

360度绩效考核体系

360度绩效考核体系实施纲要

文件部分：

本文件包括以下主要内容：

- (1) 总则；
- (2) 对非生产部门中层管理者得考核办法；
- (3) 对生产部门(厂部)中层管理者得考核办法；
- (4) 对非生产部门职员得考核办法；
- (5) 对生产部门操做工人得考核办法；
- (6) 考核结果得评级标准；
- (7) 考核奖惩规定；
- (8) 考核时间；
- (9) 考核面谈；
- (10) 考核仲裁；
- (11) 年终考核；
- (12) 附件；
- (13) 其他。

一、 总则

- 1、 本制度得目得是对员工得绩效进行客观、 公平得评价和考核；
- 2、 以此为基础进行员工得奖励、 提薪、 晋升、 能力开发等人力资源管理工作；
- 3、 以提高员工得能力, 并公正合理地处理员工得待遇。
- 4、 本制度适用于公司内除总经理外得所有员工；
- 5、 包括试用期得员工和临时工。
- 6、 对员工得考核分为基础部分、 合理化建议两部分;其中基础部分包括①工做结果、 ②岗位规范要求、 ③行政纪律、 ④上级评议、 ⑤同事互评(适用于部分岗位)、 ⑥业务相关部门对本部门工做情况得评价(适用于部分部门)。 合理化建议包括本人得合理化建议、 下属员工得合理化建议(适用于管理岗位)。
- 7、 由各部门根据标准操做手册制定每个岗位具体得量化考核指标, 由人力资源部存档。
- 8、 由各部门制定各自得岗位规范要求及其考核细则做为本考核制度得附件, 是岗位规范考核得依据。
- 9、 由人力资源部制定行政要求规范及其考核细则, 做为本制度得附件, 是行政考核得依据。

二、 对非生产部门中层管理者得考核办法

- 1、 非生产部门中层管理者包括副总经理、 非生产部门得部门经理/主管。
- 2、 对非生产部门中层管理者每季度考核一次。
- 3、 对非生产部门中层管理者得考核分为基础部分、 合理化建议两部分。基础部分包括:①工做计划完成情况-目标完成率;②本人和下属员工岗位规范违纪情况-岗位规范考核;③本人和下属员工行政纪律违纪情况-行政考核;④业务相关单位得考核;⑤直接上级评议。 合理化建议包括①被考核人得合理化建议;②下属得合理化建议。
- 4、 对非生产部门中层管理者得考核流程见**附件2**。
- 5、 由人力资源部查阅被考核人在考核期内是否有严重违纪情况, 并通知其直接上级。 有严重违纪情况得不能参加考核。 通知单见**附件3**。
- 6、 由考核组(由人力资源部主管和副总级领导共同确定考核组得数量和人选,

挑选原则是有代表性、公平性)和其直接上级共同核查被考核人得工做计划完成情况。该项满分为300分,格式见**附件4**,具体内容根据被考核人得工做计划(详见MBO绩效考核体系)确定。

- 7、由业务相关单位或个人对被考核人领导得单位得工做状况进行考核,结果交给被考核人得直接上级。该项满分为200分,格式见**附件5**,具体内容根据部门间得工做流程确定。
- 8、由人力资源部汇总被考核人及其下属员工得个人岗位规范坭情况,提交被考核人直接上级对其进行考核。该项满分为200分,格式见**附件6**。
- 9、由人力资源部汇总被考核人及其下属员工得个人行政纪律违纪情况,提交被考核人直接上级对其进行考核。该项满分为100分,格式见**附件7**。
- 10、由被考核人得直接上级对被考核人进行评议,该项满分为200分,格式见**附件8**。
- 11、被考核人汇总本人及其下属得合理化建议,提交其直接上级。被考核人自己得建议:是提出问题得,每条记50分;是提出解决方案得,每条记100分;建议被采纳实施得,每条记300分。被考核人下属得建议:是提出问题得,每条记25分;是提出解决方案得,每条记50分;建议被采纳实施得,每条记150分。管理者合理化建议汇总表见**附件9**。

三、对生产部门中层管理者得考核办法—略

四、对非生产部门职员得考核办法

- 1、非生产部门职员包括质检维修部、市场/销售部、人力资源/行政部、企划/媒介部、财务部得所有员工。
- 2、对非生产部门职员每季度考核一次。
- 3、对非生产部门职员得考核分为基础部分、合理化建议两部分。基础部分包括:①工做计划完成情况;②本人岗位规范违纪情况;③本人行政纪律违纪情况;④业务相关单位得考核;⑤直接上级评议。合理化建议只包括:本人得合理化建议。
- 4、对非生产部门职员得考核流程,见**附件12**。
- 5、由人力资源部查阅被考核人在考核期内是否有严重违纪情况,并通知其直接上级。有严重违纪情况得不能参加考核。通知单见**附件3**。
- 6、由被考核人和其直接上级共同核查被考核人得工做计划完成情况。

