

公司各部门及无定额人员月度考核办法

壹、 目的

为加强对公司内各职能部门的考核力度，建立既有竞争激励又有责任约束的运行机制，以工作目标、工作职能、团队建设的执行情况考核管理部门，以工作目标、工作态度、工作能力的执行情况考核无定额人员，做到奖惩分明，从而提高各个管理部门的管理能力，增强团队拼搏精神和不断进取意识，最大限度地发挥员工的潜能，特制定本考核办法。

贰、 主题内容与适用范围

1. 本办法规定了公司各部室和无定额人员的考评体系。
2. 本办法适用于公司综合管理部、生产技术部、市场部、审计中心、财务部等具有管理服务职能的部门和各级无定额人员。

参、 考核原则

1. 客观公正的原则。
2. 责、权、利相结合的原则。
3. 考评结果反馈原则。

肆、 管理部室考核

1. 考核依据
各部门的职责和月度工作计划
2. 考核周期
每月考核一次，上月工作考核在下月1 - 10日进行。
3. 考核小组成员
综合管理部考核专员等组成。
4. 考核要素
对公司各部门的考核按：工作目标、工作职能、团队建设三方面进行综合考评。考评要素具体描述如下：

考核要素描述 表 1

序号	考核要素	考核要素描述	权重系数 E
1	工作目标	工作计划是否按时完成或提前，与实际要求有否差距；工作质量是否精益求精，是否满足公司内/外部门需求	E1=0.50
2	工作职能	日常职能工作是否达到有效管理，管理是否规范化,监管工作是否正常运作	E2=0.30
3	团队建设	协作精神、敬业精神、团队士气、创新精神、合理化建议	E3=0.20

5. 考核标准

公司各管理部门考核分为A、B、C、D、E共五个等级，具体如下表二：

考核等级	具体要求描述 (E1i\E2i\E3i)	参考分%
A	1. 部门工作按工作计划进行或提前完成,工作质量好; 2. 日常职能工作管理效率高、规范化,监管运作正常; 3. 部门团队建设优秀。	A: 100~90
B	1. 部门工作较工作计划延期,但控制在10%以内,工作质量好; 2. 日常职能工作管理效率较高,较规范,监管运作较正常; 3. 部门团队建设良好。	B: 89~80
C	1. 部门工作较工作计划延期,但控制在20%以内,工作质量一般; 2. 日常职能工作管理效率一般,规范化一般,监管运作尚可; 3. 部门团队建设一般。	C: 79~70
D	1. 部门工作较工作计划延期,但控制在30%以内,工作质量较差; 2. 日常职能工作管理效率,规范化较差,监管运作较少; 3. 部门团队建设较差。	D: 69~60
E	1. 部门工作较工作计划延期达30%以上、工作质量差; 2. 日常职能工作管理效率,规范化差,监管运作没有; 3. 部门团队建设差。	E: 0~59

6. 考核难度系数Di

6.1 各部门难度系数基准原则上均为1。

6.2 部门难度系数由公司管理考核组根据部门月度任务完成情况、业务繁简、责任重轻、工作多少、有无创新、贡献大小等情况考评后予以调整,以利于各部门增加职能、提高绩效、促进管理。

7. 考核程序

7.1. 公司领导根据各部室月度工作计划和管理职能对各部门进行本月实际完成的工作计划和工

作质量、日常职能实现情况、团队建设等各要素进行量化考核,分别确定管理部门各要素的考核分:工作目标E1i、工作职能E2i、团队建设E3i。

7.2. 计算各部门考核分Ti:

$$Ti = (E1 \times E1i + E2 \times E2i + E3 \times E3i) \times Di$$

7.3. 由公司综合管理部考核专员将各部门的每月考核结果反馈给部门经理,以便帮助管理部门

改进绩效,同时将考核结果归档。

7.4. 各部门员工工资的基础部分由财务部按实发放,而各部门实际发放的绩效考核工资总额 = 部门绩效工资总额 × Ti。

伍、 无定额人员考核

除公司按定额发放工资的员工以外的所有人员,都属于本考核办法范围。

考核结果只对同等岗位等级有效,不同岗位等级之间的考核结果没有可比性。

1. 考核依据

月度工作计划和岗位职责。

2. 考核周期

每月考核一次,上月工作考核在下月初1-10日进行。

3. 考核要素

无定额人员考核主要依据工作目标、工作态度、工作质量共三个方面进行综合考评。考核要素的具体描述如下表三：

考核要素描述 表 3

序号	考核要素	考核要素描述	分值 ei
1	工作目标	工作计划、岗位职能完成情况及差距	e1=50
2	工作态度	工作责任感、协作性、组织纪律性、勤奋性	e2=30
3	工作能力	工作质量、工作负荷、工作创新	e3=20

