工程公司绩效考核制度



Company number【1089WT-1898YT-1W8CB-9UUT-92108】

绩效考核制度

第一章 总则

第一条 公司员工绩效考核目的。

1. 通过对员工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，做出客观评价，把握员工工作执行和适应情况，确定人才开发的方针政策及教育培训方向，合理配置人员，明确员工工作的导向；

2. 保障组织有效运行；

3. 给与员工与其贡献相应的激励以及公正合理的待遇，以促进公司管理的公正和民主，激发员工工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主要有以下几方面用途：

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、公正、公开原则；

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 公司全体员工均参加绩效考核。

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：

月度绩效考核的主要内容是本月的工作业绩。月度绩效考核结果与工资直接挂钩。（注：只有项目部进行月度绩效考核。）

2. 季度绩效考核：

季度绩效考核的主要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接挂钩。第四季度直接进行年度绩效考核。公司本部职能人员、营销人员、技术人员、管理人员（高层管理者除外）进行季度绩效考核。

3. 年度绩效考核：

年度绩效考核的主要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、淘汰、评聘以及计算年终奖励、培训的依据。除项目部外，公司所有员工均进行年度绩效考核。

4. 项目绩效考核：

项目绩效考核的主要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、淘汰、评聘以及计算项目结束奖、培训的依据。项目部所有人员均进行项

目绩效考核。（注：如果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；如果项目超过一年半以上且项目启动时间为当年上半年内，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、绩效考核时间与绩效考核程序

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：执行董事、总经理、总经济师、总会计师、总工、总经理助理、经营部经理、生产总监、人力资源部经理。人力资源部作为绩效考核工作机构负责绩效考核的组织、培训、资料准备、政策解释、协调、员工申述和总结等工作。

第二条　绩效考核时间：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接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。最后人力资源部将根据绩效考核结果归档，同时用于计算绩效工资。

第四条　月度绩效考核程序：被考核人员在规定时间内填写《月度绩效考核表》，其直接上级根据完成的工作量和违规扣减计算所得工资，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计划。

1) 被绩效考核人于季度首月 5 日前，对照本岗位岗位说明书填写本岗位其相应的《直接上级绩效考核评分表》中的固定指标部分。

2) 直接上级就季度主要工作任务、绩效考核标准、指标权重等项内容，与被绩效考核人进行面谈，共同讨论填写《直接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，须重新填写其相应的《直接上级绩效考核评分表》。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。

2. 员工自评及述职：

季度结束后，次季度首月三日前，被绩效考核人对照《岗位说明书》和其相应的《直接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价，填写《直接上级绩效考核评分表》中完成情况部分，并与下一季度的《直接上级绩效考核评分表》一同交直接上级。

3. 评价：

1) 直接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况，同时确定下一季度目标。

2) 直接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价意见，在《直接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价意见。

4) 直接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况综合考虑等次分布，确定被考核人考核等次，报人力资源部。

4. 审核：

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. 公司全体员工（项目部员工除外）均参加年度绩效考核，参加员工每年度首月十日前，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。直接上级根据结果提出考核等次。考核等次分为五级，分别是优、良、中、基本合格、不合格。隔级上级根据所管部门人员数综合考虑，确定考核等次。

等级	**优**	**良**	**中**	**基本合格**	**不合格**
定义	超越岗位常规要求；并完全超过预期地达成了工作目标	完全符合岗位常规要求；全面达成工作目标，并有所超越	符合岗位常规要求；保质、保量、按时地达成工作目标	基本符合岗位常规要求，但有所不足；基本达成工作目标，但有所欠缺	不符合岗位常规要求，不能达成工作目标
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，因此对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
总经理	执行董事、直接下级绩效考核	执行董事、直接下级
中、高层管理人员	多角度绩效考核	直接上级、同级人员、下级
技术人员	直接上级、同级人员绩效考核	直接上级、同级人员
职能人员	直接上级绩效考核	直接上级
项目部操作人员	直接上级绩效考核	直接上级
注：因公司施工的特点，项目部操作人员的月度考核采用单独方法，详见附表 1—6 及附表 1—7。		

