# 绩效工资方案工作总结(优选21篇)

来源：网络 作者：浅语风铃 更新时间：2025-03-17

*绩效工资方案工作总结120xx年，在区政府、卫生局的正确领导和大力支持下，大力加强行业作风建设，着力提医护服务水平，努力构建和谐医患关系，整体工作取得了较大进展，现将我院工作情况汇报如下：>一、各项指标完成情况（一）基本医疗服务与医疗安全我...*

**绩效工资方案工作总结1**

20xx年，在区政府、卫生局的正确领导和大力支持下，大力加强行业作风建设，着力提医护服务水平，努力构建和谐医患关系，整体工作取得了较大进展，现将我院工作情况汇报如下：

>一、各项指标完成情况

（一）基本医疗服务与医疗安全

我院认真组织实施全员“三基三严”培训，定期进行考核，通过各种形式督促业务人员加强技能学习，不断提高基本技能和理论水平，较好完成今年基本医疗服务工作，全年门诊就诊xx人次，比去年增加了xx人次，住院xx人次，比去年增加了xx人次，业务收入xx元，比去年增加了xx元，病历书写合格率达100%，处方书写合格率达xx%。全年全院无医疗事件发生。

（二）新型农村合作医疗工作

继续开展了及时住院报销和门诊统筹汇总工作，严格执行就诊审核程序，及时准确报送各种信息，做好宣传和公示工作。xx年我院住院xx人次，报销资金xx元；门诊报销xx次，报销资金xx元，较好完成了今年新型农村合作医疗工作。

（三）我院内部开展活动情况

为认真开展好“三好一满意”活动。做到服务好、质量好、医德好，群众满意，我们将创先争优活动与医院开展“三好一满意”活动结合带来，在院内组织全体职工学习先进事迹；学习全区卫生系统关于开展好“三好一满意”活动的重要精神，结合我院的实际，狠抓责任目标的落实与医院规章制度的落实。在具体工作中，成立了考核小组，每周对全院的工作实行一次大检查，每月对责任目标完成情况实行考核，将考核与绩效工资挂钩。实行月会制度，每月组织全体职工学相关业务知识、规章制度、通报当月考核工作存在的问题，及下月的工作要求。通过以上措施，院容院貌得到了明显的改善，医德医风进一步得到体现，举报、投诉明显减少。

（四）综合管理

xx年，本院无干部、职工上访事件；单位无刑事案件、治安案件和重特大安全事故发生；本院无“两非”案件发生；没有开具假计生证明；本院职工无政策外生育；出生实名制登记齐全；能够及时传达上级有关文件精神，不折不扣地完成上级布置的各项工作任务。

（五）评价与监督

xx年，我院加强对医务人员的职业道德素质和服务水平的监督。全面推行院务公开制度：医院的服务流程、收费标准、行风建设等向社会公开；医院的重大决策、财务收支情况等向院内职工公开。加强医患沟通，对群众反映的问题指定专人进行处理，限期解决，自觉接受群众监督。严格落实住院患者各项知情同意制度，不超标准收费，规范医生用药，坚决杜绝“开单提成”和“大处方”现象的发生。每季度定期召开一次患者及群众座谈会，开展问卷调查，努力达到社会公众满意、单位职工满意。

（六）财务管理

我们严格执行财务预算制度和会计制度，所有现金均按规定的使用范围使用；业务收入均存入专户，使用财政统一票据，做到当日发生，当日入帐，并定期结算，收费使用统一票据，票款相符，大额资金使用均通过院务会讨论执行民主决策；固定资产的购置、变卖、报废均严格执行报批制度。

（七）医德医风和纪检工作

本院严格执行医德医风相关规定，坚持廉洁行医，无收受患者红包行为发生；认真贯彻落实党风廉政建设和反腐纠风工作，切实抓好党员干部党风党纪教育，对药品集中采购、招投标，设备采购，各项公共资金运作等没有出现违规违纪情况。

>二、下一步工作打算

我院绩效考核工作，在卫生局正确指导下，正有条不紊地稳步推进，取得了一些成绩，但还存在着一些问题，在新的的一年里我们将工作目标计划书进行一次梳理，对已完成和未完成的目标任务进行备案。

我们坚信：全院干部职工团结一心，克服困难，团结奋进，开拓进取，在下一年工作中就一定能取得更大成绩。

**绩效工资方案工作总结2**

为全面客观、公正、准确评价教师的教育教学工作绩效，充分发挥工资分配的激励导向作用，构建重实绩、重贡献、重责任的分配激励机制，充分调动广大教师的积极性、创造性。学校制定了《港塔小学教师绩效考核实施方案（征求意见稿）》，并依据方案对教师进行绩效考核，现将阶段工作及存在问题作如下小结：

>一、制定方案

>1、教师绩效考核实施方案的制定

学校实施绩效考核，涉及广大教职工的切身利益，关系到教师队伍的稳定，关系到学校工作的有序开展，是一项十分重要的工作，方案制订合不合理显得尤为重要。为此，学校通过个别座谈，全体教师大会，不计名问卷调查和收集了兄弟学校的经验等不同形式，依据上级各种文件精神，结合本校实际情况，在充分体现绝大多数教职工的意愿的基础上，经过反复讨论和修改，形成了《港塔小学教师绩效考核实施方案（征求意见稿）》。

>2、考核内容

教职工绩效考核的主要内容为职业道德规范占xx分，工作量占xx分，出勤占xx分，履行教育教学岗位职责占xx分，工作实效占xx分及附加项（没上限），以总得分进行评定，比例则按照上级部门的绩数而定。

>二、考核的程序与运行

1、考核

为了保证方案的有效运行，学校成立了教师绩效考核考评小组且进行明确的工作分工。考评时间分别在每年x月、x月、x月、xx月。

（1）x月、xx月的考核内容为职业道德规范、工作量、出勤、履行教育教学岗位职责及附加项。

（2）x月、x月为每学期结束月，故在原有的基础上增添工作实效。由学校考核领导小组在规定时间对教师进行综合测评。考核结果确定后，及时向被考核人反馈。

2、公示

考核结果确定后，将考核结果公示一周，以提高考核的公信力。

>三、面临问题和今后工作

尽管我校绩效考核工作已深入开展，但任然存在不少问题：

1、个别教师对绩效考核意识不强，加上绩效考核中绩效奖差额不大，尚不能很好地调动其工作积极性。

2、学校流动性较大，特别是优生的流失，学校在教学质量考评方面没能找到更好的平衡点。

3、各年级师生比不平衡，学区比赛多集中在高年段，造成年级与年级之间，教师与教师之间教师绩效考核有一定不平等。

>四、下步工作打算

1、继续完善和实施意见绩效工资考核办法。

2、进一步加强对学校领导和教职工的管理与考核。

**绩效工资方案工作总结3**

20-年度的考评工作已经结束，因种种原因，考核之后的“绩效面谈工作”直到上周才基本完成。现将与被考核人员的沟通、面谈情况以及从中反映出的问题总结如下，既为总结上年度在考核工作中的经验，也为本年度考核工作的改进提供参考。

20-年底，非业务部门上海公司参与考核的人员共有24人，除离职的和因工作忙暂未沟通的人员外，实际参与面谈沟通的人共有20人。

一、20-年度绩效考核实施过程中存在的问题：

1、存在是“绩效工资”还是“年终奖金”疑惑的现象。

因20-年集团的绩效、薪酬制度进行过改革，取消了每季度的“绩效工资”，取而代之的是“实施年终考核，年终奖根据集团效益确定”的激励措施。

然而，因种种原因，一部分员工的头脑中仍然认为年底的考核是为了“绩效工资”的发放，而不是“年终奖金”的发放。

对于一部分在20-年底得到过“年终奖金”的人员来说，年终奖金是公司对个人在本公司一年工作的认可，不论多少，是公司对个人在公司一年工作表现的评定，“每家公司的员工都应该有”的观念在一部分人员的大脑中已经根深蒂固，所以，分数多少也无所谓。

2、个别岗位持“现在做绩效沟通没有意义”的观点。

因种种原因，20-年底在“考核的实施”环节完成之后，并未做“绩效面谈”，所以，当此次与被考核人面谈时，认为“没有意义”、“工作忙”、“奖金都发了，面谈还有什么作用?”的现象还是存在。

3、大部分岗位对“绩效管理流程”存在“不是很清楚”的现象;

当与被考核人员沟通时，普遍反映出对“制定考核计划，编制评估指标，绩效辅导，实施评估，绩效面谈和绩效结果的应用”绩效管理的这六个循环阶段不了解。“进行到了哪个环节不是很清楚，接下来会有哪些环节也不是很了解”，基本上是走到哪一步算哪一步，上级要求做什么自己就做什么，作为被考核人个人，基本上是处于“盲目的”状态。

4、个别岗位对“自己的考核指标”存在“不是很清楚”的现象;

作为被考核者，不论是考核之前还是实施考核的时候，员工个人均应知道“考核哪些方面、考核指标有哪些”。但此次沟通发现：有个别人员直到此次面谈时仍旧不知道对自己的考核的指标有哪些。

5、个别岗位对“考核指标的准确性”有异议

个别岗位的人员认为考核表中一些指标不能够很准确的评价自己的工作，但对“什么样的指标才能够评价自己的工作”却未有很好的建议。

6、个别岗位对“评分人的确定”有不同意见----此问题在部门经理层尤其突出;

20-年实施考评时，打分人确定的原则已明确：“对基层人员的打分，由部门经理评定，总经理核准;对部门经理的打分，由上级、平级和下级共同评定”。此次沟通发现，个别基层员工并不清楚此流程，而部门经理却认为此评分人确定的原则值得商榷，即：“上级”更应该是有工作中有直接联系的上级，“平级”应是对某一项指标的评定而不能是全部指标，“下级”对自己的工作根本不清楚，应该取消下级评分。

