
**XX 股份有限公司绩效管理
体系设计和实施策划方案**

目录

第一章 中国 XX 股份有限公司简介.....	3
第二章 中国 XX 股份有限公司考核制度现状.....	5
第三章 考核制度改革的思路和对策.....	13
XX 股份有限公司高层经理人员考核流程图.....	15
XX 股份有限公司人员考核流程图.....	16
XX 股份有限公司部门考核流程图.....	17
附表目录:	18
附 1: XX 股份有限公司高层经理人员考核制度 (试行)	19
附 2: XX 股份有限公司人员考核制度 (试行)	21
附 3: XX 股份有限公司部门和项目组考核制度.....	25
附 4-1: 高层经理人员考核量表 (董事会用表)	27
附 4-2: 高层经理人员考核量表 (自我考核用表)	29
附 4-3: 高层经理人员考核量表 (直接下属用表)	31
附 5-1: 事业部经理人员考核量表 (直接上级用表)	32
附 5-2: 事业部经理人员考核量表 (自我考核用表)	35
附 6-1: 职能部门管理干部考核量表 (直接上级用表)	38
附 6-2: 职能部门管理干部考核量表 (自我考核用表)	40
附 7-1: 中层干部考核量表 (直接下属用表)	42
附 7-2: 中层干部考核量表 (相关同级用表)	43
附 8-1: 职能部门一般管理干部考核量表 (直接上级用表)	44
附 8-2: 职能部门一般管理干部考核量表 (自我考核用表)	46
附 8-3: 职能部门一般管理干部考核量表 (相关同级用表)	48
附 9-1: 技术人员考核量表 (直接上级用表)	49
附 9-2: 技术人员考核量表 (自我考核用表)	51
附 9-3: 技术人员考核量表 (相关同级用表)	53
附 10-1: 事业部部门考核量表 (直接上级用表)	54
附 10-2: 事业部部门的考核量表 (其他同级部门用表)	56
附 11-1: 职能部门的考核量表 (直接上级用表)	57
附 11-2: 职能部门的考核量表 (其他同级部门用表)	59
附 12: 高层经理人员考核汇总登记表.....	60
附 13: 技术人员考核汇总登记表.....	61
附 14: 技术人员考核结果汇总表.....	62
附 15: 一般管理干部考核汇总登记表.....	63
附 16: 一般管理干部考核结果汇总表.....	64
附 17: 中层管理干部考核汇总登记表.....	65
附 18: 中层管理干部考核结果汇总表.....	66
附 19: 员工个人工作总结表.....	67
附 20: 双向沟通记录表.....	68
附 21: XX 股份有限公司员工满意度调查问卷.....	69
附 22 项目部考核量表 (直接上级用表)	71
附 23 项目部成员考核量表 (直接上级用表)	72

附 24	市场经营部部门考核量表（直接上级用表）	75
附 25	市场经营部经理人员考核量表（直接上级用表）	76
附 26	市场经营部人员考核量表（直接上级用表）	78

第一章 中国 XX 股份有限公司简介

中国 XX 股份有限公司是经某市经济体制改革委员会批准，以定向募集方式于一九九三年二月成立的股份制企业，经一九九六年二月增资扩股和一九九九年七月上网定价发行 A 股股票，现注册资本为 10300 万元，公司的法人股东有：（略 200 字）。

公司主要经营电力、新能源、化工、XX、水处理、仪器仪表、热工、机电一体化、计算机应用的新技术、新工艺、新产品的开发，制造、成套、技术服务及工程承包；相关设备和技术的进出口业务。

公司坚持“人才为本，科技领先”的方针，已拥有多项专利技术和近百项专有新技术、新产品。许多重点项目被列入国家可谓“火炬计划”、国家经贸委“工业性试验项目”、“产学研工程项目”；中国某市科委“先导计划”，中国某市经委“技术改造项目”等计划，实现了高新技术产品产业化。此外，公司还同世界各国十余家相关企业建立了友好合作往来关系，为开拓国际市场打下了坚实的基础。

自一九九五年起，公司连续被评为 AAA 级信用企业。一九九七年被国家科委认定为 66 户国家级重点高新技术企业（集团）之一，一九九七年起连续被确定为中国某市重点工业企业之一。

中国 XX 股份有限公司在国内较造致力于延期脱硫工艺技术的开发研究以及实现该项重大科研成果的产业化，公司在同国外公司技术合作的基础上，积极消化吸收了国外同行业的先进技术和先进工艺，掌握了湿法、半干法、干法、海水以及简易湿法工艺，其中旋转喷雾干法脱硫技术，这一国家科技攻关成果已通过有偿转让方式成为中国 XX 股份有限公司的专有技术。该项目成果获得国家科技进步二等奖，能源部科技进步一等奖，被列为 96 年国家 XX 最佳实用技术推广计划。

中国 XX 股份有限公司凭借雄厚的技术力量、制造加工能力、大力推广 XX 产业——大型电站烟气脱硫成套装置的产业化过程，提供全方位的服务，包括概念设计、融资、总体规划和安装，提供工艺设计，基本设计和详细设计、发货、土建、调试、培训和售后服务等。

中国 XX 股份有限公司致力于环境保护事业，排水及污水处理产业使该公司的主

要业务和发展方向之一，依托该公司雄厚的经济实力，技术实力，工程项目实施和管理能力，积极参与和开拓排水及污水处理工程市场，为用户提供包括排水及污水处理工程区域规划、投资、融资、设计、工程建设、经营管理等全方位的服务，以达到污水综合处理与再利用，提高水资源利用效率，更本改善和保护水资源之目标，为国民经济的可持续发展提供基本保障。

第二章 中国 XX 股份有限公司考核制度现状

现代社会，沟通、反馈、自我管理……这些正日益成为人力资源管理的新内容。与之相适应，考核也就不再成为一种单纯的“检查”手段，而是人力资源管理的一个过程，一个指导、教育培养员工的过程，在这个过程中合理衡量公司员工的才能。对员工进行考核就是“量才”。量才是求才的工具，得才的手段，知才的尺码，育才的根据，用才的条件，励才的基础，是爱才、容才、遇才的前提。可见建立健全一套科学的、合理的考核体系对于公司的管理和发展是至关重要的。凯迪公司经过 8 年来的发展，尤其是 1999 年成功上市后，企业管理的水平不断提高。然而经济全球化、XX 技术迅猛发展和中国即将加入 WTO 的新形势，对企业的管理层提出了新的挑战。为了深入了解凯迪公司的管理水平，尤其是公司的考核现状，以推动公司人力资源管理科学化、现代化建设的进程，我们课题组以公司的员工代表为调查对象，进行了本项问卷调查。

本次调查共发放问卷 90 份，回收问卷 90 份，其中有效问卷 88 份，有效回收率为 97.78%。

2.1 公司员工的基本情况

本次调查涉及的员工的主要数据详见表 1、表 2。

表 1 调查对象基本统计数据 (%)

性 别	男	70.9	职 务	高层管理人员	5.8
	女	29.1		中层管理人员	14.0
年 龄	25 岁及以下	16.1	基层管理人员	14.0	
	26~30 岁	32.2	市场人员	14.0	
	31~35 岁	20.7	技术人员	24.4	
	36~40 岁	20.7	管理部门职员	27.9	
	41~45 岁	4.6	合计样本数 (n)		
	46 岁及以上	5.7			

表 1 中三项调查内容的图示如下

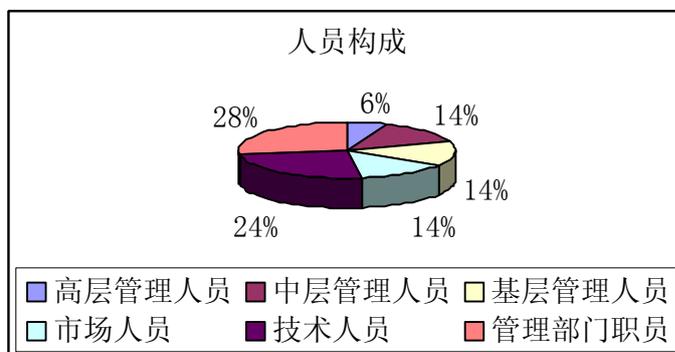
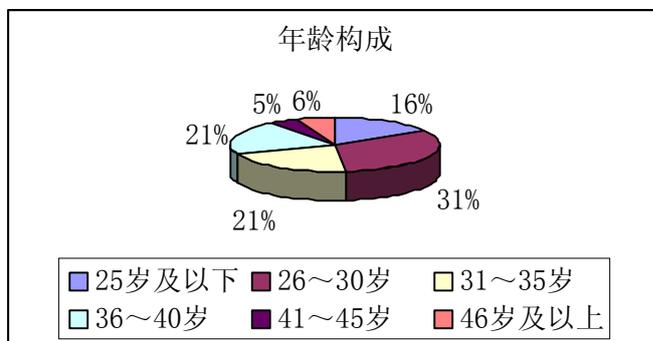
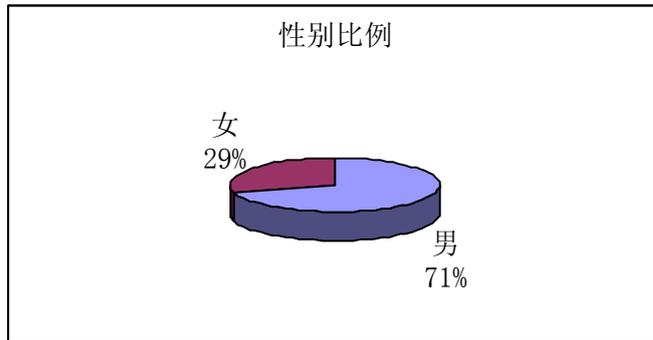
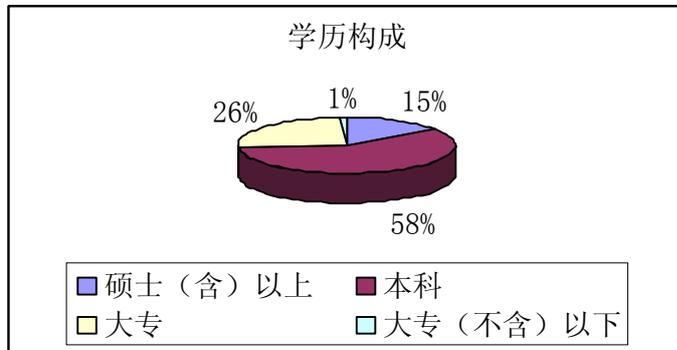
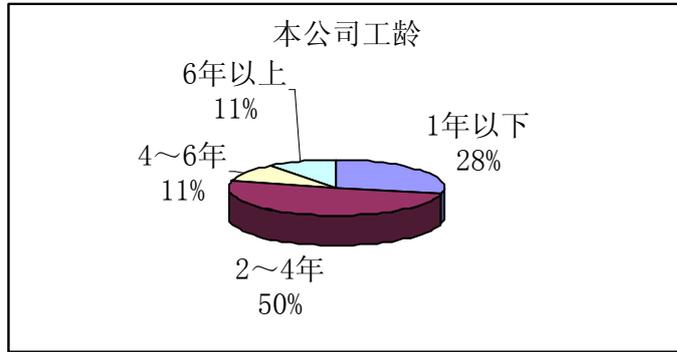


表 2 调查对象的文化程度和工作时间 (%)

进入 公司 时间	1 年以下	28.2	文化 程度	硕士 (含) 以上	15.1
	2~4 年	50.6		本科	58.1
	4~6 年	10.6		大专	25.6
	6 年以上	10.6		大专 (不含) 以下	1.2
					合计样本数 (n)

表中两项调查内容的图示如下：

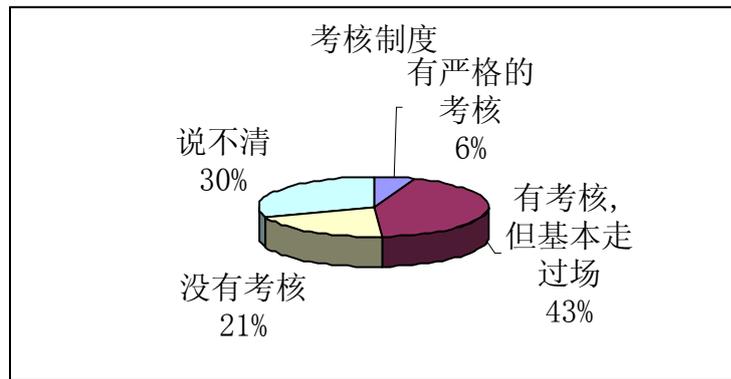


由以上数据分析，各个职务层级的员工基本上按比例参加了问卷填写，年龄在 40 岁以下的员工占 53%，参加问卷调查的员工有 80%左右进入公司在 4 年以下，其中本科及以上学历的员工占 73%，整体上讲公司是由文化水平较高、工作时间不太长的年轻员工组成。

2.2 公司考核体系的现状

2.2.1 考核制度

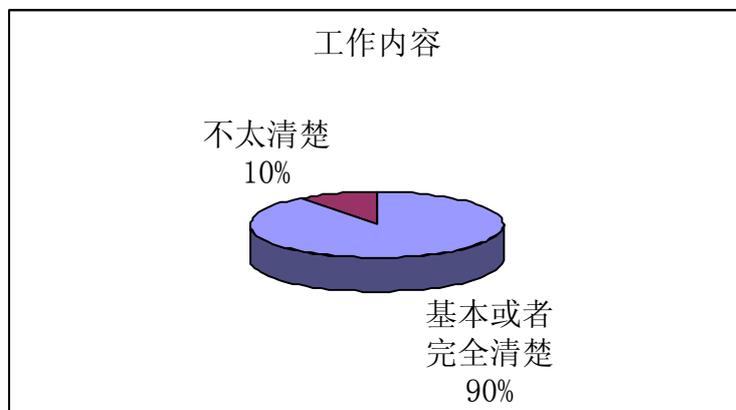
问卷表明，只有 5.8%的员工认为公司对自己的工作有严格的考核，43.0%的员工认为虽然有考核但是基本上是走过场，甚至有 20.9%的人认为根本没有考核，30.2%的员工选择了“说不清”。这一点说明公司的考核制度亟待完善。如图所示：



此外，关于公司中制约工作效率的因素是什么这个问题，有 35%的员工认为公司缺乏有效的考核制度。

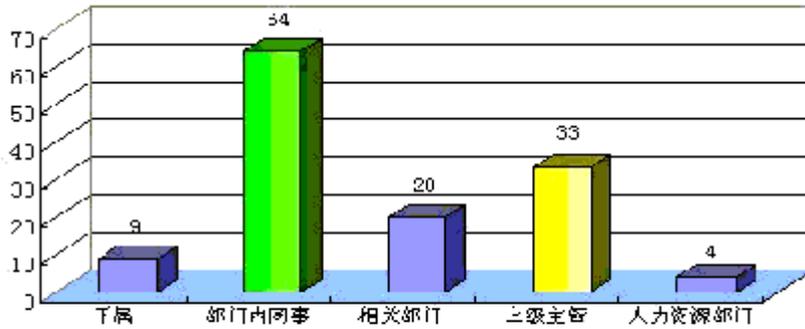
2.2.2 考核内容

在问到员工是否清楚自己的工作职责的时候，有 89.7%的员工认为“完全清楚”或者“基本清楚”，只有 10.2%的人选择“不太清楚”，这一点反映出公司的“三定”工作较为彻底。从另一个侧面反映出公司如果从工作内容的角度考核员工，其考核的内容较为明确。



2.2.3 考核角度

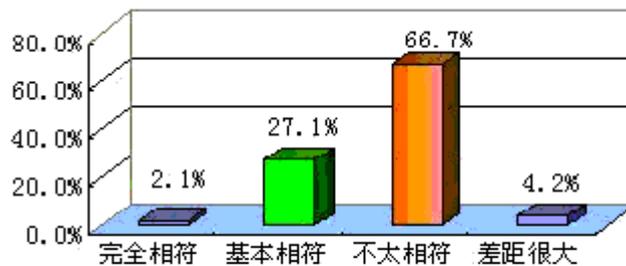
当回答“那些人真正了解您的工作”的多选问题时，答“部门内同事”的达到 64 人 72.7%，“上级主管”的只有 33 人占 37.5%，选择“人力资源部门”的人更少，只有 4 人，占 4.5%。如图所示：



