

李家林 主编 ▶▶▶

中小企业

绩效考核指标设计

ZHONGXIAO QIYE
JIXIAO KAOHE ZHIBIAO SHEJI



化学工业出版社

李家林 主编 ▶▶▶

中小企业

绩效考核指标设计

ZHONGXIAO QIYE
JIXIAO KAOHE ZHIBIAO SHEJI



化学工业出版社

·北京·

本书编者在多年探索的基础上,对于中小企业绩效考核指标进行了细分和总结,分部门按岗位设计出一套完整的适合中小企业使用和借鉴的绩效考核指标体系,以供中小企业根据自身实际情况参考采用。本书主要分为两大部分,包括绩效考核指标设计要点和绩效指标设计实际操作。系统全面地对研发部、市场部、销售部、采购部、生产部、品管部、财务部、人力资源部、行政部等各个部门绩效考核指标的制定和实施细则进行了阐述。

本书脉络清晰、简单易懂、实操性强,是中小企业管理人员、操作文员的实用工具书。

图书在版编目(CIP)数据

中小企业绩效考核指标设计/李家林主编. —北京:
化学工业出版社, 2011. 8
ISBN 978-7-122-11613-0

I. 中… II. 李… III. 中小企业-企业绩效-企业管理-研究 IV. F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第122905号

责任编辑:陈蕾
责任校对:吴静

装帧设计:尹琳琳

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:北京云浩印刷有限责任公司
710mm×1000mm 1/16 印张15 字数303千字 2011年9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: 48.00 元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

随着经济的发展和产业的不断升级，绩效管理越来越被中小企业所重视。传统的绩效评估方法已逐步被其他方法所取代，对于面临的绩效管理挑战，许多企业运用了不同的方案。有的公司使用了从下至上的方法，先设定岗位职责，然后设计绩效管理的表格，最后通过提供使用表格的培训，来进行实施。相对而言，另外一些公司的起点要高一些，他们在设计绩效管理系统的时候，会从战略的角度来考虑，但到了实施的时候，往往由于缺乏经验而碰到很多实际的困难。我们先来看下面一个例子。

某电子科技企业发展迅速，同时内部管理也非常混乱，总经理要求人力资源经理改变这种现象，搞清楚什么时候谁应该做什么。人力资源经理和好几家人力资源咨询公司交流，每一家都演示了他们在薪资、岗位分析和工作描述方面的方法，人力资源经理最终选定了一家并推荐给总经理。接下来公司花大力气投资于这些细节上，而事实上这些细节完全与公司的战略相脱节，而公司战略从一开始就没有界定清楚，员工不清楚哪些才是重要的，不知道其目标是什么，应该专注于哪些任务。他们和主管们尽最大努力提供工作描述所需要信息，完成的岗位分析被用来修订公司的薪资结构，然后花了很多力气来制定新的薪资计划并与员工进行沟通，但由于实施的时候发现很多指标不具体、没有量化，甚至与岗位无关，因此，管理人员评估的时候带有很大的主观性，最终导致绩效效果不明显。

这个案例并不特别，在我们接触的许多中小企业中，绩效管理效果不好、引起员工抱怨、主管人员不配合结果进行不下去的原因，在于绩效考核指标不是具体的、清晰的、可控的、可实现的、有激励性的、可衡量的和与工作相关的。

基于此，我们在多年探索的基础上，对于中小

企业绩效考核指标进行了细分和总结，分部门按岗位设计出一套完整的适合中小企业使用和借鉴的绩效考核指标体系，以供中小企业采用。当然，中小企业在引入绩效考核指标的过程中，一定要根据自己企业的实际情况，辩证地使用，不能盲目采用，大而全，这样不仅没有效果，还会适得其反。

本书由李家林主编，在本书的编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有许华、刘军、刘婷、刘海江、唐琼、邹凤、马丽平、段利荣、陈丽、林红艺、贺才为、林友进、周波、周亮、高锬、李汉东、李春兰、段青民、柳景章、杨冬琼、赵仁涛、谭双可、王小红、王春华、赵建学、滕宝红，最后全书由匡潇统稿、审核完成，在此对他们一并表示感谢！

