

ERP 绩校考核

目 录

文档说明.....	3
1. 绩效考核体系的目标指向.....	4
2. 绩效考核体系的具体应用.....	5
3. 绩效考核指标体系明细.....	6
3.1 公司整体.....	6
3.1.1 管理基础建设.....	6
3.1.2 公司整体的质量、交货、成本、服务的柔性表现.....	7
3.1.3 长期经营策略.....	8
3.1.4 经营规划.....	8
3.1.5 产销计划.....	9
3.1.6 客户服务.....	10
3.1.7 教育及培训.....	10
小结 :	11
3.2 研发.....	11
3.2.1 产品开发计划与控制.....	11
3.2.2 物料及BOM信息的管理维护.....	12
3.2.3 产品设计更改控制.....	12
小结.....	12
3.3 计划.....	13
3.3.1 销售预测.....	13
3.3.2 “WHAT-IF”模拟.....	13
3.3.3 主生产计划 (MPS)	14
3.3.4 能力计划与控制 (CRP)	14
3.3.5 物料计划和控制 (MRP)	15
小结.....	16
3.4 采购.....	17

3.4.1 供应商管理.....	17
3.4.2 采购计划的执行.....	18
3.4.3 供应商供货状况.....	19
小结.....	19
3.5 库存.....	19
3.5.1 库存管理.....	19
小结.....	19
3.6 生产.....	20
3.6.1 工艺路线.....	20
3.6.2 车间作业控制.....	20
小结.....	21
3.7.3 客户服务.....	22
小结.....	23
考核要点.....	24
测评要求.....	24
测评对象.....	24
测评得分.....	24
评价原因.....	24
1持续进行业务流程改进，发现存在的问题，提高流程效率。.....	24
业务流程持续改进的常设岗位与工作方法（如：兼职人员组成的业务流程改进小组提出提案，组织改进讨论，进行业务流程、岗位职责等的维护）.....	24
3.8 成本.....	24
3.8.1 成本管理.....	24
3.8.2 成本控制.....	25
3.9 财务.....	25
3.9.1 财务计划、报告和评估.....	25
小结.....	26
3.10 总平均得分.....	26

文档说明

本文档结合目标业务流程，面向未来的信息平台，以流程为线索关注企业的绩效表现，同时将具体指标指定到具体测评对象，即形成基于流程的指标体系与基于责任主体的指标体系的双维视图。

1. 绩效考核体系的目标指向

企业管理水平的提升不是一蹴而就的过程，它需要不断实践、巩固与发展。对于 X 公司来说，单单依靠产品优势和个人能力以不能高效支持企业的发展，随着公司业务规模日益扩大，部门之间的沟通渐趋频繁，流程之间的联系不断向紧密化、集成化发展，管理提升成为当前具有紧迫性、必要性的课题，这就更需要本着循序渐进的原则、态度和精神，来逐步实现企业的管理进步。

相应地，本文档提出的绩效指标考核体系具有以下特点：

- ▶ 相应的长期性。不追求企业在很短的时间内圆满实现，以帮助企业的持续改进，引导企业绩效的不断提高。
- ▶ 过程性。考核重点不仅是一个流程或活动的最终结果，还包括了实现为达到这一最终结果而必须采取的一些行动和措施。
- ▶ 量化。对于每一项考核要点都引导性地给出了一到多条测评的细目以事实、记录、数据来作为考核得分的主要依据。
- ▶ 内部监控。对于每一项考核要点，在具体应用中，可以明确“测评参与者”（即内部顾客），来出具测评意见，以强化被测评者的内部服务意识。

在朝向本指标体系进行不断努力改进的过程中，我们建议，X 公司可以建立四个层次的目标指向，以求循序渐进地达到：

第一层次：物流、信息流、资金流的集成运营开始起步，规范化管理开始进入实践阶段。

第二层次：多个流程运转良好，重复劳动减少，某些部门工作压力降低。

第三层次：公司大多数流程的运作运作良好，部门协同与沟通增强，多个部门效率提高，可以比较方便地取得决策支持信息。

第四层次：公司绝大多数业务流程运作高效，能够积极协同应变，在客户满意度、生产效率、库存控制以及成本控制等方面不断取得显著收效

2. 绩效考核体系的具体应用

本绩效考核指标共分为9大项，194小项。对每小项指标的“考核要点”，应用于相应的“测评对象”，采用5分评分法，即分值1、2、3、4、5，分别代表“很差、较差、一般、良好、优秀”。

为了保证“测评得分”的真实性、可靠性，需结合每一“考核要点”的各项“测评要求”，提供对应的“评价原因”。如：

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 具有高效支持和提高企业员工运作效率的企业文化。	<ul style="list-style-type: none">▶ 企业文化的具体表现形式▶ 经常性的《相关材料》▶ 企业文化的有效性与作用	行政管理部	3	<ul style="list-style-type: none">▶ 表现形式：X公司企业精神▶ 没有▶ 尚须在员工行为中强化、提升

