

“拿来即用”的考核指标

完善、科学的考核指标体系

最有效的 100^个 常用考核指标

李亚慧 编著

- ☞ 囊括 11 个管理事项的考核指标
- ☞ 提供指标的计算与使用思路
- ☞ 构建完善的考核指标评分规则
- ☞ 推进企业量化考核管理进程

弗布克管理常用 100 系列

最有效的 100 个常用考核指标

李亚慧 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

最有效的 100 个常用考核指标 / 李亚慧编著. —北京: 人民邮电出版社, 2013. 10
(弗布克管理常用 100 系列)
ISBN 978-7-115-33128-1

I. ①最… II. ①李… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 218644 号

内 容 提 要

本书以指标为中心, 从战略管理、市场管理、销售管理、研发管理、生产管理、质量管理、安全管理、财务管理、采购供应管理、人力资源管理、行政后勤管理共 11 个管理事项入手, 设计了 92 个常用的考核定量指标, 并同步提供 8 个常用的考核定性指标, 可以帮助企业管理人员、企业人力资源工作者在设计考核体系时拿来即用或稍改即用。

本书适合企业中高层管理人员、企业人力资源工作者、管理咨询人士以及高等院校相关专业的师生参考和使用。

◆ 编 著 李亚慧

责任编辑 王莹舟

执行编辑 陈 宏

责任印制 杨林杰

◆ 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 电子邮件 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: 16

2013 年 10 月第 1 版

字数: 100 千字

2013 年 10 月北京第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克管理常用 100 系列”序

“工欲善其事，必先利其器。”任何企业、任何组织的高效运营和规范发展，都离不开管理制度、管理流程、管理方法、管理工具、考核指标以及考核方案这六类操作工具的适当应用。

“弗布克管理常用 100 系列”图书，旨在将上述六类工具的设计和使用有效结合，围绕“管理常用”这一中心，精心打造了企业最需要、使用频率最高的管理制度、管理流程、管理方法、管理工具、考核指标以及考核方案。

常用管理制度：提供了企业常用的 100 个管理制度，使企业制度的制定工作有据可依，方便企业落实“用制度规范思路”。

常用管理流程：设计了企业常用的 100 个管理流程，不仅为企业流程设计工作提供了思路，还在最大程度上将企业流程设计工作模板化，方便企业落实“按流程办事”的要求。

常用管理方法：囊括了企业管理人员最常用的 100 种管理方法，在讲解“如何使用这一方法”的基础上，给出了方法使用时所需的配套工具，从而为提升企业管理人员问题解决的能力提供了解决方案。

常用管理工具：精选了企业各职能的员工在工作中最常用的 100 种管理工具，方便企业员工在工作中根据自己所面临的问题，选择最适用的配套工具予以快速解决问题。

常用考核指标：汇集了企业最常用的 100 个考核指标，从基本说明、计算说明、量化考核、注意事项四个维度，全方位地解释每一个指标，方便企业人力资源管理人员、相关职能部门的管理人员选择和使用。

常用考核方案：总结了企业最常用的 100 套考核方案，帮助企业从部门职责出发设计部门总体考核方案，在此基础上构建部门不同层级的量化考核方案，为企业实现部门绩效的量化管理提供范本。

“弗布克管理常用 100 系列”图书为企业解决了“用哪些制度规范”、“按什么流程办事”、“用方法如何解决”、“用工具如何执行”、“指标如何量化”、“方案如何考核”等一系列的问题，是企业在推进规范化管理过程中，提高各级人员执行力，提升组织运营效率的必备管理工具书。

前 言

“弗布克管理常用100系列”图书是企业推进规范化管理、流程化管理、量化考核管理过程中必备的管理工具书，旨在帮助企业快速提高人员的执行力、提升组织的运营效率。

《最有效的100个常用考核指标》是本系列图书中的一本，本着方便读者“拿来即用”或“稍改即用”的编写原则与态度，本书为读者提供了最常用的100个考核指标，以帮助读者设计出完善的绩效指标并建立科学的考核指标体系。

