

你能做好人力资源经理吗？

2012 升职书

《绩效管理与薪酬工具箱》

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、IE 工业工程师、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、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 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：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

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



【主办单位】

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



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 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：313261018034</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3章 企业战略经营目标量化考核与薪酬体系设计

3.1 企业战略目标量化考核

3.1.2 企业战略目标量化

3.1.3 战略目标量化考核

3.2 企业经营目标量化考核

3.2.2 企业经营目标量化

3.2.3 经营目标量化考核

第4章 企业业务目标量化考核与薪酬体系设计

4.1 企业生产业务量化考核

4.1.3 企业生产目标的量化考核

4.1.4 车间生产目标量化考核

4.1.5 班组生产目标量化考核

4.2 企业销售业务量化考核

4.2.3 企业销售目标的量化考核

4.3 企业研发业务量化考核

4.3.3 企业研发目标的量化考核

4.4 企业业务总监量化考核

4.4.1 生产总监量化考核

4.4.2 销售总监量化考核

4.4.3 研发总监量化考核

4.5 基于业务目标达成的薪酬体系设计

4.5.1 基于生产目标达成的薪酬体系设计

4.5.2 基于销售目标达成的薪酬体系设计

第5章 生产人员量化考核与薪酬体系设计

5.1 生产部量化分析与量化考核

5.1.1 生产部量化管理分析

5.1.2 生产部量化指标设计错误！未定义书签。

5.2 设备部量化分析与量化考核

5.2.1 设备部量化管理分析

5.2.2 设备部量化指标设计

5.3 质量部量化分析与量化考核

5.3.1 质量部量化管理分析

5.3.2 质量部量化指标设计

5.4 工艺部量化分析与量化考核

5.4.1 工艺部量化管理分析

5.4.2 工艺部量化指标设计

5.5 生产部各岗位目标量化与考核

5.5.1 生产部经理目标量化与考核

5.5.5 车间主任目标量化与考核

5.5.6 生产班组长目标量化与考核

5.6 设备部各岗位目标量化与考核

5.6.1 设备部经理目标量化与考核

5.6.4 设备维修专员目标量化与考核

5.7 质量部各岗位目标量化与考核

5.7.1 质量部经理目标量化与考核

5.7.5 质检专员目标量化与考核

5.9 生产人员薪酬体系设计

5.9.5 生产一线人员薪酬体系设计方案

5.9.6 班组长薪酬体系设计方案

5.9.8 生产一线人员薪酬管理制度设计

第 6 章 销售人员量化考核与薪酬体系设计

6.1 市场部量化分析与量化考核

6.1.1 市场部量化管理分析

6.1.2 市场部量化指标设计

6.2 销售部量化分析与量化考核

6.2.1 销售部量化管理分析

6.2.2 销售部量化指标设计

6.4 客户服务部量化分析与量化考核

6.4.1 客户服务部量化管理分析

6.4.2 客户服务部量化指标设计

6.5 售后服务部量化分析与量化考核

6.5.1 售后服务部量化管理分析

6.5.2 售后服务部量化指标设计

6.6 市场部各岗位目标量化与考核

6.6.1 市场部经理目标量化与考核

6.6.2 市场调研主管目标量化与考核

6.7 销售部各岗位目标量化与考核

6.7.1 销售部经理目标量化与考核

- 6.7.2 区域主管目标量化与考核
- 6.7.4 大客户主管目标量化与考核
- 6.7.6 电话销售员目标量化与考核
- 6.9 客户服务部各岗位目标量化与考核
 - 6.9.1 客户服务部经理目标量化与考核
 - 6.9.2 客户关系主管目标量化与考核
- 6.10 售后服务部各岗位目标量化与考核
 - 6.10.1 售后服务部经理目标量化与考核
 - 6.10.4 售后服务专员目标量化与考核
- 6.11 销售人员薪酬体系设计
 - 6.11.5 销售一线人员薪酬方案设计
 - 6.11.7 销售辅助人员薪酬方案设计
 - 6.11.8 销售专员提成方案设计
 - 6.11.9 销售人员薪酬制度设计

第7章 技术研发类人员量化考核与薪酬体系设计

- 7.1 技术部量化分析与量化考核
 - 7.1.1 技术部量化管理分析
 - 7.1.2 技术部量化指标设计
- 7.2 研发部量化分析与量化考核
 - 7.2.1 研发部量化管理分析
 - 7.2.2 研发部量化指标设计
- 7.3 设计部量化分析与量化考核
 - 7.3.1 设计部量化管理分析

7.3.2 设计部量化指标设计

7.4 技术部各岗位目标量化与考核

7.4.1 技术部经理目标量化与考核

7.4.3 技术员目标量化与考核

7.5 研发部各岗位目标量化与考核

7.5.1 研发部经理目标量化与考核

7.5.3 研发专员目标量化与考核

7.7 技术研发人员薪酬体系设计

7.7.4 研发人员薪酬设计方案

7.7.5 技术人员提成设计方案

7.7.6 研发项目奖金管理办法

第 8 章 项目部人员量化考核与薪酬体系设计

8.1 工程项目部量化分析与量化考核错误！未定义书签。

8.1.1 工程项目部量化管理分析

8.1.2 工程项目部量化指标设计

8.2 软件项目部量化分析与量化考核

8.2.1 软件项目部量化管理分析

8.2.2 软件项目部量化指标设计

8.3 工程项目部各岗位目标量化与考核

8.3.1 工程项目部经理目标量化与考核

8.3.2 电气工程师目标量化与考核

8.3.5 施工员目标量化与考核

8.3.7 材料员目标量化与考核

8.4 软件项目部各岗位目标量化与考核

8.4.1 软件项目部经理目标量化与考核

8.4.2 软件开发工程师目标量化与考核

8.5 项目部人员薪酬体系设计

8.5.4 项目提成管理方案

8.5.5 项目奖金管理办法

第9章 供应采购人员量化考核与薪酬体系设计

9.1 采购部量化分析与量化考核

9.1.1 采购部量化管理分析

9.1.2 采购部量化指标设计

9.2 储运部量化分析与量化考核

9.2.1 储运部量化管理分析

9.2.2 储运部量化指标设计

9.3 物流中心量化分析与量化考核

9.3.1 物流中心量化管理分析

9.3.2 物流中心量化指标设计

9.4 采购部各岗位目标量化与考核

9.4.1 采购部经理目标量化与考核

9.4.2 采购计划主管目标量化与考核

9.4.8 采购专员目标量化与考核

9.5 储运部各岗位目标量化与考核

9.5.1 储运部经理目标量化与考核

9.5.3 仓管员目标量化与考核

9.6 物流中心各岗位目标量化与考核

9.6.1 物流中心经理目标量化与考核

9.6.2 物流运输主管目标量化与考核

9.7 供应采购人员薪酬体系设计

9.7.2 供应采购人员薪酬方案设计

9.7.3 供应采购人员薪酬制度设计

第 10 章 财务会计人员量化考核与薪酬体系设计

10.1 财务部量化分析与量化考核

10.1.1 财务部量化管理分析

10.1.2 财务部量化指标设计

10.2 会计部量化分析与量化考核

10.2.1 会计部量化管理分析

10.2.2 会计部量化指标设计

10.3 审计部量化分析与量化考核

10.3.1 审计部量化管理分析

10.3.2 审计部量化指标设计

10.5 财务部各岗位目标量化与考核

10.5.1 财务部经理目标量化与考核

10.5.5 资金管理专员目标量化与考核

10.6 会计部各岗位目标量化与考核

10.6.1 会计部经理目标量化与考核

10.6.4 出纳目标量化与考核

第 11 章 行政人事人员量化考核与薪酬体系设计

11.1 行政部量化分析与量化考核

11.1.1 行政部量化管理分析

11.1.2 行政部量化指标设计

11.2 后勤部量化分析与量化考核

11.2.1 后勤部量化管理分析

11.2.2 后勤部量化指标设计

11.5 人力资源部量化分析与量化考核

11.5.1 人力资源部量化管理分析

11.5.2 人力资源部量化指标设计

11.6 行政部各岗位目标量化与考核

11.6.1 行政部经理目标量化与考核

11.6.3 行政文秘目标量化与考核

11.7 后勤部各岗位目标量化与考核

11.7.1 后勤部经理目标量化与考核

11.7.4 绿化主管目标量化与考核

11.10 人力资源部各岗位目标量化与考核

11.10.1 人力资源部经理目标量化与考核

11.10.3 招聘专员目标量化与考核

11.10.4 培训专员目标量化与考核

11.10.5 薪酬专员目标量化与考核

11.10.6 绩效考核专员目标量化与考核

第 14 章 不同行业绩效考核制度与薪酬体系设计

14.1 不同企业绩效考核制度设计

14.1.1 销售企业绩效考核制度设计

14.1.2 生产企业绩效考核制度设计

14.2 不同行业薪酬体系设计方案

14.2.3 高科技企业薪酬体系设计方案

14.2.4 房地产企业薪酬体系设计方案

第 3 章 企业战略经营目标量化考核与薪酬体系设计

3. 1 企业战略目标量化考核

3. 1. 2 企业战略目标量化

一家企业并不一定在以上所有领域都规定目标，并且战略目标也并不局限于以上十个方面。

企业所制定的战略目标应该是可评估、可衡量、可操作的，量化的目标是做到这一点的基础。对于企业来讲，它的市场份额、销售额、利润额等目标的实现均需要进行目标量化。表 3-1 是对图 3-2 中的十项目标进行的量化分解。

表 3-1 企业战略目标量化分解

| 战略目标 | ____~____年 | ____~____年 | ____~____年 |
|------|--|--|--|
| 盈利能力 | 1. 利润达到____万元 2. 销售利润率达到____% 3. 投资收益率达到____% | 1. 利润达到____万元 2. 销售利润率达到____% 3. 投资收益率达到____% | 1. 利润达到____万元 2. 销售利润率达到____% 3. 投资收益率达到____% |
| 市场 | 1. 市场占有率达到____% 2. 销售额达到____万元 3. 销售量达到____台 | 1. 市场占有率达到____% 2. 销售额达到____万元 3. 销售量达到____台 | 1. 市场占有率达到____% 2. 销售额达到____万元 3. 销售量达到____台 |
| 生产率 | 1. 投入产出比达到____% 2. 年产量达到____台 3. 产品质量达到____% 4. 产品成本下降率 ____% | 1. 投入产出比达到____% 2. 年产量达到____台 3. 产品质量达到____% 4. 产品成本下降率 ____% | 1. 投入产出比达到____% 2. 年产量达到____台 3. 产品质量达到____% 4. 产品成本下降率 ____% |
| 产品结构 | 1. 新产品销售额占总销售 收入的比例达到____% 2. 新开发产品数达____项 | 1. 新产品销售额占总销售 收入的比例达到____% 2. 新开发产品数达____项 | 1. 新产品销售额占总销售 收入的比例达到____% 2. 新开发产品数达____项 |
| 资金 | 新增普通股____股 | 新增普通股____股 | 新增普通股____股 |

| | | | |
|-------|--|--|--|
| 生产力 | 年产量增加速度达____% | 年产量增加速度达____% | 年产量增加速度达____% |
| 研究与开发 | 1. 新产品开发数量达__项 2. 获得的专利数达____项 | 1. 新产品开发数量达__项 2. 获得的专利数达____项 | 1. 新产品开发数量达__项 2. 获得的专利数达____项 |
| 组织 | 将承担的项目数达____项 | 将承担的项目数达____项 | 将承担的项目数达____项 |
| 人力资源 | 1. 缺勤率低于____% 2. 人员流动率低于____% | 1. 缺勤率低于____% 2. 人员流动率低于____% | 1. 缺勤率低于____% 2. 人员流动率低于____% |
| 社会责任 | 公益活动项次增加____项 | 公益活动项次增加____项 | 公益活动项次增加____项 |

3. 1. 3 战略目标量化考核

设置合理的考核指标是对企业战略目标的细化和分解的重要手段之一，这项工作涉及到企业财务类指标、生产类指标、成长类指标及客户类指标等多个方面，所设置的每一项指标都应是具体的、可度量的。表 3-2 是对其中的部分目标项的指标进行了量化考核的示例。

表 3-2 战略目标量化考核

| 指标类别 | 量化考核指标 | 考核标准 |
|-------|---------|---|
| 财务类指标 | 利润 | 低于目标值____%，扣减相关责任人浮动薪酬的____%；超额完成的，奖励浮动薪酬的____% |
| | 业务收入 | 低于目标值____%，扣减相关责任人浮动薪酬的____% |
| | 销售额 | 低于目标值____%，扣减相关责任人浮动薪酬的____%；超额完成的，奖励浮动薪酬的____% |
| | 经营成本 | 高出目标值____%，扣减相关责任人浮动薪酬的____%；超出部分达____%，浮动薪酬按____%计发 |
| 生产类指标 | 产量 | 低于目标值____%，扣减相关责任人浮动薪酬的____% |
| | 产品质量合格率 | 低于目标值____%，扣减相关责任人浮动薪酬的____%；每发生一起重大质量事故，浮动薪酬按____%计发 |
| | 设备完好率 | 低于目标值____%，扣减相关责任人浮动薪酬的____% |
| 发展类指标 | 培训计划完成率 | 每有 1 次未按计划完成，浮动薪资扣减____元 |
| | 专利项次 | 每有 1 项，公司给予____～____元的奖励 |
| 客户类指标 | 市场占有率 | 低于目标值____%，扣减相关责任人浮动薪酬的____%；每超出____%，奖励浮动薪酬的____% |
| | 客户满意率 | 低于目标值____%，扣减相关责任人浮动薪酬的____%；每超出____%，奖励浮动薪酬的____% |

3. 2 企业经营目标量化考核

3. 2. 2 企业经营目标量化

只有可衡量的目标才能够为企业管理者提供判断绩效的标准。因此，在企业的目标体系中要用量化或者可衡量化的标准来加以描述，如：公司年底实现市场份额的____%覆盖；客户保有率不低于____%；将成本控制在____%～____%，并在____个月内完成；提高客户响应速度，争取将回应时间控制在____分钟

以内。

由于企业发展情况各不相同，因此目标设定的侧重点也不尽相同。表 3-3 是某企业年度经营目标分解的一个示例。

表 3-3 年度经营目标量化分解表

| 目标 | 目标量化 | |
|----------|-------------|---------------------------|
| 收入目标 | 销售收入 | ××产品销售收入达____元 |
| | | ××产品销售收入达____元 |
| | 其他收入 | ××项目收入达____元 |
| 利润目标 | 净利润 | 达____元 |
| | 销售利润率 | 达____% |
| 生产管理目标 | 产量 | ××产品达____台 |
| | | ××产品达____台 |
| | 生产安全事故 | 无重大、特大安全生产事故发生 |
| 质量管理目标 | 产品质量合格率 | 产品质量合格率达____% |
| 市场目标 | 市场占有率 | ××产品市场占有率达____% |
| | | ××产品市场占有率在上一年度的基础上提升____% |
| | 品牌认知度 | 品牌认知度提升____% |
| 技术研发目标 | 研发新产品的数量 | 研发新产品的数量达____项 |
| | 重大技术改进项目完成数 | 重大技术改进项目完成数达____项 |
| 客户服务目标 | 客户开发计划完成率 | 达____% |
| | 客户投诉处理及时率 | 达____% |
| 人力资源管理目标 | 员工流动率 | 控制在____%以内 |
| | 人均培训时数 | 达____小时/人 |
| 成本管理目标 | 研发成本 | 控制在预算之内 |
| | 制造成本 | 降低____% |
| 费用管理目标 | 营销费用 | 控制在预算之内 |
| | 财务费用 | 降低____% |
| | 管理费用 | 降低____% |

3.2.3 经营目标量化考核

对经营目标的考核，有助于调动目标责任人的积极性和创造性，以达到创新发展、扩量提质增效、确保企业经营目标的实现的目的。由于企业经营目标的多元化，下面选取了其中两项目标进行量化考核说明。

1. 生产管理目标量化考核

企业生产管理的目标是确保生产系统的有效运行，全面完成产量、质量、成本、交期、安全等各项要求，其量化考核项及评分标准详见表 3-4。

表 3-4 生产管理目标量化考核

| 考核项 | 评分标准 |
|---------------|--|
| 产量 | ××产品产量达____台，低于计划____%，减____分 |
| 质量 | 质量合格率达____%，低于____%，减____分 |
| 交期 | 交期达成率达____%，低于____%，减____分 |
| 成本 | 生产成本控制在预算之内，超出____%，减____分 |
| 安全生产责任制 | 1. 机构健全，分工明确，责任到人，否则该项不计分 2. 完善安全生产目标管理体系，逐级分解落实安全事故控制任务，层层签订安全生产目标管理责任书，并严格考核、奖惩兑现。有关内容不全面、具体的，减____分；安全生产目标管理考核不严格或奖惩未兑现的，每发现 1 次，减____分 3. 在工作决策和评优选先中没有落实安全生产“一票否决”的，每有 1 项，减____分 |
| 安全生产检查 与整改 | 1. 年度开展对生产区域的安全生产大检查不少于____次，要求检查次次有记录，限期整改有通知，整改验收有结果，隐患整改全面完成 2. 每少 1 次安全生产大检查，减____分；检查无档案资料或缺档案资料，每次减____分；隐患整改未及时完成的，减____分/次 |
| 安全生产培训 | 培训计划完成率达 100%，每有 1 次未按计划完成，减____分 |
| 安全生产管理目标 | 1. 未发生重大、特大生产事故，得____分；一旦发生，按照公司相关规定处理 2. 未发生 1 次直接经济损失在____元以上的生产安全责任事故，得____分；每发生 1 次，减____分 |
| 安全报告制度 | 发生事故在规定时间内报告，无瞒报、谎报、拖延或漏报，计满分；每瞒报 1 次，减____分；每拖延或漏报 1 次，减____分 |

2. 销售管理目标量化考核

销售管理的目标可分解为销售额目标、营销费用目标、销售利润目标及其他相关目标，对其量化考核的内容详见表 3-5。

表 3-5 销售管理目标量化考核

| 目标 | 考核计分标准 |
|----------|---|
| 销售目标 | 确保实现销售收入____元以上；每减少____%，减____分；每增加____%，加____分 |
| 市场占有率目标 | 市场占有率提升____%；每减少____%，减____分；每增加____%，加____分 |
| 利润目标 | 销售利润应达到____元以上；每减少____%，减____分；每增加____%，加____分 |
| 营销费用 | 应控制在销售收入的____%以内；每超出____%，减____分；每降低____%，加____分 |
| 渠道开发目标 | 新开发的销售网点数量达__个，每少于目标值 1 个单位，减__分；每多 1 个，加__分 |
| 客情关系维护目标 | 1. 建立__个购销稳定的大客户，每少于目标值 1 个单位，减__分；每多 1 个，加__分 2. 客户满意度评价达到____分以上，每低____分，减____分；每高____分，加____分 |
| 销售合同管理目标 | 合同归档率达 100%，每缺失 1 份，减____分 |

第 4 章 企业业务目标量化考核与薪酬体系设计

4. 1 企业生产业务量化考核

4. 1. 3 企业生产目标量化考核

企业生产目标量化考核的内容详见表 4-2 所示。

表 4-2 企业生产目标的量化考核

| 量化项目 | 量化指标 | 考核标准 | 资料来源 | 权重 |
|------|------|------|------|----|
|------|------|------|------|----|

| | | | | |
|--------|-----------|-----------------|--------------|-----|
| 生产产量项目 | 生产任务达成率 | 低于目标值___%，减___分 | 生产部 | 15% |
| | 生产产量 | 低于目标值___%，减___分 | 生产部 | 10% |
| | 生产产值 | 低于目标值___%，减___分 | 生产部 | 10% |
| 生产质量项目 | 产品合格率 | 低于目标值___%，减___分 | 生产部 质量部 | 10% |
| | 产品废品率 | 高于目标值___%，减___分 | 生产部 质量部 | 5% |
| 生产进度项目 | 交期达成率 | 低于目标值___%，减___分 | 生产部 | 10% |
| | 批次延迟次数 | 每发生 1 次，减___分 | 生产部 | 5% |
| 生产成本项目 | 单位能耗降低率 | 低于目标值___%，减___分 | 生产部 | 5% |
| | 单位产品成本降低率 | 低于目标值___%，减___分 | 生产部 财务部 | 10% |
| 生产安全项目 | 安全事故发生次数 | 发生 1 次，减___分 | 生产部 | 10% |
| | 安全培训计划达成率 | 低于目标值___%，减___分 | 生产部 人力资源部 | 10% |

4. 1. 4 车间生产目标量化考核

1. 车间生产目标

车间生产目标如图 4-3 所示。

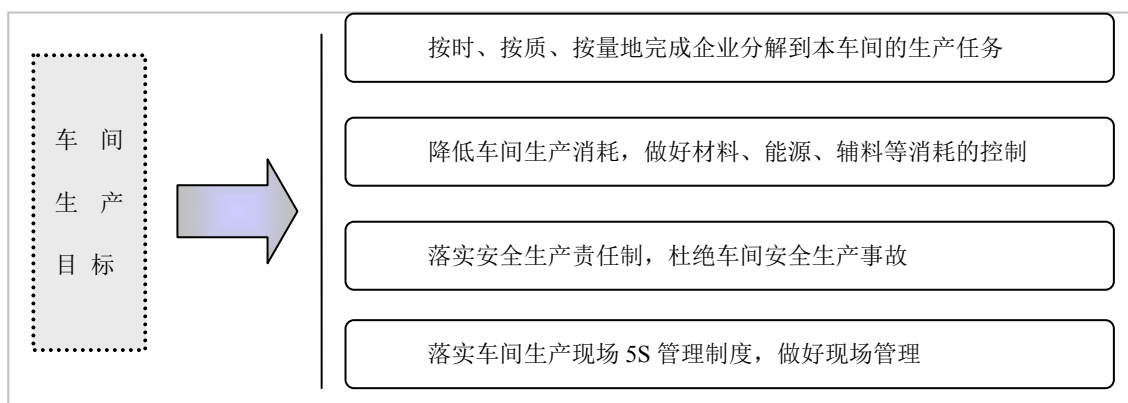


图 4-3 车间生产目标

2. 车间生产管理量化考核表

| 考核项目 | 考核指标 | 权重 | 评分标准 | 得分 |
|------|----------------|-----|--|----|
| 任务完成 | 车间生产任务达成率 | 20% | 车间生产任务达成率达到____%，每低____%，减____分，出现重大安全、质量事故，该项考核不得分 | |
| | 批次合格率 | 15% | 批次合格率达到____%，每低____%，减____分，出现重大质量事故，该项考核不得分 | |
| | 客户因为产品质量问题投诉次数 | 5% | 经查实，减____分/次 | |
| | 交期达成率 | 10% | 交期达成率达到____%，每延误交货期 1 天，减____分，造成重大损失的，该项不得分 | |
| 安全生产 | 安全责任制落实 | 10% | 1. 健全安全责任制并时常开展安全活动，未按要求进行，每发现 1 次减____分 2. 有专人负责各区域生产安全管理、安全教育和安全监督，未进行人员安排每次减____分 3. 车间清洁卫生、现场物料、半成品堆放符合要求，每发现违规 1 次，减____分 | |
| | 生产安全事故发生次数 | 10% | 发生一般生产安全事故每次扣____分，发生重特大安全生产事故，生产安全项目得分为 0 并另行按公司其他相关规定处理 | |
| 成本管理 | 生产成本 | 15% | 由财务部核定标准成本和工时定额，实际成本在标准成本—____%至+____%，得____分；每偏离____%，减____分 | |
| 现场管理 | 5S 不规范项数 | 15% | 在车间 5S 抽查中，每发现 1 项不规范，减____分 | |

3. 车间生产现场量化考核表

| | | | | | | |
|-------|------|--------------------------|--|------|----|----|
| 车间 | | 负责人 | | 考核日期 | | |
| 5S 活动 | 考核项目 | 评分标准 | | | 得分 | 备注 |
| | | 非常好 5 好 4 普通 3 较差 2 很差 1 | | | | |

| | | | | |
|----|--------------------------------------|---|--|--|
| 整理 | 1. 红牌作战实施情况 | <input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 很差 | | |
| | 2. 现场无杂物，通道通畅 | <input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 很差 | | |
| | 3. 现场无剩料和不必要的物品 | <input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 很差 | | |
| | 4. 作业场所明确区分，视野开阔 | <input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 很差 | | |
| 整顿 | 1. 工具、设备是否易于取用 | <input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 很差 | | |
| | 2. 原材料、半成品、成品定点定位排放整齐并标识清楚，且标识要与实物相符 | <input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 很差 | | |
| | 3. 设备、工具按规定摆放 | <input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 很差 | | |
| 清扫 | 1. 经常保持生产场地整洁，地面不得有纸屑等废弃物 | <input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 很差 | | |
| | 2. 保持工作台面的整洁 | <input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 很差 | | |
| | 3. 生产设备是否脏乱，有无灰尘附着 | <input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 很差 | | |
| | 4. 配置区划分线明确 | <input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 很差 | | |
| 清洁 | 1. 工作环境是否清洁卫生 | <input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 很差 | | |
| | 2. 工作服清洁状况 | <input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 很差 | | |
| | 3. 车间内是否有混浊的空气、粉尘、噪音和污染源 | <input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 很差 | | |
| 素养 | 1. 员工行为规范，自觉遵守车间规章制度 | <input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 很差 | | |
| | 2. 爱岗敬业精神 | <input type="checkbox"/> 非常好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 很差 | | |
| 合计 | | | | |

4. 1. 5 班组生产目标量化考核

1. 班组业绩量化考核管理

(1) 生产班组业绩量化考核指标

生产班组业绩量化考核指标如图 4-4 所示。

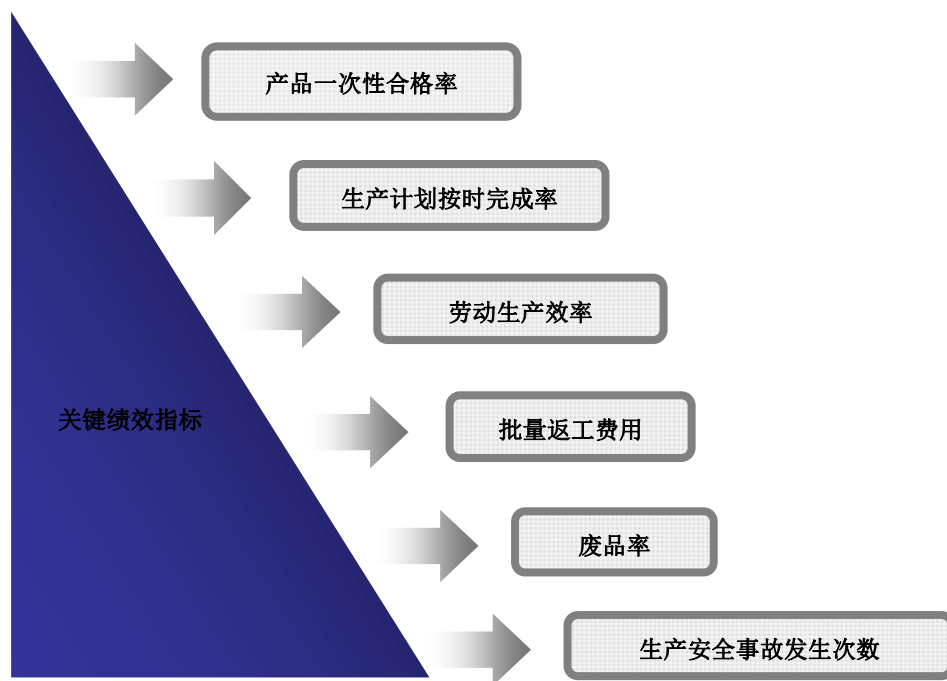


图 4-4 生产班组业绩量化考核

(2) 生产班组业绩量化考核量表

| 姓名 | | 部门 | | 生产部__车间__班组 | | | | | |
|----------|-------|------|------|------------------|------------------------------|--------------------|------------------|------|----|
| 考核时间 | | 考核周期 | | | | | | | |
| 业绩指标 | 数据来源 | 权重 | 绩效目标 | 评价等级 | | | | 实际得分 | 备注 |
| | | | | A (91~100) | B (81~90) | C (61~80) | D (0~60) | | |
| 生产计划按时完成 | 产值统计表 | 20% | 100% | 生产计划按时完成率达到 100% | 生产计划按时完成率达到 95%以上 低于 100% | 生产计划按时完成率达到 90%以上低 | 生产计划按时完成率未达到 90% | | |

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------|--------------------------|-------------------|-------|------------------------------|--------------------------|--|----------------------------|--|--|
| 率 | | | | | | 于 95% | | | |
| 产 品 一 次 性 合 格 率 | 产 品 质 量 检 查 表 | 15% | 95% | 产品一次性合格率达到 95%以上 | 产品一次性合格率达到 90%以上低于 95% | 产 品 一 次 性 合 格 率 达 到 80% 以 上 低 于 90% | 产品一次性合格率未达到 80% | | |
| 产 品 返 工 率 | 产 品 质 量 检 查 表 | 10% | 0.5% | 产品返工率低于 0.5% (含) | 产品返工率高于 0.5%低于 0.8%(含) | 产 品 返 工 率 高 于 0.8% 低 于 1% (含) | 产品返工率高于 1% | | |
| 排 单 计 划 达 成 率 | 生 产 任 务 单 | 15% | 95% | 排单计划达成率达到 95%以上 | 排单计划达成率高于 90% 低于 95% (含) | 排 单 计 划 达 成 率 高 于 80% 低 于 90% (含) | 排单计划达成率低于 80% (含) | | |
| 生 产 安 全 事 故 发 生 次 数 | 生 产 安 全 事 故 记 录 | 20% | 0 | 无生产安全事故发生 | 考核期内生产安全事故发生次数低于 5 (含) 次 | 生 产 安 全 事 故 发 生 次 数 为 5~ 10 (含) 次 | 生产安全事故发生 10 次以上 | | |
| 现 场 问 题 处 理 效 果 | ---- | 20% | ----- | 及时发现生产现场问题, 处理非常妥当, 没有造成任何损失 | 及时发现生产现场问题, 处理得当, 造成损失很小 | 及 时 发 现 生 产 现 场 问 题, 处 理 措 施 一 般, 造 成 较 大 损 失 | 不能及时发现生产现场问题, 处理不当, 造成重大损失 | | |
| 合计 | ----- | 100% | | ----- | | | | | |
| 考核人评语 | | 签字: 日期: __年__月__日 | | | | | | | |
| 复核人评语 | | 签字: 日期: __年__月__日 | | | | | | | |

2. 班组质量量化考核管理

(1) 生产班组质量考核指标

生产班组质量考核指标如图 4-5 所示。



图 4-5 生产班组质量考核指标

(2) 生产班组质量考核表

| 序号 | 量化指标 | 权重 | 绩效目标 | 指标说明 | 得分 |
|-------------------|------|-----|-------------------|---|----|
| 1 | 合格品率 | 30% | 不低于____% | 产品质量符合制定的技术和质量标准的程度 | |
| 2 | 优质品率 | 20% | 不低于____% | 根据实物质量评分的结果划分质量类别 | |
| 3 | 返工率 | 20% | 不高于____% | $\frac{\text{返工品数}}{\text{送检数}} \times 100\%$ | |
| 4 | 漏验率 | 10% | 不高于____% | 说明在生产过程检验时，应剔除的不合格品没能被检出而被下一道检验点发现（或被客户提出投诉）的情况 | |
| 5 | 废品率 | 20% | 不高于____% | 指无法按质量标准检验合格的疵品 | |
| 考核人（签字）： 考核日期： | | | 审核人（签字）： 审核日期： | | |
| 改进计划： | | | | | |
| 签字： | | | | | |

3. 班组成本量化考核管理

(1) 班组生产成本量化考核指标

班组生产成本量化考核指标如图 4-6 所示。



图 4-6 班组生产成本量化考核指标

(2) 班组生产成本量化考核表

| 序号 | 量化指标 | 权重 | 绩效目标 | 指标说明 | 得分 |
|----------|--------|-----|----------|-----------------|----|
| 1 | 批量返工费用 | 40% | 不高于____元 | | |
| 2 | 产品报废金额 | 30% | 不高于____元 | 产品报废造成的损失 | |
| 3 | 质量停产损失 | 30% | 不高于____元 | 因质量问题停产所造成的相关损失 | |
| 改进计划: | | | | | |
| 考核人（签字）: | | | 审核人（签字）: | | |
| 考核日期: | | | 审核日期: | | |

4. 班组交期量化考核管理

(1) 班组交期考核关键指标

班组交期考核关键指标如图 4-7 所示。



图 4-7 班组交期考核关键指标

(2) 班组交期考核表

| 序号 | 量化指标 | 权重 | 绩效目标 | 指标说明 | 得分 |
|----|---------|-----|---------|--|----|
| 1 | 生产计划完成率 | 40% | 达到____% | $\frac{\text{实际生产量}}{\text{计划生产量}} \times 100\%$ | |

| | | | | | |
|-------------------|---------|-----|---------|--|--|
| 2 | 补货订单达成率 | 30% | 达到____% | $\frac{\text{补货订单按时按量达成次数}}{\text{总补货订单数}} \times 100\%$ | |
| 3 | 交期达成率 | 30% | 达到____% | $\frac{\text{交期达成批数}}{\text{交货总批数}} \times 100\%$ | |
| 考核人（签字）： 考核日期： | | | | 审核人（签字）： 审核日期： | |

4.2 企业销售业务量化考核

4.2.3 企业销售目标的量化考核

1. 企业销售目标量化考核

（1）企业销售目标考核量表

| 考核项目 | 考核指标 | 目标值 | 评价标准 | 权重 | 资料来源 | 得分 |
|----------|---------|---------|-------------------|-----|------------|----|
| 销售任务完成情况 | 销售目标完成率 | 达到____% | 低于目标值____%，减____分 | 10% | 销售部 | |
| | 销售增长率 | 达到____% | 低于目标值____%，减____分 | 10% | 销售部 | |
| | 销售额 | 达到____% | 低于目标值____%，减____分 | 5% | 销售部 财务部 | |
| | 销售毛利率 | 达到____% | 低于目标值____%，减____分 | 10% | 销售部 财务部 | |
| | 销售费用 | 预算内 | 高出预算值____%，减____分 | 5% | 销售部 财务部 | |
| 品牌市场管理 | 品牌评估价值 | 达到____元 | 低于目标值____%，减____分 | 5% | 销售部 总经办 | |
| | 市场占有率 | 高于____% | 低于目标值____%，减____分 | 10% | 销售部 | |
| | 市场覆盖率 | 达到____% | 低于目标值____%，减____分 | 5% | 销售部 | |
| 销售货款回收 | 销售回款率 | 高于____% | 低于目标值____%，减____分 | 10% | 销售部 财务部 | |
| | 坏账率 | 低于____% | 高出目标值____%，减____分 | 5% | 销售部 财务部 | |
| 客户关 | 客户保有率 | 达到____% | 低于目标值____%，减____分 | 10% | 销售部 | |

| | | | | | | |
|-----|-----------|---------|-------------------|-----|-----|--|
| 系维护 | 客户开发计划完成率 | 达到____% | 低于目标值____%，减____分 | 10% | 销售部 | |
| | 客户投诉解决率 | 达到____% | 低于目标值____%，减____分 | 5% | 销售部 | |

（2）企业销售目标量化考核说明

企业在进行销售目标考核时应该注意三方面的问题，具体如图 4-13 所示。

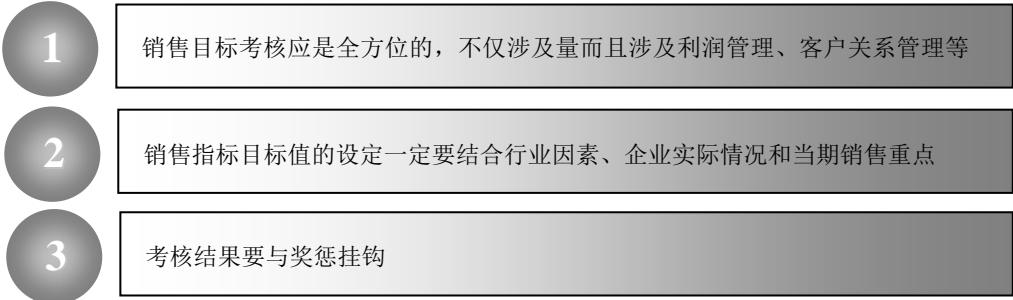


图 4-14 销售目标考核应注意的问题

2. 销售任务量化考核

（1）销售任务量化考核指标

销售任务量化考核指标如图 4-14 所示。

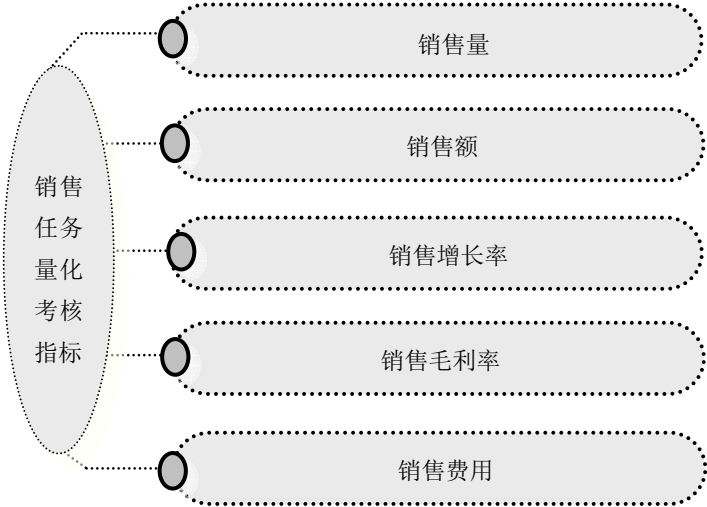


图 4-14 销售任务量化考核指标

（2）销售任务量化考核表

| 序号 | 考核指标 | 权重 | 指标考核 | | 得分 |
|----|------|-------|-------|--|----|
| | | | 目标值 | 考核标准 | |
| 1 | 销售量 | ____% | ____件 | 1. 低于目标值____%，减____分 2. 销售量低于____件时，该项得分为 0 | |
| 2 | 销售额 | ____% | ____元 | 1. 低于目标值____%，减____分 | |

| | | | | | |
|---|---------|-------|--------|---|--|
| | | | | 2. 销售额低于____元时, 该项得分为 0 | |
| 3 | 销售增长率 | ____% | ____% | 1. 低于目标值____%, 减____分 2. 销售增长率低于____%, 该项得分为 0 | |
| 4 | 销售毛利率 | ____% | ____% | 1. 低于目标值____%, 减____分 2. 销售毛利率低于____%, 该项得分为 0 | |
| 5 | 销售费用 | ____% | ____元内 | 1. 高于目标值____%, 减____分 2. 销售费用高于____元, 该项得分为 0 | |
| 6 | 重点产品销售额 | ____% | ____元 | 1. 低于目标值____%, 减____分 2. 销售额低于____元时, 该项得分为 0 | |
| 7 | 利润产品销售额 | ____% | ____元 | 1. 低于目标值____%, 减____分 2. 销售额低于____元时, 该项得分为 0 | |

3. 销售业务拓展量化考核

(1) 销售业务拓展量化考核指标

销售业务拓展量化考核指标如图 4-15 所示。

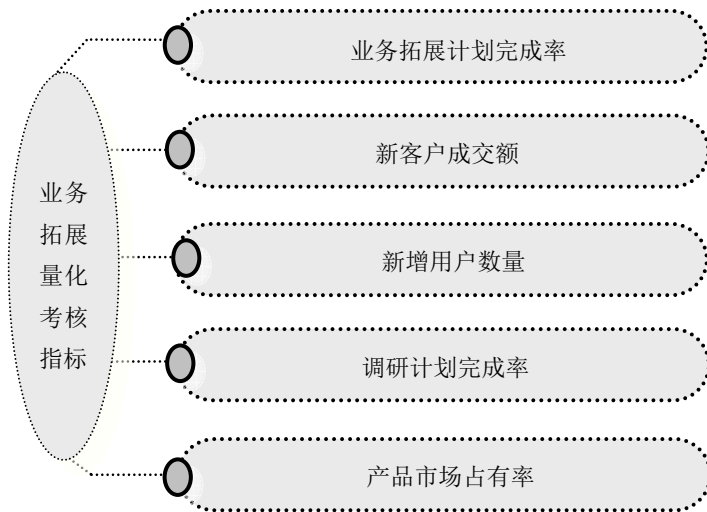


图 4-15 销售业务拓展量化考核指标

(2) 销售业务拓展量化考核表

| 类别 | 考核指标 | 权重 | 绩效考核标准 | 得分 |
|----------|---------|-----|---|----|
| 定量 指标 | 新客户成交额 | 15% | 目标值为____万元; 超过____万元, 不足____万元, 得____分; 低于____万元, 该项得 0 分 | |
| | 新增用户数量 | 10% | 目标值为____个; 不足____个, 得____分; 低于____个, 该项得 0 分 | |
| | 产品市场占有率 | 25% | 目标值为____%; 低于目标值____%, 减____分; | |

| | | | | |
|----------|-----------|-----|---|--|
| | | | 低于____%，该项得 0 分 | |
| | 业务推广计划完成率 | 10% | 目标值为____%；低于目标值____%，减____分； 低于____%，该项得 0 分 | |
| | 调研计划完成率 | 10% | 未按计划完成，减____分/次 | |
| | 销售任务完成率 | 20% | 目标值为____%；低于目标值____%，减____分； 低于____%，该项得 0 分 | |
| 定性 指标 | 市场信息搜集情况 | 5% | 市场报告提交不及时减____分/次；市场报告每有 1 处差 错，减____分 | |
| | 品牌评估价值 | 5% | 目标值为____万元；低于目标值____%，减____分 | |

4. 销售回款量化考核

(1) 销售回款量化考核指标

销售回款量化考核指标如图 4-16 所示。

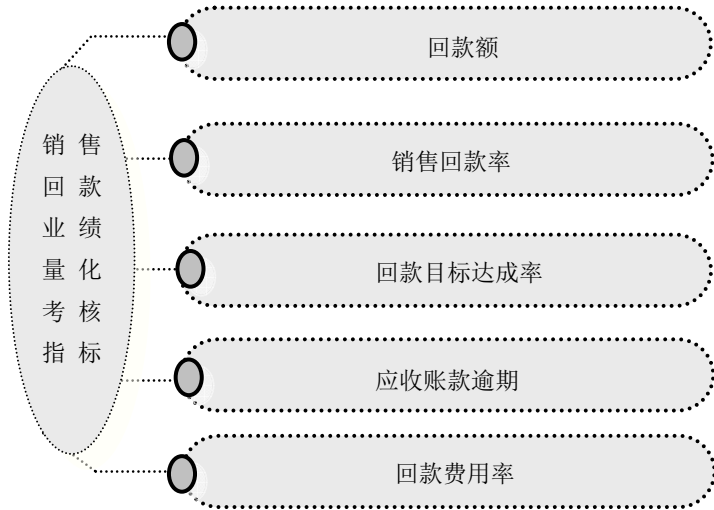


图 4-16 销售回款量化考核指标

(2) 销售回款量化考核表

| 序号 | 考核指标 | 权重 | 指标考核 | | 得分 |
|----|---------|-------|-------|---|----|
| | | | 目标值 | 考核标准 | |
| 1 | 回款额 | ____% | ____元 | 1. 低于目标值____%，减____分 2. 回款额低于____元时，该项得分为 0 | |
| 2 | 销售回款率 | ____% | ____% | 1. 低于目标值____%，减____分 2. 销售回款率低于____%，该项得分为 0 | |
| 3 | 应收账款逾期率 | ____% | ____% | 1. 每高出____%，减____分 2. 应收账款逾期率超过____%，该项得分 | |

| | | | | | |
|---|--------------|-------|-------|--|--|
| | | | | 为 0 | |
| 4 | 销售回款上交及时率 | ____% | ____% | 每有 1 次未在规定的时间内完成，扣____分 | |
| 5 | 回款费用率 | ____% | ____% | 每增加____%，减____分，回款费用率超过____%，该项得分为 0 | |
| 6 | 定期对账工作按时完成率 | ____% | ____% | 未按时完成，减____分/次 | |
| 7 | 赊销权限与赊销程序执行度 | ____% | ----- | 1. 不超越赊销权限，严格执行赊销程序， 分 2. 赊销情况不符合要求，每发现 1 次，减 分 | |

5. 客户服务量化考核

(1) 客户服务量化考核指标

客户服务量化考核指标如图 4-17 所示。

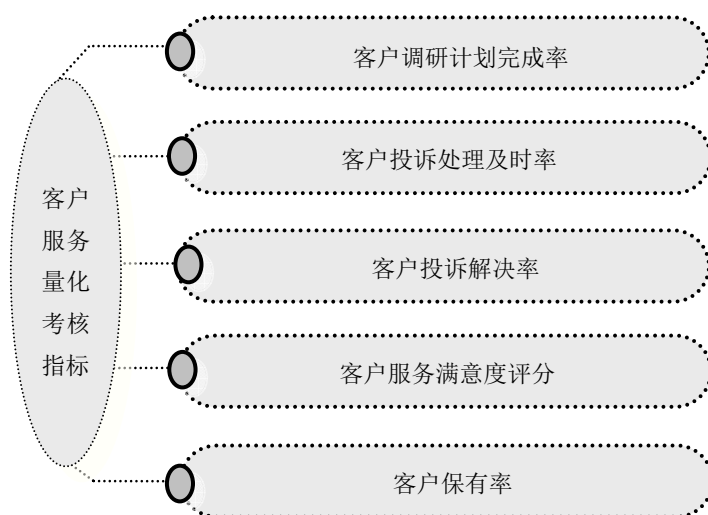


图 4-17 客户服务量化考核指标

（2）客户服务量化考核表

| 考核指标 | 权重 | 评分标准 | 得分 |
|-----------|-----|--|----|
| 投诉处理及时率 | 10% | 目标值为 100%，每有 1 次不及时情况出现，减____分 | |
| 投诉解决率 | 15% | 目标值为____%；每降低____%，减____分；投诉解决率低于____%，该项为 0 分 | |
| 客户服务满意度评分 | 25% | 目标值为____分；每减少____分，减____分；客户服务满意度评分低于____分，该项为 0 分 | |
| 客户保有率 | 20% | 目标值为____%；每降低____%，减____分；客户保有率低于____%，该项为 0 分 | |
| 完成客户拜访次数 | 20% | 目标值为____次；每少于计划____次，减____分；低于____次时，该项得分为 0 | |
| 客户资料完备率 | 10% | 每有不完整或错误的信息，减____分/处 | |

4. 3 企业研发业务量化考核

4. 3. 3 企业研发目标的量化考核

1. 企业研发目标量化考核表

| 考核项目 | 考核指标 | 目标值 | 评价标准 | 权重 | 资料来源 | 得分 |
|------|------|-----|------|----|------|----|
|------|------|-----|------|----|------|----|

| | | | | | | |
|----------------|------------|---------|-----------------------|-----|------------|--|
| 项目 研发 管理 | 项目立项通过率 | 达到____% | 低于目标值____%，减____分 | 5% | 研发部 | |
| | 项目阶段成果达成率 | 达到____% | 低于目标值____%，减____分 | 10% | 研发部 | |
| | 项目研发费用 | 预算内 | 高出预算值____%，减____分 | 10% | 研发部 财务部 | |
| | 项目验收成功率 | 达到____% | 低于目标值____%， 减____分 | 10% | 研发部 | |
| 新产品 研发 | 研发新产品的数量 | 达到____项 | 低于目标值 1 项，减____分 | 5% | 研发部 总经办 | |
| | 新产品中试一次通过率 | 高于____% | 低于目标值____%，减____分 | 10% | 研发部 | |
| | 新产品开发周期 | 平均____天 | 延期目标值____天， 减____分 | 10% | 研发部 | |
| | 新产品研发成本 | 预算内 | 高出预算值____%， 减____分 | 10% | 研发部 财务部 | |
| 研发 专利 技术 | 专利技术申报及时率 | 达 100% | 延迟 1 次，减____分 | 10% | 研发部 | |
| | 获得的专利项数 | 达到____项 | 每多 1 项，加____分 | 10% | 研发部 | |
| 研发 资料 管理 | 资料完备率 | 100% | 有缺失、错误，减____分/处 | 5% | 研发部 | |
| | 研发资料泄密次数 | 0 次 | 发生 1 次，减____分 | 5% | 研发部 | |
| 研发业务量化考核得分 | | | | | | |
| 备注 | | | | | | |

2. 企业研发目标考核说明

企业对研发目标进行考核管理时，应该注意以下三个方面的问题，具体如图 4-20 所示。

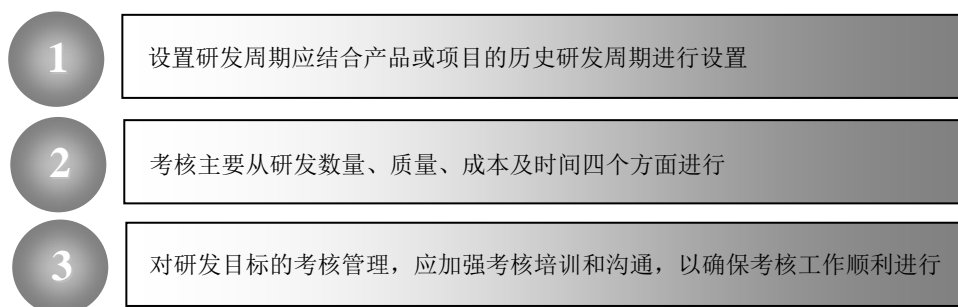


图 4-20 研发目标考核管理应注意的问题

4. 4 企业业务总监量化考核

4. 4. 1 生产总监量化考核

1. 生产总监量化考核表

| 被考核人姓名 _____ 所属部门 _____ 考核时间 _____ | | | | | | |
|------------------------------------|------|----|-------|------|------|----|
| 指标 | 量化指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 数据来源 | 考核 |

| 维度 | | | | | | 得分 |
|-----------|------------|-----|----------|----------|---------|----|
| 财务 | 单位生产成本下降率 | 10% | 达到____% | 月度/季度/年度 | 财务部、生产部 | |
| | 库存资金占用率 | 10% | 不高于____% | 季度/年度 | 财务部、生产部 | |
| 内部运营 | 生产计划完成率 | 15% | 达到____% | 月度 | 生产部 | |
| | 产品质量合格率 | 15% | 达到____% | 月度 | 质检部、生产部 | |
| | 交期达成率 | 5% | 达到____% | 月度 | 生产部 | |
| | 设备利用率 | 10% | 达到____% | 月度/季度/年度 | 生产部 | |
| | (部门) 劳动生产率 | 5% | 达到____% | 月度/季度 | 生产部 | |
| | 生产安全事故发生次数 | 10% | 0 次 | 月度/季度/年度 | 生产部 | |
| 客户 | 领导满意度评分 | 5% | 达到____分 | 年度 | 人力资源部 | |
| | 部门协作满意度评分 | 5% | 达到____分 | 年度 | 人力资源部 | |
| 学习与 发展 | 培训计划完成率 | 10% | 达到____% | 季度/年度 | 人力资源部 | |
| 量化考核得分合计 | | | | | | |
| 备注 | | | | | | |
| 被考核人签字： | | | 考核人签字： | | | |
| 日期： | | | 日期： | | | |

2. 生产总监目标责任书

| 生产总监目标责任书 | |
|--|-----------------|
| 甲方： ××公司 | 乙方： 生产总监 |
| 一、考核期限 ____年____月____日～____年____月____日。 | |
| 二、双方的权利和义务 1. 甲方拥有对乙方的监督考核权，并负有指导、协助乙方开展必要工作的责任。 2. 乙方负责生产的一切事务，要求保质保量的完成公司规定的相应工作，在工作上服从甲方的安排。 | |

