

EHRD[®]
人力资源管理实操大全系列

量化考核指标+绩效目标分解+部门考核方案+岗位任职资格+人员考核方案

五位一体的生产制造业绩效考核实操体系

生产制造业绩效考核

» 实操全案 «

赵红梅 编著

全面解决制造业企业
面临的管理基础薄弱、
培训不到位问题

带领企业找到考核盲区，
摆脱计件工资与绩效考
核脱节现状

弥补现有考核方案
缺陷，彻底根除考
核数据难评价问题



化学工业出版社

EHRD[®]

人力资源管理实操大全系列

生产制造业绩考核

» 实操全案 «

赵红梅 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

本书从四大层级（部门级、岗位级、人员级、关键节点）构建生产制造绩效考核方案体系，使生产制造绩效考核管理层级化，从而提高绩效考核工作的针对性和执行力。实用性强、工具性强、方案性强是本书的最大亮点。

本书对生产制造部、采购部、质量管理部、设备管理部、安全管理部、技术工艺部、库房仓储部、一线生产人员的绩效考核给出了详细的考核指标和具体的执行方案，并针对机械加工、食品加工、服装纺织、家具制造这四大制造业的考核进行特别设计，为生产制造企业绩效考核提供了“拿来即用”或“稍改即用”的参照范本，是生产制造企业推进绩效考核规范化管理的工作手册和工具书。

本书不仅适合企业高层管理人员、人力资源部工作人员、培训师、咨询师使用，同时也适合高校教师、学者阅读和使用。

图书在版编目 (CIP) 数据

生产制造绩效考核实操全案/赵红梅编著. —北京:
化学工业出版社, 2014. 6

ISBN 978-7-122-20247-5

I. ①生… II. ①赵… III. ①制造业-工业企业
管理-人事管理 IV. ①F407.406.15

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 066494 号

责任编辑: 罗 琨
责任校对: 徐贞珍

装帧设计: 王晓宇

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装: 三河市双峰印刷装订有限公司

787mm×1092mm 1/16 印张 23¼ 字数 503 千字 2014 年 10 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 68.00 元

版权所有 违者必究

前言

FOREWORD

企业绩效目标如何设定？这些目标如何进行分解？分解后的目标达成程度如何考核？针对这一目标的考核，其考核指标有哪些？这些指标如何设计、如何量化、如何应用等问题，是每一个企业管理人员以及绩效考核管理人员要面对的重要问题。

《生产制造业绩效考核实操全案》是从生产制造业管理的实际需求出发，在——解决上述问题的基础上，把生产制造业绩效考核工作细化到部门、岗位和每一类人员，为生产制造企业管理人员提供了可操作的绩效设计方案，是生产制造企业绩效管理人员“拿来即用”的实务工具书。

本书共 11 章，旨在把绩效考核细化到各个部门、岗位和每一类人员以及关键节点，即本着“量化考核”这一导向，针对不同的岗位和人员设定相应的考核标准，并为读者提供了一系列清晰、实用的绩效考核实操方案，真正做到了“拿来即用”，既节省了考核者的时间，又提高了考核工作的效率。

《生产制造业绩效考核实操全案》通过绩效考核方案的设计与实施来保障生产制造企业绩效管理工作的有序开展，是一本内容全面、系统性强

的工具书。

本书内容结构具有以下五大特点。

1. 总结七大考核维度，构建完善的绩效考核体系

本书对生产制造业的绩效考核体系设计、绩效考核指标设计、部门绩效考核设计、岗位绩效考核设计、人员绩效考核设计、关键节点绩效考核设计及具体行业绩效考核设计共七项关键内容进行——说明，为生产制造企业构建全面、实用的绩效考核方案提供依据。

2. 剖析七大类部门，给出 132 个方案范例

本书针对生产制造企业生产制造部、生产采购部、质量管理部、设备管理部、安全管理部、技术工艺部和库房仓储部七大类部门的主要目标事项，给出量化考核指标、绩效目标分析和部门考核方案，并在此基础上进一步细化部门重要岗位、人员及关键节点的考核方案，为部门负责人、生产制造企业人事管理者、经营管理层提供考核依据。

