

弗布克中小企业精细化设计全案系列

# 中小企业量化考核精细化设计

## 全 案

## 配套光盘

李亚慧 编著

 **人民邮电出版社**  
POSTS & TELECOM PRESS

北 京

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (25年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	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高等教育研修证	1280元
全国：工商管理MBA课程实战班100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证	高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书	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高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证	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+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《行政总监》MBA高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《采购经理》MBA高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



**【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，



**【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（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）  
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。



**【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】**

美华企业管理有限公司、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老师担任学校理事长。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。

**【报名须知】**

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto: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) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(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】**(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户), 收到学费当天, 学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

**【咨询电话】13684609885 0451-88342620**

**【学校网站】<http://www.mhjy.net>**

**【微信客服】122285053**

**【微信公众号】MHJY1998**

**你该充电了! 请参加 25 年热招:经理培训课**

**♥全国 Mini-MBA《职业经理》双证班♥**



**你该充电了! 中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生**

## 目 录

第 2 章 中小企业考核指标量化大全 .....	5
2.14 行政类岗位指标量化 .....	5
2.14.1 行政考核指标量化 .....	5
2.14.2 行政管理指标量化 .....	7
2.14.3 行政业务指标量化 .....	7
2.15 HR 类岗位指标量化 .....	8
2.15.1 HR 考核指标量化 .....	8
2.15.2 HR 管理指标量化 .....	10
2.15.3 HR 业务指标量化 .....	10
第 3 章 中小企业量化考核实施体系 .....	11
3.1 中小企业量化考核流程设计 .....	11
3.1.4 量化考核异议处理流程 .....	11
3.1.5 考核结果应用管理流程 .....	13
3.2 中小企业量化考核制度设计 .....	14
3.2.2 公司级量化考核制度设计 .....	14
3.2.6 与考核实施相关制度设计 .....	18
3.3 中小企业量化考核图表设计 .....	25
3.3.1 目标分解图表设计 .....	25
3.3.2 量化考核评估图表设计 .....	27
3.3.3 考核实施过程图表设计 .....	29
3.4 中小企业量化考核文案设计 .....	32
3.4.1 量化考核方案设计 .....	32
第 4 章 市场部量化考核精细化设计 .....	35
4.2 市场部工作人员量化考核 .....	35
4.2.6 广告专员量化考核设计 .....	35
4.3 市场部量化考核管理规范 .....	37
4.3.1 市场部量化考核制度 .....	37
4.3.2 新产品推广考核细则 .....	42
4.4 市场部量化考核表单文案 .....	43
4.4.1 网络推广效果量化考核方案 .....	43
4.4.2 市场推广量化考核数据来源表 .....	45
4.4.3 客户开发量化考核数据来源表 .....	46
第 5 章 销售部量化考核精细化设计 .....	48
5.2 销售部工作人员量化考核 .....	48
5.2.5 销售专员量化考核设计 .....	48
5.3 销售部量化考核管理规范 .....	51
5.3.1 销售部量化考核制度 .....	51
第 6 章 技术研发部量化考核精细化设计 .....	55
6.2 技术研发部工作人员量化考核 .....	55
6.2.4 技术专员量化考核设计 .....	55
6.2.5 研发专员量化考核设计 .....	56
6.3 技术研发部量化考核管理规范 .....	58

6.3.1	技术研发部量化考核制度	58
6.4	技术研发部量化考核表单文案	61
6.4.2	技术研发量化考核数据来源表	61
第7章	采购管理部量化考核精细化设计	63
7.3	采购管理部量化考核管理规范	63
7.3.1	采购部量化考核制度	63
7.3.2	供应商量化考核制度	66
7.4	采购管理部量化考核表单文案	69
7.4.1	采购绩效改进与提升方案	69
7.4.2	采购管理量化考核数据来源表	72
第8章	生产管理部量化考核精细化设计	73
8.3	生产管理部量化考核管理规范	73
8.3.1	生产管理部量化考核制度	73
8.3.3	生产设备主管量化考核细则	76
8.4	生产管理部量化考核表单文案	78
8.4.2	生产管理量化考核数据来源表	78
第9章	质量管理部量化考核精细化设计	80
9.2	质量管理部工作人员量化考核	80
9.2.4	质量专员量化考核设计	80
9.3	质量管理部量化考核管理规范	84
9.3.1	质量管理部量化考核制度	84
9.3.2	产品质量检验量化考核细则	85
9.4	质量管理部量化考核表单文案	87
9.4.2	质量管理量化考核数据来源表	87
第10章	设备管理部量化考核精细化设计	89
10.3	设备管理部量化考核管理规范	89
10.3.1	设备管理部量化考核制度	89
10.4	设备管理部量化考核表单文案	92
10.4.1	设备管理专员目标管理卡	92
10.4.2	设备管理量化考核数据来源表	93
第11章	安全管理部量化考核精细化设计	95
11.3	安全管理部量化考核管理规范	95
11.3.1	安全生产责任考核办法	95
11.4	安全管理部量化考核表单文案	96
11.4.2	安全管理量化考核数据来源表	96
第12章	仓储管理部量化考核精细化设计	98
12.3	仓储管理部量化考核管理规范	98
12.3.1	仓储管理部量化考核制度	98
12.4	仓储管理部量化考核表单文案	100
12.4.2	仓储管理量化考核数据来源表	100
第13章	客户服务部量化考核精细化设计	102
13.1	客户服务部工作事项量化考核	102
13.1.3	投诉处理量化考核设计	102
13.3	客户服务部量化考核管理规范	103

13.3.1	客户服务部量化考核制度 .....	103
13.4	客户服务部量化考核表单文案 .....	105
13.4.2	客户服务量化考核数据来源表单 .....	105
第 14 章	财务管理部量化考核精细化设计 .....	108
14.3	财务管理部量化考核管理规范 .....	108
14.3.2	财务主管量化考核实施办法 .....	108
14.4	财务管理部量化考核表单文案 .....	112
14.4.2	财务管理部考核数据来源表单 .....	112
第 15 章	项目管理部量化考核精细化设计 .....	113
15.3	项目管理部量化考核管理规范 .....	113
15.3.2	项目执行主管量化考核细则 .....	113
15.4	项目管理部量化考核表单文案 .....	114
15.4.1	项目管理考核数据来源表 .....	114
第 16 章	行政人事部量化考核精细化设计 .....	116
16.3	行政人事部量化考核管理规范 .....	116
16.3.1	行政人事专员考核办法 .....	116
16.4	行政人事部量化考核表单文案 .....	119
16.4.2	行政人事量化考核数据来源表 .....	119
第 17 章	生产制造型中小企业量化考核精细化设计 .....	122
17.2	生产制造型企业主要事项量化考核 .....	122
17.2.6	生产成本量化考核设计 .....	122
17.3	生产制造型企业主要人员量化考核 .....	123
17.3.2	生产车间人员量化考核 .....	123
17.3.3	生产班组人员量化考核 .....	125
17.3.4	生产一线人员量化考核 .....	127

## 第 2 章 中小企业考核指标量化大全

### 2.14 行政类岗位指标量化

#### 2.14.1 行政考核指标量化

通常情况下，中小企业针对行政类岗位考核主要从前台接待、综合管理、办公室管理、总务后勤、采购管理、行政公关、行政费用 7 个维度展开。表 2-40 给出了一些行政考核指标，供读者参考。

表 2-40 行政类量化考核指标列表

考核维度	量化指标	指标释义
前台接待	接待纪律完整率	$\text{接待纪律完整率} = \frac{\text{接待记录完整数}}{\text{接待记录总数}} \times 100\%$
	函件传递及时率	$\text{函件传递及时率} = \frac{\text{及时传递函件数}}{\text{传递函件总数}} \times 100\%$
	票、房预定及时率	$\text{票、房预定及时率} = \frac{\text{及时预定票、房次数}}{\text{预定票、房总次数}} \times 100\%$
综合管理	文件处理及时率	$\text{文件处理及时率} = \frac{\text{在规定时间内及时处理的文件数}}{\text{在规定时间内应处理完成的文件数}} \times 100\%$
	人员需求达成率	人员需求达成率是指一定时期内各部门于编制内提出人员增补需求的完成情况
	培训计划完成率	$\text{培训计划完成率} = \frac{\text{实际完成的培训项目（次数）}}{\text{计划培训的项目（次数）}} \times 100\%$
	固定资产完好率	$\text{固定资产完好率} = \frac{\text{固定资产完好数}}{\text{固定资产总数}} \times 100\%$
	办公用品发放及时率	$\text{办公用品发放及时率} = \frac{\text{及时发放办公用品次数}}{\text{发放办公用品总次数}} \times 100\%$
	企业证照年检及时性	企业证照年检及时性是指在规定时间内完成企业各类证照年检工作的情况
	法律纠纷发生次数	法律纠纷发生次数主要考核企业规章制度、规范、合同、协议中存在漏洞而引起法律纠纷的总次数
办公室管理	文稿提交及时率	$\text{文稿提交及时率} = \frac{\text{及时提交文稿数量}}{\text{应提交文稿总数}} \times 100\%$
	文件档案归档率	$\text{文件档案归档率} = \frac{\text{及时归档文件份数}}{\text{应归档文件总数}} \times 100\%$



	办公设备完好率	办公设备完好率 = $\frac{\text{考核期内完好行政办公设备台数}}{\text{同期行政办公设备总台数}} \times 100\%$
总务后勤	车辆完好率	车辆完好率 = $\frac{\text{考核期内完好的车辆数}}{\text{同期所有的车辆数}} \times 100\%$
	车辆保养任务按时完成率	车辆保养任务按时完成率 = $\frac{\text{考核期内车辆按时保养次数}}{\text{同期计划保养总次数}} \times 100\%$
	车辆调度正确率	车辆调度正确率 = $\frac{\text{考核期内正确调度数}}{\text{同期出车总次数}} \times 100\%$
	违章处理及时率	违章处理及时率 = $\frac{\text{考核期内及时处理违章行为的次数}}{\text{同期处理违章行为的总次数}} \times 100\%$
	环境卫生达标率	环境卫生达标率 = $\frac{\text{环境卫生检查达标的次数}}{\text{环境卫生检查的总次数}} \times 100\%$
	绿化完好率	绿化完好率 = $\frac{\text{完好绿地面积}}{\text{总绿化面积}} \times 100\%$
	基础设施维修及时率	基础设施维修及时率 = $\frac{\text{基础设施维修及时数}}{\text{基础设施需要维修总数}} \times 100\%$
	宿舍安全事故发生次数	宿舍安全事故发生次数是指考核期内宿舍内安全事故发生的总次数
采购管理	办公用品采购及时率	办公用品采购及时率 = $\frac{\text{及时采购办公用品次数}}{\text{办公用品采购总次数}} \times 100\%$
	采购物资合格率	采购物资合格率 = $\frac{\text{采购物资合格数量}}{\text{采购物资总量}} \times 100\%$
行政公关	公关计划完成率	公关计划完成率 = $\frac{\text{实际完成的公关项目数}}{\text{计划完成的公关项目数}} \times 100\%$
	公关宣传方案按时完成率	公关宣传方案按时完成率 = $\frac{\text{按时完成的公关宣传方案}}{\text{所有的公关宣传方案}} \times 100\%$
	审稿的准确率	审稿的准确率 = $\frac{\text{准确发布的新闻稿件}}{\text{全部发布的新闻稿件}} \times 100\%$
	负面报道数量	负面报道数量主要考核公关人员对于外界公共关系维护的情况
	危机事件成功处理率	危机事件成功处理率 = $\frac{\text{成功处理危机事件数}}{\text{处理的所有危机事件数}} \times 100\%$
行政费用	行政费用预算达成率	行政费用预算达成率 = $\frac{\text{考核期内实际行政费用支出}}{\text{同期行政费用预算}} \times 100\%$
	行政办公费用降低率	行政办公费用降低率 = $\frac{\text{本期行政办公费用成本} - \text{上期行政办公费用成本}}{\text{上期行政办公费用成本}} \times 100\%$

	办公用品采购成本	——
	维修费用降低率	维修费用降低率 = $\frac{\text{维修成本预算} - \text{维修费用}}{\text{维修成本预算}} \times 100\%$

## 2.14.2 行政管理指标量化

中小企业常用行政管理量化考核指标见表 2-41。

表 2-41 行政管理量化考核指标列表

行政管理项目	量化指标	
行政人事管理	行政工作计划完成率	行政突发事件处理及时率
	媒体正面报道次数	人员需求达成率
	绩效考核计划按时完成率	后勤服务满意度评分
行政费用管理	行政费用预算达成率	行政办公费用降低率
行政人员管理	核心员工流失率	核心人才培养计划完成率
	下属员工绩效考核评优率 ( $\frac{\text{下属员工绩效考核评优人数}}{\text{下属员工总人数}} \times 100\%$ )	

## 2.14.3 行政业务指标量化

中小企业常用行政业务考核量化指标见表 2-42。

表 2-42 行政业务量化考核指标列表

行政业务项目	量化指标	
办公用品管理	办公用品发放及时率	办公设备完好率
会议、文件管理	会议文件起草及时率	文件发放及时率
	文件归档及时率	
前台接待	接待纪律完整率	函件传递及时率
	票、房预定及时率	前台接待服务满意度
车辆管理	车辆完好率	车辆保养任务按时完成率
	车辆调度正确率	违章处理及时率
	百公里耗油量	出车及时率
宿舍管理	宿舍卫生检查合格率 ( $\frac{\text{宿舍卫生检查合格次数}}{\text{宿舍卫生检查次数}} \times 100\%$ )	

	宿舍安全事故发生次数	员工满意度评分
环境卫生管理	环境卫生达标率	绿化完好率
公关设施管理	基础设施故障率	基础设施维修及时率

## 2.15 HR 类岗位指标量化

### 2.15.1 HR 考核指标量化

中小企业 HR 类岗位考核可从人力资源规划、招聘管理、培训管理、绩效管理、薪酬福利、员工管理、成本费用 7 个维度展开。表 2-43 提供了常用 HR 量化考核指标，供读者参考。

表 2-43 HR 类量化考核指标列表

考核维度	量化指标	指标释义
人力资源规划	人力资源规划方案提交及时率	人力资源规划方案提交及时率 = $\frac{\text{本期按时提交的方案数}}{\text{本期应提交的方案数}} \times 100\%$
	工作目标按计划完成率	工作目标按计划完成率 = $\frac{\text{实际完成工作量}}{\text{计划完成工作量}} \times 100\%$
招聘管理	招聘计划完成率	招聘计划完成率 = $\frac{\text{实际招聘到岗的人数}}{\text{计划招聘的人数}} \times 100\%$
	招聘人员适岗率	招聘人员适岗率是指招聘人员中适合本岗位工作的人员数与所有招聘人员数量之比
	招聘供给率	招聘供给率是指当期招聘人员数量与所需人员总数之比
	录用比	录用比 = $\frac{\text{录用人数}}{\text{应聘人数}} \times 100\%$
培训管理	培训计划完成率	培训计划完成率 = $\frac{\text{实际完成的培训项目（次数）}}{\text{计划培训的项目（次数）}} \times 100\%$
	培训参与率	培训参与率 = $\frac{\text{实际参加培训的员工数}}{\text{规定应参加培训的总人数}} \times 100\%$
	员工职业生涯辅导计划完成率	员工职业生涯辅导计划完成率 = $\frac{\text{辅导计划实际完成量}}{\text{计划完成量}} \times 100\%$
	员工技能提升率	员工技能提升率

		$= \frac{\text{年末技能评估得分} - \text{年初技能评估得分}}{\text{年初技能评估得分}} \times 100\%$
	员工任职资格达标率	员工任职资格达标率是指当期任职资格考核达标的员工所占该时期员工总数的比率
绩效管理	绩效考核计划按时完成率	$\text{绩效考核计划按时完成率} = \frac{\text{按时完成的绩效考核工作量}}{\text{绩效考核计划工作总量}} \times 100\%$
	绩效考核申诉处理及时率	$\text{绩效考核申诉处理及时率} = \frac{\text{及时处理的绩效考核申诉数}}{\text{绩效考核申诉总数}} \times 100\%$
	考核信息反馈及时率	考核信息反馈及时率是指当期在规定时间内反馈考核结果量与需要反馈考核结果的总量之比
	绩效评估报告提交及时率	$\text{绩效评估报告提交及时率} = \frac{\text{考核期内及时提交的绩效评估报告数量}}{\text{同期应提交的绩效评估报告总数}} \times 100\%$
薪酬福利	薪酬调查方案提交及时率	$\text{薪酬调查方案提交及时率} = \frac{\text{实际完成的薪酬调查方案数量}}{\text{计划完成的薪酬调查方案数量}} \times 100\%$
	薪酬总量预算安排达成率	$\text{薪酬总量预算安排达成率} = \frac{\text{考核期内人工总成本实际发生金额}}{\text{同期人工总成本预算}} \times 100\%$
	工资与奖金计算差错次数	工资与奖金计算差错次数是指对工资、奖金核算及发放的过程中人为出错的次数
	员工保险、福利计算差错次数	员工保险、福利计算差错次数是指出现员工保险、福利计算差错的次数
	员工薪酬满意度	员工薪酬满意度通过对员工发放薪酬满意度调查问卷,计算其满意度评分的算术平均值
员工管理	劳动争议发生次数	——
	核心员工流失率	$\text{核心员工流失率} = \frac{\text{核心员工离岗数}}{\text{核心员工总数}} \times 100\%$
	员工自然流动率	员工自然流动率主要考核公司人员稳定性和人员代谢情况
	员工人事档案归档率	$\text{员工人事档案归档率} = \frac{\text{已归档的人事档案数量}}{\text{应归档的人事档案总量}} \times 100\%$
成本费用	人力资源费用达成率	$\text{人力资源费用达成率} = \frac{\text{实际发生的人力资源费用}}{\text{人力资源的预算费用}} \times 100\%$
	人均培训成本	人均培训成本是指当期所有培训发生的费用与发生的所有培训

		人数之比
	单位招聘成本	单位招聘成本 = $\frac{\text{总成本}}{\text{录用人数}} \times 100\%$

## 2.15.2 HR 管理指标量化

中小企业常用 HR 管理量化考核指标见表 2-44。

表 2-44 HR 管理量化考核指标列表

HR 管理项目	量化指标	
人力资源规划	人力资源规划方案提交及时率	工作目标按计划完成率
人力资源事务管理	人员需求达成率	员工任职资格达标率
	考核工作按时完成率	员工薪酬满意度
	员工离职率	劳动纠纷次数
成本与费用管理	人力资源费用达成率	

## 2.15.3 HR 业务指标量化

中小企业常用 HR 业务量化考核指标见表 2-45。

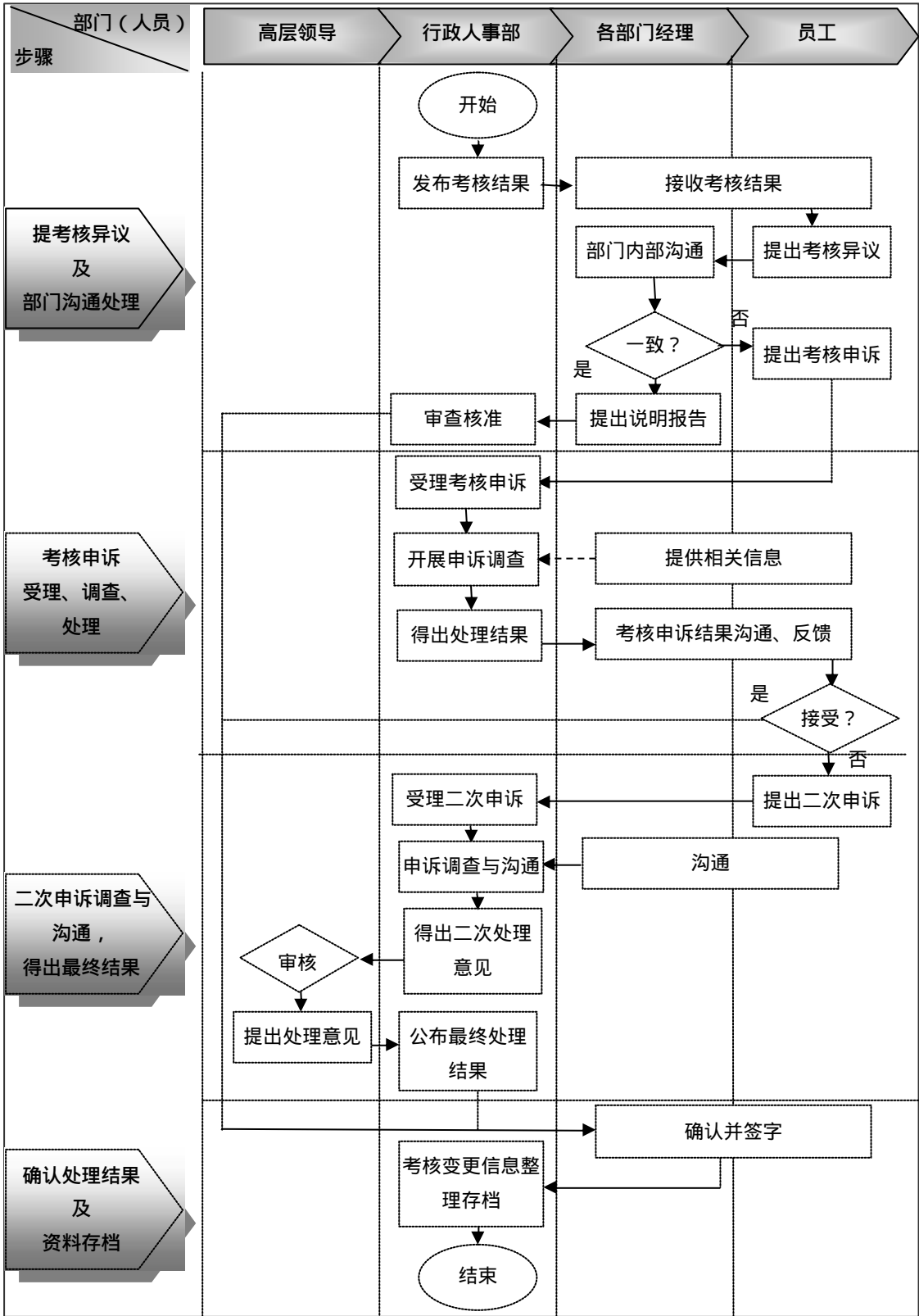
表 2-45 HR 业务量化考核指标列表

HR 业务项目	量化指标	
招聘管理	应聘比 ( $\frac{\text{应聘人数}}{\text{计划招聘人数}} \times 100\%$ )	招聘计划完成率
	招聘空缺职位的平均时间	录用比
培训管理	培训计划完成率	培训参与率
	员工职业生涯辅导计划完成率	培训考核达标率
绩效考核	考核工作完成及时率	绩效考核申诉处理及时率
	考核信息反馈及时率	绩效评估报告提交及时率
薪酬福利	薪酬调查方案提交及时率	薪酬总量预算安排达成率
	工资与奖金计算差错次数	员工保险、福利计算差错次数
员工管理	核心员工流失率	员工自然流动率
	员工人事档案归档率	

