



第六章 绩效考核管理文案

对员工的绩效考核，是企业人力资源管理中的一项重要内容。过去对员工的考核往往过于教条化，把员工当做机器一样对待，缺乏人情味；而现代公司注重人本管理，考核的目的是使员工融入公司、融入团队之中，从而创造更大的效益。

一、员工绩效考核管理文书



概念解说

员工绩效考核管理文书即企业人力资源管理部门定期考察和评价个人或小组工作业绩的一种正式制度，旨在通过有效的考绩方法，达到鼓舞员工士气，增强企业活力的目的。



编写要点

员工绩效考核管理文书制定时要注意如下要点的安排：

- (1) 明确建立人事考核评议制度的目的，适用范围、种类等问题；
- (2) 阐述成绩考核的要义；
- (3) 阐述能力考核的要义；
- (4) 说明考核结果的应用。

全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	高级工商管理培训教师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元

全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《生产运营经理师》MBA 双证书班	高级生产运营经理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620 【学校网站】<http://www.mhjjy.net>



范文

××公司绩效考核管理文书

一、总则

(一) 为了公正地评价员工工作以调动员工的工作积极性,鼓舞员工的工作士气,从而提高劳动生产率,增强企业活力,特制定本考绩文书。

(二) 本文书适用于公司内所有员工,包括试用期内的员工和临时工。

二、考核方法

(一) 对部门经理以上人员的考核,采取自我述职报告和上级主管考核综合评判的方法,每半年考核一次,并以此为基础给出年度综合评判。

(二) 对外地办事处经理和一般管理人员的考核,采取自我述职报告和上级主管考核综合评判的方法,每个季度考核一次,并以此为基础给出年度综合评判。

(三) 自我述职报告和上级考核在薪资待遇方面有如下体现:

1. 年度综合评判为“A”者,在下一年将得到10%的工资(不包括工龄工资)增长;

2. 年度综合评判为“B”者,在下一年将得到5%的工资(不包括工龄工资)增长;

3. 年度综合评判为“C”者,其薪资待遇保持不变;

4. 综合评判两个为“D”者,行政及人力资源部将视情况给予警告、降级使用或辞退。

(四) 对操作层面员工的考核,采取月度工作表现考核的方法。具体薪资待遇如下:

1. 月度业绩考核为“A”者,本月工资增加3%;

2. 月度业绩考核为“B”者,本月工资保持不变;

3. 月度业绩考核为“C”者,本月工资减少5%;

4. 月度业绩考核为“D”者,本月工资减少12%;

5. 月度业绩考核为12个“A”者,即全年的月度考核都为“A”其下一年工资(工龄工资不在其内)增加5%;

6. 月度业绩考核为10个“A”,2个“B”者,其下一年工资(工龄



工资不在其内) 增加2%;

7. 月度业绩考核为6个“D”者, 公司将辞退该员工。

(五) 操作层面员工的年度综合考核以其月度考核为基础, 由直属上级给出综合评判。综合评判的结果将与该员工的年底奖金挂钩。具体情况如下:

1. 月度业绩考核结果相应的分值 A: 5; B: 4; C: 3; D: 0。由12个月的累计分数确定对该员工的综合评判。

2. 累计分数大于等于5分者, 年度为“A”。

3. 累计分数小于5分, 大于等于3分者, 年度为“B”。

4. 累计分数小于3分, 大于0分者, 年度为“C”。

5. 年度累计分数小于0分者, 年度为“D”。

三、考核时间

经理人员考核时间安排在每年的6月5日至6月15日和1月5日至1月15日; 外地办事处经理和一般管理人员的考核时间安排在每年4月、7月、10月和1月的上、中旬, 操作层面的员工考核时间为每月的14日至16日, 若逢节假日, 依次顺延。

四、绩效考核面谈

年度绩效考核结束后, 应由直接上级安排对部属的绩效考核面谈。绩效考核面谈应在考核结束后一周内由上级主管安排, 并报人力资源部备案。

二、员工绩效考核方案



概念解说

员工绩效考核方案是公司人力资源管理部门为贯彻实施员工绩效考核管理制度而撰写的规范性的计划性文书, 旨在通过切实可行的计划措施, 达到调动员工积极性的目的。



编写要点

员工绩效考核方案是一种集实用性与计划性结合的规范文书, 在编写

该方案时必须写明考核目的、考核种类、考核时间、考核内容安排等内容。



范文

××公司员工绩效考核方案

一、考核的目的

本公司人事考核工作主要是为了了解员工的工作业绩和能力，促进人事管理工作的公正合理，提高员工的素质。

二、考核的种类

考核分为业绩考核与能力考核两种；同一年度的业绩考核与能力考核的结合为综合考核。

三、考核的时间

表 6-1 考核时间安排表

	考核日	考核期间	考核种类
上期考核	5月1日	上年11月1日~4月30日	业绩考核
下期考核	11月1日	5月1日~10月31日	能力考核

四、考核者、调整者和决定者的划分

考核者、调整者和决定者的划分如下表所示表中的职务以考核期间的尾日为限。

表 6-2 考核者与被考核者安排表

被考核者	一次考核者	二次考核者	调整者	全局调整者	决定者
副总经理	董事 负责人事的 董事		总经理		总经理
经理	副总经理	董事 负责人事的 董事	总经理		总经理



被考核者	一次考核者	二次考核者	调整者	全局调整者	决定者
主任	副总经理 处长→副总经理	董事 负责人事的 董事	总经理		总经理
主任助理	主任 主任→经理	副总经理	董事 负责人事的 董事	(负责人事的 董事)	总经理
组长	主任助理	主任	副总经理	(负责人事的 董事)	总经理
班长	组长→主任 助理	主任	副总经理	(负责人事的 董事)	总经理
普通职工 (事务· 技术职工)	主任 主任助理	主任→经理	副总经理	(总务部经 理)	董事 负责人事的 董事
普通职工 (操作工)	班长	组长→主任 助理	主任	(总务部经 理)	副总经理

