

DONGTAIXITONG JIXIAOPINGJIAFA

YIJUANYANXIAOSHOU GONGSIDUCHAKAOPINGTIXISHEJIYUSHISHIWEILI

陈加洲 / 著

动态系统 绩效评价法

——以卷烟销售公司督察考评体系设计与实施为例

DONGTAIXITONG
JIXIAOPINGJIAFA

知识产权出版社

动态系统绩效评价法

——以卷烟销售公司督察考评体系设计与实施为例

陈加洲 著

知识产权出版社

内容提要:

本书以卷烟销售公司督察考评体系设计与实施为例,针对公司领导、营销中心、物流中心、信息中心、资金结算中心和督察考评中心等不同部门的不同岗位,对督察考评流程及实施细则,绩效指标体系、评定等级和权重系数,绩效指标考核实施办法,考评结果与报酬挂钩办法等问题进行了有效的设计、实施和说明,为解决绩效评价难题提供了一套有效的表格、制度和方法。

本书适宜从事绩效评价、人力资源管理、组织开发与管理的从业者使用,适合人力资源管理研究人员、教师、管理者、职员和学生阅读和参考。

责任编辑:马 岳 装帧设计:臧 磊

图书在版编目(CIP)数据

动态系统绩效评价法——以卷烟销售公司督察考评体系设计与实施为例/陈加洲著. — 北京:知识产权出版社, 2007.9

ISBN 978-7-80198-741-9

I. 动… II. 陈… III. 动态系统—绩效评价—卷烟销售公司 IV. F062.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 140388 号

动态系统绩效评价法——以卷烟销售公司督察考评体系设计与实施为例

陈加洲 著

出版发行: 知识产权出版社

社 址: 北京市海淀区马甸南村 1 号

网 址: <http://www.ipph.com>

发行电话: 010-82000893 82000860 转 8101

责编电话: 010-82000860 转 8325

印 刷: 知识产权出版社电子制作中心

开 本: 889mm×1194mm 1/16

版 次: 2008 年 1 月第一版

字 数: 300 千字

邮 编: 100088

邮 箱: zscq-bjb@126.com

传 真: 010-82000893

责编邮箱: mayue@cnipr.com

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 14.75

印 次: 2008 年 1 月第一次印刷

定 价: 45.00 元

ISBN 978-7-80198-741-9 / F · 121 (1795)

版权所有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

前 言

《动态系统绩效评价法——以卷烟销售公司督察考评体系设计与实施为例》系贵州大学人力资源研究开发中心项目组为卷烟销售公司督察考评工作的有效开展所做的督察考评体系设计和实施办法。

绩效评价的难点在于如何建立动态、全面而系统的绩效指标体系，并予以有效实施。动态即能随着组织业务活动的改变和绩效能力的增强和绩效水平的提升，绩效指标类别、权重、等级等要做相应的调整。卷烟销售是一个限制严格、规范、严谨，按专卖制销售的特殊销售行业，在新形势下目前正按服务营销模式更新和发展有竞争力的管理模式，自然成为动态绩效评价方法的最佳代表。

动态和系统是相互关联的，两者必须统一起来考虑。系统有三层含义：一是绩效指标要反映从公司经理到驾驶员、接线员、受访员等各类人员的全部职位；二是要反映全面的活动流程，包括不同部门、不同岗位、不同任务的分工、执行、控制、监督、督察、评价和反馈等；三是评价要与公司前后的战略、薪酬、绩效改善计划、培训和职业生涯管理等相衔接。

卷烟销售公司督察考评动态系统评价的要点是：评价全部活动，评价全部流程，设计全部指标，建立完整体系，设计通用模板；具体评价时则动态选择指标，动态配置权重。也就是说，把绩效评价作为一个动态的和系统的整体来设计，并建立一个与之相适应的、通用的绩效评价体系和评价模板，实际评价时则根据公司现状、发展要求和战略部署实施评价。

