**员工关系管理制度**

第一章 总 则

第一条 总述

为规范广州公司的员工关系管理工作，创建和谐的劳资合作关系，特制定本制度.

第二条 目的

员工之间、员工与公司之间的关系,是增强团队凝聚力、向心力、战斗力的重要环节。融洽、和谐的员工关系，会在团队中形成互相帮助、协调开展工作的良好氛围，从而不断提高员工满意度,加强员工参与公司管理，提高横向和纵向的沟通效率，促进团队整体工作效率与合作意识的提高,达到使公司能在市场中保持良好竞争优势的最终目的。

第三条　适用范围

公司所有在职员工，包括试用期员工、临时工。

第二章　　管理内容

第四条

员工关系管理做为人力资源管理的一个子项目，在公司里将发挥其独特的管理效用。员工关系管理的内容至少应包括：

（1）劳动关系管理：劳动合同管理、劳资纠纷管理、满意度调查以及人事异动管理；

（2）员工活动管理：发起组织各种员工活动的管理;

（3）沟通机制的建立：员工访谈、家属沟通、员工申诉；

（4）员工关怀:重大事件时的慰问、节假日时的祝福；

（5）心理辅导与疏导:在条件允许的前提下，设置专人不定期对员工的心理进行辅导,或开设心理类培训课程,缓解职场压力与家庭矛盾带来的心理隐患.

第五条

员工关系的管理应该是每一位管理者的职责，其专职管理岗位为人力资源部员工关系专员。

第六条

员工关系每期所做的满意度调查，作为各部门改进管理的依据，以后还可作为公司绩效考核的指标之一.

第三章 劳动合同管理

第七条

劳动合同是公司与所聘员工确定劳动关系、明确双方权利和义务的协议，凡公司员工都必须按规定签订劳动合同。

第八条

所有新进人员必须在入职30天内签订劳动合同,劳动合同的签订时间为员工上岗时间,签订范围为上月所有新进人员与原合同到期需续签人员。合同期一般员工为两年，管理层员工为三年。

第九条

调动人员在办理调动手续时，调出公司负责收回原劳动合同，调入公司负责签订新的劳动合同。

第十条

人力资源部在员工劳动合同期满前1个月,通知员工本人及用人部门领导,由双方协商是否续聘,并将结果及时通知人力资源部。任何一方不同意续签劳动合同的,人力资源部将按照规定提前三天通知另一方结果，并按规定办理不续签的人事手续；双方同意续签劳动合同的,人力资源部负责在合同到期前与员工签订新的劳动合同。

第十一条

员工在试用期可以提前3天提出解除劳动合同，非试用期内要求解除劳动合同的应提前30天申请。

第十二条

双方出现劳动纠纷时，由人力资源部根据劳动合同与员工实际表现，代表公司处理劳动纠纷.

第四章 员工活动的组织与协调

第十三条

人力资源部员工关系专员与行政部行政专员及其他部门自愿者1-2名，共同组建员工活动小组,负责组织各种活动小组,如篮球组、羽毛球组等，目的是增强员工之间、部门之间的联系，增进友谊，创建健康向上的工作氛围，引导积极合作的团队精神。

第十四条

活动时间:

小型活动（如员工生日会、篮球赛、乒乓球赛等），每季度一次一项；

中型活动（如部门聚餐，团队建设等），每半年一次；

大型活动（如年会、员工拓展活动等），每年一次.

第十五条

经费来源：

(1）员工日常违纪罚款；

（2）员工缺勤口款；

（3）公司提供；

第十六条

　　员工关系专员负责向公司申请或筹集员工活动经费，并按计划对活动经费进行管理与控制.

