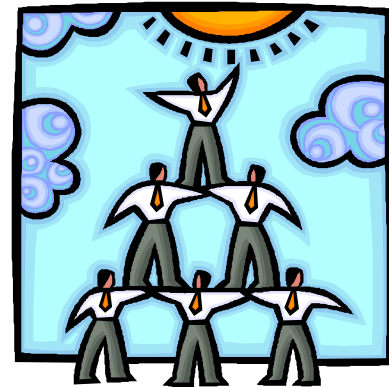


績效管理

主講人：-----

講義內容

- 一. 績效管理概述
- 二. 關鍵績效指標(KPI)的訂定
- 三. 公司現有績效制度的簡介
- 四. 實例說明
- 五. Q & A



一、績效管理概述

1. 什麼是績效

绩效主要体现为“效果”（做正确的事）和“效率”（用正确方法做事）；具体讲是员工一段时期工作结果、行为、态度的总和 + 部门一段时期完成的情况 + 企业在一定时期内目标管理工作完成的数量、质量、效率、赢利情况。

2. 什麼是績效管理

是将组织的和个人的目标联系或整合，以获得组织效率的一种过程；它是一个系统的管理工程，具备完善的流程和体系。

企业战略目标

企业绩效

系统
绩效

系统
绩效

部门
绩效

部门
绩效

部门
绩效

部门
绩效

员工
绩效

员工
绩效

员工
绩效

员工
绩效

员工
绩效

员工
绩效

企业绩效管理流程

工作业务流程、岗位说明书

一、績效管理概述(續)

3. 績效管理的目的與作用

保證公司策略
目標的實現

績效管理體系為發揮溝通公司策略、指引奮鬥方向，通過層層落實，推進公司策略的作用

提升個人/團隊
能力與績效

通過關鍵績效指標的設定/溝通，績效的管理/評核/反饋；從而改善和提高管理者的管理能力和績效，促進被考核者工作方法和績效的提升，最終實現團隊整體工作方法和工作績效的提升。

有效激勵員工
的積極性

作為物質激勵（工資調整、獎金分配）、人員調整（人員晉升、降職調職）的依據和日常精神激勵的依據與評判標準。

一、績效管理概述(續)

4. 績效管理的起源及演變

- A. 早在1813年，美國軍隊即透過文字描述，來評核軍官的績效。
- B. 企業界則在19世紀初期，由一家蘇格蘭的棉花工廠，用顏色等級制度做為員工產出的評核標準。
- C. 到19世紀末，績效管理的焦點，逐漸由個別員工的產出，轉移到組織的績效提升。
例如：泰勒的科學管理理論，及科層化理論大師費堯、韋伯，皆主張「任務導向」的生產與管理，相信「胡蘿卜與棒子」的金錢誘因可促進生產。



一、績效管理概述(續)

4. 績效管理的起源及演變

- D. 緊接著，管理學者梅育的「霍桑研究」，強調主管關懷有助提升員工績效，打破任務導向，開始注入「關係導向」新的思維。
- E. 20世紀以來，各家學說紛紛崛起，包括1950年以人格特徵進行評等的「特徵評核法」，以及1954年有系統記錄工作表現，做為查核員工績效的「重要事件法」，都曾經各領風騷。
缺點：前者太過倚賴質化資料，容易受主管的主觀與偏見而失真；後者雖然較為客觀，但是並非所有工作與行為都能觀察得到。
-

一、績效管理概述(續)

4. 績效管理的起源及演變

F. 在種種局限下，取而代之的是，由管理大師彼得杜拉克提出的「目標管理」(Management By Objectives , MBO)。目標管理強調根據組織設定的目標，由主管與部屬共同設定特定時間內所需達成的工作目標。

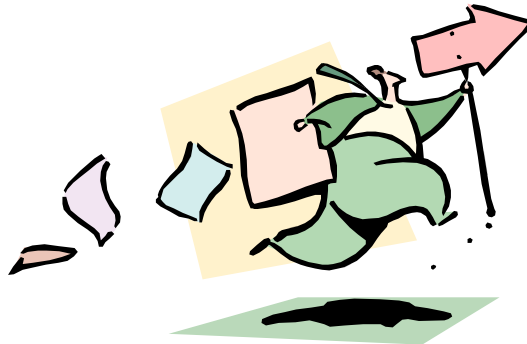
「可說是第一個結合個人與公司目標的評估方法。」

缺點：目標管理太重視量化的指標，也就是應達成哪些任務，而忽略如何達成目標的「行為」。一旦設定目標後，主管便認為後續執行，全都是部屬的責任，而忽略對員工的回饋與指導。

