

KPI 绩效考核方案

提纲

一、绩效考核体系的建立

§ 绩效考核设计原则

§ 绩效考核体系主要考核内容

§ 绩效考核指标制定原则与方法

§ 绩效考核执行机构及人员

§ 绩效考核总流程

二、绩效考核具体操作方案

§ 制定目标管理体系

§ 日常考核操作体系（月度及专项任务考核）

§ 综合素质指标体系

§ 满意度指标体系

§ 绩效考核结果处理系统（与工资挂钩）

前言

任何一个成功的企业都必须具有以业绩为导向的企业文化和有效考核、奖励优良业绩的管理体系，因此，如何建立积极向上的业绩文化和公正、有效的绩效测评体系是 XXXX 公司向一流的管理水平迈进的重要一步。

本操作手册旨在描述如何使用关键业绩指标，衡量公司从管理干部到普通员工的业绩表现，上下沟通每个员工的业绩考评结果并实施绩效改善计划，以及与薪酬挂钩的办法和程序。在考虑关键业绩指标的同时，辅以综合素质的考核，另外还涉及内部满意度的调查，从而使该体系对员工的考核更全面、客观、公正与有效。具体地说，本手册将包括 2 个主要方面

---- 绩效考核的操作方法及流程

---- 绩效考核与薪酬挂钩方案

通过本手册的实施，希望能帮助任务发布公司实现管理模式的优化，从而实现以绩效管理促进经营的目标。

一、绩效考核体系的建立

§ 绩效考核设计原则

» 考核的目的

绩效考核的目的是规范员工行为,同时激励员工、将员工行为引向企业的总体目标,在企业内部保持竞争机制,通过优胜劣汰,保持企业的竞争优势。

» 考核内容

内容应联系到客户满意程度及对松川的价值创造;通过与工作及权力范围的联系以增加员工的积极性。

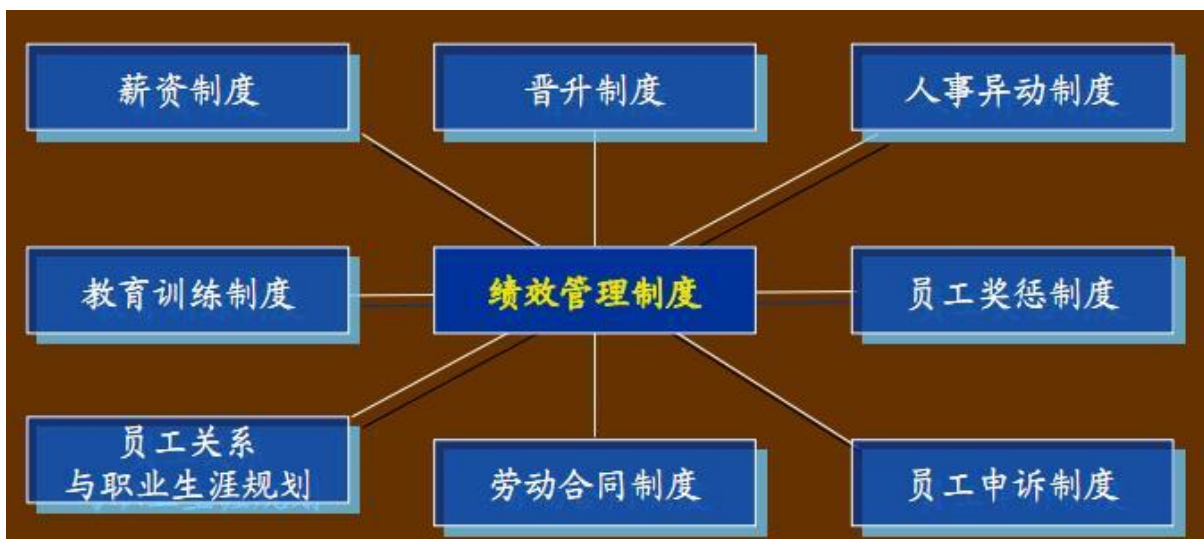
» 考核指标

考核指标应是明确、具体、有挑战性同时又是现实可行的,并且要切合公司的战略目标、综合平衡短期目标与长期目标的关系。

» 考核方法

考核必须公平、操作性强,应由最了解业务的经理(或主管)负责,也须由高层领导定期参与。

» 绩效管理在人力资源管理中的位置



§ 绩效考核体系主要考核内容

为确保评估的全面性与公正性,中层管理干部的评估包含三方面——工作绩效、综合素质与满意度,而普通员工则用综合评估来考核。

中层管理干部				普通员工	
评估项目	性质	资料来源 / 评分人	用途		
工作绩效	•多为客观之数据指	•人力资源部 •相关部门 •分管经理	•反映实际工作表现 •直接与绩效工资、年终奖、职等挂钩		
综合素质	•主观软指标	•360度考核 •领导 •同事 •部属	•辅助性资讯 •升/降职时做参考		
满意度	•主观软指标	•其他部门	•辅助性资讯 •升/降职时做参考		

每月评估及年度综合评估，内容涵盖工作绩效、工作表现、能力、工作态度各方面，每年综合评估一次，由直接领导、同事打分。每月评估与绩效工资挂钩，年度综合评估与年终奖、职等、升迁挂钩。

通过多部门、多层次评估，可避免因手段单一导致的主观性和狭隘性，从制度上保证评估的客观性和公正性。

§ 绩效考核指标制定原则与方法

部门绩效考核指标的确定要在岗位职责和工作计划的基础上反复研究沟通才能确定。



绩效考核是对工作真实表现的考核考核指标的制定应全面考虑指标的作用

»绩效考核指标的作用

- 1) 对岗位职责的考核
- 2) 对预定目标的考核 (结果有可比性的基础)

