



---

\*\*\*\*\* 海量免费资料尽在此

qq 汽车运输集团

中高层管理人员考核办法

qq 管理顾问有限公司

2004年5月

## 目 录

第一章	总则.....	1
第二章	组织和职责.....	2
第三章	考核原则.....	4
第四章	考核流程.....	5
第五章	考核内容和周期.....	7
第六章	考核量化办法.....	8
第七章	考核结果申诉.....	9
第八章	考核结果运用.....	10
第九章	例外事项考核.....	11
第十章	考核文档归档、保管和查阅.....	12
第十一章	附则.....	13
附表	.....	14
附表一	：运德集团中高层管理人员考核结果终评表.....	14
附表二	：中高层管理人员考核申诉表.....	15
附表三	：例外事项考核表.....	16

## 第一章 总则

**第一条** 为全面客观考核评价公司管理人员，提高运德集团公司的管理绩效和管理人员的素质能力，全面贯彻落实运德集团发展战略以及各项管理制度和工作计划，特制定本办法。

**第二条** 管理人员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，对管理人员进行全面、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管理人员的工作积极性和创造性，提高管理人员素质能力和工作绩效的管理过程。

**第三条** 管理人员考核是各级管理者的重要工作内容。运德集团可以通过管理人员考核客观地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** 管理人员考核是人力资源管理部门的重要工作内容。通过实施管理人员考核，人力资源管理部门可以准确评价管理人员工作绩效，为制定管理人员薪酬、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** 本办法适用于运德集团总部及下属单位所有中高层管理人员，但是不包括以下管理人员：

- (1) 临时管理人员
- (2) 未能在任何一个确定的工作岗位上工作满半年的管理人员。

**第六条** 本办法所称的“高层管理人员”包括“公司总经理、副总经理、总经理助理”，“中层管理人员”包括“总部职能部门正职和副职，下属经营单位正职和副职”

## 第二章 组织和职责

**第七条** 总经理是管理人员考核工作的最终责任者，负责：

- (1) 审批管理人员考核办法
- (2) 审批管理人员考核标准
- (3) 审批管理人员考核结果
- (4) 审批考核结果运用方案。

**第八条** 运德集团考核委员会是考核的决策机构，考核委员会是非常设机构，组成成员包括：

- (1) 集团董事会成员
- (2) 总经理
- (3) 副总经理
- (4) 总经理助理
- (5) 各职能部门经理
- (6) 下属公司经营负责人代表，具体包括：埌东站长、客运总站站长、南宁市其他直属公司总经理一名（由各直属公司轮流出任代表）

**第九条** 考核委员会的职责包括：

- (1) 审议管理人员的考核标准
- (2) 收集各被考核人的考核信息
- (3) 审议、调整考核初评结果
- (4) 审议考核结果运用方案
- (5) 监督考核结果的运用

**第十条** 考核责任人一般是被考核人的直接上级，其职责包括：

- (1) 记录、评价所负责下属管理人员的日常工作情况

- (2) 询问、收集所负责下属管理人员的相关考核信息
- (3) 审核所负责下属管理人员的述职报告
- (4) 向考核委员会提交所负责下属管理人员的初评结果和考核说明

**第十一条** 人力资源部是考核的组织部门。人力资源部在考核管理中所承担的职责包括：

- (1) 编制和修订考核办法。人力资源部根据公司实际管理环境，组织编制和修订考核办法，以保证办法的科学性和可行性。
- (2) 对考核委员会成员进行培训。人力资源部门要对考核委员会成员进行培训，培训内容包括：考核办法、考核标准、考核流程、考核指标评价方法等。通过培训来帮助考核委员会成员正确实施考核，保证考核结果的客观性和公正性。
- (3) 组织提供考核信息。人力资源部组织考核委员会成员收集各被考核人的考核信息，并将所掌握的考核信息提供给考核委员会成员。
- (4) 组织分析考核结果。针对考核结果，与考核对象一起分析考核目标没有实现的原因，寻找改善绩效的措施。
- (5) 归档和保管考核结果。考核结果是重要的档案，人力资源部要进行及时归档，并妥善保管。
- (6) 拟定考核结果运用方案。
- (7) 实施考核结果运用方案。

