

某某股份有限公司绩效考核 体系设计与实施方案

目 录

第一篇 管理办法.....	1
第一章 总则.....	1
第二章 考核方法.....	2
第三章 年中考核.....	8
第四章 年度考核.....	9
第五章 申诉及其处理.....	11
第六章 有关问题处理.....	14
第七章 附则.....	14
第二篇 实施细则.....	15
第八章 考核评分表设计及填表说明.....	15
第九章 考核评分表填表说明.....	98
第十章 职能部门考核.....	109
第十一章 基层单位考核.....	110

第一篇 管理办法

第一章 总则

第一条 为促进我公司管理现代化，建立科学的管理制度，充分发挥每位员工的积极性和创造性，根据有关规定，并结合我公司实际情况，特制定本办法。

第二条 某某股份公司全体员工均需参加考核。公司长与党委书记由中航一集团考核，不在本办法考核范围之内。考核对象简单分为高层管理人员、中层管理人员和一般员工三类。

第三条 考核目的

1. 建立全员参与、全员负责，一级对一级负责的管理模式。
2. 通过绩效考核促进上下级沟通和各部门间的相互协作。
3. 通过考核规范作业流程，提高航材公司的整体管理水平。
4. 通过客观评价员工的工作绩效、态度和能力，帮助员工提升自身工作水平，从而有效提升公司的整体绩效。
5. 促进员工逐步形成“客户至上”的服务意识。

第四条 考核原则

1. 以提高员工绩效为导向。
2. 定性与定量考核相结合。
3. 多角度考核。
4. 公平、公正、公开。

第五条 考核用途

考核结果的用途主要体现在以下几个方面：

1. 薪酬分配
2. 职务晋升
3. 岗位调动
4. 员工培训

第二章 考核方法

第六条 工作绩效目标设立的要求

（一）重要性：目标项不宜过多，选择对我公司利润/价值影响较大的目标，以3—5条为好，可视具体情况增减；

（二）挑战性：目标值不宜过高或过低，应力求接近实际，以使目标可以达到，并具有一定的挑战性；

（三）一致性：各层次目标应保持一致，下一级目标要以分解、完成上一级目标为基准；

（四）民主性：所有考核目标的制定均应由上下级人员共同商定，而不是由上级指定。

第七条 工作绩效目标的设立

（一）期初各级人员根据其岗位职责规定的工作任务，经上下级之间共同协商，制定当期工作计划和考核指标，报上一级主管领导审批后实施。

（二）工作计划和考核指标的更改需经被考核者及其直接上级商定，并报上一级主管领导批准后，更改方可生效。

第八条 考核周期

考核分为年中考核和年终考核。其中年中考核于7月1-15日内完成，年底考核于次年元月1-15日内完成；年度考核于次年元月1—20日完成。

第九条 考核组织机构及职责划分

（一）考核管理委员会职责

由公司董事长、党委书记、副公司级领导、人力资源部部长、组织部部长组成公司考核管理委员会，领导考核工作，承担以下职责：

1. 最终考核结果的审批；
2. 中层管理人员考核等级的综合评定；
3. 员工考核申诉的最终处理。

（二）人力资源部职责

作为考核工作具体组织执行机构，主要负责：

1. 对考核各项工作进行培训与指导；
2. 对考核过程进行监督与检查；

3. 汇总统计考核评分结果；
4. 协调、处理各级人员关于考核申诉的具体工作；
5. 对各部门半年、年度考核工作情况进行通报；
6. 对考核过程中不规范行为进行纠正、指导与处罚；
7. 为员工建立考核档案，作为薪酬调整、职务升降、岗位调动培训、奖励惩戒等的依据；

（三）组织部职责

1. 由人力资源部配合，具体负责中层管理人员的考核；
2. 汇总统计中层干部相关考核信息并提出奖惩建议；
3. 中层干部考核结果的反馈；
4. 调查处理中层干部的考核申诉；
5. 建立中层管理人员 360 度考核档案，以便向中航一集团汇报使用。

（四）各部门负责人的职责

1. 负责本部门考核工作的整体组织及监督管理；
2. 负责处理本部门关于考核工作的申诉；
3. 负责对本部门考核工作中不规范行为进行纠正和处罚；
4. 负责帮助本部门员工制定工作计划和考核指标；
5. 指导属下员工收集整理考核信息；
6. 负责所属员工的考核评分；
7. 负责本部门员工考核等级的综合评定；
8. 负责所属员工的考核结果反馈，并帮助员工制定改进计划；

第十条 考核关系

考核关系分为直接上级考核、直接下级考核、同级人员考核。不同考核对象对应不同的考核关系和考核维度。

第十一条 考核维度

考核维度是对考核对象考核时的不同角度、不同方面。包括绩效维度、态度维度、能力维度。

每一个考核维度由相应的测评指标组成，对不同的考核对象、不同考核期间采用不同的考核维度、不同的测评指标。

(一) 绩效：指被考核人员通过努力所取得的工作成果，从以下三个方面考核：

1. 任务绩效：体现本职工作任务完成的结果。每个岗位都有对应岗位职责的任务绩效指标。具体参见《某某股份公司任务绩效考核指标》。
2. 周边绩效：体现相关部门（或相关人员）团队合作精神的发挥。
3. 管理绩效：体现管理人员对岗位管理职能的发挥。

(二) 能力：指被考核人完成各项专业性活动所具备的特殊能力和岗位所需要的素质能力。能力维度考核分为素质能力和专业知识能力。其中素质能力主要包括以下几类：

1. 人际交往能力
2. 影响力
3. 领导能力
4. 沟通能力
5. 判断和决策能力
6. 计划和执行能力

结合中航一集团文件精神，中层管理人员按综合素质能力考核，除以上六点素质能力外，增加了工作作风和个人特征两类指标。

一般人员的能力考核维度包括素质能力和专业知识能力两个方面。

(三) 态度：指被考核人员对待工作的态度。态度考核分为：

1. 积极性
2. 协作性
3. 责任心
4. 纪律性

第十二条 考核记录

考核周期的期初，被考核人的考核维度、指标和权重由被考核者上级向其说明并讨论相互认可。同时，考核主体对被考核人的考核维度和指标充分了解，建立日常考核台帐，将考核内容进行记录，作为考核打分的依据，在被考核人有疑意时作为原始凭证，以便考核申诉的处理。

第十三条 考核指标的权重

权重表示单个考核指标在指标体系中的相对重要程度，以及该指标由不同的

考核人评价时的相对重要程度。具体权重见半年考核和年度考核的相关内容。

第十四条 考核程序

各考核主体对被考核人进行考核评分；人力资源部统计汇总所有人的的评分，然后将统计结果反馈到相关部门负责人和组织部；部门负责人根据得分确定被考核人的综合评定等级，上报人力资源部；人力资源部将所有综合评定结果上报考核管理委员会，审批后反馈到各部门和组织部，由部门负责人和组织部将最终考核结果反馈给相关被考核人。

第十五条 考核评分

考核评分表中的所有考核指标均按照 A、B、C、D 四个等级评分，具体定义和对应关系如表 1：

表 1 评分等级定义表

等级	A	B	C	D
定义	超出目标	达到目标	接近目标	远低于目标
得分	100	85	70	50

第十六条 综合评定等级

（一）通过加权计算考核指标得分与考核维度得分，得到被考核人的个人综合得分。

（二）根据综合个人得分情况与比例限制得出综合评定个人等级。综合评定结果共分为五级，分别是优、良、中、基本合格、不合格，具体定义见表 2。

表2 综合评定等级定义表

等级	优	良	中	基本合格	不合格
定义	实际表现显著超出预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在计划/目标或岗位职责/分工要求所涉及的各个方面都取得特别出色的成绩	实际表现达到或部分超过预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在计划/目标或岗位职责/分工要求所涉及的主要方面都取得比较出色的成绩	实际表现基本达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，无明显失误	实际表现基本达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在主要方面有明显不足或失误	实际表现未达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在很多方面失误或主要方面有重大失误

(三) 比例限制：在综合评定等级时，对于不同类型人员有等级比例限制。具体限制比例见下表：

表3 综合评定等级比例限制表

人员类别	等级比例限制					评定人
	优	良	中	基本合格	不合格	
高层管理人员	不大于20%				不低于20%	公司长/书记
中层管理人员	不大于15%				不低于15%	考核管理委员会
一般人员	不大于5%				不低于20%	部门负责人

“优”、“良”等级的综合评定是根据得分从高到低排序后根据比例限制确定。考核综合得分大于等于60分小于70分的等级评定为“基本合格”，小于60分等级评定为“不合格”。“中”由部门负责人根据得分和等级的定义描述自己评定。

第十七条 综合评定等级与得分系数的对应关系

表 4 综合评定等级与得分系数对应表

综合评定等级	优	良	中	基本合格	不合格
得分系数	1.5	1.2	1.0	0.6	0.3

表 5 部门评定等级与得分系数对应表

部门评定等级	优	良	中	基本合格	不合格
得分系数	1.5	1.2	1.0	0.6	0.3

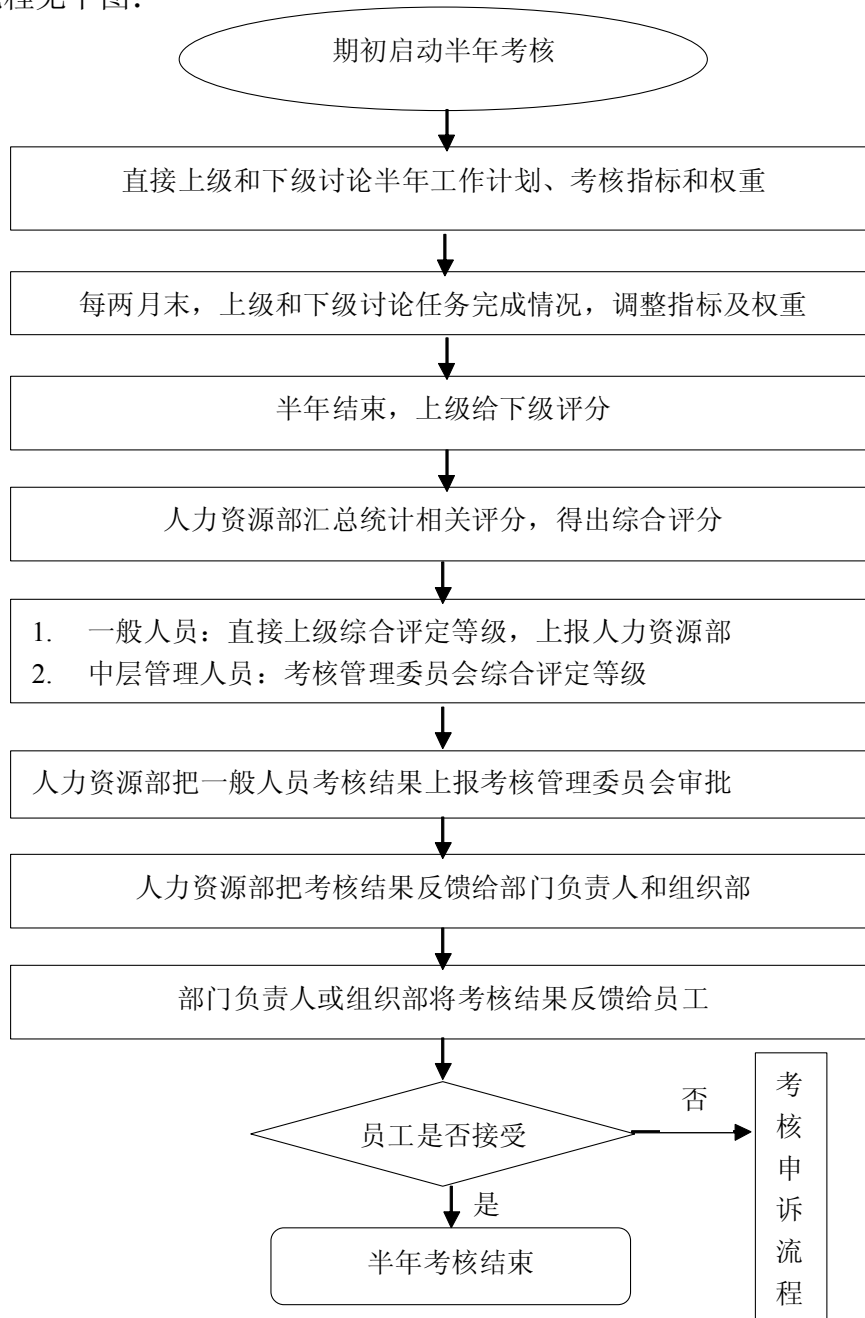
第三章 年中考核

第十八条 年中考核对象是中层及以下员工，不包括高管；

第十九条 年中考核的结果用于年度考核的基础数据。同时，作为下一个半年发放岗贴的依据；

第二十条 考核维度以工作绩效为主，不包括能力和态度维度。

年中考核流程见下图：



第四章 年度考核

第二十一条 年度考核范围

年度考核分为个人考核和部门考核两种情况。

(一) 个人年度考核：主要是对员工本年度的工作绩效、工作能力和工作态度进行全面综合考核。年度考核要对员工的长期发展和能力长期表现进行评价，在半年考核维度上增加能力维度和态度维度。年度考核作为晋升、淘汰、评聘以及计算年终奖金、培训的依据。除公司长、党委书记外的员工均需进行年度考核。

