
电厂员工考核制度

第一章 总则

1.1 考核意义

第一条 考核目的

- 员工考核是在一定期间内，通过制定有效、客观的考核标准，对员工进行全面、科学、动态的衡量和评定，并对考核结果进行合理运用以激发员工的工作积极性和创造性，提高员工素质能力和工作绩效的管理过程；
- 员工考核使各级管理者通过对下级在考核期内的工作业绩、态度以及品德能力的评估，充分了解下属员工的工作状况的基础上，有针对性地提出改进措施，进而全面贯彻落实紧水滩各项管理制度和工作计划。

第二条 考核用途

- 了解员工的能力状况和综合素质；
- 了解员工的个人品德；
- 了解员工对电厂的业绩贡献；
- 为薪酬决策提供依据；
- 为员工的晋升、降职、调职和离职提供依据；
- 了解员工和部门对培训工作的需要；
- 为人力资源部规划提供基础信息。

1.2 考核原则

第三条 考核原则

- 系统性原则：考核内容是综合指标而不是某方面的指标；
- 公开的原则：考核过程公开化、制度化；
- 客观性原则：用事实标准说话，切忌带入个人主观因素或武断猜想；
- 沟通的原则：考核者在对被考核者进行考核的过程中，需要与被考核者进行充分沟通，听取被考核者对自己工作的评价与意见，使考核结果公正合理；

-
- 反馈的原则：在考核结束后，考核结果必须反馈给被考核者，同时听取被考核者对考核结果的意见，对考核结果存在的问题做出合理解释或及时修正；
 - 时限性原则：考核反映考核期内被考核者的综合状况，不溯及本考核期之前的行为，不能以考核期内被考核者部分表现代替其整体业绩；
 - 对等性原则：考核指标与岗位职责相对等；指标权重与职责范围相对等；业绩考核目标与实际客观条件相对等。

1.3 考核者和被考核者

第四条 考核者

- 部门主任以下普通员工的考核者是其直接上级（部门主任或部门内有下属员工的主管）；
- 部门主任的考核者是各自的分管副厂长；

第五条 被考核者

本制度适用于对紧水滩电厂部门主任及其以下正式员工的考核。不包含对以下人员：

- 属于省公司直接考核的高层员工；
- 属于党务系统的员工；
- 兼职、特约人员、临时工；
- 试用期员工；
- 未能在任何一个确定的工作岗位上工作满一个季度的员工；
- 半年考核期内累计不到岗超过 2 个月（包括请假与各其它各种原因缺岗）的员工不参与本季度考核；
- 年度考核期内累计不到岗超过 4 个月（包括请假与各其它各种原因缺岗）的员工不参与本年度考核。

第二章 考核内容和指标体系

2.1 总述

第六条 员工考核内容包括绩效考核和德能考核，这两大内容构成两大相对独立的考核体系。

第七条 考核体系定义

- 考核体系是由一组既独立又相互关联并能较完整地表达评价要求的考核指标组成的评价系统，考核体系的建立，有利于评价员工工作状况，是进行员工考核工作的基础，也是保证考核结果准确、合理的重要因素；
- 考核指标是能够反映业绩目标完成情况、工作态度、能力等级、诚信品德的数据，是考核体系的基本单位。

第八条 指标体系中应包含如下内容：

- 指标类型：该指标主要用于评价员工那方面的表现。
- 指标名称。
- 指标说明：对指标内容的详细介绍，考核者和被考核者在确定指标时需要就内容达成共识。
- 指标权重：根据某岗位各指标对岗位工作影响的大小确定它们各自的权重，指标权重随着不同阶段的工作重点而进行调整，例如，电厂为了引导岗位员工投入更多的资源开展某项工作，可以加大该项工作指标的权重。指标权重通常在年度考核后由人力资源部根据本年度考核状况进行修改，并报相关部门和领导审批执行。
- 指标属性：一般有刚性指标与软性指标之分。
- 考核周期。
- 评分说明：指的是计算该员工某项指标实际得分的方法。
- 信息来源：打分所依据的信息从哪里得到，以各种有形资料为主，辅以人员记忆。
- 考核目的：表示考核该指标使电厂在哪方面获益。

2.2 绩效考核指标及说明

2.2.1 业绩考核指标及说明

第九条 业绩考核是对员工当期履行职务职责状况及工作结果的考核，它是对组织成员工作贡献程度的衡量和评价，直接体现出员工对企业的价值，是绩效考核的核心内容。

2.2.1.1 普通员工业绩考核指标及说明

第十条 对部门主任以下的普通员工，采用 KPI（Key Performance Index）即关键业绩

指标进行考核。

第十一条 KPI 反映内容

- KPI 要能够反映各岗位员工重要工作的完成数量、完成质量两项内容，其中工作质量指标既要包括工作过程中的工作效率指标，还要包括阶段性的工作效果指标。

第十二条 KPI 确定方法

- 确定 KPI 应以岗位说明书为基础，详细了解该岗位工作内容并找出主要工作；
- 在能够反映被考核者的所有评价指标中，选择最重要的 3-10 个最能反映出被考核者业绩的评价指标作为 KPI 指标；
- 制定 KPI 指标应兼顾企业长期目标和短期利益；
- 选择 KPI 的原则：一是该指标能对工作业绩产生重大影响，二是能完整覆盖大部分工作内容；
- KPI 指标的制定过程是管理人员与员工的双向沟通过程，从指标的选择、权重的设定、评分标准的设定，要与员工有充分的沟通，使员工全面参与指标的设置过程，承诺指标的完成。

第十三条 KPI 选择原则

- 少而精原则：KPI 指标应能够反映出工作的主要要求，简单的结构可以使考核信息处理和评估过程缩短，提高考核工作效益；
- 结果导向原则：KPI 指标的选择要体现出结果优先的原则，首先考虑岗位的工作产出，从工作产出中分析确定主要和次要项目，在依据其重要性进行筛选，最终确定 KPI 指标；
- 可衡量性原则：KPI 指标应具备可衡量性、可验证性。
- 简易性原则：简单可操作。

第十四条 普通员工 KPI 指标说明详见《紧水滩员工工作业绩考核参考指标手册》。

2.2.1.2 部门主任业绩考核指标及说明

第十五条 对部门主任的业绩考核，采用同该部门业绩评价直接挂钩的方式进行，各部门的业绩考核分数作为各部门主任的业绩考核得分。

第十六条 部门业绩考核内容包括财务、客户、内部管理和学习成长四个方面的指标：

-
- 财务指标：是经营管理业绩在财务数据上的体现，通常包括收入、成本、费用、利润、净现金等财务指标，是实现电厂战略目标的最终体现。紧水滩主要关注成本和费用指标。
 - 客户指标：是经营管理业绩在客户和市场上的体现，通常包括市场占有率、客户满意度等指标，是实现电厂战略目标的基础。紧水滩主要关注内部客户满意度指标。
 - 内部管理指标：是经营管理业绩在内部管理制度和管理流程上的体现，通常包括项目工时、工作出错率、物料消耗定额、人均劳动生产率等指标，是实现电厂战略目标的关键。紧水滩各个部门根据不同工作要求，关注内容不同。
 - 学习成长指标：是经营管理业绩在持续成长方面的体现，通常包括员工满意度、员工人均培训时间、部门培训工作完成量、核心资源储备等指标，是实现电厂战略目标的保障。