三、员工绩效考核办法



概念解说

公司制定切实可行的员工绩效考核办法,对员工进行业绩和能力考核,是经营管理必不可少的重要手段,也是树立公司形象、实现经营战略意图的手段。



编写要点

员工绩效考核分为业绩考核和能力考核两种。无论是哪一种考核,均须写明考核方式、考核对象、评价要素、考核目的,考核分值分配,考核与薪金分配的关系等内容。



范文

××公司员工绩效考核办法

一、总则

(一) 目的

本规定的目的是为了充分了解员工的能力、适应性和工作成绩，从而在开发人力资源时，谋求人事管理的晋升、晋级、调动、调配、提薪和奖励工作的公正合理。

(二) 人事考核的种类

根据人事考核工作的主要目的，可将其分为业绩考核与能力考核。业绩考核就是在考核期内，对成绩、态度和能力发挥程度做出评定；能力考核是在提升员工时，根据过去的情况，按职务高低和级别所要求的能力与适应性进行测评。

(三) 考核者的职责

对员工进行业绩和能力考核，是经营管理必不可少的重要手段，也是树立公司形象、实现经营战略意图的手段。因此，考核者把考核当作自己的重要职责，努力提高工作效率。

(四) 考核原则

为了使人事考核做到公正严格，考核者必须严守下列原则：

1. 在整个考核期间，必须根据日常观察所得到的资料和自己确认的事实进行考核；
2. 不被个人情感所左右，同时需排斥对上妥协、对下强硬的倾向，按本公司规定，进行考评；
3. 考核期以外的事实和业绩不予考虑。

(五) 考核结果的查阅

被考核者可以通过申请，向第一次考核者提出要求，查阅他的考评结果。

(六) 中途转职情况下的考核

1. 考核者因考核期间中途转职而造成变更时，需根据协议做出决定，准予调离，并把协议决定内容记入考核表中，予以注明。



2. 被考核者中途转换职位和工作, 除特殊情况外, 一年内不予考核评价。

(七) 考核表的保管

考核表(原本)以及考核结果记录表, 由总公司人事部门保管。

1. 人事考核(原本)的保管期, 从制表之日起, 保存二年;
2. 人事考核结果记录表的保管期, 截止到本人退休离职之日。

二、业绩考核

(一) 考核方式

业绩考核的方式是把职能等级与相应的评价要素结合起来进行分析评定, 评定分五个等级(如表6-3)。

表6-3 业绩评定等级表

评定等级	五	四	三	二	一
	无可挑剔	好	一般	不太好	不好

(二) 考核对象

业绩考核的对象是本公司全体员工。除那些考核观察期特别短的人员以及其他特殊情况, 没必要进行考核的人员之外, 无论有无希望获得提薪和奖金的员工, 都是考核对象。

(三) 评价要素

业绩考核的评价要素如表6-4。

表6-4 业绩考核评价表

职务级别	评 价 要 素		
	成绩评定	能力评定	态度评定
五·六级	工作量·工作质·成果	职务知识·计划力·判断力·协调力·管理统率力	协作性·积极性·责任性
三·四级	工作量·工作质·成果	职务知识·计划力·判断力·协调力·指导力·本领	服从性·协作性·积极性·责任性·勤奋性
一·二级	工作量·工作质	职务知识·理解力·表达力·本领	服从性·协作性·积极性·责任性·勤奋性

(四) 业绩考核的目的及其分值分配

把业绩考核的评价要素,与提薪和奖励等考核目的挂钩,并根据考核目的及要求划分重要程度,赋予不同的分值,具体分值的分配或分布如表6-5。

表 6-5 业绩考核分值分配表

职务级别	核定提薪资格			核定奖励资格			计(%)	职务级别	核定提薪资格			核定奖励资格			计(%)
	成绩	能力	态度	成绩	能力	态度			成绩	能力	态度	成绩	能力	态度	
六级	60	10	30	80	10	10	100	三级	30	10	60	50	10	40	100
五级	50	10	40	70	10	20	100	二级	20	10	70	40	10	50	100
四级	40	10	50	60	10	30	100	一级	10	10	80	30	10	60	100

(五) 实施期与考核观察期

业绩的实施期与观察期如表6-6。

表 6-6 业绩考核实施期与观察期

分 类	观 察 期			实 施 期
一 期	月	日 ~	月 日	6 个月
二 期	月	日 ~	月 日	6 个月
全 期	月	日 ~	月 日	12 个月

1. 一期、二期的业绩考核是对各观察期六个月中的成绩、能力和态度作出评定。
2. 全期的业绩考核,是在综合一期、二期评定结果的基础上,对一年中的成绩、能力和态度进行评定。

(六) 考核者与调整者

考核者与调整者,原则上按表6-7执行。

表 6-7 考核者与调整者

被考核者	考 核 者		调 整 者	
级 别	一 次	二 次	三次(部门内)	三次(部门间)
五·六 三·四 一·二	主 任 班 长	部门主管 部门主管 主 任	经 理 经 理 事业所长·部长	总务部长 (人事考核会议)



（七）考核者之间的调整

第二次考核者，不必考虑第一次考核的结果如何，完全凭自己独立的观察进行考评。其考核结果，如果与第一次考核出入很大，两者需要通过协商予以调整。

（八）调整

第三次调整的目的，是为了修正部门内考核者之间的考评偏差；第四次调整，是为了修正部门间的考评偏差。

（九）提薪等级的决定

人力资源部经理根据全期业绩考核、综合出勤情况以及其他人事劳动方面的记录，决定员工的提薪等级。提薪等级以及各等级的比例如表6-8，不同职务和级别可参照执行。

表6-8 提薪等级表

等 级	A	B	C
比 例	25%	50%	25%

注：在被评为C级者中，如果有业绩特别差者可定为D级或E级；在被评为A级者中，如果有特别优秀者，可定为S级。

（十）奖金等级的决定

人力资源部经理根据一期或二期的业绩考核，综合出勤情况以及其他人事劳动方面的记录，决定员工的奖金等级。奖金等级及其比例如下表，各职务、级别可参照执行。

表6-9 奖金等级与比例表

等 级	S	A	B	C	D
比 例	5%	20%	50%	20%	5%

注：在D级中，如有业绩特差者，可降为E级。

三、能力评价

（一）考核对象

能力考核的对象，由考核主管根据下列资格作出决定。

1. 取得现任职务、级别所规定的研修学分者；
2. 具有现任职务、级别所规定的最短任职年限者；
3. 现任职务、级别的业绩考核成绩优秀者；
4. 部门主管、经理推荐者。

