

绩效手册

目 录

第一章	部门绩效管理.....	3
第一节	绩效管理简介.....	3
第二节	绩效管理的目标.....	5
第三节	如何使用平衡记分卡和评分表.....	6
第四节	关键绩效指标的目标值制定和修正.....	9
第五节	部门绩效评估流程和职责分工.....	11
第六节	绩效评估体系的审阅与调整.....	15
第二章	员工表现综合评估.....	17
第一节	员工表现综合评估循环.....	17
第二节	员工表现综合评估方法.....	19
第三节	如何使用《员工表现综合评估表》.....	20
第四节	员工表现综合评估流程和职责分工.....	21

第一章 部门绩效管理

第一节 绩效管理简介

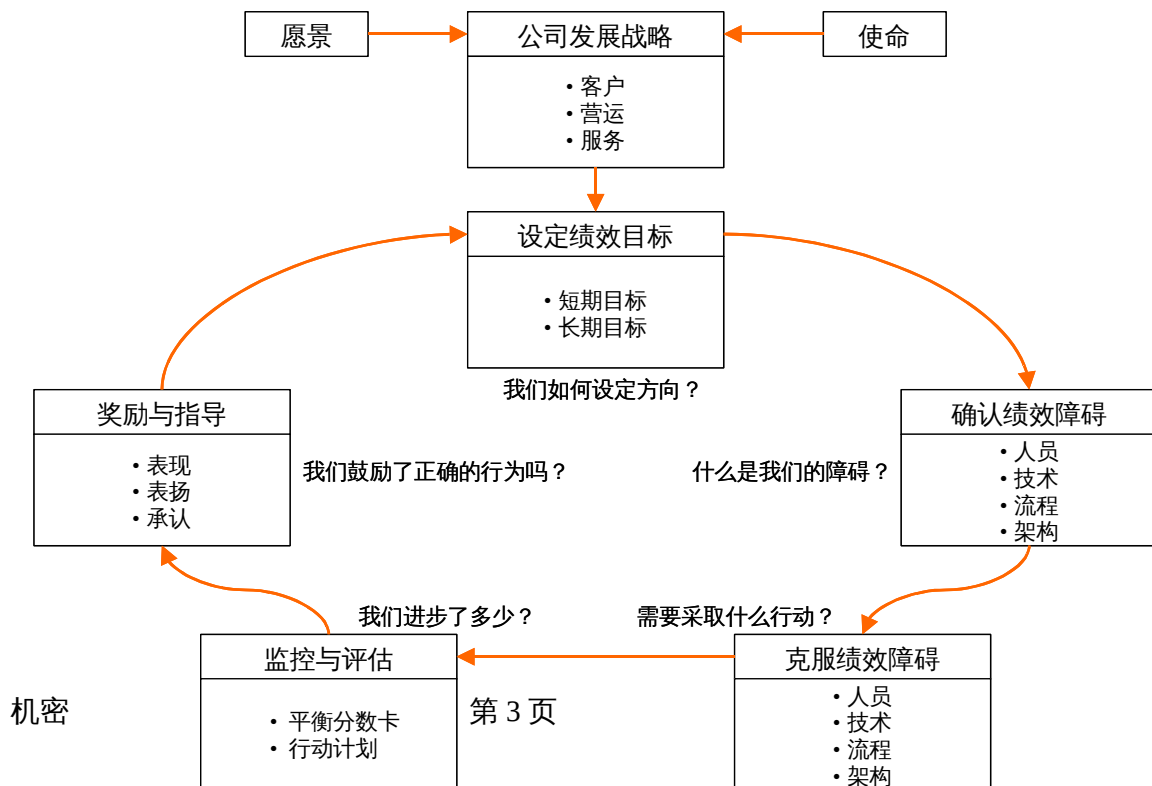
1. 绩效管理与绩效评估

绩效管理是人力资源管理的核心工作，也是我行整体范围内一种长期的管理内容。它通过全面、客观、科学地评价各部门对实现全行整体目标的贡献程度，同时通过配以合理的竞争机制作为牵引，督促和确保部门个别利益与烟台工行整体战略保持高度一致，从而提高我行整体的工作效能，最终实现我行战略目标。

一个完整的绩效管理体系包括三方面的内容：绩效管理流程、绩效管理文化和绩效管理基础环境。绩效管理是一个企业各个部门都参与其中的完整的流程，它包括整个绩效管理体系的建立、运用和维护；绩效管理基础环境包括人员、程序和技术三个方面；而绩效管理文化则是整个企业内部绩效管理的氛围，它明确了相应各方的权利、义务和责任。绩效评估只是绩效管理的组成部分之一，它对被评估部门的实际业绩表现进行衡量和评估。单独的绩效评估并不能构成完整的绩效管理体系。

2. 绩效管理循环

如下图所示，完整的绩效管理循环包括五个步骤：设定绩效目标、确认绩效障碍、克服绩效障碍、监控与评估、奖励与指导。各步骤的主要目标和任务如下：



□ 设定绩效目标

“设定绩效目标”即确定绩效管理的目标和关键绩效指标（KPIs）及其目标值，它是整个绩效管理循环的起点和核心。根据我行的发展战略目标来制定绩效管理的目标，从而确保通过绩效管理推进的部门行为能够与全行整体的发展目标相一致。绩效管理目标包括短期目标和长期目标。同时，我行管理层需要定期对绩效管理的目标进行审视，针对我行发展战略目标的修订和我行在发展中存在的问题，对绩效管理的目标做出相应的调整。

□ 确认绩效障碍

“确认绩效障碍”是顺利推行实施绩效管理的必要前提

□ 克服绩效障碍

“克服绩效障碍”是指针对发现的绩效管理障碍而采取相应的行动。

“监控与评估”是根据绩效管理的目标，对被评估对象实际的业绩表现进行衡量和评估，及时发现存在的问题和差距。

由于绩效管理存在相互关联、相互影响的目标和具体的评估指标，为均衡各项评估目标，以期达到最大程度激励部门遵循全行发展目标前进的目的，有必要采取被称之为“平衡记分卡”

(BALANCED SCORE CARD) 的方法，即确定各项评估目标和具体评估指标的权重：对相对重要的或需要特别强调的评估目标和具体指标选用较大的权重，对其它评估目标和具体指标选取较小的权重。

各部门权重的具体数值的选择，是我行高级管理层把握全行和部门整体发展方向、激励部门和员工向正确方向发展的重要手段。因此，在每年年初绩效评估委员会审定绩效管理目标及各项关键绩效指标的同时，需要确定各部门各项目标和指标的具体权重。

□ 奖励与指导

“奖励与指导”是绩效管理循环的最后一环，需要对绩效表现出色的部门进行奖励和表扬，对表现欠缺的部门进行指导和鼓励。

第二节 绩效管理的目标

建立科学完善的绩效评估体系、加强绩效管理是为了促使我行的各个部门全面贯彻落实我行整体的发展战略目标，齐心协力围绕我行的整体利益开展工作和拓展业务，确保部门目标与我行战略保持高度一致。

设定绩效目标是绩效管理循环中的一个步骤，它将我行的战略目标和经营方向转化为绩效标准，围绕“财务状况”、“风险控制”、“市场/客户”、“人员培养”等战略核心要素，针对我行各业务部门和职能支持部门，确定了以下四个方面的绩效管理目标：

