

# 公司 绩效考评手册

## 目 录

第一章 总则.....	1
1.1 绩效考评意义.....	1
1.2 绩效考评原则.....	1
1.3 绩效考评周期.....	2
1.4 绩效考评人.....	2
1.5 被考评人.....	3
第二章 绩效考评内容.....	4
2.1 绩效考评体系.....	4
2.2 绩效考评标准.....	4
2.3 业绩考评.....	5
2.3.1 总述.....	5
2.3.2 关键业绩指标考评.....	5
2.3.3 工作计划完成情况考评（仅对部门经理考评）.....	6
2.4 能力考评.....	7
2.4.1 总述.....	7
2.4.2 能力考评方式.....	7
2.5 态度考评.....	8
2.5.1 总述.....	8
2.5.2 员工岗位工作态度考评.....	8
2.5.3 部门经理以上岗位工作态度考评.....	8
2.6 工作业绩、工作能力、工作态度权重分配.....	9
第三章 绩效考评实施.....	10
3.1 绩效考评领导小组.....	10
3.2 绩效考评人培训.....	10
3.4 绩效考评实施过程.....	11
3.4.1 绩效考评工作年初考评内容调整.....	11
3.4.2 季度绩效考评工作实施.....	11
3.4.3 年度绩效考评工作实施.....	13
3.5 绩效考评偏差的避免.....	15
第四章 绩效考评结果运用.....	16
4.1 员工薪酬调整.....	16
4.2 员工晋升.....	16
4.3 员工培训.....	16
4.4 特殊情况处理.....	17
第五章 绩效考评制度修订.....	17
5.1 绩效考评制度修订委员会.....	17
5.2 绩效考评内容修订.....	18
第六章 绩效考评文件使用与保存.....	20
6.1 绩效考评文件保存格式.....	20
6.2 绩效考评文件分类编号.....	20
6.3 绩效考评文件保存方法.....	20
6.4 绩效考评文件查阅权限.....	21

第七章 绩效考评申诉.....	22
7.1 申诉条件.....	22
7.2 申诉形式.....	22
7.3 申诉处理.....	22
7.4 申诉反馈.....	23

# 第一章 总则

## 1.1 绩效考评意义

### 第一条 绩效考评目的

- ◆ 绩效考评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、客观的考评标准，对员工进行评定，旨在进一步激发员工的工作积极性和创造性，提高员工工作效率和基本素质
- ◆ 绩效考评使各级管理者明确了解下属的工作状况，通过对下属的工作绩效评估，管理者能充分了解本部门的人力资源状况，有利于提高本部门管理的工作效率

### 第二条 绩效考评用途

- ◆ 了解员工对组织的业绩贡献
- ◆ 为员工的薪酬决策提供依据
- ◆ 提高员工对公司管理制度的满意度
- ◆ 了解员工和部门对培训工作的需要
- ◆ 为员工的晋升、降职、调职和离职提供依据
- ◆ 为人力资源部规划提供基础信息

## 1.2 绩效考评原则

### 第三条 绩效考评原则

- ◆ 公开的原则：考评标准的制定是通过协商和讨论完成的，考评过程是公开的、制度化的
- ◆ 客观性原则：用事实说话，切忌主观武断，缺乏事实依据
- ◆ 反馈的原则：考评人在对被考评人进行绩效考评的过程中，需要把考评结果反馈

给被考评者，同时听取被考评者对考评结果的意见，对考评结果存在的问题及时修正或做出合理解释

- ◆ 公私分明原则：绩效考评是针对工作业绩进行的考评，绩效考评应就事论事而不可将与工作无关的因素带入考评工作
- ◆ 时效性原则：绩效考评是对考评期内工作成果的综合的评价，不应将本考评期之前的行为强加于本次的考评结果中，也不能取近期的业绩或比较突出的一两个成果来代替整个考评期的业绩

### 1.3 绩效考评周期

#### 第四条 绩效考评时间安排

- ◆ 公司绩效考评包括季度绩效考评和年度绩效考评
- ◆ 季度考评一年开展四次，第一季度考评时间是 3 月 31 日—4 月 15 日  
第二季度考评时间是 6 月 30 日—7 月 15 日  
第三季度考评时间是 9 月 30 日—10 月 15 日  
第四季度考评时间是 12 月 30 日—第二年 1 月 15 日
- ◆ 年度考评一年开展一次，考评时间是本年 12 月 30 日—第二年 2 月 10 日
- ◆ 副总裁级实行年度考核，部门经理级和部门员工级实行季度考核和年度考核

