

中国人力资源开发网（简称:中人网 www.chinahrd.net）



建立一流的经营业绩管理体系



二00一年二月二十日

会议日程

¶ 神州数码现有业绩管理体系面临的挑战

¶ 高效的业绩管理体系的主要特征

¶ 业绩管理体系的主要流程

¶ 设计业绩管理内容的方法及设计举例

建立经营业绩管理体系对神州数码有重大意义

意义

- 以价值为驱动
- 业绩透明化
- 管理系统化

描述

- 建立以价值创造为核心的企业文化
- 将经营业绩与个人/部门/公司的回报相结合
- 结合公司整体目标确定个人努力方向，使战略得以层层贯彻
- 为高层领导提供了解下属业务表现的工具
- 公平的、坦诚的、全方位的业绩审核与沟通
- 系统地、客观地评估经营业绩
- 以系统的业绩管理代替随机的“人管人”
- 上层对下层的管理以业绩管理为主，而非对经营的日常干预，保证责、权、利的划分
- 一年中多次经营业绩审核，富有挑战性
- 建立系统的机制考核、选择和培养关键管理人员

现有神州数码的业绩管理系统 – KPI选择

部门考核指标

- 子公司级部门考核指标包括税前利润（70）、收入（30）、准备金率（10）、人均收入（4）、人均利润（6）
- 一级部门考核指标
 - 职能：工作任务（100）费用控制（20）
 - 事业部：子公司制定，主要包括收入、税前利润、人均创利、两金
 - 平台：经营业绩（50）任务职责（50）费用控制（20）

个人考核指标

- 总裁室成员同时承担神州综合指标及本部门业绩指标，其中神州综合指标包括：
 - 财务类（50%）：市盈率、利润增长率、品牌价值
 - 经营（20%）：收入增长率、市场份额、客户满意度
 - 管理（25%）：费用率、存货周转天数、应收帐款周转天数、准备金率
 - 人事（5%）：平均收入、培训率、人均创利本部门业绩指标即子公司或职能部门考核指标
- 一级部门总经理及以下的个人考核指标由主管经理逐级制定，上级管理部门审批

现有神州数码的业绩管理系统 – 目标设定与业绩考核（续）

指标设定

- 子公司及一级部门经营业绩目标来源于财务报表和人事部统计表中的预算数据
- 其它工作目标的设定由主管经理与员工会谈确定

业绩回顾与考核

- 每季度一次，考核及回顾范围为全体员工
- 部门考核结果对应子公司奖金发放总额，在LTL还对应一级部门员工K_D值
- 个人业绩考核结果对应员工每月浮动工资，并与半年评价共同决定标准工资提升资格

神州数码现有业绩考核系统面临的挑战

对考核体系的新要求

- 新的公司战略及事业本部战略需要考核标准进行调整，以反映不同业务的发展重点和在公司中的定位
- 新的组织结构需要为事业本部、事业部等新设机构制定相适应的考核标准

制定适用于不同业务性质的不同考核指标体系是神州数码现阶段应解决的核心问题

现有考核体系暴露的问题

- 经营部门考核指标集中于收入、利润、风险控制和人员效率，尤以利润为重，未体现价值创造的理念
- 长期增长性业务以当期利润作为衡量标准，造成短视效应
- 职能部门的衡量难以量化，责权利不够统一
- 某些领导岗位承担考核指标过多，不完全相关，难以集中精力完成工作重点
- 个人考核标准制定的完全放权，使考核标准各异，缺乏公司的整体一致性

现有体系存在问题举例

KPI - LTL子公司

- 税前利润 70分
- 销售收入 30分
- 准备金率 10分

- 人均收入 4分
- 人均利润 6分

- 神州综合指标

存在问题

- 单纯考核利润，未考虑资本的运作效率及价值创造
- 应收帐款和存货与应付综合构成流动资金周转，通常受收入/销售成本驱动，不宜与利润挂钩
- 受多种因素制约，不如人均销售收入反映人员运作效率更为直接，与人均收入考核目的重复
- 神州综合指标中项目非常多，难以突出重点

KPI - LAS子公司

- 税前利润
- 销售收入
- 准备金率
- 人均创收
- 人均创利

- 软硬件业务对应不同的发展战略，需分别制定考核标准
- 作为成长性业务的软件业，主要考核标准不应是当期利润，这不利于长期的品牌塑造和研发能力培养
- 现有指标未反映一些重要的集成行业营运指标，如项目的收费额高低和实际实现比例，以及定制服务产品化的比例



会议日程

¶ 神州数码现有业绩管理体系面临的挑战

¶ 高效的业绩管理体系的主要特征

¶ 业绩管理体系的主要流程

¶ 设计业绩管理内容的方法及设计举例

高效业绩管理体系的主要特征

关键特征

- 以业绩合同的方式考核多项指标的综合执行结果
- 关键业绩指标以价值创造为导向，反映当年工作重点
- 与个人奖金 直接挂钩
- 高度透明，突出重点，以起到指导行为的作用

与现行系统的主要区别

- 关键业绩指标不只考核利润，更注重价值创造
- 个人考核结果直接对应其奖金
- 通过与工作重点紧密连接的各项营运指标指导行为

高效的业绩管理体系以业绩合同为核心工具

职位：分销事业本部总经理
姓名：_____

主管人职位：
姓名：_____

时间：_____

2001年工作重点

- 扩大并优化渠道数量及产品线，以增加收入，扩大竞争领域
- 加快资金周转，减少资金占用
- 巩固下级代理商关系
- 提升客户服务提高盈利水平

权重

- 反映KPI的相对重要性
- 一般不小于5%，以避免权重太小失去衡量意义

目标值设定

- 符合实际、可达到的
- 同时具有一定的挑战性
- 基于统一的数据库

KPI	权重	目标值	实际值	业绩分值
财务类：				
• 神州投资资本回报率	5%			
• 事业本部投资资本回报率	20%			
• 自由现金流	10%			
• 税前利润	10%			
营运类：				
• 销售额	10%			
• 毛利率	15%			
• 流动资金周转率	15%			
• 已有渠道销售收入增长	5%			
• 新增渠道销售收入比例	5%			
组织类：				
• 人均销售收入	5%			
				总业绩得分 _____

