



ZZ

员工考核管理办法

北大纵横管理咨询公司

二零零一年九月





目 录

第一章 总则.....	1
第二章 考核方法.....	2
第三章 季度考核.....	7
第四章 年度考核.....	9
第五章 申诉及其处理.....	11
第六章 附则.....	12
附件一 季度考核流程图.....	13
附件二 考核评分表及填表说明.....	14
附件三 考核指标评定表.....	26
附件四 考核统计表.....	36
附件五 考核申诉流程图、表格.....	46
附件六 中层管理人员周边考核交叉表.....	49





第一章 总则

第一条 适用范围

ZZ 房地产开发有限责任公司（以下简称公司）的所有员工均需参加考核。总经理由董事会负责考核，不在本办法考核范围之内。

考核对象具体分为高层管理人员、中层管理人员、行政事务、销售/营销、技术、财务、工勤等各类人员。分公司经理考核参见《北京 ZZ 房地产开发有限公司业绩合同管理办法》。

第二条 考核目的

员工考核的目的是通过客观评价员工的工作绩效，帮助员工提升自身工作水平，从而有效提升公司整体绩效。

第三条 考核原则

考核工作遵循以下原则：

- （一）以提高员工绩效为导向；
- （二）定性与定量考核相结合；
- （三）公平、公正；
- （四）多角度考核。

第四条 考核用途

考核结果的用途主要体现在以下几个方面：

- （一）薪酬分配；
- （二）职务升降；
- （三）岗位调动；
- （四）员工培训。





第二章 考核方法

第五条 考核周期

考核分为季度考核和年度考核。其中季度考核于各季度结束后十日内完成；年度考核于次年一月二十日前完成。

第六条 考核职责划分

（一）考核管理委员会职责

由总经理、各副总经理、四总师、人力资源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、 对各部门进行各项考核工作的培训与指导；
- 2、 对各部门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、 对各部门季度、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、 为每位员工建立考核档案，作为奖金发放、工资调整、职务升降、岗位调动等的依据；

（三）各部门主管的职责

- 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季度工作计划和考核标准；
- 5、 负责所属员工的考核评分；
- 6、 负责本部门员工考核等级的综合评定；
- 7、 负责所属员工的绩效面谈，并帮助员工制定改进计划；

第七条 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，见表 1。





表 1 考核关系表

考核对象	考核关系
中高层管理人员	直接上级、同级、下级考核
工勤人员	直接上级考核
部门一般人员	直接上级、同级考核

第八条 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、能力维度、态度维度。

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《北京 ZZ 房地产开发有限公司考核指标》。
- 2、 周边绩效：体现对相关部门服务的结果。
- 3、 管理绩效：体现管理人员对部门工作管理的结果。

(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技术能力。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

(三) 态度：指被考核人员对待工作的态度和工作作风。态度考核分为积极性、协作性、责任心、纪律性考核。

第九条 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。具体权重见季度考核和年度考核的相关内容。

第十条 考核程序

各考核人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主管；主管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报考核管理委员会审批后反馈到部门，由部门主管将最终考核结果反馈给被考核人。

第十一条 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 2：

表 2 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

第十二条 综合评定等级

(一) 根据个人评分情况与比例限制综合评定个人等级。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 3。

表 3 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。

(二) 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 4 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	优和良	中	基本合格	不合格	
高层管理人员	20%	40%	不限制	不限制	不限制	总经理
中层管理人员	15%	30%	不限制	不限制	不限制	考核管理委员会
一般人员	10%	20%	不限制	不限制	不限制	部门主管

“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”由主管根据得分和等级的定义描述自己评定。





《零资本创业》-白手起家与空手赚钱的秘密!
一本真正揭示零资本创业原理的秘籍!
一本1.2亿创业者的必读书!

