

# 齐齐哈尔北兴特殊钢有限责任公司

## 目标管理体系设计方案

北京深蓝世纪管理咨询有限公司

2002年8月

# 目 录

目标管理体系设计的理论依据.....	1
一、需要理论.....	1
一、马斯洛的需要层次理论.....	1
二、赫茨伯格的 <u>需要双因素理论</u> .....	2
三、 <u>麦克利兰需要动机理论</u> .....	2
二、 <u>强化理论</u> .....	3
三、 <u>期望理论</u> .....	4
四、 <u>公平理论</u> .....	5
北兴目标管理体系设计的基本原则.....	7
一、 <u>把握目标管理的基本原理</u> .....	7
二、 <u>结合北兴的具体情况</u> .....	7
三、 <u>明确目标管理的目的</u> .....	7
齐齐哈尔北兴特殊钢有限责任公司 目标管理制度.....	9
第一章 总则.....	9
第二章 目标的设定.....	9
第三章 目标的执行.....	10
第四章 公司的目标管理.....	11
第五章 部门的目标管理.....	13

第六章 岗位的目标管理.....	15
附表一 累计货款回收率调整系数对照表.....	18
附表二 工资总额调整系数对照表.....	19
附表三 部门考核总表.....	20
部门考核总表——销售部.....	20
部门考核总表——企管部.....	23
部门考核总表——财务部.....	25
部门考核总表——办公室.....	27
部门考核总表——机电装备部.....	29
部门考核总表——生产技术部.....	32
部门考核总表——采购部.....	34
部门考核总表——保供部.....	36
部门考核总表——质保部.....	38
部门考核总表——炼钢车间.....	40
部门考核总表——轧钢车间.....	42
部门考核总表——公辅车间.....	44
附表四 部门纵向考核表.....	46
纵向考核表——销售部.....	46
纵向考核表——企管部.....	48
纵向考核表——财务部.....	50
纵向考核表——办公室.....	51
纵向考核表——机电装备部.....	53

纵向考核表——生产技术部.....	54
纵向考核表——采购部.....	55
纵向考核表——保供部.....	56
纵向考核表——质保部.....	57
附表五 部门客观考核表.....	58
部门客观考核表——企管部.....	58
部门客观考核表——财务部.....	59
部门客观考核表——机电装备部.....	62
部门客观考核表——生产技术部.....	63
部门客观考核表——质保部.....	64
部门客观考核表——炼钢车间.....	65
部门客观考核表——轧钢车间.....	66
部门客观考核表——公辅车间.....	67
附表六 部门横向考核表.....	68
部门横向考核表——销售部.....	68
部门横向考核表——企管部.....	69
部门横向考核表——财务部.....	71
部门横向考核表——办公室.....	72
部门横向考核表——机电装备部.....	73
部门横向考核表——采购部.....	74
部门横向考核表——生产技术部.....	75
部门横向考核表——质保部.....	76

部门横向考核表——炼钢车间.....	77
部门横向考核表——轧钢车间.....	79
部门横向考核表——公辅车间.....	81
附表七 员工考核用表.....	83
员工工作任务表.....	83
员工工作完成情况表.....	85
员工职责履行情况表.....	86
员工考核表.....	87
员工投诉表.....	88
员工面谈记录表.....	89

# 目标管理体系设计的理论依据

目标管理体系设计所涉及到的理论依据包括需要理论、强化理论、期望理论和公平理论。

## 一、需要理论

需要理论主要包括三个，即马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的**需要双因素理论**和麦克利兰**需要动机理论**。

### 一、马斯洛的需要层次理论

马斯洛的需要层次理论认为人的需求有五种层次：

1. 生理需要，是个人生存的基本需要。如吃、喝、住处。
2. 安全需要，包括心理上与物质上的安全保障，如不受盗窃和威胁，预防危险事故，职业有保障，有社会保险和退休基金等。
3. 社交需要，人是社会的一员，需要友谊和群体的归属感，人际交往需要彼此同情互助和赞许。
4. 尊重需要，包括要求受到别人的尊重和自己具有内在的自尊心。
5. 自我实现需要，指通过自己的努力，实现自己对生活的期望，从而对生活和工作真正感到很有意义。

马斯洛的需要层次论认为，需要是人类内在的、天生的、下意识存在的，而且是按先后顺序发展的，满足了的需要不再是激励因素等。仅当较低层次的需求满足后，人们才会追求高一层次需求的满足。满足需求的愿望对人产生激励作用。马斯洛理论是一些激励理论和领导风格理论的基础。

### 二、赫茨伯格的**需要双因素理论**

双因素理论促使企业管理人员注意工作内容方面因素的重要性，特别是它们同工

作丰富化和工作满足的关系，因此是有积极意义的。赫茨伯格告诉我们，满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的，没有它会导致不满，但是即使获得满足，它的作用往往是很有限制的、不能持久的。要调动人的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更重要的是要注意工作的安排，量才录用，各得其所，注意对人进行精神鼓励，给予表扬和认可，注意给人以成长、发展、晋升的机会。随着温饱问题的解决，这种内在激励的重要性越来越明显。

双因素理论提出对员工的激励效果与“保健因素”和“激励因素”相关。仅注重“保健因素”的提高，对员工并不能产生有效的激励，“激励因素”才能真正起到激励的作用；然而，有了“保健因素”，员工不会产生满意感，而缺少了“保健因素”，员工肯定会产生不满意感。

赫茨伯格的**需要双因素理论**认为，保健因素包括公司政策和管理、技术监督、薪水、工作条件、安全以及人际关系等，而激励因素则包括工作本身、认可、提升、成就、责任等。

### 三、麦克利兰需要动机理论

美国哈佛大学教授戴维·麦克利兰是当代研究动机的权威心理学家。他提出了著名的“三种需要理论”，并得出了一系列重要的研究结论。

麦克利兰认为个体在工作情境中有三种重要的动机或需要：

1. 成就需要：争取成功希望做得最好的需要。
2. 权力需要：影响或控制他人且不受他人控制的需要。
3. 亲和需要：建立友好亲密的人际关系的需要。

在大量的研究基础上，麦克利兰对成就需要与工作绩效的关系进行了十分有说服力的推断。首先，高成就需要者喜欢能独立负责、可以获得信息反馈和中度冒险的工作环境。他们会从这种环境中获得高度的激励。其次，在大型企业或其它组织中，高成就需要者并不一定就是一个优秀的管理者，原因是高成就需要者往往只对自己的工作绩效感兴趣，并不关心如何影响别人去做好工作。再次，亲和需要与权力需要和管理成功密切相关。最后，可以对员工进行训练来激发他们的成就需要。如果某项工作要求高成就需要者，那么，管理者可以通过直接选拔的方式找到一名高成就需要者，或者通过培训的方式培养自己原有的下属。

麦克利兰的动机理论在企业管理中很有应用价值。首先，在人员的选拔和安置上，通过测量和评价一个人动机体系的特征对于如何分派工作和安排职位有重要的意义。

其次，由于具有不同需要的人需要不同的激励方式，了解员工的需要与动机有利于合理建立激励机制。再次，麦克利兰认为动机是可以训练和激发的，因此可以训练和提高员工的成就动机，以提高生产率。

## 二、强化理论

强化理论是美国的心理学家和行为科学家斯金纳等人提出的一种理论。根据强化的性质和目的可把强化分为正强化和负强化。在管理上，正强化就是奖励那些组织上需要的行为，从而加强这种行为；负强化就是惩罚那些与组织不相容的行为，从而削弱这种行为。正强化的方法包括奖金、对成绩的认可、表扬、改善工作条件和人际关系、提升、安排担任挑战性的工作、给予学习和成长的机会等。负强化的方法包括批评、处分、降级等，有时不给予奖励或少给奖励也是一种负强化。

强化理论具体应用的一些行为原则如下：

1. 经过强化的行为趋向于重复发生。所谓强化因素就是会使某种行为在将来重复发生的可能性增加的任何一种“后果”。例如，当某种行为的后果是受人称赞时，就增加了这种行为重复发生的可能性。

2. 要依照强化对象的不同采用不同的强化措施。人们的年龄、性别、职业、学历经历不同，需要就不同，强化方式也应不一样。如有的人更重视物质奖励，有的人更重视精神奖励，就应区分情况，采用不同的强化措施。

3. 小步子前进，分阶段设立目标，并对目标予以明确规定和表述。对于人的激励首先要设立一个明确的、鼓舞人心而又切实可行的目标，只有目标明确而具体时，才能进行衡量和采取适当的强化措施。同时，还要将目标进行分解，分成许多小目标，完成每个小目标都及时给予强化，这样不仅有利于目标的实现，而且通过不断的激励可以增强信心。如果目标一次定得太高，会使人感到不易达到或者说能够达到的希望很小，这就很难充分调动人们为达到目标而做出努力的积极性。

4. 及时反馈。所谓及时反馈就是通过某种形式和途径，及时将工作结果告诉行动者。要取得最好的激励效果，就应该在行为发生以后尽快采取适当的强化方法。一个人在实施了某种行为以后，即使是领导者表示“已注意到这种行为”这样简单的反馈，也

能起到正强化的作用，如果领导者对这种行为不予注意，这种行为重复发生的可能性就会减小以至消失。所以，必须利用及时反馈作为一种强化手段。强化理论并不是对职工进行操纵，而是使职工有一个最好的机会在各种明确规定的备选方案中进行选择。因而，强化理论已被广泛地应用在激励和人的行为的改造上。

5. 正强化比负强化更有效。所以，在强化手段的运用上，应以正强化为主；同时必要时也要对坏的行为给以惩罚，做到奖惩结合。

强化理论已被广泛地应用在激励和人的行为的改造上。

### 三、期望理论

期望理论是著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆对管理思想的重要贡献。期望理论的基础是：人之所以能够从事某项工作并达成组织目标，是因为这些工作和组织目标会帮助他们达成自己的目标，满足自己某方面的需要。

弗鲁姆的期望理论辩证地提出了在进行激励时要处理好三方面的关系，这些也是调动人们工作积极性的三个条件。第一，努力与绩效的关系。人们总是希望通过一定的努力达到预期的目标，如果个人主观认为达到目标的概率很高，就会有信心，并激发出很强的工作力量，反之如果他认为目标太高，通过努力也不会有很好绩效时，就失去了内在的动力，导致工作消极；第二，绩效与奖励的关系。人总是希望取得成绩后能够得到奖励，当然这个奖励也是综合的，既包括物质上的，也包括精神上的。如果他认为取得绩效后能得到合理的奖励，就可能产生工作热情，否则就可能没有积极性；第三，奖励与满足个人需要的关系。人总是希望自己所获得的奖励能满足自己某方面的需要。然而由于人们在年龄、性别、资历、社会地位和经济条件等方面都存在着差异，他们对各种需要要求得到满足的程度就不同。因此，对于不同的人，采用同一种奖励办法能满足的需要程度不同，能激发出的工作动力也就不同。