本绩效考核指标体系在具体应用过程中，可以以ERP管理办公室部门为主导，必要时，各考核要点所对应的“测评参与者”参与，每季度或每月进行一次，先由相应测评对象的自评，再由责任部门进行的复评，出具各大项考核“小结”部分的原因分析报告，提出奖惩的建议名单。公司高层领导签字确认后，将考核结果、原因分析以及奖惩结果予以公告。

3. 绩效考核指标体系明细

3.1 公司整体

3.1.1 管理基础建设

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 具有高效支持和提高企业员工运作效率的企业文化。	企业文化的表现形式 经常性的《相关材料》 企业文化的有效性与作用			
2 每个员工是否明确其领导或参与的业务流程？有无明确的岗位职责？	《岗位职责》			
3 一旦遇到如质量、成本、投产或材料投入等问题时，有关人员有权采取相应措施。	企业的分层授权机制 应急见机行事的例子 《行使职权处理问题过程的记录》			
4 信息传递过程，如各种会议应作为工作的一部分，以保持公司员工不断介入公司的业务。	会议的种类及其作用 员工参与情况及实效性 《会议纪要》			
5 公开表彰不断改进过程中有突出表现的事迹。	表彰的形式与范围 《表彰的记录》			
6 工作中的重要成果应有文件记载并考虑到公司今后的发展计划之中。	《重要成果》记录 成果的利用			
7 帮助管理人员、经理、技术人员、工人不断成长，不断发挥作用。	各种类型、层次的员工的培养与使用 《相关例子》			
8 各部门使用统一的管理信息系统，有效地运用计划和控制技术。	统一的技术平台 信息的共享使用与及时维护的例子			

9 及时收集信息，用以分析所有产品、外部客户服务及重要的内部顾客和供应商。	信息收集及使用			
10 为进行信息比较，存在 Benchmarking（标杆瞄准）数据。	《相关材料说明》			
11 应有固定的周期性的检查，以保证收集数据和信息是合理的。	《检查记录》			
12 合适的、先进的技术和工具用于数据和信息收集全过程。	数据收集的技术、工具及其先进性、适用性说明			
平均得分				

3.1.2 公司整体的质量、交货、成本、服务的柔性表现

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 每一职能部门已建立一套满足主要内外客户的措施，跟踪实施结果，及寻找差异的根本原因。	▶ 《服务规程或承诺相关文件》			▶
2 在质量方面全公司使用同一种语言和同样的词汇（标准）。	▶ 《相关标准、词汇手册》			▶
3 因果分析等图表已在分析中使用。	▶ 《具体例子》			▶
4 要求集中解决的关键问题能明显地列出，列出内容可包括攻关小组成员，问题根源、差异分析、行动措施及结果。	▶ 小组活动情况，相关材料			▶
5 所有员工都经常使用信息来确认问题所在，使用分析方法来得到问题解答，使用评估技术来证实纠正措施能产生预期效果。	▶ 《全员参与的质量管理措施》			▶
6 收集质量数据和信息，用适当的技术来确定待改善的领域。	▶			▶
7 质量检查应包括废品报告及质量成本报告。	▶ 《废品报告及质量成本报告》			▶

8 制造质量成本报告已作为正常管理报表的一部分提出，若提取质量成本尚有困难时，则至少应对质量评估、失误和预防有清楚的数字提供。	▶ 《质量评估、失误和预防的记录文件》			▶
9 对生产中缺陷及供应商缺陷已建立控制目标，实施情况有考核，目标能达到。	▶ 《缺陷管理文档相关文件》			▶
10 发货考核应包括交货量的合理比例，交货及时性。	▶ 《发货考核记录》			▶
11 重视以下指标并加以改善： 库存量、生产率、客户服务质量劳动效率、机器效率、每职工过失、采购价差异、制造间接费率	▶ 《改善措施及记录》			▶
12 主要考核包括现有库存天数(或周转天数)及总资产周转值。	▶ 《库存周转及总资产周转的考核记录》			▶
13 主要考核项目应附上不断改进方案	▶ 指标的图表化管理 ▶ 《相关资料》			▶
14 公司强调以客户为本的思想，能持续超出客户期望值的服务	▶ 《相关资料》 ▶ 《具体例子》			▶
平均得分				

3.1.3 长期经营策略

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 各层次各部门领导要深入地参与策略的制定过程。	▶ 公司各种决策机构与成员组成 ▶ 决策机构制定经营策略的运作过程			▶
2 经营策略的内容要在全公司范围内予以传达。	▶ 员工是否明白经营策略内容 ▶ 《经营策略的相关文件》			▶