### 1.4 绩效考评人

#### 第五条 绩效考评人

- ◆ 员工的绩效考评者是上级部门经理
- ◆ 部门经理的绩效考评者是上级副总裁或总裁
- ◆ 副总裁的绩效考评者是总裁
- ◆ 人力资源部组织并监督各部门绩效考评实施过程，并将评估结果汇总报给总裁参

考

- ◆ 总裁虽然不是公司各岗位员工的评估最终人，但是保留对评估结果的建议权，并参与绩效评估会，提出相关培训、岗位晋升以及员工处罚的要求
- ◆ 对绩效考评人要求：需要考评人熟练掌握绩效考评相关表格、流程、考评制度，做到与被考评人的及时沟通与反馈，公正地完成考评工作

## 1.5 被考评人

### 第六条 被考评人

这一制度适用于中国\*\*集团公司转正后的正式员工，但下列员工除外：

- ◆ 季度考评期内累计不到岗超过 1 个月的员工不参与本季度考评
- ◆ 年度考评期内累计不到岗超过 3 个月（包括请假与各其它各种原因缺岗）的员工不参与本年度考评

## 第二章 绩效考评内容

### 2.1 绩效考评体系

#### 第七条 绩效考评体系定义

- ◆ 绩效考评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评价指标组成的评价系统，绩效考评体系反映了公司对员工各项考评内容，它是进行员工考评工作的基础，也是保证考评结果准确、合理的重要因素
- ◆ 考评指标是能够反映业绩目标完成情况、能力等级、工作态度的数据，是绩效考评体系的基本单位

#### 第八条 绩效考评体系的结构

中国\*\*集团公司绩效考评体系包括以下方面：

- ◆ 业绩考评指标，指各岗位员工通过努力所取得的工作成绩
- ◆ 能力考评指标，指各岗位员工完成本职工作应该具备的各项能力
- ◆ 态度考评指标，指各岗位员工对待工作的态度、思想意识和工作作风

### 2.2 绩效考评标准

#### 第九条 绩效考评标准定义

- ◆ 绩效考评标准是考评者通过测量或通过与被考评者约定所得到的衡量各项考评指标得分的基准

#### 第十条 绩效考评标准制定流程

- ◆ 由具有人力资源管理知识和丰富实践经验的专业人员、管理人员以及有关部门负责人组成绩效考评标准编制小组
- ◆ 由绩效考评标准编制小组提出绩效考评标准编制工作计划

- ◆ 对通过工作分析、集体讨论和专家咨询设计出的考评指标体系进行统计分析和分类研究，获得绩效考评标准
- ◆ 由人力资源部初审，再征求相关领域专家的意见
- ◆ 绩效考评标准编制小组进行讨论，最终决定是否通过考评标准

#### 第十一条 绩效考评标准制定原则：

- ◆ 客观性原则：编制绩效考评标准时要以岗位的特征为依据
- ◆ 明确性原则：编制的绩效考评标准要明确具体，即对工作数量和质量的要求、责任的轻重、业绩的高低做出明确的界定和具体的要求
- ◆ 可比性原则：对同一层次、同一职务或同一工作性质员工的绩效考评必须在横向上寻求一致
- ◆ 可操作性原则：考评标准不宜定得过高，应最大限度地符合实际要求
- ◆ 相对稳定性原则：绩效考评标准制定后，要保持相对的稳定，不可随意更改

## 2.3 业绩考评

### 2.3.1 总述

#### 第十二条 业绩考评内容

- ◆ 业绩考评是对员工当期履行职务职责或对工作结果的考评，它是对组织成员工作贡献程度的衡量和评价，直接体现出员工在企业中的价值大小，是绩效考评的核心内容

### 2.3.2 关键业绩指标考评

#### 第十三条 关键业绩指标确定方法

- ◆ 确定关键业绩指标应以岗位职务说明书为基础，详细了解该岗位工作内容并找出

#### 主要工作

- ◆ 在能够反映被考评人的所有评价指标中，选择最重要的 3 个最能反映出被考评人业绩的评价指标作为关键业绩指标
- ◆ 制定关键业绩指标应兼顾公司长期目标和短期利益的结合
- ◆ 选择关键业绩指标的原则：一是对工作业绩产生重大影响的工作内容，二是占用大量工作时间的作品内容

