

公司员工表现综合评估标准

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。

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，一起讨论确定新一年的发展目标。

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。

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。

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。

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：

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。

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》

《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。

《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

员工表现综合评估的流程

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。