

## 人事考核制度

### 一、人事考核的重点

在企业职工的职业生涯中，灵活地运用通过工作能力的开发，所培育出来的创造能力，才是上班族真正的生活目标(个人目标的达成)，进而将此发扬光大，能使企业目标的达成获得良好的结果。

此外在人事考核的定义目的上，若不让员工在个人生活目标上充实自己、拥有自我主张的话就无法适应现代多变且激烈的人事考核制度。

总之，工作目标、生活目标的规划是在每天的劳动中弥补自己的不足(自我充实)，并进一步健全这项能力。

在这样的想法之下，今后的人事考核则是，上司对部下的日常职务行动都应有详细的把握、观察、分析，这样一来对被分配到的工作(职务)则势必成为“开放式的人事考核”。

也就是说，上司对部下的工作管理方法必须从根本改起。从本来的“单向通行”的人事考核改为，上司与部下间相互的“双向通行”。

因此，一旦实施了双向通行的话，双方就必须进行谈话。而要进行谈话就必须对谈话内容制定规则。而要遵守这些规则就必须研讨出对什么事用什么方法，对什么事要采取怎样的评估。

在遵循这一连串的过程中，人事考核就成了真正的“上司对属下的工作评估，能力的开发，与人力资源培育、活用”。

所谓人事考核就是指，以能力开发与活用为目标一事。在实践此事的同时，亦能发挥整体规划、人事评估和待遇系统的功用。

总之，在为了更进一步的稳固经营基盘，就企业来说确立“人才”的必要性是重要的。

而且必须在今后的人事工作管理的前提条件下加以考虑。然后为了使这项人事工作管理达到实效，企业就必须要有一公平的从业员工“目标达成能力”评估系统。

为使此项评估系统有效运用，则有以下的5项重点：

- 1.明确的设定企业将来的形象与基本的策略目标。【JY。2】经营策略的制定
- 2.接受第1条的经营策略，定出使员工的能力发挥到最高点的人事方针。
- 3.对员工所发挥的能力、业绩给与适当的评价，及相当的待遇。【JY。2】评价与待遇
- 4.给从业员工适合他能力的工作，使其能力有效运用。【JY。2】适才、适所
- 5.为了促进企业的发展，激发员工的斗志，经常把握员工的能力，留心能力开发。【JY。2】人才的培育

至于应如何提高员工的能力并且加以活用，在这里我们所重视的是，配合企业需要，开发每位员工的潜能。希望通过在各工作领域的充分活动，达到个人的成长与提高企业业绩的目标的具体化。也就是，设计一个员工个人的能力开发→培养→发挥→提高待遇的人事系统。

为了让这种人事薪资待遇系统有效实施，就需运用人事考核制度。简单地说也就是，人事考核制度上的各种人事管理活动乃是依企业的目的做有效实行的基本方法。在企业方针、政策的支持下，担任调整工作所要达到目的的指南。

然而原来的人事考核被认定为仅作为人事考核为目的的一项检查功能，而常受到多方的指责。

特别是，将重点放在员工的个人差异上，并将此反应在加薪或奖金上的偏差做法使得大家对人事考核制度的不满、不信与不平。现在，我们将重点放在能力开发，使整体人事薪资系统

得到一贯的定位，这正显示了新人事考核制度的立意。

此外还有一项在人事考核上可看到的反应，那便是人事考核能准确到什么地步？关于这点我们有以下的看法。

人事考核制度乃是在比照企业目的的同时，上司对员工个人的能力、工作热诚、业绩做观察和指导记录，做到公平的待遇、能力开发的目标时所必须的。将员工工作的完成度和企业(上司)所期待、要求的程度相比较，看是完整到什么地步，还有能力=职位=待遇之间的相互关系如何，再将制度做妥善的运用。

依考核目的的不同，可分为评价基准和要件，着眼于从业员工的工作态度，将其区分为如何圆满地去处理困难的工作和花了多少时间去处理简单的工作，并将其结果记录下来，作为今后在考虑对策时的参考。

