

XXX 公
绩效考核手册（试行版）

人力资源部

2003 年 6 月

目 录

1	总 则	3
1.1	绩效考核意义.....	3
1.2	绩效考核目的.....	4
1.3	绩效考核原则.....	4
1.4	绩效考核周期.....	4
1.5	考核与薪酬委员会.....	4
1.6	绩效考核关系表（考核人、被考核人及考核内容、权重，表 2）.....	11
1.7	适用范围.....	5
2	绩效考核体系	6
2.1	绩效考核体系定义.....	6
2.2	绩效考核体系结构.....	6
2.2.1	绩效考核体系内容.....	6
2.3	业绩考核的综合介绍.....	6
2.3.1	总述.....	6
2.4	KPI 考核	
	KPI 考核体系构成.....	82.3.2
	选择 KPI 的原则.....	7
2.3.3	硬指标.....	7
2.3.4	软指标	
2.5	计划完成情况考核.....	8
2.5.1	总述.....	8
2.5.2	月度工作计划完成情况考核.....	9
2.5.3	季度工作计划完成情况考核.....	9
2.5.4	年度工作计划完成情况考核.....	9
2.6	能力、态度考核.....	9
2.6.1	总述.....	9
2.6.2	能力态度指标体系.....	10
2.6.3	能力态度考核方式.....	10
2.7	部门满意度考核.....	10
2.8	考核内容及权重分配.....	10
2.8.1	权重的确定方法：.....	10
2.8.2	2003 年考核内容及权重分配.....	11
	2003 年考核内容及权重分配表（表 4）：.....	11
3	绩效考核实施	12
3.1	绩效考核培训.....	12
3.2	绩效考核流程.....	12
3.2.1	月度绩效考核流程.....	12
3.2.2	季度绩效考核流程（适用于部门经理）.....	13
3.2.3	年度绩效考核流程.....	13
3.2.3.1	部门经理年度绩效考核流程.....	13
3.2.3.2	主管、线长（组长）年度绩效考核流程.....	14
3.2.3.3	其他员工年度绩效考核流程.....	14

4	绩效考核结果运用	15
4.1	绩效考核结果.....	15
4.1.1	员工月度绩效考核结果.....	15
4.1.2	部门经理季度绩效考核结果.....	15
4.1.3	部门经理年度绩效考核结果.....	15
4.1.4	员工年度绩效考核结果.....	15
4.2	岗位工资及岗位调整.....	16
4.2.1	员工晋升.....	16
4.2.2	工作调动.....	16
4.2.3	辞退.....	16
4.3	员工培训.....	16
4.4	其它影响.....	16
4.4.1	对员工资格职务的影响.....	16
4.4.2	对内部职称评聘的影响.....	17
5	绩效考核制度修订	18
5.1	绩效考核修订内容.....	18
5.2	绩效考核修订程序.....	18
6	绩效考核申诉	19
6.1	申诉条件.....	19
6.2	申诉形式.....	19
6.3	申诉处理.....	19
7	附则	20
附表 1:	绩效考核方案意见表.....	21
附表 2:	绩效考核申诉表.....	22

1 总 则

1.1 绩效考核意义

- 1.1.1 绩效考核是在一定期间内科学、动态地衡量员工工作状况和效果的考核方式，通过制定有效、客观的考核标准，对员工进行评定，以进一步激发员工的积极性和创造性，提高员工工作效率和基本素质；
- 1.1.2 绩效考核使各级管理者明确了解下级的工作状况，通过对下级在考核期内的工作业绩、态度以及能力的评估，充分了解公司员工的工作绩效，并在此基础上制定相应的薪酬调整、人事变动等激励手段。

1.2 绩效考核目的

- 1.2.1 了解员工对组织的业绩贡献；

- 1.2.2 为员工的薪酬决策提供依据；
- 1.2.3 为员工的晋升、降职、调职和离职提供依据；
- 1.2.4 了解员工和部门对培训工作的需要；
- 1.2.5 为人力资源部规划提供基础信息。

1.3 绩效考核原则

- 1.3.1 公开的原则：考核过程公开化、制度化；
- 1.3.2 客观性原则：用事实标准说话，切忌带入个人主观因素或武断猜想；
- 1.3.3 反馈的原则：在考核结束后，考核结果必须反馈给被考核人，同时听取被考核人对考核结果的意见，对考核结果存在的问题作出合理解释或及时修正；
- 1.3.4 时限性原则：绩效考核反映考核期内被考核人的综合状况，不溯及本考核期之前的行为，不能以考核期内被考核人部分表现代替其整体业绩。

