
天津电力建设公司

绩效管理制度

天津电力建设公司薪酬与绩效项目组

中国人民大学课题组

二零零二年八月

目 录

第一篇 绩效管理总则

第二篇 考核运行体系

第三篇 考核管理结构

第四篇 绩效评价结果的运用

第五篇 其他条款

第六篇 附属表格

第一篇、绩效管理总则

第一条、绩效管理的目的

通过有效的绩效管理，我们将传导组织的战略和外部市场的压力，完善天津电力建设公司的战略管理流程，从而激活公司的管理体系；

完善天津电力建设公司的价值链管理，明晰天津电力建设公司价值创造的主体和正确评价各个主体的作用，建立一个制度性的贡献评价体系，以便合理分配价值；

增强管理者的管理责任，将管理者与下属的成长融为一体，将激励和约束的权力与公司发展的责任一一对应。

第二条、绩效管理的原则

建立本体系的目的不是消极的监控和惩罚，而是让价值创造的团队和个人得到合理的评价和回报，使杰出人才能够获得发展的舞台和成长的空间。

第三条、绩效管理的倾向

我们的价值观是有倾向的，我们不主张不公平的“绝对平均”，我们着重于那些为公司创造 80 % 的价值的 20 % 的团队和个人，鼓励“天津电力建设公司人才”的胜出。

第四条、“三公”原则

绩效管理作为关键的人力资源管理措施，涉及团队和个人利益的调整与分配，整个过程必须遵循“三公”的原则：

所谓公开是指考核的指标体系、考核程序公开，让员工知晓组织对其的期望和目标，同时考核结果对本人公开，强调上下级之间的信息沟通；

所谓公平是指部门内部考核的适用的尺度是一致的，同时被考核者有权知道考核评价的依据与结果，并有权越级向考核薪酬委员会申辩；

所谓公正是指绩效管理体系和程序是公正的，体系设计科学完善，同时考核必须依据可观察到的事实或工作表现（考核所依据的事实必须与所承担的工作有关，工作者的非职务行为，不能作为考核的依据），力戒主观随意性和人为性。

第五条、 绩效管理的思路

天津电力建设公司绩效管理的核心思想是目标管理，基本的流程为目标设定、过程管理、结果评价和绩效提升：

（一）、目标设定：首先由公司经理办公会与考核薪酬委员会共同制定本年度工作的目标，然后将目标分解到部门层级，制定季度的阶任务等等，再由部门长再部门内部分配目标和任务；

（二）、过程管理：对目标可以根据内外部环境进行修改，但是修改必须得到二次考核者的批准；同时考核者落实组织的支持；

（三）、结果的评定：基本是五等制，分为SABCD，被考核者可以申述目标未能完成的理由；

（四）、绩效提升：天津电力建设公司绩效管理着重沟通和提升过程，我们希望员工能够在考核中知晓自身的不足，并与一次考

核者共同提出改进的方案，得到一次考核者的指导和帮助。在实际考核过程中，考核者对上一季度被考核者的整体表现，尤其是针对不足提出一定的改进要求；同时被考核者可以要求相应的组织支持。双方确定改进的方案，可以贯彻到下一阶段的工作目标中。

第二篇、考核运行体系

第六条、 体系结构

天津电力建设公司的考核运行体系包括三个组织机构，承担各自的角色，从不同的角度发挥独特的作用，总体上由以人力资源部为核心的考核薪酬委员会组织。

第七条、 经理办公会的作用

经理办公会决定考核的主体原则和框架，提出考核的发展思路和工作侧重点等等；

审定年初考核薪酬委员会提交的部门关键绩效指标的年度目标数值；

审定考核中期出现的部门或者关键绩效指标的年度目标数值调整的申诉（一般考核中期，目标的调整由考核薪酬委员会与各个部门进行协调，出现不一致的意见时，提交经理办公会审定）；

审定年终部门关键绩效指标考核的结果，以及中层管理者考核结果；

第八条、 考核薪酬委员会的功能定位

在公司经理办公会领导之下，接受公司标准化委员会的工作指导，作为公司战略目标的执行层面的跨部门管理和协调机构，对公司的激励和约束机制的建立、运行、维护、升级负有统一规划和管理职责。

