

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

关键绩效指标体系

绩效考核体系 - 平衡计分卡

总经理

总经理绩效指标								
方面	关键成功因素	关键绩效指标	指标定义/公式	质/量化指标	评估频率	目标值	权数	信息来源
财务方面	1.提高企业的净资产回报率	净资产回报率	税后净利润 / 所有者权益 * 100 %	量化	每月		10	资产负债表和损益表
财务方面	1.1提高企业的盈利水平	税后净利润率	税后净利润 / 主营业务收入 * 100 %	量化	每月		10	损益表
财务方面	1.1.1增加销售收入	销售收入	当期销售收入	量化	每月		25	损益表
财务方面	1.1.2.1高效使用新产品研究开发费用	新产品研究开发费占销售收入的比率	(实际新产品研究开发费用 / 主营业务收入) * 100 %	量化	每季		5	费用明细科目及销售报告
1.财务方面	1.1.2.7控制与降低其他成本费用	管理费用预算节省率	(实际管理费用节省 / 计划管理费用) * 100 %	量化	每月		10	费用明细科目及预算资料
财务方面	1.1.3提高利润率	销售毛利率	(销售总收入 - 销售成本 - 销售税金及附加) / 销售总收入	量化	每月		10	按产品类别的各项利润指标
财务方面	1.2提高资产利用效率	总资产周转率	主营业务收入 / 总资产	量化	每月		10	损益表及资产负债表
客户方面	2.1提高市场份额	市场份额	公司销售收入 / 行业销售总额	量化	每年		10	ERP系统销售月报 / 市场资料
客户方面	2.3建立良好的企业和品牌形象	品牌市场价值	神威品牌的市场价值评估值	质/量化	每年		-	第三方专业调查机构
内部营运方面	3.7切实保证公司战略目标的达成	公司战略目标完成情况	公司战略目标行动计划完成项目数 / 公司战略目标行动计划总项数 * 100 %	质/量化	每半年		5	公司战略目标行动计划实施报告
学习和成长方面	4.3积极创建企业文化	员工满意度	接受调研的人员对公司满意度评分的算术平均值	质/量化	每半年		5	员工满意度调研

绩效考核体系 - 平衡计分卡

营销副总

营销副总绩效指标								
方面	关键成功因素	关键绩效指标	指标定义/公式	质/量化指标	评估频率	目标值	权数	信息来源
财务方面	1.1.1.3增加来自商务渠道的销售收入	商务渠道销售收入	本期商务渠道销售收入	量化	每月		15	销售报告 (ERP系统和统计分析报表)
财务方面	1.1.1.5增加来自OTC渠道的销售收入	OTC销售收入	本期OTC销售收入	量化	每月		8	销售报告 (ERP系统和统计分析报表)
财务方面	1.1.1.6增加来自新药渠道的销售收入	新药销售收入	本期新药销售收入	量化	每月		12	销售报告 (ERP系统和统计分析报表)
财务方面	1.1.2.5控制与降低销售环节的成本费用	销售环节费用的预算节省率	实际销售环节费用/计划销售环节费用 * 100%	量化	每月		20	费用明细科目及预算资料
财务方面	1.1.3提高利润率	销售毛利率	(销售总收入 - 销售成本 - 销售税金及附加) / 销售总收入	量化	每月		10	按客户类别的各项利润指标
财务方面	1.2.2加速应收帐款的周转率	应收帐款周转率	主营业务收入/应收帐款平均余额	量化	每月		10	损益表及资产负债表
财务方面	1.2.2加速应收帐款的周转率	坏帐率	本期实际坏帐/应收帐款平均余额 * 100%	量化	每月		5	财务会计报告 (ERP系统和统计分析报表)
客户方面	2.1提高市场份额	市场份额	公司销售收入/行业销售总额	量化	每年		10	ERP系统销售月报/市场资料
客户方面	2.3建立良好的企业和品牌形象	品牌市场价值	神威品牌的市场价值评估值	质/量化	每年		0	第三方专业调查机构
内部营运方面	3.5建立并持续改善公司流程和制度	有效的流程和制度得到实施的百分率	得到实施的流程和制度/适用的流程和制度的总数	质/量化	每半年		5	流程实施得分
学习和成长方面	4.3积极创建企业文化	员工满意度	接受调研的人员对公司满意度评分的算术平均值	质/量化	每半年		5	员工满意度调研 (按部门)