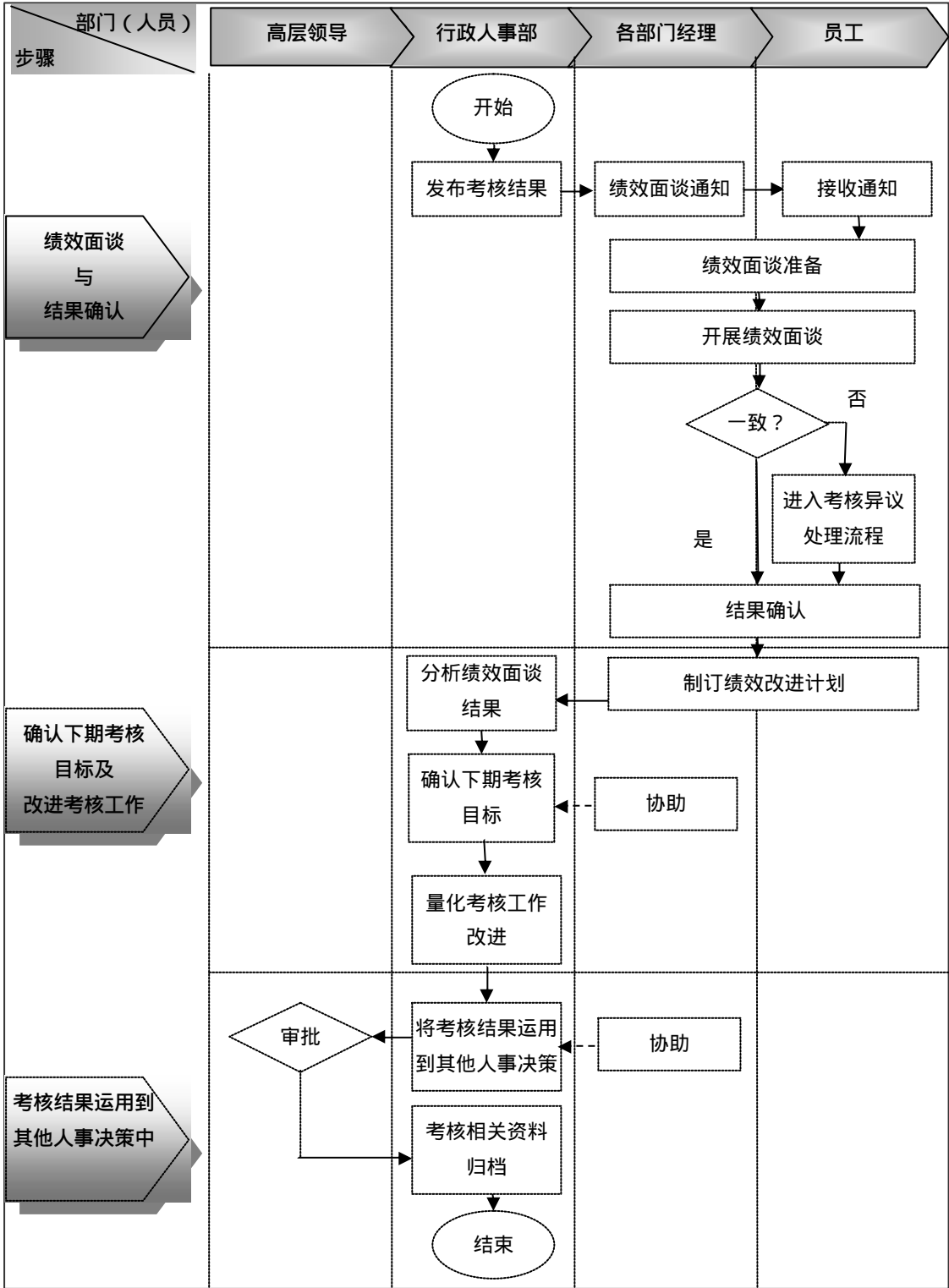
## **第 3 章 中小企业量化考核实施体系**

### **3 . 1 中小企业量化考核流程设计**

#### **3 . 1 . 4 量化考核异议处理流程**



3.1.5 考核结果应用管理流程





## 3.2 中小企业量化考核制度设计

### 3.2.2 公司级量化考核制度设计

#### 量化考核管理制度

##### 第1章 总则

###### 第1条 目的

1. 建立和完善本公司人力资源管理体系和员工激励约束机制。
2. 对公司员工的工作进行客观、公正地评价，营造公平、公开、公正的竞争机制。
3. 为薪酬管理、工作调整、工作改进、公司发展和员工发展等方面提供可靠依据。

###### 第2条 绩效考核原则

1. 公平、公正、公开原则。
2. 定量考核为主的原则。
3. 考核成绩以确认的事实或者可靠的材料为依据的原则。

###### 第3条 适用范围

本制度除下列人员外均适用于公司其他员工。

1. 兼职人员。
2. 新入职公司但仍在考核期的员工。
3. 因私、因病、因伤而连续缺勤\_\_\_\_个工作日以上者。
4. 因公伤而连续缺勤\_\_\_\_个工作日以上者。
5. 虽然在考核期任职，但考核实施日已经退職者。

##### 第2章 职责分工

第4条 公司行政人事部是绩效考核工作的归口管理部门，其职责如下。

1. 制定并修改公司考核制度，报公司总经理审批后督促各部门执行。
2. 对考核各项工作进行培训与指导。
3. 对考核过程进行监督与检查。
4. 汇总统计考核评分结果，形成考核总结报告，对月度、季度、年度考核工作情况进行通报。
5. 协调、处理各部门各级人员关于考核申诉的具体工作。
6. 对考核过程中不规范的行为进行纠正、指导与处罚。

第 5 条 各部门负责组织部门内部考核工作，其具体职责如下。

1. 在行政人事部的协助下制定本部门员工的考核指标。
2. 负责组织实施本部门的考核工作。
3. 负责对本部门员工的考核结果进行反馈，帮助其制订改进计划，并对考核工作情况  
进行通报。
4. 协助处理本部门关于考核工作的申诉。
5. 建立部门人员考核档案，作为薪酬调整、职务升降、岗位调动、培训、奖励惩戒等  
的依据。

### 第 3 章 考核实施

第 6 条 公司考核期限为 1 月 1 日至 12 月 31 日。

第 7 条 公司员工考核分为试用考核、月度考核、季度考核、年终考核 4 种，具体考核  
时间如下所示。

考核分类及时间安排表

考核分类	考核时间
试用考核	试用期____个月结束前 2 天
月度考核	次月 1 日 ~ 10 日
季度考核	下季度第一个月 1 日 ~ 15 日
年度考核	次年 1 月 1 日 ~ 25 日

第 8 条 为对员工进行科学、有效的考核，建立合理的考核指标，依据各岗位性质，公  
司将员工分为两类进行考核。

1. A 类员工，即工作内容的计划性和目标性较强的员工，包括公司的副总、部门经理、  
部门主管、销售部员工，对此类员工，公司主要依据计划与目标确立其业绩考核指标。

2. B 类员工，即工作属日常性、重复性工作的员工，包括除销售部之外的其他部门的  
基层员工，对此类员工，公司主要依据工作说明书中对工作的具体规定确立其业绩考核指标。

第 9 条 公司主要从业绩、能力和态度 3 方面对员工进行考核，不同岗位的员工，其考  
核的内容不同，见下表。

不同岗位的考核内容与考核方式一览表

考核对象		考核频率	主要考核内容			考核者
			业绩考核	能力考核	态度考核	
A 类 员 工	副总	季度 年度	工作计划完成情况等	工作计划的合理性、直属部门的工作过程等	日常表现、工作责任感等	总经理
	部门经理	季度 年度	个人及部门工作计划完成情况等	部门绩效、部门工作规范化、员工管理等	日常表现、工作责任感等	总经理 主管副总
	部门主管	月度 年度	个人及负责团队的工作计划完成情况	团队在部门的重要性、提升程度、团队工作效率等	日常表现、工作责任感等	部门经理
	销售部员工	月度 年度	个人工作计划完成情况、个人创造业绩情况	销售业绩、客户开发管理绩效、客户满意度、客户投诉率等	日常表现、工作责任感等	销售部经理
B 类 员 工	除销售部以外的部门一般员工	月度 年度	职位说明书规定、工作内容完成情况	工作完成速度、工作差错率、完成指定工作的效率等	日常表现、工作责任感等	部门经理

第 10 条 行政人事部根据不同的岗位考核内容的不同，建立一整套符合各类岗位的量化考核表，确定考核指标，明确考核评分标准，从而对被考核人的工作绩效进行客观、公正、合理的评估。

第 11 条 公司对各考核者的工作要求。

1. 根据日常业务工作中观察到的具体事实作出评价。
2. 消除对被考核人的厌恶感、同情心，排除对上、对下的各种顾虑，实事求是作出量化考核。
3. 根据作出的评价结论，对被考核人进行有针对性的指导教育。
4. 在考核过程中，注意加强上下级之间的沟通与能力开发，通过被考核人填写自评表，了解被考核人的自我评价及对上级的意见和建议，以便上下级之间相互理解。

第 12 条 行政人事部需对考核者进行培训，具体包括以下内容。

1. 确认考核规定。
2. 解释考核内容与项目。
3. 统一考核的基准。
4. 严肃考核纪律。

#### 第4章 考核结果及应用

##### 第13条 考核等级的确定。

行政人事部依据各部门提交的岗位考核评分表,计算得出被考核人的最终得分,并确定其对应的考核等级,见下表。

考核分数与等级对应表

考核等级	A	B	C	D	E
考核得分	90分及以上	80(含)~90分	70(含)~79分	60(含)~69分	60分以下

##### 第14条 考核结果在公司员工管理方面的运用见下表。

考核结果在公司员工管理方面的运用

运用范围	具体说明
教育培训	管理人员以及教育工作负责人在考虑教育培训工作时,把人事考核的结果作为参考资料,借此掌握教育培训的重点,以此作为开发、利用员工能力工作的依据
调动、调配	管理人员在进行工作调配或岗位调动时应该考虑其考核结果,分析其长短处,把握员工的适应能力、发展潜力等
晋升	管理人员对员工进行晋升考核时,将员工历史绩效考核成绩作为参考资料加以运用
提薪	管理人员参照员工的考核结果等级,决定提薪的幅度
奖励	奖励的分配应匹配员工达成工作目标的情况、员工所做的贡献等

#### 第5章 考核申诉管理

第15条 公司行政人事部是员工考核申诉的日常管理部门,被考核人如对考核结果不清楚或者持有异议,可填写“考核申诉表”向行政人事部提出申诉。

第16条 行政人事部在考核结果公开后的7日内接受部门或员工的申诉,过期不予以办理。

第17条 行政人事部接到申诉后在5个工作日内做出是否受理的答复,对于申诉事项无客观事实依据、仅凭主观臆断的申诉不予受理。

第18条 行政人事部对申诉内容进行调查,然后与部门负责人、当事人进行协调与沟

通，不能协调的，报公司总经理或主管副总处理。

第 19 条 公司总经理拥有申诉的最后决定权，各相关人员需按照其指示进行处理。

## 第 6 章 附则

第 20 条 本制度由行政人事部负责编写，解释权归行政人事部所有。

第 21 条 公司需结合薪酬福利的相关制度、各岗位绩效考核实施细则等实施本制度。

第 22 条 本制度经总经理批准后，于 2011 年\_\_月\_\_日起实施。

## 3.2.6 与考核实施相关制度设计

### 2. 绩效面谈管理制度

#### 第 1 章 总则

##### 第 1 条 目的

1. 充分发挥各部门负责人在绩效管理工作中的指导、支持作用，使绩效管理工作开展得更加规范、高效。

2. 掌握员工工作执行过程中出现的问题以及员工发展的需要，制订针对性的培训计划。

3. 通过向员工反馈工作的执行情况和执行结果，为员工创造、解决自身优缺点的机会，培养员工以自我认知为基础的自我发展态度。

4. 帮助员工订立自我发展目标，加深员工对工作的关心度，培养员工的责任感。

5. 保持公司与员工间良好的沟通，从而营造良好协调、有效沟通的氛围。

##### 第 2 条 适用范围

本制度适用于公司所有员工的绩效反馈与面谈工作。

##### 第 3 条 相关说明

绩效面谈是绩效管理工作的重要环节，是在绩效评估结果确定后，由部门上级主管与员工针对绩效评估结果并进行面对面的交流与讨论，从而指导员工工作绩效持续改进的一项管理活动。

#### 第 2 章 职责分工

##### 第 4 条 行政人事部职责

1. 负责绩效面谈制度的建立、修订及完善工作。

2. 负责对公司绩效面谈管理制度的运行进行监督，提供咨询与指导。

3. 负责对所在公司各部门的绩效面谈执行情况进行监督。

4. 负责收集员工绩效面谈资料,包括“员工绩效面谈记录表”、“绩效沟通会会议纪要”等并备案。

5. 负责分析每个考核周期绩效面谈的情况,对未按要求进行绩效面谈的部门负责人予以通报批评。

#### 第5条 各主管副总职责

1. 负责在考核周期末对所辖部门的部门经理进行绩效反馈与面谈,并填写“员工绩效面谈记录表”。

2. 负责对所辖部门相关面谈人员填写的“员工绩效面谈记录表”进行抽查。

#### 第6条 部门经理职责

1. 负责在考核周期末按规定要求组织本部门员工开展绩效反馈与面谈工作。

2. 按规定的时间向人力资源总部递交填写完毕的“员工绩效面谈记录表”、“绩效沟通会会议纪要”。

#### 第7条 部门一般员工职责

1. 配合进行绩效沟通面谈,进行自我工作分析与总结,做好面谈准备。

2. 结合考核情况和面谈情况,拟定个人绩效改进计划和绩效目标。

### 第3章 绩效面谈实施

第8条 绩效面谈时间与方式绩效面谈时间与方式规定的具体内容见下表。

绩效面谈时间与方式规定

面谈人员	具体工作要求
主管副总	考核结果确定后5日内,完成对所辖所有部门的部门经理进行绩效反馈与面谈
部门经理	按规定要求完成对所辖部门员工进行绩效反馈与面谈工作
授权人员	各部门经理可授权主管等基层管理人员,按规定要求所辖下属开展绩效反馈与面谈
备注	1. 员工人数在20人以下的部门,需对所有员工都进行绩效面谈 2. 员工人数在20人以上的部门,对考核等级在C级、D级、E级的员工必须进行绩效面谈 3. 对绩效等级为A级、B级的员工,根据实际情况有选择地进行绩效面谈 4. 销售部门需召开部门绩效沟通会,非业务部可根据部门实际有选择地召开

#### 第9条 绩效面谈的主要内容与目的

1. 反馈。面谈人员对员工当期工作业绩与工作目标加以对比,进行反馈,评估其工作业绩与工作态度,对积极因素予以肯定,对不足之处及时指出。

2. 沟通。面谈人员与员工交换意见，认真倾听员工对考核结果及当期工作情况的看法，并及时解答和记录。

3. 改进。对于员工工作业绩、能力以及态度对比要求有差距的情况，面谈人员与员工探讨改进方式，使其以后的工作业绩能够达到预期目标。

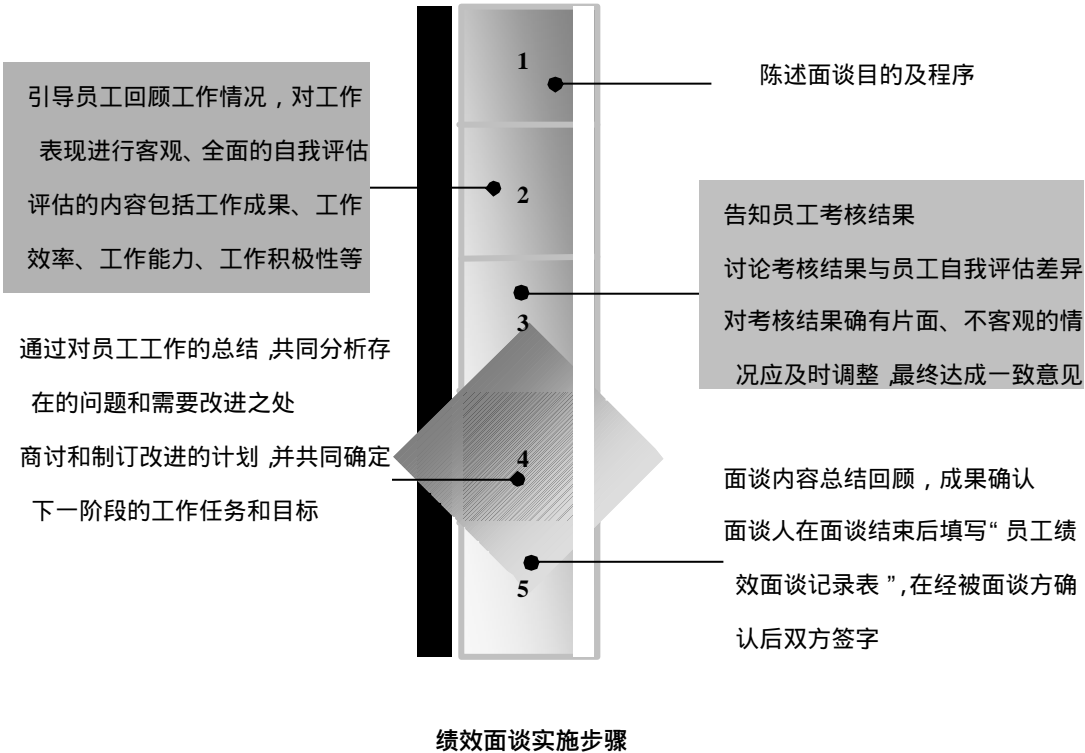
第 10 条 绩效面谈准备工作

1. 面谈人员收集、准备并熟悉面谈的资料，包括绩效面谈提纲、员工绩效面谈记录表、面谈对象当期考核情况资料、以往考核情况资料、当期工作计划、日常工作表现记录、所在岗位的岗位职责、职业发展规划等，为面谈做好准备。

2. 面谈人员同员工协商确定适当的面谈时间和面谈地点。

3. 员工总结当期工作过程中遇到的困难、需要的支持和对考核存在的疑问，以寻求解答与帮助。

第 11 条 面谈人员实施绩效面谈步骤如下图所示。



第 12 条 面谈结束后 2 日内，面谈人员将填好并经双方确认签字的“员工绩效面谈记录表”交由行政人事部归档。

第 13 条 面谈人员在绩效面谈工作中，需要掌握的技巧及需明确的注意事项见下表。

#### 绩效面谈工作技巧与注意事项

序号	面谈阶段	工作技巧与注意事项
1	面谈前准备阶段	(1) 需要预先安排合适的时间、场地, 给员工一种平等、轻松的谈话氛围 (2) 材料准备充分并在面谈前进行熟悉, 做到心中有数, 做到在面谈时不致手忙脚乱、尴尬冷场
2	暖场阶段	(1) 创造轻松、融洽的气氛, 让员工心情放松 (2) 设计一个“缓冲带”, 时间不宜太长, 可以先谈谈工作以外的其他事情
3	员工自评阶段	(1) 认真倾听员工的解释, 撇开偏见, 控制情绪, 耐心地听取员工的讲述 (2) 不时地概括或重复对方的谈话内容, 鼓励员工讲下去, 帮助员工分析出错的原因
4	面谈人员评价阶段	对业绩评价指出成绩和不足, 对能力评价指出优势和劣势
5	讨论并确定 评价结果阶段	先从有共识的地方谈起, 在遇到意见不统一时, 不与员工形成对峙, 耐心沟通并关注绩效标准及相关事实而不是其他
6	针对不足 制订改善计划	先让员工提出改进方案, 并需注意计划的可衡量性和可行性
7	确定下阶段 工作目标阶段	确认目标的实现期限, 并注意目标的可衡量性及可行性
8	结束阶段	给员工以鼓励并表达谢意

#### 第 4 章 绩效面谈工作考核与资料归档

第 14 条 公司行政人事部需将绩效面谈作为辅助考核指标纳入部门经理人的考核方案中, 对未按规定要求进行绩效面谈或者召开绩效沟通会的, 行政人事部进行统计分析并对部门经理予以公开通报与批评。

第 15 条 本制度形成的“员工绩效面谈记录表”、“绩效沟通会会议纪要”等需由行政人事部进行整理归档, 归档管理工作参照公司的档案管理规定。

#### 第 5 章 附则

第 16 条 本制度由行政人事部制定, 解释权归行政人事部所有。

第 17 条 本制度经公司总经理批准之日起执行, 如有与本制度相抵触的规定, 以本制度为准。



### 3. 绩效奖金管理制度

#### 第 1 章 总则

##### 第 1 条 目的

为规范员工绩效奖金的发放,配合员工绩效考核和奖惩工作,达到激励员工、提高工作效率的目的,根据公司的实际情况,特制定本制度。

##### 第 2 条 适用范围

本制度适用于公司除总经理和各主管副总外的所有员工。

##### 第 3 条 绩效奖金分类

公司绩效奖金分为季度奖金和年度奖金。

##### 第 4 条 行政人事部的责任

1. 负责奖金总额的归口预算、报批和控制。
2. 负责各期奖金的核算和统计。

##### 第 5 条 部门经理的责任

1. 充分发挥奖金的激励作用,对考核打分的结果负责。
2. 对部门奖金总额的浮动负责。
3. 有停发员工奖金的权力。

#### 第 2 章 奖金总额规定

第 6 条 每年 1 月份,人力资源部核定上年年终奖金总额报公司总经理审批,同时报本年度奖金总额预算到公司总经理审批。

第 7 条 本年度奖金总额预算以上一年度 12 月份的工资总额为基数,根据上一年度公司的经营业绩,由行政人事部上报总经理。

第 8 条 奖励总额原则上定为 2 个月的工资总额。

第 9 条 每季度开始的第 1 周,人力资源部核定上季度的季度奖金总额报公司总经理审批。

第 10 条 员工季度奖金的基数有固定比例,一般是该员工月工资的 25%,并随季度考核成绩的排名有所不同,排名靠后的员工没有季度奖金。

第 11 条 员工年终奖金基数为浮动比例,与部门年终考核成绩(A、B、C 三等)相挂钩,具体奖金基数见下表。

绩效奖金基数对照表

部门年度 考核等级	部门年度考核得分 (X)	员工季度奖金基数	员工年终奖金基数
A	X ≥ 85 分	上月本人工资额 × 25%	本年度本人月平均工资 × 125%
B	70 分 ≤ X < 85 分	上月本人工资额 × 25%	本年度本人月平均工资 × 75%
C	X < 70 分	上月本人工资额 × 25%	本年度本人月平均工资 × 25%

### 第 3 章 季度奖金发放管理

#### 第 12 条 发放时间

季度奖金按季度发放,在每季度发放第 1 个月的月工资的同时,发放上个季度的季度奖金。

#### 第 13 条 发放依据

季度奖金发放依据为“员工季度考核表”中的考核成绩及考核等级。

#### 第 14 条 发放条件

1. 考核成绩合格(即季度考核得分不低于 70 分)的员工享有季度奖金,试用期间的员工不享有季度奖金。

2. 在季度中出现公司内部跨部门调动的员工,第二个月 15 日及以前调入的,视同调入部门员工;第二个月 15 日以后调入的,视同调出部门员工。

#### 第 15 条 发放标准

行政人事部根据各部门员工的季度考核成绩核算季度奖金。季度奖金发放标准如下。

季度考核结果与员工季度奖金对应表

季度奖金基数	员工考核结果等级	考核得分	员工季度奖金额(元)
本人月工资的 25%	A	90 分及以上	季度奖金基数 × 130%
本人月工资的 25%	B	80 (含) ~ 90 分	季度奖金基数 × 110%
本人月工资的 25%	C	70 (含) ~ 80 分	季度奖金基数 × 90%
本人月工资的 25%	D	70 分以下	0

