

# 员工绩效考核办法及实施方案（34 篇）

为了加强各级领导干部及管理人员安全监管意识，切实抓好 20\_\_ 年的安全生产工作，实现公司全年安全生产目标，根据集团公司党政一号文和宜兴煤业公司党政一号文《关于加强 20\_\_ 年安全生产工作的决定》精神，特制定《宜兴煤业 20\_\_ 年安全绩效考核办法》。

## 一、安全奋斗目标

1、杜绝瓦斯、煤尘、顶板、机电、运输、水害、火灾等重大责任事故。

2、公司百万吨死亡率控制在集团公司考核指标以内，力争为零，地面消灭轻伤以及轻伤以上事故、二级以上非伤亡事故；

3、隐患排查整改率达到 100%；

4、杜绝瓦斯超限事故，实现全年“零”报警目标；

5、安全质量标准化达到一级示范化矿井。

## 二、考核领导组

组长：郝先勇 李春生

常务副组长：侯俊山

副组长：姜显瑞 刘树强 王德海

石全吕建路孟宪友

领导小组下设考核办公室，办公室设在安监部

主任：葛文俊

成员：曹丑顺李海明王黑旦杨保平

赵永杰亢伟

### 三、考核范围

公司副科级以上中层管理人员。

### 四、考核程序

每月月底由安监部综合科汇总当月各类检查结果，根据检奖金数目等。

4、执行中，如存在争议，由考核单位上报考核领导小组进行裁决。

5、安全绩效奖金由公司安监部考核办公室进行考核，安全经理审批，总经理批准后，劳资、财务部门办理有关手续。

6、奖金从安全奖励基金中列支，罚款纳入安全奖励基金。

八、本考核办法解释权归宜兴煤业公司。

九、本考核办法从 20\_\_ 年 1 月 1 日起执行。

科队级领导安全业绩考核评分细则

## 序号项目名称评分办法扣分考核得分

### 一抓“三违”人次

(20) 每月抓一般“三违”或习惯性“三违”不少于2人次，严重“三违”不少于1人次，并填写在“干部下井检查记录表”上，缺1次扣10分；如在上级检查中因“三违”条数不够被罚款，扣15分；发现“三违”不制止扣15分/次。

### 二排查隐患

(15) 以矿规定每月下井次数为基准，每次下井查隐患不少于3条，并填写在“干部下井检查记录表”上，少一条扣5分；查出隐患未跟踪处理，扣5分/条；如在上级检查中因所查隐患条数不够被罚款，扣10分。

三质量标准化(10) 各专业标准化检查得分必须在公司规定分以上，每低一分扣该专业责任人3分，每超一分加3分。

### 四个人下井

(10) 入井时间达不到要求扣5分/次；入井比例达不到4:3:3扣5分；入井未填写“领导干部下井信息表”，扣7分，如果在上级检查中被查并罚款则扣10分。

五基层开展培训教育情况(10)领导干部要认真履行下基层包队制度，认真填写下基层包队卡，不填写的扣5分/次，填写不认真的扣3分/次；积极参与“干部上讲台、培训到现场”，职校部门安排的课程要按时认真给职工讲授，未按时讲授扣5分/次，讲课不认真扣3分/次，无备案扣5分/次，未深入现场对职工培训的扣5分/次，未填写培训记录卡的扣5分/次。

#### 六带班盯岗

(10)按矿安排要求积极下井带班盯岗，如有事必须履行调班手续，如无故不下井带班或未履行调班手续则扣5分；如在上级检查中被罚款，扣10分。

七交办任务(15)矿长安全办公例会缺一次扣2分；地面、井下安全大检查缺一次扣2分；少参加一次大型安全活动扣2分；未完成领导交办任务扣5分，出色完成交办任务加3分。

#### 八。日常安全考核(10)

每月矿对队评价、手指口述检查结果排名前两名的该队组负责人加3分/人，后两名的扣5分/人；班组建设考核中被评为优秀班组的三个队组负责人加3分/人，A、B、C类班组中最后一名的扣队组负责人5分/人。

#### 科队级领导安全业绩考核评分细则

##### 一、抓“三违”人次(20分)

每月抓一般“三违”或习惯性“三违”不少于2人次，严重“三违”不少于1人次，并填写在“干部下井检查记录表”上，缺1次扣10分；如在上级检查中因“三违”条数不够被罚款，扣15分；发现“三违”不制止扣15分/次。

## 二、排查隐患(15分)

以矿规定每月下井次数为基准，每次下井查隐患不少于3条，并填写在“干部下井检查记录表”上，少一条扣5分；查出隐患未跟踪处理，扣5分/条；如在上级检查中因所查隐患条数不够被罚款，扣10分。

## 三、质量标准化(10分)

各专业标准化检查得分必须在公司规划分以上，每低0.5分扣该专业责任人3分，每超0.5分加2分，矿井低于规划分每低于0.5分降所有人3分。

## 四、个人下井(10分)

入井时间达不到要求扣5分/次；入井比例达不到4:3:3扣5分；入井未填写“领导干部下井信息表”，扣7分，如果在上级检查中被查并罚款则扣10分。

## 五、基层开展培训教育情况(10分)

领导干部要认真履行下基层包队制度，认真填写下基层包队卡，不填写的扣 5 分/次，填写不认真的扣 3 分/次；积极参与“干部上讲台、培训到现场”，职校部门安排的课程要按时认真给职工讲授，未按时讲授扣 5 分/次，讲课不认真扣 3 分/次，未备课、无讲义扣 5 分/次，未深入现场对职工培训的扣 5 分/次，未填写培训记录卡的扣 5 分/次。

