

家具制造公司绩效考核

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;主要生产卧室及餐厅家具.. 2004 年;对于该公司的管理层来说;企业的主要危机并不是来自资金的压力;而是缺乏发展方向.. 由于企业发展前景不明;在集团管理层中普遍形成了彷徨、犹豫、等待的心态;绩效考核产生了很大问题.. 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放红包的方式对管理层绩效做出肯定;由此绩效考核的激励性和约束性全部丧失..

现状分析

通过调查;我们发现:

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况相挂钩.. 个人的绩效只有在“红包”中有所体现;而“红包”的厚薄全凭总经理的主观感觉而定..
2. 公司的整体业绩目标设置过高;以至于很难达成;员工普遍抱怨工作压力过大又得不到合理的回报..
3. 公司的整体业绩目标没有分解到具体的部门和个人身上;员工看不到个人努力同公司目标实现的关系..

解决策略

于是我们提出了以下对策:

1. 建立完整的绩效考核体系;将员工月度、季度的部分收入与员工的绩效

考核结果挂钩;并且在年终奖中体现年度考核实绩这一因素..

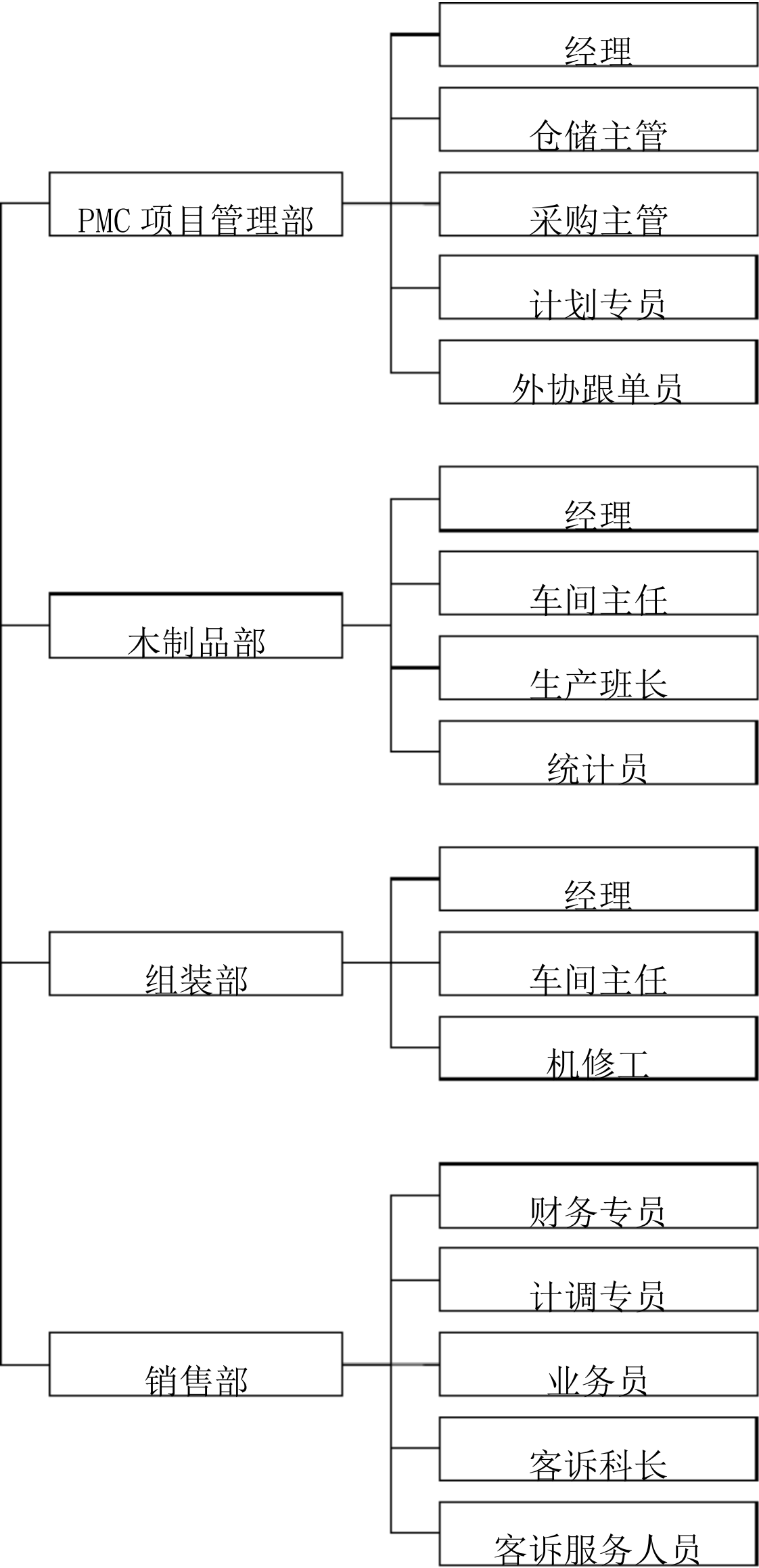
2. 采用自下而上和自上而下两种程序结合的办法来设置公司的整体业绩目标;使目标设置更加合理;同时又能得到员工的认同;真正起到激励作用..

