# 总经办职责与绩效考核

## 第一章 总则

### 1.1 制定目的

为明确总经理助理岗位职责，建立科学合理的绩效考核体系，客观评价工作表现，激励工作积极性，提高工作效率和服务质量，特制定本制度。

### 1.2 适用范围

本制度适用于总经理助理岗位。

### 1.3 考核原则

* \*\*公平公正\*\*：考核标准统一，过程透明，结果客观
* \*\*全面考核\*\*：从工作业绩、工作能力、工作态度等多维度考核
* \*\*注重实绩\*\*：重点考核工作实绩和贡献度
* \*\*激励导向\*\*：通过考核激励持续改进和提高
* \*\*持续改进\*\*：建立持续改进机制，不断提升绩效水平

## 第二章 岗位职责

### 2.1 总经理助理综合职责

总经理助理需全面承担以下职责：

#### 2.1.1 决策支持职责

* \*\*战略规划\*\*：协助制定发展战略和年度经营计划
* \*\*信息分析\*\*：收集整理经营管理信息，提供决策参考

#### 2.1.2 综合协调职责

* \*\*部门协调\*\*：统筹各部门工作，协调跨部门问题

#### 2.1.3 文秘管理职责

* \*\*文件处理\*\*：起草、审核和管理重要文件
* \*\*公文管理\*\*：处理公文收发、登记和传阅

#### 2.1.4 日常事务职责

* \*\*办公维护\*\*：维护总经理办公环境和秩序

#### 2.1.5 督办检查职责

* \*\*决议跟踪\*\*：督办重大决策和工作部署执行
* \*\*任务跟进\*\*：跟进重要项目执行情况
* \*\*问题协调\*\*：协调解决执行问题
* \*\*效果评估\*\*：评估执行效果，提出改进建议
* \*\*进度汇报\*\*：定期向总经理汇报工作进展

#### 2.1.6 信息技术管理职责

* \*\*系统维护\*\*：负责信息系统日常维护和管理
* \*\*数据管理\*\*：建立和维护数据库，确保数据安全完整
* \*\*技术支持\*\*：为各部门提供技术支持和培训
* \*\*数字化推进\*\*：推动数字化转型，优化业务流程
* \*\*网络安全\*\*：维护网络安全，防范安全风险
* \*\*设备管理\*\*：管理IT设备和软件资产

#### 2.1.7 保密管理职责

* \*\*制度执行\*\*：负责保密制度执行和监督
* \*\*机密管理\*\*：管理机密文件和资料
* \*\*安全教育\*\*：开展保密教育和培训
* \*\*风险评估\*\*：处理保密检查和风险评估
* \*\*信息安全\*\*：确保信息系统和数据的安全保密

## 第三章 绩效考核体系

### 3.1 考核周期

* \*\*月度考核\*\*：每月进行一次工作小结
* \*\*季度考核\*\*：每季度进行一次全面考核
* \*\*年度考核\*\*：每年进行一次综合考核
* \*\*专项考核\*\*：根据需要进行专项考核