第五章 员工内部沟通管理

第十七条

公司施行“入职指引人"制度，由部门评选出部门的核心骨干人员担任本部门入职指引人。

入职指引人的职责主要以下几个方面:

1、帮助本部门新员工熟悉部门运作流程，保持与人力资源部劳动关系专员的沟通，反馈新员工的工作状态和工作表现；

2、主动为新员工解答疑难,帮助新员工处理各类事务;

3、转正前对新员工做出客观的评价,以此作为新员工的转正依据之一；

第十八条

员工的内部沟通主要分为正式沟通与非正式沟通两大类，正式沟通包括以下几个方面：

1、入职前沟通：

为达到“以企业理念凝聚人、以事业机会吸引人、以专业化和职业化要求选拔人”之目的，在招聘选拔面试时须将企业文化、工作职责等进行客观描述.人力资源部招聘专员负责完成对公司拟引进的一般职位的 “入职前沟通”,人力资源部负责人、各部门负责人与分管副总完成对中高级管理人员的“入职前沟通”。

同时，进入公司的新员工由人力资源部招聘专员负责引领新员工认识各部门入职指引人，介绍公司相关的沟通渠道，后勤保障设施等，帮助新员工尽快适应新的工作环境。

 2、岗前培训沟通：

  对员工上岗前必须掌握的基本内容进行沟通培训，以掌握公司的基本情况、提高对企业文化的理解和认同、全面了解公司管理制度、知晓员工的行为规范、知晓自己本职工作的岗位职责和工作考核标准、掌握本职工作的基本工作方法，从而比较顺利的开展工作,尽快融入公司，度过“磨合适应期”。

  3、试用期间沟通：

（1）为帮助新员工更加快速的融入公司，度过“磨合适应期”，应尽量给新员工创造一个合适、愉快的工作环境。

（2）由人力资源部、新员工所属直接和间接上级与新员工进行沟通。人力资源部主管主要负责对管理人员进行试用期间的沟通；管理人员以外的新员工沟通、引导，原则上由其所属上级及人力资源部专员负责.

(3）沟通频次要求：

    A、人力资源部：

    新员工试用第一个月：至少面谈2次(第一周结束时和第一个月结束时）；

    新员工试用第二、三个月（入司后第二、三个月）：每月至少面谈或电话沟通1次。

    B、新员工的入职指引人和所属直接上级:可以参照人力资源部的沟通频次要求进行.

（4）除面谈、电话等沟通方式外,人力资源部须在每月的最后一个星期组织新员工座谈会进行沟通。

4、转正沟通：

（1）根据新员工试用期的表现，结合《绩效管理制度》进行转正考核，在《转正申请表》上做出客观评价。

（2)沟通时机:

    A、新员工所属直接上级：进行新员工转正评价时，并且形成部门意见。

    B、人力资源部：在审核员工转正时，并且形成职能部门意见.

5、工作异动沟通：

（1)为了使员工明确工作异动的原因和目的、新岗位的工作内容、责任，更顺利的融入到新岗位中去，同时以期达到员工到新岗位后更加愉快、敬业的工作之目的。

（2)沟通时机：

    A、人力资源部：在决定异动后正式通知员工本人前三天内.

    B、异动员工原部门直接上级:在接到人力资源部的员工异动决定通知后立即进行。

    C、异动员工新到部门直接上级:在异动员工报到上岗之日，相当于新员工的入职引导和岗前培训沟通。

     6、离职面谈：

    （1）本着善待离职者原则，对于主动离职员工，通过离职面谈了解员工离职的真实原因以便公司改进管理；对于被动离职员工，通过离职面谈提供职业发展建议，不让其带着怨恨走；诚恳的希望离职员工留下联系方式，以便跟踪管理。

    （2)沟通时机：

    第一次:得到员工离职信息时或作出辞退员工决定时；

    第二次：员工离职手续办清楚准备离开公司的最后一天。

    （3）离职面谈责任人：原则上由人力资源部和员工所属部门负责人共同组织:

    A、第一次离职面谈:对于主动提出辞职的员工，员工直接上级或其他人得到信息后应立即向其部门负责人和人力资源部员工关系专员反映，拟辞职员工部门负责人应立即进行离职面谈，了解离职原因,对于欲挽留员工要进行挽留面谈,对于把握不准是否挽留的应先及时反馈人力资源部以便共同研究或汇报，再采取相应措施。对于主管级以上的管理干部主动辞职的，得到信息的人应先将信息第一时间反馈人力资源部负责人以便决策.对于企业辞退的员工，由人力资源部组织进行第一次离职面谈。

    B、第二次离职面谈：对于最终决定同意离职的员工，由人力资源部进行第二次离职面谈。主管级以下员工由人力主管进行离职面谈；主管级以上员工(含主管级)由人力资源部经理及以上负责人进行离职面谈。第二次面谈可以采取离职员工填写《离职员工面谈表》的相关内容方式配合完成。第二次面谈应技巧性让离职员工自愿留下联系方式，以便跟踪管理。

