

某公司考核方案设计

一、考核目的

- (1) 帮助员工发现优点并加以发扬；找到问题，指出改正办法，推动员工素质的提高，实现企业和员工共同发展的目标。
- (2) 考核结果作为员工晋升、晋级、奖励的主要依据。

二、绩效考核准备工作

为保证考核的质量需要在日常管理中注意以下几方面工作。

- (1) 机构设置合理；
- (2) 各岗位工作量合理；
- (3) 企业应该根据企业工作重心的调整及时调整机构设置和人员配备。

另外，还要注意以下两方面：

- (4) 成立专门的考核委员会，由主要领导和职能部门和员工代表构成，监督并管理整个考核过程，增加考核的合理性、公正性和透明度。
- (5) 由我们向企业相关人员培训，使其掌握有关考核办法，在第一次实施时，最好由我们参与考核过程，及时帮助提高考核方面的技巧。

三、考核程序

考核应当坚持以下程序：

- (1) 先进行部长及以上人员考核，然后才是员工考核；
- (2) 先由被考核对象和考核者按照考核表中项目逐项面谈，最好是双方对考核结果达成共识。按照国外企业的经验，可以按以下步骤进行：

- A、先按考核表的条款询问员工对自己的评价；
- B、然后表明哪些方面和员工自己的评价一致；
- C、其次说明哪些方面评价和员工意见不一致及理由；最好双方能形成相同看法。
- D、和员工讨论改进的措施；

- (3) 考核结果应该是三份，一份由负责考核的部门保留、一份由考核者保留、一份反馈给员工。
- (4) 员工收到考核结果后，对考核结论不满意，可以在规定期限内向考核委员会申诉，考核委员会应该在规定期限向申诉者反馈结果。

四、考核委员会对考核的管理

考核办法好坏取决于考核双方是否认真。考核委员会可以采取以下措施减少考核的不合理性。

- (1) 对考核优秀和差的情况，考核者必须说明理由，并举例说明，考核委员会应该对其调查。
- (2) 如果部属考核普遍优良，部门工作一般，部门领导应该说明理由。
- (3) 如果部属考核一般，部门工作较好，部门领导同样应该说明理由。
- (4) 考核委员会应该对每次、每部门考核结果及时分析，考核存在明显问题，应该要求及时改正。
- (5) 每次考核结束，应该对考核工作进行总结，为下一次考核作好准备。

五、各类人员的考核

各类人员绩效考核包括劳动能力、劳动态度和劳动绩效三方面。

员工劳动能力和劳动态度指标一样。员工劳动能力主要包括业务知识，学习精神两个指标。学习越热情，业务知识增长越快。业务知识包括三方面：(1) 专业知识和工作经验；(2) 管理技巧；(3) 人际沟通能力。各个岗位对这三方面知识要求各不相同，考核人员应该根据岗位要求确

免责声明：本管理工具由中人网会员提供。中人网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

定考核对象的业务知识状况。不同管理人员工作性质不同，他们的业绩表现形式也不相同。

员工劳动态度指标包括工作主动性、勤勉、协调性、纪律、出勤。其中纪律和出勤反映员工遵守企业有关规章制度情况；主动性反映在在没有详尽指示下的工作能力、应变能力及在无人监督下的工作情况；勤勉反映工作投入程度；协调性反映看能否与同事很好地协作，并能否帮助上级提高工作效率。这里工作态度是一个比较宽泛的概念，主要从不同角度反映工作过程中劳动付出的大小。

员工绩效考核分两类考核。一般员工分为两类：（1）项目为主人员。包括审计人员、设备安装人员、培训人员、供应人员和法律处负责诉讼人员。这些人员工作以项目为主，工作地点通常在现场或企业外部，以项目完成情况作为业绩考核依据，具体可以用目标管理的办法进行考核。由于企业不同时期工作任务不均衡，这些人员有时可能不是以项目为主。应该以考核期间这些员工工作情况而定。（2）工作内容相对固定人员这些人员劳动产出无法度量，只能用工作质量即完成任务的及时性和正确性来表示。（3）若有的人考核期间，部分时间以项目为主，部分时间工作内容相对固定。则应该综合项目期间和工作内容固定期间综合表现确定其工作绩效。

