

XX 科技公司

## 20XX 薪酬体系设计方案

# 目录

第一章总则.....	5
一薪酬设计思路.....	5
1 薪酬定位.....	5
2 薪酬设计原则.....	5
二薪酬管理模式.....	5
P1：以市场为导向（PRICE）.....	5
P2：以岗位为导向（POSITION）.....	5
P3：以技能为导向（PERSON）.....	5
P4：以业绩为导向（PERFORMANCE）.....	5
第二章薪酬调查.....	6
一薪酬市场调查结果.....	6
二公司内部薪酬现状.....	6
1 原薪资结构.....	6
2 现行薪资区间分布.....	7
三薪酬调查分析.....	7
1 通过市场薪酬调查.....	7
2 通过公司内部薪酬调查.....	7

四改进方法.....	8
<b>第三章薪酬设计方案.....</b>	<b>10</b>
<b>一薪酬结构.....</b>	<b>10</b>
1 职能序列.....	10
2 技术序列.....	10
3 销售序列.....	10
<b>二薪酬要素与释义.....</b>	<b>10</b>
<b>三岗位工资设计方案.....</b>	<b>11</b>
1 岗位价值评估的目的.....	11
2 岗位价值评估的原则与特点.....	11
3 岗位价值评估的方法与步骤.....	11
4 岗位价值评估结果.....	12
5 薪级表建立.....	12
6 标准工资的测算.....	14
<b>四绩效工资设计方案.....</b>	<b>15</b>
1 绩效工资的评定范围与岗位分类.....	15
2 各序列绩效评定方法.....	15
<b>五考勤工资.....</b>	<b>25</b>

1 考勤范围.....	25
2 评分标准.....	26
3 处罚级别.....	26
4 管理规定.....	26
六 工龄工资.....	27
七 补助.....	28
八 项目奖金.....	28
九 年终奖金.....	29
1 提取办法.....	29
2 分配方案.....	29
3 管理规定.....	32
十 效益提成.....	33
十一 保险福利.....	33
1 社会保险.....	33
2 带薪旅游.....	33
3 节假日福利.....	33
4 免费体检.....	34
5 优才计划.....	34

<b>第四章调整与晋升</b> .....	<b>35</b>
1 调整范围.....	35
2 调整幅度.....	35
3 调整方案.....	35
4 职位晋升机制.....	36
5 调整与晋升评定周期.....	36
6 管理规定.....	36
<b>第五章试用期薪酬设计</b> .....	<b>37</b>
<b>第六章考评人员管理</b> .....	<b>38</b>
一包含主观评分的项目.....	38
二评分梯次.....	38
三评分要求.....	38
四绩效面谈.....	41

# 第一章 总则

## 一 薪酬设计思路

### 1 薪酬定位

为保证公司人才的稳定性与合理的流动率，整体收入水平趋于市场行情 50-75 分位以上，对于关键性稀缺人才达到 90 分位为以上，居中上游水平，具有较强的外部竞争力，基本属于市场领先型薪酬。

### 2 薪酬设计原则

(1) 效益优先。员工的工作内容指标要以公司规划目标分解为导向，员工的收入水平要以公司盈利目标达成为前提；

(2) 兼顾公平。员工的收入与个人业绩和综合素质全面挂钩，公平公开，差距合理，并形成规范制度，避免人为因素主导薪资区分；

(3) 激励机制。引入多元化的激励模式，充分利用薪酬杠杆调节，上升空间大而广，调动员工潜能与工作热情。

## 二 薪酬管理模式

为遵循公司薪酬设计的三项原则，采用能挖掘员工内在潜力与行为的4P模式，以满足员工多层次需求，同时有利于实现公司目标。

### P1：以市场为导向 (Price)

公司整体薪酬结构以及薪酬水平要根据公司经营效益薪资市场行情宏观经济因素变化等适时调整，能动的适应公司发展和人力资源开发的需要，保持薪酬体系的动态涨跌，促使公司薪酬制度逐步实现市场化企业化。