人事考核制度是掌握每一个员工的动态，以及其未来的工作目标的必要方法，并以此作为一个媒体、制作一个符合企业需求和个人需求的方式。

通常人事考核都是通过日常的职务行动的观察、评估，以经营上的教育为基准的评判。

在这个观念下，充分检查本公司的人事考核的问题点在那里？修正要件是否充足？对应如何修正才好，做好充分的检查并定好方向之后才能有一个公平客观的人事考核标准，也才能使其充分发挥其机能。这也才能作为一个可以适应新的经营环境的人事考核制度，做有弹性地运用。

## 二、人事考核的主要内容

人事考核通常是由三种考核项目组合而成的，包括成绩考核(业绩考核)、态度考核和能力考核。

### 1.成绩考核(业绩考核)

(1)成绩考核乃是针对“职务的完成度”来做参考的标准

①评估何物 在一定的期间内(6个月或最长在1年以内的期间)工作的进行状况、及完成了多少以“过去式”来加以评估。

②考核方法 对照职务标准在考核的原则下进行。部下只有一人时也要确实执行。

③考核要素 考核其“工作量”“工作质”“目标达成度”“指导·教育”。但若是属一般职列中间指导职的话，则尽可能的就分类别目标的完成度加以评估。也就是将每一项目被确认的工作在绝对评估的基准之下进行 A.B.C.D 的评分，进而做到对这个考核的要素别进行评估。

④自我评估与回馈 工作别达成度的评估，如果可能的话则先由本人来作自我评估。再由专属上司(第一考核者)来进行评估，在这之中特别是看法不同的地方则必须再沟通。从这项沟通谈话中，确认目前的指导计划及自我启发目标，再与能力开发相结合。

⑤考核的活用目的 以上述的能力开发为重点的同时，在检查上则以当前的成绩(业绩)为重。

### (2)重视第一考核者的评估

在实际的工作上对较远的人是较不清楚的，所以在成绩考核时无论如何都以第一考核者的意见为中心。而第二、第三考核者则站在辅助性的立场对成绩考核时的绝对评价有所影响。

此外，人事部常对考核者的评估加以调整，但对实际状况的了解是绝对比不上其直属上司的，所以成绩考核若可能的话，希望做到无第二考核者可调整的原则。

·所谓绝对评价——评估每一个员工在工作方面“什么工作做了多少”的核对事项的成果

。在能力方面也比照每一个等级的职能资格里所规定的职能标准做“是否充分完成”“是否

达到标准”“是否表现太差”的审核。

·所谓的相对评价——在各组之中从各审核要素中排列出被考核者的优劣、顺位、分出优良可等的评估方法。

(3)业绩乃是从发挥能力中增减工作。

考核的方法 比照各职能资格等级的能力标准，原来其本人目前是否已达其标准中进行绝对价乃是其原本应有的态度。

但是，能力若不从职务的发挥成果中发现的话就无从捕捉了。也就是看着成绩或业绩来衡量。

成绩关系着交代下来的职务的完成，所以至于其职务是否适合对方的职务等级则不是问题。

此外，业绩乃是指在对扩大、加强自己的职务时所拥有的自信程度的评估，但实际上仍须从结果中斟酌其工作的难易度并予以增减，依其增减程度在属下本人的职能资格等级的程度里加以评估，这点须重点注意。

