

机密



邢台德龙钢铁有限公司

炼铁厂员工考核管理制度

*****海量免费资料尽在此

(讨论稿)

新华信管理咨询
SINOTRUST

北京新华信管理顾问有限公司

2004年8月

目 录

炼铁厂员工考核管理制度.....	1
第一章 总则.....	1
第二章 组织和职责.....	2
第三章 考核原则.....	2
第四章 考核内容、周期和时间.....	3
第五章 考核关系.....	4
第六章 考核量化办法.....	4
第七章 考核结果申诉.....	6
第八章 考核实施过程中不健康现象的处理.....	6
第九章 考核结果运用.....	7
第十章 例外事项考核.....	10
第十一章 考核文档归档、保管和查阅.....	11
第十二章 附则.....	11

炼铁厂员工考核管理制度

第一章 总则

第一条 为全面客观考核评价德龙钢铁实业有限公司（以下简称德龙公司）炼铁厂员工，帮助炼铁厂员工提高素质能力和工作绩效，全面贯彻落实德龙公司战略以及各项管理制度和工作计划，特制定本制度。

第二条 炼铁厂员工考核是指在一定时期内，公司通过制定有效、客观的考核标准，对炼铁厂员工进行全面、科学、动态地衡量和评定，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。

第三条 炼铁厂员工考核是各级管理者的重要工作内容。管理者通过员工考核可以客观了解下属的工作状况，在分析考核结果的基础上有针对性地提出改进措施，进而实现管理目标，提高工作效率。

第四条 炼铁厂员工考核是人力资源管理的重要工作内容。通过实施员工考核，可以准确评价员工工作绩效，为制定员工薪酬、人事任免等决策提供依据，还可以为公司人力资源规划和组织培训工作提供基础信息。

第五条 炼铁厂考核体系分为管理和职能人员（包括车间主任、科长、班组长、调度员、安全员、设备员、事务员、科室职能人员等）考核、工人考核两部分。

第六条 本制度适用于炼铁厂所有正式员工，但是不包括以下员工：

- (1) 厂长、副厂长；
- (2) 月度考评期内累计不到岗超过 10 天（经厂长审批）的员工不参与本月度考评；
- (3) 临时员工以及未转正员工。

第二章 组织和职责

第七条 厂长是员工考核工作的最终责任者，负责：

- (1) 审批员工考核管理制度；
- (2) 审批员工考核标准（包括绩效考核表和考评标准表）；
- (3) 审批员工考核结果；
- (4) 审批考核结果运用方案。

第八条 办公室是员工考核工作的组织部门，负责：

- (1) 编制和修订炼铁厂员工绩效考核管理制度；
- (2) 对考核者进行培训；
- (3) 审核、汇总和分析考核结果；
- (4) 运用考核结果；
- (5) 绩效考核结果归档和保管。

第九条 分管副厂长是分管部门员工考核工作的监督者，负责：

- (1) 监督分管部门管理者公正实施员工考核工作；
- (2) 审核所分管部门员工提出修改、修订考核标准的建议；
- (3) 审核分管部门员工的考核结果。

第十条 直接上级主管是考核执行者，负责执行员工考核。直接上级主管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。

第十一条 对于在考核期内换岗的职员，由换岗后职位考核者负责当期考核，换岗后职位考核者在考核时需要与换岗前职位的考核者进行相关沟通，以尽量客观进行考核。

第三章 考核原则

第十二条 系统原则：考核对象是所有正式员工而不是局限于企业中的部分职员；考核内容是综合指标而不是某些方面的指标。

第十三条 透明原则：考核流程、考核方法和考核指标是清晰明确的；考核者与被考核者对业绩考核目标不会存在明显的分歧。

第十四条 客观原则：考核依据是符合客观事实的，考核结果是以各种统计数据 and 客观事实为基础的，尽可能避免个人主观因素影响考核结果的客观性。

第十五条 沟通原则：考核者在对被考核者进行员工考核的过程中，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。

第十六条 时效原则：员工考核是对考核期内工作成果的综合评价，不应将本考核期之前的表现强加于本次的考核结果中，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核期的业绩。