### P2：以岗位为导向 (Position)

做好岗位评价，将岗位科学分级分等，用数据量化岗位的价值和贡献度，推动公平有效的岗位评估体系建设

### P3：以技能为导向 (Person)

将员工的能力和岗位适度与薪酬挂钩，开辟员工横向发展跑道，满足在职位晋升机会不足的情况下员工个体发展的需求，推动“固定岗位可变薪资”的宽带薪酬机制建设

#### **P4: 以业绩为导向 (Performance)**

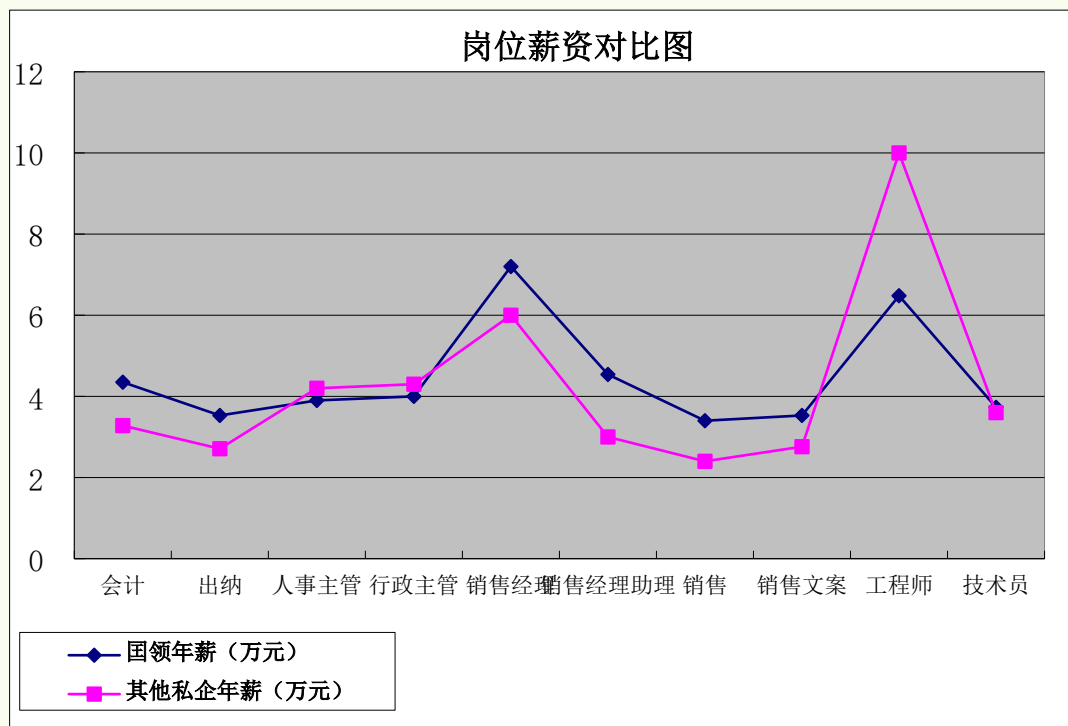
严格执行“按贡献分配”，用结果和实力说话，将个人收入与个人业绩全面挂钩，  
推动能者多得的绩效管理体制改革建设



## 第二章 薪酬调查

### 一 薪酬市场调查结果

公司类型	岗位名称	最低工资(年/	平均工资(年/元)
民营	工程师	18000	100000
民营	销售经理	18000	60000
民营	人事主管	18000	49490
民营	行政主管	18000	36720
民营	技术员	18000	36000
民营	会计	18000	32829
民营	销售经理助理	18000	30000
民营	销售文案	18000	27600
民营	出纳	18000	27146
民营	销售	18000	24000



