

部门绩效考核各项指标权重的确定

我们采用国内外广泛应用的层次分析法（AHP），来确定各个部门十个考核指

标的权重。具体步骤如下：

1 财务部：

(1) 指标排序

排序 指标	关联部门排序							综合排序	
	综管部	生产部	采购部	储运部	技术中 心	人事 部	销售 公司	综合 指数	综合 排序
计划编制	1	6	3	2	1	1	2	16	1
成本费用控制	2	1	4	3	2	3	1	16	1
资金筹集管理	4	9	1	10	3	6	4	37	3
资产管理与资金调度	3	3	2	1	4	2	3	18	2
价格管理	10	4	7	6	5	4	5	41	4
财务报告	5	8	9	7	6	8	7	50	6
会计档案	8	7	10	4	8	10	8	55	8
内部审计	7	5	8	8	7	7	6	48	5
部门费用控制	6	10	5	9	10	5	9	54	7
部门协调	9	2	6	5	9	9	10	50	6

(2) 指标评判量化

见“方法概述”

(3) 建立评判量表

各指标代号如下：A—计划编制；B—成本费用控制；C—资金筹集管理；D—资产管理与资金调度；E—产品价格制定；F—财务报告；G—会计档案；H—内部审计；I—部门费用控制；J—部门协调

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A	1	1	3	2	4	6	7	5	7	6
B	1	1	3	2	4	6	7	5	7	6
C	1/3	1/3	1	1/2	2	4	5	3	5	4
D	1/2	1/2	2	1	3	5	6	4	6	4
E	1/4	1/4	1/2	1/3	1	3	4	2	4	3
F	1/6	1/6	1/4	1/5	1/3	1	2	1/2	2	1
G	1/7	1/7	1/5	1/6	1/4	1/2	1	1/3	1	1/2
H	1/5	1/5	1/3	1/4	1/2	2	3	1	3	2
I	1/7	1/7	1/5	1/6	1/4	1/2	1	1/3	1	1/2
J	1/6	1/6	1/4	1/5	1/3	1	2	1/2	2	1

(4) 指标权重计算：

根据公式 $\alpha_i = 1/10 \sum (a_{ij} / \sum a_{ij})$ ，分别计算权重如下：

$$\alpha_1 = 0.24$$

$$\alpha_2 = 0.24$$

$$\alpha_3 = 0.11$$

$$\alpha_4 = 0.16$$

$$\alpha_5 = 0.08$$

$$\alpha_6 = 0.04$$

$$\alpha_7 = 0.02$$

$$\alpha_8 = 0.05$$

$$\alpha_9 = 0.02$$

$$\alpha_{10} = 0.04$$

2 采购部：

(1) 指标排序

指标 \ 排序	关联部门排序					综合排序	
	综合管理部	生产制造部	质量检验部	财务部	技术中心	综合指数	综合排序
采购计划编制与实施	1	1	5	4	5	16	2
采购费用率	9	8	4	5	2	27	5
采购资金占用控制	3	9	2	1	3	18	3
采购物资合格率	2	4	1	2	1	10	1
市场分析与预测	5	5	3	3	8	24	4
供应合同管理	8	7	7	6	7	35	8
供应渠道管理	4	6	6	9	6	31	6
采购物资管理	10	3	8	7	9	37	9
部门费用控制	6	10	9	8	10	43	10
部门协调	7	2	10	10	4	33	7

(2) 指标评判量化

见“方法概述”

(3) 建立评判量表

各指标代号如下：A—采购计划编制与实施；B—采购费用率；C—采购资金占用控制；D—采购物资合格率；E—市场分析与预测；F—供应合同管理；G—供应渠道管理；H—采购物资管理；I—部门费用控制；J—部门协调

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

A	1	3	1	1/2	2	5	4	5	6	4
B	1/3	1	1/3	1/4	1/2	3	2	3	4	2
C	1	3	1	1/2	2	5	4	5	6	4
D	2	4	2	1	3	6	5	6	7	5
E	1/2	2	1/2	1/3	1	4	3	4	5	3
F	1/5	1/3	1/5	1/6	1/4	1	1/2	1	2	1/2
G	1/4	1/2	1/4	1/5	1/3	2	1	2	3	1
H	1/5	1/3	1/5	1/6	1/4	1	1/2	1	2	1/2
I	1/6	1/4	1/6	1/7	1/5	1/2	1/3	1/2	1	1/3
J	1/4	1/2	1/4	1/5	1/3	2	1	2	3	1