体系设计与实施以新形势下现阶段我国地市级卷烟销售公司的督察考评活动为对象，经过项目准备、实地调研、分析整理、系统设计、试点使用、反馈修改等几个阶段的工作而完成。

本体系设计与实施以卷烟销售公司为例介绍了动态绩效评价的基本思路 and 做法，可供卷烟销售公司和烟草行业使用，供其他销售公司及生产、服务行业的企业借鉴，供

公共机构、事业单位、非政府组织、非营利组织参考。本书可作不同公司、企业、组织开发有效绩效指标体系和实施有效绩效评价的指南，可作为相关培训教材。

在体系的设计与实施中，我们参考了中国烟草专卖局制定的《地市级烟草公司卷烟销售网络业务规范》，并在此基础上结合新形势下卷烟销售行业的实际需要和发展要求进行规范设计和调整。项目的进行得到了贵州省卷烟销售公司、贵阳市烟草公司等部门的实地调研、试点使用和信息反馈方面所提供的大力支持，在此特别致以衷心的感谢。

项目研究中刘江花、吕凡、朱荣、漆丽、李婧、石锦秀、刘彩霞参与了实地调研、资料整理和设计准备工作，刘江花、吕凡、漆丽参与了督察考评指标体系的初步设计，黄意生、陆菲菲对文稿进行过校对与整理，书籍的出版得到了编辑、排版、印制等相关人员的大力支持，在此特向他们表示由衷的感谢。

绩效问题很重要，绩效评价本身又很复杂。由于时间仓促，加上水平有限，书中肯定存在不少缺点和错误，恳请专家、同仁和读者不吝指正！

我的电子邮箱是：jzchen@163.com，chen_jiazhou@sina.com。

陈加洲

2007年7月18日

目 录

前言	i
第一部分 卷烟销售公司督察考评流程及实施细则	1
一、督察考评的目的	1
二、督察考评的原则	1
三、督察考评的过程	2
四、督察工作流程	2
五、考评工作流程	3
六、督察考评的条件	4
七、督察考评结果的使用	5
八、督察考评工作的组织管理	5
九、附则	5
第二部分 卷烟销售公司岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数	6
一、公司领导	8
表 2-1-1 公司经理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	8
表 2-1-2 公司副经理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	13
二、营销中心	17
表 2-2-1 营销中心经理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	17
表 2-2-2 营销中心副经理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	21
表 2-2-3 综合信息助理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	24
表 2-2-4 采供部主任岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	28
表 2-2-5 货源管理员岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	33
表 2-2-6 采供部综合管理员岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	36
表 2-2-7 订单部主任岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	39

表 2-2-8	电话订货员岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	43
表 2-2-9	区域营销部经理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	47
表 2-2-10	区域营销部综合管理员岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	52
表 2-2-11	市场经理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	57
表 2-2-12	客户经理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	61
表 2-2-13	客户服务部主任岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	65
表 2-2-14	客户服务助理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	69
表 2-2-15	品牌培育部主任岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	72
表 2-2-16	品牌培育助理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	76
三、物流中心		79
表 2-3-1	物流中心经理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	79
表 2-3-2	物流中心副经理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	85
表 2-3-3	行政助理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	90
表 2-3-4	安全助理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	94
表 2-3-5	储配部主任绩效指标体系、评定等级和权重系数表	98
表 2-3-6	保管员岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	103
表 2-3-7	配货员岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	108
表 2-3-8	送货部主任岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	111
表 2-3-9	送货员岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	116
表 2-3-10	驾驶员岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	121
表 2-3-11	区域物流配送分库主任岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	126
表 2-3-12	区域物流配送分库综合管理员岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	133
表 2-3-13	中转站站长岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	138
表 2-3-14	中转站综合管理员岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	145
四、信息中心		150
表 2-4-1	信息中心经理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	150
表 2-4-2	系统管理员岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	155
表 2-4-3	网络管理员岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	160
五、资金结算中心		164
表 2-5-1	资金结算中心经理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	164
表 2-5-2	资金结算中心副经理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	170
表 2-5-3	结算员岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	175
表 2-5-4	稽核员岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	180
表 2-5-5	成本核算员岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	185