3) 对工作的导向作用

4) 管理的工具

»制定指标的要点

1) 根据岗位职责和计划进行设计

2) 被考核人和其主管领导认可

3) 于销售年度开始前制定好，以保证导向作用

4) 工作的核心环节

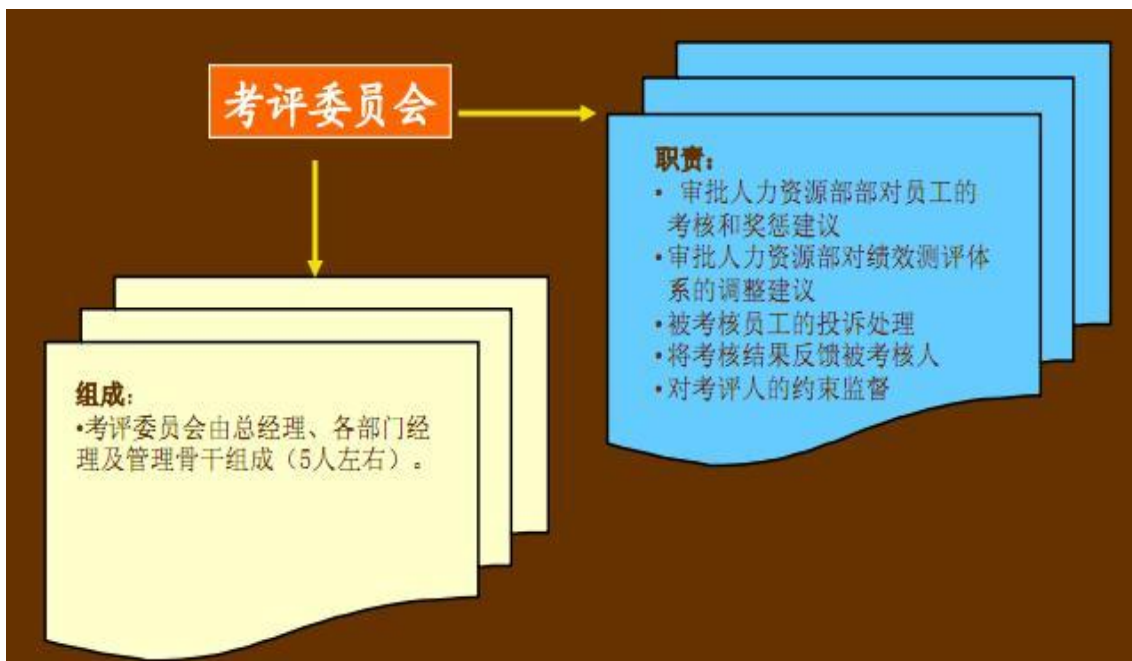
5) 考虑可控度和重要性

6) 指标要简洁精练

§ 绩效考核执行机构及人员

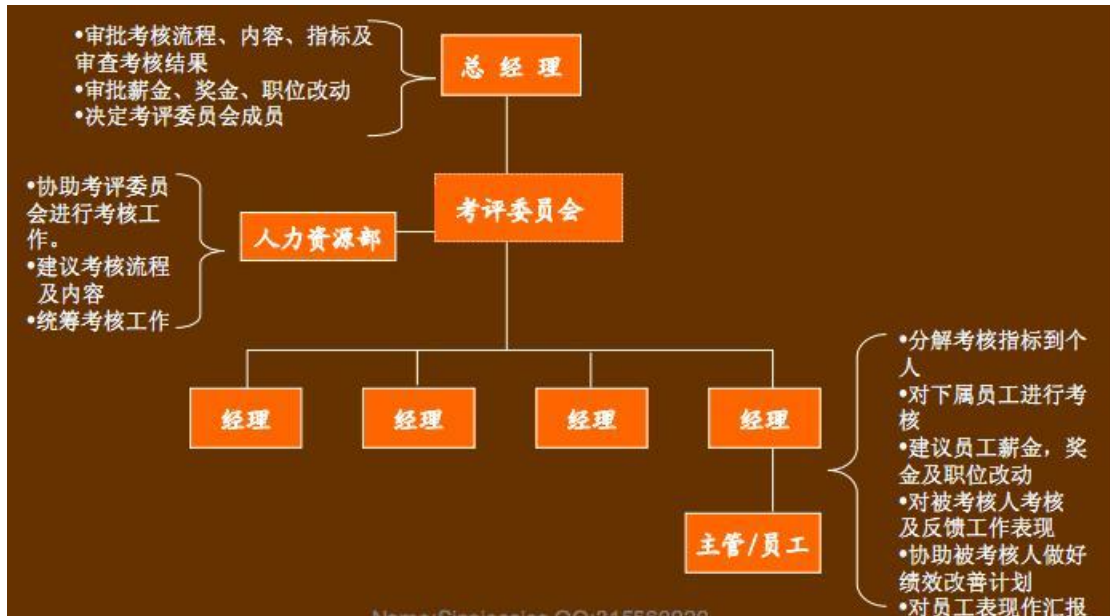
»绩效考核执行机构及人员——考评委员会

为配合新的绩效测评流程，使绩效评定工作公开、公正、公平，必须设立相应的考评委员会。



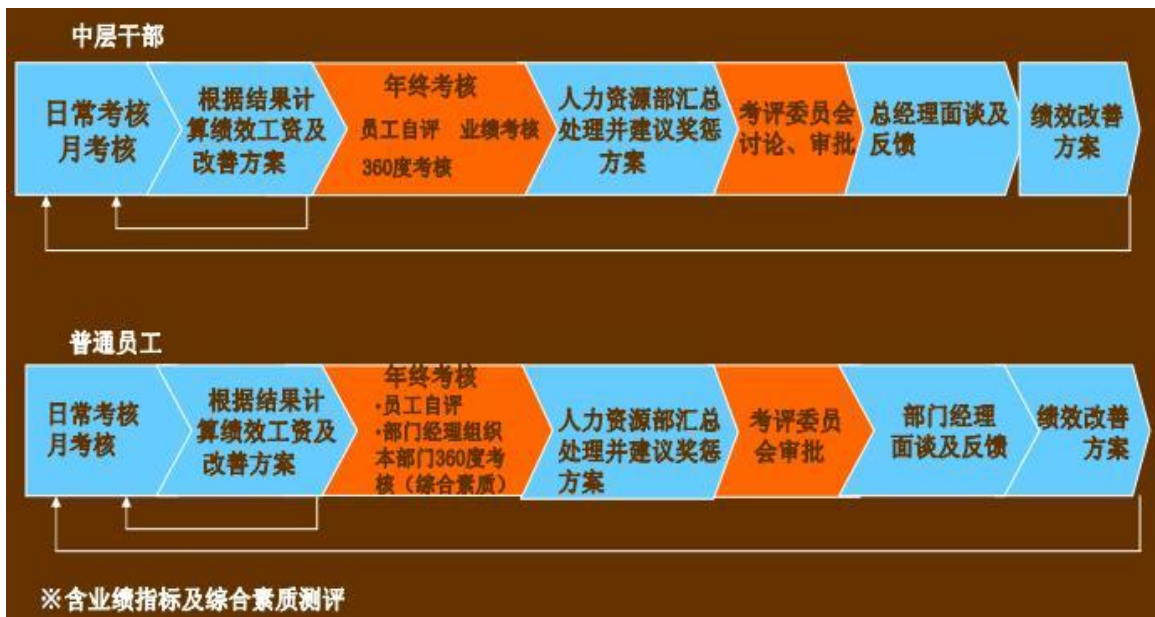
»绩效考核执行机构及人员——考评委员会

