# 超市员工绩效考核方案

**总则**

为促进超市管理现代化，建立科学的管理制度，充分发挥每位员工的积极性和创造性，结合 超市实际情况，特制定本办法。

适用范围

总经理及财务室由集团负责考核，不在本办法考核范围之内。 考核对象具体分为主管、电脑室、营业员、收银员。

考核目的

员工考核的目的在于评价和开发。评价的目的为了正确估价员工的行为和绩效，以便适时给 予奖惩，如提薪、发奖金、晋升等。开发的目的在于提高员工的素质，如更新员工知识结构 与技能、激发创造力等，最终提高员工的绩效，从而有效提升超市的整体绩效。

1. 不断提高公司的经营管理水平，使公司保持可持续发展的动力，达到企业员工的双赢工作。
2. 加深员工了解自己的工作职责和工作目标
3. 不断提高员工的工作能力，改进工作业绩，提高员工在工作中的主动性和积极性。
4. 建立以部门、班组长为单位的团结协作、工作严谨高效创优的团队。
5. 通过考核结果的合理应用（奖惩或待遇调整，精神奖励等），营造一个激励员工奋发向上的工作氛围。

## 考核原则

以提高员工绩效为导向； 定性与定量考核相结合； 多角度考核；

公平、公正、公开； 定期化和制度化； 百分制；

灵活性。考核用途

考核结果的用途主要体现在以下几个方面： 薪酬分配；

职务升降； 岗位调动； 员工培训。

# 考核组织和管理

考核周期

考核分为月度考核、季度考核、年度考核。其中月度考核于次月五日之前结束，季度考核于 各季度结束后十日内完成；年度考核于次年一月二十日前完成。

考核职责划分

考核管理委员会职责

由店长、经理、主管组成超市考核管理委员会进行考核工作，承担以下职责： 最终考核结果的审批；

员工员考核等级的综合评定； 员工考核申诉的最终处理。 店长室职责

作为考核工作具体组织者和指导者，主要负责： 制定考核原则、方针和政策；

拟定考核制度和考核工作计划； 组织协调各部门的考核工作；

对各部门进行各项考核工作的培训与指导； 对各部门考核过程进行监督与检查；

汇总统计考核评分结果；

协调、处理各级人员关于考核申诉的具体工作；

对各部门月度、季度、年度考核工作情况进行通报； 对考核过程中不规范行为进行纠正、指导与处罚；

为每位员工建立考核档案，作为奖金发放、工资调整、职务升降、岗位调动等的依据； 主管的职责

在考核工作中起主要作用的是各部门经理/主管，主要负责： 负责本部门考核工作的整体组织及监督管理；

负责处理本部门关于考核工作的申诉；

负责对本部门考核工作中不规范行为进行纠正和处罚； 负责帮助本部门员工制定季度工作计划和考核标准； 负责所属员工的考核评分；

负责本部门员工考核等级的综合评定；

负责所属员工的绩效面谈，并帮助员工制定改进计划。

# 考核程序

绩效考核的一般过程分为：确定考核内容、制定绩效考核标准、实施考核、考核结果的分析 和评定、结果反馈与实施纠正、结果运用。

考核关系

考核关系分为直接上级考核、直接下级考核、同级人员考核。不同考核对 象对应不同的考核关系。

考核维度

符合超市目标的管理和业务活动行为的结果是绩效考核的主要内容，即考核员工对超市的贡献（或者对超市成员的价值进行评价）。考核维度必须根据考核内容而设计，考核维度即对考核对象考核时的不同角度、不同方面。超市对员工的考核维度包括绩效维度、能力维度、 态度维度。