- 该项满分为300分,格式见**附件4**,具体内容根据被考核人得工做计划确定。
- 7、由业务相关单位或个人对被考核人领导得单位得工做状况进行考核,结果交给被考核人得直接上级。该项满分为200分,格式见**附件5**,具体内容根据部门间得工做流程确定。该项考核由人力资源部和被考核人得直接上级共同确定考核人得数量和人选,挑选原则是有代表性、公平性。
 - 8、由人力资源部汇总被考核人得个人岗位规范违纪情况,提交被考核人直接上级,对其进行考核。该项满分为200分,格式见**附件13**。
 - 9、由人力资源部汇总被考核人得个人行政纪律违纪情况,提交被考核人直接上级对其进行考核。该项满分为100分,格式见**附件14**。
 - 10、由被考核人得直接上级对被考核人进行评议,该项满分为200分,格式见**附件15**。
 - 11、被考核人汇总本人得合理化建议,提交其直接上级由直接上级对此项进行考核。被考核人自己得建议:是提出问题得,每条记50分;是提出解决方案得,每条记100分;建议被采纳实施得,每条记300分。合理化建议汇总表见**附件16**。

五、考核结果得评级标准

- 1、员工考核结果按成绩评为A、B、C、D四个等级,没有比例限制,考核结果汇总表见**附件21**。
- 2、《纪律及日常管理制度》中罚1点在《考核制度》中计为基础部分得“行政纪律”单项扣1分。
- 3、考核结果评级如下:
 - 1)同时满足下列所有条件者为**A**等:
 - * 基础部分得“行政纪律”单项得分不低于该项满分得95%,基础部分得其他单项得分不低于该项满分得80%。
 - * 基础部分得总分不低于900分。
 - * 合理化建议部分得总分不低于100分。
 - * 基础部分与合理化建议部分之和得总分不低于1050分。
 - 2)同时满足下列所有条件者为**B**等:
 - * 基础部分得“行政纪律”单项得分不* 低于该项满分得80%,* 基础部分得其他单项得得分不* 低于该项满分得60%。
 - * 基础部分得总分不* 低于700分。

* 基础部分与合理化建议部分之和得总分不* 低于800分。

3)同时满足下列所有条件者为C等:

* 基础部分得“行政纪律”单项得分不* 低于该项满分得60%,* 基础部分得其他单项得分不* 低于该项满分得50%。

* 基础部分得总分低于800分,* 但不* 低于500分。

4)满足下列任一条件者为D等:

* 基础部分得“行政纪律”单项得分低于该项满分60%

* 基础部分得其他单项得分低于该项满分得50%。

* 基础部分与合理化建议部分之和得总分低于500分者。

六、 考核奖惩规定:对考核结果实行与奖金挂靠得原则。

七、 对非生产部门、 生产部门中层管理者考核得奖惩规定(半年奖):

A 等:奖励被考核人基本工资、 岗位工资之和得150%

B 等:奖励被考核人基本工资、 岗位工资之和得50%

C 等:扣除被考核人基本工资、 岗位工资之和得30%。 累计4次C等,撤销被考核人得领导职务。

D 等:扣除被考核人基本工资、 岗位工资之和得100%。 累计2次D等,撤销被考核人得领导职务。

八、 对生产部门班组长考核得奖惩规定(季度奖):

A 等:奖励被考核人基本工资、 岗位工资之和得60%。

B 等:奖励被考核人基本工资、 岗位工资之和得20%。

C 等:扣除被考核人基本工资、 岗位工资之和得15%。 累计4次C等,撤销被考核人得领导职务。

D 等:扣除被考核人基本工资、 岗位工资之和得45%。 累计2次D等,撤销被考核人得领导职务。

九、 对非生产部门职员、 生产部门职员考核得奖惩规定(季度奖):

A 等:奖励被老板人基本工资、 岗位工资之和得60%

B 等:奖励被考核人基本工资、 岗位工资之和得20%

C 等:扣除被考核人基本工资、 岗位工资之和得15%。 累计4次C

等,解除被考核人得劳动合同。

D 等:扣除被考核人基本工资、 岗位工资之和得45%。 累计2次D等,解除被考核人得劳动合同。

十、 考核时间

- 1、 中层管理者在每年得1月、 7月得第三个星期考核,五个工做日内结束。
- 2、 职员在每季度得第二个星期考核,五个工做日内结束。

十一、 考核面谈

- 1、 考核面谈不仅是对被考核人公布考核结果,更重要得是给予被考核人正式得考核信息,促进员工绩效得提高。
- 2、 考核面谈在考核结束后一星期内进行,由被考核人得直接上级安排一对一得面谈,被考核人得个人考核资料对其本人公开。 考核面谈表格见附件22。

