KPI指标库

（按职能排列）

目 录

[生 产 4](#_Toc12173499)

[生产经理 5](#_Toc12173500)

[生产线和工艺维修总监 6](#_Toc12173501)

[维修总监 7](#_Toc12173502)

[工程经理 8](#_Toc12173503)

[产品经理——生产 10](#_Toc12173504)

[质量服务经理 11](#_Toc12173505)

[生产经理助理 12](#_Toc12173506)

[仓储经理助理 13](#_Toc12173507)

[业务经理 14](#_Toc12173508)

[生产主管 15](#_Toc12173509)

[生产主管－非技术 16](#_Toc12173510)

[罐包装主管 18](#_Toc12173511)

[容器生产主管 19](#_Toc12173512)

[项目工程师 20](#_Toc12173513)

[设计工程师 21](#_Toc12173514)

[质量控制工程师 22](#_Toc12173515)

[工程专家 23](#_Toc12173516)

[业务企划专家 24](#_Toc12173517)

[制造工程师-制作、计划、程序安排 25](#_Toc12173518)

[生产技师 26](#_Toc12173519)

[研 发 27](#_Toc12173521)

[研发总监 28](#_Toc12173522)

[研发经理 29](#_Toc12173523)

[研发支持经理 31](#_Toc12173524)

[设备主管 33](#_Toc12173525)

[设备工程师 35](#_Toc12173526)

[研发工程师 36](#_Toc12173527)

[研发技师负责人 38](#_Toc12173528)

[安全技师负责人 40](#_Toc12173529)

[技师组长 41](#_Toc12173530)

[机械专家 42](#_Toc12173531)

[实验室服务技师 43](#_Toc12173532)

[信息技师 44](#_Toc12173533)

[信息助理 45](#_Toc12173534)

[资料技术员 46](#_Toc12173535)

[研究员 47](#_Toc12173536)

[化学研究员 49](#_Toc12173537)

[营养研究员 52](#_Toc12173538)

[销 售 54](#_Toc12173539)

[销售总经理——系统销售 55](#_Toc12173540)

[销售支持总监 56](#_Toc12173541)

[政府销售总监 57](#_Toc12173542)

[商务策划专家 58](#_Toc12173543)

[销售副总经理 60](#_Toc12173544)

[金融服务经理 61](#_Toc12173545)

[市场调研经理 62](#_Toc12173546)

[销售工程师 63](#_Toc12173547)

[大客户代表 64](#_Toc12173548)

[分类经理助理 65](#_Toc12173549)

[客户关系专家 66](#_Toc12173550)

[消费市场分析师 67](#_Toc12173551)

[销售代表 68](#_Toc12173552)

[客户执行员 69](#_Toc12173553)

[财 务 70](#_Toc12173554)

[首席财政官 71](#_Toc12173555)

[财务部总经理 72](#_Toc12173556)

[企业税务总监 73](#_Toc12173557)

[财务副经理 74](#_Toc12173558)

[收入帐目主管 75](#_Toc12173559)

[总会计师 76](#_Toc12173560)

[经济师 81](#_Toc12173561)

[数字分析师 86](#_Toc12173562)

[预算分析师－财政 87](#_Toc12173563)

[预算分析师 88](#_Toc12173564)

[部门控制员 89](#_Toc12173565)

[会计 91](#_Toc12173566)

[行 政 管 理 92](#_Toc12173567)

[高级副总裁 93](#_Toc12173568)

[经理-行政管理 94](#_Toc12173569)

[经理-行政和财务 95](#_Toc12173570)

[行政助理——法务 96](#_Toc12173571)

[律师 97](#_Toc12173572)

[区域经理 98](#_Toc12173573)

[行政服务主管 99](#_Toc12173574)

[业务企划专家 100](#_Toc12173575)

[表格分析员 101](#_Toc12173576)

[广告人员 102](#_Toc12173577)

[艺术总监 103](#_Toc12173578)

[设计人员 105](#_Toc12173579)

[行政助理 106](#_Toc12173580)

[人 力 资 源 107](#_Toc12173581)

[薪资与人事总监 108](#_Toc12173582)

[人力资源经理 109](#_Toc12173583)

[事业发展经理 110](#_Toc12173584)

[业务发展经理 111](#_Toc12173585)

[招聘主管 113](#_Toc12173586)

[薪资分析师 114](#_Toc12173587)

[效益企划 115](#_Toc12173588)

[经理-员工关系/安全/福利专员 116](#_Toc12173589)

[采 购 117](#_Toc12173590)

[采购经理 118](#_Toc12173591)

[厂内配送经理 119](#_Toc12173592)

[配送经理 120](#_Toc12173593)

[采购 122](#_Toc12173594)

[客 户 服 务 123](#_Toc12173595)

[客户服务管理 124](#_Toc12173596)

[质量服务经理 125](#_Toc12173597)

[部门索赔经理 126](#_Toc12173598)

[伤亡索赔经理 127](#_Toc12173599)

[现场服务经理 128](#_Toc12173600)

[区域索赔经理 129](#_Toc12173601)

[财产索赔经理 130](#_Toc12173602)

[现场服务专家 131](#_Toc12173603)

[索赔处理员 132](#_Toc12173604)

[客户咨询 133](#_Toc12173605)

[客户服务协调员 134](#_Toc12173606)

[客户服务代表 135](#_Toc12173607)

[配送协调员 137](#_Toc12173608)

[企 业 服 务 138](#_Toc12173609)

[经理-行政和财务 139](#_Toc12173610)

[工艺提高经理 140](#_Toc12173611)

[项目经理 141](#_Toc12173612)

[产品原型经理 142](#_Toc12173613)

[环境服务主管 143](#_Toc12173614)

[企业沟通专家 144](#_Toc12173615)

[表格分析员 145](#_Toc12173616)

[工艺提高分析师 146](#_Toc12173617)

[IT 部 147](#_Toc12173618)

[软件工程师 148](#_Toc12173619)

[信息管理工程师 149](#_Toc12173620)

[软件开发组长 150](#_Toc12173621)

[数据库分析组 152](#_Toc12173622)

[网页设计人员 153](#_Toc12173623)

## 生 产

### 生产经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 令客户满意：   * 会议 * 规格信息 * 价格信息 * 程序/产品信息 * 对业务的影响 | 1. 每年召开4－6次客户会议 2. 每年召开4－6次效益会议 3. 主管认为客户满意生产经理的服务：  * 客户要求获得产品信息 * 客户要求召开更多的会议 * 客户使用公司的规格信息 * 客户要求查看定价信息 * 客户认为公司产品符合要求 |
| 操作方面：   * 判断客户的要求 * 满足客户的要求 * 分配货物 * 购买原料 * 产品和客户策略 * 培训客户 * 资金与开销策略 * 判断原料 * 提高工序 | 1. 操作部门在生产管理支持方面的投诉每年不超过10－14次 2. 操作部门认为生产经理提供的信息可以帮助进行决策 3. 操作部门认为由于产品经理提供了足够的信息，可以在他们不在职的情况下做出决定 4. 在缺少联系的情况下造成的客户问题不超过16－22次。 |
| 完成特殊项目 | 1. 为销售人员提供培训机会 2. 建立新的定价策略 3. 提供规格参数 |
| 销售方面   * 产品/客户策略 * 会议/培训 * 规格信息 * 提供定价信息 * 提供应用和产品信息 * 与业务部门交流 | * + 1. 操作部门在生产管理支持方面的投诉每年不超过10－14次     2. 操作部门认为生产经理提供的信息可以帮助进行决策     3. 操作部门认为由于产品经理提供了足够的信息，可以在他们不在职的情况下做出决定 |
| 研发/电子小组   * 规格信息 | 1. 研发/电子小组认为生产经理提供的信息可以帮助进行决策 2. 研发/电子小组认为由于产品经理提供了足够的信息，可以在他们不在职的情况下就做出决定 |
| 研发方面   * 交流项目信息 * 交流开发方向信息 | 1．研发部门认为由于产品经理提供了足够的信息，可以在他们不在职的情况下做出决定 |
| 市场与销售   * 公司每年出版一本关于产品规格的出版物 | 1．主管确定的公司标准和工序被列为行业标准 |

### 生产线和工艺维修总监

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 制定并完成业务目标（35％）   * 减少事故 * 提高产品质量 | * 1. 降低TCIR   2. 降低LCIR   3. 对80％－90％的事故作出了TOR分析   4. 制定并实施提高安全意识的计划   5. 降低WSB |
| * 适用设备、资金 | * 1. 完成了60％－80％PM OH   2. 为60％－70％的装填员、标记员和包装员建立了MTBF和MTTR   3. 65％－75％的运输可由生产人员完成   4. 65％－75％的设计小组会议有主管和工艺员参加   5. IC成本降低了5％ |
| * 开发策略 | 1. 操作和技术服务副总裁认为5年的设备替换计划与资本化和多产品策略相符合 2. 操作与技术服务副总裁认为5年的人员计划是适用的 |
| 提高主管绩效（35％）   * 培训主管 * 实施奖励 * 主管制定和实现目标 | 1. 主管负责指导电工解决PLC问题 2. 主管负责解决人力资源问题 3. 主管为员工及自身设计并实施职业开发计划 4. 每年评价主管的表现 5. 薪资与绩效挂钩 6. 奖励有优秀表现的人每年至少一次 7. 主管制定团队的目标并负责领导实现此目标 |
| 工艺（20％）   * 定义业务目标 | 1. 10％－20％的设备电子维修均使用合同工 |
| * 制定效率提高目标 | * + - 1. 生产人员能够完成40％－50％的标记工作       2. 维修人员完成60％－70％的主要润滑工作 |
| * 提高生产、维修关系 | * + - 1. 生产和维修部门人员共同解决问题       2. 生产和维修部门人员共同完成70％的装填工作 |
| * 生产线总监（5％） | * + - 1. 维修人员认为生产线总监了解维修事务，且能够担当维修总监的职责 |
| * 交叉培训总监（5％） | * + - 1. 总监能够担当PM总监的职责 |

### 维修总监

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 怎样跟踪 |
| 高熟练合作20% | 经理助理或经理对部门的能力满意：  解决问题和修理机器  提供培训  示范和教导如何解决问题，根源问题的解决，或特殊问题的解决 | 从问题产生部门得来的反馈 |
| 生产小组20% | 达到部门的目标：  机器停工期  完成P/M  交来的数据 超过=1-2%目标  在规定日期完成机械手册  超过=完成时间/既定时间 | 月度报告  机械手册 |
| 控制预算10% | 100%被核准预算  超过=95%-99%的预算  执行成本每6个月一次  超过=2-3次/6个月 | 月度预算总结  成本降低报表和文件 |
| 项目完成10% | 助理经理和经理对以下满意：  项目成功、按时完成  正确的数据交换  从其他部门得来的反馈是满意的 | 时间表  经理意见 |
| 工作几率提升30% | 85%的机械工作时间  超过=85%-90% | 月度报告 |
| 安全工作环境10% | 零事故  超过=任何附加完成的对机械或程序的安全提升  C.A.R.E 形式和O.S.H.A. 可记录数据符合部门目标  超过=防止事故发生和月度工作报告 | 安全审记报告 |

### 工程经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 管理下属（25％）   * 目标 * 人力计划 * 优先性 * 预算 * 薪酬 * 奖励 * 反馈 * 计划 * 培训 * 纪律 | 总监对下列事项满意：   * 所有职员了解公司的目标及个人的角色 * 所有职员都有书面的绩效目标 * 所有职员都有个人发展计划 * 所有职员知道如何完成工作目标 * 职员有足够的技能 * 职员每年进行一次绩效考核 * 存在一个正式或非正式认可机制 * 薪酬变化与绩效挂钩 * 所有职员都严格遵守纪律 |
|  | 参加调查的职员认为   * 他们了解公司、部门的目标及个人的角色 * 他们了解经理对他们的要求 * 工作分配合理 * 他们了解自己的绩效 * 他们绩效考核结果与实际工作相符 * 他们能够获得必须的工具和资源以完成工作 * 经理向他们提供足够的帮助 * 他们掌握了必要的技能 * 他们的个人需求得到了满足 * 经理在各种情况下都能领导职员 * 他们的表现得到认可   其他工程经理认为经理：   * 与他们共享资源 * 在需要时及时提供资源 * 自动解决部门发生的问题 |
| 培训操作和维修人员（5％）   * 技术转让 * 工艺培训 * 操作工序 | * 1. 所有操作员在工作之前了解工作情况   2. 工人可以使用相关文件来帮助完成工作 |
| 完成项目（20％）   * + - 项目设备     - 协调     - 标准     - 预测     - ROI信息 | * + - 1. 80％－90％的项目与预算的偏差在10％之内       2. 由于规模变化降低了5％－10％的成本       3. 90％－95％的项目符合规模标准       4. 90％－95％的项目获得了项目经理的下列评价：          * 其运作符合预定目标          * 有运作价值          * 没有对其的投诉          * 易于维修       5. 没有对维修的投诉       6. 90％－95％的项目能够按时完成 |
| 创新（20％）   * 完成业务的其他方案 * 提高效率的方法 | 每个下属提供1－3个建议：   * 降低操作成本 * 增加生产的灵活性 * 增加产品的可鉴别性 |
| * 改革工程工艺 | 总监对下列事项满意：   * 增加工程师的工作量 * 提高部门分配效率 * 工程师能够创新 * 缩短工序时间 * 工程师不断提高技能 |
| 策略（20％）   * 广泛的计划 * 基础数据 * 项目成本、计划信息 * 解释 | 工程总监、企业发展、物流、操作和研发部认为工程师的策略：   * 与其他部门目标相符 * 有助于完成公司目标 * 达到或超过行业基准 * 预测了未来三年的项目 |
| 技术建议、指导和问题解决方案（10％）   * 可行性研究 * 员工积极性分析 * 工艺知识 * 绩效 * 质检 | 客户认为：   * 建议是有用的 * 解决方案有效 * 建议及时 * 咨询领域广 |

### 产品经理——生产

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 单一运作计划40% | 平均<TPD  <3.84TPLH  >60TPD SR 生产  >97.5%OSE  >95%CBV   1. 3Sp.Gr   <250 吨TiC14  <10英尺泥浆  不会缺少化工原料  维修清单 | 日报 |
| 信息报告20% | 在晚九点之前日报  在周五下午周报  在XX/01做月报  报告中无错误  没有超出成本  无事故、伤损、急救  无喷发  <7%的加班 | 生产反馈 |
| 紧急救助 | >95% OSA.  >97.5% OSE | 每日图表 |
| 公司目标完成10% | 在最后期限内完成 | 生产经理反馈 |

### 质量服务经理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 制定服务的计划与程序 | 1．经理和主管对下列事项满意：   * 服务的程序经过记录和解释，所有团队成员都能够遵循程序进行工作 * 记录的内容经过检查和测试，保证完整无误 * 小组成员可以根据记录的内容工作，并且按要求完成工作   2．操作人员对服务的程序满意：   * 服务程序适当 * 能够遵循服务程序 * 操作人员很好的记录服务程序 | 内部审计和生产报告 |
| 制定操作手册 | 1．在各个生产部门制定详细的工程和工艺手册  2．经理和主管以及外部客户对手册的内容满意   * 手册能达到一定的标准 * 手册能够准确的描述工艺和操作程序 * 手册的内容丰富，条理清楚，易于阅读 * 手册能够保持其新颖性 | 审计报告 |
| 监视工艺的发展 | 1．副总裁对工艺的监视情况满意：   * 符合既定的标准 * 在内部审计材料中有详细的记载 * 根据每项要求进行了一定的规划 * 记录的内容包括了所有的信息 | 审计报告 |
| 计划 | * 所有员工都得到了培训 * 每个厂房内至少有两名审计员得到培训 * 经理对职员的工作和出勤情况满意 | 培训记录 |
| 新项目的开发 | 经理对下列事项满意：   * 能够完成新项目且有效益 * 新项目的成本控制在预算之内 * 新项目引起的工艺改进能够顺利完成 | 管理人员的反馈信息 |

### 生产经理助理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 不合格产品数量较低（20％） | * 解决问题列表中列出的所有问题 * 在规定时间内解决问题 * 建立员工义务系统 | 问题报告数据库 |
| 员工的安全（20％） | * 建立安全工作环境，保证员工的安全 | 经理的观察 |
| 提高工效（15％） | * 组织建立一个能够提高工效的系统 | 组长的工作表 |
| 保证按时生产（15％） | * 保证产品的生产 * 保证产品及时运输 | 运输列表 |
| 管理员工（10％） | 1．员工认为：   * 他们了解公司的运作情况和他们的贡献 * 他们有书面的绩效目标 * 他们知道如何完成绩效目标 * 他们能够达到绩效目标或者经理能够帮助他们去完成目标 | 经理的观察 |
| 减少成本（10％） | * 平衡预算 | 每月预算报告 |
| 完成报告（5％） | * 在每月月末完成报告 | 经理的文件 |
| 安全监督（5％0 | * 每月进行安全监督 * 主管进行每月监督 | 安全监督跟踪表 |

### 仓储经理助理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 管理仓储职员（20％） | * 1. 部门经理对下列事项满意： * 所有仓储职员都有书面的绩效标准 * 所有仓储职员都了解他们实际表现与标准的差距 * 所有仓储职员得到年度绩效评估报告 * 存在一个奖励和认可的系统   1. 被调查的职员认为： * 他们了解公司的目标和个人的作用 * 他们了解主管对他们的期望 * 他们了解如何改进自己的绩效 * 他们的绩效评估准确的反映了他们的绩效情况 * 他们掌握了足够的技能和知识来完成工作 * 他们的表现得到了认可和表扬 |
| 令客户满意（15％） | 1．客户的满意程度有所提高 |
| 更了解仓储职员（15％） | 1．仓储经理对职员的发展计划有所了解 |
| 仓储方案（15％） | 1. DM对仓储的表现满意：  * 使用暖色调 * 有助于产品的销售 * 最大化的使用销售空间 * 产品在市场上是最佳的 * 新的和唯一的条目 |
| 仓储结果（10％） | 1．达到仓储目标 |
| 实施公司项目（10％） | 1．在50％－75％项目上的仓储表现达到公司的需要 |
| 向职员提供有用的财政信息（5％） | 部门对仓储信息做出分析  职员认为他们有足够的数据来衡量项目的进程 |
| 清洁的仓储环境（5％） | 1. 仓储经理和DM对下列事项满意：  * 地板清洁并打了腊 * 设备清洁、运转正常 * 陈列的物品没有灰尘 * 房间清洁且设备摆放在适当的位置 * 停车场和入口处不能有废弃物，保护好周围环境  1. 所有维修的实际费用占总预算的100％－125％  * 每年仓储成本的实际超标不超过5－10次 |
| 安全的工作环境和职工的安全意识(5％) | 1. 仓储经理认为所有事故得到了调查，不安全的环境得到改善 2. 在新职员进入公司以后，他们应该掌握安全操作的细节 3. 部门经理掌握了事故所造成的损失 |

### 业务经理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 技术上的协助（50％） | * 每年实施2－3个新创意 * 每年提供的有效技术协助在90％－97％之间 * 每年成功完成的工作项目为76－99个 * 每年提供的维修不超过3－9次 * 每年用于维修的费用不超过3％－5％ * 在规定时间之内完成协助工作 | 工作报告 |
| 协调工作计划（20％） | * 在规定日期的一星期左右完成工作 * 为后两个月的工作安排日程 * 安排一年内的工作 * 100%的完成生产任务 | 与预算相比较 |
| 每天的报告（15％） | * 在7点之前进行工作的汇报 * 成本控制不超过预计的5％ | 资金报告 |
| 职员的能力（15％） | * 每年发生的不符合预算的情况不超过一次 * 没有发生安全事故 * 完成业务 | 安全记录 |

### 生产主管

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 质量监管（35％） | * + 1. 每1000个案件19.42－19.71工时     2. 在75％－80％的工作日中所有食品检验合格     3. 生产计划变动不超过10％－20％ |
| 管理职员（25％）   * + - * 满足仓库需要       * 生产计划       * 生产目标       * 解决问题       * 资材       * 培训计划       * 顾问       * 奖励和认可       * 纪律 | * + - * 1. 业务部门经理对下列事项满意：   所有职员了解公司的运作方式和个人的角色  所有职员了解业务部门的目标  所有职员了解公司的安全质量策略  所有职员了解如何实现业务部门的目标  职员有足够的技能和知识完成工作  职员调动解决了业务部门的问题  存在一个非正式的认可系统   * + - * 1. 职员认为：   工作的分配合理  策略的实施合理  设备齐备  职员能够了解所有的计划变动  职员参加了培训  个人的需求得到满足 |
| 提高工艺（25％）   * 解决问题 | * 1. 部门制定项目计划，作出分析并实施   2. 所有项目成功实施 |
| 产品信息（15％）   * 生产变动 * 日志信息 * 测试数据 * 人工生产数据 * 薪资数据 * 包装和仓库部之间有较好的交流 | 每月由于信息的延误和错误受到的投诉不超过1－2次 |

### 生产主管－非技术

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 产品质量 | 每月减少废料8％－10％ | 组长记录 |
| 每月总结 | * 每月提供的书籍、总结和报告不超过4次 * 由于不准确的原因造成的返还次数不超过3－4次 | 主管的跟踪日志 |
| 提高生产力 | 1. 每月完成生产目标 2. 助理经理对下列事项满意    * 提高了对工艺的控制，减少成本    * 策略和程序得到了执行    * 文件制作提高 | 组长的月报告  助理经理的报告 |
| 平衡预算 | 1. 会计部门认为预算：    * 能够实现部门的目标    * 能够帮助实现公司的目标 2. 制定了一定的系统来跟踪和控制预算    * 实现成本控制 | 会计部门的月度报告  月度预算和解释 |
| 对成本的节省 | 1．提出节省成本的方案 | 主管的日志 |
| 管理员工 | 1．职员认为：   * + 他们在参与项目   + 他们有书面的绩效目标   + 他们有机会接受挑战   + 他们能够达到主管的目标   + 他们的优秀表现能够有所回报   + 他们能够了解公司和区域的发展方向   + 经理认为他能够及时的了解部门的状态   + 经理认为70％－79％的职员在上岗前已经接受了较好的培训   + 经理认为如果出现了某个岗位的空缺，其他的职员能够很好的胜任该岗位   + 提高团队的工作效率   + 通过标准化方案提高了通讯系统的效率 | 培训记录  组织记录  月度报告 |
| 客户的满意 | * + 1. 每月发生的客户投诉不超过5－6次     2. 每月发生的督察失误的情况不超过20％－29％     3. 每月在运输方面发生的失误不超过6－7次 | 每月的报告 |
| 项目管理和工艺提高 | 1. 经理认为工程在规定时间内完成 2. 经理认为工程合理的应用了资源 3. 工艺发生了提高 | 与经理的谈话  月度报告 |
| 严格遵守工艺和策略 | * 经理认为员工严格的遵守了工艺和策略方面的要求 | 与经理的谈话 |
| 组织安全的工作环境 | * 部门需要为安全的工作环境做准备 * 经理认为提高工效的项目能够按时的完成 | 经理的安全记录  与经理的谈话 |

### 罐包装主管

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 装载产品 | 1. 完成97％－100％的目标（每小时2025个） 2. 计划与实际的出入在25个之内 3. 每年丢失产品不超过1个 4. 每年的客户投诉不超过6－13次 5. 每年毁坏产品不超过22－30个 |
| 团队组员有效率   * + 目标   + 回馈   + 计划   + 培训   + 纪律   + 奖励 | * + 1. 团队成员：        - 了解他们的目标        - 了解他们如何实现目标        - 了解公司如何运作        - 有工作能力        - 守纪律        - 得到奖励     2. 团队成员：        - 了解他们的工作，了解产品        - 相互合作     3. 团队成员：        - 工作分配合理        - 策略公平        - 能够执行工作        - 了解计划的改变        - 为完成工作接受了足够的培训        - 实现了个人需求        - 团队队长能够控制局面 |
| * + - * 安全性       * 参与 | * + - * 0 TCIR       * 0 LWCIR       * 缺席率不超过1.5%-1.6%之间 |

