

从部门到人员层层目标分解
从目标到指标步步推进考核

目标分解与量化考核

设计全案

孙永虎 李作宇 编者

- 设计了49张目标分解表
- 编制了110张量化指标表
- 提供了20类人员的考核方案

弗布克绩效考核设计与细化全案系列

目标分解与量化考核设计 全 案

孙宗虎 李作学 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

目标分解与量化考核设计全案 / 孙宗虎, 李作学编
著. —北京: 人民邮电出版社, 2010. 3
(弗布克绩效考核设计与细化全案系列)
ISBN 978-7-115-22293-0

I. ①目… II. ①孙… ②李… III. ①企业管理: 人
事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 016874 号

内 容 提 要

本书以生产制造企业、建筑施工企业、物流型企业、现代信息企业为范本, 提供了 8 类高层管理人员、26 个职能部门的 49 张目标分解表和 110 张绩效考核指标设计表, 另附 20 类人员的考核方案, 以帮助企业建立目标分解与绩效考核指标体系, 是一本具有极强操作性与实务性的工作样本和管理规范。

本书适合不同企业的中高层管理人员、人力资源管理人员、高校人力资源管理专业师生、培训和管理咨询人员阅读。

弗布克绩效考核设计与细化全案系列 目标分解与量化考核设计全案

-
- ◆ 编 著 孙宗虎 李作学
责任编辑 李宝琳
执行编辑 王楠楠
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京艺辉印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 14 2010 年 3 月第 1 版
字数: 125 千字 2010 年 3 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-22293-0

定 价: 30.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前言

“凡事预则立，不预则废”，这句话告诉人们做什么事情都要有目标，企业的经营管理也是如此，在当今纷繁复杂的竞争时代，没有目标的企业很难长久立足。与目标管理紧密相关的是绩效考核，要真正实施目标管理，就必须以绩效考核为后盾。没有绩效考核的目标，无疑是一纸空文，最终会流于形式，只有将二者有机地融为一体，才可以为企业带来大的收益。

弗布克绩效考核设计与细化全案系列针对绩效考核的具体问题，分别细化，一一讲解。本系列图书除本书外，还包括《20 大部门绩效考核指标设计全案》、《销售人员绩效量化考核全案》、《25 类人员量化考核设计全案》、《通用量表与量化考核管理全案》、《最有效的 220 张量化考核图表》及《生产人员绩效量化考核全案》。

《目标分解与量化考核设计全案》一书首先对目标进行确立与分解，其次设立了绩效指标与标准，然后开展了绩效考核方案的设计，最终对企业的绩效考核工作形成了一个全面的解决方案。

全书共分为 11 章，本书在开篇章节中，言简意赅地讲述了目标分解与绩效考核的概念、对企业的作用以及二者之间的关系，以便于广大读者掌握目标分解和绩效考核的基本理论知识。

为避免重复，本书在第 2 章和第 3 章特意将财务部、行政部和人力资源部这三个企业间带有共性的职能部门筛选出来，分别列出其目标分解设计，以及各部门职位的绩效考核指标。

本书在后续的章节中，分别以生产制造企业、建筑施工企业、物流型企业、现代信息企业为范本，对其各个职能部门进行目标分解，并对各部门及所设置的岗位进行绩效考核指标设计，另附考核方案，以增强本书的指导性和实践性。

再好的管理体系和方法也只有结合企业和管理者的实际情况才能有成效。每个企业都有自己的发展历程，也都有自身独具的特点和存在的问题。因此，广大企业在建立目标体系和绩效考核指标体系时，必须对企业的实际情况进行深入的调查研究，同时以本书作为参考，以便更好地建立起切实可行且能为企业管理创造新局面的目标管理体系和绩效考核指标体系。



在本书的编写过程中，刘井学、孙宗坤、张孝艳负责资料的收集、整理以及数字图表的编排工作，李艳、姜巧萍参与编写了本书的第1章和第2章，吴俊、高玉卓、郭蓉参与编写了本书的第3章、第4章和第5章，滕晓丽、郭强参与编写了本书的第6章和第7章，李金山、朴明哲参与编写了本书的第8章和第9章，李慧、刘益星参与编写了本书的第10章和第11章，全书由孙宗虎、李作学统撰定稿。

