

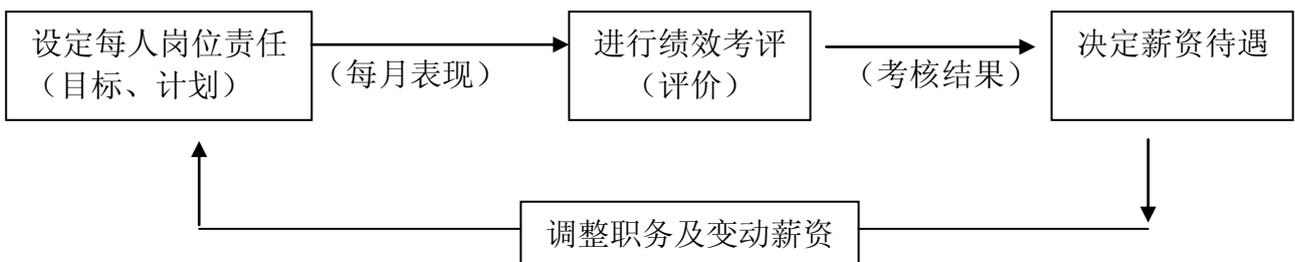


一、变革开始：

企业的竞争归根结底是人才的竞争（作资源管理与价值分配的能力），是企业家整合资源的能力竞争（信息资源、物质资源、信息资源整合的能力）。

二、为什么要进行绩效考核与管理：

- （一）企业部门光有明确的岗位责任但不能由当事人及主管逐月加以绩效考评，则员工表现将趋向被动消极；使坏的员工越变越坏；好员工又会逐渐被坏员工同化的情形出现。
- （二）处在企业微利竞争的不寻常年代，企业再也没有让员工重复犯错的本钱，怎样通过考评，对表现佳者加薪奖励；表现差的降薪处份，已是新一代企业必须运作之课题。
- （三）通过个人目标（Objective）由整体团队目标分解而来的过程，使部门主管及员工个人都有目标非达成不可之切身感及紧迫感，进而使员工对公司目标从过去不明了，或者老不关心的情况变为更积极以及更关心，从而将公司目标、部门目标与个人目标的绩效表现、薪资高低取得完全挂钩的境界，促使员工全力以赴主动达成任务，做到「人力自动化」以求更公平、公开、公正用人的管理最高境界，亦即：



三、怎样进行 KPI（关键绩效考核指标）管理

（一）为什么 KPI 是全套绩效管理的核心?!

- （1）俗话说得好：“擒贼先擒王；打蛇打七寸头”亦即 80:20 原理“抓大放小”的应用，企业对一个人表现考核方式很多，有 360 度考核、平衡计分卡考核和传统凭印象式考核，但皆不理想，惟有抓住关键绩效考核指标（KPI—Key Performance Index）才能真正让人才出来；让混日子的打工心态消除。
- （2）因为有了 KPI（关键绩效指标）的考核体系之后；每个人工作目标更明确；上下左



KPI 考核系统运行指导书

右互动关系更密切，能做到事事有人管；人人都管事的疏而不漏地步。更由于员工一旦有了「切身感」（表现好坏与考绩有关；当月考绩优劣又与当月薪水有关），就会逼出潜能，耐住压力向目标挑战，不再喊难喊累，组织绩效自然跃升，个人「成就感」亦会受到肯定和尊重，使主管做主管应该做的事（授权）；部属不断从工作中锻炼自己的才华能力，从而得到公司与员工个人的双赢。

（二）怎样进行 KPI 绩效考核?!（既重视「结果」又重视「过程」；既重视「数量化」又重视「特性化」之考核）

- (1) 每月 25 日以前，主管指导部属提出下个月工作计划或目标。
- (2) 员工当事人及上二级主管就公司上层要求达成之任务，转化成自己及本部门各员工之 KPI 指标项目值（如成本要降低 20%以上；生产或业绩达标率要提升 20%以上；不良率控制在 0.5%以下……等）即从 Q（生产与服务质、量）、C（成本、费用）、D（效率、交期进度）、M（出勤率）、S（安全、卫生）各接口加以定位，此部份占当月考绩总分之 64 分，——亦即为「结果导向」与「数量化」之考核。
- (3) 主管配合度考核：由部属与主管就行为面进行互动考评，此部份占当月考绩总分 16 分——亦即为「过程导向」与「特性化」之考核。
- (4) IE 提案及上下游互动知识管理防错提醒单考核：由下一工程就上一工程提供之产品或服务进行水平及垂直方式之考核，以做到「三不运动」——“不接不良品、不做不良品与不传不良品”之卓越管理境界，让业务关系人有权就上一工程之缺失开单纠正（而开单人得奖，被开单人第一次免受罚，完全尊重人性），然后 KPI 小组将各提醒单上企业内部电子网（布告栏），以提醒其他部门留意，从而达到知识管理目的，此部分每开一单得 0.5 分，依序累算加分。（最高为 20 分）
- (5) 统计前列 (2) (3) (4) 分数，进行列等（卓越、优、甲、乙上、乙、乙下、丙、丁），凡不服上二级主管核定之分数，可以上诉「人评会」判定。
- (6) 将考核等级与变动薪挂钩，并增减其当月所得。

（三）怎样将考绩等级与当月薪资挂钩?!

- (1) 将员工每人薪水切成二片，一片为固定薪（由推动初期占薪资 60%逐渐转化成 40%）；另一片为变动薪，（由初期占 40%逐渐扩增为 60%）以符合人性之切身利益。
- (2) 依考核等级结果换算员工当月之变动薪（凡卓越乘以 1.5 倍；优等乘以 1.3 倍；

甲



KPI 考核系统运行指导书

等 1.2 倍；乙上 1.1 倍；乙等 1.0 倍；乙下 0.9 倍；丙等 0.7 倍；丁等 0 倍加以增减变动数额）。

四、特别说明：

- （一）各部门非直接人工（即文员以上行政管理、营销、生产、研发人员等皆可适用；而直接人工可直接用计件、计日加减生产效率或质量加扣分而得）。
- （二）前述之 KPI 指标考核占 64 分亦可提升至 72 分（依企业之需要调整之）。
- （三）KPI 导入最好由顾问师配合导入，以避免发生不必要之障碍或困扰，尤其在推动前宜应配合举办「企业文化（共识）活力营」及管理才能提升课程（MTP）始能保证效果。

怎样导入绩效管理与 KPI 考核体系

一、目的：

为贯彻“公司经营目标，由各部门/层级/职称位加以展开，积极达成”之自主、自律管理理念，经由①目标责任中心个人 KPI 责任考核②主管配合度(表现)考核③知识管理防错提(醒)案等三种考核方式，由人评会综合评定后，与从业人员各个人之薪资挂钩，以调动岗位工作积极性，达成客户满意、同仁乐意、老板得意之「三意经营」境界，特制定本办法。

二、适用对象：

- （一）本公司员工，除 2.2 项外，皆一体适用之。
- （二）凡计件论酬之操作工均不适用本办法。

三、KPI 考核体系导入精神：依据 6 σ 的：“DMAIC” 法则的运用

- （一）D→DEFINE（清楚定义、界定「岗位」职责范围）
- （二）M→MEASURE（明确的量测、评价方式、方法、「公式」或「要求」）
- （三）A→ANALYSIS（勇于找出问题、分析问题，定位「肇因」来源）
- （四）I→IMPROVE（大胆改善各项流程、去除「肇因」障碍）
- （五）C→CONTROL（要尽全力互相督导并控制流程、不再「肇因」生事，以达防错措施之



KPI 考核系统运行指导书

目的)

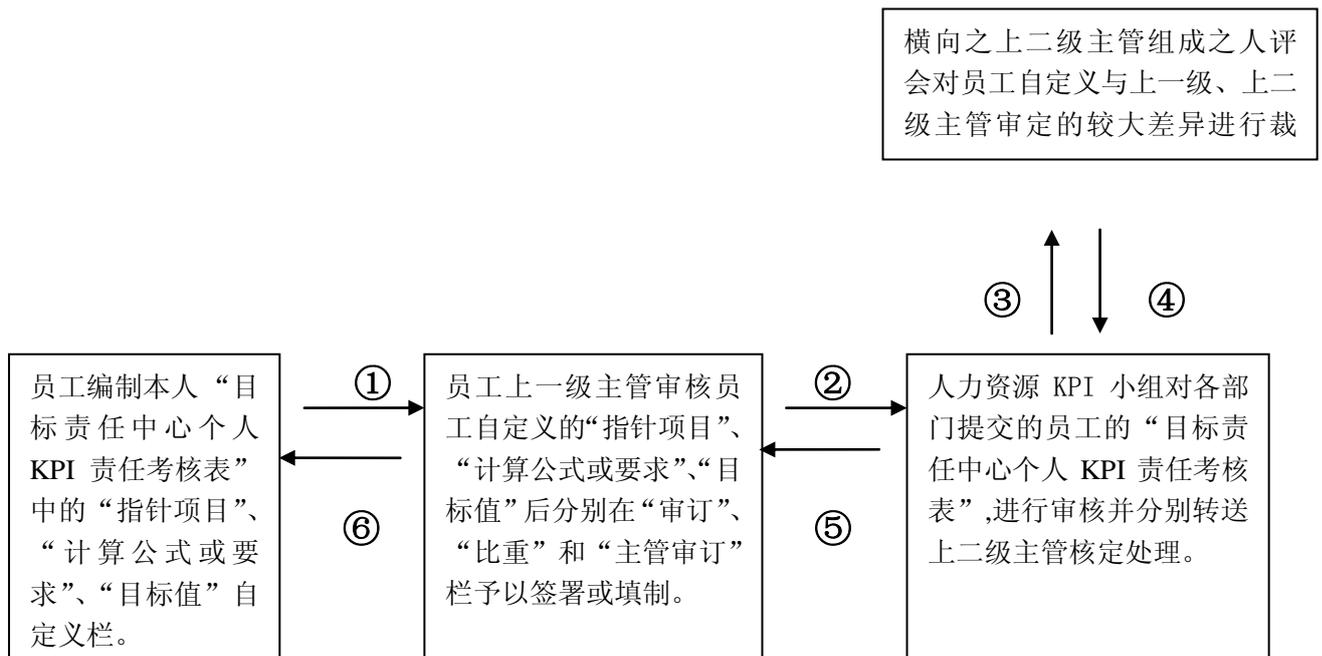
四、考核作业时间：

- (一) **设定阶段：**每月 20-25 日为员工本人「自定义」及 26 日为上级直接主管或指定之权责人员「审订」下月考核指针、目标值之规定时间，并于 27 日送各部门之「KPI 小组」联络员（即收发窗口）转上「二级主管」确认「核定」后，经各部门窗口人员送人力资源部 KPI 小组。如遇有争议于每月 29 日下班前转由各部门上二级主管为委员，由总经理指派总监级主管一人为主席组成之“KPI 人评会”「终审」确定之。（每月 30 日开会）
- (二) **考评阶段：**每月 1 日为自行核算经直接主管 2-3 日确认「上月各项指针数据」之规定时间，并应于 3 日前送由人资部汇总转上二级主管核定后填入当月考核表中，并据以核算该员应得之薪工资。各方如有争议应属例外事项，得由人力资源部汇集相关案件于每月 5 日召集人评会评定之。
- (三) **核定阶段：**每月 5 日为人事评议委员会（以下简称人评会，由上二级主管及总经理指定之相关总监级以上主管一人组成）进行终审评核作业时间。

五、作业方式、管理重点与评定步骤：

(一) 目标责任 (KPI) 考核：

(1) KPI 目标值设定「填报」及「审定」工作流程





KPI 考核系统运行指导书

(2) 每月 20-25 日，员工向上级主管提交本人「目标责任中心个人 KPI 责任考核表」(一式三份)

计划订定：

A. 在拟订「目标责任中心个人 KPI 责任考核表」过程中，被考核之个人必须注意作好下列事项：

- ①充分展开公司/部门目标，不可有落差（要与公司及部门各月度之目标及预算相结合）。
- ②分析了解本身实绩及弱点、缺失，以据实订定(做不到的事不能列入)。
- ③上期之落差在本期应设法列入计划中追补。
- ④明确预定工作项目、完工段落（可查核点）及预订完工日期。
- ⑤应达成目标之时间安排。
- ⑥就可能发生问题点与主管讨论、并提出有效之解决对策。
- ⑦授权事项与范围，应明确清楚。
- ⑧需要其他单位或上级支持事项以及上级交办事项(必须以书面方式开立)以力求责任归属之明确化(如交办单/请办单/签呈单/联络单)。

B. 设定计划目标必须遵循“SMART”原则：

- ①S-specific（明确化）、simplification（简单化）、system（系统化）。
- ②M-measurable（可量测、可测评的）。
- ③A-achievable（可达成的）。
- ④R-relevant(可上下目标相串连的)、response(可反馈的)、reward performance（可回报绩效的）。
- ⑤T-timely（有时间性的）。

C. 计划目标项目之填写要点：

- ①注意每句开头须以「动词」为首，并应以「结果」而非「过程」导向文句填写，如多用“完成”、“提交”等文字，不可用「督导」、「汇总」、「统计」等过程性文字。
- ②注意每句话内涵措辞之信、达、雅（明确定义）程度，如“完成……作业”、“元月 20 日完成”。
- ③应设立完全明确化之「目标值」=「基准值」（如 20/1）+勉强（可接受）值（如