（4）离职原因分析:离职原因分析每月应定期进行1次，由员工关系专员负责完成，报人力资源部经理和分管领导，以便改进人力资源管理工作。

第十九条

非正式沟通通过以下几种形式：

1、每季度的最后一个星期五下午由人力资源部组织高层管理人员与各部门基层代表的畅谈会，每期畅谈会参加的基层代表原则上是各部门员工轮流参加，畅所欲言，将自己对公司的想法、意见及不满反映给高层领导。

2、为了解管理中存在的问题，每季度进行一次员工调查,员工匿名方式须填写《员工满意度调查表》，内容包括员工对直接上级的满意度、工作的建议、对其他部门的意见等。人力资源部在调查后的一周内，将调查内容整理成文,逐级报送给公司领导阅示。

3、在公司有重大联欢性活动时,邀请员工家属一起参加，使员工家属了解公司、熟悉公司并支持员工的工作。

4、除正式沟通中的各类面谈外，人力资源部员工关系专员还须不定期对公司员工进行访谈,重点是各部门核心员工、技术骨干的访谈，内容包括员工现阶段工作、生活方面遇到的困难、压力、心理负担。

第六章 员工关怀管理

第二十条

员工关怀管理的目的是增进员工对企业的归属感与认同感,是指企业在员工遭遇重大困难时,对员工给予精神关怀或者物质帮助的一种管理过程。

第二十一条

逢重要节假日，如中秋、春节等，人力资源部员工关系组将根据公司情况,给予外派员工以及核心员工适当的慰问与祝福,让员工心有所系.

第二十二条

员工生日，由行政部发放祝福卡片，举行生日会进行庆祝.

第二十三条

　　员工个人或家庭遭遇重大困难时,员工关系组除代表公司送达慰问与关怀外，另根据公司领导审批情况，给予不同程度的物质协助。

第七章员工申诉管理

第二十五条

员工申诉管理的主要目的是尽量减少员工因在工作中可能受到的不公正、不恰当的处理而产生的不良情绪。

第二十六条

　　员工申诉的主要范围包括：对工作安排不接受、对考核结果有异议、对上级处理结果不认同等.

第二十七条

申诉程序如下：

员工向直接上级投诉,如直接上级在三日之内仍未解决问题，可越级向部门经理或分管领导投诉，同时也可向人力资源部经理或员工关系专员投诉,人力资源部负责在三日内解决投诉问题.

第二十八条

　　员工对人力资源部的处理结果不满意的，可继续向人力资源部的主管领导提请复议，主管领导有责任在一周内重新了解情况并给予处理意见.此复议为申诉处理的最终环节。

第八章 附则

第二十九条 本制度解释权归公司人力资源部，如有不明之处,请向人力资源部咨询.

第三十条 本制度自XXXX年X月X日试行实施。

XXXXX公司员工绩效管理制度

XXXXXXXXXXXX有 限 公 司

XXXX年XXX月

# 一、总则

一、目的：

1、客观、公正地评价员工的工作绩效，肯定和体现员工的价值

2、保证公司内部压力传递机制在个人层面的运转,为个人绩效提供一个评价工具

3、帮助部门建立一个有效的沟通平台

4、促进员工与团队的共同发展，提高员工素质和个人绩效

二、关键名词定义

1、绩效计划:由主管与员工之间在每个绩效评估期始共同讨论确定的，对工作目标/工作内容形成一致意见和看法的书面协议；如有调整，双方需进行沟通、确认。

2、评估标准：是衡量工作目标/工作内容完成情况的指标，可以用质量（工作效果、工作认可度、文档的规范性……）、数量、时间、成本等指标来体现。如:本月底上报的QA测试差错减少5%.