六、督察考评中心	188
表 2-6-1 督察考评中心经理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	188
表 2-6-2 督察考评中心副经理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	194
表 2-6-3 督察考评员岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	199
表 2-6-4 投诉受理员岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表	203
第三部分 卷烟销售公司岗位绩效指标考评实施办法	207
一、评价过程	207
二、评价方式	207
三、评价方法	208
四、结果统计	209
五、争议处理	209
六、附则	210
第四部分 卷烟销售公司员工绩效考评结果与报酬挂钩办法	211
一、考评结果与报酬挂钩的目的	211
二、考评结果与报酬挂钩的原则	211
三、考评结果与工资挂钩办法	211
四、考评结果与奖金挂钩办法	211
表 4-4-1 不同类别岗位人员奖金基数系数表	212
五、考评结果特殊津贴和奖励办法	213
六、附则	213
附录	214
一、督察工作流程图	215
二、考评工作流程图	217
三、绩效评价操作表评价表样例	219
表 F-3-1 营销中心经理岗位绩效评价操作表	219
表 F-3-2 营销中心经理岗位绩效评价表	222
四、绩效考评模式说明	225
表 F-4-1 绩效考评模式种类表	225
五、考评表格在 OA 系统中的实施和使用	228
六、考评表格在 Excel 中的使用说明	228

第一部分

卷烟销售公司督察考评流程及实施细则

一、督察考评的目的

第一条 督察考评是公司领导、部门负责人、各级管理者和专职人员为保证已安排任务、活动、事项落实到位所进行的监督、检查、分析、评价、通报、督促、指导、整改、落实、反馈等一系列管理活动。督察考评的实质是在检查、监管和评价基础上的纠偏和控制，目的是确保活动沿着正确的方向进行，使活动顺利完成，实现公司的经营管理目标。

第二条 现阶段卷烟销售公司督察考评的主要内容是：

1. 卷烟销售网络部门、岗位设置情况和员工队伍建设情况；
2. 卷烟销售网络系统建设和运行情况；
3. 卷烟销售网络经营理念和管理模式的全面提升及整体推进情况；
4. 行风行纪建设情况；
5. 其他阶段性或临时性重大任务、活动、事项的落实情况。

二、督察考评的原则

第三条 督察考评的基本原则为实效性、科学性、规范性、关联性、时效性和发展性。

实效性是指，督察考评的一切手段和措施都是以实现公司的经营管理目标为根本目的。

科学性是指，督察考评是一项讲求技术和方法的活动，进行督察考评必须遵循科学规律，坚持实事求是。各级管理者、督察考评部门人员应加强现代科学技术和管理科学技术和方法的学习，加强业务学习，提高督察考评管理的业务水平。

规范性是指，督察考评活动的进行以及督察考评权利的使用要规范，要依法督察、按章督察。实现督察考评的目标、效率和效能，不能违反商业道德和社会伦理。

关联性是指，督察考评是一项重要的管理活动。一般而言，有任务安排就应该有

督察考评，包括任务执行的过程、途径、效率和水平等，以使任务圆满完成。

时效性是指，督察考评是一项时间性很强的工作，必须在确定时点上和时段内及时进行。

发展性是指，督察考评的对象、任务是变化和发展的。随着督察考评活动对象、任务和环境的变化，督察考评目标、过程、标准、手段、方式也将随之发生变化。

三、督察考评的过程

第四条 具体督察考评的实施一般安排在重大任务、活动、事项安排下达之后。完整的督察考评活动包括监督、检查、分析、评价、通报、受理、督促、指导、整改、落实、反馈、奖惩等业务单元，核心业务单元是相互关联和相互影响的督察和考评两大方面。

第五条 督察和考评贯穿于整个管理监管、控制全过程，但相对独立。从某种意义上说，督察专注于过程监督，是长期性、动态性的；而考评专注于过程评价，是阶段性和总结性的。

第六条 督察和考评融合到统一的督察考评活动中，两者互为基础、相互补充又相互促进。督察包含对考评过程和考评结果的督察，督察过程和督察结果本身又成为重要的考评内容和考评依据；以督察为基础的考评增强了考评的客观性和丰富性，以考评为对象的督察提升了督察的工作水平，两者从不同侧面加强了对销售网络系统的运行监管、调节、控制和引导。

