

## 360 度考核制度

### 简介

为了对员工的绩效进行客观、公平的平价和考核，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、公开的量化指标为徇标准和考核依据，量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；(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坭情况，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。

被考核人汇报本人的合理化建议，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。合理化建议汇总表见附件 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。