(二) 对当年在公司全年工作时间不足六个月或有其它特殊原因的员工，经考核管理委员会批准可以不参加年度考核，考核结果视为中。

(三) 部门年度考核：反映部门整体对于公司的贡献。

第二十二条 个人年度考核步骤

个人年度考核过程分为以下几个步骤：

(一) 个人年度考核增加了能力考核指标。年度考核的具体得分为：

1. 高层管理人员年度考核得分 = 绩效考核得分 × % + 个人能力考核得分 × %。

2. 中层及中层以下人员的个人年度考核得分 = 上半年考核综合得分 × % + 下半年考核综合得分 × %。

(二) 参加年度考核的所有员工，由其直接部门负责人在每年度元月 1—15 日对有关指标评分。

(三) 年度考核评定于下一年度元月 1—15 日完成，并汇总到人力资源部。

(四) 人力资源部在二十日前把考核结果上报考核管理委员会批准。

第二十三条 个人年度考核结果的用途

个人年度考核结果主要作为职务升降、工资等级升降、年终奖金发放、聘任职称等工作的依据。对于薪酬的具体影响参见《某某股份公司薪酬设计方案》。

依据考核结果的不同，公司对每位员工给予不同的处理，一般有几类：

(一) 职务升降。年度考核为优的员工，优先列为职务晋升对象。年度考核不合格的员工给予行政降级处理。

(二) 工资升降。连续两个半年内考核结果累计一“优”一“良”或以上者，以及连续两年考核结果为“良”者，工资等级在本系列内晋升一级。半年考

考核结果为“不合格”或连续两个半年考核结果为“基本合格”的员工工资等级下调一级，对于连续两个半年考核结果为“不合格”的员工或连续两年考核结果为“基本合格”的员工进行待岗处理。连续两年考核不合格的员工，公司方予以辞退。

（三）年度奖金分配。在年度奖金分配时不同的考核结果对应不同的考核系数。具体见《某某股份公司薪酬设计方案》详细说明。

第二十四条 部门考核

（一）部门考核方式：部门考核不单独设立指标进行。每个部门的部门负责人半年的任务绩效和周边绩效的平均得分作为本部门的年度考核得分。根据部门的考核得分排序，由考核管理委员会按照与中层管理人员评定时类似的比例限制确定各个部门的综合评定等级。

（二）部门考核结果的用途：部门考核结果直接决定公司部门年终奖金分配方案。具体参见《某某股份公司薪酬设计方案》。

第五章 申诉及其处理

第二十五条 申诉受理机构

被考核人如对考核结果不清楚或者持有异议，可以采取书面形式向人力资源部或组织部申诉。考核管理委员会是员工考核申诉的最终处理机构。人力资源部是考核管理委员会的日常办事机构，一般申诉由人力资源部或组织部负责调查协调，提出建议。

第二十六条 提交申诉

员工以书面形式向人力资源部或组织部提交申诉书。申诉书内容包括：申诉人姓名、部门、申诉事项、申诉理由。

第二十七条 申诉受理

（一）人力资源部或组织部接到员工申诉后，应在三个工作日做出是否受理的答复。对于申诉事项无客观事实依据，仅凭主观臆断的申诉不予受理。

（二）受理的申诉事件，首先由人力资源部或组织部对员工申诉内容进行调查，然后与员工所在部门负责人进行协调、沟通。不能协调的，人力资源部或组织部上报考核管理委员会处理。

（三）申诉处理答复：人力资源部和组织部应在接到申诉申请书的十五个工作日内明确答复申诉人；人力资源部或组织部不能解决的申诉，应及时上报考核管理委员会处理，并将进展情况告知申诉人。考核管理委员会在接到申诉处理记录后，一周内必须就申诉的内容组织审查，并将处理结果通知申诉人。

（四）详细流程见附件《申诉流程图》。

附件：考核申诉流程图、表格

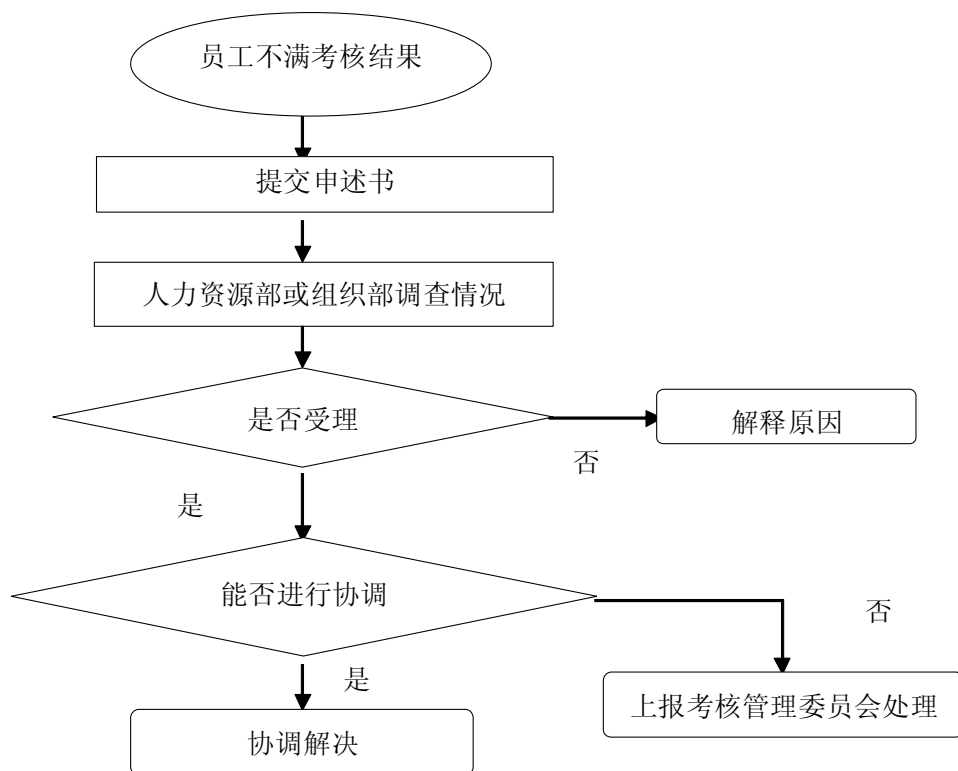


表 5-1 申诉流程图

表 5-2 员工申诉表

申诉人姓名		所在部门		岗位	
申诉事项	() 考核 () 薪资、福利 () 其它				
申诉内容					
接待人			申诉日期		

表 5-3 员工申诉处理记录表

申诉人姓名		部门		职位	
申诉事项	() 考核 () 薪资、福利 () 其它				
申诉内容					
面谈时间			接待人		
处理 记录	问题简要描述:				
	调查情况:				
	建议解决方案:				
	协调结果:				
经办人:					
备 注:					

第六章 有关问题处理

第二十八条 中层管理人员考核主要由组织部，人力资源部配合，在统一平台上进行。

第二十九条 一般员工考核由人力资源部负责。

第三十条 员工在病假和长休哺乳假期间不进行考核。

第七章 附则

第三十一条 考核过程文件（考核评分表、统计表）严格保密，考核结果只反馈到个人，不予公布。

第三十二条 本办法由人力资源部制定、修改并负责解释。

第三十三条 本办法实施后，原有考核规章制度自行终止，与本办法有抵触的规定一律以本办法为准。

第三十四条 本办法自颁布之日起实施。

第二篇 实施细则

第八章 考核评分表设计及填表说明

一. 高管(副公司级):

高级管理人员指所有副公司级领导。

1. 考核维度:

- ◆ 包括任务绩效、管理绩效、周边绩效。
- ◆ 不考核态度维度。
- ◆ 考核能力, 包括素质能力, 不含专业知识能力, 因为对高管来说, 领导能力是主要考查维度, 专业知识则是次要的。

2. 考核周期: 年度考核, 只在年终进行一次, 时间是元月 1—15 日。

3. 考核主体:

- ◆ 直接上级——公司长、书记, 对任务绩效、管理绩效和素质能力进行考核。
- ◆ 同级——其他副公司级领导, 共同参与相互间的周边绩效考核。
- ◆ 直接下级——各自分管部门的负责人, 一般为职能部门正职。作为副公司

级领导的下级, 参与对副公司级领导的管理绩效考核。

考核表格

表 8-1-1 高层管理人员任务绩效、管理绩效考核-直接上级评分表 (年度)

考核期间: 年 月至 年 月

姓名			岗位			年度				
绩 效 65%	任 务 绩 效 60%	序 号	指 标	权 重	完 成 情 况	A	B	C	D	
		1		%						
		2		%						
		3		%						
		4		%						
	5		%							
	管 理 绩 效 5%	1	沟 通 效 果	1.25%						
		2	工 作 分 配	1.25%						
		3	下 属 发 展	1.25%						
		4	管 理 力 度	1.25%						
	考核人	签字: _____ 年 月 日								
	备注: 1、 高层管理人员只进行年度考核									

表 8-1-2 高层管理人员能力考核-直接上级评分表 (年度)

考核期间: 年 月至 年 月

姓名			岗位	年度				
能力 10%	指标		权重	要素	A	B	C	D
	素质 能力 10%	人际交往能力	1%	建立关系				
				团队合作				
				解决矛盾				
		影响力	2%	敏感性				
				团队发展				
				说服力				
				应变能力				
		领导能力	2%	影响能力				
				评估				
				反馈和训练				
				授权				
				激励				
	沟通能力	1%	建立期望					
			责任管理					
			口头沟通					
	判断和决策能力	2%	倾听					
			书面沟通					
			战略思考					
			创新能力					
解决问题能力								
计划和执行能力	2%	推断评估能力						
		决策能力						
		准确性						
			效率					
			计划和组织					
考核人	签字: _____ 年 月 日							
备注: 各大项的得分是各子项的均值								

表 8-1-3 高层管理人员周边绩效-同级考核评分表 (年度)

考核期间: 年 月至 年 月

姓名		岗位												年度											
序号	指标	副公司级一:				副公司级二:				副公司级三:				副公司级四:				副公司级五:							
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D				
周边绩效 20%	1 主动性 4%																								
	2 响应 时间 4%																								
	3 解决问 题时间 4%																								
	4 信息反 馈及时 4%																								
	5 服务 质量 4%																								
考核人	签字: _____ 年 月 日																								
备注:																									

表 8-1-4 高层管理人员管理绩效-直接下级考核评分表 (年度)

考核期间: 年 月至 年 月

被考核人姓名				岗位			
管理 绩效 5%	序号	指标	权重	评价			
				A	B	C	D
	1	沟通效果	1.25%				
	2	工作分配	1.25%				
	3	下属发展	1.25%				
	4	管理力度	1.25%				
考核人		签字: _____ 年 月 日					

考核统计表

表 8-1-5 高层管理人员考核统计表 (年度)

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分	
绩效 90%	任务 绩效 60%	1 (%)				
		2 (%)				
		3 (%)				
		4 (%)				
		5 (%)				
		加权合计	A1=			F1=A1
	管理 绩效 (5% + 5%)	1 (1.25%)				
		2 (1.25%)				
		3 (1.25%)				
		4 (1.25%)				
		加权合计	A2=	B2=		F2=A2+B2
	周边 绩效 20%	1 (4%)				
		2 (4%)				
		3 (4%)				
		4 (4%)				
5 (4%)						
加权合计				C3=	F3= C3	
能力 10%	素质 能力 10%	人际交往能力 1%				
		影响力 2%				
		领导能力 2%				
		沟通能力 1%				
		判断和决策能力 2%				
		计划和执行能力 2%				
		加权合计	A4=			F4=A4
总分=F1+F2+F3+F4						
备注:						