第十七条 对部门主任的业绩考核指标说明，即对部门的业绩考核指标说明详见《紧水滩员工工作业绩考核参考指标手册》。

2.2.2 态度考核指标及说明

第十八条 态度考核

- 工作态度是对某项工作的认知程度及为此付出的努力程度，工作态度是工作能力向工作业绩转换的桥梁，在很大程度上决定了能力向业绩的转化效果；
- 工作态度考核可选取对工作业绩能够产生较大影响的考核内容，如协作精神、工作热情、礼貌程度等等，一些与工作无关的内容，如纯粹的个人生活习惯等不要列入；
- 针对部门主任、普通员工，分别对应不同的态度指标体系。

第十九条 部门主任态度指标参考及说明

- 工作责任心：能够主动深入理解紧水滩各项政策和决定，并组织下属认真贯彻执行，对本职工作认真负责，能够主动承担工作责任，能够承受较大的工作压力；
- 公平公正意识：对待员工公平公正，不偏不倚，奖罚分明；
- 团队建设意识：注重对下属的团队建设和凝聚力培养；
- 员工培养意识：工作中注重对下属的培养、培训，能够言传身教，促进员工各方面能力的不断提高；
- 学习意识：工作中谦虚好学，不断钻研业务知识，努力提高工作技能，并能指导和

促进下属员工学习。

第二十条 普通员工态度指标参考及说明

- 工作责任心：工作中认真负责，能够主动承担责任，能够承受工作压力；
- 工作积极性：工作中积极主动，有时间意识，能够准确及时地完成工作任务；
- 服务意识：热情主动地为企业员工提供服务；
- 团队意识：工作中具有团队意识，能够不断调整自我，以适应工作需要，能够积极主动配合其他员工工作；
- 听从指挥：能够从电厂整体利益出发，顾全大局，服从电厂以及领导安排，遵守工作纪律规定；
- 学习意识：工作中谦虚好学，积极上进，不断钻研业务知识，努力提高工作技能；

2.3 德能考核指标及说明

2.3.1 诚信品德考核指标及说明

第二十一条 诚信品德根据员工在岗位实际工作中和日常活动中表现的个人品德做出评价，主要从五大指标进行评价：

- 企业忠诚度：员工一贯忠于职守，在关键事件上能够做到以企业利益为重，自觉维护企业利益，对企业有强烈的归属感；
- 企业荣誉感 员工能够自觉参与维护和建设企业声誉，坚决抵制有损企业声誉的言行，把企业的荣誉当成自己的荣誉；
- 节俭意识：员工在日常工作中注意节约，不搞铺张浪费，自觉控制费用，节省开销，合理利用企业各种资源；
- 个人信用意识：员工在日常工作中信守承诺，主动倡导建设良好的个人信用的组织气氛；
- 诚实正直：员工在日常工作诚实坦率，光明磊落，为人正直，敢于坚持原则，清正廉洁。

2.3.2 工作能力考核指标及说明

第二十二条 工作能力考核是考核员工在岗位实际工作中具备的能力，根据被考核者表现的

工作能力，参照能力考核指标，对被考核者所担当的职务与其能力匹配程度做出评定。

第二十三条 部门主任工作能力考核指标更多侧重于管理方面，如：计划、组织和决策能力等，对负责生产的相关部门负责人还应该考虑专业和市场方面（如物资部）的能力。

第二十四条 部门普通员工工作能力考核指标更多侧重于专业方面，如：专业技能、研究能力、数据处理能力等，对部门内的主管级人员还应该考虑到管理方面的能力。

第二十五条 不同岗位员工的工作能力考核指标可以在下表中进行选择：

《工作能力考核指标参考及说明》

类型	指标名称	指标说明
商务能力	商业谈判能力	合理判断对客户价值，通过准确找到交易双方需求平衡点，来实现企业利益最大化
	客户管理能力	了解客户需求，维护客户关系，引导客户行为的能力
	市场开拓能力	发现新客户群体，并将之转化为实际销售成果的能力
管理能力	计划能力	科学合理编制及分解各种工作计划，并保证工作计划得以顺利实现的能力
	组织能力	能够通过有效调配和整合组织中各种资源，顺利启动各项工作并驱动各项工作任务完成
	沟通协调能力	工作过程中涉及多方面工作关系时，能够圆满协调处理，以及在工作流程遇到阻碍的情况下，能够及时了解处理并恢复工作顺畅
	领导能力	团结大家，克服困难，共同达成组织目标。本能力重点强调对下属的命令、指挥和控制
	决策能力	注重决策前的充分论证；在困难而复杂或人临机处置的情况下，能够充分考虑风险因素，在自己责任范围内，果断、高效地做出明确决定
	人际交往能力	在工作过程中能够创造与维护良好的人际环境，与其他员工以及外部人员保持良好合作关系
专业能力	专业技能	能够按照要求处理本职位所需要的各项专业工作，并能有效解决工作上发生的专业性问题
	创新能力	能够吸取及掌握专业发展的最新趋势，并应用在工作改善及专案革新
	研究分析能力	对工作所需信息能够通过多渠道进行搜集和整理，以及对本专业业务领域的工作内容进行钻研和分析
	策划能力	对工作方案的分析、策划、拟制能力
	问题解决能力	对日常工作发生的问题点，知道如何分析，并探究其真正原因，提出应对方案
	表达能力	书面和口头表达的能力
	数据编制能力	能够按照要求对工作信息和数据进行整理编制

2.4 考核指标权重和考核周期

第二十六条 考核中确定权重的方法：

- 权重分配以企业发展战略所倡导的员工行为导向进行确定；

-
- 根据电厂经营状况以及电厂目前对不同工作岗位人员的要求滚动编写《岗位说明书》，并据以调整各项指标的权重。

第二十七条 绩效考核包括工作态度和作业业绩两方面内容。一级权重分配如下：

- 部门主任工作态度指标占 20%权重，作业业绩占 80%权重。
- 普通员工工作态度占 30%权重，作业业绩占 70%权重。

第二十八条 德能考核包括诚信品德和工作能力两方面内容。一级权重分配如下：

- 部门主任(经理)诚信品德占 50%权重，工作能力占 50%权重。
- 普通员工诚信品德占 30%权重，工作能力占 70%权重。

第二十九条 各个具体的单项指标权重的确定应按照第三章所规定的相关流程和制度进行确定。

第三十条 考核周期

- 所有员工绩效考核都是以半年为周期，上半年考核时间为当年 7 月 1 日—7 月 20 日，下半年考核时间为第二年 1 月 6 日—第二年 1 月 30 日，下半年考核结束后，对全年结果进行加总平均。
- 所有员工德能考核都是年度为周期，考核时间为第二年 1 月 6 日—第二年 1 月 30 日。

