

全员考核措施

第一章 总 则

第一条 为建立有效的绩效鼓励机制，规范对企业员工的客观评价，及时对员工工作评估和肯定，合理使用人才，激发员工潜能和工作热情，保证企业经营目的的顺利实现，制定本措施。

第二条 企业通过对员工进行平常与年度相结合的考核，将考核成果与员工的薪酬待遇、岗位调整、培训开发及休假等挂钩，建立能上能下、能进能出的企业自我约束用人机制，以实现人才在企业内部各岗位的优化配置，增进企业人力资源的开发、管理与合理使用，建立高素质、精干、高效的员工队伍，为人才队伍走向市场化做好准备。

第三条 绩效考核的原则

1、根据岗位职责和任职资格，实事求是、全面考核评估企业员工，以考核企业员工的实际业绩为主。

2、坚持公平、合理的原则，在考核内容、考核措施和考核原则上力争合理、科学，严格、客观地进行考核评估，增强考核工作的透明度。

3、坚持上下结合，左右结合，定性与定量考核相结合的原则。

第四条 本措施合用于企业本部员工（企业班子组员考核措施将根据集团的规定另行制定）；子企业班子组员、财务部经理和人力资源部经理的考核由企业本部和子企业共同负责。

第五条 进企业不满一种月的员工不参与季度考核，不满三个月的员工不参与年度考核，超过六个月的员工年度考核方能评为优秀。

第六条 子企业总经理的绩效考核应与子企业经营业绩考核挂钩。

第二章 绩效考核的内容和形式

第七条 考核形式

- 1、主管领导评议
- 2、同级同事互评
- 3、直属员工评分

第八条 考核措施

- 1、查询记录法：对员工工作记录档案、文献、出勤状况等进行整理记录。
- 2、关键指标法：将关键考核指标按考核要素进行分解，按不一样原则进行考核评分。
- 3、工作述职法：部门考核在进行考核打分的同步采用工作汇报制，对重要工作业绩进行概述。

第三章 考核的组织与实行

第九条 考核算施时间

- 1、季度考核：季度考核由各部门组织实行，考核时间为下一季度第一种星期，当月 10 日前将考核成果报备人力资源部。
- 2、年度考核：由人力资源部统一组织实行，考核时间为当年 12 月进行。

第十条 各部门应当在考核前召开部门会议，总结本部门的工作状况以及计划安排下一阶段的工作，并对照考核规定组织实行考核工作。

第十一条 建立考核组织机构。企业设置考核领导小组，由企业领导、人力资源部负责人构成，负责最终审定考核成果。人力资源部负责考核平常工作。

第十二条 考核人根据考核表格的详细项目，对被考核人进行定量、定性的评价，并出具合理的分数和评价意见。

第十三条 在考核期间，被考核人假如因人事变动而调离原部门，调离三个月以上的，原则上由新部门进行考核，但必须会同原部门，听取有关意见；调离不满三个月的，则由原部门进行考核。

第十四条 考核者的职责

1、考核者须站在客观、公正的立场上，对于所强调的考核项目的评分、评语以及对测评成果有明显影响的事项应尤其予以注意。

2、人力资源部负责通过 OA 进行考核成果汇总。

3、考核成果存在争议时，由考核领导小组审核确定。

第四章 考核流程

第十五条 人力资源部根据工作计划，下发员工年度考核告知（季度考核为常常性考核，不另发告知），阐明考核的目的、对象、方式、内容以及考核进度安排等。

第十六条 考核人根据考核表格所列明的项目对被考核人进行原则量化打分，填写有关考核表格。人力资源部负责各考核表的汇总，并计算被考核人的考核得分。人力资源部将通过汇总记录的考核成果提交企业考核领导小组审定。

