

# 公司经营绩效考核方案

## 公司经营绩效考核方案 1

为加强物业管理公司内部管理，客观评价全体员工履行岗位职责的工作能力和工作效果，充分调动员工履行岗位职责的积极性，特制定本绩效考核办法。

### 一、考核原则

- 1、通过考核，全面评价员工的各项工作表现，使员工了解自己的工作表现与取得收入的关系，获得努力向上改善工作的动力；
- 2、坚持公平、公正，注重实绩原则；
- 3、以岗位职责为主要依据，坚持上下结合、左右结合。
- 4、定性与定量考核相结合。

### 二、组织领导

由部分管主任、部门正副经理、中心职代会代表、党员代表组成员工考核工作小组，制定员工月（或季）考核办法，指导部门做好员工考核工作。各部门负责组织员工月（或季）、年度的具体考核工作。

### 三、考核对象

除部主任、部门经理之外的所有员工。

### 四、考核内容

- 1、岗位工作月（或季）考核（70分）。

每月（季）按各部制定的员工岗位工作考核办法进行考核，折算计分。

## 2、部门年度评议（30 分）。

部门对员工以下十个方面工作情况作出客观的评价：任务履行及规范程度、工作效率、工作主动性与服从性、工作条理性、承担的工作量情况、业务技能提高与成本意识、敬业精神和责任心、劳动纪律遵守情况、团结协作精神、品德言行等。

## 3、师生投诉与处罚（倒扣）。

每起有效投诉扣 10 分，每起处罚扣 5 分；受各级部门表彰，每起加 2 分。同一事件，不重复扣分和加分。

## 五、年度考核时间

每年一月上中旬

## 六、考核程序

1、月（或季）考核。部门按部员工月（或季）考核办法进行考核。

2、员工进行年度自我评议。填写《浙江工业大学工勤人员工作考核表》或《物业管理中心（）年度员工考核表》。

3、部门进行评议，综合记分。填写《浙江工业大学工勤人员工作考核表》或《容大后勤集团物业管理中心年度员工考核表》中相关内容。

4、各部门对相关数据进行汇总统计报员工考核工作小组；各部根据员工考核小组意见填写《容大后勤集团物业管理中心年度员工考核表》中相关内容；

5、各部将员工考核结果报物业管理中心办公室。

6、部门经理向个人反馈考核意见。

## 七、考核等级

（一）考核等级：优秀、合格、不合格、不计考核等次四个等级，优秀比例不超过 10%。（二）出现下列情况之一者，考核不合格：

1、工作责任心差，不能胜任工作者；

2、服务态度差，服务对象有三次以上投诉经查属实者；

3、本年度内，对所聘岗位的履职情况较差，不能按计划完成相应的工作任务者；

4、受党内或行政处分未满一年或尚在察看考察期内者；

5、全年累计事假 30 天，累计病假 60 天以上者；

6、有旷工行为者；

7、由于各种原因，给部门造成较大损失者。

8、考核总分 60 分以下者。

八、考核结果激励与处罚

1、非学校事业编制人员考核不合格将解除劳动合同，学校事业编制人员考核不合格按照学校有关规定处理。

2、考核结果与评选先进、专业技术职务、工人技术等级、工资晋升和岗位聘任挂钩。

本办法自发文之日起执行，由物业管理中心办公室负责解释。

公司经营绩效考核方案 2

一、绩效考核原则

1、“四公原则”：即“公正、公开、公平、公道”，执行公正，过程公开，评价公平，实施公道，考核应就事论事而不可将与工作无关的因素带入考核工作；

2、客观性原则：用事实说话，切忌主观臆断，缺乏事实依据；

3、反馈原则：考核者在对被考核者进行绩效考核的过程中，需要把考核结果反馈给被考核者，同时听取被考核者对考核结果的意见，对考核结果存在的问题及时修正或做出合理解释；三天一沟通，七天一反馈，一月一激励，一年一兑现。

4、时效性原则：绩效考核是对考核期内工作成果的综合评价，不应将本考核期之前的行为强加于本次的考核结果中，也不能取近期的业绩或比较突出的一两个成果来代替整个考核期的业绩；

