

XXXXXXXXX 有限公司

KPI 绩效考核指标

作业指导书

2008年8月

## 前 言

关键业绩指标(Key Performance Indicator —KPI)体系是为实现目标而设定的战略管理工具，也是衡量公司及各部门目标达成、组织和人员行为绩效的关键指标体系。关键业绩指标是依据企业组织、成员行为与战略目标之间的价值创造关系、因素因果关系建立起来的指标体系。

为配合公司 KPI 绩效管理体系的建立，保证组织实际经营管理行为与公司的战略目标统一，确保财务类(主要目标)、管理指标、否决类指标考核定义解释规范准确，使绩效考核有据可依,特编制本作业指导书。

事业部 KPI 绩效考核周期为每月考核一次，职能部门每季度考核一次，年度考核总评。管理类指标（G）最终计算根据各考核期平均分计得，同类项目当年考核再次发生问题按该项目权重的 150%扣分。否决类指标（K）当年发生一次即统计一次。

对事业部考核，由各指标归口管理职能部门负责考核，考核数据报人力资源部统计汇总后反馈至各部门，并按照《经营责任书》计算承包方代表和承包方工资总额。

对各职能部室考核，[具体由公司绩效考核工作小组实施](#)（公司相关领导、有关部门进行考核），考核数据由人力资源部统计汇总，[并报公司相关分管领导和公司总裁审阅后](#)，反馈至各部室，并按照考核标准计算各部门 KPI 绩效考核得分，与部门员工绩效工资挂钩。

KPI 关键业绩指标中所涉及的定量指标，按照实际完成的业绩进行汇总统计；KPI 关键业绩指标中所涉及的定性指标，结果低于计划指标的，按实际进行汇总统计，结果高于计划指标的，按完成计划的 100%进行汇总统计。

## 一、财务类指标

### 1、税后利润指标完成率

指标解释：是指反映和检查税后利润考核指标完成情况的一种统计指标，即实际税后利润完成数与利润考核指标数之比。月度税后利润指标考核的指标值是根据分解的月度计划，考核累计计划完成率。

数据来源：由资产财务部定期对被考核部门的实际税后利润指标完成数进行统计考核，在报告期后 8 日内报送人力资源部。

计算公式：(报告期实际税后利润完成数 ÷ 报告期税后利润考核指标数) × 100%。

统计口径：

1) 当月利润指标完成率 = (当月实际利润完成数 ÷ 当月利润指标考核) × 100%。

2) 月度累计税后利润指标完成率 = (报告期实际利润完成数 ÷ 报告期利润指标考核) × 100%。

3) 年度税后利润指标完成率 = (年度实际利润完成数 ÷ 年度利润指标考核) × 100%。

## 2、主营销售收入 (不含税) 指标完成率

指标解释：是指反映和检查被考核部门主营销售收入考核指标完成情况的一种统计指标，通过这一指标的考核以达到检查和督促部门完成主营销售收入的一种考核方法，即实际完成主营销售收入数与主营销售收入考核指标数之比。

数据来源：由资产财务部定期对被考核部门的实际销售收入完成数进行统计，在报告期后 8 日内报送人力资源部。

计算公式：(报告期实际主营销售收入完成数 ÷ 报告期主营销售收入考核指标数) × 100%。

统计口径：

1) 当月销售收入指标完成率 = (当月实际销售收入数 ÷ 当月销售收入指标考核数) × 100%。

2) 月度累计主营销售收入指标完成率 = (报告期实际主营销售收入数 ÷ 报告期主营销售收入指标考核数) × 100%。

3) 年度主营销售收入指标完成率 = (年度主营销售收入数 ÷ 年度主营销售收入计划指标) × 100%。

## 3、收款计划完成率 (应收帐款降低率)

指标解释：是指反映和检查被考核部门收款计划完成情况的一种统计指标，通过这一指标的考核以达到检查和控制部门应收款的一种考核方法。月度收款计划是根据公司月度经营分析会议核定的被考核部门收款计划，对其收款计划完成率进行月度考核。正常应收账款按合同约定的收款期限进行考核；特殊合同按预算计划进行考核；计划外回收资金，分子、分母同时增加。上月未完成的应收账款，继续列入当月收款计划。年度收款计划完成率为各月平均值，年终对全年目标进行结算考核。

数据来源：由资产财务部定期对被考核部门实际收款计划情况进行统计、分析和考核，在报告期后 8 日内报送人力资源部。

计算公式：报告期 (当月实际回收资金 ÷ 当月计划回收资金) ÷ 收款计划完成率考核指标 × 100%。

统计口径：

1) 月度收款计划完成率 = (当月实际回收资金 ÷ 当月计划回收资金) ÷ 收款计划完成率考核指标 × 100%。

2) 年度应收账款控制率指标完成率 =  $\sum$  月度收款计划完成率得分 / 12

## 4、现金净流量完成率 (库存资金降低率)

指标解释：是指反映和检查营运资金流入和流出之差的一种统计指标，通过这一指标的考核以达到检查和督促部门现金净流量指标执行情况的一种考核方法。

数据来源：由资产财务部定期对被考核部门的营运资金流入和流出实际情况与利润进行统计、

分析在报告期后 8 日内报送人力资源部。

计算公式：(全年营运资金总流入 - 全年营运资金总流出) ÷ 年度利润总额 × 100%。

统计口径：

年度现金流量完成率 = (全年营运资金总流入 - 全年营运资金总流出) ÷ 年度利润总额 × 100%。

### 5、费用预算计划控制率 (应归于管理类指标！)

指标解释：是指通过对费用预算计划执行情况的计算，来达到检查和控制费用成本之目的的一种统计方法，即实际费用支出与计划费用之比。

数据来源：由资产财务部定期对被考核部门的实际支出情况与预算费用对比统计分析和考核，在报告期后 8 日内报送人力资源部。

计算公式：预算费用计划控制率 = (报告期实际费用支出 ÷ 报告期计划费用额) × 100%。

统计口径：计划外特批费用不列入考核范围。

1) 当月费用预算计划控制率 = (当月费用预算计划数 ÷ 当月费用发生数) × 100%。

2) 月度累计费用预算计划控制率 = (累计费用预算计划数 ÷ 累计费用发生数) × 100%。

3) 年度费用预算计划控制率 = (年度费用预算计划数 ÷ 年度费用发生数) × 100%。

## 二、管理类指标

备注说明：(衡量标准出现减分时，最多减分至本项目分值，即本项目未完成不得分)

### 1、财务预算及执行情况管理

指标解释：是指根据精细化管理要求，对被考核部门编制的财务预算计划的准确性和及时性进行评价，考核其财务预算计划完成执行情况的一种考核方法。

数据来源：由公司资产财务部负责对各事业部进行考核；企划投资部负责对资产财务部进行考核。各类考核数据在报告期后 8 日内报送人力资源部。

考核目的：通过这一指标的考核，加强精细化管理，确保财务预算计划的全面完成。

衡量标准：

1) 在规定时限内未上报(提供)财务预算计划(财务预算资料)，每次减 0.5 分

1) 在规定时限内未上报财务预算计划及执行情况每次，减 1.0 分

2) 财务预算计划(财务预算资料)每出现一处差错，减 0.5 分

2) 财务预算计划及执行情况每出现一处差错，减 0.5 分

3) 未按时提供财务预算分析报告或分析不切合实际 减 1 分

3) 未按时提供各种财务资料(财务部有明确要求的),减 2.0 分

4) 当月各类财务预算计划累计数完成率小于 1，减 1-3 分

(注：各类财务预算计划累计完成率 = 税后利润完成率 × 50% + 销售收入完成率 × 30% + 收款计划完成率 × 20%)；当月各类财务预算计划累计数完成率大于等于 1)

(注：各类财务预算计划累计完成率 = 税后利润完成率 × 66.6% + 应收账款控制率完成率 × 20% + 存货控制率完成率 × 6.7% + 销售收入完成率 × 6.7%)

5) 预算计划准确率在 85% 以下，减 1-3 分

执行情况汇总准确率在 95% 以下，减 1-3 分

### 2、技术质量管理

指标解释：是指根据各被考核部门技术质量管理特性，分别选定新产品项目立项及开发管理、内部质量管理体系运行管理、产品质量指标、质量成本管理等要求，对被考核部门新产品开发项目进程按照任务书要求进行考核检查；通过抽查统计分析，对被考核部门的产品质量进行考核的一种方法，以此反映新产品开发、项目管理水平和产品质量情况。

数据来源：由公司技术质量部负责对各事业部进行考核。各类考核数据在报告期后 7 日内报送人力资源部。

考核目的：通过这一指标的考核，加强对新产品开发项目的过程管理，确保新产品开发项目按时按质完成，技术管理资料规范整理入档，产品质量满足用户要求，各类体系持续正常运行。

衡量标准（根据各部门特性，提出不同的考核细则项目，具体细化考核项目见《经营责任书》“07 年度各事业部 KPI 考核指标明细考核表”，减分最多不超过本项权重分值）