(4) 指标权重计算:

根据公式 $\alpha_i = 1/10 \sum (a_{ij} / \sum a_{ij})$, 分别计算权重如下:

$$\alpha_1 = 0.18$$

$$\alpha_2 = 0.08$$

$$\alpha_3 = 0.18$$

$$\alpha_4 = 0.26$$

$$\alpha_5 = 0.12$$

$$\alpha_6 = 0.03$$

$$\alpha_7 = 0.05$$

$$\alpha_8 = 0.03$$

$$\alpha_9 = 0.02$$

$$\alpha_{10} = 0.05$$

3 行政事务部:

(1) 指标排序

排序 指标	关联部门排序				综合排序	
	综合管 理部	人事 部	财务部	生产制造 部	综合 指数	综合 排序
生活与公共设施管理	1	1	2	9	13	1
福利机构管理	4	3	1	5	13	1
经营实体管理	2	2	6	8	18	3
职工日常生活后勤服务	7	7	9	7	30	6
计划生育日常管理	8	6	4	4	22	4
治安管理	3	4	5	3	15	3
消防管理	5	5	7	1	18	3
绿化与环境卫生管理	6	8	8	6	28	5
部门费用控制	9	9	3	10	31	7
部门协调	10	10	10	2	32	8

(2) 指标评判量化

见“方法概述”

(3) 建立评判量表

各指标代号如下：A—生活与公共设施基建管理；B—生活与公共设施日常管理；C—福利机构与经营实体管理；D—职工日常生活后勤服务；E—计划生育日常管理；F—治安管理；G—消防管理；H—绿化与环境卫生管理；I—部门费用控制；J—部门协调

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

A	1	1	3	6	4	2	3	5	6	7
B	1	1	3	6	4	2	3	5	6	7
C	1/3	1/3	1	4	2	1/2	1	3	4	5
D	1/6	1/6	1/4	1	1/3	1/5	1/4	1/2	1	2
E	1/4	1/4	1/2	3	1	1/3	1/2	2	3	4
F	1/2	1/2	2	5	3	1	2	4	5	6
G	1/3	1/3	1	4	2	1/2	1	3	4	5
H	1/5	1/5	1/3	2	1/2	1/4	1/3	1	2	3
I	1/6	1/6	1/4	1	1/3	1/5	1/4	1/2	1	2
J	1/7	1/7	1/5	1/2	1/4	1/6	1/5	1/3	1/2	1

(4) 指标权重计算:

根据公式 $\alpha_i = 1/10 \sum (a_{ij} / \sum a_{ij})$, 分别计算权重如下:

$$\alpha_1 = 0.23$$

$$\alpha_2 = 0.23$$

$$\alpha_3 = 0.10$$

$$\alpha_4 = 0.03$$

$$\alpha_5 = 0.07$$

$$\alpha_6 = 0.15$$

$$\alpha_7 = 0.10$$

$$\alpha_8 = 0.04$$

$$\alpha_9 = 0.03$$

$$\alpha_{10} =$$

4 储运部:

(1) 指标排序

排序	关联部门排序	综合排序
----	--------	------

指标							
	综合管理部	生产制造部	采购部	财务部	质量检验部	综合指数	综合排序
采购进料计划与控制建议	9	8	5	1	4	27	5
物资出入库管理	1	1	7	2	1	12	1
库存物资管理	2	5	1	3	3	14	2
呆料管理	8	9	8	7	6	38	8
物资运输管理	3	2	2	5	2	17	3
运输费用控制	5	6	6	4	5	26	4
仓库建设管理	10	7	3	8	7	35	7
公司车辆管理	4	4	4	9	8	29	6
部门费用控制	6	10	9	6	9	40	9
部门协调	7	3	10	10	10	40	9

(2) 指标评判量化

见“方法概述”