二. 职能部门中层正职

职能部门正职考核分为年中考核和年终考核, 两次考核的考核维度有所不同。

(一) 年中考核

1. 考核维度:

- ◆ 包括任务绩效、管理绩效、周边绩效。
- ◆ 不考核态度维度, 态度维度在中层以上都不予考核。
- ◆ 不考核能力维度, 能力是一项长期指标, 在年度考核中使用。

2. 考核周期:

- ◆ 年中考核在 7 月 1-15 日完成。

3. 考核主体:

- ◆ 直接上级——副公司级, 对任务绩效、管理绩效进行考核。
- ◆ 同级——其他中层正职, 包括职能部门和基层单位的正职, 共同参与相互间的周边绩效考核。

4. 考核组织

- ◆ 人力资源部负责年中考核的组织、过程监督、汇总统计等工作。
- ◆ 组织部协助。

考核表格

表 8-2-1 中层管理人员正职任务绩效、管理绩效考核-直接上级评分表 (年中)

考核期间: 年 月至 年 月

姓名	部门	岗位							
绩效 80%	任务 绩效 70%	序号	指标	权重	完成情况	A	B	C	D
		1		%					
		2		%					
		3		%					
		4		%					
	5		%						
	管理 绩效 10%	1	沟通效果	2.5%					
		2	工作分配	2.5%					
		3	下属发展	2.5%					
		4	管理力度	2.5%					
考核人	签字: _____ 年 月 日								

表 8-2-2 中层管理人员正职周边绩效-同级考核评分表 (年中)

考核期间： 年 月至 年 月

考核人姓名		考核人部门				岗位																
序号	指标	部门一：				部门二：				部门三：				部门四：				部门五：				
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
周边绩效 20%	1	主动性 4%																				
	2	响应 时间 4%																				
	3	解决问 题时间 4%																				
	4	信息反 馈及时 4%																				
	5	服务 质量 4%																				
考核人		签字： _____ 年 月 日																				
备注：1. 周边绩效考评主体为与被考核人业务关系较为密切的部门负责人 2. 部门一、部门二等要标示出各中层岗位名称； 3. 包括自我评价																						

年中考核统计表

表 8-2-3 中层管理人员正职考核统计表 (年中)

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 70%	1 (%)				
	2 (%)				
	3 (%)				
	4 (%)				
	5 (%)				
	加权合计	A1=			F1=A1
管理绩效 10%	1 (2.5%)				
	2 (2.5%)				
	3 (2.5%)				
	4 (2.5%)				
	加权合计	A2=			F2=A2
周边绩效 20%	1 (4%)				
	2 (4%)				
	3 (4%)				
	4 (4%)				
	5 (4%)				
	加权合计			C3=	F3=C3
半年总分=F1+F2+F3					
备注:					

(二) 年终考核

1. 考核维度:

- ◆ 包括任务绩效、管理绩效、周边绩效, 年中、年终考核的数据作为年度考核的基础数据, 以一定的权重进入年度考核中。
- ◆ 不考核态度维度, 态度维度在中层以上都不予考核。
- ◆ 结合一集团文件精神, 对作为长期指标的综合素质能力进行考核, 在年度考核中一次使用, 对于中层不考核专业知识能力;

2. 考核周期:

- ◆ 元月 1—10 日完成综合素质能力考核。
- ◆ 元月 1—15 日完成年中、年终数据的收集整理工作。
- ◆ 元月 20 日之前完成年度考核的统计分析工作。

3. 考核主体:

- ◆ 直接上级——副公司级, 对任务绩效、管理绩效和综合素质能力进行考核。
- ◆ 同级——其他中层正职, 包括职能部门和基层单位的正职, 共同参与相互间的周边绩效考核。
- ◆ 直接下级——本职能部门副职及正职直接管理的一般管理人员。作为职能部门正职的下级, 参与对职能部门正职管理绩效和综合素质能力的考核。

4. 考核组织

- ◆ 人力资源部协助, 将年中、年终的任务绩效、管理绩效和周边绩效的得分转交组织部。
- ◆ 组织部负责年度的综合素质能力考核的组织、过程监督和汇总统计等工作。
- ◆ 组织部负责中层管理人员年度考核的汇总统计工作。

考核表格

表 8-2-4 中层管理人员正职任务绩效、管理绩效考核-直接上级评分表(年终)

考核期间: 年 月至 年 月

姓名		部门		岗位						
绩效 55%		序号	指标	权重	完成情况	A	B	C	D	
	任务 绩效 50%	1		%						
		2		%						
		3		%						
		4		%						
		5		%						
	管理 绩效 5%	1	沟通效果	1.25%						
		2	工作分配	1.25%						
		3	下属发展	1.25%						
		4	管理力度	1.25%						
	考核人	签字: _____ 年 月 日								

表 8-2-5 中层管理人员正职管理绩效-直接下级考核评分表 (年终)

考核期间： 年 月至 年 月

被考核人姓名		部门	岗位				
管理绩效 5%	序号	指标	权重	评价			
				A	B	C	D
	1	沟通效果	1.25%				
	2	工作分配	1.25%				
	3	下属发展	1.25%				
4	管理力度	1.25%					
考核人		签字： _____ 年 月 日					

表 8-2-6 中层管理人员正职周边绩效-同级考核评分表 (年终)

考核期间: 年 月至 年 月

考核人姓名		考核人部门	考核人部门				考核人部门				考核人部门				考核人部门							
序号	指标	部门一:				部门二:				部门三:				部门四:				部门五:				
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
周边绩效 20%	1	主动性 4%																				
	2	响应 时间 4%																				
	3	解决问 题时间 4%																				
	4	信息反 馈及时 4%																				
	5	服务 质量 4%																				
考核人		签字: _____ 年 月 日																				
备注: 1. 周边绩效考评主体为与被考核人业务关系较为密切的部门负责人 2. 部门一、部门二等要标示出各中层岗位名称; 3. 包括自我评价																						

表 8-2-7 中层管理人员正职综合素质能力考核-直接上级评分表(年终)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名	部门	岗位					
指标		权重	要素	A	B	C	D
综合素质能力 10%	人际交往能力	1%	建立关系				
			团队合作				
			解决矛盾				
			敏感性				
	影响力	1%	团队发展				
			说服力				
			应变能力				
			影响能力				
	领导能力	2%	评估				
			反馈和训练				
			授权				
			激励				
			建立期望				
			责任管理				
	沟通能力	1%	口头沟通				
			倾听				
			书面沟通				
	判断和决策能力	1%	战略思考				
			创新能力				
			解决问题能力				
			推断评估能力				
			决策能力				
	计划和执行能力	2%	准确性				
			效率				
			计划和组织				
	工作作风	1%	深入实际				
			作风民主, 听取不同意见				
			公正公平, 以身作则				
诚实守信							
个人特征	1%	身体状况					
		兴趣爱好					
		个人修养					
		敬业精神					
		心理承受力能力					
		进取精神					
		探索欲望					
		群众威信					
考核人	签字: _____ 年 月 日						
备注:	组织部负责						

表 8-2-8 中层管理人员正职综合素质能力考核-直接下级评分表(年终)

考核期间: 年 月至 年 月

姓名	部门	岗位	权重	要素	年度			
					A	B	C	D
综合素质能力 10%		人际交往能力	1%	建立关系				
				团队合作				
		影响力	1%	解决矛盾				
				敏感性				
				团队发展				
				说服力				
		领导能力	2%	应变能力				
				影响能力				
				评估				
				反馈和训练				
				授权				
		沟通能力	1%	激励				
				建立期望				
				责任管理				
		判断和决策能力	1%	口头沟通				
				倾听				
				书面沟通				
				战略思考				
				创新能力				
		计划和执行能力	2%	解决问题能力				
				推断评估能力				
				决策能力				
		工作作风	1%	准确性				
				效率				
				计划和组织				
				深入实际				
		个人特征	1%	作风民主, 听取不同意见				
				公正公平, 以身作则				
诚实守信								
身体状况								
兴趣爱好								
个人修养								
敬业精神								
心理承受能力								
进取精神								
探索欲望								
群众威信								
考核人	签字: _____ 年 月 日							
备注:	组织部负责							

年终考核统计表

表 8—2—9 中层管理人员正职考核统计表（年终）

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 50%	1 (%)				
	2 (%)				
	3 (%)				
	4 (%)				
	5 (%)				
	加权合计	A1=			F1=A1
管理绩效 10%	1 (1.25%)				
	2 (1.25%)				
	3 (1.25%)				
	4 (1.25%)				
	加权合计	A2=	B2=		F2=A2+B2
周边绩效 20%	1 (4%)				
	2 (4%)				
	3 (4%)				
	4 (4%)				
	5 (4%)				
	加权合计			C3=	F3=C3
综合素质 能力 20%	人际交往 能力 1%				
	影响力 1%				
	领导能力 2%				
	沟通能力 1%				
	判断和决 策能力 1%				
	计划和执 行能力 2%				
	工作作风 1%				
	个人特征 1%				
	加权合计	A4=	B4=		F4=A4 + B4
年终总分=F1+F2+F3+F4					
备注：能力素质的每项指标评分取该项指标包括的全部因素分值的平均值。					

年度综合考核评分统计表

表 8-2-10 中层管理人员正职考核统计表 (年度)

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
年度得分	年中				A1
	年终				A2
	加权合计				$F1=A1 \times 30\%+A2 \times 70\%$
备注:					

三. 职能部门中层副职

(一) 年中考核

1. 考核维度:

◆ 包括任务绩效、管理绩效, 年中考核的数据作为年度考核的基础数据, 以一定的权重进入年度考核中。

◆ 不考核态度维度, 态度维度在中层以上都不予考核。

◆ 不考核能力维度。能力指标是一项长期指标, 在年度考核中一次使用。

2. 考核周期:

◆ 半年考核分两次进行, 半年考核的数据是年度考核的一部分。

◆ 7月1—15日完成年中考核。

3. 考核主体:

◆ 直接上级——职能部门正职, 对任务绩效、管理绩效进行考核;

4. 考核组织

◆ 人力资源部负责年中任务绩效、管理绩效考核的组织、过程监督、汇总统计等工作。

◆ 组织部协助。

考核表格

表 8—3-1 中层管理人员副职任务绩效、管理绩效考核-直接上级评分表 (年中)

考核期间: 年 月至 年 月

姓名	部门		岗位						
绩效 100%	任务 绩效 80%	序号	指标	权重	完成情况	A	B	C	D
		1		%					
		2		%					
		3		%					
		4		%					
	5		%						
	管理 绩效 20%	1	沟通效果	5%					
		2	工作分配	5%					
		3	下属发展	5%					
		4	管理力度	5%					
考核人	签字: _____ 年 月 日								

年中考核统计表

表 8—3-2 中层管理人员副职考核统计表（年中）

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 80%	1 (%)				
	2 (%)				
	3 (%)				
	4 (%)				
	5 (%)				
	加权合计	A1=			F1=A1
管理绩效 20%	1 (5%)				
	2 (5%)				
	3 (5%)				
	4 (5%)				
	加权合计	A2=			F2=A2
半年总分=F1+F2					
备注：					

(二) 年终考核

1. 考核维度:

◆ 包括任务绩效、管理绩效, 年中、年终考核的数据作为年度考核的基础数据, 以一定的权重进入年度考核中。

◆ 不考核态度维度, 态度维度在中层及其以上都不予考核。

◆ 能力是一项长期指标, 在年度考核中一次使用, 但对于中层不考核专业知识能力;

2. 考核周期:

◆ 元月 1—10 日完成能力考核。

◆ 元月 1—15 日完成年中、年终考核数据的收集整理工作。

◆ 元月 20 日之前完成年度考核的统计分析工作。

3. 考核主体:

◆ 直接上级——职能部门正职, 对任务绩效、管理绩效和能力进行考核;

◆ 直接下级——本职能部门副职直接管理的一般管理人员。作为职能部门副职的下级, 参与对职能部门副职管理绩效和综合素质能力的考核;

4. 考核组织

◆ 人力资源部协助, 将年中、年终的任务绩效、管理绩效的得分转交组织部。

◆ 组织部负责年终的综合素质能力考核的组织、过程监督、汇总统计及年终考核汇总统计等工作。

◆ 组织部负责中层管理人员年度考核的汇总统计工作。

考核表格

表 8—3—3 中层管理人员副职任务绩效、管理绩效考核-直接上级评分表 (年终)

