

知名奶业公司 营销系统绩效考核 核体系

拟制：

审核：

批准：

目 录

1. 总则	5
1.1 目的	5
1.2 目标	5
1.3 考核内容	5
1.4 考核依据	5
1.5 被考核人	6
1.6 考核人	6
1.7 考核组织机构	6
1.8 考核模式与周期	6
1.9 考核评分的基本要求	7
1.10 考核方案	7
1.11 考核流程	8
1.12 考核结果	9
1.13 考核等级界定	9
1.14 强制分布比例	10
1.15 结果确认与申诉	10
2. 高层经理	11
考核结果的处理:	11
3. 中层经理	12
3.1 考核模式与周期	12
3.2 考核人与权重	12

3.3 考核结果的处理	12
4. 基层经理	14
4.1 考核内容与权重	14
4.2 考核结果的处理	14
5. 一般员工	15
5.1 考核内容与权重	15
5.2 考核结果的处理	15
6. 绩效考核结果在薪资制度中的运用	16
1、薪资结构：	16
2、考核兑现方式：	16
3、薪酬的获得：	16
4、绩效管理：	16
附件 1 销售一处 KPI 手册	18
附件 2 市场部 KPI 手册	19
附件 3 各岗位考核表	20
费用控制考核量表（财务部用表）	20
关联协作能力考核量表（同事用表）	21
关联协作能力考核汇总表	22
领导能力考核量表（下属用表）	23
领导能力考核汇总表	24
绩效考核汇总表	25
市场处考核表	26

产品经理	26
产品专员	27
产品衔接专员	28
品牌经理	29
品牌专员	30
促销推广经理	31
大区促销推广经理	32
广告媒介经理	33
信息管理经理	34
市场调研专员	35
信息专员	36
特殊渠道经理	37
医务代表	38
销售一处考核表	39
销售行政主管	39
行政内勤	40
人事专员	41
销售统计	42
大区经理	43
大区行政文员	44
区域经理	45
区域促销 / 陈列主管	46

区域行政文员.....	47
地区销售主管.....	48
销售代表.....	49
理货员.....	50
导购员.....	51
大区销售财务主管.....	52
全国 KA 谈判经理.....	53
全国 KA 谈判主管.....	54
考核表使用示例	55
××区域经理关键经营管理目标考核量表（直接主管用表）.....	55
××区域经理费用控制考核量表（财务部用表）.....	57
××区域经理关联协作能力考核量表（同事用表）... ..	58
区域经理关联协作能力考核汇总表.....	59
区域经理领导能力考核量表（下属用表）.....	60
区域经理绩效考核汇总表.....	62
考核结果的运用.....	62

1. 总则

1.1 目的

绩效考核制度是构建奶粉事业部内部动力机制的重要组成部分，是奶粉事业部整体薪资制度实施的重要保障措施。根据奶粉事业部市场化发展战略和落实整体薪酬制度的需要，为推行目标管理，规范绩效考核行为，达到科学全面、客观公正、简便实用、合理准确评价员工业绩，有效实施激励措施的目的，特制定本方案。

1.2 目标

通过绩效考核，奶粉事业部可以认定任职者在考核期内完成工作计划的程度（关键业绩指标 KPI、关键管理目标 KMO（一般员工为职位目标）、职责履行），评价任职者的经营管理能力，并依据考核结果确定任职者的绩效工资与奖励工资、调整薪档薪级。

1.3 考核内容

根据各职位的特点、承担的职责与决策权限而设定不同的内容，以真正反映职位的贡献。考核内容分为关键业绩指标（KPI）、关键经营管理目标（职位目标）、职责履行。

1.4 考核依据

绩效考核依据奶粉事业部年度计划与各部门经营管理目标计划、任职者职位说明书、由职位说明书确定的职位年度关键经营管理计划目标而实施。

1.5 被考核人

被考核人年初应与领导、同事在奶粉事业部或部门会议上共同制定年度工作计划目标，确定目标考核的要素；在年度结束时，对照计划和考核要素填写计划完成情况，作为考核的原始材料。

