督	自觉主动地做好本职工作	对本职工作尽可能做得更好	努力做好本职工作，主动承担分外工作	
	责 任 心	工作敷衍、不认真	工作中不愿意承担责任	工作认真，有一定的责任意识	工作兢兢业业，不容丝毫的马虎，主动承担过失	工作踏实、敬业，能放心地交付工作	
奖惩 状况	奖励事项加分						
	惩处事项加分						
综合得分							
综合 评语	<div>考核者签字：</div> <div>日期： 年 月 日</div>						

（二）人力资源部出勤考核（占 10%）

人力资源部根据全年员工的出勤状况进行统计，并按下列标准进行考核（总分 100 分，按扣分制）。

- ① 事假 1 天扣 5 分，超过 10 天部分每天扣 10 分，扣完为止。
- ② 病假 2 天扣 5 分，不足 2 天按 2 天计，超过 15 天部分每天扣 10 分，扣完为止。
- ③ 工伤休假按规定办理，不扣分。
- ④ 婚丧假按规定办理，不扣分。
- ⑤ 公假、调休按规定办理，不扣分。
- ⑥ 有旷工记录，该项考核为 0 分。

（三）奖惩考核（占 10%）

人力资源部根据全年员工的奖惩情况进行统计，功过相抵后按下列标准进行考核（总分 100 分，按扣分制）。

- ① 批评 1 次扣 10 分，表扬 1 次加 10 分。
- ② 警告 1 次扣 20 分，嘉奖 1 次加 20 分。
- ③ 小过 1 次扣 50 分，小功 1 次加 50 分。
- ④ 有大过记录该项考核得 0 分，大功 1 次加 80 分。

（四）年度考核结果等级

年度考核按下列标准评定等级，作为年终奖金以及年度调薪的依据。

年度考核结果等级表				
等级	得分	所占比例	奖金系数	晋级
优秀	90 分以上	10%	1.2	升 2 级
良好	76 分~89 分	30%	1.1	升 1 级
中等	60 分~75 分	50%	1.0	保留原级别
差	59 分以下	10%	0.5	降 1 级

六、 附则

① 本管理办法由人力资源部负责制定、解释和修订。

② 本管理办法自××××年××月××日起实施。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

25.8 印刷设备管理绩效考核制度

制度名称	印刷设备管理绩效考核制度	受控状态	
		编 号	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 考核目的。为保障印刷设备的正常运行，保证公司生产产品的质量、交货期，最大程度地降低产品的生产成本，经公司决定，对设备管理工作及设备运行率的考核做以下相关规定。</div> <div>第 2 条 设备管理定员编制____人。</div> <div>第 2 章 设备管理规定</div> <div>第 3 条 各生产部门必须如实填写好设备运行记录，对纸箱车间，只填写有故障的设备或机台。</div> <div>第 4 条 纸板车间的生产线运行时间（开机时间与正常停机时间）必须填写。生产过程中的设备维修停机时间必须有设备维修人员签字才能生效，否则不计为设备运行率。</div> <div>第 5 条 生产部门必须如实填写好设备运行记录并经维修人员确认，不准弄虚作假，欺上瞒下，否则一经查到，将给予每次____元的处罚。如果车间弄虚作假，____元处罚由车间全部承担如果维修人员不予确认签字，经核实后，设备部机修人员承担____元处罚金。</div> <div>第 6 条 由车间人员操作不当造成设备的损坏而导致的停机，由车间承担责任，车间每小时承担的处罚费用，参照生产部的处罚规定执行。</div> <div>第 7 条 人为故意破坏造成的停机损失由责任人承担，情节恶劣者送司法机关处理，人为故意破坏经调查属实，一律予以开除。</div> <div>第 8 条 设备厂家未提供资料，设备人员无法解决，需请厂家来维修而造成的停机，设备部不承担责任。</div> <div>第 3 章 考核依据及奖罚标准</div> <div>第 9 条 公司规定设备正常运行率应达到 A1%以上，即设备在正常生产过程中，因设备故障停机率小于$(1 - A1)\%$。</div> <div>第 10 条 设备运行时间按正常生产时间计算。例如，生产线的生产以当天每班的累计时间为准，即生产自接班后开机起至本班生产结束为止，中间扣除生产线每班吃饭、更换特种纸时间。</div> <div>第 11 条 在正常生产过程中，因设备原因产生的一切停机时间，均计入设备运行率。其中：<div>1.纸板生产线设备运行率应达到 A1%；</div><div>2.纸箱车间印刷机设备运行率应达到 A2%；</div><div>3.纸箱车间装订机运行率应达到 A2%；</div></div>			

4.车间辅助设备（如汽泵、单面机、彩印机、小分机、切纸机等）运行率应达到 A3%。					
第 12 条 纸板生产线设备运行率低于 A1%，每小时给予设备部及相关人员罚款____元；超过 A1%者每小时给予奖励____元。					
第 13 条 纸箱车间印刷设备运行率低于 A2%者，每小时给予设备部及相关人员罚款____元；超过 A2%者每小时奖励____元。					
第 14 条 车间辅助设备运行率小于 A3%者，每小时给予设备部及相关人员处罚____元；运行率超过 A3%者，每小时奖励____元。但若是因为辅助设备引起生产线的停机，则按生产线停机处罚。					
第 15 条 由于设备部没有小修、大修、设备保养，因瓦楞辊、压辊、横切刀、大帆布带等大件的更换维修计划而导致设备的不正常，计入设备运行率。					
第 16 条 不计为停机的情况：					
1.计划安排的检修不计为停机；					
2.设备虽然有故障，但可利用午休、下班后维修未影响生产的不计为停机；					
3.因操作人员的误操作产生的设备故障停机，不计入设备运行率；					
4.事先已发现故障，已做维修计划，并已通知生产部停机，但由于生产部未安排停机、检修造成的非计划停机，不计入设备运行率；					
5.维修设备时，因设备备件到位不及时造成的停机，不计入设备运行率。					
第 4 章 设备部各级人员奖罚比例规定					
第 17 条 设备部经理承担的比例为 15%。					
第 18 条 设备部维修组长承担的比例为 5%。					
第 19 条 未承担生产线的纸箱车间设备维修人员，承担奖罚的 8%。					
第 20 条 承担生产线的纸箱车间设备维修任务人员，承担个人承担区域（工序）奖罚的 75%。					
第 5 章 奖罚兑现					
第 21 条 对上述考核结果以每月统计核实结果为准，按季度平均考核结果给予扣罚、奖励。若出现当月工资不足扣款的情况，每月顺延扣除。					
第 22 条 奖金每季度最后一个月兑现。					
第 23 条 工资如不够扣罚款，奖金可冲抵罚款，不足差额可顺延下月扣除，超出罚款部分，当季最后一个月发出。					
第 24 条 连续三个月低于平均总分的 60%，给予调岗直至辞退。					
第 6 章 附则					
第 25 条 本制度由人力资源部负责制定、解释及修订。					
第26条 本制度自发布之日起执行，以前相关考核制度自新方案执行之日起废止。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

25.9 印刷主管绩效考核方案

方案名称	印刷主管绩效考核方案	受控状态	
		编 号	
<div>一、考核目的</div> <div>1.每月定期考核评估各车间印刷主管的工作绩效，充分激发车间印刷主管的工作积极性与团队协作精神，营造“你追我赶”的生产氛围。</div> <div>2.活用绩效考核奖金，创造内部竞争激励机制。</div> <div>二、考核对象与考核小组</div> <div>1.考核对象为各车间的印刷主管，参与绩效考核与奖励者当月的工作天数应超过 20 个工作日。</div> <div>2.每月由人力资源部经理牵头，组织生产部经理、质检部经理及相关职能部门负责人组成绩效考核小</div>			

组，对车间印刷主管实施考核。

三、考核周期

针对印刷主管的考核为月度考核，每月 5 日前需完成上一个月的绩效考核工作，并将考核结果提交给财务部，为计发工资及奖金提供依据。

四、考核项目及评分标准

根据印刷主管的工作职责，将从提高准时交货率、提高生产效率、降低生产成本、提高工序产品质量、杜绝重大及特大设备事故、降低安全事故发生率 6 个方面进行考核。具体考核指标及绩效目标值如下表所示。

印刷主管绩效考核指标及评分表

姓名		所在部门	生产部	审核人	
职位	印刷主管	入职时间	××××年××月	审核时间	××××年××月
考核项目	考核指标	权重	绩效目标值	相关说明	
提高准时交货率	准时交货率	15%	98%以上	1.交货周期为下单开始至第一批交货为止的时间 2.准时交货率= $\frac{\text{按标准交期完成的订单数量}}{\text{当期总订单数量}} \times 100\%$	
	因交货时间引起的客户有效投诉	10%	不超过 8 次		
	AA 级（含）客户有效投诉次数	5%	0 次	有效投诉：生产原因引起的客户书面投诉	
提高生产效率	人均加工产值	10%	不低于上一考核期	1.做好车间现场管理 2.加强人员技能培训 3.制定相应制度，完善作业指导 4.做好统计工作	
降低生产成本	单位产品生产成本	5%	不超过上一月度		
提高工序产品质量	由生产原因造成的重大质量事故	15%	0 次	1.加强人员质量意识的培训 2.技术水平的培训 3.做好印刷三级签样的工作 4.加强生产单的再次审核和巡检工作 5.重大质量事故指一次报废超过 10 万元的故事	
	产品报废率	20%	0.1%以内	产品报废率= $\frac{\text{全年报废金额}}{\text{全年产值金额}} \times 100\%$	
杜绝重、特大设备事故	重、特大事故发生率	10%	0	1.加强设备规范操作规程的培训 2.重大设备事故指单次设备事故造成损失 5 千元以上、2 万元以下 3.特大设备事故指单次设备事故造成损失超过 2 万元的故事	

降低安全事故发生率	七级以下工伤事故发生次数	5%	1次	加强安全生产及操作培训
	消防安全事故	5%	0次	

五、绩效考核结果及奖励

1.印刷主管的月考核结果可分为“优”、“良”、“中”、“差”4个等级，针对不同的等级奖励办法不同，具体内容如下表所示。

印刷主管绩效考核结果及奖励办法		
等级	考核分数	奖励办法
优	月得分≥90分	发奖金200元，并颁发月度“优秀印刷主管”称号
良	80分≤月得分<90分	发奖金100元，并给予公开表扬
中	60分≤月得分<80分	不奖也不惩
差	月得分≤60分	要求出具书面检讨报告

注：上述奖金由人力资源部根据实际，可以以礼物或现金的形式颁发给获奖者。

2.连续三个月考核优秀者可申请提升，连续三个月考核不合格做降职或辞退处理。

3.以上月考核分数全部备案作为年度“优秀印刷主管”的考核标准。

4.奖金发放办法。

(1)由生产部经理在会议室召集“颁奖大会”，邀请公司总经理、生产副总参加，生产部全体员工参与，由高层领导亲自颁奖。

(2)颁奖时间一般定于每月5日前，利用晚上加班时间召集“颁奖大会”和书面检讨报告会。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 26 章 房地产企业绩效考核全案

26.1 投资部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	投资计划完成率	年度	$\frac{\text{实际投资额}}{\text{计划投资额}} \times 100\%$	投资部
2	项目投资收益率	年度	$\frac{\text{所有项目总收益额}}{\text{所有项目投资总额}} \times 100\%$	财务部
3	项目可行性报告编制及时率	年度	$\frac{\text{规定时间内报告提交数}}{\text{应提交报告总数}} \times 100\%$	投资部
4	投资方案通过率	季/年度	$\frac{\text{方案通过数量}}{\text{提交方案总数}} \times 100\%$	投资部
5	投资项目评审准确性	年度	评审工作有无重大疏漏	投资部
6	投资运行监控报告提交及时率	年度	$\frac{\text{规定时间内报告提交数}}{\text{应提交报告总数}} \times 100\%$	投资部
7	投资失败次数	年度	投资失败项目数量	财务部
8	项目中标率	年度	$\frac{\text{中标工程数}}{\text{投标总数}} \times 100\%$	投资部

26.2 市场部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	市场拓展计划完成率	年度	$\frac{\text{实际拓展量}}{\text{计划拓展量}} \times 100\%$	市场部
2	市场策划方案提交及时率	年度	$\frac{\text{规定时间内提交策划方案数}}{\text{规定时间内应提交策划方案总数}} \times 100\%$	市场部
3	市场宣传活动计划提交及时率	年度	在规定时间内提交广告、公关活动计划的数目与提交广告、公关活动计划总数的比	市场部
4	市场调研计划完成率	月/季/年度	$\frac{\text{实际完成市场调研数量}}{\text{计划完成的市场调研数量}} \times 100\%$	市场部
5	市场拓展费用达成率	月/季/年度	$\frac{\text{实际推广费用}}{\text{计划推广费用}} \times 100\%$	财务部
6	市场推广活动的次数	年度	根据市场策划方案, 组织实施公关、宣传活动的次数	市场部

26.3 销售部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	销售面积	月/季/年度	考核期内销售的楼盘总面积	销售部
2	销售额	月/季/年度	考核期内楼盘总销售额	财务部
3	成交量	月/季/年度	考核期内成交的总套数	销售部
4	高价楼盘成交量	季/年度	考核期内价格在____元/m ² 以上楼盘成交总套数	销售部
5	销售回款率	季/年度	$\frac{\text{实际回款额}}{\text{计划回款额}} \times 100\%$	销售部
6	销售费用节省率	季/年度	$\frac{\text{销售费用预算} - \text{实际发生的销售费用}}{\text{销售费用预算}} \times 100\%$	财务部
7	客户满意度	月/季/年度	接受调研的客户对销售部工作满意度评分的算术平均值	销售部

26.4 项目部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	项目部经理	部门	项目部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
----	--------	----	-------	------

1	项目计划 按时完成率	20%	项目计划中各项工作按时完成率达 100%	
2	项目开发 目标实现率	20%	项目开发目标实现率达 100%	
3	工程质量评定	10%	工程质量评级在____级以上	
4	工程招标及时率	10%	工程招标及时率达 100%	
5	材料设备 到位及时率	5%	材料设备到位及时率达 100%	
6	施工单位 到位及时率	5%	施工单位到位及时率达 100%	
7	项目进度 计划达成率	5%	项目进度计划达成率达 100%	
8	原材料、配套 设备质量合格率	5%	原材料、配套设备质量合格率达 100%	
9	工程资料 档案完好率	5%	工程资料档案完好率达 100%	
10	员工管理	5%	部门员工绩效考核平均成绩在____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	1.项目计划按时完成率 $\text{项目计划按时完成率} = \frac{\text{项目计划按时完成任务量}}{\text{项目计划规定的任务量}} \times 100\%$ 2.工程招标及时率 $\text{工程招标及时率} = \frac{\text{规定时间内完成招标的工程数}}{\text{项目需要招标的总工程数}} \times 100\%$			
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

26.5 造价部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	造价部经理	部门	造价部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	预结算编制 计划完成率	15%	预结算编制计划完成率达 100%	

2	工程成本降低率	15%	考核期内部门工程成本降低率达____%以上	
3	工程预算费用达成率	10%	工程预算费用达成率控制在____%以内	
4	部门费用预算达成率	10%	部门费用预算达成率控制在____%以内	
5	工程概算误差率	10%	部门工程概算平均误差率控制在____%以内	
6	工程预算误差率	10%	部门工程预算平均误差率控制在____%以内	
7	工程结算误差率	10%	部门工程结算平均误差率控制在____%以内	
8	工程决算与预算差异	5%	工程决算与预算差异控制在____%以内	
9	员工培训计划完成率	5%	员工培训计划完成率达 100%	
10	部门协作满意度	5%	部门协作满意度评分达到____分以上	
11	员工管理	5%	部门员工绩效考核平均成绩在____分以上	
本次考核总得分				
考核指标说明	<p>1.部门费用预算达成率</p> $\text{部门费用预算达成率} = \frac{\text{部门费用实际支出额}}{\text{部门费用预算}} \times 100\%$ <p>2.员工培训计划完成率</p> $\text{员工培训计划完成率（包括内部预算知识培训与外部培训）} = \frac{\text{已完成的培训课时}}{\text{计划完成的课时}} \times 100\%$ <p>3.部门协作满意度</p> <p>对各业务部门之间的协作、配合程度通过发放部门满意度评分表进行考核，计算满意度评分的算术平均值</p>			
被考核人		考核人		复核人
签字：	日期：	签字：	日期：	签字： 日期：

26.6 技术部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	技术部经理	部门	技术部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	按图纸施工出错率	20%	考核期内按图纸施工出错率控制在____%以内	
2	部门管理费用达成率	15%	部门管理费用达成率控制在____%以内	

3	设计合同履约率	10%	考核期内设计合同履约率达 100%	
4	工程质量合格率	10%	考核期内工程质量合格率达 100%	
5	监理合同履约率	10%	考核期内监理合同履约率达 100%	
6	工程图纸 审核及时率	10%	考核期内工程图纸审核及时率达 100%	
7	技术问题解决率	10%	考核期内技术问题解决率达____%以上	
8	技术资料完整率	5%	考核期内技术资料完整率达 100%	
9	部门协作满意度	5%	部门协作满意度达到____分以上	
10	员工管理	5%	部门员工绩效考核平均成绩在____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	1.工程图纸审核及时率 $\text{工程图纸审核及时率} = \frac{\text{规定时间内完成审核的图纸数}}{\text{提交审核的图纸总数}} \times 100\%$			
	2.部门协作满意度 对各业务部门之间的协作、配合程度通过发放部门满意度评分表进行考核，计算满意度评分的算术平均值			
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

26.7 质量部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	质量部经理	部门	质量部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	质量检验 计划完成率	20%	考核期内质量检验计划完成率达 100%	
2	部门管理 费用控制率	10%	考核期内部门管理费用控制在预算范围之内	
3	工程质量合格率	10%	考核期内工程质量合格率达 100%	
4	原材料进	10%	原材料进厂合格率达 100%	

	厂合格率			
5	质量检验 规程执行率	10%	质量检验规程执行率达 100%	
6	工程质量检验 报告编制及时率	10%	工程质量检验报告编制及时率达 100%	
7	质量认证一 次性通过率	10%	质量认证一次性通过率达 100%	
8	质量体系推行 工作按计划完成率	5%	质量体系推行工作按计划完成率达 100%	
9	检验仪器 设备完好率	5%	检验仪器设备完好率达 100%	
10	工程质量问 题出现次数	5%	考核期内工程质量问题出现次数控制在____次 以内	
11	员工管理	5%	部门员工绩效考核平均成绩在____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	1.质量检验规程执行率 $\text{质量检验规程执行率} = \frac{\text{质量检验规程得到有效执行的条款数}}{\text{质量规程发布的总数}} \times 100\%$ 2.质量体系推行工作按计划完成率 $\text{质量体系推行工作按计划完成率} = \frac{\text{质量体系推行工作已完成的工作量}}{\text{质量体系推行工作计划工作量}} \times 100\%$			
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

26.8 房地产企业绩效考核管理制度

制度名称	××房地产公司绩效考核管理制度	受控状态	
		编 号	

第1章 总则

第1条 考核目的

为全面客观地考核评价公司员工的业绩，帮助员工提高素质能力和工作绩效，全面贯彻落实本公司战略以及各项管理制度和工作计划，特制定本制度。

第2条 考核的原则

- 1.以提高员工绩效为导向原则。
- 2.定性与定量相结合原则。
- 3.多角度展开的原则。
- 4.遵循公正、公平、公开的原则。

第3条 适用范围

本制度适用于房地产公司所有员工，但下列人员除外。

- 1.兼职、特约人员。
- 2.试用期员工。
- 3.公司临时岗员工。

第2章 考评体制

第4条 考评分类

根据员工的工作性质，可以将员工分成三类，分别采取不同的考核方式，如下表所示。

类型	适用范围	考核特征	考核方式	考核周期
高级管理人员	总经理 副总经理各总监	以岗位特征为基础，基于公司战略目标实现的考核	平衡计分卡 与述职报告	半年
中层管理人员	各部门经理 项目经理	以岗位职责履行的 KPI 指标考核	KPI 考核 与述职报告	季度
基层工作人员	管理服务人员 专业技术人员 销售业务人员等	基于工作职责、工作行为的考核	综合考核表	月度

第5条 考评职责

1.公司考核管理委员会职责

由公司总经理、副总经理、各总监、财务部经理、人力资源部经理组成。其职责包括以下内容。

- (1) 负责制定高管人员的考核细则。
- (2) 负责中层管理人员业绩评价。
- (3) 审阅公司中层以下员工的年度考核结果。
- (4) 员工考核申诉的最终裁决。

2.公司人力资源部职责

作为公司考核工作具体组织执行机构，主要承担以下职责。

- (1) 制定员工考核管理实施细则。
- (2) 就各考核实施的各项工作对相关人员进行培训与指导，并为各部门提供相关咨询。
- (3) 对考核过程进行监督与检查，对考核过程中不规范行为进行纠正与处罚。
- (4) 协调、处理考核申诉的具体工作。
- (5) 组织实施考核，统计汇总各部门员工考核评分结果，并形成绩效考核评估报告。
- (6) 建立员工考核档案。

3.各部门经理的职责

- (1) 负责本部门考核工作的组织及实施管理。
- (2) 负责处理本部门关于考核工作的申诉。

- (3) 负责与人力资源部协商制定本部门员工的考核指标。
- (4) 负责本部门员工的考核评分。
- (5) 负责对本部门员工的考核结果进行反馈，并帮助其制订改进计划，并对考核工作情况进行通报。

第 6 条 考评流程

- 1.由考评者和被考评者在考核期初共同确认考核目标和要求。
- 2.在被考评者工作过程中，由考评者对被考评者的工作进行指导。
- 3.考评者在考评期内收集各类考评资料，以作为考核的依据。
- 4.考评者对照考评指导书和考评量表，对被考评者进行评价。
- 5.考评者在对被考评者评定后，要与被考评者进行考核沟通，确认考评结果。
- 6.人力资源部对考评结果进行汇总并记入员工绩效档案。

