

---

# 集团公司考核管理办法

---

## 目录

第一章 总 则.....	1
第二章 考核方法.....	2
第三章 季度考核.....	5
第四章 年度考核.....	5
第五章 申诉及其处理.....	6
第六章 附则.....	7
附件一：考核申诉流程图、表格.....	8

---

## 第一章 总 则

为确保中国航空工业第一集团公司（以下简称中航一集团）总体战略的顺利实施，促进集团公司总部更好的履行管理职能，以及每位员工的工作业绩和综合素质能力得以正确考核评价，在充分发挥每位员工积极性和创造性的同时，为员工聘用、聘任、晋级、奖惩、培训、辞退提供依据，根据有关规定，并结合集团公司实际情况，特制定本办法。

### 一、考核对象

(壹) 部门考核：中航一集团总部各部门。

(貳) 员工考核：中航一集团总部正式聘用、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。

### 二、考核目的

1. 推动集团总体战略目标的实现。

2. 建立全员参与、全员负责，一级对一级负责的管理模式。

3. 通过绩效考核促进上下级沟通和各部门间的相互协作。

4. 通过考核规范业务流程，提高集团公司的整体管理水平。

5. 通过客观评价员工的工作绩效、态度和能力，帮助员工提升自身工作水平，从而有效提升集团公司的整体绩效。

6. 促进员工逐步形成“客户至上”的服务意识。

---

### 三、考核原则

- 1、以提高部门、员工绩效为导向。
- 2、定性与定量考核相结合。
- 3、多角度考核。
- 4、坚持公平、公正、公开。

### 四、考核用途

考核结果的用途主要体现在以下五个方面：

- 1、 员工培训。
- 2、 薪酬分配。
- 3、 职务晋升。
- 4、 聘任（职称）聘用（合同）。
- 5、 岗位调整。

## 第二章 考核方法

### 一、基于目标管理的业绩考核

业绩考核体系基于目标管理思想提出，通过目标层层分解，从集团总部目标分解到部门目标，从部门目标分解到岗位目标，按照目标设立、执行跟踪、绩效评价管理流程来进行。其中业绩考核体系中直接体现目标要求的任务绩效设立程序如下：

（一）确立部门绩效目标：（1）上一年年底，发展计划部根据集团下一年度工作安排，组织各部门制定年度工作计划草案，办公厅在发展计划部协助下组织提出部门关键业绩指标的目标建议值；（2）每年一月份或二月份，根据集团年度工作会议的决议，各部门研究调整部门工作计划草案、关键业绩指标和重大任务完成要求，同时上报分管副总经理审核；（3）每年二月份，办公厅根据各部门提交的业绩指标要求，结合当年工作任务和计划，拟定《中国航空工业第一集团公司总部 xx 部目标任务书》，提交集团总经理办公会审批，并由集团总经理与各部门第一负责人签署目标任务书。

（二）确立岗位任务目标：每季度考核期初，各部门负责人根据部门目标任务书中承担的年度总体指标以及各阶段性指标，结合部门各岗位职责规定的工

---

作任务，组织制定员工的当期工作计划和实际所需完成的绩效考核指标，报人力资源部备案。

工作计划和考核指标的调整需经被考核者及其直接上级双方协商认同，更改方可生效。

## 二、考核周期

(一) 部门考核：为季度考核。于下一季度初第一个月的 1-15 日内完成。

(二) 员工考核：为年度考核。于次年元月 16 - 30 日完成。

## 三、考核组织机构及职责划分

### (一) 考核管理委员会职责

集团公司考核管理委员会由集团总经理、各副总经理、办公厅主任、人力资源部部部长组成，领导考核工作，并承担以下职责：

1. 依据客观环境的变化，对实施目标进行适当调整；
2. 最终考核结果的审批；
3. 各部门领导人员考核等级的综合评定；
4. 员工考核申诉的最终处理。

### (二) 人力资源部职责

作为考核工作具体组织执行机构，主要负责：

1. 对考核各项工作进行培训与指导；
2. 对考核过程进行监督与检查；
3. 负责组织各部门正副职年度考核评价。
4. 汇总统计考核评分结果；
5. 协调、处理各级人员关于考核申诉的具体工作；
6. 对各部门员工年度考核工作情况进行通报；
7. 对考核过程中不规范行为进行纠正、指导与处罚；
8. 为员工建立考核档案，作为薪酬调整、职务升降、岗位调动、培训、奖励惩戒等的依据；
9. 对考核制度提出修改建议。

