

清华同方人力资源手册

目录

目 录	1
部门职责	3
资讯产品中心	3
Lucent 产品事业部	3
Nortel 产品事业部	4
同方产品事业部	4
客户服务部	4
渠道管理部	4
人力资源部	5
财务部	6
职务分析	7
资讯产品中心	7
XX 产品事业部经理	7
销售经理	7
职务级别和薪酬	8
职务级别	8
销售及服务职	8
市场职	8
技术职	8
管理职	9
行政职	9

薪酬	14
薪酬制度.....	14
工作评价因素标准表.....	17
薪酬等级.....	21
人力资源考核办法	22
考核内容	22
考核制度	22
一般管理人员，开发人员绩效考核表.....	25
部门经理以上级管理人员绩效考核表.....	27
市场及销售人员绩效考核表.....	30
主管以上级工作能力与态度考核表.....	32
表格索引：	
表格 1 销售职.....	10
表格 2 市场职.....	11
表格 3 技术职.....	12
表格 4 工作评价因素标准.....	17
表格 5 工作评价分值表.....	19
表格 6 工作评价分值汇总表.....	20
表格 7 薪酬等级.....	21
表格 8 一般管理人员、开发人员绩效考核表.....	25
表格 9 部门经理以上级管理人员绩效考核表.....	27
表格 10 市场及销售人员绩效考核表.....	30

部门职责

资讯产品中心

直接上级：主管销售副总经理

下属部门：LUCENT 事业部、NORTEL 事业部、ACCTON 及自有产品事业部

管辖人数：30-50 人

工作内容：代理及自有网络产品的销售

权限与责任：

1. 权限

经总经理授权，确定本部门的组织结构（包括行业构成、各事业部人数等）

① 根据公司的战略规划，制定各岗位的任务和工作目标

② 经总经理授权，可独立开展本部门人员的招聘和考核（所聘人员经人力资源部批准）

③ 在公司政策许可范围内，控制本部门的成本与费用

④ 提出地区发展规划、销售计划和销售目标

⑤ 审定代理资格

⑥ 根据市场实际情况建议市场定位、销售价格

⑦ 建议各岗位的薪酬

2. 责任

① 保证公司各项规章制度在本部门内的贯彻落实

② 与厂家保持良好的关系

③ 维持良好的客户关系

④ 完成公司制定的营业目标（营业收入、利润、市场占有率等）

Lucent 产品事业部

直接上级：资讯产品中心总经理

下设岗位：大区经理、销售经理、支持工程师、秘书（或助理）

部门本职：Lucent 产品的销售

工作内容：

1. 销售渠道的维持及开拓

2. 产品市场调查（包括环境调查、客户调查、竞争对手调查）

3. 市场活动的提出和组织

4. 对代理商投标的技术支持

5. 接单或签订销售合同

6. 回款催缴

Nortel 产品事业部

直接上级：资讯产品中心总经理

下设岗位：大区经理、销售经理、支持工程师、秘书（或助理）

部门本职：Nortel 产品的销售

工作内容：

1. 销售渠道的维持及开拓
2. 产品市场调查（包括环境调查、客户调查、竞争对手调查）
3. 市场活动的提出和组织
4. 对代理商投标的技术支持
5. 接单或签订销售合同
6. 回款催缴

同方产品事业部

直接上级：资讯产品中心总经理

下设岗位：大区经理、销售经理、支持工程师、秘书（或助理）

部门本职：同方网络产品的设计、测试、销售

工作内容：

1. 同方网络产品渠道的维持及开拓
2. 产品市场调查（包括环境调查、客户调查、竞争对手调查）
3. 市场活动的提出和组织
4. 对代理商投标的技术支持
5. 接单或签订销售合同
6. 回款催缴

客户服务部

直接上级：资讯产品中心总经理

下属部门：无

管辖人数：3 人

工作内容：

1. 提供售前、售后技术咨询；
2. 处理顾客投诉；
3. 与采购部、商务部、仓储部等相关部门联系，处理客户退、换货；
4. 进行相应的保修等服务；
5. 负责将客户投诉的反馈；
6. 管理客户信息，提供技术统计数据

渠道管理部

直接上级：资讯产品中心总经理

下属部门：无

管辖人数：2 人

部门本职：对包括代理商、SI 等在内的合作伙伴的管理

工作内容：

1. 审查代理资格申请，初步决定可否授代理权、原代理权的更新或中止；
2. 组织代理商的培训；
3. 组织代理商的各种联谊活动；
4. 维持与厂商的关系

人力资源部

直接上级：总经理

直接下级：无

职等职级：等 级

管辖人数：2 人

工作内容：

1. 编制公司人力资源规划
2. 组织公司人员招聘活动
3. 办理公司员工人事变动事宜
4. 建立健全公司人力资源管理制度
5. 负责劳动合同的签订和管理工作，代表公司解决劳动争议、纠纷或进行劳动诉讼
6. 制订员工培训计划，组织技能考核鉴定和培训实施
7. 组织制订公司考核制度，定期进行员工考核
8. 编制工资计划，审核各职能部门的奖金或提成分配方案
9. 负责公司全员考勤的汇总及整理工作
10. 组织制订生产工人的定额工时制并监督实施
11. 建立公司人力资源管理信息系统，为公司重大人力资源管理决策提供参考依据
12. 检查公司的一切规章制度是否得到执行

权限与责任：

1. 权限：

- ①经总经理授权后，可独立开展人员招聘、录用及考核等工作
- ②有权根据公司有关规定对员工进行日常考核并提出奖惩意见，经公司批准后执行奖惩决定
- ③有权代表公司处理劳动争议或参加劳动诉讼

2. 责任：

- ①对公司人力资源的合理配置、人力资源管理制度的建立健全，以及全员劳动合同制的推行负组织责任
- ②发生劳动争议时，负协商处理责任
- ③由于劳动合同的签订与管理不善，发生劳动争议并给公司造成损失，应负相应的经济责任和行政责任

所受指导：

业务上由总经理直接指导，具体工作任务和目标由总经理下达，工作过程和方法可自行选择并根据情况加以调整，一般无须向上级主管请示

所予指导：

1. 指导各职能部门制订并完善奖励制度
2. 指导各职能部门制订员工培训计划
3. 指导各职能部门制订人力资源规划及招聘计划

财务部

直属上级:总经理

直接下级: 无

职等职级:2 等 2 级

管辖人数:5 人

工作内容:

