

360 度考核

示例 1 某企业 360 度考核体系和表单

简介

为了对员工的绩效进行客观、公平的评价和考核，不断提高员工绩效水平，增强公司在市场中的竞争力，促进在公司内形成积极向上的氛围，特制定此考核制度。本考核制度遵循量化、公平的原则，以员工的工作结果为主要考核对象，昼以客观、公开的量化指标为衡量标准和考核依据，最大限度的减少主观随意性，使该考核制度具有现实的可操作性。对于难以量化衡量的工作岗位，以目标管理的原则进行考核。为促进公司的不断改进，引导员工为公司的发展献计献策，本考核制度中考虑了员工合理化建议因素。员工的绩效在很大程度上决定了其直接上级的绩效，而员工的直接上级又是最了解该员工的管理者，因此直接上级应该对下属员工的绩效拥有考核的权力，并承担考核的责任。在本考核制度中赋予直接上级对下属员工的考核有核准权，直接上级的上级对这些只有知情权和指导权，没有权力修改，也不承担责任。这些原则是为了防止回避责任、转移矛盾现象的发生。为了体现公平性，除了公布量化指标和考核结果外，还设立了考核仲裁制度，仲裁委员会有权改变考核结果，其审理结果具有最终效力。

体系文件部分

本文件包括以下主要内容：（1）总则；（2）对非生产部门中层管理者的考核办法；（3）对生产部门中层管理者的考核办法；（4）对非生产部门职员和生产部门职员的考核办法；（5）对生产部门班组长的考核办法；（6）对生产部门操作工人的考核办法；（7）考核结果的评级标准；（8）考核奖惩规定；（9）考核时间；（10）考核面谈；（11）考核仲裁；（12）年终考核；（13）其他；（14）附件。

总则

本制度的目的是对员工的绩效进行客观、公平的评价和考核，以此为基础进行员工的奖励、提薪、晋升、能力开发等人力资源管理工作，以提高员工的能力，并公正合理地处理员工的待遇。

本制度适用于公司内除总经理外的所有员工，包括试用期的员工和临时工。

总经理的考核由董事会进行。

对员工的考核分为基础部分、合理化建议两部分，其中基础部分包括①工作结果、②岗位规范要求、③行政纪律、④上级评议、⑤同事互评（适用于部分岗位）、⑥业务相关部门对本部门工作情况的评价（适用于部分部门）。合理化建议包括本人的合理化建议、下属员工的合理化建议（适用于管理岗位）。

由各部门根据标准操作手册制定每个岗位具体的量化考核指标，由人力资源部存档。

由各部门制定各自的岗位规范要求及其考核细则，作为本考核制度的附件，是对岗位规范考核的依据。

由人力资源部制定行政要求规范及其考核细则，作为本制度的附件，是对行政考核的依据。

对非生产部门中层管理者的考核办法

非生产部门中层管理者包括副总经理、非生产部门的部门经理、科长。

对非生产部门中层管理者每半年考核一次。

对非生产部门中层管理者的考核分为基础部分、合理化建议两部分。基础部分包括：①工作计划完成情况；②本人和下属员工岗位规范违纪情况；③本人和下属员工行政纪律违纪情况；④业务相关单位的考核；⑤直接上级评议。合理化建议只包括①被考核人的合理化建议；②下属的合理化建议。

对非生产部门中层管理者的考核流程，见附件 2。

由人力资源部查阅被考核人在考核期内是否有严重违纪情况，并通知其直接上级。有严重违纪情况的不能参加考核。通知单见附件 3。

由被考核人和其直接上级共同核查被考核人的工作计划完成情况。该项满分为 300 分，格式见附件 4，具体内容根据被考核人的工作计划确定。

由业务相关单位或个人对被考核人领导的单位的工作状况进行考核，结果交给被考核人的直接上级。该项满分为 200 分，格式见附件 5，具体内容根据部门间的工作流程确定。该项考核由人力资源部和被考核人的直接上级共同确定考核人的数量和人选，挑选原则是有代表性、公平性。

由人力资源部汇总被考核人及其下属员工的个人岗位规范情况，提交被考核人直接上级，以进行考核。该项满分为 200 分，格式见附件 6。

由人力资源部汇总被考核人及其下属员工的个人行政纪律违纪情况，提交被考核人直接上级，以进行考核。该项满分为 100 分，格式见附件 7。

由被考核人的直接上级对被考核人进行评议，该项满分为 200 分，格式见附件 8。

被考核人汇总本人及其下属的合理化建议，提交其直接上级，由直接上级对些项进行考核。被考核人自己的建议：是提出问题的，每条记 50 分；是提出解决方案的，每条记 100 分；建议被采纳实施的，每条记 300 分。被考核人下属的建议：是提出问题的，每条记 25 分；是提出解决方案的，每条记 50 分；建议被采纳实施的，每条记 150 分。管理者合理化建议汇总表见附件 9。

对生产部门中层管理者的考核办法

生产部门中层管理者包括生产部经理、车间主任。

对生产部门中层管理者每半年考核一次。

对生产部门中层管理者的考核分为基础部分、合理化建议两部分。基础部分包括：①生产数量、质量、成本指标；②本人和下属员工岗位规范违纪情况；③本人和下属员工行政纪律违纪情况；④直接上级评议。合理化建议包括：①被考核人的合理化建议；②下属的合理化建议。

对生产部门中层管理者的考核流程，见附件 10。

由人力资源部查阅被考核人在考核期内是否有严重违纪情况，并通知其直接上级。有严重违纪情况的不能参加考核。通知单见附件 3。

由被考核人的直接上级从品质部、财务部汇总考核期内被考核人管理的单位的产品质量、产量和成本数据，根据期初确定的标准进行考核。该项满分为 500 分，格式见附件 11，具体量化指标由生产副总经理和生产部结合公司战略目标以及设备、工艺状况确定。

由人力资源部汇总被考核人及其下属员工的个人岗位规范违纪情况，提交被考核人直接上级，以进行考核。该项满分为 200 分，格式见附件 6。

由人力资源部汇总被考核人及其下属员工的个人行政纪律违纪情况，提交被考核人直接上级，以进行考核。该项满分为 200 分，格式见附件 7。

由被考核人的直接上级对被考核人进行评议，该项满分为 200 分，格式见附件 8。

被考核人汇总本人及其下属的合理化建议，提交其直接上级，由直接上级对些项进行考核。被考核人自己的建议：是提出问题的，每条记 50 分；是提出解决方案的，每条记

100分；建议被采纳实施的，每条记300分。被考核人下属的建议：是提出问题的，每条记25分；是提出解决方案的，每条记50分；建议被采纳实施的，每条记150分。管理者合理化建议汇总表见附件9。

对非生产部门和生产部门职员的考核办法

非生产部门职员包括资材部、品质部、市场部、人力资源部、企划部、综合管理部、财务部除部门经理、科长外的所有员工。生产部门职员是指除生产部经理、车间旅途、班长、组长、倒班长外的员工。

对非生产部门和生产部门职员每季度考核一次。

对非生产部门和生产部门职员的考核分为基础部分、合理化建议两部分。基础部分包括：①工作计划完成情况；②本人岗位规范违纪情况；③本人行政纪律违纪情况；④业务相关单位的考核；⑤直接上级评议。合理化建议只包括：本人的合理化建议。

