

清华同方人力资源手册

目录

目 录	1
部门职责	3
! " # \$ %	3
Lucent ! " # \$	3
Nortel ! " # \$	4
% & ! " # \$	4
' () * \$	4
+ , - . \$	4
& ' ()	5
* +)	6
职务分析	7
! " # \$ %	7
XX ! " # \$ /	7
0 1 /	7
职务级别和薪酬	8
, + -	8
0 1 2) * 3	8
4 5 3	8
6 7 3	8
- . 3	9
8 9 3	9

/ 0	14
: ; < =	14
> ? @ A B C D E F	17
: ; G H	21
人力资源考核办法	22
1 2 3 4	22
1 2 5 6	22
I J - . K L M N O K L P Q R S F	25
\$ T / . U V H - . K L P Q R S F	27
4 5 2 0 1 K L P Q R S F	30
W - U V H > ? X Y Z [= R S F	32
表格索引:	
7 8 1 9 : ,	10
7 8 2 ; < ,	11
7 8 3 = > ,	12
7 8 4 ? @ A B C D E F	17
7 8 5 ? @ A B G H 7	19
7 8 6 ? @ A B G H I J 7	20
7 8 7 / 0 K -	21
7 8 8 L M N O & P Q R S & P T U 1 2 7	25
7 8 9) V W O X Y - N O & P T U 1 2 7	27
7 8 10 ; < Z 9 : & P T U 1 2 7	30

部门职责

资讯产品中心

[\ Y -] ^ N 9 : _ J W 0

` a) V] LUCENT b c) Q NORTEL b c) Q ACCTON Z d e " # b c)

N f & g] 30-50 &

? @ 3 4] h 0 Z d e i j " # k 9 :

l m n o p]

1 q l m

W J W 0 r l s t u v) V k w x y z { | } ~ c z • Q 各 b c) & g K)

① 根据公司 k 战略规划 s 5 u 各岗位 k p + 和 ? @ 目 E

② 根据 W J W 0 r l s 可独立 R 展 v) V & P k 招聘和 1 2 { 所聘 & P W & ' () 批 F)

③ 在公司政策许可范围 3 s 控 5 v) V k • v n 费用

④ 提出地区 S 展规划 Q 9 : 计划和 9 : 目 E

⑤ 审 u h 0 8

⑥ 根据 ; < 实际情况建议 ; < u 位 Q 9 : B 8

⑦ 建议各岗位 k / 0

2 q o p

① 保证公司各项规章 5 6 在 v) V 3 k 贯彻落实

② 厂家保持良好 k 关系

③ 维持良好 k 客户关系

④ 完 • 公司 5 u k 营 c 目 E { 营 c 收入 Q 利润 Q ; < 占 e 率 K)

Lucent 产品事业部

[\ Y -] ! " # \$ % J W 0

` 设岗位] 大区 W 0 Q 9 : W 0 Q 支持 ? 程师 Q 秘书 { 或助 O)

) V v ,] Lucent " # k 9 :

? @ 3 4]

1 q 9 : 渠道 k 维持 Z R 拓

2 q " # ; < 调查 { | } 环境调查 Q 客户调查 Q 竞争对手调查)

3 q ; < 活动 k 提出和 w x

4 q 对 h 0 商投 E k = > 支持

5 q \ 单或签订 9 : 合同

6 q 回款催缴

Nortel 产品事业部

[\ Y -] ! " # \$ % J W O

` 设岗位] 大区 W O Q 9 : W O Q 支持 ? 程师 Q 秘书 { 或助 O)

) V v ,] Nortel " # k 9 :

? @ 3 4]

1 q 9 : 渠道 k 维持 Z R 拓

2 q " # ; < 调查 { | } 环境调查 Q 客户调查 Q 竞争对手调查)

3 q ; < 活动 k 提出和 w x

4 q 对 h O 商投 E k = > 支持

5 q \ 单或签订 9 : 合同

6 q 回款催缴

同方产品事业部

[\ Y -] ! " # \$ % J W O

` 设岗位] 大区 W O Q 9 : W O Q 支持 ? 程师 Q 秘书 { 或助 O)

) V v ,] 同方 i j " # k 设计 Q 测试 Q 9 :

? @ 3 4]

1 q 同方 i j " # 渠道 k 维持 Z R 拓

2 q " # ; < 调查 { | } 环境调查 Q 客户调查 Q 竞争对手调查)

3 q ; < 活动 k 提出和 w x

4 q 对 h O 商投 E k = > 支持

5 q \ 单或签订 9 : 合同

6 q 回款催缴

客户服务部

[\ Y -] ! " # \$ % J W O

` a) V] 无

N f & g] 3 &

? @ 3 4]

1 q 提供 : 前 Q : 后 = > 咨询;

2 q 处 O 顾客投诉;

3 q n 采购) Q 商 +) Q 仓储) K 相关) V 联系 s 处 O 客户退 Q 换货;

4 q 进 ~ 相应 k 保修 K 服 + ;

5 q 负 o 将客户投诉 k 反馈;

6 q N O 客户信息 s 提供 = > 统计 g 据

渠道管理部

[\ Y -] ! " # \$ % J W O

` a) V] 无

N f & g] 2 &

) V v ,] 对 | } h o 商 Q S I K 在 3 k 合 @ 伙伴 k N o

? @ 3 4]

1q 审查 h o 8 申请 s 初步决 u 可否 r h o l Q 原 h o l k 更新或 \$ 止;

2q w x h o 商 k 培训;

3q w x h o 商 k 各种联谊活动;

4q 维持 n 厂商 k 关系

人力资源部

[\ Y - : J W o

[\ ` -] 无

, K , - : K -

N f & g : 2 &

? @ 3 4 :

1. 编 5 公司 & ' (规划

2. w x 公司 & P 招聘活动

3. 办 o 公司 P ? & b 变动 b 宜

4. 建立健全公司 & ' (N o 5 6

5. 负 o 劳动合同 k 签订和 N o ? @ s h 7 公司解决劳动争议 Q 纠纷或进 ~ 劳动诉讼

6. 5 订 P ? 培训计划 s w x = 能 1 2 鉴 u 和培训实施

7. w x 5 订公司 1 2 5 6 s u 期进 ~ P ? 1 2

8. 编 5 ? 计划 s 审 2 各 , 能) V k 奖金或提 • G 配方案

9. 负 o 公司全 P 1 勤 k I J Z 整 o ? @

10. w x 5 订生 " ? & k u 额 ? 时 5 并监督实施

11. 建立公司 & ' (N o 信息系统 s 为公司重大 & ' (N o 决策提供参 1 依据

12. 检查公司 k L 切规章 5 6 是否得到执 ~

l m n o p :