工作内容固定员工相关考核表见附件一。以项目为主人员相关考核表见附件二。

部长及以上人员考核应当和员工一样严格考核。部长及以上人员业绩的考核应当包括以下方面：

- （1）年初根据企业发展，拟出本部门工作思路和工作重点，年度目标考核为主；
- （2）董事会、老总交办的临时任务；
- （3）日常管理。应该根据企业情况，将企业业绩和部长主管工作挂钩。

前两方面以目标管理为主，第三方面由日常工作的及时性和准确性为主。考核绩效时将三方面考核结果综合进行评价。

部长及以上人员劳动能力、劳动态度和劳动绩效指标见附件三。

六、考核结果的使用

考核结果应该作为员工今后晋升、升级和奖励的主要依据。根据使用目的不同，考核指标使用范围和权重是不同的。下表是我们对指标使用及权重的建议，企业应该在充分讨论的基础上调整。

各项指标用途及权重

	晋升			提薪			奖励		
	管理者	主要人员	一般人员	管理者	主要人员	一般人员	管理者	主要人员	一般人员
能力考核	40	50	20	20	30	30			
业绩考核	50	30	20	60	30	20	80	60	40
态度考核	10	20	60	20	40	50	20	40	60

附件一 工作内容相对固定人员考核表（共二张表）

表一 20 年第 季度员工绩效考核表

填表日期： 姓名： 所在部门：
 职务： 岗位名称： 综合积分：

考核项目	1	2	3	4	5	评分
1. 业务知识。是否了解工作要求，方法和设备。	与工作有关的大部分知识了解不够。	与工作有关的某些知识需要增加。	对工作所需知识基本了解。	对工作有关知识全面了解。	工作各方面均能掌握得极为优秀。	
2. 办事速度。看处理交办任务的速度或在一定时间内完成工作量的多少。	与规定的办事速度相差甚远，经常会延误工作。	办事速度慢，有时误时。	能在规定的时间内完成工作。	对没有规定完成期限的工作，也能抓紧时间完成。	规定的事情办事速度很快，能处理好紧急的事情。	
3. 办事的正确性。看能否正确地完成交办的事情。	办事经常出差错。	办事有时错误。	办事偶尔出现差错。	办事正确，可以信赖。	办事正确，可以高度信赖。	
4. 工作主动性。考虑其在没有详尽指示下的工作能力、应变能力及在无人监督下的工作情况。	只能照章行事，遵从指示做事，需不断监督。	经常性工作无须指示，处理新事物容易出错，经常需要指导。	经常性工作无须指示；新事物有时需要指导。	经常性工作无须指示；多数场合具有应变能力，极少需指导。	一直是自主工作；自觉增加额外工作；应变能力极强。	
5. 勤勉。考虑其工作的投入程度。	有机会就偷懒，闲聊情况频繁。	经常忽视工作。	通常能坚守其工作，有时会闲逛。	大部分时间都能诚恳做事，偶尔需要人提醒。	一向可信赖，将其工作做好。	
6. 协调性。看能否与同事很好地协作，并能否帮助上级提高工作效率。	与他人难以合作，对工作经常造成不良的影响。	在某些时候和场合协调性较差。	没有突出的表现，但能与其他人配合。	如上级有指示，则无论与谁都能积极地协作。	没有上级要求也能与同事很好地协作，从不计较个人得失。	
7. 纪律。看能否遵守各项规章制度和领导指示。	经常不遵守纪律，不听从指示。	有时发生不遵守各项规章制度，不服	大体上能遵守规章制度，偶尔发生不遵守各项规章制	能较好地遵守各项规章制度，维持工作秩序。	不仅能遵守各项规章制度和指示，而且能带头为形成良好的工	

免责声明：本管理工具由中人网会员提供。中人网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

		从命令的事。	度，不服从命令的事。		作秩序而努力。	
8. 学习精神。看能否下工夫研究、改进工作。	不钻研业务。	对钻研业务缺乏热情。	有时自觉钻研自己的业务。	能经常自觉钻研业务，提高业务水平。	积极下工夫钻研业务，为提高工作效率做出了贡献。	
9. 出勤。考虑工作的准时性。	请假或迟到早退频繁。	经常请假或迟到早退。	有时请假或迟到早退。	偶尔请假或迟到早退，如有必是正当理由。	从不请假，迟到早退。	
出勤记录：		迟到早退次数：		请假天数：		旷工天数：