对非生产部门和生产部门职员的考核流程，见附件12。

由人力资源部查阅被考核人在考核期内是否有严重违纪情况，并通知其直接上级。有严重违纪情况的不能参加考核。通知单见附件3。

由被考核人和其直接上级共同核查被考核人的工作计划完成情况。该项满分为300分，格式见附件4，具体内容根据被考核人的工作计划确定。

由业务相关单位或个人对被考核人领导的单位的工作状况进行考核，结果交给被考核人的直接上级。该项满分为200分，格式见附件5，具体内容根据部门间的工作流程确定。该项考核由人力资源部和被考核人的直接上级共同确定考核人的数量和人选，挑选原则是有代表性、公平性。

由人力资源部汇总被考核人的个人岗位规范违纪情况，提交被考核人直接上级，以进行考核。该项满分为200分，格式见附件13。

由人力资源部汇总被考核人的个人行政纪律违纪情况，提交被考核人直接上级，以进行考核。该项满分为100分，格式见附件14。

由被考核人的直接上级对被考核人进行评议，该项满分为200分，格式见附件15。

被考核人汇总本人的合理化建议，提交其直接上级，由直接上级对此项进行考核。被考核人自己的建议：是提出问题的，每条记50分；是提出解决方案的，每条记100分；建议被采纳实施的，每条记300分。合理化建议汇总表见附件16。

对生产部门班组长的考核办法

生产部门班组长包括各的生产班组长、维修班组长。

对生产部门班组长每季度考核一次。

对生产部门班组长的考核分为基础部分、合理化建议两部分。基础部分包括：①生产数量、质量、成本指标；②本人和下属员工岗位规范违纪情况；③本人和下属员工行政纪律违纪情况；④直接上级评议。合理化建议包括：①被考核人的合理化建议；②下属的合理化建议。

对生产部门班组长的考核流程，见附件17。

由人力资源部查阅被考核人在考核期内是否有严重违纪情况，并通知其直接上级。有严重违纪情况的不能参加考核。通知单见附件3。

由被考核人的直接上级从品质部、财务部汇总考核期内被考核人管理的单位的产品质量、产量和成本数据，根据期初确定的标准进行考核。该项满分为500分，格式见附件11，具体量化指标由生产副总经理和生产部结合公司战略目标及设备、工艺状况确定。

由人力资源部汇总被考核人及其下属员工的个人岗位规范违纪情况，提交被考核人直接上级，以进行考核。该项满分为200分，格式见附件6。

由人力资源部汇总被考核人及其下属员工的个人行政纪律违纪情况，提交被考核人直

接上级，以进行考核。该项满分为 200 分，格式见附件 7。

由被考核人的直接上级对考核人进行评议，该项满分为 200 分。格式见附件 8。

被考核人汇总本人及其下属的合理化建议，提交其直接上级，由直接上级对些项进行考核。被考核人自己的建议：是提出问题的，每条记 50 分；是提出解决方案的，每条记 100 分；建议被采纳实施的，每条记 300 分。被考核人下属的建议：是提出问题的，每条记 25 分；是提出解决方案的，每条记 50 分；建议被采纳实施的，每条记 150 分。管理者合理化建议汇总表见附件 9。

对生产部门操作工人的考核办法

生产部门操作工人包括各的生产工人、维修班工人。

对生产部门操作工人每月考核一次。

对生产部门操作工作的考核分为基础部分、合理化建议两部分。基础部分包括：①生产数量、质量、成本指标；②本人岗位规范违纪情况；③本人行政纪律违纪情况；④同事互评；⑤直接上级评议。合理化建议是指本人的合理化建议。

对生产部门操作工作的考核流程，见附件 18。

由人力资源部查阅被老板人在考核期内是否有严重违纪情况，并通知其直接上级。有严重违纪情况的不能参加考核。通知单见附件 3。

由被考核人的直接上级汇总考核期内被考核人产品质量、产量和成本数据，根据期初确定的标准进行考核。该项满分为 500 分，格式见附件 19，具体量化指标由生产副总经理和生产部结合公司战略目标以及设备、工艺状况确定。

由人力资源部汇总被考核人的个人岗位规范违纪情况，提交被考核人直接上级，以进行考核。该项满分为 200 分，格式见附件 13。

由人力资源部汇总被考核人的个人行政纪律违纪情况，提交被考核人直接上级，以进行考核。该项满分为 100 分，格式见附件 14。

由同一大班的操作工人进行同事互评，该项满分 100 分，格式见附件 20。被同事评为“比自己工作绩效好的同事”者，每票计 2 分；被同事评为“和自己工作绩效一样的同事”者，每票计 1 分；被同事评为“比自己工作绩效差的同事”者，每票计 0 分；每名员工同事互评满分是： $2*(n-1)$ ， n 是参加同一组互评的员工总数；每名员工同事互评项的得分为： $(\text{计票总分}) / (\text{满分}) * 100$

由被考核人的直接上级对考核人进行评议，该项满分为 100 分，格式见附件 15。

被考核人汇叫本人的合理化建议，提交其直接上级，由直接上级对此项进行考核。被考核人自己的建议：是提出问题的，每条计 50 分；是提出解决方案的，每条记 100 分；建议被采纳实施的，每条记 300 分。合理化建议汇叫表见附件 16。