- 1.编制公司各类财务计划,包括:资金筹集计划、销售收入与利润计划、成本控制计划、流动资金计划、固定资产计划及财务收支计划等
- 2.制订各职能部门财务指标的具体方案
- 3.指导各职能部门编制成本、费用预算并控制预算的总体执行情况
- 4.按期考核公司财务计划的执行情况,编写公司财务分析报告
- 5.指导下属人员填写财务报表,上报总经理及董事会
- 6.负责筹集公司经营所需资金,承担企业负债的管理,保证生产经营活动的资金供给
- 7.组织下属人员进行资产管理、利润成本管理和会计核算管理
- 8.组织建立公司内部财务管理制度并监督实施
- 9.完成总经理交办的其他工作

权限与责任:

1. 权限:

- ①经总经理授权后,对公司各部门的经费支出有总体控制权
- ②对下属人员有业务指导权和考核权
- ③对各部门财务计划的执行情况有检查和考核权
- ④对违反财经纪律、不符合财务制度的费用开支有权拒付

2. 责任:

- ①对公司财务计划的完成负监督实施责任
- ②对资产管理、利润成本管理、会计核算管理等负组织责任
- ③对资金筹措及负债管理负直接责任
- ④如因管理不善给公司造成损失,应负相应的经济责任、行政责任直至法律责任

所受指导:

接受总经理的领导,工作任务和目标由总经理下达,工作过程和方法可自行决定并根据情况加以调整,一般无须请示

所予指导:

1. 指导各部门编制经费预算
2. 指导部门下属人员的业务
3. 指导各部门执行财务计划

职务分析

资讯产品中心

XX 产品事业部经理

职务名称：XX 产品事业部经理

直接上级：资讯产品中心总经理

直接下属：销售经理、支持工程师、秘书（或助理）

工作内容：

1. 拟定本产品业务发展战略和各阶段计划
2. 提出本产品市场活动的建议
3. 召集本部门例会，协调和解决部门内部矛盾
4. 监督、指导下属工作，对下属进行考核初审
5. 沟通、协调相关部门的关系

职务权利

1. 初审本部门所属员工费用报销
2. 面试本部门新进员工

销售经理

职务名称：销售经理

直接上级：XX 产品事业部经理

工作内容：

1. 老客户关系的维持
2. 新客户的拓展
3. 回款追缴

职务级别和薪酬

职务级别

销售及服务职

1. 销售总监
 2. 全国销售代表
 3. 地区销售代表
 4. 销售经理
 5. 一级业务代表
 6. 业务代表
- （分级方法见“[表格 1 销售职](#)”）

市场职

1. 潜在市场开发督导
 2. 发展市场策划经理
 3. 阶段（形象）策划
 4. 活动策划
 5. 活动实现
- （分级方法见“[表格 2 市场职](#)”）

技术职

1. 系统分析
7 等 6 级～7 等 15 级
2. 程序实现
初级：4 等 1 级～4 等 10 级
中级：5 等 6 级～5 等 20 级
高级：6 等 9 级～6 等 18 级
3. 测试
5 等 1 级～5 等 10 级
4. 技术支持与工程实施（售前、售后、实施、技术支持）
（分级方法见“[表格 3 技术职](#)”）

管理职

1. 总经理（9 等）
2. 副总经理（8 等）
3. 事业部总经理（8 等）
4. 部门经理（7 等）
5. 项目经理（7 等）
6. 助理（4 等）
7. 管理秘书（3 等）

（因管理职为上级任命制，职级标准不再列出）

行政职

- √ 管理员
- √ 司机
- √ 清洁工

表格 1 销售职

级别名称	标准	
销售总监	1.具有 6 年以上销售管理经验； 2.了解同行业产品的发展动向； 3.能合理制定公司总体的销售策略； 4.具备较高的销售管理水平； 5.具魄力和胆识 6.	7.
全国销售经理	1.具 5 年以上销售管理经验； 2.熟悉本公司产品在全国的销售特点； 3.能制定全国范围内的销售计划及相关的资源配备计划； 4.能协调各地区销售点之间的配合，开展实施与竞争对手的销售战役； 5.了解国家有关的法律、法规；	6.能较准确地估算未来短、中、长期本领域产品销售状况；
地区销售经理	1.具 4 年以上销售管理经验； 2.能制定地区范围内的销售计划及相关的资源配备计划； 3.了解本地区的市场需求特点；掌握一定的销售渠道； 4.能合理制定地区销售指标； 5.具备较佳的气派和谈吐	6.
销售经理	1. 具 3 年以上销售经验； 2. 能有效率地分配和完成销售指标； 3. 了解产品周期和市场规律；对市场变化有清醒的认识； 4. 能有效指导销售人员完成销售指标；善于挖掘和培养销售人才；	5. 对建立销售渠道有独立见解； 6. 仪表工整；
一级业务代表	1.具 2 年以上销售经验； 2.了解地方相关的法规和惯例，熟悉当地本领域产品的消费习惯； 3.连续两年超额完成给定个人的销售指标； 4.掌握一定的客户和渠道；	5.
业务代表	1.熟悉本公司产品的特性及历史发展状况； 2.熟悉本公司产品在本地区的销售特点； 3.了解本地区的市场需求特点	4.了解顾客购买心理； 5.熟悉当地本领域产品的消费习惯； 6.掌握一定的销售策略和技巧；