在激励过程中，还要适当控制期望概率和实际概率，加强期望心理的疏导。期望概率过大，容易产生挫折，期望概率过小，又会减少激励力量；而实际概率应使大多数人受益，最好实际概率大于平均的个人期望概率，并与效价相适应。

$$\text{激励水平高低 } (M) = \text{期望值 } (E) \times \text{效价 } (V)$$

激励是激励水平的高低，期望值是人们对自己的行为能否导致所想得到的工作绩效和目标奖

酬的主观概率，效价是人们对某一目标奖酬的重视程度与评价高低。

## 四、公平理论

公平理论又称社会比较理论，它是美国行为科学家亚当斯提出来的一种激励理论。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。

公平理论的基本观点是：当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

比较中最主要的是横向比较，即他要将自己获得的“报偿”（包括金钱、工作安排以及获得的赏识等）与自己的“投入”（包括教育程度、所作努力、用于工作的时间、精力和其它无形损耗等）的比值与组织内其他人作社会比较，只有相等时，他才认为公平。

公平理论提出的基本观点是客观存在的，但公平本身却是一个相当复杂的问题，这主要是由于它与绩效的评定有关。我们主张按绩效付报酬，并且各人之间应相对均衡。但如何评定绩效？是以工作成果的数量和质量，还是按工作中的努力程度和付出的劳动量？是按工作的复杂、困难程度，还是按工作能力、技能、资历和学历？不同的评定办法会得到不同的结果。最好是按工作成果的数量和质量，用明确、客观、易于核实的标准来度量，但这在实际工作中往往难以做到，有时不得不采用其他的方法。

公平理论对我们有着重要的启示：首先，影响激励效果的不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值。其次，激励时应力求公平，使等式在客观上成立，尽管有主观判断的误差，也不致造成严重的不公平感。再次，在激励过程中应注意对被激励者公平心理的引导，使其树立正确的公平观，一是要认识到绝对的公平是不存在的，二是不要盲目攀比，三是不要按酬付劳，按酬付劳是在公平问题上造成恶性循环的主要杀手。

# 北兴目标管理体系设计的基本原则

目标管理结合了以工作为中心和以人为中心两种管理思想下的管理技能和管理组织体制，它能使员工体会到工作中的乐趣和价值，从工作的成功中满足其自我实现的需要，企业的目标也随之实现。北兴目标管理体系设计的基本原则是：

## 一、把握目标管理的基本原理

目标管理的基本原理是前人在上百年的实践中不断摸索和总结出来的，并经历过无数个企业的具体情况的考验，对我们设计目标管理体系具有指导意义。

## 二、结合北兴的具体情况

正确的认识北兴的现实，是我们设计目标管理体系和其他一切工作的根本出发点，而认识北兴的具体情况，应该从三个方面入手：

1. 北兴是一个按照现代企业制度设立的有限责任公司，是一个独立的企业法人。这是认识北兴所有问题的前提，要求我们在设计时，应该从现代企业制度对企业目标管理的要求出发。
2. 北兴的主要人员来自北钢集团，原有的工作方式、方法和思维模式不可能在短时间内改变。因此，应该将目标管理体系的先进性与适用性紧紧的结合起来。
3. 北钢集团缺乏成体系的目标管理与考核制度。这就有可能使任何一种目标管理体系在实施的初期都会遇到前所未有的阻力，而除了体系本身的适用性外，企业领导者的勇气与决心往往是克服阻力的决定性力量。

## 三、明确目标管理的目的

根据北兴的具体情况，在现阶段，目标管理的主要目的应确定为：科学、准确的衡量员工的工作绩效，兼顾员工的工作能力和工作态度，为确定员工的薪酬和奖金提供决策依据，在企业中切实体现“多劳多得”的原则。

而在北兴的这套目标管理体系切实实施后，随着企业管理者与广大员工对目标管理体系认识的深入和接受程度的提高，目标管理体系应进行不断的完善，目标管理体系的作用也应随之逐步扩大，在考核结果的运用上，除了现有的为薪酬和奖金决策提供依据外，还要逐步的为企业人力资源工作的其他各个方面的决策提供依据。

# 齐齐哈尔北兴特殊钢有限责任公司

## 目标管理制度

### 第一章 总则

第一条 第一条 为提高齐齐哈尔北兴特殊钢有限责任公司（以下简称公司）的经营管理水平，实施公司的发展战略和规划，客观、准确地评价公司员工的工作绩效，使企业对员工的使用、奖惩、异动、教育培训及员工职业生涯规划有所依据，并为企业制定人力资源及相关政策提供信息，促进公司各项工作的开展，确保公司总体目标的实现，制定本制度。

第二条 第二条 目标管理是公司的基本管理制度，公司及所属各部门、各岗位的工作都要围绕目标进行。

第三条 第三条 公司目标管理应遵循以下原则：

- （一）有监督的授权原则；
- （二）责权利相统一的原则；
- （三）结果为主，注重过程；
- （四）公开、公平、公正。

第四条 第四条 公司企管部为目标管理及考核的归口管理部门，负责公司目标管理制度的制定、修改、解释、实施和培训。

第五条 第五条 本制度的适用范围是公司及其所属各部门和岗位。

### 第二章 目标的设定

第六条 第六条 公司的目标管理分为三个层次：

- （一）公司目标；
- （二）部门目标；
- （三）岗位目标。

第七条 第七条 目标管理的程序是：

- （一）设定公司目标；
- （二）设定部门目标；
- （三）设定岗位目标；
- （四）执行目标；
- （五）评估、考核目标执行情况；
- （六）反馈。

第八条 第八条 设置目标应注意，公司目标、部门目标及岗位目标应保持一致性，下级目标要以完成上级目标为基准，其目标值不应低于上级目标，不得与上级目标相违背。

第九条 第九条 各部门、各岗位完成目标所需上级及其他部门及岗位配合的事项应事先考虑周详，协商确定。

第十条 第十条 制定目标应与本部门或本岗位职责相称，应避免以下两种情况的出现：

- （一）目标重复，即上下级岗位所定目标完全相同，或同级部门所定目标完全相同；

(二) 目标断层，即下级所定目标脱离上级所定目标，形成上级目标无人执行的情况。

第十一条 第十一条 所有目标的制定均应由上下级人员共同商定。上级人员应及时向下属人员介绍自己制定的各项目标及工作计划，与下属人员分别商定次级目标。上级人员应充分听取下属人员选定目标的想法和意见，给予必要的授权、指导和帮助，为下属人员完成目标提供条件。

## 第三章 目标的执行

第十二条 第十二条 公司应对目标的执行过程进行有效地监控，以确保目标的实现。

第十三条 第十三条 在目标的执行过程中，应体现下列原则：

(一) 目标监督人应保证目标执行人有充分的授权，以保障目标的顺利完成且充分调动其主动性；

(二) 目标监督人应保证目标执行人获得有关目标完成所必需的信息；

(三) 目标执行人应主动向目标监督人汇报其目标执行进展；

(四) 目标监督人应及时跟进，指导目标执行；

(五) 例外情况由目标执行人、监督人共同处理；

(六) 目标监督人应协调部门内外关系，为目标执行人完成目标提供支持。

第十四条 第十四条 目标执行进度落后或执行发生困难时，应视该项问题的严重程度与影响大小，按下列情况酌情处理：

(一) 该问题仅属个别问题，不致影响公司目标或部门目标的完成时，由目标执行人与直接上级商定解决；

(二) 该问题将影响公司目标或部门目标的完成时，由直接上级协调有关单位商定解决或上报公司办公会议或部门办公会议协商解决办法；

(三) 由于客观环境因素影响而使目标执行发生困难，无法解决时，可由目标执行人提出修订目标申请，经上级领导核准后，对目标计划进行修改，该项目目标同时免于考核；

(四) 目标项目免于考核者，目标执行人应报请目标监督人及时调整其它目标项目分值，以免影响其它项目的评估于考核。

## 第四章 公司的目标管理

第十五条 第十五条 公司的目标包括经营目标和管理目标。

第十六条 第十六条 公司的季度经营目标包括：

(一) 销售收入；

(二) 累计货款回收率。

第十七条 第十七条 公司的年度经营目标包括：

(一) 销售收入；

(二) 利润总额；

(三) 市场占有率；

(四) 累计货款回收率

(五) 净资产增长率。

第十八条 第十八条 公司的季度管理目标即公司的季度工作计划中未列入季度经营目标考核的部分，公司的年度管理目标即公司的年度工作计划中未列入年度经营目标考核的部分。

第十九条 第十九条 设定公司目标时应依据公司的发展战略和规划，明确指导思想，结合公司的具体情况，突出重点目标和工作。在设定公司目标时，应同时设定各项目标的工作内容、目标等级、完成标准和时效，并对每项管理目标设置相应的分值。

第二十条 第二十条 公司的目标由公司董事会设定和考核。

第二十一条 第二十一条 公司季度目标的考核公式如下：

(一) 公司季度目标考核得分 = 公司经营目标得分 + 公司管理目标得分

(二) 公司经营目标得分 = 实际销售收入 ÷ 计划销售收入 × 累计货款回收率调整系数 × 80

(三) 公司管理目标得分 = ∑ 各项季度计划工作考核得分

累计货款回收率调整系数见附表。

第二十二條 第二十二條 公司年度目标的考核公式如下：

(一) 公司年度目标考核得分 = 公司经营目标得分 + 公司管理目标得分

(二) 公司经营目标得分 = (销售收入考核得分 + 利润总额考核得分 + 市场占有率考核得分 + 净资产增长率考核得分) × 累计货款回收率调整系数

(三) 销售收入考核得分 = (实际销售收入 - 计划销售收入) ÷ 计划销售收入 × 20 + 20

(四) 利润总额考核得分 = (实际利润总额 - 计划利润总额) ÷ 计划利润总额 × 40 + 40

(五) 市场占有率考核得分 = (实际市场占有率 - 计划市场占有率) ÷ 计划市场占有率 × 10 + 10

(六) 净资产增长率的得分公式 = (实际净资产增长率 - 计划净资产增长率) ÷ 计划净资产增长率 × 10 + 10

(七) 公司管理目标得分 = ∑ 各项管理目标考核得分

累计货款回收率调整系数见附表。

第二十三條 第二十三條 公司经营目标的实际完成额以公司财务部或社会审计机构审定的数据为准，审计须按国家有关法规及公司相关规定进行。

第二十四條 第二十四條 公司年度工资总额的预算以及提取方式、提取比例由公司董事会每年根据公司的具体情况确定，月度工资总额根据公司的考核得分以及年初确定的提取比例在销售收入中提取，公司的年度考核确定公司年度应发工资总额。

