

# 鸿兴公司绩效考核体系

## 第一章 总则

**第一条** 为了增进公司管理当代化，建立科学管理制度，充分发挥公司每位员工积极性和创造性，公司决定在全公司范畴内实行绩效考核体系。

### **第二条** 履行绩效考核原则

1. 建立全员参加、全员负责管理模式；
2. 通过绩效考核增进上下级沟通和各部门间互相协作；
3. 绩效考核中工作业绩考核核心是目的考核，以协商方式订立各级负责人目的，实行分级负责；
4. 以正勉励为主，负勉励为辅。

### **第三条** 绩效考核目

1. 考核成果为绩效工资与项目奖励核算及发放提供根据；
2. 为员工晋级、升迁、奖惩等提供根据；
3. 考核成果为员工教诲培训工作提供支持。

### **第四条** 绩效考核对象为公司全体在岗员工。

### **第五条** 绩效考核要素涉及工作绩效、工作态度、工作能力。

**第六条** 绩效考核过程采用横向评价、上下级评价相结合，定量考核与定性考核相结合方式进行。

### **第七条** 绩效考核时间

非项目组人员每季度进行一次绩效考核，一年4次。项目组人员参加项目考核，项目考核是在项目结束后进行。

普通每季度绩效考核时间安排如下：

- (一) 第一季度绩效考核：4月1日—7日；
- (二) 第二季度绩效考核：7月1日—7日；
- (三) 第三季度绩效考核：10月1日—7日；

(四) 第四季度绩效考核：1月1日—7日。

## **第八条 绩效考核组织管理**

考核工作由人力资源部负责组织实施。考核成果由各部门汇总后交至人力资源部存档，考核成果对被考核者本人公开。

## **第二章 绩效考核要素设立原则**

### **第九条 工作绩效目的设立规定**

(一) 重要性：目的项不适当过多，选取对公司利润/价值影响较大目的，以3-5条为好，可视详细状况酌情增减；

(二) 挑战性：目的值不适当过高或过低，应力求接近实际，以使目的可以达到，并使目的具备一定挑战性；

(三) 一致性：各层次目的应保持一致，下一级目的要以分解、完毕上一级目的为基准；

(四) 民主性：所有考核目的制定均应由上下级人员共同商定，而不是由上级指定。

### **第十条 工作绩效目的设立环节**

1. 由总经理睬同经理办公会成员根据公司发展战略、本年度亟需解决问题、必要完毕工作、以往经营状况、将来市场预测等状况，协商拟定年度总目的方案，由公司董事会批准后作为公司年度总目的加以实行。

2. 公司年度总体目的确立后，各级部门负责人依照本人所在部门、岗位职责，分别与其分管副总经理、总经理协商，拟定各人年内各季度工作绩效考核目的。

3. 非项目组人员依照本人所在部门，结合岗位职责，经与上级主管协商后拟定个人年内各季度工作绩效考核目的。

4. 项目构成员依照本人所在项目组，经与项目经理协商后拟定个人在项目

期间工作绩效考核目的。

**第十一条** 工作态度目的设立规定

重要针对个人在工作中积极性、协助性、纪律性、责任性等方面态度进行考核。

**第十二条** 工作能力目的设立规定

重要针对员工个人在工作中体现知识学习能力、理解判断力、开拓创新力、协调交涉力、指引统帅力、沟通协调服务能力、监督指引等方面能力进行考核。

### 第三章 绩效考核算施细则

**第十三条** 每季度首月 1-7 日检查并考核公司每位被考核者绩效状况，各部门负责人绩效考核成果将在公司内部网上发布。

公司每半年召开一次绩效考核会议，规定各级管理人员针对上一阶段绩效完毕状况进行检讨、分析，找出差距产生重要因素，并提出解决方案，拟定需要重点辅导部门和人员。

**第十四条** 绩效考核体系考核过程采用横向考核、上级考核、下级考核相结合方式。

1. 上级考核：由直接上级在考核期期末，对下属各绩效考核因素完毕状况进行考核。考核重要要素是工作业绩、工作态度和工作能力。

2. 横向考核：依照岗位职责，选取有关部门或同事进行考核，考核重点是协调能力和服务质量。部门负责人横向考核由其他部门负责人参加考核，员工横向考核由其同部门同事参加考核。