4. 考核标准

无定额人员考核要素的考评分为A、B、C、D、E共五个等级，具体如下表四：

无定额人员考评标准 表 4

考核等级	具体要求描述	参考比例	参考分 %
A	1. 工作目标按时、提前完成，岗位职能完成出色； 2. 工作责任感强，部门内外协作性好，组织纪律性强，工作勤奋； 3. 工作质量高、负荷大，创新能力强。	10%	A:100~90
B	1. 工作目标按计划完成 90%以上，职能工作完成较好； 2. 工作责任感较强，部门内外协作性较好，组织纪律性较强，工作较勤奋； 3. 工作质量较高、负荷较大、创新能力较强。	20%	B : 89~80
C	1. 工作目标按计划完成 85%以上，职能工作完成一般； 2. 工作责任感一般，部门内外协作性一般、组织纪律性一般、勤奋性一般； 3. 工作质量、工作负荷、创新能力一般。	40%	C : 79~70
D	1. 工作目标按计划完成 80%以上，职能工作完成较差 2. 工作责任感较差，部门内外协作性较差、组织纪律性较差、勤奋性较差 3. 工作质量、工作负荷、创新能力较差	20%	D : 69~60
E	1. 工作目标按计划完成 80%以下，职能工作完成差 2. 工作责任感差，部门内外协作性差、组织纪律性差、勤奋性差 3. 工作质量、工作负荷、创新能力差	10%	E : 0~60

5. 考核程序：

考核程序按无定额人员自我总结、主管（部门经理）考核、部门领导审定、公司考核主管收集相关结果报公司领导审阅。

5.1. 自我总结：

无定额人员按部门主管所制定的月度工作计划和岗位职能，制定自身的工作计划。在每月30日之前，填写本月无定额人员工作考核表（见附件），对本人当月工作目标完成情况、工作态度、工作能力进行总结、评分。

5.2. 主管（部门经理）考评：

主管审核被考核人提交的考核表的内容，根据岗位等级的要求，按照被考核人当月实际完成工作目标情况、工作态度、工作能力及最终业绩，对比本部门同岗位等级管理人员本

月工作表现，对部门被考核人进行各要素考核评分：工作目标e1，工作态度e2，工作能力e3。原则上要求部门主管（部门经理）考核后向被考核人反馈；若主管（部门经理）评分与自我评分差距较大(10分以上)或考核未位者，则必须与被考核人面谈。

5.3. 部门领导审定：

部门领导审定即是对下属部门和人员进行再次的考核和审定，部门考核分为Ti

5.4. 无定额人员考核分计算

5.4.1无定额人员考核分Oij计算

公式：Oij= e1+ e2+ e3

5.4.2部室之间平均加权系数Ai

由于各部门的打分标准存在差异，为充分体现考核的公平合理，需要对各部门无定额人员的原始考核分进行平均加权处理。无定额人员考核分的平均加权系数Ai（其中n为该部门人数），公式如下：

5.4.3无定额人员的最后考核分：Dij=Ai×Oij×Ti/100。其中Ti：各部门考核分；Oij：无定额人

员原始考核分；Ai：无定额人员考核分平均加权系数。

5.5. 新进员工直接由部门经理根据岗位要求考核。

5.6. 无定额人员应发放的绩效工资 = 考核后部门绩效工资 / 绩效工资总额 × 本人绩效工资 × 考核得分（Dij）。

六、 奖惩

1. 按本办法考核后的各个员工当月的工作考核分数 Dii 是被考核人本月绩效奖，在今后工作安排、工资晋级、职称评定、评先进、福利分配等方面的主要评定依据。
2. 公司每季度以考核分为主要依据对员工进行综合考评，从而确定表彰、警告和淘汰人员。
3. 公司可根据实际考核情况随时调整管理人员的岗位和工资等级。
4. 如被考核人出现重大质量、安全、消防、治安事故或违反计划生育等，将另按国家和公司有关规定处罚。

七、 附则

1. 本办法自二00三年九月一日起试行。
2. 本办法解释权属公司综合管理部。

附件:

- 1.技术中心管理部门月度工作汇报
- 2.技术中心管理部门月度工作评分表
- 3.技术中心管理人员月度工作考核表

XXXX 制作有限公司 _____ 部门 __ 月度工作汇报

负责人 _____

任务分类	序号	任务描述及计划完成目标	有效完成情况 (要求量化)
月度工作目标	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
日常工作职能	1		
	2		
	3		
	4		

