

株洲钻石刀具股份有限公司员工绩效考核办法

为正确评价员工工作业绩，提高员工满意度，调动员工工作积极性，改进员工工作绩效，促进公司经营目标的实现，特制定本办法。

一、适用范围

本方案适用于除公司总经理以外的其他所有员工。但员工属于以下情况，不参与本办法规定的考核：

1. 未满试用期的员工；
2. 月内连续出勤不足 15 天或累计出勤不足 20 天的员工不参与本办法规定的月度考核；
3. 季度内连续出勤不足 1 个半月或累计出勤不足 2 个月的员工不参与本办法规定的季度考核；

二、考核原则

1. 公开原则

考核要素和评价标准明确、公开，考核过程规范，考核结果公开，避免黑箱操作，通过公开，促成公正，防止其他非正常因素对员工绩效考核所形成的负面影响。

2. 客观原则

考核要素和标准尽可能量化，不能量化或难以量化的必须行为化，防止人情因素、个人好恶因素等主观因素对考核的负面影响，客观地评价员工的工作业绩。

3. 实用原则

考核所需的时间、人力、物力、财力要立足公司现实，考核成本必须大大低于考核收益，考核方法和程序要求简洁、实用，考核指标突出重点，考核数据便于采取。

4. 反馈原则

考核结果要及时反馈，肯定员工的工作业绩，指出缺陷和不足，提出改进要求，以促进员工工作绩效的不断提升。

5. 激励原则

不能为考核而考核，要将考核结果与员工薪酬、奖惩、晋升等紧密结合起来，有效发挥考核的激励功能，提高员工积极性。

三、考核的组织与管理

公司成立考核领导小组，负责公司绩效考核工作的组织和领导。公司人力资源部是考核工作的日常组织机构。公司各级管理者是考核工作的具体执行人员，按照本方案的规定对下属人员进行考核。

1. 考核工作领导小组

公司考核工作领导小组由总经理、副总经理、人力资源部经理组成，总经理任考核领导小组组长。

考核工作领导小组负责领导公司绩效考核工作，审批公司员工绩效考核方案，审定公司主管及以上人员的考核结果，并负责员工申诉的仲裁。

2. 日常工作组织机构

公司人力资源部是考核组织与管理的日常工作机构。

日常工作机构负责制订和完善绩效考核方案，开展绩效考核培训，组织各部门开展员工绩效考核工作，具体调处员工有关考核的申诉，建立员工绩效考核档案，检查各部门、各考核主体的考核工作。

3. 公司各级管理者

公司各级管理者负责根据公司的要求开展考核工作，并帮助下属人员提升工作业绩。

四、考核体系

考核体系构成表：

	月度考核		季度考核	年度考核
适用对象	生产部、机动部、 营销部员工	综合部、财务部、人力 资源部员工	研发中心员工	本方案适用范围内所有员工
考核时段	每月初至月末	每月初至月末	每季初至季末	每年初至年末
考核内容及权重	方式一： 结果考核：50% 过程考核：40% 态度考核：10%	方式二： 业绩考核：70% 过程与态度考核： 30%	结果考核：50% 过程考核：40% 态度考核：10%	月度或季度考核结果：80% 能力考核：20%
考核主体及权重	直接上级： 100%	直接上级：100%	直接上级： 100%	上级：40%；平级：30% 下级：30% 当没有下级评价时，上级评价占55%，平级评价占45%。
考核结果应用	与个人收入挂钩			个人收入；劳动合同的存续；薪资等级的升降；岗位调整。

(一) 考核周期

1. 对公司副总经理实行年度考核。
2. 考虑到科研技术人员科研开发工作的周期性，为正确评价其工作业绩，对科研技术人员实行季度考核与年度考核相结合的方式。
3. 公司其他人员实行月度考核与年度考核相结合的方式。

(二) 考核要素及标准

1. 月度考核与季度考核

1.1. 业绩（结果）考核

业绩（结果）考核根据各岗位的主要工作职责的履行情况、关键绩效指标的完成情况进行考核。具体内容详见附件中各岗位考核表。

1.2. 过程考核

过程考核根据各岗位的工作内容，围绕影响工作目标实现的关键工作要素进行过程控制和考核并确定相应的考核标准，具体内容详见各岗位考核表。

1.3. 态度考核

态度考核针对员工在岗位职责履行过程中的主观表现进行评价。具体内容详见各岗位考核表。

1.4. 奖惩情况

对员工在考核期内的突出事件进行描述和评价，并根据事件的性质、影响大小分别给予加减分。本项目总的加减分均不超过5分。

1.5. 为体现对员工全面考核的原则，避免单项考核内容对考核结果的影响过大，在对考核表中的所有考核项目进行评分时，规定单项考核最低分为零分，最高分为该考核项目标准分数的120%。