### (三) 办公厅职责

---

1. 作为部门年度工作计划完成情况数据提供及审核的机构，主要负责部门考核，即提供各部门目标任务书中年度计划任务完成的数据、相关考核建议等。

2. 协助人力资源部组织各部门正副职年度考核评价。

#### （四）机关党委职责

协助人力资源部组织各部门正副职年度考核评价。

#### （五）各部门负责人的职责

1. 负责本部门考核工作的整体组织及监督管理；
2. 负责本部门目标任务书中任务指标数据的提供；
3. 负责帮助本部门员工制定工作计划和考核指标；
4. 负责本部门处级及以下人员考核评分及考核等级的综合评定；
5. 负责所属员工的考核结果反馈，并帮助员工制定改进计划；
6. 负责处理本部门关于考核工作的申诉。

### 四、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。

#### （壹）部门考核

部门考核维度包括重要任务、关键业绩指标。

1. 重要任务：（1）列入总部各部门当年年度工作计划的但尚未纳入部门关键业绩指标中的重要工作任务；（2）突发性的由集团总经理办公会决议交办的重要任务。

2. 关键业绩指标：体现部门履行关键职能结果的综合性指标，具体部门指标不一。

#### （二）员工考核

员工考核维度包括绩效维度（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。

1. 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。
- （2）周边绩效。

---

(3) 管理绩效。

2. 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。

3. 态度：指被考核人员对待工作的态度。

### 第三章 季度考核

壹、 季度考核以部门考核为主。

贰、 季度考核的结果作为年度考核的基础数据。同时，作为下一个季度发

放绩效工资的依据。

参、 考核维度以部门目标任务书中所定重要任务和关键业绩指标为主。

四、 考核时间：每季度考核在下一季度第一个月的 1 - 15 日完成。

伍、 考核主体：

总部办公厅、人力资源部、机关党委组成的考评小组。

六、 考核组织

办公厅负责部门考核指标数据收集、汇总统计、过程监督等组织工作。人力资源部、机关党委协助。

具体内容参见《中国航空工业第一集团公司部门目标责任制考核细则》。

### 第四章 年度考核

一、年度考核范围

年度考核分为个人考核和部门考核两种情况。

(一) 部门年度考核：反映部门整体工作任务的完成情况，部门考核不单独设立指标。以每个部门负责人与集团公司签订的目标任务书的完成情况、部门周边绩效及领导综合评分的加权得分作为本部门的年度考核得分。见附件三：表 3-11。（目标任务书参见《中国航空工业第一集团公司部门目标责任制考核细则》）

