

# 绩效评估手册

## 目录

### 一、 前言

### 二、 绩效评估的目的

### 三、 绩效评估表格

1. 综合评核计分卡
2. 业务指标
3. 核心才干行为指标
4. 评分标准

### 四、 绩效评估体系

1. 绩效评估的规划流程
2. 绩效评估的制度
3. 角色与权责
4. 绩效评估的实施流程表

附件一 东莞时尚电器城核心才干模型

附件二 东莞时尚电器城绩效评估表格

- 岗位级别总监级以上
- 岗位级别经理级
- 岗位级别主办级
- 岗位级别员工级

## 一、 前言

东莞时尚电器城革新的绩效评估体系是公司人力资源发展的重要里程碑，有助于实现公司的愿景，成为华南地区最大的专业电器连锁企业。新的绩效评估体系是公司以核心才干为本的人事管理的重要部分，它让我们能够全面和客观地评核员工的个人才干、贡献及潜能。

此绩效评估体系属于综合评核性质，综合考核员工在业务及行为指标上的表现。

为了确保这个绩效评估体系能激发员工创造业绩，体系的设计从绩效规划、工作表现追踪以及检讨过程都具备一致、客观、公开、富激励性和简明的特质。

本手册提供简单易明的方法，助你有效地执行绩效评估的规划、工作表现追踪及持续绩效审视。

人力资源部

2006年9月

## 二、 绩效评估的目的

东莞时尚电器城的绩效评估体系是要达到以下目的：

1. 统一策划及声明各部门的预期业务指标及相关衡量方法
2. 促进评估人及员工的相互了解和沟通，共同运用这系统进行有建设性、客观和持续性的工作表现管理
3. 确保对员工的工作期望与公司的业务指标达成一致，且不断改善工作表现和落实执行事业发展计划
4. 引导员工对公司作出持续贡献
5. 找出员工需要改善的地方，以便提升公司整体的生产效益

### 三、 绩效评估表格

#### 1. 综合评核计分卡

此绩效评估体系采纳「综合评核」的设计，能有效地反映东莞时尚电器城对不同级别员工的期望。根据岗位级别，公司内所有员工分为两大组别，每个组别采用不同的评核项目，进行绩效评估。

1.1 岗位级别为主办级或以上的员工有两项评核项目，分别是业务指标及核心才干行为指标，相对权重如下：

岗位级别	业务指标		核心才干行为指标
主办级及以上	非常关键业务指标 VKPI	关键业务指标 KPI	20%
	50%	30%	

1.1 岗位级别为员工级的员工只有一个评核项目，就是核心才干行为指标。

1.2 整套绩效评估体系提倡评估人与员工的双向沟通，无论在设立目标或给予反馈建议的过程中，都应保持开放的态度，使日后的检讨过程能进行得更有效。

图表一 东莞时尚电器城绩效评估体系一览表

岗位级别	评核项目	权重
主办级 或以上	非常关键业务指标	50%
	关键业务指标	30%
	核心才干行为指标	20%
员工级	核心才干行为指标	100%

## 2. 业务指标 (岗位级别为主办级或以上的员工适用)

### 何谓业务指标？

业务指标分为非常关键业务指标和关键业务指标，它们必须与公司有关部门的业务目标达成一致。指标确实反映公司的愿景和营运方向，并具体指出预期的工作质量成效。订立业务指标有助激发员工对个人工作表现的承担和自发性。

### 设立业务指标的重点

- 由公司部门订立的业务目标下达至个别员工，成为个人业务指标。
- 订立的业务指标必须反映员工对部门业务的主要贡献。
- 业务指标的数量须为 5 至 9 个，包括 2-4 个非常关键业务指标和 3-5 个关键业务指标

d) 所有指标必须符合 SMART 模式的要求：

- Specific 具体，不含糊
- Measurable 可量化或量度评估
- Achievable 具可行性，是该员工控制范围之内
- Result-oriented 目标为本
- Time-phased 列出时间性

例如：于 2006 年 12 月 31 日或之前将公司的投资回报率由 2005 年的 10% 提升至 13%；于 2006 年 12 月 31 日或之前将公司的客户满意指平均数由 2005 年 5.0 分提升至 5.7 分。

### 3. 核心才干行为指标

#### 3.1 何谓核心才干行为指标？

核心才干行为指标概括个人应具备的核心能力，是可以观测得到的行为、工作态度和处事方法，也是企业要达成战略目标的话，员工必备的条件。而这些能力都可以通过培训得以改善。核心才干模型有条理地列出企业对员工能力和行为表现的要求，它能指导员工提升自己的潜能，也可以倡导公司的价值观和企业文化。简单来说，员工的核心才干就是可以带来公司成功的关键元素。

### 3.2 东莞时尚电器城七个核心才干

东莞时尚电器城的核心才干模型包括以下 7 项：

- a) 领导能力  
订立一个清晰和果断的战略与经营方向，创造强大有利的营商条件，带领队伍，达成目标。
- b) 商业睿智  
运用对公司的服务的理解，制造商机。专注于在成本、利润、市场、新商机等方面所带来高的回报。
- c) 顾客服务导向  
承诺提供超值的顾客服务，建立新的顾客关系和维持现有的顾客关系。
- d) 团队精神  
强调团队合作协作，不分你我，目标一致，互相学习，分享知识、经验和成果。
- e) 沟通能力  
主动聆听和理解别人，清晰地与对方分享信息和知识。
- f) 计划和执行力  
有系统地处理问题、任务和项目,正确地把它们优先次序安排,有效地运用资源执行任务，达成目标为止。
- g) 责任感  
全力以赴按时高质量地完成所担负的工作，自我承担最后的结果责任。

(详列于附件一)。

### 3.3 核心才干模型的分层标准

东莞时尚电器城的核心才干模型共分 4 个层次。这种层递式设计能反映公司对不同岗位级别的员工的能力和为表现要求。岗位级别越高，所要求达到的能力水平也越高。

- a) 第一层 – 适用于员工级
- b) 第二层 – 适用于主办级
- c) 第三层 – 适用于经理级
- d) 第四层 – 适用于总监级以上

## 4. 评分标准

### 4.1 5 级计分法

东莞时尚电器城的绩效评估体系采纳 5 级计分法，作为评定员工是否达到业务指标和行为指标的等级量表。此计分法可以为员工找出绩效差距和针对性的培训需求，从而提升工作质量，加快公司的人才潜能开发。

### 4.2 5 级计分法的定义

5 级计分法的评分标准：

- a) 是否达到业务指标
  - b) 是否达到指定核心才干水平的行为指标
- 分数的明细定义在下一页。

### 4.3 评分必须是整数，不可以包含小数位，例如 3.2 和 4.5。

图表二 东莞时尚电器城绩效评估之 5 级计分法

衡量标准:



业务指标



行为指标

**5**



经常性超出所有业务指标



经常性作出超越指定标准层次的行为指标，是该级别员工的典范

**4**



经常性达到目标，偶然超出业务指标



经常性达到指定标准层次的行为表现，偶然超出该标准行为指标

**3**



经常性达到业务指标



经常性达到指定标准层次的行为指标

**2**



只达到部份业务指标



只达到部份指定标准层次的行为指标

**1**



不能达到任何业务指标



不能达到任何指定标准层次的行为指标

#### 4.4 绩效评估计分法的应用

假设公司正为一位主办级的员工进行绩效评估，评估准则有两项——业务指标和行为指标。

- a) 假定该名员工年初订下 2 个非常关键业务指标和 2 个关键业务指标，并已获得上司同意
- b) 非常关键业务指标、关键业务指标和行为指标的权重分别为 50%、30%及 20%
- c) 该名员工在非常关键业务指标、关键业务指标和行为指标三项的总分分别为 8 分、5 分及 24 分

按照绩效评估计分指引\*，该名员工的整体得分如下：

业务指标				行为指标	
非常关键业务指标		关键业务指标		行为指标	
权重 [ 50 ]%	得分	权重 [ 30 ]%	得分		
	4	关键业务指标第 1 条	2	领导能力	3
	4	关键业务指标第 2 条	3	商业睿智	4
				顾客服务导向	3
				团队精神	4
				沟通能力	4
				计划和执行力	3
				责任感	3
<sup>1</sup> 小计分数	8	<sup>1</sup> 小计分数	5	<sup>1</sup> 小计分数	24
<sup>2</sup> 平均分数	4	<sup>2</sup> 平均分数	2.5	<sup>2</sup> 平均分数	3.4
<sup>3</sup> 加权分数	2	<sup>3</sup> 加权分数	0.8	<sup>3</sup> 加权分数	0.7
<sup>4</sup> 整体加权总分数				3.5	

\* 绩效评估计分指引：

- 1. 小计分数 = 所有非常关键业务指标或关键业务指标或行为指标得分的总计
- 2. 平均分数 (最多一个小数位) = 小计分数/非常关键或关键业务指标的数目 或 小计分数/7 个行为指标项
- 3. 加权分数 (最多一个小数位) = 非常关键或关键业务指标平均分 x 权重 或 行为指标平均分 x 权重
- 4. 整体加权分数(最多一个小数位) = (非常关键业务指标平均分 x 50%) + (关键业务指标平均分 x 30%)

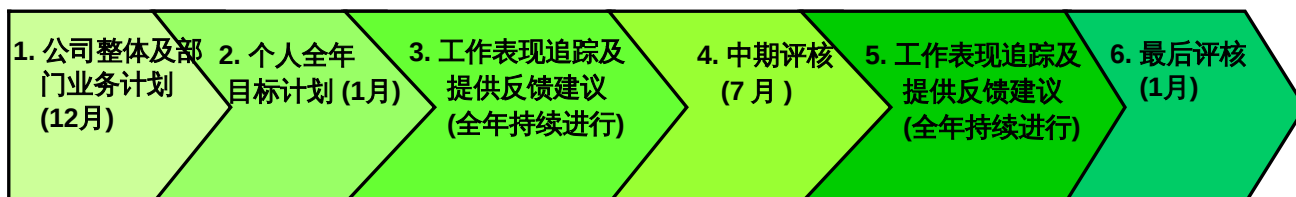
中国管理资源网 : [www.QG68.cn](http://www.QG68.cn) .海量管理资料免费下载

+ (行为指标平均分 x 20%)

