

员工绩效考核管理办法

员工绩效考核管理办法 1

第一章 总则

第一条 目的

1、为公平、公正、科学地评价员工工作绩效，完善激励与约束机制，突出对优秀员工的激励，充分调动员工的工作积极性，有效地促进工作绩效改进，合理配置人力资源；

2、创建规范的考核平台，进一步规范、统一、完善工厂考评体系，更好地指引各部门开展考评工作；

第二条 原则

严格遵循“公平、公正、公开、科学”的原则，真实地反映被考核人员的实际情况，避免因个人和其他主观因素影响绩效考核的结果。

第三条 适用范围

本办法适用于本部工厂各科室人员及各分厂、车间办公室人员。

第二章 考核体系

第四条 考核内容

1、工作业绩（占 80%）：分专项工作和日常工作两大项。专项工作是指员工月度工作计划中的工作内容（包含临时增加的计划外工作），专项工作考核根据员工月度工作计划完成的进度和质量进行评价。日常工作是指每月例行的工作，日常工作的考核根据日常工作完成的质量、进度及相关指标达成情况进行考核（如考核采购员的及时供货率、考核质量主管的质量指标达成情况等）。由于各部门、各岗位工作性质的差异，专项工作和日常工作考核所占的比重由各部门自行调节，但比例一旦确定后应在半年内保持比例的稳定性。

2、工作能力和态度考核：考核员工为达到工作目标所需的各项知识、技能以及员工的敬业精神、团队协作精神、执行力和快速反应能力等，各分项的考核权重由各部门自行制订；

3、加分项：考核员工创新、自主学习和特殊贡献等方面。

考核内容权重综合考核得分

工作业绩专项工作 80 分

两项比例由各部门灵活掌握，但总和为 80 分不变。得分=专项工作+日常工作+工作能力和态度+加分项

日常工作

工作能力和态度 20 分

加分项 3 分

第五条考核方式

采用逐项打分、三级考核的方式，先由员工自主考核，后由直接主管评分，最后由部门主管考核，员工自主考核作为参考，以部门主管考核评分作为最终考核结果。

第六条考核细则

由于各部门工作性质与工作内容存在差异性，工厂不制定统一的考核细则，只规范考核的主要内容及各部分内容所占的比重，考核细则由各部门自行制定，报管理部会审后执行。

第七条考核周期

每月考核一次。

员工绩效考核管理办法 2

第一条、工作绩效考核，简称考核，目的在于透过对员工必须期的工作成绩、工作潜力的考核，把握每一位员工的实际工作状况，为教育培训、工作调动以及提薪、晋升、奖励表彰等带给客观可靠的依据。更重要的是，透过这些评价可促使员工有计划地改善工作，以保证公司营运与发展的要求。

第二条、绩效考核原则。

1、考绩不是为了制造员工间的差距，而是实事求是地发现员工工作的长处、短处，以扬长避短，有所改善、提高；

2、考绩应以规定的考核项目及其事实为依据；

3、考绩应以确认的事实或者可靠的材料为依据；

4、考绩自始至终应以公正为原则。决不允许营私舞弊。

第三条、适用范围。

本规则除下列人员外适用于公司全员。

- 1、考核期开始进入公司的员工；
- 2、因私、因病、因伤而连续缺勤三十日以上者；
- 3、因公伤而连续缺勤七十五日以上者；
- 4、虽然在考核期任职，但考核实施日已经退职者。

第四条、本公司员工考核分为试用考核、平时考核、年终考核三种。

(一)考核依本公司人事规则规定任聘人员，均应试用三个月。试用三个月后应参加试用人员考核，由试用部门主管考核。如试用部门主管认为有必要缩短、延长试用时间或改派他部门试用亦或解雇，应附试用考核表，注明具体事实情节，呈报经理核准。延长试用，不得超过3个月。考核人员应督导被考核人提具试用期间心得报告。

