

第一册：

**XX 上市公司绩效考核实施
手册**

第一部分.....	5
表一：绩效考评手册.....	6
业绩考评手册使用说明.....	6
高层管理者绩效考评手册.....	8
中层管理者绩效考评手册.....	13
基层员工绩效考评手册.....	19
表二：周边绩效评价表.....	25
第二部分.....	27
（一）总经理室.....	28
总经理.....	28
常务副总经理.....	30
总经理助理.....	32
工程总监.....	34
营销总监.....	36
行政总监.....	38
财务总监.....	40
财务副总监.....	42
（二）总师办.....	44
总工程师.....	44
总建筑师.....	46
总设备师.....	48
总预算师.....	50
（三）人力资源部.....	52
人力资源部经理.....	52
薪酬绩效专员.....	54
人事专员.....	56
（四）行政部.....	58
行政部经理.....	58
行政主管.....	60
总经理秘书.....	62
行政专员.....	64
法律顾问.....	66
前台接待.....	68
驾驶员.....	70
保安员.....	72
（五）资金部.....	74
资金部经理.....	74

融资专员.....	76
(六) 财务部.....	78
财务部经理.....	78
审计主管.....	80
总账会计.....	82
会计.....	84
出纳.....	86
(七) 前期管理部.....	88
前期管理部经理.....	88
前期管理部项目工程师.....	90
前期管理部报批专员.....	92
(八) 工程管理部.....	94
工程管理部经理.....	94
工程项目经理.....	96
土建工程师.....	98
安装工程师.....	100
水暖工程师.....	102
强弱电工程师.....	104
园林工程师.....	106
装饰工程师.....	108
(九) 计划合约部.....	110
计划合约部经理.....	110
材料设备主管.....	112
预算主管.....	114
合约管理员.....	116
(十) 采购部.....	118
采购部经理.....	118
采购工程师.....	120
(十一) 营销策划部.....	122
营销策划部经理.....	122
策划主管.....	124
文案设计.....	126
平面设计.....	128
(十二) 销售部.....	130
销售部经理.....	130
销售主管.....	132
销售员.....	134
销售后勤.....	136

（十三）物业招商部.....	138
物业招商部经理.....	138
招商员.....	140
（十四）客户服务部.....	142
客户服务部经理.....	142
采购安装主管.....	144
施工主管.....	146
售后服务员.....	148

第一部分

绩效考评表单

表一：绩效考评手册

业绩考评手册使用说明

适用范围

适用于 XX 上市公司所有正式员工。

执行者

由被考评人与考评人共同执行。人力资源部汇总、整理、归档。

手册内容

被考评人情况：说明被考评人的任职情况、考评人以及考评年度。

考评目标：记录被考评人本考评年度需要达成的各项工作的年度目标、季度目标，并预测目标实现过程中可能发生的障碍和所需的责权划分。由被考评人及考评人在年初共同完成。所有填写内容由被考评人及其考评人签字确认。报董事长或总经理审核（高层由总经理及董事长审核，中层及以下由总经理单独审核），人力资源部存档。具体考评指标参见附表：**《考评指标库》**。

考评记录：由考评人根据在日常工作中观察到的具体事实为依据，按照《考评制度规定》对当次考评周期内被考评人的工作情况客观地作出评价。重点记录各考评指标的实现情况，对指标实现过程中发生的特殊情况作出说明并明确事故责任。对后继考评周期内可能发生的指标调整进行说明。所有填写内容由被考评人和考评人签字确认。

1. **业绩改进及培训建议：**主要由考评人指出员工业绩中有待加强的地方，提出有助于员工改进的建议。这个建议可能超越员工本身，而涉及部门协调。在业绩改进建议的基础上提出相应的培训建议，要详细说明培训的具体形式和目的。关于培训建议被考评人也可主动提出。填写内容由被考评人和考评人签字确认。

2. **考评人评语：**由考评人考虑考评手册中所列各项要点以及其他认为重要的事项，概括对该员工整体业绩的考评。特别要对影响工作环境的条件加以评价，对业绩达成的方式进行评述，着重于该员工对其他部门员工的影响以及工作协调。填写内容需由双方签字确认。

3. **绩效考评结果汇总及处理：**由人力资源部汇总被考评人全年的考评记录及考勤记录，依据相关规定，参考考评人作出的处理建议，作出最终处理决定，经董事会授权董事长签字确认或

总经理核准后，于第二年初正式生效。

考评者的原则立场

为了使人事考评能公正合理地进行，考评必须遵守以下各项原则：

1. 必须根据日常工作中观察到的具体事实为依据，客观地作出评价；
2. 必须消除对被考评者的好恶感、同情心等偏见，排除对上、对下的各种顾虑；
3. 不对考评期外以及职务工作以外的事实和行为进行评价；
4. 主管人员应该根据自己得出的评价结论，对被考评者进行扬长补短的指导教育。

高层管理者绩效考评手册

XX 上市公司

二〇 年度
绩效考核手册
(高层管理者)

被考评人: _____

部 门: _____

考 核 人: _____

绩效考评手册使用说明

为使绩效考评能够得到较好的贯彻和实施，根据公司的绩效考评制度，特制定本手册。本手册旨在建立充分的沟通平台，促进公司业绩考评制度长期、稳定、统一和规范的推行，最终目的是改善员工的工作绩效，激发其积极性，发掘其潜力。

适用范围：适用于 XX 上市公司高层管理者。

执行者：由被考评人与考评人共同执行。人力资源部汇总、整理、归档。

手册内容：

1. 被考评人情况：说明被考评人的任职情况以及考评年度。
2. 考评目标：记录被考评人本考评年度需要达成的各项工作的年度目标、季度目标，并预测目标实现过程中可能发生的障碍和所需的责权划分。由被考评人在年初填写，经董事会确认。
3. 考评记录：由董事会及相关部门根据日常工作中观察到的具体事实为依据，按照《考评制度规定》对当次考评周期内考评被人的工作情况客观地作出评价。公司全体员工参与考评。
4. 业绩改进及培训建议：董事会将被考评人业绩有待加强的地方予以列出，提出有助其改进的建议。
5. 考评人评语：董事会考虑考评手册中所列各项要点或者其他认为重要的事项，概括对被考评人整体业绩的考评。
6. 绩效考评结果汇总及处理：人力资源部汇总被考评人全年的考评记录作出相应处理，经董事会委任董事长签字确认后于第二年初正式生效。

备注：考评指标、考评原则以及考评中的注意事项请参见绩效考评体系中《绩效手册》的相关规定。

3. 考评记录

考评指标	权重	衡量标准					目标达成情况	完成方式或未 完成原因	自评	复评
		100	80	60	40	20				
周边绩效测评	30%						--		--	
考评表当期调整										
总分	100%						--		--	
绩效实现情况自述 被考评人签名: 日期:										
公司发展建议及培训需求: 被考评人签名: 日期:										
以评价标准为依据, 对照工作结果与预期目标做评价, 适当考虑责任难度: 董事长签名: 日期:										
被考评人签名: 日期:					考评人签名: 日期:					

4. 绩效改进及培训建议

4.1. 绩效改进建议：指出被考评人需要改进的地方，并提出改进建议。

- 1.
- 2.
- 3.

4.2. 培训建议：为被考评人提出培训要求和建议，以提高其工作绩效。

- 1.
- 2.
- 3.

5. 总体评价

5.1. 从总体工作表现看，被考评人对本职工作的胜任情况：

- 非常胜任，可以赋予更多职责 胜任 勉强胜任，需要改进
- 不能胜任，应考虑更换岗位

5.2. 与前次考评相比，被考评人的工作业绩和效率的发展趋势：

- 进步 相同 退步

5.3. 处理建议

- 升职至_____部 任_____ 降职为_____ 辞退
- 提薪/降薪 轮岗_____

其它_____

5.4. 考虑考评手册中所列各项要点或者其他重要事项，概括被考评人整体业绩。

被考评人签名：

董事长签名：

日期：

日期：

中层管理者绩效考评手册

XX 上市公司

二〇 年度
绩效考核手册
(中层管理者)

被考评人: _____

部 门: _____

考 核 人: _____

绩效考评手册使用说明

为使绩效考评能够得到较好的贯彻和实施，根据公司的绩效考评制度，特制定本手册。本手册旨在建立充分的沟通平台，促进公司业绩考评制度长期、稳定、统一和规范的推行，最终目的是改善员工的工作绩效，激发其积极性，发掘其潜力。

适用范围：适用于 XX 上市公司中层管理者。

执行者：由被考评人与考评人共同执行。人力资源部汇总、整理、归档。

手册内容：

1. 被考评人情况：说明被考评人的任职情况、考评人以及考评年度。
2. 考评目标：记录被考评人本考评年度需要达成的各项工作的年度目标、季度目标，并预测目标实现过程中可能发生的障碍和所需的责权划分。由被考评人及考评人在年初共同完成。
3. 考评记录：由考评人根据日常工作中观察到的具体事实为依据，按照《考评制度规定》对当次考评周期内考评被人的工作情况客观地作出评价。
4. 业绩改进及培训建议：考评人将员工业绩有待加强的地方予以列出，提出有助于员工改进的建议。
5. 考评人评语：考评人考虑考评手册中所列各项要点或者其他认为重要的事项，概括对该员工整体业绩的考评。
6. 绩效考评结果汇总及处理：人力资源部汇总被考评人全年的考评记录作出相应处理，经董事会委任董事长签字确认或总经理核准后于第二年初正式生效。

备注：考评指标、考评原则以及考评中的注意事项请参见绩效考评体系中《绩效手册》的相关规定。

6. 绩效考评结果汇总及处理

6.1. 考绩汇总				
考评周期	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
考绩				
特殊情况说明：				
人力资源部签名：		总经理签名：		
日期：		日期：		
6.2. 考勤结果				
标准上班日数	日	记载事项	综合意见	
缺席（事假）	日			
（丧假）	日			
（无故）	日			
早退	次			
迟到	次			
迟到早退缺席换算	日			
缺席总计	日			
实际上班日数总计	日			
6.3. 处理方式				
人力资源部评定				
评语				
处理方式	1. () 升职至_____部 任_____ 2. () 降职为_____ 3. () 提薪/降薪为_____ 4. () 辞退_____ 5. () 培训_____ 6. () 轮岗_____ 7. () 其它_____			
				经理签名： 日期：
总经理核准				
				总经理签名： 日期：

基层员工绩效考评手册

XX 上市公司

二〇 年度
绩效考核手册
(基层员工)

被考评人: _____

部 门: _____

考 核 人: _____

绩效考评手册使用说明

为使绩效考评能够得到较好的贯彻和实施，根据公司的绩效考评制度，特制定本手册。本手册旨在建立充分的沟通平台，促进公司业绩考评制度长期、稳定、统一和规范的推行，最终目的是改善员工的工作绩效，激发其积极性，发掘其潜力。

适用范围：适用于 XX 上市公司基层员工。

执行者：由被考评人与考评人共同执行。人力资源部汇总、整理、归档。

手册内容：

1. 被考评人情况：说明被考评人的任职情况、考评人以及考评年度。
2. 考评目标：记录被考评人本考评年度需要达成的各项工作的年度目标、季度目标，并预测目标实现过程中可能发生的障碍和所需的责权划分。由被考评人及考评人在年初共同完成。
3. 考评记录：由考评人根据日常工作中观察到的具体事实为依据，按照《考评制度规定》对当次考评周期内考评被人的工作情况客观地作出评价。
4. 业绩改进及培训建议：考评人将员工业绩有待加强的地方予以列出，提出有助于员工改进的建议。
5. 考评人评语：考评人考虑考评手册中所列各项要点或者其他认为重要的事项，概括对该员工整体业绩的考评。
6. 绩效考评结果汇总及处理：人力资源部汇总被考评人全年的考评记录作出相应处理，经董事会委任董事长签字确认或总经理核准后于第二年初正式生效。

备注：考评指标、考评原则以及考评中的注意事项请参见绩效考评体系中《绩效手册》的相关规定。

1. 被考评人情况

姓 名		职 位	
部 门		到职日期	
考 核 人			
建档时间		存档时间	

2. 工作目标

考评内容		目 标				
考核指标	指标定义	年度目标	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度

目标实现过程中需要的资源、支持或配合：

被考评人签名：

直接上级签名：

日期：

日期：

人力资源部：

日期：

4. 绩效改进及培训建议

4.1. 绩效改进建议：指出被考评人需要改进的地方，并提出改进建议。
1.
2.
3.
4.2. 培训建议：为被考评人提出培训要求和建议，以提高其工作绩效。
1.
2.
3.

5. 总体评价

5.1. 从总体工作表现看，被考评人对本职工作的胜任情况：
5.2. <input type="checkbox"/> 非常胜任，可以赋予更多职责 <input type="checkbox"/> 胜任 <input type="checkbox"/> 勉强胜任，需要改进 <input type="checkbox"/> 不能胜任，应考虑更换岗位
5.3. 与前次考评相比，被考评人的工作业绩和效率的发展趋势： <input type="checkbox"/> 进步 <input type="checkbox"/> 相同 <input type="checkbox"/> 退步
5.4. 处理建议 <input type="checkbox"/> 升职至_____部 任_____ <input type="checkbox"/> 降职为_____ <input type="checkbox"/> 辞退 <input type="checkbox"/> 提薪/降薪 <input type="checkbox"/> 轮岗_____
其它_____
5.5. 考虑考评手册中所列各项要点或者其他您认为重要的事项，概括您对该员工整体业绩的考评。
被考评人签名： _____
日期： _____
考评人签名： _____
日期： _____

6. 绩效考评结果汇总及处理

6.1. 考绩汇总				
考评周期	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
考绩				
特殊情况说明：				
人力资源部签名：		总经理签名：		
日期：		日期：		
6.2. 考勤结果				
标准上班日数	日	记载事项	综合意见	
缺席（事假）	日			
（丧假）	日			
（无故）	日			
早退	次			
迟到	次			
迟到早退缺席换算	日			
缺席总计	日			
实际上班日数总计	日			
6.3. 处理方式				
人力资源部评定				
评语				
处理方式	1. () 升职至_____部 任_____ 2. () 降职为_____ 3. () 提薪/降薪为_____ 4. () 辞退_____ 5. () 培训_____ 6. () 轮岗_____ 7. () 其它_____ 经理签名： 日期：			
总经理核准				
				总经理签名： 日期：

表二：周边绩效评价表

被考评人		职位		考评期间		考评时间	
考评内容	衡量标准						得分
	0-2分	3-4分	5-6分	7-8分	9-10分		
一、责任心	消极被动不负责任。	有时责任心强，但多数情况下缺乏责任心。	有一定责任心，敢于对自己工作负责，知错就改。	责任心强，能清楚知道自己的责任，勇于负责。	对任何事情都有强烈的责任心且积极付诸行动。		
二、积极性	无论怎样督促也不上进，工作挑挑拣拣，避难就易。	遇问题和困难就垂头丧气，不出成果。	不知疲倦，不断进取。	求知欲强，并把知识用于实践，努力提升自己素质。	勇于挑战，不畏困难；为实现目标竭尽全力。		
三、原则性	原则性差，是非不分，常常拿原则做交易。	原则性较差，有时为了情面放弃原则。	一般情况下，能坚持原则，但不能硬碰。	原则性较强，是非分明，能开展批评与自我批评。	原则性强，敢于硬碰，能同违法乱纪现象作不懈斗争。		
四、团队协作	不推不动，但求自己方便合适。	只考虑本职工作，对其他事情不闻不问。	理解公司战略目标，主动分担责任，乐于助人。	充分理解公司战略目标，乐意为战略实现做贡献。	不惜牺牲自我，通力合作。		
五、创新能力	少有创新，消极，不愿打破现状。	少创新，多半墨守陈规。	有创新，能改进自己的工作。	富有创新，多智谋，态度积极。	实施改进自己，推动创新工作。		
六、决断能力	无魄力，优柔寡断，缺乏主见。	魄力小，遇事迟疑，不能当机立断。	有一定魄力，能对一般问题作出决断，偶有失误。	魄力较大，能在较复杂情况下作出正确决断。	魄力大，有战略眼光，能把握时机，作出高明决断。		
七、沟通能力	说服力差，态度生硬，缺乏沟通技巧，难以被人接受。	说服力较差，不善于沟通，有时不易被别人接受。	说服力一般，有一定沟通技巧，尚能被别人接受。	说服力较强，态度诚恳，善于沟通，说服效果较好。	说服力强，能自然、有技巧地说服别人。		
八、工作效益	没有完成工作目标，工作成绩甚微，常处于落后状态。	基本上完成规定目标，工作成绩平常，起色不大。	规定目标完成较好，工作有一定成绩，能较好地完成任务。	比规定目标完成的多，工作成绩较大，处于领先地位。	比规定目标完成的既多又好，工作成绩大，能开创新局面。		

<p>九、工作技能</p>	<p>对工作任务和 需求完全不能 正确分析，完 全不能独立完 成本岗位的工作</p>	<p>对工作任务和 需求偶而可以 理解、分析和判 断，需要别人指 导才能完成本 岗位的工作</p>	<p>对工作任务和 需求能进行基 本的理解、分析 和判断，具备一 定的业务工作 知识、技能和方 法，基本能独立 完成本岗位的 工作</p>	<p>对工作任务和 需求能进行良 好的理解、分 析和判断，具 备必要的业务 工作知识、技 能和方法，能 独立完成本岗 位的工作</p>	<p>对工作任务和 需求能进行充 分的理解、分析 和判断，具备深 厚的业务工作 知识、技能和方 法，完全能独立 完成本岗位的 工作</p>	
<p>十、个人发展</p>	<p>不愿尝试新的 工作任务，对 个人没有清晰 的发展计划和 培训需求</p>	<p>对自己的能力 和判断基本准 确，基本可以承 担挑战性的工 作任务，有基本 个人的发展计 划和培训需求</p>	<p>对自己的能力 和判断有一定 信心，可以尝 试有挑战性的 工作任务及发展 计划和培训需 求</p>	<p>对自己的能力 和判断有良好 信心，能较好 性承担挑战性的 工作任务， 有较清晰的个 人的发展计划 和培训需求</p>	<p>对自己的能力 和判断非常有 信心，非常愿意 尝试有挑战性的 工作任务，有 非常清晰的个 人的发展计划 和培训需求</p>	
<p>总分 (满分 100)</p>						
<p>建议与补充:</p>						
<p>评价人签名:</p> <p>日期:</p>			<p>人力资源部负责人签名:</p> <p>日期:</p>			

第二部分

KPI 参考指标库

(一) 总经理室
总经理

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	销售收入（尽量不要人为地分到年度）	20				
	2	招待费及不可预计费用控制	10				
	3	管理费用控制	10				
	4	建筑成本控制	15				
	5	项目利润（项目结束时考核）					
非财务面	6	工程交用时间	20				
	7	工程安全	10				
	8	工程质量	10				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	图纸管理		2				
	合同管理		3				
综合计分	目标值	差异分析：					
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
销售收入	销售额直接影响公司利润	以工作计划目标为基数，在一定时间范围内每超额1%加0.2分，最高不超过22；每少1%扣0.2分，最低20分		
招待费及不可预计费用控制	促使总经理控制招待费及不可预计费用	以计划目标为基数，每节省1%加0.1分，总分最高不超过12分；每超支1%扣0.1分，最低8分		
管理费用控制	管理费用也是比较有弹性并且比较大的一项费用	以计划目标为基数，每节省1%加0.1分，总分最高不超过12分；每超支1%扣0.1分，最低8分		
建筑成本控制	建筑成本是成本支出中最大的一项	以计划目标为基数，每节省1%加0.15分，总分最高不超过18分；每超支1%扣0.11分，最低12分		
工程交用时间	如果交工时间早，回收的资金可以开启其他项目	以计划日期为标准，每提前一周加0.2分，总分最高不超过24分；每滞后一周扣0.2分，扣完为止；		
工程安全	保证工程建设安全生产，降低事故发生率	单次损失在5万以上的安全事故，每5万元扣2分		
工程质量	确保工程建设质量符合项目设计技术要求	单次损失在5万以上的质量、技术事故，每5万元扣2分		
利润	确保投资回报	事先核定利润目标，以此为基础每超2%加一分；最高不超过150分；每少1%扣一分，扣完为止		
管理要项			来源	考核期
图纸管理	促进公司图纸管理	公司图纸管理混乱，扣除全部分数		
合同管理	促进公司的合同管理	公司图纸管理混乱，扣除全部分数		

常务副总经理

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	销售收入（尽量不要人为地分到年度）	10				
	2	招待费及不可预计费用控制	5				
	3	管理费用控制	5				
	4	建筑成本控制	5				
	5	项目利润（项目结束时考核）					
非财务面	6	工程交用时间	15				
	7	工程安全	15				
	8	工程质量	5				
	9						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	图纸管理		5				
	合同管理		5				
	公司计划、决议的执行情况		20				
	公司整体经营运作是否合理有序		10				
综合计分	目标值		差异分析：				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
销售收入	销售额直接影响公司利润	以工作计划目标为基数，在一定时间范围内每超额 1%加 0.2 分，最高不超过 22；每少 1%扣 0.2 分，最低 20 分		
招待费及不可预计费用控制	促使常务副总协助总经理控制招待费及不可预计费用	以计划目标为基数，每节省 1%加 0.1 分，总分最高不超过 12 分；每超支 1%扣 0.1 分，最低 8 分		
管理费用控制	管理费用也是比较有弹性并且比较大的一项费用	以计划目标为基数，每节省 1%加 0.1 分，总分最高不超过 12 分；每超支 1%扣 0.1 分，最低 8 分		
建筑成本控制	建筑成本是成本支出中最大的一项	以计划目标为基数，每节省 1%加 0.15 分，总分最高不超过 18 分；每超支 1%扣 0.11 分，最低 12 分		
工程交用时间	如果交工时间早，回收的资金可以开启其他项目	以计划日期为标准，每提前一周加 0.2 分，总分最高不超过 24 分；每滞后一周扣 0.2 分，扣完为止；		
工程安全	保证工程建设安全生产，降低事故发生率	单次损失在 5 万以上的安全事故，每 5 万元扣 2 分		
工程质量	确保工程建设质量符合项目设计技术要求	单次损失在 5 万以上的质量、技术事故，每 5 万元扣 2 分		
利润	确保投资回报	事先核定利润目标，以此为基础每超 2%加一分；最高不超过 150 分；每少 1%扣一分，扣完为止		
管理要项			来源	考核期
图纸管理	促进公司图纸管理	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
合同管理	促进公司的合同管理	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
公司计划、决议的执行情况	促使常务副总积极贯彻落实总公司的计划及决议，使总经理的战略及管理意图能够很好地得到执行	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
公司经营运作效果	保证公司日常工作有序开展	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		

总经理助理

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	前期招待费及不可预计费用指标完成率	5				
	2	前期管理费指标完成率	5				
	3	前期建设成本控制目标完成率	10				
非财务面	4	前期报批工作目标完成率	10				
	5	前期市政工程准备工作目标完成率	5				
	6	前期规划设计工作完成率	10				
	7	拆迁计划目标完成率；	5				
	8	拆迁实际费用支出与预算费用的偏差量；	5				
	9	拆迁任务完成质量	5				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	前期各项管理制度的建设情况		10				
	是否制定并落实了预算的规范及操作办法等		15				
	项目成本控制制度的有效性		15				
综合计分	目标值	差异分析：					
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
前期招待费及不可预计费用指标完成率	控制前期招待费及不可预计费用支出	以计划目标为基数，每节省 1%加 0.05 分，总分最高不超过 6 分；每超支 1%扣 0.05 分，最低 4 分		
前期管理费指标完成率	控制管理支出	以计划目标为基数，每节省 1%加 0.05 分，总分最高不超过 6 分；每超支 1%扣 0.05 分，最低 4 分		
前期建设成本控制目标完成率	控制前期建设成本	以计划目标为基数，每节省 1%加 0.1 分，总分最高不超过 12 分；每超支 1%扣 0.1 分，最低 8 分		
前期报批工作目标完成率	督促前期进驻人员加快报批速度	以计划日期为标准，每提前一周加 1 分，总分最高不超过 12 分；每滞后一周扣 1 分，扣完为止；		
前期市政工程准备工作目标完成率	促进前期市政工程准备工作按质按量准时完成	以计划日期为标准，每提前一周加 0.25 分，总分最高不超过 6 分；每滞后一周扣 0.25 分，扣完为止；		
前期规划设计工作	促使前期规划工作准时完成	以计划日期为标准，每提前一周加 1 分，总分最高不超过 12 分；每滞后一周扣 1 分，扣完为止；		
拆迁计划目标完成率；	促使拆迁工作按时完成	以计划日期为标准，每提前一周加 0.25 分，总分最高不超过 6 分；每滞后一周扣 0.25 分，扣完为止；		
拆迁实际费用支出与预算费用的偏差量；	控制拆迁成本	以计划目标为基数，每节省 1%加 0.05 分，总分最高不超过 6 分；每超支 1%扣 0.05 分，最低 4 分		
拆迁任务完成质量	拆迁工作完成是否顺利	出现重大投诉、上访、冲突事件，每次扣 1 分		
管理要项			来源	考核期
预算体系管理的规范度	总助负责公司预算管理	预算体系建设 5 分；预算体系执行 5 分		
招投标制度体系的有效性	负责主持公司招投标制度建设	招投标制度体系建设 5 分；招投标制度体系执行 5 分		
项目成本控制的有效性	总助对公司建设成本控制机制负责	公司总成本支出每超支 1%扣 0.15 分；每节省 1%加 0.15；最高 18 分		

工程总监

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	工程成本控制	20				
	2	下属部门费用控制情况	5				
非财务面	3	工程质量	20				
	4	工程进度	20				
	5	工程安全管理状况	15				
	6	图纸管理情况	10				
	7	合同管理状况	10				
	8						
	9						
	10						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
综合计分	目标值	差异分析：					
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
工程成本控制	加强工程成本控制	以计划目标为基数，工程成本每节省 1%加 0.2 分，总分最高不超过 24 分；每超支 1%扣 0.2 分，最低 16 分		
下属部门费用控制情况	控制下属部门费用	以计划目标为基数，每节省 1%加 0.05 分，总分最高不超过 6 分；每超支 1%扣 0.05 分，最低 4 分		
工程质量	控制工程质量	质量、技术事故单次损失在 10 万元以上的，每 10 万扣 2 分扣完为止；		
工程进度（本要项在不同的阶段有不同的目标，同一阶段，不同的进度目标换算成同一个分数）	加快工程进度	以计划日期为标准，每提前一周加 1 分，总分最高不超过 24 分；每滞后一周扣 1 分，扣完为止；		
工程安全管理状况	加强工程安全管理	安全事故，单次损失在 10 万元以上的，每 10 万，扣 3 分，扣完为止		
图纸管理情况	加强图纸管理	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
合同管理状况	加强合同管理	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
管理要项			来源	考核期

营销总监

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	销售总额目标按期完成率	40				
	2	所属各部门管理及招待费及不可预计费用控制	10				
	3	投入的营销费用和销售收入的比值与目标值的偏差程度	10				
非财务面	4	对市场需求分析的客观性、合理性；	5				
	5	编制营销策划方案的合理性、可行性；	5				
	6	品牌宣传的力度、品牌被市场的认可程度	10				
	7	客户投诉总量，客户投诉是否及时、有效得到解决，是否积极服务客户	10				
	8						
	9						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	销售管理制度建设的规范化程度；		5				
	销售管理体系运营的顺畅程度；		5				
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
销售总额完成率	扩大公司销售总额	销售额到期每超额1%加0.4分，总分最高不超过48分；每少1%扣0.4分，最低32分；		
所属各部门管理及招待费及其他费用用控制	控制所属各部门的费用支出	每节省1%加0.1分，总分最高不超过12分；每超支1%扣0.1分，扣完为止；		
投入的营销费用和销售收入的比值与目标值的偏差程度	保证销售费用的高效使用	每多出0.1%扣1分		
对市场需求分析的客观性、合理性；	促使营销部门做好营销及需求预测	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1，0.8，0.6，0.4，0.2打分）		
编制营销策划方案的合理性、可行性；	加强营销效果的过程控制	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1，0.8，0.6，0.4，0.2打分）		
品牌宣传的力度、品牌被市场的认可程度	促使营销部门提高营销预测的准确程度	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1，0.8，0.6，0.4，0.2打分）		
客户投诉总量，客户投诉是否及时、有效得到解决，是否积极服务客户	促进营销部门参与项目选择、定位及建设	每投诉一次扣1分；同一个客户第二次投诉扣2分		
管理要项			来源	考核期
销售管理制度建设的规范化程度；	促进营销制度建设	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1，0.8，0.6，0.4，0.2打分）		
销售管理体系运营的顺畅程度；	促进营销管理制度的执行	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1，0.8，0.6，0.4，0.2打分）		

行政总监

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	行政后勤费用节省率	5				
	2	行政后勤费用增长速度与业务发展速度匹配程度	5				
	3	人力资源部门费用节省率	5				
非财务面	4	所属部门计划完成情况	15				
	5	人力资源管理体系的系统化水平	5				
	6	员工对人力资源服务满意程度	10				
	7	公司的安全、生活物资、业务运行后勤保障体系的完备性；	10				
	8	行政后勤保障体系的运行效率	15				
	9	固定资产管理状况	5				
	10	员工对行政服务满意度	10				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	人力资源及行政后勤的建章立制状况		10				
	固定资产管理制度的完备性		5				
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
所属部门计划完成情况	保证所负责部门的计划目标与公司的计划目标相一致	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
行政后勤费用节省率	保证行政后勤费用合理有效	每节省 1% 加 0.15 分，每超支 1% 扣 0.15, 扣完为止		
行政后勤费用增长速度与业务发展速度匹配程度	控制行政后勤费用的增长速度	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
人力资源部门费用节省率	保证人力资源费用的合理性	每节省 1% 加 0.15 分，每超支 1% 扣 0.15, 扣完为止		
人力资源管理体系的系统化水平	保证人力资源体系的系统规范	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
员工对人力资源服务满意程度	提高人力资源部门的服务意识	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
公司的安全、生活物资、业务运行后勤保障体系的完备性；	确保行政后勤保障体系的完备性和高效性	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
行政后勤保障体系的运行效率	保证行政后勤系统高效运作，提供优质的服务	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
固定资产管理状况	公司资产的使用情况	固定资产丢失，每 1 万元扣 1 分，扣完为止		
员工对行政服务满意度	提高行政后勤部门的服务意识	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
管理要项			来源	考核期
人力资源及行政后勤的建章立制状况	促进人力资源及行政后勤制度建设	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
固定资产管理制度的完备性	加强固定资产管理	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		