一、績效管理概述(續)

4. 績效管理的起源及演變

- G. 到了1980年左右，為了改進這些缺點，企業開始整合「結果導向」與「行為導向」的評估方法，希望員工除了達成目標，還能重視過程中的行為。「此時，企業逐漸將績效評估一詞，改為績效管理」
- H. 進入1990年代，績效管理的設計，進一步將績效與薪資連結，並納入員工發展與訓練方案，成為新的管理趨勢。

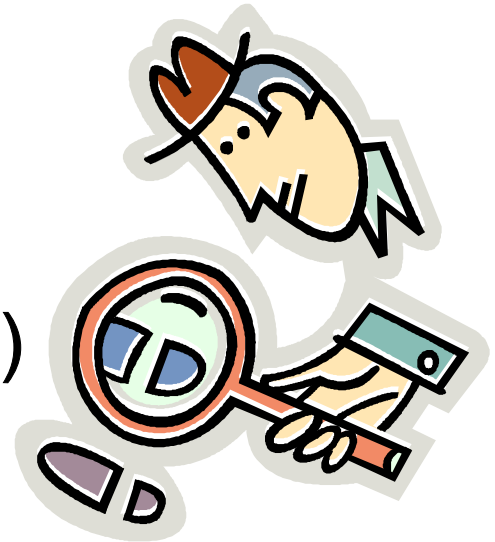


一、績效管理概述(續)

5. 績效管理的五種常用工具

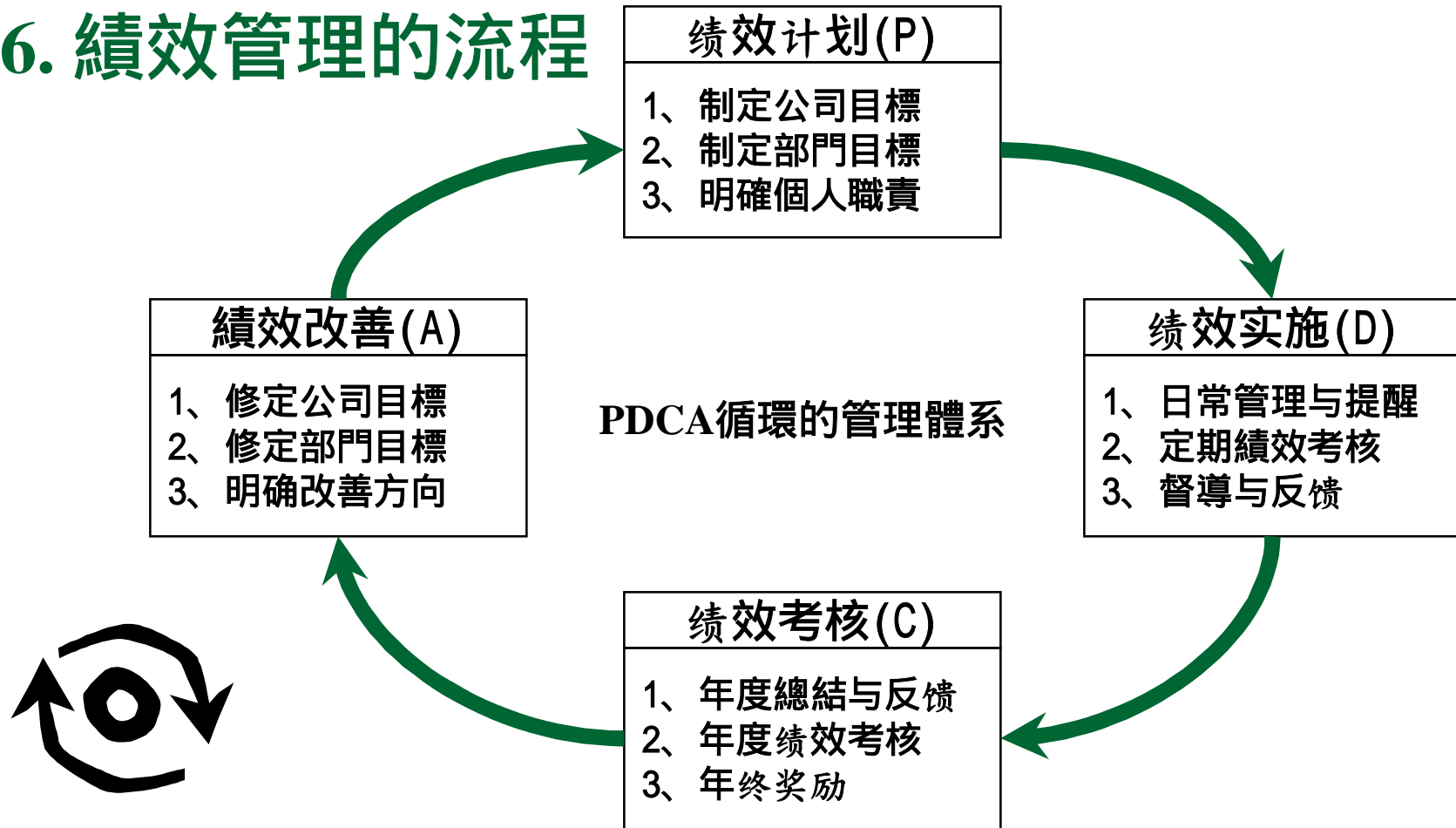
- 1.) 目標管理
- 2.) 關鍵績效指標(KPI)管理
- 3.) 職能管理(作業流程 職務說明書)
- 4.) 360度績效評量
- 5.) 平衡計分卡