3 经营策略对公司经营有重大影响的内部因素及外部因素进行了明确划分。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《经营策略的相关文件》 			▶
4 经营策略至少每年检查一次，以确保其有效性和连贯性。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 是否每年检查一次以上 ▶ 《检查记录》 			▶
5 经营策略应作为编制经营规划和产销计划的准则。	▶ 经营策略是否在经营规划和产销计划里得到体现。			▶
平均得分				

3.1.4 经营规划

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 长期经营策略指导经营规划，所有年度财务计划符合经营策略。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 经营规划里应包含年度财务计划 ▶ 年度经营规划要符合长期经营策略 ▶ 《经营规划相关文件》 			▶
2 经营规划中的市场占有率、财务表现、新产品开发、客户服务水平以及期望的库存水平要予以明确规定。	▶ 经营规划的具体内容应包括市场占有率、财务表现、新产品开发、客户服务水平以及期望的库存水平。			▶
3 经营规划的时间跨度是否足以支持公司的产销计划。	▶ 经营规划的时间跨度是否满足支持产销计划的作用。			▶
4 具有检查产销计划是否符合经营规划的工作程序。	▶ 《检查记录》			▶
5 经营规划至少每年编制一次并且至少每季检查一次。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 是否每年编制一次、每季检查一次 ▶ 《编制与检查的记录》 			▶
6 资产收益率实现的百分比>90%。	▶			▶
平均得分				

3.1.5 产销计划

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 公司具有一个简洁的产销计划规章，包括对目的、用途、过程、参与人员的说明。	▶ 《产销计划相关文件》			▶
2 产销计划是一个闭环过程，它包括发现问题，解决问题，作出决策，交流信息和付诸实施。	▶ 产销计划是否体现了发现问题，解决问题，作出决策，交流信息和付诸实施等行动。			▶
3 公司应开展预测和报告营销和销售有关动态因素（或假设）的活动，便于有关人员确认是否作为制订今后计划的基础。	▶ 《营销和销售方面的报告》			▶
4 所有与会人员应在会前做好准备，有以下预备会议：市场和销售部门的销售会议、工程设计部门的新产品计划会议、制造部门的生产计划会议。	▶ 产销计划会议前有无相关的其他准备会议？ ▶ 《其他相关会议的会议纪要》			▶
5 任何重大或突发的变化应该在（产销）会议之前通知各有关部门，以免会议中出现意想不到的问题。	▶ 重大或突发变化在产销会议前有无事先通知相关部门			▶
6 会议分发的材料包括营销、销售、生产、库存、拖欠订单、发货和新产品开发状况等情况和今后的计划。	▶ 产销计划会议是否分发相关的资料 ▶ 《资料档案》			▶
7 会议纪要应在会后立即整理并及时呈送有关部门，通常在 24 小时内完成。	▶ 是否在一天内完成产销计划会议纪要的整理与分发			▶
8 公司应具有这样的工作机制，保障总体销售计划与按产品、市场和地区分类的销售计划相吻合，同时产品销售、市场开拓和作业管理相吻合。	▶ 销售计划的分解及其一致性 ▶ 《相关资料》			▶
9 对一产品系列，应以合理的计量单位对产销计划的执行进行回顾和评估。	▶ 《产销计划执行回顾和评估记录》			▶

10 确定相应的时间作为应变准则，在近期时间段内，尽量避免发生变化以保障计划的稳定性，减少因计划更改引起的损失；在中期时间段内，计划可做调整，但务必保证其可行性；在长期时间段内，准确度可不做为重点，主要确立指导性计划。	▶ 产销计划是否分时间段确定变化的准则，怎样划分？			▶
11 确定考核销售、工程、财务和生产的允许误差范围，并确定考核及调整偏差的程序以及责任。	▶ 《相关计划的考核要求、考核制度、考核程序》 ▶ 针对相关计划的偏差及调整进行			▶
12 具有对产销过程不断建议和意见的过程。	▶ 产销过程的评估			▶
平均得分				

3.1.6 客户服务

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 对客户服务和需求已存在一个建立和安排优先级的机制。	▶ 《服务规程和承诺相关文件》			▶
2 存在措施来保证客户反馈意见能得到响应及具有适当优先级。	▶ 《客户投诉或反馈相关文件》			▶
3 保证客户很容易地询问有关信息及问题。	▶ 对咨询的响应及保证措施			▶
4 对客户期望值达到与否则有跟踪、报告，并用以改善计划和实施。	▶ 期望满足程度的度量及其跟踪 ▶ 《相关报告》			▶
5 对客户反馈系统有评估和改善措施。	▶ 《投诉或反馈相关文件制度》及其执行记录			▶
6 和客户联系的职工有足够的权利去解决客户问题。	▶ 《具体例子或文件说明》			▶
平均得分				