- |   |         |
|---|---------|
| 1) 未完成每 1 项新产品立项，减                      | 1.0 分   |
| 新产品开发进度脱期、每拖延 10 个工作日减                  | 0.5 分   |
| 新产品开发资料管理混乱，资料不齐全，减                     | 2.0 分   |
| 2) 专利申报离考核指标每缺 1 项，减                    | 1.0 分   |
| 3) 未完成 1 项著作登记考核指标，减                    | 0.5 分   |
| 4) 产品技术文件标准化程度抽查合格率低于考核标准，减             | 0.5 分   |
| 5) 外部质量成本基础资料不全，减                       | 1.0 分   |
| 未对外部质量成本进行分析研究，减 1.0 分；缺改进方案，减          | 0.5 分   |
| 6) 内部质量成本基础资料不全，减                       | 1.0 分   |
| 未对内部质量成本进行分析研究，减 1.0 分；缺改进方案，减          | 0.5 分   |
| 7) 内审或者外审中出现 1 项严重不合格项，减                | 该项全部分   |
| 8) 在规定时限内未完成某产品技术合作和消化，减                | 1.0 分   |
| 9) 在规定时限内未完成某新产品销售，减                    | 1.0 分   |
| 10) 整机一次交验合格率低于质量指标，减 1-3 分；直通率低于考核标准，减 | 0.5-1 分 |
| 11) 内、外部顾客满意度抽样调查统计结果满意率低于 90%，减        | 1.0 分   |
| 12) 政府监督机构抽查公司环保项目出现不合格项或整改项目，减         | 2.0 分   |

### 3、某产品市场销售排名

指标解释：是指根据公司发展战略要求，对被考核部门的有关产品按照预定市场排名目标进行考核，反映公司产品在该市场中的地位而设立的一种考核方法。

数据来源：由公司市场部负责对各事业部进行考核。各类考核数据在报告期后 7 日内报送人力资源部。

考核目的：通过这一指标的考核，检验被考核的产品市场拓展能力和市场发展潜力，掌握该产品在市场竞争中处于的地位和作用，激励相关人员做大做强公司产品。

衡量标准：（对相关竞争对手的销售收入情况跟踪调查后进行统计分析后作出排名。具体细化考核项目见《经营责任书》，减分最多不超过本项权重分值）

- |                  |       |
|------------------|-------|
| 考核产品年度排名每低于 1 名减 | 1.0 分 |
|------------------|-------|

### 4、治安消防安全

4分

指标解释：是指根据公司《治安、消防、生产、交通安全目标责任书》要求，对被考核部门贯彻执行该《责任书》要求进行日常检查统计汇总的一种考核方法。

数据来源：由人力资源部对各部门日常考核检查以及相关部门检查结果反馈统计后进行考

核，核数据在报告期后 7 日内完成。

考核目的：通过这一指标的考核，增强安全防范意识和措施，减少事故隐患，确保企业生产正常运转。

衡量标准：依据《2006 年治安、消防、生产、交通安全目标责任考核细则》(以下简称《细则》)中未列入否决类指标考核内容及标准进行评价。

计算公式：

- 1) 对照《细则》考核满分可得治安消防安全管理项目分 得本指标 4 分
- 2) 对照《细则》考核未获满分，实际治安消防安全管理(Z)项目得分公式为：  

$$Z = 4 \text{ 分} - \text{《细则》考核扣分} \times 50\% \quad Z \geq 0$$

## 5、人力资源基础管理 3.0-3.5 分

指标解释：是指根据公司绩效考核管理相关管理制度规定，对被考核部门在**人力资源基础管理**、推动绩效考核过程是否按照相关制度规范操作，薪酬分配管理上贯彻执行这些制度状况进行全面考核的一种方法。

数据来源：由人力资源部对各部门相关资料进行检查统计，在报告期后 7 日内完成。

考核目的：通过这一指标考核推动公司**人力资源基础管理**、KPI 绩效考核体系的建立、运行，在核定的工资总额内做到薪酬分配与绩效考核挂钩，追求企业效益的最大化。

衡量标准：

- 1) 按时建立、完善各岗位职责明确的职位说明书 本条要求  
 岗位设置及**招用前**未完成职位说明书编写，减 0.5 分  
 老员工对岗位职责主要内容知晓度低于 80%以下，减 0.5 分  
 新员工对岗位职责主要内容知晓度低于 100%以下，减 1.0 分  
 职位说明书编写描述不清，不符合要求率 5%以上，减 0.5 分
- 2) 理顺、完善员工劳动关系管理;新员工试用考核管理 本条要求  
 未做新员工试用期月度工作表现考核、新员工试用期满一周前未及时进行试用期考核的每项减 0.5 分  
 新员工试用考核资料不完整，减 0.5 分  
 员工劳动合同的签订、续订及终止等未按相关规定办理的，每人减 0.5 分  
 关键岗位当年工作目标与公司、事业部战略目标脱钩不明确减 1 分  
 关键岗位员工对事业部和个人当年目标了解掌握低于 90%以下减 1 分
- 3) 对本部门各岗位进行考核管理 本条要求  
 未按时制定关键岗位绩效考核 KPI 指标及细则，扣 0.5 分；实施运用有效率在 80%以下的，酌情减 0.5-1 分  
 未按时制定其他岗位考核办法(细则)的；减 1 分  
 直线经理每季度与其下属未沟通交流过一次(以书面记录为准)，减 1 分；员工对直线经理沟通满意度低于 80%的，酌情减 0.5-1 分  
 绩效考核过程资料登记、收集完整率低于 95%以下的，酌情减 0.5-1 分
- 4) 落实员工培训工作 本条要求  
 未按要求组织制订本部门员工二年期培训需求计划，减 1 分  
 未按要求配合好公司各项培训的组织、实施、登记、效果反馈工作，减 0.5 分
- 5) 薪酬管理规范，与绩效考核紧密挂钩。 本条要求  
 月度工资总额发放与部门绩效脱钩，工资总额每超过控制数 5%，减 1 分  
 薪酬发放与绩效考核结果脱钩，减 1 分

计算公式：绩效考核管理=3.5 -  $\Sigma$ 减分

**6、业务招待费控制****1.5分**

指标解释：是指根据公司业务招待费用使用规定，对被考核部门在控制使用业务招待费用情况进行考核的一种方法。

数据来源：由资产财务部定期对被考核部门预付费用的实际支出情况进行统计，在报告期后7日内报送人力资源部。

考核目的：通过这一指标的考核，促使各部门合理控制业务招待费用，降低费用开支，减少不必要支出。

衡量标准：（具体细化考核项目见《经营责任书》，减分最多不超过本项权重分值）

业务招待费用超过规定比率 10%，减	0.5分
业务招待费用超过 20%以上减	1分
业务招待费用超过 30%以上减	1.5分

**7、市场运作管理****1.5分**

指标解释：是指根据公司对合同评审、**合同返回率**、市场活动监管以及售后服务管理工作要求，对被考核部门在市场运作管理活动中进行考核的一种方法。

数据来源：由市场部定期对被考核部门市场运作管理活动情况进行考核，在报告期后7日内报送人力资源部。

考核目的：通过这一指标的考核，促使各部门市场运作管理，严格合同管理与评审，控制风险，完善降低费用开支，减少不必要支出。

衡量标准：

1) 按规定流程对合同进行评审，合同条款在公司受控允许范围之内。	本条要求
发现合同未按规定评审，减	1分
合同条款在公司受控允许范围之外，减	1分
2) <b>合同返回率≥95%。</b>	<b>本条要求</b>
<b>合同返回率低于 95%，减</b>	<b>1分</b>
3) 市场活动监管严密有序	本条要求
市场活动监管不利，工作未做到位造成重大合同丢失，减	1分
4) 售后服务工作有序，无用户申告。	本条要求
售后服务工作未尽职尽责，致使用户反复投诉影响公司信誉，减	1分

**8、经营协调执行力管理****本条要求**

指标解释：是根据生产经营需求，执行公司生产经营综合协调决定。对被考核部门贯彻执行各项决议、指示的力度和状况进行考核的一种方法。

数据来源：由企划管理部定期对被考核部门执行生产经营综合会议决议、指示情况进行跟踪考核，在报告期后7日内报送人力资源部。

考核目的：通过这一指标的考核，促使各部门高效、快速完成公司有关决议和指示，提高公司执行力度。

衡量标准：

1) 在规定时限内未上报经营执行情况（综合经营月报表）每次减	0.5分
2) 执行情况汇总准确率在 95%以下，减	1分
3) 无故缺席生产经营例会，每次扣减 1分；无故缺席生产经营协调会议，每次扣减 0.5分	
4) 会议决议率低于 90%的，酌情减	0.5-1.5分

### 三、目标类指标

**备注说明：**（衡量标准出现减分时，最多减分至本项目分值）

#### 1、公司重点经营目标 20分

**指标解释：**是指我司集团对本公司考核的财务类 KPI 指标，包括利润总额（40%）、净资产收益率（30%）、流动资产周转率（15%）和技术投入比率（15%）。使被考核部门的工作目标与公司的主要财务类指标完成情况挂钩的一种考核方法

**数据来源：**由资产财务部根据公司全年经营目标计划，列出各考核期细化考核指标，在考核期后 7 日内将考核结果送人力资源部汇总。

**衡量标准：**

考核公司重点经营目标完成率，计算公式为：

公司重点经营目标完成率 = 利润总额完成率 × 40% + 净资产收益率完成率 × 30% + 流动资产周转率完成率 × 15% + 技术投入比率完成率 × 15%

本指标得分计算方法如下：

20分 × 考核公司重点经营目标完成率

#### 2、完善公司宣传体系，发挥舆论宣传作用 16分

**指标解释：**是指公司专业管理部门通过建立宣传体系，利用宣传工具（报纸、网站等）对企业形象宣传、产品宣传、重要信息的报道与沟通、公司上传下达信息的通畅程度、重要的会议纪要及时、准确发布（自会议结束后 3 个工作日内发出会议纪要）、企业经营与管理的导向宣传、各类先进事迹的宣传报道等。