哪些人真正了解您的工作

2.2.4 考核结果

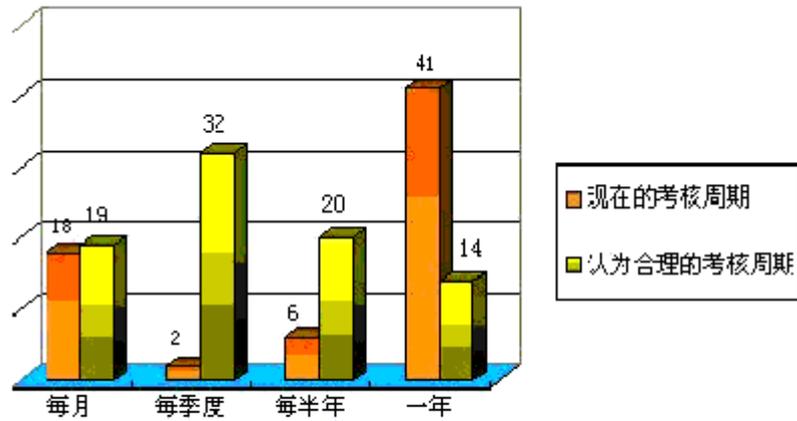
有 40 名员工（45.5%）不知道上级对自己考核的结果，说明公司的考核没有良好的反馈机制，大大削弱了考核的激励作用。在知道自己考核结果的 48 位员工之中，认为考核结果与自己真实水平存在差距的，占 70.9%，如图。



考核结果和自己的实际水平

2.2.5 考核周期

关于考核的周期，员工的反映如下。

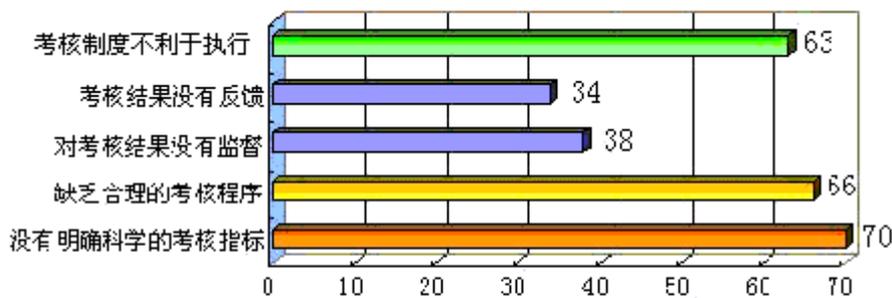


员工对考核周期的看法

图示表明，目前公司现行的考核周期是月度考核与年度考核相结合，很少通过季度来考核员工，而问卷的调查表明，相对于原来的考核周期来讲，员工认为季度考核（32%）能较为合理的、科学的反映出员工的工作绩效。

2.2.6 考核中的主要问题

员工认为目前的考核状况存在的主要问题如下图。从中可以看出，考核制度、程序的科学性、和考核与报酬挂钩，是员工最为关心的问题。



目前的考核存在的主要问题

从本题看，考核时人治色彩仍然较为严重，目前公司从考核指标的科学制定，考核程序的合理运行，考核结果的及时反馈与有效监督，到考核结果的实际运用，都存在很大的缺陷。

理想的制度性人事考核，是根据员工不同的职位标准进行差别考核，既保证

考核标准的统一性，又考虑到考核对象的差异性。由于考核的相对公平，员工对自己所处位置和享受的待遇产生的抱怨最小化，自然能有效地消除内部摩擦，增强员工的凝聚力。

以上分析，是从调查问卷的数据统计结果得出，由于数据反映信息的间接性，结论难免有所偏颇，因而需要进一步与公司管理层掌握的实际情况相结合。

2.3 访谈纪要：

2.3.1 对考核工作的看法：（引用原话）

对员工的考核，是领导的“心中有数”，没有客观、统一的评价标准

考核的透明度不够，出现两个极端，由部门根据自己考核的结果决定员工的浮动工资或者完全不重视部门负责人的意见

考核的实施要从高层管理者作起，严格执行

考核指标定量与定性相结合，完全没有定量的定性指标并不合理

考核结果与工作绩效脱钩，没有相应的奖惩制度

2.3.2 关于考核指标

✓ 子公司考核指标

经济指标：投资回报、经营负债、现金流量

企业管理指标：技术开发、企业文化、质量

✓ 总经理考核

队伍建设、经营目标完成情况、管理规范化、决策正确与否、市场开发、技术开发

✓ 事业部考核

项目预算实现程度、成本控制与预算相符合程度、项目质量、项目计划实现情况、效益

✓ 业务部考核

工作量、合同量、利润、费用（成本）

✓ 计划财务部考核

业务水平、工作态度、工作完成情况

✓ 物资部考核

过程控制、报价、及时性、质量、采购量、合同单数、失误考核

✓ 技术工程部

对结果考核，在安全、质量、技术监督方面造成的直接经济损失

3、现行的公司部门考核方式

由部长以上人员组成办公会，对各部门实施考核，主要以听取各部门部长的计划及汇报情况评定。

4、考核结果与工资的关系

职能部门：认为由考核决定的浮动工资应该占工资总额的百分比为20-30%。

事业部门：认为由考核决定的浮动工资应该占工资总额的百分比要大于30%。

第三章 考核制度改革的思路和对策

3.1 考核制度改革的指导思想

3.1.1 公开、公平、公正、客观原则：

统一考核标准和程序，科学制定考核量表及指标，多渠道收集考核资料，及时处理考核投诉。

3.1.2 绝对性考核原则：

以事实为依据，按照职务职能标准对员工的工作行为进行考核，而非人与人之间的相对考核。

3.1.3 分析性考核原则：

按事先研定的考核要素及重点逐条进行考核，而不是对人进行模糊的整体评价。

3.1.4 多元主体原则

除了直接上级外，也给予相关同事、直接下级、本人一定的考核权重，让每个人的表现可以得到全方位的评价。

3.1.5 考核结果与薪酬挂钩的原则

为了使考核能够真正起到评价员工、激励员工的作用，我们的考核结果必然与薪酬相联系。

通过这次考核制度的改革，进一步完善公司内部考核制度，对各岗位确立明确科学的考核指标，规范各种考核的程序，实现考核结果与收入的挂钩，同时及时向员工反馈考核结果，并且接受监督。

3.2 考核内容与考核项目：（具体见考核表）

1. 考核内容包括德（个人品德）、能（工作能力）、勤（工作态度）、绩（工作业绩），这里为了简化操作，我们把“德”和“勤”合并，统一叫做“工作态度”。

2. 工作业绩包括：办事效率、工作水平、工作结果、创造效益等。

3. 工作能力包括：业务知识技能、分析决策能力、创新能力、自我学习能力、协调能力、指导能力等。

4. 工作态度包括：责任心、忠诚度、协作性、进取性、纪律性、积极性等。

3.3 考核对象：

1. 人员考核分五类：高层经理人员、事业部经理人员、职能部门管理干部、一般管理人员、一般技术人员。

2. 部门考核分二类：事业部部门考核、职能部门考核、项目组考核

3.4 考核工具：针对五类人员和二类部门和项目组设计不同的考核表（见附表）

3.5 考核方法：

1. 高层经理人员：进行年度考核，由董事会、中层管理干部、本人按照 70%、20%、10%的比例进行 270 度考核。

2. 中层管理干部：包括事业部经理人员和职能部门管理干部，参加月度、季度、年终考核。由上级、同事、本人、下级按照 50%、20%、10%、20%的比例进行 360 度打分。

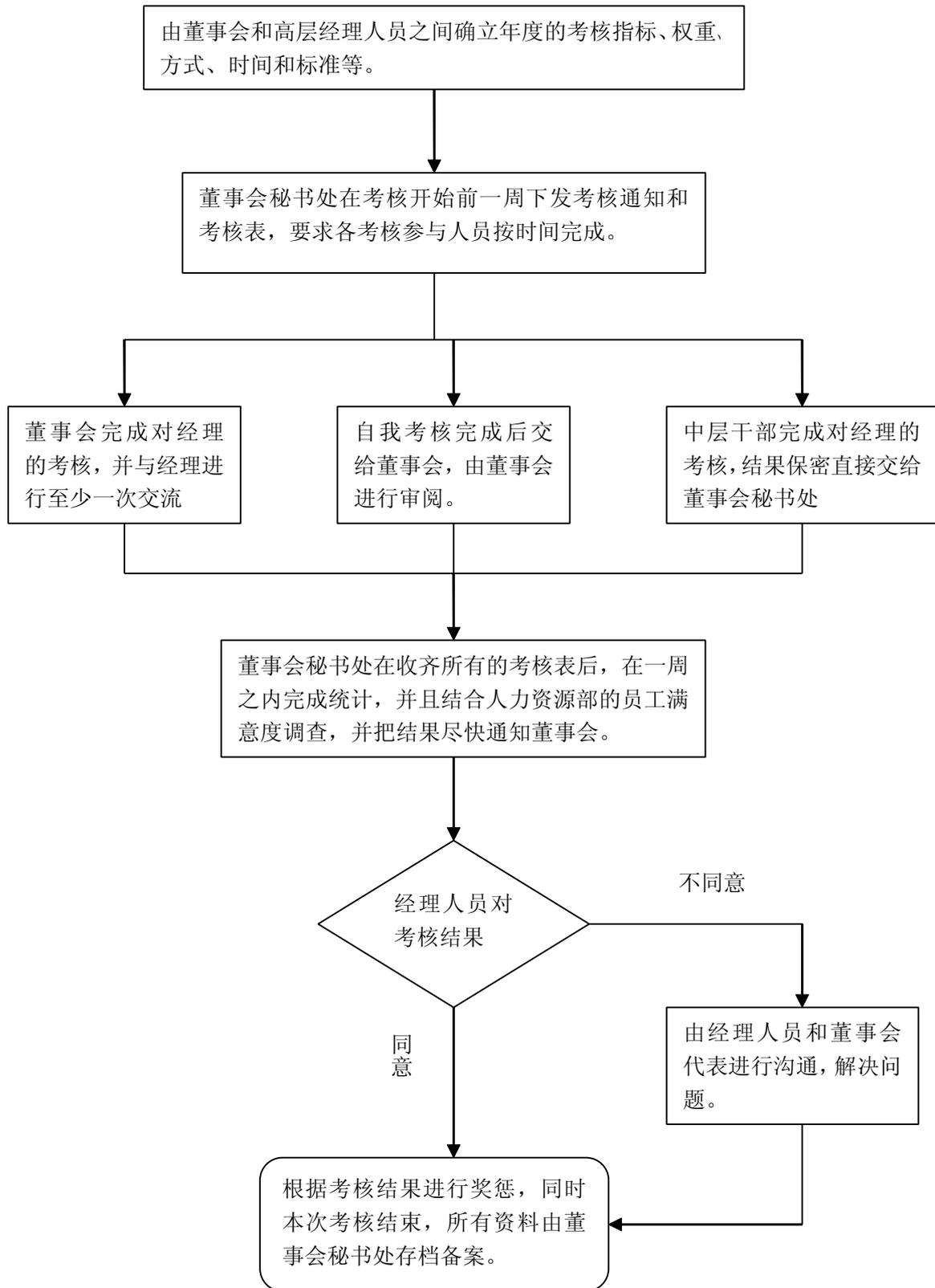
3. 一般管理人员和一般技术人员：参加月度、季度、年终考核，考核中由上级、同事、自己按照 60%、30%、10%的比例进行 270 度打分。

3.6 考核流程：

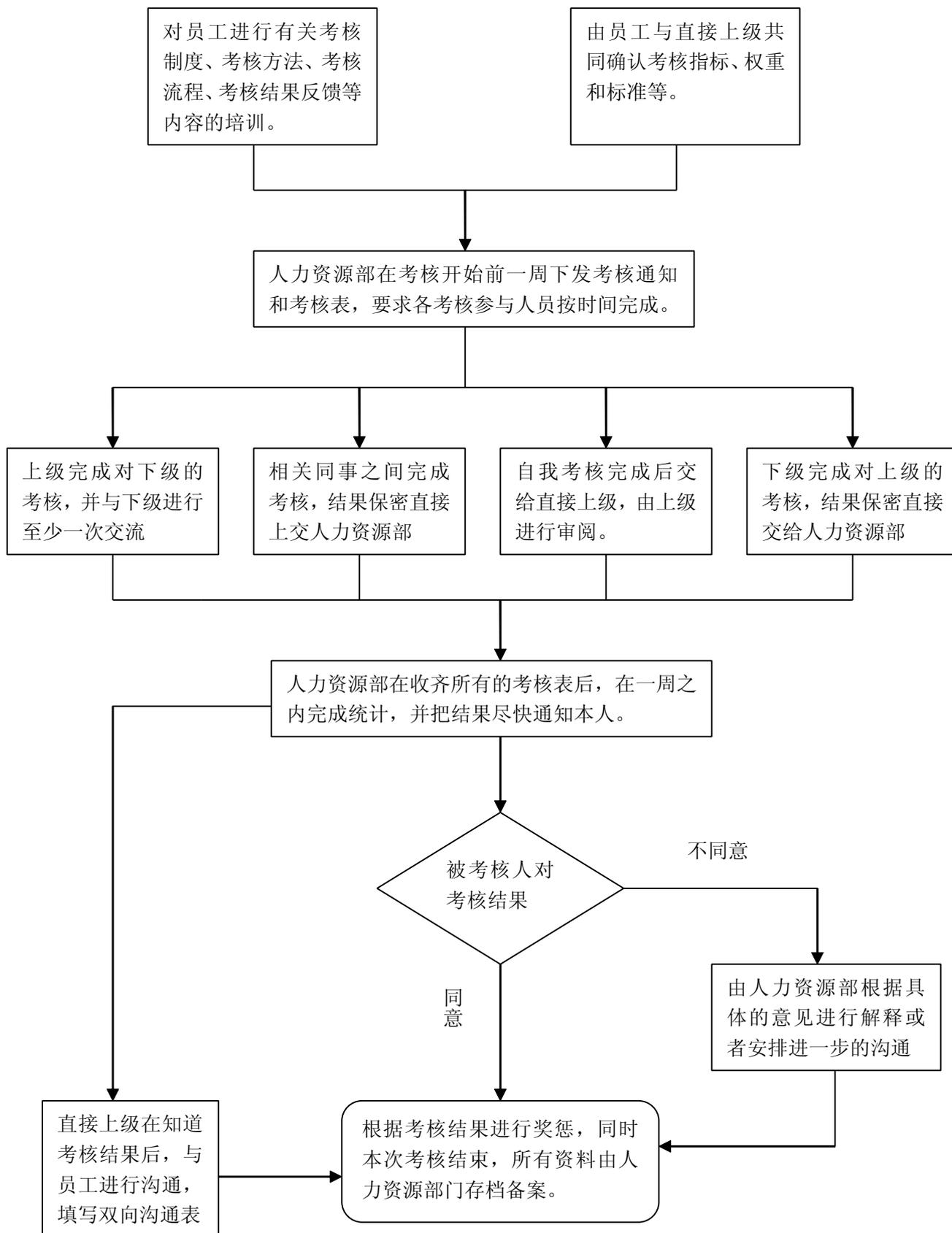
有关高层经理人员、员工的考核流程图和部门（项目组）的考核流程图如下所示：

（具体相关的考核制度和考核表格见附件）

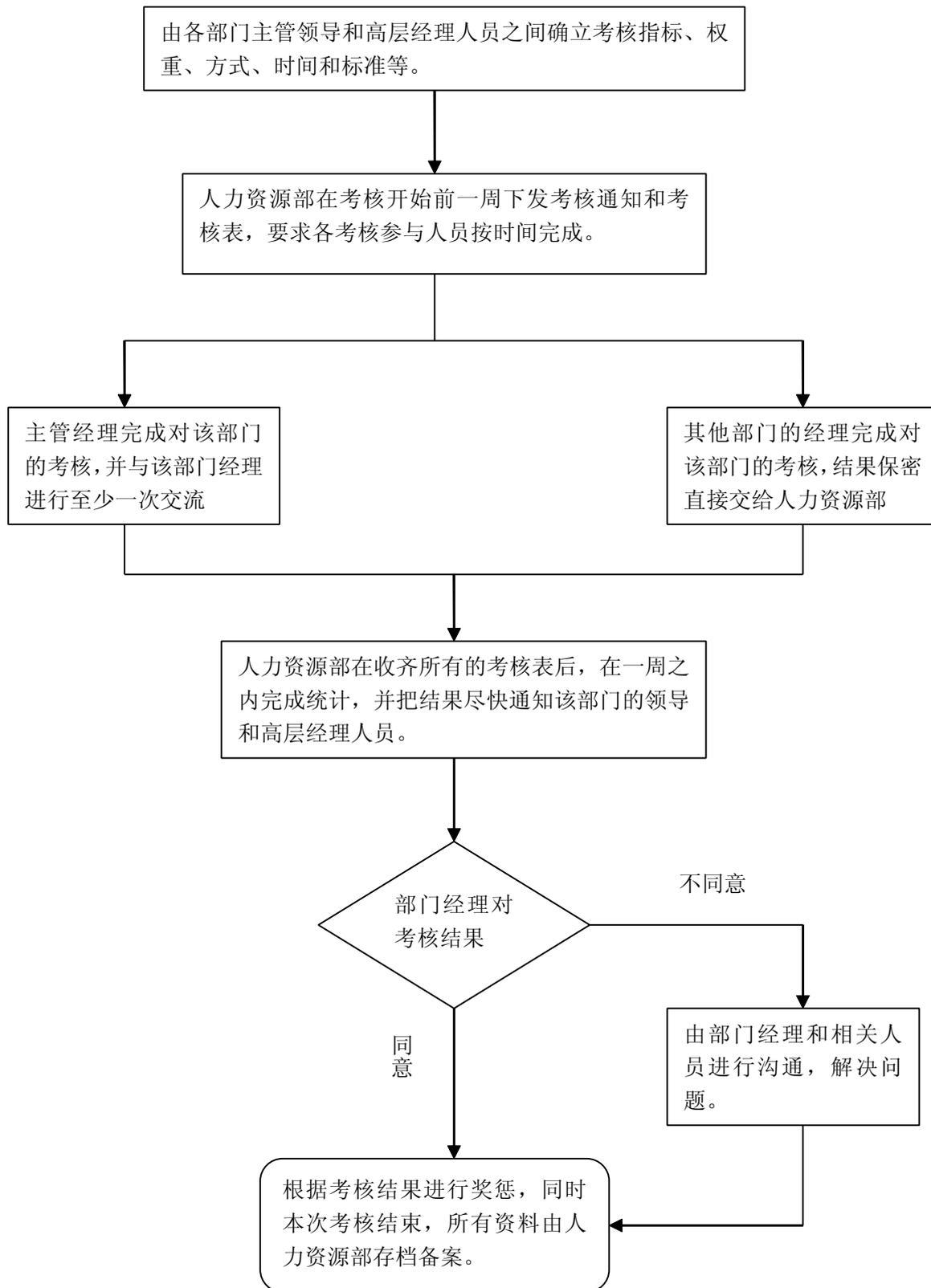
XX 股份有限公司高层经理人员考核流程图



XX 股份有限公司人员考核流程图



XX 股份有限公司部门考核流程图



附表目录:

1. 《XX 股份有限公司高层经理人员考核制度》
2. 《XX 股份有限公司人员考核制度》
3. 《XX 股份有限公司部门考核制度》
4. 《高层经理人员考核量表》（董事会、直接下级、自己）
5. 《事业部经理人员考核量表》（直接主管、自己）
6. 《职能部门管理干部考核量表》（直接主管、自己）
7. 《中层干部考核量表》（相关同级、直接下属）
8. 《一般管理人员考核量表》（直接主管、相关同事、自己）
9. 《一般技术人员考核量表》（直接主管、相关同事、自己）
10. 《事业部部门考核量表》（直接上级）
11. 《职能部门部门考核量表》（直接上级、相关部门）
12. 《高层经理人员考核汇总登记表》
13. 《技术人员个人考核汇总登记表》
14. 《技术人员考核汇总排序表》
15. 《一般管理干部个人考核汇总登记表》
16. 《一般管理干部全体考核汇总排序表》
17. 《中层管理干部个人考核汇总登记表》
18. 《中层管理干部全体考核汇总排序表》
19. 《员工个人工作总结表》
20. 《双向沟通记录表》
21. 《员工满意度调查表》
22. 《项目部考核量表》（直接上级）
23. 《项目部成员考核量表》
24. 《市场经营部部门考核量表》（直接上级）
25. 《市场经营部经理人员考核量表》（直接上级）
26. 《市场经营部人员考核量表》（直接上级）

附 1：XX 股份有限公司高层经理人员考核制度（试行）

第一章. 总则

第一条. 考核的目的是为了进一步明确委托代理关系,使公司的运作更有效率。

第二条. 本制度适用于 XX 股份有限公司总部内的高层经理人员,包括总经理、副总经理、总会计师、总工程师和总经济师。

第二章. 考核原则

第三条. 公开、公平、公正、客观原则:统一考核标准和程序,科学制定考核量表及指标,多渠道收集考核资料,及时处理考核投诉。

第四条. 绝对性考核原则:以事实为依据,按照职务职能标准对人员的工作行为进行考核,而非人与人之间的相对考核。

第五条. 分析性考核原则:按事先研定的考核要素及重点逐条进行考核,而不是对人进行模糊的整体评价。

第六条. 多元主体原则:除了直接上级外,也给予相关同事、直接下级、本人一定的考核权重,让每个人的表现可以得到全方位的评价。

第三章. 考核内容

第七条. 公司人事考核制度主要对高层经理的业绩水平、工作能力、素质和态度三个方面进行考核。

第八条. 业绩水平包括:目标任务完成情况(质量、数量、时限)、创造价值水平(效益)、队伍状况(结构化、素质提高、企业文化建设)等。

第九条. 工作能力包括:分析决策能力、指挥协调能力、创新能力、学习能力等。

第十条. 素质和态度包括:责任心、忠诚度、廉洁性、实干性、协作性、民主性等。

第四章. 考核程序

第十一条. 本制度实行前,由公司董事会和高层经理人对考核的指标和分值进行讨论,以确立合理的考核量表。

第十二条. 高层经理的考核每年进行一次。年终的考核工作在十二月的最后一个星期与次年一月的第一个星期之内完成。由人力资源部统一发放并且安排对员工的满意度调查。被考核者、董事会、公司中层干部在此考核期间内，由董事会秘书处协调安排时间集中完成考核。

第十三条. 考核的各类表格和数据交由董事会秘书处，由董事会秘书处完成对数据的统计，并将结果首先汇报给董事长。

第十四条. 每次考核后，应将结果通知被考核者，公司董事会与被考核者的经理人至少进行一次沟通。由董事会与高层经理人一起针对考核中发现问题找出解决方案，并在董事会秘书处备案。

第五章. 考核表

第十五条. 考核工作使用公司人力资源部统一印制的考核表。

第十六条. 考核表的计分细则。董事会用表、直接下属用表、自我考核用表在考核指标的权重分配上各不相同（见考核表）。由董事会秘书处确定与被考核人相关的人员参与考核。

第十七条. 董事会的每个董事都参与对高层经理的考核，每名董事填写一份考核表，有董事会秘书处算一个平均值，再按不同权重计算得到一个分数。同样可以得到中层干部的一个平均值，于是将得分先按董事会、中层干部、自我考核分类填入《高层经理人员考核汇总登记表》，算出平均分。

第十八条. 年终考核时，高层经理人员由董事会、直接下属、本人按照 70%、20%、10%的比例进行 270 度打分。

第十九条. 职工的满意度调查得分只是一项参考，作为对公司一年来运行状况在员工心中的一个评价，并不列为对高层经理的考评成绩。

第九章. 附则

第二十条. 本制度自发布之日起实施，之前相关制度同日废止。

第二十一条. 本制度由人力资源部负责解释。

附 2： XX 股份有限公司人员考核制度（试行）

第一章. 总则

第二十二條. 考核的直接目的是公开、公平、公正、客观地分析和评价公司员工的素质、能力及工作实绩等，适时向领导提供真实可靠的人力资源管理和开发的相关数据。并且根据考核，正确实施奖惩，合理配置人力资源，全面提升员工绩效，保障公司的可持续高速发展。为了这个目的，我们特制定本制度。

第二十三條. 本制度适用于 XX 股份有限公司总部内的全体工作人员。

第二章. 考核原则

第二十四條. 公开、公平、公正、客观原则：统一考核标准和程序，科学制定考核量表及指标，多渠道收集考核资料，及时处理考核投诉。

第二十五條. 绝对性考核原则：以事实为依据，按照职务职能标准对员工的工作行为进行考核，而非人与人之间的相对考核。

第二十六條. 分析性考核原则：按事先研定的考核要素及重点逐条进行考核，而不是对人进行模糊的整体评价。

第二十七條. 多元主体原则：除了直接上级外，也给予相关同事、直接下级、本人一定的考核权重，让每个人的表现可以得到全方位的评价。

第三章. 考核内容

第二十八條. 公司人事考核制度主要对员工的工作业绩、工作能力、工作态度三个方面进行考核。

第二十九條. 工作业绩包括：办事效率、工作质量、工作数量、工作结果、创造价值等。

第三十條. 工作能力包括：业务知识技能、分析决策能力、创新能力、自我学习能力、协调能力等。

第三十一條. 工作态度包括：责任心、忠诚度、协作性、进取性、纪律性、积极性、出勤等。

第四章. 考核程序

第三十二條. 本制度实行前，由人力资源部负责组织有关考核制度的学习

工作，务必使每名员工在考核进行前了解掌握该制度。今后，凡是我公司新员工，均应在上岗前接受人力资源部组织的培训。

第三十三条. 月度与季度的考核工作，在下一考核期间开始的第一个星期之内完成。由人力资源部统一发放季度考核表，只由被考核者与其直接上级共同完成。

第三十四条. 年终的考核工作在十二月的最后一个星期与次年一月的第一个星期之内完成。由人力资源部统一发放半年及年终考核表，被考核者及其直接上级、同事、下级共同完成。事业部、项目执行单位可以与人力资源部协商确定本单位具体考核期间与时间。

第三十五条. 考核的各类表格和数据交由人力资源部，由人力资源部完成对数据的统计，并将结果通知被考核者及其直接上级。

第三十六条. 每次考核前，应由人力资源部组织一次说明。被考核者的直接上级应与被考核者至少进行一次沟通。

第三十七条. 考核结束后，应及时将结果通知被考核者，由上级与其一起针对考核中发现的问题找出解决方案，并上报人力资源部备案。下次考核结束后，将当次考核结果与解决方案比较，判断被考核者是否已解决上次考核中的问题。

第五章. 考核表

第三十八条. 考核工作使用公司人力资源部统一印制的考核表。

第三十九条. 考核表原则上由人力资源部指定场所，统一时间，统一填写。无法统一填写的，应在规定的日期内上交。

第四十条. 考核表的计分细则。事业部经理人员、职能部门管理干部、一般管理人员、一般技术人员，在考核指标的权重分配上各不相同（见考核表）。由人力资源部确定与被考核人相关的人员参与考核。每名参与者填写一份考核表，按不同权重计算得到一个分数，将得分先按上级、同事、下级、自我考核分类算出平均分，然后按上面提到的不同层次人员比例计算出最后得分。按照最终得分确定考核等级。

第四十一条. 为了是考核制度更具可操作性，因此，月度考核只是由直接上级和自我考核按照 80%和 20%的比例来进行。

第四十二条. 年终考核时，中层管理干部（包括事业部经理人员和职能部门管理人员）由上级、同事、本人、下级按照 50%、20%、10%、20% 的比例进行 360 度打分；其他人员由上级、同事、自己按照 60%、30%、10% 的比例进行 270 度打分。

第六章. 考核结果

第四十三条. 考核结果应于考核结束后一周内通知被考核者，并由人力资源部负责保存考核记录。

第四十四条. 每次考核完成后，直接上级都需要和被考核者进行一次双向沟通，并填写《双向沟通纪录表》。

第四十五条. 考核结果与浮动工资、奖金、激励制度挂钩。执行细则见薪酬制度。

第四十六条. 被考核者如果对考核结果不满，可以在接到结果之日起一周内向人力资源部提出投诉，逾期不提出异议视为同意。对于投诉，由人力资源部及投诉者上级针对其投诉内容进行调查，并将结果于一周内向局考核工作领导小组汇报，由局考核领导小组做出最终裁决。

第七章. 考核责任

第四十七条. 考核表不能在规定日期内上交者，取消考核及奖励的资格。

第四十八条. 上级在给下级打分时，必须按不低于 5% 的比例打出“不及格”，所有打分人员对于“优秀”的比例应控制在 15% 以内，对于“良好”的比例约为 60% 左右，“合格”的比例约为 20%，不负责任胡乱打分者本人当期考核成绩降级。

第四十九条. 在每次年终考核中，对得分最低及被评为不及格的员工，实行“末位淘汰制度”，给予转岗、待岗、下岗的处分。

第八章. 考核者的培训

第五十条. 考核工作是人力资源部各项工作的基础，考核的结果对于员工的薪资调整、奖惩、晋升、培训等工作具有极为重要的指导意义，因此必须对考核者进行培训，从而使他们能够正确掌握考核的理论、

方法、工具，并真正客观、公正、合理的进行考核工作。

第五十一条. 考核者培训的主要内容应包括：公司人事制度的讲解，考核基本知识的介绍，考核中应注意避免的问题等等。

第九章. 附则

第五十二条. 各相关单位自行制订的考核制度不得违反本制度。

第五十三条. 本制度自发布之日起实施，之前相关制度同日废止。

第五十四条. 本制度由人力资源部负责解释。

附 3：XX 股份有限公司部门和项目组考核制度

第一条 本方案的制定用于规范和明确公司各部门和项目组的考核内容以及考核工作的操作流程。

第二条 本方案的适用范围为公司的以下职能部门：总经理工作部、计划财务部、人力资源部、投融资部、企业发展部、技术工程部、国际合作部、审计法规部、董事会秘书处、物质供应部和市场经营部。事业部是污水事业部和脱硫事业部。

第三条 部门和项目组的考核每月进行一次，由公司统一组织。对各部门和项目组的“考核指标”将以公司对该部门年度的工作目标为依据，同时参考本部门和项目组年初的计划及预算为依据以及上一年度该部门和项目组的工作状况来确立考核指标。

第四条 考核采取 180 度打分方式。各职能部门最终的考核成绩由以下二部分组成：

- 公司主管各职能部门的领导评价 70%；
- 相关部门的评价 30%。

事业部和项目组的考核由公司主管领导进行评价。

第五条 部门和项目组的考核过程如下：

1. 公司成立考核工作领导小组，制订考核细则，安排考核日程。
2. 根据人力资源部的统一安排，各部门在接到人力资源部关于考核工作安排的通知以后，分派相关人员参加对本部门以及其它职能部门的考核工作。
3. 各位公司领导对自己所管部门进行打分。
4. 统计数据，计算结果。

人力资源部收集所有的考核量表，对量表数据进行统计计算。确定各部门该次考核的最后成绩，并面向公司公布所有参与考核部门的成绩。

5. 接受考核申诉。

各部门对考核方面的不同意见和建议均由公司考核工作监督委员会受理。公司考核工作监督委员会在公司考核工作进行期间成立，面向公司各部门公开办公，在调查证据明确的基础上有权对考核结果做出修正。

6. 各类考核结果由人力资源部汇总，保存并且上报公司领导批准。

第六条 考核奖励原则如下：

公司将根据当年实际效益结合各部门目标值的完成情况，以考核分数来确定业绩工资。具体考核与业绩工资之间的对应关系，见薪酬改革制度。

第七条 本方案附有《职能部门考核量表》、《事业部部门考核量表》、《项目组考核量表》。

附 4-1： 高层经理人员考核量表（董事会用表）

被考核者姓名		职位	部门
考核性质	A 月度考核	B 季度考核	C 年终考核
考核项目	分值	程度描述	
目标任务完成情况 (40)	数量 (10)	10	完成年度目标的 130%以上
		8	完成年度目标的 110%~130%
		6	完成年度目标的 100%~110%
		4	完成年度目标的 85%~100%
		2	完成年度目标的 85%以下
	质量 (10)	10	工作质量无懈可击,可以高度信任,令客户感到非常满意。
		8	工作质量在标准以上,令客户感到比较满意
		6	工作质量与标准持平,令客户感到基本满意
		4	在保证工作质量方面时有误差,令客户感到不太满意
		2	工作质量难以保证,令客户感到非常不满意
	时限 (10)	10	速度超群,能处理好紧急的事情
		8	速度在标准以上,对没有限期的工作,也能抓紧完成
		6	速度符合标准,对于一般事情能以通常的速度完成
		4	速度离标准还差一步,时有误差
		2	离时间要求相差甚远,要达标还需相当的努力
	创造的效益 (10)	10	完成年度目标的 130%以上
		8	完成年度目标的 110%~130%
		6	完成年度目标的 100%~110%
		4	完成年度目标的 85%~100%
		2	完成年度目标的 85%以下
队伍建设 (20)	结构优化 (5)	5	公司员工人力资源结构有明显提高。
		4	公司员工人力资源结构有一定提高
		3	公司员工人力资源结构没有明显改善
		2	公司员工人力资源结构有失合理.
		1	公司员工人力资源结构很不合理
	素质提高 (10)	10	公司员工的综合素质有明显提高。
		8	公司员工的综合素质有一定提高
		6	公司员工的综合素质没有明显改善
		4	公司员工的综合素质有所降低
		2	公司员工的综合素质大幅降低
	文化建设状况 (5)	5	积极倡导先进的企业文化,为公司文化的建设作出决定性贡献
		4	积极倡导先进的企业文化,为公司文化的建设作出了一定贡献
		3	倡导先进的企业文化,但是实际的效果一般
		2	对企业文化的改善没有明显的贡献
		1	对公司企业文化的建设起了负面的影响

