

集团公司

员工考核管理细则

公司员工考核管理细则

一、考核周期

考核周期为年度考核。

二、考核对象

总部正式聘用、借调和返聘的人员。聘用人员在严格执行聘用合同的前提下，执行本办法。

下列人员不参加当年的年度考核：

1. 病假累计超过半年或事假累计超过三个月的；如果该类员工年终能完成任务，可以参加考核，但最高不得超过“合格”等级；

2. 病事假累计超过六个月或旷工累计超过 10 天的；

3. 立案审查未做结论的；

(凡属上述三种不参加年度考核的员工，按“基本合格”处理)

4. 新进入集团公司工作未满半年的；

5. 脱产学习或挂职锻炼超过半年的人员（由所在学校或部门出具考核意见）；

6. 有其他特殊原因的员工。

三、考核时间

(一) 参加年度考核的所有员工，各类考核主体在每年度元月 16 - 20 日对被考核者有关指标进行评分。

(二) 年度考核评定于下一年度元月 21 - 25 日完成，并汇总到人力资源部。

(三) 人力资源部在元月 30 日前把考核结果上报考核管理委员会批准。

四、考核关系

考核关系分为直接上级考核、直接下级考核、同级人员考核。不同考核对象对应不同的考核关系和考核维度。

五、考核维度

考核维度是对考核对象不同角度、不同方面的考核，包括绩效维度（主要是目标责任的完成情况）、能力维度、态度维度。

每一个考核维度由相应的测评指标组成，对不同的考核对象、不同考核期间采用不同的考核维度、不同的测评指标。

(一) 绩效：指被考核人员通过努力所取得的工作成果，从以下三个方面考核：

1. 任务绩效：体现本职工作任务完成的结果。每个岗位都有对应岗位职责的任务绩效指标。见《中国航空工业第一集团公司总部员工任务考核指标》

2. 周边绩效：体现相关部门（或相关人员）团队合作精神的发挥。见附件七：表 7—1。

3. 管理绩效：体现管理人员对岗位管理职能的发挥。见附件七：表 7—2。

(二) 能力：指被考核人完成各项业务工作所具备的特殊能力和岗位所需要的素质能力。能力维度考核分为素质能力和知识能力。主要包括以下七类：

1.人际交往能力 2.影响力 3.领导能力 4.沟通能力

5.判断和决策能力 6.计划和执行能力 7 知识能力

见附件七：表 7—3。

(三) 态度：指被考核人员对待工作的态度。态度考核分为：

1、积极性

2、协作性

3、责任心

4、纪律性

见附件七：表 7—4。

六、考核程序

1. 人力资源部根据考核计划发布考核通知；
2. 被考核人写出书面述职报告或工作总结，填写考核登记表，在相关会议上述职（总结）；
3. 各考核主体对被考核人进行考核评分；
4. 人力资源部负责组织部门正副职考核评定、汇总统计，并将部门正副职得分上报考核管理委员会，考核管理委员会核定被考核人的综合评定等级；
5. 各部门负责人负责组织本部门处级及以下员工考核评定、汇总统计，并将相关考核结果提交人力资源部，由人力资源部上报考核管理委员会审批；
6. 人力资源部负责将经审批后考核结果反馈到各部门或分管副总经理，由分管副总经理、各部门负责人将最终考核结果反馈给相关被考核人；
7. 考核结束后，人力资源部将相关资料或《个人考核登记表》存入本人档案。

七、考核评分

1. 定量指标：主要集中在岗位任务绩效指标。在考核期初确定各项指标时，依据部门承担目标、各岗位职责要求，同时结合岗位承担人特点，直接上级在与被考核人彼此协商认同下，由被考核人直接上级在被考核人阶段性评分表的“指标标准”例项内分别填写该项任务绩效指标“A”、“B”、“C”、“D”等不同考核标准的实际量化核定值，以清晰目标，便于考核。
2. 定性指标：考核评分表中所有定性指标均参照各考核维度锚定定义表所界定的行为表现，以及下表 1 所示标准评分范围，评定分值。

表 1 评分等级表

等级	A		B		C		D
得分	86-100		81-85	76-80	71-75	60-70	0-59

八、综合评定个人等级

1. 通过加权计算个人考核统计表中的任务考核指标得分与其他考核维度（管理绩效、态度、能力）得分，得到被考核人的个人综合得分。
2. 根据个人综合得分情况与比例限制得出综合评定个人等级。综合评定结果共分为四级，分别是优秀、合格、基本合格、不合格，具体定义见表 2。