**数据来源：**由公司总裁和分管领导对被考核部门宣传工作和其作用发挥进行考核，在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

**衡量标准：**

- |                                  |         |
|----------------------------------|---------|
| 1) 公司宣传体系运行规范，建立了完善的宣传管理相关制度     | 本条得 4 分 |
| 公司宣传体系运行规范，建立了完善的宣传管理流程与规则       | 本条得 2 分 |
| 公司有关宣传制度不够全面完善                   | 本条得 1 分 |
| 公司宣传管理流程或规则出现影响宣传工作效率            | 本条得 1 分 |
| 缺乏宣传制度或管理流程                      | 本条不得分   |
| 2) 公司重要宣传信息能在规定时间内传递到指定对象或信息发布平台 | 本条得 6 分 |
| 公司重要宣传信息拖延传递或发布，每次减              | 2 分     |
| 公司重要宣传信息遗漏传递发布，造成不良后果            | 本条不得分   |
| 3) 各类宣传资料和信息报道紧贴公司主题，宣传工作质量无差错   | 本条得 6 分 |
| 宣传资料和信息报道与公司主题贴近不够或出现非原则性差错      | 本条得 5 分 |
| 宣传资料和信息报道缺乏影响力，与公司宣传要点不相符        | 本条得 1 分 |
| 宣传资料和信息报道无影响力，经常出现宣传上漏洞或差错       | 本条不得分   |

#### 3、按计划搭建公司综合管理信息系统 ? 16分

**指标解释：**是指根据公司信息化管理要求，对被考核部门在搭建公司综合管理信息系统平台时所体现的专业管理能力，实施方案的推进措施，系统的可行性、有效性、稳定性、安全性、经济性，计划完成的及时性，出现问题应急解决能力和对各部门技术业务指导帮助作用等情况进行考核的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据综合管理信息系统的实际运行和取得的效果对被考核部门进行考核，在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- |                                    |         |
|------------------------------------|---------|
| 1) 在公司领导要求的时间内完成可执行的综合管理信息系统建设总体方案 | 本条得 2 分 |
| 综合管理信息系统建设总体方案每脱期 10 天，减           | 1 分     |
| 综合管理信息系统建设总体方案可行性较差，减              | 2 分     |
| 2) 综合管理信息系统建设计划周密，预算费用精打细算         | 本条得 3 分 |
| 建设计划进度安排不合理，造成模块衔接出现问题             | 1 分     |
| 建设计划进度安排不合理，项目模块功能不能及时、正常运行，减      | 2 分     |
| 建设费用超过预算费用 2% 以上（或超过外部同类项目 1% 以上）， | 2 分     |
| 3) 协调好各方关系，与外部供应商精密合作完成设计任务        | 本条得 2 分 |
| 各部门提出的合理要求难以在功能上给予实现，每次减           | 1 分     |
| 4) 搭建综合管理信息系统责任明确，考核要求细化，无扯皮现象     | 本条得 2 分 |
| 各人责任不够明确，出现扯皮现象，减                  | 1 分     |
| 考核细化要求不明确，减                        | 1 分     |
| 5) 实施推进措施安排有序、按计划完成各阶段功能模块功能       | 本条得 5 分 |
| 未能在实施计划规定期限内完成各阶段工作任务，每次减          | 2 分     |
| 设计完成的各功能模块使用过程数据处理出现问题，每出现一次减      | 1 分     |
| 综合管理信息系统对设计、生产、管理、决策等活动无效，减        | 5 分     |
| 系统不够稳定性、数据保密安全性有问题，每项减             | 2 分     |
| 6) 完成各层面相关知识培训教育，为基层提供良好的业务辅导和帮助   | 本条得 2 分 |
| 在培训计划期内，未完成相关知识培训，每缺一项减            | 1 分     |
| 基层在使用信息化系统时碰到疑难问题，推委不提供帮助，每次减      | 1 分     |

#### 4、定期督办处理公司重大决策布置任务 12 分

指标解释：是指根据公司办公会议决议或公司主要领导下达的重要工作任务，由被考核部门根据时限和工作质量要求对相关部门执行力度进行督办处理，以检查被考核部门督办处理、解决问题能力的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导对被考核部门督办处理情况进行考核，在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- |                                 |         |
|---------------------------------|---------|
| 1) 督办检查处理和执行情况上报的各类原始资料完整、清晰    | 本条得 4 分 |
| 督办检查的原始记录不全或不清晰，每次减             | 2 分     |
| 督办收集的上报执行情况资料缺乏，每次减             | 1 分     |
| 2) 根据督办任务，完成每项督办工作检查与检查结果情况汇报   | 本条得 4 分 |
| 督办检查工作未及时实施，每次减                 | 2 分     |
| 督办检查中未发现被检查部门在执行重大决策上的偏差和敷衍，每次减 | 2 分     |
| 3) 督办发挥应有作用，上情下达，下情上达，促使工作任务的完成 | 本条得 4 分 |
| 督办叮嘱力度不够，责任单位未能及时完成工作任务，每次      | 1 分     |
| 督办叮嘱无效果，责任单位未能落实开展相应工作          | 本条不得分   |

#### 5、加强驾驶员管理，有效调度使用车辆 6 分

指标解释：是指根据公司车辆调度有关管理办法和驾驶员考核管理办法，对被考核部门车辆调度和服务质量情况进行考核的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导在听取各用车单位意见的基础上，对被考核部门车辆调度服务质量进行考核，在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- |                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| 1) 根据用户需求，驾驶员在规定时限内到达指定地点候客      | 本条得 1.5 分 |
| 驾驶员未能在规定时限内到达指定地点候客，每次减          | 0.5 分     |
| 2) 文明礼貌行车，遵守交通规则，驾驶员无扣证事件        | 本条得 0.5 分 |
| 驾驶员发生扣证事件                        | 本条不得分     |
| 3) 文明礼貌接待客户，客户用车满意度在 90%以上       | 本条得 1 分   |
| 客户用车满意度在 90%以下或与客户发生争吵           | 本条不得分     |
| 4) 有效利用好车辆资源，节约用车成本，车辆调度基本满足客户要求 | 本条得 3 分   |
| 车辆调度不当，造成增加客户用车成本，每次减            | 1 分       |
| 车辆调度失控造成无法满足申请部门无法正常使用车，每次减      | 0.5 分     |

## 6、合理组织安排重要活动或重大会议 12 分

指标解释：是指被考核部门在组织安排重要活动和重大会议时，对其活动或会议安排的合理有效性和服务水平情况进行考核的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导在了解相关部门反馈细腻系信息的基础上，对被考核部门进行考核，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- |                               |         |
|-------------------------------|---------|
| 1) 组织安排重要活动或重大会议计划周全          | 本条得 4 分 |
| 组织安排重要活动或重大会议计划中出现疏忽，造成不良影响   | 本条不得分   |
| 2) 组织安排重要活动或重大会议时应变能力强，解决实际问题 | 本条得 8 分 |
| 组织安排重要活动或重大会议时，出现问题不能随时解决     | 本条不得分   |

## 7、文档管理资料齐全规范化 6 分

指标解释：是指根据文档管理规范化要求，对被考核部门各类文档资料收集、整理、保管、借阅等工作进行考核的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导对被考核部门进行考核，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- |                                |         |
|--------------------------------|---------|
| 1) 各类文档资料在规定时限内收集整理归档          | 本条得 2 分 |
| 各类文档资料在规定时限内未能及时收集整理归档，每项减     | 1 分     |
| 2) 各类文档资料保管符合有关管理规定，工作检查达到相关要求 | 本条得 2 分 |
| 检查中发现各类文档资料保管不符合有关管理规定，        | 本条不得分   |
| 3) 按章办理文档资料查询和借阅               | 本条得 2 分 |
| 违反有关制度出借文档资料                   | 本条不得分   |
| 文档资料未能及时提供，造成影响工作              | 本条不得分   |

## 8、部门费用预算计划控制率 4 分

指标解释：是指通过对费用预算计划执行情况的计算，来达到检查和控制费用成本之目的的一种考核方法，即实际费用支出与计划费用之比。

数据来源：由资产财务部定期对被考核部门的实际支出情况与预算费用对比统计分析和考核，

在报告期后 7 日内报送人力资源部。

计算公式：预算费用计划控制率 = (报告期实际费用支出 ÷ 报告期计划费用额) × 100%。

衡量标准(计划外特批费用不列入考核范围):

- 1) 当月费用预算计划控制率 = (当月费用预算计划数 ÷ 当月费用发生数) × 100%。
- 2) 月度累计费用预算计划控制率 = (累计费用预算计划数 ÷ 累计费用发生数) × 100%。
- 3) 年度费用预算计划控制率 = (年度费用预算计划数 ÷ 年度费用发生数) × 100%。

## 9、绩效考核管理

16 分

指标解释：是指对管理职能部门在绩效考核管理组织推进过程中，所发挥的指导、检查落实、解决疑难问题等作用进行考核的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管绩效考核工作领导在听取各方意见、观察实效的基础上进行考核打分，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 组织建立和完善公司绩效管理体系，流程清晰 本条得 3 分
  - 公司绩效管理体系不完整，推进过程出现矛盾和问题，减 2 分
  - 公司绩效管理体系流程上有一定缺陷，减 1 分
- 2) 有计划推进落实绩效考核各项工作，各项措施有保障，考核运行正常 本条得 5 分
  - 考核前期准备工作不充分，考核目标不明确，减 2 分
  - 宣传教育培训未能按期组织开展，10%以上考核人不理解考核方法，减 1 分
  - 考核时限要求不明确，未能及时检查发现考核中存在问题，减 2 分
  - 对基层出现的绩效考核疑难问题未给予指导和帮助，每次减 1 分
  - 公司绩效考核管理工作为能在规定时限内运行，减 2 分
- 3) 及时、准确汇总整理和反馈各类考核数据 本条得 3 分
  - 收到考核数据后，未能在规定时间内统计汇总，每次减 1 分
  - 统计汇总数据出现差错，减 1 分
  - 统计汇总后，未能在规定时间内反馈至各被考核单位，每缺 1 部门减 1 分
- 4) 绩效考核奖惩机制得到进一步完善，与薪酬、培训和使用挂钩 本条得 5 分
  - 公司绩效考核流于形式，各级组织敷衍了事 本条不得分
  - 绩效考核结果与奖励分配脱钩，减 3 分
  - 绩效考核结果与教育培训脱钩，减 2 分
  - 绩效考核结果与培养使用脱钩，减 1 分
  - 绩效考核结果与劳动合同管理脱钩，减 1 分