## 员工绩效考核办法及实施方案 篇 20

### 第一条：考核时间

1、公司实行定期考核制度，并分为月度、年度考核，月度考核在每月末至下月初进行，年度考核在次年初进行。

2、公司因重大工作项目或异常事件能够举行不定期专项考核。

### 第二条：考核目的

为全面了解、评估员工工作绩效，对公司及个人工作的实施进展情景进行有效的跟进和调控，发现优秀人才，加强沟通与激励，提高公司整体工作效率，从而为公司经营战略方针和经营目标的制定和调整供给有力的参考依据，特制定本办法。

### 第三条：考核范围

本公司所有员工均需考核，并适用于本办法。

### 第四条：考核原则

1、以公平、公正、全面、客观的原则为主导；

2、以岗位职责为主要依据，坚持上下结合，左右结合、定性与定量结合原则；

3、考评工作中，坚持对事不对人，重视工作态度和团队合作精神，以发展的眼光进行考核。

#### 第五条：考核形式

各类考核形式有：上级评议、同级同事评议、自我鉴定、下级评议、外联客户评议等。因各次考核目的、时段及各种考核形式本身特点的不一样，各考核形式在考核过程中分别占有不一样的权重。

#### 第六条：考核办法

考核采取等级评估、目标考核、相比较较、重要事件或综合等办法，具体根据日常工作记录、档案、考勤情景、部门和员工书面报告、重大异常事件等进行。

#### 第七条：考核资料

1、主任级以上员工考核，包括所辖部门总体绩效情景和个人绩效表现两部分，其中，所辖部门总体绩效考核结果所占个人考核权重为\_\_，主要依据所管辖部门整体工作的考评结果综合评定；个人绩效表现权重为\_\_，主要包括员工个人岗位职能履行情景、知会本事、职业道德表现等三方面资料，具体考核项目资料及权重见公司员工岗位绩效考核量表 i。

2、公司基层员工考核，依据个人实际工作表现，资料包括员工个人岗位职能履行情景、知会本事、职业道德表现等三方面资料，具体考核项目资料及权重见公司员工岗位绩效考核量表 ii。

3、业务人员根据个人任务总额确定每月销售最低限额和目标销售额，作为当月绩效考核量化依据。若当月无销售任务，对应无绩效工资。

4、考核设立加分项和扣分项，分别对应公司奖励与惩罚条例、考勤制度等相关资料其中，各项目部业务人员每超额完成目标销售额\_\_万元加1分，每低于最低销售额\_\_万元扣1分。其他部门员工有突出贡献，每次加1分，工作有明显重大失误，每次扣1分。

#### 第八条：专项考核

##### 1、试用期考核

对试用期届满的员工均需考核，以决定是否正式录用；

对试用期表现优秀或较差者，可提议提前转正或适当延长试用期；

##### 2、后进员工考核

对公司认定为后进的员工可因工作表现随时提出考核和改善意见。

##### 3、个案考核

对员工工作涉及的重大工作项目可即时提出考核意见，并决定是否给予奖励或处罚。

##### 4、调任考核

因工作需要拟订岗位职务调配人选时可提出考评意见，作为员工任职或工作参考。

#### 第九条：考核程序

1、月、年度考核开始前，由人事部根据工作计划，发出员工考核通知，说明考核目的、对象、方式以及考核进度安排，下发有关考核量表。

2、考核对象准备自我总结和鉴定，有关的各级主管、同级同事、下级员工准备考评意见，并填写考核量表汇总到人事部。

3、人事部依据考核办法统计考评对象的总分，并汇总各部门考核情景，提交公司管委会审核考核结果。

4、管委会根据当期工作开展的主、客观因素影响审核确定考核结果。

5、人事部公布考核结果，并对考核对象提出相应改善意见，请员工作出岗位工作目标与计划。

6、考核结果存档，分别存入人事部、员工个人档案、考核对象部门。

#### 第十条：考核结果

1、根据考核的具体情景，结果一般分为优秀、良好、合格、较差、差等五个档次。其中：

①考核总分 $\geq 90$ 分，优秀，当月实发绩效工资\_\_；

②90分考核总分 $\geq 80$ 分，良好，当月实发绩效工资\_\_；

③80分考核总分 $\geq 60$ 分，合格，当月实发绩效工资\_\_；

④60分考核总分 $\geq 50$ 分，较差，不合格，当月实发绩效工资\_\_；

⑤50分考核总分，差，不合格，当月实发绩效工资\_\_以下。

2、年度工作中，月度考核结果优秀次数累计达\_\_次以上者可参加年度考核评优；不合格次数累计达\_\_次以上者，公司将予以解聘。

#### 第十一条：考核结果的作用

考核结果作为员工个人工作绩效的全面反映，主要具有以下作用：

- 1、与员工个人薪酬挂钩；
- 2、是决定员工岗位职务升降的主要依据；
- 3、与员工福利等待遇相关；
- 4、决定对员工的奖励与惩罚。

#### 第十一条：附则

- 1、本办法经公司总经理批准，自发布之日起实施。
- 2、本办法中各项条款由公司管委会负责解释。凡条款需要修订时，需报总经理批准后发布执行。

## 员工绩效考核办法及实施方案 篇 21

### 第一条 考核目的

科研绩效考核是研究所实施绩效管理的主要内容之一，其主要目的在于：通过定期地对各团队科技工作进行回顾与评估，为各团队分析不足、明确方向提供依据，为研究所确定与调整发展目标提供支持，从而促进科研绩效的提高，推动研究所科技工作的持续发展。同时，通过绩效考核，为岗位聘任、绩效分配、薪酬调整等人力资源管理工作提供参考和依据。

### 第二条 考核对象

考核对象为进入创新基地的科研组织单元。其中科研组织单元应为具有相同的科研方向、紧密的学术联系，共同申请并统一使用大部分科研经费，协同完成大部分科研任务的单元(即通称的“课题组”，以下简称团队)。由科研人员自主申报，部门审定，考核委员会认定。