每一个考核维度由相应的测评指标组成，对不同的考核对象采用不同的考核维度、不同的测 评指标。

绩效：指被考核人员通过努力所取得的工作成果，从以下三个方面 考核：

任务绩效：体现本职工作任务完成的结果。每个岗位都有对应岗位职责的任务绩效指标。具 体参见《洛北春超市考核指标》。

周边绩效：体现对相关部门（或相关人员）服务的结果以及团队协作精神的发挥。 管理绩效：体现管理人员对部门工作管理的结果。

能力：指被考核人完成各项专业性活动所具备的特殊能力和岗位所

需要的素质能力。能力维度考核分为素质能力、专业知识和技术能力。其中素质能力主要包 括以下几类：

人际交往能力影响力

领导能力沟通能力

判断和决策能力计划和执行能力

态度：指被考核人员对待工作的态度和工作作风。态度考核分为积极 性、协作性、责任心、纪律性考核。

绩效考核指标体系

考核内容确定之后，就必须针对考核内容设计出反映其本质特征的指标体系。有效绩效考核

## 指标体系特征：

绩效考核指标应遵循关键特征原则、挑战性原则、一致性原则。关键

特征：目标项不宜过多，选择对超市利润/价值影响较大的目标，以 3－5 条为好，可视具体情况增减；挑战性：目标值不宜过高或过低，应力求接近实际以使目标可以达到，并具有一定的挑战性；一致性：各层次目标应保持一致，下一级目标要以分解完成上一级目标为基准； 考核指标是具体的且可以衡量和测度的；

考核指标是考核者与被考核者共同商量、沟通的结果； 考核工作是基于工作而非工作者；

考核指标不是一成不变的，它根据超市内外的情况而变动； 考核指标是大家所熟悉的，必须让绝大多数人理解。

关键绩效指标（KPI）设立的要求

在确定关键绩效指标时要注意 SMART 法则。

S 代表 specific ，即指标必须是具体的，可理解的，可告诉员工具体要做什么或完成什么；

（二）M 代表 measurable，即指标是“可度量的”，员工知道如何衡量他的工作成果；

（三）A 代表 attainable，即指标是“可达到的”，“可实现的”；

（四）R 代表 realistic，即指标是“现实的”，员工知道绩效可证明与观察；

（五）T 代表 time－bound，即指标是“有时限的”，员工知道应该在什么时间完成。工作绩效目标的设立

期初各级人员根据上级下达的总体指标，结合其岗位职责规定的工作任务，经上下级之间共 同协商，制定当期工作计划和考核指标，报上一级主管领导审批后实施。

工作计划和考核指标的更改需经被考核者及其直接上级商定，并报上一级主管领导批准后， 更改方可生效。

考核指标的权重

权重表示单个考核指标在指标体系中的相对重要程度，以及该指标由不同的考核人评价时的 相对重要程度。具体权重见《绩效考核表》。

实施考核

即对员工的工作绩效进行考核、测定和记录。各考核人对被考核人进行考核评分；主管统计 汇总所有人的评分，然后将统计结果反馈到经理；经理根据得分确定被考核人的综合评定等 级，上报办公室；经办公室审批后反馈到部门，由主管将最终考核结果反馈给被考核人。

## 定量考核：

A.管理：部门重点工作，完成公司安排工作的质量和数量，因经营所需随时增加的工作。 B.员工：本岗位岗位职责规定的工作，部门负责人安排的工作，工作业绩。

定性考核：

劳动纪律，团结协作，服务质量，盘点工作，知识考核。 三.组织领导

公司成立总经理领导下的绩效考核小组，组织领导公司员工的考核工作 工作职责：

1.负责主持每月，每季考核总结会，对上季度考核工作总结，布置下月各部门工作重点 及业绩定量。

1. .负责考核制度的讨论，修改及监督实施
2. .负责各部门“定量考核”的评价
3. .负责安排各部门下季度工作重点
4. .负责考核结果，工资等级的调整

四.考核标准：

根据公司经营情况，公司各部门，各岗位每周月、季、工作重点不同，所以考核的标准也不同，各部门定量考核工作目标和内容根据公司经营及管理情况确定。考核标准见附录。

五.考核时间及相关制度

1. 考核采取 4 个月考核一次，每年 3、7、11 月为考核时间
2. 考核达到 85 分将调整职务及升一级工资，考核达到 60—84 分保持原工资不变，没达

到 60 分将降一级工资。

1. 本考核实行的同时取消年终奖金，年终奖金根据效益另行处理。
2. 本考核一年总分前 20 名为本年度优秀员工，业绩突出可跳级上升工资等级为 650、750、850、950、1150