财务类：

- 神州投资资本回报率 5%
- 事业本部投资资本回报率 20%
- 自由现金流 10%
- 税前利润 10%

营运类：

- 销售额 10%
- 毛利率 15%
- 流动资金周转率 15%
- 已有渠道销售收入增长 5%
- 新增渠道销售收入比例 5%

组织类：

- 人均销售收入 5%

总业绩得分 _____

关键业绩指标

- 以价值创造为导向
- 基于对关键价值驱动因素的分散
- 与战略重点相一致
- 与职责设置统一
- 可衡量

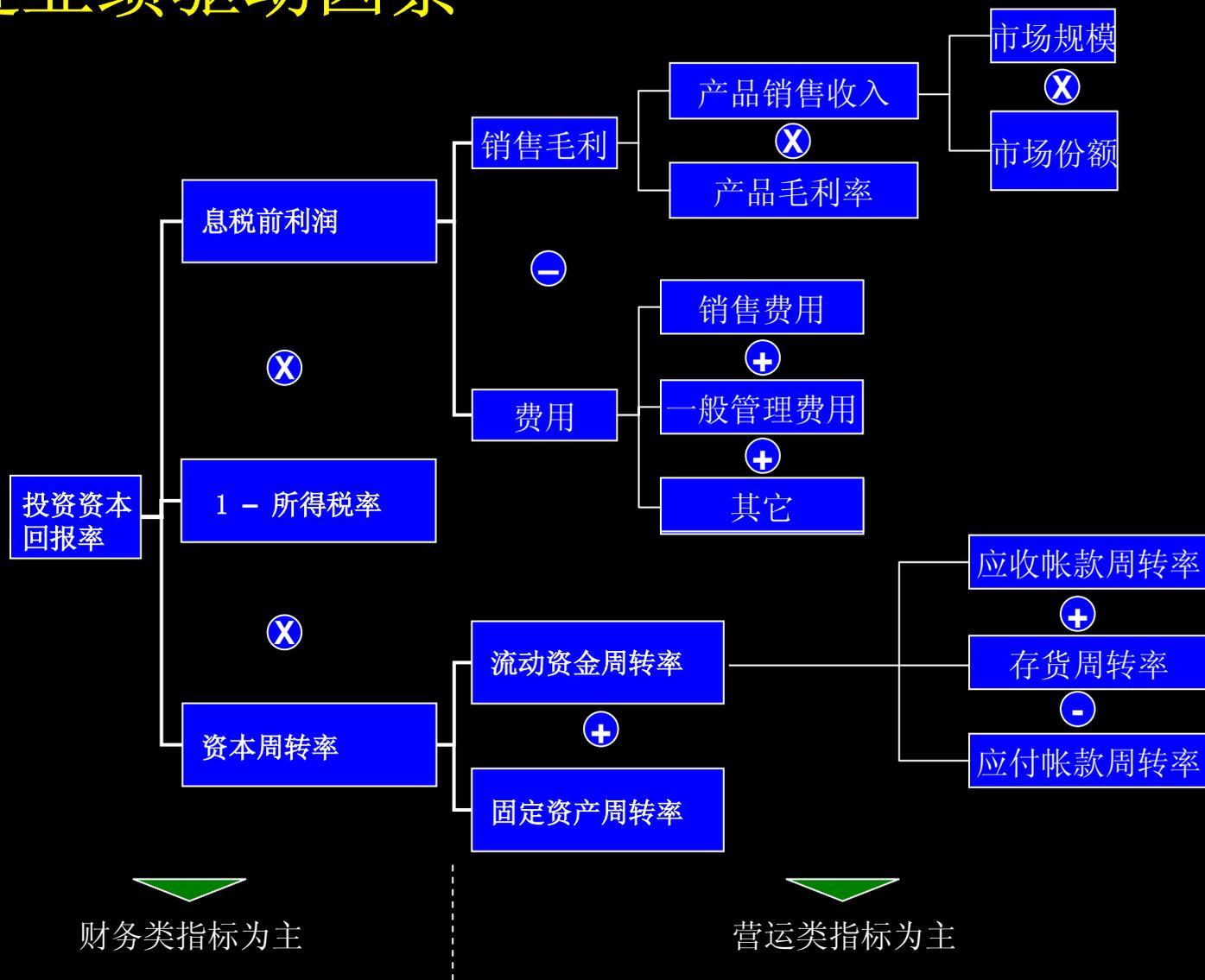
业绩分值计算

- 业绩分值计算方法根据各KPI性质不同而不同，以反映公司战略意图，并体现激励作用

业绩总分

- 一薪酬、股票期权等激励政策密切挂钩，并作为职位晋升参考
- 作为经营业绩总体评价，定期回顾并转化为改进的行动

关键业绩指标应来源于公司价值树的分解，代表关键业绩驱动因素



KPI还可通过分析业务的关键成功因素得出

以软件产品业务为例，示意

关键成功因素

- 品牌知名度
- 不断创新改进的软件产品
- 广泛而密切的合作伙伴关系
- 全球化

核心能力

- 营销能力
- 研发创新能力
- 保留和激励优秀人才的能力
- 联盟合作能力
- 扩张能力

现阶段战略重点

- 建立优秀的销售队伍
- 解决方案软件化
- 培养研发能力，积累研发成果
- 建立合理的人员激励考核制度
- 建立战略合作联盟

宜采用的KPI

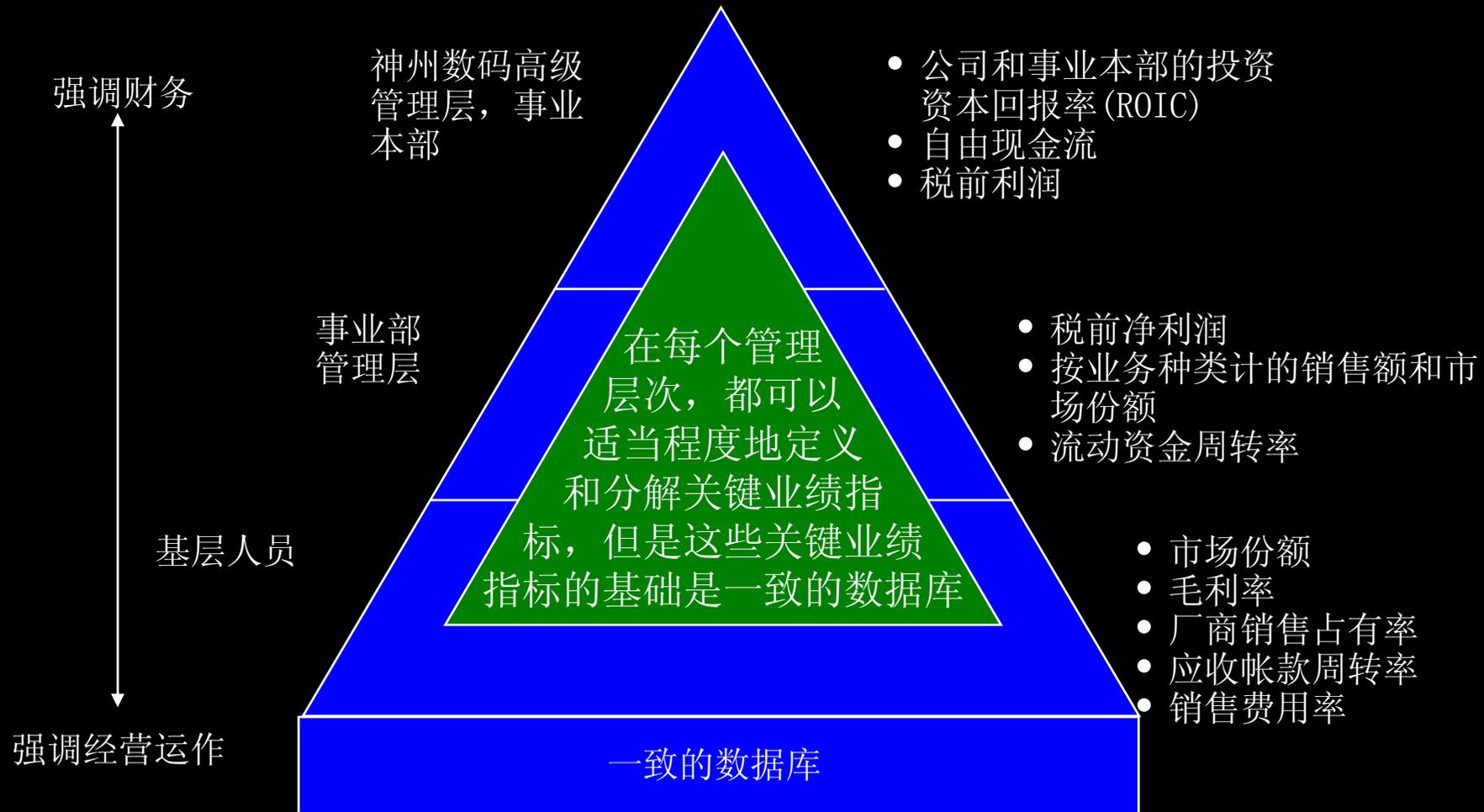
- 市场份额
- 产品化周期
- 软件产品占销售收入比例
- 人员培训时间
- 员工满意度
- 人均销售额
- 战略联盟创造销售收入
- 项目收费率