第三章 季度考核

第十三条 季度考核范围

季度考核对象包括中层管理人员和部门内一般人员（包括技术、财会、行政事务职系的员工）、工勤人员三类。

第十四条 季度考核维度与权重

针对不同的考核对象，考核维度与权重不同。

（一）中层管理人员

表 5 中层管理人员考核维度、权重表

考核维度		考核人	季度考核权重
绩效	任务绩效	直接上级	50%
	周边绩效	相关部门部长/主任	30%
	管理绩效	直接上级、下级	20%

（二）一般人员

表 6 一般人员（工勤人员除外）考核维度、权重表

考核维度	考核人	季度考核权重
任务绩效	直接上级	70%
态度	上级、同部门人员	30%

（三）工勤人员

表 7 工勤人员考核维度、权重表

考核维度	考核人	季度考核权重
任务绩效	直接上级	70%
态度	直接上级	30%





《零资本创业》-白手起家与空手赚钱的秘密!
一本真正揭示零资本创业原理的秘籍!
一本1.2亿创业者的必读书!

第十五条 季度考核时间

- (一) 第一季度考核：4月1日—10日；
- (二) 第二季度考核：7月1日—10日；
- (三) 第三季度考核：9月20日—30日；
- (四) 第四季度考核：1月1日—10日。

各部门考核的具体安排由人力资源部负责通知和组织。

第十六条 季度考核流程

季度考核流程包括以下几个步骤：

(一) 启动考核：人力资源部在季度初启动考核工作。上季度的考核评定和下季度工作计划确定一起启动。

(二) 制定员工季度工作计划，选择考核指标和权重

1、在季度初五日以内，员工直接上级根据职务说明书和实际工作要求，就季度主要工作任务、考核标准、指标权重等项内容与被考核人面谈，共同讨论填写《绩效考核直接上级评分表》中任务绩效部分。从岗位可选考核指标(参见《北京ZZ房地产开发有限公司考核指标》)中选择3~5个指标，确定要求达到的程度，并在任务绩效指标的总体权重范围内确定各个指标的权重。确定后双方各持一份，作为本季度的工作指导和考核依据。

2、每个月末考核双方就本季度计划进行一次回顾与沟通。计划执行过程中，若出现重大计划调整，须重新填写相应的《绩效考核直接上级评分表》。员工直接上级须及时掌握计划执行情况，明确指出工作中的问题，提出改进建议。

(三) 员工自评

季度结束后，下季度开始三日内，被考核人从工作业绩、工作态度方面进行自我评价，填写《绩效考核直接上级评分表》中完成情况部分，并与下一季度的《绩效考核直接上级评分表》一起交直接上级。





(四) 评价

1、 直接上级就工作绩效与被考核人面谈，共同商定上季度任务目标完成情况（同时讨论确定下一季度目标、计划）。

2、 直接上级对被考核人的工作业绩、工作态度独立提出评价意见，在《绩效考核直接上级评分表》中填写考核评分部分。

3、 有同级和下级考核的人员，人力资源部组织相应同级和下级考核人提出评价意见，完成评分表。

4、 人力资源部统计汇总考核得分。一般人员得分反馈给各部门主管，主管根据下属得分和部门比例限制确定被考核者的综合评定等级，报人力资源部。中层管理人员得分上报考核管理委员会讨论确定综合评定等级。

(五) 审批

人力资源部汇总所有考核结果后报考核管理委员会审批。

第十七条 季度考核结果的用途

季度考核结果直接影响下一季度的绩效工资，间接影响年度考核结果。考核结果对于薪酬具体影响见《北京 ZZ 房地产开发有限公司薪酬设计方案》。

第四章 年度考核

第十八条 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业绩、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，在季度考核维度上增加能力维度。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。除总经理外的公司员工均需进行年度考核。

(二) 对新入职员工、调动新岗位的员工、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。

第十九条 个人年度考核流程

个人年度考核流程分为以下几个步骤：

(一) 个人年度考核和第四季度考核一起进行。年度考核增加了能力考核指标。年度考核的具体得分为：

1、 高层管理人员以外的个人年度考核得分=个人4个季度考核得分的平均值×70% + 个人能力考核得分×30%

2、 高层管理人员年度考核得分 = 绩效考核得分×70% + 个人能力考核得分×30%

(二) 参加年度考核的所有员工，由其直接主管在每年度一月十日前对《能力考核评分表》中有关项目评价评分。

(三) 年度考核评定于下一年度一月十五日前完成，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报考核管理委员会批准。

第二十条 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《北京ZZ房地产开发有限公司薪酬设计方案》。

依据考核结果的不同，公司对每个员工给予不同的处理，一般有以下几类：

(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。连续两年内考核结果累计一“优”一“良”或以上者，以及连续三年考核结果为“良”者，工资等级在本职系本职称系列内晋升一级。当