第二条　　绩效考核维度的设计：绩效考核的维度主要有绩效维度：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特殊能力；态度维度：指被绩效考核人员对待事业的态度和工作作风。每一个主要绩效考核维度又是

由相应的测评子指标组成，对不同的绩效考核主体采用不同的绩效考核维度。

1. 绩效维度包括：

1) 任务绩效：体现的是本职工作任务完成的结果。

2) 周边绩效：体现的是对相关部门服务的结果。

3) 管理绩效：体现的是管理人员对本部门工作管理能力的结果。

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况

3. 为加强公司对员工考勤的管理，对态度绩效考核指标中的考勤一项单独考核，其考核办法如下：

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）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

7） 客户服务能力

为了保证对被绩效考核者公平、公正的评价，绩效考核主体只对被绩效考核者熟悉并有密切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质绩效考核指标的内涵

能力指标	中高管理层	项目部一般管理人员	技术人员	营销人员	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 敏感性	建立关系 团队合作 敏感性	建立关系 团队合作 敏感性	建立关系 团队合作 敏感性	建立关系 团队合作
影响力	团队发展 说服力 应变能力 影响能力	说服力 影响能力	说服力 影响能力	说服力 影响能力	
领导能力	评估 反馈和训练 授权 激励 建立期望 责任管理				
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 书面沟通	口头沟通 倾听
判断和决策能力	战略思考 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 推断评估能力	创新能力 解决问题能力
计划和执行能力	准确性 效率 计划和组织	准确性 效率 计划和组织	准确性 效率 计划和组织	准确性 效率 计划和组织	准确性 效率
客户服务能力（总经理、营销人员指标）	了解客户需求 客户管理 谈判能力 市场开拓能力			了解客户需求 客户管理 谈判能力 市场开拓能力	

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价时的相对重要程度。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）评价中，突出重点目标和指标的作用，使多目标、多指标结构优化，实现整体最优或满意。
2. 确定单项指标的评分值：权重作用的实现，决定于评价指标的评分值。每项指标的评价结果是它的权数和它的评分值的乘积。权重可以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间段中才能准确评价，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。

总经理绩效考核维度、权重分布表

绩效考核维度		绩效考核主体	权重
绩效	任务绩效	董事会	80%
	管理绩效	董事会	10%
能力	能力素质	董事会	5%
		直接下级	5%

中层管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	直接上级	60%	50%
	周边绩效	直接上级	10%	10%
		相关部门	10%	15%
	管理绩效	直接上级	10%	10%
能力	能力素质	直接上级	5%	5%
		直接下级	5%	10%

高层管理人员（总经理除外）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	直接上级	70%
	周边绩效	直接上级	5%
		相关部门	5%
	管理绩效	直接上级	10%
能力	能力素质	直接上级	5%
		直接下级	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	直接上级	80%	70%
态度	直接上级	10%	15%
能力	直接上级	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	直接上级	80%	70%
态度	直接上级	10%	10%
能力	直接上级	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	直接上级	100%	50%
	周边绩效	直接上级		10%
		相关部门		15%
	管理绩效	直接上级		10%
能力	能力素质	直接上级		5%
		直接下级		10%

项目部一般管理/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	直接上级	90%	80%

态度	直接上级	10%	10%
能力	直接上级		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	直接上级	100%	90%
能力	直接上级		10%

营销人员绩效考核维度、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	直接上级	90%	80%
能力	直接上级	5%	15%
态度	直接上级	5%	5%

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。人力资源部根据绩效考核系数计算绩效工资。

绩效考核结果与相应的绩效考核系数对照如下表：

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	基本合格	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，公司对每个员工给予不同的处理，一般有以下几类：

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员工，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基本合格的员工给予行政降级处理。

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基本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　　对新入职员工、调动新岗位的员工、在公司全年工作时间不足 6 个月或有其它特殊原因的，经绩效考核委员会批准可以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

第一条被绩效考核者对绩效考核结果持有异议，可以直接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 总经理年度董事会考核评分表