3. 公司整体目标被分解到每个员工具体的工作目标中;使员工看到自己努力的方向;从而使考核真正起到激励作用..

实施效果

新的绩效管理体系引入之初;公司的各级管理层都有些不适应;但是坚持实施了半年多之后;新的绩效管理体系真正融入到了该公司的管理实践中;取得了非常好的效果;公司的业绩不断提升;员工工作热情高涨;对新绩效管理体系的满意度很高..

组织结构



PMC 部一经理绩效考核计划表

考评项目				考核指标			配 分	数据 来源	周 期
项目名称		计算方式	项目界定	最高	考核	最低			
1	出货准 时率	出货准时率=准时 出货批次÷出货 采购准时交货率：	不含直接采购产 品的销售订单 模具开发的准时	100 %	98%	95%	50	销售 部	月
2	采购准 时交货	准时交货批次÷	率由技术部负责；	100 %	96%	92%	20	采品 购质	月
3	付款天 数	付款天数=Σ 采购 金额×合同付款	付款天数：以合同 规定的应付天数				5	财务 部	月
4	采购成 本达成 率	采购成本达成率： 实际采购成本率 ÷计划采购成本	采购成本包括单 价、运费、差旅费	110 %	100 %	90%	5	财务 部	月
5	库存周 转达成 室	库存周转达成率： 实际库存周转率 ÷计划库存周转	生产成本：当期所 生产产品的材料 总成本	110 %	100 %	90%	5	财务 部	月
6	材料账 物准确 率	材料账物准确率=	准确的材料账物	99%	95%	90%	2	财务 部	月
		准确的材料账物	数：材料实际数≥						
		数量准确率=Σ材	以盘亏为准；出现	A 类	A 类	A 类	2	财务	月
		料账物实际数÷	盘盈时；不计盘盈	B 类	B 类	B 类	1	部	
7	部门费 用控制	部门费用控制率= 实际费用÷预算	按财务部的统一 标准	80%	100 %	120 %	10	财务 部	月

PMC 部一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	计算结果	当期得	
1	出货	准时交货批次		品质部	批			
		出货总批次		采购部	批			
2	准时采购	准时交货批次		品质部	批			
		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 $\frac{\text{天数}}{\text{采购金额}}$		财务部	天			
4	采购成本	实际采购成本率		财务部	%			
		计划采购成本率		采购部	%			
		采购成本		财务部	元			
		总产值		财务部	元			
5	库存周转	实际库存周转率		财务部	%			
		计划库存周转率		财务部	%			
		生产成本		财务部	元			
		总库存		财务部	元			
6	材料账物准确率	准确的材料账物数		财务部	个			
		盘点的材料账物数		财务部	个			
		A 类	Σ 材料账物实际数	财务部				
			Σ 材料账物账面数	财务部				
		物料 B 类	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	元			
		预算费用		财务部	元			
本期考核满分：						本期实际得分：	折算	本期绩效等级：

PMC 部一仓储主管绩效考核计划表

考评项目				考核指标			配 分	数据 来源	周 期
项目名称		计算方式	项目界定	最高	考核	最低			
1	5S 日常规范	5S 日常规范得分=各仓库在公司 5s 评比中平均分		100 分	90 分	75 分	20	人力资源部	月
2	成品账物准确率	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	准确的材料账物数：成品实际数≥	100 %	99 %	98 %	10	财务部	月
	账物准确率	单个材料账物准确率=单个材料账物实际数	以盘亏为准；出现盘盈时；不计盘盈	100 %	100 %	98 %	20	财务部	月
3	材料账物准确率	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	准确的材料账物数：材料实际数≥	100 %	98 %	95 %	15	财务部	月
	率	单个材料账物准确率=实际数÷账面数×100%	以盘亏为准；出现盘盈时；不计盘盈数量	A 类	A 类	A 类	20	财 务 部	月
				B 类	B 类	B 类	10		
				C 类	C 类	C 类	5		
4	发料及时性	不及时一次扣 1 分；最多扣 10 分	及时：收到领料单后两小时内发料； 超过两小时发料	及时发料				PMC 经理	月
5	成品发货及时性	不及时一次扣 2 分；最多扣 10 分	及时：货柜车到厂后每柜 1. 5 小时内装完；超过 1. 5	及时发货				PMC 经理	月
6	安全事故	发生 1 次火灾；则当期考核得 0 分 发生 1 次被盗；扣 20 分		无安全事故				PMC 经理	月