### 第 4 章 年终奖金发放管理

#### 第 16 条 发放时间

公司规定每年 1 月底发放上一年度的年终奖金。

#### 第 17 条 发放依据

年度奖金发放依据为部门年度考核结果和员工本人在年度考核的成绩及考核等级。

第 18 条 在当年 10 月（含）以后入职的新员工不享有年终奖金。

第 19 条 发放标准

行政人事部根据各部门员工的年终考核成绩核算年度奖金，具体见下表。

考核系数与员工年终奖金对应表

部门考核成绩	员工年终奖金基数	员工年度考核等级	员工年终奖金额
A	员工本人月平均工资 的 125%	A	年终奖金基数 × 150%
		B	年终奖金基数 × 125%
		C	年终奖金基数 × 100%
		D	年终奖金基数 × 50%
B	员工本人月平均工资 的 100%	A	年终奖金基数 × 150%
		B	年终奖金基数 × 125%
		C	年终奖金基数 × 100%
		D	年终奖金基数 × 25%
C	员工本人月平均工资 的 75%	A	年终奖金基数 × 100%
		B	年终奖金基数 × 80%
		C	年终奖金基数 × 50%
		D	年终奖金基数 × 10%

第 5 章 绩效奖金发放程序管理

第 20 条 部门经理将“部门季度（年终）奖金核算表”（见下表）提交至行政人事部，并填写序号、姓名、考核成绩等内容。

部门季度（年终）奖金核算表

（第\_\_季度）

部门：核定季（年）度奖金总额：\_\_\_\_\_元

序号	员工姓名	岗位	考核成绩	考核等级	部门考核结果	奖金基数	奖金金额
1							
2							
3							
合计							

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

# 全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885 赶紧体验吧

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjj.net

**课程表**

- MBA实录视频课程
- 工商管理 战略管理
- 人力资源 营销管理
- 互联网新思维
- 生产管理 品质管理



### 【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，

### 【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。

### 【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老师担任学校理事长。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.mhjy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

## 【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto: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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号: [mhjymhjy](https://www.mhjymhjy.com) (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

部门经理签字：

行政人事部经理签字：

主管副总经理签字：

总经理签字：

财务经理签字：

第 21 条 行政人事部负责核算各部门员工奖金，并填写“部门季度（年终）奖金核算表”提交至主管副总经理、总经理审批。

第 22 条 总经理批复后，行政人事部将“部门季度（年终）奖金核算表”交财务部。

第 23 条 财务部经理在“部门季度（年终）奖金核算表”上签字确认后，在规定时间内发放奖金。

第 6 章 附则

第 24 条 本制度解释权归行政人事部。

第 25 条 本制度自\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起开始实施。

3.3 中小企业量化考核图表设计

3.3.1 目标分解图表设计

2. 目标分解表

目标项目	目标要求	采取主要措施	责任部门/人

## 3. 岗位目标管理卡

考核期限		姓名		岗位		员工签字	
实施时间		部门		负责人		主管签字	
Step1：上期实绩自我评价 (目标执行人记录后交直属主管评价)						Step2：直属主管评价	
相对于目标的实际完成程度				自我 评分	主管 评分	(1) 目标实际达成结果	
						1	
Step3：下期目标设定 (与直属主管讨论后记入)						(2) 与目前职位要求相比能力素质差异	
项目		计划目标	完成时间	权重	2		
					(3) 能力素质差异提升计划		



### 3.3.2 量化考核评估图表设计

#### 1. 工作事项量化考核表

考核内容	考核指标	权重	评分标准	得分
考核得分合计				

#### 5. 员工能力考核表

姓名		岗位		部门	
考核类别	年度考核      晋升考核      转岗考核      转正考核				
考核期	____年__月__日 ~ ____年__月__日				
考核要素	分值	评分标准描述		得分	备注
计划与组织 协调能力	8~10分	思维缜密, 策划能力强, 组织协调、高效、有序			
	5~7分	组织运作有序、定期检查或改进, 基本无大过失			
	0~4分	分工不明确、缺乏计划、秩序混乱, 经常发生冲突与过失			
发现及解决 问题的能力					
.....					

## 6. 员工通用项目考核表

考核项目	评价要点	评分标准				
工作态度	遵守制度	严格遵守公司各项规章制度	优	良	一般	较差
	出勤状况	员工出勤率				
	工作主动性	积极、主动地完成本职工作				
	工作合作性	具有全局意识,能主动地与他人合作以寻求更高的工作效率				
	工作责任感	工作细致、严谨,恪守职责				
工作业绩	工作计划完成率	工作任务完成情况				
	工作量	本阶段实际承担的工作量				
	工作效率	完成工作的迅速性、时效性,有无拖拉和浪费时间的现象				
	工作质量	所完成的工作全面符合目标要求				
工作能力	专业技术能力	对担任工作相关专业知识的掌握及运用情况				
	计划能力	清晰工作步骤及计划的主次				
	沟通协调能力	善于与他人沟通,能有效地化解工作中的矛盾				
	创新能力	提出改进或完善工作的建议情况				

### 3.3.3 考核实施过程图表设计

#### 1. 绩效面谈表

面谈者姓名		面谈实施者	
岗位		岗位	
部门		部门	
考核期			
面谈内容		信息记录	
上一阶段工作中，取得的成功有哪些			
工作中需要改进的地方			
对此次考核有什么意见			
您认为本部门员工中谁的工作表现比较好			
下一步的工作计划			
.....			
面谈人签字		日期	
备注			

## 2. 绩效改进计划表

姓名		所在岗位		所属部门	
直接上级		考核期		考核结果	
绩效未符合工作标准描述					
原因分析					
改善目标及措施		( 需详细说明工作内容、实施日期、完成日期等 )			
改进措施记录					
改进效果评价及后续措施					

### 3. 考核申诉表

申诉人		岗位名称	
所属部门		申诉日期	
申诉事由			
所属部门意见			
行政人事部经理处理意见			
部门主管领导处理意见			
处理结果			
申诉人对处理结果的评价			
备注			
申诉受理人签字		受理日期	

### 3.4 中小企业量化考核文案设计

#### 3.4.1 量化考核方案设计

##### 车间主任量化考核方案

##### 一、目的

为了达到以下 3 个方面的目的,特制定本方案,以便对车间主任绩效考核工作进行指导。

1. 以考核的方法促使车间主任工作绩效的提升和工作技能的提高。
2. 作为车间主任年底兑现奖金发放的重要依据。
3. 作为车间主任人员调整、任用、降职的主要参考。

##### 二、考核对象

本公司下属工厂的各车间主任。

##### 三、管理职责

1. 生产部负责对车间主任工作过程中的各项工作进行记录、总结与评价。
2. 行政人事部负责对考核指标体系进行设计,实施考核评分并对考核结果进行运用。

##### 四、考核周期确定

对车间主任的考核,每半年考核一次,具体时间为每年 7 月上旬考核上半年的工作,次年 1 月上旬考核上一年度下半年的工作。

##### 五、考核指标体系设计

通过分析车间主任的主要职责和工作事项,以产品生产产值(产量)和质量为出发点,考核产品的生产进度、成本、安全状况等因素,设计车间主任的绩效考核指标体系。具体内容见下表。

车间主任绩效考核指标体系

被考核人姓名		所属分厂	所属车间		
职位名称		考核者	考核期		
考核指标	权重	评分标准		区间	得分
车间产量 计划按时 完成率 (A)	20%	A=100%		91~100 分	生产部 记录
		95% A < 100%		81~90 分	
		90% A < 95%		71~80 分	
		80% A < 90%		51~70 分	

		A < 80%	0 ~ 50 分		
物料消耗 占材料消 耗定额比 率 (B)	20%	B=100%	91 ~ 100 分		物控
		100% B < 105%	81 ~ 90 分		
		105% B < 110%	71 ~ 80 分		
		110% B < 120%	51 ~ 70 分		
		B 120%	0 ~ 50 分		
车间产品 质量抽检 合格率 (C)	20%	C=100%	100 分		质量 管理部
		95% C < 100%	85 ~ 99 分		
		90% C < 95%	65 ~ 84 分		
		80% C < 90%	50 ~ 64 分		
		C < 80%	0 ~ 49 分		
生产安全 事故发生 次数	10%	没有生产事故，安全工作开展十分顺利	91 ~ 100 分		生产车间
		基本没有生产事故，安全工作开展较好	81 ~ 90 分		
		偶有生产事故，事故性质较轻，影响不大	71 ~ 80 分		
		时有生产事故，事故对分厂整体生产影响较大	51 ~ 70 分		
		发生重大生产事故，对生产活动造成严重影响	0 ~ 50 分		
车间生产 管理、流 程管理、 文件管理 的合理性 与规范性	10%	车间生产管理、文件管理、流程管理合理、规范， 相关领导及部门的满意度评分在 90 分以上	91 ~ 100 分		生产部经 理评价
		车间生产管理合理，文件管理完善，流程较规范， 但有待改进	81 ~ 90 分		
		车间生产管理及相关流程均需进一步完善，文件 保存不够完整	71 ~ 80 分		
		车间制度、文件管理欠缺，生产流程较混乱	51 ~ 70 分		
		车间生产、文件、流程等各项管理混乱无序	0 ~ 50 分		
部门员工 管理	10%	员工积极性高，成本节约意识很强	91 ~ 100 分		人力 资源部
		员工工作积极，成本节约意识较强	81 ~ 90 分		
		员工积极性一般，有成本节约意识	71 ~ 80 分		
		不协调，存在浪费现象	51 ~ 70 分		
		混乱，效率低下，浪费现象严重	0 ~ 50 分		

工作态度	10%	工作非常积极，责任心非常高	91 ~ 100		人力资源部
		工作较为积极，责任心较高	81 ~ 90		
		工作积极，责任心高	71 ~ 80		
		工作不太积极，责任心一般	51 ~ 70		
		工作消极，缺乏基本的责任心	0 ~ 50		
初核得分		复核调整		最后得分	
考核负责人评语			时间	签名	
人力资源总监审核			时间	签名	
总裁办公室审批			时间	签名	

## 六、考核实施

### （一）考核负责人的选择

1. 考核负责人原则上为各车间主任的直接上级，并保持有较长时间（半年以上）的上下级关系。

2. 考核期间由于工作调动等原因，原上下级关系变更后，考核负责人到任时间少于半年，不能对考核人进行充分考核或考核有困难时，应另指定考核负责人（如被考核人的间接上级等）完成考核工作。

### （二）车间主任述职

被考核的车间主任根据“年度工作目标协议书”对考核期内的工作进行总结，找出自己在工作中的缺点和不足，并在相关的会议上进行口头述职。

### （三）考核负责人的考核

1. 考核负责人根据目标管理体系和被考核车间的表现，运用车间主任的考核指标体系进行评定，打出分数、写出评语，并将其填入考核表中。

2. 汇总考核结果，将结果呈交生产总监审核，并确认其最终结果。

3. 被确认的考核结果就作为各车间主任的考核结果，需及时告知当事人。

## 七、考核结果处理

1. 行政人事部根据生产总监作出的处理意见（如车间主任的续聘、解聘、提升、调转培训等）办理相关手续，并将车间主任的考核结果存档。

2. 对考核成绩优秀者予以奖励，对不及格者加以惩罚。具体奖励和惩罚办法应与动态工资的执行办法相一致。



## 第 4 章 市场部量化考核精细化设计

### 4.2 市场部工作人员量化考核

#### 4.2.6 广告专员量化考核设计

##### 广告专员量化考核方案

##### 一、考核目的

正确评价公司广告专员的工作绩效,提高广告专员的工作积极性与创造性,为广告专员的培训、调级、晋升等人事决策提供科学的依据。

##### 二、考核频率

广告专员按月进行考核,于每月 10 日前完成上月考核工作。

##### 三、考核内容

公司对广告专员的考核主要从工作业绩、工作能力和工作态度 3 个方面进行,具体考核内容见下表。

广告专员量化考核表

项目	考核指标	分值	考核标准	评分
工作 业绩	广告调研完成率	10 分	达到___%, 每降低___个百分点减___分	
	广告资料收集完成率	10 分	达到___%, 每降低___个百分点减___分	
	广告文案通过率	20 分	达到___%, 每降低___个百分点减___分	
	广告文案归档及时率	10 分	达到___%, 每降低___个百分点减___分	
	广告发布及时率	15 分	达到___%, 每降低___个百分点减___分	
工作 能力	创新能力	10 分	1. 善于对事物进行观察, 寻根问底, 能够破旧立新, 得___分 2. 视角独特, 勇于开拓, 能够运用专业创新进行工作改善, 得___分	
	执行能力	5 分	1. 严格执行上级的工作安排, 能够顺利完成工作任务, 得___分 2. 根据工作计划和领导指示, 全面、迅速、	

			保质保量地完成工作任务，得___分	
	沟通能力	5 分	1. 能够有效传达广告创意及方案，确保上传下达的通顺、准确性，得___分 2. 与同事积极沟通，及时消除信息交流障碍，促进组织内部和谐关系的建立，得___分	
工作 态度	工作主动性	5 分	1. 工作积极主动、自觉自愿，充满热情，得分 2. 积极完成份内工作并主动承担额外工作，得___分	
	工作协作性	5 分	1. 有效、积极地与同事及相关人员合作，促进工作按时、高效完成，得___分 2. 除与同事积极合作外，还能在组织内部营造团结合作的工作氛围，得___分	
	劳动纪律性	5 分	1. 遵守各项规章制度和工作纪律，无任何违章违纪的行为，得___分 2. 严于律己，为其他员工遵守规章制度及劳动纪律起到模范带头作用，得___分	

#### 四、考核实施

市场经理根据广告专员工作表现客观地对该员工工作业绩进行评分。工作能力与工作态度可制成评价标准表，采用广告主管评价、广告专员自评与同事评价相结合方法确定最终得分。具体计算公式如下所示。

工作能力与工作态度考核分数=市场经理管评价分数之和 × 50% +广告专员自评分数之和 × 20% +同事评价分数之和 × 30%。

## 4.3 市场部量化考核管理规范

### 4.3.1 市场部量化考核制度

#### 第1章 总则

##### 第1条 目的

1. 规范市场部的绩效考核工作,科学全面、客观公正、合理准确地评价市场部员工的工作业绩。

2. 激发市场部员工的工作积极性,为市场部员工的薪酬调整、晋升、培训等人事决策提供依据,特制定本制度。

##### 第2条 适用范围

本制度适用于市场部全体员工(不包括市场总监)。

#### 第2章 考核组织

第3条 绩效考核委员会、行政人事部与市场部是市场部员工绩效考核工作的考核者。

第4条 行政人事部负责绩效考核方案的起草、考核人的培训、考核的组织与监督、考核结果的应用以及考核材料的存档工作。

第5条 市场部负责本部门员工绩效考核工作的具体执行,并将本部门员工的考核结果上报行政人事部。

#### 第3章 考核周期

第6条 市场部考核分为月度考核、季度考核、半年度考核和年终考核4种,根据市场部人员的职位、职责和在市场部中的重要程度,实行不同的考核方式与考核周期。

第7条 市场部经理量化考核由考核委员会组织考核,每半年考核一次,于每年7月和次年1月实施。

第8条 中层主管(如市场调研主管、市场推广主管、促销主管、广告主管等)实行360度考核,每季度和年终进行考核。

第9条 基层员工由直接主管进行考核,每月考核1次,年末进行年终考核。

#### 第4章 市场部经理的量化考核

第10条 市场部经理于每年7月初和次年1月初向考核委员会提交述职报告,详细阐述其在考核期内的工作业绩和取得的成果。

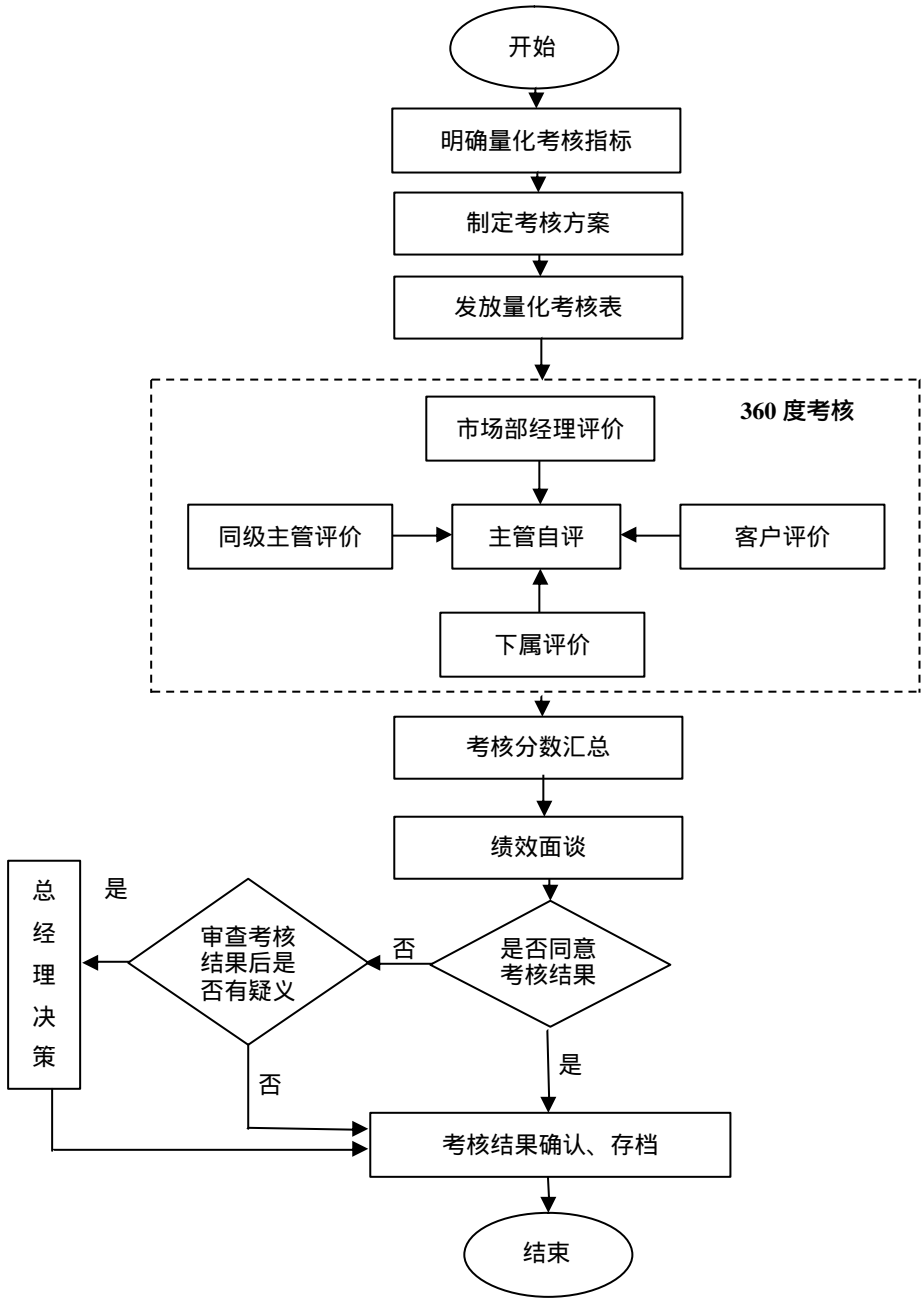
第11条 考核委员会根据市场部经理目标责任书、财务部相关数据和市场部经理的述

职报告，考核其在考核期内是否达成公司下达的任务目标，形成市场部经理考核结果报告。

第 12 条 考核报告中应对市场部经理的业绩和工作情况进行评定，根据评定结果说明奖金发放标准。

第 4 章 市场部中层主管的量化考核

第 13 条 市场部中层主管季度量化考核流程如下图所示。



市场部中层主管季度考核流程图

第 14 条 市场部中层主管季度考核表由行政人事部制定，考核表为百分制，考核评价以市场部经理为主，具体考核得分计算公式如下。

市场部中层主管季度考核得分=市场部经理考核得分×60%+自评得分×10%+同级主管评分×10%+下属评分×10%+客户评分×10%。

第 15 条 市场部中层主管年度考核由市场部经理根据该主管的业绩和工作表现为其做年终考评，具体量化考核表见下表。

市场部中层主管年度量化考核表

考核内容	考核指标	权重	评分标准	得分
工作业绩 (60%)	促销费用控制率	10%	控制在预算范围内得满分,每高出__个百分点减分	
	促销计划完成率	15%	达到__%,每降低__个百分点减__分	
	市场拓展目标达成率	10%	达到__%,每降低__个百分点减__分	
	销售增长率	15%	达到__%,每降低__个百分点减__分	
	广告投放有效率	10%	达到__%,每降低__个百分点减__分	
工作能力 (20%)	解决问题能力	10%	遇到问题束手无策,得__分 出现问题能够去想解决办法,但有时抓不住关键,得__分 问题发生后能够分辨关键问题,找到解决办法并设法解决,得__分 能迅速理解并把握复杂的事物,发现关键问题能及时解决,得__分	
	组织协调能力	10%	能进行简单的任务分配和协调,得__分 能进行复杂任务的分配和协调并取得他人对自己工作的支持和配合,得__分 能很好地安排和协调周期资源,较好地领导他并人有效地开展工作,得__分 能合理、有效地安排和协调周围的资源,并得到他人的信任和尊重,得__分	
工作态度 (20%)	工作责任心	10%	有强烈的责任心,从未有失职行为,得__分	

有较强的责任心,极少有失职行为,得\_\_分

			比较有责任心，偶尔有失职行为，得__分 无责任心，经常出现失职行为，得__分	
	工作积极性	10%	工作非常积极，工作任务从不拖延，得__分 工作较积极，工作任务极少拖延，得__分 有工作积极性，工作任务偶尔拖延，得__分 工作不积极，工作任务经常拖延，得__分	

第 16 条 市场部中层主管年度考核得分具体计算公式如下。

市场部中层主管年终考核得分=年度考核得分×70%+各季度考核得分的平均分×30%

第 17 条 市场部中层主管年度量化考核结果作为其年度奖金发放和晋升的依据，具体参照公司“市场部奖金管理办法”和“市场人事管理制度”执行。

### 第 5 章 市场部基层人员的量化考核

第 18 条 市场部基层人员的月度考核由其所在部门的主管根据基层人员当月工作表现进行量化考核，市场部基层人员量化考核表见下表。

市场部基层人员量化考核表

考核项	考核标准	分数	得分
专业 知识（目标 值 15 分）	具有丰富的专业知识，并能充分发挥，完成任务	15	
	具有相当的专业知识，能顺利完成任务	13	
	具有一般的专业知识，能符合职责需要	11	
	专业知识不足，影响工作进度	8	
	缺乏专业知识，无成效可言	5	
工作 绩效（目标 值 20 分）	工作效率高，具有卓越创意	20	
	能胜任工作，效率较标准高	17	
	工作不误期，表现符合要求	14	
	勉强胜任工作，无突出表现	10	
	工作效率低，时有差错	7	
责任感 （目标值 15 分）	责任心极强，能彻底完成任务，上级领导可以放心交付工作	15	
	具有责任心，能顺利完成任务，上级领导可以交付工作	13	
	尚有责任心，能如期完成任务	11	
	责任心不强，需有人督促方能完成工作	8	