年考核结果为“不合格”或连续两年考核结果为“基本合格”的员工工资等级下调一级，对于连续两年考核结果为“不合格”的员工或连续三年考核结果为“基本合格”的员工进行待岗处理。

(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《北京 ZZ 房地产开发有限公司薪酬设计方案》详细说明。

(四) 职称聘任：年度考核为优的员工，优先列为破格聘任对象。

第二十一条 部门考核

(一) 部门考核方式：部门考核不单独设立指标进行。每个部门的主管四个季度的任务绩效和周边绩效的平均得分作为部门的年度考核得分。根据部门的考核得分排序，然后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。分公司不参与部门排序，分公司经理的综合评定等级即为分公司的评定等级。

(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《北京 ZZ 房地产开发有限公司薪酬设计方案》。

第五章 申诉及其处理

第二十二条 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负责协调、处理。

第二十三条 提交申诉

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





《零资本创业》-白手起家与空手赚钱的秘密!
一本真正揭示零资本创业原理的秘籍!
一本1.2亿创业者的必读书!

第二十四条 申诉受理

(一) 人力资源部接到职工申诉后,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,首先由人力资源部对员工申诉内容进行调查,然后与员工所在部门主管进行协调、沟通。不能协调的,人力资源部上报考核管理委员会处理。

(三) 申诉处理答复:人力资源部应在十五个工作日内明确答复申诉人;人力资源部不能解决的申诉,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) 详细流程见附件五《申诉流程图》。