第 7 条 绩效申诉

- 1.各类考评结束后，被考核者有权了解自己的考评结果，考核者有向被考核者通知和说明考核结果的义务。
- 2.被考核者如对考评结果存有异议，应首先通过沟通方式解决。解决不了时，有权向二次考核者申诉；如果被考核者对二次考核者的考评结果仍有异议，可以向人力资源部提出申诉。
- 3.人力资源部通过调查和协调，在 10 日内向申诉者答复最终结果。

第 3 章 考核实施

第 8 条 高层管理者考核内容

对高层管理者的考核实际上就是对各系统经营与管理状况进行的全面系统的检讨，因此，对于高层管理者的考评采取平衡计分卡与述职报告相结合的形式。述职报告，如下表所示。

高层管理人员述职报告表

姓 名		职 务		考核时间	
本期主要 工作回顾					
关键事件处理					
经验或不足					
调整或 改进计划					
特殊说明					

经营目标完成的考核重点集中在基于策略重点落实而制定财务指标、内部运营指标、客户指标和学习发展类指标的完成情况。其考核内容，如下表所示。

高层管理人员绩效考核表

姓 名		职 务		考核时间		
指标类别	指标名称	目标值			权重	得分
财务类						
内部运营类						
客户类						
学习成长类						
合计得分						

绩效评价					
考评人签字		被考评人签字		复核人签字	

第 9 条 中层管理者考核内容

部门目标的达成作为中层管理者的主要考核点，其主要考核形式是员工述职报告（形式同高层管理人员述职报告）配合以 KPI 为核心的绩效考核（如下表所示）。

中层管理人员绩效考核表

被考核人姓名		职位		部门	
考核人姓名		职位		部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
本次考核总得分				
绩效评价	考核人（签字）：			
下期改进计划	被考核人（签字）：			
被考核人		考核人		复核人
签字：日期：		签字：日期：		签字：日期：

第 10 条 基层工作人员绩效考核内容

对基层工作人员的考核主要是考核本职工作完成程度以及在工作完成过程中表现的工作行为。具体考核，如下表所示。

基层工作人员绩效考核表

被考核人姓名		职位		部门	
考核人姓名		职位		部门	

指标类别	指标名称	权重	达成情况		
			被考核者自述	考核者评价	得分
KPI 指标					

行为指标					
本次考核总得分					
项目	自我评价		考核者评语		
绩效评价			考核人（签字）：		
绩效改进计划			被考核人（签字）：		
被考核人		考核人		复核人	
签字：日期：		签字：日期：		签字：日期：	
<p>第 4 章 考核结果的运用</p> <p>第 11 条 作为员工奖惩、调迁、薪酬、晋升、退職管理的依据。</p> <p>第 12 条 了解、评估员工工作态度与能力。</p> <p>第 13 条 作为员工培训与发展的参考。</p> <p>第 5 章 附则</p> <p>第 14 条 本制度由人力资源部负责制定、解释及修改。</p> <p>第 15 条 本制度未尽事宜及相关实施细则，由公司人力资源部与各部门负责补充。</p> <p>第 16 条 本制度自××××年××月××日起执行。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

26.9 房地产项目绩效考核管理制度

制度名称	房地产项目绩效考核管理制度	受控状态		
		编 号		
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>为提高房地产项目的运作效率，充分调动项目部工作人员的积极性，结合本公司实际情况，制定本制度。</div> <div>第 2 条 适用范围</div> <div>本制度适用于房地产项目部全体工作人员，考核对象包括项目和个人（项目经理和项目部工作人员）。</div> <div>第 3 条 考核时间</div> <div>房地产项目考核时间为项目竣工后 20 日内。</div> <div>第 2 章 考核的组织管理</div> <div>第 4 条 项目管理委员会</div> <div>项目管理委员会由公司总经理、工程总监、人力资源部经理、投资发展部经理、市场部经理等组成，具体负责房地产项目考核的组织管理工作，其职责包括以下内容：</div> <div><div>1.负责对项目进行评审、项目考评工作的组织、监督与指导等。</div><div>2.负责纠正项目考核工作中的不规范行为。</div><div>3.负责审核项目负责人制订的项目工作计划和项目考评指标。</div><div>4.负责审批项目考评结果。</div><div>5.负责监督项目负责人对下属的绩效考核。</div><div>6.受理项目人员的考评申诉。</div></div> <div>第 5 条 人力资源部</div> <div><div>1.组织项目管理委员会对项目实施考核。</div><div>2.绩效考核方法的指导与培训。</div><div>3.对项目部的考核结果进行汇总、整理。</div><div>4.协调处理项目部绩效申诉的具体工作。</div><div>5.负责为项目成员建立绩效考核档案。</div></div> <div>第 6 条 项目经理</div> <div><div>1.负责项目绩效考核工作的落实。</div><div>2.负责帮助本项目成员制订工作计划和绩效指标。</div><div>3.指导项目成员收集整理考评信息。</div><div>4.负责对所属项目部成员进行竣工考核评价。</div><div>5.负责所属员工的绩效反馈，并帮助员工制订绩效改进计划。</div></div> <div>第 3 章 考核内容</div> <div>第 7 条 项目经理考核指标，如下表所示。</div>				
项目经理绩效考核表				
考核人	职务		考核阶段	考核时间
主要指标	权重	目标值		得分
计划完成率	20%	按计划完成		
控制工期	20%	在合同期内完成任务		
工程质量	30%	项目工程质量合格率 100%，优良品率达到 85%以上，观感评分达到 85 分以上		
费用控制率	15%	控制在 100%范围以内		
安全生产	15%	杜绝死亡，防止重伤，轻伤率控制在 0.6%以下		
合计得分				

综合评价：

第 8 条 项目部成员考核指标，如下表所示。

项目部成员绩效考核表

考核人	职务	考核阶段	考核时间
考核指标	权重	关键事项记录	得分
工作计划完成率	35%		
团队合作	20%		
敬业精神	15%		
工作态度	15%		
工作能力	15%		
合计总分			
意见、建议与综合评价：			

第 9 条 综合评价成绩的计算

综合评价成绩=绩效考核得分×项目竣工评价系数

项目竣工评价系数根据项目竣工后由相关评价主体对项目进行评价，得出最终得分，确定项目的竣工评价系数，具体参见下表。

项目竣工等级	优	良	中	一般	差
项目得分	91~100 分	81~90 分	71~80 分	61~70 分	60 分以下
项目竣工系数	1.2	1.0	0.8	0.6	0.4

第 4 章 项目考核结果的整理和应用

第 10 条 项目奖金发放的依据

公司根据项目部成员的绩效考核成绩发放项目奖金，具体发放标准如下：

1.项目经理应发奖金额=项目部总奖金的 40%×（项目经理综合评价成绩/100）

2.项目部成员应发奖金额=项目部成员综合评价成绩× $\frac{\text{项目总奖金的60\%}}{\sum \text{项目部所有成员综合评价成绩}}$ （不包括项目经理）

第 11 条 作为员工培训的依据

人力资源部门根据员工绩效考核得分情况，进行深入分析，找出可以通过针对性培训进行改善和提升员工业绩的因素，制定相应的培训方案。

第 12 条 作为职位晋升的依据

第 5 章 附则

第 13 条 本制度由人力资源部负责制定、解释与修改。

第 14 条 本制度自××××年××月××日起生效。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

26.10 房地产销售人员绩效考核方案

方案名称	房地产销售人员绩效考核方案	受控状态	
		编 号	
一、考核基本情况			

（一）考核目的

为了有效评价房地产销售人员的工作业绩，及时改进和提升工作品质，激励成绩突出的员工，鞭策落后员工，全面提高企业经营管理水平和经济效益，特制定本方案。

（二）考核形式

以业绩考核为主，多种考核形式综合运用。

（三）考核周期

销售人员采取月度考核的办法，由销售部经理统一对销售人员实施考核。

二、业绩考核操作办法

（一）业绩考核的原则

销售人员的业绩考核与部门销售业绩和个人销售业绩双向挂钩，部门销售业绩决定总提成额度发放的标准，个人销售业绩决定自身收入。

（二）销售人员绩效奖金的计算

销售人员绩效奖金实发额=个人绩效奖金应发总额×业绩提成比例

1. 个人绩效奖金应发总额

个人绩效奖金应发总额=销售数量奖+销售价格奖+提前收款奖

（1）销售数量奖

销售人员超额完成个人任务指标的，按____元/m²支付奖金，超额指标达到 50%以上的部分，按____元/m²支付奖金，上不封顶。成交者，按成交价____%发放奖金。

（2）销售价格奖

销售人员操作结果高于规定付款方式折扣率的，按其差率的____%计提奖金。

（3）提前收款奖

销售人员根据定购合同确定的付款日期，若提前 10 天收到房款，则按实际收到房款折算成面积，按元/m²支付奖金，提前收款时间每递增 5 天，折算到每平方米的提奖标准增加____元。

2. 业绩提成标准

- ① 完成本部门计划销售任务 100%以上的，按个人绩效奖金应发总额的 110%支付。
- ② 完成本部门计划销售面积任务的 90%以上不到 100%的，按个人绩效奖金应发总额的 100%支付。
- ③ 完成本部门计划销售面积任务的 70%以上不到 90%的，按个人绩效奖金应发总额的 80%支付。
- ④ 完成本部门计划销售面积任务不足 70%的，按个人绩效奖金应发总额的 60%支付。

三、相关奖惩规定

（一）奖励规定

- ① 受到客户表扬的，每次酌情给予____元到____元的奖励。
- ② 每月销售冠军奖____元。
- ③ 季度销售能手奖____元。
- ④ 突出贡献奖____元。
- ⑤ 超额完成任务奖____元。
- ⑥ 行政口头表扬。
- ⑦ 公司通告表扬。

（二）处罚规定

- ① 销售人员不按照公司规定填写相关表格的，每次酌情扣发____元到____元的奖金。
- ② 销售人员完不成销售任务的，按____元/m²扣罚，至每月工资不低于____元止。
- ③ 已转正的销售人员连续三个月不能完成销售任务的，员工待遇等同于试用员工；如果试用员工不能完成销售任务的，将被淘汰。
- ④ 销售人员私下为客户转让物业收取费用的，做除名处理。
- ⑤ 销售出现错误将视情况给予相关人员____元到____元的处罚。
- ⑥ 销售人员不按顺序接待客户，并受到客户投诉的，第一次给予警告处分，第二次给予____元的处罚，第三次给予____元的处罚。

<p>⑦ 销售人员涂改客户记录的，视为作弊行为，第一次给予严重警告处分，本次成交提成充公，第二次给予除名处理。</p> <p>⑧ 销售人员若因态度问题遭到投诉的，一经核实做除名处理。</p> <p>⑨ 销售人员因服务之外原因遭到客户投诉的，一经核实，第一次给予警告处分，第二次给予____元的处罚。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 27 章 物业企业绩效考核全案

27.1 工程管理部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	设施设备检修计划完成率	月/季/年度	$\frac{\text{设施设备实际检修数}}{\text{设施设备计划检修数}} \times 100\%$	工程管理部
2	特种设备保养计划完成率	月/季/年度	$\frac{\text{特种设备实际保养数}}{\text{特种设备计划保养数}} \times 100\%$	工程管理部

3	零修急修及时率	月/季/年度	$\frac{\text{时限内完成的零休急休数}}{\text{零休急休总数}} \times 100\%$	工程管理部
4	公共设施完好率	月/季/年度	$\frac{\text{公共设施完好数}}{\text{公共设施总数}} \times 100\%$	工程管理部
5	维修质量合格率	月/季/年度	$\frac{\text{质量合格的维修单数}}{\text{总维修单数}} \times 100\%$	工程管理部
6	机电设备完好率	月/季/年度	$\frac{\text{机电设备完好数}}{\text{机电设备总数}} \times 100\%$	工程管理部
7	业主对维修满意率	月/季/年度	对维修服务满意和基本满意的业主占接受维修服务业主总数的百分比	客户服务部

27.2 环境管理部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	绿化计划完成率	月/季/年度	$\frac{\text{实际完成的绿化面积}}{\text{计划完成的绿化面积}} \times 100\%$	环境管理部
2	保洁达标率	月/季/年度	$\frac{\text{保洁达标面积}}{\text{保洁总面积}} \times 100\%$	环境管理部
3	绿化完好率	月/季/年度	$\frac{\text{绿化完好面积}}{\text{绿化总面积}} \times 100\%$	环境管理部
4	垃圾清运及时率	月/季/年度	$\frac{\text{垃圾清运及时的天数}}{\text{考核期总天数}} \times 100\%$	环境管理部
5	保洁预算达成率	月/季/年度	$\frac{\text{实际保洁费用支出}}{\text{保洁费用预算}} \times 100\%$	财务部
6	绿化预算达成率	月/季/年度	$\frac{\text{实际绿化费用支出}}{\text{绿化费用预算}} \times 100\%$	财务部
7	业主对环境满意率	月/季/年度	对环境满意和基本满意的业主占业主总数的百分比	客户服务部

27.3 秩序管理部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	消防安全设施完好率	月/季/年度	$\frac{\text{消防安全设施完好数}}{\text{辖区消防设施总数}} \times 100\%$	秩序管理部
2	消防安全事故发生率	月/季/年度	消防安全事故发生率通过辖区内消防安全事故发生次数进行评价	秩序管理部
3	机动车辆丢失率	月/季/年度	机动车辆丢失率通过辖区内机动车辆丢失数进行评价	秩序管理部
4	治安案件发生率	月/季/年度	$\frac{\text{治安案件发生数}}{\text{辖区总户数}} \times 100\%$	秩序管理部

5	停车费按时收缴率	月/季/年度	$\frac{\text{停车费实际收缴额}}{\text{停车费应收额}} \times 100\%$	秩序管理部
6	业主对秩序管理的满意率	月/季/年度	对秩序管理状况表示满意和基本满意的业主占业主总数的百分比	客户服务部

27.4 质量管理部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	质量管理部经理	部门	质量管理部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	服务标准执行率	20%	考核期内各物业服务部门发生未按服务标准执行的次数不得多于____次	
2	业主对物业服务满意率	15%	业主对物业服务满意率在____%以上	
3	ISO 内部审核计划完成率	10%	ISO 内部审核计划完成率在____%以上	
4	部门费用	10%	部门费用预算达成率控制在____%以上	

	预算达成率			
5	质量体系文件编写合格率	10%	质量体系文件编写合格率在____%以上	
6	质量体系文件修订及时率	10%	质量体系文件修订及时率在____%以上	
7	质量体系推行工作按计划完成率	10%	质量体系推行工作按计划完成率达____%	
8	质量体系文件归档及时率	5%	质量体系文件归档及时率达 100%	
9	员工管理	5%	部门员工绩效考核得分平均在____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	<p>1.部门费用预算达成率</p> $\text{部门费用预算达成率} = \frac{\text{部门管理费用支出}}{\text{部门管理费用预算}} \times 100\%$ <p>2.质量体系文件归档及时率</p> $\text{质量体系文件归档及时率} = \frac{\text{质量体系文件及时归档数}}{\text{体系文件总数}} \times 100\%$ <p>3.员工管理</p> <p>部门员工绩效考核平均得分以年度综合测评得分为基准</p>			
被考核人		考核人		复核人
签字：	日期：	签字：	日期：	签字：日期：

27.5 市场发展部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	市场发展部经理	部门	市场发展部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	物业市场开拓计划完成率	20%	物业市场开拓计划完成率在____%以上	
2	投资收益率	15%	投资收益率在____%以上	
3	物业市场调研计划完成率	15%	物业市场调研计划完成率在____%以上	
4	部门预算达成率	10%	部门预算达成率控制在____%以下	
5	物业服务策划方案提交及时率	10%	物业服务策划方案提交及时率在____%以上	
6	物业项目中标率	10%	物业项目中标率在____%以上	

7	物业项目中标数	5%	考核期内物业项目中标数在____项以上	
8	外部关系单位合作满意度	5%	外部关系单位有效投诉次数少于____次	
9	员工管理	5%	部门员工绩效考核得分平均在____分以上	
10				
本次考核总得分				
考核 指标 说明	<p>1.外部关系单位合作满意度 外部关系单位指与公司有业务往来的单位，但不包括与竞争对手的往来</p> <p>2.员工管理 部门员工绩效考核平均得分以年度综合测评得分为基准</p>			
被考核人		考核人		复核人
签字：日期：		签字：日期：		签字：日期：

27.6 物业企业绩效考核制度

制度名称	物业企业绩效考核制度	受控状态	
		编 号	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>为了规范本公司物业管理工作程序，提升物业服务质量，提高物业服务人员的工作效率，使公司能够长期可持续发展，实现公司的中长期战略规划，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 适用范围</div> <div>本制度适用于公司全体员工，但下列员工例外。</div> <div>1.兼职、特约人员。</div> <div>2.试用期员工。</div> <div>3.公司临时岗员工。</div> <div>此外，年度考评期内累计不到岗超过 3 个月（包括请假与各其他各种原因缺岗）的员工及入职不足 5 个月的员工不参与年度考评。</div> <div>第 3 条 绩效考评指标确定和修改的基本原则和程序</div> <div>1.考评指标确定的基本原则是指，考评指标的形成是在考评人与被考评人根据公司整体发展的绩效计</div>			

划，在充分沟通交流的基础上形成的，如果双方未能就考评指标达成一致意见，公司总经理有最终的裁定权。

2.绩效考评指标确定和修改的基本原则是指，年初确定的当年员工的绩效考评指标原则上不能修改。确因制定绩效考评指标时所预测的客观环境和条件发生重大变化，或发生重大不可预测的事项需要调整指标时，被考评人需填写“绩效考评指标调整申请表”，经跨级领导批准后，再报总经理办公会议审批；若调整申请未获批准，仍按原指标进行考评。

第2章 绩效考核的内容

第4条 绩效考核的周期

本公司绩效考评周期分为月度考评、季度考评和年度考评。

第5条 绩效考核分数的计算

1.月度考核以员工当月实际绩效考核分数为准。

2.季度考核是在月度考核的基础上加入员工能力考核项目，具体计算公式如下。

季度考核成绩=月度绩效考核分数和/3×70%+能力考核分数×30%

3.年度考核是在月度考核和季度考核的基础上加入员工态度考核项目，具体计算公式如下。

年度考核成绩=月度绩效考核分数和/12×50%+能力考核分数和/4×35%+态度考核分数×15%

第6条 考核指标的设置

1.月度考核项目

部门及权重		业绩考核			
工程管理部	项目	工作计划制订及完成情况	受理维修单数	维修成本节约率	业主满意度
	权重	50%	30%	10%	10%
环境管理部	项目	工作计划制订及完成情况	绿化完好率	卫生达标率	业主满意度
	权重	50%	20%	20%	10%
秩序管理部	项目	工作计划制订及完成情况	治安状况	消防安全状况	业主满意度
	权重	50%	20%	20%	10%
质量管理部	项目	工作计划制订及完成情况	服务标准执行	ISO 内部审核计划完成率	业主满意度
	权重	30%	30%	20%	10%
市场发展部	项目	工作计划制订及完成情况	物业项目中标率	物业服务策划	业主满意度
	权重	50%	20%	20%	10%
客户服务部	项目	工作计划制订及完成情况	物业管理服务费用收缴完成率	受业主表扬或批评的次数	业主满意度
	权重	30%	30%	20%	10%

2.季度考核增加项目

权重 部门	能力考核				
	本岗知识掌握程度	专业培训参与度	对工作自信程度	处理问题水平	对领导指示理解程度
工程管理部	40%	20%	20%	10%	10%
环境管理部	20%	20%	10%	20%	30%
秩序管理部	20%	10%	20%	20%	30%
质量管理部	40%	20%	10%	10%	20%
市场发展部	30%	10%	30%	20%	10%

客户服务部	30%	10%	30%	20%	10%
3.年度考核增加项目					
权重 部门	态度考核				
	不逃避工作中的失误	工作中给上级提供参考	面对困难坚持不懈	坚持团队协作	工作中无需监督 遵守各项规章制度
工程管理部	30%	10%	10%	20%	10%
环境管理部	30%	10%	10%	10%	20%
秩序管理部	30%	10%	20%	10%	10%
质量管理部	20%	20%	10%	10%	20%
市场发展部	20%	20%	20%	20%	10%
客户服务部	30%	10%	10%	20%	10%
第 3 章 绩效考核人的培训					
第 7 条 考核人培训的目的					
通过培训使考核人掌握绩效考核相关技能，熟悉考核的各个环节，准确把握考核标准，避免考核中常见问题的发生。					
第 8 条 绩效考核体系对考核人的要求					
1.对被考核人的业务有相当的了解。					
2.熟练掌握考核的基本原理和操作实务。					
3.在考核过程中与被考核人进行充分的沟通和交流。					
第 9 条 绩效考核人培训的内容					
1.绩效考核标准的内容。					
2.绩效考核的基本流程。					
3.绩效考核方法及实施过程中应注意的事项。					
第 4 章 绩效考核的流程					
第 10 条 月度绩效考核					
1.人力资源部在每月初启动考核工作，由员工直接上级确定本部门月度工作计划。					
2.员工直接上级根据员工的绩效考核目标为所属员工分配工作任务。					
3.由员工直接上级按照部门工作计划及员工工作任务的分配为员工设定考核目标值。					
4.每月的最后一个工作日由员工直接上级与员工进行绩效沟通，对照月初设定的考核目标值就本月工作完成情况进行评价。					
5.人力资源部根据绩效考核的结果确定员工本月的绩效工资标准。					
第 11 条 季度绩效考核					
1.人力资源部在每季度初发放季度员工能力考核表到各部门。					
2.公司认定的考核人根据能力考核表中的考核指标项对所属考核对象进行评价。					
3.考核人按照对被考核人各项指标进行打分并参照月度考核成绩统计最终得分。					
4.人力资源部汇总并审核各部门综合考核结果。					
5.人力资源部负责将考核结果送达被考核人。					
6.被考核人根据考核结果决定是否提起考核申诉并反馈给人力资源部。					
7.人力资源部形成正式的季度考核结果并存档。					
第 12 条 年度绩效考核					
1.年度绩效考核在次年的 1 月 15 日之前展开，人力资源部发放员工态度考核表到各部门。					
2.公司认定的考核人根据态度考核表中的考核指标项对所属考核对象进行评价。					
3.考核人按照对被考核人各项指标进行打分，并参照月度业绩考核与季度能力考核成绩统计最终得分。					
4.人力资源部汇总并审核各部门综合考核结果。					
5.人力资源部负责将考核结果送达被考核人。					
6.被考核人根据考核结果决定是否提起考核申诉并反馈给人力资源部。					

