

## XXXX公司战略发展目标 (基于平衡计分卡)

类别	企业目标	主要指标
战略目标		<p style="text-align: center;">销量稳步增长 (万吨)</p>
股东回报		<p style="text-align: center;">现金流量稳步增加 (万元)</p>
客户需求		<p style="text-align: center;">客户满意率逐步提高</p>
过程控制		<p style="text-align: center;">产品质量合格率</p>
学习创新		<p style="text-align: center;">员工培训达标率</p>



# 部门平衡计分卡

公司战略发展目标

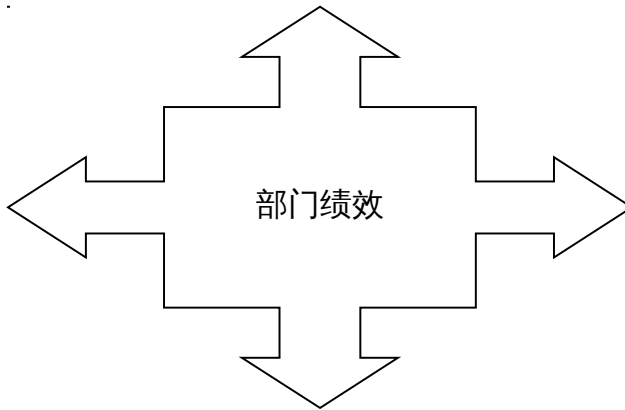
一致  
关联

**显性业绩**  
“公司对设立该部门的第一要求是什么？”

目标	评估	指标	计划

**基本职能**  
“本部门在组织和流程中必须完成那些基本职能？”

目标	评估	指标	计划



**绩效管理**  
“为保证和保持持续那些管理工作？”

目标	评估

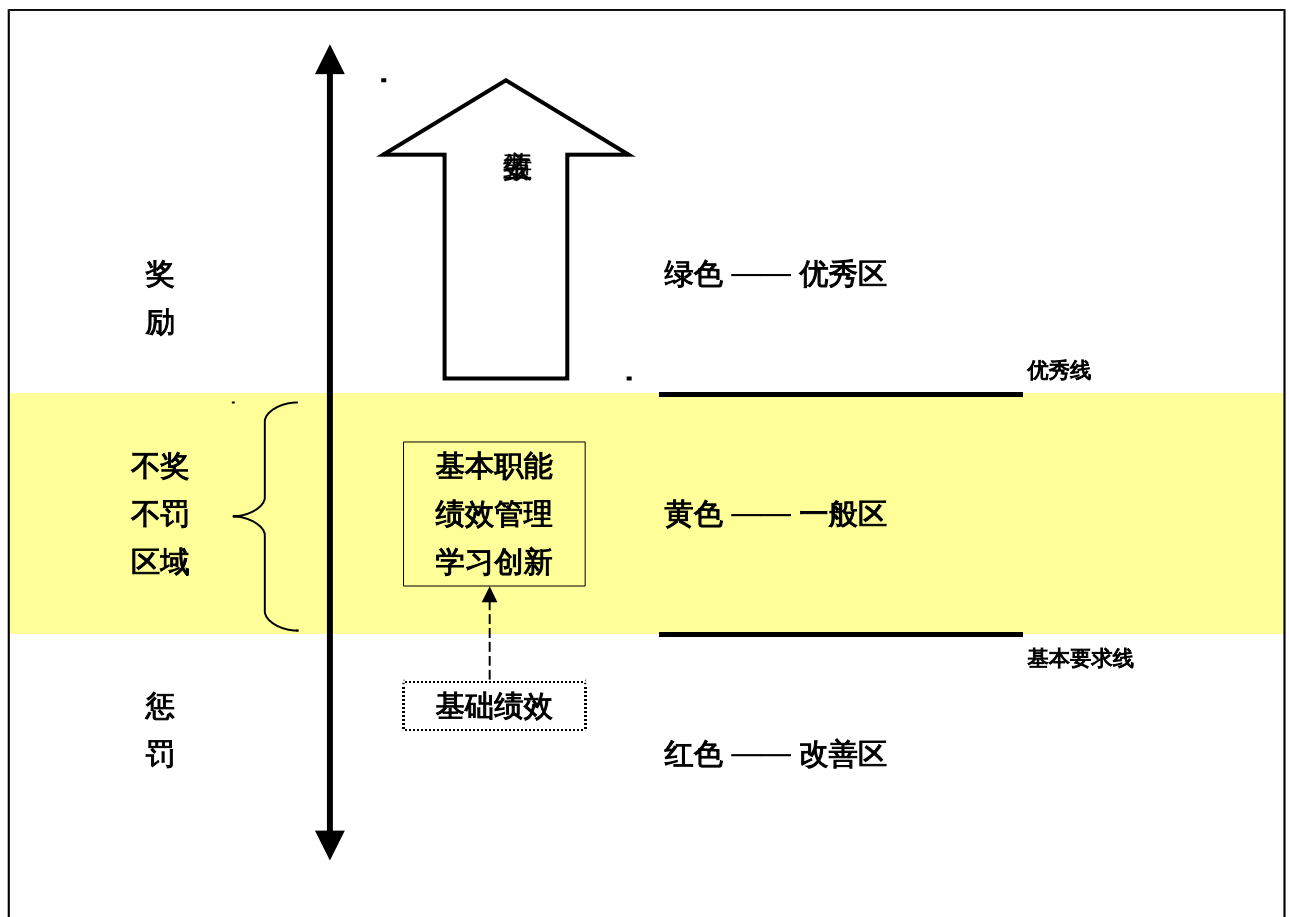
**学习与创新**  
“要实现绩效，如何持续保持变革和提高的能力？”