一、提供考核指标解析思路

《最有效的100个常用考核指标》给出了考核指标的解析思路，明确了考核指标的四大设计解析维度，可帮助读者设计出符合企业实际绩效考核需求的考核指标。

二、构建完善的考核指标体系

《最有效的100个常用考核指标》从企业战略管理、市场管理、销售管理、研发管理、生产管理、质量管理、安全管理、财务管理、采购供应管理、人力资源管理、行政后勤管理共11个最常见的管理事项入手，精选了企业使用频率最高、最实用的92个定量指标，并同步提供了8个常用定性指标，为企业绩效管理实现量化考核奠定了基础。

三、推进企业量化考核管理进程

本书通过92个定量指标（从企业职能的角度设计）、8个定性指标（从企业员工软性素质的角度设计），为企业构建了一套完整的考核指标体系，企业各职能管理人员可以在这些指标中选择，并将其应用于下属人员的绩效考核和绩效水平提升的工作中，推进企业的绩效量化考核管理。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘井学负责资料的收集和整理，王玉凤负责图表编排，姚小风参与编写了第1章，程淑丽参与编写了第2章，李育蔚参与编写了第3章，王淑燕参与编写了第4章，韩伟静参与编写了第5章，滕晓丽参与编写了第6章，薛显东参与编写了第7章，王胜会参与编写了第8章，杨晓溪参与编写了第9章，滕金伟参与编写了第10章，陈瑞红参与编写了第11章，王琴参与编写了第12章，李作学参与编写了第13章，全书由李亚慧统撰定稿。

《最有效的100个常用考核指标》

编读互动信息卡

亲爱的读者：

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）

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| <input type="radio"/> 本书摆放在书店显著位置 | <input type="radio"/> 封面推荐 | <input type="radio"/> 书名 |
| <input type="radio"/> 作者及出版社 | <input type="radio"/> 封面设计及版式 | <input type="radio"/> 媒体书评 |
| <input type="radio"/> 前言 | <input type="radio"/> 内容 | <input type="radio"/> 价格 |
| <input type="radio"/> 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		

地 址：北京市东城区龙潭路甲3号翔龙大厦218室

北京普华文化发展有限公司（100061）

传 真：010-67120121

读者热线：010-67129879 010-67133481-820

编辑邮箱：chenhong@puhuabook.com

投稿邮箱：tougao@puhuabook.com，或请登录普华官网“作者投稿专区”。

购书电话：010-67129212

淘宝店网址：<http://shop60686916.taobao.com>

媒体及活动联系电话：010-67129872-830 邮件地址：liujun@puhuabook.com

普华官网：<http://www.puhuabook.com.cn>

博 客：<http://blog.sina.com.cn/u/1812635437>

新浪微博：@普华文化（关注微博，免费订阅读普华每月新书信息速递）

目 录

第1章 常用考核指标设计	1	2.4.2 指标计算说明	16
1.1 绩效指标类别	2	2.4.3 指标量化考核	17
1.1.1 定量指标	2	2.4.4 使用注意事项	17
1.1.2 定性指标	3	2.5 投资收益率	18
1.2 常用指标设计维度	4	2.5.1 指标基本说明	18
1.2.1 指标基本说明	4	2.5.2 指标计算说明	19
1.2.2 指标计算说明	4	2.5.3 指标量化考核	19
1.2.3 指标量化考核	4	2.5.4 使用注意事项	19
1.2.4 使用注意事项	5	2.6 融资计划完成率	20
第2章 战略管理类定量指标	7	2.6.1 指标基本说明	20
2.1 营业收入增长率	8	2.6.2 指标计算说明	20
2.1.1 指标基本说明	8	2.6.3 指标量化考核	21
2.1.2 指标计算说明	8	2.6.4 使用注意事项	22
2.1.3 指标量化考核	9	2.7 战略目标实现率	22
2.2 净资产收益率	10	2.7.1 指标基本说明	22
2.2.1 指标基本说明	10	2.7.2 指标计算说明	22
2.2.2 指标计算说明	10	2.7.3 指标量化考核	23
2.2.3 指标量化考核	11	2.7.4 使用注意事项	24
2.2.4 使用注意事项	11	第3章 市场管理类定量指标	25
2.3 资产负债率	12	3.1 市场占有率	26
2.3.1 指标基本说明	12	3.1.1 指标基本说明	26
2.3.2 指标计算说明	13	3.1.2 指标计算说明	26
2.3.3 指标量化考核	15	3.1.3 指标量化考核	27
2.4 成本费用利润率	15	3.1.4 使用注意事项	27
2.4.1 指标基本说明	15	3.2 产品渗透率	28
		3.2.1 指标基本说明	28