第十七条 人力资源部将员工考核成绩告知通过 OA 发给员工。

第十八条 投诉

员工如有质疑、投诉，可于5天内以书面形式通过人力资源部向考核领导小组提出，考核领导小组经重新审定后，由人力资源部将最终考核成果告知员工所在部门及本人。

第十九条 面谈

由各部门对所属的员工进行面谈和交流，并由员工填好绩效改善面谈表，面谈成果需报备人力资源部。

第二十条 考核最终结果分别存入人力资源部和员工个人档案。

第五章 考核计算

第二十一条 考核指标权重

1、部门的评价项目包括四块：（1）基础块60分（工作绩效18分，协调沟通18分，工作态度9分，工作纪律9分，成本意识6分）；（2）关键业绩指标块40分；（3）廉政建设块；（4）计生安全块。

2、部门正副经理和子企业班子成员、财务部经理、人力资源部经理的评价项目包括四块：（1）基础块60分（工作绩效18分，工作态度12分，专业技能12分，工作能力18分）；（2）关键业绩指标块40分；（3）廉政建设块；（4）计生安全块。

3、员工的评价项目包括三块：（1）基础块60分（工作绩效18分，工作态度12分，专业技能12分，工作能力18分）；（2）关键业绩指标块40分；（3）计生安全块。

4、司机的评价项目包括两块：（1）基础块100分（安全责任20分，工作态度20分，车辆保养10分，费用控制10分，里程40分）；（2）计生安全块。

第二十二条 考核成绩计算公式

1、部门考核得分=班子成员评分平均分×30%+部门评分平均分×30%+子企业总经理评分平均分×40%

2、总经理助理得分=总经理、党委书记评分平均分 $\times 50\%$ +子企业班子评分平均分 $\times 50\%$

3、董事会秘书得分=总经理、党委书记评分平均分 $\times 50\%$ +投资、证券和财务部正副经理评分平均分 $\times 30\%$ +其他部门经理评分平均分 $\times 20\%$

4、部门经理得分=总经理、党委书记评分平均分 $\times 20\%$ +主管领导 $\times 30\%$ +部门员工评分平均分 $\times 10\%$ +各部门正副经理评分平均分 $\times 20\%$ +子企业部门经理（直属部门）评分 $\times 20\%$

5、部门副经理得分（有部门经理）=总经理、党委书记评分平均分 $\times 20\%$ +主管领导 $\times 30\%$ +部门经理评分 $\times 20\%$ +部门员工评分平均分 $\times 10\%$ +子企业部门经理（直属部门）评分 $\times 20\%$

注：负责全面工作的部门副经理视为部门经理进行考核。

6、子企业总经理得分=总经理、党委书记评分平均分 $\times 20\%$ +主管领导 $\times 20\%$ +子企业各部门经理评分平均分 $\times 20\%$ +总企业部门经理评分平均分 $\times 20\%$ +子企业副总经理评分平均分 $\times 20\%$

7、子企业副总经理得分=总经理、党委书记评分平均分 $\times 20\%$ +主管领导 $\times 20\%$ +子企业总经理评分 $\times 40\%$ +子企业部门经理评分平均分 $\times 20\%$

8、子企业财务部经理得分=子企业总经理评分 $\times 40\%$ +企业财务部经理评分 $\times 40\%$ +子企业财务部员工评分平均分 $\times 20\%$

9、子企业人力资源部经理得分=子企业总经理评分 $\times 40\%$ +企业人力资源部经理评分 $\times 40\%$ +子企业人力资源部员工评分平均分 $\times 20\%$

10、员工（无部门副经理）得分=部门经理评分 $\times 100\%$

员工（有部门副经理）得分=部门经理评分 $\times 60\%$ +部门副经理评分 $\times 40\%$

11、司机得分=综合事务部负责人评分 $\times 50\%$ +车管负责人评分 $\times 50\%$

第六章 考核成果及使用

第二十三条 年度考核成绩确实定

考核最终止果由考核领导小组确定，考核等级为：优秀、良好、称职、基本称职和不称职。

第二十四条 考核成果向被考核人本人公开。在考核过程中，人力资源部应负责考核原始评价的保密工作，不得泄露考核人对被考核人的评议，保证考核成果客观公正。考核人必须对自己做出的评价成果负责。

