

公司人力资源考核规定

第一章 总则

第一条 目的

(略)

第二条 人力资源考核的用途

(略)

第三条 适用范围

本规定适用者范围是“就业规则”所规定的职工。下列人员除外：

- 1) 兼职、特约人员。
- 2) 连续出勤不满6个月者。
- 3) 考核期间休假停职6个月以上者。

第四条 用语的定义

本规定中使用的专用术语定义如下：

- 1) 人力资源考核——为了实现第一条规定的目的，以客观的事实为依据，对成绩、能力和努力程度，进行有组织的观察、分析、评价及其程序。
- 2) 业绩考核——对员工分担的职务情况、工作完成情况进行观察、分析和评价。
- 3) 态度考核——对员工在职务工作中表现出来的工作态度进行观察、分析和评价。
- 3) 学识考核——对员工所具备的职务知识和技能进行评价。
- 4) 能力考核——通过对职务工作行为的观察，分析评价职工具有的能力。

第二章 考核的分类

第五条 考核的分类

人员考核对被考核人员的分类如下：

- 1) E——临时工阶层
- 2) J——作业层
- 3) S——中间管理层
- 4) M——经营决策层

第六条 人员考核表

按上述人员分类，考核表分为四种：临时员工考核表，作业层员工考核表，中间管理层员工考核表，经营层员工考核表。

第八条 考核的等级

考核共分为五等：不满意；勉强；可接受；良好；优秀。每一等又根据该等内成绩的好坏强弱分为3级。因此考核共分15级。

第三章 考核的实施

第九条 实施期与考核期

1) 人事考核的实施期一年两次，三月和九月。

2) 考核观察期如下：

① 与三月的实施期项对应的考核观察期，从九月一日起至第二年的二月底，为期6个月。

② 与九月的实施期相对应的考核观察期，从三月一日起至八月三十一日，为期6个月。

第十零条 考核者

(略)

第四章 考核结果的处置

第十一条 考核结果的计量

考核维度分=每一维度中各要素等级分数和

总分=考核维度分×维度权重

第十二条 考核结果的处置

考核结果必须得到下列人员认可：

(略)

附职员考核表样例。

附记分卡样例。

公司职员考核表

考核时间 _____

被考核者：															
姓名：			职称：			性别：			学历：						
所属部门：				职务：				任职时间：							
考核者															
姓名：			职称：			学历：									
所属部门：				职务：				任职时间：							
评价要素及评分标准															
工 作 业 绩	(1) 工作的质：所完成的工作的正确程度、细致程度；完成的工作的效率														
	不满意			勉强			可接受			良好			优秀		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	工作懒散，可避免的错误频繁。			经常犯错；工作不细心。			工作质量大体满意，偶尔有小错误。			工作几乎永远保持正确、清楚；有错自行改正。			工作一直保持超高标准。		
	评语：														
	(2) 工作的量：所完成工作的总量；按期完成的程度														
	不满意			勉强			可接受			良好			优秀		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	动作慢、工作很少，浪费时间。			工作进度慢，需要鼓励与督促。			工作速度稳定，达到最低要求。			工作快，经常超出要求。			工作迅速，一直超出要求。		
	评语：														
(3) 目标达成度：考核期限内工作目标的完成情况：															
不满意			勉强			可接受			良好			优秀			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
30%以上的目标无法完成。			20%以上的目标无法完成。			努力程度尚佳，80%以上的目标能完成。			努力工作，目标概能完成。			认真积极，目标均能迅速完成。			
评语：															
工 作 态 度	(1) 责任性：对所承担的任务，无论有多大困难也去努力完成的意愿，不回避责任，不转嫁他人。														
	不满意			勉强			可接受			良好			优秀		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	自己的任务半途撒手不管，或转嫁给他人完成			遇到困难便转换工作目标，使其容易完成。			能坚持按上级的要求完成份内的工作；对结果不承担责任。			努力工作，且承担工作责任。			除完成份内的工作外，还关心部门其他工作的进行情况。		
评语：															