## 附录 1 劳动纪律考核标准

**本项内容满分 100 分，占总考核成绩的 15，违规以下条例每次扣 1~5 分**

1. 上班经常迟到、早退。 （一个月累计 3 次）
2. 上班没按规定着装，仪容仪表不整齐，没使用文明话语。
3. 员工在上班时聚堆，高声喧哗或出口讲粗话。
4. 工作时间内擅自离岗，串岗或帮助亲朋好友代买商品。
5. 上班时间端姿不正，倚靠，手插衣袋，脚踏货架，背向顾客，抱肩，叉腰，背手，或 趴 伏坐于柜台（货架）或手里摆弄与营业内容无关的东西。
6. 员工工作时间内将私人物品带入商场或将物品存放在顾客寄包处。
7. 除检查工作，检修人员外的其它员工走非员工通道及客用设施（公事除外）。
8. 工作时间在商场吃零食、吃饭、喝饮料或乱扔纸屑，果皮，包装等物。
9. 柜台商品摆放陈列不整洁，有灰尘。
10. 在公司禁烟地方吸烟或随地吐痰。
11. 在工作时间内从事与本职工作无关的事（会客，看报，干私事）。
12. 拒绝阻碍保卫人员用管理者履行职责者。
13. 损坏公共财物破坏公共设施。
14. 不服从工作调度指挥和组织分配
15. 散布谣言，谩骂，恐吓，中伤，欧打公司员工或主管人员（对同事恶意攻击）
16. 私自扣留顾客遗失物品。
17. 偷窃或挪用公司员工财产，如现金，物品或其它人的钱，衣物等。
18. 私自涂改，假造单据，证明或其它任何公司记录报告。
19. 使用公司电话私聊或上班时使用私人电话。
20. 没参加早会，培训者或早会例会；（经常迟到，没专心听取）。
21. 无故旷工或没向公司请假者，（没写请假条，登记请假记录）
22. 私自调班，换班者。
23. 交接班不认真，没完成公司交待的工作任务。
24. 不得对所居住宿舍，随意改造或变更，乱接电线。
25. 起床后棉被叠放不整齐，洗晒衣物没放在指定位置。
26. 外宿没请假，没登记者。
27. 使用电视，收音机声音过大，影响他休息或在宿舍大吵大闹。
28. 宿舍没经同意留宿外人。
29. 宿舍废物，垃圾乱扔，房间不整洁，用具排列不整齐。
30. 在宿舍内聚餐，喝酒，赌博或从事其它不健康活动。
31. 没节约使用电水。
32. 没节约粮食，提前用餐。
33. 冒充主管签名或骗造盗用公司印信。
34. 在工作时间内或工作场所内兼营个人事业。
35. 泄露公司商业秘密。
36. 利用职务之便招骗撞骗，严重损害公司的声誉。
37. 在公司内工作，还在刊登个人求职资料或到人才市场进行应聘活动。
38. 严重影响工作场所秩序或同事士气，不利于公司业务正常作业。
39. 因工作疏忽或未依规定操作，致使机器设备遭受损失或伤及他人。
40. 无故不参加公司组织的集作活动累计 2 次以上
41. 浪费公物，情节轻微。
42. 工作时间内睡觉。
43. 酒后上班，工作场所吸烟。
44. 工作时间内打游戏。
45. 工作时间内到宿舍。

## 附录 2 服务质量考核标准

**本项内容满分 100 分，占总考核成绩的 15，违规以下条例每次扣 1~5 分**

1. 没主动迎接顾客
2. 怠慢顾客或在顾客打过招呼却置之不理
3. 服务时，没有如实介绍
4. 没使用文明服务用语
5. 服务态度不端正
6. 接受售后服务态度差
7. 没完成顾客交待的合理要求
8. 没完成向顾客承诺的事
9. 做出不利于顾客的言行
10. 做出不利于顾客利益的事
11. 顾客投诉属实者
12. 在服务时，无理与顾客争吵

## 附录 3 个人素养考核标准

**本项内容满分 100 分，占总考核成绩的 15**

工作能力及完成质量工作量饱和度

工作效率

创造与进取表现分析判断准确度刻苦耐劳精神 工作责任心

主动积极上进心追根究底企图心吸收新知识精神沟通协调能力 谈判说服力

仪容态度表现品德言行表现

## 附录 4 团队精神考核标准

**本项满分为 100 分，占总考核成绩的 10**

1. 是否遵守理解公司各种规章制度而努力并能规劝他人？
2. 是否努力理解上级的批命并圆满贯彻执行？
3. 在工作时间是否热衷于工作？帮助同事？
4. 是否能和同事很好的合作？是否经常使人觉得多嘴多舌，指手划脚？
5. 是否不框不动，只求自己方便，合适？
6. 是否经常支持并积极参加公司各种活动？
7. 是否有歧视同事？
8. 是否有在背后讲同事坏话行为？
9. 是否有搞小群体或拉帮派行为？
10. 是否存在破坏同事感情的事？
11. 是否主动帮助同事？
12. 是否主动协调配合同事？