表格 2 市场职

级别名称	标准	
潜在市场开发 督导	1、了解信息领域最新发展动向； 2、对市场发展规律有深刻的理解，具备丰富的实践经验。 3、对相关行业革新及市场变迁有深刻的了解。 4、能独立完成从市场调研到可行性报告等一系列市场策划活动；	5、有敏锐的市场洞察力； 6、熟悉财务制度； 7、能准确发掘潜在的市场，并写出详细的市场开发计划；
发展市场策划 经理	1、了解同行业竞争对手的策略； 2、针对竞争对手的策略，能采取有效措施，抢占市场先机； 3、能稳固已有市场份额，并保持持续发展； 4、	
阶段（形象）策 划经理	1、能独立完成某一特定时期内阶段性的市场策划工作，决定各项活动的顺序和规模； 2、能出具详细的报告说明活动的目的、投入、收效、影响及证实方法； 3、能有效地达成目标；	4、至少策划过 2 次以上包括市场调研、形象策划、大规模广告展示等活动的全系列； 5、
活动策划经理	1、能独立策划诸如展示会、新产品发布会、举办讲座、形象广告等活动；策划过 1 次以上较大型活动； 2、能有条不紊地组织与此相关的人力、物力，对投入及收效有较清楚的认识；	3、有良好的沟通和表达能力； 4、有较丰富的市场营销经验，了解客户心理； 5、了解本公司产品特点及公司历史状况；
活动实现经理	1、能够依照计划独立完成一次活动中的各项具体内容，如在媒体发布宣传稿、布置展台、举办讲座及演示会等； 2、基本了解与媒体接触的常规及惯	例，具备一定的经验。 3、细心，体察入微； 4、具备良好的沟通和表达能力； 5、

表格 3 技术职

岗位名称	级别	标准
系统分析	专家级	1、具有全面的计算机专业知识，了解最新信息技术及其发展动态； 2、具有 10 年以上大型项目应用系统设计、开发经验； 3、能迅速、准确地了解应用系统的关键问题，了解应用系统业务； 4、能分析应用系统现存问题并提出解决方案； 5、具有项目组织与管理能力； 6、熟悉现有操作系统及网络技术； 7、具有现有系统设计、开发工具的开发经验。
	特级	
	高级	能够组织大规模的信息系统的调研、系统设计，并提出系统方案。同时能指导下级进行系统方案设计。
	中级	对某用户领域的业务流程有深刻的了解，并从事过大规模的信息系统的开发。能为用户信息系统的开发提出建设性方案
	初级	
程序实现	专家级	
	特级	
	高级	具有迅速了解、掌握客户工作流程的能力，有一定的用户协调能力，能组织人员中对中大等规模的应用系统进行开发。
	中级	在所从事开发的领域，对其工作流程有一定了解，能够独立开发 6 人月以内规模的应用系统或子系统
	初级	了解基本常用的开发工具和操作系统，并能在上级指导下，完成规定的开发任务

(接上页)

岗位名称	级别	标准
测试	特级	
	高级	
	中级	
	助理	
技术支持 与工程实施	专家级	
	特级	
	高级	
	工程师	
	助理	

薪酬

薪酬制度

一、各职务薪资给付办法

0. 总则:

除各级按销售额提取收入的销售人员外，其他职务人员年收入的确定办法：根据“[表格 4 工作评价因素标准表](#)”，由上级主管评分，依据评分结果确定职务等级，在“[表格 7 薪酬等级](#)”中即可查到该职务等级所对应的薪酬范围（年收入）。薪酬等级的精确定义请参见《[人力资源考核办法](#)》。

依据下面所述各职务薪资给付比例计算出月收入（称为“月基准收入”）和年底奖金，以此作为基准，但每月收入及年底奖金要依据定期举行的业绩考核结果加以调整，上浮或下调。具体参见《[人力资源考核办法](#)》。

1. 销售职

销售职原则上根据所完成的销售额提取佣金。

①销售经理以下（含销售经理）

依据销售定额计算出恰好完成定额时的年收入，第一个月收入=年收入 $\div$ 14，下一个月收入兑现上月销售额。每半年结算一次奖金。

项目经理薪酬建议：

考核因素：QUOTA，实际业绩。

1. 根据项目经理前一年的工作业绩确定月基准工资。原则上我公司的项目经理年业绩应不低于 500 万元，因此新进 SALES 按底薪 2500 元计。月基准收入=年业绩 $\times$ 0.0005，对于零头可简化，比如说完成 530 万元按 500 万元计，月基准收入为 2500 元；完成 780 万元按 800 万元计，月基准收入为 4000 元。

2. 年终奖金=年实际业绩额 $\times$ 0.008—一个人的销售费用（差旅、交通、通信等）—一个人分摊的管理费用和市场费用

假设一个员工 2000 年的 QUOTA 为 600 万元，实际完成 800 万元，则其年总收入为：

36000+64000=100000 元，第二年基准月收入调整为 4000 元；若完成 500 万元，则其年收入为：36000+40000=76000 元，第二年基准收入调整为 2500 元。

