

员工晋升管理办法



青岛慧海联创信息技术有限公司

文档信息

文档名称编号	员工晋升管理办法（HHLC-ITSS-JSGLBF）			
编制单位	青岛慧海联创信息技术有限公司			
文档版本	版本日期	版本说明	作者	审核
V1.0	2025-1-4	发布版本	隋嘉宾	张仲全

目 录

1. 总则	3
1.1 目的	3
1.2 范围	3
1.3 基本原则	3
1.4 晋升需具备的条件	3
1.5 晋升核定权限	3
1.6 管理职责划分	4
2. 员工职业发展通道	4
2.1 纵向发展	4
2.2 横向发展	4
2.3 职业发展路径	4
2.4 员工职业发展管理	6
2.5 职业发展管理模式	6
3. 员工晋升管理	6
3.1 岗位任职基本条件	6
3.2 员工晋升办法	10
3.3 晋升流程	11
3.4 申诉流程	11
3.5 晋升结果	12
4. 岗位职能职级范围	12
4.1 岗位	12
4.2 其他	12
5. 人员优化体系	12
5.1 规则	12
5.2 优化流程	12
5.3 决定处理策略	13
6. 附 则	13

1. 总则

1.1 目的

为达到人尽其才、各尽其能的目的，达成优良的工作绩效，促使本公司职务升迁管道畅通，满足公司和员工个人发展需要，提高公司和员工个人的核心竞争力，进而提升经营绩效，特制定本管理办法。

1.2 范围

本办法适用于公司所有员工。

1.3 基本原则

1. 德能和业绩并重的原则。晋升需全面考虑员工的个人素质、能力以及在工作中取得的成绩。
2. 逐级晋升与越级晋升相结合的原则。员工一般逐级晋升，为公司做出了突出贡献或有特殊才干者，可以越级晋升。
3. 纵向晋升与横向晋升相结合的原则。员工可以沿一条通道晋升，也可以随着发展方向的变化而调整晋升通道。
4. 能升能降的原则。根据绩效考核结果及平日表现，员工职位可升可降。

1.4 晋升需具备的条件

1. 具备较高职位的技能；
2. 相关工作经验和资历；
3. 在职工作表现及操行；
4. 具有较好的适应性和潜能。

1.5 晋升核定权限

1. 各部门主管以上各级人员，由公司总经理核定；

2. 各部门主管以下各级人员，由各部门分管高层提议，呈总经理核定。

1.6 管理职责划分

人力资源部负责员工晋升工作的组织、任职资格条件的审查、任职公布等业务运作，是员工晋升的具体执行部门。各用人部门负责向公司推荐符合晋升条件的员工；由员工主动提出晋升时，任职部门负责对其任职条件进行初步核查。

2. 员工职业发展通道

2.1 纵向发展

根据企业情况和具体需求，纵向通道分为三层，即企业管理通道、技术项目通道、销售管理通道，每一通道划分为五个层级。

	1 级	2 级	3 级	4 级	5 级
企业管理通道	主管	部门副经理	部门经理	总经理助理	副总经理
技术项目通道	初级工程师	中级工程师	高级工程师	资深工程师	总监
销售管理通道	销售助理	销售经理	高级销售经理	城市经理	大区经理