KPI 考核系统运行指导书

≤2 天) = (20/1 延误天数≤2)。

④对「报告书」类之「目标值」应考虑订两项考核因素：[如①延误天/次数；
②返工件(次)数]。

⑤对「报表」类之「目标值」应考虑订两项考核因素：[如①延误天/次； ②失
(误)漏件(次)数]。

⑥目标值之「失误件(次)数」中，凡属策略性类文字(如①数据、单位②名称)均
不可失误必须≤ 0)。

(3) 员工「目标责任中心个人 KPI 责任考核表」中之重要或一般目标任务, 经直接主
管指定转入 KPI 之「项目」为 3-5 项。

(4) 在每位员工「目标责任中心个人 KPI 责任考核表」中还应加上必要之两个「其它
项目」, 即①扣除已列入而未转入 KPI 之当月工作目标任务(其计算公式或要求为:
「未完成件数」; 其目标值自定义为「≤」项)②各级「交(请)办事项」(其计算
公式或要求为:「未完成件数」; 其目标值自定义为「≤」项)。

(5) 在个人责任考核表内目标值之设定过程, 当事人与主管之「自定义」与「审订」
目标值存有差异或争议时, 应在「调整要点说明」栏由直接主管加注意见并在字
段内签名, 以利上二级主管核定之参考。

(6) 在个人责任考核表目标值之「比重」栏, 由直接主管依当事人当月任务之重要性
予以评比订定(如 64 分之 16), 并须向当事人说明评比原由, 以增强双方工作中
之默契感。

说明: 直接主管评比订定(64 分之几)时, 应充分考虑该「计划」或「项目」之

①重要性②价值性③急迫性④困难度进行较客观之评比给分。(凡愈重
要、愈有价值、愈急迫, 比重要愈高; 愈难办而非要完成不可时比重可
高, 但很困难, 没有绝对完成把握时, 则 KPI 比重可稍予降低, 以为「宏
观」及「微观」之有效调控, 始符「激励」之原意。

(7) 员工直属主管对员工提交的「目标责任中心个人 KPI 责任考核表」于每月 25-27
日进行审订后经部门 KPI 小组联络员汇总提交上二级主管评定后转交人力资源部
KPI 小组收存备案。

(8) 人力资源部 KPI 小组对各部门汇总提交的员工「目标责任中心个人 KPI 责任考核
表」进行审核后视下列情况分别处理。

A. 对不符合 KPI 要求的以部门汇总后退回, 并催促该部门重新填报。



KPI 考核系统运行指导书

- B. 对符合 KPI 要求但员工个人自定义与上一级主管及上二级主管审订出现较大差异的，于当月 30 日提交上二级主管组成之人评会予以裁定。
- (9) 上二级主管之人评会将裁定的员工「目标责任中心个人 KPI 责任考核表」返回人力资源部 KPI 小组收存。
- (10) 人力资源部就一次性符合或经 3、4 两项处理后符合 KPI 要求的员工「目标责任中心个人 KPI 责任考核表」 分别处理。“人力资源部联”存盘人力资源部，其他两联以部门汇总，经部门 KPI 联络员窗口收发后返回各部门由员工本人及其上一级主管分别存档。
- (11) KPI 得分之核定：在经总管理处或人评会正式终审上月完成之责任前，考核表第一联应由接受考核之个人自行保管，于月底将考核期间相关之数据自行记录，并于每月 1 日自评呈报业绩资料及「责任考核表」予上级主管，其在 2 日于 KPI 考核表目标值「实得」栏评定得分。确认后资料交人资部 KPI 小组汇总后，呈交人评会或相关上二级主管核定。（如个人当月未做或未经核定 KPI 指标者，该月个人 KPI 成绩以零分计算）。

说明：目标责任（KPI）考核之 KPI 值设定后应进行心得感受反馈（角色扮演）

做法：要让参与当事人真正感受与设定前之优劣比较。如 KPI 值设定后即可深刻体会到：

- (1) 目标比过去更明确。
- (2) 工作条理更清晰。
- (3) 将完成时间完全界定，杜绝工作拖延或延误情形。
- (4) 每人必须背责任，工作较自觉进行，不再被动依赖主管指示，主管也可因而减少跟催时间，而能更进一步做工作改善之思考。
- (5) 主管少花时间在正常管理的监督工作，而将之移位异常事件之处理和预防措施之思考。
- (6) 工作可以保质，保量及时而准确地完成。

（二）主管配合度（表现）考核：

- (1) 当事人“自评”（每月 1 日）。由员工本人依“表现考核评分基准”（16 项）逐项自我评分，且需在“自我评价及建议”栏中将特优（5 分）或特差（1 分）之缘由作出说明并签名确认。并在每月 1 日下班前呈给直接主管。（为避免无谓争议，直



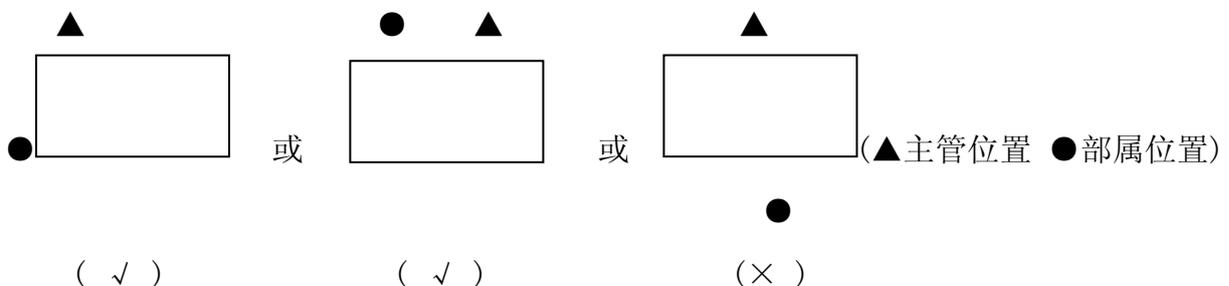
KPI 考核系统运行指导书

接主管平时对属员之表现应记载其特优及特劣之事例，以快速评价)

- (2) 主管“审核(每月 2 日)”：直接主管应就其部属上月之表现，依据“评分基准”和平时优劣记录进行评分，且需填写“综合考核”意见(就其异常表现进行缘由叙述)。
- (3) 每月 3-4 日，直接主管必须安排时间，单独与部属进行“绩效恳谈”，重点应就双方评分之差异部分交换意见，找出共同认可的评价评分；若遇双方不能达成一致意见之项目，主管需在“合评”内打上“v”，留待上二级主管于每月 5 日最后「终审评定」，经「评定」后上二级主管应找具争议之双方当事人沟通其评定理由，但应特别注意要给直接主管留下台阶(即由上二级主管向直接主管恳求，为了激励部属能否将此项分数上调一级，让直接主管当面承诺，才不致有毁掉直属主管在部属心目中之尊严和地位，同时做个顺水人情给当事人)。

说明：双方“合评”(绩效恳谈)演练

- ①演练目的：调气→总结→调整。
- ②演练重点：就双方差异部份进行意见交流及恳谈。
- ③演练要领：a. 主管应以平时记录部属之优劣事迹情形向部属说明差异原因。
b. 主管应设法让双方面谈氛围轻松愉快(须注意面谈座位安排)。



- (4) 上二级主管“核定”(每月 5 日)：上二级主管将 16 项「表现考核」之得分合计后，乘以评比「0.2」即为该员之「表现考核」分数，并登载于评定栏后加以签名确认，即告完成，并将考核表原件经窗口送至人力资源部 KPI 小组登记。

(三) 知识管理防错提醒单之开立、受理与处理流程：

(1) 知识管理防错提醒单开立之时机：

- ①直接主管对部属工作质量(Q)与工作时效(D)有严重缺失出现时，得对部属开立「防错提醒单」，每开立一张主管得 0.5 分，部属第一次免受扣罚。
- ②凡与业务或工作流程相关连之上下游体系中，遇有「肇因」之障碍出现，下



KPI 考核系统运行指导书

一工程人员得向上一工程「经办」人员开单，除已列入公司奖惩规定需扣点外，第一次对方当事人得免扣罚，而开单人得一分，其主管得 0.5 分。

(2) 知识管理防错提醒单开立之对象及限制：

- ①当事人不得向直接主管开单。
- ②非业务或工作流程相关之人员不得向各流程之「经办」人员开单。
- ③开单人不得向「肇因」流程之最高主管开单。
- ④开单人如开单理由不够充分，被人评会判定开单不成立时，将被倒扣一倍之总考绩分数(如人评会无法判定对错时，则双方当事人均免受罚)。

(3) 开单及双方主管与人评会判定互动流程：

- ①提醒人在发现对方有错误事实出现时，应于事发 1 小时内开立三联式「提醒单」(经送主管签字确认)，第三联自存；另二联(一、二联)交本部门 KPI 小组联络员，在收发文簿上登记，并在 2 个小时内由该部门联络人员将其中第二联送交人力资源部建档备案(可用 E-mail)，并将第一联通过被开单人之部门 KPI 小组联络员(窗口)登记收文后交当事人签收。
- ②被提醒当事人应于文到一小时内向主管通报或提出答辩理由。
- ③被提醒当事人如无异议，则提醒动作即予成立，被提醒人在其主管于第一联签字确认后，经部门窗口(登记)送交开单人确认，并由窗口(登记)转送人力资源部登记立案以加扣双方考绩分数。
- ④被提醒当事人如有异议，应即填列异议理由(可附加附件)经主管确认后，交该部门 KPI 小组联络员(即窗口)登记于收发文簿，转送人力资源部登录，以提交每月 5 日召开之公司一级主管(总监级)组成的人评会判定。
- ⑤人评会于每月 5 日开会，需通知双方当事人及主管(或授权之代理人)到场备询，并陈述理由后即先行退席，由人评会投票决议，并将结果由人力资源部 KPI 小组主办人员通知双方当事人后，依提醒单规定加扣双方考绩分数。

(四) 人评会综合评核：

- (1) 人评会受理人(即人资部 KPI 小组)在受理考核文件之①目标责任考核表，②个人表现考核表，③知识管理防错提醒单后，应在每月 4 日前汇总，送交人评会评议。
- (2) 人评会应依组织规程(如附件)召开，采取职务回避方式，①凡属“责任考核”与



KPI 考核系统运行指导书

“主管配合度考核”之评议由上二级主管组成；②凡属“防错提醒单和 IE 提案单”之评议由总管理处负责召开，并由公司各部（处）一级主管（总监级）组成评议委员，以「公平」、「公开」、「公正」之原则，评定各员各项考核结果，并记录于「月考绩表」后，送交「人力资源部 KPI 小组」或人事单位登录及核算变动薪资，进行薪资发放及相关人事作业。

六、综合考绩与变动薪核算：

（一）人力资源部应依下列方式核算变动薪：

（1）综合考绩得分=责任考核分数（满分 67 分）+表现考核分数（满分 16 分）+知识管理防错提醒分数（17 分依实际奖罚单及 IE 提案单计算）。

（2）综合考绩依下列标准核计等级及应得倍数：

NO	考绩分数	考绩等级		变动薪倍数
1	91 分以上	A ⁺	卓越	1.5
2	86-90 分	A	优等	1.3
3	81-85 分	A ⁻	甲等	1.2
4	76-80 分	B ⁺	乙上	1.1
5	71-75 分	B	乙等	1.0
6	65-70 分	B ⁻	乙下	0.9
7	60-64 分	C ⁺	丙等	0.7
8	59 分以下	C ⁻	丁等	0
备注	考绩分数若遇有小数点时，以四舍五入方式处理之			

（3）个人考核薪（即变动薪）= $\boxed{\text{变动薪基数}} \times \boxed{\text{应得倍数}}$

（二）变动薪基数依相关规定核定/核计：

（1）凡依标准薪工资表计薪者，变动薪基数依标准薪工资表列占 30%为基准。

（2）凡业务/销售人员有提成奖金者，以提成之 50%或上月原薪资总和之 30%作为变



KPI 考核系统运行指导书

动薪基数。(由部主管依实际情形统一规定, 并通知人力资源部 KPI 小组)

(3) 标准薪工资总额=基本薪 (占 35%) +加给 (占 20%) +津贴 (占 15%) +考核薪 (占 30%)。

(4) 标准薪工资总额, 每年由经营决策会议决定, 得视实际情形调整基本薪与变动薪 (考核奖金) 之比率。

七、本办法中相关之「基本薪等级架构表」(依条件、资格核定基准), 「各项加给等级架构表」(主管+工作+年资+特业加给) 及各项津贴(住房、交通、保险津贴) 由人力资源部另行规范订定之。有关综合考绩得分等级比例如有必要得依 7-1-2 表列分数经董事长批准在特定期间(如 1-2 月内) 以打 98 折方式优惠员工(如甲等原为 81-85 分降为 79-83 分) 作为核算等级之依据。

◇KPI 绩效管理考核制度执行之重点说明:

依六标准偏差“DMAIC”法则与平衡计分卡及“SMART”原则订定落实之。

一、理念必先达成共识, 本考核制度才易推行:

1. 各岗位有其应负责任, 必先加以确定-(D)。
2. 这些责任经由 KPI (重点责任指标) 加以公开化与明确化。
3. 经过量化的目标值必须是能力所及的必达目标 (否则应归入理想而非目标)-(M)。
4. 各员应确实研读“绩效考核与变动薪核给”办法, 了解其用意与作法。

二、制度执行应掌握下列要领:

1. 公司与员工以及上司/部属间要建立互相尊重、互相信赖的基础, 这些基础宜考虑下列事项:
 - (1) 多奖少罚, 多鼓励, 多肯定, 少责备, 少罚扣。
 - (2) 目标值要有高度可行性, 即经适当努力可以达成者 (不能强逼部属或刻意放水)。
 - (3) 上级主管在计划过程中应先倾听部属的问题点, 加以必要指导及支持。执行过程要瞭解其困难, 协助部属达成目标, 在实质上得到较高的待遇回馈。(应就各项工作计划或工作内容提列 3-5 项作为 KPI 考核指针, 但计划项目经列入 KPI 内考核时对