工 作 态 度	(2) 纪律性：维持工作秩序、遵守企业制度的情况，公私分明程度														
	不满意			勉强			可接受			良好			优秀		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	经常缺勤、迟到，不遵守工作规范。			出勤不规律。很少事先请假。有时拿公司的财物填补私用。			偶尔请假、迟到、早退。能事先报告			很少请假、迟到、早退。遵守公司规则。			出勤记录极佳。遵守工作岗位和规则。值得信赖。		
	评语：														
	(3) 主动性： ·在没有详尽指示下的工作态度和能； ·应变才智； ·在无人监督的情况下工作的情况。														
	不满意			勉强			可接受			良好			优秀		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	只能照章行事；遵从指示做事，需不断监督。			处理新事物使容易出错，经常需要监督。			经常性的工作无需指示；新事物需要监督			多半场合流露出机智；极少需要监督；主动从事改进。			一直是自主工作；自动额外工作；十分有才智。		
	评语：														
(4) 协作性： ·工作中与其他同事良好合作 ·工作中与上级良好合作 ·工作中与客户良好合作															
不满意			勉强			可接受			良好			优秀			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
很难一起与人工作；好惹事端；不合作；粗鲁。			偶尔不愿听命且不争辩；比较顽固。			尽力与人配合；一般来说很顺和也善体人意。			大部分情形下都能在工作上与人合作。助人不落人后。			永远与人配合；对工作具有高度兴趣。与人分外的帮助。具有快乐的个性。			
评语：															
学 识 技 能	(1) 专业知识： 了解其工作的要求，方法，系统，设备。														
	不满意			勉强			可接受			良好			优秀		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	其工作的有关之大部分都不了解			在工作某些方面如果能增进此知识最好。			对工作有相当程度的了解。			对工作了解全面充分。			工作各方面均能掌握得极为优秀。		
评语：															

学 识 技 能	(2) 一般知识： 对企业、行业的了解，对事物的判断分辨能力。														
	不满意			勉强			可接受			良好			优秀		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	对企业运作、行业状况一无所知。			对与工作有关的事物、环境略有了解。			能运用一般的知识对企业工作中的基本事情进行判断。			对企业的内外环境较为了解，能运用知识对问题进行分析。			对企业的内外环境十分了解，并能运用所掌握的解决很多问题。		
	评语：														
	(3) 技能：完成工作所需的技术技巧，包括操作技能、文字写作技巧、语言沟通技巧等。														
	不满意			勉强			可接受			良好			优秀		
	动手技能很差；基本的操作任务无法独立完成。			能完成基本的操作任务；简单的工作能够胜任。			技能达到一般水平。一般的工作能独立完成。			工作所需的所有操作技能熟练掌握；良好的沟通能力。			完成的任务技术上达到高标准，成为企业的技术标兵。		
	评语：														
工 作 能 力	(1) 学习能力：学习新的知识，适应新的环境。														
	不满意			勉强			可接受			良好			优秀		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	似乎无法学习新的工作，不能调整去适应工作的变化；抗拒变化。			学习新工作缓慢，转换工作及了解新任务均有困难。			不快不慢；能够担任一些相关的工作；处理新工作有困难。			吸收快，学习新工作轻松，绝少困难。			适应力强，弹性大；轻松掌握新工作；处理不同工作毫无困难。		
	评语：														
	(2) 创新能力：在解决工作上的问题时是否充分表现出想象力及创意。														
	不满意			勉强			可接受			良好			优秀		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	绝少提出新观点或建议。			偶尔就已有的原则或程序提出新的适用方向。			曾注意去寻找完成任务的更好的方法。			随时提供解决问题的新途径。			对其职责内或职责以外的问题均有独特的解决方法。		
	评语：														
(3) 计划力：设定工作目标，以及为达成目标事先进行必要的计划、选择程序、方法等，根据情况制定方案的能力。															
不满意			勉强			可接受			良好			优秀			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
只能按照设定好的工作程序办事。			能够对自己每天的工作进行合理安排。			能够为自己设定每天工作目标，并为实现该目标选择行动方案			能够为自己设定月、季度等较长期目标，设计为实现目标的行动方案。			能够设定班组、部门目标，并拟订良好的工作计划和方案。			
评语：															

工 作 能 力	(4) 分析判断能力： ·理解工作的性质，准确地获取情报，把握现状，得出合乎实际的结论的能力； ·采取迅速并且恰当的方法进行工作的能力。														
	不满意			勉强			可接受			良好			优秀		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	不能把握工作性质，对工作常识性的东西无法判断。			能根据工作规程对工作中出现的问题进行判断分析。			工作中出现问题时能够根据经验进行分析判断。			能够综合运用所学知识和经验分析问题，采取的措施比较有效。			工作中具有广博的知识，丰富的经验；做出的决策迅速而有力。		
	评语：														
	(5) 业务执行能力： ·处理事务可靠、准确； ·工作场所井然有序； ·工作迅速、出色。														
	不满意			勉强			可接受			良好			优秀		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	执行业务时拖沓，不能遵守执行规范，工作过程中经常出错。			能按执行规范办事；工作过程中错误较少，但布置的任务有时不能完成。			工作规范、努力；处理事务准确性高；布置的任务基本上能够完成。			工作十分规范；处理事务准确性高；布置的任务完成出色。			能创造性的完成工作；工作的准确性高；布置的任务完成得迅速而出色；同时能承担额外的任务。		
	评语：														
该职员考核总分： 工作业绩得分×40%+工作态度得分×20%+学识技能得分 20%×+工作能力得分×20%															
对该职员总体评价：															
备注：不同职务层次的考核用不同的评价标准。															