(二) 考核方式

能力考核的方式，依据不同职务级别的职能标准、能力以及能力增强的程度，进行综合分析，作出评定。评价考核分为五等，具体如表 6-10。

表 6-10 考评等级表

按职能标准进行判断	等级	五	四	三	二	一
	评语	极优秀	优秀	合格	差	极差
按能力及其能力增长程度进行判断	等级	五	四	三	二	一
	评语	极好	好	中	差	极差

(三) 评价要素

能力考核的评价要素（如表 6-11）。

表 6-11 能力考核评价表

职能标准	A. 事务·技术		B. 技能·特殊职务			C. 生产与技师管理	
	六·五	四 三·二	六·五	四·三	二	六·五	四 三·二
	知 识	知 识	知 识	知 识	知 识	知 识	知 识
	技 能	技 能	技 能	技 能	技 能	技 能	技 能



掌握的能力及能力大小	计划力 开发力	创造力 计划力	计划力	创造力 计划力		计划力 开发力	计划力
	判断力 决断力	理解力 决断力	判断力 决断力	理解力 判断力	理解力	判断力 决断力	理解力
	协调力 交际力	表达力 协调力	协调力	表达力 协调力	表达力	协调力 交际力	协调力
	管理力 统率力	指导力	管理力 统率力	指导力 管理力		管理力 统率力	指导力
		本 领	本 领	本 领	本 领		本 领
注:按提升候选的职务级别评价							

(四) 考核者

能力考核的考核者如表 6-12 所定。在难以按规定执行的情况下,考核者可由直接上司担任。

表 6-12 能力考核人员表

被考核者	考 核 者			晋升决定者
	一 次	二 次	三 次	
五·六 三·四 二	部门主管 主 任 班长·组长	主 任 部门主管 主 任	经 理 部门主管	人事经理 (人事考核会议)

(五) 晋升决定者

人力资源经理在结束能力考核之后,适时召集晋升决定会议,再度对能力考核、业务考核的评价以及研修成绩、其他人事工作方面的记录,进行综合分析、判断,做出晋升决定。

(六) 实施期限

能力考核的实施期,原则上与全期业绩考核同步,在特殊情况下,可以错开进行。

附

表 6-13 人事考核与权数分布表

考核要素		等级		10~9 等级		8~7		6~4		3~1	
		考核职务目的		普通员工		普通员工		管理人员		管理人员	
				奖励	提薪(晋升)	奖励	提薪(晋升)	奖励	提薪(晋升)	奖励	提薪(晋升)
业绩考核				20	20	30	30	40	40	50	50
能力考核	基本性			—	20	—	10	—	10	—	10
	经验性			—	10	—	20	—	20	—	20
态度考核				50	50	40	40	30	30	20	20
合 计				70	100	70	100	70	100	70	100



表 6-14 能力考核表

部门	姓名	预提职务级别	级	现职提任年限	年					
在评定栏中填入得分: 5. 极优秀, 4. 优秀, 3. 合格, 2. 差, 1. 极差					一次	二次	三次	判定		
职务担当能力	知识	专业	与业务相关的专业知识水平	6 级—1. 2. 4. 6. 7 5 级—1. 2. 3. 6	广度					
					深度					
		基础	与业务相关的一般知识水平	6 级—3. 4. 8. 9 5 级—4. 5. 7	广度					
					深度					
	技能	是否达到相应的职务级别的技术水平								
在评定栏中填入得分: 5. 极好, 4. 好, 3. 中, 2. 差, 1. 极差										
评价要素与定义				考 评 点	一次	二次	三次	总计	权重	判定
计划开发力	具有正确把握问题, 提出解决问题的客观有效计划方案的能力	创造性	有无创造性的计划与提案							
		客观性	制定的计划是否客观现实							
		严密性	分析是否充分严密							
		*								
判断决策力	具有立足全局把握关键、迅速而全面地做出判断的能力	适宜性	判断是否正确、适宜							
		果断性	是否果断							
		全局性	能否立足未来, 照顾大局							
		*								
协调·交际力	具有让对方了解本公司或本人意图、圆满解决冲突的能力	社交技巧	有无社交技巧、能否圆满协调冲突							
		说明力	能否依靠信念说服他人							
		*								
管理·统率力	具有把握部下性格、才干, 培养下属的能力, 进而组织全体人员进行统一行动的能力	统率力	能够控制属下, 有效地组织团队展开活动							
		教育才干	能否热情地指导培养下属, 提高下属自我发展的欲望。							
		领导艺术	是否具有出色的领导艺术							
在 * 栏里记入客观事实										

表 6-15 业绩考核表

部门		姓名		职务	评 定	5. 无可挑剔 4. 好 3. 一般 2. 不太好 1. 不好
级别		任职日期		考核日期		

(I) 能力评定

评定要素	考 评 点	一次	二次	三次	判定
职务知识	与职务相对应的业务知识,基本知识				
规划力	把握问题所在,提出有效的、切合实际的规划或方案的能力				
判断力	把握关键、立足全局,迅速且全面作出判断的能力				
协调性	让对方了解公司或本人意图,圆满妥善解决冲突的能力				
管理统率力	正确掌握部下的情况,领先正确的指导、教育,统一组织起来,从事工作的能力				
本 领	能得心应手地处理业务				
评定的客观事实					

(II) 态度评定

评定要素	考 评 点	一次	二次	三次	判定
协作性	能建立起良好的人际关系,有自己的主张,新生伙伴的立场,不伤害感情,不惟我独尊,同心同德地与他人一起从事工作				



积极性 责任	对待工作,充满热情,在积极努力完成本职工作的同时,积极向上司进言,主动关心工作业务,吸收新知识。对待个人,自觉承担责任,保持勤奋肯干,不畏艰辛,不怕困难的热情,树立良好的信誉				
客观 事实					

(Ⅲ) 成绩评定

评定要素		定义及着眼点		一次	二次	三次	判定
工作量	在单位时间内处理事务的速度,一定时间工作出成果的数量	速度	是否迅速处理事务,没有误工等,完成标准的工作量				
		效率	工作是否麻利、没有浪费				
工作量	按标准或指令正确且出色完成工作的程度	正确度	工作量是否正确无误,无事故无损害,值得信赖				
		出色度	工作内在质量是否出色				
成果	根据制定的个人目标计划完成程度以及必要程度	1. 职责履行情况如何 2. 目标、计划、工作量情况如何 3. 克服困难、取得成果是否充分 4. 改善业务,提高效率,降低成本方面的成果如何					
评定的客观事实							