不宜采用的KPI

- 研发费用控制
- 营销费用控制
- 人均创利

关键业绩指标贯穿公司整体，并在组织的横向和纵向保持一致性

以分销业务为例，示意



精心设计的关键业绩指标具有如下特点

特点	说明
可衡量的/可定量分析的*	<ul style="list-style-type: none">• 可以及时的进行衡量并得到确切的结果
确切的	<ul style="list-style-type: none">• 对负责的人员/小组而言明确而具体，与考核意图统一
可控制/可影响	<ul style="list-style-type: none">• 在合理的时间内，可以受到负责人员/小组的影响，得到可衡量的改善
有重点的	<ul style="list-style-type: none">• 数量有限，集中于负责人员/小组最主要的职责
重要的	<ul style="list-style-type: none">• 代表业绩的显著驱动因素，对战略目标的完成其重要作用

* 业务人员的KPI应能够客观量化，但职能性人员的KPI趋向于主观定性化

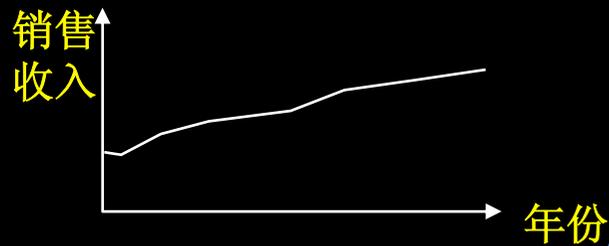
业绩合同中**KPI**的权重应与其重要性和可控性相一致

原则

- 对公司战略重要性高的指标权重高
- 受约人影响直接且显著的指标权重高
- 综合性强的指标权重高
- 权重分配在同级别、同类型岗位之间应具有一致性，又兼顾每个岗位的独特性
- 权重一般不低于5%，加总为100%

业绩目标设置应具有挑战性，又不脱离实际

历史增长情况



战略评估(包含在经营计划中)

- 市场需求增长情况
- 竞争对手的表现
- 宏观环境变化
- 自身能力评估等

公司的需求

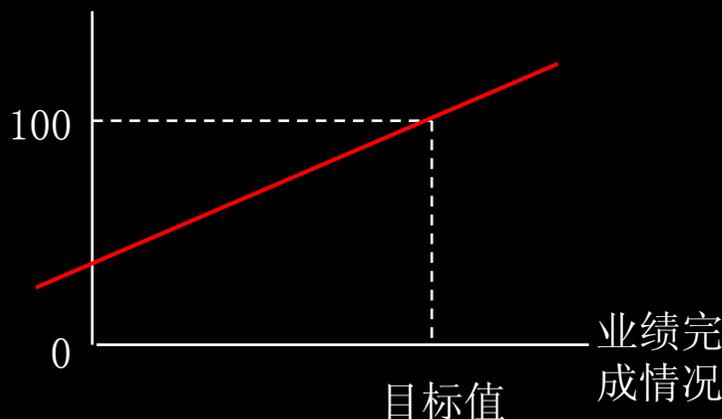
- 公司增长的需求
- 公司业务组合优化的需求
- 公司财务结构

合理的、富有挑战性的目标

- 仅仅“比去年好”是不够的，应该综合考虑公司的需求以及以事实为依据的战略性评估
- 有效的目标既不能过于理想，使绝大部分人都无法达到，从而抑制积极性；也不能过于保守，使大家均不费努力就可以完成，从而无法发挥公司最佳业绩

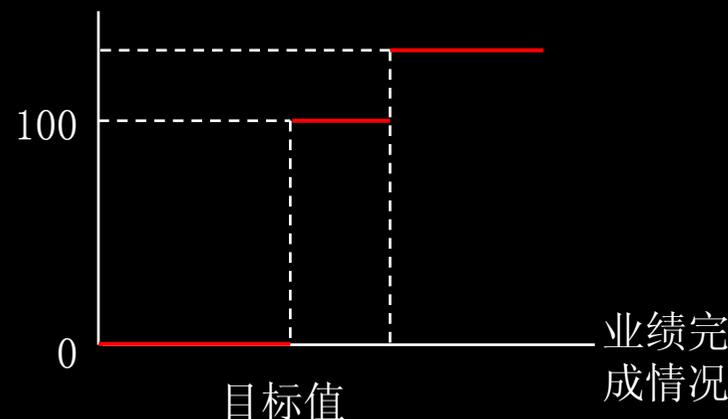
业绩完成情况通过有针对性的分值计算方法转化为业绩分值

业绩分值



连续变化的业绩分值计算方法

业绩分值



分区间的业绩分值计算方法

适用的指标举例

其连续变化对公司有连续性影响的指标如:

- 利润
- 销售收入

要求必须在一定限度内变化的指标, 如:

- 营销支出占成本比例
- 软件收入比例

所需工作

界定两者之间变化的相对弹性(斜率)

界定关键临界点和不同区间的对应关系

根据公司战略需要确定

业绩目标的完成情况对应相应业绩分值结果

示意

业绩合同		
KPI	权重	目标值
A. 财务类		
1. 投资资本回报率	30%	10%
2. 税前利润	20%	1000万元
B. 营运类		
1. 市场份额	10%	5%
2. 毛利率	10%	12%
3. 新产品收入比例	20%	20%
C. 组织类		
1. 员工满意度	10%	85%