三、薪酬标准

1. 乙方年薪为____万元，其中固定薪酬占 60%，浮动薪酬占 40%。

2. 每月固定发放薪水____人民币；每月浮动部分为____～____元人民币，根据月度 KPI 打分确定发放额度，并于当月发放。

3. 根据每月的 KPI 考核得分结合年度重点工作任务完成情况及工作能力考核，确定年度奖金发放额度。

四、工作目标与考核

（一）KPI 指标考核

生产总监常规 KPI 考核指标如下表所示。

生产总监 KPI 考核表

| KPI 指标 | 权重 | 目标值 | 实际值 | 差异率 | 得分 |
|------------|-----|---------|-----|-----|----|
| 生产费用降低率 | 15% | 达到____% | | | |
| 生产任务完成率 | 20% | 达到____% | | | |
| 产品质量合格率 | 20% | 达到____% | | | |
| 交货准时率 | 15% | 达到____% | | | |
| 安全生产事故发生次数 | 20% | 0 次 | | | |
| 设备完好率 | 10% | 达到____% | | | |

（二）年度重点任务完成情况考核

年度重点任务完成情况详见下表

年度重点任务完成情况考核表

| 重点工作事项 | 计划目标 | 实际完成情况 | 考核标准 | 评估 |
|------------|------|--------|------|----|
| 生产质量管理体系建设 | | | | |
| | | | | |
| ----- | | | | |

（三）工作能力考核

对生产总监工作能力的考核主要依据职位说明书进行。

五、考核结果

（一）KPI 考核结果

月度浮动工资发放标准

| KPI 得分 | 80~100 分 | 70~79 分 | 60~69 分 | 59 分以下 |
|----------|----------|---------|---------|--------|
| 浮动工资发放比例 | 100% | 75% | 60% | 30% |

（二）年度考核结果应用

1.年度考核结果计算为：

年度考核结果=各月 KPI 考核平均得分×60%+年度重点工作考核得分×20%+工作能力考核得分×20%

2.年度考核结果主要应用于年度奖金的发放，具体发放标准见公司奖金发放办法。

六、附则

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

4.4.2 销售总监量化考核

1. 销售总监量化考核表

| 被考核人姓名 _____ 所属部门 _____ 考核时间 _____ | | | | | | |
|------------------------------------|---------|-----|---------|----------|---------|----------|
| 指标 维度 | 量化指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 数据来源 | 考核 得分 |
| 财务 | 销售收入 | 10% | 达到____元 | 月度/季度/年度 | 财务部、销售部 | |
| | 销售费用降低率 | 5% | 达到____% | 季度/年度 | 财务部、销售部 | |
| | 销售回款率 | 10% | 高于____% | 季度/年度 | 财务部、销售部 | |
| 内部 | 销售量 | 10% | 达到____台 | 月度/季度/年度 | 销售部 | |
| 运营 | 销售任务完成率 | 10% | 达到____% | 月度/季度/年度 | 销售部 | |

| | | | | | | |
|-----------|---------|-----|---------|----------|--------------|--|
| | 销售增长率 | 10% | 达到____% | 月度/季度/年度 | 销售部 | |
| 客户 | 新增客户数量 | 10% | 高于____个 | 季度/年度 | 销售部 | |
| | 核心客户保有率 | 5% | 达到____% | 季度/年度 | 销售部 | |
| | 市场占有率 | 5% | 达到____% | 季度/年度 | 市场部、销售部 | |
| | 市场覆盖率 | 10% | 达到____% | 季度/年度 | 市场部、销售部 | |
| | 客户投诉次数 | 5% | 在____次内 | 季度/年度 | 销售部 客户服务部 | |
| 学习与 发展 | 培训计划完成率 | 5% | 达到____% | 季度/年度 | 人力资源部 | |
| | 核心员工保有率 | 5% | 达到____% | 季度/年度 | 人力资源部 | |
| 量化考核得分合计 | | | | | | |
| 备注 | | | | | | |
| 被考核人签字： | | | 考核人签字： | | | |
| 考核日期： | | | 日期： | | | |

2. 销售总监目标责任书

| 销售总监目标责任书 |
|---|
| <p>一、考核期限</p> <p>____年____月____日～____年____月____日。</p> <p>二、薪酬标准</p> <p>1. 销售总监年薪为____万元（销售总监年薪=固定薪酬×55%+浮动薪酬 45%）。</p> <p>2. 每月固定发放薪水____人民币；每月浮动部分为____～____元人民币，根据月度考核确定发放额度，并于当月发放。</p> <p>3. 每半年根据半年考核指标表对销售总监进行考核，根据考核结果发放绩效奖励。</p> <p>三、销售总监职权</p> <p>1. 市场管理：具有市场运营规划建议权、决策建议权。</p> <p>2. 组织管理：有权组织制定销售管理制度及市场营销机制。</p> |

3. 人力资源管理：对本公司销售人员的任免具有建议权和考核权。

四、工作目标与考核

对于销售总监的考核主要从两个方面进行：一是销售业绩；二是管理业绩。

销售业绩考核表

销售业绩考核表

| 考核指标 | 权重 | 目标值 | 考核标准 |
|---------|-----|--------|---------------------------------|
| 销售量 | 10% | ____件 | 每低____%，减____分，销售量少于____件此项得分为0 |
| 销售额 | 10% | ____万元 | 每低____%，减____分，销售额少于____元此项得分为0 |
| 销售增长率 | 5% | 达____% | 每低____%，减____分，增长率小于____%此项得分为0 |
| 销售毛利率 | 10% | 达____% | 每低____%，减____分，毛利率小于____%此项得分为0 |
| 市场占有率 | 10% | 达____% | 每低____%，减____分 |
| 新增客户销售额 | 5% | ____元 | 每低____%，减____分 |
| 新增客户数量 | 5% | ____个 | 每少1个，减____分 |
| 销售费用 | 10% | 预算内 | 每高出____%，减____分；费用超过____元此项得分为0 |
| 销售回款率 | 5% | 达____% | 每低____%，减____分；回款率低于____%此项得分为0 |
| 大客户流失率 | 10% | 达____% | 每高出____%，减____分 |

2. 管理绩效指标

- (1) 客户有效投诉每有1次，减____分。
- (2) 核心员工保有率达到____%，每低____%，减____分。
- (3) 下属行为管理：下属有无重大违反企业规章制度的行为，每有1例，减____分。
- (4) 部门培训计划完成率达100%，每低____%，减____分。

五、考核结果的应用

销售总监考核结果应用于下步工作指导、销售总监培训管理、浮动工资及奖金的发放之中，具体发放标准如下。

1. 浮动工资发放

| 考核得分 | 发放标准 |
|---------|---|
| 85~100分 | 浮动工资的最高限额 |
| 70~84分 | 浮动工资最低限额+（浮动工资最高限额-浮动工资最低限额） $\times \frac{2}{3}$ |

| | |
|---------|---|
| 60~69 分 | 浮动工资最低限额+（浮动工资最高限额-浮动工资最低限额） $\times \frac{1}{2}$ |
| 60 分以下 | 不发放浮动工资 |

2. 奖金发放

（1）半年绩效考核平均得分在 90~100 分之间，奖金发放____元。

（2）半年绩效考核平均得分在 80~89 分之间，奖金发放____元。

（3）半年绩效考核平均得分在 70~79 分之间，奖金发放____元。

（4）半年绩效考核平均得分在 69 分及以下，不发放奖金。

六、附则

1. 本公司在生产经营环境发生重大变化或其他情况时，有权修改本责任书。

2. 本目标责任书未尽事宜，情况发生时在征求总裁意见后，由公司另行研究确定解决办法。

3. 本目标责任书解释权归公司人力资源部。

4. 4. 3 研发总监量化考核

1. 研发总监量化考核表

| 被考核人姓名 _____ 所属部门 _____ 考核时间 _____ | | | | | | |
|------------------------------------|-------------|-----|---------|-------|---------|----------|
| 指标 维度 | 量化指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 数据来源 | 考核 得分 |
| 财务 | 研发费用 | 10% | 预算内 | 季度/年度 | 财务部、研发部 | |
| 内部 运营 | 完成的研发新产品数量 | 15% | 达到____件 | 年度 | 研发部 | |
| | 完成的研发项目项数 | 15% | 达到____项 | 年度 | 研发部 | |
| | 中试一次通过率 | 10% | 达到____% | 季度/年度 | 研发部 | |
| | 项目研发阶段成果达成率 | 10% | 达到____% | 季度/年度 | 研发部 | |
| | 产品开发周期 | 10% | 平均____天 | 季度 | 研发部 | |

| | | | | | | |
|-----------|-----------|-----|----------|-------|--------------|--|
| 客户 | 部门协作满意度评分 | 5% | 高于____分 | 年度 | 人力资源部 | |
| 学习与 发展 | 获得专利项数 | 10% | 不低于____项 | 年度 | 研发部 | |
| | 核心员工保有率 | 10% | 达到____% | 年度 | 研发部 人力资源部 | |
| | 培训计划达成率 | 5% | 达到____% | 季度/年度 | 人力资源部 | |
| 量化考核得分合计 | | | | | | |
| 备注 | | | | | | |
| 被考核人签字： | | | 考核人签字： | | | |
| 考核日期： | | | 日期： | | | |

2. 研发总监目标责任书

| 研发总监目标责任书 |
|--|
| <p>一、目的</p> <p>为了落实公司目标责任制，确保完成公司各项研发目标，提高公司的研发水平，特制定本目标责任书，并以此作为对研发总监考核的主要依据。</p> <p>二、考核期限</p> <p>____年____月____日～____年____月____日。</p> <p>三、研发总监的职权</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 有权参与制订公司经营发展规划并提出建议。 2. 有权制定并修改公司各项研发管理制度与计划，建立研发管理体系。 3. 有权监督和指导研发制度和研发计划的执行，规范企业各项研发事务。 4. 有权建立和培训研发人员队伍，对研发人员有管理权。 <p>四、绩效目标及考核标准</p> <p>研发总监的工作一般有研发管理规划、研发制度建设、研发项目管理等，按其工作大项进行考核，具</p> |

体工作大项、绩效目标及考核标准详见下表。

研发总监量化考核表

| 工作大项 | 绩效目标 | 考核标准 |
|---------|--------------------------------------|--|
| 研发规划、计划 | 公司研发规划合理、研发计划科学、合理，编制及时 | 领导对研发规划满意度评分达___分以上，得分；每低___分，减___分；各项研发计划提交每有 1 次延迟，减___分 |
| 研发制度建设 | 公司各项研发制度规范、完善，符合国家相关法律、法规及政策 | 每有 1 项制度不规范，减___分；制度体系存在重大漏洞，减___分 |
| 研发项目管理 | 项目立项科学、决策正确，合理安排项目进度，控制项目费用 | 项目立项通过率达___%，得___分；每低___%，减___分；项目阶段成果达成率达___%，得分；每低___%，减___分；项目费用在预算内，得___分；高于预算___%，减___分 |
| 研发产品管理 | 合理缩短产品开发周期，降低产品开发成本，提高开发产品的稳定性和产品成功率 | 新产品平均开发周期在___天内，得___分；每多___天，减___分；新产品开发成本在预算内，得___分；高于预算___%，减___分；新产品中一次性通过率达___%，得___分；低于___%，减___分 |
| 研发技术管理 | 提高研发技术的专利申报项数，做好研发专利技术的申报工作，确保及时申报 | 研发技术专利申报数达___项，得___分；每少 1 项，减___分；申报及时，未在规定时间内完成，减___分/次 |
| 研发资料管理 | 确保研发资料文件的准确率，做到研发资料无泄密 | 研发资料每有 1 处差错，减___分；研发资料每有 1 次泄密，减___分 |
| 研发人员管理 | 做好研发人员队伍建设，指导好下属人员工作，确保无重大差错事故 | 核心员工每离职 1 人，减___分；下属人员重大违规每发现 1 次，减___分 |

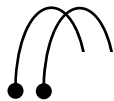
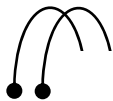
五、附则

1. 责任人在工作期间若出现重大责任事故，公司有权终止与责任人签订的劳动合同。
2. 本公司在生产经营环境发生重大变化或发生其他情况时，有权修改本目标责任书。
3. 本目标责任书未尽事宜在征求总裁意见后，由公司另行研究确定解决办法。
4. 本目标责任书解释权归公司人力资源部。



4. 5 基于业务目标达成的薪酬体系设计

4. 5. 1 基于生产目标达成的薪酬体系设计



| | | | |
|------|-------------------|------|--|
| 方案名称 | 基于生产目标达成的薪酬体系设计方案 | 编制部门 | |
| | | 执行部门 | |

某厂是一家大型生产制造企业下设的加工中心，该中心主要包括三类人员：生产人员、采购和质量管理人员、行政人事人员。

一、薪酬设计目标要点

1. 重新设置该厂薪酬体系，建立以生产目标达成为核心的薪酬管理体系。
2. 增加绩效考核工资的比重，使该厂员工薪酬与绩效考核紧密挂钩，激发该厂人员的工作积极性。

二、生产人员薪酬设计

该厂生产人员薪酬构成如下：

$$\text{薪酬总额} = \text{基本工资} + \text{绩效奖金} + \text{福利补贴}$$

（一）基本工资

该厂生产人员基本工资制定考虑主要四个方面的因素：劳动环境，占 10%；劳动责任，占 20%；劳动技能，占 50%；劳动强度，占 20%。综合这四点因素，进行岗位价值评估，划分合理的薪酬等级，再结合薪酬调研结果合理设定基本工资的水平。

（二）奖金

1. 奖金及权重

生产人员的奖金是对生产人员生产绩效的奖励，根据生产人员的考核结果来确定发放额度。

2. 奖金因素及发放标准

奖金的影响因素主要包括产品的产量、质量等，生产人员的绩效考核主要围绕奖金的影响因素进行，具体考核内容如下表所示。

生产人员绩效考核内容

| 生产人员 | 考核内容 | 权重 |
|--------|----------|-----|
| 生产管理人员 | 生产计划完成情况 | 35% |
| | 产品质量 | 30% |
| | 生产成本 | 15% |
| | 生产交期 | 20% |
| 生产操作人员 | 产品产量 | 40% |
| | 产品质量 | 40% |
| | 生产耗费 | 10% |
| | 生产效率 | 10% |

生产人员奖金发放主要依据绩效考核的结果，根据绩效考核结果所在的等级确定生产人员奖金发放标准，具体标准如下表所示。

生产人员奖金发放标准

| 考核等级 | A | B | C | D |
|----------|-----------------------|------|-----|-----|
| 管理人员发放比例 | 120% | 100% | 80% | 50% |
| 操作人员发放比例 | 110% | 90% | 70% | 40% |
| 奖金计算基数 | 以其岗位工资的____%作为奖金计算的基数 | | | |

（三）福利

福利主要包括法定保险、夜班津贴、公司统一提供的其他福利等项目。

三、采购质量管理人员薪酬设计

该厂采购质量人员薪酬构成如下：

$$\text{薪酬总额} = \text{基本工资} + \text{奖金} + \text{福利}$$

（一）基本工资

采购质量人员的基本工资和该厂生产人员基本工资制定依据、原则相同。采购质量人员基本工资如下表所示。

采购质量人员基本工资金额和比例

| 人员 | 基本工资 | |
|------|------|-------|
| 采购人员 | 三档 | ____元 |
| | 二档 | ____元 |
| | 一档 | ____元 |
| 质量人员 | 三档 | ____元 |
| | 二档 | ____元 |
| | 一档 | ____元 |

（二）奖金

采购质量人员奖金占其薪酬总额的比例为 30%，其发放标准具体如下表所示。

采购质量人员奖金发放标准

| 采购质量人员 | 奖金发放标准 |
|--------|--------------------------------------|
| 采购人员 | 每有 1 次采购延迟或差错耽误生产工作，扣发奖金____元 |
| | 每发现 1 次采购质量不合格，导致生产产品质量不合格，扣发奖金____元 |
| | 每有 1 次采购任务没完成影响生产工作，扣发奖金____元 |
| 质量人员 | 每发现 1 批质量不合格产品，扣发奖金____元 |
| | 每发现 1 批质量检验差错，扣发奖金____元 |

（三）福利

福利主要包括法定保险、节假日、公司发放的过节费等。

四、行政人事人员薪酬设计

该厂行政人事人员薪酬构成如下：

$$\text{薪酬总额} = \text{基本工资} + \text{奖金} + \text{福利}$$

（一）基本工资

行政人事人员的基本工资与该厂生产人员基本工资制定依据、原则和考虑因素相同。其工资水平如下表所示。

行政人事人员基本工资水平

| 人员 | 基本工资 | |
|----------|------|-------|
| 行政管理人员 | 高级 | ____元 |
| | 中级 | ____元 |
| | 初级 | ____元 |
| 人力资源管理人员 | 高级 | ____元 |
| | 中级 | ____元 |
| | 初级 | ____元 |
| | 助理 | ____元 |

（二）奖金

公司行政人事人员奖金发放标准具体如下表所示。

行政人事人员奖金发放标准

| 行政人事人员 | 奖金发放标准 |
|--------|-------------------------------|
| 行政人事人员 | 招聘未能及时满足生产部门的人力需求，扣发奖金____元/次 |
| | 生产人员对人事后勤工作每有 1 次投诉，扣发奖金____元 |

（三）福利

福利主要包括法定保险、节假日、公司发放的过节费等。

五、薪酬体系调整

1. 该厂进行薪酬体系设计时，要为薪酬体系调整预留一定的空间，既保持薪酬体系的稳定性又要使薪酬体系适应薪酬市场的变化，以保持薪酬体系的活力。

2. 制定的薪酬体系要进行动态调整，其调整的因素主要考虑以下三个方面：相关法律、法规的变化；劳动力市场行情；行业及竞争对手的变化。

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| 编制人员 | | 审核人员 | | 批准人员 | |
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 | |

4.5.2 基于销售目标达成的薪酬体系设计

| | | | |
|------|-------------------|------|--|
| 方案名称 | 基于销售目标达成的薪酬体系设计方案 | 编制部门 | |
| | | 执行部门 | |

一、方案背景

某企业是一家销售企业，下有多个销售区域，其中 A 销售区域是目前最大的一个销售区域，随着 A 销售区域的扩大，原来设计的简单提成制已不能适应该企业的发展。

二、方案适用范围

本方案仅适用于该销售企业 A 区域销售人员的薪酬体系设计。

三、薪酬设计目标

1. 薪酬体系设计符合该企业当前的经营发展战略需要和 A 销售区域的发展计划。
2. 薪酬体系设计确保制定的薪酬水平对外具有竞争性，对内具有公平性。

四、薪酬构成设计

对于该区域人员薪酬体系的构成具体如下：

$$\text{薪酬总额} = \text{基本工资} + \text{绩效工资} + \text{福利补贴}$$

（一）基本工资

基本工资主要是确保 A 区域销售人员生活的基本保障。综合考虑该企业的其他销售区域人员的基本工资和同行业销售人员的基本工资，制定的标准如下表所示。

A 区域销售人员基本工资及权重

| A 区域销售人员 | 区域经理 | 大区组长 | 大区专员 |
|----------|---------|---------|---------|
| 基本工资 | ____元/月 | ____元/月 | ____元/月 |
| 基本工资权重 | ____% | ____% | ____% |

（二）绩效工资

根据该企业所在行业销售状况、结合 A 销售区域的历史销售水平，在遵循薪酬体系设计原则的前提下，对 A 销售区域进行绩效工资设计。A 销售区域绩效工资实行阶梯制。

1.区域经理绩效工资

区域经理绩效工资标准及绩效工资考核内容具体如下表所示。

区域经理绩效工资标准表

| 绩效工资 | 绩效工资发放 | | |
|----------|---|----------------|-------------|
| 绩效工资（提成） | 销售额____万元以下 | 销售额____~____万元 | 销售额____万元以上 |
| | ____% | ____% | ____% |
| 绩效工资（考核） | 1. 对区域经理从渠道开发、客户维护、品牌建设、企业形象维护、销售人员团队建设五个方面进行考核，根据考核结果确定绩效工资（考核）发放标准 2. 区域经理具体绩效工资（考核）发放标准参见《公司绩效工资制度》 | | |

2.销售区域组长绩效工资

销售区域组长的绩效工资主要如下表所示。

销售区域组长绩效工资标准表

| 绩效工资 | 绩效工资发放 | | |
|----------|--|----------------|-------------|
| 绩效工资（提成） | 销售额____万元以下 | 销售额____~____万元 | 销售额____万元以上 |
| | ____% | ____% | ____% |
| 绩效工资（考核） | 1. 对区域组长从客户开发、客户关系维护、销售小组的管理三个方面进行考核，根据考核结果确定绩效工资发放标准 2. 区域组长具体绩效工资发放标准参见《公司绩效工资制度》 | | |

3.销售区域专员绩效工资

销售区域专员的绩效工资主要如下表所示。

销售区域专员绩效工资标准表

| 销售额 | ____万元以下 | ____~____万元 | ____万元以上 |
|----------|---|-------------|----------|
| 绩效工资（提成） | ____% | ____% | ____% |
| 绩效工资（考核） | 1. 对销售区域专员从客户管理、销售制度的遵守、出勤情况、工作态度四个方面进行考核，根据考核结果确定绩效工资发放标准 2. 区域专员具体绩效工资发放标准参见《公司绩效工资制度》 | | |

（三）福利补贴

对于 A 区域销售人员的其他福利补贴主要包括各种法定保险、节假日福利、交通补助、电话补助等，其具体发放标准如下表所示。

A 区域销售人员工资补助

| A 区域销售人员 | 区域经理 | 区域组长 | 区域专员 |
|----------|---------|---------|---------|
| 电话补助 | ____元/月 | ____元/月 | ____元/月 |
| 交通补助 | ____元/月 | ____元/月 | ____元/月 |

五、薪酬日常管理

1. A 销售区域工资发放日期为每月的____日，若逢付薪日是周末或公众假期，则提前至节假日前的一个工作日支付。
2. 公司将根据市场薪酬水平、公司整体经营状况、A 销售区域的业绩等因素对销售人员的薪酬体系进行适时调整。

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| 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 生产人员量化考核与薪酬体系设计

5.1 生产部量化分析与量化考核

5.1.1 生产部量化管理分析

生产部量化管理分析如图 5-1 所示。

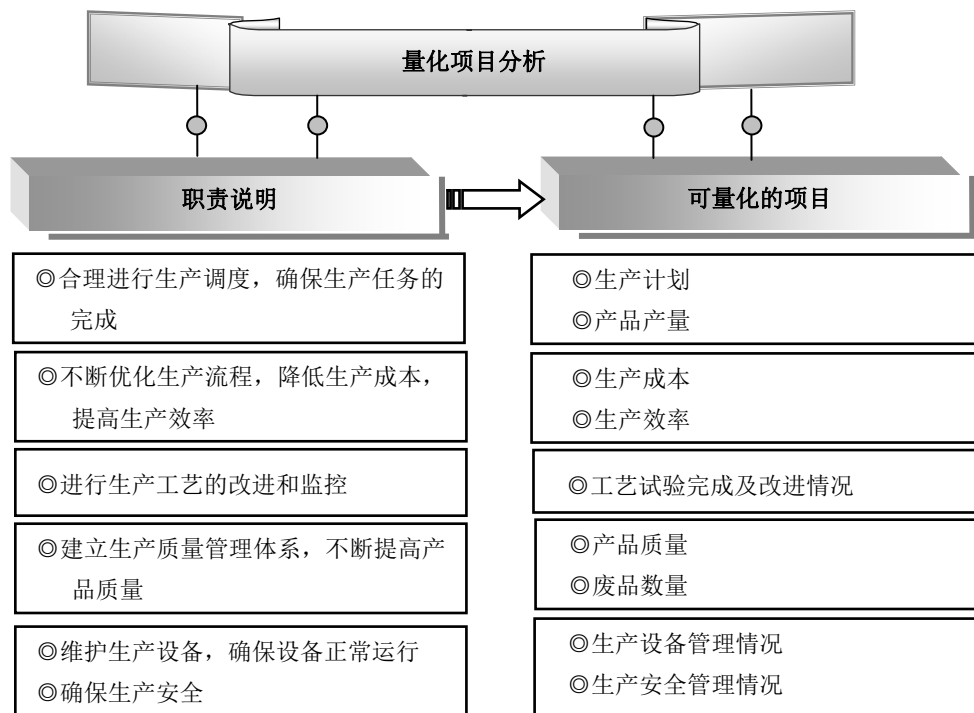


图 5-1 生产部量化管理分析

5.1.2 生产部量化指标设计

生产部量化指标设计如图 5-2 所示。

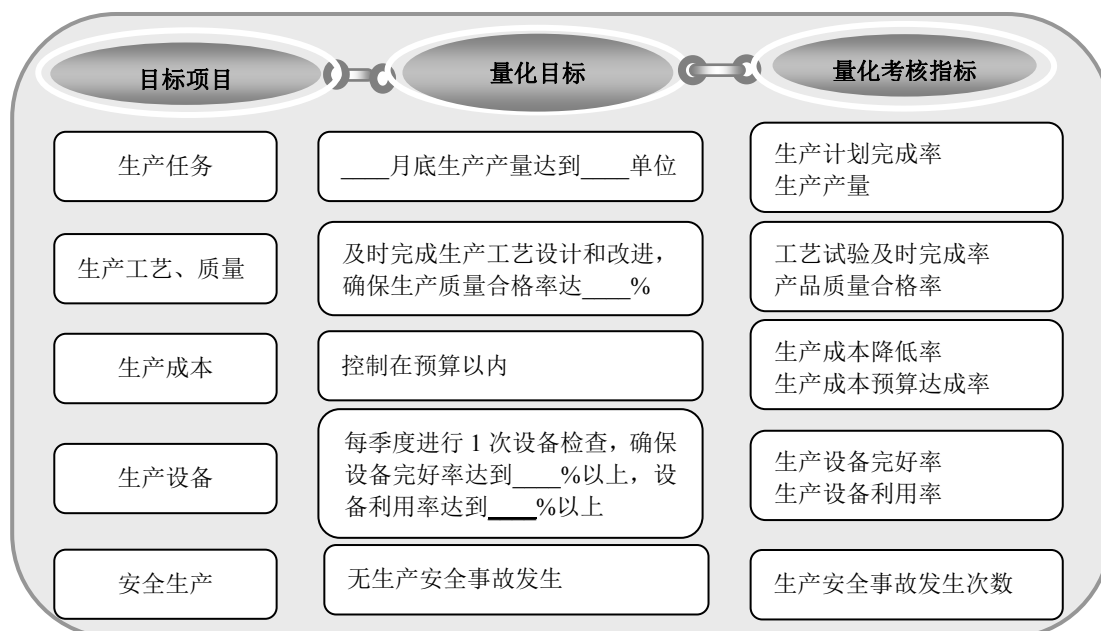


图 5-2 生产部量化指标设计

5.2 设备部量化分析与量化考核

5.2.1 设备部量化管理分析

设备部量化管理分析如图 5-5 所示。

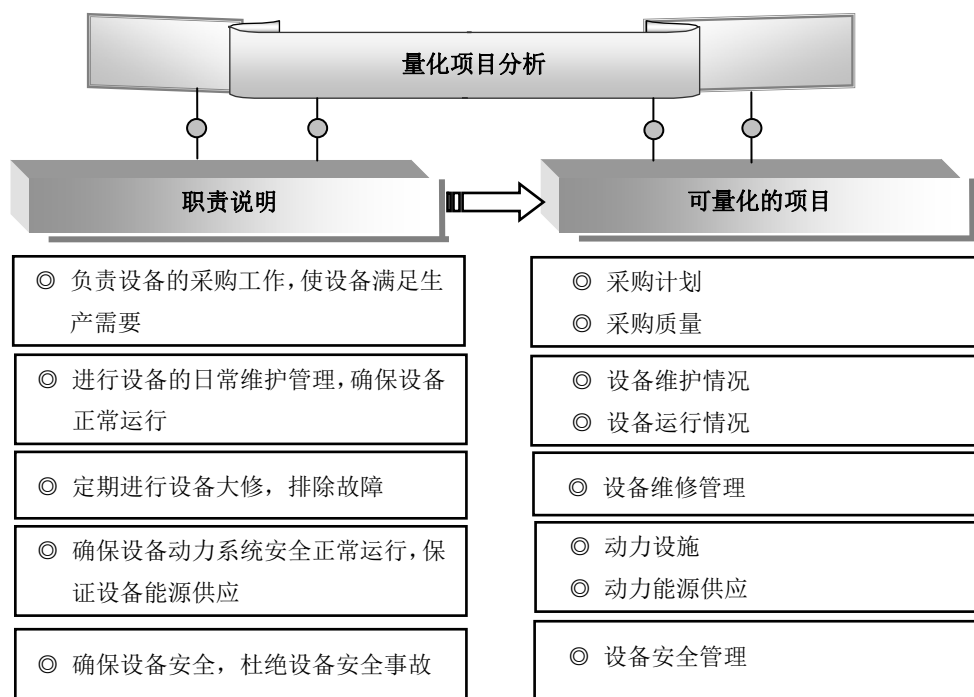


图 5-5 设备部量化管理分析

5.2.2 设备部量化指标设计

设备部量化指标设计如图 5-6 所示。

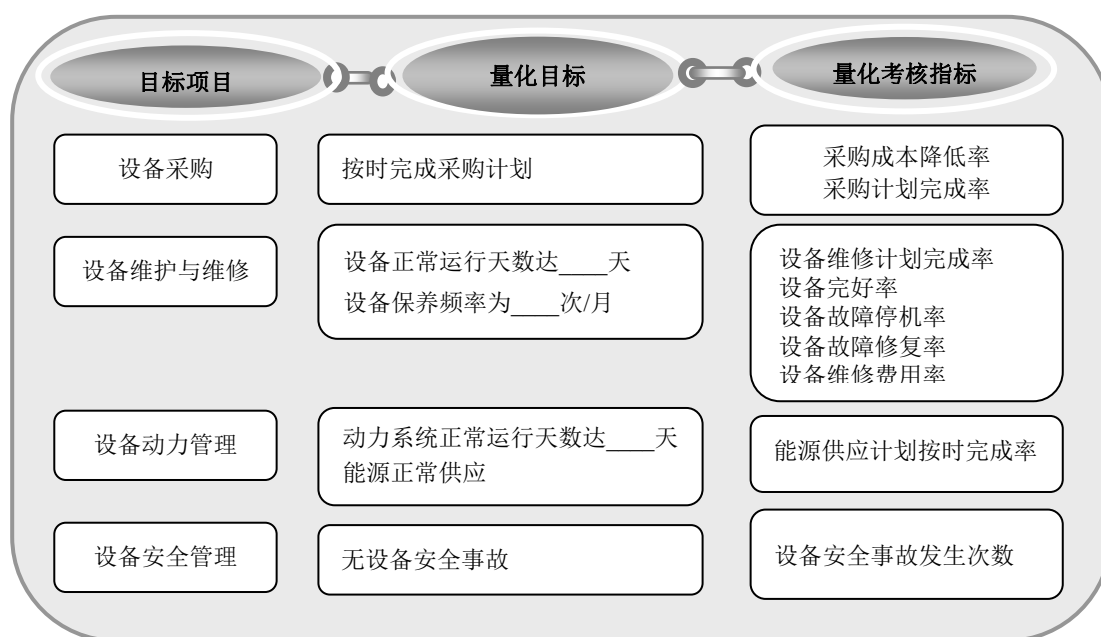


图 5-6 设备部量化指标设计

5.3 质量部量化分析与量化考核

5.3.1 质量部量化管理分析

质量部量化管理分析如图 5-8 所示。

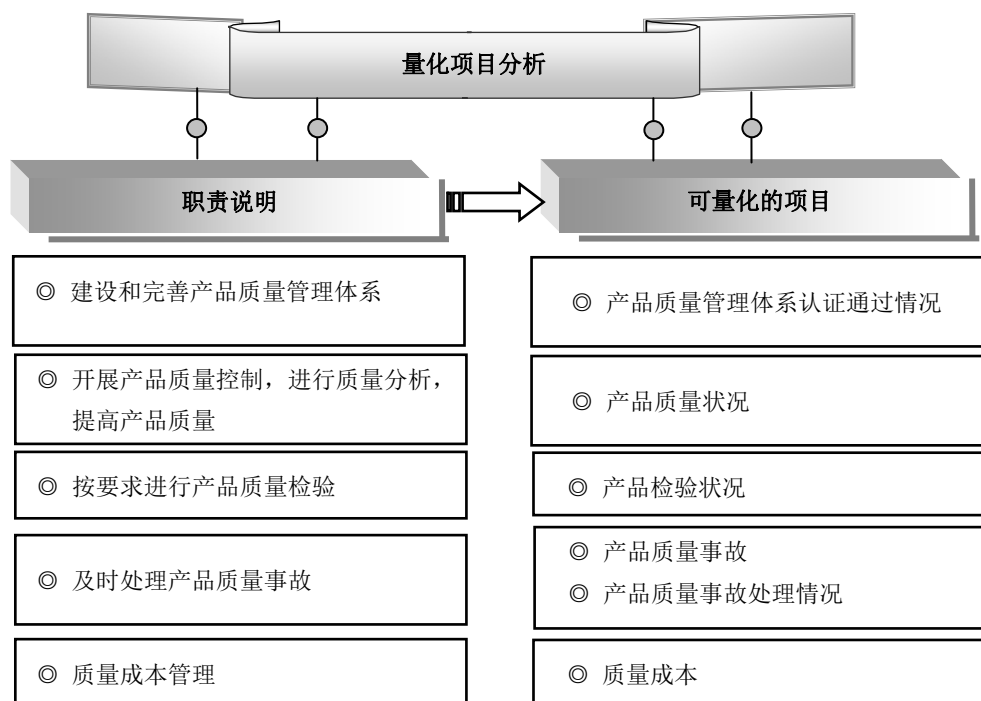


图 5-8 质量部量化管理分析

5.3.2 质量部量化指标设计

质量部量化指标设计如图 5-9 所示。

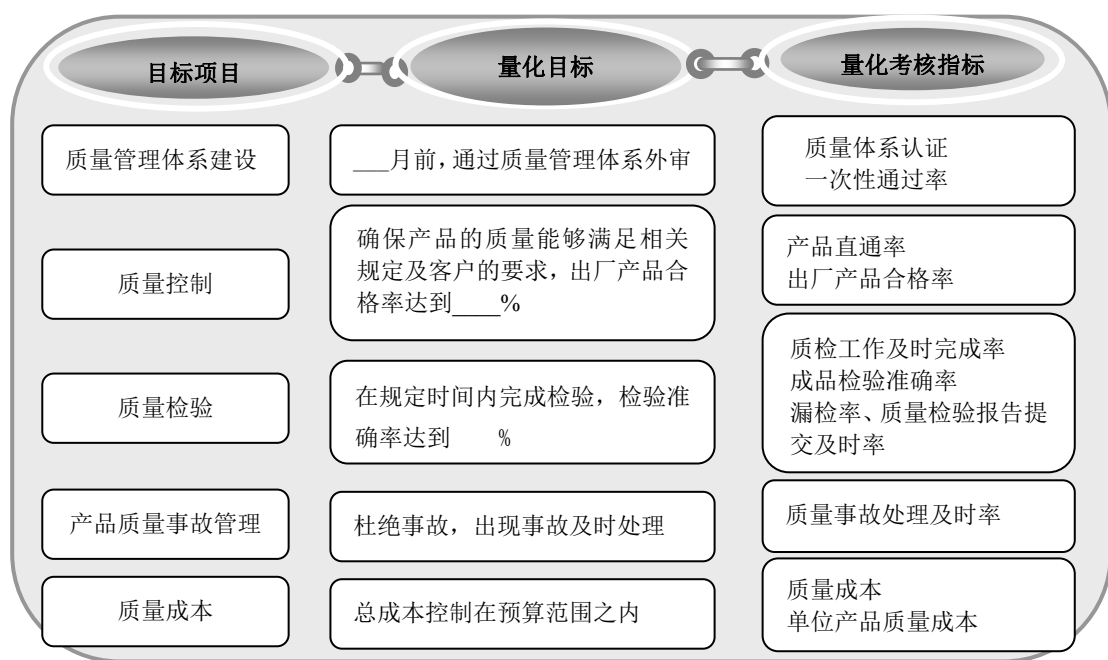


图 5-9 质量部量化指标设计

5.4 工艺部量化分析与量化考核

5.4.1 工艺部量化管理分析

工艺部量化管理分析如图 5-13 所示。

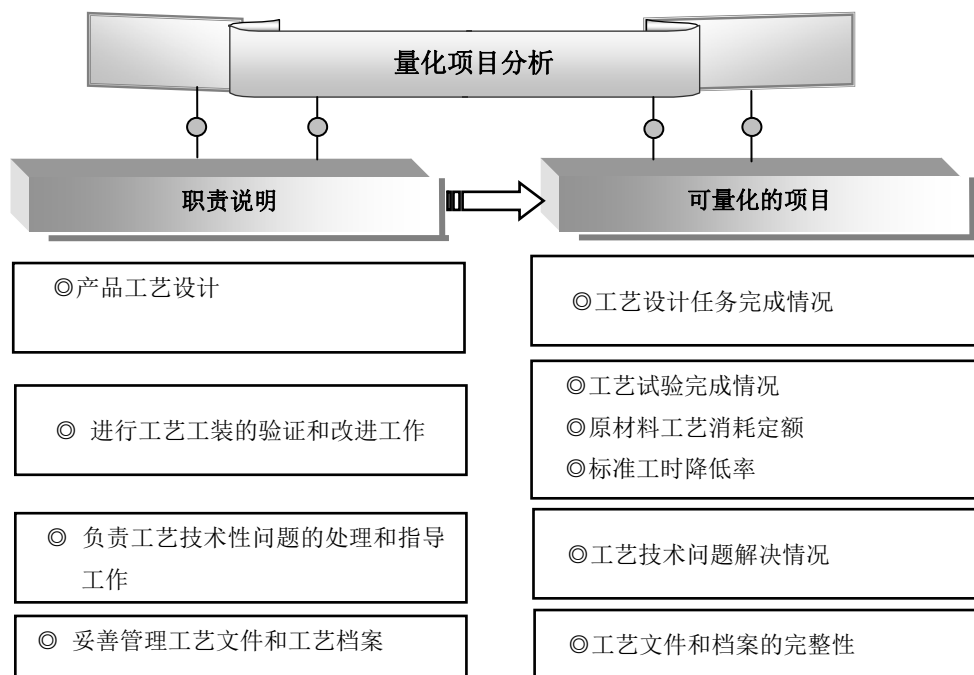


图 5-13 工艺部量化管理分析

5. 4. 2 工艺部量化指标设计

工艺部量化指标设计如图 5-14 所示。

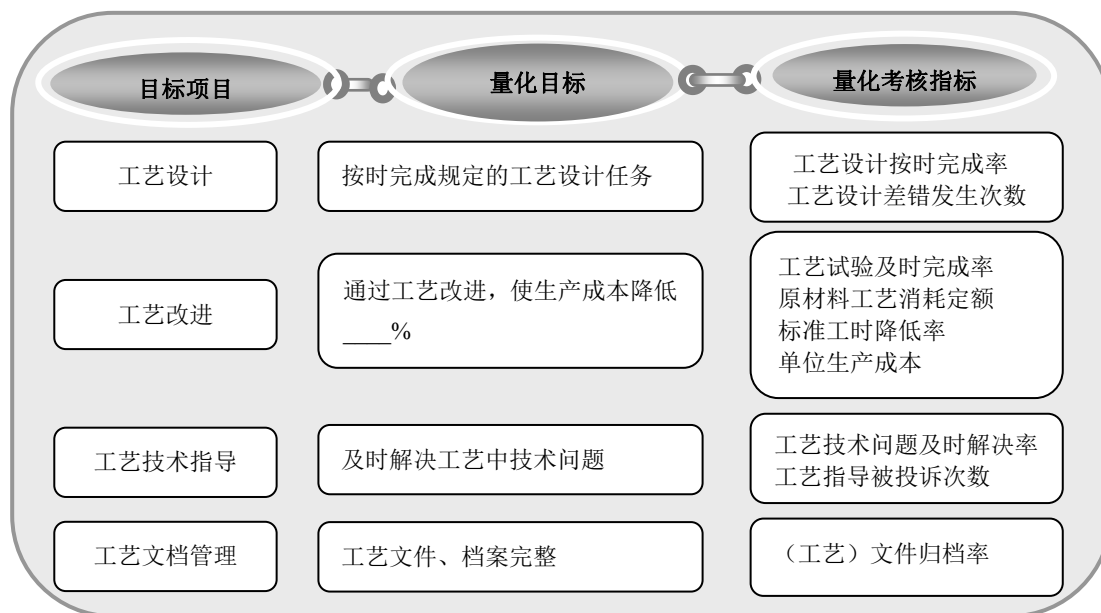
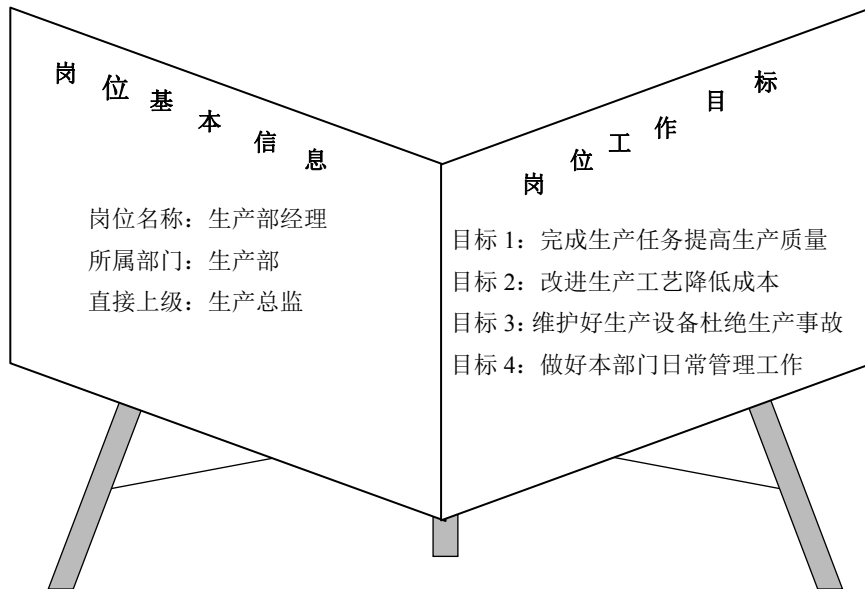


图 5-14 工艺部量化指标设计

5. 5 生产部各岗位目标量化与考核

5. 5. 1 生产部经理目标量化与考核



| 目标执行人 | | 岗位 | 生产部经理 | 直接上级 | 生产总监 |
|-------------|---------------------------------|-----|------------|----------|------|
| 考核期限 | ____年____月____日~____年____月____日 | | | | |
| 目标项目 | 量化考核指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 考核得分 |
| 生产任务目标 | 生产产量 | 20% | 生产产量达____% | 月度/季度/年度 | |
| | 产品质量合格率 | 15% | 达到____% | 月度/季度/年度 | |
| | 交期达成率 | 10% | 达到____% | 季度/年度 | |
| 生产工艺目标 | 工艺设计任务完成率 | 10% | 达到____% | 年度 | |
| 设备管理目标 | 生产设备利用率 | 5% | 达到____% | 季度/年度 | |
| | 生产设备完好率 | 5% | 达到____% | 季度/年度 | |
| 生产安全目标 | 安全事故发生次数 | 15% | 0 次 | 季度/年度 | |
| 成本管理目标 | 生产成本降低率 | 10% | 降低____% | 季度/年度 | |
| 部门管理目标 | 培训计划完成率 | 10% | 达到____% | 季度/年度 | |
| 量 化 考 核 得 分 | | | | | |
| 考核实施说明 | | | | | |

生产部经理目标责任考核方案

一、考核目的

通过对生产部经理的绩效给予科学合理、公平、公正的评价，并赋予合理的报酬和激励，全面提升公司绩效水平，确保公司经营计划的全面实现和可持续性发展。

二、考核职责权限划分

1. 公司人力资源部负责拟定生产部经理绩效考核办法。
2. 总经理负责年度目标的分解，并负责与生产总监商定绩效考核相关内容。
3. 公司总经理负责生产部经理绩效考核结果的审核。

三、绩效考核实施

1. 实行百分制考核，全面完成考核指标基础分为 100 分。
2. 建立绩效计划实施目标，考核按事项进行。
3. 绩效目标制定后由总经理与生产部经理签署绩效合约。
4. 考核周期采取半年度进行 1 次绩效考核，年终进行 1 次总体考核。

四、考核内容

对于生产部经理的考核主要从生产管理制度建设、生产任务、生产质量、生产成本、生产交期、生产安全、生产现场管理、部门管理与协调八个方面进行考核。

1. 事项一：生产管理制度建设（10%）

生产管理制度完善、无重大漏洞、无不可执行的条款，则得满分；每存在 1 项重大漏洞，减____分；每存在 1 项完全不可行的条款，减____分。

2. 事项二：生产任务（15%）

生产任务完成率达____%，则得满分；每低____%，减____分；低于____%，不得分。

3. 事项三：生产质量（15%）

生产质量合格率达____%，则得满分；每低____%，减____分；低于____%，不得分。

编制日期：

审核日期：

实施日期：

生产部经理目标责任考核方案

4. 事项四：生产成本（15%）

单位生产成本降低率达____%，则得满分；每低____%，减____分；低于____%，不得分。

5. 事项五：生产交期（10%）

延迟交货的批次每有 1 次，减____分；高于____批，不得分。

6. 事项六：生产安全（15%）

无生产安全事故，得满分；每发生 1 例一般生产安全事故，减____分；每发生 1 例严重生产安全事故，减____分；每发生 1 例重大生产安全事故，不得分且考核结果不得评为好及以上的等级。

7. 事项七：生产现场管理（10%）

生产现场 5S 检查平均得分达____分，得满分；每低____%，减____分；低于____分，不得分。

8. 事项八：部门管理和协调（10%）

部门培训次数每少于计划 1 次，减____分；因与其他部门或者外部单位沟通协调不力导致生产工作不能顺利进行，每发生 1 次，减____分。

五、考核结果管理

1. 根据考核得分确定生产部经理的绩效工资。
2. 根据考核得分确定生产部经理的培训计划。
3. 作为生产部经理职务升降的重要依据。

编制日期：

审核日期：

实施日期：

5.5.5 车间主任目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|-------------------------------------|----------------------|
| 岗位名称：车间主任 所属部门：生产部 直接上级：生产部经理 | 目标 1：按时完成车间生产任务 |
| | 目标 2：降低车间生产成本，提高产品质量 |
| | 目标 3：做好车间安全生产和设备管理工作 |
| | 目标 4：做好本车间的人员管理工作 |

| 目标执行人 | | 岗位 | 车间主任 | 考核时间 | | | |
|----------------------|---------------------------------|---------|-----------------|---------|---------|----|--|
| 考核期限 | ____年____月____日～____年____月____日 | | | | | | |
| 业务目标 | 实际完成 | 权重 | 评价标准 | 考核得分 | | | |
| | | | | 初核 | 复核 | 得分 | |
| 车间生产任务完成率 达到____% | ____% | 30% | 每低____%，减____分 | | | | |
| 交期达成率达到____% | ____% | 10% | 每低____%，减____分 | | | | |
| 车间产品废品率 低 于____% | ____% | 10% | 每高____%，减____分 | | | | |
| 返工率低于____% | ____% | 10% | 每高____%，减____分 | | | | |
| 车间生产成本降低率 达到____% | ____% | 10% | 每低____%，减____分 | | | | |
| 车间安全事故损失控 制在__元内 | ____元 | 10% | 每高出____元，减____分 | | | | |
| 车间设备完好率达到 ____% | ____% | 10% | 每低____%，减____分 | | | | |
| 车间员工考核合格率 达到____% | ____% | 10% | 每低____%，减____分 | | | | |
| 量 化 考 核 得 分 | | | | | | | |
| 考核结果划分 | 优秀 | 良好 | 好 | 合格 | 待改进 | | |
| | 90 分及以上 | 80～89 分 | 70～79 分 | 60～69 分 | 59 分及以下 | | |
| 备注 | | | | | | | |

5.5.6 生产班组长目标量化与考核

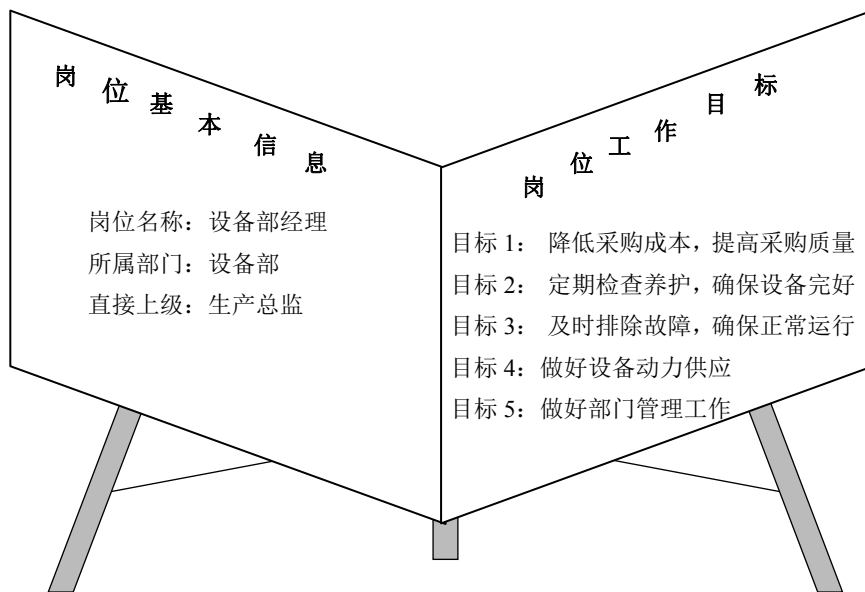
岗位目标分解

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|-----------------------------------|-------------------|
| 岗位名称：班组长 所属部门：生产部 直接上级：车间主任 | 目标 1：完成班组生产任务 |
| | 目标 2：提高班组产品质量 |
| | 目标 3：确保生产设备完好 |
| | 目标 4：杜绝生产安全事故 |
| | 目标 5：做好班组内人员的管理工作 |

| | | | | | | | |
|-----------|------------|----------|------|-----------------|------|---------|----|
| 姓名 | | | 出勤 | 迟到 | 事假 | 病假 | 旷工 |
| | | | | | | | |
| 岗位 | 班组长 | 奖惩 事项 | 加分事项 | | 减分事项 | | |
| | | | | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | | 权重 | 评分标准 | | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 生产计划完成率 | | 20% | 每低____%，减____分 | | 生产部 | |
| 2 | 产品交验合格率 | | 20% | 每低____%，减____分 | | 生产部、质量部 | |
| 3 | 产品返工率 | | 10% | 每高出____%，减____分 | | 生产部 | |
| 4 | 工时定额标准达成率 | | 15% | 每低____%，减____分 | | 生产部、质量部 | |
| 5 | 生产设备故障率 | | 10% | 每高出____%，减____分 | | 生产部、设备部 | |
| 6 | 生产安全事故发生次数 | | 15% | 每发生 1 次，减____分 | | 生产部 | |
| 7 | 下属生产操作违规次数 | | 10% | 每发生 1 次，减____分 | | 生产部 | |
| 量化考核得分 | | | | | | | |
| 被考核人（签字）： | | | | 考核人签字： | | | |
| 考核日期： | | | | 日期： | | | |