注：(1) 综合积分计算公式：综合积分=以上分数之和*20/9；满分为100分。

(2) 频度界定：偶尔——1-2次/年；有时——1-2次/季度；经常——1-2次/月，频繁-1-2次/周。

表二 部长意见

主要缺点：	主要优点：						
员工需要什么？							
该员工是否适合本工作？ <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 如否，什么工作较适合？							
其他意见：							
员工的意见							
部长应该怎样帮助你，才能使你未来工作更好？							
你是否对其他工作或培训你较感兴趣，并觉得对你的前途有益？							
其他意见：							
员工综合表现							
该员工的综合工作表现如何？（请勾出最适合的一项）							
<table border="0"> <tr> <td>1. 表现最好员工之一</td> <td>4. 尚需若干改进才能达到满意的地步</td> </tr> <tr> <td>2. 表现优良</td> <td>5. 需大幅改进才能达到满意的地步</td> </tr> <tr> <td>3. 表现基本满意</td> <td></td> </tr> </table>		1. 表现最好员工之一	4. 尚需若干改进才能达到满意的地步	2. 表现优良	5. 需大幅改进才能达到满意的地步	3. 表现基本满意	
1. 表现最好员工之一	4. 尚需若干改进才能达到满意的地步						
2. 表现优良	5. 需大幅改进才能达到满意的地步						
3. 表现基本满意							
附注：							
考核人：	日期： 与被考核人讨论日期：						
审核人：	日期：						
重要附注：此为您对部属在受考核期间工作绩效的看法。在此期间你一定要确实与其经常沟通并时常注意他（她）的行为，才有可能对绩效有更进一步的认识。							
请记住：·尽量增进您与部属之间相互的了解； ·彼此明了对工作目标的想法； ·本考核是以工作而非个性为导向； ·倾听对方的意见； ·你认为满意的部分要指出来； ·要了解如何改进绩效并决定如何具体进行。							

附件二 工作项目为主人员考核表 (共三张表)

表一 20 年第 季度项目为主员工能力、工作态度考核表

填表日期： 姓名： 所在部门： 职务：
 岗位名称： 综合积分：

考核项目	1	2	3	4	5	评分
1. 业务知识。是否了解工作要求,方法和设备。	与工作有关的大部分知识了解不够。	与工作有关的某些知识需要增加。	对工作所需知识基本了解。	对工作有关知识全面了解。	工作各方面均能掌握得极为优秀。	
2. 工作主动性。考虑其在没有详尽指示下的工作能力、应变能力及在无人监督下的工作情况。	只能照章行事,遵从指示做事,需不断监督。	经常性工作无需指示;处理新事物容易出错,经常需要指导。	经常性工作无需指示;新事物有时需要指导。	经常性工作无需指示;多数场合具有应变能力,极少需指导。	一直是自主工作;自觉增加额外工作;应变能力极强。	
3. 勤勉。考虑其工作的投入程度。	有机会就偷懒,闲聊现象频繁。	经常忽视工作。	通常能坚守其工作,有时会闲逛。	大部分时间都能诚恳做事,偶尔需要人提醒。	一向可信赖,将其工作做好。	
4. 协调性。看能否与同事很好地协作,并能否帮助上级提高工作效率。	与他人难以合作,对工作经常造成不良的影响。	在某些时候和场合协调性较差。	没有突出的表现,但能与其他人配合。	如上级有指示,则无论与谁都能积极地协作。	没有上级指示也能与同事很好地协作,从不计较个人得失。	
5. 纪律。看能否遵守各项规章制度和领导指示。	经常不遵守纪律,不听从指示。	有时发生不遵守各项规章制度,不服从命令的事。	大体上能遵守规章制度,偶尔发生不遵守各项规章制度,不服从命令的事。	能较好地遵守各项规章制度,维持工作秩序。	不仅能遵守各项规章制度和指示,而且能带头为形成良好的工作秩序而努力。	
6. 学习精神。看能否下工夫研究、改进工作。	不钻研业务。	对钻研业务缺乏热情。	有时自觉钻研自己的业务。	能经常自觉钻研业务,提高业务水平。	积极下工夫钻研业务,为提高工作效率做出了贡献。	

7. 出勤。考虑工作的准时性。	请假或迟到早退频繁。	经常请假或迟到早退。	有时请假或迟到早退。	偶尔请假或迟到早退，如有必是正常理由。	从不请假，迟到早退。	
出勤记录： 迟到早退次数： 请假天数： 旷工天数：						

