

北京 XX 投资管理有限公司

员工考核办法

一、总 则

为客观、准确地评价员工的工作绩效，使企业对员工的使用、奖励、晋升淘汰有所依据，特制定本办法。

(一) 本公司对员工的考核遵循以下原则

1. 公开。考核内容、考核标准、考核程序以及考核结果都向员工公开。接受员工监督。

2. 提倡效率，兼顾公平。

3. 侧重绩效，兼顾素质与能力。

(三) 考核分为季度、年度考核。

季度、年度考核为综合性考核，不仅考虑员工的目标达成情况，而且考核员工的工作能力以及工作态度。

(四) 员工考核由办公室人事部门负责组织实施。每季度末最后一天、每年一月一日，办公室人事主管应将考核用表格分发到各部门，并集中对考核人员进行培训。考核应在十日内完成。

(五) 本办法所称“自评者”指被考核员工；“初评者”指员工的直接上级；“复审者”指员工的隔级上级或人事部门。

二、考核内容及标准

(一) 考核内容

不同员工有不同的考核内容。具体可分为对管理人员的考核、对职员的考核、

对业务人员的考核、对勤务的考核。

对管理人员的考核项目有：工作绩效、领导能力、计划能力、协调沟通能力、学习与创新能力、团队合作精神、忠诚度、责任心。

对职员的考核项目有：工作绩效、专业知识与技能、计划能力、学习与创新能力、纪律性、团队合作精神、忠诚度、责任心。

对业务的考核项目有：工作绩效、专业知识与技能、计划能力、协调沟通能力、谈判能力、团队合作精神、忠诚度、责任心。

对以上考核项目的定义、解释见附表《考核项目要素定义》。

（二）考核标准

将每一考核项目分为“优秀”、“良好”、“一般”、“合格”、“不合格”五个等级，每一等级配备相应的分值。具体见附表《考核标准定义》

三、考核计分方法

（一）考核计分

长期服务人员的工作绩效等同于目标达成率。对有年度目标的员工来说：

年度目标达成率=（各季度目标达成率平均值+年终目标达成率）÷2

对没有制订年度目标的员工：

年度目标达成率=各季度目标达成率平均值

考核人员根据考核表中的业绩、能力、态度考核项目，参照考核标准确定相应的考核等级，再根据与该等级相对应的分值范围（最高分与最低分）选择该员工在此项目的得分。

然后将各项得分累加起来，填入相应的位置。

（二）考核加减分计算

个人获公司级奖励年终考核可获得加分；个人受到公司惩戒年终考核须予以减分。具体为：

1. 记大功一次加 10 分。
2. 记功一次加 5 分。
3. 嘉奖一次加 2 分。

4. 记大过一次减 10 分。
5. 记过一次减 5 分。
6. 警告一次减 2 分。

四、考核程序

1. 考核方法分以下四步：

(1) (对长期服务人员) 进行全年目标达成情况考核。

有年度目标者由上级同员工一起参照年初制订的员工年度目标书对员工全年目标达成情况进行考核，此结果作为正式结果。但考虑到年度目标达成过程的重要性，有必要参考各季度目标达成情况，将二者的平均值作为年度目标达成率。无年度目标者，将各季度目标达成率平均值作为年度目标达成率；