2.5 考核指标评分说明

2.5.1 绩效考核指标评分说明

第三十一条 业绩考核涉及内容多为个性化指标，其评分标准由各级考核者根据第四章相关流程和制度与被考核者及相关部门配合确定，本制度不做强制规定。

第三十二条 工作态度考核指标参照下表进行评分：

《员工工作态度考核指标评分表》

指标名称		评分说明				
		90-100	80-89	65-79	50-64	49 以下
■	工作责任心	有强烈的工作责任心，从来没有失职行为	有很强的工作责任心，极少有失职行为	有较强的工作责任心，但是偶尔也有失职行为	有一定的工作责任心，时常有失职行为	基本上没有工作责任心，工作失职习以为常
	公平公正意识	有强烈的公平公正意识，从不偏袒下属	有很强的公平公正意识，极少偏袒下属	有较强的公平公正意识，但是偶尔会偏袒下属	有一定的公平公正意识，时常会偏袒下属	基本上没有公平公正意识，偏袒下属习以为常
	团队建设意识	团队建设不遗余力，下属有强烈的团队意识	积极开展团队建设，下属有很强的团队意识	积极开展团队建设，下属有较强的团队意识	不太积极开展团队建设，下属有一定的团队意识	基本上不开展团队建设，下属团队意识匮乏
	员工培养意识	有强烈的员工培养意识，极力关注下属成长	有很好的员工培养意识，非常关注下属成长	有较好的员工培养意识，较为关注下属成长	有一定的员工培养意识，不太关注下属成长	基本上没有员工培养意识，完全忽视下属成长
	学习意识	有强烈的自我学习意识，部门学习氛围极其浓厚	有很强的自我学习意识，部门学习氛围非常浓厚	有较强的自我学习意识，部门学习氛围较为浓厚	有一定的自我学习意识，部门有一定的学习氛围	基本上缺乏自我学习意识，部门基本上缺乏学习氛围
■	工作责任心	有强烈的工作责任心，从来没有失职行为	有很强的工作责任心，极少有失职行为	有较强的工作责任心，但是偶尔也有失职行为	有一定的工作责任心，时常有失职行为	基本上没有工作责任心，工作失职习以为常
	工作积极性	工作非常积极，工作任务从来不会延迟	工作很积极，工作任务极少延迟	工作较积极，工作任务偶尔也会延迟	工作不太积极，工作任务经常会延迟	工作很不积极，工作任务延迟习以为常
	团队意识	有强烈的团队意识，从不无故拖延团队工作	有很强的团队意识，极少无故拖延团队工作	有较强的团队意识，偶尔无故拖延团队工作	有一定的团队意识，时常无故拖延团队工作	基本上没有团队意识，拖延团队工作习以为常
	听从指挥	有强烈的听从指挥，从不违反规章制度	有很强的听从指挥，极少违反规章制度	有较强的听从指挥，偶尔违反规章制度	有一定的听从指挥，时常违反规章制度	基本上没有听从指挥，违反规章制度习以为常
	服务意识	积极主动为电厂员工提供服务，态度非常好	提供服务很积极，态度很好	提供服务较积极，偶尔有投诉事件	有一定的服务意识，存在相当投诉事件	服务态度很差，存在大量投诉事件
	学习意识	有强烈的自我学习意识，工作技能提高极其明显	有很强的自我学习意识，工作技能提高很明显	有较强的自我学习意识，工作技能有较大提高	有一定的自我学习意识，工作技能有一定提高	基本上缺乏自我学习意识，工作技能完全没有提高

2.5.2 德能考核指标评分说明

第三十三条 诚信品德考核指标参照下表进行评分：

《员工诚信品德考核指标评分表》

指标名称	量化得分 (X) 标准				
	90-100	80-89	65-79	50-64	49 以下
企业忠诚度	有强烈的归属感，有非常明显的忠诚度表现	有很强的归属感，有很明显的忠诚度表现	有较强的企业归属感，有较明显的忠诚度表现	有一定的企业归属感，忠诚度表现一般	基本上没有企业归属感和忠诚度表现
企业荣誉感	有强烈的企业荣誉感，积极维护企业荣誉	有很强的企业荣誉感，对企业荣誉维护很积极	有较强的企业荣誉感，对企业荣誉维护较积极	有一定的企业荣誉感	基本上没有企业荣誉感
节俭意识	有强烈的节俭意识，从来没有浪费行为	有很强的节俭意识，极少有浪费行为	有较强节俭意识，偶尔有浪费行为	有一定的节俭意识，时常有浪费行为	基本上没有节俭意识，浪费行为随时可见
个人信用意识	有强烈的信用意识，从来没有违约行为	有很强的信用意识，极少有违约行为	有较好的信用意识，偶尔有违约行为	有一定的信用意识，时常有违约行为	基本上没有信用意识，违约行为习以为常
诚实守信	从来没有隐瞒事实和违背工作原则的行为	极少有隐瞒事实和违背工作原则的行为	偶尔有隐瞒事实和违背工作原则的行为	时常有隐瞒事实和违背工作原则的行为	隐瞒事实和违背工作原则习以为常

第三十四条 工作能力考核指标参照下表进行评分：

《员工工作能力考核指标评分表》

指标名称	量化得分 (X) 标准				
	90-100	80-89	65-79	50-64	49 以下
XX 能力	该项能力明显超过工作要求	该项能力超过工作要求	该项能力基本满足工作要求	该项能力稍微低于工作要求	该项能力明显低于工作要求

第三章 考核指标量化方法

第三十五条 考核者根据各种自己掌握的考核信息以及相关部门或职位提供的考核信息，依照考核评分说明对每一项指标进行量化打分。

第三十六条 考核者把考核指标得分计入《员工考核结果量化表》。

第三十七条 员工考核得分等于各项考核指标得分乘以指标权重的加权累加值，其计算公式为“考核得分 = \sum (指标考核结果得分 \times 指标权重) ”。

第三十八条 绩效考核得分

- 绩效考核分为上、下半年进行，年度绩效考核得分等于上下半年绩效考核得分的算术平均。
- 绩效考核得分划分为 A、B、C、D、E 五个绩效等级，五个等级的评价标准如下：
 1. A 级：卓越， $90 \leq$ 综合考核得分 ≤ 100
 2. B 级：优秀， $80 \leq$ 综合考核得分 ≤ 89
 3. C 级：良好， $65 \leq$ 综合考核得分 ≤ 79
 4. D 级：较差， $50 \leq$ 综合考核得分 ≤ 64
 5. E 级：不胜任，综合考核得分 ≤ 49
- 普通员工的绩效考核得分要符合强制正态分布要求：年度绩效考核得分被评为 A 级的普通员工数不能超过被考核普通员工总体数量的 5%，B 级员工不能多于 10%，D 级员工不能低于 10%，E 级的员工数不能低于 5%。
- 普通员工 A 级、E 级两类指标在各部门的分配参照第五章实施程序有关规定进行。
- 部门主任的绩效考核不做强制正态分布要求，按照考核得分对应相应的绩效等级。

