



---

\*\*\*\*\* 海量免费资料尽在此

## 关于考核体系的说明

1、为使我们的考核体系能顺利地在公司推行，增强公司员工对考核体系的信息，消除员工对考核体系的戒备心理，我们在考核体系的设计中采取了如下措施：

a) 考核指导思想上：

- i. 强调一级考核一级的思想，赋予公司中层管理人员（即部门经理）更多的考核权力，使部门经理能通过并使用考核来调动并激发下属员工的工作积极性。
- ii. 公司的经营目标分解集中在总经理办公会，由总经理办公会在较小范围内进行分解决策，可以提高决策的时效性和高管团队分工合作的紧密性。

b) 考核体系上：

- i. 本考核体系不设单独的部门经理任务绩效考核，部门整体的任务绩效考核结果即为部门经理的任务绩效考核结果，促使部门经理提高部门团队意识。
- ii. 同时，考核体系强调部门作为一个团队的理念，部门作为一个整体承担考核结果。也就是说，考核和奖金的联系是部门奖金基数之和乘以部门考核系数为部门奖金总和，部门奖金总和减去部门经理的奖金即为部门员工的奖金。换一句话说，从公司层面看，部门是作为一个整体来承担部门承担的职责的，无论这个职责由谁来完成、实现；这样使得部门经理有责任、也有义务去调动下属的工作积极性和主动性。
- iii. 考核体系具有一致性和可扩展性。无论是部门考核，还是一般员工考核，考核指标体系都具有大类上的一致性和具体考核指标的可扩展性。这样使得考核体系能保持较长时间的稳定性，使公司考核体系的发展具有可持续性。

1. 部门考核指标分成：满意度考核、关键指标考核、单项职责和具体事项考核、临时指令执行考核、具体事件加分减分五大类。
    - a) 根据部门的不同特性，各大类考核指标具有不同的权重。
    - b) 根据不同时期考核的重点不同，可以设置不同的关键指标进行考核和选择不同的单项职责进行考核。
    - c) 同时，针对考核期内特定的重点事件，可以通过具体事项进行考核，强化具体事项的组织落实。
  2. 一般员工考核指标分成：工作任务量、工作质量（正确性、及时性、完整性）、满意度、岗位特定关键考核指标项四大类。
    - a) 根据岗位的不同特性，各大类考核指标具有不同的权重。
    - b) 根据不同时期考核的重点不同，可以设置不同的岗位特定关键考核指标项进行考核。
    - c) 同时，对于一般员工的考核更强调部门经理发挥其主观能动性，倾向于部门经理对一般员工岗位职责落实指导、分派、考核。
- c) 考核指标的设置上：
- i. 遵循尽量量化的原则，以减少不必要的主观性，也强化了考核的业绩导向
  - ii. 遵循简化实用的原则。考核推行需要公司上下全体员工的配合，同时也必须付出一定的成本才能顺利推行。对考核指标的设置必须符合公司管理的实际状况，必须符合员工工作的实际。
  - iii. 复杂、精确的考核指标固然很好，但是，考核指标信息的收集却是一件非常辛苦的事情，就目前公司的实际情况看，要做到这一步还很困难。
  - iv. 从外部经验借鉴看，目前，国内管理水平较高的大多数企业，其考核指标的设置依然是简化实用，基本上没有引入精确的、复杂的考核指标体系。故而，我们也没有必要去引入复杂、精确的考核体系。
  - v. 复杂、精确的考核体系会导致考核的另外一个不正确的导向，即考核是为了准确计量职责、业绩的完成情况，为了精确分配奖金。考

核固然有计量业绩、合理分配奖金的作用，但它的目的并不是计量业绩、分配奖金本身，而是为了引导、促进公司上下齐心协力提高工作能力和公司的产出水平，是为了把工作做得更好而设置的。

d) 在评分标准上：

- i. 考虑到目前公司存在的考核就是扣钱的思想，我们在考核体系的评分中引入了 120 分的机制，即考核评分的范围扩展到 120 分，不再以传统的 100 分为上限。也就是说，考核系数可以突破 1.0 的界限。达到 1.2。对于表现突出，优秀的评分项可以给予一定程度的奖励。
- ii. 为了防止考核评分非正常的过低，我们对 60 分以下设定了非常恶劣的标准，也就是说，除非某考核项存在非常大的问题，或者说在某考核项发生了造成较大损失的事故之类的特殊情况，该考核项的评分才有可能低于 60 分。

2、考核体系的推行上：

- a) 采取逐步推进的思路，由易到难，由简单到完善；通过考核体系的顺利实施，在实施过程中逐步完善、细化。
- b) 考核过程相关文档采用表格化管理，同时我们还尽量把相关的评分标准印在考核标准上，使考核评分更容易，也更准确；这样可以规范并简化考核操作，有利于考核的具体实施；
- c) 对于考核信息，实行分层掌握，并强调保密意识。部门经理的考核信息由人力资源部经理负责汇总、计算；一般员工的考核信息由人事管理员负责汇总，计算。考核信息不公开，只在考核人与被考核人之间进行沟通。
- d) 为配合公司考核体系的推行，公司将强化计划职能，总经理办公会承担工作计划的审核和批准；而不是以往的由办公室汇总就 OK。

总的说来，我们设计的考核体系在操作上比较简单适用：这可以从以下数据得到说明：

1、对部门经理的考核涉及到的表格：

A. 评分表格：

- i. 《部门任务绩效考核评分表》（高管用）
- ii. 《部门任务绩效评分表》（高管用）
- iii. 《部门周边绩效考核评分表》（同级部门经理用）
- iv. 《部门经理季度管理绩效考核评分表》（高管用）

B. 评分标准及资料

- i. 《部门任务绩效考核评分标准》
- ii. 《部门任务绩效考核指标说明》
- iii. 《部门季度目标表》

2、对一般员工考核涉及到的表格：

A. 评分表格：

- i. 《一般员工工作考评评分表》

B. 评分标准：

- i. 《岗位任务绩效考核评分标准》
- ii. 《一般员工工作态度考评评分标准》