7、大部分基层人员对“自己的得分”存在“不是很清楚”的现象;

20-年，因种种原因，评估实施结束之后没有进行绩效面谈，所以大部分被考核人并不清楚自己的最终得分。当告知他们最终得分时，大部分基层人员提出过“评分结果是如何得来”的疑问。

8、存在“最终评分尚未确定，而被考评人却已经知道分数”的现象;

集团自实施绩效管理工作以来，就已明确“任何部门、任何人，不得随意泄露与被考核人相关的考核信息”，但本次的沟通，却发现部分人员“事先”已知晓了个人的得分，尽管他们所知晓的分数并不都是最终核定的分数。

9、大部分人员对“评分结果的应用”存在“不是很清楚”的现象;

大部分被考核人员认为评分的结果就单纯是为了“发奖金”，就是为了发奖金而考核，而对于评分结果将是“工作反馈、工作评估、职位晋升、薪资调整等一个很重要的参考”并不是很清楚。

10、大部分人员对“奖金发放的标准”存在“不是很清楚”的现象;

集团在20-年考核分数出来之后，经向上级领导报批后，明确了奖金发放的标准，简而言之为“三、

二、一、零”的“四级激励”措施。但直到面谈之时，仍有大部分被考核人员尚不清楚20-年度奖金是依据一个什么样的标准发放的，个别被考核者认为是按集团绩效管理办法中的标准确定的。

二、20-年度绩效考核实施后的效果：

1、一半的人员认为此次考核表能够用来评定自己年度的工作。

在交流的过程中，对于他们提到的考核表拟定的疑惑一事，向他们详细地介绍了20-年的考核表的形成过程;通过解释，从操作的角度及被考核者个人主观的观点来看，最终一半的被考核人认为考核表能够用来评定自己的工作。

2、一半的人员对自己个人的得分是比较认可的;

此次沟通过程中，采取的是“个人自我客观评估+实际最终得分反馈”的形式来评估此次绩效考核实施的效果。

一方面让被考核人对一年工作按百分制作一个客观的自我评估，然后告知他最终的得分，让被考核人自己分析两者的差距，到底是由于主观的不足，还是因为存在某些客观的原因;经与被考核人沟通，一半的人员对自己的最终得分是比较认可的;其余人员，普遍是自我评定分比最终得分略高2-3分，个别人员的自我评定分比最终得分高5分左右。

3、大部分人员对“绩效沟通”一事比较认可，但更希望能够得到直接上级的评定和面对面的沟通; 大部分人员比较认可“绩效沟通”一事，认为很有必要进行沟通，只是对“迟到的沟通”略有不满。 大部分人员希望(1)、与直接上级进行沟通，希望直接上级对自己的工作能够客观的评价，能够直接指出不足的地方，以便整改，更以便在以后的工作中提高;(2)、缩短“沟通”的周期，到年度考核时才去做“绩效沟通”导致的结果是：时间太长、成绩与不足不容易记录、对于“不足”却没有了改进的机会;

(3)、与直接上级沟通后再与HR沟通，此时HR的沟通就更具有针对性。

4、大部分人员真切地希望“绩效考核”真正能够起到“奖优帮困”的作用。

尽管被考核者非常希望能够通过年终奖体现自己在公司工作的成绩，但沟通过程中了解到：作为被考核者，相当一部分人员希望自己的能力能够在工作中得到体现、得到提升，而不仅仅是奖金的多寡。 对于工作中的成绩，他们希望得到上级的及时认可;对于工作中的不足，他们希望得到上级的及时指出和帮助。尤其是不足，他们更多的是希望上级能够客观地、直接地、具体地指出来，以帮助他们提高;而不是到年底考核的时候，在分数最终确定后由自己发现，这容易给被考核者造成“秋后算账”的错觉。

三、反映出的问题：

1、培训力度不足

自20-年初，集团在组织结构、绩效、薪酬等方面进行了一系列的修改、完善，尤其是绩效考核和薪酬制度方面。但通过此次沟通，仍有个别人员虽然知道绩效、薪酬是调整了，但调整后的结果具体是什么样的、给个人造成什么样的影响却不是很清楚。

对于被考核者提出这样的问题，不论什么原因，反映出了公司在此方面的培训还需加强。

2、宣讲层面不够：

20-年年终考核在实际实施的时候，因种种原因，时间紧、任务重，行政中心直接将相关安排传达至部门经理级，并未对全体人员进行考核前的一系列介绍、讲解，导致被考核者尤其是基层被考核者对此次考核的理解不全面，甚至有个别人员的理解有偏差(因考核表的拟定过程先后经历过三次，导致他们对最终所采用的考核表的认识有偏差)

3、贯彻不够彻底：

作为公司的日常管理，各项工作指令的传达是一级一级进行的，行政中心一旦部署完考核工作后，中层人员就应贯彻，基层人员就应执行。而一旦中层人员在贯彻的过程中没有很好的做好解释、说明，上级的指令传递不到或不能很好的传递到基层，就容易造成基层人员对公司各项工作的不理解。

从“自己的考核指标有哪些”到“自己的考核分是如何的得来的”，从“不清楚绩效管理会涉及哪些流程”到“奖金发放的标准是什么”等一系列的问题都反映出一部分中层人员在贯彻考核工作的过程中讲解不够彻底，介绍不够全面。

4、考核表中的信息需要更全面、更准确;

20-年的考核表，因种种原因，虽然最终能够被大部分被考核者所接受，但客观而言，指标还需更全面、标准还需更准确，考核表的改进工作还存在较大的提升空间。

5、绩效管理的各项工作需及时完成。

通过此次沟通，被考核者普遍表现出不太情愿做“奖金都发了后的面谈”，这就对绩效管理各项操作中的时间节点提了个醒：应及时完成绩效管理的各项工作，尤其要做到：不面谈不发奖金，以改变“绩效考核就是为了发奖金”的错误观念。

四、x年考核工作中需注意的问题

在此次沟通过程中，我曾就一些问题与被考核者做过沟通，现将突出的两个问题提出如下，此问题在本年度的操作时需格外注意。

1、对普通员工的评定，部门经理的打分与总经理的打分有异议时，如何知晓两个人对自己的评价?最终的评分如何得来?

2、奖金的发放标准是“按得分的绝对值”还是“按得分的相对值”?

**绩效工资方案工作总结4**

在公司领导的正确带领下，绩效考核工作始终遵循以“公平、公正”为原则，实行严考核、硬兑现，起到了以考核促进工作落实、以考核激励工作热情的目的，较好地完成了20xx年的绩效考核工作。现总结如下：

>一、开拓创新，顺利完成各部门考核任务

过去的一年我们克服困难，积极沟通，主要完成的工作有：考核组根据各部门实际情况制定各部门绩效考核表x份;制定考核计划安排表x份;共召开考核组专题会议x次;考核结束后形成相关报告xx份;对各部门日常工作情况进行督察共xx次;制定了各部门目标责任状并根据各部门工作重点制定年度重点工作;调整了测绘公司的工作方式，出台了新的工作机制;过去半年多的绩效考核工作在不断学习和实践中取得了一定成绩。

悉心研究，创新改进，合理制定各部门考核表

20xx年x月，考核组先后多次召开考核专题讨论会对各部门工作流程、日常业务和核心业务进行了重新调整。x月x日，董事长与各部门及下属公司签订了《工作目标任务责任状》，为绩效考核工作奠定了良好基础。考核组针对各部门提出的业务整改意见及时进行沟通，对符合要求的意见合理采纳，结合公司实际情况合理安排。经过仔细分析、讨论研究，考核组重新修定各部门在20xx年的工作重点和权重，为公司9个部门及下属公司量身制定出年度考核表，并且对照去年做出了相应的调整：如物业公司的工作重点放到物业费收缴和业主满意率以及减少亏损方面，例如对垃圾清运过程费用过高的管理漏洞做了周密细致的调查处理，帮助物业公司建立了新的运输机制，每年可为公司节约资金约xx万元左右;建议项目管理部对珑湖工地外围进行封闭性管理提出相关意见;xx项目部的工作重点放在珑湖样板房、沿河景观及xx项目的其他施工材料方面，如对xx项目的外墙抹灰工艺粗糙，考核组提出了改进意见;将测绘公司的收费任务提高到xxx万元，x月份，改进测绘公司的“大锅饭”工作机制，实行计件工资，提高了对内部管理、测绘质量、服务态度、客户回访满意率等方面的要求，激励了员工的工作积极性。x月份，考核组按时验收德馨珑湖沿河景观带及样板房的精装修完成工作。

扎实工作、遵循公平公正，认真做好每个环节的考核任务

考核组每位成员都能够顾全大局、任劳任怨、全身心扑在考核工作上。有时候考核工作忙到中午吃饭还没有结束，我们坚持不搞形式主义，考核过程中，从学习笔记、出车记录、环境卫生到目标任务等，都根据考核表认真考核每项工作的完成情况，各个环节逐一落实，不放过每个细节。在扣分或者加分项目将原因告知各部门，让大家消除疑虑。在抽查过程中，遇到没有做好的工作我们更是慎之又慎，将存在的问题当面与各部门人员沟通，并做好相关笔记和照片采集工作。考核组每位人员都能够克服困难毫无怨言，尤其是到物业公司和xx项目部考核的时候，天气炎热，考核组坚持步行，到每个物业站和工地样板房进行实地考察，不放过每个卫生死角、绿化细节和安全隐患。