第二十五條 第二十五條 公司月度工资总额的计算公式如下：

公司月度工资总额 = 销售收入 × 提取比例 × 调整系数

调整系数根据公司的考核结果确定，见附表。

第二十六條 第二十六條 公司年度应发工资总额的计算公式如下：

公司年度应发工资总额 = 年度工资预算 × 公司年度考核得分 × 调整系数

第二十七條 第二十七條 年度应发工资总额大于年内已发放的岗位工资、年功工资、季度绩效工资、福利费和单项奖惩的部分，用于发放年终奖金或者提高下一年度岗位工资水平。年度应发工资总额小于年内已发放的岗位工资、年功工资、季度绩效工资、福利费和单项奖惩的，应调减下一年度岗位工资水平。

## 第五章 部门的目标管理

第二十八條 第二十八條 本制度中所称部门包括各职能部门和车间。

第二十九條 第二十九條 部门目标是在公司目标确定后，根据公司目标中各部门所应承担的职责，对公司的目标加以分解和细化，部门目标以公司目标为前提和指导，是公司目标得以实现的支撑和保障措施。

第三十條 第三十條 各部门在每个考核期前都应制定出各自的工作目标和实施计划，报分管领导批准后，即成为各部门的考核依据。

第三十一條 第三十一條 部门考核的分类如下：

(一) 纵向考核，即部门的分管领导对部门进行的考核，考核内容包括各部门的工作计划及完成情况；

(二) 客观考核，即对经济指标和可计量指标的考核；

(三) 横向考核，即同部门有工作关联的其他部门对部门的考核，考核部门之间协调程度。

各部门的考核内容见附表。

第三十二條 第三十二條 部门的纵向考核、横向考核和客观考核均包含季度考核和年度考核。

第三十三條 第三十三條 各部门在每个考核期结束后，应向自己的分管领导提供纵向考核的依据，其分管领导应对照各部门的目标、实施计划以及部门职责，根据各部门的目标完成情况和职责履行情况，对所辖部门进行考核，填写部门纵向考核表，交至公司企管部。

第三十四条 第三十四条 各部门在每个考核期结束后，对需要自己提供考核依据并进行客观考核的项目，对照目标或标准，根据实际完成情况，对被考核部门进行考核，填写客观考核表，交至公司企管部。

第三十五条 第三十五条 各部门在每个考核期结束后，对同自己有工作联系的部门的同自己有工作联系的考核项目，对照目标或标准，根据实际情况，对被考核部门进行考核，填写横向考核表，交至公司企管部。

第三十六条 第三十六条 公司企管部在收到各部门的纵向考核表、客观考核表和横向考核表后，对各部门的被考核情况进行汇总，计算出各部门的考核得分以及各部门当期的工资总额。

第三十七条 第三十七条 部门工资总额的计算公式如下：  
部门工资总额 =  $\sum$  部门内各岗位薪点数  $\times$  部门考核得分  $\div 100 \times [ (公司工资总额 - 福利费 \pm 单项奖惩) \div \sum (部门基础薪点数 \times 部门考核得分 \div 100) ]$ ，其中：

(一) 部门工资总额 = 部门实际薪点数  $\times$  部门薪点值

(二) 部门实际薪点数 = 部门基础薪点数  $\times$  部门考核得分  $\div 100$

(三) 部门薪点值 =  $(公司工资总额 - 福利费 \pm 单项奖惩) \div \sum$  各部门实际薪点数

(四) 部门基础薪点数 =  $\sum$  部门内各岗位薪点数

第三十八条 第三十八条 对表现突出，为公司做出重要贡献的部门，总经理可以给予特别奖励。

## 第六章 岗位的目标管理

第三十九条 第三十九条 本制度所指的岗位是在公司有正式职位等级的员工。

第四十条 第四十条 对岗位的考核包括月度考核和年度考核。

第四十一条 第四十一条 月度考核和年度考核的内容是：

(一) 工作计划完成情况；

(二) 职责履行情况。

第四十二条 第四十二条 岗位考核的基本程序包括：

(一) (一) 确定岗位目标。

(二) (二) 评价目标完成情况。

(三) (三) 初评。

(四) (四) 复审。

(五) (五) 反馈。

(六) (六) 汇总、总结。

第四十三条 第四十三条 员工定期根据部门的工作目标和工作计划，制定出岗位的年度工作目标、月度工作目标和工作计划，工作计划中应包含明确的工作任务、工作完成情况的衡量标准和时效要求以及相应的分值。

第四十四条 第四十四条 部门中所有的目标、实施计划和职责，都必须落实到岗位，严禁出现部门工作无岗位承担的现象。

第四十五条 第四十五条 部门因未完成目标或履行职责不到位而被扣分，该目标或职责的承担者应被相应扣分，且被扣分值不得少于部门的被扣分值。

第四十六条 第四十六条 员工的直接上级对员工的工作计划进行审批时，应确定每一项工作完成情况的衡量标准、时效要求和相应的分值。

第四十七条 第四十七条 员工的工作计划经直接上级批准后，即成为员工的考核目标，作为考核的依据。

第四十八条 第四十八条 员工在工作过程中，可以根据公司的目标、部门的工作目标和工作计划的变化和工作的实际需要，对工作计划进行变更，计划变更经直接上级批准后生效。

第四十九条 第四十九条 员工的直接上级可以根据工作的实际需要，直接对员工下达工作任务，工作任务下达后即列入员工的工作计划。

第五十条 第五十条 对跨越月度的工作目标，应尽可能分解成阶段性目标和分目标，对于难以划分阶段性目标和分目标的工作项目，工作需要跨越月度的，应将所跨越的各个月度的工作

列入月度工作计划，做为月度考核的依据。

第五十一条 第五十一条 员工根据工作计划的要求完成每一项工作后，都应及时向自己的直接上级复命，其直接上级应及时对员工的工作完成情况作出评价，填写《员工工作任务表》。

第五十二条 第五十二条 在每个考核期结束前，员工的直接上级应该将《员工工作任务表》的内容汇总，填写《员工工作情况完成表》，计算出员工的工作完成情况的得分。

第五十三条 第五十三条 对难以预计具体工作情况的属于员工岗位职责的工作，应根据职位说明书中的所列出的岗位职责进行考核，员工的直接上级应对所属部门的员工的岗位职责履行的情况进行记录和考核，对员工不履行岗位职责或者岗位职责履行不到位的情况进行扣分。

第五十四条 第五十四条 在每个考核期结束后，被考核员工的直接上级要对员工的工作绩效进行评价，填写《员工考核表》。

第五十五条 第五十五条 考核结果由员工的直接上级以面谈交流的方式通知员工本人，上下级之间应利用这一机会充分交换意见，交流思想，加强沟通，员工应据此提交绩效改进计划。

第五十六条 第五十六条 员工如对自己或他人的考核结果有异议，可以向公司企管部进行投诉，企管部在接到投诉后，应及时将相关意见反馈给各有关人员，并会同被考核员工的间接上级对员工的考核结果作出最终裁定。

第五十七条 第五十七条 企管部在每个考核期后，应及时将考核的结果进行汇总，并根据考核的结果对员工在奖金、工资、异动、培训、职业生涯规划和其他相关问题提出建议，上报企管部的分管领导，同时抄送被考核员工的直接上级、间接上级和员工本人。

第五十八条 第五十八条 在月度考核和年度考核中，部门的考核得分即为部门经理、车间主任的考核得分。

第五十九条 第五十九条 员工季度绩效工资的计算公式如下：

(一) 绩效工资 = 季度岗位实际绩效薪点数 × 部门季度岗位绩效薪点值

(二) 季度岗位实际绩效薪点数 =  $\sum$  月度考核得分 ÷ 3 × 岗位绩效薪点 ÷ 100

(三) 部门季度岗位绩效薪点值 = 本季度部门绩效工资总额 ÷  $\sum$  部门季度岗位绩效薪点数

(四) 本季度部门绩效工资总额 = 部门工资总额 - 部门已发工资额

第六十条 第六十条 员工年度绩效工资的计算公式如下：

(一) 绩效工资 = 年度岗位实际绩效薪点数 × 部门年度岗位绩效薪点值

(二) 年度岗位实际绩效薪点数 = 年度考核得分 × 岗位绩效薪点 ÷ 100

(三) 部门年度岗位绩效薪点值 = 本年度部门绩效工资总额 ÷  $\sum$  部门年度岗位实际绩效薪点数

第六十一条 第六十一条 对表现突出，为公司做出重要贡献的部门负责人，总经理可以给予特别奖励。对表现突出，为公司或部门做出重要贡献的员工，部门负责人可以在总经理给予的部门特别奖金的范围内给予奖励。

## 附表一 累计贷款回收率调整系数对照表

累计贷款回收率	调整系数
≥100%	1.2
95% - 100 %	1.1
90 % - 95 %	1.05
85 % - 90 %	1
80 % - 85 %	0.9
70 % - 80 %	0.8
60 % - 70 %	0.6
50 % - 60 %	0.4
<50 %	0

注：在表中，下限包含本数，上限不含本数。

## 附表二 工资总额调整系数对照表

公司考核得分	调整系数
≥300	1.3
200 - 300	1.25
150 - 200	1.2
100 - 150	1.15
95 - 100	1.1
90 - 95	1.05
85 - 90	1
80 - 85	0.95
70 - 80	0.9
60 - 70	0.85
<60	0.8

注：在表中，下限包含本数，上限不含本数。

## 附表三 部门考核总表

### 部门考核总表——销售部

项目	项目细分	评分标准	考核类型	资料提供	考核者	得分
销售基础工作	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 负责建立本部门人员考核指标。</li> <li>2. 负责本部门人员考核评价。</li> <li>3. 负责收集整理竞争对手的价格、产品、技术、设备、发展动态的信息。</li> <li>4. 负责建立和监督实施销售业务流程及规范。</li> <li>5. 负责建立销售成本控制的制度和措施。</li> <li>6. 负责销售产品台账的建立及更新。</li> <li>7. 负责编制客户档案及更新。</li> </ol>	每缺一项，扣3分。 有欠缺，每项扣1-2分。	纵向	销售部	分管领导	
产品销售	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 负责公司年、月度销售计划制定。</li> <li>2. 负责对外投标项目的标书制作。</li> <li>3. 负责公司的市场调查工作。包括市场信息的收集、整理；市场预测；编制市场分析报告。</li> <li>4. 负责配合企业战略，制定和实施产品和市场发展策略。</li> <li>5. 负责销售合同订单的处理。</li> <li>6. 负责公司产品宣传、广告等促销业务的规划和管理。</li> </ol>	出现一项工作应履行而未履行的，扣5分。 出现一项工作履行不到位的，扣1-3分。	纵向	销售部	分管领导	
	销售收入	实际销售收入÷计划销售收入×累计	客观	财务部	财务部	
	累计货款回收率	货款回收率调整系数×100	客观	财务部	财务部	
控制销	销售费用率不超过规定标准	(标准销售费用率)	客观	财务部	财务部	