1. l m]

① W J W o r l 后 s 可独立 R 展 & P 招聘 Q 录用 Z 1 2 K 项 ? @

② e l 根据公司 e 关规 u 对 P ? 进 ~ 日常 1 2 并提出奖惩意见 s w 公司批 F 后执 ~ 奖惩决 u

③ e l h 7 公司处 o 劳动争议或参加劳动诉讼

2. o p]

① 对公司 & ' (k 合 o 配置 Q & ' (N o 5 6 k 建立健全 s X Z 全 P 劳动合同 5 k 推 ~ 负 w x o p

② S 生劳动争议时 s 负协商处 o o p

③ 由于劳动合同 k 签订 n N o 不善 s S 生劳动争议并给公司造 • 损失 s 应负相应 k w 济 o p 和 ~ 政 o p

所受指导]

c + Y 由 J W o [\ 指导 s 具体 ? @ p + 和目 E 由 J W o ` 达 s ? @ 过程和方法可 d ~ 选择并根据情况加 X 调整 s L M 无须向 Y - ^ N 请示

所予指导]

1. 指导各 , 能) V 5 订并完善奖励 5 6

2. 指导各 , 能) V 5 订 P ? 培训计划

3. 指导各 , 能) V 5 订 & ' (规划 Z 招聘计划

财务部

[a Y - : J W O

[\ ` -] 无

, K , - : 2 K 2 -

N f & g : 5 &

? @ 3 4 :

1. 编 5 公司各类 * + 计划 s | }] 金筹集计划 Q 9 : 收入 n 利润计划 Q • v 控 5 计划 Q 流动 金计划 Q 固 u " 计划 Z * + 收支计划 K
2. 5 订各 , 能) V * + 指 E k 具体方案
3. 指导各 , 能) V 编 5 • v Q 费用预算并控 5 预算 k J 体执 ~ 情况
4. 按期 1 2 公司 * + 计划 k 执 ~ 情况 s 编写公司 * + G 析报告
5. 指导 ` a & P 填写 * + 报 7 s Y 报 J W O Z 董 b 会
6. 负 o 筹集公司 W 营所需 金 s 承担企 c 负债 k N O s 保证生 " W 营活动 k 金供给
7. w x ` a & P 进 ~ " N O Q 利润 • v N O 和会计 2 算 N O
8. w x 建立公司 3) * + N O 5 6 并监督实施
9. 完 • J W O 交办 k 其他 ? @

l m n o p :

1. l m]

① W J W O r l 后 s 对公司各) V k W 费支出 e J 体控 5 l

② 对 ` a & P e c + 指导 l 和 1 2 l

③ 对各) V * + 计划 k 执 ~ 情况 e 检查和 1 2 l

④ 对违反 * W 纪律 Q 不符合 * + 5 6 k 费用 R 支 e l 拒付

2. o p]

① 对公司 * + 计划 k 完 • 负监督实施 o p

② 对 " N O Q 利润 • v N O Q 会计 2 算 N O K 负 w x o p

③ 对 金筹措 Z 负债 N O 负 [\ o p

④ 如 C N O 不善给公司造 • 损失 s 应负相应 k W 济 o p Q ~ 政 o p [至法律 o p

所受指导]

\ 受 J W O k 领导 s ? @ p + 和目 E 由 J W O ` 达 s ? @ 过程和方法可 d ~ 决 u 并根据情况加 X 调整 s L M

无须请示

所予指导]

1q 指导各) V 编 5 W 费预算

2q 指导) V ` a & P k c +

3q 指导各) V 执 ~ * + 计划

职务分析

资讯产品中心

XX 产品事业部经理

- , + 名称] XX " # b c) W O
[\ Y -] ! " # \$ % J W O
[\ ` a] 9 : W O Q 支持 ? 程师 Q 秘书 { 或助 O)
? @ 3 4]
- 1q 拟 u v " # c + S 展战略和各阶段计划
 - 2q 提出 v " # ; < 活动 k 建议
 - 3q 召集 v) V 例会 s 协调和解决) V 3) 矛盾
 - 4q 监督 Q 指导 ` a ? @ s 对 ` a 进 ~ 1 2 初审
 - 5q 沟通 Q 协调相关) V k 关系
- , + 1 利
- 1q 初审 v) V 所 a P ? 费用报 9
 - 2q 面试 v) V 新进 P ?

销售经理

- , + 名称] 9 : W O
[\ Y -] XX " # b c) W O
? @ 3 4]
- 1q 老客户关系 k 维持
 - 2q 新客户 k 拓展
 - 3q 回款追缴

职务级别和薪酬

职务级别

销售及服务职

- 1q 9 : J 监
- 2q 全国 9 : h 7
- 3q 地区 9 : h 7
- 4q 9 : W 0
- 5q L - c + h 7
- 6q c + h 7
- { G - 方法见 “[7 8 1 9 : ,](#)”)

市场职

- 1q 潜在 ; < R S 督导
- 2q S 展 ; < 策划 W 0
- 3q 阶段 { 形象 } 策划
- 4q 活动策划
- 5q 活动实现
- { G - 方法见 “[7 8 2 ; < ,](#)”)

技术职

- 1q 系统 G 析
 - 7 K 6 - ~ 7 K 15 -
- 2q 程序实现
 - 初 -] 4 K 1 - ~ 4 K 10 -
 - \$ -] 5 K 6 - ~ 5 K 20 -
 - 高 -] 6 K 9 - ~ 6 K 18 -
- 3q 测试
 - 5 K 1 - ~ 5 K 10 -
- 4q => 支持 n ? 程实施 { : 前 Q : 后 Q 实施 Q => 支持)
- { G - 方法见 “[7 8 3 = > ,](#)”)

管理职

1q J W O { 9 K)
2q _ J W O { 8 K)
3q b c) J W O { 8 K)
4q) V W O { 7 K)
5q 项目 W O { 7 K)
6q 助 O { 4 K)
7q N O 秘书 { 3 K)
{ C N O , 为 Y - p 命 5 s , - E F 不再列出)

行政职

√ N O P
√ 司机
√ 清洁?

