

	文件名称	商店业务岗位员工业绩考核办法	文档号	HRP-D050401
	起草部门	总部人力资源部	版本号	V2005.0413
	生效日期		审核人	刘红霞

易好家商店业务岗位员工业绩考核办法

一、考核目的

- 1、建立以业绩为导向的价值评价体系，激励员工，促进销售；
- 2、强化“责任、执行、效率、沟通”的企业理念；
- 3、追求价值评价和价值分配的公平性，为奖金发放提供合理依据；
- 4、使奖金计算透明化，以适应企业现阶段的发展。

二、适用范围

开业两个月以上商店的店长、业务副店长、行政副店长、主管、副主管、营业员，分三种考核模式并将分别定义。其中：

- 1、店长、副店长适用第四项考核模式；
- 2、主管、副主管适用第五项考核模式；
- 3、营业员适用第六项考核模式。

三、考核周期及考核期

三种考核模式的考核周期均为每月一次。考核期自上月 26 日始至本月 25 日止。

四、店长、副店长业绩考核与奖金计算

1、业绩考核指标及权重

岗位	指标项 权重	业绩指标： 销售额完成率	管理指标： 现场管理评价	费用指标： 费用控制率	奖金 基数	奖金 系数
店长		80%	20%	加分项 (最高 10%)	月工资	0.5
业务副店		90%	10%			
行政副店		60%	40%			

2、考核指标释义

(1) 关于业绩指标：销售额完成率

销售额完成率 = (商店当月实际销售额 / 商店当月计划销售额) × 100%。

(2) 关于管理指标：现场管理评价

现场管理评价由分部卖场管理部、人力资源部、行政总务部、客户服务部四个部门联合考核，相应评价指标见附件，各部门权重如下表：

评价部门	负责评价的管理指标	权重
卖场管理部	具体管理指标细则见附件	30%
人力资源部		30%
客户服务部		20%
行政总务部		20%

每月 25 日之前，分部人力资源部组织上述相关部门对各商场根据附件《商场现场管理考核指标》的具体规定进行现场管理评价。每一商店现场管理评价得分为上述考核部门打分的加权平均值除以 100。

(3) 关于费用指标：费用控制率

商店每月费用由以下内容构成：行政总务费用（含水电费、办公费等）、人工成本及不可预见费用，不包括促销及业务费用。行政总务费用及不可预见费用由分部行政总务部予以审核，并于当月 28 日前报分部人力资源部。人工成本由分部人力资源部予以审核。

费用控制率以自身数据纵向对比的方式进行考核：第一个考核月所有商店一律不计加分。自第二个月起，由分部人力资源部统计并计算各商店“上月实际费用减去本月实际费用的差值”，对差值结果大于 0 的商店按从高到低的顺序进行排名，排名结果对应以下加分值：

名次	加分值	名次	加分值
第 1 名	10%	第 2 名	6%
第 3 名	3%	第 4 名及以下	0%

费用控制率属于加分项，一般情况下不予倒扣分。但以下情况例外：

- a、行政总务费用超过总行字（2005）02 号文件的定额要求；
- b、产生较大数额的不可预见费用又不能做出合理解释。

以上两种情况由分部行政总务部及财务部进行审核。一旦出现上述情况，责任商店除履行其它制度规定的惩罚措施外，另从考核总分中倒扣一定的惩罚分数。

倒扣分计算方法如下：（设 P = 本商店前 3 个月平均月度费用）

$$\text{倒扣分} = (\text{本月实际发生费用} - P) / P \times 100\%$$

3、业绩奖金计算公式

设业绩考核结果为 F，即：F = 当月销售额完成率 × 相应权重 + 现场管理评价得分 × 相应权重 + 费用指标加分（若有），则：

$$\text{业绩奖金} = \text{奖金基数} \times \text{奖金系数} \times F$$

4、奖金发放

业绩奖金在考核月次月 10 日前发放，与当月发放的工资共同计算个人所得税，按照国家规定由公司代扣代缴。

5、考核总结及公告

每月各分部人力资源部对所有商店店长/副店长分别以个人及商店为单位进行综合业绩指标完成率排名，对排名第一的个人予以通报表扬，奖励结果存入个人档案，作为日后调岗及晋升的依据；对排名第一的商店予以通报表扬，并发放集体活动奖金 1000 元。