(2) 员工自评——由员工对照全年自己各方面的表现及考核标准对自己进行考核，将考评分计入“自评得分”栏内；

(3) 初评——由员工的直接上级参考员工的自评情况进行；将考评分计入“初评得分”栏内；

(4) 复审——由员工的隔级领导参考员工自评和初评情况进行；中层干部由办公室复审，将考评分计入“复审得分”栏内；

(5) 面谈交流——由员工的直接上级和员工本人进行。对员工的全年表现进行充分沟通，并由直接上级填写《面谈记录表》；

(6) 汇总、总结——由办公室人事主管负责将所有考核表及《面谈记录表》回收，进行考核结果汇总，并提交考核总结报告。

3. 为使对管理人员的评价公正、合理，并保证管理人员对员工考核的公正、合理，对管理人员进行民主评议，民主评议由管理人员的直接下属匿名进行。《民主评议表》附后。

4. 考核结果由员工的直接上级以面谈交流的方式通知员工本人，上下级之间应利用这一机会充分交换意见，交流思想，加强沟通；员工应据此提交绩效改进计划。

5. 考核年度内，如遇岗位变动，应按年度内担任 6 个月以上岗位的标准考核。

一身兼两职者，按其担任的主要岗位考核。

6. 初评结果为正式结果。复审只起校正作用。即，除非员工或复审者认为初评有不当之处，一般情况下应尊重初评者的考核结果。当自评与初评或初评与复审结果合格异较大时，各方不能取得一致意见时，由办公室主任对自评者与初评者的不一致意见进行仲裁，由总经理对初评者与复审者的不一致意见进行仲裁。仲裁结果为最终结果。仲裁结果应从接到申诉之日起 2 日内做出。仲裁者应随即将仲裁结果通知申诉者。

7. 考核最终结果必须得到员工的认可。

8. 员工在企业内部调动，新单位的主管经理有权查阅调动员工的考核情况。

9. 考核表由人事部门保存，各级管理人员在人事部门登记后，可以查阅本部门员工的考核情况。考核情况只准查阅，不得外借或复印。

五、考核结果的评价与运用

(一) 考核结果分为“优秀、良好、一般、合格、不合格”五等，优秀等占员工总数的 5% - 10%，良好占 15% - 25%，一般占 55% - 65%，合格占 10% - 15%，不合格占 5%。

(二) 年度考核的相应待遇如下：

1. 年度考核为“优秀”者，下一年度加一档工资；
2. 连续三年年度考核为“良好”者，从第四年起加一档工资；
3. 连续三年年度考核为“合格”者，从第四年起减一档工资；
4. 年度考核为“不合格”者，下一年度减一档工资。

(三) 连续三年考核结果为“不合格”者，予以解雇或者留用察看。

(四) 长期服务人员可获得年终奖金，考核结果为“合格”及“不合格”者没有年终奖。

(五) 员工奖金额的确立：

1. 奖金基数：季度奖金额基数为员工季度工资的 10%，每季度发放一次；年度奖金基数为员工第四季度的奖金加上一个月的工资。

2. 部门系数：

部门考核得分	员工部门系数	经理部门系数
100	1.2	1.5
90-99	1.1	1.3
80-89	1	0.9
70-79	0.9	0.7
60-69	0.8	0.5
<60	0.5	0

3. 公司系数：

公司目标完成率	员工	部门经理	副总、总助	总经理
>300%	1.5	2	4	6
200%-300%	1.3	1.6 - 1.8	2 - 2.5	3 - 4
150%-200%	1.2	1.3 - 1.5	1.6-2	2 - 3
100%-150%	1.1	1.2	1.3 - 1.5	1.5 - 2
90%-100%	1	1	1	1
80%-90%	0.9	0.85	0.8	0.75
70%-80%	0.75	0.7	0.65	0.6
60%-70%	0.6	0.55	0.4	0.3
<60%	0.5	0.3	0	0

4. 个人季度奖金额的确定：

一般员工、部门经理个人季度奖金 = 个人季度奖基数 × 季度考核得分% × 部门系数

公司领导个人季度奖金 = 个人季度奖基数 × 个人季度考核得分%

5. 个人年度奖金额的确定：

一般员工、部门经理个人年终奖金 = 个人年终奖基数 × 年终考核得分% × 部门系数 × 公司系数

公司领导

个人年终奖金 = 个人年终奖基数 × 个人年终考核得分% × 公司系数

(六) 对表现突出的员工，总经理可以给予特别奖励。

(七) 根据考核结果，员工应提交下年度绩效改进计划。

六、附 则

(一)、本制度由办公室负责解释。

(二)、本制度自公布之日起执行。