考核期内，课题组发生分立或者整合的，分立或整合后运行超过一年的，按新的课题组进行考核；不足一年的，可自主选择按照新的或原有课题组进行考核。

课题组成员中，到所工作不满一年的岗位聘任或所项目聘用人员可以不参加考核，其他岗位聘任和所级项目聘用人员均须参加考核。

### 第三条 考核周期

考核周期一般为两年。研究所于考核周期结束的当年年底或次年上半年组织科研团队绩效考核工作。

### 第四条 考核指标体系

考核指标体系包括定量数据测评和定性指标评估两部分内容。

定量数据测评包括经费与科研项目、学术影响与获奖情况、成果转化、队伍建设。根据科研数据折算为相应得分。

定性指标评估包括科技工作显示度、目标凝练与可持续发展、与研究所战略的符合度。由定性指标评估委员会进行评估。

依据科研工作的性质，科研团队分为三类，A类为高技术研究开发团队，B类为定向基础研究团队，C类为国防科研团队。各团队可按照自身工作性质，自主决定参加不同类型团队的考核。不同类型团队考核内容所占的权重如下：

考核指标的详细说明见附件。

### 第五条 考核分值计算

#### (一) 定量数据测评

把团队定量数据测评的每一部分内容小分相加，同一类团队中累计得分最高的定为该项内容的权重值，其他团队则根据相应比例折算出该部分内容的得分。

例如：某 A 类团队成果转化累计分为 120 分，且为所有 A 类团队中的最高者，则将它定为该项内容最高得分 25 分，另一 A 类团队累计得分是 100 分，按照比例其该项得分为 20.83 分，依次类推。

其中，1、2、3 考核项按照上述办法以总分和平均分别计算得分，并以各 50%的权重计算为最终得分。第 4 项按总分计算得分。

最后将 1 至 4 部分的得分相加即得出定量数据测评得分。

凡指标中涉及人均的，均按标准人均计算，标准人数计算方法为：正高、副高、中初级每人分别记 3、2、1，相加即为标准人数。实有人数按参加考核的人数计算。考核期内人员发生变动的，标准人数计算到变动的月份。

考虑到考核的相对公平合理，当申报某一类型团队少于或等于 2 个时，申报该类型的团队须选择其它类型团队进行考核。

## (二) 定性指标评估

定性指标评估由专家委员会对各评估项进行分档，对应为相应的得分，各项指标评价得分根据权重加总，即为定性指标评估的最后得分。

## 第六条 考核等级

### (一) 团队考核等级

各科研团队的考核等级比例分布如下：

定性评估委员会在对团队定性评估各项指标进行分档打分的同时，推荐一定数额的优秀团队，获 2/3(含)以上。

委员会成员同意的团队可直接确定为优秀团队(但总数不超过优秀名额的一半)。

其他团队根据得分按团队类别进行排序，按强制分布确定考核等级。

## (二) 参加考核的人员等级确定

1、团队负责人的考核等级原则上与团队等级相同。

2、团队内部成员的考核等级由团队负责人确定。团队成员优秀、良好的比例按照团队的得分依次线性递减，由所务会核定。

核定办法为：定性评估优秀和考核总分第一名团队的优秀比例为 80%，良好团队排名中位团队的优秀比例为 20%、良好比例为 80%，合格团队排名中位团队的良好比例为 20%、合格比例为 80%，其他团队根据得分按线性关系分别计算优秀、良好、合格的比例。

良好团队中位以下不设置优秀名额，合格团队中位以下不设置良好名额。

3、院士、特聘研究员原则上确定为优秀等级，不占团队优秀比例名额。

## (三) 未参加考核的人员等级确定

新到所人员在第一年执行等级不高于“良好”，不占团队相应等级的名额比例；满一年后，可参照参加考核的成员确定考核等级，占团队相应等级的名额比例。

## 第七条 考核实施

### （一）考核责任

考核工作由人力资源处牵头，科技处、科研支持部密切配合，会同其它管理部门一起执行。

科技处、科研支持部依据管理过程中的积累，提供给各团队定量数据测评中的基础数据，各团队进行核查、补充，并由相应管理部门审核、确认。

定性指标评估由各团队提供书面材料并进行陈述，所领导、全体创新基地研究员和各科研部门负责人、机关各处处长组成定性指标评估委员会，对各团队进行评估。所务会可以根据需要，邀请部分所外专家作为定性指标评估专家。

绩效考核仲裁小组对在评价中存在争议的问题进行仲裁，由所领导、科技处、人力资源处、工会等五人组成。组内采取少数服从多数的原则。人力资源处负责考核争议与申诉的受理。

所务会对考核成绩及其使用、申诉处理有最终决定权。为提高效率，考核工作主要在网上进行。科研支持部负责电子考核系统的技术支持。

## (二) 具体程序

1、提供基础数据：科技处、科研支持部依据管理过程中的积累，提供给各团队定量数据测评中的基础数据。

2、复查补充数据：各团队根据科技处、科研支持部提供的数据，进行补充、复查，通过电子考核系统上报考核数据，并提交定性指标评估材料。

3、定量数据审核：科技处、科研支持部等部门对定量数据测评指标得分及其依据进行最终审核。根据各部分内容的权值比重，计算出定量数据测评的最后得分。

4、定性指标评估：定性指标评估委员会根据团队的陈述，对定性指标评估各项指标进行评价，计算出定性指标评估的最后得分。

5、等级评定：人力资源处汇总定量数据测评与定性指标评估得分，即为考核的总得分，按得分高低进行排序并评定考核等级。

6、公示：人力资源处将考核结果报所务会审定后，向全体团队负责人予以公示，接受团队的申诉和监督，最终确定各团队的得分与排名。

## 第八条 考核结果运用

绩效考核结果与研究所各类资源的分配挂钩，具体运用

如下：

(一)确定重点发展方向。研究所根据绩效考核情况，确定和调整重点发展方向。各团队结合考核情况，总结经验，查找不足，明确下一步工作思路与发展目标。

(二)动态优化科研队伍。考核排名最后 10%的团队，研究所不再负担其系数 1 的绩效津贴。连续两次排名最后 10%的团队，原则上予以调整或解散。相关团队成员可在所内寻找新的接纳团队，逾期不能找到接纳团队的，研究所将终止或解除与其个人的聘用合同。