「平衡」地整理四個構面（財務\顧客\內部流程\學習）
現有關鍵績效指標的工具



一、績效管理概述(續)

6. 績效管理的流程



二、關鍵績效指標 -- KPI的訂定

1. 什麼是KPI

KPI : Key Performance Indication 的簡稱；
譯文「**關鍵績效指標**」

通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种**目标式量化管理指标**，是**把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具**，是企业绩效管理的基础。它是现代企业中受到普遍重视的**绩效管理方法**。

二、關鍵績效指標

-- KPI的訂定(續)

2. KPI的作用

- A. 使主管明确部门的關鍵績效與職責，并以此为基础，明确部门人员的績效衡量指标。
- B. 促进「向前推进的管理」，提升團隊凝聚力與績效。
- C. 不段激励/培养「能干的人」。
- D. 使績效評核建立在量化的基础之上。



二、關鍵績效指標

-- KPI的訂定(續)

3. KPI訂定的原理、原則、要點

1.) 符合一个重要的管理原理--“二八原理”

在一个企业的价值创造过程中，存在着“20/80”的规律，即20%的骨干人员创造企业80%的价值；而且在每一位员工身上“二八原理”同样适用，即80%的工作任务是由20%的关键行为完成的。因此，必须抓住20%的关键行为，对之进行分析和衡量，这样就能抓住績效評核的重心。

二、關鍵績效指標

-- KPI的訂定(續)

3. KPI訂定的原理、原則、要點

2.) 遵循一个重要的SMART原则

- 具体性(Specific)
- 可量測性(Measurable)
- 可实现(Attainable)
- 现实性(Realistic)
- 时限性(Time bound)



二、關鍵績效指標

-- KPI的訂定(續)