由于编者水平所限，书中不足之处在所难免，敬请广大读者指正。

编者

2011年6月



目录

CONTENTS

第一部分 绩效考核指标设计

要点 1

第一章 绩效考核指标认识 2

第一节 绩效考核指标的相关概念 2

一、绩效 2

二、绩效考核 2

三、绩效考核指标 2

四、关键绩效考核指标 3

五、绩效考核标准 3

第二节 绩效考核指标的分类 4

一、按绩效考核的内容分类 4

二、根据考核依据的主客观性分类 5

三、按绩效指标的性质来分 5

第三节 绩效考核指标的来源 6

一、企业战略规划与年度经营计划 6

二、部门职责与工作分析 6

三、绩效沟通与改进 7

第四节 绩效考核指标的要求 7

一、贵精忌多 7

二、贵明确忌模糊 7

三、贵关键忌空泛 7

四、贵敏感忌迟钝 8

第二章 绩效指标体系的设计与构建 9

第一节 进行绩效分析 9

一、绩效分析的方法 9

二、分析的注意事项 10

第二节 寻找考核要素 11

一、BSC 平衡计分卡 11

二、工作分析法	14
三、个案研究法	14
四、问卷调查法	15
五、专题访谈法	15
六、经验总结法	15
七、结构模块法	15
第三节 设计考核指标	16
一、确定考核要素	16
二、确定考核内容	16
三、确定考核评分标准	16
第四节 绩效指标的权重设计	22
一、确定权重的原则	22
二、确定权重的方法	23
第五节 绩效指标的检验	25
一、审核绩效指标	25
二、设定绩效指标通常存在的问题 及解决方法	26
第六节 建立绩效考核指标体系	27
一、绩效考核指标体系简述	27
二、建立绩效考核指标体系的原则	27
三、建立绩效考核指标体系的步骤	28
【范例 1】 一般管理人员年度绩效评价标准	29
【范例 2】 管理人员年度绩效评价标准	32
【范例 3】 专业技术人员年度绩效评价标准	34

第二部分 绩效指标设计实际操作

第三章 研发部绩效考核指标	38
第一节 研发部绩效指标	38
一、研发部职责	38
二、研发部关键绩效指标	39
第二节 研发部各岗位绩效指标	39

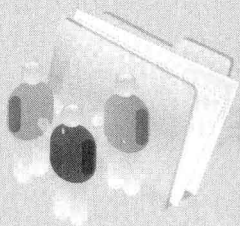
一、研发部经理绩效指标·····	39
二、产品开发工程师绩效指标·····	42
三、产品开发技术员绩效指标·····	45
四、工艺工程师绩效指标·····	47
五、设备模具工程师绩效考核指标·····	48
六、机械工程师绩效考核指标·····	50
七、研发部文员绩效考核指标·····	52
第四章 市场部绩效考核指标 ·····	56
第一节 市场部绩效指标·····	56
一、市场部职责·····	56
二、市场部关键绩效指标·····	57
第二节 市场部各岗位的绩效指标·····	57
一、市场部经理绩效指标·····	57
二、市场调研专员绩效考核指标·····	60
三、市场拓展专员绩效指标·····	62
四、广告专员绩效指标·····	65
五、客户代表绩效考核指标·····	68
六、美工绩效考核指标·····	70
七、市场部文员绩效考核指标·····	73
第五章 销售部绩效考核指标 ·····	76
第一节 销售部绩效指标·····	76
一、销售部门的功能与职责·····	76
二、销售部关键绩效指标·····	77
第二节 销售部各岗位绩效指标·····	78
一、销售部经理绩效指标·····	78
二、大区经理绩效指标·····	80
三、渠道经理·····	83
四、销售代表绩效指标·····	86
五、促销主管绩效考核指标·····	88
六、外贸业务主管绩效指标·····	91
七、外贸业务员绩效指标·····	93
八、单证员绩效指标·····	96
九、销售部文员绩效指标·····	98
第六章 采购部绩效考核指标 ·····	102
第一节 采购部绩效指标·····	102
一、采购部职责·····	102