由于时间仓促和编者水平有限，本书难免有不足之处，希望广大读者批评指正，编者将不胜感激。

目 录

第 1 章 目标分解与绩效考核概述	1
1.1 建立明确的目标体系	3
1.1.1 目标分解的形式	4
1.1.2 目标分解的要求	4
1.1.3 目标体系的确立与分解	5
1.2 建立有效的绩效考核体系	9
1.2.1 关键绩效指标的确定	10
1.2.2 绩效考核体系的实施	11
1.2.3 绩效考核体系的改进	20
第 2 章 企业通用部门目标分解设计	21
2.1 企业目标管理实施	23
2.1.1 目标实施控制	23
2.1.2 目标考核管理	25
2.2 通用部门目标分解设计	28
2.2.1 财务部目标分解设计	28
2.2.2 行政部目标分解设计	29
2.2.3 人力资源部目标分解设计	29



第3章 企业通用部门考核指标设计	31
3.1 财务部考核指标设计	33
3.1.1 财务部经理考核指标设计	33
3.1.2 资金管理专员考核指标设计	34
3.1.3 成本管理专员考核指标设计	34
3.1.4 会计考核指标设计	35
3.1.5 出纳考核指标设计	35
3.2 行政部考核指标设计	36
3.2.1 行政部经理考核指标设计	36
3.2.2 车辆主管考核指标设计	37
3.2.3 行政秘书考核指标设计	37
3.3 人力资源部考核指标设计	38
3.3.1 人力资源部经理考核指标设计	38
3.3.2 招聘管理专员考核指标设计	39
3.3.3 培训管理专员考核指标设计	40
3.3.4 薪资福利专员考核指标设计	41
3.3.5 员工管理专员考核指标设计	41
3.4 工作目标责任书的编制	42
3.4.1 财务部经理目标责任书	42
3.4.2 行政部经理目标责任书	44
3.4.3 人力资源部经理目标责任书	46
第4章 生产制造企业目标分解设计	49
4.1 企业高层目标分解设计	51
4.1.1 总裁目标分解设计	51
4.1.2 市场总监目标分解设计	52
4.1.3 生产总监目标分解设计	53
4.1.4 技术总监目标分解设计	54

4.1.5 财务总监目标分解设计	54
4.1.6 行政总监目标分解设计	55
4.2 企业各职能部门目标分解设计	56
4.2.1 生产部目标分解设计	56
4.2.2 研发部目标分解设计	57
4.2.3 技术部目标分解设计	57
4.2.4 质量管理部目标分解设计	58
4.2.5 供应部目标分解设计	59
4.2.6 销售部目标分解设计	60
4.3 企业各下属单位目标分解设计	60
4.3.1 各生产车间目标分解设计	60
4.3.2 设备修理厂目标分解设计	61
4.3.3 动力车间目标分解设计	62
4.3.4 物资仓库目标分解设计	62
第5章 生产制造企业考核指标设计	63
5.1 企业高层考核指标设计	65
5.1.1 总裁考核指标设计	65
5.1.2 市场总监考核指标设计	66
5.1.3 生产总监考核指标设计	66
5.1.4 技术总监考核指标设计	67
5.1.5 财务总监考核指标设计	68
5.1.6 行政总监考核指标设计	69
5.2 企业各职能部门考核指标设计	70
5.2.1 生产部考核指标设计	70
5.2.2 研发部考核指标设计	72
5.2.3 技术部考核指标设计	73
5.2.4 质量管理部考核指标设计	75
5.2.5 供应部考核指标设计	77
5.2.6 销售部考核指标设计	79



