

第一章 山谷蓝 / 泰科曼公司考评制度

第一条 公司实施考评的目的；

1. 对员工在一定时期内担当职务工作所表现出来的能力、努力程度以及工作实绩进行分析,做出客观评价,把握员工工作执行和适应情况,确定人才开发的方针政策及教育培训方向,合理配置人员,明确员工工作的导向;
2. 保障组织有效运行;
3. 给与员工与其贡献相应的激励以及公正合理的待遇,以促进公司管理的公正和民主,激发员工工作热情和提高工作效率;

第二条 考评原则

1. 结果导向原则: 公司实行经营绩效管理,以员工完成目标的结果为考核依据;
2. 务实实用原则: 考核应是切合维一实际的,可操作性强的;
3. 公平合理原则: 对所有职员的考核体现公平、公正,考核标准公开;
4. 多角考核原则: 实行自评、互评、上级对下级的考评等多角度的考核
5. 针对性原则: 对于不同职位、不同部门的考核对象,

各考核主体上级、同级、自身评价 结果权重不同,各考核要素态度、能力、业绩所占比例不同

第三条 考评类型

1. 绩效考评：衡量员工业绩,作为员工过去贡献的评价标准;

2. 能力考评：衡量员工表现,作为员工未来发展潜力的评价标准;

第四条 绩效考评对象与考评周期

考评对象

1. 季度考评：实行季度考评的有泰科曼销售代表、TKM高级客户经理;

2. 半年度考评：实行半年度考评的有营销总监助理、地区经理、山谷蓝渠道代表、山谷蓝客户部全国经理、山谷蓝高级客户经理、山谷蓝产品经理、山谷蓝产品专员;TKM客户部全国经理、泰科曼产品经理、泰科曼产品专员;区域产品专员;维修经理、高级维修工程师、维修工程师;财务经理、商务经理、会计、出纳、采购管理、人事行政专员、前台、系统管理、网络管理、总经理秘书、销售助理;

3. 年度考评：实行年度考评的有营销总监、市场总监、人事行政总监、财务总监;

考评时间：

- 1. 季度考评于次季度第一个月内完成；
- 2. 半年考评于次半年度第一个月内完成；
- 3. 年度考评于次年第一个月内完成；

第五条 绩效考评主体及权重

1. 考评主体分上级评价、同级评价、自评、下级评价,不同考评主体对被考评人评价维度不同；

	上级考评 维度	同级考评 维度	自我考评 维度	下级考评 维度
总监	全面评价	管理协作性	部分定性指标	管理绩效
部门经理级	全面评价	管理协作性	部分定性指标	管理绩效
普通员工	全面评价	工作态度	部分定性指标	

2. 各维度考评权重如下：

	上级考评 权重	同级考评 权重	自我考评 权重	下级考评 权重
总监	70%	10%	10%	10%
部门经理	70%	10%	10%	10%

级				
普通员工	80%	10%	10%	

第六条
 绩效考核各维度指标

业绩/协作/管理能力考评

1. 上级及自评评价指标
- 1) 岗位根据岗位职责设置不同的指标体系,关键业绩指标参照职位说明书;

2) 每项指标评价标准于考核期初由直接上级根据公司总体目标、相关管理制度分解到的本岗 位目标;

3) 每项考核指标的权重由直接上级在考核期初进行调整和设置,作为考核期末的考评计算依据; 自我考评的指标权重以直接上级期初设定的为准;

2. 协作性指标

管理人员

- 1) 包括主动性、响应时间、解决问题时间、信息反馈及时、服务质量五个指标,每项指标权重由人力资源部根据公司具体情况每年制定和调整;
- 2 指标评价标准见附表;
- 3 管理协作性由人力资源部组织被考核人同级进行评价;

普通员工

- 1 包括积极性、协作性、责任心、纪律性四个指标,每项指标权

重由人力资源部根据公司具体情况每年制定和调整；

2 各指标评价标准见附表；

3 工作态度由人力资源部组织被考核人同级进行评价；

3. 管理能力指标

1) 包括沟通效果、工作分配、下属发展、管理力度四个指标，
每项指标权重由人力资源部根据公司具体情况每年制定和调整；

2) 各指标评价标准见附表；

3) 管理绩效由人力资源部组织被考核人下级进行评价；

能力素质考评

1、考评对象：全体员工；

2、能力考评周期：年度考评；

3、能力考评内容：包括能力素质；

1 管理人员能力素质指标包括：人际交往能力、影响力、沟通能力、判断和决策能力、领导能力、计划和执行能力六项，具体内容及评价标准见附表；

2 普通员工能力素质指标包括：人际交往能力、影响力、沟通能力、判断和决策能力、计划和执行能力五项，具体内容及评价标准见附表；

4、能力考评结果应用：能力考评结果作为公司员工晋升、任免、调整、培训、职业发展的依据；

第七条 绩效考评程序

1. 考核期初制定本考核期目标计划；
 - 1) 考核期首月 3 日前,人力资源部按每个岗位填好绩效评价表中固定内容,发给被考评者上级;评价表每岗位两份,分别为自我评价表和直接上级评价表,见附件;
- 2 考核期首月 10 日前,直接上级根据工作计划填写业绩考核上级评价表、业绩考核自我评价表中各考核项目指标、评价标准及权重后,与被考评人进行面谈,沟通任务目标、评价标准及权重,双方签字后交人力资源部保管备案,作为本考核期的工作指导和考评依据;被考评人直接上级的上级一般应参加绩效指标沟通面谈;
- 3 双方每个月末进行一次回顾与沟通,直接上级须及时掌握下级工作执行情况,指出工作中的问题,提出改进建议,并做好记录,作为绩效考评依据;考核期间若出现重大计划调整,经人事行政总监同意可以修改绩效考评评价表;