考核结果的评级标准

员工考核结果按成绩评为 A、B、C、D 四个等级，没有比例限制，考核结果汇总表见附件 21。

有严重违纪的员工当期考核等级为 D，其他的处罚规定见《纪律及日常管理制度》。

《纪律及日常管理制度》中罚 1 点在《考核制度》中计为基础部分的“行政纪律”单项扣 1 分。

考核结果评级如下：

同时满足下列所有条件者为 A 等：

* 基础部分的“行政纪律”单项得分不低于该项满分的 95%，基础部分的其他单项得分不低于该项满分的 80%。

* 基础部分的总分不低于 900 分。

合理化建议部分的总分不低于 100 分。

基础部分与合理化建议部分之和的总分不低于 1050 分。

2) 同时满足下列所有条件者为 B 等：

基础部分的“行政纪律”单项得分不低于该项满分的 80%，基础部分的其他单项的得分不低于该项满分的 60%。

基础部分的总分不低于 700 分。

基础部分与合理化建议部分之和的总分不低于 800 分。

3) 同时满足下列所有条件者为 C 等：

基础部分的“行政纪律”单项得分不低于该项满分的 60%，基础部分的其他单项得分不低于该项满分的 50%。

基础部分的总分低于 800 分，但不低于 500 分。

4) 满足下列任一条件者为 D 等：

基础部分的“行政纪律”单项得分低于该项满分 60%

基础部分的其他单项得分低于该项满分的 50%。

基础部分与合理化建议部分之和的总分低于 500 分者。

考核奖惩规定

对考核结果实行按等级一次性奖惩的原则。

对非生产部门、生产部门中层管理者考核的奖惩规定（半年奖）：

A 等：奖励被考核人基本工资、岗位工资之和的 150%

B 等：奖励被考核人基本工资、岗位工资之和的 50%

C 等：扣除被考核人基本工资、岗位工资之和的 30%。累计 4 次 C 等，撤销被考核人的领导职务。

D 等：扣除被考核人基本工资、岗位工资之和的 100%。累计 2 次 D 等，撤销被考核人的领导职务。

对生产部门班组长考核的奖惩规定（季度奖）：

A 等：奖励被考核人基本工资、岗位工资之和的 60%。

B 等：奖励被考核人基本工资、岗位工资之和的 20%。

C 等：扣除被考核人基本工资、岗位工资之和的 15%。累计 4 次 C 等，撤销被考核人的领导职务。

D 等：扣除被考核人基本工资、岗位工资之和的 45%。累计 2 次 D 等，撤销被考核人的领导职务。

对非生产部门职员、生产部门职员考核的奖惩规定（季度奖）：

A 等：奖励被考核人基本工资、岗位工资之和的 60%

B 等：奖励被考核人基本工资、岗位工资之和的 20%

C 等：扣除被考核人基本工资、岗位工资之和的 15%。累计 4 次 C 等，解除被考核人的劳动合同。

D 等：扣除被考核人基本工资、岗位工资之和的 45%。累计 2 次 D 等，解除被考核人的劳动合同。

对生产部门操作工人考核的奖惩规定（月奖）：

A 等：奖励被考核人基本工资、岗位工资之和的 20%

B 等：奖励被考核人基本工资、岗位工资之和的 7%

C 等：扣除被考核人基本工资、岗位工资之和的 7%。累计 4 次 C 等，解除被考核人的劳动合同。

D 等：扣除被考核人基本工资、岗位工资之和的 20%。累计 2 次 D 等，解除被考核人的劳动合同。

考核时间

中层管理者在每年的1月、7月的第三个星期考核，五个工作日内结束。

职员、生产部门班组长在每季度的第二个星期考核，五个工作日内结束。

生产部门的操作工作在每月的每一个星期考核，五个工作日内结束。

考核面谈

考核面谈不仅是对被考核人公布考核结果，更重要的是给予被考核人正式的考核信息，促进员工绩效的提高。

考核面谈在考核结束后一星期内进行，由被考核人的直接上级安排一对一的面谈，被考核人的个人考核资料对其本人公开。考核面谈表格见附件22。

十一、考核仲裁

被考核人对考核结果持有异议时，可在考核面谈结束之后的两星期内向人力资源部提出仲裁申请，逾期不予受理。

人力资源部接到被考核人的仲裁申请后，在考核面谈结束后的第三个星期内组织考核仲裁

考核仲裁委员会是临时机构，在被考核人提出考核仲裁申请后，由人力资源部组织建立。

考核仲裁委员会由5名委员组成，构成如下：

一名人力资源部经理

一名被考核人的越级上级

一名其它部门与被考核人同级别的员工

一名其它部门与被考核人直接上级同级别的员工

一名其它部门与被考核人直接下级同级别的员工

考核仲裁委员会的资格由人力资源部审核，原则是要求考核仲裁委员品行端正、富有经验。若实际情况无法满足上述部门、级别的构成要求，则由人力资源部考虑回避、公正权威的原则确定考核仲裁委员。

考核仲裁委员会在听取双方当事人的陈述、查阅有关记录资料后做出裁决。裁决应在全体委员和双方当事人同时在声的情况下宣布。些裁决具有最终效力。

考核仲裁不公开审理。

十二、年终考核

年终考核是调整员工下一年度工资（基本工资和岗位工资）水平、颁发年终奖金的依据。

每年一月份在进行常规考核后由人力资源部组织年终考核，时间是一月份的第四个星期。各单位主管（部长）须于五个工作日内完成初核，递交表册至人力资源部，呈报总经理办公会议复核及批示。全部审核完毕后，按考核结果颁发年终奖金、调整工资水平。

年终考核以员工全年的绩效考核为基础将员工评为优、良、可、差、劣五个等级。

进入公司工作不满六个月不参加年终考核。

非生产部门、生产部门中层管理者年终考核的考核标准如下：

优：全年考核成绩为两个A者

良：全年考核成绩为AB者。

可：全年考核成绩为AC或BB或BC者。

差：全年考核成绩中有1个D或是CC者

劣：全年考核成绩为DD者。

非生产部门职员、生产部门班组长和职员年终考核的考核标准如下：

优：全年考核成绩不低于B且有3个A者。

良：全年考核成绩不低于 B 且有 1-2 个 A 者。

可：全年考核成绩不低于 C 且只有一个 C，未达到优、良标准者。

差：全年考核成绩中有不少于 2 个 C 且没有 D 者，或者是有不超过 1 个 D 者。

劣：全年考核成绩中有超过 3 个 C 或超过 1 个 D 者。

生产部门操作工人年终考核的考核标准如下：

优：全年考核成绩不低于 B 且有不少于 8 个 A 者。

良：全年考核成绩不低于 B 且有 1-7 个 A 者。

可：全年考核成绩不低于 C 且不超过 3 个 C，未达到优、良标准者。

差：全年考核成绩中有不超过 1 个 D 且不超过 3 个 C 者，未达到优、良、可标准者

劣：全年考核成绩中有超过 3 个 C 或超过 1 个 D 者。

年终奖金为考核员工的全年工作成绩，于每年春节前视公司运营状史及员工个人考勤、绩效考核情况核发的奖金。

年终奖金的颁发标准：

优：年终奖金点数是员工每月基本工资与岗位工资点数之和的 200%。

良：年终奖金点数是员工每月基本工资与岗位工资点数之各的 150%。

可：年终奖金点数是员工每月基本工资与岗位工资点数之和的 100%。

差：年终奖金点数是员工每月基本工资与岗位工资点数之和的 50%

劣：年终奖金点数为 0。

下一年工资变动标准

优：员工的基本工资与岗位工资的点数上浮一级

良：员工的基本工资与岗位工资的点数上浮半级

可：员工的基本工资与岗位工资的点数不变

差：员工的基本工资与岗位工资的点数下浮半级

劣：员工降级作用或解除劳动合同，工资等级随岗位级别而变动。

员工年终考核连续两年被评为“差”者，降级任用或解除劳动合同。

员工年终考核被评为“劣”者，降级任用或解除劳动合同。

十三、其他

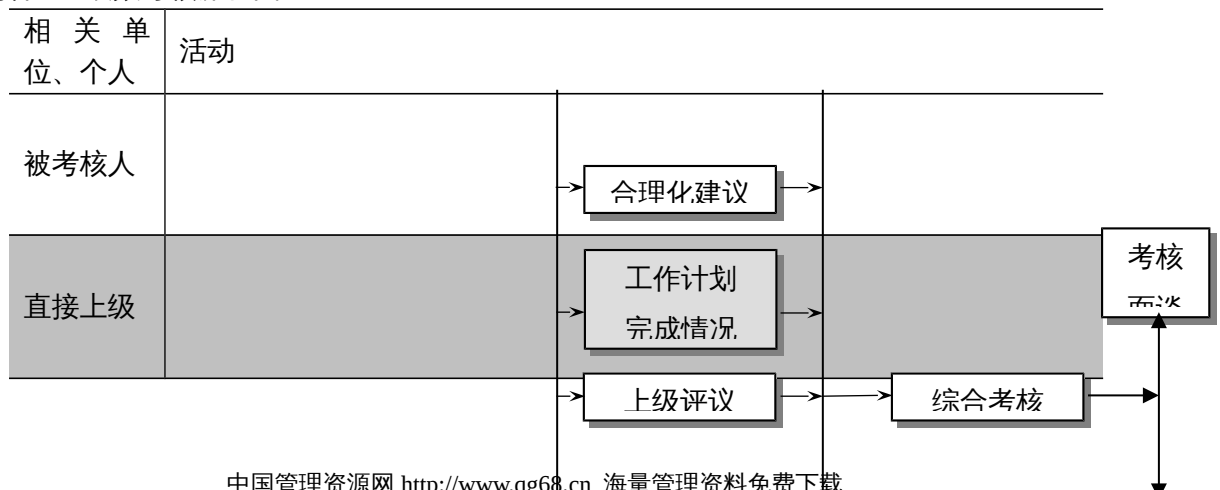
本制度所规定事项，若有修订之必要时，由公司人力资源部将修订方案呈报公司总经理办公会议批准。