被考核人有权利确认考核结果，并对结果有申诉权。

1.6 考核人

考核人包括绩效考核委员会、直接主管、同事与直接下属。

1.7 考核组织机构

绩效考核委员会、人力资源部门与各部门是奶粉事业部绩效考核的组织机构，各机构各负其责。

奶粉事业部在考核期间（年考和半年考）设立绩效考核委员会，为非常设机构，其主要职责是审核绩效考核方案的科学性、公正性、可行性，对各职位的绩效考核结果的真实性进行审定。根据奶粉事业部年度经营管理计划、被考核者的职位说明书和关键经营管理计划书对高层经理进行绩效考核。

绩效考核委员会由奶粉事业部总经理、营销副总经理、总监、人力资源部经理、财务部经理组成，也可以聘请 1-2 名外部专家参加委员会工作。

人力资源部承担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。

各部门承担本部门员工绩效考核的具体工作，并将本部门员工绩效考核结果上报人力资源部。

1.8 考核模式与周期

根据考核对象的职位、职责和在奶粉事业部经营管理中的重要程度，实行不同的考核模式和周期。

奶粉事业部对高层经理（营销副总经理、销售总监和市场总监）实行绩效考核委员会模式，每半年考核一次，在每年7月和会计年度结束后1个月内实施。

奶粉事业部对中层经理实行360度考核模式，其中直接主管的考核结果占主要地位，每季度考核一次，在下季度开始后2周内实施。

奶粉事业部对基层经理实行直接主管考核模式，直接主管应在遵循360度考核模式的基础上进行考核，每季度（月）考核一次，在下季度（月）开始后1周内完成。

奶粉事业部对一般员工实行直接主管考核模式，直接主管应在遵循360度考核模式的基础上进行考核，每季度（月）考核一次，在下季度（月）开始后1周内完成。

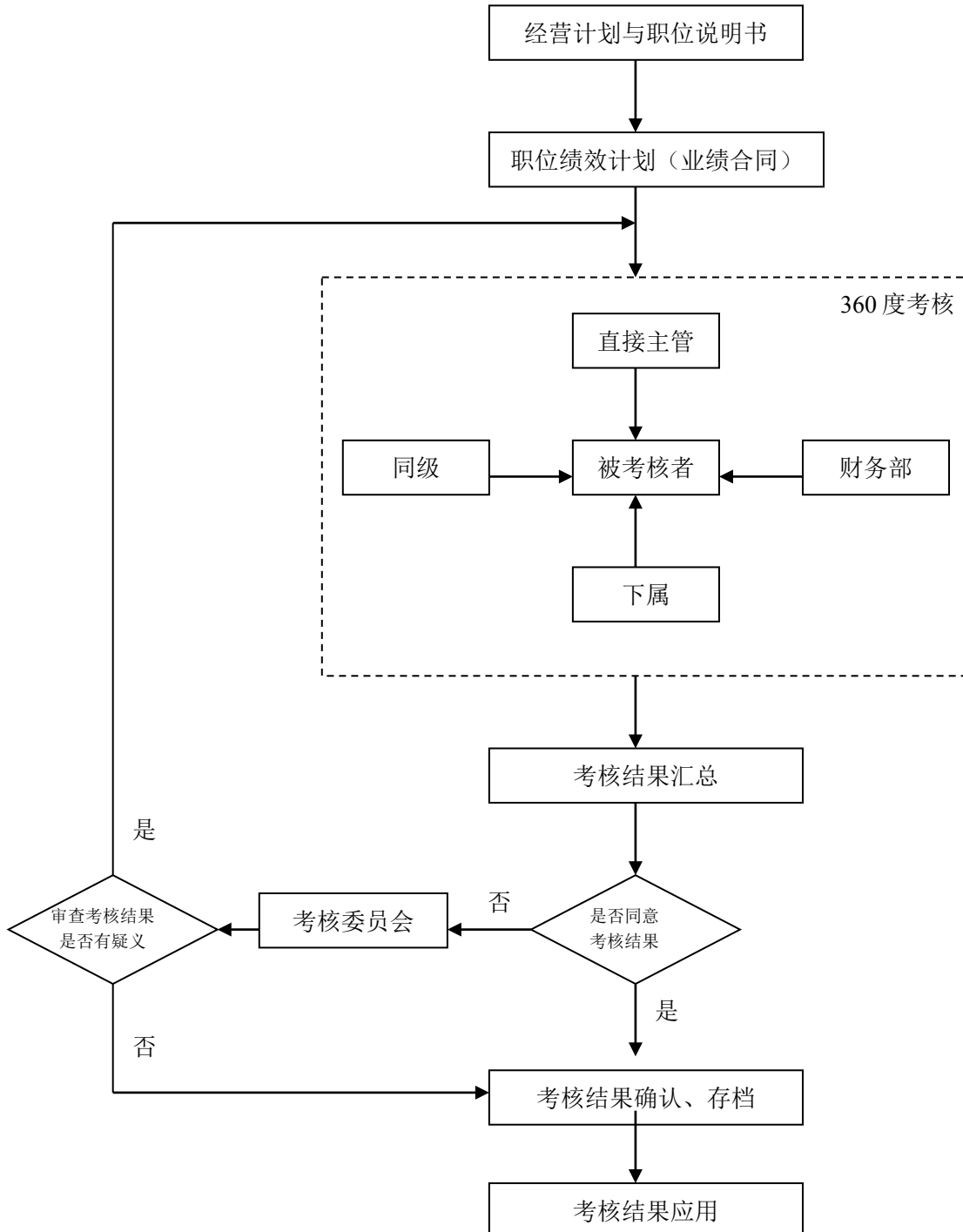
1.9 考核评分的基本要求

考核人应严格依据经营管理目标和目标完成情况进行考核。除绩效考核委员会考核和360度考核外，为避免直接主管考核偏紧或偏松的情况发生，确保考核结果在全奶粉事业部营销系统内具备公平的基础，要求部门员工考核平均分不得高于本部门经理考核结果（考核分值）。

1.10 考核方案

为组织实施绩效考核，应制订不同职位的考核方案，报奶粉事业部绩效考核委员会审核。绩效考核方案应明确考核人及考核的模式、周期、依据、内容与权重、结果处理、基本流程等，附考核量表、考核汇总表。

