

为跳跃全球一流企业的

对外保密

# 烨嘉绩效考核方案

东莞烨嘉电子科技有限公司

南寿玄

20180315

第一章	绩效考核目的
第二章	绩效考核框架
第三章	绩效考核方法
	1.KPI
	2.课题
	3.工作计划
	4.管理/业务能力
第四章	绩效考核等级分配及应用

# 绩效考核目的和效果

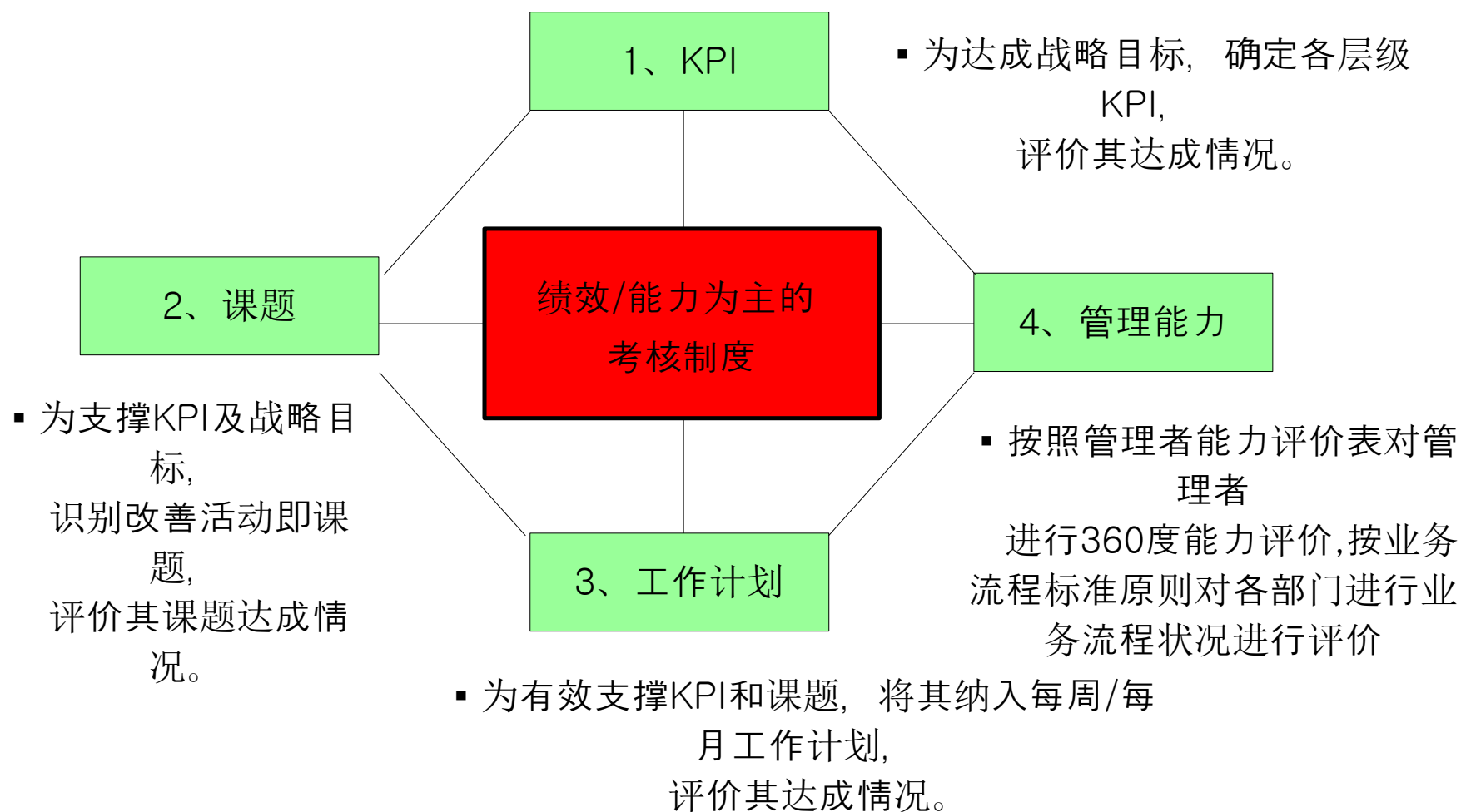
## ■ 绩效考核目的

- 1、要求组织成员为执行经营战略所开展的行动和活动。
- 2、诊断组织成员的工作执行过程，探索问题的解决方案，牵引绩效提升
- 3、通过对绩效的公平、公正的待遇，提升组织的忠诚度
- 4、可以了解组织成员的能力和绩效提升程度，用于人力开发
- 5、用于人尽其才的有用资料

## ■ 绩效考核内容及效果

- 1、一般来讲，企业的绩效考核反映要素大体分为三个方面（业务实绩、业务能力、组织价值执行与否）
- 2、除以上三个以外，也可以包含态度、行动等，考虑公司及各层级组织特性可以考虑多样的要素，  
重要的是要素之间的平衡度
- 3、合理运营绩效考核，可以提升对组织的满意度和归属感
- 4、为实现绩效管理最大化，需要构建公平公正的绩效考核体系
- 5、如果，绩效考核运营不当，会造成员工满意度下降、工作欲望丧失、绩效下降等后果

## 二、绩效考核框架



绩效考核项目

职务	职级	考核项目	总经理 /副总经理	经管室 部门长	每月	季度	年度