### 容器生产主管

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 产品质量 | 1. 90%—95%的货盘没有瑕疵 2. 每周停工时间不超过1.5—2小时 3. 包装和运输时间符合要求 |
| 安全工作环境 | 1. 0 TCIR 2. 每周执行一次安全检查 3. 发现问题准确并及时更正 4. 无耽误工时 |
| 有效的管理和领导：   * 完成了生产计划 * 降低成本 * 进行决策 | 1. 完成预定生产计划 2. 经理认为组长成功的降低了成本 3. 经理对决策满意 |
| 管理下属 | 经理对下列事项满意：   * 进行经常的培训 * 严格的遵守纪律 * 职员了解部门的目标及个人的角色 * 职员了解其职责 * 职员自动的完成检验确保产品质量 * 职员因为绩效好而受到奖励 * 旷工不超过1%—1.5% * 安全记录良好 |

### 项目工程师

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 指导项目和工作的程序（60％） | * 在机械方面发生的错误不会超过总运行时间的10％ * 每年至少完成4－6个项目 * 在预定设备到达之前先让操作人员了解设备的操作程序 | 主管记录 |
| 成本估测（20％） | * 至少进行10－15次成本估测 * 实际成本在估测范围的上下5％以内 * 在规定时间之内完成成本的估测工作 | 主管记录 |
| 项目成果的检查（5％） | * 在项目完成后10天之内完成对成本的比较和对项目成果的检查 * 主管对检查的结果满意 | 主管记录 |
| 完成项目的建议（5％） | * 管理人员同意工程师提出的至少1－2个新建议 | 主管记录 |
| 每天的报告（5％） | * 报告在每天早上7点更新 * 管理人员认为报告中包含了最新的记录 | 报告 |
| 发票（5％） | * 发票记录显示没有超支的项目 * 发票在20－30天内报效 | 发票记录 |

### 设计工程师

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 准确和及时的工程记录（30％） | * 完成工程的记录 * 提供安装支持 | PIMS（个人信息管理） |
| 准确和及时的厂房支持服务（20％） | 1．操作和维修人员认为工程师：   * 为解决车间中出现的问题提供了准确而及时的支持服务 * 为车间提供设计支持服务 | 操作人员 |
| 个人安全（10％） | * 没有发生意外的事故 * 没有不良安全记录 | 安全日志 |
| 报告和评估（10％） | * 及时的做出报告和评估 * 及时准确的向工程师提供有关信息 | PIMS |
| 车间计划支持（10％） | 1．设计和操作人员对工程师的工作满意：   * 完成了必要的准备工作使有关人员能够进行及时的设计和安装 * 完成了必要的记录工作使有关人员能够进行及时和准确的维修 | 设计和操作人员 |
| 准确的成本和收益分析（10％） | 1．经理对下列事项满意：   * 所提供的分析资料保证了相关工作的完成 * 工程师的日志中记录了所有车间机械的运行和改进情况 | 经理反馈 |
| 给予技术上的指导 | 1．维修人员认为工程师：   * 为技术性问题提供了解决方案 * 为维护车间机械系统的运行提供了足够的厂商和机械信息 | 维修人员反馈 |

### 质量控制工程师

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 错误重复发生的次数（20％） | 1．错误重复发生的次数（从供货商到公司的客户）：   * 在一年内不超过一次 * 最好是不发生重复的错误 | 客户投诉报告 |
| 鉴别并排除导致错误的根本原因（15％） | 1．鉴别并排除导致错误的根本原因：   * 成功率在75％－89％之间 * 控制原料端，以排除错误的发生 | SQI活动数据库 |
| 令供货人员知情（20％） | 1．供货人员知道他们的工艺和操作方面的错误可能导致的产品问题：   * 使用SQI程序进行跟踪 | 与供货员交谈  SQI活动数据库  每日总结 |
| 所有工作人员知情（15％） | 1．在出现问题时，所有工作人员应能够知情：   * 应用SQI程序进行跟踪 | 与供货员交谈  SQI活动数据库  每日总结 |
| 提高工艺的水平（15％） | 1．提高1－2种工艺的水平 | SQI活动数据库  每日总结 |

### 工程专家

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 培训项目 | 生产部门应用Kanban系统 |
| 完成项目 | * + - 1. 每天与各个部门召开会议讨论项目的看法       2. 将信息提供给适当的人       3. 及时完成工作，团队了解项目的情况       4. 及时的实施项目 |

### 业务企划专家

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 生产成本和参考信息（5％） | * 1. 业务计划管理人员认为： * 所有关于成本预算的详细信息都是可用的，完整的 * 根据客户和公司销售的需要，记录了所有工具和模具的详细信息 * 保存了公司产品销售情况的历史记录，该记录是完整而准确的 |
| 有关设计的变化和成品的信息（20％） | 1. 在价格方面的谈判不因为信息的缺乏而拖延 2. 业务计划管理人员认为：  * 提供了所有必须的信息 * 所有的成本预算的数据是准确而完整的 * 总结报告完整并准确的传达了重要的数据信息 |
| 为提高现有产品的效益，指导和支持负责降低成本的项目小组（25％） | 1. 项目小组认为：  * 相关建议得到了实施 * 具体任务的优先性 * 引进了新建议 * 得到了一定的帮助 * 在规定日期之前就对降低成本的意见进行了考量 * 成本降低的额度 |
| 向销售部门提供新成品、系统的成本预算信息 | * 1. 在价格方面的谈判不因为信息的缺乏而拖延  1. 业务计划管理人员认为：  * 提供了所有必须的信息 * 所有的成本预算的数据是准确而完整的 * 总结报告完整并准确的传达了重要的数据信息 |

### 制造工程师-制作、计划、程序安排

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 创造微型改造35% | 由于改造减少了工作时间：  损失生产时间3-5%  超过=>5%  降低工人加班  3-5%加班  超过=>5%  表现明显的成本降低  3-5%降低成本  超过=>5%  维护项目时间表  70%的预定时间  超过85%-100% | 生产率  月总结  经理回顾 |
| 减少停工期30% | 减少主要设备停工期  3-5%停工期  超过=>5%  减少失去的生产时间  3-5%损失时间  超过=>5%  表现设备成本下降  3-5%维修成本  超过=>5%  维修项目时间表  70%的既定时间  超过=85%-100% | 生产力  月总结  经理回顾 |
| 支持RBM促进活动20% | 每月创造6-10工作定单  超过=创造>10个定单  每月创造6-10个RBM活动报告  超过=创造>10RBM个报告  70%的项目在预定时间内完成  超过=85%-100%的项目在预定时间内完成 | 生产力  月总结  经理回顾 |
| 辅助机械修整15% | 支持4-6个机械建造  超过=支持>6个机械建造  支持4-6机械建造修正  超过=支持>6机械建造修正  70%的项目在既定时间内完成  超过=85%-100%项目在既定时间完成 | 生产力  月总结  经理回顾 |

### 生产技师

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 制定精确的标准（40％） | * 70％－90％的工作有具体的标准 * 由于标准原因而发生的生产错误不超过2％ | 操作人员日志 |
| 修理设备（30％） | * 由于技工的失误发生的对设备的二次维修不超过2％ * 技工在20分钟之内准备好合适的材料、工具、信息和任务报告 * 主管和其他技术人员认为技工维修后的设备能够继续工作 | 职员日志 |
| 安全的工作环境（20％） | * 无安全事故记录 * 无浪费时间的记录 * 没有违反设计和标记的规定 * 遵循STAR原则 * 在进行工作之前充分讨论工作的各个细节 | 安全报告 |
| 工艺提高（10％） | * 每年至少提供一个关于提高工厂工艺、维修或标准方面的建议 | 职员记录 |

## 研 发

### 研发总监

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 开发新产品或新项目   * 雇佣合同研究员（必要时） * 审核协议 * 审核试验 * 项目试验 * 对产品的判断 * 产品定义 | * 1. 产品性能达到预期标准（由销售代表发出的季度问卷调查获知）   2. 产品满足客户需要（同上）   3. 每年生产8－10件产品   4. 产品在规定日期之前交货   5. 产品是唯一的（由业务部门判断）   6. 保证竞争者无法复制出同样的产品（同上）   7. 产品提升了公司的声誉和形象（由业务部门和市场及研究副总裁判断）   8. 新产品是对旧产品的改进（由业务部门判断）   9. 技术可以应用到其他产品中（由研究副总裁判断）   10. 符合法定要求 |
| 研究计划   * 年度研究计划 * 季度研究计划 | 1. 在规定日期之前制定计划 2. 业务部门认为产品在下列方面符合要求：  * 唯一性 * 竞争者效仿的可能性 * 对公司形象的影响 * 对旧产品的改进程度  1. 根据经验及现实情况，业务与管理部门认为计划是可行的 2. 计划中所涉及的步骤内容详实，业务与管理部门能够根据其中的时间表顺利完成工作。 |
| 技术信息   * 向销售和其他部门提供技术信息 * 向质检部提供产品成分信息 * 向配方部门提供产品信息 | 相关部门在季度调查中表示它们及时，准确而完整的收到了由研究人员提供的信息。总结的调查结果将反馈到研究总监手中。 |
| 资源的优化配置   * 维修和改进设备 * 开支 * 人员素质较高 | 1. 一年中由于设备原因引起的延误执行计划不超过1－2次 2. 研究表格正确反映了问题（由研究总裁判断） 3. 实际开销在计划的90％－100％之间 4. 对所有职员提供职业培训 5. 保证95％－98％的职员接受了职业培训 |
| 通知管理部门 | 研究部门向管理部门提供的信息应迅速、及时与准确。 |

### 研发经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 试验结果   * 研究协议 | * 1. 在试验开始前三周拟定并达成协议   2. 由于协议中的省略或错误所导致的职员失职不超过1－2次   3. 经理判断协议的可行性：      + 有效的利用了资源以解决研究中的问题      + 协议内容清楚      + 协议解决了研究中的问题      + 协议旨在解决研究问题并与年度研究计划相关 |
| * 完成试验 | 研究人员能够随时回答经理提出的下列问题：   * 协议的执行情况 * 产品的物理特性 * 产品的消费情况 * 初步结果 * 试验是否能够解决研究中的问题 |
| * 报告 | * 1. 总监对报告表示认可：      + 清楚而简洁的汇报了结果      + 总监对行动表示同意      + 报告的长度适中 |
| * 对产品做出判断 | * + - 1. 在规定日期之前完成70％－80％的报告       2. 两次或多次试验验证了同一结果，或者一次试验与以前的经验验证（得到总监和其他研究人员的认同） |
| 研究计划   * + - * + 年度研究计划 | 1. 在规定日期之前制定计划 2. 业务部门认为产品在下列方面符合要求：  * 唯一性 * 竞争者效仿的可能性 * 对公司形象的影响 * 对旧产品的改进程度  1. 根据经验及现实情况，业务与管理部门认为计划是可行的 2. 计划中所涉及的步骤内容详实，业务与管理部门能够根据其中的时间表顺利完成工作。 |
| * + - * + 季度研究计划 | 1. 在规定日期之前制定计划 2. 由总监判断计划的可行性：  * 季度计划与年度计划相协调 * 有效的调研报告可以实现生产目标 * 资源得到合理分配，优先生产重要产品 * 最大化配置可用资源 * 制定试验开始日期 |
| * + - * + 向管理部门汇报产品状态 | * 1. 有求必应的提供报告   2. 信息准确无误 |
| 新产品、新项目   * + - 产品信息 | * + - 1. 产品性能达到预期标准（由销售代表发出的季度问卷调查获知）       2. 产品满足客户需要（同上）       3. 每年生产3件产品       4. 产品在规定日期之前交货       5. 业务部门认为产品在下列方面符合要求：       * 唯一性       * 竞争者效仿的可能性       * 对公司形象的影响       * 对旧产品的改进程度       1. 产品提升了公司的声誉和形象（由业务部门和市场及研究副总裁判断）       2. 新产品是对旧产品的改进（由业务部门判断）       3. 技术可以应用到其他产品中（由研究副总裁判断）       4. 符合法定要求 |
| * + - 完成新产品试验 | 1. 在规定日期之前完成 2. 法务和客户部门认为完成了协议或合同 3. 业务部门表示试验结果向产品介绍提供了有用的信息 4. 研究人员能够解释试验结果的差异 5. 销售代表认为试验没有影响公司的形象 6. 试验地点符合产品用途 |
| 技术信息   * 向业务部门和其他相关部门提供技术信息 * 向质检部提供产品成分信息 * 向配方部提供产品信息 | * 1. 在规定日期之前提供了相关信息   2. 信息的完整性和形式符合既定要求 |

### 研发支持经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 满足研发客户的需求   * 实验室解决方案和设备需求 * 设计 * 采购计划 * 安装设备 * 修理设备 * 维修设备 | * 1. 研发总经理和总监对下列服务满意 * 研发方案成功 * 成本符合预先的计划 * 时间不超过预计的计划 * 解决方案符合客户的计划 * 研发支持部门提供了创新或解决方案 * 研发支持部门完成了所有方案的细节   2．85％－90％的项目不能超过预算资金的10％  3． 对方案细节做出的变更有85％－90％是在客户要求下进行的  4．85％－90％的项目能够准时完成 |
| 满足操作客户的要求   * 新技术 * 在场的取样 * 厂房的维修 * 调试器具 * 仪器使用方法 * 设计 | * 1. 客户认为： * 服务是有价值的 * 成本符合预先的计划 * 时间不超过预计的计划 * 解决方案符合客户的计划 * 研发支持部门提供了创新或解决方案   1. 客户向研发支持部门倾诉其需求，且研发总监对信任问题而造成的投诉数量满意   2. 85％－90％的项目不能超过预算资金的10％   3. 对方案细节做出的变更有85％－90％是在客户要求下进行的   4. 85％－90％的项目能够准时完成 |
| 满足制造客户的需求   * 产品原型 * 新产品建议 * 技术指导 | 1. 研发总监认为产品原型有助于业务策略的实施 2. 制造部门认为所提供的数据有助于成本预算 3. 产品通过了安全检查，可以投放市场 4. 客户、销售和市场部门认为产品符合客户的需要 5. 及时进行专利申请 6. 业务、客户和销售部门认为产品有创意 7. 各种产品受到严格的专利保护 8. 客户认为  * 产品价格符合预定目标 * 研发认为了解他们的要求 |
| 管理   * 安排研发部门的任务 | * 1. 研发总经理和总监对研发部门完成的任务满意   2. 生产研发支持经理积极参与了研发项目的实施   3. 研发支持部职员积极参加了研发项目   4. 研发计划主要针对了项目实施中的问题－人力资源、设备、交货方式、引进新技术、收集研究资料等   5. 上层管理人员认为采购方面的决策既充分的利用了资源又满足了客户的需要 |
| * 协调研发服务部门 * 专业技能足以解决技术问题 | 1. 研发总监认为各研发服务部门都参与到项目的实施中 2. 其他研发服务部门认为他们的参与是有效的 3. 研发支持资源得到有效的利用 |
| * 财务方面决策 | 1. 管理人员认为研发支持经理做出了正确的决策 2. 管理人员赞同研发支持经理的决策 |
| * 调整组织的结构 | 1. 总经理和研发总监认为组织结构有助于项目的实施 2. 总经理和研发总监认为组织结构的变动能够解决项目中的问题 |
| * 为关键职位准备职员 | 1．研发总监认可关键职位列表。预备职员又足够的能力胜任该职位 |
| 满足职员   * 安全的工作环境 | 1. 每月执行5－7次安全检查 2. 研发总监认为检查记录中没有不合格情况 3. 没有重复的安全记录 4. 研发总监认为安全问题得到了解决 |
| * 职员的安全培训 | 1. 所有职员都能够识别操作程序中的安全隐患，能够按照程序进行操作 2. 所有职员安全都得到及时的安全培训 |
| * 优先性和信息 * 绩效反馈 * 职员权能 * 工具，资源和设备 * 培训职员 * 职业培训 | 1. 接受调查的职员认为：  * 他们理解公司的目标，研发支持的目标和个人的角色 * 他们理解主管对他们的期望 * 他们理解其绩效 * 他们的绩效评估准确的反映了绩效表现 * 他们的个人需求得到了满足 * 他们的意见受到倾听和采纳 * 他们又足够的权能做出决策并参与部门项目的实施 * 他们掌握了工具和设备的使用方法 * 他们掌握了足够的技能和知识以完成工作 * 他们的工作绩效得到了认可 * 他们的主管理解他们的职业发展目标 * 他们理解职位的要求  1. 每个职员每年休假2－3次，绩效计划和考核结果得到了记录 2. 研发总监认为研发支持职员的权能与研发服务的要求相符合 3. 研发总监对职员的职业发展计划满意 |
| * 认可和奖励 | 1．研发总监对薪资的增长满意 |

### 设备主管

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 存货记录 | 90%—96%的顾客对下列事项满意：   * 准备了正确的项目 * 所提供的服务快速 * 员工可以有效的解决问题 * 每月平均0.80% — 0.89%的存货出仓 * 平均8.75% — 9.25%的罚款 * 23.5% — 26%存货周转 |
| 维修及厂房服务：   * 维修 * 创新 * 电信设备改造 * 及时提供解决厂房问题的服务 * 搬运设备 | * 1. 90%— 96%的顾客认为：      + 设备主管能够及时的让他们知情      + 问题能够及时的得到解决   2. 总体服务满意，信息准确，格式无误 |
| 运输 | 1. 99.5%— 100%在下午3点之前收到的前一天的运输项目能够在当天运出 2. 60%— 70%在下午3－4：45之间的项目能够在当天运出 3. 90%— 96%的客户对下列事项满意：    * 及时的运输    * 及时通知运输物品的情况 4. 每年由于标记或包装原因导致的退货不超过3－5次 5. 没有在标记或包装方面的投诉 |
| 垃圾处理区 | 研发和安全小组对下列事项满意：   * 垃圾被分隔在安全储藏区 * 该区域干净而清洁 * 垃圾被分类 * 处理的记录文件清楚，且最新 |
| 安全 | * 1. 超出要求＝未发生伤亡   2. 要求以上＋＝提供基本的急救措施   3. 实现要求＝实际受伤数小于预计数量   4. 未达到＝实际受伤数大于预计数量 |
| * + - 安全的工作环境 | * + - 1. 每年收到的投诉不超过4－8次       2. 没有重复的安全检验投诉       3. 主管认为安全问题已经得到解决 |
| * + - 培训职员 | * + - 1. 所有职员能够掌握工序中的安全环节，并按照步骤操作       2. 安全培训代表对培训的质量和时间满意 |
| * + - 工作的要求 | * + - 1. 工作要求不违反安全策略 |
| 管理员工   * + - 目标和方向     - 绩效的反馈 | * + - 1. 职员们认为： * 他们了解部门的目标以及个人的角色 * 他们了解设备主管对他们对期待 * 他们了解自己的绩效 * 他们的个人问题能够得到解决 * 他们在提高工作效率方面的建议能够被接纳 |
| * 职业发展信息 | * 1. 职员认为：      + 设备主管知道他们的职业目标      + 他们了解所期望职位的具体要求   2. 经理对发展计划的制定和执行感到满意   3. 经理认为及时的培训了备用的员工 |
| * 资源 | * 1. 设备主管预测到了用于采购资源的资金和预算   2. 实际成本低于预计 |
| * 更多优秀的职员 | * 1. 每位职员都完成了自己的培训目标 |
| 建立新的仓储系统 | * + - 1. 研发主管和研发控制员对新系统的技术细节满意       2. 经理认为系统有价值 |

### 设备工程师

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 技术销售支持   * 客户支持 * 产品信息 | 1. 客户认为产品没有问题且对产品感到满意；并在有可能时写信感谢工程师 2. 产品没有什么规格和质量上的变化 3. 主管认为产品信息是完备的 |
| 项目设计   * 流程图 | 1. 主管修改之处不超过1－2处 2. 流程图的项目清楚 |
| * 预算 | 1. 主管修改之处不超过1－2处 |
| * 材料单 | * + 1. 主管注意到流程图与材料单之间的差别不超过1－2个     2. 主管修改之处不超过1－2处 |
| * 设备的规格 | 1．完成了所有项目 |
| * 交易的产品范围 | 1．主管修改之处不超过1－2处 |
| 产品状况报告 | 1．报告完备（包含所有的四个部分） |
| 培训工程师   * 收集培训资料 * 收集操作手册 * 将文件发送给操作工程师 * 培训操作工程师 | * + 1. 培训计划包含了所有方面     2. 所有参与培训的工程师都达到了培训的目的 |
| 发送和安装设备 | 1．设备需要按照说明书安装 |
| 协调项目   * 完成预算 * 最终绩效报告 | * + 1. 预算中没有坏帐     2. 预算差异不超过5％     3. 完成了最终的报告 |

### 研发工程师

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 新产品、新项目   * 产品 | * 1. 产品性能达到预期标准（由销售代表发出的季度问卷调查获知）   2. 产品满足客户需要（同上）   3. 每年生产3件产品   4. 产品在规定日期之前交货   5. 业务部门认为产品在下列方面符合要求：   + 唯一性   + 竞争者效仿的可能性   + 对公司形象的影响   + 对旧产品的改进程度   1. 产品提升了公司的声誉和形象（由业务部门和市场及研究副总裁判断）   2. 新产品是对旧产品的改进（由业务部门判断）   3. 技术可以应用到其他产品中（由研究副总裁判断）   4. 符合法定要求 |
| * + - 协议 | * + - 1. 在试验开始前三周制定并达成协议       2. 由于协议中的省略或错误所导致的职员失职不超过1－2次       3. 经理判断协议的可行性：       * 有效的利用了资源以解决研究中的问题       * 协议内容清楚       * 协议解决了研究中的问题       * 协议旨在解决研究问题并与年度研究计划相关 |
| * + - * 试验结果 | * + - * 1. 研究人员能够随时回答经理提出的下列问题：   协议的执行情况  产品的物理特性  产品的消费情况  初步结果  试验是否能够解决研究中的问题 |
| 对产品做出判断 | 两次或多次试验验证了同一结果，或者一次试验与以前的经验验证（得到总监和其他研究人员的认同） |
| 新产品试验数据 | 1. 向其他部门提供产品规格信息 2. 在规定日期之前提供 3. 信息完备 |
| 完成合同研究 | 1. 在规定日期之前完成研究 2. 研究人员和法务人员认为协议、合同已经完成 3. 研究人员能够回答经理的下列问题：   协议的执行情况  产品的物理特性  产品的消费情况  初步结果  试验是否能够解决研究中的问题   1. 总监认为协议符合公司的需求 |
| 提供技术信息   * 向业务和销售部门提供技术信息 * 向质检部门提供产品成分信息 * 向配方部门提供产品信息 | 相关部门在季度调查中表示它们及时，准确而完整的收到了由研究人员提供的信息。 |
| 完成项目 | 1. 将总监认同的项目进行排序 2. 在头12个月内完成4－5个项目 3. 50－100个关于产品创新的计划 4. 将计划的范围缩小，并获得总监的同意 5. 在12个月之内设计完一个项目，并获得业务和管理部门的认同 6. 由总监判断团队的表现：    * 团队的成员    * 团队的目标    * 个人的角色    * 行动计划    * 个人职责    * 自由讨论    * 设计评判标准    * 个人项目研究    * 反馈 |
| 研究计划   * 年度研究计划 | * 1. 在规定日期前制定计划   2. 业务部门认为产品在下列方面符合要求：   + 唯一性   + 竞争者效仿的可能性   + 对公司形象的影响   + 对旧产品的改进程度   1. 根据经验及现实情况，业务与管理部门认为计划是可行的   2. 计划中所涉及的步骤内容详实，业务与管理部门能够根据其中的时间表顺利完成工作。 |
| * + - 季度研究计划 | * + - 1. 在规定日期之前制定计划       2. 由总监判断计划的可行性： * 季度计划与年度计划相协调 * 有效的调研报告可以实现生产目标 * 资源得到合理分配，优先生产重要产品 * 最大化配置可用资源 * 制定试验开始日期 |
| 生产研究设备   * 设备的最优利用 * 预算资源的最优利用 | 1. 一年中由于设备问题发生的耽误计划实行的情况不得超过1－2次 2. 总监认为对于设备的描述正确无误 3. 用于设备的实际开销在预算开销的90％－100％之内 4. 对经理安排了专业发展的机会 |