1. 财务表现

创造收入、实现利润是我行生存和发展的最根本目标，因此，对于以创收为主要任务的业务部门而言，利润收入的评估是其业绩评估的重要内容之一。

对于非业务部门，我们以预算为基准来管理和控制各部门的可控费用支出水平，它是降低我行整体经营成本费用非常直接有效的手段，也是进一步提高我行利润水平的途径之一。

2. 内部营运

内部营运的评估内容主要包括两个方面：一是有关部门对国家制定的法律法规遵守执行情况；二是各部门对我行内部制定的各种规章制度、作业流程和授权审批程序等的遵守执行情况。鉴于国家法律法规的强制性和严肃性，以及违反法律法规给我行造成后果的严重性，在对部门遵守法律法规的考核中有必要实行单项否决制，即一旦违反法律法规，整个部门的绩效评估得零分。

3. 客户市场

客户市场也是我行绩效管理的目标之一。我们在这里所指的客户是一个比较宽泛的概念，它不仅包括那些直接为我行带来收入的外部客户，也包括我行内部的各个部门。因为从我行内部客户服务市场的角度讲，部门之间互为对方的客户。

市场占有率是体现综合实力的重要指标之一，也是行业进行各项排名的重要依据，它从另外一个侧面说明了客户对我行服务的认同程度，所以我们也在有关部门纳入了相应的市场占有率指标。

为了加强部门之间的沟通和协作，提高我行的整体产出，鼓励团队精神，为各部门设立了内部客户满意度的指标。作为协调管理我行各项内部事务、支持业务发展的部门，职能支持部门在该方面的表现是其重要的评估内容。

4. 人力资源

人力资源管理和员工培养是我行持续发展的重要推动力之一。为贯彻这一战略重点，在绩效评估中，通过员工流动率和员工对我行各项人事政策等方面的满意程度两个指标来评估我行的表现。我们建议我行人力资源部在每年年底对全行的全体员工进行一次全方位的满意度调查，其内容应涵括员工对于烟台工行的人事政策、薪酬体制、沟通渠道、绩效评估与激励等多方面的满意度。人力资源部对于该调查结果应做详细的分析，编写报告并据此调整相应的人力资源政策。

在部门的评估中，我们则设立了**人均培训时间的指标**，来衡量员工实际接受培训的情况。

第三节 如何使用平衡记分卡和评分表

1. 平衡记分卡说明

每一张平衡记分卡中应包含以下内容：

- ✦ 评估对象：即被评估者。被评估者对这些关键绩效指标的结果负责
- ✦ 评估目标：即我们在上文阐明的绩效管理目标，包括财务表现、内部营运、客户市场和人力资源
- ✦ 评估指标和指标说明：即每个关键绩效指标的名称和其含义
- ✦ 备注：必要时，在备注中对一些评估指标做进一步的说明
- ✦ 评估频度：即多长时间对该指标进行一次评估。由于采取平衡记分卡的方法进行部门绩效管理是一个全面的过程，需要一定的人力和时间，因此建议在一般情况下，每年进行一次评估。但是有些指标的数据需要进行月度或季度的计算汇报，以便及时掌握我行业务进展的情况，并在必要时调整目标值
- ✦ 权重系数：权重系数由绩效评估委员会在每次进行绩效评估体系的审阅时根据烟台工行战略、指标的重要程度以及期望的评估力度确定或调整具体数值
- ✦ 计算方法和变量说明：该评估指标的计算公式和所涉及变量的含义
- ✦ 数据来源：计算公式中所涉及数据的来源或负责收集、计算数据的部门

2. 评分表说明

□ 《内部客户满意度评分表》

《内部客户满意度评分表》主要是对我行内部、部门之间的协作效果进行的评估。

在每年年底进行部门绩效评估时，由人力资源部组织相应的职能支持部门和业务部门对被评估部门进行满意度评分。各部门在对其它部门进行打分时，如果某一评分项目的评价为“超越期望、突出表现”、“基本满意”或“未达期望、不能满意”时还需在评分表中列举实例、说明原因。参与评分的各部门的评分结果进行算术平均即得到被评估部门内部客户满意度指标的最终得分。

该评分表的详细内容请参见附件二：内部客户满意度评分表。

□ 《部门绩效评估评分表》

《部门绩效评估评分表》是在部门绩效评估中计算部门绩效评估总分的汇总工具。在对各部门汇总的原始数据审核完毕后，由人力资源部负责关键绩效指标值的计算，并将结果填入《部门绩效评估评分表》中。具体的计算方法请见下文。

该评分表的详细内容请参见附件一：部门绩效评估评分表。

3. 《部门绩效评估评分表》的计算

《部门绩效评估评分表》主要由常规项目、否决项目两个部分组成。

□ 常规项目的计算

常规项目由一些关键绩效指标组成，它的满分为 100 分。一般情况下，可以通过以下五个步骤来计算常规项目部分的得分。

为了说明如何得到单个关键绩效指标的得分，我们现假设某部门有两个指标“人均培训时间”和“报表的准确率”，并以它们为例来进行说明。假设这两个指标的目标值分别为 40 小时和 97%，实际值分别为 50 小时和 95%。

步骤一：按照单个指标的“计算方法”算出该指标的实际值 B

我们已经知道人均培训时间的实际值 B_1 为 50 小时，报表的准确率的实际值 B_2 为 95%。

步骤二：计算出单个指标的实际值 B 与目标值 A 的差异绝对数 C ($C=a\times|A-B|$)

在计算之前，需先判断指标差异是属于有利还是不利差异。

当差异属于有利差异时，参数 $a=-1$

当差异属于不利差异时，参数 $a=1$

对于指标“人均培训时间”，指标差异为有利差异， $a=-1$ ，对于指标“报表的准确率”，指标差异为不利差异， $a=1$ 。所以，差异绝对数 $C_1=-1\times|40-50|=-10$ ，差异绝对数 $C_2=1\times|97\%-95\%=2\%$

步骤三：计算出单个指标的实际值 B 与目标值 A 的差异相对数 D ($D=C\div A$)

“人均培训时间”的差异相对数 $D_1=-10\div 40<0$ ，“报表的准确率”的差异相对数 $D_2=2\%\div 97\%=2\%$

步骤四：如下表所示，根据差异相对数打分

差异相对数 D	$\leq 0\%$	1%-10%	11%-20%	21%-30%	31%-40%	41%-50%	$> 51\%$
分值	100	95	80	70	60	50	0

注：表中的数据均为范例，实际数据需我行自行决定

由此可见，“人均培训时间”和“报表的准确率”指标的得分分别为 100 分和 95 分。

步骤五：单项评估得分和该指标对应的权重相乘得到指标加权后的得分，再将所有加权得分相加即得到常规项目的分数总和。

□ 否决项目计算

否决项目中指标的评估内容具有一定的严重性，目前该项目主要由“外部法律法规遵守执行情况”这一指标构成。和扣分项目一样，也是由人力资源部将最终评定的部门该项指标的分值填入部门平衡记分卡中。

□ 总分计算

按照《部门绩效评估评分表》上列明的项目，以常规项目的分数总和为基准，就得到一个总分。如果该部门不存在违反外部法律法规的情况，则这个总分就是部门绩效评估的最终得分；如果部门存在违反外部法律法规的情况，考虑到违反国家法律法规所带来后果的严重性，则部门的绩效评估的最终得分为零。

