

***** 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标准

qq 管理顾问有限公司

2004年5月

目 录

第一章	考核标准.....	1
一、	集团总部高层管理人员.....	1
i	集团总经理考核标准.....	1
ii	集团副总经理考核标准.....	2
iii	集团总经理助理考核标准.....	3
二、	集团总部中层管理人员.....	4
i	职能部门正职考核标准.....	4
ii	职能部门副职考核标准.....	5
三、	集团下属经营单位管理人员.....	6
i	下属单位正职考核标准.....	6
ii	下属单位副职考核标准.....	7
第二章	工作能力及工作态度指标量化办法.....	8
一、	工作能力指标.....	8
i	指标说明.....	8
ii	量化办法.....	8
二、	工作态度指标.....	9
i	指标说明.....	9
ii	量化办法.....	9
第三章	工作业绩指标量化办法.....	10
一、	集团总部高层管理人员.....	10
i	“集团总体业绩”的量化考核办法.....	10
ii	“分管工作业绩”的量化考核办法.....	11
二、	集团总部中层管理人员.....	12
三、	集团下属经营单位管理人员.....	12

第一章 考核标准

一、集团总部高层管理人员

i 集团总经理考核标准

职位名称		总经理	职位层次	高层管理人员	
考核方法		考核委员会初评、董事会终评	考核周期	半年	
方面	权重	指标名称	考评依据	指标权重	初评结果
工作业绩	70%	集团总体业绩	集团总体业绩考核得分	50%	
		分管职能部门工作业绩	分管职能部门考核得分	20%	
工作能力	15%	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	15%	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、扣分指标		取得重大贡献	集团的专项通报	+30	
		取得突出贡献		+15	
		出现较大失误		-15	
		出现严重失误		-30	
考核时间			考核得分（初评）		

ii 集团副总经理考核标准

职位名称		副总经理		职位层次		高层管理人员	
考核方法		考核责任人初评、董事会终评		考核周期		半年	
方面	权重	指标名称		考评依据		指标权重	初评结果
工作业绩	70%	集团总体业绩		集团总体业绩考核得分		20%	
		分管职能部门工作业绩		分管职能部门考核得分		20%	
		分管下属经营单位业绩		分管的下属单位主指标考核得分		30%	
工作能力	15%	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	15%	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、扣分指标		取得重大贡献		集团的专项通报	+30		
		取得突出贡献			+15		
		出现较大失误			-15		
		出现严重失误			-30		
考核时间				考核得分（初评）			

iii 集团总经理助理考核标准

职位名称		总经理助理		职位层次		高层管理人员	
考核方法		考核责任人初评、董事会终评		考核周期		半年	
方面	权重	指标名称		考评依据		指标权重	初评结果
工作业绩	70%	集团总体业绩		集团总体业绩考核得分		20%	
		分管工作业绩		分管的下属单位主指标考核得分以及所在单位的考核得分		50%	
工作能力	15%	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	15%	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、扣分指标		取得重大贡献		集团的专项通报		+30	
		取得突出贡献				+15	
		出现较大失误				-15	
		出现严重失误				-30	
考核时间				考核得分（初评）			

二、集团总部中层管理人员

iv 职能部门正职考核标准

职位名称		职位层次		中层管理人员	
考核方法		考核责任人初评、考核委员会终评		考核周期	
				半年	
方面	权重	指标名称	考评依据	指标权重	初评结果
工作业绩	70%	部门业绩	部门考核得分	70%	
工作能力	15%	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	15%	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、扣分指标		取得重大贡献	集团的专项通报	+30	
		取得突出贡献		+15	
		出现较大失误		-15	
		出现严重失误		-30	
考核时间		考核得分（初评）			

v 职能部门副职考核标准

职位名称		职位层次			中层管理人员
考核方法		考核责任人初评、考核委员会终评		考核周期	半年
方面	权重	指标名称	考评依据	指标权重	初评结果
工作业绩	70%	部门业绩	部门考核得分	35%	
		分管工作业绩	分管工作业绩考核得分	35%	
工作能力	15%	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	15%	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、扣分指标		取得重大贡献	集团的专项通报	+30	
		取得突出贡献		+15	
		出现较大失误		-15	
		出现严重失误		-30	
考核时间		考核得分（初评）			