3. KPI訂定的原理、原則、要點

3.) 把握訂定的三大要點

A. 目標導向—體系化

依据企业目标、部门目标、职务目标；由上而下，由生产现场至幕僚的顺序设定。

B. 問題導向

從看得見的、待发掘的问题切入，提高问题意识。

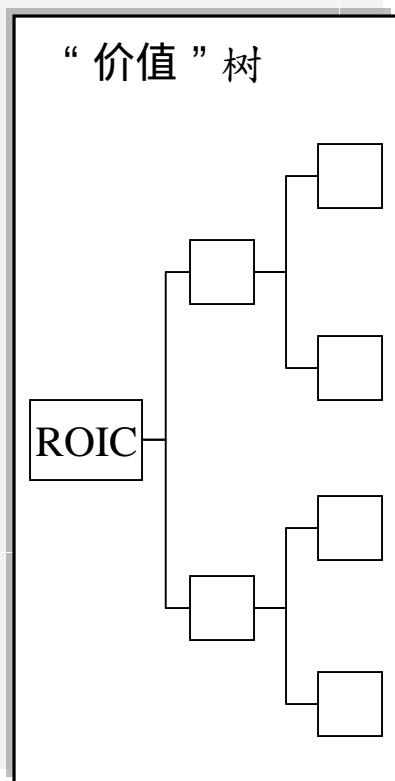
C. 目標的多元化

個人目標、部門目標及共同的目標，中、長期目標

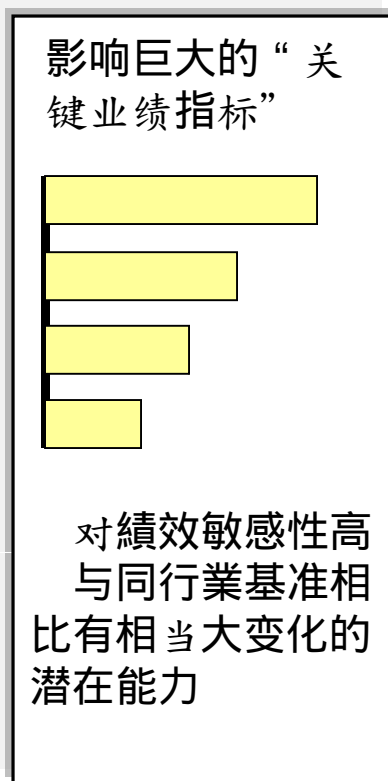


4. KPI訂定的流程

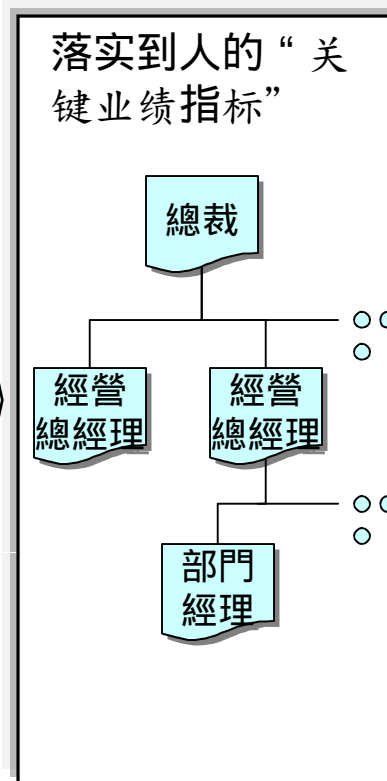
第一步：
訂定“价值树”



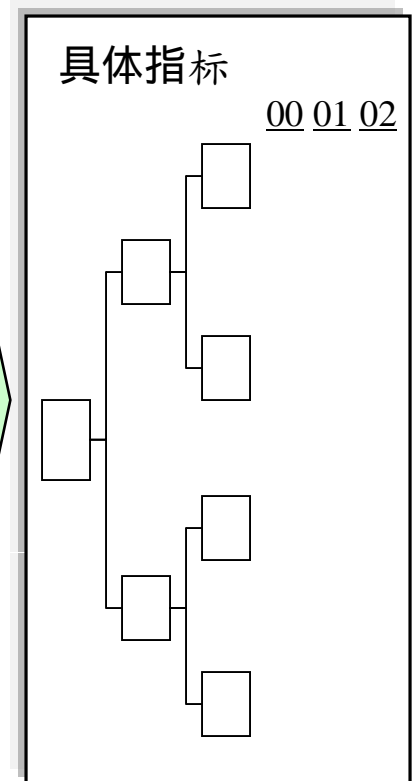
第二步：
确定影响大的“关键绩效指标”



第三步：
將“关键绩效指标”
分配给有关经理



第四步：
确定影响大的“关键绩效指标”