工作能力 (25)	指挥协调能力 (5)	5	指挥协调能力强, 指挥自如, 调度得当, 善于协同工作
		4	指挥协调能力较强, 安排调度合理, 同各方面协调配合默契
		3	有一定指挥协调能力, 安排调度较合理, 协作配合较好
		2	指挥协调能力较差, 安排调度有时不够合理, 使协作配合受到影响
		1	指挥协调能力差, 不善于安排调度, 协作配合很不得力
	分析决策能力 (10)	10	有高度的分析决策能力,并能正确判断处理
		8	具有分析决策能力,亦能正确判断处理
		6	稍具分析能力,能应用经验判断
		4	在较窄范围内,能自行判断
		2	只依上级指示执行
	创新能力 (5)	5	创新能力强,锐意求新,开拓前进,在改革方面有重大突破
		4	有较强创新能力,能探索新路子,在改革上已取得一定成绩
		3	有一定创新能力,能提出改革设想,但步子不大
		2	创新能力差,有创新愿望但缺少办法
		1	无创新能力,因循守旧,墨守成规
	自我学习能力 (5)	5	自学能力强, 能迅速获取新知识
		4	有较强的学习能力
3		有一定的自学能力	
2		自学能力较弱	
1		缺乏自学能力	
素质与态度 (15)	责任心 (5)	5	明确自己的岗位职责,自觉主动对自己行为及后果负责
		4	在有上级监督的情况下,对自己的行为及后果负责
		3	在一般情况下,能够对自己的行为负责
		2	对工作中的失误有时进行逃避或者推卸责任
		1	对工作中的失误经常逃避责任,爱发牢骚或作各种辩解
	忠诚度 (3)	3	对公司高度忠诚, 保守公司机密, 完全可以信赖
		2	对公司有一定的忠诚度, 基本可以信赖
		0	对公司忠诚度不高, 不可信赖
	廉洁性 (2)	2	廉洁性好, 严于律己, 秉公办事, 不贪小便宜
		0	廉洁性差, 好贪小便宜, 损公肥私
	实干性 (2)	2	具有兢兢业业、踏踏实实的实干精神, 不说空话
		0	爱说空话, 实干精神差
	协作性 (2)	2	能与同事很好的协作, 从不计较自己的方便和利益
0		与他人难以协调, 屡次造成工作场合的不良气氛	
民主性 (1)	1	民主性强, 能集思广益, 从善如流	
	0	民主性差, 心胸狭窄, 难以容人, 听不得不同意见	
备注			
考核者:		总分:	考核日期:

注: 1、请你在您认为最合适的各项分值上打“√”

2、请自己加总各项得分

3、如有其他需要说明的事项, 请在备注中进行陈述

附 4-2： 高层经理人员考核量表（自我考核用表）

姓名		职位	部门	
考核性质	A 月度考核		B 季度考核	
考核项目	分值	程度描述		
目标任务完成情况 (40)	数量 (10)	10	完成年度目标的 130%以上	
		8	完成年度目标的 110%~130%	
		6	完成年度目标的 100%~110%	
		4	完成年度目标的 85%~100%	
		2	完成年度目标的 85%以下	
	质量 (10)	10	工作质量无懈可击,可以高度信任,令客户感到非常满意。	
		8	工作质量在标准以上,令客户感到比较满意	
		6	工作质量与标准持平,令客户感到基本满意	
		4	在保证工作质量方面时有误差,令客户感到不太满意	
		2	工作质量难以保证,令客户感到非常不满意	
	时限 (10)	10	速度超群,能处理好紧急的事情	
		8	速度在标准以上,对没有限期的工作,也能抓紧完成	
		6	速度符合标准,对于一般事情能以通常的速度完成	
		4	速度离标准还差一步,时有误差	
		2	离时间要求相差甚远,要达标还需相当的努力	
	创造的效益 (10)	10	完成年度目标的 130%以上	
		8	完成年度目标的 110%~130%	
		6	完成年度目标的 100%~110%	
		4	完成年度目标的 85%~100%	
		2	完成年度目标的 85%以下	
队伍建设 (20)	结构优化 (5)	5	公司员工人力资源结构有明显提高。	
		4	公司员工人力资源结构有一定提高	
		3	公司员工人力资源结构没有明显改善	
		2	公司员工人力资源结构有失合理	
		1	公司员工人力资源结构很不合理	
	素质提高 (10)	10	公司员工的综合素质有明显提高。	
		8	公司员工的综合素质有一定提高	
		6	公司员工的综合素质没有明显改善	
		4	公司员工的综合素质有所降低	
		2	公司员工的综合素质大幅降低	
	文化建设状况 (5)	5	积极倡导先进的企业文化,为公司文化的建设作出决定性贡献	
		4	积极倡导先进的企业文化,为公司文化的建设作出了一定贡献	
		3	倡导先进的企业文化,但是实际的效果一般	
		2	对企业文化的改善没有明显的贡献	
		1	对公司企业文化的建设起了负面的影响	

工作能力 (25)	指挥协调能力 (5)	5	指挥协调能力强, 指挥自如, 调度得当, 善于协同工作
		4	指挥协调能力较强, 安排调度合理, 同各方面协调配合默契
		3	有一定指挥协调能力, 安排调度较合理, 协作配合较好
		2	指挥协调能力较差, 安排调度有时不够合理, 使协作配合受到影响
		1	指挥协调能力差, 不善于安排调度, 协作配合很不得力
	分析决策能力 (10)	10	有高度的分析决策能力,并能正确判断处理
		8	具有分析决策能力,亦能正确判断处理
		6	稍具分析能力,能应用经验判断
		4	在较窄范围内,能自行判断
		2	只依上级指示执行
	创新能力 (5)	5	创新能力强,锐意求新,开拓前进,在改革方面有重大突破
		4	有较强创新能力,能探索新路子,在改革上已取得一定成绩
		3	有一定创新能力,能提出改革设想,但步子不大
		2	创新能力差,有创新愿望但缺少办法
		1	无创新能力,因循守旧,墨守成规
	自我学习能力 (5)	5	自学能力强, 能迅速获取新知识
		4	有较强的学习能力
3		有一定的自学能力	
2		自学能力较弱	
1		缺乏自学能力	
素质与态度 (15)	责任心 (5)	5	明确自己的岗位职责,自觉主动对自己行为及后果负责
		4	在有上级监督的情况下,对自己的行为及后果负责
		3	在一般情况下,能够对自己的行为负责
		2	对工作中的失误有时进行逃避或者推卸责任
		1	对工作中的失误经常逃避责任,爱发牢骚或作各种辩解
	忠诚度 (3)	3	对公司高度忠诚, 保守公司机密, 完全可以信赖
		2	对公司有一定的忠诚度, 基本可以信赖
		0	对公司忠诚度不高, 不可信赖
	廉洁性 (2)	2	廉洁性好, 严于律己, 秉公办事, 不贪小便宜
		0	廉洁性差, 好贪小便宜, 损公肥私
	实干性 (2)	2	具有兢兢业业、踏踏实实的实干精神, 不说空话
		0	爱说空话, 实干精神差
	协作性 (2)	2	能与同事很好的协作, 从不计较自己的方便和利益
0		与他人难以协调, 屡次造成工作场合的不良气氛	
民主性 (1)	1	民主性强, 能集思广益, 从善如流	
	0	民主性差, 心胸狭窄, 难以容人, 听不得不同意见	
考核期间个人工作总结			
自我考核得分:			
考核人(签字盖章)		考核日期	年 月 日
审核人(签字盖章)		审核日期	年 月 日

注: 1、请你在您认为最合适的各项分值上打“√”, 并且填写个人总结。

2、请自己加总各项得分

附 4-3： 高层经理人员考核量表（直接下属用表）

被考核者姓名		职位		部门	
考核性质	A 月度考核		B 季度考核		C 年终考核
考核项目	分值	程度描述			
模范表率作用 (25)	25	为人廉洁正直、公正无私，能力超群。具有人格魅力，深受部属尊重并乐于服从。			
	20	能力、品德较好，基本使他人信服、尊重，做出的安排和决定能够得到很好的执行。			
	15	能力、品德一般，能够基本得到大家的认可			
	10	能力、品德各有偏颇，缺乏威信，做出的决策和安排得不到很好的执行。			
	5	能力、品德均差，部属、同志意见极大，说话根本不起作用。			
分析决策能力 (25)	25	能够及时的发现问题，把我关键所在，及早提出措施			
	20	能及时发现问题，并能提出行之有效的解决方案			
	15	能意识到问题的存在，可以提出一定的解决方案			
	10	对存在的问题不敏感，也没有合适的解决方案			
	5	不能发现已经存在的问题			
激励培养下级的能力 (25)	25	能对部下进行正确地指导，使其领导的部门成为紧密协作的团体			
	20	能对下级进行指导，其领导的部门具有良好的协作关系			
	15	对部下的指导马马虎虎，对于一个协作团体还有许多工作要做			
	10	不能对部下进行有效地指导，难以形成一个协作团体			
	5	根本不能对部下进行指导，下级对其感到失望			
领导能力 (25)	25	能很好的按照部属的能力和特长来分配工作，做到事得其人，人适其事			
	20	能较好的分配工作，做到轻重缓急，人、事安排合理			
	15	能进行一些安排划分，完成工作但效率还有待提高			
	10	能进行大致的安排划分，但考虑很不周全，人、事脱节，导致事倍功半			
	5	缺乏统一的部属，工作安排一团糟			
备注					
考核者：	总分：			考核日期：	

- 注： 1、请你在您认为最合适的各项分值上打“√”
 2、请自己加总各项得分
 3、如有其他需要说明的事项，请在备注中进行陈述

附 5-1：事业部经理人员考核量表（直接上级用表）

被考核者姓名		职位	部门
考核性质	A 月度考核	B 季度考核	C 年终考核
考核项目	分值	程度描述	
工 作 业 绩 (60)	配合完成销售合同额 (10)	10	完成年度目标的 130%以上
		8	完成年度目标的 110%~130%
		6	完成年度目标的 100%~110%
		4	完成年度目标的 85%~100%
		2	完成年度目标的 85%以下
	项目获利情况 (5)	5	毛利在 40%以上
		4	毛利 30-40%
		3	毛利 20-30%
		2	毛利 5-20%
		1	毛利在 5%以下
	承担和完成项目情况 (20)	20	完成年度目标的 130%以上
		16	完成年度目标的 110%~130%
		12	完成年度目标的 100%~110%
		8	完成年度目标的 85%~100%
		4	完成年度目标的 85%以下
	项目执行的质量情况 (5)	5	工序或设备一次交验合格率达到 100%
		4	工序或设备一次交验合格率达到 95%
		3	工序或设备一次交验合格率达到 90%
		2	工序或设备一次交验合格率达到 85%
		1	工序或设备一次交验合格率达到 80%
技术管理设计管理及新技术消化吸收与开发应用 (20)	2	及时提供利用技术标准、规范、规程等	
	2	组织健全并及时完善部门管理的基础工作	
	2	按照项目要求合理选派专业人员并能及时调度	
	2	及时组织评审和决定主要工艺方案	
	2	坚持不懈的抓好优化设计工作	
	2	对外接口条件和设计文件及时组织设计评审和验证	
	2	对设计文件及时组织专业会签	
	2	及时组织消化吸收新技术并应用于市场技术支持和工程设计	
	1	确保设备选型合理、系统安全可靠和措施	
	1	确保各项工作严格执行体系规定的措施	
工 作 态 度 (20)	责任性 (5)	5	明确自己的岗位职责,自觉主动对自己行为及后果负责
		4	在有上级监督的情况下,对自己的行为及后果负责
		3	在一般情况下,能够对自己的行为负责
		2	对工作中的失误有时进行逃避或者推卸责任
		1	对工作中的失误经常逃避责任,爱发牢骚或作各种辩解
	协作性 (5)	5	能与同事很好的协作,从不计较自己的方便和利益
		4	如上级没有指示,则无论与谁都积极的协作

		3	没有突出的表现,但能与他人配合默契
		2	在某些时候和场合,协调性差
		1	与他人难以协调,屡次对工作场合的气氛造成不良影响
	进取性 (5)	5	总是怀有争先的愿望,能专心致志的办事,处处表现出具有向上的意志
		4	面对挑战具有旺盛的热情
		3	对所办的事情,基本上有办好的愿望
		2	对于执行上级指示缺乏积极性
	纪律性 (5)	1	完全看不出想认真办事的意思
		5	不仅能遵守各项规章制度,而且能带头为形成良好的工作秩序而努力
		4	能很好的遵守各项规章制度,维持公共场所的秩序
		3	大体上遵守规章制度和秩序
	工作能力 (20)	业务知识能力 (4)	2
1			一再发生不守纪律,不服从命令的事,必须再三提醒其注意
4			具有高度的业务知识及与职务有关联的其他知识
3.2			具有高度的业务知识,但对有关联的其他知识还不十分具备
2.4			业务知识水平合格,对有关联的其他知识了解的不够
分析决策能力 (4)		1.6	业务知识水平尚须进一步提高,缺乏有关联的其他知识
		0.8	缺乏业务知识及有关联的其他知识
		4	有高度的分析决策能力,并能正确判断处理
		3.2	具有分析决策能力,亦能正确判断处理
		2.4	稍具分析能力,能应用经验判断
创新能力 (4)		1.6	在较窄范围内,能自行判断
		0.8	只依上级指示执行
		4	创新能力强,锐意求新,开拓前进,在改革方面有重大突破
		3.2	有较强创新能力,能探索新路子,在改革上已取得一定成绩
		2.4	有一定创新能力,能提出改革设想,但步子不大
自我学习能力 (4)		1.6	创新能力差,有创新愿望但缺少办法
		0.8	无创新能力,因循守旧,墨守成规
		4	自学能力强,能迅速获取新知识
		3.2	有较强的学习能力
		2.4	有一定的自学能力
指导能力 (4)	1.6	自学能力较弱	
	0.8	缺乏自学能力	
	4	能对部下进行正确的指导,使其领导的部门成为紧密协作的团体	
	3.2	能对下级进行指导,其领导的部门具有良好的协作关系	
	2.4	对部下的指导马马虎虎,对于一个协作团体还有许多工作要作	
		1.6	不能对部下进行有效的指导,难以形成一个协作团体
		0.8	根本不能对部下进行指导,下级对其感到失望
		备注	

考 勤	事假__天 病假__天 迟到、早退__天 旷工__天	考核者： (签字签章)	考核得分	考核日期： 年 月 日	被考核者： (签字盖章)	考核者与被 考核者沟通 日期： 年 月 日
--------	-------------------------------------	----------------	------	--------------------	-----------------	------------------------------------

- 注： 1、请你在您认为最合适各项分值上打“√”
 2、请自己加总各项得分
 3、如有其他需要说明的事项，请在备注中进行陈述

附 5-2：事业部经理人员考核量表（自我考核用表）

姓名		职位	部门
考核性质	A 月度考核	B 季度考核	C 年终考核
考核项目	分值	程度描述	
工 作 业 绩 (60)	配合完成销售合同额 (10)	10	完成年度目标的 130%以上
		8	完成年度目标的 110%~130%
		6	完成年度目标的 100%~110%
		4	完成年度目标的 85%~100%
		2	完成年度目标的 85%以下
	项目获利情况 (5)	5	毛利在 40%以上
		4	毛利 30-40%
		3	毛利 20-30%
		2	毛利 5-20%
		1	毛利在 5%以下
	承担和完成项目情况 (20)	20	完成年度目标的 130%以上
		16	完成年度目标的 110%~130%
		12	完成年度目标的 100%~110%
		8	完成年度目标的 85%~100%
		4	完成年度目标的 85%以下
	项目执行的质量情况 (5)	5	工序或设备一次交验合格率达到 100%
		4	工序或设备一次交验合格率达到 95%
		3	工序或设备一次交验合格率达到 90%
		2	工序或设备一次交验合格率达到 85%
		1	工序或设备一次交验合格率达到 80%
技术管理设计管理及新技术消化吸收与开发应用 (20)	2	及时提供利用技术标准、规范、规程等	
	2	组织健全并及时完善部门管理的基础工作	
	2	按照项目要求合理选派专业人员并能及时调度	
	2	及时组织评审和决定主要工艺方案	
	2	坚持不懈的抓好优化设计工作	
	2	对外接口条件和设计文件及时组织设计评审和验证	
	2	对设计文件及时组织专业会签	
	2	及时组织消化吸收新技术并应用于市场技术支持和工程设计	
	1	确保设备选型合理、系统安全可靠和措施	
	1	确保各项工作严格执行体系规定的措施	
工 作 态 度 (20)	责任性 (5)	5	明确自己的岗位职责,自觉主动对自己行为及后果负责
		4	在有上级监督的情况下,对自己的行为及后果负责
		3	在一般情况下,能够对自己的行为负责
		2	对工作中的失误有时进行逃避或者推卸责任
		1	对工作中的失误经常逃避责任,爱发牢骚或作各种辩解
	协作性 (5)	5	能与同事很好的协作,从不计较自己的方便和利益
		4	如上级没有指示,则无论与谁都积极的协作
		3	没有突出的表现,但能与他人配合默契