中国管理资源网 : [www.QG68.cn](http://www.QG68.cn) 海量管理资料免费下载

## 四、 绩效评估体系

### 1. 绩效评估的规划过程



#### 绩效评估规划过程

##### 1. 公司整体及部门业务计划 (每年 12 月)

所有部门需要完成业务目标计划，以配合公司的年度业务发展计划。



##### 2. 个人全年目标计划 (每年 1 月)

主办级或以上的员工设立全年的业务指标，并了解东莞时尚电器城的核心才干模型和个人培训及发展计划。

员工级的员工了解东莞时尚电器城的核心才干模型和个人培训及发展计划。



##### 3. 工作表现追踪及提供反馈建议 (全年持续进行)

持续地追踪工作表现，记载进度细节，例如任务是否按时完成、是否达到业务指标(只适用于岗位级别为主办级或以上的员工)及行为指标。需要时，评估人向员工提供反馈建议。



##### 4. 中期评核(每年 7 月)

每年 5 月派发绩效评估表格给员工。评估人与员工进行绩效评估面谈，确定双方认同评核结果。



##### 5. 工作表现追踪及提供反馈建议 (全年持续进行)

持续地追踪工作表现，记载进度细节，例如任务是否按时完成、是否达到业务指标(只适用于岗位级别为主办级或以上的员工)及行为指标。需要时，评估人向员工提供反馈建议。



##### 6. 最后评核 (每年 1 月)

每年 11 月派发绩效评估表格给员工。评估人与员工进行绩效评估面谈，确定双方认同评核结果。

## 2. 绩效评估的制度

以上的绩效评估执行过程适用于所有在整个考核年度任职同一岗位/部门满一年的员工。其它员工则视乎雇用情况，采用不同的绩效评估方法：

### 2.1 新入职未满一年的员工订立业务指标(主办级或以上适用)

- a) 主办级或以上并于整个考核年度的1月1日至9月30日期间入职的员工，须订立个人业务指标及相关时间表，完成目标时段为入职月份至同年12月31日。该个人业务指标须于入职日期起计1个月内提交。
- b) 主办级或以上并于整个考核年度的10月1日至12月31日期间入职的员工，须订立个人业务指标及相关时间表，完成目标时段为入职月份至下一整个考核年度的12月31日。该个人业务指标须于下一整个考核年度的1月底前提交。

入职日期	完成目标时段	提交个人业务指标
现职员工	同年1月1日至12月31日	1月底前
1月1日至9月30日期间	入职月份至同年12月31日	入职日期起计1个月内
10月1日至12月31日期间	入职月份至下一整个考核年度的12月31日	下一整个考核年度的1月底前

## 2.2 获晋升主办级别或以上的员工订立业务指标(主办级或以上适用)

- a) 于整个考核年度的 1 月 1 日至 9 月 30 日期间获晋升至岗位级别主办级或以上的员工，须订立或修改个人业务指标及相关时间表，完成目标时段为晋升月份至同年 12 月 31 日。该个人业务指标须于晋升日期起计 1 个月内提交。
- b) 于整考核年度的 10 月 1 日至 12 月 31 日期间获晋升至岗位级别主办级或以上的员工，须订立或修改个人业务指标及相关时间表，完成目标时段为晋升月份至下一整个考核年度的 12 月 31 日。该个人业务指标须于下一整个考核年度的 1 月底前提交。

晋升日期	完成目标时段	提交个人业务指标
1 月 1 日至 9 月 30 日期间	晋升月份至同年 12 月 31 日	晋升日期起计 1 个月内
10 月 1 日至 12 月 31 日期间	晋升月份至下一整个考核年度的 12 月 31 日	下一整个考核年度的 1 月底前

## 2.3 获调职的员工订立业务指标(岗位级别为主办级或以上适用)

- a) 主办级或以上并于整个考核年度的 1 月 1 日至 9 月 30 日期间调职的员工，须订立或修改个人业务指标及相关时间表，完成目标时段为调职月份至同年 12 月 31 日。该个人业务指标须于调职日期起计 1 个月内提交。

- b) 岗位级别为主办级或以上并于整个考核年度 10 月 1 日至 12 月 31 日期间调职的员工，须订立或修改个人业务指标及相关时间表，完成目标时段为调职月份至下一整个考核年度的 12 月 31 日。该个人业务指标须于下一整个考核年度的 1 月底前提交。

调职日期	完成目标时段	提交个人业务指标
1 月 1 日至 9 月 30 日期间	调职月份至同年 12 月 31 日	调职日期起计 1 个月内
10 月 1 日至 12 月 31 日期间	调职月份至下一整个考核年度的 12 月 31 日	下一整个考核年度的 1 月底前

#### 2.4 未满试用期的员工的绩效评估 (所有岗位级别适用)

- a) 于考核年度的 1 月 1 日至 3 月 31 日或 7 月 1 日至 9 月 30 日期间试用期满的员工，须接受试用期满评估和半年度绩效评估。
- b) 于考核年度的 4 月 1 日至 6 月 30 日或 10 月 1 日至 12 月 31 日期间试用期满的员工，只须接受试用期满评估。

试用期满日期	试用期满评估	半年度绩效评估
考核年度的 1 月 1 日至 3 月 31 日或 7 月 1 日至 9 月 30 日期间	✓	✓
考核年度的 4 月 1 日至 6 月 30 日或 10 月 1 日至 12 月 31 日期间	✓	✗

## 2.5 获调职的员工的绩效评估 (所有岗位级别适用)

- a) 于整个考核年度的 1 月 1 日至 2 月 29 日或 7 月 1 日至 8 月 31 日期间调职的员工：

绩效评估面谈由接收部门的新评估人负责，并完成评估结果。

- b) 于整个考核年度的 3 月 1 日至 4 月 30 日或 9 月 1 日至 10 月 31 日期间调职的员工：

调出部门的评估人于员工调职后，须立即与该员工进行绩效评估面谈，并完成评估结果。接收部门的新评估人须先咨询调出部门的评估人的意见，方可给予最后评分。整体评分会按该员工在各部门任职的月份数目之比例计算。

- c) 于整个考核年度的 5 月 1 日至 6 月 30 日或 11 月 1 日至 12 月 31 日期间调职的员工：

调出部门的评估人于员工调职后，须立即与该员工进行绩效评估面谈，并完成评估结果，此评估结果将会是该员工的最后评分。接收部门的新评估人无须完成绩效评估表格，但须出席绩效评估面谈。

调职日期	调出部门的评估人	接收部门的评估人
1 月 1 日至 2 月 29 日或 7 月 1 日至 8 月 31 日 期间	无须负责	全权负责
3 月 1 日至 4 月 30 日或 9 月 1 日至 10 月 31 日 期间	参与 按比例给予 最后评分	参与 按比例给予 最后评分
5 月 1 日至 6 月 30 日或 11 月 1 日至 12 月 31 日 期间	全权负责	出席绩效评估面谈

## 2.6 已辞职或已被解雇的员工无须进行绩效评估。

## 2.7 评估人

- a) 评估人必须是员工的直属上司或部门经理。
- b) 假如评估人作为被评估人的上司时间少于 3 个月，请在进行绩效评估前先向以前负责的评估人咨询员工工作表现。

## 2.8 覆审人

- a) 覆审人必须是评估人的上司。
- b) 假如覆审人的职级属部门经理以下，绩效评估表格必须得到该覆审人和部门经理的签署作实。

## 3. 角色和权责

以下表述在绩效评估过程当中不同角色的权责：

角色	对象	权责
被考核人	主办级或以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 订立个人业务指标及取得确认</li> <li>▪ 自我评分</li> </ul>
	所有岗位级别	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 做好份内工作</li> <li>▪ 提供改善工作表现意见</li> </ul>
评估人	主办级或以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 审批下属提交的指标</li> </ul>
	所有岗位级别	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 审批下属提交的指标</li> <li>▪ 注意和记录评估结果</li> <li>▪ 评估下属的工作表现</li> <li>▪ 给予反馈建议</li> <li>▪ 提供意见</li> <li>▪ 培育员工</li> </ul>
覆审人	所有岗位级别	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 提供整体评价 (需要时)</li> <li>▪ 监察绩效评估过程的质素</li> <li>▪ 鼓励支持员工培育</li> </ul>
人力资源部	全公司	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 执行绩效评估体系</li> <li>▪ 监察绩效评估过程的质素及一致性</li> <li>▪ 统筹培育员工工作</li> <li>▪ 检讨绩效评估体系</li> <li>▪ 保存文档资料</li> </ul>

4. 绩效评估的实施流程表 - 主办级或以上的员工

	行动	评估人的职责	被考核人的职责
1. 个人目标计划	1.1 设立个人业务指标	<ul style="list-style-type: none"> <li>通知员工公司/部门的业务发展计划</li> <li>解释被考核人的角色和权责，及公司对他的期望</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>了解公司/部门的业务发展计划</li> <li>明白自己的角色和权责，及公司对自己的期望</li> <li>设立 5-9 个业务指标(2-4 个非常关键业务指标和 3-5 个关键业务指标)，以配合部门的业务发展计划(必要时参考过去业绩推算指标)</li> <li>计划来年的主要任务/行动并列出现时间表，以达到个人指标</li> </ul>
	1.2 a) 讨论及落实个人业务指标	提供反馈建议及审批员工提交的个人业务指标，确保双方同意订下的目标并保留备份	与评估人讨论来年的业务指标、主要任务和时间表
	b) 了解核心才干模型	了解东莞时尚电器城的核心才干模型，熟悉被考核人所属级别的行为指标	
2. 工作表现追踪	2. a) 追踪业绩	<ul style="list-style-type: none"> <li>监察员工的工作进度，包括订下的主要任务和业务指标</li> <li>提供适时的反馈建议和指导</li> </ul>	按计划执行任务，尽力达到业务指标 向评核人报告工作进度
	b) 记录行为表现和培训活动	<ul style="list-style-type: none"> <li>观察员工日常工作的行为表现</li> <li>提供适时的反馈建议和指导</li> <li>记录员工参与的培训和发展项目</li> </ul>	根据所属的才干水平，展现工作中应有的行为表现  按计划参与培训和发展项目
3. PERFORMANCE REVIEW			


4. 绩效评估的实施流程表 - 主办级或以上的员工 (接续上页)

