

计时员工绩效考核方案

第一章 总则

第一条 员工绩效考核的目的是对员工的工作作出合理正确的评价，提高员工工作积极性和工作效率，为薪资调整、职务变更、岗位调动、培训等人事决策提供依据。同时，也是为企业客观合理地安置人员，人尽其才，节约人力成本。

第二条 本规定考核定义如下：

（一）绩效考核：为了实现第一条规定的目的，以客观的事实为依据，对员工成绩、能力和努力程度进行有组织的观察、分析和评价。

（二）业绩考核：对员工分担的岗位职责情况、工作完成情况进行评价。

（三）品德考核：对员工在工作中表现出来的工作态度和品性进行评价。

（四）能力考核：通过工作行为、观察、分析和评价员工具有的能力。

（五）学识考核：对员工完成本职工作所掌握的知识、技能及应用情况进行分析和评价。

（六）考核者：人事考核工作的执行人员和被考核者的直接上级。

（七）被考核者：接受人事考核者。

（八）考核执行机构：人事行政部。

第三条 为了使绩效考核能公正合理地进行，需注重以下几点：

（一）绩效考核是所有员工的工作。需要大家一起重视并执行。

（二）被考核者期望自己的工作能力能得到承认，考核者必须根据日常业务工作中的数据（即是《岗位说明书》中的关键指标）及人事行政部的相关客观记录等事实作出评价。

（三）被考核者期望得到公正的待遇，考核者必须清除对考核者的好恶感、同情心等偏见，排除对上、对下的各种顾虑，在自己的信念基础上作出公正的评价。

（四）不对考核期外、以及职务工作以外的事实和行为进行评价。

(五) 公司对考核者充分信赖，考核者应该依据自己得出的评价结论，对被考核者进行扬长补短的指导教育。

第四条 本制度适用于总经理级（含）以下的所有计时员工。

第二章 绩效考核的分类

第五条 绩效考核分季度绩效考核和年度绩效考核，以季度考核发放考核奖金，年度考核以当年 4 个季度的考核汇总为准，确定年度奖金的发放以及下一年度基本工资的调整。

第六条 季度绩效考核是对被考核者每季度内的绩效完成情况进行考核，考核的标准是被考核者的岗位描述、绩效指标、品德、能力、态度等。每季度绩效考核时间安排如下：

- (一) 第一季度绩效考核：4 月 1 日—8 日；
- (二) 第二季度绩效考核：7 月 1 日—8 日；
- (三) 第三季度绩效考核：10 月 1 日—8 日；
- (四) 第四季度绩效考核：1 月 1 日—8 日。

各部门的具体绩效考核的时间安排由人事行政部负责通知和组织。

第七条 年度绩效考核是人事行政部根据被考核者在本年度内 4 个季度的考核汇总得出，然后根据汇总情况得出被考核者本年度绩效考核的最终结果，并以此作为年度优秀员工的标准之一。

第三章 季度绩效考核的内容及实施

第八条 季度绩效考核中，凡是量化指标均来自各部门提交的上级部门的统计汇总报告，由人事行政部收集、调查，记录。其他评价来自其上级经理及人事行政部门，比例为 7：3。

第九条 公司对不同级别的员工考核的侧重点不同，因此考核的评分标准也不同，考核必须依据被考核者的级别确定相应的评分标准，评分标准分管理人员、普通员工（含车间主管）二种评分标准。

管理人员的考核

被考核者包括总经理、各部门经理等员工。考核项目包括业绩、能力、品德和学识四项，业绩是量化指标，来自《岗位说明书》中关键绩效指标，其他的是效果指标，50%来自其上级的客观评价，20%来自人事行政部门的客观评价，20%来自其同级业务关联部门的客观评价，10%来自其下级的客观评价。各项目所占的权重百分比比例分别为 40%，30%，20%，10%。具体如下：

（一）业绩，**量化指标**，占总体比例的 **40%**，包括工作完成率和工作完成质量。这个指标来自各部门提交的上级部门的统计汇总报告，由人事行政部收集、调查，记录。