		2	在某些时候和场合,协调性差	
		1	与他人难以协调,屡次对工作场合的气氛造成不良影响	
	进取性 (5)	5	总是怀有争先的愿望,能专心致志的办事,处处表现出具有向上的意志	
		4	面对挑战具有旺盛的热情	
		3	对所办的事情,基本上有办好的愿望	
		2	对于执行上级指示缺乏积极性	
		1	完全看不出想认真办事的意思	
	纪律性 (5)	5	不仅能遵守各项规章制度,而且能带头为形成良好的工作秩序而努力	
		4	能很好的遵守各项规章制度,维持公共场所的秩序	
		3	大体上遵守规章制度和秩序	
		2	不遵守规章制度,不服从命令的事时有发生,	
		1	一再发生不守纪律,不服从命令的事,必须再三提醒其注意	
	工作能力 (20)	业务知识能力 (4)	4	具有高度的业务知识及与职务有关联的其他知识
			3.2	具有高度的业务知识,但对有关联的其他知识还不十分具备
			2.4	业务知识水平合格,对有关联的其他知识了解的不够
1.6			业务知识水平尚须进一步提高,缺乏有关联的其他知识	
0.8			缺乏业务知识及有关联的其他知识	
分析决策能力 (4)		4	有高度的分析决策能力,并能正确判断处理	
		3.2	具有分析决策能力,亦能正确判断处理	
		2.4	稍具分析能力,能应用经验判断	
		1.6	在较窄范围内,能自行判断	
		0.8	只依上级指示执行	
创新能力 (4)		4	创新能力强,锐意求新,开拓前进,在改革方面有重大突破	
		3.2	有较强创新能力,能探索新路子,在改革上已取得一定成绩	
		2.4	有一定创新能力,能提出改革设想,但步子不大	
		1.6	创新能力差,有创新愿望但缺少办法	
		0.8	无创新能力,因循守旧,墨守成规	
自我学习能力 (4)		4	自学能力强,能迅速获取新知识	
		3.2	有较强的学习能力	
		2.4	有一定的自学能力	
		1.6	自学能力较弱	
		0.8	缺乏自学能力	
指导能力 (4)	4	能对部下进行正确的指导,使其领导的部门成为紧密协作的团体		
	3.2	能对下级进行指导,其领导的部门具有良好的协作关系		
	2.4	对部下的指导马马虎虎,对于一个协作团体还有许多工作要作		
	1.6	不能对部下进行有效的指导,难以形成一个协作团体		
	0.8	根本不能对部下进行指导,下级对其感到失望		

考核期间个人工作总结			
自我考核得分：			
考核人(签字盖章)		考核日期	年 月 日
审核人(签字盖章)		审核日期	年 月 日

注：1、请你在您认为最合适的各项分值上打“√”，并且填写个人总结。
 2、请自己加总各项得分

附 6-1： 职能部门管理干部考核量表（直接上级用表）

被考核者姓名		职位	部门	
考核性质	A 月度考核		B 季度考核	
考核项目	分值	程度描述		
工作业绩 (60)	工作数量 (10)	10	超额完成工作任务目标，完成任务工作量 130%以上	
		8	超额完成工作任务目标，完成工作量 110%-130%	
		6	完成预定工作量的 100%	
		4	完成工作量的 85%-100%	
		2	完成工作量的 85%以下	
	工作质量 (30)	4	建立分供方档案，按照分供方管理制度办理业务，为项目选择和合格合理的分供方	
		4	按照招标比价管理制度办理业务，并具情采取商谈、计算、调查比较等多种形式有效维护公司利益。	
		4	按照合同管理和评审制度办理业务，合同条款合理合法，能有效维护公司利益。	
		4	市场价格调研，建立分类物质价格库，实施动态管理是采购价格可控，杜绝损害公司利益行为。	
		4	按合同条款组织履行催交、监造、结算及售后服务。	
		4	采购物质和分包项目，质量合乎要求	
		4	采购周期符合物质采购期量标准	
		2	工期短的特殊项目，配合项目实施，设法缩短采购周期，满足工期要求	
	成本控制 (20)	20	价格得到控制，付款方式优惠，平均价位明显低于市场水平（目标成本）5%以上，且质期合乎要求	
		16	采购价格得到控制，付款方式符合规定，同比质量价位明显低于市场水平（目标成本）3%以上，且质期合乎要求	
		12	采购价格得到控制，价位合理，付款方式符合规定，质期基本合乎要求	
		4	采购价格未能得到有效控制，价位不合理，偏离市场价	
		0	价格失控，质次价高	
	工作态度 (20)	责任性 (5)	5	明确自己的岗位职责,自觉主动对自己行为及后果负责
			4	在有上级监督的情况下,对自己的行为及后果负责
3			在一般情况下,能够对自己的行为负责	
2			对工作中的失误有时进行逃避或者推卸责任	
1			对工作中的失误经常逃避责任,爱发牢骚或作各种辩解	
协作性 (5)		5	能与同事很好的协作,从不计较自己的方便和利益	
		4	如上级没有指示,则无论与谁都积极的协作	
		3	没有突出的表现,但能与他人配合默契	
		2	在某些时候和场合,协调性差	
		1	与他人难以协调,屡次对工作场合的气氛造成不良影响	
进取性 (5)		5	总是怀有争先的愿望,能专心致志的办事,处处表现出具有向上的意志	
		4	面对挑战具有旺盛的热情	
		3	对所办的事情,基本上有办好的愿望	
		2	对于执行上级指示缺乏积极性	
		1	完全看不出想认真办事的意思	
纪律性	5	不仅能遵守各项规章制度,而且能带头为形成良好的工作秩序而努力		
	4	能很好的遵守各项规章制度,维持公共场所的秩序		
	3	大体上遵守规章制度和秩序		

	(5)	2	不遵守规章制度,不服从命令的事时有发生,			
		1	一再发生不守纪律,不服从命令的事,必须再三提醒其注意			
工作能力 (20)	业务知识能力 (4)	4	具有高度的业务知识及与职务有关联的其他知识			
		3	具有高度的业务知识,但对有关联的其他知识还不十分具备			
		2	业务知识水平合格,对有关联的其他知识了解的不够			
		1	业务知识水平尚须进一步提高,缺乏有关联的其他知识			
		0	缺乏业务知识及有关联的其他知识			
	分析决策能力 (4)	4	有高度的分析决策能力,并能正确判断处理			
		3	具有分析决策能力,亦能正确判断处理			
		2	稍具分析能力,能应用经验判断			
		1	在较窄范围内,能自行判断			
		0	只依上级指示执行			
	创新能力 (4)	4	创新能力强,锐意求新,开拓前进,在改革方面有重大突破			
		3	有较强创新能力,能探索新路子,在改革上已取得一定成绩			
		2	有一定创新能力,能提出改革设想,但步子不大			
		1	创新能力差,有创新愿望但缺少办法			
		0	无创新能力,因循守旧,墨守成规			
	自我学习能力 (4)	4	自学能力强,能迅速获取新知识			
		3	有较强的学习能力			
		2	有一定的自学能力			
		1	自学能力较弱			
		0	缺乏自学能力			
指导能力 (4)	4	能对部下进行正确的指导,使其领导的部门成为紧密协作的团体				
	3	能对下级进行指导,其领导的部门具有良好的协作关系				
	2	对部下的指导马马虎虎,对于一个协作团体还有许多工作要作				
	1	不能对部下进行有效的指导,难以形成一个协作团体				
	0	根本不能对部下进行指导,下级对其感到失望				
备注						
考勤	事假__天 病假__天 迟到、早退__天 旷工__天	考核者: (签字盖章)	考核得分	考核日期: 年 月 日	被考核者: (签字盖章)	考核者与被 考核者沟通 日期: 年 月 日

- 注: 1、请你在您认为最合适的各项分值上打“√”
2、请自己加总各项得分
3、如有其他需要说明的事项,请在备注中进行陈述

附 6-2： 职能部门管理干部考核量表（自我考核用表）

姓名		职位	部门	
考核性质	A 月度考核		B 季度考核	
考核项目	分值	程度描述		
工作业绩 (60)	工作数量 (10)	10	超额完成工作任务目标，完成任务工作量 130%以上	
		8	超额完成工作任务目标，完成工作量 110%-130%	
		6	完成预定工作量的 100%	
		4	完成工作量的 85%-100%	
		2	完成工作量的 85%以下	
	工作质量 (30)	4	建立分供方档案，按照分供方管理制度办理业务，为项目选择和合格合理的分供方	
		4	按照招标比价管理制度办理业务，并具情采取商谈、计算、调查比较等多种形式有效维护公司利益。	
		4	按照合同管理和评审制度办理业务，合同条款合理合法，能有效维护公司利益。	
		4	市场价格调研，建立分类物质价格库，实施动态管理是采购价格可控，杜绝损害公司利益行为。	
		4	按合同条款组织履行催交、监造、结算及售后服务。	
		4	采购物质和分包项目，质量合乎要求	
		4	采购周期符合物质采购期量标准	
		2	工期短的特殊项目，配合项目实施，设法缩短采购周期，满足工期要求	
	成本控制 (20)	20	价格得到控制，付款方式优惠，平均价位明显低于市场水平（目标成本）5%以上，且质期合乎要求	
		16	采购价格得到控制，付款方式符合规定，同比质量价位明显低于市场水平（目标成本）3%以上，且质期合乎要求	
		12	采购价格得到控制，价位合理，付款方式符合规定，质期基本合乎要求	
		4	采购价格未能得到有效控制，价位不合理，偏离市场价	
		0	价格失控，质次价高	
	工作态度 (20)	责任性 (5)	5	明确自己的岗位职责,自觉主动对自己行为及后果负责
			4	在有上级监督的情况下,对自己的行为及后果负责
3			在一般情况下,能够对自己的行为负责	
2			对工作中的失误有时进行逃避或者推卸责任	
1			对工作中的失误经常逃避责任,爱发牢骚或作各种辩解	
协作性 (5)		5	能与同事很好的协作,从不计较自己的方便和利益	
		4	如上级没有指示,则无论与谁都积极的协作	
		3	没有突出的表现,但能与他人配合默契	
		2	在某些时候和场合,协调性差	
		1	与他人难以协调,屡次对工作场合的气氛造成不良影响	
进取性 (5)		5	总是怀有争先的愿望,能专心致志的办事,处处表现出具有向上的意志	
		4	面对挑战具有旺盛的热情	
		3	对所办的事情,基本上有办好的愿望	
		2	对于执行上级指示缺乏积极性	
		1	完全看不出想认真办事的意思	
纪律性 (5)	5	不仅能遵守各项规章制度,而且能带头为形成良好的工作秩序而努力		
	4	能很好的遵守各项规章制度,维持公共场所的秩序		
	3	大体上遵守规章制度和秩序		
	2	不遵守规章制度,不服从命令的事时有发生,		

		1	一再发生不守纪律,不服从命令的事,必须再三提醒其注意		
工作能力 (20)	业务知识能力 (4)	4	具有高度的业务知识及与职务有关联的其他知识		
		3	具有高度的业务知识,但对有关联的其他知识还不十分具备		
		2	业务知识水平合格,对有关联的其他知识了解的不够		
		1	业务知识水平尚须进一步提高,缺乏有关联的其他知识		
		0	缺乏业务知识及有关联的其他知识		
	分析决策能力 (4)	4	有高度的分析决策能力,并能正确判断处理		
		3	具有分析决策能力,亦能正确判断处理		
		2	稍具分析能力,能应用经验判断		
		1	在较窄范围内,能自行判断		
		0	只依上级指示执行		
	创新能力 (4)	4	创新能力强,锐意求新,开拓前进,在改革方面有重大突破		
		3	有较强创新能力,能探索新路子,在改革上已取得一定成绩		
		2	有一定创新能力,能提出改革设想,但步子不大		
		1	创新能力差,有创新愿望但缺少办法		
		0	无创新能力,因循守旧,墨守成规		
	自我学习能力 (4)	4	自学能力强,能迅速获取新知识		
		3	有较强的学习能力		
		2	有一定的自学能力		
		1	自学能力较弱		
		0	缺乏自学能力		
指导能力 (4)	4	能对部下进行正确的指导,使其领导的部门成为紧密协作的团体			
	3	能对下级进行指导,其领导的部门具有良好的协作关系			
	2	对部下的指导马马虎虎,对于一个协作团体还有许多工作要作			
	1	不能对部下进行有效的指导,难以形成一个协作团体			
	0	根本不能对部下进行指导,下级对其感到失望			
考核期间个人工作总结					
自我考核得分:					
考核人(签字盖章)		考核日期		年 月 日	
审核人(签字盖章)		审核日期		年 月 日	

注: 1、请您在您认为最合适的各项分值上打“√”,并且填写个人总结。

2、请自己加总各项得分

附 7-1： 中层干部考核量表（直接下属用表）

被考核者姓名		职位		部门	
考核性质	A 月度考核		B 季度考核		C 年终考核
考核项目	分值	程度描述			
模范表率作用 (20)	20	为人廉洁正直、公正无私，能力超群。具有人格魅力，深受部属尊重并乐于服从。			
	16	能力、品德较好，基本使他人信服、尊重，做出的安排和决定能够得到很好的执行。			
	12	能力、品德一般，能够基本得到大家的认可			
	8	能力、品德各有偏颇，缺乏威信，做出的决策和安排得不到很好的执行。			
	4	能力、品德均差，部属、同志意见极大，说话根本不起作用。			
分析决策能力 (20)	20	能够及时的发现问题，把我关键所在，及早提出措施			
	16	能及时发现问题，并能提出行之有效的解决方案			
	12	能意识到问题的存在，可以提出一定的解决方案			
	8	对存在的问题不敏感，也没有合适的解决方案			
	4	不能发现已经存在的问题			
激励培养下级的能力 (20)	20	能对部下进行正确地指导，使其领导的部门成为紧密协作的团体			
	16	能对下级进行指导，其领导的部门具有良好的协作关系			
	12	对部下的指导马马虎虎，对于一个协作团体还有许多工作要做			
	8	不能对部下进行有效地指导，难以形成一个协作团体			
	4	根本不能对部下进行指导，下级对其感到失望			
领导能力 (20)	20	能很好的按照部属的能力和特长来分配工作，做到事得其人，人适其事			
	16	能较好的分配工作，做到轻重缓急，人、事安排合理			
	12	能进行一些安排划分，完成工作但效率还有待提高			
	8	能进行大致的安排划分，但考虑很不周全，人、事脱节，导致事倍功半			
	4	缺乏统一的部属，工作安排一团糟			
职位知识 (20)	20	具有高度的业务知识及与职务有关联的其他知识			
	16	具有高度的业务知识，但对有关联的其他知识还不十分具备			
	12	业务知识水平合格，对有关联的其他知识了解的不够			
	8	业务知识水平尚须进一步提高，缺乏有关联的其他知识			
	4	缺乏业务知识及有关联的其他知识			
备注					
考核者： (签字签章)	考核得分：		考核日期： 年 月 日		

- 注： 1、请你在您认为最合适各项分值上打“√”
 2、请自己加总各项得分
 3、如有其他需要说明的事项，请在备注中进行陈述

附 7-2： 中层干部考核量表（相关同级用表）

被考核者 姓名		职位		部门	
考核性质	A 月度考核		B 季度考核		C 年终考核
考核项目	分值	程度描述			
责任性 (25)	25	明确自己的岗位职责,自觉主动对自己行为及后果负责			
	20	在有上级监督的情况下,对自己的行为及后果负责			
	15	在一般情况下,能够对自己的行为负责			
	10	对工作中的失误有时进行逃避或者推卸责任			
	5	对工作中的失误经常逃避责任,爱发牢骚或作各种辩解			
协作性 (25)	25	能与同事很好的协作,从不计较自己的方便和利益			
	20	如上级没有指示,则无论与谁都积极的协作			
	15	没有突出的表现,但能与他人配合默契			
	10	在某些时候和场合,协调性差			
	5	与他人难以协调,屡次对工作场合的气氛造成不良影响			
进取性 (25)	25	总是怀有争先的愿望,能专心致志的办事,处处表现出具有向上的意志			
	20	面对挑战具有旺盛的热情			
	15	对所办的事情,基本上有办好的愿望			
	10	对于执行上级指示缺乏积极性			
	5	完全看不出想认真办事的意思			
全局协调 状况 (25)	25	能够从全局的角度出发来考虑问题,积极主动的配合其他部门工作,也能恰当的要求其他部门配合工作			
	20	能够协调好部门之间一些常见的问题,协调上出现新的问题能够及时解决			
	15	基本上能够与其他部门和睦相处,没有出现较大的问题			
	10	工作中时常会出现相互扯皮的现象,有的问题处理的不好			
	5	基本不懂与其他部门相互配合工作,实际工作中也经常出现协调上的问题,并且不能把问题解决			
备注					
考核者: (签字签章)	考核得分:		考核日期: 年 月 日		

