

# 山东某国有制造企业绩效考核规程

## 第一章 总则

### 第一条 目的

为了建立和优化公司绩效管理与绩效考核体系，并为建立科学、系统、高效的人力资源管理体系打下坚实的基础，保障公司可持续发展与繁荣，实现员工职业生涯的发展与辉煌，特制定本规程。

### 第二条 释义

绩效考核是根据公司核心价值评价理念与标准，依据一定的程序与方法，针对各管理部门的工作产出与业绩所进行的综合性考核与评价。

### 第三条 定位

作为人力资源管理体系的核心组成成分，绩效考核及其结果是确定员工晋升、岗位轮换、薪酬、福利、奖惩等人事决策的客观依据，同时也是员工职业生涯发展规划与教育培训的客观依据。

### 第四条 基本目标

绩效考核规程的基本目标是：

1. 通过绩效考核体系实施目标管理，保证公司整体经营战略目标的实现，提高在市场竞争环境中的整体运作能力与核心竞争实力。
2. 通过绩效考核帮助每个员工提升工作绩效与工作胜任力，实现员工个人职业生涯的发展与辉煌，同时建立适应企业发展战略的人力资源队伍。
3. 依靠制度性的规范与约束，建立起自我激励、自我约束、促进优秀人才脱颖而出的人力资源管理体制。
4. 在绩效考核的过程中，促进管理者与员工之间的沟通与交流，形成开放、积极参与、主动沟通的团队氛围，增强企业的凝聚力。
5. 通过对各部门的工作绩效进行评估，促进其实现业绩的改善与提升。

## 第五条 基本原则

绩效考核规程运行的基本原则是：

1. **公开性原则：**考核者要向被考核者明确说明考核的标准、程序、方法、时间等事宜，使考核有透明度。
2. **客观性原则：**考核要做到以事实为依据，对被考核者的任何评价都应有事实根据，避免主观臆断和个人感情色彩。
3. **开放沟通原则：**在整个考核过程中，考核者和被考核者要开诚布公地进行沟通与交流，考核结果要及时反馈给被考核者，肯定成绩，指出不足，并提出今后应努力和改进的方向。发现问题或有不同意见应在第一时间内进行沟通。
4. **差别性原则：**对不同部门、不同类型被考核者进行考核评价时，要根据不同的工作内容制定贴切的衡量标准，考核的结果要适当拉开差距，不搞平均主义。
5. **常规性原则：**绩效考核是各级管理者的日常工作职责，对下属作出正确的考核与评价是管理者重要的管理工作内容，绩效考核的工作必须成为常规性的管理工作。
6. **发展性原则：**绩效考核是通过约束与竞争促进个人及团队的发展，因此，考核者和被考核者都应将通过绩效考核提高绩效作为首要的目标。任何利用考核手段打击、压制、报复他人和小团体主义的做法都应受到制度的惩处。

## 第六条 适用范围

本考核规程的适用于各管理部门及全体管理人员，但下列人员除外：

1. 公司总经理
2. 兼职、特约人员
3. 试用上岗时间不足 200 天者
4. 考核期休假、停职时间逾半年

## 第七条 被考核者

在本考核规程中，被考核者包括两部分——被考核部门和被考核人员。

被考核者只有通过自身的长期不懈努力，才能得到绩效考核规程的合理评价，进而享受到公司的人事待遇。

被考核人员和组织有权利了解其绩效考核的依据与结果，有权依照制度规定的程序对不公正的绩效考核进行申诉。

## 第八条 考核者

在本考核规程中，考核者为各级各类被考核者的直接上级，各级考核者必须把绩效考核作为管理过程中重要组成部分，有效地利用绩效考核，提升自己的管理水平与管理效果。在绩效考核过程中，考核者有责任指导、帮助、激励和约束下属部门及员工，被考核者的工作表现与业绩是各级考核者绩效的重要体现。