目标	评估	指标	计划

改，我们要展开

指标	计划

### 部门主基二元考核模型





考核角度	指标名称	单位	计算方法或评价依据	评价周期	权重			评价标准
					大分	%	小分	
绩效管理 我们要展开那些绩效管理 工作？					10		0	
							0	
							0	
							0	
							0	
							0	
							0	
							0	
学习与创新 我们如何持续保持 变革和提高的能力 ？					10		0	
							0	
							0	
							0	
							0	

其他重要工作内容：（短板要求或临时任务）

1、短板要求		明显制约显形业绩提升的工作	月	5	100	5	根据实际而定
2、临时任务		因计划调整或上级安排的临时工作任务	月	5	100	5	根据实际而定
3、					0%	0%	
4、					0%	0%	
计分总计					100	10	

注：在方面具有典型事例且得到公司领导或绩效会议的赞同和表扬方可视为非常优秀。

主管领导：

部门经理：





**基本原则：**

<b>主要绩效：</b>	包括显性业绩、短板要求、临时任务。基准分为60分。每个指标均量化并确定评价标准。其中每一个短板要求或临时任务各为5分。其余根据权重比例计算小分。
<b>基础绩效：</b>	包括基本职能、绩效管理、学习与创新。基准分为40分，其中基本职能占20分，绩效管理占10分，学习与创新占10分。评价周期为季度的可追溯调整整个考评期。显性业绩和学习创新应有明确的加分标准，而基本职能和绩效管理的原则上只有扣分没有加分，如有特别优异之改善，由总经办人事科核定后酌情加分。

**部门绩效考核标准表**

2003年

部门：行销部

考核角度	指标名称	单位	计算方法或评价依据	评价周期	权重			评价标准
					大分	%	小分	
我们如何实现最重要的工作目标？	销量	吨	面粉销量，统计表	月	50	40	20	按月度滚动计划
	边际贡献	万元	计划销量*(250-60)元/吨	月		30	15	与实际边际贡献对比
	逾期30天应收帐款额	万元	逾期30天以上的应收帐款	月		10	5	15万元
	顾客取得力	%	本季新发展个数及销量，年度累计情况	季		6	3	新客户数及其销量
	顾客满意度调查	%	由销售部门每季定期调查，做出评估	季		4	2	此项工作开展与否
	销售计划准确率	%	实际销售量/计划销售量	月		10	5	90-110%
我们如何完成部门的基本职能？	应收帐款周转天数	天	月末应收帐款余额/本月销售收入*30	月	20	10	2	35天
	吨粉可控销售费用	元/吨	可控销售费用/面粉总销量	月		10	2	32元/吨
	客户维系率	%	(上月客户总数 - 本月客户流失个数) / 上月客户总数	月		10	2	98%
	产成品周转天数	天	月末产成品库存金额/本月销售成本*30	月		10	2	20天
	价格行情指数	评价	按类别选一代表产品，以当期市场行情作为评价依据	月		10	2	紧贴市场不变，滞后市场扣1分，严
	顾客关系综合评价	评价	选择典型客户进行分析,经营影响程度，双向信息沟通	季		10	2	综合评价，如范例非常差，扣1分
	滞销产品比例	%	2月以上滞销产品数量比例/本月销售数量	季		10	2	2%
	对帐单或收货确认单签回率	%	对帐单正确签回数/对帐单发出数，收货确认单数量/运货次数	月		10	2	95%
	市场分析	%	每月针对有明显业绩或严重萎缩的区域进行分析	月		10	2	是否分析及分析深度
	环境卫生	评价	办公区、卫生区及员工衣着容貌	月		5	1	总经办负责组织检查
安全办公	评价	无事故、存在隐患、及时整改	月	5	1	安全生产委员会组织检查		