售费用		- 实际销售费用率) ÷ 标准销售费用率 × 20 + 20		部	部	
市场推广与管理	<p>负责公司产品的区域销售政策的建立和实施。</p> <p>负责销售渠道的发展、选择、评价。</p> <p>负责公司产品的销售价格管理。 负责制定渠道的管理、激励与控制政策措施，并贯彻实施。</p>	<p>未建立区域销售政策，扣 10 分，未能贯彻实施，扣 3 - 5 分。</p> <p>没有渠道发展计划，扣 5 分，未能完成计划，扣 2 - 5 分。</p> <p>未制定相关政策，扣 8 分，未能正确实施相关政策，扣 2 - 5 分。</p>	纵向	销售部	分管领导	
客户管理	<p>1. 1. 负责客户档案管理。</p> <p>2. 2. 负责客户的定期回访制度的执行和监督。</p>	有欠缺，扣 1 - 3 分。	纵向	销售部	分管领导	
售后服务	<p>1. 1. 负责公司产品的售后服务工作。负责组织内部有关部门调查客户提出的质量投诉，并及时将处理结果反馈给客户。</p> <p>2. 2. 负责组织技术人员为客户提供产品售后的技术服务。</p> <p>3. 3. 负责回答客户关于产品性能、质量标准、合同条款解释、企业背景资料等方面的查询。</p>	<p>客户对同一问题进行第二次投诉，扣 5 分。</p> <p>客户对售后服务工作提出投诉，扣 5 分。</p>	纵向	销售部	分管领导	
控制管理费用	管理费用不超过计划。	每超过计划的 1%，扣 3 分。	客观	财务部	财务部	

协调与配合	1. 1. 及时、准确的向企管部提供市场信息和销售统计信息。 2. 2. 做好考核工作。	信息提供不及时，每次扣2分，不准确，每次扣5分。考核工作有欠缺，扣5分。	横向	企管部	企管部	
	3. 3. 及时、准确的向生产技术部提供月、周订货信息。	如有欠缺,每次扣2-5分。	横向	生产技术部	生产技术部	

## 部门考核总表——企管部

项目	项目细分	评分标准	考核类型	资料提供	考核者	得分
企 一、 企业战略规划	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责主持公司的发展战略研究，在总经理领导下制订公司的中长期发展规划。</li> <li>2. 2. 负责制定企业季度和年度经营目标。</li> <li>3. 3. 负责关注并研究公司经营环境及行业的变化趋势，及时反馈信息，并定期编写、提交分析报告。</li> <li>4. 4. 负责组织推行市场预测、方针目标管理、全面质量管理、量本利分析、滚动计划等现代化管理方法。</li> <li>5. 5. 负责组织拟定企业变革规划。</li> <li>6. 6. 负责规划和实施本企业的信息化、网络化建设。</li> </ol>	<p>出现一项工作应履行而未履行的，扣5分。</p> <p>出现一项工作履行不到位的，扣1-3分。</p>	纵向	企管部	分管领导	
公司运营管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责根据企业战略和经营目标展开的要求，组织各部门进行目标分解。组织制订公司各部门方针、目标，并负责层层展开、控制和评价，并对各单位的工作进行督促、检查、诊断和评价，以保证企业战略和目标的实现。</li> <li>2. 2. 定期和不定期检查各部门各项经济指标的完成情况，提出各部门运营情况的分析报告和主要管理者的业绩考核报告。</li> <li>3. 3. 负责制定和贯彻落实公司各部门激励约束机制。</li> </ol>	<p>出现一项工作应履行而未履行的，扣5分。</p> <p>出现一项工作履行不到位的，扣1-3分。</p>	纵向	企管部	分管领导	
制度管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责总结管理经验，组织制定和完善企业管理规章制度和机制。</li> <li>2. 2. 督促、协助各部门制定与公司相应的各项管理制度，包括工作标准、工作责任、业务流程、协作关系、考核办法等，使各项管理工作逐步纳入标准化、规范化的管理轨道。</li> </ol>	<p>无相关计划，扣5分。</p> <p>未能完成相关计划，扣1-5分。</p>	纵向	企管部	分管领导	

部门监察	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 负责对企业规章制度落实情况进监督。</li> <li>2. 负责制定并贯彻实施公司的内部审计制度。</li> </ol>	监督不到位，每次扣1-2分。	纵向	企管部	分管领导	
人力资源管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 负责贯彻执行国家有关人事方面的政策法规，结合本公司情况，制定并实施公司的人力资源规划和具体计划。</li> <li>2. 根据各部门的人力需求计划，负责对人才引进和招聘工作进行具体操作。</li> <li>3. 负责拟订和修改公司的人事、劳资、培训等方面的政策及规章制度，经批准后，负责监督执行。</li> <li>4. 负责拟订员工岗位薪酬制度。</li> <li>5. 负责拟订本公司员工绩效考核体系及奖惩方案，并组织实施。</li> <li>6. 根据公司员工的实际状况和企业发展的需要，制定并实施公司的人员培训计划。</li> <li>7. 负责组织员工的各种岗位培训。</li> <li>8. 负责公司员工的社会保障工作。</li> <li>9. 负责员工招聘、辞退及内部调配，代表公司处理劳动纠纷。</li> <li>10. 负责办理员工劳动合同的签订、续订、入职和离退休等人事手续。</li> </ol>	<p>出现一项工作应履行而未履行的，扣3分。</p> <p>出现一项工作履行不到位的，扣1-2分。</p>	纵向	企管部	分管领导	
法律事务	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 负责收集、整理与本公司业务相关的各种法律文件、资料、研究与本公司业务相关的法律政策和规定。</li> <li>2. 为本公司新上项目的合法性提供法律意见，并负责有关法律文件的起草和法律事务的处理。</li> <li>3. 负责指导和处理本公司对外经济纠纷的诉讼及相关法律事务。</li> <li>4. 负责处理本公司的非诉讼性经济案件。</li> </ol>	<p>相关材料未及时收集收集、整理，扣1-3分。</p> <p>处理法律事务失误造成公司损失，扣1-10分。</p>	纵向	企管部	分管领导	
对外招标	负责公司对外招标的筹备、组织、谈判、评审、开标等管理工作。	如有欠缺，扣1-5分。	横向	各部门	各部门	

控制管理费用	管理费用不超过计划。	每超过计划的1%，扣3分。	客观	财务部	财务部	
协调与配合	做好与各部门的协调与配合。	如有欠缺，每项扣1-5分。	横向	各部门	各部门	

## 部门考核总表——财务部

项目	项目细分	评分标准	考核类型	资料提供	考核者	得分
企 会计核算	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责拟订公司会计政策和会计方法的具体实施方案。</li> <li>2. 2. 负责公司资产、负债及所有者权益的核算。</li> <li>3. 3. 负责公司的收入、成本、费用的会计核算，负责公司报表的编制。</li> <li>4. 4. 负责公司会计电算化管理。</li> <li>5. 5. 负责公司会计档案管理。</li> </ol>	出现核算错误，扣3-8分，其他职责未履行到位，扣1-3分。	纵向	财务部	分管领导	
财务管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责拟订公司的财务管理制度，经公司审定后监督执行。</li> <li>2. 2. 经公司授权负责组织全公司的财务预算制度的拟订。</li> <li>3. 3. 负责编制财务预算，并对预算的执行情况进行监控。</li> <li>4. 4. 接受授权，办理投融资事务并负责全公司的投融资财务管理。</li> <li>5. 5. 负责公司固定资产及在建工程的财务管理。</li> <li>6. 6. 负责公司存货的财务管理。</li> <li>7. 7. 负责公司资金管理及调度。</li> <li>8. 8. 负责公司财务分析工作。</li> <li>9. 9. 负责公司的财务风险管理（包括资产负债风险、信用风险等）。</li> <li>10. 10. 负责为价格政策的制定提供财务依据。</li> </ol>	未能及时的编制或者调整制度，扣5-10分。 对制度的执行监督不力，扣3-5分。 其他职责未履行或者未履行到位，扣1-3分。	纵向	财务部	分管领导	
税务管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责公司税务策略的制定，并依法纳税。</li> <li>2. 2. 负责业务范围内的外部联系，接受国家法律规定的相关部门的管理。</li> </ol>	因税务问题使公司被处罚，扣2-10分。	纵向	财务部	分管领导	

控制财务费用	财务费用不超过计划。	每超过计划的1%，扣3分。	客观	财务部	企管部	
控制管理费用	管理费用不超过计划。	每超过计划的1%，扣3分。	客观	财务部	企管部	
协调与配合	配合采购部，根据既定的付款政策，做好供应商结算。	如有欠缺，每次扣3分。	横向	采购部	采购部	
	做好考核工作。	考核工作有欠缺，扣5分。	横向	企管部	企管部	

## 部门考核总表——办公室

项目	项目细分	评分标准	考核类型	资料提供	考核者	得分
式、三、 企 公司会务	1. 1. 根据总经理指示，负责组织总经理主持的工作会议，安排做好会务工作。 2. 2. 负责组织公司会议、公关活动以及重大活动。	如有欠缺，每次扣1-3分。	纵向	办公室	分管领导	
公司内、外宾接待	1. 1. 负责公司的对外联络，组织做好来宾接待。 2. 2. 负责代表公司接待上级机关、兄弟单位的来访工作，并处理上级及外单位的信函、电话。	如有欠缺，每次扣1分。	纵向	办公室	分管领导	
公司电话总机	负责指导做好电话话务与通讯设施维修工作。	因话务问题被投诉，每次扣0.5分。	纵向	办公室	分管领导	
公司办公车辆调度	负责组织做好司机和车辆的管理和调度工作。	如有欠缺，每次扣1分。	纵向	办公室	分管领导	
公司文秘工作	1. 1. 负责合理安排公司领导及中层干部的值班工作。 2. 2. 负责随时解决和处理公司问题。 3. 3. 负责完成公司领导临时交办的各项任务。 4. 4. 负责组织起草公司办公室管理文件(对各职能科室以公司办公室名义起草的文件负责审核)，做好全公司文件的编号、打印、发放以及行政文件、重要资料的立卷、归档、保管工作。 5. 5. 负责组织做好公司印鉴、介绍信使用保管、函电收发和报刊收订分发工作，及时编写公司大事记。 6. 6. 负责向各部门索取必要的文字资料和统计数字。 7. 7. 负责审阅公司各单位向公司和上级汇报的材料。	出现一次工作应履行而未履行的，扣3分。 出现一次工作履行不到位的，扣0.5-2分。	纵向	办公室	分管领导	
公司办公用品管理	1. 1. 负责公司办公用房的分配调整。	如有欠缺，扣1	纵向	办公	分管	