人力资源部在考核方面负责流程、考核内容及统筹工作。同时为配合绩效考核流程，使绩效评定工作公开、公正、公平，主持设立考评委员会。



§ 绩效考核总体操作流程

绩效评估流程的设计重点在于保证资料的全面性，给予受评估人自我解释的机会，以及上级向下级提供发展所需要的反馈。

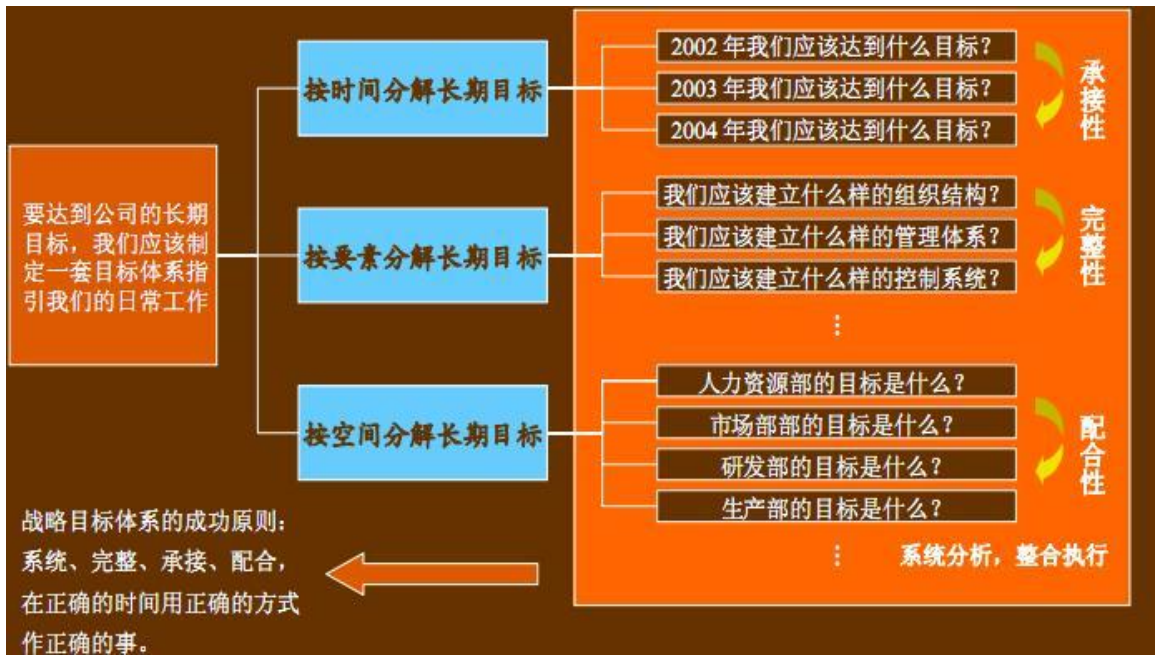


二、绩效考核具体操作方案

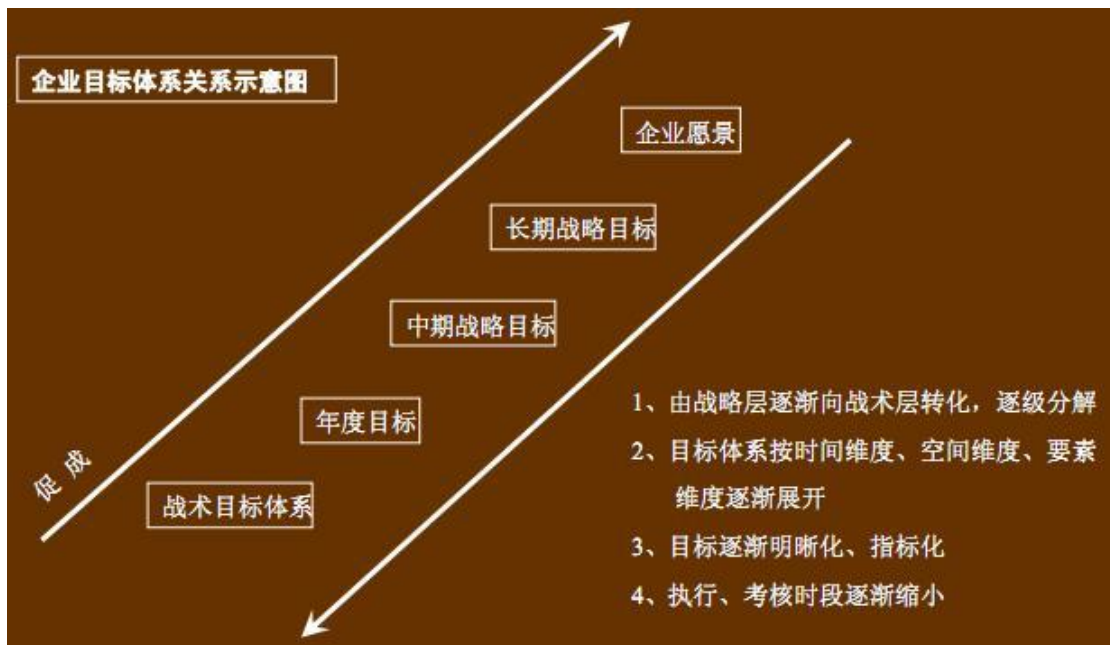
§ 制定目标管理体系

战略目标体系制定方法：树型分析

树型分析的分解原则：逐顶向下、逐步求精，相互独立、力求完整



目标管理体系的制定是一个明确怎样达到目标的过程



目标管理体系的建立应采取自上而下的目标分解方法



目标分解：