第十七条 对等原则：考核指标与职责相对等；考核周期与考核指标相对等；指标权重与职责范围相对等；业绩考核目标与企业实际客观条件相对等。

第十八条 可行原则：考核者能正确执行考核；考核者能保证考核的公正性；考核指标是可以量化的；考核信息是可以获得的。

第四章 考核内容、周期和时间

第十九条 管理人员和职能人员考核体系包括以下两个方面：

- (1) 绩效考核指标，指各岗位员工通过努力所取得的工作成绩；
- (2) 职业素质考核指标，指各岗位员工的品德状况、管理发展潜力和技术发展潜力；

考核的具体内容参见《员工绩效考核表》和《员工职业素质考核表》。

第二十条 工人绩效考核体系包括以下内容：操作和纪律规范考核指标，指各岗位员工执行分厂各部门的操作规范和纪律规范。具体内容参见《工人考评标准表》。

第二十一条 管理人员、技术人员和职能人员各岗位的绩效考核指标修订由办公室组织草稿拟定，经厂长审批生效。

第二十二条 工人岗位的绩效考核规范修订由办公室组织，经厂长审批生效。具体的量化标准应该在对各工段岗位员工工作的充分调研基础上进行。

第二十三条 炼铁厂考核周期分为月度考核和年终总评。

第二十四条 月度考核一年开展 12 次，适用于对管理人员和职能人员的绩效考核和对工人的操作和纪律规范考核项。考核结果做出时间为每月的最后一天至次月的 3 日。

第二十五条 年度考核一年开展 1 次，适用于管理人员和职能人员的职业素质项。考核结果做出时间为当年 12 月 30 日至次年 1 月 15 日。

第五章 考核关系

第二十六条 除办管理副厂长由厂长和人力资源处处长对其进行双向考核外，其他员工均由直接上级对下级进行考核；被考核者的间接上级有权监管，发现问题后与直接考核上级沟通，由直接上级实施考核。

第二十七条 在考核者进行考核打分并与被考核员工进行沟通后，由被考核者的间接上级（最高到厂长为止）根据办公室相关记录对考核结果进行复核，由厂长对全厂的考核结果审批生效

第二十八条 高炉炉长、科室干部由分管副厂长进行考核。

第二十九条 工段长直接上级如果有副职，正副职分别对其进行考核打分，其中正职权重为 2，副职权重为 1，经加权平均后得出最后考核值。

第三十条 班长最终考核得分均为上级（含正、副职）的加权平均值，其中正职权重为 2，副职权重为 1。

1) 考核量化办法

第三十一条 考核者根据各种自己掌握的考核信息以及相关部门或人员提供的考核信息，依照考核评分标准对每一项指标进行量化打分，具体打分量化办法参看《员工绩效考核表》、《工人考评标准表》和《员工职业素质考核表》。

第三十二条 考核者把考核指标得分计入《员工绩效考核表》、《工人考评标准表》和《员工职业素质考核表》。

第三十三条 对管理人员、技术人员和职能人员而言，员工绩效考核得分等于各项绩效考核指标得分乘以指标权重的加权累加值，其计算公式为“绩效考核得分 = \sum (绩效指标考核结果得分 × 指标权重)”。

第三十四条 对工人而言，员工绩效考核得分等于在基准分（建议为 80 分）的基础上，遵照“工人绩效考核标准”进行相应的加、扣分得到。其中，单项加、扣分值可根据实际考核结果进行调整，以达到足够区分出优劣员工的程度。

第三十五条 员工职业素质考核得分等于各项职业素质考核指标得分乘以指标权重的加权累加值，其计算公式为“职业素质考核得分 = \sum (职业素质指标考核结果得分 × 指标权重)”。

第三十六条 审核者在审核考核得分时，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。

第三十七条 根据个人绩效值计算出个人绩效工资分配系数，计算公式

为“个人绩效工资分配系数 = 个人绩效考核得分 × 绩效薪点 / $\sum_{\text{同一部门 (同一层级间)}} \text{个人绩效考核得分} \times \text{绩效薪点}$ ”。

第三十八条 根据个人绩效工资分配系数计算出员工的实际绩效工资，其公式为：“实际绩效工资 = (同一部门) 同一层级的基准绩效工资总额 × 个人绩效工资分配系数”。

第三十九条 员工绩效考核的年度考核得分等于年度内各次绩效考核得分的平均值。

第四十条 根据年度绩效考核得分和年度职业素质考核得分计算出员工综合考核得分，计算公式如下：

- (1) 分厂中层管理人员（炉长、科长、主任等）的计算公式为“综合考核得分 = 年度绩效考核得分×80% + 年度职业素质考核得分×20%”；
- (2) 分厂基层管理人员（工长、班长等）的计算公式为“综合考核得分 = 年度绩效考核得分×75% + 年度职业素质考核得分×25%”；
- (3) 职能人员（技术员、事务员）的计算公式为“综合考核得分 = 年度绩效考核得分×70% + 年度职业素质考核得分×30%”。