第二十五条 考核成果的使用

- 1、员工职位升降的重要参照根据；
- 2、与员工薪酬福利待遇直接挂钩；
- 3、与培训开发、学历教育、休假、疗养等待遇挂钩；
- 4、予以员工奖惩的根据；
- 5、子企业班子组员未完毕经营指标，年度考核第一年不称职的，予以警告；持续两年不称职的，予以轮岗或降职使用；
- 6、除子企业班子组员外的其他员工，年度考核基本称职的，予以提醒或调岗；年度考核不称职或持续两年基本称职的，则转为待岗。

第七章 附 则

第二十六条 本措施由企业人力资源部负责解释。

第二十七条 本措施自公布之日起执行。

附件：

- 一、部门正副经理年度考核表
- 二、员工年度考核表

- 三、司机年度考核表
- 四、子企业班子组员年度考核表
- 五、子企业财务部经理年度考核表
- 六、子企业人力资源部经理年度考核表
- 七、部门年度考核表
- 八、部门和子企业年度工作总结
- 九、个人年度工作总结
- 十、年度考核绩效改善面谈表
- 十一、员工年度绩效考核流程

附件一：

广东南粤物流股份有限公司
年度部门正副经理年度考核表

部门		编号		姓名		职务					
评 价 项 目					评 分						
一、 基础块 60 分	工作绩效	准时完毕工作的程度；完毕工作的复杂程度；完毕工作效率（运用信息管理系统 OA）的高下；获得技术成果、经济超过或管理成果的多少			S	A	B+	B	B-	C	D
	18 分				18	15	12	10.5	9	6	3
					评价成果						
	工作态度	遵守企业规章制度的程度；服从安排的程度；与同事友好相处的程度；向上级汇报工作的积极程度			S	A	B+	B	B-	C	D
	12 分				12	10.5	9	7	5	3	1
					评价成果						
	专业技能				S	A	B+	B	B-	C	D
					12	10.5	9	7	5	3	1

	12 分	专业知识的丰富程度;专业工作经验的丰富程度;工作思路和措施的创新程度;将平常工作分析提炼升华至理论高度能力的大小	评价成果						
	工作能力	工作思路与定位的清晰程度;组织与沟通协调能力的强弱;决策与执行能力的强弱;体现与应变能力的强弱	S	A	B+	B	B-	C	D
	18 分		18	15	12	10.5	9	6	3
	基础块 合计		评价成果						
二、 关键 业绩 指标 块 40 分	对企业战略导向的把握度		S	A	B+	B	B-	C	D
			8	7	5.5	4	3	2	1
			评价成果						
	岗位关键工作完毕状况		S	A	B+	B	B-	C	D
			8	7	5.5	4	3	2	1
			评价成果						
	对本职责范围内国家政策的掌握		S	A	B+	B	B-	C	D
			8	7	5.5	4	3	2	1
			评价成果						
	岗位工作量		S	A	B+	B	B-	C	D
		8	7	5.5	4	3	2	1	
		评价成果							
加班程度		S	A	B+	B	B-	C	D	
		8	7	5.5	4	3	2	1	
		评价成果							
关键业绩指标块 合计			评价成果						
综合考核得分			评价得分合计						
三、廉政 建设块	遵守廉政建设规定,履行企业廉政建设		S	A	B	C			
	规定,无违法违纪状况		优秀	称职	基本称职	不称职			
四、计生 安全块	计划生育	有否违反计划生育	评价成果						
	安全生产	有否违反安全生产规定							
备 注	1、计划生育和安全生产考核实行一票否决制,当部门内违反计生安全,该部门年度考核为不合格								
	2、综合考核得分=基础块得分+关键业绩指标块得分								
	3、汽车被盗重要负责人扣减综合考核得分的 5%								

附件二:

广东南粤物流股份有限公司

年度员工年度考核表

部门		编号		姓名		职务	
评 价 项 目				评 分			
一、 基础块 60 分	工作绩效	准时完毕工作的程度; 完毕工作的复杂程度; 完毕工作效率 (运用信息管理系统 OA) 的高下; 获得技术成果、经济超过或管理成果的多少	S A B+ B B- C D 18 15 12 10.5 9 6 3				
	18 分		评价成果				
	工作态度	遵守企业规章制度的程度; 服从安排的程度; 与同事友好相处的程度; 向上级汇报工作的积极程度	S A B+ B B- C D 12 10.5 9 7 5 3 1				
	12 分		评价成果				
	专业技能	专业知识的丰富程度; 专业工作经验的丰富程度; 工作思路和措施的创新程度; 将平常工作分析提炼升华至理论高度能力的大小	S A B+ B B- C D 12 10.5 9 7 5 3 1				
	12 分		评价成果				
	工作能力	操作与学习能力的强弱; 沟通与协调能力的强弱; 理解与逻辑能力的强弱; 体现与应变能力的强弱	S A B+ B B- C D 18 15 12 10.5 9 6 3				
	18 分		评价成果				
基础块 合计			评价成果				
二、 关键 业绩 指标 块 40 分	岗位关键工作完毕状况		S A B+ B B- C D 8 7 5.5 4 3 2 1				
			评价成果				
	岗位工作量		S A B+ B B- C D 8 7 5.5 4 3 2 1				
			评价成果				
	加班程度		S A B+ B B- C D 8 7 5.5 4 3 2 1				
			评价成果				
	部门之间交叉业务的及时办理, 协调配合好		S A B+ B B- C D 8 7 5.5 4 3 2 1				
			评价成果				
严格遵守企业各项考勤制度, 出勤好, 投诉少		S A B+ B B- C D 8 7 5.5 4 3 2 1					
		评价成果					
关键业绩指标块 合计			评价成果				
综合考核得分			评价得分合计				

三、计生 安全块	计划生育	有否违反计划生育	评价成果
	安全生产	有否违反安全生产规定	
备 注	1、计划生育和安全生产考核算行一票否决制，当部门内违反计生安全，该部门年度考核为不合格		
	2、综合考核得分=基础块得分+关键业绩指标块得分		
	3、汽车被盗重要负责人扣减综合考核得分的 5%		

附件三：

广东南粤物流股份有限公司
____年度司机年度考核表

部 门		编号		姓名		职务	
评 价 项 目					评 分		
一、 基础 块 100 分	安全责任 20 分	安全行车状况；企业安全生产工作的配合度	S A B+ B B- C D 20 17 14 11 8 5 2				
			评价成果				
	工作态度 20 分	遵守企业规章制度的程度；服从工作安排的程度；工作服务态度	S A B+ B B- C D 20 17 14 11 8 5 2				
			评价成果				
	车辆保养 10 分	车辆保养状况	S A B+ B B- C D 10 8.5 7 5.5 4 2.5 1				
			评价成果				
	费用控制 10 分	汽油、维修、配件等费用控制状况	S A B+ B B- C D 10 8.5 7 5.5 4 2.5 1				
			评价成果				

	里 程	由车管负责人根据行车里程确定， 如发生重大事故,按有关规定处理	S A B+ B B- C D 40 34 28 22 16 10 4
	40 分		评价成果
	基础块考核综合得分		评价得分合计
二、 计生 安全 块	计划生育	有否违反计划生育	评价成果
	安全生产	有否违反安全生产规定	
备 注	1、计划生育和安全生产考核实行一票否决制，当部门内违反计生安全，该部门年度考核为不合格 2、综合考核得分=基础块得分+关键业绩指标块得分 3、汽车被盗重要负责人扣减综合考核得分的 5%		

附件四：

广东南粤物流股份有限公司
年度子企业班子组员年度考核表

部门		编号		姓名		职务					
评 价 项 目					评 分						
一、 基础块	工作绩效 18 分	准时完毕工作的程度;完毕工作的复杂程度;完毕工作效率(运用信息管理系统 OA)的高下;获得技术成果、经济超过或管理成果的多少			S 18	A 15	B+ 12	B 10.5	B- 9	C 6	D 3