二、采购部关键绩效指标	103
第二节 采购部各岗位绩效指标	103
一、采购部经理绩效指标	103
二、采购工程师绩效指标	106
三、采购员绩效指标	109
第七章 生产部绩效考核指标	113
第一节 生产部绩效指标	113
一、生产部职责	113
二、生产部关键绩效指标	113
第二节 生产部各岗位绩效指标	114
一、生产部经理绩效指标	114
二、生产主管绩效考核指标	117
三、车间主任绩效考核指标	120
四、班长（拉长）绩效考核指标	122
五、生产计划员绩效指标	124
六、生产跟单员绩效考核指标	127
七、领料员绩效考核指标	129
八、生产统计员绩效考核指标	132
九、生产工人绩效考核指标	134
第八章 品管部绩效考核指标	137
第一节 品管部绩效指标	137
一、品管部职责	137
二、品管部关键绩效指标	137
第二节 品管部各岗位绩效指标	138
一、品管部经理绩效指标	138
二、品质工程师绩效考核指标	141
三、ISO 体系专员绩效考核指标	144
四、来料检验员（IQC）绩效考核 指标	147
五、过程检验员（IPQC）绩效考核 指标	149
六、最终检验员（OQC）绩效考核 指标	152
第九章 物控部绩效考核指标	154
第一节 物控部绩效指标	154
一、物控部职责	154

二、物控部关键绩效指标	155
第二节 物控部各岗位绩效指标	156
一、物控部经理绩效考核指标	156
二、物控员绩效考核指标	158
三、仓库主管绩效考核指标	161
四、仓管员绩效考核指标	164
五、搬运工绩效考核指标	167
第十章 财务部绩效考核指标	170
第一节 财务部绩效指标	170
一、财务部职责	170
二、财务部关键绩效指标	171
第二节 财务部各岗位绩效指标	171
一、财务部经理绩效指标	171
二、会计主管绩效考核指标	174
三、会计绩效指标	177
四、出纳绩效指标	180
五、税务专员绩效考核指标	182
第十一章 人力资源部绩效考核指标 ...	186
第一节 人力资源部绩效指标	186
一、人力资源部职责	186
二、人力资源部关键绩效指标	186
第二节 人力资源部各岗位绩效指标 ...	187
一、人力资源部经理绩效考核指标 ...	187
二、招聘专员绩效考核指标	190
三、培训专员绩效考核指标	193
四、培训师绩效考核指标	196
五、薪酬专员绩效考核指标	198
六、绩效考核专员绩效指标	201
第十二章 行政部绩效考核指标	205
第一节 行政部绩效指标	205
一、行政部职责	205
二、行政部关键绩效指标	205
第二节 行政部各岗位绩效指标	206
一、行政部经理绩效指标	206
二、网络管理员绩效考核指标	209
三、秘书绩效考核指标	212

四、行政事务专员绩效考核指标	215
五、前台绩效指标	217
六、司机绩效指标	220
七、保安绩效指标	222
八、保洁员绩效指标	225

参考文献	228
-------------------	-----



第一部分

绩效考核指标设计要点

- ◆ 第一章 绩效考核指标认识
- ◆ 第二章 绩效指标体系的设计与构建



第一章 绩效考核指标认识

第一节 绩效考核指标的相关概念

一、绩效

绩效是一个含义广泛的概念，在不同情况下，绩效有不同的含义。从字面上看，“绩”是指业绩，即员工的工作结果；“效”是指效率，即员工的工作过程。也就是讲：绩效=优良的工作过程+优异的工作结果。

影响绩效的关键因素主要有以下5个方面。

- (1) 工作者本身的态度、工作技能、掌握的知识、IQ、EQ等。
- (2) 工作本身的目标、计划、资源需求、过程控制等。
- (3) 包括流程、协调、组织在内的工作方法。
- (4) 工作环境，包括文化氛围、自然环境以及工作环境。
- (5) 管理机制，包括计划、组织、指挥、监督、控制、激励、反馈等。

其中每一个具体因素和细节都可能对绩效产生很大的影响，控制了这些因素就同时控制了绩效，管理者的管理目标实质上也就是这些影响绩效的因素。

二、绩效考核

绩效考核是对员工绩效的评价。绩效考核也称成绩或成果测评，绩效考核是企业为了实现生产经营目的，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级管理（生产）人员完成指定任务的工作行为和实绩做出价值判断的过程。