3. 如果实际完成额小于 500 万元，则第二年的基准收入为 2000 元/月；第二年年末仍未完成 500 万元则淘汰。

销售经理：薪酬建议

考核因素：完成比（销售额/定额），回款比（本月回款额/截止本月末累计应收款）

月收入=销售额 $\times$ 提成比 $\times$ （完成比 $\times$ 0.4+回款比 $\times$ 0.6）

1200 万元 $\times$ 0.6%=72000 元

3. 市场职

市场部经理

考核因素：工作能力，工作态度

收入范围：7 等 4 级（月平均 5560 元）-7 等 13 级（月平均 6640 元）

月收入：年终奖金=7: 3

市场主管（媒体，制作，信息）

考核因素：工作能力，工作态度，工作效果

收入范围：4 等 1 级（月平均 2500 元）-4 等 10 级（月平均 3220 元）

月收入：年终奖金=7: 3

4. 技术职

①月基准收入之和:年底奖金=7:3

②支持工程师

分高、中、普通三档。

高级工程师收入在 8 等 4 级（月平均 6620 元）-8 等 13 级（8080 元）之间；

中级工程师收入在 7 等 4 级（月平均 5560 元）-7 等 13 级（6640 元）之间；

普通工程师收入在 6 等 4 级（月平均 4500 元）-6 等 13 级（5500 元）之间。

月总收入和年终奖金为 7: 3。每月考核一次，确定级调；每半年考核一次确定等调。

5. 管理职

① 项目经理以上职（含项目经理）薪酬提取办法为：

月基准收入之和:年底奖金=7:3

助理和管理秘书薪酬提取办法为：

月基准收入之和:年底奖金=8:2

经理班子

考核因素：工作能力、工作态度、工作方法（细化）

根据整个公司年终奖金总额，在满足业务人员（销售人员和工程师）的奖金要求后，综合考虑。

副总经理收入在 9 等 4 级（月平均 8340 元）-9 等 13 级（9960 元）之间；

总监收入在 8 等 11 级（月平均 7800 元）-8 等 20 级（9060 元）之间；

“三大”总经理（暂不考虑行业产品软件）

开放信息系统和资讯产品中心总经理

考核因素：工作能力，部门业绩，下属能力的提升，工作态度等

收入范围（考虑到考核以业绩为主，范围要大一些）：9 等 1 级（月平均 7800 元）-9 等 20 级（月平均 10800 元）

月收入：年终奖金=7: 3

行业事业部经理、产品事业部经理

考核因素：工作能力，部门业绩，工作态度等

收入范围（考虑到考核以业绩为主，范围要大一些）：8 等 1 级（月平均 6400 元）-8 等 20 级（月平均 8550 元）

月收入：年终奖金=7: 3

6. 行政职

月基准收入之和:年底奖金=9:1

办公室人员

考核因素：工作态度，工作能力，出勤率

收入范围：2 等 4 级（月平均 1380 元）-2 等 13 级（月平均 1920 元）

月收入：年终奖金=8: 2

秘书及前台

考核因素：工作态度、出勤率、年功

收入范围：2 等 4 级（月平均 1380 元）-2 等 13 级（月平均 1920 元）

月收入：年终资金=8：2

在评定级别时，加上年功因素，如每在公司服务一年，工资加一级

二、晋升及调薪

参见《[人力资源考核办法](#)》。

工作评价因素标准表

表格 4 工作评价因素标准

因 素	定 义	水 平	水 平 定 义
学历或经 培训后达 到的专业 水平	本因素是衡量承担 工作岗位所必须具 备的学历水平或相 当于同等学历的水 平	第 1 分 第 2 分 第 3 分 第 4 分 第 5 分 第 6 分	高中毕业或相当于同等学历的水平 中专毕业或相当于同等学历的水平 大专毕业或相当于同等学历的水平 大学本科毕业或相当于同等学历的水 硕士研究生或相当于同等学历的水平 博士研究生或相当于同等学历的水平
经 验	本因素是衡量为适 应职位所必须具备 的工作经历,一般 以时间长短来衡量	第 1 分 第 2 分 第 3 分 第 4 分 第 5 分	本职位工龄时间 1 年以内 本职位工龄时间 1-3 年 本职位工龄时间 3-6 年 本职位工龄时间 6-9 年 本职位工龄时间 9 年以上
独立工 作能力	本因素是衡量职工 在工作职位的实际 能力,根据该职位 的要求,运用个人 的判断作出决定的 程度,同时要考虑到 工作范围的大小 与复杂程度	第 1 分 第 2 分 第 3 分 第 4 分 第 5 分 第 6 分	只要按明确规定的要求去做,很少运用判 断,有问题可找有关人员或主管领导来决断 按照规定的指示,作出不太重要的判断,在 小范围内自行安排工作的实施。 须对工作方法、步骤作出决定,对较复杂 的问题可请教主管领导一起解决。 按照工作的总要求,独立实施本职位工作,有 效地解决各种问题,在重大问题上可请示主 管领导。 经常运用判断,独立解决其中的重大问题, 一般不向领导请示商量。 需要作出重大决策,能出色组织协调本部门 工作,有效解决难度较高的问题。
工作复 杂程度	本因素是衡量职位 工作范围的大小和 复杂程度。	第 1 分 第 2 分 第 3 分 第 4 分 第 5 分 第 6 分	进行简单的重复性工作,无须个人判断作出 结论。 按工作程序或工艺要求进行工作,遇到问题 可请示领导。 进行部门之间的工作联系,并组织实施,能 得到领导的帮助。 经常进行部门之间的工作联系,承担多种工 作,要求较多的独立判断与分析,解决有一 定难度的问题。 负责本部门工作计划和实施,经常进行新 问题的研讨和制订各种规章制度,有效解决 各种复杂的问题。 主管本部门的主要工作,有效解决各类问题
脑力与 视力要 求	本因素是衡量员工 在工作时,花费的 精力和视力的频繁 程度。	第 1 分 第 2 分 第 3 分 第 4 分 第 5 分 第 6 分	简单的工作,集中思想的时间是很短暂的。 按规定程序工作,间歇性脑力与视力集中, 有一定的恢复时间。 较复杂的工作,经常性的脑力与视力集中。 复杂的工作,连续性的脑力与视力集中。 连续的脑力与视力的集中,有疲劳感觉。 紧张的脑力与视力的高度集中,频度高,很 疲劳。
工 作 责 任	本因素是衡量该职 位所赋予的经济责 任,由此而造成材 料、产品、设备等 损失程度或发生事 故的责任大小。	第 1 分 第 2 分 第 3 分	无大经济责任,工作差错可忽略,无大的影 响。 有限的经济责任,如有差错也只是在小范 围内引起的推迟或影响本部门的工作和利 益。 有一定的经济责任,如有差错会影响部门