考核期间: 年 月至 年 月

姓名	部门		岗位							
绩效 75%	任务 绩效 70%	序号	指标	权重	完成情况	A	B	C	D	
		1		%						
		2		%						
		3		%						
		4		%						
	5		%							
	管理 绩效 5%	1	沟通效果	1.25%						
		2	工作分配	1.25%						
		3	下属发展	1.25%						
		4	管理力度	1.25%						
考核人	签字: _____ 年 月 日									

表 8-3-4 中层管理人员副职管理绩效-直接下级考核评分表 (年终)

考核期间： 年 月至 年 月

被考核人姓名		部门	岗位				
管理绩效 5%	序号	指标	权重	评价			
				A	B	C	D
	1	沟通效果	1.25%				
	2	工作分配	1.25%				
	3	下属发展	1.25%				
4	管理力度	1.25%					
考核人		签字： _____ 年 月 日					

表 8-3-5 中层管理人员副职综合素质能力考核-直接上级评分表(年终)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名	部门	岗位	权重	要素	A	B	C	D	
综合素质能力 10%		人际交往能力	1%	建立关系					
				团队合作					
		影响力	1%	解决矛盾					
				敏感性					
				团队发展					
				说服力					
		领导能力	2%	应变能力					
				影响能力					
				评估					
				反馈和训练					
				授权					
		沟通能力	1%	激励					
				建立期望					
				责任管理					
		判断和决策能力	1%	口头沟通					
				倾听					
				书面沟通					
				战略思考					
				创新能力					
		计划和执行能力	2%	解决问题能力					
				推断评估能力					
				决策能力					
		工作作风	1%	准确性					
				效率					
				计划和组织					
				深入实际					
		个人特征	1%	作风民主, 听取不同意见					
				公正公平, 以身作则					
诚实守信									
身体状况									
兴趣爱好									
个人修养									
敬业精神									
心理承受能力									
进取精神									
探索欲望									
群众威信									
考核人	签字: _____ 年 月 日								
备注:	组织部负责								

表 8-3-6 中层管理人员副职综合素质能力考核-直接下级评分表(年终)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名	部门	岗位	权重	要素	A	B	C	D	
综合素质能力 10%		人际交往能力	1%	建立关系					
				团队合作					
		影响力	1%	解决矛盾					
				敏感性					
				团队发展					
				说服力					
		领导能力	2%	应变能力					
				影响能力					
				评估					
				反馈和训练					
				授权					
		沟通能力	1%	激励					
				建立期望					
				责任管理					
		判断和决策能力	1%	口头沟通					
				倾听					
				书面沟通					
				战略思考					
				创新能力					
		计划和执行能力	2%	解决问题能力					
				推断评估能力					
				决策能力					
		工作作风	1%	准确性					
				效率					
				计划和组织					
				深入实际					
		个人特征	1%	作风民主, 听取不同意见					
				公正公平, 以身作则					
诚实守信									
身体状况									
兴趣爱好									
个人修养									
敬业精神									
心理承受能力									
进取精神									
探索欲望									
群众威信									
考核人	签字: _____ 年 月 日								
备注:	组织部负责								

年终考核统计表

表 8—3-7 中层管理人员正职考核统计表（年终）

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 70%	1 (%)				
	2 (%)				
	3 (%)				
	4 (%)				
	5 (%)				
	加权合计	A1=			F1=A1
管理绩效 10%	1 (1.25%)				
	2 (1.25%)				
	3 (1.25%)				
	4 (1.25%)				
	加权合计	A2=	B2=		F2=A2+B2
综合素质 能力 20%	人际交往能力 1%				
	影响力 1%				
	领导能力 2%				
	沟通能力 1%				
	判断和决策能力 1%				
	计划和执行能力 2%				
	工作作风 1%				
	个人特征 1%				
	加权合计	A3=	B3=		F3=A3 + B3
年终总分=F1+F2+F3					
备注：能力素质的每项指标评分取该项指标包括的全部因素分值的平均值。					

年度综合考核评分统计表

表 8—3-8 中层管理人员副职考核统计表（年度）

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
年度得分	年中				A1
	年终				A2
	加权合计				$F1=A1 \times 30\%+A2 \times 70\%$
备注：					

四. 职能部门一般人员

(一)年中考核

1. 考核维度:

◆ 包括任务绩效, 年中考核的数据作为年度考核的基础数据, 以一定的权重进入年度考核中。

◆ 考核态度维度, 态度维度在中层以下(不含中层)都进行考核。

◆ 不考核能力维度。能力指标是一项长期指标, 在年度考核中一次使用。

2. 考核周期:

◆ 7月1-15日完成年中考核。

3. 考核主体:

◆ 直接上级——职能部门正职或副职, 对任务绩效、态度进行考核。

考核表格

表 8-4-1 职能部门一般人员任务绩效、态度考核—直接上级评分表(年中)

考核期间: 年 月至 年 月

被考核人姓名		部门	岗位						
绩效 80%	任务 绩效 80%	序号	指标	权重	完成情况	A	B	C	D
		1		%					
		2		%					
		3		%					
		4		%					
	5		%						
态度 20%	1	积极性	5%						
	2	协作性	5%						
	3	责任心	5%						
	4	纪律性	5%						
考核人	签字: _____								
年 月 日									

年中考核统计表

表 8-4-2 职能部门一般人员考核统计表 (年中)

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 80%	1 (%)				
	2 (%)				
	3 (%)				
	4 (%)				
	5 (%)				
	加权合计	A1=			F1=A1
态度 20%	积极性 (5%)				
	协作性 (5%)				
	责任心 (5%)				
	纪律性 (5%)				
	加权合计	A2=			F2=A2
半年总分=F1+F2					
备注:					

(二) 年终考核

1. 考核维度:

◆ 包括任务绩效、周边绩效, 年中、年终考核的数据作为年度考核的基础数据, 以一定的权重进入年度考核中。

◆ 考核态度维度, 态度维度在中层以下(不含中层)都进行考核。

◆ 能力是一项长期指标, 在年度考核中一次使用。

2. 考核周期:

◆ 元月 1-10 日完成能力考核。

◆ 元月 1-15 日完成两次半年数据的收集整理工作。

◆ 元月 20 日之前完成年度考核的统计分析工作。

3. 考核主体:

◆ 直接上级——职能部门正职或副职, 对任务绩效、态度和能力进行考核。

◆ 同级人员——本部门员工参与相互间的周边绩效考核。

考核表格

表 8—4—3 职能部门一般人员任务绩效、态度考核—直接上级评分表（年终）

考核期间： 年 月至 年 月

被考核人姓名		部门	岗位						
绩效 60%	任务 绩效 60%	序号	指标	权重	完成情况	A	B	C	D
		1		%					
		2		%					
		3		%					
		4		%					
	5		%						
	态度 10%	1	积极性	2.5%					
		2	协作性	2.5%					
		3	责任心	2.5%					
4		纪律性	2.5%						
考核人	签字： _____ 年 月 日								

表 8-4-4 职能部门一般人员周边绩效-同级考核评分表 (年终)

考核期间: 年 月至 年 月

考核人姓名		考核人部门	考核人				考核人				考核人				考核人							
序号	指标	同级一:				同级二:				同级三:				同级四:				同级五:				
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
周边绩效 20%	1	主动性 4%																				
	2	响应时间 4%																				
	3	解决问题时间 4%																				
	4	信息反馈及时 4%																				
	5	服务质量 4%																				
	考核人		签字: _____ 年 月 日																			
备注: 1. 同级一、同级二等要标示出各岗位名称; 2. 包括自我评价																						

表 8-4-5 职能部门一般人员能力考核—直接上级评分表 (年终)

考核期间: 年 月至 年 月

被考核人姓名	部门	岗位						
能力 10%	指标		权重	要素	A	B	C	D
	素质能力 7%	人际交往能力	1%	关系建立				
				解决矛盾				
				敏感性				
		影响力	1%	说服力				
				应变能力				
		沟通能力	1%	口头沟通				
				倾听				
				书面沟通				
		判断和决策能力	2%	创新能力				
				解决问题能力				
	推断评估能力							
	计划和执行能力	2%	准确性					
			效率					
			计划和组织					
	专业知识能力 3%	知识能力	1%	基础知识				
				专业知识				
实务知识								
技能技巧		2%	技能技巧					
考核人	签字: _____ 年 月 日							
备注: 能力素质的每项指标评分取该项指标包括的全部因素分值的平均值								

年终考核统计表

表 8—4-6 职能部门一般人员考核统计表 (年终)

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 60%	1 (%)				
	2 (%)				
	3 (%)				
	4 (%)				
	5 (%)				
	加权合计	A1=			F1=A1
周边绩效 20%	1 (4%)				
	2 (4%)				
	3 (4%)				
	4 (4%)				
	5 (4%)				
	加权合计			C2=	F2=C2
态度 10%	1 (2.5%)				
	2 (2.5%)				
	3 (2.5%)				
	4 (2.5%)				
	加权合计	A3=			F3=A3
能力 10%	人际交往能力 1%				
	影响力 1%				
	沟通能力 1%				
	判断和决策能力 2%				
	计划和执行能力 2%				
	知识能力 1%				
	技能技巧 2%				
	加权合计	A4=			F4=A4
年终总分=F1+F2+F3+F4					
备注：能力素质的每项指标评分取该项指标包括的全部因素分值的平均值。					

年度综合考核评分统计表

表 8—4-7 职能部门一般人员考核统计表（年度）

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
年度得分	年中				A1
	年终				A2
	加权合计				$F1=A1 \times 30\%+A2 \times 70\%$
备注：					

五. 基层单位正职

(一) 年中考核

1. 考核维度:

- ◆ 包括任务绩效、管理绩效、周边绩效。
- ◆ 不考核态度维度, 态度维度在中层以上都不予考核。
- ◆ 不考核能力维度, 能力是一项长期指标, 建议只在年度考核中使用。

2. 考核周期:

- ◆ 年中考核在 7 月 1-15 日完成。

3. 考核主体:

◆ 直接上级——公司长, 由公司长指定副公司级领导和职能部门正职组成考核小组, 对任务绩效、管理绩效进行考核。

◆ 同级——其他中层正职, 包括职能部门和基层单位的正职, 共同参与相互间的周边绩效考核。

4. 考核组织

- ◆ 人力资源部负责年中考核的组织、过程监督、汇总统计等工作。
- ◆ 组织部协助。

年中考核表格

表 8-5-1 中层正职 (基层单位) 任务绩效、管理绩效考核
-考核小组评分表 (年中)

考核期间: 年 月至 年 月

姓名		部门		岗位						
绩效 90%	任务 绩效 80%	序号	指标	权重	完成情况	A	B	C	D	
		1		%						
		2		%						
		3		%						
		4		%						
	管理 绩效 10%	1	沟通效果	2.5%						
		2	工作分配	2.5%						
		3	下属发展	2.5%						
		4	管理力度	2.5%						
	考核人	签字: _____ 年 月 日								

(建议职能部门与基层单位正职一起) 表 8-5-2 中层正职 (基层单位)

周边绩效-同级考核评分表 (年中)

考核期间: 年 月至 年 月

考核人姓名		考核人部门				岗位																
序号	指标	部门一:				部门二:				部门三:				部门四:				部门五:				
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
周边绩效 10%	1	主动性 2%																				
	2	响应时间 2%																				
	3	解决问题时间 2%																				
	4	信息反馈及时 2%																				
	5	服务质量 2%																				
考核人	签字: _____ 年 月 日																					
备注: 1. 周边绩效考评主体为与被考核人业务关系较为密切的部门负责人 2. 部门一、部门二等要标示出各中层岗位名称;																						

年中考核统计表

表 8—5-3 中层正职（基层单位）考核统计表（年中）

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 80%	1 (%)				
	2 (%)				
	3 (%)				
	4 (%)				
	5 (%)				
	加权合计	A1=			F1=A1
管理绩效 10%	1 (2.5%)				
	2 (2.5%)				
	3 (2.5%)				
	4 (2.5%)				
	加权合计	A2=			F2=A2
周边绩效 10%	1 (2%)				
	2 (2%)				
	3 (2%)				
	4 (2%)				
	5 (2%)				
	加权合计			C3=	F3=C3
半年总分=F1+F2+F3					
备注：					