部门绩效评估总分的计算是整个绩效评估体系中非常重要的一个程序，将直接影响到各部门的绩效评估结果、奖惩措施的有效性及其下一阶段目标值的合理设定。因此，合理地选择计算方法是绩效评估体系有效运作的根本保证。以上的计算方法具有一定的灵活性，在实际运作中可根据实际情况对其加以进一步的改进。

第四节 关键绩效指标的目标值制定和修正

1. 目标值的定义

目标值是我行对未来绩效的期望。通过设置绩效评估指标的目标值，可以推动我行的政策得到落实执行。目标值可以为我行的运作提供方向，并提供对员工的激励。同时，目标值的设置必须明晰清楚地传达到每一个负责的员工，才能使效率得到保证。

短期目标值是指未来一年的目标值。长期目标值是指未来三年或五年的目标值。

2. 目标值的制定和修正

每年年底，各部门根据我行的战略目标，可以通过以下五个主要的步骤来制定和修正部门长、短期的关键绩效指标目标值：

□ 确认所需的数据来源，获取历史和当前的绩效数据

首先，可以通过编制《目标值所需数据来源汇总表》确定计算关键绩效指标所需的数据来源，样表如下：

关键绩效指标	计算公式	涉及数据	相关部门	相关报表或文件
指标 1				
指标 2				
指标 3				
...				

其中：

- ✦ 关键绩效指标：全部绩效指标
- ✦ 计算公式：各绩效指标计算公式
- ✦ 涉及数据：根据各绩效指标计算公式确定计算该指标所需全部数据
- ✦ 相关部门：各数据涉及的部门
- ✦ 相关报表或文件：各数据涉及的相关报表或文件

然后，各部门根据《目标值所需数据来源汇总表》汇总相关的数据，并计算各自历史和当年关键绩效指标的数值，作为拟定目标值的参考值。

□ 获取行业内外的借鉴信息

行业内外的借鉴信息也是制定长、短期目标值的参考数据。

□ 获取以我行全面预算为基础的绩效数据

全面预算是计算财务表现关键绩效指标的目标值的基础，在制定我行的短期目标值时，必须以根据我行全面预算结果计算出的绩效数据为主要依据之一。这是因为根据我行全面预算为基础制定的目标值具有一定的科学依据，避免了主观性和随意性，保证了绩效评估体系的顺利实施。另外，基于全面预算的目标值也充分体现了各部门的意见，从而使目标值更切合实际，有利于激发各部门实现目标值的积极性，并达成绩效评估的顺利推行。

□ 短期目标值与长期目标值的制定

根据以上步骤所获得的历史和当前数据、行业内外借鉴信息和我行的预算目标，编制如下样式的《目标值设定工作表》，初步制定目标值。

关键绩效指标	历史数据				目标	行业数据		预算目标	目标值		
	1月	2月	...	x月		行业内	行业外		1年	3年	5年
指标 1											
指标 2											
...											

其中：

- ✦ 关键绩效指标：全部绩效指标，取自《目标值所需数据来源汇总表》（绩效评估委员会）
- ✦ 历史数据：当年已经可以获得的各月的指标数据
- ✦ 工行烟台分行：我行的战略目标
- ✦ 行业数据：部门获得的行业内外借鉴信息
- ✦ 预算目标：根据全面预算计算出来的绩效指标
- ✦ 目标值：全面综合上述各方面的结果制定的长、短期目标值

各部门将初步的短期目标值及长期目标值及相关的支持文件提交给人力资源部。人力资源部收集和汇总各部门制定的目标值，编写评估方案，并上报给绩效评估委员会讨论通过后，将最终的目标值下达给各部门。

□ 短期目标值与长期目标值的修正

综合考虑我行配置情况及限制条件等，各部门应定期对短期目标值进行调整。短期目标的修正以半年或季度为一个期间。在每次调整时，各部门应将短期目标值的修正提案递交人力资源部，提案中应包括需调整的指标名称、原定目标值、原定目标值的计算依据、需调整的计算依据、调整该计算依据的幅度、调整的原因及支持文件、调整后的目标值。人力资源部在收集和汇总后，再将其上报给绩

