

全方位提供 30 类人员量化考核指标
多层次展示 111 套绩效考核实施方案

30类人员量化考核 设计全案

李作学 编著

通用的人员分类

细化的岗位设置 科学的指标设计
系统的量表展现 全面的方案示范



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克绩效考核设计与细化全案系列

30 类人员量化考核 设计全案

李作学 编著



人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

30 类人员量化考核设计全案 / 李作学编著. — 北京:
人民邮电出版社, 2014. 1

(弗布克绩效考核设计与细化全案系列)

ISBN 978-7-115-34222-5

I. ①3… II. ①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 (2013) 第 306923 号

内 容 提 要

本书提供了市场调研、广告公关、企划宣传、销售业务、导购促销等 30 类人员, 共计 109 个岗位的量化考核指标, 并给出了 111 套各类别人员及事项的考核方案, 进一步细化了企业各类人员的绩效考核事宜, 为企业绩效管理提供了实用的考核工具。

本书适合企业经营管理者、人力资源管理人员、企业培训师、咨询师以及高等院校相关专业师生阅读与使用。

◆ 编 著 李作学

责任编辑 庞卫军

执行编辑 付 路

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 23.5

2014 年 1 月第 1 版

字数: 200 千字

2014 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价: 55.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

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。很难想象，没有目标的企业，在当今纷繁复杂的竞争时代如何长久立足。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，才可为企业带来最大化的收益。

“弗布克绩效考核设计与细化全案系列”图书共计六本，具体包括《目标分解与量化考核设计全案（第2版）》、《28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（第2版）》、《30类人员量化考核设计全案》、《最有效的280张量化考核图表》及《生产人员绩效量化考核全案（第2版）》。这套图书将绩效考核工作细化到具体的部门、人员、指标和岗位上，提供优化的方案，以便为企业的人力资源考核工作提供一体化、详细化的解决方案，节省考核时间，提高考核工作效率。《30类人员量化考核设计全案》就是针对企业各类人员的绩效考核工作给出的全面解决方案。

《30类人员量化考核设计全案》提供了市场调研、广告公关、企划宣传、销售业务、导购促销、生产制造、采购供应、仓储管理等30类人员、109个岗位的量化考核指标，并针对每一个岗位，提供了111个绩效考核方案，企业管理者可以利用书中提供的量化指标范例，把企业的各项工作目标转化为员工最易理解和掌握の詳細数字，用业绩指标考核员工，进而轻松实现业绩目标。

在本书编写的过程中，刘井学、孙立宏、孙宗坤、王玉凤、王建霞、廖应涵负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，罗辉参与编写了本书的第1、2章，郭蓉参与编写了本书的第3、4章，张瀛参与编写了本书的第5章，姚小风参与编写了本书

的第6章，李育蔚、么秀杰参与编写了本书的第7、8章，滕金伟参与编写了本书的第9、10章，滕晓丽、韩伟静参与编写了本书的第11、12章，叶亚宁、王琴参与编写了本书的第13章，权锡哲参与编写了本书的第14、15章，毕汪峰参与编写了本书的第16、17章，王德敏、姜涛参与编写了本书的第18、19章，程淑丽参与编写了本书的第20章，赵全梅参与编写了本书的第21章，杨晓溪参与编写了本书的第22、23章，王瑞永参与编写了本书的第24、25章，韩燕参与编写了本书的第26、27章，严刘建参与编写了本书的第28、29章，宋君丽参与编写了本书的第30章，全书由李作学统撰定稿。

编读互动信息卡

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

哪些因素促使您购买本书（可多选）

☐ 本书摆放在书店显著位置	☐ 封面推荐	☐ 书名
☐ 作者及出版社	☐ 封面设计及版式	☐ 媒体书评
☐ 前言	☐ 内容	☐ 价格
☐ 其他（		）

您最近三个月购买的其他经济管理类图书有

1. 《	》	2. 《	》
3. 《	》	4. 《	》

您还希望我们提供的服务有

1. 作者讲座或培训	2. 附赠光盘	
3. 新书信息	4. 其他（	）

请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

新浪微博: @普华文化 (关注微博, 免费订阅普华每月新书信息速递)