2.2 横向发展

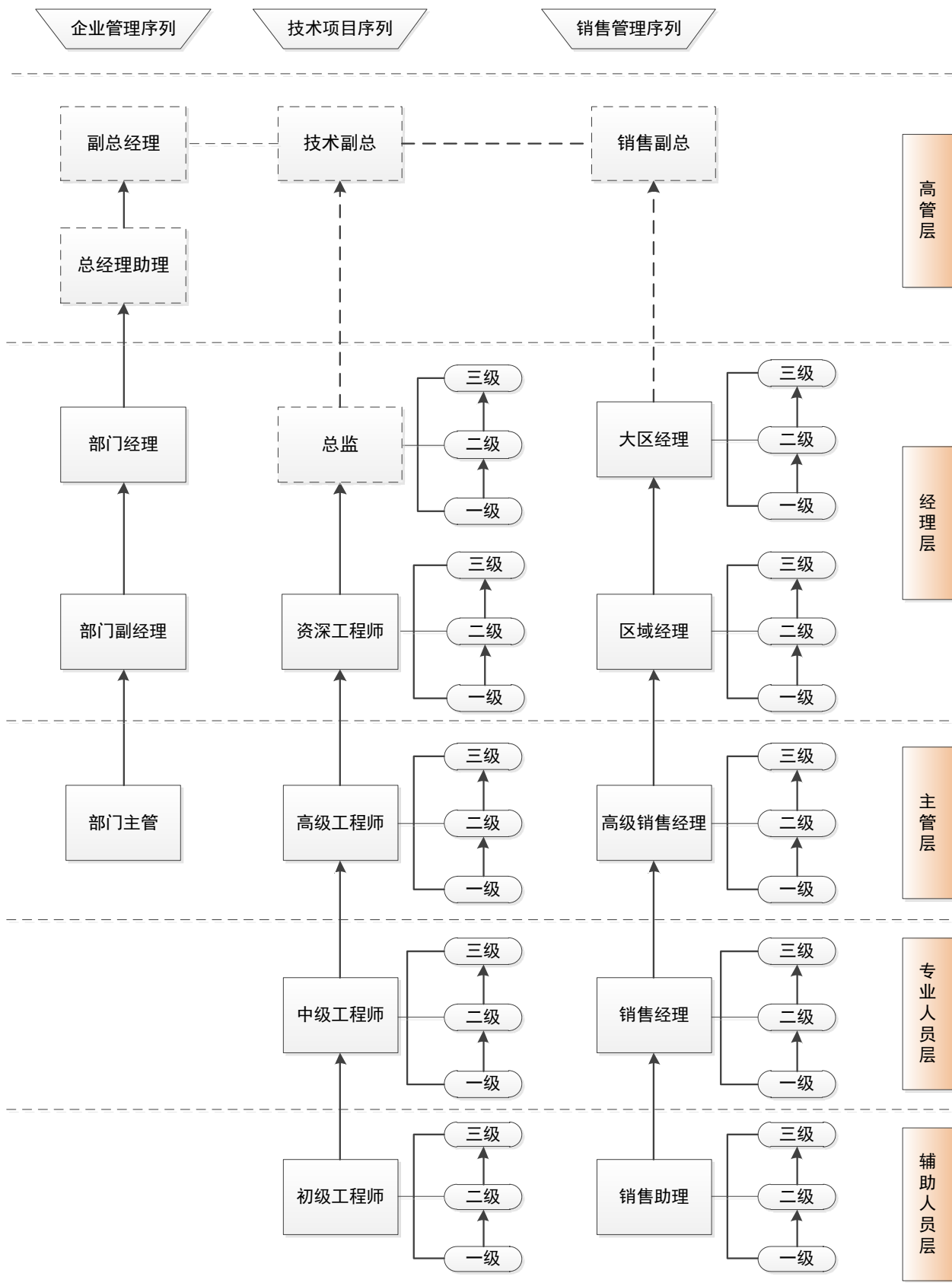
有时员工选择的工作不一定是自己最合适的，如果发现其另有所长，可以在公司内重新调整岗位，再晋升为某一系列岗位管理职位。

2.3 职业发展路径

1. 员工职业发展路径包括纵向的职级晋升和横向的跨通道拓展，通过纵横向的发展，丰富员工职业发展通道，使员工获得更多的发展机会。
2. 五个层级分为辅助人员层、专业人员层、主管层、经理层及高管层；每个基准岗位分为 1-3 级发展阶梯，并与发展层级相匹配。由此实现基准岗位与职业发展通道的匹配。