7 8 1 9 : ,

- . 名称	E F	
9 : J 监	1.具 e 6 年 X Y 9 : N O W 验; 2.了解同 ~ c " # k S 展动向; 3.能合 0 5 u 公司 J 体 k 9 : 策略; 4.具备较高 k 9 : N O 水平; 5.具魄 ' 和胆识 6.	7.
全 国 9 : W O	1.具 5 年 X Y 9 : N O W 验; 2.熟悉 v 公司 " # 在全国 k 9 : 特点; 3.能 5 u 全国范围 3 k 9 : 计划 Z 相关 k (配备计划; 4.能协调各地区 9 : 点之间 k 配合 s R 展实施 n 竞争对手 k 9 : 战役; 5.了解国家 e 关 k 法律 Q 法规;	6.能较 F t 地估算未来短 Q \$ Q 长期 v 领域 " # 9 : 状况;
地 区 9 : W O	1.具 4 年 X Y 9 : N O W 验; 2.能 5 u 地区范围 3 k 9 : 计划 Z 相关 k (配备计划; 3.了解 v 地区 k ; < 需求特点; 掌握 L u k 9 : 渠道; 4.能合 0 5 u 地区 9 : 指 E ; 5.具备较佳 k 气派和谈吐	6.
9 : W O	1. 具 3 年 X Y 9 : W 验; 2. 能 e U 率地 G 配和完 • 9 : 指 E ; 3. 了解 " # 周期和 ; < 规律; 对 ; < 变化 e 清醒 k 认识; 4. 能 e U 指导 9 : & P 完 • 9 : 指 E ; 善于挖掘和培养 9 : & 才;	5. 对建立 9 : 渠道 e 独立见解; 6. 仪 7 ? 整;
L - c + h 7	1.具 2 年 X Y 9 : W 验; 2.了解地方相关 k 法规和惯例 s 熟悉当 地 v 领域 " 焱 k ;	

7 8 2 ; < ,

级别名称	标准	
潜在 ; < R S 督导	1Q 了解信息领域最新 S 展动向; 2Q 对 ; < S 展规律 e 深刻 k 0 解 s 具备丰富 k 实践 W 验。 3Q 对相关 ~ c 革新 Z ; < 变迁 e 深刻 k 了解。 4Q 能独立完 • 从 ; < 调研到可 ~ 性报告 K L 系列 ; < 策划活动;	5Q e 敏锐 k ; < 洞察 ' ; 6Q 熟悉 * + 5 6 ; 7Q 能 F t S 掘潜在 k ; < s 并写出详细 k ; < R S 计划;
S 展 ; < 策划 W O	1Q 了解同 ~ c 竞争对手 k 策略; 2Q 针对竞争对手 k 策略 s 能采取 e U 措施 s 抢占 ; < 先机; 3Q 能稳固已 e ; < 份额 s 并保持持续 S 展; 4Q	
阶段{ 形象} 策 划 W O	1Q 能独立完 • 某 L 特 u 时期 3 阶段性 k ; < 策划 ? @ s 决 u 各项活动 k 顺序和规模; 2Q 能出具详细 k 报告说明活动 k 目 k Q 投入 Q 收 U Q 影响 Z 证实方法; 3Q 能 e U 地达 • 目 E ;	4Q 至少策划过 2 次 X Y } ; < 调研 Q 形象策划 Q 大规模广告展示 K 活动 k 全系列; 5Q
活动策划 W O	1Q 能独立策划诸如展示会 Q 新 " # S 布会 Q 举办 ! Q 形象广告 K 活动; 策划过 1 次 X Y 较大 " 活动; 2Q 能 e # 不 \$ 地 w x n % 相关 k & ' Q & ' s 对投入 Z 收 U e 较清 ' k 认识;	3Q e 良好 k 沟通和 7 达能 ' ; 4Q e 较丰富 k ; < 营 9 W 验 s 了解客户 % 0 ; 5Q 了解 v 公司 " # 特点 Z 公司历史状况;
活动实现 W O	1Q 能 (依) 计划独立完 • L 次活动 \$ k 各项具体 3 4 s 如在 * 体 S 布 + , - Q 布置展 . Q 举办 ! Z / 示会 K ; 2Q 0 v 了解 n * 体 \ 1 k 常规 Z 惯	例 s 具备 L u k W 验。 3Q 细 % s 体察入 2 ; 4Q 具备良好 k 沟通和 7 达能 ' ; 5Q

, - 3 . / 0

岗位名称	- .	E F
	3 家 -	1Q 具 e 全面 k 计算机 3 c 4 识 s 了解最新信息 = > Z 其 S 展动 5 ; 2Q 具 e 10 年 X Y 大 " 项目应用系统设计 Q R S W 验; 3Q 能 6 7 Q F t 地了解应用系统 k 关 8 9 : s 了解应用系统 c + ; 4Q 能 G 析应用系统现 ; 9 : 并提出解决方案; 5Q 具 e 项目 w x n N O 能 ' ; 6Q 熟悉现 e < @ 系统 Z i j = > ; 7Q 具 e 现 e 系统设计 Q R S ? 具 k R S W 验。
	特 -	
	高 -	能 (w x 大规模 k 信息系统 k 调研 Q 系统设计 s 并提出系统方案。同时 能指导 ` - 进 ~ 系统方案设计。
	\$ -	对某用户领域 k c + 流承称损造不造损到给到承类到加到置到承召善集类到加流承称损造不造损

{ \ Y ?)

岗位名称	- .	E F
测试	特 -	
	高 -	
	\$ -	
	助 0	
= > 支持 n ? 程实 施	3 家 -	
	特 -	
	高 -	
	? 程师	
	助 0	

薪酬

薪酬制度

L Q 各, + / 给付办法

0 q J @]

A 各 - 按 9 : 额提取收入 k 9 : & P B s 其他, + & P 年收入 k t u 办法] 根据 “ [7 8 4 ? @ A B C D E F 7](#) ” s 由 Y - ^ N A G s 依据 A G y C t u, + K - s 在 “ [7 8 7 / 0 K -](#) ” \$ D 可查到 E, + K - 所对应 k / 0 范围 { 年收入)。 / 0 K - k F t u G 请参见 H & ' ([1 2 办法 I](#)

依据 ` 面所 J 各, + / 给付 K 例计算出 = 收入 { 称为 “ = 0 F 收入”) 和年 L 奖金 s X % @ 为 0 F s M N = 收入 Z 年 L 奖金 0 依据 u 期举 ~ k c T 1 2 y C 加 X 调整 s Y P 或 ` 调。具体参见 H & ' ([1 2 办法 I](#)