### 研发技师负责人

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 搜集质谱数据 | * 1. 每年由于技师的原因造成的数据不符合要求情况不超过6－10次   2. 在规定时间之内完成   3. 专家和用户对下列事项满意：      + 使用适当的技术完成分析      + 数据的格式符合客户需求和专家解释时的要求      + 数据准确      + 必要时复制或重复数据      + 日志页包含所有与分析条件相关的信息   4. 主动分析数据做出总结或提出意见，在原来的方法无效时尝试其他方法   5. 只有3－5个数据包不符合要求 |
| 在研究/开发项目中协助技术组长   * 标准 | * 1. 技术组长对下列事项满意：      + 按照此标准操作得到了合适的结果      + 所有的信息都做了记录      + 正确的记录和标记了标准 |
| * 研究当前使用的技术 * 研究新技术 | 1．技术组长认为研究令人满意 |
| 解释质谱数据 | 1. 主管对下列事项满意：    * 客户能够理解解释内容    * 做出的解释同数据要求一致 |
| 报告 | 1．主管认为客户投诉数量在可以接受的范围内 |
| 在规格内完成设备的操作 | 1. 主管对下列事项满意：    * 定期进行维修    * 定期进行设备的校准    * 对设备及时做出修理    * 独立完成修理工作 |
| 质量检测 | 1. 如果该职员是质检员，质检组长对下列事项满意：    * 主动提出问题的解决方案    * 解决问题 2. 如果该职员是质检记录员，质检组长对下列事项满意:    * 质检记录准确    * 及时完成记录工作 3. 如果该职员是质检协调员，质检组长对下列事项满意：    * 完成协调工作    * 确保安排会议日程和整理会议结果    * 协助质检组完成会议中提出的目标 |
| 安全   * 负有安全操作的义务 | * + 1. 主管对下列事项满意：   + 必要时使用有保护措施的设备   + 向主管汇报安全状况   + 没有可记录的意外事故   + 及时安排安全培训   + 参加所有安全会议   + 执行安全检查 |
| * + 安全检查 | * + 1. 主管认为检查结果正确 |
| * + 安全会议 | * + 1. 主管认为与会者对会议内容感兴趣：   + 进一步询问信息   + 发问   + 听众认为会议主持对会议内容感兴趣 |
| 实验室的条件 | * + 1. 主管对实验室工作满意，任何耽误不是由于下列事件造成的：   + 没有预约产品   + 没有记录样品   + 没有更新存货信息   + 实验室不清洁 |

### 安全技师负责人

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 安全培训   * 灭火 | * 1. 每年提供两次培训机会   2. 100％员工在培训之后能够完成灭火工作 |
| * CPR | 1. 每年提供两次培训机会 2. 100％员工能够通过测试 |
| * 操作安全 | 1. （如果需要）每月提供一次培训 |
| * 化学试剂的清洁 | 1．培训者能够通过测试 |
| * 实验室安全 | * + - 1. 在规定日期之前完成项目       2. 主管对下列事项满意：          * 课程目标符合职员的要求          * 能力测试反映了职员的水平          * 100％的培训者可以通过测试 |
| * 向企业安全部门提供培训资料 | * + - 1. 研发安全经理和研发部门认为培训资料中包括了实验室的相关事项 |
| 安全建议 | 1. 研发安全经理认为研发职员和经理对下列事项满意：    * + - * 回答或建议正确的反映了情况          * 信息的流动及时          * 他们了解自己的职责 2. 有足够的数据来支持培训的建议 |
| 安全策略和安全工作操作 | 1. 安全策略委员为和科技管理委员会认为每个策略：    * + - * 能够为职员理解          * 不互相矛盾          * 提高了职员的工作安全 2. 在规定时间内完成策略 |
| 负伤/事故记录 | 1. 企业安全总监认为事故解释正确 2. 向企业和团体安全部门汇报了所有可记录的事故 |
| 安全监督   * + 修改监督标准 | 1．安全策略委员会和科技管理委员会对监督标准满意 |
| * + 完成监督工作 | * + 1. 被监督部门认为监督信息准确有用     2. 每年完成约6－7次监督工作 |
| 调查事故 | 1. 管理小组认为调查报告能够反映问题所在，并提供防治问题出现的方法 2. 调查在规定时间内及时完成 3. 其他有类似问题的场所能够及时排除问题再次出现的可能 |
| 质检工作 | 1. 如果职员是质检组长，经理对下列事项满意：    * + - * 质检组了解客户的要求和满意程度          * 所有质检员都积极参加工作          * 质检工作不断提高 2. 如果职员是质检员，质检组长对下列事项满意：    * + - * 质检员自愿解决问题          * 质检员在规定时间内解决 3. 如果职员是质检记录员，质检组对下列事项满意：    * + - * 记录正确          * 职员尽责 |

### 技师组长

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 解决客户问题   * 解决问题 * 现场客户问题分析 | * 1. 内部与外部客户对下列事项满意： * 技术组长理解他们的需求 * 技术组长提供必要的帮助 * 技术组长提供分析建议 * 分析在规定日期之前和规定成本范围内完成 * 所提供的报告是易于理解的 * 分析内容解答了客户问题 * 提供额外的信息 |
| * 向其他专家求助 | 1. 客户对下列事项满意：  * 专家对问题提出了解决方案 * 技术组长向客户介绍专家 * 技术组长主动要求专家进行分析 * 技术组长满足客户要求，解决了问题 |
| 新技术的引进   * 新设备 * 实验室人员的新技术 * 设备建议 * 指导实验室人员应用新技术 | * 1. 经理对下列事项满意： * 引进的设备和技术能够缩短分析时间 * 引进的新技术能够增加分析能力 * 分析时间合理 * 设备的应用收到了效果   1. 客户认为技术组长主动的提出新技术建议   2. 每年向公司职员进行1－2次技术陈述 |
| 专业技术的认可   * 出版物 * 陈述 * 招贴 * 书籍 | * + 1. 每年的技术输出 * 每年一个出版物 * 参加技术研讨会或会议 * 陈述或招贴会议 |
| 日常分析 | 1．85％－95％的分析：   * 符合优先性的要求 * 符合成本标准   2．客户对下列事项满意：   * 报告是可以易于理解的 * 分析回答了所提出的问题 * 主动提供额外的信息 * 提供可解决问题的专家名单 |

### 机械专家

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 建立系统   * 反应堆系统 * PDU * 控制现存系统 | * 1. 在规定日期之前完成系统的建立   2. 最终的建造成本在预测值的15％之内   3. 客户和工程师对下列事项满意：      + 所设计的系统符合事先的要求      + 系统能完成指定的工作      + 为系统配备了安全检查系统 |
| 安装系统 | * + - 1. 在规定日期之前安装系统       2. 最终的安装成本在预测值的15％之内       3. 客户和工程师对下列事项满意：     - 安装的系统符合事先的要求     - 系统符合客户和设备的安全要求 |
| 收集样品 | 1. 客户对样品的品质和多样性满意 2. 厂房经理对样品满意 3. 在规定时间和预算之内完成样品的收集 |
| 完成特殊项目   * + 调查热交换机的故障 | * + 1. 工程师对调查情况满意 |
| * + 建立操作模型 | * + 1. 操作部门认为模型在规定的时间内完成，模型的设计符合要求     2. 添加了必要的项目考核标准 |
| 完成下列工作   * + 完成制作工作   + 提出设计建议 | * + 1. 机械制作主管对质检满意，客户的反馈反映出下列问题： * 机械专家能及时的讨论问题 * 在规定时间之内完成工作 * 满足客户的需求 * 客户没有任何投诉 |
| 指导其他的技术人员   * 回答技术人员的问题 | * + - * 1. 根据技术人员的问卷调查，机械部门主管对机械专家的下列工作满意 * 技术人员在指导下完成了工作 * 向技术人员提供咨询对象 * 帮助技术人员完成将来的工作 |
| * 指导工作并做出绩效的反馈 | 1．技术人员了解自己的绩效 |
| 安全   * 召开安全问题会议 | * 1. 主管认为与会人员对于会议中的问题感兴趣： * 积极发问 * 听众愿意进一步了解安全信息 |
| * 对安全富有责任 | 1. 主管对职员的下列表现满意  * 在第一次从事某种工作时询问既定的工作程序 * 按照程序进行操作 * 使用安全保护措施 * 向主管汇报安全隐患 |

### 实验室服务技师

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 分配化学制品和设备   * 更新存货 * 定购新材料 * 更新数据库信息 | * 1. 内部客户在下列方面满意：   + 提供了正确的条目信息   + 服务及时   + 职员能够借助信息解决既定问题   1. 每月可控的仓储量在10－12之间   2. 70%—80%的仓储量少于一年的仓储量   3. 主管对技师提供的客户服务满意：   + 及时提供服务   + 在缺货时及时联系新货源   + 及时补充货源   + 正确回答问题   + 恪守对客户对承诺 |
| 运输货物 | 1. 设备主管认为运输和包装中出现的错误在限度之内 2. 内部的客户对到货信息的及时性满意 |
| 维修垃圾回收区 | 1. 研发安全组对下列事项满意：    * 垃圾被分隔在安全储藏区    * 该区域干净而清洁    * 垃圾被分类    * 处理的记录文件清楚，且最新 |
| 对厂房的维修   * 发布工作要求信息 | * 1. 设备服务人员认为工作要求信息完备而正确 |
| 提供改进工序的建议 | 1. 技术员自动提出完成工作的建议 2. 技术员自动实施其建议 |
| 完成特殊项目   * + 创建仓库数据库 | 1．数据库信息准确 |
| 安全   * + 职员工作中未发生事故 | * + 1. 设备主管对下列方面满意：   + 询问完成一定工作的既定程序   + 遵守既定程序   + 按照要求使用保护性的工具   + 向主管汇报安全状况 |
| * + 职员会使用相关设备 | * + 1. 设备主管和卫生专家对下列事项满意   + 完成了适应性测试   + 适当的分配了文书工作 |
| * + 实验室安全检查 | * + 1. 检查委员会主席对下列事项满意：   + 及时完成检查   + 检查组的工作有重点   + 记录投诉 |

### 信息技师

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 订阅相关刊物 | * + 1. 每年由于地址错误未订阅的刊物不超过2－3种     2. 每年在规定时间内未收到的刊物不超过4－5种     3. 订单得到及时的更新     4. 刊物的送递及时 |
| 订阅出版物 | * + - 1. 每年由于地址错误未订阅的出版物不超过2－3种       2. 每年在规定时间内未收到的出版物不超过4－5种       3. 订单得到及时的更新 |
| 订阅翻译作品 | * + - 1. 每年在规定时间内未收到的翻译作品不超过4－5种       2. 订单得到及时的更新 |
| 管理图书馆 | 1．化工组对图书馆流通的刊物和各类材料感到满意 |
| 回答相关问题 | 1. 主管对信息技师感到满意：    * 协调与客户的关系    * 及时回答问题    * 正确的回答问题    * 向客户提供帮助    * 客户对回答满意 |
| 职员会使用查询软件 | 1．职员在接受培训之后能够独立使用查询软件搜集信息 |
| 质检组的参与 | 1. 如果职员是质检组组长，则主管对下列事项满意    * 质检组长了解客户的要求和他们的满意程度    * 所有的质检组成员都能够参与    * 质检组的参与提高了工效 2. 当职员是质检员，则质检组长对职员满意：    * 职员自愿解决问题    * 职员执行按照既定方案解决问题 3. 当职员是质检记录员，则质检组对下列事项满意    * 记录准确    * 记录及时 4. 当职员是质检服务员，则质检组长和团体对下列事项满意：    * 及时协调    * 安排所有会议的议程和确保结果    * 帮助团队完成其目标 |
| 安全 |  |
| * 关于安全的会议 | * + 1. 主管相信听众对安全会议有兴趣：        - 听众愿意进一步了解安全信息        - 听众积极询问有关事项 |
| * 职员工作中未发生事故 | * + 1. 主管对信息助理满意：        - 向主管汇报安全状况        - 公司没有事故记录        - 及时安排安全方面的培训        - 参加所有安全会议        - 解决所有安全问题 |
| * 安全检查结果 | * + 1. 主管对安全检查结果的正确性放心 |

### 信息助理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 公司内部信息的分类和处理：   * 在数据库中汇总处理 * 数据条目准确 | * 1. 每1－2月定时输入所有公司内部的研究报告，技术信息记录和毒性研究报告   2. 每年由于数据分类错误而引发的客户投诉不超过2－3次（比如丢失了重要定义，使用了不确定的术语等） |
| * 收集公司内部信息查询的结果 | 1. 每年未定时发布的信息检索结果不超过3－5次 |
| * 在公司内部研究体系中培训员工 | 1．培训之后有90%— 95%的员工能够独立完成研究 |
| * 公司员工了解公司内部研究体系 | 1．研究体系的用户了解如何储存信息，及如何提交信息 |
| 安全   * 关于安全的会议 | * + 1. 主管相信听众对安全会议有兴趣：        - 听众愿意进一步了解安全信息        - 听众积极询问有关事项 |
| * 职员工作中未发生事故 | * + 1. 主管对信息助理满意：        - 向主管汇报安全状况        - 公司没有事故记录        - 及时安排安全方面的培训        - 参加所有安全会议        - 解决所有安全问题 |
| * 安全检查结果 | * + 1. 主管对安全检查结果的正确性放心 |
| 外部文献研究结果 | 1. 每年未及时发布的研究不超过5－10次 2. 85%—90%的研究在规定时间内完成 |
| 分类安全检查结果 | 1. 在规定时间内分类安全检查结果 2. 安全工程师认为所有的安全检查分类正确，使用的术语前后一致，化学成分分类正确，缩写得到正确标注 |
| 回答问题 | 1. 主管对下列事项满意：    * 协调与客户的关系    * 及时回答问题    * 客户对回答满意 |

### 资料技术员

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 自动信息系统 | 在第三季度提出正式的信息系统建议，其中包括价格，厂商和完整的研究 |
| 大多数部门能使用图书馆 | 1. 掌握各部门的信息需求，在产品开发中心了解客户的情况 2. 了解更多的客户情况 |
| 向NAO拓展服务 | 1. 每年发展4－7个新用户 |
| 员工的发展 | 1. 每年完成ISO文件，工作记录和作业数据记录 2. 员工认为各种安排是正确合理的 |
| 网络系统计划 | 1. 计划用网络资源代替原来的印刷品 2. 创建网站 |

### 研究员

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 新产品、新项目 | 1. 产品符合标准和规格 2. 每年生产的产品数量 3. 业务部门认为产品是唯一的 4. 竞争者无法仿制该产品 5. 在规定日期之前完成送货 6. 产品符合业务目标 7. 该技术可以应用到其他产品 8. 产品提升了公司的形象 9. 产品符合法定标准 |
| 技术信息 | 1. 在规定日期之前提供信息 2. 信息符合预定标准 3. 信息包括下列方面：    * 产品定义    * 产品使用方法    * 市场份额    * 用途限制    * 市场定位    * 支持信息 4. 信息符合法定要求 |
| 年度研究计划 | 1. 在规定日期前制定计划 2. 根据上述产品标准，产品的定位较高 3. 根据经验及现实情况，业务与管理部门认为计划是可行的 4. 鉴别最终产品 5. 计划中所涉及的步骤内容详实，业务与管理部门能够根据其中的时间表顺利完成工作。 |
| 向质检部提供成分信息 | 1. 在规定日期之前接收成分信息 2. 质检部认为信息完备 3. 提供咨询机会 4. 产品成分的作用 |
| 新产品试验数据 | 1. 在规定日期之前准备好数据 2. 法务部和顾客认为协议已经完成 3. 业务部认为新产品试验中的信息在产品介绍中是有用的 4. 研究人员能够解释试验结果 5. 客户愿意进行试验 6. 试验地点符合产品用途 |
| 向部门提供产品规格信息 | 1. 在规定日期之前提供规格信息 2. 信息完备 3. 产品划算 |
| 产品状态信息（或提供给管理部门） | 1. 在部门请求之后即提供信息 2. 信息准确 |
| 向营养专家提供技术信息 | 1. 提供符合专家需要的信息 2. 即使提供信息 3. 信息完备而富有创新 |
| 完成合同下的研究 | 1. 经理认为研究数据符合公司的需要 2. 研究有效益 |
| 季度计划 | 1. 在规定日期之前制定计划 2. 由经理判断计划的可行性：  * 季度计划与年度计划相协调 * 有效的调研报告可以实现生产目标 * 资源得到合理分配，优先生产重要产品 * 最大化配置可用资源 * 制定试验开始日期 |
| 协议 | * 1. 在试验开始前三周制定并达成协议   2. 由于协议中的省略或错误所导致的职员失职次数   3. 经理判断协议的可行性：   + 有效的利用了资源以解决研究中的问题   + 协议内容清楚   + 协议解决了研究中的问题   + 协议旨在解决研究问题并与年度研究计划相关 |
| 试验数据 | * + 1. 研究人员能够回答经理的下列问题：     - 协议的执行情况     - 产品的物理特性     - 产品的消费情况     - 初步结果     - 试验是否能够解决研究中的问题 |
| 对产品的判断 | * + - 1. 两次或多次试验验证了同一结果，       2. 或者一次试验与以前的经验验证（得到经理和其他研究人员的认同） |
| 产品定义 | 1. 产品定义完整，并包含下列内容：  * 营养规格 * 成分限度 * 物理标准 * 项目特征 * 成本分析 |

### 化学研究员

|  |  |
| --- | --- |
| **考核指标** | **考核方面** |
| 基本研究成果和创新：   * 各成分的作用 * 各方法的相关参数 * 所开发的新方法 * 所引进的新科技 | 1．研究经理对下列事项满意：   * 该结果对于本行业，本公司或者本公司的该领域是最新的 * 该结果可以用于解决行业中的问题 * 应用该方法能够增加产出 * 应用该方法能够了解客户的兴趣所在 * 使用该信息能够确定的回答客户的问题 * 研究小组的成员之一认为所提出的意见是有用的，或者有相关数据证明它是有用的   2．客户对下列事项满意：   * 他们可以使用这些信息去解决问题 * 可以很方便的使用信息 * 使用信息的成本在预算之内 * 使用该方法的收益大于成本 * 客户使用该信息可以解决确定的问题   3．研究经理对下列事项满意：   * 研究方案的各步骤都按照计划完成 * 研究方向能够随着最新研究结果的变化而变化 * 客户认为对该项目的投资回报是满意的 |
| 文件：   * 报告 * 协议 * 日志 | 1．研究经理和客户对下列事项满意：   * 其他人按照报告中提供的步骤操作，能够完成同样的工作 * 最终报告的内容包括了实际进行工作的人，工作进行的时间和地点。同样还包括工作的目标，前提，所使用的设备，发现，日志，建议和总结。 * 最终报告在一个月或者规定的时间之内完成 * 最终报告送达研究委员会和客户的手中 |
| 技术信息：   * 培训科技人员 | * 客户能够应用在培训中学到的知识来解决业务中的实际问题 * 客户能够将知识应用到实际问题的解决中 |
| **公司中其他部门应用的新科技** | 1．研究经理对下列事项满意：   * 所引进技术能够使员工更好的理解食品制造工艺，质量控制和检测，工艺循环时间的减少或者成本的节省 * 所引进的科技能够提高食品工艺的效率 * 考虑到所引进技术的成本和实际的应用水平，回报时间是合理的 * 工艺的应用符合预计 * 考虑到工艺的成本，其预期的价值和花费的时间，工艺的引进是值得的   2．客户认为研究员能够在他们做出相关询问时，提供有用的新科技应用信息 |
| 工艺和产品特征：   * 分析结果 * 产品属性 * 工艺参数 * 产品特征 | 1．研究经理对下列事项满意：   * 员工能够了解，交流有关工艺流程的问题 * 工艺的结果和结论与工艺相关 * 使用特殊的方法时有一定的科学根据 * 使用的方法与产品特征符合并能够提高工艺流程 * 工艺和技术向客户提供了确定的答案 * 对特征的描述在规定日期之前完成 * 向客户提供的结果符合既定的格式   2．客户对下列事项满意：   * 他们可以使用相关的信息 * 他们可以理解相关的结果 * 成本在预算之内 * 他们的问题得到了确定的回答 |
| **分析结果和规格**   * 分析结果 * 产品特征 * 工艺参数 * 设备要求 | 1．研究经理对下列事项满意：   * 所使用的方法能够确定参数 * 得到的结果是相关的 * 所使用的方法是科学的 * 合同的书写符合要求 * 所使用的方法准确，快速并能节省成本   2．客户对下列事项满意：   * 他们可以理解所得到的结果 * 成本在预算之内 * 所提供的信息能够回答他们的问题 |
| **解决客户的问题**   * 解决问题 * 在现场分析问题 * 确定事件发生的原因 * 提供建议 * 解决问题的方法 | 1．研究经理对下列事项满意：   * 报告和方案能够解决问题 * 设定的前提有科学依据 * 提出的方案，建议能够被理解 * 能够在规定时间之内提出建议   2．客户对下列事项满意：   * 报告能够解决问题 * 所提出的方案和建议能够被解决 * 及时提出建议 * 方案能够解决现在和将来的问题 * 所提供的信息能够帮助他们解决问题 * 他们能够实施所提出的解决方案 |
| **管理职员** | 1．经理对下列事项满意：   * 达到了培训的要求 * 公司纪律能够被遵守 * 所有职员都理解部门的目标和他们个人的绩效 * 所有职员都理解他们的绩效表现 * 职员能够及时的了解绩效情况 * 缺勤率小于1%—1.5% * 没有发生事故 |

### 营养研究员

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 试验结果 | 1. 研究员能够随时回答总监提出的下列问题：  * 协议的执行情况 * 产品的物理特性 * 产品的消费情况 * 初步结果 * 试验是否能够解决研究中的问题 |
| 研究协议 | * 1. 试验开始前三周拟定并达成协议   2. 总监判断：   + 协议内容清楚   + 协议旨在解决研究中的问题并与年度研究计划相关   + 各种资源有效的用于解决问题   + 协议解决了研究中的问题   + 由于协议中的省略或错误导致其他职员失职不超过1－2次 |
| 技术信息   * 录像 * 介绍 * 技术公告 | * 1. 及时提供信息（在规定日期之前）   2. 信息的形式和完整性符合规定 |
| 精力考核 | 1. 根据试验数据准确作出生产预测（次年） 2. 生产变化（次年） |
| 季度研究计划 | 1. 在规定日期之前制定计划 2. 由总监判断计划的可行性：  * 季度计划与年度计划相协调 * 有效的调研报告可以实现生产目标 * 资源得到合理分配，优先生产重要产品 * 最大化配置可用资源 * 制定试验开始日期 |
| 对产品的判断 | * 1. 两次或多次试验验证了同一结果，或者   2. 一次试验与以前的经验验证（得到总监和其他研究人员的认同） |
| 年度研究计划 | 1. 在规定日期之前制定计划 2. 根据经验及现实情况，业务与管理部门认为计划是可行的 3. 计划中所涉及的步骤内容详实，业务与管理部门能够根据其中的时间表顺利完成工作。 4. 计划中有一个最终的目标 |