效评估委员会同相关部门负责人，在审核以上文件后，做出是否同意修改以及修改后的目标值的意见，下达相应的部门。

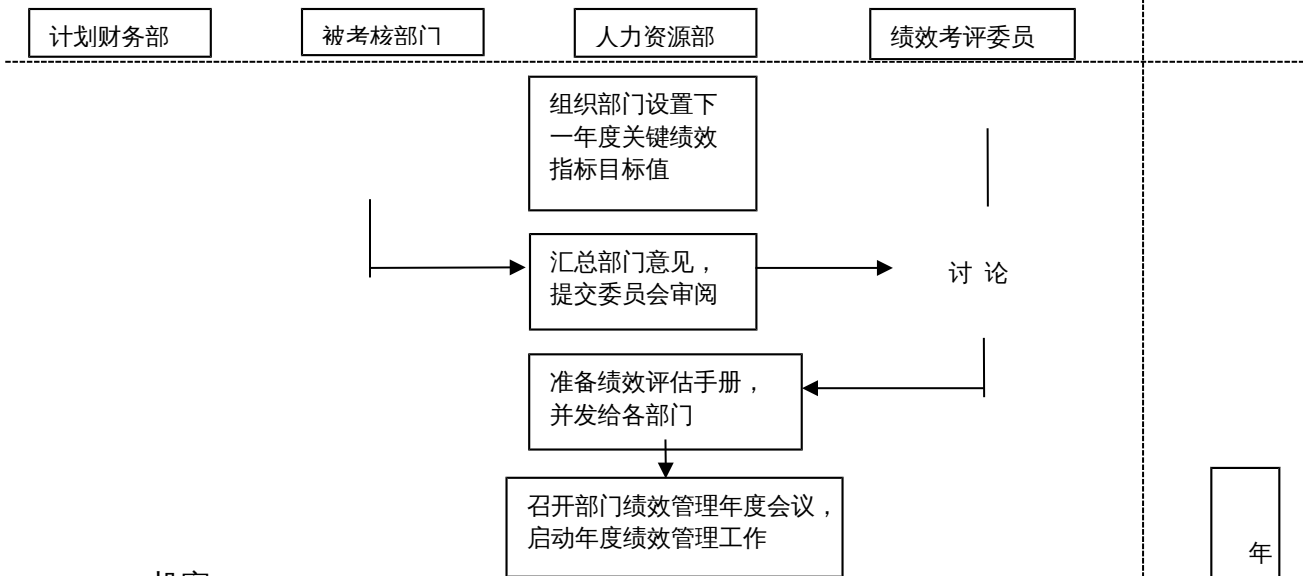
第五节 部门绩效评估流程和职责分工

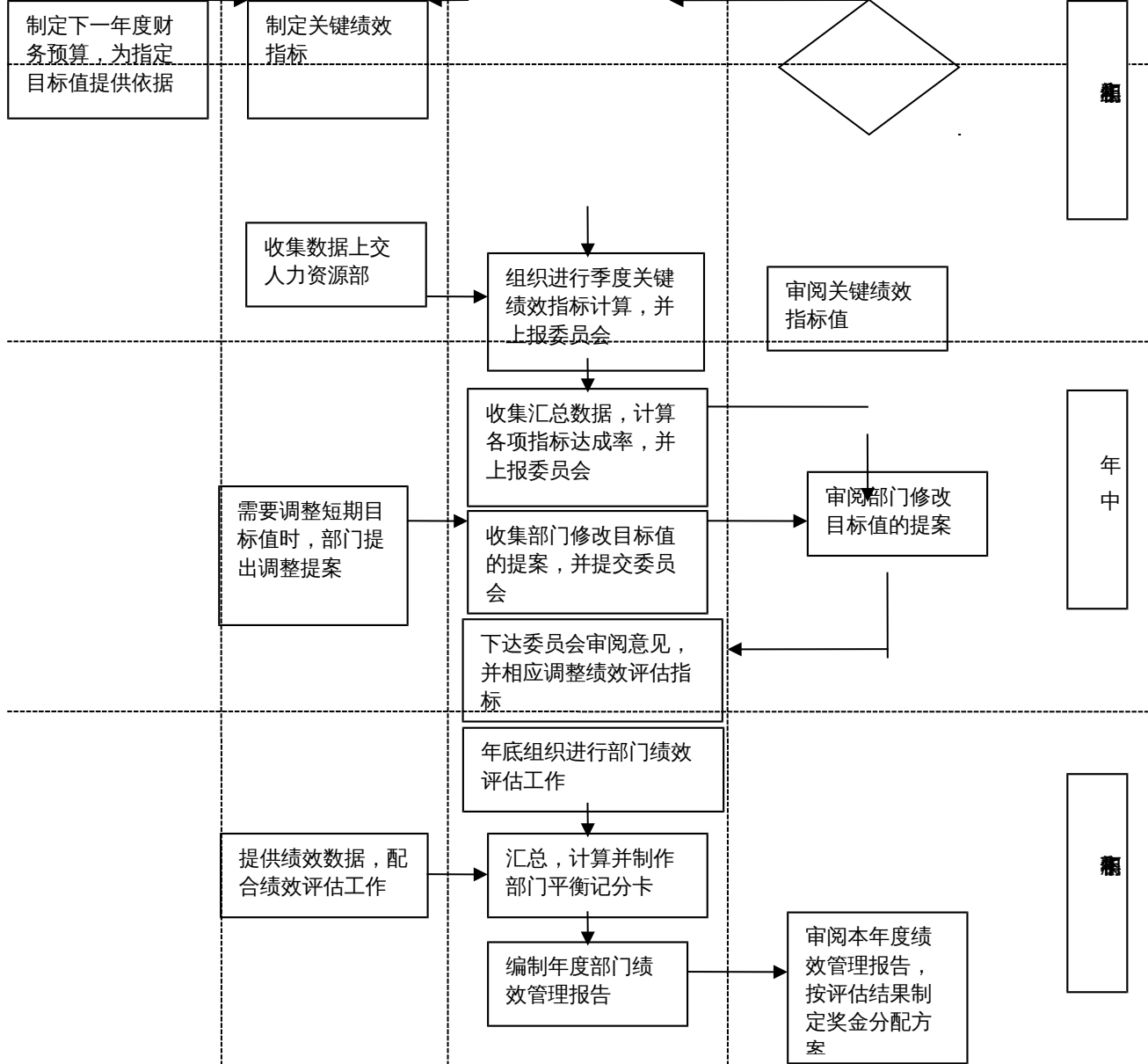
1. 部门绩效评估的流程

在每个评估时点，由被评估部门负责收集绩效评估所需的原始数据，填制评估报告，在规定的时
间之内交给人力资源部。人力资源部负责进行关键绩效指标的计算，并为每个部门制作评估的平衡记
分卡。最后在年终评估结束后，将各个部门的平衡记分卡上报绩效评估委员会进行讨论，并根据预定
的条件进行奖励。

各部门的下属部门的评估工作由各个部门负责绩效评估的人员在人力资源部的帮助下完成，并根
据部门内部预先设定的奖惩条件进行奖励。同绩效评估相关的支持文档以及最后的评估结果都必须交
于人力资源部进行归档。

下图为部门绩效评估的流程。





2. 部门绩效评估的具体程序

□ 各部门填制评估报告, 上交人力资源部

被评估部门应在每个评估时点, 填制该时点的评估报告。我行的评估周期为一年, 因此评估报告主要是年度报告。但是对于一些月末或季末计算上报的指标来讲, 还需要填制月度报告和季度报告, 以及及时掌握情况, 对目标值做出适当的调整。

评估报告的内容主要包括: 反映部门绩效的《**关键绩效指标快报**》、计算关键绩效指标所需的原始数据和支持文件。

其中《**关键绩效指标快报**》(请参见下表) 包含的内容有: 关键绩效指标、指标的计算公式、数据来源、目标值、实际值、目标值与实际值差异的绝对数、用百分比表示的目标值与实际值差异的相对比率(对于不利差异百分比在 10% 以上的指标, 应简述差异的原因)、对于不利差异, 简述相应的行动计划或已采取了的行动。

关键绩效指标	计算公式	数据来源	目标值	实际值	差异绝对数	差异相对数
--------	------	------	-----	-----	-------	-------

指标 1						
指标 2						
...						
备注：						

□ 原始数据准确性的复核

为了保证绩效评估体系的有效地运作，各部门提供的原始数据必须进行准确性复核。复核工作主要由人力资源部、计划部负责。复核的程序可分两步进行：

在汇总本部门的绩效评估原始数据时，各部门负责绩效评估的人复核其部门的数据，保证数据的真实性、有效性和准确度。

在计算关键指标值前，人力资源部需协同计划财务部确认各部门上报数据的真实性、有效性和准确度。

□ 计算关键指标的结果

在对各部门汇总的原始数据审核完毕后，由人力资源部负责关键绩效指标值的计算。计算结果将作为对各部门该项指标的最终评价。计算方法请参见本手册第三节的相关内容。

□ 制做部门平衡记分卡

在求得单个指标值后，由人力资源部负责制作部门平衡记分卡。

□ 根据预定的条件进行奖惩

指标达标与否的奖惩制度及措施由绩效管理委员会制定。在计算好每次绩效评估的结果后，根据评估结果由行长直接给予各部门奖励或处罚，由各部门遵循绩效管理委员会审核通过的奖惩制度及措施对各自的部门员工进行奖励或处罚。

3. 部门绩效评估的职责分工

如上所述，部门绩效评估是一项由全行所有部门共同参与的工作，但是每个部门的职责分工是不同的。

根据部门绩效评估流程，涉及评估的部门可分为两类：

执行部门：负责整个部门绩效评估的执行工作，包括原始资料的汇总、复核、数据的计算、平衡记分卡的制作等。主要包括的部门为人力资源部和计划财务部。

支持部门：配合执行部门开展对自身的评估工作，包括完成原始数据的汇总，并保证数据的真实可靠性、按时填制评估报告、提供评估所需的支持文件、协助执行部门的数据复核工作。支持部门包括我行的所有部门，当被评估部门是人力资源部计划财务部时，它们同时也扮演着支持部门的角色。

