



制造工艺部绩效管理办法实施细则

一、科室绩效管理小组（以下简称绩效小组）

组长：贾瑞燕

副组长：王金彪

成员：周雨欣 黄圣轩 责任工艺师（贾主任） 员工代表（选举 2 名）

二、适用范围

本办法适用于智能制造技术室全体在岗员工，返聘及借调员工参照执行。

三、绩效目标

1、基于公司和部门目标任务分解，建立科室全员绩效目标，建立公司、部门与员工目标的联动机制，借助信息化手段实现考核方式量化。

2、重点围绕技术准备工作量与质量、生产服务工作量与质量、技术创新能力、质量保证能力、对生产进度保障的支撑作用、对公出任务的支撑作用等维度开展考核。

3、将生产服务、公出服务质量的评价权交给服务对象。

四、职责分工

(1) 依据部门制度，制定本室员工绩效管理办法及考核细则，

并组织实施。

(2) 负责制定员工绩效目标，落实绩效考核方案，统计员工每月工作量，开展 360 度评价。

(3) 负责定期公示预考核结果，处理本室员工绩效考核申诉事宜。

(4) 负责定期出具本室员工绩效最终考核结果并上报部门。

(5) 负责制定员工绩效目标、进度跟踪及考核。

(6) 开展绩效沟通并向部门反馈，协助员工制定绩效改进计划，

对考核排名后 10% 的员工进行谈话。

五、考核办法

(一) 科室全员目标责任状分解制定

1) 每年一季度，需结合部门及科室的目标责任状、年度重点工作任务及员工岗位职责等内容，完成全员绩效目标的编制工作。

2) 科室按部门目标责任状分解制定目标责任状，以“一人一表”方式制定全体员工绩效目标，制定《职级人员绩效目标责任状》见附件 6。

3) 员工绩效目标中工作业绩、能力素养、行为表现考核指标可从《员工绩效考核指标库》《智能制造工艺部员工负面工作行为管理办法》中

选取，并结合员工年度工作实际设置定制化指标。**详见附表（？）**

- 4) 《职级人员绩效目标责任状》考核内容包含技术准备、生产服务、科技创新、项目执行、用户满意度、公出服务等维度。由各室绩效管理小组研究确定职级人员绩效目标责任状具体考核项，设定各项分值和年度总分值（100分）；与部门目标责任状、各室目标责任状、重点工作任务等关联的重点工作，适当将分值上浮20%-30%。
- 5) 职级人员需重视生产服务、技术创新、项目执行、技术指导与把关、专业技术发展、团队带教等方面工作。例如为高级主任师设置“年度至少完成1项重大工艺创新项目”指标，增强其技术创新引领作用。
- 6) 员工绩效目标由绩效管理小组负责组织编制工作，年内如需调整绩效目标，由员工本人提出申请，应经各室绩效管理小组审核、部门绩效管理小组审批后调整。

（二）科室绩效制定原则

- 1) 设置修正系数

为充分体现职级/技术等级较高员工的工作难度、专业深度以及其对年轻员工的工作指导价值，设置修正系数，具体标准详见附件《智能制造工艺部绩效考核评分细则》。

对于可量化工作绩效考评，在核算工作量时需叠加难度系数与质量系数，系数标准可参照对应常规产品定额标准，赋予 0-2 倍系数。适用难度系数与质量系数的工作场景包括但不限于：重大科研项目、重大工艺创新项目、揭榜挂帅项目、“四新”项目、质量改进项目、降本增效项目、精益改善项目、数智化项目、有重大难度和风险的项目等。

难度系数与质量系数由科室绩效管理小组根据本室实际工作需要拟定并审议通过后实施，报部门绩效管理小组备案，并向全体员工公开。

2) 可量化工作量的核算方式及依据

员工可量化工作量的核算，应以《智能制造工艺部绩效管理定额标准》（见附件 2）为核心依据，结合业务特点制定本室的工作量定

额标准，每月按照科室工作量定额标准统计、核算员工可量化的工作量。

3) 不可量化工作量的核算方式及依据

依据《智能制造工艺部员工绩效管理办法及绩效考核细则》，对不可量化工作量的核算，按照实际发生的工作时长统计。

不可量化的工作量均需提供有效佐证记录，具体形式包括工作日志、邮件记录等。其中工作日志应简明扼要的描述工作发生日期及过程记录。无有效佐证记录的不可量化工作量，一律不予认定。每个工作日内，不可量化的工作量统计时长不得超过当日实际出勤时长。

