



---

西藏天路交通股份有限公司  
绩效考评管理办法

新华信管理咨询制作

2002年04月16日

## 目 录

第一章 总则.....	1
1.1 绩效考评意义.....	1
1.2 绩效考评原则.....	1
1.3 绩效考评周期.....	2
1.4 绩效考评者.....	2
1.5 被考评者.....	3
第二章 绩效考评内容.....	4
2.1 绩效考评体系.....	4
2.2 绩效考评标准.....	4
2.3 业绩考评.....	5
2.3.1 总述.....	5
2.4 能力考评.....	6
2.4.1 总述.....	6
2.4.2 能力考评方式.....	6
2.5 态度考评.....	6
2.5.1 总述.....	6
2.5.2 员工岗位工作态度考评.....	7
2.5.3 部门经理以上岗位工作态度考评.....	7
2.6 工作业绩、工作能力、工作态度权重分配.....	8
第三章 绩效考评实施.....	9
3.1 绩效考评领导小组.....	9
3.2 绩效考评者训练.....	9
3.4 绩效考评实施过程.....	10

3.4.1 绩效考评工作年初考评内容调整.....	10
3.4.2 月度绩效考评工作实施.....	10
3.4.3 季度绩效考评工作实施.....	11
3.4.4 年度绩效考评工作实施.....	12
3.5 绩效考评偏差的避免.....	13
<b>第四章 绩效考评结果运用.....</b>	<b>15</b>
4.1 员工薪酬调整.....	15
4.2 员工晋升.....	15
4.3 员工培训.....	15
4.4 特殊情况处理.....	16
<b>第五章 绩效考评制度修订.....</b>	<b>17</b>
5.1 绩效考评制度修订委员会.....	17
5.2 绩效考评内容修订.....	17
<b>第六章 绩效考评文件使用与保存.....</b>	<b>19</b>
6.1 绩效考评文件保存格式.....	19
6.2 绩效考评文件分类编号.....	19
6.3 绩效考评文件保存方法.....	19
6.4 绩效考评文件查阅权限.....	20
<b>第七章 绩效考评申诉.....</b>	<b>21</b>
7.1 申诉条件.....	21
7.2 申诉形式.....	21
7.3 申诉处理.....	21
7.4 申诉反馈.....	22
<b>附录一：天路公司绩效考核表.....</b>	<b>23</b>
天路公司部门经理岗位月度考评表.....	23
天路公司部门经理岗位季度考评表.....	25
天路公司部门经理岗位年度考核表.....	27
天路公司基层员工岗位月度考评表.....	33
天路公司基层员工岗位季度考评表.....	35
天路公司基层员工岗位年度考核表.....	37
<b>附录二：岗位核心能力总表.....</b>	<b>43</b>
核心工作能力定义.....	43
岗位能力要求汇总表.....	1
<b>附图 1：周工作计划与总结.....</b>	<b>6</b>
<b>附图 2：年度绩效考评内容结构图.....</b>	<b>8</b>

## 第一章 总则

### 1.1 绩效考评意义

#### 第一条 绩效考评目的

- ◆ 绩效考评是在一定期间内科学、动态地衡量员工工作状况和效果的考核方式，通过制定有效、客观的考评标准，对员工进行评定，旨在进一步激发员工的工作积极性和创造性，提高员工工作效率和基本素质
- ◆ 绩效考评使各级管理者明确了解下属的工作状况，通过对下属的工作绩效评估，管理者能充分了解本部门的人力资源状况，有利于提高本部门管理的工作效率

#### 第二条 绩效考评用途

- ◆ 了解员工对组织的业绩贡献
- ◆ 为员工的薪酬决策提供依据
- ◆ 提高员工对公司管理制度的满意度
- ◆ 了解员工和部门对培训工作的需要
- ◆ 为员工的晋升、降职、调职和离职提供依据
- ◆ 为人力资源规划提供基础信息

### 1.2 绩效考评原则

#### 第三条 绩效考评原则

- ◆ 公开的原则：考评标准的制定是通过协商和讨论完成的，考评过程是公开的、制度化的
- ◆ 客观性原则：用事实说话，切忌主观武断，缺乏事实依据
- ◆ 反馈的原则：考评人在对被考评人进行绩效考评的过程中，需要把考评结果反馈给被考评者同时听取被考评者对考评结果的意见，对考评结果存在的问题及时修正或做出合理解释
- ◆ 公私分明原则：绩效考评是针对工作业绩进行的考评，绩效考评应就事论事而不可将与工作无关的因素带入考评工作
- ◆ 时效性原则：绩效考评是对考评期内工作成果的综合的评价，不应将本考评期之前的行为强加于本次的考评结果中，也不能取近期的业绩或比较突出的一两个成果来代替整个考评期的业绩

### 1.3 绩效考评周期

#### 第四条 绩效考评时间安排

- ◆ 公司绩效考评包括月度绩效考评、季度绩效考评和年度绩效考评
- ◆ 月度考评于每月最初3个工作日开展
- ◆ 季度考评一年开展四次，第一季度考评时间是3月31日—4月12日，  
第二季度考评时间是6月30日—7月12日  
第三季度考评时间是9月30日—10月12日  
第四季度考评时间是12月30日—第二年1月12日
- ◆ 年度考评一年开展一次，考评时间是第二年1月12日—第二年2月10日

### 1.4 绩效考评者

#### 第五条 绩效考评者

- ◆ 基层岗位员工的绩效考评者是部门经理
- ◆ 部门经理的绩效考评者是总经理
- ◆ 人力资源部组织并监督各部门绩效考评实施过程，并将评估结果汇总报给总经理参考
- ◆ 总经理虽然不是公司各岗位员工的评估最终人，但是保留对评估结果的建议权，并参与绩效评估会，提出相关培训、岗位晋升以及员工处罚的要求
- ◆ 对绩效考评人要求：需要考评人熟练掌握绩效考评相关表格、流程、考评制度，做到与被考评人的及时沟通与反馈，公正地完成考评工作。

### 1.5 被考评者

#### 第六条 被考评者

这一制度适用于天路公司总部高管以外的转正员工，但下列员工除外：

- ◆ 月度考评期内累计不到岗超过5个工作日的员工不参与本月度考评
- ◆ 季度考评期内累计不到岗超过1个月的员工不参与本季度考评
- ◆ 年度考评期内累计不到岗超过3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评

## 第二章 绩效考评内容

### 2.1 绩效考评体系

#### 第七条 绩效考评体系定义

- ◆ 绩效考评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评价指标组成的评价系统，绩效考评体系反映了公司对员工各项考评内容，它是进行员工考评工作的基础，也是保证考评结果准确、合理的重要因素
- ◆ 考评指标是能够反映业绩目标完成情况、工作态度、能力等级的数据，是绩效考评体系的基本单位

#### 第八条 绩效考评体系的结构

天路公司绩效考评体系包括以下方面：（年度绩效考评内容结构见附图 1）

- ◆ 业绩考评指标，指各岗位员工通过努力所取得的工作成绩
- ◆ 能力考评指标，指各岗位员工完成本职工作应该具备的各项能力
- ◆ 态度考评指标，指各岗位员工对待工作的态度、思想意识和工作作风