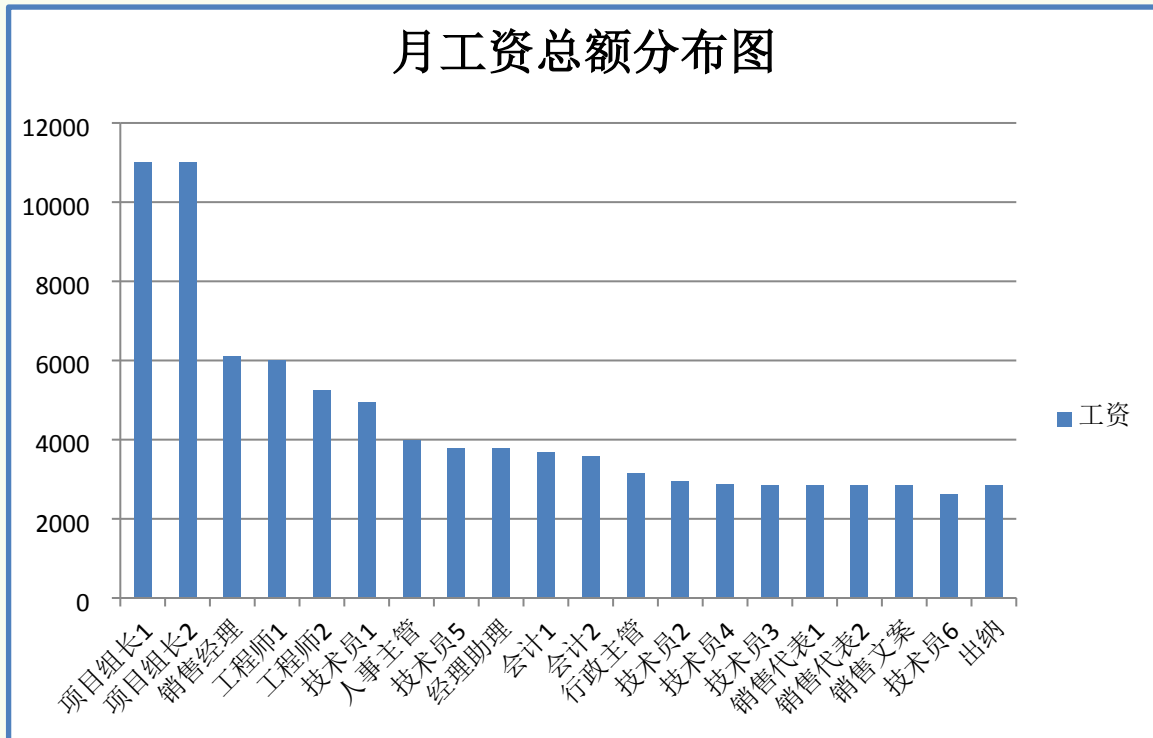
### 二 公司内部薪酬现状

#### 1 原薪资结构

(1) 确定标准档案工资

(2) 工资构成: 工龄工资+绩效工资+应付工资 (包含基本工资+补助)+全勤奖-代扣费用

## 2 现行薪资区间分布



### 三薪酬调查分析

#### 1 通过市场薪酬调查

(1) 明确公司的运营将技术与销售放在至关重要的位置，薪酬定位于市场行情的高分位水平；

(2) 我公司绝大部分岗位在包头地区民营企业中市场竞争力较强，关键岗位人才稳定性较好；

(3) 线形图个别岗位（如销售部门或工程师等）处于较低水平点，是因为公司的取值是按照月薪\*12的平均工资计算，未核算年终奖金。

#### 2 通过公司内部薪酬调查

(1) 工资总额包含了所有补助和全勤奖，且在基层档级的工资，补助+全勤奖占比几乎接近 50%，不利于激励作用，而且付薪要素不明确；

(2) 工资（档案工资减去补助与全勤奖等）的额度参照市场价位偏低，结构分解以后，对于员工的稳定性和满意度均会有不小的影响；如下表

岗位	工资总	补	全勤	绩效	工资	基本工资占
项目组长	11000	660	500	5000	4840	440%

项目组长	11000	660	500	5000	4840	440%
销售经理	6100	660	500	0	4940	810%
工程师 1	6000	660	500	0	4840	807%
工程师 2	5250	660	500	0	4090	779%
技术员 1	4950	660	400	0	3890	786%
人事主管	3990	660	400	0	2930	734%
技术员 5	3780	660	400	0	2720	720%
经理助理	3780	660	400	0	2720	720%
会计 1	3675	660	400	0	2615	712%
会计 2	3570	660	400	0	2510	703%
行政主管	3150	660	400	0	2090	663%
技术员 2	2940	660	300	0	1980	673%
技术员 4	2860	660	300	0	1900	664%
技术员 3	2835	660	300	0	1875	661%
销售代表	2835	660	300	0	1875	661%
销售代表	2835	660	300	0	1875	661%
销售文案	2835	660	300	0	1875	661%
技术员 6	2625	660	300	0	1665	634%
出纳	2835	660	300	0	1875	661%

