

****

# **KPI绩效考核制度**

含多个表格，文字共7300字

请在这里输入单位/组织名称

二○二X年三月

### KPI绩效考核制度

1. **总则**

1、考核目的：员工考核的目的是通过客观评价员工的工作绩效，帮助员工提升自身工作水平，从而有效提升公司整体绩效；

1. 考核原则
2. 以提高员工绩效为导向；
3. 定性与定量考核相结合；
4. 公平、公正；
5. 多角度考核；
6. 考核用途
7. 薪酬调整；
8. 职务升降；
9. 岗位调动；
10. 员工培训；
11. **考核职责划分**
12. 由总经理、分管领导、综管部组成考核小组，承担以下职责：
13. 最终考核结果的审批；
14. 中层管理人员考核等级的综合评定；
15. 员工考核申诉的最终处理；
16. 综管部职责，作为考核工作具体组织执行部门，主要负责：
17. 对各部门进行各项考核工作的培训与指导；
18. 对各部门考核过程进行监督与检查；
19. 汇总统计考核评分结果；
20. 协调、处理各级人员关于考核申诉的具体工作；
21. 对考核过程中不规范行为进行纠正、指导与处罚；
22. 为每位员工建立考核档案，作为薪资调整、职务升降、岗位调动等的依据；
23. 各部门主管的职责
24. 负责本部门考核工作的整体组织及监督管理；
25. 负责处理本部门关于考核工作的申诉；
26. 负责对本部门考核工作中不规范行为进行纠正和处罚；
27. 负责帮助本部门员工制定工作计划和考核标准进行把关；
28. 负责所属员工的考核评分；
29. 负责本部门员工考核等级的综合评定；
30. 负责所属员工的绩效面谈，并帮助员工制定改进计划；
31. **绩效考核体系**
32. 考核层级：由直接主管考核下属

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 考核人  被考核人 | 总经理 | 分管领导 | 部门主管 |
| 分管领导 | √ |  |  |
| 部门主管 |  | √ |  |
| 部门员工 |  |  | √ |

1. 考核周期
2. 考核周期分为月度和年度；
3. 对部门主管的绩效考核分为月度考核和年度考核；
4. 对部门经理以下岗位的绩效考核分为月度考核，年度考核以月度考核成绩的总和取平均值为准；
5. 月考核为每月2日进行组织绩效考核上一月度的工作绩效（遇节假日延后），考核完后提交综管部；年度考核为每年的1月份；
6. 考核指标
7. 考核指标构成：关键业绩指标（KPI）70%，能力指标20%，态度指标10%
8. KPI指标：代表岗位的核心责任和当期重点工作，是基于公司经营目标的层层分解，是兼顾公司的长期目标和短期利益、公司内部运营、成果和执行动因等因素之间的动态有机结合。从以下三个方面考核：

任务绩效：体现本职工作任务完成的结果。每个岗位都有对应岗位职责的任务绩效指标。具体参见《考核指标表格》。

周边绩效：体现对相关部门服务的结果。

管理绩效：体现管理人员对部门工作管理的结果。

包括定量指标和定性指标；

**定量指标**是以统计数据为基础，把统计数据作为主要评价信息，通过定量指标信息的直接提取或指标计算公式，最终获得数量结果的业绩考核指标；

**定性指标**是由考核人对被考核人业绩做主观的分析，直接给评价对象进行打分或做出模糊评判的业绩考核指标，定性指标评价完全是利用考核人的知识和经验做出判断和评价。

1. 能力指标：根据考核对象表现的工作能力，参照能力考核标准，对考核对象的能力水平做出评定。
2. 态度指标：选取对工作业绩能够产生较大影响的考核内容，如完成任务认真程度、积极主动性等
3. 考核指标评分标准
4. KPI指标评分标准：