第六章 考核结果申诉

第四十一条 在员工考核过程中，员工如认为受到不公平对待或对考核结果有异议，有权在考核结束后（考核结果通知到被考核者）7个工作日内向办公室提出申诉。

第四十二条 员工就考核问题提出申诉时需要填写《绩效考核申诉表》办公室受理并进行调查研究，出具处理意见，经厂长审批后监督执行；最终意见需经过公司人力资源处备案。

第七章 考核实施过程中不健康现象的处理

第四十三条 考核人应在员工考核实施过程中遵守公平公正的原则，避免出现以下不健康现象：

- (1) 不严格遵照本制度及《员工考核标准》实施考核工作；
- (2) 人为故意造成打分不符合实际；
- (3) 其他有背公平公正原则的不健康现象。

第四十四条 为减少不健康现象发生，对责任人应视情节进行处理。处理的方式包括：

- (1) 口头批评；
- (2) 视情节扣除考核人本人的绩效考核分值；
- (3) 工资等级降级等。

第四十五条 办公室负责监督员工考核实施过程，对查实的不健康现象草拟处理方案，经厂长审批后负责具体落实工作。

第八章 考核结果运用

第四十六条 员工考核结果是分厂人力资源管理决策的重要依据，其中：

- (1) 绩效考核结果除了是薪酬等级调整、人事晋升任免和员工培训的重要依据，还与绩效工资直接挂钩；
- (2) 职业素质考核结果是薪酬等级调整、人事晋升任免和员工培训的重要依据；
- (3) 对工人而言，绩效考核结果还是评定星级员工的基本依据。

第四十七条 每次绩效考核结束后，分厂将根据员工的绩效考核结果核发当月的绩效工资，当月员工的“实际绩效工资 = (同一部门内部) 同一层级的基准绩效工资总额 × 个人绩效工资分配系数”。发放标准详见《炼铁厂员工薪酬管理制度》。

第四十八条 对管理人员、技术人员和职能人员而言，每次年度考核结束后，分厂将根据员工的考核结果调整薪酬等级。薪酬调整方案如下：

- (1) 年度绩效考评结果在同级员工中排名前 30% 的员工可以进入调高 1 个工资等级的候选人名单；
- (2) 排名后 10% 的员工进入降低 1 个工资等级的备选名单；
- (3) 如果部门内部的员工人数少于三人，可由员工本人向直接上级提出调资申请报告，报告需列出申请调资的事实依据；如果员工的工作表现明显不符合岗位要求，可由其直接上级提出降资报告；
- (4) 由厂长、副厂长和直接上级进行综合评议后，做出工资等级调整决策。

第四十九条 对工人而言，薪酬等级调整建立在星级员工评定的基础上。具体方案如下：

- (1) 星级员工共五个等级，即从一星级到五星级。星级员工每季度选评一次，星级年度内进行累计，当年度最高可评为四星级员工。连续两年被评为四星级员工的，为五星级员工。

- (2) 在一个工作季度内，在本部门同级员工中每月绩效考评分数累计后排名在前 15% 的员工可以进入一星级员工候选名单，经厂长、副厂长和直接上级进行综合评议后，做出最后评定星级决策；
- (3) 人数较少的部门的员工，可以由员工本人向办公室提出申请，经审核合格者，可以进入星级员工候选名单；
- (4) 综合评议除考虑员工个人绩效外，还应考虑员工的学历、所在岗位、技能、理论水平、与团队的融合程度以及是否发生过责任事故等因素；
- (5) 员工星级实行动态管理，当星级员工出现一次月绩效考核结果排名在后 10%，或出现责任事故和严重违纪时，即减去一星。情节严重的，星级全部免除。
- (6) 被评定为星级员工是一种荣誉，三星级以下员工（含）在下一季度按照相应的星级分别在员工佩戴的标志物上标记一颗星、两颗星或三颗星；四星级和五星级员工在下一年度在所佩戴标志物上标记四颗星或五颗星。
- (7) 对星级员工的相应奖励方案可经过厂长审批后，从分厂提留金额中列支。