表 2 综合评定个人等级定义表

等级	优秀	合格	基本合格	不合格
定义	实际表现显著超出预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在所涉及的各个方面都取得特别出色的成绩	实际表现达到或部分超过预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在所涉及的主要方面都取得比较出色的成绩	实际表现基本达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在主要方面有明显不足或失误	实际表现未达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在很多方面失误或主要方面有重大失误

3. 比例限制：在综合评定等级时，对于“优秀”等级比例限制在 15%以下，“优秀”等级的综合评定是根据得分从高到低排序后根据比例限制确定。

九、综合评定个人等级与得分系数的对应关系

表3 综合评定个人等级与得分系数对应表 *

综合评定个人等级	优秀	合格	基本合格			不合格
综合评定个人得分	95-100	85-94	75-84	65-74	60-64	60以下
个人得分系数	1.05	0.95	0.85	0.8	0.75	0.3
比例限制	≤15%					

十、根据个人得分系数与部门得分计算员工的绩效工资。

十一、个人年度考核结果的用途

个人年度考核结果主要作为职务升降、工资等级升降、年度奖金发放、聘任职称、聘用合同和培训等工作的依据。

十二、考核主体

(一) 部门正职

直接上级——分管副总经理和总经理，对综合素质能力进行考核。所占比例同前。见附件三

同级——相关部门正职，包括职能部门和业务部门的正职，共同参与相互间的周边绩效考核。见附件三

直接下级——本部门员工。作为部门员工，参与对部门正职综合素质能力的考核。见附件三

(二) 部门副职

直接上级——部门正职和集团 分管总经理/总经理，对综合素质能力进行考核。所占比例同前。见附件四

直接下级——分管下属员工，参与对综合素质能力进行考核。见附件四

(三) 处室正职

直接上级——直接分管的部门正职或者副职，对综合素质能力进行考核。见附件五

直接下级——直接下属员工，参与对综合素质能力进行考核。见附件五

(四) 处室副职和各种级别的、不具备行政管理职务的员工

直接上级——处室正职（也可能是部门领导），对综合素质能力进行考核。见附件六

同级人员——本处室员工参与相互间的综合素质能力考核。见附件六

十三、考核组织

(一) 人力资源部负责部门正副职考核过程中的组织、过程监督、汇总统计等工作。

(二) 各部门负责人负责本部门处级及以下员工考核过程中的组织、过程监督、汇总统计等工作，并负责将考核结果提交人力资源部备案。

附件一：中国航空工业第一集团公司总部员工年度考核登记表

部门：

年度：

姓名		受聘 岗位		出生 年月	
政治 面貌		文化 程度		参加工作 时间	
职务		技术 职务			

本考核周期述职报告（工作总结）：

及考核等级 年度考核得分	<p>任务绩效、管理绩效（态度）考核得分(70%或 80%)__；</p> <p>周边绩效考核得分(10%)__；综合素质能力得分(20%)__；</p> <p>该年度考核得分为__；被评为_____。</p> <p>负责人签字： 年 月 日</p>
被考核者 意见	<p>签字： 年 月 日</p>
审核意见	<p>审核人签字： 年 月 日</p>
考核管理委 员会意见	<p>签字： 盖章： 年 月 日</p>