考核角度	指标名称	单位	计算方法或评价依据	评价周期	权重			评价标准
					大分	%	小分	
绩效管理 我们要展开那些绩效管理工作？	业代对客户的拜访次数	人次	业务代表对该区域内客户的平均拜访次数，选择性评价	季	10	10	1	成熟客户不低于1次，新客户不低于
	公司对客户的拜访次数	人次	行销部副经理以上人员对客户的拜访人次	季		10	1	6-20次
	促销手段	评价	具体方式、形式、费用以及效果评估，未来计划	季		10	1	部门自评+市场反馈
	广告支持	评价	具体方式、形式、费用以及效果评估，未来计划	季		10	1	部门自评+市场反馈
	宣传品支持	评价	具体方式、形式、费用以及效果评估，未来计划	季		10	1	部门自评+市场反馈
	销售计划编制	评价	销售计划编制的及时性和合理性	月		5	0.5	自评+相关部门反馈
	业务代表管理及信息反馈	评价	参见业务代表管理办法	月		5	0.5	自评+市场反馈
	销售中心服务质量	评价	销售中心之评审、开票、收款环节	月		5	0.5	自评+相关部门反馈
	不合格记录数	笔	付款条件、含运费单价、不含运费售价之错误记录数/总业务记录数	月		5	0.5	5-10笔
	ISO运行有效性和符合度	评价	参照ISO9000体系文件	季		10	1	品管部体系办评价
	部门管理费用	评价	财会费用明细	月	10	1	超标费用合理性及金额	
	劳动纪律	评价	检查评价员工考勤、遵章守纪等情况	月	10	1	总经办人事科检查、记录	
学习与创新 我们如何持续保持变革和提高的能力？	员工满意度	%	主要针对部门的满意度，每季度一次	季	10	20	2	总经办人事科调查、统计
	员工建议数及采纳情况	评价	统计员工建议数量及采纳情况	季		20	2	自评，分为非常优秀(有实例)、一般、无变化
	员工学习与培训	评价	对自我、部门、公司学习需求或培训情况作出评价	季		20	2	自评，分为非常优秀(有实例)、一般、无变化
	重要流程改进情况	评价	对业务流程的改进和创新	季		20	2	自评，分为非常优秀(有实例)、一般、无变化
	激励、授权与团队意识	评价	内部激励机制、授权程度以及团队意识等	季		20	2	总经办人事科调查、统计

其他重要工作内容：(短板要求或临时任务)

1、短板要求		评价		月	5	100	5	
2、临时任务		评价		月	5	100	5	
3、		评价				0%	0%	
4、		评价				0%	0%	
	计分总计				100		100	

主管领导：

部门经理：

--

计分方法
每相差5%加/扣1分
每增加或下降20万元加/扣2分
超范围每5万元扣1分，30天以上无逾期欠款加1分
无新客户数扣2分，月销量达10吨以上每个加0.5分
此项工作开展与否得/扣2分
超范围每2%扣1分
每超2天扣1分
每超1元扣0.5分
每降1%扣0.5分
每超2天扣1分
重扣完
每超0.5%扣0.5分
每超1%加/扣0.5分
不作市场分析0分，市场分析不够好扣1分。
存在问题扣0.5分，严重扣1分
有事故0分、存在1项隐患扣0.5分、未及时整改扣0.5分

### 计分方法

2次,凡发现不够则扣0.5

低于6次扣0.5, 低于4次扣1分

滞或差扣0.5分, 严重错误或滞后扣1分

滞或差扣0.5分, 严重错误或滞后扣1分

滞或差扣0.5分, 严重错误或滞后扣1分

严重滞后或联产不匹配扣0.2, 无扣0.5分

有问题扣0.2分, 严重问题扣0.5分

有问题扣0.2分, 严重问题扣0.5分

超5笔扣0.2

日常有问题扣0.5分, 内审或外审一个不合格项扣0.5分

费用超标较多扣0.5分, 严重超标0分。财会部评价

存在问题扣0.5分, 严重扣1分

总经办人事科根据调查结果作评价, 加分不超过2分

没有扣0.5分, 持续没有扣1分, 非常优秀加0.5分

无变化扣0.5分, 持续无变化扣1分, 非常优秀加0.5分

无变化扣0.5分, 持续无变化扣1分, 非常优秀加1分

总经办人事科根据调查结果作评价, 加分不超过2分




考核角度	指标名称	单位	分值	标准	结果	差异值	简要说明	计分
绩效管理 我们要展开那些 绩效管理工作？								
学习与创新 我们如何持续保 持变革和提高的 能力？								