1.11 考核流程



1.12 考核结果

全体员工的考核结果按照考核分值高低共分为 A、B、C、D、E 五个等级，同时按比例进行强制排序分等（下表为示例）。

考核等级	A	B	C	D	E
分布比例	5%	20%	60%	10%	5%

1.13 考核等级界定

考核结果根据完成目标程度以及经营管理能力评价而确定（下表为示例）。

等级	分值区间	标准
A	95 分以上	远远超过了任职资格标准要求，有创造性，大大高于期望水平，非常胜任工作。
B	80-95 分	较多地方超出了任职资格标准要求，胜任工作，令人满意。
C	65-80 分	达到了任职资格。
D	50-65 分	低于期望水平，未达到任职资格标准要求，不能胜任工作，需加以改进和提高。
E	50 分以下	表现大大低于期望水平，与任职资格标准要求还有较大差距，有很多问题与不足，需努力改进和提高。

1.14 强制分布比例

考核结果原则上在部门内部或层级内每年按一定比例强制分布（详见下表）。

等级	分值区间	强制比例
A	95分以上	占本部门人数的5%以下
B	80-95分	占本部门人数的35%以下
C	65-80分	占本部门人数的40%以下
D	50-65分	占本部门人数的15%以下
E	50分以下	占本部门人数的5%以下

1.15 结果确认与申诉

被考核人应对考核结果签字确认。

被考核人如对考核结果存有异议，应首先通过沟通方式解决。如不能解决，员工有权向奶粉事业部绩效考核委员会申诉。

如员工的申诉成立，必须改正申诉者的考核结果，绩效考核委员会可以建议考核者的上级调整申诉者的考核结果，并拥有最终裁定权。

2. 高层经理

考核内容	界定	权重	来源	举例
关键经营目标	关键业绩指标 (KPI)	60% (待定)	年度经营管理计划	销售量(额)、毛利、库存、品牌建设等
	关键管理目标 (KMO)	30%	年度经营管理计划	奶粉事业部战略规划制定、重大管理创新
职责履行	关键经营目标之外的职责	10%	经理职位说明书	日常工作

考核结果的处理：

考核委员会的总得分减去最高分和最低分后求平均值为最后考核得分，应用于绩效工资。其基本公式为： $AV = (TP - Max - Min) / (N - 2)$ ，AV 为最后的平均得分，TP 为总得分，Max、Min 分别为最大值与最小值（如果有两个以上的分数同为最大值或最小值，则只需减一个最大值或最小值即可），N 为考核委员会成员人数。