注：(1) 综合积分= (能力和工作态度分数+项目业绩考核分数) *20/10；满分为100分。

(1) 频度界定：偶尔——1-2次/年；较少——1-2次/季度；经常——1-2次/月。

(3) 项目人员业绩考核以项目时间为一个完整考核期。

项目为主人员绩效考核办法

项目为主人员绩效按目标管理办法考核。以下是具体考核办法。

MBO (Management by Object, 目标管理) 包括目标的制定、执行与评估三部分。每个项目开始前,项目工作组都要与其直接部长沟通,共同确定项目工作目标(逐项量化)、项目执行主要措施、项目执行需要上级给予的帮助和指导、项目执行可能出现的问题并提出相应的解决办法。最后形成一式三份项目工作 MBO 计划书由项目组、其直接部长和人力资源部各执一份。项目完成后,项目组和直接部长沟通,对照项目工作 MBO 计划书对每一项任务完成情况打分,同时要求项目组对项目工作 MBO 表中所列每个项目的完成情况做一个小结,附在其 MBO 计划书之后,具体地反映计划完成情况,而不只是得到一个抽象的得分数字。

具体过程如下:

一、目标的制定

(一) 项目工作目标制定的原则及要点

1、目标应尽可能具体、结果可评估,尽可能量化(如时间、日期、金额、数量分等)综合目标可用阶段或期限表示;

2、任务量适度,即经过努力能够达成;

3、挑战性,目标需要努力才能达成;

4、超越性,目标必须不断促进工作的改善。

(二) 目标制定的步骤

1、部长向下级说明部门项目工作目标;

2、部长请下级设立自己的重点目标;

3、部长请下级设定项目工作目标计划书;

4、部长检查下级目标计划书;

5、部长与下级谈话,决定其目标。

(三) 目标内容

每项目标应包括质量目标、数量目标、成本/效益目标、时限目标四方面的内容。

二、目标执行

(壹) 目标执行过程中应注意事项

目标监督人应充分授权、及时跟进并提供帮助和指导;目标执行人应主动汇报。

(贰) 目标执行中的问题处理

列出可能出现的问题,并提出相应的解决办法。

三、目标完成情况评估

(壹) 评估步骤

项目组先作自我评估,并在目标书后附每项目标的完成情况报告;部长审核、谈话后确定。

(贰) 评估要点

包括数量目标、质量目标、时限目标、成本目标四方面。

(参) 评估结论

部长每一项目完成,对项目组长及成员业绩进行考核一次。

四、工作绩效评价

绩效考核期间,项目为主人员可能完成一项或多项或只完成项目的一部分,应根据各个项目完

成情况，按下表综合评价员工的绩效。

表二 20 年第 季度项目为主员工绩效考核表

填表日期： 姓名： 所在部门： 职务：
 岗位名称： 综合积分：

考核项目	1	2	3	4	5	评分
1. 办事速度。看处理交办任务的速度或在一定时间内完成工作量的多少。	与规定的办事速度相差甚远，经常会延误工作。	办事速度慢，有时误时。	能在规定的时间内完成工作。	对没有规定完成期限的工作，也能抓紧时间完成。	办事速度很快，能处理好紧急的事情。	
2. 办事的正确性。看能否正确地完成交办的事情。	办事经常出差错。	办事有时错误。	正确性符合要求。	办事正确，可以信赖。	办事正确，可以高度信赖。	
3. 工作报告。看能否为工作取得圆满的进展作出适时、确切、令人满意的工作报告。	报告不及时，内容不充分。	报告有时不符合要求。	报告在时间和内容上大体符合要求；偶尔有问题。	报告及时，内容符合要求。	报告及时，内容真实、准确；经常有创新。	

附件三 部长考核表 (共三张表)

表一 部长考核评定表 (能力、态度)

姓名 _____ 职务 _____
 部门 _____ 评价日期 _____

评价原因：年度例行考核 晋升 绩效不佳
工资晋级 奖励 试用期结束 其他

评价说明：①每次仅考虑一个因素，不允许因某工作的个别因素给出的评价而影响其它因素的评价。
 ②考虑整个评价时期的业绩。避免集中在近期的事件或孤立事件上。③应该记住被考核者应履行的责任，很好或优秀的评价表明该被考核者与其他人有明显的区别。