#### 第十四条 选择评价指标的原则

- ◆ 少而精原则：关键业绩指标应能够反映出工作的主要要求，简单的结构可以使考核信息处理和评估过程缩短，提高考评工作效益
- ◆ 细分化原则：关键业绩指标是对工作目标的分解过程，要使关键业绩指标有较高的清晰度，必须对考评内容细分，直到关键业绩指标可以直接评定
- ◆ 界限清楚原则：每项关键业绩指标内涵和外延都应界定清楚，避免产生歧义

#### 第十五条 中国\*\*集团公司关键业绩指标考评体系介绍

- ◆ 考评标准：指的是各考评项目获得满分时需要达到的标准
- ◆ 指标说明：对关键业绩指标内容的详细介绍，考评人和被考评人在确定关键业绩指标时需要就关键业绩指标内容达成共识
- ◆ 关键业绩指标权重：根据组成某岗位的 3 个关键业绩指标对岗位业绩影响的大小确定它们各自的权重，关键业绩指标权重随着不同阶段工作重点而进行调整，为了使岗位员工投入更多的资源开展某项工作，公司将加大该项工作的权重。关键业绩指标权重通常在每年初确定关键业绩指标内容时确定

### 2.3.3 工作计划完成情况考评（仅对部门经理考评）

#### 第十六条 工作计划完成情况考评

- ◆ 为了全面考评部门经理的工作业绩，除了使用关键业绩指标，公司还需要对部门经理考评期内工作计划完成情况做出评估，工作计划完成情况的考评是对关键业绩指标考评必要的补充
- ◆ 由于工作计划完成情况评分由有较大的主观性，公司需要对评分标准进行培训，而且需要跨级领导和人力资源部门对考评结果给予审核

#### 第十七条 关键业绩指标与工作计划完成情况之间权重的分配

- ◆ 不同的部门关键业绩指标考评与工作计划完成情况考评所占比重不同，人力资源部年初需要同考评人共同讨论，综合考虑关键业绩指标确定的内容与工作计划制定情况，最终决定该岗位工作业绩中关键业绩指标与工作计划的权重分配
- ◆ 2002年中国\*\*集团公司部门经理关键业绩指标考评与工作计划完成情况考评建议权重分配为：关键业绩指标考评占 80%，工作计划完成情况考评占 20%

## 2.4 能力考评

### 2.4.1 总述

#### 第十八条 能力考评定义

- ◆ 员工要胜任岗位工作必须具备一定的能力，公司对员工的考评主要针对该岗位所需 3 个核心能力考评，每个核心能力在不同岗位权重分配不同
- ◆ 能力考评是考评员工在岗位实际工作中发挥出来的能力，根据被考核者表现的工作能力，参照能力考评标准，对被考评者所担当的职务与其能力匹配程度做出评定

### 2.4.2 能力考评方式

#### 第十九条 能力考评方式

- ◆ 被考评人直接领导对该员工进行能力考评，综合考虑本年度该员工在工作中反映

出的各项核心能力，参考核心能力打分标准，确定该员工的核心能力得分，同时考评人需要注明该员工获得此考评得分的原因并举出代表性的例子

- ◆ 核心能力打分标准分为四等，打分标准的更改须经人力资源部经理决定
- ◆ 员工的实际能力与相应核心能力完全匹配则得满分 100 分，通过 3 项核心能力权重分配最终确定该员工本年度能力考评结果

## 2.5 态度考评

### 2.5.1 总述

#### 第二十条 态度考评定义

- ◆ 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，工作态度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
- ◆ 工作态度考评可选取对工作业绩能够产生较大影响的考评内容，如协作精神、工作热情、礼貌程度等等，注意一些纯粹的个人生活习惯等与工作无关的内容不要列入考评