### 2.2 绩效考评标准

#### 第九条 绩效考评标准定义

- ◆ 绩效考评标准是考评者通过测量或通过与被考评者约定所得到的衡量各项考评指标得分的基准

#### 第十条 绩效考评标准制定流程

- ◆ 由具有人力资源管理知识和丰富实践经验的专业人员、管理人员以及有关部门负责人组成绩效考评标准编制小组
- ◆ 由绩效考评标准编制小组提出绩效考评标准编制工作计划
- ◆ 对通过工作分析、集体讨论和专家咨询设计出的考评指标体系进行统计分析和分类研究，获得绩效考评标准
- ◆ 由人力资源部初审，再征求相关领域专家的意见
- ◆ 绩效考评标准编制小组进行讨论，最终决定是否通过考评标准

#### 第十一条 绩效考评标准制定原则：

- ◆ 客观性原则：编制绩效考评标准时要以岗位的特征为依据
- ◆ 明确性原则：编制的绩效考评标准要明确具体，即对工作数量和质量的要求、责任的轻重、业绩的高低做出明确的界定和具体的要求
- ◆ 可比性原则：对同一层次、同一职务或同一工作性质员工的绩效考评必须在横向上寻求一致
- ◆ 可操作性原则：考评标准不宜定得过高，应最大限度地符合实际要求
- ◆ 相对稳定性原则：绩效考评标准制定后，要保持相对的稳定，不可随意更改

## 2.3 业绩考评

### 2.3.1 总述

#### 第十二条 业绩考评内容

- ◆ 业绩考评是对员工当期履行职务职责或对工作结果的考评，它是对组织成员工作贡献程度的衡量和评价，直接体现出员工在企业中的价值大小，以工作计划完成情况为主要内容
- ◆ 由于工作计划完成情况评分由有较大的主观性，公司需要对评分标准进行培训，而且需要跨级领导和人力资源部门对考评结果给予审核

## 2.4 能力考评

### 2.4.1 总述

#### 第十三条 能力考评定义

- ◆ 员工要胜任岗位工作必须具备一定的能力，公司对员工的考评主要针对该岗位所需3项核心能力考评，每个核心能力在不同岗位权重分配不同
- ◆ 能力考评是考评员工在岗位实际工作中发挥出来的能力，根据被考核者表现的工作能力，参照能力考评标准，对被考评者所担当的职务与其能力匹配程度做出评定

### 2.4.2 能力考评方式

#### 第十四条 能力考评方式

- ◆ 被考评人直接领导与跨级领导共同对该员工进行能力考评，综合考虑本年度该员工在工作中反映出的各项核心能力，参考核心能力打分标准，并通过相同岗位其它员工的能力表现最终确定该员工的核心能力得分，同时考评人需要注明该员工获得此考评得分的原因并举出代表性的例子

- ◆ 核心能力打分标准分为五等，打分标准的更改须经人力资源部经理决定
- ◆ 员工的实际能力与相应核心能力完全匹配则得满分 100 分，通过 3 项核心能力权重分配最终确定该员工本年度能力考评结果

## 2.5 态度考评

### 2.5.1 总述

#### 第十五条 态度考评定义

- ◆ 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
- ◆ 工作态度考评可选取对工作业绩能够产生较大影响的考评内容，如协作精神、工作热情、礼貌程度等等，注意一些纯粹的个人生活习惯等与工作无关的内容不要列入考评

### 2.5.2 员工岗位工作态度考评

#### 第十六条 一般员工工作态度主要考评以下方面：

- ◆ 出勤率的高低
- ◆ 是否认真完成任务
- ◆ 做事效率是否高
- ◆ 是否遵守上级指示
- ◆ 是否及时准确向上级汇报工作
- ◆ 是否有责任感，愿意承担更多的责任
- ◆ 是否虚心好学，要求上进

### 2.5.3 部门经理以上岗位工作态度考评

#### 第十七条 部门经理以上岗位工作态度考评方式

- ◆ 是否注重协作，发挥团队精神
- ◆ 经营计划的立案、实施是否有充分的准备
- ◆ 是否关注公司长期的发展方向及长期目标的实施
- ◆ 处理问题是否全面周到

- ◆ 是否勇于承担责任
- ◆ 是否关心员工成长及员工工作效率
- ◆ 是否注重员工培训
- ◆ 是否要求自己以身作则
- ◆ 是否能严守期限，达成目标

## 2.6 工作业绩、工作能力、工作态度权重分配

第十八条 绩效考评中确定权重的确定方法：

- ◆ 权重分配由企业发展所处不同阶段并结合企业实际情况决定，处在不同发展阶段的企业, 对于评估内容侧重也不同
- ◆ 创业期：工作业绩权重 58%，工作能力权重 22%，工作态度权重 20%
- ◆ 成长期：工作业绩权重 49%，工作能力权重 30.5%，工作态度权重 20.5%
- ◆ 成熟期：工作业绩权重 46%，工作能力权重 31%，工作态度权重 23%
- ◆ 衰退期：工作业绩权重 68%，工作能力权重 16%，工作态度权重 16%
- ◆ 更生期：工作业绩权重 46%，工作能力权重 31%，工作态度权重 23%
- ◆ 2002 年天路公司工作业绩、工作能力、工作态度建议权重分配为：工作业绩占 60%，工作能力占 20%，工作态度占 20%

## 第三章 绩效考评实施

### 3.1 绩效考评领导小组

#### 第十九条 绩效考评领导小组

- ◆ 成立绩效考评领导小组是为了组织、实施、监督年度绩效考评工作
- ◆ 组长：总经理
- ◆ 副组长：党委书记
- ◆ 执行副组长：人力资源部经理
- ◆ 其它小组成员：各副总经理、财务负责人与各部门经理
- ◆ 组长负责提出年度绩效考评总体要求，
- ◆ 副组长负责监督考评过程并负责处理考评中出现的突发事件
- ◆ 执行副组长负责组织安排各部门经理为部门各岗位作绩效考评
- ◆ 人力资源部负责监督各部门开展绩效考评工作以保证考评工作顺利完成，负责收集整理各部门考评结果并统一备案
- ◆ 小组成员负责按时完成对直接下属的绩效考评，指导并监督本部门绩效考评工作的开展
- ◆ 绩效考评小组工作内容详见年度绩效考评流程

### 3.2 绩效考评者训练

#### 第二十条 考评者培训的目的

- ◆ 通过培训，使考评者掌握绩效考评相关技能，熟悉考评的各个环节，分享考评经验，掌握考评方法，克服考评过程中常见的问题

#### 第二十一条 绩效考评体系对考评者的要求

- ◆ 要求绩效考评者对被考评者的业务有充分的了解
- ◆ 要求绩效考评者熟练掌握考评的基本原理及操作实务。
- ◆ 要求绩效考评者必须在考评过程中与被考评者进行有效的沟通和交流