* 对于定量指标，设定“底限值”、“基准值”两个目标值，

底限值通常是勉强能够接受的绩效最差情况；

基准值通常是需要经过一些努力才能实现的目标；

未达到底限目标值，考核得分为0；介于底限目标值和基准目标值之间，考核得分为6～8分；达到基准目标值，考核得分为8～10分；

* 对于定性指标，通过详细描述被考核岗位该项指标分别为“优秀、良好、一般、需改进”时被考核人相应的工作表现，在考核时将被考核人归入相应的类别即可。

评价标准：优秀，9～10分；良好，8～9分；一般6～8分；需改进，6分以下。

1. 能力态度指标评分标准：采取和定性KPI相同的四级评价标准，优秀，9～10分；良好，8～9分；一般6～8分；需改进，6分以下。
2. 考核得分= KPI指标得分×70% + 能力指标得分×20% + 态度指标×10%
3. 考核系数

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 等级 | 优秀 | 良好 | 一般 | 需改进 |
| 考核分数 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 考核系数 | 1 | 0.85 | 0.7 | 0.5 |

1. 说明：月度考评分数连续在半年以上为优秀或者良好者，奖励岗位工资免试提升一级；

月度考评分数连续在三个月为需改进者，通告批评一次，并处罚岗位工资降一级；连续半年以上为需改进者，公司给予劝退。

1. **考核程序**

各考核人对被考核人进行考核评分；

人力资源部统计汇总所有人的的评分，人资部30日前将所有综合评定结果报考核管理委员会审批；

审批后反馈到部门，由部门主管将最终考核结果反馈给被考核人；

1. **申诉及其处理**

1、被考核人如对考核结果不清楚或者持有异议，可以采取书面形式向人力资源部申诉；一般申诉由人力资源部负责协调、处理。

2、申诉书内容包括：申诉人姓名、部门、申诉事项、申诉理由。

1. 申诉受理

人力资源部接到职工申诉后，应在三个工作日做出是否受理的答复。对于申诉事项无客观事实依据，仅凭主观臆断的申诉不予受理。

受理的申诉事件，首先由人力资源部对员工申诉内容进行调查，然后与员工所在部门主管进行协调、沟通。不能协调的，人力资源部上报考核管理委员会处理；

申诉处理答复：人力资源部应在五个工作日内明确答复申诉人；人力资源部不能解决的申诉，应及时上报考核管理委员会处理，并将进展情况告知申诉人；

考核管理委员会在接到申诉后，一周内必须就申诉的内容组织审查，并将处理结果通知申诉人；

详细流程见附件五《申诉流程图》。

1. **附则**
2. 考核过程文件（考核评分表、统计表）严格保密，考核结果只反馈到个人，不予公布。
3. 本制度由人力资源部制定并负责解释。
4. 本制度实施后，原有类似规章制度自行终止，与本办法有抵触的规定一律以本办法为准。
5. 本办法自颁布之日起实施。

### 附件一 月度考核流程图

### 附件二 考核评分表及填表说明

Y

**考核申诉流程**

N

员工接受

部门主管反馈考核结果给员工

人力资源部把汇总的得分，交由总经办由总经理审核签字，签字之后由人力资源部把考核结果发放给各部门主管；（30日下发）

在反馈完上月的结果之后，给直接下级下下月的绩效考核内容，并与下级做具体沟通（例：如何完成等）；

各部门主管和下级讨论考核结果反馈给员工（每月1—3日）

每月25日启动考核

本月度考核结束

人力资源部组织汇总统计相关评分，得到综合评分

考核人给下级和同级做测评；28日前提交给人事部

### 员工月度绩效考核评分表

部门名称\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 部门经理姓名\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **KPI考核指标** | **权重(W1)** | **指标计算得分(Y1)** | **指标得分（Y1×W1）** | **评分依据简述** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **能力考核指标** | **权重(W2)** | **指标计算得分(Y2)** | **指标得分（Y2×W2）** | **评分依据简述** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **态度考核指标** | **权重(W3)** | **指标计算得分(Y3)** | **指标得分（Y3×W3）** | **评分依据简述** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