三、公司現有績效 制度的簡介

1. 公司採用的績效管理方法

A. 關鍵績效指標(KPI)管理

是我們公司主要應用的績效管理工具，
2006年開始由目標管理轉變成KPI管理，
KPI從上往下展開至各課級部門。

B. 職能管理 (作業流程 職務說明書)

輔助管理的功能；各崗位之「作業標準書(WI)」
「職務說明書」明確到人。



xxx事業部KPI項目

序號	主導單位	項 目	2006年目標	定 義	計算方式
1	業務	客戶滿意度A	90分	1.指各客戶對公司品質、交期、服務、價格等各方面的滿意度狀況B.(當月有調查的才計入、當月末調查的此項不計入)	客戶別
2	技術	開發一次送審成功率A	96%	1. 指當月品保回復設審合格型號數B占總設審型號數C之百分比值;2. 不成功指品保回復設審不合格;	客戶別
3	品保	市場退貨率A(取三個月平均含當月)	外觀:0.08% /年 強度:0.70% /年	1. 退貨量B=a+b：a指當月客人通知產品品質不合格需退回的數量總和(不論實物是否退回)；b指客人協助維修或公司人員到廠外維修的數量總和2. 實際出貨量C：指往前推4個月實際出貨數量3. 年度退貨率%A：年度累計退貨量B與年度累計實際出貨量C比值之百分比。	客戶別
4	品保	客戶抱怨次數A	1件 /月 (11件 /年)	1.指當月客人對本事業部的品質、交期、服務、價格等問題的所發出的抱怨次數B (含客人到本公司所發生的抱怨) 2.抱怨的次數：以業務當月所發出的“客戶抱怨通知單”的張數來計算。	客戶別
5	品保	進料整批性異常數A	1批 /月	1.進料整批性異常:產品在各工程段的不良率超過該工程段正常品質不良率的50%,且不良是由同一物料問題產生的.	IQC
6	品保	製程整批性異常數A	1批 /月 (10批 /年)	1.製程整批性異常: 產品在各工程段的不良率超過該工程段正常品質不良率的50%,且不良是由同一製程問題(含制程條件/作業標準/檢驗標準)產生的.	廠別
7	生產	全線報廢率A	一廠:1.4% 二廠:0.65% 三廠:1.90% (含O3系列)	1.指當月正常批次全線總報廢總數 B 與 全線總入庫數 C 的比值. (退貨、物性測試、開發報廢品均不計入)	廠處別
8	生產	直走率A	一廠:70% 一廠:80% 一廠:70%	1.生產直走率%：為粗胚A、精細B、塗裝C、成品D四段的良品率的乘積 2.良品率=本段外觀良品率-本段重平不良率.	廠處別
9	各單位	系統稽核缺失件數	生產廠:7件/次 品保處:4件/次 業務處:3件/次 技術處:2件/次	1.各廠處缺失數是指每次事業部自查時經主任稽核員確認為MJ&MI的件數.	各單位

xxx技術處KPI項目

.....處KPI績效

績效項目	權重	目標	考核系數					項目定義
			0.8	0.9	1.0	1.1	1.2	
開發送測成功率	20	85%	50%	50%~75%	75.1%~85%	85.1%~90%	90%	送測品通過客人測試
開發計劃達成率	20	85%	50%	50%~75%	75.1%~85%	85.1%~90%	90%	依開發進度表各時程
樣品交期達成率	20	85%	50%	50%~75%	75.1%~85%	85.1%~90%	90%	樣品課每月統計樣品是否依送樣前規劃給業務的交期準時或提前送出之狀況
技術創新	20	2件/月	0件	1件	2件	3~5件	5件	以每月被公司採納的提案改善的總件數為準
模治具交期達成率	10	80%	50%	50%~70%	70.1%~80%	80.1%~90%	90%	以確認排定之交期為準,每月相關模治具交期之達成狀況
模治具品質達成率	10	80%	50%	50%~70%	70.1%~80%	80.1%~90%	90%	以確認之模治具設計方案為標準,模治具回廠品質之達成狀況