五、主管、副主管业绩考核与奖金计算

1、奖金结构：业绩奖金 + 促销提成

2、业绩考核指标及权重

岗位 \ 指标项 权重	业绩指标 1: 品类销售额完成率	业绩指标 2: 商店销售额完成率	奖金 基数	奖金 系数
主管、副主管	70%	30%	月工资	0.6

3、考核指标释义

(1) 品类销售额完成率 = (品类当月实际销售额 / 品类当月计划销售额) × 100%

(2) 商店销售额完成率 = (商店当月实际销售额 / 商店当月计划销售额) × 100%

4、业绩奖金计算公式

业绩奖金 = 奖金基数 × (品类销售额完成率 × 70% + 商店销售额完成率 × 30%) × 奖金系数

5、促销提成计算方法

促销提成是指每个商品品类所有主管级员工享受该品类所有销售人员（包括促销员）实发促销奖（指 ERP 系统内记录数据）的 10%，即该 10% 的比例由该品类所有主管平均分配。店长对主管、副主管促销提成有 10% 的调整权限。

6、奖金发放

业绩奖金在考核月次月 10 日前发放，促销提成每半月以现金形式发放一次，奖金及现金部分与当月工资共同计算个人所得税，按照国家规定由公司代扣代缴。

7、考核总结及公告

- (1) 各商店每月按综合指标完成率对主管/副主管进行排名，对排名第一的主管/副主管，人力资源部将进行不同形式的奖励，如外出活动等；
- (2) 连续两个月综合考核指标在商店排名为最后一名的主管，且其品类指标完成率低于 50% 的，自第三月起降为营业员。

六、营业员业绩考核与奖金计算

1、 奖金结构：业绩奖金+促销奖

2、 业绩考核指标及权重

岗位	指标项	业绩指标 1:	业绩指标 2:	奖金	奖金
	权重	个人销售额完成率	品类销售额完成率	基数	系数
营业员		70%	30%	月工资	0.6

3、 考核指标释义

- (1) 个人销售额完成率 = (个人当月实际销售额 / 个人当月计划销售额) × 100%

如属团购商品按业务部团购商品提成办法处理

- (2) 品类销售额完成率 = (品类当月实际销售额 / 品类当月计划销售额) × 100%

4、关于最低奖金保底

为鼓励员工努力工作，公司对营业员实行最低奖金保底制度：奖金不低于奖金基数乘以奖金系数的 60%（当月业绩考核分若低于 60%，则按 60% 计算）。实际

所得奖金若高于保底额度，按实际数额计算（就高不就低）。

但在下述三种情况下，员工在当月不享受最低奖金保底待遇，业绩奖金按个人实际业绩考核分计算：

- a、 在本商店所有营业员中，个人实际完成销售额排名在最后五名的；
- b、 受到公司记过以上处分的；
- c、 在考核月当月离职的。

5、业绩奖金计算公式

业绩奖金 = 奖金基数 × (个人销售额完成率 × 70% + 品类销售额完成率 × 30%) × 奖金系数

6、促销奖计算方法

促销奖由业务部门依据不同品牌不品型号商品制定，具体信息在 ERP 系统中查询。店长对员工促销奖有 10% 的调整权限。

7、奖金发放

业绩奖金在考核月次月 10 日前发放；促销奖于每半月以现金形式发放一次，该现金部分与当月工资共同计算个人所得税，按照国家的规定由公司代扣代缴。

8、考核总结及公告

- (1) 商店人力资源主任每周一次对营业员过去一周完成的销售额进行业绩排名，在每周一早会上对排在最后五名的员工及时予以提醒；
- (2) 各商店每月按个人销售额完成率对员工进行排名，对排名第一的员工，分部人力资源部将进行不同形式的集体奖励，如外出活动等；
- (3) 分部人力资源部每月对本区域所辖商店全体员工个人销售额完成率进行排名，对排名前十名的员工进行全公司范围内表扬。奖励结果存入个人档案作为日后调岗及晋升的依据。