- 注： 1、请你在您认为最合适的各项分值上打“√”
 2、请自己加总各项得分
 3、如有其他需要说明的事项，请在备注中进行陈述

附 8-1：职能部门一般管理干部考核量表（直接上级用表）

被考核者姓名		职位	部门
考核性质		A 月度考核	B 季度考核
考核项目		分值	程度描述
工作业绩 (55)	办事效率 (15)	15	速度超群,能处理好紧急的事情
		12	速度在标准以上,对没有限期的工作,也能抓紧完成
		9	速度符合标准,对于一般事情能以通常的速度完成
		6	速度离标准还差一步,时有误差
		3	离时间要求相差甚远,要达标还需相当的努力
	工作数量 (20)	20	超额完成工作任务目标, 超工作量 20%以上
		16	超额完成工作任务目标, 超工作量 5%以上
		12	基本完成预定的工作量
		8	未完成工作量, 少于工作量 5%-20%
		4	未完成工作量, 少于工作量 20%以上
	工作质量 (20)	20	工作质量无懈可击,可以高度信任
		16	工作质量在标准以上
		12	工作质量与标准持平
		8	在保证工作质量方面时有误差
		4	工作质量难以保证,需经常检查其工作
工作态度 (20)	责任心 (5)	5	明确自己的岗位职责,自觉主动对自己行为及后果负责
		4	在有上级监督的情况下,对自己的行为及后果负责
		3	在一般情况下,能够对自己的行为负责
		2	对工作中的失误有时进行逃避或者推卸责任
		1	对工作中的失误经常逃避责任,爱发牢骚或作各种辩解
	协作性 (5)	5	能与同事很好的协作,从不计较自己的方便和利益
		4	如上级没有指示,则无论与谁都积极的协作
		3	没有突出的表现,但能与他人配合默契
		2	在某些时候和场合,协调性差
		1	与他人难以协调,屡次对工作场合的气氛造成不良影响
	进取性 (5)	5	总是怀有争先的愿望,能专心致志的办事,处处表现出具有向上的意志
		4	面对挑战具有旺盛的热情
		3	对所办的事情,基本上有办好的愿望
		2	对于执行上级指示缺乏积极性
		1	完全看不出想认真办事的意思
纪律性 (5)	5	不仅能遵守各项规章制度,而且能带头为形成良好的工作秩序而努力	
	4	能很好的遵守各项规章制度,维持公共场所的秩序	
	3	大体上遵守规章制度和秩序	
	2	不遵守规章制度,不服从命令的事时有发生,	
	1	一再发生不守纪律,不服从命令的事,必须再三提醒其注意	

工作能力 (25)	业务知识能力 (5)	5	具有高度的业务知识及与职务有关联的其他知识			
		4	具有高度的业务知识,但对有关联的其他知识还不十分具备			
		3	业务知识水平合格,对有关联的其他知识了解的不够			
		2	业务知识水平尚须进一步提高,缺乏有关联的其他知识			
		1	缺乏业务知识及有关联的其他知识			
	研究实施能力 (5)	5	能够及时的发现问题,及早提出措施,圆满地解决			
		4	能及时发现问题,并能提出行之有效的解决方案,较好地解决			
		3	能意识到问题的存在,可以提出一定的解决方案			
		2	对存在的问题不敏感,也没有合适的解决方案			
		1	不能发现已经存在的问题			
	创新能力 (5)	5	创新能力强,锐意求新,开拓前进,在改革方面有重大突破			
		4	有较强创新能力,能探索新路子,在改革上已取得一定成绩			
		3	有一定创新能力,能提出改革设想,但步子不大			
		2	创新能力差,有创新愿望但缺少办法			
		1	无创新能力,因循守旧,墨守成规			
	协调能力 (5)	5	服务性好,工作任劳任怨,能主动周到地为大家服务,协调好各种关系			
		4	服务性较好,主动关心他人,为同事服务,态度和善热情,协调能力较好			
		3	有一定的服务性,能关心他人,为同事做一些事情,协调能力一般			
		2	服务性较差,不能主动地为他人服务,协调能力较差			
		1	服务性差,只顾自己,不关心他人,缺乏为同事服务的精神,协调能力很差			
自我学习能力 (5)	5	自学能力强,能迅速获取新知识				
	4	有较强的学习能力				
	3	有一定的自学能力				
	2	自学能力较弱				
	1	缺乏自学能力				
备注						
考勤	事假__天 病假__天 迟到、早退__天 旷工__天	考核者: (签字盖章)	考核得分	考核日期: 年 月 日	被考核者: (签字盖章)	考核者与被 考核者沟通 日期: 年 月 日

- 注: 1、请你在您认为最合适的各项分值上打“√”
2、请自己加总各项得分
3、如有其他需要说明的事项,请在备注中进行陈述

附 8-2：职能部门一般管理干部考核量表（自我考核用表）

姓名		职位	部门
考核性质		A 月度考核	B 季度考核
考核项目		分值	程度描述
工作业绩 (55)	办事效率 (15)	15	速度超群,能处理好紧急的事情
		12	速度在标准以上,对没有限期的工作,也能抓紧完成
		9	速度符合标准,对于一般事情能以通常的速度完成
		6	速度离标准还差一步,时有误差
		3	离时间要求相差甚远,要达标还需相当的努力
	工作数量 (20)	20	超额完成工作任务目标, 超工作量 20%以上
		16	超额完成工作任务目标, 超工作量 5%以上
		12	基本完成预定的工作量
		8	未完成工作量, 少于工作量 5%-20%
		4	未完成工作量, 少于工作量 20%以上
	工作质量 (20)	20	工作质量无懈可击,可以高度信任
		16	工作质量在标准以上
12		工作质量与标准持平	
8		在保证工作质量方面时有误差	
4		工作质量难以保证,需经常检查其工作	
工作态度 (20)	责任心 (5)	5	明确自己的岗位职责,自觉主动对自己行为及后果负责
		4	在有上级监督的情况下,对自己的行为及后果负责
		3	在一般情况下,能够对自己的行为负责
		2	对工作中的失误有时进行逃避或者推卸责任
		1	对工作中的失误经常逃避责任,爱发牢骚或作各种辩解
	协作性 (5)	5	能与同事很好的协作,从不计较自己的方便和利益
		4	如上级没有指示,则无论与谁都积极的协作
		3	没有突出的表现,但能与他人配合默契
		2	在某些时候和场合,协调性差
		1	与他人难以协调,屡次对工作场合的气氛造成不良影响
	进取性 (5)	5	总是怀有争先的愿望,能专心致志的办事,处处表现出具有向上的意志
		4	面对挑战具有旺盛的热情
		3	对所办的事情,基本上有办好的愿望
		2	对于执行上级指示缺乏积极性
		1	完全看不出想认真办事的意思
	纪律性 (5)	5	不仅能遵守各项规章制度,而且能带头为形成良好的工作秩序而努力
		4	能很好的遵守各项规章制度,维持公共场所的秩序
		3	大体上遵守规章制度和秩序
		2	不遵守规章制度,不服从命令的事时有发生,
		1	一再发生不守纪律,不服从命令的事,必须再三提醒其注意

工作能力 (25)	业务知识能力 (5)	5	具有高度的业务知识及与职务有关联的其他知识
		4	具有高度的业务知识，但对有关联的其他知识还不十分具备
		3	业务知识水平合格，对有关联的其他知识了解的不够
		2	业务知识水平尚须进一步提高，缺乏有关联的其他知识
		1	缺乏业务知识及有关联的其他知识
	研究实施能力 (5)	5	能够及时的发现问题，及早提出措施，圆满地解决
		4	能及时发现问题，并能提出行之有效的解决方案，较好地解决
		3	能意识到问题的存在，可以提出一定的解决方案
		2	对存在的问题不敏感，也没有合适的解决方案
		1	不能发现已经存在的问题
	创新能力 (5)	5	创新能力强,锐意求新,开拓前进,在改革方面有重大突破
		4	有较强创新能力,能探索新路子,在改革上已取得一定成绩
		3	有一定创新能力,能提出改革设想,但步子不大
		2	创新能力差,有创新愿望但缺少办法
		1	无创新能力,因循守旧,墨守成规
	协调能力 (5)	5	服务好，工作任劳任怨，能主动周到地为大家服务,协调好各种关系
		4	服务性较好，主动关心他人，为同事服务，态度和善热情,协调能力较好
		3	有一定的服务性，能关心他人，为同事做一些事情,协调能力一般
		2	服务性较差，不能主动地为他人服务,协调能力较差
		1	服务性差，只顾自己，不关心他人，缺乏为同事服务的精神,协调能力很差
自我学习能力 (5)	5	自学能力强，能迅速获取新知识	
	4	有较强的学习能力	
	3	有一定的自学能力	
	2	自学能力较弱	
	1	缺乏自学能力	
考核期间个人工作总结			
自我考核得分：			
考核人(签字盖章)		考核日期	年 月 日
审核人(签字盖章)		审核日期	年 月 日

注： 1、请你在您认为最合适的各项分值上打“√”，并且填写个人总结。

2、请自己加总各项得分

附 8-3： 职能部门一般管理干部考核量表（相关同级用表）

被考核者姓名		职位		部门	
考核性质	A 月度考核		B 季度考核		C 年终考核
考核项目	分值	程度描述			
责任性 (20)	20	明确自己的岗位职责,自觉主动对自己行为及后果负责			
	16	在有上级监督的情况下,对自己的行为及后果负责			
	12	在一般情况下,能够对自己的行为负责			
	8	对工作中的失误有时进行逃避或者推卸责任			
	4	对工作中的失误经常逃避责任,爱发牢骚或作各种辩解			
协作性 (20)	20	能与同事很好的协作,从不计较自己的方便和利益			
	16	如上级没有指示,则无论与谁都积极的协作			
	12	没有突出的表现,但能与他人配合默契			
	8	在某些时候和场合,协调性差			
	4	与他人难以协调,屡次对工作场合的气氛造成不良影响			
进取性 (20)	20	总是怀有争先的愿望,能专心致志的办事,处处表现出具有向上的意志			
	16	面对挑战具有旺盛的热情			
	12	对所办的事情,基本上有办好的愿望			
	8	对于执行上级指示缺乏积极性			
	4	完全看不出想认真办事的意思			
服务性 (20)	20	服务性好,经常关心同事,任劳任怨,能主动周到地为大家服务			
	16	服务性较好,主动关心他人,为同事服务,态度和善热情			
	12	有一定的服务性,能关心他人,为同事做一些事情			
	8	服务性较差,不能主动地为他人服务			
	4	服务性差,只顾自己,不关心他人,缺乏为同事服务的精神			
纪律性 (20)	20	不仅能遵守各项规章制度,而且能带头为形成良好的工作秩序而努力			
	16	能很好的遵守各项规章制度,维持公共场所的秩序			
	12	大体上遵守规章制度和秩序			
	8	不遵守规章制度,不服从命令的事时有发生,			
	4	一再发生不守纪律,不服从命令的事,必须再三提醒其注意			
备注					
考核者: (签字签章)	考核得分:		考核日期: 年 月 日		

注： 1、请你在您认为最合适的各项分值上打“√”
 2、请自己加总各项得分
 3、如有其他需要说明的事项，请在备注中进行陈述

附 9-1：技术人员考核量表（直接上级用表）

被考核者姓名		职位	部门
考核性质	A 月度考核	B 季度考核	C 年终考核
考核项目	分值	程度描述	
工作业绩 (60)	任务完成情况 (45)	45	质量、数量、时限均超出期望的好
		36	质量、数量、时限均达到较高水平
		27	质量、数量、时限均达到了预定的要求
		18	质量、数量、时限完成的不是很理想
		9	质量、数量、时限完成得很差
	工作效率 (15)	15	能够在时间紧张的情况下完成高质量的工作，工作质量无懈可击,可以高度信任
		12	在正常情况下，能够提供高质量的工作结果
		9	在正常的时间要求下，工作质量与标准持平
		6	在保证工作质量或者保证工期方面时有误差
		3	工作质量和工期难以保证,需经常检查其工作
工作态度 (20)	责任心 (5)	5	明确自己的岗位职责,自觉主动对自己行为及后果负责
		4	在有上级监督的情况下,对自己的行为及后果负责
		3	在一般情况下,能够对自己的行为负责
		2	对工作中的失误有时进行逃避或者推卸责任
		1	对工作中的失误经常逃避责任,爱发牢骚或作各种辩解
	协作性 (5)	5	能与同事很好的协作,从不计较自己的方便和利益
		4	如上级没有指示,则无论与谁都积极的协作
		3	没有突出的表现,但能与他人配合默契
		2	在某些时候和场合,协调性差
		1	与他人难以协调,屡次对工作场合的气氛造成不良影响
	进取性 (5)	5	总是怀有争先的愿望,能专心致志的办事,处处表现出具有向上的意志
		4	面对挑战具有旺盛的热情
		3	对所办的事情,基本上有办好的愿望
		2	对于执行上级指示缺乏积极性
		1	完全看不出想认真办事的意思
纪律性 (5)	5	不仅能遵守各项规章制度,而且能带头为形成良好的工作秩序而努力	
	4	能很好的遵守各项规章制度,维持公共场所的秩序	
	3	大体上遵守规章制度和秩序	
	2	不遵守规章制度,不服从命令的事时有发生,	
	1	一再发生不守纪律,不服从命令的事,必须再三提醒其注意	

工作能力 (20)	业务知识能力 (6)	6	具有高度的业务知识及与职务有关联的其他知识			
		4	具有高度的业务知识，但对有关联的其他知识还不十分具备			
		3	业务知识水平合格，对有关联的其他知识了解的不够			
		2	业务知识水平尚须进一步提高，缺乏有关联的其他知识			
		0	缺乏业务知识及有关联的其他知识			
	解决问题能力 (6)	6	能独立地创造性的解决技术工作中重大的关键性技术问题			
		4	能创造性的解决有重要意义的技术难题。			
		3	能够独立的解决工作中复杂的技术问题。			
		2	要在别人的指导下，才能解决复杂的问题。			
		0	解决问题的能力很差			
	创新能力 (4)	4	创新能力强,锐意求新,开拓前进,在改革方面有重大突破			
		3	有较强创新能力,能探索新路子,在改革上已取得一定成绩			
		2	有一定创新能力,能提出改革设想,但步子不大			
		1	创新能力差,有创新愿望但缺少办法			
		0	无创新能力,因循守旧,墨守成规			
	自我学习能力 (4)	4	自学能力强，能迅速获取新知识			
		3	有较强的学习能力			
		2	有一定的自学能力			
		1	自学能力较弱			
		0	缺乏自学能力			
备注						
考勤	事假__天 病假__天 迟到、早退__天 旷工__天	考核者： (签字签章)	考核得分	考核日期： 年 月 日	被考核者： (签字盖章)	考核者与被 考核者沟通 日期： 年 月 日

- 注： 1、请你在您认为最合适各项分值上打“√”
2、请自己加总各项得分
3、如有其他需要说明的事项，请在备注中进行陈述

附 9-2：技术人员考核量表（自我考核用表）

姓名		职位	部门	
考核性质	A 月度考核		B 季度考核	
考核项目	分值	程度描述		
工作业绩 (60)	任务完成情况 (45)	45	质量、数量、时限均超出期望的好	
		36	质量、数量、时限均达到较高水平	
		27	质量、数量、时限均达到了预定的要求	
		18	质量、数量、时限完成的不是很理想	
		9	质量、数量、时限完成得很差	
	工作效率 (15)	15	能够在时间紧张的情况下完成高质量的工作，工作质量无懈可击,可以高度信任	
		12	在正常情况下，能够提供高质量的工作结果	
		9	在正常的时间要求下，工作质量与标准持平	
		6	在保证工作质量或者保证工期方面时有误差	
		3	工作质量和工期难以保证,需经常检查其工作	
工作态度 (20)	责任心 (5)	5	明确自己的岗位职责,自觉主动对自己行为及后果负责	
		4	在有上级监督的情况下,对自己的行为及后果负责	
		3	在一般情况下,能够对自己的行为负责	
		2	对工作中的失误有时进行逃避或者推卸责任	
		1	对工作中的失误经常逃避责任,爱发牢骚或作各种辩解	
	协作性 (5)	5	能与同事很好的协作,从不计较自己的方便和利益	
		4	如上级没有指示,则无论与谁都积极的协作	
		3	没有突出的表现,但能与他人配合默契	
		2	在某些时候和场合,协调性差	
		1	与他人难以协调,屡次对工作场合的气氛造成不良影响	
	进取性 (5)	5	总是怀有争先的愿望,能专心致志的办事,处处表现出具有向上的意志	
		4	面对挑战具有旺盛的热情	
		3	对所办的事情,基本上有办好的愿望	
		2	对于执行上级指示缺乏积极性	
		1	完全看不出想认真办事的意思	
纪律性 (5)	5	不仅能遵守各项规章制度,而且能带头为形成良好的工作秩序而努力		
	4	能很好的遵守各项规章制度,维持公共场所的秩序		
	3	大体上遵守规章制度和秩序		
	2	不遵守规章制度,不服从命令的事时有发生,		
	1	一再发生不守纪律,不服从命令的事,必须再三提醒其注意		