考核得分= ∑(Y1×W1)🞨70%+∑(Y2×W2)🞨20%+∑(Y3×W3)🞨10%= \_\_\_\_\_\_\_\_\_

考核人签名：

考核时间：

**表2-1 中高层管理人员能力考核评分表**

考核期间： 年 月至 年 月

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 姓名 |  | 部门 |  | 岗位 |  |  | 月度 | | | | |
| 能力30% | 指标 | | | 要素 | | | 分数 | | | | |
| 能  力  素  质  20% | 人际交往能力 | | 建立关系 | | |  |  | |  |  |
| 团队合作 | | |  |  | |  |  |
| 解决矛盾 | | |  |  | |  |  |
| 敏感性 | | |  |  | |  |  |
| 影响力 | | 团队发展 | | |  |  | |  |  |
| 说服力 | | |  |  | |  |  |
| 应变能力 | | |  |  | |  |  |
| 影响能力 | | |  |  | |  |  |
| 领导能力 | | 评估 | | |  |  | |  |  |
| 反馈和训练 | | |  |  | |  |  |
| 授权 | | |  |  | |  |  |
| 激励 | | |  |  | |  |  |
| 建立期望 | | |  |  | |  |  |
| 责任管理 | | |  |  | |  |  |
| 沟通能力 | | 口头沟通 | | |  |  | |  |  |
| 倾听 | | |  |  | |  |  |
| 书面沟通 | | |  |  | |  |  |
| 判断和决策能力 | | 战略思考 | | |  |  | |  |  |
| 创新能力 | | |  |  | |  |  |
| 解决问题能力 | | |  |  | |  |  |
| 推断评估能力 | | |  |  | |  |  |
| 决策能力 | | |  |  | |  |  |
| 计划和执行能力 | | 准确性 | | |  |  | |  |  |
| 效率 | | |  |  | |  |  |
| 计划和组织 | | |  |  | |  |  |
| 专业知识技能10% | | |  | | |  |  |  | |  |
| 考核人 | 签字：  年 月 日 | | | | | | | | | | |
| 备注：此表由被考核人的直接上级填写。 | | | | | | | | | | | |

**表2-2 一般人员能力考核评分表**

考核期间： 年 月至 年 月

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 被考核人姓名 | |  | 部门 |  | | 岗位 |  | 年度 | | | |
| 能力  30% | 指标/权重 | | | | | 要素 | | 分数 | | | |
| 能  力  素  质  20% | | 人际交往能力 | | | 建立关系 | |  |  |  |  |
| 团队合作 | |  |  |  |  |
| 敏感性 | |  |  |  |  |
| 影响力 | | | 说服力 | |  |  |  |  |
| 影响能力 | |  |  |  |  |
| 沟通能力 | | | 口头沟通 | |  |  |  |  |
| 倾听 | |  |  |  |  |
| 书面沟通 | |  |  |  |  |
| 判断和决策能力 | | 创新能力 | | |  |  |  |  |
| 解决问题能力 | | |  |  |  |  |
| 推断评估能力 | | |  |  |  |  |
| 计划和执行能力 | | 准确性 | | |  |  |  |  |
| 效率 | | |  |  |  |  |
| 计划和组织 | | |  |  |  |  |
| 专业知识及技能10% | | | | | | |  |  |  |  |
| 考核人 | 签字：  年 月 日 | | | | | | | | | | |
| 备注：此表由被考核人的直接上级填写。 | | | | | | | | | | | |

附件三 考核指标评定表

**表3-1 一般人员态度考核指标评定表**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 优秀 | 良好 | 一般 | 需改进 |
| 积极性 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 长期坚持学习业务知识；对于额外任务能主动请求并且能高质量完成；工作中善于发现问题，并经常提出新思路和建议。 | 主动学习业务知识；主动承担一般的额外任务；工作中有时能够提出新的思路和建议 | 偶尔主动学习业务知识；有时主动完成一般额外任务；能提出个别的新思路和建议 | 基本上不主动学习业务知识；很少主动请求承担额外任务；不能提出新思路和建议 |
| 协作性 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 主动协助同事出色的完成工作 | 能够与同事保持良好的合作关系，协助完成工作 | 根据同事的请求能够提供一般协助 | 不能积极响应同事的请求或者协作任务的完成质量较差 |
| 责任心 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 工作有强烈的责任心 | 工作有较强的责任心 | 工作有一定的责任心 | 工作责任心不强 |
| 纪律性 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 能够长期严格遵守工作规定与标准，有非常强的自觉性和纪律性 | 能够遵守工作的规定和标准，有较强的自觉性和纪律性 | 基本能够遵守工作规定和标准，基本能够遵守纪律，但有时出现自我要求不严的情况 | 不能遵守工作规定和标准，经常发生违规情况，自觉性和纪律性差 |