2. 年度考核

2.1. 工作业绩（结果）、过程与工作态度考核

工作业绩（结果）、过程与工作态度考核的内容同月度或季度考核一致，取各月度或季度考核结果的平均值。

2.2. 工作能力考核

工作能力的考核内容根据组织领导岗位与一般执行岗位的差别，区分主管及以上岗位和一般岗位分别设置。具体内容详见工作能力考核表。

(三) 考核程序

1. 绩效目标的确认

1.1 每年年初，在公司确定各部门经济责任指标后，各部门进行经济责任考核指标的内部分解，并将内部指标分解情况及时报人力资源部备案。

1.2 在年度考核周期内若需调整部门经济责任指标，在经过公司规定的审核程序确认后，及时归档至人力资源部对部门考核目标进行调整。

1.3 部门内因岗位编制及人员的变化而相应调整内部经济指标时，应及时报人力资源部备案。

2. 月度（季度）考核的程序

2.1 各级管理人员根据下属考核表内容的要求，编制考核检查记录表，进行日常工作检查的记录，为正确进行考核评价提供依据。

2.2 人力资源部于每月（或每季末月）28日前发放员工绩效考核表至各部门

及各考核主体，或以电子文档方式交由各部门分别打印。

2.3 每月（或每季首月，下同）1—2日各部门核算上月各项指标数据的完成情况；同时，员工进行考核自评。

2.4 每月3—4日各考核主体根据核算出的上月各项指标的完成情况及考核检查记录表的工作检查记录对下属人员进行考核。

2.5 每月5—6日进行考核反馈，由考核主体将对下属的考核结果与被考核者见面，考核反馈中应肯定下属的工作成绩，指出不足和缺点，并与下属商讨制订绩效改进计划（绩效改进计划表见附件1），同时，允许员工就考核结果提出异议，允许考核主体对考核结果进行修正。

2.6 生产部以工序为单位、其他部门以部门为单位汇总考核情况，填写《员工月度（季度）考核汇总表》（见附件2）；考核表及汇总表在每月7日上午12:00前交至人力资源部。

2.7 人力资源部每月7日受理员工的考核申诉，并进行调查处理；员工对人力资源部处理的结果仍执异议，可向公司考核领导小组申诉。

2.8 人力资源部每月8--9日进行考核结果处置。处置办法详见本方案第五条。

2.9 人力资源部对所有考核材料进行分类整理和归档。

3. 年度考核的程序

3.1 年度考核是在月度考核（季度考核）的基础上，增加对员工工作能力的全方位考核。

3.2 每年1月11日人力资源部将工作能力考核表发放至各部门及各考核主体。

3.3 每年1月12—13日各部门组织开展对一般员工上年度工作能力的考核，并统计考核结果填写《能力考核汇总表》（见附件3），于13日下午5:00前交至公司人力资源部；

3.4 每年1月14—15日人力资源部组织开展对主管及以上人员的能力考核，并统计出考核结果。

3.5 人力资源部每年1月16日前根据员工月度（季度）考核的得分情况算出平均分作为年度绩效考核的结果，结合员工年度能力考核的得分，根据本考核办法规定的权重比例计算出员工年度考核的总得分。

3.6 每年1月18日前人力资源部向公司考核领导小组提交年度考核的结果及处置意见。处置办法详见本方案第五条。

3.7 每年1月19—20日公司考核领导小组审定员工年度考核结果及处置意见。

3.8 每月1月22日前公司人力资源部公布员工年度考核结果，每年1月30日前完成年度考核结果的处置。

3.9 公司总经理每年1月18日前完成对副总经理级管理人员的年度绩效考核，副总经理级管理人员的工作能力考核参照其他人员的能力考核的方式进行。

(四) 考核主体

1、月度（季度）考核的主体

员工月度（季度）考核的主体为员工的直接上级。公司分管各部门的领导负责对所分管部门的负责人的考核。

2、年度考核的主体

2.1 业绩考核的主体

业绩考核的主体同月度（季度）考核。

2.2 能力考核的主体

2.2.1 一般员工能力的考核主体包括员工的直接上级及本部门（工序）的同级员工，其中，作为同级员工的考评主体数量为 10 人；本部门（工序）员工数量少于 10 人的，以部门（工序）的所有人员作为考评主体；若超过 10 人，则采取随机抽选方式确定考核主体。