第六章 附则

第二十五条 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。

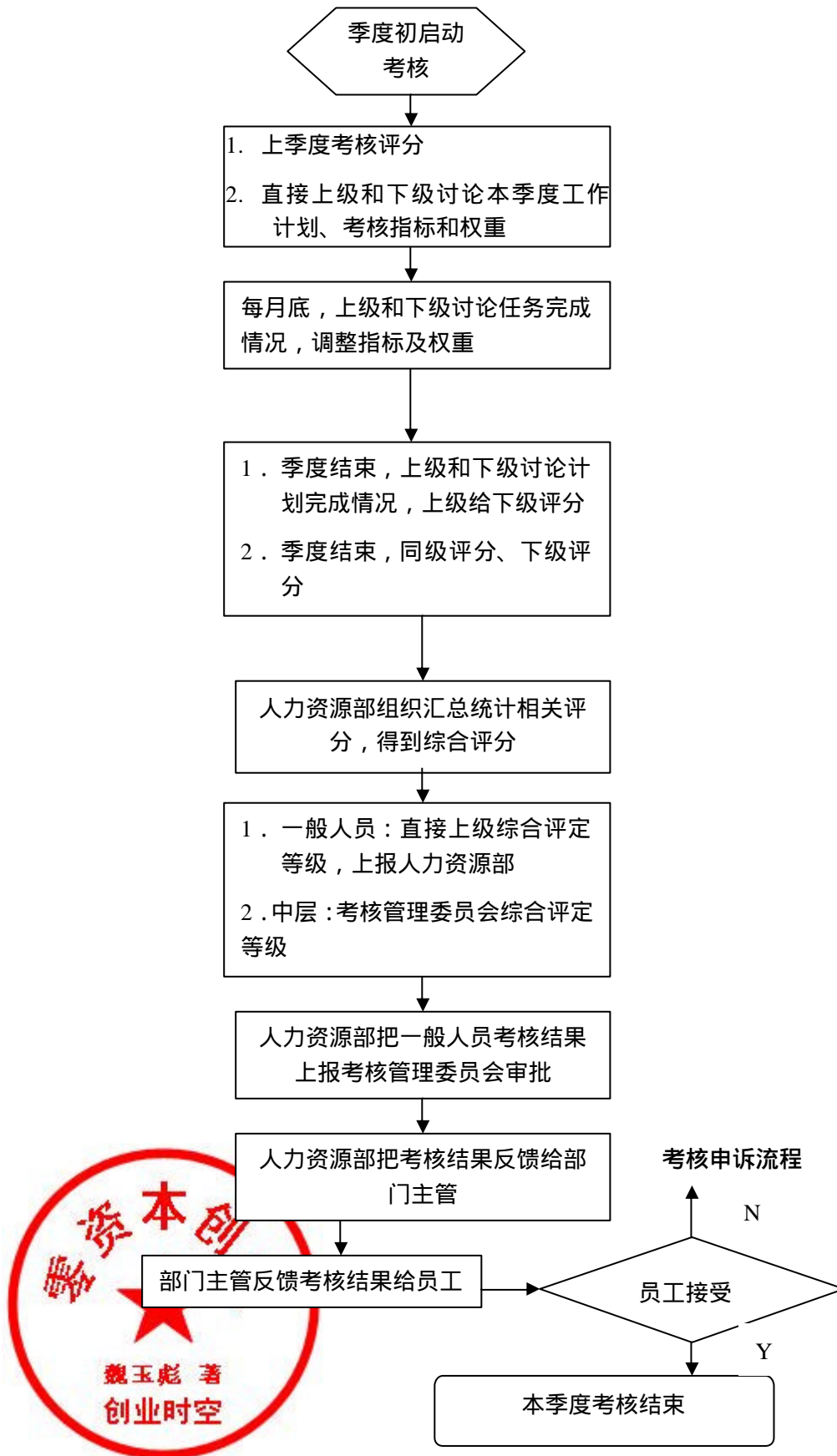
第二十六条 本办法由人力资源部制定并负责解释。

第二十七条 本办法实施后,原有类似规章制度自行终止,与本办法有抵触的规定一律以本办法为准。

第二十八条 本办法自颁布之日起实施。



附件一 季度考核流程图





附件二 考核评分表及填表说明

表 2-1 中层管理人员绩效考核直接上级评分表 (季度)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名	部门		岗位		季度				
绩效	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 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 2-2 高层管理人员绩效考核直接上级评分表 (年度)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名	部门		岗位		年度				
绩效	序号	指标	权重	完成情况	A	B	C	D	
	任务 绩效 35%	1							
		2							
		3							
		4							
		5							
	管理 绩效 7%	1	沟通效果	1.75%					
		2	工作分配	1.75%					
		3	下属发展	1.75%					
		4	管理力度	1.75%					





考核人	签字： _____ 年 月 日
备注：1、 高层管理人员只进行年度考核； 2、 不包括分公司经理。	





表 2-3 中高层管理人员周边绩效同级考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

考核人姓名		考核人部门				岗位				季度				年度								
序号	指标/权重	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	1	主动性																				
	2	响应时间																				
	3	解决问题时间																				
	4	信息反馈及时																				
	5	服务质量																				
考核人		签字： _____ 年 月 日																				
备注：1. 部门一、部门二等要标示出各中层岗位名称； 2. 高层管理人员不属于哪个部门；对高层考核时，把部门一、部门二等都改为具体的高层岗位名称。																						





表 2-4 中层管理人员管理绩效直接下级考核评分表 (季度)

考核期间： 年 月至 年 月

被考核人姓名		部门	岗位	评价				季度
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						

表 2-5 高层管理人员管理绩效直接下级考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

被考核人姓名		部门	岗位	评价				年度
管理 绩效 7%	序号	指标	权重	评价				
				A	B	C	D	
	1	沟通效果	1.75%					
	2	工作分配	1.75%					
	3	下属发展	1.75%					
4	管理力度	1.75%						
考核人		签字： 年 月 日						





表 2-6 中高层管理人员能力考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

姓名	部门	岗位	年度				
指标		要素	A	B	C	D	
能力 30%	能力素质 20%	人际交往能力 3%	建立关系				
			团队合作				
			解决矛盾				
			敏感性				
		影响力 3%	团队发展				
			说服力				
			应变能力				
			影响能力				
		领导能力 5%	评估				
			反馈和训练				
			授权				
			激励				
	建立期望						
	责任管理						
	沟通能力 3%	口头沟通					
		倾听					
		书面沟通					
		战略思考					
	判断和决策能力 3%	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 3%	准确性						
	效率						
	计划和组织						
专业知识技能 10%							
考核人	签字： _____					年 月 日	
备注：此表由被考核人的直接上级填写。							





《零资本创业》-白手起家与空手赚钱的秘密!
一本真正揭示零资本创业原理的秘籍!
一本1.2亿创业者的必读书!