附件二：中国航空工业第一集团公司总部年度员工考核流程

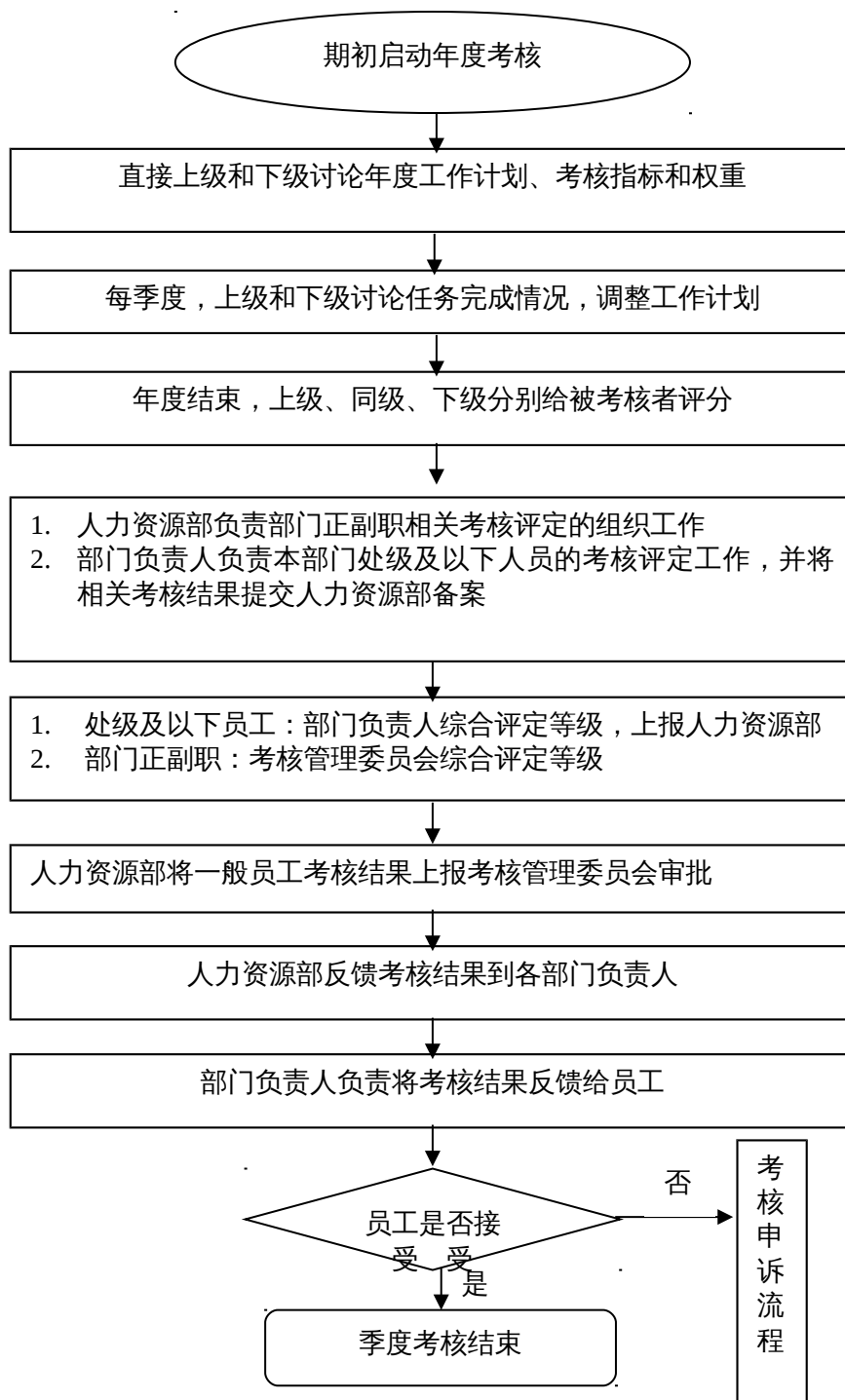


图 2-1 年度考核流程图

附件三：中国航空工业第一集团公司总部部门正职年度考核表

表 3-1 部门正职任务绩效、管理绩效考核-直接上级评分表 (年度)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名			部门			岗位名称				评分结果		
绩效 70%	任务 绩效 60%	序号	指标	权重	指标标准				完成情况			
					A	B	C	D				
		1		%								
		2		%								
		3		%								
	4		%									
	5		%									
	管理 绩效 10%	1	沟通效果	5%								
		2	工作分配	5%								
		3	下属发展	5%								
4		管理力度	5%									
考核 期初	被考核人签字：				年 月 日				考核人签字：		年 月 日	
考核 期末	考核人签字：				年 月 日							

表 3-2 部门正职周边绩效-同级考核评分表 (年度)

考核期间： 年 月至 年 月

考核人姓名		考核人部门	考核人				考核人				考核人				考核人				考核人			
序号	指标	部门一：				部门二：				部门三：				部门四：				部门五：				
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
周边绩效 10%	1	主动性 2%																				
	2	响应 时间 2%																				
	3	解决问 题时间 2%																				
	4	信息反 馈及时 2%																				
	5	服务 质量 2%																				
考核人		签字： _____ 年 月 日																				
备注：1.周边绩效考评主体为与被考核人业务关系较为密切的部门负责人； 2.部门一、部门二等要标示出各中层岗位名称； 3.可以包括自我评价。																						