2.2.2 每一主管（含工序长，下同）及部门负责人的能力考核主体包括公司领导、直接上级、部门内（工序内）员工及公司其他主管和部门负责人。其中，部门内（工序内）的员工作为下级对上级考评的主体数量为 10 人；部门（工序）员工数量少于 10 人的，以部门（工序）的所有人员作为考评主体；若超过 10 人，则采取随机抽选方式确定考核主体。

2.2.3 公司副总经理级管理人员能力考核的主体包括总经理及公司其他主管以上人员，同时从分管部门的一般员工中随机抽选 10 人作为考评主体。

2.2.4 下级评和同级评采取无记名考评的方式。

五、考核结果的处置

1、考核结果的划分

员工考核结果根据其考核实得分数划分为 A、B、C、D、E、F 六个等级，每一等级对应考核实得分数如下表所示：

考核等级	A	B	C	D	E	F
实得分数 K	$K \geq 95$	$90 \leq K < 95$	$85 \leq K < 90$	$80 \leq K < 85$	$70 \leq K < 80$	$K < 70$
考核系数	1.0	0.95	0.9	0.85	0.8	0.7

2、月度（季度）考核结果的处置

2.1 月度（季度）考核结果与员工的月度（季度）工资收入挂钩，具体挂钩办法详见《株洲钻石刀具股份有限公司薪资分配方案》。

2.2 在月度考核中，将被考核对象划分为生产、技术、销售、管理四大类（不含主管及以上人员），在每个大类中，以不高于该类员工总数 5% 的比例实行末位淘汰，具体淘汰条件如下：

(1) 连续 3 个月考核排名在该类员工总数的 5% 的倒数名次内（5% 的比例不足 1 人时，取最末一名，下同）；

(2) 一个考核年度内累计 5 个月考核排名在该类员工总数的 5% 的倒数名次内；

(3) 连续 2 个季度考核排名在该类员工总数的 5% 的倒数名次内；

(4) 一个考核年度内累计 3 个季度考核排名在该类员工总数的 5% 的倒数名次内。

(5) 被末位淘汰的员工可参加上岗培训、重新竞聘上岗、调整岗位。半年内未重新上岗者，予以解除劳动合同。重新上岗者给予三个月考察期；在三个月考察期间出现一次考核结果排名在该类员工总数的 5% 的倒数名次内，给予解除劳动合同。

2.3 在月度考核中，对于主管及以上人员，出现以下情况时，分别给予口头警告、书面警告和免职处理：

(1) 连续 2 个月；或一个考核年度内累计 3 个月被评为 E 等及以下等级时，

由对应的公司主管领导谈话，给予口头警告；

(2) 连续3个月或年内累计4个月被评为E等及以下等级，给予书面警告；

(3) 连续4个月或年内累计5个月被评为E等及以下等级，视为不胜任本职工作，给予免职处理。

3、年度考核结果的处置

3.1 年度考核结果与员工的年终效益奖金挂钩，具体挂钩办法详见《株洲钻石刀具股份有限公司薪资分配方案》。

3.2 年度考核的结果与员工的薪资调整挂钩，具体挂钩办法详见《株洲钻石刀具股份有限公司薪资分配方案》。

3.3 年度考核结果与员工的年度评先挂钩，年度考核结果在C等及C等以下的员工，不具备评先的资格。

3.4 年度考核结果与员工职务晋升挂钩，年度考核结果在C等及以下的员工，不具备职务晋升的资格。

3.5 员工的年度考核结果为F等的，公司可视需要调整其岗位；连续2年的年度考核结果为F等的，公司可视情况决定是否解除其劳动合同。

3.6 在年度考核中，按照整体淘汰比例5%的要求，计算出各类人员应淘汰名额，在剔除月度考核中已淘汰的人数后，对年度考核排名在后的员工，实行末位淘汰。主管及以上人员亦按照同样的方式及比例在年度考核中实行末位淘汰。

4、考核结果处置的权限

4.1 公司人力资源部根据薪资分配方案决定员工考核结果与薪资收入挂钩的处理意见。

4.2 根据员工考核结果而进行的岗位调整、职务升降的处理意见，一般员工由公司人力资源部作出决定；主管及以上人员由人力资源部提出建议，报公司考核领导小组审批。

六、考核结果的管理

1. 考核结果的修正

当考核的客观环境发生重大改变而严重影响到考核对员工的正确评价时，由公司人力资源部提出，经公司考核领导小组决定，可对员工考核结果进行调整和修正。

2. 考核结果的抽查

每个月公司人力资源部针对各部门的考核情况进行抽查，抽查的面不低于被考核员工总量的10%，不低于考核主体数量的20%。在抽查中，主要检查各考核主体对员工的考核评价是否存在客观依据，评价各考核主体对员工考核的客观性、公正性。对在抽查中发现的考核主体不严肃认真履行考核职责的问题，由人力资源部提交公司考核领导小组处理。

