

# 中国建筑标准设计研究所发行室 考评管理措施

二〇〇二年五月



## 目 录

第一章 总 则 .....	2
第二章 考评组织管理.....	3
第三章 考评方法.....	4
第四章 季度考评.....	8
第五章 年度考评.....	10
第六章 申诉及其处理.....	11
第七章 附 则 .....	14
附录一：考评指标定义表.....	15
附录二：考评评分表.....	19
季度考评表.....	19
年度考评表.....	20

# 总 则

## 第一条 适用范围

本措施适用于中国建筑标准设计研究所发行室（以下简称“发行室”）全部人员。

## 第二条 考评目标

- （一）经过绩效考评促进上下级沟通和各业务间相互协作。
- （二）经过客观评价职员工作绩效、态度和能力，帮助职员提升本身工作水平，从而有效提升发行室整体绩效。

## 第三条 考评标准

- （一）以提升职员绩效为导向
- （二）定性和定量考评相结合
- （三）公平、公正、公开

## 第四条 考评用途

考评结果用途关键表现在以下多个方面：

- （一）薪酬分配
- （二）职务晋升
- （三）岗位调动
- （四）职员培训

## 考评组织管理

### 第五条 发行室主任职责

- (一) 发行室主任负责制订发行室副主任及各分管业务主管考评指标；
- (二) 审批发行室副主任和分管业务主管对下属考评结果；
- (三) 发行室人员考评等级综合评定；
- (四) 对发行室非直接下属考评申诉最终处理权；
- (五) 对各项考评工作进行培训和指导，并为各考评人提供相关咨询；
- (六) 对考评过程进行监督和检验；
- (七) 对季度、年度考评工作情况进行通报；
- (八) 对考评过程中不规范行为进行纠正和处罚；
- (九) 组织实施考评，统计汇总发行室全部些人员考评评分结果，并严格保密；
- (十) 建立考评档案，作为薪酬调整、职务升降、岗位调动、培训、奖励惩戒等依据。

### 第六条 副主任和各业务主管人员职责

作为对各业务人员考评工作具体实施者，关键负责：

- (一) 对下属职员进行考评；
- (二) 对本身工作作出正确评价；
- (三) 对上级工作作出公正评价。

### 第七条 各业务工作人员职责

- (一) 负责对同事提出公正评价；
- (二) 对本身工作作出正确评价；
- (三) 对上级工作作出公正评价。

## 考评方法

### 第八条 考评周期

考评分为季度考评和年度考评。其中季度考评于各季度结束后十日内完成；年度考评于第二年一月二十日前完成。

### 第九条 考评方法

考评经过自我评价和直接上级评分方法进行。

### 第十条 考评维度

考评维度是对考评对象考评时不一样角度、不一样方面。包含绩效维度、态度维度、能力维度。

每一个考评维度由对应测评指标组成。

（一）**绩效**：指被考评人员经过努力所取得工作结果，从任务绩效考评：表现本职员作任务完成结果。每个岗位全部有对应岗位职责任务绩效指标。具体参见《发行室各岗位任务绩效指标》。

（二）**能力**：指被考评人完成各项专业性活动所含有特殊能力和岗位所需要素质能力。能力考评分为：团体合作、战略思索能力、分析和决议能力、计划和组织能力、处理问题能力、创新能力、影响能力、口头沟通能力、书面沟通能力、应变能力、知识能力。指标定义详见附录一表 1-1。

（三）**态度**：指被考评人员对待工作态度。态度考评分为：主动性、协作性、责任心、纪律性。指标定义详见附录一表 1-2。

### 第十一条 任务绩效指标设置要求

（一）**可控性**：指标能够测量或含有明确评价标准，必需为被考评人所能影响；

（二）**关键性**：指标项不宜过多，重视于对发行室业绩有直接影响关键指标

（三）**挑战性**：目标应综合考虑历史业绩、未来发展估计、同行业竞争对手业绩确定，不宜过高或过低，应使被考评人经过努力达成；

(四) 一致性: 各层次目标应保持一致, 下一级目标要以分解、完成上一级目标为基准;

(五) 民主性: 全部考评目标制订均应由上下级人员共同约定, 而不是由上级指定。双方无法达成一致时, 二者共同上级含有最终决定权。

### **第十二条 任务绩效指标设置**

(一) 期初直接上级依据发行室经营目标要求、被考评人岗位职责要求工作任务, 经上下级之间共同协商, 制订被考评人当期工作计划和考评指标, 报上一级主管领导审批后实施。

(二) 工作计划和考评指标更改需经被考评人及其直接上级约定, 并报上一级主管领导同意后, 更改方可生效。

### **第十三条 考评指标权重**

权重表示单个考评指标在指标体系中相对关键程度。

### **第十四条 考评统计**

考评期初, 直接上级向被考评人说明其考评维度、指标和权重, 双方讨论认可。同时, 各考评主体对被考评人考评维度和指标充足了解, 建立日常考评台帐, 将考评内容进行统计, 作为考评打分依据, 在被考评人有疑意时作为原始凭证, 方便考评申诉处理。

### **第十五条 指标评分**

(一) 定量考评指标评分

任务绩效指标评分依据被考评人该项指标完成百分比和该指标权重确定。

(二) 定性考评指标评分

除任务绩效指标以外, 其它考评指标均根据 A、B、C、D 四个等级评分, 具体定义和对应关系见表 1。

表 1 评分等级定义表

等级	A (90—100)	B (89—75)	C (74—60)	D (59 分以下)
定义	超出目标	达成目标	靠近目标	远低于目标

### **第十六条 综合评定等级**

(一) 经过加权计算考评指标得分, 得到被考评人个人综合得分。

(二) 依据个人综合得分情况和百分比限制得出综合评定个人等级。综合评定结果共分为五级，分别是优、良、中、基础合格、不合格，具体定义见表 2。

表 2 综合评定等级定义表

等级	优	良	中	基础合格	不合格
定义	实际表现显著超出预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在计划/目标或岗位职责/分工要求所包含各个方面全部取得尤其出色成绩	实际表现达成或部分超出预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在计划/目标或岗位职责/分工要求所包含关键方面全部取得比较出色成绩	实际表现基础达成预期计划/目标或岗位职责/分工要求，无显著失误	实际表现基础达成预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在关键方面有显著不足或失误	实际表现未达成预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在很多方面失误或关键方面有重大失误

(三) 考评得分和评定等级对应，如表 3 所表示。

表 3 考评得分和评定等级对应表

得分	90分以上	80—89分	70—79分	60—69分	59分以下
等级	优	良	中	基础合格	不合格

(四) 百分比限制: 在综合评定等级时，实施等级百分比限制。具体限制百分比见表 4。依据该百分比限制，确定最终评定等级。

表 4 综合评定等级百分比限制表

人员类别	等级百分比限制					评定人
	优	良	中	基础合格	不合格	
发行室职员	小于 20%			不低于 10%		发行室主任

**第十七条** 综合评定等级和得分系数对应关系

表 5 个人综合评定等级和得分系数对应表

综合评定等级	优	良	中	基础合格	不合格
得分系数	1.5	1.2	1.0	0.8	0.5

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/696140015215010144>