人力资源的专业化管理和研究机构，为天津电力建设公司激励

和约束机制提供咨询式的服务，要求在管理工具和管理技术上，保持创新和改进的能力。

第九条、考核薪酬委员会的职责

考核薪酬委员会承担考核领域专业发展的职责，具体如下：

（一）、公司绩效管理体系的日常维护，考核思路与框架的提出新领域的研究与开发，对制度拥有解释的权力和责任；

（二）、年初组织协调各个职能管理部门，制定关键绩效指标的目标数值，交由经理办公会决策；

（三）、考核中期的目标调整的审议；

（四）、考核信息的收集与整理；

（五）、部门内部日常考核工具和技术的提供；

（六）、组织考核者的理念和技术培训；

（七）、年终职能部门的整体考核，最终生成职能部门负责人的考核结果；

（八）、考核过程和结果的申诉处理；

（九）、考核结果的汇总并分析。

第十条、 职能部门负责人的职责

部门长和项目经理担任季度内部考核的主要考核者，承担目标确定，调整审定，最终评价的职责；

年终考核，在部门考核之后，进行部门内部的考核。

第十一条、 考核者的培训

为了使绩效评价达到科学、规范、客观、公正的要求，在绩效

评价开始前，考核薪酬委员会负责组织评价者的培训工作。对评价者进行培训，要达到以下目的：

- 确认绩效评价的有关规定；
- 把握绩效评价的基本原则；
- 理解绩效评价的项目与内容；
- 统一绩效评价的基准。

第壹贰条、 绩效考核等级

考核等级分为优、良、中、差、不合格五个等级，分别用 S A B C D 表示。

考核等级表

等 级	优秀	良好	合格	待改进	不合格
符 号	S	A	B	C	D

第壹参条、 等级分布

考核等级按正态分布的原则进行控制，各部门必须严格控制考核各等级的比例，避免出现部门打分集中的情况（严重偏高或者偏低）保证部门之间的公正性。在必要情况下，由考核薪酬委员会定期公布 S ABCD 各等级的人数比例，强制下达各部门。

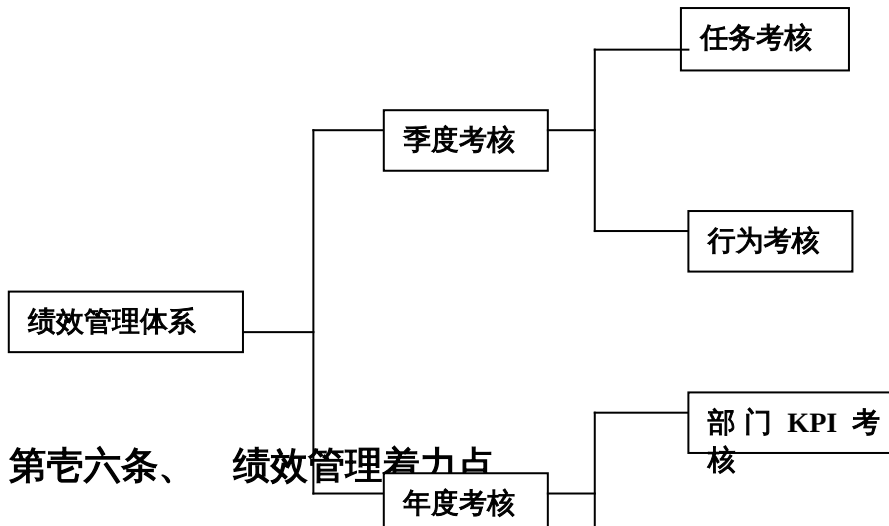
第壹四条、 绩效管理体系的适用范围

本次的绩效管理制度适用于公司总部职能部门。

第三篇、绩效体系结构

第五条、 绩效管理体系

天津电力建设公司建立分层分类的考核体系，我们主要从时间在分别讨论，分为季度考核和年度考核，基本结构如下：



第六条、 绩效管理着力点

天津电力建设公司的绩效管理重视结果要素，同时将剔除部分不可以控制的因素，加入部分过程性的、跨季度的任务、特殊贡献评定等考核指标，切实反映员工的所起的作用和岗位责任点。