部门的职责分工

	数据提供	数据汇总	数据复核	数据计算	平衡记分卡制作	资料归档
人力资源部	✓	✓	✓	✓	✓	✓
计划财务部	✓	✓	✓			
支持部门	✓					

在整个部门的绩效评估中，人力资源部是我行所有部门绩效评估的总协调，其对部门进行绩效评估的工作包括：

- ✦ 会同计划财务部和相关部门，根据我行的发展战略目标，制定部门绩效管理目标和各项关键评估指标，报绩效评估委员会审核批准；
- ✦ 会同绩效评估委员会和相关部门，根据我行发展中存在的、以及上年度部门绩效评估中发现的问题，调整关键绩效指标，向绩效评估委员会汇报本年度绩效评估的具体指标和权重，经绩效评估委员会审核批准后发布执行；
- ✦ 根据客观环境的变化，向高级管理层建议调整关键绩效指标的权重，以加强对发展重点环节和管理薄弱环节的评估力度；
- ✦ 安排部门绩效评估工作，组织计划部以及其它相关部门对各部门负责的评估指标进行统计计算或提供数据；
- ✦ 复核参与绩效指标统计计算的相关部门的计算结果，汇总统计各部门绩效评估的最终得分，经绩效评估委员会审核后向所有部门公布本年度绩效评估的总分以及各项具体指标的得分；
- ✦ 总结本年度各部门的绩效表现、主要的进展提高和存在的问题和不足，并对全年绩效管理情况进行小结，编制部门绩效管理报告，提出加强绩效管理的意见和措施，向行长汇报；
- ✦ 听取各部门对绩效管理的意见建议，进一步完善部门绩效管理工作。

第六节 绩效评估体系的审阅与调整

对绩效评估体系的审阅与调整是整个绩效管理不可或缺的一个重要环节，因为绩效评估体系必须和我行的战略目标以及主要业务流程保持一致，当战略目标和主要业务流程发生变化时，有必要对绩

效评估体系也做出相应的调整。因此，通过定期对绩效评估体系进行审阅和调整，达到不断完善整个体系的目的，使绩效评估体系能够更紧密地同我行的经营战略联系起来，也是一项相当重要的工作。

1. 相关的定义

□ 绩效评估委员会

由绩效评估委员会指定，主要成员为工行烟台分行高层领导、人力资源部及主要部门的负责人。绩效评估委员会的主要职责是定期对现有的绩效评估体系进行审阅，并根据现有的我行状况提出调整的意见并汇集成报告，交与绩效评估委员会批准后正式生效。

□ 绩效评估体系的审阅

通过定期对绩效评估体系进行重新的审阅和调整，依据我行战略和主要流程的更改修改指标结构，保证整个评估体系的有效性。

□ 绩效评估体系审阅的周期

通常情况下，对绩效评估体系的审阅周期一般为三至四年，如果周期过短，审阅和调整过于频繁，造成的影响除了管理费用支出的增加外，同时还会造成制度的不延续性，使涉及绩效评估体系操作的人员对其无所适从，影响制度的严肃性；相反如果整个审阅的周期过长，往往会导致整个评估系统的定位过于陈旧，无法适应我行的整体运作，也就失去了其本来的意义。但如果我行战略定位以及我行的主要流程发生较大变化，绩效评估委员会可以依据具体的情况对整个绩效评估系统进行审阅和调整，以保证绩效评估体系同我行战略目标和我行关键流程的一致性。同时如果有部门负责人提出修改评估体系的建议，经我行绩效评估委员会讨论同意后，上交绩效评估委员会讨论通过便可以生效实施。

2. 绩效评估体系的审阅

对现存评估体系的审阅和调整的过程其实就是对整个体系的一次简单再设计的过程。

绩效评估委员会通过对一些影响整个绩效评估体系的因素（包括我行的战略定位、主要的工作业务流程等）的审阅，来决定是否需要体系进行修改。在审阅了我行的经营战略和主要的业务流程之后，明确其中的变更部分，然后按照绩效评估体系设计的步骤，确定哪些指标需要删除，同时哪些指标由于战略的变更而需要增加，从而形成新的关键绩效指标体系。