财务总监

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	财务资金的周转率、利用率；	20				
	2	公司总体费用计划达成率	5				
	3	应收账款周转率；	10				
	4	所辖部门费用控制情况	5				
非财务面	5	公司财务预算控制情况	10				
	6	财务法律法规的贯彻效果	5				
	7	税务处理效果	10				
	8	公司重大投资决策的支持程度	10				
	9	财务信息有效性	5				
	10	定期及时、真实地向总经理提供支持决策的财务分析报告	10				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	财务管理制度的完善性；		5				
	财务审计制度是否健全；审计工作是否有效		5				
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
财务资金的周转率；	保证公司资金得到有效利用	按计划，资金周转率每提高 0.1 加 1 分；每减少 0.1 扣 1 分		
公司总体费用计划达成率	促使财务总监协助总经理控制公司各部门费用支出	公司总体费用每节省 1% 加 0.05 分，每超支 1% 扣 0.05，扣完为止		
应收账款周转率；	保证公司资金按期收回	按计划，应收账款周转率每提高 1 加 1 分；每减少 1 扣 1 分		
所辖部门费用控制情况	财务部、融资部费用控制	每节省 1% 加 0.05 分，每超支 1% 扣 0.05，扣完为止		
财务预算控制情况	进行全公司预算管理	预算管理体系按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
财务法律法规的贯彻效果	贯彻财务法律法规	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
税务处理效果	合理税务筹划	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
公司重大投资决策的支持程度	控制公司重大投资财务风险	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
财务信息有效性	保证财务信息简捷高效	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
定期及时、真实地向总经理提供支持决策的财务分析报告	使总经理即使了解公司财务状况	以 5 分为基础；每迟延一天扣 1 分； 财务信息的有效性由总经理评价：按良好、一般、合格、较差、很差五级（按 5 分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
管理要项			来源	考核期
财务管理制度的完善性；	确保财务系统规范化管理	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
财务审计制度是否健全；审计工作是否有效	促进财务审计工作的开展	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		

财务副总监

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	财务资金融资额度满足需要程度	20				
	2	融资成本较正常成本的比率	15				
	3	融资其他费用支出节省程度率	20				
	4	融资部部门费用预算达成率	10				
非财务面	5	融资结构合理程度	20				
	6	融资渠道多样化程度	10				
	7						
	8						
	9						
	10						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	融资管理制度的建设情况		5				
综合计分	目标值	差异分析：					
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
财务资金融资额度满足需要程度	提高资金筹措能力, 满足企业业务发展的资金需求	资金缺口每 500 万扣 1 分, 扣完为止		
融资成本较正常成本的比率	尽量降低融资成本	按良好、一般、合格、较差、很差五级 (分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分)		
融资其他费用支出节省率	控制融资攻关费用等的支出	每节省 1% 加 0.1 分, 每超支 1% 扣 0.1, 扣完为止		
融资部门费用预算达成率	控制融资部门费用支出	每节省 1% 加 0.05 分, 每超支 1% 扣 0.05, 扣完为止		
融资结构合理程度	优化融资结构	按良好、一般、合格、较差、很差五级 (分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分)		
融资渠道多样化程度	扩展多种财务融资渠道, 保证资金供应	按良好、一般、合格、较差、很差五级 (分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分)		
管理要项			来源	考核期
融资管理制度的建设情况	促进融资部门规范化建设	按良好、一般、合格、较差、很差五级 (分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分)		

(二) 总师办
总工程师

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	施工组织总设计、监理大纲、重大项目的招投标等技术文件或技术处理的审批是否及时、有效；	10				
	3	技术方案是否科学、合理、全面、经济	15				
	4	重大技术的审批质量	5				
	5	是否认真监督各项技术及施工组织方案得到落实	5				
	6	对工程建设质量的监督力度	10				
	7	无重大技术事故	20				
	8	对公司重大项目投资决策的技术支持程度	10				
	9	工程建设技术服务/支持程度	5				
	10	编制施工组织总设计方案的质量	5				
	管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率
技术管理规章制度的完备性		5					
施工技术标准、相关法令、法规的实施效果		5					
工程建设法令、法规、规范等落实情况		5					
综合计分	目标值	差异分析：					
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
施工组织总设计、监理大纲、重大项目的招投标等技术文件或技术处理的审批是否及时、有效；	促进总工工作效率提高	出现拖延，每天扣1分		
技术方案是否科学、合理、全面、经济	保证技术方案质量	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1，0.8，0.6，0.4，0.2打分）		
重大技术的审批质量	保证技术审批的正确性和完整性	出现技术审批疏漏，每次扣1分		
是否认真监督各项技术及施工组织方案得到落实	保证公司满足质量要求，避免重大质量事故	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1，0.8，0.6，0.4，0.2打分）		
对工程建设质量的监督力度	促使总工加强对工程质量的监督	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1，0.8，0.6，0.4，0.2打分）		
无重大技术事故	杜绝重大技术事故	重大技术质量事故每次扣2分，扣完为止		
对公司重大项目投资决策的技术支持程度	保证公司重大项目投资的科学化，规避技术风险	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1，0.8，0.6，0.4，0.2打分）		
工程建设技术服务/支持程度	加强总工对工程建设的技术支持	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1，0.8，0.6，0.4，0.2打分）		
编制施工组织总设计方案的质量	保证施工组织总设计真正成为工程建设的指导纲要	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1，0.8，0.6，0.4，0.2打分）		
管理要项			来源	考核期
技术管理规章制度的完备性	保证工程建设技术标准的科学性、合理性	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1，0.8，0.6，0.4，0.2打分）		
施工技术标准、相关法令、法规的实施效果	确保监督落实国家的制度文件	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1，0.8，0.6，0.4，0.2打分）		
工程建设法令、法规、规范等落实情况	确保技术规范体系完整、真正落实	检查，每次处不合格扣1分		

总建筑师

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	规划设计成本控制	15				
非财务面	2	施工图交接相关资料和手续的完整性	10				
	3	项目规划设计技术标准、相关法令、法规的贯彻效果	5				
	4	项目规划质量	5				
	5	项目委托设计完成情况	5				
	6	对公司重大项目投资决策的技术支持程度	10				
	7	重大技术审核质量（时间、认真程度等）	10				
	8	无重大规划设计缺陷及质量事故	15				
	9	严格确保工程建设与图纸设计的高度一致性，并对现场技术问题提出合理解决方案	20				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	技术管理规章制度的完备性		5				
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
规划设计成本控制	控制规划设计成本	成本每节省 1% 加 0.2 分，最高 18 分；每超出 1% 扣 0.2 分，最低 12 分		
施工图交接相关资料和手续的完整性	保证项目设计技术标准的科学性、合理性	出现资料丢失、错误，每次处扣 1 分		
项目规划设计技术标准、相关法令、法规的贯彻效果	保证相应法律法规的实施	检查出的不合格项，每处扣 1 分		
项目规划设计质量	保证规划设计的质量	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
项目委托设计完成及时性	确保项目委托设计在预计的时间内完成	每拖延一天扣 1 分，扣完为止		
对公司重大项目投资决策的技术支持程度	做到重大决策有技术支持	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
重大技术审核质量（时间、认真程度等）	保证总建筑师对建设质量的监控检查	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
无重大规划设计缺陷及质量事故	保证项目设计一次性完成设计任务	设计缺陷每处扣 2 分；质量事故，每次扣 0.15 分		
严格确保工程建设与图纸设计的高度一致性，并对现场技术问题提出合理解决方案	保证按图纸施工	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
管理要项			来源	考核期
技术管理规章制度的完备性	建立健全技术管理制度	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		

总设备师

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	是否认真审核工程总体建筑设备配套方案	5				
	3	认真完成项目的设备选型认证等工作	15				
	4	认真贯彻国家有关工程建设的政策、法令、法规及有关文件	5				
	5	认真审核并指导项目设备安装实施方案	15				
	6	认真参与项目设备招投标方案并发挥重要作用	10				
	7	严格把控各种设备质量	20				
	8	有效监督指导项目设备安装工作	20				
	9	能够为项目中遇到的相关技术问题提供有效支持	20				
	10						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
是否认真审核工程总体建筑设备配套方案	促使设备师对配套方案质量严格把关	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
认真完成项目的设备选型认证等工作	促使设备师认真选型认证	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
认真贯彻国家有关工程建设的政策、法令、法规及有关文件	促使设备师认真贯彻国家有关工程建设的政策、法令、法规及有关文件	检查中，各种法律法规执行有不合格处，每处扣1分		
认真审核并指导项目设备安装实施方案	促使设备安装方案的合理实施	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
认真参与项目设备招投标方案并发挥重要作用	促使设备师认真参与项目设备招投标方案并发挥重要作用	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
严格把控各种设备质量	控制各种设备质量	出现设备质量瑕疵，每损失1万元扣5分		
有效监督指导项目设备安装工作	促进项目设备安装工作的实施	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
能够为项目中遇到的相关技术问题提供有效支持	促使设备师妥善解决各种问题	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
管理要项			来源	考核期

总预算师

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	项目成本控制的总体有效性	35				
	2	项目预算的准确性	5				
非财务面	3	项目成本监控是否合理、到位；	5				
	4	项目成本控制流程是否合理；	5				
	5	项目成本数据/资料统计以及分析报告是否及时	5				
	6	能够积极搜集外界相关成本信息，为公司各项决策服务	15				
	7	项目预结算审核质量	10				
	8	项目预结算资料统计的质量	10				
	9	经济分析审核的合理性、及时性	10				
	10						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
项目预算的准确性	促使预算师提高预算准确率	各项预算超出正负 5%，每处扣 1 分		
项目成本控制的总体有效性	加强预算师对总体成本控制的关注程度	分各阶段不同的项目，每节省 10 万元+1 分，每超出 10 万-1 分		
项目成本监控是否合理、到位；	加强预算师对成本控制的实际参与	成本控制体系按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
项目成本控制流程是否合理；	理顺成本控制流程	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
项目成本数据/资料统计以及分析报告是否及时	促使预算师重视成本数据的分析总结	每拖延一天扣 1 分，扣完为止		
能够积极搜集外界相关成本信息，为公司各项决策服务	加强对外部信息的关注，提高准确率	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
项目预结算及合同等的审核质量	加强对项目成本支出的把关	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
项目预结算资料统计的质量	加强对项目预决算资料数据的统计	按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按标准分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
经济分析审核的合理性、及时性	加强对公司经济运行报告审核	及时性（5 分）：每超出一天扣 1 分； 合理性（5 分）：按良好、一般、合格、较差、很差五级（分别按 5 分的 1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2 打分）		
管理要项			来源	考核期

(三) 人力资源部
人力资源部经理

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	人力成本	10				
	2	部门费用达成比率	10				
	3						
	4						
非财务面	5	人力资源制度健全率	15				
	6	关键员工流失率	15				
	7	后备人才培养计划落实率	10				
	8	招聘及时率	10				
	9	薪酬福利等的差错率	10				
	10						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	学习与成长		10				
	信息沟通与部门合作		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值		差异分析:				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
人力成本	对公司整体人员工资成本进行控制	总经理确定的指标；超出指标不得分；每低于指标 5%加 1 分		
部门费用达成比率	对本部门各项常规的管理费用实施有效控制	每超出指标 5%扣 1 分；每低 5%加 1 分		
招聘及时率	衡量招聘的实施情况	从用人部门提出申请到招聘到合适员工的平均周期为目标，酌情分值处理		
薪酬福利等的差错率	提高人力资源主要工作的准确率	根据实际情况，每出错一次扣 1 分，此项扣完为止		
人力资源制度健全度	通过健全各项人力资源管理制度，达到“选、用、育、留”的良好效果	公司常务副总组织各部门领导对人力资源部进行检查，按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分。		
关键员工流失率	保障核心骨干员工的工作积极性，确保其工作忠诚度	总经理确定核心员工的名单，人力资源部重点跟踪，每流失一名核心员工，扣 2 分，此项扣完为止		
后备人才培养计划落实率	衡量公司人培训工作是否有效	公司常务副总组织各部门领导对人力资源部进行检查，按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分。		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
学习与成长	促进人员素质提高及新管理方式方法引进	本年度员工素质是否提高，做了哪些工作；有无新的管理方式方法引进；常务副总组织各部门领导按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分		
信息沟通与部门合作	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流合作比较顺畅；评分：同上		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效；总经理、常务副总打分		

薪酬绩效专员

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	绩效考核实施方案合理性	10				
	3	考核指标设计合理性	15				
	4	绩效考核按时完成率	10				
	5	创新建议采纳率	10				
	6	员工工资表、奖金发放表编制的及时性与准确性	15				
	7	各项保险表单核算/传递及登记的及时性	5				
	8	员工收入台账编制的及时性与完整性	5				
	9	绩效考核总体实施效果评价	15				
	10	是否认真执行并完善公司绩效考核制度	5				
	管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率
信息沟通		5					
临时事务		5					
综合计分	目标值	差异分析：					
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
绩效考核方案合理性	促进绩效考核方案的合理化	按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分。		
考核指标设计合理性	促进绩效考核指标的合理化	考核指标设计科学易操作实施得满分，以此分等级酌情处理		
绩效考核按时完成率	促进绩效考核按时完成	考核按计划准时完成且效果明显得满分，以此分等级酌情处理		
创新建议采纳率	员工对企业管理的建议	能组织收集高质量的合理化建议且实施性很强得满分，以此分等级酌情处理		
员工工资表、奖金发放表编制的及时性与准确性	提高本职工作的精确性	每发现一次错误扣1分，扣完为止		
各项保险上交及登记台账的及时性	促进各项福利上缴的及时准确性	每发现一次错误或拖欠扣1分，扣完为止		
员工收入台账编制的及时性与完整性	促进收入台帐的建立与完整	每发现一次错误或拖欠扣1分，扣完为止		
绩效考核总体实施效果评价	检查绩效考核执行效果	按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分。		
是否认真执行并完善公司绩效考核制度	检查绩效考核执行效果	按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分。		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分。		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分。		

人事专员

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	招聘人才满意率	20				
	3	招聘制度完善性	5				
	4	招聘手段创新	5				
	5	人才测评方式创新	5				
	6	培训内容适用性	15				
	7	培训效果满意度（性价比）	15				
	8	劳动合同工作的严密性、及时性	10				
	9	人事档案的完整性	10				
	10	人力资源数据库建设情况	5				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值	差异分析：					
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
招聘人才满意率	促使其招聘高质量、适用人才	人员经试用能力很符合要求得满分，试用期不合格每辞退一名扣 2 分，扣完为止		
招聘制度完善性	促进招聘制度的完善	招聘制度完善，且动态维护及时得满分，以此分等级酌情处理		
招聘手段创新及多样化程度	促进招聘手段的多样化	经常能有招聘手段创新及多样化，且实操性较强得满分，以此分等级酌情处理		
人才测评方式的科学性	准确测评候选人才	能利用科学规范的人才测评工具且效果好得满分，以此分等级酌情处理		
培训内容适用性	促使培训内容具有针对性	培训内容符合工作实际，针对性强得满分，以此分等级酌情处理		
培训效果满意度（性价比）	提高培训效果	培训效果显著得满分，以此分等级酌情处理		
劳动合同工作的严密性、及时性	促进人事合同管理	劳动合同严密准确及时得满分，每出错一次扣 1 分，此项扣完为止		
人事档案的完整性	促进人事档案管理	人事档案严密准确及时得满分，每出错一次扣 1 分，此项扣完为止		
人力资源数据库建设情况	加快人力资源数据库建设，便于人员内部流动	人力资源数据库能保持动态更新，且能起到好的支持作用得满分，按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分。		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		

(四) 行政部
行政部经理

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	部门费用控制	10				
非财务面	2	内部员工投诉次数	10				
	3	网络运行稳定性	10				
	4	公司安全保卫情况	10				
	5	车辆服务质量	10				
	6	车辆安全管理状况	5				
	7	环境卫生状况	5				
	8	会议管理的有序及有效性	5				
	9	公司文案管理的有效性	5				
	10	其他后勤服务质量	10				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	人员培训		5				
	制度管理		5				
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值		差异分析:				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
部门费用控制	控制部门费用支出	总经理确定的指标；超出指标不得分；每不足指标 2%加 1 分		
内部员工投诉次数	增强行政部服务意识	每投诉一次，扣 1 分，此项扣完为止		
网络运行稳定性	促进网络运行稳定性	网络运行稳定得满分，每出现一次较大的运行事故扣 1 分，扣完为止		
公司安全保卫情况	促进公司安全保卫情况	无安全事故发生得满分，每发生一起扣 1 分，扣完为止		
车辆服务质量	促进车辆服务质量	车辆服务及时高效，且得到较高评价得满分，每出现一次用车投诉扣 1 分，扣完为止		
车辆安全管理状况	促进车辆安全管理状况	无安全事故发生得满分，每发生一起扣 1 分，扣完为止		
环境卫生状况	促进环境卫生状况	公司内部环境优美，卫生较好得满分，每抽查一次不合格扣 1 分，此项扣完为止		
会议管理的有序及有效性	促进会议管理的有序及有效性	按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分。		
公司文案管理的有效性	促进公司文案管理的有效性	按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分。		
其他后勤服务质量	促进其他后勤服务质量	被投诉一次扣一分，扣完为止		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
人员培训	部门内部的团队建设	对本部门员工的学习、工作指导及时、有效		
制度管理	部门内部的制度建设	建立健全各次管理制度，并得到有效执行。		
信息沟通	提高信息通畅性	按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分。		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效——按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分。		

行政主管

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	计算机信息库管理	5				
	3	局域网络稳定性	10				
	4	公司外部网站建设与更新	10				
	5	公司计算机软、硬件的购置与维修情况	5				
	6	员工对食堂服务的满意度	5				
	7	车辆服务满意度	10				
	8	消防保卫工作质量	15				
	9	暖气、空调、电气、复印机维修情况	10				
	10	公司印鉴、介绍信使用和保管情况	20				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值			差异分析:			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
计算机信息库管理	保证公司信息数据库的运行效率	信息数据库系统是否完善、信息内容是否充实；是否及时督促各部门按时更新信息（按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分）		
局域网络稳定性	保证公司局域网正常运行	（按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分）		
公司外部网站建设与更新	提高公司对外宣传	在有关部门提供素材基础上，考核网页更新及时性、网页效果、网站正常运行情况		
公司计算机软、硬件的购置与维修情况	保证公司正常工作	出现计算机病毒发作或内部用户投诉，每次扣 1 分		
员工对食堂服务的满意度	保证食堂服务质量	员工对食堂服务质量是否满意		
车辆服务满意度	提高车辆服务质量	车辆调度是否及时；车辆保养、维护是否及时；对员工服务的满意度；交通事故/违章的次数；出现投诉，每次扣一分；出现交通事故，当期此项分数为 0		
消防保卫工作质量	公司消防、治安情况	盗窃案件发生的次数；消防器材、设施是否定期维护、更换；出现事故，此项 0 分		
暖气、空调、电气、复印机维修情况	保证正常办公	后勤设备/设施维修是否及时；出现投诉，每次扣 1 分		
公司印鉴、介绍信使用和保管情况	保证印鉴、介绍信正常使用、保管	印鉴、介绍信使用是否按制度执行；出现失误，此项 0 分		
管理要项			来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	（按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分）		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	（按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分）		

总经理秘书

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	总经理的对外联络、接待等服务的质量	10				
	3	总经理文案起草质量	20				
	4	文件打印、复印、收发及登记等工作的及时性	10				
	5	收集及统计汇总总经理所需的各类报表的及时性及准确性	10				
	6	总经理的工作日程表安排的合理性	10				
	7	总经理办公会的组织记录情况	10				
	8	企业文化建设的成效	10				
	9	总经理交办的其他任务	10				
	10						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
总经理的对外联络、接待等服务的 质量	提高本职核心工作的有效性	组织总经理的对外联络、接待等后勤服务规范有效，且无投诉得满分，以此分等级酌情处理		
总经理文案起草质量	促使总经理秘书提高文案写作质量	方案起草及时，质量较好，条理清楚得满分，以此分等级酌情处理		
文件打印、复印、收发及登记等工作的及时性	做好秘书的本职工作	文件打印、复印、收发及登记等工作及时，质量较好得满分，以此分等级酌情处理		
收集及统计汇总总经理所需的各类报表的及时性 及准确性	做好总经理的工作决策的信息支持	收集及统计汇总总经理所需的各类报表的及时准确得满分，每出现一次较重大错误扣1分，扣完为止		
总经理的工作日程表安排的合理性	促使安排总经理工作日程的合理高效	安排总经理工作日程的合理高效得满分，以此分等级酌情处理		
总经理办公会的组织记录情况	督促检查会议记录情况	会议记录及时清晰得满分，以此分等级酌情处理		
企业文化建设的成效	促进企业文化建设	公司企业文化建设有计划，且成果显著得满分，以此分等级酌情处理		
总经理交办的其他任务	略	对于总经理其他交办事务能处理及时得满分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

行政专员

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	各项费用的控制指标完成率	20				
非财务面	2	办公用品购买发放及时性	10				
	3	办公设备的维修、保养及耗材管理	10				
	4	部门饮用水购买和发放及时性	10				
	5	报刊征订工作及时性	10				
	6	日常文档装订、打印工作的质量	10				
	7	通讯设备交费、维修、更换的及时性	10				
	8	劳保用品的采购、保管、发放等的及时性	5				
	9	节假日及防暑降温期间职工物品发放及时性	5				
	10						
	管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率
信息沟通		5					
临时事务		5					
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
各项费用的控制指标完成率	控制行政费用支出	总经理确定的指标；超出指标不得分；每不足指标 2%加 1 分		
办公用品购买发放及时性	督促检查办公用品的购置是否有效	办公用品购买发放及时高效得满分，有内部投诉一起扣 1 分，此项扣完为止		
办公设备的维修、保养及耗材管理	督促检查办公用品的维修、保养是否有效	办公设备的维修、保养及耗材管理及时有效得满分，有内部投诉一起扣 1 分，此项扣完为止		
部门饮用水购买和发放及时性	为各部门工作做好后勤服务	部门饮用水购买和发放管理及时有效得满分，有内部投诉一起扣 1 分，此项扣完为止		
报刊征订工作及时性	为各部门工作做好后勤服务	报刊征订工作及时有效得满分，有内部投诉一起扣 1 分，此项扣完为止		
日常文档装订、打印工作的质量	为各部门工作做好后勤服务	日常文档装订、打印工作及时准确得满分，有重大错误一起扣 1 分，此项扣完为止		
通讯设备交费、维修、更换的及时性	为各部门工作做好后勤服务	通讯设备交费、维修、更换及时有效得满分，有内部投诉一起扣 1 分，此项扣完为止		
劳保用品的采购、保管、发放等的及时性	督促检查福利工作是否到位	劳保用品的采购发放管理及时有效得满分，有内部投诉一起扣 1 分，此项扣完为止		
节假日及防暑降温期间职工物品发放及时性	督促检查福利工作是否到位	节假日及防暑降温期间职工物品发放及时有效得满分，有内部投诉一起扣 1 分，此项扣完为止		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

法律顾问

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	法律服务的总体质量	40				
	3	参与重大经济合同会审，提出有价值意见	20				
	4	参与公司经济谈判，提供法律意见	20				
	5	推动员工普法工作开展	10				
	6						
	7						
	8						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
法律服务的总体质量	保证公司良好的法律运行环境，使企业经济利益损失最小化	解决年度经济纠纷、法律事务的效果		
参与重大经济合同会审，提出有价值意见	保证公司合法利益不受侵害	公司重大经济合同是否维护公司合法利益		
参与公司经济谈判，提供法律意见	为公司经营管理和决策提供法律意见	是否对公司经济谈判提供法律意见		
推动员工普法工作开展	保证公司员工具备基本法律知识	公司员工普法学习情况、满意情况		
管理要项			来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

前台接待

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	传真、信件收发分送准确无误	25				
	3	接听来电口齿清晰，运用礼貌用语，记录转达及时准确	20				
	4	来访宾客接待引领快捷、正确无误；	25				
	5	信息电话问询详细全面。	10				
	6	文字录入工作快捷准确	10				
	7						
	8						
	9						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
传真、信件收发分送准确无误	提高收发的准确性	传真、信件收发及时准确得满分，有客户投诉一起扣1分，此项扣完为止		
接听来电口齿清晰，运用礼貌用语，记录转达及时准确	提升公司形象	电话接听规范得体得满分，有客户投诉一起扣1分，此项扣完为止		
来访宾客接待引领快捷、正确无误	提升公司形象	来访宾客接待规范得体得满分，有客户投诉一起扣1分，此项扣完为止		
信息电话问询详细全面	提升整体形象及业绩	信息电话问询规范得体得满分，有客户投诉一起扣1分，此项扣完为止		
文字录入工作快捷准确	提高工作效率	文字录入工作及及时准确得满分，有重大错误一起扣1分，此项扣完为止（以客户投诉为准）		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

驾驶员

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	百公里油耗控制	20				
	2	年度维修维护费用控制	20				
非财务面	3	交通违章发生次数	15				
	4	无交通事故	25				
	5	车辆的整洁情况	10				
	6	出车及时性	5				
	7	热情服务态度	5				
	8						
	9						
	10						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值	差异分析：					
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
百公里油耗控制	控制司机油耗支出	测定每一辆车的标准油耗，记录出车里程，每超出标准油耗 1 升扣 3 分；		
年度维修维护费用控制	减少维修维护费用支出	规定每辆车的维护费用		
无交通事故	杜绝交通事故	发生人身伤害，扣全部；有人死亡，本期总分 0 分；		
交通违章发生次数	保证安全行车	交通违章发生的次数		
车辆的整洁情况	保证公司车辆清洁卫生	车内的干净度、车身的清洁度		
出车及时性	保证员工用车及时性	得到出车指令后是否立即出车		
热情服务态度	保证用车服务质量	员工用车满意度		
管理要项			来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

保安员

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	公司财产损失金额	30				
非财务面	2	盗窃案件发生的次数	10				
	3	门卫工作日志填写情况	15				
	4	公司消防器材维护、更换情况	15				
	5	违章违纪查处准确率	10				
	6	治安刑事案件控制率	10				
	7						
	8						
	9						
	10						
	管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率
信息沟通		5					
临时事务		5					
综合计分	目标值	差异分析：					
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
违章违纪查处准确率	衡量查处的准确性	违章违纪查处情况		
治安刑事案件控制率	衡量案件的发生比率	案件的发生次数/案件的个数		
公司财产损失金额	控制重大安全损失的发生	规定具体的目标		
盗窃案件发生的次数	保证公司的财产安全	盗窃案件发生的次数		
门卫工作日志填写情况	门卫正常工作	检查工作日志的填写状况		
公司消防器材维护、更换情况	保证公司消防安全	消防器材、设施是否定期维护、更换		
管理要项			来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

(五) 资金部
资金部经理

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	部门费用控制情况	10				
	2	资金成本与计划差异	10				
	3	融资费用控制	20				
非财务面	4	资金结构合理性	10				
	5	资金是否及时/足量满足要求	10				
	6	各项融资后续工作是否到位	10				
	7	能够有效协调各金融机构、担保单位的关系	10				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	人员培训		5				
	制度管理		5				
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值	差异分析:					
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
部门费用控制情况	保证部门费用按计划预算进行控制	部门实际费用与计划预算费用的偏差		
资金成本与计划差异	控制融资成本	融资完成成本与融资计划进行对比		
融资费用控制	控制融资公关/招待费用支出	分析公司资金来源，是否能提供及时调整注资结构和引资过缓建议		
资金结构合理性	促进公司融资结构的合理性	公司融资结构合理且资金效率高得满分，以此分等级酌情处理		
资金是否及时/足量满足要求	保证所需资金及时足量到位	资金能根据业务经营及时到位得满分，以此分等级酌情处理		
融资的后续工作是否到位	保证后续工作正常开展	是否及时完成 XX 股份信贷资金后续工作		
能够有效协调各金融机构、担保单位的关系	促进与各融资渠道的关系，保证资金供应	与相应金融外联单位关系融洽得满分，以此分等级酌情处理		
管理要项			来源	考核期
人员培训	部门内部的团队建设	对本部门员工的学习、工作指导及时、有效		
制度管理	部门内部的制度建设	建立健全各次管理制度，并得到有效执行。		
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

融资专员

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	及时准确办理向银行借贷资金的手续	20				
	3	及时做好信贷抵押物的评估、保险等工作	20				
	4	协助经理协调各金融机构、担保单位的关系	30				
	5	有效完成资金部经理交付的其它任务	20				
	6						
	7						
	8						
	9						
	10						
	管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率
信息沟通		5					
临时事务		5					
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
及时准确办理向银行借贷资金的手续	督促检查办理银行各项手续的及时性	能及时准确办理向银行借贷资金的手续得满分，每出现重大错误一起扣1分，以此分等级酌情处理		
及时做好信贷抵押物的评估、保险等工作	督促检查信贷等工作的效果	能及时准确做好信贷抵押物的评估、保险等工作得满分，每出现重大错误一起扣1分，以此分等级酌情处理		
协助经理协调各金融机构、担保单位的关系	略	能及时准确协助经理协调各金融机构、担保单位的关系得满分，每出现外部投诉一起扣1分，以此分等级酌情处理		
有效完成资金部经理交付的其它任务	略	能有效完成部门经理交付其他事务，效果显著得满分，以此分等级酌情处理		
管理要项			来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

