

XX 建筑工程公司绩效考核制度

绩效考核制度

第一章 总则

第一条、公司职员绩效考核目的。

- 1、通过对职员在一定时期内担当职务工作所表现出来的能力、努力程度以及工作实绩进行分析，做出客观评判，把握职职员作执行和适应情形，确定人才开发的方针政策及教育培训方向，合理配置人员，明确职职员作的导向；
- 2、保证组织有效运行；
- 3、给与职员与其奉献相应的鼓舞以及公平合理的待遇，以促进公司治理的公平和民主，激发职职员作热情和提高工作效率。

第二条、绩效考核用途。人员绩效考核的评定结果要紧有以下几方面用途：

- 1、合理调整和配置人员；
- 2、职务升降；
- 3、提薪、奖励；
- 4、教育培训、自我开发。

第三条、绩效考核原则

- 1、以绩效为导向原则；
- 2、定性与定量绩效考核相结合原则；
- 3、公平、公平、公布原则；
- 4、多角度绩效考核原则。

第二章 绩效考核对象与绩效考核周期

第一条 公司全体职员（除总经理）均参加绩效考核。

第二条 绩效考核分为月度绩效考核、季度绩效考核、年度绩效考核和项目绩效考核。

1. 月度绩效考核：

月度绩效考核的要紧内容是本月的工作业绩。月度绩效考核结果与工资直截了当挂钩。（注：只有项目部进行月度绩效考核。）

2. 季度绩效考核：

季度绩效考核的要紧内容是本季度的工作业绩、工作能力和工作态度。季度绩效考核结果与下一季度的月浮动工资直截了当挂钩。第四季度直截了当进行年度绩效考核。公司本部职能人员、技术人员、治理人员（高层治理者除外）进行季度绩效考核。

3. 年度绩效考核：

年度绩效考核的要紧内容是本年度的工作业绩、工作能力和工作态度，进行全面综合绩效考核，年度绩效考核作为晋升、剔除、评聘以及运算年终奖励、培训的依据。除项目部外，公司所有职员均进行年度绩效考核。

4. 项目绩效考核：

项目绩效考核的要紧内容是项目周期的工作业绩、工作能力和工作态度，进行全面综合绩效考核。项目绩效考核作为晋升、剔除、评聘以及运算项目终止奖、培训的依据。项目部所有人员均进行项目绩效考核。（注：假如项目周期未超过一年半，则只进行月度绩效考核和项目绩效考核；假如项目超过一年半以上且项目启动时刻为当年上半年内，则项目需要进行月度绩效考核、年度绩效考核和项目绩效考核。）

第三章 绩效考核机构、绩效考核时刻与绩效考核程序

第一条 绩效考核机构：公司成立绩效考核委员会(非正式常设机构)作为绩效考核工作领导机构，绩效考核委员会构成：

组长：总经理

副组长：副总经理、总工程师

成员：各部门经理（含副职）、行政人事专员

第二条 绩效考核时刻：月度绩效考核于次月初五日内完成；季度绩效考核于次月初十日内完成；年绩效考核于次年一月二十日前完成。

第三条 绩效考核程序：相关绩效考核者对被绩效考核者提出绩效考核意见，人力资源部将绩效考核结果进行汇总，并报绩效考核委员会审批，由被绩效考核者的直截了当上级将审批后的绩效考核结果反馈给被绩效考核者，并就其绩效和进步状况进行讨论和指导。最后人力资源部将依照绩效考核结果归档，同时用于运算绩效工资。

第四条 月度绩效考核程序：被考核人员在规定时刻内填写《月度绩效考核表》，其直截了当上级依照完成的工作量和违规扣减运算所得工资，结果经上一级领导审查签字后报项目经理。

第五条 季度绩效考核程序：

1. 季度初制定季度目标打算。

- 1) 被绩效考核人于季度首月5日前，对比本岗位岗位说明书填写本岗位其相应的《直截了当上级绩效考核评分表》中的固定指标部分。
- 2) 直截了当上级就季度要紧工作任务、绩效考核标准、指标权重等内容，与被绩效考核人进行面谈，共同讨论填写《直截了当上级绩效考核评分表》中重要任务部分，确定后，双方各持一份，作为本季度的工作指导和绩效考核依据。
- 3) 绩效考核双方每个月末就本季度打算进行一次回忆与沟通。打算执行过程中，若显现重大打算调整，须重新填写其相应的《直截了当上级绩效考核评分表》。直截了当上级须及时把握打算执行情形，明确指出工作中的问题，提出改进建议。