第七条 完整的督察考评活动分七个阶段进行：

1. 督察考评方案的制订；
2. 督察考评的动员和培训；
3. 组织实施督察考评；
4. 督察考评结果的整理；
5. 督察考评结果的反馈；
6. 督察考评问题的处理；
7. 督察考评工作总结。

四、督察工作流程

第八条 有效督察应结合不同督察手段的优势和好处予以综合使用。按督察手段的不同，督察可分为现场督察、会议督察、资料督察、审卷督察、审计督察等；按督察形式的不同，可分为随访督察、陪访督察、专访督察、暗访督察、蹲点督察；按督察项目的不同，可分为联合督察、单项督察、专项督察、复核督察；按督察主体和层次的不同，可分为领导督察、中层督察、基层督察，即三级督察等。

领导督察包含领导系统督察、领导月度督察、专项检查，是指公司领导组织督察考评中心对公司所属的各个部门、岗位及其岗位任职者的活动进行的督察。

中层督察是指营销管理部门、配送部门、信息部门、资金结算部门、督察考评中心负责人对所辖部门、岗位及岗位任职者的活动进行的督察。

基层督察指的是区域营销部、订单部、采供部、集团客户部、储配部、送货部、中转站、分库负责人对所辖的岗位及岗位任职者的活动进行的督察。

第九条 具体督察工作流程按下列步骤开展（见附录“图 F-1-1 督察工作流程图”）：

1. 督察考评部门于年度开始前制订全公司的年度督察工作总体方案，提交公司领导审批。
2. 公司年度督察工作方案经领导审批通过后，督察考评中心向各部门下发年度督察工作方案，各部门负责人和各级管理者根据年度督察工作方案制订部门和基层督察工作计划方案，提交督察考评部门审核。
3. 部门负责人和各级管理者制订的年度督察工作计划方案通过后，由督察考评部门拟订月度公司领导督察计划、部门督察计划，并汇总岗位督察方案，提交公司领导审阅。
4. 公司领导审阅通过后按方案类别分别开展领导督察、组织中层督察和实施基层督察。
5. 督察考评部门整理中层督察、搜集领导督察和基层督察信息，拟订月度中层督察报告，提交公司领导审阅。
6. 根据审阅通过的督察报告下发督察通报，并将督察结果纳入考评记录参与考评。对有问题需要整改的，下发整改通知，要求部门负责人细化落实相关部门、岗位和责任人的整改任务。整改结果纳入考评记录参与考评。
7. 根据督察考评结果兑现个人奖惩。准备开展下一轮督察活动。

第十条 对督察工作的具体方面，本实施细则未作说明的，按督察工作的相关规定和要求做。

五、考评工作流程

第十一条 有效的绩效考评应结合不同考评方法的优点综合进行。按考评环境的不同，具体考评方法可分为现场考评、模拟考评、虚拟考评；按考评工具的不同，可分为操作考评、问卷考评、表格考评、问话考评；按考评人数的多少，可分为个别考评、团体考评；按考评依据的不同，可分为客观考评、主观考评；按考评量化程度的不同，可分为量化考评、定性考评、定性与定量结合考评；按考评者与被考评者之间的关系，可分为自评和他评等。