3. 下级考核：由所有直接下级对上级进行考核，考核要素是工作能力，重点是沟通能力、监督能力和协助指引能力。

4. 工作绩效考核参见《工作绩效考核算施细则表》。

5. 工作能力和态度考核参见《绩效考核因素定义表》和《考核指标权重表》。

6. 考核成果送交人力资源部审核备案。

#### **第十五条** 各绩效考核人权重比例调节

依照公司各部门职责以及年度考核目的侧重差别，各考核人权重不同比例应定期调节，即上级、下级、横向考核者权重调节。详细见《考核指标权重表》。

#### **第十六条** 绩效考核要素权重比例调节

依照岗位不同、公司发展规定，绩效考核要素权重比例应定期调节，即拟定各岗位工作业绩考核指标、工作态度考核指标和工作能力考核指标所占比例。

#### **第十七条** 绩效考核级别

考核级别分为：S、A、B、C 四个级别。

85 分以上为 S（优），70—85 分为 A（良），60 分—70 分为 B（合格），60 分如下为 C（不合格）。

依照考核总分所相应档次决定评价级别和相应系数。

考核分数级别比例可依照公司不同状况进行调节。

**第十八条** 绩效考核中工作绩效目的执行进度落后或执行发生困难时，应视该项问题严重限度与影响大小，按下列状况酌情解决：

1. 该问题仅属个别问题，与其他工作关联度不大，由绩效目的执行人与其直接负责人商定解决。

2. 该问题将影响其他工作绩效目的完毕时，由直接负责人协调关于单位商定解决或上报公司经理办公会/总经理协商解决。

3. 由于客观环境因素影响而使工作绩效目的执行发生困难，无法解决时，可由工作绩效目的执行人提出修订申请，经由上级负责人批准后，对原目的进行修改，报人力资源部备案。

## 第四章 绩效考核评价

**第十九条** 评价环节采用定量考核和定性考核相结合方式进行。

### （一）评估工作绩效

工作业绩中“目的完毕率”是完毕值与目的值比率，分定量与定性两种不同评估办法。

1. **定量指标**：完毕目的是定量指标时，应以完毕数量来计算完毕率，并按S、A、B、C四个级别进行考核，即目的完毕率是定量数字时，对照各部门定量指标评分原则，超过目的→S，达到目的→A，低于目的→B，远低于目的→C。

2. **定性指标**：完毕目的是定性指标时，以主观判断进行评估，并按如下四个级别进行考核。

S等：在考核期内，准时完毕目的筹划，并达到预期效果。

A等：在考核期内，准时完毕目的筹划，但实际效果与预期目的存在一定差距。

B等：在考核期内，只完毕目的筹划一半以上。

C等：在考核期结束时，目的仍处在起步阶段。

### （二）评估工作态度

依照个人对工作积极性、协助性、纪律性、责任性态度进行考核，结果按S、A、B、C划分级别。

### （三）评估工作能力

通过工作行为，观测、分析和评价员工具备能力，依照个人知识学习力、理解判断力、开拓创新力、协调交涉力、指引统帅力、沟通协调服务能力、监督指引能力等进行考核，成果按S、A、B、C划分级别。

**第二十条** 综合评价成果以各项考核最后评价得分表达，涉及优（S）、良（A）、合格（B）、不合格（C）四种，评价级别是指对每种类型再划分级次，采用在字母后标注“+、-”号方式表达。

优（S）：综合评价得分达到 85 分以上（含 85 分）

良（A）：综合评价得分达到 70 分-85 分（含 70 分）

合格（B）：综合评价得分达到 60 分-70 分（含 60 分）

不合格（C）：综合评价得分达到 60 如下

每种评价类型再划分级别，分别是：

优：S++、S+、S

良：A+、A、A-

合格：B

不合格：C

当综合评价得分属于“优”、“良”类型时，以本类分数段最低线为基准，每高出 5 分（含 5 分），提高一种级别；当综合评价得分属于“合格”、“不合格”类型，不分级别，一律用“B”、“C”表达。

**第二十一条** 评价级别与得分系数相应关系见下表

评价级别	S (优)			A (良)			B (合格)	C (不合格)
	S++	S+	S	A+	A	A-	B	C
考核得分	100-95	94-90	89-85	84-80	79-75	74-70	70-60	60 如下
得分系数	1.5	1.4	1.3	1.1	1.0	0.9	0.7	0.3