	欠缺责任心，时时督促仍不能如期完成工作	5	
协调 合作（目标 值 10 分）	善于协调，能积极、主动地与人合作	10	
	乐意与他人协作，能顺利完成任务	8	
	协作不善，致使工作产生困难	5	
	无法与他人协作，导致工作无法进行	3	
工作 态度（目标 值 10 分）	不需督促，能主动安排自己的工作	10	
	具有积极性，能自觉地完成任务	8	
	对工作不太热心	5	
	对工作消极应付	3	
发展 潜力（目标 值 10 分）	学识与涵养俱佳，极具发展潜力	10	
	具有相当的学识、涵养，具有发展潜力	8	
	学识与涵养稍有不足，不适合培养训练	5	
	欠缺学识与涵养，不具发展潜力	3	
品德 言行（目标 值 10 分）	品行廉洁，言行诚信，守正不阿，足为楷模	10	
	品性诚实，言行规律	8	
	固执己见，不易与他人相处	5	
	品行不佳，言行粗暴	3	
成本 意识（目标 值 10 分）	成本意识强烈，能主动节省，避免浪费	10	
	具备成本意识，尚能节省	8	
	缺乏成本意识，稍有浪费	5	
	成本意识欠缺，以致常有浪费	3	
目标值总计		100	

第 19 条 市场部基层人员月度考核结果作为月度绩效奖金的发放依据。

第 20 条 市场部基层人员年度考核与月度考核结果相挂钩，考核方法同月度的考核，具体年度考核得分计算公式如下。

市场部基层人员年终考核得分=年度考核得分×60%+各月度考核得分平均分×40%

第 21 条 市场部基层人员年度量化考核结果作为其年度奖金发放和晋升的依据，具体参照公司“市场部奖金管理办法”和“市场人事管理制度”执行。

第 6 章 附则

第 22 条 本制度由行政人事部负责解释和修订。

第 23 条 本制度自\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起执行，原相关制度同时废止。

4.3.2 新产品推广考核细则

以下是某公司新产品推广考核细则，供读者参考。

第 1 条 为有效推广公司新产品，激励市场推广专员推广新产品的积极性，完成新产品的销售目标，从而实现公司经营目标，特制定本细则。

第 2 条 本细则适用于公司对市场推广专员推广新产品的考核。

第 3 条 考核职责。

1. 市场推广主管负责考核市场推广专员的新产品推广工作。
2. 行政人事部、市场相关部门配合市场推广专员的考核工作。
3. 市场经理负责审核考核结果并监督考核工作的实施。

第 4 条 新产品推广量化考核内容。

按照新产品推广销售的考核指标，结合公司的发展规划和销售目标，行政人事部会同市场部制定考核量化指标及其评分标准，具体下表。

新产品推广量化考核表

考核指标	权重	评分标准	信息来源	得分
新产品销售额	15%	目标值为__元，每低出__元减__分	财务部	
新产品销售计划完成率	20%	目标值为__%，每低于__个百分点减__分	市场部	
新产品市场占有率	15%	目标值为__%，每低于__个百分点减__分	市场部	
新产品销售回款率	10%	目标值为__%，每低于__个百分点减__分	财务部	
新产品销售合同履约率	10%	目标值为__%，每低于__个百分点减__分	财务部	
新产品销售费用节省率	10%	目标值为__%，每低于__个百分点减__分	财务部	
新产品推广度	20%	目标值为__%，每低于__个百分点减__分	市场部	

第 5 条 新产品推广量化考核实施。

1. 行政人事部定期组织新产品推广量化考核工作，通知考核工作并下发新产品推广量化考核表。

2. 市场推广部主管根据考核标准结合市场推广人员工作表现和工作业绩客观地为其评



分，并将考核结果提交行政人事部。

3. 行政人事部汇总考核结果并交市场部经理和市场总监审批。

第 6 条 新产品推广量化考核结果主要用于市场推广人员的奖金发放。

第 7 条 本细则由市场部制定，行政人事部协助修订，自颁布之日起开始实施。

## 4.4 市场部量化考核表单文案

### 4.4.1 网络推广效果量化考核方案

#### 网络推广量化考核方案

##### 一、目的

为有效评价网络广告推广效果，确保网络广告能提升公司品牌知名度，特制定本方案。

##### 二、考核频率

对网络广告推广效果的评价实行月度考核，每月的 1 日～5 日考核上月的推广效果。

##### 三、考核内容

网络广告推广效果考核指标及评分标准见下表。

网络广告推广效果考核表

考核指标	权重	评分标准	得分
网络广告曝光次数	10%	目标值为____次；每低____次扣____分；低于____次，本项得分为 0	
网络广告点击次数	10%	目标值为____次；每低____次扣____分；低于____次，本项得分为 0	
网页浏览次数	20%	目标值为____次；每低____次扣____分；低于____次，本项得分为 0	
千印象成本贡献率	15%	目标值为____%；每差____个百分点扣____分；低于____%，本项得分为 0	
单独客户数量	10%	目标值为____个；每低____个百分点扣____分；低于____次，本项得分为 0	
每次行动成本贡献率	20%	目标值为____%；每差____个百分点扣____分；低于____%，本项得分为 0	

##### 四、考核评分及等级划分

###### （一）考核实施

由网络销售部经理填写网络广告推广效果考核表，按照所列各项及商标的评分标准计算出考核得分并交行政人事部审核。

###### （二）考核等级划分

公司将考核结果划分为 5 个等级，具体内容见下表。

考核等级划分表

考核等级	优秀（A）	良好（B）	一般（C）	合格（D）	不合格（E）
考核分数	90 分以上	80 ~ 89 分	70 ~ 79 分	60 ~ 69 分	59 分及以下

## 五、考核结果运用

考核结果作为是否继续投放该网络广告和投放数量的依据，具体应用方式如下表所示。

考核结果应用说明表

考核等级	考核结果应用
A	增加投放数量____万人次
B	增加投放数量____万人次
C	进行修改后再投放，增加投放数量____万人次
D	进行修改后再投放，投放数量不变
E	立即停止投放，重新设计广告方案

4.4.2 市场推广量化考核数据来源表

1. 促销活动效果反馈表

活动区域		活动主题		活动类型	
促销活动摘要	促销目的				
	促销时间				
	促销形式、手段				
促销活动效果 反馈	活动效果评估				
	促销资金 使用情况				
	建议				
销售部意见：  签字：  日期：____年__月__日		市场部意见：  签字：  日期：____年__月__日		财务部意见：  签字：  日期：____年__月__日	
营销总监审批					

2. 广告效果测试评价表

广告项目名称					
广告预算			预计效果		
广告 效果 测试	广告投放前	订单数量			
		客户访问量			
		销售数量			
	广告投放后	订单数量			
		客户访问量			

		销售数量	
	广告投放效果 评价	订单数量	
		客户访问量	
		销售数量	
综合效果评定			
营销总监审批			

#### 4.4.3 客户开发量化考核数据来源表

##### 1. 客户区域分析表

项目 年度	区域	客户数量	占客户总数量的比例	占该区域销售额的比例

制表人：

审核人：

2 . 客户销售分析表

客户名称	产品销售额	产品 A	产品 B	产品 C	产品 D	合计
合计						

# 第 5 章 销售部量化考核精细化设计

## 5.2 销售部工作人员量化考核

### 5.2.5 销售专员量化考核设计

#### 销售专员量化考核方案

##### 一、目的

1. 为规范公司对销售专员的绩效考核工作，激发其工作积极性和主动性，提高其销售业绩，实现公司销售目标。

2. 为销售专员的晋升、薪酬调整、培训发展等提供参考依据。

##### 二、适用范围

本方案主要适用于对公司所有基层销售专员的考核。

##### 三、考核原则

1. 公平、公正、公开的原则。

2. 定性考核与定量考核相结合的原则。

3. 以提高销售业绩为导向的原则。

##### 四、考核周期

1. 销售专员的考核分为月度考核和年度考核。

2. 月度考核的时间为下月 1 日 ~ 10 日，主要考核销售专员当月的销售业绩情况。

3. 年度考核的时间为下一年度 1 月 10 日 ~ 20 日，主要考核销售专员全年的工作业绩。

##### 五、月度考核实施

###### (一) 考核的指标和评分标准

对销售专员的考核主要包括工作绩效、工作能力、工作态度 3 个方面，其具体评价标准见下表。

销售专员绩效考核表

考核项目		考核指标	分值	评分标准	评分
工 作	定	销售目标完成率	20	达到 100%，该项得满分；每降低__个百分点减__分	
	量	销售增长率	5	达到__%，该项得满分；每降低__个百分点减__分	

业 绩	指 标	销售费用率	10	控制在__%以内，每高出__个百分点减__分		
		销售回款率	10	达到__%，每降低__个百分点减__分		
		新客户开发	5	新增__个，该项得满分；每减少 1 个减__分		
	定 性 指 标	市场信息收集	5	每月收集有效信息不得低于__条，每减少 1 条减__分		
		销售报告提交	5	未按规定提交，该项得分为 0		
		销售制度执行	5	每违规 1 次减__分		
		团队协作	5	因个人原因影响团队工作的情况每出现 1 次，减__分		
	工作能力	专业知识	5	基本了解本行业及本公司的产品信息		1 分
熟练地掌握本岗位所具备的专业知识，但对其他相关知识了解不多				3 分		
掌握熟练的业务知识及其他相关知识				5 分		
沟通能力		5	能较清晰地表达自己的思想和想法		1 分	
			能清晰表达自己的想法，有一定说服力		3 分	
			能灵活运用多种谈话技巧和他人进行沟通，有效地化解矛盾		5 分	
灵活应变能力		5	应对客观环境的变化，能灵活地采取相应的措施			
工作态度	员工出勤率	5	达到 100%，该项得满分；每迟到 1 次减__分；累计迟到 3 次以上，该项得分为			
	日常行为规范	5	每违反 1 次，该项得分为 0			
	服务意识	5	每出现 1 次客户投诉减__分；被投诉 3 次以上，该项得分为			
总计		100	销售专员得分合计			

## （二）月度考核执行

1. 行政人事部向销售部门发放“销售专员绩效考核表”，销售主管对销售专员进行客观评分。

2. 行政人事部统一汇总考核表，统计考核得分，发给销售专员本人和销售主管进行确认。

3. 考核期结束后，行政人事部将销售专员绩效考核统计表提交至总经理和财务部门，财务部门依据考核结果按照销售专员薪酬激励制度进行薪金发放。

## 六、年度考核实施

### （一）年度考核指标与评分标准

销售专员年度绩效考核主要从工作业绩和销售专员素质、能力两个方面进行考核。

1. 销售专员的年度工作业绩考核的具体内容见下表。

销售专员年度业绩考核表

考核指标	权重	评分标准	得分
年度销售总额完成率	20%	达到__%，该项得满分；每低出__个百分点减__分	
年度重点产品销售额完成率	10%	达到__%，该项得满分；每低出__个百分点减__分	
年度滞销品销售数量完成率	10%	达到__%，该项得满分；每低出__个百分点减__分	
销售回款率	20%	达到__%，该项得满分；每低出__个百分点减__分	
销售费用率	15%	控制在__%以内，每高出__个百分点减__分	
新开发客户数量	10%	新增__个；每减少 1 个减__分	
客户满意度	10%	每出现 1 次客户投诉，减__分；被投诉__次以上，该项得分为 0	
客户档案建立程度	5%	每缺失 1 份客户档案，减__分；缺失__份客户档案以上，该项得分为 0	

2. 销售专员的素质、能力考核的具体内容见下表。

销售专员素质、能力年度考核表

指标名称	评分标准					总分	得分
	很好	较好	一般	较差	差		
专业知识	16 ~ 20	12 ~ 15	8 ~ 11	4 ~ 7	0 ~ 3	20	
沟通能力	16 ~ 20	12 ~ 15	8 ~ 11	4 ~ 7	0 ~ 3	20	
协作能力	16 ~ 20	12 ~ 15	8 ~ 11	4 ~ 7	0 ~ 3	20	
工作主动性	16 ~ 20	12 ~ 15	8 ~ 11	4 ~ 7	0 ~ 3	20	
遵守纪律性	16 ~ 20	12 ~ 15	8 ~ 11	4 ~ 7	0 ~ 3	20	

### （二）年度考核执行

年度考核评分为百分制，其中工作业绩考核结果占 80%，能力素质考核结果占 20%，



计算公式如下。

销售专员年度考核得分=工作业绩得分×80%+能力素质得分×20%。

## 七、考核结果的运用

### （一）月度考核结果运用

根据销售专员绩效考核的总得分进行销售等级评定与奖金发放，具体方案见下表。

销售专员月度考核结果运用表

考核得分	90（含）分以上	80（含）～90分	70（含）～80分	60（含）～70分	60分以下
考核等级	优秀	良好	中等	合格	不合格
奖金发放	基本工资×1.0	基本工资×0.5	基本工资×0.3	基本工资×0.1	无月度奖金

### （二）年度考核结果运用

根据销售专员年度绩效考核的总得分，划分等级并根据等级进行年度奖金发放及职级调整，具体调整方案见下表。

销售专员年度考核结果运用表

考核得分	等级	年度奖金发放	销售级别调整
90（含）分以上	优秀	基本工资×5.0	建议升2级
80（含）～90分	良好	基本工资×3	建议升1级或不变
70（含）～80分	中等	基本工资×1.0	建议不变
60（含）～70分	合格	基本工资×0.5	建议降级，给予一定考察期
60分以下	不合格	无年度奖金	建议辞退

## 5.3 销售部量化考核管理规范

### 5.3.1 销售部量化考核制度

#### 第1章 总则

第1条 为规范销售部的考核工作，改进销售工作，提高销售人员的工作积极性，达成公司的销售任务，为销售部薪酬、培训等工作提供依据，特制定本制度。

第2条 公司销售部的绩效考核工作均参照本制度办理。

第 3 条 销售部考核职责划分如下。

1. 部门主管领导审批考核制度的制定与修订，审定考核结果。
2. 公司行政人事部是绩效考核工作的归口管理部门，其具体职责如下。
  - (1) 对考核的各项工作进行组织、培训和指导。
  - (2) 对考核过程进行监督与检查。
  - (3) 汇总统计考核评分结果，形成考核总结报告。
  - (4) 协调、处理各级人员关于考核申诉的具体工作。
  - (5) 对月度、季度、年度考核工作情况进行通报。
  - (6) 对考核过程中的不规范行为进行纠正、指导与处罚。
  - (7) 考核档案作为薪酬调整、职务升降、岗位调动、培训、奖惩等人事决策的依据。
  - (8) 对考核制度与考核指标提出修改建议。
3. 销售部职责如下。

- (1) 销售部的考核对象包括销售部经理和销售部一般员工。
- (2) 销售部按照直接上级考核、直接下级考核、自评等不同考核维度对应不同的考核主体。
- (3) 销售经理负责本部门人员的考核和等级评定，并根据考核结果帮助本部门人员制订改进计划。

**第 4 条** 公司对销售部的考核需遵循以下原则。

1. 公平、公正、公开的原则。
2. 沟通与进步的原则。
3. 结果反馈的原则。

## 第2章 考核周期与考核内容

- 第 5 条 公司对销售部进行月度考核、季度考核和年度考核,其具体考核时间安排如下。
1. 月度考核于次月 5 日前进行。
  2. 季度考核于每季度后下一个月的 10 日前进行。
  3. 年度考核于次年 1 月 15 日前进行。

- 第 6 条 公司对销售部进行考核的内容包括销售业绩考核、部门管理绩效考核两个方面。

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

核得分的 20%。

第 7 条 公司行政人事部在销售部的配合下,制定销售部部门考核指标和销售各岗位的考核指标,并定期根据市场变化、公司销售策略变化等对其进行检查更新。

第 8 条 制定或更新考核指标需经销售部主管领导审批后方可执行。

### 第 3 章 销售业绩考核

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

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

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

### 第 4 章 部门管理绩效的考核

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

销售部管理绩效考核标准表

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

第 13 条 公司将部门管理绩效的考核结果划分为优秀、良好、中等、及格、差 5 个等级,具体情况请参照上表。

## 第 5 章 考核结果划分与申诉

第 14 条 行政人事部按照最终考核得分进行排序，将销售部的考核结果分为优秀、良好、中等、及格、差 5 个等级，各等级对应的分数见下表。

销售部考核结果等级表

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

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

第 16 条 员工申诉超过申诉时间期限的，公司将不予以处理。

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

第 18 条 对于无客观事实依据，仅凭主观臆断的申诉不予受理。

## 第 6 章 考核结果运用与资料管理

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

第 20 条 行政人事部将考核结果运用到部门奖金的发放、销售经理考核等工作当中。

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

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

## 第 7 章 附则

第 23 条 本制度由公司行政人事部编制，解释权归行政人事部所有。

第 24 条 本制度自颁布之日起开始实施。

# 第 6 章 技术研发部量化考核精细化设计

## 6.2 技术研发部工作人员量化考核

### 6.2.4 技术专员量化考核设计

#### 技术专员量化考核方案

##### 一、目的

为了使技术专员切实履行自身的岗位职责，为技术专员绩效改善提供正确导向，特制定本考核方案。

##### 二、考核原则

- 1. 公平、公正、公开的原则。
- 2. 量化与定性化相结合的原则。

##### 三、考核内容

对技术专员的考核，主要从其工作完成情况及日常工作态度两方面进行，具体内容见下表。

技术专员考核内容及标准

考核项目	考核内容	分值	考核标准
工作完成 情况	技术改造项目完成数	20	计划内每有 1 项未完成，减____分
	改进建议数	10	提出合理建议____项以上，每缺少 1 项扣____分
	技术改进项目延期率	20	项目延期率每增加____个百分点扣____分
	工艺事故发生次数	20	每出现 1 次减____分
	技术支持工作的 及时性	10	技术支持工作在单位时间内未完成 1 次，扣____分；超过 5 次，该项不得分
日常工作 态度	工作主动性	10	每出现 1 次逃避工作责任的情况，扣____分
			在协作完成的工作中，每出现一次态度消极、无作为情况，减____分/次
	规章制度遵守情况	10	每出现 1 次违反公司制度的情况，扣____分
			不服从领导安排且态度恶劣，每次减____分

#### 四、绩效面谈

1. 技术研发部经理应在考核结果公布后\_\_\_\_日内与被考核员工进行绩效面谈,肯定被考核人员的工作成绩,反馈绩效考核结果,指出不足。

2. 还需提出改进意见,同时制定下一周期的绩效考核目标。

#### 五、考核结果说明

##### (一) 等级划分

考核结果分为优、良、中、差 4 个等级,划分标准见下表。

等级划分标准表

分值	85 分 ~ 100 分	70 ~ 84 分	60 ~ 69 分	60 分以下
等级	优	良	中	差

##### (二) 考核结果应用

1. 考核的结果主要作为月度、季度、年度奖金的发放依据。奖金基数的确定参照行政人事部制定的部门奖金管理制度,奖金系数根据考核结果确定,具体标准见下表。

奖金系数计算标准

等级	优	良	中	差
奖金系数	1.2	1.1	1.0	0.7

2. 通过考核发现技术专员工作中存在的优点与缺点,并安排相应的培训以改进其工作中的不足之处,提升其工作绩效。

3. 考核结果由部门经理和行政人事部分别保管,并将其作为薪酬调整、评选先进、岗位变动等决策的依据。

## 6.2.5 研发专员量化考核设计

#### 研发专员量化考核方案

##### 一、考核目的

为了达到下列目的,特制定本考核方案。

1. 有效地配合公司的发展战略,激励研发人员工作的积极性。
2. 为员工岗位晋升、薪资调整、培训与开发等决策提供重要依据。

##### 二、考核周期

本公司研发专员考核分为项目考核、半年期考核、年终考核 3 种。

### （一）项目考核

从研发项目启动之日起到项目评估日止，考核在项目结束后的\_\_\_\_个工作日内完成。

### （二）半年期考核

公司研发人员的半年期考核从每年的 7 月\_\_\_\_开始，历时\_\_\_\_日完成。

### （三）年终考核

1. 公司研发人员的年终考核需要汇总半年期和项目考核的结果。如果年内没有项目完成，则主要参考半年期考核及日常工作过程中的评价进行。

2. 公司研发人员的年终考核在次年 1 月\_\_\_\_日开始，历时\_\_\_\_日完成。

## 三、指标设定及考核办法

### （一）考核方法

公司研发人员的考核项目主要分为工作成果考核和工作行为考核，其中工作成果考核占总分值的 70%，工作行为结果占总分值的 30%。

### （二）工作成果考核

工作成果考核的内容见下表。

工作成果考核标准表

业绩指标	分值	评分说明
研发项目延期率	20	因自身原因造成延期的，每延期项目计划时间的____%扣____分
研发成果可实现率	30	研发成果的可实现率达到____%，每减少____个百分点扣____分
技术稳定率	20	负责开发模块的故障时间占正常运行时间不超过____%，每高出____个百分点扣____分
测试缺陷数	20	负责开发模块的测试缺陷数不多于____次，每超出____次扣____分
研发文档的完整性	10	研发文档 100%上交，每发现____项错漏扣____分

### （三）工作行为考核

行为考核内容包括出勤率、学习意识、成本意识、责任感、协作性等方面，具体内容见下表。

工作行为考核标准表

考核内容	标准分值	考核说明
出勤率	10	几乎没有缺勤现象，经常为完成额外工作任务而加班加点，得____分
		偶尔迟到早退，一个季度累计缺勤在____天以内，得____分
		经常迟到早退，一个季度累计缺勤在____天以上，得____分

学习意识	20	勤奋好学，积极专研与工作相关的知识，得____分
		偶尔学习和工作有关的知识，得____分
		极少学习和工作有关知识，得____分
成本意识	25	成本意识强烈，能积极节约，得____分
		具有成本意识，尚能节省，得____分
		成本意识低，稍有浪费，得____分
		成本意识差，常有浪费，得____分
责任感	25	责任感强，能圆满完成任务，可放心交付工作，得____分
		有责任感，能顺利完成任务，可交付工作，得____分
		责任感一般，能如期完成任务，得____分
		责任心不强，需要有人督促才能完成任务，得____分
协作性	20	极具合作精神，虚心接受他人意见，得____分
		具有良好的合作精神，愿意接受他人意见，得____分
		维持一般合作关系，对他人意见不抗拒，得____分
		缺乏合作精神，拒绝接受他人意见，得____分

#### （四）考核分计算

最终考核分=工作成果考核得分×70%+工作绩效考核得分×30%。

#### 四、考核结果管理

考核结果由公司行政人事部保存，作为研发专员薪资调整、职位升迁的重要依据。

## 6.3 技术研发部量化考核管理规范

### 6.3.1 技术研发部量化考核制度

#### 第1章 总则

##### 第1条 目的

为了达到以下目的，特制定本制度。

1. 客观、全面地评价技术部工作绩效的情况。
2. 为职位调动、晋升、薪资调整及教育培训工作提供重要依据。
3. 激励员工提高工作绩效，推动公司发展。



## 第 2 条 考核原则

1. 考核注重结果，参照过程，力求全面、客观地反映技术研发部的工作实效。
2. 考核侧重基础工作的达标和任务的完成，同时鼓励工作特色创新。

## 第 3 条 绩效考核频率

1. 公司每个季度或半年、年底对技术研发部的工作绩效进行评估，由研发部门的上级领导根据相关部门提供的数据进行评分。
2. 每个技术研发项目结束后，由公司项目管理办公室和总经办对项目进行考核评估。

