

员工绩效管理办法

(修订)

第一章 总 则

第一章 为了充分发挥每位员工的积极性、创造性和自主自律的管理意识，提高公司的整体经营业绩，使员工的贡献得到认可，实现公司的战略目标，依据公司章程特制定本管理办法。

第二条 基于未来持续改进，并且不断引导员工持续地改进工作，建立良好的价值评价体系，努力实现科学评估价值，合理分配价值，积极创造价值，形成良性循环。

第三条 通过客观评价员工的工作绩效和能力，帮助员工提升自身工作水平和能力，从而有效提升整体绩效，实现员工与企业共同成长。

第四条 通过绩效考核促进上下级沟通和各部门间相互协作，增进团队合作精神。

第二章 适用范围

第五条 本办法适用于公司本部全体员工（除业务发展中心和新能源技术研究院）。

第六条 考核原则

（一）战略一致性；

（二）绩效导向性；

- (三) 指标多元性;
- (四) 平等公开性;
- (五) 利益相关性。

第七条 考核体系导入精神（DMAIC 法则）

- (一) D→DEFINE: 清楚定义、界定“岗位”职责范围;
- (二) M→MEASURE: 明确的量测、评价方式、方法、“公式”或“要求”;
- (三) A→ANALYSIS: 勇于找出问题、分析问题, 找出原因;
- (四) I→IMPROVE: 大胆改善各项流程、去除问题;
- (五) C→CONTROL: 要尽全力互相督导并控制流程, 以防错漏目的。

第八条 考核用途

- (一) 薪酬分配;
- (二) 员工培训;
- (三) 职务升降;
- (四) 岗位调整;
- (五) 机构调整。

第三章 职责权限

第九条 绩效考核委员会职责

绩效考核委员会是公司考核的最高决策机构，为非常设机构，人力资源部是其执行机构。绩效考核委员会由公司经营班子、高管、各部门经理组成，组长由总经理、党委书记担任，负责组织领导全公司的考核工作。绩效考评委员会承担以下职责：

- （一）负责解释战略目标、经营重点和绩效衡量的标准；
- （二）负责审核绩效管理办法；
- （三）负责最终考核结果的综合平衡和审定；
- （四）每月根据需要召开考评会，对“争议”项目、有异议的防错漏提醒、工作改善提案做最终裁定；
- （五）部门、员工考核申诉的最终裁定。

第十条 人力资源部职责

- （一）负责拟定、修订绩效管理办法及相关办法；
- （二）负责指导、培训各部门开展员工绩效考核工作，并进行过程监督与检查；
- （三）负责收集、统计、汇总并审核员工目标卡及考核结果；
- （四）负责处理部门、员工的考核申诉；
- （五）负责建立考核档案，将所有员工的考核结果备案并作为薪酬调整、职级调整、岗位调动、培训和奖惩的依据；
- （六）负责收集汇总并组织评定各部门提交的工作改善提案，并对每月评定采