十二、 考核仲裁

- 1、 被考核人对考核结果持有异议时,可在考核面谈结束之后得两星期内向人力资源部提出仲裁申请,逾期不予受理。
- 2、 人力资源部接到被考核人得仲裁申请后,在考核面谈结束后得第三个星期内组织考核仲裁。
- 3、 考核仲裁委员会是临时机构,在被考核人提出考核仲裁申请后,由人力资源部组织建立。
- 4、 考核仲裁委员会由4名委员组成构成如下:
 - 一名分公司经理或主管副总
 - 一名人力资源部经理
 - 一名被考核人得间接上级
 - 一名其它部门与被考核人同级别得员工考核仲裁委员会得资格由人力资源部审核,原则是要求考核仲裁委员品行端正、 富有经验。 若实际情况无法满足上述部门、 级别得构成要求,则由人力资源部考虑回避、 公正、 权威得原则确定考核仲裁委员。
- 5、 考核仲裁委员会在听取双方当事人得陈述、 查阅有关记录资料后做出裁决。 裁决应在全体委员和双方当事人同时在场得情况下宣布。 些裁决具有最终效力。

6、考核仲裁不公开。

十二、 年终考核

1、 年终考核是调整员工下一年度工资(基本工资和岗位工资)水平、 颁发年终奖金得依据。

2、 每年一月份在进行常规考核后由人力资源部组织年终考核,时间是一月份得第四个星期。 各单位主管(部长)须于五个工做日内完成初核,递交表册至人力资源部,呈报总经理办公会议复核及批示。 全部审核完毕后,按考核结果颁发年终奖金、 调整工资水平。

3、 年终考核以员工全年得绩效考核为基础将员工评为优、 良、 可、 差、 劣五个等级。

4、 进入公司工做不满六个月不参加年终考核。

5、 非生产部门、 生产部门中层管理者年终考核得考核标准如下:

优:全年考核成绩为两个A者

良:全年考核成绩为AB者。

可:全年考核成绩为AC或BB或BC者。

差:全年考核成绩中有1个D或是CC者

劣:全年考核成绩为DD者。

6、 非生产部门职员年终考核得考核标准如下:

优:全年考核成绩不低于B且有3个A者。

良:全年考核成绩不低于B且有1-2个A者。

可:全年考核成绩不低于C且只有一个C,未达到优、 良标准者。

差:全年考核成绩中有不少于2个C且没有D者,或是有不超过1个D者。

劣:全年考核成绩中有超过3个C或超过1个D者。

7、 年终奖金为考核员工得全年工做成绩,于每年春节前视公司运营状史及员工个人考勤、 绩效考核情况核发得奖金。

8、 年终奖金得颁发标准:

优:年终奖金点数是员工每月基本工资与岗位工资点数之和得200%。

良:年终奖金点数是员工每月基本工资与岗位工资点数之各得150%。

可:年终奖金点数是员工每月基本工资与岗位工资点数之和得100%。

差:年终奖金点数是员工每月基本工资与岗位工资点数之和得50%

劣:年终奖金点数为0。

十三、 其他

- 1、 本制度所规定事项,若有修订之必要時,由公司人力资源部将修订方案呈报公司总经理办公会议批准。
- 2、 本制度解释权属公司人力资源部。
- 3、 本制度从二零零x年 月 日起开始实施。

表单部分

附件1:绩效考核流程图

相关单位/个人	活动
被考核人	
直接上级	
人力资源部	
业务相关部门	

附件3:

严重违纪通知单

部门:

你部门员工

在考核期得严重违纪记录如下:

序号	时间	违纪情况	处理情况

根据考核制度规定:

员工没有资格参加此次考核,特此通知。

人力资源部

年 月 日

附件4:

工做计划完成情况考核表

被考核人:

部门:

职务:

考核期: 年 月 日至 年 月 日

考核部门:

序号	期初工做计划内容	完成情况	每项得分

工做计划完成情况考核得分:(总分300分)			

被考核人签名:

考核人签名:

考核日期:

附件5:

业务相关部门考核表

被考核人:

部门:

岗位:

考核期:

年

月

日至

年

月

日

考核部门:

序号	相关业务活动	完成情况	每项得分
业务相关部门、个人考核得分:(总分200分)			

注:1、 必须填写具体得相关业务内容及其完成情况,以做为评分依据。

2、 只填写分数得考核视为无效。

附件6:

部门岗位规范违纪记录单

被考核部门:

考核期:

年

月

日至

年

月

日

序号	姓名	时间	违纪情况	处理结果	考核得分

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/278072055031007004>