## 销 售

### 销售总经理——系统销售

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 令客户满意（35％）   * 达到客户的预期 | 98％－99％的客户对系统满意：   * 每月保证提供合同中约定的数量 * 系统的安装在规定的时间内完成 * 保证在合同规定的时间内进行维修 * 没有重复发生同一错误，没有发生整个系统的崩溃 |
| 高速数据网络服务（30％）   * 客户对设备满意 * 更换适当的场所 * 网络服务 * 合同管理 * 安装 * 设备操作 | * 在合同期的各个月份当中，80％－85％的时间内网络连接是可用的 * 在网络连接发生错误的情况之下，维修人员能够在2－4小时内修复 |
| 职员有能力（10％） | 90％－95％的职员完成了他们的技术发展计划 |
| 与公司销售人员的关系（10％）   * 在销售之前提供有效性的信息 * 在安装时进行状态测试 | 90％－95％的销售人员认为：   * 及时提供了信息并保证其有用性 * 在操作人员认为设计的系统无法正常工作时，他能够解释其原因，并提供有效的解决方案 * 操作人员理解销售人员的要求和需要 * 操作人员能够清楚的交流和传递他们的要求和需要 |
| 与部门的关系（5％） | 95％－98％的联系人认为：   * 公司操作人员理解操作的要求和需要 * 公司操作人员清楚的交流和传递他们的要求和需要 |
| 管理职员（5％）   * 目标 * 知道 * 人力资源管理 * 优先性 * 预算 * 薪资 * 奖励 * 计划 * 培训 * 纪律 | 1．总经理和总裁对下列事项满意：   * 所有职员理解公司的目标和他们个人的角色 * 所有职员都有书面的绩效计划 * 所有职员知道如何完成他们的绩效 * 职员有足够的能力完成他们的工作 * 所有职员都有年度的绩效考核结果 * 存在一个非正式的认可系统 * 薪资水平与职员的绩效挂钩   2．被调查的职员认为：   * 他们理解公司的目标，部门的目标和个人的角色 * 他们理解经理对他们的期望 * 他们理解他们的实际绩效以及应该如何改进 * 他们的绩效评估准确的反映了他们的实际绩效 * 他们掌握了必要的工具和资源来完成工作 * 他们有足够的能力 * 他们的优秀绩效得到了认可 |
| 进行战略上的联合（5％） | 在进行企业联合时起到一定的作用 |

### 销售支持总监

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 收益 | 实施每一个项目均获得了一定的收益 |
| 令客户满意 | 在客户满意度统计表上的平均得分在4－5分 |
| 系统设置和价格 | * 被统计的项目经理和投标经理在系统管理方面的得分为4分或更高 * 总经理认为对支持部门提出的要求是合理的，并得到了较好的解决 * 在规定时间之内完成系统的设置 * 项目经理对设置情况满意 * 项目经理认为设置的内容不包括客户不需要的部分 * 系统包括一些独一无二的设置，从而提高了系统的质量，降低了成本 |
| 达到了价格目标 | * 财政部门认为项目运行的结果与财政目标相符合 * 价格体系与国家规定相符合 * 销售总经理对销售支持总监的表现满意，认为他帮助了项目经理解决了复杂的定价问题 |
| 回答技术问题 | 提问者认为对技术问题的回答是正确的，有效的，可以理解的，并且在规定的时间之内获得了答案 |
| 对预算的优化 | 与总预算的差异不超过3% |
| 与项目实施小组的联系 | 项目小组认为能够在规定时间之内收到相关文件，并且文件中包括了实施项目的充分细节 |
| 发布投标信息 | * 由于工艺的提高，成本降低了3％－5％ * 在规定时间之内发布所有的投标信息 * 项目经理认为客户在规定时间内能够接受到投标信息 * 发布的投标信息符合预定的要求 * 投标经理对投标书满意 * 销售总经理和副总裁认为销售支持总监的工作是有竞争力的，在工作中能够不断有新的创意 |
| 职员能力 | * 90％－95％的职员完成了他们的技术发展计划 * 总经理认为职员可以胜任为现有产品、服务和技术提供支持的工作 * 总经理认为销售支持总监成功的吸纳了新的职员 |
| 管理职员   * 目标 * 知道 * 优先性 * 薪资 * 回报 * 反馈 | 总经理对下列事项满意：   * 所有职员了解销售支持的工作目标以及个人在工作中的角色 * 所有职员都有书面的绩效计划 * 所有职员知道他们的实际绩效情况 * 职员有足够的能力完成他们的工作 * 存在一个非正式的认可系统 * 薪资的提升与职员的表现挂钩并有一定的差别 |

### 政府销售总监

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 提高客户服务的水平（45％）   * 能够减少成本，提高生产率或者增加客户的满意程度 | 1．小组组长认为他们对提供的建议满意：   * 建议能够被有效的实施 * 实施该建议能够对公司的业绩有正面的影响 |
| 副总裁的意见（20％）   * 财务分析和决策报告 * 业务分析和情景分析 | 1．副总裁对分析的内容满意：   * 分析内容包括了业务决策的各个方面 * 分析结果以正确的格式显示了正确的信息 |
| * 协调员工之间的会议 | * 在会议之间2－4天内能够准备好日程安排表并发送到有关的部门 * 时间安排合适 |
| 高级财务经理的意见（20％）   * 销售数据请求的优先性 | 1．高级财务经理对下列事项满意：   * 发出的请求不会被忽略 * 对请求的回复的形式应与请求的形式保持一致 |
| * 对请求做出的相应 | * 没有由于回复的错误而受到投诉 |
| 完成特殊的项目（15％） | * 待项目确定后再给出定义 |

### 商务策划专家

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| KPI | 完成标准 | 如何跟踪 |
| 产品成本细节和参考信息5% | 商务策划管理要求：  所有有用的成本估算信息已准备好并可以应用。  一个完整、精确的工具检修记录已准备好，只待公司或客户使用。  一个完整、精确的产品利润编年史已准备好并待各部门和个人使用。 | 成本预算文件（每6个月两个随机的产品）周期性的回顾一个随机选择的产品利润总结。 |
| 设计成本改变影响信息20% | 与顾客的价格协商没因为成本细节的缺乏而被延误  商务策划管理要求  所有必须的信息都收集到了  所有成本估算信息都准确完整  超过= 增加的VA/VE 或者发展的见解都在确认、流通或提交中 | 销售人员的反馈 |
| 对成本控制计划和利润提升的引导和支持 (25%) | 项目组/团队要求：  建议被采纳  条款和文件被按先后次序排列  新/原有的想法被引进  他们帮助建立可完成的目标  评估成本降低法并按指定日期完成它。  成本降低的额度  1% - 3% 提高在当前的利润阶段  超过 = 3% - 6% 提升I或 >$500,000的对公司的贡献. | 保养和维护成本估算工具，并在需要时提供。 |
| 为销售和市场新的产品/系统成本估算信息35% | 与顾客的价格协商没因为成本细节的缺乏而被延误商务策划管理要求  所有必须的信息都收集到了  所有成本估算信息都准确完整  概要完整全面的包括了重要的信息、问题和个别关注的问题。  超过=积极参与价格谈判和价格策略。 | 公司销售人员的反馈。  主要由商务策划管理来评估每一个成本预测草案。 |

### 销售副总经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| **财务指标(F)**   1. 管理费用预算达成率 2. 回款额 3. 合同额   4．坏帐率 |  |
| **客户指标(C)**   1. 市场份额或市场占有率 2. 客户满意度 3. 客户保留率   4．新客户拓展率 |  |
| **内部营运指标(I)**   1. 重点区域客户档案质量数量 2. 呆帐死帐解决率 3. 合同文本审核通过率   4．下属员工工作目标完成率 |  |
| **学习与成长指标(L)**   1. 个人培训参加率 2. 职业发展接班人培养   3．员工流失率 |  |

### 金融服务经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 利润（35％）   * 每月生产报告 | * 1. 5%–12%产出   2. 每月75－200贷款   3. 每月待出30－110万美元   4. 每年2.7-6万坏帐   5. 1.2%–3.8%浪费但贷款数目大   6. 2%–4%浪费但贷款金额大   7. .2%–.55%过失 |
| 职员高效率   * + - 职业培训     - 交叉培训     - 优先性     - 反馈     - 期望     - 公司目标     - 知道 | * + - 1. 公司副总裁对下列事项感到满意：          * 每位职员都有书面的绩效标准          * 每位职员都了解如何按照标准工作          * 每位职员每年有至少一次非正式休假          * 每位职员每年都参加绩效考核          * 每位职员都符合绩效标准或有提高绩效的计划          * 尽管有休假，病休或工作超负荷的情况，关键工作都完成得很顺利          * 有良好的奖励系统          * 薪资变动与绩效挂钩       2. 被调查的职员认为：          * 他们了解部门和个人的目标，以及个人的角色          * 他们了解主管对他们的期望          * 他们了解自己的绩效以及如何改进工作          * 他们有足够的权能来完成工作          * 他们的绩效考核准确的反映了实际工作情况          * 他们有足够的能力来完成工作          * 他们的绩效得到承认          * 他们的决定和建议能够得到足够的重视 |
| 提高代理商的绩效（10％） | 需要帮助的职员能够得到部门经理的帮助 |
| 向主管汇报（10％） | 部门经理主管了解部门中发生的问题 |
| 渊博的代理商，办公室职员和区域经理（10％） | 1. 所有保险代理，区域经理和全国总监了解发生的变化 2. 经理每周有5－8小时不在办公室 3. 培训之后业务量有所增加 4. 职员富有激情 |
| 客户满意（5％） | 1. 现有贷款中有10％－25％是同一客户的贷款 2. 客户和代理商的感谢信令副总裁满意 |
| 汽车销售（5％） | 1. 汽车在30天内销售掉 2. 汽车以标价销售 |
| 租赁贷款 | 1. 每月不超过1－3次 |

### 市场调研经理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 向客户提供信息和建议 | 客户认为：   * 所提供的信息能够帮助进行决策 * 市场情报能够帮助相关人员决定需要哪些信息 * 信息经过详细和认真的统计 * 信息符合预期的需求 * 客户对信息的要求在指定时间内完成 * 获取信息的成本未超过预算 | 内部客户调查  反馈 |
| 有关竞争，市场联合，外部环境和市场条件等的信息和相应的影响 | * 其标准与上述标准一致 | 报告 |
| 职员的能力 | * 职员能够达到他们的绩效目标 * 管理人员和客户认为小组成员对于他们的工作是有帮助的 * 小组成员能够参与各种策略、策划的会议 | 年度报告  绩效考核  职员的跟踪 |

### 销售工程师

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核指标 |
| 提议、介绍 | 1. 3－4个新客户   1. 收益在500到1500亿元之间 2. 利润在0－30万元之间 3. 总监对销售代表对销售工程师的表扬和投诉次数满意：  * 对客户的反应 * 对客户提供质量信息 * 客户对工程师的好感 * 工程师与销售代表的合作 |
| 实施并优化设备 | 1．设备的使用情况良好令客户满意；设备能够满足客户的要求 |
| 新产品计划   * 新产品计划 * 完成测试 * 完成检查 | 1．每年提供一个关于新产品的计划 |
| 市场调查数据   * 收集市场信息 * 选择市场 * 培训销售代表 | * + 1. 总监对工程师选择的市场表示认同     2. 工程师选择市场，研究客户问题的解决方案，并确定实施方案     3. 总监认为培训有助于销售代表完成销售业绩 |
| 客户感到满意 | 1．质量调查结果显示所有的投诉都得到了正确的处理 |
| 设计，安装设备 | 1．设备能够以规定的规格完成 |

### 大客户代表

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 销售得到了收益 | * 1. 与计划相比的百分比   2. 每个项目的收益   3. 未能销售掉的项目   4. 所有计划都达到了公司的计划   5. 比较在各客户上的收益情况 |
| 令客户满意：   * + - 解决客户的问题 | * 1. 客户认为：      + 所有问题都得到了快速和有效的处理      + 所有问题都被预测到，并采取了相应的计划以解决问题   2. 经理对解决方案的评价如下：      + 方案与公司的计划和程序相符      + 计划使客户和公司都能够获益 |
| * + - 对增加销售量的建议 | * + 1. 客户认为：     - 他们能够听到有创意的意见     - 他们认为这种意见是有用的     - 他们有意跟随计划方案运作     - 他们的计划能够增加销售量     - 他们有重组的时间将新计划加入到计划中 |
| 准确的预见 | 1．准确了预见了实际销售的增长 |
| 项目带来了收益   * + - 项目分析 | * + 1. 回报率至少在1:1.5     2. 对成功的项目进行了具体的分析 |
| 更新推销和订单的信息 | 1．及时而准确的对订单和推销信息进行更新 |
| 准确的帐目更新 | 1. 区域经理和区域销售经理认为帐目中的信息是完整的 2. 在每个销售期的第二个星期五完成销售帐单管理 |
| 及时的调查 | 1. 区域经理对调查的具体性和事实性感到满意 2. 提前至少6星期发出调查表格 |

### 分类经理助理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 部门运行情况良好 | * + 1. 农产品经理对下列事项满意： * 陈列了新鲜的农产品 * 一类中有多种产品 * 每一类的陈列都很符合要求 * 每件农产品的价格，描述和代码都准确的列出   + 1. 对陈列和显示方法做出创新 |
| 令客户满意，向客户汇报 | * + 1. 农产品经理对分类经理助理的下列事项满意： * 在客户没有提出要求的情况下向客户提供帮助 * 向客户提供样品，配方和烹调的有关建议 * 向客户介绍他们无法找到的产品   + 1. 客户对他们的工作表示满意 |
| 增加销售量 | * 1. 本年度的销售业绩比去年好   2. 有新的产品投入市场   3. 有新的促销方案   4. 提供了农产品的用途说明 |
| 培训职员 | * 1. 农产品经理对职员的下列事项感到满意: * 能够区分质量不同的产品 * 能够独立的进行分类工作 * 了解工作的各个方面，产品知识，质量，清洁度   1. 参加培训的人员也可以培训他人 |
| 卫生和安全部门 | 1. 农产品经理和仓储经理对下列事项满意：  * 对产品进行消毒杀菌但产品需通过ppm测试 * 地板保持清洁 * 房间，冰柜和工作区保持清洁 * 职员可以辨认安全危险 |

### 客户关系专家

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 及时和准确的交流信息（35％）   * 通讯 * 交换 * 小册子 * 电邮 * 策略 | * 客户关系专家经理对下列事项满意： * 材料完备 * 材料包括了必要的信息 * 材料的交付及时 |
| 提高信息交换系统（10％） | * + 1. 客户关系支持中心对下列事项满意： * Lotus交换程序的运行正常并符合客户的需要 * 公司信息的交付时间缩短 * 非电子的交换信息较少了75％ |
| 解决信息交换问题（30％） | 1．请求者对问题的解决方案满意 |
| 公众对公司的形象邮积极的认识（10％） | 1. 企业服务人员对下列事项满意：  * 公司与媒体有较好的关系 * 网站的维护和更新 |
| 通知决策者（5％） | 1．人力资源部门，操作副总监和企业事务副总监对信息的更新情况满意 |
| 管理人员的信息（10％） | 1．企业服务经理对信息的完整性和可用性满意 |

### 消费市场分析师

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 界定实际与计划间的差距 | * 1. 市场总监对下列事项满意：      + 发现第二年存在的差距      + 设计出缩小差距的计划      + 每季度监督计划的实施情况   2. 发现了6个或更多的差距 |
| 新市场   * + - 信息     - 建议 | * + - 1. 行政经理，总监认为：     - 工作对于总监的市场策划很有帮助     - 工作对于广告策划很有帮助   2．每次提供3个建议  3．A职位—在进入市场前两月进行市场的调查  4．B职位—了解消费者的有关信息  5．帮助总监进行市场策划 |
| 新的竞争者   * + - 信息     - 建议 | * 1. 执行经理，总监对下列事项满意:      + 每次提供3个市场建议      + 建议内容包括具体的市场预测和市场计划      + 每季度回顾市场方案 |
| 新产品 | 对新产品进行测评以确定具体可用的产品和消费者的需求 |
| 主要的市场计划 | 1. 市场总监对下列事项满意：    * + 评估市场人员的绩效      + 及时的准备绩效考核结果，以备将来职位调动所需 |
| 做出特别的分析 | 1. 项目经理对下列事项满意：    * + 数据分析和项目要求      + 可信而及时的反馈意见      + 具体的目标：项目经理接受了其中的一个和更多个的意见      + 每季度回顾具体的项目和计划实施情况 2. 每项目采纳的意见数量为3个或更多 |
| 发展团队   * + - 新的技巧 | * 1. 项目中有新的技巧，比如高级数据处理，相关分析   2. 团队中发生了一定的人员调动 |
| 减少浪费 | 1. 副总裁和市场总监对下列事项满意：    * + 评价现有的项目      + 根据现有数据做出更好的决策      + 每季度汇报减少浪费的情况 2. 部门内一共节省300,000元 |
| 项目安排 | 1．副总裁和市场总监认为项目优先次序的安排符合公司的利益，而且不会增加公司的负担 |

### 销售代表

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 销售（60％）   * 现有业务 * 新业务 * 研发产品 * 新行业 * 对手的业务 | 1. 从现有客户得到14—16亿的年收入 2. 从新合同得到5－10亿的年收入 3. 使用研发产品能够签订新合同 |
| 满足客户（30％）   * 安排培训和安装 * 解决问题 * 满足客户要求 * 客户能够在安全环境下操作 | 1. 调查结果显示有90％－95％的客户感到满意 2. 所有客户认为在安装之后两个星期内就能开始工作 3. 所有客户认为得到了所需要的安全培训 |
| 完成报告（5％）   * 制定报告 * 对合同的报告 | 1. 每年出现的合同报告错误问题不超过1次 2. 每年出现的合同报告耽误问题不超过1次 3. 报告中的信息是最新的 |
| 逾期帐款（5％） | 没有严重的逾期帐款问题 |

### 客户执行员

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 销售量（25％） | * 1. 谷物销售量增长5%—7%   2. 小吃销售量增长20%—25%   3. 饼干销售量增长4%—5% |
| 策略（20％）   * + - 广告方面建议     - 客户方面的建议 | * + - 1. 区域总监对下列事项满意：     - 该策略与企业的业务策略相协调     - 对客户和品牌策略没有负面影响     - 针对一系列的项目     - 最大化的使用技术，人员和项目 |
|  | 1. 客户执行员每次提出5个项目，而项目总监认可其中至少3个 2. 策略提出的时间符合市场需要 |
| 分类管理（15%）   * + - 管理货价 | 1．有效管理货价 |
| * + - 分配 | * 1. 产品分配符合要求：      + 列出产品的正确名称      + 增加公司产品的份额 |
| * + - 新产品介绍 | * 1. 产品生产后4周内能到达仓库   2. 6周内完成所有产品的配送 |
| 产品销售/执行（20％） | 1. 每个项目的完成需要媒体\支持 2. 产品能够得到安全的配送 3. 广告份额稍高于市场份额 |
| 解决问题（10％） | 1. 区域总监和内部客户对下列事项满意：    * + 每个客户的问题能够得到及时的答复和解决      + 出现问题时可以提出实际的解决方案 |
| 联系（5％）   * + - 通知项目销售代表     - 通知各部门     - 掌握一手信息     - 掌握信息 | * + 1. 项目销售代表能够及时的得到信息     2. 所有代表都认为他们得到的信息是有用的     3. 项目执行员能够应用邮件等方式与客户、总监与项目代表交流     4. 项目执行员能够获得新项目 |
| 完成文书工作（5％）   * + - 销售项目 | * 1. 对销售的预测是及时的，最新的而且最终的结果符合既定目标   2. 项目相关部门了解订单的细节 |
| 每月的报告 | 1. 每月的项目分析报告详细，充实 2. 销售管理员认为客户没有对产品提出投诉 3. 首先处理客户的报告 |

## 财 务

### 首席财政官

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 财务预算控制率 | {1-（公司预算总费用-公司实际支出的总费用）/公司预算的财务总费用}\*100% |
| 投资回报率 | （投资收益/可投资资产按时间加权的平均余额）\*100% |
| 公司偿付能力 | 保监会规定的最低偿付能力定义，定义来源保监发[2001]53号 |
| 不良帐款比率/基准 | 按照中央银行贷款分类标准逾期不能收回的资产占可投资资产的比重/年初投资委员会确定的基准 （Benchmark=投资委员会年初批准的比例） |
| 公司发展目标按计划完成率 | (实际完成公司发展目标/计划完成公司发展目标)\*100% |
| 追加预算程序和要求的符合度 | 符合预算程序要求的追加预算项目/全部追加预算项目 |
| 公司层面危机事件处理成功率 | （公司实际处理成功的公司层面危机事件/实际发生的公司层面的危机事件）\*100% |

## 

### 财务部总经理

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***绩效考核项目***  ***(工作结果)*** | ***关键绩效***  ***指标*** | ***考核标准（基准）*** | ***2002年年度目标*** | ***权重*** |
| 财务收益(4%) | 预算目标达成率 | 根据财务数据 | 总成本控制在 万元 | 40% |
| 客户（10%） | 税收报告质量 | 没有因遗漏或不合法遭受处罚；能够在规定的期限提交没有因此遭受处罚 | 准确、及时完成税务报告 | 10% |
| 流程  （35%） | 报告、建议、提案质量 | 数据无遗漏、所有数据有进行了核实；能在规定的或要求的第一时间提交；报告使用人及审计人员能理解报告数据及结构 | 定期提供财务报告，并提出有建设性的提案 | 10% |
| 内部客户满意度 | 根据调查 | 内部客户满意度100% | 5% |
| 书面的流程、制度所占百分比 | 中介机构认为财务管理很规范、符合国家及行业规范  ；财务各个环节控制很充分；管理层认为财务流程有效；公司及下属营业部门没有因明显的财务漏洞而遭受损失 | 建立完善的财务管理制度、流程 | 10% |
| 流程操作规范性 | 员工没有因缺乏操作流程或流程不规范而导致工作失误 | 全年部门没有流程失误或错误 | 10% |
| 学习与创新  （15%） | 个人培训参加率 | 根据人力资源部统计数据 | 100% | 5% |
| 部门培训计划达成率 | 根据人力资源部统计数据 | 100% | 5% |
| 员工满意度 | 根据调查 | 100% | 5% |