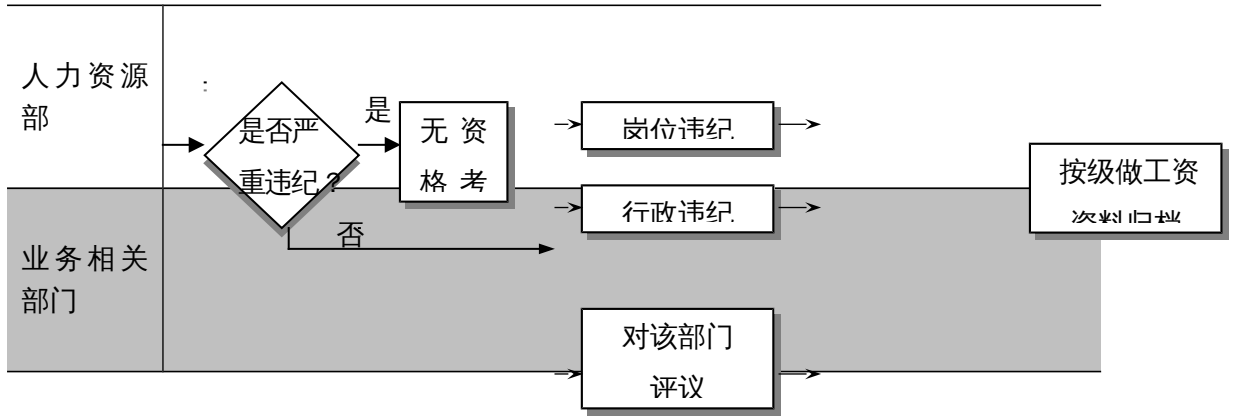
本制度解释权属公司人力资源部

本制度从二零零零年六月一日起开始实施。

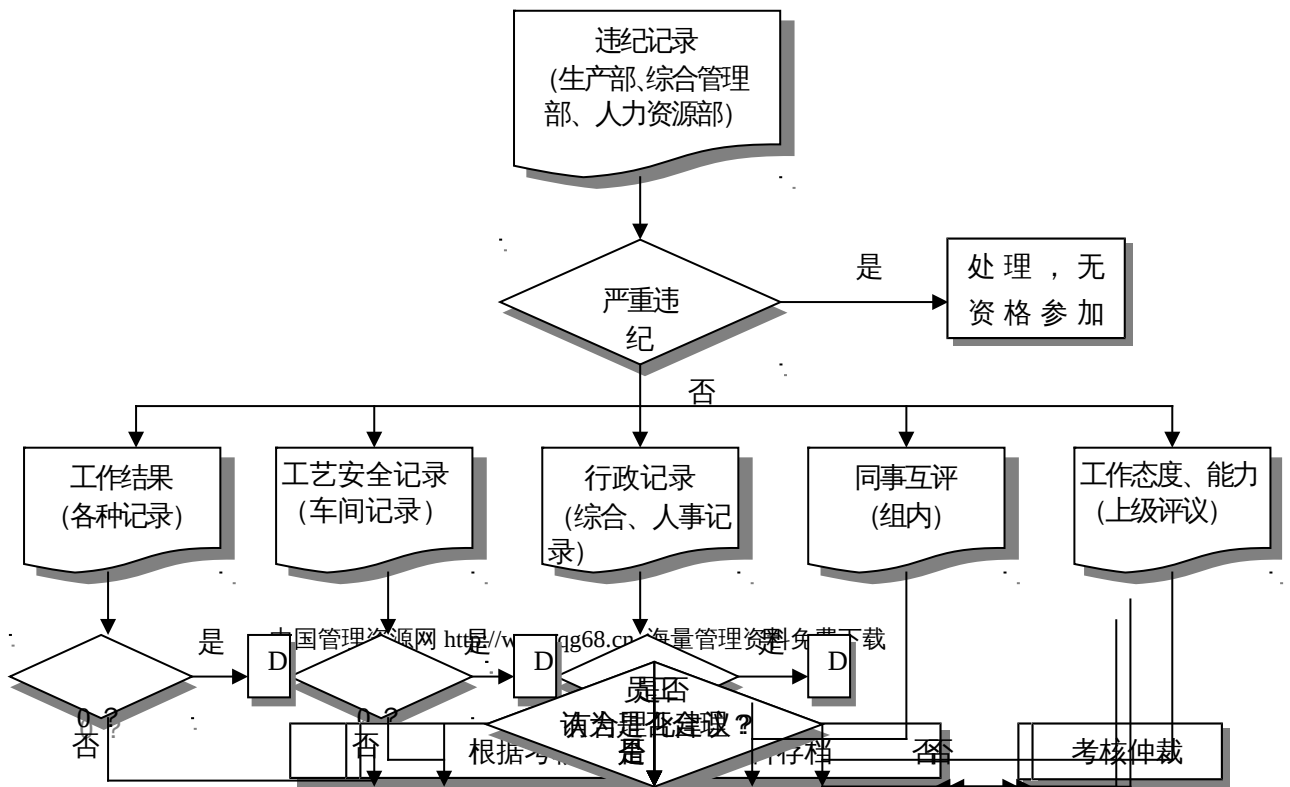
表单部分

附件 1：绩效考核流程图





附件 2：对非生产部门中层管理者的考核流程图



附件3：严重违纪通知单

部门：

你部门员工 在考核期的严重违纪记录如下：

序号	时间	违纪情况	处理情况

根据考核制度规定： 员工没有资格参加此次考核，特此通知。

人力资源部

经理：

年 月 日

附件4：工作计划完成情况考核表

被考核人： 部门： 职务：

考核期： 年 月 日至 年 月 日 考核部门：

序号	期初工作计划内容	完成情况	每项得分
工作计划完成情况考核得分：(总分 300分)			

被考核人签名： 考核人签名： 考核日期：

附件5：业务相关部门考核表

被考核人： 部门： 岗位：

考核期： 年 月 日至 年 月 日 考核部门：

序号	相关业务活动	完成情况	每项得分
业务相关部门、个人考核得分：(总分 200分)			