为确保该项工作的稳妥性与合理性，所务会在做出调整或解散团队决定前，应征求学术委员会的意见。

(三)分配研究生名额。考核优秀的团队，适度调增研究生招生名额；考核排名最后 10%的团队，适度削减研究生招生名额。

(四)核定绩效津贴数额。依据绩效考核结果确定个人绩效津贴数额。绩效津贴数额为绩效津贴基数与各等级系数之积。研究所定期调整绩效津贴基数和各等级系数。

## 第九条 考核申诉

如对绩效考核结果有异议，团队有权向考核仲裁的受理部门人力资源处提出申诉，并提交相关材料。人力资源处应在 10 个工作日内，对申诉作出答复，情况复杂的，可予以延长，但一般不超过 20 个工作日。

绩效考核是企业对员工的正当要求和标准规范，优秀的绩效不仅对公司有帮助，对员工个人成长更是意义重大。有考核的企业与无考核的企业业绩可以相差一倍。不妨看看员工绩效考核方案如何制定。

## 一、考核原则

1. 业绩考核(定量)+行为考核(定性)。
2. 定量做到严格以公司收入业绩为标准，定性做到公平客观。
3. 考核结果与员工收入挂钩。

## 二、考核标准

1. 销售人员业绩考核标准为公司当月的营业收入指标和目标，公司将会每季度调整一次。

2. 销售人员行为考核标准。

(1) 执行遵守公司各项工作制度、考勤制度、保密制度和其他公司规定的行为表现。

(2) 履行本部门工作的行为表现。

(3) 完成工作任务的行为表现。

(4) 遵守国家法律法规、社会公德的行为表现。

(5) 其他。

其中：当月行为表现合格者为 0.6 分以上，行为表现良好者为 0.8 分以上，行为表现优秀者为满分 1 分。如当月能有少数突出表现者，突出表现者可以最高加到 1.2 分。

如当月有触犯国家法律法规、严重违反公司规定、发生工作事故、发生工作严重失误者，行为考核分数一律为 0 分。

### 三、考核内容与指标

销售人员绩效考核表如下表所示。

销售人员绩效考核表

考核项目考核指标权重评价标准评分

工作业绩定量指标销售完成率 35% $\frac{\text{实际完成销售额}}{\text{计划完成销售额}} \times 100\%$

考核标准为 100%，每低于 5%，扣除该项 1 分

销售增长率 10%与上一月度或年度的销售业绩相比，每增加 1%，加 1 分，出现负增长不扣分

新客户开发 15%每新增一个客户，加 2 分

定性指标市场信息收集 5%1. 在规定的时间内完成市场信息的收集，否则为 0 分

2. 每月收集的有效信息不得低于\_条，每少一条扣 1 分

报告提交 5%1. 在规定的时问之内将相关报告交到指定处，未按规定时间交者，为 0 分

2. 报告的质量评分为 4 分，未达到此标准者，为 0 分

销售制度执行 5%每违规一次，该项扣 1 分

工作能力分析判断能力 5%1 分：较弱，不能及时的做出正确的分析与判断

2 分：一般，能对问题进行简单的分析和判断

3 分：较强，能对复杂的问题进行分析和判断，但不能灵活的运用到实际工作中

4 分：强，能迅速的对客观环境做出较为正确的判断，并能灵活运用到实际工作中取得较好的销售业绩

沟通能力 5%1 分：能较清晰的表达自己的思想和想法

2 分：有一定的说服能力

3 分：能有效地化解矛盾

4 分：能灵活运用多种谈话技巧和他人进行沟通

灵活应变能力 5%应对客观环境的变化，能灵活的采取相应的措施

工作态度 员工出勤率 2% 1. 月度员工出勤率达到 100%，得满分，迟到一次，扣 1 分 (3 次及以内)