<p>工作难点及问题描述</p>				
<p>下月工作目标设想和对策</p>	<table border="1"><tr><td data-bbox="271 708 1189 1289"></td><td data-bbox="1189 708 1249 1289"><p>领导考评内容</p></td><td data-bbox="1249 708 2060 1289"><p>1、工作目标：工作计划是否按时完成或提前，与实际要求有否差距；工作质量是否精益求精，是否满足公司内/外部门需求。 得分（ ）</p><p>2、工职职能：日常职能工作是否达到有效管理，管理是否规范化,监管工作是否正常运作。 得分（ ）</p><p>3、团队建设：协作精神、敬业精神、团队士气、创新精神、合理化建议。 得分（ ）</p><p>要求：</p><p style="text-align: right;">签字：</p></td></tr></table>		<p>领导考评内容</p>	<p>1、工作目标：工作计划是否按时完成或提前，与实际要求有否差距；工作质量是否精益求精，是否满足公司内/外部门需求。 得分（ ）</p> <p>2、工职职能：日常职能工作是否达到有效管理，管理是否规范化,监管工作是否正常运作。 得分（ ）</p> <p>3、团队建设：协作精神、敬业精神、团队士气、创新精神、合理化建议。 得分（ ）</p> <p>要求：</p> <p style="text-align: right;">签字：</p>
	<p>领导考评内容</p>	<p>1、工作目标：工作计划是否按时完成或提前，与实际要求有否差距；工作质量是否精益求精，是否满足公司内/外部门需求。 得分（ ）</p> <p>2、工职职能：日常职能工作是否达到有效管理，管理是否规范化,监管工作是否正常运作。 得分（ ）</p> <p>3、团队建设：协作精神、敬业精神、团队士气、创新精神、合理化建议。 得分（ ）</p> <p>要求：</p> <p style="text-align: right;">签字：</p>		

公司无定额人员月度工作考核表

部门：_____ 姓名：_____ 月份：_____

自我总结		主管评语
工 作 目 标 50 分	按重要程度依次建立月度目标分解。	
	根据上述目标，逐条总结所取得的业绩及临时附加工作。 （完成 90%以上：40-50 分；80%以上：30-40 分；60% 以下：0-30 分） 目标完成情况及自我评分_____	主管评分_____
	针对工作完成情况及工作中取得的经验，请予以总结，以利于在部门中介绍与推广；对工作中不足的地方，请解释其原因，并提出解决方案。	

(表格内容填不下可另附页)

项目	定义	着重点	员工自评	主管考评	部门领导审定
工作态度 30分	遵纪	遵守各种规章制度，维持良好的工作秩序	<ul style="list-style-type: none"> ● 迟到、早退和无故缺勤的情况 ● 是否服从命令、听从指挥 ● 是否积极维持工作秩序 ● 有无违法乱纪行为 		
	协作	作为团队中的一员，积极为组织内的合作做贡献	<ul style="list-style-type: none"> ● 是否能与上级、同事合作共事，努力完成任务 ● 是否能与上级、同事避免冲突，保持良好的人际关系 ● 是否消除工作中的盲点 		
	积极	无需监督与催促，自觉而热情地完成工作任务	<ul style="list-style-type: none"> ● 是否乐于接受挑战性工作 ● 是否能够充满热情地完成本职工作 ● 是否必要时加班加点 		
	负责	忠于职守，认真负责地完成工作	<ul style="list-style-type: none"> ● 是否忠于岗位职责认真负责地完成任务 ● 是否能够做到不推诿，不推卸负责 ● 工作中是否经得起检查，准确无误 		
	敬业	兢兢业业，埋头苦干，努力工作	<ul style="list-style-type: none"> ● 是否经常保持兢兢业业的实干精神 ● 是否能够任劳任怨，埋头苦干 ● 是否持之以恒地努力工作 		
工作能力 20分	准确	工作过程的正确性和工作结果有效性	<ul style="list-style-type: none"> ● 工作过程是否正确 ● 工作结果是否有效 ● 工作完成的出色程度 		
	数量	完成的工作总量和处理工作的速度	<ul style="list-style-type: none"> ● 完成的工作数量的大小程度 ● 完成工作速度的快慢程度 		
	创新	立足于现实，采用独到的、合理的方式、方法改进工作	<ul style="list-style-type: none"> ● 是否具有创新精神 ● 能否采用独到的合理的方式、方法来改进工作 ● 工作改进的效果如何 		
总分					

主管签名：_____

部门领导签字：_____

员工考评反馈意见：

员工签名：_____日期：_____