华为绩效管理与绩效考核制度

文件编号：

页 数： 50页

适用部门：

实施日期：

编 制 人：

编制时间：

审 核 人：

审核时间：

复 核 人：

复核时间：

批 准 人：

批准时间：

变更记录

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 变更日期 | 变更原因 | 变更部门 | 变更前版本号 | 变更后版本号 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

目 录

第一章 总则 3

第二章 绩效管理与绩效考核的程序 4

第三章 考核结果的应用 8

第四章 附则 15

附表一：部门（季、年度）关键业绩评价表 16

附表二：部门（季、年度）绩效评价表 19

附表三：工作行为与态度考核 22

 工作行为与态度考核评分标准 27

 评价标准 31

附表四：管理行为与管理能力考核 34

附表五：目标任务指导书 36

附表六：行为指导记录 38

附件一：技术部\*\*年第一季度关键业绩评价表 39

附件二：人力资源部2002年第一季度绩效评价表 42

附件三：会计核算与财务管理不良事故管理办法 1

 一、目的： 1

 二、定义： 1

 三、不良事故的监督与预防： 1

 四、不良事故的查处程序及处罚规定： 2

 五、不良事故的名称与判定： 2

1. 总则

第一条：为加强公司对员工的绩效管理和绩效考核工作，特制定本制度。

绩效管理与绩效考核的宗旨在于：

1、 考察员工的工作绩效；

2、 作为员工奖惩、调迁、薪酬、晋升、退职管理的依据；

3、 了解、评估员工工作态度与能力；

4、 作为员工培训与发展的参考；

5、 有效促进员工不断提高和改进工作绩效。

第二条：绩效管理是指上级为了不断提高和改善下属员工职业能力与工作业绩所做的一系列管理活动。

第三条：绩效考核是指上级对直接下级的工作结果进行定期的评估，是绩效管理的一个重要环节。

第四条：绩效管理和绩效考核是各级直线管理者不可推卸的责任，人力资源部负责指导、监督和提供技术方面支持。

第五条：员工绩效管理与绩效考核的档案，是公司重要的人力资源管理基础性材料，必须妥善保管。

第六条：本制度规定的绩效管理与绩效考核对象包括公司内所有正式签约的员工；试用期（见习期）人员的考核，不属于本制度范围，由公司招聘与录用制度做出具体规定。

第七条：本制度规定的绩效管理与绩效考核的责任主体是各职位的直接管理者，不采取全方位考核的方式，但上级管理者拥有员工考核结果调整的权力。

第八条：各级管理者必须强化对绩效管理与绩效考核的观念，牢固树立绩效管理与绩效考核的责任意识，包括：

1、 员工的业绩就是管理者的业绩；

2、 各级管理者是员工责任的最终承担者；

3、 不断提高和改善下属的职业能力和工作业绩，是管理者不可推卸的责任；

4、 在绩效管理与绩效考核过程中，下属必须始终保持高度的参与性，各级管理者必须随时与下属进行沟通。

第二章 绩效管理与绩效考核的程序

第一条：华为的绩效管理与绩效考核过程，其基本程序为：

**制定绩效目标**

**建立工作期望**

**建立目标任务指导书**

**绩效形成过程指导**

**绩效考核**

**绩效面谈**

**制定绩效改进计划**

第二条：制定绩效目标：

1、 各级主管根据本年度（或考核周期）公司对员工要求和期望，在与员工协商的基础上确定年度（或考核周期）工作目标；

2、 部门负责人的考核内容包括：

1） 部门量化指标：针对部门可以量化的关键业绩指标；

2） 部门非量化指标：针对部门不能量化但对公司和部门业绩形成非常重要的指标；

3） 追加目标和任务考核：主要是对工作中的追加目标和任务的考核；

（以上部分权重为70%，参考值，具体分配由考核责任人确定）

4） 工作行为与态度考核；

（此项权重为20%，参考值）；

5） 管理行为考核。

（此项权重为10%，参考值）

（参见附表一、附表二、附表三、附表四）

6） 不良事故考核。

3、 其他具有管理职能职位的考核内容包括：

1） 指标性目标：可以定量衡量的考核目标；

2） 重点工作目标：不能量化，但是对完成工作非常重要的工作目标；

3） 追加目标和任务考核：主要是对工作中的追加目标和任务的考核；

（以上部分权重为70%，参考值，具体分配由各级考核责任人确定）

4） 工作行为与态度考核；

（此项权重为20%，参考值）；

5） 管理行为考核；

（此项权重为10%，参考值）

（参见附表二、附表三、附表四）

6） 不良事故考核。

4、 非管理职能职位的考核内容包括：

1） 指标性目标：可以定量衡量的考核目标；

2） 重点工作目标：不能量化，但是对完成工作非常重要的工作目标；

3） 追加目标和任务考核：主要是对工作中的追加目标和任务的考核；

（以上部分权重为80%，参考值，具体分配由各级考核责任人确定）

4） 工作行为与态度考核。

（此项权重为20%，参考值）

（参见附表二、附表三）

5)不良事故考核。

5、 各级主管将设定的目标填写到相应的年度（或考核周期）考核表中，并确定每项目标的权重；呈报上级主管认定后，统一交至人力资源部备案。

第三条：建立工作期望：

1、 为了确保员工在业绩形成过程中实现有效的自我控制，各级主管在填具考核表后，必须与所辖员工就考核表中的内容和标准进行沟通；

2、 沟通的基本内容包括：

1） 期望员工达到的业绩标准；

2） 衡量业绩的方法和手段；

3） 实现业绩的主要控制点；

4） 管理者在下属达成业绩过程中应提供的指导和帮助；

5） 出现意外情况的处理方式；

6） 员工个人发展与改进要点与指导等。

3、 在沟通的基础上，管理者与被管理者双方共同填写“目标任务指导书”（见附表五）。

第四条：管理者必须在下属绩效形成过程中予以有效的指导，并把下属在业绩形成过程中存在的比较突出的问题、良好的表现以及管的指导，如实随时记录在“行为指导记录”中，以便为实施绩效管理积累客观依据。