1.4 绩效考核周期

- 1.4.1 公司绩效考核包括月度绩效考核、季度绩效考核和年度绩效考核；
- 1.4.2 月度考核主管和线长一年进行十二次，部门经理一年进行八次；季度考核部门经理一年进行四次；年度考核全员一年进行一次，
- 1.4.3 月度考核时间为下月实际工作日的第1至5个工作日；一季度考核时间为4月1—10日，第二季度为7月1—10日，第三季度为10月8—17日，第四季度为次年1月6—16日；年度考核考核时间是次年1月6日—1月30日。

1.5 考核与薪酬委员会

1.5.1 考核与薪酬委员会职能

- ▶ 组织、实施、监督年度绩效考核工作；
- ▶ 委员会成员负责按时完成成员之间和对直接下属的绩效考核，指导并监督本部门绩效考核工作的开展；
- ▶ 负责修正公司现有考核制度与考核实际情况可能存在的矛盾，从而使绩效考核制度最终简明有效并易于操作，最终提高员工工作业绩；
- ▶ 负责处理绩效考核过程中员工申诉工作，以确保绩效考核工作公正公开地开展。

1.5.2 考核与薪酬委员会成员（表1）

成员	任职人员	主要职责
主任	公司副总经理	主任负责提出年度绩效考核总体要求，监督考核过程，处理考核中出现的突发事件
副主任	人力资源部部长	副主任负责组织安排对各部门负责人和各部门负责人对其部门各岗位作绩效考核；负责日常业务的执行
成员	公司其它高级管理人员、各部门经理	负责按时完成对其它部门负责人及直接下属的绩效考核，指导并监督本部门绩效考核工作的开展
备注	人力资源部作为办事机构，负责收集整理考核与薪酬委员会和各部门考核结果并统一备案。	

1.6 适用范围

1.7.1 适用于常规性的绩效考核工作，不适用于临时性考核或其他非常规考核。

1.7.2 适用于线长（组长）以上所有正式员工，但不适用于以下人员：

- 公司总经理、副总经理、助理总经理等高级管理人员；
- 兼职、特聘人员；
- 试用期员工；
- 公司临时工岗位；

1.7.3 不参加考核的人员

- 月度考核期内累计不到岗超过 10 天（包括请假与其它各种原因缺岗）的员工不参与本月度考核；
- 季度考核期内累计不到岗超过 1 个月（包括请假与其它各种原因缺岗）的员工不参与本季度考核；
- 年度考核期内累计不到岗超过 3 个月（包括请假与其它各种原因缺岗）的员工不参与本年度考核。

2 绩效考核体系

2.1 绩效考核体系定义

- 2.1.1 绩效考核体系是由一组既独立又相互关联并能较完整地表达评价要求的考核指标组成的评价系统，绩效考核体系的建立，有利于评价员工工作状况，是进行员工考核工作的基础，也是保证考核结果准确、合理的重要因素；
- 2.1.2 考核指标是能够反映业绩目标完成情况、工作态度、能力等级的数据，是绩效考核体系的基本单位。

2.2 绩效考核体系结构

2.2.1 绩效考核体系内容

- ▶ 业绩考核：通过设定关键业绩指标（KPI），定期衡量各岗位员工重要工作的完成情况。此类 KPI 考核主要在管理人员中进行，其中部门经理在季度考核和年度考核 KPI 的指标是不同的。经理以下其他管理人员只需在年度进行 KPI 考核。KPI 分为硬指标（即定量指标）与软指标（即定性指标）两类；
- ▶ 计划考核：即计划完成情况的考核，在每个月度和季度动态衡量岗位员工的努力程度和工作效果；在部门经理的考核中，季度和年度计划完成情况的考核又称为“部门业绩考核”；
- ▶ 能力态度考核：衡量各岗位员工完成本职工作具备的各项能力，对待工作的态度、思想意识和工作作风，每年度进行一次；
- ▶ 部门满意度考核：主要考核公司各部门在日常工作中的配合和协调情况与效果，每季度进行一次。
- ▶ 以上四部分内容，在不同的考核周期，针对不同的考核对象，分别进行不同的组合。具体《考核体系构成表（表 3）》：

考核周期/ 内容 被考核人	月	季度			年度				
	月计划	部门业绩 (季度计划)	KPI	部门满意度	部门业绩 (年度计划)	Σ 月计划	KPI	Σ 部门 满意度	能力 态度
部门经理	●	●	●	●	●		●	●	●
部门主管	●					●	●		●
线长(组长)	●					●	●		●
说明	1. “●”代表构成指标；								