因 素	定 义	水 平	水 平 定 义
		第 4 分 第 5 分 第 6 分	之间的工作或影响公司的工作和利益。 负有较大的经济责任,如有差错不易被发现,其结果直接影响公司较大的经济利益。 负有很大的经济责任,如有错会严重影响公司的利益和名誉。 负有影响公司根本利益和全局财政的重大责任。
工作联系与配合	本因素是衡量该职位和別人工作联系的频繁程度,以及与他人合作方面的要求。	第 1 分 第 2 分 第 3 分 第 4 分 第 5 分 第 6 分	很少与外界联系,只要管理好自己的工作,无配合要求。 本部门范围内的工作联系,进行内部工作配合。 在本部门或其他部门之间进行较多的工作配合。 经常在部门之间进行较多的配合,工作联系频繁。 进行广泛的公司内外工作联系,配合要求较高。 频繁进行公司内外工作联系,配合要求很高
保 密 程 度	本因素是衡量该职位涉及保密资料的重要程度及失密所造成的后果	第 1 分 第 2 分 第 3 分 第 4 分 第 5 分 第 6 分	不涉及保密资料 涉及保密资料,如有泄密,无大的影响。 有时接触一些保密资料,如有泄密,会造成部门内部矛盾 接触保密资料,如有泄密会造成一段时间内的影响。 接触公司内部机密,如有泄密将造成较大的内外影响 经常接触公司重要机密,如有泄密将严重影响公司利益。
管 理 范 围	本因素是衡量该职位管理范围责任的大小和管理的复杂性,一般以人数的多少来反映	第 1 分 第 2 分 第 3 分 第 4 分 第 5 分 第 6 分	简单的管理工作或只负责本人的工作。 根据工作程序进行管理,或负责 2-5 人的管理工作。 进行专业项目的管理,或负责 5-10 人的管理工作。 进行较复杂项目的管理,或负责 10-15 人的管理工作 进行各种项目的管理和指导,或负责 15-20 人的管理工作。 进行公司或部门全面的管理,或负责 20 人以上的管理工作。
职位胜任程度	衡量员工任职要求、技术水平、业务能力和具有的技能,评定期内完成工作的成绩及工作质量。	第 1 分 第 2 分 第 3 分 第 4 分 第 5 分	勉强符合职位要求,需要帮助督促,质量很难使人放心。 基本适应职位要求,成绩、质量一般。 胜任职位要求,成绩、质量优良。 能胜任二种以上职位要求,成绩、质量优良。 能胜任各种复杂职位的要求,出色完成工作任务,质量使人放心。
执行公司“规章制度和工作规范”	本因素是衡量员工在考核期内执行公司“规章制度和工作规范”的实际成绩。	第 1 分 第 2 分 第 3 分 第 4 分 第 5 分	有违反“规章制度和工作规范”的现象。 基本能执行“规章制度和工作规范”,有时需要帮助督促。 能执行“规章制度和工作规范”。 一贯自觉执行“规章制度和工作规范”。 一贯自觉“规章制度和工作规范”,有效制止违反“规章制度和工作规范”的现象。

表格 5 工作评价分值表

因素 \ 分数 点 数	1	1+	2	2+	3	3+	4	4+	5	5+	6
1. 学历	10		20		30		40		50		60
2. 经验	10		20		30		40		50		60
3. 工作能力	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120
4. 工作复杂程度	15	23	30	38	45	53	60	68	75	83	90
5. 脑力与视力要求	5		10		15		20		25		30
6. 经济(工作)责任	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60
7. 工作联系配合	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60
8. 保密程度	5		10		15		20		25		30
9. 管理范围	5		10		15		20		25		30
10. 职位胜任程度	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
11. 执行规章制度和工作规范	0	15	20	25	30	35	40	45	50		

分级:

1 级	200--224	11 级	450--474
2 级	225--249	12 级	475--499
3 级	250--274	13 级	500--524
4 级	275--299	14 级	525--549
5 级	300--324	15 级	550--574
6 级	325--349	16 级	575--599
7 级	350--374	17 级	600--624
8 级	375--399	18 级	625--649
9 级	400--424	19 级	650--674
10 级	425--449	20 级	675--690

[illegible]

薪酬等级

表格 7 薪酬等级

职等	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
月递增	50	60	70	80	90	100	120	140	180	220
月起薪	600	1200	1800	2500	3300	4200	5200	6400	7800	8640
1	7200	14400	21600	30000	39600	50400	62400	76800	93600	103680
2	7800	15120	22440	30960	40680	51600	63840	78480	95760	106320
3	8400	15840	23280	31920	41760	52800	65280	80160	97920	108960
4	9000	16560	24120	32880	42840	54000	66720	81840	100080	111600
5	9600	17280	24960	33840	43920	55200	68160	83520	102240	114240
6	10200	18000	25800	34800	45000	56400	69600	85200	104400	116880
7	10800	18720	26640	35760	46080	57600	71040	86880	106560	119520
8	11400	19440	27480	36720	47160	58800	72480	88560	108720	122160
9	12000	20160	28320	37680	48240	60000	73920	90240	110880	124800
10	12600	20880	29160	38640	49320	61200	75360	91920	113040	127440
11	13200	21600	30000	39600	50400	62400	76800	93600	115200	130080
12	13800	22320	30840	40560	51480	63600	78240	95280	117360	132720
13	14400	23040	31680	41520	52560	64800	79680	96960	119520	135360
14	15000	23760	32520	42480	53640	66000	81120	98640	121680	138000
15	15600	24480	33360	43440	54720	67200	82560	100320	123840	140640
16	16200	25200	34200	44400	55800	68400	84000	102000	126000	143280
17	16800	25920	35040	45360	56880	69600	85440	103680	128160	145920
18	17400	26640	35880	46320	57960	70800	86880	105360	130320	148560
19	18000	27360	36720	47280	59040	72000	88320	107040	132480	151200
20	18600	28080	37560	48240	60120	73200	89760	108720	134640	153840
月薪	1550	2340	3130	4020	5010	6100	7480	9060	11220	12820

人力资源考核办法

考核内容

德：政治思想素质、道德素质、心理素质

能：业务知识水平、综合分析能力、自学能力、口头表达能力、文字表达能力、组织协调能力、创新能力、决策能力、调剂人际关系能力、工作经验

勤：事业心、工作责任感、服务精神、出勤率

绩：工作数量、工作质量、工作效率、工作效益

考核制度

1、总则

- (1) 考核人应秉持公正、准确的原则，应以被考核人的一贯平均表现为考核凭据，而不应以被考核人的最好或最差表现为考核凭据。
- (2) 考核结果作为该员工晋级、平级流动、降级、培训教育、奖金支付等的重要依据。
- (3) 考核的目的：通过对员工在一定时期内工作表现的分析，把握员工工作执行与适应情况，给予员工业绩公正的评价，使相应人员得到相应的待遇，并且激发员工潜力，达到员工与公司共同发展的目的。因此考核应以员工的进步为主要目标，辅助的目标是提醒和警示。
- (4) 考核的种类：①职能考核，作为职务晋升的依据，每半年进行一次；②工作能力和态度考核，作为调整工资等级的依据，每月进行一次。