目 录

第1章 市场调研类人员	1	第3章 企划宣传类人员	21
1.1 市场经理	2	3.1 企划主管	22
1.1.1 量化指标设计	2	3.1.1 量化指标设计	22
1.1.2 绩效考核方案	3	3.1.2 绩效考核方案	22
1.2 市场调研主管	4	3.2 宣传主管	25
1.2.1 量化指标设计	4	3.2.1 量化指标设计	25
1.2.2 绩效考核方案	5	3.2.2 绩效考核方案	25
1.3 市场专员	8	第4章 销售业务类人员	29
1.3.1 量化指标设计	8	4.1 销售总监	30
1.3.2 绩效考核方案	8	4.1.1 量化指标设计	30
第2章 广告公关类人员	13	4.1.2 绩效考核方案	31
2.1 广告经理	14	4.2 销售经理	33
2.1.1 量化指标设计	14	4.2.1 量化指标设计	33
2.1.2 绩效考核方案	14	4.2.2 绩效考核方案	34
2.2 公关经理	16	4.3 销售主管	36
2.2.1 量化指标设计	16	4.3.1 量化指标设计	36
2.2.2 绩效考核方案	16	4.3.2 绩效考核方案	37
2.3 广告专员	18	4.4 销售专员	40
2.3.1 量化指标设计	18	4.4.1 量化指标设计	40
2.3.2 绩效考核方案	18	4.4.2 绩效考核方案	41

第5章 导购促销类人员	47	第7章 采购供应类人员	81
5.1 导购主管	48	7.1 采购经理	82
5.1.1 量化指标设计	48	7.1.1 量化指标设计	82
5.1.2 绩效考核方案	48	7.1.2 绩效考核方案	83
5.2 促销主管	51	7.2 供应主管	85
5.2.1 量化指标设计	51	7.2.1 量化指标设计	85
5.2.2 绩效考核方案	52	7.2.2 绩效考核方案	85
5.3 导购专员	54	7.3 采购专员	88
5.3.1 量化指标设计	54	7.3.1 量化指标设计	88
5.3.2 绩效考核方案	55	7.3.2 绩效考核方案	89
第6章 生产制造类人员	59	第8章 仓储管理类人员	95
6.1 生产总监	60	8.1 仓储经理	96
6.1.1 量化指标设计	60	8.1.1 量化指标设计	96
6.1.2 绩效考核方案	61	8.1.2 绩效考核方案	97
6.2 生产经理	63	8.2 成品仓主管	102
6.2.1 量化指标设计	63	8.2.1 量化指标设计	102
6.2.2 绩效考核方案	64	8.2.2 绩效考核方案	102
6.3 生产主管	66	8.3 仓储保管员	105
6.3.1 量化指标设计	66	8.3.1 量化指标设计	105
6.3.2 绩效考核方案	67	8.3.2 绩效考核方案	106
6.4 车间主任	69	第9章 设备管理类人员	109
6.4.1 量化指标设计	69	9.1 设备维修部经理	110
6.4.2 绩效考核方案	70	9.1.1 量化指标设计	110
6.5 班组长	72	9.1.2 绩效考核方案	111
6.5.1 量化指标设计	72	9.2 设备动力部经理	112
6.5.2 绩效考核方案	72	9.2.1 量化指标设计	112
6.6 生产专员	77	9.2.2 绩效考核方案	113
6.6.1 量化指标设计	77	9.3 设备采购专员	116
6.6.2 绩效考核方案	77	9.3.1 量化指标设计	116