违规以下条例每各扣 1 分

* 1. 是否遵守理解公司各种规章制度而努力并能规劝他人？
  2. 是否努力理解上级的批命并圆满贯彻执行？
  3. 在工作时间是否热衷于工作？帮助同事？
  4. 是否能和同事很好的合作？是否经常使人觉得多嘴多舌，指手划脚？
  5. 是否不框不动，只求自己方便，合适？
  6. 是否经常支持并积极参加公司各种活动？
  7. 是否有歧视同事？
  8. 是否有在背后讲同事坏话行为？
  9. 是否有搞小群体或拉帮派行为？
  10. 是否存在破坏同事感情的事？
  11. 是否主动帮助同事？

## 附录 5 收银员定量考核标准

1. 收银数额出错超 10 元每 1 次扣 3 分
2. 电脑输入差错每次扣 3 分
3. 商品漏结帐每次扣 5 分
4. 没及时回答顾客答问扣 2 分
5. 收银台卫生不干净扣 2 分
6. 在现场清点钱数扣 2 分
7. 没收钱先签名、盖章给顾客扣 5 分
8. 接待顾客没热情、不主动，扣 2 分
9. 收银员在工作中身上带现金、私人物品等扣 2 分
10. 收银员在工作中少算顾客的钱扣 10 分
11. 收银员在工作中多算顾客的钱数扣 10 分
12. 在上班中，随意查看现金和清点扣 5 分
13. 利用职务之便少收或不收货款扣 10 分
14. 没熟悉当天特价、调价商品，扣 2 分
15. 帐目没交接完整就下班扣 5 分
16. 没完成公司交待的其他工作扣 2 分

## 附录 6 仓库管理人员定量考核标准

1. 负责所保管商品的安全，防霉、防潮、防变质、防缺，否则扣 5 分
2. 库存商品摆放整齐，标识清楚，保持整洁，无垃圾、无灰尘、无破损，否则扣 5 分
3. 商品收发时严格按照入库单、调拨单收付，出现数量输入错误扣 10 分
4. 做到出入库商品手续日清日结，不得有遗漏或差错，每天向财务部报送进、调表，否 则每次扣 5 分
5. 每月盘点进行核实，帐、物必须相符，否则每次扣 5 分
6. 仓库内，严禁无关人员入内，不能在仓库内干私事，非工作时间及无人时须锁紧门窗， 否则每次扣 3 分
7. 部门负责人安排的其他工作必须按时保质完成，否则扣 3 分
8. 商品收发时实物少于单上的数量，否则扣 5 分
9. 商品标价出现差错，每次扣 3 分
10. 商品报损不属实，每次扣 5 分

## 附录 7 管理人员定量考核标准

1. 公司规定的各种会议组织情况，未召开扣 3 分
2. 公司规定的规章制度执行情况:未按制度执行扣 3 分（如员工迟到不处罚）

执行力度不恰当扣 5 分

1. 对本部门员工绩效考核工作不细致，不精确扣 5 分，未按公司规定进行考核扣 3 分
2. 未按规定的时间和要求完成工作，扣 3 分
3. 员工的工作失误或违纪行为给公司造成的损失或影响扣 3 分
4. 人事管理工作出现失误或漏洞扣 5 分
5. 信息收集、反馈不及时扣 3 分
6. 没有率先示范使部属不信赖扣 3 分
7. 与其他部门协调工作出现问题扣 5 分
8. 出现重大安全问题扣 10 分
9. 商品管理工作出现交接差错扣 5 分

## 附录 8 保安、防损人员定量考核标准

1. 公共财物安全的管理，对私带公司物品的人员严禁放行，对突发事件要及时处理、上 报，否则扣 10 分
2. 出入公司的执行：手续不完全的禁止放行，来访人员需进行登记才能入公司，不严格 执行入公司规定每次扣 3 分
3. 保安人员不得空岗、睡岗，必须穿着工作服，不得带无关人员进保安室，否则每次扣

5 分

1. 夜班人员按规定进行巡逻，做好巡逻纪录，异常情况及时上报，及时处理，否则扣 5

分

1. 认真做好收发工作，当班报纸、刊物、信函等必须及时带到办公室，否则每次扣 3 分
2. 商场外摩托车停放不整齐，每次扣 3 分
3. 在值班时没文明待客，每次扣 3 分
4. 工作时间内吸烟、酗酒，每次扣 3 分

## 附录 9 超市员工绩效考核标准

部门： 岗位： 姓名： 时间：