三、集团下属经营单位管理人员

i 下属单位正职考核标准

职位名称		职位层次			中层管理人员
考核方法		考核责任人初评、考核委员会终评		考核周期	半年
方面	权重	指标名称	考评依据	指标权重	初评结果
工作业绩	70%	单位业绩	单位主指标考核得分	70%	
工作能力	15%	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	15%	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、扣分指标		取得重大贡献	集团的专项通报	+30	
		取得突出贡献		+15	
		出现较大失误		-15	
		出现严重失误		-30	
考核时间		考核得分（初评）			

ii 下属单位副职考核标准

职位名称		职位层次			中层管理人员
考核方法		考核责任人初评、考核委员会终评	考核周期		半年
方面	权重	指标名称	考评依据	指标权重	初评结果
工作业绩	70%	单位业绩	单位主指标考核得分	35%	
		分管工作业绩	分管工作业绩考核得分	35%	
工作能力	15%	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	15%	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 加分、扣分指标		取得重大贡献	集团的专项通报	+30	
		取得突出贡献		+15	
		出现较大失误		-15	
		出现严重失误		-30	
考核时间			考核得分（初评）		

第二章 工作能力及工作态度指标量化办法

一、工作能力指标

i 指标说明

指标名称	指标定义
组织能力	能够通过有效调配和整合组织中各种资源顺利启动各项工作并驱动各项工作任务完成的能力。本能力重点强调把任务开展起来。
沟通协调能力	工作过程中涉及多方面工作关系时，能够合理处理和协调，以及在工作流程遇到阻碍的情况下，能够及时了解处理并恢复工作顺畅的能力。本能力重点强调在过程中左右关系的处理。
领导能力	集结部署的整体力量，共同达成组织目标的能力。本能力重点强调对下属的命令、指挥和控制。
决策能力	注重决策前的充分论证；在困难而复杂或者临机处置的情况下，能够充分考虑风险因素，在自己责任范围内，果断、高效地做出明确决定的能力
人际交往能力	在工作过程中能够创造与维护良好的人际环境，与其他员工以及外部人员保持良好交往配合的能力

i 量化办法

指标名称	量化得分 (X) 标准				
	90≤X≤100	80≤X<90	70≤X<80	50≤X<70	0≤X<50
组织能力	该项能力明显超过工作要求	该项能力超过工作要求	该项能力基本满足工作要求	该项能力稍微低于工作要求	该项能力明显低于工作要求
沟通协调能力	该项能力明显超过工作要求	该项能力超过工作要求	该项能力基本满足工作要求	该项能力稍微低于工作要求	该项能力明显低于工作要求
领导能力	该项能力明显超过工作要求	该项能力超过工作要求	该项能力基本满足工作要求	该项能力稍微低于工作要求	该项能力明显低于工作要求
决策能力	该项能力明显超过工作要求	该项能力超过工作要求	该项能力基本满足工作要求	该项能力稍微低于工作要求	该项能力明显低于工作要求

人际交 往能力	该项能力明显 超过工作要求	该项能力超过 工作要求	该项能力基本 满足工作要求	该项能力稍微 低于工作要求	该项能力明显 低于工作要求
------------	------------------	----------------	------------------	------------------	------------------