表 2-7 一般人员（工勤人员除外）绩效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	季度				
绩效	任务 绩效 70%	序号	指标	权重	完成情况			
		1						
		2						
		3						
		4						
		5						
态度 15%	1	积极性	3.75%					
	2	协作性	3.75%					
	3	责任心	3.75%					
	4	纪律性	3.75%					
考核人	签字： _____ 年 月 日							





表 2-8 一般人员（工勤人员除外）态度考核同级评分表

考核期间： 年 月至 年 月

考核人姓名		部门	岗位				季度																			
序号	指标/权重	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					
态度 15%	1	积极性 3.75%																								
	2	协作性 3.75%																								
	3	责任心 3.75%																								
	4	纪律性 3.75%																								
考核人		签字： _____ 年 月 日																								
备注：																										





表 2-9 一般人员能力考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

被考核人姓名	部门	岗位	年度				
				A	B	C	D
能力 30%	指标/权重		要素				
	能力素质 20%	人际交往能力 4%	建立关系				
			团队合作				
			敏感性				
		影响力 4%	说服力				
			影响能力				
		沟通能力 4%	口头沟通				
			倾听				
			书面沟通				
		判断和决策能力 4%	创新能力				
	解决问题能力						
	推断评估能力						
	计划和执行能力 4%	准确性					
		效率					
计划和组织							
专业知识及技能 10%							
考核人	签字： _____						
_____ 年 月 日							
备注：此表由被考核人的直接上级填写。							





表 2-10 工勤人员绩效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	季度				
绩效	任务 绩效 70%	序号	指标	权重	完成情况			
		1						
		2						
		3						
		4						
		5						
态度 30%	1	积极性	7.5%					
	2	协作性	7.5%					
	3	责任心	7.5%					
	4	纪律性	7.5%					
考核人	签字： _____ 年 月 日							

表 2-11 工勤人员能力考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

被考核人姓名		部门	岗位	年度					
能力 30%	能力 素质 20%	指标		要素		A	B	C	D
		人际交往能力 5%	建立关系						
			团队合作						
			敏感性						
		沟通能力 5%	口头沟通						
			倾听						
		判断和决策能力 5%	解决问题能力						
		计划和执行能力 5%	准确性						
			效率						
专业知识及技能 10%									





考核人	签字：_____ 年 月 日
备注：此表由被考核人的直接上级填写。	





《零资本创业》-白手起家与空手赚钱的秘密!
 一本真正揭示零资本创业原理的秘籍!
 一本1.2亿创业者的必读书!

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季度末自己填写。
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。





附件三 考核指标评定表

表 3-1 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 3-2 员工素质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，比较容易的说服别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发展方向	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	工作中能够努力学习，提出新想法、新措施与新的工作	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





	避风险,锐意求新, 在工作中有较大创 新	方法并有风险意识		
--	----------------------------	----------	--	--



解决问题的能力	A	B	C	D
	能迅速理解并把握复杂的事物,发现明确关键问题、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	发生问题,能够去想解决办法,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,常求助于幕僚	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	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	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





	佳的结果为目的	及确保供应的保障		
--	---------	----------	--	--



表 3-3 管理人员周边绩效评定表

	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 3-4 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





附件四 考核统计表

表 4-1 中高层管理人员周边绩效评分统计表

考核期间： 年 月至 年 月

被考核人姓名		被考核人部门	岗位			季度	年度
周边绩效	序号	指标	周边评分				
			部门一	部门二	部门三	部门四	平均分
	1	主动性					
	2	响应时间					
	3	解决问题时间					
	4	信息反馈及时					
	5	服务质量					
备注： ● 高层管理人员不属于哪个部门；对高层考核时，把部门一、部门二等都改为具体的高层岗位名称。							





表 4-2 中层管理人员考核统计表 (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 50%	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
周边绩效 30%	1 (6%)				
	2 (6%)				
	3 (6%)				
	4 (6%)				
	5 (6%)				
	加权合计			C3=	F3=C3
季度总分=F1+F2+F3					
备注：同级评分数据来自于《中高层管理人员周边绩效评分统计表中》的平均分。					