(二) 年终考核

1. 考核维度:

◆ 包括任务绩效、管理绩效、周边绩效, 年中、年终考核的数据作为年度考核的基础数据, 以一定的权重进入年度考核中。

◆ 不考核态度维度, 态度维度在中层以上都不予考核。

◆ 能力是一项长期指标, 在年度考核中一次使用。

2. 考核周期:

◆ 元月 1-10 日完成能力考核。

◆ 元月 1-15 日完成两次半年数据的收集整理工作。

◆ 元月 20 日之前完成年度考核的统计分析工作。

3. 考核主体:

◆ 直接上级——公司长, 由公司长指定副公司级领导和职能部门正职组成考核小组, 对任务绩效、管理绩效和能力进行考核。

◆ 同级——其他中层正职, 包括职能部门和基层单位的正职, 共同参与相互间的周边绩效考核。

◆ 直接下级——本基层单位副职及正职直接管理的一般管理人员。作为基层单位正职的下级, 参与对基层单位正职管理绩效和能力的考核。

4. 考核组织

◆ 人力资源部协助, 将年中、年终的任务绩效、管理绩效和周边绩效的得分转交组织部。

◆ 组织部负责年度的综合素质能力考核的组织、过程监督、汇总统计及年终考核汇总统计等工作。

◆ 组织部负责中层管理人员年度考核的汇总统计工作。

年终考核表格

**表 8—5-4 中层正职（基层单位）任务绩效、管理绩效考核
-考核小组评分表（年终）**

考核期间： 年 月至 年 月

姓名	部门		岗位					
	序号	指标	权重	完成情况	A	B	C	D
绩效 65%	任务 绩效 60%	1		%				
		2		%				
		3		%				
		4		%				
		5		%				
	管理 绩效 5%	1	沟通效果	1.25%				
		2	工作分配	1.25%				
		3	下属发展	1.25%				
		4	管理力度	1.25%				
考核人	签字： _____ 年 月 日							

表 8—5—5 中层正职（基层单位）管理绩效-直接下级考核评分表（年终）

考核期间： 年 月至 年 月

被考核人姓名		部门	岗位				
管理绩效 5%	序号	指标	权重	评价			
				A	B	C	D
	1	沟通效果	1.25%				
	2	工作分配	1.25%				
	3	下属发展	1.25%				
4	管理力度	1.25%					
考核人		签字： _____ 年 月 日					

(建议职能部门与基层单位正职一起) 表 8-5-6 中层正职 (基层单位)

周边绩效-同级考核评分表 (年终)

考核期间: 年 月至 年 月

考核人姓名		考核人部门				岗位															
序号	指标	部门一:				部门二:				部门三:				部门四:				部门五:			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
周边绩效 10%	1 主动性 2%																				
	2 响应 时间 2%																				
	3 解决问 题时间 2%																				
	4 信息反 馈及时 2%																				
	5 服务 质量 2%																				
考核人	签字: _____ 年 月 日																				
备注: 1. 周边绩效考评主体为与被考核人业务关系较为密切的部门负责人 2. 部门一、部门二等要标示出各中层岗位名称; 3. 包括自我评价																					

表 8-5-7 中层正职（基层单位）综合素质能力考核-直接上级评分表(年终)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名	部门	岗位						
指标		权重	要素		A	B	C	D
综合素质能力 10%	人际交往能力	1%	建立关系					
			团队合作					
			解决矛盾					
			敏感性					
	影响力	1%	团队发展					
			说服力					
			应变能力					
			影响能力					
	领导能力	2%	评估					
			反馈和训练					
			授权					
			激励					
			建立期望					
			责任管理					
	沟通能力	1%	口头沟通					
			倾听					
			书面沟通					
	判断和决策能力	1%	战略思考					
			创新能力					
			解决问题能力					
			推断评估能力					
			决策能力					
	计划和执行能力	2%	准确性					
			效率					
			计划和组织					
	工作作风	1%	深入实际					
			作风民主, 听取不同意见					
			公正公平, 以身作则					
诚实守信								
个人特征	1%	身体状况						
		兴趣爱好						
		个人修养						
		敬业精神						
		心理承受能力						
		进取精神						
		探索欲望						
		群众威信						
考核人	签字: _____ 年 月 日							
备注: 组织部负责								

表 8—5-8 中层正职（基层单位）综合素质能力考核-直接下级评分表(年终)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名	部门	岗位					
指标		权重	要素	A	B	C	D
综合素质能力 10%	人际交往能力	1%	建立关系				
			团队合作				
			解决矛盾				
			敏感性				
	影响力	1%	团队发展				
			说服力				
			应变能力				
			影响能力				
	领导能力	2%	评估				
			反馈和训练				
			授权				
			激励				
			建立期望				
			责任管理				
	沟通能力	1%	口头沟通				
			倾听				
			书面沟通				
	判断和决策能力	1%	战略思考				
			创新能力				
			解决问题能力				
			推断评估能力				
			决策能力				
	计划和执行能力	2%	准确性				
			效率				
			计划和组织				
	工作作风	1%	深入实际				
			作风民主，听取不同意见				
			公正公平，以身作则				
诚实守信							
个人特征	1%	身体状况					
		兴趣爱好					
		个人修养					
		敬业精神					
		心理承受力能力					
		进取精神					
		探索欲望					
		群众威信					
考核人	签字： 年 月 日						
备注： 组织部负责							

年终考核统计表

表 8-5-9 中层管理人员正职考核统计表 (年终)

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 60%	1 (%)				
	2 (%)				
	3 (%)				
	4 (%)				
	5 (%)				
	加权合计	A1=			F1=A1
管理绩效 10%	1 (1.25%)				
	2 (1.25%)				
	3 (1.25%)				
	4 (1.25%)				
	加权合计	A2=	B2=		F2=A2+B2
周边绩效 10%	1 (2%)				
	2 (2%)				
	3 (2%)				
	4 (2%)				
	5 (2%)				
	加权合计			C3=	F3=C3
综合素质 能力 20%	人际交往 能力 1%				
	影响力 1%				
	领导能力 2%				
	沟通能力 1%				
	判断和决 策能力 1%				
	计划和执 行能力 2%				
	工作作风 1%				
	个人特征 1%				
	加权合计	A5=	B5=		F4=A5 + B5
年终总分=F1+F2+F3+F4					
备注：能力素质的每项指标评分取该项指标包括的全部因素分值的平均值。					

年度综合考核评分统计表

表 8—5-10 中层正职（基层单位）考核统计表（年度）

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
年度得分	年中				A1
	年终				A2
	加权合计				$F1=A1 \times 30\%+A2 \times 70\%$
备注：					

六. 基层单位副职

(一) 年中考核

1. 考核维度:

◆ 包括任务绩效、管理绩效, 年中考核的数据作为年度考核的基础数据, 以一定的权重进入年度考核中。

◆ 不考核态度维度, 态度维度在中层以上都不予考核。

◆ 不考核能力维度。能力指标是一项长期指标, 在年度考核中一次使用。

2. 考核周期:

◆ 7月1—15日完成年中考核。

3. 考核主体:

◆ 直接上级——基层单位正职, 对任务绩效、管理绩效进行考核。

4. 考核组织

◆ 人力资源部负责年中考核的组织、过程监督、汇总统计等工作。

◆ 组织部协助。

年中考核表格

表 8—6-1 中层副职（基层单位）任务绩效、管理绩效考核

-直接上级评分表（年中）

考核期间： 年 月至 年 月

姓名	部门		岗位						
绩效 100%	序号	指标	权重	完成情况	A	B	C	D	
	任务 绩效 80%	1		%					
		2		%					
		3		%					
		4		%					
		5		%					
	管理 绩效 20%	1	沟通效果	5%					
		2	工作分配	5%					
		3	下属发展	5%					
		4	管理力度	5%					
考核人	签字： _____ 年 月 日								

考核统计表

表 8—6-2 中层副职（基层单位）考核统计表（年中）

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 80%	1 (%)				
	2 (%)				
	3 (%)				
	4 (%)				
	5 (%)				
	加权合计	A1=			F1=A1
管理绩效 20%	1 (5%)				
	2 (5%)				
	3 (5%)				
	4 (5%)				
	加权合计	A2=			F2=A2
半年总分=F1+F2					
备注：					

(二) 年终考核

1. 考核维度:

◆ 包括任务绩效、管理绩效, 年中、年终考核的数据作为年度考核的基础数据, 以一定的权重进入年度考核中。

◆ 不考核态度维度, 态度维度在中层及其以上都不予考核。

◆ 能力是一项长期指标, 在年度考核中一次使用。

2. 考核周期:

◆ 元月 1-10 日完成能力考核。

◆ 元月 1-15 日完成两次半年数据的收集整理工作。

◆ 元月 20 日之前完成年度考核的统计分析工作。

3. 考核主体:

◆ 直接上级——基层单位正职, 对任务绩效、管理绩效和能力进行考核;

◆ 直接下级——本基层单位副职直接管理的一般管理人员。作为基层单位副职的下级, 参与对基层单位副职管理绩效和能力的考核。

4. 考核组织:

◆ 人力资源部协助, 将年中、年终的任务绩效、管理绩效和周边绩效的得分转交组织部。

◆ 组织部负责年度的综合素质能力考核的组织、过程监督、汇总统计及年终考核汇总统计等工作。

◆ 组织部负责中层管理人员年度考核的汇总统计工作。

年终考核表格

**表 8—6-3 中层副职（基层单位）任务绩效、管理绩效考核
—直接上级评分表（年终）**

考核期间： 年 月至 年 月

姓名	部门		岗位						
绩 效 75%	序号	指标	权重	完成情况	A	B	C	D	
	任务 绩效 70%	1		%					
		2		%					
		3		%					
		4		%					
		5		%					
	管理 绩效 5%	1	沟通效果	1.25%					
		2	工作分配	1.25%					
		3	下属发展	1.25%					
		4	管理力度	1.25%					
考核人	签字： _____ 年 月 日								

表 8—6—4 中层副职（基层单位）管理绩效-直接下级考核评分表（年终）

考核期间： 年 月至 年 月

被考核人姓名		部门	岗位				
管理 绩效 5%	序号	指标	权重	评价			
				A	B	C	D
	1	沟通效果	1.25 %				
	2	工作分配	1.25 %				
	3	下属发展	1.25 %				
4	管理力度	1.25 %					
考核人		签字： _____ 年 月 日					

表 8—6—5 中层副职（基层单位）综合素质能力考核—直接上级评分表(年终)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名	部门	岗位	年度				
指标	权重	要素	A	B	C	D	
综合素质能力 10%	人际交往能力	1%	建立关系				
			团队合作				
			解决矛盾				
			敏感性				
	影响力	1%	团队发展				
			说服力				
			应变能力				
			影响能力				
	领导能力	2%	评估				
			反馈和训练				
			授权				
			激励				
			建立期望				
			责任管理				
	沟通能力	1%	口头沟通				
			倾听				
			书面沟通				
	判断和决策能力	1%	战略思考				
			创新能力				
			解决问题能力				
			推断评估能力				
			决策能力				
	计划和执行能力	2%	准确性				
			效率				
			计划和组织				
	工作作风	1%	深入实际				
			作风民主，听取不同意见				
			公正公平，以身作则				
诚实守信							
个人特征	1%	身体状况					
		兴趣爱好					
		个人修养					
		敬业精神					
		心理承受力能力					
		进取精神					
		探索欲望					
		群众威信					
考核人	签字： _____					年 月 日	
备注： 组织部负责							

表 8—6—6 中层副职（基层单位）综合素质能力考核-直接下级评分表(年终)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名	部门	岗位					
指标		权重	要素	A	B	C	D
综合素质能力 10%	人际交往能力	1%	建立关系				
			团队合作				
			解决矛盾				
			敏感性				
	影响力	1%	团队发展				
			说服力				
			应变能力				
			影响能力				
	领导能力	2%	评估				
			反馈和训练				
			授权				
			激励				
			建立期望				
			责任管理				
	沟通能力	1%	口头沟通				
			倾听				
			书面沟通				
	判断和决策能力	1%	战略思考				
			创新能力				
			解决问题能力				
			推断评估能力				
			决策能力				
	计划和执行能力	2%	准确性				
			效率				
			计划和组织				
	工作作风	1%	深入实际				
			作风民主，听取不同意见				
			公正公平，以身作则				
诚实守信							
个人特征	1%	身体状况					
		兴趣爱好					
		个人修养					
		敬业精神					
		心理承受力能力					
		进取精神					
		探索欲望					
		群众威信					
考核人	签字： 年 月 日						
备注： 组织部负责							