表 3-3 部门正职综合素质能力考核-直接上级评分表(年度)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名			部门			岗位名称			评分结果	
综合素质能力 10%	综合素质能力 10%	序号	指标	权重	指标标准				完成情况	
		A	B	C	D					
		1		%						
		2		%						
		3		%						
		4		%						
		5		%						
		6		%						
7		%								
考核期初	被考核人签字： 年 月 日 考核人签字： 年 月 日									
考核期末	考核人签字： 年 月 日									

表 3-4 部门正职综合素质能力考核---直接下级评分表(年度)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名			部门			岗位名称			评分结果	
综合素质能力 10%	综合素质能力 10%	序号	指标	权重	指标标准				完成情况	
		A	B	C	D					
		1		%						
		2		%						
		3		%						
		4		%						
		5		%						
		6		%						
7		%								
考核期初	被考核人签字： 年 月 日 考核人签字： 年 月 日									
考核期末	考核人签字： 年 月 日									

表 3-5 部门正职考核统计表（年度）

考核项	上级评分		下级评分	同级评分	本项得分
	分管副 总经理 (70%)	总经理 (30%)			
任务绩效 60%					F1=
管理绩效 10%					F2=
周边 绩效 10%	1 主动性 (2%)				
	2 响应时间 (2%)				
	3 解决问题时间 (2%)				
	4 信息反馈及时 (2%)				
	5 服务质量 (2%)				
	加权合计				C3=
综合 素质 能力 20%	1 人际交往能力 (%)				
	2 影响力 (%)				
	3 领导能力 (%)				
	4 沟通能力 (%)				
	5 判断和决策能力 (%)				
	6 计划和执行能力 (%)				
	7 知识能力 (%)				
	加权合计	A1=	A2=	B4=	
年度总分=F1+F2+F3+F4 其中：A4= A1+A2					
备注：能力素质的每项指标评分取该项指标包括的全部因素分值的平均值。					

表 3-6 中层管理人员周边考核交叉表

考核部门备选 被考 核部门	办 公 厅	发 展 计 划 部	人 力 资 源 部	财 务 部	审 计 部	资 产 管 理 和 集 团 工 作 部	航 空 产 品 部	民 用 飞 机 部	发 动 机 部	机 载 设 备 部	科 技 发 展 部	市 场 和 对 外 合 作 部	质 量 管 理 部	思 想 政 治 工 作 部	监 察 局	投 资 管 理 部
办公厅																
发展计划部																
人力资源部																
财务部																
审计部																
资产管理和集 团工作部																
航空产品部																
民用飞机部																
发动机部																
机载设备部																
科技发展部																
市场和对外合 作部																
质量管理部																
思想政治工作 部																
监察局																
投资管理部																

注：表中“√”代表考核部门与被考核部门之间的考核关系

附件四：中国航空工业第一集团公司总部部门副职年度考核表

表 4-1 部门副职任务绩效、管理绩效考核-直接上级评分表 (年度)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名			部门			岗位名称				评分结果	
绩效 80%	任务 绩效 60%	序号	指标	权重	指标标准				完成情况		
					A	B	C	D			
			1		%						
			2		%						
			3		%						
		4		%							
		5		%							
	管理 绩效 20%	1	沟通效果	5%							
		2	工作分配	5%							
		3	下属发展	5%							
		4	管理力度	5%							
	考核 期初	被考核人签字：				年 月 日					
	考核人签字：				年 月 日						
考核 期末	考核人签字：				年 月 日						

表 4-2 部门副职综合素质能力考核-直接上级评分表(年度)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名			部门			岗位名称				评分结果	
综合素质能力 10%	综合素质能力 10%	序号	指标	权重	指标标准				完成情况		
		A	B	C	D						
		1		%							
		2		%							
		3		%							
		4		%							
		5		%							
		6		%							
7		%									
考核期初	被考核人签字： 年 月 日 考核人签字： 年 月 日										
考核期末	考核人签字： 年 月 日										