**表3-2 员工素质能力考核指标评定表**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 优秀 | 良好 | 一般 | 需改进 |
| **人际交往能力** | | | | |
| 关系建立 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 容易与他人建立可信赖的积极发展的长期关系 | 能够与他人建立可信赖的长期关系 | 较为自我，不易与他人建立长期关系 | 刚愎自用不易与他人相处，自我封闭 |
| 团队合作 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 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 | 能够与他人合作共事，相互支持，保证团队任务的完成 | 团队合作精神不强，对工作有影响 | 不能与他人很好合作，独断专行 |
| 解决矛盾 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 巧妙地和建设性地解决不同矛盾 | 能够解决已发生的矛盾，不致对工作产生大的负面影响 | 解决矛盾手法生硬，影响工作顺利进行 | 遇到矛盾不知如何解决 |
| 敏感性 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 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，并付之于适当的言行 | 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 | 有时能关心他人，体会人的苦衷 | 不太关心他人，对他人的需求毫无感觉 |
| **影响力** | | | | |
| 团队发展 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 易于与他人沟通，积极促进团队协作，在团队中是自然的核心人物，并能引导团队达到组织目标 | 能够根据公司要求努力促进团队的协作和沟通，使工作顺利开展 | 尚能与人合作，但协调不善，影响工作 | 无法与人协调 |
| 说服力 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 能够表述自己的主张、论点及理由，比较容易的说服别人接受某一看法与意见 | 能说服下级、同事、上级接受某一看法与意见 | 说服别人比较困难 | 无法说服别人，或咄咄逼人，或逃避退让 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 应变能力 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 待人处世很灵活，善于审时度势，很容易适应岗位、职位或管理的变化所带来的冲击，并能顺应其变化很快适应环境，取得主动 | 待人处世较灵活，能够根据公司要求，认可公司变化所带来的冲击，并能顺利的完成转变 | 对公司的变化或角色的转变不太适应，工作开展有困难 | 待人处世刻板，适应性差 |
| 影响能力 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 能积极影响他人的思维方式和发展方向 | 能以自己积极的言行带领大家努力工作 | 有时能影响他人 | 对他人几乎无影响力 |
| **领导能力** | | | | |
| 评估 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 能合理评价他人的技能和绩效，使下属心服口服，并能使下属明确努力方向 | 能较为合理的评价他人的技能和绩效，指出其不足 | 能够按公司要求对他人作评估 | 无法正确评估他人 |
| 反馈和培训 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 善于了解下属需要，通过一对一的反馈和培训以帮助他人成长和发展 | 能够根据实际情况，通过培训和反馈帮助他人成长和发展 | 不能很好的利用反馈和培训的手段 | 对下属的工作无反馈和培训 |
| 授权 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 善于分配工作与权力，并能积极传授工作知识，引导部属完成任务 | 能够顺利分配工作与权力，有效传授工作知识，完成任务 | 欠缺分配工作、权力及指导部属之方法，任务进行偶有困难 | 不善分配工作与权力，缺乏指导员工的方法，内部时有不服怨言 |
| 激励 | A | B | C | D |
| 了解他人的需求，善于引导下级积极主动地工作，用奖励和表彰等方式提高积极性，并使员工积极努力地工作 | 有制度，能够利用奖励和表彰等方式提高员工积极性 | 有一定的制度，但不能充分发挥作用，无改进措施，员工积极性不高 | 工作主要靠命令与指示 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 建立期望 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 善于与员工沟通，给下属订立明确合理的工作目标和标准并建立合理的期望 | 能够与员工沟通，给下属订立明确的期望目标和标准 | 能够给下属订立工作标准和分配任务 | 无法给员工建立期望 |
| 责任管理 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 能够充分与下属沟通，督导员工的工作进展及时反馈和培训，让下属对自己的工作担负责任 | 能够与下属沟通，注重过程管理，指导和协助员工完成任务 | 虽能与员工沟通但缺乏对员工的指导和协助 | 放任自流 |
| **沟通能力** | | | | |
| 口头沟通 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 简明扼要，具有出色的谈话技巧，易于理解 | 抓住要点，表达意图，陈述意见，不太需要重复说明 | 语言欠清晰，但尚能表达意图，有时需反复解释 | 含糊其词，意图不明 |
| 倾听 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 能够很好的倾听别人的倾述，很快明白倾述人的想法和要求 | 能够注意倾听，力求明白 | 能够倾听，有时一知半解 | 不注意倾听，常常不知对方所云 |
| 书面沟通（计划总结） | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 表达清晰、简洁，易于理解，无可挑剔 | 几乎不需修改补充，比较准确的表达意见 | 文章不够通顺，但尚能表达清楚主要意图 | 文理不通，意图不清，需作大修改 |
| **判断和决策能力** | | | | |
| 战略思考 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 能透过现象看本质，把握组织面临的挑战和机会，兼顾短期和长远目标 | 能够根据现状，了解组织面临的挑战和机会 | 主要忙于事务性工作，有时也会注意公司的前景和对策等问题 | 对公司的将来不太关心，也不注意工作上可能出现的机会和挑战 |
| 创新能力 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 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，在工作中有较大创新 | 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风险意识 | 按步就班，很少提出新想法、新措施与新的工作方法 | 因循守旧，墨守成规 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 解决问题的能力 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 能迅速理解并把握复杂的事物，发现明确关键问题、、找到解决办法 | 问题发生后，能够分辨关键问题，找到解决办法，并设法解决 | 发生问题，能够去想解决办法，但有时抓不注关键 | 遇到问题，束手无策 |
| 推断评估能力 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 对所做决策有良好的权衡和判断评估 | 大致能作出正确的判断和评估 | 对事物有大概的判断和评估，缺乏方法和手段，结果不能十分可信 | 对日常工作经常判断失误，耽误工作进程 |
| 决策能力 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 善于确定决策时机，提出可行方案，合理权衡，优化选择，对困难的事处理果断得当 | 善于确定决策时机，提出可行方案，但在权衡、选择时偶有适当，大多数日常事务处理果断得当 | 能够确定决策时机，但很少提出可行方案，常求助于幕僚 | 遇事优柔寡断，缺乏主见 |
| **计划和执行能力** | | | | |
| 准确性 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 能够按照计划严格执行，并确保在每个细节上减少差错 | 能按照计划执行，比较注意细节，偶有差错发生并能迅速改正 | 能大致按计划执行，不太注意细节，偶有差错发生 | 工作无计划，随意，常出差错 |
| 效率 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 时间和资源的利用达到最佳，工作效率高，完成任务速度快，质量高，效益好 | 工作效率尚可，能分清主次，能够按时完成工作，基本保证质量 | 工作效率较低，需要别人帮助才能完成任务 | 工作不分主次、效率低，经常完不成任务 |
| 计划和组织 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 具有极强的制定计划的能力，能自如的指挥调度下属，通过有效的计划提高工作效率，以最佳的结果为目的 | 能根据公司的要求，制定相应程序和计划，在权限范围内配置资源，明确目标和方针，以及确保供应的保障 | 制定计划和组织实施有难度，需要别人帮助方能进行 | 做事无计划，缺乏组织能力 |