第三十九条 德能考核得分

- 德能考核为每年一次，年终考核得分就是该考核年度的德能考核分数。
- 德能考核得分划分为 A、B、C、D、E 五个德能等级，五个等级的评价标准如下：
 1. A 级：卓越， $90 \leq$ 综合考核得分 ≤ 100
 2. B 级：优秀， $80 \leq$ 综合考核得分 ≤ 89
 3. C 级：良好， $65 \leq$ 综合考核得分 ≤ 79

-
4. D级：较差， $50 \leq \text{综合考核得分} \leq 64$
 5. E级：不胜任，综合考核得分 ≤ 49
- 所有员工的德能考核均不做强制正态分布要求，按照考核得分对应相应的德能等级。

第四章 考核组织

第四十条 厂长办公会是考核工作的宏观决策机构，负责：

- 审议《员工考核管理制度》
- 审议部门主任的《考核标准》
- 审议部门主任的《考核目标》
- 审议部门主任的考核结果
- 审议A级（卓越员工）和E级（不胜任员工）在各部门的分配方案
- 审议考核结果运用方案

第四十一条 厂长是员工考核工作的最终责任者，负责：

- 审批经厂长办公会审议通过的《员工考核管理制度》
- 审批经厂长办公会审议通过的部门主任的《考核标准》
- 审批经厂长办公会审议通过的部门主任的《考核目标》
- 审批经厂长办公会审议通过的部门主任的考核结果
- 审批经厂长办公会审议通过的A级（卓越员工）和E级（不胜任员工）指标在各部门的分配方案
- 审批经厂长办公会审议通过的考核结果运用方案

第四十二条 副厂长是其各自分管部门主任的考核者，是相应部门普通员工考核的主管责任人，负责：

- 参与审议《员工考核管理制度》
- 监督和指导其分管部门执行相关考核制度，并配合人力资源部组织实施考核工作
- 提出其分管部门主任的《考核标准》，交厂长办公会审议
- 提出其分管部门主任的《考核目标》，交厂长办公会审议
- 对其分管部门主任进行考核，并提出考核结果，交厂长办公会审议
- 参与审议A级（卓越员工）和E级（不胜任员工）指标在各部门的分配方案
- 参与审议考核结果运用方案
- 审批其分管部门普通员工的《考核标准》

-
- 审批其分管部门普通员工的《考核目标》
 - 审批其分管部门普通员工的考核结果

第四十三条 直接上级（包括部门主任，也包括有下属员工的部门内主管）是普通员工考核者，负责：

- 提出直接下属员工的《考核标准》和《考核目标》。直接上级根据各自领域内工作计划，在与下属沟通的基础上提出自己直接下属员工的考核标准和目标。
- 执行对直接下属员工的考核。直接上级在充分了解掌握下属的考核信息的基础上，对被考核者进行综合评价，得出各个指标的考核得分。
- 对直接下属员工的考核结果进行分析。直接上级针对下属的考核结果，分析考核目标没有实现的原因，与被考核者一起寻找相应的改善措施。
- 组织考核沟通。直接上级在对直接下属员工执行考核的过程中，要经常性与下属进行全方位沟通，通过考核前沟通保证下属理解和认同考核目标，通过考核期间沟通来保证被考核者的工作尽量不偏离考核目标，通过考核后沟通保证被考核者接受考核结果，并寻求相应的改善措施。

第四十四条 人力资源部是员工考核的组织部门，负责：

- 编制和修订《员工考核管理制度》。人力资源部根据实际管理环境，组织编制和修订员工考核管理制度，以保证制度的科学性和可行性。
- 汇总、编制和修订员工考核标准。人力资源部根据各级考核者对其下属员工提出的考核标准，汇总编制各岗位的《考核标准》，当有岗位职责发生变化时，要和该岗位的直接上级进行沟通，并对相应的考核标准进行修订，以保证考核标准的合理性和可行性。
- 对考核者进行培训。人力资源部要对考核者进行培训，培训内容包括：考核流程、考核指标评价方法、收集考核信息的方法等。通过对考核者培训来帮助考核者正确实施员工考核制度，保证考核结果的客观性和公正性。
- 审核、汇总和分析考核结果。人力资源部对考核结果进行审核，确保各部门考核程序合理化；对考核结果进行汇总，并协助考核者一起分析考核目标没有完成的原因，寻找相应的改善措施。
- 拟定考核结果运用方案。人力资源部统计分析员工的考核结果，作为调整员工薪酬、确定员工晋升资格、确定员工培训需求等人力资源管理决策的依据。

-
- 员工考核结果归档和保管。员工考核结果是重要的人事档案，人力资源部要进行及时归档，并妥善保管。

第五章 考核实施

5.1 标准和目标制订

第四十五条 《普通员工考核标准》（参考样表见附件 1、附件 2）编制流程包括以下步骤：

- 考核者在与被考核者充分沟通的基础上，填写其下属员工的《普通员工考核标准》。
- 考核标准包括各个指标的指标类型、指标名称、指标属性、指标说明、指标权重、评分说明、考核周期（已在第四章统一说明，样表中不作体现）、信息来源、考核目的等内容。
- 人力资源部对报送的考核标准作合规性审核，审核通过后进行汇总，并分部门报送相关副厂长审核。
- 副厂长对分管部门普通员工的考核标准作合理性审批。

第四十六条 《普通员工考核目标》（参考样表见附件 3、附件 4）编制流程包括以下步骤：

- 考核者依照经审批的员工考核标准，以历史数据、电厂年度经营管理计划、部门工作计划等为依据，确定下属员工各个考核指标的考核目标，并与被考核者就考核目标进行沟通，达成共识。
- 考核目标包括各种刚性目标的数字性描述，也包括各种软性目标的文字性描述。
- 人力资源部对报送的考核标准作合规性审核，审核通过后进行汇总，并分部门报送相关副厂长审核。
- 副厂长对分管部门普通员工的考核标准作合理性审核，审核通过后进行审批。