(3) 除个别极少数岗位额度突出，整体薪酬分布平均，未体现能力差异性；

(4) 工资的差异化主要依据工作表现与综合素质等主观判断，未形成体制化的评定标准，缺乏客观的考量与依据；

(5) 对于薪资或职位的晋升没有明确的渠道和方案，不利于员工的职业规划和公司用人的可持续发展；

(6) 薪资全额发放，没有衡量工作进度与质量的考核机制，目标不够明确，影响工作效率。

#### 四改进方法

1 建立科学合理的岗位价值评估体系，付薪要素明确，工资根据贡献价值和主观能动性拉开梯次，客观公平，更具说服力；

2 在工资结构上，大幅减少补助和全勤奖所占比例，仅作为额外福利和考勤约束的作用，比例平均控制在 10%左右，且对于请假的扣款更加科学合理；

3 薪酬结构调整后，工资额度可以与公司整体的薪酬定位保持一致；

4 建立宽泛的薪资级别表，根据岗位评价的结果细化不同档级的工资额度；

5 级别明确后，针对员工的个体表现，匹配岗位说明书的职责要求，可以定期进行薪资或职位的调整和晋级；

6 提取一定比例作为绩效工资，将业务流程与核心职责发挥到高分位的水平，提高整体工作效率，同时将每期绩效的结果累积，为年度评定提供有力依据。

## 第三章 薪酬设计方案

### 一 薪酬结构

特点: 薪酬结构将标准工资拆分为基本工资岗位工资绩效工资, 绩效工资按照工资总额的 10%提取

#### 1 职能序列

收入总额=基本工资+岗位工资+绩效工资+考勤工资+工龄工资+补助+年终奖金-代扣保险

#### 2 技术序列

收入总额=基本工资+岗位工资+绩效工资+考勤工资+工龄工资+补助+项目奖金+年终奖金-代扣保险

#### 3 销售序列

收入总额=基本工资+岗位工资+绩效工资+考勤工资+工龄工资+补助+效益提成+年终奖金-代扣保险

### 二 薪酬要素与释义

#### 1 标准工资: 包含基本工资岗位工资绩效工资

A 基本工资: 体现岗位基本保障的酬劳, 参考我市最低工资标准确定

B 岗位工资: 作为薪酬结构中的变量, 随标准工资的变化而变化

C 绩效工资: 作为浮动部分参与企业整体绩效管理, 绩效比例相同

2 考勤工资: 针对员工迟到早退进行的评分制考核工资, 用于对自律性的约束, 占比小

3 工龄工资: 激励员工对企业的忠诚度, 随着员工工龄的增长而增加

4 补助: 包括餐饮交通补助, 各岗位额度相当, 无差异

5 项目奖金: 针对公司开展的盈利性项目, 以项目取得的总收入为基数, 为项目团队设立的专项奖金

6 效益提成: 针对与效益直接挂钩的业务人员在达到要求任务量时提取的佣金

7 年终奖金:

以一个自然年为周期，从公司取得营业收入的总额中抽拨一定比例作为基数，针对不同部门不同岗位的贡献程度与业绩大小，合理分配的奖金

**8 保险福利：**企业按照国家规定为员工办理的社会保险福利，或根据业务经营状况增设的其他货币形式福利。

另外，单独设立证书补贴（如安防证），即针对国家强制要求上岗必须考取证书的征用租赁费。

### 三标准工资设计方案

#### 1 岗位价值评估的目的

（1）明确岗位的相对价值以及针对公司目标的整体贡献度，并据此建立岗位价值序列；

（2）作为薪酬评定与竞聘上岗逐级晋升的重要依据，从而使员工明确自己的职业发展和晋升途径，便于员工理解公司的价值标准，引导员工朝更高的层次发展；

（3）岗位评价的过程需要各部门参与，结果公开透明，可以使员工与管理者之间对于评价的看法保持一致，有利于消除薪酬构成方面不公平的因素，改善劳资关系。

#### 2 岗位价值评估的原则与特点

（1）评价的是职位，而不是任职者本人

（2）评估的是职位的状态，即满足职位描述中体现的内容和产出要求的状态

（3）考虑职位上通常的情景，而非特殊情况

（4）评估时，不考虑现有级别工资级别任职人的等级等

（5）根据客观判断，避免对某些描述可能有的预先偏见

#### 3 岗位价值评估的方法与步骤

（1）选定评估方法

岗位评估方法众多，简单可以分为两大类，一类以是基于市场的评估方法，一类是基于工作内容的评估方法，从公司的实际情况出发，更需要明确每个岗位在公司的相对价值以及角色，所以我们采用基于工作内容的海氏评估体系，也称三要素评估法，岗位之间的工作内容千差万别，但任何工作职位都会存在普遍共性，因此，这套方法将纷繁复杂的付薪因素进一步抽象为具有普遍适用性的三种要素，即知识技能水平解