4) 绩效结果公示

员工对考核结果有异议的，需在绩效考核结果公示期内向科室绩效管理小组提交《绩效考核申诉表》（见附件9），逾期不申诉视为对考核结果无异议。具体参照《智能制造工艺部员工绩效管理办法及绩效考核细则》第十五条6款。

（三）绩效考核维度

从员工工作业绩、能力素养、行为表现三个核心维度考核，同时

将主要奖惩事件作为绩效指标的补充内容。

1) 工业绩效

主要对员工的工作任务完成情况、工作质量及工作效率等进行客观评价。设置明确的完成目标、完成标准和时间节点，一般采用定量考核与定性评价相结合，以定量考核为主的考核方式。

考核内容涵盖指标完成情况、工作量、工作质量、科技创新、降本增效、精益管理提升、履职尽责等方面。

2) 能力素养

主要对员工专业技术能力、组织管理能力、沟通协调能力等进行评价。指标一般采取定性方式评价，应设置明确的评价维度、评价标准和评价流程。

通过 360 度评价，对员工专业技术能力、组织管理能力、沟通协调能力、学习成长（包括但不限于培训与分享、取得工作相关资格证）、导师带徒等表现进行考核。

3) 行为表现

主要对员工在工作中的行为规范、职业道德、工作态度等进行评价。行为表现指标一般采取定量或定性的方式评价，应设置明确的评价维度、评价标准和评价流程。

考核内容包括劳动纪律、协作性、服务态度等，结合日常行为记录与投诉情况开展考核，关联《智能制造工艺部负面工作表现清单》中的行为规范要求。通过基础考核、360 度评价进行考核。

（四）科室绩效考核细则

板块一

(1) 基础考核——周雨欣

(2) 技术准备——周雨欣

要求：参照附件 2 《智能制造工艺部绩效管理定额标准》制定，

考虑包括但不限于涉及的各类文件、方案、标书、总结等，

(3) 生产服务——周雨欣

要求：考虑包括但不限于涉及的下发通知单、技术交底、码上办接单、四新技术服务、数字化车间运维值班服务等。

以上几部分内容：具体参见附件 11 《智能制造工艺部绩效考核统计表参考模板》以及考核办法中：

(一) 一般考核要求、(二) 基础考核条款描述，基础考核基础分值评分标准详见附件《智能制造工艺部绩效考核评分细则》。

板块二

(1) 公出——黄圣轩

智能制造技术室公出主要包括数字化建设调研、项目推进、供应商技术交流、科研合作、报奖评审等任务，除此之外工地现场服务、分厂挂职历练等也列入智能室公出考核范畴。公出评分办法严格基于部门制度，并结合科室数字化业务实际进行适配。

①公出得分构成

公出工作量得分=日基础工作量×公出天数×质量系数×难度系数

其中：

- 日基础工作量：3分/天（采用部门默认值）
- 公出天数：按实际出差天数统计
- 质量系数：0.8—1.2（由服务对象或科室绩效管理小组评分）
- 难度系数：0.8—2.0（由科室根据任务复杂度评定）

②公出日志要求（长期借调、挂职的情况不做要求）

1. 每日记录：日期、地点、对象、内容、成果、下一步计划。
2. 公出日志每日需在工作群中汇报提交。
3. 公出日志是公出质量与真实性的直接依据。
4. 日志缺失情况将影响质量系数。

③质量系数（服务评价系数）

评价等级	描述	系数
A 优秀	推动效果显著、成果完整、质量高	1.2
B 良好	完成任务，无明显缺陷	1.1
C 合格	基本达到要求	1.0
D 较低	推动力不足、资料不完整	0.9
E 较差	未达预期或存在明显问题	0.8