## 2.态度考核

态度考核可以说是担负着成绩与能力考核的桥梁作用。

(1)评估何物 以“过去式”评估在一定的评定期间之内、本人对身为组织的一员的自觉及实际在工作上的热诚、态度与行动。

(2)成立的条件 整理出样的态度、行为才是员工应有的形象。并在一开始的时候就要求全体员工彻底实行。

(3)考核的方法 视为一般“成绩考核”的一部分，以成绩考核相同的方法实行。

(4)考核要素 在态度考核中必须注意的要项主要有以下几点：规律、责任心是态度考核基础。总之，不管是担任何种工作的员工必须都有自觉性，再其次才是协调性与积极性。

·规律态度——遵守团体中的规律。

·责任心(感)——不论在什么状况之下，都要完成所被委派的任务。

·协调性——就算是自己职务范围以外的工作，如果对全体来说是有益的话，则应自动自发的去协助。

·积极性——除了一如既往地完成自己的职务，还要自动自发地随时改善。

## 3.能力考核

(1)能力考核是归纳每一个阶段的能力。

①评估何物 把能力归纳成每一个职务等级并列标准。以“现在式”来评估是否具备了解的能力，具体来说可以依照“职务标准”来加以评估。

②成立的条件 在每一个职务等级里所被期待的能力须得到全公司的认同才行。

另一个必要条件是，是否给予了与此能力相当的职务，例如：在评估第五级的能力时，若不给他与第五级相当的工作而只给他比第五级简单的工作的话，则无法作出精确的能力评估。

(2)能力可分为基本能力与熟悉能力。

## 4.考核要素

虽然是比照标准对此人的能力做整体的判断。但就其要素来看可分为基本(学习)能力、(经验)能力。

所谓的基本能力是指在达成勤务时的基本素质，是可透过学习及训练得来的。

此外，就算基本能力相当优秀但却经验不足，一样无法完成职务。因此这种须要丰富经验的能力就称为熟习(经验)能力。

基本能力和熟习能力加起来就是企业所必须的“能力”。

基本(学习)能力的要素是共通的，而熟悉(经验)能力的要素是以中间指导职务较为显著，就其重点来说追求更高更远的事物则成了管理职务的要素。

### 三、公司人事考核制度

#### □ 总 则

##### 第一条 目的

(一)本规定旨在长期、稳定、统一和规范地推行人事考核工作。

(二)本规定的目的，是要通过对职工在一定时期内所表现出来的工作业务能力，以及努力程度的评价，找出并确定人才开发的方针、政策，改善原有的教育培训工作，进而促进人事管理工作的公正和民主，提高工作热情和带动生产率。