**第二十二条** 绩效考核级别达优员工不超过考核单位总人数 15%，不满 1 人时以 1 人计算，超过 1 人时按照四舍五入原则拟定先进员工比例。

绩效考核级别其他比例依照公司每年实际状况和发展规定，在当年年初灵活制定。

**第二十三条** 各要素评分原则、级别分值设立表参见《考核指标权重表》和《考核实施细则表》。

**第二十四条** 绩效考核成果体现

1. 公司依照季度考核成果，每季度兑现一次季度绩效奖金，年终依照年内四次考核成果兑现年终奖。

2. 项目构成员项目考核得分直接与项目奖励挂钩，季度考核得分是被考核者每季度在所有项目当中平均考核得分，与季度绩效奖金挂钩。

3. 员工绩效考核状况将作为职务评审一种重要评价要素。

4. 年终时，公司对体现突出个人可视状况分别予以 xx 奖、记功或嘉奖。获奖人员在后来晋升、培训、提薪时将优先予以考虑。

**第二十五条** 全年四次绩效考核中至少有两次为“优”员工，如其她条件同步满足公司职务评审规定，有资格参加公司年度各职务系列晋升评审。

**第二十六条** 全年四次季度考核成绩中至少有二次为“不合格”员工，经公司职务评审委员会年度评审，将受到职务降级惩罚。

**第二十七条** 持续两次受到职务降级惩罚员工，公司将予以开除解决。

#### **第二十八条** 绩效考核表

1. 绩效考核表使用目：便于客观公正获取真实目的完毕资料，提高考评精确性。

2. 绩效考核表填写：

项目组人员考核在项目结束后一星期内，由各部负责人负责监督并协调项目组人员绩效评估，然后送交人力资源部备案。

所有员工考核在每季度第一种月 1-7 日间，各级考核负责人负责监督并协调被考核者绩效评估，然后送交人力资源部汇总；普通规定该季度第一种月 7 日前完毕。

**第二十九条** 员工考核成果由部门主管反馈给员工，员工可以在收到考核评价单七天内向人力资源部申诉，由人力资源部协调解决。

**第三十条** 在季度考核结束当周内，考核评估为先进员工考核成果在公司内部网上发布。如浮现对成果有异议状况，人力资源部将全权负责调查，并有权根据调查事实改正失实考核成果。

## 第五章 附 则

**第三十一条** 本规定由人力资源部负责解释。

**第三十二条** 本规定考核算施细则由人力资源部制定和修改。

**第三十三条** 本规定报总经理批准后执行，修改须经同样程序。

**第三十四条** 本规定自发布之日起实行。

附件 1:

## 鸿兴绩效考核因素定义表

考核项目	考核要素	考核要点	评估级别			
			S	A	B	C
业绩考核指标	详见各目的考核表					
态度考核指标	积极性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 与否积极地学习业务、工作上所需要知识</li> <li>● 对自己工作与否有抵触情绪、严重程度如何</li> <li>● 与否积极承担某些额外任务</li> <li>● 与否经常提出新思路 and 合理化建议</li> </ul>	10	8	6	4
	协作性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 与否积极协助上级、同步做好工作</li> <li>● 与否能保持与同事良好合伙关系</li> </ul>	10	8	6	4
	责任心	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 对工作失误与否往往逃避责任或辩解</li> <li>● 对上司与否有敷衍现象</li> </ul>	10	8	6	4
	纪律性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 与否能遵守工作规则，原则，以及其她规定</li> <li>● 与否可以保守公司秘密与技术成果</li> </ul>	10	8	6	4
能力考核指标	知识学习力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 与否具备本职工作所必须管理理论和知识。</li> <li>● 能否迅速吸取并掌握新理论和办法。</li> </ul>	10	8	6	4
	理解判断力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 能否精确理解上级意图和批示，并在职权范畴内作出行动，制定出相应工作筹划。</li> <li>● 能否对工作中浮现问题，迅速把握其实质，随机应变，作出对的判断与决定，进而适本地予以解决。</li> </ul>	10	8	6	4

开拓 创新 力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 与否勤于思考，善于捕获各种信息，不断提出新工作办法。</li> <li>● 能否创造性地解决工作中问题。</li> </ul>	10	8	6	4
协调 交 涉 力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 能否清晰、对的表达自己意图，说服对方，有效地实现目的。</li> <li>● 能否在上下级之间进行有效口头或书面沟通。</li> <li>● 在交涉过程中能否存异求同，避免冲突，减少摩擦。</li> </ul>	10	8	6	4
指引 统 帅 力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 与否掌握下属能力与性格，合理地分派任务，组织、统一下属去实现目的。</li> <li>● 能否为实现目的而积极指引下属工作。</li> <li>● 能否与下属保持良好关系。</li> </ul>	10	8	6	4
沟通 协调 服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 能否站在公司立场上，选取有效沟通办法，协调解决本部门与有关部门间工作关系，对的解决工作中遇到问题；能否提供优质高效服务。</li> </ul>	10	8	6	4
沟通 监督 指引	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 能否经常与下属进行有效沟通；能否依照下属个性和能力合理地分派工作，并予以及时必要指引；与否关怀下属自身发展，并经常提出改进规定或建议。</li> </ul>	10	8	6	4