其他重要工作内容：（短板要求或临时任务）

1、	评价							
2、	评价							
3、	评价							
4、	评价							
计分总计			0					0

注：在方面具有典型事例且得到公司领导或绩效会议的赞同和表扬方可视为非常优秀。

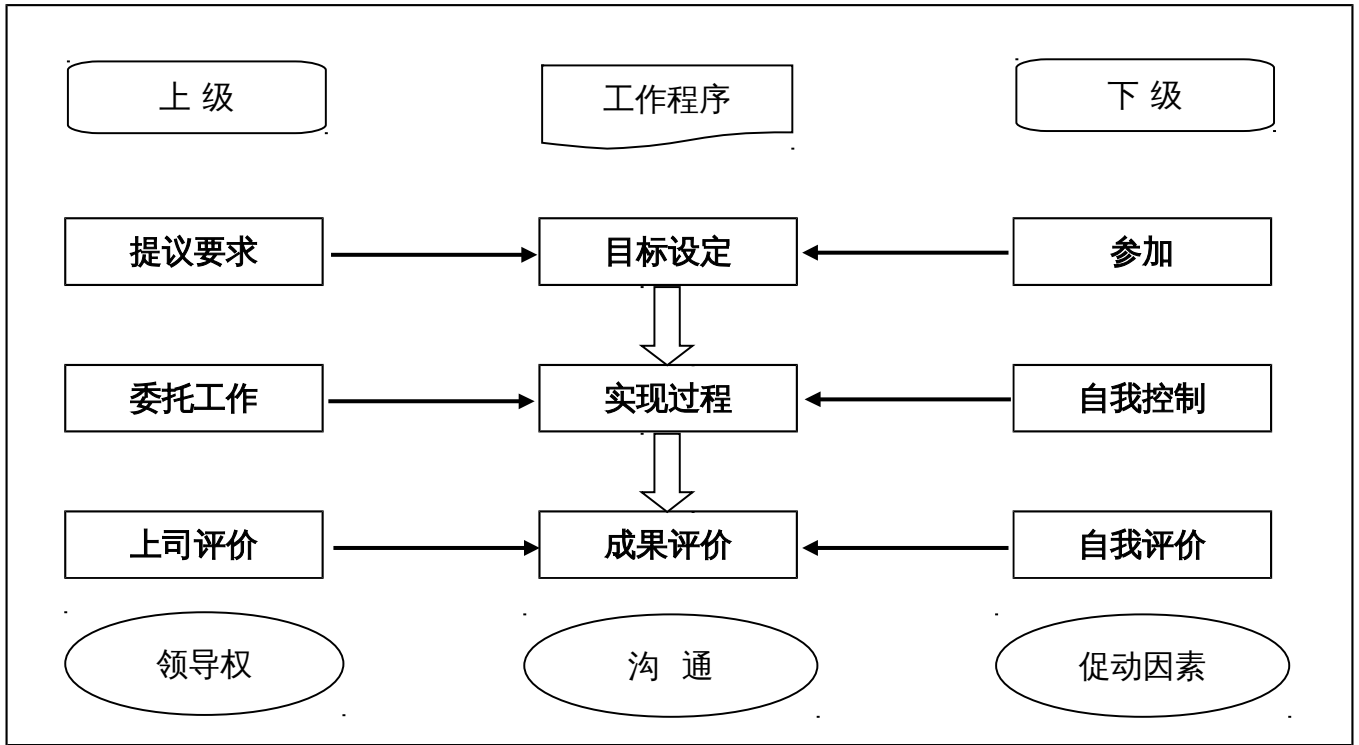
主管领导：

部门主管：

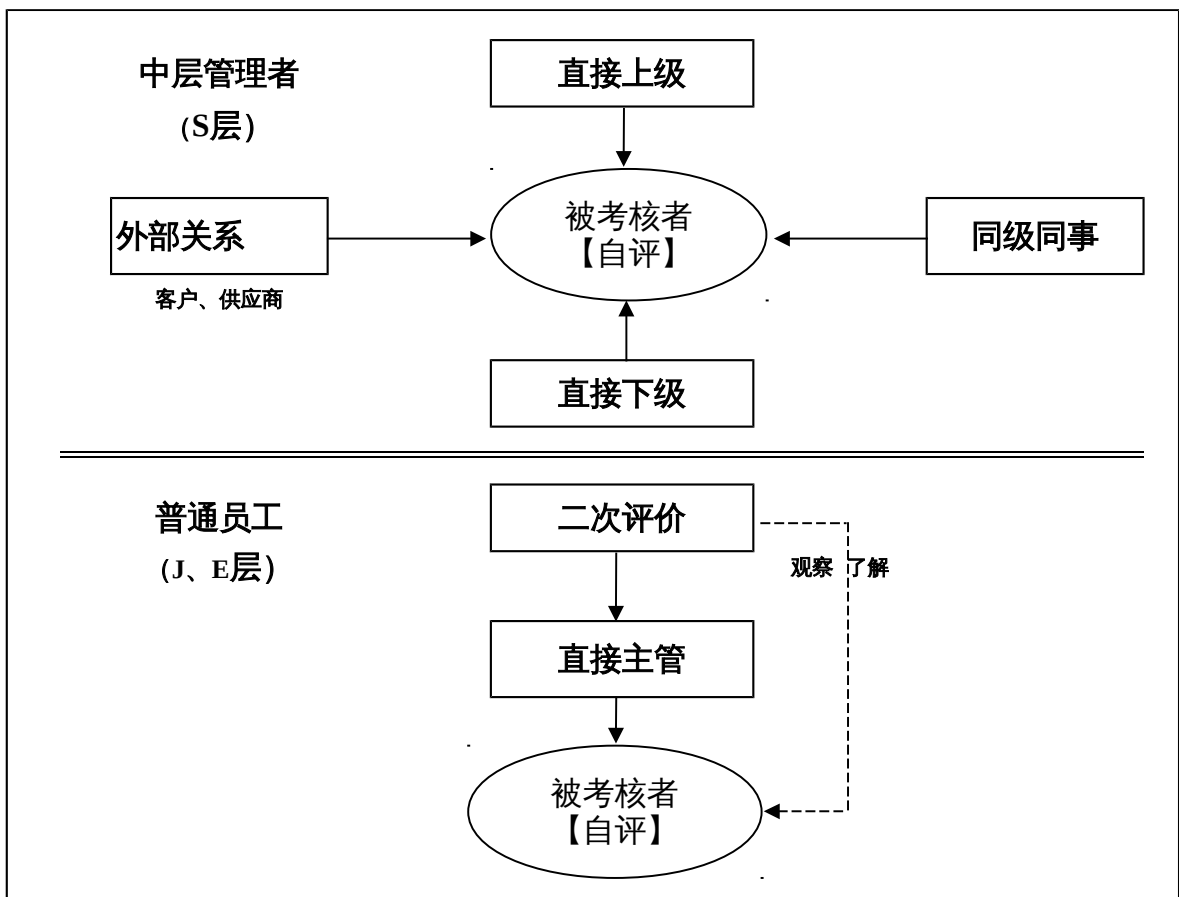




### 员工目标管理 (MBO) 模型



### 员工关系绩效评价模型



# 员工目标管理考核评价表

部门：\_\_\_\_\_ 员工：\_\_\_\_\_ 岗位：\_\_\_\_\_

## 一、主要绩效目标与评价

序号	绩效目标	权重(%)	完成期限	考核标准	实际完成情况
1		20			
2		20			
3		20			
4		20			
5		20			
	小计	100			