可以说，一年的绩效考核工作是公平公正的，是符合公司实际情况的，考核组成员的综合素质进一步得到提高。成绩的取得更要感谢董事长给予的正确指导和大力支持;感谢各部门的积极配合。

>二、绩效考核工作存在的问题和不足

绩效考核工作对我们公司来说还不是很成熟，在运行过程中主要存在以下方面不足：

绩效考核在我公司实行时间不长，我们一直也在不断学习和探索中，从中找到最适合于公司的考核办法。首先，在第一季度的考核中，我们发现自己的考察力度和抽查力度不够，比如有些部门在季度考核时无法收集到平时里完整的数据，个别项目评分标准不够明确，考核指标难于细化量化，这样造成在打分时衡量比较困难。发现问题后我们考核组及时解决问题，并且，给综合部日常工作扣分。在第二季度的考核工作中，由综合部牵头分别于四、五、六月先后多次对各部门日常工作的不定时抽查，并做好相关笔记，第三季度使抽查工作已经成为日常工作的一部分，发挥了较好的促进和激励作用。

其次，考核组成员对各部门专业知识了解不高，对一些检查工作没有衡量的标准，没有专业理论和实践经验做保证，所以在考核中会出现检查力度不深，问题定位不准确的情况。

>三、绩效考核工作的整改及20xx年度工作规划

1、继续发扬扎实肯干精神，学习新的方式方法做好与各部门间的沟通与引导工作，强化公司中层领导的绩效考核推行力度，完善绩效考核工作日常监督检查，全面细化、量化指标、严抓任务的时效性。

2、做好各部门间的团结工作，求同存异，完善自我，继续加大对各部门的抽查监督工作，对事不对人，不怕得罪人。一切为了公司的发展。借此机会，也要感谢各部门的谅解与配合。

总体来说，20xx年的考核工作取得了令人满意的成绩，在以后的绩效考核工作中，我们有信心有决心在公司董事会的领导下，及时收集职工意见和建议，相互沟通，做好解释、协调工作，使公司的绩效考核工作更上一层楼。

**绩效工资方案工作总结5**

20\_\_年是公司绩效工资考核工作的起始年，公司领导高度重视，把实施绩效工资考核工作作为年度工作目标和开展“内涵深化年”活动的重点工作之一。为此，企管部认真贯彻落实，精心组织实施，紧紧围绕集团公司“内涵深化年”活动要求，以绩效工资考核工作为抓手，深入扎实开展绩效管理主题年活动，促进公司经营管理向规范化、精细化和标准化发展。

一、制定考核办法，组织考核工作

公司绩效工资考核工作于20\_\_年8月份开始筹备，由于公司生产运行不稳定等因素，推迟到20\_\_年得以实施。在绩效工资考核工作筹备过程中，企管部组织有关人员到东华水泥、榆林能化、久泰集团、华鲁恒升等同行业学习考察，结合公司实际，取得了绩效工资考核对标数据，制定了符合公司实际的绩效工资考核办法，在反复征得各部室、车间的意见后，多次进行修订完善，又通过公司领导的多次会审，于20\_\_年2月份定稿。公司以世林化发(20\_\_)13号、世林化发(20\_\_)14号文件分别印发了《20\_\_年度绩效工资考核办法(试行)》和《绩效工资考核办公室工作制度》，为了把绩效工资考核工作落到实处，相继制定了《各部室、车间二级绩效工资考核指导意见》、《企管部绩效管理员工作规定》、《关于实施绩效工资考核办法的指导意见》，每月绩效工资考核结束，都下发通报，予以公布考核结果、存在问题以整改意见，共计印发月度绩效工资考核通报4期，企业管理简报2期，从而，起到了宣传好的经验做法，指出存在问题及不足，指导绩效考核方式方法，提出整改意见及时限。

经过1—4月份的考核，参与考核部门共计21个，应考核绩效工资额1529890元，实际考核绩效工资额1370005元，考核比例为。考核工作中发现问题53项，主要问题如下：

1、各部门主要负责人的绩效管理观念还停留于过去的行政管理层面，对绩效工资考核的重要性认识肤浅，认知度低、员工意识淡漠，还未转移到绩效管理的现实中来，没有危机感和紧迫感，牢骚满腹，不积极主动。

2、有的部门负责人疏于管理，不认真学习公司有关文件，不切实落实公司相关制度规定，造成该得的分没有得到。

3、有的部门未认真研读公司绩效工资考核办法和考核工作制度，对绩效工资考核办法的含义和内容缺乏深刻理解。

4、有的部门不深入学习贯彻公司制度文件，工作没有重点目标，没有完成目标的具体措施和实际行动，制度执行力较为薄弱。

5、个别部门负责人责任心不强，对本部门工作心中无数，业务水平低，把自己混同一般老百姓，工作无进展。

6、卫生环境没有得到足够重视，各部室、车间卫生环境较差，特别是车间办公室和现场，没有达到清洁生产和办公环境要求的标准，主要是物品杂乱、摆放无序，文件、资料、档案管理混乱，地面、台面、橱柜有杂物、污渍、灰尘，墙壁乱贴、乱画，室外楼道、卫生间、顶棚不净，卫生责任区有垃圾等。

7、公司制度执行情况参差不齐，没有达到各项制度、操作规程的规范化标准，考核性制度没有落实到岗位及员工，职能部室考核不到位。

8、各部门计划管理工作薄弱，工作的计划性差、有计划不执行不落实，部门内部对计划工作无标准、无考核、无结果。

9、各部门员工培训流于形式，培训内容有的不切实际，员工业务素质较低，有的回答不了本职工作的操作流程、管理制度等岗位描述内容。

10、5月16日组织了绩效工资日常考核，共发现问题27项，提出了整改意见和整改时限。

二、建立绩效管理体系，深化内涵发展之路

为了促进世林化工公司节能降耗、降本增效、增收节支年度目标的顺利实现，年初开始，就以开展绩效管理主题年活动为中心，着手建立了绩效管理体系，即要求各部室、车间确立一名绩效管理员，企业管理部设立绩效专管员，实行绩效管理体系的垂直领导，从而为全面推行绩效考核搭建管理平台。

世林化工公司绩效管理体系的主要内涵是：将公司绩效工资考核工作和内部市场化建设统筹到绩效管理平台上，实行统一计划管理、统一安排部署、统一协调行动，从而为推进绩效工资考核和内部市场化建设进程提供了驱动力。

为了尽快提高绩效管理员的业务素质和管理水平，企业管理部制订了绩效管理工作制度、绩效专管员和绩效管理员岗位职责及绩效管理工作考核办法，制订了20\_\_年度绩效管理员培训计划，主要内容是：绩效管理理论、绩效工资考核办法、内部市场化实施方案、合同管理办法、制度管理办法、预算与计划、对标管理办法、统计计量工作、档案管理等一系列的相关基础知识与实务，力求打造一支精明实干、

业务娴熟、管理有效、执行力强、团结协作的绩效管理团队。

三、加强业务培训，提高考核质量

按照集团公司关于业绩考核的文件精神，结合世林化工公司的经营特点，制定了符合公司实际的绩效工资考核办法，主要设置五项指标，即联责指标、量化指标、业务工作、约束指标和创新指标。其中联责指标和量化指标是根据实际完成数量计算的，是公司年度经营目标的分解指标，必保实现。业务工作、约束指标和创新指标是工作质量指标，是为了实现公司年度经营目标而提出的工作要求、管理标准和创新方法，这部分考核指标的检查与考核，涉及面广、具体内容繁杂、考核标准要求高，所以，相对难度较大，也是公司实现精细化管理目标的关键所在。

为了做好绩效工资考核工作，企管部对绩效管理员举办了4期绩效管理培训班，还利用考核小组会议对绩效工资考核实际操作进行培训，力求达到考核标准统一、考核口径统一、考核纪律统一，达到公开、透明、公平、公正的目的，尽快提高绩效管理员的业务水平。主要培训内容是绩效工资考核办法、合同管理实施细则、公司招投标管理办法、绩效工资日常考核办法等，提高了绩效管理员的业务水平。

各被考核单位没有消极对待，而是积极整改和完善本部门工作，对照考核标准逐条逐项落实，加大执行力度，努力达到考核目标。党群部按照考核要求建立了档案管理制度，同时对各被考核单位积极进行业务指导，销售部制订了各岗位的考核办法，细化了绩效工资考核办法，把绩效考核工作落实到岗位人头上，技术中心对技术创新项目进行考核，要求各生产部门按月进行推进和调研，人力资源部根据绩效工资考核要求，下达了年度培训计划，并制订了考核细则，各位绩效管理员也积极进行本部门的绩效工资考核准备工作，大家对绩效管理这一新的岗位充满信心，乐于奉献，从而为绩效管理团队建设注入不竭的动力。

四、下半年绩效工资考核工作计划

(一)认真总结上半年绩效工资考核工作，做好下半年绩效工资考核办法的修订、补充、完善，使绩效工资考核工作更加细化、更加适用、更加贴近实际，真正发挥绩效考核的激励作用。

(二)进一步深化绩效工资考核工作，在做好一级绩效工资考核工作的基础上，落实好二级绩效工资考核工作，切实把绩效工资考核落实到岗位人头上，真正实现全员参与考核，拉开收入档次，奖罚分明，以考核评业绩，以绩效论英雄。

(三)把绩效工资考核与内部市场化运作有机结合，目标一致，相互补充，分工协作，共同促进。

(四)做好两个倾斜，第一，向节能降耗、降本增效、增收节支的经营目标倾斜，把物料、成本、财务、销售、采购等量化指标落实到部室、车间、班组及岗位上，层层分解、分级考核、奖罚兑现。第二，向生产系统长周期、安全稳定运行的生产目标倾斜，保运行、保产量、保利润、保安全是绩效管理的重要任务，开展专项绩效管理竞赛活动，将活动内容覆盖到生产各环节，让员工在绩效管理中受益，让公司在绩效管理中发展。