备 注			成绩评定	能力评定	态度评定
		平均			
		加权			
		计			
		合计	部门内名次排列	公司内名次排列	最终评语

四、员工绩效考核标准书



概念解说

要对员工进行公平的考核，必须先设立一系列的考核标准，然后将每个员工的情况与标准相对照，进行考核。



编写要点

标准的制定直接影响到考核工作的效率，也将影响到企业的效率，因此必须认真对待。制定考核标准时应注意：

- ①标准必须科学合理，能反映平均水平。
- ②各项标准的制定必须紧紧围绕“考核”为中心，一切指标必须便于考核。



范文

××公司员工考核标准书

一、总则

(一) 在确认晋升与提薪资格时, 必须依据基于考核标准表的考评结果。另外, 晋升提薪资格认定工作可以与普通提薪资格认定工作分开进行。

(二) 考核标准表分为以下三种:

1. 态度考核标准表。包括四项要素, 即服从性、协作性、积极性和责任感。评分方式分两种情况, 用于晋升目的时, 采用五级评分; 用于提薪时, 采用三级评分;

2. 能力考核标准表。包括四项评价要素, 即各种综合能力, 知识(业务知识和基本常识), 体力, 技能。同样, 评分办法分两种情况, 用于晋升时, 五级评分; 用于提薪时, 三级评分;

3. 业绩考核标准表。由考核标准表具体规定细则和要求。评分办法也是分两种, 用于晋升, 则是五级评分; 用于提薪, 三级评分。

(三) 考核标准(评价要素)与评分示范(具体内容见表6-16, 表6-17)。

二、态度考核标准

(一) 态度考核内容

1. 服从性(J·S_{1-7级})

- (1) 是否理解并遵守公司内部的各项规章制度;
- (2) 有无迟到、早退、无故缺勤的情况;
- (3) 发型、服饰等仪表是否干净整洁;
- (4) 与他人的言谈举止是否富有礼节;
- (5) 是否注意收拾和整理工作场所;
- (6) 工作是否有效率。



表 6-17 业绩考核基准表 (1)

项 目		考 核	考 核 标 准		
			五 分	三 分	一 分
业 务 成 绩	工作质量	工作是否无差错。是否能找出问题。担任的工作是否做得很好	工作极其出色, 高效周全	能够胜任工作, 尽管有时会出错, 但能及时补救	工作马虎, 易出错, 常需上司把关
	工作数量	是否能迅速地按时完成工作量	工作再忙, 任务再紧, 也能迅速、准确、及时完成, 速度超群	工作平平, 速度一般	不出效率, 笨手笨脚, 常需要同事帮助, 常因不能按时完工而加班加点
	工作秩序	工作是否井然有序, 富有成效	工作有条不紊, 即使工期很紧, 头绪很多, 也能安排得井井有条, 成果显著	工作安排比较有秩序, 成果一般	经常手忙脚乱, 不出成果
	联系与汇报	联系与汇报工作是否及时, 准确, 充分, 妥当	联系与汇报工作十分出色	联系与汇报工作比较及时, 不拖拉, 大致能把意见和内容传达给对方或上司	联系与汇报工作, 经常遗忘, 或内容不全, 或出差错
工 作 态 度	作风纪律	工作作风、工作纪律、对上司与同事的态度	对工作满腔热情, 遵守纪律; 对同事、对上级热情有礼	不违犯纪律, 对同事、上级的态度不坏	工作中阴阳怪气, 对人冷漠, 经常迟到、早退, 无故缺勤, 不按制度和制度办事
	积极性	是否对工作热情、顽强拼搏	不满足于现状, 积极地改进工作, 促进工作业务合理化, 提高工作成效。并积极向同事、上级提建议	能够积极主动地完成本职工作, 但安于现状, 对分外事缺乏热情	对本职工作、分内事都无精打采, 需要督促
	责任感	是否对工作认真负责	对工作富有责任感, 可以充分信任	有责任心, 且较肯干	经常推诿工作, 推卸责任
	协作性	是否能服从上级指示, 为所在部门的相互协作, 以及集体成就作贡献	能经常不计个人得失, 为自己所在部门进行协作	大体上能与同事保持和睦相处, 互相帮助的关系	事不关己, 高高挂起, 还经常牢骚满腹。对本职工作不满, 挑挑拣拣

(7) 有无因其言行, 破坏了现场的风气和纪律, 以及扰乱秩序的情况。

2. 协作性 (J_{2-6} 级 · S_{1-5} 级)

(1) 是否能够立足全局,把握各部门(各职务)之间的关系,并且根据情况进行积极而妥善合作;

(2) 是否能够立足本职工作,并跨越本职工作的范围,求得上司、同事以及其他部门的通力协作;

(3) 是否能够帮助领导改进工作环境,促进团队协调合作;

(4) 是否能够上下沟通,在团队士气中发挥作用;

(5) 是否能够帮助上司、同事和他人完成工作;

(6) 能否与上司及同事和睦共事。

3. 积极性 ($J_{2-5级} \cdot S_{1-4级}$)

(1) 是否具有不满足于现状、积极奋进的精神;

(2) 是否具有改进和改善工作的热情;

(3) 是否具有增加工作量,提高工作质量的愿望;

(4) 是否具有排除万难、争取成功的干劲;

(5) 是否具有在集会和会议上争取发言的勇气。

4. 责任性 ($J_{3-5级} \cdot S_{1-5级}$)

(1) 是否明确自己有责任经常检验下属的工作情况、工作结果;

(2) 对于下属的失误,是否能够从中找出自己应负的责任;

(3) 是否能够善始善终地完成本职工作;

(4) 遇到工作中的失误时,是否向其他部门推卸责任;

(5) 在接受上司全权委托交办的工作任务时,能否让上司放心。

(二) 态度考核评分标准

“+”为加分,“-”为减分。

1. 服从性

(1) + 遵守规章制度,并能规劝他人,做好表率。

- 不理解且不打算理解规章制度,甚至有违犯制度的行为;

(2) + 考核观察期内全勤,一年以上为全勤。

- 一月缺勤三次以上,考核观察期内十五次以上,无故缺勤一次以上;