评价等级说明

杰出：在所有方面的绩效都十分突出，并且明显地比其他人的绩效优异得多；

优秀：工作绩效的大多数方面明显超出职位的要求。工作绩效是高质量的并且在考核期间一贯如此

称职：是一种称职的和可信赖的工作绩效水平，达到了工作绩效标准的要求

需要改进：在绩效的一至三个方面存在缺陷，需要进行改进；

不令人满意：工作绩效水平总的来说无法让人接受，必须立即加以改进。

绩效评价等级在这一水平上的被考核者不能增加工资

评价因素	权重	不令人满意 (1)	需要改进 (2)	称职 (3)	优秀 (4)	杰出 (5)	得分
1. 控制能力 ：在工作压力下镇定自若，能有效控制并配置人员、设备及其它资源以达成目标工作。							
2. 分析决策能力 ：能过滤有关情报资料，作出系统的分析与合理的决策。							
3. 沟通 ：在上下级及同级之间能有效地传达信息，本人意见能清晰、有条理地表达。							
4. 授权 ：能恰当地分配工作并赋予相应的权力，以促使下属达成工作目标。							
5. 计划能力 ：对任务能设定合理的目标与期限，工作计划有系统而且							

免责声明：本管理工具由中人网会员提供。中人网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

符合实际。							
6. 指导培养下属的能力： 能有效地传授工作知识、技能，并引导下属完成任务。							
7. 下属士气： 下属缺勤少、流动率小，非常满意他的行为，士气高昂。							
8. 积极性： 对工作非常热忱投入，能虚心接受批评，并不断改正。							

续表一

评价因素	权重	不令人满意 (1)	需要改进 (2)	称职 (3)	优秀 (4)	杰出 (5)	得分
9. 创新精神： 乐于接受新观念，在部门内部营造创新气氛，能经常提出新思路、新方法。							
10. 成本意识： 具有强烈的成本意识，积极节省，避免浪费							
11. 协作意识： 能积极与他人或其他部门合作以完成任务							
总分 注：1、总分=各项指标分数×权重×20/11，满分为100分 2、权重由企业讨论决定。							
被评价者未来成长和发展潜力 （在相应的方格内画“√”）： <input type="checkbox"/> 达到了目前工作岗位最高或接近最高的业绩。 <input type="checkbox"/> 在这个工作岗位虽然没有达到最高或接近最高的业绩，但在另一工作中有成长的潜力。 例如： <input type="checkbox"/> 经过进一步培训和实践能取得进步。 <input type="checkbox"/> 无资料表明有发展潜力							
总体评价：				考核等级标准说明： A——杰出（96-100分） B——优秀（90-95） C——称职（80-89） D——需要改进（60-79） E——不令人满意（60分以下）			
考核列为E等人员： <input type="checkbox"/> 下次再予以考核， 考核日期：____ <input type="checkbox"/> 建议解除职务							

被考核者声明：我同意这个评价 <input type="checkbox"/> 我不同意这个评价 <input type="checkbox"/> 如不同意本评价，请说明原因：
被考核者签字： _____ 日期： _____
考核者签字： _____ 日期： _____
审查者签字： _____ 日期： _____

表二 部 长 反 馈 表 (下属评价)

部长姓名： _____ 部门： _____
 评价者姓名： _____ (可以不写) 日期： _____
评价等级： 5——总是这样 4——偶尔这样 3——很少这样
 2——从不这样 1——我不知道

	权重	5	4	3	2	1
一、沟通技能						
1. 奉行门户开放政策，与他交谈很容易						
2. 能够经常性地、有效地与我沟通。						
3. 是一个称职的、积极的倾听者。						
4. 能够及时地将信息反馈给我以及其他相关者。						
5. 为我提供各种必要的信息和指导。						
6. 能够将我的意见和建议传递给最高管理层。						
7. 能够与其他部门的部长有效合作。						
8. 能够与地区经理及其他公司有效合作。						
9. 能经常性地提供建设性的、准确的反馈。						
二、领导能力						
1. 能够在团队中建立和维护一种积极的团队精神。						
2. 鼓励团队成员之间的沟通。						
3. 让我独立地完成工作。						
4. 在我决策时提供帮助。						
5. 是一个好的谈判者。						
6. 态度公正						
7. 能够解决棘手问题。						
8. 临危不乱，具有洞察力。						
9. 能够预测未来的发展趋势并能在动荡情况下提供有益指导。						