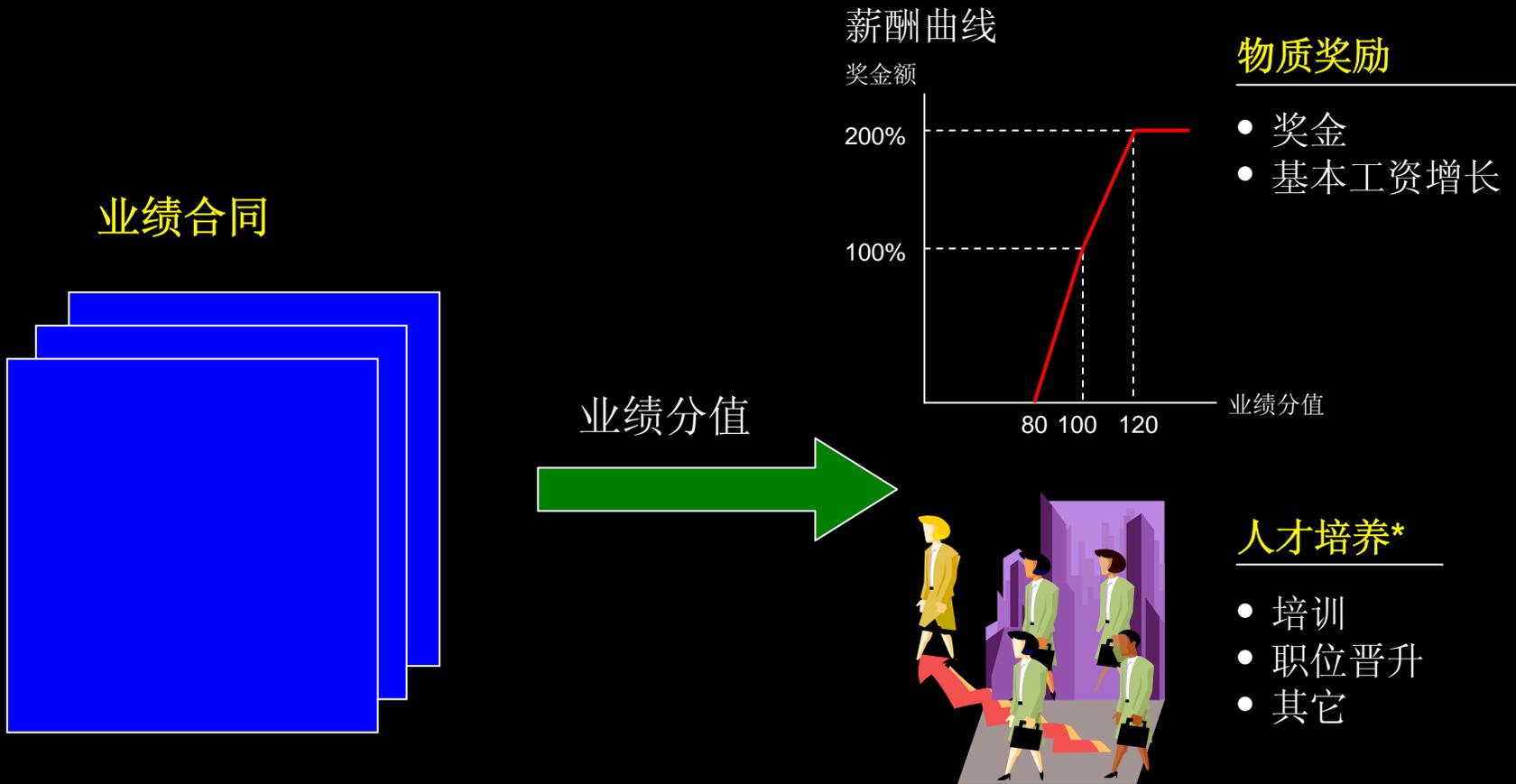
完成情况一:			
KPI	权重	完成值	业绩得分
A1	30%	8%	80
2	20%	1100万元	110
B1	10%	6%	120
2	10%	13%	108
3	20%	15%	75
C1	10%	85%	100
业绩总分			<u>93.8</u>

虽然超额完成了利润、收入等指标，但由于没有完成投资资本回报率，新产品收入比例等其他重要指标，业绩总分未达到100

完成情况二:			
KPI	权重	完成值	业绩得分
A1	30%	13%	130
2	20%	900万元	90
B1	10%	4%	80
2	10%	12%	100
3	20%	22%	110
C1	10%	95%	118
业绩总分			<u>108.8</u>

利润、收入指标未完成，但其它指标完成很好，业绩总分仍可能超过100

业绩考核结果应与薪酬、晋升及其它激励政策挂钩



* 与个人能力评估相结合考虑

会议日程

¶ 神州数码现有业绩管理体系面临的挑战

¶ 高效的业绩管理体系的主要特征

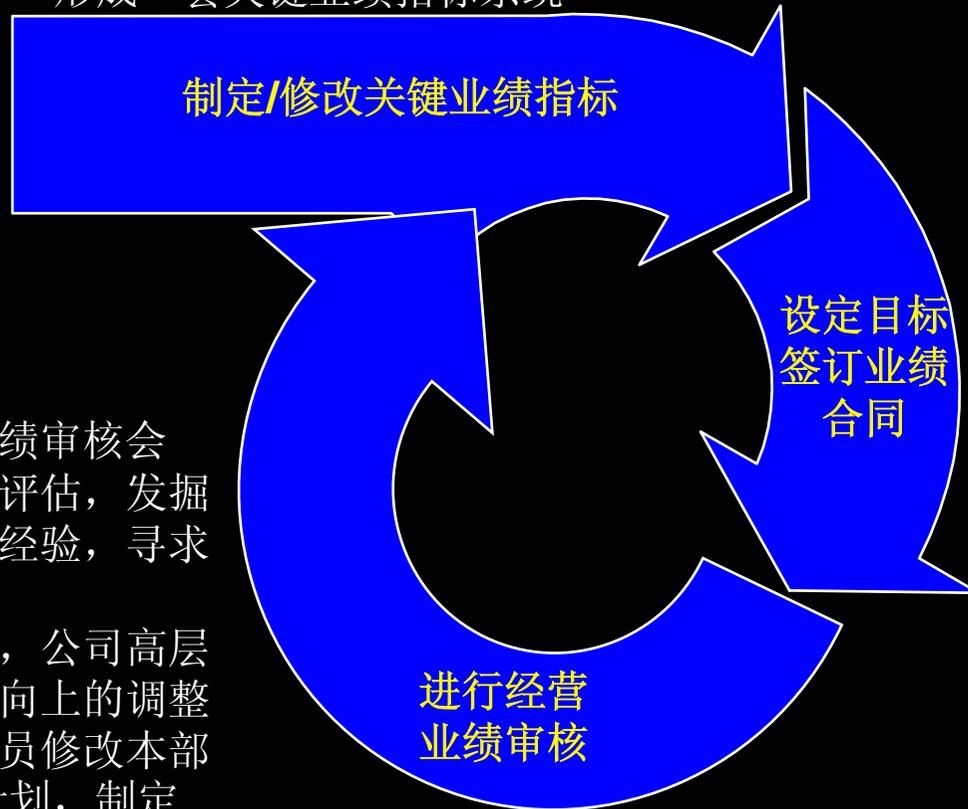
¶ 业绩管理体系的主要流程

¶ 设计业绩管理内容的方法及设计举例

业绩管理的主要构成步骤

- 明确公司的战略目标和组织结构
- 研究制定关键岗位的关键业绩指标
- 听取反馈意见，进行必要修改
- 形成一套关键业绩指标系统

- 召开每季度的业绩审核会议，对业绩进行评估，发掘失败原因或成功经验，寻求解决方案
- 根据评估的结果，公司高层领导提出战略方向上的调整各层面的领导人员修改本部门/单元的经营计划，制定下期的行动计划