## 第 2 章 技术研发部考核体系

### 第 4 条 部门考核方法

技术研发部工作考核实行考核量化打分制，基础分为 100 分。

### 第 5 条 部门考核标准

技术研发部具体的考核内容见下表。

技术研发部量化考核内容与评分说明

项目	考核指标	权重	评分标准	得分
产品研发工作	研发计划完成率	5%	目标值为____%，每降低____个百分点扣____分	
	研发项目延期率	5%	目标值为____%，每降低____个百分点扣____分	
	研发成果达成率	10%	目标值为____%，每降低____个百分点扣____分	
	产品故障率	10%	不高于____%，每增加____个百分点扣____分	
	研发费用超支率	5%	不超过____%，每增加____个百分点扣____分	
研发成果专利化	专利申请数量	2%	基准分 60 分，每取得 1 项加____分	
	专有技术拥有数	3%	基准分 60 分，每取得 1 项加____分	
技术改造	技改项目延期率	5%	目标值为____%，每降低____个百分点扣____分	
	技改费用超支率	5%	不超过____%，每增加____个百分点扣____分	
	技改成果达成率	10%	目标值为____%，每降低____个百分点扣____分	
技术标准管理	技术标准推进	10%	积极推进技术标准更新，不断提升公司标准在行业内水平，90～100 分	
			根据公司发展需要，推进技术更新，使公司标准处于业内平均水平，70～89 分	

			不主动更新公司技术更新，新技术或标准推行不力， 69 分及以下	
	技术资料完整率	2%	目标值为____%，每降低 1 个百分点扣____分	
	技术资料正确率	3%	目标值为____%，每降低 1 个百分点扣____分	
技术支持	客户满意度	5%	平均达到____分，每降低____分扣____分	
	其他部门满意度	5%	平均达到____分，每降低____分扣____分	
	技术支持计划完成率	5%	目标值为____%，每降低____个百分点扣____分	
部门日常管理	核心员工保有率	5%	目标值为____%，每降低____个百分点扣____分	
	员工违纪数量	2%	不超过____次，每增加 1 次扣____分	
	员工培训完成率	3%	目标值为____%，每降低____个百分点扣____分	

#### 第 6 条 项目团队的绩效考核周期

项目团队考核周期可根据项目周期来定，但最长不超过一年。对项目研发人员的考核一般可由行政人事部来组织，由上级领导进行考核。

#### 第 7 条 项目团队考核指标体系

对研发项目进行考核时，可根据研发项目的性质选择合适的考核指标，并对指标赋予权重，具体参见“技术研发项目量化考核办法”。

### 第 3 章 持续沟通与绩效反馈

#### 第 8 条 项目绩效沟通

1. 在整个绩效考核的全过程中，考核人员应及时就考核问题与被考核人进行沟通。
2. 在工作过程中，部门领导要与技术研发人员进行沟通，让其明确部门目标，帮助他们根据部门目标确立自身目标。
3. 对研发人员的考核指标和标准的确定，应该和技术研发部门的主管以及研发人员进行共同讨论，以此获取考评人与被考评人的认同。

#### 第 9 条 绩效反馈

在绩效评估结束后，技术研发部经理应及时将考核结果反馈给技术研发人员并与其进行沟通，同时制定下一阶段的工作目标。

### 第 4 章 附则

第 10 条 本制度由行政人事部制定，并负责对其进行解释和修订。

第 11 条 本制度自颁布之日起实施。

## 6.4 技术研发部量化考核表单文案

### 6.4.2 技术研发量化考核数据来源表

#### 1. 技术研发项目总结表

项目名称		项目负责人	
项目计划进度		项目实际进度	
项目预算费用		项目实际费用	
项目计划成果			
项目达成成果			
项目计划与成果的差距			
备注			

#### 2. 技术测试记录表

研发项目：

制表人：

序号	模块名称	缺陷描述	测试人员	设计人员/团队	缺陷严重等级

3 . 技术研发事故记录表

编号：

日期：

序号	项目名称	模块名称	事故说明	事故等级	测试人员	设计团队/人员

# 第 7 章 采购管理部量化考核精细化设计

## 7.3 采购管理部量化考核管理规范

### 7.3.1 采购部量化考核制度

#### 第 1 章 总则

##### 第 1 条 目的

为保证公司所需物资的及时供应，确保采购质量，提高员工的工作绩效和工作积极性，从而提高公司整体绩效，最终实现公司战略目标，特制定本制度。

##### 第 2 条 考核对象

本制度适用于采购部所有正式员工，下列人员不列为年度考核实施范围。

- 1. 试用期人员。
- 2. 停薪留职及复职未达半年者。
- 3. 连续缺岗天数达 30 天以上者。

#### 第 2 章 考核职责分工

##### 第 3 条 职责分工

- 1. 被考核人的直接上级作为考核的最主要的负责人之一，必须对下属的工作表现作出客观、公正的评价，并有效地利用绩效考核，不断提升自己的管理水平及管理效果。
- 2. 行政人事部工作人员对考核工作给予组织、协调和监控。
- 3. 被考核人的同事及被考核人本人需积极参与到公司的绩效管理工作中，其具体职责划分见下表。

职责划分表

人员	职责
采购部经理	1. 考核结果的审核、审批 2. 具体组织、实施本部门的员工参与绩效考核工作，客观、公正地对下属进行评估 3. 与下属进行沟通，帮助下属认识到工作中存在的问题，并与下属共同制订绩效改进计划和培训发展计划
被考核人	1. 学习和了解公司的绩效考核制度 2. 积极配合部门主管讨论并制定本人的绩效改进计划和标准

	3. 对绩效考核中出现的問題, 积极、主动地与财务主管或行政人事部进行沟通
行政人事部工作人员	1. 绩效考核工作前期的宣传、培训与组织 2. 考核过程中的监督、指导 3. 考核结果的汇总、整理 4. 应用绩效评估结果进行相关的人事决策

#### 第 4 条 外部相关人员工作

##### 1. 供应商。

采购人员的工作与供应商联系紧密, 因此, 供应商的意见也可以作为对采购人员绩效评估的一个参考依据。

##### 2. 外界管理顾问。

为避免企业内各部门之间的本位主义, 可以聘请外界管理顾问来为公司做采购绩效评估。

### 第 3 章 考核实施

第 5 条 考核分为月度考核、季度考核和年度考核 3 种, 其具体实施时间见下表。

考核实施时间表

考核类别	考核实施时间	考核结果应用
月度考核	次月 5 日	与每月工资相挂钩
季度考核	下季度的第 1 个月 10 日前	薪资调整、培训计划、职位调整、季度奖金制订的依据
年度考核	次年 1 月 1 日前	薪资调整、年度培训计划、职位调整、年度奖金制订的依据

#### 第 6 条 采购人员绩效考核指标

公司主要利用采购时间、采购品质、采购数量、采购价格、采购效率 5 个方面的指标对采购人员进行绩效考核, 具体量化考核指标见下表。

采购人员量化考核指标表

项目	考核指标	指标等级划分说明				
		杰出	优秀	中等	有待提高	急需提高
		10 分	8 分	5 分	2 分	0 分
时间绩效	是否导致停工	从不	没有	无记录	3 次以下	3 次以上
品质绩效	进料品质合格率	100%	90%	85%	65%	60% 以下

	物料使用 不良率	0	5% 以下	5% ~ 10%	10% ~ 15%	15% 以上
数量绩效	呆料、物料 金额	__万元以下	__ ~ __万元	__ ~ __万元	__ ~ __万元	__万元以上
	库存周转率	__% 以上	__% ~ __%	__% ~ __%	__% ~ __%	__% 以下
价格绩效	采购成本 降低率	__% 以上	__% ~ __%	__% ~ __%	__% ~ __%	__% 以下
	采购价格 降低额	__万元以上	__ ~ __万元	__ ~ __万元	__ ~ __万元	__万元以上
效率绩效	采购完成率	__% 以上	__% ~ __%	__% ~ __%	__% ~ __%	__% 以下
	订单处理时间	__天以内	__ ~ __天	__ ~ __天	__ ~ __天	__天以上

#### 第 7 条 绩效考核方法及说明

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

采购人员绩效考核分数=量化指标综合考核得分×70%+日常工作表现得出×30%

#### 第 8 条 考核方法

行政人事部根据具体采购岗位,对于各岗位的工作内容、工作要求等分别确定各岗位考核内容与评分标准并编制量化考核表,根据采购人员的实际工作成果实施考核。

### 第 4 章 考核面谈与申诉

#### 第 9 条 绩效面谈实施

绩效面谈是提高绩效的有效途径,各采购部权责主管必须在考核结束后 7 日内安排员工进行绩效面谈。

#### 第 10 条 绩效面谈记录

绩效面谈记录的内容将作为采购部下一步绩效改进的目标及培训安排的参考。

#### 第 11 条 提交申诉

1. 被考核人如对考核结果不清楚或者持有异议,可采取书面形式向行政人事部绩效考核管理人员进行申诉。

2. 员工以书面形式提交申诉书。申诉书内容包括申诉人姓名、所在部门、申诉事项、

申诉理由等。

#### 第 12 条 申诉受理

行政人事部绩效考核管理人员接到员工申诉后，应在 3 个工作日内作出是否受理的答复。对于申诉事项无客观事实依据，仅凭主观臆断的申诉不予受理。

#### 第 13 条 申诉处理

首先由所在部门考核管理负责人对员工申诉内容进行调查，然后与员工的直接上级、共同上级、所在部门负责人进行协调、沟通；不能协调的，上报公司行政人事部进行处理。

#### 第 14 条 申诉处理答复

行政人事部应在接到申诉申请书后的 5 个工作日内明确答复申诉人。

### 第 5 章 附则

第 15 条 公司行政人事部负责本制度的制定、修改及废除等工作。

第 16 条 本制度报总经理审批后自颁布之日起实施。

## 7.3.2 供应商量化考核制度

### 第 1 章 总则

#### 第 1 条 目的

建立科学、完善的供应商考核评价体系，通过考核评价工作，激励供应商提供优质的产品和服务。

#### 第 2 条 适用范围

1. 本控制程序适用于对本公司供应商进行考核评价工作，具体包括供应商监督、考核方案制定、考核实施、考核结果处理与归档等各项工作。

2. 凡列入公司“合格供应商名单”所有供应商均为本公司供应商监督与考核的对象。

#### 第 3 条 管理职责

##### （一）采购部职责

1. 采购部经理负责供应商考核标准、考核方案的审核与批准，供应商考核结果的审批，供应商处理办法的审批等各项管理控制工作。

2. 供应商主管负责供应商监督工作的执行与下放，供应商考核指标、考核方案的制定与上报，评价与评分工作的执行，考核结果的审核与上报等各项工作。

3. 供应商管理专员负责日常采购过程中供应商的监督，采购各资料的汇总与归档；协



助供应商主管制定考核方案，协助考核供应商，进行考核结果的整理与汇总等各项工作。

## （二）其他相关部门

请购部门、质量管理部、仓储部等其他相关部门负责反馈所采购物资的交期、质量、数量等情况，并协助供应商考核工作。

## 第 2 章 考核实施

### 第 4 条 考核内容

采购部应对合格供应商就质量、交期、价格、服务等项目作出评价。

### 第 5 条 考核频率

- 1．关键、重要材料的供应商每月考核一次，对普通材料的供应商每季度考核一次。
- 2．所有供应商每半年进行一次总评，列出各个供应商的评价等级，并依照规定进行奖惩。
- 3．每年对合格的供应商进行一次复查，复查流程和供应商的调查与选择相同。
- 4．当供应商出现重大品质、交货日期、价格、服务等问题时，本公司有权随时进行供应商复查。

### 第 6 条 量化考核表设计

供应商品化考核指标见下表。

供应商品化考核指标表

供应商编号：

考核周期：

考核项目	权重	考核指标	评分标准	得分
品质评价	40%	退货率	退货率为 0，得满分；每高出__个百分比减__分	
		物料抽检合格率	达到 100%得满分；每降低__个百分比减__分	
		物料在线合格率	达到 100%得满分；每降低__个百分比减__分	
交期评价	25%	交货及时率	达到 100%得满分；每降低__个百分比减__分	
		交货差错率	差错率为 0，得满分；每高出__个百分比减__分	
		交货破损率	控制在__%以内，得满分，每高出__个百分比减__分	
		总供货满足率	达到 100%得满分；每降低__个百分比减__分	
价格评价	15%	价格合理性	根据市场最高价、最低价、平均价自行确定一个标准	

			价格（会计成本），采购价格控制在标准价格以内，高出标准价格__元减__分	
服务	15%	配合度	品质异常时本公司要求采取的纠正和预防措施未整改执行，致使相同缺陷重复出现，每发生 1 次减__分	
支持	5%	技术支持及时率	达到__%得满分；每降低__个百分点减__分	
合计				

#### 第 7 条 供应商日常监督

1. 采购人员需对合格的供应商进行交货期监督，要求其准时交货，同时记录由供应商的原因引起的分批发运造成的超额费用。

2. 采购部应对合格的供应商进行质量监督，由质量部和采购部记录合格供应商的供货质量记录，出现不合格产品时应当对供应商提出警告，连续两批产品不合格的应暂停采购。

3. 责令质量严重不合格的供应商查明原因并提高产品质量，如果有所改进，则再另行决定是否继续采购。如果供应商不能在规定限期内提高产品质量，则由采购部经理报总经理批准之后，终止与其合作。

#### 第 8 条 供应商考核工作纪律

1. 规定考核周期内，供应商管理人员需对所辖供应商进行公平、公开、公正的考核工作。

2. 考核过程中，由各相关部门按照供应商考核表上所列项目对供应商进行评分，并将评分结果传至供应商管理人员。

3. 供应商管理人员将各项考核结果进行加总，根据加总结果确定供应商级别并对其进行处理。

### 第 3 章 考核结果运用

#### 第 9 条 供应商考核等级划分

根据月度和年度考核结果，将供应商划分为 A、B、C、D、E 5 个等级，具体划分标准见下表。

供应商等级划分表

等级划分	A 类	B 类	C 类	D 类	E 类
考核得分	90 分以上	80 ~ 89 分	71 ~ 79 分	61 ~ 70 分	60 分以下

#### 第 10 条 供应商考核结果应用

1. A 等厂商为优秀厂商，予以付款、订单、检验的优惠奖励。
2. B 等厂商为良好厂商，由采购部提请厂商改善不足之处。
3. C 等厂商为合格厂商，由品管、采购等部门予以必要的辅导。
4. D 等厂商为辅导厂商，由品管、采购等部门予以辅导，三个月内未能达到 C 等以上则予以淘汰。
5. E 等厂商为不合格厂商，予以淘汰。
6. 被淘汰厂商如欲再向本公司供货，需再次经过供应商的调查评估。

#### 第 4 章 附则

第 11 条 公司行政人事部负责本制度的制定、修改及废除等工作。

第 12 条 本制度报总经理审批后自颁布之日起实施。

## 7.4 采购管理部量化考核表单文案

### 7.4.1 采购绩效改进与提升方案

#### 采购绩效改进与提升方案

##### 一、总体规划

##### （一）目的

为提高采购绩效，规范采购绩效管理，完善公司绩效管理体系，不断增强公司的整体核心竞争力，特制定本方案。

##### （二）适用范围

本方案适用于采购部所有采购人员及采购管理人员绩效的考核、改进与提升等相关工作。

##### （三）提高采购绩效的工作重点

结合公司的具体情况，采购绩效考核的改进与提升工作可分为 3 个阶段，即绩效计划阶段、绩效辅导阶段、绩效考核及反馈阶段。

#### 二、绩效计划阶段管理

##### （一）制订绩效改进计划

在这一阶段，采购部经理应与员工进行充分的沟通，就绩效目标达成共识，具体包括以下内容。

1. 分析员工绩效考核结果。
2. 找出员工工作绩效中存在的不足之处。
3. 针对存在的问题制定合理的绩效改进计划或方案等。

#### （二）拟定绩效改进计划的注意事项

一套完善的绩效改进计划，至少应符合下列 3 点要求。

1. 计划内容要有可操作性，即拟定的计划内容需与员工待改进的绩效工作相关联且是可以实现的。

2. 计划要获得管理者与员工双方的认同，即管理者与员工都应该接受这个计划并保证该计划的实现。

3. 符合 SMART 原则，即绩效改进计划要满足具体、可衡量、可达到、相关联、有时限性 5 点要求。

#### （三）使用工具

在绩效改进过程中可使用“绩效改进计划表”进行具体的绩效改进计划工作，见下表。

绩效改进计划表

姓名		所在岗位		所属部门	
直接上级		绩效改进周期	____年__月__日 ~ ____年__月__日		
1. 改进的内容					
待提高的方面	绩效目标	完成情况	完成时间	上级领导需提供的支持	
2. 绩效改进结果评价（改进阶段结束后填写）					
自我评价					
领导评价					
员工签字			领导签字		

### 三、绩效辅导阶段管理

1. 采购绩效管理人员在考核周期内对被考核人进行绩效跟踪, 收集整理绩效考核过程中存在的问题并进行记录。

2. 被考核人随时对有关的绩效问题进行沟通, 对出现的绩效问题提出自己的改进建议。

3. 采购部应注重在部门内建立健全“双向沟通”制度, 包括周/月例会制度、周/月总结制度、汇报/述职制度、观察记录制度、周工作记录制度等。

4. 采购绩效管理人员对于被考核人的绩效改进方面的问题, 要及时、准确地记录在“绩效改进表”上。

### 四、绩效考核及反馈阶段管理

1. 采购绩效管理人员综合收集到的考核信息, 客观、公正地评价员工, 并在经过充分准备后就绩效改进考核情况向员工反馈。

2. 绩效考核反馈时, 无论被考核人是否认可考核结果, 都必须在考核表上签字。签字不代表被考核人认可考核结果, 只代表被考核人知晓考核结果。

3. 被考核人如果对绩效考核结果不认可, 可进行绩效申诉, 具体请参考公司制定的“绩效考核申诉办法”。

### 五、相关培训的组织与实施

1. 行政人事部应组织各级主管进行培训, 以提高其对绩效改进理论的认识。

2. 根据员工改进方案, 采购部有针对性地组织员工开展培训, 提高员工的专业知识、技能, 以达成更好的绩效改进效果。

## 7.4.2 采购管理量化考核数据来源表

### 1. 采购目标管理卡

目标	目标值	权重	工作计划	完成时间	工作进度				备注
					3月	6月	9月	12月	
采购计划完成率	达到__%	30%		计划					
				实绩					
采购质量合格率	达到__%	30%		计划					
				实绩					
采购成本降低	降低__%	10%		计划					
				实绩					
提高交期准确率	达到__%	10%		计划					
				实绩					
每月开发新供应商家	不少于__家	10%		计划					
				实绩					
加速呆滞料处理	控制于库存总额的__%以内	10%		计划					
				实绩					
.....									

### 2. 采购进度控制表

序号	采购单号	品名	型号/规格	订货量	计划交期	实际交货状况						备注
						日期	数量	日期	数量	日期	数量	

## 第 8 章 生产管理部量化考核精细化设计

### 8.3 生产管理部量化考核管理规范

#### 8.3.1 生产管理部量化考核制度

##### 第 1 章 总则

###### 第 1 条 考核目的

为加强生产管理部的规范化管理,强化部门员工的责任意识,激励员工围绕月度和年度经营业绩积极、努力地开展工作,同时为员工工作改进和工作重点指明方向,特制定本制度。

###### 第 2 条 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作出合理解释或及时修正。
4. 时限性原则,即绩效考核反映考核期内被考核人的综合状况,不涉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

生产管理部考核管理各项工作均应参照本制度执行。

##### 第 2 章 绩效考核实施

###### 第 4 条 考核频率

1. 对于生产管理部的考核,每年进行一次。
2. 对于生产管理部员工的考核,依据职位级别的不同,考核方式也存在差异。其中,对部门经理以上的中高层管理人员考核,每半年考核一次;对部门主管及以下人员基层执行人员和操作人员考核,每个季度考核一次。

###### 第 5 条 考核内容

1. 生产管理部绩效考核内容见下表。

生产管理部绩效考核内容

考核内容	权重分配
生产计划完成情况	25%
生产成本管理情况	25%
产品质量管理情况	25%
生产安全管理情况	25%

2. 员工层面考核包括：中高层管理人员考核、基层执行人员和操作人员考核，考核内容和方法如下。

(1) 中高层管理人员考核：依据目标考核与述职报告进行考核。考核的内容包括关键业绩指标考核和综合素质考核两个部分。

(2) 基层执行人员和操作人员考核：依据绩效计划、职位说明书及其他相关文件或资料进行考核。考核内容主要包括业绩考核、能力考核、态度考核 3 个方面，根据不同的考核目的与考核对象的职位，确定以下 3 个方面的考核重点。

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。

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。

态度考核是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，主要是对员工的工作积极性、责任感、协作性等方面的考评。

#### 第 6 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\_\_\_\_日内向上一级主管人员提起申诉，也可以直接向行政人事部申诉。接到申诉的主管人员或行政人事部，在接到申诉后的\_\_\_\_日内予以处理。

### 第 3 章 考核结果应用

#### 第 7 条 生产管理部考核结果应用

生产管理部考核结果主要用于部门的绩效改进管理。

#### 第 8 条 生产管理部员工考核结果应用

部门员工考核结果主要作为部门员工加减薪、职位晋升的依据，具体标准见下表。



生产管理部员工考核成绩评定及结果应用

等级	等级定义	分值（分）	参考比例（%）	结果应用
S	优秀	90 ~ 100	5	基本薪资提升 2 个等级或考虑予以晋升
A	良	80 ~ 89	15	基本薪资提升 1 个等级或考虑予以晋升
B	好	70 ~ 79	35	基本薪资给予适当的增加
C	一般	60 ~ 69	40	薪资待遇保持不变
D	差	59 分以下	5	警告、降级、减薪或调岗

#### 第 9 条 考核相关问题说明

1. 有下列情形之一者，其考核结果不得列为 S 等。

- （1）曾受过任何一项惩处。
- （2）迟到或早退累计\_\_\_\_次以上。
- （3）请假超过限定日数。
- （4）旷工 1 天以上。

2. 有下列情形之一者，其考核结果不得列入 A、B 等。

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

3. 有下列情况之一的，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）因工作失误给公司造成重大损失。
- （3）绩效考核低于 60 分。
- （4）其他情形。

#### 第 4 章 附则

第 10 条 本制度由行政人事部制定，经总经理批准后实行，修改时亦同。

第 11 条 本制度由行政人事部负责培训、解释和监督执行。

第 12 条 本制度自发布之日起生效。

### 8.3.3 生产设备主管量化考核细则

#### 第1章 总则

##### 第1条 目的

为客观评价生产设备主管的工作业绩、工作态度、工作能力，保证公司生产设备完好，提高公司的生产效率，依据公司绩效考核制度，结合生产设备主管工作情况，制定本细则。

##### 第2条 适用范围

本细则适用于生产设备主管量化考核管理。

#### 第2章 考核实施

##### 第3条 考核周期

生产设备主管量化考核实施年度考核，于次年1月\_\_\_\_日前完成。

##### 第4条 考核内容

生产设备主管考核内容包括工作业绩考核、工作态度考核、工作能力考核，具体的权重分配为60%、20%、20%。

##### 第5条 工作业绩考核

生产设备主管考核主要从生产设备采购、生产设备维护、员工管理等方面进行考核，具体的考核指标设计见下表。

生产设备主管工作业绩考核表

考核项目	考核指标	考核内容	权重
生产设备采购	设备采购计划完成率	能否完成设备采购任务	15%
	设备采购及时率	设备采购的及时性	10%
生产设备维护	设备保养计划完成率	设备保养计划的完成情况	20%
	单位产量维修费用	设备的维修状况	15%
	设备故障停机率	设备的运行情况	10%
	设备故障修复率	设备的维修能力	20%
员工管理	员工培训计划完成率	员工技能培训情况	10%

