

岗位胜任能力考核管理制度

文件编号：GSB / T 310.11

文件版本：A0

批 准：曾凯

实施日期：2015-01-09

受控状态：受控

版本记录

版本	日期	修订页次	制/修订记录	制/修订者
A0	2015-01-08	/	新版制定	甘露

岗位胜任能力考核管理制度

1、考核目的

为了对全体人员在一定工作时间内的工作业绩、能力、态度做客观的评价，适时把握每一位员工的实际工作状况，以促使员工有计划地改进工作，打造一支业务精干的、高素质的、具有高度凝聚力和团队精神的人才队伍，并形成以考核为核心导向的人才管理机制；同时，也为培训教育、岗位调动以及薪酬调整、奖惩等提供客观合理的依据。

2、考核原则

- 1) 考核不是为了制造员工间的差距，而是实事求是地发现员工工作的长处、短处，以扬长避短，有所改进、提高；
- 2) 考核应以《岗位说明书》为依据；
- 3) 考核应以确认的事实或者可靠的材料为依据；
- 4) 考核自始至终应以公平、公正、公开为原则，决不允许营私舞弊。

3、适用范围

本制度除下列人员外适用于运维全体员工，以下情况除外：

- 1) 因私、因病而连续缺勤一个月以上者；
- 2) 因伤而连续缺勤三个月以上者；
3. 虽然在考核期任职，但考核实施日已经离职者。

4、考核周期

考核周期可分为定期考核和不定期考核二种。

4.1 定期考核：

- 1) 考评周期为半年度。

4.2 不定期考核：

- 1) 员工试用期考核；
- 2) 员工职务晋升考核期考核；
- 3) 员工岗位变动考核；

4.3 其他性质考核：

1) 在具体岗位以定向培养的形式参与再上岗培训的待岗员工，应参与绩效考核，考核结果作为复职或者调岗的依据。

2) 人员储备计划暂处于培训期的员工，在具体岗位以边工作边学习的形式参与培训的，应参与绩效考核，考核结果作为岗位派遣的参考依据。

5、考核标准

岗位胜任能力考核可以分为两种：

- 1) 能力考核，就是参照职能标准，以员工在一定时间担当职务的能力，进行评定。
- 2) 业绩考核，就是参照职务标准，对员工在一定时间务工作完成的情况，进行评定。

6、考核小组

组长：总经理

副组长：运维负责人

组员：事业部各副总经理、运维各项目组负责人、综合管理部经理、人力资源主管。

6.1 考核小组职责

6.1.1 在职务级别层次很少的部门，二次考核可以省掉。

6.1.2 为了使人事考核公平合理的进行，考核者必须遵守以下原则：

- (1) 必须根据日常业务工作中观察到的具体事实作出评价。
- (2) 必须消除对被考核者的发恶感、同情心等偏见，排除对上、对下的各种顾虑，在自己的信念基础上作出评价。
- (3) 考核者应根据自己作出的评价结论，对被考核者进行扬长补短的指导教育。
- (4) 在考核过程中，要注意加强上下级之间的沟通与能力开发，通过被考核者填写自考表，了解被考核者的自我评价及对上级的意见和建议，以便上下级之间相互理解。

7、考核方式

360 周边评议（自评与考核小组评定相结合）

(1) 人力资源部组织被考核者填写 360 度周边评议表（附件一）自评部分，后组织考核小组对被考核者进行考核评定会议，并填写最终考评分数。

(2) 结合员工实际工作完成情况及 360 度周边评议最终得分，在员工考评最终得分表（附件二）公示考评结果。

8、考核结果的运用

为了把考核的结果，应用于开发利用员工的能力，应用于人事管理的待遇方面的工作中去，做法如下：

8.1 教育培训

管理者以及教育工作负责人，在考虑教育培训工作时，应把人事考核的结果作为参考资料。借此掌握教育培训，进而是开发、利用员工能力工作的关键。

8.2 调动调配

管理者在进行人员调配工作或岗位调动时应该考虑事争考核结果，把握员工的适应工作和适应环境的能力。

8.3 晋升

在根据职能资格制度进行晋升工作时，应该把能力以及业绩考核的评语，作为参考资料加以运用。考核评语是按职能资格制度要求规范化的。

8.4 提薪

在一年一度的提薪之际，应该参照能力考核的评语，决定提薪的幅度。

8.5 奖励

为了能使奖励的分配对应于所做的贡献，应该参照业绩考核的评语进行。

9、考核者的培训

9.1 在取得考核者资格之后，必须经过考核者培训。

9.2 培训包括：

- （1）理解考核制度的结构；
- （2）确认考核规定；
- （3）理解考核内容与项目；
- （4）统一考核的基准。

10、考核反馈

部门经理通过面谈形式，把考核的结果，以及考核的评定内容与过程告诉被考核者本人，并指明今后努力方向，自我培养和发展的要点，以及相应的期待、目标和条件等等。

11、附件

附件一：《360 度周边评议表》

附件二：《考评最终得分表》