第五十条 工人工资等级的调整取决于年度考核结果和星级评定情况。

- (1) 年绩效考核累计结果排名在本部门同级员工中前 5%，和星级评定在四星级以上的工人，工资调高一个等级；当年绩效考核累计结果排名在本部门同级前 20%，和星级评定在三星级以上（含）的工人，进入工资调级名单，经厂长、副厂长和直接上级进行综合评议后，做出最后调级决策。
- (2) 当年绩效考核累计结果排名在后 10%，且年内没有被评为过星级员工的工人，工资降低一个等级；当年绩效累计结果排名在后 20% 的员工，进入工资降级备选人员名单，经厂长、副厂长和直接上级进行综合评议后，做出最后降级决策。
- (3) 工资的升降均以员工所在岗位的最高和最低工资等级为限。

第五十一条 员工职位晋升。

- (1) 办公室根据分厂人力资源规划提出职位晋升计划；
- (2) 对管理人员、技术人员和职能人员而言，由办公室对相关员工的综合考核结果进行排名，排名前 15% 的职员自动进入职位晋升候选人名单，由厂长、副厂长和直接上级进行综合评议，最后做出职位晋升决策；
- (3) 对工人而言，只有二星级或三星级员工才能进入职位晋升候选人名单，由厂长、副厂长和直接上级进行综合评议，最后作出职位晋升决策；
- (4) 在非年度考核期间出现职位空缺时，对候选人的选择应综合考虑其前 12 个月的绩效表现、上一年度的职业素质考核情况或星级员工评定情况；
- (5) 如果部门内部的员工人数少于三人，可由员工本人向直接上级提出晋升申请报告，报告需列出申请晋升的事实依据。

第五十二条 员工年度考核结果是员工淘汰决策的重要依据，分厂实行评议制员工淘汰办法。

- (1) 办公室对炼铁厂员工的考核结果按照“分部门分层级归属”的原则进行排名，排名靠后的 5% 职员进入末位淘汰备选名单；
- (2) 如果部门内部的员工人数少于三人，如果员工的工作表现明显不符合岗位要求，可由其直接上级提出降级或淘汰报告；
- (3) 经厂长、副厂长和直接上级进行综合评议后，最后做出末位淘汰名单决策；
- (4) 被淘汰员工到人力资源处报道待岗，接受培训后可转岗；
- (5) 转岗不合格，最终解除劳动合同；
- (6) 转岗不合格，解除劳动合同。

第五十三条 员工职位晋升或者淘汰决策时，对年度的综合考核结果排名按照“分部门分层级归属”的原则，即中层管理人员在一起排名，基层管理人员在一起排名，基层员工在一起排名。

第五十四条 员工考核结果是评估员工培训需求的重要依据。办公室根据职员的考核结果及其考核结果分析，制定出旨在提高员工素质能力和工作绩效的培训计划，必要时与被考核职员及其上级主管一起分析考核结果并制定相应的培训计划。

第九章 例外事项考核

第五十五条 例外事项考核是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，包括以下内容：

- (1) 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分厂带来重大经济损失或者社会负面影响，包括重大安全事故、重大质量事故等；
- (2) 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分厂带来重大经济利益或者积极社会影响，包括重要技术改进、设备改进等。

第五十六条 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表现，提出《例外事项考核表》。

第五十七条 办公室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。

第五十八条 负责分管的副厂长负责审核提议，并提出例外事项考核结果处理提案，处理提案的提出标准详见《重大工作失误处罚标准》和《突出工作成果奖励标准》：

- (1) 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；
- (2) 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；
- (3) 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。

第五十九条 厂长审批例外事项考核结果处理提案。

第六十条 办公室负责落实例外事项考核结果处理提案。

第十章 考核文档归档、保管和查阅

第六十一条 考核文档包括考核目标、考核结果、考核信息、例外事项考核结果等相关文档和量表。

第六十二条 考核文档统一由办公室进行保管，考核结果交公司人力资源处备案。

第六十三条 办公室根据公司档案管理制度，对考核文档进行归类 and 标识以方便查阅，妥善保存考核文档。

第六十四条 考核文档是重要的人事档案，办公室要防止考核文档被无关者查阅。

第十一章 附则

第六十五条 本制度是德龙公司考核制度的组成部分。由德龙公司炼铁厂办公室起草和修订，经由德龙公司人力资源处审核及炼铁厂厂长审核，德龙公司总经历审批后发布。

第六十六条 本制度自发布之日起施行。

第六十七条 本制度由德龙公司炼铁厂厂长负责解释。