注：1、必须填写具体的相关业务内容及其完成情况，以作为评分依据。

2、只填写分数的考核视为无效。

附件6：部门岗位规范违纪记录单

被考核部门： 考核期： 年 月 日至 年 月 日

序号	姓名	时间	违纪情况	处理结果	考核得分

--	--	--	--	--	--

记录单位： 时间： 记录人：

附件7：部门行政纪律违纪记录单

被考核部门： 考核期： 年 月 日至 年 月 日

序号	姓名	时间	违纪情况	处理结果	考核得分

记录单位： 时间： 记录人：

附件8：管理人员能力考核表

部门		职位	姓名	考核日期	
				年 月 日	
因素	考核指标	指标编码	具体内容	得分	
德	决策能力	01	及时决策	5 4 3 2 1	
		02	合理决策	5 4 3 2 1	
	计划能力	11	部门计划	5 4 3 2 1	
		12	变化管理	5 4 3 2 1	
	创新能力	21	创新提议	5 4 3 2 1	
		22	创新管理	5 4 3 2 1	
	组织能力	31	管理能力	5 4 3 2 1	
		32	激励能力	5 4 3 2 1	
	能	自律意识	41	廉洁自律	5 4 3 2 1
			42	自我修养	5 4 3 2 1
敬业精神		51	责任心、事业心	5 4 3 2 1	
		52	遵守制度	5 4 3 2 1	
学习能力		61	基础知识	5 4 3 2 1	
		62	知识扩展	5 4 3 2 1	
勤	沟通能力	71	部门间沟通	5 4 3 2 1	
		72	部门内沟通	5 4 3 2 1	
	公共关系	81	外部公关	5 4 3 2 1	
		82	内部公关	5 4 3 2 1	
	信息能力	91	搜集能力	5 4 3 2 1	
		92	分析能力	5 4 3 2 1	
总得分：					
上级主管意见：					

签字： 年 月 日

总经理意见：

签字： 年 月 日

说明：

上级主管对直接下级经理人员如实评判。

分数加总后为该管理人员上级考核得分。

考核项目详细说明如下：

- 01：(5) ——能前瞻性地分析情景，作出预先控制性的决策；
(4) ——对出现的情况，快速反应，迅速控制损失或把握市场机会；
(3) ——能作出反应；
(2) ——决策迟缓，给公司造成一定损失或丧失机会；
(1) ——决策滞延，给公司造成重大损失或丧失机会；
- 02：(5) ——对本职工作全面综合分析，能运用现代化的手段进行科学、全局的决策；
(4) ——在对工作全面了解的基础上，凭多年丰富的经验进行决策；
(3) ——有一定的决策程序，能对外界情况进行反应；
(2) ——部门内没有建立科学决策的程序；
(1) ——决策过于偏激，不能采纳同事的建议；
- 11：(5) ——积极搜集和分析公司内外的信息，订阅明确的部门长短期工作目标；
(4) ——能搜集公司内外信息，订阅部门的工作计划，确定下属工作任务；
(3) ——有部门工作计划，但同公司整体计划的配合不强；
(2) ——部门工作计划模糊，制定不及时；
(1) ——部门没有工作计划，下属工作时有很大的随意性；
- 12：(5) ——能前瞻性地了解内外界环境的变化，迅速调整部门计划，最大限度地配合公司发展；
(4) ——能分析外界环境变化，并调整部门计划；
(3) ——能公司要求，对部门计划进行一定的调整；
(2) ——对内外环境缺乏认识，反应较为迟缓；
(1) ——漠视内外环境的变化，不做部门计划的调整；
- 21：(5) ——能分析公司未来的发展，提出创新的公司发展思路；
(4) ——从本部门出发，提出创新的具体方法；
(3) ——有一定的创新思路；
(2) ——能够模仿其它部门的做法，进行有限的创新；
(1) ——工作因循守旧，缺乏创新；
- 22：(5) ——能以部门的创新带动公司其它部门创新；
(4) ——在部门内能营造创新的气氛，鼓励员工积极创新；
(3) ——虽然能够吸取和采纳员工的创新建议，但缺乏激励；
(2) ——没有鼓励员工创新，部门内没有创新氛围；
(1) ——对员工的创新漠然处之，甚至反对创新；
- 31：(5) ——能有效组织下属，配合公司整体战略，实现部门目标；
(4) ——以部门为重，出色地完成工作任务；
(3) ——能较好地实现部门目标；

- (2) ——仅仅完成了预期绩效的一部分；
 - (1) ——由于管理不当，而造成实际绩效远远落后于预期绩效；
- 32：(5) ——部门成员士气高涨，工作富有进取心和积极性，并产生良好的外部效果；
- (4) ——能利用一些基本的激励手段，去联合部门成员；
 - (3) ——部门成员有一定的工作积极性；
 - (2) ——部门成员积极性不高，工作任务的完成也不够理想；
 - (1) ——部门成员士气低落，涣散；
- 41：(5) ——廉洁自律，不以权谋私，做其他员工的表率；
- (4) ——有自律意识，在工作中以身作则；
 - (3) ——部门成员基本认可；
 - (2) ——偶有违规行为；
 - (1) ——缺乏自律意识，肯违规行为；
- 42：(5) ——作风严谨，以公司利益为重，有强烈的奉献精神；
- (4) ——能为公司利益，牺牲本部门甚至个人的利益；
 - (3) ——能把公司利益放在思考问题的首位；
 - (2) ——有一定的奉献精神；
 - (1) ——不能为公司利益主动去做自我牺牲的事；
- 51：(5) ——具有强烈的责任心、事业心、与企业荣辱与共；
- (4) ——热爱本职工作，克尽职守，勇于承担责任；
 - (3) ——能够兢兢业业地完成本职工作；
 - (2) ——有一定的责任心、事业心；
 - (1) ——缺乏责任心、事业心；
- 52：(5) ——能带头严格遵守公司各项制度，做公司其他员工的表率；
- (4) ——能严格遵守公司各项制度，并约束部门其他员工；
 - (3) ——能较好地遵守公司制度；
 - (2) ——自己能遵守公司制度，便部门员工有违反公司制度的情况；
 - (1) ——经常有违反公司制度的情况；
- 61：(5) ——拥有公司经营方面浓厚的专业知识基础；
- (4) ——在公司经营方面，有一定的专业知识基础；
 - (3) ——在部门经营方面，有一定的专业智高基础；
 - (2) ——对本部门、本专业有一定的了解；
 - (1) ——基础知识薄弱；
- 62：(5) ——能根据公司的未来发展，主动地进行知识准备；
- (4) ——能根据目前存在的工作差距，主动学习；
 - (3) ——能根据部门的发展，进行知识准备；
 - (2) ——能够按照公司的要求，进行学习；
 - (1) ——忽视学习和自我提高；
- 71：(5) ——能够运用多种沟通手段，融洽与其他部门成员的关系，达成最佳绩效；
- (4) ——运用多种沟通手段，得到其他部门成员的帮助，完成工作；
 - (3) ——与其他部门成员能够沟通，对工作的负面影响不大；
 - (2) ——与其他部门成员沟通不良，对工作有一定影响；
 - (1) ——很难与其他部门成员沟通，对工作有很大影响；
- 72：(5) ——运用多种沟通手段，保证部门成员理解部门目标，以达成最佳绩效；
- (4) ——部门成员间关系融洽，能够顺利完成工作任务；