第四十七条 《部门主任考核标准》（参考样表见附件 5、附件 6）编制流程如下：

- 副厂长在和其分管的部门主任充分沟通的基础上，提出对各部门主任的考核指标；
- 人力资源部进行汇总，并递交厂长办公会审议；
- 审议通过后，由厂长进行审批。

第四十八条 《部门主任考核目标》（参考样表见附件 7、附件 8）编制流程如下：

- 副厂长依照经审批的《部门主任考核标准》，依据历史数据、电厂年度经营管理计划，提出对各自分管部门主任的考核目标；

-
- 人力资源部进行汇总，并递交厂长办公会审议；
 - 审议通过后，由厂长进行审批。

5.2 考核者培训

第四十九条 考核者培训目的

- 通过培训，使考核者掌握考核方法和相关技能，熟悉考核的各个环节，准确把握考核标准，分享考核经验，克服考核过程中常见的问题。

第五十条 考核体系对考核者的要求

- 要求考核者对被考核者和其从事的业务有充分的了解；
- 要求考核者熟练掌握考核的基本原理及操作实务；
- 要求考核者必须在考核过程中与被考核者进行有效的沟通和交流。

第五十一条 考核者培训内容

人力资源部根据电厂中高级管理人员及普通员工对员工考核制度的掌握情况，在考核实施前一周组织统一培训，培训内容包括：

- 员工考核标准内容；
- 员工考核流程；
- 考核方法以及考核实施过程应注意的问题。

5.3 实施程序

第五十二条 日常工作中，各级考核者应根据被考核者的考核目标，确认、记录、汇总被考核者的考核信息，做好关键事件的记录，并定期或不定期与被考核者进行沟通，将考核信息传递给考核者，以帮助下属更好完成各项考核目标。

第五十三条 员工考核实施流程包括以下步骤：

- 由副厂长根据《部门主任考核标准》中的评分说明和《部门主任考核目标》中的目标设定，对自己分管的部门主任的各项考核指标进行量化打分，将考核得分填入《部门主任考核结果量化表》（见附表 9 和附表 10），计算得出各部门主任的考核结果，并附上《部门主任考核关键事件说明》（见附表 11）。
- 副厂长根据各部门主任的结果量化表和关键事件说明表，填写《部门主任考核结果

表》（见附表 12）。

- 人力资源部对部门主任考核结果进行合规性审核后，汇总各部门主任上述三类文件，并根据其中各部门主任的业绩考核结果（即各部门的业绩考核结果），同时综合考虑各部门的员工数量等其他因素，提出该考核期间 A 级、E 级两类指标在各部门的分配建议，一并交厂长办公会审议。
- 厂长办公会审议通过部门主任考核结果和 A 级、E 级两类指标在各部门的分配建议后，由厂长进行审批。
- 各部门主任在充分考虑经审批的 A 级、E 级两类指标分配要求的前提下，依据《普通员工考核标准》中的评分说明和《普通员工考核目标》中的目标设定，对下属员工的各项考核指标进行量化打分，将考核得分填入《普通员工考核结果量化表》（见附表 13 和附表 14），计算得出下属员工的考核结果，并附上每位员工的《考核关键事件说明表》（见附表 15）。
- 各部门主任根据下属员工的结果量化表和关键事件说明表，填写《普通员工考核结果表》（见附表 16）
- 人力资源部对普通员工考核结果的合规性进行审核，审核后将不同部门普通员工考核结果交分管副厂长进行审核。
- 副厂长对主管部门普通员工考核结果的公正性和合理性进行审核，在审核时如果发现有不公正现象或者考核结果分布不合理时，可以要求考核者进行重新考核，也可以直接对考核得分进行修正，但是修正考核得分要遵循以下规定：
 1. 加分：有事实表明被考核者的考核得分偏低，可以进行加分，但是加分幅度不得高于 8 分（含 8 分）。
 2. 扣分：有事实表明被考核者的考核得分偏高，可以进行扣分，但是扣分幅度不得高于 8 分（含 8 分）。
 3. 对考核得分进行修正时要与考核者进行沟通以达成共识。
 4. 对考核得分进行修正时要附上相应的依据。
- 副厂长审核通过后，厂长进行审批。

5.4 考核偏差的避免

第五十四条 如何避免考核偏差

-
- 提高考核标准清晰度，考核标准尽可能准确明了，以减少考核者个人感情等主观因素的干扰；
 - 考核标准需得到员工的认可并在电厂一定范围内公开；
 - 考核者应该经过正规的考核方法培训，了解在考核过程中应该注意的问题并掌握考核所需技巧；
 - 通过建立考核申诉机制，了解员工的反馈。

第六章 考核申诉

6.1 申诉条件

第五十五条 申诉条件

- 在半年或年度考核过程中，员工如认为受不公平对待或对考核结果感到不满意，有权在考核结束后（考核结果通知到被考核者）7天内直接向人力资源部申诉，逾期视为默认考核结果，不予受理。

6.2 申诉形式

第五十六条 申诉形式

- 员工向人力资源部申诉时需要以书面形式（见附表 17）提交申诉报告，人力资源部负责将员工申诉统一记录备案，并将员工申诉报告和申诉记录提交人力资源部主任。

6.3 申诉处理

第五十七条 申诉处理

- 人力资源部在接到申诉后 10 日内必须对申诉人确认并对其申诉报告进行审核，进行调研，最终将处理意见提交分管该员工的副厂长。如逾期没有受理，申诉人可直接向该副厂长再次提起申诉；
- 相关副厂长根据人力资源部提交的处理意见，决定是否需要召开由申诉人、申诉人考核者、人力资源部部长组成的申诉评审会；如不需召开申诉评审会，则由人力资源部将结果反馈给申诉人；
- 如果员工申诉内容属实且该副厂长认为需召开申诉评审会，则由申诉评审会按考核流程对申诉人重新进行考核，此次考核结果即该员工考核成绩。

第七章 考核结果运用

7.1 工资调整

第五十八条绩效工资调整

根据员工年终考核结果所确定的绩效等级，按照以下方式对员工绩效工资做出调整，根据确定后的薪酬调整方案，选择其中的一种调整方式

- 方案一，原岗位奖金确定办法不变，然后乘以相应的调整系数

	A	B	C	D	E
调整系数	1.3	1.1	不变	0.9	0.7

- 方案二，根据奖金分配核算表进行调整（见附录）

现在的工资水平	绩效等级	工资调整幅度
☑	E	降 50%或调岗
	D	升 5%
	C	升 15%
	B	升 25%
	A	升 30%
☑	E	降 40%或调岗
	D	不变
	C	升 10%
	B	升 20%
	A	升 25%
☑ 内	E	降 30%
	D	不变
	C	升 5%
	B	升 15%
	A	升 20%
☑	E	降 20%
	D	降 10%
	C	不变
	B	升 10%
	A	升 15%
☑	E	降 15%
	D	降 10%
	C	降 5%
	B	不变
	A	升 5%