- 制定目标，起草经营业绩合同
- 审批并签订关键岗位人员的业绩合同

业绩管理的内容贯穿公司的三大管理流程

战略规划程序

确定与战略规划一致的关键业绩指标(KPI)

- 基于对业务深入了解基础上的战略看法

经营计划/预算程序

签订各层管理人员业绩合同

- 通过经营计划/预算程序确定年度业绩目标
- 通过业绩审核会，定期监控各有关部门的业绩达成情况

人力资源管理程序

进行严格客观的考核

- 跨越组织等级的、透明的、公开的考核
- 与公平的激励制度挂钩

关键业绩指标(KPI)的特点和价值

定义

关键业绩指标是用来衡量管理岗位工作业绩表现的量化指标，是业绩合同的重要组成部分

关键业绩指标的特点

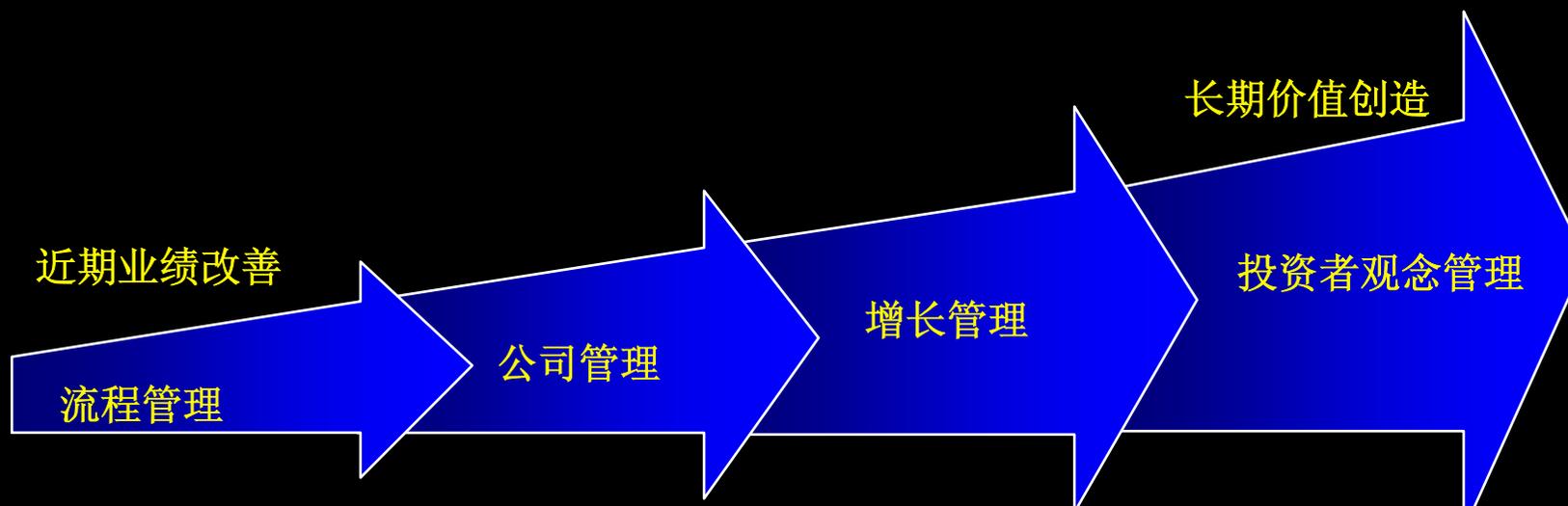
关键业绩指标

- 基于对公司战略目标的分解，并随公司战略的演化而被修正
- 是能有效反映关键业绩驱动因素的变化 的衡量参数
- 是对业绩结果中可影响部分的衡量
- 是对关键重点经营行动的反映，而不是对所有操作过程的反映
- 是由高层领导决定并被考核者认同的，在组织横向和纵向保持一致性

关键业绩指标的价值

- 有力推动公司战略的执行
- 为业绩管理和上下级的交流沟通奠定客观基础
- 使高层领导清晰了解对公司价值最关键的经营操作的情况
- 使管理人员集中精力于对业绩有最大驱动力的经营活动
- 使管理人员能及时诊断经营中的问题并采取行动

关键业绩指标能驱动业绩的改善以及未来的价值创造



应用

- 专注于关键价值驱动因素
- 运用于公司的各个层次，用来设定目标和衡量业绩
- 衡量业务单元和公司的近期业绩
- 汇总日常业绩
- 评价并比较增长和投资战略
- 进行长期利弊的权衡
- 评估公司的总体质量
- 反映了对高层管理层的信心度

业绩标准

- 销售收入
- 市场份额
- 单元成本
- 报废率
- 人工生产率
- 损益(P&L)
- 投资资本回报率(ROIC)
- 经济利润(EP)
- 资本充足度
- 清偿能力
- 净现值(NPV)
- 贴现现金流(DCF)
- 股价
- 加权平均资本(WACC)

关键业绩指标分类

	界定	考核目的	类别细分	举例
效益类	<ul style="list-style-type: none"> 体现公司价值创造的直接财务指标 	<ul style="list-style-type: none"> 全面衡量创造股东价值的能力 	<ul style="list-style-type: none"> 资产盈利效率 现金获利能力 盈利水平 	<ul style="list-style-type: none"> 投资资本回报率 自由现金流 利润总额/税息前利润
营运类	<ul style="list-style-type: none"> 实现公司价值增长的重要营运结果与控制变量 	<ul style="list-style-type: none"> 衡量通过各种营运活动推动整体战略目标完成的能力 	<ul style="list-style-type: none"> 成本控制 收入管理 结构优化 投资管理 进度管理 研发管理 	<ul style="list-style-type: none"> 部门管理费用率 市场份额 平均毛利率 投资收益 产量计划完成率 新产品推出平均周期
组织类	<ul style="list-style-type: none"> 实现积极健康工作环境与公司文化的人员管理指标 	<ul style="list-style-type: none"> 衡量建立企业价值观与人员组织竞争力的能力 	<ul style="list-style-type: none"> 人员规划 企业文化建设与制度建立 	<ul style="list-style-type: none"> 员工人均创利 培训覆盖率 员工满意度

业绩合同的目的

业绩合同是

中层以上管理人员与上级就应实现的工作/业绩订立的正式书面协议,它

- 定义公司各管理层的主要考核方面及关键业绩指标、工作目标设定
- 确定各主要考察内容的权重
- 参照历史业绩及未来策略重点设定业绩需达标准
- 参与决定合同受约人薪酬与非物质奖惩