5.6 设备部各岗位目标量化与考核

5.6.1 设备部经理目标量化与考核



| | | | | | |
|-------------|---------------------------------|-----|---------|-------|------|
| 目标执行人 | | 岗位 | 设备部经理 | 直接上级 | 生产总监 |
| 考核期限 | ____年____月____日～____年____月____日 | | | | |
| 目标项目 | 量化考核指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 考核得分 |
| 设备采购目标 | 采购成本节约率 | 10% | 达到____% | 年度 | |
| | 采购计划完成率 | 15% | 达到 100% | 季度/年度 | |
| 设备维护目标 | 设备完好率 | 20% | 达 98% | 年度 | |
| | 设备故障停机率 | 15% | 低于____% | 年度 | |
| | 设备维修及时率 | 10% | 达 100% | 年度 | |
| | 设备维修费用率 | 5% | 低于____% | 年度 | |
| 动力系统管理 | 能源供应计划 按时完成率 | 5% | 达到 100% | 季度/年度 | |
| 设备安全目标 | 设备安全事故发生次数 | 10% | 0 次 | 季度/年度 | |
| 部门管理目标 | 员工培训计划完成率 | 10% | 达到 100% | 季度/年度 | |
| 量 化 考 核 得 分 | | | | | |
| 考核实施说明 | | | | | |

设备部经理目标责任考核方案

一、考核期限

____年____月____日～____年____月____日。

二、 双方权利和义务

1. 甲方为公司，乙方为设备部经理。
2. 甲方对乙方拥有监督考核权，并负有指导、协助乙方开展必要工作的责任。
3. 乙方全面负责公司的设备管理工作，在工作上服从甲方安排，确保设备管理目标顺利实现。

三、薪酬标准

1. 乙方年薪为____万元，其中固定薪酬占 60%，浮动薪酬占 40%。
2. 浮动薪酬根据年度考核结果进行发放。

四、考核内容

设备部经理具体考核内容主要包括业绩考核和能力考核两部分。业绩考核和能力考核比重为 7:3。设备部经理业绩考核具体如下表所示。

设备部经理业绩考核表

| 考核指标 | 权重 | 资料来源 | 考核标准 | 得分 |
|-------------|-----|-----------|--------------------|----|
| 采购成本节约率 | 10% | 财务部、设备部 | 每低于目标值____%，减____分 | |
| 设备完好率 | 15% | 设备部 | 每低于目标值____%，减____分 | |
| 设备正常运转天数 | 10% | 设备部 | 每低于目标值____天，减____分 | |
| 设备维修及时率 | 5% | 设备部、生产部 | 每低于目标值____%，减____分 | |
| 设备故障修复率 | 10% | 设备部、生产部 | 每低于目标值____%，减____分 | |
| 设备维护成本 | 10% | 财务部、设备部 | 每高于目标值____%，减____分 | |
| 设备资料归档率 | 5% | 行政部、设备部 | 每低于目标值____%，减____分 | |
| 培训计划完成率 | 5% | 人力资源部、设备部 | 每有 1 次未完成，减____分 | |
| 设备部经理业绩考核得分 | | | | |

编制日期：

审核日期：

实施日期：

设备部经理目标责任考核方案

对设备部经理能力考核主要有以下三方面的内容，具体考核如下表所示。

设备部经理能力考核表

| 工作能力 | 权重 | 能力等级 |
|------|-----|--|
| 协调能力 | 10% | <p>一等：能够顺利与相关单位或部门进行沟通协调，完成目标</p> <p>二等：部门工作基本能够顺利进行，内外协调无障碍</p> <p>三等：经常因部门内外协调不力而导致工作不能顺利开展</p> |
| 管理能力 | 10% | <p>一等：果断决策，妥善处理部门日常事务和设备管理突发问题</p> <p>二等：部门秩序基本正常，突发问题基本解决，管理无重大差错</p> <p>三等：部门秩序混乱，人员涣散，制度不完善、不规范</p> |
| 技术能力 | 10% | <p>一等：具有精湛的技术，可以处理复杂设备的技术问题</p> <p>二等：技术能力一般，基本可以指导下属人员解决技术问题</p> <p>三等：经常不能解决设备上的技术问题</p> |

五、考核结果应用

设备部经理年度考核结果主要用于绩效工资发放，具体发放办法如下。

1. 设备部经理年终考核得分高于____分，绩效工资发放浮动薪酬的 100%。
2. 设备部经理年终考核得分在____～____分，绩效工资发放浮动薪酬的 80%。
3. 设备部经理年终考核得分在____分以下，绩效工资发放浮动薪酬的 60%。
4. 设备部经理年终考核得分低于____分，绩效工资发放不得高于其浮动薪酬的 40%。

编制日期：

审核日期：

实施日期：

5.6.4 设备维修专员目标量化与考核

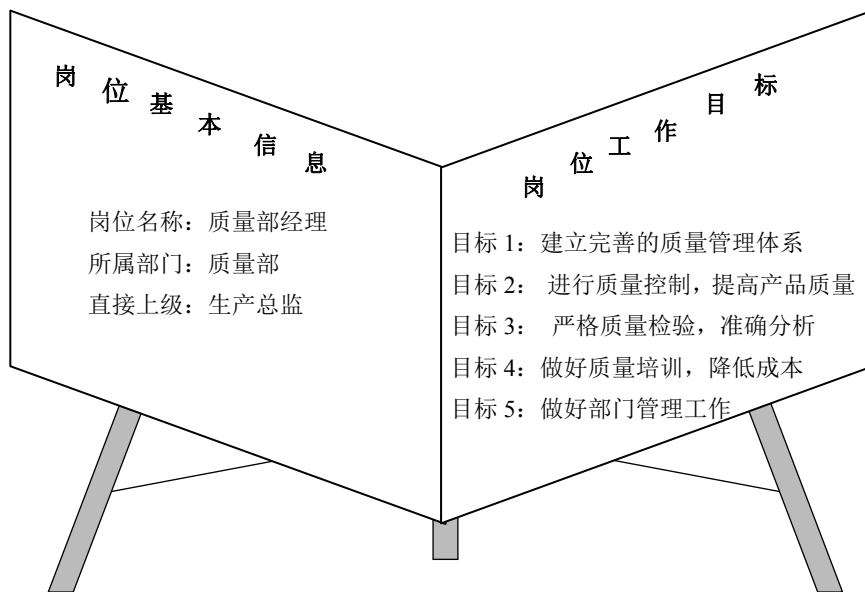
岗位目标分解

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|--|----------------------|
| 岗位名称：设备维修专员 所属部门：设备部 直接上级：设备维修主管 | 目标 1：完成设备维修任务，提高维修质量 |
| | 目标 2：设备出现故障时，及时进行维修 |
| | 目标 3：提高维修效率，降低返修率 |
| | 目标 4：做好设备维修记录 |

| | | | | | | | |
|-----------|-----------|--------|--------------|-------------------|----|---------|----|
| 姓名 | | | 出勤 | 迟到 | 事假 | 病假 | 旷工 |
| | | | | | | | |
| 岗位 | | 设备维修专员 | 奖惩 事项 | 加分事项 | | 减分事项 | |
| | | | | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | | 权重 | 评分标准 | | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 设备维修计划完成率 | | 25% | 低于目标值____%，减____分 | | 生产部、设备部 | |
| 2 | 设备维修及时率 | | 15% | 低于目标值____%，减____分 | | 生产部、设备部 | |
| 3 | 设备故障修复率 | | 30% | 低于目标值____%，减____分 | | 生产部、设备部 | |
| 5 | 设备维修返工率 | | 20% | 高于目标值____%，减____分 | | 生产部、设备部 | |
| 5 | 维修记录准确率 | | 5% | 每有 1 处错误，减____分 | | 生产部、设备部 | |
| 6 | 维修记录完整率 | | 5% | 有 1 项内容缺失，减____分 | | 设备部 | |
| 量化考核得分 | | | | | | | |
| 被考核人（签字）： | | | 考核人签字： | | | | |
| 考核日期： | | | 日期： | | | | |

5.7 质量部各岗位目标量化与考核

5.7.1 质量部经理目标量化与考核



| 目标执行人 | | 岗位 | 质量部经理 | 直接上级 | 生产总监 |
|-------------|---------------------------------|-----|---------|----------|------|
| 考核期限 | ____年____月____日～____年____月____日 | | | | |
| 目标项目 | 量化考核指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 考核得分 |
| 质量体系目标 | 质量管理认证一次通过率 | 10% | ____% | 年度 | |
| 质量控制目标 | 产品质量合格率 | 20% | ____% | 月度/季度/年度 | |
| | 质量事故发生次数 | 15% | 0 次 | 季度/年度 | |
| 质量检验目标 | 质检工作及时完成率 | 10% | 100% | 月度/季度/年度 | |
| | 成品检验准确率 | 10% | ____% | 季度/年度 | |
| | 漏检率 | 10% | 低于____% | 月度/季度/年度 | |
| | 质量分析报告提交及时率 | 5% | 100% | 月度/季度/年度 | |
| 质量成本目标 | 质量成本占销售额比率 | 10% | ____% | 季度/年度 | |
| 质量培训目标 | 质量培训计划完成率 | 5% | 100% | 季度/年度 | |
| 部门管理目标 | 部门培训计划完成率 | 5% | 100% | 季度/年度 | |
| 量 化 考 核 得 分 | | | | | |
| 考核实施说明 | | | | | |

质量部经理目标责任考核方案

一、考核目的

为了落实公司目标责任制，确保完成公司生产质量目标，特制定本目标责任考核方案。

二、考核期限

____年____月____日～____年____月____日。

三、质量部经理职权

1. 有权参与制订公司经营发展规划并提出建议。
2. 有权制定并修改公司质量管理制度、质量检查制度等制度与工作计划，建立质量制度体系。
3. 有权监督质量管理制度、质量标准、质量工作计划等的执行，规范企业质量管理工作。
4. 有权对质量事故进行调查与处理。
5. 有权建立和培训质量人员队伍。

四、考核内容和指标

对于质量部经理的考核主要从定量和定性两个方面进行。

（一） 量化考核

量化考核具体如下表所示。

质量部经理量化指标考核表

| 考核指标 | 权重 | 资料来源 | 考核标准 | 得分 |
|-----------------|-----|----------|-------------------|----|
| 产品质量合格率 | 25% | 质量部、生产部 | 低于目标值____%，减____分 | |
| 废品率 | 10% | 质量部、生产部 | 高于目标值____%，减____分 | |
| 产品质量原因 退货次数 | 15% | 质量部、销售部 | 高于目标值 1 次，减____分 | |
| 质量成本 | 15% | 质量部、财务部 | 高于目标值____%，减____分 | |
| 产品质检报告 提交及时率 | 10% | 质量部、生产总监 | 有 1 次不及时，减____分 | |
| 质量事故发生次数 | 15% | 质量部 | 高于目标值 1 次，减____分 | |
| 质量培训完成率 | 10% | 质量部、人资部 | 低于目标值 1 次，减____分 | |
| 质量部经理量化考核得分 | | | | |

编制日期：

审核日期：

实施日期：

质量部经理目标责任考核方案

（二）定性考核

质量部经理定性考核指标及考核内容具体如下。

1. 质量管理制度

质量管理制度主要从制度的完善性、规范性、可执行性、执行情况四个方面进行考核。质量管理制度每有 1 项不规范，减____分；质量管理制度发现重大漏洞，减____分；质量管理制度制定的条款每发现 1 项具有不可执行的情形，减____分；质量管理制度每有 1 项没有具体落实，减____分。

2. 质量管理体系

质量管理体系的考核主要从健全性、年审情况两个方面进行。质量管理体系存在重大漏洞，减____分/处；质量管理体系年审未通过，减____分。

3. 质量分析报告质量

质量分析报告主要从条理清晰、分析透彻、是否有误三个方面考核。质量分析报告条理混乱，减____分；分析的问题能反映企业问题的实质，且提出的改进方案具有可行性，加____分；质量分析报告存在错误，减____分/处。

五、考核结果的管理

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）、合格（60～69 分）与差（0～59 分）五个级别。

2. 人力资源部将考核结果报生产总监审批。

3. 生产总监与质量部经理进行绩效沟通面谈，达成一致意见后制订改进计划。

4. 考核结果将作为质量部经理薪酬奖金发放、岗位变动等人力资源决策的依据。

六、附则

1. 本考核方案未尽事宜，可参照公司其他相关规章制度执行。

2. 本方案的解释权归属公司人力资源部所有。

编制日期：

审核日期：

实施日期：

5.7.5 质检专员目标量化与考核

岗位目标分解

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|------------------------------------|---------------------|
| 岗位名称：质检专员 所属部门：质量部 直接上级：质量主管 | 目标 1：质量检验及时、高效 |
| | 目标 2：严格按照检验标准进行产品检验 |
| | 目标 3：检验记录真实、准确 |
| | 目标 4：质量检验设备（工具）完好 |

| | | | | | | | |
|-----------|-----------|------|------|-------------------|----|---------|----|
| 姓名 | | | 出勤 | 迟到 | 事假 | 病假 | 旷工 |
| | | | | | | | |
| 岗位 | | 质检专员 | 奖惩事项 | 加分事项 | | 减分事项 | |
| | | | | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | | 权重 | 评分标准 | | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 质检工作按时完成率 | | 35% | 每有 1 次延迟，减____分 | | 质量部、生产部 | |
| 2 | 检验差错发生次数 | | 25% | 每发生 1 次，减____分 | | 质量部、生产部 | |
| 3 | 漏检率 | | 20% | 高出____%，减____分 | | 质量部、生产部 | |
| 4 | 质检记录准确率 | | 10% | 每有 1 处错误，减____分 | | 质量部 | |
| 5 | 在用质检仪器受检率 | | 10% | 低于目标值____%，减____分 | | 质量部、设备部 | |
| 量化考核得分 | | | | | | | |
| 被考核人（签字）： | | | | 考核人签字： | | | |
| 考核日期： | | | | 日 期： | | | |

5.9 生产人员薪酬体系设计

5.9.5 生产一线人员薪酬体系设计方案



| | | | |
|------|----------------|------|--|
| 方案名称 | 生产一线人员薪酬体系设计方案 | 编制部门 | |
| | | 执行部门 | |

一、制定目的

为了建立科学合理的薪酬体系，激励一线生产人员的积极性以完成生产任务，特制定本设计方案。

二、方案设计原则

1. 激励性原则：设计的薪酬体系要体现激励性，提高生产一线人员的工作积极性。
2. 公平性原则：设计的薪酬体系要体现公平性，同工同酬。
3. 合法性原则：设计的薪酬体系要符合相关法律、法规的规定。

三、方案设计流程

生产一线人员薪酬设计具体流程如下。

1. 确定薪酬结构的构成及各部分所占的比例。
2. 确定岗位目标收入。根据岗位价值评估测算岗位目标收入。
3. 确定薪酬结构各组成部分的内容、工资数额。
4. 构建完整的生产一线人员薪酬体系。

四、薪酬设计

为了体现薪酬设计原则，为生产一线人员建立公平、具有激励性的薪酬体系。生产一线人员薪酬体系设计具体如下：

薪酬总额=基本工资（50%）+计件工资（30%）+绩效工资（5%）+技能工资（5%）+全勤奖（5%）+其他福利（5%）

（一）基本工资

根据生产一线人员的学历、岗位等因素来确定，占工资总额的 50%。

（二）计件工资

计件工资是根据生产一线人员的生产产量而计算的工资形式，占工资总额的 30%。

应付计件工资=Σ（某工人本月生产每种产品产量×该种产品计件单价）

（三）绩效工资

绩效工资是根据生产一线人员的考核而确定的工资，主要是依据生产人员的任务完成情况、日常工作表现、工作态度和工作能力、团队合作精神等而确定的薪酬的一部分。具体发放标准如下。

- 1.月度考核在 80 分及以上者，绩效工资为____元。
- 2.月度考核在 70 分~79 分者，绩效工资为____元。
- 3.月度考核在 60 分~69 分者，绩效工资为____元。
- 4.月度考核在 60 分以下者，绩效工资为____元。

（四）技能工资

技能工资是根据生产一线人员的技术水平、操作熟练程度等技术性因素而确定的薪酬。技能工资根据生产一线人员的技术等级不同而不同，具体内容如下表所示。

技能等级技能工资表

| 技能等级 | 学徒工 | 普通工 | 熟练工 | 高级工 |
|------|-------|-------|-------|-------|
| 技能工资 | ____元 | ____元 | ____元 | ____元 |

（五）全勤奖

全勤奖是对生产一线人员全勤的一种奖励，定为____元/月。

五、附则

1. 本方案未尽事宜，参考公司薪酬管理制度。
2. 本方案由人力资源部制定并负责解释。

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| 编制人员 | | 审核人员 | | 批准人员 | |
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 | |

5.9.6 班组长薪酬体系设计方案

| | | | |
|------|-------------|------|--|
| 方案名称 | 班组长薪酬体系设计方案 | 编制部门 | |
| | | 执行部门 | |

一、方案制定目的

为更好的激励生产班组人员，以达成公司生产目标，特制定本方案。

二、设计组织实施

1. 薪酬调研。薪酬调研由公司人力资源部负责执行，对本地区、行业 and 同类企业进行薪酬调研。
2. 结合公司实际情况和薪酬调研以及班组长岗位评价，确定班组长薪酬总额。
3. 根据薪酬总额确定薪酬结构和各部分薪酬水平。

三、薪酬结构设计

班组长薪酬总额=基本工资+带班工资+绩效工资+各种保险+奖金+津贴+其他福利

（一）基本工资

公司将班组长的基本工资划分为三个级别，其划分标准如下表所示。

基本工资划分标准

| 基本工资 | 基本要求 |
|------|---|
| A 级 | 完全满足公司对班组长的工作标准要求，能担当班组长所有的职责，具备临时作为车间主任代职的能力 |
| B 级 | 完全满足公司对班组长的工作标准要求，能担当班组长所有的职责，但不具备临时作为车间主任代职的能力 |
| C 级 | 基本满足公司对班组长的工作标准要求，基本能担当班组长所有的职责 |

（二）带班工资

带班工资是为了体现班组长因班组职责不同、带班人数不同、工龄不同等因素而设计的工资，带班工资计发标准如下表所示。

代班工资划分标准

| 工资因素 | 带班人数 | | 工龄 | | | |
|------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 因素细分 | 10人以下 | 10~30人 | 1年以下 | 1~2年 | 3~5年 | 6~10年 |
| 带班工资 | ____元 | ____元 | ____元 | ____元 | ____元 | ____元 |

（三）绩效工资

绩效工资的设计主要考虑班组长的工作业绩和日常工作表现。绩效工资按月发放，根据考核结果确定。

考核实行百分制，考核得分与绩效工资额如下表所示。

班组长绩效工资等级表

| 考核得分 | 90分及以上 | 80~89分 | 70~79分 | 60~69分 | 50~59分 |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 绩效工资 | ____元 | ____元 | ____元 | ____元 | ____元 |

（四）社会保险

社会保险按照国家的规定执行。

（五）奖金

对于班组长的奖金主要设置生产安全奖和生产质量奖两项，具体内容详见公司《生产奖金管理规定》。

（六）津贴

班组长享有公司提供的早晚班津贴、高温津贴，具体发放标准见公司《津贴管理办法》。

（七）其他福利

其他福利根据公司的实际情况确定，如发放过节礼品等。

四、相关说明

1. 公司每月支薪日为____日，遇节假日提前。
2. 本方案由公司人力资源部负责解释。

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| 编制人员 | | 审核人员 | | 批准人员 | |
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 | |

5.9.8 生产一线人员薪酬管理制度设计

| | | | |
|---|------------------|------|--|
| 制度名称 | ××公司生产一线人员薪酬管理制度 | 编制部门 | |
| | | 执行部门 | |
| <div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>为调动生产人员的积极性，提高企业的生产效率，建立起规范合理的薪酬分配体系，体现按劳分配的原则，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 适用范围</div> <div>本制度所指生产人员包括生产一线人员和辅助生产人员，不包括试用期生产人员。</div> <div>第 3 条 薪酬管理原则</div> <div>1. 贡献与报酬对等原则：生产人员薪资分配以岗位特性和工作绩效为依据，薪酬的绝对高低由岗位特性决定，薪酬的相对高低由工作绩效决定。</div> <div>2. 薪酬标准公开、公正、透明的原则。</div> <div>第 2 章 薪酬构成及确定</div> <div>第 4 条 生产人员薪酬构成</div> <div>1. 基本工资</div> <div>一线生产人员基本工资用于保障生产人员的基本生活水平，属于生产人员月固定收入。其发放标准见附表 1。</div> <div>2. 达标工资</div> <div>达标工资用于促进生产人员按照标准工时完成生产任务。达标工资的标准是在保证生产质量的前提下完成生产任务。当生产人员未能完成生产任务时，予以相应扣减（扣减办法见附表 2）。基本工资和达标工资均分为三个技工等级，一级分两等，具体见附表 1。</div> <div>3. 超产奖金</div> <div>超产奖金是班组实际工作产能超出标准产能时所给予的奖励性薪资。以班组为单位核算超产产量，根据班组内各生产人员的表现予以评分，计算绩效系数后算出应得奖金，具体见公司制定的奖金管理办法。</div> <div>4. 职务技术津贴</div> <div>（1）职务津贴</div> <div>班组长津贴：班组长职务津贴为____元/月，若本月班组存在严重的安全、质量事故，则当月职务津贴取消；若当月本班组发生延迟交货，延迟 1 次发放职务津贴的____%。</div> <div>（2）技术津贴</div> <div>生产人员根据技术能力不同，津贴也不相同，具体标准见附表 3。</div> <div>5. 工龄工资</div> | | | |

生产人员根据进入公司的时间长短而确定工龄工资，具体标准见附表 4。

6. 其他加给

其他加给包括经济奖励、特殊津贴等，具体参见《公司其他加给规定》。

7. 其他应扣

生产人员其他应扣包括个人所得税、社会保险个人应缴部分、处罚项目等。

第 5 条 辅助生产人员薪酬构成

辅助生产人员工资结构为：

月薪=基本工资+岗位补贴+月度考核工资+全勤奖+津贴

1. 基本工资、岗位补贴标准参考公司薪资等级表。
2. 月度考核工资根据工作绩效由主管领导在规定的额度内确定。
3. 满出勤的，奖金为____元。
4. 津贴包括工龄补贴、技术补贴等（参见公司津贴补贴标准规定）。

第 3 章 加薪规定

第 6 条 加薪类型

根据公司经营实际情况，公司定期或不定期地对员工薪酬予以调整，具体内容见附表 5。

第 7 条 加薪管理

1. 加薪后的薪酬支付。正式确认已被提薪且办理相关手续后的员工，其薪酬变动情况将在员工本月的工资单中得到反映。
2. 加薪的管理应遵循客观公正的原则，这主要表现在对每个员工的考查，都必须实事求是，不得根据主观臆断或者个人好恶做出决定。

第 4 章 薪酬发放

第 8 条 薪酬支付时间

薪酬支付形态采用月薪制。公司月薪发放日为每月____日，薪酬支付日若适逢节假日，则提前至节假日前的工作日发放。

第 9 条 请假、休假时薪酬支付标准

请假、休假时薪酬标准，按国家相关的规定执行。

第 5 章 附则

第 10 条 本制度自颁布之日起开始起执行。

第 11 条 本制度由公司人力资源部负责解释。

附表 1 生产人员基本工资和达标工资表

| 生产人员等级 | | 基本工资 | 达标工资 | 合计 |
|--------|----|------|------|----|
| 一级 | 一等 | —— | —— | —— |
| | 二等 | —— | —— | —— |
| 二级 | 一等 | —— | —— | —— |
| | 二等 | —— | —— | —— |
| 三级 | 一等 | —— | —— | —— |
| | 二等 | —— | —— | —— |

附表 2 达标工资扣减标准

| 扣减项目 | 扣减标准 |
|------|--|
| 抽检 | 1. 抽检合格率每低于标准____%，扣减达标工资____元 2. 抽检合格率低于标准____%以上，达标工资全额扣除 |
| 废品 | 1. 废品率每高于标准____%，扣减达标工资____元 2. 废品率高于标准____%以上，达标工资全额扣除 |
| 返工 | 1. 返工率每高于标准____%，扣减达标工资____元 2. 返工率高于标准____%以上，达标工资全额扣除 |
| 生产事故 | 每发生 1 次生产事故，达标工资全额扣除 |

附表 3 生产人员职称津贴表

| 职称名称 | 职称等级 | 职称津贴 |
|------|------|-------|
| 技工 | 初级 | ____元 |
| | 中级 | ____元 |
| | 高级 | ____元 |
| 技师 | | ____元 |
| 高级技师 | 二级 | ____元 |
| | 一级 | ____元 |

附表 4 生产人员工龄工资标准表

| 入职年限 | 1~2 年 | 3~5 年 | 6~9 年 | 10 年及以上 |
|------|-------|-------|-------|---------|
| 工龄津贴 | ____元 | ____元 | ____元 | ____元 |

附表 5 员工薪酬调整说明

6.1 市场部量化分析与量化考核

6.1.1 市场部量化管理分析

依据市场部职责提取的量化考核项目如图 6-1 所示。

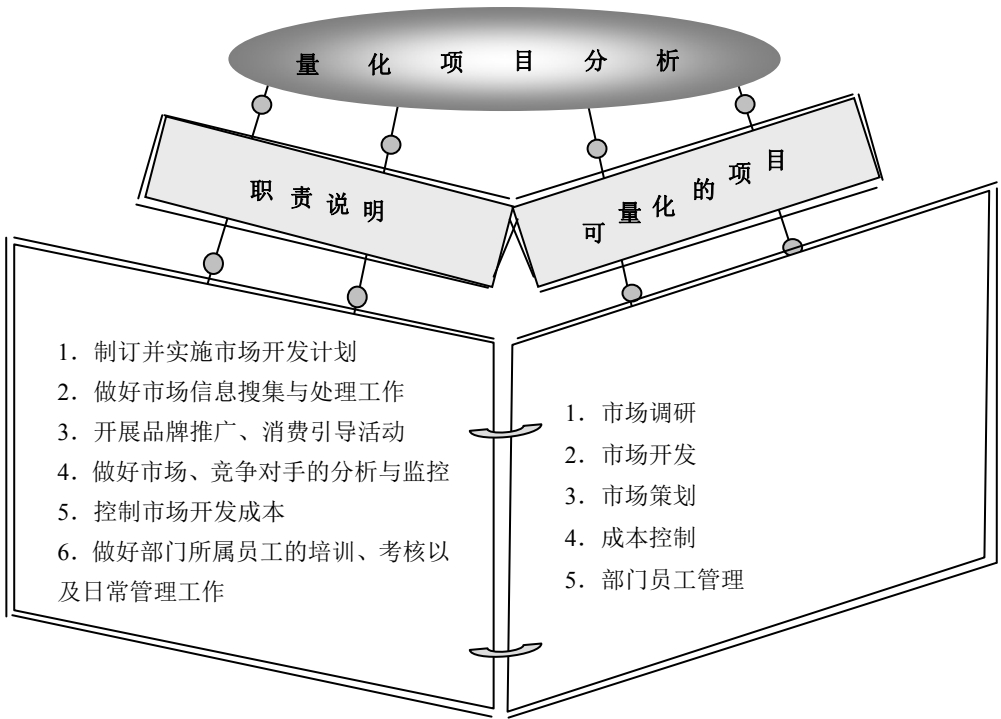


图 6-1 市场部量化考核项目

6.1.2 市场部量化指标设计

根据市场部工作目标设计的量化考核指标如图 6-2 所示。

| 目标项目 | 量化目标 | 量化考核指标 |
|--------|--|----------------------|
| 市场调研目标 | 在规定时间内提交市场调研计划，年度提交市场调研报告数量不少于____篇 | 市场调研计划达成率、调研报告提交及时率 |
| 市场开发目标 | 产品市场所占份额不低于____% | 市场占有率、市场占有率变动率、品牌市场价 |
| 市场策划目标 | 实施的市场策划方案成功率不低于____%，被媒体正面曝光次数不少于____次 | 市场策划方案成功率、大型市场策划活动次数 |
| 成本控制目标 | 实际费用与预算费用的偏差不得超过____% | 市场推广费用控制率 |
| 员工管理目标 | 部门无重大违纪事件发生，开展部门工作人员培训活动次数不少于____次 | 培训计划完成率、部门员工绩效考核平均得分 |

图 6-2 市场部量化考核指标设计

6.2 销售部量化分析与量化考核

6.2.1 销售部量化管理分析

依据销售部职责提取的量化考核项目如图 6-4 所示。

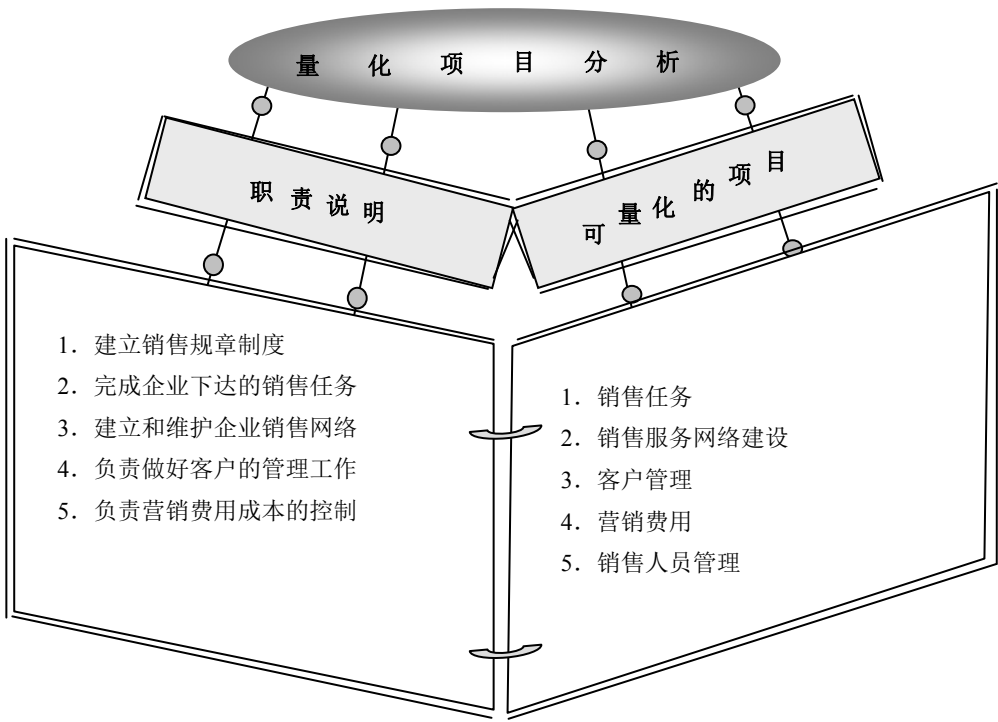


图 6-4 销售部量化考核项目

6. 2. 2 销售部量化指标设计

根据销售部工作目标设计的量化考核指标如图 6-5 所示。

| 目标项目 | 量化目标 | 量化考核指标 |
|----------|--|----------------------------|
| 销售任务目标 | 全年销售额不低于____万元，年增长____% 以上，回款率不低于____% | 销售额、销售增长率、销 售回款率、销售费用、销 |
| 销售网络建设目标 | 经销商年度增加数量不少于____个，代理商 年增加数量不少于____个 | 经销商数量、代理商数 量、零售商数量 |
| 客户管理目标 | 年客户数量达____家以上，其中大客户数量 不少于____家，无重大客户投诉事件发生 | 客户增长率、客户满意 度评分、有效投诉次数 |
| 营销费用目标 | 年营销费用控制在____万元以内，无挤占、 挪用营销费用情况发生 | 营销费用控制率、营销 成本额、销售费用率 |
| 销售人员管理目标 | 销售人员年培训次数不低于____次，部门员 工绩效考核得分的算术平均分不低于____分 | 培训计划完成率、员工 绩效考核平均得分 |

图 6-5 销售部量化指标设计

6. 4 客户服务部量化分析与量化考核

6. 4. 1 客户服务部量化管理分析

依据客户服务部职责提取的量化考核项目如图 6-13 所示。

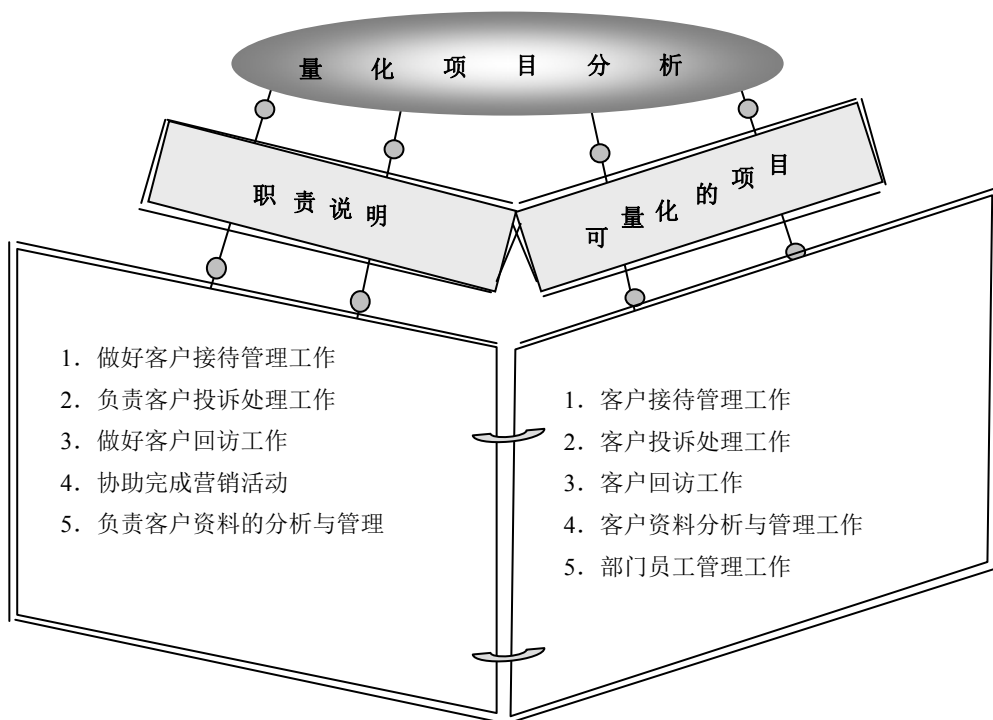


图 6-13 客户服务部量化考核项目

6.4.2 客户服务部量化指标设计

根据客户服务部的工作目标设计的量化考核指标如图 6-14 所示。

| 目标项目 | 量化目标 | 量化考核指标 |
|-----------------|--|----------------------|
| 客户接待工作目标 | 客户接待管理工作得到顺利进行，无客户有效投诉情况发生 | 呼叫平均响应时长、客户保有率 |
| 客户投诉处理工作目标 | 确保____%以上的客户投诉得到有效处理，客户满意度评分不低于____分 | 投诉解决率、投诉处理平均用时、客户有效投 |
| 客户回访工作目标 | 每月完成不少于____家客户的回访工作，确保回访信息真实、准确 | 客户回访率 |
| 客户信息资料分析与管理工作目标 | 每月按时提交客户分析报告，确保客户资料完整，无损毁和丢失 | 客户分析报告提交及时率、客户资料完整率、 |
| 员工管理工作目标 | 各项培训工作如期开展，员工参与率不低于____%，员工流失率控制在____%以内 | 培训计划完成率、部门员工考核合格率 |

图 6-14 客户服务部量化考核指标设计

6.5 售后服务部量化分析与量化考核

6.5.1 售后服务部量化管理分析

依据售后服务部职责提取的量化考核项目如图 6-16 所示。

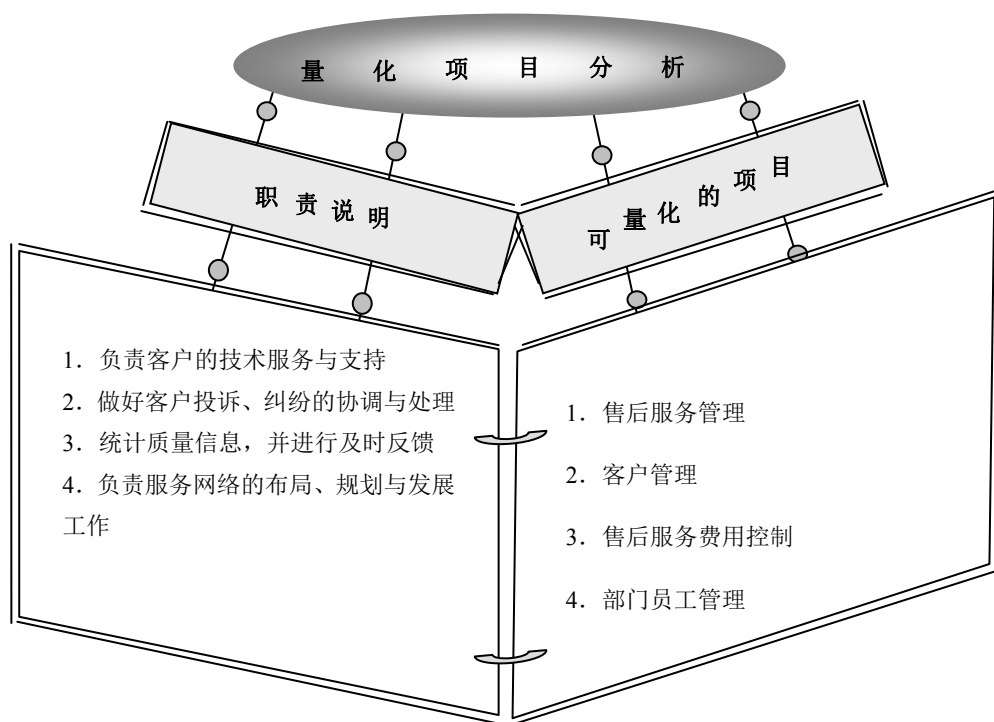


图 6-16 售后服务部量化考核项目

6. 5. 2 售后服务部量化指标设计

根据售后服务部的工作目标设计的量化考核指标如图 6-17 所示。

| 目标项目 | 量化目标 | 量化考核指标 |
|------------|--|-----------------------|
| 售后服务管理目标 | 确保____%以上的售后服务工作计划得到有效完成，无因服务不善而被媒体曝光的事件发生 | 售后服务一次性成功率 维修处理及时率 |
| 客户管理目标 | 确保客户对售后服务部相关工作满意度评分的算术平均分不低于____分 | 客户有效投诉次数 客户投诉解决满意率 |
| 售后服务费用控制目标 | 考核期内，支出的售后服务费用控制在预算范围内 | 售后服务费用 |
| 下属员工管理目标 | 核心员工流失数量不超过____人，所属员工培训与参与率不低于____% | 核心员工流失率 员工培训参与率 |

图 6-17 售后服务部量化考核指标设计

6. 6 市场部各岗位目标量化与考核

6. 6. 1 市场部经理目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|------------------|--------------------------|
| 姓 名: _____ | 目标 1: <u>制订完善的市场开发计划</u> |
| 所属部门: <u>市场部</u> | 目标 2: <u>完成市场调研与预测</u> |
| 直接上级: <u>总经理</u> | 目标 3: <u>组织达成市场开发目标</u> |
| 直接下级: _____ | 目标 4: <u>严格控制市场开发成本</u> |
| | 目标 5: <u>做好部门内部管理工作</u> |

| 目标责任人 | | 目标责任期限 | ____年__月__日~____年__月__日 | | |
|-----------------------|------------|--------|-------------------------|-------|------|
| 奖惩说明 | | | | | |
| 工作目标 | 量化考核指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 考核得分 |
| 市场调研 工作目标 | 市场调研任务达成率 | 20% | 达到____% | 季度/年度 | |
| | 调研报告提交及时率 | 10% | 达到____% | 季度/年度 | |
| 市场开发目标 | 市场占有率 | 10% | 达____%以上 | 季度/年度 | |
| | 市场拓展计划完成率 | 15% | 达____%以上 | 季度/年度 | |
| 成本控制目标 | 市场拓展费用支出额 | 15% | 控制在____元以内 | 季度/年度 | |
| | 部门费用预算达成率 | 10% | 达到____% | 年度 | |
| 内部管理目标 | 核心员工流失率 | 10% | 控制在____%以内 | 年度 | |
| | 员工综合考核平均得分 | 10% | 不低于____分 | 年度 | |
| 考核得分合计 | | | | | |
| 考核人（签字）： 考核日期： | | | 审核人（签字）： 审核日期： | | |

市场部经理目标责任考核方案

一、考核目的

为规范市场部的工作，促进市场部经理更好地履行职责，确保市场部各项工作顺利完成，特制定本考核方案。

二、目标责任期限

____年____月____日～____年____月____日。

三、目标责任考核内容及分值评定

（一）业务目标责任与考核标准

1.组织做好市场调研工作（15%）

（1）完成市场调研报告的数量每减少____篇，扣____分；市场调研报告数量少于____篇，该项不得分。

（2）公司领导对市场调研报告质量的满意度评分每减少____分，扣____分；领导对市场调研报告质量的满意度评分低于____分，该项不得分。

2.组织编制工作计划和策划方案（15%）

（1）考核期内，工作计划按时提交，得____分；每缺少1次工作计划，扣____分/次；缺少次数超过____次，该项不得分。

（2）考核期内，市场策划方案保质、保量提交，得____分；每延迟1次提交，扣____分；在公司内部未一次性通过，扣____分/次；扣完为止。

3.做好市场推广目标管理（20%）

（1）考核期内，产品市场占有率达____%以上，得____分；每降低____%，扣____分；低于____%，该项不得分。

（2）产品市场知名度提升____%，得____分；每降低____%，扣____分；低于____%，该项不得分。

4.控制市场活动费用（15%）

考核期内，开展市场活动的费用不能超过____万元，超额部分不予报销；费用每高于预算____%，扣____分；每出现1次计划外失控投入，扣____分；扣完为止。

市场部经理目标责任考核方案

5.做好市场信息的反馈（10%）

向各部门及时、准确反馈市场信息，得____分；出现未及时反馈信息的，扣____分/次；出现反馈虚假信息的，扣____分/次，因虚假性信息而造成严重决策失误的，扣____分/次；扣完为止。

（二）管理目标责任内容与考核标准

1.组织建立本部门管理制度、工作流程（10%）

每缺少1项必备的条款或内容，扣____分；每发现1处管理漏洞（控制不到位），扣____分；扣完为止。

2.做好部门员工管理工作（10%）

（1） 确保部门各项培训计划保质、保量完成，得____分；培训计划完成率每降低____%，扣____分；培训计划完成率低于____%，该项不得分。

（2） 部门核心员工流失率控制在____%以内，得____分，每超出____%，扣____分；部门核心员工流失率高于____%，该项不得分。

3. 其他工作事项（5%）

对领导交办的其他工作不推诿、按时保质完成，由主管领导根据完成情况酌情加减分。

四、目标责任考核程序和要求

（一）考核领导机构

市场部经理目标责任考核领导机构为目标责任考核领导小组，具体由公司总经理、人力资源部经理、财务总监、销售总监、生产总监等相关部门负责人共同组成，具体负责审定考核办法、审核考核结果、最终裁决考核争议等工作。

（二）考核实施部门

人力资源部负责目标责任考核的具体实施工作；其他相关部门工作人员对考核工作应予以必要的配合。

编制日期：

审核日期：

实施日期：

市场部经理目标责任考核方案

（三）绩效考核方式

市场部经理目标责任考核主要采取年度考核的方式。首先依据考核内容和评分标准对市场部经理的目标责任内容进行逐一评判，按照权重比例给出初步分析、统计、评价；然后由市场部经理的直接上级与其进行面谈、沟通，被考核者如有异议，可以书面递交复核申诉；经目标责任考核领导小组正式审核认定后，公布考核结果。

（四）考核实施程序

- 1.做好考核准备工作
- 2.按计划实施目标责任考核
- 3.考评结果汇总、分析
- 4.考核结果反馈与交流
- 5.考核结果的应用

（五）考核结果应用

目标责任考核结果与市场部经理的提奖比例和年内工资挂钩，详情如下表所示。

考核结果应用

| 考核得分 | 提奖比例 | 年内工资 |
|---------------------|-----------------|-----------|
| 95 分及以上 | 在规定的奖励基础上增加 20% | 岗位工资提升__级 |
| 80~94 分 | 在规定的奖励基础上增加 10% | 维持不变 |
| 65~79 分 | 维持不变 | 维持不变 |
| 65 分及以下 | 在规定的奖励基础上扣除 10% | 降低一级工资标准 |
| 注：工资增减金额从年度提奖中增加或扣除 | | |

五、附则

1. 本方案由公司目标责任考核领导小组负责解释。
2. 本方案自公布之日起施行。

6. 6. 2 市场调研主管目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|--------------------|-----------------------|
| 姓 名: _____ | 目标 1: <u>完成市场调研活动</u> |
| 所属部门: <u>市场部</u> | 目标 2: <u>提交市场调研报告</u> |
| 直接上级: <u>市场部经理</u> | 目标 3: <u>控制市场调研费用</u> |
| 直接下级: _____ | 目标 4: <u>培训市场调研人员</u> |

| | | | | | | |
|------------------------|--------------|--------|-----------------|--------|----|----|
| 考核人 | | | 考核日期 | | | |
| 奖惩说明 | | | | | | |
| 目标量化 | 实际完成 | 权重 | 评价标准 | 考核得分 | | |
| | | | | 初核 | 复核 | 得分 |
| 年度内开展市场调研活动次数不少于____次 | ____次 | 20% | 每减少____次，减____分 | | | |
| 年度内提交市场报告数量不少于____份 | ____份 | 20% | 每减少____份，减____分 | | | |
| 市场调研报告提交及时率不低于____% | ____% | 15% | 每降低____%，减____分 | | | |
| 主管领导对调研报告满意度评分不低于____分 | ____分 | 15% | 每减少____分，减____分 | | | |
| 市场调研费用不超过____元 | ____元 | 15% | 每高出____%，减____分 | | | |
| 市场调研人员培训计划完成率____%以上 | ____% | 15% | 每降低____%，减____分 | | | |
| 量化考核得分 | | | | | | |
| 评分标准 | 90 分及以上——优秀 | | | | | |
| | 80～89 分——良好 | | | | | |
| | 70～79 分——尚可 | | | | | |
| | 60～69 分——需改进 | | | | | |
| 60 分以下——不称职 | | | | | | |
| 被考核者 | | 考核者 | | 复核者 | | |
| 签字：日期： | | 签字：日期： | | 签字：日期： | | |

6. 7 销售部各岗位目标量化与考核

6. 7. 1 销售部经理目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|------------------|-------------------------|
| 姓 名: _____ | 目标 1: <u>确保销售任务达成</u> |
| 所属部门: <u>销售部</u> | 目标 2: <u>确保销售回款及时</u> |
| 直接上级: <u>总经理</u> | 目标 3: <u>有效控制销售费用</u> |
| 直接下级: _____ | 目标 4: <u>做好客户管理工作</u> |
| | 目标 5: <u>做好销售人员管理工作</u> |

| 目标责任人 | 目标责任期限 | | ____年__月__日~____年__月__日 | | |
|-------------------|-----------|-------------------|-------------------------|----------|------|
| 奖惩说明 | | | | | |
| 目标项目 | 量化考核指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 考核得分 |
| 销售任务目标 | 销售额（销售量） | 10% | ____万元（吨） | 月度/季度/年度 | |
| | 销售利润目标达成率 | 10% | 达到____% | 月度/季度/年度 | |
| | 市场占有率 | 10% | 达到____% | 季度/年度 | |
| 销售回款目标 | 销售回款率 | 10% | 达到____% | 季度/年度 | |
| | 坏账率 | 10% | 低于____% | 季度/年度 | |
| 成本管理目标 | 销售费用率 | 10% | 低于____% | 季度/年度 | |
| | 销售费用支出额 | 5% | 低于____万元 | 季度/年度 | |
| 客户管理目标 | 客户流失率 | 10% | 低于____% | 年度/年度 | |
| | 客户有效投诉次数 | 10% | 控制在____次以内 | 季度/年度 | |
| 员工管理目标 | 核心员工流失率 | 10% | 低于____% | 年度/季度 | |
| | 培训计划完成率 | 5% | 达到____% | 月度/季度/年度 | |
| 考核得分合计 | | | | | |
| 考核人（签字）： 考核日期： | | 审核人（签字）： 审核日期： | | | |

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

销售部经理目标责任考核方案

一、总则

（一）考核目的

为贯彻落实公司总体发展战略，确保年度销售任务的完成，公司本着公平、公正的原则，对销售部经理进行目标责任考核，以最大限度地调动其工作的积极性和主动性，特制定本方案。

（二）适用范围

本方案适用于销售部经理目标责任考核管理。

二、目标责任考核内容

（一）定量考核内容

销售部经理目标责任定量考核指标由销售计划完成率、销售额增长率、销售费用、销售回款率、客户流失率、新客户开发数量、客户有效投诉次数、核心员工流失率八项内容组成。其权重比例分配和评价标准详见附表 1。

（二）定性考核内容

销售部经理目标责任定性考核由市场信息搜集情况、销售制度执行情况、销售合同签订与管理情况三项内容组成。其权重比例分配和评价标准详见附表 2。

三、考核程序和方法

（一）考核时间

销售部经理目标责任考核实施季度考核与年度考核相结合的方式。其中，季度考核于下一季度第 1 个月的前____日内完成，年度考核于次年 1 月____日前完成。

（二）考核实施程序

- 1.确定考核时间、考核形式、考核具体工作事宜。
- 2.人力资源部组织实施对销售部经理目标责任考核工作。
- 3.人力资源部汇总考核结果。
- 4.组织进行绩效反馈和面谈。

销售部经理目标责任考核方案

四、考核结果申诉

1. 销售部经理对目标责任考核结果如有意见，可在得知考核结果____个工作日内向人力资源部提出申诉，超过申诉期限的，公司将不予受理。
2. 人力资源部接到申诉后，应审查考核记录，确认考核分数，一旦发现漏洞应及时修改，并经销售总监审批后及时公布申诉结果。
3. 公司对于无客观事实依据，仅凭主管臆断的申诉将不予受理。

五、考核结果应用

（一）考核级别划分

销售部经理绩效考核结果分为以下四个级别。

1. 95 分及以上——优秀。
2. 80~94 分——良好。
3. 65~79 分——一般。
4. 65 分以下——较差

（二）基本工资的调整

公司根据销售部经理目标责任考核结果对其基本工资进行调整。其中，绩效考核结果为优秀的，其基本工资上调____级；绩效考核结果为良好和一般的，基本工资不做调整；绩效考核结果为较差的，基本工资下调____级。

（三）绩效奖金的发放

公司根据销售部经理目标责任考核结果确定其绩效奖金发放比例。其中，绩效考核结果为优秀的，发放绩效奖金的 110%；绩效考核结果为良好的，发放绩效奖金的 100%；绩效考核结果为一般的，发放绩效奖金的 75%；绩效考核结果为较差的，不发放绩效奖金。

