

某电力企业绩效考核体系

2023 年

第一章 总则

第一条 为了增进企业管理现代化，建立科学的管理制度，充足发挥企业每位员工的积极性和发明性，企业决定在全企业范围内实行绩效考核体系。

第二条 推行绩效考核的原则

1. 建立全员参与、全员负责的管理模式；
2. 通过绩效考核增进上下级沟通和各部门间的互相协作；
3. 绩效考核中工作业绩考核的关键是目的考核，以协商的方式签订各级负责人目的，实行分级负责；
4. 以正鼓励为主，负鼓励为辅。

第三条 绩效考核的目的

1. 考核成果为绩效工资与项目奖励的核算及发放提供根据；
2. 为员工晋级、升迁、奖惩等提供根据；
3. 考核成果为员工教育培训工作提供支持。

第四条 绩效考查对象为企业全体在岗员工。

第五条 绩效考核要素包括工作绩效、工作态度、工作能力。

第六条 绩效考核过程采用横向评价、上下级评价相结合，定量考核与定性考核相结合的方式进行。

第七条 绩效考核时间

非项目组人员每季度进行一次绩效考核，一年4次。项目组人员参与项目考核，项目考核是在项目结束后进行。

一般每季度绩效考核时间安排如下：

- （一） 第一季度绩效考核：4月1日—7日；
- （二） 第二季度绩效考核：7月1日—7日；
- （三） 第三季度绩效考核：10月1日—7日；
- （四） 第四季度绩效考核：1月1日—7日。

第八条 绩效考核的组织管理

考核工作由人力资源部负责组织实行。考核成果由各部门汇总后交至人力资源部存档，考核成果对被考核者本人公开。

第二章 绩效考核要素设置的原则

第九条 工作绩效目的设置的规定

- （一）重要性：目的项不适宜过多，选择对企业利润/价值影响较大的目的，以3-5条为好，可视详细状况酌情增减；
- （二）挑战性：目的值不适宜过高或过低，应力争靠近实际，以使目的可以到达，并使目的具有一定的挑战性；
- （三）一致性：各层次的目的应保持一致，下一级目的要以分解、完毕上一级目的为基准；
- （四）民主性：所有考核目的的制定均应由上下级人员共同约定，而不是由上级指定。

第十条 工作绩效目的设置的环节

1. 由总经理会同经理办公会组员根据企业发展战略、本年度亟

需处理的问题、必须完毕的工作、以往经营状况、未来市场预测等状况，协商确定年度总目的方案，由企业董事会同意后作为企业年度总目的加以实行。

2. 企业年度总体目的确立后，各级部门负责人根据本人所在部门、岗位职责，分别与其分管副总经理、总经理协商，确定各人年内各季度工作绩效考核目的。

3. 非项目组人员根据本人所在部门，结合岗位职责，经与上级主管协商后确定个人年内各季度工作绩效考核目的。

4. 项目组成员根据本人所在项目组，经与项目经理协商后确定个人在项目期间的工作绩效考核目的。

第十一条 工作态度目的设置的规定

重要针对个人在工作中积极性、协助性、纪律性、责任性等方面的态度进行考核。

第十二条 工作能力目的设置的规定

重要针对员工个人在工作中体现的知识学习能力、理解判断力、开拓创新力、协调交涉力、指导统帅力、沟通协调服务能力、监督指导等方面的能力进行考核。

第三章 绩效考核的实行细则

第十三条 每季度首月 1-7 日检查并考核企业每位被考核者绩效状况，各部门负责人绩效考核成果将在企业内部网上公布。

企业每六个月召开一次绩效考核会议，规定各级管理人员针对上一阶段绩效完毕状况进行检讨、分析，找出差距产生

的重要原因，并提出处理方案，确定需要重点辅导的部门和人员。

第十四条 绩效考核体系考核过程采用横向考核、上级考核、下级考核相结合的方式。

1. 上级考核：由直接上级在考核期期末，对下属各绩效考核原因完毕状况进行考核。考核重要要素是工作业绩、工作态度和工作能力。

2. 横向考核：根据岗位职责，选择有关部门或同事进行考核，考核重点是协调能力和服务质量。部门负责人的横向考核由其他部门负责人参与考核，员工的横向考核由其同部门的同事参与考核。