##### 第6条 工作能力考核

工作能力考核主要是考核生产设备主管的关注细节能力和逻辑分析能力，具体的考核标准见下表。

生产设备主管工作能力考核表

考核项目	权重	考核标准
关注细节能力	50%	能够通过对检验及其辅助工具的观察，准确判断生产设备中存在的隐患
逻辑分析能力	50%	能够利用各种分析技术对生产设备状况进行分析，并准确提出生产设备的维修与保养建议

#### 第 7 条 工作态度考核

工作态度考核主要是考核生产设备主管的敬业精神和工作积极性,具体的考核标准见下表。

生产设备主管工作态度考核表

考核项目	权重	考核标准
敬业精神	50%	专注于本职工作，兢兢业业，任劳任怨，对生产设备管理工作认真负责
工作积极性	50%	对工作充满极大的兴趣和热情，并且积极进取

#### 第 8 条 考核申诉

生产设备主管如对绩效考核结果不清楚或持有异议,可采取书面形式向行政人事部提出申诉，行政人事部在收到申诉后\_\_\_\_日内对申诉作出处理。

#### 第 9 条 考核结果应用

1. 考核结果由生产管理部经理以面谈的形式通知生产设备主管。
2. 考核结果作为年终奖发放的参考依据。

### 第 3 章 附则

第 10 条 本细则由行政人事部负责解释。

第 11 条 本细则自公布之日起实施。

8.4 生产管理部量化考核表单文案

8.4.2 生产管理量化考核数据来源表单

1. 各车间月度生产计划表

月份：

生产 车间	生产 数量	预计日程		安排 人力	预计 产值	原料 成本	物料 成本	人工 成本	制造 费用	制造 成本	毛利
		起	止								

生产总监：

生产管理部经理：

拟定人：

2. 生产进度管理表

产品名称		产品型号		生产数量		出货日期	
生产单位	生产数量记录						
生产 车间 1	日期						
	预订产量						
	实际产量						
	累计产量						
生产 车间 2	日期						
	预订产量						
	实际产量						
	累计产量						

3. 生产成本汇总表

填写人： 填写日期：\_\_年\_\_月\_\_日

产品类型	期初数量	期末数量	直接材料	直接人工	制造费用	其他费用	费用合计
产品 A							
产品 B							
产品 C							
产品 D							

## 第 9 章 质量管理部量化考核精细化设计

### 9.2 质量管理部工作人员量化考核

#### 9.2.4 质量专员量化考核设计

##### 质量专员量化考核方案

##### 一、考核目的

为了让质量专员明确自己的工作任务和努力方向,进一步激发质量专员的工作积极性和创造性,提高质量专员的工作效率,特制定本考核方案。

##### 二、考核原则

##### (一) 公开原则

考核过程公开化、制度化。

##### (二) 客观原则

用事实标准说话,切忌带入个人主观因素或武断猜想。

##### (三) 反馈原则

在考核结束后,考核结果必须反馈给质量专员,同时听取质量专员对考核结果的意见,对考核结果存在的问题作出合理解释或及时予以修正。

##### (四) 时限原则

考核反映考核期内质量专员的综合状况,不溯及本考核期之前的行为,不能以考核期内质量专员部分表现代替其整体业绩。

##### 三、考核周期

质量专员的考核形式月度考核,每月考核一次,具体时间为第二个月的第一周考核上个月的工作。

##### 四、考核内容和指标说明

##### (一) 考核内容

对质量专员的考核主要包括工作绩效、工作态度、工作能力 3 个部分,其权重设置分别为:工作绩效占 60%,工作能力占 20%,工作态度占 20%。

## （二）指标设置

绩效考核依据员工的职位描述，选择职位描述中的主要职能（即关键业绩指标）作为其考核项和考核要点，为使考核工作便于操作，考核内容尽量做到简明扼要。

## 五、考核指标及考核办法

### （一）工作业绩考核

具体工作业绩考核指标设计及考核办法见下表。

质量专员绩效考核表

考核项目	权重（占60%）	分数	绩效范围	考核内容
体系文件完整率 (A)	20%	90 ~ 100 分	× × % A < × × %	考核服务质量管理体系文件的编写、维护是否完好
		70 ~ 89 分	× × % A < × × %	
		40 ~ 69 分	× × % A < × × %	
		1 ~ 39 分	× × % A < × × %	
		0 分	A < × × %	
改进目标达成率 (B)	15%	90 ~ 100 分	× × % B < × × %	考核质量专员对产品质量问题进行分析和改进的工作是否顺利完成
		70 ~ 89 分	× × % B < × × %	
		40 ~ 69 分	× × % B < × × %	
		1 ~ 39 分	× × % B < × × %	
		0 分	B < × × %	
质量记录完好率 (C)	15%	90 ~ 100 分	× × % C < × × %	考核质量专员是否及时做了质量记录并对质量记录进行统计、整理和归档
		70 ~ 89 分	× × % C < × × %	
		40 ~ 69 分	× × % C < × × %	
		1 ~ 39 分	× × % C < × × %	
		0 分	C < × × %	
质量培训完成率 (D)	10%	90 ~ 100 分	× × % D < × × %	考核质量专员是否及时协助行政人事部对公司各部门、车间的相关人员进行质量方面的培训
		70 ~ 89 分	× × % D < × × %	
		40 ~ 69 分	× × % D < × × %	
		1 ~ 39 分	× × % D < × × %	
		0 分	D < × × %	

## （二）工作态度考核

具体工作态度考核指标设计及考核办法见下表。

工作态度考核表

考核项目	分数	标准	考核内容
汇报工作的主动性	8~10	积极、主动地向主管汇报工作，使主管能够及时、准确地掌握下属的工作动态	考核期内汇报工作的积极性、主动性如何，是否主动让主管了解自己真实的工作情况
	5~7	能够按时向主管汇报工作，汇报内容基本准确、客观，但有时需要督促	
	2~4	经过主管的提示或督促才进行工作汇报，在汇报内容的准确性和客观性上有待提高	
	0	经过主管督促仍然很难或拒绝进行工作汇报，使主管不能准确掌握下属工作的真实情况	
团队精神	8~10	具有高度的团队协作意识，易于与他人沟通，乐于协助他人完成工作	考核期内是否善于与他人合作，是否关心集体，是否具备团队精神
	5~7	能够根据公司要求努力促进团队的协作和沟通，使工作顺利开展	
	2~4	团队协作意识较差，协调不善，影响工作，但尚能与他人合作	
	0	无法与他人协作，只顾个人，无视团队整体利益和形象	

## （三）工作能力考核

具体工作能力考核指标设计及考核办法见下表。

工作能力考核量表

考核项目	分数	标准	考核内容
创新能力	8~10	工作中能不断提出新想法、新措施，善于学习，并能够运用到工作中，在工作中有较大创新	考核质量专员在工作中是否善于开动脑筋、改进效率
	5~7	工作中能够努力学习，提出新想法、新措施或新的	



		工作方法，并有一定的风险意识	
	2~4	在工作中按部就班，很少有新想法、新措施或新的工作方法	
	0	因循守旧，墨守成规	
质量问题 解决能力	8~10	能迅速理解并把握复杂的事物，发现关键问题能完美解决，有独到见解	考核日常工作中出现质量问题时的分析能力和独立解决问题的能力
	5~7	问题发生后能够分辨关键问题，找到解决办法并设法解决	
	2~4	发生问题能够去想解决的办法，但有时抓不住关键	
	0	遇到问题束手无策，没有办法解决	

## 六、薪酬标准

1. 质量专员的月度薪酬=基本工资+基本工资×绩效工资系数。
2. 质量专员的基本工资为\_\_\_\_元，绩效工资系数由考核级别确定。
3. 质量专员月度薪酬的兑现时间为下一个月的1日~5日。

## 七、考核结果运用

### （一）考核结果等级划分

考核结果分为5等，见下表。

考核结果等级划分表

特优	优	良	一般	差
95~100分	85~94分	75~84分	60~74分	60分以下

### （二）薪酬计算办法

根据考核结果对质量专员采取不同的薪酬回报，下表为质量专员的月度薪酬回报办法。

质量专员的月度薪酬回报办法表

评估等级	薪酬回报
特优	基本工资+绩效工资基数×1.0
优	基本工资+绩效工资基数×0.7
良	基本工资+绩效工资基数×0.3
一般	基本工资
差	基本工资

## 9.3 质量管理部量化考核管理规范

### 9.3.1 质量管理部量化考核制度

#### 第1章 总则

第1条 为建立公正、合理的绩效考核机制，调动质量管理人员的积极性，充分发挥自己的主观能动性，将品质保证的工作做到精细、准确、迅捷，从而确保出货品完全满足客户的品质要求。

第2条 本制度适用于公司所有品质管理的绩效考核的实施管理。

第3条 职责与权限

1. 总经理负责本制度的审批，以及出现争议状况的最终处理。
2. 质量经理负责本制度实施过程的监督和呈报。
4. 财务部负责依据本制度对批准后的考核结果，统计相关人员的工资情况。

#### 第2章 考核实施

第4条 考核主体

1. 质量管理专员由组长考核，质量经理复核，总经理（或授权人）批准。
2. 组长、主管由质量经理负责考核，总经理（或授权人）批准。

第5条 考核时间

每月5日之前完成对上月的考核工作。

第6条 考核量化设计

质量管理人员具体考核内容量化设计见下表。

质量管理部量化考核设计

角度	考核量化	
工作 业绩	制程检验	未按规定时间段巡检，检验项目不全面、检验样品数不足、重要产品性能参数未检验等，导致产品发生批量性返修、批量性报废者，减____分/项
	产品检验	未依据图纸、工艺文件、检验标准等要求进行检验，减____分/项
	客户投诉	客诉不良项目重复发生在3次以内，减____分
	质量问题处理	未在规定时间内进行处理，致使问题扩大化，减____分
	管理巡检	管理人员在巡查中，发现QC人员不按管理者和检验标准书的规定方式抽样和

		检验的，减____分/次
	报表管理	检验报告未及时上交或未按照要求进行保管，减____分/次
	工具整理	台面未能清理干净，工具未能收拾摆放好的，减____分/次
工作态度	工作中主动提出提高工作质量和提升工作效益的方法，经过管理人员考虑并采纳，得____分	
	在制程检验和受入检查时，能够及时发现不良状况并及时上报管理人员，乃至提出好的建议，从而防止公司和供应商遭受批量性客诉退货、批量性重工返修、批量性报废损失的，得____分	
	工作中与生产部人员或者供应商发生矛盾时，能够克制自己的不满，主动将问题向管理者反映，避免发生争吵和矛盾激化，得____分	
	遵守工作纪律，不迟到、不早退，上班时间不做与工作无关的事，听从管理者的安排，积极主动地完成每天的工作任务，得____分	
	迟到、早退（包括会议），减____分/次	
	请假未按照要求办理，减____分/次	

#### 第 7 条 考核实施

公司根据质量管理各岗位的实际情况，根据上表设置考核量化权重并制作量化考核表，实施量化考核工作。

#### 第 8 条 考核结果

绩效考核等级综合评为 A、B、C、D 4 个等级，具体划分方法如下。

1. 90 分（含）以上为 A 级（优）。
2. 70（含）～90 分为 B 级（良）。
3. 60（含）～70 为 C 级（合格）。
4. 60 分以下为 D 级（不合格）。

#### 第 9 条 考核结果运用

考核结果运用参见“公司考核结果运用办法”中的相关规定。

### 第 3 章 附则

第 10 条 本制度由行政人事部负责起草和修订。

第 11 条 本制度经公司总经理审批后生效实施。

## 9.3.2 产品质量检验量化考核细则

第 1 条 为加强公司质量管理，提高产品质量检验绩效，提高全员的质量意识，提升公

司质量水平，特制定本细则。

第 2 条 本细则适用于公司对产品质量部的产品质量工作的评价与考核。

第 3 条 产品质量检验考核得分满分为 100 分，考核时采用扣分制计分法。

第 4 条 进厂检验工作考核

1. 对外购件、外协件、原材料的检查不认真，每发现\_\_\_\_次减\_\_\_\_分。

2. 在生产使用过程中发现物料存在异常质量问题，而且此异常问题是检验规范中不允许出现的，实际未检测到或漏检的，每发现 1 次减\_\_\_\_分，同时由质量工程师和检验组共同制定纠正和预防措施。

第 5 条 过程检验考核

1. 在过程检验过程中，发现因质量异常而批量返工的，其异常原因是检验标准中明确规定说明的，每发现 1 次减\_\_\_\_分，同时由质量工程师和检验组共同制定纠正和预防措施。

2. 监督工艺不严，对违反工艺的现象不制止、不报告，造成产品质量下降，每发现 1 次减\_\_\_\_分。

第 6 条 最终检验工作考核

经证实属于最终检验责任（检验规范中规定的，并且能够检测到的产品要求，实际未检测出来或漏检的）的客户投诉，其次数超过考核目标，每发现 1 次减\_\_\_\_分，同时由质量工程师和检验组共同制定纠正和预防措施。

第 7 条 检验结果事后被认定为错误的情况（因检验员自身的原因导致判断错误），每发现 1 次减\_\_\_\_分。

第 8 条 检验记录要求做到完整、清晰，每有 1 处错漏减\_\_\_\_分。

第 9 条 检验人员需及时发现质量事故的隐患，并向有关部门汇报或采取措施避免重大质量事故的发生，每延误上报 1 次扣\_\_\_\_分，同时综合考虑避免损失的大小，属职责范围等因素的，处罚\_\_\_\_元。

第 10 条 考核最终得分影响各检验人员的绩效考核得分、奖金薪资的发放等。

第 11 条 本细则由质量管理部制定，经总经理审批通过后自发布之日起实施。

## 9.4 质量管理部量化考核表单文案

### 9.4.2 质量管理量化考核数据来源表单

#### 1. 成品抽查汇总表

成品名称			数量				
制造批号			备注				
检验项目	检验					质量保证	
	日期	检验员	抽查数量	分歧格数	判定结果	日期	复核
意见	<div style="text-align: right;">           签字：_____ 日期：____年____月____日         </div>						
备注							

#### 2. 质量成本统计表

质量成本项目	本月		累计		质量成本项目	本月		累计	
	金 额	占质量 成本(%)	金 额	占质量成 本(%)		金 额	占质量成 本(%)	金 额	占质量成 本(%)
一、预防费用					三、内部损失				
质量工作费					废品损失				
质量培训费					返修损失				
质量奖励费					停工损失				

产品评审费					事故分析 处理费用				
质量改进费用					产品降级损失				
工资及附加费					其他				
其他					四、外部损失				
二、鉴定费用					索赔损失				
检验试验费					退货损失				
工资及附加费					保修费				
办公费					诉讼费				
检验设备折旧 费					产品降价损失				
其他					合计				

## 第 10 章 设备管理部量化考核精细化设计

### 10.3 设备管理部量化考核管理规范

#### 10.3.1 设备管理部量化考核制度

##### 第 1 章 总则

###### 第 1 条 目的

为适应现代市场发展趋势，转变公司管理观念及模式，提高公司设备管理水平，节能降耗，减少和杜绝机电事故的发生，保证设备的正常运行及安全生产，结合公司的具体情况，特制定本制度。

###### 第 2 条 适用范围

本制度适用于设备管理部各项工作的绩效考核。

##### 第 2 章 考核实施

###### 第 3 条 考核内容

公司对设备管理部的考核内容按事项进行划分，包括设备检查和例会工作考核、设备日常管理考核、设备完好率及防爆率控制、设备档案管理考核、设备发放、回收考核等。

###### 第 4 条 考核频率

公司采用定期与不定期相结合的方式实施考核工作。

###### 第 5 条 考核执行

考核执行人员如发现有不符合规定的现象，应追究责任人的责任，按本制度要求开具罚单，并由责任人进行签名确认后由财务部在当月工资内进行扣罚。

###### 第 6 条 考核纪律

1. 设备管理部全体人员应遵照本制度的要求，接受相关人员和部门的考核，积极落实整改措施。

2. 考核人员在考核实施过程中应遵守公正原则，不得打击报复或碍于情面无视不当行为。

##### 第 3 章 设备检查和例会考核办法

第 7 条 设备管理人员或兼职设备管理员应按时参加设备检查活动，如有无故缺席行

为，按规定处以罚款 200 元/次。

第 8 条 对于设备检查活动查出来的问题由设备当班人员负责解决，如拒绝承担解决责任，罚款 20 元/项；若到下次检查时还未整改的，罚款 50 元/项。

第 9 条 设备管理部应定期组织设备管理会议，由部门秘书负责做好通知工作，如应参会人员无故不参加设备管理会议的，罚款 100 元/次。

第 10 条 罚款必须落实到人，凡是落实不到责任人员的，则对该事项的上级主管领导进行上述款额的罚款，下述条款中的处罚办法也按照此规定执行。

#### 第 4 章 设备日常管理工作考核办法

第 11 条 设备管理部应协助各使用部门健全设备操作规程、岗位责任制及定期检修、定期检查、巡检、维护、保养制度等，每缺一项罚款 20 元；执行不善或未执行的，罚款 20 元/项。

第 12 条 设备无人管理或兼职管理员不负责任导致损失的，罚款 200 元。

第 13 条 设备管理部有责任指导设备使用人员按规程操作设备，如因未加指导或指导不当而引起的设备事故，则设备管理部或相关指导人应按设备价值的 10% 进行赔偿。

#### 第 5 章 设备安全生产考核办法

第 14 条 设备管理人员应不定期对设备使用环境进行检查和清理，如设备上或周围堆放杂物并影响电机散热的，罚款 50 元/项。

第 15 条 闲置或维修的设备必须整齐放置、做好标识，如乱放、闲置或待修不修的，超限期整改的罚款 50 元/台。

第 16 条 设备表面不清洁，有油垢、淋水或不加防护的，责成设备负责人罚款 50 元/项。

#### 第 6 章 设备完好率及防爆合格率控制办法

第 17 条 设备完好要求

设备责任人应明确公司设备完好要求，具体内容如下。

1. 设备性能良好，机械设备能稳定得满足生产工艺要求，动力设备的功能达到原设计或规定标准，运转无超温、超压现象。

2. 设备运转正常，零、部件齐全，安全防护装置良好，磨损、腐蚀程度不超过规定的标准，控制系统、计量仪器、仪表和润滑系统工作正常。

3. 原材料、燃料、润滑油、动能等消耗正常，基本无漏油、漏水、漏气（汽）、漏电现象，外表整洁、整齐。



4. 设备完好率 =  $\frac{\text{完好设备的台数}}{\text{实有设备的台数}} \times 100\%$ 。

第 18 条 设备管理部和各设备责任应保持设备完好率达 95% 以上，每降低 1% 罚款 50 元。

第 19 条 设备管理部和相关维修人员有责任保证公司的设备运转效率和维修工作，设备待修率不超 5%，每增加 1% 罚款 100 元。其中：设备待修率 =  $\frac{\text{品均待修设备台数}}{\text{平均实有设备台数}} \times 100\%$ 。

第 20 条 设备事故率不超过 1%，每增加 0.1% 罚款 50 元。其中：  
设备事故率 =  $\frac{\text{设备事故影响当月产量}}{\text{当月公司产量}} \times 100\%$ 。

第 21 条 防爆合格率达 100%，失爆罚款 200 元/次，具体防爆要求按公司“防爆电气设备管理制度”执行。

### 第 7 章 设备档案考核办法

第 22 条 如无设备档案的，罚款 100 元/台；档案不全的，罚款 50 元/台。

第 23 条 经检查发现设备账、卡、物三者不相符的，罚款 50 元/次。

### 第 8 章 设备发放考核办法

第 24 条 设备管理员及使用单位的兼职设备管理员负责共同验收设备，并做好交接验收记录后才能出库，不完好的设备禁止出库，其他人无权交接设备，否则罚款 50 元/台；交接不清的，罚款 50 元/台。

第 25 条 防爆电气设备必须经检查无误后才能出库，否则罚款 50 元/台；交接不清的，罚款 50 元/台。

第 26 条 设备管理员不办理相关手续，私自批准出库的，按设备丢失论处，予以 300 元/次罚款。

### 第 9 章 设备回收考核办法

第 27 条 设备管理员及使用单位的兼职设备管理员负责共同验收并做好交接记录，其他人无权交接设备，否则罚款 100 元/台；交接不清者，罚款 100 元/台。

第 28 条 设备管理员应按规定对回收的设备进行合理放置，未按指定地点整齐摆放设备者，罚款 200 元/次。

第 29 条 对于未按公司规定办理设备交接验收手续即回收设备，事后如发现丢失、损坏等情形，由回收人员按价赔偿。

### 第 10 章 附则

第 30 条 本制度由设备管理部负责起草和修订。

第 31 条 本制度经公司总经理审批后生效实施。

## 10.4 设备管理部量化考核表单文案

### 10.4.1 设备管理专员目标管理卡

考核期限		姓名		岗位	设备管理专员	员工签字	
实施时间		部门		负责人		主管签字	
1. 上期实绩自我评价 (目标执行人记录后交直属主管评价)					2. 直属主管评价		
相对于目标的实际完成程度				自我 评分	主管 评分	(1) 目标实际达成结果	
设备点检任务完成率达____%, 比目标值高(低)____%						1	
设备保养任务完成率为____%, 比目标值高(低)____%							
设备故障修复率达____%, 超过(相差)目标____%							
设备保养、维修记录准确率达____%, 比目标提高(降低)____%							
设备档案归档率达____%, 比目标超过(相差)____%							
3. 下期目标设定 (与直属主管讨论后記入)					(2) 与目前职位要求相比的 能力素质差异		
项 目		计划目标	完成 时间	权重	2		
工作 目标	设备点检任务完成率	达到 100%					
	设备保养任务完成率	达到 100%					
	设备故障修复率	达到____%					
	设备保养、维修记录准确率	在____%以上					
	设备档案归档率	在____%以上					
个人 发展 目标	参加机电设备技师培训	顺利取得中级 技师证书			(3) 能力素质差异提升计划		
	参加设备点检培训	取得结业证书					

10 . 4 . 2 设备管理量化考核数据来源表

1 . 设备台账记录表

设备类别：

序 号	资 产 编 号	设 备 名 称	设 备 型 号	主 要 规 格	精 度 登 记	制 造 厂 商	出 厂 年 月	出 厂 标 号	电 机 功 率	购 入 值	使 用 单 位	使 用 年 限	使 用 日 期	备 注

2. 设备资料卡

本卡编号：

设备状况		取得及使用情况				备注（质押及保险情况）	
编号		取得时间					
类别		厂牌编号					
英文名称		原值					
中文名称		使用年限					
规格型号		修理					
技术特征		改造					
附属物		转让					
使用单位		报废					
存放地		——					
转移记录				维修记录			
时间	使用部门	用途	保管员	时间	原因	维修单位	详细记录

## 第 11 章 安全管理部量化考核精细化设计

### 11.3 安全管理部量化考核管理规范

#### 11.3.1 安全生产责任考核办法

第 1 条 安全生产责任制度是公司对各个部门、各名员工所规定的,在他们各自职责范围内对安全生产工作应负责任的制度。

第 2 条 公司根据各个部门、各名员工的不同职责范围制定了安全生产责任制,现已成为完整的制度体系。为促使责任制的落实,确保时时处处的安全生产工作都有人负责,实现安全生产,特制定本办法。