# 二、绩效评估的实施

一、评估对象:

本制度的评估对象为公司全体员工，但不包括以下人员:

1、部门负责人及以上管理人员（具体考核办法待组织绩效管理制度确定后再做规定）

2、销售人员（适用销售人员的绩效考核办法）

3、因公休、请假等原因,评估期间出勤率不足20％的员工

4、试用期员工、兼职人员、实习人员、临时工

二、评估项目

1、对员工的绩效评估包含业绩评估和行为评估两个项目。

2、业绩评估是对员工的工作结果进行评估，工作结果可以是职位说明书规定的岗位职责，也可以是主管根据工作需要临时分派的工作任务.

3、行为评估是对员工的工作过程进行评估，是公司/部门业务发展对每一个员工素质要求的体现。主要为团队协作、沟通与联系、客户服务导向(包括公司内部客户和公司外部客户、代理商、合作伙伴等）等,具体行为评估内容各部门可根据实际情况进行调整,并报人力资源部备案。

4、评估项目调整的依据为公司战略发展和业务发展的需要。

三、评估频率

3、员工绩效评估每季度进行一次(含业绩、行为）。如遇法定节假日，评估时间顺延.

4、如因特殊情况无法在规定时间内完成评估的，各部门必须及时向人力资源部汇报，并提前通知下属员工.

四、评估项目的权重

1、经理人员（部门负责人以下的二级经理/直线经理）的业绩评估分权重为80%，行为评估分权重为20%；普通员工的业绩评估分权重为70％,行为评估分权重为30%。

2、业绩评估中的各项工作目标/工作内容的权重比率分配由各部门根据各职位要求及每季度绩效计划确定；

3、季度评估时业绩权重和行为权重，各部门不得随意调整和改动。

# 三、绩效沟通

一、绩效沟通

1、每季/每月由主管和员工共同讨论并确定绩效计划,讨论员工的优势和需要改进的绩效，共同分析期望与实际结果存在差距的原因，达到组织绩效与个人绩效目标一致；

2、每半年至少开展一次绩效面谈，各部门可根据工作需要增加面谈次数。

3、面谈方式:以正式的、一对一、面对面的方式进行.

4、其他要求：面谈时至少提前一天通知员工,使双方都做好必要的准备工作;面谈结束后的当日在《员工绩效面谈记录表》上形成记录,由双方认可后与评估表一起提交。

# 四、绩效评估结果管理

一、评估结果申述

1、参加评估的任何员工对评估结果拥有申诉的权利

2、申诉时效为直接主管初评结束后的1个月内，申诉表以纸介质形式流转

3、申诉流程及说明参见“员工绩效管理指导书”：

二、评估资料的保管

1、各部门应指定一人对员工所有的评估资料进行集中保管，季度综合评估表必须以电子文档的形式留存。

2、业绩评估表以电子介质形式由各部门保管留存，季度评估表作为员工的人事档案由人力资源部统一保管。

3、除管理人员因工作需要可查看员工的评估资料外，其他员工不得随意翻看、查阅。

4、人力资源部有权利查阅公司任何员工的各类评估资料，各部门应积极配合，向人力资源部开放本部门的评估资料。

5、任何接触到评估资料的人员都有保密的义务,不得散布、传播.

三、评估结果分布：

1、评估结果采取强制正态分布。

2、强制分布比率为：“A类：完全超过职位要求(100分以上)”:5%；“B类：部分超过职位要求（85≤X<100分)":10％；“C类：符合职位要求（75≤X〈85分）”：70%；“D类：部份符合职位要求(60≤X〈75分）”10%;“E类:达不到职位要求(60分以下)”5％.（X为分值）。

3、人力资源部检查评估结果的强制分布比率，对不符合比率的部门发回重新评估

四、评估结果应用:

1、员工的评估结果与季收入直接挂钩；各部门应在规定的时间内将评估结果汇总上报人力资源部，人力资源部根据评估结果审核、统计员工季收入,未在规定时间内上报评估结果的，该部门员工的季度收入延期发放。

2、季度评估结果作为年薪评定、优秀员工评选、调薪等人事决策的参考。

3、业绩评估结果连续3次以上(含3次)为“E类:达不到职位要求（60分以下）”,建议给予调岗、辞退等处理。

# 五、绩效管理责权分工

一、人力资源部责权：

人力资源部负责制定和修改公司统一的绩效管理制度,监督各部门评估工作的进行，提供必要的咨询和培训，汇集、建档和分析绩效管理的有关资料，对部门的绩效改善和绩效评估结果应用提出建议，应用评估结果进行有关的人事决策.