2.3 业绩考核的综合介绍

2.3.1 总述

业绩考核是绩效考核的核心内容。它通过对员工当期履行职务职责状况及工作结果的考核，衡量和评价员工贡献和对企业的价值。业绩考核包括 KPI 考核与非 KPI 考核两项内容。KPI (Key Process Indication) 即关键业绩考核指标，代表岗位的核心责任。

2.3.2 关键业绩 (KPI) 指标考核

2.3.2.1 选择 KPI 的原则

- ▶ 结果导向：KPI 指标的选择要体现出结果优先的原则，首先考虑岗位的工作产出，从工作产出中分析确定主要和次要项目，再依据其重要性进行筛选，最终确定 KPI 指标；
- ▶ 可衡量性：KPI 指标应具备可衡量性、可验证性。
- ▶ 制定 KPI 指标应兼顾公司长期目标和短期利益；
- ▶ 少而精：KPI 指标应能够反映出工作的主要要求，该指标能对工作业绩产生重大影响，并能覆盖大部分工作内容；

2.3.2.2 KPI 确定方法

- ▶ 确定 KPI 应以岗位说明书为基础，详细了解该岗位工作内容并找出主要工作；
- ▶ 进行全面考评有助于衡量被考评人的全面绩效。在制定岗位 KPI 指标时应该采取硬指标和软指标相结合的方式，并根据岗位调节软硬指标在整个工作业绩考评体系中的权重，制定出适合被考评人的考核指标。企业直线部门员工的考核指标以硬指标为主，企业职能部门员工的考核指标以软指标为主。
- ▶ 在能够反映被考核人的所有评价指标中，选择最重要的 3-6 个最能反映出被考核人业绩的评价指标作为 KPI 指标；
- ▶ KPI 指标的制定过程是管理人员与员工双向沟通的过程，在项目选择、权重设定、考核标准设计时都要使员工全面参与，积极承诺完成指标；
- ▶ 公司的 KPI 体系每两年修订一次。根据公司发展和管理的方向和重点，由人力资源部牵头组织，通过与被考核人双向沟通讨论，并结合部门及岗位职责、管理及经营目标（包括：财务指标、内部经营管理、市场及发展与创新等方面）重新确定被考核人的 KPI 指标，将结果提交考核与薪酬委员会审批通过后即作为下一年度的考核依据。

2.3.2.3 硬指标

- 硬指标是以统计数据为基础，把统计数据作为主要评价信息，通过硬指标信息的直接提取或硬指标计算公式，最终获得数量结果的业绩考评指标；
- 硬指标优点：可靠性高，只要计算公式和数据来源正确，任何人进行考评结果都一样；
- 硬指标缺点：基础性工作要求高，硬指标评价质量依靠于统计数据，因此数据的正确性很重要，在数据不可靠或者难以量化的考评指标中，硬指标考评结果就难以客观准确；硬指标考评过程不灵活，难以在考评中发挥考评人的有效判断。

2.3.2.4 软指标

- 软指标是由考评者对被考评人业绩作主观的分析，直接给评价对象进行打分或作出模糊评判的业绩考评指标，软指标评价完全是利用考评者的知识和经验作出判断和评价，容易受各种主观因素影响；
- 软指标优点：由于它不完全依靠统计数据，可以发挥考评人的有效判断，考虑所有相关因素，从更多的角度认识评价对象，当评价所需的数据很不充分、不可靠或评价指标难以量化的时候，软评价在绩效考评中有更重要的作用；
- 软指标缺点：评价结果容易受到评价者主观意识的影响和经验的局限，其客观性和准确性在很大程度上取决于评价者的素质；评价结果的稳定性不够，专断的主观判断经常造成不公平。

2.3.2.5 KPI 考核体系构成

- 考核标准：对 KPI 的考核标准作以说明；
- KPI 权重：根据组成某岗位的 KPI 指标对岗位业绩影响的大小分别确定各自的权重，KPI 权重随着不同阶段的工作重点而进行调整，例如，公司为了引导岗位员工投入更多的资源开展某项工作，可以加大该项工作的权重。通常在年度考核后由考核与薪酬委员会根据本年度考核状况讨论修订下一年的 KPI 权重；
- 信息来源：打分所依据的信息从何处得到，以各种有形资料为主；
- 部门经理的 KPI 考核由四次季度考核和一次年度 I 考核组成，季度与年度独立考核；
- 部门主管和线长的 KPI 考核只在年度末考核。