决问题的能力以及风险责任大小；

I

三



## (2) 建立岗位说明书

岗位说明书是做岗位价值评估的基础，非常重要，如果没有明确的岗位职责与要求描述，只能靠评价人的空想，那么岗位评分结果一定会大幅增加主观性；

## (3) 成立评估小组

本次评估是根据岗位的归属部门，与部门主管讨论核定后的评分结果，是从定性指标推向定量评分的过程；

## (4) 形成岗位价值序列

完成所有岗位评分后，将岗位得分降序排列，形成岗位价值序列，每个岗位的价值在公司整体序列的相对地位一目了然。

### 4 岗位价值评估结果

序号	部门	岗位名称	知识+技	解决	职务	知识技能+	职务	得分
1	销	销售部	700	66%	608	40%	60%	82960
2	技	技术小	800	57%	460	45%	55%	81820
3	技	软件架	700	57%	400	55%	45%	78445
4	财	财务经	700	66%	608	30%	70%	77420
5	技	开发工	528	50%	350	70%	30%	65940
6	技	项目组	700	43%	350	45%	55%	64295
7	销	销售主	528	43%	304	45%	55%	50697
8	技	助理工	400	38%	230	70%	30%	45540
9	行	人资主	460	43%	264	40%	60%	42152
10	销	销售经	400	43%	230	50%	50%	40100
11	行	行政主	400	43%	230	40%	60%	36680
12	财	会计	230	38%	400	50%	50%	35870
13	技	技术助	304	33%	200	70%	30%	34302
14	销	销售代	350	33%	115	60%	40%	32530
15	技	技术员	230	25%	87	70%	30%	22735
16	销	销售代	230	22%	87	60%	40%	20316
17	行	人资专	175	33%	66	60%	40%	16605
18	财	出纳	152	22%	115	50%	50%	15022
19	行	行政专	152	29%	66	60%	40%	14405
20	销	销售文	152	22%	57	60%	40%	13406
21	销	销售代	152	19%	43	60%	40%	12573