第五条：各级主管在考核时，必须依据客观事实进行评价，尽量避免主观，同时做好评价记录，以便进行考核面谈。

第六条：在考核结束后，各级主管必须与每一位下属进行考核面谈，面谈的主要目的在于：

1、 肯定业绩，指出不足，为员工职业能力和工作业绩的不断提高指明方向；

2、 讨论员工产生不足的原因，区分下属和管理者应承担的责任，以便形成双方共同认可的绩效改善点，并将其列入下年度（或考核周期）的绩效改进目标；

3、 在员工与主管互动的过程中，确定下年度（或考核周期）的各项工作目标和目标任务指导书；

4、 如有必要，可修订年度（或考核周期）的“目标任务指导书”，但必须经过上一级主管同意后方可。

第七条：考核的结果，经上级主管核准后报人力资源部，以便进行必要的调整。

第八条：人力资源部在对各部门考核结果进行调整后（如需要），呈报总经理核准，并按核准后的考核结果执行。

第九条：考核资料必须严格管理，一经考核结束，人力资源部须将原始表格归入员工档案，员工个人和主管只能保留复印件。

第十条：任何员工对自己的考核结果不满，均可以在一周内向上一级主管投诉，也可以直接向人力资源部投诉。接到投诉的主管或人力资源部，在接到投诉后一周内，组织有关人员对投诉者进行再次评估。如投诉者对再次评估仍不满意，可以进入劳动争议处理程序。

第三章 考核结果的应用

第一条：公司本着公正、客观的原则，应用考核结果。

第二条：月度考核总分1000分，划分为五个等级，考核结果实行强迫分配，考核等级对应的分配比例如表一：

表一：

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **等级** | A（优秀） | B（良好） | C（称职） | D（基本称职） | E（不称职） |
| **标准** | 40％月基本薪酬 | 30％月基本薪酬 | 20％月基本薪酬 | 10％月基本薪酬 | 无 |
| **比率（%）** | 5 | 20 | 50 | 20 | 5 |

注：基本薪酬＝基本工资＋绩效工资

第三条：年度考核总分1000分，划分为五个等级，考核结果实行强迫分配，考核等级对应的分配比例如表二：

表二：

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **等级** | A（优秀） | B（良好） | C（称职） | D（基本称职） | E（不称职） |
| **标准** | 1月基本薪酬 | 80％月基本薪酬 | 60％月基本薪酬 | 50％月基本薪酬 | 无 |
| **比率（%）** | 5 | 20 | 50 | 20 | 5 |

注：基本薪酬＝基本工资＋绩效工资

第四条：不良事故考核根据相关不良事故造成不良后果的程度，划分为A（重大）、B（一般）、C（轻微）三个等级。

第五条：不良事故惩罚办法见表三：

表三：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  **等级****系列** | **A（重大）** | **B（一般）** | **C（轻微）** |
| **年薪制** | 不享受考核年薪和奖励年薪 | 扣除50%考核年薪和奖励年薪 | 扣除20%考核年薪和奖励年薪 |
| **等级薪酬** | 不享受月度奖金 | 扣除50%月度奖金 | 扣除20%月度奖金 |
| **销售支持** | 不享受月度奖金 | 扣除50%月度奖金 | 扣除20%月度奖金 |
| **直接销售** | 扣除当月提成 | 扣除当月70%提成 | 扣除当月30%提成 |
| **生产计件制** | 不享受年中或年终奖 | 扣除50%年中或年终奖 | 扣除20%年中或年终奖 |

第六条：具体不良事故条款及等级由各部门根据具体工作情况确定。

第七条：考核结果与员工利益的相关性表现在以下几个方面：

1、 月度奖金的分配；

2、 年度奖金的分配；

3、 绩效工资的确认；

4、 年薪上限的确认；

5、 晋级资格的确认；

6、 晋等资格的确认；

7、 晋职资格的确认；

8、 培训资格的确认；

9、 其他资格的确认。

第八条：等级工资制员工绩效工资实际支付与当月公司总体业绩完成情况以及员工月度考核成绩挂钩，考核等级和相应的绩效工资分配比例见表四：

表四：

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  **公司总体** **业绩完成** **绩效****等 工资支付****级 比例（%）** | **100%及****以上** | **95％－****99％** | **90％－****94％** | **85％－****89％** | **85％以下** |
| **不称职** | 80％ | 70％ | 60％ | 50％ | 50％ |
| **基本称职** | 90％ | 75％ | 65％ | 55％ | 50％ |
| **称职** | 100％ | 80％ | 70％ | 60％ | 50％ |
| **良好** | 100％ | 90％ | 80％ | 70％ | 50％ |
| **优秀** | 100％ | 95％ | 90％ | 85％ | 50％ |

第九条：等级工资制员工月度考核成绩与月度奖金的关系为：

1、 月度考核不称职的员工，免月度奖；

2、 连续两次考核不称职者，警告；

3、 累积三次考核不称职者，辞退；

4、 其他考核等级的享受标准，参见《华为有限公司等级薪酬管理制度》；

第十条：等级工资制员工年度考核成绩与年度奖金的关系为：

1、 年度考核不称职者，免年度奖；

2、 连续两年考核不称职者，辞退；

3、 其他考核等级的享受标准，见《华为有限公司等级薪酬管理制度》。

第十一条：生产计件制员工奖金与工作行为态度考核、管理行为考核挂钩，一年考核两次，半年考核一次，根据额定的生产量，超额部分提取奖金总额，采取奖金分享方式进行分配，考核等级和相应的分配比例见表五：