2.4 计划完成情况考核

2.4.1 总述

为了突出绩效管理的过程性，提高考核准确性和及时性的同时，降低考核难度和考核成本，除了使用 KPI 指标进行结果考核外，公司还需要对员工考核期内非

KPI 工作完成情况及工作过程的表现做出评估。具体包括针对员工的月工作计划完成情况考核和针对中层管理人员的月、季、年度部门工作计划完成情况的考核。主要考核工作计划完成情况、计划外工作完成情况，以及计划内未完成工作的原因和解决办法等内容。其他非计件员工的月度考核方法由部门自行确定，建议参照管理人员的月度计划考核进行；

2.4.2 月度工作计划完成情况考核

部门经理月工作计划完成情况考核成绩作为部门季度计划完成情况考核的部分基础分数，其他员工月工作计划完成情况考核成绩作为其月度业绩考核分数和年度业绩考核的基础分数；

2.4.3 季度工作计划完成情况考核

▶ 部门经理在 1、4、7、10 月月初填写《管理人员工作计划书及考核表》，并与分管领导协商确定本季度工作计划内容和要求。计划书原件交人力资源部存档，复件由部门经理本人查存。在考核时间内由人力资源部统一组织考核。

▶ 部门经理在一个季度内前两个月的月计划考核分与本季度季计划考核分加权平均得出部门经理季度业绩考核分数。计算公式为：

▶ 季度计划考核得分 = $0.3 * \text{第一个月月计划考核分} + 0.3 * \text{第二个月月计划考核分} + 0.4 * \text{本季度季计划考核分}$

2.4.4 年度工作计划完成情况考核

▶ 部门经理在本年 1 月初填写《管理人员工作计划书及考核表》，并与分管领导协商确定本年度工作计划内容和要求。计划书原件交人力资源部存档，复件由部门经理本人查存。在考核时间内由人力资源部统一组织考核。

▶ 部门经理当年四个季度的计划考核分数与本年度年计划考核分加权平均后即为年度计划考核分。计算公式为：

▶ 年度计划考核得分 = $0.15 * \text{第一季度计划考核分} + 0.15 * \text{第二季度计划考核分} + 0.15 * \text{第三季度计划考核分} + 0.15 * \text{第四季度计划考核分} + 0.4 * \text{本年度年计划考核分}$

2.5 能力、态度考核

2.5.1 总述

▶ 能力考核是考核员工在岗位实际工作中具备的能力，根据被考核人表现的工作能力，参

照能力考核标准，对被考核人所担当的职务与其能力匹配程度做出评定；

- ▶ 工作态度是对某项工作的认知程度及为此付出的努力程度，它是工作能力向工作业绩转换的桥梁，在很大程度上决定了能力向业绩的转化效果。工作态度考核可选取对工作业绩能够产生较大影响的考核内容，如协作精神、工作主动性和责任心等等；
- ▶ 针对部门经理、主管和线长（组长），分别对应三套不同的能力态度指标体系。

2.5.2 能力态度指标体系

被考核人	分管领导考核内容与权重	委员会考核内容与权重	部门内主管考核内容与权重
部门经理	计划和执行能力 15%、推断/决策能力 10%、准确性 10%、效率 10%、责任心 10%、创新能力 10%、沟通能力 10%、主动性 10%、灵活性 5%、专业知识和技能 10%	敏感性 10%、解决问题/矛盾 15%、沟通能力 10%、创新能力 10%、主动性 10%、责任心 20%、协作性 10%、灵活性 5%；	建立期望与实现 10%、授权 10%、团队合作/发展 10%、解决问题/矛盾 10%、应变能力 5%、影响/说服能力 10%、沟通能力 10%、敏感性 10%、激励 10%、评估/反馈/培训 10%、专业知识和技能 5%
被考核人	本部门经理考核内容与权重	相关主管考核内容与权重	
主管	计划和执行能力 20%、准确性 15%、效率 10%、责任心 15%、创新能力 10%、沟通能力 10%、主动性 10%、专业知识和技能 10%	敏感性 10%、解决问题/矛盾 20%、沟通能力 15%、创新能力 15%、主动性 15%、责任心 15%、专业知识和技能，10%	
被考核人	直接主管考核内容与权重	相关线长考核内容与权重	
线长/组长	计划和执行能力 25%、准确性 15%、效率 15%、创新能力 10%、主动性 15%、专业知识和技能 20%	敏感性 15%、解决问题/矛盾 20%、沟通能力 15%、创新能力 15%、责任心 15%、专业知识和技能 20%	
说明	详情参见《公司能力/态度考核表》		