(五)加强绩效管理员队伍建设，打造一支懂管理、会算账、能创新、爱岗敬业、精明实干的绩效管理团队，助力绩效工资考核工作和内部市场化建设，管好物、用好人、理好财，不断推出绩效管理的精品工程。

企管部

20\_\_年6月5日

**绩效工资方案工作总结6**

绩效考核是人力资源中最具核心的工作内容之一，同样也是最具变动性与技巧性的工作内容。从一定程度上来讲，绩效考核首先发挥的是尺度的作用，通过有效的绩效考核手段，可以正确反映被考核者的优长劣短，从而指导开展合理的员工工作及能力评介。其次，良好的绩效考核体系，最为至关重要的是能起到良好的引导作用，通过绩效考核设置的循序引导，实现部门与个人工作的优化与能力提升。但是，从某种客观角度来看，绩效考核手段如果利用不善，势必会成为一把双刃剑，如何去适应性地开展绩效考核工作，建立符合公司需求、适应公司发展特征的绩效考核体系，不仅仅是绩效考核管理部门的工作要点，同样也是各部门工作发展与部门建设的工作重点。绩效考核，作为一种过程管理与结果反馈的管理方法，应当受到应有的重视。

回顾上一年度以来公司管理层人员的绩效考核工作，现总结如下：

1、在绩效考核管理工具方面，主体继续沿用KPI绩效考核方法，但适当融入基于目标管理MBO的绩效考核方法，同时，注重公司实际情况，进行管理层人员月度绩效考核体系的架构。

2、在原有管理层人员月度绩效考核模板的基础上，将管理层人员月度绩效考核内容实现类别区分，将内容划分为每月固定项目与非固定项目。每月固定项目趋向于日常管理工作事务的考核跟进，通过每月固定项目考核固化日常管理，引导注重部门日常工作的安排配置。每月非固定项目趋向于重要工作任务的考核跟进，通过每月非固定项目考核强化执行力度，引导工作精力与重心的分配转移。

3、在原有管理层人员月度绩效考核模板的定量考核基础上，加入“总经理满意度”的定性评价，注重绩效考核工作于管理层人员与总经理之间的工作互动性。

4、完善并制定《绩效考核管理制度》，加强制度化建设，约定年度绩效评价体系。尝试进行初步的绩效考核体系架构与建设。

>一、现阶段绩效考核存在的问题

1、评价体系现呈雏形阶段，评价的目标尚未精细化，在区分高效率员工与低效率员工的同时，不能更好地引导改进工作；

2、绩效考核周期为月度考核，绩效评价周期为年度评价。因此存在评价周期过长的缺陷；

3、报酬计划与个人绩效考核计划尚未良好地结合，有待建立课短期反馈的、以个人绩效为导向的报酬计划；

4、岗位职责说明书的界定与落实尚有所缺失，被考核者个人工作目标和公司目标尚不能明确地联系并建立起来。

>二、管理层人员在绩效考核与评价中须注意的问题

1、思维模式要适当的转变，从意识层面要注重管理，要用管理思维来看待绩效考核，杜绝肤浅的“考核就是和我过不去”的思想，实现管理层人员自我定位由“将”到“帅”的转变；

2、执行力迫切亟需质的提升，时间观念急需进一步加强；

3、“个人主义、利我主义、本位主义”不应出现或有所增长；

4、绩效考核与评价是以改进或提升工作为目的，考核与评价是手段，考核与评价报表是工具，奖金挂钩是激励方式，这个观念不能厚此薄彼。

>三、考核方在绩效考核与评价中须注意的问题

1、避免过宽或过严倾向，要从客观实际出发，以客观评价为基础标准；

2、避免趋中倾向，评价结果在体现公平的同时，要有好与坏的差异，通过全面了解被考核方的工作情况，做出客观的记录；

3、避免主观臆断及倚靠第一印象或主观印象去执行绩效考核与评价；

4、绩效考核后的沟通要及时到位，绩效考核的后续沟通主旨应在于说明情况，寻找问题症结，改善工作绩效，而非争论得分分数的高低评判。

>四、有效实施绩效考核与评价的关键

1、观念：对考核与评价的正确认识是影响绩效考核效果的最关键因素，正确的思想观念是考核方与被考核方首先需要树立的；

2、态度：被考核方对绩效考核与评价的态度，是绩效考核宣传工作中重点要解决的问题，如果被考核方认为绩效考核仅仅是做做样子应付一下或是对绩效考核存有不良情绪，那么绩效考核就失去了存在的意义；

3、绩效考核与评价办法的设置：要与公司发展战略相关，有一个好的绩效目标和指标，目标和指标要及时修正与调整，这是绩效考核办法重点要改良的内容。

上述三个关键可以用一个恒等式来表示：有效的绩效考核与评价=观念×态度×绩效考核与评价办法的设置。这当中，观念最重要，它决定着绩效考核与评价的方向，若观念为负则结果也为负。态度和办法的设置决定着绩效考核成效的大小，若某一项为零则结果也为零。

>五、关于绩效考核与评价认识的两个误区

1、无用论

认为绩效考核与评价没有实用性，绩效考核与评价的成本大于所带来的收益。

绩效考核的作用主要体现在：

绩效考核与评价的显性作用

绩效考核是人力资源管理的基础工作之一，为薪酬发放、人员配置和调整、员工开发和培训等提供依据。

绩效考核与评价的隐性作用

①节约管理成本。绩效考核可以使被考核方明确自己的工作目标、完成既定目标的方式与完成程度。避免了管理者重复向被考核方叙述工作内容、规定工作期限了过程，从而减少了管理成本。

②提升公司内部有效沟通。绩效考核与评价的核心在于沟通，通过不断的沟通，营造良好、开发、积极向上的氛围。当被考核方正确认识到绩效考核与评价的实质意义时，考核方与被考核方的关系就会更加友善，公司内部的沟通就会更加顺畅。

③利于员工自我发展。通过绩效考核与评价，被考核方明确了工作目标，了解了目标达成后可能获得的报酬，维系了与考核方不断沟通的机制，这些都有助于员工不断地审视自己，学习新的知识和技能以获得更好的发展。

2、速成论

绩效考核与评价是组织内部内生的，没有一个现成的模式或模板可以拿来套用。对绩效考核与评价的认识，绩效考核与评价的经验积累等都需要有一个过程。其次，在绩效考核的设置上，同样需要一个过程来逐步实现绩效考核与评价的有效性。

绩效考核与评价的发展有三个阶段：第一阶段是绩效考核的起步阶段；

第二阶段是绩效考核的改良、初步见效阶段；第三阶段是绩效考核的有效阶段。我们现在正处于起步阶段的逐步摸索与经验积累过程中。

处于绩效考核与评价的初级阶段，绩效考核与评价工作的开展势必会遇到一系列的问题。此时，切忌有急功近利的思想，要知道绩效管理工作贵在坚持与持之有恒。只有统一观念、转变态度、不断改良、循序渐进、稳健推进，才能实现绩效考核与评价的有效与科学性。

**绩效工资方案工作总结7**

为提高公司全员的主动性、达成公司的目标，公司试行绩效管理办法，绩效考核主要是按公司年初与各店签订的经营目标责任书各项指标为准，结合公司实际情况，现将9月份绩效考核具体工作情况及存在的主要问题汇报如下：

一、根据公司发文，店内员工流失率及卫生评比划分为区域干部职责，因员工离职不仅是管理方面的问题，还存在其他方面因素，如区域员工流失，而导致该区域干部绩效分数过低，对于平时表现突出的干部影响较大，从而将会使干部流失率增加；店内各部门卫生区域及范围不同，如同等计算则对范围较大的部门不公平，可否考虑将员工流失率及卫生评比计入整个店。

二、绩效评比表格中定性的内容无任何标准，比较随意，考核者与被考核者缺乏沟通，全凭印象评分，且以绩效形式发放奖金，对于部分老员工及老干部还是有一定影响，至少老员工不管在任何方面能力比新员工还是要强一些，如此评分未能实现和谐、互动、改进、提高的良性循环，从而增加了员工对绩效考核的不认同感。

三、对绩效考核的重要性认识不足，只是把绩效考核看作是奖金发放的多和少，没有把绩效考核当作战略管理工具，以此来提高员工的工作积极性和主动性，反而对于绩效有的\'员工了解，基本上还是有一定作用，对于认识不深的员工来说毫无约束力，各部门还需加大员工对绩效考核的重视。

四、由于是第一个月试行，考核小组人员不够专业，刚开始评比时显得有些手忙脚乱，不知道从哪方面先着手，对考核标准及流程还有待进一步学习和提高，可针对性的对各店考核组成员进行培训，并根据现工作实际情况、工作性质对部分人员进行合理安排。

以后公司绩效考核将深入了解本公司的管理经营情况，充分结合经营目标任务，不断完善绩效考核体系。从公司和员工的利益出发，认真做好绩效考核工作，及时收集员工的建议和意见，相互沟通，做好解释、协调工作，使公司的绩效考核工作更上一层楼。

**绩效工资方案工作总结8**

20XX年，根据总公司下发的关于加强完善绩效考核工作的要求，在公司领导的高度重视下，用心推进全员绩效考核工作，本着规范管理，加强管控，提高效率的目的，特修订并完善了《绩效考核管理制度》。为绩效考核工作顺利推进带给了有力的保障。现将20\_年度绩效考核工作开展状况汇报如下：