六、附则

1. 本方案由人力资源部负责解释。
2. 本方案自____年____月____日起实施。

销售部经理目标责任考核方案

附表 1 定量考核内容及评价标准

| 考核指标 | 权重 | 评价标准 |
|----------|-----|-----------------------------------|
| 销售计划完成率 | 15% | 目标值：____%；每降低____%，减____分；扣完为止 |
| 销售额增长率 | 15% | 目标值：____%；每降低____%，减____分；扣完为止 |
| 销售费用 | 10% | 目标值：____万元以下；每超出____%，减____分；扣完为止 |
| 销售回款率 | 10% | 目标值：____%；每降低____%，减____分；扣完为止 |
| 客户流失率 | 10% | 目标值：____%以内；每高出____%，减____分；扣完为止 |
| 新客户开发数量 | 5% | 目标值：____家；每减少____家，减____分；扣完为止 |
| 客户有效投诉次数 | 5% | 目标值：0 次；每出现____次，减____分；扣完为止 |
| 核心员工流失率 | 5% | 目标值：____%以内；每超出____%，减____分；扣完为止 |

附表 2 定性考核内容及评价标准

| 考核指标 | 权重 | 评价标准 |
|-------------|-----|--|
| 销售制度执行情况 | 10% | 部门工作人员每出现 1 起违反销售制度的行为，减____分；造成恶劣影响的，该项不得分 |
| 销售合同签订与管理情况 | 10% | 每出现 1 起销售合同未按规定签订情况，减____分；每出现 1 份销售合同文本未归档，减____分 |
| 市场信息搜集情况 | 5% | 每发现 1 次市场信息未得到及时反馈，减____分 |

6.7.2 区域主管目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|--------------------|------------------------|
| 姓 名: _____ | 目标 1: <u>完成区域销售任务</u> |
| 所属部门: <u>销售部</u> | 目标 2: <u>拓展区域销售市场</u> |
| 直接上级: <u>销售部经理</u> | 目标 3: <u>维护客户资源</u> |
| 直接下级: _____ | 目标 4: <u>做好下属员工的管理</u> |

| | | | | | | |
|------------------|--------------|--------|--------------------|--------|----|----|
| 考核人 | | | 考核日期 | | | |
| 奖惩说明 | | | | | | |
| 目标量化 | 实际完成 | 权重 | 评价标准 | 考核得分 | | |
| | | | | 初核 | 复核 | 得分 |
| 区域行销计划编制及时率达100% | ____% | 5% | 未在规定时间内提交，减____分/次 | | | |
| 销售计划达成率达____% | ____% | 20% | 每降低____%，减____分 | | | |
| 市场占有率达____% | ____% | 10% | 每降低____%，减____分 | | | |
| 新增客户数量达____家 | ____家 | 15% | 每少____家，减____分 | | | |
| 销售毛利率高于____% | ____% | 10% | 每降低____%，减____分 | | | |
| 销售回款率高于____% | ____% | 10% | 每降低____%，减____分 | | | |
| 销售费用率低于____% | ____% | 10% | 每高____%，减____分 | | | |
| 客户有效投诉次数低于__次 | ____次 | 10% | 每超出____次，减____分 | | | |
| 员工违纪次数为0次 | ____次 | 10% | 每有1次，减____分 | | | |
| 量化考核得分 | | | | | | |
| 评分标准 | 90 分及以上——优秀 | | | | | |
| | 80～89 分——良好 | | | | | |
| | 70～79 分——尚可 | | | | | |
| | 60～69 分——需改进 | | | | | |
| | 60 分以下——不称职 | | | | | |
| 被考核者 | | 考核者 | | 复核者 | | |
| 签字：日期： | | 签字：日期： | | 签字：日期： | | |

6. 7. 4 大客户主管目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|--|--|
| 姓 名: _____ 所属部门: <u>销售部</u> 直接上级: <u>销售经理</u> 直接下级: _____ | 目标 1: <u>落实大客户开发计划</u> 目标 2: <u>达成大客户开发目标</u> 目标 3: <u>做好大客户维护工作</u> 目标 4: <u>做好所属员工的管理</u> |

| | | | | | | |
|--------------------|--------------|--------|-----------------|--------|----|----|
| 考核人 | | | 考核日期 | | | |
| 奖惩说明 | | | | | | |
| 目标量化 | 实际完成 | 权重 | 评价标准 | 考核得分 | | |
| | | | | 初核 | 复核 | 得分 |
| 大客户调研计划完成率不低于____% | ____% | 15% | 每降低____%，减____分 | | | |
| 销售目标完成率达____% | ____% | 20% | 每降低____%，减____分 | | | |
| 大客户流失数不超过____家 | ____家 | 15% | 每超出____家，减____分 | | | |
| 大客户有效投诉次数不超过____次 | ____次 | 15% | 每多出 1 次，减____分 | | | |
| 大客户意见反馈及时率达到100% | ____% | 15% | 每降低____%，减____分 | | | |
| 大客户回访率达____% | ____% | 10% | 每降低____%，减____分 | | | |
| 大客户维护费用低于____元 | ____元 | 10% | 每超出____%，减____分 | | | |
| 量化考核得分 | | | | | | |
| 评分标准 | 90 分及以上——优秀 | | | | | |
| | 80～89 分——良好 | | | | | |
| | 70～79 分——尚可 | | | | | |
| | 60～69 分——需改进 | | | | | |
| | 60 分以下——不称职 | | | | | |
| 被考核者 | | 考核者 | | 复核者 | | |
| 签字：日期： | | 签字：日期： | | 签字：日期： | | |

6. 7. 6 电话销售员目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|--------------------|-----------------------|
| 姓 名: _____ | 目标 1: <u>搜集整理客户信息</u> |
| 岗位名称: <u>电话销售员</u> | 目标 2: <u>达成销售工作目标</u> |
| 所属部门: <u>销售部</u> | 目标 3: <u>做好销售回款工作</u> |
| 直接上级: _____ | 目标 4: <u>维护好客户关系</u> |

| 绩效考核说明 | | | | | |
|------------|-----------|-----|-----------------------------------|------------|----|
| 本次考核周期 | | | | 本次考核得分 | |
| 其他奖惩说明 | | | | | |
| 本期考核内容 | | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | 权重 | 评分标准 | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 电话营销销售额 | 20% | 目标值__元; 每降低__%, 减__分 | 销售部 | |
| 2 | 销售计划完成率 | 20% | 目标值__%; 每降低__%, 减__分 | 销售部 | |
| 3 | 电话销售额增长率 | 15% | 目标值__%; 每降低__%, 减__分 | 销售部 | |
| 4 | 电话销售回款率 | 15% | 目标值__%; 每降低__%, 减__分 | 销售部 财务部 | |
| 5 | 客户回访率 | 15% | 目标值__%; 每降低__%, 减__分 | 销售部 | |
| 6 | 客户投诉处理及时率 | 15% | 目标值 100%; 每有 1 次未在规定时间内处理完毕, 减__分 | 客服部 | |
| 下期重点改进目标设定 | | | | | |
| 改进目标 1 | | | | | |
| 改进目标 2 | | | | | |
| 考核人(签字): | | | 审核人(签字): | | |
| 考核日期: | | | 审核日期: | | |

6.9 客户服务部各岗位目标量化与考核

6.9.1 客户服务部经理目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|---|---|
| 姓 名: _____ 所属部门: <u>客户服务部</u> 直接上级: <u>客户服务部经理</u> 直接下级: _____ | 目标 1: <u>组织做好客户接待与服务工作</u> 目标 2: <u>组织做好客户投诉处理工作</u> 目标 3: <u>指导做好客户资料分析管理工作</u> 目标 4: <u>负责下属员工的培训、考核</u> <u>与日常工作</u> |

| 目标责任人 | | 目标责任期限 | ____年__月__日~____年__月__日 | | |
|----------|-----------|--------|-------------------------|-------|------|
| 奖惩说明 | | | | | |
| | | | | | |
| 工作目标 | 量化考核指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 考核得分 |
| 客户接待与服务 | 平均响应速度 | 15% | ____分钟以内 | 季度/年度 | |
| | 客户回访率 | 15% | ____% | 季度/年度 | |
| | 费用预算达成率 | 15% | ____% | 季度/年度 | |
| 客户投诉处理 | 客户意见反馈及时率 | 15% | ____% | 季度/年度 | |
| | 投诉解决率 | 10% | ____% | 季度/年度 | |
| 客户档案信息管理 | 客户信息准确率 | 10% | ____% | 年度 | |
| 员工管理目标 | 培训计划完成率 | 10% | ____% | 年度 | |
| | 员工考核达标率 | 10% | ____% | 季度/年度 | |
| 考核得分合计 | | | | | |
| | | | | | |
| 考核人（签字）: | | | 审核人（签字）: | | |
| 考核日期: | | | 审核日期: | | |

客户服务部经理目标责任考核方案

一、目的

为明确双方工作目标、工作责任，以确保客户部经理各项工作目标如期完成，特制定本目标责任考核方案。

二、责任期限

____年____月____日～____年____月____日。

三、主要职责

1. 负责公司售后服务管理。
2. 提高客户服务质量。
3. 组织做好客户投诉处理。
4. 组织做好客户档案资料管理。

四、工作目标与考核

（一）业绩目标

1. 客户费用的控制情况。绩效目标值控制在预算之内，每超出预算____%，减____分。
2. 服务响应时间。在接到客户需求后____分钟内予以回复，每有1次超出此标准，减____分。
3. 客户投诉解决率达到____%。每降低____%，减____分；客户投诉解决率低于____%，该项得分为0。
4. 客户回访率达到____%。每降低____%，减____分；客户投诉解决率低于____%，该项得分为0。
5. 客户档案完好率达到____%。规定收集的内容每有1项缺失、遗漏，减____分。

（二）管理目标

1. 建议有助于完善流程或制度，加____分/次。
2. 未发生有责重复投诉，否则减____分/次。

客户服务部经理目标责任考核方案

3.企业形象的建设与维护。客户满意度评价达到____分，每低____分，减____分。

4.对下属员工的行为管理。下属员工无重大违反企业规章制度的行为，每有 1 例，减____分。

5.人力资源工作的开展。绩效工作未按照要求有序开展，减____分；培训无计划，减____分。部门培训计划完成率应达到 100%，每有 1 项培训未按时完成的，减____分。

五、附则

1. 本方案未尽事宜由公司另行规定。

2. 本公司在经营环境发生重大变化或发生其他情况时，有权修改此方案。

6. 9. 2 客户关系主管目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|--|--|
| 姓 名: _____ 所属部门: <u>客户服务部</u> 直接上级: <u>客户关系主管</u> 直接下级: _____ | 目标 1: <u>制定并实施客户提案制度</u> 目标 2: <u>维护与客户的合作关系</u> 目标 3: <u>协助处理客户投诉事件</u> |

| | | | | | | | |
|----------------------|---|----------------------|------------------|----------------------|----|----|--|
| 考核人 | | | | 考核日期 | | | |
| 奖惩说明 | | | | | | | |
| 目标量化 | 实际完成 | 权重 | 评价标准 | 考核得分 | | | |
| | | | | 初核 | 复核 | 得分 | |
| 核心客户保有率达____% | ____% | 20% | 每降低____%，减____分 | | | | |
| 大客户流失率控制在____%以内 | ____% | 20% | 每增加____%，减____分 | | | | |
| 客户投诉解决率达____% | ____% | 15% | 每降低____%，减____分 | | | | |
| 客户维护费用控制在预算范围内 | ____元 | 15% | 每超预算____%，减____分 | | | | |
| 客户关系报告提交及时率达____%以上 | ____% | 5% | 报告延迟提交，减____分/次 | | | | |
| 客户满意度评分不低于__分 | ____分 | 10% | 每降低____分，减____分 | | | | |
| 内部相关部门满意度评分不低于____分 | ____分 | 15% | 每降低____分，减____分 | | | | |
| 量化考核得分 | | | | | | | |
| 评分标准 | 90 分及以上——优秀 80～89 分——良好 70～79 分——尚可 | | | | | | |
| | 60～69 分——需改进 60 分以下——不称职 | | | | | | |
| 被考核者 | | 考核者 | | 复核者 | | | |
| 签字： 日期： | | 签字： 日期： | | 签字： 日期： | | | |

6. 10 售后服务部各岗位目标量化与考核

6. 10. 1 售后服务部经理目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|--------------------|---------------------------|
| 姓 名: _____ | 目标 1: <u>组织做好售后服务管理</u> |
| 所属部门: <u>售后服务部</u> | 目标 2: <u>组织做好客户管理工作</u> |
| 直接上级: <u>营销总监</u> | 目标 3: <u>整理和反馈客户意见和建议</u> |
| 直接下级: _____ | 目标 4: <u>做好部门成本控制</u> |
| | 目标 5: <u>做好部门所属员工管理</u> |

| 目标责任人 | | 目标责任期限 | ____年__月__日~____年__月__日 | | |
|--------------|-----------------------|--------|-------------------------|----------|------|
| 奖惩说明 | | | | | |
| 目标项目 | 量化考核指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 考核得分 |
| 售后服务工作 目标 | 投诉受理及时率 | 15% | ____% | 月度/季度/年度 | |
| | 维修处理及时率 | 15% | ____% | 月度/季度/年度 | |
| | 售后服务一次性成功率 | 15% | ____% | 月度/季度/年度 | |
| 客户管理工作 目标 | 客户满意度评分 | 10% | 不低于____分 | 年度 | |
| | 客户投诉响应及时率 | 10% | ____% | 月度/季度/年度 | |
| | 客户投诉处理满意率 | 15% | ____% | 年度 | |
| 费用控制目标 | 预算费用达成率 | 10% | ____% | 季度/年度 | |
| 员工管理目标 | 部门员工违反售后服务 管理制度的次数 | 5% | 0 次 | 年度 | |
| | 员工流失率 | 5% | 不高于____% | 季度/年度 | |
| 考核得分合计 | | | | | |
| 考核人（签字）： | | | 审核人（签字）： | | |
| 考核日期： | | | 审核日期： | | |

售后服务部经理目标责任考核方案

一、总则

（一）考核目的

为加强对售后服务部经理的管理，提高售后服务部工作质量和水平，依据公司相关考核管理制度，结合售后服务部经理的岗位特点，特制定本考核方案。

（二）考核原则

- 1.公平、公开的原则。
- 2.多角度、全方面考核的原则。

二、目标责任考核管理

（一）考核频率

- 1.季度考核。考核于每季度第一个月的____日前完成（遇节假日顺延）。
- 2.年度考核。每年度考核1次，考核于次年的1月____日前完成（遇节假日顺延）。

（二）目标责任考核的内容

对售后服务部经理目标责任考核主要从投诉受理及时率、维修处理及时率、售后服务一次性成功率等八个方面进行考核，详情见附表1。

（三）考核申诉处理

售后服务部经理如对考核结果存在异议，可在得知考核结果____个工作日内向人力资源部提出申诉，超过申诉期限的，公司将不予受理。

（四）考核结果应用

依据公司绩效考核管理办法，将售后服务部经理目标责任考核结果划分为优秀、合格、基本合格、不合格四个等级。其中，季度考核作为售后服务部经理季度奖金发放的依据，具体的发放标准详见附表2；年度考核作为年终奖金、职务晋升等决策的依据。

三、附则

1. 本方案未尽事宜由公司另行规定。
2. 本方案自____年____月____日起实施。

售后服务部经理目标责任考核方案

附表 1 客户回访量化考核表

| 考核项目 | 权重 | 评分标准 |
|-----------------|-----|--|
| 投诉受理及时率 | 15% | 及时对客户投诉做出处理；每发生 1 起客户投诉未及时处理情况，减____分；造成恶劣影响的，该项不得分 |
| 维修处理及时率 | 15% | 组织相关工作人员做好维修工作；每发生 1 次维修处理不及时，减____分 |
| 售后服务一次成功率 | 10% | 售后服务一次性成功率不低于____%；每降低____%，减____分 |
| 因售后服务不佳而被媒体曝光次数 | 10% | 在售后服务过程中，因服务不佳而被媒体曝光次数每出现 1 次，该项不得分 |
| 客户满意度评分 | 20% | 客户对售后服务工作满意度评分不低于____分；每降低____分，减____分；低于____分；该项不得分 |
| 费用控制情况 | 10% | 售后服务费用控制在预算范围内；每超过预算____%，减____分；超过____%，该项不得分 |
| 售后服务规范的执行 | 10% | 每发生 1 起部门员工违反售后服务规范的行为，减____分 |
| 售后服务资料完整性 | 10% | 每发生 1 份售后服务资料丢失，减____分 |

附表 2 绩效考核结果应用

| 考核得分 | 考核结果 | 季度奖金 |
|-----------|------|-------|
| 95 分及以上 | 优秀 | ____元 |
| 80~94 分 | 合格 | ____元 |
| 65 分~79 分 | 基本合格 | ____元 |
| 64 分及以下 | 不合格 | ____元 |

6. 10. 4 售后服务专员目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|---------------------|-----------------------|
| 姓 名: _____ | 目标 1: <u>接听客户电话</u> |
| 岗位名称: <u>售后服务专员</u> | 目标 2: <u>受理客户投诉</u> |
| 所属部门: <u>售后服务部</u> | 目标 3: <u>收集反馈客户意见</u> |
| 直接上级: <u>售后服务主管</u> | 目标 4: <u>文件的归档管理</u> |

| 绩效考核说明 | | | | | |
|------------|-----------|-----|---------------------|----------------|----|
| 本次考核周期 | | | | 本次考核得分 | |
| 其他奖惩说明 | | | | | |
| 本期考核内容 | | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | 权重 | 评分标准 | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 客户意见反馈及时率 | 15% | 未在规定时间内完成, 减____分/次 | 售后服务部 | |
| 2 | 报修及时率 | 15% | 每降低____%, 减____分 | 售后服务部 | |
| 3 | 客户回访率 | 20% | 每降低____%, 减____分 | 售后服务部 | |
| 4 | 客户投诉次数 | 20% | 每出现 1 次, 减____分 | 客户服务部 售后服务部 | |
| 5 | 资料完整率 | 15% | 每缺失 1 份, 减____分 | 售后服务部 | |
| 6 | 违反规章制度次数 | 15% | 每出现 1 次, 减____分 | 售后服务部 | |
| 下期重点改进目标设定 | | | | | |
| 改进目标 1 | | | | | |
| 改进目标 2 | | | | | |
| 考核人 (签字): | | | 审核人 (签字): | | |
| 考核日期: | | | 审核日期: | | |

6. 11 销售人员薪酬体系设计

6. 11. 5 销售一线人员薪酬方案设计

| | | | |
|------|--------------------|------|--|
| 方案名称 | 网络科技公司销售一线人员薪酬方案设计 | 编制部门 | |
| | | 执行部门 | |

一、薪酬方案设计目标

1. 符合公司整体经营战略的需要。
2. 保证公司的薪酬水平对外具有竞争性。
3. 保证公司的薪酬体系对内具有公平性。

二、一线销售人员薪酬构成

一线销售人员的薪酬构成由底薪、提成、奖金、福利与保险等部分组成。各部门的具体构成及比例分配如下所示。

（一）底薪

根据工作评价确定一线销售人员的工作年限、业绩水平等情况，将其划归相应的岗位类型中，以保证其薪资体系在公司内部的公平性。同时，在薪资调查的基础上确保其薪资水平不低于社会同行业平均水平。

一线销售人员底薪标准

| 岗位名称 | 工作年限 | 签单任务量 | 底薪标准 |
|-------------------------|-------|---------------|-------|
| 资深销售员 | 8 年以上 | ____万元/月以上 | ____元 |
| 高级销售员 | 5~7 年 | ____~____万元/月 | ____元 |
| 中级销售员 | 2~4 年 | ____~____万元/月 | ____元 |
| 初级销售员 | 2 年以下 | ____万元/月 | ____元 |
| 说明：年签单任务量按上年度签单完成情况进行核定 | | | |

（二）提成

佣金是公司根据一线销售人员每月完成的利润额多少，从中提取一定比例作为提成。具体的提成比例标准如下表所示。

一线销售人员提成比例

| 每月计划完成销售额 | 完成目标比例 | 提成比例 |
|-----------|----------|-------------|
| ____万元 | 0~40% | ____% |
| | 41%~70% | ____% |
| | 71%~100% | ____% |
| | 超额完成任务 | 超额部分加发____% |

（三）奖金

1.公司建立特殊贡献奖、销售成本节约奖、建议奖等奖项，每半年评选一次。对于在销售业绩、销售成本控制、有效建议提成等方面做出突出贡献的一线销售人员，分别给予____~____元不等的现金奖励。

2.销售部根据一线销售人员工作情况，在完成销售计划的前提下每年评选出一名“优秀销售员”，给予____元激励奖金。

（四）福利与保险

一线销售人员应参与的法定福利与保险，其项目水平以国家、地区以及公司的规定为准。

三、薪酬日常管理

（一）薪酬核发

每月____日支付一线销售人员上月薪酬，如遇节假日提前支付。

（二）薪酬体系维护和调整

1.一线销售人员在工作中若发现不正当销售行为，一经查实取消其领取奖金的资格，情节严重者予以辞退。

2.公司将根据市场薪酬水平、公司整体经营状况、销售部整体业绩状况等对一线销售人员的薪酬体系进行定期维护和调整。

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| 编制人员 | | 审核人员 | | 批准人员 | |
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 | |

6. 11. 7 销售辅助人员薪酬方案设计

| | | | |
|------|--------------|------|--|
| 方案名称 | 销售辅助人员薪酬方案设计 | 编制部门 | |
| | | 执行部门 | |

一、薪酬方案设计目的

为调动销售辅助人员工作的积极性，推进公司销售工作的顺利开展，依据公司的经营特点，结合销售辅助人员的工作特点，特制定本方案。

二、销售辅助人员薪酬构成

销售辅助人员薪酬结构由基本工资、年终奖金、社会保险等部分组成。

（一）基本工资

销售辅助人员主要负责协助销售人员完成日常销售工作。销售辅助人员基本工资同其日常工作的完成情况直接挂钩，每月____日发放，节假日提前发放。具体发放比例如下表所示。

销售辅助人员基本工资发放比例

| 基本工资金额 | 绩效考核得分 | 基本工资 |
|---------|----------------|------|
| ____元/月 | 考核得分>90 分 | 110% |
| | 75 分<考核得分≤90 分 | 100% |
| | 60 分<考核得分≤75 分 | 85% |
| | 考核得分≤60 分 | 50% |

（二）年终奖金

销售辅助人员年终奖金的发放依据所服务销售对象的销售任务完成情况确定，于每年 1 月____日发放。具体比例如下表所示。

销售辅助人员年终奖金发放标准

| 销售任务完成情况 | 基本工资 |
|----------|-------------|
| 95%及以上 | 发放年终奖金____元 |
| 80%~94% | 发放年终奖金____元 |
| 80%以下 | 不发放年终奖金 |

（三）社会保险

销售辅助人员福利待遇按照公司薪酬福利制度的规定执行。

三、销售辅助人员月度考核办法

为调动销售辅助人员工作的积极性与主动性，销售部每月对销售辅助人员进行一次考核于，每月____日前完成。具体的考核内容如下表所示。

销售辅助人员月度考核内容

| 考核内容 | 权重 | 考核评价标准 | 得分 |
|--------------|-----|---|----|
| 考勤情况 | 10% | 每迟到/早退 1 次，扣____分；病假 1 天，减____分；每请事假 1 天，减____分；每旷工 1 天，减____分 | |
| 信息收集、整理、分析情况 | 30% | 每发生 1 次因信息收集不及时情况，减____分；每发生 1 次因信息分析不准确导致经济损失，减____分 | |
| 销售统计报表完成情况 | 20% | 每出现 1 次工作拖拉，销售统计报表提交不及时，减____分；每发现 1 处统计表数据不准确，减____分；发现报表数据严重失实的，该项不得分 | |
| 出库单开具情况 | 15% | 每发生 1 起出库单票据开出错误，造成公司利益受损，减____分；造成重大利益损失的，该项不得分 | |
| 资料管理情况 | 15% | 每发现 1 份资料丢失、泄露，减____分；每发现 1 份有效资料损毁，减____分；造成严重后果的，该项不得分 | |
| 领导满意度评分 | 10% | 销售部门主管领导对销售辅助人员考核期内工作情况满意度评分不低于____分；每降低____分，减____分 | |

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| 编制人员 | | 审核人员 | | 批准人员 | |
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 | |

6. 11. 8 销售专员提成方案设计

| | | | |
|------|------------|------|--|
| 方案名称 | 销售专员提成方案设计 | 编制部门 | |
| | | 执行部门 | |

一、目的

为了提高销售专员的工作积极性，提升公司产品市场份额，特制定本提成方案。

二、工资构成

销售专员的工资形式是底薪+提成。

三、销售提成设计

（一）按产品类别设计

为了提高销售专员推广新产品的积极性，在设计提成比例时，应采用加权平均完成率的方法进行，具体如下表所示。

按产品类别设计提成表

| 产品类别 | 任务完成率 | 权重 | 加权平均完成率（M） | 提成比例 |
|----------|---|-----|----------------------|-------|
| 产品 A（成熟） | a | 30% | $M < 50\%$ | ____% |
| 产品 B | b | 20% | $50\% \leq M < 70\%$ | ____% |
| 产品 C | c | 20% | $70\% \leq M < 80\%$ | ____% |
| 产品 D（新品） | d | 30% | $M \geq 80\%$ | ____% |
| 备注 | 1. 加权平均完成率= $a \times 30\% + b \times 20\% + c \times 20\% + d \times 30\%$ 2. 提成计算基数为实际到账货款额，即提成=回款额×提成比例 | | | |

（二）销售业绩设计

为了迅速占领市场，提高市场占有率，应按照销售业绩设计销售专员的提成比例，具体提成比例如下表所示。

按销售业绩设计的提成比例表

| 等级 | 月度销售额 (Q) | 提成比例 |
|----|--|-------|
| 1 | $Q < 10$ 万元 | ____% |
| 2 | $10 \text{ 万元} \leq Q < 20 \text{ 万元}$ | ____% |
| 3 | $20 \text{ 万元} \leq Q < 30 \text{ 万元}$ | ____% |
| 4 | $Q \geq 30 \text{ 万元}$ | ____% |
| 备注 | 销售提成=实际回款额×提成比例 | |

(三) 按毛利润设计

为了迅速占领市场, 提高公司销售量, 应按销售产品的毛利润设计提成比例。假设销售专员月度销售任务量为 150 万元, 未完成销售任务, 只发放底薪; 超额完成部分, 按下表的提成标准计提提成奖励。

提成标准表

| 月度销售额 (Q) | 提成比例 | 核算公式 |
|--|---|------------------------|
| $150 \text{ 万元} \leq Q < 200 \text{ 万元}$ | ____% | 提成=超额部分的毛利润×____%+业务支出 |
| $200 \text{ 万元} \leq Q < 300 \text{ 万元}$ | ____% | 提成=超额部分的毛利润×____%+业务支出 |
| $300 \text{ 万元} \leq Q < 500 \text{ 万元}$ | ____% | 提成=超额部分的毛利润×____%+业务支出 |
| $Q \geq 500 \text{ 万元}$ | ____% | 提成=超额部分的毛利润×____%+业务支出 |
| 备注 | 1. 业务支出包括销售人员工作期间的差旅费、通信费、资料费等。业务支出的具体额度经财务部核算, 超出部分由业务员自行承担 2. 毛利润额=销售收入-销售成本 | |

四、销售提发放

1. 提成与该销售专员服务客户的付款情况对应。
2. 每季度统计一次客户的付款数额, 同时计算该销售专员提成的数额。
3. 每年年底核算并发放销售专员当面提成应发数额。
4. 销售专员合作完成的项目, 销售经理根据实际情况, 在征求有关人员意见后, 确定分配方案。
5. 销售专员提成的个人所得税依法由公司代扣代缴。

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| 编制人员 | | 审核人员 | | 批准人员 | |
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 | |

6. 11. 9 销售人员薪酬制度设计

| | | | |
|---|----------------|----|--|
| 制度名称 | ××公司销售人员薪酬管理制度 | 版本 | |
| | | 页次 | |
| 第 1 章 总则 | | | |
| 第 1 条 目的 | | | |
| 为适应公司经营发展需要，有效调动销售人员工作的积极性与主动性，提升销售业绩，促进公司经营目标的有效达成，依据公司薪酬管理规定，结合销售人员工作特点，特制定本制度。 | | | |
| 第 2 条 适用范围 | | | |
| 公司销售人员薪酬管理各项工作均参照本制度执行（销售总监除外）。 | | | |
| 第 2 章 销售人员薪酬构成 | | | |
| 第 3 条 销售人员薪酬由基本工资、销售提成、补贴、单项奖奖金、福利保险等项目共同构成。 | | | |
| 第 4 条 销售人员基本工资根据销售人员的业务水平、行业经验、学历及职位等因素综合确定。销售人员基本工资标准共分为 10 个等级，具体的划分依据和工资标准参见“××公司销售人员基本工资划分标准表”（附表 1）。 | | | |
| 第 5 条 销售人员销售提成依据销售产品类别和销售业绩等因素确定，并区分为计划指标内、超出计划指标。计算公式为：销售提成=（定额范围内销售额×定额范围内销售提成比例）+（超出定额范围的销售额×超出定额范围的销售提成比例）。销售人员提成比例参见“××公司销售人员提成比例标准表”（附表 2）。 | | | |
| 第 6 条 销售人员享受以下补贴项目。 | | | |
| 1. 长途交通费实行实报实销。 | | | |
| 2. 出差期间住宿补贴县区____元/天，省辖市____元/天。 | | | |
| 3. 出差期间饭费补贴县区____元/天，省辖市____元/天。 | | | |
| 第 7 条 公司根据需要，分别设立销售状元奖、新客户开发奖、费用节约奖等。具体的奖项及奖励标准参见“××公司销售人员单项奖金设置类别及发放标准表”（附表 3）。 | | | |
| 第 8 条 销售人员享受国家规定的福利保险项目。 | | | |
| 第 3 章 销售人员薪酬发放与调整 | | | |
| 第 9 条 薪酬发放时间 | | | |
| 销售人员薪酬于每月____日发放，遇节假日提前发放。 | | | |
| 第 10 条 销售人员发生协议外让利、呆死账问题时，将按以下规定进行处罚。 | | | |
| 1. 销售人员出现协议外让利，金额在____万元以下的，扣发此签单项目提成的____%；金额在____万元至____万元的，扣发此签单项目提成的____%；金额在____万元以上的，扣发当月全部基本工资和此签单项目全部销售提成。 | | | |

2. 销售人员签单项目中, 发生呆死账情况, 不予计算此签单项目的销售提成。

3. 销售人员未在规定时间内提交已收回款项, 处以____元/次的罚款; 如遇特殊情况, 需经销售部经理和财务部经理审批同意。

4. 销售人员出现____次迟报报表或____次报表不符合公司规定的, 扣当月销售提成的____%; 每出现1次报表失真, 扣当月销售提成的____%。

第 11 条 薪酬调整

为了更加合理地确定销售人员的薪酬, 全面考核销售人员的贡献, 公司将根据行业发展及自身经营情况对销售人员的基本工资和提成比例做出适当调整。

第 12 条 离职销售人员薪酬发放

销售人员离职, 必须办理工作移交, 并协助对剩余款项的回收。待所有工作均交接完毕之后方能办理薪酬结算手续。

第 4 章 附则

第 13 条 本制度由公司人力资源负责解释。

第 14 条 本制度自公布之日起实施。

第 5 章 附表

附表 1 ××公司销售人员基本工资划分标准表

| 职务类型 | 岗位级别 | 基本工资标准 | 划分依据 |
|------|-------|---------|--|
| 销售经理 | 经理一级岗 | ____元/月 | 在经理二级岗工作满 3 年, 且年度考核结果均为优秀以上档次 |
| | 经理二级岗 | ____元/月 | 在经理三级岗工作满 1 年, 不满 3 年, 且年度考核结果均为良好以上档次 |
| | 经理三级岗 | ____元/月 | 担任销售主管职务满 1 年 |
| 销售主管 | 主管一级岗 | ____元/月 | 在主管二级岗工作满 3 年, 且年度考核结果均为优秀以上档次 |
| | 主管二级岗 | ____元/月 | 在主管三级岗工作满 1 年, 不满 3 年, 且年度考核结果均为良好以上档次 |
| | 主管三级岗 | ____元/月 | 担任销售主管职务不满 1 年 |
| 销售专员 | 资深 | ____元/月 | 担任高级业务员满 3 年, 上考核年度签单业务量高____万元 |
| | 高级 | ____元/月 | 担任中级业务员 2 年, 上一考核年度签 |

| | | | |
|--|----|---------|---|
| | | | 单业务量高于____万元，低于____万元 |
| | 中级 | ____元/月 | 担任初级业务员满1年，上一考核年度 签单业务量高于____万元，低于____万元 |
| | 初级 | ____元/月 | 从事销售工作不满1年，上一考核年度 签单业务量低于____万元 |

附表2 ××公司销售人员提成比例标准表

| 销售产品类型 | 销售定额 | 定额范围内的销售提成比例 | 超出定额的销售提成比例 |
|-------------------|-------------|--------------|-------------|
| A类产品 | 资深销售员____万元 | ____% | ____% |
| | 高级销售员____万元 | ____% | ____% |
| | 中级销售员____万元 | ____% | ____% |
| | 初级销售员____万元 | ____% | ____% |
| B类产品 | 资深销售员____万元 | ____% | ____% |
| | 高级销售员____万元 | ____% | ____% |
| | 中级销售员____万元 | ____% | ____% |
| | 初级销售员____万元 | ____% | ____% |
| C类产品 | 资深销售员____万元 | ____% | ____% |
| | 高级销售员____万元 | ____% | ____% |
| | 中级销售员____万元 | ____% | ____% |
| | 初级销售员____万元 | ____% | ____% |
| 说明：销售额以最终回款额为标准计算 | | | |

附表3 ××公司销售人员单项奖金设置类别及发放标准表

| 奖金类别 | 计发标准 |
|--------|---|
| 销售状元奖 | 依据考核年度签销售总额进行计算，年销售总额最高者即可获此奖励，奖励标准为____元 |
| 新客户开发奖 | 依据考核年度新开发客户总数量进行计算，其中签单量在____万元以上的大客户计为2个客户，新开发客户数量最多者即可获此奖励，奖励标准为____元 |
| 费用节约奖 | 考核年度费用支出额除以年销售额为标准计算，数值最小者即可获此奖励，奖励标准为____元 |

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| 编制部门 | | 审核部门 | | 批准部门 | |
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 | |

第 7 章 技术研发类人员量化考核与薪酬体系设计

7. 1 技术部量化分析与量化考核

7. 1. 1 技术部量化管理分析

依据技术部职责提取的量化考核项目如图 7-1 所示。

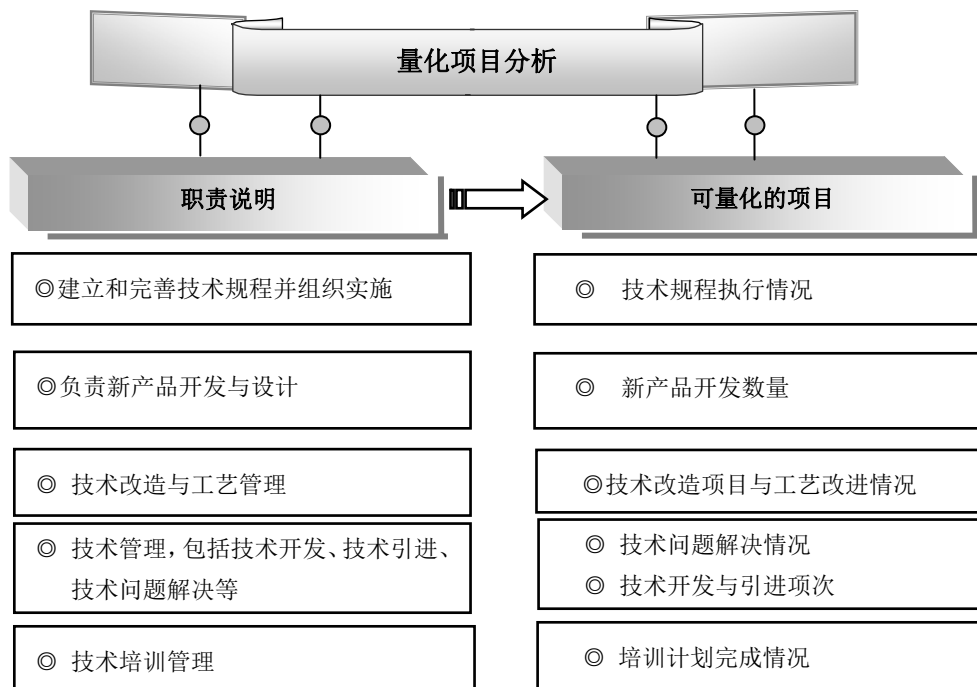


图 7-1 技术部量化考核项目

7. 1. 2 技术部量化指标设计

根据技术部工作目标设计的量化考核指标如图 7-2 所示。

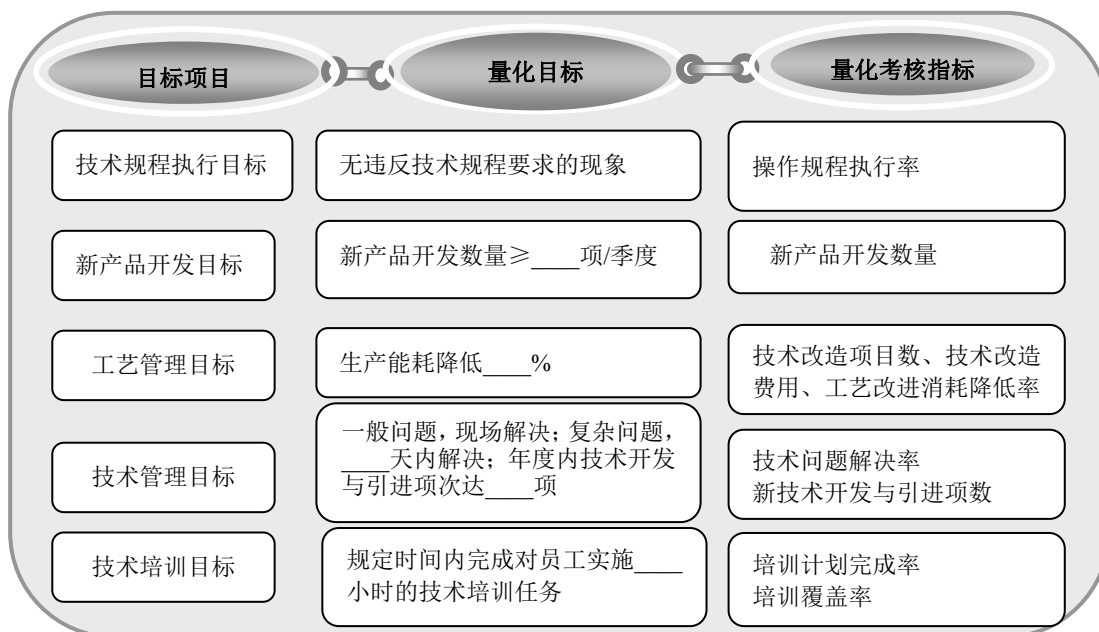


图 7-2 技术部量化考核指标

7. 2 研发部量化分析与量化考核

7. 2. 1 研发部量化管理分析

依据研发部职责提取的量化考核项目如图 7-4 所示。

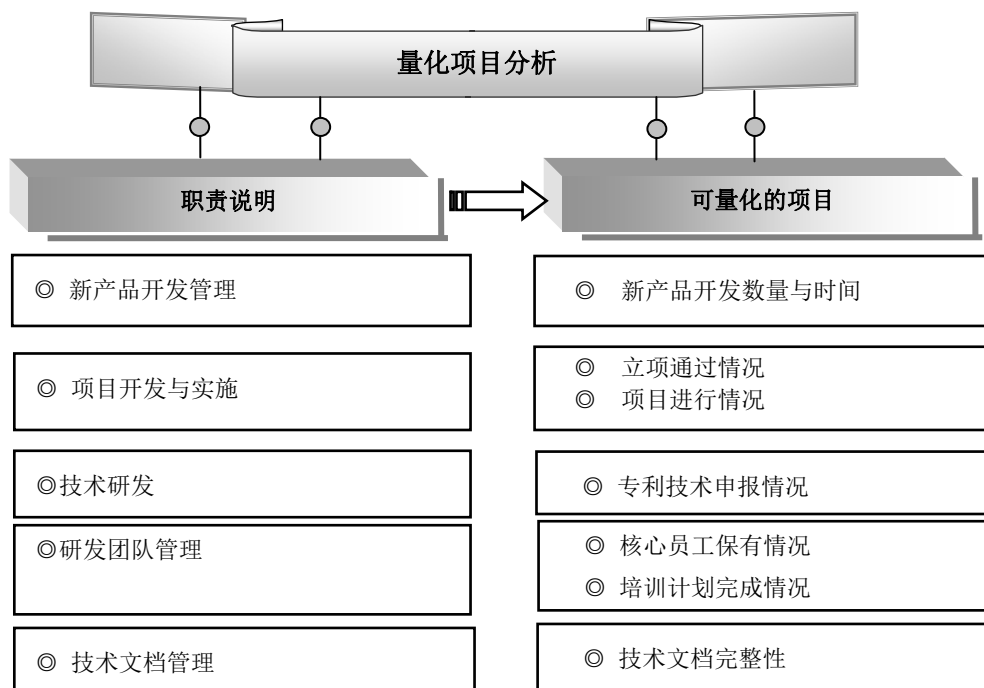


图 7-4 研发部量化考核项目

7.2.2 研发部量化指标设计

根据研发部工作目标设计的量化考核指标如图 7-5 所示。

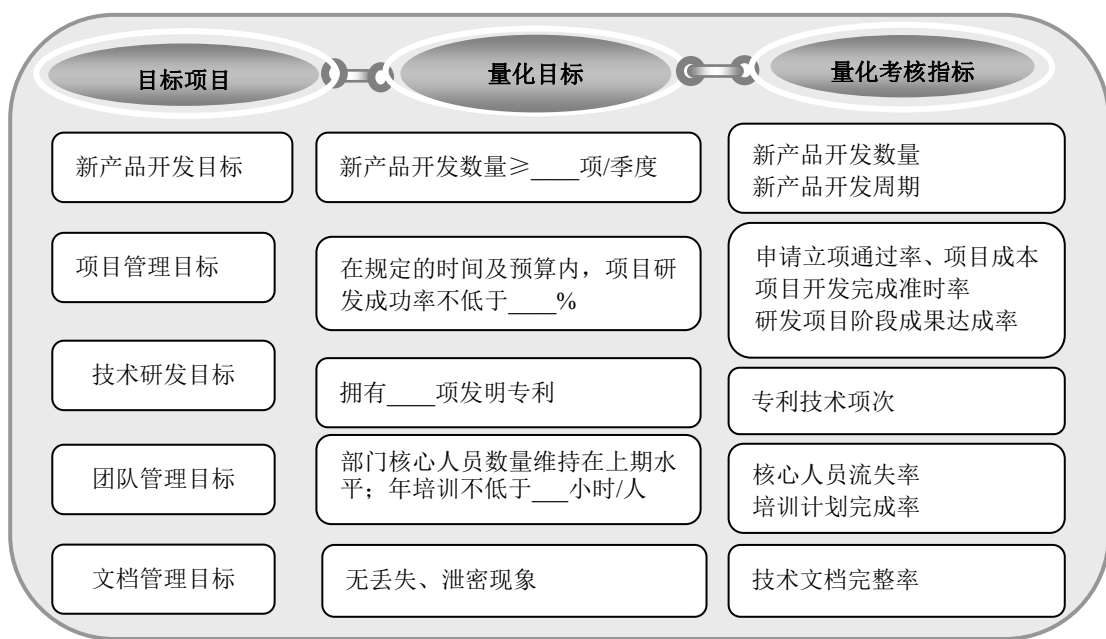


图 7-5 研发部量化考核指标

7.3 设计部量化分析与量化考核

7.3.1 设计部量化管理分析

依据设计部职责提取的量化考核项目如图 7-7 所示。

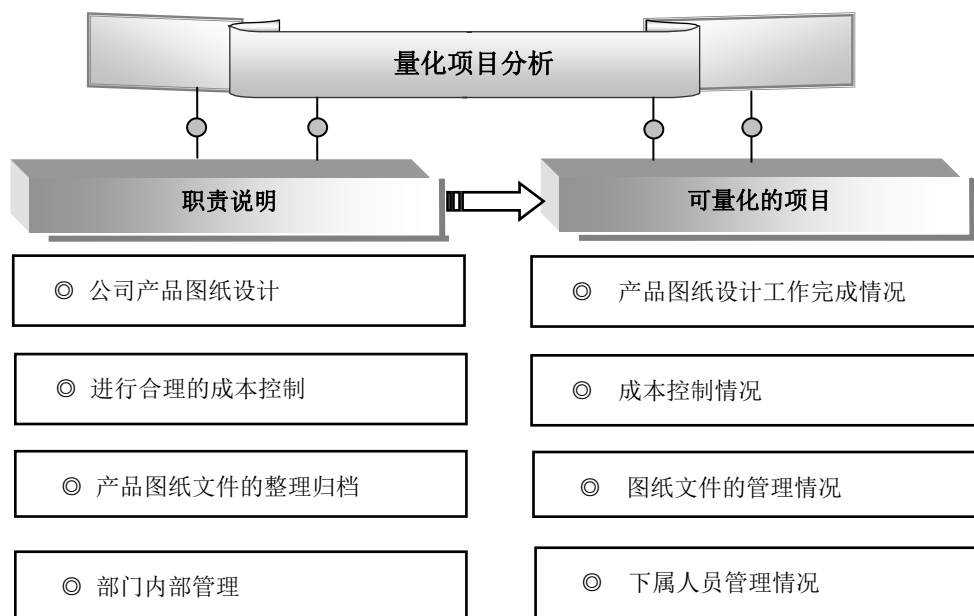


图 7-7 设计部量化考核项目

7.3.2 设计部量化指标设计

根据设计部工作目标设计的量化考核指标如图 7-8 所示。

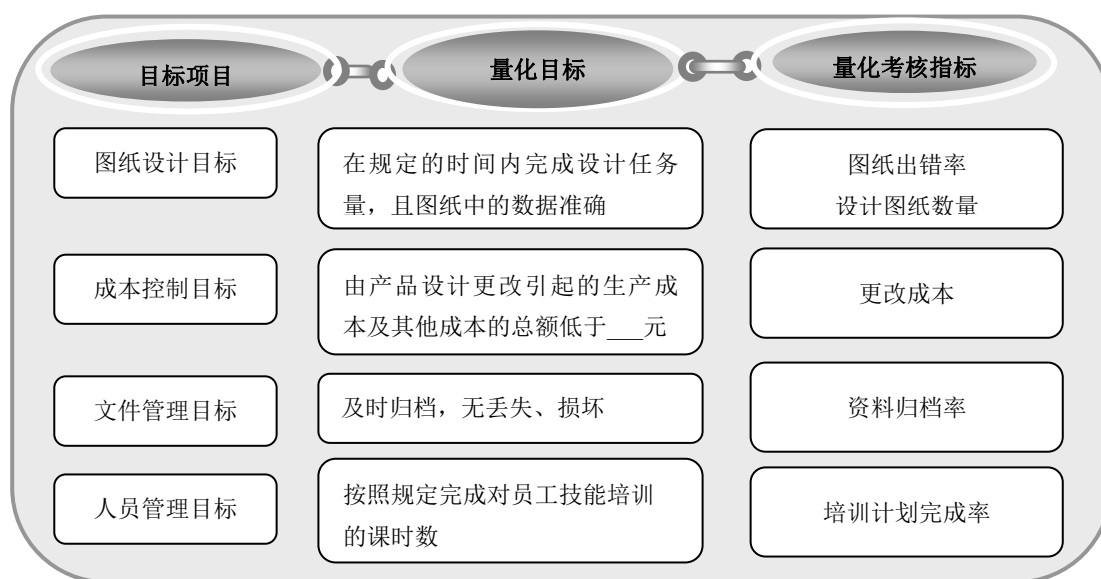


图 7-8 设计部量化考核指标

7.4 技术部各岗位目标量化与考核

7.4.1 技术部经理目标量化与考核

技术部经理目标责任考核方案

一、目的

为了进一步规范岗位责任目标考核管理，充分发挥公司中层领导的主观能动性，调动其工作积极性，特制定本方案。

二、责任期限

____年____月____日～____年____月____日。

三、结果应用

根据工作责任目标完成情况，实行百分制目标考核办法。考核结果作为年终工作责任奖金计算的主要依据。

四、考核内容及评分办法

（一）岗位职责考核内容及评分

1.组织人员做好本行业技术发展信息的收集和研究。

（1）优秀：信息收集、整理详实，分析报告质量高（____分）。

（2）好：信息掌握丰富，报告内容详实（____分）。

（3）差：信息不准确，报告内容不清晰（____分）。

2.每月定期向研发总监以书面形式递交工作计划和建议书，工作计划每少提交1次，减____分。

3.保持与各部门之间的顺畅沟通，提供技术支持。因提供技术支持不力而被其他部门投诉每有1次，减____分。

4.部门内部管理

（1）优秀：部门工作效率明显提高，科技成果不断（____分）。

（2）好：部门工作效率高，团队绩效稳定（____分）。

（3）差：部门工作效率低，员工积极性差（____分）。

技术部经理目标责任考核方案

（二）目标任务考核内容及评分

1.新产品研发项目数量、进程

（1） 新产品研发项目数量达__项，每少 1 项，减____分。

（2） ____月份通过研发验收， ____月份试生产，每延迟 1 次，减____分。

2.新产品技术稳定性

投放市场后产品设计更改的次数每出现 1 次，减____分。

3.改造项目数量、进程

完成既定的技术改造项目，每少 1 项，减____分。

4.技术改造成本控制

技术改造成本控制在____元内，每超支____%，减____分。

5.技术资料准确性

技术文档资料中每有 1 处错误，减____分。

6.文件安全性

文件无泄密事件发生，每有 1 次，减____分。

五、附则

本方案未尽事宜，情况发生时在征求研发总监意见后，由公司另行研究确定解决办法。

7. 4. 3 技术员目标量化与考核

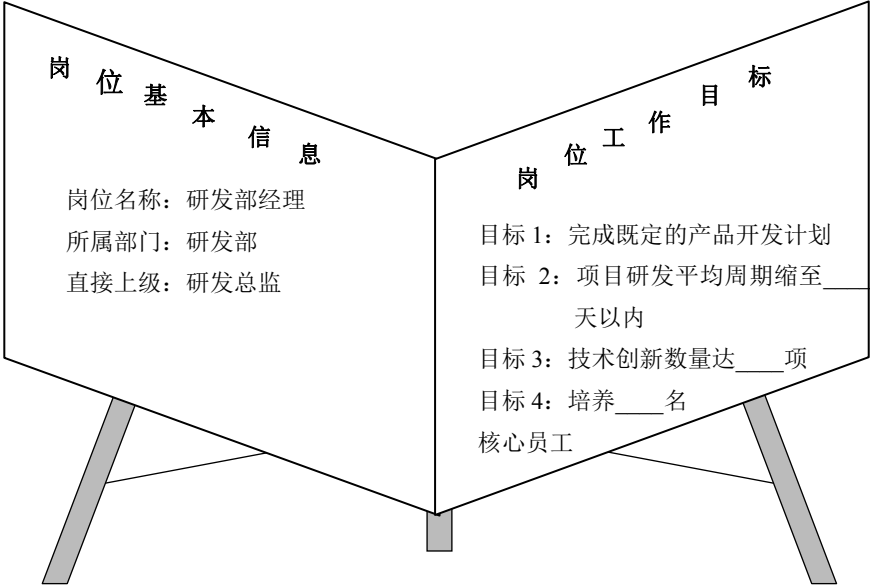
岗位目标分解

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| 岗位名称：技术员 所属部门：技术部 直接上级：技术主管 | 目标 1：完成规定的新产品开发工作 |
| | 目标 2：及时、准确地向生产、研发等部门提供技术支持及资料支持 |
| | 目标 3：技术资料管理完好无缺 |