#### 第二十二条 绩效考评者培训内容

人力资源部根据绩效考评小组成员对绩效考评制度的掌握情况，在每年年度绩效考评实施前二周组织统一培训，培训内容包括：

- ◆ 绩效考评标准内容

- ◆ 绩效考评流程
- ◆ 绩效考评方法以及考评实施过程应注意的问题

### 3.4 绩效考评实施过程

#### 3.4.1 绩效考评工作年初考评内容调整

##### 第二十三条 绩效考评内容调整

在年度绩效考评过程中，考评人需要根据被考评人下年度工作具体情况对该员工下年度绩效考评表各项内容进行调整（具体步骤详见年度绩效考评流程）

- ◆ 本年度该员工绩效考评中业绩指标内容、考评标准、考评流程
- ◆ 本年度该员工工作业绩、工作能力、工作态度的权重分配

#### 3.4.2 月度绩效考评工作实施

##### 第二十四条 月度绩效考评内容

- ◆ 月度绩效考核内容为员工的考勤情况与工作完成情况，其中工作完成情况主要参考周工作计划与总结（见附图2），并包括自学提高情况

##### 第二十五条 月度绩效考评流程

- ◆ 考核资料的提供：每月第一个工作日，被考核人向考核领导提供月度工作总结与出勤记录
- ◆ 考评业绩：每月第二个工作日，各部门经理考核被考核人的工作总结与出勤记录，提出审核意见，与被考核人充分沟通后将考评分数提交人力资源部
- ◆ 考评核算：每月第三个工作日，人力资源部将各部门考评结果整理分类，确定月度奖金发放方案，统一交付财务部，由财务部于第五个工作日统一发放

#### 3.4.3 季度绩效考评工作实施

##### 第二十六条 季度绩效考评内容

- ◆ 季度绩效考评以工作业绩考评为主，即季度工作计划完成考评

##### 第二十七条 季度绩效考评流程：

- ◆ 季度绩效考评的启动：季度末月30日，绩效考评小组副组长召集小组成员参加绩效考评动员

会，要求小组成员制定并提交本季度绩效考评计划，执行副组长监督计划完成情况

- ◆ 收集数据：下季度首月 1 日到 4 日，被考评人在 3 个工作日内提供季度工作报告，考评人收集相应评价数据
- ◆ 考评业绩：下季度首月 4 日到 8 日，绩效考评人在听取被考评人本季度工作自我评价后，综合各方面因素考虑对员工季度计划完成情况评分，并将业绩考评结果与被考评人充分沟通，了解被考评人对考评结果的反馈意见
- ◆ 提交考评表格：下季度首月 9 日，绩效考评人将业绩评分提交人力资源部
- ◆ 整理考评资料：下季度第首月 10 日，人力资源部将各部门考评结果整理归类
- ◆ 公布考评结果：下季度第首月 12 日，人力资源部向员工通知绩效考评结果
- ◆ 在考评期间如果有法定的休息日，考评安排时间可以根据具体情况由人力资源部经理进行调整

#### 第二十八条 季度考评注意事项

- ◆ 季度考核流程应适当简化，只有在考评过程中发生特殊情况，如被考核人提起投诉或被考核人持续表现突出或较差，人力资源部才会召开评估会议，对考评结果进行讨论
- ◆ 执行副组长根据小组成员在考评初制定的本季度绩效考评计划，监督小组成员按计划完成考评工作；对于未能按时完成绩效考评工作的小组成员，考评领导小组组长视情况给予处罚
- ◆ 季度考评成绩主要目的是为了确定该岗位年度绩效奖金提供基础数据，并为员工改进工作提供建议

### 3.4.4 年度绩效考评工作实施

#### 第二十九条 年度绩效考评

- ◆ 年度绩效考评的主要目的是为了确定各岗位员工晋升、员工培训、员工发展的内容，考评内容包括工作业绩、工作态度、工作能力三方面。

#### 第三十条 年度绩效考评流程：

- ◆ 年度绩效考评的启动：1 月 12 日，绩效考评小组副组长召集小组成员参加绩效考评动员会，要求小组成员在 2 个工作日内制定并提交本年度绩效考评计划与下年度绩效考评指标调整议案
- ◆ 绩效综合考评：1 月 16 日到 1 月 20 日，绩效考评人和被考评人跨级领导将就被考评人本年度工作能力和工作态度（被考评人若有下属，则下属也要参加）进行综合考评，人力资源部加总平均被考核人四个季度的工作业绩得分，最终得出被考评人本年度工作业绩、本年度工作能力、本年度工作态度的三项绩效考评得分

- ◆ 绩效评估会：1月21日到1月25日，绩效考评人将考评结果和被考评人进行讨论，在讨论过程将就本次考评成绩与被考评人充分交流，提出被考评人本年度工作进步与不足；并就下年绩效考评内容调整事宜与被考评者进行充分沟通
- ◆ 考评表格提交：1月25日，各主管副总负责将分管部门经理绩效考评结果提交人力资源部，部门经理负责收集本部门员工绩效考评结果并提交人力资源部
- ◆ 考评资料收集整理：人力资源部在各部门考评期间监督各部门按时开展工作，并在1月25日前将各部门考评结果统一收集整理
- ◆ 进行岗位任职资格评定工作：1月25日到1月30日，人力资源部根据绩效考评结果统一进行岗位任职资格评定工作
- ◆ 制定晋升与发展方案：1月25日到2月5日，人力资源部需要根据考评结果与考评人共同确定被考评人晋升与发展方案；1月30日到2月5日，人力资源部与各部门经理协商安排与部分被考评人进行晋升与发展的交流，最终确定各岗位员工晋升与发展方案报公司领导审批
- ◆ 考评资料备案：1月30日到2月10日前人力资源部需要完成所有考评资料的整理归档工作
- ◆ 考评期间如果有法定休息日，考评安排时间可以根据具体情况由人力资源部经理进行调整
- ◆ 执行副组长根据小组成员在本年度考评初期制定的绩效考评计划，监督小组成员按计划完成考评工作；对于未能按时完成绩效考评工作的小组成员，考评领导小组组长将视情况给予处罚

#### 第三十一条 年度考评注意事项

- ◆ 年度绩效考评的主要目的是根据员工年度工作业绩、工作能力、工作态度的考评成绩确定该员工晋升与发展、培训方案
- ◆ 年度绩效考评中的工作业绩考评成绩是指被考评人本年四个季度工作业绩考评成绩的平均值

### 3.5 绩效考评偏差的避免

#### 第三十二条 如何避免考评偏差：

- ◆ 提高考评标准清晰度，考评标准尽可能准确明了，尽量使用量化的客观标准，以减少考评者个人感情等主观因素的干扰
- ◆ 绩效考核标准需得到员工的认可并在公司一定范围内公开
- ◆ 考评人应该经过正规的绩效考评方法培训，了解在考核过程中应该注意的问题并掌握考评所需技巧



## 第四章 绩效考评结果运用

### 4.1 员工薪酬调整

#### 第三十三条 员工薪酬调整

- ◆ 公司应制定年度绩效考评较差、合格、优秀标准，对于连续 2 年绩效考评达到合格标准的员工或年度绩效考评优秀的员工应提高员工薪酬级别，对于年度绩效考评较差应降低员工薪酬级别
- ◆ 人力资源部应在年度绩效考评结束二周内向总经理提交员工调薪提案
- ◆ 公司总经理办公会综合分析员工调薪提案，最终确定员工调薪名单与调薪幅度
- ◆ 人力资源部须以书面形式通知调薪员工，并将员工调整后的工资级别通知财务部