表五：

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **等级** | A（优秀） | B（良好） | C（称职） | D（基本称职） | E（不称职） |
| **年中奖金** | 1月基本薪酬 | 70％月基本薪酬 | 60％月基本薪酬 | 50％月基本薪酬 | 无 |
| **年终奖金** | 2月基本薪酬 | 1．8月基本薪酬 | 1．5月基本薪酬 | 1月基本薪酬 | 无 |
| **比例（％）** | 5 | 20 | 50 | 20 | 5 |

注：基本薪酬＝基本工资＋绩效工资

第十二条：销售服务支持相关人员月度考核成绩的应用：

1、销售服务支持相关人员的月度奖金根据考核结果确定，按月度发放，具体管理办法参照等级制员工管理办法执行。其支付水平略高于公司其他部门的平均水平（见表六）。

表六：

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **等级** | A（优秀） | B（良好） | C（称职） | D（基本称职） | E（不称职） |
| **标准** | 60%月基本薪酬 | 40%月基本薪酬 | 30%月基本薪酬 | 20%月基本薪酬 | 无 |
| **比率（%）** | 5 | 20 | 50 | 20 | 5 |

2、连续两次考核不称职者，警告；

3、累积三次考核不称职者，辞退；

4、其他考核等级的享受标准，参见《华为公司营销薪酬管理制度》；

第十三条：销售服务支持相关人员年度奖金根据年度考核结果确定（见表七）。

表七：

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **等级** | A（优秀） | B（良好） | C（称职） | D（基本称职） | E（不称职） |
| **标准** | 2月基本薪酬 | 1．8月基本薪酬 | 1．5月基本薪酬 | 1月基本薪酬 | 无 |
| **比率（%）** | 5 | 20 | 50 | 20 | 5 |

注：基本薪酬＝基本工资＋绩效工资

第十四条：直接销售人员考核成绩的应用：

1、 建立不良事故考核机制，凡发生不良事故者，根据所发生的不良事故等级，对责任人进行相应处罚，具体细则另行规定；

2、不良事故惩罚办法参见表三。

第十五条：年薪制员工的季度考核

1、年薪制员工前三季度施行季度考核（第四季度施行年度考核）。

2、季度考核总分1000分，划分为五个等级，见表八：

表八：

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **等级** | A（优秀） | B（良好） | C（称职） | D（基本称职） | E（不称职） |
| **考核系数** | 1 | 0.9 | 0.8 | 0.6 | 0.5 |

3、连续两次考核不称职者，警告；

4、全年累积三次考核不称职者，免职。

第十六条：年薪制员工年度考核成绩与考核年薪（上限年薪）和奖励年薪确定的关系为：

1、 年度考核不称职者，免考核年薪（上限年薪）；

2、 考核年薪根据年度考核系数修正，发放标准为：

年终发放额=(考核年薪—基本年薪) \*考核系数

考核系数见表九：

表九：

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 考核等级 | A（优秀） | B（良好） | C（称职） | D(基本称职) | E（不称职） |
| 考核系数 | 1.0 | 0.9 | 0.8 | 0.6 | 0 |

