

# 构建生产工厂的全面经营业绩评价模式

## ——以得力文具生产体系为例

□ 徐 璇



近年来科技的发展、制度的健全和企业社会责任感的增强,使企业生产经营的目标也从利润最大化逐渐向利润最优化转移。单纯基于财务数据的分析管理已经无法满足经营者的需要,如何能够将非财务数据量化,使管理者能够全方位的了解企业营运状况,促进企业的均衡、可持续发展,是众多现代企业管理者面临的问题。宁波得力文具有限公司通过在其生产体系采用平衡计分卡、关键绩效指标、目标管理法等多种方法,实施全面经营业绩评价,探索出了一套适合生产制造企业的全面经营业绩评价模式。

宁波得力文具有限公司(以下简称得力文具)始创于1988年,目前已成长为国内最大的综合文具供应商。旗下拥有4大工业园区,生产子公司十余家,产品涉及文管产品、桌面文具、办公电子、

书写工具、纸制品、商用机器、办公生活用品等多个大类,年产值超过30亿元。从通过ISO9001国际质量管理体系认证,到导入SAP管理系统,得力文具在经营之路上不断探索。在绩效管理中集百家之长,结合本企业实际情况,构建了切实有效、操作性强的生产工厂全面经营业绩评价模式。

### 一、全面经营业绩评价模式的导入

全面经营业绩评价是企业将愿景、战略逐步细化到具体指标上,再分解到部门、个人,并对指标的执行进行监督,执行结果进行统计分析、反馈优化的全过程管理。

1. 按照平衡计分卡的思路统一各生产工厂绩效体系。由于企业内各生产工厂的产品、业务形态等存在一定差异,得力文具在全面经营业绩评价时,求同存

异,按照平衡计分卡的思路,将企业整体战略分解到财务、客户、经营过程、学习与成长四个主要方面,统一指标进行评价。

2. 在平衡计分卡框架内设定关键绩效指标。应各生产工厂经营业绩评价横向可比较的管理需求,得力文具在平衡计分卡的框架内设定关键指标时,遵循五大原则:具体,指绩效考核要切中特定的工作指标,不能笼统;可度量,指绩效指标是数量化或者行为化的,验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的;可实现,指绩效指标在付出努力的情况下可以实现,避免设立过高或过低的目标;相关性,是指年度经营目标的设定必须与预算责任单位的职责紧密相关;时限,注重完成绩效指标的特定期限。

3. 给各项关键绩效指标赋予权重。权重设定是KPI体系构建中一个很重要的环节,反映了KPI项目对企业战略的影响程度和实施绩效评价单位的特性。依据企业经验,过高的权重易导致管理者“抓大头扔小头”,对其他与生产效益密切相关的指标不加关注;且会使生产工厂考核风险过于集中,对生产工厂管理者的薪酬水平和生产工厂的人员士气都有较大影响。因此得力文具将KPI权重设置在3%~30%之间。另外出于简化计算的考虑,所取的权重一般为整数,权重的总和为1。

4. 关键绩效指标与目标管理法配合使用。目标管理与关键指标的不同点在于目标管理衡量定性的效果,而关键指标衡量定量结果;目标管理是以行为为导向,

表 1 生产工厂全面绩效业绩评价得分表

| 项目       | 指标          | 权重  | 目标值  | 指示说明                    |
|----------|-------------|-----|------|-------------------------|
| 1. 财务    | 1.1 销售额     | 15  | 14.5 | 自制产品销售额                 |
|          | 1.2 净利润     | 15  | 14.5 | 自制产品净利润                 |
|          | 1.3 可控费用比   | 10  | 9    | 管理、制造费用中可控费用占产值的比值      |
|          | 小计          | 40  | 38   |                         |
| 2. 顾客与市场 | 2.1 客户投诉次数  | 5   | 5    | 所有产品的客户投诉次数             |
|          | 2.2 质量损失金额  | 5   | 5    | 所有产品因质量原因导致的损失          |
|          | 2.3 验货合格率   | 5   | 5    | 所有产品的抽检合格率              |
|          | 2.4 召回次数    | \   | 0 次  | 所有产品因生产工厂原因导致的召回        |
|          | 小计          | 15  | 15   |                         |
| 3. 以人为本  | 3.1 人均产值    | 5   | 4.5  | 生产工厂自制产品的月总产值/月平均人数     |
|          | 3.2 员工离职率   | 5   | 4.5  | 生产工厂月离职人数/月平均人数         |
|          | 3.3 员工满意率   | 5   | 4.5  | 生产工厂总人数的一定比例抽样进行问卷调查    |
|          | 3.4 工伤与安检执行 | 5   | 5    | 生产工厂工伤次数及程度, 以及日常安全检查得分 |
|          | 小计          | 20  | 18.5 |                         |
| 4. 过程有效性 | 4.1 缺货率     | 8   | 8    | 缺货总次数/单品数/月天数           |
|          | 4.2 交期达成率   | 8   | 7.5  | 月交期达成总批次/月入库总批次         |
|          | 4.3 接单能力指数  | 5   | 4.5  | 月按要求完成订单数/月订单总数         |
|          | 4.4 物料呆滞金额  | 4   | 4    | 呆滞 6 个月以上物料金额           |
|          | 小计          | 25  | 24   |                         |
| 综合得分     |             | 100 | 95.5 |                         |