### 2.5.2 员工岗位工作态度考评

#### 第二十一条 一般员工工作态度主要考评以下方面：

- ◆ 出勤率的高低
- ◆ 是否认真完成任务
- ◆ 做事效率是否高
- ◆ 是否遵守上级指示
- ◆ 是否及时准确向上级汇报工作
- ◆ 是否有责任感，愿意承担更多的责任
- ◆ 是否能够提出合理化建议

### 2.5.3 部门经理以上岗位工作态度考评

#### 第二十二條 部门经理以上岗位工作态度考评方式

- ◆ 是否注重协作，发挥团队精神
- ◆ 经营计划的立案、实施是否有充分的准备
- ◆ 是否关注公司长期的发展方向及长期目标的实施
- ◆ 处理问题是否全面周到
- ◆ 是否勇于承担责任
- ◆ 是否关心员工成长及员工工作效率
- ◆ 是否注重自身培训和员工培训
- ◆ 是否要求自己以身作则
- ◆ 是否能严守期限，达成目标

### 2.6 工作业绩、工作能力、工作态度权重分配

#### 第二十三條 绩效考评中确定权重的确定方法：

- ◆ 权重分配由企业发展所处不同阶段并结合企业实际情况决定，处在不同发展阶段的企业，对于评估内容侧重也不同
- ◆ 创业期：工作业绩权重 58%，工作能力权重 22%，工作态度权重 20%
- ◆ 成长期：工作业绩权重 49%，工作能力权重 30.5%，工作态度权重 20.5%
- ◆ 成熟期：工作业绩权重 46%，工作能力权重 31%，工作态度权重 23%
- ◆ 衰退期：工作业绩权重 68%，工作能力权重 16%，工作态度权重 16%
- ◆ 2002 年中国\*\*集团公司工作业绩、工作能力、工作态度建议权重分配为：工作业绩占 50%，工作能力占 25%，工作态度占 25%

## 第三章 绩效考评实施

### 3.1 绩效考评领导小组

#### 第二十四条 绩效考评领导小组

- ◆ 成立绩效考评领导小组是为了组织、实施、监督年度绩效考评工作
- ◆ 组长：总裁
- ◆ 副组长：副总裁
- ◆ 执行副组长：人力资源部经理
- ◆ 其它小组成员：财务总监、投资副总裁与各部门经理
- ◆ 组长负责提出年度绩效考评总体要求
- ◆ 副组长负责监督考评过程并负责处理考评中出现的突发事件
- ◆ 执行副组长负责组织安排各部门经理为部门各岗位作绩效考评
- ◆ 人力资源部负责监督各部门开展绩效考评工作以保证考评工作顺利完成，负责收集整理各部门考评结果并统一备案
- ◆ 小组成员负责按时完成对直接下属的绩效考评
- ◆ 绩效考评小组工作内容详见岗位绩效考评流程