9.3.2 绩效考核方案	116	第 12 章 工艺技术类人员	145
9.4 设备维修专员	121	12.1 技术经理	146
9.4.1 量化指标设计	121	12.1.1 量化指标设计	146
9.4.2 绩效考核方案	122	12.1.2 绩效考核方案	146
第 10 章 质量管理类人员	127	12.2 工艺工程师	148
10.1 质量部经理	128	12.2.1 量化指标设计	148
10.1.1 量化指标设计	128	12.2.2 绩效考核方案	148
10.1.2 量化考核方案	128	12.3 技术专员	150
10.2 来料检验主管	130	12.3.1 量化指标设计	150
10.2.1 量化指标设计	130	12.3.2 绩效考核方案	151
10.2.2 量化考核方案	130	第 13 章 设计制图类人员	155
10.3 制程检验主管	132	13.1 产品设计经理	156
10.3.1 量化指标设计	132	13.1.1 量化指标设计	156
10.3.2 量化考核方案	133	13.1.2 绩效考核方案	156
10.4 成品检验主管	134	13.2 设计主管	158
10.4.1 量化指标设计	134	13.2.1 量化指标设计	158
10.4.2 量化考核方案	135	13.2.2 绩效考核方案	158
第 11 章 研究开发类人员	137	13.3 制图员	161
11.1 研发经理	138	13.3.1 量化指标设计	161
11.1.1 量化指标设计	138	13.3.2 绩效考核方案	161
11.1.2 绩效考核方案	138	第 14 章 安全管理类人员	165
11.2 研发工程师	140	14.1 安全经理	166
11.2.1 量化指标设计	140	14.1.1 量化指标设计	166
11.2.2 绩效考核方案	140	14.1.2 绩效考核方案	166
11.3 研发专员	142	14.2 安全工程师	168
11.3.1 量化指标设计	142	14.2.1 量化指标设计	168
11.3.2 绩效考核方案	143	14.2.2 绩效考核方案	168

14.3 安全专员	171	16.3 绿化主管	197
14.3.1 量化指标设计	171	16.3.1 量化指标设计	197
14.3.2 绩效考核方案	171	16.3.2 绩效考核方案	198
第15章 工程项目类人员	175	16.4 安保主管	199
15.1 工程部经理	176	16.4.1 量化指标设计	199
15.1.1 量化指标设计	176	16.4.2 绩效考核方案	200
15.1.2 绩效考核方案	176	第17章 物流服务类人员	203
15.2 土建工程师	178	17.1 物流经理	204
15.2.1 量化指标设计	178	17.1.1 量化指标设计	204
15.2.2 绩效考核方案	179	17.1.2 绩效考核方案	205
15.3 水暖工程师	180	17.2 配送主管	207
15.3.1 量化指标设计	180	17.2.1 量化指标设计	207
15.3.2 绩效考核方案	181	17.2.2 绩效考核方案	207
15.4 电气工程师	183	17.3 装卸主管	209
15.4.1 量化指标设计	183	17.3.1 量化指标设计	209
15.4.2 绩效考核方案	184	17.3.2 绩效考核方案	209
15.5 测量员	185	17.4 运输主管	211
15.5.1 量化指标设计	185	17.4.1 量化指标设计	211
15.5.2 绩效考核方案	186	17.4.2 绩效考核方案	212
15.6 材料员	187	第18章 财务管理类人员	215
15.6.1 量化指标设计	187	18.1 财务总监	216
15.6.2 绩效考核方案	188	18.1.1 量化指标设计	216
第16章 物业服务类人员	191	18.1.2 绩效考核方案	216
16.1 物业经理	192	18.2 财务经理	218
16.1.1 量化指标设计	192	18.2.1 量化指标设计	218
16.1.2 绩效考核方案	193	18.2.2 绩效考核方案	219
16.2 维修主管	195	第19章 会计审计类人员	221
16.2.1 量化指标设计	195	19.1 会计主管	222
16.2.2 绩效考核方案	195	19.1.1 量化指标设计	222