>一、完善绩效考核制度

为了顺利推进绩效考核工作，针对我公司具体状况，在原有的制度上修定、完善和补充了我公司《绩效考核管理制度》，新制度充分结合了各部门的工作职责特点，明确了绩效考核的指导思想、考核的范围、对象、考核的资料、考核的方法、要求及考核的时间跨度。更加全面、细致，可操作性、实用性更强。使我公司的绩效考核管理更加规范化。

>二、考核进行状况

我公司绩效考核工作，始终本着客观公正的考核原则，实行上级与下级层层考核的方法，实行分数制度，打分资料主要涉及德、能、勤、绩、廉五个方面。每月、每季度由部门负责人从工作效率、工作潜力、遵章守纪、上进心、精神礼貌等方面进行评分，年终，取四个季度考核的平均分作为年度考核结果。

在工作中，各部门负责人加强了对员工工作过程的监督与管理，在考核标准中记录员工工作中的关键事件，透过记录，更好的发现了工作中的问题，能够及时责成改善，同时也能够及时发现员工的点滴进步，给予认可。在考核过程中，各部门负责人都能尽职尽责的对待考核，坚持原则，并且严格按照考核细则打分，保证了考核结果的准确性和真实性。

透过考核，充分体现了领导重视，全员参与，真考核，避免走过场，以绩效考核为契机进一步完善了各项制度，明确岗位职责，理顺了工作关系，改善了工作中不规范的现象，同时，进一步增强了职工的职责感，激发了职工的工作热情。

>三、公示考核结果

在每月考核结束后，透过公司公示栏公布考核成绩，使各部门员工认识到自我在考核期间内主要的工作成绩与不足，提高了干部职工的工作用心性和主观能动性，重点突出岗位劳动和业绩贡献，员工的收入与其岗位职责、工作业绩挂钩，完全打破了以往论资排辈、好坏一样、平均主义等诸多弊端，绩效考核真正起到了对职工的激励作用，从而改善和提高了工作效率。

总体来说，我公司在20XX年的绩效考核工作取得了较为满意的效果，在今后的工作中，我公司将再接再厉，进一步修订绩效考核管理制度，及时收集职工的推荐和意见，相互沟通，协调工作，使单位的绩效管理更加规范化、细致化。为公司更好的发展而努力奋斗。

**绩效工资方案工作总结9**

绩效考核工作是XX年集团公司为了确保战略目标的实现而重点推行的一项工作。从XX年1月就开始着手对《绩效考核管理办法》进行草拟。草拟过程中公司的主要领导以及各部门、各单位的相关人员都提出了用心的改善意见，用两个月的时间对方案进行不断的修正与完善。在XX年4月召开的职代会上经表决后透过，在全公司范围内开始正式的推行。

>一、XX年绩效考核工作完成状况

在推行前为了保证此项工作的效果，集团公司做了两项工作。第一，为分公司和项目部各岗位制定规范的考核指标。集团公司下设8家分公司。这8家分公司都是施工类型分公司，各分公司的经营资料基本一致，分公司间相同岗位的岗位职责也大致相同，因此为各岗位制定规范的考核指标，有利于对各分公司的绩效考核工作进行指导与比较。为了保证考核指标能够与各岗位的实际工作相契合，集团公司副总经理陈庆君，集团公司企业发展部经理\_伟，人力资源部经理邹岩，以及其他相关人员在一齐经过多次的讨论，最终在XX年构成了一整套针对分公司和项目部各岗位的考核指标体系。该体系中包含a+、a、b三类指标，分别适用于a+、a、b类分公司。每一类指标中包含此类分公司中所有管理和技术岗位的考核指标。第二，对集团公司总部各层级管理人员，以及分公司经理、副经理，项目经理进行了绩效管理知识的培训。XX年3月，由人力资源部经理对集团公司总部管理人员和分公司的经理、副经理和项目经理进行绩效管理知识的培训，为绩效考核工作开展进行思想上的引导。由于集团公司常年施工任务繁重，一部分管理人员把大部分的精力都放在了施工上，对管理方面知识积累和储备不足，对绩效管理了解的很少，存在必须的错误理解，更有甚者对绩效管理、绩效考核等名词都一无所知。因此对管理人员进行绩效管理知识的培训是十分必要和有效的。第三，XX年4月，集团公司范围内对XX年一季度进行模拟考核评分。为了保证绩效考核工作的顺利推行，检验《绩效考核管理办法》和指标中存在的问题，集团公司决定对集团公司总部中层及以下管理人员，分公司全体管理人员，以及开工项目部的技术人员进行模拟考核。模拟考核过程中，总部管理人员由直接上级根据下级的季度工作计划，制定考核指标，分公司所有人员都按照集团制定的考核指标考核。考核程序按照《绩效考核管理办法》进行。在模拟考核过程中，发现对于项目部的考核指标存在遗落。在制定指标过程中只思考了项目部正常施工状态，而忽略了项目部在进入施工场地，但未正式开始施工时的状态，缺少对这种状态下的考核指标。在发现这一问题后，采取了项目部根据实际工作自主拟定考核指标的办法来解决。

从4月份开始，整个集团公司的绩效考核工作正式开始。施工的项目部考核周期为一个月，总部中层以下管理人员以及分公司管理人员的考核周期为一个季度。在每个考核周期结束后，各部室、分公司、项目部都要按照规定的时间进行考核评分并且完成绩效面谈，构成《员工季(月)度考评结果评定表》和《绩效面谈记录表》，并在下个考核周期开始的7天内将这两份表格交到集团公司人力资源部，由人力资源部审核考核的结果。对于不贴合要求的考核材料都给予必须的时间要求改正，改过仍不贴合要求的，对其单位负责绩效考核的副经理进行了处罚。

7月作为集团公司联合检查小组的成员对各施工项目部的绩效考核工作进行检查。透过检查，既掌握了项目部以及分公司在绩效考核工作方面所到达的程度，也发现了一些在上报材料中未曾发现的问题。8月人力资源部再次组成三人小组深入到各项目部，详细了解分公司对项目部绩效考核的推进与指导措施，项目部对绩效考核的认识，项目部在绩效考核实施过程中存在的难点。透过这两次检查，也给项目经理补充了一些绩效管理知识，消除了一些对绩效考核的误解。在与项目经理的交谈中了解到，项目部每一天都会开例会，在例会上会对项目部成员前一天的工作进行总结，并安排当天的工作。在工作中会随时指正项目部成员在工作中存在的问题。，这相当于绩效面谈每一天都在进行。而且项目部施工任务繁重，很难抽出时间做正式的绩效面谈并构成面谈记录。因此，从9月份开始，取消了对项目部绩效面谈的要求。此后，各部室、各分公司以及项目部都能够及时地完成绩效考核资料的整理与上报工作。绩效考核工作有序进行。

>二、绩效考核中存在的主要问题

经过XX年一年的运行，集团公司的绩效考核工作取得了必须的成绩。

首先，绩效考核使员工明确了自我的工作任务和工作目标，避免了工作中的无序性和盲目性，日常行为的方向性更强。

其次，员工行为与企业目标一致性增强。绩效考核的指标是根据个人的工作计划、岗位说明书来制定的，个人的工作计划又是在集团年度计划和部门工作计划指导下产生的，因此，员工日常的工作行为更多地导向了公司的经营目标。

再次，员工对绩效考核的理解度和认同度增加。员工从最开始的不理解不理解到此刻基本能够意识到绩效考核的作用，并比较主动地按照既定的计划认真地完成工作，逐步改变了原先“要我干”和“等着干”的工作态度。

最后，由于绩效考核周期的缩短，使绩效工资的发放比以前及时了。此前，集团公司的绩效工资都是按年度发放的，使绩效工资的激励作用大大降低，此刻改为月度或季度发放，使激励更及时。

绩效考核是一项技术性比较强，复杂程度比较高的一项工作。对照战略要求XX年绩效考核工作基本解决了原先绩效工资与个人工作业绩无明显关系以及绩效考核不考工作过程的问题。这一年来虽然相关人员都投入了超多的精力，努力去探索和实践，但绩效考核工作仍然存在不少的问题。具体表此刻：

(一)理解心态方面

虽然绩效考核工作已经被员工所理解，但这种理解更多的表现为一种被动的理解。很多人是将其作为一项不得不完成的任务来对待的，认为是集团公司克扣大家工资的一种手段，因此在执行的过程中会产生抵触情绪，

并且人为地去调整考核的结果。

(二)指标方面

1、项目部考核指标设定过于理想化

参与指标制定的人员中，有实际项目部施工经验的人偏少，因此，制定过程中往往思考的都是理想状态，忽略了很多在施工实际状况。例如，竣工验收及时性，结算等项指标，从理想化的角度来思考，的确是在工程施工结束后就就应及时进行考核，但是实际的状况是有些项目竣工几年后都没有验收，而且没有验收并不是施工方的原因造成的，故此项考核也不能落实。等到能够竣工验收时，承担施工任务的项目部可能早已“面目全非”，根本我从考核，最后使这项指标只能是流于形式。

2、有些指标的可操作性不强

绩效考核中，有些指标所需要的数据很难获得，难以计算出准确的结果;有些指标很难量化，定性评分带有很大的主观性和随意性，很难保证考核的公正与公平。

3、考核指标选取覆盖面不足

某些岗位考核指标的选取没有覆盖到其关键业务。对部门经理或分公司中层管理人员的考核，一般只选取了技术方面的指标，对于一些管理职能方面给予的考核不够。集团公司的发展务必要提升集团公司的管理潜力，绩效考核的目的也是为了改善和提升个人和集团的业绩。因此就应透过绩效考核来全面提升个人和集团的软实力。