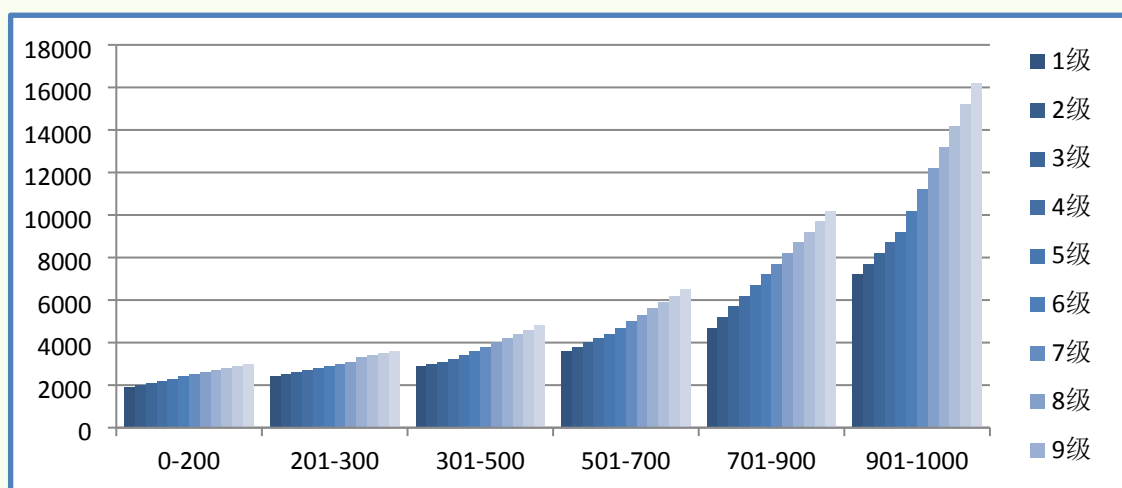
## 5 薪级表建立

(1) 根据岗位价值评估结果, 将岗位得分以不同的区间分为六档, 每一档建立 12 个薪级

岗位 分值 范围	0-200		201-300		301-500		501-700		701-900		901-1000	
	编码	1	编码	2	编码	3	编码	4	编码	5	编码	6
1 级	A-1	1900	B-1	2400	C-1	2900	D-1	3600	E-1	4700	F-1	7200
2 级	A-2	2000	B-2	2500	C-2	3000	D-2	3800	E-2	5200	F-2	7700
3 级	A-3	2100	B-3	2600	C-3	3100	D-3	4000	E-3	5700	F-3	8200
4 级	A-4	2200	B-4	2700	C-4	3200	D-4	4200	E-4	6200	F-4	8700
5 级	A-5	2300	B-5	2800	C-5	3400	D-5	4400	E-5	6700	F-5	9200
6 级	A-6	2400	B-6	2900	C-6	3600	D-6	4700	E-6	7200	F-6	10200
7 级	A-7	2500	B-7	3000	C-7	3800	D-7	5000	E-7	7700	F-7	11200

8级	A-8	2600	B-8	3100	C-8	4000	D-8	5300	E-8	8200	F-8	12200
9级	A-9	2700	B-9	3300	C-9	4200	D-9	5600	E-9	8700	F-9	13200
10级	A-10	2800	B-10	3400	C-10	4400	D-10	5900	E-10	9200	F-10	14200
11级	A-11	2900	B-11	3500	C-11	4600	D-11	6200	E-11	9700	F-11	15200
12级	A-12	3000	B-12	3600	C-12	4800	D-12	6500	E-12	10200	F-12	16200

(2) 宽带薪酬分布图 (柱状图)



特点：依据岗位得分划分薪档区间

充分体现宽泛上升空间的六条宽带

宽带由低到高，重叠错落，坡度变陡，级差加大，表示上升程度越高，难度越大

## 6 标准工资的测算

### (1) 区间渗透度

部门	岗位	岗位得分	薪	标准区间渗	标	岗位
销售	部门经理	8296	5	06	72	7800
销售	经理助理	4010	3	05	60	3600

销售	销售代表	1257	1	06	72	2520
销售	销售文案	1341	1	07	84	2640
技术	工程师	6594	4	08	96	5780
技术	技术员	2274	2	03	33	2630
技术	助理工程	4554	3	08	93	4260
行政	主管	3668	3	03	36	3160
人事	主管	4215	3	06	72	3840
财务	会计	3587	3	03	36	3160
财务	出纳	1502	1	08	96	2760

## (2) 岗位标准工资与现行标准工资对比分析

岗位标准工资-个人现行标准工资，

差距在正 200 以内，基本匹配；

差距在正 200-500，基本匹配，但有一定上升空间；

差距在正 500-1000 以上，上升空间很大，需要不断提升个人技能和业绩水平

相反，如果在负值范围，也将处于不够匹配甚至需要下调工资和薪档甚至辞退的处理

问题讨论：

### 四绩效工资设计方案

#### 1 绩效工资的评定范围与岗位分类

(1) 绩效工资在我公司实行全员参与评定

(2) 岗位序列

#### 职能序列类岗位

涉及部门：行政人事部财务部

现有岗位：行政主管人资主管会计出纳

#### 技术序列类岗位

涉及部门：技术部（硬件小组软件小组）

现有岗位：开发工程师（包括软硬件）助理工程师技术员技术助理

## 销售序列类岗位

涉及部门：销售部

现有岗位：销售部经理经理助理销售代表销售文案

### 2 各序列绩效评定方法

- (1) 所有序列岗位的绩效考核均实行季度发放，绩效工资基数=工资总额\*10%
- (2) 所有序列岗位的季度绩效考核均与年度评定深入挂钩，重视日常工作表现的量化积累
- (3) 所有序列岗位的季度绩效得分对应的绩效系数均采用下表：

周期	绩效得分	个人绩效系数
20XX 年第一季度	59 分以下	00
	60-69 分	06
	70-79 分	07
	80-89 分	08
	90-100 分	10
	101-110 分	11
	111-120 分	12

(4) 所有序列岗位季度绩效工资=月工资总额\*10%\*3\*个人绩效系数

(5) 职能序列岗位绩效工资

职能岗位的工作较琐碎与繁杂，且重复性和服务性较强，主要考察岗位人员的工作能动性 & 质量效果，所以统一采取“月度考核，季度发放”的方式，同时采用“岗位工作量化”“360 度考评”模式进行，具体如下：