2.5.3 能力态度考核方式

- ▶ 考核人综合考虑本年度该员工在工作中反映出的各项能力态度，参考评价等级说明，并通过与相同岗位其它员工的能力态度表现对比，最终确定该员工的得分；
- ▶ 能力态度评价等级分为 5 级，每项指标均按百分制打分，通过将各项能力态度指标得分加权求和，最终确定该员工本年度能力态度考核分数；
- ▶ 指标和评价标准的更改须经公司考核与薪酬委员会集体决定；

2.6 部门满意度考核

- 2.6.1 部门满意度主要考核公司各部门在季度工作中的配合情况，其考核分按当期比重计入考核总成绩；
- 2.6.2 在每个季度考核时，由人力资源部收集各部门满意度评分结果并进行汇总处理；其中，各部门对人力资源部的部门满意度评分结果直接送交考核与薪酬委员会主任，

由其进行结果处理；

2.6.3 人力资源部对满意度评分的详细情况应予以保密，除非确有必要并经公司副总经理书面同意，除考核管理人员外，其他任何人无权查询满意度考核原始资料。

2.7 考核内容及权重分配

2.7.1 权重的确定方法：

- ▶ 根据企业发展战略所倡导的员工行为导向确定；
- ▶ 根据公司经营状况以及公司目前对不同工作岗位人员的要求确；

2.7.2 2003 年考核内容及权重分配

2003 年考核内容及权重分配表（表 3）：

周期/内容 /权重 被考核人	月度考核		季度考核		年度考核				
	月计划	季度计划	KPI	部门满意度	年度计划	Σ 月计划	KPI	Σ 部门满意度	能力态度
部门经理	100%	40%	40%	20%	30%		40%	15%	15%
部门主管	100%					40%	30%		30%
线长 (组长)	100%					50%	30%		20%
说明	例如：部门主管年度绩效考核分中，全年 12 个月的月度绩效考核分数平均分占 40%，KPI 占 30%，能力态度占 30%；								

2.7.3 绩效考核组成与关系

绩效考核关系总表（表 4）

被考核人	考核人	月			季 度			年 度			
		月度计划	季度计划	KPI	部门满意度	年度计划	Σ 月度计划	KPI	Σ 部门满意度	能力态度	
经理	公司分管领导	100%	100%	100%		100%		100%		50%	
	考核与薪酬委员会				100%				100%	30%	
	部门内主管									20%	
主管	部门经理	100%					100%	100%		60%	
	相关主管									40%	
组长/线长	部门主管	100%					100%	100%		60%	
	相关组长 (线长)									40%	
说明	1. 表中的百分比为考核人打分的权重； 2. 人力资源部组织并监督绩效考核实施过程，并将评估结果汇总报公司副总经理； 3. 人力资源部经理的考核结果由公司分管领导直接汇总； 4. 对绩效考核人要求：需要考核人熟练掌握绩效考核相关表格、流程、考核制度，做到与被考核人的及时沟通与反馈，公正有效地完成考核工作。										

3 绩效考核实施

3.1 绩效考核培训

3.1.1 绩效考核体系对考核人的要求

- ▶ 绩效考核人对被考核人的业务有充分的了解；
- ▶ 绩效考核人熟练掌握考核的基本原理及操作实务；
- ▶ 绩效考核人必须在考核过程中与被考核人进行有效的沟通和交流。

3.1.2 培训目的

使考核人掌握绩效考核相关技能，熟悉考核的各个环节，准确把握考核标准，分享考核经验，掌握考核方法，克服考核过程中常见的问题。

3.1.3 培训内容

人力资源部根据公司中高级管理人员及一般管理人员对绩效考核制度的掌握情况，在每年季度和年度绩效考核实施前一周组织统一培训。培训内容包括：

- ▶ 绩效考核标准内容；
- ▶ 绩效考核流程；
- ▶ 绩效考核方法以及考核实施过程应注意的问题。

3.2 绩效考核流程

3.2.1 月度绩效考核流程

- ▶ 部门经理、主管、线长（组长）（简称管理人员）在考核月的月初填写《管理人员工作计划书及考核表》，抄送上级领导确认后，双方签字认可的计划书原件交人力资源部存档，复本由被考核人及其上级存查；
- ▶ 次月初，被考核人对照《管理人员工作计划及考核表》，填写上期计划总结和本期计划安排，考核人对被考核人的上月度计划完成情况和下月计划安排进行考评，填写评估（复核）意见，签名后交人力资源部存档；部门经理的考核表由人力资源部收齐后统一送交总经理核准；
- ▶ 月度绩效考核结果作为月度绩效考核工资发放的依据，部门经理月度绩效考核结果作为季度部门业绩考核分的基础；
- ▶ 部门经理的考核结果由人力资源部反馈给被考核者本人，其他员工考核结果由其直接上