## 第九条 考核体制

在实施人员考核时，直接上级作为考核者负责对下级进行考核和评价；行政部和考核者的直接上级作为监督者负责对考核结果进行审核。

在部门考核时，由被考核部门的直接上级及周边部门负责对该部门进行考核和评价，同时，根据工作流程，每一部门均有义务和权利对相关部门做出绩效评价。

行政部负责全公司绩效考核工作的组织、实施、调整、监控、考核制度的解释，同时处理有关考核投诉。

## 第十条 考核的时间和频率

在针对不同人员和部门实施绩效考核时，依据其工作性质的不同对考核时间、频率及内容均有不同的要求，具体要求详见各部分解释。

## 第十一条 考核内容

在实施绩效考核的过程中，考核者所关注的核心内容为被考核者在考核期内的工作表现和工作结果，被考核者工作过程之外的表现及言行不作为绩效考核的内容。

绩效考核的内容可从两个角度出发进行归纳：

从考核对象角度出发，绩效考核分为部门绩效考核和个人绩效考核。

从内容指标角度出发，绩效考核分为任务绩效考核和周边绩效考核。

任务绩效是与被考核人员（组织）的职责（职能）、任务的工作结果直接相联系，从工作的数量、质量和时效等方面加以评价。结合工作产出确定衡量标准。

周边绩效是指对达成职责、任务，以及对组织运行有影响的支持性工作因素，涉及到工作责任心、团队合作、客户服务等方面。

在对被考核者的综合绩效水平进行评定时，其任务绩效与周边绩效所占总体绩效的比重原则上为八比二，即任务绩效占总分值的 80%，周边绩效占总分值的 20%。

## 第十二条 考核步骤

在实施绩效考核时，对任何被考核者的考核操作原则上均按下述步骤进行：

- 1、 由行政部将有关考核表格分类型分发至各考核者，根据考核体制，由相应考核者对被考核者实施考核评价；
- 2、 考核者将其考核评价结果交行政部，行政部进行考核分数的整合、处理，同时行政部会同考核者的直接上级共同对考核结果进行审核；
- 3、 行政部将处理并审核过的考核结果通知考核者，考核者根据审核过的考核结果与被考核人员或被考核部门的管理者进行面谈；
- 4、 考核者和被考核者在规定时间内对考核结果进行签字确认或提出申诉；提出申诉者应当填写申诉表，充分说明申诉理由，提交行政部；
- 5、 对已签字确认的考核结果，行政部将存留一份备案，同时被考核者所在部门做相应备案；对提出申诉的，由行政部将申诉表及相关材料呈交高级管理层进行复核；
- 6、 对于提出申诉者，行政部将高级管理层的复核结果通知申诉者。由申诉者在申诉及复核通知单上签字确认，并将该复核单一式两份分别交由申诉人所在部门和行政部留存；
- 7、 没有申诉的考核结果作为最后的考核结果。已申诉的，申诉与复核通知单上的结果为最后考核结果。

## 第十三条 申诉

各类考核评价结束后，被考核者（包括部门及个人）都有权力了解自己的考核结果，考核者有向被考核者反馈和解释的职责。

被考核者如对考核结果存有异议，应首先通过沟通方式解决。解决不了时，被考核者有权向行政部提出申诉。申诉时需提交《绩效考核申诉表》及相关说明材料。

行政部需在 5 个工作日内，对申诉者的申诉做出答复，向申诉人发送申诉及复核通知单。

如申诉者的申诉成立，必须改正申诉者的绩效考核结果，同时建议考核者的上级调整该考核者的考核结果。

## 第十四条 绩效评价等级标准

在对被考核者任务绩效与周边绩效的指标、因素及综合结果进行评价时，均按等级评价的方式进行处理，具体的等级标准分为七级：

A.（100 分） 出色，工作绩效始终超越本职位常规标准要求，通常具有下列表现：在规定的任务之前完成任务，完成任务的数量、质量等明显超出规定的标准，得到来自客户的高度评价；或者就自身岗位而言，以创造性的方式作出重大贡献或在工作方法方面有极大的推广价值。

B（80 分） 优良，工作绩效经常超出本职位常规标准要求，通常具有下列表现：严格按照规定的

时间要求完成任务并经常提前完成任务，经常在数量、质量上超出规定的标准，获得客户的满意。

C（70分），介于B优良与D尚可之间

D（60分）尚可，工作绩效经常维持或偶尔超出本职位常规标准要求，通常具有下列表现：基本上达到规定的时间、数量、质量等工作标准，没有客户的不满意。

E（50分）需改进，工作绩效基本维持或偶尔未达到本职位常规标准要求，通常具有下列表现：偶有小的疏漏，有时在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，偶尔有客户的投诉。

F（40分）介于E需改进与G不良之间

G（20分）不良，工作绩效显著低于常规本职位正常工作标准的要求，通常具有下列表现：工作中出现大的失误，或在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，经常突击完成任务，经常有投诉发生。