### 4.2 员工晋升

#### 第三十四条 员工晋升

- ◆ 年度绩效考评结果是人力资源部决定员工是否晋升的主要依据，对考评成绩优秀的员工，人力资源部通过与该员工绩效考评交流了解员工晋升潜力，最终制定员工晋升提案并上报总经理
- ◆ 公司总经理办公会综合分析员工晋升提案，最终决定员工晋升名单
- ◆ 人力资源部以人事通报形式发布晋升员工名单，并以书面形式通知晋升者

### 4.3 员工培训

#### 第三十五条 员工培训

- ◆ 人力资源部需要将公司全体员工核心能力的考评结果整理成册，在年度绩效考评结束后 20 天内，根据全体员工核心能力状况制定全体员工年度培训计划，上报总经理审批
- ◆ 总经理批准全体员工年度培训计划后，人力资源部应在 1 个月内制定各岗位员工年度能力培训方案
- ◆ 每季度人力资源部需要对员工年度能力培训方案实施具体情况进行总结并不断调整，达到开发、利用员工能力的目的

### 4.4 特殊情况处理

#### 第三十六条 纪律处分

- ◆ 纪律处分是对员工未能遵守已有的规章制度的一种处罚性措施，年度绩效考评结果中工作业绩与工作态度的成绩是决定是否对员工实施纪律处分的依据
- ◆ 纪律处分是公司针对员工错误行为做出的反映，纪律处分具体方法需参见《公司人力资源管理制度》

#### 第三十七条 工作调动

- ◆ 年度绩效考评使被考评人与人力资源部充分了解员工的工作业绩与工作能力，如果被考评人认为在别的岗位更能发挥其能力并能提高工作业绩，该员工可在年度绩效考评结束后 1 个月内提出工作调动要求，经部门经理同意并获得总经理批准后予以实施

#### 第三十八条 辞退

- ◆ 根据员工年度考评结果，对于考评成绩没有达到公司要求的员工，公司可以终止与员工签订下年度劳动合同
- ◆ 部门经理向总经理提交《员工辞退报告》，经总经理审批后由人力资源部负责签发《员工辞退通知》
- ◆ 辞退工作应在年度考评结束后 30 天内完成
- ◆ 员工辞退程序需参见《公司人力资源管理制度》相关内容

## 第五章 绩效考评制度修订

### 5.1 绩效考评制度修订委员会

#### 第三十九条 绩效考评制度修订委员会成立目的

- ◆ 绩效考评制度修订委员会成立的目的是负责修正公司现有考评制度与考评实际情况可能存在的矛盾，从而使绩效考评制度最终简明有效并易于操作，最终提高员工工作业绩
- ◆ 绩效考评制度修订委员会拥有对公司考评制度进行修订的权力
- ◆ 委员会由总经理、党委书记、各副总经理、财务负责人、人力资源部经理组成
- ◆ 总经理任委员会主席，负责组织并监督修订考评制度
- ◆ 人力资源部经理负责处理委员会考评制度修订实施组织工作

### 5.2 绩效考评内容修订

#### 第四十条 修订议案的提出

任何对公司考评制度有疑问的员工都有权向修订委员会提出考评制度修订提案，

提案发起人必须持有修订建议的书面报告，提交修订委员会主席或委员

#### 第四十一条 修订议案的受理

- ◆ 不定期考评制度修订提议的受理：制度修订委员会接到发起人所提交的制度修订提议后，人力资源部需要对提议中出现的问题进行深入调查了解，并根据调查结果提交修订提议调查报告，制度修订委员会根据调查结果决定是否召开考评制度修订会议，会议上将最终决定是否对考评制度进行修改。
- ◆ 定期考评期间修订提议的受理：年度绩效考评结束的后二周是考评制度修订委员会广泛收集公司员工对绩效考评制度修订提议的时间，这期间的修订提议将由人力资源部集中转交委员会，人力资源部针对修订提议收集基础资料；总经理将在随后的一周时间内定期组织委员会成员讨论考评制度修订提议，最终决定哪些修订提议需要在本年度制度修订会议上通过投票方式决定

#### 第四十二条 制度修订过程

- ◆ 在年度考评制度修订会议上，修订提案通过与否采取投票方式决定，各修订提案超过三分之二参会委员投赞成票就认为提案通过，人力资源部负责整理通过的修订提案，并根据修订提案修订绩效考评制度，由总经理签发后生效

## 第六章 绩效考评文件使用与保存

### 6.1 绩效考评文件保存格式

#### 第四十三条 考评文件保存格式

- ◆ 员工绩效考评袋内考评文件按年度顺序排列，各年内季度考评文件再时间顺序排列
- ◆ 各部门员工的绩效考评袋统一整理保存在标有部门编号的文件柜中，各员工的绩效考评袋按岗位编号顺序排列，同一岗位员工考评袋顺序按员工编号排列

### 6.2 绩效考评文件分类编号

#### 第四十四条 绩效考评文件编号方法

- ◆ 绩效考评袋是指用于存放员工季度和年度绩效考评表的档案袋，人力资源部以员工编号作为绩效考评袋编号，公司各员工绩效考评袋编号唯一
- ◆ 考评文件由二部分组成，第一部分是该员工编号，第二部分是资料编号。季度资料编号由1个英文字母和3个数字组织，前2个数字表示年份，英文A代表月度考评，英文B代表季度考评，英文C代表年度考评，第3个数字代表时间排列顺序，例如某编号为A001的员工2001年第一季度考评资料编号为A001/01B1，同年第二季度考评资料编号为A001/01B2，2001年年度考评资料编号为A001/01C1，依此类推。

### 6.3 绩效考评文件保存方法

#### 第四十五条 绩效考评文件保存方法

- ◆ 由人力资源部统一保管绩效考评文件，考评结果以绩效考评袋形式和电子文档形式存档，保存资料在员工离开公司1年后销毁
- ◆ 在月度、季度绩效考评完成后10天内，人力资源部必须将所有岗位员工的绩效考评资料收集整理并完成统一编号工作
- ◆ 在年度绩效考评完成后20天内，人力资源部必须将所有岗位员工的绩效考评资料收集整理并完成统一编号工作。
- ◆ 人力资源部需要妥善保存员工各年绩效考评文件以便相关部门查阅

### 6.4 绩效考评文件查阅权限

#### 第四十六条 绩效考评文件查阅权限

- ◆ 为了达到存放绩效考评文件工作的目的，绩效考评文件设定查阅权限，以便于相

关员工查阅文件；查阅权限分为查阅和复印二种，人力资源部必须制定查阅或复印考评文件都需要签字的制度。

- ◆ 各部门经理在以下情况有权查阅其下属考评资料，但不得跨部门查阅
  - 为了解下属员工历年绩效考评情况，
  - 在岗位轮换过程中，为了解相关部门员工的绩效考评情况。
- ◆ 总经理有权查阅公司全体员工绩效考评文件
- ◆ 副总经理有权查阅分管部门员工绩效考评文件
- ◆ 部门经理有权查阅本部门绩效考评文件，
- ◆ 总经理有权复印全体员工绩效考评文件，人力资源部经理、副总经理在总经理授权的前提下有权复印全体员工绩效考评文件