④公出难度系数

难度等级	场景示例	系数
特高难度	卡点协调、重大数字化节点推进、核心验收	2.0
高难度	深度技术调研、供应商技术谈判、关键技术攻关	1.5
中等难度	项目推进、调研、评审、材料准备	1.2
一般难度	生产服务、分厂挂职、日常沟通、交流、学习类公出	1.0
低难度	陪同、辅助性任务	0.8

⑤公出扣分规则

1. 公出日志拖欠：扣 1 分/天
3. 无正当理由拒绝公出：扣 2 分/次
4. 虚报天数或内容：按绩效造假处理，当期工作业绩为 0
5. 质量差：质量系数可下调至 0.9-0.8
6. 违反公出纪律：按部门负面清单扣分

⑥公出加分规则

符合以下情况可加 1-5 分：

- 可暂不公出情形下仍克服困难承担任务
- 获得业主、供应商、部门认可
- 公出成果对项目推进有关键贡献
- 紧急公出且表现突出

(2) 科技创新——黄圣轩

①科技创新考核范围

包括但不限于：

- 数字化系统、网站、小程序、应用软件研发
- 工具、脚本、流程优化工具开发
- 机械、自动化改造、单片机/PLC 开发、硬件创新
- 数据分析、算法研发、数字孪生、人工智能、仿真应用开发
- 国家级/省部级/市级课题、奖项申报
- 横向课题申报

- 论文、专利、技术成果
- 公司年度固定科技创新条线项目（如标准修订、集团重大项目、质量改进、工艺攻关等）

②工作量填报方式

科技创新工作量=项目总赋值×当月进度占比（条线项目）

- 可多人填报但总量不得超过赋值总量
 - 区分负责人/核心/一般参与人
 - 进度占比按项目里程碑确定
 - 未达节点可扣减
 - 主观原因导致推进不力按质量失误扣分
- ③科技创新赋分标准（沿用部门制度）
- 国家级课题：15分/项
 - 省部级课题：10分/项
 - 论文：3分/篇
 - 专利：3分/项
 - CAD/建模等相关设计：14分/项
 - 数字化系统、小程序、网页、脚本等研发：主要程序 0.5 分/100 行
 - 自动化、嵌入式等硬件 28 分/项，配套软件开发主要程序 0.5 分/100 行

④固定条线项目赋值机制

为鼓励参与年度重大奖项与固定科技条线，公司对条线项目设置固定总赋值。参报人员按进度分月填报，总量不得超过上限。

条线总赋值：

- 国家级科研课题：35分
- 国家/行业标准修订：35/30分
- 标准化项目：20分
- 公司科研课题：25分
- 攻关：12分
- 质量改进/降本增效：10-12分
- QC: 12
- 精益六西格玛：10分
- 数智化平台建设：8分
- 揭榜挂帅：8分
- 创新大赛/AI 大赛：6分
- 精益改善：6分

填报规则：

- 每月按进度以 10% 为最低单位等填报
- 累计达到总赋值停止填报
- 获奖后按总赋值再次 50%/25%/10% 一次性加分
- 未达预期或项目滞后可扣减

⑤科室适配说明

- 软件/系统类按需求、设计、测试、上线、推广五阶段各 20% 分解进度
- 自动化硬件类按调研、验证、投产、调试、验收各 20% 分解进度
- 小工具/脚本按实际工作量与推广度折算
- 数据分析类依据模型、报告、算法成果计入

⑥科技创新扣分规则

- 无进展：扣减当月填报量
- 主观延期：按质量失误扣分
- 虚假创新：当期业绩为 0
- 严重质量问题：酌情扣分 30%50%

⑦科技创新加分规则

包括创新工具推广、成果采纳、高价值降本等，无上限。

(1) 360 度评价（参照部门 360 评价）——王金彪

评价维度及权重：360 评价包含同事评价、服务对象评价、上级

评价三部分，同事评价权重 10%，服务对象评价权重 80%，上级评价权重 10%。

计算方式：

评价指标：

序号	考核指标	指标说明	考核标准		考核说明
1	工作业绩				
1. 1	工作量	考察员工完成工作的数量	优秀	工作饱满，成效显著，超预期交付工作成果	
			良好	工作基本饱满，成效良好，能够按时交付工作成果	
			一般	按时上下班，有一定成效，工作成果有限	