而关键指标以结果为导向; 目标管理由上级领导评分得出, 而关键指标由客观计算公式得出; 目标管理考察无直接控制力的工作, 而关键指标通常考察有直接控制力的工作。因此说, 目标管理是对关键指标考核体系的一个充分且必要的补充。得力文具在目标管理的制定中尽量减少与关键指标的重复, 并且定义评价标准, 最大程度地减少评价中的主观因素。

5. 生成各生产工厂的业绩合同。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。其组成部分包括: 关键指标类别、关键指标权重与目标等, 并且要对比实际完成业绩与预算目标, 依各考核项目的重要性以不同权重加权平均来计算综合业绩分数。业绩合同中目标值的设定要符合实际, 同时具有一定的挑战性并基于统一

的数据库, 业绩分值计算方法根据各关键指标性质不同而不同。

## 二、全面业绩评价的实施

通过列表 1 我们可以看到, 得力文具根据自身实际情况将平衡计分卡对生产工厂业绩评价划分的四个方面设置为: 财务、顾客与市场、以人为本和过程有效性, 体现了公司经营中不可或缺四个重要维度。平衡计分卡的平衡特性得到了充分的展示。例如在财务方面: 销售额的增加会导致利润的增加, 同时降低可控费用的占比; 可控费用的减少也会导致利润的增加和可控费用比的降低。各项关键指标之间相互关联、相互影响, 因此生产工厂的管理者在管理过程中必须平衡管控销售额、利润和可控费用。

每个方面关键指标的数量较少, 并且都能够量化, 增强了可操作性。体现了

生产工厂的经营特点和管理重心。如验货合格率、工伤与安检执行、缺货率等关键指标均体现了生产制造单位对产品质量、生产安全、生产进度和存货控制等方面的管控, 紧扣制造业的管理重点。

同时各项关键指标的权重有所差异, 准确清晰地传达出公司经营的侧重点。从权重的设置中不难看出, 销售额、净利润、可控费用比等财务指标依然是关键指标中对公司战略有较大影响的因素, 同时缺货率、接单能力指数等关键指标的较高权重设置也反映出生产过程有效性对公司战略的影响程度。权重设置应当灵活多变, 如召回次数这一关键指标的选择: 召回事件发生率较低但对企业的影响重大, 得力文具将其设置为关键指标却不设置权重, 既体现了对其重视程度, 又考虑到召回事件的偶发性。

公司经营方向的归纳、关键指标的选择、权重和目标值的设置, 使生产工厂的管理者在管理过程中有明确的目标, 又给管理者留有一定的空间。生产工厂在一定期间的经营成果, 通过一张简单的表格得到了全面的体现。

## 三、全面经营业绩评价的实施效果

1. 单个工厂全面经营业绩评价 (见列表 2)

企业的经营具有持续性和稳定性。在实际管理过程中, 企业经营的目标和实际的具体数值、本期与同期的经营状况的比较是管理者判断运营情况的重要依据。

列表 2 中, 同期累计、同比增长、其他单位本期达成项目的设置, 使得关键指标在纵向可比的同时横向也可比, 对经营成果的展示更加客观、全面。便于生产工厂的管理者了解运营状况, 做出分析决策。其他单位本期达成情况的列示使管理者能够对自己的管理成果做出更加合理的评价。

表 2 文具工厂全面绩效业绩评价表(某月)

| 关键指标    | 单位 | 目标值    | 累计数值   | 本月数值   | 累计达成   | 同期累计   | 同比增长   | 其他单位本期达成 |
|---------|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| 销售总额    | 万元 | 73,000 | 34,091 | 5,798  | 46.70% | 31,501 | 8.20%  | 47.40%   |
| 净利润     | 万元 | 3,800  | 1,833  | 553    | 48.20% | 1,744  | 5.10%  |          |
| 可控费用比   | %  | 11.00% | 11.62% | 10.11% | 未达成    | 11.43% | 0.20%  |          |
| 客诉次数    | 次  | 15     | 3      | 1      | 80.00% | 6      | -50%   |          |
| 质量损失金额  | 万元 |        | 14.77  | 1.64   | -      | -      | -      |          |
| 验货合格率   | %  | 98%    | 99%    | 94%    | 达成     | 98%    | 1%     |          |
| 召回次数    | 次  | 0      | 1      | 0      | 不达标    | 0      | -      |          |
| 人均产值    | 万元 | 38     | 19.9   | 3.3    | 52.29% | 17.5   | 13%    | 49.10%   |
| 员工离职率   | %  | 5.20%  | 4.07%  | 4.03%  | 达成     | 6.40%  | -2.30% |          |
| 工伤与安检执行 | 指数 | 25     | 5.83   | 0.12   | 76.70% | 9.96   | -4.13  |          |
| 员工满意度   | 分  | 72     | 64.57  | -      | 89.68% | 66     | -1.4   |          |
| 缺货率     | 指数 | 0.60%  | 0.36%  | 0.37%  | 达成     | 0.55%  | -0.20% | 0.70%    |
| 交期达成率   | %  | 96%    | 99.50% | 98%    | 达成     | 97.70% | 1.80%  |          |
| 接单能力指数  | 指数 | 90%    | 97.20% | 98%    | 达成     | 94.20% | 3.00%  |          |