阐明： 以上指标除沟通、协调、服务由有关部门或同事考核和沟通、监督、指引由下级考核外，其他指标均由直接上级考核。

## 附件 2:

考核指标权重表

部门 名称	人员 类型		直接上级				同事	下级
			工作绩效	工作态度	工作能力	共计		
客服中心	管理人员		30%	10%	10%	50%	30%	20%
	员工		48%	16%	16%	80%	20%	
研发中心	管理人员		待定	待定	待定	待定	待定	待定
	员工		待定	待定	待定	待定	待定	待定
市场部	销售	管理人员	20%	12%	8%	40%	30%	30%
		业务经理	25%	15%	10%	50%	50%	
	营销	管理人员	25%	15%	10%	50%	20%	30%
		员工	35%	21%	14%	70%	30%	
生产部	管理人员	42%	6%	12%	60%	20%	20%	
	员工	49%	7%	14%	70%	30%		
质管部	管理人员	30%	20%	30%	80%	10%	10%	
	员工	45%	20%	25%	90%	10%		
供应部	管理人员	36%	12%	12%	60%	25%	15%	
	员工	48%	16%	16%	80%	20%		
企划部	管理人员	25%	15%	10%	50%	30%	20%	
	员工	35%	21%	14%	70%	30%		
人力资源部	管理人员	20%	15%	15%	50%	30%	20%	
	员工	28%	21%	21%	70%	30%		
财务部	管理人员	28%	21%	21%	70%	15%	15%	
	员工	28%	21%	21%	70%	30%		
经理办	管理人员	40%	10%	10%	60%	15%	25%	
	员工	40%	30%	30%	100%			
证券办	管理人员	40%	10%	10%	60%	15%	25%	

	员工	40%	30%	30%	<b>100%</b>		
--	----	-----	-----	-----	-------------	--	--

## 附件 3:

## 工作绩效考核实施细则表

## 市场部正副部长、片区经理工作绩效重要考核指标

指标类别	指标项	计量单位	指标值	评估级别				指标级别	备注
				先进	良好	合格	不合格		
定量指标	1、产品净销售额								
	2、市场毛利率								
	3、货款回收率								
	4、资金回笼天数								
	5、费用额 营销活动费用 业务接待费用 交通差旅费用 其他费用								
	6、需求预测精确率								
	7、市场占有率								
	8、顾客投诉率								
定性指标	1、合理、充分地考核、勉励下属								
	2、员工培训状况反馈								
	3、市场部员工工作绩效								
	4、完毕年度新产品推广筹划								
	5、把握竞争对手动向								
	6、开拓完善营销网络状况								
	7、完整收集、归档营销情报、数据								
	8、对的作出市场销售预测								
	9、合理拟定年度销售筹划,分解目的								
	10、合理拟定和分解年度销售预算								
	11、客户评价								
	12、招聘合格员工								
	13、合同规范性、恰当性								

市场部业务经理工作绩效重要考核指标

指标类别	指标项	计量单位	指标值	评估级别				指标级别	备注
				先进	良好	合格	不合格		
定量指标	1、产品净销售额								
	2、市场毛利率								
	3、货款回收率								
	4、费用额 营销活动费用 业务接待费用 交通差旅费用 其他费用								
	5、需求预测精确率								
	6、市场占有率								
	7、顾客投诉次数								
	8、完毕投标年筹划率								
	9、发展新销售人员数量								
	10、访问客户次数								
定性指标	1、反馈市场及顾客信息对的、完整								
	2、掌握竞争对手动向								
	3、投标文献规范齐全								
	4、在本片区进行市场开拓状况								
	5、对其她人员支持状况								
	6、客户评价								
	7、意外状况解决和协调速度和效果								
	8、估价单制作状况								

	9、销售报告质量/上交及时性					
	10、市场销售建议有效性					

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/837120105103006066>