第五十九条岗位工资调整

- 对于连续两年年度绩效考核为 A 的员工，且德能考核 B 级以上，其岗位工资等级

在省公司规定的职级范围内自动上升一档；

- 对于连续三年年度绩效考核中，2 年达到 B，1 年达到 A 的员工，且德能考核 B 级以上，其岗位工资等级在省公司规定的职级范围内自动上升一档；
- 对于当年年度绩效考核为 E 的员工，其岗位工资等级在省公司规定的职级范围内下降一档；
- 对于连续两年年度绩效考核为 D 的员工，其岗位工资等级在省公司规定的职级范围内下降一档。

第六十条 级别调整的特殊情况

- 若某员工的岗位工资级别已是该职务所规定的最高档，则将月涨幅工资乘以 12，以奖金的形式一次性发放；
- 调整岗级时，对于多年累积的绩效考核结果不重复使用；
- 非正常岗级调整不在本制度中体现。

7.2 员工培训

第六十一条 员工培训

- 人力资源部将电厂员工考核结果整理成册，在年度绩效考核结束后 20 天内，根据全体员工考核状况制定全体员工年度培训计划，上报分管厂长审核；
- 厂长批准全体员工年度培训计划后，人力资源部应与各部门负责人充分沟通的基础上，在 1 个月内制定员工培训方案；
- 每季度人力资源部需要对员工培训方案实施具体情况进行总结并不断调整，达到开发、挖掘人力资源素质的目的。

第八章 例外事项考核

第六十二条 例外事项考核是对上述例行的员工考核标准指标所不能涵盖到的考核内容进行单独考核，并对考核结果单独运用，包括两方面内容：

- 重大工作失误。重大工作失误是指由于被考核者工作失职给电厂带来重大经济损失或者社会负面影响，包括重大工程事故、重大安全事故、重大泄密事故等。
- 突出工作成果。突出工作成果是指由于被考核者工作努力尽责而给电厂带来重大经济利益或者积极社会影响，包括重大技术创新、重大业务拓展、重大社会奖项等。

第六十三条 例外事项考核实行不定期考核，由考核者根据被考核者的实际事件，提出《例外事项考核表》（见附表 18）。

第六十四条 人力资源部组织调查例外事项考核内容，在此基础上提出相应的考核结果。

第六十五条 分管该员工的副厂长负责审核考核结果，并提出例外事项考核结果处理提案：

- 重大工作失误处罚措施包括：经济罚款、岗位工资降级、撤职、开除、追究法律责任等。
- 突出成果工作奖励措施包括：经济奖励、岗位工资升级、职位晋升等。
- 例外事项考核实施连带责任制度，根据被考核者的例外事项考核结果，对其直接上级进行适度的处罚或奖励。

第六十六条 厂长办公会对例外事项考核结果和处理提案进行审议

第六十七条 厂长审批例外事项考核结果处理提案。

第六十八条 人力资源部负责落实例外事项考核结果处理提案。

第九章 考核制度修订

第六十九条 在考核过程中，人力资源部通过把握考核者与被考核者对考核体系的意见，在限定时间内，对现有考核体系内容进行修改，以更好适应下一年的考核工作。

第七十条 考核修订形式为定期修订，日期为每年年度考核结束后 2 周内，若出现以下任何一种情况可以进行不定期修订，修订日期由厂长办公会决定：

- 目前考核体系不能适应电厂的发展，严重阻碍电厂生产和经营；
- 电厂发生重大变更，必须改变考核体系；
- 厂长办公会中有 1/3 以上人员提议。

第七十一条 考核制度修订流程

- 任何对电厂考核制度有疑问的员工都有权向人力资源部提出考核制度修订建议，建议提出人可以在修订期内提交修订建议的书面报告（见附表 19）；人力资源部对考核制度修订建议进行统一整理，并出示审核意见，报送厂长办公会成员审阅。
- 人力资源部要对各种修订建议深入分析，积极收集相关资料，在经过部门内部讨论后提出年度考核制度修订提案，交厂长办公会讨论。
- 在年度考核制度修订会议上，修订提案通过与否采取投票方式决定，得到超过三分之二厂长办公会成员赞成票的提案视为通过，会后人力资源部负责根据通过的修订提案修订绩效考核制度。
- 修订后的考核制度由厂长签发后生效。
- 不论建议通过与否，人力资源部都要将最后结果反馈给建议提出人。

第十章 考核文件使用与保存

第七十二条 员工考核文件保存要求

- 员工考核文件由人力资源部统一保管，考核结果以考核袋形式和电子文档形式存档，保存资料在员工离开电厂 1 年后销毁；
- 在考核完成后 10 天内，人力资源部必须将所有岗位员工的考核资料收集整理并完成统一编号工作；
- 人力资源部要妥善保存员工各年考核文件以便相关部门查阅；
- 员工考核袋内考核文件按年度顺序排列，各年内考核文件再按时间顺序排列；
- 各部门员工的考核袋统一整理保存在标有部门编号的文件柜中，各员工的考核袋按岗位编号顺序排列，同一岗位员工考核袋顺序按员工编号排列。

第七十三条 为了达到妥善保管员工考核文件的目的，考核文件设定查阅和打、复印权限，以便于保密与管理，查阅或打、复印考核文件必须签字

- 厂长和副厂长有权查阅电厂全体员工绩效考核文件；
- 各部门主任在以下情况有权查阅其下属考核资料，但不得跨部门查阅：
 1. 为了解下属员工历年考核情况；
 2. 在岗位轮换过程中，为了解相关部门员工的考核情况。
- 员工需要时可以查阅本人的考核文档
- 厂长和副厂长有权打、复印员工绩效考核文件；人力资源部部长在厂长授权的条件
下有权打、复印员工绩效考核文件，其他人员无权打、复印员工考核文件；
- 任何人无权拷贝电子版员工考核文件。

第十一章 附则

第七十四条 本考核制度解释权在厂长办公会

第七十五条 本考核制度自颁布之日起正式执行，不溯及颁布前考核，原有其他考核方法自本考核制度实施之日起停止执行

附表 1：《XX 部门 XX 岗位 XXX 绩效考核标准参考样表》

指标类型		序号	指标名称	指标属性	指标说明	二级权重 %	评分说明	考核信息来源	考核目的
工作业绩指标 70 %	数	1							
		2							
		3							
		4							
		5							
	数	6							
		7							
		8							
		9							
		10							
	数	11							
		12							
		13							
		14							
		15							
工作态度指标 30%	序号	指标名称	指标属性	指标说明	二级权重 %	评分说明	考核信息来源	考核目的	
	1	工作责任心	软性	参见 2.2.2		参见 2.5.1			
	2	工作积极性	软性	参见 2.2.2		参见 2.5.1			
	3	服务意识	软性	参见 2.2.2		参见 2.5.1			
	4	团队意识	软性	参见 2.2.2		参见 2.5.1			
	5	听从指挥	软性	参见 2.2.2		参见 2.5.1			
	6	学习意识	软性	参见 2.2.2		参见 2.5.1			