3. 明确十四类岗位人员的任职资格

本书以“模板化+文字”的形式，呈现了岗位任职资格的重要信息，主要包括学历要求、知识要求、相关经验、能力要求、技能素养等

五大模块内容，使企业高级管理人员能够更清楚地了解各岗位人员任职要求的具体信息，便于设定相应的考核标准，做出相应的考核决策。

4. 挑选十个考核方案范例，彰显特殊行业考核特色

本书最后提炼十个考核方案范例，为机械加工业、食品加工业、服装纺织业、家具制造业四大行业设计了具有行业特色的绩效考核体系，方便该类型企业“拿来即用”或“稍改即用”。

5. 考核工作“模板化”，规范化管理考核工作

本书所提供的四种模板，即绩效考核指标量表模板、目标分解模板、考核方案模板和岗位任职资格模板，是企业推行规范化管理工作的样板，企业可以根据实际情况加以选用。

由于时间问题，书中仍有不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便我们能够做得更好，读者用起来更加方便。

在本书的编写过程中，孙立宏、刘井学、程富建、刘伟、王淑燕负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵、王建霞、郑超荣、王锋锐、李苏洋、任玉珍、赵莉琼负责数字图表的编排，韩建国、孙玖凡负责编写了本书的第1章，赵全梅、张瀛负责编写了本书的第2章，李育蔚、杨晓溪负责编写了本书的第3章，薛显东、滕金伟负责编写了本书的第4章，程淑丽、王德敏负责编写了本书的第5章，姚小凤、韩燕负责编写了本书的第6章，付伟、金成哲负责编写了本书的第7章，黄成日、权锡哲负责编写了本书的第8章，毕春月、杨雪负责编写了本书的第9章，严刘建、王琴负责编写了本书的第10章，毕汪峰、金虎男负责编写了本书的第11章，全书由赵红梅统撰定稿。

弗布克 HR 研发中心

目 录

CONTENTS

第 1 章 生产制造业绩效考核设计 / 1

- 1.1 生产制造业考核体系设计 / 2
 - 1.1.1 通用绩效考核设计 / 2
 - 1.1.2 部门绩效考核设计 / 2
 - 1.1.3 岗位绩效考核设计 / 3
 - 1.1.4 人员绩效考核设计 / 4
- 1.2 生产制造业考核指标设计 / 5
 - 1.2.1 定量考核指标设计 / 5
 - 1.2.2 定性考核指标设计 / 6
- 1.3 生产制造业部门考核设计 / 8
 - 1.3.1 部门任务目标设计 / 8
 - 1.3.2 部门目标分解设计 / 8
 - 1.3.3 部门考核指标设计 / 8
- 1.4 生产制造业岗位考核设计 / 10
 - 1.4.1 岗位任务目标设计 / 10
 - 1.4.2 岗位任职资格设计 / 10
 - 1.4.3 岗位考核量表设计 / 12
- 1.5 生产制造人员考核设计 / 16
 - 1.5.1 工作业绩考核设计 / 16
 - 1.5.2 主要素养考核设计 / 18
- 1.6 关键节点绩效考核设计 / 20
 - 1.6.1 关键节点考核体系设计 / 20
 - 1.6.2 关键节点考核标准设计 / 20
- 1.7 具体行业绩效考核设计 / 21
 - 1.7.1 机械制造行业考核指标设计 / 21
 - 1.7.2 家具制造行业考核指标设计 / 21
 - 1.7.3 食品生产行业考核指标设计 / 22
 - 1.7.4 服装制造行业考核指标设计 / 23