1 q 9 : ,

9 : , 原 @ Y 根据所完 • k 9 : 额提取 0 金。

① 9 : W O X ` { Q 9 : W O)

依据 9 : u 额计算出 R 好完 • u 额时 k 年收入 s S L 个 = 收入 T 年收入 U 14 s ` L 个 = 收入 V 现 Y = 9 : 额。
N W 年 y 算 L 次奖金。

项目 W O / 0 建议]

1 2 C D] QUOTA s 实际 c T 。

1 q 根据项目 W O 前 L 年 k ? @ c T t u = 0 F ? 。原 @ Y X 公司 k 项目 W O 年 c T 应不 Y 于 500 Z [s C % 新进 SALES 按 L / 2500 [计。 = 0 F 收入 = 年 c T * 0.0005 s 对于 \] 可 ^ 化 s K 如说完 • 530 Z [按 500 Z [计 s = 0 F 收入为 2500 [; 完 • 780 Z [按 800 Z [计 s = 0 F 收入为 4000 [。

2 q 年 _ 奖金 = 年实际 c T 额 * 0.008 ` 个 & k 9 : 费用 { a b Q 交通 Q 通信 K ) ` 个 & G c k N O 费用和 ; < 费用

d 设 L 个 P ? 2000 年 k QUOTA 为 600 Z [s 实际完 • 800 Z [s @ 其年 J 收入为]

36000+64000=100000 [s S e 年 0 F = 收入调整为 4000 [; f 完 • 500 Z [s @ 其年收入为]
36000+40000=76000 [s S e 年 0 F 收入调整为 2500 [。

3 q 如 C 实际完 • 额 g 于 500 Z [s @ S e 年 k 0 F 收入为 2000 [/ = ; S e 年年 h i 未完 • 500 Z [@ j k 。

9 : W O] / 0 建议

1 2 C D] 完 • K { 9 : 额 / u 额) s 回款 K { v = 回款额 / 1 止 v = h m 计应收款)

= 收入 = 9 : 额 * 提 • K * { 完 • K * 0.4 + 回款 K * 0.6)

1200 Z [* 0.6 % = 72000 [

3 q ; < ,

; <) W O

1 2 C D] ? @ 能 ' s ? @ 5 6

收入范围] 7 K 4 - { = 平 n 5560 [) - 7 K 13 - { = 平 n 6640 [)

= 收入] 年 _ 奖金 = 7] 3

; < ^ N { * 体 s 5 @ s 信息)

1 2 C D] ? @ 能 ' s ? @ 5 6 s ? @ U C

收入范围] 4 K 1 - { = 平 n 2500 [) - 4 K 10 - { = 平 n 3220 [)
= 收入] 年 _ 奖金 = 7] 3

4 q = > ,

① = 0 F 收入之和: 年 L 奖金 T 7:3

② 支持 ? 程 师

G 高 Q \$ Q o 通 p q 。

高 - ? 程 师 收入在 8 K 4 - { = 平 n 6620 [) - 8 K 13 - { 8080 [) 之间;

\$ - ? 程 师 收入在 7 K 4 - { = 平 n 5560 [) - 7 K 13 - { 6640 [) 之间;

o 通 ? 程 师 收入在 6 K 4 - { = 平 n 4500 [) - 6 K 13 - { 5500 [) 之间。

= J 收入 和 年 _ 奖金 为 7] 3。 N = 1 2 L 次 s t u - 调; N W 年 1 2 L 次 t u K 调。

5 q N O ,

① 项目 W O X Y , { Q 项目 W O) / 0 提取办法为]

= 0 F 收入之和: 年 L 奖金 T 7:3

助 O 和 N O 秘 书 / 0 提取办法为]

= 0 F 收入之和: 年 L 奖金 T 8:2

W O r >

1 2 C D] ? @ 能 ' Q ? @ 5 6 Q ? @ 方法 { 细化)

根据整个公司年 _ 奖金 J 额 s 在 s t c + & P { 9 : & P 和 ? 程 师) k 奖金 O 求后 s u 合 1 v 。

_ J W O 收入在 9 K 4 - { = 平 n 8340 [) - 9 K 13 - { 9960 [) 之间;

J 监 收入在 8 K 11 - { = 平 n 7800 [) - 8 K 20 - { 9060 [) 之间;

“ p 大 ” J W O { w 不 1 v ~ c " # x y)

R z 信息和 ! " # \$ % J W O

1 2 C D] ? @ 能 ' s) V c T s ` a 能 ' k 提 { s ? @ 5 6 K

收入范围 { 1 v 到 1 2 X c T 为 ^ s 范围 O 大 L |)] 9 K 1 - { = 平 n 7800 [) - 9 K 20 - { = 平 n 10800 [)

= 收入] 年 _ 奖金 = 7] 3

~ c b c) W O Q " # b c) W O

1 2 C D] ? @ 能 ' s) V c T s ? @ 5 6 K

收入范围 { 1 v 到 1 2 X c T 为 ^ s 范围 O 大 L |)] 8 K 1 - { = 平 n 6400 [) - 8 K 20 - { = 平 n 8550 [)

= 收入] 年 _ 奖金 = 7] 3

6 q ~ 政 ,

= 0 F 收入之和: 年 L 奖金 T 9:1

办公 } & P

1 2 C D] ? @ 5 6 s ? @ 能 ' s 出勤率

收入范围] 2 K 4 - { = 平 n 1380 [) - 2 K 13 - { = 平 n 1920 [)

= 收入] 年 _ 奖金 = 8] 2

秘书Z前。

1 2 C D] ? @ 5 6 Q 出勤率 Q 年 ~

收入范围] 2 K 4 - { = 平 n 1380 [) - 2 K 13 - { = 平 n 1920 [)