(六) 财务部
 财务部经理

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	部门费用控制情况	5				
	2	应收账款周转率；	10				
	3	纳税额占总收入的比率	10				
非财务面	4	财务工作准确性	10				
	5	财务管理能力	15				
	6	财务监督情况	10				
	7	财务法律法规的贯彻效果	10				
	8	财务报表准时率	5				
	9	公司重大投资决策的支持程度	5				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	人员培训		5				
	制度管理		5				
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值	差异分析：					
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
部门费用控制情况	保证部门费用按预算进行控制	每超1%扣1分；每节约1%加1分		
应收账款周转率	保证应收账款及时收回	根据总经理上达的目标差异比较，酌情分值处理		
纳税额占总收入的比率	略	根据总经理上达的目标差异比较，酌情分值处理		
财务法律法规的贯彻效果	扩展财务融资渠道，提高资金筹措能力，满足企业业务发展的资金需求	财务融资渠道、筹措资金的额度等是否满足企业业务发展的需要；财务管理费用是否科学、合理、经济；资金调度和协调能力是否满足资金预算要求		
公司重大投资决策的支持程度	保证公司重大决策的财务信息支持	能及时准确保证公司重大决策的财务信息支持得满分，每出现重大错误一起扣1分，以此分等级酌情处理		
财务报表完成及时性、准确性	保证财务报表按时保质完成	按、季、年度及时、准确上报财务报表		
财务管理能力	加强公司财务管理规避财务风险	财务经济指标（资金的周转率、应收账款周转率、资产占有资金周转率）满意度；		
财务监督情况	进行财务控制	日常财务监督及时，确保各类账实相符		
财务工作准确性	提高财务工作准确度	会计核算、财务报表是否出现差错		
管理要项			来源	考核期
人员培训	部门内部的团队建设	对本部门员工的学习、工作指导及时、有效		
制度管理	部门内部的制度建设	建立健全各次管理制度，并得到有效执行。		
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

审计主管

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	公司每年预算、预算执行和决算审计的工作质量	10				
	3	离任经济责任审计工作质量	5				
	4	对公司有关内部控制制度的建立和执行情况审计并发现问题	15				
	5	认真对大宗物资采购实施审计监督。	15				
	6	认真参与工程招、投标等前期工作的审计监督；	15				
	7	对工程全过程实施审计监督的效果	15				
	8	审计工作的规章制度的规范程度。	5				
	9	审计档案管理工作	10				
	10						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
公司每年预算、预算执行和决算审计的工作质量	保证预算的工作质量	预算计划合理准确且执行规范得满分，每出现一起重大错误扣1分，此项扣完为止		
离任经济责任审计工作质量	保证高层员工离职审计的质量，杜绝经营道德风险	离任经济责任审计工作质量高且执行规范得满分，每出现一起重大失误扣1分，此项扣完为止		
对公司有关内部控制制度的建立和执行情况审计并发现问题	保证内控体系的完善合理	内部控制制度的建立和执行情况审计合理准确且执行规范得满分，每出现一起重大错误扣1分，此项扣完为止		
认真对大宗物资采购实施审计监督	规范采购流程，保证合规	大宗物资采购实施审计准确且执行规范得满分，每出现一起重大错误扣1分，此项扣完为止		
认真参与工程招、投标等前期工作的审计监督	规范招投标流程，杜绝经营风险	工程招、投标等前期工作的审计监督准确且执行规范得满分，每出现一起重大错误扣1分，此项扣完为止		
对工程全过程实施审计监督的效果	加强审计力度，工作规范合理	工程全过程实施审计监督有效且工作成绩显著得满分，以此分等级酌情处理		
审计工作的规章制度的规范程度	完善审计的各项管理制度建设	能建立健全审计工作的规章制度得满分，以此分等级酌情处理		
审计档案管理工作	完善审计工作的信息管理	审计档案管理规范且动态维护及时准确得满分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

总账会计

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	记帐工作的及时性准确性	20				
	3	公司综合统计的质量	10				
	4	固定资产明细账登记工作	10				
	5	纳税工作执行情况	10				
	6	税务登记台账工作	10				
	7	资金拨款台账情况	10				
	8	定期检查资金使用	10				
	9	公司资金计划审核及时性	5				
	10	结利工作准确性	5				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值			差异分析:			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
记帐工作的及时性准确性	保证记账工作按时准确完成	记账工作管理规范且动态维护及时准确得满分，每出现一次重大错误扣 1 分，以此分等级酌情处理		
公司综合统计的质量	保证公司综合统计的权威性	公司综合统计管理规范及时准确得满分，每出现一次重大错误扣 1 分，以此分等级酌情处理		
固定资产明细账登记工作	保证固定资产登记工作的准确性	固定资产明细账登记工作管理规范且动态维护及时准确得满分，每出现一次重大错误扣 1 分，以此分等级酌情处理		
纳税工作执行情况	保证公司纳税工作正常开展	纳税工作执行管理规范且及时准确得满分，每出现一次重大错误扣 1 分，以此分等级酌情处理		
税务登记台账工作	保证固定资产登记工作的准确性	税务登记台账管理规范且动态维护及时准确得满分，每出现一次重大错误扣 1 分，以此分等级酌情处理		
资金拨款台账情况	保证资金拨款台账登记工作的准确性	资金拨款台账登记规范且动态维护及时准确得满分，每出现一次重大错误扣 1 分，以此分等级酌情处理		
定期检查资金使用	保证资金使用的合理性	能定期认真核查资金使用情况并提出合理改进建议得满分，以此分等级酌情处理		
公司资金计划审核及时性	保证公司资金计划审核及时性	公司资金计划审核工作管理规范且及时准确得满分，每出现一次重大错误扣 1 分，以此分等级酌情处理		
结利工作准确性	保证公司结利工作正常开展	结利工作管理规范且及时准确得满分，每出现一次重大错误扣 1 分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

会计

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	记账凭证完整性和及时性	20				
	3	核实原始票据情况	10				
	4	项目工程建设成本归集完成情况	10				
	5	资金使用计划编制/执行情况	10				
	6	收入台帐的及时准确性	10				
	7	分类记账工作总体完成情况	10				
	8	资产监督与管理工作	10				
	9	票据装订、整理情况	10				
	10						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
核实原始票据情况	保证原始票据的真实、完整	各类凭证核实的真实性与完整性，每出现一次重大错误扣 1 分，以此分等级酌情处理		
记账凭证完整性和及时性	保证记账凭证工作正常开展	编制与录入记账凭证是否及时、完整，每出现一次重大错误扣 1 分，以此分等级酌情处理		
项目工程建设成本归集完成情况	保证项目工程建设成本归集工作	公司项目工程建设成本归集是否及时、是否准确，每出现一次重大错误扣 1 分，以此分等级酌情处理		
资金使用计划编制/执行情况	保证资金使用计划工作正常开展	公司资金使用计划编制是否合理；资金使用计划执行是否有效		
收入台账准确性及时性	提高收入台账按时准确度	每出现一次重大错误扣 1 分，以此分等级酌情处理		
分类记账工作完成情况	保证分类记账工作正常开展	填制各类总分类账、二级明细账情况		
拨款台账工作完成情况	保证拨款台账记账工作正常开展	工程、市政、材料设备等拨款台账是否准确、及时，每出现一次重大错误扣 1 分，以此分等级酌情处理		
资产监督与管理工作的	保证资产的监督与管理	是否定期清查、核实固定资产、流动资产情况，并编制相应报表		
票据装订、整理情况	保证票据存档完整	票据装订是否遗漏，整理是否及时		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

出纳

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	出纳工作准确度	30				
	3	记账工作及时性准确性	20				
	4	支票管理工作完成情况	10				
	5	客户付款凭证完整性	10				
	6	编制银行存款余额调节表及时性	10				
	7	工资发放工作准确度	10				
	8						
	9						
	10						
	管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率
信息沟通		5					
临时事务		5					
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
出纳工作准确度	提高出纳工作准确度	每出现一次重大错误扣 1 分，以此分等级酌情处理		
现金报销工作满意度	提高现金报销工作服务质量	报销人是否满意度，每出现一次内部投诉扣 1 分，以此分等级酌情处理		
记账工作及时性	保证记账工作按时完成	各种日记账日清日结，各种凭证及时记录，每出现一次重大错误扣 1 分，以此分等级酌情处理		
支票管理工作完成情况	保证公司支票管理工作正常开展	是否按有关制度进行支票管理		
客户付款凭证完整性	保证客户付款凭证完整	公司客户付款凭证是否完整		
编制银行存款余额调节表及时性	保证此工作及时开展	是否及时编制银行存款余额调节表		
工资发放工作准确度	提高工资发放准确度	每出现一次重大错误扣 1 分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

(七)前期管理部
前期管理部经理

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	部门费用控制情况	10				
	2	前期各项费用控制	30				
非财务面	3	拆迁工作完成进度及质量	10				
	4	委托设计规划完成时间及质量	10				
	5	相关证件或手续完成情况项目	10				
	6	前期各项工程准备工作及设施到位程度	10				
	7						
	8						
	9						
	10						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	人员培训		5				
	制度管理		5				
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
前期各项费用控制	控制各项前期费用	根据总经理下达目标，每超出 5%扣 2 分，此项扣完为止		
部门费用控制情况	保证部门费用按计划预算进行控制	部门实际费用与计划预算费用的偏差		
拆迁工作进行情况	加快拆迁进度	能按计划实施且拆迁工作规范，无投拆纠纷得满分，以此酌情分值处理		
项目委托设计完成情况	确保项目委托设计在预计的时间内完成	项目委托设计实际完成时间与计划完成时间的绝对量对比		
相关证件或手续完成情况	为了保证项目设计的顺利进行，在规定的时间内办理好相关证件或手续	是否在规定的时间内办理好相关手续（申报规划设计要点、申报规划设计条件等）；是否及时办理工程建设规划许可证；办理证件/手续的实际完成时间与与计划完成时间绝对量对比		
前期各项工程准备工作及设施到位程度	保证前期工程工作的准备到位	前期各项工程准备工作规范且有计划实施得满分，以此酌情分值处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
人员培训	部门内部的团队建设	对本部门员工的学习、工作指导及时、有效		
制度管理	部门内部的制度建设	建立健全各次管理制度，并得到有效执行。		
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

前期管理部项目工程师

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	前期的工程设计相关进度与质量	20				
	3	建筑规划工作进展情况	20				
	4	市政规划及实施情况	15				
	5	电气规划及实施工作	15				
	6	相关文档管理工作	10				
	7	部门经理交办的其他事项	10				
	8						
	9						
	10						
	管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率
信息沟通		5					
临时事务		5					
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
前期的工程设计相关进度与质量	促进前期的工程设计相关进度与质量	前期的工程设计相关进度与质量工作管理规范且完全按计划实施得满分，每出现一次事故扣 1 分，以此分等级酌情处理		
建筑规划工作进展情况	促进建筑规划工作进展	建筑规划工作管理规范且完全按计划实施得满分，每出现一次事故扣 1 分，以此分等级酌情处理		
市政规划及实施情况	加快市政规划及实施	市政规划工作管理规范且完全按计划实施得满分，每出现一次事故扣 1 分，以此分等级酌情处理		
电气规划及实施工作	促进电气规划及实施工作	电气规划工作管理规范且完全按计划实施得满分，每出现一次事故扣 1 分，以此分等级酌情处理		
相关文档管理工作	加强相关文档管理工作	相关文档管理工作规范且动态维护及时准确得满分，以此分等级酌情处理		
部门经理交办的其他事项	略	根据部门经理要求，主动积极完成各项事务得满分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

前期管理部报批专员

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	及时完成项目相关手续的具体报审、报批工作	30				
	3	能够与相关政府部门保持良好的联系和沟通	20				
	4	积极参与配合前期策划	20				
	5	能够及时将各项手续文件及相关文档归类存档	20				
	6						
	7						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
及时完成项目相关手续的具体报审、报批工作	保证报批报审进度	完成项目相关手续的具体报审、报批工作规范及时得满分，每出现一次投诉或错误扣1分，以此分等级酌情处理		
能够与相关政府部门保持良好的联系和沟通	保持关系，有利于以后	能与外联单位保持融洽关系且及时将相关信息反馈得满分，每出现一次投诉或错误扣1分，以此分等级酌情处理		
积极参与配合前期策划	有效利用前期人员的智慧	积及参与前期策划，工作高效得满分，以此分等级酌情处理		
能够及时将各项手续文件及相关文档归类存档	加强文档管理	文档管理工作规范且维护及时得满分，每出现一次投诉或错误扣1分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

(八) 工程管理部
工程管理部经理

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	工程成本控制	15				
	2	部门费用控制情况	10				
非财务面	3	施工现场的各项管理工作到位	10				
	4	工程建设安全管理状况	10				
	5	工程质量	10				
	6	工程进度	10				
	7	信息管理情况	10				
	8	合同管理状况	5				
	9						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	人员培训		5				
	制度管理		5				
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
部门费用控制情况	保证部门费用按计划预算进行控制	部门实际费用与计划预算费用的偏差		
施工现场的各项管理工作到位	加强工程现场管理	现场管理工作规范且及时得满分，每出现一次投诉或事故扣 1 分，以此分等级酌情处理		
工程成本控制	控制工程成本	办理证件/手续的数量、时间与相应计划的偏差值		
工程质量	确保工程建设质量符合项目设计技术要求	工程建设过程质量验收合格率；工程最终交接质量验收合格率		
工程进度	保证公司按时完成公司下达的年度工程建设任务	工程交用时间；年度工程建设任务完成率		
信息管理情况	督促检查信息管理情况	文档信息管理工作规范且维护及时得满分，每出现一次投诉或错误扣 1 分，以此分等级酌情处理		
合同管理状况	督促落实合同管理	合同管理工作规范且维护及时得满分，每出现一次投诉或错误扣 1 分，以此分等级酌情处理		
工程建设安全管理状况	确保工程建设的安全	工程建设安全工作规范且及时到位得满分，每出现一次投诉或事故扣 1 分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
人员培训	部门内部的团队建设	对本部门员工的学习、工作指导及时、有效		
制度管理	部门内部的制度建设	建立健全各次管理制度，并得到有效执行。		
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

工程项目经理

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	能够有效监督检查工程施工质量	20				
	3	对施工项目提供技术指导、技术监督、技术管理	10				
	4	现场管理到位	20				
	5	认真审核工程建设、工程施工组织总设计方案、监理大纲等	15				
	6	对总体质量、成本、进度控制及安全管理、信息管理、合同管理能够提出建设性意见	15				
	7	能够有效协调各种关系，解决各种矛盾	10				
	8						
	9						
	10						
	管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率
信息沟通		5					
临时事务		5					
综合计分	目标值		差异分析：				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
工程建设质量	保证工程建设质量达到设计要求	对施工单位工程建设质量监督的及时性；对监理单位工作监控的频次；工程验收的合格率		
现场技术服务	保证工程建设顺利、有序的进行	现场技术服务的及时性，重大技术问题上报、处理的时间；现场技术方案处理的合理性，技术处理效果，技术服务的次数		
能够有效监督检查工程施工质量	保证工程施工质量的必要性	工程施工质量工作规范得满分，每出现一次投诉或事故扣1分，以此分等级酌情处理		
对施工项目提供技术指导、技术监督、技术管理	确保及时对施工项目提供技术指导与监督	对施工项目提供技术指导与监督工作规范且及时得满分，每出现一次投诉或错误扣1分，以此分等级酌情处理		
现场管理到位	保证现场管理到位	现场管理到位工作规范得满分，每出现一次投诉或错误扣1分，以此分等级酌情处理		
认真审核工程建设、工程施工组织总设计方案、监理大纲等	保证工程建设、设计方案、监理大纲等工作落实	保证工程建设、设计方案、监理大纲等工作落实且及时准确得满分，每出现一次投诉或错误扣1分，以此分等级酌情处理		
对总体质量、成本、进度控制及安全管理、信息管理、合同管理能够提出建设性意见	保证总体工程的进度、质量、成本等要素	能对工程总体质量、成本、进度控制及安全管理等方面提出合理意见且实施效果可预见得满分，以此分等级酌情处理		
能够有效协调各种关系，解决各种矛盾	确保各种关系的协调，以促进工程顺利开展	确保各种关系的友好协调及时得满分，每出现一次投诉或错误扣1分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

土建工程师

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	有效进行现场施工工作的监督、指导、协调	30				
	3	及时处理施工现场的技术方面的问题	20				
	4	认真审核施工计划；监督检查施工质量	20				
	5	对发生的紧急突发事件，能够及时向项目经理及部门经理汇报，并提交相应的解决方案	10				
	6	及时完成所负责的项目土建施工计划的制订	10				
	7						
	8						
	9						
	10						
	管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率
信息沟通		5					
临时事务		5					
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
有效进行现场施工工作的监督、指导、协调	促使工程师有效进行现场管理	能够对现场进行管理，且工作规范效果改进显著得满分，每出现一次投诉或事故扣1分，以此分等级酌情处理		
及时处理施工现场的技术方面的问题	促使其及时处理施工现场的技术方面的问题	能够有较强的施工现场技术处理能力，且工作规范效果改进显著得满分，每出现一次投诉或事故扣1分，以此分等级酌情处理		
认真审核施工计划；监督检查施工质量	保证工程质量的过程管理	有施工计划且按进度实施确保质量得满分，以此分等级酌情处理		
对发生的紧急突发事件，能够及时向项目经理及部门经理汇报，并提交相应的解决方案	加强信息沟通及工程师对突发事件的处理能力	能有效处理各类突发事件，及时无不良影响得满分，以此分等级酌情处理		
及时完成所负责的项目土建施工计划的制订	促使其及时完成所负责项目施工计划的制订	施工计划详实精确，且可操作性强，并能根据实际情况动态及时调整得满分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

安装工程师

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	有效进行现场施工工作的监督、指导、协调	30				
	3	及时处理施工现场的技术方面的问题	20				
	4	认真审核施工计划；监督检查施工质量	20				
	5	对发生的紧急突发事件，能够及时向项目经理及部门经理汇报，并提交相应的解决方案	10				
	6	及时完成所负责的项目安装施工计划的制订	10				
	7						
	8						
	9						
	10						
	管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率
信息沟通		5					
临时事务		5					
综合计分	目标值	差异分析：					
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
有效进行现场施工工作的监督、指导、协调	促使工程师有效进行现场管理	能够对现场进行管理，且工作规范效果改进显著得满分，每出现一次投诉或事故扣 1 分，以此分等级酌情处理		
及时处理施工现场的技术方面的问题	促使其及时处理施工现场的技术方面的问题	能够有较强的施工现场技术处理能力，且工作规范效果改进显著得满分，每出现一次投诉或事故扣 1 分，以此分等级酌情处理		
认真审核施工计划；监督检查施工质量	保证工程质量的过程管理	有施工计划且按进度实施确保质量得满分，以此分等级酌情处理		
对发生的紧急突发事件，能够及时向项目经理及部门经理汇报，并提交相应的解决方案	加强信息沟通及工程师对突发事件的处理能力	能有效处理各类突发事件，及时无不良影响得满分，以此分等级酌情处理		
及时完成所负责的项目安装施工计划的制订	促使其及时完成所负责项目施工计划的制订	施工计划详实精确，且可操作性强，并能根据实际情况动态及时调整得满分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

水暖工程师

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	有效进行现场施工工作的监督、指导、协调	30				
	3	及时处理施工现场的技术方面的问题	20				
	4	认真审核施工计划；监督检查施工质量	20				
	5	对发生的紧急突发事件，能够及时向项目经理及部门经理汇报，并提交相应的解决方案	10				
	6	及时完成所负责的项目水暖施工计划的制订	10				
	7						
	8						
	9						
	10						
	管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率
信息沟通		5					
临时事务		5					
综合计分	目标值	差异分析：					
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
有效进行现场施工工作的监督、指导、协调	促使工程师有效进行现场管理	能够对现场进行管理，且工作规范效果改进显著得满分，每出现一次投诉或事故扣 1 分，以此分等级酌情处理		
及时处理施工现场的技术方面的问题	促使其及时处理施工现场的技术方面的问题	能够有较强的施工现场技术处理能力，且工作规范效果改进显著得满分，每出现一次投诉或事故扣 1 分，以此分等级酌情处理		
认真审核施工计划；监督检查施工质量	保证工程质量的过程管理	有施工计划且按进度实施确保质量得满分，以此分等级酌情处理		
对发生的紧急突发事件，能够及时向项目经理及部门经理汇报，并提交相应的解决方案	加强信息沟通及工程师对突发事件的处理能力	能有效处理各类突发事件，及时无不良影响得满分，以此分等级酌情处理		
及时完成所负责的项目水暖施工计划的制订	促使其及时完成所负责项目施工计划的制订	施工计划详实精确，且可操作性强，并能根据实际情况动态及时调整得满分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

强弱电工程师

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	有效进行现场施工工作的监督、指导、协调	30				
	3	及时处理施工现场的技术方面的问题	20				
	4	认真审核施工计划；监督检查施工质量	20				
	5	对发生的紧急突发事件，能够及时向项目经理及部门经理汇报，并提交相应的解决方案	10				
	6	及时完成所负责的项目强弱电施工计划的制订	10				
	7						
	8						
	9						
	10						
	管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率
信息沟通		5					
临时事务		5					
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
有效进行现场施工工作的监督、指导、协调	促使工程师有效进行现场管理	能够对现场进行管理，且工作规范效果改进显著得满分，每出现一次投诉或事故扣 1 分，以此分等级酌情处理		
及时处理施工现场的技术方面的问题	促使其及时处理施工现场的技术方面的问题	能够有较强的施工现场技术处理能力，且工作规范效果改进显著得满分，每出现一次投诉或事故扣 1 分，以此分等级酌情处理		
认真审核施工计划；监督检查施工质量	保证工程质量的过程管理	有施工计划且按进度实施确保质量得满分，以此分等级酌情处理		
对发生的紧急突发时间，能够及时向项目经理及部门经理汇报，并提交相应的解决方案	加强信息沟通及工程师对突发事件的处理能力	能有效处理各类突发事件，及时无不良影响得满分，以此分等级酌情处理		
及时完成所负责的项目强弱电施工计划的制订	促使其及时完成所负责项目施工计划的制订	施工计划详实精确，且可操作性强，并能根据实际情况动态及时调整得满分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

园林工程师

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	有效进行现场施工工作的监督、指导、协调	30				
	3	及时处理施工现场的技术方面的问题	20				
	4	认真审核施工计划；监督检查施工质量	20				
	5	对发生的紧急突发事件，能够及时向项目经理及部门经理汇报，并提交相应的解决方案	10				
	6	及时完成所负责的项目园林施工计划的制订	10				
	7						
	8						
	9						
	10						
	管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率
信息沟通		5					
临时事务		5					
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
有效进行现场施工工作的监督、指导、协调	促使工程师有效进行现场管理	能够对现场进行管理，且工作规范效果改进显著得满分，每出现一次投诉或事故扣1分，以此分等级酌情处理		
及时处理施工现场的技术方面的问题	促使其及时处理施工现场的技术方面的问题	能够有较强的施工现场技术处理能力，且工作规范效果改进显著得满分，每出现一次投诉或事故扣1分，以此分等级酌情处理		
认真审核施工计划；监督检查施工质量	保证工程质量的过程管理	有施工计划且按进度实施确保质量得满分，以此分等级酌情处理		
对发生的紧急突发事件，能够及时向项目经理及部门经理汇报，并提交相应的解决方案	加强信息沟通及工程师对突发事件的处理能力	能有效处理各类突发事件，及时无不良影响得满分，以此分等级酌情处理		
及时完成所负责的项目园林施工计划的制订	促使其及时完成所负责项目施工计划的制订	施工计划详实精确，且可操作性强，并能根据实际情况动态及时调整得满分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

装饰工程师

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
非财务面	2	有效进行现场施工工作的监督、指导、协调	30				
	3	及时处理施工现场的技术方面的问题	20				
	4	认真审核施工计划；监督检查施工质量	20				
	5	对发生的紧急突发事件，能够及时向项目经理及部门经理汇报，并提交相应的解决方案	10				
	6	及时完成所负责的装饰工程施工计划的制订	10				
	7						
	8						
	9						
	10						
	管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率
信息沟通		5					
临时事务		5					
综合计分	目标值			差异分析：			
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
有效进行现场施工工作的监督、指导、协调	促使工程师有效进行现场管理	能够对现场进行管理，且工作规范效果改进显著得满分，每出现一次投诉或事故扣 1 分，以此分等级酌情处理		
及时处理施工现场的技术方面的问题	促使其及时处理施工现场的技术方面的问题	能够有较强的施工现场技术处理能力，且工作规范效果改进显著得满分，每出现一次投诉或事故扣 1 分，以此分等级酌情处理		
认真审核施工计划；监督检查施工质量	保证工程质量的过程管理	有施工计划且按进度实施确保质量得满分，以此分等级酌情处理		
对发生的紧急突发时间，能够及时向项目经理及部门经理汇报，并提交相应的解决方案	加强信息沟通及工程师对突发事件的处理能力	能有效处理各类突发事件，及时无不良影响得满分，以此分等级酌情处理		
及时完成所负责的装饰工程施工计划的制订	促使其及时完成所负责项目施工计划的制订	施工计划详实精确，且可操作性强，并能根据实际情况动态及时调整得满分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

(九) 计划合约部

计划合约部经理

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	材料设备采购成本	25				
	2						
非财务面	3	工程预决算达成率	10				
	4	施工合同审核管理	10				
	5	外部关系协调	10				
	6	材料设备招标组织	10				
	7	计划报表工作	5				
	8	委托设计进度	5				
	9	委托设计质量	5				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	人员培训		5				
	制度管理		5				
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值		差异分析:				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
材料设备采购成本	尽可能采购招标环节合理性,使采购工作透明化	以材料设备预算为基础,每超支 10 万扣 2 分,每节省 10 万加 2 分	财务部	
工程预决算达成率	提高工程预决算的准确性	工程预决算与标底、审计结果的差距总经理确定的指标		
施工合同审核	保证对施工合同有效管理、动态管理	最终签订的施工合同无不利工程管理的条款,得满分。每出现一处不利条款扣 1 分。		
外部关系协调	作为外联部门与其他业务接口单位友好合作	与外部各业务单位的协调性、沟通有效性		
计划报表工作	保证及时、准确地反映各项工作计划	上报各种计划、报表的及时性、准备性		
委托设计进度	督促施工、监理单位的工作	不符合国家规定进度不得分;符合国家规定进度范围内每提前 1 天得 1 分		
委托设计质量	督促施工、监理单位的工作	符合规划意见和国家有关规定得满分,有一处不符,扣 1 分;规划有新意加 2 分		
材料设备招标组织	作为主要投标工作组织者,保证工作的有效性	从材料设备采购申请到招标完成的整体组织工作时效性与协调性		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
人员培训	部门内部的团队建设	对本部门员工的学习、工作指导及时、有效		
制度管理	部门内部的制度建设	建立健全各次管理制度,并得到有效执行。		
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外,均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档,按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

材料设备主管

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	材料设备采购成本	30				
	2						
非财务面	3	材料设备采购及时性	15				
	4	材料设备采购质量	15				
	5	完善材料设备数据库	10				
	6	组织材料设备招投标	10				
	7	招投标合同管理	10				
	8						
	9						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值		差异分析：				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
材料设备采购成本	尽可能采购招标环节合理性，使采购工作透明化	以材料设备预算为基础，每超支 10 万扣 2 分，每节省 10 万加 2 分		
材料设备采购进度	尽可能提高采购招标环节合理性，使采购工作透明化	从材料设备采购申请到采购完成以同类地区采购平均成本为目标		
材料设备采购质量	尽可能提高采购招标环节合理性，使采购工作透明化	采购质量合格率及相关条款是否合理市场平均采购水平		
完善材料设备数据库	为完善采购招投标的数据管理程序	是否及时、准确地建立采购数据库，并定期维护		
组织材料设备招投标	作为主要投标工作组织者，保证工作的有效性	从材料设备采购申请到招标完成的整体组织工作时效性与协调性		
招投标合同管理	作为主要投标工作组织者，保证工作的有效性	是否对招投标相关文件合同管理有效		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

预算主管

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
	2						
非财务面	3	工程预决算达成率	20				
	4	工程预决算实施情况	20				
	5	预决算台账	15				
	6	外部关系协调	15				
	7	组织工程招投标	20				
	8						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值		差异分析：				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
工程预决算达成率	提高工程预决算的准确性	工程预决算与标底、审计结果的差距；总经理确定指标		
预决算台账	促进预决算的基础信息管理工作	是否及时高效地建立预决算信息台账并定期维护		
外部关系协调	作为外联部门与其他业务接口单位友好合作	与外部各业务单位的协调性、沟通有效性		
组织工程招投标	作为主要施工、监理单位投标工作组织者，保证工作的有效性	从施工、监理单位申请投标到招标工作完成的整体组织工作时效性与协调性		
工程预决算实施情况	督促检查预决算工作的进度实施情况	工程是否严格按预决算计划实施，是否及时提出反馈意见		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

合约管理员

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
	2						
非财务面	3	合同档案管理	30				
	4	各类管理台帐建立	20				
	5	各类计划上报	20				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		10				
	临时事务		20				
综合计分	目标值		差异分析：				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
合同档案管理	促进主要施工合同的基础信息管理工作	是否及时高效地建立合同档案并定期维护; 合同起草错误, 每处扣 2 分; 已经签定的合同, 有大的纰漏, 造成损失, 此项得 0 分		
各类管理台帐建立	促进部门内主要工作的基础信息管理工作	是否及时高效地建立各类重要的信息台账并定期维护		
各类计划编制上报	保证及时、准确地反映各项工作计划	上报各种计划、报表的及时性、准备性		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外, 均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档, 按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