第 2 章 生产制造量化指标与考核 / 24

- 2.1 生产制造绩效量化指标 / 25
 - 2.1.1 总生产量确定量化指标 / 25
 - 2.1.2 销售收入预算量化指标 / 25
 - 2.1.3 生产品种计划量化指标 / 25
 - 2.1.4 外协外包计划量化指标 / 25
- 2.2 生产制造绩效目标分解 / 26
 - 2.2.1 制造分厂目标分解 / 26
 - 2.2.2 制造车间目标分解 / 26
 - 2.2.3 制造工段目标分解 / 27
 - 2.2.4 制造班组目标分解 / 27
- 2.3 生产制造部门绩效考核 / 28
 - 2.3.1 生产计划部绩效考核方案 / 28
 - 2.3.2 冷工艺部门绩效考核方案 / 30
 - 2.3.3 热工艺部门绩效考核方案 / 31
 - 2.3.4 特设工艺部门绩效考核方案 / 32
- 2.4 生产车间量化指标与考核 / 34
 - 2.4.1 车间绩效量化考核指标 / 34
 - 2.4.2 车间月度生产考核方案 / 34
 - 2.4.3 车间计件生产考核方案 / 35
 - 2.4.4 车间年度生产考核方案 / 37
- 2.5 班组量化指标与考核 / 39
 - 2.5.1 班组绩效量化考核指标 / 39
 - 2.5.2 班组生产任务考核方案 / 40
 - 2.5.3 班组生产绩效奖惩方案 / 42
- 2.6 生产制造岗位绩效考核 / 44
 - 2.6.1 生产经理岗位绩效考核方案 / 44
 - 2.6.2 计划主管岗位绩效考核方案 / 46
 - 2.6.3 调度人员岗位绩效考核方案 / 47
 - 2.6.4 统计人员岗位绩效考核方案 / 49
- 2.7 生产制造人员绩效考核 / 51
 - 2.7.1 分厂厂长绩效考核方案 / 51
 - 2.7.2 车间主任绩效考核方案 / 53
 - 2.7.3 工段长绩效考核方案 / 58
 - 2.7.4 班组长绩效考核方案 / 60
 - 2.7.5 一线员工绩效考核方案 / 64
- 2.8 生产制造关键节点考核 / 67
 - 2.8.1 交货期节点考核方案 / 67