3. 考核结果的申诉

员工对考核结果有异议，首先与直接上级进行沟通。当仍存在异议时，向人力资源部申诉。人力资源部在受理员工申诉的三日内，进行调查处理，并给申诉员工以处理意见。员工对人力资源部的处理意见仍有异议时，可向公司考

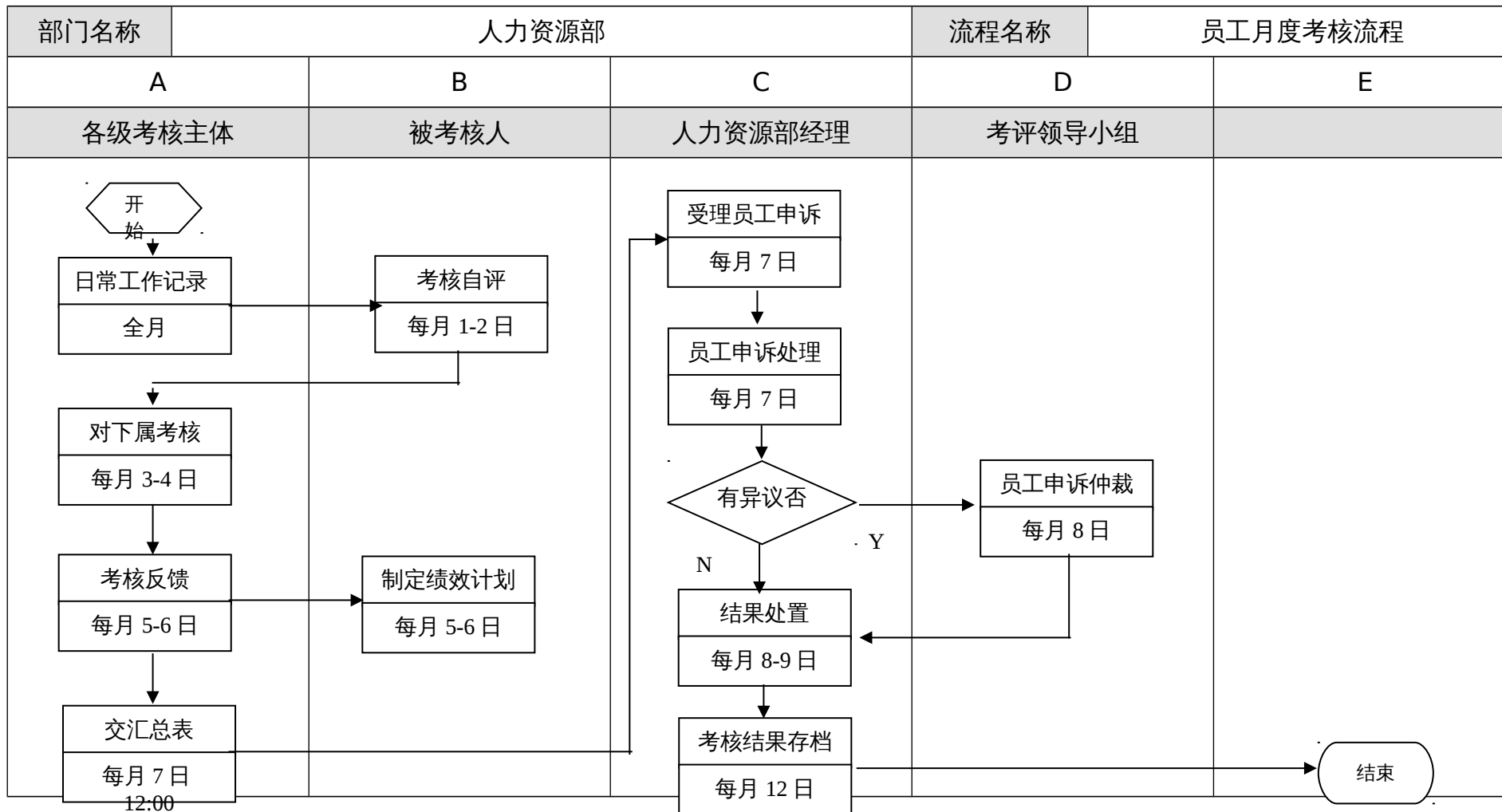
核领导小组进行申诉，人力资源部此时应将员工的申诉意见及相关的调查材料递交考核领导小组进行裁决。