XXX 公司_____部门（组） ____年__月工作任务安排表

部门：

负责人：

填表日期：

任务内容	完成措施	完成时间	负责人	配合人	过程及结果检核	备注

§ 日常考核操作体系（月度及专项任务考核）

»操作说明

日常考核是为了在平时工作过程中对员工的工作表现进行及时真实的记录和考评，为月份及年终考评提供最确凿、最详实的依据，避免年终考评时因考核者易受近因或其它主观因素的影响而导致的偏差，从而维护整个考评的客观性和公正性。普通员工日常考核包括周记录和月考评，各部门主管每周应对其员工工作表现进行如实、详尽的记录，月底以周记录为主要依据，对员工每月工作情况进行考评，并客观公正地填写月考评表，得出员工每月考评总分，进行排名后计算月绩效工资，在年终考评时，主管应以每月考评得分为依据。管理人员日常考核包括月考评和专项任务考评，由其主管负责考核（专项任务考核由专项任务的主管负责），年终工管理人员考评时，每月考评总分的平均分应占其关键业绩得分的 40%，年终对关键业绩的考评得分占 60%的权重。专项任务考评得分用于修正管理人员绩效考评最后得分（其操作方法见专项任务考评表备注）。

月工作记录卡

姓名：

部门：

表格编号：

出勤情况		旷工() 迟到() 早退() 病假() 事假() 工假()
工作表现	完成岗位工作情况	
	完成特殊任务情况	
	流程标准完成情况	
	工作态度	
	工作质量	
	工作效率	
	与其他人协调合作情况	
	独立处理问题的能力	
	在工作中的创新表现	
遵守公司规章制度情况		

填表人：

被考核员工签字：

日期：____年__月__日

月工作绩效考评表

部门经理月度业绩考评表(1/2)