6、结果导向原则：突出业绩，强调以绩效结果为依据，同时兼顾能力或者关键行为以及个人表率作用对员工和团队的价值贡献。

## 二、绩效考核人员范围

1、集团公司本部部门经理、副经理及员工；

2、事业部副总经理、部门经理、副经理及部门员工；

3、各分子公司经理、副经理、职能部门负责人及管理人员；

4、参控股企业外派人员。

## 三、绩效考核周期

1、月度督察、半年考核：各岗位的工作目标任务的完成情况，根据年初确定的目标责任及月度的工作计划，每月督察，半年考核。上半年考核时间为7月1日—15日，下半年考核时间为次年1月1日—15日。

2、考核期如果由于特殊原因需要延后的，考评委员会有权将考核时间顺延。

四、绩效考核机构

成立亿利资源集团公司考评委员会。

主任：执行总裁

副主任：运营总监

秘书长：人力资源部经理

成员：副总裁、总监、各部门经理

各事业部、分子公司成立由一把手任主任的考评委员会

五、绩效考核内容及办法

采取 180 度（自评、主管评定、考核小组共同考评、跨团队考核）的. 应用行事历及目标管理的考评方式进行考评

（一）中层以上人员

企业经理

为全方位考核企业经理的综合业绩，考核内容由五部分组成。分别

为：经营指标、员工队伍建设、企业发展规划及实施方略、综合素质（管理能力、执行能力、改革创新能力、廉洁自律、与员工的沟通）、上级临时交办任务的完成情况。五项得分之和即为被考评者的最后得分。

1、经营指标

以年初责任书签订指标为考核内容（硬指标）：（主要生产加工企

业以利润、现金流、上缴款项、员工社会保险缴纳、工资的发放等指标完成情况为考核依据；非独立运作企业以产量、质量、成本等指标完成情况为考核依据；流通企业以利润、销售收入、现金流、应收款项、员工社会保险缴纳、工资

的发放等指标完成情况为考核依据;其它企业按协议规定执行) 安全工作一票否决。

权重占总考核的 80%

考核主体: 考评小组评定、综合管理部提供考核指标

考核周期: 月度督察、半年考核

2、企业发展规划及实施方略

企业发展规划及实施方略是指被考核者是否能够站在集团公司战略规划的高度上提出本企业合理的发展规划及具体实施方略; 权重占总考核的 10%

考核主体: 自评结合直接上级的办法进行; 权重分别为 10%、90%

考核周期: 月度督察、半年考核

3、员工队伍建设

员工队伍建设是指本企业定员的合理性、人员的流失率及人员综合素质的提升程度; 权重占总考核的 5%

考核主体: 采取自评、直接上级评定与集团公司职能部门相关负责人评定相结合的办法进行; 权重分别为 10%、70%、20%。

考核周期: 月度督察、半年考核

4、综合素质

综合素质包括考核者的管理能力、执行能力、改革创新能力、廉洁自律、与员工沟通情况; 权重占总考核的 5%

考核主体：采取自评、直接上级与本企业员工评定相结合的办法进行；权重分别为 10%、50%、40%

考核周期：年度考核

5、上级临时交办任务

上级临时交办任务是指未列目标责任书内的工作内容；权重占总考核的 5%，有一项任务按要求完成加 10 分，依次累加。

考核主体：由自评与直接上级相结合的评定办法；权重分别为 10%、90%

考核周期：月度督察、半年考核

部门经理

为全方位考核中层以上人员的综合业绩，考核内容由五部分组成。分别为：集团公司总体经营指标完成情况、工作业绩、职能系统内的业务规划及实施方略、直接管辖范围的员工队伍建设、综合素质（专业能力、管理能力、执行能力、学习创新能力、客户满意度）、上级临时交办任务的完成情况。六项得分之和即为被考评者的最后得分。