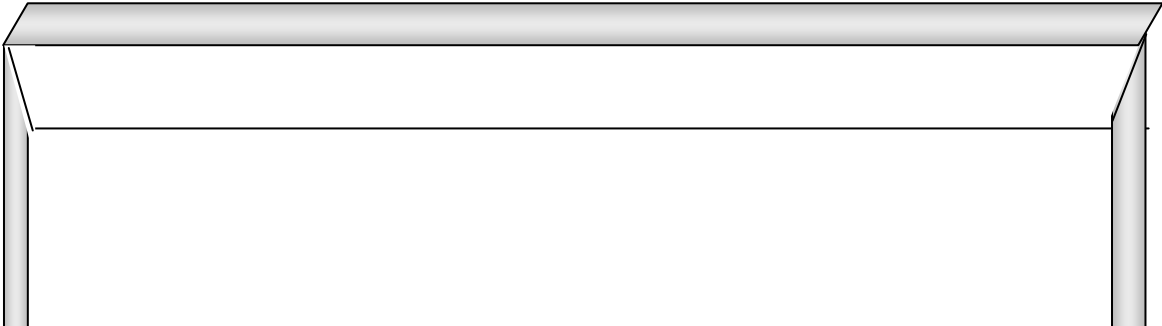
| | | | | | | | |
|-----------|------------|-----|--------------|---|----|---------|----|
| 姓名 | | | 出勤 | 迟到 | 事假 | 病假 | 旷工 |
| | | | | | | | |
| 岗位 | | 技术员 | 奖惩 事项 | 加分事项 | | 减分事项 | |
| | | | | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | | 权重 | 评分标准 | | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 新产品开发计划完成率 | | 40% | 时间进度上，每延期 1 天，减____分； 技术成果指标上，每有 1 项指标未达成，减____分 | | 技术部、生产部 | |
| 2 | 技术方案提交及时率 | | 20% | 每有 1 次未在规定时间内提交，减____分 | | 技术部、生产部 | |
| 3 | （技术）问题解决率 | | 30% | 每低于目标值____%，减____分 | | 技术部、生产部 | |
| 4 | 技术资料提供及时率 | | 10% | 每有 1 次未在规定时间内提交，减____分 | | 技术部、生产部 | |
| 量化考核得分 | | | | | | | |
| 被考核人（签字）： | | | | 考核人签字： | | | |
| 考核日期： | | | | 日期： | | | |

7.5 研发部各岗位目标量化与考核

7.5.1 研发部经理目标量化与考核



| | | | | | |
|-------------|---------------------------------|-----|------------|---------|------|
| 目标执行人 | | 岗位 | 研发部经理 | 直接上级 | 研发总监 |
| 考核期限 | ____年____月____日~____年____月____日 | | | | |
| 目标项目 | 量化考核指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 考核得分 |
| 新产品开发 | 新产品开发项目数 | 15% | 达___项 | 年度 | |
| | 中试通过率 | 15% | 达___% | 项目周期 | |
| | 新产品销售收入占全年销售收入的比例 | 5% | 不低于___% | 年度 | |
| 研发项目管理 | 项目开发周期 | 15% | 平均周期在___天内 | 年度 | |
| | 项目阶段成果达成率 | 15% | 达到 100% | 项目周期 | |
| | 项目研发成本 | 10% | 控制在预算内 | 项目周期/年度 | |
| | 专利项次 | 10% | ___项 | 年度 | |
| 研发团队管理 | 骨干员工培养数量 | 10% | ___人 | 年度 | |
| | 核心员工流失率 | 5% | 低于___% | 年度 | |
| 量 化 考 核 得 分 | | | | | |
| 考核实施说明 | | | | | |



研发部经理目标责任考核方案

一、目的

为明确各岗位工作目标和工作责任，公司特制定本方案，以确保研发目标的按期完成。

二、责任期限

____年____月____日～____年____月____日。

三、考核办法

（一）业务目标考核

公司拟从下表所示的六个方面对研发部经理业务完成情况进行考核。

××公司研发部经理业务目标考核

| 指标名称 | 评分说明 |
|------------|--|
| 新产品研发计划完成率 | 时间进度以《项目书》中描述的阶段性成果是否按期实现为准；每提前1天，加____分；因本人的责任，每延迟1天，减____分 |
| | 技术指标以《项目书》中规定的技术指标是否达到为准；每有1项未达到，减____分 |
| 产品投入市场的稳定性 | 更改次数少于____项，得____分；多于____项，得分为0 |
| 产品改良计划完成率 | 时间进度以《项目书》中描述的阶段性成果是否按期实现为准；每提前1天，加____分；因本人的责任，每延迟1天，减____分 |
| | 技术指标以《项目书》中规定的技术指标是否达到为准；每有1项未达到，减____分 |
| 研发成本 | 研发成本控制在预算内，每超出预算____%，减____分 |
| 技术创新项次 | 每有1项，加____分 |
| 合理化建议数量 | 对测试方法、设备、改良产品管理手段等提出合理化建议并被采用的，加____分/次 |

研发部经理目标责任考核方案

（二）管理绩效

- 1.其他部门（市场、生产等）及客户对研发系统的有效投诉数，每出现 1 例，减____分。
- 2.员工培养。考核期内培养____名骨干员工，每少 1 人次，减____分。
- 3.下属行为管理。下属有重大违反企业规章制度的行为，每有 1 例，减____分。
- 4.员工培训计划完成率达 100%，每有 1 次未按计划完成的，减____分。
- 5.研发成本不超出预算，每超出____%，减____分。

四、考核实施管理

1. 签订岗位责任书。通过岗位责任书的签订进一步明确研发部经理的责任。
2. 关于临时性工作的考核。根据阶段工作需要，公司临时安排的检查、抽查或临时布置的工作，

其考核结果列入当期考核成绩并兑现奖惩。

五、绩效奖惩

1. 研发部经理绩效薪酬属于浮动部分，根据考核结果进行计发。
2. 对工作中表现突出、在技术领域取得重大突破的人员，公司另给予特别奖励。

六、附则

1. 岗位责任人在工作过程中，可以根据公司的目标、部门的工作目标及工作计划的变化、工作的实际需要，对工作计划进行变更，计划变更经直接上级批准后生效。
2. 本方案未尽事宜，情况发生时在征求研发总监意见后，由公司另行研究确定解决办法。

7.5.3 研发专员目标量化与考核

岗位目标分解

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|------------------------------------|------------------------|
| 岗位名称：研发专员 所属部门：研发部 直接上级：研发主管 | 目标 1：信息收集及时、准确 |
| | 目标 2：研发任务按计划 100%完成 |
| | 目标 3：研发资料完整、信息准确 |
| | 目标 4：技术支持满意度评价不低于____分 |

| | | | | | | | |
|-----------|-----------------|------|--------------|--------------------|----|------------|----|
| 姓名 | | | 出勤 | 迟到 | 事假 | 病假 | 旷工 |
| | | | | | | | |
| 岗位 | | 研发专员 | 奖惩 事项 | 加分事项 | | 减分事项 | |
| | | | | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | | 权重 | 评分标准 | | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 新产品开发数量 | | 20% | 每少 1 项，减____分 | | 研发部、生产部 | |
| 2 | 新产品试制一次成功率 | | 30% | 每低____%，减____分 | | 研发部、生产部 | |
| 3 | 研发项目阶段成果 达成率 | | 40% | 每有 1 项指标未达成，减____分 | | 研发部 技术部 | |
| 4 | 技术资料归档率 | | 10% | 每缺失 1 项，减____分 | | 研发部 | |
| 量化考核得分 | | | | | | | |
| 被考核人（签字）： | | | | 考核人签字： | | | |
| 考核日期： | | | | 日期： | | | |

7.7 技术研发人员薪酬体系设计

7.7.4 研发人员薪酬设计方案

| | | | |
|------|----------------|------|--|
| 方案名称 | ××公司研发人员薪酬设计方案 | 编制部门 | |
| | | 执行部门 | |

为吸引和留住更多的优秀人才，加快公司的发展，在分析研发工作和项目管理模式的基础上，设计了如下一套激励性薪酬方案。

一、设计思路

本公司采用宽带薪酬的模式将研发人员的薪酬等级设为三个技术级别，级别少而宽。至于具体每一位研发人员的薪酬处于哪个级别，需要通过职位评估来确定。

二、宽带薪酬的设计

(一) 职位评估

本公司对研发职位的评估，内容如下表所示。

| 评估项 | 分值 |
|-------------------------------------|--|
| 具备国家承认的职称，且与目前所从事工作相对应的技术职称 (____分) | 1. 初级 (____分) 2. 中级 (____分) 3. 高级 (____分) |
| 在本公司连续服务期限 (____分) | 1. 3 个月<服务期限≤1 年 (____分) 2. 1 年<服务期限≤3 年 (____分) 3. 3 年<服务期限≤5 年 (____分) 4. 5 年以上 (____分) |
| 能较独立地完成一定程度的项目设计 (____分) | 1. 技术难度大 (____~____分) 2. 技术难度较大 (____~____分) 3. 技术难度适中 (____~____分) 4. 技术难度较小 (1~____分) |

| 评估项 | 分值 |
|----------------------------------|---------------------|
| 对公司技术发展提出可行性报告，并具有一定的参考价值（____分） | 每提出 1 项可行性报告，加____分 |

（二）薪酬设计

研发人员的薪酬包括基本薪酬、绩效薪酬、学历津贴和福利四部分。

1.基本薪酬

由于研发系统采用宽带等级，一般每组宽带薪酬设立三个级别。通过职位评估确定薪酬等级后，根据薪酬调查结果和对公司自身发展情况制定薪酬方案，核心研发人员以领先市场中位水平，一般研发人员以市场中值为基准。三档累计薪酬范围，最低最高的幅度相差 100%~150%。

2.绩效薪酬

绩效薪酬的表现形式主要是项目奖金。

（1） 项目经理不参与项目奖金的分配，项目经理奖金由项目评审委员会确定，原则上为项目研发人员平均奖金的 120%~160%。

（2） 项目奖金的分配根据研发项目难度的不同、进程的不同，其奖励标准也不同。具体标准如下表所示。

项目奖金发放标准

| 项目 | 难度系数 | 项目进程 | 奖励标准 |
|------|----------------|------------|-------|
| 项目 1 | ≤____ | 提前 1 周以上完成 | 110%A |
| | | 提前 1 周完成 | 60%A |
| | | 提前 3 天完成 | 50%A |
| 项目 2 | ____<难度系数≤____ | 提前 1 周以上完成 | 110%B |
| | | 提前 1 周完成 | 60%B |
| | | 提前 3 天完成 | 50%B |
| 项目 3 | ____<难度系数≤____ | 提前 1 周以上完成 | 110%C |
| | | 提前 1 周完成 | 60%C |
| | | 提前 3 天完成 | 50%C |

| 项目 | 难度系数 | 项目进程 | 奖励标准 |
|------|---------------|------------|-------|
| 项目 4 | ____<难度系数____ | 提前 1 周以上完成 | 110%D |
| | | 提前 1 周完成 | 60%D |
| | | 提前 3 天完成 | 50%D |

说明：1. 表中 A、B、C、D 均为研发项目的奖金总额。

2. 研发人员个人奖金的分配是在项目奖金总额的基础上，根据项目考核得分进行计算。

其中，项目难度系数划分标准如下。

项目难度系数评定标准

| 首创 | 仿研 | 合作 | 改进 |
|------|------|------|------|
| ____ | ____ | ____ | ____ |

3. 学历津贴

学历津贴根据研发人员所拥有的不同学历按月计发不同的薪酬，其计发标准如下：

硕士及以上____元/月、本科____元/月、大专____元/月。

4. 福利

研发人员由于工作的特殊性，对科技研发人员的福利设计应主要从以下两个方面入手。

（1）提供学习和培训的机会。

（2）自助式福利套餐。

在福利定额一定的情况下，公司提供多种可选的福利项目，让员工自由地做出尽可能符合自己的选择。

另外，对公司希望留住的核心研发人员，在公司条件允许的情况下，采取股份期权的方式将其纳入长期的激励体系中来。

三、建立薪酬管理机制

为了让新制定的薪酬体系可以顺利实施并达到预期目的，公司同时应采取以下配套措施。

1. 营造一个尊重科技、尊重人才的良好文化氛围。

2. 公司要提供学习机会，既可以是正规的培训，也可以是在职培训，以不断提高研发人员的核心竞争力。

3. “双跑道”的薪酬管理，即当研发人员职业发展达到一定阶段的时候，他就有机会自主选择是从事管理工作还是继续做专业技术工作。

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| 编制人员 | | 审核人员 | | 批准人员 | |
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 | |

7.7.5 技术人员提成设计方案

| | | | |
|------|------------|------|--|
| 方案名称 | 技术人员提成设计方案 | 编制部门 | |
| | | 执行部门 | |

为了实现按劳分配及按生产要素分配相结合，使技术要素参加企业收益分配，进一步调动科技人员的积极性，加快科技向生产转化进程，特制定本方案。

一、提成办法

技术提成的基本方法是试制新产品鉴定完成后，由研发总监组织参加设计的人员进行评定，提出提成分配比例及创新等级的意见，报总经理审批。产品达到一定的市场占有率后，主创设计人员开始从该产品的年销售贡献中按一定比例提取奖励。

二、提成基准

以产品的年销售额为基准，即以阳历年度内回款数为准。

三、奖励形式

（一）新产品开发完工奖

新产品在样机开发成功后，按单机售价，根据不同类别的新产品按规定的提奖率计算提奖，分两次发放。在图纸设计、工艺编制等技术准备工作完成后，发放应计提数的___%，剩余部分待样机试制成功，通过鉴定或用户认可后发放。如未按计划进度完成图纸设计和工艺编制等技术准备工作，每延期一天，扣减奖金额的___%，造成经济损失的，视情节加倍扣罚。

（二）新产品销售提成奖

在新产品投放市场的前___年内，根据新产品年销售额、新产品市场占有率、回款额、新产品毛利率等指标，每年分别按不同的提奖率提取奖金。其提成比例如下表所示。

技术人员新产品销售提成比例

| 序号 | 产品名称 | 规格型号 | 创新等级 | 市场占有率 | 销售额 | 回款额 | 提成比例 |
|----|------|------|------|-------|-----|-----|------|
| | | | | | | | ___% |
| | | | | | | | ___% |
| | | | | | | | ___% |

四、提成期限

提成期限为____年。分为两个阶段，其总体原则是前期提成比例较后期提成比例高。

五、提成奖励实施

产品开发提成的奖励对象为整个项目小组，小组内部分配方法应由项目组长提出分配计划，交由公司项目评审委员会审核通过后实施。

六、其他说明

员工有严重违章违纪行为给企业造成重大损失，非因退休等原因解除、终止劳动关系的，将丧失提成资格。

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| 编制人员 | | 审核人员 | | 批准人员 | |
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 | |

7. 7. 6 研发项目奖金管理办法

| | | | | |
|------|----------------|--|------|--|
| 制度名称 | ××公司研发项目奖金管理办法 | | 编制部门 | |
| | | | 执行部门 | |

第1条 目的

为激励公司研发人员致力于产品的研发工作，提高产品的开发质量和开发效率，以提升企业竞争力，特制定本办法。

第2条 项目奖金的设立

1. 研发中心设项目奖金，项目奖金在项目立项时确立，作为项目目标奖金，一般情况下为所研发产品销售毛利的____%～____%，具体根据每个项目的难度系数、创新系数、工作量大小等方面进行综合评估得出的评估系数予以确定（如下表所示）。

项目奖金总额提成比例

| | | | | |
|------|-------|-------|-------|-------|
| 评估系数 | 1.2 | 1 | 0.8 | 0.6 |
| 项目奖金 | ____% | ____% | ____% | ____% |

2. 项目奖金由项目评审小组根据项目业绩考核结果予以兑现。

第3条 项目奖金的分配

1. 项目经理的奖金分配

（1）项目经理应对整个项目负责，具体考核时，主要从项目进度、质量、成本三方面进行，考核结果直接影响项目的实际奖金数量。

（2）项目经理（负责人）所负责的项目都达到公司要求的，按项目目标奖金总额的____%予以奖励。

项目经理绩效考核内容说明

| | |
|------|--|
| 考核项 | 考核标准 |
| 进度考核 | <p>1. 以计划书中规定的时间为基准，拖延总计划时间的____%，不扣不奖；在此基础上，拖延总计划时间每增加____%，扣除全部项目目标奖金的____%；拖延超过总计划时间____%，处理办法根据情况另议</p> <p>2. 对经项目组努力使进度提前，提前总计划时间的____%，追加奖励全部新产品开发奖金额度的____%；在此基础上每增加提前总计划时间的____%，追加奖励全部新产品开发奖金额度的____%</p> |
| 质量考核 | <p>在投产后将新产品质量问题带入生产中的要进行考核。根据质量问题造成的后果分为大、中、小三类；其扣罚全部新产品开发奖金比例为小问题扣____%、中问题扣____%、大问题扣____%。将质量问题带到市场影响销售的，其扣罚比例加倍</p> |
| 成本考核 | <p>1. 超出预算额度的____%，扣奖金的____%</p> |

| | | | | | |
|---|--|------|--|------|--|
| 2. 成本减少, 追加项目组____% 作为项目组奖金 | | | | | |
| <p>2. 项目组成员的奖金分配</p> <p>(1) 项目组成员承担各自在项目研发过程中对应的项目指标, 考核结果对应各自在项目中的奖金分配额, 便于明确责任, 强化激励。</p> <p>(2) 对研发人员日常行为考核 (非项目的其他指标, 主要包括能力、态度两方面), 直接对应绩效奖金的发放额, 便于加强协作意识、提升能力。</p> <p>(3) 对项目组成员的考核, 研发项目经理负责, 并由其所属的部门经理对其进行奖惩处理。</p> <p>(4) 奖金分配办法</p> <p style="text-align: center;">个人奖金=项目奖金×个人贡献度</p> <p style="text-align: center;">个人贡献度=个人所得分值÷项目组总分值</p> <p>第4条 项目奖金发放</p> <p>项目奖金分阶段发放, 具体方式如下。</p> <p>1. 实验样机试制通过后可支取项目目标奖金的____%, 给项目组。</p> <p>2. 公司内部验收通过后可支取项目目标奖金的____%, 给项目组。</p> <p>3. 其余部分待新产品实际完成并通过客户验收后结算。</p> | | | | | |
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 | |
| 修改标记 | | 修改处数 | | 修改日期 | |

第 8 章 项目部人员量化考核与薪酬体系设计

8. 1 工程项目部量化分析与量化考核

8.1.1 工程项目部量化管理分析

依据工程项目部职责提取的量化考核项目如图 8-1 所示。

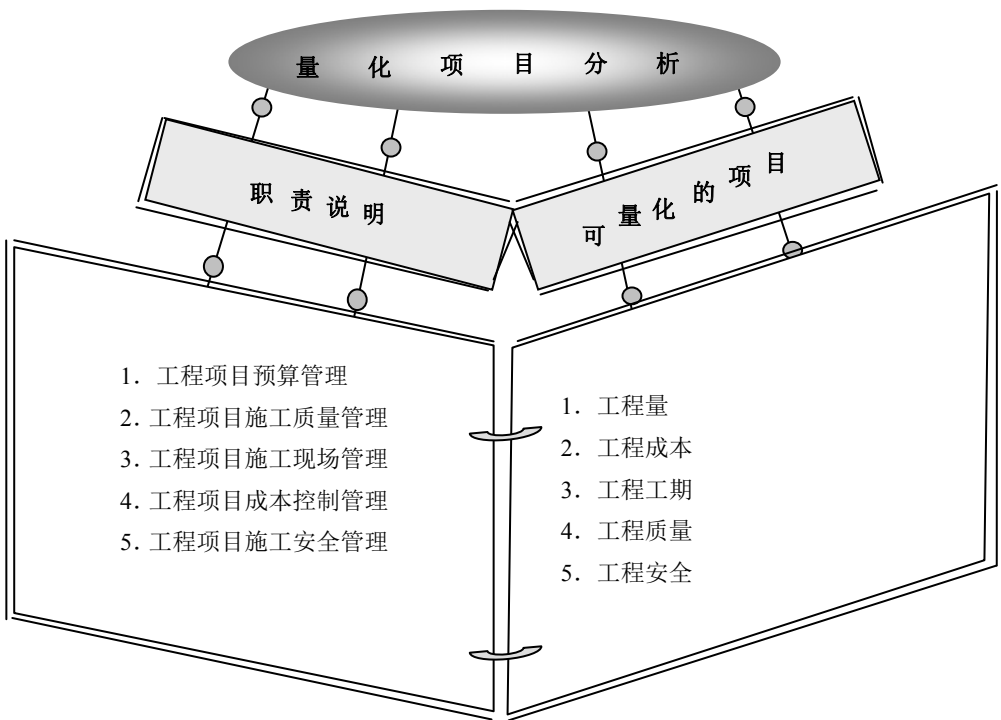


图 8-1 工程项目部量化考核项目

8.1.2 工程项目部量化指标设计

根据工程项目部工作目标设计的量化考核指标如图 8-2 所示。

| 目标项目 | 量化目标 | 量化考核指标 |
|------|--|---------------------------|
| 工程量 | 1. 年度完成施工工程总量达____个 2. 年度完成在建工程项目总数不少于____个 | 1. 完成的总工程量 2. 在建工程项目数量 |
| 工程成本 | 工程项目成本控制在预算编制的范围之内 | 工程项目成本 |
| 工程工期 | 按期实现计划（合同）工期目标 | 施工进度计划按时完成率 |
| 工程质量 | 工程质量合格率达到 100% | 1. 工程质量合格率 2. 工程质量优良率 |
| 工程安全 | 杜绝发生重大事故，施工事故率低于____% | 1. 重大事故发生率 2. 施工事故率 |

图 8-2 工程项目部量化考核指标

8.2 软件项目部量化分析与量化考核

8.2.1 软件项目部量化管理分析

依据软件项目部职责提取的量化考核项目如图 8-5 所示。

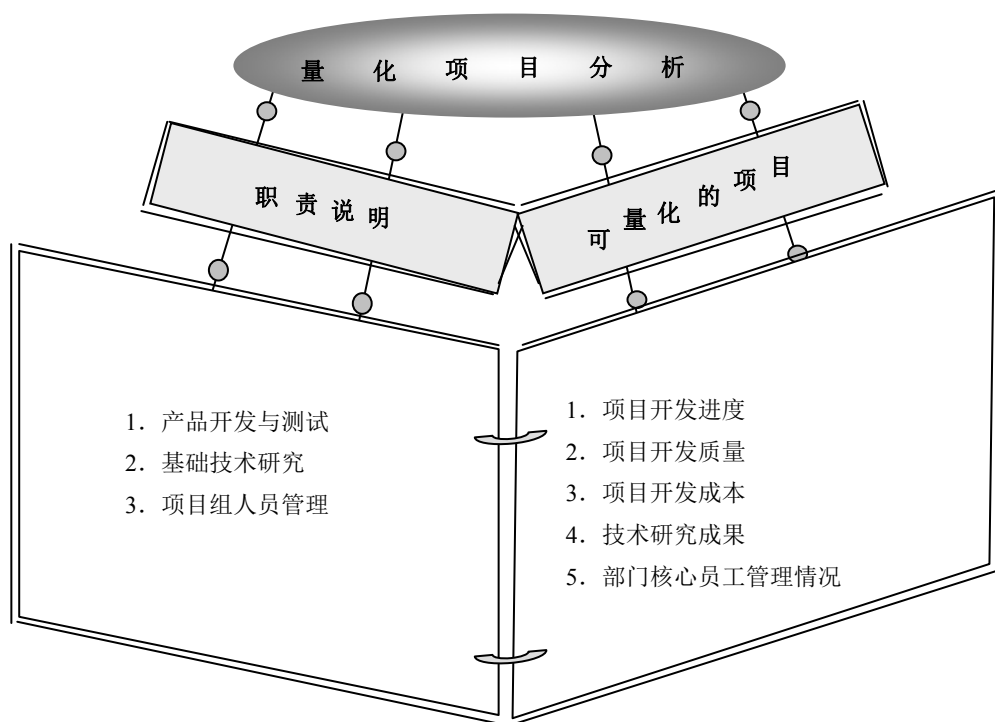


图 8-5 软件项目部量化考核项目

8.2.2 软件项目部量化指标设计

根据软件项目部工作目标设计的量化考核指标如图 8-6 所示。

| 目标项目 | 量化目标 | 量化考核指标 |
|--------|--------------------------|--------------------------|
| 项目开发进度 | 按计划进行项目开发，在规定的时间内完成 | 时间差率 项目开发周期 |
| 项目开发质量 | 满足设计要求及客户预期的各项指标 | 千行代码 Bug 率、缺陷率、Bug 等级和个数 |
| 项目开发成本 | 控制在预算范围之内 | 开发成本 |
| 基础技术研究 | 年度内，自主研发专利达____项 | 专利技术项次 |
| 部门人员管理 | 部门核心员工、技术骨干流动率控制在____%以内 | 核心员工流失率 |

图 8-6 软件项目部量化考核指标

8.3 工程项目部各岗位目标量化与考核

8.3.1 工程项目部经理目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|--------------------|-------------------------|
| 姓 名: _____ | 目标 1: <u>确保工程计划完成</u> |
| 所属部门: <u>工程项目部</u> | 目标 2: <u>确保各项工程质量达标</u> |
| 直接上级: <u>总经理</u> | 目标 3: <u>确保设备运行完好</u> |
| 直接下级: <u>各类工程师</u> | 目标 4: <u>合理控制工程成本</u> |
| | 目标 5: <u>施工安全管理达标创优</u> |

| 目标责任人 | | 目标责任期限 | ____年__月__日~____年__月__日 | | |
|----------|-----------------|--------|-------------------------|------------|------|
| 奖惩说明 | | | | | |
| 工作目标 | 量化考核指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 考核得分 |
| 工程施工 | 完成的总工程量 | 20% | 达到____个 | 年度 | |
| | 施工进度目标 按时完成率 | 10% | 达到 100% | 项目周期 年度 | |
| 工程质量 | 施工项目质量等级 | 20% | 达到____级别以上 | | |
| | 工程质量合格率 | 20% | 达到____% | | |
| 工程设备管理 | 设备完好率 | 5% | 达到____% | 年度 | |
| 工程成本 | 工程成本降低率 | 10% | 达到____% | 年度 | |
| 施工安全 | 工程安全事故发生次数 | 15% | 一般事故控制在____次之内 | 年度 | |
| 考核得分合计 | | | | | |
| 考核人（签字）: | | | 审核人（签字）: | | |
| 考核日期: | | | 审核日期: | | |

工程项目部经理目标责任考核方案

一、目的

为规范工程项目部经理的管理行为，加强项目过程控制，提高项目管理水平，激发项目部人员的工作积极性，特制定本方案。

二、项目考核小组

公司项目考核小组负责对项目整体情况实施考核，成员主要包括公司总经理、分管施工生产的副总经理、财务部经理、人力资源部经理以及项目管理部经理。

三、考核管理办法

公司对工程项目实行管理目标责任制的考核管理，工程项目部经理对施工过程中的工期进度、工程质量、安全生产、文明施工、工程成本等负全责。

四、项目考核流程

（一）目标制定

1.项目启动前，在确定项目的工作计划和项目预算的基础上，项目管理部经理和项目经理共同拟定项目工作目标和考核内容，经公司总经理核准后，项目管理部经理和项目经理共同签字确认。

2.考核内容包括工程项目人员配置、工程进度、工程质量、安全文明施工、成本控制、项目资料管理六个方面。考核标准见附表《工程项目考核表》。

（二）绩效沟通与控制

1.每月最后一个工作日，财务部经理向项目管理部通报财务预算执行情况；质量管理部向项目管理部通报项目质量计划情况。

2.每月第一个工作日，项目管理部经理与各项目经理就项目进展情况进行沟通，就项目进行过程中的问题提出改进意见，并对下一阶段的工作提出建议。

编制日期：

审核日期：

实施日期：

工程项目经理目标责任考核方案

（三）绩效考核

项目结束后的____个工作日内，项目经理向项目考核小组提出考核申请。

（四）绩效反馈与改进

1.项目考核结束后，项目经理撰写项目总结，报送项目管理部。

2.项目管理部经理与项目经理进行绩效面谈，就项目实施及管理过程中所取得的成绩与不足之处进行分析。

五、考核结果管理

（一）考核加減分

考核中，对在降成本、增效益、创信誉等方面超过考核指标或成绩特别突出的，除按工程项目管理单位的有关规定给予奖励外，另采取加分的方式予以鼓励；对未按期完成工期目标及上交款或内部成本控制、项目管理方面出现问题的项目部，考核时酌情予以倒扣分处理；对安全、质量出现事故的项目部，除按工程项目管理单位的有关规定给予处罚外，在考核时另予以酌情倒扣分处理。

（二）考核结果的应用

项目考核结果主要用于计算项目总奖金，同时也用于项目人员的晋升、培训管理等方面。

编制日期：

审核日期：

实施日期：

工程项目部经理目标责任考核方案

附表 工程项目考核表

| 考核内容 | 计分说明 |
|--------|---|
| 人员配置 | 未按施工组织设计配置到岗，每缺1处，减____分 |
| 工程进度 | 1. 根据施工条件和工期，编制出详细的施工进度计划，得____分；无施工计划该项不得分 2. 所实施的工程项目，按照审批的施工进度计划未按时完成施工任务的（客观因素除外），每次减____分 |
| 工程质量 | 1. 工程质量等级评定 所完成的工作量（各分项工程）经质量部门按规定程序一次性检查不合格，每次减____分 2. 质量事故控制 （1）未发生等级质量事故，得____分 （2）因工程质量差而受到建设单位通报批评的，减____分/次 3. 质量管理体系管理情况 （1）有健全的质量管理体系和完善的质量管理制度，得____分 （2）质量体系运行记录真实可靠，无不符合项，得____分；有一般性不符合项，得____分；有严重不符合项，减____分/处 |
| 文明安全施工 | 1. 有健全的文明施工管理组织和规章制度，得____分 2. 定期开展了文明工地检查且有记录，得____分 3. 贯彻环境管理标准，运行记录真实可靠，无不符合项，得____分；每有1处不符合项，减____分；有严重不符合项，减____分/处 4. 办公、生活设施齐全得____分；无严重污染和扰民现象得____分；综合治理状况良好，未发生任何治安案件，得____分 5. 无安全标志、标志不明显或不全的，每缺1项，减____分；特殊岗位无证上岗，减____分/人次 6. 未发生因工重伤及以上事故，得____分；否则按公司相关规定处理 7. 被建设单位、上级机关评定为文明工地，加____分，被省（市）政府评定为文明工地，加____分 |
| 成本控制 | 1. 逐级建立了责任成本核算体系，有完善的责任成本管理制度，得____分 2. 项目无亏损、无因管理不当而引起的合同纠纷，得____分 |
| 文档完整性 | 项目组是否按开发计划在阶段结束点处完整地交付项目阶段成果及相关文档，每缺失1项，减____分 |

编制日期：

审核日期：

实施日期：

8.3.2 电气工程师目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|--------------------|--------------------------|
| 姓 名: _____ | 目标 1: <u>电气方案设计合理、可行</u> |
| 所属部门: <u>工程部</u> | 目标 2: <u>分项工程质量达标</u> |
| 直接上级: <u>工程部经理</u> | 目标 3: <u>提供及时的技术支持</u> |
| 直接下级: _____ | 目标 4: <u>施工记录完整、准确</u> |

| | | | | | | | |
|---------------------|--------------|--------|-------------------------------|--------|----|----|--|
| 考核人 | | | 考核日期 | | | | |
| 奖惩说明 | | | | | | | |
| 目标量化 | 实际完成 | 权重 | 评价标准 | 考核得分 | | | |
| | | | | 初核 | 复核 | 得分 | |
| 工程进度计划完成率达到100% | ____% | 15% | 电气工程施工进度按计划完成，每延迟____天，减____分 | | | | |
| 施工图纸审核及时率达到100% | ____% | 10% | 每有 1 次未在规定时间内完成，减____分 | | | | |
| （电气施工）工程验收合格率达____% | ____% | 30% | 每有 1 次未达标，减____分 | | | | |
| （电气）材料设备合格率达____% | ____% | 15% | 施工所用材料出现不合格的情况，减____分/次 | | | | |
| 技术问题处理及时率达100% | ____% | 20% | 每有 1 次未在规定时间内完成，减____分 | | | | |
| 电气施工记录缺失率低于____% | ____% | 10% | 超出规定的范围，每缺失 1 项，减____分 | | | | |
| 量化考核得分 | | | | | | | |
| 评分标准 | 90 分及以上——优秀 | | | | | | |
| | 80～89 分——良好 | | | | | | |
| | 70～79 分——尚可 | | | | | | |
| | 60～69 分——需改进 | | | | | | |
| 60 分以下——不称职 | | | | | | | |
| 被考核者 | | 考核者 | | 复核者 | | | |
| 签字：日期： | | 签字：日期： | | 签字：日期： | | | |

8. 3. 5 施工员目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|--------------------|-----------------------|
| 姓 名: _____ | 目标 1: <u>及时编制施工计</u> |
| 岗位名称: <u>施工员</u> | <u>划, 确保工程如期完成</u> |
| 所属部门: <u>工程项目部</u> | 目标 2: <u>做好资源预控</u> |
| 直接上级: _____ | 目标 3: <u>确保施工现场有条</u> |
| | <u>不紊地进行</u> |

| 绩效考核说明 | | | | | |
|------------|-----------------|-----|-----------------------|--------|----|
| 本次考核周期 | | | | 本次考核得分 | |
| 其他奖惩说明 | | | | | |
| 本期考核内容 | | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | 权重 | 评分标准 | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 项目进度目标 按时完成率 | 30% | 每有 1 次未按计划完成, 减____分 | 工程项目部 | |
| 2 | 工程材料(设备)合格率 | 15% | 有不合格的物资, 减____分/批次 | 工程项目部 | |
| 3 | 工程技术交底及时率 | 15% | 未在规定时间内提交, 减____分/次 | 工程项目部 | |
| 4 | 施工项目质量等级 | 30% | 验收时出现不合格, 减____分/项(处) | 工程项目部 | |
| 5 | 施工资料归档率 | 10% | 每缺失 1 项(份), 减____分 | 工程项目部 | |
| 下期重点改进目标设定 | | | | | |
| 改进目标 1 | | | | | |
| 改进目标 2 | | | | | |
| 考核人(签字): | | | 审核人(签字): | | |
| 考核日期: | | | 审核日期: | | |

8. 3. 7 材料员目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|--------------------|-------------------------|
| 姓 名: _____ | 目标 1: <u>及时供应施工所需材料</u> |
| 岗位名称: <u>材料员</u> | 目标 2: <u>确保进场材料质量合格</u> |
| 所属部门: <u>工程项目部</u> | 目标 3: <u>做好物资的保管工作</u> |
| 直接上级: _____ | 目标 4: <u>材料台账准确</u> |

| 绩效考核说明 | | | | | |
|------------|------------|-----|-----------------------|--------------|----|
| 本次考核周期 | | | | 本次考核得分 | |
| 其他奖惩说明 | | | | | |
| 本期考核内容 | | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | 权重 | 评分标准 | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 材料供应及时率 | 20% | 每有 1 次未及时供应, 减____分 | 工程项目部 | |
| 2 | 进场材料质量合格率 | 35% | 每出现 1 次不合格的材料, 减____分 | 材料管理部 | |
| 3 | 材料发放出错的次数 | 10% | 每出现 1 次, 减____分 | 材料管理部 | |
| 4 | 材料安全事故发生次数 | 20% | 每出现 1 次, 减____分 | 材料管理部 | |
| 5 | 材料账实不相符的次数 | 15% | 每出现 1 次, 减____分 | 财务部 材料管理部 | |
| 下期重点改进目标设定 | | | | | |
| 改进目标 1 | | | | | |
| 改进目标 2 | | | | | |
| 考核人 (签字): | | | 审核人 (签字): | | |
| 考核日期: | | | 审核日期: | | |

8. 4 软件项目部各岗位目标量化与考核

8.4.1 软件项目部经理目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|--------------------|---------------------------|
| 姓 名: _____ | 目标 1: <u>完成软件产品（项目）开发</u> |
| 所属部门: <u>软件项目部</u> | 目标 2: <u>软件开发缺陷率低于 %</u> |
| 直接上级: <u>总经理</u> | 目标 3: <u>合理控制开发成本</u> |
| 直接下级: _____ | 目标 4: <u>进行技术创新</u> |

| 目标责任人 | 目标责任期限 | ____年____月____日~____年____月____日 | | | |
|----------|------------|---------------------------------|-------------|------|------|
| 奖惩说明 | | | | | |
| 工作目标 | 量化考核指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 考核得分 |
| 项目开发进度 | 项目开发周期 | 15% | 总进度滞后<____% | 年度 | |
| | 软件开发生产率 | 15% | 达到____% | 年度 | |
| 项目开发质量 | 缺陷率 | 20% | 低于____% | 项目周期 | |
| | 缺陷级别 | 20% | 低于____级 | 项目周期 | |
| 项目开发成本 | 软件开发成本 | 10% | 控制在预算内 | 项目周期 | |
| 项目团队管理 | 骨干员工流失率 | 10% | 低于____% | 年度 | |
| 技术创新管理 | 专利/科技创新申请项 | 10% | ____项 | 年度 | |
| 考核得分合计 | | | | | |
| 考核人（签字）: | | 审核人（签字）: | | | |
| 考核日期: | | 审核日期: | | | |

| |
|--|
| |
|--|

软件项目部经理目标责任考核方案

一、岗位目标责任考核制定依据

- (一) 企业的经营目标
- (二) 项目合同文件
- (三) 企业的管理制度
- (四) 项目管理规划大纲

二、目标考核实施总体要求

1. 既要兼顾企业的绩效目标，又要兼顾项目管理的特征。
2. 既要重视项目成功的产品因素，又要重视项目成功的管理因素。

三、考核分值设置

目标管理责任考核基准分值为百分制，各项指标依据其重要程度赋予不同分值，指标总累计分值为 100 分，最小考核评分单位为 0.5 分。

四、考核内容

(一) 项目进度

对比项目计划来考核，考核标准设置如下。

1. 领先于项目计划，得____分。
2. 完全符合项目计划，得____分。
3. 落后于项目计划，得____分。
4. 明显与项目计划有较大出入，得____分。

(二) 项目质量

在测试过程中被发现的软件 bug，按照不同的严重程度分级评估，并对不同的级别赋予一定的权重，结果统计时，对测试中出现的各种缺陷的数量乘以其对应的加权系数然后求和即为项目质量评估结果。

项目质量评估

| 项目质量评估结果 | ____~____分 | ____~____分 | ____~____分 | 低于____分 |
|----------|------------|------------|------------|---------|
| 得分 | ____分 | ____分 | ____分 | ____分 |

软件项目部经理目标责任考核方案

（三）项目成本

项目成本与预算相比，比预算每超支____%，减____分。

（四）风险控制能力

考核软件项目部经理的风险控制能力，包括发现风险点的能力以及风险防范的能力，评分标准如下。

- 1.能主动及时发现风险点，并制订有效的风险防范计划，取得明显效果，得____分
- 2.能发现风险点，并制订风险防范计划，且切实实施，得____分
- 3.未能及时发现风险点，但未造成损失，得____分
- 4.未能及时发现风险点且造成损失，得____分

（五）项目团队管理能力

- 1.项目组成员分工明细，成员协作高效，内部满意度评价达到____%，得____分。
- 2.项目组成员分工合理，成员之间能较好地协作，内部满意度评价达到____%，得____分。
- 3.项目组成员有分工，成员之间协作性差，内部满意度评价低于____%，得____分。

五、考核实施主体

对软件项目部经理的考核，由公司项目管理小组完成。

六、考核结果管理

1. 考核得分结果分为六级，分别是：S级，95分及以上；A级，90～94分；B级，80～89分；C级，70～79分；D级，60～69分；E级，59分及以下。
2. 考核等级结果与软件项目部经理奖励年薪的发放比例挂钩，挂钩办法见下表。

奖励年薪发放比例

| 考核结果 | S | A | B | C | D | E |
|----------|------|------|-----|-----|-----|---|
| 奖励年薪发放比例 | 105% | 100% | 85% | 70% | 60% | 0 |

3. 考核期内，项目组人员如出现重大的违规、违纪行为，软件项目部经理岗位责任目标考核结果降低一个级次。

8.

4.2 软件开发工程师目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|---|--|
| 姓 名: _____ 所属部门: <u>软件开发部</u> 直接上级: <u>软件开发部经理</u> 直接下级: _____ | 目标 1: <u>按时完成软件开发任务</u> 目标 2: <u>保证软件开发的高质量</u> 目标 3: <u>积极配合相关人员解决软件开发、测试过程中的问题</u> |

| | | | | | | |
|----------------------|---|----------------------|---------------------------|----------------------|----|----|
| 考核人 | | | 考核日期 | | | |
| 奖惩说明 | | | | | | |
| 目标量化 | 实际完成 | 权重 | 评价标准 | 考核得分 | | |
| | | | | 初核 | 复核 | 得分 |
| 项目开发计划 完成率达 100% | ____% | 20% | 每低____%，减____分 | | | |
| 时间差率低于____% | ____% | 10% | 每高____%，减____分 | | | |
| 代码编制达____代码行/日 | ____行 | 10% | 按计划 100%完成，每低____%，减____分 | | | |
| 缺陷率低于____% | ____% | 30% | 每高____%，减____分 | | | |
| 千行代码 Bug 率低于____% | ____% | 30% | 每高____%，减____分 | | | |
| 量化考核得分 | | | | | | |
| 评分标准 | 90 分及以上——优秀 80～89 分——良好 70～79 分——尚可 | | | | | |
| | 60～69 分——需改进 60 分以下——不称职 | | | | | |
| 被考核者 | | 考核者 | | 复核者 | | |
| 签字： 日期： | | 签字： 日期： | | 签字： 日期： | | |

8. 5 项目部人员薪酬体系设计

8. 5. 4 项目提成管理方案

| | | | |
|------|----------|------|--|
| 方案名称 | 项目提成管理方案 | 编制部门 | |
| | | 执行部门 | |

一、目的

为明确项目提成核算标准，规范项目提成管理工作，特制定本方案。

二、项目提成总额的确定

公司签订项目合同后，集团公司项目考评委员会通过初步测算并向项目经理部下达目标成本管理目标，并与项目部签订项目职责书。

$$\text{项目提成} = (\text{合同额} - \text{营销费用} - \text{开发费用}) \times \text{提成比例} \times \text{调整系数}$$

三、提成比例与调整系数的确定

（一）提成比例

本公司设置的提成比例标准如下表所示。

项目提成比例

| 项目合同金额 | 0～____万元 | ____万～____万元 | ____万～____万元 | ____万元以上 |
|--------|----------|--------------|--------------|----------|
| 提成比例 | ____% | ____% | ____% | ____% |

（二）调整系数

调整系数是考虑到项目的影响因素而设立的，主要从如下表所示的四个方面考虑。

调整系数

| 影响因素 | 权重 | 说明 | 调整系数 |
|-------|-----|-------------|------|
| 项目重要性 | 20% | 属于常规业务项目 | ____ |
| | | 属于比较重点的业务项目 | ____ |
| | | 属于重点开展业务项目 | ____ |

调整系数

| 影响因素 | 权重 | 说明 | 调整系数 |
|----------|-----|-------------------------|------|
| 项目目标利润率 | 30% | < ____% | ____ |
| | | ____% ≤ 项目目标利润率 ≤ ____% | ____ |
| | | > ____% | ____ |
| 项目管理难度 | 40% | 很少需要技术创新 | ____ |
| | | 需要技术创新 | ____ |
| | | 必须进行管理和技术创新 | ____ |
| 外部协调复杂程度 | 10% | 外部单位比较支持 | ____ |
| | | 沟通不畅且存在很多障碍 | ____ |

四、项目组成员提成系数

根据不同职务及其所承担任务量的差异来设定个人奖金计提系数，其划分情况见下表。

项目组人员奖金计提系数

| 成员 | 计提系数 |
|--------|------|
| 项目经理 | ____ |
| 项目成员 | ____ |
| 项目支持人员 | ____ |

五、附则

本方案自____年____月____日起实施。

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| 编制人员 | | 审核人员 | | 批准人员 | |
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 | |

8.5.5 项目奖金管理办法

| | | | |
|------|----------|----|--|
| 制度名称 | 项目奖金管理办法 | 版本 | |
| | | 页次 | |

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为加强工程项目质量、进度、安全管理，调动现场管理人员及工作人员的主动性与积极性，特制定本方法。

第 2 条 设置的奖励类别

本办法设置的奖励项目包括工程项目管理奖金、工程成本节约奖金、工期进度奖、工程项目质量奖、文明施工奖五种。

第 3 条 项目奖励管理

1. 公司设立项目评审委员会，其成员由副总经理、技术部经理、财务部经理等人员组成。

2. 公司按照工程项目收益和每一位项目部工作人员的业绩，建立工程项目奖金分配标准。

第 2 章 工程项目管理奖金

第 4 条 公司按照工程项目额的____%设为项目部的工程项目管理奖金。

第 5 条 分配标准。项目部人员工程项目管理奖金按照其奖金总额的一定比例予以提取，其分配比例如下表所示。

| 项目部人员工程项目管理奖金计提比例 | | | | | | | | |
|-------------------|----------|----------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 人员 | 项目 经理 | 项目 总工 | 系统 工程师 | 资料员 | 安全员 | 施工员 | 材料员 | 质检员 |
| 计提 比例 | ____% | ____% | ____% | ____% | ____% | ____% | ____% | ____% |

第 3 章 工程成本节约奖金

第 6 条 这部分奖金来源是项目管理各相关人员通过加强管理、提高工艺水平、采用新工艺等方法降低了项目总成本。

第 7 条 公司签订工程项目合同后，当市场整体价格水平发生重大变更时，由计划经营部对目标成本进行统一调整。

第 8 条 项目部应在达到下列要求的基础上实施目标成本控制。

1. 项目竣工验收合格。

2. 根据双方签订的项目经理责任书，项目部完成了质量、安全、文明施工等其他责任指标。

3. 项目考核结果平均分达到____分以上。

4. 公司对项目规定的其他要求。

第 9 条 成本节余部分的____%作为项目部的奖金。

第 4 章 工期进度奖

第 10 条 工程总进度目标提前____天以内完成的，给予工程进度目标考核金的____%作为奖励；提前____天以上的，另奖工程进度目标考核金的____%。

第 11 条 进度考核将不可抗力、特殊市场因素、重大政策变化、设计或甲方原因影响因素等排除在外。

第 5 章 工程项目质量奖

第 12 条 工程质量奖申报

单位工程经过验收，特殊情况下分项工程验收结束，由施工单位申报，质量管理部在审定的金额上核定考核系数并提出申请单，经项目部批准后发放。

第 13 条 项目部奖励金额的确定

奖励金额=奖励基数×考核系数

第 14 条 个人质量奖的评定

1. 本单位员工（不包括兼职质检人员及中层以上）发现质量问题或缺陷并反馈到质量管理部的，每次嘉奖____～____元，按月发放。

2. 在质量工作中表现突出、工作成绩优良的员工，质量管理部可不定期给予嘉奖。

第 6 章 文明施工奖

第 15 条 根据安全文明施工的要求，采取评比的方式，对获胜的项目班组奖励____元/次。

第 16 条 对获得上级部门“文明施工单位”称号的工程项目，公司另给予____元的奖励。

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| 编制部门 | | 审核部门 | | 批准部门 | |
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 | |