KPI 考核系统运行指导书

原列计划项目即不须加计比重及考评，以免重复计算)。

(4) 部属必须瞭解上级的意向，虚心接受指导，确实把握权责权限与分寸，如有超出既定职权范围的情事必须呈报，以示尊重。

(5) 上司应以身作则，确实守法，凡法有未周到或与现状不符或标准错误时，应循程序修改后公布实施。有追溯性之必要者宜事先声明，以降低员工不必要的挫折和反弹。

2. 制度的建立要认清下列事实：

(1) 企业是最复杂的有机体组合，交互影响经营良劣，所以公司总体资源要得到最大发挥及平衡发展，必须先有运行之章法。这些章法一方面是体现公司愿景和价值观的企业文化，另一方面应是经由明确化出来的制度加以导引。

(2) 公司营运必须随着外在环境的变化与公司生存、以及未来发展的客观性需要力求创新，因此制度本身宜能弹性运用，才不致将人管死，变成组织机能的僵化。

(3) 凡对应建立而尚未建立之制度所可能造成的考核上负面影响，各级主管应站在企业整体立场，委婉向部属说明，并应唤起每位员工对企业竞争优胜劣败的危机意识。

(4) 推动 KPI 制度要因事实需要（依据事实的管理），所以人力资源部成立 KPI 小组并增添人手以求完善乃属必然。KPI 执行前应集思广益建立共识；执行中则应质/量到位彼此兼顾；执行后再行逐步完善。切记不可因小失大，挫伤组织气氛，或妄图完美而旷日废时，甚至犹疑不定不敢去落实行动（要知有行动才会产出成果的道理）及（学骑自行车总会跌倒的；不能因跌倒而不敢骑它）。

(5) 任何制度皆应逐步的、持续的加以完善，更应从错误中学习、修正。（知识管理的防错防漏提醒措施与强化，是企业身处微利时代不得不做的降低成本手段，所以全体员工应予完全理解和充分尊重配合）。

(6) 发现重大缺失应立即反应、商定对策，如企业内部资源不足时，应考虑引用一切可用的外力（顾问）或外部资源。

(7) 制度不是万能丹；但没有制度却万万不能，所以支持制度等同于遵守「纪律」，非上下一致支持不可（当员工守纪律就不需要层层管制；当思考有纪律就不需要官僚制度的约束；当行动有纪律就不需要过多的监控）。

(8) 能让一个平凡人做出不平凡的事只有靠制度，并以制度为执行之加速器，从优秀变成卓越的组织。

(9) 任何制度的合理化过程必先经由热烈讨论、总结而得，所以任何制度的扎根和成败须通过「三心」结合「三意」加以整合而得（即高层主管要能关心过程；中坚干部要



KPI 考核系统运行指导书

有推动耐心；全体员工要有执行的信心）缺一不可。

(10)任何制度之落实应重视事务流程和核决权限之合理规划,并将流程中可能的「肇因」和「障碍」一一清除,始易运行。

九、附件

- 9-1 工作计划请办信息收集汇总批发表 (KPI-001)
- 9-2 月度工作计划及目标责任中心个人 KPI 责任考核表 (KPI-002)
- 9-3-1 目标责任中心主管人员综合能力表现考核表 (KPI-003-1)
- 9-3-2 目标责任中心非主管人员综合能力表现考核表 (KPI-003-2)
- 9-4 目标责任中心知识管理防错提醒单 (KPI-004)
- 9-5 目标责任中心个人 IE 工作改善提案单 (KPI-005)
- 9-6 重要事项交/请办/内(外)部联络单 (KPI-006)
- 9-7 每月考绩汇总表 (KPI-007)
- 9-8 KPI 收文登记处理簿 (KPI-008)
- 9-9 KPI 发文登记处理簿 (KPI-009)
- 9-10 KPI 各项信息文件收发文登记总表 (KPI-010)
- 9-11 客户订单受订及业绩预估表 (KPI-011)
- 9-12 每月报表管制汇总表 (KPI-012)
- 9-13 主管人员表现考核评分基准 (KPI-013)
- 9-14 非主管人员表现考核评分基准 (KPI-014)
- 9-15 目标责任中心各项奖惩评比说明与规定 (KPI-015)
- 9-16 人事评议委员会会议规程 (KPI-016)
- 9-17 KPI 实施细则 (KPI-017)
- 9-18 KPI 考核指标与内稽内控重点项目汇总表 (KPI-018)
- 9-19 KPI 配合 ISO 稽核范围对照表 (KPI-019)
- 9-20 「三单一谈」操作实务 (KPI-020)
- 9-21 文书作业与档案管理~重塑办公室文化 (KPI-021)



附件： ___月份工作计划请办信息收集汇总批发表

单位： _____ 拟定人姓名： _____ 职位/职务： _____ 拟定日期： _____年___月___日 总经理审核日期： _____年___月___日 自我评定时间： _____年___月___日

项目	项次	预定工作目标或要求项目	目标值	权重	应协助单位	应完成单位	应完成时间	产生窗体	窗体提供单位	自我评定
本部门重要目标（自主管理）										
对上流程控制目标（向上管理）										
对下流程控制目标（向下管理）										
备注	此表由部门填写后，于每月 21 日前提交至总经理室进行汇总、统计、审核、修订，再以总经理交办单形式下发各部门，各部门按核准后之目标和追加事项实施。									

窗体编号： KPI-001 本表修订、核准后原件（包括交办单）发于责任单位，复印件总经理室备案。 总经理审核： _____ 拟定人签字： _____



目标卡

责任部门: _____

姓名: _____

有效期限: 从 _____ 年 _____ 月 _____ 日起一个月

NO	KPI 指标项目	权重	自定目标值	审定	设定值调整说明	权重配分	实际达成情况	实得分	上二级核定	
									设定	评定
重要目标任务	1	1				14			设定	评定
	2	2				12				
	3	3				10				
	4	4				9				
	5	5				7				
	6	6				6				
一般目标任务	1	9								
	2	10							设定	评定
	3	11								
	4	12								
	5	13								
	6	14								
	7	15							自定	
	8	16							设定	评定
	9	17								
	10	18								
其他项目	1	完成当月上级交办事项 () 项执行作业	7	未完成 ≤ 1 项		5				
	2	完成当月 IE 提案执行作业		≥ 1 次						
	3	完成当月工作计划事项 () 项执行作业	8	未完成 ≤ 1 项		4				

使用说明: 1、书写: 请于每月 5 日前将此表书写完整将交由总经理处审核;

2、汇报: 请于每月次月 1 日前将完成情况填写完整将交由数据采集员处评定、复核。



____月份主管人员综合能力表现考核表

部门 _____ 姓名: _____ 职(称)位: _____ 考核日期: ____年__月__日

项目	考核要项	评分标准					评分				实际得分
		优 5	甲 4	乙 3	丙 2	丁 1	自 评	直接 主管	双方合 评	上二级 评定	
管理能力 25	1. 领导能力	5	4	3	2	1					最后得分 ×0.2 (由直接主管 填写): _____分
	2. 企划能力	5	4	3	2	1					
	3. 判断分析能力	5	4	3	2	1					
	4. 对部属教育/考核能力	5	4	3	2	1					
	5. 成本管理能力	5	4	3	2	1					
企业文化 20	1. 刻苦耐劳精神	5	4	3	2	1					
	2. 工作责任心	5	4	3	2	1					
	3. 主动积极上进心	5	4	3	2	1					
	4. 追根究底企图心	5	4	3	2	1					
知能 10	1. 专业能力 & 工作表现	5	4	3	2	1				→	
	2. 吸收新知识速度	5	4	3	2	1					
沟通协调 15	1. 沟通协调力	5	4	3	2	1					签名: _____
	2. 谈判说服力	5	4	3	2	1					
	3. 主动协调配合他人 工作意愿能力	5	4	3	2	1					
操守 10	1. 仪容态度表情	5	4	3	2	1					
	2. 品德言行表现	5	4	3	2	1					
合 计											
员工自我价	针对上列各考核项目中, 较为特殊(5分或1分)之部分, 就其特殊情形或对公司较有贡献的工作、达成情形、效益分析等作具体说明, 以说服上司(可以另加附件)。 自评签名: _____									上二级 主管 最终 评定	
综合考核语	(由直接主管针对上述考核项目中之特优(5分或1分)部分或异常状况进行综合评价)									得分: _____	
	直接主管签名: _____									签名: _____	

窗体编号: KPI-003-1 评定后第一联(白) KPI 小组备案, 第二联(红) 部门存档。



KPI 考核系统指导书

___月份非管理人员综合能力表现考核表

部门 _____ 姓名: _____ 职(称)位: _____ 考核日期: ___年___月___日

项目	考核要项	评分标准					评分				实际得分
		优 5	甲 4	乙 3	丙 2	丁 1	自评	直接 主管	合评	上二级 评定	
工作效率 25	1. 工作能力/质量	5	4	3	2	1					最后得分 ×0.2 (由直接主管 填写): _____分
	2. 工作量饱和度	5	4	3	2	1					
	3. 工作效率	5	4	3	2	1					
	4. 创造与进取表现	5	4	3	2	1					
	5. 分析判断准确度	5	4	3	2	1					
企业文化 20	1. 刻苦耐劳精神	5	4	3	2	1					
	2. 工作责任心	5	4	3	2	1					
	3. 主动积极上进心	5	4	3	2	1					
	4. 追根究底企图心	5	4	3	2	1					
知能 10	1. 专业知识/技能	5	4	3	2	1					
	2. 吸收新知识精神	5	4	3	2	1					
沟通协调 15	1. 沟通协调力	5	4	3	2	1					签名: _____
	2. 谈判说服力	5	4	3	2	1					
	3. 配合或协助他人意愿	5	4	3	2	1					
操守 10	1. 仪容态度表情	5	4	3	2	1					
	2. 品德言行表现	5	4	3	2	1					
合 计											
员工自我 评价	<p>针对上列各考核项目中, 较为特殊(5分或1分)之部分, 就其特殊情形或对公司较有贡献的工作、达成情形、效益分析等作具体说明, 以说服上司(可以另加附件)。</p> <p style="text-align: right;">自评签名: _____</p>									上二级 主管 最终 评定	
综评 合 考 核 语	(由直接主管针对上述考核项目中之特优(5分或1分)部分或异常状况进行综合评价)									得分: _____	
	直接主管签名: _____									签名: _____	

窗体编号: KPI-003-2 评定后第一联(白) KPI 小组备案, 第二联(红) 部门存档。



目标责任中心知识管理防错提醒单

提醒日期：____年__月__日 送达 KPI 小组时间：____年__月__日__时 KPI 小组受理编号：

被提醒人姓名	单位	部 课	提醒人姓名	单位	部 课
主要提醒事实叙述：（应包含明确之时间、地点、状况以及相关人、物证）					
签名：_____					
提醒单位 主管意见	直接主管签名：_____				
结合实际，对照奖惩评比规定进行缺失判定：_____（A）严重缺点 （B）主要缺点 （C）次要缺点 （D）轻微缺点					
经理确认签名：_____					
被提醒人原由叙述：（应真诚面对友善之提示，叙述不实经举证得受倒扣一倍之处分）					
签名：_____					
被提醒人 主管意见	直接主管签名：_____				
被提醒方对缺失判定确认为：			KPI 小组或人评会综合判定：		
经理签名：			签名：		

窗体编号：KPI-004 收文单位 KPI 联络员： 发文单位 KPI 联络员： 发文编号：

结案后第一联（白）KPI 小组备案，第二联（红）受件单位存盘，第三联（绿）发件单位存盘。



目标责任中心个人 IE 工作改善提案单

(A) 提案人姓名: _____ (B) 提案人单位: _____ 部 _____ 课 (C) KPI 小组受理编号: _____

(D) 应改善单位: _____ 部 _____ 课 (E) 应改善人员 (配合人员): _____ (F) 提案送达时间: _____ 年 _____ 月 _____ 日

提案主题			
提案时间	_____ 年 _____ 月 _____ 日	提案起止时间	_____ 年 _____ 月 _____ 日至 _____ 年 _____ 月 _____ 日
(1) 现状分析			
(2) 改善方法			
(3) 预期结果			
(以上三栏均由提案人填写) 提案人签名: _____			
预期价值判定为: _____ (A) 属重大创新型案 (B) 属主要改善型案 (C) 属一般改良型案			
(提案单位对以上内容) 课长确认:		经理确认:	
以下 (4) (5) 两项由应改善人填写 (课长、经理加注意见) 或由课长、经理填写			
(4) 可行性分析			
(5) 需配合措施			
应改善单位对此提案价值确认为: _____ (A) 属重大创新型案 (B) 属主要改善型案 (C) 属一般改良型案			
(应改善单位对以上内容) 课长确认:		经理确认:	
KPI 小组或人评会综合判定: _____ (A) 属重大创新型案 (B) 属主要改善型案 (C) 属一般改良型案 签名: _____			

窗体编号: KIP-005 收文单位 KPI 联络员: _____ 发文单位 KPI 联络员: _____ 发文编号: _____

结案后第一联 (白) KPI 小组备案, 第二联 (红) 受件单位存盘, 第三联 (绿) 发件单位存盘。



KPI 考核系统指导书

(A) KPI 收文登记处理簿

单位：_____

KPI 联络员：_____

序号	收文日期	发文单位	来文日期/字号	内容摘要	本单位主管签字	责任人	责任人签收	备注
			月 日 字第 号					
			月 日 字第 号					
			月 日 字第 号					
			月 日 字第 号					
			月 日 字第 号					
			月 日 字第 号					
			月 日 字第 号					