	2. 2. 负责办公用品管理。 3. 3. 负责办公用固定资产的管理。	- 5分。		室	领导	
公司行政事务管理	1. 1. 负责公司厂区内的治安保卫。 2. 2. 生产后勤保障。 3. 3. 负责环境保护。 4. 4. 负责安全生产。	在厂区内出现治安问题，每次扣5分。 安全生产事故处理不当，每次扣1-3分。 生产后勤保障不力，每次扣1-5分。 公司因环保问题受处罚，每次扣5分。	纵向	办公室	分管领导	
控制管理费用	管理费用不超过计划。	每超过计划的1%，扣3分。	客观	财务部	财务部	
协调与配合	做好与各部门的协调与配合。	如有欠缺，每次扣1-5分。	横向	各部门	各部门	
	做好考核工作。	考核工作有欠缺，扣5分。	横向	企管部	企管部	

## 部门考核总表——机电装备部

项目	项目细分	评分标准	考核类型	资料提供	考核者	得分
参、四、 企 设备管理	1. 1. 负责依据国家颁布的设备维护标准和设备说明书编制设备维修管理制度，并在企业内贯彻落实。 2. 2. 负责翻译和存档保管设备使用说明书。 3. 3. 负责设备档案的更新和保管。 4. 4. 负责淘汰设备的拆除和处置。	没有及时制定或者调整制度，扣10分。 其他职责未履行，扣3分。履行不到位，扣1-2分。	纵向	机电装备部	分管领导	
	5. 5. 负责对各车间的设备管理情况进行指导和检查。	对各车间的设备管理情况指导检查不到位，扣1-3分。	横向	各车间	各车间	
设备购置和提升	1. 1. 负责制定和实施设备提升计划。 2. 2. 负责跟踪设备、技术发展动态，提出设备改造和升级方案并组织实施。	未能及时制订计划，扣5分。 未能及时提出设备改造和升级方案，扣5分，组织实施不力，扣1-5分。	纵向	机电装备部	分管领导	
	3. 3. 负责制定设备采购计划，并配合企管部实施招标采购。	协助不力，每次扣1-3分。	横向	企管部	企管部	
设备维护和正常运转保障	1. 1. 负责设备的安装和调试。 2. 2. 负责定期检查设备状况，发现并排除故障隐患。	因设备问题影响生产，每次扣2	横向	各车间	各车间	

	<p>3. 3. 负责依据设备维修管理制度制定设备大修和中修计划，并组织实施。</p> <p>4. 4. 负责定期检查车间设备使用和维护保养情况，指导车间安全、正确使用和维护保养设备。</p> <p>5. 5. 负责及时排除设备故障。</p>	- 5分。				
设备的备品备件管理	<p>1. 1. 负责设备维修专用工具的保管、发放、维护。</p> <p>2. 2. 负责提出备品备件的采购要求和申请。</p>	如有欠缺，每次扣1分。	横向	各车间	各车间	
计量工作	<p>1. 1. 负责根据国家有关计量的法令，制定各种计量管理条例、办法和制度。</p> <p>2. 2. 负责对计量的异议提出裁决意见。</p>	<p>未能及时制定或者调整相关的管理条例、办法和制度，每项扣5分。</p> <p>其他如有欠缺，每项扣2 - 3分。</p>	纵向	机电装备部	分管领导	
	<p>3. 3. 负责监督指导各计量器具的使用单位正确使用计量器具。</p> <p>4. 4. 负责计量器具的安装、调试、修理和计量测试。</p>	如有欠缺，每次扣3分。	横向	各车间	各车间	
控制管理费用	管理费用不超过计划。	每超过计划的1%，扣3分。	客观	财务部	财务部	
协调与配合	做好考核工作。	考核工作有欠缺，扣5分。	横向	企管部	企管部	

## 部门考核总表——生产技术部

项目	项目细分	评分标准	考核类型	资料提供	考核者	得分
企 四、五、 生产计划制定	1. 1. 负责提出月、周生产计划。 2. 2. 负责根据月、周生产计划制定日作业计划。 3. 3. 负责调整生产计划和作业计划。	未能及时制定或者调整生产计划和作业计划，每次扣3-5分。	纵向	生产技术部	分管领导	
生产工艺管理	1. 1. 负责选择产品标准。 2. 2. 负责编制、修订、审核工艺规程、内控工艺、产品工艺路线。	如有欠缺，每次扣2分。	纵向	生产技术部	分管领导	
生产作业管理	1. 1. 负责制定生产管理制度。 2. 2. 负责对生产管理制度的执行情况进行监督检查。 3. 3. 负责划分生产过程的质量责任。	未及时制定或调整生产管理制度，扣5分。对执行情况监督检查不到位，扣1-3分。 划分生产过程中的质量责任不合理，每次扣2分。	纵向	生产技术部	分管领导	
	4. 4. 负责下达工艺参数。 5. 5. 负责下达作业计划。 6. 6. 负责协调和落实各车间的生产准备。	未能及时履行责任或者履行不到位，每次扣1-3分。	横向	各车间	各车间	
物耗定额管理	负责制定各种产品的材料消耗定额和能耗指标。	如有欠缺，每项	纵向	生产	分管	

		扣2分。		技术部	领导	
管理费用控制	管理费用不超过计划。	每超过计划的1%，扣3分。	客观	财务部	财务部	
协调与配合	<p>1. 1. 及时、准确的向企管部提供统计信息。</p> <p>2. 2. 做好考核工作。</p>	<p>提供的信息不及时，每次扣2分，不准确，每次扣5分。</p> <p>考核工作有欠缺，扣5分。</p>	横向	企管部	企管部	

## 部门考核总表——采购部

项目	项目细分	评分标准	考核类型	资料提供	考核者	得分
企 采购业务	1. 1. 负责制定采购计划。 2. 2. 负责订货合同的签订，并对合同的执行情况负责。 3. 3. 负责对不合格采购物料的索赔处理。	未能及时制定采购计划，扣 5 分。 因未能严格履行合同造成公司损失，扣 5 - 10 分。	纵向	采购部	分管领导	
	4. 4. 负责控制采购费用和降低采购成本。	采购费用超过计划，每超过 2 % 扣 1 分。 采购成本超过计划，每超过 1 % 扣 1 分。	客观	财务部	财务部	
	5. 5. 负责按照各部门的对物料的要求采购物料。	采购物料不符合标准和要求，每次扣 2 - 10 分。 采购物料不及时，每次扣 0.5 - 2 分。	客观	质保部 各车间	质保部 各车间	
供应商管理	1. 1. 负责建立供应商档案，定期对供应商进行评估，进行分级管理与动态管理，有选择的进行甄选与淘汰。 2. 2. 负责建立和维护稳定的供应商伙伴关系，确保供应商供货的及时准确。	未及时建立供应商档案，每次扣 2 分。	纵向	采购部	分管领导	

	3. 3. 负责采购合同管理。	对供应商的管理出现失误，扣1-5分。				
控制管理费用	管理费用不超过计划。	每超过计划的1%，扣3分。	客观	财务部	财务部	
协调与配合	帮助各车间提高生产资料质量，降低成本。	如有欠缺，扣2-5分。	横向	各车间	各车间	
	做好考核工作。	考核工作有欠缺，扣5分。	横向	企管部	企管部	

## 部门考核总表——保供部

项目	项目细分	评分标准	考核类型	资料提供	考核者	得分
六、七、 企 物资接受	负责到厂物料的数量及外观质量验收。	出现漏检，每次扣3-5分。	横向	质保部	质保部	
物资发放	负责按物料消耗定额和配套定额发料。	未能按要求发放，每次扣2-3分。	横向	各车间	各车间	
库房管理	负责库位规划与整理、安全维护。	库存物料出现损失，每超过合理损失的5%扣2分。	客观	财务部	财务部	
库存盘点与动态信息	1. 1. 负责库存盘点与账物核对。 2. 2. 负责提供有关库存的动态信息。	库存信息不准确，每次扣3分。 提供库存信息不及时，每次扣1分。	横向	采购部	采购部	
运输管理	1. 1. 负责所属运输车辆的调度。 2. 2. 负责维修保养工作。 3. 3. 负责工厂物资运输任务。 4. 4. 负责行车安全管理。	发生安全事故，每次扣2-5分。 其他方面有欠缺，每项扣1分。	纵向	保供部	分管领导	

控制管理费用	管理费用不超过计划。	每超过计划的1%，扣3分。	客观	财务部	财务部	
协调与配合	做好考核工作。	考核工作有欠缺，扣5分。	横向	企管部	企管部	

## 部门考核总表——质保部

项目	项目细分	评分标准	考核类型	资料提供	考核者	得分
七、八、 企 全面质量保证体系建立	1. 1. 负责组织建立并实施全面质量保证体系。 2. 2. 负责组织公司全面质量保证体系的评审工作。 3. 3. 负责研究拟订并执行质量管理教育培训计划。	未履行职责或者履行不到位，每次扣1-2分。	纵向	质保部	分管领导	
质量标准管理	1. 1. 负责取得公司相关产品质量标准认证。 2. 2. 负责建立采用先进产品质量标准的制度和措施，并监督实施。 3. 3. 负责公司产品所有质量标准的管理。 4. 4. 负责国内、国际相关产品的质量标准的情报管理。	未履行职责或者履行不到位，每次扣1-3分。	纵向	质保部	分管领导	
质量过程控制	1. 1. 负责对原材料、在制品、成品的规格及作业标准，提出改善意见。 2. 2. 负责制定原材料、在制品、成品检验标准，并落实执行。 3. 3. 负责质量鉴定，对质量异常情况进行处理。 4. 4. 负责建立抽样制度。 5. 5. 负责原材料、在制品、成品的抽验。 6. 6. 负责记录和保存生产过程中的质量检验数据，并负责编制质量报告。	未履行职责或者履行不到位，每次扣2-5分。	纵向	质保部	分管领导	
控制管理费用	管理费用不超过计划。	每超过计划的1%，扣3分。	客观	财务部	财务部	
协调与配合	做好考核工作。	考核工作有欠缺，扣5分。	横向	企管部	企管部	

	负责划分生产过程中的质量责任。	未能及时、准确划分生产过程中的质量责任，每次扣3分。	横向	企管部	企管部	
	负责客户投诉及销货退回的质量分析并提交鉴定报告。	如有欠缺，每次扣5分。	横向	销售部	销售部	

## 部门考核总表——炼钢车间

项目	项目细分	评分标准	考核类型	资料提供	考核者	得分
生产计划完成情况	完成公司下达的生产计划。	得分=60 - ( 计划产量 - 实际产量 ) ÷ 计划产量 × 60	客观	财务部	财务部	
成本控制	季度考核可变成本，年度考核总成本。	得分=(计划成本-实际成本)÷计划成本×30+30	客观	财务部	财务部	
生产管理	1. 1. 现场无违反工艺操作行为或无违反现场质量规定行为。	每出现一次，扣1分。	横向	生产技术部 质保部	生产技术部 质保部	
	2. 2. 设备维护、保养好，不出现损失达10000元以上的设备事故。	每出现一次，扣2分。	客观	机电装备部	机电装备部	
产品质量管理	过程产品抽检合格率符合要求。	每低于标准1%，扣1分。	客观	质保部	质保部	
安全生产	1. 1. 轻伤事故每月不超过3次。	每超过1次，扣3分。	客观	生产技术部	生产技术部	
	2. 2. 重伤事故每月不超过1次。	每超过1次，扣5分。	客观	生产技术部	生产技术部	