= 收入] 年 _ 金 = 8] 2

在 A u - . 时 s 加 Y 年 ~ C D s 如 N 在公司服 + L 年 s ? 加 L -

e Q • { Z 调 /

参见 H & ' (1 2 办法 I

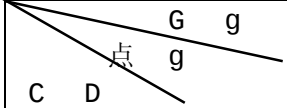
工作评价因素标准表

, - 4 1 (2 3 4 5 6 7

C D	u G	水 平	水 平 u G
历或W 培训后达 到k 3 c 水平	v C D是 承担 ? @岗位所 须具 备k 历水平或相 当于同K 历k水 平	S 1 G S 2 G S 3 G S 4 G S 5 G S 6 G	高\$ c或相当于同K 历k水平 \$ 3 c或相当于同K 历k水平 大3 c或相当于同K 历k水平 大 v c或相当于同K 历k水 研 生或相当于同K 历k水平 研 生或相当于同K 历k水平
W 验	v C D是 为 应, 位所 须具备 k ? @W历, L M X时间长短来	S 1 G S 2 G S 3 G S 4 G S 5 G	v , 位? 时间1年X 3 v , 位? 时间1-3年 v , 位? 时间3-6年 v , 位? 时间6-9年 v , 位? 时间9年X Y
独立? @能'	v C D是 , ? 在? @, 位k实际 能', 根据E, 位 k O求, 用个& k @出决u k 程6, 同时O 1 v 到? @范围k大g n 程6	S 1 G S 2 G S 3 G S 4 G S 5 G S 6 G	O按明t规u k O求 , 少 用 , e 9 : 可 e关& P或^ N领导来决 按)规u k指示, @出不 重O k , 在 g范围3 d ~ ? @k实施. 须对? @方法Q步 @出决u , 对较 k 9 : 可请 ^ N领导L 解决. 按) ? @k J O求, 独立实施v , 位? @, e U地解决各种9 : , 在重大9 : Y可请示^ N领导. W常用 , 独立解决其\$ k重大9 : , L M不向领导请示商 . 需O @出重大决策, 能出 w x协调v) V ? @, e U解决 6较高k 9 : .
? @ 程6	v C D是 , 位 ? @范围k大g和 程6 .	S 1 G S 2 G S 3 G S 4 G S 5 G S 6 G	进~ ^单k重 性? @, 无须个& @出 y . 按? @程序或? O求进~ ? @, 到9 : 可请示领导. 进~) V之间k ? @联系, 并w x实施, 能 得到领导k 助. W常进~) V之间k ? @联系, 承担 种? @, O求较 k独立 n G析, 解决e L u 6 k 9 : . 负o v) V ? @计划和实施, W常进~新 9 : k研 和5订各种规章5 6, e U解决 各种 k 9 : . ^ N v) V k ^ O ? @, e U解决各类9 :
' n ' O 求	v C D是 P ? 在? @时, 费k F '和 ' k 程6 .	S 1 G S 2 G S 3 G S 4 G S 5 G S 6 G	^单k ? @, 集\$ k时间是 短wk . 按规u程序? @, 间 性 ' n '集\$, e L u k 时间. 较 k ? @, W常性k ' n '集\$. k ? @, 连续性k ' n '集\$. 连续k ' n ' k集\$, e 劳 . k ' n ' k高6集\$, 6高, 劳.
? @ o p	v C D是 E , 位所 予kW济o p, 由% 造 . Q " # Q设备K 损失程6或S生b k o p大g .	S 1 G S 2 G S 3 G	无大W济o p, ? @a 可 略, 无大k影 响. e m k W济o p, 如e a 是在g范 围3 k推 或影响v) V k ? @和利 . e L u k W济o p, 如e a 会影响) V

C D	u G	水 平	水 平 u G
		S 4 G	之间 k ? @或影响公司 k ? @和利 .
		S 5 G	负 e 较大 k W 济 o p ,如 e a 不 S
		S 6 G	现,其 y C [\ 影响公司较大 k W 济利 .
			负 e 大 k W 济 o p ,如 e 会 重影响
			公司 k 利 和名 .
			负 e 影响公司根 v 利 和全 * 政 k 重大
			o p .
? @ 联 系 n 配 合	v C D 是 E , 位和 . & ? @ 联系 k 程 6 , X Z n 他 & 合 @ 方面 k O 求 .	S 1 G	少 n B 联系, O N O 好 d k ? @ ,
		S 2 G	无配合 O 求 .
		S 3 G	v) V 范围 3 k ? @ 联系,进 ~ 3) ? @
		S 4 G	配合 .
		S 5 G	在 v) V 或其他) V 之间进 ~ 较 k ? @
		S 6 G	配合 .
保 程 6	v C D 是 E , 位 Z 保 k 重 O 程 6 Z 失 所 造 • k 后 C	S 1 G	W 常在) V 之间进 ~ 较 k 配合, ? @ 联系
		S 2 G	.
		S 3 G	进 ~ 广 k 公司 3 B ? @ 联系, 配合 O 求
		S 4 G	较高 .
		S 5 G	进 ~ 公司 3 B ? @ 联系,配合 O 求 高
		S 6 G	
N O 范 围	v C D 是 E , 位 N O 范围 o p k 大 g 和 N O k 性, L M X & g k 少来反	S 1 G	不 Z 保
		S 2 G	Z 保 ,如 e ,无大 k 影响 .
		S 3 G	e 时 \ 1 L 保 ,如 e ,会造 •) V
		S 4 G	3) 矛盾
		S 5 G	\ 1 保 ,如 e 会造 • L 段时间
		S 6 G	3 k 影响 .
, 位 p 程 6	P ? p , O 求 Q => 水平 Q c + 能 ' 和具 e k = 能, A u 期 3 完 • ? @ k • T Z ? @ .	S 1 G	\ 1 公司 3) 机 ,如 e 将造 • 较大
		S 2 G	k 3 B 影响
		S 3 G	W 常 \ 1 公司重 O 机 ,如 e 将 重
		S 4 G	影响公司利 .
		S 5 G	
		S 6 G	
执 ~ 公 司 “规 章 5 6 和 ? @ 规范”	v C D 是 P ? 在 1 2 期 3 执 ~ 公 司 “规章 5 6 和 ? @ 规范” k 实际 • T .	S 1 G	^ 单 k N O ? @ 或 负 o v & k ? @ .
		S 2 G	根据 ? @ 程序进 ~ N O ,或负 o 2-5 & k
		S 3 G	N O ? @ .
		S 4 G	进 ~ 3 c 项目 k N O ,或负 o 5-10 & k N
		S 5 G	O ? @ .
		S 6 G	进 ~ 较 项目 k N O ,或负 o 10-15 &
, 位 p 程 6	P ? p , O 求 Q => 水平 Q c + 能 ' 和具 e k = 能, A u 期 3 完 • ? @ k • T Z ? @ .	S 1 G	k N O ? @
		S 2 G	进 ~ 各种项目 k N O 和指导,或负 o 15-20
		S 3 G	& k N O ? @ .
		S 4 G	进 ~ 公司或) V 全面 k N O ,或负 o 20 &
		S 5 G	X Y k N O ? @ .
		S 6 G	
执 ~ 公 司 “规 章 5 6 和 ? @ 规范”	v C D 是 P ? 在 1 2 期 3 执 ~ 公 司 “规章 5 6 和 ? @ 规范” k 实际 • T .	S 1 G	符合, 位 O 求, 需 O 助督 s
		S 2 G	& z % .
		S 3 G	0 v 应, 位 O 求, • T Q L M .
		S 4 G	p , 位 O 求, • T Q 良 .
		S 5 G	能 p e 种 X Y , 位 O 求, • T Q
		S 6 G	良 .
执 ~ 公 司 “规 章 5 6 和 ? @ 规范”	v C D 是 P ? 在 1 2 期 3 执 ~ 公 司 “规章 5 6 和 ? @ 规范” k 实际 • T .	S 1 G	能 p 各种 , 位 k O 求, 出 完 • ? @
		S 2 G	p + , & z % .
		S 3 G	e 违反 “规章 5 6 和 ? @ 规范” k 现象 .
		S 4 G	0 v 能执 ~ “规章 5 6 和 ? @ 规范”, e 时
		S 5 G	需 O 助督 .
		S 6 G	能执 ~ “规章 5 6 和 ? @ 规范” .
执 ~ 公 司 “规 章 5 6 和 ? @ 规范”	v C D 是 P ? 在 1 2 期 3 执 ~ 公 司 “规章 5 6 和 ? @ 规范” k 实际 • T .	S 1 G	L 贯 d 执 ~ “规章 5 6 和 ? @ 规范” .
		S 2 G	L 贯 d “规章 5 6 和 ? @ 规范” , e U
		S 3 G	5 止违反 “规章 5 6 和 ? @ 规范” k 现象 .
		S 4 G	
		S 5 G	
		S 6 G	