工作能力 (20)	业务知识能力 (6)	6	具有高度的业务知识及与职务有关联的其他知识
		4	具有高度的业务知识，但对有关联的其他知识还不十分具备
		3	业务知识水平合格，对有关联的其他知识了解的不够
		2	业务知识水平尚须进一步提高，缺乏有关联的其他知识
		0	缺乏业务知识及有关联的其他知识
	解决问题能力 (6)	6	能独立地创造性的解决技术工作中重大的关键性技术问题
		4	能创造性的解决有重要意义的技术难题。
		3	能够独立的解决工作中复杂的技术问题。
		2	要在别人的指导下，才能解决复杂的问题。
		0	解决问题的能力很差
	创新能力 (4)	4	创新能力强,锐意求新,开拓前进,在改革方面有重大突破
		3	有较强创新能力,能探索新路子,在改革上已取得一定成绩
		2	有一定创新能力,能提出改革设想,但步子不大
		1	创新能力差,有创新愿望但缺少办法
		0	无创新能力,因循守旧,墨守成规
	自我学习能力 (4)	4	自学能力强，能迅速获取新知识
		3	有较强的学习能力
		2	有一定的自学能力
		1	自学能力较弱
0		缺乏自学能力	
考核期间个人工作总结			
自我考核得分：			
考核人(签字盖章)		考核日期	年 月 日
审核人(签字盖章)		审核日期	年 月 日

注： 1、请你在您认为最合适的各项分值上打“√”，并且填写个人总结。

2、请自己加总各项得分

附 9-3：技术人员考核量表（相关同级用表）

被考核者姓名		职位		部门	
考核性质	A 月度考核		B 季度考核		C 年终考核
考核项目	分值	程度描述			
工作效率 (20)	20	能够在时间紧张的情况下完成高质量的工作，工作质量无懈可击,可以高度信任			
	16	在正常情况下，能够提供高质量的工作结果			
	12	在正常的时间要求下，工作质量与标准持平			
	8	在保证工作质量或者保证工期方面时有误差			
	4	工作质量和工期难以保证,需经常检查其工作			
业务知识能力 (20)	20	具有高度的业务知识及与职务有关联的其他知识			
	16	具有高度的业务知识，但对有关联的其他知识还不十分具备			
	12	业务知识水平合格，对有关联的其他知识了解的不够			
	8	业务知识水平尚须进一步提高，缺乏有关联的其他知识			
	4	缺乏业务知识及有关联的其他知识			
协作性 (20)	20	能与同事很好的协作,从不计较自己的方便和利益			
	16	如上级没有指示,则无论与谁都积极的协作			
	12	没有突出的表现,但能与他人配合默契			
	8	在某些时候和场合,协调性差			
	4	与他人难以协调,屡次对工作场合的气氛造成不良影响			
解决问题能力 (20)	20	能独立地创造性的解决技术工作中重大的关键性技术问题			
	16	能创造性的解决有重要意义的技术难题。			
	12	能够独立的解决工作中复杂的技术问题。			
	8	要在别人的指导下，才能解决复杂的问题。			
	4	解决问题的能力很差			
纪律性 (20)	20	不仅能遵守各项规章制度,而且能带头为形成良好的工作秩序而努力			
	16	能很好的遵守各项规章制度,维持公共场所的秩序			
	12	大体上遵守规章制度和秩序			
	8	不遵守规章制度,不服从命令的事时有发生,			
	4	一再发生不守纪律,不服从命令的事,必须再三提醒其注意			
备注					
考核者：	总分：			考核日期：	

- 注： 1、请你在您认为最合适各项分值上打“√”
 2、请自己加总各项得分
 3、如有其他需要说明的事项，请在备注中进行陈述

附 10-1：事业部部门考核量表（直接上级用表）

部门	直接上级	考核日期	年 月 日
考核项目	程度描述		分值
配合完成销售合同额 (10)	完成年度目标的 130%以上		10
	完成年度目标的 110%~130%		8
	完成年度目标的 100%~110%		6
	完成年度目标的 85%~100%		4
	完成年度目标的 85%以下		2
项目获利情况 (5)	毛利在 40%以上		5
	毛利 30-40%		4
	毛利 20-30%		3
	毛利 5-20%		2
	毛利在 5%以下		1
承担和完成项目情况 (20)	完成年度目标的 130%以上		20
	完成年度目标的 110%~130%		16
	完成年度目标的 100%~110%		12
	完成年度目标的 85%~100%		8
	完成年度目标的 85%以下		4
项目执行的质量情况 (5)	工序或设备一次交验合格率达到 100%		5
	工序或设备一次交验合格率达到 95%		4
	工序或设备一次交验合格率达到 90%		3
	工序或设备一次交验合格率达到 85%		2
	工序或设备一次交验合格率达到 80%		1
技术管理及新技术消化吸收与开发应用 (20)	及时提供利用技术标准、规范、规程等		2
	组织健全并及时完善部门管理的基础工作		2
	按照项目要求合理选派专业人员并能及时调度		2
	及时组织评审和决定主要工艺方案		2
	坚持不懈的抓好优化设计工作		2
	对外接口条件和设计文件及时组织设计评审和验证		2
	对设计文件及时组织专业会签		2
	及时组织消化吸收新技术并应用于市场技术支持和工程设计		2
	确保设备选型合理、系统安全可靠和措施		1
	确保各项工作严格执行体系规定的措施		1
	合理部署各项任务, 确保按时完成		1
制定费用计划并合理控制各项费用		1	
全局协调状况 (15)	能够从全局的角度出发来考虑问题,积极主动的配合其他部门工作,也能恰当的要求其他部门配合工作		15
	能够协调好部门之间一些常见的问题,协调上出现新的问题能够及时解决		12
	基本上能够与其他部门和睦相处, 没有出现较大的问题		9
	工作中时常会出现相互扯皮的现象, 有的问题处理的不好		6
	基本不懂与其他部门相互配合工作,实际工作中也经常会出现协调上的问题,并且不能把问题解决		3
市场开拓状况	在稳守原有市场阵地的基础上积极的拓展新的目标市场, 并取得优秀的成绩		10
	能够守住目前的市场, 当时开拓新市场的效果一般		8

(10)	能够在原有的市场保持良好的竞争力	6
	不能保持原有市场中营销手段和渠道上竞争力	4
	失去了某些重要的、具有战略意义上的目标市场	2
队伍状况 (10)	公司员工的综合素质和人员结构有明显提高。	10
	公司员工的综合素质和人员结构有一定提高	8
	公司员工的综合素质和人员结构没有明显改善	6
	公司员工的综合素质和人员结构有所降低	4
	公司员工的综合素质和人员结构大幅降低	2
文化 建设 状况 (5)	积极倡导先进的企业文化，为公司文化的建设作出决定性贡献	5
	积极倡导先进的企业文化，为公司文化的建设作出了一定贡献	4
	倡导先进的企业文化，但是实际的效果一般	3
	对企业文化的改善没有明显的贡献	2
	对公司企业文化的建设起了负面的影响	1
总分		考核者：

注： 1、请你在您认为最合适的各项分值上打“√”

2、请自己加总各项得分

附 10-2：事业部部门的考核量表（其他同级部门用表）

部门	直接上级	考核日期	年 月 日
考核项目	程度描述		分值
制度遵守 状况 (50)	自觉严格的遵守公司规章制度，主动与职能部门配合		50
	较自觉严格的遵守公司规章制度，较主动与职能部门配合		40
	能一般的遵守公司规章制度，能够与职能部门配合		20
	有违反公司规章制度的现象，与职能部门配合较差		10
	经常有违反公司规章制度的现象，与职能部门冲突较多		0
队伍状况 (10)	公司员工的综合素质和人员结构有明显提高。		10
	公司员工的综合素质和人员结构有一定提高		8
	公司员工的综合素质和人员结构没有明显改善		6
	公司员工的综合素质和人员结构有所降低		4
	公司员工的综合素质和人员结构大幅降低		2
文化建设 状况 (10)	积极倡导先进的企业文化，为公司文化的建设作出决定性贡献		10
	积极倡导先进的企业文化，为公司文化的建设作出了一定贡献		8
	倡导先进的企业文化，但是实际的效果一般		6
	对企业文化的改善没有明显的贡献		4
	对公司企业文化的建设起了负面的影响		2
	部门内观念陈腐,毫无学习热情,整体工作能力低下		1
全局协调 状况 (30)	能够从全局的角度出发来考虑问题,积极主动的配合其他部门工作,也能恰当的要求其他部门配合工作		30
	能够协调好部门之间一些常见的问题,协调上出现新的问题能够及时解决		24
	基本上能够与其他部门和睦相处，没有出现较大的问题		18
	工作中时常会出现相互扯皮的现象，有的问题处理的不好		12
	基本不懂与其他部门相互配合工作,实际工作中也经常会出现协调上的问题,并且不能把问题解决		6
总分	考核人：		

注： 1、请你在您认为最合适的各项分值上打“√”

2、请自己加总各项得分

附 11-1： 职能部门的考核量表（直接上级用表）

部门	直接上级	考核日期	年 月 日
考核项目	程度描述		分值
工作业绩 (10)	超额完成工作任务标，完成任务工作量的 130%以上		10
	超额完成工作任务标，完成任务工作量的 100%-130%		8
	完成预定工作量的 100%		6
	完成工作量的 85%~100%		4
	完成工作量的 85%以下		2
成本控制 (20)	价格得到控制，付款方式优惠，平均价位明显低于市场水平（目标成本）5%以上，且质期合乎要求。		20
	采购价格得到控制，付款方式符合规定，同比质量价位明显低于市场水平（目标成本）3%以上，且质期合乎要求。		16
	采购价格得到控制，价格合理，付款方式符合规定，质期基本合乎要求。		12
	采购价格未得到有效控制，价位不合理，偏离市场价。		4
	价格失控，质次价高		0
工作质量 (30)	建立分供方档案，按照分供方管理制度办理业务，为项目选择和合格合理得分供方。		4
	按照招标比价管理制度办理业务，并具请采取商谈、计算、调查等多种形式有效维护公司利益。		4
	按照合同管理和评审制度办理业务，合同条款合理合法，能有效维护公司利益。		4
	市场价格调研，建立分类物质资料库，实施动态管理使采购价格可控，杜绝损害公司利益行为。		4
	按合同条款组织履行催交、监造、结算和售后服务。		4
	采购物质和分包项目，质量符合要求。		4
	采购周期符合物质采购期望标准。		4
	工期短的特殊项目，配合项目实施，设法说段采购周期，满足工期要求。		2
队伍状况 (10)	公司员工的综合素质和人员结构有明显提高。		10
	公司员工的综合素质和人员结构有一定提高		8
	公司员工的综合素质和人员结构没有明显改善		6
	公司员工的综合素质和人员结构有所降低		4
	公司员工的综合素质和人员结构大幅降低		2
制度建设 (10)	制度健全并不断改进，按规定办理业务，部门风气正，工作有序。		10
	制度健全，按规定办理业务，部门风气正，工作有序。		8
	制度健全，基本按照规定办理业务，执行有偏差但能引以为戒，未造成实质影响，部门风气良好。		6
	基本制度健全，执行较差，工作有序和工作质量得不到有效保证。		4
	制度不健全，工作混乱无序，影响公司共总形象。		2
全局协调 状况 (10)	能够从全局的角度出发来考虑问题,积极主动的配合其他部门工作,也能恰当的要求其他部门配合工作		10
	能够协调好部门之间一些常见的问题,协调上出现新的问题能够及时解决		8
	基本上能够与其他部门和睦相处，没有出现较大的问题		6
	工作中时常会出现相互扯皮的现象，有的问题处理的不好		4
部门费用 节约情况	低于目标 20%以上		10
	低于目标 5%		8

(10)	达标	6
	超过目标 5%	4
	超过目标 10%以上	2
总分		考核人:

- 注： 1、请你在您认为最合适各项分值上打“√”
2、请自己加总各项得分

附 11-2: 职能部门的考核量表 (其他同级部门用表)

部门	直接上级	考核日期	年 月 日
考核项目	程度描述		分值
职能有效性 (50)	工作具有很好大局观,计划性和灵活性,圆满完成部门职责,工作计划能够根据实际情况做出灵活调整,效率很高,部门工作为公司战略目标的实现提供良好保障		50
	部门在工作中能够把原则性和灵活性相结合,顺利完成部门职责,工作效率较高。		40
	部门工作稳健扎实,效率一半,能够按照工作计划基本完成部门职责		20
	部门工作缺乏良好的计划性,部门工作有是比较零乱,工作效率较低,勉强完成了部门职责		10
	部门工作目标不明确,职责不清楚,效率低下,没有起到应有的管理、组织、策划和协调的功能。		0
服务质量 (20)	能够完全做到高效率的为公司服务,并能够在工作中不断根据实际情况的变化做出创新,部门工作具有相当高的建设性和协调性		20
	能够切实的解决问题,效率较高,工作中时有创新,公司对该部门的服务质量尚欠满意		16
	部门的工作能够基本达到要求,服务质量一般。		12
	部门对公司的服务工作不能落实到实处,工作效率较低,经常满足于现状,工作方法上还有待提高		8
	经常回避或隐瞒问题,扯皮推诿,服务质量低下,造成公司整体工作的耽误		4
队伍状况 (10)	公司员工的综合素质和人员结构有明显提高。		10
	公司员工的综合素质和人员结构有一定提高		8
	公司员工的综合素质和人员结构没有明显改善		6
	公司员工的综合素质和人员结构有所降低		4
	公司员工的综合素质和人员结构大幅降低		2
文化建设状况 (10)	积极倡导先进的企业文化,为公司文化的建设作出决定性贡献		10
	积极倡导先进的企业文化,为公司文化的建设作出了一定贡献		8
	倡导先进的企业文化,但是实际的效果一般		6
	对企业文化的改善没有明显的贡献		4
	对公司企业文化的建设起了负面的影响		2
全局协调状况 (10)	能够从全局的角度出发来考虑问题,积极主动的配合其他部门工作,也能恰当的要求其他部门配合工作		10
	能够协调好部门之间一些常见的问题,协调上出现新的问题能够及时解决		8
	基本上能够与其他部门和睦相处,没有出现较大的问题		6
	工作中时常会出现相互扯皮的现象,有的问题处理的不好		4
	基本不懂与其他部门相互配合工作,实际工作中也经常会出现协调上的问题,并且不能把问题解决		2
总分			考核人:

注: 1、请你在您认为最合适各项分值上打“√”

2、请自己加总各项得分

附 12：高层经理人员考核汇总登记表

姓名	主管部门	职务		
各类考核评价结果汇总				
考评结构		得分	权重	加权得分
董事会			0.70	
中层干部			0.20	
自我考核			0.10	
总分				
董事会评语				
签名： 年 月 日				
考评对象意见				
签名： 年 月 日				
备注				

附 13：技术人员考核汇总登记表

姓名	事业部、职能部门	职务
各类考核评价结果汇总		
考评结构	得分	权重
直接上级		0.60
同级同事		0.30
自我考核		0.10
总分		
考核排名与等级		
单位内排名	系统内排名	
第 名共 人	排名	等级
	第 名共 人	
上级主管领导评语		
<p align="right">签名： 年 月 日</p>		
考评对象意见		
<p align="right">签名： 年 月 日</p>		
备注		

附 15：一般管理干部考核汇总登记表

姓名	事业部、职能部门	部门	职务
各类考核评价结果汇总			
考评结构	得分	权重	加权得分
直接上级		0.60	
同级干部		0.30	
自我考核		0.10	
总分			
考核排名与等级			
单位内排名		系统内排名	
第 名共 人	排名		等级
	第 名共 人		
上级主管领导评语			
签名： 年 月 日			
考评对象意见			
签名： 年 月 日			
备注			

附 17： 中层管理干部考核汇总登记表

姓名	事业部、职能部门	部门	职务
各类考核评价结果汇总			
考评结构	得分	权重	加权得分
直接上级		0.50	
同级干部		0.20	
直接下属		0.20	
自我考核		0.10	
总分			
考核排名与等级			
单位内排名		系统内排名	
第 名共 人	排名		等级
	第 名共 人		
公司主管领导评语			
<p align="right">签名：_____</p> <p align="right">年 月 日</p>			
考评对象意见			
<p align="right">签名：_____</p> <p align="right">年 月 日</p>			
备注			

附 19：员工个人工作总结表

姓名	部门	_____部
一、考核期内主要业绩。工作创新、工作质量及成效：		
二、自我评价（包括本人需要向上级汇报的其它方面内容）：		
三、工作中主要的问题和不足：		
四、对今后工作的思考：		
五、考核建议		
日期： 年 月		

附 20：双向沟通记录表

日期：____年____月____日

姓名	职能部门	职务	直接上级
目标 1	内容：		
	目标结果和完成时间：		
	预期困难：		
	所需培训项目：		
目标 2	内容：		
	目标结果和完成时间：		
	预期困难：		
	所需培训项目：		
目标 3	内容：		
	目标结果和完成时间：		
	预期困难：		
	所需培训项目：		
直接上级签字		职员签字	

- 所提目标要求内容明确具体、结果可量化、可行且具有挑战性、有时限性。
- 本表一式两份，由被考评者和直接上级保存。

附 21：XX 股份有限公司员工满意度调查问卷

员工满意度调查是下情上达的有效沟通渠道。根据调查结果，企业能够立即设计和实施更有效的行动方案，员工调查可以协助企业领导有效地得知员工的看法，提高他们的工作效率，最终让我们的企业都得益。同时该调查问卷也是对公司领导层工作业绩的考核内容之一，因此要求员工根据自己的实际情况，认真负责地填写以下问卷。（问卷的填写是不记名的）