- (3) ——部门成员间有定沟通；
 - (2) ——部门成员间沟通不畅，工作受到一定影响；
 - (1) ——部门成员缺乏沟通，工作成绩受到很大的影响；
- 81： (5) ——能代表公司，积极保持并发展与外界人士的良好关系；
- (4) ——能代表公司，积极保持与外界人士的良好关系；
 - (3) ——工作中，比较注意处理与外界人士的关系；
 - (2) ——工作中，忽视与外界人士的关系；
 - (1) ——个人行为在外界人士中造成不好的影响；
- 82： (5) ——积极处理好与其它部门的关系，并带动其他部门形成凝聚力；
- (4) ——能够保持与其它部门紧密团结协作；
 - (3) ——与其它部门的关系较好；
 - (2) ——与其它部门的关系一般；
 - (1) ——与其它部门的关系不好；
- 91： (5) ——主动发现搜集市场信息，对各种与公司相关的情报十分敏锐；
- (4) ——能根据部门的情况，积极搜集相关的信息；
 - (3) ——能根据工作要求，搜集信息；
 - (2) ——不知道应该搜集什么样的信息，对信息反应迟钝；
 - (1) ——对与工作相关的信息不感兴趣；
- 92： (5) ——能运用现代化的手段，分析信息，并提出有价值的报告；
- (4) ——能提出有关信息的判断性和方向性的书面意见；
 - (3) ——能粗略地发现信息与工作的相关性；
 - (2) ——对信息进行简单的判断；
 - (1) ——不知道应该怎样分析，缺乏分析技术；

附件9：管理人员合理化建议汇总表

被考核人姓名： 部门： 岗位：

考核期： 年 月 日至 年 月 日

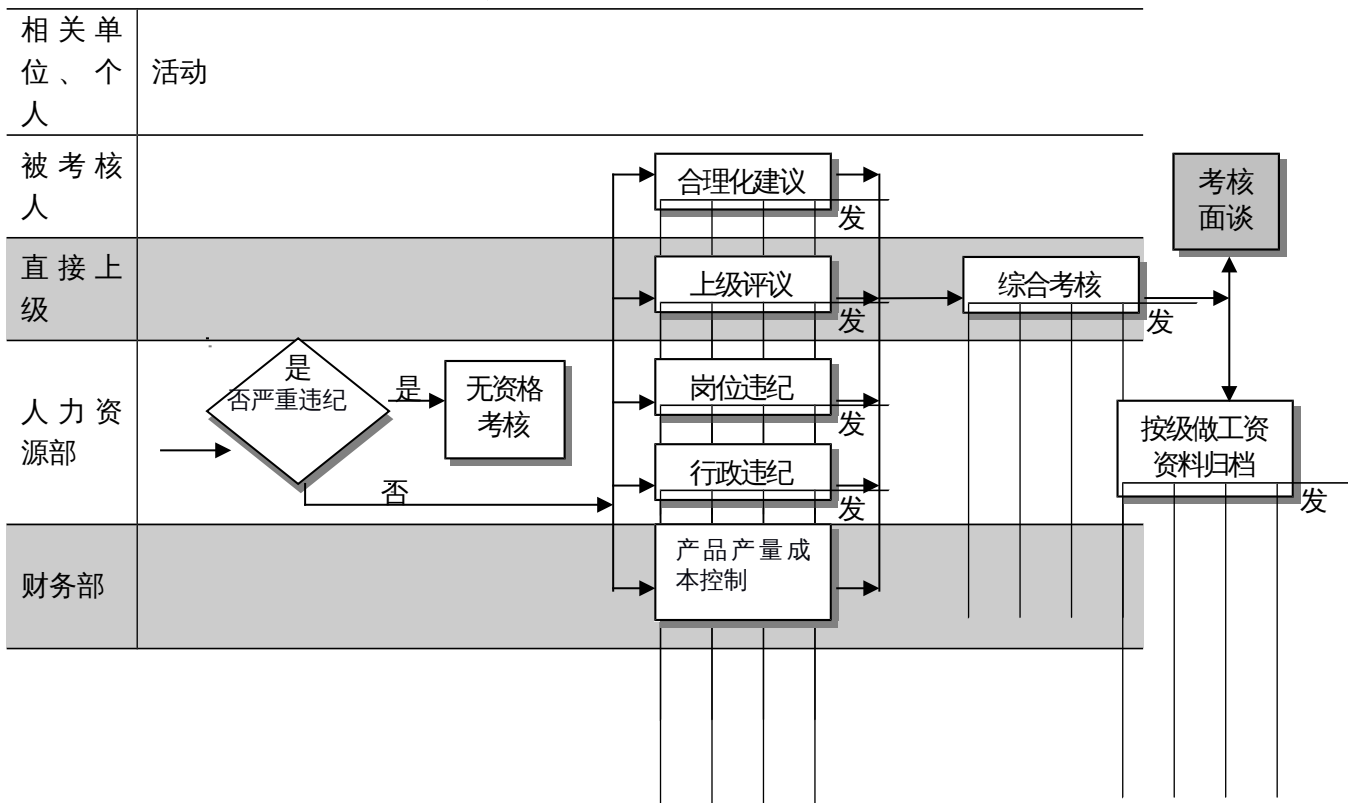
被 考 核 人	序号	合理化建议内容	日期	发现问题 (50 分 / 条)	解决问题 (100 分 / 条)	被采纳 (300 分 / 条)	考核得 分
个人小计得分：							
下 属	序号	合理化建议内容	日期	发现问题 (25 分 / 条)	解决问题 (50 分 / 条)	被采纳 (150 分 / 条)	考核得 分
下属小计得分：							
个人合计得分：							