总经理	总经理/副总经理 经管室部门长	1.公司30大KPI	○	○	40	30	30
		2.公司战略课题	○	○	40	30	30
		3.工作计划		○	20	20	20
		4.管理能力		○	0	20	20

职务	职级	考核项目	每月	季度	年度	备注
部门长 Group长	课长 / 经理 / 总监	1.KPI	40	30	30	考核项目与权重视情况 每半年可以调整。 □
		2.课题	40	30	30	
		3.工作计划	20	20	20	
		4.管理能力	0	20	20	
组长 Part长	组长 / 系长 / 课长	1.KPI	40	30	30	
		2.课题	30	30	30	
		3.工作计划	30	20	20	
		4.管理能力	0	20	20	
职员	事务人员 / 技术人员	1.KPI	40	30	30	
		2.课题/即改善	30	30	30	
		3.工作计划	30	20	20	
		4.业务能力	0	20	20	

# 绩效考核方法

## 一、KPI考核方法

1.KPI的选定：从公司战略导出的KPI为准。

2.KPI目标的确定：部门长和高层双方签约的KPI管理标准为准。

3.KPI3个考核项：

- KPI达成率：达成件数/总件数\*100%
- 提交时间：每月8号各部门上传到活字格的时间为准
- KPI误件：经管室对各部门KPI准确性抽查，每月所有部门都要覆盖，各部门抽查1~3个，由经管室组建抽查小组对各部门同时进行交叉检查；
- 目标设定挑战性：基于相比去年基线提升的比率评价