考核期间：　　年　　月至　　年　　月

<table>
<tr><td>姓名</td><td colspan="3"></td><td>岗位</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td rowspan="25">绩效</td><td rowspan="23">任务绩效</td><td>序号</td><td colspan="2">指标</td><td>完成情况</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td></tr>
<tr><td>1</td><td rowspan="5">重要任务完成情况</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>1</td><td rowspan="5">定性指标</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td rowspan="6">定量指标</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">管理绩效</td><td>1</td><td colspan="3">预算控制</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td colspan="3">关键人员流失率</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>3</td><td colspan="3">全员劳动生产率</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">考核人</td><td colspan="7">签字：
年　　月　　日</td></tr>
</table>

表 1-2　中高层管理人员绩效考核直接上级评分表

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		完成情况		A	B	C	D
	任务绩效	1	重要任务完成情况							
		1	定性指标							
			定量指标							
	周边绩效	1	主动性							
		2	响应时间							
		3	解决问题时间							
		4	信息及时反馈							
		5	服务质量							
	管理	1	费用控制							
		2	下属行为管理							

	绩效	3	员工流失率				
考核人			签字： 年　　月　　日				

表 1-3 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

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	响应时间																				
	3	解决问题时间																				
	4	信息及时反馈																				
	5	服务质量																				
考核人			签字： 年　月　日																			

表 1-4 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		□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					
				敏感性					
		影响力		团队发展					
				说服力					
				应变能力					
				影响能力					
		领导能力		评估					
				反馈和训练					
				授权					
				激励					
				建立期望					
				责任管理					
		沟通能力		口头沟通					
				倾听					
				书面沟通					
		判断和决策能力		战略思考					
				创新能力					
				解决问题能力					
				推断评估能力					
				决策能力					
		计划和决策能力		准确性					
				效率					
				计划和组织					
		客户服务能力		*了解客户需求					
				*客户管理					
				Δ谈判能力					
				*市场开拓能力					
	专业知识及技能								

考核人	签字： 年　　月　　日

注：1、*只对经营部经理评价；Δ只对经营部经理、生产总监、项目部经理和供应部经理评价。

2、此表由被考核的中高层管理者的直接上级和直接下级填写.

表 1-5　公司总部职能人员直接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		完成情况	A	B	C	D
		1	重要任务完成情况						
		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

表 1-6　项目部钻机组操作人员直接上级月度考核评分表

考核期间：　　年　　月

姓名		部门		岗位	
工资基数（元）	操作时间得分	成本得分	重大事故扣减	实得工资(元)	
组长审核 签字 时间：　　年　　月　　日					
施工主管审批 签字 时间：　　年　　月　　日					
项目经理审批 签字 时间：　　年　　月　　日					
人力资源部审核签字 （盖章）： 时间：　　年　　月 日					

填表说明：

1．组长于绩效考核月次月 1 日填写数据并提供给施工主管，施工主管 2 日前提供给项目经理。

2．人力资源部计算工资并通知财务部发放工资同时将本表存各员工档案。

附：钻机组操作人员月度考核评分方法：

1、操作时间计算方法：操作时间的确定采取小组内竞赛方法。每组两台钻机，以最后完成的那一台钻机所需本排施工时间为考核时间。平均每孔占用时间=总考核时间／第一遍总钻孔排数。平均每排占用时间最少者为第一名，其它依此类推。第一名100分;第二名75分;第三名50分;第四名0分;