	3. 3. 不发生死亡事故或者重大伤亡事故。	发生一次死亡事故，扣8分，发生一次重大伤亡事故，扣15分。	客观	生产技术部	生产技术部	
控制管理费用	车间管理费用不超过计划。	得分=(计划费用-实际费用)÷计划费用×10+10	客观	财务部	财务部	

## 部门考核总表——轧钢车间

项目	项目细分	评分标准	考核类型	资料提供	考核者	得分
生产计划完成情况	完成公司下达的生产计划。	得分=60 - ( 计划产量 - 实际产量 ) ÷ 计划产量 × 60	客观	财务部	财务部	
成本控制	季度考核可变成本，年度考核总成本。	得分=(计划成本-实际成本)÷计划成本×30+30	客观	财务部	财务部	
生产管理	1.现场无违反工艺操作行为或无违反现场质量规定行为。	每出现一次，扣1分。	横向	生产技术部 质保部	生产技术部 质保部	
	2.设备维护、保养好，不出现损失达10000元以上的设备事故。	每出现一次，扣2分。	客观	机电装备部	机电装备部	
产品质量管理	1.产品出厂抽检合格率达100%。	每低1%，扣2分。	客观	质保部	质保部	
	2.过程产品抽检合格率符合要求。	每低于标准1%，扣1分。	客观	质保部	质保部	
	3.市场未出现属于制造责任而造成的质量投诉。	每出现一次，扣5分。	客观	质保部	质保部	

安 全 生 产	1.轻伤事故每月不超过 3 次。	每超过 1 次，扣 3 分。	客观	生 产 技 术 部	生 产 技 术 部	
	2.重伤事故每月不超过 1 次。	每超过 1 次，扣 5 分。	客观	生 产 技 术 部	生 产 技 术 部	
	3.不发生死亡事故或者重大伤亡事故。	发生一次死亡事故，扣 8 分，发生一次重大伤亡事故，扣 15 分。	客观	生 产 技 术 部	生 产 技 术 部	
控制管 理费用	车间管理费用不超过计划。	得分=(计划费用-实际费用)÷计划费用×10+10	客观	财 务 部	财 务 部	

## 部门考核总表——公辅车间

项目	项目细分	评分标准	考核类型	资料提供	考核者	得分
提供风、水、电、汽	按照标准和生产车间的要求提供风、水、电、汽。	风、水、电、汽每中断供应一次，扣2-5分。	横向	炼钢车间 轧钢车间	炼钢车间 轧钢车间	
成本控制	季度考核可变成本，年度考核总成本。	每超出额定成本1%，扣3分。	客观	财务部	财务部	
设备管理	设备维护、保养好，不出现损失达10000元以上的设备事故。	每出现一次，扣2分。	客观	机电装备部	机电装备部	
安全生产	1. 1. 轻伤事故每月不超过3次。	每超过1次，扣3分。	客观	生产技术部	生产技术部	
	2. 2. 重伤事故每月不超过1次。	每超过1次，扣5分。	客观	生产技术部	生产技术部	
	3. 3. 不发生死亡事故或者重大伤亡事故。	发生一次死亡事故，扣8分，发生一次重大伤亡事故，扣15分。	客观	生产技术部	生产技术部	
管理费用控制	车间管理费用不超过计划。	得分=(计划费用-实际费用)÷计划费用	客观	财务部	财务部	

		$\times 10 + 10$				
--	--	------------------	--	--	--	--

## 附表四 部门纵向考核表

### 纵向考核表——销售部

项目	项目细分	评分标准	考核情况	得分
销售基础工作	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责建立本部门人员考核指标。</li> <li>2. 2. 负责本部门人员考核评价。</li> <li>3. 3. 负责收集整理竞争对手的价格、产品、技术、设备、发展动态的信息。</li> <li>4. 4. 负责建立和监督实施销售业务流程及规范。</li> <li>5. 5. 负责建立销售成本控制的制度和措施。</li> <li>6. 6. 负责销售产品台账的建立及更新。</li> <li>7. 7. 负责编制客户档案及更新。</li> </ol>	<p>每缺一项，扣3分。</p> <p>有欠缺，每项扣1-2分。</p>		
产品销售	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责公司年、月度销售计划制定。</li> <li>2. 2. 负责对外投标项目的标书制作。</li> <li>3. 3. 负责公司的市场调查工作。包括市场信息的收集、整理；市场预测；编制市场分析报告。</li> <li>4. 4. 负责配合企业战略，制定和实施产品和市场发展策略。</li> <li>5. 5. 负责销售合同订单的处理。</li> <li>6. 6. 负责公司产品宣传、广告等促销业务的规划和管理。</li> </ol>	<p>出现一项工作应履行而未履行的，扣5分。</p> <p>出现一项工作履行不到位的，扣1-3分。</p>		
市场推广与管理	<p>负责公司产品的区域销售政策的建立和实施。</p> <p>负责销售渠道的发展、选择、评价。</p>	<p>未建立区域销售政策，扣10分，未能贯彻实施，扣3-5分。</p> <p>没有渠道发展计划，扣5分，未能</p>		

	<p>负责公司产品的销售价格管理。 负责制定渠道的管理、激励与控制政策措施，并贯彻实施。</p>	<p>完成计划，扣 2 - 5 分。 未制定相关政策，扣 8 分，未能正确实施相关政策，扣 2 - 5 分。</p>		
客 户 管 理	<p>3. 3. 负责客户档案管理。 4. 4. 负责客户的定期回访制度的执行和监督。</p>	<p>有欠缺，扣 1 - 3 分。</p>		
售 后 服 务	<p>4. 4. 负责公司产品的售后服务工作。负责组织内部有关部门调查客户提出的质量投诉，并及时将处理结果反馈给客户。  5. 5. 负责组织技术人员为客户提供产品售后的技术服务。 6. 6. 负责回答客户关于产品性能、质量标准、合同条款解释、企业背景资料等方面的查询。</p>	<p>客户对同一问题进行第二次投诉，扣 5 分。 客户对售后服务工作提出投诉，扣 5 分。</p>		

## 纵向考核表——企管部

项目	项目细分	评分标准	考核情况	得分
八、九、 企 企业战略规划	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责主持公司的发展战略研究，在总经理领导下制订公司的中长期发展规划。</li> <li>2. 2. 负责制定企业季度和年度经营目标。</li> <li>3. 3. 负责关注并研究公司经营环境及行业的变化趋势，及时反馈信息，并定期编写、提交分析报告。</li> <li>4. 4. 负责组织推行市场预测、方针目标管理、全面质量管理、量本利分析、滚动计划等现代化管理方法。</li> <li>5. 5. 负责组织拟定企业变革规划。</li> <li>6. 6. 负责规划和实施本企业的信息化、网络化建设。</li> </ol>	<p>出现一项工作应履行而未履行的，扣5分。</p> <p>出现一项工作履行不到位的，扣1-3分。</p>		
公司运营管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责根据企业战略和经营目标展开的要求，组织各部门进行目标分解。组织制订公司各部门方针、目标，并负责层层展开、控制和评价，并对各单位的工作进行督促、检查、诊断和评价，以保证企业战略和目标的实现。</li> <li>2. 2. 定期和不定期检查各部门各项经济指标的完成情况，提出各部门运营情况的分析报告和主要管理者的业绩考核报告。</li> <li>3. 3. 负责制定和贯彻落实公司各部门激励约束机制。</li> </ol>	<p>出现一项工作应履行而未履行的，扣5分。</p> <p>出现一项工作履行不到位的，扣1-3分。</p>		
制度管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责总结管理经验，组织制定和完善企业管理规章制度和机制。</li> <li>2. 2. 督促、协助各部门制定与公司相应的各项管理制度，包括工作标准、工作责任、业务流程、协作关系、考核办法等，使各项管理工作逐步纳入标准化、规范化的管理轨道。</li> </ol>	<p>无相关计划，扣5分。</p> <p>未能完成相关计划，扣1-5分。</p>		

部门监察	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责对企业管理规章制度的落实情况进监督。</li> <li>2. 2. 负责制定并贯彻实施公司的内部审计制度。</li> </ol>	监督不到位，每次扣 1 - 2 分。		
人力资源管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责贯彻执行国家有关人事方面的政策法规，结合本公司情况，制定并实施公司的人力资源规划和具体计划。</li> <li>2. 2. 根据各部门的人力需求计划，负责对人才引进和招聘工作进行具体操作。</li> <li>3. 3. 负责拟订和修改公司的人事、劳资、培训等方面的政策及规章制度，经批准后，负责监督执行。</li> <li>4. 4. 负责拟订员工岗位薪酬制度。</li> <li>5. 5. 负责拟订本公司员工绩效考核体系及奖惩方案，并组织实施。</li> <li>6. 6. 根据公司员工的实际状况和企业发展的需要，制定并实施公司的人员培训计划。</li> <li>7. 7. 负责组织员工的各种岗位培训。</li> <li>8. 8. 负责公司员工的社会保障工作。</li> <li>9. 9. 负责员工招聘、辞退及内部调配，代表公司处理劳动纠纷。</li> <li>10. 10. 负责办理员工劳动合同的签订、续订、入职和离退休等人事手续。</li> </ol>	<p>出现一项工作应履行而未履行的，扣 3 分。</p> <p>出现一项工作履行不到位的，扣 1 - 2 分。</p>		
法律事务	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责收集、整理与本公司业务相关的各种法律文件、资料、研究与本公司业务相关的法律政策和规定。</li> <li>2. 2. 为本公司新上项目的合法性提供法律意见，并负责有关法律文件的起草和法律事务的处理。</li> <li>3. 3. 负责指导和处理本公司对外经济纠纷的诉讼及相关法律事务。</li> <li>4. 4. 负责处理本公司的非诉讼性经济案件。</li> </ol>	<p>相关材料未及时收集收集、整理，扣 1 - 3 分。</p> <p>处理法律事务失误造成公司损失，扣 1 - 10 分。</p>		