## 第七章 绩效考评申诉

### 7.1 申诉条件

#### 第四十七条 申诉条件

- ◆ 在年度绩效考评过程中，员工如认为受不公平对待或对考评结果感到不满意，有权在考评期间或考评结束 10 天内直接向人力资源部申诉

### 7.2 申诉形式

#### 第四十八条 申诉形式

- ◆ 员工向人力资源部申诉时需要以书面形式提交申诉报告，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经理

### 7.3 申诉处理

#### 第四十九条 申诉处理

- ◆ 人力资源部经理与申诉人核实后对其申诉报告进行审核，将处理意见提交总经理
- ◆ 总经理根据人力资源部提交资料决定是否需要召开由申诉人、申诉人领导、申诉人跨级领导人力资源部经理组成的申诉评审会
- ◆ 如果员工申诉内容属实，申诉评审会需要按年度绩效考评流程对申诉人重新进行绩效考评，此次考评结果即该员工年度考评成绩
- ◆ 申诉评审会还需要确定绩效考评人对员工考评过程中是否存在不公平现象。如果发现员工绩效考评人在考评过程确有不公平行为，公司将采取相应的处罚措施
- ◆ 如果申诉人对评审会考评结果仍不满意，可以向人力资源部提交要求二次评审的书面报告，总经理作为绩效考评小组组长将根据具体情况，决定是否进行二次评审
- ◆ 通过总经理、绩效考评人、员工跨级领导、人力资源部经理和该员工共同讨论，确定该员工最终年度绩效考评成绩。对于绩效考评过程中出现的不合理现象，总经理保留进一步调查处罚的权利。
- ◆ 一次申诉评审结果与二次申诉评审结果在申诉评审会后由总经理和总经理决定
- ◆ 对于二次评审结果以总经理最终决定的评审意见为准

### 7.4 申诉反馈

#### 第五十条 申诉反馈

- ◆ 人力资源部在申诉评审会完成后 2 天内将最终考评结果反馈给申诉人，如果申诉人在 10 天内没有向人力资源部提交要求二次评审的书面报告，人力资源部将视作申诉人接受申诉评审会考评结果

## 附录一：天路公司绩效考核表

### 天路公司部门经理岗位月度考评表

员工姓名：	职位：
所在部门：	评估期间：

#### 工作业绩考评

1、月度工作计划完成情况总结：（被考评员工填写）

本月度工作计划	计划完成情况
---------	--------

第1周	
第2周	
第3周	
第4周	
第5周	
学习提高计划	

2、本月度工作与学习总结：（由员工填写）

---



---



---



---

以下为考评人打分标准：

不令人满意(60分以下) 员工的绩效表现与公 司要求相差很大，不 求上进，公司需要加 大对该员工的管理力 度	低于目标要求(60-79) 员工计划完成情况没有达 到公司的预期，自学不够 努力，该员工应该在上司 的指导下制定详细的公司 提高计划	符合目标要求(80-89) 该岗位员工计划完成 情况基本达到公司对 岗位要求，能够针对 工作需要自觉学习	高于目标要求(90以上) 该岗位员工处在此水平时 绩效表现是杰出的，能够根 据工作发展超前学习，在工 作上是同事的表率
---	---	--	---

1、计划完成情况考评表：（满分 100 分）

填写评语

计划完成情况得分：\_\_\_\_\_（由直属领导考评）

### 月度考勤情况

缺勤原因	缺勤时间	扣除分数
事病假（每天 10 分）		
旷工（每天 40 分）		
迟到早退（每次 5 分）		
考勤分数总计（起评分数为 100 分，总分不足 0 分者取消月评资格）		

考勤情况审核得分：\_\_\_\_\_（由直属领导考评）

**月度考核总得分**

业绩考评得分	考勤得分	综合得分 (算术平均分)

说明：本表内分数由分管副总经理与被考评人沟通后填写

**签名表**

被考评人签名		直接领导签名	
考评审批人签名		人力资源部经理签名	
考评完成时间			

**天路公司部门经理岗位季度考评表**

员工姓名：		职位：	
所在部门：		评估期间：	

**工作业绩考评**

1、季度工作计划完成情况总结：（被考评员工填写）

本季度工作计划	计划完成情况
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6

2、本季度工作总结：（由员工填写，可另附季度工作报告）

以下为考评人打分标准：

不令人满意(60分以下) 员工的绩效表现与公 司要求相差很大，公 司需要加大对该员工 的管理力度	低于目标要求(60-79) 员工计划完成情况没有达 到公司的预期，该员工应 该在上司的指导下制定详 细的绩效提高方案	符合目标要求(80-89) 该岗位员工计划完成 情况基本达到公司对 岗位要求	高于目标要求(90以上) 该岗位员工处在此水平时 绩效表现是杰出的，其工作 各方面都具有代表性
--	--	---	--

1、计划完成情况考评表：（本部分由被考评人的直接领导填写，满分 100 分）

填写评语

计划完成情况得分：\_\_\_\_\_（由直属领导考评）

2、直接领导建议：

3、人力资源部建议：

注：人力资源部须将考评结果反馈给被考评人

签名表

被考评人签名		直接领导签名	
--------	--	--------	--

考评审批人签名		人力资源部经理签名	
考评完成时间			

### 天路公司部门经理岗位年度考核表

员工姓名：	职位：
所在部门：	评估期间：

#### 绩效评估建立在三个方面：工作业绩、工作能力、工作态度

- ◆ 绩效评估的目的是促进员工的自我完善和全面发展, 以适应公司的战略发展目标
- ◆ 评估的结果将广泛运用在人力资源管理的各个方面
- ◆ 评价采取自评与直接上司评估相结合的方式, 最终结果更易获得被评估人的认可

#### 工作业绩考核

#### 1、年度计划完成情况简述（被考评员工填写，附年度工作报告）

本年度工作计划	计划完成情况

#### 2、计划完成情况考评表：（本部分由被考评人的直接上级填写，满分 100 分）

填写评语

考评人直接上级根据考评人述职报告情况进行计划考评打分

计划完成情况考评得分：\_\_\_\_\_

#### 以下为考评人打分标准：

不令人满意(60分以下) 员工的绩效表现与公司要求相差很大，公司需要加大对该员工的管理力度	低于目标要求(60-79) 员工计划完成情况没有达到公司的预期，该员工应在上司的指导下制定详细的绩效提高方案	符合目标要求(80-89) 该岗位员工计划完成情况基本达到公司对岗位要求	高于目标要求(90以上) 该岗位员工处在此水平时绩效表现是杰出的, 其工作各方面都具有代表性
--	---	---	---

#### 工作态度考评

#### 1、工作态度考核表（由直接领导、隔级领导、本部门员工填写）

考核内容	权重	得分
经营计划的立案、实施是否有充分的准备	20%	
是否关心员工成长及工作效率	20%	
是否关注公司长期的发展方向及长期目标的实施	10%	
处理问题是否全面周到	10%	
是否勇于承担责任	10%	
是否注重协作，发挥团队精神	10%	
是否注重对员工的培训	10%	
是否要求自己以身作则	10%	
汇总	100%	