级负责分别反馈。

3.2.2 季度绩效考核流程（适用于部门经理）

- ▶ 部门经理的季度绩效考核由部门季度业绩考核（季度计划的完成状况）、部门经理关键业绩指标考核和部门满意度考核三部分组成。季度绩效考核结果是公司部门经理季度业绩工资发放的依据；
- ▶ 被考核人在本考核期（全年初始期）期初填写《管理人员工作计划书及考核表（季度）》、《岗位 KPI 考核表（季度）》；
- ▶ 考核与薪酬委员会召开工作会议，集体讨论各部门经理的季度工作计划和季度 KPI 指标；
- ▶ 人力资源部经理代表考核人与被考核人同时签名，签名生效后计划书和考核表一式两份，原件交人力资源部存档，一份反馈回被考核人本人，此项工作在考核期开始之前结束；
- ▶ 在下一考核期期初，部门经理填写《部门经理工作计划及考核表（季度）》、《岗位 KPI 考核表（季度）》；
- ▶ 考核与薪酬委员会召开工作会议，部门经理陈述本部上一季度工作计划和 KPI 指标的完成情况，提出本季工作计划；
- ▶ 考核与薪酬委员会成员评议，分别打出各部门经理季计划考核分、KPI 指标考核分和部门满意度考核分；
- ▶ 将考核表交人力资源部汇总，并将汇总结果交考核与薪酬委员会组长审核后归档同时反馈给各部门经理。

3.2.3 年度绩效考核流程

- ▶ 年度绩效考核结果是公司部门经理年度业绩工资、主管和线长年度效益奖金发放的依据；
- ▶ 部门经理的年度绩效考核由部门年度业绩考核（年度计划的完成状况）、部门经理关键业绩指标考核、能力态度三部分组成；
- ▶ 部门主管和线长（组长）的年度绩效考核由月计划考核汇总、关键业绩指标考核、能力态度三部分组成；
- ▶ 其他员工的年度绩效考核由月计划考核汇总和能力态度两部分组成。

3.2.3.1 部门经理年度绩效考核流程

- ▶ 考核与薪酬委员会成员评议，分别打出各部门经理年计划考核分、KPI 指标考核分和能力态度考核分；

- ▶ 部门经理年度部门满意度结果为全年四个季度部门满意度考核分直接加总平均得出，年度不再作部门满意度考核；
- ▶ 考核表交人力资源部汇总，将汇总结果交考核与薪酬委员会主任审核后归档，同时反馈给各部门经理。

3.2.3.2 主管、线长（组长）年度绩效考核流程

- ▶ 由被考核人在本考核期之前填写《岗位 KPI 考核表（年度）》，考核人和被考核人经充分协商同意后同时签名，签名生效后考核表一式三份，原件交人力资源部存档，一份交本部门存档，一份反馈回被考核人本人；
- ▶ 被考核人年度计划考核分直接为全年 12 个月计划考核分加总平均得出；
- ▶ 部门经理对本部门线长（组长）的考核表进行复核，签名后交人力资源部汇总；
- ▶ 人力资源部将部门主管和线长（组长）的汇总结果交该部门经理进行复核，签名后由人力资源部存档。

3.2.3.3 主管、线长（组长）年度绩效考核流程

- ▶ 除无需进行 KPI 考核外，其他程序与主管和线长同。

4 绩效考核结果运用

4.1 绩效考核结果

4.1.1 部门经理季度绩效考核结果

以绩效考核分值表示，在公司内不分级。考核结果由考核人反馈回被考核人。在考核与薪酬委员会中只公示最高分、最低分和平均分。绩效考核分值作为部门经理季度业绩工资发放的依据，具体发放办法详见《薪酬管理制度》。

4.1.2 部门经理年度绩效考核结果

在公司内分为S、A、B、C、D五级；具体分布比例为：

等级	S级	A级	B级	C级	D级
比例(名)	1	2	5	1	1
备注	1. A级和B级的个数可由考核与薪酬委员会根据当年考核的整体优良程度和企业经营状况进行调整； 2. 考核结果作为经理年度业绩工资发放的依据，具体发放办法详见《薪酬管理制度》； 3. 以上考核结果分布比例以10人计。若参加部门经理年度绩效考核的人数发生变动时，考核结果的分布比例由考核与薪酬委员会进行调整； 4. 考核结果由考核人反馈回被考核人，在考核与薪酬委员会内公示考核结果。				