3.工作表现检讨	行动	评估人的职责	被考核人的职责
	<p>半年度绩效评估面谈 (7月及1月)</p> <p>3.1 a) 独立地评核业绩</p>	<p>于7月评核员工上半年度的工作表现并于1月评核员工整个年度的工作表现，检讨是否达到业务指标和行为指标，并提供支持论据。必要时，参考他人意见及记录有关事例。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 自我评核业绩，并提供支持论据，例如「我半年度的销售额达120%，已经超出业务指标第2条。」</li> <li>▪ 自我评核行为表现是否达到核心才干的要求，并提供支持论据，例如「我透过周密的策略，五月份进行了公司形象改造的项目，获得空前的成功，媒体大量的报道我们创新的意念。」</li> </ul> <p>注意：自我评核的目的是鼓励员工检讨工作表现，为绩效评估面谈作好准备。员工也可藉此表达达到目标的成果和困难。不过，评估人的评分不应被被考核人的自评结果所影响。</p>
<p>b) 回顾及讨论评核结果</p>	<p>评估人和员工进行面谈，讨论在过去半年或整年的工作表现、评核结果和整体评核过程。</p>		

	<b>c) 进行评分调整</b>	在确实员工的绩效评分前，与上司决定是否需要检视所有员工的绩效评估表格，需要时调整评分。  注意：评分调整的目的是确保公司部门采用同一套评核标准。	不适用
	<b>d) 落实最后评分</b>	落实最后评分	不适用

4. 绩效评估的实施流程表 - 主办级或以上的员工 (接续上页)

3.工作表现检讨	行动	评估人的职责	被考核人的职责
	3.2 a) 找出培训及发展需要	<p>讨论员工未来半年的培训及发展计划，选取两个核心才干加以培训，计划来年参与的培训课程及潜能开发活动，例如岗位轮调或个别活动，并列下时间表。</p> <p>注意：员工在考虑培训及潜能开发活动时，可参考以下问题：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 你需要加强甚么才干来提升业绩？</li> <li>▪ 当机会来到时，你需要甚么才干来应付不同的岗位需要？</li> <li>▪ 你需要甚么技能及知识以配合公司现时及未来的业务发展？</li> </ul>	
	b) 落实培训及发展项目	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 落实两个需要改善的核心才干，和相关的培训及发展项目</li> <li>▪ 总结绩效评估表格上的意见和面谈内容</li> </ul>	不适用
	签署及归档		
	3.3 a) 评估人和被考核人签署	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 与员工就绩效评估表格的内容达成共识</li> <li>▪ 签署绩效评估表格，表示整个绩效评估程序完成</li> <li>▪ 寻求员工的书面意见，包括绩效评估过程及事业抱负(例如：职业规划、事业方向及兴趣、个人发展意向等)。「事业抱负」一栏让员工了解自己的事业发展意向，亦帮助公司评估员工是否适合岗位轮调或其它安排。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 签署绩效评估表格</li> <li>▪ 提供书面意见，包括绩效评估过程及事业抱负(例如：职业规划、事业方向及兴趣、个人发展意向等)。「事业抱负」一栏让员工了解自己的事业发展意向，亦帮助公司评估员工是否适合岗位轮调或其它安排。</li> </ul>
	b) 覆审人签署		<p><b>覆审人：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 提供整体评价(需要时)</li> <li>▪ 监察绩效评估过程的质素</li> <li>▪ 签署绩效评估表格</li> </ul>

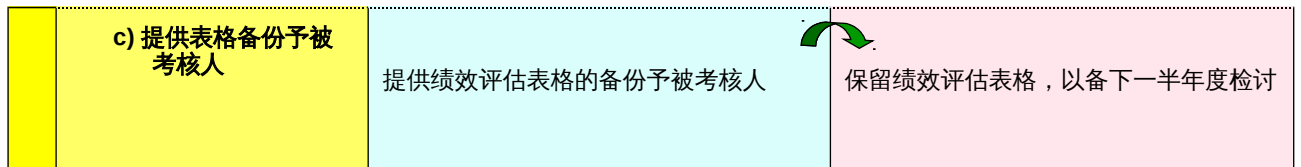
	<b>c) 提供表格备份予被考核人</b>	提供绩效评估表格的备份予被考核人	 保留绩效评估表格，以备下一半年度检讨
--	-----------------------	------------------	---

#### 4. 绩效评估的实施流程表 - 员工级的员工

1. 个人绩效计划	行动	评估人的职责	被考核人的职责
	2. 工作表现追踪	1.1 了解核心才干模型	了解东莞时尚电器城的核心才干模型，熟悉被考核人所属级别的行为指标
2.1 记录行为表现和培训活动		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 观察员工日常工作的行为表现</li> <li>▪ 提供适时的反馈建议和指导</li> <li>▪ 记录员工参与的培训和发展项目</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 根据所属的行为指标，展现应有的工作行为</li> <li>▪ 按计划参与培训和发展项目</li> </ul>
3. 工作表现检讨	半年度绩效评估面谈 (7月及1月) 3.1 a) 评核员工的核心才干	于7月评核员工上半年度的工作表现并于1月评核员工整个年度的工作表现，检讨是否达到行为指标，并提供支持论据。必要时，参考他人意见及记录有关事例。	不适用
	b) 检阅及讨论评核结果	评估人和员工进行面谈，讨论在过去半年或整年的工作表现、评核结果和整体评核过程。	
	c) 进行评分调整	在确实员工的绩效评分前，与上司决定是否需要检视所有员工的绩效评估表格，需要时调整评分。  注意：评分调整的目的是确保公司部门采用同一套评核标准。	不适用
	d) 落实最后评分	落实最后评分	不适用

4. 绩效评估的实施流程表 - 员工级的员工 (接续上页)

3.工作表现检讨	行动	评估人的职责	被考核人的职责
	3.2 a) 找出培训及发展需要	<p>讨论员工来年的培训及发展计划，选取两个核心才干加以培训，计划未来半年参与的培训课程及潜能开发活动，例如岗位轮调或个别活动，并列下时间表。</p> <p>注意：员工在考虑培训及潜能开发活动时，可参考以下问题：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 你需要加强甚么才干来提升业绩？</li> <li>▪ 当机会来到时，你需要甚么才干来应付不同的岗位需要？</li> <li>▪ 你需要甚么技能及知识以配合公司现时及未来的业务发展？</li> </ul>	
	b) 落实培训及发展活动	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 落实两个需要改善的核心才干，和相关的培训及发展项目</li> <li>▪ 总结绩效评估表格上的意见和面谈内容</li> </ul>	不适用
	签署及归档		
	3.3 a) 评估人和被考核人签署	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 与员工就绩效评估表格的内容达成共识</li> <li>▪ 签署绩效评估表格，表示整个绩效评估程序完成</li> <li>▪ 寻求员工的书面意见，包括绩效评估过程及事业抱负(例如：职业规划、事业方向及兴趣、个人发展意向等)。「事业抱负」一栏让员工了解自己的事业发展意向，亦帮助公司评估员工是否适合岗位轮调或其它安排。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 签署绩效评估表格</li> <li>▪ 提供书面意见，包括绩效评估过程及事业抱负(例如：职业规划、事业方向及兴趣、个人发展意向等)。「事业抱负」一栏让员工了解自己的事业发展意向，亦帮助公司评估员工是否适合岗位轮调或其它安排。</li> </ul>
	b) 覆审人签署		<p>覆审人：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 提供整体评价(需要时)</li> <li>▪ 监察绩效评估过程的质素</li> <li>▪ 签署绩效评估表格</li> </ul>



## 东莞时尚电器城核心才干模型

### 领导能力

订立一个清晰和果断的战略与经营方向，创造强大有利的营商条件，带领队伍，达成目标。国际化

	行为标准
<b>第四层 总监级以上</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 建立一个有驱动力的愿景和确定公司未来的战略方向，以激发他人热情，使达成目标。</li> <li>▪ 有勇气作出艰难的决定，扫除障碍，以便成功地达成业务目标。</li> <li>▪ 构建组织，按优先次序，分配资源，为所有员工设立有挑战性的工作表现期望值，以确保公司业务的增长。</li> <li>▪ 建立高度的职业道德，正直和尊重个人的公司文化。</li> <li>▪ 决意投资和培育来自不同文化和背景的人力资源，培养未来的领导者。</li> </ul>
<b>第三层 经理级</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 带领员工作出承诺，将公司的愿景和战略转变为行动。</li> <li>▪ 创造一个有利的工作环境，使员工能完全发挥潜质。</li> <li>▪ 理解员工对事业发展的理想；不断给予他们富有启发性的回馈，激励他们进步。</li> <li>▪ 用清晰的目标和积极的态度，启发员工充满热情地追求优异工作表现。</li> <li>▪ 用工作结果成效衡量员工的表现，并主动及时指出不良的工作表现。</li> </ul>
<b>第二层 主办级</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 自我设立高的工作标准，并持之以恒地努力达成目标。</li> <li>▪ 言行一致；承担团队做事结果的责任。</li> <li>▪ 认可个人的努力和贡献；奖励他们和庆祝成就。</li> <li>▪ 用正确的技巧授权给合适的人选；提供清晰的和具焦点的目标。</li> <li>▪ 给他人提供及时的、直接的、完整的和“可行”而积极的纠正回馈意见。</li> </ul>
<b>第一层 员工级</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 理解公司业务的方向。</li> <li>▪ 自知强项和不足之处。</li> <li>▪ 寻求和接受个人改善的回馈建议。</li> <li>▪ 对自身表现承担责任。</li> <li>▪ 信任、尊重和公平地对待人。</li> </ul>

## 东莞时尚电器城核心才干模型

### 商业睿智

运用对公司的服务的理解，制造商机。专注于在成本、利润、市场、新商机等方面所带来高的回报。

	行为标准
第四层 总监级以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 显示很强的商业头脑和对市场情况了如指掌。</li> <li>▪ 在锁定的市场内确立公司业务发展战略和定位。</li> <li>▪ 以长期利益的前提下，评估潜在的业务风险。</li> <li>▪ 在有限的财务和其它资源的情况下，做出卓越的决策贯彻实施公司的业务策略。</li> <li>▪ 建立一套衡量业绩的方法来跟踪业绩表现，管理风险和预计挑战。</li> </ul>
第三层 经理级	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 理解影响公司的关键业务问题。</li> <li>▪ 找出能提升公司竞争力和具潜质的产品和科技。</li> <li>▪ 要求商业伙伴提供高水平的服务或产品。</li> <li>▪ 使用最佳方法评估不同商业决策的利弊。</li> <li>▪ 全面深入认识与自己负责的部门有关的成本。</li> </ul>
第二层 主办级	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 掌握市场业务运作模式和对公司利润的相关影响。</li> <li>▪ 开发可以与自己的职责有关的监控成本方法。</li> <li>▪ 追求优异业绩，鼓励他人善用资源。</li> <li>▪ 找出导致事业成功的关键因素，包括目前或未来的科技，商业知识或技巧等。</li> <li>▪ 帮助他人明白到所有员工都应该对公司的盈利负责。</li> </ul>
第一层 员工级	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 对公司的服务有良好的理解。</li> <li>▪ 乐于学习更多公司的业务和操作。</li> <li>▪ 高效地利用资源和工具，完成任务。</li> <li>▪ 一开始就用正确的方法来完成应该做的事情。</li> <li>▪ 愿意吸收新的信息科技和专业知知识，而且不断自我更新。</li> </ul>