## 第二章 管理部门绩效考核

### 第十五条 释义

是对各部门工作绩效所作的制度性考核与评价。它通过部门的任务达成情况评价与相关部门评价相结合的方式，在对部门的工作目标与工作实绩进行对比的基础上，对其做出客观公正的评价。通过对部门整体绩效的评价，增强每一个部门成员的整体目标意识和团队合作意识。

部门绩效考核的结果将与部门管理者月度绩效结果保持一致关系，同时也与部门成员的绩效结果有直接联系。

### 第十六条 考核频次与基本内容

部门的绩效考核分为月度和年度考核，包括部门的任务绩效和部门周边绩效。

### 第十七条 部门任务绩效考核实施

部门月度任务绩效考核分四个步骤进行：

#### 1、计划拟订、任务沟通

每月初，各副总经理提出分管各部门月度工作计划，由副总经理和被考核部门的代表，即被考核部门的部门经理进行沟通，确认被考核部门本月度计划工作任务以及工作产出和衡量标准，达成一致意见，并由副总经理在《月度工作任务沟通表》中加以记录。

#### 2、计划实施

在副总经理的工作指导下，被考核部门开展工作。副总经理对被考核部门的重要工作表现进行记录，该记录主要是为绩效考核评价提供依据，并不在每月度的考核中对这些关键指标进行等级评价。

在考核期内，若出现任务变更，则副总经理必须及时记录下变更后的工作任务以及相应的工作产出

和衡量标准。

### 3、绩效评价

在每月度考核期末，副总经理根据事先确定的工作产出、衡量标准及任务变更记录对被考核部门的任务完成情况进行评价，填写《部门任务绩效评价表》并转交行政部，由行政部对被考核部门本月度任务绩效进行分数整合、处理并会同公司总经理对考核结果进行审核。

### 4、评价结果反馈

行政部将审核过的考核结果通知副总经理，副总经理根据审核结果和被考核部门的代表、即被考核部门的部门经理进行沟通和绩效面谈，达成对该考核结果的一致确认，共同制定被考核部门绩效提升的方案。

## 第十八条 部门周边绩效的评估

部门周边绩效的评估是指根据公司内部工作流程，由在工作中发生关联关系的相关部门对某一部门的工作情况进行评价的立体式评估方式，主要体现为各相关部门对被评价部门的团队合作、配合支持以及提供服务的态度、水平的满意程度。

## 第十九条 部门周边绩效评估的实施

行政部是周边绩效评估工作的组织者和协调者。

每月度考核期末，行政部向各相关部门发出相应的《部门周边绩效评价表》，各部门经理需组织部门内人员召开评估会议共同商讨对被评价部门的评价结果，意见达成一致后，填写《部门周边绩效评价表》，并将考核评价结果上报行政部，行政部对各部门的评价结果进行收集和整理，通过分数综合得到每个部门总体的周边绩效水平，并将评价结果中的工作改善意见反馈给被评价部门。

## 第二十条 部门绩效考核分数整合

部门月度绩效水平 = 部门月度任务绩效×0.80 + 部门月度周边绩效×0.20

部门年度绩效水平 = (∑部门月度任务绩效)/12×0.80 + (∑部门月度周边绩效)/12×0.20

# 第三章 管理人员绩效考核

## 第二十一条 释义

是对管理人员工作绩效所作的制度性考核与评价。它通过自我评价与上级评价相结合的方式，在对

管理人员的工作目标与工作实绩进行对比的基础上，对其做出客观公正的评价，进而在人事上予以不同的待遇，从而强化管理者的管理责任、创新意识和危机观念，提高其业务管理能力和水平。

## 第二十四条 考核频次与基本内容

对部门管理人员的考核按月度考核与年度综合考核的方式进行，每一考核期的考核内容为任务绩效；详见《管理人员绩效评价表》

## 第二十五条 管理人员年度综合评估

管理人员年度综合评估主要是对年度工作贡献和产出以及工作表现的进行综合性评价，其综合评估的结果结合部门年度绩效水平和公司的年度收益将成为年度绩效工资分配的依据。

部门管理人员月度绩效水平 = 部门管理人员月度任务绩效×0.80 + 部门管理人员月度周边绩效×0.20

部门管理人员年度绩效水平 = (∑部门管理人员月度任务绩效) / 12×0.80 + (∑部门管理人员月度周边绩效) / 12×0.20

# 第四章 考核结果应用

## 第二十六条 释义

考核结果的应用是指依据对被考核者的考核结果，实施相应的人力资源管理措施，将绩效考核与其它人力资源管理制度联系起来。

绩效考核结果主要运用于以下几个方面：

- 1. 作为绩效改进与培训计划的主要依据；
- 2. 作为薪资调整和岗位工资发放的直接依据，与薪酬制度接轨；
- 3. 作为职位等级晋升（降）和岗位调配的依据；
- 4. 记入员工发展档案，为制定职业生涯发展规划提供依据。

