

市场部目标管理考核制度人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/517/2021\\_2022\\_\\_E5\\_B8\\_82\\_E5\\_9C\\_BA\\_E9\\_83\\_A8\\_E7\\_c37\\_517426.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/517/2021_2022__E5_B8_82_E5_9C_BA_E9_83_A8_E7_c37_517426.htm)

一、总则为全面了解、评估部门员工的工作绩效，培养优秀人才，提高工作绩效，并使每位员工始终朝同一个目标努力，特制定本制度。

二、考核范围 凡市场部员工均需考核，适于本办法。

三、考核原则

- 1、公平、公正。
- 2、进行考核面谈，使考核结果得到被考核者的认可。
- 3、市场部经理会负责对市场部员工进行考核并辅导，使其按有效的目标计划开展工作。

四、考核目的

- 1、使改进工作，提高工作绩效。
- 2、获得晋升，调岗的依据。
- 3、获得确定工资，奖金的依据。
- 4、获得潜能开发和参与相关培训的依据。
- 5、是员工降职、降薪、直至被公司淘汰的依据。

五、考核时间

- 1、考核分为试用（转正）考核、月度考核、年度考核及专项考核四种。
- 2、每月5日之前对市场部员工上月工作进行考核，当月7日之前公布考核结果。
- 3、市场部于每年1月1日-15日内对员工举行年终考评一次，考核年度为自1月1日起至12月31日。
- 4、考核时间若逢节假日，依次顺延。
- 5、公司因特别事项可以举行不定期专项考核。

六、考核机构 市场部经理 一名指定的员工 = 执行目标管理考核

七、考核内容

- 1、工作指标考核：占考核权重的40%，是对工作任务结果的评价，由直属上级对下属员工进行考核。直属上级根据部门当月工作计划分解到部门内每位员工，每月按工作任务量平均每项考核分值，并随时对员工提供绩效辅导，对员工表现进行记录。
- 2、行为指标考核：占考核权重的30%，主要对员工工作过程和方式及日常综合表现的评

价。主要考核指标为作息考勤、办公纪律、组织行为、环境维护、团队意识和职业素养6个方面进行考核，每项指标分值5分。

3、公司经营业绩考核：占考核权重的40%，根据公司当月经营销售任务完成情况对全体进行打分，计算方法为：
$$\text{当月实际完成业绩} / \text{当月计划销售任务} \times 100\% \times 40\text{分} = \text{当月经营业绩考核得分}$$
。本部员工考核根据全国分公司总完成业绩比例评分，各分公司根据所在分公司完成业绩比例进行评分。对行为考核内容评分一律为1 - 5分（5分、4分、3分、2分、1分：考核成绩优秀最高评为5分，不能达到要求的最低评为1分），考核人需依照下属员工的实际工作完成情况及表现给予分数。每周必须有工作总结，每月必须做工作总结。

有效的绩效管理应达到下面的目标：

- A、直属上级必须每天、每星期、每月指导和督促员工，而不是等到实际考核的那一天。
- B、在考核期内，为员工提供有效而直接的反馈信息，并对员工的优秀表现表示认可。
- C、把员工表现好的地方以及需要改进的地方清晰而准确地传达给员工。
- D、激励员工，使员工朝着经理及公司对他们的要求方向发展。
- E、建立下一阶段的发展目标，明确新项目的目标和发展方向。
- F、业绩与奖励（薪酬/提升/发展机会）相结合。

八、考核形式

1、各类考核形式有：

- A、自我评定与总结；
- B、部门考核必须与被考核者进行面谈，以保证考核结果的公正性；
- C、直接上级评核。

2、各类考核办法有：

- A、查询记录：对员工每天工作记录档案，文件，出勤情况进行整理统计；
- B、书面报告：部门，员工提供总结报告；
- C、重大事件。
- D、所有考核办法最终反映在考核表上。