年终考核统计表

表 8—6-7 中层副职（基层单位）考核统计表（年终）

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 70%	1 (%)				
	2 (%)				
	3 (%)				
	4 (%)				
	5 (%)				
	加权合计	A1=			F1=A1
管理绩效 10%	1 (1.25%)				
	2 (1.25%)				
	3 (1.25%)				
	4 (1.25%)				
	加权合计	A2=	B2=		F2=A2+B2
综合素质 能力 20%	人际交往能力 1%				
	影响力 1%				
	领导能力 2%				
	沟通能力 1%				
	判断和决策能力 1%				
	计划和执行能力 2%				
	工作作风 1%				
	个人特征 1%				
	加权合计	A3=	B3=		F3=A3 + B3
年终总分=F1+F2+F3					
备注：能力素质的每项指标评分取该项指标包括的全部因素分值的平均值。					

年度综合考核评分统计表

表 8—6—8 中层副职（基层单位）考核统计表（年度）

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
年度得分	年中				A1
	年终				A2
	加权合计				$F1=A1 \times 30\%+A2 \times 70\%$
备注：					

七. 基层单位一般人员（调度、行政、生产开发组长（厂长）、专业组长等）

（一）年中考核

1. 考核维度：

◆ 包括任务绩效，年中考核的数据作为年度考核的基础数据，以一定的权重进入年度考核中。

◆ 考核态度维度，态度维度在中层以下（不含中层）都进行考核。

◆ 不考核能力维度。能力指标是一项长期指标，在年度考核中一次使用。

2. 考核周期：

◆ 7月1—15日完成年中考核。

3. 考核主体：

◆ 直接上级——基层单位正职或副职，对任务绩效、态度进行考核。

年中考核表格

表 8—7-1 基层单位一般人员任务绩效、态度考核—直接上级评分表

考核期间： 年 月至 年 月

被考核人姓名		部门	岗位						
绩效	任务绩效 90%	序号	指标	权重	完成情况	A	B	C	D
		1		%					
		2		%					
		3		%					
		4		%					
	5		%						
态度 10%	1	积极性	2.5%						
	2	协作性	2.5%						
	3	责任心	2.5%						
	4	纪律性	2.5%						
考核人	签字： _____ 年 月 日								

年中考核统计表

表 8—7-2 基层单位一般人员考核统计表（年中）

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 90%	1 (%)				
	2 (%)				
	3 (%)				
	4 (%)				
	5 (%)				
	加权合计	A1=			F1=A1
态度 10%	1. 积极性 (2.5%)				
	2. 协作性 (2.5%)				
	3. 责任心 (2.5%)				
	4. 纪律性 (2.5%)				
	加权合计	A2=			F2=A2
年中总分=F1+F2					
备注:					

(二) 年终考核

1. 考核维度:

◆ 包括任务绩效、周边绩效, 年中、年终考核的数据作为年度考核的基础数据, 以一定的权重进入年度考核中。

◆ 考核态度维度, 态度维度在中层以下(不包括中层)都进行考核。

◆ 能力是一项长期指标, 在年度考核中一次使用。

2. 考核周期:

◆ 元月 1-10 日完成能力考核。

◆ 元月 1-15 日完成两次半年数据的收集整理工作。

◆ 元月 20 日之前完成年度考核的统计分析工作。

3. 考核主体:

◆ 直接上级——基层单位正职或副职, 对任务绩效、态度和能力进行考核;

◆ 同级人员——本部门员工共同参与相互间的周边绩效考核;

年终考核表格

表 8—7-3 基层单位一般人员任务绩效、态度考核—直接上级评分表（年终）

考核期间： 年 月至 年 月

被考核人姓名		部门	岗位									
绩效	任务绩效 60%	序号	指标	权重	完成情况				A	B	C	D
		1		%								
		2		%								
		3		%								
		4		%								
	5		%									
	态度 10%	1	积极性	2.5%								
		2	协作性	2.5%								
		3	责任心	2.5%								
4		纪律性	2.5%									
考核人		签字： _____ 年 月 日										

表 8-7-4 基层单位一般人员周边绩效-同级考核评分表 (年终)

考核期间： 年 月至 年 月

考核人姓名		考核人部门	考核人				考核人				考核人				考核人				考核人						
序号	指标	同级一：				同级二：				同级三：				同级四：				同级五：							
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D				
周边绩效 20%	1 主动性 4%																								
	2 响应 时间 4%																								
	3 解决问 题时间 4%																								
	4 信息反 馈及时 4%																								
	5 服务 质量 4%																								
考核人	签字： _____ 年 月 日																								
备注：1. 同级一、同级二等要标示出各岗位名称； 2. 包括自我评价																									

表 8-7-5 基层单位一般人员能力考核—直接上级评分表（年终）

考核期间： 年 月至 年 月

被考核人姓名	部门	岗位							
能力 10%	指标		权重	要素		A	B	C	D
	素质能力 7%	人际交往能力	1%	关系建立					
				解决矛盾					
				敏感性					
		影响力	1%	说服力					
				应变能力					
		沟通能力	1%	口头沟通					
				倾听					
				书面沟通					
		判断和决策能力	2%	创新能力					
				解决问题能力					
	推断评估能力								
	计划和执行能力	2%	准确性						
			效率						
			计划和组织						
	专业知识能力 3%	知识能力	1%	基础知识					
专业知识									
实务知识									
技能技巧		2%	技能技巧						
考核人	签字： _____ 年 月 日								
备注：能力素质的每项指标评分取该项指标包括的全部因素分值的平均值									

年终考核统计表

表 8—7-6 基层单位一般人员考核统计表（年终）

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 60%	1 (%)				
	2 (%)				
	3 (%)				
	4 (%)				
	5 (%)				
	加权合计	A1=			F1=A1
周边绩效 20%	1 (4%)				
	2 (4%)				
	3 (4%)				
	4 (4%)				
	5 (4%)				
	加权合计			C3=	F2=C3
态度 10%	1 (2.5%)				
	2 (2.5%)				
	3 (2.5%)				
	4 (2.5%)				
	加权合计	A3=			F3=A3
能力 10%	人际交往能力 1%				
	影响力 1%				
	沟通能力 1%				
	判断和决策能力 2%				
	计划和执行能力 2%				
	知识能力 1%				
	技能技巧 2%				
	加权合计	A4=			F4=A4
年终总分=F1+F2+F3+F4					
备注：能力素质的每项指标评分取该项指标包括的全部因素分值的平均值。					

年度综合考核评分统计表

表 8—7-7 基层单位一般人员考核统计表（年度）

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
年度得分	年中				A1
	年终				A2
	加权合计				$F1=A1 \times 30\%+A2 \times 70\%$
备注：					

八. 基层单位课题组人员

(一) 课题期间考核——课题组成员

1. 考核对象：课题组成员

2. 考核维度：

◆ 考核工作绩效中的任务绩效，课题期间考核数据的平均值作为课题结束考核的基础数据，以一定的权重进入课题结束考核中。

◆ 考核态度维度，态度维度在中层以下（不含中层）都进行考核。

◆ 不考核能力维度。

3. 考核周期：

◆ 若课题里程碑周期小于半年，考核周期为课题里程碑周期；若课题里程碑周期大于半年，考核周期为半年。

◆ 以里程碑周期为考核周期，里程碑阶段结束的 1-7 个工作日内完成考核。

◆ 以半年为考核周期，7 月 1-15 日完成考核。

4. 考核主体：

◆ 直接上级——课题组长，对任务绩效、态度进行考核。

◆ 同级人员——课题组其他成员，共同参与相互间的周边绩效考核。

课题期间考核表格

表 8—8-1 课题组成员任务绩效、态度考核—直接上级评分表（课题期间）

考核期间： 年 月

被考核人姓名		部门	岗位									
绩效	任务 绩效 70%	序号	指标	权重	完成情况				A	B	C	D
		1		%								
		2		%								
		3		%								
		4		%								
		5		%								
	态度 10%	1	积极性	2.5%								
		2	协作性	2.5%								
		3	责任心	2.5%								
4		纪律性	2.5%									
考核人		签字： _____ 年 月 日										

表 8-8-2 课题组成员周边绩效-同级考核评分表 (课题期间)

考核期间： 年 月至 年 月

考核人姓名		考核人部门	考核人				考核人				考核人				考核人							
序号	指标	同级一：				同级二：				同级三：				同级四：				同级五：				
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
周边绩效 20%	1	主动性 4%																				
	2	响应 时间 4%																				
	3	解决问 题时间 4%																				
	4	信息反 馈及时 4%																				
	5	服务 质量 4%																				
考核人		签字： _____ 年 月 日																				
备注：1. 同级一、同级二等要标示出各岗位名称； 2. 包括自我评价																						

表 8—8-3 课题组成员考核统计表 (课题期间)

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 70%	1 (%)				
	2 (%)				
	3 (%)				
	4 (%)				
	5 (%)				
	加权合计	A1=			F1=A1
态度 10%	1. 积极性 (2.5%)				
	2. 协作性 (2.5%)				
	3. 责任心 (2.5%)				
	4. 纪律性 (2.5%)				
	加权合计	A2=			F2=A2
周边绩效 20%	主动性 (4%)				
	响应时间 (4%)				
	解决问题 时间(4%)				
	信息反馈 及时(4%)				
	服务质量 (4%)				
	加权合计			C3=	F3=C3
季度总分=F1+F2+F3					
备注:					

(二) 课题期间考核——课题组长

1. 考核对象：课题组长

2. 考核维度：

◆ 考核工作绩效中的任务绩效和管理绩效，课题期间考核数据的平均值作为课题结束考核的基础数据，以一定的权重进入课题结束考核中。

◆ 不考核态度维度。

◆ 不考核能力维度。

3. 考核周期：

◆ 若课题里程碑周期小于半年，考核周期为课题里程碑周期；若课题里程碑周期大于半年，考核周期为半年。

◆ 以里程碑周期为考核周期，里程碑阶段结束的 1-7 个工作日内完成考核

◆ 以半年为考核周期，7 月 1-15 日完成考核。

4. 考核主体：

◆ 直接上级——课题考核小组，由研究室和科技发展部相关人员组成，对任务绩效、管理绩效进行考核。

◆ 下级人员——课题组成员，对管理绩效进行考核。

课题期间考核表格

表 8-8-4 课题组长任务绩效、管理绩效考核-**直接上级**评分表（课题期间）

考核期间： 年 月至 年 月

姓名		部门		岗位					
		序号	指标	权重	完成情况	A	B	C	D
绩效 90%	任务 绩效 80%	1		%					
		2		%					
		3		%					
		4		%					
		5		%					
	管理 绩效 10%	1	沟通效果	2.5%					
		2	工作分配	2.5%					
		3	下属发展	2.5%					
		4	管理力度	2.5%					
考核人	签字： 年 月 日								

表 8—8-5 课题组长管理绩效-直接下级考核评分表（课题期间）

考核期间： 年 月至 年 月

被考核人 姓名		部门	岗位				
管 理 绩 效 10%	序号	指标	权重	评价			
				A	B	C	D
	1	沟通效果	2.5%				
	2	工作分配	2.5%				
	3	下属发展	2.5%				
	4	管理力度	2.5%				
考核人		签字： _____ 年 月 日					

课题期间考核统计表

表 8—8-6 课题期间课题组长考核统计表（课题期间）

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 80%	1 (%)				
	2 (%)				
	3 (%)				
	4 (%)				
	5 (%)				
	加权合计	A1=			F1=A1
管理绩效 20%	1 (2.5%)				
	2 (2.5%)				
	3 (2.5%)				
	4 (2.5%)				
	加权合计	A2=	B2=		F2=A2+B2
课题期间总分=F1+F2					
备注：					

(三) 课题结束考核

1. 考核对象：课题组成员、课题组长

2. 考核维度：

◆ 课题组成员考核维度包括任务绩效、周边绩效、态度，课题期间考核数据的平均值作为课题结束考核的数据。

◆ 课题组长考核维度包括任务绩效、管理绩效及客户评价。

◆ 不考核能力维度。

3. 考核周期：

◆ 课题完成后的 1-10 天。

4. 考核主体：

◆ 直接上级——课题考核小组，由研究室和科技发展部相关人员组成，对任务绩效、管理绩效进行考核。

◆ 科研客户——课题服务的对象，在课题验收时进行评价，公司设计相应的表格由科研客户填写。

5. 课题结束综合得分

课题组成员综合得分=课题期间统计得分的平均值

课题组组长综合得分=课题期间统计得分的平均值× %+客户评分× %

九. 生产技术人员

(一) 年中考核

1. 考核维度:

◆ 包括任务绩效, 年中考核的数据作为年度考核的基础数据, 以一定的权重进入年度考核中。

◆ 考核态度维度, 态度维度在中层以下(不含中层)都进行考核。

◆ 不考核能力维度。

2. 考核周期:

◆ 7月1—15日完成年中考核。

3. 考核主体:

◆ 直接上级——生产开发技术组长, 对任务绩效、态度进行考核。

年中考核表格

表 8—9—1 生产技术人员任务绩效、态度考核—直接上级评分表（年中）

考核期间： 年 月至 年 月

被考核人姓名		部门	岗位									
绩效	任务绩效 90%	序号	指标	权重	完成情况				A	B	C	D
		1		%								
		2		%								
		3		%								
		4		%								
	5		%									
	态度 10%	1	积极性	2.5%								
		2	协作性	2.5%								
		3	责任心	2.5%								
4		纪律性	2.5%									
考核人		签字： _____ 年 月 日										

年中考核统计表

表 8—9-2 生产技术人员考核统计表（年中）

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 90%	1 (%)				
	2 (%)				
	3 (%)				
	4 (%)				
	5 (%)				
	加权合计	A1=			F1=A1
态度 10%	1 (2.5%)				
	2 (2.5%)				
	3 (2.5%)				
	4 (2.5%)				
	加权合计	A2=			F2=A2
半年总分=F1+F2					
备注：					

(二) 年终考核

1. 考核维度:

◆ 包括任务绩效、周边绩效，年中、年终考核的数据作为年度考核的基础数据，以一定的权重进入年度考核中。

◆ 考核态度维度，态度维度在中层以下（不含中层）都进行考核。

◆ 不考核能力维度。

2. 考核周期:

◆ 元月 1—15 日完成上一年度年终考核。

◆ 元月 20 日之前完成年度考核统计。

3. 考核主体:

◆ 直接上级——生产开发组长，对任务绩效、态度进行考核。

◆ 同级人员——其他生产技术人员，共同参与相互间的周边绩效考核。

年终考核表格:

表 8—9-3 生产技术人员任务绩效、态度考核—直接上级评分表（年终）

考核期间： 年 月至 年 月

被考核人姓名		部门	岗位									
绩效	任务 绩效 70%	序号	指标	权重	完成情况				A	B	C	D
		1		%								
		2		%								
		3		%								
		4		%								
态度 10%		1	积极性	2.5%								
		2	协作性	2.5%								
		3	责任心	2.5%								
		4	纪律性	2.5%								
考核人	签字： _____ 年 月 日											

表 8-9-4 生产技术人员周边绩效-同级考核评分表 (年终)

考核期间: 年 月至 年 月

考核人姓名		考核人部门	考核人				考核人				考核人				考核人						
序号	指标	同级一:				同级二:				同级三:				同级四:				同级五:			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
周边绩效 20%	1 主动性 4%																				
	2 响应时间 4%																				
	3 解决问题时间 4%																				
	4 信息反馈及时 4%																				
	5 服务质量 4%																				
考核人	签字: _____ 年 月 日																				
备注: 1. 同级一、同级二等要标示出各岗位名称; 2. 包括自我评价																					

年终考核统计表

表 8—9-5 生产技术人员考核统计表 (年终)

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 70%	1 (%)				
	2 (%)				
	3 (%)				
	4 (%)				
	5 (%)				
	加权合计	A1=			F1=A1
态度 10%	1 (1.25%)				
	2 (1.25%)				
	3 (1.25%)				
	4 (1.25%)				
	加权合计	A2=			F2=A2
周边绩效 20%	1 (4%)				
	2 (4%)				
	3 (4%)				
	4 (4%)				
	5 (4%)				
	加权合计			C3=	F3=C3
年终总分=F1+F2+F3					
备注:					

年度综合考核评分统计表

表 8—9-6 基层单位生产技术人员考核统计表（年度）

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
年度得分	年中				A1
	年终				A2
	加权合计				$F1=A1 \times 30\%+A2 \times 70\%$
备注：					

十. 生产工人（含生产班长，其薪资与工人略有不同）

（一）季度考核

1. 考核维度：

◆ 包括任务绩效、周边绩效，每季度考核数据的平均值作为年度考核的综合得分。

◆ 考核态度维度，态度维度在中层以下（不含中层）都进行考核。

◆ 不考核能力维度。

2. 考核周期：

◆ 次季度第一个月 1—10 日完成上季度考核。

3. 考核主体：

◆ 直接上级——生产开发组长，对任务绩效、态度进行考核。

◆ 同级人员——同班组其他生产工人，共同参与相互间的周边绩效考核。

4. 年度考核数据计算：

年度考核数据等于四个季度考核数据的平均值。

表 8-10-1 生产工人任务绩效、态度考核—直接上级评分表（季度）

考核期间： 年 月至 年 月

被考核人姓名		部门	岗位									
绩效	任务绩效 70%	序号	指标	权重	完成情况				A	B	C	D
		1		%								
		2		%								
		3		%								
		4		%								
	5		%									
	态度 10%	1	积极性	2.5%								
		2	协作性	2.5%								
		3	责任心	2.5%								
4		纪律性	2.5%									
考核人		签字： _____ 年 月 日										

表 8—10-2 生产工人周边绩效-同级考核评分表 (季度)

考核期间： 年 月至 年 月

考核人姓名		考核人部门	考核人				考核人				考核人				考核人						
序号	指标	同级一：				同级二：				同级三：				同级四：				同级五：			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
周边绩效 20%	1 主动性 4%																				
	2 响应 时间 4%																				
	3 解决问 题时间 4%																				
	4 信息反 馈及时 4%																				
	5 服务 质量 4%																				
考核人	签字： _____ 年 月 日																				
备注：1. 同级一、同级二等要标示出各岗位名称； 2. 包括自我评价																					

季度考核统计表

表 8-10-3 生产工人考核统计表 (季度)

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 70%	1 (%)				
	2 (%)				
	3 (%)				
	4 (%)				
	5 (%)				
	加权合计	A1=			F1=A1
周边绩效 20%	1 (4%)				
	2 (4%)				
	3 (4%)				
	4 (4%)				
	5 (4%)				
	加权合计			C2=	F2=C2
态度 10%	1 (2.5%)				
	2 (2.5%)				
	3 (2.5%)				
	4 (2.5%)				
	加权合计	A3=			F3=A3
季度总分=F1+F2+F3					
备注:					

第九章 考核评分表填表说明

1. 《绩效考核直接上级评分表》中任务绩效的指标和权重, 在考核期初, 由被考核者和直接上级在协商的基础上确认。在考核期间出现的重要任务的变化, 必须重新协商并填写指标和权重。完成情况由被考核人在半年末自己填写。
2. 考核人在对被考核人评分时必须参照对应岗位的任务绩效、周边绩效、管理绩效、态度、能力等的定义或评定表描述进行评分。
3. 考核评分一般分为 A、B、C、D 四级, 每一级含义如下:

评分结果与分数对照表如下:

等级	A	B	C	D
定义	超出目标	达到目标	接近目标	远低于目标
得分	100	85	70	50

4. 考核评分表汇总到人力资源部后, 人力资源部根据各个指标的权重和评分情况统计计算出所有人的综合得分。

附件：考核指标评定表

表 9-1 一般人员态度考核指标评定表

	超出目标	达到目标	接近目标	远低于目标
积极性	A	B	C	D
	长期坚持学习业务知识；对于额外任务能主动请求并且能高质量完成；工作中善于发现问题，并经常提出新思路和建议。	主动学习业务知识；主动承担一般的额外任务；工作中有时能够提出新的思路和建议	偶尔主动学习业务知识；有时主动完成一般额外任务；能提出个别的新思路和建议	基本上不主动学习业务知识；很少主动请求承担额外任务；不能提出新思路和建议
协作性	A	B	C	D
	主动协助同事出色的完成工作	能够与同事保持良好的合作关系，协助完成工作	根据同事的请求能够提供一般协助	不能积极响应同事的请求或者协作任务的完成质量较差
责任心	A	B	C	D
	工作有强烈的责任心	工作有较强的责任心	工作有一定的责任心	工作责任心不强
纪律性	A	B	C	D
	能够长期严格遵守工作规定与标准，有非常强的自觉性和纪律性	能够遵守工作的规定和标准，有较强的自觉性和纪律性	基本能够遵守工作规定和标准，基本能够遵守纪律，但有时出现自我要求不严的情况	不能遵守工作规定和标准，经常发生违规情况，自觉性和纪律性差

表 9-2 员工能力考核指标评定表

	超出目标	达到目标	接近目标	远低于目标
人际交往能力				
关系建立	A	B	C	D
	容易与他人建立可信赖的积极发展的长期关系	能够与他人建立可信赖的长期关系	较为自我, 不易与他人建立长期关系	刚愎自用不易与他人相处, 自我封闭
团队合作	A	B	C	D
	善于与他人合作共事, 相互支持, 充分发挥各自的优势, 保持良好的团队工作氛围	能够与他人合作共事, 相互支持, 保证团队任务的完成	团队合作精神不强, 对工作有影响	不能与他人很好合作, 独断专行
解决矛盾	A	B	C	D
	巧妙地和建设性地解决不同矛盾	能够解决已发生的矛盾, 不致对工作产生大的负面影响	解决矛盾手法生硬, 影响工作进行	遇到矛盾不知如何解决
敏感性	A	B	C	D
	对他人较关心, 容易感知别人的想法, 体谅他人, 善于领会他人的请求, 并付之于适当的言行	能关心他人, 体谅他人, 领会他人的请求, 有时帮助想办法解决	有时能关心他人, 体会他人的苦衷	不太关心他人, 对他人的需求毫无感觉
影响力				
团队发展	A	B	C	D
	易于与他人沟通, 积极促进团队协作, 在团队中是自然的核心人物, 并能引导团队达到组织目标	能够根据公司要求努力促进团队的协作和沟通, 使工作顺利开展	尚能与他人合作, 但协调不善, 影响工作	无法与人协调
说服力	A	B	C	D
	能够表述自己的主张、论点及理由, 比较容易的说服他人接受某一看法与意见	能说服下级、同事、上级接受某一看法与意见	说服别人比较困难	无法说服别人, 或咄咄逼人, 或逃避退让

应变能力	A	B	C	D
	待人处世很灵活, 善于审时度势, 很容易适应岗位、职位或管理的变化所带来的冲击, 并能顺应其变化很快适应环境, 取得主动	待人处世较灵活, 能够根据公司要求, 认可公司变化所带来的冲击, 并能顺利的完成转变	对公司的变化或角色的转变不太适应, 工作开展有困难	待人处世刻板, 适应性差
影响能力	A	B	C	D
	能积极影响他人的思维方式和努力方向	能以自己积极的言行带领大家努力工作	有时能影响他人	对他人几乎无影响力
领导能力				
评估	A	B	C	D
	能合理评价他人的技能和绩效, 使下属心服口服, 并能使下属明确努力方向	能较为合理的评价他人的技能和绩效, 指出其不足	能够按公司要求对他人作评估	无法正确评估他人
反馈和培训	A	B	C	D
	善于了解下属需要, 通过一对一的反馈和培训以帮助他人成长和发展	能够根据实际情况, 通过培训和反馈帮助他人成长和发展	不能很好的利用反馈和培训的手段	对下属的工作无反馈和培训
授权	A	B	C	D
	善于分配工作与权力, 并能积极传授工作知识, 引导部属完成任务	能够顺利分配工作与权力, 有效传授工作知识, 完成任务	欠缺分配工作、权力及指导部属之方法, 任务进行偶有困难	不善分配工作与权力, 缺乏指导员工的方法, 内部时有不服怨言
激励	A	B	C	D
	了解他人的需求, 善于引导下级积极主动地工作, 用奖励和表彰等方式提高积极性, 并使员工积极努力地工作	有制度, 能够利用奖励和表彰等方式提高员工积极性	有一定的制度, 但不能充分发挥作用, 无改进措施, 员工积极性不高	工作主要靠命令与指示