部门绩效考核表 (样例)

各部评价项目级分数比率

评价内容	部 别		生产部门				服务部门			营业部门			
	科	所 别	制 造 科	产 品 管 理 科	采 购 科	技 术 科	服 务 站 科	零 件 科	管 理 科	营 业 所	征 信 科	成 品 科	管 理 科
1、出勤率	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
2、加班率	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
3、生产误期率	5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4、设备故障率	5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5、加工不良率	10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6、采购不良率	-	-	20%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7、设计不良率	-	-	-	35%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8、品检误期率	-	30%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9、人员流动率	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
10、工作效率	25%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11、采购误期率	-	-	15%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12、费用降低率	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	50%	20%	20%	50%	20%
13、生产目标达成率	10%	10%	10%	10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14、服务目标达成率	-	-	-	-	10%	10%	10%	-	-	-	-	-	-
15、营业目标达成率	-	-	-	-	-	-	-	10%	10%	10%	10%	10%	10%
16、交货误期率	-	-	-	-	-	-	-	-	-	45%	15%	15%	15%
17、退票率	-	-	-	-	-	-	10%	15%	-	-	-	-	-
18、呆帐率	-	-	-	-	10%	-	10%	15%	-	-	-	-	-
19、应收帐款催收率	-	-	-	-	10%	-	10%	15%	-	-	-	-	-
20、分期付款达成率	-	-	-	-	-	-	-	5%	-	-	-	-	-
21、建设工程达成率	-	-	-	-	10%	-	-	-	-	-	-	-	-
22、市场占有率	-	-	-	-	-	-	-	10%	-	-	-	-	-

评价项目计算及得分公式

评价项目	计算公式	得分公式
出勤率	$\frac{\text{实际出勤时数}}{\text{应出勤时数}}$	$\frac{\text{比率 } 75\% \quad 80\% \quad 85\% \quad 90\% \quad 95\% \quad 100\%}{\text{得分 } 0 \quad 70 \quad 80 \quad 90 \quad 95 \quad 100}$
加班率	$\frac{\text{加班时数}}{\text{应出勤时数}}$	$\frac{\text{比率 } 12.5\% \quad 10\% \quad 7.5\% \quad 5\% \quad 2.5\% \quad 0\%}{\text{得分 } 0 \quad 70 \quad 80 \quad 90 \quad 95 \quad 100}$
品检误期率	$\frac{\text{误期件数}}{\text{品检次数}}$	$\frac{\text{比率 } 5\% \quad 4\% \quad 3\% \quad 2\% \quad 1\% \quad 0\%}{\text{得分 } 75 \quad 80 \quad 85 \quad 90 \quad 95 \quad 100}$
采购误期率	$\frac{\text{误期次数}}{\text{采购次数}}$	$\frac{\text{比率 } 5\% \quad 4\% \quad 3\% \quad 2\% \quad 1\% \quad 0\%}{\text{得分 } 75 \quad 80 \quad 85 \quad 90 \quad 95 \quad 100}$
生产误期率	$\frac{\text{误期工程数}}{\text{生产工程数}}$	$\frac{\text{比率 } 5\% \quad 4\% \quad 3\% \quad 2\% \quad 1\% \quad 0\%}{\text{得分 } 75 \quad 80 \quad 85 \quad 90 \quad 95 \quad 100}$
设备故障率	$\frac{\text{设备故障工时}}{\text{设备基本工时}}$	$\frac{\text{比率 } 5\% \quad 4\% \quad 3\% \quad 2\% \quad 1\% \quad 0\%}{\text{得分 } 75 \quad 80 \quad 85 \quad 90 \quad 95 \quad 100}$
人员流动率	$\frac{\text{离职人数}}{(\text{月初人数} + \text{月底人数}) / 2}$	$\frac{\text{比率 } 5\% \quad 4\% \quad 3\% \quad 2\% \quad 1\% \quad 0\%}{\text{得分 } 75 \quad 80 \quad 85 \quad 90 \quad 95 \quad 100}$
工作效率	$\frac{\text{完成标准工时}}{\text{实做工时}}$	$\frac{\text{比率 } 85\% \quad 90\% \quad 95\% \quad 100\% \quad 105\% \quad 110\%}{\text{得分 } 75 \quad 80 \quad 85 \quad 90 \quad 95 \quad 100}$
生产达成率	$\frac{\text{实做生产值}}{\text{目标生产值}}$	$\frac{\text{比率 } 90\% \quad 95\% \quad 100\% \quad 105\% \quad 110\% \quad 115\%}{\text{得分 } 80 \quad 85 \quad 90 \quad 95 \quad 100 \quad 105}$
整理整顿	采取直接评分法	制定几个项目，根据评分项目直接打分数。

备注：上列评价项目仅供参考，实际应用时，需根据本单位现有的管理资料，确定十分需要建立这些数据。