3.2.2	指标计算说明	28	4.2	销售收入	46
3.2.3	指标量化考核	29	4.2.1	指标基本说明	46
3.3	品牌发展指数	30	4.2.2	指标计算说明	47
3.3.1	指标基本说明	30	4.2.3	指标量化考核	47
3.3.2	指标计算说明	30	4.2.4	使用注意事项	48
3.3.3	指标量化考核	31	4.3	销售回款率	48
3.4	市场调研计划完成率	32	4.3.1	指标基本说明	48
3.4.1	指标基本说明	32	4.3.2	指标计算说明	49
3.4.2	指标计算说明	32	4.3.3	指标量化考核	49
3.4.3	指标量化考核	33	4.3.4	使用注意事项	50
3.4.4	使用注意事项	33	4.4	销售毛利率	51
3.5	媒体正面报道次数	34	4.4.1	指标基本说明	51
3.5.1	指标基本说明	34	4.4.2	指标计算说明	51
3.5.2	指标计算说明	35	4.4.3	指标量化考核	51
3.5.3	指标量化考核	35	4.4.4	使用注意事项	52
3.6	广告占有率	36	4.5	市场增长率	53
3.6.1	指标基本说明	36	4.5.1	指标基本说明	53
3.6.2	指标计算说明	36	4.5.2	指标计算说明	53
3.6.3	指标量化考核	37	4.5.3	指标量化考核	54
3.7	广告费用增销率	38	4.6	销售费用率	55
3.7.1	指标基本说明	38	4.6.1	指标基本说明	55
3.7.2	指标计算说明	39	4.6.2	指标计算说明	55
3.7.3	指标量化考核	39	4.6.3	指标量化考核	56
3.8	市场推广费用控制率	40	4.6.4	使用注意事项	57
3.8.1	指标基本说明	40	4.7	销售价格差异	57
3.8.2	指标计算说明	40	4.7.1	指标基本说明	57
3.8.3	指标量化考核	42	4.7.2	指标计算说明	58
			4.7.3	指标量化考核	58
			4.7.4	使用注意事项	59
第4章	销售管理类定量指标	43	4.8	单品销售占比	59
4.1	销售量	44	4.8.1	指标基本说明	59
4.1.1	指标基本说明	44	4.8.2	指标计算说明	60
4.1.2	指标计算说明	44	4.8.3	指标量化考核	60
4.1.3	指标量化考核	44			

4.8.4 使用注意事项	61	5.3.2 指标计算说明	77
4.9 渠道覆盖率	62	5.3.3 指标量化考核	77
4.9.1 指标基本说明	62	5.4 工艺试验及时完成率	79
4.9.2 指标计算说明	62	5.4.1 指标基本说明	79
4.9.3 指标量化考核	62	5.4.2 指标计算说明	79
4.9.4 使用注意事项	64	5.4.3 指标量化考核	79
4.10 铺货率	64	5.5 工艺文件出错损失	81
4.10.1 指标基本说明	64	5.5.1 指标基本说明	81
4.10.2 指标计算说明	64	5.5.2 指标计算说明	81
4.10.3 指标量化考核	65	5.5.3 指标量化考核	82
4.10.4 使用注意事项	66	5.5.4 使用注意事项	83
4.11 促销计划完成率	66	5.6 新产品开发计划达成率	83
4.11.1 指标基本说明	66	5.6.1 指标基本说明	83
4.11.2 指标计算说明	67	5.6.2 指标计算说明	83
4.11.3 指标量化考核	67	5.6.3 指标量化考核	84
4.12 促销商品销售增长率	68	5.6.4 使用注意事项	85
4.12.1 指标基本说明	68	5.7 重大技术改造项目完成数	85
4.12.2 指标计算说明	69	5.7.1 指标基本说明	85
4.12.3 指标量化考核	69	5.7.2 指标计算说明	85
4.12.4 使用注意事项	70	5.7.3 指标量化考核	86
第5章 研发管理类定量指标	71	5.7.4 使用注意事项	87
5.1 新产品产值率	72	5.8 标准工时降低率	88
5.1.1 指标基本说明	72	5.8.1 指标基本说明	88
5.1.2 指标计算说明	72	5.8.2 指标计算说明	88
5.1.3 指标量化考核	73	5.8.3 指标量化考核	89
5.2 对外技术依存度	74	5.8.4 使用注意事项	89
5.2.1 指标基本说明	74	5.9 材料消耗降低率	90
5.2.2 指标计算说明	74	5.9.1 指标基本说明	90
5.2.3 指标量化考核	75	5.9.2 指标计算说明	90
5.2.4 使用注意事项	76	5.9.3 指标量化考核	91
5.3 研发项目立项通过率	76	5.9.4 使用注意事项	92
5.3.1 指标基本说明	76	5.10 研发费用率	92
		5.10.1 指标基本说明	92