7.人力资源部形成正式的年度考核结果并作为工资等级调整的依据。

第5章 绩效考核结果的运用

第13条 绩效工资发放

1.确定月（季）度绩效工资，其公式为：

月（季）度绩效工资=月（季）度绩效工资总额×[月（季）度绩效考核成绩/100]，其中月（季）度绩效工资总额参照公司相关薪酬制度的规定。

2.确定年度绩效工资。年度绩效工资发放金额根据公司当年经济效益指标完成情况、各部门指标完成情况以及总体绩效优良程度等，由公司总经理办公会研究决定。

3.对于年度绩效考核成绩特别突出的员工，可在总经理特别奖中给予一次性奖励。

第14条 员工岗位工资的调整

1.对于年度绩效考核成绩在90分以上的员工，其岗位工资等级在本岗位工资级别范围内自动上升一档。

2.对于连续两年年度绩效考核成绩在80分以上的员工，其岗位工资等级在本岗位工资级别范围内自动上升一档。

3.对于连续三年年度绩效考核成绩在70分以上的员工，其岗位工资等级在本岗位工资级别范围内自动上升一档。

4.对于年度绩效考核成绩在60分以下的员工，其岗位工资等级在本岗位工资级别范围内降低一档。

第15条 员工岗位调整

1.员工晋升。

2.工作调动。

3.辞退。

第6章 绩效考核内容的修订

第16条 绩效考核内容修订形式

绩效考核内容修订为定期修订，一般为年度绩效考核结束后的两周内，若出现以下情况可以进行不定期修订，由人力资源部提请总经理办公会讨论通过。

1.目前绩效考核体系已不能适应公司的发展，严重阻碍公司的正常经营活动。

2.公司发生重大变更，必须改变绩效考核体系。

第17条 修订议案的提出

任何对绩效考核制度有疑问的员工都可以向人力资源部提出修订议案，提案发起人可以在议案修订期内提出书面修改报告，并报送人力资源部。

第18条 修订议案的处理

人力资源部统一对绩效考核修订议案的建议进行汇总，并形成人力资源部的绩效考核制度修订稿，送总经理办公会讨论通过。

第7章 绩效考核结果的申诉

第19条 申诉时限

员工如果认为在绩效考核过程中受到不公正待遇，有权在考核结果送达三日内向人力资源部提起申诉，逾期视为默认考核结果。

第20条 申诉形式

员工提出绩效考核成绩申诉，需以书面报告的形式提出，人力资源部负责将相关资料记录备案，并将员工申诉报告送交人力资源部经理。

第21条 申诉处理

1.人力资源部收到员工的申诉报告应在5日内与申诉人确认并审核报告的内容，最后将处理意见送交人力资源部经理。

2.人力资源部经理会同申诉人所在部门经理对申诉报告进行评审，由人力资源部负责将评审结果通知申诉人。

3.如果申诉内容属实，由人力资源部负责组织重新对其进行绩效考核。

4.如果申诉人对评审结果不满意，可在评审结果送达5日内向人力资源部提起二次申诉，否则视为对

评审结果的默认。					
第 8 章 附则					
第 22 条 本制度由人力资源部负责解释、修订。					
第 23 条 本制度自发布之日起执行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

27.7 物业人员绩效管理制度

制度名称	物业人员绩效管理制度	受控状态	
		编 号	
第 1 章 总则			
第 1 条 考核目的			
本公司实施对物业人员的绩效考核旨在实现以下目的。			
1.通过绩效考核提高总体物业服务质量的水平。			
2.通过绩效考核对公司物业服务活动进行有效控制，提高管理水平。			
3.通过对员工绩效进行客观评价可以有效调动员工工作积极性，培养和树立正确的公司价值观。			
第 2 条 考核对象			
本公司物业人员考核对象共分为以下三类。			
1.公司高层管理人员（包括总经理、副总经理、各总监等）。			
2.公司中层管理人员（包括各职能部门经理、物业管理人員等）。			
3.公司基层工作人员（包括各职能部门工作人员、工程维修人员、物业服务人员等）。			
第 3 条 考核时间			
1.公司高层管理人员每年度考核一次，具体时间为第二年度的第一个月考核上一年度的工作。			
2.公司中层管理人员每半年考核一次，具体时间为第三季度的第一个月的上半月考核上半年的工作，第二年度的第一个月的上半月考核上一年度下半年的工作。			
3.公司基层工作人员每月度考核一次，具体时间为第二月度的上半月考核上一月度的工作。			
第 2 章 绩效考核的组织管理			
第 4 条 考核管理委员会职责			
由公司总经理、副总经理、各总监、人力资源部经理组成考核管理委员会，领导公司绩效考核工作，具体承担以下职责。			
1.最终考核结果的审批。			

2.中层管理人员绩效等级的评定。

3.员工考核申诉的最终处理。

第 5 条 人力资源部作为考核工作的具体执行机构，主要承担以下职责。

1.对各项考核工作进行指导和培训。

2.对考核过程进行监督。

3.汇总统计考核评分结果。

4.协调处理各级员工对绩效考核的投诉申请事宜。

5.定期对绩效考核情况进行通报。

6.对绩效考核过程中的不规范行为进行纠正。

第 6 条 各部门负责人职责

1.负责本部门绩效考核工作的组织及监督管理。

2.负责处理本部门关于绩效考核的申诉事宜。

3.负责对本部门绩效考核过程中的不规范行为进行纠正。

4.负责对所属员工进行绩效评价。

5.负责所属员工绩效考核结果的反馈，并与员工沟通，制订绩效改进计划。

第 3 章 考核办法

第 7 条 考核关系

考核关系分为直接上级考核、直接下级考核、同级人员考核三种。不同考核对象对应不同的考核权重和考核维度，任务绩效主要由直接上级考评。

第 8 条 考核记录

考核周期的期初，被考核人的考核维度、指标和权重由被考核者上级向其说明并确认。同时，考核主体对被考核人的考核维度和指标充分了解，将考核内容进行记录，作为考核打分的依据，在被考核人有疑义时作为原始凭证，以便考核申诉时用。

第 9 条 考核成绩评定

物业人员绩效评定主要划分成五个等级，划分标准及人数的确定如下表所示。

绩效等级评定表

等级	S	A	B	C	D
定义	卓越	优秀	良好	基本合格	不合格
得分	100 分以上	90~100 分	75~90 分	60~75 分	60 分以下
人数所占比例	5%	20%	30%	40%	5%

第 4 章 绩效考核奖惩的兑现

第 10 条 奖惩办法

1.对于绩效考核成绩评定等级为 S 的员工，以考核期内动态工资总额的 30%为标准支付绩效奖金。

2.对于绩效考核成绩评定等级为 A 的员工，以考核期内动态工资总额的 20%为标准支付绩效奖金。

3.对于绩效考核成绩评定等级为 B 的员工，以考核期内动态工资总额的 10%为标准支付绩效奖金。

4.对于绩效考核成绩评定等级为 D 的员工，以考核期内动态工资总额的 10%为标准扣发绩效奖金。

第 11 条 奖惩兑现时间

1.高层管理人员每年兑现一次，时间为第二年第一个月 15 日前对前一年的考核结果进行兑现。

2.中层管理人员每年兑现一次，时间为第二年第一个月 15 日前。

3.基层工作人员每月兑现一次，时间为下一个月的 15 日前。

第 5 章 附则

第 12 条 考核过程文件需严格保密，考核结果只反馈到个人，不对外公布。

第 13 条 本制度由人力资源部负责制定、修改及解释。

第 14 条 本制度实施后，一切与本制度相抵触的公司文件皆以本制度为准。

第 15 条 本制度自发布之日起执行。

相关说明

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

27.8 物业人员星级考核方案

方案名称	物业人员星级考核方案	受控状态	
		编 号	
<div>一、考核目的</div> <p>本方案的制定是基于以下目的。</p> <div>1.为了能够对员工的工作态度和作业业绩做出科学的评价。</div> <div>2.为员工的晋升、薪资调整等人事决策提供依据。</div> <div>二、考核要旨</div> <div>（一）绩效改进</div> <p>促进公司工作绩效的持续改进和提高，是本次考核的首要任务和核心理念。</p> <div>（二）价值认定</div> <p>在促进绩效改进的同时，对员工的工作贡献和价值做出科学合理的认定，并给予相应的荣誉和报酬，促进员工的工作热情和积极性。</p> <div>三、适用范围</div> <p>部门经理级以下的所有员工。</p> <div>四、考核的组织形式</div> <p>为了更好地完成本次星级考核工作，由公司总经办人员成立考核评定小组，相关部门配合本次评定工作，具体职责如下。</p> <div>（一）人力资源部</div> <div>① 负责本次考核的组织和管理工作。</div> <div>② 负责考核标准的核定和确认。</div> <div>③ 负责考核结果的核实。</div> <div>④ 负责考核过程的监督和协调。</div> <div>（二）总经办</div> <p>总经办负责本次考核的最终考核结果的确认、星级评定与员工申诉的处理等工作。</p> <div>（三）各部门经理</div> <p>各部门经理负责考核的实施和绩优员工的推荐工作。</p> <div>五、考核实施流程</div> <div>1.首先由总经理对员工所在部门当月绩效考核情况进行考核，此项指标由人力资源部与员工所在部门经理一起制定，并由总经办负责备案。</div> <div>2.员工个人当月绩效考核情况由员工直接主管与部门经理共同进行评价，并将最后考核结果送交人力资源部。</div> <div>3.人力资源部将各部门考核结果进行汇总。</div> <div>4.人力资源部根据各部门绩效与员工个人绩效列出员工绩效总排名，并将名单连同考核表一并送交总经办。</div> <div>5.总经办考核评定小组根据人力资源的排名，综合员工各方面表现确定员工的星级。</div> <div>六、考评等级评定条件</div> <div>（一）五星级员工</div> <div>1. 月度绩效考核分数为 90 分以上的。</div> <div>2.业主对其评价较高，无有效投诉事件发生。</div> <div>3.有下列情形之一并且绩效考核成绩在 70 分以上的，也可以参与评选五星级员工。</div> <div>（1）提出改进本部门工作合理化建议被公司采纳，合理化建议内容包括节省开支、提高业主满意度、</div>			

提升物业服务质量、改革创新等。

(2) 为维护公司或业主的利益，保护公司财产而见义勇为的行为。

(3) 为解决公司重大问题而做出突出贡献的。

(二) 四星及以下级员工

员工级别	一星员工	二星员工	三星员工	四星员工
月度绩效考核成绩	60 分(含)以下	60~70 分(含)	70~80 分(含)	80~100 分(含)
业主有效投诉次数	3	2	1	0

七、考核结果运用

1.对于被评选为四星级、五星级的员工，公司在公告栏予以张榜公告，在颁发月度优秀员工证书的同时，发放奖金 300 元。

2.对于被评为一星级员工，由其主管负责进行绩效面谈，并提出具体的绩效改进方案。

八、考核注意事项

1.主管必须对员工绩效做出科学的评价。如果被员工申诉，经人力资源部和考评小组查实主管人员确未做到客观公正，则主管人员将受到降级处理；如果员工申诉虚假，则员工本人将受到降级的处理。

2.主管对下级的评定成绩应呈正态分布形式，四星及以上级员工比例应在 5%左右，而一星级员工的比例也应在 5%~10%之间。

3.总经办绩效评定小组负责本方案的解释、修改。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 28 章 电力企业绩效考核全案

28.1 生产运行部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	发电计划完成率	月/年度	$\frac{\text{当期实际完成发电量}}{\text{公司计划完成发电量}} \times 100\%$ <p>其中发电量是指发电机组进行能量转换产生的电能数量</p>	经营策划部
2	临检损失电量	月/年度	当期所辖设备因检修或设备异常所造成的电量损失总量	生产运行部
3	供电标准煤耗	月/年度	<p>即每供应 1 千瓦时的电能需要的标煤量，适用于火力发电公司的考核</p> $\text{供电标准煤耗} = \frac{\text{供电标准煤量}}{\text{供电量}}$ <p>其中， 供电量 = 发电量 - 发电厂自用电量</p>	生产运行部
4	检修计划完成率	月/年度	$\frac{\text{本期实际完成计划数}}{\text{本期预期制订的计划数}} \times 100\%$	生产运行部
5	生产人身死亡及重伤事故	月/年度	事故的认定根据国家相关规定	安全监察部
6	主要设备完好率	月/年度	$\frac{\text{主要设备完好台数}}{\text{主要设备总台数}} \times 100\%$	生产运行部
7	主设备 I 类数	月/年度	当期未达到 I 类标准的主设备台数	技术管理部

28.2 工程管理部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	重大工程事故发生次数	季/年度	考核期内重大工程事故发生的次数	工程管理部
2	工程质量合格率	季/年度	$\frac{\text{工程质量合格数}}{\text{接受验收的工程总数}} \times 100\%$	工程管理部
3	工程检查频率	月/年度	指在考核期内对施工现场进行检查的次数	材料管理部
4	工程任务量完成率	季/年度	$\frac{\text{实际完成工程量}}{\text{批复设计工程量}} \times 100\%$	工程管理部
5	工程预算准确率	月/年度	$\left(1 - \frac{\text{当期工程预算失误数据}}{\text{工程预算总数数据}}\right) \times 100\%$	工程管理部

6	工程成本控制率	季/年度	$\frac{\text{工程总成本}}{\text{工程预算总额}} \times 100\%$	
---	---------	------	---	--

28.3 技术管理部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	公司用电率	月/年度	$\frac{\text{当期公司用电量}}{\text{发电总量}} \times 100\%$	生产运行部
2	供电标准煤耗	月/年度	$\frac{\text{供电标准煤量}}{\text{供电量}}$	生产运行部
3	技术方案差错次数	月/年度	考核期内技术方案中出现严重错误的次数	技术管理部
4	开发完成准时率	月/年度	$\frac{\text{实际开发周期}}{\text{计划开发周期}} \times 100\%$	技术管理部
5	废水回收利用率	月/年度	$\frac{\text{当期回收废水再投入生产中的量}}{\text{当期废水排放量}} \times 100\%$	生产运行部
6	二氧化硫 排放总量	月/年度	同一电厂所有机组的排放指标之和, 即为该电厂获得的排放总量指标	经营策划部
7	技术服务满意度	月/年度	对客户进行随机调查的技术服务满意度评分的算术平均值	技术管理部

28.4 安全监察部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	安全监察部经理	部门	安全监察部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	部门工作计划完成率	15%	考核期内部门工作计划完成率达 <u>100</u> %	
2	部门费用控制	10%	考核期内部门费用控制在预算范围之内	
3	安全频率	5%	考核期内安全的次数不低于 <u> </u> 次/周	
4	全年连续安全生产天数	15%	考核周期内安全生产天数无中断	
5	生产人身死亡及重伤事故	10%	考核周期内控制为 <u>0</u>	
6	安全隐患整改率	15%	考核期内在 <u> </u> %以上	
7	公司安全规范考试合格率	10%	考核期内在 <u> </u> %以上	
8	临检、非计划停运次数	10%	考核周期内控制为 <u>0</u>	
9	安全培训覆盖率	5%	考核期内安全培训覆盖率达 <u>100</u> %	
10	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核的平均分在 <u> </u> 分以上	
本次考核总得分				
考核指标说明				

被考核人		考核人		复核人	
签字：	日期：	签字：	日期：	签字：	日期：

28.5 经营策划部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	经营策划部经理	部门	经营策划部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	部门工作计划完成率	15%	考核期内部门工作计划完成率达 <u>100%</u>	
2	部门费用控制	10%	考核期内部门费用控制在预算范围之内	
3	公司发展战略制定及时率	10%	考核期内公司发展战略制定及时率达 <u>100%</u>	
4	经营计划完成率	10%	考核期内达 <u>100%</u>	
5	统计数据准确率	15%	考核期内达 <u>100%</u>	
6	策划方案通过率	15%	考核期内在 <u> </u> %以上	
7	部门协作满意度	10%	考核期内满意度评分达到 <u> </u> 分以上	
8	合同文本准确率	10%	考核期内达 <u>100%</u>	
9	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核的平均分在 <u> </u> 分以上	
本次考核总得分				
考核指标说明	<div>1.经营计划完成率 经营计划完成率指公司月/年度经营计划分解到各个部门，在经营策划部督办下的完成情况</div> <div>2.统计数据准确率 $\text{统计数据准确率} = \frac{\text{没有错误数据的文件数}}{\text{当期统计文件总数}} \times 100\%$</div> <div>3.部门协作满意度 对各业务部门之间的协作、配合程度通过发放“部门满意度评分表”进行考核，计算满意度评分的算术平均值</div> <div>4.合同文本准确率 是指在一定期限内不存在错误数据的合同文本数量同一定期限内签订的所有合同的数量的比较</div>			

被考核人		考核人	复核人
签字：	日期：	签字：	日期：

28.6 营销管理部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	营销管理部经理	部门	营销管理部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	部门工作计划完成率	15%	考核期内部门工作计划完成率达 100%	
2	部门费用控制	10%	考核期内部门费用控制在预算范围之内	
3	电量营销计划达成率	20%	考核期内在____%以上	
4	客户投诉次数	10%	考核期内客户的投诉次数控制在____次以内	
5	核查测算并编制电费结算单的及时率	10%	考核期内电费结算单编制的及时率达 100%	
6	电费回收的及时性	15%	考核期内按照相关合同或协议的时间按时完成	
7	电费回收率	10%	考核周期内达 100%	
8	客户满意率	20%	考核周期内达 100%	
9	员工管理	5%	考核期内部门员工绩效考核的平均分在____分以上	
本次考核总得分				
考核指标说明	1.电量营销计划达成率 电量营销计划达成率= $\frac{\text{实际完成销售额或销售量}}{\text{计划销售额或销售量}} \times 100\%$ 2.电费回收率 电费回收率= $\frac{\text{收回的电量销售额}}{\text{总电量销售额}} \times 100\%$ 3.客户满意度 接受调研的客户对营销部工作满意度评分的算术平均值			

被考核人	考核人	复核人
签字：日期：	签字：日期：	签字：日期：

28.7 发电企业绩效考核制度

制度名称	发电企业绩效考核制度	受控状态	编 号
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>1.评价工作业绩</p> <p>通过对员工的工作态度、工作业绩和工作能力进行评估，为确定个人报酬和人事决策提供依据，从而不断提高员工和部门的绩效水平，改善整个企业的业绩。</p> <p>2.确定培训需求</p> <p>① 通过绩效评价来分析员工与工作有关的行为，从而确定需要培训的员工以及培训的内容，为制订培训计划提供依据。</p> <p>② 同时帮助员工了解自己的工作绩效，并为实现各自的职业目标而制订自我改善的行动计划。</p> <p>3.拓展内部沟通渠道</p> <p>通过考核过程中的交流和考评后的绩效面谈，让员工更加了解企业对他们的工作期望，最终达到目标一致，减少内部消耗。</p> <p>第 2 条 绩效考核的原则</p> <p>1.明确公开原则</p> <p>绩效考核标准、考核程序、考核责任都应当有明确的规定，而且在实施当中应当严格遵守这些规定。同时考核标准、程序和对考核责任者的规定在企业应对全体员工公开。这样才能使员工对绩效考核工作产生信任感，愿意接受考核的结果。</p> <p>2.公正客观原则</p> <p>考核标准应当尽量客观，根据客观考核资料进行考核，让事实说话，尽量避免受主观和感情因素干扰。</p> <p>3.量化原则</p> <p>为了使考核的标准明确具体，便于操作，减少人为因素的干扰，应在必要和可行的前提下尽量使考核的标准量化。</p> <p>4.可持续执行原则</p> <p>绩效考核制度一旦确定下来，应在一定时期内长期执行，这需要在制定时综合考虑各种因素。</p> <p>第 2 章 考核主体及其权责分配</p> <p>第 3 条 考核涉及部门及其权责分配</p> <p>1.人力资源部</p> <p>负责对企业员工（高层管理人员除外）个人的考核。</p> <p>2.经营策划部</p> <p>负责对各部门的考核、考核数据的界定。</p> <p>3.财务部</p> <p>负责提供部门、分/子公司成本费用开支、经营绩效方面的相关数据。</p> <p>4.安全监察部</p> <p>提供部门、分/子公司和个人安全考核方面的相关数据。</p> <p>5.生产运行部等</p> <p>提供生产运行等方面的相关数据。</p> <p>6.其他部门</p> <p>对职能部门、分/子公司的协作性提供考核意见。</p> <p>第 4 条 个人考核中各主体责任</p> <p>1.人力资源部</p> <p>① 负责对考核事务进行综合协调和控制，按时发放和回收考核表，并进行统计和保存。负责员工奖惩的记录。</p> <p>② 协调一般员工的考核争议。</p> <p>③ 为其他管理者提供有关考核和面谈技巧的咨询。</p> <p>④ 会同被考核者的部门领导处理考核中出现的争议。</p> <p>⑤ 制定员工培训、调薪、调职的工作方案。</p> <p>2.直接上级</p> <p>① 对直接下级进行全面考核，同被考核者确定被考核者的工作目标，并对被考核者的工作进行实时指导。</p> <p>② 及时了解被考核者工作绩效情况，按时完成绩效考核。</p> <p>③ 同被考核者进行绩效面谈，了解员工心态，协助被考核者明确改进方向，以改进被考核者的绩效。</p> <p>3.下属</p>			