附表 2：《XX 部门 XX 岗位 XXX 德能考核标准参考样表》

指标类型	序号	指标名称	指标属性	指标说明	二级权重 %	评分说明	考核信息来源	考核目的
诚信品德指标 30%	1	企业忠诚度	软性	参见 2.3.1		参见 2.5.2		
	2	企业荣誉感	软性	参见 2.3.1		参见 2.5.2		
	3	节俭意识	软性	参见 2.3.1		参见 2.5.2		
	4	个人信用意识	软性	参见 2.3.1		参见 2.5.2		
	5	诚实正直	软性	参见 2.3.1		参见 2.5.2		
工作能力指标 70%	序号	指标名称	指标属性	指标说明	二级权重 %	评分说明	考核信息来源	考核目的
	1	专业技能	软性	参见 2.3.2		参见 2.5.2		
	2	研究分析能力	软性	参见 2.3.2		参见 2.5.2		
	3	问题解决能力	软性	参见 2.3.2		参见 2.5.2		
	4	表达能力	软性	参见 2.3.2		参见 2.5.2		
	5	数据编制能力	软性	参见 2.3.2		参见 2.5.2		
	6	软性	参见 2.3.2		参见 2.5.2		

附表 3：《普通员工绩效考核目标参考样表》

被考核者姓名		所属部门		
岗位名称		考核期	从 到	
工作业绩目标 70% 标	刚性业绩目标	指标名称	目标值	确定目标的依据
	软性业绩目标	指标名称	软性业绩目标描述	
工作态度目标 30% 标	指标名称	工作态度目标描述		
	工作责任心			
	工作积极性			
	服务意识			
	团队意识			
	听从指挥			
	学习意识			
被考核者 (签名)		考核者 (签名)		
人力资源部审核 (签名)		分管副厂长审批 (签名)		

附表 4：《普通员工德能考核目标参考样表》

被考核者姓名		所属部门	
岗位名称		考核期	从 到
诚信品德目标 30%	指标名称	诚信品德目标描述	
	企业忠诚度	-----	
	企业荣誉感	-----	
	节俭意识	-----	
	个人信用意识	-----	
	诚实正直	-----	

工作能力目标 30%	指标名称	工作能力目标描述	
	专业技能	-----	
	研究分析能力	-----	
	问题解决能力	-----	
	表达能力	-----	
	数据编制能力	-----	
	-----	

被考核者（签名）		考核者（签名）	
人力资源部审核（签名）		分管副厂长审批（签名）	

附表 5：《XX 部门主任 XXX 绩效考核标准参考样表》

指标类型	序号	指标名称	指标属性	指标说明	二级权重 %	评分说明	考核信息来源	考核目的	
工作业绩指标 80 %	财务指标	1							
		2							
		3							
		4							
	客户指标	5							
		6							
		7							
		8							
	学习成长指标	9							
		10							
		11							
		12							
	内部管理指标	13							
		14							
		15							
		16							
工作态度指标 20%	序号	指标名称	指标属性	指标说明	二级权重 %	评分说明	考核信息来源	考核目的	
	1	工作责任心	软性	参见 2.2.2		参见 2.5.1			
	2	公平公正意识	软性	参见 2.2.2		参见 2.5.1			
	3	团队建设意识	软性	参见 2.2.2		参见 2.5.1			
	4	员工培养意识	软性	参见 2.2.2		参见 2.5.1			
	5	学习意识	软性	参见 2.2.2		参见 2.5.1			

附表 6：《XX 部门主任 XXX 德能考核标准参考样表》

指标类型	序号	指标名称	指标属性	指标说明	二级权重 %	评分说明	考核信息来源	考核目的
诚信品德指标 40%	1	企业忠诚度	软性	参见 2.3.1		参见 2.5.2		
	2	企业荣誉感	软性	参见 2.3.1		参见 2.5.2		
	3	节俭意识	软性	参见 2.3.1		参见 2.5.2		
	4	个人信用意识	软性	参见 2.3.1		参见 2.5.2		
	5	诚实正直	软性	参见 2.3.1		参见 2.5.2		
工作能力指标 60%	序号	指标名称	指标属性	指标说明	二级权重 %	评分说明	考核信息来源	考核目的
	1	计划能力	软性	参见 2.3.2		参见 2.5.2		
	2	组织能力	软性	参见 2.3.2		参见 2.5.2		
	3	沟通协调能力	软性	参见 2.3.2		参见 2.5.2		
	4	领导能力	软性	参见 2.3.2		参见 2.5.2		
	5	决策能力	软性	参见 2.3.2		参见 2.5.2		
6	软性	参见 2.3.2		参见 2.5.2			

附表 7：《部门主任绩效考核目标参考样表》

被考核者姓名		所属部门		
岗位名称		考核期	从 到	
工作业绩目标 80%	刚性业绩目标	指标名称	目标值	确定目标的依据
	软性业绩目标	指标名称	软性业绩目标描述	

	工作态度目标 20%	指标名称	工作态度目标描述	
工作责任心		-----		
公平公正意识		-----		
团队建设意识		-----		
员工培养意识		-----		
学习意识		-----		
被考核者（签名）		分管副厂长（签名）	人力资源部审核（签名）	
厂长办公会决议				
厂长审批（签名）				

附表 8：《部门主任德能考核目标参考样表》

被考核者姓名		所属部门	
岗位名称		考核期	从 到
诚信品德目标 40%	指标名称	诚信品德目标描述	
	企业忠诚度	-----	
	企业荣誉感	-----	
	节俭意识	-----	
	个人信用意识	-----	
	诚实正直	-----	

工作能力目标 60%	指标名称	工作能力目标描述	
	计划能力	-----	
	组织能力	-----	
	沟通协调能力	-----	
	领导能力	-----	
	决策能力	-----	
	-----	

被考核者（签名）	分管副厂长审批（签名）	人力资源部审核（签名）	
厂长办公会决议			
厂长审批（签名）			

附表 9：《部门主任绩效考核量化参考表》

指标类型	序号	工作业绩考核指标	目标值	实际值	考核评分					二级权重	得分
					90-100	80-89	65-79	50-64	49 以下		
■ 80%	■	1									
		2									
		3									
		4									
		5									
		6									
	■	7									
		8									
		9									
		10									
		11									
		12									
工作业绩指标小计：											
■ 20%	序号	工作态度考核指标			考核评分					二级权重	得分
					90-100	80-89	70-79	60-69	59 以下		
	1	工作责任心									
	2	公平公正意识									
	3	团队建设意识									
	4	员工培养意识									
	5	学习意识									
6											
工作态度指标小计：											
绩效指标合计：											