注：具体绩效目标和权重在绩效计划时确定。

## 二、与所在组织的绩效考核关联

组织名称	得分	权重	20%

注：组织指施行绩效评价的部门、科室、工段、班组、项目组等。

## 三、重大事项加、减分

序号	典型事项说明
1	
2	
3	加、减分小计
	总评得分
	如可行，给出评价等级

注：每个重大事项之加分不超过5分，扣分不超过10分。

## 四、员工目标完成情况定性评价及改进计划

完成情况定性评价	优点：	
	不足：	
绩效改进计划	有待改进之处	改进、提高的措施、
1		
2		
3		
4		

目标确认签名	被考核者：		考核确认签名	被考核者：
	考核者：			考核者：

时间：\_\_\_\_\_年 季

完成情况	评分
	0

关联后得分	0
-------	---

加、减分
0

方法	评估期


XXXX有限公司  
管理层关系绩效评价表

姓名		部门			岗位			日期					
类别	考评项目	项目描述	D (不满意)			C (勉强)			B (满意)			A (很满意)	
			3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2
工作业绩	工作数量	工作量是否满负荷	大大低于平均工作量			低于平均工作量			工作量饱满			超出平均工作量	
	工作速度	工作完成的快慢程度	不能按时完成, 工作拖拉			有时不能按时完成			能按时完成工作			积极主动, 经常提工作任务	
	工作质量	工作是否正确、清楚、完全	懒散、粗心, 可避免的错误经常出现			工作不细心, 偶尔出错			工作大体满意			工作质量上乘, 且改	
工作态度	主动性	无详尽指示、无人监督下的工作能力	只能照章行事, 需不断督促			日常工作无需指示, 但新任务需督促			主动开展工作			一直主动工作且计划	
	责任感	承担责任, 而不是设法逃避	应付工作且经常推卸责任			责任心一般, 不能主动承担责任			了解自己的职责且有责任心			竭尽所能并勇于承担	
	协作性	与他在工作上的协作程度	个人主义严重, 不肯与他人合作			应他人要求或必要时才与其合作			常争取他人合作或协助别人开展工作			与他人协调无间, 成工作	
	纪律性	自我约束力及是否违反劳动纪律	自我约束差、时常出现违纪现象			提示、要求下能够遵守纪律和规章			能自觉遵守各项纪律与规章			遵章守纪, 并教育他人	
管理能力	专业知识	岗位必需专业知识的掌握程度	岗位必需及相关的专业知识掌握甚少			对岗位相关专业基本知识掌握			掌握岗位相关知识, 并能灵活运用			专业知识丰富, 能通	
	工作方法	解决问题的形式、途径	单一、呆板, 方式不合时宜			能正确开展工作, 但效果一般			方法得当, 富有成效			产生理想效果	
	工作经验	由工作实践积累的知识或技能	基本无经验可谈			具备一些简单经验			善于积累			阅历丰富	
	判断能力	对事物、现象的甄别与断定的能力	各方面判断力都很一般			只能判断一些简单事物、现象			具备综合分析、判断的能力, 对工作有所帮助			判断迅速、准确且见卓识	
	坚韧性	工作是否持之以恒	工作经常半途而废			无特殊原因可以完成工作			想方设法完成本职工作			很有耐心和毅力, 之以恒	
	协调沟通	处理公共关系能力、交际能力如何	工作中始终处于被动局面			虽不影响工作, 但沟通不够主动			协调、沟通方法得当			善于协调与沟通且效	
	应变能力	对突发事件的处置	手足无措、慌张, 遇事无主见			偶尔出现处理不当的情况			可以面对突发情况, 且能正确处理			临危不乱, 处事果	
	系统性	是否能从全局着手观察、解决问题	无全局意识, 孤立、片面看待问题			全局观念不浓, 工作不系统无计划			能从系统、全局出发看问题、做事情			顾全大局、考虑周全零散为系统	
	创造性	是否有新意	无创造性可言			有追求改革的意识			经常改进工作			创造性很强且效果	
	组织能力	管理及组织能力	管人、管事均杂乱无章			工作虽不滞后, 但组织管理方面欠缺			带领员工圆满完成工作			有组织、有条理, 极性高	
识才育人	识人才、重培育	意识淡泊, 没有采取任何行动			观念认同, 但不太愿意多方培育下属			能判断下属能力, 并设法挖掘其潜能			尊重人才, 不断引进进取、成长		
个性特征	学习能力	接受新知识的速度、方法、积极性	很少主动学习			能学习工作所需的知识技能			主动学习, 能力有提高			学以致用, 改善业	
	性格特征												
	业余爱好												
评分	$\text{考评得分} = (A1: \times 10 + A2: \times 9.5 + A3: \times 9 + B1: \times 8.5 + B2: \times 8 + B3: \times 7.5 + C1: \times 7 + C2: \times 6.5 + C3: \times 6 + D1: \times 5 + D2: \times 4 + D3: \times 3) / 1.9 =$												
评语	<p style="text-align: right;">考评人：</p>												

注：1、性格特征、业余爱好项目在填写相关内容后再打分，以利于上级和人事了解员工的个性专长。

2、评语栏填写内容为考核项目未包含事宜及对被考核人的行为方面的综合评价。

)	考评
1	
前完成	
知错即	
作有计	
担责任	
顺利完	
、影响	
融会贯	
富有远	
工作持	
卓有成	
断	
到，变	
优异	
员工积	
导员工	
绩	
	---
	---