H
R



KPI 考核系统指导书

			月 日 字第 号					
			月 日 字第 号					
			月 日 字第 号					

窗体编号：KPI-008



KPI 考核系统指导书

(B)KPI 发文登记处理簿

单位： _____

KPI 联络员： _____

序号	发 文 日 期	承办单位	承 办 人	窗口签收	发文日期/字号	内 容 摘 要	本单位主管	交/请办 (提报)人	备 注
					月 日 字第 号				
					月 日 字第 号				
					月 日 字第 号				
					月 日 字第 号				
					月 日 字第 号				
					月 日 字第 号				
					月 日 字第 号				

H
R



KPI 考核系统指导书

				月 日				
				字第 号				
				月 日				
				字第 号				

窗体编号：KPI-009



窗体编号：KPI-010

客户订单受订及业绩预估表

编号	客 户	业 绩 预 估 值				差额说明
		上月实际	本月预估	本月实际	下月预估	



KPI 考核系统指导书

批准：_____ 审核：_____ 主管：_____ 业务员：_____

窗体编号：KPI-011

每月报表管制汇总表

部门：_____ 姓名：_____ 职务：_____

编号	报表名称	提报时间	备注



KPI 考核系统指导书

目标责任中心制度主管人员表现考核评分基准

(窗体编号: KPI-013)

(一) 管理能力部份

(A) 领导能力与激励

- ①在达成公司与单位目标方面能负起领导者之角色，且能以身作则，不畏艰难，协助部属设定配合组织上下相串连之个人目标，并能积极进取，激励部属予以达成目标。(5分)
- ②善于将公司目标批发或传达给员工，并得到良好之成果，且能有效激励与指导部属完成工作。(4分)
- ③能与员工说明组织目标，并说服部属设定与组织相串连之目标，得到员工的支持，且全力以赴带领部属达成目标，在部属执行困难任务时更能提供有效的领导及适时协助，使部门之目标任务达成，但不让部属存有对他的依赖之心。(3分)
- ④尚需加强对组织(部门)目标之传达，且对部属亦未能做出适时恰当之协助和关怀。(2分)
- ⑤缺乏领导能力，对于组织之目标及设定未能有效传达，常使部属不服或反抗，所定之目标及分派之任务，未能获得部属或同事之支持。(1分)

(B) 企划组织及执行能力

- ①擅于规划及组织部门中较复杂或独特之规范作业，且在计划中能预见问题之核心，拟定紧急对策，并积极促使部属参与、执行，以获得相关之信息(信息)与承诺。(5分)
- ②能有效拟定有关日程、排程、预算、行动方案、目标以及紧急应变之计划，且能积极批发及激励部属依自己的大计划拟定部属个人之工作计划，并跟催完成。(4分)
- ③能拟定详细之工作需求、目标并能考虑紧急应变计划，并根据自身之应变计划让部属拟定其个人之工作计划，并对部属的计划提出建议调整 and 跟催完成之。(3分)
- ④除非上级有人指示，否则不太乐意在行动前拟定详细计划、预算并让部属参与讨论吸取建议，且执行计划方案之能力亦显有不足。(2分)
- ⑤未能拟定适当之计划、预算或进度，亦未能让部属参与计划，且执行力脆弱，一遇困难就找理由推责任给别人。(1分)

(C) 判断分析及决策能力

- ①能在复杂不清之状况中，很快速及准确地作出正确之判断和决定。(5分)
- ②能有效掌握相关信息(信息)，评估可能结果，且快速有效地作出决定，而所作的决策事后常能证明大多数正确。(4分)



KPI 考核系统指导书

- ②能分析、分析数据、信息，并衡量决策后果，其决策一般而言快速且大多准确。(3分)
- ④易于以不准确或不完整之信息作决策，亦未能仔细考虑决策之后果。(2分)
- ⑤判断欠佳，经常草率决定或不愿作决定。(1分)

(D) 对部属之教育及考核

- ①确实了解部属于执行工作及绩效提升所需之训练为何，并能以具深度与广度之方法来培育，使其提高对部门之贡献。(5分)
- ②在提升部属工作技能、知识及绩效提升与前程发展上有完整规划，并在执行后得到较良好之成果。(4分)
- ③能因应部属之要求，提供其所需之训练与教导。(3分)
- ④对部属培育之方法及积极度皆需加强。(2分)
- ⑤对部属之绩效提升执行方案毫不关心，更排斥对部属之培训。(1分)

(E) 对成本控制与改善之管理

- ①成本意识强烈，能按预算或既定节流方案积极进行工作改善及降低成本策略，以避免六呆浪费，成效明显者。(5分)
- ②时常对所管辖之工作或业务范围进行检讨，并有效加以改善，成效突出者。(4分)
- ③能督促部属随时重视改善及简化流程，以求降低成本者。(3分)
- ④能积极配合公司成本改善策略，且稍有明确进步绩效者。(2分)
- ⑤未能积极带动部属执行成本降低策略，且绩效较差者。(1分)

(二) 企业文化部份

(A) 刻苦耐劳

- ①对任何工作目标都能带动部属勇于挑战，且刻苦耐劳，从无怨言者。(5分)
- ②对任何工作目标自身皆能勇于挑战，且任劳任怨，不怕挫折与失败。(4分)
- ③对任何工作目标尚能接受挑战，且刻苦耐劳，勇于面对。(3分)
- ④对任何工作目标，虽能刻苦耐劳接受挑战，但经常因挫折而发牢骚者。(2分)
- ⑤对任何工作目标，未能刻苦耐劳接受挑战，且遇事满腹牢骚者。(1分)

(B) 工作责任心

- ①责任心甚强，可安心交付工作且能限时完成。(5分)
- ②具责任心，交付工作极少督促。(4分)
- ③尚称负责，只要稍加督促，亦能完成。(3分)



KPI 考核系统指导书

④遇事被动，须常加督促才能完成。(2分)

⑤遇事推诿，不肯负责任。(1分)

(C) 主动积极

①不浪费时间，不畏劳苦，对交付之工作能抢先或超前完成，参加会议能主动发言。(5分)

②守时守规，不偷懒，主动勤奋工作并能如期完成，且参加会议能依序发言。(4分)

③虽少迟到早退，但上班后常不主动就岗位开展工作，参加会议常被动发言。(3分)

④借故逃避繁重工作，并不守工作岗位，参加会议不发表看法。(2分)

⑤时常迟到、早退，对工作或会议不努力参与，常借故逃离工作岗位。(1分)

(D) 追根究底

①对任何问题，主动积极去定义问题、探求问题因果关系，并能快速提出改善对策，且不到问题真正得到解决绝不罢休。(5分)

②对任何问题，尚能主动积极去界定问题、探求因果，找到真因，并能有效提出改善对策。(4分)

③对任何问题，虽能主动找原因，但未能提出有效对策。(3分)

④对任何问题，虽被动要求找寻原因，却并不加改善。(2分)

⑤对任何问题被动应对，处于不知不觉状态，根本找不出问题原因即行放弃。(1分)

(三) 知能部份

(A) 专业能力及工作表现

①对本职之专业知识丰富，个人工作能力超强，常能触类旁通，以解决部属所面对之相关问题。(5分)

②对本职之专业知识相当了解且工作经验尚称丰富，又能主动不断改进。(4分)

③稍具本职之专业知识及经验，且尚能充实进修。(3分)

④本职之专业知识与经验仅部份具备，且未有主动学习之意愿。(2分)

⑤缺乏本职之专业知识及经验，又缺乏主动学习之意愿。(1分)

(B) 吸收新知识

①非常乐意参加各项教育训练、研讨会与各种会议，并阅读与本职有关的多面向之事业杂志书籍，以吸取新知识。(5分)

②乐意参加各项教育训练、研讨会与各种会议，并阅读多面向之专业杂志书籍，以吸取新知识。(4分)



KPI 考核系统指导书

②需被动受邀参加各项教育训练、研讨会与各种会议，及阅读多面向之专业杂志书籍，以吸取新知识。(3分)

④偶尔被邀参加各项培训、研讨会，活动中途会籍故逃避。(2分)

⑤根本不愿参加各项培训、研讨会之活动，且不愿意阅读专业书刊。(1分)

(四) 沟通与协调部份

(A) 沟通协调能力

①善于沟通协调、能适当授权，且主动与人合作，强化团队互动精神。(5分)

②容易与人沟通协调，顺利达成任务。(4分)

③尚能与人沟通协调，达成工作要求。(3分)

④不易与人沟通协调，致工作发生困难或瓶颈。(2分)

⑤无法与人沟通协调，致使工作难以推动。(1分)

(B) 谈判与说服能力

①无论在任何场面皆能贯通正确主张，且表达能力超强，令人认同而圆满达成工作目的。(5分)

②任何商讨事项或洽谈，常有正确表达与主张，以说服他人配合其达成任务。(4分)

③对重要事项，不积极表示意见，但对一般事项之简报或说明能力尚能应付。(3分)

④常无主见，随波逐流、见风转舵，需要他人协助。(2分)

⑤各种场合之对答语无伦次，态度自大傲慢，常使他人引起厌恶感，极难叫人信服。(1分)

(C) 主动协调配合他人工作意愿

①能以积极创新之方式促进公司部门间之协调与个人之沟通，并发掘部属之意见、批评与建议问题，并积极采取有效之改进行动。(5分)

②对上司及部属均能保持卓越沟通与配合意愿，并乐于接受员工建议及立即采取改善行动。(4分)

③能把握时效且持续不断地让上司及部属获得信息，愿意聆听员工之意见、批评与问题。(3分)

④在信息流通及意见交流方面须再加强，必须更快更确实地让部属了解有关的信息。(2分)

⑤未能让上司及部属得到相关信息，并不理会他人意见。(1分)

(五) 操守部份



KPI 考核系统指导书

(A) 仪容态度

- ①重视仪容，服从上司指挥，具亲和力，肯于为工作奉献牺牲。(5分)
- ②仪表端庄，服从上司指挥，具亲和力，且工作谨慎努力。(4分)
- ③尚能重视仪容衣着，服从指挥接受指导，工作表现符合一般性要求。(3分)
- ④衣着随便，不重视仪容整肃，且不甚具有亲和力，服从性亦欠佳，不易接受指挥，工作热诚明显不足。(2分)
- ⑤不重视仪容，对人态度自大傲慢，缺乏服从性，工作态度相当恶劣。(1分)

(B) 品德言行

- ①忠诚廉洁，言行诚信，乐于助人，处处为公司及利益着想，并付诸行动，足为楷模。(5分)
- ②品行良好，言行得体，平易近人，能为公司利益作适当程度之贡献。(4分)
- ③品行正常，尚能洁身自爱，并遵守公司的规章制度做事。(3分)
- ④涵养欠佳，言行随便，偶有犯错，对公司要求经常阳奉阴违。(2分)
- ⑤言行偏激，我行我素，有时说谎，违背职务，缺乏团队与纪律观念。(1分)

目标责任中心制度非主管人员表现考核评分基准

(窗体编号: KPI-014)

(一) 管理能力部份

(A) 工作能力/质量

- ①不需在主管跟催下，有能力将既定工作任务，提前以好的质量完成。(5分)
- ②不需在主管跟催下，有能力将既定工作任务及时完成，并能符合质量规范。(4分)
- ③偶尔在主管催促和指导下，能将交付之工作依限完成，且能符合工作质量之要求。(3分)
- ④经常在主管催促和指导下，无法按时如质地完成主管交办之工作，常令主管挂心。(2分)



KPI 考核系统指导书

⑤无论主管怎样用心指导，亦无法按时如质地完成主管交办之工作，常叫主管寒心。(1分)

(B) 工作量饱和度

- ①对本身计划性工作 & 主管交办事项皆能快速完成，且其工作饱和度比一般员工能超出甚多。(5分)
- ②对本身计划性工作 & 主管交办事项皆能如期完成，且其工作饱和度比一般员工稍有超出 20% 以上。(4分)
- ③对本身计划性工作 & 主管交办事项尚能依限期完成。(3分)
- ④对本身计划性工作 & 主管交办事项，常有延误完成，且其工作饱和度，比一般正常员工工作量稍低。(2分)
- ⑤对本身计划性工作 & 主管交办事项，经常难以依期限达成，且其工作量之饱和度，比一般正常员工工作量少的很多。(1分)

(C) 工作效率

- ①皆能在预定时间内，以纯熟技术确实完成主管所分派之工作。(5分)
- ②尚能在预定时间内，确实完成主管所分派之工作。(4分)
- ③偶尔能在预定时间内，确实完成主管所分派之工作。(3分)
- ④经常在催促下才能完成主管所分派之工作。(2分)
- ⑤无法在催促下及时完成主管所分派之工作。(1分)

(D) 创造、创新与进取表现

- ①能积极提出及执行有效之创新方案与 IE 有关工作改善计划方案（提案），并大幅提高公司或部门之营运绩效。(5分)
- ②能持续不断配合主管提出新方法、新技术、新创意，以有效提升部门及个人之工作绩效。(4分)
- ③能在主管稍加催促下，提出新方案、新方法、新技术，以有效改善部门及个人之工作绩效。(3分)
- ④须加以督导及要求，才能提出及推动创新方案并支持改变。(2分)
- ⑤未能了解改进或创新之需要并加以配合。(1分)

(E) 分析判断与准确度

- ①设想周全深入，能积极主动了解内外部顾客之需求，以正确之方法或方式执行各项工作及解决方案。(5分)
- ②设想周全，方法正确，使各项工作及解决方案能顺利推动。(4分)



KPI 考核系统指导书

- ③设想尚称完整，但深度稍嫌不足，却能及时调整，使工作顺利推展。(3分)
- ④周全、正确性欠佳，缺乏系统分析及准确度。(2分)
- ⑤做事敷衍草率，判断力差，使工作难以推展频生困境。(1分)