七、相关权限说明

被考核岗位	考核指标	指标下达			指标完成情况		
		提案人	审核人	审定人	提案人	审核人	审定人
店长 业务副店 行政副店	业绩指标	分部业务经理	分部财务经理	分部总经理	分部业务经理	分部财务经理	分部总经理
	管理指标				分部人力资源部	分部人资经理	分部总经理

	费用指标				分部人力资源部	分部人力资源经理	分部总经理
主管 副主管	品类业绩 指标	业务副店	店长	分部业务 经理	业务副店	店长	分部业务 经理
营业员	个人业绩 指标	品类主管	业务副店	店长	品类主管	业务副店	店长

八、其它说明

1、 关于奖金计算

各指标提案人在各指标审核、审定完成后交分部人力资源部薪酬考核主管处汇总并计算奖金。

2、 关于奖金发放

- 1) 商店之间同岗位调配，调配当月转正员工考核分数按 100%计算。
该人工成本一律计入调入单位；
- 2) 商店内部同岗位调配，原则上要求按工资计算时间段调配；如确实产生在一个工资计算时间段内的调配，计算方法同商店之间调配；
- 3) 不同岗位的调配，按新岗位薪资结构及数额计算；
- 4) 因各种原因导致的离职，当月工作不足半个月的，不发放业绩奖金；
工作超过半个月的，按半个月计算业绩奖金。

九、操作流程

- 1、 商店每月销售任务由业务部门、财务部于每月 20 日前下达并报人力资源部备案；商店实际销售额、实际费用额、当月现场管理情况分别由业务部门、财务部、管理指标的四个管理部门每月 28 日前报人力资源部汇总；
- 2、 品类每月销售任务由各商店每月 22 日前下达给各品类，个人每月销售任务由各品类主管每月 24 日前下达给各营业员，并报商店人力资源主任备案，商店人力资源主任于每月 25 日前汇总至分部人力资源部；品类当月实际销售额、个人当月实际销售额由业务部于每月 28 日前报人力资源部汇总；
- 3、 营业员的促销费、主管的促销提成均由商店于每月 13 日（计算上月 26 日至当月 10 日）、每月 28 日（计算当月 11 日至当月 25 日）前经店长签字后上报分部人力资源部审核；并于每月 18 日（发放上月 26 日至本月 10 日）、每月 3 日（发放上月 11 日至上月 25 日）发放奖金；

- 4、各商店、各品类的销售额及完成比均由业务部于每月 28 日前汇总至分部人力资源部；营业员的销售额及完成比由商店人力资源主任汇总，分部人力资源部审核。

十、商店开业前两月奖金计算及发放

新开业商店依然制定销售任务，开业前两个月不进行实际业绩考核。在计算奖金时业绩考核分按以下标准计算：

一、对于店长和副店长，不论是否处于试用期，是否属于“从其它商店调配过来的员工”，商店开业前两个月计算业绩奖金时，业绩考核分一律按 50% 计算；

二、对于除店长、副店长外的一般员工，若不属于“从其它商店调配过来的员工”，商店开业前两个月作为试用期，计算业绩奖金时业绩考核分一律按 50% 计算；从其它商店调配过来的员工，不论是否处于试用期，计算业绩奖金时业绩考核分一律按 100% 计算。从开业第三个月起全体员工开始进行实际业绩考核。

十一、筹备期奖金计算及发放

筹备期自总部发文任命新店长之日起到商店新开业之日止。从商店开业之日到其后最近的 25 日之间的时间段依照**商店开业前两月奖金计算及发放**标准核定。

在筹备期内，对于新招聘员工，筹备期作为培训期，只发放标准工资，没有业绩奖金。对于从其它商店调配过来的员工，在筹备期内不进行实际业绩考核，在进行奖金计算时，“个人指标完成率”、“品类指标完成率”、“商店指标完成率”均按 100% 处理。