### 3.2 绩效考评人培训

#### 第二十五条 考评人培训的目的

- ◆ 通过培训，使考评人掌握绩效考评相关技能，熟悉考评的各个环节，分享考评经验，掌握考评方法，克服考评过程中常见的问题

#### 第二十六条 绩效考评体系对考评人的要求

- ◆ 要求绩效考评人对被考评人的业务有充分的了解

- ◆ 要求绩效考评人熟练掌握考评的基本原理及操作实务
- ◆ 要求绩效考评人必须在考评过程中与被考评人进行有效的沟通和交流

## 第二十七条 绩效考评人培训内容

人力资源部根据绩效考评小组成员对绩效考评制度的掌握情况，在每年年度绩效考评实施前二周组织统一培训，培训内容包括：

- ◆ 绩效考评标准内容
- ◆ 岗位绩效考评流程（季度、年度）
- ◆ 绩效考评方法以及考评实施过程应注意的问题

## 3.4 绩效考评实施过程

### 3.4.1 绩效考评工作年初考评内容调整

#### 第二十八条 绩效考评内容调整

在年度绩效考评过程中，考评人需要根据被考评人下年度工作具体情况对该员工下年度绩效考评表各项内容进行调整

- ◆ 本年度该员工绩效考评中关键业绩指标内容、考评标准
- ◆ 本年度该员工工作业绩、工作能力、工作态度的权重分配

注：2002 年建议权重分配为：工作业绩占 50%，工作能力占 25%，工作态度占 25%

- ◆ 部门经理工作业绩考评中关键业绩考评与工作计划完成情况考评之间的权重分配

注：2002 年建议权重分配为：关键业绩指标考评占 80%，工作计划完成情况考评占 20%

### 3.4.2 季度绩效考评工作实施

#### 第二十九条 季度绩效考评内容

- ◆ 季度绩效考评以工作业绩考评为主

#### 第三十条 季度岗位绩效考评流程：

- ◆ 季度绩效考评的启动：季度末月 30 日，绩效考评小组副组长召集小组成员参加绩效考评动员会，要求小组成员制定并提交本季度绩效考评计划，执行副组长监督计划完成情况
- ◆ 收集数据：下季度首月 1 日到 4 日，人力资源部在 3 个工作日内收集各岗位关键业绩指标考评所需的数据（或报告）
- ◆ 考评关键业绩指标：下季度首月 4 日到 6 日，绩效考评人在取得考评数据（或工作报告）后，确定被考评人各项关键业绩指标考评得分
- ◆ 业绩考评沟通：下季度首月 6 日到 8 日，绩效考评人在听取被考评人本季度工作自我评价后，将业绩考评结果与被考评人充分沟通，了解被考评人对考评结果的反馈意见
- ◆ 提交考评表格：下季度首月 9 日，绩效考评人将关键业绩指标评分提交人力资源部
- ◆ 整理考评资料：下季度首月 10 日，人力资源部将各部门考评结果整理归类
- ◆ 公布考评结果：下季度首月 12 日，人力资源部向员工通知绩效考评结果
- ◆ 核算薪酬：下季度首月 15 日，人力资源部根据员工季度考评得分确定该员工季度业绩奖金，并将发放奖金方案统一交付财务部，财务部于本月 20 日统一发放
- ◆ 在考评期间如果有法定的休息日，考评安排时间可以根据具体情况由人力资源部经理进行调整

#### 第三十一条 季度考评注意事项

- ◆ 员工岗位关键业绩指标考评周期为季度
- ◆ 副总裁岗位考评周期为一年，部门经理岗位关键业绩指标考评周期为半年
- ◆ 在考评过程中发生特殊情况，如被考核人提起投诉或被考核人持续表现突出或较差，人力资源部会召开评估会议，对考评结果进行讨论
- ◆ 执行副组长根据小组成员在考评初制定的本季度绩效考评计划，监督小组成员按计划完成考评工作；对于未能按时完成绩效考评工作的小组成员，考评领导小组组长视情况给予处罚
- ◆ 季度考评成绩主要目的是为了确定该岗位季度业绩奖金

### 3.4.3 年度绩效考评工作实施

#### 第三十二条 年度绩效考评

- ◆ 年度绩效考评的主要目的是为了确定各岗位员工晋升、员工培训、员工发展的内容，考评内容包括工作业绩、工作态度、工作能力三方面

#### 第三十三条 年度绩效考评流程：

- ◆ 年度绩效考评的启动：12月30日，绩效考评小组副组长召集小组成员参加绩效考评动员会，要求小组成员在2个工作日内制定并提交本年度绩效考评计划与下年度绩效考评指标调整议案
- ◆ 数据收集：1月2日到1月4日，人力资源部收集各岗位第四季度指标考评所需的数据（或报告），并负责向考评人提供指标考评所需数据（或报告）
- ◆ 关键业绩指标考评：1月4日到1月6日，绩效考评人在取得考评数据（或报告）后，负责根据硬指标计算公式或软指标评分表确定第四季度各项关键业绩指标评分结果
- ◆ 计划完成情况沟通（部门经理级）：1月6日到1月8日，绩效考评人就被考评人上交的第四季度工作报告与被考评人沟通，绩效考评人在听取被考评人本季度