5.3 企业各下属单位考核指标设计	82
5.3.1 各生产车间考核指标设计	82
5.3.2 设备修理厂考核指标设计	84
5.3.3 动力车间考核指标设计	86
5.3.4 物资仓库考核指标设计	88
5.4 绩效考核方案	90
5.4.1 生产总监绩效考核方案	90
5.4.2 采购人员绩效考核方案	92
5.4.3 生产人员绩效考核方案	94
5.4.4 研发人员绩效考核方案	98
5.4.5 销售人员绩效考核方案	102
5.4.6 质量检验主管绩效考核方案	105
5.4.7 设备维护人员绩效考核方案	107
5.4.8 财务部门人员绩效考核方案	111
5.4.9 行政后勤人员绩效考核方案	114
 第6章 建筑施工企业目标分解设计	 117
6.1 企业高层目标分解设计	119
6.1.1 总裁目标分解设计	119
6.1.2 市场总监目标分解设计	120
6.1.3 工程总监目标分解设计	120
6.1.4 技术总监目标分解设计	121
6.1.5 财务总监目标分解设计	122
6.1.6 行政总监目标分解设计	122
6.2 企业各职能部门目标分解设计	123
6.2.1 市场开发部目标分解设计	123
6.2.2 工程部目标分解设计	124
6.2.3 造价部目标分解设计	125
6.2.4 材料部目标分解设计	125
6.2.5 设备部目标分解设计	126

6.2.6 技术部目标分解设计	126
6.2.7 质量管理部目标分解设计	127
6.3 企业项目部目标分解设计	128
6.3.1 项目经理目标分解设计	128
6.3.2 工程组目标分解设计	128
6.3.3 造价组目标分解设计	129
6.3.4 技术质量组目标分解设计	130
6.3.5 物资仓库目标分解设计	130
第7章 建筑施工企业绩效指标设计	133
7.1 企业高层绩效指标设计	135
7.1.1 总裁绩效指标设计	135
7.1.2 市场总监绩效指标设计	136
7.1.3 工程总监绩效指标设计	136
7.1.4 技术总监绩效指标设计	137
7.1.5 财务总监绩效指标设计	138
7.1.6 行政总监绩效指标设计	139
7.2 企业各职能部门绩效指标设计	140
7.2.1 市场开发部绩效指标设计	140
7.2.2 工程部绩效指标设计	142
7.2.3 造价部绩效指标设计	144
7.2.4 材料部绩效指标设计	146
7.2.5 设备部绩效指标设计	148
7.2.6 技术部绩效指标设计	150
7.2.7 质量管理部绩效指标设计	152
7.3 企业项目部绩效考核方案	154
7.3.1 工程项目经理绩效考核方案	154
7.3.2 施工项目组绩效考核方案	156
7.3.3 工程预算员绩效考核方案	160
7.3.4 房地产销售员绩效考核方案	161



第8章 物流型企业目标分解设计	165
8.1 企业高层目标分解设计	167
8.1.1 总经理目标分解设计	167
8.1.2 物流总监目标分解设计	168
8.2 各职能部门目标分解设计	169
8.2.1 运输部目标分解设计	169
8.2.2 配送部目标分解设计	169
8.2.3 仓储部目标分解设计	170
第9章 物流型企业绩效指标设计	171
9.1 企业高层绩效指标设计	173
9.1.1 总经理绩效指标设计	173
9.1.2 物流总监绩效指标设计	174
9.2 企业职能部门绩效指标设计	175
9.2.1 运输部绩效指标设计	175
9.2.2 配送部绩效指标设计	176
9.2.3 仓储部绩效指标设计	177
9.3 物流型企业绩效考核方案	178
9.3.1 配送人员绩效考核方案	178
9.3.2 仓储人员绩效考核方案	181
第10章 信息型企业目标分解设计	185
10.1 软件开发企业目标分解设计	187
10.1.1 产品开发部目标分解设计	187
10.1.2 基础研究部目标分解设计	188
10.1.3 市场部目标分解设计	188
10.1.4 销售部目标分解设计	189

10.2 网络技术公司目标分解设计	190
10.2.1 网络安全部目标分解设计	190
10.2.2 网络运营部目标分解设计	190
10.2.3 客户服务部目标分解设计	191
 第 11 章 信息型企业绩效指标设计	193
11.1 软件开发企业绩效指标设计	195
11.1.1 产品开发部绩效指标设计	195
11.1.2 基础研究部绩效指标设计	197
11.1.3 市场部绩效指标设计	198
11.1.4 销售部绩效指标设计	200
11.2 网络技术公司绩效指标设计	201
11.2.1 网络安全部绩效指标设计	201
11.2.2 网络运营部绩效指标设计	203
11.2.3 客户服务部绩效指标设计	205
11.3 信息型企业绩效考核方案	206
11.3.1 软件开发工程师绩效考核方案	206
11.3.2 信息网络人员绩效考核方案	208