### 3.2 考核维度

#### 3.2.1 工作业绩（权重：50%）

| 考核指标 | 权重 | 目标值 | 考核标准 | 评分说明 |

|----------|------|--------|----------|----------|

| 任务按时完成率 | 30% | ≥95% | 任务按时完成比例 | ≥95%得满分，每降低1%扣1分 |

| 信息系统稳定率 | 10% | ≥99% | 信息系统正常运行时间比例 | ≥99%得满分，每降低0.1%扣1分 |

| 技术支持响应率 | 10% | ≤2小时 | 技术问题响应时间 | ≤2小时得满分，超时按比例扣分 |

#### 3.2.2 工作能力（权重：30%）

| 考核指标 | 权重 | 目标值 | 考核标准 | 评分说明 |

|----------|------|--------|----------|----------|

| 综合协调能力 | 7% | 优秀 | 协调处理复杂问题能力 | 按协调效果评分 |

| 文字表达能力 | 7% | 优秀 | 文件起草和报告撰写能力 | 按文件质量评分 |

| 分析判断能力 | 6% | 优秀 | 分析问题和判断决策能力 | 按分析准确性评分 |

| 时间管理效率 | 5% | 优秀 | 多任务处理和优先级安排 | 按时间利用效率评分 |

| 信息技术应用能力 | 5% | 优秀 | 信息技术运用和创新能力 | 按技术应用效果评分 |

#### 3.2.3 工作态度（权重：20%）

| 考核指标 | 权重 | 目标值 | 考核标准 | 评分说明 |

|----------|------|--------|----------|----------|

| 工作责任心 | 8% | 优秀 | 工作认真负责程度 | 无责任事故得满分 |

| 主动服务意识 | 6% | 优秀 | 主动发现和解决问题意识 | 按主动性评分 |

| 保密纪律遵守 | 4% | 100% | 遵守保密制度情况 | 无泄密事件得满分 |

| 职业形象维护 | 2% | 优秀 | 职业形象和礼仪规范 | 按综合评价评分 |

### 3.3 总经理助理KPI指标体系

#### 3.3.1 关键绩效指标

| 关键指标 | 目标值 | 权重 | 考核说明 | 数据来源 |

|----------|--------|------|----------|----------|

| 任务按时完成率 | ≥95% | 30% | 任务按时完成比例 | 工作记录 |

| 信息收集完整率 | ≥95% | 12% | 信息收集完整性和准确性 | 信息质量评估 |

| 协调事务成功率 | ≥95% | 12% | 协调事务成功率 | 协调结果评估 |

| 信息系统稳定率 | ≥99% | 12% | 信息系统正常运行时间比例 | 系统监控记录 |

| 技术支持及时率 | ≤2小时 | 10% | 技术问题响应和解决时间 | 技术支持记录 |

| 数据备份完整率 | 100% | 10% | 数据备份完整性 | 备份记录 |

| 保密工作达标率 | 100% | 8% | 保密制度执行情况 | 保密检查 |

| 综合服务满意度 | ≥95% | 6% | 总经理及各部门满意度 | 满意度调查 |

#### 3.3.2 专项考核指标

| 专项指标 | 目标值 | 权重 | 考核说明 |

|----------|--------|------|----------|

| 应急事件处理 | 及时有效 | 附加分 | 处理突发事件能力和效果 |

| 创新工作方法 | 有实际效果 | 附加分 | 提出并实施创新性工作方法 |

| 成本控制贡献 | 节约成本 | 附加分 | 费用控制方面的贡献 |

| 信息化建设推进 | 有明显进展 | 附加分 | 推动信息化建设的成效 |

| 技术创新应用 | 提升效率 | 附加分 | 引入新技术提升工作效率的效果 |

| 数据安全保障 | 零事故 | 附加分 | 信息安全和数据保护成效 |

## 第四章 考核实施

### 4.1 考核组织

* \*\*考核主体\*\*：总经理直接考核
* \*\*考核周期\*\*：按月度、季度、年度进行
* \*\*考核方式\*\*：采用360度评价法，包括：
* 总经理评价（权重60%）
* 各部门评价（权重30%）
* 自我评价（权重10%）

### 4.2 考核流程

1. \*\*目标设定\*\*：每季度初与总经理确定工作目标
2. \*\*过程跟踪\*\*：每月进行工作进展汇报
3. \*\*期末评估\*\*：考核期末进行全面评估
4. \*\*结果反馈\*\*：考核结果及时反馈并沟通改进
5. \*\*改进计划\*\*：制定下期改进计划

### 4.3 考核等级

| 考核等级 | 分数范围 | 绩效系数 | 说明 |

|----------|----------|----------|------|

| 优秀 | 90-100分 | 1.2 | 工作表现突出，超额完成任务 |

| 良好 | 80-89分 | 1.1 | 工作表现良好，完成任务目标 |

| 合格 | 70-79分 | 1.0 | 工作表现合格，基本完成任务 |

| 需改进 | 60-69分 | 0.8 | 工作表现一般，需要改进 |

| 不合格 | 60分以下 | 0.5 | 工作表现较差，需要重点改进 |

## 第五章 异常费用分摊办法

### 5.1 费用分摊原则

* \*\*合理性原则\*\*：费用分摊合理、公正
* \*\*相关性原则\*\*：费用与工作内容直接相关
* \*\*透明性原则\*\*：分摊过程公开透明，有据可查
* \*\*激励性原则\*\*：鼓励节约，避免浪费

### 5.2 费用分类管理

| 费用类别 | 分摊方式 | 审批权限 | 备注 |

|----------|----------|----------|------|

| 办公用品费 | 实报实销 | 总经理审批 | 月度预算控制 |

| 差旅交通费 | 按标准报销 | 事前审批 | 严格按公司标准 |

| 业务招待费 | 事前申请 | 总经理审批 | 按公司标准执行 |

| 培训学习费 | 专项审批 | 总经理审批 | 与能力提升相关 |

| 通讯费用 | 定额报销 | 按标准执行 | 工作需要部分 |

### 5.3 异常费用处理

* \*\*超预算费用\*\*：事前申请，说明原因，总经理审批
* \*\*计划外费用\*\*：专项申请，说明必要性，总经理审批
* \*\*费用争议\*\*：由总经理最终裁定
* \*\*违规费用\*\*：由责任人承担，视情况给予处理

### 5.4 费用控制措施

* \*\*预算管理\*\*：每季度制定费用预算，严格控制支出
* \*\*标准管理\*\*：严格执行费用标准，不得超标
* \*\*审批管理\*\*：所有费用支出必须经过审批程序
* \*\*定期分析\*\*：每月进行费用支出分析，及时发现问题

## 第六章 绩效结果应用

### 6.1 薪酬调整

* \*\*优秀\*\*：绩效工资上浮20%，优先考虑调薪
* \*\*良好\*\*：绩效工资上浮10%，具备调薪资格
* \*\*合格\*\*：绩效工资不变，维持现有水平
* \*\*需改进\*\*：绩效工资下浮10%，限期改进
* \*\*不合格\*\*：绩效工资下浮20%，调岗或辞退

### 6.2 职业发展

* \*\*优秀\*\*：优先考虑晋升和培训机会
* \*\*良好\*\*：提供相应培训和发展机会
* \*\*合格\*\*：维持现有岗位，提供必要培训
* \*\*需改进\*\*：制定改进计划，加强培训指导
* \*\*不合格\*\*：重新评估岗位匹配度

### 6.3 激励措施

* \*\*即时奖励\*\*：对突出表现给予即时奖励
* \*\*专项奖励\*\*：对特殊贡献给予专项奖励
* \*\*荣誉表彰\*\*：年度优秀员工表彰
* \*\*培训机会\*\*：优先提供外部培训机会
* \*\*职业发展\*\*：优先考虑晋升机会

## 第七章 附则

### 7.1 制度解释

本制度由总经理负责解释，根据发展和实际情况适时调整。

### 7.2 执行要求

总经理助理必须认真学习本制度，严格按要求执行各项工作任务。

### 7.3 更新机制

每年根据发展需要和实际执行情况进行一次修订完善。

\*\*制定日期：\*\* 2024年8月

\*\*生效日期：\*\* 2025年1月1日

\*\*制定部门：\*\* 总经办

\*\*批准人：\*\* 总经理