## 员工关系绩效考评表

姓名		部门			岗位			日期					
类别	考评项目	项目描述	D (不满意)			C (勉强)			B (满意)			A (很满意)	
			3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2
工作业绩	工作数量	工作量是否满负荷	大大低于平均工作量			低于平均工作量			工作量适当			工作量较满	
	工作速度	工作完成快慢的程度	工作拖拉,经常不能按时完成			有时不能按时完成			基本能按时完成工作			很快,经常提前完成任务	
	工作质量	工作是否正确、清楚、完全	懒散、粗心,可避免的错误频繁			常出错或暴露问题,工作不细心			工作大体满意			工作保持正确即改	
工作态度	主动性	无详尽指示、无人监督下的工作能力	只能照章行事,需不断督促			日常无需指示,新任务需督促			主动从事改进			主动工作,自愿做额外工作	
	责任心	是否能自发工作,能否主动承担责任	敷衍,经常推卸			责任心一般,能自动自发工作			有责任心,尽可能完成份内工作			任劳任怨,勇担责任	
	协作性	与他在工作上的协作程度	个人主义严重,不肯与他人合作			应他人要求或必要时才与其合作			常争取他人合作或协助别人开展			与他人协调无利完成	
	纪律性	自我约束力及是否违反劳动纪律	自我约束差、经常出现违纪现象			严格要求下能够遵守纪律和规章			基本能够遵守纪律和规章			能严格、自觉遵守与规章	
工作能力	专业知识	岗位必需专业知识的掌握程度	岗位必需的专业知识掌握甚少或肤浅			对岗位相关专业基本知识掌握			掌握岗位相关知识,并能灵活运用			专业知识丰富会贯通	
	工作技巧	解决问题的形式、途径	单一、死板			亟待提高			合理、灵活、多变			善于走捷径,最佳效果	
	工作经验	由工作实践积累的知识或技能	无经验可谈			简单经验			善于积累			阅历丰富	
	理解能力	对意图、事物、事件的理解程度	对很多事物不能正确理解			点拨、交流后才能理解			基本上能够独立理解与判断			能快速理解并作出相应的评价或回答	
	坚韧性	工作是否持之以恒	工作经常半途而废			勉强将事情做到最后			能够坚持完成工作			坚韧不拔,有毅力	
	表达能力	以口头或文字等形式表达意思	辞不达意			能基本描述事项			能准确实现沟通交流			口语流利、文字清晰	
个性特征	学习能力	接受新知识的速度、方法、积极性	很少主动学习			能学习工作所需的知识技能			主动学习,能力有提高			学以致用,改进不足	
	性格特征												
	业余爱好												
评分	自我评价= (A1: ×10+A2: ×9.5+A3: ×9+B1: ×8.5+B2: ×8+B3: ×7.5+C1: ×7+C2: ×6.5+C3: ×6+D1: ×5+D2: ×4+D3: ×3) / 1.4 = _____ 员工签字: _____												
	主管考评= (A1: ×10+A2: ×9.5+A3: ×9+B1: ×8.5+B2: ×8+B3: ×7.5+C1: ×7+C2: ×6.5+C3: ×6+D1: ×5+D2: ×4+D3: ×3) / 1.4 = _____ 主管签字: _____												
	经理考评= (A1: ×10+A2: ×9.5+A3: ×9+B1: ×8.5+B2: ×8+B3: ×7.5+C1: ×7+C2: ×6.5+C3: ×6+D1: ×5+D2: ×4+D3: ×3) / 1.4 = _____ 经理签字: _____												
	考评得分=自我评价得分×0.1+主管考评得分×0.5+经理考评得分×0.4= _____												
评语													
经理: _____													

注: 1、性格特征、业余爱好项目在填写相关内容后再打分,以利于上级和人事了解员工的个性专长。  
 2、评语栏填写内容为考核项目未包含事宜及对被考核人的行为综合评价,由经理填写。



XXXX公司汇总绩效指标表

方面	类型	项目	性质	单位	计算方法或评价依据	评价周期	主要责任部门	次要责任部门	其他相关部门
<b>一、财务方面：</b>									
一、财务方面：									
		1、评价经济效益指标	成果度量	略		略	略	略	略
		产品销量							
		销售原成差							
		边际贡献							
		利润额							
		2、资产运营状态指标	成果度量						
		原材料周转天数							
		产成品周转天数							
		应收帐款周转天数							
		逾期应收帐款额							
		3、偿还负债能力指标	成果度量						
		资产负债率							
		流动比率							
		速动比率							
		营运现金流量							
		净现金流量							
		4、衡量发展能力指标	绩效驱动						
		营业额增长率							
		新产品百分比							
		高档产品比率							
		5、成本费用指标	成果度量						
		吨产品可控销售费用							
		吨产品可控管理费用							
		吨产品制造费用							
		6、其他财务指标	成果度量						
		产销率							
		分部门费用明细							
二、顾客方面：									
(一) 顾客核心成果量度									
		1、市场占有率	成果度量						
		产品1市场占有率							
		产品2市场占有率							
		市场覆盖率							
		2、客户维系力	成果度量						
		客户流失数							