3.1.7 教育及培训

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 管理人员在推行新的管理系统和过程之前,会开展一个全面的教育及培训。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《教育及培训记录》 ▶ 《培训计划》 			
2 教育过程应是一个各层面参与的过程。	▶ 《教育及培训记录》			
3 培训过程应以改变公司机构内人员行为准则为原则。	▶ 培训准则			
4 公司应承诺足够资源进行培训。	▶ 培训资源状况			
5 公司应有一个不间断的培训计划。	▶ 《培训计划》			
6 职工的进步应有评估。	▶ 《考核及评估记录》			
7 是否有 80 % 的职工接受了 ERP 系统相关教育?	▶ 《ERP 系统培训记录》			
8 是否有一个进行 ERP 系统继续教育的课程设置计划?	▶ 《ERP 培训计划及培训教材》			
平均得分				

小结：

总平均得分		各分项平均得分求和，再进行平均
原因分析	▶	

3.2 研发

3.2.1 产品开发计划与控制

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 批准后的新产品列入产销计划和主生产计划过程中进行考虑。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《新产品清单》 ▶ 《销售计划》、《主生产计划》 			▶

2 研发及生产系统有集成关系，通过进度计划协调新产品切入时间。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《新产品试制申请表和审批表》 ▶ 《试制产品生产通知单》 ▶ 《试制产品生产验收表》 ▶ 《新产品转产申请表和审批表》 			▶
3 产品研发部门主管应熟悉研发系统与计划、生产系统的联结关系	▶ 产品研发部门主管自述研发系统与计划、生产系统的联结关系			▶
4 研发计划不能准时完成，应立即反馈到相关部门，并确定推迟造成的后果，跟踪原因并重新制定完成日期。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 计划不能准时完成时对相关部门的通知及通知的及时性。 ▶ 推迟计划造成造成的后果分析报告 ▶ 计划推迟的原因分析，改进措施及更新后的计划。 			▶
平均得分				

3.2.2 物料及BOM信息的管理维护

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 具有物料主文件维护的责任岗位。	▶ 《物料建立申请单》、《物料维护单》、《物料失效通知单》、《物料分类单》等业务表格记录			▶
2 具备 BOM 的建立和维护的流程文件，注明岗位与活动的关系。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《BOM 维护流程》 ▶ 《BOM 清单归档》等记录 			▶
3 BOM 相关部门都应参与 BOM 的建立工作。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《BOM 维护流程》 ▶ 《BOM 清单问题反馈记录》 ▶ 《BOM 清单归档表》、《新产品试制申请表》、《新产品转产申请表》 ▶ 确定 BOM 清单的会议记录 			▶
4 BOM 结构正确，能够支持计划和控制、财务成本核算工作。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 计划系统能够根据 BOM 能进行正确的需求分解 ▶ 成本核算能够依据 BOM 进行成本累加 			▶
5 公司应具有 BOM 检查制度，保证编码、组件、数量和单位的正确性。	▶ 《检查结果记录》			▶

6 BOM 正确度的审查结果应在 98 ~ 100 % 之间	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 文件审查结果 ▶ 现场考评 			
平均得分				

3.2.3 产品设计更改控制

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 产品设计更改具有正式的单据，保证更改的严肃性。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《BOM 维护流程》 ▶ 《ECO 工程更改单》 			
2 产品设计更改信息能及时传递到相关部门	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《BOM 维护流程》 ▶ 《产品设计更改单发放记录》 ▶ 工程更改信息在三个工作日内传递到相关部门 			
平均得分				

小结

总平均得分		各分项平均得分求和，再进行平均
原因分析	▶	

3.3 计划

3.3.1 销售预测

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	
1 应有明确的预测责任岗位，熟悉了解产品、客户、市场和生产情况。	▶ 责任岗位对产品、客户、市场和制造系统认识的自我表述。			
2 所有需求应包括在预测中，如备件、内部需求等。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 预测（或主需求计划）输入的内容 ▶ 相关材料 			
3 应由预测人员、营销人员、产品研发人员及有关专家组成的评审组考核预测总量和详细预测的准确度。	▶ 《考核记录》			

4 销售部门与市场、预测和制造部门召开需求会议，为产销计划会议做好准备。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 需求会议的内容、组织方法、召开频率 ▶ 《需求会议会议纪要》 			▶
5 明确销售计划的执行责任，关于相应责任衡量的方法能够得到认同。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《销售计划执行责任落实与衡量方法》 ▶ 检查销售计划的指标分解和考核方法是否得到各级销售人员的认同。 			▶
6 销售部门每月将销售实绩反馈给公司，按销售分行业块考核销售计划的完成情况。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《行业块销售计划》 ▶ 《行业块销售计划的完成情况》 			▶
7 销售计划准确度达80%				▶
平均得分				

3.3.2 “WHAT-IF”模拟

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 具有支持产销计划的计算机模拟过程，用来评估需求、供应、生产、库存以及拖欠订单。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 模拟方法 ▶ 《模拟过程记录》 			▶
2 模拟运行粗能力计划，评估主生产计划对关键资源的影响。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 模拟方法 ▶ 《模拟过程记录》 			▶
3 模拟运行物料需求计划（MRP），通过结果来判断计划相关因素（如批量、安全库存、提前期等）以及库存水平是否合理。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 模拟方法 ▶ 《模拟过程记录》 			▶
平均得分				