2. 职员自评及述职：

季度终止后，次季度首月三日前，被绩效考核人对比《岗位说明书》和其相应的《直截了当上级绩效考核评分表》，从工作业绩、工作能力、工作态度方面进行自我评判，填写《直截了当上级绩效考核评分表》中完成情形部分，并与下一季度的《直截了当上级绩效考核评分表》一同交直截了当上级。

3. 评判：

- 1) 直截了当上级就工作绩效与被考核人面谈，共同商定任务目标完成情形，同时确定下一季度目标。
- 2) 直截了当上级对被考核人的工作业绩、工作能力、工作态度独立提出评

判意见，在《直截了当上级绩效考核评分表》中填写考核评分部分内容。

3) 有同级和下级考核的人员，人力资源部组织其同级和下级的绩效考核主体提出评判意见。

4) 直截了当上级对被考核人绩效考核得分进行汇总，拟定被考核者的综合评定等级，报被考核人隔级上级。

5) 被考核人隔级上级结合所管部门人员情形综合考虑等次分布，确定被考核人考核等次，报人力资源部。

4.

绩效考核委员会对全部绩效考核结果进行审核。

第六条 年度绩效考核程序：

- 1. 年度绩效考核程序同季度绩效考核程序。
- 2. 公司全体职员（总经理除外）均参加年度绩效考核，参加职员每年度首月十日前，制定本岗位《绩效考核评分表》中有关项目。
- 3. 年度绩效考核评定要求于下一年度首月十五日前完成，并汇总到人力资源部。

第七条 考核打分：考核打分表均分为A、B、C、D四级打分，对应关系如下：

等级	A	B	C	D
定义	远超出目标	达到目标	接近目标	远低于目标
得分	100	75	50	0

第八条 结果分级：各类人员日常绩效考核及年终绩效考核打分结果换算为得分。直截了当上级依照结果提出考核等次。考核等次分为五级，分别是优、良、中、差不多合格、不合格。隔级上级依照所管部门人员数综合考虑，确定考核等次。

等级	优	良	中	差不多合格	不合格
定义	超越岗位常 规要求；并 完全超过预	完全符合岗 位常规要 求；全面达	符合岗位 常规要求； 保质、保	差不多符合 岗位常规要 求，但有所	不符合岗位 常规要求， 不能达成工

	定期地达成了工作目标	成工作目标，并有所超越	量、按时地达成工作目标	不足；差不多达成工作目标，但有所欠缺	作目标
得分	90 分以上	80 至 90 分	70 至 79 分	60 至 69 分	60 分以下

第四章 绩效考核方法及主体、绩效考核维度、绩效考核权重设计

第一条、绩效考核方法及主体设计：绩效考核方法是指针对绩效考核对象所采取的绩效考核方式、绩效考核主体、绩效考核维度、绩效考核权重，绩效考核主体是指参加对绩效考核对象进行考核的人。

由于在日常的工作中绩效考核对象接触的人不同，了解绩效考核对象工作业绩、能力、态度的人不同，因此关于不同的绩效考核对象，绩效考核方法、主体也应不同。

绩效考核对象	绩效考核方法	绩效考核主体
中、高层治理人员	多角度绩效考核	直截了当上级、同级人员、下级
技术人员	直截了当上级、同级人员绩效考核	直截了当上级、同级人员
职能人员	直截了当上级绩效考核	直截了当上级
项目部操作人员	直截了当上级绩效考核	直截了当上级

第二条、绩效考核维度的设计：绩效考核的维度要紧有绩效维度：指被绩效考核人员通过努力所取得的工作成果；能力维度：指被绩效考核人员完成各项专业性活动所具备的专门能力；态度维度：指被绩效考核人员对待事业的态度和工作作风。每一个要紧绩效考核维度又是由相应的测评子指标组成，对不同的绩效考核主体采纳不同的绩效考核维度。

1. 绩效维度包括：

1) 任务绩效：表达的是本职工作任务完成的结果。

- 2) 周边绩效：表达的是对相关部门服务的结果。
- 3) 治理绩效：表达的是治理人员对本部门工作治理能力的结果。

2. 态度维度包括：

- 1) 考勤：是否符合公司规章制度
 - 2) 工作纪律性：工作过程是否服从分配、符合公司规章制度。
 - 3) 服务态度：对相关人员服务过程的态度。
 - 4) 合作精神：工作过程中与相关人员的合作情形
3. 为加强公司对职员考勤的治理，对态度绩效考核指标中的考勤一项单独考核，其考核方法如下：