工作自我评价后，综合各方面因素对被考评人的计划完成情况评分

- ◆ 绩效综合考评：1月8日到1月12日，绩效考评人就考评人本年度工作能力和工作态度进行综合考评，最终得出被考评人第四季度工作业绩、本年度工作能力、本年度工作态度的三项绩效考评得分
- ◆ 绩效评估会：1月12日到1月18日，绩效考评人将考评结果和被考评人进行讨论，在讨论过程将就本次考评成绩与被考评人充分交流，提出被考评人本年度工作进步与不足；并就下年绩效考评内容调整事宜与被考评者进行充分沟通
- ◆ 考评表格提交：1月18日，副总裁负责将本系统部门经理绩效考评结果提交人力资源部，部门经理负责收集本部门员工绩效考评结果并提交人力资源部
- ◆ 考评资料收集整理：人力资源部在各部门考评期间监督各部门按时开展工作，并在1月18日前将各部门考评结果统一收集整理
- ◆ 计算年度工作业绩考评成绩：1月18日到1月20日，人力资源部通过计算本年度四个季度业绩考评成绩平均值得到该员工年度工作业绩考评成绩
- ◆ 下年度绩效考评内容调整：1月20日，人力资源部负责组织下年度考评内容调整方案讨论会，绩效考评小组成员在会上提交调整方案，经绩效考评小组讨论通过后交付人力资源部备案
- ◆ 进行岗位任职资格评定工作：1月20日到1月25日，人力资源部根据绩效考评结果统一进行岗位任职资格评定工作
- ◆ 制定晋升与发展方案：1月23日到1月30日，人力资源部需要根据考评结果与考评人共同确定被考评人晋升与发展方案；1月30日到2月5日，人力资源部与各部门经理协商安排与部分被考评人进行晋升与发展的交流，最终确定各岗位员工晋升与发展方案，报公司领导审批
- ◆ 考评资料备案：1月30日到2月10日前人力资源部需要完成所有考评资料的整理归档工作
- ◆ 考评期间如果有法定休息日，考评安排时间可以根据具体情况由人力资源部经理进行调整

- ◆ 执行副组长根据小组成员在本年度考评初期制定的绩效考评计划，监督小组成员按计划完成考评工作；对于未能按时完成绩效考评工作的小组成员，考评领导小组组长将视情况给予处罚

#### 第三十四条 年度考评注意事项

- ◆ 年度绩效考评的主要目的是根据员工年度工作业绩、工作能力、工作态度的考评成绩确定该员工晋升与发展、培训方案
- ◆ 年度绩效考评中的工作业绩考评成绩是指被考评人本年四个季度工作业绩考评成绩的平均值

### 3.5 绩效考评偏差的避免

#### 第三十五条 如何避免考评偏差：

- ◆ 提高考评标准清晰度，考评标准尽可能准确明了，尽量使用量化的客观标准，以减少考评者个人感情等主观因素的干扰
- ◆ 绩效考核标准需得到员工的认可并在公司一定范围内公开
- ◆ 考评人应该经过正规的绩效考评方法培训，了解在考核过程中应该注意的问题并掌握考评所需技巧

## 第四章 绩效考评结果运用

### 4.1 员工薪酬调整

#### 第三十六条 员工薪酬调整

- ◆ 公司应制定年度绩效考评较差、合格、优秀标准，对于连续 3 年绩效考评达到合格标准的员工或年度绩效考评优秀的员工应提高员工薪酬级别，对于年度绩效考评较差应降低员工薪酬级别
- ◆ 人力资源部应在年度绩效考评结束二周内向副总裁提交员工调薪提案
- ◆ 公司总裁办公会综合分析员工调薪提案，最终确定员工调薪名单与调薪幅度
- ◆ 人力资源部需以书面形式通知调薪员工，并将员工调整后的工资级别通知财务部

### 4.2 员工晋升

#### 第三十七条 员工晋升

- ◆ 年度绩效考评结果是人力资源部决定员工是否晋升的主要依据，对考评成绩优秀的员工，人力资源部通过与该员工绩效考评交流了解员工晋升潜力，最终制定员工晋升提案并上报副总裁
- ◆ 公司总裁办公会综合分析员工晋升提案，最终决定员工晋升名单
- ◆ 人力资源部以人事通报形式发布晋升员工名单，并以书面形式通知晋升者

### 4.3 员工培训

#### 第三十八条 员工培训

- ◆ 人力资源部需要将公司全体员工核心能力的考评结果整理成册，在年度绩效考评结束后 20 天内，根据全体员工核心能力状况制定全体员工年度培训计划，上报副总裁、总裁审批
- ◆ 总裁批准全体员工年度培训计划后，人力资源部应在 1 个月内制定各岗位员工年