4. 考核结果的信息管理

人力资源部负责对考核结果信息的汇总管理及综合运用；对员工的考核结果，进行计算机信息录入；对原始的考核记录，进行档案管理。

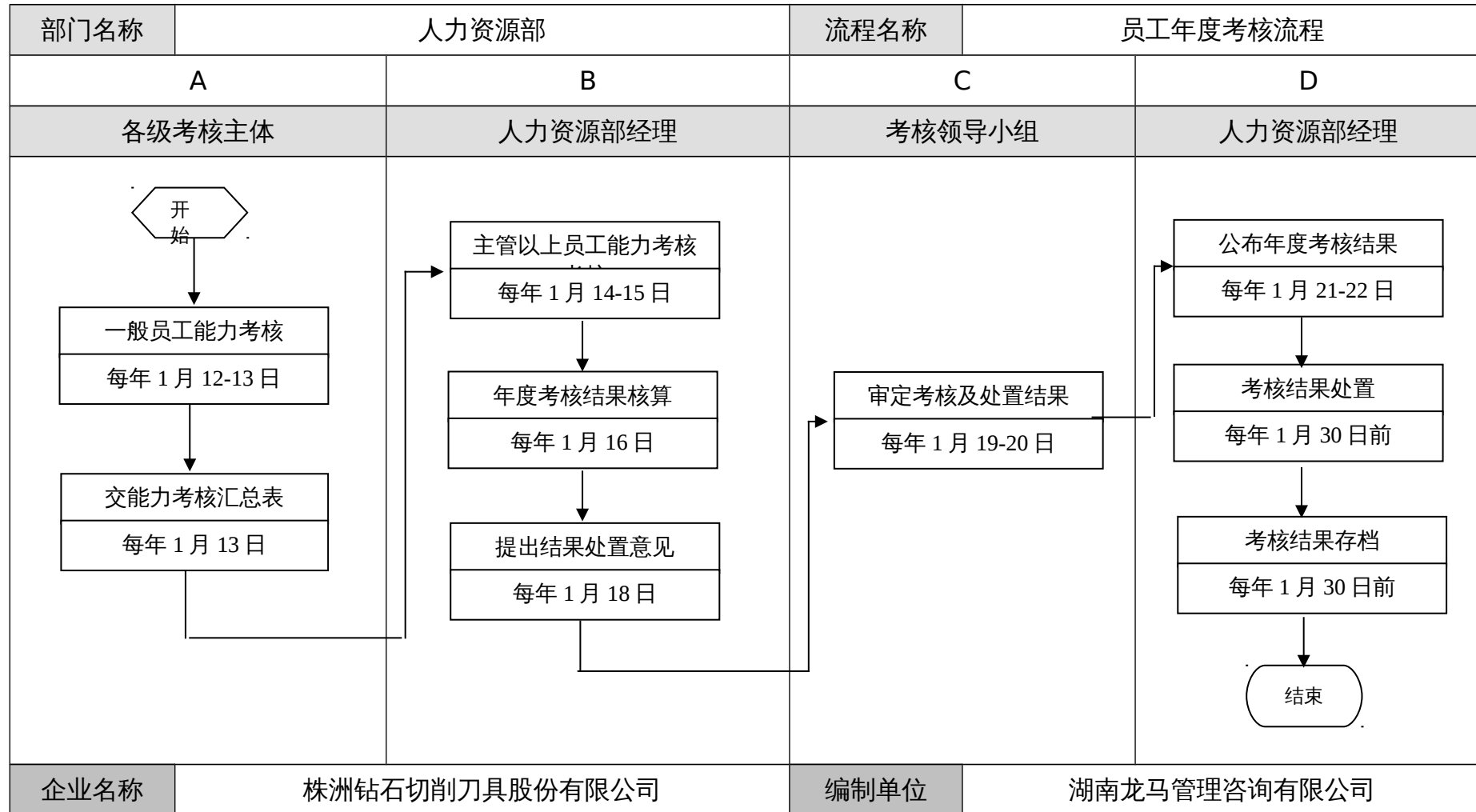
七、 本办法由公司人力资源部负责解释和修订，自 2003 年 10 月 1 日正式执行。

员工月度考核业务流程图



企业名称	株洲钻石切削刀具股份有限公司	编制单位	湖南龙马管理咨询有限公司
------	----------------	------	--------------

员工年度考核业务流程图



附件 1：绩效改进计划表

绩效改进计划表

改进人签名：_____

评价人签名：_____

年 月

重要工作职责	目标	潜在的问题	改进计划	改进效果评价

注：本绩效改进计划表由绩效改进人与评价人共同制订。