十二、阶段性业绩达标奖励

除以上规定的奖励措施外，另针对各商店制定阶段性业绩达标奖励方案，奖励以商店为单位进行。

阶段性业绩达标奖励在商店销售额完成率超过 50% 时进行。自 50% 以上，共设定 6 个达标点：51%、60%、70%、80%、90%、100%（各达标点可视具体情况由总部人力资源部进行不定期调整）。商店销售额完成率每突破一个达标点，即以商店为单位进行集体奖励一次，由分部人力资源部以 ERP 系统实时数据为准进行统计。

阶段性业绩达标奖励当期兑现，并颁发证书及奖品。具体奖励措施如下：

达标点	奖项	奖品或奖金	具体奖励措施
51%	集体荣誉奖	集体奖励狂欢香槟一支	分部人力资源部颁发证书及奖品
60%	双星团队奖	集体奖励神秘奖品一件	分部人力资源部经理到场宣布奖励决定并颁发证书、奖品
70%	三星达标奖	集体奖励人民币 1000 元	分部人力资源部经理到场宣布奖励决定并颁发证书、奖金
80%	四星优胜奖	集体奖金人民币 2000 元	分部业务总监（业务副总）到场宣布奖励决定并颁发证书奖金
90%	五星贡献奖	集体奖金人民币 3000 元	分部总经理到场宣布奖励决定、颁发证书及奖金
100%	突出功勋奖	集体奖金人民币 5000 元	总部业务副总裁到场宣布奖励决定、颁发证书及奖金

(实际奖金发放可以财务报销的形式进行)

十三、其它说明

本方案解释权归易好家总部人力资源部。

附件：商店现场管理考核指标

附件：

商店现场管理考核指标

考核部门	检查项目	检查标准	分数	问题反馈	改进情况
	环境卫生	卫生间：通风装置运转良好，无异味	4		
		地面/洗手池台面：干净无积水，无烟头，无异物	3		
		桌面：物品摆放整齐，不散乱	3		
		垃圾桶：垃圾物不超过容量的三分之二	3		
		绿化物：摆放位置合适，四季常青，花盆内无杂物	3		
		保洁工：能够达到公司保洁工作要求	3		
		样机、展台：无灰尘杂物，玻璃干净	3		
		店内照明灯光：保持明亮完好，运行正常	3		
		店外店标灯箱：完好清洁、照明正常，无破损	4		
	能源控制	合理使用空调、电梯、照明、用水情况，无长明灯、长流水	5		
		电、水、空调开关时间规范，除夜间长明灯外照明开关灯时间在营业外 15 分钟内关闭	3		
		场内是否有闲置区域没有投入使用或对外租赁	3		
	防损	防损人员无擅自离岗、脱岗情况	5		
		各区人员无私拉电源、自用电器现象	4		
		库区商品码放无倒置、侧置、超高现象，无破损、潮湿情况	3		
		无商品被盗、赠品流失情况	5		
		店内监控系统运行正常	4		
	消防	消防标志及消防栓水带、水枪、阀门、玻璃无损无遮挡	5		
		手动报警器、防火门、防火卷帘门、疏散指示灯、烟感喷淋及应急灯符合公司规范	5		