2.8.2 生产能力节点考核方案 / 68

2.8.3 生产均衡节点考核方案 / 70

2.8.4 停工待料节点考核方案 / 71

第 3 章 生产采购量化指标与考核 / 73

3.1 生产采购绩效量化指标 / 74

3.1.1 采购计划目标指标 / 74

3.1.2 采购经济批量指标 / 74

3.1.3 采购到货及时率指标 / 74

3.1.4 采购到货合格率指标 / 74

3.2 生产采购绩效目标分解 / 75

3.2.1 采购计划目标分解 / 75

3.2.2 采购任务目标分解 / 75

3.2.3 采购费用目标分解 / 76

3.2.4 采购质量目标分解 / 76

3.3 生产采购部门绩效考核 / 77

3.3.1 原材料采购部门绩效考核方案 / 77

3.3.2 机电产品采购部门绩效考核方案 / 79

3.3.3 化工产品采购部门绩效考核方案 / 82

3.4 生产采购岗位绩效考核 / 83

3.4.1 采购经理岗位绩效考核方案 / 83

3.4.2 采购主管岗位绩效考核方案 / 85

3.4.3 采购专员岗位绩效考核方案 / 87

3.4.4 采购核算岗位绩效考核方案 / 89

3.5 生产采购人员绩效考核 / 91

3.5.1 生产采购经理绩效考核方案 / 91

3.5.2 物料采购主管绩效考核方案 / 94

3.5.3 设备采购人员绩效考核方案 / 97

3.6 生产采购关键节点考核 / 100

3.6.1 供应商管理节点考核方案 / 100

3.6.2 资金占用节点考核方案 / 101

3.6.3 交货差错节点考核方案 / 103

3.6.4 交货延迟节点考核方案 / 104

第 4 章 质量管理量化指标与考核 / 107

4.1 质量管理绩效量化指标 / 108

4.1.1 产品质量合格率指标 / 108

- 4.1.2 质量体系有效性指标 / 108
- 4.1.3 质量方针目标量化指标 / 108
- 4.1.4 质量成本目标量化指标 / 108
- 4.2 质量管理绩效目标分解 / 109
 - 4.2.1 来料质量目标分解 / 109
 - 4.2.2 制程质量目标分解 / 109
 - 4.2.3 终检质量目标分解 / 110
 - 4.2.4 特检质量目标分解 / 110
- 4.3 质量管理部门绩效考核 / 111
 - 4.3.1 来料质检部门绩效考核方案 / 111
 - 4.3.2 制程质检部门绩效考核方案 / 112
 - 4.3.3 终检检测部门绩效考核方案 / 115
 - 4.3.4 中心实验室检测绩效考核方案 / 118
- 4.4 质量管理岗位绩效考核 / 121
 - 4.4.1 来料检测岗位绩效考核方案 / 121
 - 4.4.2 制程检测岗位绩效考核方案 / 123
 - 4.4.3 终检检测岗位绩效考核方案 / 125
 - 4.4.4 特检检测岗位绩效考核方案 / 126
- 4.5 质量控制人员绩效考核 / 128
 - 4.5.1 质量总监绩效考核方案 / 128
 - 4.5.2 质量主管绩效考核方案 / 130
 - 4.5.3 质检专员绩效考核方案 / 132
 - 4.5.4 特检专员绩效考核方案 / 134
- 4.6 质量控制关键节点考核 / 136
 - 4.6.1 不合格品处置节点考核方案 / 136
 - 4.6.2 质量因素调查节点考核方案 / 138
 - 4.6.3 统计记录完整节点考核方案 / 141
 - 4.6.4 质量纠正措施节点考核方案 / 143

第 5 章 设备管理量化指标与考核 / 145

- 5.1 设备管理绩效量化指标 / 146
 - 5.1.1 设备完好率量化指标 / 146
 - 5.1.2 设备利用率量化指标 / 146
 - 5.1.3 设备保养率量化指标 / 146
 - 5.1.4 设备负荷率量化指标 / 146
- 5.2 设备管理绩效目标分解 / 147
 - 5.2.1 一级保养目标分解 / 147
 - 5.2.2 二级保养目标分解 / 147

5.2.3	三级保养目标分解	/ 148
5.2.4	设备维修目标分解	/ 148
5.3	设备管理部门绩效考核	/ 149
5.3.1	设备维修部门绩效考核方案	/ 149
5.3.2	设备测试部门绩效考核方案	/ 151
5.3.3	备品备件部门绩效考核方案	/ 152
5.3.4	设备采购部门绩效考核方案	/ 154
5.4	设备管理岗位绩效考核	/ 156
5.4.1	设备操作岗位绩效考核方案	/ 156
5.4.2	设备维护岗位绩效考核方案	/ 158
5.4.3	设备管理岗位绩效考核方案	/ 159
5.4.4	设备检查岗位绩效考核方案	/ 161
5.5	设备管理人员绩效考核	/ 162
5.5.1	设备主管人员绩效考核方案	/ 162
5.5.2	设备维修人员绩效考核方案	/ 165
5.5.3	设备巡检人员绩效考核方案	/ 167
5.5.4	设备档案人员绩效考核方案	/ 169
5.6	设备管理关键节点考核	/ 170
5.6.1	设备点检率节点考核方案	/ 170
5.6.2	故障停机率节点考核方案	/ 172
5.6.3	事故发生率节点考核方案	/ 174
5.6.4	设备开动率节点考核方案	/ 176

第 6 章 安全管理量化指标与考核 / 178

6.1	安全管理绩效量化指标	/ 179
6.1.1	安全管理目标量化指标	/ 179
6.1.2	生产防护措施量化指标	/ 179
6.1.3	人员防护措施量化指标	/ 179
6.1.4	安全培训目标量化指标	/ 179
6.2	安全管理绩效目标分解	/ 180
6.2.1	安全管理绩效目标分解	/ 180
6.2.2	防护措施绩效目标分解	/ 181
6.2.3	安全检查绩效目标分解	/ 181
6.2.4	安全培训绩效目标分解	/ 182
6.3	安全管理部门绩效考核	/ 182
6.3.1	安全主管部门绩效考核方案	/ 182
6.3.2	生产部门安全目标考核方案	/ 184
6.3.3	生产车间安全管理考核方案	/ 187