2、工作态度考评汇总表

考评人	得分	考评人权重	加权得分
直接领导		50%	
隔级领导		20%	
员工评价平均分		30%	
汇总		100%	

工作态度考核得分 \_\_\_\_\_

3、工作态度评审表

人力资源部门根据此岗位员工工作态度得分确定其工作态度考评级别

对应考核得分	100分—90分	89分—80分	79分—70分	69分—60分	60分以下
级别	A 特别优秀	B 优秀	C 普通	D 需要努力	E 差
说明	严守纪律，积极完成工作。属于团队中工作模范	忠于职务，有效率	可信赖，但仍需要积极工作	希望再自我革新与努力	需要从根本再教育

工作态度评级： \_\_\_\_\_

**工作能力考评**

此部分列出此岗位3项核心能力，请根据受评人本年工作表现做出评价，并将每个指标打分填入格中  
核心能力考评汇总表：（由直接领导、隔级领导分别打分，人力资源部负责填写）

核心能力	考评人	得分	考评人权重	加权得分	能力权重	加权汇总得分
	直接领导		70%			
	隔级领导		30%			
	直接领导		70%			

	隔级领导		30%			
	直接领导		70%			
	隔级领导		30%			
汇总					100%	

工作能力最终得分：\_\_\_\_\_

### 总体绩效考评

1、绩效考评汇总表 (由人力资源部填写)

考评事项	考评得分	权重	加权得分
工作业绩		60%	
工作态度		20%	
工作能力		20%	
汇总		100%	

绩效考评总分：\_\_\_\_\_

2、直属领导评价表(用文字描述被评估人在工作业绩、工作能力二方面的总体表现以及需要改善的方面)

工作态度	需改进的方面	
	行动安排	
工作业绩	需改善方面	
	行动安排	
工作能力	需提高方面	
	行动安排	

3、签名表 (由被考评人、直属领导、人力资源部人员填写)

被考评人签名		直接领导签名	
考评审批人签名		人力资源部经理签名	
考评完成时间			

**绩效考评工作变更及执行调整表**

以下内容由人力资源部填写

1、员工整体绩效评价表：

不满意	可接受	满意	超平均	卓越
未达到预期目标，必须加以改进	多数重要项目已达预期目标	少数重要项目超出预期目标	多项重要项目均超出预期目标	大部分重要项目均超出预期目标

2、绩效考评整体评价：（是否对考评人进行工作变更与资薪调整）

--

3、被考评人工作变更分析表：

员工的兴趣与目标	员工可晋升方向
员工晋升潜力体现在哪些方面	晋升可能性
员工缺陷体现在哪些方面	降级或调动方向及可能性

4、被考评人资薪调整分析：

员工目前工资级别	建议资薪调整幅度
员工薪资调整原因分析	资薪调整可能性

5、签名表：（由直接领导、人力资源部经理填写）

直接领导批示意见	
直接领导签名	
人力资源部经理批示意见	
人力资源部经理签名	
考评时间	

### 员工培训访谈表

以下内容由人力资源部与员工访谈后填写

1、去年制定的员工培训计划已达成哪些具体成果：

--

2、根据此次考核结果，公司为培养员工能力或改善现有工作绩效将采取的方法包括：

--

3、上述提高业绩的方法包括哪些具体步骤？何时去做？谁来负责完成？：

--

4、此次制定的员工培训计划将在下一年度考评时达到哪些成果：

--

5、签名表：（由人力资源部、直接领导填写）

人力资源部批示意见	
人力资源部经理签名	
直接领导审阅后签名	
访谈时间	

### 天路公司基层员工岗位月度考评表

员工姓名：	职位：
所在部门：	评估期间：

#### 工作业绩考评

1、月度工作计划完成情况总结：（被考评员工填写）

本月度工作计划	计划完成情况
第1周	
第2周	
第3周	
第4周	
第5周	
学习提高计划	

2、本月度工作与学习总结：（由员工填写，）

#### 以下为考评人打分标准：

不令人满意(60分以下) 员工的绩效表现与公司要求相差很大，不求上进，公司需要加大对该员工的管理力度	低于目标要求(60-79) 员工计划完成情况没有达到公司的预期，自学不够努力，该员工应该在上司的指导下制定详细的公司提高计划	符合目标要求(80-89) 该岗位员工计划完成情况基本达到公司对岗位要求，能够针对工作需要自觉学习	高于目标要求(90以上) 该岗位员工处在此水平时绩效表现是杰出的，能够根据工作发展超前学习，在工作上是同事的表率
---	---	--	---

1、计划完成情况考评表：（满分 100 分）

填写评语

计划完成情况得分：\_\_\_\_\_ (由直属领导考评)

### 月度考勤情况

缺勤原因	缺勤时间	扣除分数
事病假 (每天 10 分)		
旷工 (每天 40 分)		
迟到早退 (每次 5 分)		
考勤分数总计 (起评分数为 100 分, 总分不足 0 分者取消月评资格)		

考勤情况审核得分：\_\_\_\_\_ (由直属领导考评)

### 月度考核总得分

业绩考评得分	考勤得分	综合得分 (算术平均分)

说明：本表内分数由部门经理与被考评人沟通后填写

### 签名表

被考评人签名		直接领导签名	
考评审批人签名		人力资源部经理签名	
考评完成时间			

## 天路公司基层员工岗位季度考评表

员工姓名：

职位：

所在部门：	评估期间：
-------	-------

### 工作业绩考评

1、季度工作计划完成情况总结：（被考评员工填写）

本季度工作计划	计划完成情况
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6

2、本季度工作总结：（由员工填写，可另附季度工作报告）

---



---



---



---



---

### 以下为考评人打分标准：

不令人满意(60分以下) 员工的绩效表现与公 司要求相差很大，公 司需要加大对该员工 的管理力度	低于目标要求(60-79) 员工计划完成情况没有达 到公司的预期，该员工应 该在上司的指导下制定详 细的绩效提高方案	符合目标要求(80-89) 该岗位员工计划完成 情况基本达到公司对 岗位要求	高于目标要求(90以上) 该岗位员工处在此水平时 绩效表现是杰出的，其工作 各方面都具有代表性
--	--	---	--

1、计划完成情况考评表：（满分 100 分）

填写评语
------

计划完成情况得分：\_\_\_\_\_（由直属领导考评）

2、直接领导建议：

--

3、人力资源部建议：

--

**签名表**

被考评人签名		直接领导签名	
考评审批人签名		人力资源部经理签名	
考评完成时间			

天路公司基层员工岗位年度考核表

员工姓名：	职位：
所在部门：	评估期间：

**绩效评估建立在三个方面：工作业绩、工作能力、工作态度**

- ◆ 绩效评估的目的是促进员工的自我完善和全面发展, 以适应公司的战略发展目标
- ◆ 评估的结果将广泛运用在人力资源管理的各个方面
- ◆ 评价采取自评与直接上司评估相结合的方式，最终结果更易获得被评估人的认可

**工作业绩考评**

1、年度计划完成情况简述（附年度工作报告）

本年度工作计划	计划完成情况

2、计划完成情况考评表：（满分 100 分）

填写评语
------

考评人直接上级根据考评人述职报告情况进行计划考评打分

计划完成情况考评得分：\_\_\_\_\_

**以下为考评人打分标准：**

不令人满意(60 分以下) 员工的绩效表现与公司要求相差很大，公司需要加大对该员工的管理力度	低于目标要求(60-79) 员工计划完成情况没有达到公司的预期，该员工应在上司的指导下制定详细的绩效提高方案	符合目标要求(80-89) 该岗位员工计划完成情况基本达到公司对岗位要求	高于目标要求(90 以上) 该岗位员工处在此水平时绩效表现是杰出的，其工作各方面都具有代表性
---	---	---	---