4.KPI五色灯评价标准（附件1）

- 绿灯：卓越
- 蓝灯：优秀
- 黄灯：良好
- 红灯：一般
- 黑灯：不足

嘉力

# 绩效考核方法

附件1：KPI五色灯评价标准

## ■ 评价方法

- 1) 根据各部门上传数据至活字格的日期为准
- 2) 经营管理室每月按照部门提交KPI资料，统计KPI达成情况（1.KPI选定适合性，2.目标设定挑战）

## ■ 评价标准

评价项	评价标准	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
KPI达成率 (权重50%)	( 当月达成件数/考核KPI件数 ) ×100%	81% ~ 100%	71~80%	61~70%	51~60%	50%及以下
		40-50 ( 1分=2% )	30-39 ( 1分=1% )	20-29 ( 1分=1% )	10-19 ( 1分=1% )	0-9 ( 1分=5% )
任务时间 (权重10%)	上传KPI时间	3 ( 提前3天 )	1 ( 提前1天 )	0 ( 按时提交 )	- 1 ( 延迟1天 )	-2 ( 1天以上 )
		10	7	4	2	0
KPI数据质量 (权重10%)	遵照经营管理室抽查小组 评价得分	0件错误	1件错误	2件错误 )	3件错误	3件以上错误
		10	7	4	2	0
目标设定挑战性 ( 权重30% )	相比去年基线提升的比率	50%以上提升	40%~49%提升	30%~39%提升	20%~29%提升	20% 以下提升
		30	25-29 ( 1分=2% )	20-24 ( 1分=2% )	10-19 ( 1分=1% )	0-9 ( 1分=2% )
状态点灯标准		<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
KPI管理分数状态		90-100分	75分-89分	60分-74分	40分(含40)-59分	40以下



# 绩效考核方法

## 1、KPI

### ■ KPI目标提升率计算公式

修改后

KPI分类		KPI名	目标提升率计算公式
数量/ 金额/ 时间	越高越好	人均生产效率	【( 当月实际-去年实际 ) / ( 去年实际 )】×100%
		销售量/销售利润	
		多技能掌握数	
		改善提案件数	
	越低越好	使用量	【( 去年实际-当月实际 ) / ( 去年实际 )】×100%
		不良数/废品数	
		客户投诉件数	
		安全事故件数	
		采购单价	
		报废金额	
		研发周期	
比率/ 分数	越高越好	制造周期	如：当月实际95%，去年实际80%时 【( 当月实际-去年实际 ) / ( 100%-去年实际 )】×100% ( 95-80 ) / ( 100-80 ) =15/20=75% ( 提升 ) 如：当月实际80%，去年实际95%时 【( 当月实际-去年实际 ) / ( 100%-当月实际 )】×100% ( 80-95 ) / ( 100-80 ) =-15/20=-75% ( 提升 )
		良率/直通率	
		生产效率	
		交货及时率/准确率	
		设备综合效率	
		零部件通用化率	
	越低越好	文件提交及时率	如：当月实际5%，去年实际10%时 【( 去年实际-当月实际 ) / ( 去年实际 )】×100% ( 10-5 ) / 10=5/10=50% ( 提升 ) 如：当月实际10%，去年实际5%时 【( 去年实际-当月实际 ) / ( 当月实际 )】×100% ( 5-10 ) / 10=5/10=-50% ( 提升 )
		不良率/废品率	
		人员流失率	
		设备故障率	
		品质成本	
		投诉率	

# 绩效考核方法

附件1：KPI五色灯评价标准（案例）

烨嘉电子2017年KPI五色灯评价表

日期：2017年7月15日

审核：曾振文

作成：廖婵

NO.	部门	区分	2017年KPI达成评价表												合计/平均
			1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
		总达成率					32%	44%	40%	37%					
1	工程管理部	KPI总数	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
		KPI达成件数					9	6	6	7					28
		KPI达成率	0%	0%	0%	0%	82%	55%	55%	64%	0%	0%	0%	0%	21%
		提交时间					0	3	2	2					2
		KPI误件					0	0	0	0					0
		目标设定挑战性													
		KPI达成率评价灯					●	●	●	●					
		提交时间评价灯					●	●	●	●					
		KPI误件评价灯					●	●	●	●					
		目标设定挑战性评价灯													
		KPI管理分数					87.5	65.0	65.0	75.0					73.1
		评价结果					■	■	■	■					■