## 10、结合体制调整组织落实岗位竞聘工作

12 分

指标解释：是指根据公司岗位竞聘工作之目的，对管理职能部门在开展岗位竞聘工作过程中，其计划安排的合理性，组织策划的严密性，组织工作的有序性，人员安置的妥善性和竞聘工作的有效性进行考核评价的一种方法。

数据来源：由公司总裁和相关分管绩效考核工作领导在听取各方意见、观察竞聘推进的相关措施和竞聘后实效的基础上进行考核打分，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 根据体制调整变化和改革进程要求，有计划安排好各层面岗位竞聘计划 本条得 3 分
  - 岗位竞聘工作计划未达到公司领导布置要求，减 2 分
  - 岗位竞聘工作计划可操作性比较差，减 1 分

岗位竞聘工作计划实施时难以落实执行

本条不得分

- 2) 岗位竞聘组织策划考虑细致, 安排有条不紊, 资料准备充分 本条得 5 分
- 岗位竞聘前期宣传工作未做好, 20%的员工不清楚如何参与竞聘 1 分
- 岗位竞聘工作前期准备不足, 各类资料混乱或缺乏, 减 1 分
- 安排岗位竞聘考核小组成员时出现不应有失误, 影响工作质量, 减 2 分
- 岗位竞聘数据统计出现差错, 影响竞聘的公证性 2 分
- 岗位竞聘信息公布滞后, 影响竞聘工作效果, 减 1 分
- 岗位竞聘过程中出现舞弊行为而未予以指出整改, 每一起减 1 分
- 3) 各部门岗位设置趋于合理, 人员流向更加符合公司发展, 达到竞聘目的 本条得 4 分
- 各部门岗位设置臃肿, 管理岗位编制不精干, 人员结构未体现优化, 减 2 分
- 未能引导落聘人员寻找到更加合适的岗位, 减 1 分
- 未能引导 80%以上大年龄落聘人员寻找到更加合适的出路, 减 1 分
- 20%以上员工对岗位竞聘工作表示反感或其效果不满意, 减 2 分

## 11、综合治理管理

10分

指标解释：是指根据公司综合治理（治安、消防、生产、交通安全）管理有关规定，对被考核部门综合治理工作制度建设、日常督促、检查和检查资料的完整性所进行的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和分管综合治理领导在听取各方意见、观察竞聘推进的相关措施和竞聘后实效的基础上进行考核打分，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 综合治理管理制度落实到位, 各级部门在规定时间内签订完成责任书 本条得 4 分
- 综合治理管理制度不齐全, 每缺 1 项制度减 1 分
- 综合治理管理要求 (目标) 未在规定时间内分解落实到各部门, 减 2 分
- 各级部门在规定时间内未签订完成《治安、消防、生产、交通安全目标责任书》, 每缺 1 部门减 1 分
- 2) 综合治理日常检查、督促形成制度化, 检查记录完整真实 本条得 2 分
- 综合治理日常检查、督促工作松快, 时有时无, 每项减 1 分
- 日常检查、督促工作虽落实执行, 但记录不完整, 每次检查发现 1 次减 1 分
- 综合治理日常检查、督促很少进行, 减 2 分
- 未落实综合治理日常检查、督促工作责任人, 减 2 分
- 3) 综合治理各项管理工作规范, 综合治理各项工作无差错 本条得 4 分
- 治安、消防、安全生产和交通安全等法规未按规定进行宣传教育, 每项减 2 分
- 治安管理工作上出现漏洞, 造成公司治安管理出现问题, 减 1 分
- 消防管理工作上出现漏洞, 造成公司消防工作出现隐患, 减 1 分
- 安全生产管理工作上出现漏洞, 造成公司发生安全生产责任事故, 每起减 1 分
- 交通安全管理工作上出现漏洞, 造成公司车辆驾驶发生责任事故, 每起减 1 分
- 上级单位检查发现消防安全保卫工作基础薄弱, 提出限期整改要求 本条不得分

## 12、推进薪酬制度改革, 分配与绩效考核挂钩

12分

指标解释：是指根据公司领导对薪酬分配制度改革的要求，对被考核部门在研究、完善薪酬分配制度和推进各部门运用绩效考核工具做好薪酬分配所起作用而进行的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据薪酬分配实际运作情况的相对合理有效性进行考核打分，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 根据公司领导改革思路，6 月底前完成薪酬制度改革方案送领导决策 本条得 4 分  
薪酬制度改革方案脱期每十个工作日减 1 分  
薪酬制度改革方案缺乏可行性而被领导否决，又不能在一个工作日内提出领导认可方案  
减 1 分
- 2) 部门间绩效工资分配与绩效考核指标挂钩，根据绩效考核结果核定部门绩效工资  
本条得 8 分  
缺乏公司职能部门绩效工资考核方法，减 2 分  
核定事业部工资总额与绩效考核结果脱钩，减 4 分  
员工个人薪酬分配与个人绩效考核结果未挂钩，每发现一部门减 2 分

### 13、关键岗位或应急岗位人才需求及时满足率 8 分

指标解释：是指关键岗位或应急岗位人才在规定时效（一般为二个月，特殊情况以双方达成共识时间为准）内完成招聘工作的比率。以此评价被考核部门满足招聘工作要求的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导检查人力资源部相关数据及听取相关部门意见后统计打分。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

计算公式：

报告期在规定时效内完成关键岗位或应急岗位招聘人数 ÷ 报告期应完成关键岗位或应急岗位总人数。

统计范围及统计口径：

招聘关键岗位特指定薪标准大于公司同岗位系列上年平均工资水平 25% 人员。应急岗位指年初招聘计划之外或急需培养招聘的岗位。

季度关键岗位或应急岗位人才需求及时满足率 = 季度按规定完成关键岗位或应急岗位招聘人数 ÷ 季度应完成关键岗位或应急岗位总人数。

年度关键岗位或应急岗位人才需求及时满足率 = 年度按规定完成关键岗位或应急岗位招聘人数 ÷ 年度应完成关键岗位或应急岗位总人数。

衡量标准：

- 关键岗位或应急岗位人才需求及时满足率大于 80% 以上 本条得 8 分  
关键岗位或应急岗位人才需求及时满足率大于 78%、小于等于 80% 得 7 分  
关键岗位或应急岗位人才需求及时满足率大于 73%、小于等于 78% 得 5 分  
关键岗位或应急岗位人才需求及时满足率大于 68%、小于等于 73% 得 3 分  
关键岗位或应急岗位人才需求及时满足率大于 63%、小于等于 68% 得 2 分  
关键岗位或应急岗位人才需求及时满足率大于 60%、小于等于 63% 得 1 分  
关键岗位或应急岗位人才需求及时满足小于等于 60% 本条不得分

### 14、劳动争议仲裁、诉讼企业有责案例控制数 4 分

指标解释：是指员工向仲裁机构申请仲裁或向法院提起诉讼造成企业因有责承担经济赔偿责任或公司名誉受损案例。以此评价被考核部门规范处理、解决劳动关系能力，降低争议案例发生的一种考核方法。

数据来源：由资产财务部定期统计后报公司分管人力资源部领导核定后确认。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

统计范围及统计口径：

公司有责案例指经仲裁或诉讼判决我公司存在违法、违约过错事例。不包括调解后要求公司给予的金额在 500 元以下的安抚性补偿。

衡量标准：

公司劳动争议仲裁、诉讼企业有责案例控制数小于 2 起，且金额低于 2000 元 本条得 4 分

公司有责争议案例实际发生每超指标一起，减 1 分

诉讼赔偿金额每超指标 1000 元，减 1 分

### 15、资金筹措落实到位及时率

16 分

指标解释：是指资金筹措落实情况在生产经营过程中起到的保证作用状况，避免出现资金链断裂影响企业发展，以此评价被考核部门资金落实到位及时性的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和专职审计员定期根据各项资金配置工作过程中的实际情况通过对预算资金和日常运行资金到位资金计算进行统计汇总考核，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

计算公式：(根据规定制度和流程资金按时到位的次数 ÷ 根据规定制度和流程资金应按时到位的总次数) × 100%。

统计范围及统计口径：

1) 一般项目按公司的制度和流程要求按时完成；

2) 重大项目或紧急项目按指定要求完成。

3) 2 万元人民币以上资金由公司总裁或总会计师批示同意落实资金的应在规定时限内解决，纳入考核范围。

4) 月度资金筹措落实到位及时率 = (报告期根据规定制度和流程资金按时到位的次数 ÷ 报告根据规定制度和流程资金应按时到位的总次数) × 100%。

5) 年度资金筹措落实到位及时率 = (当年根据规定制度和流程资金按时到位的次数 ÷ 当年根据规定制度和流程资金应按时到位的总次数) × 100%。

衡量标准：

资金筹措落实到位及时率大于 95% 以上 本条得 16 分

资金筹措落实到位及时率每小于 96% 一个百分点，减 1 分

### 16、财务预算计划准确率

16 分

指标解释：是对被考核部门依照企业经营目标和经营活动分析，对各类财务预算计划的准确性作出评价，以此评价被考核部门资金落实到位及时性的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和专职审计员根据被考核部门编制的财务预算计划与实际完成情况进行对比分析而进行的一种考核方法，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