免责声明：本管理工具由中人网会员提供。中人网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

10. 能够有效地授权。							
三、专业素质							
1. 了解我以及团队中其他成员的工作。							
2. 对我们团队中的项目和资源状况非常了解。							
3. 能够在团队内部和外部比较好地就项目时间表进行商议。							
4. 了解行业标准和目前的市场趋势。							
四、员工发展							
1. 帮助我设计并实施个人培训和发展计划。							
2. 帮助我寻找有利于工作发展的资源：书籍、杂志、课程以及其它图书资料。							
五、考核过程							
1. 设立清楚的考核指标。							
2. 能让我清楚地了解考核指标。							
3. 在考核面谈过程中，提供富有建设性的意见。							
4. 与我一起确定下一阶段绩效目标。							
5. 对考核结果能够做到开诚布公。							
总分							
注：1、总分=各项指标分数×权重×20/5，满分为100分							
2、权重需由企业讨论决定。							

部长绩效考核办法

部长绩效按目标管理办法考核。以下是具体考核办法。

MBO (Management by Object, 目标管理) 包括目标的制定、执行与评估三部分。每个年度开始前, 部长都要与其直接上级沟通, 共同确定年度工作目标(逐项量化)、年度计划执行主要措施、年度执行需要上级给予的帮助和指导、年度计划执行可能出现的问题并提出相应的解决办法。最后形成一式三份年度工作计划书, 由部长、其直接上级和人力资源部各执一份。年度计划完成后, 部长和直接上级沟通, 对照年度计划书对每一项任务完成情况打分。

具体过程如下:

一、目标的制定

(一) 年度计划目标制定的原则及要点

1、目标应尽可能具体、结果可评估, 尽可能量化(如时间、日期、金额、数量分等) 综合目标可用阶段或期限表示;

2、任务量适度, 即经过努力能够达成;

3、挑战性, 目标需要努力才能达成;

4、超越性, 目标必须不断促进工作的改善。

(二) 目标制定的步骤

1、上级向部长说明年度计划工作目标;

2、上级请部长设立自己的重点目标;

3、上级请部长设定年度计划书;

4、上级检查部长年度计划书;

5、上级与部长谈话, 决定其目标。

(三) 目标内容

每项目标应包括质量目标、数量目标、成本/效益目标、时限目标四方面的内容。

二、目标执行

(参) 目标执行过程中应注意事项

目标监督人应充分授权、及时跟进并提供帮助和指导; 目标执行人应主动汇报。

(四) 目标执行中的问题处理

列出可能出现的问题, 并提出相应的解决办法。

三、目标完成情况评估

(四) 评估步骤

项目组先作自我评估, 并在目标书后附每项目标的完成情况报告; 上级审核、谈话后确定。

(伍) 评估要点

包括数量目标、质量目标、时限目标、成本目标四方面。

(六) 评估结论

上级每一项目完成, 将对项目组长及成员业绩进行考核, 具体表格如下。

四、工作绩效评价

绩效考核期间, 可能完成一项或多项或只完成项目的一部分, 应根据各个项目完成情况, 按下表综合评价绩效。

表三 20 年第 季度部长绩效考核表

填表日期：

姓名： 所在部门：

职务：

岗位名称： 综合积分：

考核项目	权重	1	2	3	4	5	评分
1. 办事速度。看处理交办任务的速度或在一定时间内完成工作量的多少。		与规定的办事速度相差甚远，经常会延误工作。	办事速度慢，有时误时。	能在规定的时间内完成工作。	对没有规定完成期限的工作，也能抓紧时间完成。	办事速度很快，能处理好紧急的事情。	
2. 办事的正确性。看能否正确地完成任务。		办事经常出差错。	办事有时错误。	正确性符合要求。	办事正确，可以信赖。	办事正确，可以高度信赖。	
3. 工作报告。看能否为工作取得圆满的进展作出适时、确切、令人满意的工作报告。		报告不及时，内容不充分。	报告有时不符合要求。	报告在时间和内容上大体符合要求；偶尔有问题。	报告及时，内容符合要求。	报告及时，内容真实、准确；经常有创新。	
总分： 总分=各项指标分数×权重×20/3，满分为100分 权重需由企业讨论决定。							

注：(1) 综合积分计算公式：综合积分=（能力和工作态度分数×权重+项目业绩考核分数×权重+员工考核得分×权重）；满分为100分。

(2) 权重需由企业讨论决定。

(3) 频度界定：偶尔——1-2次/年；较少——1-2次/季度；经常——1-2次/月。