(十) 采购部

采购部经理

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	材料设备采购成本	20				
	2						
非财务面	3	材料设备采购进度	20				
	4	材料设备采购质量	20				
	5	外部供货商关系协调	10				
	6	参与材料设备采购招标	10				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	人员培训		5				
	制度管理		5				
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值		差异分析：				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
材料设备采购成本	尽可能提高采购环节与流程的合理性，使采购工作透明化，降低成本	材料采购较预算每高出 10 万扣 2 分；每节省 10 万加 2 分		
材料设备采购进度	尽可能提高采购环节与流程的合理性，使采购工作透明化，减短周期	以计划为依据，每提前一天加 1 分；每迟延一天并耽误工期，扣 1 分		
材料设备采购质量	尽可能提高采购环节与流程的合理性，使采购工作透明化，保证质量	采购质量合格率及相关条款是否合理市场平均采购水平		
参与材料设备采购招标	作为主要材料设备采购重要参与者，保证采购工作的有效性	从材料设备采购申请到招标完成的整体组织工作时效性与协调性		
外部供货商关系协调	作为外联部门与其他业务接口单位友好合作	与外部各业务单位的协调性、沟通有效性		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
人员培训	部门内部的团队建设	对本部门员工的学习、工作指导及时、有效		
制度管理	部门内部的制度建设	建立健全各次管理制度，并得到有效执行。		
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

采购工程师

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	材料设备采购成本	25				
	2						
非财务面	3	材料设备采购及时性	20				
	4	材料设备采购质量	20				
	5	材料设备采购台帐建立	10				
	6	市场信息调研分析	10				
	7	参与材料设备采购招标	5				
	8						
	9						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值		差异分析：				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
材料设备采购成本	尽可能提高采购环节与流程的合理性，使采购工作透明化，降低成本	材料采购较预算每高出 10 万扣 2 分；每节省 10 万加 2 分		
材料设备采购及时性	尽可能提高采购环节与流程的合理性，使采购工作透明化，减短周期	以计划为依据，每提前一天加 1 分；每迟延一天并耽误工期，扣 1 分		
材料设备采购质量	尽可能提高采购环节与流程的合理性，使采购工作透明化，保证质量	采购质量合格率及相关条款是否合理市场平均采购水平		
材料设备采购台帐建立	促进部门内主要采购工作的基础信息管理工作	是否及时高效地建立各类重要采购的信息台帐并定期维护		
参与材料设备采购招标	作为主要材料设备采购重要参与者，保证采购工作的有效性	从材料设备采购申请到招标完成的整体组织工作时效性与协调性		
市场信息调研分析	督促工程师加强对采购市场的分析	是否定期提交相关的采购市场分析调研报告		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

(十一) 营销策划部

营销策划部经理

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	回收资金	5				
	2	广告费用率	10				
	3	合同销售额	10				
非财务面	4	销售面积	5				
	5	顾客访问率	10				
	6	市场调研	10				
	7	营销计划	20				
	8	前期规划设计配合度	10				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	人员培训		5				
	制度管理		5				
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值		差异分析:				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
回收资金	将营销与销售业绩相关联，体现工作的一致性	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
广告费用率	在强化营销的同时，兼顾费用成本	超出指标不得分；每不足指标 2%加 1 分		
合同销售额	将营销与销售业绩相关联，体现工作的一致性	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
销售面积	将营销与销售业绩相关联，体现工作的一致性	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
顾客访问率	根据客户上门情况评估营销的到达率	项目期间顾客访问总数/目标市场潜在客户数；（总经理确定的指标，目标市场根据公司内分析）		
市场调研	督促营销部门进行市场调研工作	无调研报告或调研报告资料不实不得分，调研报告资料详实，按时完成，且条理清楚得满分，以此分等级酌情处理		
营销计划	督促营销部门进行编制营销计划，并努力实施	无营销计划或营销计划资料不实不得分，营销计划资料详实，按时完成，且条理清楚得满分，以此分等级酌情处理		
前期规划设计配合度	督促营销部积极参与前期规划设计工作，以保证后期的策划效果	无配合且工作不积极不得分，积极配合并能提出合理化建议得满分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
人员培训	部门内部的团队建设	对本部门员工的学习、工作指导及时、有效		
制度管理	部门内部的制度建设	建立健全各次管理制度，并得到有效执行。		
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

策划主管

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	回收资金	5				
	2	广告费用率	20				
非财务面	3	合同销售额	10				
	4	销售面积	5				
	5	顾客访问率	10				
	6	市场调研	20				
	7	营销计划	20				
	8						
	9						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值		差异分析：				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
回收资金	将营销与销售业绩相关联，体现工作的一致性	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
广告费用率	在强化营销的同时，兼顾费用成本	超出指标不得分；每不足指标 2%加 1 分		
合同销售额	将营销与销售业绩相关联，体现工作的一致性	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
销售面积	将营销与销售业绩相关联，体现工作的一致性	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
顾客访问率	根据客户上门情况评估营销的到达率	项目期间顾客访问总数/目标市场潜在客户数；（总经理确定的指标，目标市场根据公司内分析）		
市场调研	督促营销部门进行市场调研工作	无调研报告或调研报告资料不实不得分，调研报告资料详实，按时完成，且条理清楚得满分，以此分等级酌情处理		
营销计划	督促营销部门进行编制营销计划，并努力实施	无营销计划或营销计划资料不实不得分，营销计划资料详实，按时完成，且条理清楚得满分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

文案设计

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	回收资金	5				
	2	合同销售额	10				
非财务面	3	销售面积	5				
	4	文案的优良率	35				
	5	文案的效果性	35				
	6						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值		差异分析：				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
回收资金	将方案效果与销售业绩相关联，体现工作的一致性	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
合同销售额	将方案效果与销售业绩相关联，体现工作的一致性	超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
销售面积	将方案效果与销售业绩相关联，体现工作的一致性	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
文案的优良率	提高方案的水平	方案设计水平较差，基本不合要求不得分，方案设计水平优秀，完全符合要求，且条理清楚得满分，以此分等级酌情处理		
文案的效果性	提高方案的实际投入效果	方案投放后效果较差，基本不合要求不得分，方案投放后效果显著，完全符合要求得满分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

平面设计

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	回收资金	5				
	2	合同销售额	10				
非财务面	3	销售面积	5				
	4	平面设计的优良率	35				
	5	平面设计的效果性	35				
	6						
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值		差异分析：				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
回收资金	将方案效果与销售业绩相关联,体现工作的一致性	总经理确定的指标;实现指标得满分,超出指标 2%加 1 分,不足指标 2%扣 1 分		
合同销售额	将方案效果与销售业绩相关联,体现工作的一致性	超出指标 2%加 1 分,不足指标 2%扣 1 分		
销售面积	将方案效果与销售业绩相关联,体现工作的一致性	总经理确定的指标;实现指标得满分,超出指标 2%加 1 分,不足指标 2%扣 1 分		
平面设计的优良率	提高平面设计的水平	方案设计水平较差,基本不合要求不得分,方案设计水平优秀,完全符合要求,且条理清楚得满分,以此分等级酌情处理		
平面设计的效果性	提高平面设计的实际投放效果	方案投放后效果较差,基本不合要求不得分,方案投放后效果显著,完全符合要求得满分,以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外,均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档,按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

(十二) 销售部

销售部经理

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	合同销售额	10				
	2	回收资金	10				
	3	人均销售额	10				
	4	销售费用率	5				
非财务面	5	销售面积	10				
	6	预售率	10				
	7	预售房退房率	5				
	8	顾客访问率	5				
	9	销售计划	10				
	10	市场调研分析	5				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	人员培训		5				
	制度管理		5				
	信息沟通		5				
	临时事务		5				

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
合同销售额	销售部门的工作重点	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
回收资金	销售部门的工作重点	超出指标 2%加 1 分每不足指标 2%扣 1 分		
人均销售额	销售部门的工作重点，保证团队销售能力	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
销售费用率	兼顾销售业绩与销售成本	总经理确定的指标；超出指标不得分；每不足指标 2%加 1 分，		
销售面积	销售部门的工作重点	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
预售率	提高销售工作的预见性，销售部门的工作重点	预售面积/总开发面积以本地市场平均水平为指标，实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
预售房退房率	提高销售工作的预见性，销售部门的工作重点	退房面积/预售房面积低于市场平均水平；超出指标不得分；每不足指标 2%加 1 分，		
顾客访问率	根据客户上门情况评估销售工作的到达率	项目期间顾客访问总数/目标市场潜在客户数 (总经理确定的指标，目标市场根据公司内分析)		
销售计划	督促销售部门进行编制销售计划，并努力实施	无销售计划或销售计划不实施不得分，销售计划内容详实，按时完成，且条理清楚得满分，以此分等级酌情处理		
市场调研分析	督促销售部门进行市场调研工作	无调研报告或调研报告资料不实不得分，调研报告资料详实，按时完成，且条理清楚得满分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
人员培训	部门内部的团队建设	对本部门员工的学习、工作指导及时、有效		
制度管理	部门内部的制度建设	建立健全各次管理制度，并得到有效执行。		
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

销售主管

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	合同销售额	15				
	2	回收资金	15				
	3	人均销售额	5				
	4	销售费用率	5				
非财务面	5	销售面积	15				
	6	预售率	10				
	7	预售房退房率	5				
	8	顾客访问率	5				
	9	合同执行	5				
	10	销售手续	10				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值		差异分析：				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
合同销售额	销售部门的工作重点	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
回收资金	销售部门的工作重点	超出指标 2%加 1 分每不足指标 2%扣 1 分		
人均销售额	销售部门的工作重点，保证团队销售能力	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
销售费用率	兼顾销售业绩与销售成本	总经理确定的指标；超出指标不得分；每节约指标 2%加 1 分，		
销售面积	销售部门的工作重点	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
预售率	提高销售工作的预见性，销售部门的工作重点	预售面积/总开发面积以本地市场平均水平为指标，实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
预售房退房率	提高销售工作的预见性，销售部门的工作重点	退房面积/预售房面积 低于市场平均水平；超出指标不得分；每不足指标 2%加 1 分，		
顾客访问率	根据客户上门情况评估销售工作的到达率	项目期间顾客访问总数/目标市场潜在客户数 (总经理确定的指标，目标市场根据公司内分析)		
合同执行	督促销售部门进行规范化的合同管理	合同执行规范，无销售纠纷，得满分，每发生一起纠纷，扣 1 分，以此分等级酌情处理		
销售手续	督促销售部门进行规范化的销售过程管理	销售手续执行规范，无销售纠纷，得满分，每发生一起手续不全或不及时扣 1 分		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

销售员

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	合同销售额	20				
	2	回收资金	20				
非财务面	3	销售面积	10				
	4	合同执行	15				
	5	投诉处理	5				
	6	销售手续	15				
	7	投诉次数	5				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值		差异分析：				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
合同销售额	销售部门的工作重点	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
回收资金	销售部门的工作重点	超出指标 2%加 1 分；每不足指标 2%扣 1 分		
销售面积	销售部门的工作重点	实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
合同执行	督促销售部门进行规范化的合同管理	合同执行规范，无销售纠纷，得满分，每发生一起纠纷，扣 1 分，以此分等级酌情处理		
投诉处理	考核客户投诉的反应与解决问题能力	顾客投诉处理及时或无投诉得满分，每发生一起不及时扣 1 分		
销售手续	督促销售部门进行规范化的销售过程管理	销售手续执行规范，无销售纠纷，得满分，每发生一起手续不全或不及时扣 1 分		
客户投诉次数	考核客户投诉的反应与解决问题能力	顾客无投诉得满分，每发生一起投诉扣 1 分		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

销售后勤

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	合同销售额	10				
	2	回收资金	10				
非财务面	3	销售面积	10				
	4	信息台帐建立	20				
	5	投诉处理	10				
	6	销售手续	20				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		15				
综合计分	目标值		差异分析：				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
合同销售额	销售部门的工作重点	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
回收资金	销售部门的工作重点	超出指标 2%加 1 分；每不足指标 2%扣 1 分		
销售面积	销售部门的工作重点	实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
信息台帐建立	督促销售部门进行规范化的基础信息数据库管理	台账管理执行规范及时得满分，每发生一起错误或不及时，扣 1 分，以此分等级酌情处理		
投诉处理	考核客户投诉的反应与解决问题能力	顾客投诉处理及时或无投诉得满分，每发生一起不及时扣 1 分		
销售手续	督促销售部门进行规范化的销售过程管理	销售手续执行规范，无销售纠纷，得满分，每发生一起手续不全或不及时扣 1 分		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

(十三) 物业招商部

物业招商部经理

指标构成	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	合同招商额	10				
	2	回收资金	10				
	3	人均招商额	5				
	4	招商费用率	5				
非财务面	5	招商面积	10				
	6	预招商率	10				
	7	预招商退房率	5				
	8	顾客访问率	5				
	9	招商计划	10				
	10	市场调研分析	10				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	人员培训		5				
	制度管理		5				
	信息沟通		5				
	临时事务		5				

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
合同招商额	招商部门的工作重点	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
回收资金	招商部门的工作重点	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
人均招商额	招商部门的工作重点，保证团队销售能力	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
招商费用率	兼顾招商业绩与招商成本	总经理确定的指标；超出指标不得分；每不足指标 2%加 1 分，		
招商面积	招商部门的工作重点	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
预招商率	提高招商工作的预见性，招商部门的工作重点	预招商面积/总开发面积以本地市场平均水平为指标，实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
预招商退房率	提高招商工作的预见性，招商部门的工作重点	退房面积/预招商房面积低于市场平均水平；超出指标不得分；每不足指标 2%加 1 分，		
顾客访问率	根据客户上门情况评估招商工作的到达率	项目期间顾客访问总数/目标市场潜在客户数 (总经理确定的指标，目标市场根据公司内分析)		
招商计划	督促招商部门进行编制招商计划，并努力实施	无招商计划或招商计划不实施不得分，招商计划内容详实，按时完成，且条理清楚得满分，以此分等级酌情处理		
市场调研分析	督促招商部门进行市场调研工作	无调研报告或调研报告资料不实不得分，调研报告资料详实，按时完成，且条理清楚得满分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
人员培训	部门内部的团队建设	对本部门员工的学习、工作指导及时、有效		
制度管理	部门内部的制度建设	建立健全各次管理制度，并得到有效执行。		
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

招商员

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	合同招商额	20				
	2	回收资金	20				
非财务面	3	招商面积	10				
	4	合同执行	5				
	5	投诉处理	5				
	6	招商手续	15				
	7	投诉次数	5				
	8	招商台账建立	10				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值		差异分析：				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
合同招商额	招商部门的工作重点	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
回收资金	招商部门的工作重点	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
招商面积	招商部门的工作重点	总经理确定的指标；实现指标得满分，超出指标 2%加 1 分，不足指标 2%扣 1 分		
合同执行	督促招商部门进行规范化的合同管理	合同执行规范，无招商纠纷，得满分，每发生一起纠纷，扣 1 分，以此分等级酌情处理		
投诉处理	考核客户投诉的反应与解决问题能力	顾客投诉处理及时或无投诉得满分，每发生一起不及时扣 1 分		
招商手续	督促招商部门进行规范化的招商过程管理	招商手续执行规范，无招商纠纷，得满分，每发生一起手续不全或不及时扣 1 分		
投诉次数	考核客户投诉的反应与解决问题能力	顾客无投诉得满分，每发生一起投诉扣 1 分		
招商台账建立	督促招商部门进行规范化的基础信息数据库管理	台账管理执行规范及时得满分，每发生一起错误或不及时，扣 1 分，以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

(十四) 客户服务部

客户服务部经理

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1						
	2						
非财务面	3	售后服务工作质量	15				
	4	售后服务工作及时性	15				
	5	总体装修满意度	15				
	6	物业管理满意度	15				
	7	外部联系	10				
	8	信息台帐建立	10				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	人员培训		5				
	制度管理		5				
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值		差异分析:				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
售后服务工作质量	督促客服部门进行规范化的工作管理,为客户提供优质服务	工作质量执行优秀,无纠纷,得满分,每发生一起纠纷,扣1分,以此分等级酌情处理		
售后服务工作及时性	督促客服部门进行规范化的工作管理,为客户提供优质服务	工作服务及时,无纠纷,得满分,每发生一起不及时纠纷,扣1分,以此分等级酌情处理		
总体装修满意度	督促客服部门为客户提供个性化的装修服务	装修服务及时,用户满意无纠纷,得满分,每发生一起纠纷,扣1分,以此分等级酌情处理		
物业服务满意度	督促客服部门为先期的物业管理做好工作	物业管理服务及时,用户满意无纠纷,得满分,每发生一起纠纷,扣1分,以此分等级酌情处理		
外部联系	作为外联部门与其他业务接口单位友好合作	与外部各业务单位的协调性、沟通有效性		
信息台帐建立	督促客服部门进行规范化的基础信息数据库管理	台账管理执行规范及时得满分,每发生一起错误或不及时,扣1分,以此分等级酌情处理		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
人员培训	部门内部的团队建设	对本部门员工的学习、工作指导及时、有效		
制度管理	部门内部的制度建设	建立健全各次管理制度,并得到有效执行。		
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外,均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档,按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

采购安装主管

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	采购安装成本	15				
	2						
非财务面	3	售后服务工作质量	10				
	4	售后服务工作及时性	10				
	5	总体装修满意度	15				
	6	外部联系	10				
	7	采购安装进度	15				
	8	采购安装质量	15				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值		差异分析：				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
采购安装成本	尽可能提高采购环节与流程的合理性，使采购工作透明化，降低成本	从材料设备采购申请到采购完成以同类地区采购平均成本为目标		
售后服务工作质量	督促客服部门进行规范化的工作管理，为客户提供优质服务	工作质量执行优秀，无纠纷，得满分，每发生一起纠纷，扣1分，以此分等级酌情处理		
售后服务工作及时性	督促客服部门进行规范化的工作管理，为客户提供优质服务	工作服务及时，无纠纷，得满分，每发生一起不及时纠纷，扣1分，以此分等级酌情处理		
总体装修满意度	督促客服部门为客户提供个性化的装修服务	装修服务及时，用户满意无纠纷，得满分，每发生一起纠纷，扣1分，以此分等级酌情处理		
外部联系	作为外联部门与其他业务接口单位友好合作	与外部各业务单位的协调性、沟通有效性		
采购安装进度	尽可能提高采购环节与流程的合理性，使采购工作透明化，减短周期	从材料设备采购申请到采购完成以同类地区平均采购周期为目标		
采购安装质量	尽可能提高采购环节与流程的合理性，使采购工作透明化，保证质量	采购质量合格率及相关条款是否合理市场平均采购水平		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

施工主管

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值	差异率	评估分
财务面	1	施工成本	15				
	2						
非财务面	3	售后服务工作质量	10				
	4	售后服务工作及时性	10				
	5	总体装修满意度	15				
	6	外部联系	10				
	7	施工进度	15				
	8	施工质量	15				
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值	差异率	评估分
	信息沟通		5				
	临时事务		5				
综合计分	目标值		差异分析：				
	实际值						
	差异						

KPI	采用原因	指标定义	来源	考核期
施工成本	尽可能提高施工成本意识与流程的合理性，使工作透明化，降低成本	从施工开始到阶段性工作完成以同类地区施工平均成本为目标		
售后服务工作质量	督促客服部门进行规范化的工作管理，为客户提供优质服务	工作质量执行优秀，无纠纷，得满分，每发生一起纠纷，扣1分，以此分等级酌情处理		
售后服务工作及时性	督促客服部门进行规范化的工作管理，为客户提供优质服务	工作服务及时，无纠纷，得满分，每发生一起不及时纠纷，扣1分，以此分等级酌情处理		
总体装修满意度	督促客服部门为客户提供个性化的装修服务	装修服务及时，用户满意无纠纷，得满分，每发生一起纠纷，扣1分，以此分等级酌情处理		
外部联系	作为外联部门与其他业务接口单位友好合作	与外部各业务单位的协调性、沟通有效性		
施工进度	尽可能提高施工进度意识与流程的合理性，使工作透明化，减短周期	从施工开始到阶段性工作完成以同类地区平均采购周期为目标		
施工质量	尽可能提高施工质量意识与流程的合理性，使工作透明化，保证质量	施工质量合格率及相关条款是否合理市场平均采购水平		
管理要项	采用原因	指标定义	来源	考核期
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅		
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效		
以上各项除扣分项外，均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档，按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分				

售后服务员

指标构面	编号	KPI	权重	目标值	实际值
财务面	1				
	2				
非财务面	3	售后服务工作质量	20		
	4	售后服务工作及时性	20		
	5	各种证件办理及时性	20		
	6	信息台帐建立	20		
管理要项	要项名称		权重	目标值	实际值
	信息沟通		5		
	临时事务		15		
综合计分	目标值		差异分析：		
	实际值				
	差异				

KPI	采用原因	指标定义
售后服务工作质量	督促客服部门进行规范化的工作管理, 为客户提供优质服务	工作质量执行优秀, 无纠纷, 得满分, 每发生一起纠纷, 扣级酌情处理
售后服务工作及时性	督促客服部门进行规范化的工作管理, 为客户提供优质服务	工作服务及时, 无纠纷, 得满分, 每发生一起不及时纠纷, 等级酌情处理
各种证件办理及时性	督促客服部门进行及时做好业主的各种证件办理手续	工作服务及时, 无纠纷, 得满分, 每发生一起不及时纠纷, 等级酌情处理
信息台帐建立	督促客服部门进行规范化的基础信息数据库管理	台账管理执行规范及时得满分, 每发生一起错误或不及时, 等级酌情处理
管理要项	采用原因	指标定义
信息沟通	提高信息通畅性	部门内部与部门之间的信息交流比较顺畅
临时事务	考查除本职外的临时工作完成的合格有效性	领导安排的其他临时性工作完成是否有效
以上各项除扣分项外, 均按照优秀、良好、合格、不合格、很差四档, 按标准分的 1.0/0.8/0.6/0.4/0.2 打分		

—
第二册：

浙江 XX 公司绩效考核手册

目 录

- 第一章 总则
 - 1. 1绩效考核意义
 - 1. 2绩效考核原则
 - 1. 3绩效考核周期
 - 1. 4薪酬绩效委员会
 - 1. 5绩效考核人
 - 1. 6被考核人
 - 1. 7适用范围
- 第二章 绩效考核内容
 - 2. 1绩效考核体系综述
 - 2. 2绩效考核指标
- 第三章 绩效考核体系细分
 - 第一节 个人绩效考核
 - 3. 1业绩考核
 - 3. 1. 1总述
 - 3. 1. 2 KPI 考核
 - 3. 1. 3非 KPI 工作完成情况考核
 - 3.1.4 KPI 与非 KPI 工作完成情况之间权重的分配
 - 3. 2能力考核
 - 3. 2. 1总述
 - 3. 2. 2能力考核方式
 - 3. 3态度考核
 - 3. 3. 1总述
 - 3. 3. 2员工岗位工作态度考核细分
 - 3. 3. 3高层岗位工作态度考核
 - 3. 4工作业绩、工作能力、工作态度权重分配
 - 第二节 非个人绩效考核
 - 3. 5部门评议
 - 3. 5. 1综述
 - 3. 5. 2部门评议与个人绩效考核挂钩（不包括高层管理人员）
 - 3. 6高层评议
 - 3. 6. 1综述:
 - 3. 6. 2高管评议与高管个人绩效考核挂钩
- 第四章 绩效考核实施
 - 4. 1绩效考核人培训
 - 4. 2绩效考核实施过程

4. 2. 1季度绩效考核工作实施

4. 2. 2年度绩效考核工作实施

4.3绩效考核偏差的避免

第五章 绩效考核结果运用

5. 1员工薪酬调整

5. 2员工职位变动

5. 3员工培训

5. 4纪律处分

第六章 绩效考核制度修订

6. 1绩效考核修订内容

6. 2绩效考核修订程序

第七章 绩效考核文件使用与保存

7. 1绩效考核文件保存格式

7. 2绩效考核文件分类编号

7. 3绩效考核文件保存方法

7. 4绩效考核文件查阅权限

第八章 绩效考核申诉

8. 1申诉条件

8. 2申诉形式

8. 3申诉处理

第九章附则

附表1：绩效考核指标修订提案

附表2：绩效考核申诉表

附图1：季度考核流程示意图

附图2：年度考核流程示意图

附图3：年度绩效考核内容结构图

第一章 总则

1.1 绩效考核意义

第一条 绩效考核目的

- ◆ 绩效考核是在一定期间内科学、动态地衡量员工工作状况和效果的考核方式，通过制定有效、客观的考核标准，对员工进行评定，以进一步激发员工的积极性和创造性，提高员工工作效率和基本素质
- ◆ 绩效考核使各级管理者明确了解下级的工作状况，通过对下级在考核期内的工作业绩、态度以及能力的评估，充分了解公司员工的工作绩效，并在此基础上制定相应的薪酬调整、人事变动等激励手段。

第二条 绩效考核用途

- ◆ 了解员工的工作态度、能力以及对组织的业绩贡献
- ◆ 奖优汰劣，为员工的薪酬变动，晋升、降职、调职和离职，制定培训计划提供依据
- ◆ 通过公开的考核方式，通过公平、完整地考核员工工作进行奖惩，激励员工努力工作

1.2 绩效考核原则

第三条 绩效考核原则

- ◆ 公开的原则：考核过程公开化、制度化
- ◆ 客观性原则：用事实标准说话，切忌带入个人主观因素或武断猜想。
- ◆ 反馈的原则：在考核结束后，考核结果必须反馈给被考核人，同时听取被考核人对考核结果的意见，对考核结果存在的问题作出合理解释或及时修正
- ◆ 时限性原则：绩效考核反映考核期内被考核人的综合状况，不溯及本考核期之前的行为，不能以考核期内被考核人部分表现代替其整体业绩。

1. 5绩效考核人

第六条 绩效考核人

- ◆ 基层岗位员工的主要绩效考核人是部门总经理
- ◆ 部门总经理的主要绩效考核人是直属领导副总裁
- ◆ 副总裁的主要绩效考核人是总裁
- ◆ 总裁的绩效考核人是 CEO
- ◆ 人力资源部组织并监督绩效考核实施过程，并将评估结果汇总报给 CEO 及总裁参考
- ◆ CEO 与总裁虽然不是公司各岗位员工的最终评估者，但是保留对评估结果的建议权，并参与绩效评估会，可以提出相关培训、岗位晋升以及员工处罚等建议与要求
- ◆ 在考核过程中，被考核人的直接领导或跨级领导都会对被考核人进行考核，但直接领导是主要绩效考核人，跨级领导只提出参考意见
- ◆ 对绩效考核人要求：需要考核人熟练掌握绩效考核相关表格、流程、考核制度，做到与被考核人的及时沟通与反馈，公正有效地完成考核工作。

1. 6被考核人

第七条 被考核人

这一制度适用于中期公司转正后的正式员工，但下列员工除外：

- ◆ 季度考核期内累计不到岗超过1个月（包括请假与各其它各种原因缺岗）的员工不参与本季度考核
- ◆ 年度考核期内累计不到岗超过3个月（包括请假与各其它各种原因缺岗）的员工不参与本年度考核

1. 7适用范围

第八条 本考核体系只适用于常规性工作，不适用于重大事件，详情参看附件

第二章 绩效考核内容

2.1 绩效考核体系综述

第九条 绩效考核体系定义

- ◆ 绩效考核体系是由一组既独立又相互关联并能较完整地表达评价要求的考核指标组成的评价系统，绩效考核体系的建立，有利于评价员工工作状况，是进行员工考核工作的基础，也是保证考核结果准确、合理的重要因素
- ◆ 考核指标是能够反映业绩目标完成情况、工作态度、能力等级的数据，是绩效考核体系的基本单位

第十条 绩效考核体系的结构

中期公司绩效考核体系包括以下两个方面：

1. 员工个人考核：由部门总经理针对员工个人工作状况进行考核，由以下三个部分组成：
 - ◆ 业绩考核指标，指衡量各岗位员工通过努力所取得的工作成绩的数据
 - ◆ 能力考核指标，指衡量各岗位员工完成本职工作具备的各项能力的
 - ◆ 态度考核指标，指衡量各岗位员工对待工作的态度、思想意识和工作作风的数据
2. 总部部门评议：按照一定的指标，由分公司汇总各部门意见以及总部高层分别对总部部门进行评议打分，总部部门之间也互相评议打分，平均各方打分得出各部门最终评议分数。评议指标由以下两个部分组成：
 - ◆ 同类考核指标：指衡量各部门工具有共同点的工作的数据
 - ◆ 非同类考核指标：指衡量各部门之间不同性质的工作的数据具体操作请参看《部门评议表》
3. 总部高层评议：独立于个人考核中 CEO 对各高层的考核，按照一定指标，由分公司汇总各部门意见以及总部各部门分别对总部高层进行评议（包括各位副总裁以及

总裁), 高层人员之间也互相评议打分, 最终得出评议分数。具体操作请参看《[高管人员评议表](#)》

2. 2绩效考核指标

第十一条 绩效考核指标定义

- ◆ 绩效考核指标是考核人通过测量或与被考核人协商所得到的衡量各项考核内容得分的基准

第十二条 绩效考核指标制定流程

- ◆ 由薪酬绩效委员会提出绩效考核指标编制工作计划
- ◆ 对通过工作分析、集体讨论和专家咨询设计出的考核指标体系进行统计分析和分类研究, 获得绩效考核指标
- ◆ 由人力资源部初审, 交由薪酬绩效委员会进行讨论, 最终决定是否通过。
- ◆ 绩效考核指标不是一成不变的, 需要根据公司发展阶段以及岗位工作内容变化等实际情况进行变化, 一般在每年年度考核后的由薪酬绩效委员会进行修订。

第十三条 绩效考核指标制定原则:

- ◆ 客观性原则: 编制绩效考核指标时要以岗位的特征为依据
- ◆ 明确性原则: 编制的绩效考核指标要明确具体, 即对工作数量和质量的要求、责任的轻重、业绩的高低等作出明确的界定和具体的要求
- ◆ 可比性原则: 对同一层次、同一职务或同一工作性质员工的绩效考核必须在横向上寻求一致
- ◆ 可操作性原则: 考核指标不宜定得过高过细, 应最大限度地符合实际要求
- ◆ 相对稳定性原则: 绩效考核指标制定后, 要保持相对的稳定, 不可随意更改

- ◆ 适应性原则：绩效考核指标应适应公司不同发展阶段，随公司发展阶段产生新的变化。

第三章 绩效考核体系细分

第一节 个人绩效考核

3. 1 业绩考核

3. 1. 1 总述

第十四条 业绩考核内容

- ◆ 业绩考核是对员工履行职务职责状况及工作结果的考核，它是对组织成员工作贡献程度的衡量和评价，直接体现出员工对企业的价值，是绩效考核的核心内容
- ◆ 业绩考核包括 KPI 考核与非 KPI 工作考核两项内容