1、集团公司总体经营指标完成情况

主要以销售收入、利润、现金流、应收款的压缩、员工社会保险缴纳、工资的发放等指标完成情况为考核依据。经理考核权重占 40%，副经理考核权重占 30%。

考核主体：综合管理部提供指标、考评委员会评定

考核周期：月度督察、半年考核

2、工作业绩

以每月末部门工作会确定的工作计划为考核内容。经理考核权重占 30%，副经理考核权重占 35%。

考核主体：自评与考评委员会相结合的办法；权重分别为 10%、90%

考核周期：月度督察、半年考核

3、职能系统内的业务规划及实施方略

职能系统的业务规划及实施方略是指被考核者是否能够站在集团公司

战略规划的高度上提出职能系统的业务规划及具体实施方略；权重占总考核的 10%

考核主体：由自评、直接上级及考评委员会评定；权重分别为 10%、60%、30%

考核周期：月度督察、半年考核

4、直接管辖范围的员工队伍建设

直接管辖范围的队伍建设是指本部门或本职能系统所直接管辖业务人员搭配的合理性及人员综合素质的提升程度；经理考核权重占 10%，副经理考核权重占 15%

考核主体：采取自评、直接上级评定与直接管辖的员工评定相结合的办法进行；权重分别为 10%、70%、20%

考核周期：半年考核

5、综合素质

综合素质包括考核者的专业能力、管理能力、执行能力、学习创新能力、客户满意度；权重占总考核的 10%

考核主体：专业能力、管理能力、执行能力、学习创新能力采取自评、考评小组测评与直接上级评定相结合的办法进行；权重分别为 10%、40%、50%

客户满意度由与被考核者有直接业务来往的人员评定。

考核周期：年度考核

6、上级临时交办任务

上级临时交办任务是指未列入月初工作计划内的工作内容；权重占总

考核分数的 5%，有一项任务按要求完成奖励 10 分，依次累加。注：上级临时交办的任务内容不能超出被考核者的业务和职能范围。

考核主体：由自评结合直接上级评定的办法进行；权重分别为 10%、90%

考核周期：月度督察、半年考核

（二）一般管理人员

为全方位考核管理人员的综合业绩，考核内容由五部分组成。分别为：集团公司总体经营指标完成情况、工作业绩、职能系统内的业务指导、综合素质（专业能力、执行能力、学习创新能力、责任心、工作积极性）、上级临时交办任务的完成情况。五项得分之和即为被考评者的最后得分。

1、集团公司总体经营指标完成情况

主要以销售收入、利润、现金流、应收款的压缩、员工社会保险缴纳、工资的发放等指标完成情况为考核依据。权重占总考核的 20%。

考核主体：综合管理部提供指标、考评委员会评定

考核周期：月度督察、半年考核

2、工作业绩

以每月未部门工作会确定的工作计划为考核内容；权重占总考核的 50%

考核主体：采取自评与直接上级相结合的评定办法进行；权重分别为 10%、90%

考核周期：月度督察、半年考核

### 3、职能系统内的业务指导

职能系统内的业务指导是指被考核者对本系统内业务人员的指导。权重占总考核的 10%。

考核主体：采取自评、直接上级评定的办法与本系统内的业务人员评定相结合的办法进行；权重分别为 10%、80%、10%

考核周期：月度督察、半年考核

### 3、综合素质

专用指标包括考核者的专业能力、执行能力、学习创新能力、责任心、工作积极性；权重占总考核的 20%

考核主体：采取自评、直接上级与直接有业务关系的人员评定相结合的办法进行；权重分别为 10%、50%、40%

考核周期：年度考核

### 4、上级临时交办任务

上级临时交办任务是指未列入月初工作计划内的工作内容；权重占总考核的 5%，有一项任务按要求完成加 10 分，依次累加。

考核主体：采取自评、直接上级评定相结合的办法进行；权重分别为 10%、90%

考核周期：月度督察、半年考核

### （三）外派人员的考核

为全方位考核外派人员的综合业绩，考核内容由五部分组成。分别为：本企业经营指标完成情况、工作业绩、外派人员定期汇报情况、综合素质（专业能力、管理能力、执行能力、学习创新能力、沟通协作能力）。三项得分之和即为被考评者的最后得分。

#### 1、本企业经营指标完成情况

主要以利润、现金流、上缴款项、员工社会保险缴纳、工资的发放等指标完成情况为考核依据。权重占总考核的 20%。

考核主体：综合管理部提供指标、考评委员会评定

考核周期：月度督察、半年考核

#### 2、工作业绩

以年度工作目标及月度工作计划为考核内容；权重占总考核的 50%

考核主体：采取自评与考评委员会相结合的办法进行；权重分别占 10%、90%

考核周期：半年考核

#### 3、外派人员定期汇报

外派人员定期汇报是指被考核者依据《亿利资源集团公司外派人员管理办法》相关规定定期汇报，做好集团公司与所在企业的相关信息传递工作，保证双方的信息互通；权重占总考核的 10%。

考核主体：采取自评与集团公司直接上级测评相结合的办法进行；权重分别占 10%、90%

考核周期：月度督察、半年考核

#### 4、综合素质

综合素质包括考核者的专业能力、管理能力、执行能力、学习创新能力、沟通协作能力；权重占总考核的 20%。

考核主体：采取自评、所在企业直接上级及所直接管辖人员、集团公司直接上级及有直接业务联系的人员评定相结合的办法进行；权重分别为 10%、30%、20%、30%、10%