2. 月度累计迟到三次以上者，该项得分为 0

日常行为规范 2% 违反一次，扣 2 分

责任感 3% 0 分：工作马虎，不能保质、保量地完成工作任务且工作态度极不认真

1 分：自觉地完成工作任务，但对工作中的失误，有时推卸责任

2 分：自觉地完成工作任务且对自己的行为负责

3 分：除了做好自己的本职工作外，还主动承担公司内部额外的工作

服务意识 3% 出现一次客户投诉，扣 3 分

#### 四、考核方法

1. 员工考核时间：下一月的第一个工作日。

2. 员工考核结果公布时间：下一月的第三个工作日。

3. 员工考核挂钩收入的额度：月工资的 20%；业绩考核额度占 15%；行为考核额度占 5%。

4. 员工考核挂钩收入的计算公式为： $z =$

公式中具体指标含义如下表所示。

公式中具体指标含义

指标含义

A 不同部门的业绩考核额度

B 行为考核额度

C 当月业绩考核指标

\_当月公司营业收入

Y 当月员工行为考核的分数

Z 当月员工考核挂钩收入的实际所得

5. 员工考核挂钩收入的浮动限度：为当月工资的 80~140%。

6. 员工挂钩收入的发放：每月员工考核挂钩收入的额度暂不发放，每季度发放三个月的员工考核挂钩收入的实际所得。

## 五、考核程序

1. 业绩考核：按考核标准由财务部根据当月公司营业收入情况统一执行。

2. 行为考核：由销售部经理进行。

## 六、考核结果

1. 业绩考核结果每月公布一次，部门行为考核结果(部门平均分)每月公布一次。

2. 员工行为考核结果每月通知到被考核员工个人，员工之间不应互相打听。

3. 每月考核结果除了与员工当月收入有挂钩以外，其综合结果也是公司决定员工调整工资级别、职位升迁和人事调动的重要依据。

4. 如对当月考核结果有异议，请在考核结果公布之日起一周内向本部门经理或行政人事部提出

## 员工绩效考核办法及实施方案 篇 23

### 1 绩效考核的理念分析

绩效评估是对员工在一个既定时期内工作贡献做出评价的过程。

绩效评估是一个完整的系统，领导者和员工通过沟通的方式，共同将组织的战略规划和经营目标、经理职责、管理方式和手段以及员工绩效目标等管理的基本内容确定下来。同时管理者帮助员工排除工作过程中的障碍，并提供必要的支持、指导和帮助，与员工一起共同完成绩效目标，从而实现组织的远景规划和战略目标。绩效评估的最根本目的是促使其员工能够更好发挥其潜力，增进组织的竞争能力。

### 2 企业传统考核方法存在的问题与困难

(1) 考核内容标准不一致，指标模糊，缺乏可操作性。

目前使用的“德”、“勤”、“能”、“绩”的考评标准过于宽泛，考核指标模糊，不利于团队凝聚力的提升与员工工作创新。各岗位之间缺乏量化、统一的绩效考评标准。即使想根据岗位职责与内容来确定考评指标，也由于一些外在干扰因素，使得考核内容具有多重解释，无法达成公平合理的评估，实际可操作性较差；

(2) 考核的透明度和互动性不够。

目前的企业员工考核往往忽略沟通环节，员工仅仅作为被考核者，往往只知道考核结果，而对考核的目标、内容和标准等知之甚少，只是被动的接受上级管理者的考核和评价。这一方面使得考核的透明性和权威性受到质疑；另一方面，由于缺乏员工的参与，考核缺乏互动性，也不利于考核指标的改进和完善。

(3) 激励手段单一，发展性评价不足。

目前年终考核结果的使用大多仍停留在传统的与薪酬、年终奖励、职位升迁等挂钩的阶段，对员工的激励手段比较单一，忽略了对员工发展潜力的开发和评价。

针对上述存在的问题，可以发现如果引入绩效考核，将大大改善管理中存在的这些问题。因为绩效考核的出发点是如何将考核结果用于员工的发展和培养，因此绩效沟通是决定绩效管理发挥作用的重要因素，有效的沟通，可以消除由于信息不畅造成的误解和抵触，消除管理阻力，从而保证考核的科学性和有效性。

这也是南京地铁行业引入绩效考核制度的出发点和立足点，事实也证明了这一思路的可行性。

### 3 地铁行业绩效考核方法的选择

劳伦斯 S·克雷曼 (Lawrence S. Kleiman) 在《人力资源管理：获取竞争优势的工具》一书中指出，企业要想获取竞争优势，就必须在考核层面有所作为。20 世纪 90 年代以来，为了适应知识经济时代的到来，越来越多的管理理念出现在企业管理的视野之中，例如组织扁平化、柔性管理、团队管理、跨文化管理等普遍成为企业关注的焦点，其中最突出的一个方面就是如何把绩效评估与竞争优势联系起来。

而要在众多绩效评估工具中作出恰当的选择，并不是一件容易的事情。劳伦斯 S. 克雷曼指出应该考虑成本、实用性、工作性质这三个重要因素，其中最重要的是工作性质。当然考核的成本和实用性也是需要考虑的，不能复杂、要易实行，具有可操作性。

以下笔者将着重从工作性质这个因素加以分析。工作性质可以从 3 个方面进行思考，即工作的结构化程度、工作目标的可量化程度、工作环境的稳定性。

(1) 工作的结构化程度。结构化程度高的工作是指工作内容、程序、完成方式都是确定的，员工只需按照程序化的要求行动就可以达到预期的效果；反之，结构化程度低的工作，其工作方式和内容自主空间大，不确定性强。

(2) 工作目标的可量化程度。由于工作性质各异，各项工作目标的可量化程度是不同的。

(3) 工作环境的稳定性。工作环境不稳定指工作环境变动较大，管理者难以直接监控。

一般而言，工作结构化程度高适合采用工作标准设计详尽的评估方法；工作目标可量化程度高适合采用定量方法来评估，如果工作目标可量化程度低，则采用行为导向性的定性方法来评估；工作环境越稳定，越适合采用侧重行为评估的评估方法，反之，则采用侧重评估结果的定量方法。

对于地铁行业来说，存在工作环境的变化大，结构化程度不高，可量化程度不统一的特点，因此在本方案中提出以量化考评为主，综合测评为辅，“关键性指标+合格性指标”的绩效考核体系，既考虑员工的行为评估，又兼顾量化评估的方法。换言之，在本考核方法中，是以一个员工的行为表现作为切入点来进行的主观价值判断，行为虽然不能代表业绩，但在基本层面上能够反映业绩，具体体现在“合格性指标”的考核上。将地铁建设的可持续发展和业务创新作为地铁行业绩效考核的出发点，在绩效考核的过程中，应该更多着眼于员工的创新性、职业能力和业绩，提升员工的工作热情、工作主动性和积极性。