本督察考评体系使用以多种客观资料和数据为依据，以月为基本考评周期，以自

评和他评为主要评价方式，用表格考评方式对岗位任职者的工作绩效进行考评。

第十二条 具体考评工作流程按下列步骤开展（见附录“图 F-2-1 考评工作流程图”）：

1. 督察考评部门草拟公司考评及奖惩方案，并与各部门协商后，指定关键绩效考评指标、评定等级和权重系数。

2. 部门负责人和各级管理者逐级分解本部门关键绩效指标，确定具体部门及岗位任职者的考评方案，提交督察考评部门对指标、标准和评定等级的合理性进行审核。

3. 督察考评部门汇总各部门、各岗位关键绩效指标和评价标准，提交公司分管领导审核。

4. 督察考评部门依据审核通过的部门、岗位关键绩效指标下发公司总体考评方案、关键绩效指标和评定等级，交由部门负责人和各级管理者制订关键绩效保障计划。

5. 各部门负责人、各级管理者、各岗位任职者落实关键绩效指标保障计划。

6. 岗位任职者结合三级督察进行月度、季度、半年、年度岗位关键绩效指标的自评，并提出绩效改善方案。

7. 部门负责人及各级管理者结合三级督察，评价下级岗位任职者的绩效完成情况和绩效改善方案，自评本部门的绩效完成情况，并提出绩效改善方案。

8. 督察考评部门结合三级督察，复核各部门、各岗位任职者的绩效完成情况和绩效改善方案，提交公司分管领导审核、反馈给当事人认可。

9. 审核认可的绩效评价结果直接作为当事人的绩效考评结果，将各部门负责人、各级管理者、各岗位任职者的绩效改善方案落实情况纳入考评记录参与考评。

10. 根据督察考评结果兑现个人奖惩。准备开展下一轮考评活动。

第十三条 公司员工具体岗位绩效考评指标体系、评定等级和权重系数标准，按“第二部分 卷烟销售公司岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数”所确定的标准执行。具体评定方法，按“第三部分 卷烟销售公司岗位绩效指标考核实施办法”实施。

六、督察考评的条件

第十四条 督察考评的有效实施要求具备下列条件：

1. 公司有明确的经营目标和强烈的战略使命感；
2. 目标任务和考评标准明确，且考评者和被考评者预先都非常清楚；
3. 公司业务流程通畅、组织机构结构合理、岗位设置科学、任务分配公平；
4. 业务操作过程先进、规范、合理；
5. 有跟进的绩效改善条件和措施，以及包括物质和非物质报酬在内的奖惩措施；
6. 有良好的企业文化和客观公正、求真务实、积极进取的企业精神。

七、督察考评结果的使用

第十五条 督察考评的结果主要通过绩效考评结果来反映。绩效考评结果为公司重要的经营管理成果，是公司进一步作出管理决策、确定经营目标和进行战略选择的重要依据。考评结果是对部门负责人、各级管理者、各岗位任职者实施下列管理活动的重要依据：

1. 个人、部门薪酬福利和奖励津贴的发放；
2. 部门、岗位和个人绩效改善方案的制订；
3. 个人培训、开发、晋升、调配和发展；
4. 个人处罚和辞退。

第十六条 督察考评结果与员工报酬挂钩办法按“第四部分 卷烟销售公司员工绩效考评结果与报酬挂钩办法”实施。

八、督察考评工作的组织管理

第十七条 公司的督察考评活动由督察考评部门全面负责组织、实施和管理，公司领导、各部门负责人、各级各类管理者是当然的督察考评者。资金结算、信息管理和督察考评部门的督察考评工作由部门管理者直接负责，在督察考评部门专职人员的指导下组织实施；营销、物流部门的督察考评工作由部门负责人、各级各类管理者，并抽调部门内少数岗位任职者组成督察考评小组，在督察考评部门的指导下组织实施。小组长为各中心经理，小组的成立报督察考评部门批准，活动安排、实施过程和活动结果报督察考评部门审核、备案。小组长及成员的督察考评工作，以及督察考评部门的工作本身要纳入督察考评的内容范畴。

九、附则

第十八条 督察考评是与个人自律、自检、自查、自评相对应的管理控制方法。公司督察考评必须与个人的自律、自检、自查、自评结合进行。督察考评的最终目的，是实现由他人督察、他人监督、他人考评向自我督察、自我监督和自我考评方向的转变，以达到真正的自律，实现以任职者为中心的人性化管理。

第十九条 本督察考评体系为卷烟销售公司督察考评体系的通用版本，作指导公司内督察考评工作用，不具备其他作用和功能。本体系的未尽事宜，由体系设计者和公司负责督察考评工作的领导和部门予以解释、补充和完善。

第二部分

卷烟销售公司岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数

设计说明

1. 本表按一岗一表方式对岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数标准进行设计。表格的使用必须把一岗一表再细化为一人一表。对于一岗一人或虽一岗多人但工作性质相同,仅工作地点、工作量分配或工作对象不同的岗位任职者,也能适用。但对于一岗多人,虽岗位名称相同、但工作性质不同或工作分工不同的岗位任职者,必须作相应的变通和调整。