(3) + 注意仪表,保持服饰整洁,办公场所干净。

- 蓬头垢面,不修边幅。

(4) + 说话办事干脆利落,言谈举止大方。

- 说话吞吞吐吐,办事拖拖拉拉,令人不快,出言不逊,说话随便;



- (5) + 踏实，有始有终。
 - 马虎，吊儿郎当；
- (6) + 工作井然有序，有条不紊，深得要领，紧凑，不窝工、不浪费。
 - 懒懒散散，窝工、闲聊、打瞌睡，磨磨蹭蹭；
- (7) + 弥补他人疏忽不周之处，在异常情况下善于提出忠告。
 - 感情用事，妨碍他人正常工作；

2. 协作性

- (1) + 利用工作之余，帮助别人赶上进度。
 - 只考虑本职工作，对其他部门工作不闻不问；
- (2) + 充分理解上司的意图，主动为上司分担责任，积极弥补人际关系或工作方面的缺陷；
 - 消极排他，牢骚满腹，不安于辅助性工作；
- (3) + 充分理解群体目标，愿意为群体目标的实现做贡献。擅长与他人合作共事
 - 以自我为中心；
- (4) + 不惜牺牲自我，通力合作。
 - 不推不动，但求自己方便、舒适；

3. 积极性

- (1) + 不知疲倦，一往无前。
 - 安于现状，维持现状；
- (2) + 不求一步登天达到目标，但求持之以恒，孜孜不倦，不断进取，积少成多，积小成大。改进和改善工作的提案，每月一次以上。
 - 一遇到问题和困难就垂头丧气，不出成果，长时间内也拿不出1份提案；
- (3) + 求知欲极强，并能把得到的知识用于实践弥补自己工作中的短处。永不满足，努力提升自己素质；
 - 沉湎于过去的成绩，以至于在某种程度上影响工作；
- (4) + 勇于挑战，不畏困难，为实现目标，竭尽全力。
 - 不管怎样督促，也不上进工作，工作挑挑拣拣，避难就易；
- (5) + 言谈举止充满热情，言简意赅，发人深省。
 - 只听不说，不提问，不发表意见。

4. 责任性

- (1) + 清楚了解下属的工作质量，并对下属的能力和工作情况作出适当的评价与指示；
- (2) + 不了解下属的工作质量，对下属的工作能力和情况不能作出适当评价；
- (3) + 能够找出失误和失败的客观原因；
- (4) - 不能找出失误和失败的客观原因；
- (5) + 在工作进行过程中，能明白工作的结果和结束状态，明确果断把握工作的阶段性；
- (6) - 在工作进行过程中，不能明白工作的结果和结束状态，把握不了工作的阶段性。

三、业绩考核标准

本公司业绩考核须依据职务标准表进行，各部门须根据自身情况制作合理的职务标准表，其具体内容和格式如以下范例所示。

表 6-18 职务标准表

	J	S—D	S—E	M
一、接待应酬工作	1. 把接待应酬的内容向主管扼要汇报 2. 主管不在的场合出面应酬 3. 来访者的接待 4. 出差人员来客的食宿安排 5. 会客场所的布置、准备 6. 年中、年末往来贺信的收发与保管			
二、文书档案工作	1. 文书的受理、发送、分发等传达事务 2. 邮票、印刷品等的购买及其保管。	1. 一般文书的起草 2. 起草向政府出具的文书 3. 印刷品的邮寄及保管	1. 一般契约书的起草 2. 票议书的起草	1. 与主要契约有关的业务及书类保管 2. 规程、规则、制度、条例等的起草 3. 公司总经理、经理印章的保管 4. 主要票议书的起草



	J	S—D	S—E	M
三、税务关系	1. 掌握计算方法和实务知识 2. 折旧费的计算实务 3. 资产的盘点及期末评价 4. 了解税务知识	1. 设备费、修缮费的会计处理及指导 2. 法人税、副业税、居民税的申报及支付 3. 各种抵押金计算 4. 掌握税务知识	1. 期末决算的申报业务 2. 与税务员打交道的一般业务 3. 对费用分摊合理化的减税措施进行指导	1. 统管与税务员打交道的全部业务 2. 税法的研究,守法上的指导、监督 3. 根据税法的变更情况,在会计处理方面作出全面的指导和教育 4. 协调与税务部门的关系
四、预算、管理、会计关系		1. 预算的编制及预算修正业务 2. 预算与实际发生的对比分析 3. 管理层会议等管理资料的整理 4. 成本计算实务	1. 发现并抄录预算管理中的问题 2. 票议与合计预算 3. 成本管理与实施 4. 特殊成本计算 5. 预算、管理、会计的教育、指导 6. 部门预算的编制	1. 半年、年度预算的编制方针及目标的制定指导 2. 检查票议报告的内容,申请预算外开支 3. 人工成本费的管理 4. 对新项目的推算、特殊成本的计算、相关资料的收集整理 5. 经营分析和定量管理资料的收集整理 6. 长短期经营计划的制定 7. 对员工进行财会管理方面的教育

四、能力考核标准

能力考核所包括的主要考核项目有:知识、技能、表达能力、理解能力、创造能力、判断能力、策划能力、协调能力、领导能力等,其考核标准应按不同岗位、不同职务的具体要求而订立。

五、人事考核规程



概念解说

人事考核规程是公司对特定范围内的工作和事务制订带有约束性的、要求全体员工共同贯彻执行的规定性文书,它通过对员工能力和业绩的正

确评判，达到提高员工个人能力，从而提高公司效益的目的。



范文

××公司人事考核规程

一、目的

人事考核制度（以下称“制度”）的目的是以职能职务等级制度为基础，通过对职工的能力、成绩和干劲的正确评价，进而积极地利用调动、调配、晋升、特殊报酬以及教育培训等手段，提高每个职工的能力、素质和士气，纠正人事关系上的偏差。

二、适用范围

这一制度适用于被职能职务等级制度确定下来的职工。

三、种类

人事考核（以下称“考核”）按考核的目的进行分类实施，其分类如表6-19所示。

四、考核的结构

考核由成绩考核、能力考核以及态度考核三方面的构成。

表6-19 人事考核的种类

目的	内容	加上权数
确认晋升资格	着重于能力，对晋升候选人进行全面综合考核，判定其晋升高一级职务的资格	重点放在能力考核上并把能力考核结果作为成绩考核的权数
核查提薪资格	观察分析职务担当情况，推测其成果和能力提高程度，判定其提薪的资格	重点放在成绩考核上，据此对能力考核加权