4、指标解释不够清晰

指标解释是对指标名称的进一步阐释，起到说明考核资料的作用。但有些指标解释并没有起到此种作用。例如对分公司经理考核的产值指标，由于解释不清，导致大家理解不一致，出现了数据上的不统一，影响了绩效考核的进度。

5、对指标目标值和和评价标准的拟定混乱

有些被考核者考核指标的目标值一律为100%，指标评价标准也模糊不清，这使得评价失去了明晰的标准，无法确定该项指标的完成程度，无法给被考核者一个有说服力的分数。

(三)评分方面

绩效考核的评分就应严格按照预定的计算公式，由直接上级或者指定的部门根据被考核人的工作表现来打分。但在一年的推行过程中，始终有部分直接领导对下属的打分主观性很强。打分过程中，完全忽视计算公式和指标评价标准，只是按照个人的主观决定，或者与被考核者关系的远近亲疏来给出分数。这种做法完全背离了绩效考核的初衷，考核分数偏离了实际工作表现，考核结果失去了公正性和准确性。

(四)绩效面谈方面

绩效面谈是绩效管理中一个必不可少的组成部分，是绩效改善的重要环节。但在集团公司绩效考核的过程中，各部门、各分公司、各项目部都对此项工作重视程度不够。有的敷衍了事，有的根本就未进行面谈。面谈记录完全由制表人员来编造，两次考核绩效面谈资料除了时间外，基本都一样，拷贝的痕迹十分明显。此种做法使绩效考核的作用大打折扣。

(五)绩效考核推动方面

有些部室和分公司在绩效考核推动方面缺少计划。绩效考核不是人力资源部一个部门的工作，绩效考核不是一个只注重结果的工作，更不是一个只需要进行填表的工作。这项工作需要每一个考核者和被考核者都要参与进来，共同协作来完成。但目前的状况是各部门和各分公司对绩效考核工作缺少计划性，只是按照方案要求

在考核期结束后制作表格。至于，被考核者是否真正按照指标项开展了工作，是否理解了指标的含义等都不去思考。对考核中出现的问题也不去做深入的分析，更不去想解决问题的措施，把绩效考核只当成自我需要完成的一项工作任务，完全没有认识到是一种管理的方法和手段。

>三、XX年绩效考核工作重点

新的一年的绩效考核工作即将开始。XX年的绩效考核工作在着力解决上述问题的前提下，还要进行不断的探索和创新，保证绩效考核工作能在集团公司内部茁壮成长，成为实现集团公司战略目标的一个重要支撑。

(一)持续培训，使绩效考核内化到员工的思想意识中

员工被动理解绩效考核，会让绩效考核工作在执行过程中被弱化。因此XX年我们要在理解心态转变上下功夫。变被动理解为主动理解。一年的绩效考核让员工已经能够亲身感受到实施绩效考核所带来的变化，工作业绩好直接表此刻绩效工资的增加上，还有很多间接的利益也在不断地体现，公司XX年底优秀的评选，绩效考核是其中重要的一项。因此我们要把这些实际的案例充分地运用到绩效考核的培训中去，让所有员工都能透过这些案例加深对绩效考核的理解，在自我的思想深处接纳绩效考核，将绩效考核内化到自我的思想意识中，并外化到日常的工作中。

(二)调整指标，使指标与实际工作更契合

一年的绩效考核工作，经过不断地调整，现有的指标已经与实际工作越来越靠近，但是仍然有剩余的指标和遗落的指标。在XX年管理人员，尤其是中层以上管理人员的绩效考核指标中要加大管理性指标的比重。并且细化指标解释和计算公式，尽量减少定性评分的模糊解释，让考核者的评分有据可依，评分更容易也更科学。提高对考核者的要求，督促并帮忙其提高制定指标，指标评价标准和目标值的潜力。

(三)严格检查，使绩效面谈发挥作用

绩效面谈决不能应付了事。对上报的绩效面谈记录进行抽查核实，发现虚假绩效面谈记录的，应对考核人进行必须程度的处罚，并且在下个考核周期里全程参与该部门或者该分公司的绩效面谈，确保绩效面谈是围绕被考核人的工作业绩来进行的。透过检查，让各部门、各分公司的绩效面谈能够扎实开展，并真正成为推动绩效持续改善的有力手段。

(四)建立制度，敦促各部门各分公司切实推进绩效考核工作

应将绩效考核的推进纳入到部门负责人和分公司经理的全年考核当中，作为其职位晋升的一项参考资料，并且将这些要求以制度的形式确定下来。各部门，各分公司不能将绩效考核推进只写在纸上，以为有了推进计划就万事大吉。要根据制度规定随时了解各部门，各分公司的绩效考核工作状况，检查其在考核周期内是否按照预定计划采取了相应措施;发觉预定措施无效时，是否及时进行了调整;调整过后是否进行了及时的总结。如各部门、各分公司在绩效推进中未按照制度规定进行，要及时予以纠正与惩罚。

(五)灵活安排，实行同岗位不一样指标的考核方式

XX年对项目部是采取整体考核为主的方式进行的，考核的是项目部整体的业绩，对个人的关注度不够，没能真正体现相同岗位人员的业绩差异。其实在项目部相同岗位中，人员素质和工作潜力的差异是客观存在的，虽然岗位相同，但具体承担的工作资料并不完全一致，技术复杂程度也不一样，承担的职责也轻重不一样。在XX年的绩效考核中，应思考在项目部中也按每个人实际工作资料来进行考核，实现责权利的统一。

(六)落实到位，做好绩效考核结果的使用

绩效考核结果不是单一的只与绩效工资发放挂钩。在绩效考核管理办法中已经明确指出，绩效考核结果与年终奖发放，各种奖惩，后备人才调整，岗位调整，公开竞聘，职位晋升、人员淘汰等挂钩。XX年集团公司成立60周年庆典系列活动中的评优活动，绩效考核结果就成为了评选的一个方面。XX年要做好与绩效考核结果相关的各项工作，透过对绩效考核结果的运用，发挥绩效考核的激励作用，激发每个员工的工作用心性、主动性和创造性。从而提高整个集团公司的战略执行力。

XX年绩效考核工作将紧密结合集团公司的发展战略，并将战略目标分解落实，对每一名员工完成目标状况及时准确的跟踪、记录、考评，确保个人工作目标与集团公司战略目标的一致性，为集团公司战略落实带给强有力的支持。

**绩效工资方案工作总结10**

按照区委组织部要求 ，XX镇结合自身实际情况，根据村（社区）干部管理有关制度。于20XX年1月12日顺利地完成了XX镇20XX年度4个村（社区）干部绩效考核工作，现将该工作总结如下：

>一、高度重视，精心组织

镇党委高度重视年度绩效考核工作，组织我镇各考核组干部认真学习有关文件精神，全面理解了年度考核范围、程序、条件和内容。

为了认真搞好年度绩效考核工作，经镇党委政府研究，专门成立以党委书记为组长的目标考核领导小组，镇长、党务书记为副组长，分管领导为成员的考评小组，并落实绩效考核工作的具体工作人员。同时，制定并下发了20XX年度XX镇村（社区）干部目标考核办法。

>二、集中考核，分项评估

>（一）考核时间及方式

村（社区）目标考核工作于20XX年1月12日集中进行，时间一天。采取平时考核和年终考核相结合的方式进行考核。年终考核主要通过送检资料、实地抽查、领导评估、民主评议，由镇目标考核领导小组统一组织实施。

>（二）考核内容

一是基本目标考核包括党建、精神文明建设、党风廉政建设和预防职务犯罪；文教卫生计划生育；政法、武装、民政工作，村镇建设；财务管理。

二是领导点评，即镇领导班子对村（社区）班子领导水平、团结和谐、改革创新、执行能力、工作业绩、党风廉政进行评价。

三是民主评议，根据XX镇村（社区）干部目标考核办法开展民主评议。

>三、绩效挂钩，成效显著

根据平时绩效考核记录、量化测评结果及分管领导和考评小组意见，采取公开、公平、公正的原则评出了村（社区）考核等次。镇党委根据年度考核和民主评议结果情况发放村（社区）干部绩效补贴，充分体现公平公正和奖功罚过原则。

通过村级年度目标考核，使我镇进一步认识到年度考核是加强村级干部管理的重要手段，也是激励村（社区）干部的重要载体。因此我们将继续发挥考核工作的激励鞭策作用，并把年度考核结果作为村级干部调整使用、去留的重要依据。

**绩效工资方案工作总结11**

本年度绩效考核工作总结，是每一位从事绩效管理工作的HR(特别是绩效主管或经理)应当要完成的一项重要工作，主要有两大部分的工作内容。每当一个经营管理年度结束后，从事绩效管理工作的HR，都要对整个年度的绩效管理工作做一个年终总结，这也是年度绩效述职所要求完成的工作。既要肯定取得的好成绩，也要分析工作中存在的不足和问题，沉淀好的做法和经验。主要分析内容如下：

绩效管理年度工作计划完成情况(哪些已完成哪些未完成结果和原因分析);全年绩效管工作中的亮点;工作中存在的不足和问题以及改进计划;值得借鉴的经验和教训。

绩效管理体系运行效果分析与检讨，主要目的是评估绩效管理体系自身的运行效率和效果，诊断与分析绩效管理体系中存在的问题，并制定相应的改善措施进行完善。

在完成xx后，就要开始着手20xx年度绩效管理工作规划和准备，主要包括20xx年度绩效管理的“体系规划、工作规划及工作准备”三个方面。

第一，根据公司战略及xx年度经营计划和目标，制定20xx年度绩效管理工作的总体目标和政策，明确20xx年度绩效管理的工作重心和方向，确定相应的绩效管理策略和目标;