主要对被考核者在管理方面的绩效、激励、指导和培养下属的能力提供评估意见。

4.被考核者

在考核期内，进行自我评价，填写相关表格，及时同直接上级针对绩效中存在的问题进行讨论。

5.协作岗位

某些部门或人员的工作业绩，受被考核者的工作行为或工作结果的影响，即作为被考核者的协作岗位，对被考核者的工作绩效、协作性提供评价意见。

第3章 考核内容

第5条 部门考核内容

部门考核内容如下表所示。

考核项	考核依据
财务角度	依据企业年度经营指标来进行考核
安全角度	依据安全生产考核实施细则
客户角度	根据部门服务的外部客户和内部客户定期满意度调查的结果进行考核
员工管理角度	考核员工总体的遵规守规情况以及部门在完成各项任务时的协作情况

第6条 个人考核内容

个人考核内容根据考核对象分成A类和B类。

1. 月度A类考核

(1) 考核对象及考核内容

考核对象及考核内容详见下表。

考核对象		适用于经营管理类、管理服务类和后勤服务类员工	
考核内容	基本指标	计划性	是否按工作计划完成各项工作
		原则性	是否按原则办事
		主动性	不需上级的指示或命令，能主动改善工作方法
		责任心	要求对本职工作和临时交办的任务尽心尽力，力争做到自己和上级满意
		合作性	要求积极配合同事开展工作，为部门和企业的整体业绩做出贡献
		工作效率	考察完成工作的效率
		纪律性	日常考勤并记录员工迟到、早退、事假或病假、旷工的情况。
		服务性	考核本职工作给服务对象的满意度
	主要指标	工作质量	是否全部完成工作内容，按完成工作的百分比进行评分
		工作成果	是否达到工作完成的效果

(2) 月度B类临时任务考核

对于日常工作之外的临时任务，上级领导应明确完成任务的时间要求、应达到的目标、可提供的资源支持等事项。如果任务重大，则视下属的工作负荷，保证其有足够的时间和精力能够按要求完成。

(3) 月度A类考核的实施

月度考核中，根据记录资料确定的奖惩行为进行考核。在考核总分外加分或减分。

2. 月度B类考核

(1) 考核对象及考核内容，详见下表。

考核对象		适用于生产类和技术类员工	
考核内容	工作态度	主动性	不需上级的指示或命令，能主动改善工作方法
		责任心	要求对本职工作和临时交办的任务尽心尽力，力争做到自己和上级满意
		合作性	要求积极配合同事开展工作，为部门和企业的整体业绩做出贡献
		纪律性	日常考勤并记录员工迟到、早退、事假或病假、旷工的情况
		服务性	考核本职工作给服务对象的满意度
		服从性	能否积极贯彻主管上级的安排
	工作业绩	部门费用控制	能否将预算控制在合理的计划范围内
		部门规范化管理情况	部门规章制度是否健全，部门流程是否通畅
		工作任务完成情况	是否按照公司规定按时、按质完成工作任务

(2) 月度A类考核的实施

月度考核中，根据记录资料确定的奖惩行为进行考核。在考核总分外加分或减分。

3. 年度考核

A类人员和B类人员年度考核为月度考核平均分和年终考核的结果之和。

第4章 考核周期和考核权重

第7条 考核周期

1.部门考核

实行季度考核和年度考核相结合的考核办法。

2.员工考核

实行月度考核和年度考核相结合的考核办法。

第8条 考核权重

1. 部门考核权重

部门考核权重，如下表所示。

考核内容	部门业绩	安全生产	日常工作	员工管理
权重分配	50%	25%	15%	10%

2. 员工月度考核权重

员工月度考核权重如下表所示。

	A类		B类	
考核内容	基础 绩效	主要 绩效	工作 业绩	工作态度 和能力
权重分配	30%	70%	80%	20%
备注	对员工安全指标的考核，独立评分，在考核总得分外进行加减分			

3.员工年度考核权重

(1) 年度A类员工考核权重

年度A类员工考核权重如下表所示。

	工作态度		工作业绩	工作能力		安全指标
	班组长 以上	其他	客观指标量化考核	班组长 以上	其他	
直接上级权重	65%	80%		65%	80%	
协作岗位权重	20%	20%				
直接下级权重	15%					
年终考核分	基本绩效分×50%+工作能力分×50%					单独评分 进行奖惩
员工年度考核分	月度考核平均分×80%+年终考核分×20%					

(2) 年度B类员工考核权重

年度B类员工考核权重，如下表所示。

	工作态度		工作业绩	工作能力		安全指标
	班组长 以上	其他 员工	客观指标量化考核	班组长 以上	其他 员工	
直接上级权重	65%	80%		单独评分 进行奖惩		
协作岗位权重	20%	20%				
直接下级权重	15%					
年终考核分	基本绩效分×50%+工作能力分×50%					
员工年度考核分	月度考核平均分×80%+年终考核分×20%					

第5章 考核实施

第9条 考核程序

1.月度考核实施程序

① 每月5日前，人力资源部将考核表和其他相关部门保存的考核数据汇总后发放到每个部门。

② 被考核者的直接上级整理被考核者日常考核原始记录，并在两天内填写完毕考核表，并在每月8日前将考核结果汇总表交到人力资源部。

③ 每月12日前，人力资源部公布考核结果，被考核者对考核结果有争议的，每月13日前向人力资源部反映，由人力资源部同考核主体协商处理争议。

④ 人力资源部根据考核结果核算员工薪资，通知财务部，并将考核表汇总、存档。

2.部门季度考核实施程序

① 每季度5日前，经营策划部将上一季度的考核表和相关考核数据发放到各个部门，人力资源部配合。

② 部门经理填写考核表，并在3日内填写完毕，上交给经营策划部。如果部门经理对考核的具体事项存在，可在每季度8日前向经营策划部提出，由经营策划部和人力资源部进行综合协商并报主管副总经理审核后解决。

③ 经营策划部汇总各个部门上交的考核表，会同人力资源部进行审核，并报主管副总审核签字后，于每季度12日前公布上一季度的部门考核结果。

第6章 考核面谈

第10条 每次考核后，直接上级都要及时地与下属进行一次单独的绩效面谈，双方都应将面谈作为解

决问题的时机。					
第 11 条 面谈准备工作。上级在考核结果公布两天内确定面谈时间和地点，并及时通知下级，让对方做好准备。					
第 12 条 面谈重点。检查上次考核面谈时制订的计划是否完成，讨论本考核期内下级的工作业绩和工作行为，分析工作中存在的问题，并探讨解决问题的办法，从而制订业绩改善的行动计划。					
第 7 章 绩效考核结果应用					
第 13 条 月度考核作为员工月度绩效工资和奖金发放的依据，作为员工参加培训和学习的参考依据。					
第 14 条 部门季度考核的结果作为部门季度奖惩实施的依据。					
第 15 条 年度员工考核作为员工下一年度基薪调整、职务升降的依据，作为评选先进职工的依据。					
第 16 条 年度部门考核作为年度先进部门的考核依据，并为公司制定下一年度的经营目标提供参考。					
第 8 章 附则					
第 17 条 本考核制度由人力资源部和经营策划部共同协商制定，经主管副总经理审核、总经理签字后生效执行。					
第 18 条 人力资源部负责对人员考核提出修改意见和建议，经营策划部负责对部门考核提出改进意见和建议。					
第 19 条 本考核制度的最终解释权归人力资源部。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

28.8 供电企业绩效考核制度

制度名称	供电企业绩效考核制度	受控状态	
		编 号	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>1.建立有效的激励和约束机制，充分调动员工工作积极性，开发员工工作潜能，获取持续竞争优势。</div> <div>2.促进公司内部管理的改进和完善，提高经济效益，实现建设“一强三优”（即电网坚强、资产优良、服务优质和业绩优秀）现代公司的发展目标。</div> <div>3.建立以绩效导向为目标的企业文化，推动公司战略目标的实现。</div> <div>第 2 条 原则</div> <div>1. 坚持责、权、利统一原则，实现权责对等，收入与劳动挂钩。</div> <div>2. 坚持公开、公正原则，考核程序、考核结果、考核标准全面公开，增强考核的透明度。</div> <div>3. 坚持及时反馈原则，绩效考核的结果一定要及时反馈给被考核者本人，同时应当向被考核者就结果进行解释说明，肯定成绩和进步，指出不足，提供今后改进的参考建议和改进计划。缺乏反馈就达不到培训提升的作用，也失去了和员工进行深度沟通的机会。</div> <div>4. 坚持灵活性原则，必须针对工作本身的特性来采用相应的考核办法。从长期来看，必须根据企业战略的变动和所处环境的变化及时地调整考核的要素、指标以及考核的办法。</div> <div>第 2 章 考核对象</div> <div>第 3 条 本考核制度适用于本公司直属供电所、公司下属各职能部门的各类人员。</div> <div>第 4 条 本考核制度适用于除基本工资、工龄工资外的其他所有工资奖金的发放。</div> <div>第 3 章 考核机构及权责分配</div> <div>第 5 条 公司成立绩效考核领导小组。考核小组组长由主管公司人事的副总经理担任，成员由公司本部有关部门的负责人组成，包括人力资源部经理、战略规划部经理等。考核领导小组的职责主要包括以下几个方面。</div> <div>1.负责审核考核制度、考核实施细则、考核指标及目标值以及考核结果。</div> <div>2.接受相关部门和员工对考核制度、考核办法提出的意见和建议。</div> <div>3.处理绩效考核过程中出现的申诉和争议问题。</div> <div>4.指导日常绩效考核工作的实施。</div> <div>第 6 条 公司人力资源部为公司绩效考核工作的执行部门和绩效考核领导小组的常设办公室。主要负责以下几个方面工作的开展。</div> <div>1.负责考核管理的日常工作，定期召开考核会议，并对考核结果公示。</div> <div>2.编制考核绩效合同范本和各类考核表格。</div> <div>3.协调处理考核过程中出现的一般问题。</div> <div>第 4 章 考核内容</div> <div>第 7 条 考核主要内容如下表所示。</div>			
考核项目	适用对象	考核范围	
工作规范遵守情况	所有考核对象	1.考勤制度遵守 2.材料和报表管理	

		3.会议规范遵守 4.夜间值班制度 5.工作时间着装和胸卡佩戴 6.环境卫生
安全管理	相关业务部门	1.安全制度管理 2.安全操作规程遵守情况。“三票三制”的遵守 3.安全隐患的消除 4.安全事故处理
设备管理	相关业务部门	1.基础管理工作 (1) 建立健全供电设备台账 (2) 按用电性质建立用电台账 (3) 建立用户电能表台账 (4) 各种资料齐全、完整，归档管理 (5) 增强服务意识，不断提高服务水平，认真兑现服务承诺 2.设备运行及营销管理 (1) 变电设备运行管理 (2) 35KV 及 10KV 供电设备运行管理 (3) 低压设备管理
线损管理	相关业务部门	1.35KV 线损管理。线损指标完成情况 2.10KV 线损管理。线损指标完成情况 3.低压线损管理。线损指标完成情况
电费管理	相关业务部门	1.电费如期收缴情况 2.电费回收率 3.陈旧电费回收率

第 5 章 考核周期和权重

第 8 条 考核周期

- 1.对人员考核实行月度考核和年度考核相结合的考核办法。
- 2.对部门考核实行年度综合考核的考核办法。

第 9 条 考核权重

1.部门主管级以上人员考核权重分配

- (1) 月度考核得分=工作规范遵守情况得分×30%+工作业绩得分×70%
- (2) 年度考核得分=月度考核得分综合/12×70%+工作能力得分×30%

2.一般员工考核权重分配

- (1) 月度考核得分=工作规范遵守情况得分×40%+工作业绩得分×60%
- (2) 年度考核得分=月度考核得分综合/12×80%+工作能力得分×20%

3.部门考核权重分配的实施根据各个部门制定的量化的关键绩效指标进行衡量，确定不同的指标分配比例。详细细则参看人力资源部会同各相关部门制定的“具体考核指标表”。

第 6 章 考核实施

第 10 条 月度考核

1.每月 1 日~2 日，人力资源部发布考核的具体要求和相关表格，各个部门从公司网站下载相关的考核表格。

2.每月 3 日~4 日，各部门人员填写考核表，对于考核表中不明确的项，可同部门领导和人力资源部进行协商处理。

3.每月 5 日~6 日，部门领导填写考核表中直接上级考核的内容，并同员工就考核表的内容填写进行初步沟通。

4.每月 7 日~8 日，部门汇总考核表，并上交给人力资源部。

5.每月 9 日~10 日，人力资源部汇总考核结果，报主管领导进行结果审核。经主管领导审核签字后在网上予以公布。

6.人力资源部向财务部提交考核数据和奖金分配情况。财务部审核并备案，同时，人力资源部及时归档和备案。

第 11 条 员工年度考核

1. 下列人员不参加年度考核

- (1) 到职未满半年者。
- (2) 留职停薪及复职未达半年者。
- (3) 已征召入伍者。
- (4) 曾受留职察看之处分者；。
- (5) 中途离职者。

不参加年度考绩的人员，仍应填写考核资料备查，但应注明不参加考核字样及原因。

2.考核时间。每年 1 月 1 日~15 日。

3.考核流程

(1) 员工填写能力考核表，而后同事填写考核量表中的同事评价部分，最后由部门领导填写表格并进行打分。

<p>(2) 人力资源部根据各个部门上交的员工考核表的打分情况,根据年度考核的公式,结合员工月度平均考核得分,汇总得出最终的考核结果。</p> <p>(3) 年度员工考核结果经主管领导签字后公布,并根据考核结果颁发年度奖金。</p> <p>第 12 条 部门年度考核</p> <p>1.每年 1 月 1 日~5 日,相关部门向人力资源部提供部门考核所需的数据和资料。人力资源部根据相关数据和资料会同战略规划部确定部门各项计划的完成情况进行评分。</p> <p>2.评分结果送各个部门进行确认并提出意见和建议。人力资源部和数据资料提供部门负责进行解释。</p> <p>3.绩效考核领导小组对部门年度考核结果进行审核和认定,并制定下一年度部门工作目标。</p> <p>第 7 章 考核结果应用</p> <p>第 13 条 考核结果应用</p> <p>1.用于员工月度奖金的发放。</p> <p>2.用于员工年度奖金的发放。</p> <p>3.作为评选先进职工和先进部门的依据。</p> <p>第 8 章 附则</p> <p>第 14 条 变电所和所属各部门应严格统计上报考核指标完成情况。如果发现存在弄虚作假问题的,可以追溯到以往考核周期,已经发放的兑现金额予以追回,并经公司绩效考核领导小组审议,对相关责任单位形成其他处罚意见。</p> <p>第 15 条 本考核办法若有与上级有关规定相抵触的,按上级有关规定执行。</p> <p>第 16 条 本制度由公司人力资源部负责解释。</p> <p>第 17 条 本制度自 2007 年 7 月 1 日起执行。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

28.9 安全监察部绩效考核方案

方案名称	安全监察部绩效考核方案	受控状态																									
		编 号																									
<p>一、考核目的</p> <p>加强电厂安全管理，增强部门人员安全责任意识，更好地履行安全监察权利和义务，避免重特大事故的发生，特制定本方案。</p> <p>二、考核对象</p> <p>安全监察部业务指标的达成情况。</p> <p>三、考核主体</p> <p>1.电厂以经营策划部为主导，成立绩效考核小组负责对包括安全监察部在内的各部门进行考核，考核期限内，绩效考核小组对各项指标数据进行汇总并根据季度初和年初制订的季度工作计划和年度工作计划进行审核和打分。</p> <p>2.公司主管副总经理审核安全监察部的考核结果，并报总经理签字后生效。</p> <p>四、考核标准</p> <table><tr><th>序号</th><th>考核指标</th><th>评价标准</th><th>考核权重</th></tr><tr><td>1</td><td>全年连续安全生产天数</td><td>安全周期是否有中断</td><td>20 分</td></tr><tr><td>2</td><td>生产人身死亡、重伤事故</td><td>1.全年发生死亡事故的数量。每发生一起死亡生产事故，本考核项分数为 0 2.全年发生重伤事故的数量。每发生一起，扣 15 分，扣完为止</td><td>30 分</td></tr><tr><td>3</td><td>安全隐患整改率</td><td>每发现一次安全隐患未及时消除的情况扣 5 分，直到扣完为止</td><td>20 分</td></tr><tr><td>4</td><td>公司安全规范考试合格率</td><td>公司安全规范考试合格率达到 100%，每低于一个百分点则扣 3 分</td><td>15 分</td></tr><tr><td>5</td><td>安全培训覆盖率</td><td>安全培训覆盖率达到 100%，每低于一个百分点则扣 3 分</td><td>15 分</td></tr></table> <p>五、考核周期</p> <p>对安全监察部的考核采取季度考核和年度考核相结合的办法，每年共进行 5 次考核。</p> <p>六、考核形式</p> <p>1. 部门述职。</p> <p>结合部门季度工作计划和年度工作计划，安全监察部经理在述职会议上对本部门每季度的工作和年度工作进行总结，并进行自评，最终由公司考核小组进行考评。</p> <p>2. 部门关联考核。</p> <p>安全监察部接受其他相关部门的关联工作的评价，主要是针对部门间关联工作中出现的问题进行考核。此评价旨在发现问题、解决问题、改进工作，是部门考核的有效依据。</p>				序号	考核指标	评价标准	考核权重	1	全年连续安全生产天数	安全周期是否有中断	20 分	2	生产人身死亡、重伤事故	1.全年发生死亡事故的数量。每发生一起死亡生产事故，本考核项分数为 0 2.全年发生重伤事故的数量。每发生一起，扣 15 分，扣完为止	30 分	3	安全隐患整改率	每发现一次安全隐患未及时消除的情况扣 5 分，直到扣完为止	20 分	4	公司安全规范考试合格率	公司安全规范考试合格率达到 100%，每低于一个百分点则扣 3 分	15 分	5	安全培训覆盖率	安全培训覆盖率达到 100%，每低于一个百分点则扣 3 分	15 分
序号	考核指标	评价标准	考核权重																								
1	全年连续安全生产天数	安全周期是否有中断	20 分																								
2	生产人身死亡、重伤事故	1.全年发生死亡事故的数量。每发生一起死亡生产事故，本考核项分数为 0 2.全年发生重伤事故的数量。每发生一起，扣 15 分，扣完为止	30 分																								
3	安全隐患整改率	每发现一次安全隐患未及时消除的情况扣 5 分，直到扣完为止	20 分																								
4	公司安全规范考试合格率	公司安全规范考试合格率达到 100%，每低于一个百分点则扣 3 分	15 分																								
5	安全培训覆盖率	安全培训覆盖率达到 100%，每低于一个百分点则扣 3 分	15 分																								

七、考核时间及要求

- 1.季度考核在每年的1月1日~10日，4月1日~10日，7月1日~10日和10月1日~10日进行。
2.年度考核在每年的12月25日到次年的1月15日进行。
3.被考核部门要在既定的考核期限前，填写部门考核表并提供相关的数据和资料备查。

八、年度考核结果的构成

年度考核成绩=Σ4个季度考核成绩×50%/4+年终考核成绩×50%

九、考核评价

- 1.考核采用百分评分制，80分（含）以上为优秀，60分~80分（不含）为合格，60分以下为不合格。
2.考核不合格的应当责令改正，追究有关人员行政责任，并取消参加评选先进单位的资格。
3.部门安全管理工作创优的可进行年度先进部门的考核。

十、奖惩措施

1.指导方针

公司安全生产奖惩贯彻“分级负责、以责论处、奖惩对应、重奖重罚”的原则，坚持精神鼓励与物质奖励相结合、思想教育与行政惩戒相结合的方针。

2.奖惩措施。

- (1)部门年度考核达到优秀的，则颁发给部门5000元奖金。
(2)部门年度考核达到合格的，则颁发给部门1000元奖金。
(3)部门年度考核为不合格的，则扣除部门3000元罚金。

3.鼓励措施

(1)公司设立年度安全目标奖、千日安全目标奖和安全生产特殊贡献奖，表彰和奖励实现安全目标与安全工作做得好的部门和部门工作人员。

(2)每年进行一次安全生产先进部门和先进个人评比，先进部门奖励1万~5万元，先进个人每人奖励1000元。公司总经理或主管副总经理报请总经理同意，可随时对在安全生产工作中作出特殊贡献的部门和个人进行嘉奖。

4. 安全事故处理

(1)若由于管理不善等原因发生安全事故，各有关单位要根据事故调查组的调查报告，安全监察部及其有关责任人员要承担相应的责任，接受相应的处罚。

(2)发生诸如特大人身伤亡事故或责任性特大电网、锅炉、设备、火灾事故者，安全监察部要根据过错程度受到取消当年评比资格、扣罚工资基金等处罚，负主要责任者要受到开除处分。

十一、绩效考核面谈

年度绩效考核结束后，应由主管副总经理同安全监察部经理及员工就考核结果进行面谈。绩效考核面谈应在考核结束后一周内由上级主管安排，并报人力资源部备案。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 29 章 煤炭企业绩效考核全案

