

***** 海量免费资料尽在此

评价标准类 附件三

能力素质指标评价参照标准（年度能力考核）

	满意达成目标	达到目标	接近目标	远低于目标
人际交往能力				
关系建立	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	能够根据公司要求努力促进团队的协作和沟通，使工作顺利开展	尚能与人合作，但协调不善，影响工作	无法与人协调
说服力	90-100	75-89	65-74	64分以下

	能够表述自己的主张、论点及理由，比较容易的说服别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
应变能力	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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，能够根据公司要求，认可公司变化所带来的冲击，并能顺利的完成转变	对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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	能积极影响他人的思维方式和发展方向	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	能够按公司要求对他人作评估	无法正确评估他人
反馈和培训	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下

	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
	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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，有时也会注意公司的前景和对策等问题	对公司的将来不太关心，也不注意工作上可能出现的机会和挑战
创新能力	90-100	75-89	65-74	64分以下

	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	能迅速理解并把握复杂的事物，发现明确关键问题、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	发生问题，能够去想解决办法，但有时抓不住关键	遇到问题，束手无策
推断评估能力	90-100	75-89	65-74	64分以下
	对所做决策有良好的权衡和判断评估	大致能作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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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，常求助于幕僚	遇事优柔寡断，缺乏主见
计划和执行能力				
准确性	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下

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

评价标准类 附件二：

员工态度协作指标评价标准

	超出目标	达到目标	接近目标	远低于目标
积极性	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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

评价标准类 附件二

管理人员管理协作指标评价标准

	超出目标	达到目标	接近目标	远低于目标
主动性	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	其它部门/人员提出合理工作协助要求时, 每次及时响应	其它部门/人员提出合理工作协助要求时, 多数及时响应	其它部门/人员提出合理工作协助要求时, 少数及时响应	其它部门/人员提出合理工作协助要求时, 从不及时响应
解决问题时间	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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/人员	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/人员	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/人员	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/人员
服务质量	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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

评价标准类 附件四

管理人员管理绩效评定表

	超出目标	达到目标	接近目标	远低于目标
沟通效果	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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	90-100	75-89	65-74	64分以下
	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

评价标准类 附件一

各岗位奖金数额核算标准

壹、 人员分类：

1、 业务人员

- 1) 总监级
- 2) 部门经理级
- 3) 业务代表

2、 市场/技术人员

- 1) 市场部人员
 - I. 市场总监
 - II. 经理级
 - III. 专员
- 2) 维修部人员
 - I. 经理
 - II. 工程师

3、 后勤支持人员

- 1) 总监级
- 2) 经理级
- 3) 员工（包括各办事处秘书）

贰、 各类人员奖金工资比例及考核周期

1、 业务人员

山谷蓝员工

岗位	考核周期	工资：奖金	考核维度及权重
总监	年度	10：3	上级（70%）同级（10%）下级（10%）自我（10%）
地区经理	半年度	5：5	上级（70%）同级（10%）下级（10%）自我（10%）
业务代表	半年度	6：4	上级（80%）同级（10%）自我（10%）
总监助理	半年度	10：2	上级（80%）同级（10%）自我（10%）

泰科曼员工

岗位	考核周期	工资：奖金	考核维度及权重
总监	年度	10：3	上级（70%）同级（10%）下级（10%）自我（10%）
地区经理	半年度	5：5	上级（70%）同级（10%）下级（10%）自我（10%）

			我 (10%)
业务代表	季度	6 : 4	上级 (80%) 同级 (10%) 自我 (10%)

业务人员奖金计算方法

实得奖金数额=奖金基数×I

其中包括二项：1、奖金基数 2、考评系数I

1) 奖金基数=工资额× (奖金/工资比例)

如：一名代表月工资为 3000 元，那么他的**季度奖金基数**
=9000× (4/6) =6000 元

2) 考评系数I

I=i1×((1×w1+i2) ×w2+i3×w3+i4×w4+ i5×w5)

※ (**i1 为否决性指标 即：销售额实际达成的考评系数，若销售额未达标，则 i1=0**)

(**i2 为上级考核中除销售额外其余关键业绩指标的加权系数，(由《业绩直接上级评价表》中有关项的评分换算为小数，如评分数为 40 分，那么 i2=0.4)**

(**i3 为同级考核加权系数 (由《协作性评价表》中的评分换算为小数，如同级的考核分数为 90 分，那么 i3=0.9)**

(**i4 为下级考核加权系数 (由《管理人员管理能力评价表》中评分换算为小数，如下级评分为 90 分，那么 i4=0.9)**

(**i5 为自我考核加权系数 (由《业绩考核自我评价表》中评分换算得到，如自我评分为 90 分，那么 i5=0.9)**

※ (**w1 为 i1 所占权重，即销售指标占上级考核中的权重)**

(**w2 为 i2 所占权重，即上级考核所占权重)**

(**w3 为 i3 所占权重，即同级考核所占权重)**

(**w4 为 i4 所占权重，即下级考核所占权重)**

(**w5 为 i5 所占权重，即自我考核所占权重)**

奖金发放周期：以上人员奖金发放按考核周期发放。

2、市场/技术支持人员

市场部人员

岗位	考核周期	工资：奖	考核维度及权重
----	------	------	---------

		金	
总监	年度	10 : 2	上级 (70%) 同级 (10%) 下级 (10%) 自我 (10%)
产品经理	半年度	10 : 2	上级 (70%) 同级 (10%) 下级 (10%) 自我 (10%)
产品专员	半年度	10 : 2	上级 (80%) 同级 (10%) 自我 (10%)