**表3-3 管理人员周边绩效评定表**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 优秀 | 良好 | 一般 | 需改进 |
| 主动性 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 经常主动去其他部门询问，是否有工作协作需要 | 有时去其他部门询问，是否有工作协作需要 | 几乎不去其他部门询问，是否有工作协作需要 | 从来不去其他部门询问，是否有工作协作需要 |
| 响应时间 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 其它部门/人员提出合理工作协助要求时，每次及时响应 | 其它部门/人员提出合理工作协助要求时，多数及时响应 | 其它部门/人员提出合理工作协助要求时，少数及时响应 | 其它部门/人员提出合理工作协助要求时，从不及时响应 |
| 解决问题时间 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 尽快协助，解决问题远低于预期时间 | 尽快协助，解决问题在预期时间内 | 尽快协助，解决问题超出预期时间 | 对于需协助解决的问题根本不处理 |
| 信息反馈及时 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 协助工作完成后，每次都及时将完成情况反馈到要求协助部门/人员 | 协助工作完成后，多数能及时将完成情况反馈到要求协助部门/人员 | 协助工作完成后，偶尔能及时将完成情况反馈到要求协助部门/人员 | 协助工作完成后，从来没有及时将完成情况反馈到要求协助部门/人员 |
| 服务质量 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 其他部门对协助工作结果非常满意 | 其他部门对协助工作结果比较满意 | 其他部门对协助工作结果不太满意 | 其他部门对协助工作结果很不满意 |

