

销售人员 绩效考核指标与方案 资深营销顾问编著

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、IE 工业工程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

第1章 市场部考核指标量化	5
1.1 市场指标与考核制度设计	5
1.1.1 市场指标设计	5
1.1.2 市场部考核制度设计	6
第2章 销售部考核指标量化	12
2.1 销售指标与考核制度设计	12
2.1.1 销售指标设计	12
2.1.2 销售部考核制度设计	13
第3章 大客户部考核指标量化	17
3.1 销售指标与考核制度设计	17
3.1.1 大客户部销售指标设计	17
3.1.2 大客户部考核制度设计	18
第4章 直销部考核指标量化	23
4.1 直销指标与考核制度设计	23
4.1.1 销售指标设计	23
4.1.2 直销部考核制度设计	24
第5章 促销部考核指标量化	27
5.1 促销指标与考核制度设计	27
5.1.1 促销指标设计	27
5.1.2 促销部考核制度设计	28
第6章 导购部考核指标量化	31
6.1 导购指标与考核制度设计	31
6.1.1 导购指标设计	31
6.1.2 导购部考核制度设计	32
第7章 电话销售部考核指标量化	35
7.1 销售指标与考核制度设计	35
7.1.1 电话销售指标设计	35
7.1.2 电话销售部考核制度设计	35
第8章 网络销售部考核指标量化	38
8.1 销售指标与考核制度设计	38
8.1.1 网络销售指标设计	38
8.1.2 网络销售部考核制度设计	39
第9章 区域销售部考核指标量化	42
9.1 销售指标与考核制度设计	42
9.1.1 区域销售指标设计	42
9.1.2 区域销售部考核制度设计	43
第10章 销售分公司考核指标量化	44
10.1 销售指标与考核制度设计	44
10.1.1 分公司销售指标设计	44
10.1.2 销售分公司考核制度设计	46
第11章 销售办事处考核指标量化	49
11.1 销售指标与考核制度设计	49
11.1.1 办事处销售指标设计	49
11.1.2 办事处考核制度设计	50
第12章 广告部考核指标量化	53
12.1 广告指标与考核制度设计	53

12. 1. 1	广告指标设计	53
12. 1. 2	广告部考核制度设计	53
第 13 章	公关部考核指标量化	56
13. 1	公关指标与考核制度设计	56
13. 1. 1	公关指标设计	56
13. 1. 2	公关部考核制度设计	57
第 14 章	售后服务部考核指标量化	62
14. 1	售后服务指标与考核制度设计	62
14. 1. 1	售后服务指标设计	62
14. 1. 2	售后服务部考核制度设计	63
第 15 章	总监级人员考核指标量化与方案设计	65
15. 1	总监级人员考核方案设计	65
15. 1. 1	营销总监绩效考核方案设计	65
15. 1. 2	销售总监绩效考核方案设计	71
15. 1. 3	区域总监绩效考核方案设计	74
15. 1. 4	大客户总监绩效考核方案设计	75
第 16 章	经理级人员考核指标量化与方案设计	80
16. 1	经理级人员考核方案设计	80
16. 1. 1	市场经理绩效考核方案设计	80
16. 1. 2	销售经理绩效考核方案设计	83
16. 1. 3	大客户部经理绩效考核方案设计	86
16. 1. 4	直销经理绩效考核方案设计	89
第 17 章	主管级人员考核指标量化与方案设计	93
17. 1	主管级人员考核方案设计	93
17. 1. 1	促销主管绩效考核方案设计	93
17. 1. 2	导购主管绩效考核方案设计	96
17. 1. 3	电话销售主管绩效考核方案设计	100
17. 1. 4	网络销售主管绩效考核方案设计	103
17. 1. 5	维修服务主管绩效考核方案设计	105
第 18 章	专员级人员考核指标量化与方案设计	108
18. 1	专员级人员考核方案设计	108
18. 1. 1	市场专员绩效考核方案设计	108
18. 1. 2	销售专员绩效考核方案设计	113
18. 1. 3	大客户专员绩效考核方案设计	115
18. 1. 4	直销专员绩效考核方案设计	118
第 19 章	销售人员销售费用量化考核	121
19. 1	销售人员销售费用指标量化	121
19. 1. 1	奖励提成考核指标量化	121
19. 1. 2	培训费考核指标量化	122
19. 1. 3	促销费考核指标量化	122
19. 1. 4	广告费考核指标量化	123
19. 1. 5	公关费考核指标量化	123
19. 1. 6	差旅费考核指标量化	124
19. 1. 7	业务招待费考核指标量化	124
19. 1. 8	售后服务费考核指标量化	124
第 20 章	销售人员评比考核	126

20. 1 销售人员评比考核指标	126
20. 1. 1 评比考核定量指标设计	126
20. 1. 2 评比考核定性指标设计	126
20. 2 销售人员评比考核方案	127
20. 2. 1 销售人员评比考核制度	127
第 21 章 销售人员阶段性考核	130
21. 1 销售人员转正与月度考核	130
21. 1. 1 销售人员转正考核方案	130
21. 1. 2 销售人员月度考核方案	133
21. 2 销售人员季度与年终考核	135
21. 2. 1 销售管理人员季度考核方案	135
21. 2. 2 基层销售人员年终考核方案	137
21. 2. 3 销售管理人员年终考核方案	139
第 22 章 渠道管理量化考核与方案设计	142
22. 1 经销商管理量化考核与方案设计	142
22. 1. 1 经销商管理量化指标	142
22. 1. 2 经销商综合考核方案	143
22. 2 代理商管理量化考核与方案设计	149
22. 2. 1 代理商管理量化指标	149
22. 2. 2 代理商信用考核方案	150
22. 3 零售商管理量化考核与方案设计	153
22. 3. 1 零售商管理量化指标	153
22. 3. 2 零售商终端活化考核方案	154



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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+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】

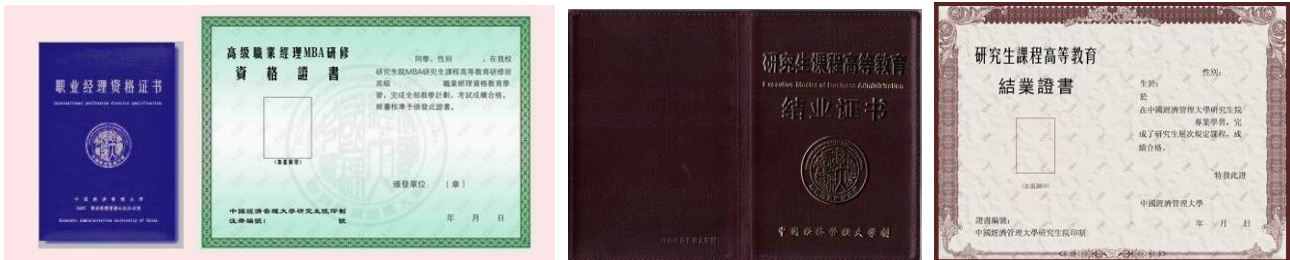
- 1、报名登记表下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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。

第 1 章 市场部考核指标量化

1. 1 市场指标与考核制度设计

1. 1. 1 市场指标设计

部门名称	市场部	部门负责人	市场经理	主管领导	
部门人数		任职人员		任职人员	

序号	考核大项	考核细项
1	市场调研与分析	(1) 组织制定市场调研计划，并按计划及时组织开展企业市场调研活动
		(2) 收集竞争品牌产品的性能、价格、促销手段等信息，并进行整理、分析，为营销决策提供有效的支持
		(3) 收集、整理各类市场情报及相关行业政策信息，及时填写《市场信息调研表》
		(4) 综合客户反馈的意见，定期撰写《市场调查报告》，为决策提供参考
2	市场定位与产品定位	(1) 寻找企业产品的目标市场，对企业产品的市场供求信息进行跟踪、预测和分析
		(2) 对目标市场的消费者群体的年龄、性别、职业、经济购买力、心理特点、购买习惯等要素进行周密的市场调查和研究
		(3) 根据目标市场的机会增长点，研究、分析新产品开发的市场潜力，提出有效的新产品开发机会
		(4) 组织做好企业产品的属性、利益、用途、用户、竞争者、品类、性价比等各方面的基本定位工作，为产品研发工作提供支持
3	营销策划与策划案的组织执行	(1) 组织编制企业产品的《市场推广计划》，并按时开展各次市场推广活动的策划与实施工作，按时完成市场推广目标
		(2) 对企业公关活动、产品促销活动等进行周密的策划及组织，及时组织效果评价与改进工作
		(3) 组织开展企业广告规划与策划、制作工作，确保广告的形式与创意等符合市场需要
4	品牌策划、推广与维护管理	(1) 根据企业经营目标、行业地位、市场环境等情况，确定企业的品牌定位，制定品牌发展规划，并制定有效的品牌管理标准
		(2) 对本企业的营销策略和行为进行符合品牌发展规划的设计

		(3) 规范品牌形象的使用和监督, 指导相关部门涉及品牌使用部分工作, 以确保企业品牌形象的统一和规范
5	新产品上市管理	(1) 根据企业发展战略、新产品的特点及目标定位, 做好新产品上市规划工作
		(2) 根据新产品上市规划, 制定具体的产品上市策略与详细可行的各项执行计划, 如招商计划、推广与销售配合计划、促销与公关计划等
		(3) 组织实施新产品上市计划, 确保新产品上市各项工作顺利、有效地执行, 以利于新产品的上市销售

1. 1. 2 市场部考核制度设计

制度名称	市场部考核制度	受控状态	
		编 号	
第 1 章 总则			
第 1 条目的			
根据市场部的工作和企业薪酬制度的相关规定，为推行目标管理，规范市场部的绩效考核工作，达到科学全面、客观公正、简便实用、合理准确地评价市场部员工业绩并有效实施激励措施的目的，特制定本制度。			
第 2 条适用范围			
本制度适用于市场部全体员工（不含外派人员）。			
第 3 条市场部考核类别			
1 阶段考核			
主要考核市场部员工在某一阶段的工作绩效、工作态度与工作能力等相关情况，包括季度考核、年中考核与年终考核。			
2 月度考核			
主要考核市场部员工的日常工作表现，可参照阶段考核的某些指标来执行。			
3 即时考核			
当市场部员工被辞退或辞职时，市场部经理或其主管人员可对其实施即时考核，该考核由人力资源部经理审核、总经理审批。			
4 临时调岗考核			
主要根据市场部员工的出勤时间，按原岗位及新岗位的相关规定进行考核。			
第 2 章考核组织机构、考核人与被考核人			
第 4 条考核组织机构			
绩效考核委员会、人力资源部与市场部是市场部员工绩效考核的组织机构。			

1 绩效考核委员会

(1) 绩效考核委员会是企业阶段考核期间设立的非常设机构，其主要职责是审核绩效考核方案的科学性、公正性和可行性，审定各职位绩效考核结果的真实性。

(2) 绩效考核委员会由总经理、营销总监、人力资源部经理、财务部经理等组成，也可以聘请 1~2 名外部专家参与委员会工作。

2 人力资源部

人力资源部负责绩效考核方案的起草、考核人的培训、考核的组织与监督、考核结果的应用以及考核材料的存档工作。

3 市场部

市场部负责本部门员工绩效考核的具体工作，并将本部门员工的绩效考核结果上报人力资源部。

第 5 条考核人

考核人包括绩效考核委员会成员以及被考核人的直接主管、同事与直接下属。

第 6 条被考核人

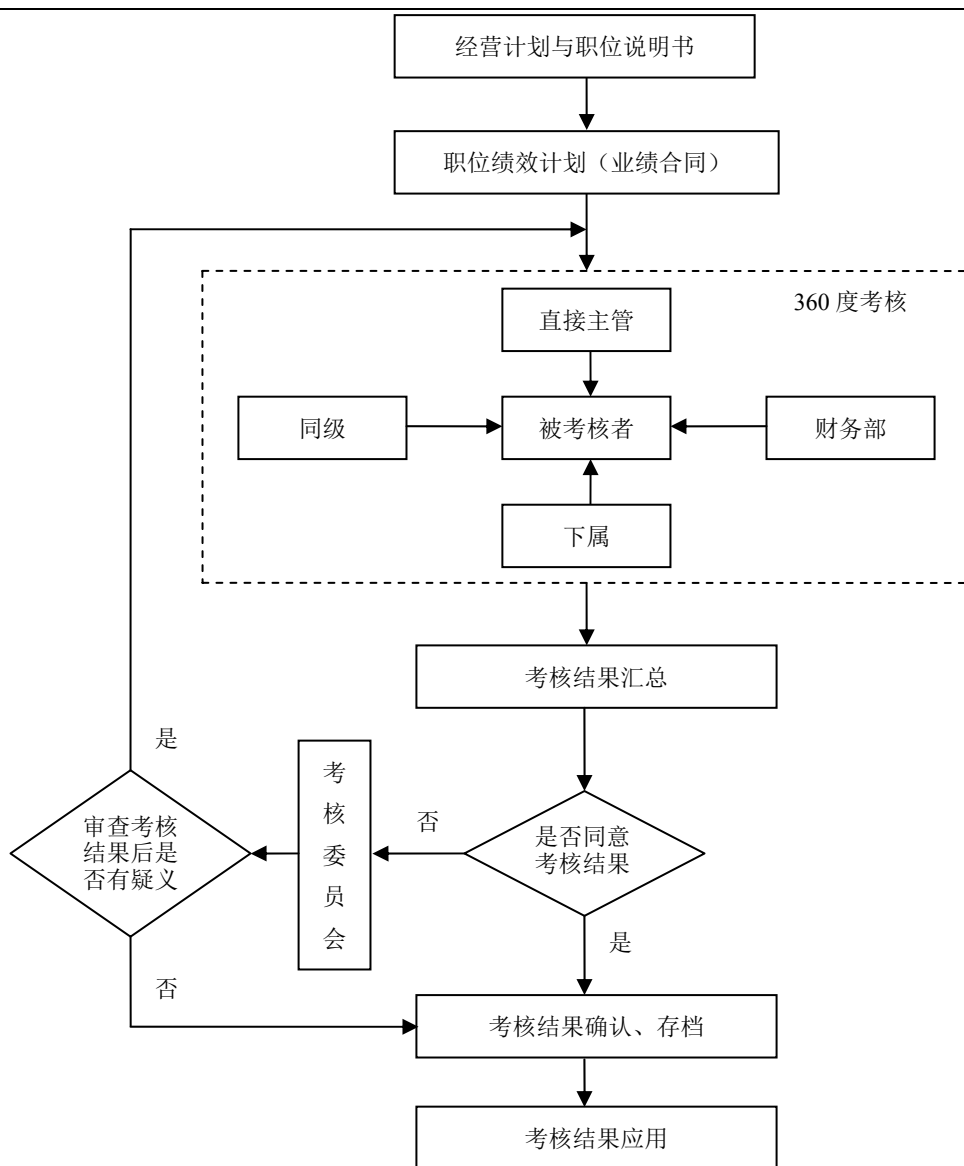
1 被考核人在年初应与领导、同事在市场部部门会议上共同制定年度工作目标，确定目标考核的要素。在该年度结束时，被考核人要对照计划和考核要素汇报计划完成情况，以此作为考核的原始材料。

2 被考核人有权确认考核结果，并对结果有申诉权。

第 3 章考核流程与考核方案的制定

第 7 条考核流程

市场部绩效考核实施流程如图 1.1 所示。



市场部绩效考核实施流程图

第8条考核依据

市场部绩效考核的依据是市场部年度工作计划、《任职者职位说明书》、由职位说明书确定的《职位年度关键绩效目标书》。

第9条考核模式与周期

根据被考核人的职位、职责和在市场部中的重要程度，实行不同的考核模式与周期。

1 对高层经理（如市场总监、市场部经理等）实行绩效考核委员会模式，每半年考核一次，在每年七月和财年结束后一个月内实施。

2 对中层主管（如市场调研主管、市场推广主管、促销主管、广告主管等）实行 360 度考核模式，其中直接主管的考核结果起决定作用，每季度考核一次，在下季度开始后两周内实施。

3 对基层员工实行直接主管考核模式，直接主管应在遵循 360 度考核模式的基础上进行考核，每季度（或每月）考核一次，在下季度（或下月）开始一周内完成。

第10条拟订阶段考核重点及要求

1.人力资源部根据与销售部、财务部的沟通意见，拟订市场部的阶段（季度、年中、年终）考核重点及要求（具体如表1.1所示），报总经理审批。

市场部阶段考核重点及要求

考核指标	考核频率	考核时间安排	考核指标说明/公式	数据来源	考核对象		
市场调研计划达成率	季度	3、6、9月5日	$\frac{\text{实际完成市场调研数量}}{\text{计划完成的市场调研数量}} \times 100\%$	《市场调研工作报告》	市场总监、市场经理及市场调研人员		
	年度	1月10日					
市场策划方案成功率	季度	3、6、9月5日	$\frac{\text{成功方案数}}{\text{提交方案数}} \times 100\%$	《市场策划方案实施成果报告》	市场总监、市场经理及市场策划人员		
	年度	1月10日					
新产品市场占有率	半年	7月10日	$\frac{\text{新产品销售收入}}{\text{销售总收入}} \times 100\%$	新产品上市监控数据	市场总监、市场经理及新产品上市操作人员		
	年度	1月10日					
新产品市场开发成功率	半年	7月10日	$\frac{\text{新产品市场开发成功数}}{\text{新产品市场开发总次数}} \times 100\%$				
	年度	1月10日					
促销前后产品销量变动幅度	视促销活动时间而定	促销活动开展后3个月后的1周内	$\frac{\text{促销后3个月的销量}}{\text{促销前3个月的销量}}$	促销活动监控数据	市场总监、市场经理、促销组织管理人员		
媒体正面曝光次数	半年	7月10日	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	公众媒体宣传报道监控数据	市场总监、市场经理、公关人员		
	年度	1月10日					
市场推广费效比	半年	7月10日	$\frac{\text{市场推广费用}}{\text{品牌第一提及率(购买率)}}$	品牌调研报告、财务部数据	市场总监、市场经理		
	年度	1月10日					
品牌市场	季度	3、6、9月5日	品牌市场价值数据由第三方权威机构测	第三方权威	市场总监、市		

价值增长 率	年度	1 月 10 日	评获得	机构提供的 报告	场经理
-----------	----	----------	-----	-------------	-----

2. 人力资源部根据总经理审批同意的重点及要求，于阶段考核工作开始前 20 日内起草阶段考核方案，并提前 5 个工作日内报总经理审批。阶段考核方案的主要内容包括阶段考核时间安排及分组情况、测试内容及答案、人事谈话提纲、调查问卷、实地检查工作内容。

第 11 条 月度考核

月度考核可根据《月度绩效考核表》针对员工日常工作表现进行，不另行制定专门考核方案。

第 12 条 考核评分的基本要求

1. 考核人应严格依据经营管理目标和目标完成情况进行考核。
2. 除绩效考核委员会考核和 360 度考核外，为避免直接主管考核偏紧或偏松的情况发生，确保考核结果在企业内具备公平的基础，要求市场部员工考核平均分不得高于本部门经理考核结果（考核分值）。

第 13 条 考核方案的制定要求

为科学地组织实施绩效考核，应针对不同职位制定相应的考核方案，报绩效考核委员会审核。绩效考核方案应明确考核人、被考核人、考核模式、考核周期、考核依据、内容与权重、结果处理、基本流程等，附考核量表、考核汇总表。

第 4 章 考核工作的具体实施

第 14 条 月度考核

1. 市场部参加月度考核的员工每月末根据当月工作情况，对照《月度绩效考核表》进行自评。
 - (1) 考核者根据《考核信息记录表》及被考核者日常工作表现，对其当月工作进行初评，结果计入被考核者《月度绩效考核表》。
 - (2) 市场部内勤职员的月度考核由市场部各分管的主管初评。
2. 《月度绩效考核表》经被市场部经理确认后于完成考核后 3 日内提供给人力资源部。
3. 人力资源部在收到《月度绩效考核表》后进行复核，并有权对适用程序不当或套用标准错误的初评结果进行修订或要求改正。
4. 人力资源部将复核后的《月度绩效考核表》于完成考核后 5 日前报考核评议小组审批，并及时由人力资源部将考核结果反馈被考核者。

第 15 条 阶段考核

1. 参加阶段考核的员工于每阶段最后一个月 25 日前，对照《阶段绩效考核表》进行自评，并将自评结果及阶段工作总结报人力资源部。
2. 考核方案培训：在考核实施前 2 日内，由人力资源部组织对考核执行人员进行培训。
3. 实地检查：考核执行人员根据考核方案对市场部的工作进行实地检查，调查问卷、人事谈话、测试等，根据检查结果填写《实地检查工作底稿》，交被考核人签字确认。

4. 检查结束后 5 个工作日内，由考核执行人员依据《实地检查工作底稿》出具《检查报告》交绩效考核委员会。

5. 绩效考核委员会依据《实地检查工作底稿》、《检查报告》、《考核信息记录表》、异常信息反馈、调查问卷汇总分析、人事谈话汇总分析、测试成绩、相关部门提供的考核指标等在 3 个工作日内进行综合评议，并确认考核结果。

6. 人力资源部根据绩效考核委员会确认的考核结果在 7 个工作日内出具《考核反馈报告》，交给被考核者，并提出整改要求。

第 16 条 即时考核

员工被辞退或辞职，由市场部即时考核，由部门负责人实施、人力资源部审核，总经理审批。

第 17 条 员工调岗考核

根据出勤时间，分别按原岗位及新岗位的考核期规定进行考核。

第 5 章 考核结果的处理

第 18 条 考核等级界定

市场部所有员工的考核结果按照考核分值高低共分为 A、B、C、D、E 五个等级。考核结果的等级界定根据完成目标程度以及经营管理能力评价而确定（如下表所示）。

考核等级确定标准表

等级	分值区间	标准
A	95 分（含）以上	远远超过了任职资格标准要求，有创造性，大大高于期望水平，非常胜任工作
B	80（含）～95 分	较多地方超出了任职资格标准要求，胜任工作，令人满意
C	65（含）～80 分	达到了任职资格
D	50（含）～65 分	低于期望水平，未达到任职资格标准要求，不能胜任工作，需加以改进和提高
E	50 分以下	工作表现大大低于期望水平，与任职资格标准要求还有较大差距，有很多问题与不足，需努力改进和提高

第 19 条 强制分布比例

考核结果原则上在部门内部或层级内每年按一定比例强制分布，具体如下表所示。

考核结果强制分布比例

等级	分值区间	强制比例
A	95 分（含）以上	占本部门人数的 5%以下
B	80（含）～95 分	占本部门人数的 35%以下
C	65（含）～80 分	占本部门人数的 40%以下

D	50（含）～65 分	占本部门人数的 15%以下			
E	50 分以下	占本部门人数的 5%以下			

第 20 条 考核结果确认与申诉

1. 被考核人应对考核结果签字确认。

2. 被考核人如对考核结果存有异议，应首先通过沟通方式解决。如不能解决，员工有权向绩效考核委员会申诉。

3. 如员工的申诉成立，必须改正申诉者的考核结果，绩效考核委员会可以建议考核者的上级调整申诉者的考核结果，并拥有最终裁定权。

第 6 章 附则

第 21 条 本制度由人力资源部负责解释和修订。

第 22 条 本制度自××××年××月××日起执行，原相关制度同时废止。

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	

第 2 章 销售部考核指标量化

2. 1 销售指标与考核制度设计

2. 1. 1 销售指标设计

部门名称	销售部	部门负责人	销售经理	主管领导	
部门人数		任职人员		任职人员	

序号	考核大项	考核细项
1	销售任务与人员管理	（1）根据公司下达销售目标合理进行销售任务分配，责任到人
		（2）及时、有效地组织对销售人员进行产品知识、销售方法、销售技巧等方面的培训
		（3）组织销售人员制定工作计划，进行工作总结，汇总销售人员对销售价格、产品服务的意见
2	开展销售活动	（1）定期组织开展市场调查，分析市场动态和竞争对手情况，提出有效的意见
		（2）通过各种途径收集并分析客户资料，开发客户，完成公司制定的年度、季度、

		月度销售额指标
		(3) 组织拟定、签订销售合同, 保证合同的正常履行
		(4) 组织配合市场部、促销部等相关部门执行销售活动方案, 扩大公司产品的市场份额
3	售后服务管理	(1) 定期进行客户回访, 挖掘客户需求, 达成客户续签或二次购买
		(2) 组织收集客户意见与建议, 正确处理客户的投诉
		(3) 组织有效地进行运送、安装等销售服务工作
4	销售款项管理	(1) 随时掌握客户的信用情况, 确定并更新赊销额度, 减少呆坏账损失
		(2) 组织按照销售合同约定进行收款, 及时收回销售款项
		(3) 汇总、明确客户欠款账目, 组织开展催款工作, 完成回款目标
5	客户信息管理	(1) 更新、完善客户资料库, 保证资料库的实用性与时效性
		(2) 组织分析客户信用情况, 评定客户信用等级
		(3) 有效地组织对客户进行分级管理

2. 1. 2 销售部考核制度设计

制度名称	销售部考核制度	受控状态	
		编 号	
第 1 章 总则			
第 1 条 为规范对销售部的考核工作，改进销售工作，提高销售人员的工作积极性，完成公司的销售任务，为销售部的其他工作提供依据，特制定本制度。			
第 2 条 公司销售部的绩效考核工作均按照本制度办理。			
第 3 条 销售部考核职责划分如下。			
1. 部门主管领导			
（1）审批考核制度制定与修订。			
（2）审定考核结果。			
2. 人力资源部			
公司人力资源部是绩效考核工作的归口管理部门，其具体职责如下。			
（1）对考核各项工作进行组织、培训和指导。			
（2）对考核过程进行监督与检查。			
（3）汇总统计考核评分结果，形成考核总结报告。			

- (4) 协调、处理各级人员关于考核申诉的具体工作。
- (5) 对月度、季度、年度考核工作情况进行通报。
- (6) 对考核过程中不规范行为进行纠正、指导与处罚。
- (5) 考核档案，作为薪酬调整、职务升降、岗位调动、培训、奖惩等的依据。
- (5) 对考核制度与考核指标提出修改建议。

3. 销售部

- (1) 销售部考核对象包括销售部经理、销售部员工等。
- (2) 销售部按照直接上级考核、直接下级的考核、自评等不同考核维度对应不同的考核主体。
- (3) 销售部经理负责本部门人员的考核和等级评定，并根据考核结果帮助本部门人员制定改进计划。

第4条 公司对销售部的考核须遵循以下原则。

1. 公平、公正、公开原则

考核的方式、时间、内容、流程等向部门公开，考核过程保持公正与客观，考核的结果对部门公开。

2. 沟通与进步原则

在考核过程中，人力资源部与销售部之间及销售部内部进行不断沟通，发现存在的问题，共同找到解决办法，提高销售部门及销售人员的业绩水平。

3. 结果反馈原则

考核的结果要及时反馈给考核部门，考核小组应当进行说明解释，使考核结果得到销售部的认可，积极改进部门工作。

第2章 考核周期与考核内容

第5条 公司对销售部进行月度考核、季度考核和年度考核，其具体考核时间如下。

- 1. 月度考核于次月5日内进行。
- 2. 季度考核于每季度后下一个的10日内进行。
- 3. 年度考核于次年1月15日之前进行。

第6条 公司对销售部进行考核的内容包括销售任务考核和部门管理绩效考核考核两个方面。

- 1. 销售业绩考核，考核销售部销售任务完成的情况，考核结果占总考核得分的80%。
- 2. 部门管理绩效考核，考核销售部人员管理和工作分工管理等情况，考核结果占总考核得分的20%。

第7条 公司人力资源部在销售部的配合下，制定销售部部门考核指标和销售各岗位的考核指标，并定期根据市场变化、公司销售策略变化等具体情况对其进行检查更新。

第8条 制定或更新考核指标须经销售部主管领导审批后方可实施。

第3章 销售业绩考核

第9条 公司对销售部的业绩进行考核主要包括销售额、销售任务完成情况、销售账款回收情况、销售增长情况等内容。

第 10 条 公司将不同的考核内容进行量化，制定量化指标，结合销售实际情况及公司内外部环境等因素，制定各个指标的权重。

第 11 条 销售业绩考核的依据是公司财务部的统计分析数据和销售部本身的统计数据，人力资源部对数据进行审核，计算考核得分。

第 4 章 部门管理绩效的考核

第 12 条 部门管理绩效考核分为部门人员管理和部门工作任务管理考核两个方面，其考核评价标准如下表所示。

销售部管理绩效考核标准表

考核内容 考核评级	工作任务管理	部门人员管理
优秀 (90~100 分)	1. 工作安排非常合理，有序进行 2. 任务出色完成任务	1. 员工的工作与其能力非常匹配 2. 员工的积极性很高
良好 (80~89 分)	1. 工作安排较合理 2. 工作按时、按质完成	1. 员工的工作与其能力比较匹配 2. 员工的积极性较高
中等 (70~79 分)	1. 大部分工作安排合理 2. 大部分工作按时按质完成	1. 大部分员工的工作与其能力匹配 2. 大部分员工的积极性一般
及格 (60~69 分)	1. 工作安排不够合理 2. 部分工作未完成	1. 部分员工的工作与其能力不匹配 2. 员工的积极性较低
差 (60 分以下)	1. 工作安排非常不合理 2. 工作完成很差	1. 很多员工的工作与其能力不匹配 2. 员工的积极性很低

第 13 条 公司将部门管理绩效的考核结果划分为优秀、良好、中等、及格、差等五个等级，具体请参照上表所示。

第 5 章 考核结果与申诉

第 14 条 人力资源部按照最终考核得分进行排序，将销售部的考核结果分为优秀、良好、中等、及格、差五个等级，各等级对应的分数如下表所示。

销售部考核结果等级表

优秀	良好	中等	及格	差
90 (含) ~100 分	80 (含) ~90 分	70 (含) ~80 分	60 (含) ~70 分	60 分以下

第 15 条 相关人员对考核结果有意见的，在得知考核结果后 7 个工作日内，可向上一级领导提出申诉。

第 16 条 员工申诉超过申诉时间期限的，公司将不予以处理。

第 17 条 接到申诉后，相关领导审查考核记录，对考核得分进行确认，发现错漏及时更改，并经报销售部主管领导审批后，向部门及部门人员公布申诉结果。

第 18 条 对于无客观事实依据，仅凭主观臆断的申诉不予受理。

第 6 章 考核结果运用与资料管理

第 19 条 销售人员根据考核结果和考核面谈结果，解决存在的问题改进销售工作。

第 20 条 人力资源部将考核结果运用到部门奖金的发放、销售经理考核等工作当中。

第 21 条 人力资源部建立日常考核台账，将考核内容和结果进行记录，作为考核打分的依据，同时作为考核结果反馈和考核申诉处理的依据。

第 22 条 考核过程文件（如考核评分表、统计表等）严格保管，考核结果反馈到部门及部门人员。

第 7 章 附则

第 23 条 本制度由公司人力资源部编制，解释权归人力资源部所有。

第 24 条 本制度自颁布之日起开始实施。

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	

第 3 章 大客户部考核指标量化

3. 1 销售指标与考核制度设计

3. 1. 1 大客户部销售指标设计

部门名称	大客户部	部门负责人	大客户部经理	主管领导	
部门人数		任职人员		任职人员	

序号	考核大项	考核细项
1	销售任务与人员管理	(1) 根据公司下达大客户的销售目标, 合理进行销售任务分配
		(2) 及时、有效地组织对销售人员进行产品知识、销售方法、大客户销售技巧、大客户培养方法等方面的培训
		(3) 组织销售人员制定工作计划, 进行工作总结, 汇总销售人员对销售价格、产品服务的意见
		(4) 组织开展市场调查, 分析研究竞争对手, 定期汇报市场情况, 提出有效的营销建议或意见
2	大客户开发管理	(1) 组织收集、分析客户资料, 开展大客户销售, 完成销售任务
		(2) 组织大客户回访工作, 挖掘新的需求, 达成销售协议
		(3) 组织拟订、签订大客户销售合同, 保证合同的正常履行
		(4) 组织配合市场部、销售部、促销部等相关部门执行销售活动方案, 扩大公司产品市场份额
3	大客户收款管理	(1) 随时掌握大客户信用情况, 确定并更新赊销额度, 减少呆坏账损失
		(2) 组织按照大客户销售合同约定进行收款, 及时收回销售款项
		(3) 汇总、明确客户欠款账目, 组织开展催款工作, 完成回款目标
4	大客户关系管理	(1) 组织做好售后服务工作, 减少大客户流失
		(2) 组织及时、有效地处理客户投诉信息
		(3) 汇总客户的意见和建议, 改善客户服务
5	大客户信息管理	(1) 组织收集管理客户信息, 及时更新并完善大客户档案
		(2) 有效地组织对客户进行分级管理
		(3) 组织分析大客户信用情况, 评定大客户信用等级

		(4) 组织对所有大客户资料进行绝对保密
--	--	----------------------

3. 1. 2 大客户部考核制度设计

制度名称	大客户部考核制度	受控状态	
		编 号	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的			
为加强和改进大客户开发、管理工作，提高大客户部工作效率，完成大客户销售目标，特制定本制度。			
第 2 条 适用范围			
本制度适用于公司大客户部考核工作。			
第 3 条 职责分工			
1. 公司总经理			
(1) 负责对大客户经理的考核结果进行审批。			
(2) 拥有考核申诉的作中决定权			
2. 大客户部主管领导			
(1) 负责对大客户部经理进行考核。			
(2) 审批大客户部其他员工考核结果。			
3. 人力资源部			
人力资源部是公司绩效考核工作的归口管理部门，负责公司所有部门（包括大客户部）的绩效考核培训、监督实施、结果统计与分析、申诉处理等工作。			
4. 大客户部			
(1) 配合人力资源部相关工作。			
(2) 组织实施部门内部绩效考核工作。			
第 2 章 考核周期与内容			
第 4 条 考核周期			
公司对大客户部实施月度考核、季度考核和年度考核。			
1. 月度考核，该月考核于下月 5 日进行。			
2. 季度考核，当季考核于季度后 10 日内进行。			
3. 年度考核，当年考核于次年 1 月 15 日之前进行。			
第 5 条 考核内容			