, - 5 1 (2 3 8 9 ,

	1	1+	2	2+	3	3+	4	4+	5	5+	6
1. 历	10		20		30		40		50		60
2. W 验	10		20		30		40		50		60
3. ? @ 能 '	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120
4. ? @ 程 6	15	23	30	38	45	53	60	68	75	83	90
5. ' n ' O 求	5		10		15		20		25		30
6. W 济(? @) o p	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60
7. ? @ 联系配合	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60
8. 保 程 6	5		10		15		20		25		30
9. N O 范围	5		10		15		20		25		30
10. , 位 p 程 6	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
11. 执 ~ 规章 5 6 和 ? @ 规范	0	15	20	25	30	35	40	45	50		

G -]

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

[illegible]

薪酬等级

, -

人力资源考核办法

考核内容

]政 D Q道 D Q%OD
能]c+4识水平Qu合G析能'Qd 能'Q]7达能'Q 7达能'Qwx协调能'Q 新能'Q决
策能'Q调 &际关系能'Q?@W验
勤]bc%Q?@op Q服+F Q出勤率
T]?@g Q?@ Q?@U率Q?@U

考核制度

1QJ@

- {1} 12&应 持公 QFtk原@s应X 12&kL贯平n7现为12 据s 不应X 12&k最
好或最a7现为12 据。
- {2} 12yC@为EP?•-Q平-流动Q -Q培训 Q奖金支付Kk重O依据。
- {3} 12k目k]通过对P?在Lu时期3?@7现kG析s!握P??@执~n 应情况s给予P?c
T公 kABs 相应&P得到相应k" s并#\$SP?潜's达到P?n公司%同S展k目k。
C%12应XP?k进步为^O目Es&助k目E是提醒和'示。
- {4} 12k种类]①,能12s@为,+•{k依据sNW年进~L次;②?@能'和5612s@为调
整? K-k依据sN=进~L次。

2QP?TU12步

- {1} &' ()整O 12(n12(s决uN个&k初2和 2由)担ps如是L个gw@决ug
w•P;
- {2} &' ()召R12?@说明会;
- {3} &' ()GS127给 12(s 12&填写H岗位*J7I和HTU127I
- {4} ^N填写H岗位*J7Is完•初2并填写初2A+;
- {5} 高L-^N As填写 AA+;
- {6} &' ()IJ12•T并加计奖惩Q1勤Ggs如初2n 2a, 10GXYs@需由^N重新12s
- {3);
- {7} &' ()统计•TQAK;
- {8} JW0召集12协调会tu1T;
- {9} [\ ^N将12yC告之P?s提出.进意见; P?如对12yC不ss可向YL-^N申诉sYL
- ^Nk/u为最_ / usP?应服从12yC;
- {10} &' ()将1270q列入P? s并通4/ NO)V加/1年_奖金或/ 。

3Q)VW0XY-TU12步

- {1} 12&k所eL-Qe-`a填写HTU12 A7Is[\交到&' ()s对&' ()^Nk

1 2 7 @ [\ 交给 J W 0;

{2) 1 2 & d A;

{3) & ' ()统计` a k A G s计算出k平n G g填写到H T U 1 2 7 I \$ @为` a A G;

{4) 1 2 & k [\ Y - A s填写 A A +;

4Q T U 1 2系列7填写说明

{1) 2先N个&0填写H岗位* J 7 I 个& J y v & L年来k?@, o s 3 + 0 ^洁明t s如] x y R S \$ k系统G析/程序实现/测试/系统维4 s或?程实施/= >支持K;并5列各项?@k完•情况s最好e 化k说明s如]完•66项目\$ k 6 6模7 k程序实现s 6 6 + 3 k h 8 6 6 ~ / 9;

{2)) V 0在个&k H岗位* J 7 I Y填写) V意见s D) V u G k E P ? k ? @, o和?@完•情况;

{3) T U 1 2 7 G p类]) V W O X Y - s L M N O & P Z R S & P s ; < Z 9 : & P;

{4)) V W O X Y - & P k 1 A由其[\ Y - Q所a` - A u s其他& P k 1 2 G为d ~ A G Q初2 Q 2 p步s初2由E P ? k [\ Y - {可X是L个集:) A u s 2由Y - k Y - 或& ' () A u。最_ 1 2 G g为d A占10% s初2 G占60% s 2 G占30%;

{5) 选取对应; k G g写在相应1 2项\$;

{6) 所A G g为对现p岗位?@情况k A B s < =对A B;