29.1 综合计划部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	采煤计划完成率	月/年度	$\frac{\text{当期实际完成原煤开采量}}{\text{当期公司计划完成原煤开采量}} \times 100\%$	综合计划部
2	部门费用与预算差异率	月/年度	$(1 - \frac{\text{实际发生的成本费用}}{\text{预算成本费用}}) \times 100\%$	综合计划部
3	规划报告通过率	年度	$\frac{\text{规划报告通过数}}{\text{规划方案完成数}} \times 100\%$	生产管理部
4	统计数据完整性和准确性	月/年度	统计资料不完整、不准确的次数	生产管理部
5	统计资料及时归档情况	月/年度	统计资料未进行及时归档的次数	技术管理部

6	生产计划不合理投诉次数	月/年度	公司生产计划执行部门针对生产计划提出的投诉次数	总经办
---	-------------	------	-------------------------	-----

29.2 生产管理部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	采煤计划完成率	月/年度	$\frac{\text{当期实际完成原煤开采量}}{\text{当期公司计划完成原煤开采量}} \times 100\%$	综合计划部
2	部门费用与预算差异率	月/年度	$(1 - \frac{\text{实际发生的成本费用}}{\text{预算成本费用}}) \times 100\%$	生产管理部
3	煤炭回采率	年度	$\frac{\text{采区采出煤量}}{\text{采区动用储量}} \times 100\%$	生产管理部
4	百万吨煤死亡率	月/年度	每生产 100 万吨原煤所造成死亡的人数，其中死亡人数是指煤矿原煤生产工艺过程中，各类用工制度人员事故死亡人数的总和	安全监察部
5	检修计划完成率	月/年度	$\frac{\text{本期实际完成计划数}}{\text{本期预期制订的计划数}} \times 100\%$	生产管理部
6	千人重伤率	月/年度	表示某时期内，平均每千名职工因工伤事故造成的重伤人数	安全监察部
7	主要设备完好率	月/年度	$\frac{\text{主要设备完好台数}}{\text{主要设备总台数}} \times 100\%$	生产管理部

29.3 生产调度部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	部门费用预算达成率	月/年度	$\frac{\text{部门实际费用}}{\text{部门计划费用}} \times 100\%$	技术管理部
2	调度方案通过率	月/年度	$\frac{\text{调度方案通过数}}{\text{调度方案上报数}} \times 100\%$	财务部
3	在用设备完好率	月/年度	$\frac{\text{完好设备台数}}{\text{在用设备总台数}} \times 100\%$	生产调度部
4	设备按时送检率	月/年度	$\frac{\text{按时送检设备}}{\text{应送检设备}} \times 100\%$	生产调度部
5	调度计划不合理投诉次数	月/年度	公司调度计划执行部门针对调度计划提出的投诉次数	总经办
6	部门关键员工流失率	月/年度	$\frac{\text{年度在职N年以上员工离职人数}}{\text{年底在职N年以上员工人数}} \times 100\%$	人力资源部

29.4 地测管理部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	部门费用 预算达成率	月/年度	$\frac{\text{部门实际费用}}{\text{部门计划费用}} \times 100\%$	财务部
2	地测器具 周检合格率	月/年度	$\frac{\text{周检合格地测器具数}}{\text{周检地测器具总数}} \times 100\%$	外部计 量单位
3	地测检验频率	月/年度	根据公司规模在某一时期内对采煤地质情况进行检测的次数，以改进煤炭开采条件	地测管理部
4	地测数据完 整性和准确性	月/年度	地测数据不完整、不准确的次数	地测管理部
5	地测方案通过率	月/年度	$\frac{\text{地测方案通过数}}{\text{地测方案上报数}} \times 100\%$	地测管理部
6	百万吨煤死亡率	月/年度	每生产 100 万吨原煤所造成死亡的人数，其中死亡人数是指煤矿原煤生产工艺过程中，各类用工制度人员事故死亡人数的总和	安全监察部

29.5 煤质管理部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	部门费用 预算达成率	月/年度	$\frac{\text{部门实际费用}}{\text{部门计划费用}} \times 100\%$	技术管理部
2	错漏检率	月/年度	$\frac{\text{错漏检样品数}}{\text{送检样品总数}} \times 100\%$	财务部
3	煤质检验频率	月/年度	根据公司规模在某一时期内对采煤现场检查次数，以提高开采煤炭质量	煤质管理部
4	客户投诉率	月/年度	$\frac{\text{因质量问题进行投诉客户数}}{\text{煤炭销售客户数}} \times 100\%$	营销管理部
5	部门员工绩效 考核合格率	月/年度	$\frac{\text{年度员工考核合格以上人数}}{\text{年末部门员工总数}} \times 100\%$	人力资源部

29.6 技术管理部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	技术管理部经理	部门	技术管理部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	技术管理工作 计划完成率	5%	考核期内技术管理工作计划完成率达 100%	
2	吨煤开采成本	5%	考核期内控制在____元以下	
3	技术指导及时性	10%	考核期内一般技术问题平均在____小时内 解决	
4	技术改进方案 被采纳的次数	20%	考核期内技术改进方案被采纳的次数达到 ____次	
5	研发计划达成率	20%	考核期内研发计划达成率在____%以上	
6	技术投入 产出比率	15%	考核期内达到____%以上	
7	百万吨煤死亡率	5%	考核期内控制为 <u>0</u>	
8	突发技术问题 成功处理率	10%	考核期内突发技术问题成功处理率为 ____%	
9	部门关键 员工流失率	10%	考核期内控制在____%以内	

本次考核总得分		
考核 指标 说明	吨煤开采成本 吨煤开采成本的计算由各个煤炭企业根据自身的具体情况制定	
被考核人		考核人
签字： 日期：		签字： 日期：
		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：

29.7 安全监察部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	安全监察部经理	部门	安全监察部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	全年连续安全生产天数	20%	考核期内安全生产天数无中断	
2	安全监察频率	15%	考核期内安全监察次数达到____次以上	
3	百万吨煤死亡率	20%	考核期内控制为 <u>0</u>	
4	安全隐患整改率	15%	考核期内达到 <u>100%</u>	
5	千人重伤率	10%	考核期内控制为 <u>0</u>	
6	安全培训计划达成率	10%	考核期内达到 <u>100%</u>	
7	流程和制度合理化建议被采纳的次数	5%	考核期内被采纳次数达到____次以上	
8	部门员工绩效考核合格率	5%	考核期内达到 <u>100%</u>	
本次考核总得分				
考核 指标 说明				

被考核人		考核人		复核人		
签字：	日期：	签字：	日期：	签字：	日期：	

29.9 煤炭企业绩效考核制度

制度名称	煤炭企业绩效考核制度	受控状态	
		编 号	

第1章 总则

第1条 目的

- ① 贯彻落实国有企业三项制度改革，确保岗位绩效工资制度的顺利实施。
- ② 促进各部门、各级人员的沟通与交流，增强公司凝聚力。促进本煤矿建立奖罚分明、收入能增能减、职务能上能下、员工能进能出的人事激励约束机制，推进人事管理向民主化、公开化和规范化的方向发展。
- ③ 引进市场劳动力价位体系，树立“岗位靠竞争，收入靠贡献”的思想，岗位收入与当地劳动力市场价位相适应。

第2条 考核原则

1.公开、公正、全面、客观原则

考核标准、考核程序、考核时间、考核方式在本煤矿内部对全体员工公开，根据考核量表进行准确而客观的评价，考核结果对被考核者及被考核者的直接主管公开。

2.可行性和实用性原则

- ① 以煤矿对员工的经营业绩指标及相关的管理指标和员工实际工作中的客观事实为基本依据。
- ② 以员工考核制度规定的内容、程序和方法为操作准则。
- ③ 以达到客观评估业绩，并促进业绩改善为目的。

3.逐级考核原则

- ① 煤矿考核领导小组负责对各基层单位党政负责人的业绩考核。
- ② 各基层单位党政负责人负责对本单位管理人员的业绩考核。
- ③ 各基层单位考核小组负责对本单位员工的业绩考核。

4.向关键岗位倾斜原则

- ① 在考核指标的设计上体现对煤矿关键岗位的倾斜导向。
- ② 在考核程序上力求体现出关键岗位对于煤矿发展的更大价值性。

5.简便实用、易于操作的原则

要根据不同岗位(工种)的特点，制定切实可行的考核标准，每一项考核要量化到具体内容，并且易于操作，不能过于繁琐。考核采用百分制打分形式。

第2章 考核主体

第3条 考核主体

1.考核领导小组

煤矿由矿长牵头成立考核领导小组。考核领导小组的主要职责是制定全矿绩效考核制度，负责部门考核管理、检查、指导工作，并对部门负责人实施考核。

2.人力资源部

人力资源部为绩效考核的组织实施部门，主要负责拟定考核方案、培训考核者、编制绩效考核量表样式、审定绩效考核量表、审核考核结果及考核结果运用、受理考核申诉、监督考核工作、总结考核工作。

第3章 考核周期

第4条 考核周期

- ① 对矿长实行年度考核。
- ② 对副矿长实行半年度考核。
- ③ 对各职能部门经理实行季度考核。
- ④ 对各部门其他员工实行月度考核。
- ⑤ 在上述考核基础上，对所有员工进行年度综合考核。

第4章 考核实施

第5条 考核系统

本煤矿实行分类考核制度，不同职位考核的具体等级和标准不同。

- ① 对矿长实行年度考核和年度综合考核，考核结果进行五个等级设置，分别为S（出众）、A（优秀）、B（良好）、C（合格）、D（不合格）。

S——对煤矿企管科制订的年度经营计划的落实情况（含经营性指标、管理性指标）的评估总分为

90~100 分。

A——对公司战略与预算委员会制订的年度经营计划情况（含经营性指标、管理性指标）的评估总分为 80~89 分；

B——对煤矿企管科制订的年度经营计划的落实情况（含经营性指标、管理性指标）的评估总分为 70~79 分；

C——对煤矿企管科制订的年度经营计划的落实情况（含经营性指标、管理性指标）的评估总分为 60~69 分；

D——对煤矿企管科制订的年度经营计划的落实情况（含经营性指标、管理性指标）的评估总分为 59 分（含）分以下或有否决性指标。

② 对副矿长实行半年度考核和年度综合考核，考核结果进行五个等级设置，分别为 S（出众）、A（优秀）、B（良好）、C（合格）、D（不合格）。

S——对矿长确定的业务性指标和管理性指标的评估总分为 90~100 分。

A——对矿长确定的业务性指标和管理性指标的评估总分为 80~89 分。

B——对矿长确定的业务性指标和管理性指标的评估总分为 70~79 分。

C——对矿长确定的业务性指标和管理性指标的评估总分为 60~69 分。

D——对矿长确定的业务性指标和管理性指标的评估总分为 59（含）分以下或有否决性指标。

③ 对于各职能部门经理，实行季度考核和年度综合考核，考核结果进行五个等级设置，分别为 S（出众）、A（优秀）、B（良好）、C（合格）、D（不合格）。

S——对煤矿审定的综合性指标（含业务性指标和管理性指标）的评估总分为 90~100 分。

A——对煤矿审定的综合性指标（含业务性指标和管理性指标）的评估总分为 80~89 分。

B——对煤矿审定的综合性指标（含业务性指标和管理性指标）的评估总分为 70~79 分。

C——对煤矿审定的综合性指标（含业务性指标和管理性指标）的评估总分为 60~69 分。

D——对煤矿审定的综合性指标（含业务性指标和管理性指标）的评估总分为 59（含）分以下或有否决性指标。

④ 对于职能部门内其他员工，实行月度考核和年度综合考核，考核结果进行五个等级设置，分别为 S（出众）、A（优秀）、B（良好）、C（合格）、D（不合格）。

S——对部门经理及授权业务经理所分派的工作任务的完成情况、工作态度评估总分为 90~100 分。

A——对部门经理及授权业务经理所分派的工作任务的完成情况、工作态度评估总分为 80~89 分。

B——对部门经理及授权业务经理所分派的工作任务的完成情况、工作态度评估总分为 70~79 分。

C——对部门经理及授权业务经理所分派的工作任务的完成情况、工作态度评估总分为 60~69 分。

D——对部门总经理及授权业务经理所分派的工作任务的完成情况、工作态度评估总分为 59（含）分以下。

⑤ 对于生产操作类员工，实行月度考核和年度综合考核，考核结果进行五个等级设置，分别为 S（出众）、A（优秀）、B（良好）、C（合格）、D（不合格）。

生产操作类员工的工作同产量直接挂钩，在考核内容上可考虑实施以计件工资或包干工资为基础，同时将成本控制、安全操作和防范、员工学习等因素考虑进去，即考核内容包括产量得分、成本控制得分、安全操作和防范得分以及员工学习等。

⑥ 年度综合考核以绩效考核结果平均分的权重分配、年度综合考核时能力考核分数的权重分配以及年度综合考核时态度考核分数之和所对应的考核等级作为年度综合考核的结果，即

年度综合考核结果 = 绩效考核结果平均分 × 权重 + 能力考核得分 × 权重 + 态度考核得分 × 权重

第 6 条 考核内容的确定

① 根据本煤矿发展的战略要求，人力资源部在煤矿管理层面、部门及各个岗位之间，将战略目标从大到小进行层层分解，归纳出具体的部门和各个岗位的关键业绩指标，由此构成考核内容的一部分（绩效部分）作为考核的依据。

② 不同工作部门和岗位的任务都是通过人来完成的，任务完成量的大小及质量的高低同员工具备的能力和态度是密切联系的。根据煤矿发展对员工能力和工作态度的要求，人力资源部选取必备的工作能

力和态度指标也作为考核的一部分。只有这样才能全面把握考核对象的工作状况，将员工和公司的发展密切联系起来。

第 7 条 考核内容的组成

① 考核内容主要由三部分组成：第一部分为由关键业绩指标确定的绩效部分，主要是将相关职位和部门以及员工业绩进行考核、落实和量化；第二部分针对其无法量化的工作能力，设定不同等级或层次进行描述；第三部分对于工作中体现来的不同工作态度进行分等级描述（在考核方法中对此还有详细的论述）。

② 在考核内容的使用上（在月度或季度考核中），仅采用可以量化的关键业绩指标作为考核的指标。

③ 在年度综合考核中，要对三部分的内容都进行考核，包括关键业绩指标、能力和态度三大部分。各部分的具体内容如下表所示。

指标名称	权重分配			指标内容
	高层	中层	基层	
关键业绩指标	60%	70%	80%	数量指标、质量指标、流程指标等
工作能力	20%	20%	10%	知识积累、理解能力、判断能力等
工作态度	20%	10%	10%	主动性、责任心、协作性等

第 5 章 考核程序和考核结果应用

第 8 条 考核

1.考核方案制定

在考核实施前两周，人力资源部拟定具体考核实施方案，明确考核政策、考核时间安排、考核结果等事项，报主管副矿长批准。

2.考核量表编制（修订）

每考核周期前一周，考核者根据人力资源部提供的员工绩效考核量表、目标责任书、绩效协议书和职位说明书编制被考核者的考核量表，并交人力资源部审核。

3.相关人员意见征集

在考核评估前一周，向被考核者等相关人员征集意见。

4.考核评估

被考核者填写目标责任书、员工绩效考核量表，考核者按规定日期填写评语并签字。

5.考核结果复核

对考核结果的复核由考核者的直接上级实施，主要是对考核者和被考核者的考核过程以及表格的填写进行监督，以确保公平、公正。

6.考核反馈

考核结果确认后一个月内，考核者必须安排时间（不少于一小时）与被考核者正式沟通，通知考核结果、评语，与被考核者讨论改进计划，填写“考核反馈面谈表”，考核者与被考核者在“考核反馈面谈表”上签字后由考核者交人力资源部保存，以备年底考核抽查。

每年 12 月底各部门应对任务指标和管理指标完成情况进行全面自检，并将自检报告经分管副矿长审核后于次年元月 10 日前报人力资源部。人力资源部组织有关部门成立目标责任考核组，包括考核领导小组所涉及的部门以及财务部、组织部等相关部门组成联合小组，对目标责任书中规定的指标进行检查考核。被检查单位要如实提供有关资料和数据，公司除对书面报告、完成指标的资料数据进行审查外，还要按一定比例抽样到现场考核。

7.形式报告

人力资源部对年度综合考核的实施情况进行总结，形成报告。

第 9 条 考核结果公布和反馈

① 考核周期为月度考核的，考核结果每月公布一次，包括对于部门的考核和员工的考核。考核周期为季度、半年度以及年度的，在相应的考核周期结束后及时公布对于员工和部门的考核结果。

② 员工的考核结果每月通知到被考核员工个人，员工之间不应互相打听。

③ 如对当月考核结果有异议，需在考核结果公布之日起一周内向人力资源部提出。

④ 人力资源部应于每年元月 15 日前将各级员工上一考核周期的考核结果备案。

第 10 条 考核结果应用

考核结果将作为相关人员绩效薪资发放及晋升的依据。

① 管理类、专业技术类和生产操作类员工的半年、季度、月度考核结果作为其绩效工资的发

② 管理类、专业技术类以及生产操作类员工的年度考核结果将作为其年度奖金的发放基薪调整及晋升的依据。

③ 具体发放标准见《××煤矿薪酬制度》。年度综合考核结果将作为所有人员职位基薪升降的依据。具体应用如下。

※ 符合以下任何一种情况的员工可晋升一级基薪（直至本职位基薪的最高一级工资）。

* 获得年度综合考核 A 级者。

* 连续两年获得年度综合考核 B 级者。

※ 符合以下任何一种情况的员工可降低一级基薪（直至本职位基薪的最低一级工资）。

* 获得年度综合考核 E 级者。

* 连续两年获得年度综合考核 D 级者。绩效考核的结果还将作为员工教育培训、调动及调配等工作的依据。

※ 对于在考核中不合格的员工，可要求其进行培训，直到达到工作要求，顺利完成工作。

※ 对于经过培训也难以达到要求的员工，则调离原岗位，进入人才库重新竞聘其他适合的岗位。

第 6 章 其他

第 11 条 考核者变动

① 如原考核者工作有变动，新任考核者赴任不到两个月，则考核工作需在人力资源部的协助下与原考核者交流进行；

② 如遇考核期间考核者短期出差或其他不在职的情况，由考核者的上级指定其他胜任者替代考核者进行考核（如考核者为公司总经理，则由总经理指定考核人员代其进行考核）。

第 12 条 被考核者变动

在考核期限内，被考核者因工作调动而调离原职位，在这种情况下由新职位的考核者对其进行考核。若被考核者在新职位工作不满两个月，则由原职位的考核者提供对该员工前段表现的意见。

第 13 条 考核申诉

① 考核者必须将考核结果向被考核者反馈和解释。若有拒绝反馈和解释者，被考核者有权申诉。

② 被考核者如对考核结果存在异议，应该首先与考核者充分沟通加以解决。通过沟通解决不了时，可以向人力资源部提出申诉。

③ 申诉时需提交“绩效评估申诉表”及相关说明材料。

④ 申诉受理部门需在 7 个工作日内，对员工的申诉做出答复。如果员工的申诉理由成立，必须改正申诉者的绩效考核结果，并对考核者进行批评，情节严重的给予必要的处罚；如果员工的申诉理由不成立，不能更改考核结果，并对被考核者进行批评，情节严重的给予必要的处罚。

第 7 章 附则

第 14 条 制定、修订与执行

① 本制度的制定修订由人力资源部组织草拟方案，在征求各方面意见后报矿长审核，签发后生效。

② 本制度自矿长签发之日起开始执行。

③ 本制度的解释权归人力资源部。

第 15 条 具体实施细则由人力资源部会同各职能部门制定。

附表

1.目标责任书

目标责任书

姓名	部门	职位	
本月/季/年度的 工作目标或任务	数量	质量	完成期限

序号	项目名称	指标	目标值	指标	目标值	
下达任务者签名				接受任务者签名		
日期				日期		

2. 月度或季度考核表

月度或季度考核表

姓名		部门（公司）		职位	
考核期	起日		年	月	日
	止日		年	月	日
考核指标及权重	评价要点	评价标准			分值
					评分
最后考核得分					
考核标准					评定等级
考核者评语：					
签名：			日期：		
复核者意见：					
签名：			日期：		

3. 年度综合考核表

年度综合考核表

姓名		部门（公司）		职位			
考核期	起日		年	月	日		
	止日		年	月	日		
第一季度绩效考核得分			第二季度绩效考核得分				
第三季度绩效考核得分			第四季度绩效考核得分				
能力考核得分							
年度综合考核得分=四个季度绩效考核得分之和/4×权重+能力考核得分×权重+态度考核得分×权重							
考核标准	S	A	B	C	D		
	出众	优秀	良好	合格	不合格		
考核者评语：							
签名：			日期：				
复核者意见：							
签名：			日期：				

4. 绩效反馈面谈表

绩效反馈面谈表

姓名				职位	
部门（公司）				考核者	
面谈时间				面谈地点：	
考核结果（人才与绩效委员会确认后的）					
面谈主要内容					
绩效改进计划					
改进要项	改进目标	直接上级帮助员工改进绩效须做的事		员工为改进绩效须做的事	
考核者		被考核者		日期	

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

29.10 采掘队绩效考核制度

制度名称	采掘队绩效考核制度	受控状态	
		编 号	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

- ① 确保煤矿生产任务的顺利完成，实现年度经营发展计划。
- ② 体现“多劳多得，奖效结合”的激励政策，提高一线采掘人员的工作积极性。
- ③ 确保安全生产，完成下达的安全生产指标。