5.10.2	指标计算说明	93	6.6	产量定额完成率	109
5.10.3	指标量化考核	94	6.6.1	指标基本说明	109
5.10.4	使用注意事项	94	6.6.2	指标计算说明	110
5.11	技术改造经费比	94	6.6.3	指标量化考核	110
5.11.1	指标基本说明	94	6.6.4	使用注意事项	111
5.11.2	指标计算说明	95	6.7	生产交期达成率	112
5.11.3	指标量化考核	96	6.7.1	指标基本说明	112
5.11.4	使用注意事项	96	6.7.2	指标计算说明	112
			6.7.3	指标量化考核	113
第6章	生产管理类定量指标	97	6.7.4	使用注意事项	114
6.1	生产总产量	98	6.8	生产成本降低率	114
6.1.1	指标基本说明	98	6.8.1	指标基本说明	114
6.1.2	指标计算说明	98	6.8.2	指标计算说明	114
6.1.3	指标量化考核	98	6.8.3	指标量化考核	116
6.1.4	使用注意事项	99	6.8.4	使用注意事项	117
6.2	生产总产值	100	6.9	设备综合效率	117
6.2.1	指标基本说明	100	6.9.1	指标基本说明	117
6.2.2	指标计算说明	101	6.9.2	指标计算说明	117
6.2.3	指标量化考核	101	6.9.3	指标量化考核	119
6.2.4	使用注意事项	102	6.10	设备故障停机率	119
6.3	生产计划完成率	102	6.10.1	指标基本说明	119
6.3.1	指标基本说明	102	6.10.2	指标计算说明	120
6.3.2	指标计算说明	103	6.10.3	指标量化考核	121
6.3.3	指标量化考核	104			
6.4	调度出错次数	105	第7章	质量管理类定量指标	123
6.4.1	指标基本说明	105	7.1	质量合格率	124
6.4.2	指标计算说明	105	7.1.1	指标基本说明	124
6.4.3	指标量化考核	106	7.1.2	指标计算说明	124
6.4.4	使用注意事项	106	7.1.3	指标量化考核	125
6.5	工时定额完成率	107	7.2	现场物料使用合格率	126
6.5.1	指标基本说明	107	7.2.1	指标基本说明	126
6.5.2	指标计算说明	107	7.2.2	指标计算说明	126
6.5.3	指标量化考核	108	7.2.3	指标量化考核	127