4.1.3 员工月度绩效考核结果

在部门内分S、A、B、C、D五级，强制比例为：

等级	S级	A级	B级	C级	D级
比例(%)	5	15	70	5	5
备注	1. 单位人数不满20人的，按20人计算S等； 2. 各部门主管级人员评定为S等的人数最多不能超过本部门主管人数的60%； 3. 考核成绩作为员工月度业绩工资发放的依据，具体发放办法详见《2003年下半年考核试行方案》 4. 考核结果由考核人反馈回被考核人，在部门内只公示各级人员总数。				

4.1.4 员工年度绩效考核结果

在本部门内分为S、A、B、C、D五级，分布比例由所在部门部门经理的年度考核结果决定，具体分布比例如下：

部门经理考核 评级	部门内评级比例分布(%)				
	S级	A级	B级	C级	D级
S级	15	25	60	0	0
A级	10	20	65	5	0
B级	5	15	70	5	5
C级	0	15	70	10	5
D级	0	10	70	15	5

备注

1. 考虑在部门评级为 D 级时，部门内评级为 A 级的个别员工具备 S 级的业绩成绩，此时可由人力资源部对 A 级中排名靠前的员工进行复审，将结果报考核与薪酬委员会审议；
2. 考核结果由考核人反馈回被考核人。在部门内只公示各级人数。
3. 年度考核结果作为部门主管和线长年度效益奖金发放的依据，具体发放办法见人力资源部有关规定。

4.2 岗位工资及岗位调整

公司部门经理、主管与线长由于年度业绩考核结果而引起的岗位工资调整详见《薪酬管理制度》；

4.2.1 员工晋升

年度绩效考核结果是人力资源部决定员工是否晋升的主要依据，对年终绩效考核成绩在 A 级（含 A 级）以上的员工，人力资源部根据当时公司的用人需求情况，制定员工晋升提案，并上报考核与薪酬委员会。

4.2.2 工作调动

- 年度绩效考核使被考核人与人力资源部充分了解其工作业绩、工作能力和态度。员工在提出工作调动申请时，应由本人填写上一年度绩效考核结果，由人力资源部审核并补充相关考核资料；
- 由人力资源部提出调动意见的，参照上述程序办理；

4.2.3 辞退

对于年度考核结果为 D 级的员工，公司可以在下一年度不与其续签劳动合同。

4.3 员工培训

- 4.3.1 人力资源部将公司全体员工核心能力的考核结果整理成册，在年度绩效考核结束后 20 天内，根据全体员工核心能力状况修订全体员工年度培训计划，上报审批；
- 4.3.2 对于年终考核等级为 S 级的员工，将作为核心人员优先满足其培训需求，并对其个人在公司的职业发展规划密切关注；
- 4.3.3 A 级的员工将适时提供其业务和能力方面的培训，并协助其制定在公司的职业发展规划；
- 4.3.4 每半年人力资源部需要对员工年度能力培训方案实施具体情况进行总结并不断调整，达到开发、挖掘员工能力的目的。

4.4 其它影响

4.4.1 对员工资格职务的影响

- 已有资格职务的员工，只有上年度绩效考核结果为 A 级（含 A 级）以上，方可获得资格职务晋升机会；
- 已有资格职务的员工，只有上年度绩效考核结果为 B 级，方可获得资格职务保留机会；
- 未有资格职务的员工，只有上年度绩效考核结果为 B 级（含 B 级）以上，方可获得资格职务申报的机会；
- 具体实施细节详见有关规定。

4.4.2 对内部职称评聘的影响

- 员工只有上一年度绩效考核结果为 A 级（含 A 级）以上，在本年度内部职称评聘的过程中，可获得高聘的机会；
- 员工只有上一年度绩效考核结果为 B 级，在本年度内部职称评聘的过程中，可获得平聘的机会；
- 员工当上一年度绩效考核结果为 C 级，在本年度内部职称评聘的过程中，只能低聘或不聘；
- 具体实施细节详见有关规定。

5 绩效考核制度修订

5.1 绩效考核修订内容

在年度绩效考核过程中，考核与薪酬委员会通过把握考核人与被考核人对考核体系的意见，在限定时间内，对现有考核体系内容进行修改，以更好适应下一年的绩效考核工作。修改的内容包括：