表 4-3 部门副职综合素质能力考核-直接下级评分表(年度)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名			部门			岗位名称				评分结果	
综合素质能力 10%	综合素质能力 10%	序号	指标	权重	指标标准				完成情况		
		A	B	C	D						
		1		%							
		2		%							
		3		%							
		4		%							
		5		%							
		6		%							
7		%									
考核期初	被考核人签字： 年 月 日 考核人签字： 年 月 日										
考核期末	考核人签字： 年 月 日										

表 4-4 部门副职考核统计表 (年度)

考核项	上级评分		下级评分	同级评分	本项得分
	部门第一负责人 (70%)	分管副总经理/总经理 (30%)			
任务绩效 60%					F1=
管理绩效 20%					F2=
综合素质能力 20%	1 人际交往能力 (%)				
	2 影响力 (%)				
	3 领导能力 (%)				
	4 沟通能力 (%)				
	5 判断和决策能力 (%)				
	6 计划和执行能力 (%)				
	7 知识能力 (%)				
	加权合计	A1=	A2=	B3=	
年度总分=F1+F2+F3 其中：A3= A1+A2					
备注：能力素质的每项指标评分取该项指标包括的全部因素分值的平均值。					

附件五：中国航空工业第一集团公司总部部门处室正职年度考核表

表 5-1 处室正职任务绩效、管理绩效考核-直接上级评分表（年度）

考核期间： 年 月至 年 月

姓名			部门			岗位名称				评分结果	
绩效 80%	任务 绩效 60%	序号	指标	权重	指标标准				完成情况		
					A	B	C	D			
			1		%						
			2		%						
			3		%						
		4		%							
		5		%							
	管理 绩效 20%	1	沟通效果	5%							
		2	工作分配	5%							
		3	下属发展	5%							
4		管理力度	5%								
考核 期初	被考核人签字：				年 月 日						
	考核人签字：				年 月 日						
考核 期末	考核人签字：				年 月 日						

表 5-2 处室正职综合素质能力考核-直接上级评分表(年度)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名		部门		岗位名称		评分结果				
综合素质能力 10%	综合素质能力 10%	序号	指标	权重	指标标准				完成情况	
		A	B	C	D					
		1		%						
		2		%						
		3		%						
		4		%						
		5		%						
		6		%						
7		%								
考核期初	被考核人签字：		年 月 日							
	考核人签字：		年 月 日							
考核期末	考核人签字：		年 月 日							

表 5-3 处室正职综合素质能力考核-直接下级评分表(年度)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名		部门		岗位名称		评分结果				
综合素质能力 10%	综合素质能力 10%	序号	指标	权重	指标标准				完成情况	
		A	B	C	D					
		1		%						
		2		%						
		3		%						
		4		%						
		5		%						
		6		%						
7		%								
考核期初	被考核人签字：		年 月 日							
	考核人签字：		年 月 日							
考核期末	考核人签字：		年 月 日							

表 5-4 处室正职考核统计表（年度）

考核项	上级评分		下级评分	同级评分	本项得分
	分管副部长/部长 (70%)	部长/副部长 (30%)			
任务绩效 60%					F1=
管理绩效 20%					F2=
综合素质能力 20%	1 人际交往能力 (%)				
	2 影响力 (%)				
	3 领导能力 (%)				
	4 沟通能力 (%)				
	5 判断和决策能力 (%)				
	6 计划和执行能力 (%)				
	7 知识能力 (%)				
	加权合计	A1=	A2=	B3=	
年度总分=F1+F2+F3 其中：A3= A1+A2					
备注：能力素质的每项指标评分取该项指标包括的全部因素分值的平均值。					

附件六：中国航空工业第一集团公司总部一般人员年度考核表

表 6-1 一般人员任务绩效、态度考核 - 直接上级评分表 (年度)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名		部门		岗位名称		评分结果				
绩效 60%	任务 绩效 60%	序号	指标	权重	指标标准				完成情况	
					A	B	C	D		
		1		%						
		2		%						
		3		%						
		4		%						
态度 20%		1	积极性	5%						
		2	协作性	5%						
		3	责任心	5%						
		4	纪律性	5%						
考核 期初	被考核人签字： 年 月 日									
	考核人签字： 年 月 日									
考核 期末	考核人签字： 年 月 日									

表 6-2 一般人员能力考核 - 直接上级评分表 (年度)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名			部门			岗位名称				评分结果
综合素质能力 10%	综合素质能力 10%	序号	指标	权重	指标标准				完成情况	
					A	B	C	D		
		1		%						
		2		%						
		3		%						
		4		%						
		5		%						
		6		%						
7		%								
考核期初	被考核人签字： 年 月 日 考核人签字： 年 月 日									
考核期末	考核人签字： 年 月 日									