**工作态度考评**

1、工作态度考核表（由直接领导与隔级领导分别填写）

考核内容	权重	得分
出勤率的高低	10%	
是否认真完成任务	20%	
做事效率是否高	15%	
是否遵守上级指示	10%	
是否及时准确向上级汇报工作	10%	
是否有责任感，愿意承担更多的责任	20%	
是否虚心好学，要求上进	15%	
汇总	100%	

2、工作态度考评汇总表

考评人	得分	考评人权重	加权得分
直接领导		70%	
隔级领导		30%	
汇总		100%	

工作态度考核得分\_\_\_\_\_

3、工作态度评审表

人力资源部门根据此岗位员工工作态度得分确定其工作态度考评级别

对应考核得分	100分—90分	90分—80分	80分—70分	70分—60分	60分以下
级别	A 特别优秀	B 优秀	C 普通	D 需要努力	E 差
说明	严守纪律，积极完成工作。属于团队中工作模范	忠于职务，有效率	可信赖，但仍需要积极工作	希望再自我革新与努力	需要从根本再教育

工作态度评级：\_\_\_\_\_

### 工作能力考评

此部分列出此岗位 3 项核心能力，请根据受评人本年工作表现做出评价，并将每个指标打分填入格中  
核心能力考评汇总表：（直接领导、隔级领导分别打分，人力资源部负责填写）

核心能力	考评人	得分	考评人权重	加权得分	能力权重	加权汇总得分
	直接领导		70%			
	隔级领导		30%			
	直接领导		70%			
	隔级领导		30%			
	直接领导		70%			
	隔级领导		30%			
汇总					100%	

工作能力最终得分：\_\_\_\_\_

### 总体绩效考评

1、绩效考评汇总表 (由人力资源部填写)

考评事项	考评得分	权重	加权得分
工作业绩		60%	
工作态度		20%	
工作能力		20%	
汇总		100%	

绩效考评总分：\_\_\_\_\_

2、直属领导评价表(用文字描述被评估人在工作业绩、工作能力二方面的总体表现以及需要改善的方面)

工作态度	需改进的方面	
	行动安排	
工作业绩	需改善方面	
	行动安排	
工作能力	需提高方面	
	行动安排	

3、签名表 (由被考评人、直属领导、人力资源部人员填写)

被考评人签名		直接领导签名	
考评审批人签名		人力资源部经理签名	
考评完成时间			

**绩效考评工作变更及执行调整表**

以下内容由人力资源部填写

1、员工整体绩效评价表：

不满意	可接受	满意	超平均	卓越
未达到预期目标， 必须加以改进	多数重要项目已达 预期目标	少数重要项目超出 预期目标	多项重要项目均超 出预期目标	大部分重要项目均 超出预期目标

2、绩效考评整体评价：（是否对考评人进行工作变更与资薪调整）

--

3、被考评人工作变更分析表：

员工的兴趣与目标	员工可晋升方向
员工晋升潜力体现在那些方面	晋升可能性
员工缺陷体现在那些方面	降级或调动方向及可能性

4、被考评人资薪调整分析：

员工目前工资级别	建议资薪调整幅度
员工资薪调整原因分析	资薪调整可能性

5、签名表：（由直接领导、人力资源部经理填写）

直接领导批示意见	
直接领导签名	
人力资源部经理批示意见	
人力资源部经理签名	
考评时间	

### 员工培训访谈表

以下内容由人力资源部与员工访谈后填写

1、去年制定的员工培训计划已达成哪些具体成果：

--

2、根据此次考核结果，公司为培养员工能力或改善现有工作绩效将采取的方法包括：

--

3、上述提高业绩的方法包括哪些具体步骤？何时去做？谁来负责完成？：

--

4、此次制定的员工培训计划将在下一年度考评时达到哪些成果：

--

5、签名表：（由人力资源部、直接领导填写）

人力资源部批示意见	
人力资源部经理签名	
直接领导审阅后签名	
访谈时间	

## 附录二：岗位核心能力总表

### 核心工作能力定义

人际交往能力										
关系建立：	U	低			目标			高		
		2	3	4	5	6	7	8	9	10
	刚愎自用不易与他人相处，自我封闭	较为自我，不易与他人建立长期关系			能够与他人建立可信赖的长期关系			易与他人建立可信赖的积极发展的长期关系		
团队合作：	U	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	不能与他人很好合作，独断专行	团队合作精神不强，对工作有影响			能够与他人合作共事，相互支持，保证团队任务的完成			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		
解决矛盾：	U	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	遇到矛盾不知如何解决	解决矛盾手法生硬，影响工作进行			能够解决已发生的矛盾，不致对工作产生大的负面影响			巧妙地和建设性地解决不同矛盾		
敏感性：	U	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	不太关心他人，对他人的需求毫无感觉	有时能关心他人，体会人的苦衷			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			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		
影响力										
团队发展：	U	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	无法与人协调	尚能与人合作，但协调不善，影响工作			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			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		
说服力：	U	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	无法说服别人，或咄咄逼人，或逃避退让	说服别人比较困难			能说服下级、同事、上级接受某一看法与意见			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		
中国管理资源网 <a href="http://www.qg68.cn">http://www.qg68.cn</a> 海量										

	U	低			目标			高		
		2	3	4	5	6	7	8	9	10
应变能力：	待人处世刻板，适应性差	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			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		
影响能力：	对他人几乎无影响力或完全操纵利用他人	有时能影响他人			能以自己积极的言行带领大家努力工作			能积极影响他人的思维方式和方向		
<b>领导能力</b>										
评估：	无法正确评估他人	能够按公司要求对他人作评估			能较为合理的评价他人的技能和绩效，指出其不足			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		
反馈和培训：	对下属的工作无反馈和培训	不能很好的利用反馈和培训的手段			能够根据实际情况，通过培训和反馈帮助他人成长和发展			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		
授权：	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	欠缺分配工作、权力及指导部属之方法，任务进行偶有困难			能够顺利分配工作与权力，有效传授工作知识，完成任务			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		
激励：	工作主要靠命令与指示	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			有制度，能够利用奖励和表彰等方式提高员工积极性			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		

		低			目标			高			
		U	2	3	4	5	6	7	8	9	10
建立期望：	无法给员工建立期望		能够给下属订立工作标准和分配任务		能够与员工沟通，给下属订立明确的期望目标和标准		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				
责任管理：	放任自流		虽能与员工沟通但缺乏对员工的指导和协助		能够与下属沟通，注重过程管理，指导和协助员工完成任务		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				
<b>沟通能力</b>											
口头沟通：	含糊其词，意图不明		语言欠清晰，但尚能表达意图，有时需反复解释		抓住要点，表达意图，陈述意见，不太需要重复说明		简明扼要，具有出色的谈话技巧，易于理解				
倾听：	不注意倾听，常常不知对方所云		能够倾听，有时一知半解		能够注意倾听，力求明白		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				
书面沟通：	文理不通，意图不清，需作大修改		文章不够通顺，但尚能表达清楚主要意图		几乎不需修改补充，比较准确的表达意见		表达清晰、简洁，易于理解，无可挑剔				
<b>判断和决策能力</b>											
战略思考：	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		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		能够根据现状，了解组织面临的挑战和机会		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				
创新能力：	因循守旧，墨守成规		安步就班，很少提出新想法、新措施与新的工作方法		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		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				