第七条、 绩效管理者的确定

考核者分为一次考核者和二次考核，其基本分工和确定为：

一次考核：被考核者的上级，对被考核者的工作比较了解，能够正确评价被考核的贡献和不足；

二次考核：根据一次考核者的意见，综合其他信息，侧重于从公司的层面进行平衡和调整。

		一次考核者	二次考核者
季度考核	部门长考核	主管领导	公司经理

	员工考核	部门长	考核薪酬委员会
年终考核	部门考核	考核薪酬委员会	经理办公会
	部门长考核	主管领导	公司经理
	员工考核	部门长	考核薪酬委员会

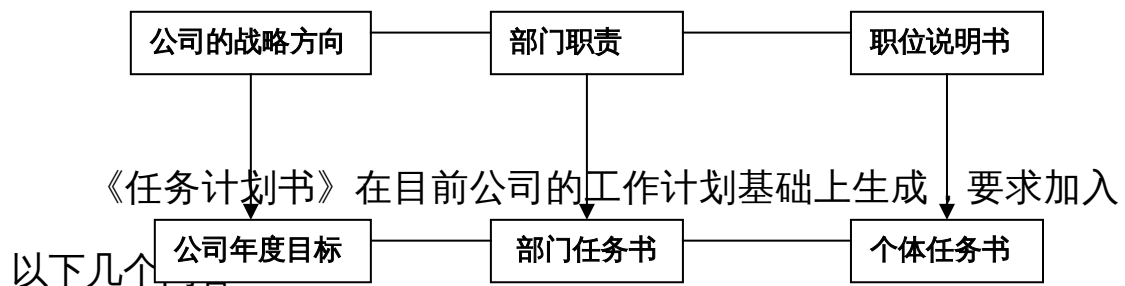
一、季度考核——任务考核

第十八条、季度考核结构

季度考核分为任务考核和行为考核，任务考核占 70%，行为考核占 30%。

第十九条、任务考核体系

天津电力建设公司任务考核体系的建立通过目标的管理来实现，基本过程包括部门职责说明书、部门任务书、职位说明书、个体任务书四个主要环节，之间的逻辑关系如下：



每项任务的权重，比如部门有 10 项任务，任务有不同的权重标准，要求一次考核者确定每项工作的权重；

完成任务所需要的组织支持和资源，正确评估该项任务的难度和困难，以及工作条件等等。

《部门任务书》要求上报主管领导，并送考核薪酬委员会备案。

第二十条、部门职责

职能部门是围绕公司发展战略而存在的，根据公司发展战略界定部门职责和功能定位，并不断调整，形成强有力的决策支持系统和决议贯彻系统。

应该建立部门层级的职责说明，严格界定每一个部门在公司中的贡献，通过绩效管理来实现职能的定位调整初步勾勒出部门在整个系统中的位置和功能。

第二十一条、部门任务书

基于部门职责说明书，围绕公司每个季度的战略方向和工作重点，结合部门的工作实际和方针，具体体现为部门任务书。部门任务书将清晰地界定部门的责任、义务，和所需的资源，任务的执行者和管理者。

第二十二条、个体任务书

基于部门任务书和职位说明书，部门长将与每一个职位的任职者签订本季度的任务书（包括任务和权重），同样明晰责任和所需的支持。部门长有权在部门内部进行任务的调配。

第二十三条、部门长任务的一次考核

部门长的考核依据部门任务书，由主管领导考核部门长的业务工作，还包括部门管理的成果，综合评价本部门任务完成的情况。

第二十四条、部门长任务的二次考核

一次评价的结果将进一步上报公司经理，由公司经理根据主管

领导的打分，综合得出每一个部门长本季度的业绩评价。

所有考核结果送考核薪酬委员会备案。

第二十五条、员工任务的一次考核

依据个体的任务书，结合考核事实记录，由每个部门的部门长对本部门的任职者就本季度的任务完成情况进行评价。

第二十六条、员工任务二次考核

一次评价的结果将进一步上报到考核薪酬委员会，由考核薪酬委员会进行二次考核，根据部门长的打分情况，结合公司整体分数布局进行调整，综合对员工进行本季度的业绩进行客观的评价。

如果员工对考核结果不满意，可向考核薪酬委员会申诉。

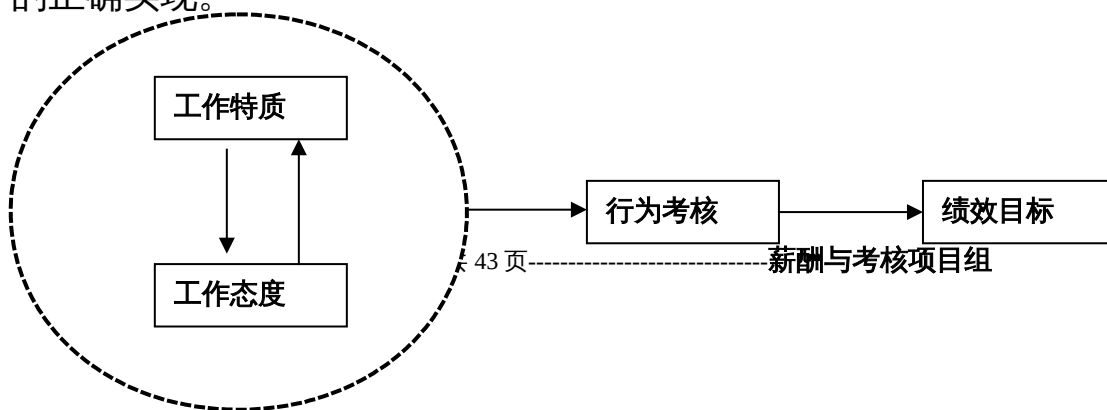
二、季度考核——行为考核

第二十七条、行为考核适用

天津电力建设公司的行为考核将扮演一个文化引导的角色，主要的考核对象分为部门经理、科长、科员，是一些过程指标，将作为业绩评价（任务考核）的补充，从侧面反映普通员工的综合素质。

第二十八条、行为考核体系

行为考核将以过程管理为导向，强化绩效目标指引下的员工个人工作态度的转变，工作能力的逐步培育，从而保证公司绩效目标的正确实现。



第二十九条、行为考核指标

结合公司的企业文化导向与工作层次以及本阶段的发展方向，天津电力建设公司将分层抽取行为考核指标，每个指标分为五个等级（等级定义见附表）：

（一）、部门长

考核要素		权重
工作态度	服务意识	10%
	原则自律性	10%
	工作责任感	10%
工作能力	工作创新能力	20%
	计划能力	20%
	组织领导能力	20%
	分析判断能力	10%

（二）、科长或相当职位

考核要素		权重
工作态度	工作协作性	10%
	自我开发意识	10%
	工作责任感	20%
工作能力	专项业务能力	20%
	人际沟通能力	10%

	分析判断能力	10 %
	执行能力	20 %

(三)、一般员工

考核要素		权重
工作态度	工作积极性	10 %
	出勤率	10 %
	自我开发意识	10 %
工作能力	专项业务能力	30%
	文字表达能力	10%
	理解能力	10%
	执行能力	20%