部门：_____ 姓名：_____ 考核时间段：_____					
考核内容 评分标准	优	良	中	差	权重
	91~100	76~90	61~75	60 以下	
工作的计划性、目标性	有明确的月、周工作计划。有很好的计划监控手段，工作目标明确，并且能够让每位执行者都明确并理解工作目标。目标达成率在100%以上	有明确的月、周工作计划，有较好的计划执行监控，工作目标明确，目标被执行者普遍知晓，目标达成率在80%以上	有明确的月工作计划，（周计划）过程有监控，工作目标明确，部分执行者知晓目标，目标达成率在70%以上	有明确的月工作计划，工作目标，过程控制不力，但被少数人所知晓，目标达成率在70%以下	15
部门建设、改进状况	有月改进计划，改进过程监控得力，改进手段好，改进效果或潜在效果佳	有月改进计划，改进过程监控得力，改进手段较好。改进效果或潜在效果较好	有月度改进计划，改进过程有监控，改进手段有效，有改进效果或潜在效果	无明确的月度改进计划，部门进步慢	10
培训	有针对下属员工的培训计划，并很好的得到执行	有针对下属员工的培训计划，并较好的得到执行	有针对下属员工的培训计划，执行情况尚可	培训计划不明确，执行困难	10
物料数据准确率	100%，能针对数据管理提出更好的方法	$99.9\% \geq X \geq 98\%$	$97.9\% \geq X \geq 95\%$	$95\% \geq X$	20
物料入仓效率	当天到仓的物料当天做完帐，录入电脑系统	当天到仓的物料次日10:00前才做完帐，录入电脑系统	当天到仓的物料次日12:00前才做完帐，录入电脑系统	当天到仓的物料次日18:00前才做完帐，录入电脑系统	15
物料先进先出情况	100%	$\geq 95\%$	$\geq 90\%$	$\leq 80\%$	10
物料储存情况	保养100%，90%以上的物料能按方法储存	保养100%，80%以上的物料能按方法储存	保养 $\leq 90\%$ ，70%以上的物料能按方法储存	保养 $\leq 80\%$ ，低于70%的物料能按方法储存	10

现场管理	仓储区域划分合理，货架摆放合理，通道畅通。货流环境非常好	仓储区域划分合理，货架摆放合理，通道畅通，货流环境良好，货流环境差	仓储区域划分较合理，货架摆放较合理，通道畅通，货流环境尚可	仓储区域划分、货架摆放存在不合理现象	10
------	------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	--------------------	----

部门经理月度业绩考评表(2/2)

部门: _____ 姓名: _____ 考核时间段: _____					
考核内容	优	良	中	差	权重
	91~100	76~90	61~75	60 以下	
评分标准					
成品合格率	≥95%	≥92%	≥ 90%	< 90%	15
裁片合格率	≥97%	≥ 94%	≥92%	< 92%	10
耗材					10
产能控制					10
入仓及时性					10
生产现场管理	工位管理到位，通道畅通，区域划分明确，现场井然有序	工位管理到位，通道畅通，区域划分明确，现场管理良好	工位管理到位，通道畅通，区域划分较明确，现场无混乱现象	工位管理到位，通道畅通，区域划分不明确，现场时有混乱	10
招聘工作	及时准确、关键岗位 2 周	较及时准确、关键岗位 3 周	基本及时准确、关键岗位 4 周	不及时准确、关键岗位 5 周以上	
培训工作	及时准确、效果明显	较及时准确，效果良好	基本及时准确，效果一般	不及时准确、效果差	
绩效考评	推行、实施、管理完成质量高	推行、实施、管理完成质量较好	推行、实施、管理完成质量一般	推行、实施、管理完成质量不好	
加班控制	完善、落实、实施、检查、效果显著	完善、落实、实施、检查、效果较好	完善、落实、实施、检查、效果一般	完善、落实、实施、检查、效果不好	

市场部经理 月份关键业绩指标考核表

单位_____

姓名_____

日期_____

关键业绩指标	要求目标				绩效	远超目标 (100-90分)	超过目标 (90-70分)	达到目标 (70-60分)	未达目标 (60-0分)	权重	得分
	月度	季度	半年	年度							
销售额完成率	100%	100%	100%	100%						15%	
销量完成率	100%	100%	100%	100%						15%	
产品组合完成率		100%	100%	100%						5%	
回款率		85%	85%	85%						30%	
利润率	1.78%	1.78%	1.78%	1.78%						8%	
新客户拓展率	≥50%	≥50%	≥50%	≥50%						3%	
销售预测准确率	≥70%	≥70%	≥70%	≥70%						5%	
费用率	0.35%	0.35%	0.35%	0.35%						8%	
客户投诉次数	0	0	1	2						2%	
客户投诉处理满意度	100%	100%	100%	100%						2%	
报表上交及时准确率	100%	100%	100%	100%						3%	

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/676115120050010105>