表 3 生产工厂全面绩效业绩评价得分表(某月)

| 项目       | 指标          | 权重  | 目标值  | 电子工厂得分 | 装订工厂得分 | 文教工厂得分 | 文具工厂得分 | 胶带工厂得分 |
|----------|-------------|-----|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. 财务    | 1.1 销售额     | 15  | 14.5 | 14.8   | 15     | 13.8   | 16     | 15.4   |
|          | 1.2 净利润     | 15  | 14.5 | 12.1   | 17.7   | 13.9   | 17.7   | 13.7   |
|          | 1.3 可控费用比   | 10  | 9    | 8.9    | 9.5    | 9.3    | 11.9   | 10.4   |
|          | 小计          | 40  | 38   | 35.7   | 42.2   | 37     | 45.6   | 39.5   |
| 2. 顾客与市场 | 2.1 客户投诉次数  | 5   | 5    | 5      | 4.2    | 5      | 5      | -      |
|          | 2.2 质量损失金额  | 5   | 5    | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      |
|          | 2.3 验货合格率   | 5   | 5    | 4.9    | 5      | 5      | 5      | 5      |
|          | 2.4 召回次数    | \   | 0 次  | -2     | -      | -      | -      | -      |
|          | 小计          | 15  | 15   | 12.9   | 14.2   | 15     | 15     | 10     |
| 3. 以人为本  | 3.1 人均产值    | 5   | 4.5  | 5.6    | 5      | 5.1    | 4.5    | 4.7    |
|          | 3.2 员工离职率   | 5   | 4.5  | 4.9    | 4.9    | 5      | 4.7    | 5      |
|          | 3.3 员工满意度   | 5   | 4.5  | 2.4    | 6.8    | 5.6    | 3.3    | 7      |
|          | 3.4 工伤与安检执行 | 5   | 5    | 4.6    | -      | 5      | 5      | -      |
|          | 小计          | 20  | 18.5 | 17.6   | 16.7   | 20.7   | 17.5   | 16.7   |
| 4. 过程有效性 | 4.1 缺货率     | 8   | 8    | 7.7    | 8      | 8      | 8      | 8      |
|          | 4.2 交期达成率   | 8   | 7.5  | 8      | 7.8    | 8      | 7.5    | 8      |
|          | 4.3 接单能力指数  | 5   | 4.5  | 5      | 5      | 5      | 4.9    | 5      |
|          | 4.4 物料呆滞金额  | 4   | 4    | 3.9    | 4      | 4      | 4      | 4      |
|          | 小计          | 25  | 24   | 24.5   | 24.9   | 25.1   | 24.4   | 25.1   |
| 综合得分     |             | 100 | 95.5 | 90.7   | 98     | 97.8   | 102.6  | 91.3   |
| 名次       |             |     |      | 5      | 2      | 3      | 1      | 4      |

需要注意的是,在计算关键指标达成情况的时候,得力文具采用了多种计量评价方法:百分比率法、非此即彼法和加减分法。

百分比率法是应用最广泛的一种定量考核方法,适用于绝大多数绩效考核指标的计算,其计算公式为:实际达成值÷计划值×100%。

非此即彼法评价的结果只有是或否,适用于不需要量化的阶段性工作。如列表2中可控费用比的目标值是11%,累计数值为11.62%,则累计达成情况为“未达成”。

加减分法是一种零权重的考核方法,此类指标在考核周期内不一定会发生,不发生时既不加分也不扣分,但一旦发生则通常会扣较大的分值,甚至是一票否决。如列表2中召回次数目标值0次,累计发生1次,累计达成情况则“不达标”。

以上三种方法的运用需要结合关键指标的性质,判断运用某种计量评价方法的标准是该方法是否能准确地反映该指标的达成情况。

## 2. 生产体系内各工厂全面经营业绩评价

同一企业下多个生产工厂间经营业绩的比较是生产工厂全面经营业绩评价的重要组成部分,通过列表2中的单个工厂具体数值,结合列表1制定的权重和量化公式,可以得到各个工厂量化后的全面绩效评价得分。如列表3中所示,各工厂每项关键指标,每个维度的得分情况一目了然,各工厂生产经营过程中存在的问题和管理的成果也十分清晰。列表3的得分数据同时也是各工厂负责人业绩合同的重要参考数值。

全面经营业绩评价纵向贯穿了企业的所有层级、部门和个人,使公司的使命、愿景、发展方向和具体目标得到准确、清晰的传达,公司整体步调一致,极大地降低了沟通成本和运营风险;横向覆盖了同级同性质的所有部门,可量化的指标在各部门间营造了良性竞争的工作氛围,在部门内提供了可比较的经营数据,为公司领导者建立了全面、可靠、持续且操作性强的管理模式。

(作者单位:得力集团有限公司)