

【行业属性】家具制造

【企业背景】

某家具制造公司成立于上世纪 90 年代，拥有成套生产设备，主根生产卧房及餐厅家具。2004 年，关于该公司的治理层来讲，企业的要紧危机并不是来自资金的压力，而是缺乏进展方向。关于企业进展前景不明，在集团治理层中普遍形成了彷徨、犹疑、等待的心态，绩效考核产生了专门大咨询题。由于制定的经营业绩指标过高，导致没有人能真正完成所定指标，最后只能通过年终发入红包的方式对治理层绩效做出确信，由此绩效考核的鼓舞性和约束性全部丧失。

【现状分析】

通过调查，我们发觉：

- 1、该公司没有完整的绩效考核体系，只是季度奖、年终奖与公司整体业绩目标达成情形相挂钩。个人的绩效只有在“红包”中有所表达，而“红包”的厚薄全凭总经理的主观感受而定。
- 2、公司的整体业绩目标设置过高，以至于专门难达成，职员普遍埋怨工作压力过大，又得不到合同的回报。
- 3、公司的整体业绩目标设置过高，以至于专门难达成，职员看还到个人努力同公司目标实现的关系。

【解决策略】

因此我们提出了以下计策：

- 1、建立完整的绩效才核体系，将职员月度、季度的部分收入与职员的绩效考核结果挂钩，同时在年终奖中表达年度考核实绩这一因素。
- 2、采纳自下而上和自上而下两种程序结合的方法来设置公司的整体业绩目标，使目标设置更加合理，同时又能得到职员的认同，真正起到鼓舞作用。
- 3、公司从整体目标被分整到每个职员具体的工作目标中，使职员看到自己努力的方向，从而使考核真正起到鼓舞作用。

【实施成效】

新的绩效治理体系引入之初，公司的各级治理层都有些不适应，然而坚持实施了半年多之后，新的绩效治理体系真正融入到了该公司的治理实践中，取得了专门好的成效，公司的业绩不断提升，职职员作热情高涨，对新绩效治理体系的中意度专门高。

考评项目			考核指标			配分	数据	周期
项目名称	运算方式	项目界定	最高指	考核指	最低指			

				标	标	标		来源	
1	出货准时率	出货准时率=准时出货批资÷出货总批次×100%	不含直截了当采购产品的销售订单	100%	98%	95%	50	销售部	月
2	采购 准时	采购准时交货率=准时交货批次÷采购总批数 ×100%	模具开发的准时率由技术部负责；包装材料的准时交货率由市场部负责	100%	96%	92%	20	采 品 购 质	月
3	付款天数	付款天数= ∑ (采购×合同付款天数)÷ ∑ 采购金额	付款天数：以合同规定的应对天数为准				5	部 部 财 务	月
4	采购 成本 达成率	采购成本达成率=实际采购成本率÷打算采购成本率×100% 采购成本率=采购成本÷总产值×100%	采购成本包括单价、运费、差旅费	110%	100%	90%	5	部 财 务 部	月
5	库存 周转 达成 率	库存周转达成率=实际库存周转率÷打算库存周转率×100% 库存周转率=生产成本÷总库存×100%	生产成本：当期所生产产品的材料总成本	110%	100%	90%	5	财 务 部 财	
6	材料 财物 准确率	材料账物准确率=准确的材料账物数÷盘点的材料账物数 ×100% 数量准确率= ∑材料账物实际数÷ ∑材料账物账面数×100%	准确的材料账物数：材料实际数≥账面数	99% A 类	95% A 类	90% A 类	2 2	务 部 财	月
	部门		以盘亏为准，显现盘盈时，不计盘盈数量	100% B 类	100% B 类	95% B 类	1	务 部	月
				100%	100%	95%		财 务 部	
7	费用 操纵率	部门费用操纵率=实际费用÷预算费用 ×100%	按财务部的统一标准	80%	100%	120%	10	务 部	月
		PMC 部	经理月绩效考核评分表						