			较差	工作量较少，成效不显著，工作成果交付困难	
1. 2	工作质量	考察员工完成工作的质量	优秀	能够提前完成工作任务，工作质量超出公司要求	
			良好	能够在规定时间内，保质保量的完成既定工作任务	
			一般	计划时间内勉强能完成计划工作任务	
			较差	在计划时间内，不能完成计划工作任务，或工作质量很差，达不到公司要求	
1. 3	计划完成率	考察员工完成组织要求的各项工作任务情况	100%		参照科室揭榜挂帅协议和目标责任状的任务，制定计划完成时间节点，按照时间节点进行考核。
1. 4	指标完成率	考察员工完成组织下达的数值型指标情况	100%		参照科室揭榜挂帅协议和目标责任状的任务，制定计划完成时间节点，按照数量进行考核。
1. 5	质量绩效	考察质量强相关员工在产品实现过程中是否按照质量管控要求完成各项工作	100%		根据工作准备、生产服务等相關方面的质量扣罚评价执行。
1. 6	其他绩效	存在的其他工作	100%		涉及的其他工作考核指标，根据相关管理制度及规程列举可能发生的问题或行为，分别赋予一定的扣罚分值，按照累积扣罚值进行考核或者根据责任划分落实公司经济责任制扣罚。
2	能力素养				
2. 1	专业知识和技能	考察员工对本岗位基本的专业知识和技能的掌握程度，以及完成本岗位基本工作、解决本岗位工作相关问题的技能水平	优秀	熟练掌握本岗位专业知识和技能，能够洞察本岗位的深层次问题，并提出解决方案，能够解决本岗位相关的复杂问题	由科室绩效考核团队根据给员工平时安排的任务和对项目技术层面了解的深入度进行打分评价。
			良好	具备较好的专业素质和操作技能，能够独立解决本岗位工作的相关问题，满足本岗位要求	
			一般	具备一定的专业知识和操作技能，基本满足其岗位的要求	
			较差	专业知识与技能距离本岗位的要求有一定差距	
2. 2	计划能力	考察员工对工作内	优秀	能准确把握工作目标，及	

		容进行策划和推进的能力		时准确发现问题并把握问题发展趋势和关键，制定细致周密的计划方案，并有序推进	
			良好	能清楚工作目标，制定出较为有效的计划方案，并推进	
			一般	在领导指导下，能根据目标制定计划，并推进	
			较差	把握不住问题关键，制定的计划思路重点模糊，较难奏效	
	学习能力	考察员工接受新知识的速度、方法、积极性	优秀	主动学习，学以致用，持续改善工作方法，提升工作业绩	
			良好	主动学习，工作能力有所提升	
			一般	能够按上级要求学习本岗位相关知识和技能	
			较差	很少主动学习，被动接受培训，能力无显著提升	
	执行能力	考察员工对上级所下达工作任务的完成情况	优秀	能够积极主动调动可能的资源，超预期、高效完成工作任务	
			良好	能够调动可能的资源，完成工作任务	
			一般	基本能够按照要求完成工作任务	
			较差	有敷衍、拖延、推脱行为，工作需要同事、领导跟踪或督导	
	创新能力	考察员工工作中掌握和应用新的理论、技术、方法等解决实际问题的能力水平	优秀	对本岗位工作较为熟悉，主动学习新的知识，能恰当地指出存在问题，应用所学知识，提出可行的、可靠的建议，形成新的解决方案	
			良好	在继承本岗位原有工作做法及成果的同时，有自己独到见解，在上级指导下，能够提出新的解决方案，并得到部门的认同	
			一般	能够继承本岗位原有的工作做法及成果，有一定创新思想	
			较差	没有创新思维，仅能从事常规工作	
3				行为表现	
	工作态度	考察员工是否服从工作安排，工作是否积极主动	优秀	积极进取，能够高质量完成岗位工作任务，并能够帮助部门或同事解决相关问题	
			良好	服从工作安排，工作积极主动，确保按时完成工作任务	
			一般	能够按照工作职责做事，有时需要领导提醒、督促	
			较差	工作积极性较差，拖沓、	