(二) 企业文化部份

(A) 刻苦耐劳

- ①对任何工作目标都能配合他人勇于挑战，且刻苦耐劳，从无怨言者。(5分)
- ②对任何工作目标自身皆能勇于挑战，且任劳任怨，不怕挫折与失败。(4分)
- ③对任何工作目标尚能接受挑战，且刻苦耐劳，勇于面对。(3分)
- ④对任何工作目标，虽能刻苦耐劳接受挑战，但经常因挫折而发牢骚者。(2分)
- ⑤对任何工作目标，未能刻苦耐劳接受挑战，且遇事满腹牢骚者。(1分)

(B) 工作责任心

- ①责任心甚强，可令主管安心交付工作且依能限时完成。(5分)
- ②具责任心，受交付工作极少需加督促。(4分)
- ③尚称负责，只要主管稍加督促，亦能完成。(3分)
- ④处事被动，须主管常加督促才能完成。(2分)
- ⑤遇事推诿，不肯负责任。(1分)

(C) 主动积极

- ①不浪费时间，不畏劳苦，对主管交付之工作能抢先或超前完成，参加会议亦能主动发言。
(5分)
- ②守时守规，不偷懒，主动勤奋工作并能如期完成，且参加会议能依序发言。(4分)
- ③虽少迟到早退，但上班后常不主动就岗位开展工作，参加会议被动发言。(3分)
- ④借故逃避繁重工作，并不守工作岗位，参加会议不发表看法。(2分)
- ⑤时常迟到、早退，对工作或会议不努力参与，常借故逃离工作岗位。(1分)

(D) 追根究底

- ①对任何问题，主动积极去定义问题、探求问题因果关系，并能快速提出改善对策，且不到问题真正得到解决绝不罢休。(5分)
- ②对任何问题，尚能主动积极去界定问题、探求因果，找到真因，并能有效提出改善对策。
(4分)
- ③对任何问题，虽能主动找原因，但未能提出有效对策。(3分)



KPI 考核系统指导书

④对任何问题，虽被动要求找寻原因，但却不加改善。(2分)

⑤对任何问题被动应对，处于不知不觉状态，根本找不出问题原因即行放弃。(1分)

(三) 知能部份

(A) 专业能力及工作表现

①对本职之专业知识丰富，个人工作能力超强，常能触类旁通，以解决工作所面对之相关问题。(5分)

②对本职之专业知识相当了解且工作经验尚称丰富，又能主动不断改进。(4分)

③稍具本职之专业知识及经验，且尚能充实进修。(3分)

④本职之专业知识与经验仅部份具备，且未有主动学习之意愿。(2分)

⑤缺乏本职之专业知识及经验，又缺乏主动学习之意愿。(1分)

(B) 吸收新知识

①非常乐意参加各项教育训练、研讨会与各种会议，并阅读多面向之杂志书籍，以吸取新知识。(5分)

②乐意参加各项教育训练、研讨会与各种会议，并阅读多面向之杂志书籍，以吸取新知识。(4分)

③需被动受邀参加各项教育训练、研讨会与各种会议，及阅读多面向之杂志书籍，以吸取新知识。(3分)

④偶尔受邀参加各项培训、研讨会，活动中途会籍故逃避。(2分)

⑤根本不愿参加各项培训、研讨会之活动，且不愿意阅读专业书刊。(1分)

(四) 沟通与协调部份

(A) 沟通协调能力

①善于沟通协调、能接受指挥，且主动与人合作，强化团队互动精神。(5分)

②容易与人沟通协调，顺利达成任务。(4分)

③尚能与沟通协调，达成工作要求。(3分)

④不易与人沟通协调，致工作发生困难或瓶颈。(2分)

⑤无法与人沟通协调，致使工作难以推动。(1分)

(B) 谈判与说明能力

①无论在任何场面皆能贯通正确主张，且表达能力超强，令他人及主管认同而圆满达成工



KPI 考核系统指导书

目的。(5分)

- ②任何商讨事项或洽谈，常有正确表达与主张，以说服他人配合其达成任务。(4分)
- ③对重要事项，不积极表示意见，但对一般事项之简报或说明能力尚能应付。(3分)
- ④常无主见，随波逐流、见风转舵，需要他人协助。(2分)
- ⑤各种场合之对答语无伦次，态度自大傲慢，常使他人引起厌恶感，极难叫人信服。(1分)

(C) 主动协调配合他人工作意愿

- ①能以积极主动的态度与相关部门及人员进行协调与沟通，并接受他人意见、批评与建议事项，同时采取有效之改进行动。(5分)
- ②对上司及他人均能保持卓越沟通与配合意愿，并乐于接受他人建议及立即采取改善行动。(4分)
- ③能把握时效且持续不断地让上司及他人获得信息，并愿意聆听他人之意见。(3分)
- ④在信息流通及意见交流方面须再加强，必须更快更确实地让上司及他人了解有关的信息。(2分)
- ⑤未能让上司及他人得到相关信息，并不理会上司及他人之意见。(1分)

(五) 操守部份

(A) 仪容态度

- ①重视仪容，服从上司指挥，具亲和力，肯于为工作奉献牺牲。(5分)
- ②仪表端庄，服从上司指挥，具亲和力，且工作谨慎努力。(4分)
- ③尚能重视仪容衣着，服从指挥接受指导，工作表现符合一般性要求。(3分)
- ④衣着随便，不重视仪容整肃，且不甚具有亲和力，服从性亦欠佳，不易接受指挥，工作热诚明显不足。(2分)
- ⑤不重视仪容，对人态度自大傲慢，缺乏服从性，工作态度相当恶劣。(1分)

(B) 品德言行

- ①忠诚廉洁，言行诚信，乐于助人，处处为公司及团队利益着想，并付诸行动，足为楷模。(5分)
- ②品行良好，言行得体，平易近人，能为公司利益作适当程度之贡献。(4分)
- ③品行正常，尚能洁身自爱，并遵守公司的规章制度做事。(3分)
- ④涵养欠佳，言行随便，偶有犯错，对公司要求经常阳奉阴违。(2分)
- ⑤言行偏激，我行我素，有时说谎，违背职务，缺乏团队与纪律观念。(1分)



目标责任中心各项奖惩评比说明与规定

(窗体编号：KPI-015)

(A) 属于“严重缺点”事项（需在月考绩总分中扣减 4 分，但情节严重者应依奖惩制度规定记大过或开除之并追究其法律责任）。

项次	具体违规内容及事例
----	-----------



KPI 考核系统指导书

	不服从主管或上级工作调派或与上级吵闹或不能友善协调同事工作，并与同事发生口角争执影响工作的。
1	
2	搬弄事非，茶中生有，以诽谤他人，影响团队声誉的。
3	未经批准擅私自用公交车者。
4	拒绝主管进行工作检查者。
5	无正当理由不参加培训及公司或单位重要集体活动和会议，并在当月已达 3 次（含）以上者。
6	工作失误却千方百计隐瞒实情和虚报工作业绩者。
7	填写个人档案内容不实者。
8	工作资料保管不善，丢失造成公司损失的。
9	挪用货款、收受客户佣、回扣或串通客户、同事弄虚作假者。
10	在外兼职谋取私利的。
11	泄露工作或业务机密经举报、查证确认的。
12	与同业、第三方勾结坑害公司利益的。
13	非经公司许可，以公司名义对外签约、借款，或业务员以个人名义向客户借款，未按规定上报者。
14	涂改或伪造单据、资料、虚开、多开财务报销票据、虚设费用支出项目者。
15	有赌博、嫖娼等行为并被举报证实或经查获的。
16	在招待所、宿舍酗酒、播放黄色音像制品的。
17	偷盗公司财物或员工私人物品者。
18	对客户态度恶劣与客户吵闹，损及企业形象的。
19	市场区隔管理不力，造成严重窜货影响周边市场的。
20	不执行产品价格政策，私自提、降、露价格，引起市场价格混乱，影响公司利益的。
21	市场活动个案未经申报备案，造成发生费用或其他后果后再申报处理，影响公司利益或权益的。
22	假冒客户名义发货，造成公司经济损失的。
23	管理仓库或市场业务人员失误造成产品积压、过期、退货的。（应依据各相关规定细节判定）
24	无正当理由，未能完成交办事项的。（归 KPI 专案扣分）
25	违反货款结算回款制度及发货、调货、退货的规定的。（应依据各相关规定细节判定）



KPI 考核系统指导书

26	因本人疏失，造成汇款、支票、汇票等退票的。
27	因货款催收不力形成呆赖账的。
28	因重大疏失，造成公司财物损失在人民币 1,500 元以上者。
29	其他经人评会裁定的各项重大违规、违纪的情形或属严重缺点的“判例”。
备注	<p>①其他经人评会核定的“判例”随即列入作为本表增订的条款。</p> <p>②本表至少每年应通过盘检讨及修订一次，以符合企业发展的需要。</p>

(B) 属于“主要缺点”事项（需在月考绩总分中扣减 2 分，另依公司之奖惩制度记小过以上之处分）

项次	具体违规内容及事例
1	未做到保密工作，擅自将公司文件、图纸、经营数据文件带出公司者。
2	凡自身原因积压公事在 2 天以内，造成公司业务未能流畅者。
3	没有及时报告工作计划、总结、考核数据及其它管理文件者。
4	无正当理由不参加培训及公司或单位重要会议，并在当月达 3 次（不含）以下者。
5	发现问题不及时参与解决、提醒或做好记录者
6	利用公司财物方便自己办私事或图利他人者。
7	遇公司或工作场所发生紧急状况或突发事故而不参与救援，故意回避者。
8	不注意保持办公或工作场所及设施清洁，影响工作环境者。
9	以公司电话拨打私话，时间超过 10 分钟而未记录交费者。
10	接听电话答话不礼貌、不耐烦经举报者。
11	在招待所、宿舍不保持房间卫生，乱扔、乱画、私接电线的。
12	违反招待所、宿舍及食堂规定者。
13	无节约意识，用后不关水、电者。
14	故意损坏门窗、桌椅、电器设备等办公物品者。
15	因工作疏失，造成公司损失人民币 300 元以上 1,500 元以下者。
16	其他经人评会裁定的各项属于主要缺点的“判例”。



KPI 考核系统指导书

(C) 属于“次要缺点”事项（需于月考绩总分中扣减 1.5 分，另依公司奖惩制度规定处以警告以上之处分）

项次	具体违规内容及事例
1	工作时间未经主管许可擅自外出者。
2	办公时间大声喧哗、说笑或因私喝酒或看不相关书籍者。
3	打听他人待遇薪水或故意将个人薪水告知他人者。
4	不重视个人仪表卫生，影响公司形象者。
5	遇到上级及同事不礼貌打招呼相待者。
6	语言不文明，说脏话者。
7	未经核准因私使用办公室文具、设备及公司其他资源者。
8	借阅图书数据或各项器具不爱惜有所损坏的。
9	擅自撕毁有价值数据者。
10	预借各种费用未能按规定时间冲销者。
11	以公司电话拨打私话，累计时间 10 分钟以下而不记录交费者。
12	参与培训时间打瞌睡者。
13	下班不关电源，离开前未将门窗锁好者。
14	各类报告内容贫乏或错别字超过 5 个字以上者。
15	办公用品乱堆乱放影响工作环境美观的。
16	因工作疏失，造成公司损失人民币 300 元以下者。
17	其他经人评会裁定的属于次要缺点的“判例”。

人事评议委员会会议规程

(窗体编号：KPI-016)

1. 人评会成立之目的：

1-1 人评会之成立目的，旨在：



KPI 考核系统指导书

1-1-1 评定全公司各层级人员上月 KPI 个人绩效指标达成情形和主管工作配合度之考核薪（变动薪）。

1-1-2 对下个月各层级各个人自行设定 KPI 值之合理性进行评价，以有利于全公司目标责任中心之推动。

1-1-3 各项人事奖惩及各项提报案件之审议。

1-1-4 年度人事考评、升迁案件之审议。

1-2 人评会就各该部门主管转提报给总管理处及人力资源部 KPI 小组，具有争议性“知识管理防错提醒单”进行裁定，以有利于人力资源部核算各部门各层级个人薪资之依据。

2. 人评会之组成：

2-1 人评会由总经理、以及各层级主管分别组成：

2-1-1 审核非奖罚提报（非知识管理防错提醒单）类之案件由当事人之上二级横向主管组成，由各部总监轮流担任主席。

2-1-2 审核奖罚提报（知识管理防错提醒单）类之案件由总经理担任主席、公司各部（处）一级主管（总监）担任委员，进行审议。

2-2 否决权：人评会在全体委员就某一评议事例争执不下时，主任委员（主席）个人具有全盘“否决权”，但应在会中向各委员同时清楚说明何以会做此裁决之原由。

3. 会议程序：

3-1 主席宣布开会。

3-2 人力资源部报告今日应审议和评价之案件数量。

3-3 依序逐一审议或评价（含异议说明及最终评议表决结果）

3-3-1 本月 KPI 考核指标评价。（上二级主管组成之人评会）

3-3-2 各部门提报具争议性“知识管理防错提醒单”审议。（一级主管组成之人评会）

3-4 主席宣布散会。

3-5 纪录人员将会议评议结果请主任委员（主席）签字确认。

4. 会前应行筹备事项：

4-1 人力资源部应于每月 28 日下班前通过部门 KPI 小组成员向各部门主管收集各该部门各个人经直属主管合评之 KPI 考核指针项目表，先送交上二级主管审议，并就有重大异常案例，于每月 30 日前汇总送交上二级主管组成，由轮值总监担当主席之“人评会”评议。