考评项目	子项目	数据来源	当期数据	运算结果	当期得分
------	-----	------	------	------	------

1	出货	准时交货批次		品质部	批				
	准时率	出货总批次		采购部	批				
2	采购准时	准时交货批次		品质部	批				
	交货率	出货总批次		采购部	批				
3	付款	Σ（采购金额×合同付款）		财务部	天				
	天数	Σ采购金额		财务部	天				
		实际采购成本率		财务部	%				
4	采购成本	打算采购成本率		财务部	%				
	达成率	采购成本		财务部	元				
		总产值		财务部	元				
		实际库存周转率		财务部	%				
		打算库存周转率		财务部	%				
5	库存周转	生产成本		财务部	元				
	达成率	总库存		财务部	个				
		准确的材料账物数		财务部	个				
		盘点的材料账物数		财务部					
		A 类物		Σ材料账物实际数	财务部				
6	材料账物	料	Σ材料账物账面数		财务部				
			Σ材料账物实际数		财务部				
		准确率	B 类物	Σ材料账物实际数		财务部			
				Σ材料账物账面数		财务部			
7	部门费用	实际费用		财务部					
		预算费用		财务部	元				
元									
操纵率									

本期考核满分：

本期实际得分：

折算得分：

本期绩效等级：

PMC 部-仓储主管绩效考核打算表

1	5S 日常规范	在公司 5S 评比中平均得分		100 分	90 分	75 分		资源部	月
2	成品 账 物	盘点材料账物准确率=准确的材料账物数÷盘点的材料账物数 材料账物准确率≥1000%	准确的材料账物数：成品实际数≥账面				20	财 务	

		准确率							
6							不及时一次扣 1 分， 最多扣 10 分		
				单个材料账物准确率=单个材料账物实际数÷单个材料账物账面数×100%			以盘亏100%为准，显现盘盈时，100%扣盘盈数量98%	无安全事故	
				盘点材料账物准确率=准确的材料账物数：准确的材料账物数÷盘点的材料实际数≥账面的材料账物数×100%			不及时一次扣 2 次，最多扣 10 分		
		材料					发生 1 次火灾，则当期考核得 0 分		
							发生 1 次被盗，扣 20 分		
		账物					A 类发生 1 次潮湿，扣 5 分	A 类	A 类
3		准确率					发 1 次倒塌，扣 5 分	100% B 类	99% B 类
				单个材料账物准确率=实际数÷账面数×100% 以盘亏为准，显现盘盈时，还计盘盈数量			100% C 类	100% C 类	98% 95%
							100%		C 类%
4		发料 及时性						及时发料	
		成品							

发货

及时性

5

安全

事故

及时发货

及时：后两小时内
过两个小时
遭生产
视作
及时：每柜完；柜发1部投时

[illegible]

	部 财								
20	务 部 财	月							
20	务 部	月							
20	财 务 部								
10									
5	PMC 经理	月							
	PMC 经理	月							
	PMC 经理	月							

		PMC 部-采购主管绩效考核打算表							
		考评项目		考核指标			配分	数据	期周
	项目名称	运算方式	项目界定	最高指	考核指	最低指			

2	准时 交货率	采购准时交货率=准时交 货批次÷采购总批次 ×100%					60	M 质 C 部	月
				100%	96%	92%		部 财 务	月
	付款						5		
3	天数 采购 成本	∑（采购金额×合同付款 天数）÷ ∑采购金额 采购成本达成率=实际采 购成本率÷打算采购成本 率×100%	付款天数以合同规 定的应对天数为准				10	部 财 务	
	达成率		采购成本包括：材料 成本、运费、差旅费、					部	

考评项目			考核指标			配分	数据 来源	期周 月
项目名称	运算方式	项目界定	最高指 标	考核指 标	最低指 标			
1	生产排期 准确性	按显现的生产排期不准确 次数计分 PMC 部-打算专员绩效考核打算表						
		0~1次： 12分 2~3次： 11分 4次： 10分 5次： 5分 生产排期不准确：因 为生产的排期而导 致停工待料，以生产 异常报告为准	0次	4次	6次	10	五金部 组装部	月

2	出货 准时率	出货准时率=准时出货批次÷出货总批次×100%	不含直截订单供货的订单(如是客供品, 则视情形决定扣分)	100%	98%	95%	80	销售部	月
	采购 准时	采购准时交货率=准时交货批次÷采购总批次						品质部	
		×100% 考评项目		考核指标				数据	周期
	交货率								
	项目名称	运算方式	项目界定	最高指标	考核指标	最低指标	配分	来源	
1	外协加工准时 交货率	外协加工准时交货率=准时交货批次÷外协总批次×100%	外协加工；抛光、焊接、冲压、喷漆	100%	98%	95%	80	品质部 PMC 部	月
2	外协加工回收	每批少回收 10 件或以上, 扣 15 分/次 每批少回收 6-9 件, 扣 10 分/次 PMC 部-打算专员绩效考核打算表 每批少回收 3-5 件, 扣 6 分/次 每批少回收 1-2 件, 扣 3 分/次	以仓库发改的记录为准	100%				仓库	月
		合格率=合格批次÷检验总批次×100%							
		显现一处错误扣 5 分, 最多扣 20 分							
	外协加工			100%准确					