3、 奖励年薪（年终奖金）总额从当年超额利润中提取，在年度结束后，根据公司业绩和考核系数结果进行核定，具体计算办法为：

该岗位对比系数\*考核系数

各岗位奖励年薪 = ×奖励年薪总额

∑（对比系数\*考核系数）

4、 不良事故惩罚办法参见表三。

5、 其他享受标准，参见《华为公司中高层管理人员薪酬管理制度》中考核年薪计算方法；

6、 考核成绩良好者，除享受上限年薪以外，享受公司表彰；

7、 考核成绩优秀者，除享受上限年薪以外，可以享受优秀经理人称号，并颁发董事长或总经理特别奖；

第十七条：享受等级薪酬制员工年度考核与晋级的关系为：

1、 年度考核不称职者，免晋级；

2、 年度考核等级为基本称职以上（含基本称职）者，可在本职等内晋升一级；

3、 年度考核成绩为优秀者，可在本职等内晋升两级；

4、 不管哪种晋级情况，如果在本职等内没有晋级空间，则不能晋级。

第十八条：享受等级工资制员工年度考核与晋等的关系（特殊情况除外）：

1、 主管以下（不含）或薪资等级在五职等（不包括五职等）以下者，连续两年考核为良好者（或以上），可以晋升一个职等；

2、 主管以上（含）或薪资等级在五职等（包括五职等）以上者，连续三年考核为良好（或以上）者，可以晋升一个职等。

第十九条：考核成绩与职务晋升的关系，由人力资源部根据具体情况拟订，呈报总经理核准后执行。

第二十条：培训资格的确认：

1、 凡涉及需要提高员工履行工作职责能力的培训，由各级主管根据考核结果提出，经部门汇总后报人力资源部统一安排；

2、 凡涉及员工职业发展能力培养，由部门经理根据员工连续两年考核优秀的结果以及员工职业发展报告，报人力资源部，以便编制单独的职业培训计划。

3、 部门经理及部门经理以上人员的脱产培训条件，见相关管理制度。

第二十一条：凡出现涉及劳动合同规定的严重违纪、违规行为，实行单项否决，予以辞退。

第二十二条：享受等级工资制员工在出现以下几种情况时，不予考核：

1、 病事假月度累计3天者，不予以月度考核，同时免奖；

2、 病事假全年累计15天者，不予以年度考核，同时免奖；

3、 其他总经理认为不予以考核的事项。

第四章 附则

第一条：本规定未尽事项，另行规定或参见其他规定的相应条款。

第二条：本规定的解释权在人力资源部。

第三条：本规定由总经理核准并报董事会。

第四条：本规定自颁布之日起生效，修改时亦同。

附表一： 部第 （季、年度）关键业绩评价表

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **被评价部门** |  | **评价人** |  | **评价日期** | **年 月 日** |
| **第一部分：量化指标（权重 %，共 分）** |
| **类别** | **细分指标** | **度量标准** | **权重（%）** | **分值** | **完成情况** | **信息来源** | **评 价 分 数** | **指标得分** |
| **A（100%）** | **B（75%）** | **C（60%）** | **D（35%）** | **E（0%）** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  **第一部分分数合计 （ ）分** |
| **考 核 说 明**1、等级划分：绩效评估等级按五级划分，A级为最高级，E级为最低级；2、等级说明： |
| **第二部分：非量化指标（权重 %，共 分）** |
| **类别** | **细分指标** | **度量标准** | **权重(%)** | **分值** | **正向评估** | **达标** | **负向评估** | **指标得分** |
| **A优秀（100％）** | **B良好（75％）** | **C合格（60％）** | **D基本合格（35％）** | **E不合格（0％）** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  **第二部分分数合计 （ ）分**  |
|  **本次考核总成绩：（ ） 分** |  **被考核部门主管签字：**  |
| **考 核 说 明**1、等级划分：绩效评估等级按五级划分，A级为最高，E级为最低。 2、等级说明：对每个指标进行正向评估（优秀或良好）和负向评估（基本合格或不合格），处于中等水平的为达标（合格） 。 |

附表二： 部第 （季、年度）绩效评价表

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **姓 名** |  | **职 务** |  | **评价人** |  | **评价日期** | **年 月 日** |
| **第一部分：指标性目标（权重 %，共 分）** |
| **目标名称** | **目标标准** | **权重（%）** | **分数** | **完成情况** | **信息提供****人及时间** | **评 估 分 数** | **指标****得分** |
| A（100%） | B（75%） | C（60%） | D（35%） | E（0%） |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  **第一部分分数合计 （ ）分** |
| **第二部分：重点工作目标（权重 %，共 分）** |
| **重点工作名称** | **标准** | **权重%** | **分数** | **评 估 分 数** | **指标****得分** |
| A（100%） | B（75%） | C（60%） | D（35%） | E（0%） |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  **第二部分分数合计 （ ）分**  |
| **第三部分：追加的工作目标和任务（追加 分）** |
| **追加的目标和任务名称** | **标准** | **权重%** | **分数** | **评 估 分 数** | **指标****得分** |
| A（100%） | B（75%） | C（60%） | D（35%） | E（0%） |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |
|  **本季度考核总成绩：（ ） 分**  |  **被考核者签字：**  |
| **考 核 说 明**1. 等级划分：绩效评估等级按五级划分，A级为最高，E级为最低。
2. 等级说明：
 |

附表三： 工作行为与态度考核

|  |
| --- |
|  姓名： 所属部门：  职务： 评价人： **说 明**1. 此表用于对员工一般工作行为与态度的评定。
2. 本表所适用的考核周期一般为12个月，也可根据具体情况确定，但通常不低于3个月。
3. 评定时，填满下面的空白，并且在适合被考核人的项目打上（∨）记号，不能推测。如果不能确信被考核人员具有某个项目所表明的性质，那就不能对这个项目进行检查。因此，不同人所检查的项目数目不确定。
4. “对工作的技术能力强”、“对非常事态判断得好”这样的项目，只能在那个职务的性质上有必要时加以考虑。
 |

续表

|  |
| --- |
| 第一栏在这一栏中，对于执行工作的指令，特别是执行分配的工作，不仅要考虑纪律性，而且要考虑时间特性。经常迟到 偶尔迟到 （必要时选择一个）基本遵守纪律几乎不迟到  第二栏经常早退偶尔早退 （必要时选择一个）总是看时间等着下班决不早退 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 记号栏 | 项目 | 记号栏 | 项目 |
|  | 懒惰行动缓慢行动迅速而活跃不胜任工作有小缺陷有重大缺陷漫不经心，没精打采饶舌不和气，言语露骨妄自尊大能较好的与别人协调同别人不协调厌恶批评和忠告同别人不和待人接物彬彬有礼 |  | 总是活泼开朗待人接物比较慎重缺乏耐力屡次表现出不满经常说牢骚话判断力差判断力较差必要时选择一个判断基本正确总是判断正确不尽自己的职责大体上希望做容易的工作对应做的工作总是需要指示工作迟缓经常需要加以督促能掌握工作要领 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 记号栏 | 项目 | 记号栏 | 项目 |
|  | 工作量大经常踏实地工作经常紧张地工作不负责任负责任常常不服从命令经常到别人的工作场所游逛需要相当的监督无须监督就能够很好地工作自制力强，不动怒容易发怒容易兴奋缺乏自信好图安逸理解新的工作迟缓容易领会新的工作 |  | 能立即理解指示总是喜欢干工作对工作具有浓厚的兴趣比较规矩非常规矩，事事有条不紊多忘事往往不专心工作经常出错必要时选择一个基本正确从无错误过于慎重对自己的工作非常熟练基本上不可信赖基本上可以信赖值得信赖风纪基本端正 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 记号栏 | 项目 | 记号栏 | 项目 |
|  | 对风纪基本不在乎因无用的行为浪费许多时间不因多余的行为而浪费时间态度明朗善于待人工作的技术能力差工作的技术能力强意见偏激尝试新事物，发现更好的方法完成工作有时从事其他重要的工作经常发火造成重大的失误对待同事缺乏和气说话声音大，或者太快 |  | 销售用语运用很差销售量达到较高水平待人和气销售量低于一般水平个人办公环境整洁工作有计划，有组织能力文字能力较强工作缺乏计划性能迅速作出正确的判断计划性强，但实行能力差善于处理困难的事态带头干工作但缺乏指导力对遵守纪律过于松弛严格遵守纪律 |