第二，根据xx年组织架构和业务流程的调整以及人员任免情况，适当调整20xx年绩效管理的组织方式和运行方式;

第三，根据xx年度绩效管理工作的总体目标、方向、管理策略、工作重点以及组织方式等，再结合xx年度绩效管理体系运行效果的分析和检讨结果，开展具体的绩效管理体系规划，包括绩效管理制度、考核办法、考核方案、考核流程及相关表单等。一般来说，每个公司的\'绩效管理体系都比较稳定，年度绩效管理体系规划通常只需要在原有的体系上进行诊断、调整和优化即可。

年度绩效管理工作规划，是对公司全年绩效管理工作任务的部署、计划和安排。需要根据公司战略和年度经营计划、xx年度绩效管理体系运行效果的分析检讨结果以及xx年度绩效管理体系规划三个方面进行综合分析，逐个确定20xx年度的重点工作项目，明确每个项目的工作目标、评估标准、责任人、行动方案、时间进度、可能遇到的问题/障碍/挑战、相关对策以及资源分配和支持等。

同时，需要建立年度绩效管理工作规划的管理机制，制定年度绩效管理工作规划跟进表，适时跟进、反馈和调整跟进表中的工作项目，确保年度绩效管理工作计划顺利完成。

以上这些绩效管理准备工作，每个公司都各自的不同，要根据公司的实际情况具体准备，而且这些准备工作很可能在年前无法全部完成，但应当开始着手规划和推进，至少应当在20xx年3月底完成，否则可能会影响公司整个经营计划的工作进度。

**绩效工资方案工作总结12**

20xx年，我局按照《\_长沙县委组织部、长沙县人力资源和社会保障局〈长沙县机关事业单位工作人员全员绩效考核实施办法〉的通知》(长县组[20xx]2号)文件精神，结合工作实际，认真制定了20xx年度全员绩效考核实施方案，不断强化工作措施，努力营造考核氛围，基本上实现了考核范围全覆盖，有效地加强了机关作风建设，进一步提高了行政效能。

>一、加强组织领导

20xx年初，局党组高度重视，召开局党组会议研究，成立以党组书记任组长，局长任顾问，党组成员任副组长的领导小组，制定了考核方案、指标和实施细则。领导小组下设办公室，袁霞副局长任办公室主任。考核办负责组织实施考核，每月定期督查、汇总，及时向领导小组提交考核结果进行审定。

>二、强化考核工作

局考核办把全员绩效考核的基础分定为100分，分为履行岗位职责情况、自身建设情况、评议测评情况和其它阶段性工作，其中岗位职责考核分值占45%;自身建设考核分值占15%;评议测评分值占35%;其他阶段性工作分值占5%。

1、履行岗位职责考核。考核办要求各科室长依据《20xx年度机关科室基本工作任务考核标准》，制定了各科室考核具体实施细则，组织科室长每月对科室成员的履行岗位职责逐一进行考核，科室负责人的履行岗位职责与科室的绩效考核挂钩。

2、自身素质建设考核。个人自身建设考核的参考依据是日常考核登记干部职工的政治理论学习、集体活动参与、考勤、请休假、政务信息完成等。考核办在个人提交《自身素质建设考核自评表》和科室负责人提交《自身素质建设考核测评表》的基础上，采取纪检监察、机关支部、办公室牵头，各科室配合，领导小组不定期抽查、督查和调研的方式，全面掌握各科室和个人工作的整体情况，从而客观、公正地评定《自身素质建设考核汇总表》。

3、评议测评考核。20xx年年底，局机关绩效考核办组织民主评议会，要求全体干职工述职述廉，现场发放测评表，对所有考核人员从德、能、勤、绩、廉等方面进行民主测评，评为优秀的计100分，称职的计90分，基本称职计80分，不称职计60分，并交党组审定。

4、其他阶段性工作主要指阶段性中心工作或主题活动，表现突出的提交局党组讨论审核酌情加分，造成不良影响的酌情扣分。

>三、注重方式方法

全员绩效考核分为日常考核和年度考核两部分，在日常考核中，主要进行履行岗位职责考核和自身素质建设考核。在年度考核中，主要进行评议测评考核和其他阶段性工作。在方式上采取以定性考核与定量考核相结合，定量考核是以各科室业务工作任务目标、政务信息、计划生育、新闻宣传等可量化的任务完成情况为内容进行考核;定性考核主要从工作业绩、制度落实、队伍建设、反腐倡廉和精神文明建设等方面进行评价。20xx年12月下旬，考核办通过综合个人履行岗位职责工作情况、自身建设情况、评议测评情况，阶段性重点工作情况，汇总计算出个人年度绩效考核得分，并整理归档，报领导小组审定，确定考核等次。通过采取民主测评、科室互评、服务对象回访等方法，考核办基本上能全方位对全局干部职工的工作实绩、自身建设、服务质量及社会形象做出客观、真实地评价。

>四、建立健全机制

**绩效工资方案工作总结13**

半年来，公司实行员工绩效考核管理机制，促进公司管理制度化、规范化、实现“内抓管理、外树形象”的管理目标。在公司的正确领导下，全体员工共同努力，半年来绩效考核工作已形成可行性的管理模式，各部门的服务质量有很大提升，得到业主的认可、取得阶段性的成果。我们坚持探索、实践、总结、改进、提高的管理程序，现将半年(六月份)绩效考核工作进行总结、评析，提出整改意见，狠抓整改、促进下半年绩效考核工作更上一个新台阶。

一、确立工作重点、建立绩效考核机制

今年公司的管理目标是“内抓管理、外树形象”为实现这一管理目标达到真正提高百佳安社会影响力度和形象，创造品牌企业、拓展壮大百佳安业务。公司决定今年三月份起把工作重点转移到实行绩效考核管理上来，通过绩效考核形成一种竞争激励机制、提高工作效率和服务质量。同时公司根据物业管理服务性企业的管理特点，制订一套系统性、完整性、可行性的绩效考核目标管理制度和制订一套“统一管理、分级考核、领导审查”的运行操作方法，并由质检办、安防部、物业部主管、各服务处负责人组成绩效考核小组，对下属员工进行全面性、综合性、公平、公正、公开、客观的考核评定，实行量化管理、分等级兑现绩效工资，使绩效考核工作得到落实、达到“内抓管理、外树形象”的目标。

二、考核管理到位、工作业绩提升

本部于六月份对下属三个服务处18个岗亭的维序员的执勤情况10次检查、巡查，被查人数93人次，通过查、看、听，全公司37位维序员总体情况良好，遵守公司规章制度、严格认真执勤站岗、维护了三个服务处小区的公共秩序、为业主提供优质服务、为公司树立了良好的社会形象。

1。通过半年绩效考核的实施，全体员工在思想上有新的认识、明确绩效考核的意义和目的、目标与要求，维序员队伍的精神良好、仪表端庄、礼仪待人、整体精神风范得到很大提升。如、陈文静、唐文柔、陈宗金、叶汝洋他们年纪虽大但精神饱满、意气风发，表现出一个维序员的精神风范，树立了维序员的庄严形象。

2。整体维序员遵守公司的规章制度，对照绩效考核要求，严格执勤上岗。工作责任心强、敬业爱岗、以公司为家、以工作为重、从不计较个人得失、忘我工作在各自岗位上，如凯源B岗张光成，他执勤认真严格、管理有方、建立业主联系卡、车辆登记卡，及该小区的业主台账便于联系和管理。万成B区后岗黄应强带病坚持上班，他们兢兢业业的为业主服务、为公司争光，贡献出他们辛勤的汗水、树立示范岗亭。

3。三控管理明显提高，四月份前大部分岗亭对三控管理、文字记录非常薄弱或不规范，甚至空缺。特别是本月来针对这一薄弱环节寻找原因、重点整改、逐项落实到位。首先对年纪大、文化低的维序员进行手把手的辅导，如万成卢祖发、东山黄士煌、凯源刘炳辉使之从不懂到懂、从不会到会、从简单到详细，基本掌握三控的操作流程。二是加强督查指导，一旦发现问题及时指出纠正。三是加强对进出入的车辆、来访人员的盘查询问、随时检查核实三控记录、发现纰漏予以严肃批评教育，并扣分纳入绩效考核，由此，三控管理有明显提高，杜绝了空缺现象。

4。通过对岗亭脏、乱、差的专项治理，维序员积极配合行动，进行一次全面性的物品清理摆放、门窗玻璃的擦洗、环境卫生的打扫，尤其是万成各岗亭，他们持之以恒、坚持不懈、天天打扫擦洗、已创设一个整洁优美、温馨、舒适的工作环境，真正树立岗亭形象工程。又如，凯源F8岗刘炳辉、林祥福利用休息时间积极清洗路面淤泥，为业主提供安全通畅的路面，得到业主的高度赞赏。

5。对各部门管理员的绩效考核已基本走上正轨，半年来各部门管理员对绩效考核工作有新的认识，明确绩效考核的目标要求，他们各自岗位的任务重、专业性强、工作认真负责、各尽其职“做好每件小事、注重每个细节、满足每个需求”做到业主求助、投诉随叫随到、力争第一时间处理业主的求助或投诉，为业主排忧解难、提供优质的服务。如：机电工陈义勤、卢秋碧，二次装修管理员詹永日、叶大光，财务工作人员陈晓柳、赖容俊，他们热爱本职工作兢兢业业、默默无闻、一心扑在工作上，为业主的满意，为公司的形象贡献他们的智慧和汗水。

三、分析原因、寻找差距、发现存在问题

半年来，尤其六月份我们已将各月绩效考核工作情况作了通报、评析、提出整改意见。但是由于部分维序员无视公司制度、上岗执勤随心所欲、放任自由。其二部门管理人员、维序员队长管理不到位、不得力以及管理措施方法不得当等种种原因致使整改工作不落实不到位、有整无改，类似问题仍然发生。