纳后的工作改善提案进行监督实施；

（七）负责收集、审核并汇总每月管理防错漏提醒单；

（八）负责组织各部门负责人制定并签订本部门年度 KPI 考核目标，签订年度责任书；

（九）负责组织开展各部门的年度绩效考核工作；

（十）根据每月绩效考评情况负责出具每月绩效考核总结分析报告。

第十一条 综合管理部职责

（一）拟定、修订《5S 管理评比标准》；

（二）每月组织实施 5S 评比，统计得分并出具评比总结报告。

第十二条 直接主管的职责

（一）负责部属员工考核工作指导管理；

（二）记录部属员工考核期内工作表现、工作完成情况并填写相关考核记录表单；

（三）审核部属员工防错漏提醒单及工作改善提案单；

（四）组织部属员工的考核结果反馈，并帮助员工制定改进计划；

（五）负责改善并执行批准成立的防错漏提醒事项及工作改善提案。

第十三条 部门经理的职责

（一）负责本部门员工考核工作的整体组织实施及监督管理；

（二）每月组织本部门员工开展脑力激荡，审核交/请办事项联络单，并负责分解由

人力资源部批发的下月配合事项，组织本部门员工讨论并制定考核期内的个人 KPI 考核目标卡；

（三）记录本部门员工考核期内工作表现、工作完成情况并填写相关考核记录表单；

（四）组织开展本部门员工的考核评分工作；

（五）审核确认本部门防错漏提醒单及工作改善提案单；

（六）组织开展本部门员工的考核结果反馈，并帮助员工制定改进计划；

（七）负责监督执行批准成立的防错漏提醒事项及工作改善提案；

（八）负责每周五下午召开本部门周例会，总结本周工作、安排下周工作，做好会议记录并在 2 日（最迟不超过下个周一）内签发周例会纪要。每缺一次扣减 0.5 分；

（九）负责每月 18 日召开本部门月例会，做好会议记录并在 2 日内签发月例会纪要。每缺一次扣减 0.5 分。

第十四条 上二级主管（即主管的主管）的职责

（一）审订分管部门员工的 KPI 考核目标卡指标制定及考核结果；

（二）处理并裁定分管部门员工与直接主管双方的“争议”项；

（三）处理分管部门员工的考核申诉。

第十五条 各部门 KPI 专员职责

（一）负责向人力资源部提交本部门脑力激荡会议形成的交/请办联络单；

（二）负责收集汇总、整理并提交本部门个人 KPI 考核目标卡电子版及签字版；

（三）负责将当月收集后的防错漏提醒单汇总并统计分数，提交人力资源部；

（四）负责跟催、收集、汇总、整理并提交本部门打分后的个人 KPI 考核目标卡、综合能力表现考核表、防错漏提醒单、工作改善提案单、考核分数汇总表电子版及签字版；

（五）在考核周期内，负责收集、汇总、整理本部门交/请办联络单，并提供相关记录和数据；

（六）提交周例会、月例会至部门经理。

第十六条 所有员工的职责

（一）根据本人的工作目标、上级和跨部门要求的目标、公司的目标制定个人下月 KPI 考核目标卡；

（二）根据实际工作完成情况及工作表现进行考核自评；

（三）按照批准的月度 KPI 考核目标卡、部门周例会与月例会安排，完成计划工作；

（四）每位员工每个工作日要求记录工作日志，工作日志要求简述当天完成工作内容、简要分析工作得失和明天的工作计划，每缺一天扣减 0.5 分。

第四章 管理规定

第十七条 考核周期

公司考核实行年度考核，考核周期以每个日历年为一个考核周期，年度考核由人力资源办组织相关部门根据绩效指标完成情况进行评分；部门考核、员工考核实行月度考核，考核周期以每个日历月为一个考核期。

第十八条 指标设定 SMART 原则

- （一）S- Specific（明确化）、Simplification（简单化）、System（系统化）；
- （二）M- Measurable：可测量、可测评的；
- （三）A- Achvable：可达成的；
- （四）R- Relevant（目标可上下串连的）、response（可反馈的）、reward performance（可回报绩效的）；
- （五）T- Timely（有时间性的）。

第十九条 指标设定方向：Q、C、D、M、S

- （一）Q：Q1（质、值），Q2（量、额）；
- （二）C：成本、费用、预算；
- （三）D：交期、进度、流程；
- （四）M：士气（缺勤、离职率），活力；
- （五）S：5S（整理、整顿的评比），Safety（安全、卫生、风险事件）。

第二十条 考核指标

考核指标包括绩效面考核、态度面考核、行为面考核三方面，总分 100 分。其中绩效面考核即 KPI，占 67 分；态度面考核即综合素质能力考评，占 16 分；行为面考核即管理防错漏单考核，占 17 分。

（一）绩效面考核（KPI）

所谓 KPI（Key Performance Index）即“关键绩效指标”，用来衡量被考核人员通过努力所取得的工作成果，是绩效考核的核心部分，也是确保目标完成的重要支持。KPI 以结果为导向、重视数据化、绝对客观。

（二）态度面考核

综合素质能力是指被考核人完成各项专业性活动所具备的特殊能力和岗位所需要的素质能力，以过程为导向、重视个性化、相对客观。主管人员与非主管人员的能力考核维度不同，见《主管人员综合能力表现考核表》、《非主管人员综合能力表现考核表》、《综合能力表现考核评分标准》。

（三）行为面考核

管理防错漏提醒单用于流程上下游互动，由下一流程就上一流程提供的产品或服务进行水平及垂直方式考核，以做到“互相提醒，共同提高”的卓越管理境界。

所有岗位员工目标卡中均设有“一票否决”

项，该指标旨在杜绝重大违规和风险责任事故（如：安全事故、法律风险、廉政建设、重大财产损失等）的发生。如果在考核中此项指标得分为零，则被考核者相应的月度及年度考核总分按照 0 分计。

第二十一条 考核实施

（一）考核实施工作日程安排（如遇节假日提前到工作日完成）

日期	工 作 内 容
18 日	各部门以部门为单位组织召开月度例会开展脑力激荡活动，讨论下月要求其他部门配合的工作事项，由部门 KPI 专员汇总并经部门经理审核签署后，提交人力资源部；
19 日	人力资源部对各部门提交的交请办事项进行汇总；
20 日	人力资源部与各目标责任部门沟通确认最终批发事项后，以交请办联络单形式由上而下逐一批发至相关目标任务部门；
23 日	各部门将接收到的交请办单任务目标逐一批发至专业组，最终落实到当事人为止；
25 日	发展策划部负责下发公司月度目标；
25 日	由员工根据本人的 工作目标、跨部门请办的目标、上级交办的目标和公司的目标 制定个人下月 KPI 考核目标卡，填写“指标项目”、“计算公式或要求”、“目标值”、“权重”（权重按照工作的重要程度从高到低排序即可，原则上初级岗位项目数不少 6 项，中级岗位项目数不少于 8 项，高级岗位项目数不少于 10 项，部门经理项目数不少于 12 项）项目后提交直接主管；
26 日	直接主管对下属进行目标设定面谈，审订目标卡。先审订“指标项目”、“计算公式或要求”、“权重”是否规范、合理， 有无漏项 ，再将指标项目中 3 至 5 项“转入 KPI”（目标卡中“完成当月工作计划”、“完成当月上级交办事项”、“完成工作改善提案作业”三项为必须转入 KPI 项目），“审订目标值”、设定“分值”后，将审核签字的目标卡交本部门 KPI 专员；

27 日	各部门 KPI 专员收集经 部门经理 审核签字后的目标卡，提交公司 分管领导 审核批准；
28 日	将电子版及签字版目标卡提交至人力资源部；
29 日	人力资源部收集汇总各部门目标卡备案；