第三十条、行为考核程序

员工的行为考核时间和流程基本上与任务考核同时进行，但是加入员工的自我评价部分，见附属表格中的《行为考核表》

第三十一条、考核记录

为了保证季度考核的客观公正性，为考核提供必要的依据，促使各级考核者关心和了解下属的工作，同时便于考核者与被考核者的有效沟通和考核投诉的处理，要求部门长在员工行为考核中记录重

大事件，在季度考核后，随考核结果上报薪酬考核委员会。

三、年度考核——部门层级的 KPI 考核

第三十二条、年度绩效管理体系

天津电力建设公司年度绩效管理包括两个部分：部门层级的 KPI 考核，从公司的角度对本年度部门的贡献进行整体性的评价；个体考核，包括一些部门层级 KPI 指标的进一步分解和落实，跨季度的工作任务的考核，以及特殊贡献的评定。

第三十三条、KPI 指标

根据国际通行的 2：8 的原则，我们要求把握部门的关键业绩指标，即 KPI（key performance indexes），一般要求覆盖部门业绩的 80% 以上。

第三十四条、部门业务管理改进 KPI 指标

根据公司发展战略与部门职责定位，确定每一个部门的关键业绩指标，见《KPI 指标体系》。

第三十五条、部门共性 KPI 指标

在公司内部管理，提出三个主要指标，即部门费用的控制（资金管理）、部门人员管理和部门之间的协作性，作为部门整体行为的引导。

第三十六条、KPI 考核程序

KPI 指标标明的数据收集部门所在的考核薪酬委员负责考核数

据信息的收集；

考核薪酬委员会组织相关部门和人员进行考核数据信息的相应审核；

考核薪酬委员会计算每个指标的数值分数，并计算各个部门的综合得分；

所有指标的等级评价和部门的综合得分提交经理办公会审定，并要求考核薪酬委员会现场对疑问作出解释；

考核薪酬委员会负责考核信息在薪酬上的运用。

三、年度考核——个体考核

第三十七条、部门长的考核

由于部门长对部门的绩效负完全责任，所以部门长的考核直接与部门层级的 KPI 考核一致。

第三十八条、科长、科员的考核

普通员工的考核主要是部门的 KPI 分解、落实和跨季度任务考核：

有些部门 KPI 指标是由个体承担的，该指标可以直接作为该职位的 KPI 指标考核；

跨季度的任务，甚至年度性的任务可以在年底进行考核；

部分特殊贡献的奖励也在年底进行考核；

第三十九条、年度个体考核的流程

年度个体绩效考核的基本流程与季度个体考核的流程基本一致，参照执行。

四、绩效提升

第四十条、绩效提升内涵

天津电力建设公司的绩效管理体系不仅仅是考核和约束，更要提升到改进层面，形成管理者与普通员工一起进步和发展的局面，具体的提升过程包括指导、培训和支持等等。所有考核参与者都必须将提升过程作为一次正式的沟通过程，重视其中的每一个环节。

第四十一条、部门绩效提升

每次考核完成后，首先由部门长组织内部的讨论，针对部门考核的不足，提出改进的措施，需要的组织支持，上报主管领导，所有书面报告和意见报考核薪酬委员会备案。

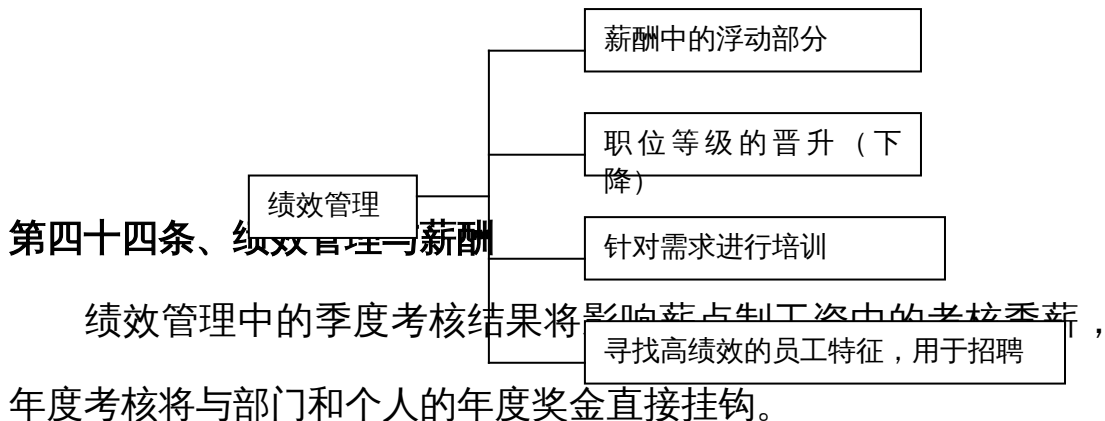
第四十二条、个体绩效提升

每次考核完成以后，进入提升期，考核者与被考核者就个体绩效存在的问题进行深入探讨，并形成书面的改进措施和改进目标，以及需要的资源支持。

第四篇、天津电力建设公司绩效管理结果的运用

第四十三条、绩效考核与其他人力资源管理的关系

绩效管理作为一个综合的人力资源管理策略，与其他管理措施是密切相关的，基本关系如下：



第四十五条、绩效管理结果与考核季薪

绩效考核的结果用 5 分制的方式来体现：

等级	S	A	B	C	D
计分	5	4	3	2	1

结合每项任务的权重，每个个体的最终得分 = 任务得分 × 任务权重；部门内部的所有员工的考核分数由高到低排列（公司部门长之间形成由高到低的序列），对应考核季薪的系数为：