### 企业税务总监

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 企业税务策略（30％）   * 节省税收 | 1．提供的企业税务策略能够有效的节省年度成本，管理人员认为：   * 策略的成本较低 * 策略的成功率较大 * 公司能够利用节省税收的机会 |
| 管理决策在税务方面的影响：   * 投资决策对税务的影响 * 法律事务对税务的影响 * 薪酬决策对税务的影响 * 解决税务问题 * 产品设计建议 | 决策者认为收到了下列影响税务的信息：   * 相关人员了解技术信息 * 所有潜在的事务都得到了解决 * 如果相关决策影响了税务，企业税务总监能够提供可选的其他决策使问题最小化，并支持业务方面的需要 * 所有关于税务问题的预计都是正确的 * 信息及时且有效 |
| 管理职员（20％）   * 目标 * 优先性 * 期望 * 反馈 * 培训 * 人员 * 奖励 * 认可 | * 1. 控制人员认为： * 所有职员都有书面的绩效标准 * 所有职员都了解他们实际工作与标准的差异 * 所有职员都达到了他们的绩效标准和已经制定了相关的绩效提高计划 * 所有职员每年都得到一次休假 * 所有职员每年都收到绩效评估 * 有一个奖励和认可系统 * 薪资提高与职员的绩效相联系   1. 被调查的职员认为： * 他们了解公司的目标，部门的目标和他们个人的角色 * 他们了解主管对他们的期待 * 他们了解实际工作与绩效标准的差异 * 他们的绩效评估准确的发应了他们的实际绩效 * 他们有足够的能力 * 他们的优秀绩效得到了认可 |
| 审计和法务方面（15％） | 控制人员认为：   * 公司在这方面的结果不差于其他企业在类似事务方面得到的结果 * 没有总监预计不到的事件发生 * 所有审计和法律事务方面的问题都得到了分析 |
| 公司的税务状况对公司有利（10％） | 控制人员认为：   * 总监能够准确的预计税务对公司和行业的影响 * 公司在行业中的地位是理想的 |

### 财务副经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| **内部营运指标(I)**   1. 书面的流程和制度所占的百分率(ISO标准) 2. 新的或改进的流程和制度得到实施的百分率 3. 财务会计服务满意度 4. 财务报表出错率 5. 财务报表延误提交率   6 工作目标按计划完成率 |  |
| **学习与成长指标(L)**  1 个人培训参加率 |  |

### 收入帐目主管

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 财务报告的解释 | 1．经理对该解释满意：   * 在第八个工作日完成对财务报告的解释 * 财务报告清楚而简洁 | 经理的日志 |
| 管理职员 | 1．职员认为：   * 他们有书面的绩效标准 * 该标准清楚 * 他们的成就得到记录和奖励 | 职员的回馈 |
| 数据的精确性 | 95％－99％的时间数据是准确的 | 工作表 |
| 报告的有效性 | * 95％－99％的报告能够准时制定 * 97％－99％的历史纪录准确 * 90％－95％的估测数据准确 | 报告 |
| 实施新的程序 | * 至少较去年减少5％的部门成本 * 至少较去年减少10％的错误率 | 预算比较 |
|  | * 较去年减少客户的投诉 | 投诉报告 |
| 帐目分析 | * 经理在每季度能够收到帐目分析的报告 * 报告条目能够迅速到达经理 * 每月对帐目做出分析 | 经理的反馈 |
| 收入监督 | * 经理认为他对公司各个部门的收入情况了解 | 生产了电子表格 |

### 总会计师

填表时间： 年 月 日

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 被评员工姓名 |  | 工作部门 |  | | 职务 | |  | | 职务说明书编号 | |  | |
| 考核内容 | 考核  项目 | 考核要点 | | | | | | | 区间分值 | | 直接上级评分 | |
| 要点提示 | | 考核标准 | | | |  | |  | |
| 工  作  绩  效  （60分） | **制度建设**  （ 分） | 1. **完备性；** | | S:围绕公司各项财务活动，制定了全面的、相应的计划和规章制度，完全做到“有法可依”。 | | | |  | |  | |
| D：对于各项公司财务活动**，**相应的计划和制度规定严重缺失，企业财务活动混乱。 | | | |
| 1. **规范性；** | | S：所订制度、规则中的每一个定义和操作步骤都是统一、明确和可执行的。 | | | |  | |  | |
| D：所订财务制度、规章规则可以随意解释，没有统一、明确和可执行的定义和操作步骤。 | | | |
| 1. **先进性** | | S：财务制度建设贯穿着先进的管理理念和管理方法，有效的反映着企业各项财务发生情况。 | | | |  | |  | |
| D：财务制度建设管理理念落后、僵化，不能有效的反映企业各项财务发生情况 | | | |
| 1. **执行的严肃性** | | S：在执行中所给出的灵活性是极其慎重合理的 | | | |  | |  | |
| D：在执行中所给出的灵活性是轻率的、徇私的。 | | | |
| **预算管理** | 1. **XX股份及胜利油田董事会下达的各项财务指标的落实程度；** | | S：预算管理分解措施和步骤能够围绕集团公司战略目标，实现XX股份及胜利油田董事会下达的各项财务指标 | | | | |  | |  | |
| D: 预算管理分解措施和步骤脱离集团公司战略目标，XX股份及胜利油田董事会下达的各项重要财务指标远未达到要求 | | | | |
| **2. 所提意见的前瞻性；** | | S：预算管理计划预期了市场发展趋势，使企业在可预期的未来很主动。 | | | | |  | |  | |
| D：预算管理未能预期到市场发展趋势，使企业陷入被动局面。 | | | | |
| **3. 所提意见的可行性；** | | S：预算管理计划充分考虑了企业各方面资源的现状和潜力 | | | | |  | |  | |
| D：预算管理没有考虑企业各方面资源的现状和潜力，使计划因为某种资源的短缺有部份不能执行 | | | | |
| **4.执行的严肃性** | | S：各部门生产、管理、科研、专项资金使用活动按照预算大纲严肃进行，在执行中所给出的灵活性极其慎重合理的 | | | | |  | |  | |
| D：各部门生产、管理、科研、专项资金使用活动完全无视预算大纲任意进行，在执行中所给出的灵活性是轻率的、徇私的 | | | | |
| **5.发现问题的及时准确性；** | | S:在预算中能够很好的预料财务的未来风险与潜在危机，在问题发生前能做好应对措施，在事故发生后能够综合协调、及时有效的解决问题，不延误 | | | | |  | |  | |
| **会计核算和财务报表** | **1．执行规范的严肃性；** | | S：各部门财务发生活动严格按照会计核算准则进行 | | | | |  | |  | |
| D：各部门财务发生活动无视会计核算准则，轻率、徇私进行 | | | | |
| **2．准确性** | | S：财务数据按照实际支出发放情况严格记载。帐务清晰、无误、准确 | | | | |  | |  | |
| D：财务数据无视实际发生情况记载，有任意杜撰、纂改数据行为，帐务伪造、不符实 | | | | |
| **3．及时性** | | S：每次财务发生情况都及时记账，不拖延 | | | | |  | |  | |
| D：每次财务发生情况都不及时记账，严重拖延，造成财务数据失实、财务活动混乱 | | | | |
| **财务分析** | 1. **洞察力** | | S：善于从财务行为中发现经营管理存在的问题和财务舞弊行为，能透过现象看本质，财务分析准确无误 | | | | |  | |  | |
| D：只看表面现象，对透过数据分析经营理和财务行为存在的问题判断不清。 | | | | |
| 1. **责任心** | | S：热爱本职工作、勇于承担自己和下属工作中的责任；能够从专业的角度主动发现企业经营的问题，提出意见；工作态度严肃认真、工作作风勤谨无私 | | | | |  | |  | |
| D：对本职工作草率马虎、不能认真对待；常常推卸责任；对企业经营存在的问题视而不见，事不关己高高挂起 | | | | |
| 1. **所提意见、方案有效性；** | | S：所提财务分析报告完全切中实际，对公司决策有重大价值；所提意见对公司问题的克服、解决与防范具有重大作用 | | | | |  | |  | |
| D：所提分析报告只是堆积没有加工的一手信息总结内容浅显浮面，对公司决策毫无协助意义；所提意见也只是大而空，毫无实际意义。 | | | | |
| **资金管理**（ 分） | 1. **1．执行计划的严肃性；** | | S:严格按照公司实际情况，有计划、有效益的分配资金、及时调整，在资金执行计划中所给出的灵活性是极其慎重合理的 | | | | |  | |  | |
| D：无视公司实际情况，轻率、随意、毫无计划的分配和调整资金，造成资金无效一流失；在资金执行计划中所给出的灵活性是轻率、徇私的 | | | | |
| 1. **发现问题的及时有效性** | | S:在资金使用计划中能很好的预料资金使用风险与资金流转潜在危机，在问题发生前能做好应对措施，在事故发生后能够综合协调、及时有效的解决问题，不延误 | | | | |  | |  | |
| D: 在资金使用计划不能预料资金使用风险与资金流转潜在危机，事故发生前不能做好应对准备，在事故发生后延误问题，解决措施进程缓慢、不得力 | | | | |
| 1. **提出方案的有效性** | | S：资金使用方案信息确凿、考虑全面、论证充分，未预料事件少有发生、没有由于决策失误造成的重大突发事件发生（不可抗力事件除外） | | | | |  | |  | |
| D：资金使用方案考虑简单或极端、内容不全面、没有经过充分论证，未预料事件常有发生、由于决策失误造成的重大突发事件（不可抗力事件除外）发生频繁 | | | | |
| **资产管理** | **1．执行计划的严肃性；** | | S:根据公司目标**，**很好的实现了企业资产保值增值计划目标；在资产管理使用过程中所给出的灵活性是极其慎重合理的 | | | | |  | |  | |
| D：轻率、随意、毫无计划的管理企业资产，造成企业资产流失**；**在资产管理使用过程中所给出的灵活性是轻率、徇私的 | | | | |
| **2．发现问题的及时有效性** | | S:在资产管理中能及时发现和有效解决资产流失问题、不延误 | | | | |  | |  | |
| D:在资产管理中不能及时发现和解决问题，即使发现问题后，解决措施进程仍然缓慢、手段不得力 | | | | |
| **3．提出方案的有效性** | | S：资产管理方案信息确凿、考虑全面、论证充分，很好的保证了企业资产保值增值目标的实现 | | | | |  | |  | |
| D：资产管理方案制定草率、考虑简单、步骤手段不得力、没有经过充分论证，无法保证企业资产保值增值目标的实现 | | | | |
| **涉税管理** | **1．执行计划的严肃性；** | | S:按集团公司利益和国家税法调整**，**及时有效的提出企业上税调整方案，保证企业利益实现；企业上税过程中提出的灵活性处理措施是极其慎重合理的 | | | | |  | |  | |
| D：未能根据国家税法调整规定及时有效的提出企业上税调整方案；企业上税过程中提出的灵活性处理措施是轻率徇私的，妨碍了国家和企业利益 | | | | |
| **2．提出方案的有效性** | | S：企业上税方案信息确凿、考虑全面、论证充分，很好的保证和平衡了国家和企业利润目标的实现 | | | | |  | |  | |
| D：企业上税方案制定草率、考虑简单、没有经过充分论证，伤害了国家和企业利润目标的实现 | | | | |
| **其他职责**（ 分） | **完成程度** | | S：有效完成 | | | | |  | |  | |
| D：得不到有效完成 | | | | |
| 考核总分（满分100分） | | | | | | | | | | | | | |
| 再上级复核意见 | | | | | | | | | | | | | |
| 考评等级 S（优秀） A（良好） B（及格） C（不足） D（较差） | | | | | | | | | | | | | |
| 被考核者签名 | |  | | | | | | | | | | | |
|  | | 直接上级签名： | | | | 再上级签名： | | | | | | | |

注：标H者为本考核项目的核心条款，该条款评分为D时，整个考核项目评分为D。

### 经济师

填表时间： 年 月 日

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 被评员工姓名 | |  | 工作部门 | |  | | 职务 |  | 职务说明书编号 |  | |
| 考核内容 | 考核项目 | 考核要点 | | | | | | | 区间分值 | 直接上级评分 |
| 要点提示 | | 考核标准 | | | | |  |  | |
| 工  作  绩  效  （60分） | **制度建设**  （ 分） | 1. **完备性；** | | S:围绕生产经营活动制定了相应的、全面的计划和规章制度，完全做到“有法可依”。 | | | | |  |  | |
| D：对于生产经营活动基本没有计划和制度规定，企业经营管理活动随意散乱。 | | | | |
| 1. **规范性；** | | S：所订计划制度、规则中的每一个定义和操作步骤都是统一、明确和可执行的。 | | | | |  |  | |
| D：所订制度、规则可以随意解释，没有统一、明确和可执行的定义和操作步骤。 | | | | |
| 1. **先进性；** | | S：制度建设贯穿着先进的管理理念和管理方法，有效管理着企业经营活动。 | | | | |  |  | |
| D：制度建设管理理念落后，管理僵化，不能有效管理企业经营活动。 | | | | |
| 1. **执行的严肃性** | | S：在执行中所给出的灵活性是极其慎重合理的 | | | | |  |  | |
| D：在执行中所给出的灵活性是轻率的、徇私的。 | | | | |
| **计划管理**（ 分） | 1. **XX股份公司下达的各项经济指标的落实程度** | | S：计划管理能够围绕集团公司战略目标，实现XX股份及胜利油田董事会下达的各项经济指标全面完成 | | | | |  |  |
| D: 计划管理脱离集团公司战略目标；XX股份及胜利油田董事会下达的各项重要经济指标远未达到要求 | | | | |
| **2.计划前瞻性；** | | S：本企业的战略和经营计划预期了市场发展趋势，使企业在可预期的未来很主动。 | | | | |  |  |
| D：本企业的战略和经营计划未能预期到市场发展趋势，使企业陷入被动局面。 | | | | |
| **3.计划可行性；** | | S：所制定战略和经营计划充分考虑了企业各方面资源的现状和潜力 | | | | |  |  |
| D：所制定战略和经营计划没有考虑企业各方面资源的现状和潜力，使计划因为某种资源的短缺有部份不能执行 | | | | |
| **4.实施方案周密性；** | | S：未预料事件少有发生、没有由于决策失误造成的重大突发事件发生（不可抗力事件除外） | | | | |  |  |
| D：常有未预料事件发生、有由于决策失误造成的重大突发事件发生（不可抗力事件除外） | | | | |
|  | **5.发现问题的及时准确性；** | | S:在计划中能够很好的预料生产经营、投资管理的未来风险与潜在危机，在问题发生前能做好应对措施，在事故发生后能够综合协调、及时有效的解决问题，不延误 | | | | |  |  |
| D:预料未来风险与潜在危机的意识和能力极差，在事故发生前不能做好应对准备，在事故发生后延误问题，解决措施进程缓慢、不得力 | | | | |
| **7. 考核意见的客观性;** | | S：考核程序公平公正，考核结果得到员工的普遍肯定 | | | | |  |  |
| D：考核程序不公平、不公正，考核结果引起员工的普遍指责和否定 | | | | |
| **投资项目管理**（ 分） | **1.XX股份公司投资战略的落实程度；** | | S：投资战略主要目标按时、按质、按量如期完成 | | | | |  |  |
| D: 投资战略主要目标在按时、按质、按量完成情况方面远未达到要求 | | | | |
| **2.提出项目的前瞻性；** | | S：项目经营计划预期了市场发展趋势，使企业在可预期的未来很主动。 | | | | |  |  |
| D：项目经营计划未能预期到市场发展趋势，使企业陷入被动局面。 | | | | |
| 1. **提出项目的可行性；** | | S：项目经营计划充分考虑了企业各方面资源的现状和潜力 | | | | |  |  |
| D：项目经营计划没有考虑企业各方面资源的现状和潜力，使计划因为某种资源的短缺有部份不能执行 | | | | |
| 1. **项目实施方案的经济性；** | | S：项目经营计划确保了必要的支出，避免了不必要的支出。 | | | | |  |  |
| D：项目经营计划未能确保必要的支出，不必要的支出没有得到控制。 | | | | |
| 1. **项目实施的组织效率；** | | S：项目实施过程中决策及时、组织合理，指挥有效，项目实施完成进展顺利 | | | | |  |  |
| D：由于决策不及时、组织部合理、指挥失灵，经常出现严重影响工作正常进行的情况 | | | | |
| 1. **考核意见的客观性；** | | S：项目考核程序公平公正，考核结果得到员工的普遍肯定 | | | | |  |  |
| D：项目考核程序不公平、不公正，考核结果引起员工的普遍指责和否定 | | | | |
| **经营管理**（ 分） | 1. **XX股份公司改革目标的落实程度** | | S:按集团公司规定的目标**，**及时有效的提出了公司生产经营、投资项目的实施改革步骤，全面落实了集团公司下达的改革目标，促进了企业发展。 | | | | |  |  |
| D：未能及时采取有效的改革步骤，集团公司关于生产经营、投资项目改革目标大部份未落实，造成企业生产经营活动出现混乱。 | | | | |
| 1. **发现问题的及时有效性** | | S:在经营投资管理中能很好的预料未来风险与潜在危机，在问题发生前能做好应对措施，在事故发生后能够综合协调、及时有效的解决问题，不延误 | | | | |  |  |
| D: 在经营投资管理中不能预料未来风险与潜在危机，事故发生前不能做好应对准备，在事故发生后延误问题，解决措施进程缓慢、不得力 | | | | |
| 1. **提出方案的周密性** | | S：经营管理方案信息确凿、考虑全面、论证充分，未预料事件少有发生、没有由于决策失误造成的重大突发事件发生（不可抗力事件除外） | | | | |  |  |
| D：经营管理方案考虑简单或极端、内容不全面、没有经过充分论证，未预料事件常有发生、由于决策失误造成的重大突发事件（不可抗力事件除外）发生频繁 | | | | |
| 1. **提出方案的可行性、** | | S：所制定的经营管理计划充分考虑了企业各方面资源的现状和潜力 | | | | |  |  |
| D：所制定战略和经营计划没有考虑企业各方面资源的现状和潜力，使计划因为某种资源的短缺有部份不能执行 | | | | |
| 1. **提出方案的经济性** | | S：确保了必要的支出，避免了不必要的支出。 | | | | |  |  |
| D：未能确保必要的支出，不必要的支出没有得到控制。 | | | | |
| **物质供应管理** | 1. **XX股份公司物资供应价格政策的贯彻程度** | | S：全面贯彻XX股份公司物资供应价格政策 | | | | |  |  |
| D：贯彻XX股份公司物资供应价格政策不力 | | | | |
| 1. **发现问题的及时性** | | S:在物质供应管理中能够很好的预料未来风险与潜在危机，在问题发生前能做好应对措施，在事故发生后能够综合协调、及时有效的解决问题，不延误 | | | | |  |  |
| D:预料未来风险与潜在危机的意识和能力极差，在事故发生前不能做好应对准备，在事故发生后延误问题，解决措施进程缓慢、不得力 | | | | |
| 1. **方案的经济性** | | S：确保了必要的支出，避免了不必要的支出; | | | | |  |  |
| D：未能确保必要的支出，不必要的支出没有得到控制; | | | | |
| 1. **方案的协调性** | | S：方案规定的供应交易责任条款明确清晰,程序步骤有章可循,确保发生交易的双方进行协调时有章可循 | | | | |  |  |
| D：方案对供应交易责任条款、程序步骤无任何规章制度,对交易双方发生冲突时协调主观无力 | | | | |
| **管理信息系统建设** | **1.系统的网络化提高程度；** | | S：系统网络设备有计划逐年更新、增添与维护，及时改善设备性能，促进公司现代化、信息化发展速度 | | | | |  |  |
| D：系统网络设备逐年更新、增添与维护毫无计划，系统设备陈旧、性能落后，极大的妨碍了公司现代化、信息化发展进程 | | | | |
| **2.管理信息化提高程度；** | | S：信息设备有计划逐年改善，技术掌握培训纳入正规计划严肃展开，管理过程完全信息化 | | | | |  |  |
| D：信息设备改善毫无计划，设备陈旧落后，信息技术掌握极为滞后，管理过程信息化程度极低 | | | | |
| **3.档案管理的规范、健全程度；** | | S：档案管理分类有序、制度明晰、保管全面及时、保密程度完好 | | | | |  |  |
| D：档案分类混乱无序、管理随意，资料保管不全面、不及时；保密资料任意流失 | | | | |
| **其他职责**（ 分） | **完成程度** | | S：有效完成 | | | | |  |  |
| D：得不到有效完成 | | | | |
| 考核总分（满分100分） | | | | | | | | | | |
| 再上级复核意见 | | | | | | | | | | |
| 考评等级 S（优秀） A（良好） B（及格） C（不足） D（较差） | | | | | | | | | | |
| 被考核者签名 | |  | | | | | | | | |
|  | | 直接上级签名： | | | | 再上级签名： | | | | |

注：标H者为本考核项目的核心条款，该条款评分为D时，整个考核项目评分为D。

### 数字分析师

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 符合数字预算法则（30％） | 1．经理认为：   * 数字在经过分析之后能够反应出更深层次的问题 * 成本分析是可靠的 * 按照数字的运算法则能够解决计算的一般问题 * 运用数字运算法则能够结果各个层面上和各个结构中的问题 * 可以通过编辑计算机程序来简化数字运算 * 可以通过运算来进行必要的分析 * 运算可以处理所有的数字型数据   2．终端用户对分析师提供的数据分析结果表示满意  3．在项目进行过程中能够进行必要的数据分析 |
| 分析数据的技术  （6％） | 经理对下列事项满意：   * 以前不能分析的数据能够被重新分析 * 分析结果有价值 * 终端用户能够理解在分析结果中出现的技术语言 |
| 实用的软件（12％） | 1．终端用户认为：   * 提供了实用的软件 * 提供了使用的硬件 * 软件运行的结果符合用户的需要 * 在应用软件上花费的时间仅占解决问题时间的一小部分 * 应用软件的时间要大于开发和学习软件的时间 * 软件可以帮助分析人员解决相应的问题 * 终端用户可以通过修改软件程序使其更符合他们的需求 |
| * 记录 | * 终端用户认为问题的解决方案能够及时的提供给他们 |
| 更多的后期文件（5%） | 1．后期文件能够   * 提出所有需要重新研究解决的问题 * 运用新技能或者新方法来解决问题，分析数据 |
| 有效的合作（12％）   * 大学 | 1．经理对进行合作的团队的看法如下：   * 团队能够平均的分配他们的工作并且相互学习，各团队的人员使用的研究方法是不同的 * 对于某些合作而言，应该共同争取项目的资金 |
| * 企业 | * 终端用户同意使用新技术 * 经理能够从记录中发现技术的进步 |
| 持续和不断增加的资金（8％） | * 能够为项目争取到资金 |
| 新的资金注入（10％） | 在新资金注入时做好必要的记录 |
| 管理工作团队（10％） | * 团队的工作显然要优于个人的工作 |
| * 管理方面 | * 80％－90％的团队工作时间能够用于研发工作 |
| * 更有能力的团队 | * 团队成员的绩效水平在不断进步 |
| * 新雇员的能力 | * 在第一年年底对新雇员进行绩效的考核 |
| * 计算能力 |  |
| 专利权和版税（7％） | * 在检查工艺时检查其专利权 |

### 预算分析师－财政

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 信息有助于业务上的决策 | 1．操作，工程，企划和财政部门认为：   * 考虑了业务决策方方面面的影响 * 其中的数字准确而不需要重新确定 * 分析报告有逻辑性，其中的数据与分析支持结论 * 分析结果有效，并能够解决问题 * 在规定日期之前完成了分析 |
| 降低成本并增加收益（35％）   * 业务的备用方案 * 节省成本或增加收益的方案 * 业务流程的评价与分析 | * 1. 客户认为：      + 项目符合部门或公司的策略方向      + 分析报告有逻辑性，其中的数据与分析支持结论   2. 每年设计至少一个节省成本，提高效率或增加灵活性的方案   3. 有效的提高了效率 |
| 财政建议或策略方案（15％）   * 成本分析 * 绩效 * 参与团队 | * 1. 客户认为： * 考虑了业务决策方方面面的影响 * 分析报告有逻辑性，其中的数据与分析支持结论 * 信息可用 * 项目分析有效 |
| 改进财政系统（15％）   * 设计 * 开发 * 执行 | 财政和操作部门经理与客户对下列事项满意：   * 完全控制系统变化 * 系统的改变使信息更有效率，更准确 * 系统改变的时间与客户不发生冲突 |