三、绩效考核指标

绩效考核指标是进行绩效考核的基本要素，制定有效的绩效考核指标，是绩效考核的基础和前提。

对企业而言，任何员工的绩效考核都离不开绩效指标。如销售人员的主要考核指标是销售额，经理的考核指标是利润率，科研人员的考核指标是其研究成果等。

四、关键绩效考核指标

关键绩效指标（KPI）是对公司及组织运作过程中关键成功要素的提炼和归纳，因此，关键绩效指标具有以下特征。

（1）将员工的工作与公司远景、战略与部门相连接，层层分解、层层支持，使每一员工的个人绩效与部门绩效、与公司的整体效益直接挂钩。

（2）保证员工的绩效与内外部客户的价值相连接，共同为实现客户的价值服务。

（3）关键指标的设计是基于公司的发展战略与流程，而非岗位的功能。

所以，关键绩效指标与一般绩效指标相比，把个人和部门的目标与公司整个的成败联系起来，就更具有长远的战略意义，因为关键绩效指标体系集中测量我们需要的行为，而且由于其简单明了、少而精，就变得可控与可管理。对于员工而言，关键绩效指标体系使得员工按照绩效的测量标准和奖励标准去做，真正发挥绩效考核指标的牵引和导向作用。

五、绩效考核标准

绩效考核标准是考评者通过测量或通过与被考评者约定所得到的衡量各项考评指标得分的基准。

绩效标准是对被考评者的目标要求，同时也是被考评者努力的方向。绩效标准是否合理，将对员工一定时期的努力方向和工作积极性有重要影响。在定义绩效标准时应遵循如下原则。

（一）SMART 原则

S：具体的（Specific），即目标是不是具体的。

M：可衡量的（Measurable），即目标是不是可以衡量的。

A：可达到的（Attainable），即目标是否能达到。

R：相关的（Relevant），即目标与工作是否紧密相关。

T：基于时间的（Time Based），即目标有无明确的时间要求。

（二）SMT-ABC 原则

S：具体（Specific），即目标是不是具体的、清晰的。

M：可衡量（Measurable），即目标是不是可衡量的。

T：定时（Time），即目标有无时间要求。

A：可实现性（Achievable），即目标能否达到。

B：以竞争对手为标杆（Benchmark），即目标有没有与竞争对手相比较。

C：客户导向（Customeroriented），即目标有没有体现内、外部客户的需求。



(三) 5W2H 原则

W: What (要做什么), 即目标是什么。

W: Why (为什么要做), 即目标是不是有力支撑着部门的目标。

W: When (何时去做, 何时结束), 即目标的时限。

W: Where (在何地做), 即在哪里完成。

W: Who (由谁来做), 即目标的责任人是谁, 涉及到哪些相关人。

H: How (如何做), 即目标执行的手段或关键措施是什么。

H: How much (做到什么程度, 需要多大代价), 即目标做到什么程度, 需要什么资源支持, 会有什么风险和障碍。

(四) SUMMIT 原则

S: 具体的 (Specific), 即目标是不是具体的、清晰的。

U: 有用的 (Useful), 即目标是不是有价值的。

M: 可管理的 (Manageable), 即目标是不是可控的、可实现的。

M: 有意义的 (Meaningful), 即目标是不是具有激励性的。

I: 具有整合性的 (Integrated), 即目标是不是相辅相成的, 与其他计划能否相符。

T: 有形的 (Tangible), 即目标是不是明确输出在纸面上的。

总的来说, 绩效标准应做到定量要准确, 内容要先进合理。

第二节 绩效考核指标的分类

绩效考核指标可按以下不同的方法来分类。

一、按绩效考核的内容分类

绩效考核的内容主要包括工作业绩、工作能力、工作态度三个方面, 见表 1-1。

表 1-1 按绩效考核的内容分类

类别	说 明	主要表现
工作业绩考核指标	工作行为所产生的结果, 主要包括员工完成工作的数量、质量、成本费用以及为组织做出的其他贡献, 包括岗位上取得的绩效与岗位以外取得的绩效, 工作业绩指标表现为关键工作职责, 也可能是年度的业绩, 一般来说, 它属于关键绩效指标	(1) 质量指标 (2) 数量指标 (3) 成本费用指标 (4) 工作效率指标等