# 绩效考核方法

## 二、课题考核方法

- 1.课题的选定：从公司战略导出的每个季度的课题。
- 2.课题目标确定：部门长和高层双方签约的课题计划书为准。
- 3.课题考核项：
  - 1) 课题过程评价占30%（附件2）
    - － 任务完成时间：每周五前按时给经管室提交课题资料的时间。
    - － 任务目标：每周提供的课题资料的完成度。
    - － 课题交付件：每周提供的课题资料的质量程度。
    - － 定期活动：每周定期活动日志输出质量。
  - 2) 课题结案评价占70%（附件3）
    - － 课题内容/质量：课题解决思路和步骤的逻辑性、课题改善点子的独创性、  
课题改善活动的执行度
    - － 课题目标：课题目标与实绩的比例（目标达成率）
    - － 标准化：对课题改善结果的标准化管理
    - － 改善效果：课题结案以后一年内产生的财务效果、体质改善效果（意识提高,文化构建）

# 绩效考核方法

## 附件2：课题过程评价标准

### ■ 评价方法

- 1 ) 各部门每月向经管室提交单项课题任务完成情况。
- 2 ) 经营管理室每月按照任务完成情况，统计单项课题过程管理分数。
- 3 ) 经营管理室每月统计各部门所有课题过程管理分数。
- 4 ) 使用课题评价系统（活字格）

### ■ 评价标准

评价项	监控内容					
任务完成时间	任务完成时间	按时完成	延迟1-3天完成	延迟4-7天完成	延迟7天以上完成	未执行
任务目标	任务交付件输出与否	100%输出	70%及以上输出	50%及以上输出	50%以下输出	未执行
任务交付件	任务交付件输出质量	输出内容优秀	输出内容良好	输出内容一般	输出内容不佳	未执行
定期活动	定期活动日志输出质量	输出内容优秀	输出内容良好	输出内容一般	输出内容不佳	未上报

# 绩效考核方法

附件3：课题结案评价标准

\*改善效果：如果属于成本改善类项目评价财务效果；属于体系类项目评价体质改善效果。

NO	评价部门	评价项目	评价标准	权重	评分	评分等级			
1	经管室	课题过程管理	■ 课题过程管理分数	30		遵照项目过程评价结果			
2	评审委员会	课题内容/质量	■ 课题解决思路和步骤的逻辑性 - 卓越：课题使用的工具和逻辑性非常强 - 优秀：使用适当的工具较有逻辑性地展开 - 一般：课题使用的工具和逻辑性一般 - 不足：课题缺乏工具使用和逻辑性	10		卓越	优秀	一般	不足
						9-10	6-8	3-5	1-2
			■ 课题改善点子的独创性 - 卓越：改善点子的独创性卓越 - 优秀：改善点子的独创性较强 - 一般：改善点子的独创性一般 - 不足：模仿及单纯的改善点子	20		卓越	优秀	一般	不足
						15-20	10-14	5-9	5以下
			■ 课题改善活动的执行度 - 卓越：改善活动在现场/工作中的应用卓越 - 优秀：改善活动在现场/工作中的应用较好 - 一般：改善活动在现场/工作中的应用一般 - 不足：改善活动在现场/工作中未得到应用	10		卓越	优秀	一般	不足
						9-10	6-8	3-5	1-2
3	经管室	课题目标	■ 课题目标达成率 - 只选取该课题1个代表目标； - 目标越高越好：（实绩/目标）*100% - 目标越低越好：（目标/实绩）*100%	10		100%	88-99%	60-79%	60%以下
						9-10	6-8	3-5	1-2
4	评审委员会	标准化	■ 对课题改善结果的标准化管理 - 卓越：对改善结果有可依的标准，员工熟知标准 - 优秀：对改善结果有可依的标准，员工了解标准 - 一般：对改善结果有可依的标准，员工不了解标准 - 不足：对改善结果没有可依的标准	5		卓越	优秀	一般	不足
						5	4	2-3	1
5	评审委员会	改善效果	■ 财务效果 - 课题完成后一年内发生的预估改善效果金额	15		100万以上	50-100万	10-50万	5万以下
						12-15	9-11	5-8	5以下
			■ 体质改善效果（意识提高,文化构建） - 卓越：可以在全公司团内推广使用 - 优秀：可以在跨部门推广使用 - 一般：可以在本部门推广使用 - 不足：只适用于本业务领域	15		卓越	优秀	一般	不足
						13-15	10-12	5-9	1-4
合计				100		综合分数			