3. 下级考核：由所有直接下级对上级进行考核，考核要素是工作能力，重点是沟通能力、监督能力和协助指导能力。

4. 工作绩效的考核参见《工作绩效考核实施细则表》。

5. 工作能力和态度的考核参见《绩效考核原因定义表》和《考核指标权重表》。

6. 考核成果送交人力资源部审核立案。

第十五条 各绩效考核人权重比例的调整

根据企业各部门职责以及年度考核目的侧重的差异，各考核人权重的不一样比例应定期调整，即上级、下级、横向考核者权重的调整。详细见《考核指标权重表》。

第十六条 绩效考核要素权重比例的调整

根据岗位的不一样、企业的发展规定，绩效考核要素的权重比例应定期调整，即确定各岗位工作业绩考核指标、工作态度考核指标和工作能力考核指标所占比例。

第十七条 绩效考核等级

考核等级分为：S、A、B、C 四个等级。

85 分以上为 S（优），70—85 分为 A（良），60 分—70 分为 B（合格），60 分如下为 C（不合格）。

根据考核总分所对应档次决定评价等级和对应的系数。

考核分数的等级比例可根据企业的不一样状况进行调整。

第十八条 绩效考核中的工作绩效目的执行进度落后或执行发生困难时，应视该项问题的严重程度与影响大小，按下列状况酌情处理：

1. 该问题仅属个别问题，与其他工作关联度不大，由绩效目的执行人与其直接负责人约定处理。

2. 该问题将影响其他工作绩效目的的完毕时，由直接负责人协调有关单位约定处理或上报企业经理办公会/总经理协商处理。

3. 由于客观环境原因影响而使工作绩效目的执行发生困难，无法处理时，可由工作绩效目的执行人提出修订申请，经由上级负责人同意后，对原目的进行修改，报人力资源部立案。

第四章 绩效考核的评价

第十九条 评价环节采用定量考核和定性考核相结合的方式进行。

（一）评估工作绩效

工作业绩中的“目的完毕率”是完毕值与目的值的比率，分定量与定性两种不一样的评估措施。

1. **定量指标**：完毕目的是定量指标时，应以完毕数量来计算完毕率，并按 S、A、B、C 四个等级进行考核，即目的完毕率是定量数字时，对照各部门的定量指标评分原则，超过目的→S，到达目的→A，低于目的→B，远低于目的→C。

2. **定性指标**：完毕目的是定性指标时，以主观判断进行评估，并按如下四个等级进行考核。

S 等：在考核期内，准时完毕目的计划，并到达预期效果。

A 等：在考核期内，准时完毕目的计划，但实际效果与预期目的存在一定差距。

B 等：在考核期内，只完毕目的计划的二分之一以上。

C 等：在考核期结束时，目的仍处在起步阶段。

（二）评估工作态度

根据个人对工作的积极性、协助性、纪律性、责任性的态度进行考核，结果按 S、A、B、C 划分等级。

（三）评估工作能力

通过工作行为，观测、分析和评价员工具有的能力，根据个人的知识学习力、理解判断力、开拓创新力、协调交涉力、指导统帅力、沟通协调服务能力、监督指导能力等进行考核，成果按 S、A、B、C 划分等级。

第二十条 综合评价成果以各项考核最终评价得分表达，包括优（S）、良（A）、合格（B）、不合格（C）四种，评价级别是指对每种类型再划分级次，采用在字母后标注“+、-”号的方式表达。

优（S）：综合评价得分到达 85 分以上（含 85 分）

良（A）：综合评价得分到达 70 分-85 分（含 70 分）

合格（B）：综合评价得分到达 60 分-70 分（含 60 分）

不合格（C）：综合评价得分到达 60 如下

每种评价类型再划分级别，分别是：

优：S++、S+、S

良：A+、A、A-

合格：B

不合格：C

当综合评价得分属于“优”、“良”类型时，以本类分数段最低线为基准，每高出 5 分（含 5 分），提高一种级别；当综合评价得分属于“合格”、“不合格”类型，不分级别，一律用“B”、“C”表达。

第二十一条 评价等级与得分系数的对应关系见下表

评价等级	S (优)			A (良)			B (合格)	C (不合格)
	S++	S+	S	A+	A	A-	B	C
考核得分	100-95	94-90	89-85	84-80	79-75	74-70	70-60	60 如下
得分系数	1.5	1.4	1.3	1.1	1.0	0.9	0.7	0.3