xxx生產廠KPI項目

KPI	目標	權重	考核系數					數據來源	項目定義
			0.8	0.9	1.0	1.1	1.2		
盤盈虧	3%	10	5%	4%	3%	2%	1%	盤點差異分析表	每月生產廠各課的盤點差異匯總與各課期末在制量匯總比率(05年實際以調整后的盈虧率計算,06年盈虧則是未調整前的盈虧率計算)
人工效率	95%	20	79%	80~84%	85-89%	90~94%	95%	PC日報表	各段產品不折合(除配件及精細品出貨以折合產量計)
交期達成	95%	25	84%	85%	90%	92%	95%	出貨狀況匯總表	因KT生產問題造成單月無法出貨的批數(一個PO#算一批),無因外單位如供應商的問題則不列入
周轉天數	15	20	24	23	20	17	15	PC日報表	依最后一天PC日報表中的各段周轉天數累加值
報廢率	0.3%	10	0.7%	0.6%	0.5%	0.4%	0.3%	品質月報	品保判定屬現場責任(包含粗胚、精細、塗裝、組裝報廢)
退貨率	0.3%	15	1.5%	1.4%	1.3%	1.2%	1.1	退貨通知單	因品質或開發設計不良,產品出到市場之後需退回補貨或賠償的數量占當月出貨量的比例(指Pilot生產後的產品)

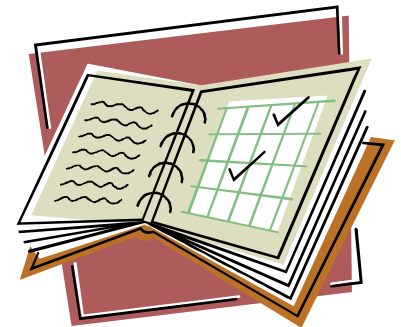
xxx品保處KPI項目

KPI項目	目標	權重	考核系數					數據來源	項目定義
			0.8	0.9	1	1.1	1.2		
退貨率	0.5%	20	0.6%	0.51%-0.6%	0.41%-0.5%	0.3%-0.4%	0.3%	業務	退貨明細，實際退回產品 (當月退貨數/當月出貨量)
客戶抱怨件數	1件 /月	20	3	3	1~2	0	連續2個月0次	業務	客戶抱怨通知單及匯總表(客戶抱怨指會損失到金額)
客人驗貨拒收批	2批 /月	20	4	3~4	2	1	0	品保	客人驗貨報告(造成翻箱)
供應商品質達成率	93%	20	90%	90%~92%	92.1%~95%	95.1%~98%	98%	品保	廠商成績評比表(所有供應商品質達成)
提案件數	2件	10	0	1	2~3	4~5	5	提案月報	被採用的提案件數
品質教育訓練參與率	20%	10	15%	15%~19%	20%~25%	26%~30%	30%	品保	參與品質教育訓練佔事業部人員人數比率

三、公司現有績效 制度的簡介(續)