## 纵向考核表——财务部

项目	项目细分	评分标准	考核情况	得分
九、十、 企 会计核算	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责拟订公司会计政策和会计方法的具体实施方案。</li> <li>2. 2. 负责公司资产、负债及所有者权益的核算。</li> <li>3. 3. 负责公司的收入、成本、费用的会计核算，负责公司报表的编制。</li> <li>4. 4. 负责公司会计电算化管理。</li> <li>5. 5. 负责公司会计档案管理。</li> </ol>	出现核算错误，扣3-8分，其他职责未履行到位，扣1-3分。		
财务管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责拟订公司的财务管理制度，经公司审定后监督执行。</li> <li>2. 2. 经公司授权负责组织全公司的财务预算制度的拟订。</li> <li>3. 3. 负责编制财务预算，并对预算的执行情况进行监控。</li> <li>4. 4. 接受授权，办理投融资事务并负责全公司的投融资财务管理。</li> <li>5. 5. 负责公司固定资产及在建工程的财务管理。</li> <li>6. 6. 负责公司存货的财务管理。</li> <li>7. 7. 负责公司资金管理及调度。</li> <li>8. 8. 负责公司财务分析工作。</li> <li>9. 9. 负责公司的财务风险管理（包括资产负债风险、信用风险等）。</li> <li>10. 10. 负责为价格政策的制定提供财务依据。</li> </ol>	未能及时的编制或者调整制度，扣5-10分。 对制度的执行监督不力，扣3-5分。 其他职责未履行或者未履行到位，扣1-3分。		
税务管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责公司税务策略的制定，并依法纳税。</li> <li>2. 2. 负责业务范围内的外部联系，接受国家法律规定的相关部门的管理。</li> </ol>	因税务问题使公司被处罚，扣2-10分。		

## 纵向考核表——办公室

项目	项目细分	评分标准	考核情况	得分
壹零、十一、企业公司会务	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 根据总经理指示，负责组织总经理主持的工作会议，安排好做好会务工作。</li> <li>2. 2. 负责组织公司会议、公关活动以及重大活动。</li> </ol>	如有欠缺，每次扣 1 - 3 分。		
公司内、外宾接待	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责公司的对外联络，组织做好来宾接待。</li> <li>2. 2. 负责代表公司接待上级机关、兄弟单位的来访工作，并处理上级及外单位的信函、电话。</li> </ol>	如有欠缺，每次扣 1 分。		
公司电话总机	负责指导做好电话话务与通讯设施维修工作。	因话务问题被投诉，每次扣 0.5 分。		
公司办公车辆调度	负责组织做好司机和车辆的管理和调度工作。	如有欠缺，每次扣 1 分。		
公司文秘工作	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责合理安排公司领导及中层干部的值班工作。</li> <li>2. 2. 负责随时解决和处理公司问题。</li> <li>3. 3. 负责完成公司领导临时交办的各项任务。</li> <li>4. 4. 负责组织起草公司办公室管理文件(对各职能科室以公司办公室名义起草的文件负责审核)，做好全公司文件的编号、打印、发放以及行政文件、重要资料的立卷、归档、保管工作。</li> <li>5. 5. 负责组织做好公司印鉴、介绍信使用保管、函电收发和报刊收订分发工作，及时编写公司大事记。</li> <li>6. 6. 负责向各部门索取必要的文字资料和统计数字。</li> <li>7. 7. 负责审阅公司各单位向公司和上级汇报的材料。</li> </ol>	出现一次工作应履行而未履行的，扣 3 分。 出现一次工作履行不到位的，扣 0.5 - 2 分。		
公司办公用品管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责公司办公用房的分配调整。</li> <li>2. 2. 负责办公用品管理。</li> <li>3. 3. 负责办公用固定资产的管理。</li> </ol>	如有欠缺，扣 1 - 5 分。		

公司行政事务管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责公司厂区内的治安保卫。</li> <li>2. 2. 生产后勤保障。</li> <li>3. 3. 负责环境保护。</li> <li>4. 4. 负责安全生产。</li> </ol>	<p>在厂区内出现治安问题，每次扣5分。</p> <p>安全生产事故处理不当，每次扣1-3分。</p> <p>生产后勤保障不力，每次扣1-5分。</p> <p>公司因环保问题受处罚，每次扣5分。</p>		

## 纵向考核表——机电装备部

项目	项目细分	评分标准	考核情况	得分
二、企 设备管理	1. 1. 负责依据国家颁布的设备维护标准和设备说明书编制设备维修管理制度，并在企业内贯彻落实。 2. 2. 负责翻译和存档保管设备使用说明书。 3. 3. 负责设备档案的更新和保管。 4. 4. 负责淘汰设备的拆除和处置。	没有及时制定或者调整制度，扣10分。 其他职责未履行，扣3分。履行不到位，扣1-2分。		
设备购置和提升	1. 1. 负责制定和实施设备提升计划。 2. 2. 负责跟踪设备、技术发展动态，提出设备改造和升级方案并组织实施。	未能及时制订计划，扣5分。 未能及时提出设备改造和升级方案，扣5分，组织实施不力，扣1-5分。		
计量工作	1. 1. 负责根据国家有关计量的法令，制定各种计量管理条例、办法和制度。 2. 2. 负责对计量的异议提出裁决意见。	未能及时制定或者调整相关的管理条例、办法和制度，每项扣5分。 其他如有欠缺，每项扣2-3分。		

## 纵向考核表——生产技术部

项目	项目细分	评分标准	考核情况	得分
壹式、十 三、企 生产计划制定	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责提出月、周生产计划。</li> <li>2. 2. 负责根据月、周生产计划制定日作业计划。</li> <li>3. 3. 负责调整生产计划和作业计划。</li> </ol>	未能及时制定或者调整生产计划和作业计划，每次扣3-5分。		
生产工艺管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责选择产品标准。</li> <li>2. 2. 负责编制、修订、审核工艺规程、内控工艺、产品工艺路线。</li> </ol>	如有欠缺，每次扣2分。		
生产作业管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. 负责制定生产管理制度。</li> <li>2. 2. 负责对生产管理制度的执行情况进行监督检查。</li> <li>3. 3. 负责划分生产过程的质量责任。</li> </ol>	未及时制定或调整生产管理制度，扣5分。对执行情况监督检查不到位，扣1-3分。 划分生产过程中的质量责任不合理，每次扣2分。		
物耗定额管理	负责制定各种产品的材料消耗定额和能耗指标。	如有欠缺，每项扣2分。		

## 纵向考核表——采购部

项目	项目细分	评分标准	考核情况	得分
参、十 四、企 采购业务	1. 1. 负责制定采购计划。 2. 2. 负责订货合同的签订，并对合同的执行情况负责。 3. 3. 负责对不合格采购物料的索赔处理。	未能及时制定采购计划，扣5分。 因未能严格履行合同造成公司损失，扣5-10分。		
供应商管理	1. 1. 负责建立供应商档案，定期对供应商进行评估，进行分级管理与动态管理，有选择的进行甄选与淘汰。 2. 2. 负责建立和维护稳定的供应商伙伴关系，确保供应商供货的及时准确。 3. 3. 负责采购合同管理。	未及时建立供应商档案，每次扣2分。 对供应商的管理出现失误，扣1-5分。		

## 纵向考核表——保供部

项目	项目细分	评分标准	考核情况	得分
运输管理	1. 负责所属运输车辆的调度。 2. 负责维修保养工作。 3. 负责工厂物资运输任务。 4. 负责行车安全管理。	发生安全事故，每次扣 2 - 5 分。 其他方面有欠缺，每项扣 1 分。		

## 纵向考核表——质保部

项目	项目细分	评分标准	考核情况	得分
卷四、十五、企 全面质量保证体系建立	4. 4. 负责组织建立并实施全面质量保证体系。 5. 5. 负责组织公司全面质量保证体系的评审工作。 6. 6. 负责研究拟订并执行质量管理教育培训计划。	未履行职责或者履行不到位，每次扣1-2分。		
质量标准管理	5. 5. 负责取得公司相关产品质量标准认证。 6. 6. 负责建立采用先进产品质量标准的制度和措施，并监督实施。 7. 7. 负责公司产品所有质量标准的管理。 8. 8. 负责国内、国际相关产品的质量标准的情报管理。	未履行职责或者履行不到位，每次扣1-3分。		
质量过程控制	7. 7. 负责对原材料、在制品、成品的规格及作业标准，提出改善意见。 8. 8. 负责制定原材料、在制品、成品检验标准，并落实执行。 9. 9. 负责质量鉴定，对质量异常情况进行处理。 10. 10. 负责建立抽样制度。 11. 11. 负责原材料、在制品、成品的抽验。 12. 12. 负责记录和保存生产过程中的质量检验数据，并负责编制质量报告。	未履行职责或者履行不到位，每次扣2-5分。		

## 附表五 部门客观考核表

### 部门客观考核表——企管部

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
控制财务费用	财务费用不超过计划。	每超过计划的1%，扣3分。	财务部		
控制管理费用	管理费用不超过计划。	每超过计划的1%，扣3分。	财务部		

## 部门客观考核表——财务部

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
产品销售	销售收入	$\frac{\text{实际销售收入}}{\text{计划销售收入}} \times \text{累计货款回收率调整系数} \times 100$	销售部		
	累计货款回收率				
控制销售费用	销售费用率不超过规定标准	$\frac{\text{标准销售费用率} - \text{实际销售费用率}}{\text{标准销售费用率}} \times 20 + 20$	销售部		
控制管理费用	管理费用不超过计划。	每超过计划的1%，扣3分。	销售部		
			企管部		
			办公室		
			机电装备部		
			生产技术部		
			采购部		

			保供部		
			质保部		
	车间管理费用不超过计划。	得分=(计划费用-实际费用)÷计划费用×10+10	炼钢车间		
			轧钢车间		
			公辅车间		
采购作业	负责控制采购费用和降低采购成本。	采购费用超过计划，每超过 2% 扣 1 分。 采购成本超过计划，每超过 1% 扣 1 分。	采购部		
库房管理	负责库位规划与整理、安全维护。	库存物料出现损失，每超过合理损失的 5% 扣 2 分。	保供部		
生产计划完成情况	完成公司下达的生产计划。	得分=60 - (计划产量 - 实际产量) ÷ 计划产量 × 60	炼钢车间		
			轧钢车间		
成本控制	季度考核可变成本，年度考核总成本。	得分=(计划成本-实际成本)÷计划成本×30+30	炼钢车间		
			轧钢车间		
		每超出额定成本 1%，扣 3 分。	公辅车间		



## 部门客观考核表——机电装备部

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
设备管理	设备维护、保养好，不出现损失达10000元以上的设备事故。	每出现一次，扣2分。	炼钢车间		
			轧钢车间		
			公辅车间		

## 部门客观考核表——生产技术部

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
安全生产	轻伤事故每月不超过 3 次。	每超过 1 次，扣 3 分。	炼钢车间		
			轧钢车间		
			公辅车间		
	重伤事故每月不超过 1 次。	每超过 1 次，扣 5 分。	炼钢车间		
			轧钢车间		
			公辅车间		
	不发生死亡事故或者重大伤亡事故。	发生一次死亡事故，扣 8 分，发生一次重大伤亡事故，扣 15 分。	炼钢车间		
			轧钢车间		
			公辅车间		