第二十二条 绩效考核等级达优的员工不超过考核单位总人数的 15%，不满 1 人时以 1 人计算，超过 1 人时按照四舍五入的原则确定优秀员工比例。

绩效考核等级的其他比例根据企业每年的实际状况和发展的规定，在当年年初灵活制定。

第二十三条 各要素评分原则、等级分值设置表参见《考核指标权重表》和

《考核实施细则表》。

第二十四条 绩效考核成果的体现

1. 企业根据季度考核成果，每季度兑现一次季度绩效奖金，年终根据年内四次考核成果兑现年终奖。

2. 项目组成员的项目考核得分直接与项目奖励挂钩，季度考核得分是被考核者每季度在所有项目当中的平均考核得分，与季度的绩效奖金挂钩。

3. 员工绩效考核状况将作为职务评审的一种重要评价要素。

4. 年终时，企业对体现突出的个人可视状况分别予以 xx 奖、记功或嘉奖。获奖人员在后来的晋升、培训、提薪时将优先予以考虑。

第二十五条 整年四次绩效考核中至少有两次为“优”的员工，如其他条件同步满足企业职务评审规定，有资格参与企业年度各职务系列晋升评审。

第二十六条 整年四次季度考核成绩中至少有二次为“不合格”的员工，经企业职务评审委员会年度评审，将受到职务降级惩罚。

第二十七条 持续两次受到职务降级惩罚的员工，企业将予以开除处理。

第二十八条 绩效考核表

1. 绩效考核表使用目的：便于客观公正获取真实的目的完毕资料，提高考评的精确性。

2. 绩效考核表的填写：

项目组人员的考核在项目结束后的一星期内，由各部负责人负责监督并协调项目组人员的绩效评估，然后送交人力资源部立案。

所有员工的考核在每季度第一月份的 1-7 日间，各级考核负责人负责

监督并协调被考核者绩效的评估，然后送交人力资源部汇总；一般规定该季度第一月份的7日前完毕。

第二十九条 员工的考核成果由部门主管反馈给员工，员工可以在收到考核评价单七天内向人力资源部申诉，由人力资源部协调处理。

第三十条 在季度考核结束的当周内，考核评估为优秀的员工考核成果在企业内部网上公布。如出现对成果有异议的状况，人力资源部将全权负责调查，并有权根据调查事实改正失实考核成果。

第五章 附 则

第三十一条 本规定由人力资源部负责解释。

第三十二条 本规定考核实施细则由人力资源部制定和修改。

第三十三条 本规定报总经理同意后执行，修改须经同样的程序。

第三十四条 本规定自公布之日起实行。

附件 1:

积成绩效考核原因定义表

考核项目	考核要素	考核要点	评估等级			
			S	A	B	C
业绩考核指标	详见各目的考核表					
态度考核指标	积极性	<ul style="list-style-type: none"> ● 与否积极地学习业务、工作上所需要的知识 ● 对自己的工作与否有抵触情绪、严重程度怎样 ● 与否积极承担某些额外任务 ● 与否常常提出新的思绪和合理化提议 	10	8	6	4
	协作性	<ul style="list-style-type: none"> ● 与否积极协助上级、同步做好工作 ● 与否能保持与同事良好的合作关系 	10	8	6	4
	责任性	<ul style="list-style-type: none"> ● 对工作的失误与否往往逃避责任或辩解 ● 对上司与否有敷衍的现象 	10	8	6	4
	纪律性	<ul style="list-style-type: none"> ● 与否能遵守工作规则，原则，以及其他规定 ● 与否可以保守企业的秘密与技术成果 	10	8	6	4
能力考核指标	知识学习力	<ul style="list-style-type: none"> ● 与否具有本职工作所必需的管理理论和知识。 ● 能否迅速吸取并掌握新的理论和措施。 	10	8	6	4
	理解判断力	<ul style="list-style-type: none"> ● 能否精确理解上级的意图和指示，并在职权范围内作出行动，制定出对应的工作计划。 ● 能否对工作中出现的问题，迅速把握其实质，随机应变，作出对的的判断与决定，进而合适地予以处理。 	10	8	6	4