		消防检查登记健全；电源、电线无裸露、老化现象	4			
		安全出口常开，消防通道内无杂物阻挡，保持消防通道畅通	4			
		各区人员懂得商场火灾发生时如何处理，懂得灭火器使用方法	4			
	物料资产管理		物料使用正常，摆放整齐	4		
			资产账清单明晰，无浪费使用现象	4		
			物料三级账目清楚	5		
			电脑、办公设施、展台、展柜无损坏	4		
■	店内服务内容展板	位置：摆放合适、醒目	5			
		外观：无破损、字体清晰，赏心悦目	5			
		内容：会员制、退换货细则、送货范围、相关流程	20			
	服务台人员业务管理		投诉反馈单回传的及时性：参考分部客服部反馈单情况汇总表	10		
			投诉解决率：参考分部客服部投诉汇总报表	10		
	服务台资料存档		档案：记录整洁清晰、完整，摆放整齐	10		
			各厂家售后资料：完整准确	10		
	销售人员业务管理		送货情况：清楚送货范围、收货标准、安装时间、空调额外收费标准	10		
			各项服务活动及服务承诺情况：掌握会员制、呼叫中心、每期促销活动内容	20		
	■	商品价签	价签：字体统一、大小统一、位置摆放统一，书写整齐醒目	20		
功能牌：摆放于商品左下角，整柜或并排商品的功能牌摆放整齐在一条线上，方向一致			10			
商场环境			通道：无堵塞、无杂物、无水迹、无堆头，顺畅、干净	10		
			宣传海报：张贴整齐，画面张贴高度在变通人视觉平等位置，全场海报张贴在同一高度	10		
			DM、单页：统一摆放于服务台、收银台左角，DM内有商品信息的专柜须适量放置柜左上方	10		
			背景音乐效果：以明快的轻音乐为主，促销期间半小时内播放促销信息一次或多次	10		

	店内标识	POP：特价品、推荐商品上 POP，价格优惠不大、吸引力不强的商品不使用 POP	5		
		POP 用纸：打印严格按照四种纸的类别区分打印（特价品、新品、畅销品、礼品）	5		
		POP 悬挂：不可贴在展柜上，悬挂在 T 型、L 型架上，或用夹子夹在天花上	5		
		卖场促销标识高度、位置、方向一致，摆放醒目，朝主通道人流正面方向	5		
		各促销标识、POP 用纸、灯箱、悬挂物：无脱落、无破损、灯光强度够	10		
	员工培训	培训计划：常规培训定期制作培训计划表，专项培训计划针对性强	5		
		人员：所涉及人员知晓自己的工作职责，并有效执行	10		
		时间表：安排合理、提交及时，培训考勤严格执行	5		
		培训效果反馈：及时反馈到人力资源部及相关各部门	4		
	公司制度执行	传递：按文件要求传递范围传递，且有明确背书签字	5		
		执行：各级相关负责人充分行使文件制度所授予的权利，并承担相应的义务与责任	10		
		归档：完整、及明	5		
		效果评估：与日常管理相关的制度，全员应知晓操作流程与权限，如奖惩制度、考勤制度	5		
	促销员管理	入、离职管理：手续齐备、数据完整	10		
		仪容仪表：着装规范，须佩戴工牌或挂牌	5		
		业务管理：无恶意争抢顾客现象	5		
	服务礼仪 及在岗行为	仪容仪表：着装规范，修饰得体，整洁大方	2		
		在岗情况：应在职责岗位范围内，离岗有交待和安排	2		
		补岗情况：当有顾客走向无员工区域，邻近员工应主动补岗	2		
		在岗行为：无嬉笑打闹、扎堆聊天，不玩手机、不看商场电视、不发呆	2		
		自然站立：不歪立，不斜靠，自然，得体，大方	2		
		微笑服务：见到顾客主动微笑，亲切自然，没有不理不睬或发呆	2		

		主动问候：做到“三米三声”	2		
		服务态度：耐心、礼貌、规范、亲切	2		
	员工关系	合理化建议：店长信箱、合理化建议信箱定时打开，及时处理	5		
		员工活动：有计划，有安排，有反馈	5		
		沟通渠道：随时保持畅通，员工意见与建议传递及时保密	5		
评分要求：每个检查项目每出现一起一般违纪问题，扣 2 分，每出现一起重点违纪问题，扣 4 分，扣完为止；				总得分：	

综合评定：

商店	A：行政总务部打分 (权重 30%)	B：客户服务部打分 (权重 30%)	C：卖场管理部打分 (权重 30%)	D：人力资源部打分 (权重 30%)	加权平均得分 $0.3A+0.2B+0.2C+0.3D$
商店 1					
商店 2					
商店 3					