7.2.4 使用注意事项	127	8.1.4 使用注意事项	146
7.3 漏检率	128	8.2 千人死亡率	146
7.3.1 指标基本说明	128	8.2.1 指标基本说明	146
7.3.2 指标计算说明	129	8.2.2 指标计算说明	146
7.3.3 指标量化考核	129	8.2.3 指标量化考核	147
7.4 产品直通率	131	8.2.4 使用注意事项	148
7.4.1 指标基本说明	131	8.3 职业病发病率	148
7.4.2 指标计算说明	131	8.3.1 指标基本说明	148
7.4.3 指标量化考核	132	8.3.2 指标计算说明	148
7.4.4 使用注意事项	132	8.3.3 指标量化考核	149
7.5 批次产品质量投诉率	133	8.3.4 使用注意事项	150
7.5.1 指标基本说明	133	8.4 有害作业点达标率	150
7.5.2 指标计算说明	133	8.4.1 指标基本说明	150
7.5.3 指标量化考核	134	8.4.2 指标计算说明	151
7.5.4 使用注意事项	135	8.4.3 指标量化考核	152
7.6 在用质检仪器受检率	135	8.5 特种作业人员持证上岗率	152
7.6.1 指标基本说明	135	8.5.1 指标基本说明	152
7.6.2 指标计算说明	135	8.5.2 指标计算说明	153
7.6.3 指标量化考核	136	8.5.3 指标量化考核	153
7.6.4 使用注意事项	137	8.5.4 使用注意事项	154
7.7 质量事故经济损失	137	8.6 安全事故经济损失	155
7.7.1 指标基本说明	137	8.6.1 指标基本说明	155
7.7.2 指标计算说明	138	8.6.2 指标计算说明	155
7.7.3 指标量化考核	139	8.6.3 指标量化考核	156
7.7.4 使用注意事项	140	8.6.4 使用注意事项	156
7.8 百元生产成本质量成本	140	第9章 财务管理类定量指标	157
7.8.1 指标基本说明	140	9.1 会计核算差错率	158
7.8.2 指标计算说明	140	9.1.1 指标基本说明	158
7.8.3 指标量化考核	141	9.1.2 指标计算说明	158
第8章 安全管理类定量指标	143	9.1.3 指标量化考核	159
8.1 工伤事故率	144	9.1.4 使用注意事项	160
8.1.1 指标基本说明	144	9.2 现金收付差错率	160
8.1.2 指标计算说明	144	9.2.1 指标基本说明	160
8.1.3 指标量化考核	145		

9.2.2	指标计算说明	160	10.1.3	指标量化考核	175
9.2.3	指标量化考核	161	10.1.4	使用注意事项	176
9.3	纳税申报延误次数	162	10.2	紧急订单响应率	176
9.3.1	指标基本说明	162	10.2.1	指标基本说明	176
9.3.2	指标计算说明	162	10.2.2	指标计算说明	176
9.3.3	指标量化考核	163	10.2.3	指标量化考核	177
9.3.4	使用注意事项	164	10.2.4	使用注意事项	178
9.4	财务预算达成率	165	10.3	采购质量合格率	178
9.4.1	指标基本说明	165	10.3.1	指标基本说明	178
9.4.2	指标计算说明	165	10.3.2	指标计算说明	179
9.4.3	指标量化考核	166	10.3.3	指标量化考核	179
9.4.4	使用注意事项	166	10.3.4	使用注意事项	180
9.5	流动资金周转次数	167	10.4	供应商开发计划完成率	181
9.5.1	指标基本说明	167	10.4.1	指标基本说明	181
9.5.2	指标计算说明	167	10.4.2	指标计算说明	182
9.5.3	指标量化考核	168	10.4.3	指标量化考核	182
9.5.4	使用注意事项	168	10.4.4	使用注意事项	183
9.6	应收账款周转率	169	10.5	供应商准时交货率	184
9.6.1	指标基本说明	169	10.5.1	指标基本说明	184
9.6.2	指标计算说明	169	10.5.2	指标计算说明	184
9.6.3	指标量化考核	170	10.5.3	指标量化考核	185
9.6.4	使用注意事项	170	10.5.4	使用注意事项	185
9.7	财务费用降低率	171	10.6	库存成本	186
9.7.1	指标基本说明	171	10.6.1	指标基本说明	186
9.7.2	指标计算说明	171	10.6.2	指标计算说明	187
9.7.3	指标量化考核	172	10.6.3	指标量化考核	187
9.7.4	使用注意事项	172	10.7	库存周转率	188
			10.7.1	指标基本说明	188
			10.7.2	指标计算说明	189
			10.7.3	指标量化考核	189
			10.7.4	使用注意事项	190
			10.8	采购成本降低率	191
			10.8.1	指标基本说明	191
第10章 采购供应管理类定量指标					
10.1	采购计划完成率	174			
10.1.1	指标基本说明	174			
10.1.2	指标计算说明	174			