**第十二条** 经营管理部是考核的协助部门。主要职责包括：

- (1) 协助提供考核信息。组织调查、统计和分析集团总体及各下属经营单位的考核信息，并将考核信息提供给人力资源部。
- (2) 协助人力资源部分析考核结果。

**第十三条** 财务部是考核的协助部门。主要职责包括：

- (1) 协助提供考核信息。组织调查、统计和分析集团总体及各下属经营单位的考核信息，并将考核信息提供给人力资源部。
- (2) 协助人力资源部分析考核结果。

### 第三章 考核原则

**第十四条** 战略导向原则：在确定考核标准和考核目标时，要基于运德集团的整体发展战略。

**第十五条** 差异性原则：在确定考核标准时，要基于各被考核人的实际管理现状。

**第十六条** 综合平衡原则：考核指标要能全面体现各被考核人的工作，并在长期目标和短期目标之间取得平衡。

**第十七条** 可控相关原则：考核指标是各被考核人职责所能控制的或者责任相关的。

**第十八条** 透明原则：考核流程、考核方法和考核指标是清晰明确的；考核委员会成员与被考核人对考核目标不会存在明显的分歧。

**第十九条** 客观原则：考核结果要以客观事实为基础，并采取集体评议方式，尽可能避免个人主观因素影响考核结果的客观性。

**第二十条** 可行原则：考核委员会成员能正确应用考核方法，考核委员会成员能保证考核的公正性。

## 第四章 考核流程

**第二十一条** 考核流程包括考核标准编制流程、执行考核流程、考核结果运用流程等子流程。

**第二十二条** 考核标准编制流程包括以下步骤：

- (1) 人力资源部根据各管理人员的职责编制考核标准（详见文件《运德集团中高层管理人员考核标准》），包括考核方法、考核指标、指标权重、考核依据等内容。
- (2) 考核委员会负责审议考核标准。
- (3) 总经理负责审批考核标准。

**第二十三条** 执行考核流程包括以下步骤：

- (1) 人力资源部综合考虑集团职能部门及下属经营单位的考核及集团中高层管理人员的考核需求，在针对职能部门和下属经营单位的考核之后，应立即安排对管理人员的个人考核。
- (2) 人力资源部确定考核的具体时间，并通知各考核责任人和考核委员会成员关于考核评议会的具体安排。
- (3) 各考核责任人提前两周依据《运德集团中高层管理人员考核标准》对所负责被考核人进行初评，并将考核结果记录在相应的栏目。
- (4) 人力资源部负责汇总各考核责任人的初评结果，并记录在《运德集团中高层管理人员考核结果终评表》（详见“附表一”）上。
- (5) 人力资源部在考核评议会前，以书面方式向考核委员会提供被考核人的详细考核信息。
- (6) 考核委员会成员根据被考核人所负责部门及单位的考核信息，在充分了解各被考核人的各方面考核信息的基础上，对各被考核人的初评结果进行综合评价调整，将最终考核分数填入《运德集团中高层管理人员考核结果终评表》（详见“附表一”）。
- (7) 总经理审批最终考核结果。

**第二十四条** 运德集团总经理的考核标准由人力资源部负责起草，由集团考核委员会审议，由集团董事会评议通过；总经理的考核由考核委员会初评，由运德集团董事会审议并给出终评得分；总经理的考核结果运用提案由运德集团董事会提出，交由股东大会审议通过，并由运德集团监事会监督考核结果运用方案的执行。

**第二十五条** 考核回避制度，考核委员会在对各被考核人进行考核评议阶段，被考核人需回避，以保证考核的合理进行。在评议结束后，被考核人有考核结果的知情权和申诉权。

**第二十六条** 考核结果运用流程包括以下步骤：

- (1) 人力资源部组织召开考核结果分析会，各被考核人和考核委员会成员一起分析考核结果，寻求改善工作的措施。
- (2) 人力资源部根据考核结果提出被考核人的薪酬调整、奖金分配、晋升任免等考核结果运用方案。
- (3) 董事会负责审议集团高层管理人员的考核结果运用方案
- (4) 考核委员会负责审议集团中层管理人员的考核结果运用方案。
- (5) 总经理审批考核结果运用方案。
- (6) 人力资源部负责实施考核结果运用方案。