公司对大客户部的考核主要有以下相关内容。

1. 大客户销售任务完成情况。
2. 考核期内大客户开发量。
3. 考核期内大客户的流失情况。
4. 大客户销售合同履行情况和回款情况。
5. 大客户关系管理。
6. 大客户投诉解决处理情况。
7. 大客户信息管理、保密情况。

第3章 月度、季度考核

第6条 大客户部经理的月度、季度考核流程

人力资源部对大客户部经理进行月度、季度考核，其考核流程如下所述。

1. 人力资源部向大客户部主管领导、大客户部其他员工发送大客户部经理的《绩效考核表》。
2. 部门主管领导、部门所有人员根据大客户部经理的工作表现和部门管理情况填写考核表。
3. 大客户部经理进行自评，填写相应的考核表。
4. 人力资源部汇总考核表，统计、计算大客户部经理的考核得分。
5. 人力资源部将考核结果报公司总经理领导审批。
6. 人力资源部将经总经理审批后的考核结果向大客户部经理公开。
7. 大客户部主管领导与大客户部经理进行考核面谈，提出工作改进计划。

第7条 部门其他人员月度、季度考核流程

大客户部门其他人员的考核流程如下所述。

1. 直接上级根据公司经营计划和部门实际工作要求，就当期主要工作任务、考核标准、指标权重等内容与被考核人面谈，共同讨论并制定《绩效考核表》，交人力资源部审核批准后实施。
2. 若出现重大计划调整，如外部市场的变化、公司经营方针变化等，相关人员须重新填写相应的《绩效考核表》，并由人力资源部批准。
3. 考核期后直接上级、员工本人根据其工作情况填写《绩效考核表》中考核评分部分。
4. 人力资源部收集汇总考核评分资料，计算考核结果。
5. 人力资源部将考核结果报大客户部门主管领导审批。
6. 人力资源部将经大客户部门主管领导审批后的考核结果向个人公开。
7. 直接上级将最终考核结果反馈给被考核人，双方就考核结果面谈明确被考核者的成绩、优点及需改进的地方，听取被考核人的意见并详细记录，提出下期考核目标。

第8条 月度、季度考核内容

大客户部月度、季度考核内容如下表所示。

大客户部月度、季度考核内容一览表

被考核者	考核内容	说明	考核者	审批人
大客户部 经理	任务绩效	月度部门业绩指标完成情况	部门主管领导 部门所有员工 本人	公司总经理
		部门计划的执行情况		
	管理绩效	工作任务管理		
		部门人员管理		
其他员工	任务绩效	个人销售任务完成情况	直接上级 本人	部门主管副总
		个人工作计划执行情况		
	工作态度与表现	出勤情况，相关制定的执行情况等		

第9条 月度、季度考核结果

人力资源部根据部门内月度、季度考核结果得分进行排序，可分为优秀、良好、中等、及格、差等5个等级。

1. 大客户部经理的考核结果按照考核得分直接划分优秀、良好、中等、及格、差等5个等级，具体如下表。

部门经理考核结果评分对照表

考核得分	90~100分	80~89分	70~79分	60~69分	小于60分
综合评定等级	优秀	良好	中等	合格	差

2. 部门一般员工个人绩效考核结果按照一定的比例进行强制排序，使各员工的考核结果接近正态分布图以拉开考核结果，真正起到奖优罚劣的作用，详细请参照下表所示。

部门其他员工考核结果评级对照表

综合评定等级	优秀	良好	中等	合格	差
强制分布比例	5%~10%	15%~20%	其余	15%~20%	5%~10%

第10条 月度、季度考核结果应用

月度、季度考核影响大客户部季度绩效工资制定和影响年度考核结果。

第4章 年度考核管理

第11条 年度部门考核目的

年度部门考核是为了衡量整个部门的工作绩效，部门绩效考核将作为个人年度考核的内容之一，以不同的权重计入个人年度考核。

第12条 年度部门考核内容

公司对大客户部门的考核主要包括以下三个方面。

1. 公司整体经营目标完成情况。
2. 部门销售任务完成情况。
3. 与其他部门合作情况，即部门满意度。

第 13 条 部门考核时间

部门考核为年度考核，于次年 1 月 10 前完成。

第 14 条 部门考核流程

部门考核实施流程如下所述。

1. 人力资源部向其他部门发放大客户部部门考核表。
2. 各部门根据实际情况填写大客户部部门考核表。
3. 人力资源部汇总考核表并计算部门考核得分。
4. 人力资源部将考核结果上报公司总经理审批后，向大客户部公布。

第 15 条 个人年度考核对象

部门个人年度考核对象为除以下员工以外的部门所有员工。

1. 新入职员工。
2. 在部门全年工作时间不足 6 个月的员工。
3. 员工因其它特殊原因经公司批准可不参加年度考核。

第 16 条 个人年度考核内容

公司对大客户部的年度考核内容如下所示。

大客户部员工年度考核方法一览表

考核者	考核内容	考核者	考核权重
大客户部 经理	年度部门考核值	人力资源部、各部门	30%
	月度、季度个人考核平均值	部门主管领导、部门所有员工	60%
	个人能力考核	公司同级、部门主管领导、部门所有员工	10%
部门其他 人员	年度部门考核值	人力资源部	10%
	月度、季度个人考核平均值	直接上级	80%
	个人能力考核	直接上级、部门同级	10%

第 17 条 考核实施

1. 人力资源部对大客户部经理及其他员工进行个人能力考核，考核者填写能力考核表，人力资源部进行汇总并评分。
2. 人力资源部根据年度部门考核结果、月季度考核考核结果、能力考核结果，计算个人考核总得分。并按照考核月度、季度考评结果评分对照表对年度考核结果进行排序，划分优秀、良好、中等、差等 5 个等级。所有不参加年度考核的员工其

考核结果视为中等。

3. 人力资源部将考核结果按审批权限批，确定最终考核结果，并做出奖惩决定。

(1) 大客户部经理的年终考核结果由公司总经理审批。

(2) 大客户部其他员工的年终考核结果由部门主管领导审批。

4. 直接上级将考核结果与奖惩决定反馈给被考核人，双方面谈，确定被考核人下一步改进工作计划，制订具体改进措施。

5. 考核者于下一考核年度跟踪被考核者改进计划的落实情况。

第 5 章 考核结果运用与申诉管理

第 18 条 考核结果运用

1. 岗位晋升与降级。

2. 工资等级升降。

3. 年度奖金分配。

4. 培训机会。

第 19 条 考核申诉管理

1. 员工个人对考核结果有意见的，在得知考核结果后 7 个工作日内可向再高一级领导提出申诉。

2. 员工申诉超过申诉时间期限的，公司将不予以处理。

3. 接到申诉后，人力资源部审查考核记录，对考核得分进行确认，同时了解员工日常表现和销售业绩，进行合理的处理。

4. 经报大客户部主管领导审批后，人力资源部向个人公布申诉结果。

5. 公司总经理拥有申诉的最终决定权。

第 20 条 考核资料管理

考核过程文件资料由人力资源部存档并严格保密，考核结果由直接上级反馈到部门及被考核者，不对其他人公布。

第 6 章 附则

第 21 条 本制度由公司人力资源部编制，解释权归人力资源部所有。

第 22 条 本制度自颁布之日起开始实施。

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	

第 4 章 直销部考核指标量化

4. 1 直销指标与考核制度设计

4. 1. 1 销售指标设计

部门名称	直销部	部门负责人	直销经理	主管领导	
部门人数		任职人员		任职人员	

序号	考核大项	考核细项
1	直销团队建设	(1) 组织建设并扩大直销团队，开拓直销市场
		(2) 及时有效地组织对直销人员进行产品知识、直销技巧等方面的培训
		(3) 组织直销人员制定工作计划，进行工作总结，汇总销售价格、产品服务的意见
2	开展直销活动	(1) 组织通过各种途径收集并分析客户资料，拜访客户，达成销售目的
		(2) 组织拟订、签订直销合同，保证合同的正常履行
		(3) 组织配合市场部、促销部等相关部门执行销售活动方案，扩大公司产品的市场份额
3	售后服务管理	(1) 定期进行客户回访，挖掘客户需求，达成二次购买

		(2) 组织收集客户意见与建议, 正确处理客户的投诉
4	客户信息管理	(1) 扩大、更新、完善客户资料库, 保证客户资料库的实用性与时效性
		(2) 组织分析客户信用情况, 评定客户信用等级
		(3) 有效地组织对客户进行分级管理

4. 1. 2 直销部考核制度设计

制度名称	直销部考核制度	受控状态	
		编 号	
第 1 章 总则			
第 1 条 为规范直销部考核工作，提高直销部工作的积极性，确保完成销售目标，特制定本制度。			
第 2 条 本制度适用于公司直销部考核工作。			
第 3 条 直销部考核须遵循公平、公正、公开原则及定性与定量相结合的原则。			
第 2 章 考核机构			
第 4 条 公司人力资源部是绩效考核工作的归口管理部门，负责组织实施、培训、指导、监督直销部的考核工作。			
第 5 条 直销部按照直接上级考核、直接下级的考核等不同考核维度对应不同的考核主体。			
第 6 条 根据考核结果，人力资源部相关人员与被考核者进行考核面谈制定工作改进计划。			
第 3 章 考核实施			
第 7 条 直销部考核的时间安排如下。			
1. 季度考核，考核时间为季度后 5 日。			
2. 年度考核，考核时间为次年 10 日之前进行。			
第 8 条 公司对直销部的考核主要包括两方面的内容。			
1. 部门业绩考核			
考核部门在考核期内的销售计划完成情况，如销售、拜访客户数、新客户开发数等。			
2. 部门管理绩效考核			
(1) 考核部门工作目标分解是否合理。			

(2) 直销队伍的建设与扩大。

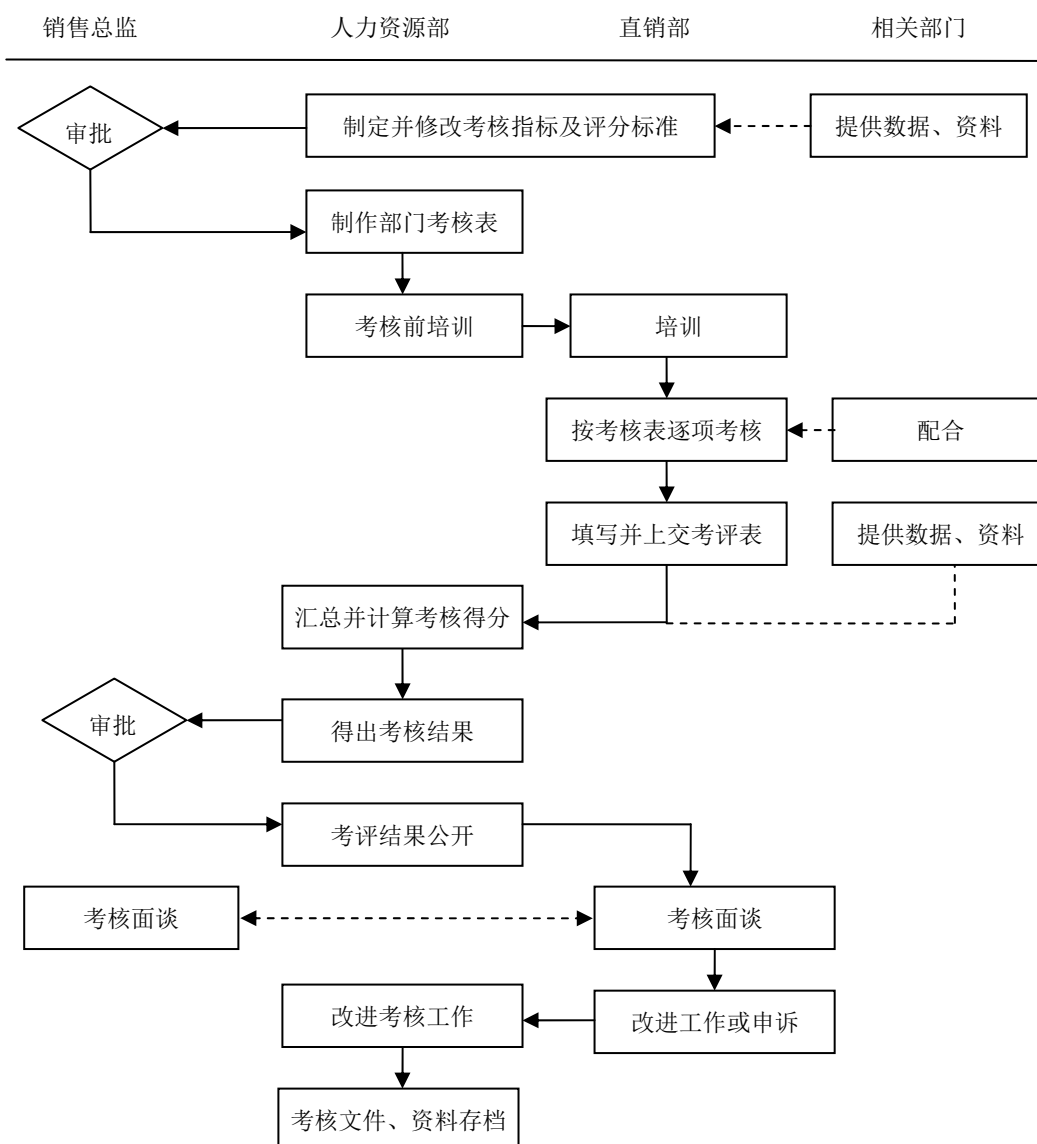
(3) 工作氛围与环境是否有利于销售工作。

(4) 部门人员工作是否积极主动。

第 9 条 人力资源部会同直销部根据部门工作职责和公司的经营目标等，设计直销部定量、定性考核指标，并制定相应的考核评分标准，制作部门考核表。

第 10 条 人力资源部可根据实际情况提出修改考核指标与评分标准的意见，修改过的考核指标须经过公司总经理的审批后方可实施。

第 11 条 直销部门考核实施流程如下图所示。



直销部门绩效考核流程

第 4 章 考核结果运用与申诉

第 12 条 人力资源部将考核结果分为优秀、良好、中等、及格、差五个等级，各等级对应的分数如下所示。

直销部考核结果对照表

考核评级	优秀	良好	中等	及格	差
考核得分	90~100 分	80~89 分	70~79 分	60~69 分	60 分以下

第 13 条 考核结果可应用于部门及部门人员的薪酬调整与奖金发放、培训等决策。

第 14 条 被考核人如对考核结果不清楚或者持有异议，可填写《考核申诉表》向人力资源部提出申诉。

第 15 条 人力资源部在考核结果公开后的 7 天内接受部门或员工的申诉，过期不予以办理。

第 16 条 人力资源部接到申诉后，需在 5 个工作日做出是否受理的答复。

第 17 条 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。

第 5 章 附则

第 18 条 本制度由公司人力资源部编制，解释权归人力资源部所有。

第 19 条 本制度自颁布之日起开始实施。

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	

第 5 章 促销部考核指标量化

5. 1 促销指标与考核制度设计

5. 1. 1 促销指标设计

部门名称	促销部	部门负责人	促销经理	主管领导	
部门人数		任职人员		任职人员	

序号	考核大项	考核细项
1	促销计划管理	(1) 组织开展促销调查, 掌握外部市场状况和竞争对手情况, 为促销活动提供依据
		(2) 组织对部门人员进行公司产品与服务培训, 了解公司的销售策略, 制定符合公司经营发展的促销计划
		(3) 组织部门人员进行促销工作计划和工作总结, 汇总有用的意见与建议, 改进部门工作
2	促销活动策划管理	(1) 根据促销计划, 组织分析促销调查结果, 确定促销目标和销售方法
		(2) 组织确定合适的促销产品范围和最佳的促销时间
		(3) 组织分析公司的销售政策和价格体系, 策划渠道促销方案, 并进行严格保密
		(4) 组织准备活动所需物品与工具, 制定活动流程, 人员安排, 策划合理有效的终端促销方案
		(5) 组织制定终端促销活动相关突发事件的解决措施, 保证促销活动的顺利进行
		(6) 组织评估促销方案, 预测促销效果
3	促销活动准备管理	(1) 组织制作优质的促销宣传品
		(2) 根据促销方案, 提出促销人员需求, 招聘促销人员
		(3) 对促销人员在公司情况、产品服务、促销活动内容、活动流程及过程中的注意事项等方面进行有效地培训, 确保促销活动顺利进行
		(4) 组织布置能够有效吸引客户的促销现场, 合理摆放产品, 促销品、宣传品, 突出促销活动, 促进产品销售
		(5) 组织对产品、促销品、宣传品的库存进行检查, 促销活动顺利进行
4	促销过程管理	(1) 组织对促销货品及时盘点, 确保促销过程中不断货, 达成促销目标
		(2) 组织及时整理促销现场, 确保促销现场秩序良好

		(3) 组织解答客户疑问, 收集客户意见与建议, 正确处理客户的投诉
		(4) 分析汇总促销过程中出现的各类问题组织进行问题解决
		(5) 组织对促销品、宣传品的发放进行有效的监督管理
5	促销结果分析与运用	(1) 组织开展市场调查, 汇总促销活动反馈信息, 改进促销工作
		(2) 组织分析销售数据, 对比促销方案预期效果
6	促销费用控制管理	(1) 组织制定合理的促销预算
		(2) 合理控制促销品、促销宣传品的制作, 保证促销费用控制在预算范围内
		(3) 严格管理促销品、促销宣传品的发放, 减少浪费
		(4) 组织回收促销品、促销宣传品, 为下次促销活动提供参考和准备

5. 1. 2 促销部考核制度设计

制度名称	促销部部考核制度	受控状态	
		编 号	
第 1 章 总则			
第 1 条 为规范促销部考核工作，提高促销人员工作的积极性，保证促销活动满足公司经营发展的需要，特制定本制度。			
第 2 条 公司促销部的绩效考核工作均参照本制度办理。			
第 3 条 公司对促销部的考核应遵循以下原则。			
1. 以提高部门及员工绩效为导向。			
2. 定性与定量考核相结合。			
3. 公平、公正、公开。			
第 2 章 考核组织管理			
第 4 条 公司人力资源部是促销部绩效考核工作的归口管理部门，其职责如下。			
1. 在促销部的配合下，制定促销部考核制度，报公司总经理审批后，督促促销部执行。			
2. 对考核各项工作进行培训和指导。			
3. 对考核过程进行监督与检查。			
4. 汇总统计考核评分结果，形成考核总结报告。			
5. 协调、处理各级人员关于考核申诉的具体工作。			
6. 对月度、季度、年度考核工作情况进行通报。			

7. 对考核过程中不规范行为进行纠正、指导与处罚。

8. 对考核制度提出修改建议。

第 5 条 促销部负责组织部门内部考核工作，其具体职责如下。

1. 在人力资源部的协助下制定本部门员工的考核指标。
2. 负责本部门考核工作的组织实施。
3. 协助处理本部门关于考核工作的申诉。
4. 负责对本部门员工的考核结果进行反馈，并帮助其制定改进计划，并对考核工作情况进行通报。
5. 建立部门人员考核档案，作为薪酬调整、职务升降、岗位调动、培训、奖励惩戒等的依据。

第 3 章 考核内容与方法

第 6 条 公司对促销部及部门人员的考核分为月度考核、季度考核和年度考核。

1. 月度考核于次月 5 日之前进行。
2. 季度考核于该季度结束后的 10 日内进行。
3. 年度考核于下一年度 1 月 15 日之前进行。

第 7 条 部门考核的内容和办法如下表所示。

促销部考核内容与方法一览表

考核内容	说明	考核者	结果审批
任务绩效	促销任务完成情况	销售经理 人力资源部	促销部主管领导
管理绩效	促销活动管理、促销人员管理		
周边绩效	与相关人员配合情况、服务质量等		

第 4 章 考核结果管理

第 8 条 人力资源部负责汇总计算考核结果得分，按审批权限报相关领导审批后向部门及部门人员公开考核结果。

第 9 条 人力资源部按照最终考核得分，将考核结果分为优、良、中、及格、差五个等级。

第 10 条 直接上级根据考核结果与部门员工进行考核面谈，达成一致意见，提出改进工作计划，制定下期考核目标。

第 11 条 人力资源部、促销部等相关部门将考核结果运用到工作改进、奖金发放、促销主管绩效考核等相关工作中。

第 5 章 考核申诉管理

第 12 条 公司人力资源部是员工考核申诉的日常管理部门，被考核人如对考核结果不清楚或者持有异议，可填写《考核申诉表》向人力资源部提出申诉。

第 13 条 《考核申诉表》内容应包括申诉人姓名、部门、申诉事由等，具体如下所示。

考核申诉表

申诉人		岗位名称	
-----	--	------	--

所属部门		申诉日期	
申诉事由			
所属部门意见			
人力资源部经理处理意见			
部门主管领导处理意见			
处理结果			
申诉人对处理结果的评价			
备 注			
申诉受理人签字		受理日期	

第 14 条 人力资源部在考核结果公开后的 7 天内接受部门或员工的申诉，过期不予以办理。

第 15 条 人力资源部接到申诉后，须在 5 个工作日内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。

第 16 条 受理的申诉事件，首先由人力资源部对申诉内容进行调查，然后与销售经理、促销主管进行协调、沟通。不能协调的，报促销部主管领导处理。

第 17 条 公司总经理拥有申诉的最后决定权，各相关人员须按照其指示进行处理。

第 6 章 附则

第 18 条 考核过程文件由人力资源部存档，考核结果由销售经理反馈到部门及部门人员。

第 19 条 本制度由公司人力资源部编制，解释权归人力资源部所有。

第 20 条 本制度自颁布之日起开始实施。

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	

第 6 章 导购部考核指标量化

6. 1 导购指标与考核制度设计

6. 1. 1 导购指标设计

部门名称	导购部	部门负责人	导购经理	主管领导	
部门人数		任职人员		任职人员	

序号	考核大项	考核细项
1	商品管理	(1) 制定商品陈列和盘点方案，要求方案完整可行
		(2) 监督导购员及时补充商品，做到所售商品充足
		(3) 尽早处理商品中的不良品
2	商品导购	(1) 监督任务执行情况，确保导购部销售任务按时完成
		(2) 及早发现滞销商品，分析商品滞销的原因，制定合适的对策
		(3) 定期收集销售数据，及时提交销售分析报告
		(4) 及时处理在商品导购过程中发现的问题
3	客户管理	(1) 受理客户投诉，并用合理的处理方法予以解决，提高客户满意度
		(2) 提供如包装、递送、咨询等完善的售后服务

		(3) 搜集、整理客户信息，建立完整的客户资料库
4	导购人员管理	(1) 参与招聘符合公司导购岗位要求的导购人员
		(2) 组织导购人员进行商品销售，做到任务分配及时、合理
		(3) 对导购人员进行商品知识、商品陈列和导购技巧等方面的培训，确保导购人员都接受培训且掌握培训内容

6. 1. 2 导购部考核制度设计

制度名称	导购部考核制度	受控状态	
		编 号	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的			
为规范导购部考核管理工作，保障考核的顺利进行，以达到不断提升部门业绩的目的，特制定本制度。			
第 2 条 适用范围			
本制度适用于导购部所有员工，即导购主管和导购专员。			
第 3 条 考核关系			
1. 考核者是被考核者的直接上级（即导购专员由导购主管考核，导购主管由销售经理考核），需要熟练掌握绩效考核相关表格、流程、考核制度，做到与被考核者的及时沟通与反馈，公正地完成考核工作。			
2. 考核结果审核者是考核者的直接上级（即销售经理、销售总监）和人力资源部经理，其主要职责是对考核结果的审核，接受被考核者对考核结果的申诉。			
3. 人力资源部组织并监督导购部考核实施过程，并汇总考核结果报总经理审定。			
第 2 章 绩效考核实施流程			
第 5 条 目标确定			
导购部根据公司的下达的销售目标确定部门发展目标，根据目标制定部门工作计划。			
第 6 条 计划沟通			
1. 考核者与被考核者根据上一个考核期的目标完成情况，被考核者述职和自评，考核者进行的总结与评分，双方进行绩效沟通。			
2. 考核者和被考核者明确本考核期内的工作任务、工作重点和目标，确认各项 KPI 指标、权重和衡量标准。			

3. 经考核者和被考核者确认后，制定被考核者工作计划和发展计划。

第 7 条 计划实施

1. 被考核者按照本考核期的工作计划开展工作，达到工作目标。
2. 考核者根据工作计划，指导、监督、协调下属员工的工作进程，并记录重要的工作表现。

第 8 条 具体考核

1. 考核者依据确定的工作计划、实际工作结果和重要行为，评定绩效等级。
2. 根据考核结果，考核者和被考核者进行面对面的沟通，达成绩效评定的一致意见，并讨论绩效改进的方式和途径。
3. 被考核者的隔级领导和人力资源部对考核结果进行审核、调整，负责处理考核过程中所发生的争议。

第 3 章 导购主管与专员考核

第 9 条 考核比重

公司从工作业绩、工作能力和工作态度三个方面对导购主管和专员进行考核，这三个方面在主管和专员考核成绩中所占的比重如下表所示。

考核比重分布表

比重 考核内容 人员	工作业绩	工作能力	工作态度
导购主管	60%	30%	10%
导购专员	70%	20%	10%

第 10 条 考核时间

1. 导购主管实行季度考核，一年四次，考核时间为下季度第一个月的前半月。
2. 导购专员实行月度考核，考核时间为下月的第一周。

第 11 条 考核等级评定

根据考核分数，确定如下表所示的考核等级评定标准。

考核等级评定表

考核等级	优秀	良好	称职	需改进	不称职
考核分数	90 分以上	80~89 分	70~79 分	60~69 分	59 分及以下

第 12 条 考核结果应用

1. 导购主管和专员月度、季度及年度奖金的发放依据。
2. 为导购主管和专员的职位变动提供参考和依据。

第 4 章 考核申诉

第 13 条 被考核者如对考核结果不清楚或者持有异议，可以在考核结果公布一周内采取书面形式向人力资源部申诉。

第 14 条 人力资源部向考核者及被考核者了解情况出具调查结果。

第 15 条 人力资源部组织考核者及相关领导参加会议讨论被考核者的申诉，根据调查结果和实际情况，做出最终裁决，并报总经理审批。

第 5 章 附则

第 16 条 本制度由人力资源部制定，解释和补充，经总经理核准后实施。

第 17 条 本制度自颁布之日起执行。

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	

第 7 章 电话销售部考核指标量化

7. 1 销售指标与考核制度设计

7. 1. 1 电话销售指标设计

部门名称	电话销售部	部门负责人	电话销售经理	主管领导	
部门人数		任职人员		任职人员	

序号	考核大项	考核细项
1	电话销售业务管理	(1) 根据公司下达的销售任务制定可行的电话销售工作计划
		(2) 合理分配销售任务, 监督电话销售任务执行情况, 确保电话销售任务顺利完成
		(3) 定期整理电话销售业务数据, 及时提交电话销售分析报告
2	客户管理	(1) 定期组织电话回访工作, 询问客户对商品性能及服务的满意度
		(2) 搜集、整理客户的反馈意见, 及时给予客户满意的答复
		(3) 收集客户信息, 形成完整的客户信息分析报告, 并建立完善的客户数据库
3	竞争对手信息收集	(1) 关注行业动态, 全面收集竞争对手的资料, 并及时更新
		(2) 提交竞争对手信息分析报告, 做到提交及时, 内容完整
4	销售账款管理	(1) 组织收集、调查客户信用情况, 确定并更新信用额度和授信资料
		(2) 对较大金额的采用分期付款方式的销售款, 合理划分付款周期和付款比例, 确保账款顺利收回
		(3) 组织开展催款工作, 及时完成销售回款目标
5	电话销售人员管理	(1) 积极配合人力资源部招聘符合电话销售岗位要求的电话销售人员
		(2) 适时、有效地组织对电话销售人员进行产品知识、电话销售技巧和服务态度等方面的培训

7. 1. 2 电话销售部考核制度设计

制度名称	电话销售部考核制度	受控状态	
		编 号	
第 1 章 总则			

第1条 为促进电话销售部工作有条不紊、高效的进行，提高电话销售部员工整体的业务素质，特制定本考核制度。

第2条 本制度适用于电话销售部所有员工。

第3条 考核应遵循“一致性、客观性、公平性、公开性、保密性”的原则。

第2章 管理职责

第4条 电话销售部

1. 部门管理人员（以下称考核者）对直线下级（以下称被考核者）进行考核。
2. 考核者要了解考核的程序和方法，并确保考核的公平、公正。
3. 考核者要对被考核者的进行详细的工作指导，并制定绩效改进计划。

第5条 人力资源部

1. 制定并定期修订考核方案并报总经理审批。
2. 组织考核工作，监督及控制考核工作的全过程。
3. 培训参与考核的各级管理人员。
4. 汇总考核评分，归档考核资料。

第6条 公司考核领导小组由总经理任组长，组员为公司各部门总监，负责考核结果的最终裁决。

第3章 考核指标设置规定

第7条 考核指标设置原则

1. 指标能够测量或具有明确的评价标准，必须为被考核者所能影响。
2. 指标能够测量的最短周期应与考核期一致。
3. 指标项不宜过多，注重于对部门绩效有直接影响的关键指标，一般为6~8个。
4. 指标能直接反映被考核者的工作业绩，被考核者很清楚该怎样努力完成该项指标。
5. 指标值应综合考虑历史绩效、未来发展预测、不宜过高或过低，应使被考核者经过努力可以达到。

第8条 考核指标设置程序

1. 电话销售部根据部门销售任务制定部门的经营计划，并将销售任务合理地分配给电话销售部员工。
2. 电话销售部管理人员与直线下级讨论，确定考核指标项和指标值，讨论时应注意以下两个事项。
 - （1）设定目标值时，应参照上阶段指标完成情况、及部门下期预计销售任务完成情况。
 - （2）应规定出计分方法、分数上限和下限、数据来源、指标权重等指标属性。
3. 考核指标相关内容确定后，经人力资源部审核后，报公司考核领导小组审批。

第4章 考核实施

第9条 考核期间，考核者根据被考核者的工作表现，记录相应考核指标数据。

第10条 考核期结束后，下一考核期开始第一个月3日前，被考核者根据工作计划和期初制订的任务目标，撰写工作

报告 and 自我评价，并提交给考核人。

第 11 条 下一考核期开始第一个月的 4 日～6 日，考核者根据各项考核指标计分方法确定被考核人各项指标考评得分，填写《考核评分表》。

考核评分表

被考核者：

所在部门：

岗位：

考核指标		权重	评分标准	得分
定量指标	电话销售计划完成率	20%		
	新客户开发数量	10%		
	电话回访次数	10%		
	客户有效投诉次数	10%		
	销售回款及时率	15%		
	电话销售费用控制率	10%		
定性指标	产品相关知识	10%		
	业务拓展能力	10%		
	积极性	5%		

本人在考核期前____周就上述内容与主管上级沟通确认无误

被考核者签名：

日期： 年 月 日

本人在考核期后第____周与被考核者就考核沟通无误

考核者签名：

日期： 年 月 日

被考核者意见

签名：

日期： 年 月 日

第 12 条 考核者将考核结果提交人力资源部，由其负责整理归类及统计，并汇总考核结果。

第 13 条 公司考核领导小组召开会议，讨论考核情况，审批最终的考核结果。

第 14 条 考核者将最终考核结果反馈给被考核者，双方就考核结果面谈。考核者指出被考核者的成绩与不足及需要改进之处，听取被考核者的意见并详细记录。对于在考核中问题比较突出或重复出现的问题，由考核者协助被考核者制定绩效改进计划，并指导、监督其绩效改进工作。

第 15 条 考核结果作为被考核者绩效工资发放、职位晋升和提供奖励性培训等的重要依据。

第5章 考核申诉

第16条 被考核者如对考核结果有异议，可以以书面形式向人力资源部提交申诉书。

第17条 人力资源部接到申诉后，应在3个工作日内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。

第18条 受理的申诉事件，首先由人力资源部对申诉内容进行调查，提出处理建议后提交公司考核领导小组。

第19条 公司考核领导小组做出最终裁决后，人力资源部要及时通知申诉人，对于申诉人由于不正确的考核而受到的损失，人力资源部要给予补偿。

第6章 附则

第20条 本制度由人力资源部制定，经总经理批准后实施。

第21条 本制度自公布之日起实施。

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	

第8章 网络销售部考核指标量化

8.1 销售指标与考核制度设计

8.1.1 网络销售指标设计

部门名称	网络销售部	部门负责人	网络销售经理	主管领导	
部门人数		任职人员		任职人员	

序号	考核大项	考核细项
1	网络营销计划管理	(1) 根据公司下达的销售任务，制订完善的符合公司实际情况的网络营销计划
		(2) 监督网络营销计划的实施情况，保证按时完成网络销售任务
2	网络推广	(1) 根据公司产品特点，制定合理的网络推广方案，提高产品的知名度
		(2) 监督网络推广方案的执行情况，及时发现网络销售过程中的问题，保证网络销