3. 中层经理

3.1 考核模式与周期

奶粉事业部对部门经理实行 360 度考核。

考核周期：每季度考核一次，在下季度开始后 2 周内实施。

3.2 考核人与权重

直接主管（营销副总经理或总监）占 60%；同事（其他部门经理）占 15%；直接下属（下属主管与一般员工）占 15%；财务部门（费用控制考核）占 10%。

内容	界定	权重 (职能/ 业务)	考核人	举例
关键经营目标	关键业绩指标 KPI	20/30	直接主管	销售量（额）
	关键管理目标 KMO	30/20	直接主管	部门重大管理创新
职责履行	关键经营目标之外的职责	10/10	直接主管	日常工作
关联协作	同级协作能力与结果	15/15	同事	见考核量表
领导	领导能力	15/15	下属	见考核量表
费用控制	预算控制能力与结果	10/10	财务资产部	见考核量表

3.3 考核结果的处理

直接主管和财务部门的考核得分直接进入最后得分，同事和直接下属遵循下列办法：汇总得分减去最高分和最低分后求平均值为最后考核得分，应用于绩效工资。其基本公式为： $AV = (TP - Max$

- Min) / (N - 2), AV 为最后的平均得分, TP 为总得分, Max、Min 分别为最大值与最小值 (如果有两个以上的分数同为最大值或最小值, 则只需减一个最大值或最小值即可), N 为考核人数。如果直接下属少于 3 人, 则汇总得分直接求平均值作为最后得分。

4. 基层经理

4.1 考核内容与权重

直接主管对基层经理的绩效考核以关键业绩指标 KPI 为主，占全部绩效的 80%，关键管理目标 KMO，占全部绩效的 10%，这些目标由奶粉事业部年度经营计划确定，包括销售量（额）、重大管理创新等。关键经营活动外的基层经理职位职责履行考核占全部绩效的 10%，包括日常工作的完成情况。

4.2 考核结果的处理

直接主管的考核得分为最后得分，并应用于绩效工资。

直接主管对基层经理的考核评分应充分根据被考核者的实际绩效，在考核评分上充分体现，对每个被考核人的考核评分应该明确区分，不得出现评分相等的情况。直接主管在考核中的实际表现将作为对直接主管的关联协作能力考核要素。

5. 一般员工

5.1 考核内容与权重

对员工的绩效考核以关键业绩指标 KPI 为主，占全部绩效的 70%，这些目标由部门年度计划确定；关键业绩指标 KPI 外的部门员工职位职责履行、工作能力及工作态度的考核占 30%的权重。

5.2 考核结果的处理

直接主管的考核得分为最后得分，并应用于绩效工资。

6. 绩效考核结果在薪资制度中的运用

1、薪资结构：

对应考核方案，设定高层、中层、一般员工的基本（固定）工资与绩效（浮动）工资的比例分别为 3：7 或 4：6、5：5、7：3 或 8：2（一般经验数据）；

2、考核兑现方式：

考核兑现方式可采取两种方案。

第一种：采取按考核期进行绩效工资的发放。在考核工作结果确定后，根据考核级别发放；

第二种：对所有员工采取按月发放绩效工资的方式。根据平均绩效水平，假设取 C 等绩效工资进行发放。在考核期结束，考核结果确定之后，对照实际考核的绩效工资与考核期间发放的绩效工资，根据多退少补的原则进行平衡。

3、薪酬的获得：

薪酬总量与考核联动，比如一个中层经理的职位经过评价后确定价值为 10 万元，如果考核达到 90 分，就能够得到 10 万元的工资，如果考核得到 80 分，可能只拿到 8 万元，如果得到 60 分，可能只拿到 4 万元，如果得到 95 分以上，可能得到 12 万元或更高的工资。

薪档薪级与考核联动。具体方式应在公司的薪酬方案中加以约定。比如考核结果为 A 或连续两次为 B 薪级上升一级。

4、绩效管理：

人力资源开发与管理是一个完整的系统，从绩效考核工作入手是一个成本低，效益高的方式；绩效考核与绩效管理本身也是一个完整的环，比如考核方案的出台，需要有相应的制度配合，比如薪酬和激励机制。考核的输出不仅包括物质激励，还包括非物质激励，如职位异动（升降）、培训等。