计算公式：(÷) × 100%。

统计范围及统计口径：？

### 17、应收帐款和存货资金控制率

12 分

指标解释：是对被考核部门归口管理的应收账款和存货资金按照期初认定的性质，分别采

取相应的管理措施和有效策略，以达到降低应收账款和存货资金之目的。是对被考核部门降低应收账款和存货资金指标完成执行情况进行考核的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导以期初应收账款和存货资金余额为基础，对被考核部门催讨应收账款和降低存货工作取得的实际绩效与考核目标进行对比分析而进行的一种考核方法。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

计算公式：

应收账款控制率 =  $100\% - \text{考核期应收账款余额} \div \text{期初应收账款余额} \times 100\%$ 。

存货资金控制率 =  $100\% - \text{考核期存货资金余额} \div \text{期初存货资金余额} \times 100\%$ 。

衡量标准：

- |                       |           |
|-----------------------|-----------|
| 1) 应收账款控制率大于等于 5%     | 本条得 6 分   |
| 应收账款控制率大于等于 4% ，小于 5% | 本条得 4.5 分 |
| 应收账款控制率大于等于 3% ，小于 4% | 本条得 3 分   |
| 应收账款控制率大于等于 2% ，小于 3% | 本条得 2 分   |
| 应收账款控制率大于等于 1% ，小于 2% | 本条得 1 分   |
| 应收账款控制率小于 1%          | 本条不得分     |
| 2) 存货资金控制率大于等于 5%     | 本条得 6 分   |
| 存货资金控制率大于等于 4% ，小于 5% | 本条得 4.5 分 |
| 存货资金控制率大于等于 3% ，小于 4% | 本条得 3 分   |
| 存货资金控制率大于等于 2% ，小于 3% | 本条得 2 分   |
| 存货资金控制率大于等于 1% ，小于 2% | 本条得 1 分   |
| 存货资金控制率小于 1%          | 本条不得分     |

## 18、修订、完善财务管理制度 8 分

指标解释：根据公司财务管理体的调整变化，对被考核部门所修订、完善的财务管理制度的及时性，制度执行的有效性、可行性以及健全情况进行考核的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据公司财务体的调整变化，对被考核部门所要求的在规定时间内应修订、完善的《资金管理制度》、《预算管理制度》、《会计核算制度》等内控制度完成情况进行考核，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- |                                |         |
|--------------------------------|---------|
| 1) 7 月底前修订完成《预算管理制度》           | 本条得 2 分 |
| 7 月底前未修订完成《预算管理制度》             | 本条不得分   |
| 2) 8 月底前修订完成《资金管理制度》           | 本条得 2 分 |
| 8 月底前未修订完成《资金管理制度》             | 本条不得分   |
| 3) 12 月 20 日前修订完成《会计核算制度》      | 本条得 2 分 |
| 12 月 20 日前未修订完成《会计核算制度》        | 本条不得分   |
| 4) 现有财务管理制度覆盖面符合公司财务管理要求，制度化有效 | 本条得 2 分 |
| 在财务管理上缺乏相应制度作保证或现有制度存在较多问题     | 本条不得分   |

## 19、为经营单位提供财务数据和分析报告 4 分

指标解释：根据现有财务集中管理模式，实施内部精细化管理，各经营单位在经营决策和经营活动过程中都需要被考核部门提供有效的财务数据和财务分析报告，这就需要被考核部门为经营单位提供的财务数据和分析报告及时、完整、准确。这一考核指标是对被考核部门所提供的财务数据和分析报告满足经营单位需求情况进行考核评价的一种方法。

数据来源：由人力资源部向经营单位发放、收集不记名考核意见评价表，经汇总后报公司

总裁和分管领导分析后进行考核，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 被考核部门能及时、准确、完整将财务数据和分析报告送各事业部领导 本条得 4 分  
 经营单位要求被考核部门提供有关财务数据或分析报告而迟迟未能提供，每次减 1 分  
 被考核部门提供的财务数据不完整、数据混乱有差错，每一经营单位举出实例减 1 分

## 21、建立公司法律保护体系

8 分

指标解释：是根据集团公司关于加强企业法律保护意识，建立健全企业法律保护体系的要求，对被考核部门所建立的企业法律保护体系运作情况进行考核的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据企业法律体系运作情况及取得的实际效果进行考核打分。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 在规定时间内建立了比较齐全、具有可操作性的企业法律体系运作模式 本条得 6 分  
 在规定时间内未建立起公司法律体系，每延期 10 个工作日，减 1 分  
 建立的公司法律体系不完整，在运作执行过程中出现一些问题，减 2 分  
 建立的公司法律体系不完整，在运作执行过程中出现较多问题，减 4 分
- 2) 查找公司在运作过程中存在的问题，提出对策，降低和控制风险 本条得 2 分  
 针对公司管理上和运作过程中存在的易导致法律纠纷问题而未提出防范措施，减 2 分

## 22、建立有效的内部协调运行模式

8 分

指标解释：是对被考核部门所建立的内部协调运行模式和协调解决各类问题能力等进行考核评价的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据被考核部门建立的内部协调运行模式发挥处理协调解决各类问题的有效性进行考核打分。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 建立了切实可行的内部协调运作流程，方便各部门快速解决问题 本条得 2 分  
 内部协调运作流程缺乏或运行时操作性和效率比较差 本条不得分
- 2) 主动协调解决生产、经营和管理中出现的各种问题，并及时反馈处理解决方案 本条得 6 分  
 对需要处理协调解决的问题推委不落实，无反馈意见，每出现一次减 1 分  
 对需要上级领导支持协调解决的问题不及时上报领导，影响工作，每出现一次减 1 分  
 协调解决的问题存在明显失误，当事人提出疑义后经主管领导确认属实，每次减 1 分

## 23、汇总分析投资子公司（不包含合并报表中体现的公司）经营管理信息 6 分

指标解释：是对被考核部门负责管理的投资子公司经营情况的信息掌握和汇总分析的敏锐性与有效性进行考核评价的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据考核目标值要求，对被考核部门提供的投资子公司经营管理信息和分析资料等进行考核打分。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 建立对投资子公司经营管理信息收集汇总相关制度和措施，实施运作正常 本条得 2 分  
 投资管理信息收集汇总的相关制度和措施在实施运作中存在问题，减 1 分  
 对投资子公司经营管理信息收集汇总缺乏相关制度和措施作保证，
- 2) 每半年收集整理重要子公司经营管理信息和分析报告一次以上 本条得 4 分  
 根据规定应上报的重要子公司经营管理信息和分析报告，每缺一份减 2 分

提供的重要子公司经营管理汇总信息和分析报告存在较大差错，每次减 1 分

## 24、规范正确披露信息 6分

指标解释：根据证监会对上市公司规范披露公司信息的有关规定，对被考核部门在执行规范披露公司信息和加强内部信息披露管理工作进行考核评价的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据证监会和证券管理机构对我公司信息公布和披露的评价，以及报告、领会证券会精神情况进行考核打分。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 建立公司规范披露信息管理流程，及时传递证监会等管理机构精神 本条得 2 分  
 公司对外信息披露管理无流程作保障，减 2 分  
 公司对外信息披露管理流程存在缺陷，易形成差错或不规范，减 1 分  
 证监会等管理机构精神未能领会后上报至相关领导落实，减 2 分
- 2) 及时、正确、规范公布公司信息，得到证监会等管理机构认可 本条得 4 分  
 因本部门工作上失误造成未在规定时间内发布公司信息，每拖延一天减 1 分  
 因本部门工作上失误造成信息披露差错，每次减 2 分  
 公司信息披露不规范而受到证监会等管理机构点名批评，减 4 分

## 25、规范运作，清理各类投资子公司 6分

指标解释：根据集团公司对今年本公司提出的清理投资子公司数量上的考核要求，对被考核部门在考核期内，通过规范运作完成清理投资子公司数量情况进行考核评价的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据被考核部门清理各类投资子公司情况进行考核打分。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 按照规范运作要求，完成清理各类投资子公司二家以上(上海时代和江西我司)，得 4 分  
 完成清理各类投资子公司数低于二家 本条不得分
- 2) 三月底前配合深圳凌云提出上海友通经营改善方案， 本条得 2 条  
 三月底前未配合深圳凌云提出上海友通经营改善方案 本条不得分

## 26、强化内部审计管理 4分

指标解释：是对被考核部门在健全内部审计管理制度方面和强化企业内部审计管理及重大项目分析评估的作用发挥进行考核的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据公司对被考核部门在内部审计工作中的要求和作用的发挥情况进行考核打分。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 建立了比较完善的内部审计管理制度，对审核的重大项目和财务资料能发现问题 本条得 4 分
- 内部审计管理制度不齐全，审计职能作用发挥不明显，减 2 分
- 对审核的重大项目未能作出分析评估，每次减 2 分
- 对审核的财务资料未能发现、提出问题，经外审后由外审机构提出处罚，每次减 2 分

## 27、申报新产品项目获取研发经费 30分

指标解释：是对被考核部门根据公司新产品发展规划，利用好公司新产品项目做好沟通与宣传，获取政府机构研发经费情况所进行的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据被考核部门从政府机构获取研发经费数额情况进行考核打分。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