		售活动的顺利进行
		(3) 评价网络推广效果, 为日后更好地利用网络推广公司的产品提供经验参考
3	客户管理	(1) 整理客户资料, 建立完整的客户档案系统
		(2) 开设论坛、聊天室等板块, 及时、有效地处理客户咨询及投诉工作, 确保客户有较高的满意度
4	账款回收	(1) 随时掌握客户的信用情况, 确定并更新信用限度, 减少呆坏账损失
		(2) 做好销售款项的回收、催收工作, 保证销售款及时回笼
5	网络销售人员管理	(1) 配合人力资源部招聘符合公司网络销售岗位的网络销售人员
		(2) 定期对网络销售人员进行网络操作、网络销售技巧等方面的培训, 提高团队销售能力

8. 1. 2 网络销售部考核制度设计

制度名称	网络销售部考核制度	受控状态	
		编 号	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的			
为加强和提升网络销售部员工的绩效，提高销售量，增强公司活力，调动员工工作积极性，特制定本考核制度。			
第 2 条 适用范围			
本制度适用于网络销售部所有员工。			
第 2 章 考核小组			
第 3 条 考核小组成员			
1. 对更规范地对网络销售部进行考核，公司特成立网络销售部考核小组，由营销总监任组长，人力资源部经理任副组长，小组成员包括人力资源部考核专员、财务人员等。			
2. 若采用 360° 对网络销售经理进行考核时，则其直属下级网络销售主管可进入考核小组。			
3. 对网络销售主管进行考核时，网络销售经理可进入考核小组。			
4. 对网络销售专员进行考核时，网络销售主管可进入考核小组。			
第 4 条 考核小组的职责			
1. 负责制订网络销售部各级人员考核计划，监督和控制各级考核工作的良好进行。			

2. 对考核工作进行必要的沟通和指导，将考核记录、结果等资料及时汇总上报总经理。
3. 公布考核结果，就考核结果与员工面谈，制定员工改进计划。
4. 按公司规定处理员工绩效申诉，并将处理结果报总经理审批。
5. 运用考核结果进行一定范围内的人事决策。

第3章 考核实施

第5条 考核方法

1. 对网络销售经理的考核，采取自我述职报告和上级主管考核综合评判的方法，每半年考核一次，并以此为基础给出年度综合评判。
2. 对网络销售主管的考核，采取自我述职报告和上级主管考核综合评判的方法，每个季度考核一次，并以此为基础给出年度综合评价。
3. 对一般员工（如网络销售专员、网络支持专员等）的考核，采取月度工作表现考核的方法。

第6条 考核时间

1. 网络销售经理的考核时间安排在每年的6月5日~6月15日和1月5日~1月15日。
2. 网络销售主管的考核时间安排在每年4月、7月、10月和1月的中上旬。
3. 一般员工（如网络销售专员、网络支持专员等）考核时间为每月的14日~16日。
4. 若考核时间恰逢节假日，则依次顺延。

第7条 考核内容

网络销售经理、主管及专员的考核内容请参考网络销售部、人力资源部共同制定的《网络销售经理绩效考核方案》、《网络销售主管绩效考核方案》、《网络销售专员绩效考核方案》。

第8条 考核面谈

年度绩效考核结束后，应由直接上级安排对下属的绩效考核面谈。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。

第9条 考核反馈

考核结束后，考核者须及时将考核成绩与考核评语反馈给被考核者，一方面肯定被考核者的优秀表现，鼓励其继续保持；另一方面指出被考核者的不良绩效，并与其一起找出原因，制定改进方案。

第10条 考核申诉

1. 考核结束后，被考核者如果对考核结果持有异议，应首先通过与直接上级沟通的方式解决。
2. 若与上级沟通无法解决，被考核者有权向人力资源部提出申诉。人力资源部通过调查与协调，在10日内向申诉者答复最终结果。
3. 若员工的申诉成立，必须改正申诉者的考核结果，同时考核者个人的考核结果将因此受到影响。

第 11 条 考核结果运用

1. 考核结果由两部分构成，自我评价和直接上级考核得分。

考核最终分数=自评得分×20%+上级考核得分×80%

2. 考核分数对应等级

优秀：90 以上；合格：70～90；不合格：70 以下。

考核者应综合权衡被考核者全体水平，是考核整体结果呈正态分布，将优秀等级比率控制在 20%之内。

3. 根据绩效考核结果，形成员工年度绩效考核结果，并以此作为员工绩效改进，年终奖金发放、职位晋升等的依据。

第 4 章 附则

第 12 条 本制度由人力资源部制定，经总经理批准后实施。

第 13 条 本制度自颁布之日起实施。

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	

第9章 区域销售部考核指标量化

9.1 销售指标与考核制度设计

9.1.1 区域销售指标设计

部门名称	区域销售部	部门负责人	区域销售经理	主管领导	
部门人数		任职人员		任职人员	

序号	考核大项	考核细项
1	运营管理	(1) 根据公司销售总计划及时制定各销售区域的销售计划
		(2) 督导所辖销售区域的销售人员在规定的时间内完成销售计划
		(3) 督导各销售区域积极配合市场部、财务部等相关部门的工作
2	销售管理	(1) 根据公司营销战略和市场目标,合理地划分公司的销售区域
		(2) 积极组织开发新的销售区域或销售渠道,增加本区域的销售额
		(3) 督导各销售区域开展市场推广工作,扩大产品市场占有率
		(4) 督导相关管理人员收集、审批各销售区域的工作报告,并及时编制本部门的工作报告
		(5) 对各销售区域的销售回款进行有效控制,确保各销售区域的呆账率处于较低水平
3	经销商管理	(1) 对所有销售区域的重要经销商通过合理分级以便进行有效管理
		(2) 指导各销售区域对重点终端客户(如专卖店、商场、超市等)进行有效管理
4	信息管理	(1) 指导收集、整理与区域市场相关的信息,并定期向销售总监汇报
		(2) 及时向相关部门提供与其部门相关的信息
5	控制销售费用	(1) 根据公司整体销售预算,合理确定各区域的销售预算

		(2) 将所辖销售区域销售费用控制在规定范围内
--	--	-------------------------

9. 1. 2 区域销售部考核制度设计

制度名称	区域销售部考核制度	受控状态	
		编 号	
第 1 章 总则			
第 1 条 为提高区域销售部的工作效率，合理评价区域销售部员工的工作，结合区域销售部的实际状况，特制定本制度。			
第 2 条 本制度仅适用于对区域销售部员工的考核。			
第 3 条 公司对区域销售部员工的考核本着公开、公平、公正的原则进行。			
第 2 章 与考核相关的部门与职责			
第 4 条 公司对区域销售部的考核由人力资源部负责，其具体职责如下。			
1. 在区域管理部经理的协助下确定区域销售部的考核项目与考核指标。			
2. 在区域管理部经理的协助下制定区域销售部的考核方案。			
3. 就考核实施的各项工作对相关人员进行培训和指导，并为各部门提供相关咨询。			
4. 负责实施对区域销售部的绩效考核。			
第 5 条 在考核中区域销售部应积极协助人力资源部进行部门绩效考核，其具体职责如下。			
1. 收集、整理相关的工作数据。			
2. 向人力资源部提供所需要的数据。			
3. 配合人力资源部门的工作，对人力资源部的请求做出积极的回应。			
第 3 章 考核时间			
第 6 条 人力资源部对区域销售部的绩效考核分为月度考核、季度考核与年度考核三种，具体时间如下所示。			
1. 月度考核的时间为每月 1 日～5 日，考核对象为区域管理部上月的工作绩效。			
2. 季度考核的时间为每季度第一个月的 1 日～10 日，考核对象为区域管理部上个季度的工作绩效。			
3. 年度考核的时间为每年 1 月份的 1 日～5 日，考核对象为区域管理部上个年度的工作绩效。			
第 7 条 人力资源部在对区域管理部进行考核期间，考核时间遇有节假日应依次向后顺延。			
第 4 章 考核依据与内容			
第 8 条 人力资源部对区域销售部的考核依据包括以下两点。			
1. 区域销售部在考核期内的的工作数据。			
2. 区域销售部的上级管理部门与同级部门对其的评价。			

第 9 条 对区域销售部的考核应从以下 5 个方面进行。

1. 区域销售部的运营管理。
2. 区域销售部对区域销售的管理。
3. 区域销售部对经销商及重要终端客户（如专卖店、商场、超市）的管理。
4. 区域销售部对销售信息的管理。
5. 区域销售部对销售费用的管理。

第 5 章 考核的实施及结果应用

第 10 条 人力资源部作为对区域管理部进行绩效考核的主要实施部门，应根据针对区域管理部所设立的考核指标进行评判、打分，区域管理部的主管部门及与区域销售业务有关系的同等级部门负责协助人力资源部实施考核。

第 11 条 对区域管理部的不定期考核根据具体情况由人力资源部单独实施，实施考核时的主要手段为评价区域管理部的各项绩效量化指标。

第 12 条 人力资源部对区域管理部的考核结果的应用经总经理审批同意后按公司的相关规定执行。

第 13 条 区域管理部若对考核结果有异议，可由其部门经理在考核结果公布后的 3 个工作日内向人力资源部提起申诉，若过了申诉期，即视为区域管理部认同人力资源部的考核结果。

第 14 条 区域管理部的考核结果将直接影响到公司对区域管理部的奖惩，同时影响到区域管理部员工的季度奖、年终奖的发放及晋升、调职等事项。

第 6 章 附则

第 15 条 本制度由人力资源部制定，其解释权、修改权归人力资源部所有。

第 16 条 本制度自颁布之日起实施。

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	

第 10 章 销售分公司考核指标量化

10. 1 销售指标与考核制度设计

10. 1. 1 分公司销售指标设计

部门名称	销售分公司	部门负责人	销售分公司经理	主管领导	
------	-------	-------	---------	------	--

部门人数		任职人员		任职人员	
------	--	------	--	------	--

序号	考核大项	考核细项
1	制定销售计划并分解	(1) 根据公司销售计划, 结合分公司销售现状制定分公司的销售计划
		(2) 合理、公平的将销售计划分解为季度、月度、周销售计划
2	销售业务管理	(1) 制定有效地拓展分公司所属市场的销售政策和策略, 经总公司审批同意后执行
		(2) 积极拓展销售网络并建立合理的销售体系, 保障分公司销售体系的有效运行
		(3) 积极寻求分公司所属市场内新的销售增长点, 扩大产品市场占有率
		(4) 督导分公司所属人员的工作, 保持销售额的稳定增长
		(5) 督导相关人员定期分析销售目标的达成状况, 并进行合理调整
		(6) 督导分公司员工收集、分析分公司所辖市场状况、产品及竞品的销售信息, 并及时提交给总公司主管副总
		(7) 督导分公司下属人员配合公司其他部门的工作
		(8) 督导分公司所属人员的进行工作总结, 并定期编制分公司的销售工作报告上交总公司
3	客户管理	(1) 组织分公司员工不断开发新客户
		(2) 督导分公司员工与分公司所属市场中的关键客户建立良好的关系, 防止关键客户流失
		(3) 督导分公司员工认真聆听客户对销售的投诉, 并及时、完善的解决, 确保不断提高客户满意度
		(4) 督导工作人员加强对客户档案资料的存储、更新等工作的管理
4	销售财务管理	(1) 督导财务人员建立、健全严谨的销售财务制度, 经总公司审批同意后严格执行
		(2) 根据公司销售预算确定分公司的销售预算并严格执行
		(3) 加强对销售回款的管理, 防止造成销售回款的呆账、坏账
5	分公司人员管理	(1) 有层次的培养分公司的核心员工
		(2) 按照总公司的要求按期完成分公司员工的培训计划
		(3) 本着公平、公正、公开的原则对分公司员工进行考核

10. 1. 2 销售分公司考核制度设计

制度名称	销售分公司考核制度	受控状态	
		编 号	
第 1 章 总则			
<p>第 1 条 为全面、客观地评价销售分公司员工的业绩，帮助员工提高素质能力和工作绩效，全面贯彻落实总公司的战略以及各项管理制度和工作计划，特制定本制度。</p>			
<p>第 2 条 本制度适用于对销售分公司的考核及所有人员的工作绩效考核，但下列人员除外。</p> <p>1. 销售分公司的兼职、特约人员。</p> <p>2. 销售分公司的试用期人员。</p> <p>3. 销售分公司的临时岗员工。</p>			
<p>第 3 条 对销售分公司的考核由总公司人力资源部负责实施。</p>			
<p>第 4 条 销售分公司的考核原则。</p> <p>1. 以提高销售分公司员工绩效为导向原则。</p> <p>2. 定性与定量相结合原则。</p> <p>3. 多角度展开原则。</p> <p>4. 公平、公正、公开原则。</p>			
第 2 章 确立考核指标			
<p>第 5 条 销售分公司工作绩效目标的确立程序。</p> <p>1. 在考核期初，人力资源部应根据销售分公司相关职责和考核周期内分公司的工作重点，与销售分公司的相关管理人员经过协商，确定考核项目。</p> <p>2. 人力资源部根据所确定的考核项目在征得销售分公司相关人员的同意后确定具体的考核指标。</p> <p>3. 所确定的考核项目与考核指标必须报上一级主管领导审批方后进行实施。</p>			
<p>第 6 条 人力资源部在更改考核项目和考核指标时需与销售分公司及其直接上级商定，并报上一级主管领导批准后，更改方可生效。</p>			
<p>第 7 条 工作绩效指标设立的要求。</p> <p>1. 重要性。工作绩效指标项不宜过多，人力资源部的人员应选择销售分公司在考评周期内的工作重点或相关职责中的关键性工作作为考核指标，一般以 3～5 条为宜。例行性的工作不纳入考核指标。例行性的工作主要是指需要销售人员做的，但不是其主要工作，例如考勤、参加日常会议、出差次数，参与促销政策的制定与执行等。</p> <p>2. 挑战性。工作绩效指标标准的制定应力求接近实际，以使指标既易实现，并具有一定的挑战性。</p> <p>3. 一致性。各层次考核指标应保持一致，下一级指标要以分解、完成上一级指标为基准。</p>			

4. 民主性。所有考评指标的制定均应由人力资源部与销售分公司共同商定，而不应仅由上级指定。

第3章 考核的前期准备工作

第8条 确定考核时间。

对销售分公司的考核时间一般为月初、季初与年末，由人力资源部对销售分公司进行月度、季度及年度考核。

第9条 确定考核方式。

人力资源部对销售分公司的考核方式将采用给确定的考核指标打分的形式进行，其分值总分为100分。

第10条 确定考评指标的分值。

人力资源部应根据考评总分值和系列指标对销售分公司的相对重要程度确定单个考评指标的分值。

第11条 收集资料。

1. 人力资源部应根据所确定的考核项目与考核指标收集相关的资料。

2. 销售分公司应向人力资源部提供真实、可信的资料，不得弄虚作假。一旦发现，将对资料提供者及相关的管理人员进行严厉的惩处。

第4章 实施考核

第12条 人力资源部在对销售分公司进行考核时，必须严格遵守本制度第4条制定的考核原则。

第13条 考核程序。

1. 人力资源部负责对销售分公司进行考核评分，统计汇总后形成考核报告并报送总裁办公会审定后，将销售分公司考评结果反馈给销售分公司经理。

2. 销售分公司的经理负责考核分公司员工，并将考核结果报销售总监审批后送人力资源部汇总。人力资源部将考评结果反馈到相关责任人，由相关责任人将最终考核得分情况反馈给被考评人，并对被考核人工作成绩做出肯定或提出改进意见。

第14条 销售分公司经理在考核所属人员时，应注意控制优秀人员名额，考核结果中的优秀人员名额不得超过销售分公司总人数的20%。

第15条 销售公司的所属人员在被考核时应做自我评价，自我评价仅供分公司经理参考，不作为最终考核的依据，同时也不记入考核结果。

第16条 在绩效考核结束后，人力资源部应将所有资料进行整理、编号、存档，以备随时查阅。

第5章 考核的申诉及处理

第17条 考核的申诉。

被考评人或部门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提交申诉书。申诉书内容包括：申诉人（部门）姓名、部门、申诉事项、申诉理由。

第18条 申诉受理机构。

1. 主管人力资源工作的副总负责分公司主管级人员的考评申诉的最终裁决。

2. 总裁办公会负责分公司部门经理及以上人员的考评申诉最终裁决。

3. 分公司员工的申诉由人力资源部负责调查处理。

第 19 条 申诉受理。

1. 人力资源部接到员工（部门）申诉后，应在 3 个工作日做出是否受理的答复。对于无客观事实依据或仅凭主观臆断的申诉，人力资源部不予受理。

2. 受理的申诉，首先由人力资源部对员工申诉内容进行调查，然后与员工所在部门负责人进行协调、沟通。不能处理的，人力资源部上报主管人力资源副总裁决。

3. 申诉处理答复。

（1）人力资源部应在接到申诉书的 15 个工作日内明确答复申诉人。

（2）人力资源部不能解决的申诉，应及时上报主管人力资源副总处理，并将申诉处理的进展情况告知申诉人。

（3）主管人力资源工作的副总在接到申诉处理记录，一周内必须就申诉的内容组织审查，并将处理结果通知申诉人。

第 6 章 附则

第 20 条 本制度由人力资源部制定，其解释权、修改权归人力资源部所有。

第 21 条 本制度自颁布之日起实施。

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	

第 11 章 销售办事处考核指标量化

11. 1 销售指标与考核制度设计

11. 1. 1 办事处销售指标设计

部门名称	销售办事处	部门负责人	销售办事处主任	主管领导	
部门人数		任职人员		任职人员	

序号	考核大项	考核细项
1	销售计划制定与分解	(1) 根据公司销售目标，结合办事处所在市场的实际情况制定办事处的销售计划
		(2) 合理、公平的将销售计划分解为办事处季度、月度、周销售计划
2	销售管理	(1) 制定有效地拓展办事处所在市场的销售政策和策略
		(2) 制定拓展办事处销售网络的方法，积极拓展办事处所在市场的销售渠道
		(3) 监督销售人员工作情况，保证销售计划的顺利完成
		(4) 定期提交完整的销售报告，分析销售目标的达成情况，并根据市场状况和实际需要适时做出调整
		(5) 在公司财务部的指导、配合下，合理制定办事处销售预算，有效控制销售费用
3	客户管理	(1) 定期组织客户回访工作，询问客户对商品及服务的满意度
		(2) 组织搜集、整理客户的反馈意见，并及时给予客户满意的答复
		(3) 收集客户信息，形成完整的客户信息分析报告，并建立完善的客户数据库
4	销售账款回收	(1) 及时按销售合同组织销售账款的回收工作，保证销售款及时回笼

		(2) 加强销售款项的回收、催收工作，防止造成呆账、坏账
5	办事处员工管理	(1) 组织招聘办事处员工，确保新进员工符合相应的岗位要求
		(2) 按照公司要求按期完成办事处员工的培训计划
		(3) 配合人力资源部按时完成办事处员工的绩效考核工作

11. 1. 2 办事处考核制度设计

制度名称	销售办事处考核制度	受控状态	
		编 号	
第 1 章 总则			
第 1 条 为对销售办事处季度、年度工作目标完成情况进行有效的考核、评估、跟进和控制，提高销售办事处的业绩，特制订本制度。			
第 2 条 本制度适用于公司所有销售办事处的考核工作。			
第 2 章 考核小组			
第 4 条 考核小组由总经理、销售总监、人力资源部经理、各销售办事处主任等组成，其中总经理任组长，销售总监任副组长。			
第 5 条 人力资源部负责考核的具体组织和实施工作。			
第 3 章 考核基本原则			
第 6 条 考核小组实施考核时，应遵循以下基本原则。			
1. 以提高销售办事处的绩效为导向。			
2. 重要性原则，即销售办事处绩效考核只是针对销售办事处关键任务设定指标，并不能涵盖销售办事处所有工作。			
3. 定性与定量考核相结合的原则。			
4. 财务指标和非财务指标相结合的原则。			
5. 结果导向和过程导向相结合的原则。			
6. 公平、公正、公开的原则。			
第 4 章 考核实施			
第 7 条 考核频率			
每季度考核一次季度考核，年底做全年的综合考核，一年共进行五次考核。			
第 8 条 考核形式			
结合销售办事处的季度工作计划和销售办事处的 KPI 指标，各销售办事处主任在述职大会上对本销售办事处一季度的工作进行总结，并进行自评，最终由公司考核小组进行考评。			

第 9 条 季度工作计划和 KPI 指标的制定

1. 根据公司的年度经营目标，制定公司 KPI 指标和销售办事处的年度发展目标。
2. 根据公司的 KPI 指标制定销售办事处的 KPI 指标。
3. 根据销售办事处年度发展目标，制定各季度的 KPI 指标目标及完成目标的实施计划。
4. 各销售办事处主任在每个季度的第一个月的前 5 个工作日将此季度的工作目标按要求填写在《部门述职报告》的《下季度工作计划书》里，由述职人和销售总监签名。
5. 《下季度工作计划书》中填写的是季度工作中的关键事件和重要事件，日常事务性职责则不在《下季度工作计划书》中体现。
6. 季度目标在实施过程中，季度目标发生变动（经公司相关部门核准），最后的考核以变更后的目标为准。

第 10 条 考核程序

1. 每季度末，人力资源部负责通知各销售办事处主任完成述职报告的时间、述职大会召开的日期和地点等相关事项。
2. 各销售办事处主任按要求撰写述职报告，并将述职报告的电子文档报送人力资源部。述职报告中应包括以下五项内容。
 - ①本季度销售办事处工作目标完成情况。
 - ②存在的问题及改进措施。
 - ③成功的经验和失败的教训。
 - ④希望得到的支持与协助。
 - ⑤下季度工作计划书。
3. 述职大会召开。
 - ①述职人按述职报告的内容做述职报告。
 - ②考核小组成员和其他参会者提问，对述职报告的内容进行评价。
4. 人力资源部负责考核分数的统计，考核分数采用体操评分法（去掉一个最高分、一个最低分）计算平均值，考核分数由人力资源部汇总，上报销售总监审核后，送总经办呈总经理审批。
5. 人力资源部将销售办事处考核结果进行公布。
6. 销售办事处如对结果有异议，可在结果公布 5 个工作日内向考核小组提出申诉。

第 5 章 附则

第 11 条 本制度由人力资源部制定，经总经理批准后实施。

第 12 条 本制度自颁布之日起执行。

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	
------	--	------	--	------	--

第 12 章 广告部考核指标量化

12.1 广告指标与考核制度设计

12.1.1 广告指标设计

部门名称	广告部	部门负责人	广告部经理	主管领导	
部门人数		任职人员		任职人员	

序号	考核大项	考核细项
1	广告计划管理	(1) 配合公司销售计划及时制定相应的年度广告宣传计划
		(2) 将公司的年度广告宣传计划划分为合理的季度宣传计划与月度宣传计划
2	广告策划与制作	(1) 按时开展以产品市场信息与行业的广告信息为主要内容的市场调研活动, 为产品广告策划工作提供支持
		(2) 编制符合产品定位的、具有高度可行性的广告策划方案
		(3) 按照广告策划方案的内容与广告制作方进行积极的沟通, 监控广告的制作过程, 确保制作后的广告符合广告策划方案的要求
3	广告投放与效果监测	(1) 积极寻求合适广告代理商, 并与相关媒体建立、保持良好的关系
		(2) 发布公司产品的宣传广告时, 与销售部、市场部及重要经销商进行协商, 选择合适的广告发布时机
		(4) 对分公司、经销商的广告发布工作进行有效监控、管理
		(5) 及时、有效地提供广告的效果评估
		(6) 全面收集公司的广告品 (包括总部、分公司、经销商发布的音像、电子、宣传手册、宣传海报等样品), 加强对广告品的管理
4	广告成本控制	(1) 根据公司销售总预算, 合理确定广告费用预算, 并严格执行
		(2) 根据市场开发状况和产品上市进度, 理性地确定广告的投入费用

12.1.2 广告部考核制度设计

制度名称	广告部考核制度	受控状态	
------	---------	------	--

		编 号	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为正确评价广告部的工作业绩，规范对广告部的绩效考核程序，确定广告部相关人员的培训需求，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度仅适用于对广告部的绩效考核。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 考核项目的确定</p> <p>第 3 条 人力资源部的相关人员应根据广告部的工作特点设计考核项目草案。</p> <p>第 4 条 人力资源部所设计的考核项目草案应征询广告部相关管理人员及市场总监的意见，并根据相关意见进行修改。</p> <p>第 5 条 人力资源部对广告部的绩效考核项目应从以下 6 个方面进行考虑。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 广告计划管理。 2. 广告策划。 3. 广告品制作与管理。 4. 广告投放管理。 5. 广告投放效果监测。 6. 广告成本控制。 <p style="text-align: center;">第 3 章 考核指标的编制</p> <p>第 6 条 考核指标的编制原则。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 具体性原则。 <p>广告部的考核指标应是针对某件具体事情的具体指标，其内容不可宽泛。</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 可量化原则。 <p>广告部的考核指标必须能够通过计算得出结果，通过此种办法尽量杜绝人为因素的干扰，达到考核的公平、公正目标。</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. 可持续发展原则。 <p>广告部的考核指标应能够完成对广告部核心工作的评价，能够持续使用，尽量减少对某一特殊工作或短期工作设计考核指标。</p> <p>第 7 条 广告部的考核指标由人力资源部负责考核的相关人员进行设计，设计出的考核指标应及时通告给广告部相关人员，并征询其意见。</p> <p>第 8 条 广告部的相关人员应根据考核细则的相关要求进行工作，提高工作效率。</p> <p style="text-align: center;">第 4 章 考核的实施</p> <p>第 9 条 考核原则。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 以提高员工绩效为导向。 			

2. 定性考评与定量考评相结合。

3. 多角度考评。

4. 公平、公正、公开。

第 10 条 考核的组织。

绩效考核小组负责对广告部进行考核，绩效考核小组的人员由人力资源部、广告部、与广告相关的部门派出人员组成。

第 11 条 考核时间。

绩效考核小组对广告部的考核分为月度考核、季度考核与年度考核，相关时间规定如下。

1. 广告部的考核时间范围。

(1) 月度考核的时间为每月 1 日至 5 日，考核对象为广告部上月的工作绩效。

(2) 季度考核的时间为每季度第一个月的 1 日至 10 日，考核对象为广告部上个季度的工作绩效。

(3) 年度考核的时间为每年 1 月份的 1 日至 5 日，考核对象为广告部上个年度的工作绩效。

2. 广告部考核的具体时间。

绩效考核小组对广告部的具体考核时间应根据考核相关内容确定，具体时间确定后应及时通知广告部，对安排具体考核时间的要求如下。

(1) 广告部的某项核心工作在月度内能够完成时，采用月度考核。

(2) 广告部的某项核心工作需要跨月完成，但不超过一个季度时，采用季度考核。

(3) 广告部的某项核心工作需要跨季度完成时，采用年度考核。

第 12 条 广告部考核程序。

1. 绩效考核小组与广告部在考核期初共同确认考核目标和要求。

2. 在广告部的工作过程中，绩效考核小组应对广告部的工作进行指导。

3. 绩效考核小组在考核期内需要收集各类考核资料，作为考核的依据。

4. 绩效考核小组按照确定的考核项目和考核指标，对广告部进行评价。

5. 考核结束后，广告部相关人员与绩效考核小组进行沟通，确认考核结果。

6. 人力资源部对广告部的考核结果进行汇总并记入部门绩效档案。

第 13 条 考核的申诉。

1. 绩效考核小组在考核结束后的 2 个工作日内公布对广告部的考核结果。

2. 广告部相关人员对考核结果有异议时，可在接到公告后的 3 个工作日内提出申诉。

3. 人力资源部在接到申诉请求后必须在 5 个工作日内给予答复。

4. 考核结果公布后的 3 个工作日内无人对考核结果提出申述时，视为广告部认同考核结果。

第 5 章 考核结果的应用

第 14 条 考核结果的应用。

绩效考核小组对广告部的考核结果的应用主要体现在以下四个方面。

1. 公司对广告部的奖金分配。
2. 广告部相关人员的工资晋升。
3. 广告部相关人员的岗位调整。
4. 广告部相关人员的培训。

第 6 章 附则

第 15 条 本制度由人力资源部制定，其解释权、修改权归人力资源部所有。

第 16 条 本制度自颁布之日起实施。

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	

第 13 章 公关部考核指标量化

13. 1 公关指标与考核制度设计

13. 1. 1 公关指标设计

部门名称	公关部	部门负责人	公关部经理	主管领导	
部门人数		任职人员		任职人员	

序号	考核大项	考核细项
1	建立并维护公关资源	(1) 积极参与政府活动，掌握相关政策，争取政府对公司发展的支持

		(2) 与 VIP 客户、媒体、投资方和经销商、行业机构、行业分析家或其他对市场有影响力的人物保持友好互利、持续有效的关系
		(3) 有计划、持续地参与社区活动，以建立和保持良好的社区关系
		(4) 协助市场和销售部门做好来宾接待和出访中的公关礼仪工作
		(5) 对内提供及时有效的公共关系咨询
2	策划主题性公关活动方案	(1) 根据工作计划，针对某些产品、品牌或受众群体，组织开展公关信息调研，为公关活动策划和实施提供有效的建议
		(2) 以调研结果为依据，根据市场状况，制定适合的公关战略和策略
		(3) 在战略策略的指导下，设计主题活动内容，编制费用预算，确定和完善策划方案，并报上级主管审批
3	组织实施公关活动	(1) 组织实施策划方案，同时保持与外部相关单位的沟通，保证公关活动顺利进行
		(2) 在活动过程中依据预算对活动费用进行控制，减少不必要的支出
		(3) 活动完毕后，编制公关活动报告，总结活动得失、评估活动效果，并报上级审阅
4	危机公关管理	(1) 建立危机预警及应急处理机制，最大程度上降低危机对企业形象或品牌形象造成不良影响
		(2) 作为公司内外联络的纽带，建立危机的快速反应机制，缩短反应时间、加速处理进度
		(3) 对已发生问题进行详细调查、妥善解决、后续追踪，避免重复发生
		(4) 用是否获得外部群体对公司的理解和认同为标准，评估危机处理效果，总结经验教训

13. 1. 2 公关部考核制度设计

制度名称	公关部考核制度	受控状态	
		编 号	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的			
1. 发挥公关部门的整体优势、使其更好地服务于市场和销售工作。			
2. 保证实现本部门的工作目标、提高工作效率。			
3. 发展组织、发展员工，提高员工的满意度和成就感。			

第2条 用途

考核结果主要用于薪酬管理、职务调整、工作反馈、工作改进、员工发展和组织发展。

第3条 适用范围

本制度包括对公关部门的所有员工，包括公关经理、公关专员等职位的考核方法、步骤和申诉处理等内容。

第4条 考核的原则

1. 以提高员工绩效为导向。
2. 应保持一段时间内考核方法的一致性。
3. 客观的反映员工的实际情况，尽量减少光环效应、个人关系亲疏、偏见等带来的误差。
4. 定性与定量考核相结合，进行多角度考核。
5. 公平、公正、公开。

第2章 考核的组织管理

第5条 人力资源部的职责

1. 制定考核制度的实施办法，为部门内考核提供指导和咨询。
2. 对考核过程进行监督检查，纠正考核中的不规范行为。
3. 汇总考核结果并交人力资源部总监审核，将其归入员工考核档案，作为本阶段薪酬调整、职务变动、奖惩以及后续培训的依据。
4. 通报考核工作情况。
5. 协调、处理员工考核申诉。

第6条 考核主管的职责

公关部考核主管有总管公关业务的营销总监、公关部门负责人公关经理，其职责如下表所示。

考核主管职责说明

考核主管	职责
营销总监	协助人力资源部制定公关部考核细则
	对公关经理进行考核与沟通
	审核公关经理上报的部门内部考核结果
	处理部门内部的员工申诉
公关经理	对公关专员进行考核与沟通
	整理本部门的考核结果，交营销总监审核后转交人力资源部汇总
	处理部门内部的申诉

第7条 总经理办公室和人力资源部总监的职责

1. 总经理办公室负责对部门内部难以协调的申诉案件进行调解。

2. 人力资源部总监负责审核人力资源部汇总的考核结果。

第3章 考核要素

第8条 考核内容

为了突出对危机处理工作的管理，提高危机公关的工作水平，公关部考核内容主要包括以下四个方面。

- 1. 建立并维护公关资源。
- 2. 策划主题性公关活动方案。
- 3. 组织实施公关活动。
- 4. 危机公关管理。

第9条 考核周期

- 1. 对公关专员的考核为季度考核。依照人力资源部制定的公司绩效考核制度，考核的起始时间分别为考核期结束后下月的1~5日，遇节假日顺延。
- 2. 对公关经理的考核为年度考核，其起始时间为考核期结束后下月的1~5号，遇节假日顺延。

第10条 考核关系

- 1. 公关经理的考核由其直接上级（营销总监）和直接下级（公关专员）一同参与。
- 2. 公关专员的考核由其直接上级（公关经理）和同级人员（其他公关专员）一同参与。

第11条 考核维度

- 1. 公关经理的考核维度包括部门运营绩效考核、管理绩效考核和能力考核。
- 2. 公关专员的考核维度包括工作业绩考核、工作能力考核和工作态度考核。

针对公关部的考核对象，下表综合了考核周期、考核主体和考核维度的信息。

公关部考核说明表

考核对象	考核周期	考核主体	考核维度
公关经理	年度	营销总监、下级公关专员	部门运营绩效考核 管理绩效考核、能力考核
公关专员	季度	公关经理、同级公关专员	工作业绩考核、工作能力考核 工作态度考核