绩效考核在企业的实施应形成绩效管理的模式与文化，它是一个动态的管理过程，关注的是绩效的持续改进，目标是企业的战略实现。

附件 1 销售一处 KPI 手册

关键业绩指标 (KPI)	考核目的	考核期	定义	备注
销售量 (额) 同期增长比	与历史同期水平相比, 销售量 (额) 的增长水平	季, 年	$(t \text{ 期销售额} - \text{上一年 } t \text{ 期销售额}) / \text{上一年 } t \text{ 期销售额}$	$1 \leq t \leq 4$
销售费用同比增长与销售额同比增长的比值	销售费用的同比增长不得高于销售额的同比增长	季, 年	$[(t \text{ 期销售费用} - \text{上一年 } t \text{ 期销售费用}) / \text{上一年 } t \text{ 期销售费用}] / [(t \text{ 期销售额} - \text{上一年 } t \text{ 期销售额}) / \text{上一年 } t \text{ 期销售额}]$	
库存控制	降低积压库存量	季, 年	安全库存 \times 一定百分比	百分比由企业自行决定
市场覆盖率	产品的市场覆盖情况	季, 年	某区域市场有该产品的商超数 / 某区域商超总数	
客户拜访	客户拜访计划的完成情况	季, 年	已完成的客户拜访计划 / 客户拜访计划总数	
经销商的培养、发展能力	对经销商的培养、发展	季, 年	金牌经销商数 / 经销商总数	
产品结构调整	不同利润水平产品的构成	季, 年	配方粉的销量 / 奶粉总销量	
回款率	货款回收比率	季, 年	已回收货款 / 销售收入 (一定时期内)	回款率不得低于 95%
员工满意度	员工满意程度	年	员工满意度调查结果	
员工流失率	一定时期内员工的流失程度	年	员工流失率统计结果	
员工能力/技能的提高	销售人员基本技能或水平的提高	年	销售人员业绩的增长率	
管理创新		季, 年	实施的管理创新活动数 / 预期实施的管理创新活动总数	

附件 2 市场部 KPI 手册

关键业绩指标 (KPI)	考核目的	考核期	定义	备注
需求预测的准确率	需求预测的准确程度	季, 年	$\varepsilon = \frac{ \text{需求的预测值} - \text{需求的实际值} }{\text{需求的实际值}}$	
新产品市场开发成功率	新产品开发能力	年	新产品市场开发成功数 / 新产品市场开发总次数	
费效比	市场推广能力	季, 年	品牌第一提及率 (品牌第一购买率、品牌忠诚度) / 市场推广费用	效用指标 由企业自行选用
新产品的创意	新产品创意的被接受程度	年	被接受的新产品创意数 / 新产品创意总数	
促销前、后销量的变动程度	市场推广/促销效力	季, 年	促销后 3 个月的销量 / 促销前 3 个月的销量	
信息调研	在特定时间内满足其他部门信息需求的准确程度	季, 年		
对媒介的影响力	产品在各种媒介中的影响程度	月	被报道的频率	
公关能力	扩大产品的公众影响	年	对政府、行业协会和特殊渠道的公关以及突发事件处理能力	
按时出具管理报告集		季, 年	管理报告集产生的及时性	

注:

- 1、对于 KPI 指标的选择及权重，可以根据当年的战略侧重点从各部门的 KPI 指标集中选取并确定各指标的权重；
- 2、KPI 指标在使用时是分为层级的。通常，一级指标权重是二级指标权重的两倍，同级指标的权重一般相等。

附件 3 各岗位考核表

费用控制考核量表（财务部用表）

费用预算	
实际费用	
预算执行情况*	
费用控制考核得分	
费用考核标准	
预算执行情况	考核得分
$B \leq 90\%$	
$90\% < B \leq 100\%$	
$100\% < B \leq 110\%$	
$110\% < B \leq 130\%$	
$130\% < B \leq 150\%$	
$150\% < B$	费用畸高*
<p>预算执行情况：（实际费用/费用预算）×100%</p> <p>费用畸高：对于费用畸高的部门，必须由该部门经理做出详细说明，财务部门审核后报公司指定机构处理。</p>	