比例（从前面分段）	10%	20%	50%	15%	5%
对应考核季薪的系数	1.5	1.2	1.0	0.8	0.7

个体的考核季薪 = 季薪基数 × 对应考核季薪的系数

第四十六条、绩效管理结果与部门年度奖金

部门 KPI 绩效考核的结果将遵循以下强制分布与对应年度奖金系数为：

等级	S	A	B	C	D
计分	5	4	3	2	1

公司的所有部门的考核分数由高到低排列，对应年度奖金的系数为：

比例	10%	20%	40%	20%	10%
对应年度奖金的系数	2.0	1.5	1.0	0.7	0.5

部门的年度奖金 = 奖金基数 × 对应年度奖金的系数

第四十七条、个体年度奖金

根据职务等级引起的管理责任不同，个体的业绩奖金与考核结果挂钩的方式和程度不同：

部门长：公司业绩占 20%，部门 KPI 指标考核占 80%，由经理办公会确定年终奖金；

一般员工：部门奖金由部门 KPI 指标考核与奖金基数决定，奖金划到部门后，初步分配由部门长根据个体年度考核结果和本部门的年度奖金总额拟定，需上报考核薪酬委员会审定。

第四十八条、考核结果处理

年度考核结果不但作为员工职务升降的依据，并作为将不良业

绩员工淘汰的依据。

(一) 连续两年考核评分为 S 级的员工，将获取晋升职位的资格。

(二) 连续两年年度考核评分为 D 级的员工予以解职、降级、调换工作、待岗、留用查看或者辞退，具体处置结果由考核薪酬委员会视具体情况决定。

(三) 连续两年年度考核评分为 C 级的员工，需向考核薪酬委员会提交书面工作检讨报告，并就改进方向提出具体目标。

(四) 年度考核评分为 D 级的员工，需要执行公司特殊培训计划，进入特殊培训计划人员名单。

(五) 年度考核结果作为下一年度员工培训计划编制的依据

第四十九条、考核申诉

员工对个人的人事考核结果如有异议，应首先通过与考核者沟通的方式解决，解决不了时，员工有权向考核薪酬委员会提出申诉，并提交相关材料。

考核薪酬委员会应在 5 日内，对员工的申诉作出答复。

第五篇 其它条款

第五十条 考核者变动

如原考核者工作变动，新任考核人赴任不到两个月，则考核工作须在考核薪酬委员会的协助下进行。

如考核期间考核者短期出差或其他不在职的情况下，由考核者的上级指定其他胜任者替代考核者进行考核。

第五十一条 被考核者变动

在考核期限内，被考核者因工作调动而调离原部门，在这种情况下由新部门的部门负责人负责考核。如果至考核时间，被考核者在新部门工作不满一个月，则由原部门的部门负责人负责对该员工的考核。

被考核者在考核期限内不在职，如派外学习培训、正常休假等情况考核时要加以考虑。

第五十二条 实施与解释

- 1、本规程呈请批准后实施，修改时也与此相同。
- 2、本规程由考核薪酬委员会负责解释。

第六篇、所附表格

1、部门任务书

天津电力建设公司部门任务书

部门名称		时间		
部门负责人				
填表人				
序号	计划目标	责任人	完成时间	备注
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
上级及部门间支持				

2、部门 KPI 考核表

天津电力建设公司部门 KPI 考核表

(供各部门使用)

部门名称				考核时间						
部门负责人				填表人						
									考核薪酬委员会意见	总体得分
号序	指标名称	权重	等级					相关说明		
			S	A	B	C	D			
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										

10											
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3、绩效提升表格

天津电力建设公司绩效提升

被 考 核 者	姓名		面谈日 年 月 日		考 核 者	姓名	
	部门					部门	
	职务		填表日 年 月 日			职务	
	等级					等级	
一、本阶段的工作表现不足：					四、考核者意见性 (签名)		
1、							
2、							
3、							
4、							
5、							
6、							
7、							
二、下季度改进的方面（可以提出工作目标）					五、需要的组织支持 (考核者签名)		
	任务	目标	权重				
1							
2							
3							
4							
5							
6							

7				
、				
三、对领导与公司的意见与建议				
(被考核者签名)				

一式三份，考核者、被考核者与考核薪酬委员会各一份。

4、个人考核表

天津电力建设公司季度个人任务考核表

部门名称

职位名称

任职者

填表时间

季度初由被考核人与考核者面谈确定季度任务目标					季度末由一次考核人填写			季度末由被考核人填写	考核薪酬委员会意见
序号	主要工作任务	目标	权重	考核参与人意见	目标达成情况		总体分数 评定	未完成工作的主要原因	
					进度	质量			
1				被考核者： 考核者：					
2									
3									
4									
5									
6									
7									

等级定义：

符号	S	A	B	C	D
计分	5	4	3	2	1
进度	大大提前	提前	基本一致	稍有落后	落后很多
质量	大大超出标准	超出标准	计茆一致	有一些差距	又很大差距