方面	类型	项目	性质	单位	计算方法或评价依据	评价周期	主要责任部门	次要责任部门	其他相关部门
		客户维系率							
		3、顾客取得力	成果度量						
		新客户数							
		新客户销售量							
		新客户开发成本							
		4、顾客满意度	成果度量						
		顾客满意率							
		客户投诉率							
		5、企业获利率	成果度量						
		净毛利率							
		新产品获利率							
		新客户获利率							
(二)		顾客价值主张							
		1、产品和服务特征	绩效驱动						
		功能：产品的使用定位							
		一般需求							
		特定使用需求							
		质量：售出产品不良率							
		内在质量不良率							
		包装质量不良率							
		运输质量不良率							
		价格：价格行情指数							
		产品1							
		产品2							
		时间：按时交货率及服务响应							
		车皮最长到达时间							
		汽车运货最长到达时间							
		库房汽车发货效率							
		现场顾客最长等待时间							
		技术服务最迟到达时间							
		最长商务处理时间							
		2、顾客关系	绩效驱动						
		顾客关系综合评价							
		对顾客的经营影响度							
		双向信息沟通							
		业代对客户的拜访次数							
		公司对客户的拜访次数							
		3、形象和商誉	绩效驱动						
		包装形象							
		促销手段							
		广告支持							
		宣传品支持							

方面	类型	项目	性质	单位	计算方法或评价依据	评价周期	主要责任部门	次要责任部门	其他相关部门
		产品诉求点							
(三)	内部客户服务		成果度量						
	1.财务之于各部门	税收与资金筹划满意度 采购付款计划完成率 出纳、收款服务满意度 部门帐务满意度 会计报表准确性与及时性 报帐核销满意度 原成差、利润预测之准确性与及时性 存货管理							
	2.办公室之于各部门	文秘工作满意度 车辆管理满意度 行政后勤满意度 员工食堂满意度 信息系统满意度 安全保卫满意度 人事管理满意度	成果度量						
	3.技术品管之于储运、生产、销售	原辅料检验满意度 生产过程控制满意度 产品质量控制满意度 计量工作满意度 质量事故处理满意度 ISO质量体系有效性	成果度量						
	三、内部营运流程：		成果度量						
(一)	创新（改良）流程	新产品比例 独家产品比例 新产品上市速度 新产品计划进度 新产品设计质量 BET(收支平衡时间)							
(二)	营运流程								
	1、采购环节	采购计划完成率 原料合格率 包装物合格率 辅料合格率	成果度量						

方面	类型	项目	性质	单位	计算方法或评价依据	评价周期	主要责任部门	次要责任部门	其他相关部门
		原料价格指数 车皮计划准确率 合同履约率 采购及时率 质量目标达成度							
	2、储运环节		成果度量						
		原料吨装卸费 产品吨装卸费 零工费用 破袋回机比例 车皮接收满意度 车皮发出效率 集装箱发出效率 装运准确率 盈亏比率 仓储管理满意度 装卸队伍管理满意度							
	3、加工环节		成果度量						
		技术方案满意度 生产计划完成率 技术参数执行率 产品出率 净生产率 单位产品电耗 安全运转率 工艺故障率 电气故障率 机械故障率 入库出库损耗比例 生产回机比例							
	4、检验环节		成果度量						
		一次交验合格率 不合格产品数量 百万产品不合格率 成品合格率							
	5、销售环节		成果度量						
		销售计划完成率 产品1比例 产品2比例 销售退货比例							

方面	类型	项目	性质	单位	计算方法或评价依据	评价周期	主要责任部门	次要责任部门	其他相关部门
		滞销产品比例 不合格销售记录数							
(三)	售后服务流程		成果度量						
		对帐单签回率 收货确认单签回率 技术服务比例 技术服务满意率 退货速度 商务处理成本							
四、学习与成长：									
	1、员工能力		绩效驱动						
		员工满意度 员工离职率 员工流动率 行政管理员工培训率 生产技术员工培训率 业务人员培训率 事故发生率 员工生产率							
	2、资讯系统		绩效驱动						
		信息系统支持流程能力 员工获取外界信息能力 员工获取内部数据能力							
	3、激励、授权、整合度		绩效驱动						
		员工建议数 员工建议采纳数 重要流程的实际改进速率 临时工转正比例 新员工比例 员工晋升比例 员工发表论文数 个人与组织的整合度 团队意识与绩效							

评价计算部 门 略	备注 略
-----------------	---------