**表3-4 管理人员管理绩效评定表**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 优秀 | 良好 | 一般 | 需改进 |
| 沟通效果 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 与下属沟通顺畅，人际关系和谐；下属碰到各种问题愿意主动和上级沟通 | 与下属保持良好的关系，经常与下属进行有效的沟通 | 能够与下属沟通，但是存在沟通不完全现象 | 难以和下属沟通，下属不愿意和上级沟通，上级难以了解下属的想法 |
| 工作分配 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 合理分派工作，充分发挥下属潜能；对下属工作中的重要问题及时给予指导 | 根据下属的个性和能力合理地分配工作，并能给予必要的指导 | 给下属分派工作基本能让下属满意，没有明显的忙闲不均现象；有时会指导下属工作 | 给下属分派工作存在较大问题，导致严重下属不满意；基本不能指导下属工作 |
| 下属发展 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 帮助全部下属明确自己的发展道路，并且得到下属认同；随时指出下属的改进点 | 关心大部分下属的个人发展，并能提出改进的要求或建议 | 对下属的自身发展会提出一些意见，也能偶尔提出改进要求 | 不能让下属明白自己的发展方向，并且基本不能指出下属的改进点 |
| 管理力度 | Y>9 | 8<Y≤9 | 6<Y≤8 | Y≤6 |
| 下属行为成为其他部门员工效仿的榜样 | 能够严格规范下属行为 | 基本能够规范下属行为 | 难以规范下属行为 |

### 附件四 考核申诉流程图、表格

**表4-1 申诉流程图**

提交申述书

人力资源部调查情况

是否受理

是

能否进行协调

解释原因

上报考核管理委员会处理

否

是

否

协调解决

员工不满考核结果

**表4-2 人事申诉表**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **申诉人姓名** |  | **所在部门** |  | | **岗位** | |  |
| 申诉事项 | （ ）考核 （ ）薪资、福利 （ ）其它 | | | | | | |
| 申诉内容 |  | | | | | | |
| 接待人 |  | | | 申诉日期 | |  | |

**表4-3 人事申诉处理记录表**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 申诉人姓名 | | |  | | 部门 |  | | 职位 | |  | |
| 申诉事项 | | （　）考核 （　）薪资、福利 （　）其它 | | | | | | | | |
| 申诉内容 | |  | | | | | | | | |
| 面谈时间 | | | |  | | | 接待人 | |  | | | |
| 处理记录 | 问题简要描述： | | | | | | | | | | | |
| 调查情况: | | | | | | | | | | | |
| 建议解决方案： | | | | | | | | | | | |
| 协调结果： | | | | | | | | | | | |
| 经办人: | | | | | | | | | | | | |
| 备 注： | | | | | | | | | | | | |