被考核人签字：_____

考核责任人签字：_____

5、个人行为考核

天津电力建设公司个人行为考核表

姓名				考核时间				
所在部门				职位名称				
序号	指标名称	考核人	等级					
			S	A	B	C	D	
工作态度		自我评价						
		上级评价						
		自我评价						
		上级评价						
		自我评价						
		上级评价						
工作能力		自我评价						
		上级评价						
		自我评价						
		上级评价						
		自我评价						
		上级评价						
得分情况	自我评价 30%							
	上级考核 70%							
	总体得分							

附：工作态度指标的等级定义

A1 服务意识

指标名称	服务意识	
指标定义	在工作中是否从其他部门或员工的立场出发，对他们提出的正当要求是否积极热情地提供相应的服务，保证其他部门或员工可以正常的完成工作。	
等级定义	S	服务意识极好，在工作中总是从其他部门或员工的立场出发考虑问题，从不强调个人原因，对他人的正当要求总是态度热情而且迅速的予以满足，有助于其他部门或员工能够提前完成工作。
	A	服务意识较好，一般情况下可以从其他部门或员工的立场出发考虑问题，对他人的正当要求比较热情、比较及时的予以满足，从来没有影响到其他部门或个人正常的工作。
	B	服务意识一般，只是被动地接受他人提出的要求并且提供相应的服务，基本上不会影响其他部门或员工正常的工作。
	C	服务意识较差，在工作中有时不能从其他部门或员工的立场出发考虑问题，对他人的正当要求态度比较冷淡并且不能按时提供服务，有些时候因为个人原因影响到其他部门或员工正常的工作。
	D	服务意识很差，总是强调个人的原因，对他人的正当要求不理不睬，不能提供必要的服务，总是影响起他们部门或个人正常的工作。

A2 原则自律性

指标名称	原则自律性
指标定义	是否严格按照国家和公司的有关规篇制度办事，对任何人都不徇私

	情。	
等级定义	S	原则性极强，非常严格的按照国家和公司的有关规篇制度办事，对任何人都不徇私情，没有任何可以商量的余地，对政策的执行非常严格。
	A	原则性较强，能够严格的按照国家和公司的有关规篇制度办事，在允许的范围内偶尔会出现放宽政策的情况，但是从来不会出现违规的情况。
	B	原则性一般，一般情况下能够按照国家和公司的有关规篇制度办事，在允许的范围内比较自由的执行政策的规定，但是没有出现违规的情况。
	C	原则性较差，有时会出现不按照国家和公司规篇制度办事的情况，有时会因为人情原因而超出允许的范围来执行政策。
	D	原则性很差，经常不能按照国家和公司的规篇制度办事，对政策的执行往往因人而异，没有一个统一的标准并且还往往超出允许的范围。

A3 工作责任感

指标名称	工作责任感	
指标定义	是否自始至终对工作认真负责，在出现问题时勇于承担责任，是否值得大家信赖。	
等级定义	S	责任感很强，不仅能够自觉、充分地履行自己的工作职责，而且在本部门工作出现问题时能够勇于承担责任，从不推诿，值得给予充分的信赖。
	A	责任感较强，能够认识到并且负责地履行自己的工作职责，在本部门工作出现问题时，能够比较客观地承认自己所应承担的责任，值得信赖。
	B	有一定的责任感，尚能承担份内的工作，基本上可以信赖。
	C	责任感不够，工作不是很尽心，有时存在逃避责任的情况，不能完全信赖。
	D	非常缺乏责任感，工作马马虎虎，经常逃避责任，完全不能信赖。

A4 出勤率

指标名称	出勤率	
指标定义	工作出勤率是否达到规定的要求。	
等级定义	S	严格遵守公司出勤制度，并能通过自己的行动带动他人

	A	遵守公司出勤制度，按时上下班
	B	基本按照公司规定出勤，按时上下班，无无故不上班现象
	C	有迟到早退现象，少量不经请假缺勤
	D	经常不经请假擅自缺勤，上下班不能按照公司规定，影响较大

A5 自我开发意识

指标名称	自我开发意识	
指标定义	是否注意充分利用时间，主动自觉地学习与工作有关的知识和管理技能，从而增强工作能力，提高工作绩效。	
等级定义	S	能够充分认识到自己在知识和能力方面存在的不足，并且积极地寻找和利用一切可能的机会不断充实新的知识，学习新的技能，个人的知识和能力有显著提高，工作绩效也有突出改善。
	A	能够认识到自己在知识和能力方面存在的不足，充分利用企业所提供的各种培训和学习机会，知识和能力有较为明显的提高，工作绩效也有明显改善。
	B	大体上能够认识到个人在知识和能力方面还有不足，在企业提供培训和学习机会的情况下能够尽量参加学习，知识和能力有所提高，工作绩效也有一定程度的改善。
	C	认识不到或者不大愿意承认个人在知识和能力方面还有不足，学习积极性不高，知识和能力提高缓慢，工作绩效也没有明显改善。
	D	自我开发意识非常淡泊，即使是在企业提供培训和学习机会的时候也不认真参与，知识日渐陈旧，能力停滞不前，工作绩效存在明显缺陷。