# 绩效考核方法

## 三、工作计划评价

### 1.工作计划考核项：

- 1) 工作计划 ( 附件4-6 )
  - 工作计划上传时间
  - 工作计划规范性
  - 工作计划达成度

### 1.评价周期：

- 1) 每周一次；
- 2) 每周一上午9点-11点

### 2.评价方法：

- 1) 试运营期由经营管理室 ( 含南副总 ) 按照评价表进行评价
- 2) 正式运营时考核团队由经管室成员+轮值部门长组成
- 3) 每位部门长一个月参加一次，每周3至4位人员

### 3.工作计划评价表：

- 1) 试运营期评价内容：内容量、上传时间、达成度 ( 周业务实绩 )
- 2) 正式运营期评价内容：影响度、KPI相关性、内容量、上传时间、达成度 ( 周业务实绩30+夕会中工作实绩10 )



工作计划评价表.xls

# 绩效考核方法

附件4：工作计划评价标准

评价部门	评价项目	评价标准	权重	评分	评分等级			
经管室	工作计划上传时间	- 卓越：周六前上传到活字格 - 优秀：周日提交到活字格 - 一般：周一提交到活字格 - 不足：不提交	10		卓越	优秀	一般	不足
					9-10	5-8	3-4	1-2
	工作计划规范性	- 卓越：改善、协助、求助、能力提升为主的工作内容偏多，工作内容全面，无遗漏； - 优秀：改善、协助、求助、能力提升为主的工作内容较多； - 一般：改善、协助、求助、能力提升为主的工作内容不多； - 不足：大部分以日常工作内容为主；	50		卓越	优秀	一般	不足
					41-50	31-40	21-30	1-20
	工作计划达成度	- 卓越：工作计划91~100%达成（以经管室评分为主） - 优秀：工作计划81~90%达成（以经管室评分为主） - 一般：工作计划51~80%达成（以经管室评分为主） - 不足：工作计划50%以下达成（以经管室评分为主）	40		卓越	优秀	一般	不足
					31-40 (1分=1%)	20-29 (1分=1%)	10-19 (1分=3%)	10以下 (1分=5%)
合计			100		综合分数			

# 绩效考核方法

附件5：周工作计划1

## 本周工作计划实绩

周期	~
----	---

计划		实绩		
工作内容	日程	实绩（结果）	达成率	应对措施



附件6：周工作计划2

下周工作计划

周期	~
----	---

工作内容	日程	担当	事前准备、支援、协助事项

# 绩效考核方法

## 四、业务能力考核方法

### 1.业务能力考核项：

- 1) 业务标准（附件7）
  - － 业务标准完整性
  - － 业务标准理解度
  - － 业务标准遵守度
- 2) 管理能力（附件8）
  - － 组织管理
  - － 工作积极性
  - － 团队协作

### 2.评价周期：

- 1) 业务标准：每季度一次；
- 2) 管理能力：每季度一次；

### 3.评价方法：

- 1) 业务标准：采用抽检方法，每季度所有部门都要覆盖，各部门抽查2次，每次3~5个，由经管室组建抽查小组对各部门同时进行交叉检查；
- 2) 管理能力：按照管理干部民意评价表360度考核评价，评价员在活字格里按时间段一次性评价；  
2018年暂时仅推行上级评价，下半年再斟酌是否推行360评价