10.8.2 指标计算说明 191
 10.8.3 指标量化考核 191
 10.8.4 使用注意事项 192

第11章 人力资源管理类定量

指标 193

11.1 招聘完成率 194

 11.1.1 指标基本说明 194

 11.1.2 指标计算说明 194

 11.1.3 指标量化考核 195

11.2 招聘录用比 196

 11.2.1 指标基本说明 196

 11.2.2 指标计算说明 196

 11.2.3 指标量化考核 198

11.3 培训计划完成率 198

 11.3.1 指标基本说明 198

 11.3.2 指标计算说明 199

 11.3.3 指标量化考核 199

 11.3.4 使用注意事项 200

11.4 员工受训率 201

 11.4.1 指标基本说明 201

 11.4.2 指标计算说明 201

 11.4.3 指标量化考核 202

11.5 薪酬总量预算安排达成率 203

 11.5.1 指标基本说明 203

 11.5.2 指标计算说明 204

 11.5.3 指标量化考核 204

 11.5.4 使用注意事项 205

11.6 员工离职率 205

 11.6.1 指标基本说明 205

 11.6.2 指标计算说明 206

 11.6.3 指标量化考核 206

 11.6.4 使用注意事项 207

11.7 劳动纠纷率 208

 11.7.1 指标基本说明 208

 11.7.2 指标计算说明 208

 11.7.3 指标量化考核 208

11.8 人均人工成本 209

 11.8.1 指标基本说明 209

 11.8.2 指标计算说明 209

 11.8.3 指标量化考核 210

 11.8.4 使用注意事项 210

第12章 行政后勤管理类定量

指标 213

12.1 文件督办成功率 214

 12.1.1 指标基本说明 214

 12.1.2 指标计算说明 214

 12.1.3 指标量化考核 215

 12.1.4 使用注意事项 215

12.2 文件资料归档完整率 216

 12.2.1 指标基本说明 216

 12.2.2 指标计算说明 216

 12.2.3 指标量化考核 217

 12.2.4 使用注意事项 218

12.3 合同评审及时率 218

 12.3.1 指标基本说明 218

 12.3.2 指标计算说明 218

 12.3.3 指标量化考核 219

 12.3.4 使用注意事项 220

12.4 环境卫生达标率 220

 12.4.1 指标基本说明 220

 12.4.2 指标计算说明 221

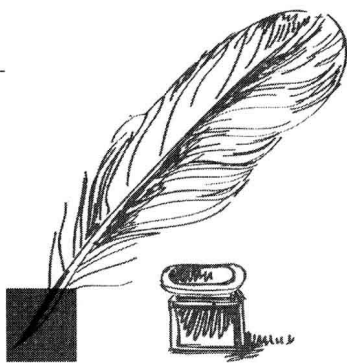
 12.4.3 指标量化考核 222

 12.4.4 使用注意事项 222

12.5 办公用车出车及时率	222	13.3.3 指标量化考核	231
12.5.1 指标基本说明	222	13.4 专业技能	232
12.5.2 指标计算说明	223	13.4.1 指标基本说明	232
12.5.3 指标量化考核	223	13.4.2 指标计算说明	233
12.5.4 使用注意事项	224	13.4.3 指标量化考核	233
12.6 办公费用预算达成率	225	13.4.4 使用注意事项	235
12.6.1 指标基本说明	225	13.5 沟通能力	235
12.6.2 指标计算说明	225	13.5.1 指标基本说明	235
12.6.3 指标量化考核	226	13.5.2 指标计算说明	235
12.6.4 使用注意事项	226	13.5.3 指标量化考核	235
		13.5.4 使用注意事项	236
第13章 考核常用8大定性指标 ...	227	13.6 创新能力	236
13.1 纪律性	228	13.6.1 指标基本说明	236
13.1.1 指标基本说明	228	13.6.2 指标计算说明	237
13.1.2 指标计算说明	228	13.6.3 指标量化考核	237
13.1.3 指标量化考核	229	13.7 团队合作能力	237
13.1.4 使用注意事项	229	13.7.1 指标基本说明	237
13.2 责任心	230	13.7.2 指标计算说明	238
13.2.1 指标基本说明	230	13.7.3 指标量化考核	238
13.2.2 指标计算说明	230	13.7.4 使用注意事项	238
13.2.3 指标量化考核	230	13.8 问题解决能力	238
13.3 积极主动性	231	13.8.1 指标基本说明	238
13.3.1 指标基本说明	231	13.8.2 指标计算说明	239
13.3.2 指标计算说明	231	13.8.3 指标量化考核	239

第1章

常用考核指标设计



1.1 绩效指标类别

考核指标可分为定量（量化）指标和定性（非量化）指标两类，这两类指标考核的内容和侧重点均有所不同。

1.1.1 定量指标

定量指标即可量化指标，它可以通过一定的技术测量手段确定其量值。在明确考核指标的前提下，采用定量指标进行绩效考核，简单明了、较易实施，量化的考评结果可以在个人和组织之间进行比较。