## 第二十七条 考核结果等级标准

在对被考核人员或部门的综合考核结果进行最终处理时，分为七级等级标准：

- 90.000 < P ≤ 100，等级为 A；
- 80.000 < P ≤ 90.000，等级为 B；
- 70.000 < P ≤ 80.000，等级为 C；
- 60.000 < P ≤ 70.000，等级为 D；

50.000 < P ≤ 60.000, 等级为 E;

40.000 < P ≤ 50.000, 等级为 F;

20.000 < P ≤ 40.000, 等级为 G。

## 第二十八条 绩效改进计划

各级考核者和被考核者应及时针对考核中未达到绩效标准的项目分析原因,制订相应的改进措施计划。考核者有责任为被考核者实施绩效改进计划提供指导、帮助以及必要的培训,并予以跟踪检查改进效果。

## 第二十九条 薪资调整

依据绩效考核结果,依照一定的程序和方法,改变岗位薪资等级,从而激励员工在更好地作好本职工作的基础上,享受公司更好的人事待遇。即由原职位薪资等级进入(或降入)职位要求更高(低)、工资待遇更高(低)的上(下)位职位薪资等级。

## 第三十条 员工发展档案

各级管理者应将员工历次考核结果记入员工发展档案,作为员工培训发展的依据。

行政部有责任依据目前的员工状况,制订有针对性的培训计划,安排组织各部门员工参加培训。员工的岗位轮换、调动也应以考核结果为依据。

## 第三十一条 免职

对于年度绩效考核结果为“G”的员工,除按制度规定降低其职位工资等级外,还应酌情给予调离原工作岗位,参加行政部组织的脱岗培训,经培训考试合格后方可重新上岗,否则做辞退处理。

对于管理人员述职评价结果为“F”的管理者,除按制度规定降低其职位工资等级外,还应在对其综合能力进行全面评价的基础上,行政部向公司领导提出免职或降职处理建议。

## 附则

## 第三十二条 权限说明

本规程的解释说明权属行政部。

本规程的未尽事宜经授权后,由行政部补充。

本规程的最终决定、修改和废除权属公司总经理,并须上报公司董事会审批备案。



第三十三条 有效时间

本规程的实施时间为××年×月 ×日。

附表 1：《部门周边绩效互评关系表》

部门	对本部门进行评价的部门	本部门所评价的部门
公司办公室	公司所有部门	行政部、财务部、
企划部	公司办公室、行政部、	所有部门
财务部	公司所有部门	公司办公室、行政部、采供部、生产部
生产部	采供部、生产车间、销售公司、技术部、质量部	采供部、设备部、技术部、质量部、生产车间
设备部	生产部、生产车间	采供部、生产车间
采供部	生产部、财务部、质量部	生产部、质量部、财务部
技术部	生产部、生产车间、质量部	生产部、质量部
质量部	技术部、销售公司	技术部、生产部、生产车间、采供部
行政部	公司所有部门	公司所有部门

附表 2：《部门工作任务沟通表》

部门工作任务沟通表

部门：		部门经理：		考核阶段：		考核日期：	
编号	计划工作目标	目标权重	重要工作任务	工作衡量标准/任务目标			
1							
2							
备注	工作变更记录						

工作任务确认栏：

部门意见：

经理签字：

日期：

副总经理意见：

副总经理签字：

日期：

附表 3：《部门任务绩效评价表》

部门任务绩效评价表							
部门：		部门经理：		考核阶段：		考核日期：	
编号	计划工作目标	目标权重	重要工作任务	工作衡量标准	实际产出	重要工作行为记录	评估等级
1							
2							
3							
任务绩效考核分值							

考核结果确认栏：

部门意见：

部门经理签字：

日期：

副总经理意见：

副总经理签字：

日期：

附表 4：部门任务绩效评价核分方法

1. 任务评估等级—分数转换表

任务评估等级	对应分值
A	100
B	80
C	70
D	60
E	50
F	40
G	20

2. 任务绩效考核分公式

部门任务绩效 =  $\sum$ （任务评估等级 × 计划工作目标权重） × 不可控因素影响幅度

3. 等级评估参照点

对部门任务绩效进行等级评价时，以下列因素为参照依据。

包括：工作衡量标准与实际产出对比以及不可控因素的影响。

通过将工作实际产出效果与工作衡量标准相比照，可推导出工作任务完成情况的优劣。

不可控因素包括所有对计划工作目标的达成产生影响且不可控制的内外部环境因素。影响幅度按实际发生状态分为五级，每一等级分别对应不同的评价分值（原则上每一等级所对应的评价分值是固定的，但企业高层管理者可根据不可控因素的实际影响大小自主决定其评价分值）。