3. 1. 2 KPI 考核

第十五条 KPI 确定方法

- ◆ KPI (Key Performance Indicator) 即关键业绩考核指标
- ◆ 确定 KPI 应以岗位职务说明书为基础，详细了解该岗位工作内容并找出主要工作
- ◆ 在能够反映被考核人的所有评价指标中，选择最重要的3-5个最能反映出被考核人业绩的评价指标作为 KPI 指标
- ◆ 制定 KPI 指标应兼顾公司长期目标和短期利益的结合

- ◆ 选择 KPI 的原则：一是该指标能对工作业绩产生重大影响，二是能完整覆盖大部分工作内容。

第十六条 KPI 考核指标体系：硬指标与软指标

- ◆ 为了达到全面考核的目的，在制定岗位 KPI 指标时，采取硬指标和软指标相结合的方式，对被考核人进行考核
- ◆ 确定指标时，如果能得到具体的统计数据，则按照硬指标处理，即把统计数据作为主要评价信息，按照硬指标计算公式，最终获得考核结果
- ◆ 当出现不能得到具体统计数据的工作岗位指标时，一般采用软指标来考核，即由考核人对被考核人业绩作主观的分析，直接打分或作出模糊评判的业绩考核指标，软指标评价完全是以考核人的知识和经验作出判断和评价，容易受各种主观因素影响
- ◆ 在指标确定时，应根据被考核人工作性质和内容的不同，调节指标在整个工作业绩考核体系中的权重，制定出适合被考核人的考核指标，一般来说企业直线部门员工的考核指标以硬指标为主，企业职能部门员工的考核指标以软指标为主

第十七条 选择评价指标的原则

- ◆ 少而精原则：KPI 指标应能够反映出工作的主要要求，简单的结构可以使考核信息处理和评估过程缩短，提高考核工作效益
- ◆ 细分化原则：KPI 指标是对工作目标的分解过程，要使 KPI 指标有较高的清晰度，必须对考核内容细分，直到 KPI 指标可以直接评定
- ◆ 界限清楚原则：每项 KPI 指标内涵和外延都应界定清楚，避免产生歧义

第十八条 中期公司 KPI 考核体系介绍

- ◆ 部分岗位 KPI 指标由 KPI 组成表、考核说明表、软指标评分表、考核流程图四部分组成，部分岗位由于 KPI 指标有约定俗成的解释，略去考核说明表，

在 KPI 组成表的 KPI 说明一栏给予简短的说明

- ◆ 考核周期：指的是考核的频度，即多长时间考核一次
- ◆ 考核标准：指的是各考核项目采用何种考核指标进行考核，一般有硬指标与软指标之分，随着岗位不同阶段的工作内容而变动，一般在年度考核后由薪酬绩效委员会根据本年度考核状况讨论通过。
- ◆ KPI 说明：对 KPI 指标内容的详细介绍，考核人和被考核人在确定 KPI 指标时需要就 KPI 内容达成共识
- ◆ KPI 权重：根据组成某岗位的3-5个 KPI 指标对岗位业绩影响的大小确定它们各自的权重，KPI 权重随着不同阶段的工作重点而进行调整，为了使岗位员工投入更多的资源开展某项工作，公司可以加大该项工作的权重。KPI 权重通常在年度考核后由薪酬绩效委员会根据本年度考核状况讨论通过。
- ◆ 计算方式：计算该岗位员工实际得分的方法，其中硬指标在 KPI 组成表中直接列出计算方法，软指标在后面的软指标分析表中列明打分方法
- ◆ 信息来源：打分所依据的信息从哪里得到。
- ◆ 考核目的：指明公司考核该指标使公司或部门在哪方面获益。
- ◆ 软指标评分表：由被考核人的直接领导填写，部分情况下由其他人员填写，在组成表下有明确的填写人注释。

3. 1. 3非 KPI 工作完成情况考核

第十九条 非 KPI 工作完成情况考核

- ◆ 为了全面考核员工工作业绩，除了使用 KPI 指标，公司还需要对员工考核期内非 KPI 工作完成情况作出评估，以对 KPI 考核作必要的补充
- ◆ 由于非 KPI 工作完成情况考核有较大的主观性，公司需要对评分标准进行培训，而且需要跨级领导和人力资源部门对考核结果给予审核

3.1.4 KPI 与非 KPI 工作完成情况之间权重的分配

- ◆ 由于不同岗位的工作内容与工作性质不一样, 因此, 不同的岗位 KPI 考核与非 KPI 工作完成情况考核所占比重应不同, 人力资源部年初需要同考核人共同讨论, 综合考虑 KPI 确定的内容与工作计划制定情况, 最终决定考核期内该岗位工作业绩中 KPI 与非 KPI 工作完成情况的权重分配
- ◆ 依据公司目前经营状况, 2002年中期公司 KPI 考核与非 KPI 工作完成情况考核建议权重分配为 KPI 考核90%, 非 KPI 工作完成情况考核10%。

3. 2能力考核

3. 2. 1总述

第二十条 能力考核定义

- ◆ 能力考核是考核员工在岗位实际工作中具备的能力, 根据被考核人表现的工作能力, 参照能力考核标准, 对被考核人所担当的职务与其能力匹配程度作出评定
- ◆ 公司对员工的考核主要针对该岗位所需5个核心能力指标进行考核, 核心能力指标的内容与权重随岗位工作内容变化而变化。

3. 2. 2能力考核方式

第二十一条 能力考核方式

- ◆ 考核人直接领导与跨级领导共同对被考核人进行能力考核, 综合考虑本年度该员工在工作中反映出的各项核心能力, 参考核心能力打分标准, 并通过相同岗位其它员工的能力表现最终确定该员工的核心能力得分, 同时考核人需要注明该员工获得此考核得分的原因并举出代表性的例子
- ◆ 核心能力打分标准分为五等, 打分标准的更改须经人力资源部经理决定

- ◆ 员工的实际能力与相应核心能力完全匹配则得满分100分，通过5项核心能力权重分配最终确定该员工本年度能力考核结果
- ◆ 详情参看《中期员工能力总汇》

3. 3态度考核

3. 3. 1总述

第二十二条 态度考核定义

- ◆ 工作态度是对某项工作的认知程度及为此付出的努力程度，工作态度是工作能力向工作业绩转换的桥梁，在很大程度上决定了能力向业绩的转化效果
- ◆ 工作态度考核可选取对工作业绩能够产生较大影响的考核内容，如协作精神、工作热情、礼貌程度等等，注意一些纯粹的个人生活习惯等与工作无关的内容不要列入

3. 3. 2员工岗位工作态度考核细分

第二十三条 一般员工工作态度主要考核以下方面：

- | | |
|--------------------|----------|
| ◆ 出勤率的高低 | 建议权重：10% |
| ◆ 是否认真完成任务 | 建议权重：20% |
| ◆ 做事效率是否高 | 建议权重：15% |
| ◆ 是否遵守领导指示 | 建议权重：15% |
| ◆ 是否及时准确向领导汇报工作 | 建议权重：15% |
| ◆ 是否有责任感，愿意承担更多的责任 | 建议权重：15% |
| ◆ 是否虚心好学，要求上进 | 建议权重：10% |

第二十四条 部门总经理工作态度主要考核以下方面：

- ◆ 做事效率是否高 建议权重：15%
- ◆ 是否遵守领导指示 建议权重：15%
- ◆ 是否及时准确向领导汇报工作 建议权重：10%
- ◆ 是否有责任感，愿意承担更多的责任 建议权重：15%
- ◆ 处理问题是否全面周到 建议权重：10%
- ◆ 是否认真完成任务 建议权重：20%
- ◆ 是否要求自己以身作则 建议权重：15%

3. 3. 3 高层岗位工作态度考核

第二十五条 高层岗位工作态度考核方式

- ◆ 是否注重协作，发挥团队精神 建议权重：10%
- ◆ 经营计划的立案、实施是否有充分的准备 建议权重：15%
- ◆ 是否关注公司长期的发展方向及长期目标的实施 建议权重：10%
- ◆ 处理问题是否全面周到 建议权重：10%
- ◆ 是否勇于承担责任 建议权重：15%
- ◆ 是否关心员工成长及员工工作效率 建议权重：10%
- ◆ 是否注重员工培训 建议权重：10%
- ◆ 是否要求自己以身作则 建议权重：10%
- ◆ 是否能严守期限，达成目标 建议权重：10%

3. 4 工作业绩、工作能力、工作态度权重分配

第二十六条 绩效考核中确定权重的确定方法：

- ◆ 权重分配由企业发展所处不同阶段并结合企业实际情况决定，处在不同发展阶段的企业，对于评估内容侧重也不同

- ◆ 根据公司经营状况以及公司目前对不同工作岗位人员的要求，2002年中期公司工作业绩、工作能力、工作态度建议权重分配如下：

	工作业绩	工作能力	工作态度
直线业务支持人员	40%	30%	40%
其他支持人员	30%	30%	40%
纯管理人员	20%	45%	35%

说明:直线业务支持人员:其工作与业务人员工作直接相关,提供支持,且本身具有一定面对客户并产生公司部分期货业务收入功能的人员,主要包括经纪人的直线部门总经理、直线跨级领导,以及相关部门人员。

其他支持人员:其工作为业务人员与直线业务人员提供各种支持,但他们的工作无直接联系且不直接面对客户,不产生公司期货业务收入。如勤杂人员。

纯管理人员:统筹协调公司内外部管理,进行宏观规划,不直接参与创造公司期货业务收入的人员,如公司分管人力资源工作的高层管理人员。

第二节 非个人绩效考核

3.5 部门评议

3.5.1 综述

第二十七条 综述:为了避免部门内部按人情打分,出现员工考核分数不能准确反映其工作情况的问题,部门之间将进行评议.最终统计出各部门的分数评议,各分公司综合本公司中高层意见对总部各部门打分,总部各部门总经理综合本部门员工意见对其他部门打分,副总对所有部门打分评议,对于针对不同部门的单个指标,评议人在打分时不得出现不同部门得到相同分数的现象.

第二十八条 指标:部门评议指标分以下两种:

- ◆ 同类考核指标:指衡量各部门工具有共同点的工作的数据,具体有
 - 工作责任心
 - 与其他部门协作精神
 - 与其他部门沟通的能力
 - 对其他部门提供的指导与服务质量
 - 工作能力表现
- ◆ 非同类考核指标:指衡量各部门之间不同性质的工作的数据,依据各部门工作性质的不同以及与其他部门在业务流程中关系不同制定,详见《[部门评议表](#)》

3.5.2 部门评议与个人绩效考核挂钩（不包括高层管理人员）

第二十九条 挂钩方法:评议结束后,根据得分所在的分数范围确定权数,该权数将乘以部门内员工的业绩考核得分得到最终个人得分(不包括高层管理人员)

第三十条 分数范围与权数:

- 100~90分（含90），权数为1.2
- 90~80分（含80），权数为1.1
- 80~70分（含70），权数为1
- 70~60分（含60），权数为0.9
- 60分以下，每少10分范围内权数降低0.2

第三十一条 计算：分数计算结果四舍五入，按其结果所在分数范围确定权数并按照以下公式 计算：

$$\text{个人最终业绩得分} = \text{业绩考核得分} \times \text{权数}$$

第三十二条 程序：在进行部门评议时，分公司召开中高层会议，总结各人意见，由总经理填

写评议表，并附总经理签名的会议记录。

总部部门召开部门会议，总结各人意见，由部门总经理填写评议表，并附

部门总经理签名的会议记录。

副总裁直接填写评议表。

第三十三条 得分修正：本考核期结束后，由人力资源部统计部门评议分数与部门员工（不包括部门总经理）平均分，并按照两类分数排序。找到评议分数排序序数与部门员工平均分排序序数差额最大的部门——即部门评议分数低而员工平均分高的部门，提交该部门考评结果给薪酬绩效委员会鉴定是否考核不公平，随意给高分。（若出现差额并列则统一提交）薪酬绩效委员会鉴定后有权按照以下规则进行处理：

- 部门员工评分确实公平，按原得分继续其他考核程序
- 部门员工评分有出入，但无显失公平，责成部门总经理重新打分，并把重新得分结果直接交由薪酬绩效委员会鉴定
- 部门员工评分显失公平，不按照标准严格操作，随意给高分。一经查出，本考核期部门总经理考核分数按原有分数50%计算，该部门员工分

数按原有分数80%计算。

第三十四条 薪酬绩效委员会鉴定及处理决定必须在全公司内发布公告，阐明鉴定过程、理由以及处理方法。

在考评过程中出现的个人评分过低造成个人不满的情况适用于申诉程序，详情请

参看第八章。

3. 6 高层评议

3. 6. 1 综述：

第三十五条 综述：独立于个人考核中 CEO 对各高层的考核，按照一定指标，由分公司各部门、总部各部门分别对包括各位副总裁以及总裁的总部高层进行评议，高层人员之间也互相评议打分，最终得出评议分数

第三十六条 指标：

- 工作责任心
- 与各层管理人员协作精神
- 与各层管理人员沟通的能力
- 对其他部门提供的指导与服务质量
- 工作能力表现

详见 [《高管人员评议表》](#)

3. 6. 2 高管评议与高管个人绩效考核挂钩

第三十七条 挂钩方法：评议结束后，根据得分所在的分数范围确定权数，该系数将乘以高管人员的业绩考核得分得到最终个人得分

第三十八条 分数范围与权数：

- 100~90分（含90），权数为1.2

- 90~80分（含80），权数为1.1
- 80~70分（含70），权数为1
- 70分以下，每少10分范围内权数降低0.2

第三十九条 计算：分数计算结果四舍五入，按其结果所在分数范围确定权数并按照以下公式计算：

个人最终业绩得分=业绩考核得分×权数

第四十条 程序：在进行高管人员评议时，分公司召开中高层会议，总结各人意见，由总经理填写评议表，并附总经理签名的会议记录。

总部部门召开部门会议，总结各人意见，由部门总经理填写评议表，并附

部门总经理签名的会议记录。

其他副总裁直接填写评议表。

第四章 绩效考核实施

4.1 绩效考核人培训

第四十一条 考核人培训目的

- ◆ 通过培训，使考核人掌握绩效考核相关技能，熟悉考核的各个环节，准确把握考核标准，分享考核经验，掌握考核方法，克服考核过程中常见的问题

第四十二条 绩效考核体系对考核人的要求

- ◆ 要求绩效考核人对被考核人的业务有充分的了解
- ◆ 要求绩效考核人熟练掌握考核的基本原理及操作实务。
- ◆ 要求绩效考核人必须在考核过程中与被考核人进行有效的沟通和交流

第四十三条 绩效考核人培训内容

人力资源部根据绩效考核委员会成员对绩效考核制度的掌握情况，在每年年度绩效考核实施前二周组织统一培训，培训内容包括：

- ◆ 绩效考核标准内容
- ◆ 软指标评分表及硬指标计算公式
- ◆ 绩效考核流程
- ◆ 绩效考核方法以及考核实施过程应注意的问题

4. 2绩效考核实施过程

4. 2. 1季度绩效考核工作实施

第四十四条 季度绩效考核内容

- ◆ 季度绩效考核综合计算能力, 态度, 业绩指标, 按照不同岗位不同权重计算出员工本季度考核结果

第四十五条 季度绩效考核流程: ([见附图1](#))

- ◆ 季度绩效考核的启动: 季度末月30日, 绩效考核委员会副主任召集委员会成员参加绩效考核动员会, 要求委员会成员制定并提交本季度绩效考核计划, 执行委员监督计划完成情况
- ◆ 收集数据: 下季度首月1日到2日, KPI 考核数据提供方在2个工作日内须提供硬指标考核所需数据, 被考核人在2个工作日内提供软指标报告和季度工作报告
- ◆ 考核 KPI: 下季度首月3日, 绩效考核人在取得硬指标考核数据或软指标报告后, 根据硬指标计算公式或软指标评分表确定被考核人各项 KPI 考核得分
- ◆ 业绩考核沟通: 下季度首月4日到5日, 绩效考核人在听取被考核人本季度工作自我评价后, 综合各方面因素考虑对员工季度非 KPI 工作完成情况评分, 并将业绩考核结果与被考核人充分沟通, 了解被考核人对考核结果的反馈意见
- ◆ 综合评价: 下季度首月6日, 绩效考核人按照标准与权重, 综合打出被考核人业绩, 能力, 态度分数。各评议单位并结合本部门员工意见, 得出总部部门与高层的评议分数。
- ◆ 提交考核表格: 下季度首月7日结束前, 绩效考核人必须将所有考核结果递交给人力资源部
- ◆ 整理考核资料: 下季度第首月8到9日, 人力资源部将各部门考核结果整理

归类

- ◆ 公布考核结果：下季度第首月10日，人力资源部向员工通知绩效考核结果，并公布部门评议
- ◆ 核算薪酬：下季度首月15日，人力资源部根据员工季度考核得分确定该员工季度业绩奖金，并将发放奖金方案统一交付财务部，财务部于本月20日统一发放
- ◆ 在考核期间如果有法定的休息日，考核安排时间可以根据具体情况由人力资源部经理进行顺延

第四十六条 季度考核注意事项

- ◆ 所有员工考核周期都为季度, 部门总经理考核周期为半年，年中考核依据季度考核程序，年末考评依据年度考核程序
- ◆ 季度考核流程应适当简化，只有在考核过程中发生特殊情况，如被考核人提起投诉或被考核人持续表现突出或较差，薪酬绩效委员会才会召开评估会议，对考核结果进行讨论以及决定处理办法
- ◆ 薪酬绩效委员会执行委员根据委员会成员在考核初制定的本季度绩效考核计划，监督委员会成员按计划完成考核工作；对于未能按时完成绩效考核工作的委员会成员，考核领导委员会主任会视情况给予处罚
- ◆ 季度考核成绩主要目的是为了确定该岗位季度业绩奖金

4. 2. 2年度绩效考核工作实施

第四十七条 年度绩效考核

- ◆ 年度绩效考核将依据考核结果确定各岗位员工晋升、奖惩等，并调整员工培训、员工发展的内容，考核内容包括工作业绩、工作态度、工作能力三方面。

第四十八条 年度绩效考核流程：（见附图2）

- ◆ 年度绩效考核的启动：12月30日，绩效考核委员会副主任召集委员会成员参加绩效考核动员会
- ◆ 数据收集：1月1日到1月2日，KPI 考核数据提供方负责向考核人提供第四季度硬指标考核所需数据，被考核人向考核人提供第四季度 KPI 软指标报告和第四季度工作报告
- ◆ KPI 考核：1月3日，绩效考核人在取得考核数据或软指标报告后，负责根据硬指标计算公式或软指标评分表确定第四季度各项 KPI 评分结果
- ◆ 非 KPI 工作完成情况沟通：1月4日，绩效考核人就被考核人上交的第四季度工作报告与被考核人沟通，绩效考核人在听取被考核人本季度工作自我评价后，综合各方面因素对员工第四季度非 KPI 工作完成情况评分
- ◆ 个人绩效综合考核：1月5日到1月6日，绩效考核人和被考核人跨级领导将被考核人本年度工作能力和工作态度进行综合考核，最终得出被考核人第四季度所属工作业绩、能力、态度的三项绩效考核得分
- ◆ 绩效沟通：1月7日到1月8日，绩效考核人就考核结果与被考核人进行讨论，在讨论过程将就本次考核成绩与被考核人充分交流，提出被考核人本年度工作进步与不足；并就下年绩效考核内容调整事宜与被考核人进行充分沟通
- ◆ 部门与高层评议：1月8日，根据评议指标，各评议单位得出对部门与高层的评议分数，不允许有并列情况出现
- ◆ 考核表格提交：1月9日前，副总负责将本系统部门总经理绩效考核结果提交人力资源部，部门总经理负责收集本部门员工绩效考核结果提交人力资源部，各评议单位把部门与高层评议分数递交人力资源部。
- ◆ 计算年度工作业绩考核成绩：1月9日到1月10日，人力资源部通过整理考核结果，计算本年度四个季度业绩考核成绩平均值得到该员工年度工作业绩考核成绩
- ◆ 公布考核结果：1月11日由人力资源部公布绩效考核成绩，并提请员工注意自己的申诉权利。

- ◆ 下年度绩效考核内容调整：1月15日到20日，人力资源部负责组织下年度考核内容调整方案讨论会，薪酬绩效委员会成员在会上提交调整方案，讨论通过后交付人力资源部备案
- ◆ 进行岗位任职资格评定工作：1月15日到1月17日，人力资源部根据绩效考核结果统一进行岗位任职资格评定工作
- ◆ 制定晋升与发展方案：1月18日到1月20日，人力资源部需要根据考核结果与考核人共同确定被考核人晋升与发展方案；1月21日到1月23日，人力资源部与各部门总经理协商安排与部分被考核人进行晋升与发展的交流，最终确定各岗位员工晋升与发展方案报公司领导审批
- ◆ 考核资料备案：1月25日前人力资源部需要完成所有考核资料的整理归档工作
- ◆ 考核期间如果有法定休息日，考核安排时间可以根据具体情况由人力资源部经理进行调整
- ◆ 执行委员根据委员会成员在本年度考核初期制定的绩效考核计划，监督委员会成员按计划完成考核工作；对于未能按时完成绩效考核工作的委员会成员，考核领导委员会主任将视情况给予处罚

第四十九条 年度考核注意事项

- ◆ 副总裁考核周期为半年、总裁的考核周期为一年。
- ◆ 年度绩效考核的主要目的是根据员工年度工作业绩、工作能力、工作态度的考核成绩确定该员工晋升与发展、培训方案
- ◆ 年度绩效考核中的工作业绩考核成绩是指被考核人本年四个季度工作业绩考核成绩的平均值

4.3 绩效考核偏差的避免

第五十条 如何避免考核偏差：

- ◆ 提高考核标准清晰度，考核标准尽可能准确明了，尽量使用量化的客观标准，以减少考核人个人感情等主观因素的干扰
- ◆ 绩效考核标准需得到被考核人的认可后方可在公司一定范围内公开
- ◆ 考核人应该经过正规的绩效考核方法培训，了解在考核过程中应该注意的问题并掌握考核所需技巧

第五章 绩效考核结果运用

5.1 员工薪酬调整

第五十一条 员工薪酬调整

- ◆ 公司应制定年度绩效考核较差、合格、优秀标准，对于连续3年绩效考核达到合格标准的员工或年度绩效考核优秀的员工应提高员工薪酬级别，对于年度绩效考核较差应根据情况，由 CEO 办公会决定降低员工薪酬级别
- ◆ 人力资源部应在年度绩效考核结束二周内向薪酬绩效委员会副主任提交员工调薪提案
- ◆ 公司 CEO 办公会综合分析员工调薪提案，最终确定员工调薪名单与调薪幅度
- ◆ 人力资源部需以书面形式通知调薪员工，并将员工调整后的工资级别通知财务部

5.2 员工职位变动

第五十二条 员工晋升

- ◆ 年度绩效考核结果是人力资源部决定员工是否晋升的主要依据，对考核成绩优秀的员工，人力资源部通过与该员工绩效考核交流了解员工晋升潜力，最终制定员工晋升提案并上报薪酬绩效委员会副主任
- ◆ 公司 CEO 办公会综合分析员工晋升提案，最终决定员工晋升名单
- ◆ 人力资源部以人事通报形式发布晋升员工名单，并以书面形式通知晋升者

第五十三条 工作调动

- ◆ 年度绩效考核使被考核人与人力资源部充分了解员工的工作业绩与工作能力，如果被考核人认为在别的岗位更能发挥其能力并能提高工作业绩，该员工可在年度绩效考核结束后1个月内提出工作调动要求，经部门总经理同意并获得薪酬绩效委员会副主任批准后予以实施

第五十四条 辞退

- ◆ 根据员工年度考核结果，对于考核成绩没有达到公司要求的员工，公司可以终止与员工签定下年度劳动合同
- ◆ 部门总经理向薪酬绩效委员会副主任提交《员工辞退报告》，经薪酬绩效委员会副主任审批后由人力资源部负责签发《员工辞退通知》
- ◆ 辞退工作应在年度考核结束后30天内完成

5. 3员工培训

第五十五条 员工培训

- ◆ 人力资源部需要将公司全体员工核心能力的考核结果整理成册，在年度绩效考核结束后20天内，根据全体员工核心能力状况制定全体员工年度培训计划，上报薪酬绩效委员会副主任审批
- ◆ 薪酬绩效委员会副主任批准全体员工年度培训计划后，人力资源部应在1个月内制定各岗位员工年度能力培训方案
- ◆ 每季度人力资源部需要对员工年度能力培训方案实施具体情况进行总结并不断调整，达到开发、挖掘员工能力的目的

5. 4纪律处分

第五十六条 纪律处分

- ◆ 纪律处分是对员工未能遵守已有的规章制度的一种处罚性措施，年度绩效考核结果中工作业绩与工作态度的成绩是决定是否对员工实施纪律处分的依据
- ◆ 纪律处分是公司针对员工错误行为作出的反映，纪律处分具体方法需参见《人力资源制度》

第六章 绩效考核制度修订

6.1 绩效考核修订内容

第五十七条 绩效考核内容调整

在年度绩效考核过程中，绩效考核委员会通过把握考核人与被考核人对考核体系的意见，在限定时间内，对现有考核体系内容进行修改，以适应下一年的绩效考核工作。修改的内容包括：

- 本年度该员工绩效考核中 KPI 指标内容、考核标准、考核流程
- 工作业绩考核中 KPI 考核与非 KPI 工作完成情况考核之间权重分配
- 本年度该员工工作业绩、工作能力、工作态度的权重分配
- 部门评议的指标，权重与程序

6.2 绩效考核修订程序

第五十八条 绩效考核修订形式

绩效考核修订形式为定期修订，日期为每年年度考核结束后2周内，若出现以下任一情况可以进行不定期修订，修订日期由薪酬绩效委员会决定，程序同定期修订：

- ◆ 目前绩效考核体系不能适应公司的发展，严重阻碍公司经营
- ◆ 公司发生重大变更，必须改变绩效考核体系
- ◆ 绩效考核薪酬绩效委员会中1/3以上人员提议

第五十九条 修订议案的提出

任何对公司考核制度有疑问的员工都有权向薪酬绩效委员会提出考核制度修订提案，提案发起人可以按照以下几种方式提出修订提案：

- ◆ 在修订期内提交修订建议的书面报告（格式见附表1）给人力资源部并由其统一转交薪酬绩效委员会讨论。

- ◆ 利用公司 OA 系统，在局域网内提交修订议案（格式同附表1）给人力资源部并由其转交委员会讨论。

第六十条 修订议案的受理

- ◆ 绩效考核修订议案的受理：在修订期间员工提出的修订书面议案将由人力资源部集中转交委员会，人力资源部针对修订提议收集基础资料；薪酬绩效委员会副主任将在随后的一周时间内定期组织委员会成员讨论考核制度修订提议，最终在本年度制度修订会议上通过投票方式决定是否按照修订议案修订绩效考核体系。

第六十一条 制度修订过程

- ◆ 在年度考核制度修订会议上，修订提案通过与否采取投票方式决定，得到超过三分之二参会委员赞成票的提案视为通过，会后人力资源部负责整理通过的修订提案，并根据修订提案修订绩效考核制度，由薪酬绩效委员会副主任签发后生效

第七章 绩效考核文件使用与保存

7.1 绩效考核文件保存格式

第六十二条 考核文件保存格式

- ◆ 员工绩效考核袋内考核文件按年度顺序排列，各年内季度考核文件再时间顺序排列
- ◆ 各部门员工的绩效考核袋统一整理保存在标有部门编号的文件柜中，各员工的绩效考核袋按岗位编号顺序排列，同一岗位员工考核袋顺序按员工编号排列

7.2 绩效考核文件分类编号

第六十三条 绩效考核文件编号方法

- ◆ 绩效考核袋是指用于存放员工季度和年度绩效考核表的档案袋，人力资源部以员工编号作为绩效考核袋编号，公司各员工绩效考核袋编号唯一
- ◆ 考核文件由二部分组成，第一部分是该员工编号，第二部分是资料编号季度资料编号由1个英文字母和3个数字组织，前2个数字表示年份，英文 A 代表季度考核，英文 B 代表年度考核，第3个数字代表时间排列顺序，例如某编号为 A001的员工2001年第一季度考核资料编号为 A001/01A1，同年第二季度考核资料编号为 A001/01A2，2001年年度考核资料编号为 A001/01B1，依此类推。
- ◆ 绩效考核资料电子文档编号方式与 OA 推进组详细讨论后决定

7.3 绩效考核文件保存方法

第六十四条 绩效考核文件保存方法

- ◆ 由人力资源部统一保管绩效考核文件，考核结果以绩效考核袋形式和电子文档形式存档，保存资料在员工离开公司1年后销毁

- ◆ 在季度绩效考核完成后10天内，人力资源部必须将所有岗位员工的绩效考核资料收集整理并完成统一编号工作
- ◆ 在年度绩效考核完成后20天内，人力资源部必须将所有岗位员工的绩效考核资料收集整理并完成统一编号工作。
- ◆ 人力资源部需要妥善保存员工各年绩效考核文件以便相关部门查阅
- ◆ 绩效考核资料电子文档保存方式与 OA 推进组详细讨论后决定

7.4 绩效考核文件查阅权限

第六十五条 绩效考核文件查阅权限

- ◆ 为了达到妥善保管绩效考核文件的目的，绩效考核文件设定查阅权限，以便于保密与管理。查阅权限分为查阅和复印二种，查阅或复印考核文件必须签字。
- ◆ 各部门总经理在以下情况有权查阅其下属考核资料，但不得跨部门查阅
 - 为了解下属员工历年绩效考核情况，
 - 在岗位轮换过程中，为了解相关部门员工的绩效考核情况。
- ◆ 副总有权查阅主管部门员工绩效考核文件
- ◆ CEO 及总裁有权查阅公司全体员工绩效考核文件
- ◆ CEO 有权打印、复印全体员工绩效考核文件，高层管理人员、人力资源部经理在 CEO 授权的前提下有权打印、复印全体员工绩效考核文件，其他人员无权复印员工绩效考核文件。
- ◆ 任何人无权拷贝电子版员工绩效考核文件