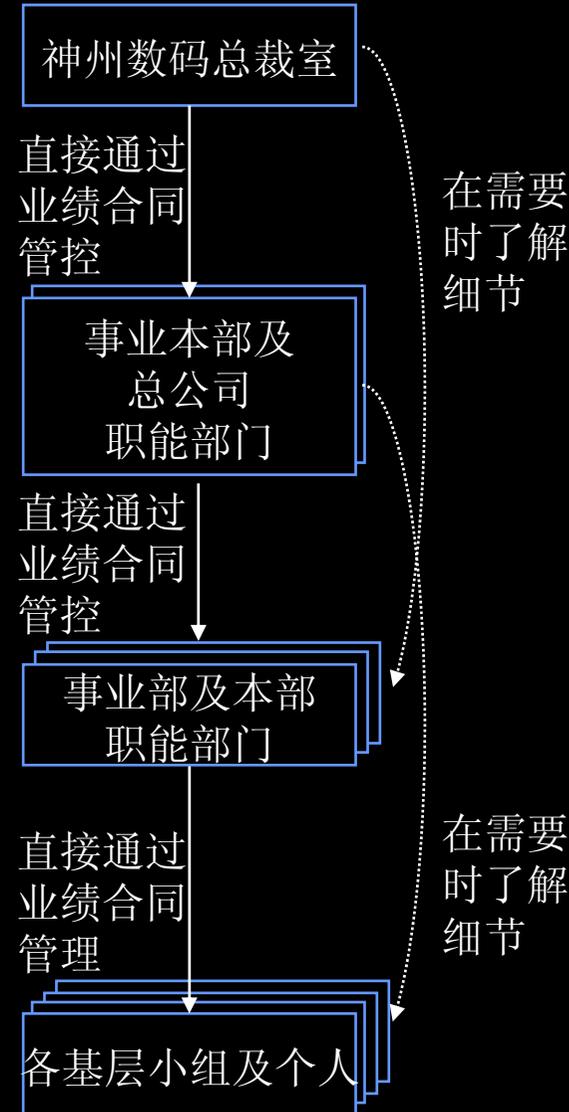
目的

- 保证公司总体战略的具体实施
- 使管理者把精力集中在对公司价值最关键的经营决策上
- 在全公司创造业绩至上的企业文化
- 以合同的方式体现被承诺的业绩达成的严肃性

通过业绩合同可以实现神州数码公司内的层层管控

管控原则

- 每个领导层直接通过业绩合同监控下一层的业绩情况
- 每个领导层均有权跨级了解下属部门/公司的业绩指标



好处

- 通过数据化的、客观的数据使公司的整套业绩完全透明
- 公司内每个主要部门/公司均有明确的被考核指标，保证责、权、利的界定
- 高层领导集中精力主要管理直接下属，但在必要时可以了解跨级下属的业绩表现。由此保证对问题的直接发现，并避免下属部门/公司负责人对负面信息的隐瞒和对其下人员的庇护

业绩审核会应定期召开并形成行动计划

- ★ 年度业绩审核会
- Ⓡ 季度业绩审核会
- Ⓜ 月度业绩审核会

	四月	五月	六月	七月	八月	九月	十月	十一月	十二月	一月	二月	三月
公司对事业本部	★			Ⓡ			Ⓡ			Ⓡ		
事业本部对下属事业部	★			Ⓡ			Ⓡ			Ⓡ		
事业部对下属个人	★	Ⓜ	Ⓜ	Ⓡ	Ⓜ	Ⓜ	Ⓡ	Ⓜ	Ⓜ	Ⓡ	Ⓜ	Ⓜ

主要议题:

- 业绩完成情况
- 与预测的差异及原因分析
- 如何调整下阶段按经营活动
- 下阶段的合理目标

为制定下年目标作准备

会议日程

¶ 神州数码现有业绩管理体系面临的挑战

¶ 高效的业绩管理体系的主要特征

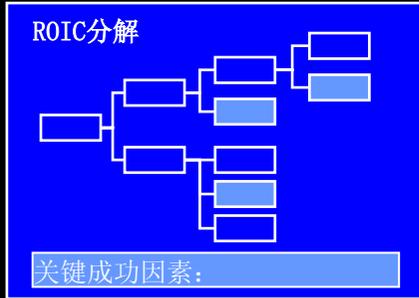
¶ 业绩管理体系的主要流程

¶ 设计业绩管理内容的方法及设计举例

建议的业绩合同制定流程

步骤

1. KPI生成



2. KPI筛选

KPI	岗位1	2	3	4	5
a	✓				
b	✓	✓			✓
c		✓	✓		
d			✓	✓	✓
e	✓	✓	✓	✓	✓
f		✓			✓

3. 赋予权重

KPI	A.	B.	C.	权重分配
•	●	○	●	%
•	●	○	●	%
•	○	○	○	%
•	○	○	○	%
•	○	○	○	%
•	○	○	○	%
•	○	○	○	%

描述

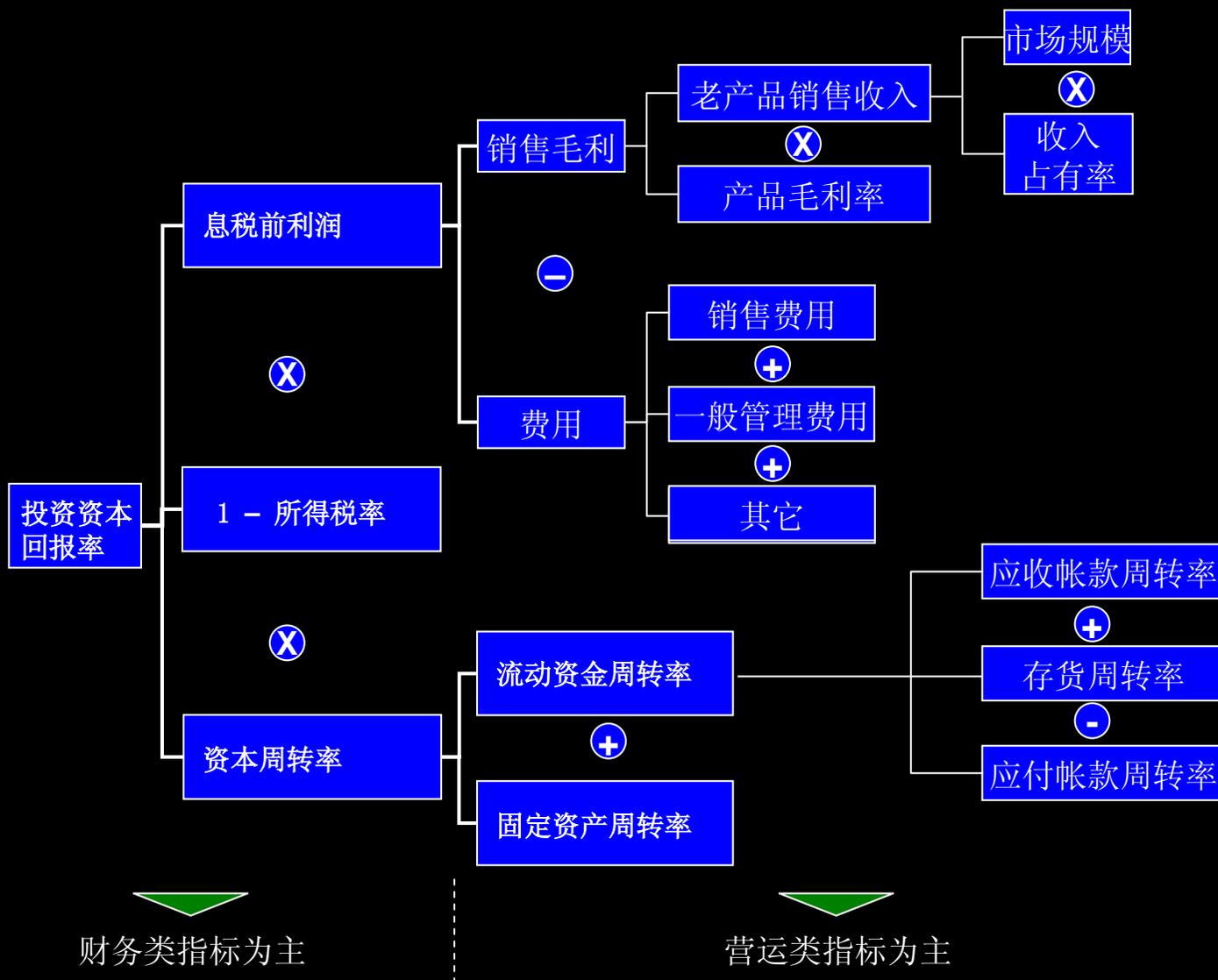
- 根据业务性质，将投资资本回报率按照符合该业务特点的方式分解，识别其中的关键业绩驱动因素
- 根据该业务的关键成功因素，补充ROIC树形图上无法体现的其它业绩驱动因素
- 收集全部反映业绩驱动因素的业绩指标，形成关键业绩指标列表