工作行为与态度考核评分标准

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 分数 | 项目 | 分数 | 项目 |
| -1-0.51-1-0.5-1-1-1-0.5-0.51-1-0.5-10.5 | 懒惰行动缓慢行动迅速而活跃不胜任工作有小缺陷有重大缺陷漫不经心，没精打采饶舌不和气，言语露骨妄自尊大能较好的与别人协调同别人不协调厌恶批评和忠告同别人不和待人接物彬彬有礼 | 0.51-1-0.5-1-1-0.512-1-0.5-1-0.5-0.51 | 总是活泼开朗待人接物比较慎重缺乏耐力屡次表现出不满经常说牢骚话判断力差判断力较差判断基本正确总是判断正确不尽自己的职责大体上希望做容易的工作对应做的工作总是需要指示工作迟缓经常需要加以督促能掌握工作要领 |

续表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 分数 | 项目 | 分数 | 项目 |
| 211-11-1-1-0.511-0.5-0.5-0.5-0.5-0.5 | 工作量大经常踏实地工作经常紧张地工作不负责任负责任常常不服从命令经常到别人的工作场所游逛需要相当的监督无须监督就能够很好地工作自制力强，不动怒容易发怒容易兴奋缺乏自信好图安逸理解新的工作迟缓 | 1111-0.51-1-1-10.52-0.51-20.5 | 容易领会新的工作能立即理解指示总是喜欢干工作对工作具有浓厚的兴趣比较规矩非常规矩，事事有条不紊多忘事往往不专心工作经常出错基本正确从无错误过于慎重对自己的工作非常熟练基本上不可信赖基本上可以信赖 |

续表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 分数 | 项目 | 分数 | 项目 |
| 2这些项目用于销售和待人接物者0.5-0.5-0.5110.5-1.51-11-1-0.5-2.5 | 值得信赖风纪基本端正对风纪基本不在乎因无用的行为浪费许多时间不因多余的行为而浪费时间态度明朗善于待人工作的技术能力差工作的技术能力强意见偏激尝试新事物，发现更好的方法完成工作有时从事其他重要的工作经常发火造成重大的失误 | -1-1-0.521-0.5121-11-12-1 | 对待同事缺乏和气说话声音大，或者太快销售用语运用很差销售量达到较高水平待人和气销售量低于一般水平个人办公环境整洁工作有计划，有组织能力文字能力较强工作缺乏计划性能迅速作出正确的判断计划性强，但实行能力差善于处理困难的事态带头干工作但缺乏指导力 |

续表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 分数 | 项目 | 分数 | 项目 |
| 必要时选择一个（第二栏）必要时选择一个（第一栏）-11-3-10.51 | 对遵守纪律过于松弛严格遵守纪律经常迟到偶尔迟到基本遵守纪律几乎不迟到 | -3-1-1.51 | 经常早退偶尔早退总是看时间等着下班决不早退 |

评价标准

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 总 分 | 被“检查”的“正”项目数 | 总 分 |
| E- | E | D- | D | C- | C | C+ | B | B+ | A |
| -12以下-12以下-11以下-11以下-10以下-9以下-9以下-8以下-8以下-7以下-6以下-6以下-5以下-5以下-4以下-3以下-3以下-2以下-2以下-1以下0以下 | -11-7-11-6-10-6-10-5-9-4-8-4-8-3-7-3-7-2-6-1-5-1-5-0-4-0-4-1-3-2-2-2-2-3-1-3-1-40-51-5 | -6-3-5-3-5-2-4-1-3-1-3-0-2-0-2-1-1-20-20-31-31-42-53-53-64-64-75-86-86-9 | -2-1-2-0-1-10-20-21-31-32-43-53-54-64-65-76-86-87-97-98-109-119-1110-12 | 01234567891011121314151617181920 | 01-22-33-33-44-54-55-66-66-77-87-88-99-99-1010-1110-1111-1212-1212-1313-14 | 34-44-65-76-76-87-97-98-109-109-1110-1210-1211-1312-1312-1413-1513-1514-1615-16 | 88-109-1110-1110-1211-1211-1312-1413-1413-1514-1514-1615-1716-1716-1817-1817-19 | 1212-1413-1413-1514-1515-1615-1716-1716-1817-1818-1918-2019-2019-2120-21 | 151616-1717-1818-1819-1919-1919-2020-2121-2121-2222-2222-23 | 17以上18以上19以上19以上20以上20以上21以上22以上22以上23以上23以上24以上 |

续表

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 总 分 | 被“检查”的“正”项目数 | 总 分 |
| E- | E | D- | D | C- | C | C+ | B | B+ | A |
| 0以下1以下1以下2以下3以下3以下4以下4以下5以下6以下6以下7以下 | 1-62-62-73-84-84-95-95-106-117-117-128-12 | 7-97-108-119-119-1210-1210-1311-1412-1412-1513-1513-16 | 10-1211-1312-1412-1413-1513-1514-1615-1715-1716-1816-1817-19 | 212223242526272829303132 | 13-1414-1515-1515-1616-1716-1717-1818-1818-1919-2019-2020-21 | 15-1716-1816-1817-1918-1918-2018-2119-2120-2221-2221-2322-24 | 18-2019-2019-2120-2120-2221-2322-2322-2423-2423-2524-2625-26 | 21-2221-2322-2322-2423-2424-2524-2625-2625-2726-2727-2827-29 | 23-2424-2424-2525-2525-2626-2727-2727-2828-2828-2929-3030-30 | 25以上25以上26以上26以上27以上28以上28以上29以上29以上30以上31以上31以上 |