2. 目标考核

1 员工自评

考核期结束后第一月五日前,被考评人填写业绩考核自我评价表中内容进行自我评价;

2 上级评价

考核期结束后首月十日内,直接上级在业绩考核直接上级评价

表中填写考核评分内容,对被考评人独立提出评价意见;

3 同级和下级考评

考核期结束后首月十日内,需要同级和下级考评的人员,由人力资源部组织其同级和下级的考评主体提出评价意见;

4 量化业绩指标结果计算

考核期结束后第一个月内,由财务部及销售部提供统一销售完成额、相关费用控制额二项量化数值,再由人力资源部对比此二项考核目标值,对双方数据进行核实,进行此二项评分审核,填写业绩考核直接上级评价表中相关项中;

3. 审批

人力资源部对被考评人各维度考评得分进行加权汇总,人事行政总监将最终考核得分经部门总监签字认可后报总经理审批;

4. 反馈

总经理审批后十五日内,考核结果由被考评人的直接上级反馈考评结果,提出努力方向和发展建议;被考评人直接上级的上级一般应参加绩效结果反馈面谈;

第八条 绩效考评计算及考评等级定义

被考评者考评分=上级评价分权重+同级评价分权重+自评分权重+下级评价权重

1. 关键定量指标按完成百分比对照考核评价分值表直接核算,销售额考核分值及费用考核分值计算见评价标准类中附件一;

2. 部分定量指标及定性指标评分等级分值表如下：

定义	满意达成 目标	达成目标	接近目标	远低于 目标
级别	I	II	III	IV
分值范围	90-100	75-89	65-74	64-0

说明：考核评分按百分制；

第九条 绩效考评结果的应用

- 1. 人力资源部门将考评分数汇总后统一计算奖金；
- 2. 根据考评结果,公司做如下处理：

1 职务晋升：考评为 A 或者连续两次考评为 B 的员工,列为优先职务晋升对象；

2 职务降级：考评为 D 或连续两次为 C 的员工,列为优先职务降级对象；

3 工资晋升：除业务人员营销总监、地区经理、山谷蓝客户部全国经理/泰科曼客户部全国经理、山谷蓝高级客户经理/泰科曼高级客户经理、山谷蓝渠道代表、泰科曼渠道代表外,连续两个考核期考评为 A 的员工在本岗位工资档次范围内晋升一个档次；

4 工资下降：除业务人员同上外,考核期内考评为 D 或连续两次考评为 C 的员工在本岗位工资档次范围内下降一个工资档次；

第十条 不完整绩效考核期处理

考核期中途新入职员工、调动岗位的员工,在新岗位上工作按相应时间进行考核并计算奖金；其中工作时间不到考核期一半的,

其考核结果不作为工资调整、职务调整依据；

第十一条 考核结果异议申诉

1. 考评者对考评结果持有异议,可以直接向人事行政总监申诉;人事行政总监接到申诉后,一周内必须就申诉的内容组织审查,并将审查进程通知本人;处理结果在审查完毕后通知申诉者;

1. 人事行政总监的直接下属对考核结果有异议的,可直接向总经理申诉;

第十二条 相关附件:

评价标准类:

附件一 1 泰科曼奖金核算标准

附件一 2 山谷蓝奖金核算标准

附件一 3 市场/技术支持人员奖金核算标准

附件一 4 后勤支持人员奖金核算标准

附件二: 1、管理人员管理协作指标评价标准

2、员工态度协作指标评价标准

附件三: 能力素质指标评价标准

附件四: 管理人员管理绩效评价标准

考核评价表类

业绩指标上级、自我

附件五: 业绩考核直接上级评价表

附件六; 业绩考核自我评价表

附件七：管理人员协作性评价表

附件八：员工协作性评价表

管理能力指标下级

附件九：管理人员管理能力评价表

综合素质能力指标上级年度考评

附件十：管理人员综合能力评价表

附件十一：员工综合能力评价表

考核汇总表

附件十二：管理人员绩效考评综合统计表

附件十三：员工绩效考评综合统计表

考核评价类附件五

业绩考核直接上级评价表

被考核人姓名		所属部门 及岗位	
直接上级姓名		考核类型	季度/半年/年度

		年 月 日至 年 月 日			
考核指标项		权重	目标及评价标准	完成情况	评分
指标类一					
指标类二					
指标类三					
;; ;					
考评结果加权平均分：					

	被考评人： 签名 直接上级： 签名 隔级上级： 签名,非必要 年 月 日
评价建议	对被考评人工作改进建议： 直 接 上 级： 签名 年 月 日
工作指导 建议	部 门 总 监： 签名 年 月 日
备注	

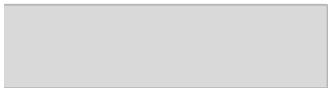


附件六

业绩考核自我评价表

被考评人姓名			所属部门及 岗位		
直接上级姓名			考评类型	季度/半年/年度	
考核期间		年 月 日至 年 月 日			
考评指标项		权重	目标及评价标准	完成情况	评分
指标类一					
指标类二					
指标类三					

；					
考评结果加权平均分					
目标设定	被考评人： 签名 直接上级： 签名 隔级上级： 签名,非必要 年 月 日				
评价建议	阶段工作总结及工作改进设想： 被考评人： 签名 年 月 日				
备注					



附件七

管理人员管理协作性评价表同级考核

评价人姓名				评 价 人 部 门 岗 位	
评价期间	年 月 日至 年 月 日				
协作性指标	评价得分				
	评 价 人 一	评价人二	评价人三	评 价 人 四	评价人五

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/625043224303011102>