2、员工绩效考核步骤

- (1) 人力资源部整理被考核者与考核者资料，决定每个人的初核和复核由谁担任，如是一个小组则决定小组成员；
- (2) 人力资源部召开考核工作说明会；
- (3) 人力资源部分发考核表给被考核者，被考核人填写《岗位描述表》和《绩效考核表》；
- (4) 主管填写《岗位描述表》，完成初核并填写初核评语；
- (5) 高一级主管复评，填写复评评语；
- (6) 人力资源部汇总考核成绩并加计奖惩、考勤分数，如初核与复核差距 10 分以上，则需由主管重新考核，转 (3)；
- (7) 人力资源部统计成绩、评等；
- (8) 总经理召集考核协调会确定考绩；
- (9) 直接主管将考核结果告之员工，提出改进意见；员工如对考核结果不满，可向上一级主管申诉，上一级主管的裁定为最终裁定，员工应服从考核结果；
- (10) 人力资源部将考核表归档列入员工资料，并通知薪资管理部门加/扣年终奖金或薪资。

3、部门经理以上级绩效考核步骤

- (1) 被考核人的所有一级、二级下属填写《绩效考核 A 表》，直接交到人力资源部，对人力资源部主管的

考核表则直接交给总经理；

- (2) 被考核人自评；
- (3) 人力资源部统计下属的评分，计算出的平均分数填写到《绩效考核表》中作为下属评分；
- (4) 被考核人的直接上级复评，填写复评评语；

4、绩效考核系列表填写说明

- (1) 首先每个人要填写《岗位描述表》。个人总结本人一年来的工作职责，言语要简洁明确，如：软件开发中的系统分析/程序实现/测试/系统维护，或工程实施/技术支持等；并罗列各项工作的完成情况，最好有量化的说明，如：完成××项目中的××模块的程序实现，××语言的代码××行/字节；
- (2) 部门要在个人的《岗位描述表》上填写部门意见，即部门定义的该员工的工作职责和工作完成情况；
- (3) 绩效考核表分三类：部门经理以上级，一般管理人员及开发人员，市场及销售人员；
- (4) 部门经理以上级人员的考评由其直接上级、所属下级评定，其他人员的考核分为自行评分、初核、复核三步，初核由该员工的直接上级（可以是一个集团）评定，复核由上级的上级或人力资源部评定。最终考核分数为自评占 10%，初核分占 60%，复核分占 30%；
- (5) 选取对应栏的分数写在相应考核项中；
- (6) 所评分数为对现任岗位工作情况的评价，而非绝对评价；
- (7) 填写完分数后，各级评分人要签署自己的名字；
- (8) 出勤奖惩：

	迟到	旷工	事假	病假	警告	小过	大过
扣分	1	3	2	1	4	6	10

	嘉奖	小功	大功
加分	4	6	10

5、职能考核评核等级与职务晋升

- (1) 职务晋升考核每半年进行一次，考核内容为职务承担者的职能资格。

分数	等级	指导
85≤分数	S	可考虑升职并担任更重要的工作；
70≤分数<85	A	在现岗位给予更具挑战性的工作，以利其能力的延展和进一步完善；
50≤分数<70	B	应给予足够的指导、培训，并督促本人考虑改进工作的意见和计划。上级要考虑现岗位是否并不是最适合被考核人的岗位，换一个新的岗位是否更有利于被考核人的培养和发展；
30≤分数<50	C	建议仔细考察其各项能力，另换工作岗位，或找出目前绩效不佳的原因，留岗观察一段时间，如三个月。在此时间段内，令其参加相应的培训；如三个月观察期过后仍无改进，则给予降级、降工资、扣奖金等办法，甚至辞退。
分数<30	D	建议辞退。

(2)

6、工作能力与态度考核评核等级与工资调整

- (1) 工资微调。月基准工资每月微调一次，微调依据为考核结果及其工资系数。考核内容为职务承担者的工作能力与态度。

考核等级	S	A	B	C	D
工资等级	1.4	1.2	1	0.8	0.6

- (2) 工资升/降级。每三个月升降一次，每 1 分 1 级；升级至改等 20 级为止。

考核等级	S	A	B	C	D
考核得分	9	6	3	0	-3

(3) 工资晋等。与职能考核一致。

7、

一般管理人员，开发人员绩效考核表

表格 8 一般管理人员、开发人员绩效考核表

年 月 日														
姓名	部门			职称			性别	到职日期			年 月 日			
出 勤 奖 惩	迟到 次	旷工 日	病假 日	事假 日	婚假 日	丧假 日	警告 次	小过 次	大过 次	嘉奖 次	小功 次	大功 次	考 勤 分 数	
加 分	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	+	+	+	
项	考 核 内 容						最高 分数	自 行 评 分	初核 评分	复核 评分	初核评语			
专业 知识	具有丰富的专业知识,并能充分发挥,圆满完成任务						10							
	具有相当的专业知识,能顺利完成任务						8							
	具有一般的专业知识,能符合职责需要						6							
	专业知识不足,影响工作进展						3							
	缺乏专业知识,无成效可言						1							
责任 感	具有积极责任心,能彻底达成任务,可放心交付工作						10							
	具有责任心,能顺利完成任务,可以交付工作						8							
	尚有责任心,能如期完成任务						6							
	责任心不强,需有人督促方能完成工作						3							
	欠缺责任心,时时督促,亦不能如期完成工作						1							
工作 绩效	工作效率高,具有卓越创意						15							
	能胜任工作,效率高于标准						13							
	工作不误期,表现符合要求						11							
	勉强胜任工作,无好表现						8							
	工作效率低,时有差错						5							
协调 合作	善于协调,能自动、自发与人合作						10							
	乐意与人协调沟通,顺利达成任务						8							
	尚能与人合作,达成工作要求						7							
	协调不善,致使工作发生困难						4							
	无法与人协调,致使工作无法进行						2							
学习 能力	一次即能领会,无须他人协助						5				复核评语			
	学习较快记忆颇佳,但需少量的监督						4							
	需要督导,但有判断力						3							
	每一点指示均需要督核						2							
	学习慢,记忆力弱						1							
分析 判断 力	有高度的分析能力,能正确判断处理						10							
	有一定分析能力,亦能正确判断						8							
	稍具分析能力,能凭经验判断						6							
	在有限的范围内,能自行判断						3							
	只能依靠指示才能正确执行						1							
工作 态度	对工作甚感兴趣,认真积极						5							
	能接受批评指导,勇于改过						4							
	对工作尚积极,执行能力稍差						3							
	见异思迁,对工作不积极						2							
	漠视工作,懒散无度						1							
发展 潜力	学识、涵养俱优,极具发展潜力						5							
	具有相当的学识、涵养,具发展潜力						4							
	稍有学识、涵养,可具发展潜力						3							
	学识、涵养稍有不足,不适培育训练						2							
	欠缺学识、涵养,不具发展潜力						1							