60 分			评价成果
	工作态度 12 分	遵守企业规章制度的程度;服从安排的程度;与同事友好相处的程度;向上级汇报工作的积极程度	S A B+ B B- C D 12 10.5 9 7 5 3 1
			评价成果
	专业技能 12 分	专业知识的丰富程度;专业工作经验的丰富程度;工作思路和措施的创新程度;将平常工作分析提炼升华至理论高度能力的大小	S A B+ B B- C D 12 10.5 9 7 5 3 1
			评价成果
	工作能力 18 分	工作思路与定位的清晰程度;组织与沟通协调能力的强弱;决策与执行能力的强弱;体现与应变能力的强弱	S A B+ B B- C D 18 15 12 10.5 9 6 3
			评价成果
基础块 合计		评价成果	
二、 关键 业绩 指标 块 40 分	对企业战略导向的把握度		S A B+ B B- C D 7 6 5 4 3 2 1
			评价成果
	总企业下达的年度经营指标完毕度		S A B+ B B- C D 9 8 6.5 5 4 2.5 1
			评价成果
	经营管理费用控制		S A B+ B B- C D 9 8 6.5 5 4 2.5 1
			评价成果
	内部管理水平		S A B+ B B- C D 8 7 5.5 4 3 2 1
			评价成果
	重大事项报批、报备		S A B+ B B- C D 7 6 5 4 3 2 1
		评价成果	
关键业绩指标块 合计		评价成果	
综合考核得分			评价得分合计
三、廉政 建设块	遵守廉政建设规定,履行企业廉政建设		S A B C 优秀 称职 基本称职 不称职
	规定,无违法违纪状况		评价成果
四、计生 安全块	计划生育	有否违反计划生育	评价成果
	安全生产	有否违反安全生产规定	
备 注	1、计划生育和安全生产考核实行一票否决制, 当部门内违反计生安全, 该部门年度考核为不合格		

	2、综合考核得分=基础块得分+关键业绩指标块得分
--	--------------------------

[illegible]

附件五：

广东南粤物流股份有限公司
年度子企业财务部经理年度考核表

部门		编号		姓名		职务	
评 价 项 目					评 分		
一、 基础块 60 分	工作绩效 18 分	准时完毕工作的程度；完毕工作的复杂程度；完毕工作效率（运用信息管理系统 OA）的高下；获得技术成果、经济超过或管理成果的多少	S A B+ B B- C D 18 15 12 10.5 9 6 3				
			评价成果				
	工作态度 12 分	遵守企业规章制度的程度；服从安排的程度；与同事友好相处的程度；向上级汇报工作的积极程度	S A B+ B B- C D 12 10.5 9 7 5 3 1				
			评价成果				
	专业技能 12 分	专业知识的丰富程度；专业工作经验的丰富程度；工作思路和措施的创新程度；将平常工作分析提炼升华至理论高度能力的大小	S A B+ B B- C D 12 10.5 9 7 5 3 1				
			评价成果				
	工作能力 18 分	工作思路与定位的清晰程度；组织与沟通协调能力的强弱；决策与执行能力的强弱；体现与应变能力的强弱	S A B+ B B- C D 18 15 12 10.5 9 6 3				
评价成果							
基础块 合计			评价成果				
二、 关键 业绩 指标 块 40 分	对企业战略导向的把握度		S A B+ B B- C D 8 7 5.5 4 3 2 1				
			评价成果				
	岗位关键工作完毕状况		S A B+ B B- C D 8 7 5.5 4 3 2 1				
			评价成果				
	对本职责范围内国家政策的掌握		S A B+ B B- C D 8 7 5.5 4 3 2 1				
			评价成果				
	岗位工作量、加班程度		S A B+ B B- C D 8 7 5.5 4 3 2 1				
评价成果							

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/138105020076007036>