KPI 考核系统指导书

4-2 人力资源部应于每月 3 日下班前从收集各部门提报之“知识管理防错提醒单”，并通知各委员开会时间及地点。

4-3 人力资源部应于会前（至少一日）通知各相关当事人及主管参加答辩。

5. 会议日期及时间排定：

5-1 人评会每月开会时间①有关 KPI 考核项目指标表“设定值”之争议性于每月 30 日由上二级主管组成之「人评会」审议②有关知识管理防错奖罚提醒单定于月初 5 日，依各层级案源数量大小决定会议时间短长。

5-2 前述时间及日期如有变更，人力资源部应于会前（至少一日）发文通知各相关出席委员调整出席时间。

6 人评会评议结果：

6-1 各级人评会评议结果，经送总经理确认后，即为最终结果，任何人均须遵守和尊重，不得再行翻案，以避免争议之继续扩大，甚至影响考绩及薪资之正常发放。

6-2 总经理对各项评议结果有裁决确认权。

KPI 实施细则（例）

（窗体编号：KPI-017）

1.0 目的：

通过目标责任考核、工作表现考核、防错提醒单和 IE 提案四种方式，树立全体员工积极进取、自主、自律的管理意识，全面提升产质量量及全员综合素质。

2.0 考核范围：

2.1 公司二职等以上员工；

2.2 技术员、特殊工种及其它人员由课长级以上干部自定。

3.0 权责

3.1 KPI 联络员负责本部门考核人员目标责任考核表、工作表现考核表、防错提醒单、IE 提案单之跟催、收集、整理、转送；

3.2 部门经理负责本部门考核工作的落实及时效性之管控；防错提醒单及 IE 提案单的审查确



KPI 考核系统指导书

- 3.3 防错提醒及 IE 提案若成立，被提醒人或相关单位负责改善；
- 3.4 防错提醒缺失判定：由提醒单位和被提醒单位双方主管共同确认；
- 3.5 IE 提案改善效果由被提案单位主管负责说明；
- 3.6 总经理室工作人员，负责组织召开人评会，对有异议之防错提醒、IE 提案做最终裁示；
- 3.7 总经理室工作人员，负责（目标责任考核表、工作表现考核表、防错提醒单、IE 提案单）等文号登录、建档、月考绩统计核算；
- 3.8 人事部根据总经理室提供之月考绩统计表，核算员工变动薪资。

4.0 工作计划与责任考核

4.1 工作计划时程设定：

- 4.1.1 直接主管每月 20 日前，将下月需完成之工作目标批发给直接下属；
- 4.1.2 计划人每月 20-25 日之前，完成下月工作计划设定；
- 4.1.3 直接主管每月 26 日审核下属工作计划，将工作计划的 3 至 5 项转入个人 KPI 责任考核表，并于 27 日送达 KPI 联络员处呈上二级主管评定；
- 4.1.4 上二级主管在每月 28 日前做出最终评定；
- 4.1.5 各部门 KPI 联络员在每月 29 日前，将 KPI-001、KPI-002 窗体整理汇总，以电子文件形式发送给总经理室存盘。

4.2 KPI 目标责任考核

- 4.2.1 计划人每月 1 日对上月工作计划完成情况进行自评；
- 4.2.2 直接主管每月 2-3 日对计划人工作计划完成情况进行审核，并于 3 日下班前转呈上二级主管核定；
- 4.2.3 计划人与直接主管存有异议时，由上二级主管每月 5 日会同双方会谈（合评）并核定之。
- 4.2.4 各部门 KPI 联络员在每月 6 日前，将 KPI-001、KPI-002 窗体整理汇总，转送到总经理室存档。

5.0 工作表现考核

- 5.1 当事人每月 1 日对本人当月工作表现进行自评；
- 5.2 直接主管每月 2 日对其部属当月工作表现进行评分；
- 5.3 评分若有异议，直接主管每月 3-4 日与部属交换意见（合评）；



5.4 双方综合评仍不能达成一致意见，由上二级主管每月 5 日会同双方，组成三方会谈并由上二组主管评定之。

5.5 本部门 KPI 联络员在每月 6 日前，将 KPI-003-1-2 窗体整理汇总，转送到总经理室存档。

6.0 知识管理防错提醒原则及作业程序：

6.1 提醒人发现对方有工作缺失事项时，应首先对该事项做出（严重缺点、重要缺点、次要缺点、轻微缺点）之判定，属（轻微缺点）之问题，可在 1 小时内以联络单或互动交流的形式通知对方，要求其加以改善；

6.2 如缺失问题重复出现二次以上或对提出之问题在限期内不予回复并改善，提醒人或所在部门可向对方开提报单；

6.3 提醒人或部门，在事实叙述时：应把握人、事、实、时、物的原则，（明确时间、地点、状况、相关人及附件）要求叙述完整，语言表达清晰流畅；

6.4 提醒单经直接主管确认，由本部门 KPI 联络员登记文号，转送到总经理室登记文号，并在 2 小时内送达被提醒人所在部门 KPI 联络员处；

6.5 被提醒人或部门联络员登记文号，将提醒单转送给被提醒人或部门主管签收，被提醒人对提醒事项进行原因叙述，如无异议本人签名后呈直接主管确认，即提醒事项宣告成立，并在 24 小时内向提醒人或部门作出回复，经提醒单位 KPI 联络员送总经理室登记存档；

6.6 被提醒人对提醒事项如有异议，可进行原因叙述（另加附件）呈直接主管确认，经提醒单位 KPI 联络员转送总经理室，由人评会查证并做出最终裁示；

6.7 人评会接到有异议之提醒单，应在 48 小时内通知双方当事人及主管到场备询，陈述各自原由后，人评会做出最终裁示，其结果作为加、扣双方考绩的依据；

6.8 提醒成立后当事人得 1 分，其直接主管得 0.5 分。提醒不成立当事人反扣 1 分，其直接主管反扣 0.5 分；

6.9 同一人当月被提醒两次成立，第一次被提醒人及其直接主管可免扣分，第二次当事人被扣 1 分，其直接主管扣 0.5 分；

6.10 提醒成立且被判定为：

A、次要缺点：提报人加 1.5 分，直接主管加 0.75 分；

B、主要缺点：提报人加 2 分，直接主管加 1 分；

C、严重缺点：提报人加 4 分，直接主管加 2 分；

6.11 提醒单一式三联，总经理室受理编号后，白色一联给总经理室备存；粉红色一联给被提醒人；绿色一联给提醒人。



KPI 考核系统指导书

7.0 IE 提案作业程序:

- 7.1 凡本公司员工均有责任和义务对公司经营管理等方面进行 IE 提案，员工在日常工作中，可以对本人、本部门及相关部门对作业流程、质量控制、加工工艺等进行 IE 提案；
- 7.2 首先提案人应对提案内容性质作出判定，拟定改善主题，对该提案目前的总体状况进行详细描述。找出弊端及主要问题点，目前给公司造成哪些浪费及损失以及预估经济价值；
- 7.3 其次，以书面形式，针对该问题制定可行性方案及有效控制步骤，简述此方案实施后，将达到的预期改善效果；
- 7.4 提案人在现况分析、改善方法、预期结果描述时：要求叙述全面完整，语言表达清晰流畅；
- 7.5 IE 提案单经直接主管确认，由本部门 KPI 联络员登记文号后，转送到总经理室登记文号，并在 2 小时内送达被提案人所在部门 KPI 联络员处；
- 7.6 被提案人或部门接到提案单后，首先对提案内容进行分析，如可行，被提案部门负责组织相关人员、分工合作具体实施。在预定时间内进行评估，以鉴定是否达到预期效果；
- 7.7 如不可行，应提供有效的依据，提案单返回提案人或部门；
- 7.8 提案成立改善单位确定改善项目属：
 - A、重大创新型案：提案人得 4 分；
 - B、主要改善型案：提案人得 2 分；
 - C、一般改良型案：提案人得 1 分；
- 7.9 提案被采纳自确定成立之日起生效，分数计入提案人当月考绩，同时在 24 小时内回复提案人；
- 7.10 提案单一式三联，经总经理室受理编号后，白色一联给总经理室备存；粉红色一联给被提案人；绿色一联给提案人；

8.0 考绩与变动薪核算:

- 8.1 为使各位员工尽快适应 KPI 考核机制，经研究决定，在试行期间，对原各考核项目总分数做出以下调整：
 - 8.1.1 从 IE 提案 20 分中拨 8 分到责任考核，其中 5 分算责任考核分数，另 3 分算防错提醒、IE 提案分数；
- 8.2 试运行阶段（10 月至 12 月）
考绩计算公式：责任考核（70 分）+工作表现考核（16 分）+防错提醒、IE 提案（14 分）；
- 8.3 正式实行后（2004 年 1 月开始）
考绩计算公式：责任考核（64 分）+工作表现考核（16 分）+防错提醒、IE 提案（20 分）；



KPI 考核系统指导书

8.4 绩效奖金核算：

8.4.1 例：甲员工底薪 700 元+特别津贴 280 元+岗位津贴 320 元=应得工资 1300 元。

8.4.2 本月考绩：

责任考核 69 分+工作表现考核 13 分+防错提醒、IE 提案 4 分=实得 86 分；

8.4.3 当月考绩对应等级是优等；变动薪倍数是 1.3 倍；

8.4.4 绩效奖金计算公式：

应得工资×40%变动薪×变动薪倍数-变动薪=绩效奖金

1300 元×40%×1.3 倍-520 元=156 元

实得工资=应得工资+绩效奖金 1300+156=1456 元

9.0 考绩晋级及员额限定表

等级	晋升/降级数	说明	员额限制	
			公司运作初期	公司运作正常状态
优	+4 级	86 分以上	5%	5%
甲	+3 级	80-85 分	15%	15%
乙	+2 级	70-79 分	30%	50%
丙	+1 级	65-69 分	30%	15%
丁	0 级	60-64 分	15%	10%
戊	-1 级	59 分以下	5%	5%

10.0 使用窗体及资料

KPI-001 工作计划批发请/办信息收集汇总表

KPI-002 目标责任中心个人 KPI 责任考核表

KPI-003-1 主管人员表现考核表

KPI-003-2 (非) 主管人员表现考核表

KPI-004 知识管理防错提醒单

KPI-005 IE 工作改善提案单

KPI-006 重要事项交/请办/内(外)部联络单

KPI-007 每月考绩汇总表

KPI-008 收文登记处理簿



KPI 考核系统指导书

KPI-009 发文登记处理簿

KPI-010 各项信息文件收发文登记总表

KPI-011 客户订单受订及业绩预估表

KPI-012 每月报表管制汇总表

KPI-013 主管人员表现考核评分基准

KPI-014 非主管人员表现考核评分基准

KPI-015 目标责任中心各项奖惩评比说明与规定

KPI-016 人事评议委员会会议规程



KPI 考核系统指导书

KPI 窗体项目及权限

序号	窗体名称	权限	总(副)经理	厂(副)长/经理	课(副)长	组(副)长	班长	文职人员	KPI 联络人	总经理室	人评会
		填报人									
1	月度工作计划表	五、六职等		核准	核准、审核	审核、填报	填报	填报	填报、转送	登录、存档	
		三、四职等	核准、审核	审核、填报	填报				转送	登录、存档	
2	KPI 责任考核表	五、六职等		核准	核准、审核	审核、填报	填报	填报	填报、转送	登录、存档	
		三、四职等	核准、审核	审核、填报	填报				转送	登录、存档	
3	主管人员表现考核表	五、六(有职务)职等				核准、审核	填报		转送	登录、存档	
		三、四职等		核准	核准、审核	填报			转送	登录、存档	
4	非主管人员表现考核表	六职等(无职务)以下				审核		填报	填报、转送	登录、存档	
5	知识管理防错提醒单	五、六职等		核准	核准、审核	审核、填报	填报	填报	填报、转送	登录、存档	判定
		三、四职等	核准、审核	审核、填报	填报				转送	登录、存档	判定
6	IE 工作改善提案单	五、六职等		核准	核准、审核	审核、填报	填报	填报	填报、转送	登录、存档	判定
		三、四职等	核准、审核	审核、填报	填报				转送	登录、存档	判定
7.1	交办单(无须审核)	四职等以上	填报	填报	填报	填报			登录、存档; 转送		
7.2	请办单(须直接主管签字)	五、六职等(含)以下			审核	填报	填报	填报	填报; 登录、存档; 转送		



KPI 考核系统指导书

		三、四职等	审核	审核、填报	填报				登录、存档；转送		
8	每月考绩汇总表									转送；登录、存档	
9	KPI 收支登记处理簿								填报；登录、存档	填报；登录、存档	
10	KPI 发文登记处理簿								填报；登录、存档	填报；登录、存档	
11	KPI 完成状况考核表	五、六职等 (含) 以下			审核	审核、填报	填报	填报	填报、转送	建议此窗体不作为必须 填报之窗体	
		三、四职等	审核	审核、填报	填报				转送		
注	其他需考核人员之填报及权限由各部门主管自定义										