二、部门责权:

确定各级评估关系，制订绩效计划和员工提高计划，运用评估结果进行一定范围内的人事决策，组织部门内各级评估的进行;部门负责人负责监督和控制本部门内各级绩效管理工作的良好运行.

三、评估人职责与权利

1、职责:评估人一般为员工的直接上级主管，必须与员工进行必要的、充分的沟通后,站在公正、公平的立场上，基于客观事实对下属员工的绩效进行评估;评估结束后应及时将结果反馈给员工本人，若与员工的意见不一致，需要耐心倾听并做出具有说服力的解释；对员工的发展计划提供必要的支持。

2、权利：评估人可根据员工绩效评估结果提出调岗、奖金评定、调薪等奖惩建议。

# 六、解释与生效

一、本制度的解释、修订、废止权归属公司人力资源部所有。

二、本制度从发布之日起生效.

# 附件:

1、员工业绩评估表

2、员工行为评估表

3、员工绩效面谈记录表

4、员工绩效评估申诉表

5、员工绩效评估结果汇总表

6、员工行为评估标准

7、员工绩效管理指导

员工工作业绩评估表

部门: 项目组: 被评估人及职位： 主评人及职位：

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 本季度工作目标/工作内容及评估标准（含季度初沟通和工作期间中增加的内容） | | 员工对本季度的工作进行总结 | | 协作方评价意见 | 直接主管评估 | | | |
| 权重 | | 分数 | 对员工下一阶段工作改善的指导意见或下一阶段的工作目标安排 |
| 工作目标/工作内容 | 评估标准/工作要求 |
| 1 |  |  | |  |  | |  |  |
| 2 |  |  | |  |  | |  |
| 3 |  |  | |  |  | |  |
| 4 |  |  | |  |  | |  |
| 5 |  |  | |  |  | |  |
| 6 |  |  | |  |  | |  |
| 7 |  |  | |  |  | |  |
| 8 |  |  | |  |  | |  |
| 本季度工作业绩总得分: | | | | | | | | |
| 主评人意见 |  | 被评估人意见： |  | | | 部门负责人审核意见 | |  |

附：业绩评估分数说明：

1、A类： 完全超过岗位要求（X≧100分）

工作业绩在部门内有目共睹，是团队工作中的“领头羊”和“领跑者",积极努力,工作表现持续超过了岗位要求和主管期望，对团队阶段性目标的实现起着举足轻重的作用；

2、B类:部分超过岗位要求(85≤X〈100分）

业绩表现突出，工作的完成情况令人满意，有许多方面能够成为他人学习的榜样,工作积极，没有工作失误的现象发生,工作表现部分超出了主管期望。

3、C类：符合岗位要求（75≤X〈85分）

是一种可胜任的、称职的工作表现，工作完成情况符合岗位要求和主管期望,工作积极，基本上没有发生工作失误现象。

4、D类:部分符合岗位要求（60≤X〈75分）

工作表现基本称职,有部分工作的完成情况不令人满意,需要一定的培训和指导，工作不大积极，有时需要督促或提醒.

1、E类：达不大岗位要求（60分以下）

工作业绩令人无法接受，经培训和指导后仍不能胜任岗位要求,无法再交互工作，处于这一水平的员工建议调岗或解聘.

员工行为评估表(季度评估用表)