二、工作态度指标

i 指标说明

指标名称	指标定义
工作责任心	能够主动深入理解公司各项政策和决定，并组织下属认真贯彻执行，对本职工作认真负责，能够主动承担工作责任，能够承受较大的工作压力
公平公正意识	对待员工公平公正，不偏不倚，奖罚分明
团队建设	注重对下属的团队建设和凝聚力培养
员工培养意识	工作中注重对下属的培养、培训，能够言传身教，促进员工各方面的不断提高
学习意识	工作中谦虚好学，不断钻研业务知识，努力提高工作技能，并能指导和促进下属员工学习

ii 量化办法

指标名称	量化得分 (X) 标准				
	$90 \leq X \leq 100$	$80 \leq X < 90$	$70 \leq X < 80$	$50 \leq X < 70$	$0 \leq X < 50$
工作责任心	有强烈的工作责任心，从来没有失职行为	有较强的工作责任心，极少有失职行为	有相当的工作责任心，但是偶尔也有失职行为	有一定的工作责任心，时常有失职行为	基本上没有工作责任心，工作失职习以为常
公平公正意识	有强烈的公平公正意识，从不偏袒下属	有较强的公平公正意识，极少偏袒下属	有相当的公平公正意识，但是偶尔会偏袒下属	有一定的公平公正意识，时常会偏袒下属	基本上没有公平公正意识，偏袒下属习以为常
团队建设	团队建设不遗余力，下属有强烈的团队意识	极为积极开展团队建设，下属有较强的团队意识	积极开展团队建设，下属有相当的团队意识	不太积极开展团队建设，下属有一定的团队意识	基本上不开展团队建设，下属团队意识匮乏
员工培养意识	有强烈的员工培养意识，极力关注下属成长	有较强的员工培养意识，非常关注下属成长	有相当的员工培养意识，较为关注下属成长	有一定的员工培养意识，不太关注下属成长	基本上没有员工培养意识，完全忽视下属成长
学习意识	有强烈的自我学习意识，部门学习气氛极其浓厚	有较强的自我学习意识，部门学习气氛非常浓厚	有相当自我学习意识，部门学习气氛较为浓厚	有一定的自我学习意识，部门有一定的学习气氛	基本上缺乏自我学习意识，部门基本上缺乏学习气氛

第三章 工作业绩指标量化办法

一、集团总部高层管理人员

高管人员包括总经理、副总经理、总经理助理，其考核指标包括“集团总体业绩”、“分管职能部门工作业绩”和“分管下属经营单位业绩”等。

i “集团总体业绩”的量化考核办法

运德集团公司总体业绩考核是对运德集团的经营成果进行考核，是对公司高层管理人员进行个人考核的基础，也是进行激励的重要依据。

(1) 考核机构

根据《公司法》和《运德集团公司章程》，总经理及其经营班子负责公司经营，对经营成果负责。董事会受股东大会委托，审批公司战略目标和年度经营计划，指导和监督经营层开展经营活动，并对经营成果进行考核，董事会是对集团公司整体经营业绩进行考核的执行机构。

(2) 考核指标

考核指标是对公司经营业绩的具体衡量，按照现代企业管理理论，考核指标要尽可能全面对公司经营成果进行客观衡量。根据运德集团的现状，我们建议的运德集团总体的经营业绩考核指标如下表所示。

运德集团总体业绩考核指标及权重表

考核指标	总资产	净资产	收入	利润
所占权重	20%	20%	30%	30%

考核指标是落实公司战略目标的重要举措，当公司的战略目标进行调整后，考核指标及其权重也要进行相应的调整。

(3) 考核流程

对公司整体业绩进行考核的流程比较简单。第一步，在年初由董事会根据公司战略规划和实际的经营环境提出年度考核目标（通常都体现在年度经营计划里）；第二步，公司经营班子根据经营目标组织经营；第三步，半年和年度工作结束之后，董事会根据考核标准，对实际的经营成果进行量化打分得出考核结果。