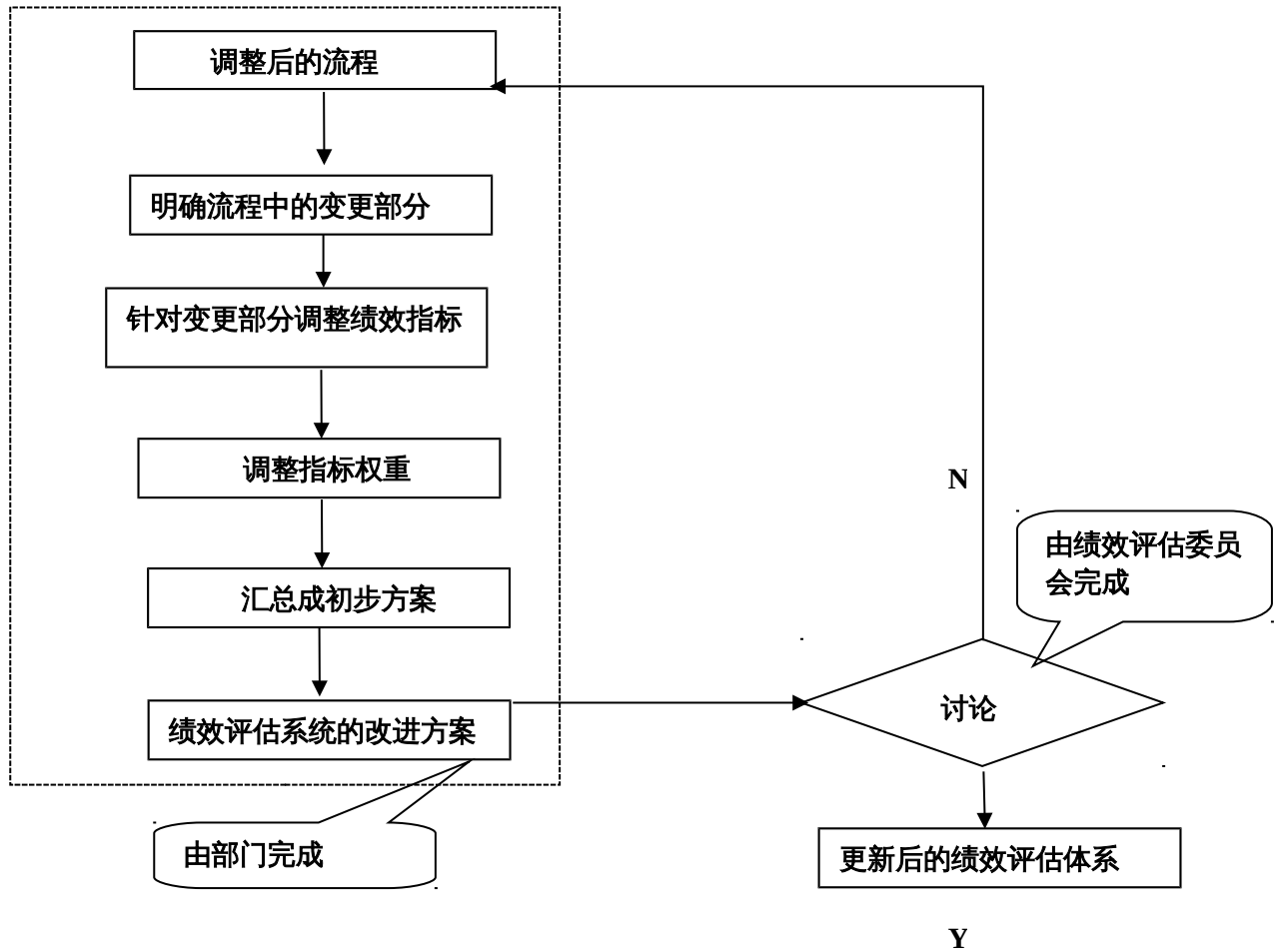
在确定新的关键绩效指标体系之后，单个指标的权数必须重新制定。

3. 更新后的绩效评估体系的审批

更新后的绩效评估体系必须经过绩效评估委员会讨论通过后方可生效，讨论通过后形成正式文件并归档，以作为今后开展绩效评估工作的依据。

4. 绩效评估体系审阅和调整流程

绩效考核体系改进流程

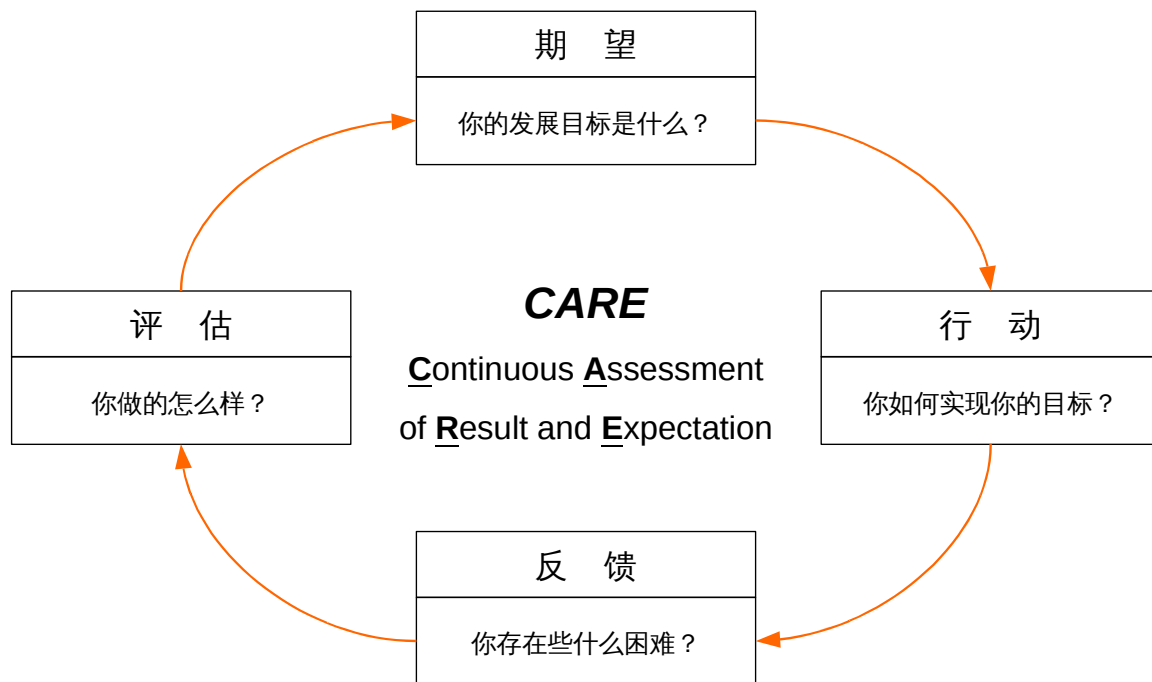


第二章 员工表现综合评估

第一节 员工表现综合评估循环

“员工表现综合评估”是结合员工个人能力素质和实际工作表现两方面内容的综合评价体系，其主要目的在于将员工个人的成长与工行和部门的发展结合起来，促使员工随着工行的发展而成长，从而达到吸引人才、留住人才、最终达成全行发展的目的。员工表现综合评估适用于我行的所有正式员工，除临时工和一般后勤员工以外，如：清洁工、保安、司机等。评估的结果将是决定员工岗位调整的基础。

如下图所示，员工表现综合评估的整个程序包括“期望”、“行动”、“反馈”、和“评估”四个步骤。



1. 期望

确定期望是员工表现综合评估循环的起点。在每年年终时，评估者和被评估者在总结被评估者该年度表现的基础上，一起讨论确定新年的发展目标。

在会谈中，除讨论被评估者的优点/强项和需要进一步提高完善之处以及年度发展目标外，评估者还就以下问题听取被评估者的意见、建议或与被评估者进行讨论：

- ✦ 被评估者对工作表现/升迁情况/薪资报酬的意见

- ✦ 被评估者对职业守则和职业道德的遵守情况
- ✦ 被评估者对全行发展的意见和建议，包括客户服务、财务控制、业务表现、部门协作等各方面内容
- ✦ 被评估者的个人能力素质培养、职业生涯规划以及期望烟台工行给予的帮助
- ✦ 被评估者对工行和部门的其它意见建议

人力资源部向评估者收集讨论的反馈，针对员工提出的意见建议，编制人力资源报告，总结相关问题并提出处理措施和意见，向烟台工行高级管理层汇报。

2. 行动

员工根据年初制定的发展目标和行动步骤，采取积极行动提高自身工作水平和能力素质。作为该员工所属部门的领导，则需在日常工作中给予针对性的指导和监督。人力资源部应综合考虑我行各级员工的发展目标和其自身的实际情况，在分析员工培训需求的情况下，制定培训计划，并为员工设计可行的培训方案。

3. 反馈

部门领导和员工、上下级之间可以不定期的就工作表现、遇到的困难、需要改进的问题进行正式或非正式的交流，及时发现过程中的困难和不足，修正行动计划或采取相应措施。

4. 评估

“评估”是整个程序的关键一环。在每年年终时，由人力资源部统一组织安排开展对员工的评估工作，确定我行每一员工的评估者和审阅者人选，发放评估表格，决定评估工作的开始和结束日期。在评估工作中，有些数据的收集可能需要分月度或季度进行。

一般说来，评估者由被评估者的直接上级担任，审阅者由再上一级领导担任。评估者根据被评估者的实际工作表现填写评分和意见，并和被评估者通过面谈的形式就此进行沟通并达成一致。审阅者在评估者和被评估者完成面谈后，审阅《员工表现综合评估表》的内容并签署部门的意见。部门意见作为对该员工本年度的最终评估意见。被评估者和评估者以及审阅者可能存在不同意见，在这种情况下，被评估者可以向人力资源部提出申诉。人力资源部将派员进行专案调查，并给予最终裁决。

第二节 员工表现综合评估方法

对员工表现的综合评估主要从该员工能力素质以及工作绩效两个方面进行：

1. 能力素质评估

在能力素质模型中，我行对各级岗位的员工提出了职业素养、能力和知识等方面的综合要求。由于能力素质是通过日常工作的行为表现而体现的，因此，在对员工进行能力素质评估时，评估者将以该员工适用层级的行为表现为基准，对被评估者的年度表现做出评估。每一具体项目的评估结果为下述四项之一——表现突出、达到要求、尚待提高、未达要求、不适用。