- 6.3.4 生产班组安全管理考核方案 / 188
- 6.4 安全管理岗位绩效考核 / 190
 - 6.4.1 机械操作岗位绩效考核方案 / 190
 - 6.4.2 高空作业岗位绩效考核方案 / 192
 - 6.4.3 电气作业岗位绩效考核方案 / 194
 - 6.4.4 动火作业岗位绩效考核方案 / 196
- 6.5 生产安全人员绩效考核 / 197
 - 6.5.1 安全主管绩效考核方案 / 197
 - 6.5.2 安全员工作绩效考核方案 / 199
 - 6.5.3 班组长安全绩效考核方案 / 200
 - 6.5.4 作业人员安全绩效考核方案 / 201
- 6.6 安全管理关键节点考核 / 203
 - 6.6.1 安全隐患排查节点考核方案 / 203
 - 6.6.2 安全防护措施节点考核方案 / 205
 - 6.6.3 安全事故处置节点考核方案 / 205
 - 6.6.4 人员安全培训节点考核方案 / 207

第 7 章 技术工艺量化指标与考核 / 209

- 7.1 技术工艺绩效量化指标 / 210
 - 7.1.1 新技术研发目标指标 / 210
 - 7.1.2 新产品研发目标指标 / 210
 - 7.1.3 新工艺研发目标指标 / 210
 - 7.1.4 新材料研发目标指标 / 210
- 7.2 技术工艺绩效目标分解 / 211
 - 7.2.1 新技术目标分解 / 211
 - 7.2.2 新产品目标分解 / 211
 - 7.2.3 新工艺目标分解 / 212
 - 7.2.4 新材料目标分解 / 212
- 7.3 技术工艺部门绩效考核 / 213
 - 7.3.1 技术研发部门绩效考核方案 / 213
 - 7.3.2 技术实验部门绩效考核方案 / 215
 - 7.3.3 技术工艺部门绩效考核方案 / 217
 - 7.3.4 技术推广部门绩效考核方案 / 219
- 7.4 技术工艺岗位绩效考核 / 221
 - 7.4.1 技术研发岗位绩效考核方案 / 221
 - 7.4.2 技术实验岗位绩效考核方案 / 223
 - 7.4.3 技术工艺岗位绩效考核方案 / 225
 - 7.4.4 技术推广岗位绩效考核方案 / 228

- 7.5 技术工艺人员绩效考核 / 229
 - 7.5.1 技术总监绩效考核方案 / 229
 - 7.5.2 项目主管绩效考核方案 / 231
 - 7.5.3 技术工程师绩效考核方案 / 234
 - 7.5.4 工艺工程师绩效考核方案 / 236
- 7.6 技术工艺关键节点考核 / 238
 - 7.6.1 技术研发费用节点考核方案 / 238
 - 7.6.2 技术研发周期节点考核方案 / 240
 - 7.6.3 技术专利拥有节点考核方案 / 242
 - 7.6.4 技术成果推广节点考核方案 / 244

第 8 章 库房仓储量化指标与考核 / 246

- 8.1 库房仓储绩效量化指标 / 247
 - 8.1.1 账货相符率量化指标 / 247
 - 8.1.2 仓库利用率量化指标 / 247
 - 8.1.3 保存完好率量化指标 / 247
 - 8.1.4 仓储作业效率量化指标 / 247
- 8.2 库房仓储绩效目标分解 / 248
 - 8.2.1 库存盘点目标分解 / 248
 - 8.2.2 库存成本目标分解 / 248
 - 8.2.3 库房利用目标分解 / 249
 - 8.2.4 责任损失目标分解 / 249
- 8.3 库房仓储部门绩效考核 / 250
 - 8.3.1 原料仓储部门绩效考核方案 / 250
 - 8.3.2 机电仓储部门绩效考核方案 / 252
 - 8.3.3 化工仓储部门绩效考核方案 / 254
 - 8.3.4 成品仓储部门绩效考核方案 / 255
 - 8.3.5 半成品仓储部门绩效考核方案 / 257
- 8.4 库房仓储岗位绩效考核 / 259
 - 8.4.1 五金材料仓库岗位绩效考核方案 / 259
 - 8.4.2 机电器材仓库岗位绩效考核方案 / 262
 - 8.4.3 化工原料仓库岗位绩效考核方案 / 263
 - 8.4.4 产品成品仓库岗位绩效考核方案 / 265
 - 8.4.5 半成品仓库岗位绩效考核方案 / 267
- 8.5 库房仓储人员绩效考核 / 268
 - 8.5.1 仓库仓储经理绩效考核方案 / 268
 - 8.5.2 仓库仓储主管绩效考核方案 / 270
 - 8.5.3 仓库保管员绩效考核方案 / 272