(二)平时考核

1、各部门主管对于所属员工应就其工作效率、操行、态度、学识每月进行考核，其有特殊功过者，应随时报请奖惩。

2、员工假勤奖惩应统计详载于请假记录簿内，以带给考核的参考。

(三)年终考核

1、员工于每年12月底举行总考核1次。

2、考核时，担任初考各部门主管参考平时考核记录及人事记录的假勤记录，填具考核表送复审。

第五条、考核年度为自1月1日至12月31日止。

第六条、考核标准

(一)人事考核的种类。

人事考核能够分为两种：

1、潜力考核，就是参照职能标准，以员工在必须时间当职务的潜力，进行评定。

2、业绩考核，就是参照职务标准，对员工在必须时间务工作完成的状况，进行评定。

(二)人事考核务必把握的潜力。

人事考核把握并测评的潜力是职务担当的潜力，包括潜在潜力和显在潜力。潜在潜力是员工拥有的、可开发的内在潜力；显在潜力是指职工工作中发挥出来

的，并表此刻业绩上的努力。潜在潜力，可根据知识技能、体力以及经验性潜力来把握；显在潜力，则可能透过工作业绩(质和量)，以及对工作的态度来把握。具体包括：

知识、潜在潜力、体力、潜力、经验性潜力、显在潜力、工作业绩和质量、态度

第七条、考评者的`职责。

1、第一次考评者，务必站在直接监督的立场上，并且，对于想要个性强调的评分和评语，以及对评定有显著影响的事项，务必予以注明。

2、第二次考评者，务必在职务、级别上高于第一次考评者。有关需要个性强调的评分和评语，或与第一次评定有明显差别的地方，务必予以注明。

个性在遇到与第一次评定有显著差别的状况下，需要倾听一下第一次考评者的意见，有必要的话，相互商讨，对评定作出调整。

在不能做出调整的状况下。至少就应把第二次评定的结果，告诉给第一次考评者。

3、裁定、拍板者，参考评定经过报告，作出最终评语。

4、在职务级别层次很少的部门，二次考核能够省掉。

5、为了使人事考核公平合理的进行，考核者务必遵守以下原则：

(1)务必根据日常业务工作中观察到的具体事实作出评价。

(2)务必消除对被考核者的发恶感、同情心等偏见，排除对上、对下的各种顾虑，在自己的信念基础上作出评价。

(3)考核者应根据自己作出的评价结论，对被考核者进行扬长补短的指导工作。

(4)在考核过程中，要注意加强上下级之间的沟通与潜力开发，透过被考核者填写自考表，了解被考核者的自我评价及对上级的意见和推荐，以便上下级之间相互理解。

第八条、考核结果的运用。

为了把考核的结果，应用于开发利用员工的潜力，应用于人事管理的待遇方面的工作中去，做法如下：

1、教育培训。

管理者以及教育工作负责人，在思考教育培训工作时，应把人事考核的结果作为参考资料。借此掌握教育培训，进而是开发、利用员工潜力工作的关键。

2、调动调配。

管理者在进行人员调配工作或岗位调动时就应思考事争考核结果，把握员工的适应工作和适应环境的潜力。

3、晋升。

在根据职能资格制度进行晋升工作时，就应把潜力以及业绩考核的评语，作为参考资料加以运用。考核评语是按职能资格制度要求规范化的。

4、提薪。

在一年一度的提薪之际，就应参照潜力考核的评语，决定提薪的幅度。

5、奖励。

为了能使奖励的分配对应于所做的贡献，就应参照业绩考核的评语进行。

第九条、考核结果的反馈，部门经理透过面谈形式，把考核的结果，以及考核的评定资料与过程告诉被考核者本人，并指明今后努力方向，自我培养和发展的要点，以及相应的期盼、目标和条件等等。

第十条、考核表的保管与查阅

(一)考核表的保管。

1、保管者。

考核表由规定的保管者加以保管。

2、保管期限

考核自制成之日起，保存十年。但是，与退休、退职人员有关的考核表，自退休、退职之日起，保存一年。

(二)表资料的查阅。

管理者在工作中涉及到某员工人事问题，需要查阅有关资料时，能够向考核表的保管者提出查阅要求。

第十一条、考核者的培训

(一)在取得考核者资格之后，务必经过考核者培训。

(二)培训包括：

1、理解考核制度的结构；

- 2、确认考核规定；
- 3、理解考核资料与项目；
- 4、统一考核的基准。

第十二条、人力资源部负责考核考绩的计划和具体组织工作。

员工绩效考核管理办法 3

企业人力资源管理的重要手段是绩效考核,房地产企业要想保持自身的竞争力,就要认识到内部绩效考核制度在企业内部管理方面的重要地位,加强对员工绩效考核体系的建立。本文主要探讨了房地产公司员工绩效考核体系的建立。

对于房地产企业来说,在不良的市场竞争环境下,人才流失现象比较严重,这已经成为阻碍房地产行业健康发展的主要原因之一,建立房地产公司员工绩效考核体系有利于提高房地产公司的综合竞争力。

一、房地产企业员工绩效管理存在的问题

1. 绩效管理没有与公司的战略目标相结合。虽然房地产公司有明确的战略目标和经营目标,但在战略实施过程中,没有将整体进行分解,更没有将任务指标与公司的绩效考核结合起来。在对目标进行分解时,最好不要在房地产企业受宏观经济与政策的影响下变更工作内容,在分解目标过程中,员工绩效考核的意识相对比较淡薄,没有根据自己的能力水平参与到目标分解中来。