在填写时，如果某项陈诉与我们单位的实际情况**完全一致**，请选 **5**

如果某项陈诉与我们单位的实际情况**比较一致**，请选 **4**

如果某项陈诉与我们单位的实际情况**差不多**，请选 **3**

如果某项陈诉与我们单位的实际情况**不太一致**，请选 **2**

如果某项陈诉与我们单位的实际情况**完全不一致**，请选 **1**

题号	内容	选项				
		1	2	3	4	5
1	我很清楚自己的职责所在。	1	2	3	4	5
2	跟我一起工作的人都能互相合作，把工作做好。	1	2	3	4	5
3	我的直属上司通常会听取员工的改革建议。	1	2	3	4	5
4	我职能部门的工作质量优良。	1	2	3	4	5
5	管理层一般明白我在工作上所面临的问题。	1	2	3	4	5
6	我的直属上司在建立团队的工作模式上很有贡献。	1	2	3	4	5
7	我的工作经常给我机会运用我的长处。	1	2	3	4	5
8	在我们部门，我们经常不是采用“应急处理”的方式来解决 问题而是来找出问题的根源。	1	2	3	4	5
9	我认为我在这里有很好的晋升机会。	1	2	3	4	5
10	我对能影响自己工作的决定有足够的参与。	1	2	3	4	5
11	我工作上所需要的资料通常已预备妥当供我取用。	1	2	3	4	5
12	整体来说，我对工作的环境感到安全和满意。	1	2	3	4	5
13	公司对员工工作的要求，重质量而不是重数量。	1	2	3	4	5
14	管理层对有关员工所做的决定一般是公平的。	1	2	3	4	5
15	我的直属上司总是能够在我工作表现良好时称赞我。	1	2	3	4	5
16	管理层相信我这级别员工的判断力。	1	2	3	4	5
17	无论职位高低，员工都受到尊重。	1	2	3	4	5

18	我认为我工作的表现得到了公平的评价。	1	2	3	4	5
19	我在公司内有个人成长和发展的机会。	1	2	3	4	5
20	我觉得我所做的是对我的部门有价值的工作。	1	2	3	4	5
21	管理层一般受到员工的尊重。	1	2	3	4	5
22	我的直属上司把他对我工作表现的意见定期告诉我。	1	2	3	4	5
23	管理层关注员工的福利。	1	2	3	4	5
24	在作出影响我工作的决策前，我有机会提出我的意见。	1	2	3	4	5
25	据我所知，公司提供的福利计划与其他同行公司相等或更好。	1	2	3	4	5

附 22 项目部考核量表（直接上级用表）

部门	直接上级	考核日期	年 月 日
考核项目	程度描述		分值
项目质量控制情况 (24)	无懈可击,可以高度信任,令客户感到非常满意。		24
	比计划质量要好,令客户感到比较满意		18
	满足计划质量要求,令客户感到基本满意		12
	比计划质量差一些,令客户感到不太满意		6
	质量出现了较大的问题或失误,令客户感到非常不满意以至投诉		0
项目进度控制情况 (24)	严格按计划进度进行,公司可以高度信任,令客户感到非常满意。		24
	主要工序按计划进度进行,令客户感到比较满意		18
	关键工序满足计划进度要求,令客户感到基本满意		12
	比计划进度差一些,令客户感到不太满意,偶有抱怨发生		6
	严重拖后,令客户感到非常不满意以至投诉		0
项目成本控制情况 (15)	低于目标 10%以上		15
	低于目标 5%		12
	达标		9
	超过目标 5%		6
	超过目标 10%以上		3
安全管理 (8)	无轻伤事故发生		8
	无重伤事故发生且无财产丢失		6
	无急性中毒或多人事故发生		4
	无重大伤亡事故发生		2
	当重大伤亡事故或更大的伤亡事故发生时,处理责任者另行规定		0
施工现场管理 (4)	未发生财产丢失、损害、火灾事故的现象		1
	未发生打架、斗殴等不文明现象		1
	各类场地卫生、整洁		1
	未发生因环境问题被罚款的现象		1
合同管理 报告管理 文件管理 (5)	合同变更或合同部分条款的修改符合公司相关规定		1
	采购分包合同及活动纪录(由归口部门提供)台帐齐全并分类		1
	按时向用户(业主)提供项目进展月报		1
	按时编制项目进展月报(保送公司内部有关领导和部门)		1
	项目文件和项目管理文件及时整理并立卷索引		1
沟通和协调情况 (15)	项目组成员精诚团结,各级易沟通、易协调		3
	保持项目资源总体平衡,发现问题能及时调整		3
	保持信息渠道畅通,上传下达符合实际		3
	坚持公司利益,协调好各相关方的关系		3
	与用户(业主)个反方关系融洽,易沟通,协调效率高		3
文化建设状况 (5)	积极倡导先进的企业文化,为公司文化的建设作出决定性贡献		5
	积极倡导先进的企业文化,为公司文化的建设作出了一定贡献		4
	倡导先进的企业文化,但是实际的效果一般		3
	对企业文化的改善没有明显的贡献		2
	对公司企业文化的建设起了负面的影响		1
总分	考核者:		

注: 1、请你在您认为最合适各项分值上打“√”

2、请自己加总各项得分

附 23 项目部成员考核量表（直接上级用表）

被考核者姓名		职位		部门		
考核性质	A 月度考核		B 季度考核		C 年终考核	
考核项目	分值	程度描述				
工作业绩 (60)	项目质量控制情况 (20)	20	无懈可击,可以高度信任,令客户感到非常满意。			
		15	比计划质量要好,令客户感到比较满意			
		10	满足计划质量要求,令客户感到基本满意			
		5	比计划质量差一些,令客户感到不太满意			
		0	质量出现了较大的问题或失误,令客户感到非常不满意以至投诉			
	项目进度控制情况 (20)	20	严格按计划进度进行,公司可以高度信任,令客户感到非常满意。			
		15	主要工序按计划进度进行,令客户感到比较满意			
		10	关键工序满足计划进度要求,令客户感到基本满意			
		5	比计划进度差一些,令客户感到不太满意,偶有抱怨发生			
		0	严重拖后,令客户感到非常不满意以至投诉			
	项目成本控制情况 (10)	10	低于目标 10%以上			
		8	低于目标 5%			
		6	达标			
		4	超过目标 5%			
		2	超过目标 10%以上			
	安全管理 (6)	6	无轻伤事故发生			
		4	无重伤事故发生且无财产丢失			
		3	无急性中毒或多人事故发生			
		2	无重大伤亡事故发生			
		0	当重大伤亡事故或更大的伤亡事故发生时,处理责任者另行规定			
施工现场管理 (4)	1	未发生财产丢失、损害、火灾事故的现象				
	1	未发生打架、斗殴等不文明现象				
	1	各类场地卫生、整洁				
	1	未发生因环境问题被罚款的现象				
工作态度 (20)	责任性 (5)	5	明确自己的岗位职责,自觉主动对自己行为及后果负责			
		4	在有上级监督的情况下,对自己的行为及后果负责			
		3	在一般情况下,能够对自己的行为负责			
		2	对工作中的失误有时进行逃避或者推卸责任			
		1	对工作中的失误经常逃避责任,爱发牢骚或作各种辩解			
	协作性 (5)	5	能与同事很好的协作,从不计较自己的方便和利益			
		4	如上级没有指示,则无论与谁都积极的协作			
		3	没有突出的表现,但能与他人配合默契			
		2	在某些时候和场合,协调性差			
		1	与他人难以协调,屡次对工作场合的气氛造成不良影响			
	进取性 (5)	5	总是怀有争先的愿望,能专心致志的办事,处处表现出具有向上的意志			
		4	面对挑战具有旺盛的热情			
		3	对所办的事情,基本上有办好的愿望			
		2	对于执行上级指示缺乏积极性			
	纪律	1	完全看不出想认真办事的意思			
5		不仅能遵守各项规章制度,而且能带头为形成良好的工作秩序而努力				

性 (5)	4	能很好的遵守各项规章制度,维持公共场所的秩序
	3	大体上遵守规章制度和秩序
	2	不遵守规章制度,不服从命令的事时有发生,
	1	一再发生不守纪律,不服从命令的事,必须再三提醒其注意

工作能力 (20)	业务知识能力 (4)	4	具有高度的业务知识及与职务有关联的其他知识
		3.2	具有高度的业务知识,但对有关联的其他知识还不十分具备
		2.4	业务知识水平合格,对有关联的其他知识了解的不够
		1.6	业务知识水平尚须进一步提高,缺乏有关联的其他知识
		0.8	缺乏业务知识及有关联的其他知识
	分析决策能力 (4)	4	有高度的分析决策能力,并能正确判断处理
		3.2	具有分析决策能力,亦能正确判断处理
		2.4	稍具分析能力,能应用经验判断
		1.6	在较窄范围内,能自行判断
		0.8	只依上级指示执行
	创新能力 (4)	4	创新能力强,锐意求新,开拓前进,在改革方面有重大突破
		3.2	有较强创新能力,能探索新路子,在改革上已取得一定成绩
		2.4	有一定创新能力,能提出改革设想,但步子不大
		1.6	创新能力差,有创新愿望但缺少办法
		0.8	无创新能力,因循守旧,墨守成规
	自我学习能力 (4)	4	自学能力强,能迅速获取新知识
		3.2	有较强的学习能力
		2.4	有一定的自学能力
		1.6	自学能力较弱
		0.8	缺乏自学能力
指导能力 (4)	4	能对部下进行正确的指导,使其领导的部门成为紧密协作的团体	
	3.2	能对下级进行指导,其领导的部门具有良好的协作关系	
	2.4	对部下的指导马马虎虎,对于一个协作团体还有许多工作要作	
	1.6	不能对部下进行有效的指导,难以形成一个协作团体	
	0.8	根本不能对部下进行指导,下级对其感到失望	
	3.2	具有高度的业务知识,但对有关联的其他知识还不十分具备	
	2.4	业务知识水平合格,对有关联的其他知识了解的不够	
	1.6	业务知识水平尚须进一步提高,缺乏有关联的其他知识	
0.8	缺乏业务知识及有关联的其他知识		
备注			

考 勤	事假__天 病假__天 迟到、早退__天 旷工__天	考核者： (签字签章)	考核得分	考核日期： 年 月 日	被考核者： (签字盖章)	考核者与被 考核者沟通 日期： 年 月 日
--------	-------------------------------------	----------------	------	--------------------	-----------------	------------------------------------

- 注： 1、请你在您认为最合适各项分值上打“√”
 2、请自己加总各项得分
 3、如有其他需要说明的事项，请在备注中进行陈述

附 24 市场经营部部门考核量表（直接上级用表）

部门	直接上级	考核日期	年 月 日
考核项目	程度描述		分值
合同额 (30)	完成计划合同额 130%以上		30
	完成计划合同额 110%-130%		25
	完成计划合同额 100%-110%		20
	完成计划合同额 85%-100%		15
	完成计划合同额 85%以下		10
合同质量 (10)	签订的合同对我方很有利		10
	签订的合同对我方有利		8
	签订的合同没有漏洞		6
	签订的合同有漏洞，但不会给我方造成损失		4
	签订的合同有较大漏洞，并给我方造成损失		2
	签订的合同有严重漏洞，并给我方造成重大损失		0
合同执行的 结果 (10)	毛利 40%以上，并能提前收款		10
	毛利 30%以上，并能按时收款		8
	毛利 20%以上，并能基本按时收款		6
	毛利 5%以上，不能按时收款		4
	两年内没有收回货款		2
市场占有率 (10)	市场占有率提高了 50%		10
	市场占有率提高了 40%		8
	市场占有率提高了 30%		6
	市场占有率提高了 20%		4
	市场占有率提高了 10%		2
	市场占有率下降了		0
市场资源 (10)	市场资源增加了 500%		10
	市场资源增加了 400%		8
	市场资源增加了 300%		6
	市场资源增加了 200%		4
	市场资源增加了 100%		2
	市场资源增加了不到 100%		0
费用控制 (10)	销售费用比预定值降低 20%		10
	销售费用比预定值降低 10%		8
	销售费用与预定值基本相同		6
	销售费用比预定值提高 10%		4
	销售费用比预定值提高 20%		2
	销售费用比预定值提高 30%		0
队伍建设 (15)	市场人员素质高，后备人员多		15
	市场人员素质较高，后备人员较多		12
	市场人员素质一般，后备人员不多		9
	市场人员素质不高，基本无后备人员		6
	市场人员素质很低，无后备人员		3
制度建设 (5)	制度健全，工作规范		5
	制度基本健全，工作基本规范		4
	制度基本健全，工作有一定的随意性		3
	制度不健全，工作随意性较大		2
	制度基本不健全，工作随意性很大		1

总分		考核者:
----	--	------

- 注： 1、请你在您认为最合适各项分值上打“√”
2、请自己加总各项得分

附 25 市场经营部经理人员考核量表（直接上级用表）

部门	直接上级	考核日期	年 月 日
考核项目	程度描述		分值
合同额 (30)	完成计划合同额 130%以上		30
	完成计划合同额 110%-130%		25
	完成计划合同额 100%-110%		20
	完成计划合同额 85%-100%		15
	完成计划合同额 85%以下		10
合同质量 (10)	签订的合同对我方很有利		10
	签订的合同对我方有利		8
	签订的合同没有漏洞		6
	签订的合同有漏洞，但不会给我方造成损失		4
	签订的合同有较大漏洞，并给我方造成损失		2
	签订的合同有严重漏洞，并给我方造成重大损失		0
合同执行的 结果 (10)	毛利 40%以上，并能提前收款		10
	毛利 30%以上，并能按时收款		8
	毛利 20%以上，并能基本按时收款		6
	毛利 5%以上，不能按时收款		4
	两年内没有收回货款		2
市场占有率 (10)	市场占有率提高了 50%		10
	市场占有率提高了 40%		8
	市场占有率提高了 30%		6
	市场占有率提高了 20%		4
	市场占有率提高了 10%		2
	市场占有率下降了		0
市场资源 (10)	市场资源增加了 500%		10
	市场资源增加了 400%		8
	市场资源增加了 300%		6
	市场资源增加了 200%		4
	市场资源增加了 100%		2
	市场资源增加了不到 100%		0
费用控制 (10)	销售费用比预定值降低 20%		10
	销售费用比预定值降低 10%		8
	销售费用与预定值基本相同		6
	销售费用比预定值提高 10%		4
	销售费用比预定值提高 20%		2
	销售费用比预定值提高 30%		0
工作态度 (10)	工作态度很好，非常敬业		10
	工作态度较好，比较敬业		8
	工作态度和敬业精神基本符合要求		6

	工作态度较差，不太敬业	4
	工作态度很差，非常不敬业	2
工作能力 (10)	工作能力突出	10
	工作能力较强	8
	工作能力一般	6
	工作能力较差	4
	工作能力很差	2
总分		考核者：

注： 1、请你在您认为最合适的各项分值上打“√”

2、请自己加总各项得分

附 26 市场经营部人员考核量表（直接上级用表）

部门	直接上级	考核日期	年 月 日
考核项目	程度描述		分值
合同额 (30)	完成计划合同额 130%以上		30
	完成计划合同额 110%-130%		25
	完成计划合同额 100%-110%		20
	完成计划合同额 85%-100%		15
	完成计划合同额 85%以下		10
合同质量 (10)	签订的合同对我方很有利		10
	签订的合同对我方有利		8
	签订的合同没有漏洞		6
	签订的合同有漏洞，但不会给我方造成损失		4
	签订的合同有较大漏洞，并给我方造成损失		2
	签订的合同有严重漏洞，并给我方造成重大损失		0
合同执行的 结果 (10)	毛利 40%以上，并能提前收款		10
	毛利 30%以上，并能按时收款		8
	毛利 20%以上，并能基本按时收款		6
	毛利 5%以上，不能按时收款		4
	两年内没有收回货款		2
市场资源 (10)	市场资源增加了 500%		10
	市场资源增加了 400%		8
	市场资源增加了 300%		6
	市场资源增加了 200%		4
	市场资源增加了 100%		2
	市场资源增加了不到 100%		0
费用控制 (10)	销售费用比预定值降低 20%		10
	销售费用比预定值降低 10%		8
	销售费用与预定值基本相同		6
	销售费用比预定值提高 10%		4
	销售费用比预定值提高 20%		2
	销售费用比预定值提高 30%		0
工作态度 (15)	工作态度很好，非常敬业		15
	工作态度较好，比较敬业		12
	工作态度和敬业精神基本符合要求		9
	工作态度较差，不太敬业		6
	工作态度很差，非常不敬业		3
工作能力 (15)	工作能力突出		15
	工作能力较强		12
	工作能力一般		9
	工作能力较差		6
	工作能力很差		3
总分	考核者：		

注： 1、请你在您认为最合适的各项分值上打“√”

2、请自己加总各项得分