第12条 考核指标

1. 定量指标

可以量化计算的指标，例如公关传播计划完成率、媒体正面曝光次数、危机公关处理认可率等。

2. 定性指标

可以依靠主观评判的软指标，例如公关活动组织效果、公关咨询报告质量等。

第13条 考核步骤

1. 公关部及其上级主管营销总监根据年度工作计划分解和确定各岗位的任务绩效目标。
2. 在人力资源部的通知下启动考核。
3. 收集资料、发动全员，考核任务绩效。
4. 部门内部上下级之间针对考核情况进行沟通。
5. 将考核结果交由人力资源部进行统计汇总，并提交人力资源部总监审核。
6. 对考核结果进行反馈和处理申诉等。

第 4 章 申诉及其处理

第 14 条 申诉的提出

被考核人如对考核结果持有异议，可以采取书面形式向人力资源部申诉，如下表所示。

员工申诉表

申诉人姓名		部门		岗位	
申诉事项	<input type="checkbox"/> 考核 <input type="checkbox"/> 薪资、福利 <input type="checkbox"/> 其它_____				
申诉内容	1. 2. 3.				
接待人			申诉日期		

第 15 条 申诉的处理步骤

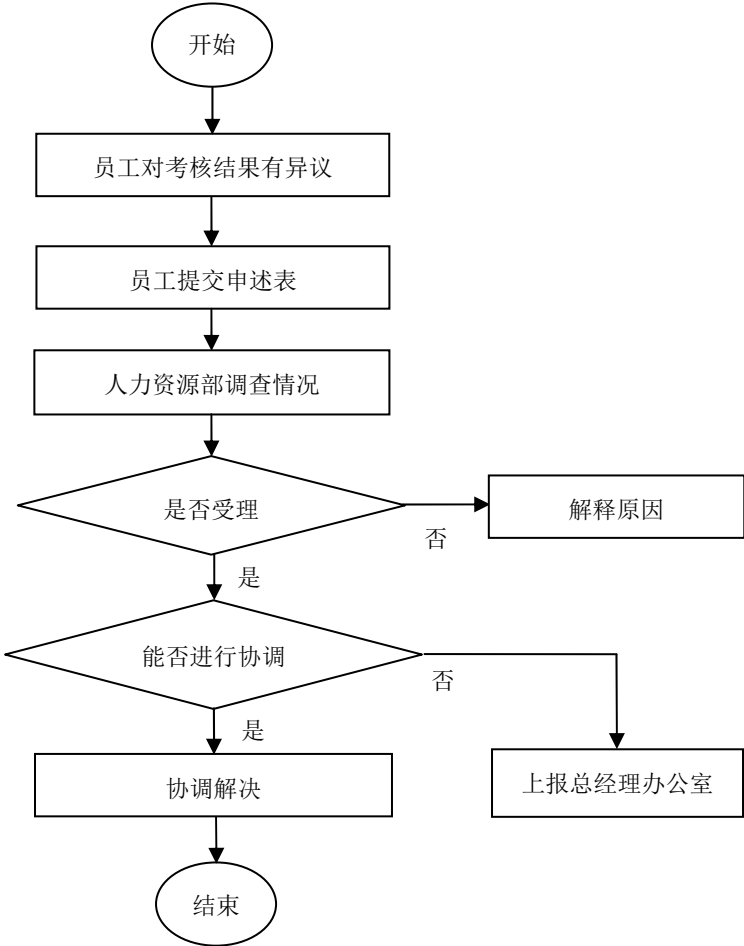
1. 公司的人力资源部是一般申诉的处理和执行部门，负责调查协调，提出建议。
2. 人力资源部接到员工申诉后，应在 5 个工作日内做出是否受理的答复。对于无客观事实依据，仅凭主观臆断的申诉需给出解释，但不予受理。
3. 受理的申诉事件，首先由人力资源部对员工申诉内容进行调查，然后与员工及其直接上级、隔级主管进行沟通、协调。不能协调的，上报公司经理办公室处理。公关经理的隔级主管领导为总经理。
4. 申诉处理完毕后，由人力资源部对处理结果进行登记备案。

员工申诉处理记录表

申诉人姓名		部门		岗位	
申诉事项	<input type="checkbox"/> 考核 <input type="checkbox"/> 薪资、福利 <input type="checkbox"/> 其它_____				
申诉内容					
面谈时间			接待人		
处理记录	问题简述				
	调查情况				

	解决方案				
	协调结果				
经办人					
备 注					

申诉流程如下图所示。



申诉流程图

第 5 章 附则

第 16 条 考核过程中，文件（考核评分表、统计表）应严格保密，考核结果只由直接上级反馈给被考核人，不对其他人公布。

第 17 条 本制度由公关部配合人力资源部进行制订和修改，交由公司总经理审批后执行。

第 18 条 本制度自颁布之日起实施，人力资源部负责解释。

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 售后服务部考核指标量化

14. 1 售后服务指标与考核制度设计

14. 1. 1 售后服务指标设计

部门名称	售后服务部	部门负责人	售后服务部经理	主管领导	
部门人数		任职人员		任职人员	

序号	考核大项	考核细项
1	客户信息管理	(1) 通过电话、邮件等信息渠道接收客户诉求, 并进行详细、准确记录
		(2) 对客户信息进行划分, 及时反馈给技术支持人员、维修服务人员或质量投诉人员进行处理
		(3) 及时将处理结果与客户沟通, 并确认服务效果
		(4) 建立客户信息数据库, 随时更新数据并定期汇总
		(5) 按照工作计划定期开展客户满意度调查、对客户进行回访
		(6) 对调查访问的结果进行分析、整理, 提炼出有效信息供上级主管或相关部门进行决策
2	组织做好包装送货	(1) 妥善包装客户预订的商品, 并及时、准确、完好地送达指定地点
		(2) 严格依照公司的送货管理规定进行收费, 定期将所收费用和送货花销的现金、票据等全额送交财务部门核算
3	组织提供技术支持	(1) 负责所售产品的装配、调试等技术支持, 确保客户顺利使用
		(2) 按照销售合约或公司的售后服务条款, 对客户进行充分的技术培训
4	产品维修和更换管理	(1) 对客户报修的不良品进行维修或更换, 并做好不良品或良品的接收、发送工作
		(2) 依据服务规范, 对超出保修期并且更换产品或配件的服务进行收费
		(3) 做好配件、备品的准备工作, 有效满足维修的需要
5	客户投诉处理	(1) 从客户、销售人员、技术支持人员、维修服务人员等处接收和收集具有改进价值的产品质量问题并予以备案
		(2) 明确客户投诉的质量信息, 验证产品的不良现象, 界定问题种类
		(3) 及时组织研发、生产、质量、技术等部门对不良现象进行彻底的分析, 并对应提出有效的改善措施

		(4) 向上级主管或客户申明改善方案，并监督实施改善对策的切实执行
--	--	-----------------------------------

14. 1. 2 售后服务部考核制度设计

制度名称	售后服务部考核制度	受控状态	
		编 号	
第 1 章 总则			
第 1 条 为了贯彻公司的绩效考核制度，达成售后服务部的工作目标，加强对售后服务部门的激励，特制订本制度。			
第 2 条 本制度的考核对象为售后服务部经理、主管及专员。其中，售后服务专员包含客户信息管理人员、包装送货人员、技术支持人员、维修人员、投诉处理人员等。			
第 3 条 本制度以公平、公正、公开为考核的基本原则。			
第 4 条 本制度适用于售后服务部门整体的绩效认定，以及部门内所有人员的薪酬激励、奖惩、职位调动、职业发展等工作。			
第 2 章 考核关系及考核主体的职责			
第 5 条 考核关系			
1. 售后服务经理由其直接上级（销售总监）和直接下级（各售后服务主管）共同实施考核。			
2. 售后服务主管的考核用直接上级考核、同级人员考核、直接下级考核三种方式同时进行。			
3. 售后服务专员由售后主管进行考核，同时由同级、同科室、同组别的其他专员参与考核。			
第 6 条 人力资源部。			
1. 负责公司考核制度、规范等的制定和监督实施。			
2. 在每次考核周期之前作资料筹备工作，并向各单位发出考核通知。			
3. 处理员工的申诉。			
4. 人力资源部总监对汇总的考核结果进行审批。			
第 7 条 销售总监。			
1. 对售后服务经理进行考核。			
2. 监控售后服务部的考核进程。			
3. 考核结果送交人力资源部之前，对其进行审核。			
第 8 条 售后服务经理。			
对各位主管以及所有专员的绩效进行评测。			
第 9 条 售后服务主管。			
依据考核办法，对每位专员的日常工作表现进行定量和定性评价。			

第 10 条 总经理办公室。

- 1. 负责监督考核过程。
- 2. 调解部门内部无法化解的员工申诉案件。

其中，员工申诉案件应由人力资源部组织、员工的直接上级参与、隔级主管负责调解的方式进行处理。

第 3 章 考核维度和考核周期

第 11 条 考核维度

- 1. 对售后服务经理从部门目标、部门营运绩效和管理绩效 3 个方面进行考核。
- 2. 对售后服务主管从科室营运绩效、管理绩效和能力绩效 3 个方面进行考核。
- 3. 对售后服务专员从个人业绩、工作能力和工作态度 3 个方面进行考核。

第 12 条 考核周期

- 1. 对售后服务主管和售后服务专员的考核为季度绩效考核，年终进行综合评定，年终考核结果为各次考核结果的算术平均数。
- 2. 对售后服务经理的考核为年度绩效考核。

第 4 章 考核流程

第 13 条 考核对象填写考核期内的《工作目标计划表》，经上级主管审核后，报人力资源部备案。

第 14 条 根据客观环境的变化和工作需要，调整期初制订的工作目标计划，经上级主管审核后，报人力资源部备案，工作目标计划调整次数应视客观情况而定。

第 15 条 考核期开始时，由人力资源部根据《工作目标计划表》下发《工作业绩评估表》给被考核者直接上司进行评估打分。

第 16 条 由人力资源部下发《综合能力评估表》给考核对象的直接上级、直接下级或同级人员进行评估打分。

第 17 条 考核期结束后，人力资源部根据评估结果制定《绩效考核结果处理表》，并按被考核者的上级主管——职能部门经理——人力资源总监——总经理的流程进行确认、审批。

第 5 章 考核结果汇总与反馈

第 18 条 考核结果汇总由人力资源部负责执行。

- 1. 综合考核分 = 上级平均分 × 上级权重 + 同级平均分 × 同级权重 + 下级平均分 × 下级权重
- 2. 上级、同级、下级考核权重分别为 40%、30%、30%。如果无同级（或下级）时，则上级权重为 60%、下级（或同级）权重为 40%；如果既无同级又无下级时，则上级考核权重为 100%。

第 19 条 考核等级按综合考核分数划分为优、良、中、较差、差五等。

考核等级划分

等级	分数
----	----

优	90 分以上（含 90 分）
良	80～90 分（含 80 分）
中	70～80 分（含 70 分）
较差	60～70 分（含 60 分）
差	60 分以下

第 20 条 考核结果运用情形如下表所示。

考核结果运用

用途	说明
职务升降 与任免	员工的职务升降和任免，必须以绩效考核结果为依据
	对工作能力强、工作态度优和业绩优良的员工予以提拔晋升
	对工作能力差、态度和业绩差的员工予以降职或免职处理
薪酬与 奖励	根据公司薪资和奖励政策和对员工综合考核结果，确定员工薪资与奖励
	员工除普调工资或平衡岗位差距调升工资外，考核结果为中等和较差的人不能晋升工资，考核结果为差的下调一级工资
末位 处理	对考核结果为差或居部门末位者，视情况给予本岗位留用、待岗培训、分流或淘汰；待岗时间至少为三天，待岗培训期间不予发工资

第 5 章 附则

第 21 条 本制度由售后服务部配合人力资源部进行制订和修改，报总经理批准后施行。

第 22 条 本制度自颁布之日起实施，人力资源部负责解释。

第 23 条 本制度实施后，售后服务部既有的绩效考核规定自行终止。

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	

第 15 章 总监级人员考核指标量化与方案设计

15. 1 总监级人员考核方案设计

15. 1. 1 营销总监绩效考核方案设计

方案名称	营销总监目标责任书	受控状态	
------	-----------	------	--

		编 号		
考核方（甲方）：总经理（或总裁）		被考核方（乙方）：营销总监		
姓名：×××		姓名：×××		
<p>一、目的</p> <p>甲方现聘任乙方担任公司营销总监一职，根据公司 20×× 年度的经营目标，经双方充分协商，特制定本责任书。</p>				
<p>二、责任期限</p> <p>本责任书的责任期限：20×× 年 1 月 1 日～20×× 年 12 月 31 日。</p>				
<p>三、考核时间</p> <p>本协议书相关内容在执行过程中，若计算有误，可以据实际情况调整。甲方原则上应在下一年度 1 月 10 日前对乙方考核完毕，如遇有不可确定因素或事项，本年度考核结果可延后，但乙方不能因此影响工作。</p>				
<p>四、工作目标与管理目标</p> <p>（一）工作目标</p> <p>1. 乙方在责任年度内，主要工作目标设定如下表所示。</p>				
<p>营销总监年度工作目标设定表</p>				
考核指标		指标解释	目标值	备注
1	销售额	$\text{销售额} = \sum \text{各种渠道的销售额}$ 企业现在考核的渠道包括自营店、联营店、销售专柜等	达到____万元人民币	分解情况见《月度销售回款指标一览表》
2	销售回款率	$\text{销售回款率} = \frac{\text{当期实际回款}}{\text{当期应回笼销售额}} \times 100\%$	达到____%	
3	销售毛利率	$\text{销售毛利率} = \frac{\text{当期销售毛利额}}{\text{当期应回笼销售额}} \times 100\%$	达到____%	
4	销售经营费用率	$\text{销售经营费用率} = \frac{\text{经营费用额}}{\text{实现的销售额}} \times 100\%$ 经营费用包含营销中心责任体的全部费用	达到____%	
	其中：店铺费用率		达到____%	
5	产品库存率	$\text{产品库存率} = \frac{\text{库存产品成本}}{\text{期初库存产品成本} + \text{当期采购成本}}$	达到____%	
<p>2. 年度销售额、销售回款额任务指标按月分解明细如下表所示。</p>				
<p>年度销售回款指标月度分解表</p>				
<p>销售额目标值：____万元人民币</p>				

销售回款率目标值：____%

单位：万元

月份	1 月份		2 月份		3 月份		…		12 月份		合计	
项目	销 售 额	回 款 额	销 售 额	回 款 额	销 售 额	回 款 额	销 售 额	回 款 额	销 售 额	回 款 额	销 售 额	回 款 额
目标值												

（二）管理目标

1. 为完善公司内部核算体制，积累各部门主要业务的关键控制指标数据，对指标数据进行统计分析，每月向总经理（或总裁）汇报有关指标数据的动态状况，并进行比较分析。

2. 建立以“预算计划”为核心的内部控制机制。在每月 25 日前对下个月的各项费用作出计划，每月 5 日对上个月的有关营销费用作出总结、分析和修正，为合理科学的进行费用控制提供有效的依据。

3. 完善营销中心的薪酬激励和内部绩效考核体系，最大限度的激励员工的工作积极性。

4. 加强企业文化建设。通过宣讲、强制执行、领导带头执行等多种形式和方式，逐步使员工养成自觉执行制度的习惯，同时采用简报和组织活动等各种形式，增强员工对企业的归属感，增加企业的凝聚力。

5. 加强团队建设，建立以公司的管理目标和管理制度为核心的营销团队，通过企业制度的完善和企业文化的建设，调整员工的工作心态。

6. 加强企业形象和品牌形象的建设，实现企业形象、品牌形象的逐步提升。

7. 政令畅通，反馈及时。按时、按质、按量地完成总经理（或总裁）交待的任务，完成情况或因客观原因而不可完成的原因应及时向上级反馈。

五、薪酬标准

（一）乙方薪酬的基本构成

乙方薪酬由基本月薪、效益工资、管理责任工资、半年度奖四部分组成，具体构成如下表所示。

乙方薪酬构成表

薪酬构成	标 准	发放方式	说 明
基本月薪	每月____元	为保证乙方基本生活，每月固定发放	基本月薪与月度考勤情况挂钩，不参与绩效考核
效益工资	____元/月	甲方依乙方当月工作考核结果而发放	管理责任工资为浮动值
管理责任工资	____元/月	甲方依乙方当月工作考核结果而发放	效益工资为浮动值
半年度奖金	____元/半年	根据半年度各项工作考核结果发放	

（二）月度工资组成

月度工资=基本工资（基本月薪×60%）+效益工资（基本月薪×30%）+管理责任工资（基本月薪×10%）。

六、薪资、奖金发放考核

（一）考核客体

乙方的效益工资、管理责任工资、半年度资金。

（二）效益工资考核

具体考核办法如下表所示。

效益工资考核计算表

考核指标	权重	对应薪资	考核说明
销售额	40	标准效益 工资×40%	应发薪资 = $(\frac{\text{实现的销售额}}{\text{目标销售额}} \times 100\%) \times \text{对应薪资}$ $\frac{\text{实现的销售额}}{\text{目标销售额}} \times 100\% < __\%$ 时，该项薪资为 0
销售回款率	30	标准效益 工资×30%	应发薪资 = 对应薪资 - $(1 - \frac{\text{实际回款率}}{\text{目标回款率}} \times 100\%) \times 100 \times 100$ ，即每 下降 1 个百分点扣 100 元 $\frac{\text{实际回款率}}{\text{目标回款率}} \times 100\% < __\%$ 时，该项薪资为 0
店铺费用率	30	标准效益 工资×30%	1. 达到目标值时，全额发放对应薪资 2. 低于目标值时，每降低 1 个百分点加 100 元，即 应发薪资 = 对应薪资 + $(1 - \frac{\text{实际店铺费用率}}{\text{目标值}} \times 100\%) \times 100 \times 100$ 3. $\frac{\text{实际店铺费用率}}{\text{目标值}} \times 100\% > __\%$ 时，该项薪资为 0

（三）管理责任工资考核

根据乙方的管理目标，管理责任考核项目及评分方法如下表所示。

管理责任考核表

管理责任考核项目	考核评分方法	标准分	考核得分
1. 内部核算体制建立	汇报不及时或有误 1 次扣 1 分	5	
2. 内部控控制机制建立	不按时提交或严重不合理 1 次扣 1 分	5	
3. 激励机制建立	综合评分	10	
4. 企业文化建设	综合评分	10	
5. 团队建设	综合评分	15	
6. 企业形象、品牌形象建设与维护	综合评分	10	
7. 政令执行与反馈情况	违规 1 次扣 3 分	10	

8. 分管部门有无管理事故（纠纷打架、弄虚作假或其它有损公司利益的行为）		1 次事故扣 5 分	10	
9. 客户有效投诉次数		查实 1 次扣 5 分	15	
10. 下属的培训和能力发展		详见备注第 2 点	10	
考核综合得分			100	
备注	<div>1. 此表为营销总监月度工资与半年度奖金考核的专用表</div> <div>2. “下属的培训和能力发展”评分标准</div> <div>(1) 此项目的考核者为人力资源部、总经理（或总裁），依据为乙方所分管部门的培训计划，且培训计划必须送交人力资源部备案，否则以 0 分处理</div> <div>(2) 以 100 分为基准，分为 4 个等级</div> <div>①A 级为 100 分（季度培训计划完成 90%以上，善于发掘有潜能的下属，了解其发展方向并常能加以适当培养，而且已经培养了后备人员）</div> <div>②B 级为 70 分（季度培训计划完成 60%以上，能发掘有潜能的下属，并能帮助其发展，但效果有所欠缺）</div> <div>③C 级为 50 分（季度培训计划完成 40%以上，能发掘有潜能的下属，但培养与指导不足）</div> <div>④D 级为 0 分（季度培训计划完成不到 40%，不能发掘有潜能的下属或培养与指导不足）</div> <div>3. 乙方的月度管理责任工资与半年度奖金 = 对应的标准管理责任工资 × $\frac{\text{考核得分}}{100}$</div> <div>4. 月度考核由总经理（或总裁）评分，半年度考核由总经理（或总裁）组织集体评分，并报备有关部门，财务部根据标准核算相应的工资及奖金</div>			

（四）半年度奖金考核

半年度奖金考核的细则如下表所示。

半年度奖金考核计算表

考核指标	权重	对应奖金	考核说明
销售额	15	标准的半年度奖金×15%	应发奖金 = $\left(\frac{\text{实现的销售额}}{\text{目标销售额}} \times 100\%\right) \times \text{对应奖金}$ $\frac{\text{实现的销售额}}{\text{目标销售额}} \times 100\% < __\%$ 时，该项奖金为 0
销售回款率	20	标准的半年度奖金×20%	应发奖金 = 对应奖金 - $\left(1 - \frac{\text{实际回款率}}{\text{目标回款率}} \times 100\%\right) \times 100 \times 100$ ， 即每下降 1 个百分点扣 100 元奖金 $\frac{\text{实际回款率}}{\text{目标回款率}} \times 100\% < __\%$ 时，该项奖金为 0

销售毛利率	15	标准的半年 度奖金×15%	$\text{应发奖金} = \frac{\text{实际销售毛利率}}{\text{目标销售毛利率}} \times 100\% \times \text{对应奖金}$ $\frac{\text{实际销售毛利率}}{\text{目标销售毛利率}} \times 100\% < __\% \text{时, 该项奖励为 0}$ <p>当毛利额达到目标值而毛利率低于目标值时, 不受考核</p>
销售经营费用率	10	标准的半年 度奖金×10%	<p>1. 达到目标值时, 全额发放对应奖金</p> <p>2. 低于目标值时, 每降低 1 个百分点加 200 元奖金, 即</p> $\text{应发奖金} = \text{对应奖金} + \left(1 - \frac{\text{实际销售经营费用率}}{\text{目标销售经营费用率}} \times 100\%\right) \times 100 \times 200$ <p>3. 销售经营费用率 > __\% 时, 该项奖金为 0</p>
产品库存率	20	标准的半年 度奖金×20%	<p>每比目标值高 1 个点扣发对应奖金 __\%, 当产品库存率大于 __\% 时该项奖金为 0</p>
管理目标达成率	20	标准的半年 度奖金×20%	详见《管理责任考核表》
合 计	100		
备 注	<p>1. 上述各项考核指标值最高按 100% 计算</p> <p>2. 当销售额、产品库存率两个指标中任意一个指标对应的奖金被考核为 0 时, 其他指标对应的奖金自动为 0</p>		

七、附则

- 乙方个人违纪对本公司的形象造成较大损害或在社会上造成严重不良影响的, 甲方将考虑给予经济处罚, 必要时给予降职或辞退。
- 本责任书在执行中如遇不可抗力, 致使相关条款无法执行时, 双方及时协商解决。
- 本责任书经双方签字后生效, 一式二份, 甲、乙双方各执一份, 具有同等效力。

甲方代表签字:

乙方签字:

日期: 年 月 日

日期: 年 月

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	

15. 1. 2 销售总监绩效考核方案设计

方案名称	销售总监目标责任书	受控状态																																	
		编 号																																	
<div>一、目的</div> <p>为落实公司的目标管理责任制，确保完成公各项销售任务目标，提高公司的经济效益，完成经营目标，特制定本目标责任书。</p> <div>二、责任期限</div> <p>××××年××月××日～××××年××月××日。</p> <div>三、职权</div> <div><div>1. 有权参与制定公司经营发展规划并提出建议。</div><div>2. 有权组织制定并修改销售部规章制度、销售策略、销售目标。</div><div>3. 有权建立、培训、管理公司的销售队伍。</div><div>4. 有权控制、监督销售业务的开展情况，带领、指导各销售团队完成销售任务。</div></div> <div>四、考核指标体系</div> <p>销售总监的考核指标分为业绩指标和管理绩效指标。具体考核指标体系及指标说明如下表所示。</p> <div>销售总监考核指标体系一览表</div> <table><tr><th colspan="2">考核指标</th><th>指标说明/公式</th><th>权重（%）</th></tr><tr><td rowspan="9">业绩指标</td><td>净资产回报率</td><td>$\frac{\text{净利润}}{\text{平均净资产}} \times 100\%$</td><td>10</td></tr><tr><td>年度公司发展战略目标完成率</td><td>$\frac{\text{年度公司发展已实现的战略目标}}{\text{计划年度公司发展战略目标}} \times 100\%$</td><td>10</td></tr><tr><td>销售额</td><td>销售合同签订的销售总额</td><td>10</td></tr><tr><td>销售账款回收率</td><td>$\frac{\text{实际回款额}}{\text{计划回款额}} \times 100\%$</td><td>10</td></tr><tr><td>销售计划完成率</td><td>$\frac{\text{实际销售额}}{\text{计划销售额}} \times 100\%$</td><td>10</td></tr><tr><td>销售毛利率</td><td>$\frac{\text{总销售额} - \text{销售成本费用}}{\text{总销售额}} \times 100\%$</td><td>5</td></tr><tr><td>年销售额增长率</td><td>$\frac{\text{当年销售额} - \text{上一年度销售额}}{\text{上一年度销售额}} \times 100\%$</td><td>5</td></tr><tr><td>坏账率</td><td>$\frac{\text{坏账损失}}{\text{主营业务收入}} \times 100\%$</td><td>5</td></tr><tr><td>销售费用节省率</td><td>$\frac{\text{销售费用预算} - \text{实际发生的销售费用}}{\text{销售费用预算}} \times 100\%$</td><td>5</td></tr></table>				考核指标		指标说明/公式	权重（%）	业绩指标	净资产回报率	$\frac{\text{净利润}}{\text{平均净资产}} \times 100\%$	10	年度公司发展战略目标完成率	$\frac{\text{年度公司发展已实现的战略目标}}{\text{计划年度公司发展战略目标}} \times 100\%$	10	销售额	销售合同签订的销售总额	10	销售账款回收率	$\frac{\text{实际回款额}}{\text{计划回款额}} \times 100\%$	10	销售计划完成率	$\frac{\text{实际销售额}}{\text{计划销售额}} \times 100\%$	10	销售毛利率	$\frac{\text{总销售额} - \text{销售成本费用}}{\text{总销售额}} \times 100\%$	5	年销售额增长率	$\frac{\text{当年销售额} - \text{上一年度销售额}}{\text{上一年度销售额}} \times 100\%$	5	坏账率	$\frac{\text{坏账损失}}{\text{主营业务收入}} \times 100\%$	5	销售费用节省率	$\frac{\text{销售费用预算} - \text{实际发生的销售费用}}{\text{销售费用预算}} \times 100\%$	5
考核指标		指标说明/公式	权重（%）																																
业绩指标	净资产回报率	$\frac{\text{净利润}}{\text{平均净资产}} \times 100\%$	10																																
	年度公司发展战略目标完成率	$\frac{\text{年度公司发展已实现的战略目标}}{\text{计划年度公司发展战略目标}} \times 100\%$	10																																
	销售额	销售合同签订的销售总额	10																																
	销售账款回收率	$\frac{\text{实际回款额}}{\text{计划回款额}} \times 100\%$	10																																
	销售计划完成率	$\frac{\text{实际销售额}}{\text{计划销售额}} \times 100\%$	10																																
	销售毛利率	$\frac{\text{总销售额} - \text{销售成本费用}}{\text{总销售额}} \times 100\%$	5																																
	年销售额增长率	$\frac{\text{当年销售额} - \text{上一年度销售额}}{\text{上一年度销售额}} \times 100\%$	5																																
	坏账率	$\frac{\text{坏账损失}}{\text{主营业务收入}} \times 100\%$	5																																
	销售费用节省率	$\frac{\text{销售费用预算} - \text{实际发生的销售费用}}{\text{销售费用预算}} \times 100\%$	5																																

管理 绩效 指标	客户有效投诉次数	经分析确认为有效投诉公司销售部服务的次数	5
	培训计划完成率	$\frac{\text{实际培训次数}}{\text{计划培训次数}} \times 100\%$	5
	核心员工保留率	$\frac{\text{期末核心员工数} - \text{期内新增核心员工数}}{\text{期初核心员工数}} \times 100\%$	5
	销售报表及时提交率	$\frac{\text{报表及时上交的次数}}{\text{公司规定需上交报表次数}} \times 100\%$	5
	员工满意度	部门员工及相关协作部门对其工作表现的评价	5
	领导满意度	公司总经理、董事会对其工作表现的评价	5

五、工作目标与考核评分

1. 公司人力资源部根据已确定的考核指标体系,根据公司的经营发展规划和销售计划,参考外部市场环境,制定相应的工作目标及评分标准。

销售总监工作目标及评分标准表

指标项目		权重 (%)	目标	评分标准	信息来源
业 绩 效	净资产回报率	10	目标值为__%	每低 1%, 减__分, 回报率低于__%, 该项得分为 0	财务部
	年度公司发展战略目标完成率	10	目标值为__%	每低 1%, 减__分, 完成率低于__%, 该项得分为 0	财务部
	销售额	10	目标值为__万元	每低__万元, 减__分, 销售额低于__万元, 该项得 0 分	财务部
	销售账款回收率	10	目标值为__%	每低 1%, 减__分, 回收率低于__%, 该项得分为 0	财务部
	销售计划完成率	10	目标值为__%	每低 1%, 减__分, 完成率低于__%, 该项得分为 0	销售部
	销售毛利率	5	目标值为__%	毛利率低于__%, 该项得分为 0	财务部
	年销售额增长率	5	目标值为__%	每低 1%, 减__分, 增长率低于__%, 该项得分为 0	财务部
	坏账率	5	目标值≤__%	每高 1%, 减__分, 坏账率高于__%, 该项得分为 0	财务部
	销售费用节省率	5	目标值__%	每低 1%, 加__分, 费用节省率低于__%, 该项得分为 0	财务部

管 理 绩 效	客户有效 投诉次数	5	目标值为≤__次	每高__次，减__分，投诉次 数高于__次，该项得分为 0	销售部
	培训计划完成率	5	目标值为__%	每低 1%减__分，完成率低于 __%，该项得分为 0	人力资源部
	核心员工保留率	5	目标值为__%	每低 1%减__分，员工保留率 低于__%，该项得分为 0	人力资源部
	销售报表及时 提交率	5	目标值为__%	每低 1%减__分，及时提交率 低于__%，该项得分为 0	销售部
	员工满意度	5	目标值为__分	满意度得分每低__分，考核 得分减__分，满意度低于 __分，该项得分为 0	人力资源部
	领导满意度	5	目标值为__分	满意度得分每低__分，考核 得分减__分，满意度低于 __分，该项得分为 0	人力资源部

2. 公司的考核得分实施百分制，考核评分时需注意以下事项。

(1) 业绩指标的评分依据是销售部的销售业绩情况和公司当期经济效益，由财务部和销售部提供，具体评分标准请参照《销售总监考核评分标准表》。

(2) 人力资源部组织在公司内部开展对销售总监的满意度调查，汇总计算员工满意度和领导满意度，按评分标准计算对应的考核指标得分。

(3) 培训计划完成率、核心员工保留率的计算依据是人力资源部的人事记录和培训记录。

(4) 人力资源部根据销售部日常工作记录，计算并审核有效客户投诉次数、销售报表及时提交率。

(5) 若下属部门有重大违反公司规章制度的行为，则由总经理办公会进行审议，确定相应的处罚，扣减销售总监相关考核分数。

六、考核结果运用

1. 考核结果将作为销售总监的年终绩效奖金发放和岗位调动的依据。

2. 考核结果影响下一年度或下阶段制定相关经营计划、销售任务、考核目标等。

七、附则

1. 本公司在经营环境发生重大变化或发生其他情况时，可修改本责任书。

2. 公司总经理、人力资源部对目标责任书的执行情况进行过程监控。

3. 本责任书自签订之日起开始生效，责任书一式二份，公司与销售总监双方各执一份。

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	

15. 1. 3 区域总监绩效考核方案设计

方案名称	区域总监目标责任书	受控状态	
		编 号	

甲方：总裁
乙方：区域总监

姓名：_____
姓名：_____

甲方现聘请乙方担任公司区域总监职务，根据公司年度经营目标，经双方友好沟通协商后，特制定本考核目标责任书。

一、考核期限

对乙方的考核期限自××年××月××日开始至××年××月××日结束。

二、双方的基本权利和义务

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. 乙方负责所管理的部门的一切日常事物，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、乙方的具体职权

1. 对公司区域销售人员有考核权及任免建议权。
2. 对销售区域的市场运营有建议权及决策权。
3. 有权组织制定区域销售方面的规章制度。
4. 有权规划区域销售的费用。

四、工作目标与绩效

1. 区域销售业绩指标及考核标准。

区域销售业绩考核表

指标	绩效目标值	考核标准	分值
区域销售计划完成率	为____%	每低 1%，减____分，完成率＜____%时，得分为 0	
区域销售额	为____%	每低 1%，减____分，完成率＜____%时，得分为 0	
区域销售增长率	为____%	每低 1%，减____分，完成率＜____%时，得分为 0	

1. 甲方权利与义务

(1) 权利

- ①甲方有权监督乙方在公司的工作。
- ②甲方拥有对乙方的考核权。
- ③甲方有权根据考核结果按规定对乙方实施奖惩。
- ④甲方有权要求乙方对客户信息、公司机密严格保密。