第 2 条 原则

1.关键岗位倾斜原则

采掘效益的高低直接影响企业发展战略的实现，绩效考核应体现采掘岗位在企业发展中的重要性。

2.量化考核为主原则

采掘岗位均为效益产出岗位，其劳动成果可量化，实施量化考核有利于客观、合理地评价岗位价值。

3.公正、公开原则

采掘岗位考核方法、考核过程和考核结果都要向考核人和被考核人及时公开，接受监督。

第 2 章 考核对象和周期

第 3 条 考核对象

考核对象为开采队和掘进队正副队长以及全体一线采掘员工。

第 4 条 考核周期

考核周期为月度考核与年度考核相结合。

第 3 章 考核的实施

第 5 条 采掘队长、副队长考核方法

采掘队长、副队长的考核实行积分考核，满分为 100 分，每月考核一次。考核项目和内容，如下表所示。

考核项	项目细化
生产任务（30 分）	① 没有完成当月的采掘任务，队长扣 10 分，副队长扣 8 分 ② 超额完成生产任务，根据超额比例每增加一个百分点队长加 3 分，副队长加 2 分
安全管理（30 分）	① 每出现一次违背安全操作规程，进行指挥的队长扣 3 分，副队长扣 2 分 ② 不参加安全培训，缺席一次队长扣 3 分，副队长扣 2 分 ③ 出现重伤以上安全事故，队长、副队长本项考核分均为 0 分
材料管理（10 分）	① 每月累计出现 3 次材料无故丢失的现象，队长扣 2 分，副队长扣 1.5 分 ② 材料使用超过本月预算额 10%以上的，队长扣 3 分，副队长扣 2 分
质量管理（10 分）	工程质量必须全优。出现一次合格品，队长扣 3 分，副队长扣 2 分，扣完为止 出现一次不合格品，该项不得分
班组建设（20 分）	① 员工出勤率达不到煤矿规定的标准，队长扣 2 分，副队长扣 1 分 ② 无故不召开班前会的，队长扣 2 分，副队长扣 1 分

第 6 条 采掘员工考核方法

采掘员工的考核实行以积分确定绩效工资的方法。由煤矿确定每个一线工种每天的标准分，标准分的分配同每个一线工种的劳动强度和劳动技能要求有关。采掘员工每天的绩效在标准分的基础上上下浮动。具体实施内容，如下表所示。

考核项	项目细化
生产任务（30 分）	① 没有完成当月的采掘任务扣 5 个标准分 ② 超额完成生产任务，根据超额比例每增加一个百分点加 1 个标准分
安全管理（30 分）	① 每出现一次违反安全操作规程的行为扣 1 个标准分 ② 不参加安全培训，缺席一次扣 1 个标准分 ③ 因个人原因导致重伤以上安全事故的发生，扣发本月绩效工资
出勤	无故缺勤一次，扣 2 个标准分

第 7 条 考核结果等级设置

考核结果等级设置，详见下表。

考核项	等级设置			
	得分情况	90 分（含）以上	60（含）~90 分	60 分以下
采掘队长 副队长	等级设置	优秀	合格	不合格
采掘员工	根据每月标准分的总数进行排序，并发放工资			
出勤	无故缺勤一次，扣 2 个标准分			

第 8 条 考核实施

- ① 对采掘队长、副队长的考核由矿人力资源部和生产管理部等单位联合考核。
- ② 对采掘员工的考核，由队长进行标准分的记录和考核。

第 9 条 考核结果应用

1. 年终奖金发放依据

采掘员工的标准分以年进行累计，并进行排序，根据煤 矿确定的年终奖金发放的标准，年底发放奖金。

2. 职务升降的依据

凡是采掘队长、副队长连续 2 个月或年度累计 3 个月考核不合格的，引咎辞职。对于采掘员工实行末位淘汰制，对于连续 3 个月排名在后 3 位的员工实行待岗，转岗不成功的进行辞退。

第 4 章 考核结果反馈

第 10 条 采掘队长和副队长对月度考核有异议的，可在每月 10 日前向人力资源部提出申请，由人力资源部会同生产管理部进行协商后在 3 日内给予答复。

第 11 条 采掘员工对绩效考核的结果存在异议的，可在每月 10 日前向人力资源部提出申请，人力资源部同采掘队长进行沟通，在 3 日内给予明确答复。

第 5 章 附则

第 12 条 本制度由人力资源部会同采掘队协商制定，经矿长审批通过后，自矿长签字之日起实施。

第 13 条 本制度的修改由采掘队提出申请，人力资源部进行审核后会同采掘队进行修改。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

29.11 安全生产责任制考核方案

方案名称	安全生产责任制考核方案	受控状态																									
		编 号																									
<div>一、考核目的</div> <div>1.为进一步落实国家安全生产法律法规，加强安全生产管理，防止生产安全事故发生。</div> <div>2.为保证安全生产责任制的落实，建立煤矿安全生产长效机制，特制定本考核方案。</div> <div>二、考核范围</div> <div>本考核方案适用于集团公司下属负有安全生产责任的各单位、部门以及相关人员。</div> <div>三、考核组织机构</div> <div>1.集团公司成立安全生产责任制考核领导小组。集团公司总经理任组长，集团安全监察部、人力资源部及各矿行政正职为小组成员。</div> <div>2.常设考核执行机构。由集团公司安全监察部负责考核的组织、实施及其他协调工作。</div> <div>四、考核形式</div> <div>1.安全生产责任制考核实行百分制量化考核。</div> <div>2.考核以按季度考核、年终兑现的形式进行。</div> <div>五、考核内容</div> <div>考核内容，如下表所示。</div> <table><tr><td></td><td>安全指标</td><td>安全制度</td><td>安全指令</td></tr><tr><td>权重分配</td><td>50 分</td><td>30 分</td><td>20 分</td></tr><tr><td>指标描述</td><td>1.百万吨煤死亡率 2.千人重伤率 3.安全隐患整改率</td><td>1.安全生产制度健全性 （1）“三违”制度 （2）“一通三防”制度 2.各项操作是否有章可</td><td>1.安全会议的召开 2.安全培训 3.违规操作次数</td></tr></table> <div>六、安全生产责任制考核结果分类</div> <div>分为优秀、良好、一般、较差和差五个等级，具体如下表所示。</div> <table><tr><td>考核等级</td><td>优秀</td><td>良好</td><td>一般</td><td>较差</td><td>差</td></tr><tr><td>考核得分</td><td>得分≥90 分</td><td>80 分≤得 分 <90 分</td><td>70 分≤考核得 分<80 分</td><td>60 分≤得分<70 分</td><td>得分<60 分</td></tr></table> <div>七、考核结果计算</div> <div>1.季度考核</div> <div>考核得分=（安全指标自评得分+抽查考核得分）/2+（安全制度自评得分+抽查考核得分）/2+（安全指令自评得分+抽查考核得分）/2</div> <div>2.年度考核</div> <div>考核得分=年度安全指标考核得分+（安全制度季度累计得分+安全指令季度累计得分）/4</div> <div>八、考核结果的应用</div> <div>1.考核结果作为审批单位年度安全生产奖的依据。考核结果由集团公司安全监察部出具，在审批各单位奖金时给予上浮或下浮。具体浮动措施包括以下几个方面。</div> <div><div>（1）考核结果为优秀等级的，上浮年度安全生产奖 20%。</div><div>（2）考核结果为良好等级的，上浮年度安全生产奖 10%。</div><div>（3）考核结果为一般等级的，年度安全生产奖不上浮。</div><div>（4）考核结果为较差等级的，下浮年度安全生产奖 50%。</div><div>（5）考核结果为差等级的，取消年度安全生产奖。</div></div> <div>2.各单位党、政正职年度安全风险抵押金与本考核结果挂钩。</div> <div>3.考核结果作为单位年度评比先进工作者、先进班组和部门的重要依据。考核结果每季度在集团公司内部刊物上公布一次。</div> <div>九、考核实施</div> <div>1.每季度 5 日前，集团公司安全监察部印制“安全生产责任制度考核表”，并下发到各个下属矿区和单</div>					安全指标	安全制度	安全指令	权重分配	50 分	30 分	20 分	指标描述	1.百万吨煤死亡率 2.千人重伤率 3.安全隐患整改率	1.安全生产制度健全性 （1）“三违”制度 （2）“一通三防”制度 2.各项操作是否有章可	1.安全会议的召开 2.安全培训 3.违规操作次数	考核等级	优秀	良好	一般	较差	差	考核得分	得分≥90 分	80 分≤得 分 <90 分	70 分≤考核得 分<80 分	60 分≤得分<70 分	得分<60 分
	安全指标	安全制度	安全指令																								
权重分配	50 分	30 分	20 分																								
指标描述	1.百万吨煤死亡率 2.千人重伤率 3.安全隐患整改率	1.安全生产制度健全性 （1）“三违”制度 （2）“一通三防”制度 2.各项操作是否有章可	1.安全会议的召开 2.安全培训 3.违规操作次数																								
考核等级	优秀	良好	一般	较差	差																						
考核得分	得分≥90 分	80 分≤得 分 <90 分	70 分≤考核得 分<80 分	60 分≤得分<70 分	得分<60 分																						

位。					
2.每季度 10 日前，下属矿区和单位将填写完毕的考核表送回集团公司安全监察部。安全监察部对收集上来的考核表进行分类汇总。					
3.在每个季度的考核中，考核领导小组要不定期地到下属矿区和单位进行安全生产责任制落实情况的抽查并进行打分。抽查结果作为季度安全生产责任制度考核的重要部分。					
4.集团公司安全监察部在汇总抽查结果和各个矿区、下属单位自评结果的基础上，对各个矿区和下属单位进行安全生产责任制落实的最终评分，并于每个季度的 15 日公布评比结果。					
十、特殊规定					
出现下列情况之一的单位实行一票否决，单位不得评为优秀、良好等级。					
1.生产矿井发生 3 人（含 3 人）以上的死亡事故；地面单位发生死亡事故的。					
2.因工作不力导致大规模越级异常上访的。					
3.在集团公司其他规定中有明确规定一票否决的。					
十一、责任追究					
1.季度考核结果为较差的单位，给予单位正职和有关责任人通报批评；一个季度考核结果为差的单位，给予单位领导班子正职和有关责任人黄牌警告。					
2.连续两个季度考核结果为较差的单位，给予单位正职和有关责任人黄牌警告；连续两个季度考核结果为差的单位，给予单位领导班子正职和有关责任人诫勉谈话。					
3.连续三个季度考核结果为较差的单位，给予单位正职和有关责任人诫勉谈话；连续三个季度考核结果为差的单位，建议给予单位领导行政处理。					
4.全年考核结果为较差的单位，建议给予单位领导班子组织处理。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 30 章 化工企业绩效考核全案

30.1 生产部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
----	--------	------	---------	------

1	生产计划达成率	季/年度	$\frac{\text{实际产量}}{\text{计划产量}} \times 100\%$	生产部
2	内部利润达成率	季/年度	$\frac{\text{实际完成的内部利润额}}{\text{计划完成的内部利润额}} \times 100\%$	财务部
3	劳动生产效率	季/年度	$\frac{\text{产出数量} \times \text{标准工时}}{\text{日工作小时} \times \text{直接人工数量} - \text{损失工时}} \times 100\%$	生产部
4	交期达成率	季/年度	$\frac{\text{交货期无误次数}}{\text{交货总次数}} \times 100\%$	销售部
5	产品抽检合格率	月/季/年度	$\frac{\text{实际合格数}}{\text{抽样产品总数}} \times 100\%$	品管部
6	生产成本下降率	季/年度	$\frac{\text{上期生产成本} - \text{当期生产成本}}{\text{上期生产成本}} \times 100\%$	财务部
7	生产设备完好率	年度	$\frac{\text{正常使用设备数}}{\text{设备总数}} \times 100\%$	设备部
8	生产安全事故次数	季/年度	考核期内生产安全事故发生的次数合计	安全部

30.2 技术部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	开发计划完成准时率	季/年度	$\frac{\text{实际开发周期}}{\text{计划开发周期}} \times 100\%$	技术部
2	项目申请成功率	季/年度	$\frac{\text{项目申请成功数}}{\text{项目申请总数}} \times 100\%$	技术部
3	技术成果转化成功率	季/年度	$\frac{\text{成功转化的成果项数}}{\text{现有的技术成果项数}} \times 100\%$	技术部 生产部
4	技术方案差错率	月/季/年度	考核期内技术方案出现严重错误的次数	技术部
5	工艺改进成本降低率	月/季/年度	$\frac{\text{改进前生产成本} - \text{改进后生产成本}}{\text{工艺改进前生产成本}} \times 100\%$	财务部
6	技改工作按计划完成率	季/年度	$\frac{\text{实际完成的技术项目项数}}{\text{计划开展的技术项目项数}} \times 100\%$	技术部
7	实验室安全事故发生次数	月/季/年度	指实验室出现的损害员工人身安全和设备安全的事故次数及所造成的经济损失	技术部
8	售后技术服务满意度	月/季/年度	用接受调研的对象对售后技术服务满意度评分的算术平均值来表示	销售部
9	项目成本预算达成率	季/年度	$\frac{\text{实际研发及技术改造等费用}}{\text{成本预算}} \times 100\%$	财务部

30.3 采购部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	采购订单按时完成率	月/季/年度	$\frac{\text{实际按时完成订单数}}{\text{采购订单总数}} \times 100\%$	采购部
2	采购物资合格率	月/季/年度	$\frac{\text{经检验合格的物资数量}}{\text{采购物资总数量}} \times 100\%$	品管部

3	采购成本 预算差异率	季/年度	$\left(1 - \frac{\text{实际采购成本}}{\text{预算采购成本}}\right) \times 100\%$	财务部
4	物资短缺时间	月/季/年度	指原辅材料未能及时到库而影响到生产进度的小时数	生产部
5	应付账款周转率	年度	$\frac{\text{年赊购金额}}{\text{年应付账款余额}} \times 100\%$	财务部
6	供应商交 货及时率	月/季/年度	$\left(1 - \frac{\text{供应商延误交货次数}}{\text{供应商交货总次数}}\right) \times 100\%$	生产部

30.4 储运部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	储运部经理	部门	储运部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	仓储费效比	15%	考核期内确保不超过____%	
2	仓库面积利用率	10%	考核期内确保达到____%以上	
3	存货周转率	10%	考核期内确保达到____%以上	

4	库存货损率	10%	考核期内确保不超过____%	
5	运输货损率	10%	考核期内确保不超过____%	
6	出入库准时率	10%	考核期内确保达到____%以上	
7	平均装卸成本	10%	考核期内确保不超过____万元/吨	
8	库存盘点 账实相符率	10%	考核期内确保达到____%以上	
9	部门管理费用 预算节省率	5%	考核期内确保费用预算节省率不低于____%	
10	绩效考核工作 协作满意度	5%	考核期内确保评分平均值达到____分以上	
11	部门培训计划 按时完成率	5%	考核期内确保培训计划 100%按时完成	
本次考核总得分				
考核 指标 说明				
被考核人		考核人		复核人
签字：	日期：	签字：	日期：	签字： 日期：

30.5 设备部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	设备部经理	部门	设备部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	设备有效利用率	15%	考核期内确保达到____%以上	
2	设备负荷率	15%	考核期内确保达到____%	
3	设备保养率	15%	考核期内确保达到____%以上	
4	设备故障频率	10%	考核期内确保不超过____次/台时	
5	大宗设备采购	10%	考核期内确保达到____%以上	

	成本节约率			
6	设备故障 报修及时率	10%	考核期内确保设备故障 100%按时报修	
7	动力供应及时性	10%	考核期内动力供应不到位或中断的累计小时数不得超过____小时	
8	部门管理费用 预算节省率	5%	考核期内确保费用预算节省率不低于____%	
9	绩效考核工作 协作满意度	5%	考核期内确保评分平均值达到____分以上	
10	部门培训计划 按时完成率	5%	考核期内确保培训计划 100%按时完成	
本次考核总得分				
考核 指标 说明				
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

30.6 品管部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	品管部经理	部门	品管部
考核人姓名		职位		部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	质检工作 及时完成率	15%	考核期内确保质检工作 100%按时完成	
2	原辅材料现场 使用合格率	15%	考核期内确保达到____%以上	
3	产品质量合格率	15%	考核期内确保达到____%以上	
4	产品质量 原因退货率	10%	考核期内确保不超过____%	

5	客户投诉改善率	10%	考核期内确保达到____%以上	
6	质量整改项目 按时完成率	10%	考核期内质量整改项目 100%按时完成	
7	质量成本占 销售额比率	5%	考核期内确保不超过____%	
8	质量体系认证 一次性通过率	5%	考核期内确保达到____%以上	
9	部门管理费用 预算节省率	5%	考核期内确保费用预算节省率不低 ____%	
10	绩效考核工作 协作满意度	5%	考核期内确保评分平均值达到____分以上	
11	部门培训计划 按时完成率	5%	考核期内确保培训计划 100%按时完成	
本次考核总得分				
考核 指标 说明				
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

30.7 安全部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	安全部经理	部门	安全部
考核人姓名		职位	总经理	部门	

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	安全检查计划 按时完成率	20%	考核期内确保安全检查工作 100%按计划完成，及时消除安全隐患，保证安全生产	
2	千人负伤率	20%	考核期内确保不超过____%	
3	安全隐患整改率	15%	考核期内安全隐患整改工作 100%按时完成	
4	安全事故发生起数	10%	考核期内发生安全事故的总起数少于____起	
5	安全培训覆盖率	10%	考核期内确保达到____%以上	
6	安全事故及时处理率	10%	考核期内确保安全事故 100%得以及时处理	
7	部门管理费用预算节省率	5%	考核期内确保费用预算节省率不低于____%	
8	绩效考核工作协作满意度	5%	考核期内确保评分平均值达到____分以上	

9	部门培训计划按时完成率	5%	考核期内确保培训计划 100%按时完成	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	安全检查计划按时完成率 $\text{安全检查计划按时完成率} = \frac{\text{实际完成的安全检查次数}}{\text{计划完成的安全检查次数}} \times 100\%$			
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

30.8 化工企业绩效考核制度

制度名称	化工企业绩效考核制度	受控状态	
		编 号	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 绩效考核目的</div> <div>1.绩效考核是在一定期间内科学、动态地衡量员工工作状况和效果的考核方式，通过制定有效、客观的考核标准，对员工进行评定，以进一步激发员工的积极性和创造性，提高员工工作效率和基本素质。</div> <div>2.绩效考核使各级管理人员充分了解员工的工作状况，通过对员工在考核期内的工作业绩、态度以及能力的评估，充分了解其工作绩效，并在此基础上制定相应的薪酬调整、股权激励、人事变动等激励手段。</div> <div>第 2 条 绩效考核作用</div> <div>1.了解员工对组织的业绩贡献。</div> <div>2.为员工的薪酬决策提供依据。</div> <div>3.为员工的晋升、降职、调职和离职提供依据。</div> <div>4.了解员工对培训工作的需要。</div> <div>5.为人力资源部规划提供基础信息。</div> <div>第 3 条 绩效考核原则</div>			

- 1.公开的原则，即考核过程公开化、制度化。
- 2.客观性原则，即用事实标准说话，切忌带入个人主观因素或武断猜想。
- 3.反馈的原则，即在考核结束后，考核结果必须反馈给被考核人，同时听取被考核人对考核结果的意见，对考核结果存在的问题做出合理解释或及时修正。
- 4.时限性原则，即绩效考核反映考核期内被考核人的综合状况，不溯及本考核期之前的行为，不能以考核期内被考核人部分表现代替其整体业绩。

第4条 绩效考核时间安排

绩效考核包括月度绩效考核、季度绩效考核和年度绩效考核。

- 1.月度绩效考核适用于勤务系列、技术系列（不含副总工）、管理系列的主管人员（不含销售人员）。
- 2.季度绩效考核适用于副总工、各部门经理、副经理和主管（不含销售管理人员）。
- 3.年度考核：适用于本制度适用的所有人员。

第5条 考核小组组成

- 1.组长由总经理担任，负责提出年度绩效考核总体要求。
- 2.副组长由分管人力资源副总经理担任，负责监督考核过程并负责处理考核中出现的突发事件。
- 3.执行组长（负责日常业务的执行）由人力资源部经理担任，负责组织安排各部门负责人为部门各岗位做绩效考核。

4.组员由其他高级管理人员担任，负责按时完成对直接下属的绩效考核，指导并监督本部门绩效考核工作的开展。

5.人力资源部作为办事机构，负责收集整理各部门考核结果并统一备案。

第6条 考核小组职能

- 1.成立考核小组是为了组织、实施、监督绩效考核工作。
- 2.小组成员负责按时完成对适用于副总工、各部门经理、副经理和主管（不含销售管理人员）的绩效考核，指导并监督本部门绩效考核工作的开展，审查批准分管部门的考核结果。
- 3.考核小组不定期抽查部门考核结果，并针对不合理的考核结果及时提出建议并纠偏。
- 4.负责修正公司现有考核制度与考核实际情况可能存在的矛盾，从而使绩效考核制度简明有效并易于操作，最终提高被考核人的工作业绩。
- 5.负责处理考核过程中被考核人的申诉工作，以确保绩效考核工作公平、公正、公开地开展。

第7条 权重分配

考核人及考核人权重分配情况如下表所示。

考核人和考核人权重分配表

被考核人	考核人	月度	季度	年度			
		工作完成情况	部门计划完成情况/分管工作完成情况	部门计划完成情况/分管工作完成情况	工作完成情况	能力	态度
部门负责人/副总工	考核小组		40%	40%		50%	50%
	分管领导		60%	60%		50%	50%
普通员工（除勤务系列的员工）	本部门负责人	100%			100%	50%	50%
	本部门员工和其他部门若干员工					50%	50%
勤务系列	本部门负责人	100%			100%		60%
	本部门员工和其他部门若干员工						40%

注：表中的百分比为考核人打分的权重。

第 8 条 绩效考核人

- 1.基层岗位员工的主要绩效考核人是部门负责人。
- 2.部门负责人的主要绩效考核人是考核小组和分管高级管理人员。
- 3.人力资源部组织并监督绩效考核实施过程，并将评估结果汇总报公司总经理。
- 4.需要考核人熟练掌握绩效考核相关表格、流程、考核制度，做到与被考核人的及时沟通与反馈，公正有效地完成考核工作。