表 4-3 中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
季度绩效 70%	第一季度				A1
	第二季度				A2
	第三季度				A3
	第四季度				A4
	加权合计				$F1 = (A1 + A2 + A3 + A4) \times 25\% \times 70\%$
能力 30%	能力素质 20%	人际交往能力 3%			
		影响力 3%			
		领导能力 5%			
		沟通能力 3%			
		判断和决策能力 3%			
		计划和执行能力 3%			
		加权合计	A5=		
	专业知识技能 10%	A6=			F6=A6×10%
年度总分=F1+F5+F6					
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。					



表 4-4 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 70%	任务 绩效 35%	1 (%)				
		2 (%)				
		3 (%)				
		4 (%)				
		5 (%)				
		加权合计	A1=			F1=A1
	管理 绩效 14%	1 (1.75%)				
		2 (1.75%)				
		3 (1.75%)				
		4 (1.75%)				
		加权合计	A2=	B2=		F2=A2+B2
	周边 绩效 21%	1 (4.2%)				
		2 (4.2%)				
		3 (4.2%)				
		4 (4.2%)				
5 (4.2%)						
加权合计				C3=	F3= C3	
能 力 30%	能力 素质 20%	人际交往能 力 3%				
		影响力 3%				
		领导能力 5%				
		沟通能力 3%				
		判断和决策 能力 3%				
		计划和执行 能力 3%				
		加权合计	A4=			F4=A4
	专业知识技能 10%	A5=			F5=A5×10%	
总分=F1+F2+F3+F4+F5						
备注： 1、 同级评分数据来自于《中高层管理人员周边绩效评分统计表中》的平均分。 2、 如果有多个下级评分，取所有下级评分的平均值。 1、 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。						





《零资本创业》-白手起家与空手赚钱的秘密!
一本真正揭示零资本创业原理的秘籍!
一本1.2亿创业者的必读书!





表 4-5 一般人员（工勤人员除外）态度考核同级评分统计表

考核期间： 年 月至 年 月

被考核人姓名		被考核人部门	岗位	季度			
态度	序号	指标	周边评分				
			同级一	同级二	同级三	同级四	平均分
	1	积极性					
	2	协作性					
	3	责任心					
	4	纪律性					
备注：							

表 4-6 一般人员（工勤人员除外）考核统计表（季度）

考核项		上级评分	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 30%	积极性 3.75%			
	协作性 3.75%			
	责任心 3.75%			
	纪律性 3.75%			
	加权合计	A2=	B2=	F2=A2+B2
总分=F1+F2				
备注：同级人员的态度评分取《一般人员（工勤人员除外）态度考核同级评分统计表》中的平均分。				





《零资本创业》-白手起家与空手赚钱的秘密!
一本真正揭示零资本创业原理的秘籍!
一本1.2亿创业者的必读书!





表 4-7 工勤人员考核统计表 (季度)

考核项		上级评分	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 30%	积极性(7.5%)			
	协作性(7.5%)			
	责任心(7.5%)			
	纪律性(7.5%)			
	加权合计	A2		F2=A2
总分=F1+F2				





表 4-8 一般人员（工勤人员除外）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
季度考 核得分 70%	第一季度				A1
	第二季度				A2
	第三季度				A3
	第四季度				A4
	加权合计				$F1 = (A1+A2+A3+A4) \times 25\% \times 70\%$
能力 30%	能力 素质 20%	人际交往 能力 4%			
		影响力 4%			
		沟通能力 4%			
		判断和决 策能力 4%			
		计划和执 行能力 4%			
		加权合计	A5=		
	专业知识技能 10%	A6=			F6=A6×10%
年度总分=F1+F5+F6					
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。					

表 4-9 工勤人员考核统计表（年度）

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
季度考 核得分 70%	第一季度				A1
	第二季度				A2
	第三季度				A3
	第四季度				A4
	加权合计				$F1 = (A1+A2+A3+A4) \times 25\% \times 70\%$
能力 30%	能力 素质 20%	人际交往 能力 5%			
		沟通能力 5%			
		判断和决			





	策能力 5%				
	计划和执行能力 5%				
	加权合计	A5=			F5=A5
	专业知识技能 10%	A6=			F6=A6×10%
年度总分=F1+F5+F6					
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。					