① 岗位工作量化，即通过季度初公司下达的任务目标分解后，个人结合实际作出详细月工作计划，考评人员跟踪岗位完成工作质量与进度，从而进行量化表评分，每月一次。

例如：行政主管某月量化考核套表：

表一：上交 x 月工作计划

工作事项	主要内容	时间节点	是否 按时 完成	未完 成原 因	具体 情况 描述

质量体系工作	按照体系文件的要求，于12月月底之前收集整理管理评审输入信息，于1月份进行管理评审，形成管理评审决议，下发评审报告并制定改进措施。	12月31日			
高新技术企业	跟踪高新技术企业证书下发情况，关注包头市和高新区配套费事宜	随时关注			
防雷资格证书年检	完成防雷资格证书的年检工作	按上级要求			
优惠政策材料准备和申报	关注各类上级单位发布的优惠政策或信息，判断是否符合要求，符合条件组织编写材料并按要求时间完成申报。	随时			
公司网络电话费用缴纳	12月1日监督费用使用情况，保证正常使用	12月1日			
防雷和安防资格培训	随时关注XX气象学会网站发布的防雷资质考试的通知和XX安防协会网站发	随时关注			
办公用品采买	12月3日之前汇总各部门提交的物资采购申请，于5号之前完成办公用品	12月5日			
新增网站文章	根据公司情况编辑公司新闻不少于2篇	12月20日			
组织公司例会	提前确定例会时间，并确保参会人员明确知晓会议时间和地点。负责组织	按例会规定时间			
负责公司各类合同的评审流程跟踪报	评审内容：合同类型合同金额发货周期等，形成合同评审单，存档备案。	日常工作			
证照管理	组织做好公司各类证照印鉴和介绍信的使用保管快递收发收发和报刊收订	日常工作			
固定资产统计	对公司固定资产进行统计，更新固定资产台账	12月10日			
组织员工出游	计划于12月中旬组织员工出行活进行体育活动。	12月20日			
车辆管理	日常车辆管理，统计20XX年车辆油耗情况，统计车辆保险费用情况	12月31日			

统计快递费用	统计 12 月份快递费用，并统计 20XX 年全年快递费用情况	12 月 31 日			
订票工作	完成公司员工出差火车票机票的订购工作，并完成 20XX 年全年订票情况统计	12 月 31 日			
外联工作	配合开发区管委会科技局信息化局工商局等上级单位做好外联工作	随时			
办公室卫生	每天监督值日情况，保证办公环境整洁	每天			
日常工作	订票快递收发报销审核办公用品购买领用用车管理用章管理档案整理归档	每天			

表二：行政主管关键任务考核表

主要考察任务	工作要求	得分	权重	加分
<p>完成 12 月工作计划与总结，工作计划完成率 100%</p> <p>考察点：工作计划性执行力</p>	<p>11 月 30 日上交 12 月计划，要求不得延误，而且详略得当，工作计划时间节点明确，主次分明，工作总结针对性强，问题切中要害，对日后工作改进有明显的合理化建议作用</p>		25%	
	<p>充分发挥本岗位的职责要求和沟通协调能力，计划的工作保质保量按时完成。</p>			
<p>保质保量完成常规行政后勤工作。</p> <p>考察点：责任心积极性执行力</p>	<p>完全按照岗位说明书规定的常规工作以及工作流程执行，过程跟踪记录完整无延误</p>		50%	
<p>收集各级行政主管单位发布的优惠政策并根据公司实际情况进行申报。保持与各行政事业单位业务伙伴之间的沟通联系。</p>	<p>按照上级要求及时收集和接收相应主管单位发布的项目政策</p>		25%	