目 的	内 容	加上权数
核查奖励资格	根据一定期间内的工作成果,并剔除偶然因素,判定其获得一次性奖励资格	重点放在成绩考核上,据此对态度考核加权
能力开发 调动·调配	根据能力方面的特长、性格、素质经历以及特殊技能,进行职务或岗位调动,促进其能力发展与发挥	依据面谈、自我申辩业务报告以及适应性方面的实际观察把握

五、考核者

1. 考核者原则上是被考核者的顶头上司,考核者又分为“第一次考核者”和“第二次考核者”,具体规定如表6-20所示。

表6-20 调整以及审查委员会

职务 职能等级		被 考 核 者		
		一般职务	中层管理职务	上层管理职务·专门职务
		1~4 级	5~7 级	8~10 级
考 核 者	第一次	被考核者的直接上司,而且具有较高一级的职能资格者		
		低层管理职务以上的 直属上司	具有中层管理职务的 职能资格级别较高者	具有上层管理以上职务 职能资格级别较高者
	第二次	是第一次考核者的直属上司,而且,其职能资格级别较高者		
		具有中层管理以上 职务、职能资格级别 较高者	具有上层管理以 上、职能资格级别 较高者	人事部长(经理)
调整者		人事部长(审查委员会)		

2. 考核者与被考核者接触时间因工作调动、变迁而不足考核所规定的期限时,按下列规定处理:

(1) 如果是奖励资格认定,不满()个月时,不在被认定者之例;

(2) 如果是提薪或晋升资格认定,不满()个月时,按前任考核人员的意见行事。

六、被考核者

被考核者是指适用于职能职务等级制度的所有职工。但下列人员除外:

1. 如果是奖励资格认定这方面的考核,考核期限不满()个月者,以及退休人员,不在被考核者之列;

2. 如果是晋升、提薪方面的考核、考核期限不满()个月者,以及退休人员,不在被考核之列;

七、调整及审查委员会

考核结果原则上不予调整,只有被认为有必要保持整个企业平衡时,才设立审查委员会,进行量的调整。

在这种情况下,由人事部长对一般职工、中间管理层人员的考核工作作出最后裁决;由负责人事工作的经理对高层管理者的考核,作出最后裁决。即使如此,奖励方面的考核工作,一般不予调整。

八、考核方式

考核依据绝对评价准则,进行分析测评。但是,在提薪考核方面,附加自我评价环节,以便自我认识,自我反省。

九、考核层次

考核依据“行为选择”、“要素选择”和“档次选择”3个层次进行。

十、面谈、对话

考核者在考核期限,必须就工作成果(完成程度)、工作能力(知识、技能和经验的掌握程度),以及工作的进取精神(干劲和态度的好坏程度)等方面内容,交换意见,相互沟通,以便彼此确认,相互认可。

十一、考核结果的反馈

有必要把考核结果通过被考核者的顶头上司,通知直接被考核者本人,并作出说明。

十二、考核表的分类

首先按一般职务1~4级,中层管理职务5~7级,高层管理职务和专



门职务8~10级划分等级层次；进而按等级层次，考核奖励、提薪和晋升资格。

十三、考核期限

考核期与实施期如表6-21所示。

表6-21 考核与实施期限

目 的		考 核 期 间		考核开始	考核结束	备注
晋 升		1月1日~12月31日	1年	1月16日	2月20日	
提 薪		1月1日~12月31日	1年	1月16日	2月20日	
奖励	夏	11月16日~5月15日	6个月	5月20日	6月10日	
	冬	5月16日~11月15日	6个月	11月20日	12月10日	

十四、成绩考核

所谓成绩考核是对每个职工在担当本职工作、完成任务中所发挥出来的能力进行测评。

十五、成绩考核的要素

成绩考核要素，是由工作执行情况（正确性、完善程度、速度、工作改进和改善情况）以及指导教育工作情况等构成（如表6-22所示）。

表6-22 考核要素的构成

职 务		一般职务	中层管理职务	上层管理职务
考核要素				
成绩考核	工作速度	○	工作完成程度 ○	工作完成程度 ○
	工作正确性	○		
	工作的严密性	○	○	△
	工作的改进与改善 指导与教育		△	○

职 务		一般职务	中层管理职务	上层管理职务
考核要素				
能力考核	知识	○	○	○
	技能	○	○	
	理解力	○		
	判断力		○	○
	创造力	○		
	计划力		○	○
	表现力	○		
	协调·折中力		○	○
	指导·监督力		○	○
	管理·统率力			○
态度考核	积极性			△
	责任感			○
	协作性		○	
	服从	○	○	○
	忍让与忍受	○	○	○
	魄力			

十六、能力考核

能力考核，就是对具体职务所需要的基本能力，以及经验性能力进行测评。

十七、能力考核要素

能力考核的构成要素是，担当职务所需要的基本能力，即知识、技术和技能，以及从工作中表现出来的理解力、判断力、创造力、计划力、表现力、折中力、指导和监督力、管理和统率力等经验性能力。