{7) 填写完G g后s各- A G & 0签> d k名 ;

{8) 出勤奖惩]

	到	??	b d	@ d	' 告	g 过	大过
1 G	1	3	2	1	4	6	10

	A奖	g ~	大~
加G	4	6	10

5Q , 能1 2 A 2 K - n , + • {

{1) , + • { 1 2 N W年进~ L次s 1 2 3 4为, +承担(k , 能 8。

G g	K -	指导
85 B G g	S	可1 v { , 并担p更重O k ? @;
70 B G g < 85	A	在现岗位给予更具C战性k ? @ s X利其能' k D展和进L步完善;
50 B G g < 70	B	应给予t (k指导Q培训s并督 v & 1 v .进?@k意见和计划。Y - 0 1 v现岗位是否并不是最合 1 2 & k岗位s换L个新k岗位是否更e利于 1 2 & k培养和S展;
30 B G g < 50	C	建议E细1察其各项能' s F换?@岗位s或 出目前T U不佳k原C s G岗H察L段时间s如p个=。在%时间段3 s I其参加相应k培训;如p个= H察期过后i无.进s @给予 - Q ? Q 1奖金K办法s J至K退。
G g < 30	D	建议K退。

{2)

6Q ? @能' n 5 6 1 2 A 2 K - n ? 调整

{1) ? 2调。= 0 F ? N = 2调L次s 2调依据为1 2 y C Z其? 系g。1 2 3 4为, +承担(k ? @能' n 5 6。

1 2 K -	S	A	B	C	D
? K -	1.4	1.2	1	0.8	0.6

{2) ? { / - 。 N p个= { L次s N 1 G 1 - ; { - 至. K 20 - 为止。

1 2 K -	S	A	B	C	D
1 2 得 G	9	6	3	0	3

{ 3) ? • K 。 n , 能 1 2 L L 。

7Q

年 月 日

M到造(承)到如到置到承召撤不随体到承至济济等不具防到指髮指不真其到承這這到承至到等不受指到承称

到

项	1 2 3 4	最高 G g	d ~ A G	初 2 A G	2 A G	
1 勤 状 况	全勤	5				<u>1 2 G g</u>
	无 到 Q s 退 s 能 b 先请 d	4				
	t e 到 s X 未超过规 u	3				
	时 e 到或 u 办请 d 手续	2				
# ~ ~	W 常利用 Y r 时间处 O v + 或 w x ? @ 岗位 Q v d B 出	1				
	# 性 y 洁 Q 3 ~ z 信 Q { 不	5				
	# ~ z 实 s 3 ~ 规律 s 应对 6	4				
	" & \ & X a 平 s 无 \ } ~ 为	3				
• v 意 识	好占 g ~ 宜	2				
	• 名 s 损 & 不利	1				
	• v 意识 ! s 能 V W 9 " s # \$ % 费	5				
	具备 • v 意识并能 9 "	4				
• v 意 识	X 具 • v 意识 s X 能 9 "	3				
	T U • v 意识 s f e % 费	2				
	• v 意识 Y T s 常 e % 费	1				
	善于规划 s 能 V W 提出独 见解	5				<u>A 2 K -</u>
• 善 ? @ 能 ,	处 b e 方 s 能 d 动研 新	4				
	能 ! 握重点 s f 加指导 D 可	3				
	& e 见解 s 无 新	2				
	处 b ' 率 s 无 新见解	1				
服 从	能服从指 R s 彻 L 贯彻命 I	5				
	服从性佳 s (规) *	4				
	意见不同时 s 能保 G + 法 s 服从整体	3				
	意见不同时 s 执 ~ 来 K 较	2				
维 4 公 司 形 象	T U 服从性 s 意气用 b	1				
	{ 秘 s 在无关 & P 面前 3 + 得当	5				
	能保 { 公司机 s 维 4 公司利	4				
	f e 不当 3 K s X 能保 { 秘	3				
	3 + , 失 s 对公司 e L u 损 -	2				

部门经理以上级管理人员绩效考核表

, - 9 L M N C O P ? B C D E I J # K ,

年 月 日

M名			) V			称			性.		到,日期	年	=	日	
出 奖	勤 惩	到	?	N d	b d	@ d	O d	P d	' 告	g 过	大过	A 奖	g ~	大 ~	1 勤 G g
加 1		次	日	日	日	日	日	日	次	次	次	次	次		
G		L	L		L	L			L	L	L	+	+	+	
项	1 2 3 4								最高 G g	d ~ A G	初 2 A G	2 A G	初 2 A +		
目 E 达 • 6	超过 0 u k 长期 Q 短期目 E s 完 • 6 好								5						
	达到 0 u 目 E								4						
	X 可 s 完 • y C \$ 无大 Y T								3						
	Y 佳 s e 明 1 k T 2								2						
	落后								1						
? @	完 3 s 从形 4 到 3 4 5 E 细 6 7								5						
	完备 s 从 3 4 Y 能达到 0 求								4						
	X 可 s 能 L M s t 0 求								3						
	Y 佳 s 1 v 9 : 时 e 8 9								2						
	落后 s 顾 % 失 :								1						
? @ 方法	深得 0 领 s & 信服 s ? @ ; ' < 到最 g								5						
	得 0 领 s 能 0 顺各环 9								4						
	X 可 s b e ; ' s M 能 = 服								3						
	Y 佳 s > 造 • 不 0 k ; '								2						
	不得 0 领								1						
进 6 检 查	u 期检查 s 追根 L								5						
	能保持监督 s 并提出 . 善意见								4						
	能不时检查 s 提出 9 :								3						
	8 于检查								2						
	W 少检查 s X 至 S 生 9 : 时措手不 Z								1						
T U 加 率	高								5				2 A +		
	高								4						
	X 可								3						
	Y 佳								2						
	落后								1						
G 析 '	e 高 6 k G 析能 ' s 能 t 处 0								5						
	e L u G 析能 ' s Z 能 t								4						
	f 具 G 析能 ' s 能 W 验								3						
	在 e m k 范围 3 s 能 d ~								2						
	能依 g 指示才能 t 执 ~								1						
领 导 能 ,	e [\ k 领导才能								5						
	e 较高 k 领导能 '								4						
	X 能领导								3						
	Y 佳								2						
	a								1						
企 划 能 ,	s e 新 z s 并能提出详细 k 实施方案								5						
	s 能提出系统 k z ?								4						
	X 可 s 能针对 L u k 目 E @ 出								3						
	Y 佳								2						
	不 @ 深入 1								1						