30 日	各部门 KPI 专员将当月的防错漏提醒单、工作改善提案单汇总统计;
1 日	由员工根据实际工作完成情况自评目标卡,填写目标卡“指标值达成情况”、“自评分”两项内容及综合能力表现考核表后,提交直接主管审核;
2 日	直接主管对下属工作计划完成情况进行审核,填写目标卡“直接主管评分”项及综合能力表现考核评分表,直接主管必须单独与下属进行绩效恳谈,重点应就双方评分的差异部分交换意见,确认共同认可的评价得分;如双方不能达成一致意见,直接主管需在“上二级核定”一栏打上“√”;
3 日	待部门 KPI 专员收集汇总经 部门经理 签字后于每月 3 日提交上二级主管核定;
4 日	由 KPI 专员将目标卡及综合能力表现考核表汇总转上二级主管进行核定签字后,将本部门个人目标卡、综合能力表现考核表 经分管领导 签字版汇总并统计得分后提交人力资源部;
5 日	人力资源部对考核结果进行汇总并审核;
6 日	绩效考核委员会根据需要召开绩效考评会,对上月考核结果进行最终审评,处理考核申诉及有争议的防错漏、工作改善提案;
7 日	人力资源部、各部门 KPI 专员分别对职责范围内的各类表单、记录进行整理汇总并存档。 人力资源部出具考核工作分析报告 ,出具防错漏、提案、交/请办联络单执行分析报告。人力资源部计算绩效工资。

(二) 在制定考核指标、目标值时要充分考虑以下几点:

1. 充分展开部门目标,要求各项指标全部落实到个人,并且指标与目标值要与部门目标及预算相一致;
2. 分析了解本人实际业绩表现、弱项及缺失,据实拟定,做不到的事不能列入;
3. 上月未达成项在本月应列入计划中追补;
4. 明确预定工作项目、完工段落(可查核点)及预订完工日期;
5. 做好达成各项目标的工作计划及时间安排;

6. 就可能发生问题点与主管领导讨论、并提出有效解决对策；

7. 授权事项及范围，应明确清楚；

8. 需要其他部门或上级支援事项以及上级交办事项（必须以书面形式开立），力求责任归属的明确化；

9. 直接主管确定分值时，应充分考虑该项目的重要性、价值性、急迫性、困难度等进行较客观的赋予分值；（凡越重要、越有价值、越急迫，比重越高；越难办而非要完成不可时比重可高，但很困难，没有绝对完成把握时，则 KPI 比重可稍予降低。）

10. 人力资源部 KPI 小组对各部门汇总提交的员工 KPI 考核目标卡进行审核后视下列情况分别处理；

（1）对不符合 KPI 要求的以部门汇总后退回，并催促该部门重新填报。

（2）对符合 KPI 要求但员工个人自订与直接主管及上二级主管审订出现较大差异的，提交公司分管领导组织裁定。

11. 周例会和月度例会后 2 日内应形成纪要，经本部门经理签发后上报人力资源部。

第二十二条 指标的评分

（一）绩效面考核

1. KPI 考核满分 67 分，每项指标完成得满分，没有完成得 0 分。其中工作改善提案须经最终评定通过后方可得分，KPI 考核表需经员工个人自评、直接主管审核、上二级主管审定后的最终分数为准；

2. 工作改善提案：公司全体员工均有责任和义务对公司安全、生产、开发、建设、经营、管理、制度、流程等方面进行改善提案，旨在鼓励广大员工能够直接参与公司的经营管理。事物在发展，现有的东西总要被新的东西所取代。今天看来是合理的东西，也许过一段时间再看就是不合理的东西了，因此工作改善无止境，合理化建议活动无休止。按照没有“最好”，只有“更好”精神做到持续改进！此项 KPI 考核分值为 3 分。具体操作如下：

（1）提案人填写“工作改善提案单”，应对提案内容性质作出判定，拟定改善主题，

对该提案目前的总体状况进行详细描述，指出弊端及主要问题点，目前给公司造成哪些浪费及损失以及预估经济价值；

（2）提案人应针对该问题制定可行性方案及有效控制步骤，简述此方案实施后，将达到的预期改善效果；

（3）提案人在现况分析、改善方法、预期结果描述时，要求叙述全面完整，语言表达清晰流畅；

（4）提案单经直接主管确认，由本部门经理审核后由 KPI 专员登记，并转送到备案，并在 2 小时内送达被提案人所在部

门 KPI 专员处；

(5) 被提案人或部门接到提案单后，首先对提案内容进行分析、完善，如可行，被提案部门负责组织相关人员、分工合作具体实施，并配合在预定时间内进行评估，以鉴定是否达到预期效果；被提案部门负责该提案的推广，并且形成长效机制。如不可行，应提供有效的依据，提案单返回提案人或部门；如被提案部门认为提案不可行，且与提案人无法达成一致意见，经绩效考核委员会最终认为可行的扣被提案部门经理 0.5 分；