考评项目	考核指标	配分	数据	周
------	------	----	----	---

1	项目名称 产品 按期	运算方式 产品按期交货率=产品实际交货数÷产品打算交货数×100%	项目界定 以销售部提供的客户交货数量和时刻为准	部门费用操纵率=实际费用÷预算费用×100%	7	费用操纵率		按财务部的统一标准	最高指标 销售部 品质部 财务部 人力资源部 销售部 销售部	考核指标 5 100% 100% 98% 无投诉 100% 80%
	交货率									
	批量合格率	批量合格率=合格批数÷检验总批数×100%	产品合格：经检验合格入库的产品						120%	98%
2	合格率 数量合格率	数量合格率=合格数÷检验总数×100%	产品总批数：送检的产品总批数						100%	98%
3	定额 成本 操纵率	定额成本操纵率=实际成本÷定额成本×100%	按财务部的统一标准						98%	90%
4	单位时 间人均 收入	单位时刻人均收入=当期计件职员总工资÷当期计件职员总工时数	职员总工时数按照考核记录核算						80%	100%
	安全	7~9级工伤，每次扣2分	具体工伤界定见人力资源部相关规定							120%
5	生产	最多扣20分								

6	客户投诉次数	客户投诉一次扣2分，两次扣4分，最多扣30分	产品品质和交期咨询题
	部门		

[illegible]

[illegible]

考评项目				考核指标			配分	数据 销 来源	周 期
项目名称		运算方式	项目界定	最高指 标	考核指 标	最低指 标			
1	产品 按期 交货率	产品按期交货率=产品实际交货数÷产品打算交货数×100%	以销售部提供的客户交货数量和时刻为准	120%	100%	98%	50	售 部 品	月
2	产品 合格 率	批量合格率=合格批数÷检验总批数×100%	产品合格：经检验合格入库的产品					质 部	
	数量合 率	数量合格率=合格数÷产品总批数：送检		100%	98%	95%	20		
3	格率 材料 损耗	验总数×100% 材料损耗操纵率=Σ材料损耗个数÷Σ打算损耗总个数×100%	的产品总批数 打算损耗总个数=生产配料单的材料-订单材料数 材料损耗个数=生产过程中材料本身不良或人为损坏的数量	98%	95%	90%	10	财	月
	操纵率 单位时	单位时刻人均收入=当期		90%	100%	105%	10	务 部 人 PMC 部	月
4	间人均 收入	计件职员总工资÷当期计件职员总工时数	职员总工时数按照考核记录核算	5 元/小时 3 元/小时 2 元/小时			10	力 资 源 部	月

5

安全
生产

7~9 级工伤， 每次扣 2 分， 具体工伤界定见人力资源部相关规定
最多扣 20 分

无事故

月

考评项目制品部-产生班长绩效考核打算表				考核指标			配分	数据来源	周期
项目名称		运算方式	项目界定	最高指标	考核指标	最低指标			
1	生产计	按时完成率=按时完成批次÷打算完成批次×100%	以生产打算员提供的生产打算安排表	100%	99%	98%	40	PMC 部	月

		划按时		中的截止时刻为准	7					99%
		完成率								95%
		产品合格	批量合格率	批量合格率=合格批数÷检验总批数×100%				100分	品质部	
2		率	数量合格率	数量合格率=合格数÷检验总数×100%		100%			98%	95% 90分 80分 90%
				产品合格：经检验合格入库的产品		98%			95%	人力
				产品总批数：送检的产品总批数						
3		安全		7~9级工伤，每次扣2分，最多扣20分		无事故				资源部
		生产		具体工伤界定见人力资源部相关规定						
		材料		打算损耗总个数=生产配料单的材料-订单材料数						105%
		损耗		材料损耗操纵率= ∑材料损耗个数÷ ∑打算损耗总个数×100%						
4		操纵率		材料损耗个数=生产过程中材料本身不良或人为损坏的数量		90%				
		单位时		单位时刻人均收入=当期					100%	
		间人均		计件职员总工资÷当期计件职员总工时数						
		收入								
5		设备		设备日常保养率= 日常保养台数÷设备总台数×100%		5元/小时				
		日常		设备总台数：非报废、非停工的设备台数						
		保养率		将标准分数按比例运算得分					3元/小 2元/小时 时	
6		5S治理				100%				

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/327165013043006143>

[illegible]