其中技术岗位层级包含研发岗位、实施岗位、运维岗位、测试岗位。

3. 员工岗位发展路径图：



2.4 员工职业发展管理

根据公司的实际情况，对于具有大专以上学历或主管级以上人员的职业发展实行规划管理。

2.5 职业发展管理模式

1. 人力资源部负责建立员工职业发展档案，并负责保管与及时更新。各部门经理为本部门员工职业发展辅导人，如果员工转换部门或工作岗位，则新部门经理为辅导人。
2. 实行新员工与部门经理谈话制度。新员工入公司后三个月内，由所在部门经理负责与新员工谈话，主题是帮助新员工根据自己的情况如职业兴趣、资质、技能、个人背景分析考虑个人发展方向，大致明确职业发展意向。由人力资源部跟踪督促新员工谈话执行情况。
3. 进行个人特长及技能评估。人力资源部和职业发展辅导人指导员工填写《员工职业发展规划表》（附件1），包括员工知识、技能、资格证书及职业兴趣情况等内容，以备日后对照检查，不断完善，一般每三年填写一次，新员工转正后一个月内填写。
4. 人力资源部每年组织一次员工培训需求调查，员工需根据目前岗位职责及任职资格要求和个人职业发展规划，结合自身实际情况填写。人力资源部制订年度培训计划及科目时，从需求出发，参考员工培训需求确定培训内容。
5. 各部门经理在每年底考核结果确定后，与本部门员工就个人工作表现与未来发展谈话，确定下一步目标与方向。
6. 职业发展档案包括员工职业发展规划表、年度考核、培训记录等，作为对职业生涯规划调整的依据。

3. 员工晋升管理

3.1 岗位任职基本条件

1. 企业管理序列：

岗位层级名称		主要角色	学历	工作经验	司龄
主管层	主管	具有该领域丰富的经验和娴熟的技能；分配协调并指导本领域人员开展工作并对其工作成果进行审核	专科以上	四年以上相关工作经验	0 年
			本科以上	二年以上相关工作经验	
			硕士以上	一年以上相关工作经验	
经理层	部门副经理	分管本部门部分领域业务工作；协助部门负责人进行综合管理工作；专业或业务部门要求有国家中级职称或相关证书	专科以上	六年以上相关工作经验	2 年
	部门经理	制定部门工作计划并监督执行；全面负责本部门综合管理工作；专业或业务部门要求有国家中级职称或相关证书	本科以上	四年以上相关工作经验	
			硕士以上	两年以上相关工作经验	
高管层	总经理助理	分管公司部门领域业务工作；协助总经理进行全面管理工作	专科以上	十年以上相关工作经验	4 年
			本科以上	八年以上相关工作经验	
	副总经理	参与公司战略制定；在公司范围内制定和执行符合公司愿意、文化和长期业务目标的本领域的战略	硕士以上	六年以上相关工作经验	6 年

2. 技术项目序列:

岗位层级名称		主要角色	学历	工作经验	司龄
辅助人员层	初级工程师一级	具有该领域一定的技能，能完成领导交办的工作	专科以上		0 年
	初级工程师二级			一年以上相关工作经验	0 年
	初级工程师三级			两年以上相关工作经验	1 年
专业人员层	中级工程师一级	具有该领域丰富的经验和娴熟的技能，能够独立承担某一项任务	专科以上	三年以上相关工作经验	0 年
	中级工程师二级			三年以上相关工作经验	1 年
	中级工程师三级	国家中级职称或相关证书		四年以上相关工作经验	2 年
主管层	高级工程师一级	能够担任大中型项目经理；能够独立承担任务并指导其他技术人员工作	专科以上	五年以上相关工作经验	0 年
			本科以上	四年以上相关工作经验	0 年
	高级工程师二级		专科以上	六年以上相关工作经验	2 年
			本科以上	五年以上相关工作经验	
	高级工程师三级		专科以上	七年以上相关工作经验	3 年
			本科以上	六年以上相关工作经验	
经理层	资深工程师一级	担任大型项目负责人及本部门技术指导人；负责部门内部整体协调、方案审核、质量监督；培养技术人才；国家高级职称相关或证书	本科以上	七年以上相关工作经验	3 年
	资深工程师二级		本科以上	八年以上相关工作经验	4 年
	资深工程师三级		本科以上	九年以上相关工作经验	5 年
	总监/总工程师	担任大型项目负责人；发展技术水平，提升技术优势，培养技术人才；参与制定公司整体的技术发展战略；国家高级职称相关或证书	本科以上	十年以上相关工作经验	5 年
			硕士以上	八年以上相关工作经验	