被评估人： 职位 评估人： 评估日期：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 各要素及总分 | | 评估等级（请依据行为评估标准！） | 主管意见和期望 |
| 团队合作  (10分） | 合作精神（5分) | 5（ ）4（ ）3 ( ） 2（ ）1（ ） |  |
| 关心他人（3分) | 5（ ）4（ ）3 （ ） 2（ )1（ ） |
| 激励他人(2分） | 5（ ）4（ ）3 ( ） 2（ )1（ ） |
| 协作、沟通  （10分） | 沟通态度(5分） | 5（ )4（ ）3 ( ） 2( ）1（ ） |  |
| 沟通效果（3分） | 5( ）4（ ）3 ( ) 2（ ）1( ） |
| 联系方便(2分） | 5（ )4（ ）3 （ ) 2（ ）1（ ) |
| 系统思考（10分） | | 5（ ）4( ）3 （ ） 2( )1（ ） |  |
| 分析、回顾与总结(10分） | | 5（ ）4( ）3 （ ） 2（ )1( ） |  |
| 学习与创新（10分） | | 5（ ）4（ )3 （ ） 2（ ）1（ ) |  |
| 工作态度  （20分） | 积极性（6分） | 5（ )4（ )3 （ ） 2（ ）1（ ） |  |
| 责任心(10分） | 5（ ）4（ ）3 （ ） 2（ )1（ ） |
| 纪律性（4分） | 5（ ）4（ ）3 （ ） 2( )1（ ） |
| 客户服务导向  （20分) | 服务态度(10分) | 5（ ）4（ )3 （ ） 2( ）1（ ） |  |
| 客户信息管理  （10分） | 5（ ）4（ ）3 （ ） 2( ）1( ） |
| 质量保证  (10分) | 文档(5分） | 5( ）4( ）3 （ ） 2（ ）1( ) |  |
| 流程遵守（5分） | 5（ )4（ )3 （ ） 2（ )1（ ） |
| 行为评估总得分： |  |  |  |

注:评估要素及分值各部门可根据部门实际要求进行调整，报人力资源部备案。

|  |
| --- |
| 1、本季度绩效评估总得分及总体评价： |
|  |
| 2、为提高绩效，该员工应加强以下的学习或注意以下几方面不足（若填写空间不够，可另附件)： |
|  |

评估人(我同意）： 被评估人（我同意）:

员工绩效面谈记录表

部门： 面谈双方： 面谈具体时间： 年 月 日 时至 时

|  |
| --- |
| 1、对员工在本评估期内所完成的工作的全面回顾及客观评价（含工作内容、进展与成效、不足与改进意见、工作成果评价、未完成的工作内容及原因分析等等） |
|  |
| 2、员工在下一个评估期的工作目标、工作计划/工作安排、工作内容或上级期望（本部分可由员工先考虑,面谈中再由双方进行修改确认) |
|  |
| 3、为更好地完成本职工作和团队目标,员工在下一阶段需要努力和改善的绩效，直接主管的期望、建议、措施等 |
|  |
| 4、员工对部门（公司）工作的意见/建议、不满/抱怨、工作/生活/学习中的烦恼和困难、希望得到的帮助/支持/指导 |
|  |
| 5、以上面谈提纲中未涉及的其他面谈内容 |
|  |

员工签字（我同意面谈内容)： 直接主管签字(我同意面谈内容）:

员工绩效评估申诉表

填写日期： 年 月 日 接收日期： 年 月 日

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 姓 名 |  | 所属部门、项目、小组 |  | 职位 |  |
| 被评估期间 |  | 主评估人 |  | 上一级主管 |  |
| 初评结束日期 |  | 主评估人是否曾经与你进行过正式的绩效交流 | | | 是（ ）否（ ) |
| 申  诉  理  由  详  细  描  述 | 申述人签名： 年 月 日 | | | | |
| 调  查  事  实  描  述 | 调查人签名： 年 月 日 | | | | |
| 主  评  人  处  理  意  见 | 主评人签名: 年 月 日 | | | | |
| 仲  裁  意  见 | 仲裁人签名： 年 月 日 | | | | |
| 特别说明: | | | | | |

附件5： 部2002年员工绩效评估结果汇总表

评估期间: 年 月 -- 年 月 汇总人:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 姓  名 | 评估结果 | | | | 总评 |
| 第一季度 | 第二季度 | 第三季度 | 第四季度 |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