维修部人员

岗位	考核周期	工资 : 奖金	考核维度及权重
维修经理	半年度	10 : 2	上级 (70%) 同级 (10%) 下级 (10%) 自我 (10%)
高级工程师	半年度	10 : 2	上级 (80%) 同级 (10%) 自我 (10%)
工程师	半年度	10 : 3	上级 (80%) 同级 (10%) 自我 (10%)

市场/技术人员奖金计算方法：

实得奖金数额 = 奖金基数 × I

其中包括二项：1、奖金基数 2、考评系数 I

1) 奖金基数 = 工资额 × (奖金/工资比例)

如：一名工程师月工资为 3000 元，那么他的**季度奖金基数**
= 9000 × (3/10) = 3000 元

2) 考评系数 I

I = (i1 × w1 + i2 × w2 + i3 × w3 + i4 × w4)

(i1 为上级考核加权系数 (由《业绩直接上级考核表》中的百分评分换算为小数，如上级考核分数为 90 分，那么 i1 = 0.9)

(i2 为同级考核加权系数 (由《协作性评价表》中的评分换算为小数，如同级的考核分数为 90 分，那么 i2 = 0.9)

(i3 为下级考核加权系数 (由《管理人员管理能力评价表》中评分换算为小数，如下级评分为 90 分，那么 i3 = 0.9)

(i4 为自我考核加权系数 (由《业绩考核自我评价表》中评分换算得到，如自我评分为 90 分，那么 i4 = 0.9)

※ (w1 为 i1 所占权重，即上级总体考核所占权重)

(w2 为 i2 所占权重，即同级考核所占权重)

(w3 为 i3 所占权重，即下级考核所占权重)

(w4 为 i4 所占权重，即自我考核所占权重)

奖金发放周期：以上人员奖金按考核周期发放

3、后勤支持人员

岗位	考核周期	工资：奖金	考核维度及权重
总监	年度	10 : 1	上级 (70%) 同级 (10%) 下级 (10%) 自我 (10%)
经理	半年度	一个月工资	上级 (70%) 同级 (10%) 下级 (10%) 自我 (10%)
员工 (包括各地助理)	半年度	一个月工资	上级 (80%) 同级 (10%) 自我 (10%)

奖金计算方法：

实得奖金数额 ≤ 奖金基数(参照 I 值标准)

其中包括二项：1、奖金基数 2、考评系数 I

1) 奖金基数=月工资

如：一名助理月工资为 2000 元，那么他的**奖金基数=2000 元**

2) 考评系数 I

$I = (i1 \times w1 + i2 \times w2 + i3 \times w3 + i4 \times w4)$

i1, i2, i3, i4 分别各维度考核系数，W1, W2, W3, W4 分别为各维度考核的权重。

$I \geq 0.75$ 年终便可拿一个月工资的奖金。

参、关键性业绩指标评分标准 (适用于销售业务人员)

销售额考评评分

1、泰科曼业务人员

销售额完成率 (实际销售额/ 目标销售额)	59%	60%- 69%	70%- 79%	80%	90%	100 %	110 %	120 %

得分	工资下浮 20%， 连续二 周期解 除合同	工资下浮 20%	0	25	50	100	110	120
----	-----------------------------------	-------------	---	----	----	-----	-----	-----

- 注解：1、销售额完成 80%，开始享受奖金，得分为 25 分；
- 2、完成 100%，得分为 100 分，80%--90%之间，每增加一个百分点，得分增加 2.5 分；90%--100%之间每增加一个百分点，得分增加 5 分。
- 3、销售额完成在 70%--79%之间的，得分为 0；
- 4、销售额完成在 60%--69%之间的，得分为 0，下考评周期（第二周期）工资下浮 20%；
- 1) 如第二周期销售额完成≥80%，将于第三考评周期恢复 100%工资；
 - 2) 第二周期销售额完成仍<70%，第三考评周期的工资将在第二周期的基础上继续下浮 10%；
 - 3) 连续两个考评周期均<60%,公司将有权提出解除劳动关系；
- 5、年终销售额完成率达到 80%，将于年终补发前考核周期中所扣留的工资和奖金。
- 6、年终销售额完成率达 150%，工资将直接晋升一级（不包括泰科曼客户部全国经理）