第 9 条 被考核人

- 1.本制度适用于以下人员之外的所有员工。
 - (1) 公司总经理、副总经理、财务总监、总工程师等高层管理人员。
 - (2) 兼职、特约人员。
 - (3) 试用期员工。
 - (4) 公司临时工。
 - (5) 月度考核期内累计不到岗超过 10 天（包括请假与其他各种原因缺岗）的员工不参与本季度考核。
 - (6) 季度考核期内累计不到岗超过 1 个月（包括请假与其他各种原因缺岗）的员工不参与本季度考核。
 - (7) 年度考核期内累计不到岗超过 3 个月（包括请假与其他各种原因缺岗）的员工不参与本年度考核。
- 2.被考核人包括除董事、监事、高层管理人员以外的所有员工，主要包括以下四类人员。
 - (1) 管理人员，即从事行政、管理工作的员工。
 - (2) 技术人员，即从事技术研发、改造等工作的非管理岗位技术人员。
 - (3) 生产操作人员，即从事生产操作的工人。
 - (4) 勤务人员，即司机等。

第 2 章 绩效考核的内容及考核办法

第 10 条 绩效考核体系相关定义

1.绩效考核体系是由一组既独立又相互关联并能较完整地表达评价要求的考核指标组成的评价系统。绩效考核体系的建立，有利于评价员工工作状况，是进行员工考核工作的基础，也是保证考核结果准确、合理的重要因素。

2.考核指标能够真实反映被考核人的工作计划目标完成情况、工作态度、能力等级，是绩效考核体系的基本单位。

第 11 条 在不同的考核期，针对不同的考核对象，绩效考核体系选取不同组合的指标结构。具体内容如下表所示。

不同考核对象在不同考核期的绩效考核指标体系

被考核人	考核人	月度	季度	年度			
		工作完成 情况	部门计划完 成情况/分管 工作完成情 况	部门计划完 成情况/分管 工作完成情 况	工作完成 情况	能力	态度
部门负责人/副总工	考核小组		●	●		●	●
	分管领导		●	●		●	●
普通员工 (除勤务系列员工)	本部门负责人	●			●	●	●
	本部门员工和其他部门若干员工					●	●
勤务系列	本部门负责人	●			●		●
	本部门员工和其他部门若干员工						●

注：“●”代表构成指标。

第 12 条 业绩考核是对经理层整体以及员工个人当期履行职务职责状况和工作结果的考核，它是对员工工作贡献程度的衡量和评价，直接体现出员工对企业的价值，是绩效考核的核心内容。

第 13 条 业绩考核内容

1. 考核副总工分管工作完成情况。
2. 考核各部门经理、副经理和主管（不含销售管理人员）计划工作完成情况。
3. 考核勤务人员、技术人员（不含副总工）、管理人员（不含销售人员）工作完成情况。

第 14 条 业绩考核办法

1. 副总工

（1）分管工作业绩考核，主要考核分管工作计划的完成情况、计划外工作完成情况，以及计划内未完成工作的原因和解决办法。

（2）副总工根据公司整体年度工作计划、分管部门年度工作计划以及本年度工作实际进行情况，制订分管工作的季度工作计划，报公司分管领导批准，副总工签字确认。分管工作计划一式三份，一份交分管领导存档，一份交考核小组，一份交副总工本人。

（3）季度考核时由副总工填写“分管工作/部门季度工作业绩考核表”，交给公司分管领导和考核小组。

（4）考核成绩作为副总工季度业绩考核的分数。

2. 各部门经理、副经理和主管（不含销售管理人员）

（1）部门业绩考核，主要考核该部门工作计划的完成情况、计划外工作完成情况，以及计划内未完成工作的原因和解决办法。

（2）部门负责人根据公司整体年度工作计划、部门年度工作计划以及本年度工作实际进行情况，制订本部门的季度工作计划，报公司分管领导批准，部门负责人签字确认。部门季度工作计划一式三份，一份交部门存档，一份交考核小组，一份交部门负责人本人。

（3）季度考核时由部门负责人填写“分管工作/部门季度工作业绩考核表”，交给公司分管领导和考核小组。

（4）考核成绩作为部门负责人季度业绩考核的分数。

3. 勤务人员、技术人员（不含副总工）、管理人员（不含销售人员）

（1）员工业绩考核，主要考核员工的工作计划的完成情况、计划外工作完成情况，以及计划内未完成工作的原因和解决办法。

（2）月度考核时填写“员工月度工作业绩考核表”，交给部门负责人，由部门负责人然后反馈给员工本人，并与其协商制订下期工作计划，由员工签字确认。

（3）考核成绩作为员工月度业绩考核的分数。

（4）考核表一式三份，原件交人力资源部存档，一份交部门存档，一份交员工本人。

（5）填写内容所依据的信息以各种有形资料和数据为主，辅以填写人和考核人记忆。

第 15 条 能力考核

1. 能力考核是考核员工在岗位实际工作中具备的能力，根据被考核人表现的工作能力，参照能力考核标准，对被考核人所担当的职务与其能力匹配程度做出评定

2. 针对副总工/部门负责人、员工分别对应两套不同的能力指标体系。

第 16 条 能力指标体系

1. 副总工/部门负责人能力指标体系

副总工/部门负责人的六项核心能力指标分别为计划和组织（20%）、领导技巧（20%）、团队建设（20%）、沟通能力（20%）、创新能力（10%）、评估能力（10%）

2. 员工能力指标体系

员工的五项核心能力指标分别为团队合作、学习能力、专业知识和技能、解决问题和工作效率五个方面，权重均为 20%（勤务系列员工不考核能力指标）。

第 17 条 能力考核方式

1. 考核人对被考核人进行能力考核，综合考虑本年度该员工在工作中反映出的各项核心能力，参考核心能力打分标准，并通过相同岗位其他员工的能力表现最终确定该员工的核心能力得分。

2. 员工的实际能力与相应核心能力完全匹配则得满分 100 分，通过将各项核心能力得分加和，最终确定该员工本年度能力考核分数。

第 18 条 态度考核

1.工作态度是对某项工作的认知程度及为此付出的努力程度，工作态度是工作能力向工作业绩转换的桥梁，在很大程度上决定了能力向业绩的转化效果。

2.工作态度考核可选取对工作业绩能够产生较大影响的考核内容，如协作精神、工作热情、礼貌程度等，注意一些纯粹的个人生活习惯等与工作无关的内容不要列入考核中。

3.针对副总工/部门负责人、员工分别对应两套不同的态度指标体系。

第 19 条 态度指标体系

1.副总工/部门负责人态度指标体系

部门负责人的五项核心态度指标分别为团队建设意识、勇于承担责任、公平公正意识、学习意识、员工培养意识，权重均为 20%。

2.员工态度指标体系

员工的六项核心态度指标分别为是否认真完成任务（20%）、是否遵守上级指示（20%）、是否具有服务意识（20%）、是否有责任感（20%）、出勤率的高低（10%）、是否虚心好学（10%）。

第 20 条 态度考核方式

1.考核人对被考核人进行态度考核，综合考虑本年度该员工在工作中反映出的各项核心态度指标，参考核心态度打分标准，并通过相同岗位其他员工的态度表现最终确定该员工的态度得分

2.员工的实际态度与相应核心态度完全匹配则得满分 100 分，通过将各项核心态度得分加和，最终确定该员工本年度态度考核分数。

第 21 条 绩效考核中各项指标权重的确定方法

1.权重分配根据企业发展战略所倡导的员工行为导向确定。

2.根据公司经营现状以及公司目前对不同工作岗位人员的要求，建议工作业绩、工作能力、工作态度权重分配如下表所示。

不同考核对象的考核指标权重表

被考核人	月度	季度	年度			
	工作完成情况	部门计划完成情况/分管工作完成情况	部门计划完成情况/分管工作完成情况	工作完成情况	能力	态度
部门负责人/副总工		100%	70%		20%	10%
普通员工	100%			70%	10%	20%
勤务系列	100%			60%		40%

注：表中的百分比为考核指标权重。

第 3 章 绩效考核实施

第 22 条 考核人培训目的

通过培训，使考核人掌握绩效考核相关技能，熟悉考核的各个环节，准确把握考核标准，掌握考核方法，分享考核经验，克服考核过程中常见的问题。

第 23 条 绩效考核体系对考核人的要求

1.要求绩效考核人对被考核人的业务有充分的了解。

2.要求绩效考核人熟练掌握考核的基本原理及操作实务。

3.要求绩效考核人必须在考核过程中与被考核人进行有效的沟通和交流。

第 24 条 绩效考核人培训内容

人力资源部根据公司中高层管理人员及普通员工对绩效考核制度的掌握情况，在每季度和年度绩效考核实施前一周组织统一培训，培训内容包括绩效考核标准内容、绩效考核流程、绩效考核方法以及考核实施过程应注意的问题。

第 25 条 月度绩效考核实施过程

1.月度绩效考核结果是月度奖金发放的依据，考核对象包括勤务人员、技术人员（不含副总工）、管理人员（不含销售人员）。

2.月度绩效考核流程

（1）由员工本人填写“员工月度工作业绩考核表”，交给部门负责人。

（2）部门负责人对该员工月度工作进行总评、打分并签名。

（3）部门负责人将考核结果反馈给员工本人，并与其协商制订下期工作计划，由员工签字确认考核结果和下月工作计划。

（4）部门负责人将本部门考核表收齐后，交公司分管领导审核、批准后，报人力资源部。

（5）人力资源部审查后交总经理批准。

第 26 条 季度绩效考核实施过程

1.季度绩效考核结果是季度奖金发放的依据，考核对象包括副总工、各部门经理、副经理和主管（不含销售管理人员）。

2.季度考核流程

（1）副总工/部门负责人填写“分管工作/部门季度工作业绩考核表”和“部门季度工作计划”。

（2）考核小组召开公司季度工作例会。

（3）副总工/部门负责人陈述分管工作/本部门季度工作计划完成情况，考核小组成员评议打分。

（4）副总工/部门负责人宣读分管工作/本部门工作计划安排。

（5）分管领导对分管工作/本部门工作计划进行调整布置后，由副总工/部门负责人签字确认。

（6）将业绩考核表交予人力资源部汇总后，交总经理批准，并反馈到副总工/各部门。

第 27 条 年度绩效考核实施过程

1.年度绩效考核将依据考核结果确定各岗位员工晋升、奖惩等，并调整员工培训、员工发展的内容，考核内容包括工作业绩（分管工作完成情况、部门计划完成情况、个人工作完成情况）、工作态度、工作能力三方面，考核对象包括副总工、各部门经理、副经理和主管（不含销售管理人员）、勤务人员、技术人员（不含副总工）、管理人员（不含销售人员）。

2.副总工/部门负责人年度绩效考核流程

（1）汇总并计算副总工/部门负责人各季度的业绩考核（分管工作完成情况、部门计划完成情况）得分的平均分，即为副总工/部门负责人该年度的业绩考核得分。

（2）考核小组和分管领导对副总工/部门负责人的能力和态度打分。

（3）人力资源部汇总各项考核指标的得分情况，计算最终年度考核得分，并负责将考核情况反馈给副总工/各部门负责人。

3.技术系列（不含副总工）、管理系列主办（不含销售人员）年度绩效考核流程

（1）汇总并计算员工各月的业绩考核（个人工作完成情况）得分的平均分，即为员工该年度的业绩考核得分。

（2）人力资源部选择与被考核员工所在部门业务联系较多的若干部门，与该部门负责人协商，各指派一名员工参加被考核部门员工的能力和态度考核；被考核员工所在部门由该部门负责人指定一名员工参加被考核员工的能力和态度考核。

（3）被考核部门负责人召集本部门员工以及前款所提的外部门若干员工，填写“员工能力指标评估表”和“员工态度指标评估表”。

（4）人力资源部汇总员工各项考核指标的得分情况，计算最终年度考核得分，填写“员工年度能力和态度考核汇总表”和“员工年度绩效考核汇总表”，并负责将考核情况反馈给各部门负责人，部门负责人负责将考核情况反馈给员工本人。

4.勤务系列员工年度绩效考核流程

（1）汇总并计算勤务人员各月的业绩考核（个人工作完成情况）得分的平均分，即为勤务人员该年度的业绩考核得分。

（2）部门负责人和部门负责人确定的若干本部门员工和其他相关部门员工（可以包括高层管理人员）对勤务人员态度打分，如需加入高层管理人员，部门负责人可以调整打分人权重，报人力资源部批准后执

行。

(3) 人力资源部汇总员工各项考核指标的得分情况，计算最终年度考核得分，填写“员工年度能力和态度考核汇总表”和“员工年度绩效考核汇总表”，并负责将考核情况反馈给各部门负责人，部门负责人负责将考核情况反馈给员工本人。

第 4 章 绩效考核结果运用

第 28 条 年度绩效考核结果分为优秀、优良、称职、基本称职和不称职五等。

第 29 条 公司年度考核结果评为优秀的不超过 10%，基本称职的不低于 5%，不称职的低于 2.5%，优良的和称职的比例由考核小组根据当年考核的整体优良程度确定。

第 30 条 考核标准分数

1.“标准分数”为对应奖金 100%发放的分数，建议××××年为 80 分，以后标准分的确定由考核小组根据上一年度员工整体业绩在年初予以适当调整。

2.原则上部门员工（不含部门负责人）月度考核平均分不超过标准分数；副总工、各部门经理和主管（不含销售管理人员）季度考核平均分不超过标准分数。

第 31 条 月度和季度考核结果不做分类，只以分数表示。

第 32 条 月度奖金发放

适用于勤务人员、技术人员（不含副总工）、管理人员（不含销售人员）；员工月度奖金基数为其岗位工资的一定比例，建议××××年为 1/3，以后比例的确定由考核小组根据上一年度公司整体业绩在年初予以适当调整，遇特殊情况可不定期调整。

$$\text{个人月度奖金} = \frac{\text{个人月度考核得分}}{\text{标准分数}} \times \text{个人岗位工资} \times \text{比例系数} \left(\text{暂定为} \frac{1}{3} \right)$$

第 33 条 季度奖金发放

适用于副总工、各部门经理和主管（不含销售管理人员）。季度奖金基数为其岗位工资的一定比例，建议××××年比例为“1”（考虑到季度奖金的发放周期，比例定为普通员工月度奖金比例的 3 倍），以后比例的确定由考核小组根据上一年度公司整体业绩在年初予以适当调整，遇特殊情况可不定期调整。

$$\text{个人季度奖金} = \frac{\text{个人季度考核得分}}{\text{标准分数}} \times \text{个人岗位工资} \times \text{比例系数} (\text{暂定为} 1)$$

第 34 条 年度奖金发放

1.部门年度奖金总额的确定。

部门年度奖金总额＝

$$\frac{\text{本部门计划完成情况得分} \times \sum_{\text{本部门}} \text{岗位系数}}{\text{本部门}} \times \text{年度奖金总额}$$

$$\sum_{\text{各部门}} \left(\text{各部门年度计划完成情况得分} \times \sum_{\text{本部门}} \text{岗位系数} \right) + \sum_{\text{各副总工}} (\text{副总工年度考核得分} \times \text{其岗位系数})$$

其中

$$\text{部门年度计划完成情况得分} = \frac{1}{4} \sum_{\text{4}} \text{部门季度计划完成情况得分}$$

2.副总工年度奖金总额的确定

副总工年度奖金总额＝

$$\frac{\sum_{\text{名副总工}} (\text{副总工年度考核得分} \times \text{其岗位系数})}{\text{名副总工}} \times \text{年度奖金总额}$$

$$\sum_{\text{各部门}} \left(\text{各部门年度计划完成情况得分} \times \sum_{\text{本部门}} \text{岗位系数} \right) + \sum_{\text{各副总工}} (\text{副总工年度考核得分} \times \text{其岗位系数})$$

3.副总工年度奖金确定

(1) 年度奖金金额

$$\text{副总工年度奖金} = \frac{\text{副总工年度考核得分} \times \text{其岗位系数}}{\sum_{\text{各副总工}} (\text{副总工年度考核得分} \times \text{其岗位系数})} \times \text{副总工年度奖金总额}$$

(2) 副总工年度考核得分确定

$$\text{副总工年度考核得分} = \frac{1}{4} \sum_{\text{4}} (\text{分管工作季度完成情况得分}) \times \text{权重} + \text{能力得分} \times \text{权重} + \text{态度得分} \times \text{权重}$$

4.其他员工年度奖金确定

(1) 年度奖金金额

$$\text{员工年度奖金} = \frac{\text{员工年度考核得分} \times \text{其岗位系数}}{\sum_{\text{本部门}} (\text{员工年度考核得分}) \times \text{岗位系数}} \times \text{部门年度奖金总额}$$

(2) 考核得分确定

① 部门经理、主管人员（不含销售人员）考核得分=

$$\frac{1}{4} \sum_{\text{4}} (\text{部门季度计划完成情况得分}) \times \text{权重} + \text{能力得分} \times \text{权重} + \text{态度得分} \times \text{权重}$$

② 普通员工（不含勤务人员）考核得分=

$$\frac{1}{12} \sum_{\text{12}} (\text{月度工作完成情况得分}) \times \text{权重} + \text{能力得分} \times \text{权重} + \text{态度得分} \times \text{权重}$$

③ 勤务人员考核得分 = $\frac{1}{12} \sum_{\text{12}} (\text{月度工作完成情况得分}) \times \text{权重} + \text{态度得分} \times \text{权重}$

第 35 条 员工岗位工资级别调整

1.对于年度绩效考核为优秀的员工，其岗位工资等级在本岗位职级范围内自动上升一档。

2.对于连续 2 年年度绩效考核达到优良标准的员工，其岗位工资等级在本岗位职级范围内自动上升一档。

3.对于连续 3 年年度绩效考核为称职的员工，其岗位工资等级在本岗位职级范围内自动上升一档。

4.对于年度绩效考核为基本称职的员工，其岗位工资等级在本岗位职级范围内自动降低一档。

第 36 条 级别调整的特殊情况

1.若某员工的岗位工资级别已是该职务所在薪幅的最高档，则将月涨幅工资乘以 12，以奖金的形式随同上年度年终奖一次性发放。

2.若某员工的岗位工资级别已是该职务所在薪幅的最低档，则将月降幅工资乘以 12，在上年度年终奖中一次性扣减。

3.对于多年累积的绩效考核结果尽量使用，但不重复使用。例如，连续三年的考核结果为优良、优秀、优良，则第二年升一档工资，第三年升一档工资；连续三年的考核结果为称职、优良、称职，则第三年末升一档工资，但第二年的“优良”以后不再使用。

第 37 条 员工晋升

年度绩效考核结果是人力资源部决定员工是否晋升的主要依据，对考核成绩优秀的员工，人力资源部根据当时公司的用人需求情况，制定员工晋升提案，并上报考核小组。

第 38 条 工作调动

年度绩效考核使被考核人与人力资源部充分了解其工作业绩、工作能力和工作态度，如果被考核人认为在别的岗位更能发挥其能力并能提高工作业绩，该员工可在年度绩效考核结束后 1 个月内提出工作调动要求，经部门负责人同意后，送人力资源部汇总后，报考核小组审批；或者由人力资源部提出调动意见，与员工本人协商一致后，报批。

第 39 条 辞退

根据员工年度考核结果，对于考核结果为不称职的员工，经过 3~6 个月的培训或者调整工作岗位时间后，仍不能胜任工作的，公司可以终止与员工签订下年度劳动合同，并根据相关规定予以经济补偿。

第 40 条 员工培训

1.人力资源部将公司全体员工核心能力的考核结果整理成册，在年度绩效考核结束后 20 天内，根据全体员工核心能力状况制订全体员工年度培训计划，上报总经理审批。

2.总经理批准全体员工年度培训计划后，人力资源部应在 1 个月内制定各岗位员工年度培训方案。

3.每季度人力资源部需要对员工年度能力培训方案实施具体情况进行总结并不断调整，达到开发、挖掘员工能力的目的。

第 5 章 绩效考核申诉

第 41 条 申诉条件

在绩效考核过程中，员工如认为受到不公平对待或对考核结果感到不满意，有权在考核期间或得知考核结果 7 天内直接向人力资源部申诉，逾期视为默认考核结果，不予受理。

第 42 条 申诉形式

员工向人力资源部申诉时需要以书面形式提交申诉报告，人力资源部负责将员工申诉统一记录备案，并将员工申诉报告和申诉记录提交人力资源部经理。

第 43 条 申诉处理

1.人力资源部在接到申诉后 10 日内必须对申诉人确认并对其申诉报告进行审核，最终将处理意见提交考核小组副组长。如逾期没有受理，申诉人可直接向考核小组副组长再次提起申诉，考核小组副组长责成人力资源部处理，并对人力资源部的逾期行为进行处罚。

2.考核小组副组长根据人力资源部提交的资料，决定是否需要召开由申诉人、申诉人绩效考核人、申诉人跨级领导、人力资源部经理组成的申诉评审会；如不需召开申诉评审会，则由人力资源部将结果反馈给申诉人。

3.如果员工申诉内容属实，申诉评审会需要按季度或年度绩效考核流程对申诉人重新进行绩效考核，此次考核结果即该员工季度或年度考核成绩，考核结果存档并发送总经理。

4.申诉评审会还需要确定绩效考核人对员工考核过程中是否存在不公平现象。如果发现绩效考核人在考核过程确有不公平行为，公司将采取相应的处罚措施。

5.如果申诉人对评审会考核结果仍不满意，必须在得知评审结果后 10 日内向人力资源部提交要求二次评审的书面报告，否则视为默认。总经理作为考核小组组长将根据具体情况，决定是否进行二次评审，程序同一次评审，总经理或其全权代表出席。