3.3.3 主生产计划 (MPS)

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 维护主生产计划有明确的责任岗位，如主计划员。	▶ 《责任岗位名称》			▶

2 主计划员熟悉产品生产过程，生产计划和控制过程以及市场需求。	▶ 由主计划员对产品生产过程、生产计划和控制过程及市场需求作出自我表述。			▶
3 主生产计划员应参与产销计划的编制过程并提供必要的信息。	▶ 《产销计划的形成会议记录》			▶
4 主生产计划员应能够根据经验，回复参加主计划审查的相关人员提出的问题。	▶ 《相关记录》			▶
5 主生产计划在一个足够长的跨度内稳定下来，使生产作业稳定进行	▶ 时间跨度 ▶ 《计划稳定性相关记录》			▶
6 对主计划单个时间跨度内的更改应有控制，更改需经合适的人员批准、审查，并查出更改的原因。	▶ 《计划更改单》			▶
7 主计划应当适当汇总，并与产销计划中的生产计划部分协调一致。	▶ 主生产计划与产销计划对比			▶
8 对紧急订单，具有相应的紧急处理措施。				▶
9 主生产计划员可以通过人工调整，而不是单靠计算机自动生成 MPS。	▶ 主生产计划员的操作演示			▶
10 运行 MRP 之前，MPS 是否经审批部门核实并批准？	▶ 《主生产计划审批记录》			▶
11 在整个计划跨度内，MPS 是否不断与能力进行平衡？	▶ 粗能力平衡的实施			▶
12 落实主生产计划的责任，就衡量方法达到认同，准确度在 95% 以上。	▶ 《主生产计划准确度记录》			▶
平均得分				

3.3.4 能力计划与控制 (CRP)

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
------	------	------	------	------

1 相关责任岗位能够很好地理解能力计划，明确各自在能力管理中的角色（比如；维护能力数据等）。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 由主计划员、物料计划员或车间工长对能力计划进行自我表述。 			▶
2 所有能力消耗的因素都应在能力需求计划中展现出来（例如：设备维修、试制、客户特殊订货、外揽加工）。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 检查能力需求计划 			▶
3 工作中心被适当地划分，能进行优先级和能力控制，同时尽量减少数据维护、事务处理和报告。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ERP系统中“部门”划分和是否适当。 ▶ ERP系统中“资源”中的“关键资源”划分是否适当。 			▶
4 通过“负荷系数”来考虑由于利用率、效率、旷工等造成的能力损失，负荷系数这一数据维护良好，并能用于能力计划。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 能力计划中的“负荷系数”，其理想值为100%； ▶ 主计划员和物料计划员是否对远远偏离理想值的“负荷系数”在主计划或能力供应方面采取过相应的调整措施。 			▶
5 是否具有一个工作中心为排列的生产能力需求报告汇总和详细的能力报告。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 能否产生按工作中心排列的生产能力需求报告汇总和详细的能力报告 			▶
6 能力计划的准确度应给予审核，这包括设备显示能力、计划能力、工人人数、当班人数、每班的小时数。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 按实际的资源数，班次，每班的小时数，逐个核对能力计划所提供的每种资源的能力供应值。 			▶
7 力计划控制过程应包括差异分析、计划/实际、投入和产出报告。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 检查每个离散作业的每道工序是否有开始时间，结束时间，投入资源数，产出数的计划值与实际值的记录、以及据此作出的差异分析。 			▶
8 能力需求计划执行率 >90%。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 能力需求计划执行率是否 >90%。 			▶
平均得分				

3.3.5 物料计划和控制 (MRP)

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 物料计划责任岗位（如：物料计划员）熟悉产品、生产过程、生产和控制系统，对维护一个有效的物料计划承担责任。	▶ 由物料计划责任岗位对产品、生产过程、生产和控制系统作出自我论述。			▶
2 对于任何可以解决或不可以解决的问题，计划员、生产人员、采购员之间会进行积极的情况反馈。	▶ 检查计划员、生产人员、采购员等是否对每个不能按期完成的计划订单、采购订单等何时做出了何种反馈。			▶
3 计划员应负责维护、定期回顾和分析所有计划参数，如订单量、批量、前置时间、安全库存量等等。	▶ 《计划属性维护相关文件》 ▶			▶
4 在计划、生产及采购之间建立有通畅的沟通机制。	▶ 沟通手段			▶
5 非正常的单据应该减少至最低（如缺料单、加急工单等等）。	▶ 统计指标及结果			▶
6 MRP 的时段单位应按周或日	▶ MRP 的时间单位			▶
7 MRP 系统运行至少一星期一次，甚至可以每天一次。	▶ MRP 系统的运行频率			▶