九、考核程序

1、按照预定计划，明确考核时间、周期及考核对象，员工月度考核通常

在5日前完成对上月的工作考核。 2、被考核者提交书面自我总结与评定。 3、直属上级通过与被考核者进行面谈，对直属下级工作指标进行评核并进行打分。 4、人事部根据被考核员工各项行政记录对员工行为指标进行评分5、各项意见最后要求被考核者作口头述职报告该评分为最终得分。 6、全体员工的绩效考核最后均须老总签字，否则为无效考核。 7、考核结果存入人事部员工档案。 8、目标管理结果跟进：A、个人工作表现与相似岗位人员比较；B、需要改善的方面；C、工作计划与具体措施，未来6个月至1年的工作目标；D、对公司发展的建议；E、目标管理考核结果跟进由人事部及员工分管领导负责。 十、试用考核 1、新进员工试用期至少1-3个月，最长不超过6个月，特殊情况由总经理批准；2、试用期员工一律参与公司的目标管理考核，试用届满根据考核结果决定是否正式录用；3、对试用优秀者，可推荐提前转正；4、本项考核由试用员工直属部门领导会同行政部考核定案；5、试用员工考核不合格，直属领导认为有必要延长试用的，最多不超过30天。 十一、考核结果及效力 1、考核结果要向本人公开，并留存于员工档案。 2、考核结果具有的效力：A.决定员工职位/或薪酬升降的主要依据；B.员工每月绩效工资及专项奖惩与考核结果挂钩，未参加考核不发放该项工资；C.决定对员工的奖励与惩罚；D.决定是否对员工予以解聘、续约或晋升。 3、考核评定结果分为A优秀（90-100分）、B合格（70-89分）、C较差（69分以下）三个类别，并与员工当月月薪总额中绩效工资部分挂钩，计算方法为：实际考核得分×100%×绩效工资总额；4、绩效工资总额由部门统一控制。 5、员工的年度综合考核以其月度考核为基础，由

直接上级给出综合判断。综合判断的结果将与该员工的年底奖金挂钩。具体情况如下：A. 月度考核结果相应的分值，A 优秀：2分；B合格：1分；C较差：0分。由12个月的累计分数确定对该员工的综合评判。 B. 累计分数 等于18分者，年度为A； C. 累计分数 < 18分， 12分者，年度为B； D. 累计分数 < 12分者，年度为“ C ”； E. 年度考核结果为较差，予以调整岗位和薪酬或解聘； F. 月度、年度考核时，凡有下列情况之一者，其考核成绩不得列为优秀： a、 请假（不包括公假）合计天数超过人事规定的请假天数者； b、 有旷工记录者； c、 本年度受警告以上处分未抵消者。

十二、年度考核

- 1、有下列情况者不得参加年度考核。 A. 试用人员； B. 复职未满3个月或停薪留职者； C. 当年被记过以上处分者。
- 2、员工每个月考核情况作为年度考核的前提依据，考核角度主要为历史考核记录、行为指标和工作指标；
- 3、考核纬度：历史（每月）考核记录占50%，民主测评占25%；直属上级测评占25%（附《年度考核表》）；
- 4、员工绩效考核结果，将作为其加减工资的重要依据，符合以下所列条件者，工资将作相应调整：  
： A. 连续9个月超过10个月考核结果为A，可申请加薪； B. 连续6个月或累计9个月考核结果为C，予以降职、降薪或解聘；
- 5、年度优秀评选： A. 每月进行一次优秀员工评选，总共评选出一名优秀员工（根据当月考核结果，各项考核指标结果为A方可评为优秀员工），除通报表扬外，当月予以一次性加薪奖励； B. 每年进行一次优秀员工评选，本部、各分公司分别评选一名优秀员工（评选办法另定），除通报表扬外，公司予以一次性奖励。
- 6、年度考核效力： A. 全公司同级别岗位人员年度考核得分排在第一名者，可申请加薪； B. 公

司全体人员年度考核总分在50分以下的，予以解雇； C.总监/副总监岗位年度考核得分排最后一名者，予以降职或解雇，连续二年年度考核得分排倒数第二名者，予以降职或解雇； D.全公司普通员工年度考核得分排在最后5名者，予以解雇。

7、考核奖惩另见公司《公司奖惩条例》十三、考核申诉对考核结果存有异议者，在考核结果公布一周内提交书面报告至人事部，由人事部予以答复，总经理办公会为仲裁机构。

"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)