核准：

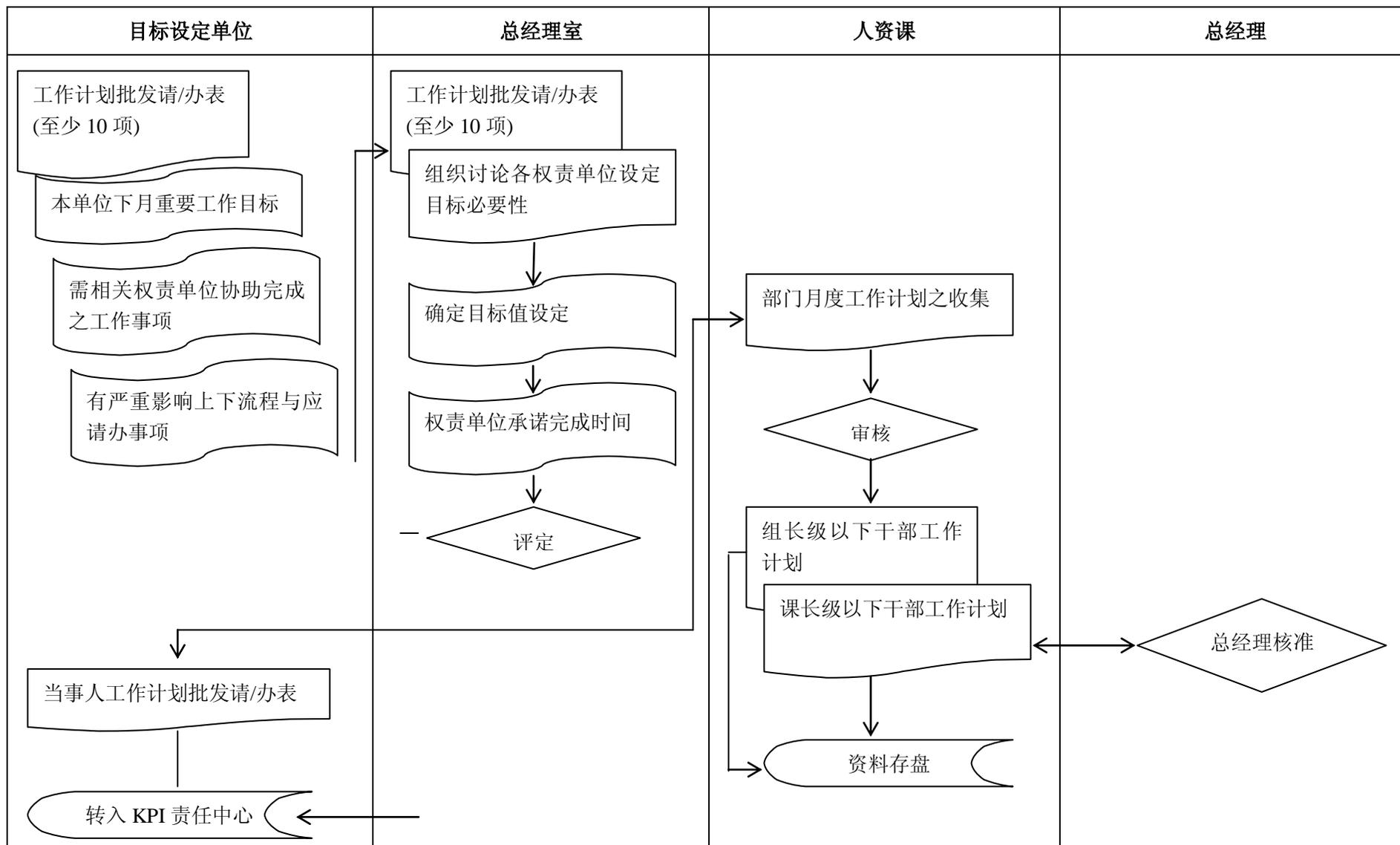
审核：

拟定：总经理室



KPI 考核系统指导书

KPI 目标设定流程





KPI 考核系统指导书

《范例》

() 月份)目标责任中心个人 KPI 责任考核表

(A)责任部门：加工课

(B) 职(称)位：课长

(C)姓名：毛文飞

(D)生效日期：2003 年 12 月 1 日起一个月

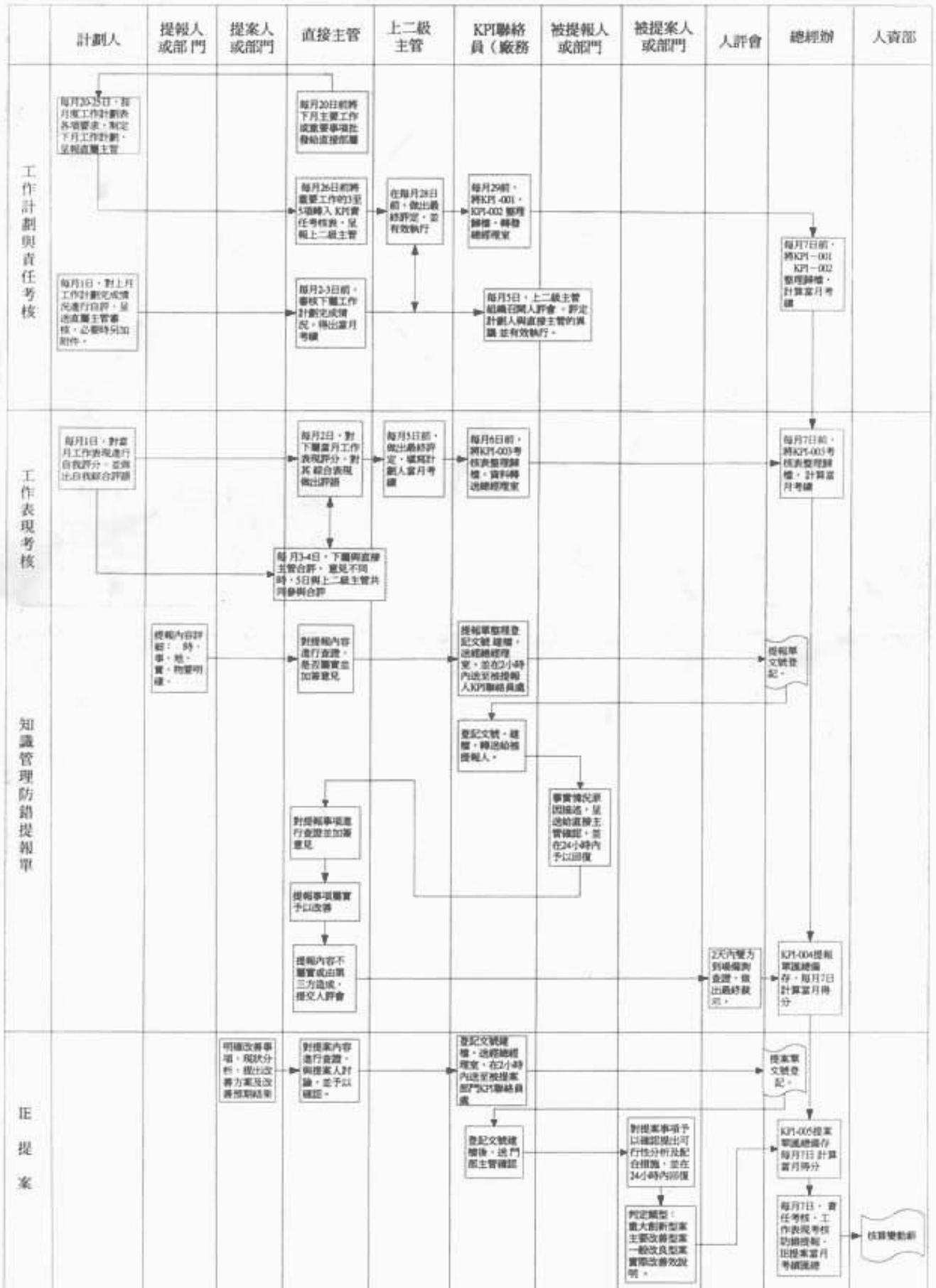
NO	KPI 指针项目	权重	自定义目标值	转KPI	审订	设定值调整说明	核定	比重	实际达成情况	实得	上二级核定	
											设定	评定
重要目标任务	1	完成当月生产达标率管控作业(依生产排程表)	16%	达标率 \geq 95%	√	\geq 95%		15/70			设定	评定
	2	完成当月产品不良率管控作业(依不良月统计表)	15%	不良率 \leq 3%	√	\leq 3%		13/70				
	3	完成当月机器保养及检查作业(依机器设备保养表, 当日)	12%	失误次数 \leq 1 停工次数 \leq 2	√	\leq 2		10/70				
	4	完成当月安全操作规定督导额作业(依工伤报告金 \geq 500元)	13%	工伤次数 \leq 2	√	\leq 0		12/70				
	5	完成员工出勤率/离职率之管控作业	11%	出勤率 \geq 95% 离职率 \leq 4%	√	\geq 95% \leq 3%		8/70			主管审订	
一般目标	1	完成物料需求管控作业	7%	停工次数 \leq 2								
	2	完成各项新产品先期规划表作业(开发新图面到齐当日)	8%	延误天数 \leq 1								
	3	完成上月员工各项考核之审核作业(12/30)	5%	延误天数 \leq 1								



KPI 考核系统指导书

任务	4	完成当月员工各项考核值设定之审核作业（文到 2H 内）	6%	延误次数≤1 失误时数≤0								自定义	
	5	完成各种报表审核及提报作业（依每月报表管制汇总表，文到 3H 内）	3%	延误时数≥1 失误次数≤0								设定	评定
	6	完成现场管理之查核作业（每天至少 4 次）	4%	未查核次数≤1									
其他项目	1	完成当月上级交办事项（共 1 项）		未完成件数≤1		≤0			3/70				
	2	完成当月 IE 提案提报作业		完成件数≥1		≥1			4/70				
	3	完成当月工作计划（共 6 项）		未完成件数≤1		≤0			5/70				备注
	4												
评定说明：													

KPI 作業流程圖



《KPI 考核指针与内稽内控重点项目汇总表》

(窗体编号: KPI-018)

一、生产管理部门:

- 1) 产量达标率
- 2) 产品不良率
- 3) 出货达标率
- 4) 日程计划达标率
- 5) 交货延误率
- 6) 交期变更率
- 7) 制程不良率
- 8) 指令错误件数 (设备)
- 9) 外包交期延误率 (件数)、(设备)
- 10) 机械稼动率
- 11) 提案率
- 12) (月) 报表呈交延迟品数 (件数)
- 13) 计划接单目标量
- 14) 生产绩效: 产出工时/实际总工时
- 15) 工务、维修部门
- 16) 单位产品耗油量
- 17) 单位产品耗电量
- 18) 设备故障率 (次)
- 19) 应保养未保养件数
- 20) 月报表延迟次数 (大数)
- 21) 产品达标率
- 22) 产品不良率
- 23) 单位制造成本 (费用)
- 24) 制品品质异常件数
- 25) 物料单位耗用率
- 26) 物料废料率
- 27) 维修费用

- 28) 品管圈参与率
- 29) 机械故障率
- 30) 机械稼动率
- 31) 员工出勤率
- 32) 报表延迟日数（件数）
- 33) 教育训练次数
- 34) 制品退货率
- 35) 提案率（件率）
- 36) 公伤、意外事故件数
- 37) 5S 活动评核
- 38) 物料损失率
- 39) 停工待料成率
- 40) 交货达标率

三、总务、行政、人事部门：

- (1) 员工出勤率
- (2) 员工招募达标率
- (3) 员工离职率
- (4) 薪资发放错误次数
- (5) 文件处理错误次数
- (6) 伙食抱怨件数
- (7) 设施应修未修次数
- (8) 字处理不当次数
- (9) 车辆维修费用
- (10) 人事档案正确率
- (11) 教育训练达标率
- (12) 教育训练出席率
- (13) 工伤件数
- (14) 员工满意度

四、教育训练部门：

- (1) 教育训练出席率
- (2) 教育训练实施
- (3) 教育进度达标率
- (4) 教育训练费用 / 人、月
- (5) 教育训练满意度
- (6) 研讨会次数
- (7) 其他

五、计算机部门：

- (1) 程序完成率（开发、设计）
- (2) 当机次数
- (3) 程序延迟率（错误率）
- (4) 报表坏帐张数
- (5) 系统不练达标率
- (6) 打印报表延迟件数
- (7) 硬件维修完成率（成本）
- (8) 其他

六、营业部门：

- (1) 接单达标率（金额）
- (2) 收款达标率
- (3) 出货达标率（批数、金额）
- (4) 拜访客户数（达标率）
- (5) 报表延迟品数（延迟率）
- (6) 呆账金额（百分比）
- (7) 商品占有率
- (8) 客户 L / C 延开批数
- (9) 新客户增加数
- (10) 业务失误件数
- (11) 费用预算控制率
- (12) 客户抱怨件数
- (13) 自行报价率

- (14) 打样成功率
- (15) 市场巡回次数
- (16) 报价成功率
- (17) 毛利率
- (18) 下单错误件数
- (19) 订单取消件数
- (20) 其他

七、开发、生产部门：

- (1) 作业指针书完成率
- (2) 开发进度达标率
- (3) 设计变更次数（率）
- (4) 异常处理完成率
- (5) 标准未更新件数
- (6) 计算机绘图延误件数（率）
- (7) 绘图错误件数（率）
- (8) 绘图修改变点件数（率）
- (9) 样品确认完成件数（率）
- (10) 产品设计达标率
- (11) BOM 编定达标率（完成工时、计划工时）
- (12) BOM 编定正确率（正确次、总项次）
- (13) 工程数据正确率
- (14) 工程数据变更率
- (15) 量产试作缺点率、出勤率
- (16) 提案件数（率）
- (17) 作业效率： $\text{产出线总工时} / \text{实际总工时} - \text{除外工时}$
- (18) 作业稼动率： $\text{实际总工时} - \text{除外工时} / \text{实际总工时}$
- (19) 出图准时率

八、品管、品保、检验部门：

- (1) 检验批量达标率
- (2) 检验批量正确率

- (3) 检验标准制定达标率
- (4) 仪器校正标准制定达标率
- (5) 客诉处理结案率
- (6) 可靠度*定达标率
- (7) 异常处理结案率
- (8) 首件样品执行率
- (9) 出厂退货率
- (10) 进厂检验不良批数（率）
- (11) 检验日报（月报）延误件数（率）
- (12) 原物料入厂特殊率
- (13) 特殊出厂件数（率）
- (14) 检验延误率
- (15) 制程能力不合格率
- (16) 品管训练参与率
- (17) 品管圈参与率
- (18) 退货率（金额）