### 预算分析师

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 向项目发起人，技术人员，管理和组织部门汇报（45％） | * 1. 能够在规定时间内完成预算 * 理解并衡量所有影响决策的成本信息 * 数据准确而不需要再次确定 * 报告、分析能够有逻辑性的陈述事件 * 分析能够解答相关问题   1. 经理认为报告有助于做出正确的决策 |
| 在财政报告中证明项目的可行性（25％） | * 1. 预算的具体情况： * 5%—10%＝达到要求 * 1%—5% =超过要求 * > 10% =需要求修改   1. 掌握对客户表现的考核数据   2. 项目发起人对汇报的准确性，及时性满意 |
| 新项目（10%） | 1．经理对文件和市场表现满意 |
| 成本减少、改进业务表现(15%) | * 1. 经理对下列事项满意： * 陈述和建议 * 实施 * 市场 |
| 团队的团结和效率 | 1．经理对团队的效率和预算实施情况表示满意 |

### 部门控制员

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 提供财务和绩效报告   * 部门的利润额 * 资产平衡表 * 已收项目和存货报告 * 成本中心绩效报告 | 1．每年进行一次报告，用户对报告的评价如下：   * 报告数据准确 * 他们依赖报告进行工作 * 他们理解报告中的数据以及数据符合逻辑 * 报告及时有用   2．审计人员和主管认为报告符合行业标准  3．控制员能够就没有请求事项做出必要的报告 |
| 制定财务计划   * 成本报告 * 预算 * 预测 | 1．主管和管理人员认为：   * 计划中涉及的数据是准确的 * 计划中包括了所需要的数据 * 数据的内容符合逻辑并可以理解 * 计划能够帮助他们进行决策并对决策达成一致   2．主管和管理人员认为根据对非常态趋势的分析可以提供问题的解决方案  3．在规定的日期之前制定好计划 |
| 提高操作水平和节省成本的建议 | 1．主管和管理人员认为：   * 预计的收益将大于成本 * 这些建议可以有效的节省成本 * 管理人员认同这些建议   2．主管和管理人员认为这些建议能够节约成本 |
| 培训财务数据的用户 | * 终端用户认为他们通过数据了解了应该做哪些方面的改进 * 控制员认为职员能够胜任其工作 * 该项培训内容与公司的培训计划相符合 |
| 维护和改善财会系统 | 1．管理人员和主管认为：   * 可以轻松的进行日常报告而不需要会计部门的参与 * 普遍认为系统改善所需要的时间得到了减少 * 财会系统的绩效优秀   2．改善系统所需的成本在预算之内  3．改善工作能够在规定的时间内完成 |
| 令客户满意   * 解决问题 * 回答问题 | 1．管理人员和主管从终端用户处得到的反馈如下：   * 对问题的回答准确，解决方案能够按照预期运作 * 回答和解决方案能够及时到达用户手中 * 策略公正且得到了一贯的执行 |
| 会计政策和程序 | 1．管理人员和主管对政策和程序满意：   * 政策和程序能够帮助实施业务目标 * 与其他系统一致 * 符合会计行业标准 * 清楚，明白并且能够被执行 * 保持最新 |
| 支付薪金 | 主管和管理人员认为没有经常的出现薪资错误 |
| 处理帐目 | * 管理人员和主管认为没有经常出现记帐的错误 * 薪资表与帐目一致 * 现金收据与帐目一致 * 进行帐目上的确认 |
| 管理职员   * 绩效评估系统有效 * 绩效标准 * 临时评估 * 最终评估 | 1．主管对下列事项满意：   * 所有职员都有书面的绩效标准 * 所有职员都知道实际绩效与标准的差距 * 所有职员每年至少休假一次 * 所有职员每年均收到绩效评估结果 * 对职员的奖励方式和认可方式是可以接受的   2．薪资的差距完全于绩效相联系  3．被调查的职员认为：   * 他们了解公司的方向和部门的目标 * 他们了解个人的角色 * 他们了解主管对他们的期望 * 他们理解他们的绩效表现 * 他们掌握了工具和资源来完成工作 * 他们掌握了足够的技能来完成工作 * 他们的绩效得到了认可 |
| 培训职员 | * 管理人员认为每位职员都完成了他们的培训目标 * 管理人员和主管认为每位职员的培训计划都在持续更新 |
| 完成特殊的项目 | * 待项目确定之后进行定义 |

### 会计

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 处理支付帐目 | 1. 每月错误率不超过.015%—.02% |
| 为支票编码 | 1．每月发生的编码错误不超过5－15个 |
| 改正错误 | 1．根据银行的反馈而改正的错误不超过1－3个 |
| 准备存款 | * + 1. 将票据的赢余存入银行     2. 存款的时间符合要求 |
| 回复信件 | 1. 所有信件能够得到及时的恢复 2. 回复时不出现错误 |
| 返还票据 | 1. 在两天之内返还所有票据 2. 及时做出应有的调整 |
| 将票据寄回客户 | 1．充分准备票据 |

## 行 政 管 理

### 高级副总裁

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 财务方面 | * 1. 操作利润在X－Y亿元之间   2. 资产回报率为Z％   3. X－Y亿元的现金流动   4. X－Y亿元的净现金流动   5. 股息与红利符合五年计划 |
| 策略和计划 | * + 1. CEO和董事会对计划满意：        - 计划是根据严格的计算所确定的        - 制定合理的商业目标     2. 实际的实施与计划相符     3. 从过去失败的经验中得到教训     4. 市场定位：        - 前五名：A产品的市场份额        - 前四名：每单位的差距        - 前三名：每单位的成本分配        - 前六名：美单位的收入        - 优于同类企业     5. 成本结构统一 |
| 有效的重组 | 1. 发掘新人才 2. 收购其他公司 3. CEO对公司扩展计划满意 4. 企业结构与业务需要相符合 |
| 提高职员的能力   * + - * 总经理能力       * 发掘新人 | * + - * 1. 能力得到提高 |
| 新企业策略 | 所有执行人员对新策略满意 |
| 企业文化的改变   * + - * 多样化的员工队伍 | * + - * 1. 所有职员都认同新企业文化 |
| 合作完成决策   * + - * 投资决策 | 1. CEO对策略内容感到满意 2. CEO对下列事项满意：    * 决策反映了公司的利益 3. 投资的效果符合需要 |
| 管理职员 | 1. CEO对下列事项满意：    * 所有职员都有绩效表现    * 所有职员都了解自己应该如何表现    * 所有职员都记录了其绩效    * 职员对消极的绩效做出了反映    * 有一个认可和奖励的系统    * 薪资系统与职员的绩效挂钩 2. 被调查的职员认为：    * 他们了解公司的方向和部门的目标    * 他们了解个人的角色    * 他们了解主管对他们的期望    * 他们理解他们的绩效表现    * 他们掌握了工具和资源来完成工作    * 他们掌握了足够的技能来完成工作    * 他们的绩效得到了认可 |

### 经理-行政管理

部门：集团服务

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 分享信息25% | 分割管理  员工反馈  信息完整、准时、有用  集中在技术性问题 | 员工反馈 |
| 部门财务系统20% | 项目/部门经理反映信息对避免预算超支、掌握趋势、避免错误有帮助， | 反馈意见 |
| 契约工具15% | 项目经理反他们对合约的完成时间和完成质量满意 | 反馈 |
| 可靠的电脑系统20% | 最终使用者对电脑的使用和培训满意 | 反馈 |
| 产品从属20% | 最终使用者对非技术性的服务感到满意。 | 客户调查 |

### 经理-行政和财务

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 很好地向总裁和经理汇报信息 | 总裁和销售经理对以下信息和支持感到满意  及时、正确的销售和支出报告  及时的报告信用问题  及时回答和总结客户服务、付款、运输和系统问题。 | 调查 |
| 令人满意的产品传递 | 80-90%的按时交货  85-95按CRSD交货  85-95%运送正确货物  80-95%运送的货物完好无损  运送成本不超过预算的90-100%  70-90%的客户满意度 | 客户调查  客户期望报告 |
| 不停顿运转XYZ电脑系统 | 80-90%的使用者受到培训  经理对使用者受到适当的培训感到满意 | 使用者调查 |
|  | 95%-98%的系统运行 | 系统日志 |
|  | 2-3周系统日志无记录问题  所有系统运行报告被在5-10个工作日内解决 | 问题日志 |
| 客户满意度 | 80-90%的通知单正确  少于5-10%的内部错误导致的信用记录  少于5-10%由于内部错误导致的的定货改变 | 错误跟踪 |
|  | 80-90%被调查的顾客对他们感到满意 | 客户调查 |
| 可接受的收集 | 不多于60-75天的突出销售  60-80%的客户有效  少于0。1%的坏帐 |  |
| 客户分析 | 销售代表对客户的信用状况感到满意  销售经理和代表对反馈感到满意 | 对销售代表的调查 |

### 行政助理——法务

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 协助律师工作（60％） | 1．企业负责律师认为行政助理的工作另他满意：   * + 由于行政助理的工作，他能够及时有效的处理法律事务   + 他不用进行太多查找就能够找到必要的信息   + 他所得到的信息资料是完整而准确的   + 他了解哪些目标是达到的，哪些目标没有达到   + 在与相关客户会议时已经掌握了较为充足的资料   + 不用去处理那些行政助理已经有能力处理的事务 |
| 通信 | 1．企业负责律师认为有行政助理起草的信件不需较大的改动  2．信件能够在规定时间之内及时的准备好 |
| 信件符合既定的法律文书格式 | 1．律师和客户对信件满意：   * + 信件的标点和格式正确   + 信件在规定时间内完成 |
| 日程安排 | 1．企业负责律师对下列事项满意：   * + 当他不在公司时，公司其他部门的人员仍然可以找到他   + 日程安排中包括了飞行的信息   + 所有计划中的会议以及已经取消的会议都能够在日程中有所反应   + 没有重复的会议   + 在日程安排需要添加内容时他能够得到很好的通知 |
| 差旅安排 | 1．行政人员对下列事项满意：   * + 没有不必要的差旅安排   + 要达到目的地可以有不同的交通方式供选择   + 差旅安排中已经包括了住宿，饮食等必要的内容   + 如果可能应使用更廉价的交通方式 |
| * + 管理文件 | * + 一年中文件资料不能够及时查找到的情况不会超过5－6次   + 即使行政助理不在公司，部门的其他人员也可以快速查找到所需的资料 |
| * + 配送邮件   + 电话信息 | 1．法务助理认为：   * + 邮件的排列符合优先性的顺序   + 邮件配送时附带有相关的背景资料   + 一般的日常事务可以由行政助理来完成   2．法务助理认为：   * + 他只负责接听了重要或紧急的电话   + 日常的电话由行政助理来接听，但必须向他汇报电话会谈的内容和结果   + 在需要他回电话时，行政助理需要向他提供准备的信息 |
| 工作环境（25％）   * + 信息日志 | 1．部门律师认为：   * + 日志中包括了案件的完整，准确和最新的信息   + 内部客户能够在需要时获得日志的副本 |
| 广告，标记和政府事务（15％） | * + 一年中无法及时得到相关文件信息的次数不超过10－12次   + 当行政助理不在公司时，部门和外部人员都能够迅速的查找到资料 |

### 律师

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 负责公司的产品和市场方面的法律事务 | * 内部客户认为他们了解与部门业务相关的国家法律，法规和特殊条例 * 内部客户在进行外部活动时能够获得律师的相关意见 |
| 法律建议 | 1．内部客户的行为和具体业务操作符合律师的要求  2．内部客户对下列事项满意：   * 律师提供的法律建议是在了解他们的具体处境和情况之后做出的 * 他们的需要能够得到满足，并且根据法律建议所做出的决策能够有所收益 * 在规定的时间之内获得相关的建议 |
| 合同的执行 | 1．客户和厂商对合同的下列方面满意：   * 合同是完整的，易于理解的 * 合同能够及时拟定   2．内部客户对合同满意：   * 包含了对公司有利的条款 * 使用了常用而易于理解的常用术语 |
| 避免起诉 | 1．企业负责律师对下列事项满意：   * 公司被起诉的次数大大减少 * 内部客户能够按照律师的建议行事 * 内部客户能够在必要的时候迅速的获得律师的建议 |
| 应诉 | * 诉讼的最后解决符合公司的利益 * 案件在规定时间内解决 |

### 区域经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 销售和生产支持（40％）   * 销售 | * 由于没有及时做出支持而发生的计划未达成次数不超过5－8次 * 合同的准备和数据搜集的成本等于总销售量的0.8%－1.2% |
| * 开支的退还 | * 开支报告在规定时间内完成 * 在报告提交之后的一星期内将开支退还给职员 |
| * 工资的支付 | * 在每周星期四进行支付 |
| * 符合政府的规定 | * 没有违规的情况发生 |
| * 人力资源支持 * 政策的解释 * 处理索赔 * 处理工人的索赔 | * 没有对报告或数据的原因进行投诉 |
| 采购和维修设备（15％） | * 所有设备能够在1－4周内到位 * 定期进行维护 * 维修成本低于预算 * 设备的价格较低 |
| 维护设备（5％） | * 提交必要的书面报告 * 由于设备问题发生的工时耽误不超过两小时 |
| 将信息提供给总部（5％）   * 人力资源信息 * 交通信息 * 财务记录 | * 每周对问题进行报告 * 在进行特别的报告时能够及时完成 |
| 管理下属（20％）   * 招聘职员 * 培训职员 | * 职员能够达到绩效标准 * 所有关键职位都有职员在岗 * 没有由于缺乏必要技能而出现职员绩效问题 |
| 通知部门管理人员（15％）   * 预算 * 报告 * 职员问题 | * 每周对问题进行报告 * 及时进行特殊报告 |

### 行政服务主管

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 对副总裁和经理提供行政支持服务（20％） | * 在规定时间之内提供支持服务 * 经理和副总裁从不由于数据不准确和不完善而缺席会议 |
| 为工作人员制定工作计划（20％） | 项目分配给最适合的人员并且能够按时完成，满足客户的要求 |
| 向相关人员汇报（20％） | 汇报内容无错误和不完善的情况 |
| 有效的交流（15％） | * 保证职员与外部的联系 * 经理认为公司内部能够进行有效的交流 |
| 部门财务状况（10％） | * 分类帐目的条目与总帐相符 * 在规定时间之内完成预算 |
| 处理合同（5％） | * 合同能够送达到法务和采购部门并得到其认可 |
| 提高生产率（5％） | * 部门的所有职位都能保证有人胜任 * 为员工准备好相关的办公措施 * 所有职员都能够参加培训课程 * 管理人员能够理解月度报告中的职员工作量说明 |
| 设备（5％） | * 部门从未由于设备原因而未能完成工作 |

### 业务企划专家

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 产品成本详细信息和参考信息（5％） | 业务企划管理人员认为：   * 提供了所有必要的成本估测信息，信息内容完整 * 按照客户和公司销售人员的要求，提供了完整和准确的记录信息 * 提供了完整和准确的产品利润历史记录，所有部门的工作人员均能获得相关的资料 | * 对成本估测文件内容的检查 * 业务人员定期对抽签选择的样本检查结果 |
| 设计变化对成本的影响信息（20％） | * 与客户之间进行的产品价格协商没有由于成本信息不详细或者不完整而耽误   1．业务企划管理人员认为   * 组织了必要的信息 * 所有成本估测数据都是准确而完整的 | 公司销售人员反馈 |
| 指导和支持成本降低项目（25％） | 1．项目小组人员认为：   * 实施了各种项目的建议 * 各种项目和分配的工作都有优先性的安排 * 引进了新的建议 * 他们得到了必要的帮助以实现个人的目标 * 成功的降低了成本 | 维护了成本估测日志 |
| 向销售和市场人员提供系统产品成本估测信息（35％） | * 与客户之间进行的产品价格协商没有由于成本信息不详细或者不完整而耽误   1．业务企划管理人员认为   * 组织了必要的信息 * 所有成本估测数据都是准确而完整的 | * 公司销售人员的反馈 * 业务管理人员的简单估计 |

### 表格分析员

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 行业情报（15％） | 1．委员会和表格经理对情报的意见如下：   * 情报符合他们的需要 * 情报帮助他们进行公司的决策 * 情报的提供及时 * 情报准确 |
| 表格分析师的能力：   * 培训 * 技术支持 | * 所有新雇佣的表格分析师有能力设计表格 * 表格分析师获得必要的能力 * 表格分析师能够解决操作系统的问题 |
| 设计表格   * 新设计 * 改变原有设计 | * 终端用户认为表格易于使用和阅读，表格内容符合逻辑，包含了必要的信息而且不是对信息的复制 |
| 有效的处理表格 | 终端用户认为：   * 如果他们按照表格提供的信息工作，可以得到相关的结果 * 他们能够毫无疑问的按照表格进行工作 |
| 通知表格经理 | 表格经理认为：   * 能够从表格分析师提供的表格中发现问题 * 能够在规定时间内回答问题 |
| 解决表格问题 | * 没有收到对表格分析师的投诉 |

### 广告人员

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 完整和准确的广告（50％） | 1．下列衡量广告的标准不能被忽略   * 长短适中 * 有必要的广告词 * 是否达到最终的目标   2．每月发生错误的次数不超过1－4次  3．主管对下列事项满意：   * 能够及时的完成工作 * 职员的工作效率高 * 职员愿意对他人提供帮助   4．在规定时间之内发布广告  5．发生错误是由于下列原因：   * 错误的艺术形式 * 版本太旧 * 错误的显示 |
| 广告在部门内部的流通（15％） | 25％－50％的广告能够返回到部门内部进行更新和改正 |
| 质量的管理（20％） | 1．90％－95％的广告能够达到下列要求：   * 广告的长度适中 * 广告的解析度足够高 * 广告的光线平衡 |
| 令客户满意（10％） | 1．80％－85％的主管和销售代表对下列事项满意：   * 正确的使用了镜头的焦距 * 没有光线不平衡的情况 * 广告标语清楚 * 图片使用适当 |

### 艺术总监

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 设计服务（60％）   * 国内和国际的广告 | 1．所有广告均能够在规定时间内完成  2．制作广告的成本在预算之内  3．主管对下列事项满意：   * 广告的风格不是陈旧的，而是符合潮流的 * 广告的风格符合产品的特征 * 广告中使用的图片和艺术手法是有水平的 * 相对于竞争对手制作的广告来说质量较高 * 客户认为广告中传达了必要的信息，并且传达信息的方式新颖   4．客户对下列事项满意：   * 广告向客户传达的信息是准确的 * 广告向客户传达的信息是清楚的 * 广告中使用的语句是有意义的   5．广告中包含了企业的相关信息 |
| 广告的艺术效果（30％） | * 广告的艺术效果符合客户和主管的要求 * 在规定的预算范围内完成了广告 * 在规定的日期之内完成了广告 |
| 设计方案的选择和建议（10％） | 1．主管对艺术总监的意见满意：   * 客户认为艺术总监了解他们的需求 * 客户接受了艺术总监对设计的建议 * 设计建议能够产生优秀的设计 * 设计建议是新颖的 |
| * 使销售人员的业绩提高 | 1．在规定时间内完成  2．在规定的预算内完成  3．主管对下列事项满意：   * 广告的风格不是陈旧的，而是符合潮流的 * 广告的风格符合产品的特征 * 广告中使用的图片和艺术手法是有水平的 * 相对于竞争对手制作的广告来说质量较高 * 客户认为广告中传达了必要的信息，并且传达信息的方式新颖   4．客户对下列事项满意：   * 广告向客户传达的信息是准确的 * 广告向客户传达的信息是清楚的 * 广告中使用的语句是有意义的 |
| * 对企业标志的设计 | 1．主管对企业标志的设计满意：   * 能够有不同的大小和三维形式的设计 * 配色方案齐全 * 能够简要的介绍到公司的主要产品 * 易于人们辨识和记忆 * 其风格独一无二 * 有较高的艺术品味   2．客户对下列事项满意：   * 传达给客户的形象使客户所需要的 * 广告中传达的信息使清楚的 * 公司的标志能够易于辨识 * 标志的风格与产品或项目的风格一致 * 成本在预算之内 |
| 客户和主管了解项目的状态（10％）   * 预算 * 计划 | 1．客户和主管了解所有项目的状态：   * 他们了解所有工作的细节和状态 * 没有令他们意外的情况发生 |

### 设计人员

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 令客户满意（30％） | 1．销售人员对下列事项满意：   * 能够得到设计人员及时的帮助 * 设计人员能够提供有效的帮助 * 设计人员提供了关于部门程序的必要信息 * 设计人员达到了对他们的要求 |
| 有效的设计方案（30％） | 1．具体的设计方案符合既定的设计要求标准：   * 在标题中包含了设计的具体信息 * 能够符合客户的要求 * 设计方案中必要元素的排列符合优先性要求 * 设计方案的风格适当 * 设计方案易于理解 * 配色方案合理 |
| 有效的工作（20％） | * 设计人员必须在规定的时间之内开始工作并完成工作 * 如果工作量和工作要求允许，可以提供必要的备份 |
| 有效的团队（20％） | 1．经理对设计人员满意：   * 团队成员之间能够共享相关的信息和资源 * 能够有效的寻找到发展和开发的机会 * 能够在必要的时候开始工作 |

### 行政助理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 生产行政 | 人力资源部副总裁对其评价如下：   * 及时向职员了解情况 * 及时接收邮件 * 向职员提供帮助 * 及时为讨论或会议做准备 * 信息充分 |
| 招聘过程（15％）   * 日程安排 * 解答问题 * 计划 * 旅行安排 * 支付费用 * 提供公司信息 | 招聘经理对下列方面感到满意：   * 在规定日期之前安排见面 * 面试计划得到实行 * 应聘人没有浪费时间等待 * 旅行安排合理 |
| 安排会议（15％） | 与会者和参加会议领导对下列方面满意：   * 房间规模合适 * 没有人因为通知上的失误而缺席 * 与会者了解会议情况 * 会议按时召开 |
| 解答问题（10％） | 每年由于信息错误向人力资源副总裁的投诉不超过1－2次 |
| 提出改进部门工作的建议（10％） | 1. 行政助理提出的建议得到了采纳与执行 2. 有关部门认为建议极有价值 |
| 管理文件系统（10％） | 1. 每年临时找不到文件材料的次数不超过5－6次 2. 行政助理不在任时人力资源部副总裁也能够找到所需材料 |
| 接电话 | 负责了90％的电话 |
| 起草信件 | 1. 起草写给联系人的信件 2. 信件草稿得到认可 |
| 及时进行计划 | 经理的计划包括下列方面   * 约会时间合适 * 重要事件有优先性 * 次要事件安排得灵活 * 事件安排在上午9时到下午5：30时之间 * 每天会议时间不超过5小时 |
| 提供信息 | 主动搜集相关材料 |
| 准备会议材料 | 1. 总监认为：  * 文件材料清楚，简洁，准确 * 版面吸引人 * 材料提前准备好  1. 材料的措辞与格式均令人满意 |
| 准备备忘记事本 | 主管可以根据相关信息与客户联系 |
| 管理邮件 | 1．总监认为：   * 90％的时间内由行政助理处理信件 * 联系人的排列有优先次序 * 联系人附有背景信息 |

## 人 力 资 源

### 薪资与人事总监

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 优化配置部门资源   * 建立项目，策略和计划 | * 1. 副专员对下列事项满意： * 薪资策略符合公司利益 * 所制定的计划有助于项目的实施 * 有关人员能够及时了解到资金，人力和设备的情况 |
| 关键的决定   * 策略 * 组织结构 * 人事 | * 1. 副专员对下列事项满意： * 策略的成功率达到60％－75％ * 决策能够有效的实施 |
| 管理职员 | * 1. 副专员对下列事项满意： * 所有职员都有书面的绩效标准 * 所有职员都知道目前表现与标准的差距 * 项目的成功实施得到了庆祝 * 薪资按照职员的绩效发放 |
|  | * 1. 被调查的职员认为： * 他们了解部门的方向和部门的目标 * 他们了解主管对他们的期望 * 他们能够利用适当的资源和工具来完成工作 * 他们具备应由的技能 * 他们的出色表现能够得到认可和表扬 |
| 令客户满意：   * 部门有一定的形象 * 对客户的业务有正面的影响 | * 1. 客户认为： * 客户能够了解项目细节，事件和问题 * 能够倾听客户的意见   1. 90％－95％的客户对部门的情况感到满意   2. 85%—90%的客户对部门的工作满意   3. 80%—85%的客户认为部门对他们的业务有积极影响 |