(6) 提案被采纳自确定成立的日起生效，分数计入提案人当月考核成绩，同时在 24 小时内回复提案人；

(7) 如果有几个人同时提出一个提案，3 分平均给提案人；

(8) 改善提案经最终评定成立后：

①属于工艺改进、增加企业效益的方案：经落实后 1 年经财务核算 EVA 增加值的 10%奖励给提案人和落实人（比例 50%:50%）；

②属于管理改善的方案：按年度考评实施。年末经绩效考核委员会评定，选取年度十佳提案，参照公司先进给予奖励。

（二）态度面考核

综合能力考核满分 16 分，由员工本人依据“综合能力表现考核评分标准”逐项自我评分，且需在“自我评价及建议”栏中将特优（5 分）或特差（1 分）的缘由做出说明并签名确认；直接主管依据“综合能力表现考核评分标准”和下属平时优劣记录进行审订评分，且需填写“综合考核”

中特优及特差表现；上二级主管审核无异议后将综合能力表现考核 16 项得分合计后，乘以评比 0.2 即为该员工综合能力表现最终得分。绩效面考核未得满分者，态度面考核不应得满分。

（三）行为面考核

管理防错漏提醒单原则及操作如下：

1. 管理防错漏提醒单开立时机

（1）凡下属工作品质与工作时效有严重缺失出现时，直接主管可对下属开单；

（2）凡在业务与工作流程相关联的上下游体系中，《管理防错漏考核标准》规定的违规事项出现，下一流程人员可向上一流程经办人员开单；但不得将成立的防错漏事项向前追溯。

（3）提醒人不得向直接主管开单；

2. 管理防错漏提醒单操作流程

（1）提醒人发现对方有工作缺失事项时，应首先对该事项做出严重缺失、重要缺点、次要缺点、轻微缺点判定，属轻微缺点的问题，可在 1 小时内以联络单或互动交流形式通知对方，要求其加以改善；

（2）如缺失问题重复出现两次以上或被提醒人对提出的问题在限期内不予回复并改善，提醒人或所在部门可向对方开单；

（3）提醒人或部门在事实叙述时，应把握人、事、实、

时、物的原则，明确时间、地点、状况、相关人及附件要求叙述完整，语言表达清晰流畅；

(4) 管理防错漏提醒单经直接主管确认后，由本部门 KPI 专员登记后转送记录，并在 2 小时内送达被提醒人所在部门 KPI 专员处；

(5) 被提醒人所在部门 KPI 专员登记后，将管理防错漏提醒单转送给被提醒人或部门主管签收，被提醒人应于单到 1 小时内向直接主管通报或提出答辩理由，如无异议本人签名后呈直接主管确认，即提醒事项成立，并在 24 小时内向提醒人或部门做出回复，经提醒部门 KPI 专员送登记存档；

(6) 被提醒人对提醒事项如有异议，可进行原因叙述（另加附件）呈直接主管确认，经提醒部门 KPI 专员转送人力资源部，由人力资源部查证并做出裁定；

(7) 绩效考评委员会接到有异议的管理防错漏提醒单，应在 48 小时内通知双方当事人及主管到场备询，陈述各自原由后，绩效考评委员会做出最终裁定；

3. 管理防错漏提醒单加分及扣分规定

(1) 提醒成立后提醒人得 1 分，其直接主管得 0.5 分；提醒不成立时提醒人反扣 1 分，其直接主管反扣 0.5 分；

(2) 同一人当月被提醒两次以上均成立，第一次被提醒人及其主管可免扣罚，提醒人得 1 分，其直接主管得 0.5 分；第二次开始当事人按照管理防错漏考核标准扣减分，其直接主管扣 0.5 分；

(3) 主管对下属开单，每开立一张主管得 0.5 分，下属第一次免扣罚，以后每次扣 1 分。

(四) 考核结果审核

为保证数据收集结果的真实性和可靠性，人力资源部有权采取个别谈话、征求相关方意见、审计工作报告、调阅个人工作日志等有关材料和数据、听取监督部门意见等方式，对所采集的数据进行评估，发现数据与事实不符或有舞弊行为的，要及时采取措施予以更正，并对责任人进行处罚。

第二十三条 考核等级/系数确定

(一) 当月考核得分 = KPI 考核得分（满分 67 分）+综合能力表现考核得分（满分 16 分）+管理防错漏提醒考核得分（17 分依据实际提醒单计算）-考核。

(二) 考核等级

考绩分数	考绩等级		绩效工资系数
95 以上	A ⁺	卓越	1.5
92-95 分	A	杰出	1.3
88-91 分	A ⁻	优秀	1.2
83-87 分	B ⁺	良好	1.1
74-82 分	B	合格	1
66-73 分	B ⁻	尚可	0.9
60-65 分	C ⁺	一般	0.7
59 分以下	C ⁻	平庸	0
备注：考绩分数若遇有小数点时，按四舍五入方式处理			

(三) 个人月度绩效工资=绩效工资基数×绩效工资系数；
个人月度绩效工资对应上月考核结果。

第二十四条 考核结果应用：

（一）月度考核系数和等级作为确定员工的月度绩效工资依据；

（二）年度考核系数及等级作为年度绩效工资、工资等级升降、职务/级别升降的重要依据；

（三）月度/年度考核结果可以作为制定培训需求计划和实施培训的重要依据；

（四）根据员工月度考核结果，对于考核等级连续三次为C的员工，公司调整其岗位。

第二十五条 绩效面谈、申诉及处理

（一）绩效面谈

1. 设定指标阶段：每月26日，直接主管对下属自订的下月目标卡进行审订，与下属就指标项目、考核依据、目标值等双方差异部分进行意见交流及恳谈；

2. 考核打分阶段：每月2-3日，直接主管对下属自评的上月目标卡进行审订，与下属就指标的完成情况中双方差异部分进行意见交流及恳谈；

3. 绩效面谈要领：设定阶段为调气、调整、总结；考核阶段为调气、总结、调整。面谈时主管应以平时记录下属的优劣事迹向下属说明差异原因，同时应设法让双方面谈氛围轻松愉快。