表 6-3 一般人员能力考核 - 同级评分表 (年度)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名			部门			岗位名称				评分结果
综合素质能力 10%	综合素质能力 10%	序号	指标	权重	指标标准				完成情况	
					A	B	C	D		
		1		%						
		2		%						
		3		%						
		4		%						
		5		%						
		6		%						
7		%								
考核期初	被考核人签字： 年 月 日 考核人签字： 年 月 日									
考核期末	考核人签字： 年 月 日									

表 6-4 一般人员考核统计表 (年度)

考核项		直接上级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 60%				F1=
态度 20%				F2=
综合素质能力 20%	1 人际交往能力 (%)			
	2 影响力 (%)			
	3 领导能力 (%)			
	4 沟通能力 (%)			
	5 判断和决策能力 (%)			
	6 计划和执行能力 (%)			
	7 知识能力 (%)			
	加权合计	A3=	C3=	F3=A3 + C3
年度总分=F1+F2+F3				
备注：能力素质的每项指标评分取该项指标包括的全部因素分值的平均值。				

附件七：考核指标评定表

表 7-1 周边绩效考核指标评定表

指标项	A	B	C	D
主动性	经常主动去其他部门询问，是否有工作协作需要	有时去其他部门询问，是否有工作协作需要	几乎不去其他部门询问，是否有工作协作需要	从来不去其他部门询问，是否有工作协作需要
响应时间	其它部门提出合理工作协助要求时，每次及时响应	其它部门提出合理工作协助要求时，多数及时响应	其它部门提出合理工作协助要求时，少数及时响应	其它部门提出合理工作协助要求时，从不及时响应
解决问题时间	尽快协助，解决问题远低于预期时间	尽快协助，解决问题在预期时间内	尽快协助，解决问题超出预期时间	对于需协助解决的问题根本不处理
信息反馈及时	协助工作完成后，每次都及时将完成情况反馈到要求协助部门	协助工作完成后，多数能及时将完成情况反馈到要求协助部门	协助工作完成后，偶尔能及时将完成情况反馈到要求协助部门	协助工作完成后，从来没有及时将完成情况反馈到要求协助部门
服务质量	其他部门对协助工作结果非常满意	其他部门对协助工作结果比较满意	其他部门对协助工作结果不太满意	其他部门对协助工作结果很不满意

表 7-2 管理绩效考核指标评定表

指标项	A	B	C	D
沟通效果	与下属沟通顺畅，人际关系和谐；下属碰到各种问题愿意主动和上级沟通	与下属保持良好的关系，经常与下属进行有效的沟通	能够与下属沟通，但是存在沟通不完全现象	难以和下属沟通，下属不愿意和上级沟通，上级难以了解下属的想法
工作分配	合理分派工作，充分发挥下属潜能；对下属工作中的重要问题及时给予指导	根据下属的个性和能力合理地分配工作，并能给予必要的指导	给下属分派工作基本能让下属满意，没有明显的忙闲不均现象；有时会指导下属工作	给下属分派工作存在较大问题，导致严重下属不满意；基本不能指导下属工作
下属发展	帮助全部下属明确自己的发展道路，并且得到下属认同；随时指出下属的改进点	关心大部分下属的个人发展，并能提出改进的要求或建议	对下属的自身发展会提出一些意见，也能偶尔提出改进要求	不能让下属明白自己的发展方向，并且基本不能指出下属的改进点
管理力度	下属行为成为其他部门员工效仿的榜样	能够严格规范下属行为	基本能够规范下属行为	难以规范下属行为