九、标准制定部门：

- (1) 标准书制定完成率
- (2) 标准书修订件数
- (3) 未遵守标准书件数
- (4) 工时则定完成率

十、供应、物料部门：

- (1) 供货商交货延迟率
- (2) 供货商退货率（件数）
- (3) 供货商新开发家数（率）
- (4) 单据应到未到件数
- (5) 特采件数
- (6) 采购失误件数
- (7) 请采购错误率（件数）
- (8) 备料错误率（件数）

- (9) 帐物准确率
- (10) 发料（货）错误率
- (11) 物料准时交货率
- (12) 呆料准时交货率
- (13) 降低购料成本率
- (14) 交货量不符率
- (15) 进料不合格率

十一、会计部门：

- (1) 财务报表延迟天数
- (2) 相关报表延迟天数
- (3) 凭证不符退件数
- (4) 记账处理达标率
- (5) 营运资金控制率（费用/销售额）
- (6) 应收帐款延误率
- (7) 进出口文件延误率
- (8) 进出口费用损失率
- (9) 部门费用预算差异率
- (10) 薪资错误件数（率）

《KPI 配合 ISO 稽核范围对照表》

（窗体编号：KPI-019）

部门	总经理室	管理部	研发	业务	采购	品管	仓储	生管	物管	制造部	维修组	样品课	财务	人事	行政课
ISO 9001 对应条文															
4. 品质管理系统															
4.1 一般要求															

部门	总经理室	管理部	研发	业务	采购	品管	仓储	生管	物管	制造部	维修组	样品课	财务	人事	行政课
ISO 9001 对应条文															
4.2 文件要求															
4.2.1 概述															
4.2.2 品质手册															
4.2.3 文件管制															
4.2.4 品质记录管制															
5. 管理责任															
5.1 管理阶层的承诺															
5.2 客户焦点															
5.3 品质政策															
5.4 规划															
5.4.1 品质目标															
5.4.2 品质管理系统规划															
5.5 责任、权限与沟通															
5.5.1 权责															
5.5.2 管理代表															
5.5.3 内部沟通															
5.6 管理审查															
5.6.1 概述															
5.6.2 审查输入															

部门	总经理室	管理部	研发	业务	采购	品管	仓储	生管	物管	制造部	维修组	样品课	财务	人事	行政课
ISO 9001 对应条文															
5.6.3 审查输出															
6. 资源管理															
6.1 资源的提供															
6.2 人力资源															
6.2.1 概述															
6.2.2 能力、认知和训练															
6.3 基础设施															
6.4 工作环境															
7. 产品的之实现															
7.1 产品实现的规划															
7.2 客户相关之流程															
7.2.1 产品需求的鉴定															
7.2.2 产品需求的审查															
7.2.3 与客户之沟通															
7.3 设计和开发															
7.3.1 设计和开发规划															
7.3.2 设设和开发输入															
7.3.3 设计和开发输出															
7.3.4 设计和开发审查															

部门	总经理室	管理部	研发	业务	采购	品管	仓储	生管	物管	制造部	维修组	样品课	财务	人事	行政课
ISO 9001 对应条文															
7.3.5 设计和开发验证															
7.3.6 设计和开发确认															
7.3.7 设计和开发变更的管制															
7.4 采购															
7.4.1 采购流程															
7.4.2 采购信息															
7.4.3 采购产品之查证															
7.5 生产与服务之运作															
7.5.1 生产和服务运作管制															
7.5.2 生产和服务运作流程确认															
7.5.3 鉴别与追溯性															
7.5.4 客户财产															
7.5.5 产品的保存															
7.6 量测与监督设备的管制															
8. 量测、分析和改善															
8.1 规划															
8.2 量测与监督															

<div style="text-align: right; padding-right: 10px;">部门</div> ISO 9001 对应条文	总经理室	管理部	研发	业务	采购	品管	仓储	生管	物管	制造部	维修组	样品课	财务	人事	行政课	
8.2.1 客户满意度																
8.2.2 内部稽核																
8.2.3 流程量测与监督																
8.2.4 产品量测与监督																
8.3 不合格品的管制																
8.4 资料分析																
8.5 改善																
8.5.1 持续改善																
8.5.2 矫正措施																
8.5.3 预防措施																

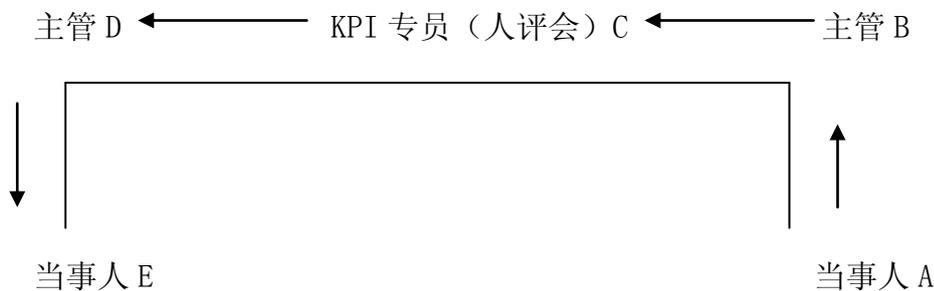
「三单一谈」操作实务

(窗体编号: KPI-020)

「三单」系指: 1、交/请办联络单 2、IE 提案单 3、知识管理防错提醒单

「一谈」系指: 1、绩效恳谈

壹、三单之开单流程:



(开单时一式三份: 开单人一份, KPI 专员一份, 对方当事人一份)

贰、开单的填写要领及利益点:

一、交/请办联络单

●填写的基本格式:

- 1、请于____月____日前完成_____作业;
- 2、依据_____部_____月_____日联络单处理;
- 3、如有任何问题, 请随时联络;
- 4、谢谢你的协助与合作!

●使用本单对公司、对个人之利益点如下:

- 1、工作责任清楚、明确并便于追踪。
- 2、可作为备忘录, 以利于提示他人和自己。
- 3、利于上下沟通, 指令清楚, 信息传达准确。
- 4、提升企业文化。

- 5、避免工作交接不清。
- 6、促使工作及时完成。
- 7、有利于协调人际关系。
- 8、信息交待具体、详细。
- 9、语气客套，容易接受。
- 10、增强对方的责任感。
- 11、明确所办事项的时间，提高工作效率。
- 12、能使相互之间的沟通，交流更顺畅。
- 13、避免相互踢皮球，避免不必要的纠纷。

二、「知识管理防错提醒单」

●填写的基本格式：

（开单人）

- 1、查_____（窗体或样品）显有缺失（或延误）；（A 品名\单位错；B 数目字错；C 日程延误）
- 2、请即于____月____日前改正，以利_____作业；
- 3、特此提报，请速处理；
- 4、谢谢你真诚的配合！

（受文者）

- 1、感谢你善意的提示，本单位确有失误（经查此项系_____错误）；
- 2、本人已要求于____月____日完成送交；
- 3、特此回复，谢谢！

●填写时应注意事项：

- 1、直接部属不能给直接主管开单，直接主管可以给下级开单；
- 2、流程上有互动关系才能开单；
- 3、不可给最高主管开单，只能开给经办机构；
- 4、开单人如开单被人评会判定不成立时，将被倒扣一倍之总考绩分数；
- 5、人评会无法判定对错时，则双方当事人均免受罚。

●使用本单对公司、对个人之利益点如下：

- 1、避免造成重大失误，给公司造成经济损失。
- 2、减少直接矛盾，营造和谐环境并及时改正错误，防微杜渐。
- 3、提升工作能力和办事效率，实时完成工作任务。

- 4、做事情有压力感。
- 5、责任明确且信息传达更具准确性。
- 6、具有激励作用。
- 7、改善企业文化。
- 8、从管理中出效益。
- 9、有利公司知识管理的积累，并可用以培训公司新进员工。
- 10、防止造成不必要的损失和浪费。
- 11、提高个人警觉性，减少错误。
- 12、及时改正错误，提高工作效率。
- 13、有利于改进工作方式，提高工作效率。
- 14、增强责任心。
- 15、减少因别的部门失误而责任不明所造成工作的委屈。
- 16、能够积极帮助自己或他人成长。

三、「IE 提案改善单」

●使用本单对公司、对个人之利益点如下：

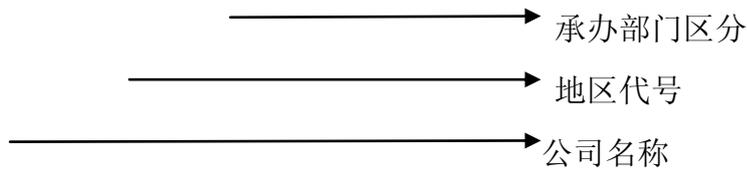
- 1、各部门的缺失能得到有效的改善。
- 2、自己本部门的缺失也能知道。
- 3、能使整个团队共同进步。
- 4、各部门的工作效益会增加，工作会更加主动。
- 5、提高士气，促进公司全面发展。
- 6、有效降低成本，减少浪费。
- 7、增强竞争力。
- 8、挖掘每个人的工作潜力。

四、绩效恳谈

●恳谈要领：

- 1、恳谈目的为：调气、总结、调整。
- 2、恳谈重点为：就双方差异部份进行意见交流及恳谈。
- 3、恳谈要领为：主管应设法使氛围轻松愉快，并以平时记录部属之优劣事迹情形向部属说明差异原因。

●进行绩效恳谈对公司、对个人之利益点如下：



2. 收（发）文登记单之运用：

- a. 收（发）文登记联。
- b. 催办联。
- c. 承办部门主管催办联。
- d. 经办人存查联。
- e. 档案核查联。

3. 预期文书之催办方式：

- a. 收（发）文登记单之催办
- b. 文书催办单之运用。

4. 字处理日数之统计及管理功能：

- a. 引起各承办部门对字处理期限之重视。
- b. 供经营主管了解各部门字处理效率情形。

三、公司内部各部门间来往文书之处理：

1. 正式行文之函或公告等文件处理方式。

2. 业务接洽便函之处理：

- a. 发文部门发文登记及跟催。
- b. 承办及覆文联。
- c. 承办及归档联。
- d. 收文部门收文登记及跟催。

四、字处理要点：

- 1. 经办文书遇有关系重大足以影响公司权益之重要文件，应将正本妥为保藏，每有应用均以副本或复印件层呈处理。
- 2. 为利字处理并达分层负责目的，经办人应就内容要点签拟意见或撰稿随来文呈部门主管核阅批办，各主管人员应对文案签注意见，避免只签名而无意见。
- 3. 经办、会稿、核稿等人员之签名，应清晰可辨，不得潦草难认。
- 4. 经办文书应视其轻重而定缓急，如案情涉及其他部门应照会办办理，会稿案件会办部们应按速件处理之。
- 5. 副本视同正式文书，应依规定处理、归档。

五、字处理期限：

1. 收发人员收文时，原则上应随到随送，不得积压，最迟应于文到一小时内送交有关人员。
2. 分文人员之分文时限，应视其收文数量订定，原则上应每日分文。
3. 经办人员之处理期限：
 - a. 速件、电报、机密文件等应随到随办，于文到一日内处理完毕为原则。
 - b. 一般案件由部门主管斟酌经办人之工作量，指定处理期限，一般以文到三日内处理完毕为原则。
 - c. 来文定有答复期限者，应尽力于来文所定期限内处理完毕。
 - d. 计划、试验、研究、开发、规章修订、测定、搜集数据等特殊案件部门主管应斟酌实际需要分别规定其处理期限。
 - e. 文件归档，应日案日清，最迟不得逾二日。

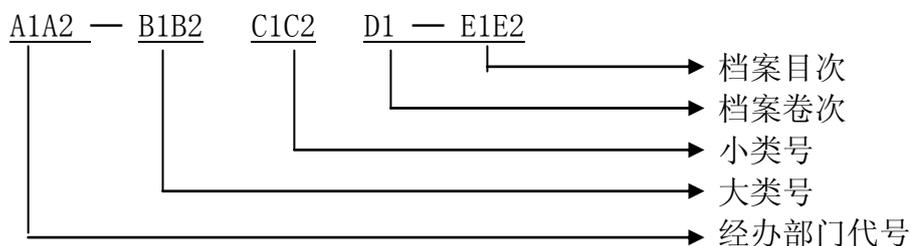
肆、档案处理

一、管理部门之指定：

1. 与外界来往文件宜由最高幕僚单位如总经理室、秘书室或总务部门集中管理为原则，特定业务文件得由业务承办部门集中归档。
2. 公司内部业务接洽函件，应指定适当层级部门集中归档。

二、档案分类及编号：

1. 档案分类应视案件内容、部门组织、业务项目等因素按部门、大类、小类（或细类）三及分类。
2. 档案之表示方法



3. 档案分类编号表实例介绍

三、调卷借阅：

1. 调卷方式：
 - a. 个案式之调卷单。
 - b. 以承办人为基础之调卷单。

2. 调卷管理:

- a. 调卷单以一单一案为原则，借阅时间最长以一周为限，如有特殊情形欲延长调阅期限时，应重新办理。
- b. 调卷人员对于所调案件，不得抽换增损，如有拆开必要时，亦须说明原因，请管档人员负责处理。
- c. 调卷人员调阅档案，应于规定期间内归还，如有其他人员调阅同一档案时，应经调卷变更登记，不得私自接受。
- d. 调阅案件限与经办业务有关者，如调阅经办业务无关之案件，应经文书管理部门主管同意。

编制：卢 味

时间：2009年7月31日