项	考 核 内 容	最高 分数	自 行 评 分	初核 评分	复核 评分	
考 勤 状 况	全勤	5				<u>考核分数</u>
	无迟到、早退，能事先请假	4				
	偶有迟到，尚未超过规定	3				
	时有迟到或补办请假手续	2				
	经常利用上班时间处理私务或擅离工作岗位、私自外出	1				
品 德 操 行	品性廉洁、言行诚信、守正不阿	5				
	品行诚实，言行规律，应对适度	4				
	待人接物尚属平易，无越轨行为	3				
	好占小便宜	2				
	沽名钓誉，损人不利己	1				
成 本 意 识	成本意识强烈，能积极节省，避免浪费	5				
	具备成本意识并能节省	4				
	尚具成本意识，尚能节省	3				
	缺乏成本意识，稍有浪费	2				
	成本意识欠缺，常有浪费	1				
改 善 工 作 能 力	善于规划，能积极提出独创见解	5				<u>评核等级</u>
	处事有方，能自动研究创新	4				
	能把握重点，稍加指导即可	3				
	鲜有见解，无太多创新	2				
	处事草率，无创新见解	1				
服 从	能服从指挥，彻底贯彻命令	5				<u>绩效改进 意见</u>
	服从性佳，循规蹈矩	4				
	意见不同时，能保留看法，服从整体	3				
	意见不同时，执行起来比较勉强	2				
	缺乏服从性，意气用事	1				
维 护 公 司 形 象	严守秘密，在无关人员面前言语得当	5				
	能保守公司机密，维护公司利益	4				
	稍有不当言辞，尚能保守秘密	3				
	言语冒失，对公司有一定损害	2				
	言行严重失当，严重损害公司形象	1				
评 定 总 分		100				
评 分 人 员 签 章						
被评核人意见及希望（被评人填）						

部门经理以上级管理人员绩效考核表

表格 9 部门经理以上级管理人员绩效考核表

年 月 日															
姓名	部门			职称			性别	到职日期			年 月 日			考勤分数	
出 奖 勤 惩 加 扣 分	迟到	旷职	病假	事假	婚假	丧假	警告	小过	大过	嘉奖	小功	大功			
	次	日	日	日	日	日	次	次	次	次	次	次			
	一	一	一	一	一	一	一	一	一	+	+	+			
项	考 核 内 容						最高分数	自行评分	初核评分	复核评分	初核评语				
目标达成度	超过既定的长期、短期目标，完成度很好						5								
	达到既定目标						4								
	尚可，完成结果中无大欠缺						3								
	欠佳，有明显的缺陷						2								
	落后						1								
工作质量	很完美，从形式到内容都仔细斟酌						5								
	完备，从内容上能达到要求						4								
	尚可，能一般满足要求						3								
	欠佳，考虑问题时有疏漏						2								
	落后，顾此失彼						1								
工作方法	深得要领，使人信服，工作阻力减到最小						5								
	得要领，能理顺各环节						4								
	尚可，遇事有阻力，但能克服						3								
	欠佳，曾造成不必要的阻力						2								
	不得要领						1								
进度检查	定期检查，追根究底						5								
	能保持监督，并提出改善意见						4								
	能不时检查，提出问题						3								
	疏于检查						2								
	极少检查，以至发生问题时措手不及						1								
绩效增加率	很高						5					复核评语			
	高						4								
	尚可						3								
	欠佳						2								
	落后						1								
分析判断力	有高度的分析能力，能正确判断处理						5								
	有一定分析能力，亦能正确判断						4								
	稍具分析能力，能凭经验判断						3								
	在有限的范围内，能自行判断						2								
	只能依靠指示才能正确执行						1								
领导能力	有卓越的领导才能						5								
	有较高的领导能力						4								
	尚能领导						3								
	欠佳						2								
	很差						1								
企划能力	很强，有新构想，并能提出详细的实施方案						5								
	强，能提出系统的构架						4								
	尚可，能针对一定的目标作出安排						3								
	欠佳						2								
	不愿深入思考						1								

项	考 核 内 容	最高 分数	自 行 评 分	初核 评分	复核 评分		
应变能力	能快速、机敏、正确地作出反应	5				<u>考核分数</u>	
	能比较快速地作出正确的反应	4					
	能在时效内作出反应	3					
	较弱，反应慢半拍	2					
	不知如何应对紧急情况	1					
执行能力	彻底执行	5					
	能执行	4					
	尚可	3					
	勉强	2					
	很差	1					
人际关系	很受欢迎	5				<u>评核等级</u>	
	受欢迎	4					
	尚可	3					
	欠佳	2					
	很差	1					
协调合作	善于协调，能自动、自发与人合作	5					
	乐意与人协调沟通，顺利达成任务	4					
	尚能与人合作，达成工作要求	3					
	协调不善，致使工作发生困难	2					
	无法与人协调，致使工作无法进行	1					
个人修养	很有修养	5				<u>绩效改进 意见</u>	
	有修养	4					
	尚可	3					
	差	2					
	很差	1					
受职员尊重	很受尊重	5					
	受尊重	4					
	尚可	3					
	欠佳	2					
	不受尊重	1					
对公司态度	很有向心力	5					
	有向心力	4					
	尚可	3					
	欠佳	2					
	差	1					
管理常识	很丰富	5					
	丰富	4					
	普通	3					
	不足	2					
	太差	1					
专业知识	具有丰富的专业知识,并能充分发挥,圆满完成任务	5					
	具有相当的专业知识，能顺利完成任务	4					
	具有一般的专业知识，能符合职责需要	3					
	专业知识不足，影响工作进展	2					
	缺乏专业知识，无成效可言	1					
进取心	很上进	5					
	上进	4					
	普通	3					
	不足	2					
	太差	1					