附表四： 管理行为与管理能力考核

|  |  |
| --- | --- |
| * 观察管理人员的日常行动，发现有和下列表现相符的要素时，对照方块进行检查，看它是符合a（显著）还是符合b（有倾向）。
* 左🞎为a,a=2;右🞎为b,b=1;
* 在被评价人符合项目上划 \* 号标记
 | 评定人： 将计算分数填入这一栏 |
|  1 🞎🞎 理解工作和问题深刻 2 🞎🞎 理解工作和问题肤浅 3 🞎🞎 时间观念强 4 🞎🞎 时间观念差 5 🞎🞎 善于分析判断 6 🞎🞎 不善于分析判断 7 🞎🞎 善于归纳总结 8 🞎🞎 不善于归纳总结 9 🞎🞎 工作有计划性10 🞎🞎 工作缺乏计划性11 🞎🞎 随机应变12 🞎🞎 缺乏灵活13 🞎🞎 思路开阔14 🞎🞎 思路狭窄15 🞎🞎 工作节奏快16 🞎🞎 工作节奏慢17 🞎🞎 有主见 | 18 🞎🞎 没有主见19 🞎🞎 总结情况及时20 🞎🞎 中途撂下工作不管21 🞎🞎 有创造力22 🞎🞎 墨守陈规23 🞎🞎 有耐性24 🞎🞎 容易灰心丧气25 🞎🞎 看法灵活26 🞎🞎 固执已见27 🞎🞎 工作上有远见28 🞎🞎 满足现状29 🞎🞎 充分听取下属意见30 🞎🞎 不善于听取下属意见31 🞎🞎 合作意识强32 🞎🞎 缺乏合作意识33 🞎🞎 表达能力强34 🞎🞎 表达能力差 | 35 🞎🞎 受大家欢迎36 🞎🞎 不会应酬37 🞎🞎 能体贴下属38 🞎🞎 对下属严格39 🞎🞎 能充分考虑下属意见40 🞎🞎 把自己的想法强加于人41 🞎🞎 组织能力强42 🞎🞎 组织能力差43 🞎🞎 有魄力44 🞎🞎 缺乏魄力45 🞎🞎 决策能力强46 🞎🞎 缺乏有效决策47 🞎🞎 善于沟通48 🞎🞎 沟通意识差49 🞎🞎 有责任感50 🞎🞎 缺乏责任感 |
| 评价人意见： | 人力资源部意见： |

附表五： 目标任务指导书

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 姓 名 |  | 职 务 |  | 隶属部门 |  | 指导人 |  |
| 绩效目标名称 | 实现目标的主要控制点 | 管理者的指导与帮助 | 双方签章 |
| 目标任务 | 1、2、3、4、5、6、7、8、9、 |  |  |  |
| 行为与态度 | 1、2、3、4、5、6、 |  |  |  |
| 管理行为 | 1、2、3、4、5、6、 |  |  |  |

附表六： 行为指导记录

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 职务上所表现出的极限行为 好的行动 不好的行动 | 判定 | 行为日期 | 采取的管理行为措施·对策指示·指导促进·运用 | 管理行为采取日期 | 措施的效果和部下的现状 | 现状检查日期 |
|   | 优劣 |  |  |  |  |  |
|  | 优劣 |  |  |  |  |  |
|  | 优劣 |  |  |  |  |  |