8 在计划员解决问题时，能够采用从下至上并用追溯找出需求的来源。	▶ 计划员解决问题的方法			▶
9 MRP 运行得出的建议数应进行跟踪。	▶ 《采购计划执行情况记录》 ▶ 《生产计划执行情况记录》			▶
10 采购计划能显示在计划时间段内供应商提供的所有零件的计划订单及计划收料。	▶ 供应需求情况查询功能			▶
11 采购计划详细到周或更短时间	▶ 检查采购进度计划是否详细到周或更短时间。			▶
12 是否能预料并防止出现短缺件？	▶ 检查能否获取预缺料信息，以及物料计划员如何防止短缺料。			▶
13 是否至少每月一次定期地召开有高层领导和有关部门参加的生产计划会议，根据市场需要复查并调整生产计划？	▶ 《生产计划协调会记录》 ▶ 会议记录中是否有根据市场需要复查并调整生产计划的内容。			▶
14 生产计划的准确度 >90%。	▶ 生产计划的准确度是否 >90%			▶
平均得分				

小结

总平均得分		各分项平均得分求和，再进行平均
原因分析	▶	

□

3.4 采购

3.4.1 供应商管理

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原
1 供应商数量应进行控制小于合理的上限	▶ 考虑某一种产品对应的供应商数量 ▶ 与历史数据对比			▶

2 供应商的选择应具有科学性	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 考虑供应商的质量、交货、价格、服务 ▶ 供应商考核指标：来料缺陷率、急单完成率、准时到货率等 ▶ 《供应商选择情况历史记录》 			▶
3 与主要供应商已建立长期合同，这些供应商能承担某一部分 80% 的采购供应量。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《合同文本》 ▶ 统计数据 			▶
4 供应商的供货期数据是否至少每季度根据实际情况修正一次。	▶ 《供应商供货期检查记录》			▶
5 是否对主要的供应商进行经常、正式的评价？	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《主要供应商清单》 ▶ 《供应商评价历史记录》 			▶
6 是否经常开展与主要供应商的关系建设，以预防严重缺料情况的发生。如：在供应商淡季时提供流动资金等支持，同时得到在旺季的优先供货，即建立长期的信誉关系	▶ 相应措施			▶
7 采购档案是否齐全？	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《供应商档案》 ▶ 《报价清单》 			▶
平均得分				

3.4.2 采购计划的执行

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
------	------	------	------	------

1 明确物料计划员和采购员各自的责任，包括在哪些阶段他们应该介入某些问题的解决中。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《计划员岗位职责》 ▶ 《采购员岗位职责》 			▶
2 为了确保采购计划的准确，物料计划员应与采购员经常接触。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《物料计划员与采购员联系记录》 1. PR 生成 PO 执行情况跟踪 2. PR 不能生成 PO 反馈 3. PR 不合适，计划更改 4. 例外信息传送到采购员 5. 不能及时到货信息传送到物料计划员 			▶
3 在无法按期供应时，供应商会提前通知采购员。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 将类似规定整理为《供应商须知》，传递给供应商 ▶ 供应商不能按时交货时是否提前通知采购员的事实记录 			▶
4 采购计划应按不同情况每季/月/周交送供应商(或更短)。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 多长时间交送一次 ▶ 采购订单交送历史记录：传真、签返 			▶
5 对于未确定供应商的采购单，至少 95 % 应给予足够的采购周期。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 相关材料 			▶
6 供应商提交报价之后，采购部门的处理速度能否满足业务需要	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 采购部门从接收报价到达订单的时间长度记录 ▶ 			▶
7 库存周转天数、呆滞料占用资金金额是否合理	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 库存周转天数 ▶ 呆滞料占用资金金额 			▶
8 对积压库存的积极调节与改善能力	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 呆滞料的处理措施（折价拍卖、报废处理、再利用等） 			▶
9 散件到厂及时录入	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 时效性 			▶
10 索赔件退货发运及时性	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 时效性 			▶
平均得分				

3.4.3 供应商供货状况

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
------	------	------	------	------

1 采购订单的及时到货率在 95 ~ 100%。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 考核指标：准时到货率、急单完成率、急单率 ▶ 《指标考核情况历史记录》 			▶
2 按类别、类型考核验收合格率。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 检验标准：《物料技术规范》、《厂家资料》、《图纸》 ▶ 《进料检验质量记录》是否符合标准、记录及时完整准确 			▶
3 验收合格率 >90%。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 考核指标：批通过率、合格率 ▶ 《采购质量月报》 			▶
平均得分				