围绕这一观点，采取了“关键性指标”的考核。企业关键业绩指标（Key Process Indication, KPI）作为企业绩效管理的基础，是衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，对企业内部的工作流程进行分解、分析以及企业组织运作过程中实现战略的关键成功要素的提炼和归纳。

针对地铁行业而言，即针对融资、承包商、设计、建设、监理、运营等一系列重要环节，具体考察员工在各个环节工作活动中所表现出来的行为或行为后果（关键事件）记录下来，作为工作绩效的考核依据之一，主要针对事故、投诉和表扬、获奖等关键事件；关键业绩法是现代企业受到普遍重视的办法。这一办法的关键是注重工作的业绩，创造的社会效益，以及突出的工作贡献。需要说明的

是关键事件和关键业绩的评价并不仅仅限定为个人，也包括相应的团体。

#### 4 考评主体的确定

（1）直接上司评价：通常情况下，直接上司更易了解员工的工作情况，且能更好地评价员工在整体中所发挥的作用。但是这种评价者的一个缺点是：如果单纯的依赖直接上司的评价结果，那么，直接上司的个人偏见、个人之间的冲突和友情关系可能损害评价结果的客观公正性。

(2) 同事评价:一般而言,员工的同事能够观察到员工的直接上司无法观察到的某些方面。同事评价可以由职代会代表成员承担。职代会代表是各个部门推选出来的,是企业管理和决策的民间力量,为了体现公平、公正和公开的原则,促进民主管理,采用职代会来承担同事评价的职能不仅是可行的,也是合理的。

(3) 自我评价:每个人对于自身的认识总是最本质的,认识自己既是困难的,又是最有发言权的,自我评价的本质是一个自省的过程。运用多个评价者来进行工作业绩评价可能会比单一评价主体所得出的结论更具有可信性、公正性和有效性。为避免一方考评的主观性和片面性,使绩效考评更全面、客观和公正,对员工实施绩效考评可借鉴 360 度绩效考评方法,采用直接上司、同事、本人 3 方参与的方式,直接上司、同事、自己的三种评价可以形成“三角校正”关系,从而为得到公平、合理的评价提供帮助。

绩效考评综合得分=上司评价得分<sub>0.4</sub>+同事评价得分<sub>0.3</sub>+自评得分<sub>0.3</sub>

## 5 员工绩效考核方案的设计

根据地铁行业的特点,笔者认为在具体的企业员工绩效考核方案的设计中,可以考虑采用定性与定量结合的“行为导向评估法”,同时结合“关键业绩和关键事件评估法”。

（1）行为锚定等级评价法：是侧重行为评估的评估方法，是通过用一些特定的关于优良绩效和不良绩效的描述性事例或维度，来对一个量化的尺度加以解释或锚定，是将描述性评价法和量化等级评价结合起来的一种以定性为主，定量为辅的评价方法。

（2）关键事件法：主管将一位下属在工作活动中所表现出来的非常好的行为或非常不好的行为（关键事件）记录下来，作为工作绩效的考核依据之一，主要针对事故、投诉和表扬、获奖等关键事件。

（3）关键业绩法：这是现代企业受到普遍重视的办法。这一办法的关键是注重工作的业绩和创造的社会效益，这里指日常工作之外的特殊工作或突出的工作贡献。

对于一个员工的基本工作状况和业绩主要通过“行为锚定等级评价”，对于有突出业绩的员工及团队的考核，或产生不良行为或社会效果的事件的评价和判断，则采用“关键事件”和“关键业绩”评价法；从而实现绩效考评的特性和族性的统一。

以下具体解释此考评设计方案见表 1：

通过对地铁行业工作流程的梳理和描述，选择 10 种主要工作绩效评价维度，每种维度被分为杰出（O）、很好（E）、胜任（G）、需要改进（I）、不令人满意（U）和不予评价（N）6 个等级，最低等级的基本分为 10 分，每个等级间的分值差为 10 分，从而形成总分最高分 600 分，最低分 100 分，各个指标均“胜任”，得分是 400 分。在此基础上，根据全体员工的得分情况，使用二八律，划定考核等级“优秀”的得分线。

通过行为锚定等级评价，每个员工可以获知自己在各个维度上的得分，进而检测自己行为的得失，改进和调整自己的工作行为，促进自己在下一个年度的发展。

O: 杰出（Outstanding）在所有方面的绩效都十分突出，并且明显地比其他人的绩效要优异。

E: 很好（Excellent）工作业绩的大多数方面明显超出职位的要求，对完成本部门的工作起到了促进和推动作用，工作绩效是高质量的。

G: 胜任（Good）是一种称职的和可信赖的工作绩效水平，工作表现符合岗位要求。

I: 需要改进（Improvement Needed）在绩效的某一方面存在缺陷，还有需要改进和提高的地方。

U: 不令人满意 (Unsatisfactory) 工作绩效水平总的来说无法让人接受，必须加以改进，需要提高自身的工作能力。

N: 不做评论 (Not Rated) 在绩效等级表中无法利用标准得出结论，无法评价或没能完成本职工作，或缺乏完成本职工作的技能。

相对而言，工作行为锚定等级评价是主观判断，是基于一个人的工作声誉的评价，而“关键事件”和“关键业绩”评价是客观的，针对工作重要环节中的事件和业绩的，是客观的，是有目共睹，能够形成一致共识的。“关键事件”和“关键业绩”评价更多是客观的，着眼于激励，鼓励创新，鼓励员工能够更有创造力，挖掘新的工作机会，发现和研究新的工作问题，获得更显著的学术成果和社会效益。

## 6 总结

职工绩效考核不应该是领导与员工的二元对立，而应该是为了一个共同目的的同舟共济，每一个员工的发展是一个组织机构发展的前提，作为领导的成功是通过员工的成功来衡量的。所以，笔者提出的绩效考核方案的立足点并非是要将员工分成优、良、中、差，而是为了真正树立“人本管理”思想，鼓励员工的合作、交流、创新，是为了地铁行业能够有更好的发展和提升，打造公共交通领域中可持续发展、快速发展、创新发展的领军之路。