## 东莞时尚电器城核心才干模型

### 顾客服务导向

承诺提供超值的顾客服务，建立新的顾客关系和维持现有的顾客关系。

	行为标准
第四层 总监级以上	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 建立一个超卓的顾客服务公司文化。</li><li>▪ 标榜卓越顾客服务是公司的一个重要业营信念。</li><li>▪ 为了迎合顾客需求的变化，适时调整服务战略。</li><li>▪ 对内外部顾客潜在的需求了如指掌。</li><li>▪ 认可表彰员工为了满足顾客需求，主动做出超越自己职责的工作。</li></ul>
第三层 经理级	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 预知和评估顾客的需求，并提供增值服务以超越他们的期望。</li><li>▪ 通力与相关人员协作，确保提供高质素的顾客服务。</li><li>▪ 使用多种有效方式衡量和评估顾客服务水平。</li><li>▪ 以身作则，始终以客为先。</li><li>▪ 开发体系，评估顾客服务水平。</li></ul>
第二层 主办级	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 提供他人需要的工具和信息，以便满足顾客的需求。</li><li>▪ 与顾客分享信息，使他们理解公司的服务和能力。</li><li>▪ 提供回馈给他人，以改善他们与顾客的互动性。</li><li>▪ 与他人合作，提供给顾客整体全面的解决方案。</li><li>▪ 执行顾客服务评估方法。</li></ul>
第一层 员工级	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 积极寻求和倾听顾客的回馈，真正理解他们的需要。</li><li>▪ 承担个人职责，快速反应纠正顾客服务问题。</li><li>▪ 以顾客为工作导向思维，处处为顾客着想。</li><li>▪ 灵活地处理与顾客有关的问题，不会墨守成规，确保顾客满意。</li><li>▪ 以最佳的精神面貌服务顾客，面对逆境，失望和挫折的时候，迅速恢复优良服务状态。</li></ul>

## 东莞时尚电器城核心才干模型

### 团队精神

强调团队合作协作，不分你我，目标一致，互相学习，分享知识、经验和成果。

	行为标准
第四层 总监级以上	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 在公司内拥护支持团队合作。</li><li>▪ 设立清晰的团队合作方向，平衡公司需要和个别团队需求。</li><li>▪ 建立高效的团队，使他们和公司的愿景和业务策略一致。</li><li>▪ 找出并扫除任何障碍高效团队建设的原因。</li><li>▪ 公开表扬奖励团队达成的成果。</li></ul>
第三层 经理级	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 使用有建设性的压力以加强团队工作成果的质量。</li><li>▪ 追踪多个团队的成效并提供必要的回馈和支持。</li><li>▪ 为所有团队成员提供机会发挥他们的强项。</li><li>▪ 显示出洞察力挑选和培养关键团队成员来创造高效的和具备不同技能的团队。</li><li>▪ 认可团队中每位成员的贡献。</li></ul>
第二层 主办级	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 集中精力达成团队目标，维护做事同心协力的守则。</li><li>▪ 确保满足团队的实际需求。</li><li>▪ 参与确立团队的目标设立。</li><li>▪ 协助理清团队成员的角色。</li><li>▪ 鼓励正面的、健康的和多元化的观点交流。</li></ul>
第一层 员工级	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 理解自己作为一个团队成员角色的影响和期望。</li><li>▪ 与他人分享资源和信息，以达成团队目标。</li><li>▪ 调整自己的行为配合团队的目标；及时从更有经验的成员中吸取经验。</li><li>▪ 自愿协助他人，做些超出自己的工作职责之内的事情。</li><li>▪ 鼓励他人参与团队工作。</li></ul>

## 东莞时尚电器城核心才干模型

### 沟通能力

主动聆听和理解别人，清晰地与对方分享信息和知识。

	行为标准
<b>第四层 总监级以上</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 发布公司的愿景，方向，政策和战略，使员工理解公司的经营方向。</li><li>▪ 通过强而有力的争论和意念，影响公司内各职级的决策者。</li><li>▪ 引导高层管理者在开放的沟通气氛下，坦诚地交换意见。</li><li>▪ 用逻辑性的方法解释复杂的概念和信息，影响他人的行为和思维。</li><li>▪ 在组织中显示机智，有洞察力并小心处理文化差异。</li></ul>
<b>第三层 经理级</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 预料并消除可能发生的沟通冲突和误解。</li><li>▪ 采用恰当的沟通方式来处理不同的人和情况。</li><li>▪ 运用公司内外多种管道得来的信息，加以观察，主动理解他人的想法。</li><li>▪ 有效地影响他人，特别是在有挑战性和/或敌对的情况下。</li><li>▪ 知会相关人员会影响业务的主要事情。</li></ul>
<b>第二层 主办级</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 肯定他人的观点是有价值的，鼓励他人开放地沟通。</li><li>▪ 无论在正式和非正式场合，有效地向群众演示沟通。</li><li>▪ 寻求回馈意见并与相关的人员分享。</li><li>▪ 简化沟通内容，帮助他人理解任务、事情、问题和机遇。</li><li>▪ 创造高效的沟通渠道，联系不同的部门。</li></ul>
<b>第一层 员工级</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 从不同的角度与人沟通，联系和看待问题。</li><li>▪ 与他人分享信息和想法时，留意对方潜在的含义。</li><li>▪ 倾听他人的意见并提问适当的问题来澄清和确保正确的理解。</li><li>▪ 清晰地表达基本的概念。</li><li>▪ 及时发表观点和意见，提供有用的信息，确保沟通通畅。</li></ul>

## 东莞时尚电器城核心才干模型

### 计划和执行力

有系统地处理问题、任务和项目,正确地把它优先次序安排,有效地运用资源执行任务,达成目标为止。

	行为标准
第四层 总监级以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 订立和执行公司中、长期的业务计划,清晰地把这些业务计划和相关人员沟通。</li> <li>▪ 处理复杂的商业决定,包括同时进行的多个项目,解决互有冲突的优先排序问题。</li> <li>▪ 在计划跨部门的项目和设立目标/优先级时候,关顾公司整体的长远需求。</li> <li>▪ 灵活及充分地分配公司资源。</li> <li>▪ 解决主要的资源限制,不会顾此失彼。</li> </ul>
第三层 经理级	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 对自己和他人的工作质量要求承担最后的责任。</li> <li>▪ 分配人员,时间和财务资源,以达成既定的商业目标。</li> <li>▪ 开发评估系统来衡量项目的进程和成果。</li> <li>▪ 快速找出解决问题方法和具体行动,有效地处理突发事件。</li> <li>▪ 遇到不利情况,危机或障碍的时候,在合规的指引下,带领员工采取恰当的纠正行动,不会导致迟误。</li> </ul>
第二层 主办级	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 订立和采取行动来确保自己和他人能达成任务目标。</li> <li>▪ 根据已经建立的程序和系统,通过反馈体系,监督和追踪工作质量。</li> <li>▪ 根据工作质量的衡量标准,评估个人和他人的工作成果。</li> <li>▪ 需要时,澄清和回顾工作计划和目标。</li> <li>▪ 针对工作目标,及时把自己的工作任务的紧急性和重要性排序,同时也协助其它人这样做。</li> </ul>
第一层 员工级	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 判断自己有什么工作需要做,为什么要做和如何做。</li> <li>▪ 按质按时按量完成自己的工作职责。</li> <li>▪ 适当地运用资源以完成任务。</li> <li>▪ 有系统地收集、储存和管理信息。</li> <li>▪ 积极参与订立可行和能量化的个人目标,及相关次序。</li> </ul>

## 东莞时尚电器城核心才干模型

### 责任感

全力以赴按时高质量地完成所担负的工作，自我承担最后的结果责任。

	行为标准
第四层 总监级以上	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 缔造一个个人承担后果的公司文化。</li><li>▪ 建立工作表现指标，评估工作成效。</li><li>▪ 认可和嘉许责任感强烈及坚持达成企业使命之员工。</li><li>▪ 带领企业各阶层及部门排除任何阻力和困难，坚毅寻找改善过往业绩水平的方法。</li><li>▪ 依据企业的长期目标和关键工作原则，全心全意达成当下目标。</li></ul>
第三层 经理级	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 订立具挑战性的企业和个人目标及工作表现水平。</li><li>▪ 对自己的工作成效负责，亦确保有关人士承担工作成效的责任。</li><li>▪ 不断改善为人处事的方法，加强个人对企业成就的贡献。</li><li>▪ 给予其它组员反馈，协助他们不断进步。</li><li>▪ 竭力达到企业的使命和目标，绝不会对质量和工作程序妥协。</li></ul>
第二层 主办级	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 对工作指标的重要性和紧急性负责。</li><li>▪ 协助其它组员，排除困难和阻力，达成企业使命和目标。</li><li>▪ 主动承担额外工作和新挑战。</li><li>▪ 接受和征求意见，不断寻求改善方法。</li><li>▪ 尽力解决问题，绝不推卸责任。</li></ul>
第一层 员工级	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 对自己工作成效负责。</li><li>▪ 承担错误的后果，并从错误中学习。</li><li>▪ 遵守工作指示及职业道德操守，准时完成所负责的工作，达到预期成效。</li><li>▪ 恪守承诺，完成任务，达成企业订立的目标。</li><li>▪ 明白自己及他人的工作角色与责任。</li></ul>

# 绩效评估表格



## 绩效评估表格

(本表格适用于岗位级别为总监级及以上的员工)

员工姓名	员工编号
岗位	所属部门
考核年度	评估人姓名

东莞时尚电器城的绩效评估体系是要达到以下目的：

1. 统一策划及声明各部门的预期业务指标及相关衡量方法
2. 促进评估人及员工的相互了解和沟通，共同运用这系统进行有建设性、客观和持续性的工作表现管理
3. 确保对员工的工作期望与公司的业务指标达成一致，且不断改善工作表现和落实执行事业发展计划
4. 引导员工对公司作出持续贡献
5. 找出员工需要改善的地方，以便提升公司整体的生产效益

