

营销总监绩效考核方案设计

方案名称	营销总监目标责任书		受控状态	编号
考核方（甲方）：总经理（或总裁） 被考核方（乙方）：营销总监 姓名：××× 姓名：×××				
一、目的 甲方现聘任乙方担任公司营销总监一职，根据公司 20××年度的经营目标，经双方充分协商，特制定本责任书。				
二、责任期限 本责任书的责任期限：20××年 1 月 1 日～20××年 12 月 31 日。				
三、考核时间 本协议书相关内容在执行过程中，若计算有误，可以据实际情况调整。甲方原则上应在下一年度 1 月 10 日前对乙方考核完毕，如遇有不可确定因素或事项，本年度考核结果可延后，但乙方不能因此影响工作。				
四、工作目标与管理目标 （一）工作目标 1. 乙方在责任年度内，主要工作目标设定如下表所示。				
营销总监年度工作目标设定表				
考核指标	指标解释		目标值	备注
1	销售额	$\text{销售额} = \sum \text{各种渠道的销售额}$ 企业现在考核的渠道包括自营店、联营店、销售专柜等	达到__万元 人民币	分解情况见 《月度销售回款指标一览表》
2	销售回款率	$\text{销售回款率} = \frac{\text{当期实际回款}}{\text{当期应回笼销售额}}$	达到__%	
3	销售毛利率	$\text{销售毛利率} = \frac{\text{当期销售毛利额}}{\text{当期应回笼销售额}}$	达到__%	
4	销售经营费用率	$\text{销售经营费用率} = \frac{\text{经营费用额}}{\text{实现的销售额}}$ 经营费用包含营销中心责任体的全部费用	达到__%	
	其中：店铺费用率		达到__%	

效益工资	___元/月	甲方依乙方当月工作考核结果而发放	管理责任工资为浮动值
管理责任工资	___元/月	甲方依乙方当月工作考核结果而发放	效益工资为浮动值
半年度奖金	___元/半年	根据半年度各项工作考核结果发放	

(二) 月度工资组成

月度工资=基本工资(基本月薪×60%)+效益工资(基本月薪×30%)+管理责任工资(基本月薪×10%)。

六、薪资、奖金发放考核

(一) 考核客体

乙方的效益工资、管理责任工资、半年度奖金。

(二) 效益工资考核

具体考核办法如下表所示。

效益工资考核计算表

考核指标	权重	对应薪资	考核说明
销售额	40	标准效益 工资×40%	$\text{应发薪资} = \left(\frac{\text{实现的销售额}}{\text{目标销售额}} \times 100\% \right) \times \text{对应薪资}$ $\frac{\text{实现的销售额}}{\text{目标销售额}} \times 100\% < _ \% \text{时, 该项薪资为 } 0$
销售回款率	30	标准效益 工资×30%	$\text{应发薪资} = \text{对应薪资} - \left(1 - \frac{\text{实际回款率}}{\text{目标回款率}} \times 100\% \right) \times \text{对应薪资}$ <p>，即每下降1个百分点扣100元</p> $\frac{\text{实际回款率}}{\text{目标回款率}} \times 100\% < _ \% \text{时, 该项薪资为 } 0$
店铺费用率	30	标准效益 工资×30%	<p>1. 达到目标值时，全额发放对应薪资</p> <p>2. 低于目标值时，每降低1个百分点加100元，即</p> $\text{应发薪资} = \text{对应薪资} + \left(1 - \frac{\text{实际店铺费用率}}{\text{目标值}} \right) \times 100$ <p>3. $\frac{\text{实际店铺费用率}}{\text{目标值}} \times 100\% > _ \% \text{时, 该项薪资为 } 0$</p>

(三) 管理责任工资考核

根据乙方的管理目标，管理责任考核项目及评分方法如下表所示。

管理责任考核表

管理责任考核项目	考核评分方法	标准分	考核得分
1. 内部核算体制建立	汇报不及时或有误1次扣1分	5	
2. 内部控制机制建立	不按时提交或严重不合理1次扣1分	5	
3. 激励机制建立	综合评分	10	
4. 企业文化建设	综合评分	10	