- 5.1.1 本年度该员工绩效考核中 KPI 指标内容、考核标准、考核流程；
- 5.1.2 工作业绩考核中 KPI 考核与非 KPI 工作完成情况考核之间权重分配；
- 5.1.3 本年度该员工工作业绩、KPI、能力态度的权重分配；

5.2 绩效考核修订程序

5.2.1 绩效考核修订形式为定期修订，日期为每年年度考核结束后 2 周内，若出现以下任一情况可以进行不定期修订，修订日期由考核与薪酬委员会决定：

- 目前绩效考核体系不能适应公司的发展，严重阻碍公司经营；
- 公司发生重大变更，必须改变绩效考核体系；
- 考核与薪酬委员会中有 1/3 以上人员提议。

5.2.2 修订议案的提出

任何对公司考核制度有疑问的员工都有权向考核与薪酬委员会提出考核制度修订提案，提案发起人可以在修订期内提交修订建议的书面报告（格式见附表 1），给人力资源部并由其统一转交考核与薪酬委员会讨论。

5.2.3 修订议案的受理

绩效考核修订议案的受理：在修订期间员工提出的修订书面议案将由人力资源部集中转交考核与薪酬委员会，人力资源部针对修订提议收集基础资料；考核与薪酬委员会组长将在随后的一周时间内组织小组成员讨论考核制度修订提案，然后提交年度制度修订会。

5.2.4 制度修订过程

- 在年度考核制度修订会议上，修订提案通过与否采取投票方式决定，得到超过三分之二成员赞成票的提案视为通过，会后人力资源部负责整理通过的修订提案，并根据修订提案修订绩效考核制度，由考核与薪酬委员会组长签发后生效；

- 不论提案通过与否，人力资源部都要将最后结果反馈给提案发起人。

6 绩效考核申诉

6.1 申诉条件

在季度或年度绩效考核过程中，员工如认为受不公平对待或对考核结果感到不满意，有权在考核期间或得知考核结果 3 天内直接向人力资源部申诉，逾期视为默认考核结果，不予受理。

6.2 申诉形式

员工向人力资源部申诉时需要以书面形式（见附表 2）提交申诉报告，人力资源部负责将员工申诉统一记录备案，并将员工申诉报告和申诉记录提交人力资源部部长。

6.3 申诉处理

- 6.3.1 人力资源部在接到申诉后 10 日内必须对申诉人进行确认并对其申诉报告进行审核，最终将处理意见提交考核与薪酬委员会组长。如逾期没有受理，申诉人可直接向考核与薪酬委员会组长再次提起申诉，考核与薪酬委员会组长责成人力资源部处理，并对人力资源部的逾期行为进行处罚；
- 6.3.2 考核与薪酬委员会组长根据人力资源部提交的资料，决定是否需要召开由申诉人、申诉人绩效考核人、申诉人跨级领导、人力资源部部长组成的申诉评审会；如不需召开申诉评审会，则由人力资源部将结果反馈给申诉人；
- 6.3.3 如果员工申诉内容属实，申诉评审会需要按季度或年度绩效考核流程对申诉人重新进行绩效考核，此次考核结果即该员工季度或年度考核成绩，考核结果存档并反馈申诉人本人。
- 6.3.4 申诉评审会还需要确定绩效考核人对员工考核过程中是否存在不公平现象。如果发现绩效考核人在考核过程确有不公平行为，公司将采取相应的处罚措施；
- 6.3.5 如果申诉人对评审会考核结果仍不满意，必须在得知评审结果后 10 日内向人力资源部提交要求二次评审的书面报告，否则视为默认。总经理将根据具体情况，决定是否进行二次评审，程序同一次评审，总经理或其全权代表出席；
- 6.3.6 对于二次评审结果以总经理或其全权代表的最终评审意见为准。

7 附则

- 7.1 本考核体系解释权在公司考核与薪酬委员会。
- 7.2 本考核体系自颁布之日起正式执行，不溯及颁布前考核。

人力资源部

2003/7/15

附表 1: 绩效考核方案意见表

绩效考核方案意见表

姓名		岗位		工号	
部门		考核期间			
问题描述：		改进建议：			
原因分析：					
人力资源部意见：					
负责人签字：_____					
考核与薪酬委员会意见：					
负责人签字：_____					
请人力资源部反馈本案提出人					

附表 2 : 绩效考核申诉表

绩效考核申诉表

姓名		职位	
部门		考核期间	
有争议的考核部分：		修正建议：	
认为有争议的原因：			
人力资源部意见：			
负责人签字：_____			
请人力资源部反馈本案提出人			
申诉评审会意见：			
负责人签字：_____			
请人力资源部反馈本案提出人			

[返回](#)