（二）申诉受理机构

被考核人如对考核结果不清楚或者持有异议，可以向人力资源部申诉，绩效考评委员会是员工考核申诉的最终裁决机构。人力资源部是绩效考评委员会的日常办公机构，一般申诉由人力资源部负责协调、处理。

（三）提交申诉

员工向人力资源部提交申诉，内容应包括：申诉人姓名、部门、申诉事项、申诉理由等。

（四）申诉受理

人力资源部接到员工申诉后，首先由人力资源部对员工申诉内容进行调查，然后与员工所在部门负责人进行协调、沟通。不能协调的，人力资源部上报绩效考评委员会最终裁定，并于3日内由人力资源部明确答复申诉人处理结果。

第五章 附 则

第二十六条 考核过程文件（目标卡打分、考核结果汇总表）严格保密，考核结果只反馈到个人，不予公开。

第二十七条 本管理办法由人力资源部负责解释、修改并监督执行，由绩效考评委员会审议。

第二十八条 本管理办法未尽事项（包括特殊事例、例外情况等），由人力资源部参照本办法提出处理意见，绩效考评委员会审批。

第二十九条 本管理办法实施后，与本管理办法规定不一致的，一律以本办法为准。相关支持办法文件为公司《薪酬管

理办法》、《员工奖惩管理办法》。

第三十条 本办法自总经理办公会通过之日起执行。

附件：1. 相关流程

- (1) 绩效管理体系建立和修改流程
- (2) 部门年度绩效考核流程
- (3) 个人月度绩效考核流程
- (4) 绩效反馈与申诉流程

2. 相关考核标准

- (1) 《管理防错漏考核标准》
- (2) 《综合能力表现考核评分标准》
- (3) 《5S 管理评比标准》

3. 相关表单

- (1) 《月度个人 KPI 考核目标卡》
- (2) 《月度个人工作任务记录卡》
- (3) 《主管人员综合能力表现考核表》
- (4) 《非主管人员综合能力表现考核表》
- (5) 《管理防错漏提醒单》
- (6) 《工作改善提案单》
- (7) 《重要事项交/请办内（外）部联络单》
- (8) 《工作计划请办信息收集汇总表》
- (9) 《工作计划请办信息批发表》
- (10) 《绩效考核分数汇总表》