### 人力资源经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 挑选新员工（40％） | * + - 1. 每季度依计划进行招聘       2. 向50%-80%的求职者提供机会       3. 每季度实现规定目标 |
| 薪资计划（25％） | 1. 薪资预算的偏差不超过.3% |
| 员工计划（10％） | 1. 及时反馈员工的意见 2. 及时与员工沟通 3. 每周更新计划 |
| 完成人力资源计划（10％） | 1. 编写员工数据 2. 在规定日期之前完成计划 |
| 编制员工级别（10％） | 1. 员工级别与员工计划相符 2. 每月向控制员汇报情况 |
| 完成临时计划（10％） | 1. 每月完成既定计划 2. 定期发布结果 |

### 事业发展经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 完成项目（50％） | * 1. 主管对下列事项满意： * 完成了85%—95%的目标 * 每两周交流一次信息 * 根据部门的计划制定出了适当的培训和服务计划 |
|  | 1．90%—95%的客户认为：   * 正确履行了服务协议条款 * 解决方案是可行的，并与部门的目标，价值一致 |
| 管理职员（50％） | * 1. 总监对职员的下列事项满意： * 有令人满意的绩效和发展计划 * 达到了他们绩效标准 * 薪资的增长与绩效一致 |
|  | 1．90%—95%的职员认为：   * 他们了解部门和个人的目标 * 他们了解主管对他们的期望 * 他们有足够的技能完成工作 * 他们了解工作情况 |

### 业务发展经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 充分而完整的绩效管理系统 | * 1. 各级管理人员认为：      + 绩效考核系统易于操控      + 所需时间合适      + 考核系统能够帮助管理人员更好的进行管理   2. 公司管理人员对管理系统满意：      + 系统评估了相关人员相关岗位的优劣点      + 系统创建了一个有效的职业发展计划      + 系统准确的应用标准对职员的绩效进行了评估   3. 公司职员能够接收到相关材料和相关培训   4. 所创建的系统符合公司的预算要求 |
| 更多有能力的经理   * + - 管理资源 | * 1. 公司总监和工厂经理对公司的管理业绩满意，因为他们使用了所创建的绩效管理系统   2. 工厂经理，职工等在对绩效考核有问题时可以向公司经理咨询   3. 工厂经理和职工等在对业务方面有疑问时可以向公司经理咨询 |
| 管理员工：   * + - 资源     - 培训 | * + - 1. 总监对下列事项满意：     - 所有相关职员了解公司的业绩以及个人的角色     - 所有相关职员都有书面的绩效和职业发展计划     - 所有相关职员都了解现在工作与绩效目标的差距     - 所有相关职员都受到年度考核     - 存在一个非正式的认可系统   2．被调查的职员认为：   * + - 他们了解公司的方向，部门的目标和个人的角色     - 他们了解部门经理对他们的期望     - 他们了解自己的绩效情况以及提高绩效的方法     - 他们的绩效评估真实的反映了他们的实际的绩效情况     - 他们掌握了必要的工具和资源来完成工作     - 他们的优秀表现得到了认可 |
| 向总监汇报 | 1. 公司总监认为：    * + 他们了解管理发展计划的实际进程      + 他们预先考虑到了具体的事实和问题 2. 公司高层开会时能够掌握及时的报告 |
| 多年度部门管理发展/培训计划 | 1. 公司总监对下列事项满意：    * + 制定未来三年公司管理发展的方向      + 确定公司的优先发展秩序      + 达到公司的要求      + 在规定的预算和时间内完成了任务 |
| 完成项目   * + - 年度市场数据概要 | * + 1. 公司总监对概要内容满意：     - 概要包括了公司绩效和发展定位的蓝图     - 概要中回答了相关的问题     - 在向各级管理层汇报的两周前能够完成报告 |
| * + - 进行区域绩效考核 | * 1. 公司各部门认为      + 考核系统易于使用      + 不占据太多时间      + 系统可以帮助他们进行更好的管理   2. 公司各部门对系统满意：      + 系统能够对相关部门的长处与缺点做出评价      + 系统能够帮助制定有效的发展计划      + 系统能够准确的应用绩效标准进行绩效的考核 |
| 准确的培训信息 | 1. 公司总监对下列事项满意：    * + 数据库能够帮助解答问题      + 出勤率数据得到随时的更新      + 输出是有用的 |

### 招聘主管

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 问题的建议和解决方案 | 1．客户对下列事项满意   * 建议是可行的 * 主管可以随时对他们提供抱住   2．经理能够按照建议和解决方案的内容完成工作 |
| 管理职员   * 资料管理 * 新职员资料 * 数据录入 * 临时的安排 | * 所有资料保证完整而准确 * 新职员能够了解公司以及个人的福利 * 收入和支出信息能够在规定时间内完成 * 招聘经理对所招聘的职员满意 |
| 法律事务的处理 | * 完成必要的表格 * 没有由于招聘主管的失误而发生法务方面的错误 |
| 管理职员 | * 总经理对部门的绩效满意 * 职员能够学习新的技能并将新技能应用到实际工作中 * 职员认为他们的努力得到了认可和回报 * 职员认为主管能够为所出现的问题提供解决方案 |
| 职员能够实现其目标 | * 在规定时间之内完成培训计划 * 80％－90％的培训人员认为培训目标已经达到 * 主管认为参加培训的认为能够将新技能应用到工作中 |
| 完成特殊计划 | * 待项目确定后再进行定义 |

### 薪资分析师

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 市场竞争力（25％） | 1. 人力资源部门可以有效的雇佣高级员工 2. 职员们的薪资在行业中有竞争力 3. 岗位薪资的定位符合行业标准 4. 按时进行调查 5. 在董事会议之前完成年度薪资计划 |
| 相关法律咨询（20％） | 1. 职员可以获得法律方面的咨询 2. 没有投诉 |
| 薪资预测（20％） | 实际发放工资与预测值差距不超过0.2%—0.5% |
| 可选的薪资方案（15％） | 1. 经理认为薪资方案是有成效的 2. 不会增加额外的成本 3. 节省了成本 |
| 薪资咨询（10％） | 经理认为其咨询意见配合了公司的薪资策略 |
| 薪资结构（5％） | 经理和职员认为薪资机构易于理解 |
| 岗位描述（5％） | 经理和职员对岗位描述的意见是：   * 准确 * 在规定时间内完成 |

### 效益企划

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 准确的项目信息（25％） | * 1. 在收到银行通知后3－4周内完成协调工作   2. 主要的文件和陈述内容相一致   3. 陈述有90％－95％的准确度   4. 在协调日期后的1－2周内寄出陈述 |
|  | 1. 银行表示在公司一季度结束之后1－2周内收到了贷款帐户信息 |
|  | 1. 及时登记并且及时更新系统 2. 每次的输入错误不超过10－20个 |
| 准确的退休计划信息（25％） | 1. 在收到银行通知后3－4周内开始进行协调 2. 在协调进行完之后的1－2周内发送陈述邮件 3. 每年的系统错误不超过10－20条 |
|  | 1. 确定计划的参与次数及工作的时间 2. 每年的错误不超过5－10次 3. 能够及时完成SPD |
| 令客户满意（25％） | 1．80％－90％的职员能够清楚的了解计划的内容  2．80％－90％的职员清楚的了解收益的情况  3．在24小时内对80％－90％的职员问题做出反映 |
| 企划建议（10％） | 1. 收益管理总监认为收益的变化模型能够准确的反映实际情况，提供变通方案 2. 寻找节省成本的机会 |
| 企划比较（10％） | 1. 谈判小组认为薪资和收益的比较是有效的 2. 能够建立更加有效的方案 |
| 历史信息（5％） | 1．在14天之内更新历史信息 |

### 经理-员工关系/安全/福利专员

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 政策、法律、条例的解释30% | 法律解释的一致性  公司打赢X-Y%的官司 | 经理反馈 |
| 帮助解决问题的宣传者25% | 管理者赞成结论是与过去的实践相关联  相关联部门表示：  他们愿意被建议  建议确实有帮助  建议对公司质量有支持作用 | 员工投诉 |
| 依从员工安全和员工关系问题25% | 法律纠纷和投诉比去年同期减少20-25% | 事件记录 |
| 有技能的经理和总监20% | 经理对其员工的工作技能和知识感到满意 | 经理反馈 |

## 采 购

### 采购经理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 采购计划（20％ | 1．副总裁对下列事项满意：   * 采购计划目标明确 * 采购结果能够及时报告给副总裁和销售人员 | 总裁的回馈 |
| 生产成本（20％） | 副总裁对原材料的成本感到满意 | 月度成本报告 |
| 原材料的供给（20％） | * 仓库中总有原材料的储备 * 仓储量较上一年减少30％ | 月度仓储报告 |
| 运输计划（20％） | 1．副总裁对下列事项满意：   * 运输计划有目标 * 运输结果报告给副总裁和销售人员 | 副总裁反馈 |
| 质量监控数据（20％） | 副总裁对实际的监控结果满意 | 月度报告 |

### 厂内配送经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 工作环境安全   * 培训员工 | 每年由于人员或机械发生的事故不超过55－60次 |
| 内部顾客满意：   * 计划 * 提供设备 * 提供产品 | * 1. 在95％－98％的工时那没有对计划的投诉   2. 每次由于缺少设备引起的误工时间不超过2－5天   3. 每次由于缺少产品引起的误工时间不超过2－5天 |
| 管理员工   * 绩效管理 * 掌握结果 * 纪律 * 安全 * 考勤 | 1. 副总裁对下列事项满意：    * 每位员工都获得了年度绩效评估    * 有足够的人力    * 资源符合顾客需求    * 每位员工了解其角色    * 副总裁对员工的纪律表现满意 2. 缺勤时间不超过总工时的.5%—1% |
| 财政成效   * 人力管理 * 年度财政计划 | 与财政计划的偏差在5％之内 |
| 完成特殊项目   * 热启动 | * 1. 热启动节省了时间和原料   2. 在规定时间之内完成项目   3. 在预算内完成项目 |

### 配送经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 配送产品（25％）   * 设备 | * 1. 每月对配送的投诉不超过2％－5％： * 未提供食品货价车 * 货价车的规格不合适 * 冰箱不可用 * 未及时到达 * 未及时装货   1. 每天能够完成92％－98％的工作计划 |
| * 工具，货盘 | 1．85％－90％的货盘能够返回公司 |
| * 在线配送 | 1．不超过4％－5％的配送遭到了投诉 |
| * 新配送工具 | 1．每年只有不超过1量新车不符合配送的要求 |
| 预测和计算配送的成本   * 预算的更新 * 配送预算 | * 1. 每月10号收到有关预算更新的信息   2. 预算中没有差错 |
| 配送系统改进   * 停止合并计划 | * 1. 第一年实际节省成本500000元   2. 客户并未发现订单已经进行了合并；配送没有因为合并发生耽误 |
| * 淘汰旧的配送工具 | * 1. 已淘汰工具的利用率为90%   2. 淘汰计划按照公司的需要来完成 |
| * 重新安排配送系统的任务 | * 1. 配送总监对新安排的系统满意： * 汇报现有系统的运行情况 * 建立一个用户数据库收集回收和运输数据 * 为最大化利用配送工具提供建议 * 记录配送系统的绩效情况   1. 每周对系统进行更新；在规定的日期完成设计要求 |
| 优化运输成本（20％）   * 运输定价的谈判 * 路线手册 * 运输效率系统 * 客户满意度 | * 1. 谈判所达成的价格少于或与预算相等   2. 实际运输价格少于或与预算相等   3. 客户对运输的效率和效果满意 |
| 管理职员（15％）   * 目标 * 指导 * 人力管理 * 优先性 * 预算 * 薪资 * 奖励 * 反馈 * 计划 * 培训 * 纪律 | * 1. 总监对下列事项满意: * 所有职员了解公司的绩效和他们的角色 * 所有职员都有书面的绩效标准 * 所有职员都了解实际工作与绩效标准的差距 * 所有职员都能够尽力达到绩效标准 * 职员具有基本的技能和素质以完成工作 * 所有职员都能收到关于绩效的反馈信息 * 存在一个非正式的认可系统 * 薪资的变动严格的与绩效相结合 |
|  | * 1. 受到到调查的职员认为: * 他们了解部门和个人的目标，以及个人的角色 * 他们了解主管对他们的期望 * 他们了解自己的绩效以及如何改进工作 * 他们有足够的权能来完成工作 * 他们的绩效考核准确的反映了实际工作情况 * 他们有足够的能力来完成工作 * 他们的绩效得到承认 * 他们的决定和建议能够得到足够的重视 |
| 建议，指导和解释（10％）   * 对计划的解决 * 对问题的回答 * 解释 | * 1. 受到调查的销售代表认为： * 在问题被提出的当天得到了解决 * 配送部门能够及时的解决问题 * 已出现的问题不会再次发生 * 客户对配送部门的反应感到满意 |

### 采购

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 及时和准确的订单（20％） | * 1. 客户对下列事项满意： * 订单在2日内得到处理 * 有90％的机会收到订单中的产品 * 发票准确无误   1. 仓储人员对下列事项满意： * PO信息准确 * 分类信息正确 |
| 及时的交货（20％） |  |
| 降低成本（20％） | 1. 经理对下列事项满意：  * 向厂商提供公司的信息 * 参观有关的厂商并对其工艺做出评估 * 向厂商提供月度的评估 |
| 向经理汇报（10％） | 经理对下列事项满意：   * 利用主要的原料提供者 * 客户交货的要求得到满足 * 识别到产品的差异 * 对厂商做出准确的评估 |
| 向客户汇报（10％） | 经理对下列事项满意：   * 客户获得了必要的信息 * 客户的问题得到了及时的解决 |
| 足够的材料信息（10％） | 1. 制造小组有现存量 2. 及时管理存货信息 |

## 客 户 服 务

### 客户服务管理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 令客户满意（35％） | 1．客户认为他们对下列事项满意：   * 问题能够及时的得到处理 * 问题最重要的方面得到了处理 * 他们的需求得到了满足 * 客户服务管理人员能够提供必要的服务 |
| 有效的交流系统（25％）   * 系统的建立 * 主要的维修和服务 * 建议和问题服务方案 | * 90％－95％系统能够在规定时间内建立 * 90％－95％的服务要求能够在2－4小时内得到反映 * 客户能够得到所需的服务 |
| 销售导向（15％） | * 每季度2－6个销售 * 每季度2－3个销售意向转化为订单 |
| 定价（10％） | * 每年不超过2－4次客户间的冲突 * 每 |

### 质量服务经理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 定义明确的程序 | 经理和总监对过程满意  以文字形式出现并附带解释，小组成员可以有效的利用它  已经被检验过证明有效和完整  执行者满意这一程序的可靠性  对精确度做过测试  容易理解和精确掌握  文字精美 | 内部审计和生产报告 |
| 手册问题 | 手册要随时准备好  机械经理/总监和外部客户对手册满意  符合标准要求  准确形容生产程序和行为  便于阅读  有效和适用 | 审计报告 |
| 发展审阅步骤 | 总监对审阅过程满意  在规定时间内完成  文字精美、便于阅读  每一文件都有时间表和执行规范 | 审计报告 |
| 时间表 | 100%的员工接受了培训  经理对员工完成的任务感到满意未要求从新培训 | 培训记录 |
| 发展新的计划 | 经理对以下满意：  对操作有利  成本再预算限制之内  程序改变变得容易 | 经理反馈 |

### 部门索赔经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 满足客户和索赔者的要求（30％）   * 快速而公正的处理索赔要求 * 回答各种问题 * 进行适当的调查 * 对处理的结果做出合理的解释 | 1．85％－95％的客户认为：   * 他们对处理索赔过程的速度满意 * 解决过程迅速，简单而且没有引起异议 * 解决结果对各方公正 * 他们能够联系到必要的人 * 他们理解解决结果 |
| 对索赔服务和过程的提高（15％） | * 至少每年每位职员提出1个提高索赔服务的建议 * 至少每年有3－4个提高服务的建议能够有效对客户的满意程度产生正面的影响 |
| 预算管理（10％） | * 区域索赔经理认为所有开支都是合理的并能够帮助完成业务目标 |
| 厂商和卖方的质量服务（10％）   * 准确的信息 * 支付 * 合理的程序 | 1．95％－98％的客户认为他们对下列事项满意：   * 所有的质量工作由厂商完成 * 厂商能够按照其承诺进行工作   2．没有厂商收到客户的投诉 |
| 管理部门职员（20％）   * 企业前景 * 管理培训 * 工具和设备 * 权威 * 支持 * 期待 * 反馈 * 奖励和认可 * 信息 | 1．区域索赔经理认为：   * 所有职员都有书面的绩效标准 * 所有职员都知道他们的实际工作与标准之间的差异 * 所有职员每年都至少收到一次非正式的休假 * 所有职员都有年度的书面绩效评估结果 * 所有职员都能够达到他们的绩效标准 * 存在一个非正式的认可系统 * 薪资的级别以绩效为标准   2．被调查的区域职员认为：   * 他们了解公司的目标，部门的目标和他们各自的角色 * 他们了解主管对他们的期待 * 他们理解他们的具体表现和所需提高的方面 * 他们有必要的工具和设备来完成他们的工作 * 他们有必要的权力来完成工作 * 他们的优秀表现得到了认可 * 他们的决策没有无原因的被返回 |
| 有效的部门（5％）   * 回答调查问题 * 培训部门和职员 * 反馈 | 1．98％－99％的部门认为：   * 他们的培训是值得的 * 他们能够参与必要的培训 * 他们能够及时的回答问题 |
| 新业务的导向（5％） | 1．至少每年开发一次新业务 |
| 完成特别的项目（5％） | 待特别项目确定后再行定义 |

### 伤亡索赔经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 管理工作组（30％）   * 目标 * 指导 * 培训 * 优先性 * 正面的反馈 * 对决策的支持 * 设备 * 预算 * 解决问题的权力 | 1．部门索赔经理对下列事项满意   * 所有职员都有书面的绩效标准 * 所有职员都知道他们的实际工作与标准之间的差异 * 所有职员每年都至少收到一次非正式的休假 * 所有职员都有年度的书面绩效评估结果 * 所有职员都能够达到他们的绩效标准 * 存在一个非正式的认可系统 * 薪资的级别以绩效为标准   2．被调查的区域职员认为：   * 他们了解公司的目标，部门的目标和他们各自的角色 * 他们了解主管对他们的期待 * 他们理解他们的具体表现和所需提高的方面 * 他们有必要的工具和设备来完成他们的工作 * 他们有必要的权力来完成工作 * 他们的优秀表现得到了认可 * 他们的决策没有无原因的被返回 |
| 合理的索赔决定（20％）   * 对索赔决定的适当解释 | * 每年被上层经理返回的索赔决定不超过1－3次 * 部门索赔经理认为所有的投诉都在合理的时间之内得到了处理 |
| 回答各部门提出的问题（5％） | 每年由于各部门得不到伤亡索赔经理的帮助而向区域经理提出的投诉不超过2－4次 |
| 每季度的报告（5％） | * 在规定的时间之内发布每季度报告 * 每季度报告中包括适当的信息 |
| 令客户满意（25％）   * 解决问题 | 1．60％－70％收到调查的客户和索赔者认为   * 他们能够得到必要的帮助以完成他们的工作 * 他们认为伤亡索赔经理理解了他们的处境和具体情况 * 他们认为公司的决策相当公正 * 他们与伤亡索赔经理之间有较好的沟通 |
| * 解决方案 | 1．60％－70％接受调查的客户和索赔者认为：   * 他们对问题接受处理的速度满意 * 他们认为索赔检察员理解他们的处境和具体情况 * 他们能够与相关的工作人员保持良好的沟通 * 他们能够得到必要的帮助以解决问题 * 他们认为解决的方案是相当公正的 |
| 招聘新的雇员（5％） | * 70％－80％的管理培训人员能够接受至少一年的培训 * 70％－80％的办公室职员能够接受至少8－10月的培训 * 办公室职员在2－3个月内能够达到他们的岗位绩效标准 |

### 现场服务经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 令客户满意（30％） | 1．对客户的调查表明他们对服务的满意程度为4－4.5  2．服务系统跟踪报告显示：   * 每个月的重复性服务要求不超过2％－5％ * 提供服务符合合同的要求   3．总经理认为没有对于现场服务的合理投诉 |
| * 回答技术性问题 | * 客户认为技术性的解决方案或建议能够奏效 * 能够在收到请求的6－8个小时之内做出恢复 |
| * 解决技术人员或客户的冲突 | 1．现场服务经理在知道问题存在的2－3个小时之内能够对客户做出反应  2．客户对下列事项满意：   * 问题不会重复的出现 * 技术人员能够了解问题和客户对解决方案的要求 * 现场服务经理能够听取客户意见并对客户的需要做出反应 |
| 销售和市场营销方面绩效的提高（10％）   * 销售建议，合同更新和陈述的技术支持 | 1．项目经理认为：   * 所提供的技术支持是新颖的，从来没有应用在其他场合 * 所提供的技术支持符合客户的情况和需要 * 所提供的技术支持是有竞争力的   2．技术支持在合同中规定的时间内提供，或者在项目经理规定的时间提供  3．对于合同的更新，提议能够在合同签订日的前3－4个星期前到达客户 |
| 服务人员的要求  （10％） | * 随时向客户服务中心报告所需要的人力 * 所提供的人员符合具体服务项目的要求 |
| 收益和利润（30％）   * 财务目标 * 人力 | 1．总经理对现场服务的意见如下：   * 能够收到未来6个月的服务要求信息 * 总经理认为每个项目都有相应的现场服务 |
| 管理职员（20％）   * 目标 * 指导 * 优先性 * 预算 * 薪资 * 收益 * 反馈 * 计划 * 发展 | 1．总经理对下列事项满意：   * 所有职员了解公司的目标及个人的角色 * 所有职员都有书面的绩效目标 * 所有职员都有个人发展计划 * 所有职员知道如何完成工作目标 * 职员有足够的技能 * 职员每年进行一次绩效考核 * 存在一个正式或非正式认可机制 * 薪资变化与绩效挂钩 * 所有职员都严格遵守纪律 |

### 区域索赔经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 管理区域索赔小组 | 1．区域操作总监对下列事项满意：   * 所有职员了解公司的目标及个人的角色 * 所有职员都有书面的绩效目标 * 所有职员都有个人发展计划 * 所有职员知道如何完成工作目标 * 职员有足够的技能 * 职员每年进行一次绩效考核 * 存在一个正式或非正式认可机制 * 薪资变化与绩效挂钩 * 所有职员都严格遵守纪律   2．被调查的区域职员认为：   * 他们了解公司及部门的目标，个人的角色 * 他们了解经理对他们的希望 * 工作分配合理 * 他们了解自己的绩效 * 他们绩效考核结果与实际工作相符 * 他们能够获得必须的工具和资源以完成工作 * 经理向他们提供足够的帮助 * 他们掌握了必要的技能 * 他们的个人需求得到了满足 * 经理在各种情况下都能领导职员 * 他们的表现得到认可   3．他们的决策不被无理的返回，他们的建议能够被严肃的对待 |
| 令客户和索赔者满意 | 1．85％－95％的客户认为：   * 他们对处理索赔过程的速度满意 * 解决过程迅速，简单而且没有引起异议 * 解决结果对各方公正 * 他们能够联系到必要的人 * 他们理解解决结果   2．65％－70％被调查的索赔者认为他们理解最终解决方案 |
| 改善区域索赔服务 | * 职员能够进行一些简单的决策 * 职员处理的索赔案件能够增加4％－5％ * 处理索赔的开支能够减少 |
| 令各方满意   * 解释索赔解决方案和相关的政策 * 解决冲突 | * 每年由于没有及时处理索赔要求而发生的投诉不超过10－15次 * 每年由于索赔方案的原因而发生的投诉不超过5－10次 |
| 与政府保险机构保持良好关系   * 减少投诉的数量 * 通知客户相关的政策 | * 每季度向政府的保险机构汇报有关的索赔情况 * 政府保险机构的反馈意见能够对公司的业务产生正面的影响 |