2、成本得分由直接上级钻机组长依据对被考核对象的考察打分；

3、重大事故为否决性指标，若发生重大事故则责任人当月考核结果为0；

4、最终考核结果的计算：操作时间得分×权重＋成本得分×权重＝当月考核总分（若当月发生重大事故则为0），得分对照以下标准计算考核系数：

得分	90分以上	80至90分	70至79分	60至69分	60分以下
考核系数	1．5	1．2	1	0．8	0．6

5、最终实得工资＝当月考核系数×工资基数

表 1-7 项目部其他操作人员直接上级月度考核评分表

考核期间：　　年　　月

<table>
<tr><td>姓名</td><td></td><td>部门</td><td></td><td>岗位</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">工资基数（元）</td><td colspan="2">施工进度得分</td><td>事故扣减</td><td>实得工资(元)</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">组长审核签字
时间：　　年　　月　　日</td></tr>
<tr><td colspan="6">施工主管审批签字
时间：　　年　　月　　日</td></tr>
<tr><td colspan="6">项目经理审批签字
时间：　　年　　月　　日</td></tr>
<tr><td colspan="6">人力资源部审核签字（盖章）：
时间：　　年　　月　　日</td></tr>
</table>

填表说明：

1．组长于绩效考核月次月 1 日填写数据并提供给施工主管，施工主管 2 日前提供给项目经理。

2．人力资源部计算工资并通知财务部发放工资同时将本表存各员工档案

注：其他操作人员月度考核评分方法除指标不同于钻机组操作人员外，计算方法相同。

表 1-7　项目部一般管理人员/职能人员直接上级月度考核评分表

考核期间：　　年　　月

<table>
<tr><td>姓名</td><td colspan="2"></td><td>部门</td><td colspan="2"></td><td>岗位</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td rowspan="13">绩效</td><td rowspan="11">任务绩效</td><td>序号</td><td colspan="2">指标</td><td colspan="2">完成情况</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td></tr>
<tr><td>1</td><td rowspan="5">重要任务完成情况</td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>1</td><td rowspan="5"></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>态度</td><td>1</td><td colspan="4">服从安排</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>2</td><td colspan="4">遵守制度</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">考核人</td><td colspan="8">签字：
年　　月　　日</td></tr>
</table>

表 1-7　项目部操作人员直接上级项目（年）考核评分表

考核期间：　　年　　月至　　年　　月

<table>
<tr><td>姓名</td><td colspan="3"></td><td>部门</td><td colspan="2"></td><td>岗位</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td rowspan="11">绩效</td><td rowspan="11">任务绩效</td><td>序号</td><td colspan="2">指标</td><td colspan="2">完成情况</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td></tr>
<tr><td>1</td><td rowspan="5">重要任务完成情况</td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>1</td><td rowspan="4"></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>考核人</td><td colspan="9">签字：
年　　月　　日</td></tr>
</table>

表 1-8　项目部一般管理人员/职能人员直接上级年/项目度考核评分表

考核期间：　　年　　月至　　年　　月

<table>
<tr><td>姓名</td><td colspan="3"></td><td>部门</td><td colspan="2"></td><td>岗位</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td rowspan="13">绩效</td><td rowspan="11">任务绩效</td><td>序号</td><td colspan="2">指标</td><td colspan="3">完成情况</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td></tr>
<tr><td>1</td><td rowspan="5">重要任务完成情况</td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>1</td><td rowspan="5"></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>态度</td><td>1</td><td colspan="5">服从安排</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>2</td><td colspan="5">遵守制度</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">考核人</td><td colspan="10">签字：
年　　月　　日</td></tr>
</table>

表 1-9 项目部一般管理人员能力考核评分表

考核期间：　　年　月至　　年　月

<table>
<tr><td>姓名</td><td></td><td>部门</td><td></td><td>岗位</td><td></td><td colspan="4">□季度考核
□年度考核</td></tr>
<tr><td colspan="3">指标</td><td colspan="3">要素</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td></tr>
<tr><td rowspan="15">能力</td><td rowspan="14">能力素质</td><td rowspan="3">人际交往能力</td><td colspan="3">建立关系</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">团队合作</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">敏感性</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">影响力</td><td colspan="3">说服力</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">影响能力</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">沟通能力</td><td colspan="3">口头沟通</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">倾听</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">书面沟通</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">判断和决策能力</td><td colspan="3">创新能力</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">解决问题能力</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">推断评估能力</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">计划和执行能力</td><td colspan="3">准确性</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">效率</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">计划和组织</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">专业知识及技能</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>考核人</td><td colspan="10">签字：
年　月　日</td></tr>
</table>

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/058031117006006051