附件6: 部2002年员工绩效评估员工行为评估标准

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 团队合作 | | | | | | | | | | | | |
| 合作精神 | 1 | | 2 | | 3 | | | 4 | | | | 5 |
| 不能与他人很好合作，缺乏团队精神，独断专行 | | 团队合作精神不佳,对团队任务的完成造成一定的影响 | | 与他人的合作较难开展,协作支持的过程中常有不愉快的事情发生，但基本上能保证团队任务的完成。 | | | 能够与他人较顺畅地合作共事和相互支持，能保证团队任务的完成 | | | | 善于与他人合作共事，相互支持，充分发挥各自的优势，保持良好的团队工作氛围 |
| 关心他人： | 1 | | 2 | | 3 | | | 4 | | | | 5 |
| 不太关心他人,对他人的需求毫无感觉 | | 有时能关心他人,体会人的苦衷 | | 能关心他人,体谅他人，领会他人的请求，有时帮助想办法解决 | | | 能关心他人，体谅他人，领会他人的请求, 大多数情况下能帮助解决 | | | | 对他人较关心,容易感知别人的想法，体谅他人，善于领会他人的请求，基本都能帮助解决 |
| 激励他人： | 1 | | 2 | | 3 | | | 4 | | | | 5 |
| 对他人在工作中遇到的障碍和困难一屑不顾，以消极的做法影响士气和干劲 | | 对同事在工作中遇到的困难，基本上能做到有激励有表扬，但效果不大明显 | | 能激励他人克服困难，并给予必要的帮助 | | | 能针对不同事件不同人物,采取较为有效的激励办法,鼓舞他人 | | | | 不管是对是错，总是能从帮助他人成长的角度出发，鼓励他人积极上进,努力工作 |
| 协作沟通 | | | | | | | | | | | | |
| 沟通态度： | 1 | | 2 | | 3 | | | 4 | | | 5 | |
| 态度生硬，口气高傲，自以为是，不愿意与人进行沟通和交流 | | 较为自我，不太愿意与人主动沟通,自我封闭的情况较多。 | | 能主动与他人进行沟通,有时表现出不耐烦的情绪 | | | 能利用多种机会与他人进行坦诚的沟通，建立较好的工作关系 | | | 无论是面对何人何事,都能本着解决问题和对事不对人的原则，坦诚相待、开诚布公、友好相处。 | |
| 沟通效果： | 1 | | 2 | | | 3 | | 4 | | | 5 | |
| 含糊其词，意图不明,不易明白和理解，反复效果后仍无见效 | | 不能抓住要点，语言欠清晰，但尚能表达意图,有时需反复沟通 | | 基本上能抓住要点,表达尚清晰,偶尔需要多次沟通 | | | 抓住要点表达意图，陈述意见，不需要多次沟通 | | | 简明扼要，具有出色的语言技巧，易于理解，不需要再次沟通 | |
| 联系方便: | 1 | | 2 | | | 3 | | 4 | | | 5 | |
| 多数情况下不能通过各种通讯工具与他人保持联系，经常联系不到本人 | | 基本上能通过各种通讯工具与他人保持联系,有时联系不到本人 | | 基本上通过能与他人保持联系，有时需要经过几种途径方能联系到本人 | | | 多数情况下能通过E—mail、电话等方式与他人保持联系，能比较方便地联系到本人 | | | 能通过公司E—mail、电话等各种通讯工具，与他人保持顺畅的联系，随时都能方便地联系到本人 | |
| 系统思考 | | | | | | | | | | | | |
| 系统思考 | | 1 | | 2 | | | 3 | | 4 | | | 5 |
| 常常片面地考虑问题，一意孤行 | | 在某些问题上，不能较好地进行系统性地思考,但能听取和采纳别人的意见 | | | 对工作中的问题基本上能系统地思考，但没有较好的解决办法 | | 多数情况下能系统地思考所遇到的问题，并在一定程度上执行和解决 | | | 做任何事情都能系统思考各方面的因素，并积极寻求系统性的解决办法 |
| 分析、回顾与总结: | | 1 | | 2 | | | 3 | | | 4 | | 5 |
| 经提醒和指导后，仍不对所做的工作进行回顾，只罗列具体工作任务，没有进行任何的总结和分析。 | | 很少回顾过去的工作，对所做的事情不能较好地进行总结和分析. | | | 多数情况下能按要求对过去一段时间的工作进行回顾和分析，但总结和概括的能力还需提高。 | | | 经常能对做过的事情进行回顾和分析,能对具体工作内容进行总结。 | | 无论何时都能对所做的工作进行回顾，分析和总结,善于对所做的工作进行概括性的描述。 |
| 学习、创新 | | 1 | | 2 | | | 3 | | | 4 | | 5 |