第 1 章

目标分解与绩效考核概述

目标管理者制定公司总目标及各阶段的目标，并将其逐层分解给部下，从而以“目标”来管理下属员工。在目标分解的过程中，让员工亲自参与自身目标的确定更容易使其对工作中所需达到的目标有明确的认识。同时，由于有了明确的目标作为考核标准，这就使得对员工的评价和奖励更客观、更合理，也坚定了员工为完成目标而努力的决心。

根据以上叙述，对于目标分解可以这样理解，目标分解就是将总体目标在纵向、横向或时序上分解到各层次、各部门以至具体人，并最终形成目标体系的过程。

制定并分解了目标，员工的工作有了明确的方向，那么如何约束员工并促使其努力完成目标呢？此时，绩效考核便发挥了它独特的优势，即通过对员工工作目标完成情况考核从而对员工工作的绩效作出准确、客观的判断。

目标分解与绩效考核之间存在着必然的联系：没有目标，考核的内容就会变得虚无缥缈；没有考核，目标的执行就会变成一纸空文。图 1-1 很好地说明了这二者之间的关系。

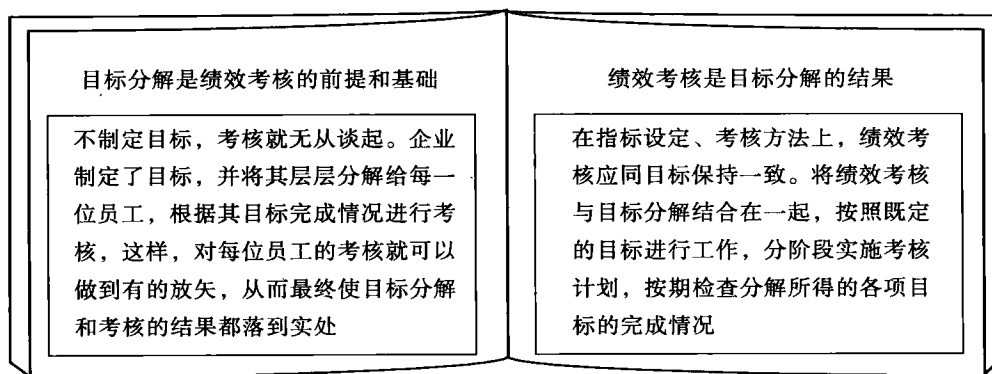


图 1-1 目标分解与绩效考核的关系

1.1 建立明确的目标体系

企业的总目标设定以后，必须按层次逐级对目标进行分解落实，将总目标从上到下层层展开，从纵向、横向或时序上分解到各级、各部门直至每个人，形成自下而上层层保证的目标体系。