表 7-3 员工能力考核指标评定表

指标项	A	B	C	D
人际交往能力				
关系建立	容易与他人建立可信赖的积极发展的长期关系	能够与他人建立可信赖的长期关系	较为自我，不易与他人建立长期关系	刚愎自用，不易与他人相处，自我封闭
团队合作	善于与他人合作共事，相互支持，充分发挥各自的优势，保持良好的团队工作氛围	能够与他人合作共事，相互支持，保证团队任务的完成	团队合作精神不强，对工作有影响	不能与他人很好合作，独断专行
解决矛盾	巧妙地和建设性地解决不同矛盾	能够解决已发生的矛盾，不致对工作产生大的负面影响	解决矛盾手法生硬，影响工作进行	遇到矛盾不知如何解决
敏感性	对他人较关心，容易感知别人的想法，体谅他人，善于领会他人的请求，并付之于适当的言行	能关心他人，体谅他人，领会他人的请求，有时帮助想办法解决	有时能关心他人，体会他人的苦衷	不太关心他人，对他人的需求毫无感觉
影响力				
团队发展	易于与他人沟通，积极促进团队协作，在团队中是自然的核心人物，并能引导团队达到组织目标	能够根据集团公司要求努力促进团队的协作和沟通，使工作开展	尚能与他人合作，但协调不善，影响工作	无法与人协调
说服力	能够表述自己的主张、论点及理由，比较容易的说服他人接受某一看法与意见	能说服下级、同事、上级接受某一看法与意见	说服别人比较困难	无法说服别人，或咄咄逼人，或逃避退让

指标项	A	B	C	D
应变能力	待人处世很灵活，善于审时度势，很容易适应岗位、职位或管理的变化所带来的冲击，并能顺应其变化很快适应环境，取得主动	待人处世较灵活，能够根据集团公司要求，认可集团公司变化所带来的冲击，并能顺利的完成转变	对集团公司的变化或角色的转变不太适应，工作开展有困难	待人处世刻板，适应性差
影响能力	能积极影响他人的思维方式和努力方向	能以自己积极的言行带领大家努力工作	有时能影响他人	对他人几乎无影响力
领导能力				
评估	能合理评价他人的技能和绩效，使下属心服口服，并能使下属明确努力方向	能较为合理的评价他人的技能和绩效，指出其不足	能够按集团公司要求对他人作评估	无法正确评估他人
反馈和培训	善于了解下属需要，通过一对一的反馈和培训以帮助他人成长和发展	能够根据实际情况，通过培训和反馈帮助他人成长和发展	不能很好的利用反馈和培训的手段	对下属的工作无反馈和培训
授权	善于分配工作与权力，并能积极传授工作知识，引导部属完成任务	能够顺利分配工作与权力，有效传授工作知识，完成任务	欠缺分配工作、权力及指导部属之方法，任务进行偶有困难	不善分配工作与权力，缺乏指导员工的方法，内部时有不服怨言
激励	了解他人的需求，善于引导下级积极主动地工作，用奖励和表彰等方式提高积极性，并使员工积极努力地工作	有制度，能够利用奖励和表彰等方式提高员工积极性	有一定的制度，但不能充分发挥作用，无改进措施，员工积极性不高	工作主要靠命令与指示

指标项	A	B	C	D
建立期望	善于与员工沟通, 给下属订立明确合理的工作目标和标准并建立合理的期望	能够与员工沟通, 给下属订立明确的期望目标和标准	能够给下属订立工作标准和分配任务	无法给员工建立期望
责任管理	能够充分与下属沟通, 督导员工的工作进展及时反馈和培训, 让下属对自己的工作担负责任	能够与下属沟通, 注重过程管理, 指导和协助员工完成任务	虽能与员工沟通但缺乏对员工的指导和协助	放任自流
沟通能力				
口头沟通	简明扼要, 具有出色的谈话技巧, 易于理解	抓住要点, 表达意图, 陈述意见, 不太需要重复说明	语言欠清晰, 但尚能表达意图, 有时需反复解释	含糊其词, 意图不明
倾听	能够很好的倾听别人的倾述, 很快明白倾述人的想法和要求	能够注意倾听, 力求明白	能够倾听, 有时一知半解	不注意倾听, 常常不知对方所云
书面沟通	表达清晰、简洁, 易于理解, 无可挑剔	几乎不需修改补充, 比较准确的表达意见	文章不够通顺, 但尚能表达清楚主要意图	文理不通, 意图不清, 需作大修改
判断和决策能力				
战略思考	能透过现象看本质, 把握组织面临的挑战和机会, 兼顾短期和长远目标	能够根据现状, 了解组织面临的挑战和机会	主要忙于事务性工作, 有时也会注意组织的前景和对策等问题	对组织的将来不太关心, 也不注意工作上可能出现的机会和挑战
创新能力	工作中能不断提出新想法、新措施, 善于学习, 注意规避风险, 锐意求新, 在工作中有较大创新	工作中能够努力学习, 提出新想法、新措施与新的工作方法并有风险意识	按部就班, 很少提出新想法、新措施与新的工作方法	因循守旧, 墨守成规