绩效考核体系 - 平衡计分卡

运营副总

绩效指标								
方面	关键成功因素	关键绩效指标	指标定义/公式	质/量化指标	评估频率	目标值	权数	信息来源
财务方面	1.1.2.3控制与降低生产环节的成本费用	单位生产成本	分产品单位制造成本 (包括材料成本、人工成本和制造费用)	量化	每月		25	财务成本核算
财务方面	1.1.2.7控制与降低其他成本费用	管理费用预算节省率	$(\text{实际管理费用节省} / \text{计划管理费用}) * 100\%$	量化	每月		10	费用明细科目及预算资料
财务方面	1.1.2.8加强对基建项目预算的控制	基建项目费用预算控制情况	$(\text{基建项目实际发生费用} - \text{基建项目费用预算}) / \text{基建项目费用预算} * 100\%$	量化	每月		5	费用明细科目及预算资料
财务方面	1.2.3加速存货周转率	存货周转率	主营业务成本 / 存货平均余额	量化	每月		15	损益表及资产负债表
内部营运方面	3.3.1提高产能的实现率	标准产能实现率	$\text{实际产能} / \text{生产标准产能} * 100\%$	量化	每月		0	生产月报表 (ERP系统)
内部营运方面	3.3.2加强供应商管理, 确保采购任务的完成	采购订单按时完成率	采购订单项按时实际完成数 / 采购订单项总数 (注: 完成采购订单项的定义为数量在定单要求数量的95%至105%之内, 完成时间在定单要求时间的2日之内)	量化	每月		10	采购记录及仓库收货入库记录 (ERP系统)
内部营运方面	3.3.4切实完成生产计划	生产计划按时完成率	$1 - I / \text{当期生产计划量} * 100\%$ $I = (\text{当期生产计划量} - \text{当期实际生产量})$	量化	每月		10	生产月平衡计划及生产报告
内部营运方面	3.3.6保持设备的高效运作	OEM业务利润	OEM代加工业务总收入 - 人工成本 - 分摊的制造费用	量化	每月		0	OEM业务销售报告和财务核算
内部营运方面	3.3.6保持设备的高效运作	非计划性停产时间比率	非计划性停产时间 / 总停产时间 * 100%	量化	每月		10	设备资产记录
内部营运方面	3.3.10提高库存管理水平, 减少仓储损失	库存盘点帐实相符率	库存盘点帐物相符的金额 / 库存盘点的物资总额 * 100%	量化	每月		5	库存盘点记录
内部营运方面	3.3.12加强销售订单的执行率	销售订单数量完成率	销售订单项数量实际完成数 / 销售订单项总数	量化	每月		5	销售记录
内部营运方面	3.3.12加强销售订单的执行率	销售订单时间完成率	当期销售订单项实际按时完成数 / 销售订单项总数	量化	每月		5	销售记录及仓库发货出库记录 (ERP系统)

绩效考核体系 - 平衡计分卡

研发副总

绩效指标								
方面	关键成功因素	关键绩效指标	指标定义/公式	质/量化指标	评估频率	目标值	权数	信息来源
财务方面	1.1.2.1高效使用新产品研究开发费用	新产品研究开发费用预算达成率(节省率)	$(\text{实际新产品研究开发费} / \text{计划新产品研究开发费}) * 100\%$	量化	半年(根据研发阶段)		10	费用明细科目及预算资料
财务方面	1.1.2.7控制与降低其他成本费用	管理费用预算节省率	$(\text{实际管理费用节省} / \text{计划管理费用}) * 100\%$	量化	每月		5	费用明细科目及预算资料
财务方面	1.1.1.7增加来自新产品的销售收入	新产品销售收入	本期新产品的销售收入	量化	每季		10	销售报告(ERP系统和统计分析报表)
财务方面	1.1.3.2提高新产品利润率	新产品的利润率	$(\text{新产品销售收入} - \text{新产品销售成本} - \text{新产品销售税金及附加}) / \text{新产品销售总收入}$	量化	每月		5	销售月报和成本分摊(ERP系统和统计分析报表)
内部营运方面	3.1.1提高技术创新性	新品开发上市的数量	当期新品开发上市的数量合计	量化	每半年		5	新品开发上市记录
内部营运方面	3.1.1提高技术创新性	当期进入医药目录的药品数	当期进入医药目录的药品数量	量化	每年		5	国家医药目录
内部营运方面	3.1.1提高技术创新性	当期进入医保目录的药品数	当期进入医保目录的药品数量	量化	每年		5	国家医保目录
内部营运方面	3.1.1提高技术创新性	当期进入中药保护品种目录的药品数	当期进入中药保护品种目录的药品数量	量化	每年		5	国家中药保护品种目录
内部运营方面	3.1.1技术创新提高	研发方向达成率	一类、二类、三类、四类、五类药品及不同治疗领域功能食品的研发达成率	量化	每年		10	研发项目统计
内部营运方面	3.1.3提高技术开发的效率	新产品开发周期	$\text{算术平均} : ((\text{新品实际正式上市日期} - \text{新品开发项目实际立项日期}) / (\text{新品预计正式上市日期} - \text{新品开发项目预计立项日期}))$	量化	每半年		5	新品开发上市记录/项目记录
3.内部营运方面	3.5建立并持续改善公司流程和制度	有效的流程和制度得到实施的百分率	得到实施的流程和制度/适用的流程和制度的总数	质/量化	每半年		5	流程实施得分
内部营运方面	3.1.3提高技术开发的效率	新产品开发各阶段按期完成率	新品开发实际按时完成的阶段数/新产品开发当期应该完成的阶段数	量化	每半年		25	新品开发上市记录/项目记录
学习和成长方面	4.3积极创建企业文化	员工满意度	接受调研的人员对公司满意度评分的算术平均值	质/量化	每半年		5	员工满意度调研(按部门)