(2) 义务

甲方须按照约定提供乙方相应的薪资待遇、工作条件和职权。

2. 乙方权利与义务

(1) 权利

- ①乙方有权参与制定经营发展规划并提出合理意见。
- ②乙方有权要求甲方提供与职位相当的职权。
- ③乙方有权要求甲方按约定提供薪酬待遇和工作条件。

(2) 义务

- ①完成公司制定的经营发展目标。
- ②领导、监督大客户部工作，完成销售任务。
- ③开发、整合大客户资料，推广行业市场，维护与大客户之间的良好关系。
- ④对公司机密、客户信息进行严格保密。

三、核定薪酬

1. 年薪

双方约定乙方在甲方工作的年薪为____元，其中固定薪酬权重为____%，浮动薪酬权重为____%。

2. 月工资发放

每月发放固定工资____元，浮动工资____元～____元。浮动工资根据月度考核结果发放。

3. 绩效奖励

公司每年按考核指标对大客户总监进行考核，根据考核结果发放绩效奖励，奖励额度范围为____元～____元。

四、工作目标与考核

公司从财务、运营、客户维护、学习发展这4个维度对大客户总进行工作目标管理，并根据目标制定考核指标，具体如下表所示。

大客户总监工作目标及考核表

考核指标项目		权重 (%)	工作目标	评分标准	信息来源
财 务 类	净资产回报率	10	目标值为__%	每低 1%，减__分，回报率低于__%，该项得分为 0	财务部
	大客户销售额	10	目标值为__万元	每低__万元，减__分，销售额低于__万元，该项得分为 0	财务部
	账款回收率	5	目标值为__%	每低 1%，减__分，回收率低于__%，该项得分为 0	财务部
	销售毛利率	5	目标值为__%	每低 1%，减__分，毛利率低于__%，该项得分为 0	财务部
	大客户销售费用节省率	5	目标值≤__%	每高 1%，减__分，费用率高于__%，该项得分为 0	财务部
运 营 类	年度公司发展战略目标完成率	10	目标值为__%	每低 1%，减__分，完成率低于__%，该项得分为 0	财务部
	销售计划完成率	10	目标值为__%	每低 1%，减__分，完成率低于__%，该项得分为 0	大客户部
	大客户销售增长率	5	目标值为__%	每低 1%，减__分，增长率低于__%，该项得分为 0	大客户部
客 户 类	大客户流失率	5	目标值≤__%	每高 1%，减__分，流失率高于__%，该项得分为 0	大客户部
	有效新大客户数	5	目标值为__个	每低__个，减__分，低于__个，该项得分为 0	大客户部
	大客户满意度	5	目标值为__分	满意度每低__分，考核得分减__分，满意度低于__分，该项得分为 0	大客户部
	大客户投诉次数	5	目标值≤__次	每高__次，减__分，投诉次数高于__次，该项得分为 0	大客户部
	员工满意度	5	目标值为__分	满意度每低__分，考核得分减__分，满意度低于__分，该项得分为 0	人力资源部

	领导满意度	5	目标值为__分	满意度每低____分，考核得分减分，满意度低于____分，该项得分为 0	大客户部
学 习 发 展 类	培训计划完成率	5	目标值为____%	每低 1%减____分，完成率低于____%，该项得分为 0	人力 资源部
	核心员工保有率	5	目标值为____%	每低 1%减____分，员工保留率低于____%，该项得分为 0	人力 资源部
指标说明					
净资产回报率		$\frac{\text{净利润}}{\text{平均净资产}} \times 100\%$			
大客户销售额		大客户销售合同约定的总销售额			
销售账款回收率		$\frac{\text{实际回款额}}{\text{计划回款额}} \times 100\%$			
销售毛利率		$\frac{\text{总销售额} - \text{销售成本费用}}{\text{总销售额}} \times 100\%$			
销售费用节省率		$\frac{\text{销售费用预算} - \text{实际发生的销售费用}}{\text{销售费用预算}} \times 100\%$			
年度公司发展战略 目标完成率		$\frac{\text{年度公司发展已实现的战略目标}}{\text{计划年度公司发展战略目标}} \times 100\%$			
销售计划完成率		$\frac{\text{实际销售额}}{\text{计划销售额}} \times 100\%$			
年销售额增长率		$\frac{\text{当年销售额} - \text{上一年度销售额}}{\text{上一年度销售额}} \times 100\%$			
大客户流失率		$\frac{\text{期初大客户数} + \text{期内新增大客户数} - \text{期末大客户数}}{\text{期初大客户数}} \times 100\%$			
有效新大客户数		当期新开发的有效的的新大客户数			
大客户满意度		大客户对大客户销售服务的满意程度，通过大客户满意度调查获得			
大客户投诉次数		大客户对销售服务进行投诉的次数			
员工满意度		部门员工及相关协作部门对其工作表现的评价			
领导满意度		公司总经理、董事会对其工作表现的评价			
核心员工保留率		$\frac{\text{期末核心员工数} - \text{期内新晋核心员工数}}{\text{期初核心员工数}} \times 100\%$			
培训计划完成率		$\frac{\text{实际培训次数}}{\text{计划培训次数}} \times 100\%$			
五、考核结果管理					

1. 人力资源部汇总各项考核得分，计算考核最终得分，并由此划分优秀（90～100 分）、良好（80～89 分）、一般（70～79 分）、及格（60～69 分）、差（0～59 分）等 5 个等级。

2. 人力资源部将考核结果报公司总经理审批。

3. 公司总经理与大客户总监进行绩效沟通面谈，达成一致意见，制定改进计划。

4. 考核结果将作为大客户总监的薪酬奖金发放、岗位调动等工作的依据。

六、附则

1. 本公司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. 本责任书未尽事宜，由公司总经理办公会根据具体情况进行讨论商定解决办法。

3. 本责任书一式两份，公司与大客户总监各执一份。

4. 本责任书自签订之日起开始实施。

甲方： 公司

乙方：公司大客户总监

法人代表：

姓名：

授权人：

年 月 日

年 月 日

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 经理级人员考核指标量化与方案设计

16.1 经理级人员考核方案设计

16.1.1 市场经理绩效考核方案设计

方案名称	市场经理目标责任书	受控状态	
		编 号	
<p>为明确工作目标、工作责任，公司与市场经理签订此目标责任书，以确保工作目标的按期完成。</p> <p>一、岗位类别和聘期</p> <p>姓名：_____ 任职部门：市场部</p> <p>职务：市场经理 到职时间：____年__月__日</p> <p>责任期限：____年__月__日～____年__月__日</p> <p>二、岗位目标责任</p> <ol style="list-style-type: none">1. 组织建立本部门管理制度、工作流程。2. 按照公司整体经营计划及销售计划，制定年度、季度、月度、区域营销策划。3. 及时准确地收集市场资料和市场动态，明确客户需求。4. 按照营销策划，分配各项宣传、设计、公关等费用。5. 根据公司产品线，分别制定新产品上市方案。6. 对时限性要求高的临时业务保证在规定时间内保质保量完成。7. 为公司销售业务正常、顺利开展，提升公司形象、产品形象，提供各种宣传策划及设计。8. 公司所处行业的市场信息、竞争对手情况分析与整理。			

9. 明确下属工作方向，建立起责任明确、奖惩挂钩的机制。

10. 指导、协调、激励下属的工作。

11. 对本部门人员进行考核。

三、薪酬标准

根据市场经理任职人员的工作经验、能力，初步确定其标准薪酬为月薪××××元，基本年薪为××万元。根据公司的相关规定，乙方的标准薪酬与绩效薪酬的比例初步定为 6: 4。

四、考核标准与计分方法

市场经理在任期内的考核项目及评价标准如下表所示。

市场经理考核指标及评价标准表

考核项目		权重 (%)	评价标准及计算公式
主要指标	市场投入回报率	40	1. 营销总监核定的市场投入回报率 2. 市场投入回报率 (A) = $\frac{\text{销售增长额} \times \text{市场投入增长额}}{\text{销售投入增长额} + \text{市场投入增长额}}$ 其中，市场投入增长额 = 报告期市场总投入 - 基期市场总投入 销售投入增长额 = 销售成本增长额 + 销售费用增长额
	新产品市场比率	25	1. 营销总监核定的新产品市场比率 2. 新产品市场比率 (B) = $\frac{\text{新产品销售收入}}{\text{销售总收入}} \times 100\%$ 3. 新产品是指新研制、开发的全新产品 4. 新产品销售收入的统计时段为：从完成新产品第二笔定单起，之后两年内所形成的年度销售收入
辅助指标	品牌市场价值增长率	15	品牌市场价值数据经第三方权威机构测评获得
	公关单位、媒体单位合作满意度	20	接受调研的公关单位、媒体对市场经理所领导的人员工作满意度评分的算术平均值
扣分项	工作计划管理		1. 缺乏年度营销战略计划，减____分 2. 缺乏季度市场运作计划，减____分/次 3. 缺乏月度市场运作计划，减____分/次
	部门规章制度规范、健全、适用，内部业务流程		1. 部门规章制度里每缺少一项必备的条款或内容，单项减____分 2. 操作规范、流程合理，流程中存在管理漏洞（控制不到位）的，每有 1 处减____分

	负面曝光		1. 因不符合广告投放及户外促销手续等相关要求，被工商城管有部门负面曝光罚款的 5 万元以上扣____分、2~5 万元扣____分/次、2 万元以下扣____分/次 2. 因与消费者关系处理不妥，被消协、新闻等部门曝光扣____分/次
	市场投入 费用管理		1. 市场费用投入预算每超支 2%，扣____分 2. 每出现一次计划外失控投入扣____分/次
	市场信息反馈		1. 向各部门反馈虚假信息，扣____分/次，如造成虚假性信息决策失误，后果特别严重扣____分 2. 没有按要求反馈信息的扣____分/次 3. 信息反馈及时性差被相关部门投诉扣____分/次
	考核执行		1. 不按考核指标进行考核或有考核舞弊行为，扣____分/次 2. 不严格按考核表考核扣____分/次 3. 不按要求及时进行考核扣____分/次
	部门员工培训与 能力发展		平均每月组织____次员工培训，每少 1 次减____分
	部门协作力		1. 因部门协作程度不够造成部门投诉的扣____分/次 2. 因部门冲突造成严重后果，影响正常生产经营的扣____分/次，直至追究其它责任

四、附则

本责任书一般不进行调整，但因政策、市场等原因发生对本公司经营管理产生根本性变化时，公司有权就责任书相应条款做出调整。

五、任职人员签字确认

本人确认履行上述岗位职责，努力实现确定的工作目标。

单位负责人：

责任人：

日期：

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	

16. 1. 2 销售经理绩效考核方案设计

方案名称	销售经理目标责任书	受控状态	
		编 号	

为贯彻公司目标责任制，完成公司的销售目标，提高公司的经济效益，特制定本目标书。

一、责任期限

××××年××月××日～××××年××月××日。

二、职权

公司销售经理的主要工作职权如下。

1. 销售部规章制度、销售策略的制定与修改权。
2. 销售部所属员工及各项业务工作的管理权。
3. 重大促销活动现场指挥权。
4. 部门岗位调配的建议权。
5. 部门销售团队的组建、培训、考核、监督权。
6. 部门员工奖惩、争议处理的建议权。

三、工作目标与考核

销售经理的工作内容可分为销售业绩管理和部门管理，为合理考核销售经理的工作，建立业绩指标和管理绩效目标，其中业绩指标得分占考核得分的 70%，管理绩效指标占 30%。

1. 业绩指标

业绩指标的构成、权重与考核标准如下表所示。

销售经理业绩指标考核表

指标项目	权重（%）	工作目标	考核标准	得分
销售额	15	目标值为____万元	每低____万元，减____分，销售额低于____万元，该项得分为 0	
销售计划完成率	15	目标值为____%	每低 1%，减____分，完成率低于____%，该项得分为 0	
促销计划完成率	10	目标值为____%	每低 1%，减____分，完成率低于____%，该项得分为 0	
销售增长率	5	目标值为____%	每低 1%，减____分，增长率低于____%，该项得分为 0	

销售毛利率	5	目标值为____%	每低 1%，减____分，毛利率低于____%，该项得分为 0	
账款回收率	5	目标值为____%	每低 1%，减____分，回收率低于____%，该项得分为 0	
坏账率	5	目标值为≤____%	每高 1%，减____分，市场占有率高于____%，该项得分为 0	
新产品市场占有率	5	目标值为____%	每低 1%，减____分，市场占有率低于____%，该项得分为 0	
销售费用节省率	5	目标值为____%	每高 1%，减____分，费用节省率低于____%，该项得分为 0	
指标说明				
销售额	销售合同签订的销售总额			
销售计划完成率	$\frac{\text{实际销售额}}{\text{计划销售额}} \times 100\%$			
促销计划完成率	$\frac{\text{实际完成的促销次数}}{\text{计划促销次数}} \times 100\%$			
销售增长率	$\frac{\text{当期销售额} - \text{上一考核期销售额}}{\text{上一考核期销售额}} \times 100\%$			
销售毛利率	$\frac{\text{总销售额} - \text{销售成本费用}}{\text{总销售额}} \times 100\%$			
账款回收率	$\frac{\text{实际回款额}}{\text{计划回款额}} \times 100\%$			
坏账率	$\frac{\text{坏账损失}}{\text{主营业务收入}} \times 100\%$			
新产品市场占有率	$\frac{\text{新产品销售额}}{\text{当前该类产品市场销售额}} \times 100\%$			
销售费用节省率	$\frac{\text{销售费用预算} - \text{实际发生的销售费用}}{\text{销售费用预算}} \times 100\%$			

2. 管理绩效目标

公司从部门管理、公司内部协作管理和客户管理三个角度来考核销售经理的管理绩效，具体考核内容和评分标准如下表所示。

销售经理管理绩效考核表

考核内容	指标项目	权重 (%)	工作目标	考核评分标准	得分
销售服务质	客户满意度	5	达到____分	每低____分，考核得分减____分，满意	

量与公司形				度低于__分，该项得分为 0	
象维护	客户有效 投诉次数	5	≤__次	每高__次，考核得分减__分，次数 高于__分，该项得分为 0	
部门管理	核心员工 保有率	5	达到__%	每低 1%，减__分，员工保有率低于 __%，该项得分为 0	
	部门培训计 划完成率	5	达到__%	每低 1%，减__分，完成率低于__%， 该项得分为 0	
	销售报表提 交及时率	5	达到__%	每低 1%，减__分，及时率低于__%， 该项得分为 0	
公司内部 协作	内部员工 满意度	5	达到__分	每低__分，考核得分减__分，满意 度低于__分，该项得分为 0	

(1) 客户满意度由销售部、市场部进行客户问卷调查获得。

(2) 客户有效投诉次数、销售报表提交的及时率由销售部工作记录获得，人力资源部负责审核。

(3) 核心员工保有率、部门培训计划完成率的数据来源于公司人力资源部，计算公式如下所示。

$$\text{核心员工保有率} = \frac{\text{期末核心员工数} - \text{期内新增核心员工数}}{\text{期初核心员工数}} \times 100\%$$

$$\text{培训计划完成率} = \frac{\text{实际培训次数}}{\text{计划培训次数}} \times 100\%$$

(4) 员工满意度由人力资源部对部门员工及相关协作部门进行问卷调查后获得。

(5) 部门人员有重大违反公司规章制度行为的，根据具体情况，由总经理办公会议进行讨论，确定惩罚措施或扣减相关考核项得分。

五、考核结果管理

1. 人力资源部汇总各项考核得分，计算考核最终得分，并由此划分“优秀”(90~100 分)、“良好”(80~89 分)、“一般”(70~79 分)、“及格”(60~69 分)、“差”(0~59 分)等 5 个等级。

2. 人力资源部将考核结果报销售总监、公司总经理审批。

3. 销售总监与销售经理进行绩效沟通面谈，达成一致意见，制定下一考核期工作计划、销售任务、考核目标等。

4. 考核结果将作为销售经理的年绩效奖金发放和岗位调动的依据。。

六、附则

1. 本公司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. 本责任书未尽事宜，由公司总经理办公会根据具体情况进行讨论商定解决办法。

3. 本责任书一式两份，公司与销售经理各执一份。

(2) 义务

- ①领导、监督大客户部日常工作，完成销售任务。
- ②开发、整合大客户资料，维护与大客户之间的良好关系。
- ③组建并培训销售团队。
- ④对公司机密、客户信息进行严格保密。

三、工作目标与考核

公司针对大客户经理的工作内容，制定相应的工作目标和考核指标体系。

1. 考核指标体系设计

公司对大客户经理的考核指标体系如下表所示。

大客户部经理考核指标体系

考核指标		指标说明/公式	权重（%）
财务类	大客户销售额	大客户销售额	15
	销售账款回收率	$\frac{\text{实际回款额}}{\text{计划回款额}} \times 100\%$	10
	销售毛利率	$\frac{\text{总销售额} - \text{销售成本费用}}{\text{总销售额}} \times 100\%$	5
	坏账率	$\frac{\text{坏账损失}}{\text{主营业务收入}} \times 100\%$	5
	销售费用节省率	$\frac{\text{销售费用预算} - \text{实际发生的销售费用}}{\text{销售费用预算}} \times 100\%$	5
运营类	销售计划完成率	$\frac{\text{实际销售额}}{\text{计划销售额}} \times 100\%$	15
	大客户流失率	$\frac{\text{期初大客户数} + \text{期内新增大客户数} - \text{期末大客户数}}{\text{期初大客户数}} \times 100\%$	10
	销售增长率	$\frac{\text{当期销售额} - \text{上一考核期销售额}}{\text{上一考核期销售额}} \times 100\%$	5
	有效新大客户数	当期新开发的有效的的新大客户数	5
客户类	大客户满意度	大客户对大客户销售服务的满意程度，通过大客户满意度调查获得	5
	大客户投诉次数	大客户对销售服务进行投诉的次数	5
	内部员工满意度	部门员工及相关协作部门对其工作表现的评价	5
学习发展类	核心员工保留率	$\frac{\text{期末核心员工数} - \text{期内新晋核心员工数}}{\text{期初核心员工数}} \times 100\%$	5
	培训计划完成率	$\frac{\text{实际培训次数}}{\text{计划培训次数}} \times 100\%$	5

2. 工作目标

根据考核指标体系，结合公司的经营发展规划和市场环境，公司确定大客户经理的工作目标。大客户经理的工作目标与考核标准如下表所示。

大客户部经理考核标准表

考核指标		权重 (%)	工作目标	评分标准	得分
财务类	大客户销售额	15	为___元	每低___元，减___分，销售额低于___元，该项得分为 0	
	销售账款回收率	10	为___%	每低 1%，减___分，账款回收率低于___%，该项得分为 0	
	销售毛利率	5	为___%	每低 1%，减___分，毛利率低于___%，该项得分为 0	
	坏账率	5	≤___%	每高 1%，减___分，坏账率高于___%，该项得分为 0	
	销售费用节省率	5	为___%	每低 1%，减___分，费用节省率低于___%，该项得分为 0	
运营类	销售计划完成率	15	为___%	每低 1%，减___分，完成率低于___%，该项得分为 0	
	大客户流失率	10	≤___%	每高 1%，减___分，员工保有率高于___%，该项得分为 0	
	销售增长率	5	为___%	每低 1%，减___分，增长率低于___%，该项得分为 0	
	有效新大客户数	5	为___个	每低___个，减___分，新大客户数低于___个，该项得分为 0	
客户类	大客户满意度	5	___分	每低___分，减___分，满意度低于___分，该项得分为 0	
	大客户投诉次数	5	≤___次	每高___次，减___分，次数高于___次，该项得分为 0	
	内部员工满意度	5	___分	每低___分，该项得分减___分，满意度低于___分，该项得分为 0	
学习	核心员工保留率	5	为___%	每低 1%，减___分，保留率低于___%，该项得分为	

发展类				0	
	培训计划完成率	5	为___%	每低 1%，减___分，完成率低于___%，该项得分为 0	

四、考核结果管理

1. 人力资源部汇总各项考核得分，计算考核最终得分，并由此划分优秀（90～100 分）、良好（80～89 分）、一般（70～79 分）、及格（60～69 分）、差（0～59 分）等 5 个等级。
2. 人力资源部将考核结果报大客户总监、总经理审批。
3. 大客户总监与大客户经理进行绩效沟通面谈，制定工作改进计划并执行。
4. 考核结果将作为大客户经理的薪酬奖金发放、岗位调动等工作的依据。

五、薪资待遇

1. 年薪

双方约定乙方在甲方工作的年薪为___元，其中固定薪酬权重为___%，浮动薪酬权重为___%。

2. 月工资发放标准

每月发放固定工资___元，浮动工资___元～___元。浮动工资根据部门月度考核结果发放。

3. 绩效奖励

公司按考核指标对大客户经理进行考核，根据考核结果放绩效奖励。

六、附则

1. 本公司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. 本责任书未尽事宜，由公司总经理办公会根据具体情况进行讨论商定解决办法。
3. 本责任书一式两份，公司与大客户经理各执一份。
4. 本责任书自签订之日起开始实施。

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	

16. 1. 4 直销经理绩效考核方案设计

方案名称	直销经理目标责任书	受控状态	
		编 号	
为明确直销经理的工作权责与目标，完成公司的销售目标，提高经济效益，特制定本目标责任书。			
一、责任期限			

××××年××月××日～××××年××月××日。

二、直销经理的权利与义务

1. 义务

- (1) 组织制定并修改直销部规章制度、销售策略。
- (2) 组建、培训、考核、监督部门直销团队。
- (3) 进行目标分解，领导部门员工完成公司下达的目标任务。
- (4) 保证销款率，严格控制应收账款的额度，减少呆坏账损失。
- (5) 严格执行销售费用预算，合理使用销售费用。
- (6) 组织分析市场情况，提供相关的市场分析报告，为公司的决策提供依据。

2. 权利

- (1) 销售业务在公司规定的价格底线上自主决定成交价格。
- (2) 对预算内的销售费用享有支配权。
- (3) 享有部门员工奖惩、争议处理的建议权。

三、直销经理薪资构成

1. 固定工资，按月定额发放，每月____元。
2. 月绩效工资，与其月度考核结果相挂钩，按月发放。
3. 季度奖，与考核结果相挂钩，按季度发放。
4. 年度奖，与年度考核结果相挂钩，年终发放。

四、工作目标与考核

直销经理的工作目标可分解为财务、内部运营、客户、学习发展等四个方面的目标，公司将这四个方面的工作内容进行细化，设计相应的考核指标。

1. 公司根据工作目标与考核指标，制定直销经理考核表，具体如下表所示。

直销经理考核表

层面	指标项目	权重（%）	工作目标	考核标准	得分
财务类	销售额	20	为____万元	1. 每低____万元减____分，每高____万元，加____分 2. 销售额低于____万元，该项得分为0	
	账款回收率	10	为____%	1. 每低1%减____分，每高1%加____分 2. 回收率低于____%，该项得分为0	
	销售毛利率	5	为____%	1. 每低1%减____分，每高1%加____分	

				2. 毛利率低于___%，该项得分为 0	
	销售费用率	5	为___%	1. 每低 1%加___分，每高 1%减___分 2. 费用率高于___%，该项得分为 0	
内部运营类	团队新增人数	10	为___%	1. 每低___人减___分，每高___人加___分 2. 人数低于___人，该项得分为 0	
	销售增长率	5	为___%	1. 每低 1%减___分，每高 1%加___分 2. 增长率低于___%，该项得分为 0	
	新开发客户数	5	为___个	1. 每低___个减___分，每高___个加___分 2. 客户数低于___个，该项得分为 0	
	客户拜访计划完成率	5	为___%	1. 每低 1%减___分 2. 完成率低于___%，该项得分为 0	
	客户拜访成功率	5	为___%	1. 每低 1%减___分，每高 1%加___分 2. 成功率低于___%，该项得分为 0	
客户类	客户满意度	5	为___分	1. 满意度每低___分，减___分 2. 满意度低于___分，该项得分为 0	
	客户投诉问题解决率	5	为___%	1. 每低 1%减___分 2. 解决率低于___%，该项得分为 0	
	领导满意度	5	为___分	1. 满意度每低___分，减___分 2. 满意度低于___分，该项得分为 0	
	员工满意度	5	为___分	1. 满意度每低___分，减___分 2. 满意度低于___分，该项得分为 0	
学习发展类	培训计划完成率	5	为___%	1. 每低 1%减___分 2. 完成率低于___%，该项得分为 0	
	核心员工保有率	5	为___%	1. 每低 1%减___分 2. 保有率低于___%，该项得分为 0	
备 注	直销部门员工有重大违反公司规章制度行为的，根据具体情况，由总经理办公会议进行讨论，确定惩罚措施或扣减直销经理相关考核项得分				

2. 具体的考核指标说明如下。

$$(1) \text{ 账款回收率} = \frac{\text{实际回款额}}{\text{计划回款额}} \times 100\%。$$

$$(2) \text{ 销售毛利率} = \frac{\text{总销售额} - \text{销售成本费用}}{\text{总销售额}} \times 100\%。$$

(3) 销售费用率 = $\frac{\text{实际发生的销售费用}}{\text{销售收入}} \times 100\%$ 。

(4) 销售增长率 = $\frac{\text{当期销售额} - \text{上一考核期销售额}}{\text{上一考核期销售额}} \times 100\%$ 。

(5) 客户拜访计划完成率 = $\frac{\text{实际拜访的客户数}}{\text{计划拜访的客户数}} \times 100\%$ 。

(6) 客户拜访成功率 = $\frac{\text{拜访客户成功数}}{\text{拜访的客户数}} \times 100\%$ 。

(7) 客户投诉问题解决率 = $\frac{\text{已解决的客户投诉次数}}{\text{有效的客户投诉次数}} \times 100\%$ 。

(8) 客户满意度由直销部、市场部进行客户问卷调查获得。

(9) 员工满意度由人力资源部对部门员工及相关协作部门进行问卷调查后获得。

(10) 领导满意度由销售总监等高层领导根据直销总监的工作表现和工作能力进行评分。

(11) 培训计划完成率数据来源于公司人力资源部，其计算公式如下。

培训计划完成率 = $\frac{\text{实际培训次数}}{\text{计划培训次数}} \times 100\%$ 。

(12) 核心员工保有率的数据来源于公司人力资源部，其计算公式如下。

核心员工保有率 = $\frac{\text{期末核心员工数} - \text{期内新增核心员工数}}{\text{期初核心员工数}} \times 100\%$ 。

五、考核结果运用与考核申诉

1. 考核结果计算

(1) 人力资源部汇总各项考核得分，计算考核最终得分，并由此划分“优秀”（90~100分）、“良好”（80~89分）、“一般”（70~79分）、“及格”（60~69分）、“差”（0~59分）等5个等级。

(2) 人力资源部将考核结果报销售总监、公司总经理审批。

(3) 销售总监与直销经理进行绩效沟通面谈，达成一致意见，制定下一考核期工作计划、销售任务、考核目标等。

2. 考核结果运用

考核结果作为直销经理的绩效奖金发放、岗位调动、培训等的依据，具体请参照公司人力资源部。

3. 考核申诉

(1) 直销经理对考核结果不满的，可准备相关证明材料，向公司总经理提出申诉。

(2) 公司总经理根据资料和人力资源部已审核的资料，组织相关领导进行讨论，最终确定申诉结果。

六、附则

1. 本公司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. 本责任书未尽事宜，由公司总经理办公会根据具体情况进行讨论商定解决办法。

<p>3. 本责任书一式两份，公司与直销经理各执一份。</p> <p>4. 本责任书自签订之日起开始实施。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>销售总监：（签字）</p> <p>日期： 年 月 日</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>直销经理：（签字）</p> <p>日期： 年 月 日</p> </div> </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 17 章 主管级人员考核指标量化与方案设计

17. 1 主管级人员考核方案设计

17. 1. 1 促销主管绩效考核方案设计

方案名称	促销主管考核方案	受控状态	
		编 号	
<div>一、目的</div> <div>1. 激发促销主管工作的积极性，完成促销目标和销售目标。</div> <div>2. 为促销主管的晋升、薪资调整、培训与发展等决策提供依据。</div> <div>3. 为实现公司整体销售目标和销售策略。</div> <div>二、适用范围</div>			

本方案适用于公司促销主管的绩效考核。

三、考核指标设计

1. 考核指标与评分

公司主要从工作业绩、工作能力、工作态度等三个方面对促销主管进行考核，其考核指标与评分标准如下表所示。

促销主管考核评分表

考核指标		权重（%）	评分标准	得分
工 作 业 绩	促销计划完成率	15	1. 绩效目标值为 100%，每低___%减 5 分 2. 完成率<___%，该项得分为 0	
	因促销导致的 销售增长率	10	1. 绩效目标值≥___%，得 10 分；每低___%减 1 分 2. 增长率低于___%，该项得分为 0	
	促销费用节省率	5	1. 绩效目标值为___%，每低___%减 1 分 2. 节省率低于___%该项得分为 0	
	促销方案预期 目标达成率	10	1. 绩效目标值为___%，每低___%减 1 分 2. 达成率低于___%，该项得分为 0	
	宣传品制作 完成率	5	1. 绩效目标值为___%，每低___%减 5 分 2. 完成率低于___%，该项得分为 0	
	培训完成率	5	1. 绩效目标值为___%，每低___%减 1 分 2. 培训完成率低于___%，该项得分为 0	
	产品市场占有率	5	1. 绩效目标值为___%，每低___%减 1 分 2. 占有率低于___%，该项得分为 0	
工 作 能 力	沟通能力	10	1. 说服力强，谈吐亲切和蔼，能有技巧地说服别人，得___分 2. 说服力较好，态度诚恳，善于疏导，得___分 3. 说服力一般，有一定的疏导技巧，观点尚能被人接受，得___分 4. 说服力较差，不善于疏导，观点有时不易被别人接受，得___分	
	创新能力	10	1. 经常有新点子，并能将其应用到工作改善中，得___分	

			2. 市场在工作中运用新想法，但效果不是很理想，得___分 3. 偶尔有新想法，但可行性不高，得___分 4. 墨守成规，工作毫无创意，得___分	
	解决问题能力	5	1. 能带领下属有效开展工作，能及时解决遇到的问题，得___分 2. 能带领下属开展工作，尚能寻求困难的解决方法，得___分 3. 能带领下属开展工作，遇到问题需要上级的协助，得___分	
工作态度	工作主动性	5	1. 能独立带领下属出色地完成任务，为公司的长远发展出谋划策，得___分 2. 能配合领导带领下属按时完成任务，得___分 3. 需要在领导的督促下才能按时完成任务，得___分	
	促销团队建设	5	1. 经常对员工进行帮助、培训，是员工整体工作能力得到提高，得___分 2. 对员工提高业务水平、专业知识等提供较好的支持，得___分 3. 对员工提高业务水平、专业知识等提供一定帮助，得___分 4. 对员工提高业务水平、专业知识等提供的帮助有限或缺失，得___分	

2. 考核指标说明

$$(1) \text{ 促销计划完成率} = \frac{\text{实际完成的促销次数}}{\text{计划促销次数}} \times 100\%。$$

$$(2) \text{ 因促销导致的销售增长率} = \left(\frac{\text{活动后当月销售额}}{\text{活动前当月销售额}} - 1 \right) \times 100\%。$$

$$(3) \text{ 促销费用节省率} = \frac{\text{促销费用预算} - \text{实际发生促销费用}}{\text{促销费用预算}} \times 100\%。$$

$$(4) \text{ 促销方案预期目标达成率} = \frac{\text{经验证达到预期目标的促销方案}}{\text{促销活动方案总数}} \times 100\%。$$

$$(5) \text{ 宣传品制作完成率} = \frac{\text{完成宣传品制作种类}}{\text{计划宣传品制作种类}} \times 100\%。$$

(6) 促销人员培训计划完成率 = $\frac{\text{促销人员培训i完成量}}{\text{促销人员培训计划完成量}} \times 100\%$ 。

(7) 产品市场占有率 = $\frac{\text{当前产品销售额}}{\text{当前该类产品市场销售额}} \times 100\%$ 。

四、考核实施

1. 考核主体

- (1) 销售经理作为直接上级对促销主管进行考核。
- (2) 下属促销专员对促销主管的工作进行评价。
- (3) 人力资源部配合考核实施并进行过程监督与纠正。
- (4) 考核结果需报销售总监和总经理审批。

2. 考核实施流程

(略)。

五、考核结果运用

考核结果可以影响到薪资调整、职级调整、岗位调动等方面，考核结果对薪资调准的影响如下表所示。

促销主管的薪资调整表

考核得分 (X)	评估等级	薪资调整
$90 \leq X \leq 100$	优秀	基本工资 $\times 2.0$ + 个人销售额 $\times 3\%$
$80 \leq X < 90$	良好	基本工资 $\times 1.5$ + 个人销售额 $\times 3\%$
$70 \leq X < 80$	中等	基本工资 + 个人销售额 $\times 2\%$
$60 \leq X < 70$	及格	基本工资 + 个人销售额 $\times 1\%$
$X < 60$	差	基本工资

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	

17. 1. 2 导购主管绩效考核方案设计

方案名称	导购主管考核方案	受控状态	
		编 号	
<div>一、考核目的</div> <div>1. 为加强导购部的管理，提高导购主管的工作，带领下属员工完成销售目标，特制定本方案。</div> <div>2. 为导购主管的职位晋升、薪资调整、培训与发展提供依据。</div>			

二、考核频率

季度考核和年度考核相结合。

三、职责权限

1. 服从上级领导的任务分配，并保证完成。
2. 接受销售总监的监督和指导，以提高工作效率。
3. 有效领导导购专员，保证导购工作的顺利进行。

四、考核办法

对导购主管的考核采取销售总监考和自我评价的方法，每项均以 100 分制打分（其中，销售总监考评的权重为 80%、自我评价的权重为 20%），综合加分后即最终评价得分。