附表 10：《部门主任德能考核量化参考表》

指标类型	序号	诚信品德考核指标	考核评分					二级权重	得分
			90-100	80-89	65-79	50-64	49 以下		
■ 40%	1	企业忠诚度							
	2	企业荣誉感							
	3	节俭意识							
	4	个人信用意识							
	5	诚实正直							
	6								
	诚信品德指标小计：								
■ 60%	序号	工作能力考核指标	考核评分					二级权重	得分
			90-100	80-89	70-79	60-69	59 以下		
	1	计划能力							
	2	组织能力							
	3	沟通协调能力							
	4	领导能力							
	5	决策能力							
6								
工作能力指标小计：									
德能指标合计：									

附表 11：《部门主任关键事件说明参考表》

被考核人		分管副厂长	
所在部门		考核期	从 到
分管副厂长对被考核人考核关键事件的说明：			

附表 12：《部门主任考核结果评价表参考》

被考核者	姓名	所属部门	职务	岗级/薪级	分管副厂长	姓名	与被考核者关系	
考核时间	年 月 日				分管副厂长 (签名)		人力资源部合规性审核 (签名)	
评定结果	绩效考核得分		德能考核得分		厂长审批 (签名)			
绩效评语 (分管副厂长填写)								
德能评语 (分管副厂长填写)								
本次考核结果应用								
厂办公会决议								

附表 13：《普通员工绩效考核量化参考表》

指标类型	序号	工作业绩考核指标	目标值	实际值	考核评分					二级权重	得分
					90-100	80-89	65-79	50-64	49 以下		
70%	绩	1									
		2									
		3									
		4									
		5									
		6									
	德	7									
		8									
		9									
		10									
		11									
		12									
工作业绩指标小计：											
30%	序号	工作态度考核指标			考核评分					二级权重	得分
					90-100	80-89	70-79	60-69	59 以下		
	1	工作责任心									
	2	工作积极性									
	3	服务意识									
	4	团队意识									
	5	听从指挥									
6	学习意识										
工作态度指标小计：											
绩效指标合计：											

附表 14：《普通员工德能考核量化参考表》

指标类型	序号	诚信品德考核指标	考核评分	二级权重	得分
------	----	----------	------	------	----

			90-100	80-89	65-79	50-64	49 以下		
■ 30%	1	企业忠诚度							
	2	企业荣誉感							
	3	节俭意识							
	4	个人信用意识							
	5	诚实正直							
	6								
	诚信品德指标小计：								
■ 70%	序号	工作能力考核指标	考核评分					二级权重	得分
			90-100	80-89	70-79	60-69	59 以下		
	1	专业技能							
	2	研究分析能力							
	3	问题解决能力							
	4	表达能力							
	5	数据编制能力							
6								
工作能力指标小计：									
德能指标合计：									

附表 15：《普通员工关键事件说明参考表》

被考核人		考核人	
所在部门		考核期	从 到
考核人对被考核人考核关键事件的说明：			

附表 16：《普通员工考核结果评价表参考》

被考核者	姓名	所属部门	职务	岗级/薪级	考核者	姓名	所属部门	职务	与被考核者关系
	考核时间	年 月 日				考核者 (签名)			
评定结果	绩效考核得分		德能考核得分		人力资源部合规 性审核(签名)				
绩效评语 (考核者填写)									
德能评语 (考核者填写)									
本次考核结果应用									

附表 18：《例外事件考核考》

被考核者	被考核者所属部门	职位	
(重大工作失误或者突出工作业绩描述)			
考核内容描述	-----		

提出者 (签名)		提出时间	
(对考核内容进行确认)			
考核结果	-----		

考核者 (签名)		考核时间	
审核者 (签名)		审核时间	
(提出嘉奖方案或者惩罚措施)			
考核结果处理方案	-----		

提议者 (签名)		提议时间	
审批者 (签名)		审批时间	

附表 19：《考核制度修正建议表》

姓名	岗位		
部门	考核期间		
<p><u>有意见的条款：</u></p> <p><u>对条款有意见的原因：</u></p>		<p><u>修订建议：</u></p>	
<p>提出人（签名）</p>	<p>提出时间</p>		
<p><u>人力资源部意见：</u></p> <p style="text-align: center;">人力资源部主任签字：_____</p>			
<p><u>厂长办公会决议：</u></p> <p style="text-align: center;">厂长签字：_____</p>			
<p>请人力资源部反馈本案提出人</p>			

附表 20：《奖金分配核算表》

	岗级	测算点	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1 档	21	2300				3319				5038				7648				11610			16706
	20	2250				3144				4604				6740				9869			13761
	19	2200				3075				4502				6591				9649			13455
	18	2150				3005				4399				6441				9430			13149
2 档	17	2100			2668			3551				5199				7612				10614	
	16	2050			2545			3296				4653				6568				8872	
	15	2000			2483			3216				4539				6408				8655	
3 档	14	1950		2221			2876				4060			5258			7103				
	13	1900		2164			2803				3956			5123			6921				
	12	1850		2107			2729				3852			4989			6739				
	11	1800		2022			2547			3208			4042		4895						
4 档	10	1750		1966			2476			3119			3929		4759						
	9	1700		1909			2405			3030			3817		4623						
	8	1650		1853			2335			2941			3705		4487						
	7	1600		1797			2264			2852			3592		4351						
	6	1550		1741			2193			2763			3480		4215						

5 档

5	1500	1661	1902	2177	2493	2758
4	1450	1606	1838	2105	2410	2666
3	1400	1550	1775	2032	2327	2574
2	1350	1495	1712	1960	2244	2482
1	1300	1440	1648	1887	2161	2390

5 ☒ 4 ☒ 3 ☒ 2 ☒ 1 ☒

紧水滩绩效工资（奖金）分配核算表说明

1. 纵轴体现岗位价值，基本以目前岗位系数为参照；
2. 横向体现岗位的绩效水平为企业所带来的贡献率，随着岗位价值的升高，在同样绩效水平下，该岗位给企业带来的贡献越大，测算系数分别为 1.11（21级）、1.1（17级-20级）、1.09（12级-16级）、1.08（6级-11级）、1.07（1级-5级）
3. 首先，根据《奖金核算试算表》确定各个薪点的具体数值
4. 然后，在试算表上确定不同的分区，参见《绩效工资分配核算表》
5. 最后，对每个分区线两边的数值求平均值，即为上一区间的起值点，例如 14 级，第二区间的起值点为 4060（见《核算表》），该数值为《试算表》中 14 级 8 点的 3885 与 14 级 9 点的 4235 的平均值
6. 对核算表可以通过纵轴（核算点）或通过横轴（级差）进行调整