利用各种资源进行有效沟通和宣传，年度从政府机构获取研发经费 500 万元以上

本条得 30

分

获取研发资金高于 500 万元，每增加 3 万元，加 1 分

年度从政府机构获取研发资金低于 500 万元，每缺 3 万元，减 1 分

## 28、新产品项目的立项与管理

4 分

指标解释：根据公司新产品发展规划和各事业部申报的新产品立项计划，对被考核部门督促、落实、支持与配合事业部完成新产品立项任务和进度管理所进行的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据被考核部门新产品项目管理的基础资料和完成的立项项目数情况进行考核打分。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 定期与各事业部进行新产品项目立项沟通，帮助事业部完成新产品立项，立项 12 项以上

本条得 3 分

未能提供与各事业部定期进行新产品立项沟通的详细资料，减 1 分

事业部立项遇到困难需要支持配合时未能及时指导帮助，每次减 1 分

新产品立项低于考核指标 12 项，每缺一项减 0.5 分

- 2) 及时跟踪、掌握新产品立项项目实施进度，推进立项项目的按期完成 本条得 1 分

对新产品立项项目实施进度不了解，每出现一次减 1 分

因本部门管理不严，致使新产品立项项目完成进度脱期，减 1 分

## 29、控制降低质量成本

4 分

指标解释：是对被考核部门控制降低质量成本的管理措施和实际取得的效果进行考核的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据被考核部门实施质量成本管理的成效考核打分。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 制订降低质量成本措施和办法，指导、帮助事业部建立基础资料 本条得 2 分

在推进质量成本管理过程中缺少可行的措施和办法，减 2 分

事业部对质量成本管理基础资料收集整理汇总的方法和要求不清楚，减 1 分

- 2) 建立质量成本统计与分析检查制度，掌握质量成本第一手资料 本条得 2 分

未定期对要求建立质量成本统计资料的部门进行检查、考核，每缺一部门减 1 分

未掌握公司主要产品质量成本主要支出情况，每项产品减 0.5 分

## 30、保持质量体系的有效运行

4 分

指标解释：是对被考核部门负责管理的质量体系的运行与持续改进，外审检查结果等进行考核的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据公司质量体系运行与外审结果考核打分。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

公司质量体系按标准有效运行，外审无严重不合格项	本条得 4 分
公司质量体系运行存在一些问题，外审有 1 项严重不合格，减	2 分
公司质量体系运行存在问题，外审有 2 项以上严重不合格，减	4 分

### 31、产品管理显效 4 分

指标解释：是对被考核部门在产品管理过程中，辅导帮助各事业部产品达到市场准入要求和产品抽检合格率等情况所进行考核的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据公司产品质量管理效果考核打分。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

1) 公司全部产品达到市场准入要求，重要、重大产品抽检合格率 100%	本条得 3 分
部分公司产品未达到市场准入要求，每一项产品未达到准入要求减	2 分
重要、重大产品抽检合格率低于 100%，每次抽查出现一个产品合格率低于 100%，减 2 分	
2) X 月份前完成产品条形码	本条得 1 分
X 月份前未完成产品条形码，	本条不得分

### 32、降低采购、外协成本 12 分

指标解释：按照公司采购集中管理新模式，对被考核部门降低采购和外协成本目标值完成情况进行考核的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据采购部门提供的原始数据和财务票据的抽查核对进行考核。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

剔除原材料调价等因数，采购和外协成本同比下降 5%及以上	本条得 12 分
剔除原材料调价等因数，采购和外协成本同比下降 4.5%及以上至 5.0%以下	本条得 11 分
剔除原材料调价等因数，采购和外协成本同比下降 4.0%及以上至 4.5%以下	本条得 10 分
剔除原材料调价等因数，采购和外协成本同比下降 3.5%及以上至 4.0%以下	本条得 9 分
剔除原材料调价等因数，采购和外协成本同比下降 3.0%及以上至 3.5%以下	本条得 8 分
剔除原材料调价等因数，采购和外协成本同比下降 2.5%及以上至 3.0%以下	本条得 6 分
剔除原材料调价等因数，采购和外协成本同比下降 2.0%及以上至 2.5%以下	本条得 4 分
剔除原材料调价等因数，采购和外协成本同比下降 1.5%及以上至 2.0%以下	本条得 2 分
剔除原材料调价等因数，采购和外协成本同比下降 1.5%以下	本条不得分

### 34、对重要合格供应商和外协单位进行考核认证 8 分

指标解释：为了规范重要合格供应商和外协单位的选择，控制原材料采购和零部件外协加工质量，降低成本，通过对合格供应商、外协单位进行考核认证，选择合适的重要合格供应商和外协单位，保证生产正常进行和产品质量的稳定可靠。是对被考核单位完成重要合格供应商考核工作任务和质量进行的考核一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据被考核部门提供的重要合格供应商、外协单位考核认证结果进行考核。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

1) 根据采购需求情况，制订年度全部重要合格供应商和外协单位考核认证计划	本条得 2 分
年度全部重要合格供应商和外协单位考核认证无计划	本条不得分

- 2) 完成各阶段重要合格供应商和外协单位考核认证计划 本条得 6 分  
规定时间内未按计划完成重要合格供应商和外协单位考核认证, 每缺一家减 3 分

### 35、制订采购管理相关管理制度和采购流程 8 分

指标解释: 是对被考核部门建立、健全的采购管理制度和监督控制机制, 理顺采购流程, 提高采购运行速度而建立起来的考核一种方法。

数据来源: 由公司总裁和分管领导根据被考核部门提供的采购管理制度和采购流程运行实际效果进行考核。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准:

- 1) 5 月底前建立、健全采购各类管理制度, 做到采购运作有章可依 本条得 6 分  
5 月底前尚未建立、公布采购管理制度, 减 4 分  
采购管理制度不齐全, 执行过程无章可依, 减 2 分  
采购监督控制机制有漏洞, 易出现工作上的失误和犯错行为, 减 2 分
- 2) 5 月底前完成公司采购流程, 明确采购信息传递方式和要求 本条得 2 分  
5 月底前尚未建立采购流程, 减 2 分  
采购流程不够完整, 职责划分不够清晰, 减 1 分

### 36、建立采购管理信息化系统 10 分

指标解释: 根据公司管理信息化要求, 对被考核部门配合软件公司建立、健全的采购管理信息化系统资料的正确性、及时性和有效性进行考核的一种方法。

数据来源: 由公司总裁和分管领导根据公司信息化管理系统提供的采购管理制度和采购流程运行实际效果进行考核。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准:

- 1) 公司信息化系统中采购管理信息满足采购与生产、经营间正常衔接 本条得 3 分  
公司信息化系统中采购管理信息不完善, 生产与供应信息交互存在缺陷, 减 2 分  
公司信息化系统中采购管理信息存在较多问题, 无法满足生产与供应间衔接 本条不得分
- 2) 采购管理信息完整、准确、及时、安全输入到公司信息化系统中 本条得 5 分  
在规定时限内未及时将采购管理信息输入公司信息化系统中, 每发现一次减 1 分  
输入的采购管理信息内容不完整, 影响正常工作, 每次减 1 分  
输入的采购管理信息有原则性差错, 造成决策错误或影响工作质量, 每次减 2 分

### 37、降低库存资金 6 分

指标解释: 根据公司现有采购集中管理新模式, 要求被考核部门加强库存资金管理, 控制和防范风险, 通过有效管理手段, 将库存资金压低至最小限度。是对被考核部门年初降低库存资金目标所进行考核的一种方法。

数据来源: 由公司总裁和分管领导对被考核部门负责管理的库存资金占用情况进行考核。考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准:

- 考核期内平均库存资金占用比期初余额下降 5 % 及以上 本条得 4 分  
考核期内平均库存资金占用比期初余额下降 4 % 及以上, 5 % 以内 本条得 3 分  
考核期内平均库存资金占用比期初余额下降 3 % 及以上, 4 % 以内 本条得 2 分  
考核期内平均库存资金占用比期初余额下降 2 % 及以上, 3 % 以内 本条得 1 分  
考核期内平均库存资金占用比期初余额下降 2 % 以内 本条不得分

**38、采购物资供应及时率****6分**

指标解释：是对被考核部门根据事业部生产和经营需要，在限定资金范围内，及时为物资请购部门提供齐套物资情况所进行考核的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导对被考核部门所提供的采购清单完成执行情况汇总统计表和抽查核对原始凭证进行考核，考核数据在考核期后7日内送人力资源部汇总。

统计口径：以可交付生产部门生产加工的齐套物资或交用户单独使用的物资作为统计单元。同一加工程序所需物资未齐套，均列为未及时供应统计。在资金状况未保证的情况下，发生采购物资延误则不列入统计范围。

衡量标准：

在资金限定范围内，采购物资供应及时率大于95%及以上	本条得6分
在资金限定范围内，采购物资供应及时率大于93%及以上，小于95%	本条得4分
在资金限定范围内，采购物资供应及时率大于91%及以上，小于93%	本条得2分
在资金限定范围内，采购物资供应及时率大于90%及以上，小于91%	本条得1分
在资金限定范围内，采购物资供应及时率小于90%	本条不得分

**39、搭建公司各地办事处****14分**

指标解释：是根据公司搭建统一市场平台的管理要求，对被考核部门在规定时限内，通过有效管理和运作，各地办事处有效运作数量情况所进行的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导对公司被考核部门创建、保持的办事处数量进行考核，考核数据在考核期后7日内送人力资源部汇总。