建立期望	A	B	C	D
	善于与员工沟通, 给下属订立明确合理的工作目标和标准并建立合理的期望	能够与员工沟通, 给下属订立明确的期望目标和标准	能够给下属订立工作标准和分配任务	无法给员工建立期望
责任管理	A	B	C	D
	能够充分与下属沟通, 督导员工的工作进展及时反馈和培训, 让下属对自己的工作担负责任	能够与下属沟通, 注重过程管理, 指导和协助员工完成任务	虽能与员工沟通但缺乏对员工的指导和协助	放任自流
沟通能力				
口头沟通	A	B	C	D
	简明扼要, 具有出色的谈话技巧, 易于理解	抓住要点, 表达意图, 陈述意见, 不太需要重复说明	语言欠清晰, 但尚能表达意图, 有时需反复解释	含糊其词, 意图不明
倾听	A	B	C	D
	能够很好的倾听别人的倾述, 很快明白倾述人的想法和要求	能够注意倾听, 力求明白	能够倾听, 有时一知半解	不注意倾听, 常常不知对方所云
书面沟通	A	B	C	D
	表达清晰、简洁, 易于理解, 无可挑剔	几乎不需修改补充, 比较准确的表达意见	文章不够通顺, 但尚能表达清楚主要意图	文理不通, 意图不清, 需作大修改
判断和决策能力				
战略思考	A	B	C	D
	能透过现象看本质, 把握组织面临的挑战和机会, 兼顾短期和长远目标	能够根据现状, 了解组织面临的挑战和机会	主要忙于事务性工作, 有时也会注意公司的前景和对策等问题	对公司的将来不太关心, 也不注意工作上可能出现的机会和挑战
创新能力	A	B	C	D
	工作中能不断提出新想法、新措施, 善于学习, 注意规避风险, 锐意求新, 在工作中有较大创新	工作中能够努力学习, 提出新想法、新措施与新的工作方法并有风险意识	按部就班, 很少提出新想法、新措施与新的工作方法	因循守旧, 墨守成规

解决问题的能力	A	B	C	D
	能迅速理解并把握复杂的事物, 发现关键问题、找到解决办法	问题发生后, 能够分辨关键问题, 找到解决办法, 并设法解决	发现问题, 能够想办法解决, 但有时抓不住关键	遇到问题, 束手无策
推断评估能力	A	B	C	D
	对所做决策有良好的权衡和判断评估	大致能作出正确的判断和评估	对事物有大概的判断和评估, 缺乏方法和手段, 结果不能十分可信	对日常工作经常判断失误, 耽误工作进程
决策能力	A	B	C	D
	善于确定决策时机, 提出可行方案, 合理权衡, 优化选择, 对困难的事件处理果断得当	善于确定决策时机, 提出可行方案, 但在权衡、选择时偶有适当, 大多数日常事务处理果断得当	能够确定决策时机, 但很少提出可行方案, 常求助于他人	遇事优柔寡断, 缺乏主见
计划和执行能力				
准确性	A	B	C	D
	能够按照计划严格执行, 并确保在每个细节上减少差错	能按照计划执行, 比较注意细节, 偶有差错发生并能迅速改正	能大致按计划执行, 不太注意细节, 偶有差错发生	工作无计划, 随意, 常出差错
效率	A	B	C	D
	时间和资源的利用达到最佳, 工作效率高, 完成任务速度快, 质量高, 效益好	工作效率尚可, 能分清主次, 能够按时完成工作, 基本保证质量	工作效率较低, 需要别人帮助才能完成任务	工作不分主次、效率低, 经常完不成任务
计划和组织	A	B	C	D
	具有极强的制定计划的能力, 能自如的指挥调度下属, 通过有效的计划提高工作效率, 以最佳的结果为目的	能根据公司的要求, 制定相应程序和计划, 在权限范围内配置资源, 明确目标和方针, 以及确保供应的保障	制定计划和组织实施有难度, 需要别人帮助方能进行	做事无计划, 缺乏组织能力

工作作风				
深入实际	A	B	C	D
	与基层或下属打成一片, 深入了解和掌握基层或下属的工作和个人情况, 并时常出谋划策	经常走访基层, 与基层或下属联系较为密切, 基本了解基层和下属的工作概况	在工作之余间或走访基层, 对基层和下属的工作了解大致, 掌握一二	脱离基层和下属, 对基层和下属的工作状况很少过问和研究
作风民主, 听取不同意见	A	B	C	D
	主动咨询各种不同的观点和意见, 并积极探讨, 寻求最佳工作方式和方法	认真听取不同意见, 并了解其中的原因和解决办法, 善于合作共事	能听取不同意见, 但不太善于寻求其中的原因和解决方法	对不同意见坚持己见, 并坚决地反戈一击
公正公平, 以身作则	A	B	C	D
	公正公平, 以身作则, 并要求下属廉洁自律	处事公道, 待人公正, 遵纪守法, 廉洁自律	虽然在某些事例上不如人意, 但基本上没有明显的偏私	公正性有不足之嫌, 一些规定仅限于条文, 实际执行常受制于个人好恶
诚实守信	A	B	C	D
	为人诚实坦荡, 言必行, 行必果	为人诚恳, 言行一致	为人诚实, 没有故意欺骗行为, 但有时言行不能一致	做人不够坦荡, 言行不一致, 在群众中反应不好
个人特征				
身体状况	A	B	C	D
	身体健康, 精力充沛, 能接受突发性的高强度工作任务	身体状况良好, 能承担并完成工作职责赋予的任务	身体状况一般, 偶尔请假调养	身体状况不佳, 经常生病请假, 耽误工作
兴趣爱好	A	B	C	D
	爱好广泛, 积极参加各类文体活动	对新鲜事物有浓厚兴趣	爱好广泛, 但无精通爱好, 对各类活动一般参与	无特殊爱好, 对各类活动参与很少
个人修养	A	B	C	D
	涵养很深, 能严以律己, 宽以待人	坦诚且富有忍让精神, 宽以待人	喜怒形于色, 表现情绪化	为人尖刻, 性格急躁

敬业精神	A	B	C	D
	事业心和责任感很强, 并影响其他同事主动完成各项工作	事业心和责任感强, 工作认真负责, 兢兢业业	热爱本职工作, 认真做好各项份内工作内容, 但缺乏全心全意的精神	对付本职工作, 且时常有不负责的行为出现
心理承受能力	A	B	C	D
	在压力、挑战 and 变化面前能保持乐观的精神并作出明智的判断	在压力、挑战 and 变化面前能保持清醒的头脑, 寻求解决问题的方法	在压力、挑战 and 变化面前略有失态, 但仍能坚持探索解决问题的出路	面对压力、挑战 and 变化惊惶失措, 无法承担完成相应的工作任务
进取精神	A	B	C	D
	具有很强的进取精神, 勇于开拓, 追求卓越	不甘平庸, 积极进取	只争朝夕, 静观周边事物的变化, 很少主动参与其中	不思进取, 对外界事物的变化不闻不问
探索欲望	A	B	C	D
	有很强的求知欲, 对新事物敢于面对并积极探索	乐于接受新鲜事物	对新鲜事物不太敏感, 学习新知识浅尝辄止	墨守成规, 不喜欢涉足未知领域
群众威信	A	B	C	D
	在群众中有很强的认可度和号召力	在群众中有较强的认可度和一定的号召力	在群众中有一定的认可度	在群众中缺乏认可度
知识能力				
基础知识	A	B	C	D
	知识面广博, 自然科学和社会科学知识都很丰富, 对某些问题有较深的研究	知识面较广, 对自然科学和社会科学知识都有较多了解	知识面一般, 除本行业知识外, 对其他知识略知一二	知识面较窄, 除本行业外, 对其他知识了解甚少

专业知识	A	B	C	D
	系统全面掌握本专业理论知识, 对某些问题有独立见解, 是本专业内的行家	掌握本专业的理论知识, 具有一定的深度	一般地掌握本专业的知识, 能够满足工作要求	对本专业知识仅有粗浅的了解, 影响工作的正常开展
实务知识	A	B	C	D
	全面掌握实务知识, 精通实务内容, 除出色完成本职工作外, 还能指导同事的工作	掌握实务知识, 能出色完成本职工作, 一定程度指导同事的工作	基本掌握实务知识, 能独立处理较为复杂的实务工作	实务知识没有完全掌握, 需要同事的帮助才能完成工作
技能技巧				
	A	B	C	D
	本职工作操作和处理关系娴熟, 具有各种本职工作所需要的资格证书	具有本职工作所需要的资格证书, 工作过程中熟练处理各类关系	熟悉本职工作流程, 能完成工作任务, 但有些吃力	对本职工作不够熟悉, 基本技能不完全具备, 不能独立完成工作任务

表 9-3 周边绩效评定表

	超出目标	达到目标	接近目标	远低于目标
主动性	A	B	C	D
	经常主动去其他部门询问, 是否有工作协作需要	有时去其他部门询问, 是否有工作协作需要	几乎不去其他部门询问, 是否有工作协作需要	从来不去其他部门询问, 是否有工作协作需要
响应时间	A	B	C	D
	其它部门/人员提出合理工作协助要求时, 每次及时响应	其它部门/人员提出合理工作协助要求时, 多数及时响应	其它部门/人员提出合理工作协助要求时, 少数及时响应	其它部门/人员提出合理工作协助要求时, 从不及时响应
解决问题时间	A	B	C	D
	尽快协助, 解决问题远低于预期时间	尽快协助, 解决问题在预期时间内	尽快协助, 解决问题超出预期时间	对于需协助解决的问题根本不处理
信息反馈及时	A	B	C	D
	协助工作完成后, 每次都及时将完成情况反馈到要求协助部门/人员	协助工作完成后, 多数能及时将完成情况反馈到要求协助部门/人员	协助工作完成后, 偶尔能及时将完成情况反馈到要求协助部门/人员	协助工作完成后, 从来没有及时将完成情况反馈到要求协助部门/人员
服务质量	A	B	C	D
	其他部门对协助工作结果非常满意	其他部门对协助工作结果比较满意	其他部门对协助工作结果不太满意	其他部门对协助工作结果很不满意

表 9-4 管理人员管理绩效评定表

	超出目标	达到目标	接近目标	远低于目标
沟通效果	A	B	C	D
	与下属沟通顺畅, 人际关系和谐; 下属碰到各种问题愿意主动和上级沟通	与下属保持良好的关系, 经常与下属进行有效的沟通	能够与下属沟通, 但是存在沟通不完全现象	难以和下属沟通, 下属不愿意和上级沟通, 上级难以了解下属的想法
工作分配	A	B	C	D
	合理分派工作, 充分发挥下属潜能; 对下属工作中的重要问题及时给予指导	根据下属的个性和能力合理地分配工作, 并能给予必要的指导	给下属分派工作基本能让下属满意, 没有明显的忙闲不均现象; 有时会指导下属工作	给下属分派工作存在较大问题, 导致严重下属不满意; 基本不能指导下属工作
下属发展	A	B	C	D
	帮助全部下属明确自己的发展道路, 并且得到下属认同; 随时指出下属的改进点	关心大部分下属的个人发展, 并能提出改进的要求或建议	对下属的自身发展会提出一些意见, 也能偶尔提出改进要求	不能让下属明白自己的发展方向, 并且基本不能指出下属的改进点
管理力度	A	B	C	D
	下属行为成为其他部门员工效仿的榜样	能够严格规范下属行为	基本能够规范下属行为	难以规范下属行为

第十章 职能部门考核

以部门负责人的年度任务绩效和周边绩效考核得分作为该部门考核得分。

表 10-1 职能部门年度考核统计表

部门	部门负责人半年考核得分				部门得分 (年中与年 终的加权平 均值)
	年中		年终		
	任务绩效	周边绩效	任务绩效	周边绩效	
1. 科技委					
2. 科技发展部					
3. 产品发展部					
4. 公司部					
5. 财务部					
6. 审计监察部					
7. 技术改造部					
8. 质量管理部					
9. 综合管理部					
10. 物资供应部					
11. 保卫保密部					
12. 宣传文化部					
13. 人力资源部					
14. 组织部					
15. 纪委					
16. 党办					
17. 群众工作部					
18. 离管处					
19. 退休办					
备注：任务绩效与周边绩效得分之和 =年中、年终任务绩效平均值 X % +年中、年终周 边绩效平均值 X %					

第十一章 基层单位考核

详见《二级核算单位单位经营业绩责任书管理办法》