### 财产索赔经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 令客户和索赔者满意 | 1．60％－80％的客户认为：   * 他们对处理索赔过程的速度满意 * 他们认为索赔检察员了解他们处境 * 解决过程迅速，简单而且没有引起异议 * 解决结果对各方公正 * 他们能够联系到必要的人 * 他们理解解决结果 |
| 处理索赔 | * 能够在收到索赔要求的24小时之内拟定用于索赔的合同 * 处理一项索赔的时间在30－45天之间 * 主管认为解决方案中95％符合政策的要求 |
| 完成索赔的相关文件 | 1．主管对文件样品满意：   * 文件服务企业对索赔文件的统一要求 * 文件是简洁的 * 文件是完整而具体的 |
| 令各个部门满意 | 1．90％－95％被调查的部门认为   * 索赔在最短的时间内做出 * 没有由于索赔处理方面的原因而受到投诉 * 他们理解索赔的具体内容 |
| 改进索赔处理的程序（5％） | 总经理认为索赔处理机构的绩效在改进 |

### 现场服务专家

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 财务方面的改进 | * 帐目显示销售情况在不断的改善 * 帐目显示清偿数额在增加 * 现场服务的成本降低 |
| 令客户满意 | * 现场服务的正常运作时间较去年有增加 * 客户的投诉较去年有较少 |
| 合同项目的培训 | * 组长认为在经过培训之后，服务小组的工作能够帮助增加销售量 |
| 存货的管理 |  |
| 与销售和协调员联系 | * 销售量有所增加 * 服务的正常运作时间有所增加，并且客户的满意程度也在提高 |

### 索赔处理员

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 理算人员的意见（35％）   * 将邮件分类 * 电话通知 * 查找资料 * 政策信息 * 记录的文件 | 1．理算人员认为索赔处理人员使他们的工作更有效率：   * 他们知道各种邮件的优先级别 * 他们掌握了各种邮件和电话通知的相关文件 * 他们的文件易于处理员处理 * 在需要他们时，他们能够查找到相关的文件 * 索赔处理员能够及时处理紧急事务 * 索赔处理员能够及时的对客户的请求做出反应 |
| 管理文件（30％）   * 各种相关文件的管理 | 1．理算人员对下列事项满意：   * 他们能够在索赔处理员不在场的时候迅速查找到文件 * 他们能够在第一时间内查找到文件 |
| 将相关信息录入到电脑中（20％）   * 即兑现支票 * 信用卡 * 汇票 | * 每月发生错误的次数不超过3－5次 * 支票和汇票的信息及时的输入进计算机 * 在接受到信用卡后的48小时内输入计算机 |
| 备份文件（10％）   * 其他机构 * 自己的机构 * 客户服务 | 1．在备份索赔信息时：   * 其他机构或部门的理算分析师认为索赔处理员的备份符合他们的要求   2．对于客户服务的备份，主管对索赔处理员的工作满意：   * 能够有礼貌的对客户讲话 * 能够提供准确的信息 * 能够给客户介绍适当的人员 * 不让客户等待2－3分钟以上 * 能够使情绪不好的客户冷静   3．主管每年从客户处收到的投诉不超过2次 |
| 向客户介绍适当的处理员（5％） | 1．主管对索赔处理员的意见如下：   * 索赔处理员能够向客户提供有关处理员的号码，名字等信息 * 在向客户介绍另一处理员时，索赔处理员应待客户跟他介绍的处理员接洽后再离开 |

### 客户咨询

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 接客户的电话 | * 每次接电话的时间不超过9分钟 * 对于95％－97％的电话询问，能够在30妙内给予答复 * 每月主管接客户电话的次数不超过5次 * 每年主管收到的投诉不超过两次 | 报告 |
| 令客户满意 | 客户在给咨询员打分时，认为他们的热情程度为90分 | 调查报告 |
| 准确的信息 | 主管认为在98％－99％的时间内客户能够收到准确的信息 | 主管的观察 |
|  | 每年由于提供的信息不够准确而进行的投诉不超过2次 | 报告 |
| 解决分歧 | * 每年产生的分歧不超过7次 * 在30天内解决分歧 | 分歧的报告 |
| 可靠性 | * 在发生紧急事件时能够做出及时的报告 * 每年发生的缺席不超过7次 | 报告 |

### 客户服务协调员

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 协调与计划 | * 78％的信息能够保持更新 * 较去年而言减少25％的订货时间并在合同到期之前完成订货 * 安排订货的计划 * 策划各种订货的优先性顺序 * 与所有客户联系以讨论服务的细节和安装的具体日期 * 使用适当的工具和方法使所有的同事和管理人员了解该区域客户服务的开展情况 |
| 客户的关注点和满意度 | * 用专业和标准的礼仪来回答电话 * 使所有客户了解服务的进行情况 * 进行服务后的跟踪调查以了解客户对服务的满意程度 * 在安装产品后的5天之后展开后期服务的调查 * 通过使用必要的工具和信息，解决内部和外部客户的请求和问题；在必要的时候开始后期服务 * 预测后期服务的有关情况 |
| 管理和系统维护   * 准确的CSS数据库 | * 输入有关的订货信息，通知工程师相关的订货信息 * 在需要做出更改时在线更新CSS系统，通知合同服务助理有关的更改 * 提供清楚，简要的SAM报告并将其提交 * 检查和分析月度分析报告 * 每天检查区域经理的分析报告内容，对服务做出一定的分析 |

### 客户服务代表

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 工作的描述（25％）   * 对新建立的岗位做出一定的描述 * 向销售和生产部门提供必要的咨询意见 * 向外部客户提供专家意见 | 1．主管对下列事项满意：   * 新岗位描述的格式和内容符合原系统 * 内部专家确认该描述信息的有效性   2．根据主管的调查，请求者认为：   * 提供的信息能够被理解 * 所有请求的信息都提供给了主管 |
| 回答相关问题并解决问题（25％） | 1．主管对下列事项满意：   * 回答问题的答案符合要求 * 内部专家确认了答案中的信息   2．根据主管的调查，请求者认为：   * 所提供的信息是可以理解的 * 所有请求的信息都提供给了主管 * 服务代表在规定日期之前提供了最新的信息 |
| * 问题的解决 | 1．对于能够影响成本和公司计划的问题，销售人员和主管对下列事项满意：   * 问题能够在第一时间内解决 * 解决问题的方案不会造成新的问题 * 客户对问题有一定的了解并对其解决方案满意 * 解决问题的方案并不需要主管的参与   2．主管对下列事项满意：   * 服务代表在向主管请求帮助之前，自己对问题的解决做出了努力 * 服务代表在不能独自解决问题能够向主管请求帮助 * 销售代表能够在某些时候事先预计到问题的存在并采取了一定的措施解决问题 * 销售人员认为问题能够在规定的时间之内得到解决 |
| 所有相关的部门都能够得到有关公司计划的最新信息（25％） | 1．计划信息的接收者对下列事项满意：   * 信息能够及时到达，避免了出现问题 * 能够得到所有的信息 |
| 通过系统来协调各种工作（7％）   * 提供生产控制要求 | * 每年系统分析师和主管认为不准确的生产控制次数不超过1－2次 * 每年耽误的生产控制次数不超过1－2次 |
| * 检查报告 | 1．销售人员和客户对下列事项满意：   * 提供了所有与销售订单有关的数据 * 数据的排列正确 * 数据的格式易于理解 * 印刷出的数据是清楚的 |
| 通过计算机中心来协调各种工作（7％）   * 检查报告 | 1．销售人员和客户对下列事项满意   * 提供了所有与销售订单有关的数据 * 数据的排列正确 * 数据的格式易于理解 * 印刷出的数据是清楚的 * 运输方法是适当的 |
| 备份助理（11％）   * 更新任务列表 * 管理办公室事务 * 培训备份人员 | 1．主管对备份的支持满意  2．备份人员对各种工作的职责熟悉  3．公司的数据得到准确的备份 |

### 配送协调员

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 使顾客满意 | 每季度在客户服务方面的投诉不超过一次 |
| 工作上的改进 | 终端经理认为配送协调员满足了驾驶员的要求：   * 准备费用 * 工作调动方面的准备 * 分配设备 * 给予适当的指导 * 准备票据 * 协调员与驾驶员有良好的关系 |
| 分配驾驶员，设备和路线 | * 1. 80%- 90%的货车准确的送货   2. 每公里的成本在$1.71—$1.80之间 |
| 装货、配送商品 | 装货员有足够的时间完成装货 |
| 确认路线 | 1. 路线的错误不超过4%-5% 2. 日班完成工作计划的90%- 95%；夜班完成95%-99% |
| 及时更新计算机数据 | 1. 每次日班完成90%- 95%的数据录入；夜班完成95%-99% 2. 班次中没有错误发生 |
| 维修并准备车辆 | 1. 维修工人认为配送协调员给予他们足够的时间完成工作 |

## 企 业 服 务

### 经理-行政和财务

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 很好地向总裁和经理汇报信息 | 总裁和销售经理对以下信息和支持感到满意  及时、正确的销售和支出报告  及时的报告信用问题  及时回答和总结客户服务、付款、运输和系统问题。 | 调查 |
| 令人满意的产品传递 | 80-90%的按时交货  85-95按CRSD交货  85-95%运送正确货物  80-95%运送的货物完好无损  运送成本不超过预算的90-100%  70-90%的客户满意度 | 客户调查  客户期望报告 |
| 不停顿运转XYZ电脑系统 | 80-90%的使用者受到培训  经理对使用者受到适当的培训感到满意 | 使用者调查 |
|  | 95%-98%的系统运行 | 系统日志 |
|  | 2-3周系统日志无记录问题  所有系统运行报告被在5-10个工作日内解决 | 问题日志 |
| 客户满意度 | 80-90%的通知单正确  少于5-10%的内部错误导致的信用记录  少于5-10%由于内部错误导致的的定货改变 | 错误跟踪 |
|  | 80-90%被调查的顾客对他们感到满意 | 客户调查 |
| 可接受的收集 | 不多于60-75天的突出销售  60-80%的客户有效  少于0。1%的坏帐 |  |
| 客户分析 | 销售代表对客户的信用状况感到满意  销售经理和代表对反馈感到满意 | 对销售代表的调查 |

### 工艺提高经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 质量体系 | * 通过所有NSAI测试 * 通过所有FDA测试 * 80％－90％关键岗位的工艺操作有具体的说明 * 80％－90％的工艺得到了实施 |
| 提高工艺 | * 完成了6个CPI项目并节省了时间和成本 * 90％－95％的DDC培训自动的以STD表格方式记录 * 80％－90％的使用说明书在出版时有本地语言的版本 |
| 培训职员－QPI | * 90％－95％的职员和客户认为他们理解了工具的使用方法并能够进行操作 * 有100到200名客户在QPI1,2,3中得到了培训 |
| 培训职员－PMS | * 90％－95％的职员和客户认为他们理解了工艺的操作方法并能够进行操作 * 培训的人数达到100－200名 |

### 项目经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 有效的，可靠的和安全的系统 | * β测试显示系统具有有效性 * β测试显示系统的故障时间不会超过总使用时间的5％－10％ * 系统通过了UL, CSA和CE的测试 * 测试数据显示系统安全、可靠 |
| 管理项目组的成员 | 1．职业发展部门按照既定的标准对项目组的工作进行评估  2．项目组的成员认为：   * 项目组的成员有一个共同的目标和原则 * 项目组成员理解他们在实施项目过程中的角色 * 项目组的技术要求清楚明白 * 项目组成员知道组员之间具有相互的依存关系，并能够很好的合作 * 项目组成员能够为实施项目而努力工作 |
| 项目组成员对项目状态的了解 | * 没有组员对项目的实施情况不了解 |
| 管理预算 | * 项目的成本应该控制在预算之内 * 每月对劳务方面的成本变化进行报告 |

### 产品原型经理

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 产品原型的制造 | * 产品原型在规定时间内完成 * 制造产品原型的成本能够控制在预算的范围内 * 在每年年底得到客户的反馈 |
| 管理职员 | * 统计数据显示50％的职员技能较上一年度有所提高 * 接受交叉培训的职员人数较上一年度有所增加 |
| 对原型的改进 | * 产品设计成本在预算之内 * 从生产部门得到的反馈能够缩短原型的改进时间并且降低成本 |
| 新技术的开发和应用 | * 客户能够更快速的得到他们定购的产品 |
| 安全 | * 每年发生的意外事故不超过2－3次 * 职员在工作能力方面有提高 |
| 预算 | * 预算符合实际的应用情况 |

### 环境服务主管

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 干净的环境   * 公共区域 * 办公区域 | * 公共区域的卫生得分达到87－92 * 办公区域的卫生得分达到87－92 | 周期性的卫生检查 |
| 员工对环境情况满意 | 1．接受调查的办公人员认为：   * 环境服务人员没有将可回收垃圾与普通垃圾混淆 * 所有物件和办公物品的表面无灰 * 垃圾桶得到及时的清理 * 地毯收到洗尘处理 | 周期性的卫生检查 |
| 安全的工作环境 | 1．经理观察到下列安全操作方式：   * 在装载车的化学试剂上进行正确的标记 * 正确使用化学试剂 * 正确使用护目镜和手套 * 使用安全提示标记 * 正确的清洗方法 * 火灾安全通道没有被封闭 | 对抽签区域的检查结果 |
| 管理职员 | * 所有例行工作都能在规定时间内完成 * 项目工作在规定日期前完成 * 所有职员都有书面的绩效考核和评估结果 * 所有职员都能够达到他们的绩效标准 | 经理的观察 |
| 充分的原料供给 | * 一月内缺少原料的情况不超过1－2次 * 一月内缺少的原料种类不超过2－3个 | 经理的仓储记录 |
| 及时的通知经理 | * 一月内经理从其他人员处得到的汇报次数不超过1次 | 经理的记录 |
| 资源和优先性的决策 | 1．一月内经理对主管的优先性决策不满意的次数不超过1－2次   * 决策没有在规定的时间内做出 * 经理能够对问题提出更好的决策 | 经理的决策 |

### 企业沟通专家

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 及时和准确的沟通信息（35％）   * 通讯 * 交换意见 * 小手册 * 电子邮件 * 政策 | 1．请求者和\或沟通经理对下列事项满意：   * 信息得到很好的编辑 * 所提供的信息是必要而正确的 * 信息及时提供且符合请求者的要求 | 请求者的反馈 |
| 提高信息发布系统（10％） | 1．沟通支持主管对下列事项满意：   * Lotus Notes Exchange系统能够顺利的工作而且符合客户的需求 * 公司发布信息的时间较短 * 交换意见时使用的纸制用品减少75％ | 使用人员的反馈  系统日志 |
| 沟通中所出现问题的解决（30％） | 请求者认为问题得到了适当而迅速的解决 | 经理的反馈 |
| 公众对公司的正面意见（10％） | 企业服务经理对下列事项满意：   * 公司在媒体中的形象是正面的 * 网站的维护和更新 | 经理的反馈和媒体的意见 |
| 决策者获得适当的信息（5％） | 人力资源和企业服务部门，公司的企业事务副总裁对信息的更新情况满意 | 各官员的反馈 |
| 管理人员部门的意见（10％） | 企业服务经理对反馈意见的及时性、完整性和有用性满意 | 经理的反馈 |

### 表格分析员

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 行业情报（15％） | 1．委员会和表格经理对情报的意见如下：   * 情报符合他们的需要 * 情报帮助他们进行公司的决策 * 情报的提供及时 * 情报准确 |
| 表格分析师的能力：   * 培训 * 技术支持 | * 所有新雇佣的表格分析师有能力设计表格 * 表格分析师获得必要的能力 * 表格分析师能够解决操作系统的问题 |
| 设计表格   * 新设计 * 改变原有设计 | * 终端用户认为表格易于使用和阅读，表格内容符合逻辑，包含了必要的信息而且不是对信息的复制 |
| 有效的处理表格 | 终端用户认为：   * 如果他们按照表格提供的信息工作，可以得到相关的结果 * 他们能够毫无疑问的按照表格进行工作 |
| 通知表格经理 | 表格经理认为：   * 能够从表格分析师提供的表格中发现问题 * 能够在规定时间内回答问题 |
| 解决表格问题 | * 没有收到对表格分析师的投诉 |

### 工艺提高分析师

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 | 如何跟踪 |
| 改善薪资控制的方法（35％） | 每年对部门计划和总结意见进行修改 | 记录 |
|  | 75％－80％的部门经理对计划和总结的意见如下：   * 提供准确的计划信息 * 有用的计划工具 * 显示上一季度的绩效考核结果 | 仓储的调查 |
|  | * 至少向仓储和区域经理提供一次有用的月度报告 | 调查 |
|  | * 至少每年有一次项目的提高 * 在实施时，有一定的计划可以参照 | 文件记录 |
| 仓储人员满意（25％） | 1．80％－90％的仓储经理和部门经理认为：   * 及时对请求的问题给予分析 * 对问题的答复是正确和有效的 * 提供了有用的建议 * 在必要时提供持续的意见 | 调查 |
| 总监满意（2％） | 1．部门总监认为   * 及时对请求的问题给予分析 * 对问题的答复是正确和有效的 * 提供了有用的建议 * 在必要时提供持续的意见 | 面对面的会议 |
| 准确和有效的价格系统（15％） | 1．95％－99％的仓储经理认为：   * 价格系统有效 * 部门经理理解整个价格系统 * 如果价格系统表现不好，可以及时提改进的建议 | 仓储调查 |
| 完成特殊的项目（5％） | 经理认为项目能够在规定时间内完成 | 经理的反馈 |

## IT 部

### 软件工程师

|  |  |
| --- | --- |
| **考核项目** | **考核标准** |
| **业务软件系统维护**(25%) | 系统一、收费系统  业务时间内，0% 的事故当机（CS&T部门也参与此指标考核）。  3至 7秒的屏幕反应时间， x秒的报告表格生成时间。  在 x时间内，90% to 99% bug得以修复  在一小时内响应使用者的问题投诉  业务产出报告正确率 x,及时率y  系统二、人事管理软件系统  同上，但标准有不同 |
| **数据库维护** (25%) | 数据上载  每月x次从数据库中排除有问题数据 |
| **软件系统设计方案** (10%) | * 按照标准流程设计 * 设计结果满足全部需求 * 方案实施费用可以控制在预算内 * 成本/利润率合乎标准 * 方案与现有体系兼容好 * 在最后期限内提交 |
| **现有系统升级**(20%) | 安装时候无缺憾  如期提交 |
| **再开发业务流程软件** | * 报告数据可靠 * 所要求的数据等资源标准未提高 * 未增加成本 * 不影响其它操作系统正常运行 * 符合公司远景和战略 * 对业务带来 x的时间/金钱效益 |
| **特别项目**(5%) | 2000年recoding   * 对所有系统都进行实施   提交两个方案 |

## 

### 信息管理工程师

|  |  |
| --- | --- |
| **财务指标(F)**   1. 网络维护成本预算达成率 2. 网络投入费用预算达成率 3. 办公费用预算达成率 | **客户指标(C)** |
|  |  |
| **内部营运指标(I)**  内部网络建立的安全性  信息技术服务满意度  信息技术资产完好率  信息技术服务及时提供率  代码规范评估系数  文档评估系数 | **学习与成长指标(L)**  个人培训参加率  信息收集准确率  培训网络用户的时间  应用系统模块上线成功度  应用系统非正常停用时间 |

## 软件开发组长

Value-Added Results

1. 数据生成得准确及时
2. 软件试运行前8周只有5到10个问题
3. 5分钟内完成95% 的运作
4. 每月5小时系统downtime .
5. 每天7 AM ——9 PM.系统正常，98% to 100%
6. 新系统实现预计时间和成本节省额度的90%
7. 最多一次严重故障（多系统破坏，业务停滞，消耗50人、小时去修复）

监控部门满意度:

* 按时完成项目
* 系统实现预定功能
* 此系统符合业务部门目标与标准
* 达到预期投入使用的时限
* 软件文本说明：

可以起到培训和troubleshooting作用

不需要额外去提问就能看懂

包括了90%实践中遇到的问题

使用了行业标准

与现行软件配套

给出解决问题步骤，无需找人帮助

客户支持：

90% to 95% 问题成功解决:

* 客户认可它为解决.
* S解决方案未引发新问题
* 在第二次尝试前解决
* 解决方案不影响正常运行标准

（对严重问题，使用另一标准）

客户满意度:

* 设计者花时间听从客户的合适人员提问并解答
* 设计者听从客户合适人员建议并给反馈
* 随时通知项目进程
* 设计项目进程是在充分了解客户业务压力特点后
* 培训客户有效地参加到项目讨论会中
* 只在必要时才占用我的时间来参与
* 设计者寻找正确的合适时机的外部参与
* 所有用户得到培训
* 不收到关于正常理解系统的提问（help desk）
* 培训如期完成

团队指标：

* 团队长及时发现业绩问题并给与督导
* 团队长确定培训需求
* 团队成员知道各自角色
* 团队成员及时获得帮助T
* 团队长帮助成员克服前进障碍
* 团队长给大家提问机会
* 认可和激励团队成员
* 得到相关培训
* 成员了解每个人的工作如何组成全队的工作、流程
* 沟通有效，是个整体

### 数据库分析组

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 解决问题 | 客户认为：   * 问题能够立刻得到解决 * 能够在1－8小时以内提供答案 * 对问题的回答是准确，迅速的 |
| 培训客户 | 从培训人员，其他的组员的反馈表示：   * 职员不会多次提同一个问题 * 职员了解他的职责 * 职员对工作有信心 * 职员在合理的时间内完成工作 |
| 完成特殊的项目 | 1. 项目在规定的时间之内完成 2. 职员能够自动的采取节省时间的方案 3. 项目的所有人认为：  * 项目得到完成并得到管理人员的认可 * 客户对项目满意 |
| 数据库条目 | 1. 达到了质量监督标准 2. 其他部门认为文件得到了适当的修改 3. 组员和非组员认为：  * 该小组完成了目标 * 该小组具有吸引力 * 小组有较好的形象  1. 索引条目的范围达到或超过了预定标准 2. 在规定时间之内完成了数据库条目的输入 3. 在10－14天之内完成文件 4. 在24－48小时之内完成文件 5. 95％的文件在规定时间之内完成 6. 小组解决问题不需要经理的参与 |

### 网页设计人员

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 考核标准 |
| 1.网站online相关设计 | 1.创意并设计网站的整体风格  2.网站频道界面设计  3.配合网站宣传的相关设计，banner.button..浮动图标等。  4.设计在线宣传的minisite  5.聊天室的背景和卡通人物  6.产品界面包装 |
| 2.flash及平面设计 | 1.设计创意flash  2.制作flash动画  3.部分offline平面设计 |
| 3.网站新技术在WEB视觉上的应用 | 1. 应用网站新技术，设计网页界面 |