小结

总平均得分		各分项平均得分求和，再进行平均
原因分析	▶	

3.5 库存

3.5.1 库存管理

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 明确仓库人员的岗位职责。	▶ 《仓库人员岗位职责》			
2 按照相关规范及时、准确地进行库存事务处理，原始单据保存良好	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 库存事务处理规范 ▶ 原始单据保存办法 ▶ 收发操作的及时率、准确率统计数据 			
3 实物保管有序，安全措施完善，能够防止发生意外缺损	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 实物存放方法 ▶ 防火、潮、盗等措施 			
4 利用盘点来发现错误，解决错误并衡量准确度。	▶ 《盘点相关文件》			
5 盘点的准确度在 95 ~ 100% 之间。	▶ 《盘点结果分析表》			
平均得分				

小结

总平均得分		各分项平均得分求和，再进行平均
-------	--	-----------------

原因分析	▶
------	---

3.6 生产

3.6.1 工艺路线

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 已经存在建立与维护工艺路线的责任岗位。	▶ 《相关岗位》			▶
2 工艺路线维护准确，包含工序的顺序，工作中心编号等，无遗漏或多余工序。	▶ 《工艺路线数据检查记录》			▶
3 工艺应作不断改进，促使工艺路线简化。	▶ 《工艺改进记录》			▶
4 工艺中所需的刀卡量具、专用工装技术准备的完善性、正确性	▶ 《产品技术准备清单》 ▶ 差错率			▶
5 工艺路线的规范执行率为 95%~100%。	《相关岗位》			▶
平均得分				

3.6.2 车间作业控制

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 明确车间作业计划的责任岗位。	▶ 相关责任岗位			▶
2 跟踪车间作业计划的更改次数数目，观察作业计划的稳定性并分析过多计划修改的原因。	▶ 考核指标：计划可执行率、计划及时完成率 ▶ 《周作业计划完成报表》			▶
3 针对订单的生产指令下达时应确保物料的可供性 100%	▶ 指标：物料配套率 ▶ 《领料单检查记录》			▶
4 对于物料临时替换的情况，可以进行及时处理	▶ 实际处理措施 ▶ 处理及时程度			▶
5 已经建立各加工中心的作业列表，包括加工零件号、任务单号、加工数量、加工工序号、开始时间、完成时间和订单需求时间。	▶ 《加工中心的作业列表》			▶
6 生产调度人员应负责保证作业计划的准时完成。	▶ 《调度人员工作检查记录》			▶

7 对于紧急情况，可以及时调整车间任务单以及工序的起讫日期，并与计划人员建立反馈。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《任务单修改记录》 ▶ 《任务调整反馈记录》 			▶
8 车间生产过程的成本发生能够及时反映并归集	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 车间系统与成本系统集成良好 ▶ 《成本分析相关报告》 			▶
9 作业计划的及时完成率应为95~100%。	▶ 作业计划及时完成率			▶
平均得分				

小结

总平均得分		各分项平均得分求和，再进行平均
原因分析	▶	

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 商务部门能够把流程持续改进和全面质量控制做为市场竞争的有效手段。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 改进措施 ▶ 合同执行过程中的质量控制 			▶
2 通过与顾客间长期互惠的关系建设，即客户关系管理，来改善质量、成本及提高客户满意水平。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 互惠关系的建立措施 ▶ 用户意见和建议的反馈 			▶
3 通过建立部门间与客户的直接联系来改善公司有关部门对客户响应速度。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 分公司、寄售库的设立能够提供足够的点对点服务 ▶ 《用户投诉处理的相关记录》 			▶
4 存在管理和维护客户信息的责任岗位	▶ 相关责任岗位			▶
5 从公司接收客户订单到客户接受货物的周期长度正在持续地缩短。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 合同执行情况的监督控制措施 ▶ 计算出：平均周期 = \sum (合同第一次发货日期 - 合同录入日期) / 本期完成合同数 			
平均得分				

3.7 销售

中国管理资源网 <http://www.qg68.cn> 海量管理资料免费下载

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 按照第一次承诺客户的时间，交货率达 95% 以上。	▶ 承诺交货率 = (本期按合同发货单数/本期承诺发货的合同单数) *100%			▶
2 对任何不能及时交货的原因进行及时的分析并做沟通解释。	▶ 原因分析记录 ▶ 客户联系记录			▶
c 准确交货率答 95% 以上	▶ 准确交货率 = (本期准确交货单数/本期应交货的单数) *100%			▶
4 同主要客户存在正式的销售服务协议，并明确说明了质量、服务条件、时间及费用方面的要求。	▶ 《服务协议》 ▶ 《服务协议执行情况记录》			▶
平均得分				

3.7.3 客户服务

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 按照第一次承诺客户的时间，交货率达 95% 以上。	▶ 承诺交货率 = (本期按合同发货单数/本期承诺发货的合同单数) *100%			▶

2 对任何不能及时交货的原因进行及时的分析并做沟通解释。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 原因分析记录 ▶ 客户联系记录 			▶
3 准确交货率答 95%以上	▶ 准确交货率 = (本期准确交货单数/本期应交货的单数) * 100%			▶
4 同主要客户存在正式的销售服务协议，并明确说明了质量、服务条件、时间及费用方面的要求。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《服务协议》 ▶ 《服务协议执行情况记录》 			▶
平均得分				