5. 团队建设	综合评分	15	
6. 企业形象、品牌形象建设与维护	综合评分	10	
7. 政令执行与反馈情况	违规 1 次扣 3 分	10	
8. 分管部门有无管理事故 (纠纷打架、弄虚作假或其它有损公司利益的行为)	1 次事故扣 5 分	10	
9. 客户有效投诉次数	查实 1 次扣 5 分	15	
10. 下属的培训和能力发展	详见备注第 2 点	10	
考核综合得分		100	
备注	<p>1. 此表为营销总监月度工资与半年度奖金考核的专用表</p> <p>2. “下属的培训和能力发展”评分标准</p> <p>(1) 此项目的考核者为人力资源部、总经理 (或总裁) ，依据为乙方所分管部门的培训计划，且培训计划必须送交人力资源部备案，否则以 0 分处理</p> <p>(2) 以 100 分为基准，分为 4 个等级</p> <p>①A 级为 100 分 (季度培训计划完成 90% 以上，善于发掘有潜能的下属，了解其发展方向并常能加以适当培养，而且已经培养了后备人员)</p> <p>②B 级为 70 分 (季度培训计划完成 60% 以上，能发掘有潜能的下属，并能帮助其发展，但效果有所欠缺)</p> <p>③C 级为 50 分 (季度培训计划完成 40% 以上，能发掘有潜能的下属，但培养与指导不足)</p> <p>④D 级为 0 分 (季度培训计划完成不到 40%，不能发掘有潜能的下属或培养与指导不足)</p> <p>3</p> <p style="text-align: right;">乙方的月度管理责任工资与半年度奖金 = 对应的标准管理责任工资 × $\frac{\text{考核得分}}{100}$</p> <p>4. 月度考核由总经理 (或总裁) 评分，半年度考核由总经理 (或总裁) 组织集体评分，并报各有关部门，财务部根据标准核算相应的工资及奖金</p>		

(四) 半年度奖金考核

半年度奖金考核的细则如下表所示。

半年度奖金考核计算表

考核指标	权重	对应奖金	考核说明
销售额	15	标准的半年度奖金×15%	$\text{应发奖金} = \left(\frac{\text{实现的销售额}}{\text{目标销售额}} \times 100\% \right) \times \text{对应奖金}$ <p>实现的销售额 / 目标销售额 < 100% < _% 时，该项奖金为 0</p>

销售回款率	20	标准的半年 度奖金×20%	$\text{应发奖金} = \text{对应奖金} - \left(1 - \frac{\text{实际回款率}}{\text{目标回款率}}\right) \times 100$ <p>, 即每下降 1 个百分点扣 100 元奖金</p> $\frac{\text{实际回款率}}{\text{目标回款率}} \times 100\% < _ \% \text{时, 该项奖金为 } 0$
销售毛利率	15	标准的半年 度奖金×15%	$\text{应发奖金} = \frac{\text{实际销售毛利率}}{\text{目标销售毛利率}} \times 100\% \times \text{对应奖}$ $\frac{\text{实际销售毛利率}}{\text{目标销售毛利率}} \times 100\% < _ \% \text{时, 该项奖励为 } 0$ <p>当毛利额达到目标值而毛利率低于目标值时, 不受考核</p>
销售经营费用率	10	标准的半年 度奖金×10%	<p>1. 达到目标值时, 全额发放对应奖金</p> <p>2. 低于目标值时, 每降低 1 个百分点加 200 元奖金, 即</p> $\text{应发奖金} = \text{对应奖金} +$ $\left(1 - \frac{\text{实际销售经营费用率}}{\text{目标销售经营费用率}} \times 100\%\right) \times 100$ <p>3. 销售经营费用率 > _ % 时, 该项奖金为 0</p>
产品库存率	20	标准的半年 度奖金×20%	每比目标值高 1 个点扣发对应奖金 _ %, 当产品库存率大于 _ % 时该项奖金为 0
管理目标达成率	20	标准的半年 度奖金×20%	详见《管理责任考核表》
合 计	100		
备 注	<p>1. 上述各项考核指标值最高按 100% 计算</p> <p>2. 当销售额、产品库存率两个指标中任意一个指标对应的奖金被考核为 0 时, 其他指标对应的奖金自动为 0</p>		

七、附则

1. 乙方个人违纪对本公司的形象造成较大损害或在社会上造成严重不良影响的, 甲方将考虑给予经济处罚, 必要时给予降职或辞退。

2. 本责任书在执行中如遇不可抗力, 致使相关条款无法执行时, 双方及时协商解决。

3. 本责任书经双方签字后生效, 一式二份, 甲、乙双方各执一份, 具有同等效力。

甲方代表签字:

乙方签字:

日期: 年 月 日

日期: 年 月

相关说明				
编制人员		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期