年度绩效评估的流程

行动	量度准则	评估人的职责	被考核人的职责	是否需要达成共识？	完成日期
个人目标计划	业务指标 (第一部分)	审批员工的业务指标及整个目标计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>设立业务指标及计划来年的主要任务，并列出时间表</li> <li>提交个人业务指标予评估人审批</li> </ul>	是	新员工： 入职日期起一个月内  现职员工： 每年1月
	行为指标 (第二部分)	了解东莞时尚电器城的核心才干模型，熟悉被考核人所属级别的行为指标		不适用	
工作表现检讨	业务指标/ 行为指标/ 最后评分/ 培训及发展计划/ 工作表现总结  (第一部分至第六部分)	讨论员工半年或整年的工作表现，检讨是否达到业务指标和行为指标		不适用	每年7月进行半年度检讨
		收到员工自我评分后，评估人评核该员工的业绩和行为表现，并提供支持论据	自我评核业绩和行为表现，并提供支持论据	评估人落实最后评分	
		整合绩效评估表格上的评分和内容，并提供整体建议		否	每年1月进行整年度检讨
		<ul style="list-style-type: none"> <li>讨论员工未来半年的培训及发展计划</li> <li>选取两个需要改善的核心才干加以培训，计划来年参与的培训课程及潜能开发项目</li> </ul>	不适用	评估人与员工讨论后，落实两个需要改善的核心才干加以培训	
		双方达成共识后签署绩效评估表格 (表格必须得到覆审人的签署作实，他可选择是否给予整体建议。)		否	
		提供绩效评估表格的备份予被考核人	保留绩效评估表格，以备来年检讨	不适用	

欲知绩效评估体系的详细过程，请参阅绩效评估手册。

第一部分: 业务指标 – 非常关键业务指标 (VKPI)

整体权重:

业务指标的计分制度 (评分不可以包含小数位, 例如 3.2 和 4.5。)				
5 经常性超出所有业务指标	4 经常性达到目标, 偶然超出业务指标	3 经常性达到业务指标	2 只达到部份业务指标	1 不能达到任何业务指标

	非常关键业务指标(VKPI)	表现追踪	最后评分 (必须是整数 1-5)
1			自我评分
			主管评分
			最终评分
2			自我评分
			主管评分
			最终评分
3			自我评分
			主管评分
			最终评分
4			自我评分
			主管评分
			最终评分

第二部分：业务指标 – 关键业务指标 (KPI)

整体权重：

30%
-----

业务指标的计分制度 (评分不可以包含小数位，例如 3.2 和 4.5。)				
5 经常性超出所有业务指标	4 经常性达到目标，偶然超出业务指标	3 经常性达到业务指标	2 只达到部份业务指标	1 不能达到任何业务指标

	关键业务指标(KPI)	表现追踪	最后评分 (必须是整数 1-5)
1			自我评分
			主管评分
			最终评分
2			自我评分
			主管评分
			最终评分
3			自我评分
			主管评分
			最终评分
4			自我评分
			主管评分
			最终评分
5			自我评分
			主管评分
			最终评分

## 第三部分：行为指标

整体权重：

东莞时尚电器城的核心才干模型

下列的核心才干反映东莞时尚电器城的核心价值观，奠定绩效评估体系和人才潜能开发的根基，是东莞时尚电器城迈向成功的主要因素。

能力水平要求：4 (岗位级别为总监级以上的员工)

行为指标的计分制度 (评分不可以包含小数位，例如 3.2 和 4.5。)

5 经常性作出超越指定标准层次的行为指标，是该级别员工的典范	4 经常性达到指定标准层次的行为表现，偶然超出该标准行为指标	3 经常性达到指定标准层次的行为指标	2 只达到部份指定标准层次的行为指标	1 不能达到任何指定标准层次的行为指标
--------------------------------	--------------------------------	--------------------	--------------------	---------------------

**领导能力**

- 建立一个有驱动力的愿景和确定公司未来的战略方向，以激发他人热情，使达成目标。
- 有勇气作出艰难的决定，扫除障碍，以便成功地达成业务目标。
- 构建组织，按优先次序，分配资源，为所有员工设立有挑战性的工作表现期望值，以确保公司业务的增长。
- 建立高度的职业道德，正直和尊重个人的公司文化。
- 决意投资和培育来自不同文化和背景的人力资源，培养未来的领导者。

自我评分

评估人评分

最后评分

支持论据\*

**商业睿智**

- 显示很强的商业头脑和对市场情况了如指掌。
- 在锁定的市场内确立公司业务发展战略和定位。
- 以长期利益的前提下，评估潜在的业务风险。
- 在有限的财务和其它资源的情况下，做出卓越的决策贯彻实施公司的业务策略。
- 建立一套衡量业绩的方法来跟踪业绩表现，管理风险和预计挑战。

自我评分

评估人评分

最后评分

支持论据\*

**顾客服务导向**

- 建立一个超卓的顾客服务公司文化。
- 标榜卓越顾客服务是公司的一个重要经营理念。
- 为了迎合顾客需求的变化，适时调整服务战略。
- 对内外部顾客潜在的需求了如指掌。
- 认可表彰员工为了满足顾客需求，主动做出超越自己职责的工作。

自我评分

评估人评分

最后评分

支持论据\*

**团队精神**

- 在公司内拥护支持团队合作。
- 设立清晰的团队合作方向，平衡公司需要和个别团队需求。
- 建立高效的团队，使他们和公司的愿景和业务策略一致。
- 找出并扫除任何障碍高效团队建设的原因。
- 公开表扬奖励团队达成的成果。

自我评分

评估人评分

最后评分

支持论据\*

**第三部分：行为指标**

**整体权重：**

20%

**行为指标的计分制度 (评分不可以包含小数位，例如 3.2 和 4.5。)**

<b>5</b> 经常性作出超越指定标准层次的行为指标，是该级别员工的典范	<b>4</b> 经常性达到指定标准层次的行为表现，偶尔超出该标准行为指标	<b>3</b> 经常性达到指定标准层次的行为指标	<b>2</b> 只达到部份指定标准层次的行为指标	<b>1</b> 不能达到任何指定标准层次的行为指标
---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------	---------------------------	----------------------------

**沟通能力**

- 发布公司的愿景，方向，政策和战略，使员工理解公司的经营方向。
- 通过强而有力的争论和意念，影响公司内各职级的决策者。
- 引导高层管理者在开放的沟通气氛下，坦诚地交换意见。
- 用逻辑性的方法解释复杂的概念和信息，影响他人的行为和思维。
- 在组织中显示机智，有洞察力并小心处理文化差异。

自我评分

评估人评分

最后评分

支持论据\*

**计划和执行力**

- 订立和执行公司中、长期的业务计划，清晰地把这些业务计划和相关人员沟通。
- 处理复杂的商业决定，包括同时进行的多个项目，解决互有冲突的优先排序问题。
- 在计划跨部门的项目和设立目标/优先级时候，兼顾公司整体的长远需求。
- 灵活及充分地分配公司资源。
- 解决主要的资源限制，不会顾此失彼。

自我评分

评估人评分

最后评分

支持论据\*

<b>责任感</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 缔造一个个人承担后果的公司文化。</li><li>▪ 建立工作表现指标，评估工作成效。</li><li>▪ 认可和嘉许责任感强烈及坚持达成企业使命之员工。</li><li>▪ 带领企业各阶层及部门排除任何阻力和困难，坚毅寻找改善过往业绩水平的方法。</li><li>▪ 依据企业的长期目标和关键工作原则，全心全意达成当下目标。</li></ul>	自我评分
	评估人评分
	最后评分
<b>支持论据*</b>	

\* 评估人必须为每个行为指标写上支持论据。

第四部分：总结评分 (此部分由评估人填写)

业务指标				行为指标	
非常关键业务指标		关键业务指标			
权重	[ 50 ]%	权重	[ 30 ]%	权重	[ 20 ]%
	得分		得分		得分
非常关键业绩指标第 1 条		关键业绩指标第 1 条		领导能力	
非常关键业绩指标第 2 条		关键业绩指标第 2 条		商业睿智	
非常关键业绩指标第 3 条		关键业绩指标第 3 条		顾客服务导向	
非常关键业绩指标第 4 条		关键业绩指标第 4 条		团队精神	
		关键业绩指标第 5 条		沟通能力	
				计划和执行力	
				责任感	
<sup>1</sup> 小计分数				<sup>1</sup> 小计分数	
<sup>2</sup> 平均分数				<sup>2</sup> 平均分数	
<sup>3</sup> 加权分数				<sup>3</sup> 加权分数	
<b><sup>4</sup>整体加权总分数</b>					

\*绩效评估计分指引：

- 小计分数 = 所有非常关键业务指标或关键业务指标或行为指标得分的总计
- 平均分数 (最多一个小数位) = 小计分数 / 非常关键或关键业务指标的数目 或 小计分数 / 7 个行为指标项
- 加权分数 (最多一个小数位) = 非常关键或关键业务指标平均分 x 权重 或 行为指标平均分 x 权重
- 整体加权分数(最多一个小数位) = (非常关键业务指标平均分 x 50%) + (关键业务指标平均分 x 30%) + (行为指标平均分 x 20%)

例子:

非常关键业务指标	关键业务指标	行为指标
假设： 非常关键业务指标的数目 = 2 及 权重 = 50%	假设： 关键业务指标的数目 = 2 及 权重 = 30%	假设： 权重 = 20%

小计分数 = 8 平均分数 = $8/2 = 4$ 加权分数 = $4 \times 50\% = 2$	小计分数 = 5 平均分数 = $5/4 = 2.5$ 加权分数 = $2.5 \times 30\% = 0.8$	小计分数 = 25 平均分数 = $25/7 = 3.6$ 加权分数 = $3.6 \times 20\% = 0.7$
--	--	--

整体加权总分：非常关键业务指标的加权分数 + 关键业务指标的加权分数 + 行为指标的加权分数 =  $2 + 0.8 + 0.7 = 3.5$

第五部分：培训及发展计划

员工姓名 \_\_\_\_\_

员工编号 \_\_\_\_\_

为员工订立个人的培训及发展计划：选取两个最需要改善的核心才干加以培训，计划未来半年应参与的培训课程及潜能开发活动，例如岗位轮调或个别活动，并列出现时间表。这两个核心才干应该是员工提升业绩时必备的才干。