1。不遵守公司规章制度违章上岗的趋向严重化，经统计本月迟到早退11人次、睡岗15人次、离岗、串岗25人次、泡茶会客闲聊25人次，其中最为严重的是东山A岗林玉华于6月份12日中午13：00—14：00公然离岗到会所睡午觉，被当场查实影响极坏，于当天下午就地辞退。万成A前岗李水深于6月22日晚00：25—1：30在岗内地板上熟睡整整一个多小时，后被巡查人员叫醒，本月绩效考核为丙级。除此，衣冠不整、精神不佳、穿拖鞋上岗、站、坐姿势不正、自由涣散的查实19人次。

2。三控管理虽取得一定的成绩，但按照规范管理的标准要求还有一定的差距，主要是个别维序员人老、文化低对三控操作流程不熟练，记录简单化，二是个别维序员执勤不认真，车辆来往，物品进出。外访人员无盘查无记录的有35次，大门的封闭管理仍然无法落实。整夜敞开没关的有17次。给小区的财产安全造成很大隐患。

3。从每月发生的类似问题，都是整而不改，反之愈严重。这说明服务处、部门主管、维序员队长有着不可推卸的责任。说明巡查监督不到位，不深入。从本月维序员的绩效考核的填报不合格，说明我们的部门管理人员检查不深入，不细致，平时工作巡逻无记录或记录不详。致使考核无依据，凭感觉和感情色彩。造成考核成绩不客观，不公平。致使绩效考核竞争意识不高，效果欠佳。

4。除此各部门的管理员也存在着工作日记简单，甚至空缺现象，如万成和凯源的财务人员，不能准确反映自己的工作业绩。部分管理员认为技术性强存在骄傲自满，工作作风疲沓，对业主的求助投诉拖拉。如凯源F9—101业主许华武的26、27号杂物间求助机电工给予安装电表一事，业主把钱早已交给维序员林祥福并上交服务处。时达一个多月未及时完善安装，造成业主追问林祥福，致使发生林祥福含着怨气冲着巡查人员拍桌子、辱骂领导，攻击公司等不愉快事件。(林祥福被留队察看，取消绩效工资，定为不合格。)还有二次装修监督管理、业主求助投诉、工程报修等记录、跟踪、反馈都不够认真具体明确，我们跟踪回访凯源东山四户业主的求助投诉处理的满意度都不是很好。

四、抓整改，促落实，提效益

1。建议各服务处各部门主管从思想上重视绩效考核工作，明确考核的意义和目的。要求认真总结分析半年绩效考核存在的问题，寻查为什么每个月发生类似的问题，找出问题的关键和要点，逐项提出整改意见和整改办法。

2。要求各服务处应该把绩效考核工作列入日常工作议程，把抓整改，抓落实，促效益作为一项中心工作来抓，尤其是安防部主管、维序员队长更应该加大力度，深入一线巡查监督整改工作，对维序员上岗执勤情况如实详细做好检查督查记录。作为绩效考核整改的主要依据。

3。继续做好对新员工、高龄工、文化素质低的员工的培训和三控管理操作流程的示范辅导，不断提高业务水平和操作方法，提高工作效率，把三控管理工作转向规范化。

4。进一步强化要求管理员要做好工作日记(每天六件事)以及各部门的机电工、二次装修监督、业主求助投诉处理跟踪、反馈回访、工程报修等记录。于七月份管理员将正式纳入绩效考核，与年终奖励直接挂钩。

**绩效工资方案工作总结14**

20\_年员工绩效薪酬试行方案

为充分调动员工的工作积极性和主动性,根据公司经营实际，制定20\_年员工绩效薪酬方案如下：

一．制定原则：

1.依据公司现有组织架构分部门根据部门及岗位分别制定。

2.注重科学、合理及均衡。

3．各岗位工作结果量化考核，充分体现“多劳多得”的原则

二． 绩效薪酬构成：

员工绩效薪酬= 基本工资+职务（岗位）工资+学历工资+工龄工资 +全勤奖+养老金+考核工资

1.基本工资：各岗位均为300元。

2.职务（岗位）工资：根据岗位不同确定职务（岗位）职务工资共十级。

一级：620元仓库发货员、装箱员、上货员等

二级：750元会计记账员、质检员、行政人事员、收款员、仓储部对货员、电脑扫描员、三统一库房发货员等 三级：840元总会计、总出纳、收款组长、收货员、移库员、一般采购人员、三统一部副开票员、三统一库对货员、外线路送货员等。

四级：920元销售副开票、修车员、配送业务（市内）、配送司机（市外）、三统一库组长、三统一部配送员辅助采购人员等。

五级；1100元仓储副经理、主采购、主开票、市场专员、配送业务（市外）等。

六级：1270元总经理助理、行政各经理、仓储部经理、采购部副经理、销售部副经理等

七级：1450元配送部经理

八级：1700元行政副总、采购经理、销售经理、三统一部经理九级：1880元公司运营副总

十级：2780元总经理

3.学历工资：大专以上学历及药学专业职称人员。

标准： 中专：50元药士：100元

专科：100元药师：300元

本科：150元执业药师：500元

4.工龄工资：每年50元，500元封顶；每年六月调整一次。

5.养老金：根据国家相关政策，单位为员工缴纳养老金，现企业应交部分以现金形式发放，个人自行缴纳。对应第2款岗位分为10级一级：130元二级：150元

三级：160元四级：180元

五级：200元六级：230元

七级：250元八级：300元

九级：320元十级：420元

以上基本工资、职务工资、养老基金均按考勤发放。

6.满勤奖：指自然月满月出勤，标准为100元

7.绩效考核工资：根据部门特性采取不同的考核计算办法，采购、销售、三统

一、配送业务直接与销售完成指标情况挂钩；仓储部根据个人工作量计提；行政各部门依据业务部门的平均数计发。

四．分部门员工绩效考核工资

（一）．销售部：

1.主（副）开票员：

（1）销售完成额\*计提比例\*回款率\*销售毛利率达成率计提比例销售任务完成80%（含）以下无考核工资

销售任务完成80%--100%（含）按万分之八

销售完成100%以上，超额部分按千分之一点五，任务内部分按万分之八。

（2）超期第一个月回款按万分之七计发，超期第二个月回款按万分之五计发

（3）超过三个月未回款的，按金额的千分之一绩效扣减，直至款项收回，同时该笔回款责任由部门经理承担，扣减销售员的同时按同金额扣减部门经理。

2． 市场专员按部门人均绩效计发。

3.部门副职按部门人均绩效倍计发，承担任务区域任务完成情况作考核但不计发。

4.部门经理按部门人均绩效倍减去超期回款扣减。

5.回款计算截止日期为每月10日。

6．每名主开票员配备一名副开票员，副开票员按月分担主开票的销售任务（逐月增长），区域总任务完成且副 开票员任务完成按以上各条考核，以主、副销售额比例计发其考核工资；区域总任务完成副开

票未完成主开票不享受考核工资。

（二）“三统一”部

开票及业务团体按下列标准计算根据权重计提，部门经理按员工人均数的倍计发，不计提部门绩效

（1）销售完成80%以下(含)不计发。

（2）销售完成80%--100%（含），按千分之一计提后乘毛利达成率扣减超期回款。

（3）销售完成100%以上，基础任务部分按千分之一，超额部分按千分之一点五计提之和乘毛利达成率扣减超期回款计发。

（4）按期未回款部分按万分之六扣发。（县院4个月回款期，基层2个月回款期）

（三）采购部：同销售部及三统一销售部挂钩。

（1）一般人员按照两个销售部门的平均数计发

（2）主报计划员、部门副职按两个销售部门的平均数的倍计发。

（3）部门经理按两个销售部门平均数的倍计发

（四）仓储部：

（1）收货人员：零货（按品种）及整货（按件数）计发标准分别为整零均为元。

（2）移库上货员：计发标准为元。

以上两项在收（移上）货组平均分配。

（3）发货人员（2）、核对人员、装箱人员四人为一组，按发货品 种数及整货件数，标准分别为整件元/件，零货条目（一个品种为一个条目）元/条计提，人均发放。

（4）三统一库：按一个发货、对货、装箱小组对待，条码扫描员不计提三统一库房小组绩效，按三统一库房平均绩效公司计发。

（5）部门副职按已转正人员人均考核工资的倍。

（6）部门经理按已转正人员人均考核工资的倍。

（五）配送部：

1.配送司机：考核工资结合出车情况、安全情况及油耗综合考核

（1）出车费：合阳、韩城、澄县为80元；

西安、大荔、潼关、富平、蒲城、白水为70元；

华县、阎良为50元；

河北、三统

一、西塬、华阴医院为20元。

（2）安全情况： 200元

（3）油耗：实际线路耗油量结合核定线路耗油量的节（超）的30%乘以月底即时油价后的节（超）金额进行奖励（增加）和处罚（扣除）。

2.配送业务员：按照配送金额的万分之五乘以回款率计发。

3.市内配送员：按配送金额的万分之七乘以回款率计发加安全奖200元，市内配送主管按人均数的倍计提。

4.外线路送货员：暂按原出车补贴标准执行。

5.修理工：本部门司机员工平均数的倍。

6 部门经理按本部门已转正人员绩效人均的倍计发。

（六）行政各部门及公司领导：

（1）一般员工为五大业务部门考核工资均数的倍

（2）总会计为五大业务部门考核工资均数的倍

（3）公司总助、部门经理为五大业务部门考核工资均数的倍

（4）行政

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！