解决问题的能力	能迅速理解并把握复杂的事物，发现关键问题、找到解决办法	问题发生后，能够分辨关键问题，找到解决办法，并设法解决	发现问题，能够想办法解决，但有时抓不住关键	遇到问题，束手无策
指标项	A	B	C	D
推断评估能力	对所做决策有良好的权衡和判断评估	大致能做出正确的判断和评估	对事物有大概的判断和评估，缺乏方法和手段，结果不能十分可信	对日常工作经常判断失误，耽误工作进程
决策能力	善于确定决策时机，提出可行方案，合理权衡，优化选择，对困难的事件处理果断得当	善于确定决策时机，提出可行方案，但在权衡、选择时偶有适当，大多数日常事务处理果断得当	能够确定决策时机，但很少提出可行方案，常求助于他人	遇事优柔寡断，缺乏主见
计划和执行能力				
准确性	能够按照计划严格执行，并确保在每个细节上减少差错	能按照计划执行，比较注意细节，偶有差错发生并能迅速改正	能大致按计划执行，不太注意细节，偶有差错发生	工作无计划，随意，常出差错
效率	时间和资源的利用达到最佳，工作效率高，完成任务速度快，质量高，效益好	工作效率尚可，能分清主次，能够按时完成工作，基本保证质量	工作效率较低，需要别人帮助才能完成任务	工作不分主次、效率低，经常完不成任务
计划和组织	具有极强的制定计划的能力，能自如的指挥调度下属，通过有效的计划提高工作效率，以最佳的结果为目的	能根据公司的要求，制定相应程序和计划，在权限范围内配置资源，明确目标和方针，以及确保供应的保障	制定计划和组织实施有难度，需要别人帮助方能进行	做事无计划，缺乏组织能力
知识能力				

基础知识	知识面广博，自然科学和社会科学知识都很丰富，对某些问题有较深的研究	知识面较广，对自然科学和社会科学知识都有较多了解	知识面一般，除本行业知识外，对其他知识略知一二	知识面较窄，除本行业外，对其他知识了解甚少
指标项	A	B	C	D
专业知识	系统全面掌握本专业理论知识，对某些问题有独立见解，是本专业内的行家	掌握本专业的理论知识，具有一定的深度	一般地掌握本专业的知识，能够满足工作要求	对本专业知识仅有粗浅的了解，影响工作的正常开展
实务知识	全面掌握实务知识，精通实务内容，除出色完成本职工作外，还能指导同事的工作	掌握实务知识，能出色完成本职工作，一定程度指导同事的工作	基本掌握实务知识，能独立处理较为复杂的实务工作	实务知识没有完全掌握，需要同事的帮助才能完成工作
技能技巧	本职工作操作和处理关系娴熟，具有各种本职工作所需要的资格证书	具有本职工作所需要的资格证书，工作过程中熟练处理各类关系	熟悉本职工作流程，能完成工作任务，但有些吃力	对本职工作不够熟悉，基本技能不完全具备，不能独立完成工作任务

表 7-4 一般人员态度考核指标评定表

指标项	A	B	C	D
积极性	长期坚持学习业务知识；对于额外任务能主动请求并且能高质量完成；工作中善于发现问题，并经常提出新思路和建议	主动学习业务知识；主动承担一般的额外任务；工作中有时能够提出新的思路和建议	偶尔主动学习业务知识；有时主动完成一般额外任务；能提出个别的新思路和建议	基本上不主动学习业务知识；很少主动请求承担额外任务；不能提出新思路和建议
协作性	主动协助同事出色的完成工作	能够与同事保持良好的合作关系，协助完成工作	根据同事的请求能够提供一般协助	不能积极响应同事的请求或者协作任务的完成质量较差
责任心	工作有强烈的责任心	工作有较强的责任心	工作有一定的责任心	工作责任心不强
纪律性	能够长期严格遵守工作规定与标准，有非常强的自觉性和纪律性	能够遵守工作的规定和标准，有较强的自觉性和纪律性	基本能够遵守工作规定和标准，基本能够遵守纪律，但有时出现自我要求不严的情况	不能遵守工作规定和标准，经常发生违规情况，自觉性和纪律性差