	U	低			目标			高		
		2	3	4	5	6	7	8	9	10
解决问题的能力：	U	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	遇到问题，束手无策	发生问题，能够去想解决办法，但有时抓不住关键			问题发生后，能够分辨关键问题，找到解决办法，并设法解决			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		
推断评估能力：	U	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	对日常工作经常判断失误，耽误工作进程	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			大致能做出正确的判断和评估			对所做决策有良好的权衡和判断评估		
决策能力：	U	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	遇事优柔寡断，缺乏主见	能够确定决策时机，但很少提出可行方案，常求助于幕僚			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			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		
<b>计划和执行能力</b>										
准确性：	U	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	工作无计划，随意，常出差错	能大致按计划执行，不太注意细节，偶有差错发生			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			能够按照计划严格执行，并确保在每个细节上减少差错		
效率：	U	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	工作不分主次、效率低，经常完不成任务	工作效率较低，需要别人帮助才能完成任务			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			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		
计划和组织：	U	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	做事无计划，缺乏组织能力	制定计划和组织实施有难度，需要别人帮助方能进行			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			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		

客户服务										
了解客户需求：	U	低			目标			高		
		2	3	4	5	6	7	8	9	10
与客户沟通有困难，不能很好的了解客户需求		能够与客户沟通，但不能准确、敏锐的把握客户的真实需求，			能够与客户沟通，了解客户需求，维持良好的客户关系			善于与解客户沟通，准确、敏锐的把握客户的真实需求，有广泛的人际关系		
客户管理：	U	2	3	4	5	6	7	8	9	10
无客户管理，不了解客户信用状况，与客户建立良好关系		有简单的客户管理，能够与客户建立关系，未能分析客户资信状况。			有较好的客户管理，能够引导客户期望，注意客户信用			通过完善的客户管理控制客户信用风险，引导双方关系，提高销售成功率		
谈判能力：	U	2	3	4	5	6	7	8	9	10
无谈判技巧，致使谈判失败		谈判中表现努力，但不够灵活耐心，有时因谈判技巧不足无法促成谈判成功			掌握一定的谈判技巧，积极促成谈判成功			较高的谈判技巧，善于把握对方风格，控制情绪，引导谈判进程，成功率高		
市场开拓能力：	U	2	3	4	5	6	7	8	9	10
无市场开拓精神，不掌握市场开拓方法，不能够保持老客户开发新客户		有市场开拓意识，能够开发新客户，但不注意总结经验，市场开拓方法的研究和掌握不足			有市场开拓能力，能够收集市场信息，竞争对手情况，维持老客户开发新客户			系统的分析市场状况，研究潜在客户，善于发现新业务机会，不断总结市场开拓经验，积极联络老客户发展新客户		

### 岗位能力要求汇总表

部门	工程管理部								采购部			
岗位	经理	副总工 程师	现场监 督副经 理	成本控 制副经 理	现场监 督	成本控 制	统计报 表	统筹与 文案	经理	部门会 计	验收调 拨员	信息收 集员
核心能力 1	判断与决 策能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	判断与决 策能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	客户服务 能力
核心能力 2	计划与执 行能力	判断与决 策能力	人际交往 能力	影响能力	人际交往 能力	沟通能力	沟通能力	沟通能力	计划与执 行能力	沟通能力	沟通能力	计划与执 行能力
核心能力 3	领导能力	沟通能力	沟通能力	领导能力	沟通能力	人际交往 能力	人际交往 能力	人际交往 能力	领导能力	人际交往 能力	人际交往 能力	沟通能力

部门	技术与市场部							投资发展部			
岗位	经理	副总工 程师	市场管 理副经 理	质量管 理副经 理	招投标 管理	合同与 技术档 案管理	中心实 验室主 任	经理	副经理	战略分 析	项目管 理
核心能力 1	判断与决 策能力	计划与执 行能力	客户服务 能力	计划与执 行能力	客户服务 能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	判断与决 策能力	判断与决 策能力	判断与决 策能力	判断与决 策能力
核心能力 2	计划与执 行能力	判断与决 策能力	计划与执 行能力	判断与决 策能力	计划与执 行能力	沟通能力	领导能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	影响能力	客户服务 能力
核心能力 3	领导能力	沟通能力	沟通能力	沟通能力	人际交往 能力	人际交往 能力	人际交往 能力	领导能力	影响能力	沟通能力	计划与执 行能力

部门	办公室							工会		
岗位	主任	文秘副 主任	后勤副 主任	电脑维 护员	文员	保卫干 事	物业管 理干事	主席	工会干 事	妇女工 作干事
核心能力 1	计划与执 行能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	判断与决 策能力	领导能力	计划与执 行能力
核心能力 2	人际交 往能力	沟通能 力	人际交 往能力	沟通能 力	沟通能 力	领导能 力	领导能 力	计划与执 行能力	人际交 往能力	影响能 力
核心能力 3	领导能 力	影响能 力	领导能 力	人际交 往能力	人际交 往能力	影响能 力	影响能 力	领导能 力	沟通能 力	沟通能 力

部门	人力资源部								董办	
岗位	经理	副经理 1	副经理 2	社会保 障管理	工资管 理	党务文 秘与档 案	团委书 记	监察专 员	文员	信息收 集员
核心能力 1	判断与决 策能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	计划与执 行能力	客户服务 能力
核心能力 2	计划与执 行能力	人际交往 能力	领导能力	沟通能力	沟通能力	沟通能力	领导能力	沟通能力	沟通能力	计划与执 行能力

核心能力 3	领导能力	沟通能力	影响能力	人际交往能力	人际交往能力	人际交往能力	影响能力	影响能力	人际交往能力	沟通能力
--------	------	------	------	--------	--------	--------	------	------	--------	------

部门	财务部							
岗位	经理	稽核副 经理	会计核 算副经 理	出纳	成本管 理会计	固定资 产管理 会计	报表管 理会计	财务管 理会计

核心能力 1	判断与决策能力	计划与执行能力	计划与执行能力	计划与执行能力	计划与执行能力	计划与执行能力	计划与执行能力	计划与执行能力
核心能力 2	计划与执行能力	影响能力	影响能力	沟通能力	沟通能力	沟通能力	沟通能力	沟通能力
核心能力 3	领导能力	沟通能力	领导能力	人际交往能力	人际交往能力	人际交往能力	人际交往能力	人际交往能力

附图 1：周工作计划与总结

填写人：            所属部门：            填写时间：

	工作内容	原定工作计划	计划与成果差异与原因	解决差异方案	备注
星期五下午					
星期一上午					
星期一下午					
星期二上午					
星期二下午					
星期三上午					
星期三下午					
星期四上午					
星期四下午					
星期五上午					
下周工作计划：					
上级考核意见：					

附图 2：年度绩效考评内容结构图