- ✦ 表现突出：表明被评估者超出了预期的目标期望要求，有非常显著的或突出的表现。此项评分只给予对此项内容表现最佳的员工。对于那些大部分能力素质均达到该评估结果，并且其余能力素质的评估结果在“达到要求”之上的员工，可以考虑是否晋升其岗位。
- ✦ 达到要求：表明被评估者达到了预期的目标期望要求，这些期望要求是被评估者所需具备的最低的要求。
- ✦ 尚待提高：表明被评估者未达到预期的目标期望要求。被评估者做出了努力并取得了一定的进步，但与预期的目标期望要求尚存在一定的距离。被评估者需要在下一年做出相当的努力。
- ✦ 未达要求：表明被评估者与预期的目标期望要求存在比较大的差距，在工作中没有取得应有的进步或保持应有的水平。被评估者如果连续两年有较多的能力素质被评估为“未达要求”，则可以考虑是否需要对其进行降职处理。
- ✦ 不适用：表明是被评估者不适用的具体项目。

对能力素质的评估结果是对员工岗位进行调整时主要的参考因素之一。由于员工所在岗位的工作内容和职责决定了该岗位对该员工的能力素质要求，因此，我行可以根据员工能力素质的实际评估结果，来决定其岗位调整的情况。

2. 工作绩效评估

工作绩效评估是通过一些个人绩效指标来考察员工工作的成效，即员工对岗位职责的实现程度。这些个人绩效指标由其所在部门的关键绩效指标分解而来。对于一般员工来说，由于所负责的工作相对比较单一，相应的个人绩效指标也比较简单。可以通过量化和非量化个人绩效指标的结合来评估员工的工作绩效。一般来说，量化的个人绩效指标较为容易制定，例如，销售人员的销售指标和客户开发指标等。而那些无法量化的绩效表现，也可以通过设置标准进行打分。对部门领导、销售人员和项目人员等员工工作绩效的评估可以以量化的个人绩效指标为主，而其他员工量化的绩效指标则需要视具体情况来进行设置。

同评估部门的关键绩效指标相同，针对个人的关键绩效指标也需要设置相应的权重，应由评估者和被评估者共同讨论确定。

量化指标和非量化指标评估的结果将按一定的比例结合起来。结合的比例可以根据具体岗位有所不同。

第三节 如何使用《员工表现综合评估表》

1. 《员工表现综合评估表》的内容

在本手册后附件中列出了《员工表现综合评估表》的样张（请参见附件三：员工表现综合评估表）。和员工表现综合评估方法相对应，《员工表现综合评估表》主要由两部分组成：一部分是对员工的年度工作表现进行评估的“能力素质评估表”，另一部分则是对员工工作成效进行评估的“员工个人工作绩效评估表”。

除此之外，《员工表现综合评估表》还包括下列内容：

- ✦ 被评估者、评估者和审阅者的基本信息：包括姓名、所属部门、所在岗位、签字、评估或审阅日期。
- ✦ 培训信息：由人力资源部填写的、被评估者在评估年度参加的培训信息。
- ✦ 主要优点：评估者认为被评估者在能力素质方面通过日常工作表现出来的值得表扬和继续保持的地方，评估者需要举出具体的事例来说明被评估者的优点。
- ✦ 需改善之处：被评估者认为评估者在能力素质方面尚需做出进一步改善的地方，同样地，评估者也需要举出具体的事例进行说明。
- ✦ 主要分歧：评估者和被评估者经过面谈交流后，对被评估者表现综合评估的结果仍存在的意见分歧之处。
- ✦ 审阅者意见：审阅者在审阅并处理完主要分歧之后填写的对被评估者的最终评估意见。

2. 《员工表现综合评估表》的填写程序

员工表现的综合评估以年度为一个周期。每年年终在进行员工表现综合评估的同时，也为该员工下一年度的发展确定新的目标。

员工表现综合评估工作开始时，人力资源部在年初收到的经双方签字的《员工表现综合评估表》上填写评估者和被评估者的信息、被评估者在本年度参加的培训信息等，然后将表格和一份空白的《员工表现综合评估表》交给评估者。评估者在收到表格后，根据表格的内容和被评估者一年来工作的实际表现，客观如实地在评估者本年度的《员工表现综合评估表》上填写各项评分和意见，并与被评估者约定面谈的时间。

在双方约定的时间，评估者和被评估者单独进行会谈，交流对被评估者一年来工作表现的具体意见和评价。评估者需要对其填写的每一项评估内容向被评估者做出说明，解释评分的理由，并向被评

估者提出有针对性的意见和建议。被评估者可以就一年来在工作中遇到的实际问题和自己的表现向评估者做出解释，并对评估者做出的具体评估发表自己的意见。通过双方的交流和沟通，加强双方对对方期望的理解，为被评估者进一步提高发展提供有益的信息。

如果被评估者对评估的内容持保留或不同意见，并且经过面谈交流，双方对评估结果仍存在分歧，则在表格中的“主要分歧”栏内记录双方尚存在的分歧之处。评估者和被评估者均需要在评估表格上签字，表示认同评估表格上记录的内容。

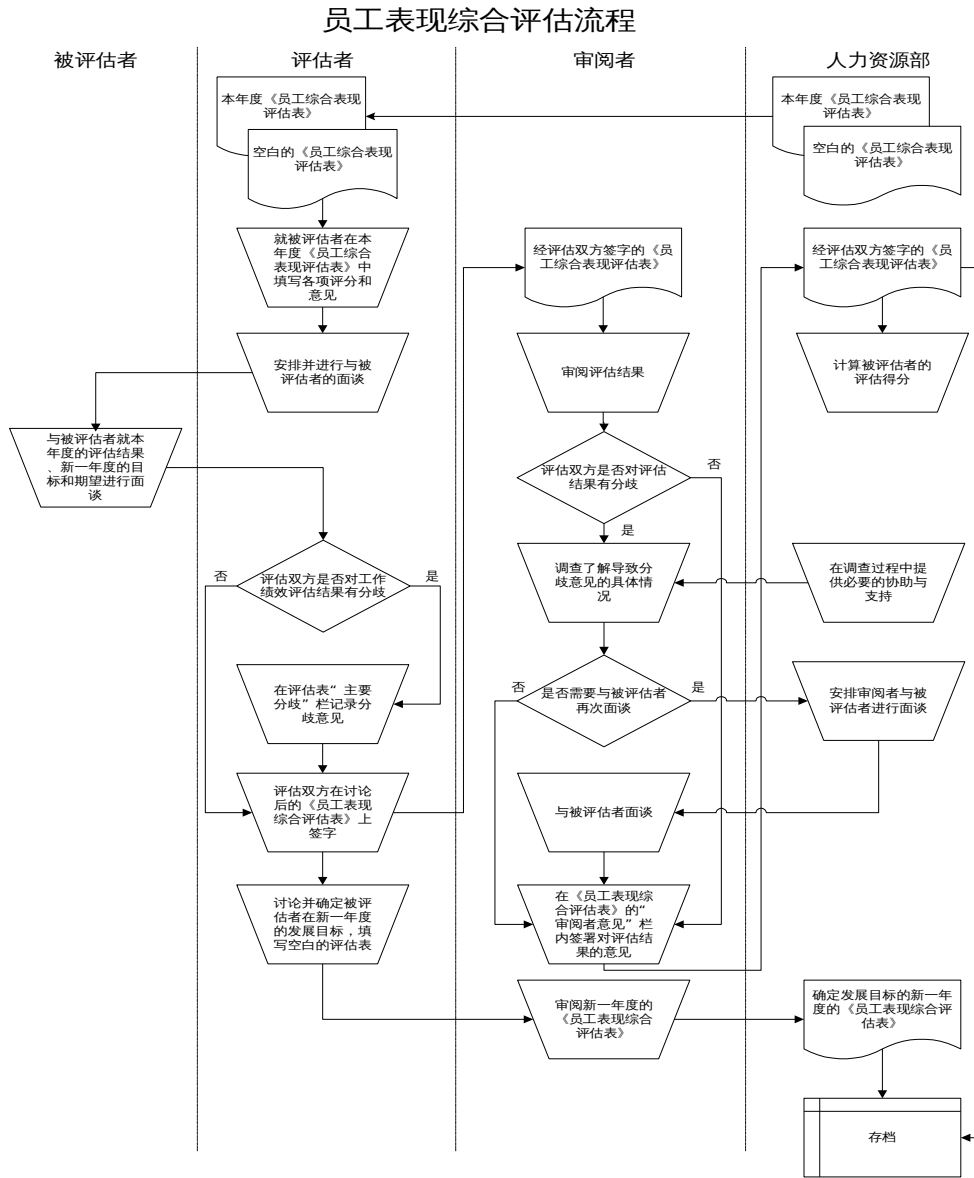
在双方的面谈中，评估者和被评估者还将分别确定新的一年中被评估者在能力素质和工作绩效部分的发展目标。在评估者将讨论后的新一年的发展目标填写空白的《员工表现综合评估表》后，双方分别在填写好的《员工表现综合评估表》上签字。