1. 销售总监考评

销售总监对导购主管的工作业绩、工作能力及工作态度逐一打分，具体内容如下表所示。

导购主管绩效考核表

项目	考核指标	权重	评分标准	得分
工 作 业 绩	导购任务完成率	20%	1. $\frac{\text{实际完成导购销售量（额）}}{\text{计划完成导购销售量（额）}} \times 100\%$ 2. 目标值为 100%，达到目标值，得满分；每少 1%，扣____分 3. 低于____%，此项得分为 0	
	商品陈列合格率	10%	1. $\frac{\text{陈列商品的合格数量}}{\text{陈列的商品总数量}} \times 100\%$ 2. 目标值为 100%，达到目标值，得满分；每少 1%，扣____分 3. 低于____%，此项得分为 0	
	补货及时率	10%	1. $\frac{\text{及时补充的商品数量}}{\text{应补充的商品数量}} \times 100\%$ 2. 目标值为 100%，达到目标值，得满分；每少 1%，扣____分 3. 低于____%，此项得分为 0	

	导购费用节省率	15%	1. $\frac{\text{预算费用}-\text{实际费用}}{\text{预算费用}} \times 100\%$ 2. 目标值为____%, 每多____%, 加____分; 低于____%, 此项得分为 0	
	报表提交及时率	5%	1. $\frac{\text{及时提交的销售报表份数}}{\text{应提交的销售报表总份数}} \times 100\%$ 2. 目标值为 100%, 达到目标值, 得满分; 每少 1%, 扣____分 3. 低于____次, 此项得分为 0	
	培训计划完成率	5%	1. $\frac{\text{实际完成培训次数}}{\text{计划完成培训次数}} \times 100\%$ 2. 目标值为 100%, 每少____%, 扣____分; 低于____%, 此项得分为 0	
	客户满意度	5%	1. 接受调查的客户满意度评分的算术平均值 2. 目标值为____分, 每少____分, 扣____分; 低于____分, 该项得分为 0	
工作能力	沟通能力	5%	1. 谈话说服力较差, 不善于疏导, 有时不易被别人接受, ____分 2. 谈话说服力一般, 有一定疏导技巧, 尚能被别人接受, ____分 3. 谈话说服力较强, 态度诚恳, 善于疏导, 说服效果较好, ____分 4. 谈话说服力强, 谈吐亲切和蔼, 语言诙谐幽默, 能自有技巧地说服别人, ____分	
	创新能力	5%	1. 总是墨守成规, 工作毫无创意, ____分 2. 偶尔有新想法, 但可行性差, ____分 3. 时常在工作中运用新想法, 但效果不是很理想, ____分 4. 经常有新点子, 并能应用到工作改善和革新方面上, ____分	
	问题解决能力	5%	1. 能带领下属开展工作, 遇到问题需要上级的协助, ____分	

			2. 能带领下属开展工作，尚能寻求困难的解决方法，____分 3. 能带领下属有效开展工作，能及时解决遇到的问题，____分	
工 作 态 度	工作积极性	5%	1. 需要在领导督促下才能按时完成任务，____分 2. 能配合领导，带领下属按时完成任务，____分 3. 独立带领下属出色地完成任务，为公司的长远发展出谋划策，____分	
	责任感	5%	1. 交付工作常需督导始能完成，____分 3. 相当积极，尽全力完成工作，____分 4. 对负责的工作相当积极主动，全心投入，勇于承担工作责任，____分	
	下属培养	5%	1. 对员工业务水平、专业知识等提供的帮助有限或缺少，____分 2. 对员工业务水平、专业知识等提供一定的帮助，____分 3. 对员工业务水平、专业知识等提供较好的支持，____分 4. 经常对员工进行帮助、培训，使员工整体工作能力得到提高，____分	

2. 自我评价

导购主管根据本人的工作职责、工作目标、工作绩效，每季度述职一次，并进行自我评分。具体评分标准见下表。

导购主管自我评价表

标准 评价内容	评分范围	评分标准	自我评分
优秀	90~100	态度端正，准备充分，真实地反映出其主要的工作内容，在本部门各项经济指标落实中业绩突出，进取心强	
良好	80~90	能反映出其工作状态，工作认真负责，有较强的进取心和责任感，善于管理，各方面均有较突出的业绩	

一般	70~80	有一定的进取心和责任感，对导购管理工作有一定的专长，能贯彻公司的各项规定，并能协助上级领导做好各项工作，有一定的工作业绩	
较差	60~70	与工作实际不符，导购管理一般且业绩较差，事业心和进取心不强	

3. 考核得分计算

最终得分=销售总监评分×50%+自我评分×20%。

五、考核结果运用

1. 考核等级

考核等级划分表

考核等级划分	90~100	80~89	70~79	60~79	60 以下
评定标准	优	良	一般	基本合格	不合格

2. 培训与发展

(1) 1 年中 2 个季度考核结果为“不合格”者，视情况予以免职、辞退或作降职进行待岗培训。

(2) 季度考核结果为“基本合格”者，由销售总监进行诫勉谈话，要求工作予以改进，再次考核结果为“基本合格”的，予以免职、降级、辞退或作降职进行待岗培训。

(3) 如一年中 3 个季度考核结果一次为“优”，另 1 季度考核结果为“良”或全年 4 个季度考核结果均为“优”一次为“良”者和均为“优”者，则其列入晋级对象，并由总经理最终决定职务或薪资等级的提升。

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. 1. 3 电话销售主管绩效考核方案设计

方案名称	电话销售主管考核实施细则	受控状态	
		编 号	
<div>一、考核目的</div> <p>为规范对电话销售主管的工作能力、工作绩效等考核工作，给任职人员的晋升、薪金调整、培训与发展等工作的开展提供依据，特制定本实施细则。</p> <div>二、考核频率</div>			

1. 月度：对当月的工作表现进行考核，考核时间为下月的 5 日前，遇节假日顺延。

2. 年度：一年考核一次，考核时间为每年的 1 月 15 日前。

三、考核内容

1. 电话销售任务的完成情况。

2. 组织开展销售回款工作的情况、应收账款催收工作开展情况。

3. 客户咨询和投诉处理情况、客户对其工作的满意情况。

4. 电话销售费用控制情况。

四、考核内容

电话销售主管绩效考核指标和考核办法如下表所示。

电话销售主管绩效考核表

项目	考核指标	满分	考核办法	评分
主要业绩 (70 分)	电话销售任务完成率	15	1. $\frac{\text{考核期内电话销售额 (量)}}{\text{计划电话销售额 (量)}} \times 100\%$ 2. 考核目标值为 100% 3. 达到目标值，得满分，每降低 1%，扣____分，低于____分，此项得分为 0	
	销售回款率	15	1. $\frac{\text{考核期内实收电话销售款}}{\text{应收电话销售总额}} \times 100\%$ 2. 考核目标值为 100% 3. 达到目标值，得满分，每降低 1%，扣____分，低于____分，此项得分为 0	
	电话销售管理费用控制率	15	1. $\frac{\text{考核期内实际电话销售费用}}{\text{电话销售预算费用}} \times 100\%$ 2. 考核目标值为____% 3. 达到目标值，得满分；每增加 1%，扣____分，超过____%，此项得分为 0	
	新客户开发数量	15	1. 考核目标值为____个 2. 达到目标值，得满分；每减少 1 个，扣____分，低于____个，此项得分为 0	
	客户有效投诉次数	10	1. 考核期内客户有效投诉次数不得超过__次 2. 达成目标值，得满分；每多 1 次，扣____分 3. 有效投诉次数超过__次，此项得分为 0	

员 工 管 理 (30分)	员工培训计划完成率	10	1. $\frac{\text{实际培训人数}}{\text{计划培训总人数}} \times 100\%$ 2. 考核目标值为 100% 3. 达到目标值, 得满分; 每增加 1%, 扣____分, 超过____%, 此项得分为 0	
	员工满意度调查次数	10	1. 考核目标值为____次 2. 达到目标值, 得满分; 每减少 1 次, 扣____分, 低于____次, 此项得分为 0	
	员工违纪次数	10	1. 下属员工出现违纪现象的次数不超过____次 2. 达成目标值, 得满分; 每多 1 次, 扣____分 3. 违纪现象次数超过____次, 此项得分为 0	

五、考核结果运用

1. 月度考核

月度考核的结果主要用于绩效专员月度绩效考核工资的发放。

2. 年度考核

年度考核的结果主要用于电话销售主管职务调整、奖金分配与培训的安排。

(1) 奖金分配

公司根据绩效考核专员实际工作表现的评估结果, 对其设置不同的奖励系数, 具体内容如下表所示。

奖励系数分配表

考核结果划分	A (90~100)	B (80~89)	C (70~79)	D (60~79)	E (60 以下)
奖励系数	2.0	1.5	1.2	1.0	0

(2) 培训与发展

考核等级为 A 级和 B 级的电话销售主管, 有资格享受公司安排的能力提升培训; 考核等级为 C 级的电话销售主管, 可以申请参加相关培训, 经人力资源部批准后参加, 并根据电话销售主管实际工作表现, 进行职务晋升。

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. 1. 4 网络销售主管绩效考核方案设计

方案名称	网络销售主管考核方案	受控状态	
		编 号	

一、考核目的

1. 作为网络销售主管薪资调整、绩效工资发放、职务调整的依据。

2. 帮助网络销售主管改进工作方式，提高工作效率。

二、适用范围

本方案适用于网络销售主管的考核工作。

三、考核内容

对网络销售主管的考核，主要包括工作业绩、工作能力、工作态度三部分，满分 100 分，其权重设置分别为：工作业绩 70%、工作能力 15%、工作态度 15%。其具体评价标准如下列各表所示。

网络销售主管业绩考核表

考核指标	权重 (%)	评价标准	评分
网络销售计划完成率	25	考核标准为 100%，每减少____%，扣____分，低于____%，该项得分为 0	
搜索引擎登录数量	20	考核标准为____个，每少 1 个，扣____分，低于____个，该项得分为 0	
销售货款回收率	20	考核标准为 100%，每低____%，扣____分，低于____%，该项得分为 0	
网络销售费用控制率	15	考核标准为____%，每增加____%，扣____分，超出预算，该项得分为 0	
新增客户数量	10	考核标准为____个，每少 1 个，扣____分，低于____个，该项得分为 0	
客户满意度	10%	考核标准为____分，每少 1 分，扣____分，低于____分，该项得分为 0	

网络销售主管工作能力考核表

考核指标	评价要点	评分等级				
		1（分）	2（分）	3（分）	4（分）	5（分）

		须提高	合格	较好	好	优
组织能力	有效组织下属员工开展网络销售工作，努力完成销售任务					
沟通能力	积极与下属员工沟通，确保网络销售工作的顺利进行					
专业技能	掌握网络销售技巧、销售管理等方面的知识，具有丰富的网络销售管理经验					

网络销售主管工作态度考核表

考核指标	评价要点	评分等级				
		1（分） 须提高	2（分） 合格	3（分） 较好	4（分） 好	5（分） 优
工作积极性	喜欢网络销售工作，积极想办法解决工作中遇到的问题					
责任感	知错就改，尽职尽责					
重视员工	定期对网络销售人员进行技能培训，促进其技能提升					

四、考核实施

1. 考核关系

网络销售经理对网络销售主管进行考核，人力资源部相关人员予以配合，考核结果上报销售总监审核，总经理审批后生效。

2. 考核实施程序

（1）网络销售经理组织相关人员根据网络销售主管的实际工作表现，对其进行评估，并将结果汇总上交人力资源部。

（2）人力资源部将考核结果于考核结束后的5日内报销售总监审核、总经理审批。

（3）人力资源部于审批结束后的5日内将审批结果反馈给网络销售经理，由网络销售经理与网络销售主管进行绩效面谈。

五、考核结果应用

1. 考核等级

考核等级划分表

考核等级划分	A（90～100）	B（80～89）	C（70～79）	D（60～79）	E（60 以下）
评定标准	优	良	一般	基本合格	不合格
<p>2. 培训与发展</p> <p>（1）考核等级为 A 级的网络销售主管，参加晋升培训，考试合格者可申请职务晋升。</p> <p>（2）考核等级为 B 级和 C 级的网络销售主管，有资格享受公司安排的能力提升培训。</p> <p>（3）考核等级为 D 级的网络销售主管，可以申请参加相关培训，经人力资源部批准后参加。</p> <p>（4）考核等级为 E 级的网络销售主管参加工作技能培训，未通过培训者被降职。</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	

17. 1. 5 维修服务主管绩效考核方案设计

方案名称	维修服务主管考核实施细则	受控状态													
		编 号													
<div>一、目的</div> <p>为了帮助售后服务经理了解维修服务主管的工作能力、工作绩效，为维修服务主管的晋升、薪金调整、培训与发展等工作的开展提供依据，特制定本细则。</p> <div>二、考核频率</div> <p>季度考核与年度考核相结合。</p> <div>三、考核内容和考核方法</div> <div>1. 主要工作完成情况（权重为 70%）</div> <p>对维修服务主管主要工作完成情况的考核，具体内容如下表所示。</p> <table><tr><th colspan="3">维修服务主管工作任务考核及评分表</th></tr><tr><th>考核指标（权重）</th><th>主要工作内容及目标值</th><th>评分标准</th></tr><tr><td>工作任务分配 及时率（15%）</td><td>$\frac{\text{及时分配任务的次数}}{\text{工作任务出现的总次数}} \times 100\%$ 应达到__%</td><td>1. 等于目标值，得__分 2. 比目标值每降低__%，减__分 3. 低于__%，该项考核记为 0 分</td></tr><tr><td>维修备件缺失率 （10%）</td><td>$\frac{\text{发生缺件的次数}}{\text{总维修次数}} \times 100\%$ 应少于__%</td><td>1. 等于目标值，得__分 2. 比目标值每降低__%，加__分； 每提高__%，扣__分</td></tr></table>				维修服务主管工作任务考核及评分表			考核指标（权重）	主要工作内容及目标值	评分标准	工作任务分配 及时率（15%）	$\frac{\text{及时分配任务的次数}}{\text{工作任务出现的总次数}} \times 100\%$ 应达到__%	1. 等于目标值，得__分 2. 比目标值每降低__%，减__分 3. 低于__%，该项考核记为 0 分	维修备件缺失率 （10%）	$\frac{\text{发生缺件的次数}}{\text{总维修次数}} \times 100\%$ 应少于__%	1. 等于目标值，得__分 2. 比目标值每降低__%，加__分； 每提高__%，扣__分
维修服务主管工作任务考核及评分表															
考核指标（权重）	主要工作内容及目标值	评分标准													
工作任务分配 及时率（15%）	$\frac{\text{及时分配任务的次数}}{\text{工作任务出现的总次数}} \times 100\%$ 应达到__%	1. 等于目标值，得__分 2. 比目标值每降低__%，减__分 3. 低于__%，该项考核记为 0 分													
维修备件缺失率 （10%）	$\frac{\text{发生缺件的次数}}{\text{总维修次数}} \times 100\%$ 应少于__%	1. 等于目标值，得__分 2. 比目标值每降低__%，加__分； 每提高__%，扣__分													

维修服务计划 达成率（10%）	$\frac{\text{已达成的工作量}}{\text{计划的工作总量}} \times 100\%$ 应达到___%	1. 等于目标值，得___分 2. 比目标值每降低___%，减___分； 每提高___%，加___分
二次返修率（10%）	$\frac{\text{不良维修导致二次返修的产品数量}}{\text{维修产品的总数量}} \times 100\%$ 应少于___%	1. 等于目标值，得___分 2. 比目标值每降低___%，加___分； 每提高___%，扣___分 3. 高于___%，该项考核记为 0 分
客户满意率（15%）	$\frac{\text{对维修服务感到满意的客户数}}{\text{维修客户总数}} \times 100\%$ 应达到___%	1. 等于目标值，得___分 2. 比目标值每降低___%，减___分； 每提高___%，加___分 3. 低于___%，该项考核记为 0 分
员工培训计划 达成率（10%）	$\frac{\text{员工按计划参加培训的课时数}}{\text{培训计划的总课时}} \times 100\%$ 应达到___%	1. 等于目标值，得___分 2. 比目标值每降低___%，减___分； 每提高___%，加___分
员工满意率（10%）	$\frac{\text{对工作和主管感到满意的员工人数}}{\text{下属员工总数}} \times 100\%$ 应达到___%	1. 等于目标值，得___分 2. 比目标值每降低___%，减___分； 每提高___%，加___分
不良服务改善率 （10%）	$\frac{\text{改进服务的次数}}{\text{有待改进的总不良数}} \times 100\%$ 应达到___%	1. 等于目标值，得___分 2. 比目标值每降低___%，减___分；每 提高___%，加___分
工作报告完成 及时率（10%）	$\frac{\text{标准时间内提交报告的次数}}{\text{要求按时提交报告的总次数}} \times 100\%$ 应达到___%	1. 等于目标值，得___分 2. 比目标值每降低___%，减___分； 每提高___%，加___分

2. 工作能力（权重占 30%）

维修服务主管工作能力考核表

考核项目	考核内容	评分标准
管理能力	指导下属员工实施售后服务工作；带领工作团队完成工作计划，达成工作目标	由主管直接评分，分为优、良、中、差四个等级，满分 100 分
	逐步培养员工的工作技能和良好的服务态度，协调员工关系和部门关系	

应变能力	及时处理各种客户服务工作中的突发事件				
------	--------------------	--	--	--	--

四、考核结果运用

依据公司制定的绩效考核奖惩规定，对考核结果进行分级，并依下列标准对考核成绩加以运用。

考核结果分级及运用表

等级	绩效考核成绩 (X)	考核结果运用	
		工资	职级评测
A	$90 \leq X \leq 100$	基本工资 + 基本工资 $\times 2.0$	加__分
B	$80 \leq X < 90$	基本工资 + 基本工资 $\times 1.0$	加__分
C	$70 \leq X < 80$	基本工资 + 基本工资 $\times 0.5$	加__分
D	$60 \leq X < 70$	基本工资	不加分
E	$X < 60$	基本工资 - 基本工资 $\times 0.2$	扣__分

五、附则

- 售后服务主管如有异议或对考核结果不满意，有权在考核期间或考核结束 10 天内向人力资源部提出申诉。
- 本考核细则由售后服务经理协助人力资源部制定和修改，经总经理办公室审批后执行。
- 本考核细则自颁布之日起执行。

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	

第 18 章 专员级人员考核指标量化与方案设计

18.1 专员级人员考核方案设计

18.1.1 市场专员绩效考核方案设计

方案名称	市场专员考核方案/实施细则	受控状态	
		编 号	
<div>一、考核原则</div> <div>1. 定量与定性相结合</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，定性要做到公平客观。</div> <div>2. 考核结果与员工收入挂钩</div> <div>二、考核标准</div> <div>1. 市场专员业绩考核标准</div> <div>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. 市场专员行为考核标准</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) 其它。</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。</div> <div>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>1. 市场专员业绩考核指标</div> <div>市场专员业绩考核表如下表所示。</div>			
市场专员业绩考核表			

序号	KPI 指标	权重 (%)	绩效 目标值	评分标准	考 核 得分
1	策划方案成功率	20	达___%	达到目标值，得单项满分 20 分 每比目标值低 1%，扣___分；实际值比 目标值低___%时，此项得 0 分	
2	推广活动数量的达成率	15	达 100%	达到目标值，得单项满分 15 分 每比目标值低 1%，扣___分；实际值比 目标值低___%时，此项得 0 分	
3	调研报告的认可数量	15	达___份	达到目标值，得单项满分 15 分 每比目标值少 1 份，扣___分；实际数 据比目标值少 5 份时，此项得 0 分	
5	广告投放费效比	15	控制在 ___%以内	达到目标值，得单项满分 15 分 每比目标值高 1%，扣___分；实际值比 目标值高___%时，此项得 0 分	
6	宣传品制作完成率	15	达 100%	达到目标值，得单项满分 15 分 每比目标值低 1%，扣___分；实际值比 目标值低___%时，此项得 0 分	
7	媒体正面曝光次数	10	达___次	达到目标值，得单项满分 10 分 每出现 1 次负面新闻，此项得 0 分	
8	合作单位满意度	10	达___分	达到目标值，得单项满分 15 分 每比目标值少 1 分，扣___分；实际值 比目标值低___分时，此项得 0 分	
本次考核总得分					
考核指标说明		<div>1. 推广活动数量的达成率</div> <div>推广活动数量的达成率=$\frac{\text{实际推广数量}}{\text{计划推广数量}} \times 100\%$</div> <div>2. 广告投放费效比</div> <div>广告投放费效比=$\frac{\text{广告费用增长率}}{\text{销售额增长率}}$</div> <div>3. 合作单位满意度</div> <div>通过媒体、广告制作单位、发布合作单位调查问卷满意度评分来衡量</div>			

2. 市场专员行为考核内容

市场专员行为考核内容如下表所示。

市场专员行为考核表

姓名		部门			性别		到职日期			
出勤 奖惩	奖勤	迟到 次数	旷工 次数	产假	事假	病假	婚假	未打卡	丧假	通报 批评
加扣分										
出勤 奖惩	警告	小过	大过	通报表扬	嘉奖 次数	记小功 次数	记大功 次数	加扣分 合计		
加扣分										
项 目	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	具有丰富之专业知识，并能充分发挥完成任务					20				
	具有相当之专业知识，能顺利完成任务					15~20				
	具有一般之专业知识，能符合职责需要					10~15				
	专业知识不足，影响工作进展					5~10				
	缺乏专业知识，无成效可言					0~5				
责 任 感	有积极责任心，能彻底达成任务，可以放心交付工作					20				
	具有责任心，能顺利完成任务，可以交付工作					15~20				
	尚有责任心，能如期完成任务					10~15				
	责任心不强，需有人督促，方能完成工作					5~10				
	欠缺责任心，时时督促，亦不能如期完成工作					0~5				
协 调 合 作	善于协调，能自动自发与人合作					15				复核 评语
	乐意与人协调、顺利达成任务					12~15				
	尚能与人合作，达成工作要求					9~12				
	协调不善，致使工作发生困难					5~9				
	无法与人协调，致使工作无法进行					0~5				
工 作 态	无需督促，能主动自发做事					15				
	具有积极性，能自觉地完成任务					12~15				
	基本上能积极工作					9~12				

度	对工作不太热心		5~9				
	消极应付		0~5				
发 展 潜 力	学识、涵养俱优，极具发展潜力		10				
	具有相当之学识、涵养、具有发展潜力		8~10				
	稍有学识、涵养、可以培养训练		5~8				
	学识、涵养稍有不足，不适培养训练		3~5				
	欠缺学识、涵养、不具发展潜力		0~3				
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		8~10				
	言行尚属正常、无越轨行为		5~8				
	固执己见、不易与人相处		3~5				
	品行不佳，言行粗暴		0~3				
成 本 意 识	成本意识强烈、能积极节省，避免浪费		10				考核
	具备成本意识，尚能节省		8~10				分数
	尚具成本意识，尚能节省		5~8				
	缺乏成本意识，稍有浪费		3~5				
	成本意识欠缺，以致常有浪费		0~3				
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1个工作日。

2. 员工考核结果公布时间

下一月的第3个工作日。

3. 员工考核挂钩收入的额度

月工资的20%，其中业绩考核额度占15%、行为考核额度占5%。

4. 员工考核挂钩收入的计算公式

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

按考核标准由市场部、财务部根据当月市场专员的工作业绩、营业收入情况等相关数据统一执行。

2. 行为考核

由市场经理进行。

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人力资源部提出。

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	
------	--	------	--	------	--

18. 1. 2 销售专员绩效考核方案设计

方案名称	新产品推广销售考核方案	受控状态																																	
		编 号																																	
<div>一、目的</div> <p>为有效推广新产品，激励销售专员销售新产品的积极性，完成新产品销售目标，从而实现公司经营目标，特制定本方案。</p> <div>二、适用范围</div> <p>本方案适用于公司对销售专员推广销售新产品的考核。</p> <div>三、考核机构</div> <p>销售主管作为销售专员的直接上级负责考核销售专员的新产品推广销售工作，人力资源部、市场部等相关部门配合其工作，考核结果须由销售总监审批后方可执行。</p> <div>四、新产品推广考核指标设计</div> <p>公司销售部在人力资源部、市场部等相关部门的配合下，根据新产品销售相关工作内容，制定考核指标，具体指标极其说明如下表所示。</p> <div>新产品销售考核指标说明</div> <table><tr><td>考核指标</td><td>指标说明/公式</td><td>权重（%）</td><td>信息来源</td></tr><tr><td>新产品销售额</td><td>考核期内新产品销售合同签订的销售额</td><td>15</td><td>财务部</td></tr><tr><td>新产品销售计划完成率</td><td>$\frac{\text{新产品实际销售额}}{\text{新产品计划销售额}} \times 100\%$</td><td>20</td><td>销售部</td></tr><tr><td>新产品市场占有率</td><td>$\frac{\text{新产品销售额}}{\text{当前该类产品市场销售额}} \times 100\%$</td><td>15</td><td>销售部 市场部</td></tr><tr><td>新产品销售回款率</td><td>$\frac{\text{实际回款额}}{\text{计划回款额}} \times 100\%$</td><td>10</td><td>财务部</td></tr><tr><td>新产品销售合同履约率</td><td>$\frac{\text{实际销售额}}{\text{合同签订销售额}} \times 100\%$</td><td>10</td><td>财务部</td></tr><tr><td>新产品销售费用节省率</td><td>$\frac{\text{新产品费用预算} - \text{实际发生的销售费用}}{\text{促销预算}} \times 100\%$</td><td>10</td><td>财务部</td></tr><tr><td>新产品推广度</td><td>进行市场调研，话访、电访、电子邮件、邮寄问卷等形式调查新产品被认知程度</td><td>20</td><td>市场部 销售部</td></tr></table> <div>五、新产品推广考核评分规定</div>				考核指标	指标说明/公式	权重（%）	信息来源	新产品销售额	考核期内新产品销售合同签订的销售额	15	财务部	新产品销售计划完成率	$\frac{\text{新产品实际销售额}}{\text{新产品计划销售额}} \times 100\%$	20	销售部	新产品市场占有率	$\frac{\text{新产品销售额}}{\text{当前该类产品市场销售额}} \times 100\%$	15	销售部 市场部	新产品销售回款率	$\frac{\text{实际回款额}}{\text{计划回款额}} \times 100\%$	10	财务部	新产品销售合同履约率	$\frac{\text{实际销售额}}{\text{合同签订销售额}} \times 100\%$	10	财务部	新产品销售费用节省率	$\frac{\text{新产品费用预算} - \text{实际发生的销售费用}}{\text{促销预算}} \times 100\%$	10	财务部	新产品推广度	进行市场调研，话访、电访、电子邮件、邮寄问卷等形式调查新产品被认知程度	20	市场部 销售部
考核指标	指标说明/公式	权重（%）	信息来源																																
新产品销售额	考核期内新产品销售合同签订的销售额	15	财务部																																
新产品销售计划完成率	$\frac{\text{新产品实际销售额}}{\text{新产品计划销售额}} \times 100\%$	20	销售部																																
新产品市场占有率	$\frac{\text{新产品销售额}}{\text{当前该类产品市场销售额}} \times 100\%$	15	销售部 市场部																																
新产品销售回款率	$\frac{\text{实际回款额}}{\text{计划回款额}} \times 100\%$	10	财务部																																
新产品销售合同履约率	$\frac{\text{实际销售额}}{\text{合同签订销售额}} \times 100\%$	10	财务部																																
新产品销售费用节省率	$\frac{\text{新产品费用预算} - \text{实际发生的销售费用}}{\text{促销预算}} \times 100\%$	10	财务部																																
新产品推广度	进行市场调研，话访、电访、电子邮件、邮寄问卷等形式调查新产品被认知程度	20	市场部 销售部																																

按照新产品推广销售的考核指标，结合公司的发展规划和销售目标，人力资源部会同销售部制定考核评分标准，具体如下表所示。

新产品推广考核评分标准

考核项目	评分标准	权重（%）
新产品销售额	1. 绩效目标值为___元 2. 每低___元，减___分，每高___元，加___分 3. 销售额低于___元，该项得分为 0	15
新产品销售计划完成率	1. 绩效目标值为___% 2. 每低___%减___分 3. 完成率低于___%，该项得分为 0	20
新产品市场占有率	1. 绩效目标值为___% 2. 每低___%减___分，每高___%，加___分 3. 新产品市场占有率低于___%，该项得分为 0	15
新产品销售回款率	1. 绩效目标值为___% 2. 每低___%减___分，每高___%，加___分 3. 回款率低于___%，该项得分为 0	10
新产品销售合同履约率	1. 绩效目标值为___% 2. 每低___%减___分，每高___%，加___分 3. 履约率低于___%，该项得分为 0	10
新产品销售费用节省率	1. 绩效目标值为___% 2. 每低___%减___分，，每高___%，加___分 3. 费用节省率低于___%，该项得分为 0	10
新产品推广度	1. 绩效目标值为___% 2. 每低___%减___分，每高___%，加___分 3. 推广度低于___%，该项得分为 0	20

六、新产品推广考核结果运用

1. 考核得分采取百分制的形式，人力资源部汇总计算考核结果后，报销售总监审批。经审批通过后，考核结果向个人公开。

2. 根据考核结果将销售专员进行强制排序，划分 A、B、C、D、E 五个等级，使销售专员的考核结果接近正态分布以拉开考核结果，起到奖优罚劣的作用，详细请参照下表所示。

新产品推广销售考核结果评级对照表					
综合评定等级	A	B	C	D	E
强制分布比例	5%~10%	15%~20%	其余	15%~20%	5%~10%

2. 考核结果可运用到销售专员的薪酬调整、晋升、培训等相关工作当中。新产品推广销售的考核结果对薪酬的调整影响如下表所示。

新产品推广销售对销售专员的薪酬调整表		
部门人员比例	评定等级	薪酬调整
5%~10%	A	基本工资×2.0+个人新产品销售额×5%
15%~20%	B	基本工资×1.5+个人新产品销售额×4%
其余	C	基本工资+个人新产品销售额×3%
15%~20%	D	基本工资+个人新产品销售额×2%
5%~10%	E	基本工资+个人新产品销售额×1%

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	

18. 1. 3 大客户专员绩效考核方案设计

方案名称	大客户维护考核方案	受控状态	
		编 号	
<div>一、目的与适用范围</div> <div>1. 目的</div> <div>为提高大客户专员的积极性，提高销售业绩，拓展市场份额，达到公司经营目标，特制定本方案。</div> <div>2. 适用范围</div> <div>大客户专员的绩效考核工作参照本方案办理。</div> <div>二、考核周期</div> <div>1. 月度考核</div> <div>考核时间为下月 5 日。</div> <div>2. 季度考核</div> <div>考核时间为季度后 10 日内。</div> <div>3. 年度考核</div>			

考核时间为次年的 1 月 10 日内。

三、制定考核评分表

公司工作业绩、工作能力、工作态度三个方面全面考核大客户专员的工作绩效，制定考核指标与评分标准，大客户专员的绩效考核评分表如下。

大客户专员绩效考核评分表

考核项目	考核指标	权重	评价标准	评分
工作业绩 (70%)	销售计划完成率	20%	1. 考核目标值为__% 2. 每低__%，减__分 3. 低于__%，该项考核记为 0 分	
	大客户回款率	15%	1. 考核目标值为__% 2. 每高__%，加__分，每低__%，减__分 3. 低于__%，该项考核记为 0 分	
	销售增长率	5%	1. 考核目标值为__% 2. 每高于__%，加__分，每低于__%，减__分 3. 低于__%，该项考核记为 0 分	
	大客户满意度	5%	1. 考核目标值为__分 2. 每高__分，加__分，每低__分，减__分 3. 低于__分，该项考核记为 0 分	
	大客户投诉次数	5%	1. 考核目标值为不超过__次 2. 每高__次，减__分，每低__次，加__分 3. 高于__次，该项考核记为 0 分	
	大客户流失率	5%	1. 考核目标值为不超过__% 2. 每高__%，减__分，每低__%，加__分 3. 高于__%，该项考核记为 0 分	
	大客户新开发数	5%	1. 考核目标值为__个 2. 每多__个，加__分，每少__个，减__分 3. 少于__个，该项考核记为 0 分	
	销售费用节省率	10%	1. 考核目标值为__% 2. 每高__%，加__分，每低__%，减__分 3. 低于__%，该项考核记为 0 分	

	创新能力	5%	每增加一项有特色的服务内容，加___分	
工作能力 (10%)	沟通能力	5%	1. 能灵活运用多种谈话技巧和他人进行沟通（5分） 2. 能有效的化解矛盾（4分） 3. 有一定的说服能力（3分） 4. 能较清晰的表达自己的意见和想法（2分） 5. 无法清楚表达自己的意见和想法（0分）	
工作态度 (20%)	考勤考纪	5%	1. 考核期间员工出勤率达到 100%，得满分 2. 迟到 1 次，扣 1 分（2 次及以内） 3. 考核期间累计迟到 3 次以上者，该项得分为 0 分	
	服务态度	5%	每接到客户或公司内部的有效投诉 1 次扣 分	
	工作责任心	5%	1. 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（5分） 2. 自觉地完成工作任务且对自己的行为负责（3分） 3. 自觉地完成工作任务，但对工作中的失误，有时推卸责任（2分） 4. 工作马虎，不能保质、保量的完成工作任务且工作态度极不认真（0分）	
	学习意识	5%	1. 学习意识极强（5分） 2. 学习意识强（3分） 3. 学习意识较强（2分） 4. 学习意识差（0分）	