19.1.2 绩效考核方案	222	第22章 行政管理类人员	245
19.2 审计主管	224	22.1 行政总监	246
19.2.1 量化指标设计	224	22.1.1 量化指标设计	246
19.2.2 绩效考核方案	224	22.1.2 绩效考核方案	246
19.3 出纳	226	22.2 行政经理	248
19.3.1 量化指标设计	226	22.2.1 量化指标设计	248
19.3.2 绩效考核方案	227	22.2.2 绩效考核方案	249
第20章 售后服务类人员	229	22.3 行政主管	252
20.1 客服部经理	230	22.3.1 量化指标设计	252
20.1.1 量化指标设计	230	22.3.2 绩效考核方案	252
20.1.2 绩效考核方案	230	22.4 行政专员	256
20.2 客户服务主管	231	22.4.1 量化指标设计	256
20.2.1 量化指标设计	231	22.4.2 绩效考核方案	256
20.2.2 绩效考核方案	232	22.5 行政秘书	258
20.3 客户服务专员	234	22.5.1 量化指标设计	258
20.3.1 量化指标设计	234	22.5.2 绩效考核方案	259
20.3.2 绩效考核方案	234	第23章 后勤保障类人员	263
20.4 售后服务专员	236	23.1 后勤部经理	264
20.4.1 量化指标设计	236	23.1.1 量化指标设计	264
20.4.2 绩效考核方案	236	23.1.2 绩效考核方案	264
第21章 网络信息类人员	239	23.2 车辆主管	266
21.1 网络信息经理	240	23.2.1 量化指标设计	266
21.1.1 量化指标设计	240	23.2.2 绩效考核方案	267
21.1.2 绩效考核方案	240	23.3 食堂主管	269
21.2 网络信息主管	242	23.3.1 量化指标设计	269
21.2.1 量化指标设计	242	23.3.2 绩效考核方案	269
21.2.2 绩效考核方案	243	23.4 宿舍管理员	272
		23.4.1 量化指标设计	272
		23.4.2 绩效考核方案	272

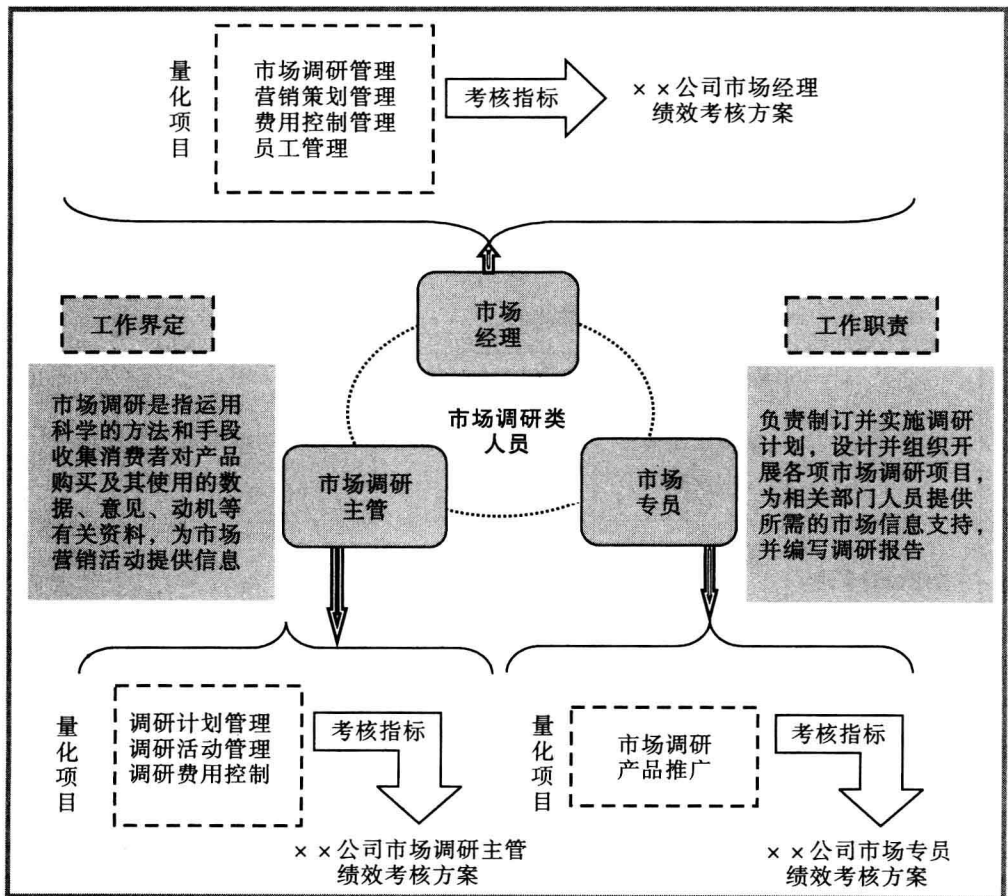
第24章 综合管理类人员	275	25.7 考核专员	305
24.1 综合管理部经理	276	25.7.1 量化指标设计	305
24.1.1 量化指标设计	276	25.7.2 绩效考核方案	306
24.1.2 绩效考核方案	276	第26章 产品运营类人员	309
24.2 综合管理部主管	278	26.1 产品运营总监	310
24.2.1 量化指标设计	278	26.1.1 量化指标设计	310
24.2.2 绩效考核方案	279	26.1.2 绩效考核方案	311
24.3 综合管理部专员	281	26.2 产品运营经理	313
24.3.1 量化指标设计	281	26.2.1 量化指标设计	313
24.3.2 绩效考核方案	281	26.2.2 绩效考核方案	314
第25章 人力资源管理类人员	285	26.3 产品运营主管	316
25.1 人力资源总监	286	26.3.1 量化指标设计	316
25.1.1 量化指标设计	286	26.3.2 绩效考核方案	317
25.1.2 量化考核方案	287	26.4 产品运营专员	318
25.2 人力资源部经理	289	26.4.1 量化指标设计	318
25.2.1 量化指标设计	289	26.4.2 绩效考核方案	319
25.2.2 绩效考核方案	290	第27章 法律事务类人员	321
25.3 人力资源部主管	293	27.1 法务经理	322
25.3.1 量化指标设计	293	27.1.1 量化指标设计	322
25.3.2 绩效考核方案	294	27.1.2 绩效考核方案	322
25.4 招聘专员	297	27.2 法务主管	324
25.4.1 量化指标设计	297	27.2.1 量化指标设计	324
25.4.2 绩效考核方案	298	27.2.2 绩效考核方案	324
25.5 培训专员	300	27.3 法律顾问	328
25.5.1 量化指标设计	300	27.3.1 量化指标设计	328
25.5.2 绩效考核方案	300	27.3.2 绩效考核方案	328
25.6 薪酬专员	302	27.4 法务专员	331
25.6.1 量化指标设计	302	27.4.1 量化指标设计	331
25.6.2 绩效考核方案	303	27.4.2 绩效考核方案	332