附件一 技术部\*\*\*\*年第一季度关键业绩评价表

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **被评价部门** | **技术部** | **评价人** |  | **评价日期** |  |
| **第一部分：量化指标（权重50%，共500分）** |
| **类别** | **细分指标** | **度量标准** | **权重（%）** | **分值** | **完成情况** | **信息来源** | **评 价 分 数** | **指标得分** |
| **A（100%）** | **B（75%）** | **C（60%）** | **D（35%）** | **E（0%）** |
| 技术管理 | 技术发展规划完成率 | 95% | 20 | 100分 |  |  | 100 | 75 | 60 | 35 | 0 |  |
| 技术标准出错率 | 2% | 20 | 100分 |  |  | 100 | 75 | 60 | 35 | 0 |  |
| 技术改进合理化建议数量 | 25 | 10 | 50分 |  |  | 50 | 38 | 30 | 18 | 0 |  |
| 技术改造 | 技术改造成本节约率 | 30% | 10 | 50分 |  |  | 50 | 38 | 30 | 18 | 0 |  |
| 技术指导与控制 | 技术培训到位率 | 96% | 20 | 100分 |  |  | 100 | 75 | 60 | 35 | 0 |  |
| 技术故障平均反应时间 | 2小时 | 20 | 100分 |  |  | 100 | 75 | 60 | 35 | 0 |  |
|  **第一部分分数合计 （ ）分** |
| **考 核 说 明**1、等级划分：绩效评估等级按五级划分， A级为最高级，E级为最低级；2、等级说明：1. 技术发展规划完成率：以目标设定数额为C等级，每减少2%，下降一个等级；每增加2%，提升一个等级。
2. 技术标准出错率：以目标设定额为C等级，每减少1%，上升一个等级；每增加1%，下降一个等级。
3. 技术改进合理化建议数量：以目标设定额为C等级，每减少5件，下降一个等级；每增加5件，提升一个等级。
4. 技术改造成本节约率：以目标设定额为C等级，每减少2%，下降一个等级；每增加2%，提升一个等级。
5. 技术培训到位率：以目标设定额为C等级，每减少2%，下降一个等级；每增加2%，提升一个等级。
6. 技术故障平均反应时间：以目标设定额为C等级，每增加0.5小时，下降一个等级；每减少0.5小时，提升一个等级。
 |
| **第二部分：非量化指标（权重50%，共500分）** |
| **类别** | **细分指标** | **度量标准** | **权重(%)** | **分值** | **正向评估** | **达标** | **负向评估** | **指标得分** |
| **A优秀（100％）** | **B良好（75％）** | **C合格（60％）** | **D基本合格（35％）** | **E不合格（0％）** |
| 技术管理 | 完善技术管理制度 | 齐全性、准确性 | 20 | 100分 | 100 | 75 | 60 | 35 | 0 |  |
| 规范技术标准 | 齐全性、准确性 | 10 | 50分 | 50 | 38 | 30 | 18 | 0 |  |
| 技术改造 | 技术改造可行性研究 | 准确性、适用性、说服力 | 10 | 50分 | 50 | 38 | 30 | 18 | 0 |  |
| 技术改造效果 | 是否提高生产率、简化作业 | 30 | 150分 | 150 | 113 | 90 | 53 | 0 |  |
| 技术指导与控制 | 编制作业指导书 | 规范性、准确性、实用性 | 10 | 50分 | 50 | 38 | 30 | 18 | 0 |  |
| 技术监督与指导 | 是否及时、到位 | 20 | 100分 | 100 | 75 | 60 | 35 | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  **第二部分分数合计 （ ）分**  |
|  **本次考核总成绩：（ ） 分** |  **被考核部门主管签字：**  |
| **考 核 说 明**1、等级划分：绩效评估等级按五级划分，A级为最高，E级为最低。 2、等级说明：对每个指标进行正向评估（优秀或良好）和负向评估（基本合格或不合格），处于中等水平的为达标（合格） 。 |

附件二： 人力资源部2002年第一季度绩效评价表

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **姓 名** |  | **职 务** | **人力资源部经理** | **评价人** |  | **评价日期** |  |
| **第一部分：指标性目标（权重40%，共400分）** |
| **目标名称** | **目标标准** | **权重%** | **分数** | **完成情况** | **信息提供****人及时间** | **评 估 分 数** | **指标得分** |
| A（100%） | B（75%） | C（60%） | D（35%） | E（0%） |
| 平均职位空缺时间 | 4周 | 15 | 60分 |  |  | 60 | 45 | 36 | 21 | 0 |  |
| 招聘合格率 | 90% | 15 | 60分 |  |  | 60 | 45 | 36 | 21 | 0 |  |
| 人均招聘成本 | 待定 | 15 | 60分 |  |  | 60 | 45 | 36 | 21 | 0 |  |
| 人均培训成本 | 待定 | 15 | 60分 |  |  | 60 | 45 | 36 | 21 | 0 |  |
| 工作延迟 | 2次/年 | 15 | 60分 |  |  | 60 | 45 | 36 | 21 | 0 |  |
| 部门费用控制 | 100% | 25 | 100分 |  |  | 100 | 75 | 60 | 35 | 0 |  |
|  **第一部分分数合计 （ ）分** |
| **第二部分：重点工作目标（权重60%，共600分）** |
| **重点工作名称** | **标准** | **权重%** | **分数** | **评 估 分 数** | **指标****得分** |
| **A（100%）** | **B（75%）** | **C（60%）** | **D（35%）** | **E（0%）** |
| 完善人力资源管理制度 | 完整性和适用性。 | 20 | 120分 | 120 | 90 | 72 | 42 | 0 |  |
| 推行绩效管理 | 管理人员能够熟练掌握运用。 | 20 | 120分 | 120 | 90 | 72 | 42 | 0 |  |
| 编制连续3年人力需求计划 | 适应企业实际情况。 | 10 | 60分 | 60 | 45 | 36 | 21 | 0 |  |
| 编制关键职位的人员替补计划 | 完整、适用、保密。 | 15 | 90分 | 90 | 68 | 54 | 32 | 0 |  |
| 编制替补人员的培训开发计划 | 具体、适用、可操作。 | 15 | 90分 | 90 | 68 | 54 | 32 | 0 |  |
| 建立完善人力资源信息库 | 完整、适用、准确。 | 20 | 120分 | 120 | 90 | 72 | 42 | 0 |  |
|  **第二部分分数合计 （ ）分**  |
| **第三部分：追加的工作目标和任务（追加100分）** |
| **追加的目标和任务名称** | **标准** | **权重%** | **分数** | **评 估 分 数** | **指标****得分** |
| **A（100%）** | **B（75%）** | **C（60%）** | **D（35%）** | **E（0%）** |
| 完善工作（职务）说明书 | 完整、符合企业实际。 | 40 | 40分 | 40 | 30 | 24 | 14 | 0 |  |
| 建立人力资源管理会计体系 | 完整、适用、符合企业实际。 | 20 | 20分 | 20 | 15 | 12 | 7 | 0 |  |
| 调查并掌握地区和行业薪酬水平 | 完整，准确，并在第三季完成 | 40 | 40分 | 40 | 30 | 24 | 14 | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  **本季度考核总成绩：（ ） 分**  |  **被考核者签字：**  |
| **考 核 说 明**1、等级划分：绩效评估等级按五级划分，A级为最高，E级为最低。2、等级说明：1）平均职位空缺：职位空缺总时间/招聘职位数。以4周（20个工作日）为C级，每减少2天，上升一个等级；每增加2天， 降低一个等级。2）招聘合格率：合格招聘人数/总招聘人数。以90%为C级，每增加2%，上升一个等级；每减少2%，降低一个等级。3）人均招聘成本：实际招聘成本/总招聘人数。以目标核定成本为C级，每减少5%，上升一个等级；每增加3%，降低一个等级。4）人均培训成本：教师酬金+场地租金+其他费用开支等。以目标核定数为C级，每减少1%，上升一个等级；每增加2%，降低一个等级。5）工作延迟：人为情况下，发生工作计划推延次数。以目标核定额为C级，每减少1次，上升一个等级；每增加1次，降低一个等级。6）部门费用控制：办公经费+差旅费+其他核定费用。以100%为 C级，每减少5%，上升一个等级；每增加3%，降低一个等级。 |