审阅者需要同时审阅被评估者本年度《员工表现综合评估表》的内容和下一年度的发展目标并签署意见。如果在本年度评估表格中记录了分歧意见，则审阅者需要进行调查了解或与被评估者再次进行面谈，在此基础上签署审阅意见。

在审阅者完成评估表格的审阅工作后，将所有评估表格在预定日期前送交人力资源部，由人力资源部进行汇总分析和各项人事处理工作，并进行归档。人力资源部在对各部门送交的本年度的《员工表现综合评估表》进行汇总分析后，将根据每个部门全体员工的得分情况评估表的结构，划分出评估等级。

第四节 员工表现综合评估流程和职责分工

1. 员工表现综合评估的流程



2. 员工表现综合评估的职责分工

员工表现综合评估的责任部门包括：人力资源部以及各员工所属的部门。人力资源部是员工表现综合评估工作的组织者和评估标准的制定者，在整个“员工表现综合评估”的过程中主要负责以下内容：

- ✦ 整个“员工表现综合评估”工作的组织、时间人员的安排、表格的发放和回收等；
- ✦ 统一制定对员工评估的标准和具体执行办法，组织安排分行和部门领导等主要评估人员参加“员工评估指导培训”；

- ✦ 在评估过程中，接到员工的申诉或要求重新评估的，在审核后安排审阅者或行领导重新对该员工进行评估；
- ✦ 在收到每个员工的《员工表现综合评估表》后，整理更新员工的绩效考核档案内容，并将上述表格作为员工当年的考评结果归入绩效考核档案；
- ✦ 汇总分析员工提出的对分行和部门的意见建议，以及员工对个人发展、培训、薪酬等各方面的要求，编制人力资源管理报告，并提出针对性处理意见，向行领导汇报。在高级管理层审批同意后采取相应的人力资源措施。

员工所属的部门是员工表现评估工作的主要承担者和主要责任部门，在整个“员工表现综合评估”的过程中主要负责以下内容：

- ✦ 普通员工的评估者一般由被评估者的主管担任，审阅者由人力资源部担任；中层干部的评估者一般由分管副行长担任，审阅者由评估委员会担任；
- ✦ 评估者填写被评估员工评估表格的各项评分和意见并与之面谈；审阅者审阅员工的评估表格，并对表格中列出的评估分歧在调查研究或进一步与被评估者面谈后，注明审阅意见；
- ✦ 评估者和审阅者在对员工进行评估时可以听取被评估者同级员工的反映意见作为参考，对中层管理人员的评估，应听取其同级或下级同事的反映意见作为参考。

附件二 内部员工满意度客户满意度评分表

被考评部门：

填写日期：

考核项目		得分	原因列举	改进建议或要求
1、内部职能的履行。				
2、对我部门工作的支持程度。				
3、我部门提出要求的答复时间。				
4、对我部门下达指令的清晰程度。				
5、交给我部门材料/数据/报告的质量。				

评分说明 超越期望 100分 比较满意 65 - 90 一般 45 - 60 未达期望 10 - 40 不满意 0分

附件三 员工表现综合评估表

姓名： 岗位： 所属部门： 评估日期：

本年度目标完成情况（工作绩效）	未达标的原因
1、 2、 3、 4、 5、	

本年度参加的培训：

该员工的优点：（能力素质）

需要改进之处：（能力素质）

主要分歧：

总评：

主管签字：

员工签字：

附录

员工评价表（工作行为、能力素质）范例

价值观及基本技能	行为表现	自评	上级评
最负责任	1. 说到做到，信守诺言，取信于用户、上级、同仁和下级		
	2. 对客户的要求主动承担责任，并快速有效地采取行动		
	3. 能够征求客户对自己工作的意见，以提高工作质量和效率		
	4. 敢于承担风险和责任，挑战自我		
持续创新	5. 以开放的态度对待新思想和新观点		
	6. 主动参加培训和学习，不断接受新知识、新思想		
	7. 不断改进工作或采用新方法以提高产品和服务的质量		
	8. 对他人的新思想和方法表示赞赏并提供必要的支持		
适应变革	9. 在机构过渡或变革时期，能很快地调整自己的心态和行为		
	10. 善于把握出现的机会或处理突发危机		
	11. 面对失败或挫折，始终保持积极乐观的心态		
	12. 面对含糊性和不确定性环境时，仍能富有成效地工作		
信任与尊重	13. 时刻注意维护他人的自尊，帮助他人的提高自信		
	14. 善于聆听，并能作出善意的回应		
	15. 无论对方职位高低，在工作和交往中平等地对待		
	16. 善于表达对他人的工作成就认可和鼓励		
求实	17. 追求奉献，个人利益服从工行的目标和战略		
	18. 踏实做事，深入到工作或业务中去，精益求精		
	19. 以虚心和开放的态度去听取别人的意见和批评		
学习能力	20. 善于总结，从成功与失败中总结经验和教训		
	21. 能主动向别人征求意见，不断改进自己的工作		
	22. 积极主动地从各种渠道学习，参加有关的培训与交流互动		
	23. 了解自己能力上的优势和不足，能吸收别人的优点和长处		
团队精神	24. 主动与团队成员分享信息和建议		
	25. 对他人的能力、经验和成就给予由衷的承认和赞扬		
	26. 与同事建立相互信任和尊重的关系		
	27. 尽管自己有不同的看法，但对团队的决定给予支持		
企业家精神	28. 具有强烈的完成或超额完成财务任务和工作任务的紧迫感与使命感		
	29. 善于随时抓住种有利机会，加快进程，提高效果		
	30. 在决策与计划时能够合理地平衡潜在的商业利润及其所冒风险		
	31. 在力求获得最高产出时，时刻清醒地意识到投入与产出的关系		