第 28 章 出口外贸类人员	335	29.2 投资主管	348
28.1 出口部经理	336	29.2.1 量化指标设计	348
28.1.1 量化指标设计	336	29.2.2 绩效考核方案	349
28.1.2 绩效考核方案	337	第 30 章 战略管理类人员	353
28.2 出口部主管	338	30.1 战略规划经理	354
28.2.1 量化指标设计	338	30.1.1 量化指标设计	354
28.2.2 绩效考核方案	339	30.1.2 绩效考核方案	355
28.3 跟单员	340	30.2 企业管理经理	356
28.3.1 量化指标设计	340	30.2.1 量化指标设计	356
28.3.2 绩效考核方案	341	30.2.2 绩效考核方案	357
28.4 报关员	342	30.3 战略规划主管	359
28.4.1 量化指标设计	342	30.3.1 量化指标设计	359
28.4.2 绩效考核方案	343	30.3.2 绩效考核方案	359
第 29 章 投资管理类人员	345	30.4 企业管理主管	361
29.1 投资部经理	346	30.4.1 量化指标设计	361
29.1.1 量化指标设计	346	30.4.2 绩效考核方案	362
29.1.2 绩效考核方案	347		

第 1 章

市场调研类人员

企业应始终围绕提高市场占有率这一目标，开展市场调研类人员指标设计及绩效考核方案的编制工作。一个企业在目标市场上市场占有率的高低，说明了该企业在目标市场销售商品或者提供劳务的数量在交易总额中所占比例的大小、企业发展的速度及规模。