A6 工作积极性

指标名称	工作积极性
指标定义	对公司分配的工作是否不讲条件，主动积极，尽量多做工作，主动进行改进，勇于向困难挑战。

等级定义	S	主动自发地完成工作且高度认真负责，对于职责以外的工作也乐于承担，从不与上级或者其他同事计较工作量的大小。
	A	工作比较积极主动和认真负责，只要上级有要求，还是愿意接受新的工作任务的。
	B	能够按规定完成工作，但不大愿意承担新的工作任务，希望上级能够将自己的工作量与其他同事尽量平衡。
	C	工作不太积极，有时需要上级督促，常常与上级或者其他同事计较工作量的大小。

A7 工作协作性

指标名称	工作协作性	
指标定义	在工作中是否充分考虑别人的处境，是否主动协助上级、同事做好工作。	
等级定义	S	合作性很强，常常从其他部门或者同事的角度考虑问题，自发主动地与他人进行合作，随时准备为他人提供及时周到的帮助。
	A	愿意与人进行合作，在其他部门或者同事要求的时候，能够尽量提供帮助，从而保证各自工作的顺利进行。
	B	大体上能够按规定与他部门或者同事进行合作，基本能够达到工作的需要。
	C	合作性较差，有时候有不配合其他部门或者同事的现象，工作有时会遇到困难。
	D	根本无法与他人进行合作，在工作中经常与其他部门或者同事发生冲突，常常使得工作陷入僵局。

附：工作能力指标的等级定义

B1 工作创新能力

指标名称	工作创新能力	
指标定义	对管理工作是否具有创造性的思维方式，是否能够提出超前的管理理念、管理方式和管理手段并付诸实践，以不断提高自己的管理艺术，从而推动本部门工作绩效的迅速提高。	
等级定义	S	具有很强的创新能力，总是能够提出合理的、超前的管理理念、管理方式和管理手段并付诸实践，大大提高本部门整体的工作绩效。
	A	有较强的创新能力，经常提出合理化的、适时的管理理念、管理方式和管理手段，绝大部分能够付诸实践，本部门整体的工作绩效有一定程度的提高。
	B	有一定的创新能力，有时能够提出一些合理化的管理方式和管理手段，有时也把它们付诸实践，本部门的工作绩效在某些方面有所提高。
	C	创新能力较差，大多数时候只能做到照篇办事，整个部门的管理工作没有新意。
	D	缺乏创新能力，管理方式和管理手段比较陈旧，部门工作滞后于公司的总体发展要求。

B2 计划能力

指标名称	计划能力
-------------	------

指标定义	对部门的未来发展是否有超前规划，对于本部门的年度工作是否能够做到统筹安排，心中有数，从而不断提高个人以及所属部门的工作效率。	
等级定义	S	具有极强的计划制订能力，非常擅长通过有效的计划来提高个人以及本部门的工作效率，部门的未来发展以及工作安排有条不紊，常常能够做到事半功倍。
	A	计划性较强，对于本部门的未来发展以及工作安排有一定的规划性，个人以及部门的工作效率较高，能够圆满地完成既定的工作任务。
	B	计划性尚可，在部门发展以及任务安排方面有一定的计划性，大致上能够按计划完成工作，个人以及部门的工作效率能够达到工作的基本要求。
	C	计划性较差，对于部门的未来发展以及工作安排只有比较粗略的意向，经常出现事倍功半和手忙脚乱的现象，有时无法完成上级交待的工作任务。
	D	计划性很差，对于部门的未来发展以及工作安排没有任何计划性，个人以及部门的工作效率很低，经常出现丢三拉四和耽误工作的情况。

B3 组织领导能力

指标名称	组织领导能力	
指标定义	是否能够组织领导部下及时、圆满地完成上级赋予本部门的工作任务。	
等级定义	S	有超群的组织领导能力，能够率领下属超越既定目标，个人能够赢得下属充分的信任，本部门的凝聚力很强。
	A	组织领导能力优良，能够率领下属达成既定目标，个人能够给大家留下较好的印象，部门内部气氛较为融洽。
	B	组织领导能力尚可，有时虽然无法领导下属达成既定目标，但经过努力尚可以胜任本职工作，下属对此人还比较尊重，部门内部气氛比较平淡。
	C	缺乏组织领导能力，经常无法领导下属达成既定目标，虽经努力也较难胜任工作，下属对此人没有信心，部门气氛不融洽。
	D	完全没有组织领导能力，经常达不到既定目标。

B4 分析判断能力

指标名称	分析判断能力
指标定义	是否能够正确地理解工作性质，准确地获取信息，把握现状，得出

	合乎实际的结论，以便采取恰当的行动来完成工作。	
等级定义	S	具有很强的分析判断能力，能够根据个人的知识和经验迅速地搜集整理信息，准确地理解并把握快速变化的环境或者复杂的事务，得出正确的判断。
	A	分析判断能力较强，能够根据事实和个人的知识、经验较快地对环境变化或者所发生的复杂事件进行较为准确的分析和判断，在绝大部分时候都能够得出正确的结论。
	B	具有一定的分析判断能力，大致能够根据个人的知识和经验对环境和各种事务作出基本正确的判断，偶尔也能处理一些复杂事务。
	C	分析判断能力不足，在某些狭窄的工作范围内尚能作出正确的判断，一旦环境发生变化或者事务比较复杂，分析判断结果常常出现偏差。
	D	分析判断能力很差，即使是在一些日常的事务性工作中也经常发生判断失误，耽误工作进程的情况，往往只能依据上级的指示行事。