6.对于二次评审结果以总经理或其全权代表的最终评审意见为准。

第 6 章 绩效考核制度修订

第 44 条 在年度绩效考核过程中，考核小组通过把握考核人与被考核人对考核体系的意见，在限定时间内，对现有考核体系内容进行修改，以更好地适应下一年的绩效考核工作。修改的内容包括以下三个方面。

1.绩效考核指标内容、考核标准、考核流程。

2.考核指标中工作业绩、工作能力、工作态度的权重分配。

3.考核人打分权重分配。

第 45 条 绩效考核修订形式

绩效考核修订形式为定期修订，日期为每年年度考核结束后 2 周内，若出现以下任一情况可以进行不定期修订，修订日期由考核小组决定。

1.目前绩效考核体系不能适应公司的发展，严重阻碍公司经营。

2.公司发生重大变更，必须改变绩效考核体系。

3.考核小组中有 1/3 以上人员提议。

第 46 条 修订议案的提出

任何对公司考核制度有疑问的员工都有权向考核小组提出考核制度修订提案，提案发起人可以在修订期内提交修订建议的书面报告，给人力资源部并由其统一转交考核小组讨论。

第 47 条 修订议案的受理

在修订期间员工提出的修订书面议案将由人力资源部集中转交考核小组，人力资源部针对修订提议收集基础资料；考核小组组长将在随后的一周时间内组织小组成员讨论考核制度修订提案，然后提交年度制

度修订会。 第 48 条 制度修订过程 1.在年度考核制度修订会议上，修订提案通过与否采取投票方式决定，得到超过三分之二成员赞成票的提案视为通过，会后人力资源部负责整理通过的修订提案，并根据修订提案修订绩效考核制度，由考核小组组长签发后生效。 2.不论提案通过与否，人力资源部都要将最后结果反馈给提案发起人。 第 7 章 附则 第 49 条 本考核制度解释权归公司人力资源部。 第 50 条 本制度经公司董事会通过后执行，修正时亦同。 第 51 条 本制度自颁布之日起正式执行，不溯及颁布前考核，原有其他考核方法自本考核制度实施之日起废止。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

30.9 生产车间绩效考核制度

制度名称	生产车间绩效考核制度	受控状态	
		编 号	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 适用范围</div> <p>本制度适用于生产部及生产车间的全体员工，经理和经理助理除外。</p> <div>第 2 条 考核目的</div> <p>通过考核，激励员工围绕月度和年度经营业绩积极努力地开展工作，为员工月度计件工资和年度奖金的发放提供依据，同时为员工工作改进和工作重点指明方向。</p> <div>第 3 条 考核原则</div> <div>1.务实、适用原则。</div> <div>2.效益导向与职责导向相结合原则。</div> <div>3.科学合理原则。</div> <div>4.多角度考核原则。</div> <div>第 4 条 考核周期</div> <p>对员工实行月度考核和年度考核，月度考核的时间为下月的 5 日开始 7 日结束。年度考核周期与会计核算周期一致，考核时间为下一年度第一月份的 15 日。</p> <div>第 5 条 考核的组织</div> <p>生产部员工考核由生产部全面组织实施，由高层管理委员会负责考核结果的评议和审核。考核工作的组织整理由公司人力资源部完成。审核后的考核资料由人力资源部用于发放奖金。</p> <div>第 6 条 考核程序</div> <div>1.考核前 3 天，人力资源部通知考核人员准备考核资料，并发放相关空白考核表及考核要求和说明。</div> <div>2.各考核人于考核日对被考核人进行考核，填写考核表并将考核表送交人力资源部。</div> <div>3.人力资源部将考核资料汇总整理出考核结果，报高层委员会审核。</div> <div>4.人力资源部将考核结果反馈给被考核人，被考核人如有异议，可向高层委员提出申诉。</div> <div>5.人力资源部汇总最终考核结果并据此计算月度奖金或年终奖金。</div> <div>第 7 条 考核申诉</div> <p>被考评者对考评结果持有异议或不清楚，可以直接到综合管理部询问，若仍有异议，可提出书面申诉，申诉内容包括申诉事项和理由。由综合管理部转呈考核小组，由考核小组进行仲裁处理。考核小组应在 5 个工作日内做出裁决。</p> <div>第 8 条 考核的基本依据</div>			

主要考核依据为生产部的月度计划和员工的岗位职责。

第2章 月度考核

第9条 考核要素

月度考核要素为生产部月度计划完成、岗位职责。不同的工作职位对应不同的考核权重，员工具体的权重参见“生产部员工月度考核要素权重表”。

生产部员工月度考核要素权重表

职别	计划完成	岗位职责	工作态度
车间主任	0.5	0.3	0.2
班组长	0.4	0.3	0.3
普通员工	0	0.5	0.5

第10条 考核指标、权重和标准

1.计划完成要素

(1) 考核指标

每月28日前由生产经理根据每月生产、安装计划确定下月度的关键考核指标，考核指标是可量化的，如成本、收入、费用、废品率、质量指标等，由此组成生产部月度计划完成考核如下表所示。

生产部员工月度计划完成考核表

指标	权重	标准	实际完成	考核得分	考核分值
成本					
费用					
废品率					
.....
合计					

说明：考核得分(K) = $\frac{\text{实际完成}}{\text{标准}} \times 100$

(2) 指标权重

当月由各部经理根据各项指标的重要程度和本月工作重点，确定各项指标的权重。

2.岗位职责要素

(1) 考核指标

根据每一岗位的职务说明书中的职责转化为考核指标，考核指标可分为定量指标和定性指标。

(2) 指标权重

由直接上级根据每一岗位职责的重要程度确定。

3. 工作态度要素

(1) 考核指标

考核指标由积极性、协作性、责任心、纪律性四项组成。

(2) 指标权重

不同的职位根据各项指标的重要程度由各经理分配不同的权重。

第11条 考核标准

计划完成以月计划目标为标准，岗位职责以职位说明书中的工作标准为依据。定性指标标准又分为A、B、C、D四个级别，如下表所示。

指标标准等级表

等级	A	B	C	D
标准	超出目标	达到目标	接近目标	远低于目标
得分	101~120	81~100	51~80	0~49

第12条 考核主体和权重

对岗位职责由直接上级考核，工作态度由直接上级和同级根据员工考核表进行考核，如下表所示。

生产部员工度考核表

考核要素		考核指标和权重		指标评判				
计划完成（%）								
岗位职责 （%）	定量指标 （%）	指标	权重	标准	实际完成		考核评分	考核分值
		指标 1	W1				K1	W1×K1
		指标 2	W2				K2	W2×K2
		指标 3	W3				K3	W3×K3
		合计	1.0					
	定性指标 （ %）	考核指标	权重	A	B	C	D	考核分值
		指标 1	W1					W1×K1
		指标 2	W2					W2×K2
		指标 3	W3					W3×K3
		合计	1.0					
工作态度 （%）	考核指标		权重	A	B	C	D	考核分值
	积极性		0.3					0.3×K1
	协作性		0.2					0.2×K2
	责任心		0.3					0.3×K3
	纪律性		0.2					0.2×K4
	合计		1.0					

说明：生产部计划完成根据月度计划完成考核表结果直接填入。

第 13 条 考核分值和综合考核系数的计算方法

1.岗位职责、工作配合的计算

岗位职责考核分值为直接上级评分，工作态度考核分值为直接上级和同级评分的加权平均值，直接上级的分值和同级评分的平均值各占 50%。

2.个人考核系数计算公式

个人考核分值=（月度工作分值×权重+岗位职责分值×权重+工作态度分值×权重）/100

将月度考核分值从高到低进行排序，生产部根据分值的大小将员工考核结果分成三个等级，前 10%为优秀，后 10%为不合格，中间 80%为合格，小数取整。对应的个人考核系数为：优秀；1.2 合格，1；不合格，0.8。

第 14 条 考核结果的使用

考核结果用于月度奖金的计发，计算公式为：

生产部计件工资=（本期部门应发计件工资-上期结转额）/人数×岗位系数×部门考核系数×个人考核系数

考核结果作为员工晋级的依据，即将月度考核系数从高到低进行排序，连续两次被评为不合格的提出警告，连续 3 次不合格的员工给予辞退。

第 3 章 年度考核

第 15 条 考核要素和权重

年度考核要素为工作能力和工作态度，不同的工作职位对应不同的考核权重，员工具体的权重参见生产部员工年度考核要素权重表。

生产部员工年度考核要素权重表

职别	工作能力	工作态度
车间主任	0.8	0.2
生产部班组长	0.5	0.5

普通员工	0.3	0.7		
第 16 条 考核指标、权重和标准				
1.工作能力要素				
(1) 考核指标				
车间主任的工作能力指标为人际交往能力、组织协调能力、沟通能力、计划能力和专业技能。一般管理人员和普通员工的工作能力指标为人际交往能力、沟通能力和专业技能。以上指标生产部经理可根据实际情况调整。				
(2) 指标权重				
每年年初可由部门经理根据生产部的需要确定指标的权重。				
2.工作态度要素				
(1) 考核指标				
主要考核指标为积极性、协作性、责任心和纪律性。				
(2) 指标权重				
由经理确定各岗位的四项指标的权重。				
第 17 条 考核标准。				
将工作能力和工作态度的考核标准分别参照“工作能力考核标准表”和“工作态度考核标准表”，每项指标标准分为 A、B、C、D 四个级别。				
工作能力考核标准表				
指标	超出目标 A	达到目标 B	接近目标 C	远低于目标 D
人际交往能力	人际关系很好，善于团结合作和化解矛盾	人际关系好，能够团结合作和化解矛盾	人际关系一般，大多情况下能团结合作	人际关系很差，不能团结合作和化解矛盾
组织协调能力	统筹兼顾，工作安排恰到好处，其他部门工作配合积极高效	各项工作能够有条不紊地开展，其他部门工作配合比较顺畅	大多数工作能够有条不紊地开展，其他部门能够配合工作	经常出现工作不能顺利开展状况，不能调动其他部门配合工作
沟通能力	思路清晰，语言和书面表达能力都很强，倾听时能迅速理解对方的意思	思路基本清晰，语言和书面表达能力比较强，倾听时能够理解对方的意思	思路不太明晰，语言和书面基本能够表达自己的意思，倾听时基本能理解对方意思	思路不明晰，语言和书面经常不能表达自己的意思，倾听时经常不能理解对方意思
计划能力	计划能力很强，工作都能按计划顺利开展	计划能力较强，工作大多能按计划开展	工作有计划，但经常不能按计划顺利实施	工作计划性较差，工作随意性较大
专业技能	精通专业，解决实际专业问题能力很强	对专业精通，能够解决实际专业问题	熟悉专业，能够解决大部分实际专业问题	对专业不熟悉，常不能解决实际专业问题
工作态度考核标准表				
指标	超出目标 A	达到目标 B	接近目标 C	远低于目标 D
积极性	长期坚持学习业务知识；对于额外任务能主动请求并且能高质量完成；工作中善于发现问题，并经常提出新思路和建议	主动学习业务知识；主动承担一般的额外任务；工作中有时能够提出新的思路和建议	偶尔主动学习业务知识；有时主动完成一般额外任务；能提出个别的新思路和建议	基本上不主动学习业务知识；很少主动请求承担额外任务；不能提出新思路和建议
协作性	主动协助同事出色地完成工作	能够与同事保持良好的合作关系，协助完成工作	根据同事的请求能够提供一般协助	不能积极响应同事的请求或者协作任务的完成质量较差
责任心	有强烈的责任心	有较强的责任心	有一定的责任心	责任心不强
纪律性	能够长期严格遵守工作规定与标准，有非常强的	能够遵守工作的规定和标准，有较	基本能够遵守工作规定和标准，基本能够遵守纪	不能遵守工作规定和标准，经常发生

	自觉性和纪律性	强的自觉性和纪律性	律,但有时出现自我要求不严的情况	违规情况,自觉性和纪律性差
--	---------	-----------	------------------	---------------

第 18 条 考核主体、权重

对不同职位的工作能力和工作态度由不同的考核主体（直接上级、同级、个人）根据员工年终考核表“车间主任年终考核表”和“班组长和普通员工年终考核表”进行考核，考核的权重也以关联度的大小进行分配，具体详见下表“生产部员工年终考核主体和权重表”。

车间主任年终考核表

考核要素	考核指标和权重		指标评判				
工作能力 (权重)	考核指标	权重	A	B	C	D	考核分值
	人际交往能力	0.1					0.1×K1
	组织协调能力	0.3					0.3×K2
	沟通能力	0.1					0.1×K3
	计划能力	0.2					0.2×K4
	专业技能	0.3					0.3×K5
	合计	1.0					
工作态度 (20%)	考核指标	权重	A	B	C	D	考核分值
	积极性	0.2					0.2×K 1
	协作性	0.3					0.3×K 2
	责任心	0.3					0.3×K 3
	纪律性	0.2					0.2×K 4
	合计	1.0					

班组长和普通员工年终考核表

考核要素	考核指标和权重		指标评判				
工作能力 (权重)	考核指标	权重	A	B	C	D	考核分值
	人际交往能力	0.3					0.3×K1
	沟通能力	0.1					0.1×K3
	专业技能	0.6					0.6×K5
	合计	1.0					
工作态度 (20%)	考核指标	权重	A	B	C	D	考核分值
	积极性	0.1					0.1×K1
	协作性	0.2					0.2×K2
	责任心	0.4					0.4×K3
	纪律性	0.3					0.3×K4
	合计	1.0					

生产部员工年终考核主体和权重表

	车间主任		生产部班组长		普通员工	
	能力	态度	能力	态度	能力	态度
上级	0.7	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6
同级	0.2	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3
个人	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1

第 19 条 指标计算方法

1.工作能力、工作态度的计算

考核分值=直接上级评分×权重+同级平均评分×权重+个人评分×权重

2.年终综合考核系数的计算

<p>年终综合考核系数=（工作能力×权重+工作态度×权重）/100</p> <p>第 20 条 员工个人年度综合考核系数的计算</p> <p>员工个人年度综合考核系数=年终综合考核系数×0.3+月度平均综合考核系数×0.7</p> <p>第 21 条 考核结果的使用</p> <p>1.年度工作情况的检查和总结，作为员工年度评奖、职位调整的依据。</p> <p>2.作为年终奖金的发放依据。</p> <p>年度奖金=基本奖金×$\frac{\text{年度实现利润}}{\text{年度计划利润}}$×个人年度综合考核系数</p> <p>基本奖金由高层委员会根据本年的效益情况确定。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

30.10 安全部各级人员绩效考核方案

方案 名称	安全部各级人员绩效考核方案		受控状态																																					
			编 号																																					
<div>一、考核实施目的</div> <p>通过对安全部的员工绩效进行管理和评估，提高个人的工作能力和工作绩效，从而提高安全部整体的工作效能，在最大程度上降低安全事故经济损失，最终实现组织的利润目标和战略目标。</p> <div>二、考核对象</div> <p>安全部各级人员绩效考核方案的考核对象为安全部的全体成员，包括安全部经理和安全监察员。</p> <div>三、考核周期</div> <p>本部门人员考核分为月度考核、季度考核与年终考核三种。</p> <div>四、考核指标设置</div> <div>1.安全部经理考核指标组成表</div> <table><tr><th colspan="6">安全部经理考核指标组成表</th></tr><tr><th>考核指标 (权重)</th><th>考核 周期</th><th>指标说明</th><th>考核方法</th><th>信息来源</th><th>考核目的</th></tr><tr><td>上级交办 事项完成率 (15%)</td><td>季度</td><td>上级领导交办的有关事项的办理</td><td>每延误或未完成1次(1项)，扣10~20分</td><td>交办人 意见反馈</td><td>提高办事 效率</td></tr><tr><td>安全事故 发生率 (20%)</td><td>年度</td><td>1.公司重大火灾：1次/年 2.公司员工因安全事故死亡：0人/年 3.违法犯罪率：3‰</td><td>1.重大火灾：每超1次，扣40分 2.员工因安全事故死亡：每超1人扣，40分 3.违法犯罪率：每超1‰，扣40分</td><td>公司年度安全报告</td><td>降低事故 发生率</td></tr><tr><td>安全管理制度落实情况 (20%)</td><td>季度</td><td>各项安全管理规章制度是否落实，是否能对各单位安全生产工作积极督促、检查</td><td>软指标，视工作完成情况和取得的效果酌情扣分</td><td>各单位安全管理实地检查情况，安全检查报告</td><td>保证各项安全制度的执行</td></tr><tr><td>突发事件及其他紧急事件处理的完成情况</td><td>季度</td><td>对公司内部突发事件能否及时处理，并得到各方都比较满意的结果</td><td>软指标，视工作完成情况和取得的效果酌情扣分</td><td>事件处理报告，处理意见反馈</td><td>减少突发事件给公司带来的负面影响</td></tr></table>					安全部经理考核指标组成表						考核指标 (权重)	考核 周期	指标说明	考核方法	信息来源	考核目的	上级交办 事项完成率 (15%)	季度	上级领导交办的有关事项的办理	每延误或未完成1次(1项)，扣10~20分	交办人 意见反馈	提高办事 效率	安全事故 发生率 (20%)	年度	1.公司重大火灾：1次/年 2.公司员工因安全事故死亡：0人/年 3.违法犯罪率：3‰	1.重大火灾：每超1次，扣40分 2.员工因安全事故死亡：每超1人扣，40分 3.违法犯罪率：每超1‰，扣40分	公司年度安全报告	降低事故 发生率	安全管理制度落实情况 (20%)	季度	各项安全管理规章制度是否落实，是否能对各单位安全生产工作积极督促、检查	软指标，视工作完成情况和取得的效果酌情扣分	各单位安全管理实地检查情况，安全检查报告	保证各项安全制度的执行	突发事件及其他紧急事件处理的完成情况	季度	对公司内部突发事件能否及时处理，并得到各方都比较满意的结果	软指标，视工作完成情况和取得的效果酌情扣分	事件处理报告，处理意见反馈	减少突发事件给公司带来的负面影响
安全部经理考核指标组成表																																								
考核指标 (权重)	考核 周期	指标说明	考核方法	信息来源	考核目的																																			
上级交办 事项完成率 (15%)	季度	上级领导交办的有关事项的办理	每延误或未完成1次(1项)，扣10~20分	交办人 意见反馈	提高办事 效率																																			
安全事故 发生率 (20%)	年度	1.公司重大火灾：1次/年 2.公司员工因安全事故死亡：0人/年 3.违法犯罪率：3‰	1.重大火灾：每超1次，扣40分 2.员工因安全事故死亡：每超1人扣，40分 3.违法犯罪率：每超1‰，扣40分	公司年度安全报告	降低事故 发生率																																			
安全管理制度落实情况 (20%)	季度	各项安全管理规章制度是否落实，是否能对各单位安全生产工作积极督促、检查	软指标，视工作完成情况和取得的效果酌情扣分	各单位安全管理实地检查情况，安全检查报告	保证各项安全制度的执行																																			
突发事件及其他紧急事件处理的完成情况	季度	对公司内部突发事件能否及时处理，并得到各方都比较满意的结果	软指标，视工作完成情况和取得的效果酌情扣分	事件处理报告，处理意见反馈	减少突发事件给公司带来的负面影响																																			

(20%)					和损失
安全隐患 查处情况 (10%)	季度	是否能及时发现安全隐患并责令整改	存在安全隐患没有及时发现或没有限期整改, 出现 1 次, 扣 20 分	实地检查或有关意见反馈	消除潜在安全隐患
员工满意度 (10%)	季度	检查其对该岗位工作的满意度	满意度应达到 80%, 每低 1%, 扣减 10 分	员工满意度调查表	提高服务质量
MIS 执行情况 (5%)	季度	检查财务信息录入情况	信息录入不完整、不及时或不符合工作流程, 1 次扣 10 分	查阅 MIS 系统信息	提高 MIS 管理水平

注: 上表中各项指标的满分均为 100 分, 各项指标得分为 100 - 所扣的分数。

2. 安全监察员考核指标组成表

安全监察员考核指标组成表

考核指标 (权重)	考核 周期	KPI 说明	计算方法	信息 来源	考核 目的
上级交办 事项完成率 (20%)	季度	上级领导交办的有关事项的办理	每延误或未完成 1 次(1 项), 扣 10~20 分	交办人意见反馈	提高办事效率
安全生产 事故发生率 (15%)	年度	1.公司重大火灾: 1 次/年 2.公司员工因安全事故死亡: 0 人/年	1.重大火灾: 每超 1 次扣 40 分 2.员工死亡: 每超 1 人扣 40 分	公司年度安全报告	更有效地降低责任事故发生率
安全管理制度落实情况 (20%)	季度	各项安全管理规章制度是否落实, 是否能对各单位安全生产工作积极督促、检查	软指标, 视工作完成情况和取得的效果酌情扣分	各单位安全管理实地检查情况, 安全检查报告	保证各项安全制度的执行
安全隐患 查处情况 (20%)	季度	是否能及时发现安全隐患并责令整改	存在安全隐患没有及时发现或没有限期整改, 出现一次扣 20 分	实地检查、有关意见反馈	消除潜在安全隐患
安全教育、 培训及考核 (20%)	季度	对下属单位有关人员的安全教育、技术培训及考核情况	软指标, 视工作完成情况和取得的效果酌情扣分	教育培训记录、意见反馈	提高各单位安全管理意识和水平
员工满意度 (5%)	季度	检查员工对该岗位工作的满意度	满意度应达到 80%, 每低 1%, 扣减 10 分	员工满意度调查表	提高服务质量

注: 上表中各项指标的满分均为 100 分, 各项指标得分为 100 - 所扣的分数。

五、绩效考核结果运用

考核的结果分为优秀、良好、一般、合格、不合格五个等级, 根据员工最终的考核成绩, 在岗位异动、工资调整、接受培训等方面采取相应的措施。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net