度能力培训方案

- ◆ 每季度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、利用员工能力的目的

## 4.4 特殊情况处理

### 第三十九条 纪律处分

- ◆ 纪律处分是对员工未能遵守已有的规章制度的一种处罚性措施，年度绩效考评结果中工作业绩与工作态度的成绩是决定是否对员工实施纪律处分的依据

### 第四十条 工作调动

- ◆ 年度绩效考评使被考评人与人力资源部充分了解员工的工作业绩与工作能力，如果被考评人认为在别的岗位更能发挥其能力并能提高工作业绩，该员工可在年度绩效考评结束后 1 个月内提出工作调动要求，经部门经理同意并获得副总裁、总裁批准后予以实施

### 第四十一条 辞退

- ◆ 根据员工年度考评结果，对于考评成绩没有达到公司要求的员工，公司可以终止与员工签订下年度劳动合同
- ◆ 部门经理向副总裁提交《员工辞退报告》，经副总裁审批后由人力资源部负责签发《员工辞退通知》
- ◆ 辞退工作应在年度考评结束后 30 天内完成

## 第五章 绩效考评制度修订

### 5.1 绩效考评制度修订委员会

#### 第四十二条 绩效考评制度修订委员会成立目的

- ◆ 绩效考评制度修订委员会成立的目的是负责修正公司现有考评制度与考评实际情况可能存在的矛盾，从而使绩效考评制度最终简明有效并易于操作，最终提高员工工作业绩
- ◆ 绩效考评制度修订委员会拥有对公司考评制度进行修订的权力
- ◆ 委员会由总裁、副总裁、财务总监、投资副总裁、人力资源部经理、人力资源部其它员工组成
- ◆ 总裁任委员会主席，负责组织并监督修订考评制度
- ◆ 人力资源部经理负责处理委员会考评制度修订实施组织工作

## 5.2 绩效考评内容修订

### 第四十三条 修订议案的提出

任何对公司考评制度有疑问的员工都有权向修订委员会提出考评制度修订提案，提案发起人必须持有修订建议的书面报告，提交修订委员会主席或委员

### 第四十四条 修订议案的受理

- ◆ 不定期考评制度修订提议的受理：制度修订委员会接到发起人所提交的制度修订提议后，人力资源部需要对提议中出现的问题进行深入调查了解，并根据调查结果提交修订提议调查报告，制度修订委员会根据调查结果决定是否召开考评制度修订会议，会议上将最终决定是否对考评制度进行修改
- ◆ 定期考评期间修订提议的受理：年度绩效考评结束的后二周是考评制度修订委员会广泛收集公司员工对绩效考评制度修订提议的时间，这期间的修订提议将由人力资源部集中转交委员会，人力资源部针对修订提议收集基础资料；总裁将在随后的一周时间内定期组织委员会成员讨论考评制度修订提议，最终决定哪些修订提议需要在本年度制度修订会议上通过投票方式决定

### 第四十五条 制度修订过程

- ◆ 在年度考评制度修订会议上，修订提案通过与否采取投票方式决定，各修订提案超过三分之二参会委员投赞成票就认为提案通过，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评制度，由总裁签发后生效

## 第六章 绩效考评文件使用与保存

### 6.1 绩效考评文件保存格式

#### 第四十六条 考评文件保存格式

- ◆ 员工绩效考评袋内考评文件按年度顺序排列，各年内季度考评文件再时间顺序排列
- ◆ 各部门员工的绩效考评袋统一整理保存在标有部门编号的文件柜中，各员工的绩效考评袋按岗位编号顺序排列，同一岗位员工考评袋顺序按员工编号排列

### 6.2 绩效考评文件分类编号

#### 第四十七条 绩效考评文件编号方法

- ◆ 绩效考评袋是指用于存放员工季度和年度绩效考评表的档案袋，人力资源部以员工编号作为绩效考评袋编号，公司各员工绩效考评袋编号唯一
- ◆ 考评文件由二部分组成，第一部分是该员工编号，第二部分是资料编号由 1 个英文字母和 3 个数字组成，前 2 个数字表示年份，英文 A 代表季度考评，英文 B 代表年度考评，第 3 个数字代表时间排列顺序，例如某编号为 A001 的员工 2001 年第一季度考评资料编号为 A001/01A1，同年第二季度考评资料编号为 A001/01A2，2001 年年度考评资料编号为 A001/01B1，依此类推。