四、考核实施

1. 工作业绩考核

工作业绩考核指标为量化指标，可从公司财务部、市场部、大客户部等部门获得，具体指标的计算方法如下。

$$(1) \text{销售计划完成率} = \frac{\text{实际销售额}}{\text{计划销售额}} \times 100\%。$$

$$(2) \text{大客户回款率} = \frac{\text{实际回款额}}{\text{计划回款额}} \times 100\%。$$

$$(3) \text{销售增长率} = \frac{\text{当期销售额} - \text{上一考核期销售额}}{\text{上一考核期销售额}} \times 100\%。$$

(4) 大客户满意度指大客户对销售服务的满意程度，通过大客户满意度调查获得。

(5) 大客户投诉次数指大客户对大客户销售服务进行投诉的次数。

(6) 大客户流失率 = $\frac{\text{期初大客户数} + \text{期内新增大客户数} - \text{期末大客户数}}{\text{期初大客户数}} \times 100\%$ 。

(7) 大客户新开发数，指当期新开发的有效的的新大客户数。

(8) 销售费用节省率 = $\frac{\text{销售费用预算} - \text{实际发生的销售费用}}{\text{销售费用预算}} \times 100\%$ 。

2. 工作能力与工作态度考核

工作能力考核与工作态度考核（除考勤外）由人力资源组织实施，由大客户主管进行考核评分，填写相应的考核评分表，经大客户经理审批后，人力资源部据此计算考核最终得分。

五、考核结果

1. 结果分级

人力资源部汇总并计算考核得分，将考核结果分为优秀（90~100分）、良好（80~89分）、中等（70~79分）、及格（60~69分）、差（60分以下）5个等级。

2. 考核面谈

大客户主管与大客户专员进行绩效面谈，总结分析工作体会，提出不足之处，制定工作改进计划。

3. 薪酬调整

月度考核结果影响月度工资的发放，季度考核结果影响季度奖金的发放，年度考核影响年终奖的发放，具体请参照公司的薪酬制度。

4. 其他

考核结果可应用于职级调整、岗位调、培训等等方面，具体详情请参照公司的相关人事制度。

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	

18. 1. 4 直销专员绩效考核方案设计

方案名称	直销专员考核方案	受控状态	
		编 号	
<div>一、目的与范围</div> <div>1. 目的</div> <div>为规范直销专员的考核工作，激发直销专员的潜力，提高个人销售业绩，从而实现公司的销售目标，特制定本方案。</div>			

2. 适用范围

本方案适用于公司直销部直销专员。

二、考核原则

1. 公平、公正、公开原则。
2. 定性考核与定量考核相结合的原则。
3. 以提高业绩为导向的原则。

三、考核频率及考核主体

1. 考核频率

- (1) 月度考核，当月绩效考核时间为次月 5 日。
- (2) 年度考核，当年绩效考核时间为次年 1 月 10 日。

2. 考核主体

直销主管作为直销专员的直接上级对直销专员进行考核，人力资源部相关人员予以配合。

四、考核指标与评分标准

根据公司对直销专员的工作要求，结构直销专员岗位的工作内容与工作特点，设置直销专员的考核指标与绩效目标值，具体请参照下表所示。

直销专员考核评分表

考核指标	权重 (%)	目标值	评分标准	得分
销售额	30	达到____元	1. 每低____元减____分，每高____元加____分 2. 当低于____元时，此项得分为 0	
陌生拜访次数	15	____次	1. 指对陌生客户的拜访 2. 每高____次加____分，每低____次减____分 3. 当低于____次时，此项得分为 0	
跟进拜访次数	5	____次	1. 指对陌生客户的第二次拜访 2. 每高____次加____分，每低____次减____分 3. 当低于____次时，此项得分为 0	
销售增长率	5	达到____%	1. 销售增长率 = $\frac{\text{当期销售额} - \text{上一考核期销售额}}{\text{上一考核期销售额}} \times 100\%$ 2. 每高____%加____分，每低____%减____分 3. 当低于____%时，此项得分为 0	
销售费用率	5	不超过	1. 销售费用率 = $\frac{\text{实际发生的销售费用}}{\text{销售收入}} \times 100\%$	

		____%	2. 每低____%加____分, 每高____%减____分 3. 当高于____%时, 此项得分为 0	
新增客户数	5	达到____个	1. 每多____个加____分, 每少____个减____分 2. 当少于____个时, 此项得分为 0	
拜访成功率	5	达到____%	1. 客户拜访成功率 = $\frac{\text{拜访客户成功数}}{\text{拜访的客户数}} \times 100\%$ 2. 每高____%加____分, 每低____%减____分 3. 当低于____%时, 此项得分为 0	
样品管理	10	无破损、无遗失	样品有破损、遗失现象, 此项得分为 0	
领导满意度	10	达到____分	1. 领导满意度由直销总监根据其工作表现和工作能力进行评分 2. 满意度每高____分加____分, 每低____%减____分 3. 当满意度低于____分时, 此项得分为 0	
客户满意度	10	达到____分	1. 客户满意度由直销部、市场部进行客户问卷调查获得 2. 满意度每高____分加____分, 每低____%减____分 3. 当满意度低于____分时, 此项得分为 0	
总计				
备 注	直销专员对公司产品知识的掌握情况、遵守公司规章制度情况的考核体现在领导满意度指标当中			

五、考核结果管理

1. 考核结果评定

考核得分采取百分制的形式, 人力资源部根据主管的考核得分将考核结果一般分为优秀、良好、中等、及格、差等 5 个等级, 具体如下表所示。

直销专员考核结果对照表

优秀	良好	中等	及格	差
90~100 分	80~90 (含) 分	70~80 (含) 分	60 (含) ~70 (含) 分	60 分以下

2. 考核结果运用

- (1) 连续 3 个月考核结果都不及格者, 公司予以再一次本岗培训的机会。
- (2) 连续 3 个月考核结果都为优秀者, 公司予以发布优秀奖, 并提供晋升直销主管的培训机会。
- (3) 累计销售额和积分达到相应额度时, 可晋升更高级别的直销专员, 并享有相应级别的提成比例,

具体请参照直销专员的奖金提成计提方法。					
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 销售人员销售费用量化考核

19.1 销售人员销售费用指标量化

19.1.1 奖励提成考核指标量化

考核项目	考核内容		量化考核指标
销售提成	计提标准		产品销售额
			销售回款率
	提成分配		销售人员提成系数
	提成发放		销售回款率
			实际应收账款周转天数超过应收账款周转天数警戒线的比率
销售奖励	月度奖励	个人月度明星奖	月度考核结果排名
			销售任务完成率
			销售回款率
			销售费用率
		优秀团队奖	团队销售额
			团队销售回款率
	季度奖励	优秀区域奖	区域销售任务完成率
			区域销售额

			区域销售回款率
	年度奖励	优秀销售新人奖	月平均销售额
			月平均销售回款任务完成率
		年度销售标兵奖	年度考核结果排名
			销售额
			销售回款率

19. 1. 2 培训费考核指标量化

考核项目	考核内容	量化考核指标
入职培训费	培训预算执行	培训预算达成率
		单次培训预算达成率
	人均培训成本情况	人均培训成本达成率
	培训费使用成效	培训考核达标率
		人均培训费使用成效
	费用总结报告	费用总结报告上交及时率
在职培训费	培训预算执行	培训预算达成率
		单次培训预算达成率
	人均培训成本控制情况	人均培训成本控制
	培训讲师费	培训讲师费占培训费比例
	培训结果	培训费效比
		人均培训费使用成效
	费用总结报告	费用总结报告上交及时率

19. 1. 3 促销费考核指标量化

考核项目	考核内容	量化考核指标
促销费用控制	促销总预算执行	促销总预算达成率
结果考核	促销费效比	促销费效比（促销人员报酬费效比率）

促销各环节费用 控制考核	促销费审批程序的执行	根据工作记录和工作监督，发现不符合审批程序的次数
	促销调研工作	促销调研费用预算达成率
	促销培训工作	促销培训费控制
	促销赠品发放	抽样调赠品发放正确率

19. 1. 4 广告费考核指标量化

考核项目	考核内容	量化考核指标
广告费使用控制 结果考核	广告预算执行情况	总预算达成率
		单次广告预算达成率
	广告费投入效果	千人成本
		广告认知度得分
广告工作各环节费用 控制考核	广告费审批程序执行	根据工作记录和工作监督，发现不符合审批程序的次数
	广告制作	广告制作费占广告总费用的比率
	广告投放	广告投放费用占广告总费用的比率
	广告费使用报告情况	报告及时上交率

19. 1. 5 公关费考核指标量化

考核项目	考核内容	量化考核指标
总公关费用控制考核	公关费预算	总预算达成率
		超出预算的公关活动次数
	公关费效比	公关费效比
	公关费用总结报告	公关费用总结报告上交及时率
单次公关活动费用 控制考核	公关费预算	单次公关活动预算达成率
	单次公关活动开展效果	单次公关活动费效比
	公关礼品发放标准	根据工作记录和抽样调查，发现违反礼品发放标准的次数

19. 1. 6 差旅费考核指标量化

考核项目	考核内容	量化考核指标
差旅费使用控制 结果考核	差旅费预算	预算达成率
	差旅费效比	差旅费效比
控制差旅费的 工作事项考核	差旅费审批程序的执行	根据工作记录和工作监督，发现不符合审批程序的次数
	差旅费报销标准的执行	根据工作记录和工作监督，发现违反报销标准的次数
	差旅费用总结报告	差旅费用总结报告上交及时率

19. 1. 7 业务招待费考核指标量化

考核项目	考核内容	量化考核指标
业务招待费使用控制 结果考核	业务招待费预算	预算达成率
	业务招待费效比	业务招待费效比
	业务招待费审批程序的执行	根据工作记录和工作监督，发现不符合审批程序的次数
控制业务招待费的 工作事项考核	业务招待费报销标准的执行	根据工作记录和工作监督，发现违反报销使用标准的次数
	业务招待费使用范围的遵守	根据工作监督与调查，发现违反业务费使用范围的次数
	业务招待费用总结报告	业务招待费用总结报告上交及时率

19. 1. 8 售后服务费考核指标量化

考核项目	考核内容	量化考核指标
售后服务费使用控制 结果考核	售后服务费预算	预算达成率
	售后服务费效比	售后服务费效比
控制售后服务费的 工作事项考核	售后服务费审批程序的执行	根据工作记录和工作监督，发现不符合审批程序的次数
	服务方式选择	根据工作记录和问卷调查，发现选择不合理的服务方

		式的次数
	保修范围的执行	根据工作记录和问卷调查，发现违反保修规定的次数
	有偿售后服务收费标准的执行	根据工作记录和问卷调查，发现违反有偿服务规定的次数
		维修用备品备件销售额
	售后服务费用总结报告	售后服务费用总结报告上交及时率

第 20 章 销售人员评比考核

20. 1 销售人员评比考核指标

20. 1. 1 评比考核定量指标设计

评比对象 评比维度	一般销售人员	销售管理人员
业绩评比 量化指标	1. 销售额（量） 2. 重点产品销售额 3. 新客户开发数量 4. 销售回款率 5. 客户服务满意度	1. 销售额（量） 2. 新客户开发数量 3. 销售回款率 4. 销售同比（环比）增长率 5. 销售人员培训完成率 6. 有效提案次数 7. 关键客户流失率 8. 客户档案完成率
利润评比 量化指标	1. 销售利润率 2. 销售费用额度	1. 销售利润率 2. 销售费用预算完成率
地域评比 量化指标	1. 地域销售额达标率 2. 地域销售利润率	1. 地域销售额达标率 2. 地域销售利润率 3. 地域市场占有率
辅助量化指标	1. 合同期销售回款数量 2. 工作年限	1. 合同期销售回款数量 2. 工作年限

20. 1. 2 评比考核定性指标设计

评比对象	评比定性指标	指标说明
一般销售人员	沟通能力	指正确倾听他人倾述、理解其感受、需要和观点，并做出适当的反馈
	协作能力	指能够自觉的与其他人员配合完成工作
	工作主动性	指销售人员能够积极、主动地完成工作
	销售所需知识掌握度	指销售人员能熟练地掌握销售所需知识，包括企业背景、产品知识、营

		销知识、客户信息等
销售经理	团队建设能力	指以团队利益为己任，建立、维护并运作高效团队，使团队绩效表现目标最优化
	协调能力	指协调团队成员配合完成工作或协调团队与其他部门的关系
	领导能力	指带领、推动团队成员圆满地完成任务
大区销售经理	人员激励能力	指通过给予下属正向激励，发展和提高其能力
	区域规划建设能力	指通过各种方式对销售区域进行合理布局规划并与区域的渠道商建立良好的合作关系
	协调能力	指协调所辖区域经理完成销售任务或协调销售大区与公司总部的关系
	领导能力	指带领、推动各区域经理及成员圆满地完成销售任务
	营销手段创新能力	指创造或引进新的营销手段提高销售业绩
销售分公司经理	制度规范制定能力	指按照公司要求制定相关工作规范的能力
	领导能力	指带领、推动团队成员圆满地完成任务
	协调能力	指协调分公司内部成员完成工作任务或协调分公司内部各部门之间的关系，使其共同努力实现分公司的经营目标
	决策能力	指依据对形势的分析，做出恰当、合理、及时和实际地判断并采取行动
	风险控制能力	指及时预测面临趋势，采取合理手段有效的降低风险

20. 2 销售人员评比考核方案

20. 2. 1 销售人员评比考核制度

方案名称	销售人员评比考核办法	受控状态	
		编 号	
第 1 章 总则			
第 1 条 为弘扬公司的企业精神，展现公司优秀销售人员的风采，形成人人争当先进、人人争为公司发展做贡献的良好氛围，特制定本评比考核办法。			

第2条 公司内部除销售总监级别外，所有销售人员的先进评比考核均可按照本办法的相关规定执行。

第3条 公司销售人员的先进评比每年度进行一次，凡在公司工作满一年的销售人员皆可参加评比，但在评比期内因个人原因各公司造成严重损失或恶劣影响的销售人员无资格参加评比考核。

第4条 公司进行销售人员的评比考核本着公开、公正、公平的原则进行，公司所有人员均负有监督的责任。

第2章 评比考核的相关人员及时间

第5条 公司对销售人员进行评比考核的主体为销售人员评比考核小组，其成员由人力资源部相关人员及被考核人员的直接领导组成。

第6条 销售人员的评比考核分为普通销售人员的评比考核与销售管理人员的评比考核两个部分，具体阶层如下所示。

1. 普通销售人员的评比考核包括销售专员与销售主管的评比考核。
2. 销售管理人员的评比考核包括销售经理的评比考核与销售分公司经理的评比考核。

第7条 公司对销售人员的评比考核安排在每年的1月2日至1月15日之间，具体的时间根据现实情况确定。

第3章 评比考核的流程及内容

第8条 评比考核小组的评比考核流程如下。

1. 收集被评比销售人员的资料。
2. 确定评比考核时的指标。
3. 拟定评比考核方案。
4. 计算评比考核指标中的数据。
5. 编制评比考核结果报告。
6. 公布评比结果。
7. 应用评比考核结果。

第9条 销售人员的评比考核内容包括销售业绩、销售利润、销售费用、销售地域、入职时间、自身能力与素质等方面。

第10条 评比考核小组对销售人员进行考核时的主要依据包括以下三个方面。

1. 相关销售计划。
2. 销售人员的职务说明书。
3. 相关人员的目标责任书。

第11条 评比考核小组所设定的评比考核指标必须能够概括被评比人员的工作业绩及工作能力，必要

时可根据实际情况借鉴销售人员的绩效考核指标。

第 4 章 评比考核结果

第 12 条 公司将根据销售人员的评比考核结果进行排名,并按照一定的比例授予相应人员荣誉称号并进行奖励。

第 13 条 销售人员各阶层所获荣誉称号的具体比例如下。

1. 公司将评出 10 名普通销售人员,授予“优秀销售人员”的荣誉称号,并进行奖励。
2. 公司将评出 10 名销售经理,授予“优秀销售经理”的荣誉称号,并进行奖励。
3. 公司将评出 3 名销售分公司经理,授予“优秀分公司经理”的荣誉称号,并进行奖励。

第 14 条 评比考核小组在确定相应被授予相应荣誉称号的销售人员后,应将其名单及相关数据公布三天,接受公司人员的监督。

第 15 条 公司相关人员若发现将获得荣誉称号的销售人员的考核数据存在问题时,可直接向总经理办公室进行举报,公司将严格保密举报人的姓名。

第 16 条 公司总经理办公室对相关人员对评比考核的举报负有监察之责,一旦发现举报属实,将严肃处理评比考核人员。

第 17 条 公司对被授予荣誉称号销售人员的具体奖励如下所示。

1. 优秀销售人员。公司对优秀销售人员除颁发荣誉证书外,同时奖励人民币____ 元。
2. 优秀销售经理。公司对优秀销售经理除颁发荣誉证书外,奖励人民币____元,同时安排评比考核前三名优秀销售经理携其家人赴新马泰旅游。
3. 优秀分公司经理。公司对优秀分公司经理除颁发荣誉证书外,奖励人民币____元,同时安排评比考核第一名的优秀分公司经理及其家人赴欧洲旅游。

第 18 条 普通销售人员若连续两次获得“优秀销售人员”的荣誉称号,公司除将进行重奖外,同时视职位空缺情况给予职位晋升的奖励。

第 5 章 总则

第 19 条 本制度由人力资源部制定,其解释权、修改权归人力资源部所有。

第 20 条 本制度经总经理办公会议审批后,自颁布之日其实施。

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	

第 21 章 销售人员阶段性考核

21. 1 销售人员转正与月度考核

21. 1. 1 销售人员转正考核方案

方案名称	销售人员转正考核方案	受控状态	
		编 号	
<div>一、考核目的</div> <p>本考核方案本着以下目的进行设计。</p> <div><div>1. 为试用期销售人员的转正提供依据。</div><div>2. 为试用期销售人员提供明确的工作目标。</div></div>			

3. 为试用期销售人员转正后薪资级别的确定提供依据。

二、考核时间

1. 公司新进销售人员的试用期为三个月。因此，公司对试用期销售人员转正考核的时间原则上为销售人员试用期满三个月后的第一个工作日至第三个工作日，共计三天时间。

2. 试用期销售人员若业绩特别突出，对其转正考核的时间可参考考核说明中的相关规定。

三、考核主体

试用期销售人员的直接领导与人力资源部的绩效专员共同负责对试用期销售人员的转正进行考核。

四、考核内容

1. 试用期销售人员的转正考核分为定性考核与定量考核。

2. 试用期销售人员的定量考核如下表所示。

试用期销售人员定量考核表

考核指标	目标值	分值	评分说明
销售总额	___万元	30 分	考核结果每少___万元，扣除___分
重点产品销售数量	___件	30 分	考核结果每少___件，扣除___分
新客户开发数量	___个	10 分	考核结果每少___个，扣除___分
客户拜访完成率	100%	15 分	1. 得分=客户拜访完成率×15 2. 考核结果低于___%，得分为 0
市场信息反馈准确率	100%	5 分	1. 得分=市场信息反馈准确率×5 2. 考核结果低于___%，得分为 0
客户投诉次数	0	5 分	客户每投诉 1 次，扣除___分，投诉 3 次及 3 次以上，得分为 0
出勤率	100%	5 分	1. 得分=出勤率×5 2. 考核结果低于___%，得分为 0

3. 试用期销售人员的定性考核如下表所示。

试用期销售人员定性考核表

考核指标	分值	评分标准					得分		
		很好	较好	一般	较差	差	自评	他评	得分
沟通能力	10 分	8~10	6~8	4~6	2~4	0~2			
协作能力	20 分	16~20	12~16	8~12	4~8	0~4			
工作主动性	20 分	16~20	12~15	8~11	4~7	0~3			

销售所需知识掌握度	50 分	1. 对销售所需知识的掌握度由销售经理与人力资源部经理共同出具相关题目，采用笔试的形式考核，满分为 100 分 2. 销售所需知识掌握度得分=笔试得分×0.5			
备 注	1. 得分项目中的“他评”项目为销售经理对销售人员的评价 2. 销售人员沟通能力、协作能力及工作主动性的得分=自评得分×0.3+他评得分×0.7				

4. 销售人员的转正考核得分=定量指标得分×0.7+定性指标得分×0.3。

五、考核说明

1. 销售人员在试用期内若因自身原因给公司造成重大损失或恶劣影响，则考核结果为 0，情节严重者依法追究其责任。

2. 销售人员在试用期内的业绩若出现下列情形之一时，转正考核应提前进行（即业绩出现后的 3 个工作日内进行转正考核）。

（1）销售总额达到____万元。

（2）重点产品销售额达到____万元。

（3）新开发客户达到____个。

3. 试用期销售人员提前转正考核的时间必须在销售人员工作时间满一个月之后方可进行。

六、考核结果应用

1. 销售人员在转正考核时的成绩必须达到 70 分之上（含 70 分）时，方可与公司签订正式的劳动合同。

2. 在试用期结束后，销售人员的转正考核若达不到 70 分时，销售人员可申请延长试用期时间，待试用期满后再次考核，但试用期最长不得超过 5 个月。

3. 公司的正式销售人员的薪酬采用底薪加提成的方式发放。

3. 销售人员转正考核得分与销售人员的薪酬关系如下表所示。

试用期销售人员转正考核结果应用表					
考核得分（A）	等级	考核结果应用			
90≤A≤100	优秀	固定底薪为 800 元			
80≤A≤89	良好	固定底薪为 600 元			
70≤A≤79	合格	固定底薪为 500 元			

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	

21. 1. 2 销售人员月度考核方案

方案名称	销售人员月度考核方案	受控状态																															
		编 号																															
<div>一、目的</div> <p>本考核方案本着以下两个目的进行设计。</p> <div><div>1. 为激励销售人员的潜能，提高销售量，完成销售目标。</div><div>2. 为销售人员的薪资发放提供科学的依据。</div></div> <div>二、适用范围</div> <p>本考核方案适用于对公司一般销售人员的考核，但下列人员不适用于本考核方案。</p> <div><div>1. 试用期人员。</div><div>2. 临时雇佣人员。</div><div>3. 临时岗位的人员。</div></div> <div>三、考核时间</div> <p>销售人员的月度考核在每月的 1 日至 3 日进行，遇有节假日依次顺延。</p> <div>四、考核主体</div> <p>公司的绩效考核小组负责对销售人员进行月度考核。绩效考核小组成员由销售人员的直接领导与人力资源部的相关人员组成。</p> <div>五、考核内容</div> <p>公司销售人员的月度考核分为销售业绩考核与销售管理目标考核两大部分。</p> <div><div>1. 销售人员的销售业绩考核。</div><div><div>销售人员月度销售业绩考核表</div><table><tr><td>考核指标</td><td>目标值</td><td>完成值</td><td>完成比率</td><td>计算说明</td></tr><tr><td>销售总额</td><td>___万元</td><td>___万元</td><td></td><td>完成比率 = $\frac{\text{完成值}}{\text{目标值}} \times 100\%$</td></tr><tr><td>重点产品销售额</td><td>___万元</td><td>___万元</td><td></td><td>同上</td></tr><tr><td>回款数量</td><td>___万元</td><td>___万元</td><td></td><td>同上</td></tr><tr><td>新客户开发数量</td><td>___个</td><td>___个</td><td></td><td>同上</td></tr><tr><td>平均完成比率</td><td colspan="4"></td></tr></table></div><div>2. 销售人员的管理目标虽无法直接产生利益，但对公司的发展及未来的销售工作有重大影响。销售人员的管理目标考核如下表所示。</div></div>				考核指标	目标值	完成值	完成比率	计算说明	销售总额	___万元	___万元		完成比率 = $\frac{\text{完成值}}{\text{目标值}} \times 100\%$	重点产品销售额	___万元	___万元		同上	回款数量	___万元	___万元		同上	新客户开发数量	___个	___个		同上	平均完成比率				
考核指标	目标值	完成值	完成比率	计算说明																													
销售总额	___万元	___万元		完成比率 = $\frac{\text{完成值}}{\text{目标值}} \times 100\%$																													
重点产品销售额	___万元	___万元		同上																													
回款数量	___万元	___万元		同上																													
新客户开发数量	___个	___个		同上																													
平均完成比率																																	

销售人员管理目标考核表

考核指标	目标值	分值	评分标准
出勤率	100%	10 分	1. 出勤率 = $\frac{\text{销售人员出勤天数}}{\text{公司规定的工作天数}} \times 100\%$ 2. 考核结果每少___%, 扣除___分
客户投诉次数	0	15 分	销售人员每被投诉 1 次, 扣除___分, 被投诉 3 次以上时, 得分为 0
营销知识掌握度	完全掌握	10 分	1. 营销知识掌握度采用笔试考核, 满分为 100 分 2. 得分=笔试得分×0.1
滞销品销售数量	___个	30 分	考核结果每少___个, 扣除___分
客户退换货次数	0	10 分	客户每退换货 1 次, 扣除___分, 客户退换货 3 次及以上时, 得分为 0
经销商档案建立程度	完整	15 分	每缺少 1 现有经销商档案, 扣除___分, 缺少 3 份及 3 份以上现有经销商档案时, 得分为 0
市场信息反馈准确率	100%	10 分	1. 市场信息反馈准确率 = $\frac{\text{反馈市场信息的准确数量}}{\text{已反馈市场信息的总数量}} \times 100\%$ 2. 考核结果每少___%, 扣除___分
合理化建议提供次数	—	—	每提供 1 个合理化建议并被公司采纳, 考核结果增加___分

六、考核结果应用

1. 销售人员月薪酬=基本工资+(业绩提成+超额提成)×0.7+目标奖金

2. 销售人员只有在业绩考核平均完成率达 60%及以上时, 方可获得业绩提成奖, 员工完成业绩的 60%~100% (含) 时的业绩提成奖的计算如下。

业绩提成奖=(业绩完成平均比率-60%)×实际回款数额×2%

3. 销售人员的业绩考核平均完成率超过 100%时, 可提取超额提成奖, 超额提成奖的计算方式如下。

超额提成奖=(业绩完成平均比率-100%)×实际回款数额×2.5%

4. 销售人员业绩提成(包括超额提成)的 30%作为员工的目标奖金, 根据销售人员的管理目标考核结果进行发放, 如下所示。

销售人员管理目标考核结果应用表

考核得分 (A)	等级	考核结果应用
$80 \leq A \leq 100$	优秀	目标奖金按业绩提成的 30%全额发放

60≤A≤79	合格	目标奖金按业绩提成 30%的一半发放	
60 分以下	不合格	目标奖金全扣	
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

21. 2 销售人员季度与年终考核

21. 2. 1 销售管理人员季度考核方案

方案名称	销售管理人员季度考核方案	受控状态										
		编 号										
<div>一、目的</div> <div>1. 提高销售管理人员的管理水平，促进销售目标地完成。</div> <div>2. 为销售管理人员的薪酬级别的调整及季度奖金的发放提供依据。</div> <div>二、考核范围</div> <div>本方案适用于所有的销售管理人员，但不包括销售主管与上任未满一个季度的销售管理人员。</div> <div>三、考核时间</div> <div>销售管理人员的考核时间一般在每年的 1 月 2 日、4 月 1 日、7 月 1 日、10 月 8 日进行，持续时间为 5 个工作日。</div> <div>四、考核主体</div> <div>公司的绩效考核小组负责销售管理人员的季度考核工作，小组成员由销售管理人员的直接领导、人力资源部经理及相关人员组成。</div> <div>五、考核内容</div> <div>销售管理人员的季度考核内容如下表所示。</div> <div>销售管理人员季度考核表</div> <table><tr><th>考核指标</th><th>分值</th><th>评分标准</th></tr><tr><td>销售量完成率</td><td>15 分</td><td>1. 销售量完成率 = $\frac{\text{实际销售量}}{\text{计划销售量}} \times 100\%$ 2. 得分 = 销售量完成率 × 15，销售量完成率低于 ____% 时，得分为 0</td></tr><tr><td>主要产品</td><td>15 分</td><td>1. 计算公式可参考销售量完成率的计算公式</td></tr></table>				考核指标	分值	评分标准	销售量完成率	15 分	1. 销售量完成率 = $\frac{\text{实际销售量}}{\text{计划销售量}} \times 100\%$ 2. 得分 = 销售量完成率 × 15，销售量完成率低于 ____% 时，得分为 0	主要产品	15 分	1. 计算公式可参考销售量完成率的计算公式
考核指标	分值	评分标准										
销售量完成率	15 分	1. 销售量完成率 = $\frac{\text{实际销售量}}{\text{计划销售量}} \times 100\%$ 2. 得分 = 销售量完成率 × 15，销售量完成率低于 ____% 时，得分为 0										
主要产品	15 分	1. 计算公式可参考销售量完成率的计算公式										

销售量完成率		2. 得分=主要产品销售量完成率×15, 主要产品销售量完成率低于___%时, 得分为 0
销售资金回款率	15 分	1. $\text{销售资金回款率} = \frac{\text{实际销售回款额}}{\text{产品销售应回款额}} \times 100\%$ 2. 得分=销售资金回款率×15, 销售资金回款率低于___%时, 得分为 0
销售资金结构指标	10 分	1. 有 30 天(含)以上有问题的资金时, 得分为 0 2. 30 天内的有问题资金比例占到___%及以上时, 得分为 0 3. 问题资金的占有比例的目标值为 0, 每提高 5%, 扣除 2 分
销售费用率	10 分	1. $\text{销售费用率} = \frac{\text{实际销售费用额}}{\text{产品销售额度}} \times 100\%$ 2. 销售费用率的目标值为___%, 超过目标值___%时, 得分为 0 3. 考核结果每高于目标值___%时, 扣除___分
库存问题产品比率	5 分	1. $\text{库存问题产品比率} = \frac{\text{库存问题产品额度}}{\text{库存产品总额度}} \times 100\%$, 其中, 问题产品主要是指存在以下两种情况的产品: (1) 产品入库后三个月内没有销售完 (2) 后一批入库产品已动销, 但前一批入库产品仍有余货 2. 库存问题产品比率的目标值为 0, 考核结果高于___%时, 得分为 0 3. 考核结果每高___%, 扣除___分
销售报告 提交及时率	5 分	销售报告提交时间每晚 1 天, 扣除___分, 迟___天及以上时, 得分为 0
客户退换货次数	5 分	客户每退换货 1 次, 扣除___分, 客户退换货___次以上时, 得分为 0
残次品处理及时率	5 分	残次品每晚 1 个月处理, 扣除___分; , 晚___个月及以上时, 得分为 0
客户档案完整度	10 分	每缺少 1 分客户档案, 扣除___分; 缺少___份及以上时, 扣除___分
销售人员 培训完成率	5 分	1. $\text{销售人员培训完成率} = \frac{\text{实际培训人数}}{\text{计划培训人数}} \times 100\%$ 2. 得分=销售人员培训完成率×5, 最高得分上限为 5 分

六、考核结果应用

1. 公司销售管理人员的应提季度奖金为季度销售回款率的___%。
2. $\text{销售管理人员的季度奖金} = \frac{\text{季度考核得分}}{100} \times \text{应提季度考核奖金}。$
3. 销售管理人员的季度考核得分低于 60 分时, 所得奖金为应提季度奖金的 10%。
4. 销售管理人员的季度考核得分高于 90 (含) 分时, 薪资等级提高一级。
5. 销售管理人员连续两个季度的考核得分低于 60 分时, 薪资等级降低一级。

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	

21. 2. 2 基层销售人员年终考核方案

方案名称	基层销售人员年终考核方案	受控状态	
		编 号	
<div>一、目的</div> <div>1. 总结公司年度销售工作的得失。</div> <div>2. 为基层销售人员的薪资调整、职务晋升及年终奖的发放提供依据。</div> <div>二、考核范围</div> <div>基层销售人员的年终考核对象为全体销售专员和销售主管，但下列人员除外。</div> <div>1. 处于试用期的员工</div> <div>2. 正式入职时间不满 6 个月的员工</div> <div>3. 公司允许的可以不参加年终考核的员工</div> <div>三、考核主体与时间</div> <div>1. 公司基层销售人员的年终考核主体为公司绩效考核小组。</div> <div>2. 公司年终考核的时间设在每年的 1 月 5 日～1 月 10 日。</div> <div>四、考核办法</div> <div>1. 工作满 1 年的基层销售人员的考核办法</div> <div>公司对工作满 1 年的基层销售人员进行考核时采用选优法，即选取最高得分作为考核对象的年终考核得分。参与选优的两个方法如下。</div> <div>（1）基层销售人员月度考核的平均值作为其年终考核的得分。</div> <div>（2）以基层销售人员的全年工作业绩作为内容，进行考核评分。</div> <div>2. 工作满 6 个月但不满 1 年的基层销售人员的考核办法</div> <div>公司对工作满 6 个月但不满 1 年的基层销售人员进行年终考核时，采用其月度考核得分的平均值作为其年终考核得分值。</div> <div>五、考核内容</div> <div>公司对基层销售人员进行以年度工作业绩为主体的考核时主要考核两个方面的内容，一为基层销售人员的工作业绩，二为基层销售人员的素质、能力。</div> <div>1. 基层销售人员的年度工作业绩考核（如下表所示）</div>			