---

(二) 员工年度考核：主要是对员工本年度的任务绩效、管理绩效和工作态度进行全面综合考核。具体参见《中国航空工业第一集团公司员工考核细则》

## 二、考核时间

(一) 部门考核：考评小组在每年度元月 16 - 20 日对各部门进行综合评定。

(二) 员工考核：

1. 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。

2. 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。

3. 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。

## 参、年度考核结果的用途

(一) 部门考核：考核结果直接决定部门下一季度绩效奖金，以及年度奖金的分配。

(二) 员工考核：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。

## 四、考核主体

(一) 部门考核：总部办公厅、人力资源部、机关党委组成的考评小组。

(二) 员工考核：各相关上级、同级、下级，具体参见《中国航空工业第

一  
集团公司员工考核细则》

## 伍、考核组织

(一) 部门考核：由办公厅负责组织并将相关考核数据提交人力资源部汇总、统计，人力资源部、机关党委协助。

(二) 员工考核：

1. 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。

2. 各部门负责人主持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。

## 第五章 申诉及其处理

### 一、提交申诉

被考核部门和员工如对考核结果不清楚或者持有异议，可以采取书面形式向人力资源部提交申诉书。《申诉表》见附件一：1-2

### 二、申诉受理机构

考核管理委员会是员工考核申诉的最终处理机构。人力资源部是考核管理委员会的日常办事机构，一般申诉由人力资源部负责调查协调，提出建议。

### 三、申诉受理

(一) 人力资源部接到部门或员工申诉后，应在三个工作日做出是否受理的答复。对于申诉事项无客观事实依据，仅凭主观臆断的申诉不予受理。

(二) 受理的申诉事件，首先由人力资源部对部门或员工申诉内容进行调查，然后与部门负责人进行协调、沟通。不能协调的，人力资源部上报考核管理委员会处理。

(三) 申诉处理答复：人力资源部应在接到申诉申请书的十五个工作日内明确答复申诉部门或申诉人；人力资源部不能解决的申诉，应及时上报考核管理委员会处理，并将进展情况告知申诉部门或申诉人。考核管理委员会在接到申诉处理记录后，一周内必须就申诉的内容组织审查，并将处理结果通知申诉部门或申诉人。

(四) 详细流程见附件二：申诉流程图 1-1、申诉处理记录表 1-3。

## 第六章 附则

一、考核过程文件（考核评分表、统计表）人力资源部须严格保密，考核结果只反馈到个人，不予公布。

二、本办法由人力资源部制定、修改并负责解释。

三、本办法实施后，原有考核规章制度自行终止，与本办法有抵触的规定

---

一律以本办法为准。

四、本办法自颁布之日起实施。

二〇〇二年 月 日

---

附件一：考核申诉流程图、表格

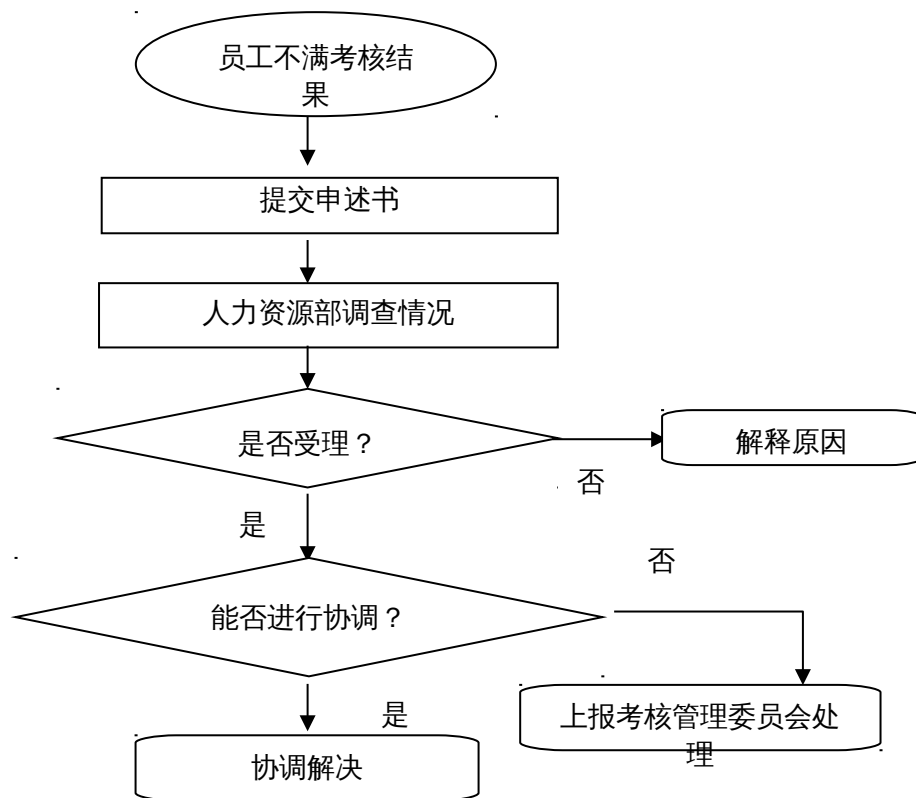


图 1-1 申诉流程图

**表 1-2 申诉表**

申诉人姓名		所在部门		岗位	
申诉事项	( ) 考核 ( ) 薪资、福利 ( ) 其它				
申诉内容					
接待人			申诉日期		

**表 1-3 申诉处理记录表**

申诉人姓名		部门		职位	
申诉事项	( ) 考核 ( ) 薪资、福利 ( ) 其它				
申诉内容					
面谈时间			接待人		
处理 记录	问题简要描述：				
	调查情况：				
	建议解决方案：				
	协调结果：				
经办人：					
备注：					