				<u>推诿，不能达到工作标准</u>	
责任心	考察员工是否能够按照标准完成工作任务，对本职工作是否认真负责		优秀	对工作精益求精，全力以赴把工作做好，主动承担额外工作任务，主动发现问题并解决	
			良好	对于自己职责范围内的工作，能够按照工作标准完成工作任务，对本职工作认真负责，不推卸责任	
			一般	有一定的责任心，满足岗位要求，偶有差错	
			较差	对待工作不认真，缺乏责任心，经常出现差错，常常需要上级命令和提醒才能按时完成工作	
团队意识	考察员工与团队成员的沟通协作能力，以及面对意见分歧或冲突时的应对能力		优秀	能关注团队中其它成员的需要和感受，能主动与团队其它成员进行沟通，真诚地帮助别团队成员	
			良好	能够根据团队分工进行较好合作，完成工作任务	
			一般	做好自己份内的工作，能与他人共事	
			较差	团队意识差，缺乏合作精神，经常与团队成员发生矛盾	

(2) 培训与培养（加分与减分项）——王金彪

(3) 管理团队（加减分）——王金彪

(4) KPI 修正系数——王金彪

(四) 绩效否决情况

员工绩效出现以下情况应部分或全部否决当期绩效。

-
- 1) 员工存在《智能制造工艺部负面工作表现清单》中的问题的，按《负面工作表现扣分标准》进行绩效扣分。
 - 2) 员工在考核期内未承担工作任务的，当期工作业绩为 0。
 - 3) 员工发生违反工作纪律、虚报业绩等行为，当期工作业绩为 0。
 - 4) 员工以各种借口不服从工作安排的或不服从公出安排，情节严重的，当期绩效考核结果为 D。
 - 5) 因员工个人工作失误或工作态度造成重大质量、安全事故的，当期及当年度绩效考核结果为 D。
 - 6) 员工发生其他严重违纪、泄露国家秘密、商业秘密、工作秘密及相关敏感信息、严重损害公司利益或声誉的行为，并造成严重后果的，当期及当年度绩效考核结果为 D。
 - 7) 绩效造假经核实属实的，依据情节严重程度进行处理。造假部分获益不足以影响绩效排名的，给予绩效降档处理，在考核范围内通报批评并记录负面行为；造假部分获益影响绩效排名的，当期工作业绩为 0。触犯公司有关规定的，依照有关规定给予行政处分、降低职级、解聘职级等处理。中共党员触犯党纪的，提请所在党支部和部门党总支
-

支按照党纪有关制度、规定处理。在部门内担任管理职务的，视情节轻重给予降职或免职处理。

1. 绩效造假包括但不限于：

(1) 在可量化的工作中，将自己未负责的工作、未参与的工作作为工作量上报，如实际未校核上报校核，实际未审查上报审查，多名员工申报同一工作任务且无法提供共同完成依据等；

(2) 在不可量化的工作中，实作时间的统计与实际实作时间不符（存在不合理差异），或在申报的实作时间中未开展相关工作的，如记录了服务工作次数或时长但未开展服务，记录开会实际未参会，记录了加班时间但加班时间未从事工作任务等；

(3) 伪造或篡改各项系数、文件页数等数据，为自己谋利；

(4) 其他经部门绩效管理小组审议认定为绩效造假的行为。

绩效考核结果应用场景

员工绩效考核结果与员工工资、奖金、津贴、奖惩等发放直接挂钩，同样作为评选各类先进、评优等荣誉的重要依据；应用于

员工职级评聘工作。其他情形应用内容详见《智能制造工艺部员工绩效管理办法与绩效考核细则》第十八条。