开拓 创 新 力	<ul style="list-style-type: none"> ● 与否勤于思索,善于捕捉多种信息,不停提出新的工作措施。 ● 能否发明性地处理工作中的问题。 	10	8	6	4
协调 交 涉 力	<ul style="list-style-type: none"> ● 能否清晰、对的的体现自己的意图,说服对方,有效地实现目的。 ● 能否在上下级之间进行有效的口头或书面沟通。 ● 在交涉过程中能否存异求同,防止冲突,减少摩擦。 	10	8	6	4
指导 统 帅 力	<ul style="list-style-type: none"> ● 与否掌握下属的能力与性格,合理地分派任务,组织、统一下属去实现目的。 ● 能否为实现目的而积极指导下属工作。 ● 能否与下属保持良好的关系。 	10	8	6	4
沟通 协 调 服 务	<ul style="list-style-type: none"> ● 能否站在企业的立场上,选择有效的沟通措施,协调处理本部门与有关部门间的工作关系,对的处理工作中碰到的问题;能否提供优质高效的服务。 	10	8	6	4
沟通 监 督 指 导	<ul style="list-style-type: none"> ● 能否常常与下属进行有效的沟通;能否根据下属的个性和能力合理地分派工作,并予以及时必要的指导;与否关怀下属的自身发展,并常常提出改善的规定或提议。 	10	8	6	4

阐明: 以上指标除沟通、协调、服务由有关部门或同事考核和沟通、监督、指导由下级考核外,其他指

标均由直接上级考核。

附件 2:

考核指标权重表

部门名称	人员类型		直接上级				同事	下级
			工作绩效	工作态度	工作能力	合计		
客服中心	管理人员		30%	10%	10%	50%	30%	20%
	员工		48%	16%	16%	80%	20%	
研发中心	管理人员		待定	待定	待定	待定	待定	待定
	员工		待定	待定	待定	待定	待定	待定
市场部	销售	管理人员	20%	12%	8%	40%	30%	30%
		业务经理	25%	15%	10%	50%	50%	
	营销	管理人员	25%	15%	10%	50%	20%	30%
		员工	35%	21%	14%	70%	30%	
生产部	管理人员	42%	6%	12%	60%	20%	20%	
	员工	49%	7%	14%	70%	30%		
质管部	管理人员	30%	20%	30%	80%	10%	10%	
	员工	45%	20%	25%	90%	10%		
供应部	管理人员	36%	12%	12%	60%	25%	15%	
	员工	48%	16%	16%	80%	20%		
企划部	管理人员	25%	15%	10%	50%	30%	20%	
	员工	35%	21%	14%	70%	30%		
人力资源部	管理人员	20%	15%	15%	50%	30%	20%	
	员工	28%	21%	21%	70%	30%		
财务部	管理人员	28%	21%	21%	70%	15%	15%	
	员工	28%	21%	21%	70%	30%		
经理办	管理人员	40%	10%	10%	60%	15%	25%	
	员工	40%	30%	30%	100%			
证券办	管理人员	40%	10%	10%	60%	15%	25%	
	员工	40%	30%	30%	100%			

附件 3:

工作绩效考核实施细则表

市场部正副部长、片区经理工作绩效重要考核指标

指标类别	指标项	计量单位	指标值	评估等级				指标等级	备注
				优秀	良好	合格	不合格		
定量指标	1、产品净销售额								
	2、市场毛利率								
	3、货款回收率								
	4、资金回笼天数								
	5、费用额 营销活动费用 业务接待费用 交通差旅费用 其他费用								
	6、需求预测精确率								
	7、市场拥有率								
	8、顾客投诉率								
定性指标	1、合理、充足地考核、鼓励下属								
	2、员工培训状况反馈								
	3、市场部员工的工作绩效								
	4、完毕年度新产品推广计划								
	5、把握竞争对手动向								
	6、开拓完善营销网络状况								
	7、完整搜集、归档营销情报、数据								
	8、对的作出市场销售预测								
	9、合理确定年度销售计划,分解目的								
	10、合理确定和分解年度销售预算								
	11、客户评价								
	12、招聘合格员工								
	13、协议的规范性、恰当性								

市场部业务经理工作绩效重要考核指标

指标类别	指标项	计量单位	指标值	评估等级				指标等级	备注
				优秀	良好	合格	不合格		
定量指标	1、产品净销售额								
	2、市场毛利率								
	3、货款回收率								
	4、费用额 营销活动费用 业务接待费用 交通差旅费用 其他费用								
	5、需求预测精确率								
	6、市场拥有率								
	7、顾客投诉次数								
	8、完毕投标年计划率								
	9、发展新销售人员的数量								
	10、访问客户的次数								
定性指标	1、反馈市场及顾客信息对的、完整								
	2、掌握竞争对手动向								
	3、投标文献规范齐全								
	4、在本片区进行市场开拓的状况								
	5、对其他人员的支持状况								
	6、客户评价								
	7、意外状况的处理和协调速度和效果								
	8、估价单制作状况								
	9、销售汇报的质量/上交及时性								
	10、市场销售提议的有效性								

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/237103001110010004>