第 3 条 本办法依据“管生产必须管安全”、“安全生产、人人有责”的原则及国家有关安全生产法律、法规、规范、标准制定。

第 4 条 本办法适用于公司对各个部门、各名员工安全生产责任的考核。

第 5 条 各部门、各员工安全生产责任制必须落实到位,并实行一级对一级负责制,执行逐级签订安全生产责任书的规定。各部门、各员工自签订之日起,安全生产责任开始生效。

第 6 条 安全生产责任制的考核实行分级考核的办法。

1. 公司经理负责对公司各个部门、各类人员、工程项目经理的考核。
2. 工程项目经理负责对项目部各个部门、各类人员、作业班组长的考核。
3. 作业班组长负责对本班组长进行考核。

第 7 条 安全生产责任考核采用日常考核与安全检查相结合的方式,由总公司每季、分公司每月、工程项目每周、班组每天进行考核,考核结果须逐级审查,逐级上报。

第 8 条 每次考核均应填写“考核统计表”,考核结果共划分为 3 个等级,即称职、基本称职、不称职。

1. 对于部门考核,部门内每次考核全部人员称职,该部门为称职。
2. 部门内每次考核有 30%人基本称职,70%人称职,该部门为基本称职。
3. 部门内每次考核有 50%不称职,该部门为不称职。

第 9 条 每次考核结果作为公司评优、晋升、奖金评定、降级、处分等重要决策的参考依据。

第 10 条 考核奖罚规定

1. 年度内每次考核都称职的部门和个人都可以入围单位、先进个人评比，职务晋升以及奖金等级的评定。

2. 第 1 次考核不称职的部门和个人，公司除进行全员通报外，要求其进行限期工作整改。

3. 第 2 次考核仍然不称职的部门和个人，视情节轻重给予撤职、调换岗位、扣发全年奖金等处分。

第 11 条 由于责任过失造成伤亡事故或重大经济损失者，除追究其个人责任和经济处罚外，直到追究其刑事责任。

第 12 条 本办法由公司安全管理部门负责解释。

第 13 条 本办法自颁布之日起实施。

## 11.4 安全管理部量化考核表单文案

### 11.4.2 安全管理量化考核数据来源表

#### 1. 安全生产检查记录

检查单位		检查时间	
检查人员		限期完成时间	
检查内容	<div>检查负责人：      日期：____年__月__日</div> <div>受检查工程负责人：      日期：____年__月__日</div>		
隐患整改措施	<div>整改工长：      日期：____年__月__日</div>		
复查意见	<div>复查人：      日期：____年__月__日</div>		

**2. 安全责任考核记录**

被考核部门		考核时间	
考核人姓名		考核依据	
责任制执行情况			
存在问题			
考核单位意见	<div style="text-align: right;">签字：      日期：____年__月__日</div>		

**3. 重大安全事故报告**

报告类型：    质量        安全

填报单位：( 盖章 )

报告日期：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

事故基本信息					
编号		事故发生地点			
事故发生时间		事故类型		事故发生部位	
事故简要经过					
原因初步分析					
工程概况					
工程名称		工程类型		基本程序履行概况  立项  用地许可证  规划许可证  招标投标  施工图审查  质量监督  安全监督	
工程规模		工程造价（万元）			
结构类型		开工日期			

## 第 12 章 仓储管理部量化考核精细化设计

### 12.3 仓储管理部量化考核管理规范

#### 12.3.1 仓储管理部量化考核制度

##### 第 1 章 总则

第 1 条 为确保仓库管理制度的有效实施,充分发挥仓储管理人员的工作积极性,特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于仓储管理考核工作的一系列过程。

第 3 条 人员职责

1. 行政人事部及相关人员负责按本制度的要求,做好仓储管理部的绩效考核工作。
2. 仓储管理部工作人员应积极做好配合工作。
3. 财务部按经审核的考核结果进行工资计发。

第 4 条 公司对仓储部门员工实施月度考核,按照本制度制定的考核标准予以评估。

##### 第 2 章 物资出、入库管理工作考核

第 5 条 入库管理考核

1. 未按规定严把入库关,发现有不合格、手续不齐全的物资入库,减\_\_\_\_分。
2. 物资签收后,必须及时把材料摆放到指定位置,并在相应的账物卡上做好增减记录。  
新进材料没有及时建立账物卡或在账物卡上记录有误的,减\_\_\_\_分。
3. 仓储部工作人员应定期对入库记录进行核对并做好书面核对记录,不按规定定期核对的,减\_\_\_\_分。

第 6 条 出库管理考核

1. 物资出库前,核对出库凭证,仓储部工作人员办理相应的手续,每有不符合规定者,减\_\_\_\_分/处。
2. 各类物资的发出,原则上采用“先进先出法”,未按规定发放者,减\_\_\_\_分。
3. 实发物资的名称、规格、数量与领料单有不相符的情况出现,减\_\_\_\_分/次。
4. 定期把相应物料某段时间在账物卡上的出库记录与账务员处对应的出库记录进行核对,并做相应的书面核对记录,不按规定进行定期核对的,减\_\_\_\_分。
5. 物资出入库单据传递及时,\_\_\_\_小时内对处理完的单据进行传递,每有 1 次延误减



分。

### 第 3 章 仓储品质管理考核

#### 第 7 条 物资堆码考核

是否按物资堆码要求堆放物资(以物资包装标示和客户另行规定为准),不符合要求者,减\_\_\_分/处。

#### 第 8 条 物资保管考核

是否有撞坏产品或包装的现象,若有,减\_\_\_分/项。

#### 第 9 条 环境管理考核

是否有产品防潮、防尘等措施。若缺失,减\_\_\_分/项。

### 第 4 章 账务管理考核

第 10 条 每天按要求及时登账并保证账目清晰,每有 1 处不完整,减\_\_\_分。

#### 第 11 条 报表上交考核

1. 仓库每天上交的单据和存卡是否及时整理、装订成册,是否仔细、认真地清点和查看每天上交的单据,有异常问题是否能及时发现并与相关人员沟通或上报。

2. 按客户和公司要求及时上交各类报表,包括产品月报表、仓储费用表、转仓费用表、装卸费用表及其他费用报表,确保报表汇报准确。有 1 处错误,减\_\_\_分。

### 第 5 章 仓储安全管理考核

第 12 条 仓库机械应实行专人专机,建立岗位责任制。该项制度缺失,减\_\_\_分。

第 13 条 仓储设备性能应达到相应要求,否则减\_\_\_分/项,仓储设施设备完好率低于%,减\_\_\_分/项。

第 14 条 根据货物尺寸、重量、形状来选用合理的装卸、搬运设备,严禁超高、超宽、超重、超速以及其他不规范操作,每出现 1 次减\_\_\_分。

第 15 条 仓储事故每发生 1 次(损失金额在\_\_\_元以内),减\_\_\_分。

### 第 6 章 其他

#### 第 16 条 仓库现场管理考核

仓库现场管理工作必须严格按照 6S 要求执行,不符合要求的,减\_\_\_分/项(处)。

#### 第 17 条 合理化建议考核

对仓储管理提出的合理化建议被采纳且效果显著,加\_\_\_分/条。

#### 第 18 条 人员管理考核

上班中途是否有早退现象,装卸工是否有违规操作现象等,若有,减\_\_\_分/人次。

## 第 7 章 考核结果管理

### 第 19 条 考核结果运用

根据上述考核评分标准进行评估后,依据公司制定的薪酬管理制度实施对仓储部绩效工资的计算。

### 第 20 条 绩效考核申诉

仓储管理部如对考核结果存在异议,可在考核结果公布 10 日内向行政人事部提出申诉。

## 第 8 章 附则

第 21 条 本制度由行政人事部负责起草和修订。

第 22 条 本制度经公司总经理审批后生效实施。

## 12.4 仓储管理部量化考核表单文案

### 12.4.2 仓储管理量化考核数据来源表

#### 1. 盘点工作考核表

考核人员		被考核人员	
考核地点		考核时间	
考核项目	考核内容	分值	实际得分
盘点业务	盘点前期工作准备充分	15	
	填写盘点卡认真、准确、清晰	10	
	填写盘点记录表认真、准确、熟练	10	
	采用正确的方式修改填写错误的盘点表	10	
	复核、填写复盘数据认真、准确	10	
	采用正确的复核确认方式处理初盘、复盘中有差异的盘点数据	10	
	盘点作业流程完整,没有遗漏	5	
盘点工作后期处理	账目核对严谨、认真、准确	10	
	编制盘盈报表及时、认真、正确、熟练	10	
	盘亏原因分析合理、全面	10	
	采用正确的方式处理盘点盈亏数据	5	

	对在盘点中发现的物资差额、错误、变质、损耗和呆滞等结果，能提出正确的处理意见和预防措施	5	
合计		100	
备注	考核满分为 100 分，90 分及以上为“优秀”，75（含）~90 分为“良”，60（含）~75 分为“中”，60 分以下为不合格		

## 2. 入库工作考核表

考核人员		被考核人员	
考核地点		考核时间	
考核项目	考核内容	分值	实际得分
入库作业	凭证审核认真	15	
	登账规范、正确	10	
	立卡标识填写、码放正确	10	
	建档内容全面、整洁，编号有序，装订完好	10	
	签单正确、无误	10	
堆码作业	能根据不同的物资选择合适的堆码方式	15	
	能准确说出每种堆码方式的优缺点及适用范围	15	
	堆码工具选用得当，操作规范，堆码正确	15	
合计		100	
备注	考核满分为 100 分，60~71 分为中，71~80 分为良，91 分以上为优秀		

## 第 13 章 客户服务部量化考核精细化设计

### 13.1 客户服务部工作事项量化考核

#### 13.1.3 投诉处理量化考核设计

##### 一、目的

1. 规范公司客户投诉处理人员的工作，明确工作范围和工作重点。
2. 提供客户投诉处理工作的考核依据。
3. 鼓励先进员工，促进整体组织的共同发展。

##### 二、考核周期

采取季度、年度考核的方法，对当期的客户投诉处理工作进行评估，考核实施时间为考核期结束后下一个月的 1~5 日，遇节假日顺延。

##### 三、考核内容

1. 服务类考核，主要内容包括客户投诉响应及时率、处理意见回复及时率、客户投诉解决及时率、客户回访率、客户投诉解决满意率、改善方案有效执行率、部门协作满意度等。
2. 管理类考核，主要内容包括各类报表提交及时性、报表整体质量、客户投诉处理费用预算超支率、客户投诉处理人员培训计划完成率等。

##### 四、考核指标数据来源

1. 员工上报的工作报告，如日报、月报、创新工作、新业务拓展、优秀表现等。
2. 通过财务系统查询，如预算控制的情况即可通过该系统进行查询。
3. 由售后服务经理实施抽检。
4. 其他渠道，如由公司专门的稽核人员通过公司网站投诉信息台等途径收集投诉及其处理信息，定期反馈给客户投诉处理单位的主管领导和工作人员。

##### 五、考核指标及计算

客户投诉处理工作的绩效考核指标及计算方法见下表。

客户投诉处理人员绩效考核指标设计

序号	KPI 指标	权重	考核对象
1	客户投诉响应及时率	15%	客诉处理工作人员
2	处理意见回复及时率	10%	客诉处理相关人员
3	客户投诉解决及时率	15%	客诉处理相关人员
4	客户回访率	10%	客诉处理工作人员
5	客户投诉解决满意率	20%	客诉处理相关人员
6	改善方案有效执行率	15%	客诉处理工作人员
7	客户投诉处理费用预算超支率	15%	客诉处理管理人员

## 六、绩效考核的实施

考核主体分为主管上级考核、本部门自评及协作部门考核 3 种。其中,本部门自评可以采用部门内部员工工作自评的平均值;协作部门考核的成员由与本部门工作联系较多的其他相关部门人员构成。三类考核主体所占的权重及考核内容见下表。

考核权重分配表

考核主体	权重	考核重点
主管上级	50%	工作绩效、人员管理、费用控制
本部门自评	20%	工作任务完成情况
协作部门考核	30%	工作协作性、服务性

## 13.3 客户服务部量化考核管理规范

### 13.3.1 客户服务部量化考核制度

#### 第 1 章 总则

第 1 条 为了达到以下目的,特制定本制度。

1. 进一步加强公司客户服务部管理,提高客户服务水平和服务质量。
2. 为公司发展贡献部门力量,同时为客户服务部绩效考核提供客观、公正的评价。
3. 充分调动部门人员工作的积极性和主动性。

第 2 条 考核依据

1. 客户服务部量化考核工作必须以客户服务部的实际工作绩效为客观依据。

2. 以公司和客户服务部的绩效目标、客户服务部的部门职责为标准依据。

## 第 2 章 量化考核设计

第 3 条 总经理、副总经理、行政人事部相关人员、客户服务部相关人员组成考核委员会，全面负责客户服务部绩效考核管理工作。

### 第 4 条 考核程序

1. 各考评主体根据相关记录和客户服务部的绩效表现，对客户服务部进行考核。
2. 考核结果由行政人事部统计、汇总，上报考核委员会主管领导审核。
3. 公司根据考核结果对客户服务部进行奖惩处理。
4. 考核结束后，由总经理和客户服务部经理共同讨论确定下一个季度的工作计划、绩效目标和考核标准等。

### 第 5 条 考核周期

对于客户服务部的绩效考核分为季度考核和年度考核两种，具体时间安排见下表。

客户服务部绩效考核时间安排表

绩效考核		时间安排	备注
季度考核	第一季度	4 月 1 日 ~ 4 月 10 日	遇节假日，考核时间顺延
	第二季度	7 月 1 日 ~ 7 月 10 日	
	第三季度	10 月 1 日 ~ 10 月 10 日	
	第四季度	次年 1 月 1 日 ~ 1 月 10 日	
年度考核	年度考核	12 月 25 日 ~ 次年 1 月 5 日	

第 6 条 本公司对客户服务部的考核方法采取目标考核法，即根据公司战略目标制定客户服务部的目标和考核标准，并编写“目标管理卡”，再根据“目标管理卡”填制的事项要求实施考核。

## 第 3 章 考核内容和标准

第 7 条 公司对客户服务部的具体考核项目、绩效目标及考核标准见下表。

客户服务部绩效量化考核表

目标项目	绩效目标	考核标准	标准分	考核人
规章制度管理	制度、规范健全、完善	有 1 项不健全或不规范，减____分	5	
	制度得到有效执行	出现 1 次违规减____分	10	
成本费用控制	控制在____万元以内	每超过____万元减____分	15	

客服信息管理	客户信息准确率达____%	每降低____个百分点减____分	5	
	客户信息有效率达____%	每降低____个百分点减____分	5	
客服投诉管理	客户投诉次数低于____次	每增加____次减____分	10	
	客户投诉解决率达____%	每降低____个百分点减____分	10	
客户关系管理	大客户保有率达____%	每降低____个百分点减____分	10	
	客户回访率达____%	每降低____个百分点减____分	10	
	客户满意度评分达____分	每减少____分减____分	10	
客服工作报告	每月____日前提交	每延长____天减____分	5	
	报告准确、客观	发现 1 处错误减____分	5	
备注				

### 第 5 章 附则

第 8 条 本制度中考核内容和标准如与公司考核管理制度相违背,则以公司考核管理制度为准,并由相关部门及时组织修订。

第 9 条 本制度由行政人事部负责最终解释。

第 10 条 本制度自颁布之日起实施。

## 13.4 客户服务部量化考核表单文案

### 13.4.2 客户服务量化考核数据来源表单

#### 1. 产品维修报告单

编号：

日期：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

客户姓名			联系电话		
客户地址					
购买日期		产品保修期		确认维修日期	
售后人员维修服务记录					
到达时间	____年__月__日__时__分		离开时间	____年__月__日__时__分	
正常工作小时		加班小时		差旅小时	
维修单号			产品型号		
产品故障描述					

故障原因分析			
维修过程			
维修结果			
客户评价与确认			
客户对维修 服务的评价			
客户确认		日期	

部门主管审核：

经办人：

## 2. 投诉接待统计表

序号	投诉日期	客户姓名	联系电话	投诉内容	客户要求	责任部门	责任人	解决时间	接待人	备注
填表人					审核人					
填制日期					审核日期					
说明		如果客户的问题没有当面解决，接待人需在“备注”一栏中注明与客户商定的问题解决的最后期限								



### 3. 客户回访记录表

序号	客户姓名	联系电话	地址	回访时间	回访目的	回访内容	回访结果

## 第 14 章 财务管理部量化考核精细化设计

### 14.3 财务管理部量化考核管理规范

#### 14.3.2 财务主管量化考核实施办法

##### 第 1 章 总则

###### 第 1 条 目的

1. 通过绩效考核,全面评价财务主管的工作表现,明确工作表现与薪酬、晋升的关系,激励财务主管更积极地做好本职工作。

2. 正确评价和把握财务主管的工作能力、工作态度及工作绩效,为有针对性地进行人才培育和选拔提供客观的依据。

第 2 条 公司对财务管理部财务主管的考核工作需参照本考核办法执行。

###### 第 3 条 相关职责

1. 公司财务管理部经理负责对财务主管进行考核,实施绩效面谈工作。

2. 行政人事部做好组织、指导、协助配合与考核汇总分析工作。

##### 第 2 章 考核频率与考核实施程序

###### 第 4 条 考核频率

公司对财务主管的考核实施月度考核与年度考核。

###### 第 5 条 月度考核

1. 财务主管将个人本月工作总结和下月工作计划于当月最后一个工作日交给财务经理。

2. 财务经理按照其当月的工作表现进行评价,并于下月 5 日前将相关资料交到行政人事部。

3. 行政人事部于 15 日前完成绩效考核资料汇总,并报总经理审批。

###### 第 6 条 年度考核

1. 财务主管于每年 12 月 25 日前将个人“全年工作总结”及“下年度个人工作计划”交给财务经理。

2. 财务总监、财务经理对其当年的工作表现进行评价,并于 12 月 30 日前交到行政人事部。

3. 行政人事部于 1 月 5 日前完成对年度绩效考核资料的整理汇总，并报总经理审核。

## 第 7 条 业绩考核

公司对财务主管的业绩考核内容及评价标准见下表。

财务主管业绩考核内容与评价标准表

工作事项	考核指标	分值	评价标准	得分
组织编制各项财务报表	财务报表按时完成率	5 分	1. 及时完成各项财务报表，得___分 2. 未及时完成各项财务报表，但不影响报表提交部门的正常工作进度，得___分 3. 未及时完成各项财务报表，且引起报表提交部门的不满，得___分	
	财务报表准确度	15 分	1. 各项财务报表真实可靠、全面完整，编制报表的会计方法前后一致，得___分 2. 各项财务报表真实可靠，内容基本完整，编制报表的会计方法前后不一致，得___分 3. 各项财务报表全面完整，编制的方法前后一致，报表数据出现一些误差，得___分	
税务管理	税金缴纳及时性	5 分	规定及时，足额缴纳各项税金，不得出现缴纳滞纳金现象，出现 1 次，扣___分，扣完为止	
	税款额度准确度	10 分	出现 1 次错误扣___分，扣完为止	
组织进行会计核算、账务处理等	各类账面登账、对账、结账及时	1 分	按照企业规定及时组织进行各类账目登记、账务处理工作，未在规定时间内完成；扣___分，扣完为止	
	各类资产账实相符	15 分	各类资产账实相符，得满分；出现账实不相符的情况，扣分；累计___次以上，此项不得分	
财务资料归档	财务资料完整度	5 分	财务资料内容完整、归档规范，并及时更新档案，未及时归档财务资料，造成资料丢失，扣___分	
	资料归档	5 分	目标值为___%，每低出___%，扣___分；低于___%，此	

	及时率		项得分为 0	
提交成本分析报告	提交的及时性	5 分	在规定时间内完成报告，未在规定时间内完成报告的情况，每出现 1 次扣___分，扣完为止	
	成本分析报告准确度	15 分	1. 报告真实可靠，分析报告论点明确、论据充分，成为高层领导正确决策的有力依据，得___分 2. 报告真实可靠，分析报告为高层领导正确决策提供了一定的参考性，得___分 3. 财务报告的真实性受到质疑，分析报告无价值，错误地引导了高层领导进行决策，得___分	
提出相关建议	被采纳有效建议数	10 分	目标值为___条，每减少 1 条减___分	

#### 第 8 条 工作能力考核

公司对财务主管工作能力的考核内容及评价标准见下表。

财务主管工作能力考核内容与评价标准表

考核项目	考核标准	分值	考核评分		
			自评	考核	得分
关注细节能力	注意督促下属或配合自身工作的相关人员对工作的各个环节进行多角度、全方位的考虑，确保工作准确无误	5 分			
财务分析能力	根据公司财务报表的各项数据，运用适当的方法分析出变动或差异的根本原因	10 分			
自控能力	能够在长期重复性工作压力环境下保持冷静，控制自身情绪，努力完成任务	5 分			
备注	各项考核得分=自评分×20%+考核者评分×80%				

#### 第 9 条 工作态度考核

公司对财务主管工作态度的考核内容及评价标准见下表。

财务主管的工作态度内容及评价标准

考核项目	考核标准	分值	考核评分		
			自评	考核	得分

工作积极性	能够高标准做好岗位职责范围内的工作，并对工作保持高度热情	5 分			
工作纪律性	自觉遵守公司各项管理规章制度，工作自律，不徇私	10 分			
备注	各项考核得分=自评分×20%+考核者评分×80%				

#### 第 10 条 计算考核最终结果

1. 月度考核最终得分=月度业绩考核得分

2. 年度考核最终得分=月度业绩考核均分×65%+工作能力得分+工作态度得分

### 第 3 章 考核结果运用

第 11 条 财务主管月度绩效考核结果应用标准见下表。

月度绩效考核结果应用

月度考核得分	月度考核结果等级	奖惩措施
90 ~ 100 分	A 级	月奖励___元
80 ~ 89 分	B 级	月奖励___元
70 ~ 79 分	C 级	月奖励___元
60 ~ 69 分	D 级	不奖不罚
60 分以下	E 级	罚款___元
其他	全年累计 8 ~ 10 次 A 级，年终奖金加___元；全年累计超过 10 次 A 级，年终奖金加___元；全年累计超过 5 次 E 级，给予辞退处理	

第 12 条 财务主管年度绩效考核结果应用标准见下表。

年度绩效考核结果应用

年度考核结果等级	奖惩措施
A 级	加发 1 个月的基本工资
B 级	加发半个月的基本工资
C 级	年终不奖不罚
D 级	给予留用察看 2 个月处理
E 级	给予辞退处理

第 4 章 附则

- 第 13 条 本办法由行政人事部负责解释。
- 第 14 条 本办法经总经理审批通过后自发布之日起实施。

14 . 4 财务管理部量化考核表单文案

114 . 4 . 2 财务管理部考核数据来源表单

1 . 原材料采购成本汇总表

原料		采购地区		料价		进口 费用	运输费用		综合成本		付款 方式
名称	代号	国别	制造商	内购	外购		金额	方式	内购	外 购	

2 . 应收账款及应收票据月报表

客户 名称	应收账款			应收票据			合计			风险 提示
	本月 发生	本年 累计	%	本月 发生	本年 累计	%	本月 发生	本年 累计	%	

## 第 15 章 项目管理部量化考核精细化设计

### 15.3 项目管理部量化考核管理规范

#### 15.3.2 项目执行主管量化考核细则

第 1 条 考核目的。

1. 提高项目执行主管的工作积极性。
2. 作为项目执行主管的薪资发放的依据。

第 2 条 考核周期与得分计算公式。

1. 月度考核时间为下月的 1 日~5 日前。
2. 季度考核时间为下季度第 1 个月的 10 日前, 计算公式如下。  
季度考核得分=月度考核得分的平均分×70%+季度考核得分×30%
3. 年度考核时间为下年的 1 月 15 日前, 计算公式如下。  
年度考核得分=季度考核得分的平均分×60%+年终考核得分×40%