- 根据各岗位特点和公司战略，明确各岗位2001年工作重点
- 根据工作重点将产生的业绩结果，在关键业绩指标列表上筛选出符合各岗位职责的年度考核指标
- 通过KPI矩阵检查所选指标的统一性、重复性和完整性

- 评价所选各指标的重要性、相关性和综合性
- 根据评价结果为各指标赋予权重
- 确保各权重不小于5%，加总为100%

通过预算设定目标，完成业绩合同

1. 根据投资资本回报率树形图生成KPI 以分销事业本部为例



- 关键成功因素
- 分销规模
 - 营运成本控制
 - 增值服务
 - 厂商合作关系
 - 营运资本效率

2. 分销业务的KPI筛选



以分销事业本部为例

2001年工作重点

- 扩大并优化渠道及产品线以增加收入
- 加快资金周转，减少占用
- 巩固下级经销商关系
- 通过增值服务提高盈利水平



事业本部总经理

财务类

- 投资资本回报率 ✓
- 自由现金流 ✓
- 税前利润 ✓

营运类

- 销售额 ✓
- 网上收入比例 ✓
- 增值收入比例 ✓
- 原渠道收入增长 ✓
- 新渠道收入比例 ✓
- 市场份额 ✓
- 重点厂商销售占有率 ✓
- 厂商销售计划完成率 ✓
- 渠道数量 ✓
- 毛利率 ✓
- 现金营运费用率 ✓
- 销售费用率 ✓
- 管理费用率 ✓
- 物流费用率 ✓
- 流动资金周转率 ✓
- 应收帐款周转率 ✓
- 库存周转率 ✓
- 坏帐比例 ✓

组织类

- 人均收入 ✓
- 人均利润 ✓
- 人均管理费用 ✓

通过KPI矩阵进行检查



以分销事业本部为例

	KPI	LTL		
		分销业务		
		事业本部 总经理	多家代理 事业部经 理	独家代理 事业部经 理
1	财务类			
1-1	上一级投资资本回报率	✓	✓	✓
1-2	投资资本回报率	✓		
1-3	自由现金流	✓		
1-4	税前利润	✓	✓	✓
2	营运类			
2-1	<i>收入, 收入结构及份额</i>			
2-1-1	销售额	✓		
2-1-2	现金销售额			
2-1-3	网上销售收入比例			
2-1-4	增值收入比例			
2-1-13	市场份额		✓	✓
2-1-14	重点厂商销售占有率		✓	
2-1-15	厂商销售计划完成率			✓
2-1-17	渠道品牌知名度			
2-1-18	原有渠道销售收入增长	✓	✓	✓
2-1-19	新增渠道销售收入比例	✓	✓	✓
2-2	<i>盈利及成本</i>			
2-2-1	毛利率	✓	✓	✓

权重设定举例

以分销事业本部为例



● 高
● 低

KPI – 分销事业本部总经理

A. 战略重要性 B. 受约人影响力 C. 综合性

权重分配 权重比例

神州投资资本回报率



5%

事业本部投资资本回报率



20%

自由现金流



10%

税前利润



10%

销售额



10%

平均毛利率



15%

流动资金周转率



15%

已有渠道销售收入增长



5%

新增渠道销售收入比例



5%

人均销售收入



5%



业绩合同制定范例 1

职位：分销事业本部总经理
姓名：_____

主管人职位：
姓名：_____

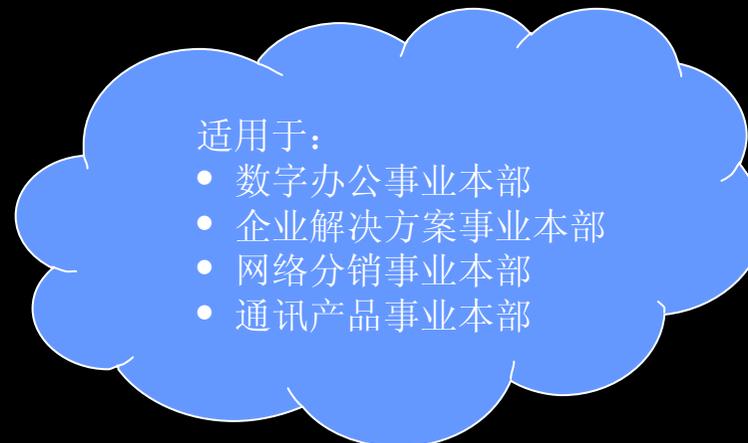
时间：_____

2001年工作重点

- 优化/扩大产品线，以增加收入，扩大竞争领域
- 扩大渠道数量,优化渠道结构, 巩固下级代理商关系
- 加快资金周转，减少资金占用
- 通过增值服务提高盈利水平

KPI	权重
财务类：	
• 神州投资资本回报率	5%
• 事业本部投资资本回报率	20%
• 自由现金流	10%
• 税前利润	10%
营运类：	
• 销售额	15%
• 毛利率	10%
• 流动资金周转率	10%
• 已有渠道销售收入增长	5%
• 新增渠道销售收入比例	5%
组织类：	
• 人均销售收入	5%
• 员工满意度	5%

目标值 实际值 业绩分值



总业绩得分 _____

业绩合同制定范例 2

职位：软件集成事业本部总经理
姓名：_____

主管人职位：
姓名：_____

时间：_____

2001年工作重点

- 建立/软件服务产品化机制，培育产品化能力
- 营造软件品牌，扩大产品知名度和市场份额
- 加强专业服务的项目管理
- 培养软件及服务销售能力
- 企业文化培养,职业规划,人员激励