##### 第二条 人事考核的用途

人事考核的评定结果，将用于以下诸方面。

(一)教育培训，自我开发。

(二)合理配置人员。

(三)晋升、提薪。

(四)奖励。

##### 第三条 适用范围

本规定适用者范围是“就业规则”第三条所规定的职工。然而，下列人员除外：

(一)兼职、特约人员。

(二)连续出勤不满6个月者。

(三)考核期间休假停职6个月以上者。

##### 第四条 用语的定义

本规定中使用的专用术语定义如下：

(一)人事考核——为了实现第一条规定的目的，以客观的事实为依据，对成绩、能力和努力程度，进行有组织的观察、分析、评价及其程序。

(二)成绩考核——对职工分担的职务情况、工作完成情况进行观察、分析和评价。

(三)态度考核——对职工在职务工作中表现出来的工作态度进行观察、分析和评价。

(四)能力考核——通过职务工作行为，观察、分析和评价职工具有的能力。

(五)考核者——人事考核工作的执行人员。

(六)被考核者——接受人事考核者。

(七)考核执行机构——负责人事考核有关事务的机构。

#### □ 考核计划与执行

##### 第五条 考核执行机构

由总务部负责人事考核的计划与执行事务。

##### 第六条 考核者训练

(一)为了使人事考核统一、合乎实际，需要进行考核者训练工作。

(二)考核者训练按照要求制定训练计划，予以实施。

##### 第七条 考核者的原则立场

为了使人事考核能公正合理地进行，考核者必须遵守下列各原则：

(一)必须根据日常业务工作中观察到的具体事实作出评价。

(二)必须消除对被考核者的好恶感、同情心等偏见，排除对上、对下的各种顾虑，在自己的信念基础上作出评价。

(三)不对考核期外、以及职务工作以外的事实和行为进行评价。

(四)考核者应该依据自己得出的评价结论，对被考核者进行扬长补短的指导教育。

#### □ 考核的分类

#### 第八条 人事考核的分类

人事考核对被考核人员的分类如下。

(一)E(Extra 临时工阶层)——临时工。

(二)J(Junior 作业层)——I . II . III . IV级职工。

(三)S(Senior 中间管理层)——V . VI . VII级职工。

(四)M(Management 经营决策层)——VIII . IX . X . XI级职工。

#### 第九条 考核的等级

(一)S——出色、不可挑剔(超群级)。

(二)A——满意、不负众望(优秀级)。

(三)B——称职、令人安心(较好级)。

(四)C——有问题、需要注意(较差级)。

(五)D——危险、勉强维持(很差级)。

#### 第十条 人事考核表

人事考核表，按上述人员分类，分为《作业层人事考核表》(见表 11.1)、《中间管理层人事考核表》(见表 11.2)、《经营决策层人事考核表》(见表 11.3)。

#### □ 考核的实施

#### 第十一条 实施期与考核期

(一)人事考核的实施期一年二次，三月和九月。

(二)考核观察期如下：

1.与三月的实施期相对应的考核观察期，从九月一日起至第二年的二月底，为期 6 个月。

2.与九月的实施期相对应的考核观察期，从三月一日起至八月三十一日，为期 6 个月。

#### 第十二条 考核者

(一)人事考核按职务等级进行，原则上进行两种层次的考核，即第一次考核和第二次考核。

(二)一次、二次考核的担当者，即考核人员，原则上按列下表中规定执行。

(三)在考核期间，如果考核者遇到人事调动，被调离现职务，则考核者所担当的考核工作，进行到被调离日为止，由后任者担当考核者，把考核工作继续推进下去。

(四)因一次考核者缺勤或其它原因而不能继续进行考核时，由二次考核者代行其事，而二次考核可以因此而省略掉。

(五)因二次考核者缺勤或其它原因而不能继续进行考核时，则二次考核可以因此而省去。

(六)在职务级别层次很少的单位或部门，二次考核可以省略。

(七)因一次、二次考核者都缺勤或其它原因而不能继续进行考核时，则由总务部长对此作出决定。

#### 第十三条 人事变动与被考核者

(一)在考核期间，被考核者如果因人事变动而调离原单位原部门时则人事考核原则上由新单位新部门进行。不过，还必须与原单位原部门进行磋商、听取有关意见。

(二)如果调入新单位后，人事考核期不满一个月，则由原单位进行考核。

#### □ 考核结果的处置

#### 第十四条 考核结果的处置

考核结果必须得到相关领导的认可。

#### 第十五条 计量

人事考核结果的计量，按另外规定的计量标准进行。

#### 第十六条 调整

总务部长如果认为有必要调整考核的结果，以使整个公司内部保持平衡的话，可以进行调整，但是，原始的考核记录，被考核者的得分，不得修正或更改。

#### 第十七条 面谈

考核者必须通过直接面谈的方式，把考核的结果传达给被考核者，并予以相应的指导和教育。

#### 第十八条 考核结果的保管

(一)由考核的担当机构保管所有考核结果。

(二)考核结果以职工卡形式，或计算机软盘形式记录存档，保存至被考核者退休后一年为止。

### 四、人事考核规程

附：考核规程标准格式

考核规程，是制度性“规范”、“规则”和“程序”，即通过制度，把考核的目的、考核的内容、考核的方式和方法、考核原则、考核过程与程序以及考核的标准和考核结果的运用等等，明文规定下来。人事考核规程的规范条文如下：

#### □ 总 则

##### 第一条 目的

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

##### 第二条 适用范围

这一制度适用于被职能职务等级制度确定下来的职工。

##### 第三条 种类

人事考核(以下称“考核”)按考核的目的进行分类实施，其分类如下(参阅表 11.4)