第八章 绩效考核申诉

8. 1 申诉条件

第六十六条 申诉条件

- ◆ 在季度或年度绩效考核过程中，员工如认为受不公平对待或对考核结果感到不满意，有权在考核期间或得知考核结果3天内直接向人力资源部申诉，逾期视为默认考核结果，不予受理。

8. 2 申诉形式

第六十七条 申诉形式

- ◆ 员工向人力资源部申诉时需要以书面或电子文档形式（[见附表2](#)）提交申诉报告，人力资源部负责将员工申诉统一记录备案，并将员工申诉报告和申诉记录提交人力资源部经理

8. 3 申诉处理

第六十八条 申诉处理

- ◆ 人力资源部在接到申诉后10日内必须对申诉人确认并对其申诉报告进行审核，最终将处理意见提交薪酬绩效委员会副主任。如逾期没有受理，申诉人可直接向薪酬绩效委员会副主任再次提起申诉，薪酬绩效委员会副主任责成人力资源部处理，并对人力资源部的逾期行为进行处罚。
- ◆ 薪酬绩效委员会副主任根据人力资源部提交资料决定是否需要召开由申诉人、申诉人绩效考核人、申诉人跨级领导、人力资源部经理组成的申诉评审会
- ◆ 如果员工申诉内容属实，申诉评审会需要按季度或年度绩效考核流程对申诉人重新进行绩效考核，此次考核结果即该员工季度或年度考核成绩，考核结果存档并发送总裁。

- ◆ 申诉评审会还需要确定绩效考核人对员工考核过程中是否存在不公平现象。如果发现员工绩效考核人在考核过程确有不公平行为，公司将采取相应的处罚措施
- ◆ 如果申诉人对评审会考核结果仍不满意，必须在得知评审结果后10日内向人力资源部提交要求二次评审的书面报告，否则视为默认。总裁作为绩效考核委员会主任将根据具体情况，决定是否进行二次评审，程序同一次评审，总裁或其全权代表列席。
- ◆ 对于二次评审结果以总裁或其全权代表的最终评审意见为准

第九章附则

第六十九条 经纪人考核不适用上述规定，主要按照以下指标（满分100分）来约束经纪人日常行为，按季度统计分数：

形象（40%）：经纪人着装、仪表、言谈举止违反公司规定的次数，0次100分，发现一次扣10分

客户投诉次数（60%）：客户因为经纪人服务态度投诉，以败诉次数为准，出现一次扣20分

与薪酬挂钩请参看《薪酬管理规定》附件一。

第七十条 本考核体系适用于一般常规性的工作，不适用于由于个人行为给公司财产、声誉造成严重损失或带来巨大利益的事件，如违规、诉讼、为公司创造巨额收入等，此类重大事件由薪酬绩效委员会单独立案处理，并就处理结果发布公告。

第七十一条 本考核体系解释权在总公司薪酬绩效委员会。

第七十二条 本考核体系自颁布之日起正式执行，不溯及颁布前考核，原有其他考核方法自本考核体系实施之日起停止执行。

附表1：绩效考核指标修订提案

姓名： _____	职位： _____
部门： _____	考核期间： _____

第三部分

XX 公司绩效管理体系实

施手册

目 录

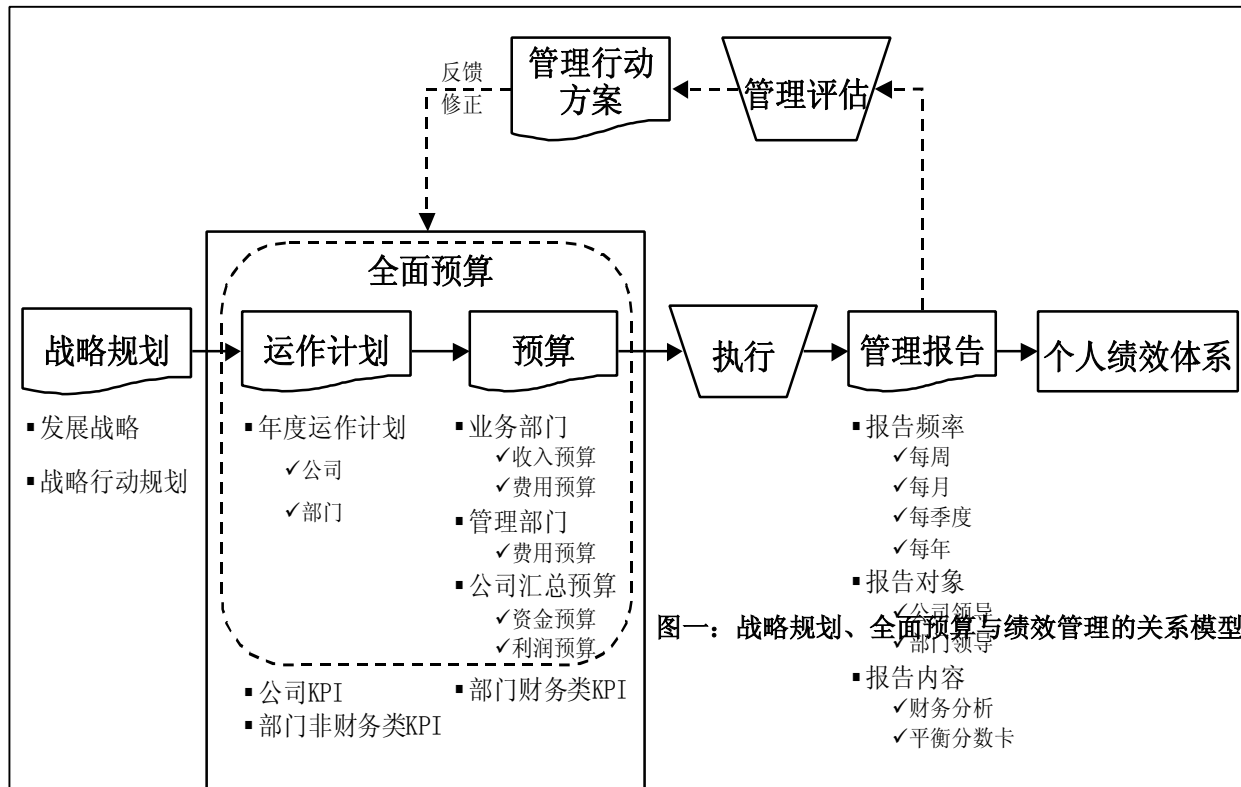
第一章	战略规划、全面预算与绩效管理关系模型.....	5
第一节	战略规划、全面预算与绩效管理的关系.....	5
第二节	绩效管理的概念.....	6
2.1	绩效管理的定义.....	6
2.2	绩效管理的目的.....	6
2.3	绩效管理的作用.....	7
第二章	绩效管理的流程.....	8
第一节	部门绩效管理流程.....	8
1.1	主要控制点.....	8
1.2	关键绩效指标考核的职责分工.....	8
1.3	部门绩效管理流程图.....	10
1.4	部门绩效管理的流程说明.....	11
1.5	部门绩效管理流程涉及的表单流转及职责分工.....	13
1.6	绩效考核总体时间表.....	16
第二节	绩效管理体系审阅调整流程.....	17
2.1	主要控制点.....	17
2.2	涉及部门.....	17
2.3	绩效管理体系审阅调整流程图.....	17
2.4	绩效管理体系审阅调整流程说明.....	17
第三章	关键绩效指标的来源.....	19
第一节	产出绩效指标.....	19
1.1	产出绩效指标的定义.....	19
1.2	产出绩效指标的来源.....	19
第二节	流程绩效指标.....	20
2.1	流程绩效指标的定义.....	20
2.2	流程绩效指标的来源.....	20
第四章	关键绩效指标的筛选与整理.....	21
第一节	平衡分数卡.....	21
1.1	平衡分数卡的分类方法.....	21
1.2	人员发展、内部营运、客户市场、财务表现指标.....	21
1.3	四大类指标的相互关系.....	23
第二节	关键绩效指标的筛选.....	25
2.1	单个指标的特性测试.....	25
2.2	CQT 平衡性测试.....	26
2.3	指标相互关系测试.....	26
第三节	平衡分数卡的制作与体系的完善.....	28
3.1	平衡分数卡的制作.....	28
3.2	平衡分数卡表格.....	28
第五章	关键绩效指标权数的确定.....	30
第一节	权数确定的方法.....	30
1.1	小组评分法的确立.....	30

1.2	评分小组的组成.....	30
第二节	确定关键绩效指标的权数.....	31
2.1	确定关键绩效指标的重要程度.....	31
2.2	确定关键绩效指标的权重.....	31
2.3	关键绩效指标权重设定的表格.....	31
第六章	关键绩效指标目标值的制定与修正.....	33
第一节	目标值制定的方法.....	33
1.1	关键绩效指标的目标值.....	33
1.2	目标值制定的方法.....	33
第二节	确定关键绩效指标的目标值.....	34
2.1	确定目标值所需数据的来源.....	34
2.2	获取行业内的最佳实践借鉴信息.....	34
2.3	获取以公司全面预算为基础的绩效数据.....	35
2.4	关键绩效指标目标值的制定.....	35
2.5	逐级交流关键绩效指标目标值.....	35
2.6	将目标值逐级下发.....	36
第三节	目标值的调整.....	37
3.1	相关部门的职责.....	37
3.2	填表说明.....	37
第七章	绩效考核结果的数据收集和分值计算.....	38
第一节	绩效考核结果的数据收集.....	38
1.1	部门绩效考核原始数据来源.....	38
1.2	相关部门的职责.....	38
第二节	绩效考核结果的分值计算.....	39
2.1	绩效考核结果的分值计算方法.....	39
2.2	关键绩效指标核定得分计算的规则（需要与民族证券的高层管理人员讨论）.....	40
2.3	平衡分数卡的计分规则（需要与民族证券的高层管理人员讨论）.....	40
2.4	关键绩效指标核定的得分计算的实例.....	41
2.5	关键绩效指标中否决项目的评分方法：.....	42
第三节	关键绩效指标体系的年度审阅.....	43

第一章 战略规划、全面预算与绩效管理关系模型

第一节 战略规划、全面预算与绩效管理的关系

战略规划、全面预算与绩效管理的关系可以用以下的模型进行表述：



图一的战略规划、全面预算与绩效管理的关系模型主要由以下几个部分组成：

1. 企业首先应具备明确的战略规划，即公司发展战略与年度战略行动计划；
2. 根据战略规划，公司和部门编制各自的年度运作计划，运作计划中至少应该涵盖战略要求、资源投入、业务活动安排等多方面内容，这一切都有助于生成公司关键绩效指标和部门非财务类的关键绩效指标以及关键绩效指标目标值的确定；
3. 根据年度运作计划，各业务部门编制收入预算和成本费用预算，管理部门编制费用预算，同时生成各部门财务类关键绩效指标和关键绩效指标目标值。财务部门在汇总各部门运作计划和预算后，形成公司资金预算和利润预算；
4. 企业各级管理层利用管理报告定期对预算执行情况进行分析、监控及决策之用。其中，管理报告的主要内容包括定期的财务分析与平衡分数卡的评估结果；
5. 在经营目标执行的过程中，管理者可以借助于各种层次、不同频度的管理报告来监控经营进度，并通过高效的管理评估机制迅速采取相应的行动方案，及时解决出现的问题。若有必要，甚至可以对原有的全面预算体系和关键绩效指标体系做出必要的调整，使之更好地适应公司实际经营情况和市场环境不断变化的需要，实现公司既定的战略目标。

在图一中，企业的战略、预算和绩效三者真正形成闭环，是一个密不可分的有机整体。只有通过三者的高效互动，企业才可能达成其既定的战略目标。而在此过程中，绩效管理正是起到了及时向公司管理层提供经营信息、督促预算实施和评估个人绩效的重要作用。

第二节 绩效管理的概念

2.1 绩效管理的定义

绩效管理是企业整体范围内的一项长期管理内容，提供了一种使公司战略统一、连续地得到贯彻执行的有效方法

绩效评估是绩效管理必不可少的组成部分，针对流程内各项活动或流程的产出特定目标的绩效表现予以量化；绩效评估指标建立

必须由上而下，并且与组织中的策略、资源和流程相联结

2.2 绩效管理的目的

绩效管理体系的实施目的是将部门职责和公司战略有机的结合在一起，向公司管理层提供及时、准确的绩效表现，从而督促和确保部门个别利益与公司整体战略保持高度一致，发挥带动公司发展的功用

2.3 绩效管理的作用

绩效管理体系将公司的战略、资源、业务和行动有机的结合起来，构成一个完整的管理体系

- 绩效管理与战略管理：
 - 有效的绩效管理可以填补公司期望和业务单位绩效之间的距离，使公司层面关心的问题和业务单位关心的问题相一致；
- 绩效管理与运作计划：
 - 企业的目标、经营业绩驱动因素构成了企业的整体运作计划，并逐层分解；
 - 制定部门运作计划，优化部门的关键业务活动，制定出部门的非财务类关键绩效指标
 - 通过绩效考核指标落实责任，并及时反映运作计划的执行情况
- 绩效管理与预算：
 - 预算是公司财务类关键绩效指标的基础，预算数据是关键绩效指标制定的标竿。公司和部门通过绩效考核指标落实责任，并及时反映预算的执行情况
 - 预算的调整将影响关键绩效指标目标值，导致目标值的修正

第二章 绩效管理的流程

第一节 部门绩效管理流程

1.1 主要控制点

- 总裁办公会审阅部门绩效指标目标值
- 总裁办公会审议年中目标值修改的申请
- 总裁办公会审阅部门提出的修改目标值的提案，确认目标值的修改

1.2 关键绩效指标考核的职责分工

关键绩效指标体系是一个由公司所有部门和人员共同参与的体系，但是每个部门和机构在其中的职责分工是不同的。根据考评流程，涉及考核的部门和机构可分为三类：

1.2.1 领导决策机构：

作为公司绩效管理的最高机构，从专业角度协助规划公司的绩效管理激励方向。研究讨论并确定公司绩效考核评价体系，确定绩效考核指标的目标值。民族证券新的组织架构中，绩效考核的领导决策机构是薪酬与考核委员会和总裁办公会；

1.2.1.1 薪酬与考核委员会

- 领导全面绩效考核工作的开展
- 指导人力资源部开展工作
- 会同常设执行机构制定各项考核与权重
- 审核上年度的考核指标与权重
- 监督和考核各部门绩效考核的执行
- 向董事会提供公司整体的绩效考核方法、目标值和结果

1.2.1.2 总裁办公会

- 不参与绩效管理体系的审核与维护工作
- 确定部门绩效考核指标的目标值
- 审阅部门提出的修改目标值提案，确认目标值的修改

1.2.2 执行部门和机构：

负责整个绩效考核体系的执行工作，包括原始数据的汇总、复核、数据的计算、平衡分数卡的制作、制定并执行对各部门的奖惩制度等。民族证券新的组织架构中，主要是人力资源部、稽核与法律部、财务会计部等执行部门；

1.2.2.1 人力资源部

- 负责平衡分数卡的制作和维护，组织并协调其他部门共同参与，根据公司的发展战略目标，制定各项关键考核指标。人力资源部必须保证关键绩效指标的挑选和指标体系建立的公正性，并且使该指标体系为大家所接受和理解

- 在完成平衡分数卡的制作后，应把这套指标体系交与各方面人员讨论修改，听取各方面的意见，对该指标体系作进一步改进，并报薪酬与考核委员会审核批准，最终完善并确定一套完整的关键绩效指标体系
- 根据公司发展中存在的、以及上年度部门绩效考核中发现的问题，调整关键考核指标、以及这些指标在整个绩效考核体系中的权重，以加强对发展重点环节和管理薄弱环节的考核力度；向薪酬与考核委员会汇报本年度绩效考核的具体指标和权重，经薪酬与考核委员会审核批准后发布执行
- 根据平衡分数卡，向各部门收集数据，计算各部门的绩效评估分数
- 负责公司内部绩效管理文化的建设，培训公司部门和员工绩效管理的概念和方法
- 总结本年度各部门的绩效表现、主要的进展提高和存在的问题不足，并对全年绩效管理情况进行小结，编制部门绩效管理报告，提出加强绩效管理的意见和措施，向薪酬与考核委员会汇报

1.2.2.2 财务会计部

- 支持人力资源部的绩效管理工作，提供预算数据和财务报表实际数据（具体需要提供的数据在部门的平衡分数卡中）
- 财务会计部必须保证数据的真实性和可靠性

1.2.2.3 稽核与法律部

- 监督内部营运指标的执行情况，编写和制定外部法律法规遵守执行情况表、部门内部规章制度遵守和执行情况表，在考核时根据执行情况表对部门进行打分，并将得分结果提交人力资源部
- 负责计算和填写人力资源部的平衡分数卡得分
- 稽核与法律部必须保证打分的客观性和透明度

1.2.3 被考评部门:

- 主要指采用关键绩效指标对其进行考核的公司各部门
- 完成对原始数据的汇总，并保证数据的真实可靠性
- 按时填制考核报告
- 提供其他考评所需的支持文件
- 协助执行部门的数据复核工作

1.3 部门绩效管理流程图

参见附件一中的部门绩效管理流程图（PM-FL-1）

1.4 部门绩效管理的流程说明

步骤	涉及部门	步骤说明
1	财务会计部	组织相关部门，统计绩效指标的历史数据，作为参考目标值，为部门制定目标值提供依据
2	人力资源部	每年 12 月初，组织各部门设置下一年度关键绩效指标目标值，根据历史数据，提供参考目标值
3	被评估部门	根据参考目标值，部门总经理提出下一年度的绩效指标目标值
4	总裁办公会	审议部门提交的关键绩效指标目标值，如果需要修改，则与相关部门讨论后确定；如果不需要修改，则进入步骤 5
5	人力资源部	准备绩效评估相关表格，并分发所有参与绩效评估的部门
6	人力资源部	召开部门绩效管理年度会议，公司所有部门都需要参加
7	总裁办公会	与各部门签订部门目标协议

步骤	涉及部门	步骤说明
8	人力资源部	组织收集、复核、计算和填写各部门月度的费用与平衡分数卡管理报表中关键绩效指标值数据，将该报表提供给公司管理层。为了保证公平的原则，人力资源部的平衡分数卡管理报表由稽核与法律部填写
9	人力资源部	年中，执行半年度考核，从月度的管理报表中收集关键绩效指标相关数据，计算各部门的考核得分
10	被考核部门	年中考核后，如果部门根据市场实际情况、部门半年考核完成情况，发现与年初时的目标值差异很大，则可以提出调整目标值的申请；如果完成情况正常或由于部门经营不善造成的差异，则不能进行调整，直接进入步骤14
11	人力资源部	收集汇总部门提出的修改目标值申请和相关的证明材料，提交总裁办公会审阅
12	总裁办公会	审阅部门提出的修改目标值提案，确认目标值的修改
13	人力资源部	下达总裁办公会的审阅意见，并调整绩效评估表格中的目标值数值
14	人力资源部	第二年1月份启动并组织年度部门绩效评估工作

步骤	涉及部门	步骤说明
15	人力资源部	汇总、计算并制作部门平衡分数卡考核表
16	人力资源部	编制年度部门平衡分数卡管理报告，存档并提交总裁办公会、薪酬与考核委员会
17	总裁办公会	根据绩效考核结果分配部门奖金
18	薪酬与考核委员会	审阅年度平衡分数卡管理报告，并在此基础上调整下一年度的绩效考核体系

1.5 部门绩效管理流程涉及的表单流转及职责分工

文件名称	编制部门	编制人员	提交部门	提交时限	提交频率
公司战略行动计划	董事会	战略决策委员会	总裁办公会	8月1日前的最后一个工作日	每年一次
公司年度运作计划	总裁办公会	总裁办公会	各营业部及总部各业务部门	9月1日前的最后一个工作日	每年一次
各营业部及总部各业务部门全年运作计划	各营业部及总部各业务部门	各营业部及总部各业务部门总经理	总部各职能部门	10月1日前的最后一个工作日	每年一次
总部各职能部门	总部各职能	总部各	总部财务会计	10月15日前	每年一次

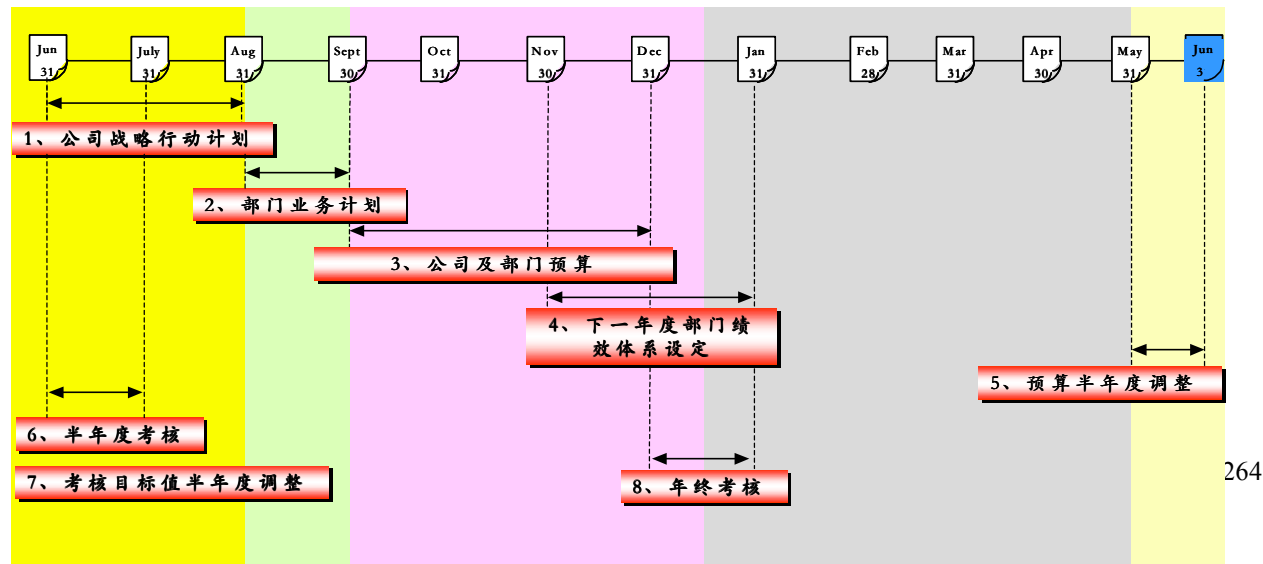
文件名称	编制部门	编制人员	提交部门	提交时限	提交频率
部门全年运作计划	部门	职能部门总经理	部	的最后一个工作日	
总部各业务部门收入及明细预算表 1、费用明细预算表 1	总部各业务部门	总部各业务部门部门总经理	总部办公室、人力资源部、电脑部、财会部、稽核部等相关职能部门	10月1日前的最后一个工作日	每年一次
总部各职能部门费用明细预算表 1	总部各职能部门	总部各职能部门部门总经理	总部办公室、人力资源部、电脑部、财会部、稽核部等相关职能部门	10月15日前的最后一个工作日	每年一次
总部各业务部门收入及明细预算表 2、费用明细预算表 2；总部各职能部门费用明细预	总部各业务、职能部门	总部各业务、职能部门总经理	总部财务会计部	11月1日前的最后一个工作日	每年一次

文件名称	编制部门	编制人员	提交部门	提交时限	提交频率
算表 1					
各营业部收入及明细预算表、费用明细预算表	各营业部	各营业部财务经理	总部财务会计部	11月1日前的最后一个工作日	每年一次
汇总的部门全年运作计划、汇总的收入及明细预算表、汇总的费用明细预算表	总部财务会计部	总部财务会计部总经理	总裁办公会 ↓ 资金营运部	11月15日后的第一个工作日 12月1前的最后一个工作日	每年一次
部门平衡分数卡	人力资源部	人力资源部总经理	人力资源部 ↓ 薪酬与考核委员会	12月1日后的第一个工作日 12月15前的最后一个工作日	每年一次

文件名称	编制部门	编制人员	提交部门	提交时限	提交频率
绩效考核目标值所需数据来源汇总表	人力资源部	绩效考核专员	人力资源部总经理	12月15日前的最后一个工作日	每年一次
关键绩效指标目标值设定工作表	人力资源部	绩效考核专员	各部门 ↓ 人力资源部	1月1日后的第一个工作日 1月15日后的第一个工作日	每年一次
关键绩效指标目标值设定调整表	各部门	部门总经理	人力资源部 ↓ 总裁办公会 ↓ 各部门	7月15日之前的最后一个工作日 7月20日之前的最后一个工作日 7月31日前的最后一个工作日	半年一次

文件名称	编制部门	编制人员	提交部门	提交时限	提交频率
关键绩效指标考核表	人力资源部	人力资源部总经理	总裁办公会	7月31日前的最后一个工作日	半年考核
				1月31日前的最后一个工作日	年度考核

1.6 绩效考核总体时间表



第二节 绩效管理体系审阅调整流程

2.1 主要控制点

- 薪酬与考核委员会根据公司调整的战略和流程，审阅年度部门绩效管理报告和部门的提议，决定是否需要调整绩效管理体系
- 董事会审阅薪酬与考核委员会提交的绩效管理体系调整草案

2.2 涉及部门

- 董事会
- 薪酬与考核委员会
- 人力资源部
- 被考评部门

2.3 绩效管理体系审阅调整流程图

参见附件一中的部门绩效管理流程图（PM-FL-2）

2.4 绩效管理体系审阅调整流程说明

步骤	涉及部门	步骤说明
----	------	------

步骤	涉及部门	步骤说明
1	薪酬与考核委员会	薪酬与考核委员会依据公司战略目标、主要流程、岗位职责等的更改及时调整、修改、更新绩效管理体系结构,以保证整个体系的有效性,从而达到不断完善整个体系的目的,使整个绩效管理体系能够更紧密地同公司的经营战略联系起来。以3—4年为一个周期,12月1日后第一个工作日讨论是否需要调整绩效管理体系
1.1	薪酬与考核委员会	如果周期过短,审阅和调整过于频繁,造成的影响除了公司的管理费用支出的增加外,同时还会造成公司制度的不延续性,使涉及绩效管理体系操作的公司人员对其无所适从,影响制度的严肃性;相反如果整个审阅的周期过长,往往会导致整个体系的定位过于陈旧,无法适应公司的整体运作,也就失去其本来的意义。因此专家讨论后,如果决定不需要调整整个绩效管理体系,则整个流程结束
1.2	薪酬与考核委员会	如果讨论后,决定调整整个绩效管理体系,则进入步骤2
2	人力资源部	组织实施绩效管理体系的调整
3	被考评部门	提出部门关键绩效指标的修改意见
4	人力资源部	汇总部门修改意见并提交薪酬与考核委员会

步骤	涉及部门	步骤说明
5	薪酬与考核委员会	讨论并调整现有的关键绩效指标并组织调整相关指标的权重，形成绩效管理体系调整草案
6	董事会	审阅并讨论绩效管理体系调整草案，如果讨论通过，则进入步骤 7；如果讨论不通过，则由薪酬与考核委员会对方案进行修改
7	薪酬与考核委员会	将绩效管理体系调整的方案形成正式文件下发各部门，并组织实施新的绩效管理体系
8	人力资源部	在新的年度中，按照新的绩效管理体系实施

第三章 关键绩效指标的来源

关键绩效指标体系的设立是为了在公司内部有效沟通公司战略目标、引导公司实现流程最佳组合并控制流程风险和引导员工行为以求实现公司战略，最终为投资者创造价值。

绩效指标可以通过收集现有的评估指标或其他公司评价指标，也可设计新的绩效指标，绩效指标的种类包括产出绩效指标与流程绩效指标。

第一节 产出绩效指标

1.1 产出绩效指标的定义

产出绩效指标是显示流程运作的结果、控制资源及监控结果。典型的产出绩效指标包括传统的财务指标，计算产出绩效指标是为了评判关键流程的运作结果是否达到了公司的战略目标，所以应围绕公司战略有针对性地设定出绩效指标来揭示关键流程的结果。此外注意设定指标时要兼顾正向指标与反向指标，绝对指标与相对指标等多方面的平衡。产出绩效指标是比较传统的绩效指标，由于它们是考察流程运作结果的，所以一般会将它们用于事后控制与业绩评价

1.2 产出绩效指标的来源

- 战略及行动计划——设计指标时应首先对公司的战略目标与发展方向等进行了解、分析与归纳，明确提出战略目标用以确定公司整体的产出指标，改善财务和营运状况及控制风险。
- 全面预算——预算数据是财务类关键绩效指标目标值制定的标杆。公司和部门通过绩效考核指标落实责任，并及时反映预算的

执行情况；预算的调整将影响关键绩效指标目标值的修正

第二节 流程绩效指标

2.1 流程绩效指标的定义

流程绩效指标是为了控制流程的进行并预防流程中问题的发生，来反映流程中各关键作业活动的实际状况，激励员工并控制流程的运作。流程绩效指标则要针对公司流程中存在的问题与风险来制定，企业能藉由流程绩效评估指标预测并预防问题的发生，并以其来控制流程之运作，像是周期时间、技能数据及客户反应时间等，实体或非财务性的流程绩效评估指标很普遍，尤其是在组织的较低阶层中具有更直接的意义。

流程绩效指标应该反映出水平的观点，例如由客户开户、交易、提供增值服务等作业活动所组成的流程，并不是垂直的功能，而是水平的流过数个部门。像是客户服务等绩效评估指标，不可能由一个部门独立完成，各部门必须通力合作才能满足客户的需求。流程绩效指标也应该像流程本身一样，具有水平的观点。