绩效考核指标，如产量、利润、成本等可量化的指标，能够很客观地反映被评估者之间的绩效差异。在实际考核中，很多指标是难以量化的。考核者需要区分指标难以量化的特殊情况并注意如图 1-1 所示的问题。

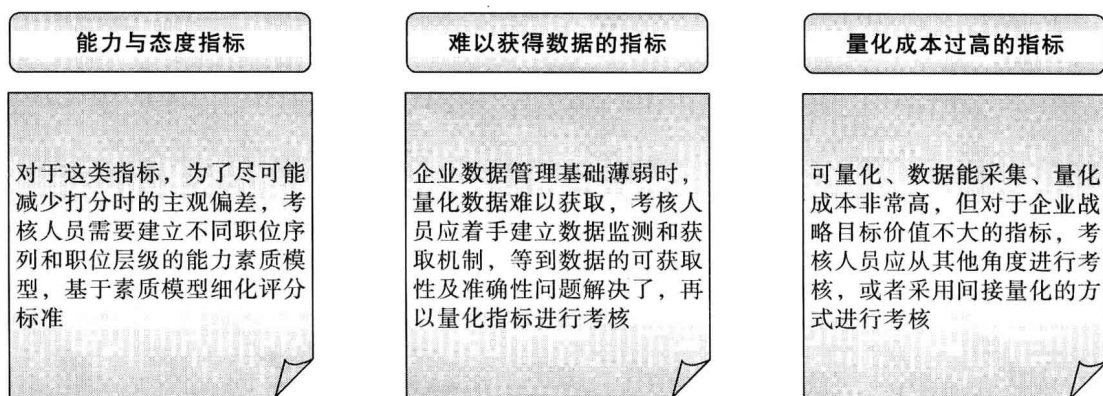


图 1-1 指标量化时需注意的相关问题

考核者在制定指标的过程中，不应盲目追求量化，而应根据实际情况将定量指标与定性指标相结合，进而实现对职能部门和企业员工绩效全面、客观、准确的衡量。

量化绩效指标时可以采取用数字、质量、成本、时间、结果、行动等进行量化的方法。总之，绩效考核指标不能为了量化而量化，量化是手段而不是目的，绩效评价最终服务于企业战略与目标的达成。

1.1.2 定性指标

定性指标是指无法直接通过数据计算分析评价的内容，需要对评价对象进行客观描述和分析以反映评价结果的指标。定性指标的指标值具有模糊和非量化的特点，要使定性指标发挥应有的作用，就必须尽量规避这种笼统和模糊的局限。

为了实现这一目的，在制定定性指标考核标准时，企业可进行如下操作：首先，将定性指标进一步细化成多个可考核的方面，即考核维度；其次，针对每一个考核维度，尽量用数据和事实来制定明确、具体的考核标准。制定定性指标的考核标准时有三种常见的方法，如图1-2所示。

等级描述法

1. 方法说明

等级描述法是对工作成果或工作履行情况进行分级，并对各级别用数据或事实进行具体和清晰的界定，据此对被考核者的实际工作完成情况进行评价的方法

2. 示例

合格标准：报告的编写基本符合公司规定的要求；内容比较全面和规范；经过两次以内的修改，最终获得公司领导的认可；__分

良好标准：报告编写完全符合公司报告编写的要求；内容严谨细致、规范合理，可操作性强，无修改；__分

预期描述法

1. 方法说明

预期描述法是考核者和被考核者对工作要达到的预期效果进行界定，然后将被考核者的实际完成情况同预期效果进行比较，来评价被考核者业绩的方法

2. 示例

例如，对“公司规章制度实施效果”的评价：低于预期效果，__分以下；达到预期效果，__~__分；高出预期效果，__~__分

关键事件法

1. 方法说明

关键事件法是针对工作中的关键事件，制定相应的扣分和加分标准，来对被考核者的业绩进行评价的方法

2. 示例

例如，对“安全管理工作”的评价：每出现一次一般安全事故，扣__分；每出现一次重大安全事故，扣__分；满分100分，扣完为止

图 1-2 制定定性指标考核标准的方法