3. 销售管理序列：

岗位层级名称		主要角色	业绩	工作经验	司龄
辅助人员层	销售助理一级	具有该领域一定的技术，协助专业级以上人员完成销售任务。	0	无要求	0 年
	销售助理二级		0-10	一年以上相关工作经验	0 年
	销售助理三级		0-10	两年以上相关工作经验	1 年
专业人员层	销售经理一级	具有该领域丰富的经验和娴熟的技能，能够独立打单。	50 以上	三年以上相关工作经验	0 年
	销售经理二级		90 以上	三年以上相关工作经验	1 年
	销售经理三级		150 以上	四年以上相关工作经验	2 年
主管层	高级销售经理一级	具有该领域丰富的经验和娴熟的技能，年度销售额达 200 万以上。	200 以上	四年以上相关工作经验	0 年
	高级销售经理二级		300 以上	四年以上相关工作经验	2 年
	高级销售经理三级		500 以上	五年以上相关工作经验	3 年
经理层	区域经理一级	具有该领域丰富的经验和娴熟的技能，及一定区域的人脉关系，年度销售额在 600 万以上，协助领导培养销售人才	600 以上	五年以上相关工作经验	2 年
	区域经理二级		800 以上	五年以上相关工作经验	3 年
	区域经理三级		1000 以上	六年以上相关工作经验	4 年
	大区经理	担任大型项目开发人；提升销售业绩，培养销售人才；参与制定公司整体的发展战略	1000 以上	六年以上相关工作经验	4 年

备注：销售业绩以本公司上一年度销售业绩为核算标准，以万为单位。

4. 员工晋升时，需同时满足以下晋升资格：

（1）在部门内担任低一级职务满一年，或在公司内不同部门担任低一级职务满两年；

（2）上一年度考核成绩：85 分以上，且无受过处罚；

（3）具备岗位任职条件：自身基本条件符合岗位说明书列明的任职资格条件；

（4）具备岗位所需能力：符合拟任岗位所需要的综合素质与能力要求，考核成绩要求在 85 分以上；

（5）具备岗位所需技能：符合拟任岗位所需技能要求，考核成绩要求在 80 分以上；

加分项：有国家级资格证：中级职称或同等证书加 3 分；高级职称或同等证书加 5 分；

参与项目并有突出贡献者：国家级项目加 5 分、省级项目加 3 分、市级项目加 1 分；

以上两种方式可同时加分但不能累计使用。

5. 销售人员晋升，主要以销售业绩及工作经验为晋升条件。

3.2 员工晋升办法

1. 试用范围

本晋升办法适用于经理及以下层级的晋升；高管层以上的晋升由经营层或董事会按照公司相应的规定或章程执行。

2. 晋升选举时间

每年 1-3 月份。有符合条件者实施选举晋升，自荐或推荐。

3. 晋升资格设定

员工晋升分为三个不同层次：岗位晋升、层级晋升和跨层级晋升。

岗位晋升

同一岗位内晋升，指同一岗位不同等级的晋升，晋升条件主要为任职年限和绩效考核。原则上同一岗位不同级别的最低任职年限为两年，年度绩效考核良好及以上。满足此要求的，即可申请晋升岗位级别。