2. 绩效考核指标难以量化。绩效考核的指标分为定量和定性两个指标,传统的人事管理模式主要是从德、能、勤、绩等几个方面对员工进行评价,难免会出现主观行为。如果要根据不同岗位的特征,全部制定定量考核目标又很难实现,尤其是那些事务性工作更加难以用量化的方式进行考核。如果绩效考核指标无法实现量化,就会导致定量指标数据不完整的现象,没有正确的激励引导,考核目标很容易出现偏差。另一方面,定性指标无法量化,就容易出现人为因素、主观判断等误导考核的结果。

3. 考核指标无差异化。房地产开发项目是一个复杂的项目,其开发周期较长,流程较多,部门的设置也是根据业务流程来确定的,不同部门的工作内容和性质也不一样,对岗位人员的素质要求也就不一样。对绩效管理工作有具体化与细致化的要求,根据这些要求,需要在不同部门以及岗位之间设置不同的考核指标,

但是根据实际以及对企业绩效管理成本的有效分析,这种设置不同考核指标的想法是很难实现的,企业只能采用无差异化的考核目标,没有针对性的考核指标对绩效的考核也很难准确,其考核结果也只能是流于形式,不能被采纳使用。

二、房地产公司员工绩效考核问题所采取的措施

1. 导入绩效管理理念。大多数房地产企业实施绩效考核都是人力资源部门的工作,员工根本没有参与到考核中来。事实上,员工在绩效管理过程中起着重要作用,从绩效计划的制定到实施都离不开员工的参与,对绩效管理影响最重要的因素不是考核本身的指标设计和使用方法,而是员工对绩效考核的认同以及员工的参与。所以房地产企业要积极地导入绩效管理理念,提高员工对绩效管理重要性的认识,让员工了解到绩效管理的真正目的是提高个人能力以及公司绩效而不是惩罚。还要让员工意识到绩效管理并不只是人力资源部门的事,需要公司全体员工的共同参与,在制定绩效计划与目标时要与员工进行良好的沟通,达成一致意见。在绩效反馈环节,要及时进行沟通,找出问题所在,并找出相应的解决措施,让绩效管理能够激励员工、提高绩效。

2. 科学设置考核指标。绩效考核指标可以从工作绩效、能力与态度三个方面进行分解细化。下面我们就从定量和定性指标方面对这三个考核维度进行指标设计。

(1) 定量指标,工作业绩考核指标相对比较容易量化,要根据企业的实际情况来获取指标的数据,在获取数据时要充分考虑到成本和效益。对员工工作业绩的考核可以采用目标分解的方式,把公司的年度目标分解提炼出各部门的关键业绩指标,设置科学的考核指标。

(2) 定性指标,员工的工作能力与态度具有一定的抽象性,很难实现量化,但是这两者却是影响工作业绩的重要因素,要衡量这两者,可以采用 KCI和 BMF 的方法进行评价,通过对工作能力和态度的分解,找到衡量这两者的关键行为事件,对员工进行客观的评价,及时发现员工行为上的不足,为后续的绩效改革提供借鉴。

3. 实行差异化的考核指标。对工作业绩的指标设置,可以将目标责任任务进行分解来实现差异化,对工作能力和态度的指标设置,可以根据不同等级的员工来设置不同的考核指标,另一方面还要根据各部门的工作内容与性质来确定,不

同的序列设置不同的考核指标,这样就能保证在有限的人力、物力、财力基础上,实行差异化的考核指标。

4. 加强对绩效考核结果的运用。可以将绩效考核的结果用于培训与开发,加强对员工绩效技能的培训,还可以将考核结果与员工的薪酬挂钩,对于那些为企业做出贡献的员工要奖励,可以升职、加薪,这样做的目的主要是强化企业的价值观、业绩目标以及行为规范等行为,保证房地产企业的有效运转。

员工绩效考核管理办法 4

第一条为建立良好的激励机制,充分发挥员工个人才能,不断提高工作效率,特制定本办法。

第二条本办法适用于公司全体员工。

第三条公司成立由公司高管人员及各部门负责人组成的考核小组,考核小组负有监督、协调和仲裁职能。人事部门为具体的执行部门。

第四条考核采用 100 分制。考核结果分为五档,分别对应考核得分如下:优秀 91-100 分;良好 81-90 分;称职 71-80 分;基本称职 60-70 分;不称职 59 分(含 59 分)。

第五条员工的工作包括日常工作和例外工作。日常工作考核比重占 80%,例外工作占 20%。直接主管对本部门的工作进行分配,将各岗位的日常工作职责,岗位职责是绩效考核的主要参考依据。部门主管根据各岗位职责,对所述工作确定权重分值。根据公司特点,除岗位职责的日常工作时,员工还有例外工作,董事长和总经理安排的工作(包括部门主管对下属员工安排的工作),视为职责人的`例外工作,列入绩效考核表,列入例外工作的绩效考核最多不超过四项。