- 8.5.4 仓库搬运工绩效考核方案 / 274
- 8.6 库房仓储关键节点考核 / 275
 - 8.6.1 仓库分类保管节点考核方案 / 275
 - 8.6.2 存货定期盘点节点考核方案 / 277
 - 8.6.3 库存货物收发节点考核方案 / 279
 - 8.6.4 库房消防安全节点考核方案 / 280

第 9 章 一线生产人员量化指标与考核 / 282

- 9.1 一线生产人员考核指标 / 283
 - 9.1.1 一线生产人员定性指标 / 283
 - 9.1.2 一线生产人员定量指标 / 283
- 9.2 一线生产人员计件考核 / 283
 - 9.2.1 一线生产人员计件考核方案 / 283
 - 9.2.2 一线生产人员计件工资方案 / 285
 - 9.2.3 一线生产人员加班计件工资方案 / 286
- 9.3 一线生产人员事项考核 / 287
 - 9.3.1 一线生产人员出勤考核方案 / 287
 - 9.3.2 一线生产人员任务考核方案 / 288
 - 9.3.3 一线生产人员安全考核方案 / 290
 - 9.3.4 一线生产人员工时考核方案 / 292
 - 9.3.5 一线生产人员技能考核方案 / 292
 - 9.3.6 一线生产人员质量考核方案 / 294
 - 9.3.7 一线生产人员成本考核方案 / 296
 - 9.3.8 一线生产人员晋升考核方案 / 297
- 9.4 一线生产人员时点考核 / 299
 - 9.4.1 一线生产人员交接考核方案 / 299
 - 9.4.2 一线生产人员月度考核方案 / 300
 - 9.4.3 一线生产人员年终考核方案 / 303

第 10 章 生产制造业岗位任职资格 / 305

- 10.1 采购类岗位任职资格 / 306
 - 10.1.1 采购总监任职资格 / 306
 - 10.1.2 采购主管任职资格 / 307
 - 10.1.3 采购专员任职资格 / 308
- 10.2 质量类岗位任职资格 / 309
 - 10.2.1 质量总监任职资格 / 309
 - 10.2.2 质量经理任职资格 / 310

- 10.2.3 质量检验主管任职资格 / 311
- 10.2.4 质量认证主管任职资格 / 312
- 10.2.5 质量检验专员任职资格 / 312
- 10.2.6 质量认证专员任职资格 / 313
- 10.3 设备类岗位任职资格 / 314
 - 10.3.1 设备经理任职资格 / 314
 - 10.3.2 设备主管任职资格 / 315
 - 10.3.3 设备维修主管任职资格 / 315
 - 10.3.4 设备检修专员任职资格 / 316
- 10.4 安全类岗位任职资格 / 317
 - 10.4.1 安全主管任职资格 / 317
 - 10.4.2 安全专员任职资格 / 317
- 10.5 技术类岗位任职资格 / 318
 - 10.5.1 技术总监任职资格 / 318
 - 10.5.2 技术主管任职资格 / 319
 - 10.5.3 技术专员任职资格 / 320
- 10.6 工艺类岗位任职资格 / 321
 - 10.6.1 工艺主管任职资格 / 321
 - 10.6.2 工艺专员任职资格 / 322
- 10.7 车间类岗位任职资格 / 322
 - 10.7.1 车间主任任职资格 / 322
 - 10.7.2 班组长任职资格 / 323
- 10.8 工厂类岗位任职资格 / 324
 - 10.8.1 工厂厂长任职资格 / 324
 - 10.8.2 厂长助理任职资格 / 325
- 10.9 仓储类岗位任职资格 / 326
 - 10.9.1 仓储主管任职资格 / 326
 - 10.9.2 仓储专员任职资格 / 326
- 10.10 物流类岗位任职资格 / 327
 - 10.10.1 物流主管任职资格 / 327
 - 10.10.2 运输主管任职资格 / 328
 - 10.10.3 物流专员任职资格 / 329
- 10.11 生产类岗位任职资格 / 330
 - 10.11.1 生产总监任职资格 / 330
 - 10.11.2 生产经理任职资格 / 331
 - 10.11.3 生产主管任职资格 / 332
 - 10.11.4 生产专员任职资格 / 332
- 10.12 调度类岗位任职资格 / 333
 - 10.12.1 调度主管任职资格 / 333