续表

类别	说明	主要表现
工作能力考核指标	根据工作分析的相关理论可知,不同职务、不同岗位对人的工作能力的要求是不同的,在绩效考核时,需要设计相应的能力指标,此方面的指标要能够引导并激励员工提高与工作相关的工作能力	(1)体能:取决于年龄、性别及健康状况等因素,是属于个人特质的指标 (2)学识:包括受教育水平、专业技术水平以及工作经验等项目 (3)智能:指员工认识客观事物、获取知识并运用知识解决实际问题的能力,主要包括认识、记忆、分析、归纳、综合判断及创新能力 (4)专业技能:包括计划能力、协调能力、操作能力、沟通交流能力、组织能力和创新能力等,它与员工的岗位有关,各有侧重点
工作态度考核指标	不同的工作态度会产生截然不同的工作结果,在其他特征一定的前提下,工作态度不尽相同,其绩效也大相径庭	敬业、勤奋、忠诚、自制、进取、协作和热情等

二、根据考核依据的主客观性分类

根据考核依据的主客观性,绩效指标可以分为硬指标和软指标两类,如图 1-1 所示。

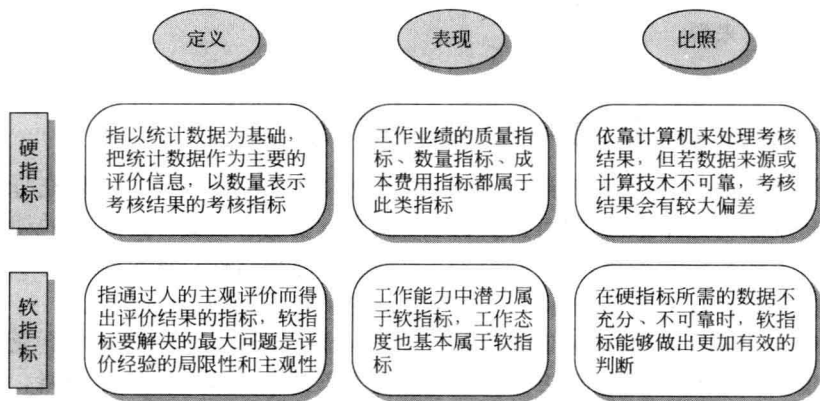


图 1-1 硬指标与软指标

三、按绩效指标的性质来分

依绩效指标的性质来分,绩效指标可分为特征指标、行为指标和结果指标,见表 1-2。

表 1-2 按绩效指标的性质来分

类别	关注点	适用范围	特点
特征指标	主要关注工作的适应性	适用于对被考核者未来工作潜力的预测	对于难以对被考核者的行为进行观察的工作,如科研、开发等较为有效;对一些可以观察的工作来说,将注意力集中在短期内难以改变的人的特质上,容易导致考核者主观意志过强,不利于绩效沟通、绩效改进,由于没有考虑情景因素,其预测效率较低,可信度不高,不能有效考核实际工作绩效,容易使员工产生不公正感
行为指标	关注工作的执行	适用于考核可以通过单一方法或程序化的方式实现高绩效的岗位	有利于引导行为和绩效改进,由于高绩效行为可以清楚确定,被考核者就更有意愿表现那些导致高绩效的行为
结果指标	关注工作的结果	适用于考核可以通过多种方法而不易采取程序化的方式实现高绩效的岗位	结果指标的操作性强,但由于它具有短期性和表面性,对于生产线上的员工比较适合,结果指标容易诱使被考核者为了达到一定的结果而不择手段

第三节 绩效考核指标的来源

按照绩效指标是不是根据考评者的主观意志制定的,一般来说,绩效考核指标有以下三大来源。

一、企业战略规划与年度经营计划

绩效考核必须坚持战略导向,在设计企业绩效指标体系时,必须充分研究企业的战略规划与近年来的年度经营计划。如果企业追求质量,那么它的绩效考核就应该引入产品质量指标,以及控制产品质量的过程指标;如果企业追求顾客满意度,就要考核顾客满意指标,以及考核影响顾客满意的过程指标。

清晰的企业战略与明确的年度经营计划是绩效指标设计的前提,企业战略规划的实施,必须通过战略导向绩效指标的设计来实现,而根据企业战略、年度经营计划分解、提炼出来的绩效指标,可称为关键绩效指标(KPI)。

二、部门职责与工作分析

通过工作分析明确工作职责,是设计绩效指标的基础性工作。绩效指标要解决的是工作的哪些方面需要考核,因此,管理者必须依据工作分析的结果,研究、分析被考核者所在部门及岗位的工作内容、性质及完成工作所具备的条件