### 员工绩效考核办法及实施方案 篇 24

为强化餐饮管理，保持客人用餐拥有礼貌、热情、周到、高效的服务环境，提升餐厅 菜品 出品质量，努力降低成本，确保管理达标，依据《酒店餐饮部绩效考核办法》，特制定本细则。

#### 1、顾客满意度(10 分)

标准：①、当月顾客满意度调查满意度达 95%以上，②、当月顾客投诉不能超过 1 次；③、当月顾客投诉解决率。

考核依据：①、顾客满意度问卷调查表的统计结果；②、顾客投诉统计。

评分：①、顾客满意度调查未达标者扣 5 分；②、顾客投诉一次扣 5 分；③、每月顾客投诉解决率不得低于 100%，每低 1%，一次扣 2 分。

## 2、产品质量(10 分)

标准：①、按客用标准验收食材质量，储存的蔬菜新鲜、无腐烂变黄，肉类、鲜活食品材料无异味、变质，储存存量合理，餐料符合食品标准；②保证厨房出品的质量及菜品量化标准；③、根据前台及客人的需求保证出品的速度；、认真分析客人需求，在菜品上推陈出新；④、客人投诉。

考核依据：①、有无客人对菜品质量的投诉；②、客人及前厅对出品速度的投诉记录；③、现场查看。

评分：①、有客人对菜品质量投诉、现场检查发现菜品有瑕疵、发生退菜一次扣 5 分；②客人及前厅对出菜的速度投诉一次扣 5 分；③、储存餐料、食品材料有变质、存量过大一次扣 2 分；④、积极创新菜品，每月至少推出两款新品，创新品种赢得客人好评，营业额在当月菜品中名列前三名的，加 5 分，未推新品的，一次扣 1 分

### 3、安全卫生及设备完好(30 分)

标准：①。店面及后厨的陈列合理，无卫生死角；②、现场清洁卫生达标：卫生洁具无污渍、破损，大厅、储物间、桌椅板凳、窗帘、台布无灰尘无污渍，地面无垃圾，墙面、天花无蜘蛛网，大厅、卫生间、厨房无“四害”；③、操作符合规范，做好安全防范，营业结束，要及时检查并关闭炉灶等消防安全阀，无失火、失盗、无食物中毒、无工伤。④、餐饮设施设备完好无损，总数与台账数量符合一致，且能保证正常运转

考核依据：现场考核

评分：①、店面及后厨的陈列错乱、不合理，卫生有死角扣 2 分；②、清洁卫生三处以内未达标一处扣 2 分，三处以上未达标一次扣 10 分；③、未关闭炉灶安全阀一次扣 2 分；发生失火、失盗、食物中毒、员工伤害任何一项事故一次扣本项全分，并可根据情节性质轻重做出行政处罚；④、数量不符，除正常报损外，每缺少 1 个设备，扣除 5 分，并按规定承担经济赔偿；消防设备设施完好无损，数量一

致，能正常运转，设备设施发生破损或不能正常作业的，应在 24 小时内通知报修，未报修或报修不及时，一次扣 2 分，再次检查时仍未报修的，扣 5 分，最高可扣 10 分，已报维修但未修复的情况除外。

#### 4、部门协调(5 分)

标准：①、积极参加公司组织员工的培训、会议；②、员工的排班、休假的安排符合公司营业需要；③、厨房与前厅部的工作协调和谐，部门及员工之间未发生互相抱怨。

考核依据：①、员工培训记录；②、员工排班记录；③、餐厅与前厅工作的协调性。

评分：①、未参加公司组织的员工培训、会议一次扣 2 分；②、因安排员工休假影响餐厅营业扣 2 分；③、餐厅与前厅的工作配合不协调，轻微投诉扣 2 分，内部员工严重投诉经查属实的，一次扣 10 分。

#### 5、组织纪律(5 分)

标准：①、准时出勤，无迟到、早退、旷工②请假、休假不得超过公司规定；③能严格遵守公司的规章制度及国家政策法规

考核依据：①以人事考勤为准；2. 请假、休假记录；

评分：①每迟到、早退一次扣 1 分；②。每早退一次扣 3 分，旷工一次扣全分；③请假、休假超过公司规定一天扣 2 分。

#### 6、服务规范(20 分)

标准：①、上岗必须穿戴工衣工牌，仪容仪表符合公司员工手册规范，②、服务时必须面带微笑，③、见到客人时要主动打招呼，与客人交流时，必须使用礼貌用语，语言符合服务标准。

考核依据：现场检查

评分：①、未穿戴工衣工牌，仪容仪表不合要求一次扣 5 分，②、未进行微笑服务一次扣 2 分，③、未主动打招呼或发现与客人交流语言不符合服务标准一次扣 2 分。

## 7、成本控制(20 分)

标准：毛利率控制在 50%以上

考核依据：财务报表

评分：①低于 50%，每低 1 个百分点扣 2 分，毛利率每提高 1 个百分点加 1 分，最高加分不超过 5 分②低于 45%时，此项不得分。

## 员工绩效考核办法及实施方案 篇 25

为全面实施义务教育学校绩效工资分配制度，切实加强教师队伍建设，充分调动广大教师工作的主动性和创造性，健全义务教育学校激励长效机制，规范管理，提高教育教学质量，特制定本方案。

### 一、指导思想

以义务教育学校教职工绩效工资实施为契机，建立科学规范的中小学收入分配机制，充分发挥绩效工资的杠杆作用，真正做到干与不干不一样、干多干少不一样、干好干坏不一样，激励广大教职工爱岗敬业，扎实工作，开拓进取，积极主动地完成各项工作任务目标，努力推进全市教育事业持续健康快速发展。