2.2 流程绩效指标的来源

- 战略及行动计划——根据公司战略目标衡量流程的重要性，结合访谈中了解到的流程风险，确定直接影响公司战略目标达成与否的关键流程，进而设立相关的绩效指标。
- 部门年度运作计划——根据部门年度运作计划中的项目和目标，设计新的流程或者改进原有流程，重新分析流程中的风险，从而得出新的流程绩效指标。通过访谈与对访谈的分析，确认流程中所存在的风险。如果认为流程中有一问题会影响到该流程的结果，使之无法达到战略的要求时，就应当确认其为风险；通过集思广益，设计可以暴露所确认风险的流程绩效指标。一般，当认为某一个绩效指标的改善可以反映出一个或多个风险的减少或消除时，该指标就应当作为初步的流程绩效指标被取得。

第四章 关键绩效指标的筛选与整理

第一节 平衡分数卡

平衡分数卡是将公司的战略转化成具体的、可测量的目标，为管理战略的实施提供一个框架，同时还使战略的本身能根据公司的竞争环境、市场环境和技术环境所发生的变化而不断变化。

在上一章中，我们介绍了关键绩效指标的来源，本章中的平衡分数卡可以进一步解释如下问题：

- 如何从众多的绩效指标中取得本年度的关键绩效指标，纳入本年度的考核体系？
- 如何运用绩效指标来平衡、全面地衡量公司和部门的业绩？

1.1 平衡分数卡的分类方法

根据公司的战略发展的愿景和目标，必须从四个方面考察企业，这四方面也是平衡分数卡经典的指标分类法：

- 财务：我们如何看待所有者提出的财务目标？为了确保财务的成功，我们应如何面对股东？
- 客户市场：我们如何看待希望吸引到的客户？为完成使命，我们应如何面对客户？
- 内部营运：为了客户，我们必须在何处有优秀的表现？为了使股东和客户满意，我们必须在经营程序上超越什么？
- 人员发展：我们如何取得更好的发展？为了完成使命，我们将如何保持变化与改进的能力？

1.2 人员发展、内部营运、客户市场、财务表现指标

平衡分数卡的四方面分类方法为民族证券的战略实施提供了有效的考量依据和侧重点，通过激励的手段使员工的行为理性地遵循管理者的要求。在民族证券的公司平衡分数卡中，我们设计了人员发展指标、内部营运指标、客户市场指标和财务表现指标来反映四方面的考核，制定企业经营的侧重点。四类指标的含义分别如下：

□ 人员发展指标：

民族证券的战略目标——建立一套科学有效的人力资源体系来吸引、挽留和发展人才——把人力资源管理和员工培养作为今后公司持续发展的重要推动力之一。为贯彻这一战略重点，在绩效评估中，通过员工流动率和员工对公司各项人事政策等方面的满意程度两个指标来评估公司的表现、考察团体的团队建设、员工队伍素质等方面，体现了企业内部核心竞争力，是公司长期发展的基础；

□ 内部营运指标：

民族证券的战略目标——建立责权利明晰、合理制约的法人治理结构，强化公司的风险管理——将加强公司的风险管理，平衡风险和收益作为公司持续稳健发展的关键。遵循规范经营、稳健发展的策略，因此内部营运同样是部门绩效评估的核心内容之一。

内部营运的评估内容主要包括两个方面：一是一些部门对国家制定的法律法规和证监会等外部机构制定的各项制度文件的遵守执行情况；二是各部门对民族证券内部制定的各种规章制度、作业流程和授权审批程序等的遵守执行情况。鉴于国家法律法规和证监会等外部机构的有关规定的强制性和严肃性，以及违反法律法规给公司造成后果的严重性，在对部门遵守法律法规的考核中有必要实行单项否决制，即一次违反法律法规，整个部门的绩效评估得零分；

□ 客户市场指标：

民族证券的战略目标——创建完善的客户关系管理模式和体系，增强并突出民族品牌形象——将满足客户和市场的要求作为公司业务发展的原动力。我们在绩效指标体系中所指的客户是一个比较宽泛的概念，它不仅包括那些直接为公司带来收入的外部客户，也包括民族内部的各个部门。因为从公司内部客户服务市场的角度讲，部门之间互为对方的客户。

公司外部客户的满意程度直接影响到公司的业务声誉及未来的发展，因此我们通过客户满意度调查来评估各部门的客户服务情况。市场占有率是体现券商综合实力的重要指标之一，也是行业对券商进行各项排名的重要依据，它从另外一个侧面说明了客户对公司服务的认同程度，所以我们也有关部门纳入了相应的市场占有率指标。

对于内部客户来说，为了加强部门之间的沟通和协作，提高公司的整体产出，鼓励团队精神，为各部门设立了部门协作满意度的指标。作为协调管理公司各项内部事务、支持业务部门发展的部门，职能支持部门在该方面的表现是其重要的评估内容；

□ 财务表现指标：

民族证券的战略目标——开发新金融产品和增值服务组合，重组经纪人体制——将创造收入、实现利润作为公司生存和发展的最根本的目标。因此，对于以创收为主要任务的业务部门而言，利润收入的评估是其业绩评估的重要内容之一。考虑到中国市场的波动性，将实际利润收入与预算相比较来衡量该部门当年的财务表现。同时，通过考核部门费用节约率来考察业务部门的费用情况。针对某些投资部门，则采用投资报酬率这一指标对它们的财务表现进行评估。

对于非业务部门，我们以预算为基准来管理和控制各部门和众多分支机构的可控费用支出水平，它是降低公司整体经营成本费用非常直接有效的手段，也是进一步提高公司利润水平的途径之一。

公司的平衡分数卡指标需要分解到部门，在民族证券的部门平衡分数卡设计中，我们将部门的考核指标也分为与公司考核相同的四个方面，以保证公司绩效考核指标的完成以及战略的贯彻和执行

1.3 四大类指标的相互关系

人员发展指标是整个指标体系中所有指标的基础，通过团队建设和提高员工素质，员工的劳动生产率或工作效率将得到提高；对公司或部门内部的直接影响为管理体系质量的提高、经营活动效率的增加等，从而带动内部营运指标成绩的提高；由此，在客户市场方面产生的结果是客户满意度的不断增强；而在最终的财务表现指标上的体现为达到或超过既定目标的收入、利润和健康的财务状况。

第二节 关键绩效指标的筛选

从关键绩效指标的来源初步确定了绩效指标体系后，需要对其进行完整的评估测试，以评判单个指标的有效性以及整个指标体系的平衡性和一致性。有效性测试包括三个依次的步骤：单个指标的特性测试、CQT 平衡性测试、指标相互关系测试。每个指标和一组指标必须达到每一步骤的各项标准后才能进入下一个步骤，而指标体系只有通过整个测试过程才能被认为是平衡、一致和有效的绩效指标体系

2.1 单个指标的特性测试

作为绩效指标体系测试过程的第一步，单个指标的特性测试着重于单个指标的有效性，其中包括：

- 可衡量性 —— 我们必须量化指标。设想那些难以衡量和要付出高代价来衡量的抽象的绩效指标不能为管理绩效所服务，并且由于衡量困难而产生的不准确的结果，存在与实际不相符的风险；
- 及时性 —— 需要花大量精力去编辑和获取数据来评估的指标，在最后完成的时候可能指标的结果和现状已经不相关；
- 相关性 —— 我们必须确定评估标准是可以理解的并与公司期望的结果有关。否则，我们存在着花费了大量精力和资源来交付的绩效结果却难以让管理层信服和使用的风险；
- 重要性 —— 绩效评估指标必须达到值得监控的重要程度。决定重要性能够通过识别和评估来达到。比如，对公司而言的关键风险、关键的客户、或者职能部门的总成本，或者正在监控的流程而言的重要性；
- 可控性 —— 最终，绩效指标必须是可控的。根据定义，如果绩效指标具有足够相关性和重要性，它必须直接与公司成功关联，因此公司必须能够提高这一领域的绩效或者承担业务失败的风险。

针对上述需要满足的有效性，我们需要从八个方面对指标进行特性的测试，如果有一个被测试为“否”，则该指标需要被重新考虑、更正和修改，并且重新进行测试；如果全部测试体系皆被测试为“是”，说明该指标可行。完成了一个指标体系中全部单个绩效指标的测试后，才可以进行第二步：

- 该指标是否可理解？
- 该指标是否可控制？
- 该指标是否可实施？
- 该指标是否可信？
- 该指标是否可衡量？
- 支持该指标的数据是否可低成本获取？
- 该指标是否与战略目标一致？

- 该指标是否与整个绩效指标体系一致？

2. 2CQT 平衡性测试

当指标体系中的所有绩效指标都通过特性测试后，需要对指标进行平衡性测试。本步骤的目的是为了让绩效考核者在成本、质量与时间等方面取得平衡的绩效指标数量。在本步骤的任意一点上，都有可能必须增删绩效指标而改变整个绩效管理体系。如果发生改变，任何增加的绩效指标都必须通过单个指标特性测试，然后整个指标体系再通过本步骤

C、Q、T 分别是成本、质量、时间的英文首字母缩写。其中，成本是指流程所需资源投入的成本或是最终产品的成本；质量是指产品、服务满足和超越客户需求及期望的程度；时间是指流程将产品、服务提供给客户的效率。对成本、质量、时间的同时关注，可以优化公司的流程及最终的绩效

2. 3指标相互关系测试

在完成测试的以上两个步骤以后，有必要考察一下一个指标体系中指标的因果关系。测试一个指标与体系中的其他指标之间是相容、矛盾还是无关，从而完成测试的最后一步。

- 负相关——如果采取一种行动可以对一指标有正面的影响而对另一指标有负面的影响，则两者负相关；
- 正相关——采取一种行动可以对一指标有正面的影响而对另一指标也有正面、支持的影响，则两者正相关；
- 不相关——如果对一指标有正面影响的行动对另一指标并无影响，则两指标不相关。

在指标体系中，平衡指标间的关系需要遵循以下的原则：

- 应尽量避免指标间的冲突和矛盾，使负相关的指标之间能够互动。比如：销售收入和销售费用是两个负相关的绩效指标，在指标体系中应避免该两项指标的同时出现，而可以根据实际情况采用“销售费用与销售收入的比率”、“销售利润率”等指标；或者在制定和更新指标目标值时，若“销售收入”的目标值有所调整，则“销售费用”的目标值也应随之调整
- 对于正相关的指标，需要明确采取何种行动会对正相关指标产生影响，考虑和平衡是否需要设置两个指标来重复的考核和评估该项活动。如果该项活动是公司的关键风险控制点，需要从不同角度考评，则保留该组正项指标；如果正相关指标考核的该项活动并不是非常关键的控制点，而且改组正相关指标的设置会使该项活动的考核在部门的考核中占的比重扩大，则需要删去一个正相关指标。

第三节 平衡分数卡的制作与体系的完善

3.1 平衡分数卡的制作

在所有绩效指标都通过上述的平衡分数卡经过分类筛选后，应将通过测试的指标定义清楚，一旦完整的指标体系建立起来以后，就非常有必要对所有的绩效指标进行进一步规范化的记录。这一步骤对于利用绩效指标对公司进行持续的监控是十分关键的。此时应建立平衡分数卡，这不仅可以清楚地定义每个指标，还对于对指标的理解，有关指标数据的收集，数据的报告与处理以及指标的修改都是非常重要的

3.2 平衡分数卡表格

- 平衡分数卡——详见附件表格 PM—01
- 填表说明：

步骤	步骤说明
1	人力资源部在评估对象一栏中填入该平衡分数卡的所属部门，并在评估目标栏中填入关键绩效指标属于的指标大类（人员发展、内部营运、客户市场、财务表现）
2	人力资源部根据关键绩效指标的筛选情况，填入确定的关键绩效指标名称，并在指标性质栏中按照管理指标和业务指标对指标进行分类

步骤	步骤说明
3	人力资源部在指标的说明栏内填入该关键绩效指标的具体作用并在频度栏内填入指标考核和数据收集的频率（月度收集数据/半年考核、季度收集数据/半年考核）
4	人力资源部填入每一个关键绩效指标的计算方法、变量说明和数据来源
5	人力资源部将平衡分数卡下发公司内部各部门确认，听取意见修改后提交总裁办公会确认
6	人力资源部将确认后的平衡分数卡提交专家小组确定每一个指标的权重（权重的确定方法在下一节中介绍）
7	权重制定后，人力资源部将完整的平衡分数卡下发给部门，并存档

运用以上样表格式，可以对已通过所有测试步骤的关键绩效指标制作指标的平衡分数卡。

第五章 关键绩效指标权数的确定

第一节 权数确定的方法

1.1 小组评分法的确立

平衡分数卡中，需要对各指标设立权重，以设定该关键绩效指标在整个指标体系中的重要性分值。运用小组评分法确定公司、部门关键绩效指标的权数，就是请若干名公司营运、财务等方面的专业人员、相关领导等，单独地对公司、部门的关键绩效指标进行打分。最后统计各指标的分数，以此确定每一关键绩效指标的权数。

1.2 评分小组的组成

评分小组成员一般应由 6 至 10 人参加，除了绩效评估执行部门的成员外，还可以邀请以下几个方面的人员：

- 民族证券总部的领导（总裁、副总裁、相关部门总经理）；
- 营业部的总经理；
- 行业的专业人士。

第二节 确定关键绩效指标的权数

2.1 确定关键绩效指标的重要程度

评分小组成员根据公司和各部门的战略、经营目标，结合公司、部门当期工作目标和实际工作情况等，根据自身的管理经验和财务表现、内部营运、客户市场、人员发展四个方面，设定关键绩效指标的重要程度：

- 1——重要程度最高，可以占 40%—60%的比重
- 2——重要程度中等，可以占 20%—40%的比重
- 3——重要程度最低，可以占 0—20%的比重

首先确定关键绩效指标的重要程度可以帮助管理者在设定指标时有参照，防止在设定数字化的权重系数时造成混淆和前后比重不一致的问题

2.2 确定关键绩效指标的权重

完成重要程度的评估后，以重要程度的高低为参照对关键绩效指标进行打分，量化关键绩效指标的权重。对于业务部门，反映利润或收入水平的财务类指标的权重可能相对较大；而对于职能部门，部门协作满意度和内部营运指标的权重可能相对较大。人力资源部在组织专家小组评估后汇总、平衡各评分小组成员的对各关键绩效指标的打分分数，以此确定各个关键绩效指标的权数

2.3 关键绩效指标权重设定的表格

- 关键绩效指标权重评分表——详见附件表格 PM-02
- 填表说明

步骤	步骤说明
1	人力资源部为公司内每一部门制作一张评分表，在被评部门中填入确定权数的部门名称，在评估指标栏内填入该部门已经确认的关键绩效指标名称，
2	人力资源部组织专家小组，确定专家小组人数，将制作的每一部门评分表发给专家小组的每一位成员
3	专家小组成员针对一个部门，集体讨论出指标的重要程度，规则参见本节 2.1 的说明
4	以集体讨论确定的指标重要程度作为参照，若一个部门的关键绩效指标体系包括了 N 个关键绩效指标，则由评分小组成员单独对这 N 个指标依其重要性进行权重系数的评分，重要性越高，得分就越高（以百分比表示，各指标的权重最后加总结果应该为 1），并针对权重打分说明理由，以供讨论
5	人力资源部汇总已经完成的小组成员打分表，然后再下发另一个部门的权重评分表，再进入步骤 3 直至所有部门的权重都已打分完毕
6	人力资源部汇总所有的关键绩效指标权重评分表，进行统计

□ 关键绩效指标权重评分汇总表——见附件表格 PM-03

□ 填表说明

步骤	步骤说明
1	人力资源部汇总专家小组的权重评分表，针对每一部门将每一成员的指标权重填入表中，附件表格假定小组成员只有四人针对 10 项指标打分

步骤	步骤说明
2	针对每一指标，将四位小组成员打分的总分加总，填入总分栏内，分别为 X1、X2、X3...X10
3	其中 $X1+X2+X3+...+X10=4$
4	用每个关键绩效指标的总分除以所有关键绩效指标的加总分，得出每个关键绩效指标在各关键绩效指标体系中的权重权数。沿用上例，假设 10 个关键绩效指标，4 名评分小组成员对指标 1 的评分总和为：X ₁ ，则指标 1 的权数为：X ₁ / 4，其他关键绩效指标的权数依次类推
5	人力资源部计算并确定关键绩效指标的权重，并填入平衡分数卡中

第六章 关键绩效指标目标值的制定与修正

第一节 目标值制定的方法

1.1 关键绩效指标的目标值

目标值是公司对未来绩效的期望。通过设置关键绩效指标的目标值，可以将关键绩效指标的考量进行量化，推动公司战略目标的落实执行。

目标值的制定应为公司的运作提供方向，支持公司的持续完善，并提供对部门和员工的方向性的引导。因此，目标值的设置必须明晰清楚地传达到每一个员工，才能达到预期的效果。

1.2 目标值制定的方法

- 确认所需数据的来源；
- 获取历史和目前的绩效数据和本公司最佳运作信息；
- 人力资源部、财务会计部计算以公司全面预算为基础的关键绩效指标数值，作为参考目标值提供给各部门；
- 人力资源部组织、协调将部门的关键绩效指标目标值与更高层领导交流、确认；
- 公司管理层从公司层面对各部门的关键绩效指标目标值进行平衡和调整，最终确定目标值；
- 人力资源部组织将确定的目标值逐级下达；
- 公司的关键绩效指标目标值应上报董事会，审核通过后作为公司经营层考核的目标和依据。

第二节 确定关键绩效指标的目标值

每年年初，在关键绩效指标体系确定后，需要根据公司的战略目标和预算目标制定部门长短期的关键绩效目标值。确定目标值可以通过以下六个步骤来操作：

2.1 确定目标值所需数据的来源

- 目标值所需数据来源汇总表——详见附件表格 PM-04
- 填表说明

步骤	步骤说明
1	人力资源部根据部门平衡分数卡将部门的全部关键绩效指标列表填入 A 栏中，将计算公式填入 B 栏中
2	根据计算公式，将计算公式中的相关数据填入 C 栏，并对应的写出数据提供的部门
3	人力资源部组织各部门针对部门所需提供的数据，填写这些数据涉及的报表和文件，作为目标值所需数据的来源
4	公司各部门应统计整理历年的最佳运作信息以作为拟定目标值参考用，一般来说，公司三年内的历史数据较有参考价值

2.2 获取行业内外的最佳实践借鉴信息

- 行业内的信息主要是指国内外行业的最佳运作实践信息，选择同业公司进行规模的比较后，可以对整个公司的所有部门绩效指标的目标值提供量化的借鉴
- 行业外的信息主要是指除行业以外的其他行业，包括银行业、保险业等可以提供借鉴的行业外信息，这些数据可以对管理支持部门提供借鉴
- 行业内外的最佳实践借鉴信息的收集可以有效提升管理人员的水平，使绩效管理更具科学性，但信息收集成本较高，民族证券在目前阶段可以不采用这一步

2.3 获取以公司全面预算为基础的绩效数据

- 目标值同公司全面预算的关系
全面预算是在计算财务绩效指标的目标值的基础。在制定公司的关键绩效指标目标值时，必须以根据公司全面预算结果计算出的数据为主要依据之一。
- 利用全面预算为基础制定目标值的优点
根据公司全面预算制定绩效指标的目标值，使目标值的制定具有一定科学依据，避免了主观性与随意性，保证了绩效评价体系的顺利实施；基于全面预算的目标值也充分体现了各部门的意见，从而使目标值更切合实际，有利于激发各部门实现目标值的积极性，并达成目标值的推行。

2.4 关键绩效指标目标值的制定

- 关键绩效指标目标值设定工作表——详见附件表格 PM-05
- 填表说明

步骤	步骤说明
----	------

步骤	步骤说明
1	根据第一步获得的历史和当前的指标数据填入历史数据栏内
2	根据第二步的行业内外最佳实践借鉴信息收集，填入最佳实践借鉴栏内（可选择）
3	根据公司全面预算体系的数据，将该指标涉及到的数据的预算目标值填入预算目标栏内
4	公司各部门和分支机构根据前三项的数据，制定下一年度的目标值和相关支持文件

2.5 逐级交流关键绩效指标目标值

部门应将该项内容逐级与上级领导进行交流和确认，获得上级领导的同意认可。双方对权数和目标值存在异议时，应举出支持理由（包括事实状况、参考资料等）。通过讨论，双方应就指标的权数和目标值达成一致。确定了关键绩效指标的目标值之后，应于一月十五日完成部门的目标值的制定和交流工作，将初步的目标值及相关的支持文件提交至人力资源部，民族证券人力资源部汇总关键绩效指标的目标值后，提交总裁办公会讨论，由公司高层领导对其提出修正意见。

公司总裁办公会从公司层面对目标值进行平衡和调整对于各部门制定的目标值，最终确定部门目标值。

总裁办公会将公司的关键指标目标值提交薪酬与考核委员会审议，通过后作为下一年度的目标，该步骤体现了董事会对公司经营管理层的监控。

2.6 将目标值逐级下发

确定了关键绩效指标的目标值之后，应将该体系（包括关键绩效指标及其目标值）逐级下达，使公司各级人员了解绩效管理的内

容、方法，从而真正实现绩效管理的目标。关键绩效指标目标值应在 1 月 31 日前确定并下达。

第三节 目标值的调整

3.1 相关部门的职责

综合考虑公司的内外部环境，包括市场情况的变化、公司资源配置情况及限制条件等，关键绩效指标的目标值可在每个考核期间内进行调整。在民族证券的绩效管理体系设计中，目标值的调整以半年为一个期间。对于需要调整目标值的部门，应于七月一日至七月十五日将短期目标的提案提交至民族证券人力资源部，提案中应包括关键绩效指标目标值设定调整表、调整的原因及支持文件。

由民族证券人力资源部在汇总以上文件后，检查提案的完整性，并交公司总裁办公会审核。总裁办公会将于七月三十日前确定关键绩效指标目标值修改的方案，下达至人力资源部和公司内各部门。

3.2 填表说明

- 关键绩效指标目标值设定调整表——详见附件表格 PM-06
- 填表说明

步骤	步骤说明
1	各部门根据每月的管理报表将 1 到 6 月份的指标值填入历史数据栏中，对于财务方面的指标计算合计的数量，对于其他半年度考核的非财务指标，将半年测评的结果记入合计栏内
2	根据去年的绩效考核情况，填写上一年度的同期数字
3	将该关键绩效指标数据源中涉及的预算数值填入预算栏内

步骤	步骤说明
4	以原定的目标值作参考，平衡估计 1 到 6 月的情况以及历史同期的数据，确定新的目标值

第七章 绩效考核结果的数据收集和分值计算

第一节 绩效考核结果的数据收集

1.1 部门绩效考核原始数据来源

- 费用与平衡分数卡报表——参见《管理评估与管理报告实施操作手册》附件表格
- 填表说明——详见《管理评估与管理报告实施操作手册》中费用与平衡分数卡报表的填表说明

1.2 相关部门的职责

- 人力资源部

在管理评估与管理报告实施中，人力资源部负责计算和填写费用与平衡分数卡月报表的平衡分数卡部分，计算除人力资源部外其他部门的关键绩效指标实际发生值；在半年度的考核时点，人力资源部负责填写半年度的平衡分数卡管理报表，计算除人力资源部外其他部门的关键绩效指标的实际发生值；在年度的考核时点，人力资源部负责编制和计算年度平衡分数卡管理报表，计算出不同考核频率的部门关键绩效指标实际发生值，作为绩效考核结果分值计算的依据

- 稽核与法律部

计算月度、半年度、年度人力资源部的平衡分数卡指标实际值；各部门汇总的原始数据由稽核与法律部负责进行半年度/年度抽样复核，在计算关键指标值前，稽核与法律部需确认各部门上报数据的真实性、有效性和机械准确度。年度财务报表要求是经注册会计师审计后的财务报表

- 财务会计部

填写除营业部外其他部门的费用及平衡分数卡月报表中费用部分的数据

□ 营业部

填写本部门费用及平衡分数卡报表中费用部分的本期数据

第二节 绩效考核结果的分值计算

在对各部门汇总的原始数据审核完毕后，由人力资源部负责关键绩效指标实际发生值的计算。计算结果将作为对各部门该项指标的最终评价。

可以通过编制关键绩效指标考核表来反映关键绩效指标的考核结果。该报表是以绩效评价指标来反映企业的业绩，应包括以下内容：

- 各部门的关键绩效指标平衡分数卡（包括：该指标的计算公式、涉及的数据来源、目标值、实际发生的数值、目标值与实际值差异的绝对数、用百分比表示的目标值与实际值差异的相对比率）；
- 该指标当期单项核定分数；
- 该指标当期加权得分 / 加权扣分（即为权重与单项核定分数的乘积）；
- 平衡分数卡总分；
- 对于不利差异，应简述分析差异的原因及相应的行动计划或已采取了的行动。

2.1 绩效考核结果的分值计算方法

- 关键绩效指标考核表——详见附件表格 PM-07
- 填表说明

步骤	步骤说明
1	人力资源部将部门关键绩效指标、计算公式、数据来源填入表格的相应栏内

步骤	步骤说明
2	半年考核时，将年初定的目标值填入目标值栏内（A） 年度考核时，如果半年度对目标值有调整，则将调整后的目标值填入目标值栏内（A）
3	根据平衡分数卡报表，将关键绩效指标实际值填入实际发生值栏内（B）
4	人力资源部计算关键绩效指标的差异绝对数，计算公式为： 差异绝对数（C）=a× A-B ，系数 a 乘以目标值和实际值差的绝对值 系数 a 的确定方法：如果是有利差异 a 取 -1；如果是不利差异 a 取 1
5	计算差异相对数（D），计算公式为：差异相对数=差异绝对数/目标值
6	根据相对差异数确定部门的核定得分（X），规则详见本节 2.2
7	将每一项指标的核定得分乘以权数，得到加权得分的数值，并累加算出部门最后得分

2.2 关键绩效指标核定得分计算的规则（需要与民族证券的高层管理人员讨论）

以关键绩效指标差异相对数作为核定得分的标准

关键绩效指标差异相对数	单项指标得分
-------------	--------

X%	100* (1-X%)
小于等于 0	100
1%	99
2%	98
...	...
40%	60
大于 40%	0

2.3平衡分数卡的计分规则（需要与民族证券的高层管理人员讨论）

- 对于不利相对差异数在 20%以上（即目标完成率在 80%以下）的指标，由部门简述差异的原因；并由部门简述相应的行动计划或已采取了的行动
- 平衡分数卡上所有关键绩效指标的相对差异数都小于等于 40%的情况：
将业务指标加权得分进行累加，并且扣除管理指标的加权可扣总数；
- 平衡分数卡上存在关键绩效指标的相对差异数大于 40%的情况：
将业务指标加权得分进行累加时，若平衡分数卡上的指标中有一项指标的相对差异数大于 40%，则平衡分数卡的最终总得分为原分数的 50%；若平衡分数卡上的指标中有二项指标的相对差异数大于 40%，则平衡分数卡的最终总得分为原分数的 30%；若平衡分数卡上的指标中有多于三项指标的相对差异数大于 40%，则平衡分数卡的最终总得分为 0 分。
- 该处理方案的考虑点在于引导部门全面兼顾和平衡各个管理方面，避免对某一管理方面的忽略和操纵。
关键绩效指标结果的计算是整个绩效评估体系中非常重要的一个程序，将直接影响到各部门的绩效考核结果、奖惩措施的有效性

及下一阶段目标值的合理设定。因此，合理地选择计算方法是绩效评估体系有效运作的根本保证。以上提供的平衡分数卡计算方法从差异度的角度来进行分数的计算，设定平衡分数卡上单个指标相对差异数的最高数值为 40%。该计算方法具有一定的灵活性，在今后的体系运作中可根据实际情况对其加以进一步的改进

2.4 关键绩效指标核定的得分计算的实例

以部门“内部客户满意度”的计算为例，来进行具体的说明：

2.4.1 按照单个指标的计算方法算出该指标的实际值：

假设根据原始数据汇总后得出：部门 1 “内部客户满意度”的实际得分为 $B_1=90$ 分，部门 2 的实际得分为 $B_2=78$ 分，部门 3 的实际得分为 $B_3=42$ 分；

2.4.2 按照单个指标的计算方法算出该指标的目标完成率：

假定年初时三个部门设定的“部门协作满意度”的目标值均为 80 分， $A_1=A_2=A_3=90$ 分

- 部门 1 的差异绝对数为 $C_1=a \times |A_1-B_1| = -1 \times |80-90| = -10$ （由于是有利差异，因此 a 取 -1），差异相对数为 $D_1=C_1/A_1 = (-10)/80 = -12.5\%$
- 部门 2 的目标完成率为差异绝对数为 $C_2=a \times |A_2-B_2| = 1 \times |80-78| = 2$ （由于是不利差异，因此 a 取 1），差异相对数为 $D_2=C_2/A_2 = 2/80 = 2.5\%$
- 部门 3 的目标完成率为差异绝对数为 $C_3=a \times |A_3-B_3| = 1 \times |80-42| = 38$ （由于是不利差异，因此 a 取 1），差异相对数为 $D_3=C_3/A_3 = 38/80 = 47.5\%$

2.4.3 根据目标完成率确定单个关键绩效指标的核定得分：

对于不同的目标完成情况，在核定该关键绩效指标实际分数时，应根据 2.2 中关键绩效指标核定得分计算规则来计算

部门 1 “部门协作满意度”指标的核定分数： $D_1 < 0$ ，因此 $X_1=100$ ；

部门 2 该指标的核定分数： $X_2=100 \times (1-D_2) = 100 \times (1-2.5\%) = 97.5$ ；

部门 3 该指标的核定分数： $D3 > 40\%$ ，因此 $X3 = 0$ 。

2.5 关键绩效指标中否决项目的评分方法：

- 对于平衡分数卡中涉及的否决项目如“外部法律法规执行情况”指标，稽核与法律部将相关的法律法规条例作为该指标的考核项目，设计出该指标考核的表格，如果部门在考核期间违反了其中的条例，稽核与法律部将该情况记录备案。
- 我们的建议是，如果在考核期间稽核与法律部有部门的违反记录，则该部门整个的绩效考核得分作为 0 分计算