缺勤扣除=（考核期内缺勤天数/考核期天数）×基数 （元）

考核期内凡迟到、早退累计 2 次计为缺勤一天。

4. 能力维度包括：

- 1) 交际交往能力
- 2) 阻碍力
- 3) 领导能力
- 4) 沟通能力
- 5) 判定和决策能力
- 6) 打算和执行能力

为了保证对被绩效考核者公平、公平的评判，绩效考核主体只对被绩效考核者熟悉并有紧密关系的部分进行绩效考核。绩效考核维度设计见《绩效考核维度、权重分布表》。

在能力指标中，对不同的被考核者，其能力指标的内涵也应不同，具体内容见下表：

对不同的绩效考核对象能力素养绩效考核指标的内涵

能力指标	中高治理层	项目部一样治理人员	技术人员	项目部操作/职能及公司总部职能人员
人际交往能力	建立关系 团队合作 解决矛盾 敏锐性	建立关系 团队合作 敏锐性	建立关系 团队合作 敏锐性	建立关系 团队合作
阻碍力	团队进展 说服力 应变能力 阻碍能力	说服力 阻碍能力	说服力 阻碍能力	
领导能力	评估 反馈和训练 授权 鼓舞 建立期望 责任治理			
沟通能力	口头沟通 倾听 书面沟通	口头沟通 倾听 书面沟通	口头沟通 倾听 书面沟通	口头沟通 倾听
判定和决策能力	战略摸索 创新能力 解决问题能力 推断评估能力 决策能力	创新能力 解决问题能力 推断评估能力	创新能力 解决问题能力 推断评估能力	创新能力 解决问题能力
打算和执行能力	准确性 效率 打算和组织	准确性 效率 打算和组织	准确性 效率 打算和组织	准确性 效率

第三条、绩效考核维度的权重。

权重是一个相对的概念，是针对某一指标而言，是指该指标在整体指标中的相对重要程度，以及该指标由不同的绩效考核主体评判时的相对重要程度。权重的作用在于：

1. 突出重点目标：在多目标决策或多指标（多准则）评判中，突出重点目标和指标的作用，使多目标、多指标结构优化，实现整体最优或中意。
2. 确定单项指标的评分值：权重作用的实现，决定于评判指标的评分值。每项指标的评判结果是它的权数和它的评分值的乘积。权重能够作为资源分

配的导向依据。不同的绩效考核主体对不同的绩效考核对象评分的权重不同。态度、能力指标须在一个较长的时刻段中才能准确评判，因此在年度绩效考核中，态度、能力指标的权重要高于季度绩效考核。

中层治理人员绩效考核维度、权重分布表

绩效考核维度		绩效考核主体	季度绩效考核权重	年度绩效考核权重
绩效	任务绩效	直截了当上级	60%	50%
	周边绩效	直截了当上级	10%	10%
		相关部门	10%	15%
	治理绩效	直截了当上级	10%	10%
能力	能力素养	直截了当上级	5%	5%
		直截了当下级	5%	10%

高层治理人员绩效考核维度、权重分布表

绩效考核维度		绩效考核主体	年度绩效考核权重
绩效	任务绩效	直截了当上级	70%
	周边绩效	直截了当上级	5%
		相关部门	5%
	治理绩效	直截了当上级	10%
能力	能力素养	直截了当上级	5%
		直截了当下级	5%

公司总部职能人员绩效考核维度、权重分布表

绩效考核维度	绩效考核主体	季度绩效考核权重	年度绩效考核权重
任务绩效	直截了当上级	80%	70%

态度	直截了当上级	10%	15%
能力	直截了当上级	10%	15%

技术人员绩效考核维度、权重分布表

绩效考核维度	绩效考核主体	季度绩效考核权重	年度绩效考核权重
任务绩效	直截了当上级	80%	70%
态度	直截了当上级	10%	10%
能力	直截了当上级	5%	10%
	同级人员	5%	10%

项目部经理绩效考核维度、权重分布表

绩效考核维度		绩效考核主体	月度绩效考核权重	年度绩效考核权重
绩效	任务绩效	直截了当上级	100%	50%
	周边绩效	直截了当上级		10%
		相关部门		15%
	治理绩效	直截了当上级		10%
能力	能力素养	直截了当上级		5%
		直截了当下级		10%

项目部一样治理/职能人员绩效考核维度、权重分布表

绩效考核维度	绩效考核主体	月度绩效考核权重	年度绩效考核权重
任务绩效	直截了当上级	90%	80%
态度	直截了当上级	10%	10%
能力	直截了当上级		10%