	核心才干	培训及发展的形式 (课程、培训等)	完成日期
1			
2			

其它培训及发展需要

需要培训/发展项目	培训及发展的形式 (课程、培训等)	完成日期



第六部分：总结工作表现

被考核人的意见
<p>对于整体绩效评估体系的建议： (被考核人可提供有关工作绩效的补充资料。)</p> <p>事业抱负：</p>

评估人的意见
<p>对于整体绩效评估结果的建议：</p>

覆审人的意见 (由覆审人填写 – 需要时)

_____ 员工姓名及签署	_____ 日期



东莞时尚电器城的绩效评估体系是要达到以下目的：

1. 统一策划及声明各部门的预期业务指标及相关衡量方法
2. 促进评估人及员工的相互了解和沟通，共同运用这系统进行有建设性、客观和持续性的工作表现管理
3. 确保对员工的工作期望与公司的业务指标达成一致，且不断改善工作表现和落实执行事业发展计划
4. 引导员工对公司作出持续贡献
5. 找出员工需要改善的地方，以便提升公司整体的生产效益

年度绩效评估的流程

行动	量度准则	评估人的职责	被考核人的职责	是否需要达成共识？	完成日期
个人目标计划	业务指标 (第一部分)	审批员工的业务指标及整个目标计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>设立业务指标及计划来年的主要任务，并列出时间表</li> <li>提交个人业务指标予评估人审批</li> </ul>	是	新员工： 入职日期起一个月内  现职员工： 每年1月
	行为指标 (第二部分)	了解东莞时尚电器城的核心才干模型，熟悉被考核人所属级别的行为指标		不适用	
工作表现检讨	业务指标/ 行为指标/ 最后评分/ 培训及发展计划/ 工作表现总结  (第一部分至第六部分)	讨论员工半年或整年的工作表现，检讨是否达到业务指标和行为指标		不适用	每年7月进行半年度检讨
		收到员工自我评分后，评估人评核该员工的业绩和行为表现，并提供支持论据	自我评核业绩和行为表现，并提供支持论据	评估人落实最后评分	
		整合绩效评估表格上的评分和内容，并提供整体建议		否	每年1月进行整年度检讨
		<ul style="list-style-type: none"> <li>讨论员工未来半年的培训及发展计划</li> <li>选取两个需要改善的核心才干加以培训，计划来年参与的培训课程及潜能开发项目</li> </ul>	不适用	评估人与员工讨论后，落实两个需要改善的核心才干加以培训	
		双方达成共识后签署绩效评估表格 (表格必须得到覆审人的签署作实，他可选择是否给予整体建议。)		否	
		提供绩效评估表格的备份予被考核人	保留绩效评估表格，以备来年检讨	不适用	

欲知绩效评估体系的详细过程，请参阅绩效评估手册。

第一部分: 业务指标 – 非常关键业务指标 (VKPI)

整体权重:

50%

<b>业务指标的计分制度 (评分不可以包含小数位, 例如 3.2 和 4.5。)</b>				
<b>5</b> 经常性超出所有业务指标	<b>4</b> 经常性达到目标, 偶然超出业务指标	<b>3</b> 经常性达到业务指标	<b>2</b> 只达到部份业务指标	<b>1</b> 不能达到任何业务指标

	非常关键业务指标(VKPI)	表现追踪	最后评分 (必须是整数 1-5)
<b>1</b>			自我评分
			主管评分
			最终评分
<b>2</b>			自我评分
			主管评分
			最终评分
<b>3</b>			自我评分
			主管评分
			最终评分
<b>4</b>			自我评分
			主管评分
			最终评分

第二部分：业务指标 – 关键业务指标 (KPI)

整体权重：

30%
-----

业务指标的计分制度 (评分不可以包含小数位，例如 3.2 和 4.5。)				
5 经常性超出所有业务指标	4 经常性达到目标，偶然超出业务指标	3 经常性达到业务指标	2 只达到部份业务指标	1 不能达到任何业务指标

	关键业务指标(KPI)	表现追踪	最后评分 (必须是整数 1-5)
1			自我评分
			主管评分
			最终评分
2			自我评分
			主管评分
			最终评分
3			自我评分
			主管评分
			最终评分
4			自我评分
			主管评分
			最终评分
5			自我评分
			主管评分
			最终评分

## 第三部分：行为指标

整体权重：

东莞时尚电器城的核心才干模型

下列的核心才干反映东莞时尚电器城的核心价值观，奠定绩效评估体系和人才潜能开发的根基，是东莞时尚电器城迈向成功的主要因素。

能力水平要求：3(岗位级别为经理级的员工)

行为指标的计分制度 (评分不可以包含小数位，例如 3.2 和 4.5。)

<b>5</b> 经常性作出超越指定标准层次的行为指标，是该级别员工的典范	<b>4</b> 经常性达到指定标准层次的行为表现，偶然超出该标准行为指标	<b>3</b> 经常性达到指定标准层次的行为指标	<b>2</b> 只达到部份指定标准层次的行为指标	<b>1</b> 不能达到任何指定标准层次的行为指标
---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------	---------------------------	----------------------------

**领导能力**

- 带领员工作出承诺，将公司的愿景和战略转变为行动。
- 创造一个有利的工作环境，使员工能完全发挥潜质。
- 理解员工对事业发展的理想；不断给予他们富有启发性的回馈，激励他们进步。
- 用清晰的目标和积极的态度，启发员工充满热情地追求优异工作表现。
- 用工作结果成效衡量员工的表现，并主动及时指出不良的工作表现。

自我评分

评估人评分

最后评分

支持论据\*

**商业睿智**

- 理解影响公司的关键业务问题。
- 找出能提升公司竞争力和具潜质的产品和科技。
- 要求商业伙伴提供高水平的服务或产品。
- 使用最佳方法评估不同商业决策的利弊。
- 全面深入认识与自己负责的部门有关的成本。

自我评分

评估人评分

最后评分

支持论据\*

**顾客服务导向**

- 预知和评估顾客的需求，并提供增值服务以超越他们的期望。
- 通力与相关人员协作，确保提供高质素的顾客服务。
- 使用多种有效方式衡量和评估顾客服务水平。
- 以身作则，始终以客为先。
- 开发体系，评估顾客服务水平。

自我评分

评估人评分

最后评分

支持论据\*

<b>团队精神</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 使用有建设性的压力以加强团队工作成果的质量。</li> <li>▪ 追踪多个团队的成效并提供必要的回馈和支持。</li> <li>▪ 为所有团队成员提供机会发挥他们的强项。</li> <li>▪ 显示出洞察力挑选和培养关键团队成员来创造高效的和具备不同技能的团队。</li> <li>▪ 认可团队中每位成员的贡献。</li> </ul>	自我评分
	评估人评分
	最后评分

支持论据\*

**第三部分：行为指标** **整体权重:** 20%

<b>行为指标的计分制度 (评分不可以包含小数位，例如 3.2 和 4.5。)</b>				
<b>5</b> 经常性作出超越指定标准层次的行为指标，是该级别员工的典范	<b>4</b> 经常性达到指定标准层次的行为表现，偶然超出该标准行为指标	<b>3</b> 经常性达到指定标准层次的行为指标	<b>2</b> 只达到部份指定标准层次的行为指标	<b>1</b> 不能达到任何指定标准层次的行为指标

<b>沟通能力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 预料并消除可能发生的沟通冲突和误解。</li> <li>▪ 采用恰当的沟通方式来处理不同的人 and 情况。</li> <li>▪ 运用公司内外多种管道得来的信息，加以观察，主动理解他人的想法。</li> <li>▪ 有效地影响他人，特别是在有挑战性和/或敌对的情况下。</li> <li>▪ 知会相关人员会影响业务的主要事情。</li> </ul>	自我评分
	评估人评分
	最后评分

支持论据\*

<b>计划和执行力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 对自己和他人的工作质量要求承担最后的责任。</li> <li>▪ 分配人员，时间和财务资源，以达成既定的商业目标。</li> <li>▪ 开发评估系统来衡量项目的进程和成果。</li> <li>▪ 快速找出解决问题方法和具体行动，有效地处理突发事件。</li> <li>▪ 遇到不利情况，危机或障碍的时候，在合规的指引下，带领员工采取恰当的纠正行动，不会导致延误。</li> </ul>	自我评分
	评估人评分
	最后评分

支持论据\*

<b>责任感</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 订立具挑战性的企业和个人目标及工作表现水平。</li><li>▪ 对自己的工作成效负责，亦确保有关人士承担工作成效的责任。</li><li>▪ 不断改善为人处事的方法，加强个人对企业成就的贡献。</li><li>▪ 给予其它组员反馈，协助他们不断进步。</li><li>▪ 竭力达到企业的使命和目标，绝不会对质量和工作程序妥协。</li></ul>	自我评分
	评估人评分
	最后评分
<b>支持论据*</b>	

\* 评估人必须为每个行为指标写上支持论据。

第四部分：总结评分 (此部分由评估人填写)

业务指标				行为指标	
非常关键业务指标		关键业务指标			
权重	[ 50 ]%	权重	[ 30 ]%	权重	[ 20 ]%
	得分		得分		得分
非常关键业绩指标第 1 条		关键业绩指标第 1 条		领导能力	
非常关键业绩指标第 2 条		关键业绩指标第 2 条		商业睿智	
非常关键业绩指标第 3 条		关键业绩指标第 3 条		顾客服务导向	
非常关键业绩指标第 4 条		关键业绩指标第 4 条		团队精神	
		关键业绩指标第 5 条		沟通能力	
				计划和执行力	
				责任感	
<sup>1</sup> 小计分数				<sup>1</sup> 小计分数	
<sup>2</sup> 平均分数				<sup>2</sup> 平均分数	
<sup>3</sup> 加权分数				<sup>3</sup> 加权分数	
<b><sup>4</sup>整体加权总分数</b>					

\*绩效评估计分指引：

- 小计分数 = 所有非常关键业务指标或关键业务指标或行为指标得分的总计
- 平均分数 (最多一个小数位) = 小计分数 / 非常关键或关键业务指标的数目 或 小计分数 / 7 个行为指标项
- 加权分数 (最多一个小数位) = 非常关键或关键业务指标平均分 x 权重 或 行为指标平均分 x 权重
- 整体加权分数(最多一个小数位) = (非常关键业务指标平均分 x 50%) + (关键业务指标平均分 x 30%) + (行为指标平均分 x 20%)