2. 表中已设计出每一大指标类别的全部指标项目即指标项目库,包括每一具体指标项目的指标名称、指标含义说明、评价依据和评定等级。权重系数只分派到大的指标类别,没有分派到具体的指标项目。各指标类别的权重系数只是一个参考,各公司可根据管理现实和发展要求设置相应的指标类别、权重系数,并确定具体的指标项目及权重系数。

3. 具体指标类别、指标项目及权重系数值在确定绩效任务时评价者和被评价者预先都应知道且非常清楚。在实施评价时标有权重系数的表格即评价操作表,只供督察考评部门人员掌握和使用。给被评价者和评价者作评价的评价表将权重系数隐去,只留下评定结果栏作为评价记录用。评价操作表和评价表样例分别见附录表 F-3-1、表 F-3-2。

4. 不仅仅是在绩效考评前,应该在工作分工、任务分工前甚至在就任岗位前,考评者和被考评者必须预先确定好指标体系、评定等级、权重系数标准和评价方法,这是做好绩效评价的基础。

5. 表中对关键绩效指标和动态绩效指标进行了标注。指标后标有*的,表示是关键绩效指标;标有#号的,表示是动态绩效指标。所谓“关键”和“动态”是相对的、暂时的,并非一成不变,因此要随着公司的发展要求和指标性质的改变对关键绩效指

标和动态绩效指标作出相应的调整。

6. 表中的指标类别和指标项目立足于现阶段卷烟销售公司销售网络建设现状, 公司管理现状、管理特点和资料的可获取性, 同时具有一定的超前性、前瞻性和导向性。

7. 指标评价等级以“1”表示“最差”, “2”表示“较差”, “3”表示“一般”, “4”表示“较好”, “5”表示“最好”的统一评定尺度设计。同一指标不同评定等级之间的距离应尽量保持相等, 这是确定指标评价等级的原则。随着管理状况的改变, 同一指标等级的范围和距离会发生相应的改变, 管理要求也在发生改变, 因此等级的含义和等级的距离必须作相应的调整。

8. 对于由评价者和被评价者之外的第三方提供的评价资料和数据, 如客户满意度的评价, 无论是月、季、半年, 或是年度的考评周期, 若没有当期的评定资料和数据, 则沿用上期资料和数据作为当期考评的基础资料数据, 直到有最新评定资料和数据出现。

9. 表格基于以月为基本考评周期而设计, 但设计好的表格同样适用于以季、半年、年为考评周期的绩效考核。季、半年、年考评使用的指标体系、评定等级、权重系数可以相同, 但指标的时间范围含义不同, 因此指标含义和评价依据必须调整为对应的考核周期的内容。不同考评周期的考评表的使用, 评价者一定要以被评价者在相应考评周期内的整体绩效表现为评价依据。

10. 表格中各岗位工作业绩指标类别下的内容为该岗位的基本岗位活动内容及要求, 是设计和制定相应指标项目的基础; 如果岗位活动内容及要求发生改变, 同样也是调整具体指标项目的依据, 因此本部分对这一内容予以保留。实施评价时评价操作表和评价表中可以删除这一部分内容。