B5 执行能力

指标名称	执行能力	
指标定义	是否能够根据上级的工作安排，干脆利落、不折不扣地贯彻执行上级指示。	
等级定义	S	执行能力很强，在困难面前毫无畏惧，能够不屈不挠地按照上级的要求或者计划坚决、彻底地完成任任务，领导对此人可以充分信赖。
	A	执行能力较强，在大多数时候能够排除困难，完成任务，领导可以放心地将一些有一定难度的工作交由此人办理。
	B	能够圆满完成各种常规性工作，领导将一些一般事项交由此人办理还是比较放心的。
	C	有些时候执行不力，领导只能将一些常规性事项交由此人办理，但是不能完全放心。
	D	经常不能贯彻执行上级的意图，甚至一些一般的常规性工作，领导都不敢交给此人办理。

B6 文字表达能力

指标名称	文字表达能力	
指标定义	是否能够顺利地用文字准确充分地表达自己的观点，使他人能够顺利理解自己的意图。	

等级定义	S	能够用文字准确充分地表达自己的观点，而且表达起来十分顺畅，没有丝毫困难，他人总能够顺利地理解自己所表达的意图和想法。
	A	基本上能够用文字准确充分地表达自己的观点，基本上能使他人顺利地理解自己的意图和想法。
	B	文字表达能力一般，有时会有一些困难，但经过努力也能找到恰当的方式表达。
	C	不太善于文字表达，经常会遇到困难，写出的文字常常需要阅读者通过其它方式才能顺利理解其意图。
	D	很不善于文字表达，写出的文字往往“词不达意”，经常引起他人误会。

B7 理解能力

指标名称	理解能力	
指标定义	是否能充分理解上级指示，不需要上级反复解释和说明。	
等级定义	S	灵活机智，能够充分领会上级的工作意图，不需要上级明确交待就能够有预见性地制订出执行上级意图的行动方案。
	A	能够较快地领会上级的工作意图，上级只要大体上给予指点，便能够自行设计行动方案，贯彻领导思想。
	B	基本上能够领会上级的工作意图，但是上级需要在行动方案方面给予一定的解释。
	C	理解能力存在不足，上级在交办事项时需要比较多地解释如何操办，并在操作过程中加以监督。
	D	理解能力很差，上级在交办事项时需要反复、详细地给予解释，并且需要对操作过程严加监控。

B1 人际沟通能力

指标名称	人际沟通能力
指标定义	在和企内外人员打交道时，能否有效协调各方面的关系，说服他

	人接受正确的观念与方法，同时在相互理解的基础上达成共识。	
等级定义	S	沟通协调能力极强，在与内外人员工作交往的过程中，能够迅速而准确地了解对方的需求以及自己同他人之间在观点和思想等方面所存在的差异，并且能够以事实和原则为依据，通过恰当的方式准确地传达自己的想法，说服他人接受自己的意见，以双赢的方式艺术性地圆满解决问题。
	A	沟通协调能力较强，在与内外人员工作交往的过程中，能够较快地了解对方的需求及自己同他人之间在观点和思想等方面所存在的差异，并且能够以较为恰当的方式传达自己的想法，通过与他人的协商使自己的意见能够为对方所接受，问题得到较为圆满的解决。
	B	沟通协调能力尚可，在与内外人员工作交往的过程中，能够了解对方的需求以及自己同他人之间在观点和思想等方面所存在的差异，并且能够阐述自己的意见与他人进行协商，从而使问题得到基本解决。
	C	沟通协调能力不足，在与内外人员工作交往的过程中，有时不能很快地了解对方的需求以及自己同他人之间在观点和思想等方面所存在的差异，在阐述自己的意见与他人进行协商时缺乏招数，结果导致问题得不到圆满解决。
	D	沟通协调能力很差，在与内外人员工作交往的过程中，常常误解对方的意思以及自己同他人之间在观点、思想、意见等方面所存在的差异，往往不能清晰、正确地阐述自己的意见，在与他人进行沟通和协商时存在明显的障碍，结果导致问题往往得不到解决。

B8 专项业务能力

指标名称	专项业务能力
指标定义	是否充分具备现任职务所要求的实际业务知识和管理知识，是否能够凭借个人所掌握的本领域业务知识和技能有效地监督、指导下属员工的工作。

等级定义	S	业务知识非常丰富，充分了解本部门的所有各方面工作，是本部门的业务专家，能够依据自身所掌握的各种知识对下属员工的工作提供有效的监督和指导。
	A	业务知识较为丰富，对本部门的大部分业务内容有较为深入的了解，绝大多数时候能够有效地监督和指导下属员工的工作。
	B	业务知识基本能够满足工作的需要，大体上了解本部门的各项业务内容，能够对下属员工的工作提供一定的监督和指导。
	C	业务知识存在不足，对于本部门的工作在很多方面不是很了解，有时对下属员工的工作无法提供有效的监督和指导。
	D	业务知识明显不足，很难满足本部门业务工作的需要，对下属员工的工作也提不出准确的要求和有效的建议。