层级晋升

层级晋升，指同一层级不同岗位的晋升，晋升条件需符合晋升资格的门槛值以及相应的绩效表现要求。

（1）晋升资格的门槛值

具体包括的项目有：学历、专业背景、工作经验、司龄等。

(2)绩效表现要求，即年度绩效考核得分，由员工的直接上级按照公司的绩效考核要求对员工进行考核，一般要求考核结果为 85 分以上。

(3)通过晋升评估。

跨层级晋升

跨层级晋升，指不同层级的晋升，如从中级工程师晋升到高级工程师。晋升条件同层级晋升。

3.3 晋升流程

1. 评估委员设定：由主管层及以上人员组成考评专家库，每次评估委员为 3-5 人，由人力资源部门在考评专家库中抽取。

2. 推荐合适人选：

(1)推荐：由员工任职部门推荐的，填写《管理职务晋升推荐表》（附件二）并初步审查后交人力资源部；

(2)自荐：由员工自荐的，填写《员工晋升申请表》（附件三），交人力资源部核查。

3. 晋升考核：人力资源部根据职位要求，对所有人选的任职资格进行审查，对于审查符合条件的，组织用人部门及其他相关人员对其按照拟任职岗位要求进行考核。

填写《员工晋升综合素质与能力考核表格》（附件四：普通员工适用；附件五：主管人员适用；附件六：经理人员适用）。技术类晋升由部门提供相应类技术考核标准。

4. 决定人选：人力资源部汇总考核结果，经评审讨论后决定最后人选，由最高核定人签发任命通知。

评审会议流程：

(1) 提名晋升人员发言，包括以往工作成绩、个人能力、未来工作如何开展，及个人工作目标设定等，限时 5 分钟；

(2) 评估小组审核晋升资格，面试提问作答；

(3) 评委点评，总结能力及期望；

(4) 评估小组投票决定是否给予晋升。

3.4 申诉流程

1. 评估小组会议结束 3 日内，信息平台公布晋升名单；
2. 员工 7 日内提起申诉，员工对晋升人员资格或其他条件有异议的可提起申诉；
3. 申诉受理，申诉事项调查；
4. 申诉结果公布，自提起申诉 15 日内公布处理结果。

3.5 晋升结果

1. 晋升成功的员工，办理人事异动、工作交接等；
2. 提名晋升并通过审核的员工，给予不少于加薪 2-6 档的岗位津贴奖励，原则上经理层级加薪不高于 2 档，主管层级加薪不高于 4 档，专业人员层及辅助人员层加薪不高于 6 档，层级晋升加薪不高于 2 档；
3. 晋升期一般为两年，两年期满根据考核结果决定是否继续现任岗位。

4. 岗位职能职级范围

4.1 岗位

岗位分为管理岗位、销售管理岗位、技术项目岗位三大类。各大类的不同级别的岗位都有一个浮动的职级浮动范围，该级别的任何岗位的职级都必须在该级别的职级浮动范围内浮动，其中管理岗位的副职的职档必须低于该级别的最高职档，原则上应至少低 2-4 个职档。

4.2 其他

根据每个岗位的工作要求和工作难度以及该岗位的薪资水平给每个岗位核定一个职级浮动范围，原则上每个岗位的职级浮动跨度为 2 个职级。

5. 人员优化体系

5.1 规则

系统性地发现不合格者，用科学的方法进行分析，最后用公平的方式对他们进行处理。

5.2 优化流程

1. 找出不合格者。满足下列条件之一的应视为不合格者：

(1) 年度考核成绩为“C”及以下的；

(2) 连续三个月月度考核为“C”或“C以下”。

2. 收集每个个案的资料，并进行分析。对于主管层以下人员，由人力资源部准备个人材料，组织对不合格者进行讨论与分析。对于主管层及以上人员，由所在部门准备个人材料，人力资源部和所在部门经理、分管领导进行分析。