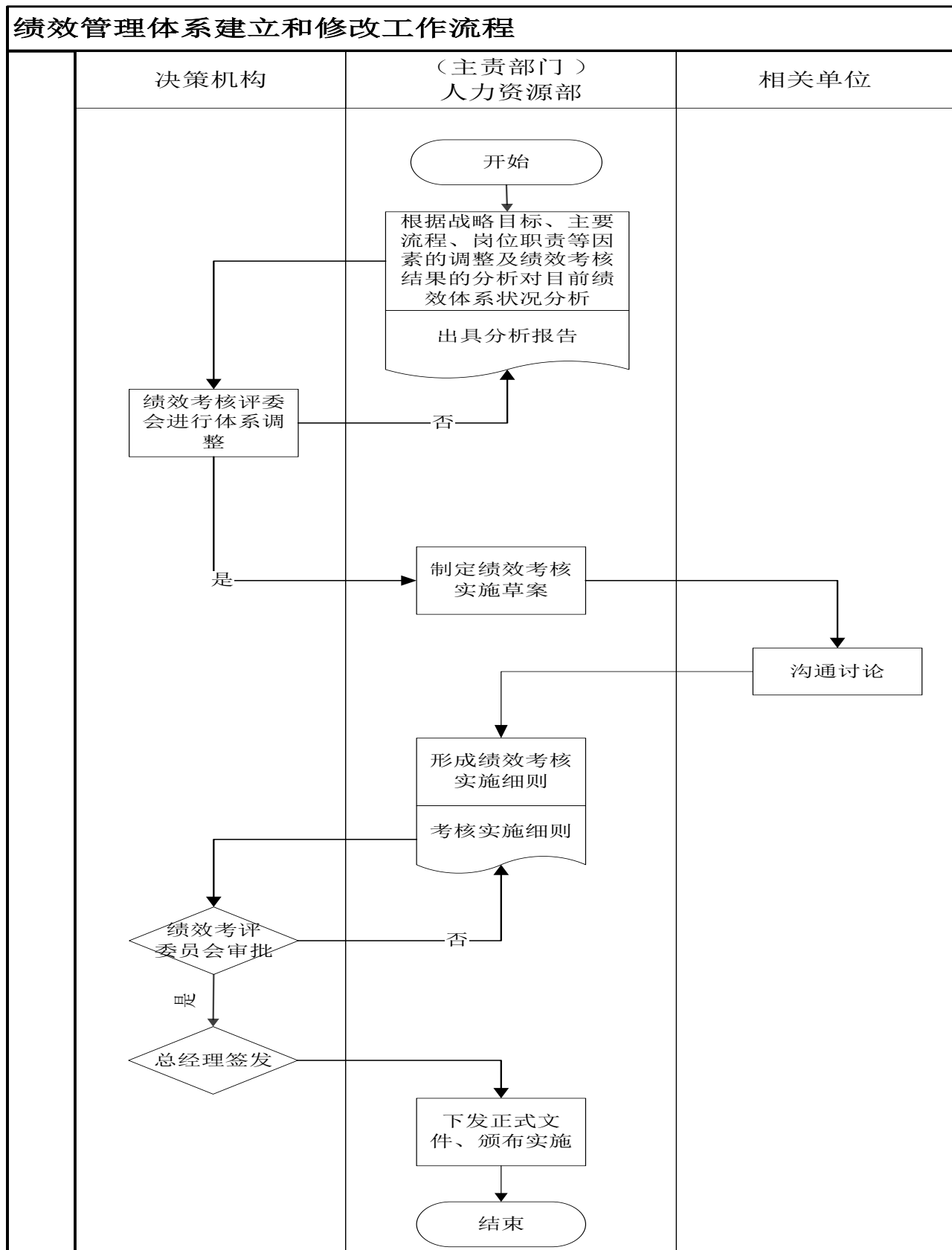
(11)《管理防错漏提醒分数汇总表》

(12)《工作改善提案分数汇总表》

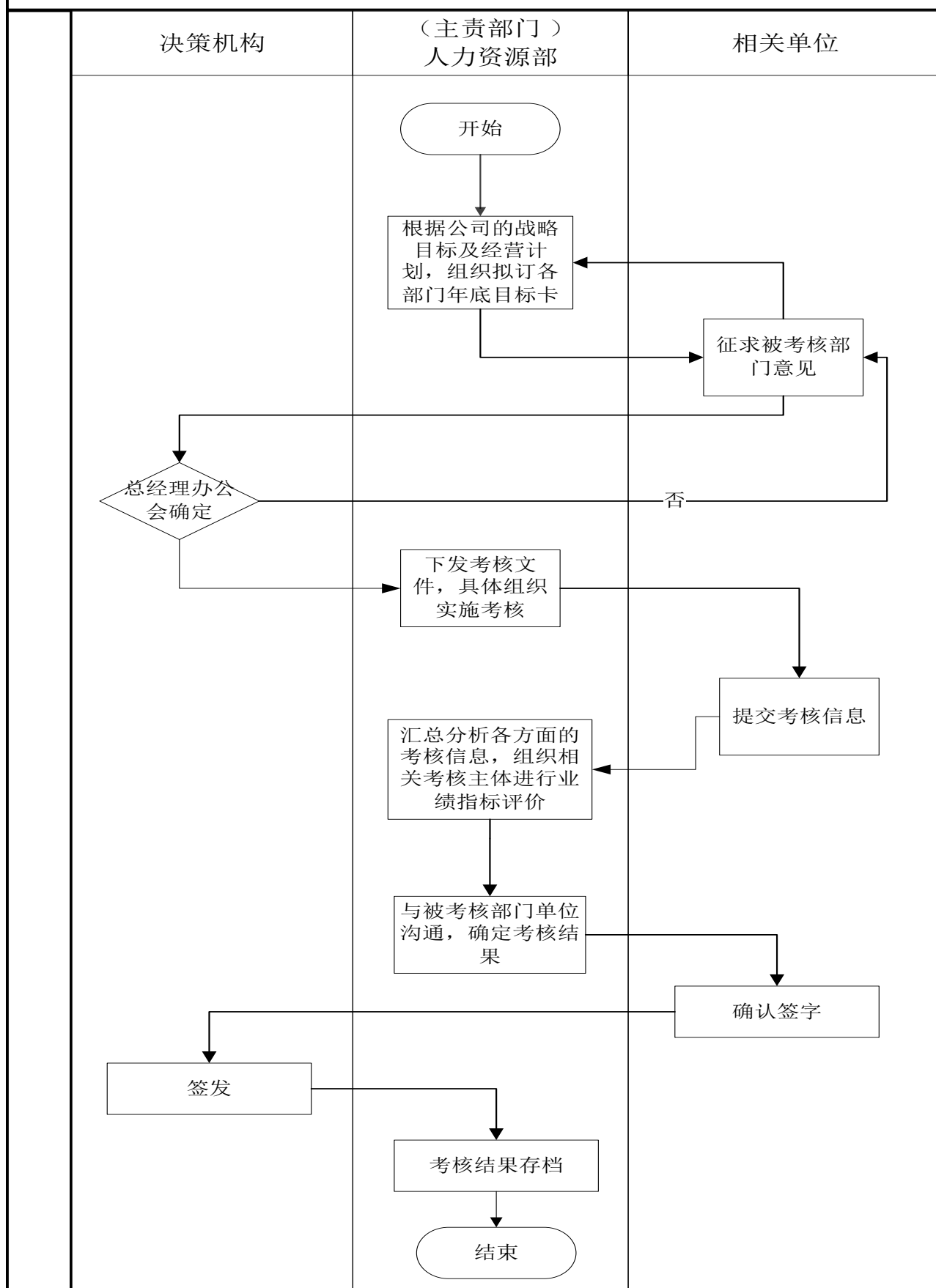
(13)《绩效面谈记录表》

(14)《绩效考核申诉表》

附件 1 相关流程



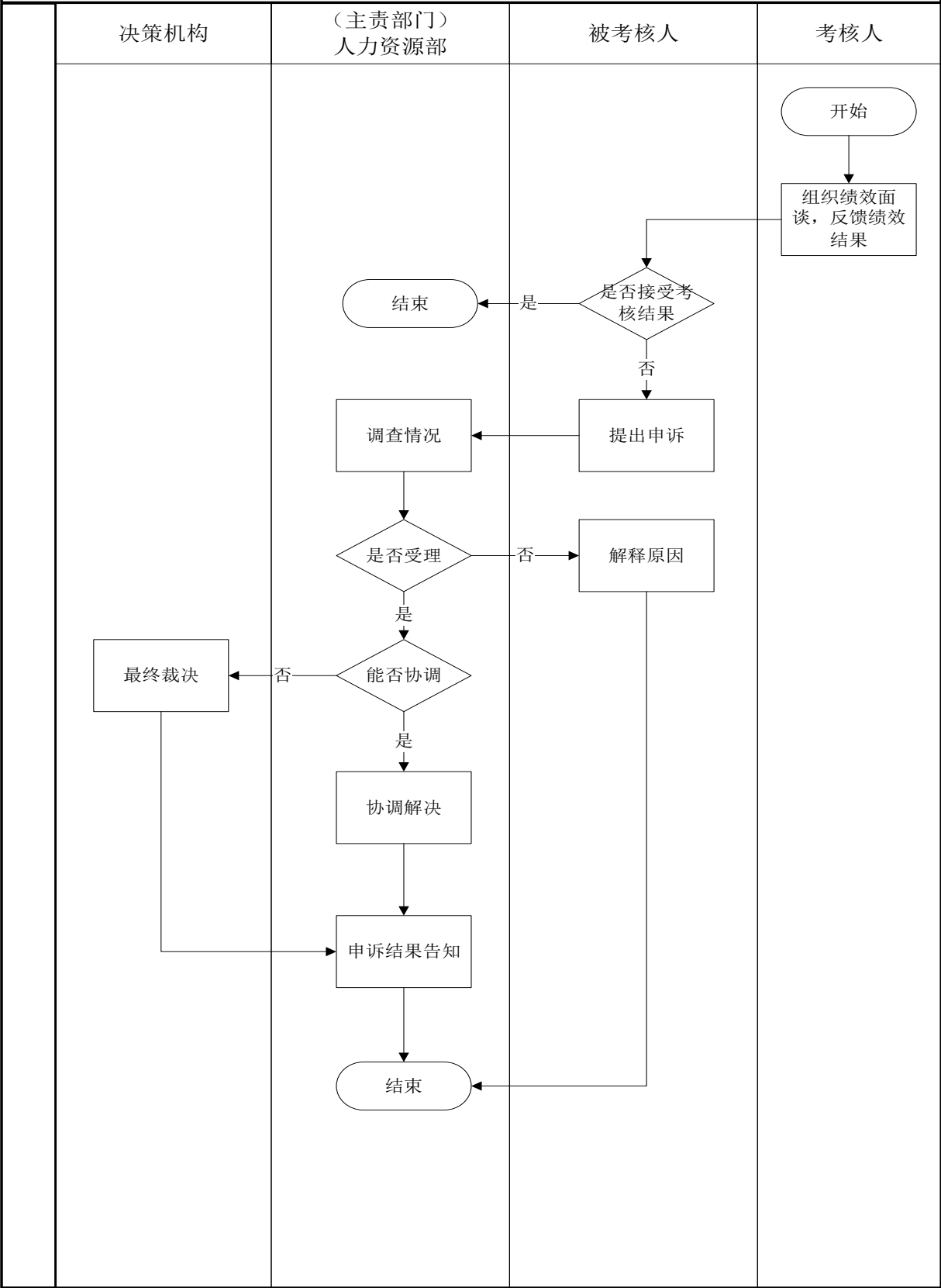
部门年度绩效考核工作流程



个人月度绩效考核工作流程

决策机构 (绩效考核委员会)	(主责部门) 人力资源部	相关部门	时间节点
		开始	
		召开部门月例会，确定其他部门需配合工作事项	当月18日
	汇总、分类、下发	交请办任务逐一落实到人	当月20日
		部门员工自定个人月度目标卡	当月23日
		直接主管审定	当月25日
		上二级主管核定	当月26日
	备案个人目标卡		当月28日
	根据制度要求，下发考核通知		当月29日
		部门员工根据实际工作完成情况自评目标卡	当月30日
		直接主管审定	次月1日
		上二级主管审定	次月2日
	审核汇总目标卡、防错漏提醒工作改善提案得分		次月3日
审批			次月5日
	将考核结果反馈至各部门		次月6日
	考核结果运用/汇总/存档		次月7日
	结束	KPI目标卡未完成项转入当月	次月7日

绩效反馈与申诉流程



附件 2 相关考核标准

管理防错漏考核标准

第一条 属于“严重缺点”事项（需在月考绩总分中扣减 4 分，视情节严重程度，依奖惩制度规定，按严重违纪或重大违纪给予通报批评、责任赔偿、降薪降职或解除劳动合同处理）。