1、工作完成率：是指《岗位说明书》中的岗位关键绩效指标度来检查执行情况。

2、工作完成质量：是指工作完成的质量。

（二）能力：**效果指标**，包括管理统筹能力、企划创新能力、判断决断能力、洞察交际能力，培训鼓励能力。

1、管理统筹能力：是指具有全面的统筹能力，组织本部门全体人员统一行动完成工作任务的能力。

2、企划创新能力：是指具有把握问题所在，提出有效的切合实际的规划、方案的能力。

3、判断决断能力：是指立足全局把握关键、迅速而全面地做出判断的能力。

4、洞察交际能力：圆满妥善处理事务的能力。

5、培训、激励能力：合格的管理者即是合格的培训者，同时能够调动下属的积极性，使下属主动地接受并完成任务的能力。

（三）品德：**效果指标**，包括团队合作、个人修养、忠诚于企业、受员工尊重度。

（四）学识：**效果指标**，包括管理技能、专业知识、行业知识和发展潜力。

1、管理技能：包括管理的基本常识和管理技巧。

2、专业知识：指所从事本职工作应掌握的专业基本知识，国家颁布的相应法律、法规、政策等。

3、行业知识：指公司从事的行业相关知识，无论是行政管理人员还是业务管理人员，均需要掌握一定的本行业的知识。

4、发展潜力：指员工是否有主动参加培训及学习的行动，并在学习中成长。

普通员工的考核

被考核者包括办公室员工、车间计时员工（含车间主管、组长）。考核项目包括业绩、能力、品德和学识四项，业绩是量化指标，来自《岗位说明书》中关键绩效指标，其他的是效果指标，**60%**来自其上级的客观评价，**20%**来

自人事行政部门的客观评价，20%来自其同级业务关联部门的客观评价。各项所占的权重百分比分别为60%，15%，15%，10%，具体如下：

（一）业绩：**量化指标**，占总体比例的60%，是指《岗位说明书》中的岗位关键绩效指标度来检查执行情况，包括工作完成率和工作完成质量。这个指标来自各部门提交的上级部门的统计汇总报告，由人事行政部收集、调查，记录。

（二）能力：**效果指标**，包括执行能力，应变能力、独立解决问题的能力。

（三）品德：**效果指标**，包括工作主动性、团队合作性、工作态度、对纪律的遵守、对企业的认同。

（四）学识：**效果指标**，包括专业知识、进取心和发展规划。

第十条 员工季度绩效考核等级的划分

依据员工季度绩效考核的总得分，将员工的季度绩效考核分成A、B、C、D、E、F六等。具体等级划分标准如下：

A（卓越）：91——100分，相当出色，是全体员工学习的榜样。考核奖金100%发放。

B（优秀）：81——90分，令人非常放心的员工。考核奖金80%发放。

C（良好）：71——80分，令人满意的员工。考核奖金70%发放。

D（称职）：61——70分，基本称职的员工，但可以做得更好。考核奖金50%发放。

E（待改进）：51——60分，有问题，需要改进。本季度不享受考核奖金。

F（差）：50分（含）以下，不能胜任其工作岗位，罚款100元。可以给一个季度的改进期，或调岗调职一个季度，下一季度不达到E的则淘汰。

第十一条 由人事行政部负责按部门别统计填写“员工绩效考核表”，在由考核者对被考核者进行考核汇总后，由员工签字确认，人事行政部留存，每季度根据结果核算考核奖金，年终根据四个季度的考核汇总确定员工的年度考核。

第十二条 依据季度绩效考核结果的不同等级，根据公司当年的盈利状况及物价调整政策，确定员工下一年度的工资调整比例，从而达到奖优惩差、鞭策员工、激励员工更加努力工作的目的。一般标准如下：

- (一) 汇总年度绩效考核结果为 A，发放相当于当年最后一个月的基本工资为奖金，且下一年度基本工资上浮 10%；
- (二) 汇总年度绩效考核结果为 B，发放相当于当年最后一个月的基本工资的 80%为奖金，且下一年度基本工资上浮 8%；
- (三) 汇总年度绩效考核结果为 C，发放相当于当年最后一个月的基本工资的 70%为奖金，且下一年度基本工资上浮 6%；
- (四) 汇总年度绩效考核结果为 D，发放相当于当年最后一个月的基本工资的 50%为奖金，且下一年度基本工资上浮 3%；
- (五) 汇总年度绩效考核结果为 E，没有奖金，且下一年度基本工资不变；
- (六) 汇总年度绩效考核结果为 F，没有奖金，且需要调岗，根据岗位确定其基本工资。

第十三条 以上浮动工资后确定的工资标准维持一年，如果员工没有特殊的岗位调整或奖励，不能以任何理由提升工资标准。

第十四条 附则

本制度由人事行政部制订并负责解释。

本制度报董事长审阅，职代会通过后施行。

本制度自 2011 年 2 月 1 日起施行。

附表：

- 1、 管理人员季度绩效考核表 表 3—1
- 2、 普通员工季度绩效考核表 表 3—2
- 3、 员工年度绩效考核结果汇总表 表 3—3