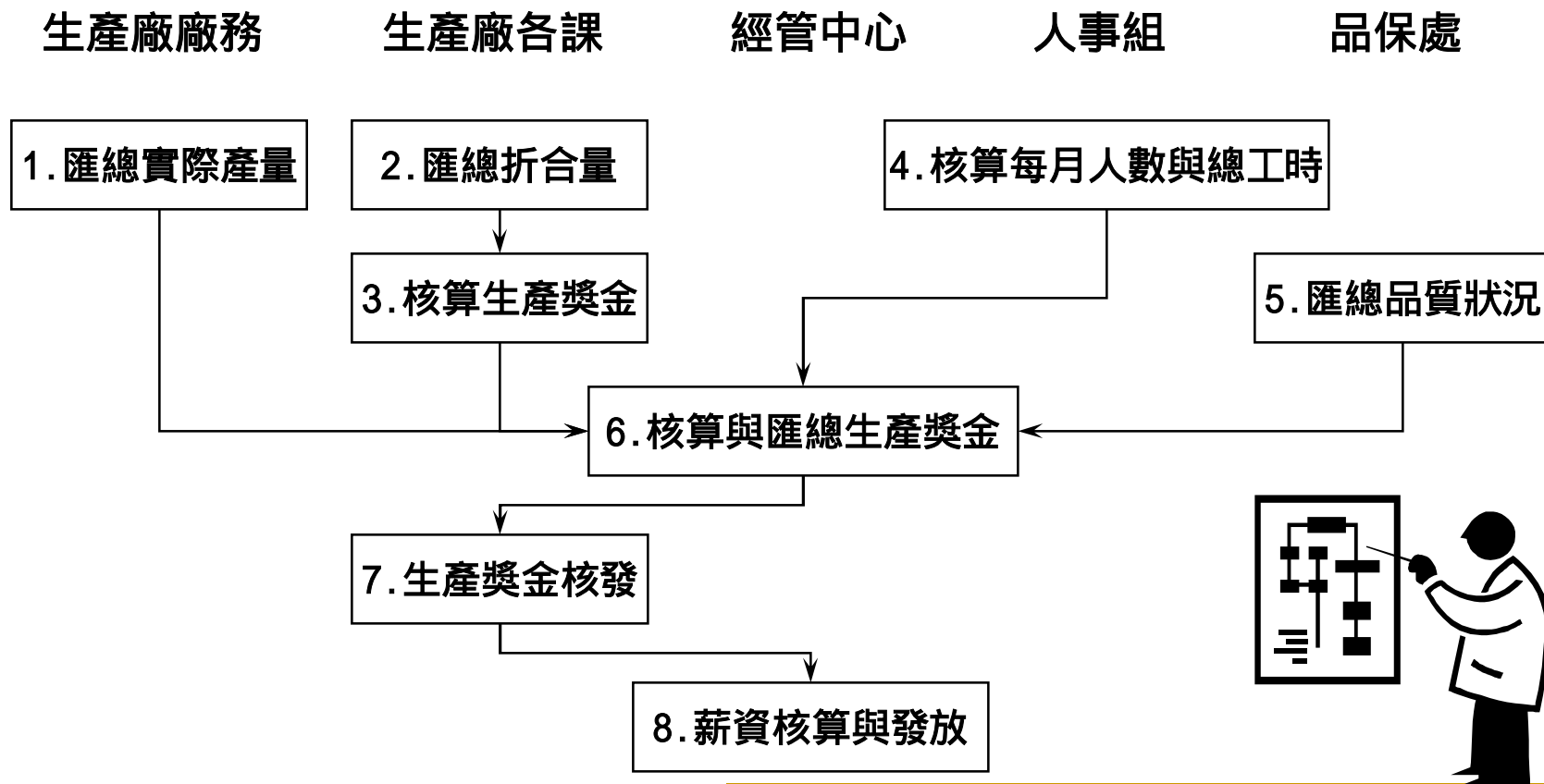
2. 公司現有績效評核辦法

- 《生產獎金管理辦法》
 - 作業員 班長 依課別為單位
- 《幕僚人員考核辦法》
- 《幕僚人員績效獎金評核辦法》
- 《部門績效評分細則》
- 《年終獎金評核辦法》 -- 全體員工



3. 《生產獎金管理辦法》簡介

1.) 評核流程



三、公司現有績效 制度的簡介(續)

3. 《生產獎金管理辦法》簡介(續)

2.) 目的與評核對象

明確設定評核之標準，促進部門主管提升現場管理，每月核算各課(作業人員與班長)之獎金。

3.) 評核要項

(1)品質 (2)產量(折合量計) (3)人工效率

4.) 評核計算式

單支獎金 × (產量 – 總工時 × 起算人時產能)
– 品質獎懲

三、公司現有績效 制度的簡介(續)

3. 《生產獎金管理辦法》簡介(續)



5.) 評核時效

- ✓ 被評核單位于每月3日送績效評核表給核算單位
 - ✓ 核算單位于每月6日前審核完畢, 並呈主管核准
 - ✓ 被評核單位依據核發金額于每月7日前提出審核後之個人績效評核表, 並錄入到人資系統。
 - ✓ 財務依據核准之個人績效評核表于每月10日發放獎金
-

三、公司現有績效 制度的簡介(續)

3. 《生產獎金管理辦法》簡介(續)

6.) 評核相關表單

序號	表單名稱	提供單位	所用數據	提供時效
1	生產日報匯總表	廠務室	實際產量	每月3日前
2	折合明細表	各課	計獎折合量	每月3日前
3	考勤管理月報表	人事	月總工時	每月3日前
4	人員狀況表	人事	當月人數	每月3日前
5	品質月報	品保	品質獎懲相關數據	每月3日前
6	生產獎金核算表	各課	各課核算之獎金額	每月3日前
7	生產獎金核算匯總表	經管	經管核算之獎金額	每月6日前
8	生產獎金核發表	各課	實發獎金額	每月7日前