表 4-10 部门年度考核统计表

部门	部门主管季度考核得分								部门得分= 4 季度平均
	第一季度		第二季度		第三季度		第四季度		
	任务 绩效	周边 绩效	任务 绩效	周边 绩效	任务 绩效	周边 绩效	任务 绩效	周边 绩效	
预算合同部									
市场部									
规划部									
销售中心									
总工办									
总经办									
党办									
信息中心									
财务部									
人力资源部									
行政后勤部									
审计室									
战略发展部									
备注：任务绩效与周边绩效得分的和 =部门主管季度综合得分 - 管理绩效部分得分。									



附件五 考核申诉流程图、表格

表 5-1 申诉流程图

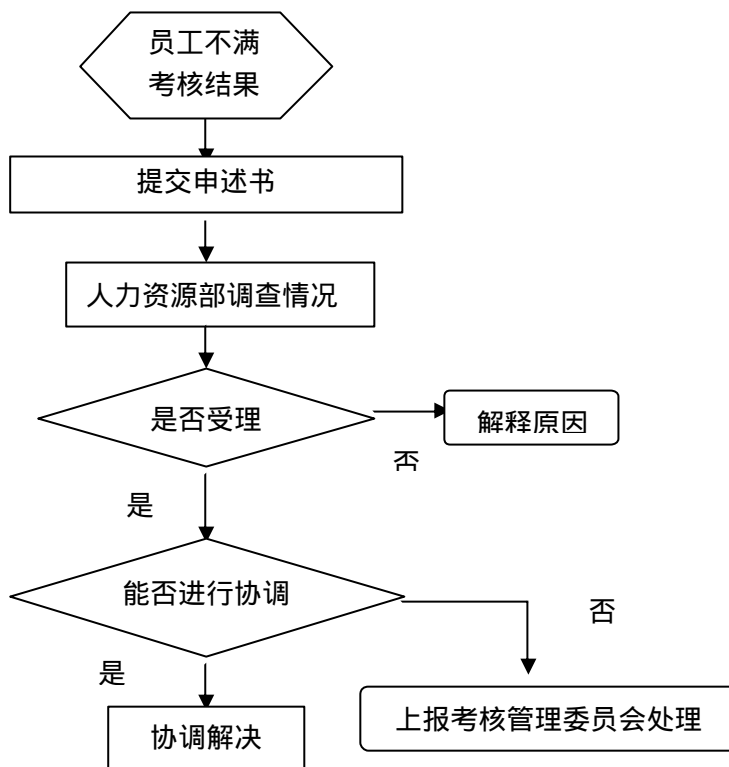




表 5-2 人事申诉表

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 人事申诉处理记录表

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:



附件六 中层管理人员周边考核交叉表

考核人 被考核人	市场部 部长	规划部 部长	总工办 主任	预算合 同部部 长	分公 司	销售中 心主任	销售中 心副主 任	党办 主任	工会 主席	总经 办主任	人力 资源部 部长	战略 发展部 副部长	战略 发展部 部长	信息 中心主 任	行政 后勤部 部长	审计 室主任	财务部 副部长	财务部 部长
市场部 部长		v	v	v	v	v	v											
规划部 部长	v		v	v	v	v												
总工办 主任	v	v		v	v													
预算合 同部部 长	v	v	v		v	v												
销售中 心主任	v	v		v	v													
销售中 心副主 任	v				v													
党办 主任										v	v							
工会 主席										v	v							
总经 办主任	v	v	v	v	v	v		v			v	v	v	v	v	v	v	v
人力资 源部部 长	v	v	v	v	v	v		v		v			v	v	v	v	v	v
战略发 展部副 部长	v	v				v				v								
战略发 展部部 长	v									v	v			v	v	v	v	v
信息中 心主任	v	v	v	v	v	v				v	v		v		v	v	v	v
行政后 勤部部 长	v	v	v	v	v	v				v	v		v	v		v	v	v
审计室 主任	v	v	v	v	v	v				v	v		v	v	v		v	v
财务部 副部长	v	v	v	v	v	v				v	v		v	v	v	v		
财务部 部长	v	v	v	v	v	v				v	v		v	v	v	v		

注：表中“v”代表考核部门与被考核部门之间的考核关系