(4) 量化办法

由董事会根据各项指标的目标值和实际值进行考核打分，考核打分的标准如下表所示。

公司总体业绩考核打分标准表

Z = 实际值/目标值	X=指标考核得分
$1.3 \leq Z$	$90 \leq X \leq 100$
$1.1 \leq Z < 1.3$	$80 \leq X < 90$
$0.9 \leq Z < 1.1$	$70 \leq X < 80$
$0.5 \leq Z < 0.9$	$50 \leq X < 70$
$0.5 \leq Z$	$X < 50$

各项指标考核得分加权之和就得出董事会对公司总体业绩的考核得分，计算公式为“集团总体业绩考核得分 = \sum 各项指标得分 \times 指标权重”。集团总体业绩考核量化表如下：

集团总体业绩考核量化表

考核时间			考核期		得分说明
	指标名称	权重	目标值	实际值	
	收入	30%			
	利润	30%			
	净资产	20%			
	总资产	20%			
合计考核得分			考核人员		

ii “分管工作业绩”的量化考核办法

“分管职能部门工作业绩”的考核结果为分管的职能部门考核得分的平均值，其计算公式为“分管职能部门工作业绩 = \sum 分管职能部门考核得分/分管部门的个数”。

“分管下属经营单位业绩”的考核结果为分管的下属经营单位考核得分的平均值，其计算公式为“分管下属经营单位工作业绩 = \sum 分管经营单位主指标考核得分/分管经营单位的个数”。

“分管工作业绩”的考核结果为分管的经营单位考核得分和所在单位的考核得分各占一半，其计算公式为“分管工作业绩 = (所在单位考核得分 + \sum 分管经营单位主指标考核得分/分管的经营单位的个数) / 2”。如果所在单位是职能部门，则“所在单位考核得分”即为该职能部门的考核得分；如果所在单位是集团下属公司，则“所在单位考核得分”为该经营单位的主指标考核得分。

职能部门及经营单位考核量化办法详见文件《运德集团下属经营单位考核办法》和《运德集团总部职能部门考核办法》。

二、 集团总部中层管理人员

职能部门正职和副职的工作业绩考核得分直接与所负责部门考核得分挂钩。

各职能部门的上半年及下半年考核得分直接成为职能部门正职的个人业绩考核得分；职能部门考核量化办法详见文件《运德集团总部职能部门考核办法》和《运德集团总部职能部门考核标准》。

各职能部门的半年考核得分占职能部门副职个人业绩考核得分的 50%，余下 50% 考核得分由职能部门副职的考核责任人根据其本人分管和承担的工作的实际表现给予评分，并由考核委员会评议后，给予终评得分。

分管工作业绩评分标准：

指标名称	量化得分 (X) 标准				
	$90 \leq X \leq 100$	$80 \leq X < 90$	$70 \leq X < 80$	$50 \leq X < 70$	$0 \leq X < 50$
分管工作业绩	分管和承担的工作成效十分显著	分管和承担的工作成效超过了工作要求	分管和承担的工作成效基本满足工作要求	分管和承担的工作成效稍微低于工作要求	分管和承担的工作成效明显低于工作要求

三、 集团下属经营单位管理人员

下属经营单位正职和副职的工作业绩得分直接与所负责单位的考核得分挂钩。

各经营单位的主指标考核得分直接成为经营单位正职的个人业绩考核得分，下属经营单位考核量化办法详见文件《运德集团下属经营单位考核办法》。

各经营单位的主指标考核得分占经营单位副职个人业绩考核得分的 50%，余下 50% 考核得分由经营单位副职的考核责任人根据其本人分管的工作的实际情况给予评分，并由考核委员会评议后，给予终评得分。

分管工作业绩评分标准：

指标名称	量化得分 (X) 标准				
	$90 \leq X \leq 100$	$80 \leq X < 90$	$70 \leq X < 80$	$50 \leq X < 70$	$0 \leq X < 50$
分管工作业绩	分管工作成效十分显著	分管工作成效超过了工作要求	分管工作成效基本满足工作要求	分管工作成效稍微低于工作要求	分管工作成效明显低于工作要求