## 第五章 考核内容和周期

**第二十七条** 中高层管理人员考核分为半年考核和年度考核，一般紧接着在职能部门及经营单位考核后进行。

**第二十八条** 上半年考核是对各被考核人在上半年的工作进行考核，考核时间在上半年工作结束后一个月之内完成，即在7月1日 - 7月31日期间完成上半年考核工作。

**第二十九条** 下半年考核是对各被考核人在下半年的工作进行考核，考核时间在下半年工作结束后一个月之内完成，即在1月1日 - 1月31日期间完成下半年考核工作。

**第三十条** 年度考核是对各被考核人在全年内的工作进行综合考评，计算公式为“年度考核得分 = (上半年考核得分 + 下半年考核得分)/2”。

**第三十一条** 考核内容包括被考核人的工作业绩、工作能力和工作态度三个方面的指标，详细指标见《运德集团中高层管理人员考核标准》。

## 第六章 考核量化办法

**第三十二条** 各考核责任人依据《运德集团中高层管理人员考核标准》对所负责被考核人进行初评，具体考核指标量化方法见《运德集团中高层管理人员考核标准》，并将考核结果记录在被考核人考核标准的相应栏目。

**第三十三条** 考核委员会成员根据相关部门或职位提供的考核信息和被考核人的述职报告，对被考核人考核初评的具体指标的得分情况进行评议。

**第三十四条** 考核委员会对考核初评得分进行综合评价、调整，将最终考核得分填入《运德集团中高层管理人员考核结果终评表》（详见“附表一”）。

**第三十五条** 被考核人考核得分等于各项考核指标得分乘以指标权重的加权累加值，然后再加上责任落实加扣分，其计算公式为“考核得分 =  $\sum$ （指标考核结果得分×指标权重）+责任落实加扣分”。

**第三十六条** 人力资源部根据中高层个人考核得分计算出中高层个人考核结果系数，计算公式为“个人考核结果系数 = 个人考核得分 / 80”。

## 第七章 考核结果申诉

**第三十七条** 在考核过程中，被考核人如认为受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个工作日内向人力资源部提出申诉。

**第三十八条** 被考核人就考核问题提出申诉时需要填写《中高层管理人员考核申诉表》（见附表2），提交人力资源部。

**第三十九条** 人力资源部负责统一受理被考核人考核结果申诉，登记被考核人申诉记录并备案。

**第四十条** 人力资源部负责将被考核人申诉意见传递到考核责任人，并听取相关情况，必要时组织考核责任人、被考核人进行沟通，提出相应的对策以防止考核不公正现象的发生。

## 第八章 考核结果运用

**第四十一条** 被考核人考核结果是运德集团公司人力资源管理决策的重要依据，最终考核结果是被考核人绩效工资发放、薪酬等级调整、人事晋升任免和被考核人培训的重要依据。

**第四十二条** 每次考核结束后，公司将根据被考核人的考核结果计算个人绩效工资，个人绩效工资等于“个人基准绩效工资×个人考核结果系数”，计算后的绩效工资标准适用于后一考核期，直至后一考核期考核结果出来再次调整。

**第四十三条** 每次年度考核结束后，公司将根据被考核人的考核结果调整薪酬等级，详细调整办法详见文件《运德集团薪酬管理办法》。

**第四十四条** 被考核人考核结果是职位晋升决策的重要依据。人力资源部根据公司人力资源规划提出职位晋升计划，并对相关被考核人的考核结果进行排名，排名靠前的职员自动进入职位晋升候选人名单，由总经理办公会或董事会进行综合评议，最后做出职位晋升决策。