企业在制定目标并将其层层分解到每一位员工身上后，其作用是十分明显的，具体作用如图 1-2 所示。

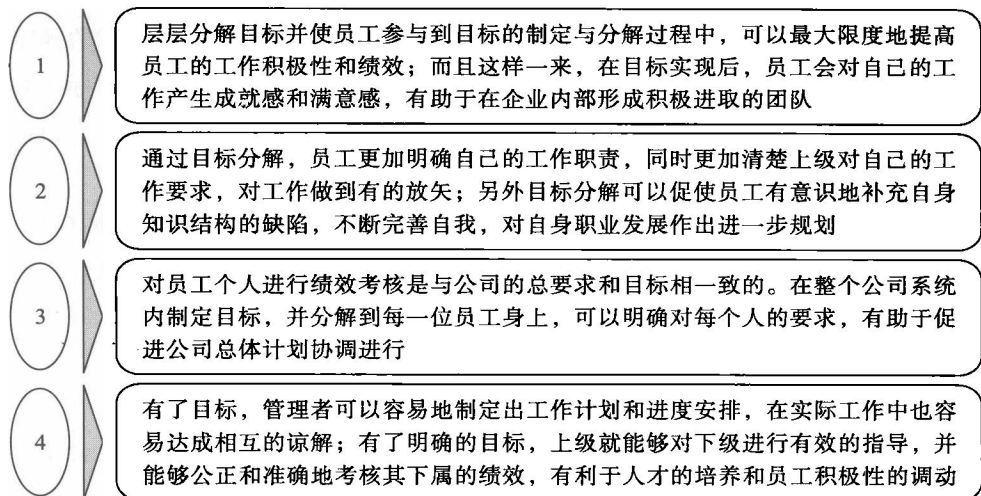


图 1-2 目标分解的作用

1.1.1 目标分解的形式

目标分解就是把整体目标分解成各个组成部分。企业进行目标分解的形式主要有两种：一是按时间顺序分解，如把目标分成长期、中期和短期目标，这样可以定出目标的实施进度，便于在实施中对目标进行检查和控制；二是按空间关系分解，即将组织目标逐层分解落实到每个部门、每个人。

1.1.2 目标分解的要求

在企业的发展过程中，能够有效运转的目标往往并不是单一的，而是由不同层次、不同性质的目标组成的目标体系。这一目标体系来源于对总目标的分解，并继而将目标分解为具体的子目标。

目标分解的原则是“纵向到底、横向到边”。所谓“纵向到底”就是从目标开始，一级一级从上向下，从组织目标到次级组织目标，再到更次一级的组织目标，最后到个人目标。这一层层展开的过程是以延伸到每一位员工为终点的。所谓“横向到边”是指在目标的横向分解过程中，每一个相关的职能部门都要相应地设立自己的目标，不能出现“盲区”和“失控点”。横向分解后的分目标是处于同一层次的，

是实现上级目标的不同手段。

可见，总目标的达成必须有部门目标（横向的）和层级目标（纵向的）作支持，这样，在有机整合的基础上就形成了一个左右相连、上下贯通的目标网络，这样的目标体系能使整个组织更加紧密、更有力量。

具体说来，在进行目标分解时要遵循以下5点要求，如图1-3所示。

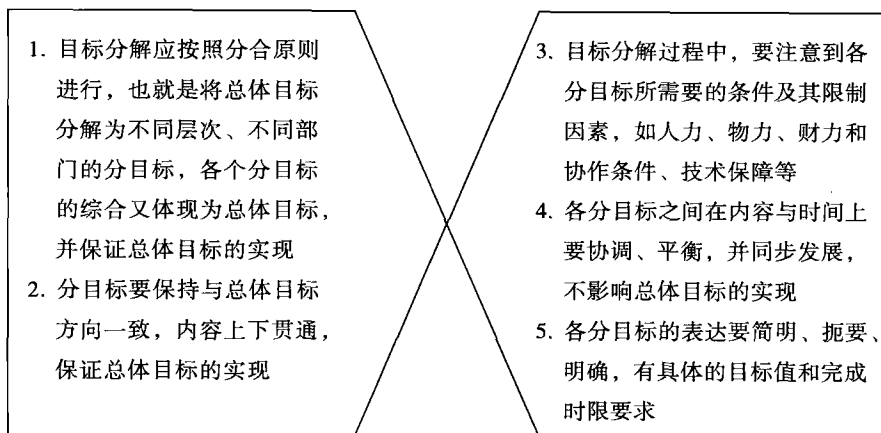


图 1-3 目标分解的要求

毋庸置疑，企业目标分解后的各层次目标首先应当具有可行性。为了使目标确实具有可行性，建议企业应当做到以下几点。

1. 企业各职能部门、各下属单位一定要在公司战略发展规划的基础上，根据自身能力状况制定出切实可行的目标。

2. 掌握目标制定的尺度，目标过高或目标过低都会打击员工的积极性，继而给企业整体目标的实施带来种种困难。

3. 企业各层级人员在确定自己的目标的同时，对完成目标所需的上级或其他部门配合的事项也应事先考虑周详，协商确定，并写入目标协议书中。制定目标应与本部门或本人职责相称，避免不必要的重复及目标断层（即下级所定目标脱离上级所定目标，从而造成上级目标无人执行的情况）。

1.1.3 目标体系的确立与分解

目标分解是一个互动的过程，各级领导应首先向下属说明团体和自身的工作目标，然后由下属草拟出各自的工作目标，最后，各级领导应汇总下属草拟的工作目