2、山谷蓝业务人员

销售额完成率 (实际销售额/ 目标销售额)	59%	60%- 69%	70%- 89%	90%	100 %	110 %	120 %	130 %
得分	工资下 浮 20%， 连续二 周期解 除合同	工资下浮 20%	0	50	100	110	120	130

- 注解：1、销售额完成 90%，开始享受奖金，得分为 50 分；
- 2、完成 100%，得分为 100 分，90%--100%之间，每增加一个百分点，

得分增加 5 分；

3、销售额完成率在 70%-89%之间，得分为 0；

4、销售完成率在 60%-69%之间的得分为 0，下考评周期（第二周期）工资下浮 20%；

- 1) 如第二周期销售额完成率 $\geq 80\%$ ，将于下一年度第一周期恢复 100%工资；
- 2) 如第二周期销售额完成率 $< 70\%$ ，下一年度第一周期的工资将在上年度第二周期的基础上继续下浮 10%；
- 3) 连续二个考评周期均 $< 60\%$ ，公司将有权提出解除劳动关系；

5、年终销售额完成率达到 90%，将于年终补发前考核周期中所扣留的工资和奖金。

6、年终销售额完成率达到 150%，工资将直接晋升一级（不包括山谷蓝客户部全国经理）

3、肩负山谷蓝/泰科曼双重业务人员

1、山谷蓝及泰科曼任务将分别考核，考核标准分别按各自标准；

2、业务人员的工资将拆分为 50%、50%，奖金基数分别按各自拆分后工资额核定；

如一名销售人员其工资为 2000 元，其承担山谷蓝及泰科曼销售任务，那么其奖金基数将根据业务分为二部分：

- 1、山谷蓝部分半年度奖金基数 $= 1000 \times 6 = 6000$ 元；
- 2、泰科曼部分季度奖金基数 $= 1000 \times 3 = 3000$ 元。

3、考核中工资的升降将分别按拆分后对待。

4、销售总监、山谷蓝客户部全国经理、泰科曼客户部全国经理

1、销售总监属肩负双重业务人员，销售额考评得分参见双重业务人员考核。

* 年度销售额完成率达 100%后，每增加 10%，工资上浮 2.5%；销售额完成率低于 80%，同比下降。

2、山谷蓝客户部全国经理，销售额考评参见山谷蓝业务人员考评。

* 年度销售额完成率达 100%后，每增加 10%，工资上浮 2%；销售额完成率低于 80%，

同比下降。

3、泰科曼客户部全国经理，销售额考评参见泰科曼业务人员考评。

- 年度销售额完成率达 100%后，每增加 10%，工资上浮 2%；销售额完成率低于 80%，同比下降。

费用考评评分

费用指标完成率 (实际费用额/预算费用额)	<60%	60%	70%	80%	90%	100%	>100%
	0	90	110	120	110	100	0

- 1、费用指标花费达 100%，考评得分为 100 分；
- 2、费用超过 100%，得分为 0；
- 3、费用控制在 100%--80%之间，每减少 1%，得分增加 1 分；
- 4、费用控制在 80%--60%之间，每减少 1%，得分相应减少 1 分，低于 60%，得分为 0。

特殊奖励

1、业务人员

季度考评人员

- 1、两年内累计四次考评得 A，有薪假期 5 天；外训课一次(3000 元内)。
- 2、两年内累计六次以上(含)考评得 A，外训课一次(3000 元内)，并奖励国内旅游一次(4000 元内)。
- 3、年度销售额完成率达 150%，连续两次考评周期得 A，除给予直接晋升一级工资外，并奖励出境旅游一次(1 万元内)；“年度杰出员工”。

半年度考评人员

- 2、两年内累计二次考评得 A，有薪假期 5 天；外训课一次(3000 元内)。
- 3、两年内累计三次(含)以上考评得 A，外训课一次(3000 元内)，并奖励国内旅游一次(4000 元内)。
- 4、年度销售额完成率达 150%，连续两次考评周期得 A，除给予直接晋升一级工资外，并奖励出境旅游一次(1 万元内)；“年度杰出员工”。

2、市场/技术人员

半年度考评人员

- 1、连续两次考评得 **A**，年终给予晋升一级工资；
- 2、两年内累计二次考评得 **A**，有薪假期 5 天； 外训课一次(3000 元内)。
- 3、两年内累计三次（含）以上考评得 **A**，外训课一次(3000 元内),并奖励国内游往返机票。

后勤/支持人员

- 1、连续两次考评得 **A**，年终给予晋升一级工资；
- 2、两年内累计二次考评得 **A**，有薪假期 5 天； 外训课一次(3000 元内)。
- 3、两年内累计三次（含）以上考评得 **A**，外训课一次(3000 元内),并奖励国内游一次(4000 元内)。