项次	具体违规内容及事例
1	因个人过失行为严重影响公司形象的。
2	责任原因导致严重事故的，影响生产及办公场所正常运行并造成经济损失的。或违反公司规定，玩忽职守，造成重大及以上事故的
3	违反操作规程或擅自操作致使设施、设备（车辆）、物料或人员受损，直接经济损失 10000 元/次（含）以上的。
4	制造、散播谣言，破坏劳资关系和谐，影响团队声誉的，或组织、煽动罢工，致使发生劳资纠纷的。
5	对上司、同事恶意攻击、诬害、诋毁、制造事端、动粗打架的；不服从主管或上级工作调派，拒绝主管进行工作检查的；或不能友善协调同事工作，并与同事发生口角争执影响工作的；或对上司、同事及其家属，恐吓威胁，蓄意报复，实施暴行或有重大侮辱行为的。
6	损公肥私，弄虚作假，骗取奖励的，工作失误却千方百计隐瞒实情或虚报工作业绩的。
7	指挥、监督不力，导致下属发生重大失误，造成公司严重损失的。
8	发生事故等重大事项隐瞒不报，给公司造成严重损失的。
9	打击报复检举人，或对违纪人员包庇纵容的。
10	利用工作之便，贪污或私自收受、索要回扣的。
11	泄露公司商务、技术、标底等秘密的。
12	旷工 1 天以上或全年累计旷工 5 天的，或无正当理由不参加培训及公司或单位重要集体活动和会议，并在当月已达 3 次（含）以上的。
13	违反财务纪律，擅私自扣、私分公司财物的。
14	伪造、涂改单据的，或因本人疏失，造成汇款、支票、汇票等退票的。
15	工作资料保管不善、丢失造成公司损失的。

16	未经批准擅自私用公车者。
17	填写个人档案内容不实的，或采取欺骗、蒙蔽手段获得公司录取资格。
18	工作时间内无理取闹或酗酒滋事，影响正常工作秩序或造成严重后果的，以及工作时间聚众赌博的。
19	在其他单位兼职工作经教育不悔改的。
20	年内累计两次以上“主要缺点”事项的
21	违反国家《人口与计划生育法》的
22	根据国家有关法律规定，被依法追究刑事责任的。
21	其它经考核委员会裁定的严重缺点事项。
备注	①其它经考核委员会裁定的严重缺点事项随即列入作为本表增订的条款。 ②本表至少每年应通过管理评审修订一次，以符合公司发展的需要。

第二条 属于“主要缺点”事项（需在月考绩总分中扣减2分，另依公司之奖惩制度规定，按一般违纪给予通报批评、责任赔偿或降薪处理）

项次	具体违规内容及事例
1	因个人原因遗失公司重要文件、物品、工具的，或未做到保密工作，擅自将公司文件、图纸、经营数据文件带出公司者。
2	因个人过失发生给公司造成不良后果或影响公司形象的。
3	责任原因导致严重安全隐患或一般安全事故，危及生产及办公场所正常运行的。
4	违反操作规程或擅自操作致使设施、设备（车辆）、物料或人员受损，直接经济损失3000（含）-10000元/次以上的。
5	发生事故等重大事项隐瞒不报的，或发现问题不及时参与解决、提醒或做好记录者
6	管理无方，出现渎职行为或监督不力，导致下属发生失误，造成公司损失的。
7	接听电话答话不礼貌、不耐烦经举报者。
8	无节约意识，用后不关水、电者。
9	故意损坏门窗、桌椅、电器设备等办公物品者。

10	利用公司财物方便自己办私事或图利他人者。
11	无故脱岗或旷工 1 天（含）以内的，或无正当理由不参加培训及公司或单位重要集体活动与会议，并在当月达 3 次（不含）以下的。
12	凡自身原因积压公事在 2 天以内，造成公司业务未能流畅者。
13	没有及时报告工作计划、总结、考核数据及其它管理文件者。
14	年内累计两次以上出现“次要缺点”事项者
15	其它经考核委员会裁定的各项属于主要缺点的事项。

第三条 属于“次要缺点”事项（需于月考绩总分中扣减 1 分，另依公司奖惩制度规定，按轻微违纪给予口头训诫或通报批评、责任赔偿处理）

项次	具体违规内容及事例
1	因个人过失发生工作差错或造成安全隐患的。
2	违反操作规程或擅自操作致使设施、设备（车辆）、物料或人员受损，直接经济损失 3000 元/次以内的。
3	语言不文明或不重视个人仪表卫生，影响公司形象者。
4	对上司、同事或访客不礼貌的。
5	借阅公司档案文件或不爱惜有所损坏的。
6	无故未保持通讯畅通的。
7	开会或参加培训无故缺席、迟到、早退、影响会场秩序等违反会场纪律的。
8	下班离司未关闭责任区内水、电、气和办公设备，离开前未将门窗锁好者。
9	各类报告内容贫乏或错别字超过 5 个字以上者。
10	乱写、乱贴或乱丢垃圾等破坏公共卫生或责任区域卫生内未达到公司标准的。
11	无故不服从领导工作安排、指挥的。
12	工作时间串岗、嬉戏、睡觉、吃零食、玩游戏、看无关书报、浏览无关网站等行为的。
13	工作时间私自饮酒的，或饮酒后影响工作的。以及在公司规定的禁烟区吸烟的。

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/786222131241010111>