项目部操作人员绩效考核维度、权重分布表

绩效考核维度	绩效考核主体	月度绩效考核权重	年度绩效考核权重
--------	--------	----------	----------

任务绩效	直截了当上级	100%	90%
能力	直截了当上级		10%

第五章 绩效考核结果的使用

第一条 人员日常绩效考核结果做为年度绩效考核的重要参照因素。季度绩效考核中一次不合格的，年终绩效考核结果不得为优。

第二条 绩效考核结果对应不同的绩效考核系数。人力资源部依照绩效考核系数运算绩效工资。

绩效考核结果与相应的绩效考核系数对比如下表：

人员绩效考核结果与绩效考核系数对应表

绩效考核结果	优	良	中	差不多合格	不合格
季度绩效考核系数	1.5	1.2	1	0.8	0.6
年度绩效考核系数	2	1.5	1	0.5	0

第三条 依据绩效考核结果的不同，公司对每个职员给予不同的处理，一样有以下几类：

1、职务晋升：年度绩效考核为优或者连续两年年度绩效考核为良的职员，优先列为职务晋升对象。

2、职务降级：年度绩效考核一次不合格或连续两年差不多合格的职员给予行政降级处理。

3、工资晋升：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，工资等级在本职类通道本岗位上晋档。

4、降档：年终绩效考核结果不合格或连续两年年度考核差不多合格的进行工资降档。

注：因项目部考核周期不同于其他部门，故在此定义项目周期与工资晋升周期的对应关系：

项目期小于等于 6 个月视为 0.5 年；

项目期大于 6 个月小于等于 18 个月，视为 1 年；

项目期大于 18 个月，视为 2 年。

第四条 对新入职职员、调动新岗位的职员、在公司全年工作时刻不足 6 个月或有其它专门缘故的，经绩效考核委员会批准能够不参加年度绩效考核，绩效考核结果视为中。

第六章 申诉及其处理

被绩效考核者对绩效考核结果持有异议，能够直截了当向绩效考核委员会申诉。绩效考核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者。

附表 1 考核表及填表说明

表 1-1 中高层治理人员绩效考核直截了当上级评分表

考核期间： 年 月至 年 月

姓名		部 门		岗 位		☐ 季度 ☐ 年度				
绩 效		序 号	指 标		完 成 情 形		A	B	C	D
	任 务 绩 效	1	重 要 任 务 完 成 情 形							
		1	定 性 指 标							
			定 量 指 标							
		周 边 绩 效	1	主 动 性						
	2		响 应 时 刻							
	3		解 决 问 题 时 刻							
	4		信 息 及 时 反 馈							
	5		服 务 质 量							
	治 理	1	费 用 操 纵							

	绩效	2	下属行为治理				
		3	职员流失率				
考核人		签字：年 月 日					

表 1-2 中高层治理人员周边绩效同级考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

姓名			部门								岗位								☐ 季度				☐ 年度			
周 边 绩 效	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				
	1	主动性																								
	2	响应时 刻																								
	3	解决问 题时刻																								
	4	信息及 时反馈																								
	5	服务质 量																								
考核人		签字： 年 月 日																								

表 1-3 中高层治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		☐ 季度考核 ☐ 年度考核			
能力	指标			要素		A	B	C	D
	能力素质	人际交往能力	建立关系						
			团队合作						
			解决矛盾						
			敏锐性						
		阻碍力	团队进展						
			说服力						
			应变能力						
			阻碍能力						
		领导能力	评估						
			反馈和训练						
			授权						
			鼓舞						
			建立期望						
			责任治理						
		沟通能力	口头沟通						
			倾听						
			书面沟通						
		判定和决策能力	战略摸索						
			创新能力						
			解决问题能力						
			推断评估能力						
			决策能力						
		打算和决策能力	准确性						
			效率						
	打算和组织								
	专业知识及技能								
	考核人	签字： _____ 年 月 日							

注：1、此表由被考核的中高层治理者的直截了当上级和直截了当下级填写。

表 1-4 公司机关职能人员直截了当上级绩效考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

姓名			部门			岗位			☐ 季度 ☐ 年度			
绩 效	任 务 绩 效	序 号	指标			完成情形		A	B	C	D	
		1	重 要 任 务 完 成 情 形									
		1	定 性 指 标									
			定 量 指 标									
态 度	1	服从安排										
	2	遵守制度										
考核人		签字： 年 月 日										

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/048031115006006051>