注：本表占总考核分值的 10%，总分共 10 分。

关联协作能力考核量表（同事用表）

考核要素	界定	分值	考核得分
协作能力	及时高效地与考核部门协作完成奶粉事业部的工作任务		
	及时与考核部门协作完成奶粉事业部的工作任务		
	基本能与考核部门协作完成奶粉事业部的工作任务		
	不能与考核部门协作完成奶粉事业部的工作任务		
服务满意度	考核部门十分满意被考核部门的服务质量		
	考核部门比较满意被考核部门的服务质量		
	考核部门基本满意被考核部门的服务质量		
	考核部门不满意被考核部门的服务质量		
工作态度	被考核部门廉洁自律，遵守公司制度规章，积极进取		
	被考核部门基本上遵守公司制度规章，按要求完成部门工作		
	被考核部门不遵守公司制度规章，工作消极怠工		
个人意见表达	在奶粉事业部各类会议上，被考核部门敢于真诚坦率地发表意见		
	在奶粉事业部各类会议上，被考核部门能够发表意见		
	在奶粉事业部各类会议上，被考核部门很少发表意见		
最后得分			

注：本表占总考核分值的 15%，总分共 15 分。

关联协作能力考核汇总表

被考核者姓名：

序号	考核者姓名	考核者职位	考核得分
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
总分			
最高分			
最低分			
最后得分（平均值）			

领导能力考核量表（下属用表）

考核要素	界定	分值	考核得分
目标管理能力	充分理解公司经营目标中本部门的核心任务；对部门目标能进行有效地再分解并制订相应工作计划		
	较好理解公司经营目标中本部门的核心任务；对部门目标能进行再分解并制订相应工作计划		
	基本理解公司经营目标中本部门的核心任务；对部门目标能进行再分解并制订相应工作计划		
	不能理解公司经营目标中本部门的核心任务；部门目标再分解不到位，没有相应工作计划		
授权与指导能力	能够充分有效地对下属进行授权，能指导下属积极主动地完成绩效目标		
	较好地对下属进行授权，指导下属积极完成绩效目标		
	基本上能够对下属进行授权，指导下属完成绩效目标		
	对下属授权不够，不能指导下属完成绩效目标		
培养下属能力	有深度的专业知识和能力培养下属；能够给下属提供培训和发展机会		
	有足够的专业知识和能力培养下属；基本上能够给下属提供培训和发展机会		
	培养下属能力与知识不足；不能够给下属提供培训和发展机会		
评价下属能力	能够客观公正评价直接下属的专业能力和工作绩效		
	基本上能够客观公正评价直接下属的专业能力和工作绩效		
	不能够客观公正评价直接下属的专业能力和工作绩效		
最后得分			

注：本表占总考核分值的15%，总分共15分。

领导能力考核汇总表

被考核者姓名：

序号	考核者姓名	考核者职位	考核得分
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
总分			
最高分			
最低分			
最后得分（平均值）			

绩效考核汇总表

被考核者姓名：

关键经营管 理 目标考核得 分	费用控制 考核得分	关联协作能力 考核得分	领导能力 考核得分	总分

市场处考核表

产品经理

考核内容		绩效指标	权重	目标完成水平	考核评分
关键经营管理目标	关键业绩指标	新产品开发成功率			
		新产品占全部产品销售量（额）比例			
		利润目标达成率			
		产品销售预测准确率			
		费效比			
		产品创意接受率			
	关键管理目标	产品项目评估			
		产品销售价格策略			
		管理创新活动			
职责履行		年度计划执行情况			
		产品说明书编制情况			
		产品知识培训手册编制情况			
		产品成本、利润分析情况			
总分		——		——	

注：本表占总考核分值的 60%，总分共 60 分。

产品专员

考核内容		绩效指标	权重	目标完成水平	考核评分
关键经营管理目标	关键业绩指标	产品分析报告准确率			
		竞争对手信息分析准确率			
		产品开发档案准确率			
	关键管理目标				
		新产品开发过程			
		产品销售预测			
职责履行		协助产品经理工作情况			
		报告完成情况			
		数据提供情况			
总分					

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/737021163163010012>