记录：

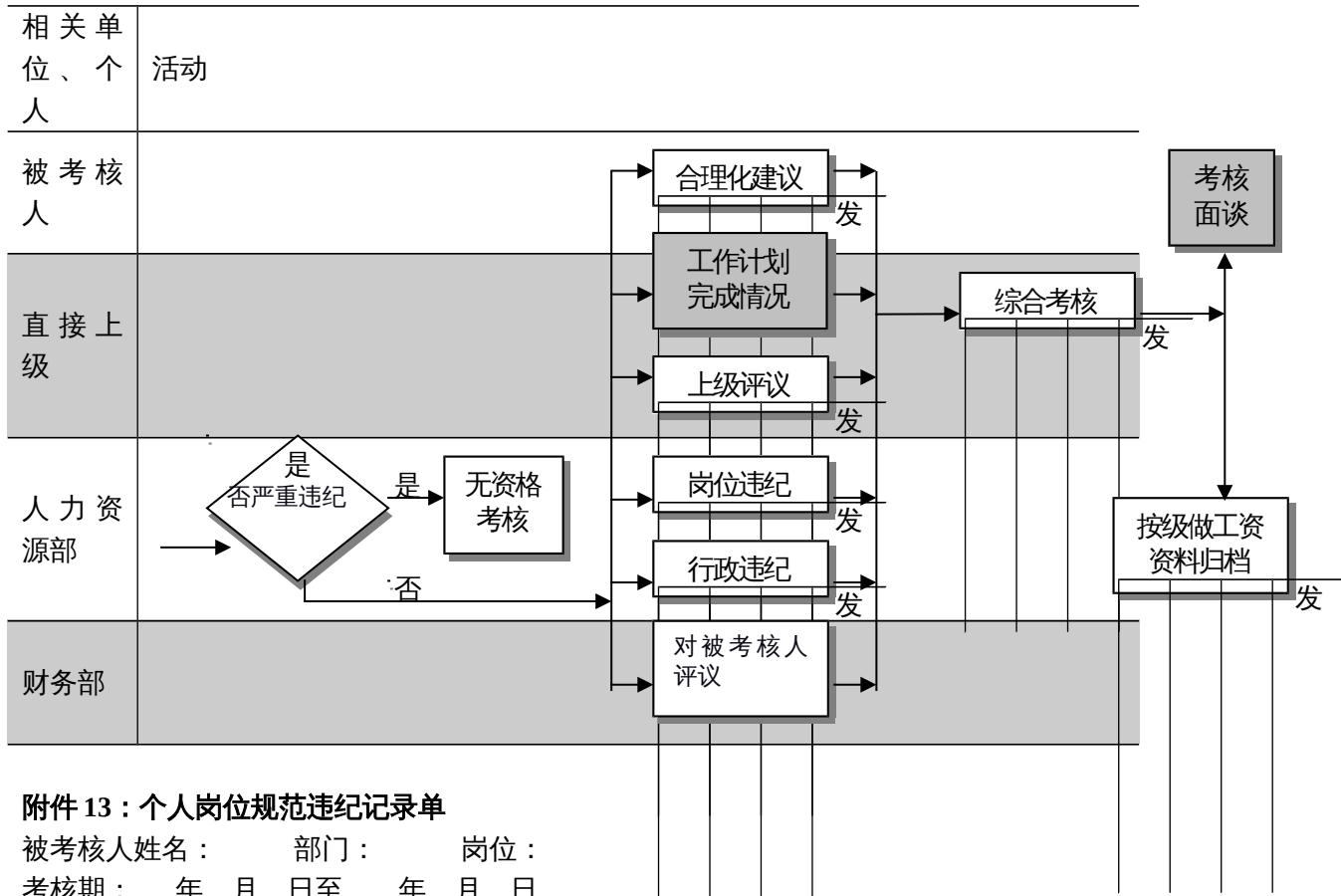
日期：

注：合理化建议的原件及处理复存档于人力资源部，备查。

附件 10：对生产部门中层管理者的考核流程图



附件 12：对非生平和生产部门职员的考核流程图



附件 13：个人岗位规范违纪记录单

被考核人姓名： 部门： 岗位：
考核期： 年 月 日至 年 月 日

序号	时间	违纪情况	处理结果	考核得分

记录单位： 记录时间：
记录人：

附件 14：个人行政纪律违纪记录单

被考核人姓名： 部门： 岗位：
考核期： 年 月 日至 年 月 日

序号	时间	违纪情况	处理结果	考核得分

记录单位： 记录时间：
记录人：

附件 15：非管理人员上级考核表

考核期： 年 月 日至 年 月 日

部门	职位	姓名	考核日期
			年 月 日
评定要素	定义	得分	
1、工作速度	是否处理事务 没有等待窝工，完成标准和工作量	5 4 3 2 1 优 劣	
2、工作效率	工作是否麻利， 没有浪费	5 4 3 2 1 优 劣	
3、工作正确度	工作是否正确无误， 无事故无损害，值得信赖	5 4 3 2 1 优 劣	
4、工作出色度	工作内在质量是否出色，	5 4 3 2 1 优 劣	
5、服从性	是否遵守公司纪律 是否服从上级工作安排	5 4 3 2 1 优 劣	
6、协作性	是否能帮助上级、同事和他人完成工作， 是否与同事、尊长和睦共事	5 4 3 2 1 优 劣	
7、积极性	是否有增加工作量、提高工作质量的愿望， 是否有改进和改善工作的热情	5 4 3 2 1 优 劣	
8、责任心	是否能善始善终的完成本职工作， 遇到工作失误时，是否推卸责任	5 4 3 2 1 优 劣	
9、知识水平	是否具备完成本职工作的知识和技能	5 4 3 2 1 优 劣	
10、体力	是否具备完成本职工作的身体条件	5 4 3 2 1 优 劣	
总得分：			
上级主管评语：			
签字： 日期：			