例子:

非常关键业务指标	关键业务指标	行为指标
假设： 非常关键业务指标的数目 = 2 及 权重 = 50%	假设： 关键业务指标的数目 = 2 及 权重 = 30%	假设： 权重 = 20%

小计分数 = 8 平均分数 = $8/2 = 4$ 加权分数 = $4 \times 50\% = 2$	小计分数 = 5 平均分数 = $5/4 = 2.5$ 加权分数 = $2.5 \times 30\% = 0.8$	小计分数 = 25 平均分数 = $25/7 = 3.6$ 加权分数 = $3.6 \times 20\% = 0.7$
--	--	--

整体加权总分：非常关键业务指标的加权分数 + 关键业务指标的加权分数 + 行为指标的加权分数 =  $2 + 0.8 + 0.7 = 3.5$

第五部分：培训及发展计划

员工姓名 \_\_\_\_\_

员工编号 \_\_\_\_\_

为员工订立个人的培训及发展计划：选取两个最需要改善的核心才干加以培训，计划未来半年应参与的培训课程及潜能开发活动，例如岗位轮调或个别活动，并列出现时间表。这两个核心才干应该是员工提升业绩时必备的才干。

	核心才干	培训及发展的形式 (课程、培训等)	完成日期
1			
2			

其它培训及发展需要

需要培训/发展项目	培训及发展的形式 (课程、培训等)	完成日期



第六部分：总结工作表现

被考核人的意见
<p>对于整体绩效评估体系的建议： (被考核人可提供有关工作绩效的补充资料。)</p> <p>事业抱负：</p>

评估人的意见
<p>对于整体绩效评估体系的建议：</p>

覆审人的意见 (由覆审人填写 – 需要时)

_____ 员工姓名及签署	_____ 日期

评估人姓名及签署	日期
覆审人姓名及签署*	日期
* 如覆审人的职级属部门经理以下，绩效评估表格必须得到该覆审人和部门经理的签署作实。	



## 绩效评估表格

(本表格适用于岗位级别为主办级的员工)

员工姓名	员工编号
岗位	所属部门
考核年度	评估人姓名

东莞时尚电器城的绩效评估体系是要达到以下目的：

1. 统一策划及声明各部门的预期业务指标及相关衡量方法
2. 促进评估人及员工的相互了解和沟通，共同运用这系统进行有建设性、客观和持续性的工作表现管理
3. 确保对员工的工作期望与公司的业务指标达成一致，且不断改善工作表现和落实执行事业发展计划
4. 引导员工对公司作出持续贡献
5. 找出员工需要改善的地方，以便提升公司整体的生产效益

年度绩效评估的流程

行动	量度准则	评估人的职责	被考核人的职责	是否需要达成共识？	完成日期
个人目标计划	业务指标 (第一部分)	审批员工的业务指标及整个目标计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>设立业务指标及计划来年的主要任务，并列出时间表</li> <li>提交个人业务指标予评估人审批</li> </ul>	是	新员工： 入职日期起一个月内  现职员工： 每年1月
	行为指标 (第二部分)	了解东莞时尚电器城的核心才干模型，熟悉被考核人所属级别的行为指标		不适用	
工作表现检讨	业务指标/ 行为指标/ 最后评分/ 培训及发展计划/ 工作表现总结  (第一部分至第六部分)	讨论员工半年或整年的工作表现，检讨是否达到业务指标和行为指标		不适用	每年7月进行半年度检讨
		收到员工自我评分后，评估人评核该员工的业绩和行为表现，并提供支持论据	自我评核业绩和行为表现，并提供支持论据	评估人落实最后评分	
		整合绩效评估表格上的评分和内容，并提供整体建议		否	每年1月进行整年度检讨
		<ul style="list-style-type: none"> <li>讨论员工未来半年的培训及发展计划</li> <li>选取两个需要改善的核心才干加以培训，计划来年参与的培训课程及潜能开发项目</li> </ul>	不适用	评估人与员工讨论后，落实两个需要改善的核心才干加以培训	
		双方达成共识后签署绩效评估表格 (表格必须得到覆审人的签署作实，他可选择是否给予整体建议。)		否	
		提供绩效评估表格的备份予被考核人	保留绩效评估表格，以备来年检讨	不适用	

欲知绩效评估体系的详细过程，请参阅绩效评估手册。

第一部分: 业务指标 – 非常关键业务指标 (VKPI)

整体权重:

50%
-----

业务指标的计分制度 (评分不可以包含小数位, 例如 3.2 和 4.5。)				
5 经常性超出所有业务指标	4 经常性达到目标, 偶然超出业务指标	3 经常性达到业务指标	2 只达到部份业务指标	1 不能达到任何业务指标

	非常关键业务指标(VKPI)	表现追踪	最后评分 (必须是整数 1-5)
1			自我评分
			主管评分
			最终评分
2			自我评分
			主管评分
			最终评分
3			自我评分
			主管评分
			最终评分
4			自我评分
			主管评分
			最终评分

第二部分: 业务指标 – 关键业务指标 (KPI)

整体权重:

30%
-----

业务指标的计分制度 (评分不可以包含小数位, 例如 3.2 和 4.5。)				
5 经常性超出所有业务指标	4 经常性达到目标, 偶然超出业务指标	3 经常性达到业务指标	2 只达到部份业务指标	1 不能达到任何业务指标

	关键业务指标(KPI)	表现追踪	最后评分 (必须是整数 1-5)
1			自我评分
			主管评分
			最终评分
2			自我评分
			主管评分
			最终评分
3			自我评分
			主管评分
			最终评分
4			自我评分
			主管评分
			最终评分
5			自我评分
			主管评分
			最终评分

## 第三部分：行为指标

整体权重：

东莞时尚电器城的核心才干模型

下列的核心才干反映东莞时尚电器城的核心价值观，奠定绩效评估体系和人才潜能开发的根基，是东莞时尚电器城迈向成功的主要因素。

能力水平要求：2 (岗位级别为主办级的员工)

行为指标的计分制度 (评分不可以包含小数位，例如 3.2 和 4.5。)

<b>5</b> 经常性作出超越指定标准层次的行为指标，是该级别员工的典范	<b>4</b> 经常性达到指定标准层次的行为表现，偶然超出该标准行为指标	<b>3</b> 经常性达到指定标准层次的行为指标	<b>2</b> 只达到部份指定标准层次的行为指标	<b>1</b> 不能达到任何指定标准层次的行为指标
---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------	---------------------------	----------------------------

**领导能力**

- 自我设立高的工作标准，并持之以恒地努力达成目标。
- 言行一致；承担团队做事结果的责任。
- 认可个人的努力和贡献；奖励他们和庆祝成就。
- 用正确的技巧授权给合适的人选；提供清晰的和具焦点的目标。
- 给他人提供及时的、直接的、完整的和“可行”而积极的纠正回馈意见。

自我评分

评估人评分

最后评分

支持论据\*

**商业睿智**

- 掌握市场业务运作模式和对公司利润的相关影响。
- 开发可以与自己的职责有关的监控成本方法。
- 追求优异业绩，鼓励他人善用资源。
- 找出导致事业成功的关键因素，包括目前或未来的科技，商业知识或技巧等。
- 帮助他人明白到所有员工都应该对公司的盈利负责。

自我评分

评估人评分

最后评分

支持论据\*

**顾客服务导向**

- 提供他人需要的工具和信息，以便满足顾客的需求。
- 与顾客分享信息，使他们理解公司的服务和能力。
- 提供回馈给他人，以改善他们与顾客的互动性。
- 与他人合作，提供给顾客整体全面的解决方案。
- 执行顾客服务评估方法。

自我评分

评估人评分

最后评分

支持论据\*

**团队精神**

- 集中精力达成团队目标，维护做事同心协力的守则。
- 确保满足团队的实际需求。
- 参与确立团队的目标设立。
- 协助理清团队成员的角色。
- 鼓励正面的、健康的和多元化的观点交流。

自我评分

评估人评分

最后评分

支持论据\*

**第三部分：行为指标**

**整体权重：**

20%

**行为指标的计分制度 (评分不可以包含小数位，例如 3.2 和 4.5。)**

<b>5</b> 经常性作出超越指定标准层次的行为指标，是该级别员工的典范	<b>4</b> 经常性达到指定标准层次的行为表现，偶然超出该标准行为指标	<b>3</b> 经常性达到指定标准层次的行为指标	<b>2</b> 只达到部份指定标准层次的行为指标	<b>1</b> 不能达到任何指定标准层次的行为指标
---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------	---------------------------	----------------------------

**沟通能力**

- 肯定他人的观点是有价值的，鼓励他人开放地沟通。
- 无论在正式和非正式场合，有效地向群众演示沟通。
- 寻求回馈意见并与相关的人员分享。
- 简化沟通内容，帮助他人理解任务、事情、问题和机遇。
- 创造高效的沟通渠道，联系不同的部门。

自我评分

评估人评分

最后评分

支持论据\*

**计划和执行力**

- 订立和采取行动来确保自己和他人能达成任务目标。
- 根据已经建立的程序和系统，通过反馈体系，监督和追踪工作质量。
- 根据工作质量的衡量标准，评估个人和他人的工作成果。
- 需要时，澄清和回顾工作计划和目标。
- 针对工作目标，及时把自己的工作任务的紧急性和重要性排序，同时也协助其它人这样做。

自我评分

评估人评分

最后评分

支持论据\*

<b>责任感</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 对工作指标的重要性和紧急性负责。</li><li>▪ 协助其它组员，排除困难和阻力，达成企业使命和目标。</li><li>▪ 主动承担额外工作和新挑战。</li><li>▪ 接受和征求意见，不断寻求改善方法。</li><li>▪ 尽力解决问题，绝不推卸责任。</li></ul>	自我评分
	评估人评分
	最后评分
<b>支持论据*</b>	

\* 评估人必须为每个行为指标写上支持论据。

第四部分：总结评分 (此部分由评估人填写)

业务指标				行为指标	
非常关键业务指标		关键业务指标			
权重	[ 50 ]%	权重	[ 30 ]%	权重	[ 20 ]%
	得分		得分		得分
非常关键业绩指标第 1 条		关键业绩指标第 1 条		领导能力	
非常关键业绩指标第 2 条		关键业绩指标第 2 条		商业睿智	
非常关键业绩指标第 3 条		关键业绩指标第 3 条		顾客服务导向	
非常关键业绩指标第 4 条		关键业绩指标第 4 条		团队精神	
		关键业绩指标第 5 条		沟通能力	
				计划和执行力	
				责任感	
<sup>1</sup> 小计分数				<sup>1</sup> 小计分数	
<sup>2</sup> 平均分数				<sup>2</sup> 平均分数	
<sup>3</sup> 加权分数				<sup>3</sup> 加权分数	
<b><sup>4</sup>整体加权总分数</b>					