注：过去的人事考核，只限于在本职工作方面发挥能力，然而，在这里能力主义观念出发，加上了开发能力，工作调动，岗位调配等方面的内容，而这些通过考核工作中的面谈等手段是可以做到的。

#### 第四条 考核的结构

考核由成绩考核、能力考核以及态度考核三方面构成。

#### 第五条 考核者

(一)考核者原则上是被考核者的顶头上司，考核者又分为“第一次考核者”和“第二次考核者”，具体规定参阅表 11.5。

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

1.如果是奖励资格认定，不满()个月时；

2.如果是提薪或晋升资格认定，不满()个月时，按前任考核人员的意见行事。

## 第六条 被考核者

被考核者是指适用于职能职务等级制度的所有职工。但下列人员除外：

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

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

## 第七条 调整及审查委员会

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

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

即使如此，奖励方面的考核工作，一般不予调整。

## 第八条 考核方式

考核依据绝对评价准则，进行分析测评。

但是，在提薪考核方面，附加自我评价环节，以便自我认识，自我反省。

## 第九条 考核层次

考核依据“行为选择”、“要素选择”和“档次选择”三个层次进行。

## 第十条 面谈、对话

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

## 第十一条 考核结果的反馈

有必要把考核结果通过被考核者的顶头上司，通知直接被考核者本人，并作出说明。

## 第十二条 考核表的分类

首先按一般职务 1~4 级，中层管理职务 5~7 级，高层管理职务和专门职务 8~10 级划分等级层次；进而按等级层次，考核奖励、提薪和晋升资格。

## 第十三条 考核期限

考核期与实施期如下(参阅表 11.6)

### □ 成绩考核

## 第十四条 成绩考核

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

## 第十五条 成绩考核的要素

成绩考核要素，是由工作执行情况(正确性、完善程度、速度、工作改进和改善情况)以及指导教育工作情况等构成(参阅表 11.7)。

### □ 能力考核

## 第十六条 能力考核

能力考核，就是对具体职务所需要的基本能力，以及经验性能力进行测评。

## 第十六条 能力考核要素

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

### □ 态度考核

## 第十八条 态度考核

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

## 第十九条 态度考核要素

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

### □ 考核者训练

#### 第二十条 训练考核者

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

#### 第二十一条 训练后的素质

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

(二)为了使考核工作公开而严格，考核者必须特别留心以下各方面：

- 1.不徇私情，力求评价严谨公道；
- 2.不轻信偏听，注重对被考核者实际工作的观察和批判；
- 3.对被考核者在考核期限之外所取得的结果、能力、干劲和态度不作评价；
- 4.以工作中的具体事实为依据，而不是根据其档案资料(学历、工龄、年龄、性别等)进行评价；
- 5.对考核结果，进行总体综合修正，以消除以偏概全倾向、逻辑推断倾向、宽容倾向、过分集中倾向、极端倾向以及人为假象，避免偏颇与失误；
- 6.注意避免凭总体印象，夸大或缩小被考核者的成果、态度以及工作中表现出来的能力。