## 部门客观考核表——质保部

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
采购作业	负责按照各部门的对物料的要求采购物料。	采购物料不符合标准，每次扣2-10分。	采购部		
产品品质管理	产品出厂抽检合格率达100%。	每低1%，扣2分。	轧钢车间		
	过程产品抽检合格率符合要求。	每低于标准1%，扣1分。	炼钢车间		
			轧钢车间		
	市场未出现属于制造责任而造成的质量投诉。	每出现一次，扣5分。	轧钢车间		

## 部门客观考核表——炼钢车间

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
采购作业	负责按照各部门的对物料的要求采购物料。	采购物料不符合要求，每次扣 2 - 10 分。 采购物料不及时，每次扣 0.5 - 2 分。	采购部		

## 部门客观考核表——轧钢车间

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
采购作业	负责按照各部门的对物料的要求采购物料。	采购物料不符合要求，每次扣2 - 10分。 采购物料不及时，每次扣0.5 - 2分。	采购部		

## 部门客观考核表——公辅车间

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
采购作业	负责按照各部门的对物料的要求采购物料。	采购物料不符合要求，每次扣2 - 10分。 采购物料不及时，每次扣0.5 - 2分。	采购部		

## 附表六 部门横向考核表

### 部门横向考核表——销售部

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
对外招标	负责公司对外招标的筹备、组织、谈判、评审、开标等管理工作。	如有欠缺，扣1-5分。	企管部		
协调与配合	做好与各部门的协调与配合。	如有欠缺，每项扣1-5分。	企管部		
协调与配合	做好与各部门的协调与配合。	如有欠缺，每次扣1-5分。	办公室		
	负责客户投诉及销货退回的质量分析并提交鉴定报告。	如有欠缺，每次扣5分。	质保部		

## 部门横向考核表——企管部

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
协调与配合	及时、准确的向企管部提供市场信息和销售统计信息。	信息提供不及时，每次扣2分，不准确，每次扣5分。	销售部		
	做好考核工作。	考核工作有欠缺，扣5分。	销售部		
			企管部		
			办公室		
			机电装备部		
			生产技术部		
			采购部		
			保供部		
			质保部		
	做好与企管部的协调与配合。	如有欠缺，每次扣1-5分。	办公室		

	及时、准确的向企管部提供统计信息。	提供的信息不及时，每次扣 2 分，不准确，每次扣 5 分。	生产技术部		
	负责划分生产过程中的质量责任。	未能及时、准确划分生产过程中的质量责任，每次扣 3 分。	质保部		
设备购置与提升	负责制定设备采购计划，并配合企管部实施招标采购。	协助不力，每次扣 1 - 3 分。	机电装备部		

## 部门横向考核表——财务部

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
对外招标	负责公司对外招标的筹备、组织、谈判、评审、开标等管理工作。	如有欠缺，扣1-5分。	企管部		
协调与配合	做好与财务部的协调与配合。	如有欠缺，每项扣1-5分。	企管部		
			办公室		

## 部门横向考核表——办公室

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
协调与配合	做好与办公室的协调与配合。	如有欠缺，每项扣 1 - 5 分。	企管部		

## 部门横向考核表——机电装备部

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
协调与配合	做好与机电装备部的协调与配合。	如有欠缺，每项扣 1 - 5 分。	企管部		
			办公室		

## 部门横向考核表——采购部

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
协调与配合	做好与采购部的协调与配合。	如有欠缺，每项扣 1 - 5 分。	企管部		
			办公室		
配合采购部，根据既定的付款政策，做好供应商结算。	如有欠缺，每次扣 3 分。	配合采购部，根据既定的付款政策，做好供应商结算。	财务部		
库存盘点与动态信息	3. 1. 负责库存盘点与账物核对。 4. 2. 负责提供有关库存的动态信息。	库存信息不准确，每次扣 3 分。 提供库存信息不及时，每次扣 1 分。	保供部		

## 部门横向考核表——生产技术部

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
协调与配合	及时、准确的向生产技术部提供月、周订货信息。	如有欠缺,每次扣2-5分。	销售部		
	做好与生产技术部的协调与配合。	如有欠缺,每项扣1-5分。	企管部		
			办公室		
生产管理	现场无违反工艺操作行为或无违反现场质量规定行为。	每出现一次,扣1分。	炼钢车间		
			轧钢车间		

## 部门横向考核表——质保部

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
生产管理	现场无违反工艺操作行为或无违反现场质量规定行为。	每出现一次，扣1分。	炼钢车间		
			轧钢车间		
协调与配合	做好与质保部部的协调与配合。	如有欠缺，每项扣1-5分。	企管部		
			办公室		

## 部门横向考核表——炼钢车间

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
协调与配合	做好与炼钢车间的协调与配合。	如有欠缺，每项扣 1 - 5 分。	企管部		
			办公室		
	帮助各车间提高生产资料质量，降低成本。	如有欠缺，扣 2 - 5 分。	采购部		
设备管理	负责对各车间的设备管理情况进行指导和检查。	对各车间的设备管理情况指导检查不到位，扣 1 - 3 分。	机电装备部		
设备维护和正常运转保障	6. 1. 负责设备的安装和调试。 7. 2. 负责定期检查设备状况，发现并排除故障隐患。 8. 3. 负责依据设备维修管理制度制定设备大修和中修计划，并组织实施。 9. 4. 负责定期检查车间设备使用和维护保养情况，指导车间安全、正确使用和维护保养设备。 10. 5. 负责及时排除设备故障。	因设备问题影响生产，每次扣 2 - 5 分。	机电装备部		
设备的备品备件管理	3. 1. 负责设备维修专用工具的保管、发放、维护。 4. 2. 负责提出备品备件的采购要求和申请。	如有欠缺，每次扣 1 分。	机电装备部		

计量工作	5. 1. 负责监督指导各计量器具的使用单位正确使用计量器具。 6. 2. 负责计量器具的安装、调试、修理和计量测试。	如有欠缺，每次扣3分。	机电装备部		
物资发放	负责按物料消耗定额和配套定额发料。	未能按要求发放，每次扣2-3分。	保供部		
提供风、水、电、汽	按照标准和生产车间的要求提供风、水、电、汽。	风、水、电、汽每中断供应一次，扣2-5分。	公辅车间		

## 部门横向考核表——轧钢车间

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
协调与配合	做好与炼钢车间的协调与配合。	如有欠缺，每项扣1-5分。	企管部		
			办公室		
	帮助各车间提高生产资料质量，降低成本。	如有欠缺，扣2-5分。	采购部		
设备管理	负责对各车间的设备管理情况进行指导和检查。	对各车间的设备管理情况指导检查不到位，扣1-3分。	机电装备部		
设备维护和正常运转保障	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 负责设备的安装和调试。</li> <li>2. 负责定期检查设备状况，发现并排除故障隐患。</li> <li>3. 负责依据设备维修管理制度制定设备大修和中修计划，并组织实施。</li> <li>4. 负责定期检查车间设备使用和维护保养情况，指导车间安全、正确使用和维护保养设备。</li> <li>5. 负责及时排除设备故障。</li> </ol>	因设备问题影响生产，每次扣2-5分。	机电装备部		
设备的备品备件管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 负责设备维修专用工具的保管、发放、维护。</li> <li>2. 负责提出备品备件的采购要求和申请。</li> </ol>	如有欠缺，每次扣1分。	机电装备部		

计量工作	1. 负责监督指导各计量器具的使用单位正确使用计量器具。 2. 负责计量器具的安装、调试、修理和计量测试。	如有欠缺，每次扣3分。	机电装备部		
物资发放	负责按物料消耗定额和配套定额发料。	未能按要求发放，每次扣2-3分。	保供部		
提供风、水、电、汽	按照标准和生产车间的要求提供风、水、电、汽。	风、水、电、汽每中断供应一次，扣2-5分。	公辅车间		

## 部门横向考核表——公辅车间

项目	项目细分	评分标准	被考核部门	考核情况	得分
协调与配合	做好与炼钢车间的协调与配合。	如有欠缺，每项扣1-5分。	企管部		
			办公室		
	帮助各车间提高生产资料质量，降低成本。	如有欠缺，扣2-5分。	采购部		
设备管理	负责对各车间的设备管理情况进行指导和检查。	对各车间的设备管理情况指导检查不到位，扣1-3分。	机电装备部		
设备维护和正常运转保障	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 负责设备的安装和调试。</li> <li>2. 负责定期检查设备状况，发现并排除故障隐患。</li> <li>3. 负责依据设备维修管理制度制定设备大修和中修计划，并组织实施。</li> <li>4. 负责定期检查车间设备使用和维护保养情况，指导车间安全、正确使用和维护保养设备。</li> <li>5. 负责及时排除设备故障。</li> </ol>	因设备问题影响生产，每次扣2-5分。	机电装备部		
设备的备品备件管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 负责设备维修专用工具的保管、发放、维护。</li> <li>2. 负责提出备品备件的采购要求和申请。</li> </ol>	如有欠缺，每次扣1分。	机电装备部		

计量工作	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 负责监督指导各计量器具的使用单位正确使用计量器具。</li> <li>2. 负责计量器具的安装、调试、修理和计量测试。</li> </ol>	如有欠缺，每次扣3分。	机电装备部		
物资发放	负责按物料消耗定额和配套定额发料。	未能按要求发放，每次扣2-3分。	保供部		

# 附表七 员工考核用表

## 员工工作任务表

任务名称					
任务下达人		任务承担人		下达时间	
标准分值：					
其中：工作质量分值		工作时效分值			
要求完成时间	任务标准：				
任务变更	变更理由			变更结果	任务下达人
1.					
2.					
3.					
任务完成时间		任务评价	完成质量	完成时效	
任务承担人		得分			
评语：					

## 员工工作完成情况表

序号	任务名称	标准分值	得分
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
	合计		
工作完成情况( $\sum$ 得分 $\div$ $\sum$ 标准分值 $\times$ 100)			

## 员工职责履行情况表

序号	扣分缘由	所扣分值
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
扣分合计		

# 员工考核表

考核项目	被考核者的情况	得分
计划完成情况	—	
职责履行情况	—	
该员工的优点（至少三点）： —		
该员工的不足（至少三点）： —		
今后努力的方向： —		

## 员工投诉表

投诉人		部门		岗位	
投诉内容			投诉理由		
企管部意见					
间接上级意见					
最终处理结果					
签字	投诉人	人力资源部	间接上级	相关人员	

# 员工面谈记录表

员工姓名：          面谈者姓名：          面谈时间：    年    月    日

考核得分	
此员工的优点：	
此员工的不足：	
努力方向：	
本人同意以上对本人的意见，并愿意就不足之处制订绩效改进计划，在今后的工作中予以改进。改进计划本人将于    月    日之前提交。	
员工签字：	
使用意见：	
面谈者签字：	

注：1、此表由被考核员工的直接上级在与员工面谈后填写，交企管部。

2、此表内容作为公司用人的依据之一，并作为员工制订绩效改进计划的依据。