二、考核范围：全体教职工。

三、考核领导小组和考核时间：

每一学年或每学期以教育局规定时间进行考核。本考核为一学年计分，若以月考核作相应折算。

考核领导小组：

组 长：杨在初

副 组 长：孙金和、杨永华、王席陶。

成 员： 杨子镔、许卫、程大俊、年级组长、魏玉仲、杨清华、梁安生、武斌。

四、考核分配原则

1、坚持“不劳不得、多劳多得、优绩优酬”的原则。绩效工资以工作绩效考核结果作为分配的主要依据。无论什么原因，只要没有岗位绩效考核结果，就不能参与绩效工资分配发放。

2、坚持“公正、公平、公开”的原则。绩效工资考核分配的全过程公开，切实做到公平、公正。

3、坚持定量和定性考核相结合的原则。

## 五、绩效考核内容及量化计分办法

考核共计 100 分，其中师德 10 分，出勤 10 分、工作量 30 分、教育教学过程 20 分、教育教学业绩 30 分。

(一) 师德(10 分)。政治方向明确，教育思想端正，职业道德高尚。

### 1、理论学习(2 分)

①积极认真参加集体(教研组学习、学校政治业务学习、校外学习)学习，主动自学自悟，记好记全学习笔记。学习期间无迟到、早退、缺席，并认真做好笔记者得满分。

②无故缺席一次扣 0.2 分。

③早退、迟到一次扣 0.1 分。

④笔记不全者视情况扣 0.2 分。

2、职业道德(8 分)依法执教，爱岗敬业，热爱学生，严谨治学，团结协作，尊重家长，廉洁从教，为人师表，达到者得满分。有如下情况者扣分或加分：

①言行违背规范，打架、污辱他人人格等现象，每次扣 1 分。

②有乱收费、乱订资料情况，每人次扣 1 分。

③因工作不当，引发家长告状，产生较大负面影响，每人次扣 2 分。

④学期内受党政纪处分和治安处罚者扣 5 分。

⑤教师穿着仪表、举止不文明者发现一次扣 0.1 分。诸如：穿奇装异服，穿拖鞋、背心、超短裙、短裤进教室，染指甲，在教室内吸烟，坐课桌，随地吐痰，扔杂物，说话粗野等不文明行为。

⑥有碍完成教育教学任务，不服从合理的工作安排，以非法方式表达诉求、干扰正常教育教学秩序，损害学生利益，师德得分为 0。

⑦把学生赶出课堂，每人次扣 0.1 分。体罚或变相体罚(如殴打、漫骂学生等)，每人次扣 0.3 分。留惩罚性作业，每人次扣 0.1 分。

⑧教师为人师表，行为在社会上引起较大积极影响，加 0.2 分。

⑨不分份内份外，积极主动关心学校各项工作，完成其他临时性任务，维护学校声誉，为集体做出贡献的教师，酌情加节 0.2 分以上。

⑩学生测评合格率在 90%以上者得 1 分，不合格一票扣 0.01 分。

(二)、出勤(10 分)。忠于职守，工作积极主动，一丝不苟，完成任务好。遵守工作纪律，服从工作安排，顾全大局，有责任心，愉快接受临时性工作，积极参加义务活动。

1、工作纪律(5 分)

①一学年病事假在八天内不扣分。在八天以外，病假 3 天扣 0.5 分、事假 1 天扣 0.5 分、旷工 1 天扣 3 分，出勤的 10 分扣完为止，不计负分。不假离校以旷工计。

②本人结婚婚期 7 天内不扣分，产假 90 天内不扣分，本人的直系亲属婚丧在 5 天内不扣分。公派学习、公假不扣分(学历函授学习、外出培训等)。

③本学期未承担任何教育教学工作的不享受绩效补贴。a、本学期累计旷工达 20 个工作日、病事假累计超过 3 个月以上的;b、脱产学习的;c、解除聘用合同的;d、停发工资的;e、借调在教育系统之外的。

## 2、工作态度(5 分)

①违反工作纪律，如课内时间闲谈、玩电脑游戏等，发现一次扣 0.1 分。

②强调个人原因，不完成学校工作，工作被动，推推动动，应付差事，每次扣 1 分。

③上班时擅自离岗，每次扣 0.2 分。

④擅自调课每次扣 0.1 分，上课迟到，每次扣 0.1 分，上课时间无故接听手机扣 0.1 分，中途脱堂，每次扣 0.1 分。

⑤全勤：按学期考核，若无事假、病假与迟到等缺勤的算全勤，加 3 分。

### (三)教育教学工作量(30 分)

#### 1、教师课时数

##### (1)与教学内容有关的

##### ①课时折算办法

##### a、学科教学课时数

单班语文、数学、英语=1.2，单班物理、化学=1.15，九年级单班政治、历史、四五年级英语=1.1，单班政治、历史、生物、地理=1.05，单班体育、音乐、美术、微机、小学思品、科学及地方课程=1.0，跨年级的学科只一次性另加 1.0 课时。

##### b、教学自习课时

自习课=0.8。

##### c、教学辅导课时数

所有学科辅导=0.6。

d、在学期进行中，因教学任务需要，临时安排接(代)课时，所接(代)课与任课若为两门主课，所接(代)课的 =1.5，所接(代)课与任课若为一个头的主课，所接(代)课的 =1.4，所接(代)课与任课若为两个头的主副课，所接(代)课的 =1.35，所接(代)课与任课若为两个头的副副课，所接(代)课的 =1.3，自习课=1.1，学科辅导=0.9。

②教师课时数

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/455140012043011340>