绩效考核体系 – 平衡计分卡

财务副总

绩效指标										
方面	关键成功因素	关键绩效指标	指标定义/公式	评估对象	质/量化指标	组织/部门/小组/个人指标	评估频率	目标值	权数	信息来源
财务方面	1.1.2.7控制与降低其他成本费用	管理费用预算节省率	$(\text{实际管理费用节省} / \text{计划管理费用}) * 100\%$	所有部门	量化	部门	每月		10	费用明细科目及预算资料
财务方面	1.1.2.7控制与降低其他成本费用	财务费用预算节省率	$(\text{实际财务费用节省} / \text{计划财务费用}) * 100\%$	财务部	量化	部门	每月		10	费用明细科目及预算资料
财务方面	1.1.2.9加强职能部门预算管理的执行力度	公司总体成本费用与预算的差异率	$I1 - (\text{实际发生的成本费用} / \text{预算成本费用}) * 100\%$ I	财务部	量化	部门	每季度		20	费用明细科目及预算资料汇总
财务方面	1.2提高资产利用效率	总资产周转率	主营业务收入/总资产	公司	量化	组织	每月		10	损益表及资产负债表
财务方面	1.2.1提高投资收益率	投资收益率	$\text{投资净收益 (亏损)} / \text{投资总额} * 100\%$	公司、企业战略规划部、财务部	量化	组织/部门	每半年		0	损益表及资产负债表
财务方面	1.2.2加速应收帐款的周转率	应收帐款周转率	主营业务收入/应收帐款平均余额	销售部、财务部	量化	部门/小组/个人	每月		5	损益表及资产负债表
财务方面	1.2.3加速存货周转率	存货周转率	主营业务成本/存货平均余额	销售部、销售计划、生产部、采购部、会计部	量化	部门/小组	每月		5	损益表及资产负债表
财务方面	1.3控制合理的财务结构	流动比率	流动资产/流动负债	财务部	量化	组织/部门	每月		5	资产负债表
财务方面	1.3控制合理的财务结构	资产负债率	负债/资产	公司、财务部	量化	组织/部门	每季		5	资产负债表
财务方面	1.5降低资金闲置成本	资金闲置成本	公司当期闲置资金 * 当期利率	财务部	量化	组织/小组/个人	每月		10	资产负债表明细科目
内部营运方面	3.5建立并持续改善公司流程和制度	有效的流程和制度得到实施的百分率	得到实施的流程和制度/适用的流程和制度的总数	所有部门	质/量化	组织/部门	每半年		10	流程实施得分
内部营运方面	3.6.1提高职能服务的内部客户满意度	财务职能服务满意度	公司员工对公司财务职能部门满意度评分的算术平均值	财务副总	质/量化	组织	每半年		0	部门合作满意度调查
内部营运方面	3.6.6提高财务报表的准确性和及时性	财务/会计报表/报告正确率	本期内外部审计调整后的净利润和本期财务报表中净利润的比例	财务部/会计部	量化	部门/小组	每年		10	审计报告