第 9 章 供应采购人员量化考核与薪酬体系设计

9.1 采购部量化分析与量化考核

9.1.1 采购部量化管理分析

依据采购部职责提取的量化考核项目如图 9-1 所示。

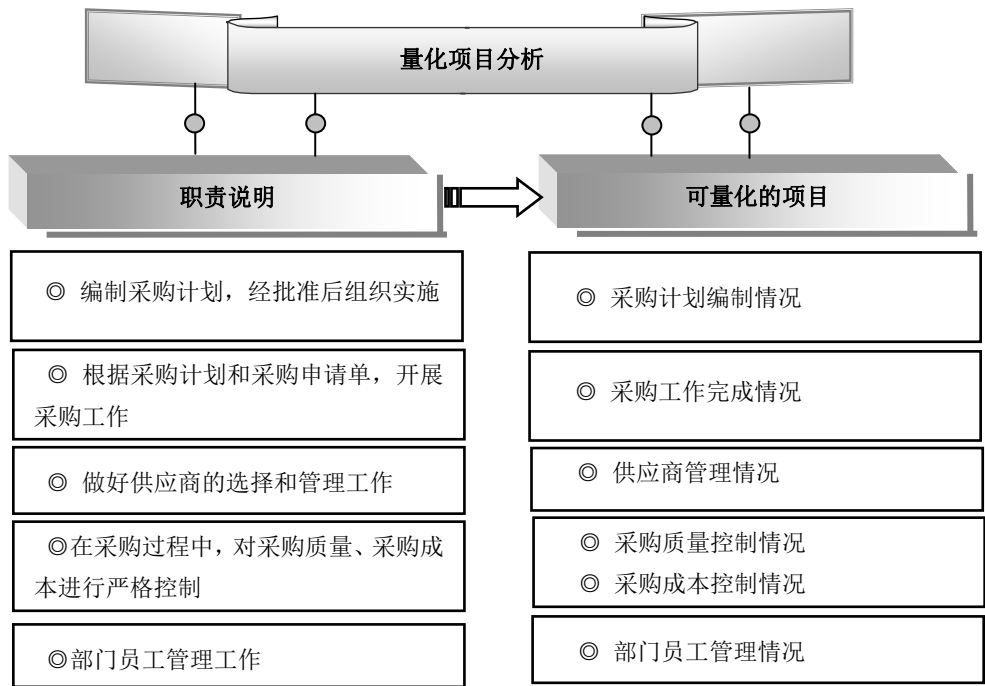


图 9-1 采购部量化考核项目

9.1.2 采购部量化指标设计

根据采购部工作目标设计的量化考核指标如图 9-2 所示。

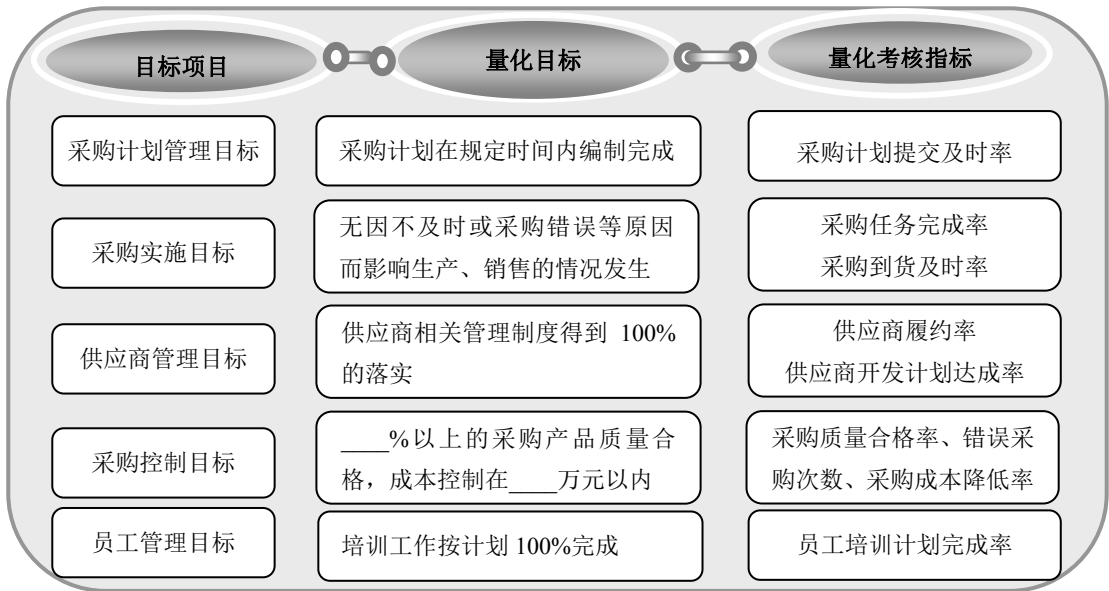


图 9-2 采购部量化考核指标

9.2 储运部量化分析与量化考核

9.2.1 储运部量化管理分析

依据储运部职责提取的量化考核项目如图 9-4 所示。

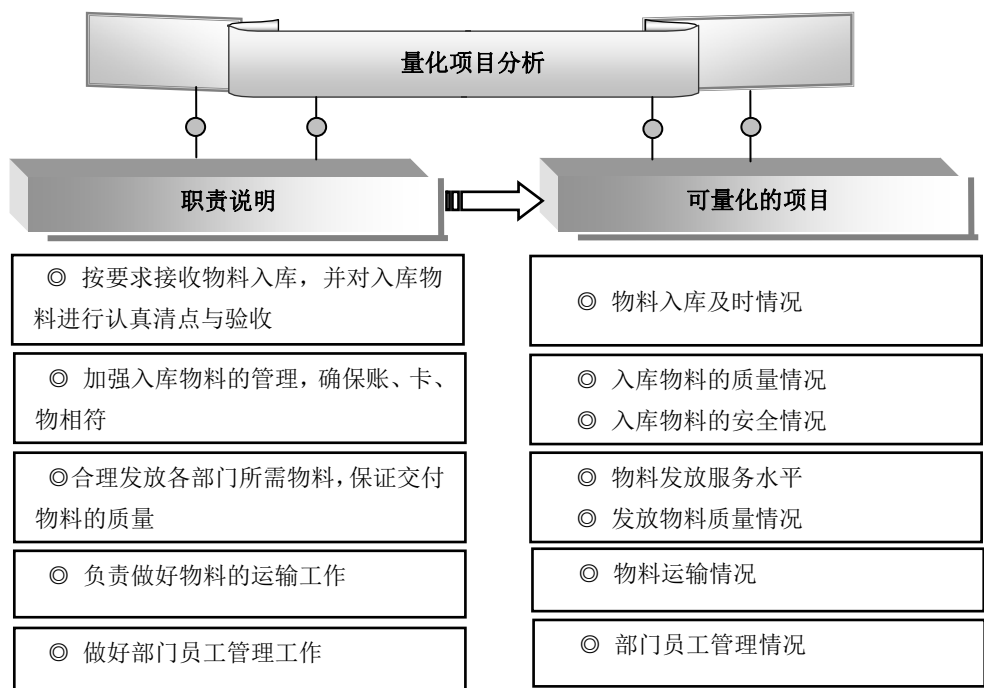


图 9-4 储运部量化考核项目

9.2.2 储运部量化指标设计

根据储运部工作目标设计的量化考核指标如图 9-5 所示。

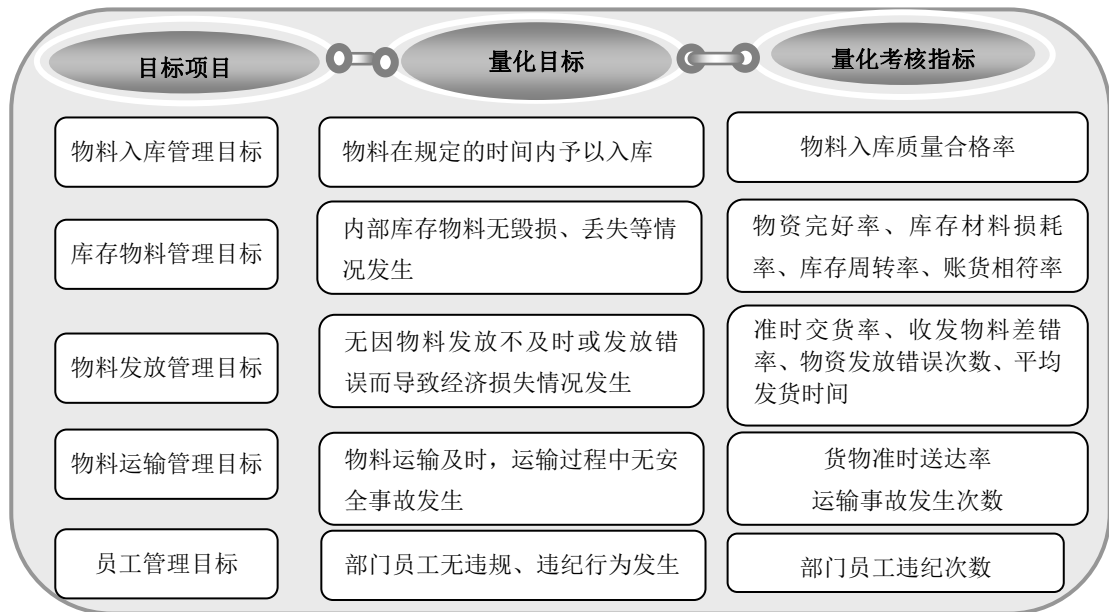


图 9-5 储运部量化考核指标

9.3 物流中心量化分析与量化考核

9.3.1 物流中心量化管理分析

依据物流中心职责提取的量化考核项目如图 9-7 所示。

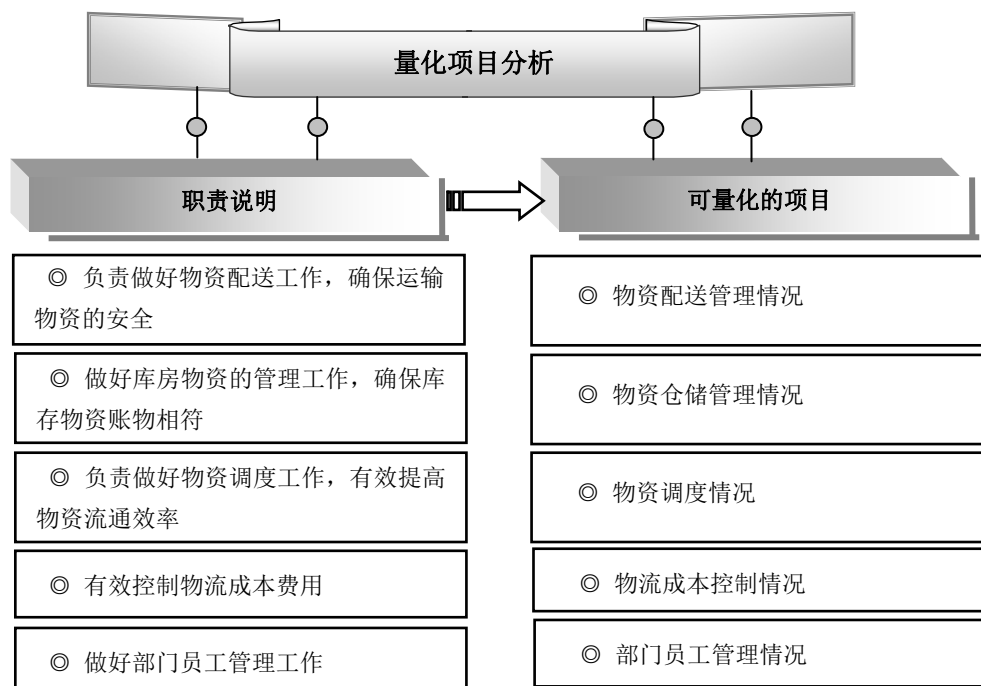


图 9-7 物流中心量化考核项目

9.3.2 物流中心量化指标设计

根据物流中心工作目标设计的量化考核指标如图 9-8 所示。

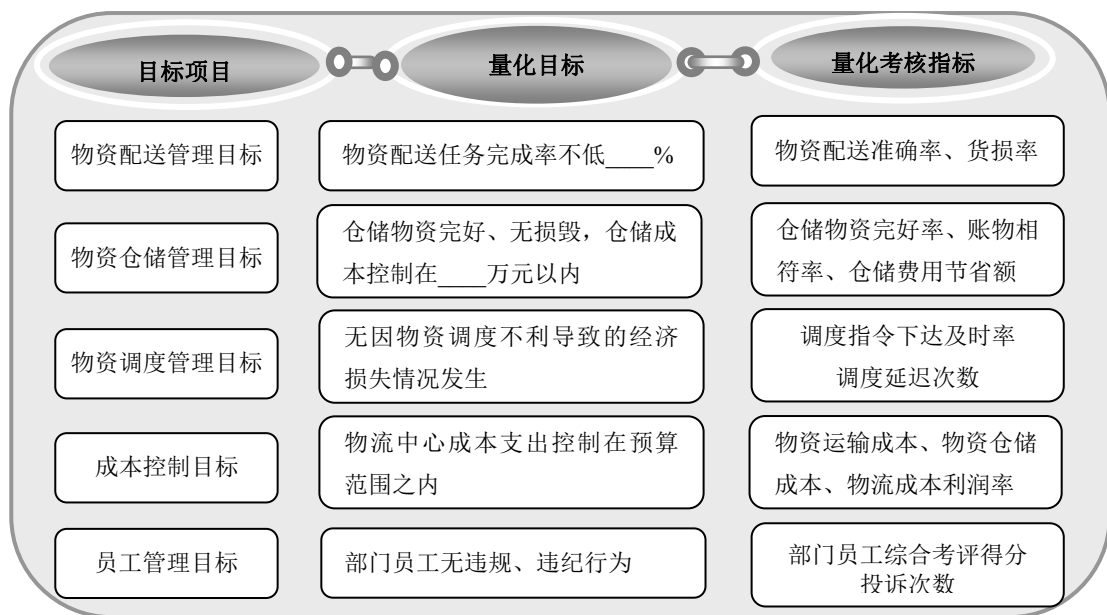


图 9-8 物流中心量化考核指标

9.4 采购部各岗位目标量化与考核

9.4.1 采购部经理目标量化与考核

| 岗 位 基 本 信 息 | 岗 位 工 作 目 标 |
|--|--|
| 岗位名称：采购部经理 所属部门：采购部 直接上级：总经理 | 目标 1：组织制订并实施采购计划 目标 2：落实并监督各项采购活动 目标 3：严格控制采购成本 目标 4：组织建立供应商资料库 目标 5：管理好部门员工 |

| 目标执行人 | | 岗位 | 采购部经理 | 直接上级 | 总经理 |
|-------------|---------------------------------|-----|-------|----------|------|
| 考核期限 | ____年____月____日~____年____月____日 | | | | |
| 工作目标 | 量化考核指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 考核得分 |
| 采购计划管理目标 | 采购计划完成率 | 15% | ____% | 月度/季度/年度 | |
| 采购实施管理目标 | 采购物资质量合格率 | 15% | ____% | 月度/季度/年度 | |
| | 供货及时率 | 15% | ____% | 月度/季度/年度 | |
| 供应商管理目标 | 供应商履约率 | 15% | ____% | 月度/季度/年度 | |
| | 供应商开发计划完成率 | 10% | ____% | 季度/年度 | |
| 成本控制目标 | 采购成本降低率 | 15% | ____% | 季度/年度 | |
| 员工管理目标 | 员工违规事件发生次数 | 10% | 0 次 | 月度/季度/年度 | |
| | 培训计划完成率 | 5% | ____% | 季度/年度 | |
| 量 化 考 核 得 分 | | | | | |
| 考核实施说明 | | | | | |

采购部经理目标责任考核方案

一、考核目的

为全面评价采购部经理的工作绩效，确保各项采购任务的顺利达成，依据公司考核管理办法，结合采购部经理的工作绩效，特制定本目标责任考核方案

二、考核原则

1. 公开、公正的原则。
2. 量化与定性化相结合的原则。
3. 全面考核的原则。

三、考核周期

采购部经理目标责任考核分为季度考核和年度考核两种，其中季度考核于每季度第 1 个月____日前完成，年度考核于下一年度 1 月____日前完成。

四、考核组织管理部门

1. 人力资源部负责采购部经理目标责任考核的组织与实施。
2. 其他相关部门应积极配合目标责任考核活动的进行，提供考核资料、参与考核评估。

五、目标责任考核内容

采购部经理目标责任考核内容包括采购制度管理目标、采购计划目标、采购质量控制目标、采购成本控制目标、供应商管理目标、员工管理目标等内容。具体的考核指标和评价标准详见附表。

六、目标责任考核方法

采购部经理目标责任考核将定量与定性考核相结合，由其他相关部门的负责人根据目标责任考核标准评价表予以评分。

七、考核等级划分

对采购部经理的目标责任考核结果划分为五个等级，分别为优秀、良好、一般、较差、差。

采购部经理目标责任考核方案

八、考核结果应用

1. 季度考核作为采购部经理季度奖金的发放依据。
2. 年度考核作为采购部经理薪资调整、职位晋升等的决策依据。

九、附则

1. 本方案由公司人力资源部负责解释。
2. 本方案自____年____月____日起实施。

十、附表

采购部经理目标责任考核评价标准表

| 目标责任项目 | 目标考核标准 | 评价标准 |
|----------|--|---|
| 采购制度管理目标 | 1. 规章制度内容齐全 2. 及时进行制度修订 3. 无违反制度行为发生 | 每发现次采购活动无制度可依，减____分； 每延迟修订 1 次，减____分；每发生 1 起违规行为，减____分；扣完为止 |
| 采购计划目标 | 1. 采购计划完成率不低于____% 2. 采购计划外的紧急采购任务，能够及时、有效地完成 | 采购计划完成率每降低____%，减____分； 紧急采购任务每延迟完成 1 次，减____分； 扣完为止 |
| 采购质量控制目标 | 采购质量合格率达____%以上 | 采购质量合格率每降低____%，减____分； 扣完为止 |
| 采购成本控制目标 | 1. 采购成本控制在预算范围之内 2. 采购成本降低率高于____% | 采购成本每超出预算____%，减____分； 采购成本降低率每增加____%，加____分 |
| 供应商管理目标 | 1. 供应商开发数量不少____家 2. 供应商合同履约率达____% 3. 接受调查的供应商满意度评分不低于____分 | 供应商开发数量每减少____家，减____分； 供应商合同履约率每降低____%，减____分； 供应商满意度评分每降低____分，减____分； 扣完为止 |
| 员工管理目标 | 1. 员工培训计划完成率达____% 2. 核心员工流失率低于____% | 培训计划完成率每降低____%，减____分； 核心员工流失率高出目标值，减____分 |

编制日期：

审核日期：

实施日期：

9.4.2 采购计划主管目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|-------------|-----------------------|
| 岗位名称：采购计划主管 | 目标 1：负责制订月度/季度/年度采购计划 |
| 所属部门：采购部 | 目标 2：负责编制增补计划或临时采购计划 |
| 直接上级：采购部经理 | 目标 3：平衡采购计划，及时调整供货期 |
| | 目标 4：做好对各项计划执行情况的监督工 |

| 目标执行人 | | 岗位 | 采购计划主管 | 考核时间 | | | |
|---------------------------|---------------------------------|---------|------------------------|---------|---------|----|--|
| 考核期限 | ____年____月____日～____年____月____日 | | | | | | |
| 业务目标 | 实际完成 | 权重 | 评价标准 | 考核得分 | | | |
| | | | | 初核 | 复核 | 得分 | |
| 采购计划编制及时率达____% | ____% | 20% | 每有 1 次未在规定时间内提交，减____分 | | | | |
| 采购增补计划提交及时率达____% | ____% | 20% | 每有 1 次未在规定时间内提交，减____分 | | | | |
| 采购物资供应及时率达____% | ____% | 15% | 每降低____%，减____分 | | | | |
| 因采购计划编制不及时或编制错误而造成经济损失为 0 | 损失____元 | 15% | 每损失____元，减____分 | | | | |
| 采购资金占用率低于____% | ____% | 15% | 每提高____%，减____分 | | | | |
| 采购成本控制在预算范围内 | 超出预算____% | 15% | 每超出预算____%，减____分 | | | | |
| 量 化 考 核 得 分 | | | | | | | |
| 考核结果划分 | 优秀 | 良好 | 好 | 合格 | 待改进 | | |
| | 90 分及以上 | 80～89 分 | 70～79 分 | 60～69 分 | 59 分及以下 | | |
| 备注 | | | | | | | |

9. 4. 8 采购专员目标量化与考核

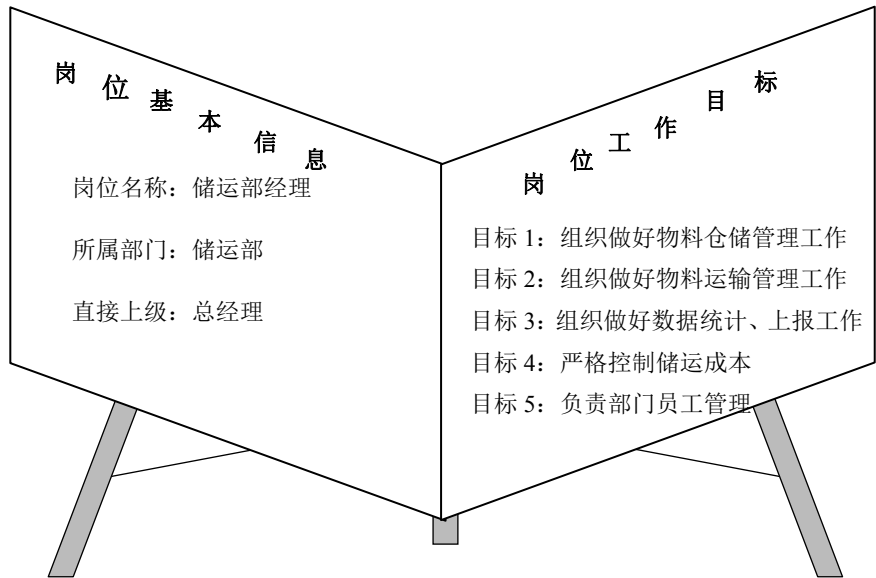
岗位目标分解

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|------------|-----------------------|
| 岗位名称：采购专员 | 目标 1：完成采购工作，确保采购物资质量 |
| 所属部门：采购部 | 目标 2：负责监控日常采购物资价格变动情况 |
| 直接上级：采购部经理 | 目标 3：整理和保存采购物资的信息记录 |
| | 目标 4：配合相关部门做好物资盘点工作 |

| | | | | | | | |
|---------|-------------------|------|--------------|-----------------|----|---------------|----|
| 姓名 | | | 出勤 | 迟到 | 事假 | 病假 | 旷工 |
| | | | | | | | |
| 岗位 | | 采购专员 | 奖惩 事项 | 加分事项 | | 减分事项 | |
| | | | | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | | 权重 | 评分标准 | | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 采购任务完成率 | | 25% | 每降低____%，减____分 | | 采购部 | |
| 2 | 错误采购次数 | | 20% | 每发生 1 次，减____分 | | 采购部 | |
| 3 | 采购物资质量合格率 | | 20% | 每降低____%，减____分 | | 采购部 物资使用部门 | |
| 4 | 因采购不及时而导致停工断料的损失额 | | 20% | 每损失____元，减____分 | | 财务部 | |
| 5 | 采购成本降低率 | | 15% | 每降低____%，减____分 | | 财务部 采购部 | |
| 量化考核得分 | | | | | | | |
| 被考核人签字： | | | | 考核人签字： | | | |
| 日期： | | | | 日期： | | | |

9.5 储运部各岗位目标量化与考核

9.5.1 储运部经理目标量化与考核



| 目标执行人 | | 岗位 | 储运部经理 | 直接上级 | 总经理 |
|-------------|---------------------------------|-----|---------|----------|------|
| 考核期限 | ____年____月____日~____年____月____日 | | | | |
| 工作目标 | 量化考核指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 考核得分 |
| 物料仓储管理目标 | 物料入库质量合格率 | 15% | ____% | 月度/季度/年度 | |
| | 仓容利用率 | 10% | ____% | 季度/年度 | |
| | 收发物料差错率 | 15% | 低于____% | 月度/季度/年度 | |
| | 库存物料损耗率 | 10% | 低于____% | 月度/季度/年度 | |
| | 账货相符率 | 10% | ____% | 月度/季度/年度 | |
| 物料运输管理目标 | 物料准时送达率 | 10% | ____% | 月度/季度/年度 | |
| | 仓储安全事故发生次数 | 10% | 0 次 | 季度/年度 | |
| 数据统计目标 | 统计数据准确率 | 5% | ____% | 月度/季度/年度 | |
| 成本控制目标 | 平均储存费用 | 10% | ____元 | 季度/年度 | |
| 员工管理目标 | 部门员工综合考核得分 | 5% | ____分 | 季度/年度 | |
| 量 化 考 核 得 分 | | | | | |
| 考核实施说明 | | | | | |

储运部经理目标责任考核方案

一、总则

（一）考核目的

- 1.充分调动储运部经理工作的积极性，确保储运部各项工作得以顺利开展。
- 2.为储运部经理绩效工资的发放、培训与发展等事项提供决策依据。

（二）适用范围

储运部经理目标责任考核管理相关工作均依据本方案执行。

二、物料仓储管理目标责任考核

（一）物料入库管理目标责任考核

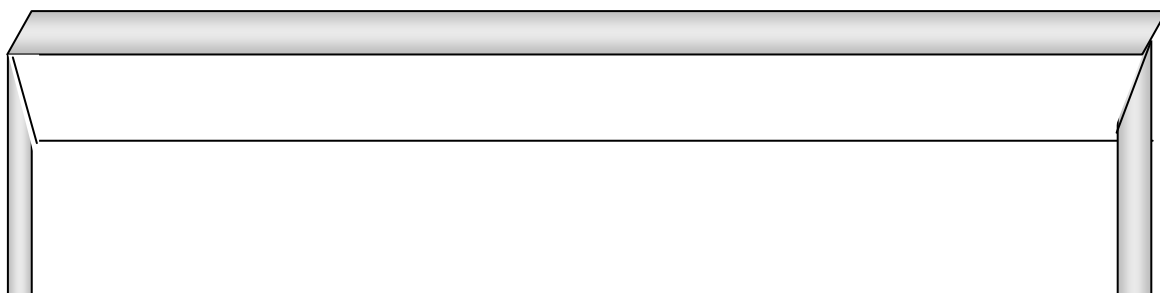
- 1.指导部门员工严把入库关，确保入库物料质量合格率达____%以上；入库物料质量合格率每降低____%，减____分。
- 2.组织部门员工对入库物料进行及时登记、核对，并进行相应的书面记录；每发现1次未按规定进行入库登记的，减____分；每发现1次未进行账货核对的，减____分。

（二）物料出库管理目标责任考核

- 1.督促本部门员工严格执行物料出库管理规定，每发现1次未按规定发放物料的现象，减____分；发生3次以上，该项不得分。
- 2.不断提升部门员工的责任心，减少和降低物料收发差错情况发生，将物料收发差错率控制在____%以内；每增加____%，减____分。
- 3.指导部门员工不断提高物料发放效率，将平均发货时间控制在____分钟以内；每超出____分钟，减____分。

（三）其他

- 1.不断提高部门员工对库存物料的管理能力，尽量将物料损耗率控制在____%以内；每高出____%，减____分。
- 2.组织部门员工做好库存物资的安全管理工作，避免责任事故发生；每发生1起事故，损失金额在____元以内的，减____分；损失金额在____元以上的，该项不得分。
- 3.督促部门员工定期核对库存物资与账务，确保账货相符率达100%；每有1项不符，



储运部经理目标责任考核方案

减____分。

三、物料运输目标责任考核

1. 指导物料运输工作，确保货物准时送达率达____%；每降低____%，减____分。
2. 做好运输人员指导和培训，避免安全事故发生；每发生 1 起事故，减____分。

四、成本控制目标责任考核

1. 督促部门员工严格控制各项成本支出，将成本支出额控制在预算范围之内；每超出预算____%，减____分。
2. 探索新方法将仓储费用分摊率控制在____%以内；每超出____%，减____分。

五、数据统计管理目标责任考核

1. 指导本部门工作人员按要求及时上交各类报表，包括产品月报表、仓储费用、转仓费用、装卸费用及其他费用报表；每出现 1 次延迟提交，减____分。
2. 指导部门员工不断提高统计数据的准确率，报表所统计的数据每有 1 处错误，减____分。

六、部门员工管理目标责任考核

1. 做好部门员工的日常管理工作，确保员工无违反公司规章制度的行为发生；每发生 1 起违反公司规章制度的行为，减____分；造成恶劣社会影响的，另按公司相关规定处理。
2. 应配合人力资源部完成部门员工的培训管理工作；培训计划完成率每比目标值低____%，减____分。

七、考核结果应用

1. 储运部经理目标责任评估划分为优秀（90 分及以上）、合格（75~89 分）、基本合格（60~74 分）、不合格（60 分以下）四个档次。其绩效工资的发放标准分别为____%、____%、____%、____%。
2. 连续____次责任考核均为优秀者，在晋升中予以优先考虑。

八、附则

1. 本方案由公司人力资源部负责解释。
2. 本方案自____年____月____日起实施。

9.5.3 仓管员目标量化与考核

岗位目标分解

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|-----------|-----------------------|
| 岗位名称：仓管员 | 目标 1：负责进库物料数量、质量的验收 |
| 所属部门：储运部 | 目标 2：负责发放出库物料，并办理出库手续 |
| 直接上级：仓库主管 | 目标 3：负责建立和管理出入库物料台账 |
| | 目标 4：做好库存物料的日常管理工作 |

| | | | | | | | |
|---------|-----------|-----|----------|-----------------|----|-------------|----|
| 姓名 | | | 出勤 | 迟到 | 事假 | 病假 | 旷工 |
| | | | | | | | |
| 岗位 | | 仓管员 | 奖惩 事项 | 加分事项 | | 减分事项 | |
| | | | | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | | 权重 | 评分标准 | | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 物料及时验收率 | | 20% | 每降低____%，减____分 | | 储运部 | |
| 2 | 入库物料质量合格率 | | 20% | 每降低____%，减____分 | | 储运部 | |
| 3 | 进、发物料准确率 | | 15% | 每降低____%，减____分 | | 储运部 使用部门 | |
| 4 | 仓储物资完好率 | | 15% | 每降低____%，减____分 | | 储运部 | |
| 5 | 账货相符率 | | 15% | 每降低____%，减____分 | | 储运部 | |
| 6 | 仓储事故发生次数 | | 15% | 每发生 1 次，减____分 | | 储运部 | |
| 量化考核得分 | | | | | | | |
| 被考核人签字： | | | | 考核人签字： | | | |
| 日期： | | | | 日期： | | | |

9.6 物流中心各岗位目标量化与考核

9.6.1 物流中心经理目标量化与考核

| 岗 位 基 本 信 息 | 岗 位 工 作 目 标 |
|--|--|
| 岗位名称：物流中心经理 所属部门：物流中心 直接上级：总经理 | 目标 1：负责物流配送、仓储管理 目标 2：做好物流运输安全管理 目标 3：严格控制物流成本 目标 4：管理好部门员工 |

| 目标执行人 | | 岗位 | 物流中心经理 | 直接上级 | |
|---------------|---------------------------------|-----|--------|----------|------|
| 考核期限 | ____年____月____日~____年____月____日 | | | | |
| 工作目标 | 量化考核指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 考核得分 |
| 配送、仓储 管理目标 | 货物准时送达率 | 15% | ____% | 月度/季度/年度 | |
| | 配送计划完成率 | 15% | ____% | 月度/季度/年度 | |
| | 库存完好率 | 10% | ____% | 季度/年度 | |
| 物流安全管理目标 | 货运质量事故发生次数 | 15% | ____次内 | 月度/季度/年度 | |
| | 仓储安全事故发生次数 | 10% | 0 次 | 月度/季度/年度 | |
| 成本控制目标 | 平均储存费用 | 10% | ____元 | 月度/季度/年度 | |
| | 物流费用率 | 10% | ____% | 月度/季度/年度 | |
| 员工管理目标 | 核心员工流失率 | 10% | ____% | 季度/年度 | |
| | 下属员工重大违纪次数 | 5% | 0 次 | 季度/年度 | |
| 量 化 考 核 得 分 | | | | | |
| 考核实施说明 | | | | | |

物流中心经理目标责任考核方案

一、总则

（一）考核目的

为进一步规范物流中心经理目标考核管理，客观评价物流中心经理的工作表现，做到目标明确，奖惩分明，特制定本方案。

（二）考核原则

- 1.公开性原则。让物流中心经理了解考核的程序、标准、方法、时间等事宜，提高考核透明度。
- 2.量化原则。考核指标设计、考核评分标准都要本着尽可能量化的原则。

（三）适用范围

物流中心经理目标责任考核相关问题均参照本方案执行。

二、目标责任考核内容

（一）业务目标责任考核

业务目标考核占物流中心经理目标责任考核的 60%，具体的考核指标包括货物准时送达率、配送计划完成率、货损率、装卸工时效率、库存调度不力的次数、安全质量事故发生次数、客户投诉率等，具体的考核评价标准如附表 1 所示。

（二）管理目标责任考核

管理目标责任考核占物流中心经理目标责任考核的 40%，具体的考核指标包括公司物流制度建设的完善性、5S 现场管理情况、预算控制情况、部门核心员工流失率、下属员工重大违纪次数等，具体的考核评价标准见附表 2。

三、目标责任考核管理

（一）考核组织管理

- 1.人力资源部负责组织实施物流中心经理目标责任考核工作。
- 2.物流中心及其他相关部门应予以积极配合。

（二）考核周期

物流中心经理目标责任考核以年度为周期，于次年 1 月 10 日前完成上年度目标责任考核。

物流中心经理目标责任考核方案

（三）考核方法

物流中心经理目标责任考核采取数据分析、资料查询、实地调查等方法，对照考核指标项目进行逐项打分。最终确定考核得分，并上报总经理审核。

四、考核责任考核奖惩

（一）考核等级划分

- 1.优秀：考核得分 ≥ 90 分。
- 2.良好：80分 \leq 考核得分 < 90 分。
- 3.一般：70分 \leq 考核得分 < 80 分。
- 4.较差：60分 \leq 考核得分 < 70 分。
- 5.差：考核得分 < 60 分。

（二）考核奖惩规定

- 1.物流中心经理目标责任考核结果为“优秀”级次的，发放奖金____元；考核结果为“良好”级次的，发放奖金____元；考核结果为一般及以下级次的，不发放奖金。
- 2.物流中心经理目标责任考核结果为“差”级次的，应提交书面报告，说明情况。无特殊原因的，下年基本工资下调一个档次。
3. 物流中心经理目标责任考核结果连续两年均为“较差”级次及以下者，应重新调整其岗位或予以降级使用。

五、附则

1. 本方案未尽事宜，参照公司考核管理规定执行。
2. 本方案由公司人力资源部负责解释。
3. 本方案法自____年____月____日起实施。

物流中心经理目标责任考核方案

六、附表

附表1 物流中心经理业务目标责任考核评价标准

| 考核指标 | 权重 | 评分标准 |
|------------|-----|------------------------------|
| 货物准时送达率 | 5% | 目标值为___%；每降低___%，减___分；扣完为止 |
| 配送计划完成率 | 10% | 目标值为___%；每降低___%，减___分；扣完为止 |
| 货损率 | 10% | 目标值为___%以内；每高___%，减___分；扣完为止 |
| 装卸工时效率 | 10% | 目标值为___%；每降低___%，减___分；扣完为止 |
| 安全质量事故发生次数 | 15% | 目标值为0次；每出现1次，减___分；扣完为止 |
| 库存调度不力的次数 | 5% | 目标值为0次；每出现1次，减___分；扣完为止 |
| 客户投诉率 | 5% | 每出现1次有效投诉，减___分 |

附表2 物流中心经理管理目标责任考核评价标准

| 考核指标 | 权重 | 评分标准 |
|------------|-----|---|
| 物流制度建设的完善性 | 10% | 每出现1次物流工作无制度可依，减___分 |
| 5S现场管理情况 | 10% | 1. 每发现1处服务承诺、标牌、安全警示等标识未配挂到位，减___分 2. 每发现1处货物杂乱摆放，减___分 3. 每发现1处运输现场打扫不干净，减___分 4. 每发现1处设施设备不整洁，减___分 5. 每发现1名工作人员无故离岗、脱岗，减___分 |
| 预算控制情况 | 10% | 每超出预算___%，减___分 |
| 部门核心员工流失率 | 5% | 目标值为___%以内；高出该值，减___分 |
| 下属员工重大违纪次数 | 5% | 目标值为0次；每发生1次，减___分 |

9.6.2 物流运输主管目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|-------------|----------------------|
| 岗位名称：物流运输主管 | 目标 1：组织完成货物运输工作 |
| 所属部门：物流中心 | 目标 2：有效确保货物运输安全 |
| 直接上级：物流中心经理 | 目标 3：指导员工做好运输车辆维护与保养 |
| | 目标 4：控制运输成本，降低运输费用 |

| 目标执行人 | | 岗位 | 物流运输主管 | 考核时间 | | |
|-----------------|---------------------------------|---------|-----------------|---------|---------|----|
| 考核期限 | ____年____月____日~____年____月____日 | | | | | |
| 业务目标 | 实际完成 | 权重 | 评价标准 | 考核得分 | | |
| | | | | 初核 | 复核 | 得分 |
| 运输任务完成率不低于____% | ____% | 10% | 每降低____%，减____分 | | | |
| 货物准时送达率达____%以上 | ____% | 15% | 每降低____%，减____分 | | | |
| 货差率低于____% | ____% | 15% | 每高____%，减____分 | | | |
| 运输货损率低于____% | ____% | 15% | 每增加____%，减____分 | | | |
| 客户对运输服务的满意度评分 | ____分 | 10% | 每降低____分，减____分 | | | |
| 运输安全事故发生次数 | ____次 | 15% | 每出现 1 次，减____分 | | | |
| 运输管理成本控制在预算内 | ____% | 10% | 每超出____%，减____分 | | | |
| 车辆完好率达____% | ____% | 10% | 每降低____%，减____分 | | | |
| 量 化 考 核 得 分 | | | | | | |
| 考核结果 | 优秀 | 良好 | 好 | 合格 | 待改进 | |
| 果划分 | 90 分及以上 | 80~89 分 | 70~79 分 | 60~69 分 | 59 分及以下 | |
| 备注 | | | | | | |

9.7 供应采购人员薪酬体系设计

9.7.2 供应采购人员薪酬方案设计



| | | | |
|------|------------------|------|--|
| 方案名称 | ××公司供应采购人员薪酬方案设计 | 编制部门 | |
| | | 执行部门 | |

一、薪酬方案设计目的

为了充分调动供应采购人员的工作积极性，实现多劳多得、按劳分配的分配原则，确保供应采购工作顺利完成，特制定本方案。

二、供应采购人员薪酬构成及发放

供应采购人员薪酬由基本工资、岗位津贴、奖金、社会保险四部分构成。

（一）基本工资构成及发放

基本工资根据供应采购人员的工作复杂程度、技能和知识水平、劳动强度、学历水平等因素确定。供应采购人员基本工资由基本生活费、工龄工资、福利性补贴等项目共同构成。具体的发放标准如下表所示。

供应采购人员基本工资发放标准

| 基本工资项目 | 发放标准 | 发放时间 |
|--------|---|------|
| 基本生活费 | 参照本地区最低生活费标准执行，并随着最低生活费标准的调整而调整 | 按月发放 |
| 工龄工资 | 是对供应采购人员长期为公司服务所给予的一种补偿；其计算方法为从员工正式进入企业之日起计算，工作每满一年可得工龄工资____元/月； 工龄工资实行累进计算，满 10 年不再增加，按月发放 | |
| 福利性补贴 | 参照国家规定实行的各种福利和补贴 | |

（二）岗位津贴构成及发放

岗位津贴依据供应采购人员当前的岗位性质确定。供应采购人员岗位津贴由加班津贴、交通补贴、通信补贴、生活补贴等项目构成。具体的发放标准如下表所示。

供应采购人员岗位津贴发放标准

| 基本工资项目 | 发放标准 | 发放时间 |
|--------|------|------|
|--------|------|------|

| | | | |
|------|--|--|------|
| 加班津贴 | 按照国家相关规定执行 | | 按月发放 |
| 交通补贴 | 对需要在外联系业务的供应采购人员工作期间产生的交通费用予以报销，但月报销金额最高不得超过____元，且报销中需持发票证明 | | |
| 通信补贴 | 采购人员：____元/月；仓储人员：____元/月；物资配送人员：____元/月 | | |

(三) 奖金构成及发放

奖金主要依据供应采购人员取得的工作成果和工作业绩确定。供应采购人员奖金由年度奖金、例行奖金、一次性奖励等项目构成。具体的发放标准如下表所示。

供应采购人员奖金发放标准

| 基本工资项目 | 发放标准 | | 发放时间 |
|--------|-------------------------------|--|-------|
| 年度奖金 | 采购人员 | 1. 年度考核优秀：发放年度奖金____元 2. 年度考核良好：发放年度奖金____元 | 按年发放 |
| | 仓储人员 | 1. 年度考核优秀：发放年度奖金____元 2. 年度考核良好：发放年度奖金____元 | |
| | 配送人员 | 1. 年度考核优秀：发放年度奖金____元 2. 年度考核良好：发放年度奖金____元 | |
| 例行奖金 | 全勤奖：____元/人；成本节约奖：____元/人 | | 按月发放 |
| 一次性奖励 | 对作出特殊贡献职工进行的不定期奖励，奖励标准视具体情况而定 | | 视情况而定 |

(四) 社会保险

供应采购人员享受社会保险的具体待遇标准，参照国家相关规定执行。

三、其他说明

供应采购人员在工作过程中，如有舞弊隐瞒等不正当行为，一经查实，取消领取奖金的资格。情节严重者，予以辞退。

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| 编制人员 | | 审核人员 | | 批准人员 | |
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 | |

9. 7. 3 供应采购人员薪酬制度设计

| | | | |
|---|------------------|----|--|
| 制度名称 | ××公司供应采购人员薪资管理办法 | 版本 | |
| | | 页次 | |
| 第 1 章 总则 | | | |
| 第 1 条 指导思想 | | | |
| 为规范工资支付，建立和谐的劳资关系，促进公司的快速发展，依据公司薪酬管理规定，结合供应采 购人员的特点，特制定本办法。 | | | |
| 第 2 条 制定原则 | | | |
| 1. 竞争性原则。 | | | |
| 2. 激励性原则。 | | | |
| 3. 控制性原则。 | | | |
| 第 3 条 适用范围 | | | |
| 公司内部供应采购类人员薪酬管理工作均参照本办法执行（部门经理级人员除外）。 | | | |
| 第 2 章 供应采购人员薪资管理 | | | |
| 第 4 条 供应采购人员薪资构成 | | | |
| 薪资总额=岗位工资+补贴+绩效考核工资+奖金 | | | |
| 1. 岗位工资 | | | |
| 岗位工资以能力、贡献、责任为基础，同时考虑人才市场行情、社会物价水平、公司支付能力以及员 工担任工作的责任轻重、难易程度等因素进行综合核定。供应采购人员岗位工资的发放标准如附表 1 所示。 | | | |
| 2. 补贴 | | | |
| 采购职员外出采购，公司每月补贴餐费____元，使用电话联系业务的，每月公司补贴电话费____元。 | | | |
| 3. 绩效考核工资 | | | |
| (1) 绩效考核工资是以供应采购人员的工作态度、贡献大小为依据核定。具体的放标准如附表 2 所示。 | | | |
| (2) 连续三个月绩效考核结果均为“较差”级次的，绩效考核工资基数下调____%。 | | | |
| 4. 奖金 | | | |
| 公司对供应采购人员设置了采购成本节约奖、合理化建议奖、特殊贡献奖、年终奖四种奖励类别。具 体计发标准见附表 3。 | | | |
| 第 5 条 薪资发放管理 | | | |
| 1. 薪资发放时间 | | | |
| 供应采购人员薪资于次月____日前发放，如遇节假日提前至前一天发放。 | | | |
| 2. 奖金发放说明 | | | |

(1) 有以下行为的，将不参与评奖。

①故意刁难供应商，向其索取现金回扣或好处的。

②与供应商合谋损害公司利益的。

③其他有严重损害公司利益的行为。

(2) 有以下行为的，扣罚____%年终奖。

① 不及时补足畅销货品的。

② 不及时退、换滞销货品的。

③ 工作上较严重过失的其他行为。

3. 其他说明

供应采购人员采购费用实行实报实销的原则。供应采购人员不得另行开具虚假发票以权谋私，如有违反者，一经发现处以发票金额____倍的罚款；情节严重者，予以辞退。

第3章 附则

第6条 本办法由公司人力资源部负责解释。

第7条 本办法自____年____月____日起实施。

第4章 附表

附表1 供应采购人员基本工资发放标准

| 供应采购人员级别 | 基本工资标准 | |
|----------|---------|---------|
| 主管级 | ____元/月 | |
| 普通供应采购人员 | 一级 | ____元/月 |
| | 二级 | ____元/月 |
| | 三级 | ____元/月 |
| | 四级 | ____元/月 |

附表2 供应采购人员绩效工资发放比例

| 考核得分 | 考核等级 | 绩效工资发放比例 |
|--------|------|----------|
| 90分及以上 | 优秀 | ____% |
| 80~89分 | 良好 | ____% |
| 70~79分 | 一般 | ____% |
| 60~69分 | 较差 | ____% |
| 59分及以下 | 很差 | ____% |

| | | | | | |
|--|--|----------------------------|--|------|--|
| 备注：绩效考核工资标准为：主管级，____元/月；普通采购人员一级，____元/月；普通采购人员二级，____元/月；普通采购人员三级，____元/月；普通采购人员四级，____元/月 | | | | | |
| 附表 3 供应采购人员奖金设置类别及发放标准 | | | | | |
| 奖金类别 | | 计发标准 | | | |
| 采购成本节约奖 | | 按照节约额的____%予以奖励 | | | |
| 合理化建议奖 | | 被公司采纳，视价值大小给予____~____元的奖励 | | | |
| 特殊贡献奖 | | 视贡献大小给予____元~____元的奖励 | | | |
| 年终奖 | | 将人员岗位工资的____%作为员工的年终奖金 | | | |
| 编制部门 | | 审核部门 | | 批准部门 | |
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 | |

第 10 章 财务会计人员量化考核与薪酬体系设计

10. 1 财务部量化分析与量化考核

10. 1. 1 财务部量化管理分析

依据财务部职责提取的量化考核项目如图 10-1 所示。

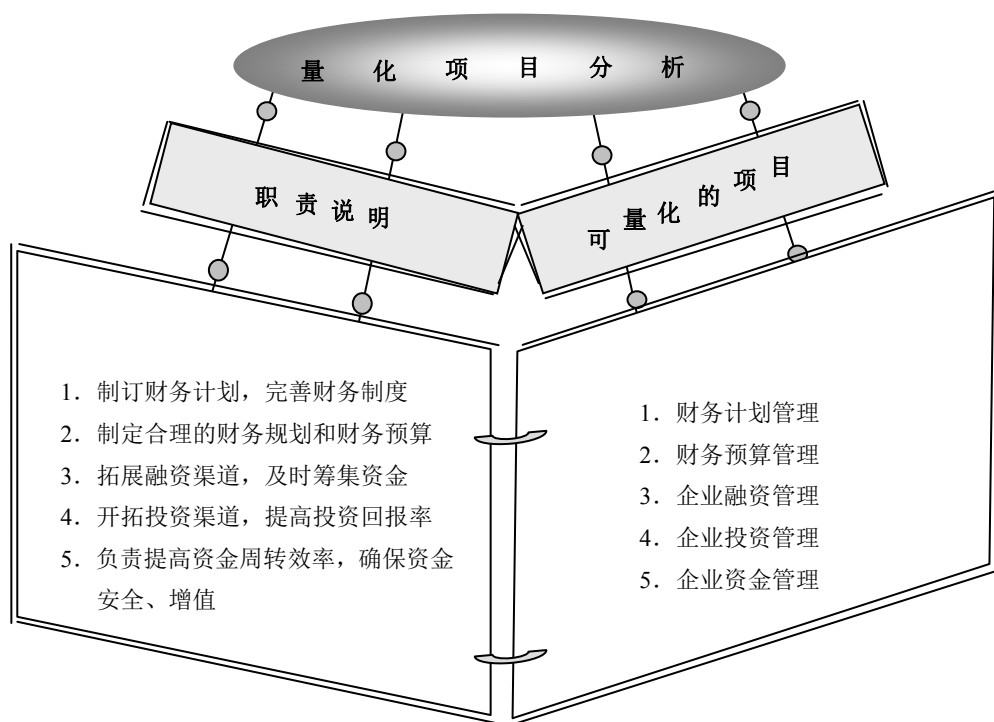


图 10-1 财务部量化考核项目

10.1.2 财务部量化指标设计

根据财务部工作目标设计的量化考核指标如图 10-2 所示。

| 目标项目 | 量化目标 | 量化考核指标 |
|------|---------------------------|--------------------|
| 财务计划 | 财务计划及时提交 | 财务计划提交及时率 |
| 财务预算 | 财务预算编制及时 财务预算执行率达____% | 预算编制及时率 财务预算执行率 |
| 融资管理 | 完成本年度计划____元的融资目标 | 融资任务完成率 融资成本降低率 |
| 投资管理 | 确保投资收益率达____% | 投资收益率 投资计划完成率 |
| 资金管理 | 资金供应及时, 资金利用率达____% | 资金供应延迟次数 资金利用率 |

图 10-2 财务部量化考核指标

10.2 会计部量化分析与量化考核

10.2.1 会计部量化管理分析

依据会计部职责提取的量化考核项目如图 10-5 所示。

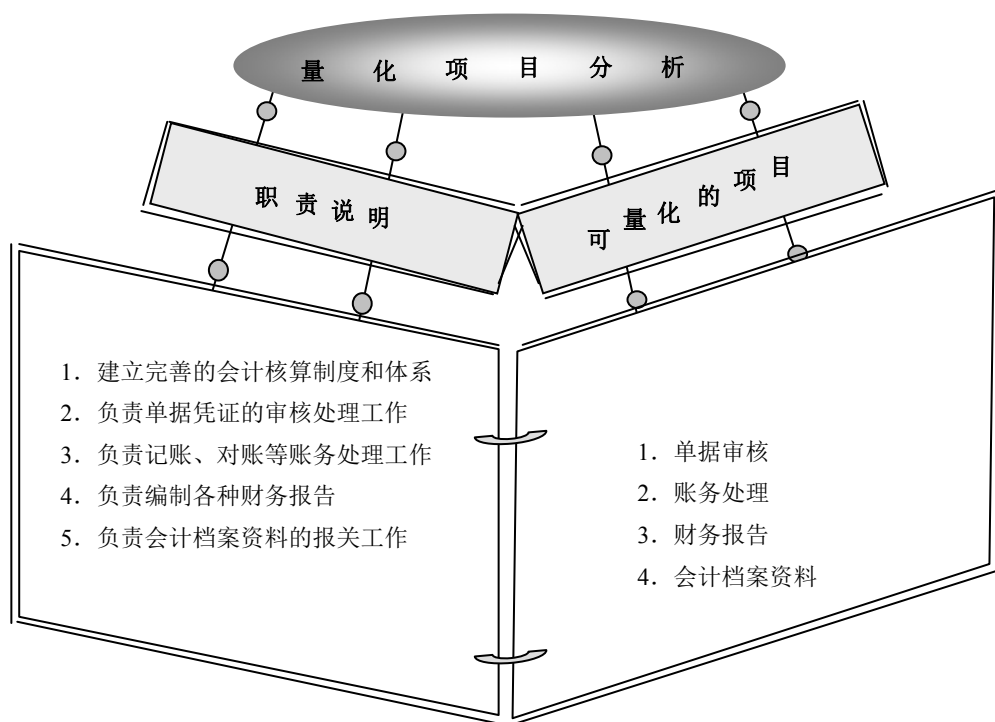


图 10-5 会计部量化考核项目

10. 2. 2 会计部量化指标设计

根据会计部工作目标设计的量化考核指标如图 10-6 所示。

| 目标项目 | 量化目标 | 量化考核指标 |
|---------|---------------------------------|-----------------------|
| 单据、凭证处理 | 会计凭证处理无延迟，没有违反规定的情况 | 凭证处理及时率 凭证处理违反规定次数 |
| 账务处理 | 账目登记及时、准确 账务处理准确率达___% | 账务处理及时率 账务处理准确率 |
| 财务报告 | 财务报告提交及时率达___% 财务报告出现差错次数为 0 | 报告提交及时率 出现差错次数 |
| 会计档案资料 | 保证各项资料完整、无缺失 | 会计资料及时归档率 会计资料完好率 |

图 10-6 会计部量化考核指标

10. 3 审计部量化分析与量化考核

10. 3. 1 审计部量化管理分析

依据审计部职责提取的量化考核项目如图 10-9 所示。

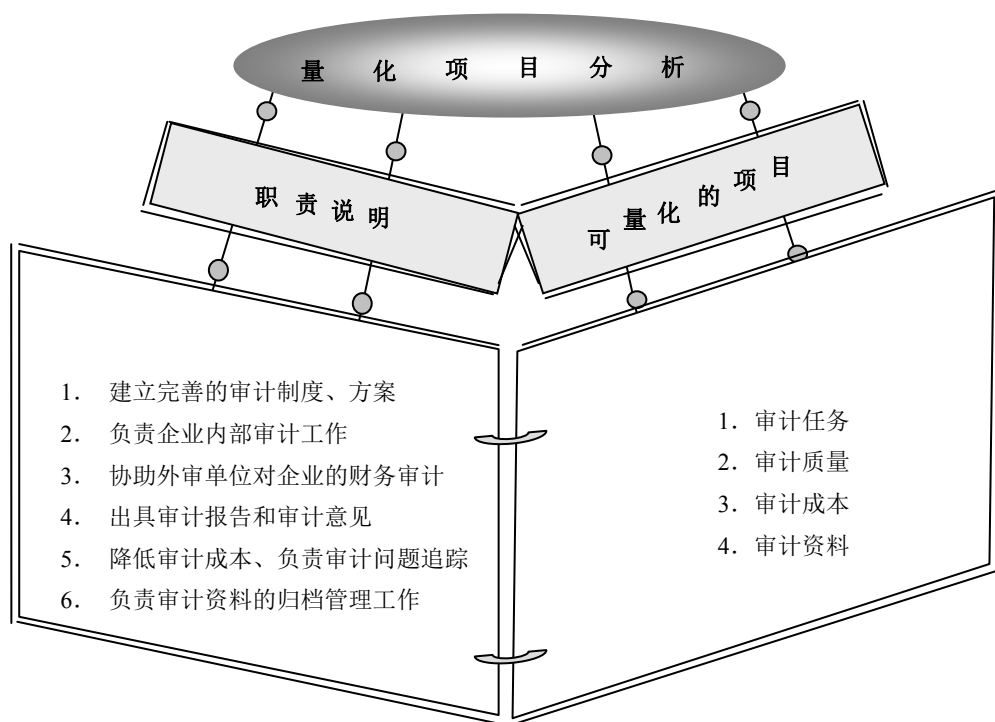


图 10-9 审计部量化考核项目

10.3.2 审计部量化指标设计

根据审计部工作目标设计的量化考核指标如图 10-10 所示。

| 目标项目 | 量化目标 | 量化考核指标 |
|------|------------------------------|------------------------|
| 审计任务 | 按计划全面完成规定的审计工作 | 审计计划达成率 |
| 审计质量 | 无违反审计操作规范的情况 审计报告内容无差错 | 审计重大差错次数 违反审计操作规范次数 |
| 审计成本 | 审计成本控制在预算内 | 审计成本 |
| 审计结果 | 审计报告提交及时 审计建议采纳率达____% | 审计报告提交及时率 审计建议采纳率 |
| 审计资料 | 审计资料及时归档率达____% 无审计资料泄密情况 | 审计资料及时归档率 审计资料泄密次数 |