# 绩效考核方法

附件7：业务标准评价标准

评价部门	评价项目	评价标准	权重	评分	评分等级			
经管室	业务标准完整性	- 卓越：业务标准齐全，格式规范，可作为样板 - 优秀：业务标准齐全，格式规范，内容基本完善 - 一般：业务标准齐全，格式基本规范，内容一般 - 不足：业务标准不齐全，格式不规范	30		卓越	优秀	一般	不足
					25-30	20-24	10-19	10以下
	业务标准理解度	- 卓越：执行人对业务标准理解充分 - 优秀：执行人对业务标准比较理解 - 一般：执行人对业务标准基本理解 - 不足：执行人对业务标准不理解	30		卓越	优秀	一般	不足
					25-30	20-24	10-19	10以下
	业务标准遵守度	- 卓越：经管室抽查没有违规件数 - 优秀：业务标准违规件数占比5%以下 - 一般：业务标准违规件数占比5~15% - 不足：业务标准违规件数占比15%以上	40		卓越	优秀	一般	不足
					30-40	20-29	10-19	10以下
合计			100		综合分数			

# 绩效考核方法

## 附件8：管理能力评价标准



管理干部民意评价  
表.xls

管理干部民意评价统计表

NO	姓名	NO.	1				2				3				4				5				6				7				8				9				10				得分统计 (评价人不可填写)				综合得分	综合排名																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
		评价项目	积极拥护公司形象和利益，不议论公司和其他人，不会因公司利益，处处为公司着想。				拥有本岗的专业知识，经常利用会议培训和教育下属，从中学到很多做人做事的道理和方法。				人品好，亲和力强，关心下属，从不计较个人得失，反映的问题能及时解决。				尊重下属，团结同事，积极配合他部门的工作，是下属拥护的好领导。				诚信度高，给下属承诺的事情都能做到，同时也是虚心好学，是下属学习的好榜样。				经常深入生产一线，常指导下属传授经验，善于沟通，及时解决下属提出的问题。				工作勤奋，态度好责任心强而且执行力大，办事效率高，值得信赖的管理人员。				善于变通和有较强的沟通和协调能力，思路清晰，口齿伶俐，表达能力强。				敢于挑战，勇于承担责任，接受新生事物能力强，有领导才华，且具有较高的领导能力。				胜任现岗位（10-优 5-良 2-一般 -5-差）																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
			评价标准	很好	好	一般	差	很好	好	一般	差	很好	好	一般	差	很好	好	一般	差	很好	好	一般	差	很好	好	一般	差	很好	好	一般	差	很好	好	一般	差	很好	好	一般	差																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
			评价分数	10	5	2	-5	10	5	2	-5	10	5	2	-5	10	5	2	-5	10	5	2	-5	10	5	2	-5	10	5	2	-5	10	5	2	-5	10	5	2	-5	10	5	2	-5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				

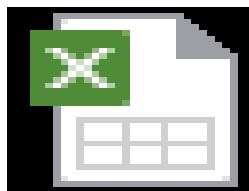
说明：1. 不记名评价。2. 评价要公平公正，选出你心中优秀的管理人员，根据你的评价，管理人员有不足的地方，我们会努力加以改善。3. 在10个评价项目中，根据你个人的综合评价，在每个评价项目中以10分、5分、2分、-5分进行评价，在对应的栏目中打√即可。4. 表中所有人员都要进行评价（有本部门直接管理人员也有他部门关联管理人员）。

绩效考核周期

职务	部门长	组长	职员
职级	课长 / 经理 / 总监	组长 / 系长 / 课长	事务人员/技术人员
考核周期	每月/每季度/每年一次		
考核时间	每年4月/7月/10月/1月，8号前考核		
1次考核者	总经理	经理	组长
最终决定者	总经理	副总经理	经理
考核结果兑现	当月、季度、年度绩效工资		

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合计
月度		○	○		○	○		○	○		○	○	8次
季度	△			△			△			△			4次
年度				□									1次
年度：□ 季度：△ 月度：○													合计：13次

$$\text{当月绩效奖金} = \text{当月绩效分数} \div 100 \times \text{职级绩效}$$



## 烨嘉电子绩效奖金 标准（20180315修改后）

绝对评价：按照全体人员分值，进行最终评价。分值百分比进行奖金核算