统计口径：办事处有效运作的标准是指办事处收入与支出保持在赢利水平，并且销售收入达到公司预期目标70%以上。

衡量标准：

公司办事处有效运作达到8家及以上	本条得14分
公司办事处有效运作达到7家	本条得12分
公司办事处有效运作达到6家	本条得10分
公司办事处有效运作达到5家	本条得8分
公司办事处有效运作达到4家	本条得6分
公司办事处有效运作达到3家	本条得4分
公司办事处有效运作达到2家	本条得2分
公司办事处有效运作仅为1家或无	本条不得分

**40、建立市场管理运作体系****8分**

指标解释：是根据公司搭建统一市场平台的管理要求，对被考核部门在规定时限内建立的市场管理运作体系所进行的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导对公司被考核部门建立的市场管理运作体系进行考核，考核数据在考核期后7日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

1) 6月底前完成市场管理体系方案并通过执行	本条得5分
市场管理运作体系方案提交通过，每脱期10天，减	1分
2) 市场管理运作体系在市场运作中起到规范、防范风险、增进相互配合作用	本条得3分
市场管理运作体系存在缺陷，实施时有些矛盾或无法找到依据，减	1分
市场管理运作体系存在较多问题，缺少防范风险和促进合作约束制度	2分

**41、拟订各地办事处考核目标和考核办法****6分**

指标解释：是对被考核部门归口管理的各地办事处在制订考核目标和考核办法方面所做工作进行的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导对公司被考核部门拟订的各地办事处考核目标和考核办法所起到的促进作用进行考核，考核数据在考核期后7日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 5月底前完成各地办事处考核目标和考核办法 本条得3分  
各地办事处考核目标和考核办法未在5月底前完成，每脱期10天，减 1分
- 2) 各地办事处考核目标和考核办法有激励作用，销售人员热情高涨有压力 本条得3分  
各地办事处考核目标过高或过低，难以激励销售人员斗志，每一办事处有问题减 1分  
办事处考核办法缺乏合理性和激励作用，影响销售人员积极性，减 2分

**42、售后服务体系运作正常****10分**

指标解释：是对被考核部门归口管理的售后服务体系运作情况及满足用户售后服务需求，提高公司服务品牌上所做工作进行的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导对被考核部门负责管理的售后服务体系处理解决问题能力效果进行考核，考核数据在考核期后7日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 准确反映、落实用户售后服务和保修需求，用户重复投诉小于等于10次 本条得10分  
售后服务体系提供的售后服务和保修需求不完整，每发现1次减 1分  
售后服务体系提供的售后服务和保修需求不准确，每发现1次减 1分  
用户重复投诉大于10次，每增加一次减 1分

**43、合同管理规范****14分**

指标解释：合同的规范管理，是企业防范和控制风险的重要手段。合同管理规范指标是对被考核部门负责的合同管理过程和资料的审核、保存进行规范性考核的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导对被考核部门合同评审的及时性、资料归档的标准化和合同管理的有效性进行考核，考核数据在考核期后7日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 根据合同签署时间要求,及时组织评审,确保合同的严密性,资料完整齐全, 本条得8分  
组织合同评审不及时,影响合同的进一步商谈和签订,每次减 2分  
合同评审后未发现原则性错误,致使公司利益受损,每次减 4分  
合同归档资料不符合体系管理要求,体系复审发现问题,每次减 2分
- 2) 合同返回归档及时,并有一定的汇总、分析, 本条得4分  
合同返回归档不及时,每脱期5天,减 1分

**44、分析研究市场****4分**

指标解释：是对被考核部门分析研究市场能力、掌握市场动态，为各经营部门提供市场第一手资料状况所进行的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导对被考核部门发布的市场分析报告进行考核，考核数据在考核期后7日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 掌握市场发展方向，定期准确发布有关产品市场信息和调研报告 本条得4分

- 对市场分析研究不力，未定期发布市场信息和调研报告，减 2分  
 对市场分析研究不力，分析研究资料不全面或不够准确，减 1分  
 未掌握市场第一手资料，发布的信息对市场发展方向判断失误，减 1分

#### 45、创建市级文明单位 16分

指标解释：是对被考核部门在创建市级文明单位活动中，对其组织落实各部门开展创建活动、指导帮助各部门建立文建基础资料达到创建要求情况所进行的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据创建市级文明单位自查和上级单位考核检查结果进行考核，考核数据在考核期后7日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 创建市级文明单位实施步骤清晰，布置落实的创建工作符合要求 本条得4分  
 创建市级文明单位实施步骤与申报检查脱节，难以达到考核要求，减 2分  
 布置落实的创建工作不系统，造成基层创建工作返工、重复进行，减 3分  
 未掌握创建市级文明单位要求，布置落实的创建工作不符合申报要求，减 5分
- 2) 创建市级文明单位宣传督促见效，检查考核严格 本条得4分  
 创建市级文明单位宣传工作未深入，员工知晓度低于100%，减 3分  
 创建市级文明单位检查督促不严，部分基层未跟上创建工作步伐 2分  
 检查考核原始登记记录不及时，反映不全，
- 3) 创建市级文明单位文建基础资料达到上级考核申报要求 本条得8分  
 创建市级文明单位文建基础资料未达到申报要求，整改补充后通过减 5分  
 创建市级文明单位文建基础资料不符合申报要求，申报失败 本条不得分

#### 46、三级以上干部廉政教育达到要求 4分

指标解释：是对被考核部门在落实干部廉政教育和建立相应制度与措施的实际效果所进行的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据被考核部门组织的教育活动和公司干部遵章守纪情况进行考核，考核数据在考核期后7日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 新聘干部上岗三个月之内，组织上岗后廉政教育谈话 本条得2分  
 新聘干部上岗三个月之后，仍未组织上岗后廉政教育谈话，减 2分
- 2) 考核期内未发现干部违法违纪事件 本条得2分  
 考核期内发现干部违法违纪事件 本条不得分

#### 47、修订支部达标规划，基层党建上台阶 8分

指标解释：是对被考核部门推进公司党建工作不断创新和发挥基层党组织战斗堡垒作用所取得的成效进行考核的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据公司党支部在达标创优活动中所取得的成绩进行考核，考核数据在考核期后7日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 修订公司党支部达标规划，明确党支部达标和先进的具体要求 本条得2分  
 党支部达标和先进的考核细则难以掌握，缺乏基层支部认可 本条不得分
- 2) 在职党支部全部达标 本条得4分  
 部分党支部未达标，每一支部未达标，减 2分
- 3) 1/3以上党支部达到先进党支部标准 本条得2分

仅有 1/3 以下党支部达到先进党支部标准

本条不得分

#### 48、主动了解掌握基层思想动态

8分

指标解释：公司高层领导了解掌握基层员工思想动态和关心热点是企业改革、经营顺利开展的必要条件，也是发现公司经营管理中存在主要问题的重要手段。主动了解掌握基层思想动态这一指标是对被考核部门深入基层了解情况，收集汇总员工思想动态是否准确所进行的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据被考核部门提供的《基层意见汇总》时限和质量进行考核，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 定期深入基层了解基层意见，按季向公司主要领导提供《基层意见汇总》 本条得 3 分  
未能按期深入基层了解情况，提供《基层意见汇总》脱期 本条不得分
- 2) 向公司主要领导提供的《基层意见汇总》反映员工真实意见，抓住重点 本条得 5 分  
提供的《基层意见汇总》信息量比较少，减 2 分  
提供的《基层意见汇总》未能反映当前员工关心热点和真实想法，减 3 分  
提供的《基层意见汇总》反映情况杂乱，汇总重点不突出，减 2 分

#### 49、及时处理来电来访

8分

指标解释：是对被考核部门负责处理的有关党员、干部勤政廉政方面的意见及时处理、调查、汇报和最终调查处理意见和反馈等过程所进行的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据来电、来访处理工作效率进行考核，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 反映（投诉）人来电来访反映（投诉）情况时作好全面细致的询问和记录 本条得 3 分  
对反映（投诉）人来电来访反映（投诉）情况了解、记录不全面，造成重复询问了解  
每次减 2 分  
对反映（投诉）人来电来访反映（投诉）情况明显存在失实或认识偏见，未予以解释或帮助做思想工作  
每次减 1 分
- 2) 反映（投诉）人来电来访反映（投诉）情况，3 个工作日内落实到责任人处理  
本条得 3 分  
受理反映（投诉）人来电来访反映（投诉）情况，超过 3 个工作日处理，每脱期 1 天  
减 1 分
- 3) 对反映（投诉）人来电来访反映（投诉）重大问题及时向主管领导汇报 本条得 2 分  
对反映（投诉）人来电来访反映（投诉）重大问题未在当天向主管领导汇报得  
本条不得分

#### 50、激发团员青年热情

8分

指标解释：是对被考核部门共青团工作和青年工作在集团级评比中取得的成绩进行考核评价的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据涌现出来的先进团组织和个人、青年人在企业中发挥的作用进行考核，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 评选年度涌现集团级先进个人和集体各一名 本条得 3 分  
评选年度局级团组织先进集体未评上，减 2 分  
评选年度局级团员先进个人未评上，减 1 分

- 2) 公司年度评选优秀员工中团员、青年比重超过 40 %以上 本条得 3 分  
公司年度评选优秀员工中团员、青年比重未达到规定比率，每少 1 人减 1 分
- 3) 推荐优秀团员、青年列为入党积极分子人数，年度≥8 人 本条得 2 分

#### 51、完成献血和计划生育考核指标 14 分

指标解释：是对被考核部门根据有关部门下达的考核要求，组织落实完成献血、计划生育考核指标完成情况所进行的一种考核方法。献血和计划生育指标作为企业创建市级文明单位必要条件，必须全面完成。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据献血和计划生育指标完成情况进行考核，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 有效组织各部门参加体检，完成献血考核指标 本条得 7 分  
组织落实工作不力，未完成献血考核指标 本条不得分
- 2) 宣传落实计划生育政策，完成计划生育考核指标 本条得 7 分  
计划生育宣传督促监控不力，未完成计划生育考核指标 本条不得分

