

## 公司员工非个人绩效考核标准

### 3.5 部门评议

#### 3.5.1 综述

第一条 综述:为了避免部门内部按人情打分,出现员工考核分数不能准确反映其工作情况的问题,部门之间将进行评议.最终统计出各部门的分数评议,各分公司综合本公司中高层意见对总部各部门打分,总部各部门总经理综合本部门员工意见对其他部门打分,副总对所有部门打分评议,对于针对不同部门的单个指标,评议人在打分时不得出现不同部门得到相同分数的现象.

第二条 指标:部门评议指标分以下两种:

- ◆ 同类考核指标:指衡量各部门工具有共同点的工作的数据,具体有
  - 工作责任心
  - 与其他部门协作精神
  - 与其他部门沟通的能力
  - 对其他部门提供的指导与服务质量
  - 工作能力表现
- ◆ 非同类考核指标:指衡量各部门之间不同性质的工作的数据,依据各部门工作性质的不同以及与其他部门在业务流程中关系不同制定,详见《[部门评议表](#)》

#### 3.5.2 部门评议与个人绩效考核挂钩(不包括高层管理人员)

第三条 挂钩方法:评议结束后,根据得分所在的分数范围确定权数,该权数将乘以部门内员工的业绩考核得分得到最终个人得分(不包括高层管理人员)

第四条 分数范围与权数:

- 100~90分(含90),权数为1.2

- 90~80分（含80），权数为1.1
- 80~70分（含70），权数为1
- 70~60分（含60），权数为0.9
- 60分以下，每少10分范围内权数降低0.2

第五条 计算：分数计算结果四舍五入，按其结果所在分数范围确定权数并按照以下公式 计算：

$$\text{个人最终业绩得分} = \text{业绩考核得分} \times \text{权数}$$

第六条 程序：在进行部门评议时，分公司召开中高层会议，总结各人意见，由总经理填

写评议表，并附总经理签名的会议记录。

总部部门召开部门会议，总结各人意见，由部门总经理填写评议表，并附

部门总经理签名的会议记录。

副总裁直接填写评议表。

第七条 得分修正：本考核期结束后，由人力资源部统计部门评议分数与部门员工（不包括部门总经理）平均分，并按照两类分数排序。找到评议分数排序序数与部门员工平均分排序序数差额最大的部门——即部门评议分数低而员工平均分高的部门，提交该部门考评结果给薪酬绩效委员会鉴定是否考核不公平，随意给高分。（若出现差额并列则统一提交）薪酬绩效委员会鉴定后有权按照以下规则进行处理：

- 部门员工评分确实公平，按原得分继续其他考核程序
- 部门员工评分有出入，但无显失公平，责成部门总经理重新打分，并把重新得分结果直接交由薪酬绩效委员会鉴定
- 部门员工评分显失公平，不按照标准严格操作，随意给高分。一经查出，本考核期部门总经理考核分数按原有分数50%计算，该部门员工分数按原有分数80%计算。

第八条 薪酬绩效委员会鉴定及处理决定必须在全公司内发布公告，阐明鉴定过程、理由以及处理方法。

在考评过程中出现的个人评分过低造成个人不满的情况适用于申诉程序，详情请

参看第八章。

### 3.6 高层评议

#### 3.6.1 综述：

第九条 综述：独立于个人考核中 CEO 对各高层的考核，按照一定指标，由分公司各部门、总部各部门分别对包括各位副总裁以及总裁的总部高层进行评议，高层人员之间也互相评议打分，最终得出评议分数

第十条 指标：

- 工作责任心
- 与各层管理人员协作精神
- 与各层管理人员沟通的能力
- 对其他部门提供的指导与服务质量
- 工作能力表现

详见 [《高管人员评议表》](#)

#### 3.6.2 高管评议与高管个人绩效考核挂钩

第十一条 挂钩方法：评议结束后，根据得分所在的分数范围确定权数，该系数将乘以高管人员的业绩考核得分得到最终个人得分

第十二条 分数范围与权数：

- 100~90分（含90），权数为1.2
- 90~80分（含80），权数为1.1
- 80~70分（含70），权数为1
- 70分以下，每少10分范围内权数降低0.2

第十三条 计算：分数计算结果四舍五入，按其结果所在分数范围确定权数并

按照以下公式计算：

个人最终业绩得分=业绩考核得分×权数

第十四条 程序：在进行高管人员评议时，分公司召开中高层会议，总结各人意见，由总经理填写评议表，并附总经理签名的会议记录。

总部部门召开部门会议，总结各人意见，由部门总经理填写评议表，并附

部门总经理签名的会议记录。

其他副总裁直接填写评议表。