(3) 建立评判量表

各指标代号如下：A—采购进料计划与控制建议；B—物资出入库管理；C—库存物资管理；D—呆料管理；E—物资运输管理；F—运输费用控制；G—仓库建设管理；H—公司车辆管理；I—部门费用控制；J—部门协调

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A	1	1/4	1/3	3	1/2	1	2	1	4	4

B	4	1	2	6	3	4	5	4	7	7
C	3	1/2	1	5	2	3	4	3	6	6
D	1/3	1/6	1/5	1	1/4	1/3	1/2	1/3	2	2
E	2	1/3	1/2	4	1	2	3	2	5	5
F	1	1/4	1/3	3	1/2	1	2	1	4	4
G	1/2	1/5	1/4	2	1/3	1/2	1	1/2	3	3
H	1	1/4	1/3	3	1/2	1	2	1	4	4
I	1/4	1/7	1/6	1/2	1/5	1/4	1/3	1/4	1	1
J	1/4	1/7	1/6	1/2	1/5	1/4	1/3	1/4	1	1

(4) 指标权重计算:

根据公式 $\alpha_i = 1/10 \sum (a_{ij} / \sum a_{ij})$, 分别计算权重如下:

$$\alpha_1 = 009$$

$$\alpha_2 = 028$$

$$\alpha_3 = 020$$

$$\alpha_4 = 003$$

$$\alpha_5 = 013$$

$$\alpha_6 = 009$$

$$\alpha_7 = 005$$

$$\alpha_8 = 009$$

$$\alpha_9 = 002$$

$$\alpha_{10} = 002$$

5 生产制造部:

(1) 指标排序

排序	关联部门排序	综合排序
----	--------	------

指标								综合指数	综合排序
	综合管理部	财务部	采购部	技术中心	质量检验部	储运部	人事部		
月生产计划完成情况	1	4	1	2	4	2	1	15	1
生产资金占用控制	4	1	3	4	2	5	2	21	3
生产调度与现场管理	2	3	4	3	3	1	4	20	2
产品合格率	7	2	2	1	1	9	3	25	4
生产作业考核与统计	6	9	7	6	5	10	5	48	7
安全/环保/工业卫生管理	5	7	6	5	7	3	6	39	6
生产设备管理	3	5	5	7	6	6	7	39	5
固定资产管理	10	6	8	9	8	7	9	55	8
部门费用控制	9	8	10	10	9	8	10	64	10
部门协调	8	10	9	8	10	4	8	57	9

(2) 指标评判量化

见“方法概述”

(3) 建立评判量表

各指标代号如下：

A—月生产计划完成情况；B—生产资金占用控制；C—生产调度与现场管理；D—产品合格率；E—生产作业考核与统计；F—安全/环保/工业卫生管理；G—生产设备管理；H—公司固定资产管理；I—部门费用控制；J—部门协调

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A	1	2	2	3	5	4	4	6	7	6
B	1/2	1	1	2	4	3	3	5	6	5
C	1/2	1	1	2	4	3	3	5	6	5
D	1/3	1/2	1/2	1	3	2	2	4	5	4
E	1/5	1/4	1/4	1/3	1	1/2	1/2	2	3	2
F	1/4	1/3	1/3	1/2	2	1	1	3	4	3
G	1/4	1/3	1/3	1/2	2	1	1	3	4	3
H	1/6	1/5	1/5	1/4	1/2	1/3	1/3	1	2	1
I	1/7	1/6	1/6	1/5	1/3	1/4	1/4	1/2	1	1/2
J	1/6	1/5	1/5	1/4	1/2	1/3	1/3	1	2	1

(4) 指标权重计算：

根据公式 $\alpha_i = 1/10 \sum (\alpha_{ij} / \sum \alpha_{ij})$ ，分别计算权重如下：

$$\alpha_1 = 0.26$$

$$\alpha_2 = 0.17$$

$$\alpha_3 = 0.17$$

$$\alpha_4 = 0.11$$

$$\alpha_5 = 0.05$$

$$\alpha_6 = 0.08$$

$$\alpha_7 = 0.08$$

$$\alpha_8 = 0.03$$

$$\alpha_9 = 0.02$$

$$\alpha_{10} = 0.03$$

6 人事部：

(1) 指标排序

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/198114074062006111>