\*绩效评估计分指引：

- 小计分数 = 所有非常关键业务指标或关键业务指标或行为指标得分的总计
- 平均分数 (最多一个小数位) = 小计分数 / 非常关键或关键业务指标的数目 或 小计分数 / 7 个行为指标项
- 加权分数 (最多一个小数位) = 非常关键或关键业务指标平均分 x 权重 或 行为指标平均分 x 权重
- 整体加权分数(最多一个小数位) = (非常关键业务指标平均分 x 50%) + (关键业务指标平均分 x 30%) + (行为指标平均分 x 20%)

例子:

业务指标	业务指标	行为指标
假设： 非常关键业务指标的数目 = 2 及 权重 = 50%	假设： 关键业务指标的数目 = 2 及 权重 = 30%	假设： 权重 = 20%

小计分数 = 8 平均分数 = $8/2 = 4$ 加权分数 = $4 \times 50\% = 2$	小计分数 = 5 平均分数 = $5/4 = 2.5$ 加权分数 = $2.5 \times 30\% = 0.8$	小计分数 = 25 平均分数 = $25/7 = 3.6$ 加权分数 = $3.6 \times 20\% = 0.7$
--	--	--

整体加权总分：非常关键业务指标的加权分数 + 关键业务指标的加权分数 + 行为指标的加权分数 =  $2 + 0.8 + 0.7 = 3.5$

第五部分：培训及发展计划

员工姓名 \_\_\_\_\_

员工编号 \_\_\_\_\_

为员工订立个人的培训及发展计划：选取两个最需要改善的核心才干加以培训，计划未来半年应参与的培训课程及潜能开发活动，例如岗位轮调或个别活动，并列出现时间表。这两个核心才干应该是员工提升业绩时必备的才干。

	核心才干	培训及发展的形式 (课程、培训等)	完成日期
1			
2			

其它培训及发展需要

需要培训/发展项目	培训及发展的形式 (课程、培训等)	完成日期



第六部分：总结工作表现

被考核人的意见
<p>对于整体绩效评估体系的建议： (被考核人可提供有关工作绩效的补充资料。)</p> <p>事业抱负：</p>

评估人的意见
<p>对于整体绩效评估体系的建议：</p>

覆审人的意见 (由覆审人填写 - 需要时)

_____ 员工姓名及签署	_____ 日期

评估人姓名及签署	日期
覆审人姓名及签署*	日期
* 如覆审人的职级属部门经理以下，绩效评估表格必须得到该覆审人和部门经理的签署作实。	

## 绩效评估表格

(本表格适用于岗位级别为员工级的员工)

员工姓名	员工编号
岗位	所属部门
考核年度	评估人姓名

东莞时尚电器城的绩效评估体系是要达到以下目的：

1. 统一策划及声明各部门的预期业务指标及相关衡量方法
2. 促进评估人及员工的相互了解和沟通，共同运用这系统进行有建设性、客观和持续性的工作表现管理
3. 确保对员工的工作期望与公司的业务指标达成一致，且不断改善工作表现和落实执行事业发展计划
4. 引导员工对公司作出持续贡献
5. 找出员工需要改善的地方，以便提升公司整体的生产效益

### 年度绩效评估的流程

行动	量度准则	评估人的职责	被考核人的职责	是否需要达成共识？	完成日期
个人目标计划及工作表现追踪	行为指标 (第一部分)	了解东莞时尚电器城的核心才干模式，熟悉被考核人所属级别的行为指标		否	全年持续地观察
		<ul style="list-style-type: none"> <li>观察员工日常工作的行为表现</li> <li>提供适时的反馈建议和指导</li> <li>记录员工参与的培训和发展项目</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据所属的才干水平，展现工作中应有的行为表现</li> <li>按计划参与培训和发展项目</li> </ul>	不适用	
工作表现检讨	总结工作表现和培训及发展计划 (第二部分至第三部分)	检讨及讨论员工是否达到行为指标		不适用	每年7月进行半年度检讨
		评核该员工的行为表现，并提供支持论据	不适用	评估人落实最后评分	
		总结绩效评估表格上的评分和内容，并提供整体建议		否	每年1月进行整年度检讨
		完成员工未来半年的培训及发展计划，选取两个需要改善的核心才干加以培训，并计划来年参与的培训课程及潜能开发项目	不适用	评估人与员工讨论后，落实两个需要改善的核心才干加以培训	
双方达成共识后签署绩效评估表格 (表格必须得到覆审人的签署作实，他可选择是否给予整体建议。)		否			

		提供绩效评估表格的备份 予被考核人	保留绩效评估表格，以备 来年检讨	不适用	
--	--	----------------------	---------------------	-----	--

欲知绩效评估体系的详细过程，请参阅绩效评估手册。

## 第一部分：行为指标

### 东莞时尚电器城的核心才干模型

下列的核心才干反映东莞时尚电器城的核心价值观，奠下绩效评估体系和人才潜能开发的根基，是东莞时尚电器城迈向成功的主要因素。

能力水平要求: **1** (岗位级别为员工级的员工)

**行为指标的计分制度 (评分不可以包含小数位，例如 3.2 和 4.5。)**

<b>5</b> 经常性作出超越指定标准层次的行为指标，是该级别员工的典范	<b>4</b> 经常性达到指定标准层次的行为表现，偶然超出该标准行为指标	<b>3</b> 经常性达到指定标准层次的行为指标	<b>2</b> 只达到部份指定标准层次的行为指标	<b>1</b> 不能达到任何指定标准层次的行为指标
---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------	---------------------------	----------------------------

<b>领导能力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>理解公司业务的方向。</li> <li>自知强项和不足之处。</li> <li>寻求和接受个人改善的回馈建议。</li> <li>对自身表现承担责任。</li> <li>信任、尊重和公平地对待人。</li> </ul>	评分
<b>支持论据*</b>	

<b>商业睿智</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>对公司的服务有良好的理解。</li> <li>乐于学习更多公司的业务和操作。</li> <li>高效地利用资源和工具，完成任务。</li> <li>一开始就用正确的方法来完成应该做的事情。</li> <li>愿意吸收新的信息科技和专业知识，而且不断自我更新。</li> </ul>	评分
<b>支持论据*</b>	

<b>顾客服务导向</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>积极寻求和倾听顾客的回馈，真正理解他们的需要。</li> <li>承担个人职责，快速反应纠正顾客服务问题。</li> <li>以顾客为工作导向思维，处处为顾客着想。</li> <li>灵活地处理与顾客有关的问题，不会墨守成规，确保顾客满意。</li> <li>以最佳的精神面貌服务顾客，面对逆境，失望和挫折的时候，迅速恢复优良服务状态。</li> </ul>	评分
<b>支持论据*</b>	

<p><b>团队精神</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 理解自己作为一个团队成员角色的影响和期望。</li> <li>▪ 与他人分享资源和信息，以达成团队目标。</li> <li>▪ 调整自己的行为配合团队的目标；及时从更有经验的成员中吸取经验。</li> <li>▪ 自愿协助他人，做些超出自己的工作职责之内的事情。</li> <li>▪ 鼓励他人参与团队工作。</li> </ul>	评分
支持论据*	

**第一部分：行为指标**

行为指标的计分制度 (评分不可以包含小数位，例如 3.2 和 4.5。)				
<p><b>5</b> 经常性作出超越指定标准层次的行为指标，是该级别员工的典范</p>	<p><b>4</b> 经常性达到指定标准层次的行为表现，偶然超出该标准行为指标</p>	<p><b>3</b> 经常性达到指定标准层次的行为指标</p>	<p><b>2</b> 只达到部份指定标准层次的行为指标</p>	<p><b>1</b> 不能达到任何指定标准层次的行为指标</p>

<p><b>沟通能力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 从不同的角度与人沟通，联系和看待问题。</li> <li>▪ 与他人分享信息和想法时，留意对方潜在的含义。</li> <li>▪ 倾听他人的意见并提出适当的问题来澄清和确保正确的理解。</li> <li>▪ 清晰地表达基本的概念。</li> <li>▪ 及时发表观点和意见，提供有用的信息，确保沟通通畅。</li> </ul>	评分
支持论据*	

<p><b>计划和执行力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 判断自己有什么工作需要做，为什么要做和如何做。</li> <li>▪ 按质按时按量完成自己的工作职责。</li> <li>▪ 适当地运用资源以完成任务。</li> <li>▪ 有系统地收集、储存和管理信息。</li> <li>▪ 积极参与订立可行和能量化的个人目标，及相关次序。</li> </ul>	评分
支持论据*	

<p><b>责任感</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 对自己工作成效负责。</li> <li>▪ 承担错误的后果，并从错误中学习。</li> <li>▪ 遵守工作指示及职业道德操守，准时完成所负责的工作，达到预期成效。</li> <li>▪ 恪守承诺，完成任务，达成企业订立的目标。</li> <li>▪ 明白自己及他人的工作角色与责任。</li> </ul>	评分
支持论据*	

\* 评估人必须为每个行为指标写上支持论据。

第二部分：培训及发展计划

员工姓名 \_\_\_\_\_

员工编号 \_\_\_\_\_

为员工订立个人的培训及发展计划：选取两个最需要改善的核心才干加以培训，计划未来半年应参与的培训课程及潜能开发活动，例如岗位轮调或个别活动，并列出现时间表。这两个核心才干应该是员工提升业绩时必备的才干。

	核心才干	培训及发展的形式 (课程、培训等)	完成日期
1			
2			

其它培训及发展需要

需要培训/发展项目	培训及发展的形式 (课程、培训等)	完成日期



第三部分：总结工作表现

被考核人的意见
对于整体绩效评估体系的建议： (被考核人可提供有关工作绩效的补充资料。)
事业抱负：

评估人的意见
对于整体绩效评估体系的建议：

覆审人的意见 (由覆审人填写 – 需要时)

_____ 员工姓名及签署	_____ 日期

评估人姓名及签署	日期
覆审人姓名及签署*	日期
* 如覆审人的职级属部门经理以下，绩效评估表格必须得到该覆审人和部门经理的签署作实。	