考核周期：年度考核

#### 六、绩效考核评分原则

1、考核评分原则：从高分到低分将考核结果分为五档，分别为优秀、良好、合格、需改进和不良。优秀 130—120 分；良好 120—110 分；合格 110—90 分；需改进 90—70 分；差 70—50 分，每个等级的评分原则如下：

优秀：该项工作绩效大大超越常规标准要求。通常具有下列表现：在规定的  
时间之前完成任务，并且完成任务的数量、质量显著超出规定的标准，得到来自  
客户的高度评价，给公司带来预期外的较大收益。

良好：该项工作绩效超出常规标准要求。通常具有下列表现：严格按照规定的  
时间要求完成任务，在数量、质量上明显超出规定的标准，获得客户的满意，  
超过公司预期目标。

合格：该项工作绩效达到常规标准要求。通常具有下列表现：基本上达到规  
定的时间、数量、质量等工作标准，没有客户不满意，达到公司预期目标。

需改进：该项工作绩效基本达到常规标准要求。通常具有下列表现：偶有小的  
疏漏，有时在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，偶尔有客户的投诉，  
并没有给公司造成较大的不良影响。

差：该项工作绩效显著低于正常工作标准的要求。通常具有下列表现：工作中出现较大的失误，或在时间、数量、质量上与规定的工作标准相距甚远，经常突击完成任务，经常有投诉发生，给公司造成较大的损失或不良影响。

2、要求部门员工的平均绩效得分不得超过部门绩效得分，否则考核视为无效。

3、考核委员会参照考核得分，将被考核者划分为五个等级：

A级（优秀）： 130—120 分； B 级（良好）： 120—110 分； C级（合格） 110—90 分； D级（需改进）： 90—70 分； E级（差）： 70 分以下

4、考核委员会对部门经理以下员工，参照考核得分，将被考核者划分为 A、B、C、D、E 五个等级，等级结果在部门内部实施强制分布法，五个等级所占被考核者总数比例如下：

A级（优秀）、B级（良好）以上员工占被考核者总数比例不得高于 20%； C级（合格）占被考核者总数比例 70%以上； D级（需改进）、E级（差）占被考核者总数比例不得低于 10%

七、绩效考核流程

1、考核数据的收集：考核评估开始的第 1 到第 5 个工作日，由人力资源部负责考核指标信息的汇总收集并向考核委员会提供。办公室应在月末最后 1 个工作日，将集团公司各部门人员、外派人员本月工作总结、下月工作计划及本月工作任务督查结果提交人力资源部。

2、绩效考核评估：考核评估开始的第 6 个工作日，考评小组及各考核者的直接上级在取得各被考核部门的绩效考核计分卡及相关信息资料后，依据评分原则进行评估。

3、集团公司部门各岗位的考核：考核评估的第 7 个工作日到第 9 个工作日，由部门直接上级依据岗位员工绩效计分卡及相关信息资料对该岗位员工进行考核评估，并将考核结果提交人力资源部。

4、考核资料整理：考核评估的第 10 个工作日到第 12 个工作日，人力资源部回收所有绩效考核评估结果及相关资料。

5、完成考核汇总：考核评估的第 13 个工作日到第 14 个工作日，人力资源部统一汇总完成考核评估结果，提交执行总裁审批。

6、考核评估的第 15 个工作日，人力资源部将绩效考核工资提交财务部门，财务部门以此发放员工岗位绩效工资。

3

为了加强后勤工作规范化、科学化管理，充分调动公司后勤人员的工作积极性，牢固树立服务意识，创造性地开展工作，确保公司各项任务的全面完成，特制定本考核方案，作为后勤人员量化考核的依据。

第一条：考核工作坚持客观公正、注重实绩、师生公认的原则，坚持考核结果与奖惩相结合的原则，考核对象为全体后勤人员。

第二条：每季度考核一次。

第三条：考核内容主要包括德、能、勤、绩四个方面分等考核。

1、思想道德修养：主要从政治态度、工作态度和道德素养三个方面来考核：

①、政治态度：热爱党的教育事业，团结进取、为人师表，有敬业、奉献精神，能按公司安排积极参加各类政治学习。

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/746212021142010230>