第三节 关键绩效指标体系的年度审阅

年度审阅既是上一年度绩效考核情况的总结，同时也是新一周期绩效考核的开始，需要设置关键绩效指标下一年度的权数和目标值。

关键绩效指标体系的年度审阅工作在每年公司的整体预算制定之后进行，由人力资源部牵头组织对上一年度的关键绩效指标考核工作进行回顾和总结，并最终汇集成报告归档，以作为之后体系审阅和调整时的重要依据。在总结工作的同时，由人力资源部牵头，组织各部门开展制定下一年绩效考核指标目标值的工作，开始新一轮的循环。

对于因公司的市场状况和业务情况发生重大变化需要调整关键绩效指标的情况，由人力资源部牵头组织，在与各相关部门进行充分交流后，根据调查的结果，提出调整的意见，汇集成报告，交与公司的薪酬与考核委员会审核后生效。

调整的具体流程为：在审阅公司的经营战略和主要的业务流程之后，明确其中的变更部分，然后按照关键绩效指标体系设计的步骤，确定哪些关键绩效指标需要删除，同时哪些关键绩效指标由于战略的变更而需要增加，从而形成新的关键绩效指标。在确定新的关键绩效指标之后，关键绩效指标的权数必须重新制定，这是因为单个指标的更改势必会打破原本整个关键绩效指标体系的平衡。

第四部分： XX 有限公司绩效考评 手册

目 录

第一章	总则	1
	1. 1 绩效考评意义	1
	1. 2 绩效考评原则	1
	1. 3 绩效考评周期	2
	1. 4 绩效考评者	2
	1. 5 被考评者	3
第二章	绩效考评内容	4
	2. 1 绩效考评体系	4
	2. 2 绩效考评标准	4
	2. 3 业绩考评	5
	2. 3. 1 总述	5
	2. 3. 3 工作计划完成情况考评	错误!未定义书签。
	2. 4 能力考评	5
	2. 4. 1 总述	5
	2. 4. 2 能力考评方式	6
	2. 5 态度考评	6
	2. 5. 1 总述	6
	2. 5. 2 员工岗位工作态度考评	6
	2. 5. 3 部门经理以上岗位工作态度考	

评.....	7
2. 6工作业绩、工作能力、工作态度权重分 配.....	7
第三章 绩效考评实施	9
3. 1绩效考评领导小 组.....	9
3. 2绩效考评者训 练.....	9
3. 4绩效考评实施过 程.....	10
3. 4. 1绩效考评工作年初考评内容调 整.....	10
3. 4. 2季度绩效考评工作实 施.....	10
3. 4. 3年度绩效考评工作实 施.....	11
3. 5绩效考评偏差的避 免.....	13
第四章 绩效考评结果运用	14
4. 1员工薪酬调 整.....	14
4. 2员工晋 升.....	14
4. 3员工培 训.....	14
4. 4特殊情况处 理.....	15
第五章 绩效考评制度修订	16
5. 1绩效考评制度修订委员 会.....	16
5. 2绩效考评内容修 订.....	16
第六章 绩效考评文件使用与保存	18
6. 1绩效考评文件保存格 式.....	18
6. 2绩效考评文件分类编 号.....	18
6. 3绩效考评文件保存方 法.....	18
6. 4绩效考评文件查阅权 限.....	19
第七章 绩效考评申诉	20

7. 1 申诉条件.....	20
7. 2 申诉形式.....	20
7. 3 申诉处理.....	20
7. 4 申诉反馈.....	21

第一章 总则

1. 1 绩效考评意义

第一条 绩效考评目的

- ◆ 绩效考评是在一定期间内科学、动态地衡量员工工作状况和效果的考核方式，通过制定有效、客观的考评标准，对员工进行评定，旨在进一步激发员工的工作积极性和创造性，提高员工工作效率和基本素质
- ◆ 绩效考评使各级管理者明确了解下属的工作状况，通过对下属的工作绩效评估，管理者能充分了解本部门的人力资源状况，有利于提高本部门管理的工作效率

第二条 绩效考评用途

- ◆ 了解员工对组织的业绩贡献
- ◆ 为员工的薪酬决策提供依据
- ◆ 提高员工对公司管理制度的满意度
- ◆ 了解员工和部门对培训工作的需要
- ◆ 为员工的晋升、降职、调职和离职提供依据
- ◆ 为人力资源规划提供基础信息

1. 2 绩效考评原则

第三条 绩效考评原则

- ◆ 公开的原则：考评标准的制定是通过协商和讨论完成的，考评过程是公开的、制度化的
- ◆ 客观性原则：用事实说话，切忌主观武断，缺乏事实依据
- ◆ 反馈的原则：考评人在对被考评人进行绩效考评的过程中，需要把

考评结果反馈给被考评者，同时听取被考评者对考评结果的意见，对考评结果存在的问题及时修正或作出合理解释

- ◆ 公私分明原则：绩效考评是针对工作业绩进行的考评，绩效考评应就事论事而不可将与工作无关的因素带入考评工作
- ◆ 时效性原则：绩效考评是对考评期内工作成果的综合的评价，不应将本考评期之前的行为强加于本次的考评结果中，也不能取近期的业绩或比较突出的一两个成果来代替整个考评期的业绩

1. 3绩效考评周期

第四条 绩效考评时间安排

- ◆ 公司绩效考评包括季度绩效考评和年度绩效考评
- ◆ 季度考评一年开展四次，第一季度考评时间是3月31日—4月15日，
第二季度考评时间是6月30日—7月15日
第三季度考评时间是9月30日—10月15日
第四季度考评时间是12月30日—第二年1月15日
- ◆ 年度考评一年开展一次，考评时间是本年12月30日—第二年2月10日

1. 4绩效考评者

第五条 绩效考评者

- ◆ 基层岗位员工的绩效考评者是部门经理
- ◆ 部门经理的绩效考评者是上级总监
- ◆ 总监的绩效考评者是总裁
- ◆ 人力资源部组织并监督各部门绩效考评实施过程，并将评估结果汇总报给总裁参考

- ◆ 总裁虽然不是公司各岗位员工的评估最终人，但是保留对评估结果的建议权，并参与绩效评估会，提出相关培训、岗位晋升以及员工处罚的要求
- ◆ 对绩效考评人要求：需要考评人熟练掌握绩效考评相关表格、流程、考评制度，做到与被考评人的及时沟通与反馈，公正地完成考评工作。

1. 5被考评者

第六条 被考评者

这一制度适用于家辉公司转正后的正式员工，但下列员工除外：

- ◆ 季度考评期内累计不到岗超过1个月的员工不参与本季度考评
- ◆ 年度考评期内累计不到岗超过3个月（包括请假与各其它各种原因缺岗）的员工不参与本年度考评

第二章 绩效考评内容

2.1 绩效考评体系

第七条 绩效考评体系定义

- ◆ 绩效考评体系是由一组既独立又相互关联并能较完整地表达评价要求的评价指标组成的评价系统，绩效考评体系反映了公司对员工各项考评内容，它是进行员工考评工作的基础，也是保证考评结果准确、合理的重要因素
- ◆ 考评指标是能够反映业绩目标完成情况、工作态度、能力等级的数据，是绩效考评体系的基本单位

第八条 绩效考评体系的结构

家辉公司绩效考评体系包括以下方面：（年度绩效考评内容结构见附图1）

- ◆ 业绩考评指标，指各岗位员工通过努力所取得的工作成绩
- ◆ 能力考评指标，指各岗位员工完成本职工作应该具备的各项能力
- ◆ 态度考评指标，指各岗位员工对待工作的态度、思想意识和工作作风

2.2 绩效考评标准

第九条 绩效考评标准定义

- ◆ 绩效考评标准是考评者通过测量或通过与被考评者约定所得到的衡量各项考评指标得分的基准

第十条 绩效考评标准制定流程

- ◆ 由具有人力资源管理知识和丰富实践经验的专业人员、管理人员以

及有关部门负责人组成绩效考评标准编制小组

- ◆ 由绩效考评标准编制小组提出绩效考评标准编制工作计划
- ◆ 对通过工作分析、集体讨论和专家咨询设计出的考评指标体系进行统计分析和分类研究，获得绩效考评标准
- ◆ 由人力资源部初审，再征求相关领域专家的意见
- ◆ 绩效考评标准编制小组进行讨论，最终决定是否通过考评标准

第十一条 绩效考评标准制定原则：

- ◆ 客观性原则：编制绩效考评标准时要以岗位的特征为依据
- ◆ 明确性原则：编制的绩效考评标准要明确具体，即对工作数量和质量的要求、责任的轻重、业绩的高低作出明确的界定和具体的要求
- ◆ 可比性原则：对同一层次、同一职务或同一工作性质员工的绩效考评必须在横向上寻求一致
- ◆ 可操作性原则：考评标准不宜定得过高，应最大限度地符合实际要求
- ◆ 相对稳定性原则：绩效考评标准制定后，要保持相对的稳定，不可随意更改

2. 3业绩考评

2. 3. 1总述

第十二条 业绩考评内容

- ◆ 业绩考评是对员工当期履行职务职责或对工作结果的考评，它是对组织成员工作贡献程度的衡量和评价，直接体现出员工在企业中的价值大小，以工作计划完成情况为主要内容
- ◆ 由于工作计划完成情况评分由有较大的主观性，公司需要对评分标准进行培训，而且需要跨级领导和人力资源部门对考评结果给予审核

2. 4能力考评

2. 4. 1总述

第十三条 能力考评定义

- ◆ 员工要胜任岗位工作必须具备一定的能力，公司对员工的考评主要针对该岗位所需3项核心能力考评，每个核心能力在不同岗位权重分配不同
- ◆ 能力考评是考评员工在岗位实际工作中发挥出来的能力，根据被考核者表现的工作能力，参照能力考评标准，对被考评者所担当的职务与其能力匹配程度作出评定

2. 4. 2能力考评方式

第十四条 能力考评方式

- ◆ 被考评人直接领导与跨级领导共同对该员工进行能力考评，综合考虑本年度该员工在工作中反映出的各项核心能力，参考核心能力打分标准，并通过相同岗位其它员工的能力表现最终确定该员工的核心能力得分，同时考评人需要注明该员工获得此考评得分的原因并举出代表性的例子
- ◆ 核心能力打分标准分为五等，打分标准的更改须经人力资源部经理决定
- ◆ 员工的实际能力与相应核心能力完全匹配则得满分100分，通过3项核心能力权重分配最终确定该员工本年度能力考评结果

2. 5态度考评

2. 5. 1总述

第十五条 态度考评定义

- ◆ 工作态度是对某项工作的认知程度及为此付出的努力程度，工作态度是工作能力向工作业绩转换的桥梁，在很大程度上决定了能力向业绩的转化效果
- ◆ 工作态度考评可选取对工作业绩能够产生较大影响的考评内容，如协作精神、工作热情、礼貌程度等等，注意一些纯粹的个人生活习惯等与工作无关的内容不要列入考评

2. 5. 2员工岗位工作态度考评

第十六条 一般员工工作态度主要考评以下方面：

- ◆ 出勤率的高低
- ◆ 是否认真完成任务
- ◆ 做事效率是否高
- ◆ 是否遵守上级指示
- ◆ 是否及时准确向上级汇报工作
- ◆ 是否有责任感，愿意承担更多的责任
- ◆ 是否虚心好学，要求上进

2. 5. 3部门经理以上岗位工作态度考评

第十七条 部门经理以上岗位工作态度考评方式

- ◆ 是否注重协作，发挥团队精神
- ◆ 经营计划的立案、实施是否有充分的准备
- ◆ 是否关注公司长期的发展方向及长期目标的实施

- ◆ 处理问题是否全面周到
- ◆ 是否勇于承担责任
- ◆ 是否关心员工成长及员工工作效率
- ◆ 是否注重员工培训
- ◆ 是否要求自己以身作则
- ◆ 是否能严守期限，达成目标

2. 6工作业绩、工作能力、工作态度权重分配

第十八条 绩效考评中确定权重的确定方法：

- ◆ 权重分配由企业发展所处不同阶段并结合企业实际情况决定，处在不同发展阶段的企业,对于评估内容侧重也不同
- ◆ 创业期：工作业绩权重58%，工作能力权重22%，工作态度权重20%
- ◆ 成长期：工作业绩权重49%，工作能力权重30.5%，工作态度权重20.5%
- ◆ 成熟期：工作业绩权重46%，工作能力权重31%，工作态度权重23%
- ◆ 衰退期：工作业绩权重68%，工作能力权重16%，工作态度权重16%
- ◆ 更生期：工作业绩权重46%，工作能力权重31%，工作态度权重23%
- ◆ 2002年家辉公司工作业绩、工作能力、工作态度建议权重分配为：
工作业绩占60%，工作能力占20%，工作态度占20%

第三章 绩效考评实施

3.1 绩效考评领导小组

第十九条 绩效考评领导小组

- ◆ 成立绩效考评领导小组是为了组织、实施、监督年度绩效考评工作
- ◆ 组长：总裁
- ◆ 副组长：行政总监
- ◆ 执行副组长：人力资源部经理
- ◆ 其它小组成员：财务总监、技术总监、经营总监与各部门经理
- ◆ 组长负责提出年度绩效考评总体要求，
- ◆ 副组长负责监督考评过程并负责处理考评中出现的突发事件
- ◆ 执行副组长负责组织安排各部门经理为部门各岗位作绩效考评
- ◆ 人力资源部负责监督各部门开展绩效考评工作以保证考评工作顺利地完成，负责收集整理各部门考评结果并统一备案
- ◆ 小组成员负责按时完成对直接下属的绩效考评，指导并监督本部门绩效考评工作的开展
- ◆ 绩效考评小组工作内容详见年度绩效考评流程

3.2 绩效考评者训练

第二十条 考评者培训的目的

- ◆ 通过培训，使考评者掌握绩效考评相关技能，熟悉考评的各个环节，分享考评经验，掌握考评方法，克服考评过程中常见的问题

第二十一条 绩效考评体系对考评者的要求

- ◆ 要求绩效考评者对被考评者的业务有充分的了解

- ◆ 要求绩效考评者熟练掌握考评的基本原理及操作实务。
- ◆ 要求绩效考评者必须在考评过程中与被考评者进行有效的沟通和交流

第二十二條 绩效考评者培训内容

人力资源部根据绩效考评小组成员对绩效考评制度的掌握情况，在每年年度绩效考评实施前二周组织统一培训，培训内容包括：

- ◆ 绩效考评标准内容
- ◆ 绩效考评流程
- ◆ 绩效考评方法以及考评实施过程应注意的问题

3. 4绩效考评实施过程

3. 4. 1绩效考评工作年初考评内容调整

第二十三條 绩效考评内容调整

在年度绩效考评过程中，考评人需要根据被考评人下年度工作具体情况对该员工下年度绩效考评表各项内容进行调整（具体步骤详见年度绩效考评流程）

- ◆ 本年度该员工绩效考评中业绩指标内容、考评标准、考评流程
- ◆ 本年度该员工工作业绩、工作能力、工作态度的权重分配

3. 4. 2季度绩效考评工作实施

第二十四條 季度绩效考评内容

- ◆ 季度绩效考评以工作业绩考评为主，即季度工作计划完成考评

第二十五條 季度绩效考评流程：

- ◆ 季度绩效考评的启动：季度末月30日，绩效考评小组副组长召集小组成员参加绩效考评动员会，要求小组成员制定并提交本季度绩效考评计划，执行副组长监督计划完成情况
- ◆ 收集数据：下季度首月1日到4日，被考评人在3个工作日内提供季度工作报告，考评人收集相应评价数据
- ◆ 考评业绩：下季度首月4日到8日，绩效考评人在听取被考评人本季度工作自我评价后，综合各方面因素考虑对员工季度计划完成情况评分，并将业绩考评结果与被考评人充分沟通，了解被考评人对考评结果的反馈意见
- ◆ 提交考评表格：下季度首月9日，绩效考评人将业绩评分提交人力资源部
- ◆ 整理考评资料：下季度第首月10日，人力资源部将各部门考评结果整理归类
- ◆ 公布考评结果：下季度第首月12日，人力资源部向员工通知绩效考评结果
- ◆ 核算薪酬：下季度首月13日，人力资源部根据员工季度考评得分确定该员工季度业绩奖金，并将发放奖金方案统一交付财务部，财务部于本月15日统一发放
- ◆ 在考评期间如果有法定的休息日，考评安排时间可以根据具体情况由人力资源部经理进行调整

第二十六条 季度考评注意事项

- ◆ 公司所有员工岗位业绩考评周期为季度
- ◆ 季度考核流程应适当简化，只有在考评过程中发生特殊情况，如被考核人提起投诉或被考核人持续表现突出或较差，人力资源部才会召开评估会议，对考评结果进行讨论
- ◆ 执行副组长根据小组成员在考评初制定的本季度绩效考评计划，监

督小组成员按计划完成考评工作；对于未能按时完成绩效考评工作的小组成员，考评领导小组组长会视情况给予处罚

- ◆ 季度考评成绩主要目的是为了确定该岗位季度业绩奖金

3. 4. 3年度绩效考评工作实施

第二十七条 年度绩效考评

- ◆ 年度绩效考评的主要目的是为了确定各岗位员工晋升、员工培训、员工发展的内容，考评内容包括工作业绩、工作态度、工作能力三方面。

第二十八条 年度绩效考评流程：

- ◆ 年度绩效考评的启动：12月30日，绩效考评小组副组长召集小组成员参加绩效考评动员会，要求小组成员在2个工作日内制定并提交本年度绩效考评计划与下年度绩效考评指标调整议案
- ◆ 数据收集：1月2日到1月5日，被考评人向考评人提供第四季度工作报告
- ◆ 计划完成情况沟通：1月5日到1月8日，绩效考评人就被考评人上交的第四季度工作报告与被考评人沟通，绩效考评人在听取被考评人本季度工作自我评价后，综合各方面因素对员工第四季度计划完成情况评分
- ◆ 绩效综合考评：1月8日到1月12日，绩效考评人和被考评人跨级领导将就被考评人本年度工作能力和工作态度进行综合考评，最终得出被考评人第四季度所属工作业绩、本年度工作能力、本年度工作态度的三项绩效考评得分
- ◆ 绩效评估会：1月12日到1月18日，绩效考评人将考评结果和被考评人进行讨论，在讨论过程将就本次考评成绩与被考评人充分交流，提出被考评人本年度工作进步与不足；并就下年绩效考评内容调整事宜

与被考评者进行充分沟通

- ◆ 考评表格提交：1月18日，总监负责将本系统部门经理绩效考评结果提交人力资源部，部门经理负责收集本部门员工绩效考评结果并提交人力资源部
- ◆ 考评资料收集整理：人力资源部在各部门考评期间监督各部门按时开展工作，并在1月18日前将各部门考评结果统一收集整理
- ◆ 计算年度工作业绩考评成绩：1月18日到1月20日，人力资源部通过计算本年度四个季度业绩考评成绩平均值得到该员工年度工作业绩考评成绩
- ◆ 进行岗位任职资格评定工作：1月20日到1月25日，人力资源部根据绩效考评结果统一进行岗位任职资格评定工作
- ◆ 制定晋升与发展方案：1月23日到2月5日，人力资源部需要根据考评结果与考评人共同确定被考评人晋升与发展方案；1月30日到2月5日，人力资源部与各部门经理协商安排与部分被考评人进行晋升与发展的交流，最终确定各岗位员工晋升与发展方案报公司领导审批
- ◆ 考评资料备案：1月30日到2月10日前人力资源部需要完成所有考评资料的整理归档工作
- ◆ 考评期间如果有法定休息日，考评安排时间可以根据具体情况由人力资源部经理进行调整
- ◆ 执行副组长根据小组成员在本年度考评初期制定的绩效考评计划，监督小组成员按计划完成考评工作；对于未能按时完成绩效考评工作的小组成员，考评领导小组组长将视情况给予处罚

第二十九条 年度考评注意事项

- ◆ 年度绩效考评的主要目的是根据员工年度工作业绩、工作能力、工作态度的考评成绩确定该员工晋升与发展、培训方案
- ◆ 年度绩效考评中的工作业绩考评成绩是指被考评人本年四个季度

工作业绩考评成绩的平均值

3. 5绩效考评偏差的避免

第三十条 如何避免考评偏差：

- ◆ 提高考评标准清晰度，考评标准尽可能准确明了，尽量使用量化的客观标准，以减少考评者个人感情等主观因素的干扰
- ◆ 绩效考核标准需得到员工的认可并在公司一定范围内公开
- ◆ 考评人应该经过正规的绩效考评方法培训，了解在考核过程中应该注意的问题并掌握考评所需技巧

第四章 绩效考评结果运用

4. 1 员工薪酬调整

第三十一条 员工薪酬调整

- ◆ 公司应制定年度绩效考评较差、合格、优秀标准，对于连续3年绩效考评达到合格标准的员工或年度绩效考评优秀的员工应提高员工薪酬级别，对于年度绩效考评较差应降低员工薪酬级别
- ◆ 人力资源部应在年度绩效考评结束二周内向行政总监提交员工调薪提案
- ◆ 公司总裁办公会综合分析员工调薪提案，最终确定员工调薪名单与调薪幅度
- ◆ 人力资源部需以书面形式通知调薪员工，并将员工调整后的工资级别通知财务部
- ◆ 员工薪酬调整详细内容见《薪酬管理手册》

4. 2 员工晋升

第三十二条 员工晋升

- ◆ 年度绩效考评结果是人力资源部决定员工是否晋升的主要依据，对考评成绩优秀的员工，人力资源部通过与该员工绩效考评交流了解员工晋升潜力，最终制定员工晋升提案并上报行政总监
- ◆ 公司总裁办公会综合分析员工晋升提案，最终决定员工晋升名单
- ◆ 人力资源部以人事通报形式发布晋升员工名单，并以书面形式通知晋升者

4. 3员工培训

第三十三条 员工培训

- ◆ 人力资源部需要将公司全体员工核心能力的考评结果整理成册，在年度绩效考评结束后20天内，根据全体员工核心能力状况制定全体员工年度培训计划，上报行政总监审批
- ◆ 行政总监批准全体员工年度培训计划后，人力资源部应在1个月内制定各岗位员工年度能力培训方案
- ◆ 每季度人力资源部需要对员工年度能力培训方案实施具体情况进行总结并不断调整，达到开发、利用员工能力的目的

4. 4特殊情况处理

第三十四条 纪律处分

- ◆ 纪律处分是对员工未能遵守已有的规章制度的一种处罚性措施，年度绩效考评结果中工作业绩与工作态度的成绩是决定是否对员工实施纪律处分的依据
- ◆ 纪律处分是公司针对员工错误行为作出的反映，纪律处分具体方法需参见《公司人力资源管理制度》

第三十五条 工作调动

- ◆ 年度绩效考评使被考评人与人力资源部充分了解员工的工作业绩与工作能力，如果被考评人认为在别的岗位更能发挥其能力并能提高工作业绩，该员工可在年度绩效考评结束后1个月内提出工作调动要求，经部门经理同意并获得行政总监批准后予以实施

第三十六条 辞退

- ◆ 根据员工年度考评结果，对于考评成绩没有达到公司要求的员工，

公司可以终止与员工签定下年度劳动合同

- ◆ 部门经理向行政总监提交《员工辞退报告》，经行政总监审批后由人力资源部负责签发《员工辞退通知》
- ◆ 辞退工作应在年度考评结束后30天内完成
- ◆ 员工辞退程序需参见《公司人力资源管理制度》相关内容

第五章 绩效考评制度修订

5. 1绩效考评制度修订委员会

第三十七条 绩效考评制度修订委员会成立目的

- ◆ 绩效考评制度修订委员会成立的目的是负责修正公司现有考评制度与考评实际情况可能存在的矛盾，从而使绩效考评制度最终简明有效并易于操作，最终提高员工工作业绩
- ◆ 绩效考评制度修订委员会拥有对公司考评制度进行修订的权力
- ◆ 委员会由行政总监、经营总监、财务总监、技术总监、人力资源部经理组成
- ◆ 行政总监任委员会主席，负责组织并监督修订考评制度
- ◆ 人力资源部经理负责处理委员会考评制度修订实施组织工作

5. 2绩效考评内容修订

第三十八条 修订议案的提出

任何对公司考评制度有疑问的员工都有权向修订委员会提出考评制度修订提案，提案发起人必须持有修订建议的书面报告，提交修订委员会主席或委员

第三十九条 修订议案的受理

- ◆ 不定期考评制度修订提议的受理：制度修订委员会接到发起人所提

交的制度修订提议后，人力资源部需要对提议中出现的问题进行深入调查了解，并根据调查结果提交修订提议调查报告，制度修订委员会根据调查结果决定是否召开考评制度修订会议，会议上将最终决定是否对考评制度进行修改。

- ◆ 定期考评期间修订提议的受理：年度绩效考评结束的后二周是考评制度修订委员会广泛收集公司员工对绩效考评制度修订提议的时间，这期间的修订提议将由人力资源部集中转交委员会，人力资源部针对修订提议收集基础资料；行政总监将在随后的一周时间内定期组织委员会成员讨论考评制度修订提议，最终决定哪些修订提议需要在本年度制度修订会议上通过投票方式决定

第四十条 制度修订过程

- ◆ 在年度考评制度修订会议上，修订提案通过与否采取投票方式决定，各修订提案超过三分之二参会委员投赞成票就认为提案通过，人力资源部负责整理通过的修订提案，并根据修订提案修订绩效考评制度，由行政总监签发后生效

第六章 绩效考评文件使用与保存

6. 1绩效考评文件保存格式

第四十一条 考评文件保存格式

- ◆ 员工绩效考评袋内考评文件按年度顺序排列，各年内季度考评文件再时间顺序排列
- ◆ 各部门员工的绩效考评袋统一整理保存在标有部门编号的文件柜中，各员工的绩效考评袋按岗位编号顺序排列，同一岗位员工考评袋顺序按员工编号排列

6. 2绩效考评文件分类编号

第四十二条 绩效考评文件编号方法

- ◆ 绩效考评袋是指用于存放员工季度和年度绩效考评表的档案袋，人力资源部以员工编号作为绩效考评袋编号，公司各员工绩效考评袋编号唯一
- ◆ 考评文件由二部分组成，第一部分是该员工编号，第二部分是资料编号。季度资料编号由1个英文字母和3个数字组织，前2个数字表示年份，英文 A 代表季度考评，英文 B 代表年度考评，第3个数字代表时间排列顺序，例如某编号为 A001的员工2001年第一季度考评资料编号为 A001/01A1，同年第二季度考评资料编号为 A001/01A2，2001年年度考评资料编号为 A001/01B1，依此类推。

6. 3绩效考评文件保存方法

第四十三条 绩效考评文件保存方法

- ◆ 由人力资源部统一保管绩效考评文件，考评结果以绩效考评袋形式和电子文档形式存档，保存资料在员工离开公司1年后销毁

- ◆ 在月度绩效考评完成后10天内，人力资源部必须将所有岗位员工的绩效考评资料收集整理并完成统一编号工作
- ◆ 在年度绩效考评完成后20天内，人力资源部必须将所有岗位员工的绩效考评资料收集整理并完成统一编号工作。
- ◆ 人力资源部需要妥善保存员工各年绩效考评文件以便相关部门查阅

6. 4绩效考评文件查阅权限

第四十四条 绩效考评文件查阅权限

- ◆ 为了达到存放绩效考评文件工作的目的，绩效考评文件设定查阅权限，以便于相关员工查阅文件；查阅权限分为查阅和复印二种，人力资源部必须制定查阅或复印考评文件都需要签字的制度。
- ◆ 各部门经理在以下情况有权查阅其下属考评资料，但不得跨部门查阅
 - 为了解下属员工历年绩效考评情况，
 - 在岗位轮换过程中，为了解相关部门员工的绩效考评情况。
- ◆ 总监有权查阅本系统员工绩效考评文件
- ◆ 总裁有权查阅公司全体员工绩效考评文件
- ◆ 部门经理有权查阅本部门绩效考评文件，
- ◆ 总裁有权复印全体员工绩效考评文件，人力资源部经理、总监在总裁授权的条件有权复印全体员工绩效考评文件

第七章 绩效考评申诉

7. 1申诉条件

第四十五条 申诉条件

- ◆ 在年度绩效考评过程中，员工如认为受不公平对待或对考评结果感到不满意，有权在考评期间或考评结束10天内直接向人力资源部申诉

7. 2申诉形式

第四十六条 申诉形式

- ◆ 员工向人力资源部申诉时需要以书面形式提交申诉报告，人力资源部负责将员工申诉统一记录备案，并将员工申诉报告和申诉记录提交人力资源部经理

7. 3申诉处理

第四十七条 申诉处理

- ◆ 人力资源部经理与申诉人核实后对其申诉报告进行审核，将处理意见提交行政总监
- ◆ 行政总监根据人力资源部提交资料决定是否需要召开由申诉人、申诉人领导、申诉人跨级领导、人力资源部经理组成的申诉评审会
- ◆ 如果员工申诉内容属实，申诉评审会需要按年度绩效考评流程对申诉人重新进行绩效考评，此次考评结果即该员工年度考评成绩
- ◆ 申诉评审会还需要确定绩效考评人对员工考评过程中是否存在不公平现象。如果发现员工绩效考评人在考评过程确有不公平行为，公司将采取相应的处罚措施
- ◆ 如果申诉人对评审会考评结果仍不满意，可以向人力资源部提交要求二次评审的书面报告，总裁作为绩效考评小组组长将根据具体情

况，决定是否进行二次评审

- ◆ 通过总裁、绩效考评人、员工跨级领导、人力资源部经理和该员工共同讨论，确定该员工最终年度绩效考评成绩。对于绩效考评过程中出现的不合理现象，总裁保留进一步调查处罚的权利。
- ◆ 一次申诉评审结果与二次申诉评审结果在申诉评审会后由行政总监和总裁决定
- ◆ 对于二次评审结果以总裁最终决定的评审意见为准

7. 4申诉反馈

第四十八条 申诉反馈

- ◆ 人力资源部在申诉评审会完成后2天内将最终考评结果反馈给申诉人，如果申诉人在10天内没有向人力资源部提交要求二次评审的书面报告，人力资源部将视作申诉人接受申诉评审会考评结果

附图1：年度绩效考评内容结构图