图 10-10 审计部量化考核指标

10.5 财务部各岗位目标量化与考核

10.5.1 财务部经理目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|------------------|------------------------------|
| 姓 名: _____ | 目标 1: <u>财务计划、预算编制及时</u> |
| 所属部门: <u>财务部</u> | 目标 2: <u>及时筹集资金, 提高投资收益</u> |
| 直接上级: <u>总经理</u> | 目标 3: <u>及时准确做好财务分析, 提高资</u> |
| 直接下级: _____ | <u>金的周转率和利用率</u> |
| | 目标 4: <u>加强财务人员管理</u> |

| 目标责任人 | 目标责任期限 | ____年__月__日~____年__月__日 | | | |
|----------|---------|-------------------------|----------|----------|------|
| 奖惩说明 | | | | | |
| | | | | | |
| 业务目标 | 量化考核指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 考核得分 |
| 财务费用目标 | 财务费用降低率 | 5% | 0 次 | 月度/季度/年度 | |
| 财务预算目标 | 财务预算达成率 | 15% | 高于____% | 月度/季度/年度 | |
| 筹资目标 | 筹资及时率 | 10% | 达____% | 季度/年度 | |
| | 筹资任务完成率 | 10% | 高于____% | 季度/年度 | |
| | 筹资成本 | 10% | 预算内 | 季度/年度 | |
| 投资目标 | 投资收益率 | 10% | 达____% | 季度/年度 | |
| 资金管理目标 | 资金周转率 | 15% | 高于____% | 季度/年度 | |
| 财务报表管理目标 | 报表编制及时率 | 5% | 达____% | 月度/季度/年度 | |
| | 财务数据准确率 | 10% | 错误为 0 | 月度/季度/年度 | |
| 部门管理目标 | 培训计划完成率 | 10% | 高于____% | 季度/年度 | |
| 考核得分合计 | | | | | |
| | | | | | |
| 考核人（签字）: | | | 审核人（签字）: | | |
| 考核日期: | | | 审核日期: | | |

财务部经理目标责任考核方案

第1条 考核目的

为了客观公正地评价财务部经理的工作业绩，落实公司目标责任制，确保完成公司各项财务目标，提高公司的经济效益，特制定本目标责任考核方案。

第2条 考核形式

对财务部经理以目标责任书的形式进行考核，即财务部经理与公司签订目标责任书，实行年度考核。

第3条 财务部经理的职权

1. 有权参与制订公司经营发展规划并提出建议。
2. 有权制定并修改公司各项财务制度与计划，建立财务管理体系。
3. 有权监督和指导财务制度和财务计划的执行，规范企业财务内控管理。
4. 有权建立和培训财务人员队伍，对财务人员有管理权。

第4条 财务部经理目标责任及考核

1. 目标责任一及考核——财务管理制度（权重 10%）

财务管理制度完善、规范、可操作性强，则得满分；存在 1 项重大漏洞，减____分；每存在 1 项完全不可行的制度条款，减____分。

2. 目标责任二及考核——预算管理（权重 15%）

- （1）财务预算编制及时，每有 1 次延迟，减____分。
- （2）对预算执行过程中出现的问题没有及时解决，每出现 1 次，减____分。
- （3）财务预算执行偏差率控制在±____%范围内，超出此范围标准，减____分/项。

3. 目标责任三及考核——筹资管理（权重 15%）

- （1）筹资任务达成率达____%，则得满分；每低____%，减____分；低于____%，不得分。
- （2）筹资成本控制在预算内，则得满分；每高____%，减____分；高于____%，不得分。
- （3）筹资结构存在严重不合理，减____分。

编制日期：

审核日期：

实施日期：

财务部经理目标责任考核方案

4. 目标责任四及考核——投资管理（权重 10%）

投资收益率高于____%，则得满分；每低于____%，减____分；低____%，不得分；存在投资重大风险而没有相应的规避措施，减____分。

5. 目标责任五及考核——资金管理（权重 15%）

（1）资金周转率不低于____次/年，每低 1 次，减____分。

（2）资金利用率高于____%，则得满分；每低____%，减____分；低于____%，不得分。

（3）重大资金管理差错，每发生 1 次，减____分。

6. 目标责任六及考核——财务分析管理（权重 15%）

（1）财务分析报告每有 1 处差错，减____分。

（2）财务分析建议被采纳的数量，加____分/项。

7. 成本控制（10%）

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

8. 分管部门人员管理（10%）

（1）部门培训计划完成率达到 100%，未完成该项工作，减____分

（2）及时公正地对下属人员进行考核，下属人员对绩效考核工作满意度评分在____分以上，加____分。

第 5 条 考核结果

1. 考核结果主要用于财务部经理绩效工资的发放。

2. 考核结果主要用于财务部经理相关业务培训指导。

编制日期：

审核日期：

实施日期：

10. 5. 5 资金管理专员目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|---------------------|-------------------------|
| 姓 名: _____ | 目标 1: <u>资金计划编制及时</u> |
| 岗位名称: <u>资金管理专员</u> | 目标 2: <u>资金支付手续办理及时</u> |
| 所属部门: <u>财务部</u> | 目标 3: <u>确保资金的账实相符</u> |
| 直接上级: <u>资金管理主管</u> | 目标 4: <u>做好资金使用分析</u> |

| 绩效考核说明 | | | | | |
|------------|-------------------|-----|------------------|----------|----|
| 本次考核周期 | | | | 本次考核得分 | |
| 其他奖惩说明 | | | | | |
| 本期考核内容 | | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | 权重 | 评分标准 | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 资金计划编制及时率 | 10% | 低于目标值___%, 减___分 | 财务部 | |
| 2 | 资金支付手续办理 延迟次数 | 10% | 每发生 1 次, 减___分 | 相关部门、财务部 | |
| 3 | 资金业务核算差错次数 | 30% | 每发生 1 次, 减___分 | 财务部 | |
| 4 | 资金收支准确度 | 10% | 每有 1 次错误, 减___分 | 财务部 | |
| 5 | 账实不符的次数 | 30% | 每发生 1 次, 减___分 | 财务部 | |
| 6 | 资金使用分析报告 提交及时率 | 10% | 低于目标值___%, 减___分 | 财务部 | |
| 下期重点改进目标设定 | | | | | |
| 改进目标 1 | | | | | |
| 改进目标 2 | | | | | |
| 考核人 (签字): | | | 审核人 (签字): | | |
| 考核日期: | | | 审核日期: | | |

10. 6 会计部各岗位目标量化与考核

10. 6. 1 会计部经理目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|------------------|-----------------------------|
| 姓 名: _____ | 目标 1: <u>单据处理及时, 核算准确</u> |
| 所属部门: <u>会计部</u> | 目标 2: <u>及时处理账务, 确保账实相符</u> |
| 直接上级: <u>总经理</u> | 目标 3: <u>财务报告编制及时、无差错</u> |
| 直接下级: _____ | 目标 4: <u>部门制度健全, 人员业务熟练</u> |

| 目标责任人 | | 目标责任期限 | ____年____月____日~____年____月____日 | | |
|----------|-----------|--------|---------------------------------|----------|------|
| 奖惩说明 | | | | | |
| | | | | | |
| 业务目标 | 量化考核指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 考核得分 |
| 会计核算目标 | 会计核算差错次数 | 15% | 控制在____次以内 | 月度/季度/年度 | |
| 账务处理目标 | 账务处理及时率 | 10% | 达到____% | 月度/季度/年度 | |
| | 账务处理差错次数 | 10% | 控制在____次以内 | 月度/季度/年度 | |
| | 账实不符的次数 | 15% | 控制在____次以内 | 季度/年度 | |
| 财务报告目标 | 财务报告提交及时率 | 15% | 达到____% | 月度/季度/年度 | |
| | 财务报告出错项数 | 15% | 控制在____项以内 | 月度/季度/年度 | |
| 资料管理目标 | 会计资料及时归档率 | 10% | 达到____% | 季度/年度 | |
| 部门管理目标 | 培训计划达成率 | 10% | 高于____% | 季度/年度 | |
| 考核得分合计 | | | | | |
| | | | | | |
| 考核人（签字）: | | | 审核人（签字）: | | |
| 考核日期: | | | 审核日期: | | |

会计部经理目标责任考核方案

一、考核目的

1. 客观公正地评价会计部经理的目标责任是否达成。
2. 规范公司财务人员工作行为，提高会计部经理的工作积极性。

二、考核周期

会计部经理的考核以季度为考核周期。下季度第 1 月的前 5 个工作日完成其考核工作。

三、考核实施

1. 考核由人力资源部负责实施和监督，进行全程指导与协助。
2. 考核实施主体为其直接上级。

四、考核内容

对于会计部经理的季度考核主要从工作业绩和工作能力两方面进行，以下是这两方面的考核表。

会计部经理工作业绩考核表

| 工作业绩考核指标 | 评分标准 |
|-------------|--|
| 会计核算差错金额 | 目标值为____元以内，每高____%，减____分 |
| 凭证审核出错次数 | 每出现 1 次，减____分；多于____次，得 0 分 |
| 账务登记延误次数 | 每出现 1 次，减____分；多于____次，得 0 分 |
| 账务处理出错次数 | 每出现 1 次，减____分；多于____次，得 0 分 |
| 账实不符次数 | 每出现 1 次，减____分；多于____次，得 0 分 |
| 财务报表出错次数 | 目标值为____次，每多 1 次，减____分，多于____次；得 0 分 |
| 财务报表提交及时率 | 目标值为____%，低于____%，减____分；低于____%，得 0 分 |
| 会计档案损毁、丢失次数 | 每遗失 1 份，减____分 |
| 培训计划达成率 | 目标值为____%，未按计划完成，减____分 |

编制日期：

审核日期：

实施日期：

会计部经理目标责任考核方案

会计部经理工作能力考核表

| 工作能力考核指标 | 评分标准 |
|----------|--|
| 预测及分析能力 | 1. 信息预测准确及时，分析正确，得____分 2. 信息预测及时但准确度一般、分析大多数正确，得____分 3. 信息预测极为不准确、分析很少准确，得____分 |
| 沟通协调能力 | 1. 能够很好地与外联单位、上下级进行沟通协调，顺利完成任务，得____分 2. 可以在上级的帮助下进行各方协调，完成任务，得____~____分 3. 与外联单位、上下级及相关部门关系较差，工作不能顺利开展，得____分 |
| 应用能力 | 1. 对于国家的财税法律、法规能够很好地应用，有较强的处理技巧，节省公司成本，并且可以熟练应用财务办公软件，得____分 2. 对于国家的财税法律、法规应用能力一般，得____~____分 3. 对于国家的财税法律、法规应用能力很差，无法指导下属应用，得____分 |

五、考核结果管理

1. 会计部经理的考核总分为 100 分，各指标的分值按照各指标的重要程度结合当季度的工作重点进行分配，但是工作业绩和工作能力的比例通常为 8:2。

2. 人力资源部统计汇总考核得分，对考核得分进行等级划分，一般划分为四个等级。

3. 根据会计部经理该季度考核所在的等级，结合公司工资、职位晋升、培训等相关制度进行应用。

六、绩效申诉

1. 会计部经理如对考核结果不清楚或者持有异议，可以向人力资源部绩效考核管理人员申诉。

2. 会计部经理必须在知道考核结果____个工作日内提出申诉，否则无效。

3. 人力资源部必须在接到申诉后的____个工作日内提出处理意见和处理结果。

编制日期：

审核日期：

实施日期：

10. 6. 4 出纳目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|--|--|
| 姓 名: _____ 岗位名称: <u>出纳</u> 所属部门: <u>会计部</u> 直接上级: <u>会计主管</u> | 目标 1: <u>现金业务处理及时、无差错</u> 目标 2: <u>账务处理及时、无差错</u> 目标 3: <u>银行业务处理及时、无差错</u> 目标 4: <u>费用报销及时</u> |

| 绩效考核说明 | | | | | |
|------------|-----------------------|-----|------------------|---------|----|
| 本次考核周期 | | | | 本次考核得分 | |
| 其他奖惩说明 | | | | | |
| 本期考核内容 | | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | 权重 | 评分标准 | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 现金业务差错次数 | 25% | 比目标值每多 1 次, 减__分 | 财务部 | |
| 2 | 现金日记账、银行存款 日记账差错次数 | 20% | 比目标值每多 1 次, 减__分 | 财务部 | |
| 3 | 账实不符的次数 | 20% | 比目标值每多 1 次, 减__分 | 财务部 | |
| 4 | 银行结算差错次数 | 15% | 比目标值每多 1 次, 减__分 | 银行、财务部 | |
| 5 | 银行结算办理及时率 | 10% | 低于目标值__%, 减__分 | 银行、财务部 | |
| 6 | 费用报销及时率 | 10% | 低于目标值__%, 减__分 | 各部门、财务部 | |
| 下期重点改进目标设定 | | | | | |
| 改进目标 1 | | | | | |
| 改进目标 2 | | | | | |
| 考核人(签字): | | | 审核人(签字): | | |
| 考核日期: | | | 审核日期: | | |

第 11 章 行政人事人员量化考核与薪酬体系设计

11. 1 行政部量化分析与量化考核

11. 1. 1 行政部量化管理分析

依据行政部职责提取的量化考核项目如图 11-1 所示。

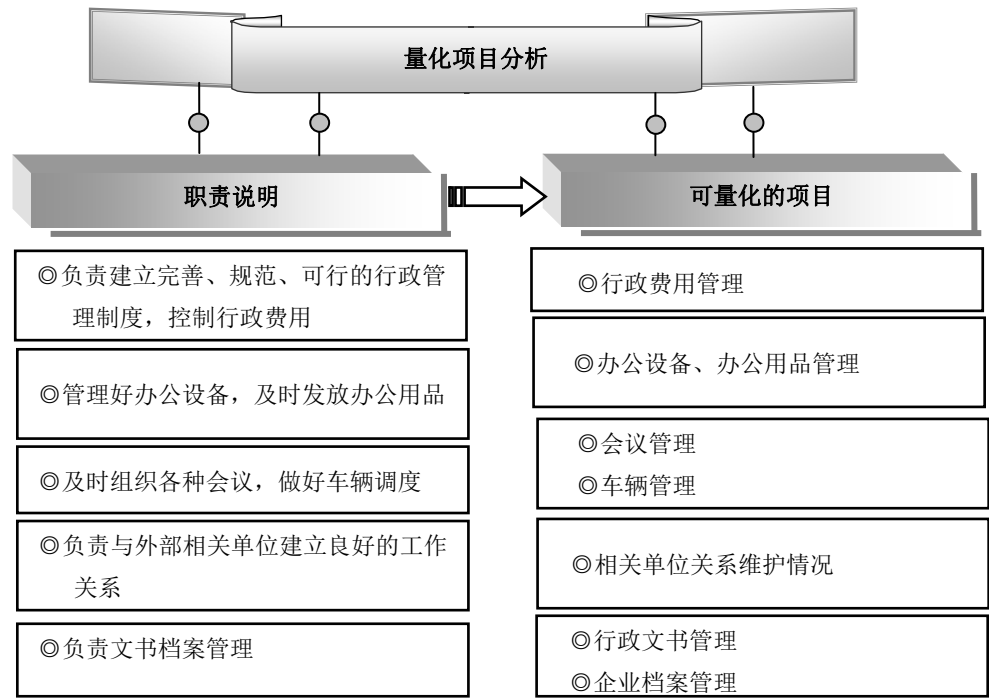


图 11-1 行政部量化考核项目

11. 1. 2 行政部量化指标设计

根据行政部工作目标设计的量化考核指标如图 11-2 所示。

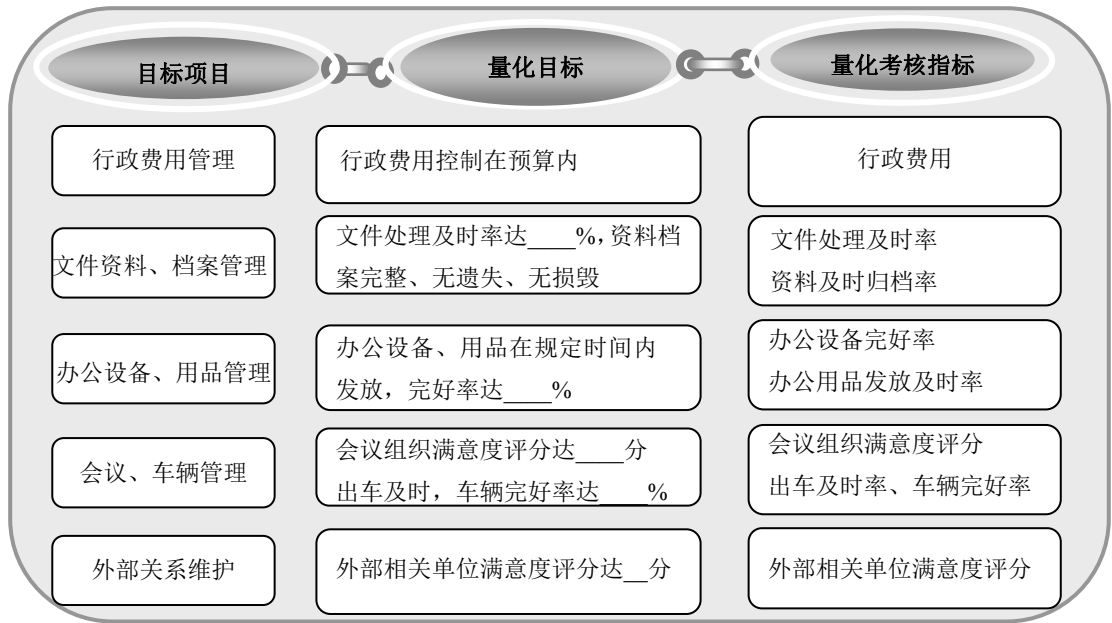


图 11-2 行政部量化考核指标

11. 2 后勤部量化分析与量化考核

11. 2. 1 后勤部量化管理分析

依据后勤部职责提取的量化考核项目如图 11-5 所示。

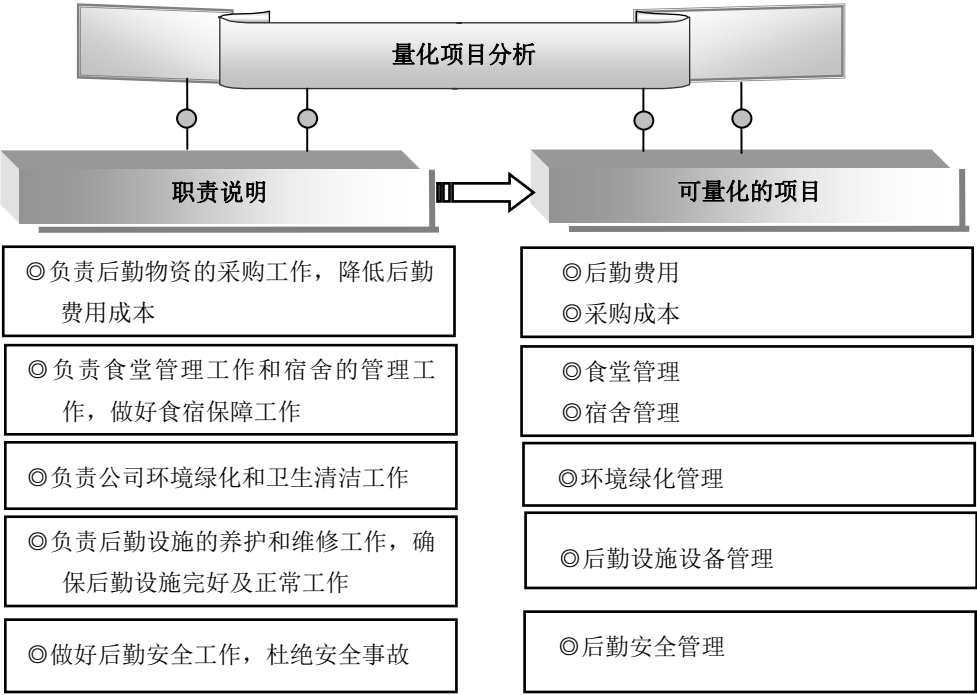


图 11-5 后勤部量化考核项目

11. 2. 2 后勤部量化指标设计

根据后勤部工作目标设计的量化考核指标如图 11-6 所示。

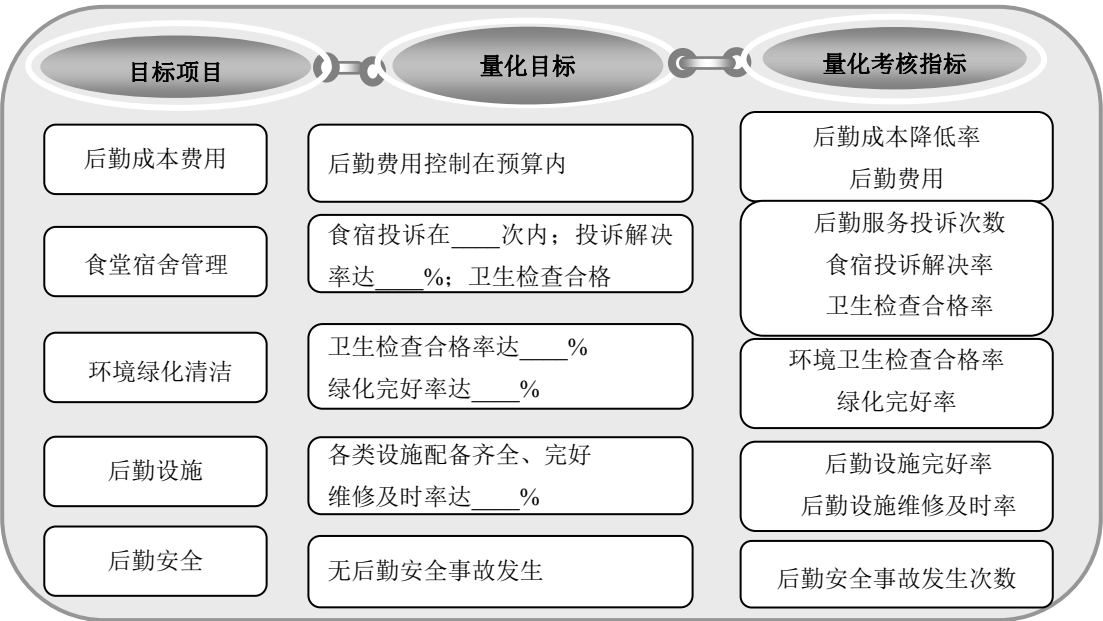


图 11-6 后勤部量化考核指标

11. 5 人力资源部量化分析与量化考核

11. 5. 1 人力资源部量化管理分析

依据人力资源部职责提取的量化考核项目如图 11-16 所示。

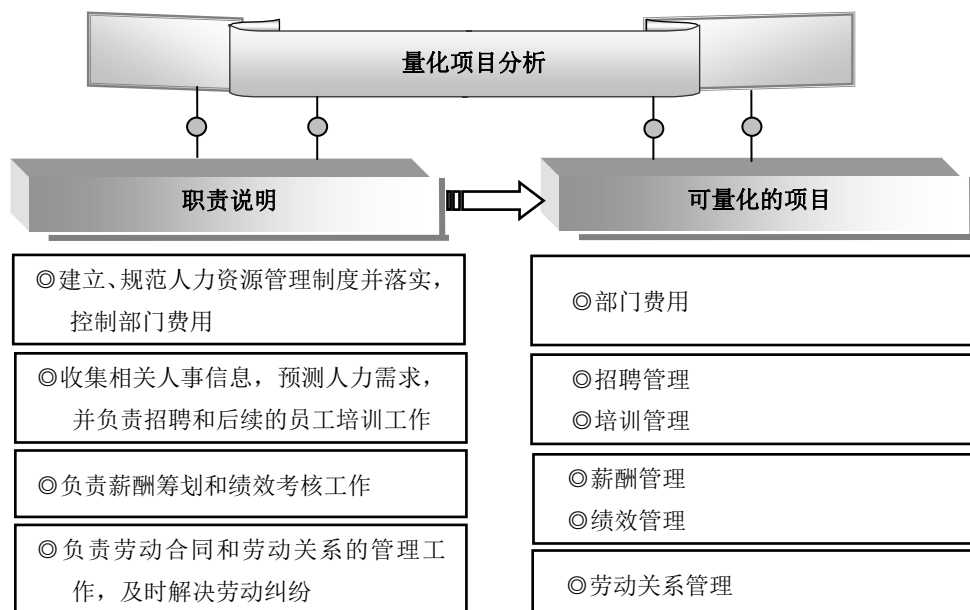


图 11-16 人力资源部量化考核项目

11. 5. 2 人力资源部量化指标设计

根据人力资源部工作目标设计的量化考核指标如图 11-17 所示。

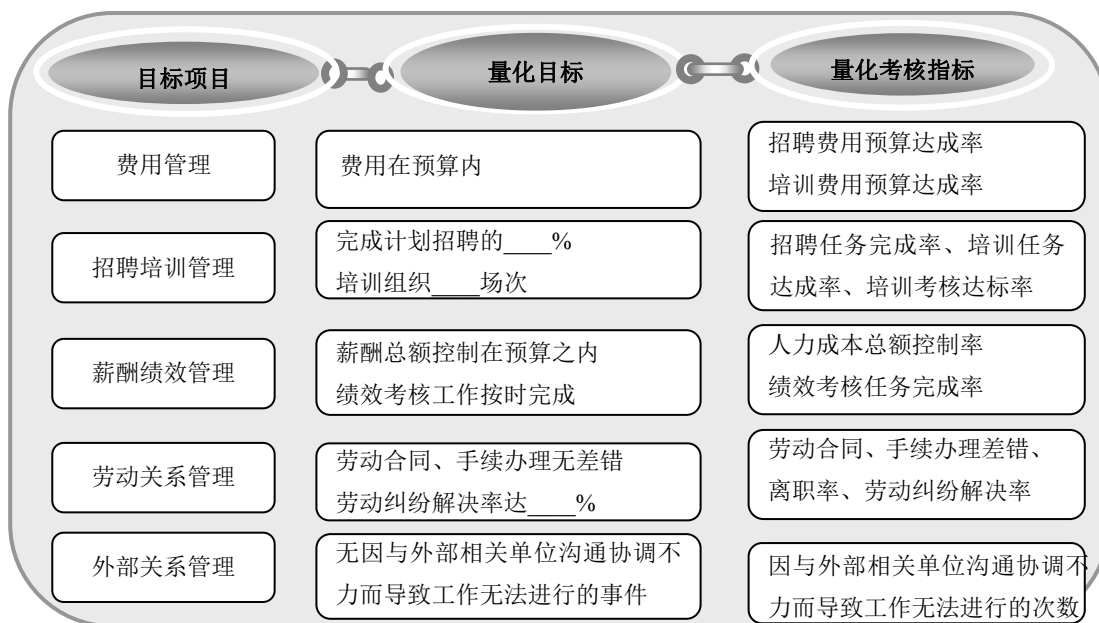
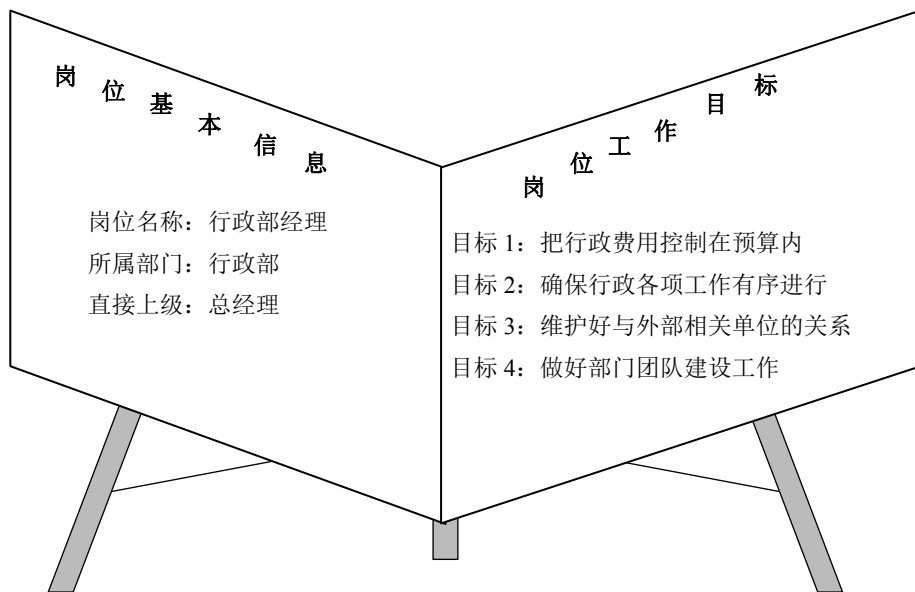


图 11-17 人力资源部量化考核指标

11. 6 行政部各岗位目标量化与考核

11. 6. 1 行政部经理目标量化与考核



| | | | | | |
|-------------|---------------------------------|-----|---------|----------|------|
| 目标执行人 | | 岗位 | 行政部经理 | 直接上级 | 总经理 |
| 考核期限 | ____年____月____日~____年____月____日 | | | | |
| 目标项目 | 量化考核指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 考核得分 |
| 成本目标 | 行政费用 | 5% | 控制在预算内 | 季度/年度 | |
| 内部运营目标 | 办公文件处理及时率 | 15% | 达____% | 季度/年度 | |
| | 办公设备完好率 | 10% | 达____% | 季度/年度 | |
| | 出车及时率 | 5% | 达____% | 月度/季度/年度 | |
| | 文书档案资料归档率 | 10% | 达到 100% | 季度/年度 | |
| | 安全事故发生次数 | 15% | 0 次 | 月度/季度/年度 | |
| 顾客目标 | 相关单位满意度评分 | 10% | 达____分 | 年度 | |
| | 会议组织满意度评分 | 10% | 达____分 | 年度 | |
| | 领导满意度评分 | 10% | 达____分 | 年度 | |
| 发展目标 | 培训计划完成率 | 10% | 达到 100% | 季度/年度 | |
| 量 化 考 核 得 分 | | | | | |
| 考核实施说明 | | | | | |

行政部经理目标责任考核方案

一、目的

为了进一步规范岗位责任目标考核管理，充分发挥公司中层领导的主观能动作用，调动工作积极性特制定本考核方案。

二、考核期限

____年____月____日~____年____月____日。

三、权利和义务

- 1.公司人力资源部对行政部经理拥有监督考核权，并负有指导、协助其开展必要工作的责任。
- 2.行政部经理全面负责公司全部行政管理工作，在工作上服从公司安排。

四、薪酬标准

- 1.行政部经理年薪为____万元（其中固定薪酬占 70%、浮动薪酬占 30%）。
- 2.浮动薪酬根据年度考核得分进行发放。

五、目标责任及考核

（一）目标责任一及考核：行政管理制度（权重 15%）

1. 目标责任：行政管理制度完善、无重大漏洞、无不可执行的制度。
2. 考核标准：存在 1 项不规范的制度，减____分；每存在 1 项完全不可行的制度，减____分。

（二）目标责任二及考核：行政办公文件资料管理（权重 15%）

1. 目标责任：行政办公文件处理及时率达____%，且无差错；资料文件及时归档且无毁损泄密等。
2. 考核标准：文件处理及时率每低于目标值____%，减____分；文件处理差错每发生 1 次，减____分；资料文件每有 1 份延迟归档，减____分；重要资料文件每有 1 次泄密，减____分。

（三）目标责任三及考核：办公设备管理（权重 15%）

1. 目标责任：办公设备完好率达____%，办公设备维修及时率达____%。
2. 考核标准：办公设备完好率每低于目标值____%，减____分；办公设备维修及时率每低于目标值____%，减____分。

编制日期：

审核日期：

实施日期：

行政部经理目标责任考核方案

（四）目标责任四及考核：办公用品管理（权重 10%）

1. 目标责任：办公用品在规定时间内发放，发放无差错。
2. 考核标准：办公用品发放有延迟，减____分/次；办公用品发放差错每发生 1 次，减____分。

（五）目标责任五及考核：会议管理（权重 15%）

1. 目标责任：会议组织满意度评分达____分，会议记录完整且无差错。
2. 考核标准：会议组织满意度评分低于目标值____分，减____分；会议记录的信息不完整或有差错，减____分/处。

（六）目标责任六及考核：车辆管理（权重 15%）

1. 目标责任：出车及时率达____%且无安全事故；
2. 考核标准：出车及时率低于目标值____%，减____分；每发生 1 次安全事故，减____分。

（七）目标责任七及考核：部门内外管理（权重 15%）

1. 目标责任：部门内部培训计划达成率达____%，部门外部相关单位满意度评分达____分。
2. 考核标准：部门内部培训计划达成率低于目标值____%，减____分；部门外部相关单位满意度评分低于目标值____分，减____分。

六、考核结果

行政部经理目标责任考核结果主要用于绩效工资的发放，具体发放标准如下表所示。

行政经理绩效工资发放标准

| 考核得分 (X) | $85 \leq X \leq 100$ | $75 \leq X < 85$ | $60 \leq X < 75$ | $X < 60$ |
|----------|----------------------|------------------|------------------|----------|
| 发放标准 | ____% | ____% | ____% | ____% |

七、办法说明

1. 责任人在工作期间若出现重大责任事故，则公司有权对责任人提出终止聘用合同。
2. 本公司在生产经营环境发生重大变化或发生其他情况时，有权修改本考核方案。

编制日期：

审核日期：

实施日期：

11. 6. 3 行政文秘目标量化与考核

岗位目标分解

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|-------------------------------------|--------------------|
| 岗位名称：行政文秘 所属部门：行政部 直接上级：办公室主任 | 目标 1：及时、规范地处理文件资料 |
| | 目标 2：及时做好文件资料的归档工作 |
| | 目标 3：确保会议记录完整、无误 |
| | 目标 4：确保印章的规范使用 |

| | | | | | | | |
|---------|-----------|------|----------|------------------------|----|-------------|----|
| 姓名 | | | 出勤 | 迟到 | 事假 | 病假 | 旷工 |
| | | | | | | | |
| 岗位 | | 行政文秘 | 奖惩 事项 | 加分事项 | | 减分事项 | |
| | | | | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | | 权重 | 评分标准 | | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 文件处理及时率 | | 20% | 每有 1 次未在规定时间内完成，减____分 | | 行政部 | |
| 2 | 文件处理差错次数 | | 20% | 每发生 1 次，减____分 | | 行政部 | |
| 3 | 文书档案及时归档率 | | 15% | 低于目标值____%，减____分 | | 行政部 | |
| 4 | 会议记录完整率 | | 15% | 每有 1 处缺失，减____分 | | 行政部 相关部门 | |
| 5 | 会议记录准确率 | | 10% | 每有 1 处错误，减____分 | | 行政部 相关部门 | |
| 6 | 印章使用违规次数 | | 10% | 每发生 1 次，减____分 | | 行政部 | |
| 7 | 领导满意度评分 | | 10% | 低于目标值____分，减____分 | | 行政部 | |
| 量化考核得分 | | | | | | | |
| 被考核人签字： | | | | 考核人签字： | | | |
| 日期： | | | | 日期： | | | |

11. 7 后勤部各岗位目标量化与考核

11. 7. 1 后勤部经理目标量化与考核

| 岗 位 基 本 信 息 | 岗 位 工 作 目 标 |
|------------------------------------|--|
| 岗位名称：后勤部经理 所属部门：后勤部 直接上级：总经理 | 目标 1：降低后勤管理费用 目标 2：确保员工对公司环境、绿化的满意率达____% 目标 3：做好食宿管理，提高服务和质量 目标 4：无安全事故发生 目标 5：强化岗位培训 |

| 目标执行人 | | 岗位 | 后勤部经理 | 直接上级 | 总经理 |
|-------------|---------------------------------|-----|---------|-------|------|
| 考核期限 | ____年____月____日~____年____月____日 | | | | |
| 目标项目 | 量化考核指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 考核得分 |
| 费用管理 | 后勤管理费用降低率 | 10% | 达____% | 季度/年度 | |
| 后勤环境目标 | 环境卫生达标率 | 15% | 达____% | 季度/年度 | |
| | 绿化完好率 | 10% | 达____% | 季度/年度 | |
| 后勤食宿目标 | 服务投诉次数 | 15% | ____次以内 | 季度/年度 | |
| | 投诉解决率 | 10% | 达____% | 季度/年度 | |
| 后勤安全目标 | 后勤安全事故发生次数 | 15% | 0 次 | 季度/年度 | |
| 设施管理目标 | 基础设施故障率 | 10% | 低于____% | 季度/年度 | |
| | 维修及时率 | 10% | 达____% | 季度/年度 | |
| 部门管理目标 | 培训计划完成率 | 5% | 达到 100% | 季度/年度 | |
| 量 化 考 核 得 分 | | | | | |
| 考核实施说明 | | | | | |

后勤部经理目标责任考核方案

一、目的

为了加强对后勤部经理的评估工作，提高其后勤管理水平，为公司一线部门做好后勤保障工作，特制定本目标责任考核方案。

二、考核职责

- 1.人力资源部负责组织后勤部经理的考核工作，具体包括考核前的沟通、考核结果的统计汇总、考核资料的整理归档、考核异议处理等工作。
- 2.总经理负责后勤管理目标的审定。
- 3.公司相关职能部门予以配合。

三、考核说明

- (一) 后勤部经理的考核周期分为季度考核和年度考核。
- (二) 季度考核必须在下季度第一个月的前____个工作日内完成，年度考核必须在下年度1月份的前10个工作日内完成。
- (三) 考核结果主要用于后勤部经理的绩效工资的发放、职位晋升、培训管理等。

四、考核内容

后勤部经理的考核内容主要包括工作业绩、工作能力及工作态度三部分。鉴于考核成本和考核目的，对于不同的内容设定不同的考核周期，详见下表。

后勤部经理考核内容和周期

| 考核内容 | 工作业绩 | 工作能力 | 工作态度 |
|------|-------|------|------|
| 考核周期 | 季度/年度 | 年度 | 年度 |

(一) 工作业绩考核

后勤部经理工作业绩主要涉及食宿管理、环境绿化管理、后勤设施管理、后勤安全管理及后勤人员管理五大块内容。每块内容权重及关键绩效指标如下。

1. 食宿管理（30%），KPI 指标为成本节约率、餐具完好率、卫生抽查合格率、员工投诉次数。

编制日期：

审核日期：

实施日期：

后勤部经理目标责任考核方案

2. 环境绿化管理（15%），KPI 指标为绿化完好率、环境达标率。
3. 后勤设施管理（20%），KPI 指标为设施完好率、设施维修及时率。
4. 后勤安全管理（20%），KPI 指标为安全事故发生次数、安全事故处理及时率。
5. 后勤人员管理（15%），KPI 指标为后勤人员培训计划达成率、后勤人员违规次数。

（二）工作能力考核

工作能力主要考核领导能力、组织协调能力及团队建设能力，三者权重比例为 4：4：2。

（三）工作态度考核

工作态度考核主要考核责任心、细心耐心及服务意识，三者的权重比例为 4：2：4。

五、考核结果计算及应用

（一）考核结果的计算

后勤部经理季度考核结果和年度考核结果的计算如下表所示。

后勤部经理考核结果计算

| | |
|--------|--|
| 季度考核结果 | 工作业绩考核得分 |
| 年度考核结果 | 工作业绩考核得分×60%+工作能力考核得分×30%+工作态度考核得分×10% |

（二）考核结果的应用

1. 后勤部经理绩效工资及奖金的发放。
2. 后勤部经理职位变动及管理权限的变动。
3. 后勤部经理下一步的工作指导及培训。

编制日期：

审核日期：

实施日期：

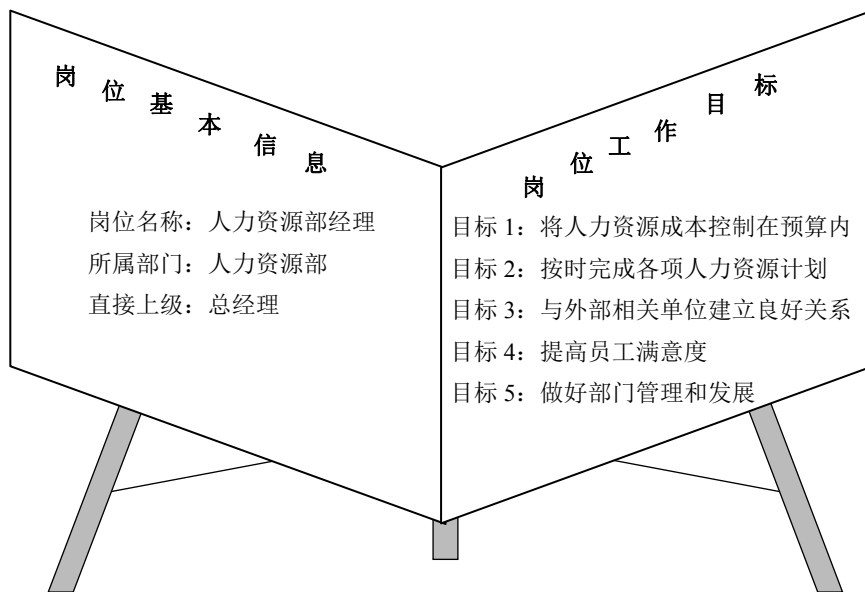
11. 7. 4 绿化主管目标量化与考核

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|-------------------------------------|---------------------|
| 岗位名称：绿化主管 所属部门：后勤部 直接上级：后勤部经理 | 目标 1：按规定完成绿化任务 |
| | 目标 2：合理控制绿化成本 |
| | 目标 3：定期对绿化专员进行培训和指导 |

| 目标执行人 | | 岗位 | 绿化主管 | 考核时间 | | | |
|----------------|---------------------------------|--------|-------------------|--------|--------|----|--|
| 考核期限 | ____年____月____日～____年____月____日 | | | | | | |
| 业务目标 | 实际完成 | 权重 | 评价标准 | 考核得分 | | | |
| | | | | 初核 | 复核 | 得分 | |
| 绿化率达到____% | ____% | 10% | 低于目标值____%，减____分 | | | | |
| 绿化完好率达到____% | ____% | 30% | 低于目标值____%，减____分 | | | | |
| 环境卫生达标率达到____% | ____% | 20% | 低于目标值____%，减____分 | | | | |
| 绿化满意率不低于____% | ____% | 25% | 低于目标值____%，减____分 | | | | |
| 绿化成本控制在预算内 | ____元 | 15% | 超出预算____%，减____分 | | | | |
| 量 化 考 核 得 分 | | | | | | | |
| 考核结果划分 | 优秀 | 良好 | 好 | 合格 | 待改进 | | |
| | 90分及以上 | 80～89分 | 70～79分 | 60～69分 | 59分及以下 | | |
| 备注 | | | | | | | |

11. 10 人力资源部各岗位目标量化与考核

11. 10. 1 人力资源部经理目标量化与考核



| | | | | | |
|-------------|---------------------------------|-----|----------|-------|------|
| 目标执行人 | | 岗位 | 人力资源部经理 | 直接上级 | 总经理 |
| 考核期限 | ____年____月____日~____年____月____日 | | | | |
| 目标项目 | 量化考核指标 | 权重 | 绩效目标值 | 考核频率 | 考核得分 |
| 成本目标 | 人力资源成本 | 15% | 预算内 | 季度/年度 | |
| 内部运营目标 | 招聘计划完成率 | 20% | 达____% | 季度/年度 | |
| | 薪酬管理差错率 | 15% | 低于____% | 季度/年度 | |
| | 劳动纠纷解决率 | 10% | 达____% | 季度/年度 | |
| 顾客目标 | 部门协作满意度评分 | 10% | 不低于____分 | 年度 | |
| | 员工满意度评分 | 10% | 不低于____分 | 年度 | |
| 发展目标 | 培训计划完成率 | 15% | 达到 100% | 季度/年度 | |
| | 核心人才流失率 | 5% | 低于____% | 季度/年度 | |
| 量 化 考 核 得 分 | | | | | |
| 考核实施说明 | | | | | |

人力资源部经理目标责任考核方案

一、考核目的

为考核人力资源部经理的工作绩效是否达到预定目标及人力资源部经理对其岗位责任的承担程度，特制定本目标责任考核方案。

二、考核原则

- 1.考核指标的设置必须遵循“被考核人通过自己的努力可以改变绩效”的原则。
- 2.既关注工作过程，也关注工作结果。

三、考核周期

对人力资源部经理的考核以年度为考核周期。

四、目标责任与考核

人力资源部经理的目标责任主要包括人力资源制度建设、部门费用管理、招聘培训管理、薪酬考核管理、劳动关系管理及纠纷管理、部门内部管理及外部协调五个方面，具体考核如下表所示。

人力资源部经理目标责任与考核表

| 目标责任项 | 责任目标 | 考核标准 |
|--------------|---|---|
| 人力资源 制度建设 | 各项制度规范、完善，符合国家 相关法律、法规 | 每有 1 项制度不规范，减____分；制度体系存在重 大漏洞，减____分 |
| 部门费用控制 | 及时编制部门费用预算，根据审 批后的预算控制部门费用 | 部门费用高于预算____%，减____分 |
| 招聘培训管理 | 及时搜集相关信息，准确预测企 业需求，根据需求及时招聘合适 人才并进行后续培训 | 1. 招聘计划完善，重要内容缺失，减____分/项 2. 招聘任务完成率低于目标值____%，减____分 3. 招聘人员适岗率低于目标值____%，减____分 4. 培训任务达成率低于目标值____%，减____分 5. 核心人才流失率高于目标值____%，减____分 |

编制日期：

审核日期：

实施日期：

人力资源部经理目标责任考核方案

| | | |
|-------------|---------------------------------------|---|
| 薪酬考核管理 | 薪酬编制和核算准确，发放及时且无差错，及时完成考核任务并能及时处理考核申诉 | 1. 员工工资、奖金计算每出现 1 次错误，减____分 2. 薪酬报告提交及时率低于目标值____%，减____分 3. 绩效考核未按时完成，减____分/次 4. 考核申诉处理及时率低于目标值____%，减____分 |
| 劳动关系管理及纠纷处理 | 及时办理各项劳动关系相关手续，降低人事劳动风险，及时解决劳动纠纷 | 1. 劳动关系办理差错每有 1 次，减____分 2. 劳动纠纷每发生 1 次，减____分 3. 劳动纠纷解决率低于目标值____%，减____分 |
| 部门内部管理及外部协调 | 制定并实施部门培训；做好与外部相关部门的沟通协调工作，建立良好的关系 | 1. 部门培训计划完成率低于目标值____%，减____分 2. 公司相关部门对人力资源部工作每有 1 次投诉，减____分 3. 下属人员违规每有 1 次，减____分 |

五、考核结果应用

人力资源部经理年度考核结果主要用于绩效工资的发放，具体如下。

1. 人力资源部经理年终考核得分高于____分，绩效工资发放浮动薪酬的 100%。
2. 人力资源部经理年终考核得分在____～____分，绩效工资发放浮动薪酬的 80%。
3. 人力资源部经理年终考核得分在____分以下，每减少____分，绩效工资发放减少____%。
4. 人力资源部经理年终考核得分低于____分，不发放绩效工资。

编制日期：

审核日期：

实施日期：

11. 10. 3 招聘专员目标量化与考核

岗位目标分解

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|--|----------------------|
| 岗位名称：招聘专员 所属部门：人力资源部 直接上级：人力资源主管 | 目标 1：收集相关信息，开拓招聘渠道 |
| | 目标 2：按时完成招聘任务，提高招聘效率 |
| | 目标 3：提高招聘质量，确保人员适岗 |
| | 目标 4：把招聘费用控制在预算内 |

| | | | | | | | |
|---------|------------|------|--------------|-------------------|----|---------------|----|
| 姓名 | | | 出勤 | 迟到 | 事假 | 病假 | 旷工 |
| | | | | | | | |
| 岗位 | | 招聘专员 | 奖惩 事项 | 加分事项 | | 减分事项 | |
| | | | | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | | 权重 | 评分标准 | | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 招聘渠道开拓数量 | | 15% | 每少 1 项，减____分 | | 人力资源部 | |
| 2 | 招聘计划完成率 | | 30% | 低于目标值____%，减____分 | | 人力资源部 | |
| 3 | 招聘空缺职位平均时间 | | 15% | 高出目标值____天，减____分 | | 人力资源部 | |
| 4 | 人员适岗率 | | 15% | 低于目标值____%，减____分 | | 用人部门 人力资源部 | |
| 5 | 试用期合格率 | | 15% | 低于目标值____%，减____分 | | 用人部门 人力资源部 | |
| 6 | 招聘费用 | | 10% | 高出预算____%，减____分 | | 财务部 人力资源部 | |
| 量化考核得分 | | | | | | | |
| 被考核人签字： | | | | 考核人签字： | | | |
| 日期： | | | | 日期： | | | |

11. 10. 4 培训专员目标量化与考核

岗位目标分解

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|--|----------------------|
| 岗位名称：培训专员 所属部门：人力资源部 直接上级：人力资源主管 | 目标 1：及时调研培训需求，进行培训分析 |
| | 目标 2：按时完成培训计划 |
| | 目标 3：合理组织培训，控制培训费用 |
| | 目标 4：整理培训资料，及时归档相关文件 |

| | | | | | | | |
|---------|---------------|------|----------|--------------------|----|---------------|----|
| 姓名 | | | 出勤 | 迟到 | 事假 | 病假 | 旷工 |
| | | | | | | | |
| 岗位 | | 培训专员 | 奖惩 事项 | 加分事项 | | 减分事项 | |
| | | | | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | | 权重 | 评分标准 | | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 培训需求调研报告提交及时率 | | 10% | 未在规定时间内提交，减____分/次 | | 人力资源部 | |
| 2 | 培训计划完成率 | | 30% | 低于目标值____%，减____分 | | 人力资源部 | |
| 3 | 培训参与率 | | 15% | 低于目标值____%，减____分 | | 人力资源部 相关部门 | |
| 4 | 培训效果评估报告提交及时率 | | 10% | 未在规定时间内提交，减____分/次 | | 人力资源部 | |
| 5 | 员工培训档案归档率 | | 15% | 低于目标值____%，减____分 | | 人力资源部 | |
| 6 | 员工投诉次数 | | 10% | 每发生 1 次投诉，减____分 | | 人力资源部 | |
| 7 | 培训费用 | | 10% | 高于预算____%，减____分 | | 财务部 人力资源部 | |
| 量化考核得分 | | | | | | | |
| 被考核人签字： | | | | 考核人签字： | | | |
| 日期： | | | | 日期： | | | |