影响幅度等级	幅度解释	等级分值
①	有很大的正面影响	0.8
②	有一定的正面影响	0.9
③	无影响	1.0
④	有一定的负面影响	1.1
⑤	很大的负面影响	1.2

4. 重要工作行为记录

重要工作行为记录包括在完成某项工作任务时，由该部门所做出的、对工作成效有重要影响的关键行为或事件，它将作为考核申述的依据，并不影响本考核期的考核结果。

附表 5：《管理人员绩效评价表》

管理人员绩效评价表						
考核项目		评价标准				
		优秀	良好	一般	较差	特差
业务绩效考核	工作数量	不但能完成本职工作，经常超额完成任务。	完全完成本职工作，从不打折扣。	基本能完成本职工作。	有时不能完成本职工作。	根本不能完成本职工作。
	工作质量	经常超过规定标准。	完全按照规定标准，不出差错。	基本无质量问题。	有时出现质量问题。	经常出现质量问题。
	目标达成率	年末目标达成率90%以上。	年末目标达成率80~90%之间	年末目标达成率70~80%之间。	年末目标达成率60~70%之间。	年末目标达成率60%以下。
	工作责任事故	一般性责任事故出现的频率5%以下。	一般性责任事故出现的频率5~10%。	一般性责任事故出现的频率10~15%。	一般性责任事故出现的频率15~20%。	一般性责任事故出现的频率20%以上。
态度考核	责任心	为完成本职工作克服困难尽职尽责，工作细致深入、主动，始终如一。	能够克服困难完成本职工作，工作比较细致。	能够在正常的情况下完成任务，但需要督促。	工作马马虎虎，被动，遇到但遇到困难就消极等待。	工作敷衍了事得过且过，遇到困难和挫折就逃避或转嫁责任。
	纪律服从性	能够自觉遵守规章制度；服从上级领导；积极、及时检举违纪事件。	遵守规章制度；服从上级领导。	尚能遵守规章制度，没有违纪现象。	被动遵守规章制度，时有怨言，有违纪行为；常有不按照领导的意图做事的行动。	轻视规章制度的存在，经常有违纪行为，对领导的指示充耳不闻或经常当面对抗。

	忠诚度	对公司极其忠诚，能任劳任怨，将公司利益置于个人利益之上。	对公司忠诚，能充分考虑公司利益。	比较忠诚，无不良言论及行为。	经常背地发表对公司不利言论。	对公司不忠诚，有不轨行为。
	团队合作意识	有大局观，善于上下沟通，能自动自发与人合作，正确有效地解决冲突。	乐意与人协调沟通，上下沟通、平衡协调顺利；能积极与他人合作，完成工作任务。	尚能就常规事项进行协调、平衡，达成工作要求；能与他人合作，但主动性不强。	协调不善，致使问题解决发生困难；工作只顾自己，不愿与他人合作。	无法与人协调，致使工作无法进行；对工作挑肥拣瘦，不易相处，同事均不愿与其合作。
技能绩效考核	技术熟练程度	对操作的每一环节都能深入了解，手脚麻利。	能熟练完成全程操作。	基本能完成全程操作。	经常需要别人指点才能完成工作任务。	对操作一窍不通，因此造成损失。
	专业知识技能	业务知识和工作经验丰富，能处理关键性突发性业务问题。	具备本职所需的基本知识和经验，独立完成日常工作。	有一定知识，但缺乏经验和技能，在别人帮助下可以完成工作。	缺乏本职工作应具备的基本知识和经验，难以开展工作。	不具备本职工作应具备的基本知识和技能，无法开展工作。
	学习创新能力	主动适应新工作，坚持不懈地钻研业务，积极改进工作方法，经常有新思路，新见解，且效果显著。	比较重视个人知识、技能的培养，经常在工作中尝试新方法，提出改善意见。	不满足现状，有学习愿望，但比较被动，尚能适应新的工作需要，解决新问题。	虽不满足现状，但无改变现状的具体行动。不注重个人知识、技能的提高。	对学习无兴趣，安于现状，很少提出合理化建议，并拒绝听取别人的改进与创新。新问题。
管理绩效考核	领导能力	善于运用领导艺术，组织、激励员工，圆满达成组织目标	积极探索领导艺术，灵活组织、激励员工，达成组织目标	尚能组织下属，勉强达成组织目标	不得部属信赖，员工工作积极性不高	领导方式不佳，常使部属不满，甚至发生冲突
	计划能力	能有系统地制订建立计划、方案，并能力求精进，有效地完成任务。	能制订较为详尽的计划、方案，并力求改善。	尚能制订工作计划，并实施计划。	工作计划性较差，因随意性强有时工作失去控制。	工作没有计划，忙乱无章，被动应付。
	指导能力	能适时、有效地安排指导下级的工作，帮助下属提高自我解决问题的能力。	能经常指导下级的工作，帮助下属提高工作效率。	能在下属要求时指导下级工作，但不细致、不及时，影响部门士气。	只顾自己，对下属事前指导少，事后补救多，致使成本费用加大。	缺乏对下级指导帮助的能力，使部门工作失误较多损失较大。
	谈判能力	熟练运用谈判技巧，在争取到客户的同时最大限度维护公司利益。	较好地运用谈判技巧，在争取到客户的同时能够维护公司利益。	尚能进行一般性接洽谈判，需要他人帮助方能最终谈判成功。	缺乏谈判的知识与技巧，谈判成功偶然性很大。	缺乏谈判的知识与技巧，谈判经常无法进行下去。