第 3 条 公司对项目执行主管的主要工作业绩考核指标及其具体评价标准见下表。

项目执行主管业绩考核表

考核内容	考核指标	评价标准	权重	得分
组织业务项目信息的收集、分析, 并提出合理化建议	项目信息收集准确性	所收集的项目信息准确, 无差错, 每发现 1 次不准确或有差错的情况, 扣__分	10%	
	项目信息报告提交的及时性	按时提交项目信息报告, 每发生 1 次拖延, 扣__分	15%	
	合理化建议被采纳的数量	目标值为__次, 每少 1 次扣__分	10%	
组织开展项目业务投标工作	项目投标次数	目标值为__次, 每少 1 次扣__分	15%	
组织进行业务拓展工作, 对项目总体进展情况保持了解, 避免或减少潜在问题的发	项目业务目标达成率	目标值为__%, 每减少__%扣__分	20%	
	项目业务问题解决及性	及时解决下属在项目业务拓展中的各问	15%	

生		题, 每发生 1 次未及时解决, 扣__分		
控制业务项目成本	项目成本控制率	控制在预算范围内, 每高出__%扣__分	15%	

第 4 条 公司将项目执行主管的绩效考核结果划分为 5 个等级,考核结果划分与应用见下表。

项目执行主管绩效考核结果应用表

等级	分值范围	结果应用
A	90 分以上	职位晋升或固定工资上调 2 个等级
B	80 分 ~ 90 分 (不包括 90 分)	固定工资上调 1 个等级
C	70 分 ~ 80 分 (不包括 80 分)	固定工资不变
D	60 分 ~ 70 分 (不包括 70 分)	固定工资不变, 留职查看
E	60 分以下	辞退

第 5 条 本细则由项目管理办公室执行, 解释权归项目管理办公室所有。

第 6 条 本细则经总经理审批通过后自发布之日起实施。

## 15.4 项目管理部量化考核表单文案

### 15.4.1 项目管理考核数据来源表

1. 项目进度跟踪表

项目名称							项目编号		
任务/活动				总体状况				验收信息	
序号	名称/ 描述	优先	计划 起止时间	跟踪 日期	进度 阶段	完成率	备注	验收人	验收 时间



## 2. 项目进度计划表

项目任务分解		持续时间	最早时间		最迟时间		实际时差		完成情况
			开始	完成	开始	完成	开始	完成	
1 .	( 1 )								
	( 2 )								
2 .									
.....									
备注									

### 3. 工序质量自检卡

分项工程名称			构件部位		班组			
自检内容				自检结果				
序号	自检项目	允许偏差（mm）	测点数	实测偏差（mm）				
自评意见								
互检意见								
复评意见								

班组长：

班组质检员：

操作人员：

下道工序：

# 第 16 章 行政人事部量化考核精细化设计

## 16.3 行政人事部量化考核管理规范

### 16.3.1 行政人事专员考核办法

#### 第 1 章 总则

##### 第 1 条 目的

1. 评价行政人事专员工作中的优缺点并给予反馈，以帮助行政人事主管改进工作，提高工作绩效。
2. 作为行政人事经理发生人事变动、加薪、奖励等决策的依据。
3. 检查企业有关行政人事管理规章制度的有效性。

##### 第 2 条 本制度适用于对行政人事专员的考核。

#### 第 2 章 考核主体

第 3 条 行政人事经理与行政、人事主管作为考核主体，必须对下属的工作表现作出客观、公正的评价，并有效地利用绩效考核，不断提升自己的管理水平及管理效果。

##### 第 4 条 行政人事部工作人员对考核工作给予组织、协调和监控。

#### 第 3 章 考核实施

第 5 条 行政人事专员实行月度考核制，采用业绩评定表、工作标准法和关键事件法相结合的方式进行的考核。

第 6 条 行政人事专员的绩效考核内容主要包括工作业绩考核、工作态度考核和工作能力考核。

##### 第 7 条 行政人事专员工作业绩考核的具体考核指标见下表。

行政人事专员工作业绩考核表

考核项	考核项细化	考核指标	等级	划分标准
文件档案 管理	文件传递及时、  准确	文件传递及时  率	A	文件传递及时率达到 100%
			B	文件传递及时率在___% ~ ___%之间
			C	文件传递及时率低于___%
		准确率	A	文件传递准确率达到___%以上
			B	文件传递准确率在___% ~ ___%之间

			C	文件传递准确率低于___%
	负责文件管理 规范和文件编 码的制定	制定文件管理 规范与文件编 码的及时性	A	提前完成文件管理规范的制定与文件编码
			B	按时完成文件管理规范制定与文件编码工作
			C	未在规定期限内完成文件管理规范与编码的制定
	文件汇总及归 档工作及时、准 确	文件归档的及 时率与准确率	A	考核期内，文件归档的及时率达到___%，准 确率达到___%
			B	考核期内，文件归档的及时率达到___%，准 确率达到___%
			C	考核期内，文件归档的及时率达到___%，准 确率达到___%
公关接 待 管理	负责公关接待， 事务材料、信息 的收集和对外 联系工作	1. 客户满意度 2. 信息收集的 及时性、全面性 与准确性	A	客户满意度达到___分以上，提前完成信息收 集工作，收集的信息全面、准确
			B	客户满意度达到___分以上，及时完成信息收 集工作，收集的信息比较全面，偶有错误信息
			C	客户满意度达到___分以上，未能按时完成信 息收集工作
	协助进行公关 谈判和文件起 草	文件起草的及 时率	A	文件起草及时率达到 100%
			B	文件起草及时率达到___%
			C	文件起草及时率达到___%
人事管 理	每月按时发放 员工工资	员工工资发放 出错次数	A	员工工资发放准确，无差错
			B	员工工资发放出错次数为在___次以内
			C	员工工资发放出错次数超过___次
	按照规定程序 在规定的时 间内办理员工入、 离职手续	员工入、离职手 续办理的及时 性与规范性	A	完全按照规定提前为员工办理入、离职手续
			B	按照规定及时办理员工入、离职手续
			C	未能按照规定的程序和时间办理入、离职手续
财产物 资	低值易耗品、行 政固定资产和	登记核查的及 时性与全面性	A	能够提前对低值易耗品、行政固定资产和行政 财产物资进行登记、汇总，且登记信息全面

管理	行政财产物资 的登记和定期 核查		B	能够对低值易耗品、行政固定资产和行政财产物资进行登记、汇总，且登记信息少有遗漏
			C	未能按时对低值易耗品、行政固定资产和行政财产物资进行登记、汇总，且登记信息有遗漏

第 8 条 行政人事专员工作能力考核的具体量化考核指标见下表。

行政人事专员工作能力考核表

考核指标	指标说明	等级	划分标准
专业知识	掌握相关专业知 识，并能熟练应用	A	熟练掌握并应用专业知识，知识面广，对其他相关知识也有一定了解
		B	掌握工作所需的相关专业知识
		C	专业知识掌握不全，不能有效地运用于工作
学习能力	快速、高效地掌握 岗位所需的相关 知识，学习能力强	A	学习能力极强，能够快速掌握岗位所需知识，胜任本职工作
		B	学习能力一般，可以掌握岗位工作所需知识
		C	有学习的欲望，但学习能力较差

第 9 条 行政人事专员工作态度考核的具体考核指标见下表。

行政人事专员工作态度考核表

考核指标	指标说明	等级	划分标准
工作主动性	工作积极主动， 无需他人监督	A	对本职工作有积极持久的热情，分内分外的事情均能积极主动地去做
		B	工作有一定主动和热情，能主动考虑问题并提出解决办法
		C	工作不主动，不热情，需要在领导的监督下进行
责任心	工作责任心强， 尽职尽责	A	具有强烈的责任心，能确保高质量、高标准地完成工作任务，从来没有失职行为
		B	工作尽职尽责，能如期完成工作任务，偶尔有失职行为
		C	有一定的工作责任心，时常会出现失职行为
纪律性	严格遵守公司 的规章制度，纪 律观念强	A	考核期间内无违纪现象
		B	考核期间内违纪现象不超过____次
		C	考核期间内违纪现象达____次以上

## 第 4 章 考核结果应用

第 10 条 根据行政人事专员各项考核指标的达标情况，将考核结果分为优、良、可、差 4 个等级，具体划分与结果应用见下表。

行政人事专员考核结果应用表

结果	标准	应用
优	___项考核结果全部为 A	职位晋升或固定工资上调 2 个等级
良	___ ~ ___项考核结果为 A	固定工资上调 1 个等级
可	___ ~ ___项考核结果为 A	固定工资不变
差	___项考核结果为 A	固定工资下调___元

第 11 条 行政人事专员考核结果也作为其参加培训的依据之一。

## 第 5 章 附则

第 12 条 本制度由行政人事部制定，行政人事总监审批。

第 13 条 本制度自颁布之日起开始实施。

# 16 . 4 行政人事部量化考核表单文案

## 16 . 4 . 2 行政人事量化考核数据来源表

### 1 . 培训效果评估表

员工姓名			培训时间			
培训内容			培训讲师			
评估项目			评估得分			
			劣 (0 分)	差 (1 分)	好 (3 分)	良 (4 分)
培训课程	深度适中，易于理解					
	内容的实用性					
	课程时间安排的合理性					
培训方式	培训方式的合理性					
培训讲师	教学方法					

	讲师的风格					
	课堂进度与现场气氛的把握					
	内容讲授清晰，有条理					
	鼓励学员积极参与					
培训组织	培训时间安排					
	培训场地的布置					
	相关设施的准备					
对此次培训工作的整体评价						
此次培训的收获及感受						
对下次培训工作的意见或建议						

## 2. 面试情况评估表

应聘者姓名		性别		年龄		
应聘职位		所属部门		面试日期		
测评项	评分标准					得分
	1 分	2 分	3 分	4 分	5 分	
谈吐气质	差	较差	一般	好	优秀	
业务能力	差	较差	一般	好	优秀	
其他	差	较差	一般	好	优秀	
合计						
总体评价						
建议复试考察内容						
初试结论	可以试用	可以复试	可以考虑	不予考虑		
复试评价记录						
复试结论	可以录用，建议岗位_____					可以试用 不予考虑

# 第 17 章 生产制造型中小企业量化考核精细化设计

## 17.2 生产制造型企业主要事项量化考核

### 17.2.6 生产成本量化考核设计

第 1 条 目的

为加强对生产成本费用的控制,合理控制生产成本支出增长,降低和减少生产过程中不必要的耗费,特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于生产成本量化考核管理。

第 3 条 考核主体

生产成本考核的主体为财务部,公司内部各责任部门 and 责任人应配合财务部完成生产成本的量化考核管理工作。

第 4 条 生产成本考核内容

- 1. 生产成本费用预算目标的达成情况。
- 2. 生产成本实际支出的解决程度。

第 5 条 生产成本考核指标

生产成本包括原材料(质量)成本、辅料成本、能源成本、设备成本、电器材料成本、人工耗费、制造费用等 7 个项目。具体的量化指标见下表。

生产成本考核指标

考核指标	绩效目标值
生产成本总额	____元
百元总产值生产费用	____元
人均劳动成本	____元
成本预算费用达成率	____元
产品的单位成本	____元
工时利用率	____%
材料利用率	____%



## 第 6 条 生产成本考核实施

1. 由厂长、财务经理、车间主任等共同确定考核期生产成本控制目标，并选取适当的考核指标和考核评价标准。

2. 财务部完成“生产成本明细表”，并依据考核指标和考核评级标准完成生产成本考核工作。

3. 财务部向厂长反馈生产成本考核结果，厂长、财务经理、车间主任等人员依据考核结果，对成本控制中存在的问题予以解决，并确定下期成本考核的内容和指标。

第 7 条 本制度由财务部负责解释。

第 8 条 本制度自公布之日起开始实施。

## 17.3 生产制造型企业主要人员量化考核

### 17.3.2 生产车间人员量化考核

#### 生产车间人员量化考核办法

##### 第 1 章 总则

###### 第 1 条 目的

为加强生产车间人员管理，强化生产车间人员的责任意识，激励生产车间人员围绕工作目标积极开展工作，依据公司相关考核管理制度，结合生产车间人员的工作特点，特制定本办法。

###### 第 2 条 考核原则

1. 公平、公正、公开的原则。
2. 科学、合理的原则。
3. 简明规范、易操作的原则。

###### 第 3 条 适用范围

生产车间人员量化考核管理的各项工作均应参照本办法执行。

##### 第 2 章 量化考核的组织与实施

###### 第 4 条 量化考核方式

生产车间人员量化考核分为定期考核和不定期考核两种方式。其中，定期考核为年度考核，于次年 1 月 15 日前完成；不定期考核由生产管理部视具体情况而定，但每年不定期考

核次数不少于 3 次。

**第 5 条 考核内容及权重**

1. 定期考核：由行政人事部负责实施，主要考核生产车间人员的工作业绩水平、工作态度、工作能力等方面的情况，其权重比例分配为 70%、15%、15%。

2. 不定期考核：由生产管理部负责实施，主要考核生产车间人员的工作业绩。具体的考核指标及权重设置视岗位情况确定。

**第 6 条 考核程序**

1. 定期考核的考核程序如下。

(1) 生产车间人员定期考核于次年 1 月 4 日起，由行政人事部负责启动。

(2) 1 月 6 日前，由行政人事部与生产管理人员共同协商确定生产车间人员定期考核指标和权重。

(3) 由生产车间人员的直接上级、直接下级、同级人员对照生产车间人员日常工作表现，作出考核评价。

(4) 人力资源对考核结果进行统计汇总，确定生产车间人员得分，并于 1 月 15 日前公布。

2. 不定期考核由生产管理部对生产车间人员的工作内容进行不定期检查，并填写检查结果。检查结果作为生产车间人员定期考核依据的重要来源。

**第 3 章 考核结果应用**

**第 7 条 绩效考核等级设置**

1. 生产车间人员考核结果分为 4 个等级，即优秀、一般、合格和不合格。具体的划分标准如下。

生产车间人员考核等级划分表

考核得分	90 分以上	75 ~ 89 分	60 ~ 74 分	60 分以下
等级划分	优秀	一般	合格	不合格

2. 考核结果中，“优秀”的比例应不高于 10%，“一般”的比例不低于 60%，“不合格”的比例控制在 5% 左右。当各等级比例严重超标时，适当调整等级划分的分数以控制等级比例。

**第 8 条 考核结果的应用**

1. 考核结果应作为生产车间人员绩效工资发放、岗位晋升、培训人员选拔的重要依据。

2. 连续 2 年定期考核结果均被确定为“优秀”等级的，具有优先晋升职务的资格。

3. 考核结果为“不合格”的生产车间人员要视情节分别予以严肃处理。

(1) 生产车间人员不定期考核结果为“不合格”的，由其直接上级进行绩效面谈，提出绩效改进建议。

(2) 连续 3 次不定期考核结果均为“不合格”的，其定期考核结果直接认定为不合格，可作降职、调整工作处理。

(3) 连续 2 次定期考核结果被确定为“不合格”又不服从公司安排，或重新安排后定期考核仍不合格的，予以辞退处理。

#### 第 4 章 总则

第 9 条 本办法由行政人事部负责解释。

第 10 条 本办法自公布之日起开始实施。

### 17.3.3 生产班组人员量化考核

#### 生产班组人员量化考核办法

##### 第 1 章 总则

第 1 条 目的

为加强公司的生产班组建设，提高生产班组人员工作的积极性和主动性，全面提高生产班组的工作绩效水平，保证公司生产经营目标的实现，依据公司量化考核管理制度，结合生产班组人员的职位特点，特制定本办法。

第 2 条 适用范围

本办法适用于公司除以外人员外的生产班组人员管理。

1. 试用期内尚未转正的员工。
2. 当月请假超过 3 次（含），请假累计超过 3 天（含）的员工。
3. 当月出现 3 次（含）以上质量问题的员工。
4. 出现不安全行为的员工。

##### 第 2 章 考核内容和程序

第 3 条 员工填写述职表

述职表由被评估者本人填写岗位职责和目标任务的完成情况，包括岗位任务和实际完成情况对比、额外任务和实际完成情况比较、考核期内的突出事迹以及技能、创造性、改善提

案、人际关系方面的突出表现等。

#### 第 4 条 直属主管评估打分

这部分侧重于对各项考核指标的综合测评。生产班组人员的直接上级通过核实第一步记录情况和员工的平时表现，对被评估者进行绩效评价。评估内容包括工作业绩、工作态度、工作能力等方面。

#### 第 5 条 绩效面谈与反馈

这部分评估属于自我评价和结果应用部分。被考核人的直接上级对其进行考核结果的面谈与反馈，分析结果产生的原因并制订绩效改进计划。

### 第 3 章 考核组织与实施

#### 第 6 条 考核的组织管理

1. 行政人事部负责绩效考核工作的具体实施、考核资料的汇总、考核方案的改进建议的提出等。

2. 生产车间相关工作人员配合行政人事部完成生产班组人员的量化考核工作。

#### 第 7 条 考核周期

生产班组人员量化考核形式分为季度考核和年度考核。其中，季度考核为每季度最后一个月后 10 日内完成；年度考核为每年的最后 10 日内完成。

#### 第 8 条 考核申诉

生产班组人员对绩效考核结果存在异议的，可在得知考核结果后 5 日内向行政人事部提起申诉，行政人事部在收到申诉后 15 日内作出处理。

#### 第 9 条 考核结果运用

1. 季度奖金：根据生产班组人员季度考核得分进行季度奖金分配，具体的发放标准如下。

(1) 绩效考核分高于 90 分，发放奖金\_\_\_\_元。

(2) 绩效考核分为 80~89 分，发放奖金\_\_\_\_元。

(3) 绩效考核分为 70~79 分，发放奖金\_\_\_\_元。

(4) 绩效考核分为 60~69 分，无奖金。

(5) 绩效考核分低于 59 分，留岗查看。

2. 年度奖金：根据公司生产经营状况和生产班组人员年度考核得分情况进行年度奖金发放。

3. 培训：年度考核成绩高于 90 分的生产班组人员，有资格享受公司安排的职位晋升培

训，并作为职位晋升的重点考察对象。连续 2 个季度考核成绩低于 59 分的生产班组人员，公司将安排其参加基本的岗位技能培训，培训结束后一个月，绩效考核成绩仍不合格者，予以辞退。

#### 第 4 章 附则

第 10 条 本办法由行政人事部负责解释。

第 11 条 本办法自公布之日起开始实施。

### 17.3.4 生产一线人员量化考核

#### 第 1 章 总则

##### 第 1 条 目的

为了解生产一线人员对公司的贡献，激发生产一线人员工作的积极性、主动性和创造性，为生产一线人员薪酬决策、晋升、降职、培训、调职、辞退决策提供依据，依照公司绩效考核管理规定，结合生产一线人员岗位特点，特制定本细则。

##### 第 2 条 适用范围

生产一线人员量化考核管理各项工作均参照本细则执行。

#### 第 2 章 绩效考核实施

##### 第 3 条 考核周期

生产一线人员绩效考核周期为月度考核，于次月 5 日前完成，遇节假日顺延。

##### 第 4 条 考核内容

公司生产一线人员绩效考核主要从生产作业的数量、生产作业质量、工作态度 3 个维度进行，其比重分配为 40%、40%、20%。生产一线人员月度考核得分=生产作业的数量考核得分×40%+生产作业质量考核得分×40%+工作态度考核得分×20%。

##### 第 5 条 考核程序

1. 行政人事部依据生产一线人员岗位职责和当月生产任务安排情况，与车间主任、生产班组长确定被考核人的绩效目标值。

2. 行政人事部负责编制被考核人的绩效考核表。生产一线人员的直接上级对照被考核人的工作表现及业绩情况，填写绩效考核表。

3. 行政人事部统计、汇总考核表，并确定被考核人的考核得分。

4. 行政人事部公布月考核结果，生产一线人员对考核结果持有异议的可向行政人事部

提出考核申诉，行政人事部应及时予以处理。

**第 6 条 考核要求**

1. 在对生产一线人员进行考核时，应根据被考核人岗位的不同而选取不同的考核指标和考核权重，但是对于同一岗位等级的考核指标、权重分配应该相同。

2. 所有参与考核的人员和被考核人员必须严格遵守考核纪律。考核中一经发现徇私舞弊、弄虚作假、滥用职权等行为，视情节严重程度给予不同处分。

**第 3 章 绩效考核结果应用**

**第 7 条 考核等级划分**

1. 生产一线人员考核结果分为优秀、良好、合格、不合格 4 个等级，具体的等级划分标准如下。

- (1) 优秀：考核得分高于 90 分（含 90 分）。
- (2) 良好：考核得分低于 90 分，高于 75 分（含 75 分）。
- (3) 合格：考核得分低于 75 分，高于 60 分（含 60 分）。
- (4) 不合格：考核得分低于 60 分。

2. 生产一线人员有下列情形之一的，考核结果直接认定为“不合格”。

- (1) 月迟到、早退次数超过\_\_\_\_次。
- (2) 月病假、事假次数超过\_\_\_\_天。
- (3) 无正当理由月旷工超过\_\_\_\_天。
- (4) 参与赌博、盗窃、打架斗殴、封建迷信等活动，对企业形象造成不良影响；
- (5) 违反公司规章制度，不服从公司管理，对公司生产活动造成不良影响；
- (6) 因个人违规操作造成生产安全事故。

**第 8 条 考核结果应用**

1. 月度考核的结果主要作为生产一线人员月度绩效工资发放的依据，具体发放比例见下表。

绩效工资发放比例

考核结果	绩效工资发放比例
优秀	110%
良好	100%
合格	80%

不合格	50%
-----	-----

## 2. 岗位调整的依据

(1) 连续三个月绩效考核成绩均达到 95 分以上的人员,可免费参加公司职位晋升培训,并作为职位晋升的重点考察对象。

(2) 连续三个月绩效考核成绩均低于 65 分的人员,公司将安排其参加基本的岗位技能培训,培训结束后一个月,绩效考核成绩仍不合格者,予以辞退。

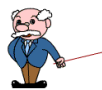
## 第 4 章 附则

第 9 条 本细则未尽事宜,参照公司绩效考核管理的相关规定执行。

第 10 条 本细则由行政人事部负责解释。

第 11 条 本细则自公布之日起开始实施。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (25年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	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高等教育研修证	1280元
全国：工商管理MBA课程实战班100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证	高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书	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高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证	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+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《行政总监》MBA高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《采购经理》MBA高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



**【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，



**【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（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）  
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。



**【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】**

美华企业管理有限公司、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老师担任学校理事长。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。

**【报名须知】**

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto: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) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(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】**(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户), 收到学费当天, 学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

**【咨询电话】13684609885 0451-88342620**

**【学校网站】<http://www.mhjy.net>**

**【微信客服】122285053**

**【微信公众号】MHJY1998**

**你该充电了! 请参加 25 年热招:经理培训课**

**♥全国 Mini-MBA《职业经理》双证班♥**



**你该充电了! 中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生**