PMC 部一采购主管绩效考核计划表

考评项目				考核指标			配	数据	周
项目名		计算方式	项目界定	最高	考核	最低	分	来源	期
1	物料开发	物料开发及时率： 及时开发次数÷	及时：新产品按计划开发成功；延时	100%	98%	95%	15	技术部	月
2	采购准时	采购准时交货率= 准时交货批次÷		100%	96%	92%	60	叼口吾器	月
3	付款天数	Σ 采购金额 × 合 同付款天数 ÷ Σ	付款天数以合同规定的应付天数为准				5	财务部	月
4	采购成本达成率	采购成本达成率= 实际采购成本率 ÷ 计划采购成本率 × 100% 采购成本率=采购成本 ÷ 总产值 × 100%	采购成本包括：材料成本、运费、差旅费、杂费	110%	100%	90%	10	财务部	
5	材料合格率	合格率=合格批次 ÷ 检验总批次 × 100%		100%	98%	95%	10	品质部	

PMC 部一计划专员绩效考核计划表

考评项目				考核指标			配 分	数据 来源	周 期
项目名称		计算方式	项目界定	最高	考核	最低			
1	生产排期准确	按出现的生产排期不准确次数计 分 0—1 次：12 分	生产排期不准确： 因为生产的排期而导异常报告为	0 次	4 次	6 次	10	五金部 组 装部	月
2	出货准时	出货准时率=准时 出货批次÷出货	不含直接供货的 订单如是客供品；	100 %	98%	95%	80	销售部	月
3	采购准时	采购准时交货率= 准时交货批次÷		100 %	96%	92%	10	品质部	月

PMC 部一外协跟单员绩效考核计划表

考评项目				考核指标			配 分	数据 来源	周 期
项目名称		计算方式	项目界定	最高	考核	最低			
1	外协加工	外协加工准时交 货率=准时交货批	外协加工：抛光、 焊接、冲压、喷涂	100 %	98%	95%	80	品质部	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	以仓库收发的记 录为准	100%回收				仓库	月
3	外协加工	合格率=合格批次 ÷ 检验总批次×		100 %	95%	90%	20	品质部	月
4	对账准确	出现一处错误扣 5 分；最多扣 20 分	以 PMC 经理或财 务部复核时所发	100%准确				PMC 经理	月

木制品部一经理绩效考核计划表

考评项目				考核指标			配 分	数据 来源	周 期	
项目名称		计算方式	项目界定	最高	考核	最低				
1	产品按期 交货率		产品按期交货率： 产品实际交货数	以销售部提供的 客户交货数量和	120 %	100 %	98%	50	销售部	月
2	产品	批量	批量合格率=合格	产品合格：经检验 合格入库的产品 产品总批数：送检	100 %	98%	95%	15	品质 部	月
	合格	合格	批数÷检验总批		98%	95%	90%	5		
	率	数量	数量合格率=合格							
		合格	数÷检验总数×							
3	定额成本 控制率		定额成本控制率： 实际成本÷定额	按财务部的统一 标准	80%	100 %	120 %	10	财务部	月
4	单位时间 人均收入		单位时间人均收 入=当期计件员工 总工资÷当期计	员工总工时数按 照考核记录核算	5 元/ 小时	3 元/ 小时	2 元/ 小时	10	财务部	月
5	安全生产		7~9 级工伤；每 次扣 2 分；最多扣	具体工伤界定见 人力资源部相关	无事 故				人力 资源	月
6	客户投诉 次数		客户投诉一次扣 2 分；两次扣 4 分；	产品品质和交期 问题	无投 诉				销售 部	月
7	部门费用 控制率		部门费用控制率= 实际费用÷预算	按财务部的统一 标准	80%	120 %	100 %	10	销售 部	月

木制品部一车间主任绩效考核计划表

考评项目				考核指标			配 分	数据 来源	周 期
项目名称		计算方式	项目界定	最高	考核	最低			
1	产品按期交货		产品按期交货率= $\frac{\text{产品实际交货数量}}{\text{以销售部提供的客户交货数量}}$	120%	100%	98%	50	销售部	月
2	产 品 合 格	批量合格	批量合格率= $\frac{\text{合格批数}}{\text{检验总批数}}$	100%	98%	95%	20	品质部	月
		数量合格	数量合格率= $\frac{\text{合格数量}}{\text{检验总数量}}$				10		
		合格	合格数量 $\div$ 检验总数	98%	95%	90%			
3	材料损耗控制率		材料损耗控制率= $\frac{\sum \text{材料损耗个数}}{\sum \text{计划损耗总个数}} \times 100\%$	90%	100%	105%	10	刁宝n部	月
4	单位时间人均收入		单位时间人均收入= $\frac{\text{当期计件员工总工资}}{\text{当期计件员工总工时}}$	5元/小时	3元/小时	2元/小时	10	财务部	月
5	安全生产		7—9级工伤;每次扣2分;最多扣20分	无事故				人力资源部	月

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/398053057014006116>