### □ 考核结果的应用

#### 第二十二条 考核结果的应用

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

#### 第二十三条 考核结果存档

考核结果，以《人事·教育卡》的形式存入档案，正本由人事管理部门的负责人保管，复印副本，由各个部门的负责人保管。

### □ 其他

#### 第二十四条 裁决权限

本规程的修改与废止，由主管人事的经理最终裁决。

#### 第二十五条 实施日期

本规程自 年 月 日起实施。

## 五、人事考核制度范例

### □ 一般规定

第一条 本公司各级职员之考绩，除副经理级以上依公司章程办理外，其他职员分为期中考绩及期末考绩二种，期中及期末考绩之平均数为年度考绩。

第二条 本公司考核各级职员成绩之记录，作为升职、升级、调迁、退職、核薪及发放年终奖金之

重要依据。

第三条 各级职员之考核成绩记录，均由人事主管秘存，公司除副总经理以上，其他任何人不得查阅。

第四条 经办考绩之人员应严守秘密，并以公正、客观之立场评议，不得泄漏或循私，违者分别惩处。

第五条 本公司编制内各级职员遇有出缺或公司扩编增加员额时，凡考绩优异人员，概应予优先递补。

第六条 本公司考核工作为组长考核一般职员，主任考核组长及副组长，经理考核主任、副主任，经理级人员由总副经理考核。

□ 期中及期末

第七条 期中及期末考核系各级主管对所属职员平日之工作、能力、品德、学识、服务精神随时作严正之考核，并记录于期中及期末考绩表内，以为年度考绩计算资料。

第八条 本公司各级职员期中考绩应于当年七月一日以前完成，期末考绩应予翌年元月一日以前完成之。

第九条 凡有下列事绩之一者，得视其原因、动机、影响程度报请升职、记大功、记功、嘉奖、晋级之奖励，并列入考绩记录。

一、对本公司业务上或技术上有特殊贡献，并经采行而获显著绩效者。

二、遇有特殊危急事变，冒险抢救，保全本公司重大利益者。

三、对有危害本公司产业或设备之意图，能预先觉察，并妥为防护消灭，因而避免损害者。

第十条 凡有下列事实之一者，得视其情节之轻重，报请免职、记大过、记过、申诫、降级等处罚，并列入考绩记录。

一、行为不检，屡诫不听或破坏纪律，情节重大者。

二、遇特殊危急事变，畏难逃避或救护失时，致本公司或公众蒙受重大损害者。

三、对可预见之灾害疏于觉察或临时措置失当，致本公司遭受不必要之损害者。

四、对本公司之重大危害，因徇瞻顾或隐匿不报，因而怠误事机致本公司遭受损害者。

第十一条 人事部门应于每年元月十五日前将各级职员之勤惰及奖惩资料填妥送请总考。

第十二条 下列人员不得参加年度考绩：

一、到职未满半年者。

二、留职停薪及复职未达半年者。

三、已征召入伍者。

四、曾受留职察看之处分者。

五、中途离职者。

第十三条 不得参加年度考绩之人员，仍应填具勤惰及奖惩资料备查，但应注不参加考核字样及原因。

第十四条 第十二条所称之不得参加年度考核人员，除第四、五项留职察看及中途离职者，不发年终奖金外，其第一、二、三项得酌予奖励。

第十五条 年度考绩依成绩分下列五等。

一、一等：90分以上，年度考绩满90分以上者，列为一等升职一级，或加薪十级。

二、二等：80~89分，年度考绩在80分以上，未满90分者，列为二等加薪五级。

三、三等：70~79分，年度考绩在70分以上，未满90分者，列为三等加薪三级。

四、四等：60~69分年度考绩在60分以上未满70分者，列为四等加薪一级。

五、五等：59分以下，年度考绩未满60分者，列为五等薪资不作调整。

第十六条 凡当年度内曾受奖励或惩戒者，其年度考绩应增减之分数依下列规定。

一、记大功一次加十分，记功一次加五分，嘉奖一次加二分。

二、记大过一次减十分，记过一次减五分，申诫一次减二分。

第十七条 凡有下列情形之一者，其考绩不得列为一等。

一、曾受任何一种惩戒。

二、迟到或早退共达十次以上者。

三、请假超过限定日数者。

四、旷职达一日以上者。

第十八条 凡有下列情形之一者，其考绩不得列入一等及三等。

一、在当年度内曾受记过处分者。

二、迟到或早退二十次以上者。

三、旷职二日以上者。

第十九条 请假、迟到、早退及旷职除前两条之规定外，并依下列规定扣减年终奖金。

一、事假：每超过一次于年终奖金内扣减其底薪三十分之一。

二、病假：除经特准者外，每超过一次于年终奖金内扣减其底薪六十分之一。

三、旷职一天，于年终奖金内扣减600元。

四、迟到四次于年终奖金内扣减300元。

第二十条 本办法呈经董事长核准后实施，修改时亦同。