十八、态度考核

态度考核，担负着成绩考核与能力考核的桥梁作用，是对工作态度和热情所做的测评。

十九、态度考核要素

态度考核要素，是由工作积极性、责任感、热情及与其他部门的协作态度、遵纪守法等方面构成。



二十、训练考核者

为了使考核者能够公正合理地进行考核，为了提高考核者的监督管理能力，考核者必须接受企业内的训练。

二十一、训练后的素质

1. 考核者必须认识到考核工作是自己的重要职责，并努力在履行职责中陶冶自己的人格，提高自己的素质，致力于发挥每个人的能力。

2. 为了使考核工作公开而严格，考核者必须特别留心以下各方面：

(1) 不徇私情，力求评价严谨公道；

(2) 不轻信偏听，注重对被考核者实际工作的观察和批判；

(3) 对被考核者在考核期限之外所取得的结果、能力、干劲和态度不作评价；

(4) 以工作中的具体事实为依据，而不是根据其档案资料（学历、工龄、年龄、性别等）进行评价；

(5) 对考核结果，进行总体综合修正，消除以偏概全倾向、逻辑推断倾向、宽容倾向、过分集中倾向、极端倾向以及人为假象，避免偏颇与失误；

(6) 注意避免凭总体印象，夸大或缩小被考核者的成果、态度以及工作中表现出来的能力。

二十二、考核结果的应用

考核结果，作为人事管理工作的可靠资料，用于提薪、奖金、晋升、教育培训、调动和调配等人事待遇工作。

二十三、考核结果存档

考核结果，以《人事·教育卡》的表式存入档案，正本由人力资源管理部门的负责人保管，复印副本，由各个部门的负责人保管。

二十四、裁决权限

本规程的修改与废止，由主管人力资源的总经理最终裁决。

二十五、实施日期

本规程自××年××月××日起实施。

附：员工考绩管理用表

一、员工考绩表

表 6-23 ××公司员工考绩表

<input type="checkbox"/> 临时考评 <input type="checkbox"/> 年度考评 <input type="checkbox"/> 试用考评										
考评时间：自 年 月 日至 年 月 日										
部门			职称			职等			姓名	
评 分		95%	85%	75%	60%	说明事项				
项 目										
工作态度	15	优	良好	可	劣					
工作效率	10									
协作能力	10									
服从性	5									
判断力	10									
专业知识	10									
成本意识	10									
学习能力	5									
领导能力	5									
适应性	5									
责任感	10									
品德	10									
创意	5									
进取心	10									
以上考评由人力资源部门换算为 分										
加 扣 分						建 议 事 项	一、调整薪资 <input type="checkbox"/> 晋()级 <input type="checkbox"/> 降()级 二、晋 升 <input type="checkbox"/> 另附人力资源异动申请单 三、调 职 <input type="checkbox"/> 另附人力资源异动申请单 <input type="checkbox"/> 调用不合适或辞退			
	累计加 分		累计扣 分							
考评结果： 分评 等										



总 经 理		副 总 经 理		人力资源部经理	
填表说明	1. 初评人在考评每一项目后,只须在适当栏内加一勾。 2. 复评人对初评人员之评分如认为有必要更改,应以红字为之,以资识别。 3. 凡列优或劣者应于“说明事项”栏内补充说明原因。 4. 考评时应以员工在全部考评期限内之平均表现为依据。				

二、定期考核评议表

表 6-24 ××公司员工定期考核评议表

所属部门			职称(务)			姓名		
工作内容 简 述								
评分项目	职务		说明	初评	分数	复评	分数	综合评语
	(一)	(二)						
工作量	10	15	在一定期间内完成交付工作之量与速度	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5		
工作率	10	15	完成交付工作之正确性及品质	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5		
责任感	10	10	积极完成工作责任的努力程度	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5		
成本意识	10	10	执行工作中节省物力避免浪费的态度	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5		
安全卫生 意 识	5	5	注意工作环境之安全卫生避免工作中危险发生的态度	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5		
适应性	10	5	对工作环境的适应及与同事间的合作能力	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5		
品德操行	15	15	执行工作的操守、个人修养及爱护公司之观念	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5		
工作知识	15	15	具备执行工作所必须之基本知识、专业知识	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5		



四、年度绩效考核评议表

表 6-26 ××公司年度绩效考核评议表

部门: _____

编号: _____

姓名		职位			薪资				到职日						
本年度 考 绩		本年度 考 勤	迟 到	早 退	旷 工	事 假	病 假	其 他	本年度 功 过	大 功	小 功	嘉 奖	警 告	小 过	大 过
考 绩 项 目			最 高 分 数	初 核			复 核								
				目 分	项 分	目 分	项 分								
专长及 学 识 (30%)	本职技能		30												
	经验及见解		30												
	特殊贡献		30												
	专长及一般常识		30												
平常考绩得分 70%			100												
年度总成绩合计分数															
考 绩 结 果	本年度勤、假应扣分数														
	本年度功过应增减分数														
	实得分数														
	等 级														
	应予奖惩														
备 注															
经 理					主 管										

[illegible]



六、员工工作能力考评表

表 6-28 员工工作能力考核评议表

姓 名		职 务		部 门		时 间	
年 龄		工 龄		学 历		专 业	
曾受过何种专门培训							
评定项目	要 素	要 点	评 价 14 12 10 8 6			与前年度相比 +4 +20 -2 -4	
基本能力	知识	胜任本职所需基础知识、业务知识和理论水平					
	技能	完成本职工作所需的技术、业务熟练程度					
业务能力	理解、判断能力	充分认识职务的意义和价值,分析问题、判断原因,选用适当方法、手段的能力					
	应用、规划与开发能力	充分认识职务的意义和价值,具有预见性,推理总结归纳具体对策方法的能力					
	表达、交际能力	正确说明、解释自己的看法、意见,说服他人与自己协作配合,维持良好同事关系的能力					
	指导、监督能力	按部属要求和能力适当分配工作,并在工作中予以指导、帮助、督促的能力					
综合评定	能力与前一年相比: S:极有提高;A:有较大提高;B:稍有提高;C:大体一致;D:须进一步努力		S A B C D 14 12 10 8 6				
	潜能的发挥: S:很有培养前途;A:有成长之可能;B:普通;C:稍差;D:差						

七、员工工作适应性考评表

表 6-29 ××公司员工工作适应性考核评议表

姓名		职务	部门	职级	考察日期		
考察因素		考 核 项 目			评 价		
职务适应性考核	预测研究能力	· 对公司或部门的将来有自己的看法、意见和建议 · 对所负责的业务及发展、经营规划有确切构想			分		
	自我启发	· 致力于与工作有关知识和技能的发展 · 了解自己长短并能听从指导和谋求改善			分		
	活力	· 是否有克服困难的斗志 · 有坚定意志完成任务,并贯彻到底,毫不气馁			分		
	成本意识	· 以最少经费进行工作 · 一贯注重效益、节俭			分		
	决断力	· 能抓住工作重点,正确判断、决策			分		
	管理控制能力	· 能不断确认目标达成度并按期完成目标			分		
	谈判说服力	· 能简要确切表达使对方同意自己意见、想法			分		
	领导能力	· 能有效激励、督促下级向目标挑战			分		
	下级培养能力	· 对下级所遇到问题能共同商量给予建议、帮助 · 能给下级超过其能力的目标并委托其办理 · 能以身作则向目标努力并创造有利的工作环境			分		
	敏感性	· 能机敏及时掌握企业整体动态或上级的问题			分		
	文字表达力	· 文章有条理,易于阅读			分		
	职位适应性意见	业务适应性	· 总务·经营核算·营业·生产管理·技术·技能·检查·其他		考核者意见	被考核者	结果汇总
工作类适应性		· 规划创造工作·审查判断工作·记录、调查工作·技能熟练工作·事务·定型工作·机械复杂工作		考核者意见	被考核者意见		
	· 最适职务—— · 次适职务——						