1.1 市场经理

1.1.1 量化指标设计

序号	量化项目	考核指标	指标说明	权重
1	市场调研管理	市场调研计划达成率	$\frac{\text{实际完成的市场调研数量}}{\text{计划完成的市场调研数量}} \times 100\%$	10%
		调研报告提交及时率	$\frac{\text{规定时间内已提交的调研报告数量}}{\text{规定时间内应提交的调研报告数量}} \times 100\%$	10%
2	营销策划管理	市场拓展计划完成率	$\frac{\text{市场拓展计划实际完成量}}{\text{计划完成量}} \times 100\%$	15%
		广告投放有效率	$\frac{\text{广告费用增长率}}{\text{销售收入增长率}} \times 100\%$	10%
		市场占有率	公司的产品销量占该类产品整个市场销售总量的比例	15%
		品牌价值提升率	由第三方权威机构测评获得	10%
		媒体正面曝光次数	在公众媒体上发表宣传企业的新闻报道及宣传广告的次数	10%
3	费用控制管理	市场推广费用控制率	$\frac{\text{实际推广费用}}{\text{计划推广费用}} \times 100\%$	10%
4	员工管理	培训计划完成率	$\frac{\text{实际完成的培训项目（次数）}}{\text{计划完成的培训项目（次数）}} \times 100\%$	5%
		员工任职资格达标率	$\frac{\text{当期任职资格考核达标的员工}}{\text{当期员工总数}} \times 100\%$	5%

1.1.2 绩效考核方案

××公司市场经理绩效考核方案

一、考核目的

为公平、公正地评估市场经理的工作绩效，促使其更好地履行岗位职责，保证市场部各项工作顺利完成，特制定本方案。

二、绩效考核小组

绩效考核小组由总经理、人力资源部经理、财务部经理、销售部经理等共同组成，其各自职责如下。

1. 总经理负责提出绩效考核的总体要求，处理考核中出现的突发事件，对考核结果进行审核，并对考核结果争议作出最终裁决。
2. 人力资源部经理任考核小组组长，具体负责考核工作事项的安排工作。
3. 财务部经理、销售部经理等对绩效考核工作予以必要配合。

三、考核内容

通过对市场部经理主要工作事项进行梳理，对市场经理的绩效考核主要从以下 11 个方面展开。

1. 工作计划性管理完善

- (1) 缺乏年度营销战略计划，减____分。
- (2) 缺乏季度市场运作计划，减____分/次。
- (3) 缺乏月度市场运作计划，减____分/次。

2. 市场活动、公关活动的费用不超过____万元，超额部分不予报销；每超出预算____%，减____分；每出现一次计划外失控投入，减____分/次。

3. 产品市场占有率达到____%，每低____个百分点，减____分。

4. 产品市场知名度提升____%，每低____个百分点，减____分。

5. 市场信息反馈准确、及时

(1) 向其他部门反馈虚假信息，减____分/次；如因虚假性信息造成决策失误，后果特别严重的，减____分/次。

(2) 没有按要求反馈信息的，减____分/次。

(3) 信息反馈及时性差且被相关部门投诉的，减____分/次。

6. 部门规章制度规范、健全、适用，每缺少一项必备的条款或内容，减____分。

7. 内部业务流程合理、操作规范，流程中存在管理漏洞（控制不到位）的，每处减____分。

(续)

8. 每月____日前对下个月的各项费用作出计划, 每延迟一天, 减____分。
9. 平均每月组织____次部门内部培训, 每少一次, 减____分。
10. 部门协作
- (1) 因部门协作程度不够而使部门遭到投诉的, 减____分/次。
- (2) 因部门冲突造成严重后果, 影响正常生产经营的减____分/次, 直至追究其他责任。
11. 对于领导交办的其他工作, 不推诿, 按时保质完成, 由主管领导根据完成情况酌情加减分。

四、考核结果应用

1. 薪酬调整。
2. 培训与发展。
3. 职务调整。
4. 其他相关人力资源管理决策调整。

1.2 市场调研主管

1.2.1 量化指标设计

序号	量化项目	考核指标	指标说明	权重
1	调研计划管理	调研计划按时完成率	$\frac{\text{按时完成的市场调研项目数量}}{\text{计划完成的调研项目数量}} \times 100\%$	40%
2	调研活动管理	调研报告提交及时率	$\frac{\text{按时提交调研报告次数}}{\text{应提交调研报告次数}} \times 100\%$	20%
		调研报告数据准确性	——	30%
3	调研费用控制	调研费用预算达成率	$\frac{\text{实际调研费用}}{\text{计划调研费用}} \times 100\%$	10%