KPI	权重	目标值	实际值	业绩分值
财务类：				
• 神州投资资本回报率	5%			
• 事业本部投资资本回报率	10%			
• 自由现金流	5%			
• 税前利润	5%			
营运类：				
• 销售收入	20%			
• 自有软件产品收入比例	15%			
• 总成本占收入比例	5%			
• 营销支出占成本比例	5%			
• 新产品推出数目	5%			
• 服务项目收入实现率	15%			
组织类：				
• 员工满意度	10%			
				总业绩得分 _____



总业绩得分 _____

业绩合同制定范例 3

职位：系统集成事业本部总经理
姓名：_____

主管人职位：
姓名：_____

时间：_____

2001年工作重点

- 发展硬件集成销售能力，扩大销售收入
- 削减硬件集成成本，实现硬件项目盈利
- 控制硬件销售风险，加快资金周转
- 提高网络集成等增值服务的比例

KPI	权重	目标值	实际值	业绩分值
财务类：				
• 神州投资资本回报率	5%			
• 事业本部投资资本回报率	20%			
• 自由现金流	10%			
• 税前利润	10%			
营运类：				
• 销售额	10%			
• 项目收入实现率	10%			
• 增值收入比例	10%			
• 流动资金周转率	10%			
• 项目成本超预算比例	5%			
组织类：				
• 员工满意度	10%			



总业绩得分 _____

业绩合同制定范例 4

职位：网络产品事业本部总经理
姓名：_____

主管人职位：
姓名：_____

时间：_____

2001年工作重点

- 增加高端产品销售收入
- 发展新产品线，进入通讯产品领域
- 确立自有品牌，占领市场份额，实现快速增长
- 培育产品研发能力

KPI	权重	目标值	实际值	业绩分值
财务类：				
• 神州投资资本回报率	5%			
• 事业本部投资资本回报率	20%			
• 自由现金流	5%			
• 税前利润	10%			
营运类：				
• 销售收入	15%			
• 高端产品收入比例	10%			
• 毛利率	10%			
• 流动资金周转率	10%			
• 研发及营销费用占成本比例	5%			
组织类：				
• 人均销售收入	5%			
• 员工满意度	5%			
				总业绩得分 _____



总业绩得分 _____

业绩合同制定范例 5

职位：分销多家代理事业部总经理
姓名：_____

主管人职位：
姓名：_____

时间：_____

2001年工作重点

- 扩大并优化产品线，以增加收入利润
- 优化渠道结构，扩大渠道数量，巩固下级代理商关系
- 加快资金周转，减少资金占用
- 控制营运成本
- 通过增值服务提高盈利水平

KPI	权重	目标值	实际值	业绩分值
财务类：				
• 事业本部投资资本回报率	5%			
• 事业部税前利润	25%			
营运类：				
• 产品市场份额	10%			
• 占重点厂商销售比例	10%			
• 毛利率	15%			
• 流动资金周转率	15%			
• 已有渠道销售收入增长	5%			
• 新增渠道销售收入比例	5%			
组织类：				
• 人均销售收入	5%			
• 客户满意度	5%			

适用于

- 数字办公事业本部各事业部，笔记本事业部除外
- 企业解决方案事业本部各事业部
- 网络分销事业本部各事业部
- 通讯产品事业本部各事业部

总业绩得分 _____

业绩合同制定范例 6

职位：分销独家代理事业部总经理
姓名：_____

主管人职位：
姓名：_____

时间：_____

2001年工作重点

- 扩大并优化渠道，巩固下级经销商关系
- 开拓市场，提高产品市场份额和收入
- 加快资金周转，减少资金占用
- 开发增值服务

KPI	权重
财务类：	
• 事业本部投资资本回报率	5%
• 事业部税前利润	25%
营运类：	
• 产品市场份额	10%
• 厂商销售计划完成率	10%
• 毛利率	15%
• 流动资金周转率	15%
• 已有渠道销售收入增加	5%
• 新增渠道销售收入比例	5%
组织类：	
• 人均销售收入	5%
• 员工满意度	5%

目标值

实际值

业绩分值



总业绩得分

业绩合同制定范例 7

职位：软件行业事业部总经理
姓名：_____

主管人职位：
姓名：_____

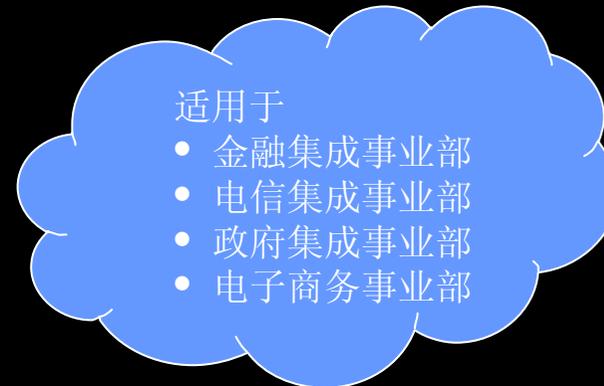
时间：_____

主要工作职责2001年工作重点

- 培养软件服务销售能力，扩大产品化销售比例
- 加强专业服务的项目管理
- 协助建立软件服务产品化机制
- 实现软件服务盈利

KPI	权重
财务类：	
• 事业本部投资资本回报率	5%
• 税前利润	15%
营运类：	
• 销售收入	15%
• 行业自有软件产品收入比例	10%
• 项目收入实现率	10%
• 上项目人员比例	10%
• 项目成本超预算比例	10%
• 应收帐款周转率	10%
• 投入产品化开发的课题数	5%
组织类：	
• 员工满意度	10%

目标值 实际值 业绩分值



总业绩得分 _____

业绩合同制定范例 8

职位：软件产品事业部总经理
姓名：_____

主管人职位：
姓名：_____

时间：_____

2001年工作重点

- 建立软件产品研发机制，培育产品化能力
- 塑造软件品牌，扩大产品知名度和市场份额

KPI	权重
财务类：	
• 事业本部投资资本回报率	5%
• 税前利润	5%
营运类：	
• 软件产品销售收入	25%
• 新产品/版本推出数目	20%
• 产品功能客户评价满意度	10%
• 产品质量客户评价满意度	10%
• 总成本占销售收入比例	5%
• 营销支出占总成本比例	10%
组织类：	
• 员工满意度	10%

目标值

实际值

业绩分值



总业绩得分

业绩合同制定范例 9

职位：企业发展部总经理
姓名：_____

主管人职位：
姓名：_____

时间：_____

2001年工作重点

- 提供企业发展大规模举措的参照信息及研究分析
- 组织大规模举措的实施
- 协调公司内部合作

KPI	权重
财务类：	
• 神州投资资本回报率	5%
营运类：	
• 工作计划完成率	20%
• 管理层满意度	30%
• 信息提供充分性	10%
• 分析测算客观性	10%
• 重大合作交易谈判成功率	10%
• 管理费用超预算比例	5%
组织类：	
• 员工满意度	10%

目标值

实际值

业绩分值



总业绩得分

中国人力资源开发网（简称:中人才网 www.chinahrd.net）

待讨论议题

- 2001年各事业本部的工作重点
- 各事业本部可采用的关键业绩指标
- 业绩管理体系进行调整的潜在问题及工作计划