附件三：

会计核算与财务管理不良事故管理办法

一、目的：

为规范公司会计行为，保证会计资料真实、完整，加强经营和财务管理，提高经济效益，特制定本办法。

二、定义：

会计核算与财务管理的不良事故，是指由于个人原因违反《会计法》和国家统一制定的《会计准则》制度 以及公司规定的会计行为而引起的后果。根据其影响面的大小分为A级（重大事故）；B级（一般事故）。

三、不良事故的监督与预防：

1、公司员工对违反本法和国家统一的会计制度规定的会计事项、会计行为、有权拒绝办理或予以 解决。

2、无权处理的应当以书面的形式向单位负责人或向上一级领导人报告，请求查明原因做 出处理的责任和义务。

3、各级领导必须随时对公司的各项经济业务进行监督、控制和防范，对已发生的事故 应及时提报并设法控制予以解决。

4、每位员工在提交工作报告中如实地反映问题，对造成事故的当事人要提出相应的处罚意见。

5、公司总经理、各相关部门应按照《公司法》、《会计法》及公司的有关规定、定期检查各环节中存在的不良事故。

四、不良事故的查处程序及处罚规定：

1、举报或寻查知有不良事故→由人事部门纪录并转相关部门查实→查实后填表上报（包含处罚意见）→由部门主管审核认定→转人事部根据处罚规定进行绩效考评。

2、季度内Ａ级事故发生一次；Ｂ级事故发生三次以上，扣除当事人当季绩效奖金；若及时查办上报并采取了补救措施，则记录在册并在季度绩效考评时适当扣分；若没有及时上报造成事态严重的，则当季业务管理评分记为零分。

五、不良事故的名称与判定：

1、伪造原始凭证、帐薄 、会计资料：

不依法索取原始凭证或设置会计帐薄，致使财务数据失真。不良事故级别为A级。

2、随意变更会计处理方法：

会计处理方法不确定，违反《会计法》造成损失的。不良事故级别为A级。

3、提供虚假的会计信息：

向不同的会计资料使用者提供的财务会计报告不一致的,由于个人原因造成的不良事故级别为A级。

4、隐匿会计资料：

隐匿会计资料和上级文件精神，给公司造成不良影响的，不良事故为B级；造成经济损失的为A级；

5、故意销毁会计资料：

未按照规定保管会计资料致使会计资料毁损、丢失的，不良事故级别为A级；

6、预算不准确:

预算额与实际差异在30%以上不良事故级别为A级，在10—30%以下不良事故级别为B级；

7、指使强令他人行为：

强迫指使他人意志和行为造成不良影响的，不良事故级别为B级，造成经济损失的不良事故级别为A级；

8、丢失（被盗）现金、支票和印鉴者：

因故丢失或被盗现金、支票和印鉴者，造成影响或损失的，不良事故级别为A级；

9、预测信息不准确：

预测信息不准，导致决策失误的不良事故级别为A级；

10、挪用公款：

未按规定，挪作其他用途的1万元内不良事故级别为B级；1万元以上不良事故级别为A级；

11、职务侵占：

未经他人允许超越工作范围或权限，给他人造成影响的不良事故级别为B级，给公司造成经济损失的不良事故为A级；

12、泄露公司秘密：

未经公司领导同意泄露公司财务秘密，给公司经营决策造成不良影响的，不良事故级别为A级；

13、账务处理不及时：

工作拖延给公司或他人造成影响的不良事故级别为B级；造成经济损失的为A级；

14、不及时催收发票：

催收发票不及时给公司造成经济损失，不良事故级别为A级；

15、手续不全，付款造成损失：

手续不完备，不符合《会计法》及公司规定的付款程序，造成经济损失1000元之内的不良事故级别为B级；1000元以上经济损失的，不良事故级别为A级；

16、违规操作：

不按工作流程程序办事造成损失的，不符合公司规定程序工作的，不良事故级别为B 级；造成经济损失的，不良事故级别为A级；

17、贪污公款：

私自截留公款并为己有，不良事故级别为A级；

18、私设“小金库”：

隐匿收入或其他业务资金来源不入账，而进行私自存放的，不良事故级别为A级；

19、成本、费用不实：

不按规定处理，该摊销或提取记入当其损益的，没有按规定摊销或提取，致使经营成果不实的，不良事故级别为A级；

20、财产不实，盘亏或盘盈巨大：

不按《会计法》及公司规定的核算方法进行核算，不及时记账、结账、对帐，为公司造成损失的，不良级别为A级。

21、渎职失职：

不尽职尽责、滥用职权、玩忽职守、徇私舞弊、给公司带来严重影响或造成经济损失，不良事故级别为A级。

22、其它：

不按公司规定和《会计法》要求去做，给公司造成严重影响和重大损失的，按照会计法规定，应适当给予经济处罚或行政处分等。