一、公司领导

表 2-1-1 公司经理岗位绩效指标体系、评定等级和权重系数表

指标类别	指标项目	指标说明	评价依据	评定等级					评定结果	权重系数
				1	2	3	4	5		
I. 经营业绩指标	1. 销量目标完成率**	(实际完成销量/计划完成销量) × 100%	按公式计算	<90%	≥90% ≤95%	>95% <105%	≥105% ≤110%	>110%		
	2. 单箱均价增长额#	按同比增长额或同比增长百分数计算	按公式计算	同比增长 <-20%	同比增长 ≥-20% ≤-10%	同比增长 >-10% <10%	同比增长 ≥10% ≤20%	同比增长 >20%		
	3. 重点品牌销量完成率#	(销售额前五名或前十名品牌实际完成销量/计划完成销量) × 100%	按公式计算	<90%	≥90% ≤95%	>95% <105%	≥105% ≤110%	* >110%		40
	4. 卷烟毛利率**	按实际完成值高于或低于计划完成值的百分点计算	按公式计算	<-4%	≥-4% ≤-2%	>-2% <2%	≥2% ≤4%	>4%		
	5. 卷烟三项费用利润增长率**	本期三项费用利润增长率 - 上期三项费用利润增长率	按公式计算	<-5%	≥-5% ≤-3%	>-3% <3%	≥3% ≤5%	>5%		
	6. 客户满意度综合评价**	以专业调查机构的调查结果衡量	满意度分数	<72分	≥72分 ≤75分	>75分 <80分	≥80分 ≤83分	>83分		
II. 工作业绩指标	1. 贯彻执行《烟草专卖法》等各种法律法规，执行国家及上级有关方针、政策和决定，遵纪守法，规范经营。	公司业务按相关法律法规和规章制度合法、合规开展的程度	有无违法、违规行为	没完全按相关法律法规、规定经营，有明显违法、违规行为		基本按相关法律法规、规定经营，无明显违法、违规行为		严格按相关法律法规、规定经营，无任何违法、违法现象		40
	2. 目标挑战性**	制订目标在同期上一目标基础上的增长幅度	核心指标增长率	<-5%	≥-5% ≤-3%	>-3% <3%	≥3% ≤5%	>5%		

续表

指标类别	指标项目	指标说明	评价依据	评定等级					评定结果	权重系数
				1	2	3	4	5		
2. 主持公司的全面业务与管理工 作,制订公司年度 经营目标,拟订公 司经营发展战略, 制订公司经营方 针和对策,确保公 司年度和战略经 营目标的实现。 3. 组织建立健全 公司管理制度及 各部门主要制度 的审定,推动各项 管理规章、制度的 建设和完善。 4. 负责对各部 门工作的安排、指 导、检查和考核, 指导、培养、激励 部门经理、协调和 处理经营工作中 出现的重大问题。 负责组织开展公 司的督察考评工 作。 5. 负责公司文化 建设和形象管理, 做好对外关系的	3. 计划有效性*	拟订所有计划的制订情 况,如计划针对性、合理 性和可操作性等	经验、判 断、预测	计划没有针 对性	计划有一定 针对性,安排 不合理,可操 作性差	计划有一定 针对性,安排 合理,基本可 操作	计划针对性 较强,安排合 理,可操作性 较强	计划针对性 强,安排合 理,可操作 性强		
	4. 战略有效性*	制订的战略目标和规划 符合公司发展的要求	经验、判 断、推测	战略限制了 公司的发展, 或不能实施	战略对公司 发展没有提 升,或不能 有效实施	战略对公司 发展有一定 提升,也能 实施	战略能明显 提升公司发 展,也能有 效实施	战略能较大 提升公司发 展,且能有效 实施		
	5. 制度建设的完 善性*	公司规章制度制订完整, 并能保障和推动公司工 作的开展	观察、记 录、判断	没有制订公 司规章制度	公司规章制 度不完整,不 能保障公司 工作的正常 开展	公司规章制 度基本完备, 基本能保障 公司工作的 正常开展	公司制订有 完备的规章 制度,但对公 司工作推动 不大	公司制订有 完备的规章 制度,并能保 障和推动公 司工作的开展		
	6. 督促指导的到 位程度*	督促、指导到位,能随时 发现问题并解决问题	观察、记 录、判断	很少进行督 促、指导工作	督促、指导工 作只是走形 式,很难发现 问题	督促、指导工 作基本到位, 能发现问题	督促、指导比 较到位,能随 时发现问题	督促、指导很 到位,能随时 发现问题并解 决问题		
	7. 公司形象*	公司在员工和民众心目 中形象的提升和改善程 度	观察、推 测、判断	公司形象受 损较大,公司 形象不好	公司形象有 所下降	公司形象有 改变	公司形象有 一定程度提 升和改善	公司形象有 较大程度提 升和改善,公 司形象良好		
	8. 管理协调性*	对公司部门间及公司与 其他公司及部门间进行 沟通、协调	观察、记 录、判断	与相关部门 不交流或信 息不通,使公 司工作不能 顺利开展		与相关部门 有交流,有信 息往来,公司 工作基本顺 利开展		与相关部门 交流融洽,信 息通畅,使公 司工作顺畅 开展		