第六条对于部门正副经理级别员工在考核时除日常工作外,还包括其计划、协作、督导和培训指导四个方面的潜力进行考核。

第七条每周的部门周工作总结计划应细化,各部门需将各项工作落实到具体的执行人,工作完成的结果和及时性作为其考核的主要依据。各部门的周工作总结计划表需在每周一报送行政部,未按时报送的每次扣部门负责人当月绩效考核分 2 分/次。

第八条在月末考核时，未完成的主要工作按该项工作分值的 80%扣分，未按要求完成按 50%扣分，未及时完成按 20%扣分；例外的工作未完成按 3 分/项扣分，未按要求完成按 2 分/项扣分，未及时完成按 1 分/项扣分。

第九条根据公司制度的规定，每违反公司制度中的一项，扣分/次。个性地，对于上班时间玩游戏、大声喧哗、随地吐痰、乱扔烟头纸屑或其他杂物者、上班时间看与工作无关的书报、网站者，每违反一次扣 1 分；迟到、早退每次扣分。

第十条考核流程：

(1) 每月最后一个星期，人事部将各职位的《员工月度考核表》发放到各部门经理处，部门经理分发给员工。

(2) 员工对照自己的工作完成状况进行自评，并填写未完成的工作及其原因、工作中存在的问题及改善措施、工作体会及对公司部门的要求与推荐。员工应在每月 2 前将《员工月度考核表》报送直接部门主管处。

(3) 直接主管依据员工岗位职现，并结合员工实际工作状况，根据《员工月度考核表》进行考核，于 5 日前交人事部。

(4) 人事部负责审核、汇总各部门员工的业绩考核状况，将考核状况于每月 8 日前汇总报总经理核批。

(5) 人事部将经总经理核批的考核结果于 10 日前反馈到各部门负责人处，各部门负责人应透过面谈的形式把考核结果反馈给被考核员工，并与员工共同针对不足进行分析，指明今后努力方向，为员工实施绩效改善计划带给帮忙，并跟踪改善效果。

(6) 每月的考核结果在最近的一次公司例会上予以通报。

第十一条员工只有在较好地完成本职工作和临时安排的例外工作的前提下方可评为良好，只有在具有突出表现时方可评为优秀，评为优秀时考评人员应列出具体事例。对绩效考核中被评为不称职的员工，考核人务必进行说明，并经该部门的经理审核同意。

第十二条公司绩效工资结合岗位工资发放，计算方法为：岗位绩效工资=[(最终绩效评分-80)+1]x 岗位工资

第十三条如员工表现个性优秀，为公司作出重大贡献的，除评为“优秀”外，公司还将另行奖励。如员工犯严重错误给公司造成重大损失除扣除全部工资外，

第十四条员工如对当月考核结果有重大疑义，能够向部门经理或人事部提出申诉。

第十五条如考核结果调整，本月仍将按原考核结果发放工资，在下月发放工资时再予以调整。

第十六条员工自评和部门经理在对下属员工进行绩效考核时，应对照其工作计划的完成状况，认真客观地评分，不得敷衍应付。如敷衍应付的，扣除其当月绩效考核分 3 分/人次。

第十七条人事部于每年 1 月份综合全体员工上一年度各月绩效考核结果，协同考核小组对员工上年度之工作绩效进行年终综合考评。

第十八条人事部为每位员工建立考核档案，考核结果将作为奖金发放、评选先进、薪资调整、职务调整等的重要依据。

第十九条对贴合以下条件者，给予“考核辞退”处理：

- 1、一个考核年度内有三次月度考核被评为不称职的；
- 2、一个考核年度内，连续三次月度考核被评为基本称职和年度绩效考核被评为基本称职的，又无适合的空缺岗位可调配或不服从公司重新安排工作岗位的；
- 3、每个年度绩效考核结束后，对全体员工进行考核成绩排序，除上述 2 项产生“考核辞退”的条件外，对排序处于尾端的人员实行绩效考核的“尾端辞退”；年度的考核辞退率(包括尾端辞退)的比例由总经理确定。公司同时与被考核辞退的员工解除劳动合同。

第二十条本办法解释权归人事部。

第二十一条本规定自发文之日起生效。

员工绩效考核管理办法 5

一、总则

为加强和提升员工的工作绩效，提升企业整体素质，增强企业竞争力，规范公司对员工的考察和评价，特制定本方案。

二、考核的目的

- 1、造就一支业务精干、高素质的人才队伍，确保个人、部门和公司绩效目

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/258044116001006134>