11. 10. 5 薪酬专员目标量化与考核

岗位目标分解

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|--|----------------------|
| 岗位名称：薪酬专员 所属部门：人力资源部 直接上级：人力资源主管 | 目标 1：及时、有效地展开薪酬调查 |
| | 目标 2：确保薪酬核算及时、准确 |
| | 目标 3：进行薪酬分析，及时处理薪酬异议 |
| | 目标 4：对薪酬相关资料予以及时归档 |

| | | | | | | | |
|---------|-------------|------|----------|--------------------|----|--------------|----|
| 姓名 | | | 出勤 | 迟到 | 事假 | 病假 | 旷工 |
| | | | | | | | |
| 岗位 | | 薪酬专员 | 奖惩 事项 | 加分事项 | | 减分事项 | |
| | | | | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | | 权重 | 评分标准 | | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 薪酬调查报告提交及时率 | | 10% | 未在规定时间内提交，减____分/次 | | 人力资源部 | |
| 2 | 工资、奖金计算差错次数 | | 20% | 每有 1 次，减____分 | | 财务部 人力资源部 | |
| 3 | 薪酬分析报告提交及时率 | | 15% | 未在规定时间内提交，减____分/次 | | 人力资源部 | |
| 4 | 报表数据准确率 | | 30% | 每有 1 处错误，减____分 | | 人力资源部 | |
| 5 | 薪酬异议处理及时率 | | 15% | 未在规定时间内提交，减____分/次 | | 人力资源部 | |
| 6 | 薪酬资料及时归档率 | | 10% | 未在规定时间内完成，减____分/次 | | 人力资源部 | |
| 量化考核得分 | | | | | | | |
| 被考核人签字： | | | 考核人签字： | | | | |
| 日期： | | | 日期： | | | | |

11. 10. 6 绩效考核专员目标量化与考核

岗位目标分解

| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|--|--------------------|
| 岗位名称：绩效考核专员 所属部门：人力资源部 直接上级：人力资源主管 | 目标 1：做好考核前的培训工作 |
| | 目标 2：确保考核数据统计及时、准确 |
| | 目标 3：及时处理考核申诉 |
| | 目标 4：考核资料及时完好归档 |

| | | | | | | | |
|---------|-----------------|--------|----------|-------------------|----|--------------|----|
| 姓名 | | | 出勤 | 迟到 | 事假 | 病假 | 旷工 |
| | | | | | | | |
| 岗位 | | 绩效考核专员 | 奖惩 事项 | 加分事项 | | 减分事项 | |
| | | | | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | | 权重 | 评分标准 | | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 绩效考核计划 按时完成率 | | 30% | 未按计划完成，减____分/次 | | 人力资源部 | |
| 2 | 考核数据统计差错次数 | | 20% | 每有 1 次，减____分 | | 人力资源部 | |
| 3 | 考核申诉处理及时率 | | 20% | 低于目标值____%，减____分 | | 各部门 人力资源部 | |
| 4 | 考核资料及时归档率 | | 15% | 低于目标值____%，减____分 | | 人力资源部 | |
| 5 | 员工投诉次数 | | 15% | 每发生 1 次，减____分 | | 人力资源部 | |
| 量化考核得分 | | | | | | | |
| 被考核人签字： | | | 考核人签字： | | | | |
| 日期： | | | 日期： | | | | |

11. 10. 7 劳动关系专员目标量化与考核

岗位目标分解

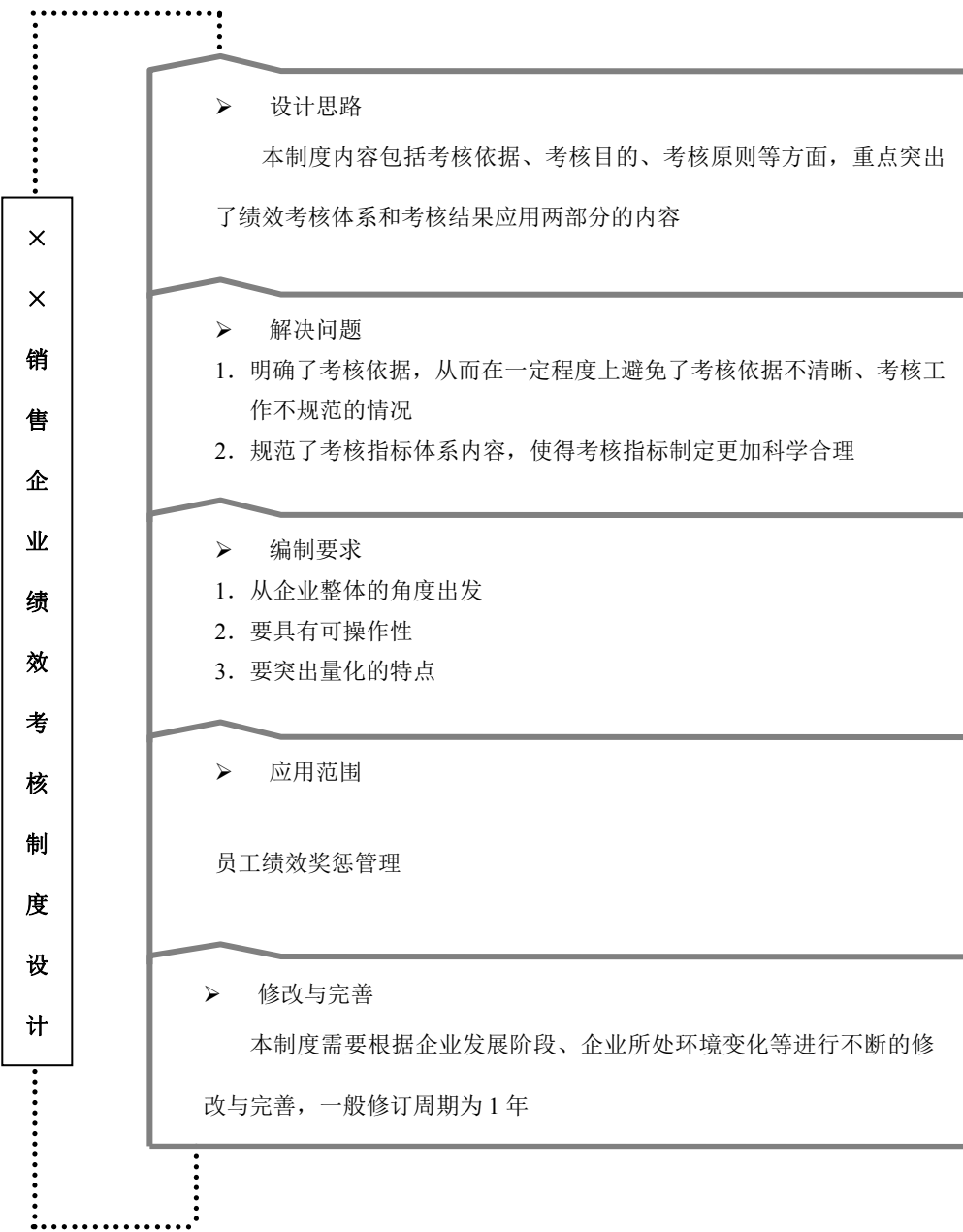
| 岗位基本信息 | 岗位工作目标 |
|--|-----------------------|
| 岗位名称：劳动关系专员 所属部门：人力资源部 直接上级：人力资源主管 | 目标 1：办理员工入职、离职等手续及时规范 |
| | 目标 2：及时解决劳动争议和纠纷 |
| | 目标 3：妥善保管劳动合同，及时归档 |

| | | | | | | | |
|---------|---------------------------|--------|-----|--------------------|----|--------------|----|
| 姓名 | | | 出勤 | 迟到 | 事假 | 病假 | 旷工 |
| | | | | | | | |
| 岗位 | | 劳动关系专员 | 奖惩 | 加分事项 | | 减分事项 | |
| | | | 事项 | | | | |
| 序号 | 量化考核指标 | | 权重 | 评分标准 | | 数据来源 | 得分 |
| 1 | 入职、离职等手续 办理差错次数 | | 20% | 每发生 1 次，减____分 | | 各部门 人力资源部 | |
| 2 | 劳动合同签订、变更、续订、 终止等办理及时率 | | 15% | 未在规定时间内完成，减____分/次 | | 各部门 人力资源部 | |
| 3 | 劳动合同管理差错次数 | | 20% | 每发生 1 次，减____分 | | 人力资源部 | |
| 4 | 劳动纠纷处理及时率 | | 15% | 未在规定时间内处理，减____分/次 | | 人力资源部 | |
| 5 | 劳动纠纷解决率 | | 20% | 低于目标值____%，减____分 | | 人力资源部 | |
| 6 | 合同资料及时归档率 | | 10% | 低于目标值____%，减____分 | | 人力资源部 | |
| 量化考核得分 | | | | | | | |
| 被考核人签字： | | | | 考核人签字： | | | |
| 日期： | | | | 日期： | | | |

第 14 章 不同行业绩效考核制度与薪酬体系设计

14.1 不同行业绩效考核制度设计

14. 1. 1 销售企业绩效考核制度设计



| | | | |
|--|------------|------|--|
| 制度名称 | 销售企业绩效考核制度 | 编制部门 | |
| | | 执行部门 | |
| 第 1 章 总则 | | | |
| 第 1 条 考核目的 | | | |
| 1. 对员工的工作绩效进行客观、公正的评价和反馈，以此作为员工工资、奖金、职位等调整的依据， | | | |

公平合理地处理与此有关的人力资源管理问题。

2. 以此为依据制订员工教育与培训计划，提升员工的素质和能力，使员工得到更好的发展机会。

第2条 考核对象

本制度适用于除总裁以外的所有员工（不包括试用期员工和临时工）。总裁的考核由董事会进行。

第3条 考核依据与信息来源

1. 公司各项规章制度。
2. 工作说明书。
3. 人力资源部提供的员工违纪记录。
4. 被考核者的上级主管人员提供的工作记录。
5. 其他依据。

第4条 考核原则

1. 考核人在进行考核时要客观、公正。
2. 只对考核时期和工作范围内的表现进行考核，不得对此以外的事项和行为做出评价。

第2章 绩效考核体系

第5条 职能部门考核

1. 职能部门管理人员的考核

（1）考核采用目标管理卡的形式进行（目标管理卡是考核初期由本人根据企业的目标进行填写），先由本人进行自评，然后由其直接上级和考核小组共同评定，并由被考核者按照目标管理卡阐述本期的主要工作业绩，然后由考核小组对其陈述发表意见，予以评定。

（2）考核权重为自评占 20%、上级评定占 20%、考核小组评定占 60%。

2. 职能部门员工考核

职能人员绩效考核内容也涉及对业绩、能力和态度三方面的考核，具体权重和考核周期如下表所示。

职能人员绩效考核内容及权重

| 考核周期 | 考核内容 | 考核指标 |
|------|------|---------------------|
| 季度考核 | 业绩指标 | 数量指标、质量指标、时间指标、成本指标 |
| 年度考核 | 业绩指标 | 数量指标、质量指标、时间指标、成本指标 |
| | 工作能力 | 与岗位相关的能力指标 |

| | | |
|--|------|--------------|
| | 工作态度 | 主动性、责任心、协作性等 |
| <p>3. 考核指标体系</p> <p>对于职能人员的业绩指标体系涉及以下几个方面。</p> <p>(1) 工作任务达成类情况。主要考核工作任务是否达成。</p> <p>(2) 工作效率情况。主要考核职能工作人员工作效率。</p> <p>(3) 工作质量情况。主要考核职能人员工作是否出现差错。</p> <p>第6条 销售系统人员考核</p> <p>1. 考核周期</p> <p>(1) 月度考核。对当月的工作表现进行考核，考核实施时间为下月的1日至____日，遇节假日顺延。</p> <p>(2) 年度考核。考核期限为当年一月至十二月，考核实施时间为下一年度1月的____日至____日。</p> <p>2. 考核内容</p> <p>(1) 销售任务指标。主要考核销售任务是否按时、按量达成。</p> <p>(2) 销售成本指标。主要考核销售费用控制情况。</p> <p>(3) 客户管理指标。主要考核客户保有与开发、客户关系管理等情况。</p> <p>(4) 销售回款指标。主要考核销售货款回收工作完成情况。</p> <p style="text-align: center;">第3章 绩效考核组织实施</p> <p>第7条 考核组织</p> <p>公司在绩效考核时，应组建绩效考核领导小组，具体负责员工绩效考核的指导、监督和考核申诉处理工作。绩效考核领导小组由总经理、总经理助理、人力资源部经理及其他相关人员组成。</p> <p>第8条 考核程序</p> <p>1. 每月____日前（每季度第1个月的____日前），人力资源部将考核表和其他相关部门保存的考核数据汇总后发放到每个部门。</p> <p>2. 被考核者的直接上级整理被考核者日常考核原始记录，并在两天内填写完毕考核表，并在每月____日前（每季第1月的____日前）将考核结果汇总表交到人力资源部。</p> <p>3. 每月____日前（每季第1月的____日前），人力资源部公布考核结果；被考核者对考核结果有争议的，每月____日前（每季第1月的____日前）向人力资源部反映，由人力资源部同考核主体协商处理争议。</p> <p>4. 人力资源部根据考核结果核算员工薪资，通知财务部，并将考核表汇总、存档。</p> <p style="text-align: center;">第4章 绩效考核结果</p> <p>第9条 考核结果等级</p> <p>考核结果分为优秀、良好、合格、不合格和非常不合格五个级别。</p> <p>第10条 考核结果应用</p> | | |

1. 奖金发放

- (1) 优秀级别的员工，提高绩效奖金核定数额的 20%。
 - (2) 良好级别的员工，提高绩效奖金核定数额的 10%。
 - (3) 合格级别的员工，绩效奖金核定数额不变。
 - (4) 不合格级别的员工，扣除绩效奖金核定数额的 10%。
 - (5) 非常不合格级别的员工，扣除绩效奖金核定数额的 30%。
2. 考核结果在员工职位晋升及相关福利待遇方面作为参考的一个因素。
3. 不合格、非常不合格级别的员工不得纳入晋升、上调工资等范围。
4. 连续两次考核级别在不合格、非常不合格及以下的员工，将降级使用；如连续两次考核级别在不合格、非常不合格以下，将进行下岗学习培训，经考查合格后方可重新上岗。

第 5 章 附则

- 第 11 条 本制度最终解释权归公司人力资源部所有。
- 第 12 条 本制度自颁布之日起执行。

第 6 章 考核所需表单

工作完成情况考核表

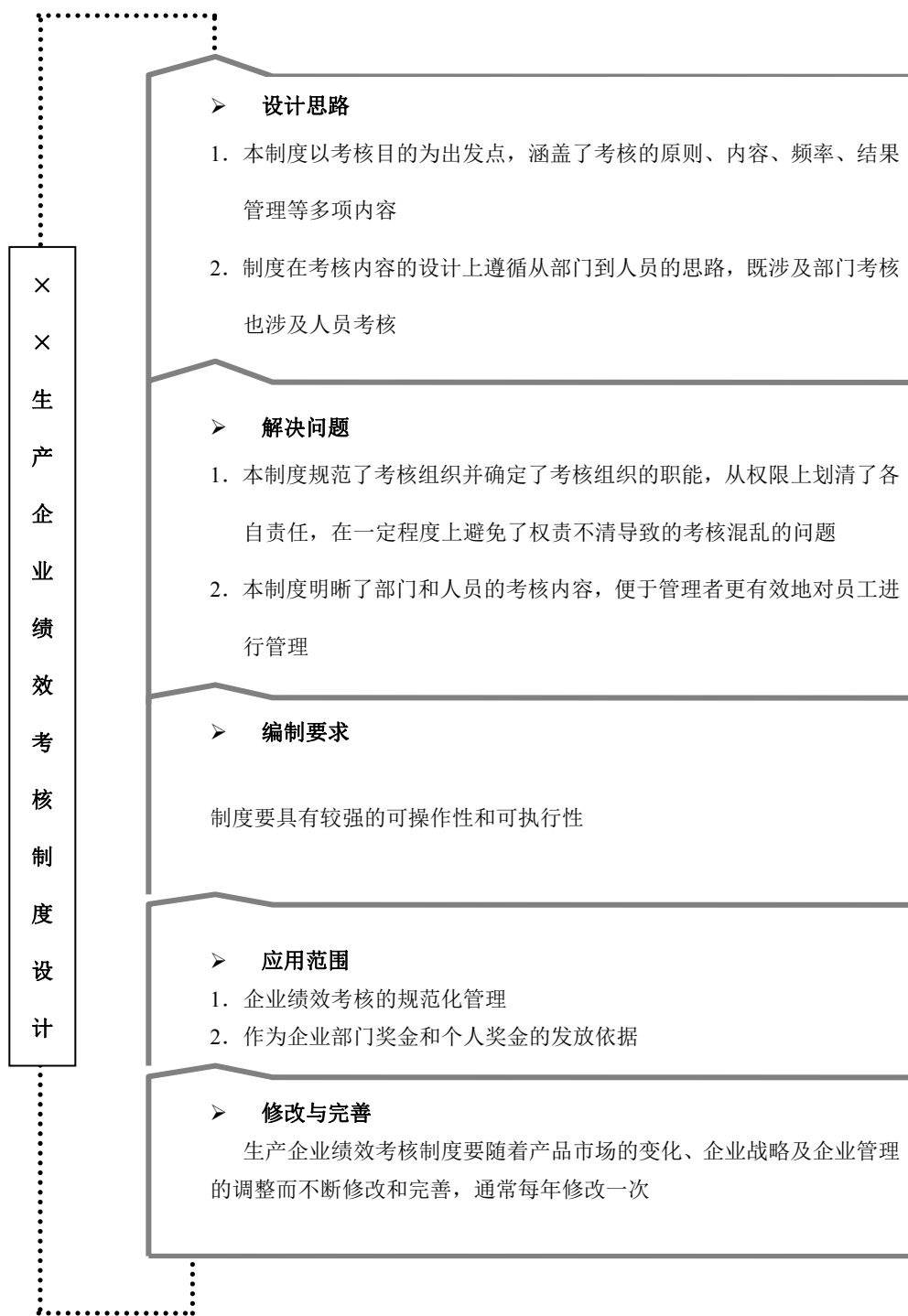
| 序号 | 工作任务 | 目标 | 任务完成情况 | | 上级 |
|-----|-------|-------|--------|-------|----|
| | | | 达成情况 | 完成质量 | 评分 |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| ... | | | | | |

员工绩效考核表

| 考核项目 | 考核指标 | 权重 | 考核标准 | 资料来源 | 得分 |
|------|------|----|------|------|----|
| 工作业绩 | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| 工作能力 | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| 工作态度 | | | | | |
| | | | | | |
| 考核得分 | | | | | |
| | | | | | |
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 | |
| 修改标记 | | 修改处数 | | 修改日期 | |

14. 1. 2 生产企业绩效考核制度设计



| | | | |
|------|--------------|------|--|
| 制度名称 | ××生产企业绩效考核制度 | 编制部门 | |
| | | 执行部门 | |

第1章 总则

第1条 绩效考核目的

1. 通过制定有效、客观的考核标准，对员工进行评定，以进一步激发员工的积极性和创造性，提高员工工作效率。

2. 使各级管理人员充分了解员工的工作状况，通过对员工在考核期内的工作业绩、态度以及能力的评估，充分了解其工作绩效，并在此基础上做出相应的薪酬调整、股权激励、人事变动等决策。

第2条 绩效考核原则

1. 公开的原则，即考核过程公开化、制度化。

2. 客观性原则，即用事实标准说话，尽量减少主观因素。

3. 反馈的原则，即在考核结束后，考核结果必须反馈给被考核人，同时听取被考核人对考核结果的意见，对考核结果存在的问题给出合理解释并及时修正。

4. 时限性原则，即绩效考核反映考核期内被考核人的综合状况，不溯及本考核期之前的行为，不能以考核期内被考核人部分表现代替其整体业绩。

第3条 适用范围

公司内部各部门及全体员工。

第4条 职责划分

1. 人力资源部

(1) 根据公司实际情况，制定、修改并完善公司绩效考核制度。

(2) 绩效考核制度在公司内部的宣传、培训。

(3) 提供绩效考核所需的相关工具。

(4) 绩效考核工作的组织与协调。

(5) 收集、记录考核工作中的各种反馈信息。

(6) 汇总、分析绩效考核结果。

2. 各部门负责人

(1) 具体组织、实施本部门员工的绩效考核工作。

(2) 客观、公正地对下属工作绩效进行评估。

(3) 与下属进行绩效反馈面谈，并协助下属制订绩效改进计划。

3. 员工

(1) 学习和了解公司绩效考核制度。

(2) 积极配合部门主管绩效考核工作的开展。

(3) 对绩效考核工作中存在或出现的问题，积极主动地与部门主管或人力资源部进行沟通，并提出相

关意见或建议。

第2章 绩效考核实施

第5条 考核频率

- 1. 对部门经理以上人员的考核，每半年一次。
- 2. 对外地办事处经理和一般管理人员的考核，每个季度一次。
- 3. 对操作层面、执行层面员工的考核，采取月度工作业绩或工作表现考核的方法。
- 4. 以部门为考核对象时，考核一般以一个季度作为一个考核周期。

第6条 考核关系

- 1. 总体上依据上一级考核下一级的原则进行。
- 2. 车间关键绩效目标的考核，由各专业管理部室按照职责范围和公司制定的考核表的内容和要求进行考核。
- 3. 各部门关键绩效目标的考核由各主管副总经理进行考核。

第7条 考核内容

- 1. 部门层面考核内容如下表所示。

××生产企业部门绩效考核内容

| 考核内容 考核对象 | KPI 考核 | 责任目标考核 | 工作标准考核 |
|--------------|--------|--------|--------|
| 部门 | 65% | 15% | 20% |
| 车间、班组 | 70% | 15% | 15% |

2. 员工考核内容

(1) 中高层管理人员考核

其考核依据目标考核与述职报告来进行，考核的内容包括关键业绩指标考核和综合素质考核两部分。

(2) 对外地办事处经理和一般管理人员的考核

采取自我述职报告和上级主管考核综合评判的方法，考核的内容包括关键业绩指标考核和综合素质考核两部分。

3. 一般员工考核

(1) 考核依据

考核依据包括绩效计划、职位说明书及其他相关文件或资料。

(2) 考核的内容。

考核的内容主要包括业绩考核、能力考核、态度考核三个方面，根据不同的考核目的与考核对象的职位确定这三个方面的考核重点。

① 业绩考核

业绩考核主要是对工作完成情况、岗位职责履行情况进行的考评。业绩考核指标应尽可能地量化。

② 能力考核

能力考核主要是对具体职位所需要的基本能力及经验要求等方面的考评。对一般员工，主要考核其岗位所要求的知识和技能的掌握程度。

③ 态度考核

态度考核是对员工在工作及完成任务过程中所表现出来的态度进行评价，主要考评其工作积极性、责任感、协作性等。

第 3 章 绩效反馈

第 8 条 在绩效考核工作结束后，考核者应就考核结果与被考核者及时进行沟通。

第 9 条 在沟通过程中，要肯定被考核者的成绩，同时指出其不足之处，提出相关改进建议，协助被考核者制定绩效改进措施。

第 4 章 考核结果应用

第 10 条 公司将所有员工的考核成绩划分为五个级别，并根据员工考核成绩，给予加薪、晋升、减薪等不同程度的奖惩，具体内容如下表所示。

考核成绩评定及其结果应用

| 等级 | 等级定义 | 分值 | 参考比例 | 工作表现概述 | 结果应用 |
|----|------|--------|------|---|---------------------|
| S | 优秀 | 90~100 | 5% | 在规定的时间内能以出色的成绩完成工作任务，并且得到其他相关部门或客户的高度评价 | 基本薪资提升 2 个等级或考虑给予晋升 |

| | | | | | |
|---|----|--------|-----|--|---------------------|
| A | 良 | 80~89 | 15% | 在规定的时间内能以较好的成绩完成工作任务，并且得到其他相关部门或客户的好评 | 基本薪资提升 1 个等级或考虑给予晋升 |
| B | 好 | 70~79 | 35% | 介于 A 和 C 之间 | 基本薪资给予适当的增加 |
| C | 一般 | 60~69 | 40% | 基本上能在规定的时间内保质保量地完成工作，既没有突出的表现，也没有明显的失误，其他部门人员或客户没有不满意的评价 | 薪资待遇保持不变 |
| D | 差 | 60 分以下 | 5% | 实际绩效未达到预期目标或要求，在一些方面存在明显的不足或失误 | 警告、降级、减薪或调岗 |

第 11 条 相关说明

1. 有下列情形之一的，其考绩不得评为优秀。

- (1) 曾受过惩处。
- (2) 迟到或早退累计____分钟以上。
- (3) 请假超过限定天数。
- (4) 旷工 1 天以上。

2. 有下列情形之一的，其考核不得评为良好。

- (1) 在年度内曾受记过以上处分。
- (2) 迟到或早退累计____分钟以上。
- (3) 旷工 2 天以上。

3. 部门出现下列情况之一的，扣除当期全部绩效工资及奖励。

- (1) 出现责任内重特大安全事故、设备事故、质量事故、工艺事故。
- (2) 因工作失误而给公司造成重大损失的。
- (3) 绩效考核低于 60 分的。
- (4) 其他情形。

第 12 条 考核争议处理

员工对自己的考核结果不满，可以在得知考核结果后的____日内向上一级主管投诉，也可以直接向人力资源部投诉。接到投诉的主管或人力资源部，在接到投诉后的____日内予以处理。

第 5 章 附则

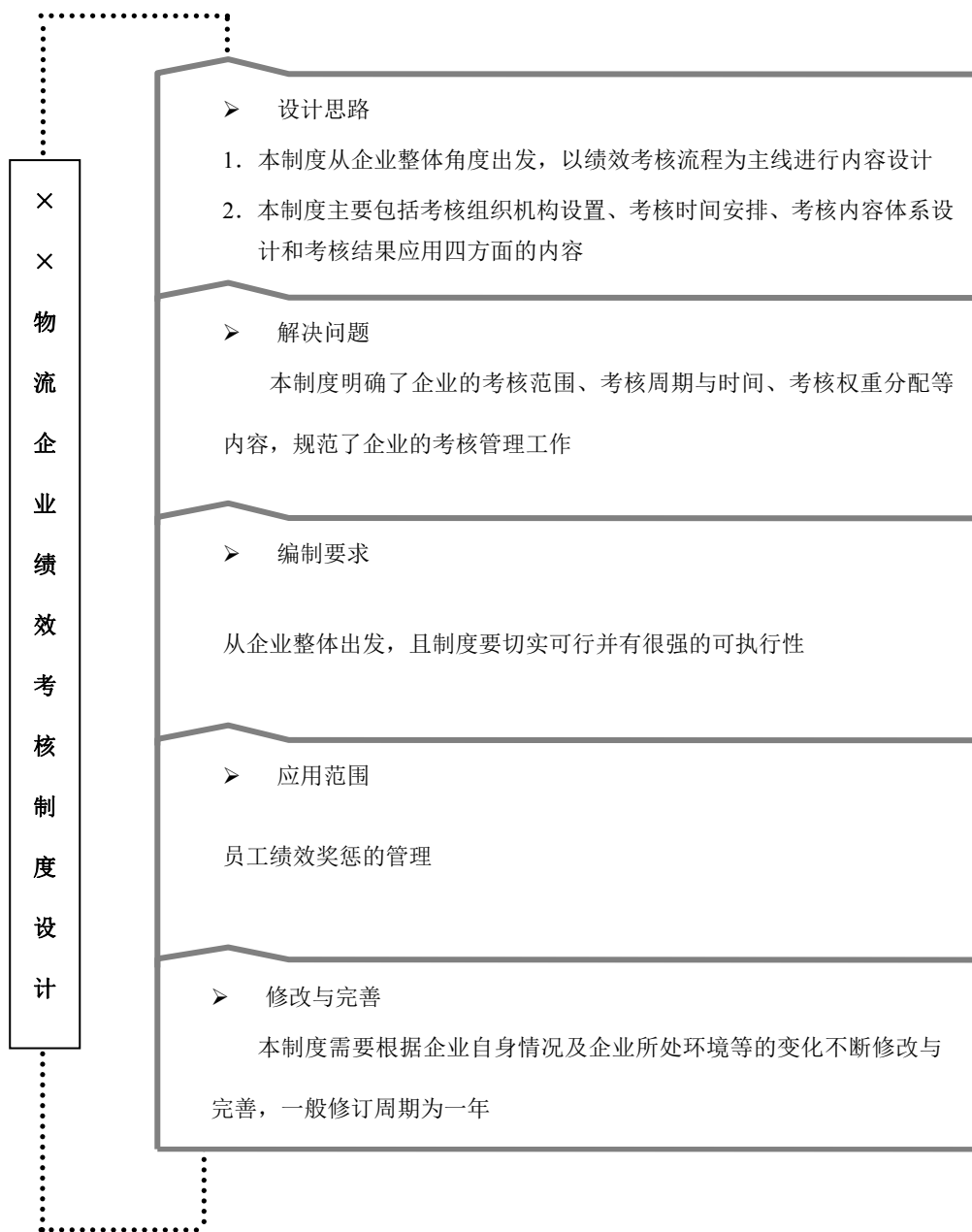
第 13 条 本制度由人力资源部拟定，经总经理批准后实行，修改时亦同。

第 14 条 本制度由人力资源部负责解释和监督执行。

第 15 条 本制度自发布之日起生效。

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 | |
| 修改标记 | | 修改处数 | | 修改日期 | |

14. 1. 3 物流企业绩效考核制度设计



| | | | |
|------|--------------|------|--|
| 制度名称 | ××物流企业绩效考核制度 | 编制部门 | |
| | | 执行部门 | |

第1章 总则

第1条 目的

为全面客观评价××物流公司的员工绩效，推动落实公司各项管理制度和发展目标，特制定本制度。

第2条 考核原则

1. 明确公开原则

绩效考核标准、考核程序、考核责任都应当有明确的规定，而且在实施当中应当严格遵守这些规定。

同时，考核标准、程序和考核责任等规定在企业应对全体员工公开。

2. 公正客观原则

考核标准应当尽量客观，根据客观考核资料进行考核，让事实说话，尽量避免受主观和感情因素干扰。

3. 量化原则

为了使考核的标准明确具体，便于操作，减少人为因素的干扰，应在必要和可行的前提下尽量使考核的标准量化。

4. 可持续执行原则

绩效考核制度一旦确定下来，应在一定时期内长期执行，这需要在制定时综合考虑各种因素。

第3条 适用范围

本制度适用于本公司除董事长、总经理之外的全体员工。

第2章 绩效考核实施

第4条 考核领导小组

1. 组长由总经理担任，负责提出年度绩效考核总体要求。

2. 副组长由分管人力资源副总经理担任，负责监督考核过程并负责处理考核中出现的突发事件。

3. 执行组长（负责日常业务的执行）由人力资源部经理担任，负责组织安排各部门负责人为本部门各岗位做绩效考核。

4. 组员由其他高级管理人员担任，负责按时完成对直接下属的绩效考核，指导并监督本部门绩效考核工作的开展。

5. 人力资源部作为办事机构，负责收集整理各部门考核结果并存档管理。

第5条 考核周期与时间

1. 以季度为考核周期，年终进行综合评定。

2. 季度考核时间为4月、7月、10月、下一年度1月下旬。

3. 年终考核考核时间为下一季度第一个月的____日前。

第6条 考核方式

1. 考核以部门为单位，由部门负责人牵头，总经理办公室及公司人力资源部协助。

2. 公司中层以上人员本人先进行自评，由总经理根据考核指标进行评分并总结。其中，自评占 20%，主管评分占 80%。

第 7 条 绩效考核内容

1. 季度考核

考核季度内关键绩效指标完成情况。具体内容如下。

(1) 运输管理。全天提货（或发货）车辆是否按照规定的批次、规定的线路、准时准点到达（或离开）目标操作节点。

(2) 货物安全。考核周期内出现破损或货物丢失的情况。

(3) 信息反馈。按照客户要求和公司的《操作管理规定》将货物实际的提货（或发货）信息和其他的相关信息以指定的方式发送至客户及指定的人员。

(4) 仓储管理工作成效。

(5) 其他。

2. 年度考核

综合四个季度考核成绩，同时结合能力与态度的评估，综合得出年度考核得分。

(1) 工作能力考核

① 对工作能力的考核是综合考虑本年度该员工在工作中各项能力指标的表现，并通过对比相同岗位其他员工的能力表现最终确定该员工的能力指标得分。

② 能力指标打分标准分为五等，打分标准的更改需由绩效考核领导小组决定。

③ 满分为 100 分。

(2) 工作态度考核

① 对工作态度的考核是综合考虑本年度该员工在工作中各项态度指标上的表现，并通过对比相同岗位其他员工的态度表现最终确定该员工的态度指标得分。

② 态度指标打分标准分为五等，打分标准的更改需经绩效考核领导小组决定。

③ 满分为 100 分。

第 8 条 年度考核内容权重分配

在对各类员工进行考核时，工作业绩、工作能力和工作态度考核指标所占的权重如下表所示。

年度考核权重分配

| 名称 | 工作业绩权重 | 工作能力权重 | 工作态度权重 |
|------------|--------|--------|--------|
| 物流业务部门管理人员 | 65% | 25% | 10% |
| 职能部门管理人员 | 60% | 30% | 10% |
| 物流业务部门一般人员 | 70% | 20% | 10% |
| 职能部门一般人员 | 70% | 10% | 20% |

第3章 绩效反馈与考核结果申诉

第9条 考核面谈与改进

考核结束后五个工作日内，考核者应当与被考核者进行考核面谈，加强双向沟通。考核面谈为考核者与被考核者就绩效改进与能力提升所进行的沟通，应做到以下两点。

1. 让被考核者了解自身工作的优、缺点。
2. 对下一阶段工作期望达成一致意见。

第10条 考核结果申诉

被考核者如对考核结果有异议，首先应通过双方的沟通来解决；如不能妥善解决，被考核者可向人力资源部或上一级主管领导提出申诉，人力资源部或上一级主管领导需在接到申诉之日起____日内，对申诉者的申诉请求予以答复。

第4章 考核指标和结果的修正

第11条 由于客观环境的变化，员工需要调整工作计划、绩效考核标准时，经考核负责人和总经理同意后，可以进行调整和修正。

第12条 考核结束后，部门负责人还应受客观环境变化等因素影响较大的考核结果进行重新评定。

第5章 考核结果及应用

第13条 考核结果等级划分

公司绩效考核结果按照从高到低的顺序进行排序，分为优秀、良好、合格、差四个等级，四个等级的分数设置和人数权重设置如下表所示。

企业考核结果等级比例

| 比例 \ 等级 | 优秀 | 良好 | 合格 | 差 |
|---------|---------|---------|---------|--------|
| 考核得分 | 85 分及以上 | 70~84 分 | 60~69 分 | 60 分以下 |
| 人数比例 | 10% | 60% | 25% | 5% |

第14条 考核结果应用

1. 作为岗位工资调整、绩效工资、奖金计算和分配的直接依据。
2. 作为进行岗位调整的依据。
3. 作为制订员工教育培训计划的主要依据。
4. 作为制定员工职业生涯发展规划的依据。

第6章 附则

第15条 本制度由公司人力资源部负责制定、解释及修订，报公司总经理批准后实施。

第7章 考核所需表单

表单1 员工工作业绩考核表

| 业绩项目 | 考核指标 | 权重 | 考核标准 | 资料来源 | 得分 |
|-------|------|----|------|------|----|
| 物流运输 | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| 考核得分 | | | | | |

表单2 员工工作能力考核表

| 能力项 | 优秀——10分 | 一般——8分 | 差——5分 |
|--------|----------------------|--------------------------------|---------------------------|
| 信息处理能力 | 信息统计完整有效，预测准确及时，分析正确 | 信息统计无重要信息遗漏，预测及时但准确度一般，分析大多数正确 | 信息统计遗漏重要信息，预测极为不准确，分析很少准确 |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

表单3 员工工作态度考核表

| 态度项 | 态度标准 | 分值 | 扣分要点 | 得分 |
|-------|------|----|------|----|
| 考勤 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| | | | | |
|-------|--|------|--|------|
| | | | | |
| | | | | |
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 |
| 修改标记 | | 修改处数 | | 修改日期 |

14. 2 不同行业薪酬体系设计方案

14. 2. 3 高科技企业薪酬体系设计方案



| | | | |
|------|-----------------|------|--|
| 方案名称 | ××高科技企业薪酬体系设计方案 | 编制部门 | |
| | | 执行部门 | |

一、总则

为保证薪酬在劳动力市场上具有竞争性，促进公司与员工的共同发展，特制定本方案。

二、管理类人员薪酬

管理类人员薪酬由岗位工资、业绩工资、奖金、福利等共同组成。

（一）岗位工资

岗位工资依据岗位责任大小、职务高低等因素确定。公司管理人员岗位工资标准详见“管理人员岗位工资标准表”（如下表所示）。

××公司管理人员岗位工资标准表

| 岗位 | 岗位 | 岗位工资 |
|--------|---------------------|-------|
| 高层管理人员 | 总经理 | ____元 |
| | 技术副总、营销副总、财务副总、行政副总 | ____元 |
| 中层管理人员 | 技术部经理 | ____元 |
| | 财务部经理、办公室主任、人力资源部经理 | ____元 |
| 主管级人员 | 主管级人员 | ____元 |

（二）业绩工资

业绩工资以工作计划、业务目标完成情况，辅以工作态度进行考核，其业绩工资的发放标准和发放比例如下表所示。

管理人员绩效工资发放表

| 管理人员级别 | 职位名称 | 发放标准 | 发放比例 |
|--------|----------|----------|---------------------------------|
| 高层管理人员 | 总经理 | ____万元/年 | 得分 ≥ 95 分, 发放____% |
| | 各副总经理 | ____万元/年 | 95分 $>$ 得分 ≥ 80 分, 发放____% |
| 中层管理人员 | 技术部经理 | ____元/季度 | 80分 $>$ 得分 ≥ 70 分, 发放____% |
| | 其他职能部门经理 | ____元/季度 | 70分 $>$ 得分 ≥ 60 分, 发放____% |
| 主管级人员 | ----- | ____元/季度 | 得分 < 60 , 发放____% |

(三) 奖金

奖金的分配与公司的年度经营目标及利润相关, 具体的奖金数额与分配办法如下表所示。

奖金确定与分配

| 与公司经营计划对应的利润指标百分率 | 提取奖金数额 | 奖金分配 |
|--------------------|--------|---|
| $\geq 130\%$ | ____万元 | 依据各部门工作计划完成情况、对企业经营目标实现的贡献大小等因素确定部门奖金比例。各部门再根据部门工作人员的岗位责任、年度考核结果等因素确定个人的奖金分配额 |
| 120%~130% (含 120%) | ____万元 | |
| 110%~120% (含 110%) | ____万元 | |
| 100%~110% (含 100%) | ____万元 | |
| 95%~100% (含 95%) | ____万元 | |

(四) 福利

公司设置的福利项目如下表所示。

××公司员工福利项目

| 福利项目 | 适用对象 |
|--------------------|-------------|
| 各项社会保险 | 公司全体员工 |
| 企业补充养老保险、医疗保险 | 公司全体员工 |
| 自助福利如旅游、带薪休假、商业保险等 | 业绩达到一定水平的员工 |
| 补充退休福利计划、俱乐部会员等 | 高层管理人员 |

三、技术类人员薪酬

技术类人员薪酬由岗位工资、项目提成、奖金、福利等共同组成。

（一）岗位工资

技术类人员岗位工资标准如下所示。

技术类人员岗位工资标准表

| 技术人员 | 定员人数 | 岗位工资标准 |
|-------|------|--------|
| 资深专家 | ___人 | ___元/月 |
| 高级工程师 | ___人 | ___元/月 |
| 工程师 | ___人 | ___元/月 |
| 助理工程师 | ___人 | ___元/月 |
| 技术员 | ___人 | ___元/月 |

（二）项目奖金

1. 项目奖金的分配根据研发项目难度的不同及进程不同，其奖励标准也不同。详情如下表所示。

项目奖金发放标准

| 研发项目 | 难度系数 | 项目进度 | 奖励标准 |
|------------------------|--------------|-------------|-------|
| 项目甲 | ≤0.4 | 提前 12 天以上完成 | 110%A |
| | | 提前 8~11 天完成 | 80%A |
| | | 提前 3~7 天完成 | 60%A |
| 项目乙 | 0.4<难度系数≤0.6 | 提前 12 天以上完成 | 110%B |
| | | 提前 8~11 天完成 | 80%B |
| | | 提前 3~7 天完成 | 60%B |
| 项目丙 | 0.6<难度系数≤0.8 | 提前 12 天以上完成 | 110%C |
| | | 提前 8~11 天完成 | 80%C |
| | | 提前 3~7 天完成 | 60%C |
| 项目丁 | 0.8<难度系数≤1 | 提前 12 天以上完成 | 110%D |
| | | 提前 8~11 天完成 | 80%D |
| | | 提前 3~7 天完成 | 60%D |
| 说明：A、B、C、D 均为研发项目的奖金总额 | | | |

2. 项目奖金根据各工作人员在项目开发中的贡献大小进行分配，并在项目通过验收后的当月发放。

（三）奖金

1. 科研成果奖。
2. 特别贡献奖。
3. 年度奖。

奖金发放标准见公司《项目奖金发放制度》。

（四）福利

享有的福利项目详见“公司员工福利项目”。

四、事务类人员薪酬

公司事务类人员薪酬主要由岗位工资、绩效工资、奖金、福利四部分组成。

（一）岗位工资

公司将事务类人员岗位工资定位为如如下表所示的标准。

××公司事务类人员岗位工资标准

| 人员 | 岗位工资标准 |
|-----------|--------|
| 财务人员 | ____元 |
| | ____元 |
| 行政人事人员 | ____元 |
| | ____元 |
| 前台、资料管理员等 | ____元 |
| | ____元 |

（二）绩效工资

绩效工资是将员工本人月工资总额的一定比例作为浮动基础，以员工个人及所在部门某一阶段的业绩评价结果为浮动依据来确定的激励性报酬。具体详见《公司绩效考核管理制度》。

（三）奖金

奖金主要是指年终奖金，根据企业年度效益及员工年终考核结果而定，具体详见《公司绩效考核管理制度》。

（四）福利

享有的福利项目详见“公司员工福利项目”。

五、销售类人员薪酬

销售类人员薪酬由岗位工资、销售佣金、津贴、福利组成。

（一）岗位工资

销售类人员岗位工资标准如下表所示。

销售类人员岗位工资标准表

| 人员等级 | 定员人数 | 岗位工资标准 |
|-------|-------|---------|
| 资深业务员 | ____人 | ____元/月 |
| 高级业务员 | ____人 | ____元/月 |
| 中级业务员 | ____人 | ____元/月 |
| 初级业务员 | ____人 | ____元/月 |

（二）销售佣金

销售类人员的销售佣金依据回款数和参与履行合同金额两部分确定。具体佣金提取如下表所示。

销售类人员销售佣金提取比例

| 完成任务量 | 销售佣金提取 |
|----------|--|
| ____万元以下 | $(\text{签订销售合同额} \times ___ + \text{销售回款额} \times ___) \times 5\%$ |
| ____万元以上 | $(\text{签订销售合同额} \times ___ + \text{销售回款额} \times ___) \times 5\% + (\text{超出} ___ \text{万元部分}) \times 7.5\%$ |

（三）津贴

销售人员享受的津贴项目包括话费补贴____元/月及出差补贴____元/天（出差期间享受）。

（四）福利

销售类人员福利项目详见“公司福利项目”。

六、附则

1. 本方案的解释说明权属公司人力资源部。
2. 本方案的未尽事宜，经授权后由人力资源部补充。

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| 编制人员 | | 审核人员 | | 批准人员 | |
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 | |

14. 2. 4 房地产企业薪酬体系设计方案

| | | | |
|------|-----------------|------|--|
| 方案名称 | ××房地产公司薪酬体系设计方案 | 编制部门 | |
| | | 执行部门 | |

一、方案设计目的

为规范员工管理，提高员工工作的积极性，有效达成公司的经营目标，特制定本方案。

二、薪酬系列

员工的薪酬系列根据职位的工作岗位、性质、种类不同来划分，公司全体员工分为经营管理系列、专业系列、财会系列、行政事务系列、销售系列及后勤辅助系列共六个系列。其中，经营管理系列实行与企业年度经营业绩相关的年薪制；专业系列、财会系列、行政事务系列、后勤辅助系列实行与公司年度绩效相关的等级工资制；销售系列实行与销售业绩相关的提成工资制。

三、年薪制

（一）原则要求

1. 高管年薪收入水平与企业规模、经营业绩及房地产开发产品特点挂钩。
2. 激励与约束相结合。

（二）年薪收入构成

本公司高管年薪收入由基本年薪、绩效年薪、奖励年薪构成。

1. 基本年薪

公司对高管人员基本年薪，设置了如下三个标准。

××房地产公司高管人员基本年薪水平

| 企业规模 | 基本年薪 | 浮动范围 |
|-----------------|---------|--------|
| 项目开发体量在____万平方米 | ____元/年 | ±____% |
| 项目开发体量在____万平方米 | ____元/年 | ±____% |
| 项目开发体量在____万平方米 | ____元/年 | ±____% |

2. 绩效年薪

根据公司综合效益评定，效益评定分值根据公司绩效评价指标体系进行测算，并据此确定发放额度。

3. 奖励年薪

奖励年薪是对高管完成开发目标的奖励，具体发放标准见公司相关规定。

(三) 相关说明

实行年薪制的高管，不得再享受本公司内部的工资、奖金、津贴等工作性收入及其补贴，如住房补贴、通信补贴等，但国家另有规定的除外。

四、岗位绩效工资制

本公司员工的薪酬由岗位工资、绩效工资、奖金、福利补贴等部分构成

(一) 岗位工资

本公司员工岗位工资标准如下表所示。

××房地产公司职位薪酬等级表

| 岗位 | 工资 | 岗位类型 | | | | | | | | |
|-------|----|---------|-----|----|----|----|--|--|--|--|
| 工资 | 等级 | | | | | | | | | |
| ____元 | 30 | 总经 理 | | | | | | | | |
| ____元 | 29 | | 副总 | | | | | | | |
| ____元 | 28 | | 经理、 | | | | | | | |
| ____元 | 27 | | 总经理 | | | | | | | |
| ____元 | 26 | | 助理 | 项目 | 总工 | | | | | |
| ____元 | 25 | | | 经理 | 程师 | | | | | |
| ____元 | 24 | | | | 及各 | | | | | |
| ____元 | 23 | | | | 总监 | 部门 | | | | |
| ____元 | 22 | | | | | 经理 | | | | |
| ____元 | 21 | | | | | 级及 | | | | |
| ____元 | 20 | | | | | 高级 | | | | |
| | | | | | | 专业 | | | | |
| | | | | | | 人员 | | | | |

(续表)

| | | | | | | | | | | |
|-------|----|--|--|--|--|--|--------------------------------------|--|--------------------------------------|------------------------|
| ____元 | 19 | | | | | | 主管 级及 中初 级专 业人 员 | | | |
| ____元 | 18 | | | | | | | | | |
| ____元 | 17 | | | | | | | | | |
| ____元 | 16 | | | | | | | | | |
| ____元 | 15 | | | | | | | | | |
| ____元 | 14 | | | | | | 助理级 职能人 员及材 料员、 施工员 等 | | | |
| ____元 | 13 | | | | | | | | | |
| ____元 | 12 | | | | | | | | | |
| ____元 | 11 | | | | | | | | | |
| ____元 | 10 | | | | | | | | | |
| ____元 | 9 | | | | | | | | 办事员 级别如 前台、 文员、 售楼员 等 | |
| ____元 | 8 | | | | | | | | | |
| ____元 | 7 | | | | | | | | | |
| ____元 | 6 | | | | | | | | | |
| ____元 | 5 | | | | | | | | | |
| ____元 | 4 | | | | | | | | | 保洁 员、仓 库管理 员等 |
| ____元 | 3 | | | | | | | | | |
| ____元 | 2 | | | | | | | | | |
| ____元 | 1 | | | | | | | | | |
| ____元 | | | | | | | | | | |

（二）绩效工资

本公司员工绩效工资计发按照如下表所示的标准进行。

××房地产公司员工绩效工资计发标准

| 员工 | 绩效工资发放标准 |
|---------|-----------------|
| 项目部员工 | 岗位工资×30%×考核得分系数 |
| 财务系列员工 | 岗位工资×20%×考核得分系数 |
| 事务类员工 | 岗位工资×15%×考核得分系数 |
| 后勤辅助类员工 | 岗位工资×10%×考核得分系数 |

（三）奖励

1. 项目部员工奖励

- （1）项目节约奖励。管理经费节约部分的____%计入成本节约奖励中
- （2）项目效益奖励。按照单位效益利润的____%计发。
- （3）特殊奖励。见公司制定的《特殊奖惩管理办法》。
- （4）年终奖。根据公司效益综合确定，一般情况下为员工岗位工资的____%。

2. 其他员工奖励

非项目部员工的奖励包括年终奖、合理化建议奖等类别，详见《员工奖励管理办法》。

（四）福利补贴

本公司员工福利补贴标准见公司《员工福利补贴管理办法》。

五、销售提成工资制

销售职级工作人员主要指公司内部从事房产销售工作的人员（销售经理除外），其薪酬构成包括底薪、销售提成、奖金、福利等。

（一）薪酬构成

1. 底薪

销售职级工作人员底薪统一为____元。

2. 提成

销售职级工作人员提成比例标准详见下表。

提成比例标准表

| 房屋销售收入 | 提成比例 | 说明 |
|---------------|-------|---|
| ____万元 | ____% | 提成以签订房屋正式认购合同，并收取定金或首付款为准。 在认购期签订的合同，按照销售提成规定比例的____%提取，剩余____%在签订正式销售合同并办理相关手续后提取 |
| ____万元～____万元 | ____% | |
| ____万元以上 | ____% | |

3. 奖金

(1) 合理化建议奖。销售人员在工作中对某一事项提出合理化的建议，从而给公司带来一定效应的奖励。奖励额度为____～____元。

(2) 特别奖。特别奖是对有突出行为的员工给予的奖励，一般由总经理颁发。

(3) 其他奖励。其他奖励发放标准见《员工奖励管理办法》。

4. 福利

销售职级工作人员享有社会保险、法定假期、免费午餐等福利项目。

(二) 薪酬发放

1. 底薪发放与工作人员的考勤相关，一般按月发放。

2. 销售提成发放。销售提成的____%按房款到账金额计提发放，剩余部分平均分两次发放。一次是在年终发放，一次是在房屋实际交付使用后发放。销售职级工作人员在房屋实际交付使用前离开本公司（包括自动离职及公司辞退），其余客户后续工作将由公司指派的其他员工负责，所余的____%的计提额无权领取；如因工作调动到公司其他部门工作，客户后续跟进工作仍可继续进行，其____%的计提额仍可以领取。

六、薪金调整

1. 公司每年____月份进行一次薪金调整，调整幅度根据公司经营和发展情况确定。
2. 根据年度考核评议等，进行职员薪金级别调整（见下表）。职员因职务变动，如职务晋升、降职等，薪金从公司下发有关通知（或决定）的下月____日起执行。

年终考核薪级调整

| 年度考核结果 | 调整级别 |
|--------------------------------------|--------------|
| 连续两年考核得分均为 90 分以上者 | 在本职系系列内晋升__级 |
| 当年考核得分均为 60 分以下者，或连续两年考核得分均为 60~70 分 | 在本职系系列内下调__级 |
| 连续两年考核得分均为 60 分以下者 | 调岗 |

3. 奖励性薪金晋级对象为经营活动中为公司创利成绩显著者、促进企业经营管理、提高经济效益方面成绩突出者及总经理办公会认为应奖励的其他人员。

七、附则

1. 本方案未尽事项，另行规定或参见其他规定的相应条款。
2. 本方案解释权归本公司人力资源部。

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| 编制人员 | | 审核人员 | | 批准人员 | |
| 编制日期 | | 审核日期 | | 批准日期 | |