5.3 决定处理策略

通过事前资料搜集以及会议中充分的讨论后，拟定相应的处理方法报总经理批准。

(1) 降级使用：对于能力不够者予以降级降薪处理，原则上降薪处理不少于 2 档。

(2) 轮换：对于能力不适合现职的给予职位轮换。

(3) 留职察看（转入观察期）：对于有潜力或原因不明者要转入观察期，建立在短期内（3-6 个月）必须达到具体或量化的目标，当有明显改进时，鼓励并告知他们。当无明显改进时，采取（1）（2）措施处理。

(4) 解雇：解雇无改进可能者。

6. 附 则

1. 本制度由人力资源部负责解释、修订。

2. 本制度自发布之日起执行。

3. 附件

附件 1 员工职业发展规划表

附件 2 管理职务晋升推荐表

附件 3 员工晋升申请表

附件 4 员工晋升综合素质与能力考核表(普通员工适用)

附件 5 员工晋升综合素质与能力考核表(主管人员适用)

附件 6 员工晋升综合素质与能力考核表(管理人员适用)

附件 7 薪级薪档表

附件 1:

员工职业发展规划表

填表日期： 年 月 日

填表者：

姓名		年龄		部门		岗位名称	
最高学历		毕业时间	年 月	毕业学校			
参加过的培训	1.			5.			
	2.			6.			
	3.			7.			
	4.			8.			
目前具备的技能/能力	技能/能力的类型			证书/简要介绍此技能			
其他公司/部门工作经历简介							
	公司	部门	职务	对此工作满意的地方		对此工作不满意的地方	
1							
2							
3							
4							
<p>你认为对自己最重要的三种需要是：</p> <p><input type="checkbox"/>弹性的工作时间 <input type="checkbox"/>成为管理者 <input type="checkbox"/>报酬 <input type="checkbox"/>独立 <input type="checkbox"/>稳定 <input type="checkbox"/>休闲 <input type="checkbox"/>和家人在一起的时间 <input type="checkbox"/>挑战</p> <p><input type="checkbox"/>成为专家 <input type="checkbox"/>创造</p>							

请详细介绍一下自己的专长
结合自己的需要和专长，你对目前的工作是否感兴趣，请详细介绍一下原因
请详细介绍自己希望选择哪条晋升通道
请详细介绍自己的短期、中期和长期职业发展设想

填写指导：

1. 本表格在员工与主管领导充分沟通后，由员工填写。填写表格的目的是帮助员工明确职业发展规划，结合公司的发展要求满足员工自我实现的需要，最大限度地发展员工的才能。
2. “参加过的培训”包括学习过的、取得过资格认证的所有专业。
3. “目前具备的技能/能力”主要包括四方面的技能：第一、技术技能，指应用专业知识的能力，有证书

的需填写证书名称；第二、人际沟通能力，指在群体中与他人共事、沟通，理解、激励和领导他人的能力；第三、分析能力，指在信息不完全情况下发现问题、分析问题和解决问题的能力；第四、情绪控制能力，指在情感和人际危机前不会受其困扰和削弱、能保持冷静、受到激励的能力，以及在较高的工作责任压力下保持镇定和理性的能力。

4. “其他公司/部门工作简介”从个人职业发展的角度（能力和专长是否发挥，是否感兴趣，是否有发展空间，是否能学到希望掌握的知识/技能等）填写满意和不满意的方面。

5. “你认为对自己最重要的三种需要是”用于填写者明确自己的职业目标，从而明确填写者需要什么样的工作来满足最强烈的三种需求，这也是上级管理者明确填写者的职业倾向、指导填写者进行职业发展制度的依据。

6. “请详细介绍一下自己的专长”可以重申自己认为最重要的技能/能力和工作以外的兴趣爱好。

7. “请详细介绍自己希望选择哪条晋升通道”指管理/技术/销售三条晋升通道。

8. “请详细介绍你的短期、中期和长期的职业规划设想”，短期指 1-3 年，中期指 3-5 年，长期指 5 年以上。

附件 2:

管理职务晋升推荐表
(主管及以上人员适用)

姓名		性别		年龄		户口所在地		籍贯	
最高学历		所学专业			政治面貌		毕业学校		
个人爱好及特长					计算机水平				
参加工作时间				工作年限			在本公司工作年限		
现 任 职									
部门		职务			聘任日期： 年 月 日	累计聘任年限	年 个月		
拟 晋 升 职 位									
推荐：	<input type="checkbox"/> 晋升			拟晋升部门					
	<input type="checkbox"/> 后备领导者			拟晋升职务					
推荐理由及晋升原因									
员工自评（优劣势）									

部门负责人意见		
公司负责人意见		
人力资源部 任职 资格审查	职 缺 状 况	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否 <input type="radio"/> 后备人才 <input type="radio"/> 其它
	考 核 成 绩	历年考核成绩达规定的标准是：
	审 核 意 见	<input type="radio"/> 具备推荐职务基本资格条件，同意晋升：
		<input type="radio"/> 尚有不足，建议先代理职务或延期_____办理；
		<input type="radio"/> 同意推荐为储备领导者：_____
		<input type="radio"/> 建议其他部门_____职务_____
<div style="text-align: right;">签名：</div> <div style="text-align: right;">日期：</div>		
总经理意见： <div style="text-align: right;"> 签名： 日期： </div>		

说明：“推荐理由及晋升原因”栏，员工自荐时，由员工本人填写并签名；公司部门推荐时，由公司部门负责人填写并签名。

附件 3:

员 工 晋 升 申 请 表

申请日期： 年 月 日

部 门		姓 名			
原任公司/部门		原职位			
新任公司/部门		新职位			
个人资料	年龄： 年 月 日生， 岁				
	学 历 ：				
	外部年限： 年，内部年限： 年，合计： 年				
公司经历	入职日： 年 月 日				
	公司 部 年， 职务：				
	公司 部 年， 职务：				
	公司 部 年， 职务：				
	公司 部 年， 职务：				
	公司 部 年， 职务：				
晋升说明					
人力资源部复核					
总经理		分管副总		部门负责人	

附件 4:

员工晋升综合素质与能力考核表 (普通员工适用)

姓名:

拟任职部门:

拟任职职务:

评价因素	评分标准	评价尺度			
		分值	自评	复评	
1. 处理能力	A. 理解力极强, 判断力极强, 处理能力极强;	优	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B. 理解力强, 判断力强, 处理能力强;	良	16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C. 理解判断力普通, 处理事务常有错误;	中	12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	D. 理解较迟钝, 对复杂事务判断力不够;	可	8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	E. 理解迟钝, 判断力不良, 经常无法处理事务。	差	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 积极性	A. 奉公守法, 足为他人楷模;	优	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B. 热心工作, 支持公司的政策;	良	16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C. 对本职工作感兴趣, 不在工作时间玩乐;	中	12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	D. 工作无恒心, 精神不振, 不满现状;	可	8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	E. 态度傲慢, 常唆使别人向公司提不合理要求。	差	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 责任感	A. 任劳任怨, 竭尽所能完成工作;	优	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B. 努力工作, 分内工作非常完善;	良	16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C. 有责任心, 能自觉完成工作;	中	12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	D. 交付工作常需督促方能完成;	可	8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	E. 敷衍, 无责任心, 粗心大意。	差	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 团队合作	A. 与人合作无间, 为工作顺利完成尽最大努力;	优	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B. 爱护团体, 常协助别人;	良	16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C. 肯答应别人要求并帮助他;	中	12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	D. 仅在必要与人协调时才与人合作;	可	8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	E. 精神散漫, 不肯与人合作。	差	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 勤勉性	A. 不浪费时间, 不畏劳苦, 抢先完成工作;	优	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B. 守时守规, 不偷懒, 勤奋工作;	良	16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C. 虽少迟到早退, 但上班后常不主动到达工作岗位;	中	12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	D. 借故逃避繁重工作, 不坚守工作岗位;	可	8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	E. 时常迟到早退, 工作不给力, 时常远离工作岗位。	差	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
主管评语	签名 :				