基层销售人员业绩年度考核表

考核指标	目标值	分值	评分标准
年度销售总额	__万元	15 分	得分=年度销售总额完成率×15
年度重点产品销售额	__万元	15 分	得分=年度重点产品销售总额完成率×15
年度销售回款率	100%	20 分	得分=年度销售回款率×20
销售费用率	__%	15 分	1. 得分=销售费用率×15 2. 销售费用率超过目标值时, 得分为 0
新开发客户个数	__个	10 分	考核结果与目标值相比每少__个, 扣除__分, 低于__个时, 得分 0
滞销品销售数量	__件	15 分	得分=滞销品销售数量完成率×15
客户满意度	满意	5 分	每遭客户有效投诉 1 次, 扣除__分, 客户有效投诉在__次以上时, 得分为 0
客户档案建立程度	完备	5 分	每缺失 1 份客户档案, 扣除__分, 缺失__份客户档案时, 得分为 0

2. 基层销售人员的素质、能力考核 (如下表所示)

基层销售人员素质、能力年度考核表

考核指标	分值	评分标准					得分		
		很好	较好	一般	较差	差	自评	他评	得分
沟通能力	10 分	8~10	6~8	4~6	2~4	0~2			
协作能力	10 分	8~10	6~8	4~6	2~4	0~2			
工作主动性	20 分	16~20	12~15	8~11	4~7	0~3			
纪律遵守性	20 分	16~20	12~15	8~11	4~7	0~3			
销售所需知识掌握度	40 分	1. 对销售所需知识的掌握度由销售经理与人力资源部经理共同出具相关题目, 采用笔试的形式考核, 满分为 100 分 2. 销售所需知识掌握度=笔试得分×0.4							
备注	1. 得分项目中的“他评”项目为基层销售人员的直接领导对其评价 2. 基层销售人员沟通能力、协作能力及工作主动性得分=自评得分×0.3+他评得分×0.7								

3. 基层销售人员的年终考核得分

基层销售人员的年终考核得分 = 工作业绩得分×0.8+能力素质得分×0.2。

六、考核结果应用

1. 基层销售人员的考核结果等级划分及应用（如下表所示）

基层销售人员绩效考核结果应用状况表

考核得分（A）	等级	考核结果应用
$90 \leq A \leq 100$	卓越	1. 年度奖金按月固定薪酬的 5 倍发放 2. 固定薪酬级别上调两个等以最高为限 3. 有权参与公司“年度优秀员工”的评选 4. 列入公司重点人才库，遇有职位空缺时将优先升职
$80 \leq A \leq 89$	优秀	1. 年度奖金按月固定薪酬的 4 倍发放 2. 固定薪酬上调一个等级以最高为限
$70 \leq A \leq 79$	良好	年度奖金按月固定薪酬的 2 倍发放
$60 \leq A \leq 69$	合格	年度奖金按月固定薪酬的 1 倍发放
$A < 60$	不合格	1. 无年度奖金 2. 固定薪酬级别下调两个等级

2. 基层销售人员的固定薪酬级别下调到最低级别后，并在两个月内无上升迹象时，公司将对其进行转岗或劝退处理。

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	

21. 2. 3 销售管理人员年终考核方案

方案名称	销售管理人员年终考核方案	受控状态	
		编 号	
<div>一、目的</div> <div>1. 激励销售管理人员的工作。</div> <div>2. 为销售管理人员的薪资调整、职务晋升及年终奖的发放提供依据。</div> <div>二、考核范围</div> <div>公司除任职时间不满 1 年的销售管理人员之外，其他销售管理人员均采用本方案进行考核。</div> <div>三、考核时间</div> <div>公司对销售管理人员的年终考核时间在每年的 1 月 11 日~1 月 15 日进行。</div>			

四、考核主体

销售管理人员的年终考核由公司绩效考核小组负责。绩效考核小组的成员由销售管理人员的直接领导与人力资源部经理及相关人员构成。

五、考核办法

1. 本方案中的销售管理人员的考核采用优选法, 比较销售管理人员季度考核平均分与年度考核分值的高低, 以分数高的考核结果作为销售管理人员的年终考核结果。

2. 任职时间未满 1 年的销售管理人员, 年终考核结果采用其季度考核分值的平均值作为年终考核结果。

六、考核内容

1. 公司对销售管理人员进行以年度工作为主体的年度考核时, 考核内容主要包括以下两个方面。

(1) 销售管理人员的年度业绩。

(2) 销售管理人员的素质能力。

2. 销售管理人员的年度业绩考核如下所示。

销售管理人员年度业绩考核表

考核指标	目标值	分值	评分标准
年度销售总额	___万元	15 分	得分=年度销售总额完成率 \times 15
年度重点产品销售额	___万元	15 分	得分=年度重点产品销售总额完成率 \times 15
年度销售回款率	100%	20 分	得分=年度销售回款率 \times 20
销售费用率	___%	15 分	1. 得分=销售费用率 \times 15 2. 销售费用率超过目标值时, 得分为 0
销售同比增长率	___%	10 分	1. 得分=销售同比增长率 \times 10 2. 销售同比增长率小于___%时, 得分为 0
关键客户流失率	0	15 分	1. 得分=销售费用率 \times 15 2. 关键客户流失率大于___%时, 得分为 0
销售人员培训完成率	100%	5 分	1. 得分=销售人员培训完成率 \times 5 2. 销售人员培训完成率小于___%时, 得分为 0
客户档案建立程度	完备	5 分	每缺失 1 份客户档案, 扣除___分, 缺失___份客户档案时, 得分为 0

3. 销售管理人员能力素质考核如下表所示。

销售管理人员能力素质年度考核表

考核指标	分值	评分标准	得分
------	----	------	----

		很好	较好	一般	较差	差	自评	下评	上评	得分										
协调能力	20 分	20~15	10~15	5~10	0~5	0														
领导能力	20 分	20~15	10~15	5~10	0~5	0														
政策上传下达	10 分	8~10	6~8	4~6	2~4	0~2														
团队建设能力	50 分	45~50	35~45	20~35	5~30	0~5														
备注	1. 得分项目中的“下评”项目指销售人员对销售管理人员的评价，“上评”项目指销售管理人员的直接领导对销售管理人员的评价 2. 销售管理人员能力与素质得分=自评得分×0.2+下评得分×0.3+上评得分×0.5																			
4. 销售管理人员的年终考核得分=工作业绩得分×0.7+能力素质得分×0.3。																				
七、考核结果应用																				
1. 销售管理人员的考核结果等级划分及应用如下表所示。																				
销售管理人员绩效考核结果应用状况表																				
考核得分（A）	等级	考核结果应用																		
$90 \leq A \leq 100$	卓越	1. 年度奖金按已创造利润的___%发放 2. 固定薪酬级别上调两个等级，以最高为限 3. 有权参与公司“年度优秀管理人员”的评选 4. 列入公司重点人才库，遇有职位空缺时将优先升职																		
$80 \leq A \leq 89$	优秀	1. 年度奖金按已创造利润的___%发放 2. 固定薪酬上调一个等级，以最高为限																		
$70 \leq A \leq 79$	良好	年度奖金按已创造利润的___%发放																		
$60 \leq A \leq 69$	合格	年度奖金按已创造利润的___%发放																		
$A < 60$	不合格	1. 无年度奖金 2. 管理职务降低一级 3. 固定薪酬级别下调两个等级																		
2. 销售管理人员的管理职务别下调到最低级别后，若在一个季度内职务没有上升时，公司将撤销销售管理人员的管理职务。																				
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 渠道管理量化考核与方案设计

22.1 经销商管理量化考核与方案设计

22.1.1 经销商管理量化指标

指标类别	量化指标	指标说明	考核对象
经销商 选择考核	经销商覆盖率	$\text{经销商覆盖率} = \frac{\text{签约的经销商数量}}{\text{计划开发的经销商数量}} \times 100\%$	经销商 开发人员
	经销商资质 通过率	$\text{经销商资质通过率} = \frac{\text{通过资质审查的经销商数量}}{\text{提交的经销商数量}} \times 100\%$	
	经销商签约率	$\text{经销商签约率} = \frac{\text{成功签约的经销商数量}}{\text{拜访的经销商数量}} \times 100\%$	
	开发费用控制率	$\text{开发费用控制率} = \frac{\text{实际开发费用}}{\text{计划开发费用}} \times 100\%$	
经销商 服务考核	拜访计划达成率	$\text{拜访计划达成率} = \frac{\text{实际拜访次数}}{\text{计划拜访次数}} \times 100\%$	经销商 开发人员
	宣传津贴金额	考核开发人员为经销商发放的宣传津贴的金额大小	
	培训计划完成率	$\text{培训计划完成率} = \frac{\text{实际培训经销商店面数}}{\text{计划培训经销商总店面数}} \times 100\%$	
	经销商流失率	$\text{经销商流失率} = \frac{\text{主动流失的经销商数量}}{\text{所服务的经销商总数}} \times 100\%$	
	经销商满意度	经销商满意度问卷调查评分的算术平均值	
经销商 销售考核	销售计划完成率	$\text{销售计划完成率} = \frac{\text{实际完成的销售额（量）}}{\text{计划完成的销售额（量）}} \times 100\%$	经销商
	铺货率	$\text{铺货率} = \frac{\text{实际上有产品陈列的店头数量}}{\text{产品所应陈列的店头数量}} \times 100\%$	
	销售增长率	$\text{销售增长率} = \frac{\text{当期销售额（量）} - \text{上期销售额（量）}}{\text{上期销售额（量）}} \times 100\%$	
	出货量	考核期内经销商已发出的货物数量	

	市场占有率	$\text{市场占有率} = \frac{\text{经销商销售量}}{\text{区域内同类产品销售量}} \times 100\%$	
	专销率	$\text{专销率} = \frac{\text{销售厂家产品销售额}}{\text{经销商的全部销售额}} \times 100\%$	
	全品项进货率	$\text{全品项进货率} = \frac{\text{进货种类数量}}{\text{厂家全部产品种类数量}} \times 100\%$	
	退货率	$\text{退货率} = \frac{\text{退货数量}}{\text{经销商的销售量}} \times 100\%$	
	投入产出率	$\text{投入产出率} = \frac{\text{经销商的销售额}}{\text{销售人员用于该经销商的销售费用}} \times 100\%$	
经销商 库存考核	库存周转率	$\text{库存周转率} = \frac{\text{销售数量}}{\text{平均库存}} \times 100\%$ $\text{平均库存} = \frac{\text{期初库存量} + \text{期末库存量}}{2}$	经销商
	库存占销售量的百分比	$\frac{\text{经销商库存量}}{\text{经销商的销售量}} \times 100\%$	
经销商 客服考核	区域质量投诉指数	$\text{区域质量投诉指数} = \frac{\text{用户投诉案件数量}}{\text{区域内平均投诉案件数量}} \times 100\%$	经销商
	区域客户满意度	$\text{区域客户满意度} = \frac{\text{满意用户数量}}{\text{抽查用户数量}} \times 100\%$	
经销商 回款考核	货款支付速度	考核经销商是否按合同规定支付货款	经销商
	经销商欠款与信用额度的比率	$\frac{\text{经销商欠款}}{\text{经销商信用额度}} \times 100\%$	
	销售回款贡献指数	$\text{销售回款贡献指数} = \frac{\text{经销商回款额度}}{\text{区域内总回款额度}} \times 100\%$	
市场行为规 范考核	发生窜货行为的次数	窜货是指经销商为了个人目的在非厂家指定区域销售企业产品造成该区其他渠道伙伴无法正常从事销售活动的行为	经销商
	未按厂家市场指导价销售	——	

22. 1. 2 经销商综合考核方案

经销商综合考核方案

一、总则

1. 为强化经销商的经营意识，促进厂商价值一体化，良性互动，共同进步，特制定本方案。

2. 本考核方案强调定量、时效性和相对公平的原则。

二、考核频率

1. 季度考核

每季度进行一次，考核时间为下个季度第一个月的 1 日～10 日。

2. 年度考核

一年开展一次，考核时间为下一年度的 1 月 1 日～15 日。

三、考核双方

1. 被考核者

被考核者为公司所有经销商，包括一级经销商和二级经销商，其中二级经销商又包括公司直属二级经销商和一级经销商所属二级经销商。

2. 考核者

(1) 公司市场管理部负责考核一级经销商和公司直属二级经销商。

(2) 一级经销商负责考核自身发展的二级经销商。

四、考核内容

1. 季度考核

经销商季度考核包括了销售业绩、销售管理和扣分项目三方面的内容。

(1) 销售业绩、销售管理考核

对经销商销售业绩和销售管理考核中，每项考核指标满分均为 100 分，具体评价标准如下表所示。

一级经销商季度考核表

考核指标		权重	评价标准	得分
销	销售目标	50%	1. 销售目标完成率 = $\frac{\text{实际完成销售量（额）}}{\text{计划完成销售量（额）}} \times 100\%$	
售	完成率		2. 得分 = 销售目标完成率 × 100	

业 绩			3. 完成率低于____%，得分为 0	
	主推产品销量目标 完成率	20%	1. 主推产品销量目标完成率 = $\frac{\text{实际完成主推产品销售量}}{\text{计划完成主推产品销售量}} \times 100\%$ 2. 得分 = 销售目标完成率 × 100 3. 完成率低于____%，得分为 0	
销 售 管 理	销售订单 改动率	10%	1. 销售订单改动率 ≤ 6% (含), 得 100 分 2. 6% < 销售订单改动率 ≤ 18% (含), 得 80 分 3. 18% < 销售订单改动率 ≤ 30% (含), 得 60 分 4. 销售订单改动率 > 30%, 得 0 分	
	销售预测 偏差率	5%	1. 销售预测偏差率 ≤ 20% (含), 得 100 分 2. 20% < 销售预测偏差率 ≤ 50% (含), 得 80 分 3. 50% < 销售预测偏差率 ≤ 100% (含), 得 60 分 4. 销售预测偏差率 > 100%, 得 0 分	
	市场信息 反馈质量	5%	1. 由市场管理部评价经销商市场信息反馈质量等级。 2. 优, 100 分; 良, 80 分; 中, 60 分; 差, 0 分	
	促销额度 达成率	5%	1. 促销额度达成率 = $\frac{\text{实际促销额度}}{\text{标准促销额度}} \times 100\%$ 其中, 标准促销额度 = 实际销售额 × ____‰ 2. 得分 = 销售目标完成率 × 100 3. 完成率低于____%, 得分为 0	
	二级经销商平均销 售目标完成率	5%	1. 二级经销商平均销售目标完成率 = $\frac{\text{二级经销商销售目标完成率之和}}{\text{二级经销商个数}}$ 其中, 二级经销商销售目标完成率 = $\frac{\text{实际完成销售量(额)}}{\text{计划完成销售量(额)}} \times 100\%$ 2. 得分 = 完成率 × 100 3. 完成率低于____%, 得分为 0	
备	1. 销售订单改动率			

注	<p>销售订单改动率 = $\frac{\text{用户撤单数量} \times 3 + \text{重大改动订单数量} \times 1.5 + \text{轻微改动订单数量} \times 0.5}{\text{订单数量}} \times 100\%$</p> <p>其中，用户撤单数量是指用户因故取消合同的数量，权重系数为 3。</p> <p>重大改动是指订单的改动影响自己或其他订单的正常交货期，权重系数为 1.5。</p> <p>轻微改动是指订单的改动不影响自己或其他订单的正常交货期，权重系数为 0.5。</p> <p>2. 销售预测偏差率</p> <p>(1) 月单产品预测偏差 = $\frac{ \text{月预测销售量(额)} - \text{月实际销售量(额)} }{\text{月实际销售量}} \times 100\%$</p> <p>(2) 月销售预测偏差率 = $\frac{\text{单产品预测偏差率之和}}{\text{产品种类数量}}$</p> <p>(3) 季度销售预测偏差率 = $\frac{\text{各月销售预测偏差率}}{3}$</p>
---	---

二级经销商季度考核表

考核指标		权重	评价标准	得分
销售业绩	销售目标完成率	50%	<p>1. 销售目标完成率 = $\frac{\text{实际完成销售量(额)}}{\text{计划完成销售量(额)}} \times 100\%$</p> <p>2. 得分 = 销售目标完成率 × 100</p> <p>3. 完成率低于 ____%，得分为 0</p>	
	主推产品销量目标完成率	20%	<p>1. $\frac{\text{实际完成主推产品销售量(额)}}{\text{计划完成主推产品销售量(额)}} \times 100\%$</p> <p>2. 得分 = 销售目标完成率 × 100</p> <p>3. 完成率低于 ____%，得分为 0</p>	
销售管理	销售订单改动率	10%	<p>1. 销售订单改动率 ≤ 6% (含)，得 100 分</p> <p>2. 6% < 销售订单改动率 ≤ 18% (含)，得 80 分</p> <p>3. 18% < 销售订单改动率 ≤ 30% (含)，得 60 分</p> <p>4. 销售订单改动率 > 30%，得 0 分</p>	
	销售预测偏差率	5%	<p>1. 销售预测偏差率 ≤ 20% (含)，得 100 分</p> <p>2. 20% < 销售预测偏差率 ≤ 50% (含)，得 80 分</p> <p>3. 50% < 销售预测偏差率 ≤ 100% (含)，得 60 分</p>	

			4. 销售预测偏差率 > 100%，得 0 分	
	市场信息反馈质量	10%	1. 由市场管理部评价经销商市场信息反馈质量等级。 2. 优，100 分；良，80 分；中，60 分；差，0 分	
	经销商直接销售率	5%	1. 经销商直接销售率 = $\frac{\text{该经销商直接销售量}}{\text{经销商直接销售总量}} \times 100\%$ 2. 得分 = 直接销售率 × 100 3. 完成率低于 ____ %，得分为 0	
备 注	<p>1. 销售订单改订率</p> <p>销售订单改订率 = $\frac{\text{用户撤单数量} \times 3 + \text{重大改订订单数量} \times 1.5 + \text{轻微改订定单数量} \times 0.5}{\text{订单数量}} \times 100\%$</p> <p>其中，用户撤单数量是指用户因故取消合同的数量，权重系数为 3。</p> <p>重大改订是指订单的改订影响自己或其他订单的正常交货期，权重系数为 1.5。</p> <p>轻微改订是指订单的改订不影响自己或其他订单的正常交货期，权重系数为 0.5。</p> <p>2. 销售预测偏差率</p> <p>(1) 月单产品预测偏差 = $\frac{ \text{月预测销售量(额)} - \text{月实际销售量(额)} }{\text{月实际销售量}} \times 100\%$</p> <p>(2) 月销售预测偏差率 = $\frac{\text{单产品预测偏差率之和}}{\text{产品种类数量}}$</p> <p>(3) 季度销售预测偏差率 = $\frac{\text{各月销售预测偏差率}}{3}$</p>			

(2) 扣分项目考核

具体内容见下表。

扣分项目考核表

扣分项目	评价标准	扣分
违反价格政策次数	1. 每发生 1 次，扣 3 分，超过 2 次，罚款 ____ 元（针对一级经销商） 2. 每发生 1 次，扣 3 分，超过 2 次，罚款 ____ 元（针对二级经销商）	
跨地区销售次数	1. 每发生 1 次，扣 3 分，超过 2 次，罚款 ____ 元（针对一级经销商） 2. 每发生 1 次，扣 3 分，超过 2 次，罚款 ____ 元（针对二级经销商）	

回款不及时次数	1. 每发生 1 次, 扣 3 分, 超过 2 次, 罚款___元 (针对一级经销商) 2. 每发生 1 次, 扣 3 分, 超过 2 次, 罚款___元 (针对二级经销商)	
客户有效投诉次数	1. 每发生 1 次, 扣 3 分, 超过 2 次, 罚款___元 (针对一级经销商) 2. 每发生 1 次, 扣 3 分, 超过 2 次, 罚款___元 (针对二级经销商)	
未按规定提交客户 信息档案次数	1. 每发生 1 次, 扣 1 分, 超过 2 次, 罚款___元 (针对一级经销商) 2. 每发生 1 次, 扣 3 分, 超过 2 次, 罚款___元 (针对二级经销商)	
二级经销商有效投诉次数 (针对一级经销商)	每发生 1 次, 扣 1 分, 超过 2 次, 罚款___元	
未按规定呈报二级 经销商档案次数 (针对一级经销商)	每发生 1 次, 扣 1 分, 超过 2 次, 罚款___元	

(3) 季度考核总分

季度考核总分 = Σ 销售业绩各考核指标 \times 各自权重 + Σ 销售管理各考核指标 \times 各自权重
- 扣分项目所扣分值

2. 年度考核

年度考核得分由年度销售目标完成率得分和季度非销售业绩 (销售管理考核和扣分项目考核) 得分平均值求和得出。

(1) 年度销售目标完成率 (权重为 70%)

① 计算公式

年度销售目标完成率 = $\frac{\text{年度实际完成销售量 (额)}}{\text{年度计划完成销售量 (额)}} \times 100\%$

② 评价标准

得分 = 完成率 $\times 100$; 完成率低于___%, 得分为 0。

(2) 季度非销售业绩得分平均值 (权重为 30%)

季度非销售业绩平均值 = $\frac{\text{各季度非销售业绩得分之和}}{4}$ 。

(3) 年度考核总分

年度考核总分=年度销售目标完成率×70%+季度非销售业绩平均值×30%。

五、考核结果应用

考核结果作为经销商等级调整的重要依据。

1．季度考核结果应用

每年 1 月份和 7 月份，对于连续两个季度销售目标完成率高于 150%，且其两季度考核得分的平均值在 85 分（含）以上的二级经销商，可以考虑由二级经销商升为一级经销商。

2．年度考核结果应用

根据年度考核得分，对经销商的经销等级进行调整，具体内容见下表。

经销等级调整表

年度绩效考核得分	85 分（含）以上	70（含）~ 85 分	50 ~ 70 分	50 分（含）以下
调整方式	建议升级	建议不变	建议降级，给予一定的考察期	取消经销资格
说明	对于年度销售目标完成率低于 50%，且考核得分在 70 分以下的一级经销商降为二级经销商			

22. 2 代理商管理量化考核与方案设计

22. 2. 1 代理商管理量化指标

指标类别	量化指标	指标说明	考核对象
代理商 选择考核	资质通过率	$\text{资质通过率} = \frac{\text{代理商资质通过数量}}{\text{代理商申请总数量}} \times 100\%$	代理商 开发人员
	开发成功率	$\text{开发成功率} = \frac{\text{成功的代理商数量}}{\text{所开发的代理商的总数量}} \times 100\%$	
	开发费用	指代理商开发人员在开发代理商时所花费的费用	
	区域代理商覆盖率	$\text{区域代理商覆盖率} = \frac{\text{已有区域代理商数量}}{\text{应有区域代理商总数量}} \times 100\%$	

代理商 支持考核	代理商培训完成率	代理商培训完成率 = $\frac{\text{代理商完成培训的数量}}{\text{代理商应培训的总数量}} \times 100\%$	代理商 开发人员
	代理商对助销的 满意度	指代理商进行销售时，代理商对开发人员支持其销售的满意程度	
代理商 销售绩效考 核	销售额度	指公司与代理商所签订的合同中对代理商在固定期限内销售额度的固定	代理商
	销售回款率	销售回款率 = $\frac{\text{产品已回款额度}}{\text{产品销售总额度}} \times 100\%$	
	重点产品回款率	重点产品回款率 = $\frac{\text{重点产品已回款额度}}{\text{重点产品销售总额度}} \times 100\%$	
	销售增长率	销售增长率 = $\frac{\text{季度销售额度} - \text{上年同期销售额度}}{\text{上年同期销售额度}} \times 100\%$	
	销售盈利率	销售盈利率 = $\frac{\text{销售总额度} - \text{销售费用}}{\text{销售总额度}} \times 100\%$	
	新开发销售 渠道数量		
	铺货率	铺货率 = $\frac{\text{实际上已陈列的店头}}{\text{产品所应陈列的店头}} \times 100\%$	
代理商 行为规范考 核	预交款数量	代理商需要按照公司规定缴纳足够的预交款给公司	代理商
	销售报告提交 及时性	代理商应在公司规定期限内提供产品的销售报告	
	窜货次数	窜货是指代理商为了个人目的在非厂家指定区域销售企业产品造成该区其他渠道伙伴无法正常从事销售活动的行为	
	区域价格平稳度	代理商应保证所代理区域内公司产品价格的稳定，防止出现价格的剧烈变动而冲击公司产品的价格体系事件	
	品牌宣传度	指代理商宣传公司品牌的次数与力度	
代理商服务 能力与质量 考核	客户满意度	客户满意度的评分要素包括代理商的售前、售中的咨询、技术指导及售后服务的态度、方式等	代理商

22. 2. 2 代理商信用考核方案

代理商信用考核方案

一、目的

本考核方案本着以下目的进行设计。

1. 引导代理商加强自身的信用建设。
2. 细化公司对代理商的管理规范。
3. 加强公司市场秩序的管理力度。

二、考核办法

公司将从代理商的订单申请规范性、销售规范执行的自律性及维护市场秩序的主动性三个方面设立相关指标，考核代理商的信用状况，并根据结果进行奖惩。

三、考核时间

代理商信用的考核时间在每年的 6 月 1 日~6 日与 1 月 2 日~7 日。

四、考核内容及标准

代理商信用的考核内容及标准如下所示。

代理商信用考核表

考核分类	考核内容	考核指标	分值	评分标准
订单申请的 规范性	申请的规范	价格支持前返、后返申请表填写的规范性	20 分	每发现 1 次不规范，扣 5 分
		申请用户的规范性		每发现 1 次不规范，扣 5 分
		订货合同备案的规定性		每发现 1 次不规范，扣 5 分
	操作的规范	最终用户变更的规范性		每发现 1 次不规范，扣 5 分
		紧急调货说明的规范性		每发现 1 次不规范，扣 5 分
销售规范执行的自律性	结果虚假	投标订单外流次数	80 分	每发现 1 次外流，扣 5 分
		价格支持订单外流次数		每发现 1 次外流，扣 5 分
		同一代理商两次虚假		每发现 1 次，扣 10 分

	过程虚假	投标申请过程发现客户需求虚假次数		每发现 1 次，扣 5 分
		价格支持中发现客户需求虚假次数		每发现 1 次，扣 5 分
		以虚假合同或复制合同申请支持次数		每发现 1 次，扣 5 分
	专项虚假	发现政府采购中心统一采购虚假次数		每发现 1 次，扣 5 分
		发现专卖店特价产品外流次数		每发现 1 次，扣 5 分
	外流销售	销售其他区域外流产品次数		每发现 1 次，扣 5 分
		低于成本价销售次数		每发现 1 次，扣 10 分
	跨区销售	跨区销售或调货次数		每发现 1 次，扣 10 分
		销售外区产品次数		每发现 1 次，扣 10 分
	供货	向停货公司供货次数		每发现 1 次，扣 5 分
	低价销售	报低价或低价销售次数		每发现 1 次，扣 5 分
		向低价经销商供货次数		每发现 1 次，扣 3 分
	其他	欺骗、威胁客户		每发现 1 次，扣 10 分
		毁坏区域、专供标识		每发现 1 件，扣 1 分
维护市场秩序的主动性	外流举报	举报外流属实的次数		每发现 1 次 ,加 5 分(无限制)
	协销建设	积极协助经销商销售		加 5 分 (无限制)

五、考核结果的应用

1．代理商信用基金

公司将设立代理商信用基金用于奖励代理商在信用考核中的优异表现。

2．价格支持后返

(1)价格支持后返指代理商在投标时公司提供价格支持，代理商中标后。公司在与客户项目未进行完的情况下给予代理商支付佣金的行为。

(2) 代理商的信用得分在 90 分以上时，有权获得当日后返资格。

(3) 代理商的信用得分在 90 分以下时，无权获得当日后返资格。

(4) 代理商的信用得分在 80 分以上时，阶段性无权申请投标支持。

3. 信誉评级调整

(1) 公司对不同的代理商确定信用等级，最高级别为 5 星，最低级别为 1 星。代理商的信用等级越高，获得的返点利润与广告支持将越大。

(2) 代理商的信用得分在 90 分以下时，信用等级自动降低 1 级。

(3) 代理商的信用得分在 80 分以上时，信用等级为 0。

4. 代理商的等级调整

(1) AAA 代理商与 AA 代理商的信用得分连续两个季度在 80 分以下时，新代理年度的代理商等级将降低 1 级。

(2) A 级代理商的信用得分连续两个季度在 80 分以下时，新代理年度无权晋升。

22.3 零售商管理量化考核与方案设计

22.3.1 零售商管理量化指标

指标类别	量化指标	指标说明	考核对象
零售商 选择考核	零售商覆盖率	$\text{零售商覆盖率} = \frac{\text{已有零售商数量}}{\text{渠道计划中零售商总数量}} \times 100\%$	零售商 开发人员
	零售商开发成功率	$\text{开发成功率} = \frac{\text{成功的零售商数量}}{\text{所开发的零售商的总数量}} \times 100\%$	
	零售商开发费用	开发人员开发零售商时所花费的费用	
	零售商回款率	$\text{零售商回款率} = \frac{\text{零售商阶段回款额度}}{\text{零售商应回款的总额度}} \times 100\%$	
零售商 销售考核	零售商总体销售额	指零售商所销售的公司所有产品的销售额	零售商
	零售商单品销售额	指零售商销售的公司指定产品的销售额	
	零售商进货率	$\text{零售商进货率} = \frac{\text{零售商实进产品数量}}{\text{零售商应买进产品的总数量}} \times 100\%$	
	违反价格体系次数	指零售商的产品售价低于公司指定的最低价格的次数	

	零售商单品铺市率	零售商单品铺市率 = $\frac{\text{某种产品上架数量}}{\text{某种产品应上架数量}} \times 100\%$	
	销售信息反馈正确率	销售信息反馈准确率 = $\frac{\text{已反馈销售信息准确数量}}{\text{所反馈销售信息的总数量}} \times 100\%$	
零售商 促销考核	促销计划完成率	促销计划完成率 = $\frac{\text{实际完成的促销计划数量}}{\text{计划完成的促销计划数量}} \times 100\%$	零售商
	促销配合度	指生产商对零售商促销配合的满意度	
	促销品核销报告 提交率	促销品核销报告提交率 = $\frac{\text{核销报告提交次数}}{\text{核销报告应提交次数}} \times 100\%$	
零售商终端活 化考核	产品陈列合格率	产品陈列合格率 = $\frac{\text{产品陈列合格次数}}{\text{产品陈列合格检查总次数}} \times 100\%$	零售商
	产品展柜达标率	产品展柜达标率 = $\frac{\text{产品展柜达标次数}}{\text{产品展柜检查总次数}} \times 100\%$	
	产品分销数量	指零售商通过终端活化销售指定产品的数量	
	终端活化工具达标率	终端活化工具达标率 = $\frac{\text{终端活化使用工具数量}}{\text{终端活化工具要求使用数量}} \times 100\%$	
零售商 服务考核	客户满意度	指客户对零售商服务的满意度	零售商
	恶性曝光事件	指零售商因服务问题遭到媒体曝光并造成恶劣影响	

22. 3. 2 零售商终端活化考核方案

零售商终端活化考核方案

一、目的

本方案本着以下两个目的进行设计。

1. 增加零售商的销售能力，扩大公司产品市场份额。
2. 规范零售商的终端活化行为，使零售商的终端活化成为推动公司产品销售的有力手段之一。

二、零售商大终端活化的重要性

1. 零售商作为公司产品销售的终端，在公司渠道中与消费者的距离最近，起着将公司产品转化为货币、承上启下的重要作用。

2. 零售商通过终端活化的以系列工具，可以极大的促进公司产品销售额的增长，带动公司品牌与产

品影响力的上升。

三、考核方法

公司对零售商的终端活化行为进行考核时，需要尽量使用可量化的数据，以反映考核的科学性、客观性与真实性。本方案中的考核方法主要采用的是通过提取能够反映零售商终端活化工作的、可量化的业绩指标，并对不同的指标赋予不同的权重，进行打分、计算。

本考核方案的满分为 100 分。

四、考核时间

公司对零售商的考核以季度为周期进行考核，具体考核时间为每季度第一个月开始的 5 个工作日以内。

五、考核内容

公司对零售商终端活化行为的考核如下表所示。

零售商终端活化行为考核表

考核指标	权重	目标值	评分标准
产品陈列合格率	20%	100%	考核结果每少___%，扣除___分
产品展柜达标率	10%	100%	考核结果每少___%，扣除___分
产品分销数量	30%	___个	考核结果每少___个，扣除___分
终端活化工具达标率	25%	100%	考核结果每少___%，扣除___分
产品分销利润率	0	___%	1. 产品分销利润率 = $\frac{\text{产品分销总额} - \text{分销费用}}{\text{产品分销总额}} \times 100\%$ 2. 在保证产品分销数量的基础上，产品分销利润率与目标值相比，每增加___%，增加___分，反之，则减去___分
客户问题及时解决程度	15%	及时	每收到客户有效投诉零售商不能及时解决产品问题 1 次，扣除___分，投诉 3 次及以上时，得分为 0

六、考核结果应用

1. 零售商的考核结果分为四个等级，具体如下表所示。

零售商考核结果等级划分表

等级	优	良	中	差
分值	90 ~ 100 分	80 ~ 89 分	60 ~ 79 分	60 分以下

2. 考核等级为“优”的零售商，公司将给予一定金额的奖励或提高返点的数额。

3. 考核等级为“良”与“中”的零售商，公司负责零售商的开发人员将积极与零售商进行联系，进行协商，提供具有实际效果的支持，以帮助经销商扩大销售额。

4. 考核等级为“差”的零售商，公司将重点进行观测并提供帮助，若连续两次考核的等级都为“差”，公司将考虑放弃现有零售商，并寻求新的零售商予以代替。

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、IE 工业工程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