1.生產日報匯總表

本月工作天數: 25 天 至今工作天數: 25 天

項 目		(1) 產 量							(2) 批 次				
制程天數													次 次
	(4) 出 勤 狀 況									(5) 人 工 效 率 (人時產能)			
實勤人	正班時	假日加班	平日加班	假日加班率	合計	支援 工時	平日加班率	目標	實際	效率			
											耗 絲		
											紗類	項目	
												本日	
												累計	
												本日	
												累計	
												本日	
												累計	
異 常 對 策													

2.折合明細表

型號	工時	折合系數	移轉量	折合產量
標準				
合計				

主管：

制表：

3. 考勤管理月報

[illegible]

核准：

审核：

制表人：

4.人員狀況表

[illegible]

6.生產獎金核算表

200__年__月生產獎金核算表

單位：_____事業部_____課

A：月總產量			G：計獎產量=B或A-C	
B：折合產量			H：計獎工時=D-E+F	
短期 工	工時		I：起算人時	
	C：折合產量		J：單支獎金	
D：月總工時			K：計獎人數	
簽辦 工時	E：簽出工時		L：人均獎金=M/K	
	F：簽入工時			
M：課總獎金=(G-H*I)*J				

備注：

審核：

制表：

7.生產獎金核算匯總表

[illegible]

說明:

人數					
獎金額					

[illegible]

8.生產獎金核發表

_____課直接人員延時超產獎金核發表

核發日期：

序號	工號	姓名	獎金考核							班長 評核	組長 評核	應發	請假	實發	簽名
			產量	品質	配合	出勤	環補	其它	小計				扣罰	金額	
小計															

課長

組長

四、 實例說明

--生產獎金評核

舉例

1. 從各報表可獲取數據：

序號	項目		數據	單位	數據來源	提供單位
1	月總產量		54127	支	生產日報匯總表	
2	折合產量		93288	支	折合明細表	
3	月總工時		97667	小時	考勤管理月報表	
4	簽辦	簽出	65	小時	各課簽程之統計	
	工時	簽入	6579	小時	各課簽程之統計	
5	起算人時		0.35	支/小時	生產獎金管理辦法	
6	單支獎金		2.10	元/支	生產獎金管理辦法	
7	人數		327	人	人員狀況表	

四、 實例說明

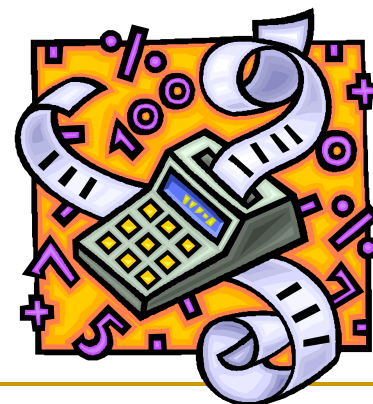
--生產獎金評核(續)

2. 依獲取之數據進行獎金核算：

$$\begin{aligned}\text{A. 計獎工時} &= \text{月總工時} - \text{簽出工時} + \text{簽入工時} \\ &= 97667 - 65 + 6579 \\ &= 104181 \text{ 小時}\end{aligned}$$

B. xxxxx課當月可獲「總獎金額」

$$\begin{aligned}&= \text{單支獎金} \times (\text{產量} - \text{總工時} \times \text{起算人時產能}) \\ &= 2.1 \times (93288 - 104181 \times 0.35) \\ &= 2.1 \times (93288 - 36463) \\ &= 2.1 \times 56825 = \mathbf{119,332 \text{ 元}}\end{aligned}$$



四、 實例說明

--生產獎金評核(續)

2. 依獲取之數據進行獎金核算：

$$\begin{aligned}\text{C. 人均獎金} &= \text{總獎金額} / \text{人數} \\ &= 119,332 / 327 \\ &= 365 \text{ 元}\end{aligned}$$



3. 依當月可獲「總獎金額」，課內進行個人績效評核與獎金分配，並將評核結果錄入「人資系統」
 4. 會計依評核獎金與個人出勤狀況，核發個人當月實得獎金額。
-

五、 Q & A