小结

总平均得分		各分项平均得分求和，再行平均
原因分析	▶	

3.8 成本

3.8.1 成本管理

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
1 已经存在相应的成本控制措施，来减少或消除提前期、安全库存、等待时间和所有其它非增值的活动，相关员工能够自我表述出采取这些措施的原因和操作方法	措施 相关措施			▶
2 已经存在相应措施，来减少报废损耗及返工	▶ 相应措施 ▶ 报废损耗和返工的数据记录			▶
3 采购批量不断减少。	▶ 库存周转率 ▶ 采购及时率			▶
4 各类提前期不断地减少。	▶ 各类提前期数据			▶
5 通过设计标准化来减少零件的种类。	▶ 产品研发标准件、通用件比率			▶
6 用全面质量控制来分析产品设计更改，以减少更改次数和相应的成本。	▶ 《产品设计更改的成本分析相关文件》			▶
7 不再是单一部门独立推行质量控制活动，而是操作者已经认识到：质量是每一个操作人的责任。	▶ 全面质量管理在公司的进展情况 ▶ 所有员工特别是生产过程中的有关人员清楚知道自己工作的质量标准和要求			▶
8 公司上下为减少浪费献计献策，建立了相应的奖励措施	▶ 措施安排 ▶ 实际成效			▶
9 公司上下能给企业增加经济收益，建立了相应的奖励措施。	▶ 措施安排 ▶ 实际成效			▶
平均得分				

3.8.2 成本控制

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价
1 持续进行业务流程改进，发现存在的问题，提高流程效率。	业务流程持续改进的常设岗位与工作方法 (如：兼职人员组成的业务流程改进小组提出提案，组织改进讨论，进行业务流程、岗位职责等的维护)			
2 财务人员了解产品的直接人工费、材料费以及分摊费在产品成本中所占的百分率	<ul style="list-style-type: none">▶ 多长时间按照部门报送生产成本及各类元素、子元素的报表▶ 管理人员是否了解数据变化的原因			▶
3 有效使用工时报告，来计算产品成本。	<ul style="list-style-type: none">▶ 工艺路线工时额定的准确性			▶

4 能跟踪成本核算的有关差异，具有相关报告。	▶ 生产任务中资源、外协、物料、制造费差异帐户以及标准成本更新帐户的报告			▶
5 成本核算系统能支持产品的成本核算、报价、投资、制造、采购决策。	▶ 标准成本于实际成本的差异大小 ▶ 项目标准成本维护记录、资源、外协、物料费用和制造费用维护记录 ▶ 成本模拟决策分析			▶
6 财务部门应不断简化财务运作过程，由业务的实际发生引发成本数据的生成	▶ 简化措施			▶
平均得分				

总平均得分		各分项平均得分求和，再进行平均
原因分析	▶	

3.9 财务

3.9.1 财务计划、报告和评估

考核要点	测评要求	测评对象	测评得分	评价原因
------	------	------	------	------

<p>1 财务计划、报告和评估。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《销售计划》、《成本计划》、《费用计划》、《利润计划》、《投资计划》 ▶ 《月度、年度财务报表（损益表、资产负债表、现金流量表等）》 ▶ 《项目评估》，《重大投资评估》，《预算执行分析》，《成本、费用、利润等财务分析和评估》 			▶
<p>2 资金运作计划能够覆盖了产销计划的时间跨度，至少每月回顾一次，并在发生变化时进行修订。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《资金计划编制的相关文件》、 ▶ 《月资金计划》、《周资金计划》的修订记录 			▶
<p>3 支持各项业务活动的财务计划要统一于公司的财务计划，一旦各项财务计划与公司经营规划中的财务计划发生冲突时，积极进行矛盾的协调。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 《财务计划相关文件》 			▶
<p>4 建立原始数据的统一口径，即业务流驱动财务流，财务流监控业务流。财务部门重复工作、核对工作量减少，从核算职能扩展到管理、监督职能。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 财务计划、报告、评估的基础数据源于ERP系统 ▶ 财务部门所需的销售、发货、采购等数据来源于MRPII系统 			▶
<p>5 针对重要、复杂或存疑的事务处理，财务人员能够熟练地在财务系统向业务系统进行信息反查，即钻取。如：在总帐中反查到应收分录的来源和对应的发货处理信息</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 财务人员自我表述如何进行信息反查 ▶ 在总帐中反查各日记帐分录来源和对应事务处理过程的工作记录 			▶
<p>6 采用报表等工具迅速得到财务分析数据，以便于支持决策。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 内部管理的相关报表 			▶
<p>平均得分</p>				

小结

总平均得分		各分项平均得分求和，再进行平均
原因分析	▶	

3.10 总平均得分

总平均得分		各大项平均得分求和，再进行平均
-------	--	-----------------