<p>考察点：责任心积极性沟通协调力</p>	在要求时间内根据政策进行材料申报，且准确无误		
	在积极的努力工作下，保障项目申报成功审批通过，或按时拨款到位等		

表三：工作执行记录表

考核指标	要求	工作跟踪记录	评分要求	得分	权重	加权	总权重	总加权									
完成12月工作计划与总结，工作计划完成率100% (20分)	2014年11月30日上交12月计划，不得延后	实际上交时间	拖延1日 扣10分	100	20%												
	2015年1月5日上交12月总结和2015年第一季度工作计划，不工作计划详略得当，工作计划时间节点占明确，主次分明	实际上交时间	拖延1日 扣10分														
	工作总结针对性强，问题切中要害，对日后工作改进有明显	工作计划链接	符合要求 得分80-100 详略不能得当，时间节点不能明确，但是不影响操作性 得分50-79		25%			25%									
	充分发挥本岗位的职责要求和沟通协调能力	工作总结链接	符合要求 得分80-100 针对性和总结性一般，对部分工作有推动作用 得分50-79														
	计划完成率100% (根据12月工作计划的目标完成情况)	关键事件记录	通过沟通协调，完全解决问题 得分80-100 通过沟通协调，解决部分问题 得分50-79														
	计划一： □已完成 得分 80-100 □客观未完成 得分50-79	计划二： □已完成 得分 80-100 □客观未完成 得分50-79	计划三： □已完成 得分 80-100 □客观未完成 得分50-79	计划四： □已完成 得分 80-100 □客观未完成 得分50-79	计划五： □已完成 得分 80-100 □客观未完成 得分50-79												
保质保量完成常规行政后勤工作。考察点：责任心积极性 执行力 (50分)	及时下达和落实公司行政管理		□制度可操作性强，执行到位，运转正常 得分80-100 □部分制度可操作性强，通过沟通协调，正常运转 得分50-79		0%		50%										
	1、接到上级会议通知的半个工作日内发布开会通知，并确保	例会记录	□按要求时间完成，会议有序进行、圆满结束，会议纪要权责明确清楚无误，有连续性和可考核性 得分80-100		20%												
	负责公司各类合同的评审流程	合同记录	□评审严谨无疏漏 得分 80-100 □评审出现疏漏，但经调整合同正常履行 得分50-79		5%												
	组织做好公司各类证照、印章和介绍信的使用保管、邮件收		□明确使用规定和流程，有明确的使用记录 得分80-100 □有正堂的使用规定和流程，但是使用记录不明确 得分50-79		15%												
	随时关注公司的发展变化，在事情完结的2个工作日内完成大	大事记和网站内容	□自觉关注，文笔流畅，宣传性强，按时完成 得分80-100 □需要他人提醒关注或部分疏漏，内容有一定宣传性，完成有延后		5%												
	组织并做好宾客接待工作		□服务周到，客户满意度高 得分80-100 □服务不能周到和得体，但不影响客户满意度 得分50-79		0%												
	公司车辆的合理调度、安排与管理	用车记录/行车记	□合理调度安排，遵循守序，安全无事故，油卡及时充 得分80-100		15%												
	完成办公用品或节假日福利的采	采买记录	□执行严格的询价比价记录，费用率保持平稳有降，及时采买无短缺，分配有记录，管理有序 得分80-100		5%												
	负责公司固定资产管理工作，建立固定资产台账，后期维修	精细的固定资产台账	□建立精细的固定资产台账，明确使用和维修及报废记录，保证固定资产正常使用和运转 得分80-100		5%												
	公司整体卫生环境的任务分配、检查监督，包括座机的物品	值日安排表	□建立明确的值日安排和卫生清扫要求，每日监督检查责令整改，保证公司环境整洁干净 得分 80-100		20%												
每月25日监督公司座机、宽带网络、业务手机等办理与费用	缴费记录/费用实	□按时完成业务办理和费用监督，并做好费用记录，对于突增费用及时排查原因并上报整改 得分 80-100		10%													
收集各级行政主管单位发布的优惠政策并根据公司实际情况	按照上级要求及时收集和接收	相应获知渠道或网	□主动收集和查看项目政策并积极响应 得分80-100 □被动收集和查看项目政策，相应积极性差 得分50-79		30%		25%										
	在要求时间内根据政策进行材料申报，且准确无误	准备申报材料	□在要求时限内，完整准确的申报材料 得分80-100 □未在要求时限内，申报材料，但部分缺失或生涩经修正后上报		45%												
	在积极的努力工作下，保障项目审批沟通	审批沟通	□主动密切跟踪审批流程，经常与对方交流，保障项目顺利审批通过 得分80-100		30%												

表二根据公司目标分解同时参考表一进行关键任务考核，表三作为表二的延伸，作为表二评分的重要依据

360度考评模式，即通过被考核员工的上级下级平级（部门内外）客户等进行综合评分，每季度一次。例如：行政主管的360度考评表

第一季度 360 度考评表-行政主管（此表为●上级●下级●平级●其他评分表）

考核		考核标准		权重	
----	--	------	--	----	--

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/755241240200011243>