说明：

- 1、分值越大表示员工能力、绩效越好
- 2、上级主管对直接下属人员如实评判
- 3、分数加总后乘 2，为该非管理人员上级考核得分

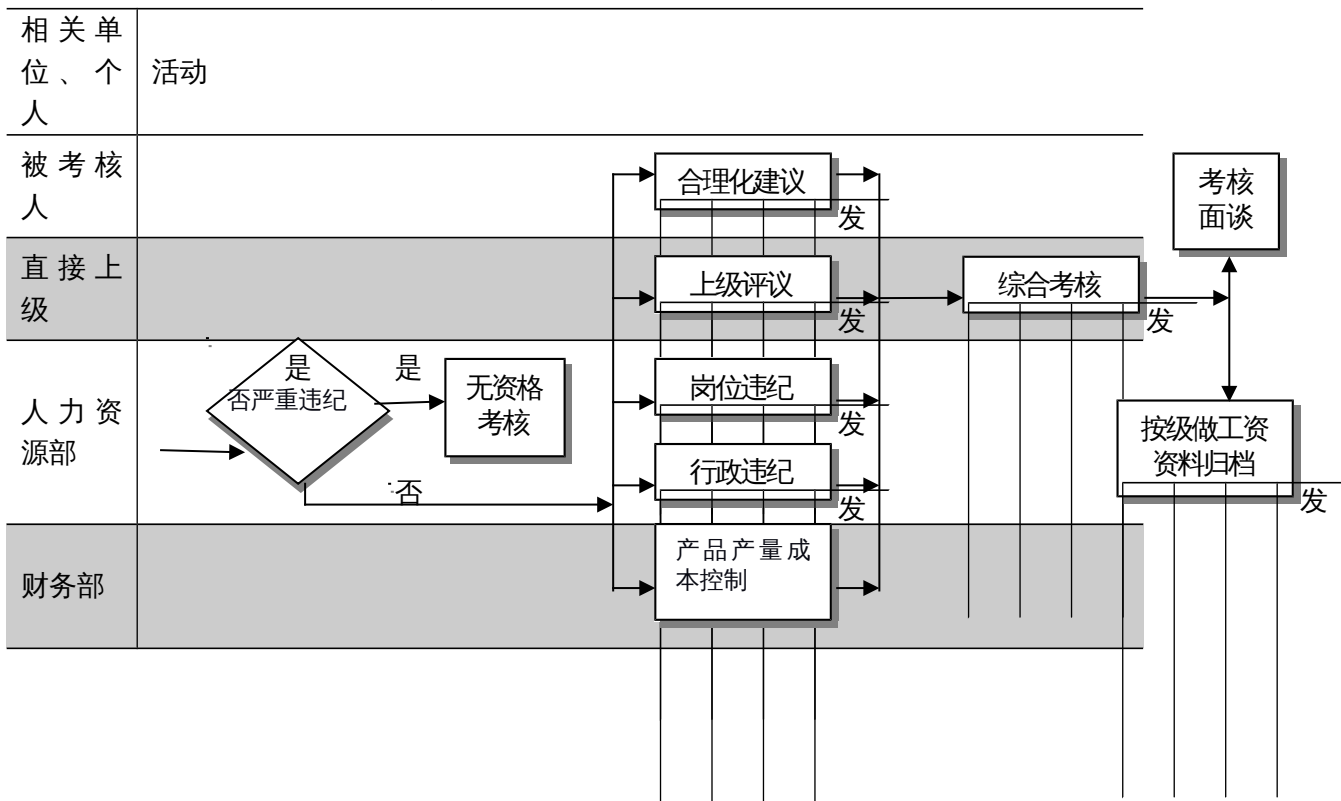
附件 16：个人合理化建议汇总表

被考核人姓名： 部门： 岗位：
考核期： 年 月 日至 年 月 日

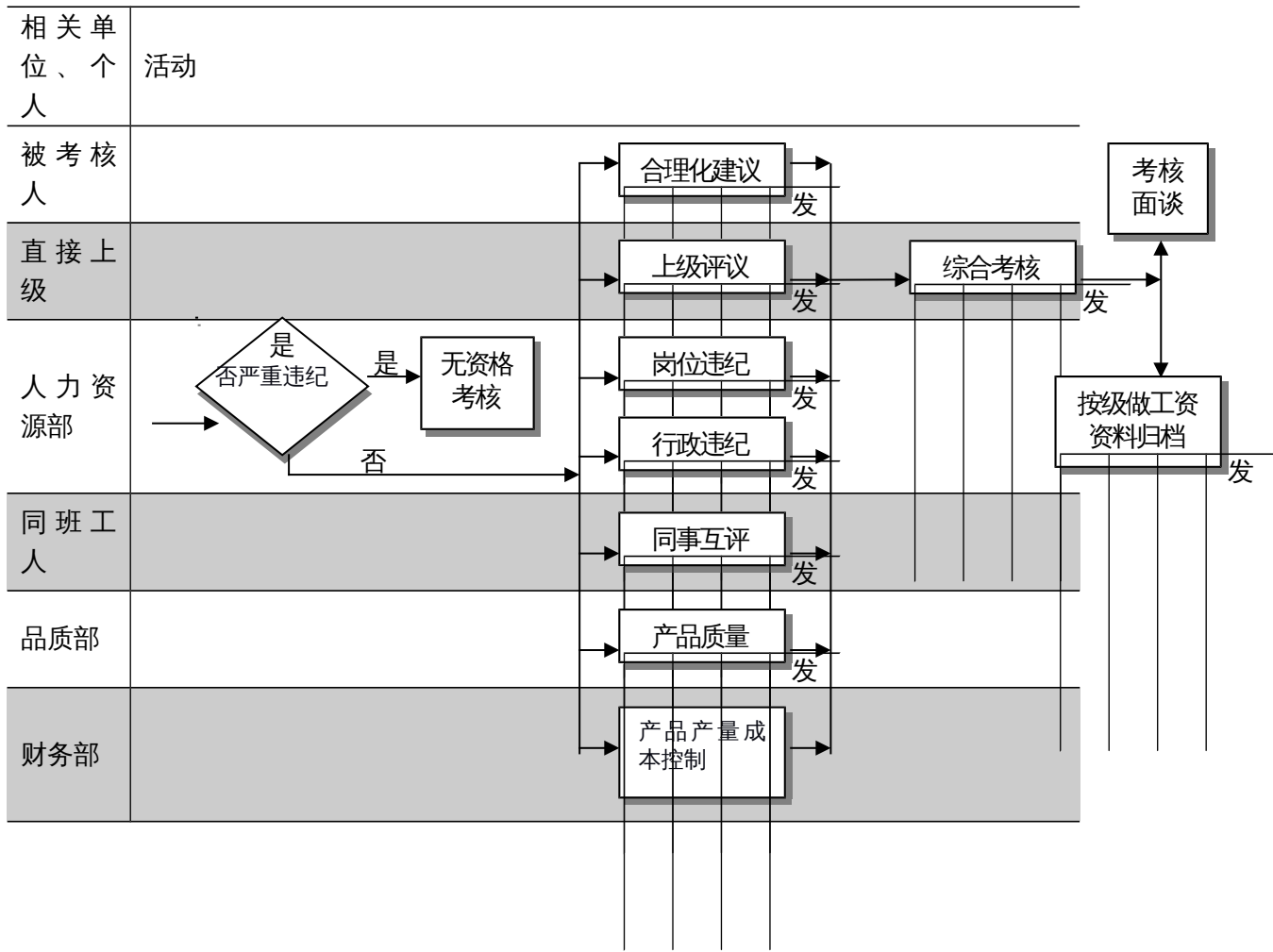
序号	合理化建议内容	日期	发现问题 (50 分 / 条)	解决问题 (100 分 / 条)	被采纳 (300 分 / 条)	考核得分

记录人： 日期：
注：合理化建议的原件及处理批复存档于人力资源部，备查。

附件 17：对生产部门班组长的考核流程图



附件 18：对生产部门操作工作的考核流程图



附件 21：考绩结果汇总表

非生产部门中层管理者考绩结果汇总表

部门： 考核期： 年 月 日至 年 月 日

姓名	工作计划 完成情况 (300)	相关部门 评议 (200)	部门岗位 规范 (200)	部门行政 纪律 (100)	上级评议 (200)	合理化 建议	总分	等级

生产部门中层管理者考核结果汇总表

部门： 考核期： 年 月 日至 年 月 日

姓名	部门量化 考核指标 (500)	部门岗位 规范 (200)	部门行政 纪律 (100)	上级评议 (200)	合理化建 议	总分	等级

非生产部门、生产部门职员考核结果汇总表

部门： 考核期： 年 月 日至 年 月 日

姓名	工作计划 完成情况 (300)	相关部门 评议 (200)	个人岗位 规范 (200)	个人行政 纪律 (100)	上级评议 (200)	合理化 建议	总分	等级

生产部门班组长考绩结果汇总表

部门： 考核期： 年 月 日至 年 月 日

姓名	班组量化 考核指标 (500)	班组岗位 规范 (200)	班组行政 纪律 (100)	上级评议 (200)	合理化建 议	总分	等级

生产部门操作工人考绩结果汇总表

部门： 考核期： 年 月 日至 年 月 日

姓名	个人量化 考核指标 (500)	个人岗位 规范 (200)	个人行政 纪律 (100)	同事互评 (100)	上级评议 (100)	合理化 建议	总分	等级

附件 22：绩效考核面谈表

部门	职位	姓名	考核日期
			年 月 日
工作成功的方面			
工作中需要改善的地方			
是否需要接受一定的培训			
本人认为自己的工作在本部门和全公司中处于什么状况			
本人认为本部门工作最好、最差是谁？全公司呢？			
对考核有什么意见			
希望从公司得到怎样的帮助			
下一步的工作和绩效的改进方向			

面谈人签名：	日期：
备注：	

说明：

绩效考核面谈表的目的是了解员工对绩效考核的考核信息，并最终提高员工的业绩；
绩效考核面谈应在考核结束后一周内由上级主管安排，并报人力资源部备案。