| 不思进取、因循守旧、墨守成规，不愿投入精力学习新的业务和知识,缺乏创新精神 | | 业务学习存在应付现象，按步就班，循规蹈矩，很少提出新想法、新措施与新的工作方法 | | | 能学习新业务，但思想不够开阔,较少提出新想法、新措施与新的工作方法 | | | 工作中能够努力学习，提出新想法、新措施与新的工作方法并有创新意识 | | 工作中能不断提出新想法、新措施,善于学习，注意规避风险，锐意求新，有良好的创新精神 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 工作态度 | | | | | |
| 积极性： | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 工作不主动，缺乏热情，需要上级不断督促 | 有一定的工作主动性和热情,偶尔需要督促，很少提出工作改进想法/措施，对交办的临时工作有推脱的现象。 | 主动性和热情较高，不需要督促,对临时交办的工作基本上能够承担并完成。 | 工作热情，能主动考虑问题,并主动提出解决办法和改进措施，积极承担力所能及的临时工作. | 对任何工作都有积极持久的工作热情，能主动地以主人翁的态度去完成工作，对份内份外之事都能积极主动去做 |
| 责任感： | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 责任心欠缺，交互工作时让人不大放心,不愿意承担责任,为完成自己的工作不顾团队的整体利益。 | 责任心不强,对自己的工作责任有推诿的现象， 偶尔因自己的工作给团队的利益造成损失. | 责任心尚可,能如期完成任务，交互工作时偶尔需要一点提醒，不推诿责任和损害团队利益。 | 具责任心，能顺利完成任务，可以交互工作，乐意承担工作失误责任，不损害团队利益. | 责任心强,能彻底完成任务，可以放心交互工作，勇于承担自己的工作失误责任，维护团队利益. |
| 纪律性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 经常违反公司的各项管理制度，目中无“法"。 | 违反公司制度和规定的情况较多，至少有5次以上的违纪行为,对他人的提醒不太在乎 | 多数情况下能遵守各项制度和规定,有3次以上的违纪行为，经提醒后仍有发生 | 能遵守公司的人事、财务、行政等各项制度和规定,有一、两次的违纪记录，经提醒后不再重复发生 | 能严格遵守公司的人事、财务、行政等各项制度和规定，从不违反纪律 |
| 客户服务导向（含内外部客户） | | | | | |
| 服务态度： | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 以“我”为中心开展工作，脱离客户，粗暴对待客户的需求，严重损害公司/部门形象。 | 与客户的关系不够融洽，客户投诉率较高，导致公司/部门形象受损 | 基本上能以“客户为中心",对客户的需求能进行一定的分析和理解，但仍有被客户投诉的记录，不利于长久关系的建立和巩固. | 大部分工作能体现以“客户为中心”，对客户的需求比较清楚,但在解决方案上不够理想,对长久客户关系的建立造成一定影响 | 在工作中处处体现以“客户为中心"，积极主动接近客户，对客户的需求理解正确并积极寻找解决方案，能以客户友好相处，并致力于建立长期的伙伴关系。 |
| 客户信息管理： | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 无客户管理，不了解客户情况,不能与客户建立良好关系 | 有简单的客户资料,基本上能与客户建立关系。 | 具有收集客户资料的意识，但资料不够准确和及时。 | 能积极寻找途径收集和整理客户信息，有较全面的客户资料， | 具有完善的、全面的客户资料， 能准确及时地提供客户的重要信息 |
| 质量保证 | | | | | |
| 文档 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 无质量保证意识，无法提供所需要的文档 | 质量保证意识较差，多数情况下无法提供所需要的文档， | 有一定的质量保证意识,能够提供相应的文档,但不够规范，能较及时地发现并提出问题点, | 质量保证意识较强，能及时提供所需要的文档，规范性达到公司要求，能抓住主要的问题点并寻求解决 | 具有严格的质量保证意识，无论是否需要，都能及时提供规范的详细的文档,对每一个问题点都不轻易放过 |
| 流程遵守 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 无视公司流程，我行我素，严重违反质量保证的要求 | 多数情况下不按公司流程行事，影响较坏 | 工作中基本上能遵守规定的流程，有时比较固执己见，不愿改正。 | 能按照规定的流程做事,偶尔有违反流程的事件发生，指出后能立刻改正。 | 严格按照规定的流程做事，从无发生违反流程的事件发生,并能够从实际出发，积极参与改进工作。 |