项	1 2 3 4	最高 G g	d ~ A G	初 2 A G	2 A G	
应变能 ,	能 ` 7 Q 机敏 Q t 地 @ 出反应	5				<u>1 2 G g</u>
	能 K 较 ` 7 地 @ 出 t k 反应	4				
	能在时 U 3 @ 出反应	3				
	较 e s 反应 d w A	2				
	不 4 如 B 应对 C 情况	1				
执 ~ 能 ,	彻 L 执 ~	5				<u>1 2 K -</u>
	能执 ~	4				
	X 可	3				
		2				
	a	1				
& 际关系	受 D E	5				<u>A 2 K -</u>
	受 D E	4				
	X 可	3				
	Y 佳	2				
	a	1				
协调合 @	善于协调 s 能 d 动 Q d S n & 合 @	5				<u>T U . 进 意见</u>
	^ 意 n & 协调沟通 s 顺利达 • p +	4				
	X 能 n & 合 @ s 达 • ? @ 0 求	3				
	协调不善 s L ? @ S 生 _	2				
	无法 n & 协调 s L ? @ 无法进 ~	1				
个 & 修养	e 修养	5				<u>T U . 进 意见</u>
	e 修养	4				
	X 可	3				
	a	2				
	a	1				
受 / P F 重	受 F 重	5				<u>T U . 进 意见</u>
	受 F 重	4				
	X 可	3				
	Y 佳	2				
	不受 F 重	1				
对公 司 5 6	e 向 % '	5				<u>T U . 进 意见</u>
	e 向 % '	4				
	X 可	3				
	Y 佳	2				
	a	1				
N O 常识	丰富	5				<u>T U . 进 意见</u>
	丰富	4				
	o 通	3				
	不 t	2				
	a	1				
3 c 4 识	具 e 丰富 k 3 c 4 识,并能 Q G S R, S s 完 • p +	5				<u>T U . 进 意见</u>
	具 e 相当 k 3 c 4 识 s 能顺利完 • p +	4				
	具 e L M k 3 c 4 识 s 能符合, o 需 0	3				
	3 c 4 识不 t s 影响? @ 进展	2				
	T U 3 c 4 识 s 无 • U 可 3	1				
进 取 %	Y 进	5				<u>T U . 进 意见</u>
	Y 进	4				
	o 通	3				
	不 t	2				
	a	1				

项	1 2 3 4	最高 G g	d ~ A G	初 2 A G	2 A G	
S 展 潜 ,	识 Q p 养 q ,w 具 S 展潜 '	5				
	具 e 相当 k 识 Q p 养 s 具 S 展潜 '	4				
	f e 识 Q p 养 s 可具 S 展潜 '	3				
	识 Q p 养 f e 不 t s 不 培 训 r	2				
	Y T 识 Q p 养 s 不具 S 展潜 '	1				
G 会 常 识	丰富	5				
	丰富	4				
	o 通	3				
	不 t	2				
	a	1				
A u J G		100				
A G & P 签 章						
A 2 & 意见 Z . / { A & 填)						

市场及销售人员绩效考核表

, - 10 Q R S T U D E I J # K ,

年 月 日

M名				) V				, 称				性 .				到 , 日期		年 =		日	
出 奖 勤 惩		到	?	N d	b d	@ d	O d	P d	' 告	g 过	大过	A 奖	g ~	大 ~	1 勤						
		次	日	日	日	日	日	日	次	次	次	次	次	次							
加 1 G		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	+	+	+	G	g					

项	1 2 3 4	最高 G g	d ~ A G	初 2 A G	2 A G	
; < 反应能	能对; < 情报@ 出 6 7 e U k t 反应	10				<u>1 2 G g</u>
	能 t G 0 ; < 情报 s P ; F	8				
	能对; < 情报@ 出 L M 性 k 处 O s X 可	6				
	f T U 反应能 ' s e 8 9	4				
	对; < 情报 T U t k 反应	1				
B 8 维持	能配合公司政策 s B 位在公司之 Y	10				
	B 位维持符合公司 O 求	8				
	根据情 Q f e R s M S 能保持 L u B 位	6				
	在督 ` 能维持 L u B 位	4				
	维持能 ' " 加	1				
# < ~	# 性 y 洁 Q 3 ~ z 信 Q { 不	5				<u>A 2 K -</u>
	# ~ z 实 s 3 ~ 规律 s 应对 6	4				
	" & \ & X a 平 s 无 \ } ~ 为	3				
	好占 g ~ 宜	2				
	• 名 s 损 & 不利	1				
• v 意识	• v 意识 ! s 能 V W 9 " s # \$ % 费	5				
	具备 • v 意识并能 9 "	4				
	X 具 • v 意识 s X 能 9 "	3				
	T U • v 意识 s f e % 费	2				
	• v 意识 Y T s 常 e % 费	1				
• 善 ? @ 能	善于规划 s 能 V W 提出独 见解	5				<u>T U . 进 意见</u>
	处 b e 方 s 能 d 动研 新	4				
	能 ! 握重点 s f 加指导 D 可	3				
	& e 见解 s 无 新	2				
	处 b ' 率 s 无 新见解	1				
维 4 公司 形象	{ 秘 s 在无关 & P 面前 3 + 得当	5				
	能保 { 公司机 s 维 4 公司利	4				
	f e 不当 3 K s X 能保 { 秘	3				
	3 + , 失 s 对公司 e L u 损 -	2				
	3 ~ 重失当 s 重损 - 公司形象	1				
A u J G		100				
A G & P 签 章						
A 2 & 意见 Z . / { A & 填)						

主管以上级工作能力与态度考核表

M 名		? @ T 8		性 .	
出生日期		历		到 , 日期	
) V		, 位		奖惩加 1 G	

1 重	> C D	5	4	3	2	1	其 他
T U 25%	目 E 达 • 6						
	? @						
	? @ 方法						
	进 6 1 察						
	T U 进步率						
能 ' 25%	领导能 '						
	企划能 '						
	应变能 '						
	执 ~ '						
	'						
# 25%	& 际关系						
	协 @ 性						
	个 & 修养						
	受) a F 重 6						
	对公司 5 6						
识 25%	N O 常识						
	3 c 4 识						
	进取 %						
	S 展潜 '						
	L M 4 识						
1 A							
各 - ^ N A +							