附表六：《绩效考核申述表》

绩效考核申述表							
申述人		所在部门		职务		直接上级	
申述事件：							
申述理由（可以附页）							
申述处理意见       <div style="text-align: right;">                         直接上级签字： 日期：                     </div>							
申述处理意见       <div style="text-align: right;">                         考核小组签名： 日期：                     </div>							

- 1、本表适用于公司管理部门和员工，在提出考核申述时使用。
- 2、申述人必须在知道考核结果 3 日内提出申述，否则无效。
- 3、申述人直接将表交考核小组（人力资源部）。
- 4、考核小组须在接到申述的 5 个工作日内提出处理意见和处理结果。
- 5、本表一式三份，一份行政部存档，一份交申述人直接上级，一份交申述人。

附表七：《部门周边绩效评价表》

部门周边绩效评价表

本考核表用于对公司内其它部门在本考核期的工作周边绩效进行评价。

本考核表共分两部分，请认真阅读每部分的问题，按评价标准和说明，由你部门所有员工和管理人员共同对表中所列项目进行讨论和评价，并达成一致的评价意见。

**评价标准和操作说明：**

- |   |
|---|
| A. 表现优秀：在该评价项目上的绩效表现优秀，始终超出该部门常规标准要求<br><br>B. 表现良好：在该评价项目上的绩效表现良好，经常超出该部门常规标准要求<br><br>C. 介于 B 表现良好与 C 表现一般之间<br><br>D. 表现一般：在该评价项目上的绩效表现一般，维持或偶尔超出该部门常规标准要求 |
|---|

- E. 需改进：在该评价项目上的绩效表现略低，维持或有时达不到该部门常规标准要求
- F. 介于E需改进与G表现不良之间
- G. 表现不良：在该评价项目上的绩效表现不良，显著低于该部门正常工作标准要求

在对“第一”部分进行回答时，请在每个问题右侧的等级栏中将你部门的评价结果用“○”标出，请不要用其它符号。

例如：评价某部门“对外部客户的服务质量”，如果你部门的一致评价结果为“表现不良”，那么请将题目右边的字母E圈上，即：

14. 工作效率	A	B	C	D	E	F	G
----------	---	---	---	---	---	---	---

在对“第二”部分问题进行回答时，请根据你部门的讨论结果自由描述，并进行具体事例说明。

## 举例：公司办公

### 第一部分：

1. 总体上，您对办公在本考核期内的工作状态是否满意？	A	B	C	D	E	F	G
2. 对内部客户的服务意识	A	B	C	D	E	F	G
3. 从公司整体利益出发处理部门间事物	A	B	C	D	E	F	G
4. 对外部客户的服务意识	A	B	C	D	E	F	G
5. 在外部客户面前所呈现的公司形象	A	B	C	D	E	F	G
6. 避免因部门内部不良因素引起人员离职	A	B	C	D	E	F	G
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
周边绩效总分							
第二部分:具体描述及说明							

部门：\_\_\_\_\_

负责人：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日