- 10.12.2 调度专员任职资格 / 334
- 10.13 计划类岗位任职资格 / 335
 - 10.13.1 计划主管任职资格 / 335
 - 10.13.2 计划专员任职资格 / 335
- 10.14 研发类岗位任职资格 / 336
 - 10.14.1 研发主管任职资格 / 336
 - 10.14.2 研发专员任职资格 / 337

第 11 章 四大制造业绩考核设计 / 339

- 11.1 机械加工业绩效考核方案 / 340
 - 11.1.1 机械加工业绩效考核量化指标设计 / 340
 - 11.1.2 机械加工业车间生产任务考核方案 / 340
 - 11.1.3 机械加工业生产成本控制考核方案 / 342
 - 11.1.4 机械加工业生产一线人员考核方案 / 343
- 11.2 食品加工业绩效考核方案 / 346
 - 11.2.1 食品加工业绩效量化指标设计 / 346
 - 11.2.2 食品加工业卫生健康考核方案 / 346
 - 11.2.3 食品加工业质量检验考核方案 / 348
 - 11.2.4 食品加工业计件工资考核方案 / 349
- 11.3 服装纺织业绩考核方案 / 351
 - 11.3.1 服装纺织业绩量化指标设计 / 351
 - 11.3.2 面辅料采购管理绩效考核方案 / 351
 - 11.3.3 服装制造人员绩效考核方案 / 353
- 11.4 家具制造业绩效考核方案 / 354
 - 11.4.1 家具制造业量化指标设计 / 354
 - 11.4.2 零配件采购绩效考核方案 / 354
 - 11.4.3 家具生产一线工人考核方案 / 357

第1章

生产制造业绩考核设计

Chapter
01

1.1 生产制造业考核体系设计

1.1.1 通用绩效考核设计

绩效考核是生产制造企业为实现生产经营目的，运用特定的标准和指标，采取科学的方法，对承担生产经营过程及结果的各岗位人员的工作行为及取得的工作业绩进行评估的过程。绩效考核是绩效管理与绩效提升的一种手段。

绩效考核主要包括 KPI 业绩考核和行为考核两部分内容，通过既定的考核指标对工作业绩、工作能力及工作态度进行考核评分，具体应当按六个具体的行动步骤组织实施。

通用绩效考核步骤如表 1-1 所示。

表 1-1 通用绩效考核流程说明

序号	步骤	详细说明
1	确定考核周期	◇ 依据生产制造企业的实际情况(包括市场周期、销售周期和生产周期),确定合适的考核周期,业绩考核一般以月度为考核周期 ◇ 对需要跨周期才可能完成的工作,也应列入工作计划,进行考核
2	编制工作计划	◇ 按照考核周期,作为考核对象的职能部门和工作责任人,于周期期初编制部门、岗位人员的工作计划,对纳入考核的重点工作内容进行简要描述,并报送考核执行人确认,然后付诸实施
3	校正量效化指标	◇ 每一项重点工作都要明确设置工作完成的时间指标和质效指标,并要按照预先设定的计分要求,设置每一项重点工作的考核分值 ◇ 考核执行人应会同考核对象,对重点工作的量效化指标进行认真校正并最终确定,保障重点工作的完成质效
4	调控考核过程	◇ 对变化的事物进行分析,准确识别变化的原因和走向,然后对工作计划和考核指标进行及时、适当的调整改进
5	验收工作成效	◇ 每个周期期末,考核执行人按照每项工作设置的量效化指标和考核分值,逐项进行评分记分,累计计算考核的实际得分,并就工作的绩效改进做出点评
6	考核结果运用	◇ 绩效考核结果可应用于企业岗位调动晋升、人员培训与开发、劳动工资与报酬、人力资源管理专题研究、基础管理的健全五大方面

1.1.2 部门绩效考核设计

1. 部门绩效考核设计规范

部门绩效考核是生产制造业绩效考核体系中的一个层级，为使部门绩效考核管理更