### 6.3 绩效考评文件保存方法

#### 第四十八条 绩效考评文件保存方法

- ◆ 由人力资源部统一保管绩效考评文件，并将考评结果存档，保存资料在员工离开公司 1 年后销毁
- ◆ 在月度绩效考评完成后 10 天内，人力资源部必须将所有岗位员工的绩效考评资料收集整理并完成统一编号工作

- ◆ 在年度绩效考评完成后 20 天内，人力资源部必须将所有岗位员工的绩效考评资料收集整理并完成统一编号工作。
- ◆ 人力资源部需要妥善保存员工各年绩效考评文件以便相关部门查阅

## 6.4 绩效考评文件查阅权限

### 第四十九条 绩效考评文件查阅权限

- ◆ 为了达到存放绩效考评文件工作的目的，绩效考评文件设定查阅权限，以便于相关员工查阅文件；查阅权限分为查阅和复印二种，人力资源部必须制定查阅或复印考评文件都需要签字的制度
- ◆ 各部门经理在以下情况有权查阅其下属考评资料，但不得跨部门查阅
  - 为了解下属员工历年绩效考评情况
  - 在岗位轮换过程中，为了解相关部门员工的绩效考评情况
- ◆ 副总裁有权查阅本系统员工绩效考评文件
- ◆ 总裁有权查阅公司全体员工绩效考评文件
- ◆ 部门经理有权查阅本部门绩效考评文件，
- ◆ 总裁有权复印全体员工绩效考评文件，人力资源部经理、副总裁在总裁授权的前提下有权复印全体员工绩效考评文件

## 第七章 绩效考评申诉

### 7.1 申诉条件

#### 第五十条 申诉条件

- ◆ 在年度绩效考评过程中，员工如认为受不公平对待或对考评结果感到不满意，有权在考评期间或考评结束后 10 天内直接向人力资源部申诉

### 7.2 申诉形式

#### 第五十一条 申诉形式

- ◆ 员工向人力资源部申诉时需要以书面形式提交申诉报告，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经理

### 7.3 申诉处理

#### 第五十二条 申诉处理

- ◆ 人力资源部经理组织成立申诉小组，与申诉人核实后对其申诉报告进行审核，将处理意见提交副总裁
- ◆ 副总裁根据人力资源部提交资料决定是否需要召开由申诉人、申诉人领导、申诉人跨级领导、人力资源部经理组成的申诉评审会
- ◆ 如果员工申诉内容属实，申诉评审会需要按年度绩效考评流程对申诉人重新进行绩效考评，此次考评结果即该员工年度考评成绩
- ◆ 申诉评审会还需要确定绩效考评人对员工考评过程中是否存在不公平现象。如果发现员工绩效考评人在考评过程确有不公平行为，公司将采取相应的处罚措施
- ◆ 如果申诉人对评审会考评结果仍不满意，可以向人力资源部提交要求二次评审的书面报告，总裁作为绩效考评小组组长将根据具体情况，决定是否进行二次评审
- ◆ 通过总裁、绩效考评人、员工跨级领导、人力资源部经理和该员工共同讨论，确

定该员工最终年度绩效考评成绩。对于绩效考评过程中出现的不合理现象，总裁保留进一步调查处罚的权利

- ◆ 一次申诉评审结果与二次申诉评审结果在申诉评审会后由副总裁和总裁决定
- ◆ 对于二次评审结果以总裁最终决定的评审意见为准

## 7.4 申诉反馈

### 第五十三条 申诉反馈

- ◆ 人力资源部在申诉评审会完成后 2 天内将最终考评结果反馈给申诉人，如果申诉人在 10 天内没有向人力资源部提交要求二次评审的书面报告，人力资源部将视作申诉人接受申诉评审会考评结果

直接领导打分

跨级领导打分

直接领导打分

跨级领导打分

同级或下级员工打分

计划完成考评10%