员工签名: _____

日期: _____年____月____日

附件 5:

员工晋升综合素质与能力考核表 (主管人员适用)

姓名:

拟任职部门:

拟任职职务:

考核项目	考核内容	分值	员工自评	主管评估	小计
工作态度	1、把工作放在第一位,努力工作	20			
	2、对新工作表现出积极态度				
	3、忠于职守				
	4、对部下的过失勇于承担责任				
工作与团体协作	1、正确理解工作目标,有效制定适当的实施计划并确定资源	30			
	2、按照员工能力和个性合理分配工作				
	3、做好部门间的联系和协调工作				
	4、工作中保持协作的态度,推进工作				
管理监督	1、善于放手让员工工作,鼓励大家的合作精神	20			
	2、注意生产现场的安全卫生和整理整顿工作				
	3、妥善处理工作中的失误和临时参加的工作				
	4、在人事安排方面下属没有不满				
指导协调	1、经常注意保持下属的工作积极性	15			
	2、主动努力改善工作环境的提高效率				
	3、积极训练、教育下属,提高他们的技能素质				
	4、注意进行目标管理,使工作协调进行				
工作能力	1、正确认识工作意义,带领下属取得最好成绩	15			
	2、工作成绩达到预期目标或计划要求				
	3、工作总结汇报准确真实				
	4、工作方法正确,时间与费用使用得合理有效				
	总评分	100			
主管评语	签名:				
员工签名					

说明: 1. 请根据行为出现的频率,结合以下标准进行评价,满分为 100 分。评分标准:总是 90-100%分值;经常 70-80%分值;有时 40-60%分值;偶尔 10-30%分值;从不 0 分。
2. “小计”栏的成绩计算为:员工评分*0.4+主管评分*0.6;各项合计得分为考核成绩。

附件 6:

员工晋升综合素质与能力考核表

(管理人员适用)

姓名:

拟任职部门:

拟任职职务:

序号	项目	要素	分值	员工自评	主管评估	小计
1	团队合作	在工作中善于寻求他人的帮助和支持, 或主动调动各方面资源以实现目标	10			
2		积极主动与团队成员坦诚地沟通, 并给予他人积极的反馈				
3		在成绩面前常说“我们”而不是“我”				
4	不断创新	能够在现有的工作基础上, 提出新的观点和方法	10			
5		乐于接受他人的建议, 改进自己的工作				
6		善于发现问题并尝试解决, 敢于尝试新的方法改善工作				
7	快速学习并不断分享知识	主动学习并能够快速适应新岗位及新工作的要求	15			
8		主动寻求各种途径提高业务技能, 了解和跟踪本行业先进技术和发展趋势				
9		乐于与他人相互学习, 并分享经验和信息				
10	责任心与主动性	重视客户需求, 努力为客户解决问题	15			
11		工作尽心尽责, 任劳任怨				
12		有高度主人翁精神, 经常能主动考虑工作疑难问题并着手解决				
13	工作能力	保证完成每一项工作的准确性与及时性	15			
14		能贯彻执行相关规章制度	15			
15		遇事善于分析判断且判断结果准确, 具备较强的数据观念	10			
16		与人合作时沟通表达能力强, 能准确领悟对方或表达自己的意图	10			
	合计		100			
主管评语	签名:					
员工签名						

说明:

1. 请根据行为出现的频率, 结合以下标准进行评价, 满分为 100 分。评分标准: 总是 90-100%分值; 经常 70-80%分值; 有时 40-60%分值; 偶尔 10-30%分值; 从不 0 分。
2. “小计”栏的成绩计算为: 员工评分*0.4+主管评分*0.6; 各项合计得分为考核成绩。