八、员工品德考评表

表 6-30 ××公司员工品德考核评议表

工作部门： 职别： 姓名：

因品德而致的行为具体事实	
主管考评	

九、员工工作态度考评表

表 6-31 ××公司员工工作态度考核评议表

姓名		职务		部门			
评价因素					评价结果	调整	排序
纪律性	<ul style="list-style-type: none">· 是否严格遵守工作纪律和规章,很少迟到、早退、缺勤· 对待上级、同事、外部人员是否有礼貌,注意礼仪· 是否严格遵守工作汇报制度,按时提出报告				141210 8 6 _ _ _ _ ()		
协调性	<ul style="list-style-type: none">· 工作是否充分考虑他人处境· 是否能够主动协助上级和同事工作· 是否努力使工作活跃、协调				141210 8 6 _ _ _ _ ()		
积极性	<ul style="list-style-type: none">· 为改变现状是否以高昂热情积极执行工作· 对分配的任务是否讲条件、主动积极、尽量多做工作· 是否积极学习业务执行上所需的知识				141210 8 6 _ _ _ _ ()		
责任感	<ul style="list-style-type: none">· 能否认清自己在组织中角色、地位并对此负责· 工作是否不必指导监督、亦能明快迅速地完成· 对工作中的失误是否往往会逃避责任或多方辩解				141210 8 6 _ _ _ _ ()		
服务态度	<ul style="list-style-type: none">· 能否遵守服务规则标准及其他规定· 服装或仪态是否有不整齐不规范现象· 是否态度认真,服务周到				141210 8 6 _ _ _ _ ()		
合计							
备注							



十、普通员工工作绩效考评表

表 6-32 ××公司普通员工工作绩效考核评议表

姓名				部门				到职日期			
考核项目	评 分 标 准										
	甲		乙		丙		丁		戊		
处理能力	理解力极强,判断力极强,处理力极强。	20	理解力强,判断力强,处理力强。	16	理解判断力普通,处理事务常有错误。	12	理解较迟钝,对复杂事务判断力不够。	8	理解迟钝,判断力不良,经常无法处理事务。		
积极性	奉公守法,足为他人楷模	10	热心工作,支持公司的政策。	8	对本身工作感兴趣,不在工作时间开玩笑。	6	工作无恒心,精神不振,不满现实。	4	态度傲慢,常唆使别人向公司提不合理要求。	2	
责任感	任劳任怨,竭尽所能完成任务。	20	工作努力,分内工作非常完善。	16	有责任心,能自觉完成工作	12	交付工作常需督促始能完成	8	敷衍,无责任感,粗心大意。	4	
协调性	与人协调无间,为工作顺利完成尽最大努力。	20	爱护团体,常协助别人。	16	肯别人要求帮助别人。	12	仅在必要时才与人合作。	8	精神散漫,不肯与人合作	4	
勤惰	不浪费时间,不畏劳苦,交付工作抢先完成。	30	守时守规,不偷懒,勤奋工作。	24	虽少迟到早退,但上班后常不主动就工作岗位。	18	借故逃避繁重工作,不守工作岗位。	12	时常迟到早退,工作不力,时常远离工作岗位。	6	
奖惩记录							考核评分				
							奖惩增减分				
							考绩				

评语:_____ 考核者:_____

十一、作业员考绩表

表 6-33

× × 公司作业员考绩表

____年____月____日

工号		姓名		到职日	年 月 日	年资	年 月	
部 门		主管姓名		薪资	本薪 加给			
品质要求 20	评定项目	评 分 标 准						评分
	1. 工作品质	4.0	无需指正	2.0	偶需指正	0.5	常需指正	0.0 不满意
	2. 作业要领	4.0	准确遵守	2.0	偶有错误	0.0	常犯错误	
	3. 技术水准	4.0	能从事各种工作	3.0	能从事较难工作	2.0	简易工作	
	4. 一般评语	8.0	品质特优	6.0	优良	4.0	平平	2.0 需改进
效率 20	20	平均效率 110% 以上			10	平均效率达 80% 以上		
	17	平均效率 100% 以上			5	平均效率达 75% 以上		
	14	平均效率达 90% 以上			0	平均效率未达 75% 者		
出勤 20	每旷工 1 日扣 5 分							
	每请假 1 日扣 1 分							
	每迟到 1 日扣 1 分							
工作知识 15	给分	考核事项			给分	考核事项		
	2	经常询问生产技术问题			2	可会同处理生产问题		
	2	常提生产方法之建议			1	能协助主管处理技术问题		
	2	了解机器材料之使用			2	知道如何省用材料、工具		
	2	对于品质优劣能评定			2	能了解工具机器材料之好坏		
合作精神 15	1	准时上下班			2	愿协助新同事		
	2	遵守公司各项规定			1	很少与人发生口角		
	2	遵守各项安全规定			2	乐意参加各项团体活动		
	1	接受工作之调动			1	易接受他人意见		
	2	愿意担任他人不愿做的工作			1	整洁习惯良好		
适应性 10	2	曾担任若干种工作			2	工作适应性强		
	2	有能力使用复杂机器						
	2	易接受训练						
	2	专业知识良好						
备注		等级				总评分		

主管_____



十二、管理人员考评表

表 6-34 ××公司管理人员考核评议表

姓 名				年 龄			到职年月	
部 门				现任职务 或职级			担任本职 开始年月	
管 理 才 能	项 目	优异	良好	平常	欠佳	本项目的评语		
	领导能力							
	协调能力							
	处理能力							
	责任感							
	总 评							
培 养 建 议								
派 职 建 议								

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理MBA、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监、工厂管理、服装企业管理、六西格玛管理师、车间主管、经济管理师、生产运营管理师、微营销管理师MBA等高级认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net