项	考 核 内 容	最高 分数	自 行 评 分	初核 评分	复核 评分	
发展 潜力	学识、涵养俱优,极具发展潜力	5				
	具有相当的学识、涵养,具发展潜力	4				
	稍有学识、涵养,可具发展潜力	3				
	学识、涵养稍有不足,不适培育训练	2				
	欠缺学识、涵养,不具发展潜力	1				
社会 常识	很丰富	5				
	丰富	4				
	普通	3				
	不足	2				
	太差	1				
评 定 总 分		100				
评 分 人 员 签 章						
被评核人意见及希望 (被评人填)						

市场及销售人员绩效考核表

表格 10 市场及销售人员绩效考核表

年 月 日

姓名	部门			职称			性别	到职日期			年 月 日			考勤分数	
出 奖 勤 惩	迟到	旷职	病假	事假	婚假	丧假	警告	小过	大过	嘉奖	小功	大功			
加 扣 分	次	日	日	日	日	日	次	次	次	次	次	次			
	一	一	一	一	一	一	一	一	一	+	+	+			
项	考 核 内 容						最高 分数	自 行 评 分	初核 评分	复核 评分	初核评语				
目 标 达 成	认真积极, 目标均能迅速达成						10								
	工作努力, 能完成目标						8								
	努力程度尚佳, 目标达成率可称良好						6								
	目标达成率一般						4								
	目标达成待努力						1								
客 户 开 拓	开拓能力极佳, 说服力强, 积极而有冲劲						10								
	开拓能力佳, 说服力强, 有冲劲						8								
	开拓能力尚佳, 稍具冲劲						6								
	开拓能力尚可						4								
	开拓能力待加强						1								
调 查 能 力	机警谨慎, 深入调查, 极能掌握客户信用状况						10								
	能积极调查, 博闻广见						8								
	在工作中能留意收集信息, 掌握一般商业信息						6								
	缺乏信息收集的思想, 掌握信息能力一般						4								
	草率, 不能掌握, 屡生事故						1								
协 调 合 作	善于协调, 能自动、自发与人合作						10								
	乐意与人协调沟通, 顺利达成任务						8								
	尚能与人合作, 达成工作要求						7								
	协调不善, 致使工作发生困难						4								
	无法与人协调, 致使工作无法进行						2								
专 业 知 识	具有丰富的专业知识, 并能充分发挥, 圆满完成任务						5					复核评语			
	具有相当的专业知识, 能顺利完成任务						4								
	具有一般的专业知识, 能符合职责需要						3								
	专业知识不足, 影响工作进展						2								
	缺乏专业知识, 无成效可言						1								
责 任 感	具有积极责任心, 能彻底达成任务, 可放心交付工作						5								
	具有责任心, 能顺利完成任务, 可以交付工作						4								
	尚有责任心, 能如期完成任务						3								
	责任心不强, 需有人督促方能完成工作						2								
	欠缺责任心, 时时督促, 亦不能如期完成工作						1								
分 析 判 断 力	有高度的分析能力, 能正确判断处理						5								
	有一定分析能力, 亦能正确判断						4								
	稍具分析能力, 能凭经验判断						3								
	在有限的范围内, 能自行判断						2								
	只能依靠指示才能正确执行						1								
工 作 态 度	对工作甚感兴趣, 认真积极						5								
	能接受批评指导, 勇于改过						4								
	对工作尚积极, 执行能力稍差						3								
	见异思迁, 对工作不积极						2								
	漠视工作, 懒散无度						1								

项	考 核 内 容	最高 分数	自 行 评 分	初核 评分	复核 评分	
市场 反 应 能 力	能对市场情报作出迅速有效的正确反应	10				<u>考核分数</u>
	能正确分辨市场情报，去芜存精	8				
	能对市场情报作出一般性的处理，尚可	6				
	稍缺乏判断反应能力，有疏漏	4				
	对市场情报缺乏正确的反应	1				
价 格 维 持 力	能配合公司政策，价位在公司之上	10				
	价位维持符合公司要求	8				
	根据情势稍有起伏，但还能保持一定价位	6				
	在督促下能维持一定价位	4				
	维持能力待加强	1				
品 德 操 行	品性廉洁、言行诚信、守正不阿	5				<u>评核等级</u>
	品行诚实，言行规律，应对适度	4				
	待人接物尚属平易，无越轨行为	3				
	好占小便宜	2				
	沽名钓誉，损人不利己	1				
成 本 意 识	成本意识强烈，能积极节省，避免浪费	5				
	具备成本意识并能节省	4				
	尚具成本意识，尚能节省	3				
	缺乏成本意识，稍有浪费	2				
	成本意识欠缺，常有浪费	1				
改 善 工 作 能 力	善于规划，能积极提出独创见解	5				<u>绩效改进 意见</u>
	处事有方，能自动研究创新	4				
	能把握重点，稍加指导即可	3				
	鲜有见解，无太多创新	2				
	处事草率，无创新见解	1				
维 护 公 司 形 象	严守秘密，在无关人员面前言语得当	5				
	能保守公司机密，维护公司利益	4				
	稍有不当言辞，尚能保守秘密	3				
	言语冒失，对公司有一定损害	2				
	言行严重失当，严重损害公司形象	1				
评 定 总 分		100				
评 分 人 员 签 章						
被评核人意见及希望（被评人填）						

主管以上级工作能力与态度考核表

姓 名		工作号码		性 别	
出生日期		学 历		到职日期	
部 门		职 位		奖惩加扣分	

权 重	子 因 素	5	4	3	2	1	其 他
绩 效 25%	目标达成度						
	工作质						
	工作方法						
	进度考察						
	绩效进步率						
能 力 25%	领导能力						
	企划能力						
	应变能力						
	执行力						
	判断力						
品 德 25%	人际关系						
	协作性						
	个人修养						
	受部属尊重度						
	对公司态度						
学 识 25%	管理常识						
	专业知识						
	进取心						
	发展潜力						
	一般知识						
考 评							
各 级 主 管 评 语							