**第四十五条** 被考核人考核结果是被考核人淘汰决策的重要依据，公司实行评议制淘汰办法，人力资源部对被考核人的考核结果进行排名，排名靠后的被考核人进入末位淘汰候选名单，由总经理办公会或董事会进行综合评议，最后做出末位淘汰名单决策。

**第四十六条** 在决定被考核人职位晋升或者淘汰决策时，对综合考核结果排名按照“分级归属”原则，即高层被考核人员在一起排名，中层被考核人员在一起排名。

**第四十七条** 被考核人考核结果是评估被考核人培训需求的重要依据。人力资源部根据被考核人的考核结果及其考核结果分析，制定出旨在提高被考核人能力和工作业绩的培训计划，必要时与被考核人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

**第四十八条** 例外事项考核是例行的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，包括两方面内容：

- (1) 重大工作失误。重大工作失误是指由于被考核人工作失职给公司带来重大经济损失或者社会负面影响，包括重大工程事故、重大安全事故、重大泄密事故等。
- (2) 突出工作成果。突出工作成果是指由于被考核人工作努力尽责而给公司带来重大经济利益或者积极社会影响，包括重大技术创新、重大业务拓展、重大社会奖项等。

**第四十九条** 例外事项考核实行不定期考核，由考核责任人根据被考核人的实际表现，提出《例外事项考核表》（见附表3）。

**第五十条** 人力资源部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处理提案。

**第五十一条** 被考核人的考核责任人负责审核例外事项考核结果处理提案：

- (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。

**第五十二条** 考核委员会对例外事项考核结果处理提案进行审议

**第五十三条** 总经理审批例外事项考核结果处理提案。

**第五十四条** 人力资源部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

**第五十五条** 考核文档包括考核标准、考核结果、考核信息、例外事项考核结果等相关文档。

**第五十六条** 考核文档统一由人力资源部进行保管。

**第五十七条** 人力资源部根据公司档案管理办法，对考核文档进行归类和标识以方便查阅，妥善保存考核文档。

**第五十八条** 考核文档是重要的人事档案，人力资源部要实施保密管理防止考核文档被无关者查阅。

- (1) 总经理在需要时可以查阅所有被考核人的考核文档。
- (2) 副总经理及总经理助理在需要时可以查阅本系统被考核人的考核文档。
- (3) 被考核人需要时可以查阅本人的考核文档。
- (4) 超出以上范围的查阅者，需要提交书面申请报告，由直接上级审核，总经理审批后才能进行查阅。

## 第十一章 附则

**第五十九条** 本办法由运德集团人力资源部起草和修订，经由运德集团总经理办公会、董事会审议，总经理审批后发布。

**第六十条** 本办法自发布之日起施行。

**第六十一条** 本办法由运德集团人力资源部负责解释。

附表

附表一：运德集团中高层管理人员考核结果终评表

职位名称			职位层次					
考评时间			考核周期		半年			
方面	指标名称	权重	初评结果	终评结果	调整原因			
工作业绩								
工作能力	组织能力	3%						
	沟通协调能力	3%						
	领导能力	3%						
	决策能力	3%						
	人际交往能力	3%						
工作态度	工作责任心	3%						
	团队建设	3%						
	员工培养意识	3%						
	公平公正意识	3%						
	学习意识	3%						
责任落实，加、扣分	取得重大贡献							
	取得突出贡献							
	出现较大失误							
	出现严重失误							
总分					审批		日期	

附表二：中高层管理人员考核申诉表

申诉者		申诉者所属部门		接受申诉时间	
申诉内容及其依据	违反考核流程				
	考核信息失真				
	考核结果不公正				
	申诉者（签名）		提出申诉时间		
申诉内容调查和预防措施	违反考核流程以及考核信息失真方面				
	责任者（签名）		处理时间		
	考核结果方面				
	责任者（签名）		处理时间		

附表三：例外事项考核表

被考核部门			
考核内容描述	(重大工作失误或者突出工作业绩描述)		
	提出者 (签名)		提出时间
考核结果	(对考核内容进行确认)		
	考核者 (签名)		考核时间
	审核者 (签名)		审核时间
考核结果处理方案	(提出嘉奖方案或者惩罚措施)		
	提议者 (签名)		提议时间
	审批者 (签名)		审批时间