#### 52、组织开展劳动竞赛、班组学习、合理化建议 12 分

指标解释：是对被考核部门组织落实各级工会结合生产经营需要，开展劳动竞赛活动所进行的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据被考核部门提供的各级工会组织开展劳动竞赛活动总结统计表和相关原始记录等进行考核，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 公司各级工会开展劳动竞赛数比率大于 80% 本条得 8 分  
公司各级工会开展劳动竞赛数比率不到 80%，每缺一部门，减 2 分
- 2) 检查、督促各级工会组织结合生产经营开展劳动竞赛，掌握各部门开展情况 本条得 4 分  
未能及时掌握了解、提供各部门开展劳动竞赛情况，减 2 分  
未定期检查、督促各部门结合生产经营落实开展劳动竞赛活动，减 2 分

#### 53、正确维护权利，做好员工思想工作 10 分

指标解释：当员工认为自身利益受到侵害或出现思想问题前往被考核部门进行投诉时，被考核部门作为维护员工利益的代表，应根据有关政策正确维护好员工正当利益。这一考核指标是对被考核部门及时处理解决问题和掌握政策水平情况所进行的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据被考核部门提供的有关原始记录 and 了解掌握的情况等进行考核，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- 1) 处理员工投诉不超过 5 个工作日 本条得 3 分  
员工投诉处理不及时，超过 5 个工作日，每超一天减 1 分
- 2) 帮助员工准确维护权利，协调好劳资双方关系 本条得 3 分  
对员工提出的正当维权要求未给予支持和帮助，与行政沟通未解决问题 本条不得分
- 3) 正确理解和掌握有关政策，做好员工思想工作 本条得 4 分  
在处理解决员工投诉时，把握政策不准，解释、表态出错，每次减 2 分  
对员工提出的不合理要求未通过细致耐心的政策宣传和思想工作解决问题，

每次减 2分

**54、关心员工生活和发展，提高满意度 8分**

指标解释：是对被考核部门在关心员工生活和发展，增加企业凝聚力，提高员工对企业满意度等方面所做工作进行的一种考核方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据被考核部门提供的有关“五必访”制度执行情况记录、组织专题培训活动登记和员工对工会工作的满意度情况进行考核，考核数据在考核期后7日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- |   |         |
|---|---------|
| 1) 关心员工生活和困难，执行“五必访”制度 100%               | 本条得 4 分 |
| 对员工生活和困难关心欠缺，执行“五必访”制度 $\geq 95\%$        | 本条得 3 分 |
| 对员工生活和困难关心欠缺，执行“五必访”制度 $\geq 90\%$        | 本条得 2 分 |
| 对员工生活和困难关心欠缺，执行“五必访”制度 $\geq 85\%$        | 本条得 1 分 |
| 对员工生活和困难关心不到位，执行“五必访”制度 $< 85\%$          | 本条不得分   |
| 2) 关心各群体员工职业发展和业余生活情趣，组织各种专题培训 $\geq 3$ 次 | 本条得 2 分 |
| 关心各群体员工职业发展和业余生活情趣，组织各种专题培训 2 次           | 本条得 2 分 |
| 关心各群体员工职业发展和业余生活情趣，组织各种专题培训 1 次           | 本条得 1 分 |
| 关心各群体员工职业发展和业余生活情趣不够，未组织各种专题培训            | 本条不得分   |
| 3) 员工对工会关心和帮助感到满意，抽样问卷满意率达到 $\geq 80\%$   | 本条得 2 分 |
| 员工对工会关心和帮助感到满意，抽样问卷满意率达到 $\geq 70\%$      | 本条得 2 分 |
| 员工对工会关心和帮助感到满意，抽样问卷满意率达到 $\geq 60\%$      | 本条得 1 分 |
| 员工对工会关心和帮助感到满意程度不够，抽样问卷满意率 $< 60\%$       | 本条不得分   |

**55、有效利用资源多形式开展文体活动 8分**

指标解释：是对被考核部门在有限的资金范围内，根据员工对群体文化体育活动的需求而开展的有益比赛活动情况进行考核的一种方法。

数据来源：由公司总裁和分管领导根据被考核部门提供的开展活动记录和员工参与情况进行考核，考核数据在考核期后7日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

- |                                       |         |
|---------------------------------------|---------|
| 1) 年度开展各类群体文化体育比赛活动 $\geq 3$ 次        | 本条得 5 分 |
| 年度开展各类群体文化体育比赛活动 2 次                  | 本条得 3 分 |
| 年度开展各类群体文化体育比赛活动 1 次                  | 本条得 1 分 |
| 年度未开展各类群体文化体育比赛活动                     | 不得分     |
| 2) 开展的各类群体文化体育比赛活动员工参与数 $\geq 180$ 人次 | 本条得 3 分 |
| 开展的各类群体文化体育比赛活动员工参与数 $\geq 150$ 人次    | 本条得 2 分 |
| 开展的各类群体文化体育比赛活动员工参与数 $\geq 120$ 人次    | 本条得 1 分 |
| 开展的各类群体文化体育比赛活动员工参与数 $< 120$ 人次       | 本条不得分   |

**56、附加考核指标 10分**

指标解释：是指公司为了达成一定管理目标和管理要求而要求相关部门给予配合支持，作为新列入（或一次性列入）被考核部门考核范围，附加考核指标的设定与考核方法由公司办公会议或专题会议提出，经公司人力资源部确认的一种考核方法。

数据来源：由公司相关管理部门根据管理细则和检查结果进行考核，考核数据在考核期后7日内送人力资源部汇总。

**衡量标准：**

报告期达到附加考核指标要求，可以获得加分，没有完成附加考核指标，根据考核细则要求，扣减此项目加分，最多可减到总分 10 分。

## 四、内部管理指标

### 1、流程化管理（按参与考核部门提供相应工作中存在的问题事实为依据汇总评价） 5分

指标解释：是对被考核部门根据公司流程化管理要求，考核其管理流程的清晰性、操作的可行性、执行过程的规范性的一种方法。

数据来源：由各经营部门根据被考核部门制订的各类管理流程和执行情况进行考核评价，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

**衡量标准：**

- |                               |         |
|-------------------------------|---------|
| 1) 制订的各类管理流程清晰，具备较好的可行性和合理性   | 本条得 3 分 |
| 制订的管理流程难以理解执行，少部分流程存在难以理解执行   | 1 分     |
| 制订的管理流程难以理解执行，较多部分流程存在难以理解执行  | 2 分     |
| 制订的管理流程难以理解执行，绝大部分流程存在难以理解执行  | 本条不得分   |
| 制订的管理流程明显存在不合理性，提出修改建议后仍不予以改进 | 本条不得分   |
| 2) 按照管理流程规范处理完成各项管理工作         | 本条得 2 分 |
| 未按照相关管理流程处理解决相应工作，每次减         | 1 分     |

### 2、工作效率（按参与考核部门提供相应工作中存在的问题事实为依据汇总评价） 8分

指标解释：按管理流程加快办事速度，提高工作效率，杜绝拖拉作风是公司集中管理后必须达到的要求。工作效率这一指标是对被考核部门日常处理解决各类事务体现出来的效率进行考核的一种方法。

数据来源：由各经营部门根据被考核部门在处理解决各类问题时反映出来的工作效率情况进行考核评价，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

**衡量标准：**

- |                                 |         |
|---------------------------------|---------|
| 1) 高效率处理完成各项工作，办事不拖拉            | 本条得 6 分 |
| 工作效率较低，办事速度缓慢、拖拉，每出现低效率、拖拉作风一次  | 减 2 分   |
| 工作效率低下，办事速度拖拉严重，影响后续工作开展，每次     | 减 4 分   |
| 工作效率很差，需要落实完成的工作较长时间未完成而影响全局工作  | 本条不得分   |
| 2) 解决问题预先设计完备的应急措施，处理应急事件果断快速有效 | 本条得 2 分 |
| 预先未落实应急措施，遇到应急事件不能迅速采取有效措施      | 本条不得分   |

### 3、配合响应支持度（按参与考核部门打分汇总平均分统计） 3分

指标解释：是对被考核部门当相关部门需要配合支持工作时所表现出来的响应支持程度进行考核的一种方法。

数据来源：由各经营部门根据被考核部门在日常工作中相互配合支持情况进行考核评价，考核数据在考核期后 7 日内送人力资源部汇总。

**衡量标准：**

- 为各部门提供优质服务，当其他部门需要配合支持时能及时全力以赴提供支持帮助
- 本条得 3

分

当其他部门需要配合支持时，有时在配合支持上不及时，每次减 1分

当其他部门需要配合支持时，有时在配合支持上敷衍、推脱，每次减 2分

处理问题以我为中心，不愿配合支持其他部门解决问题和困难 本条不得分

#### 4、处理解决问题能力（按参与考核部门打分汇总平均分统计） 4分

指标解释：是对被考核部门根据国家有关政策与制度，利用好各种资源，发挥专业技能，对其处理解决各类问题能力进行考核的一种方法。

数据来源：由各经营部门根据被考核部门在处理解决各类问题能力进行考核评价，考核数据在考核期后7日内送人力资源部汇总。

衡量标准：

掌握较高的专业技能，能处理解决各种疑难问题 本条得4分

掌握较好的专业技能，能处理解决各类一般问题 本条得3分

专业技术义务水平不够，应该能处理解决的问题未完成，每次减 2分