

## 中国某某通信有限公司 FY02 绩效考核办法

### 一、目的

- 1、贯彻执行关键业绩指标（KPI）考核体系，促进各级组织提升业绩管理水平，促使业绩管理工作的重点深入到收入实现、成本控制和管理效率的全面关注和衡量上。
- 2、完善业绩管理体系，基于公正、公平、公开的原则，真正实现奖优罚劣的激励作用。
- 3、以 KPI 业绩管理体系的实施，实现对员工业绩的管理和发展，以及人力资源的开发和增值。
- 4、促进各部门、各级人员的沟通和交流，增强公司凝聚力。
- 5、为公司对员工进行薪资调整、职位调整等提供基础信息。

### 二、考核类别

#### 1、年度组织绩效考核

考核对象：特 A/大区/省分公司/总部各部门

#### 2、年度员工绩效考核：

考核对象：全体员工

### 三、考核周期

2002 年 4 月 1 日至 2003 年 3 月 31 日

### 四、组织保证

#### 1、公司管理层：

对大区/特 A/省分公司总经理/总部各部门总经理/总监进行考核；人力资源部负责按计划推进考核工作，对出现的问题进行沟通协调。

#### 2、大区/特 A 分公司/省分公司管理层：

按照公司的计划和制度在本区域推行年度考核，并对考核结果负责。

### 五、考核原则

- 1、公平、公正、公开原则。考核内容和流程向考核对象公开，以过程的公正保证结果的公正性。

- 2、客观性原则。强调以数字和事实为依据，对 KPI 业绩考核结果做出客观性评价和奖励。
- 3、沟通和改进原则。绩效考核是一个手段而非最终目的，考核人将通过不断沟通帮助考核对象发现工作中存在的问题，找到改进的方向，从而使组织和员工达成更高的业绩水平。考核等级为 E 的员工须进入业绩改善流程（见附件二，《业绩改善表》）。
- 4、业绩改善原则。经过总部/特 A/大区/省分公司总经理/总监确认，对绩效考核等级为 E 的员工给予三个月的业绩改善期，改善期满后，经考核如仍不能达到公司要求者，则进行淘汰。
- 5、比例控制原则。以部门/特 A/大区/省分公司为单位对员工的考核成绩进行排名，并按照比例（15%、40%、30%、10%、5%）由高至低划分等级为 A、B、C、D、E，其中：
  - A 档：15%
  - B 档：40%
  - C 档：30%
  - D 档：10%
  - E 档：5%。
- 6、员工绩效二级确认原则。经过直属主管和员工的沟通，经双方确认后，由上一级主管进行二级审核，并以大区/特 A/省分公司总经理/总监、各分公司总经理/总监签字的结果为最终结果。

## 六、考核要点

根据考核比例计算出来的绩效得分一律四舍五入，不保留小数位。

### 1.组织绩效（0—130 分）：

大区/特 A/省分公司的组织绩效由财务和业务管理部门根据该单位本年度的 KPI 指标直接给出得分。

总部各部门组织绩效由分管领导根据其工作目标的完成情况进行评价。

### 2.全员绩效考核：根据员工设定的工作目标进行（附件一《员工工作评估表》）

A、大区/特 A/省分公司总经理及总部各部门总监/总理由公司管理层进行考核。

- B、普通员工考核由直属主管进行。
- C、虚线部门员工的考核由所在大区/特 A/省分公司总经理征求总部主管部门总监意见后进行，考核比例列入员工所在大区/特 A/省分公司。
- D、在考核期内工作调动的员工，由现任直属主管征求前任主管意见后进行考核。

#### 七、考核输出结果：

- 1. 总部各部门/特 A/大区/省分公司组织绩效/KPI 考核得分；
- 2. 员工绩效考核的得分（0—130 分，与 KPI 考核分数相对应）；
- 3. 员工的考核等级（A、B、C、D、E）：根据员工考核得分排名由高至低按比例划分而得，并由考核人反馈给员工。

#### 八、考核结果的应用：

- 1、 职业发展：根据员工年度绩效考核结果，有针对性的制定员工职业发展规划、设定职业发展通道。
- 2、 年度奖金：根据员工所在部门/分公司组织绩效考核结果和员工个人的考核结果共同确定员工的奖金额度。

#### 九、时间计划：

- 1. 政策发布：2003 年 4 月 2 日。
- 2. 员工自评阶段：2003 年 4 月 8 日前。
- 3. 主管评定阶段：2003 年 4 月 11 日前
- 4. 员工和主管双向沟通阶段：2003 年 4 月 16 日前。
- 5. 考核结果上报阶段：2003 年 4 月 21 日前。各部门/大区/省/特 A 分公司总经理签字后，考核结果汇总至公司人力资源部，并报公司管理层审批。
- 6. 绩效考核完成时间：2003 年 4 月 25 日前。完成公司管理层审批，本年度员工绩效考核结束。
- 7. 2003 年 4 月 25 日考核结束后启动 E 类员工的业绩改善流程。

人力资源部



## 附表一 FY02 中国网通员工工作评估表

姓 名： \_\_\_\_\_ 员工号： \_\_\_\_\_  
 入职日期： \_\_\_\_\_ 年 月 日 部 门： \_\_\_\_\_  
 职 位： \_\_\_\_\_ 现职任期： \_\_\_\_\_ 年 月 日  
 直属主管： \_\_\_\_\_  
 评估期限： 从 \_\_\_\_\_ 年 月 日 到 \_\_\_\_\_ 年 月 日

### 第一部分 工作业绩回顾评定

针对每项工作的完成情况评定分数，其中 130 分封顶；0 分为最低。（具体描述如下）

分 数	定 义
<b>101 - 130 分</b>	能够高标准、高质量、创造性的完成工作,多数工作业绩超过工作要求。在工作中主动进行工作流程的改进，高效运用相关资源来解决工作中出现的问题。
<b>71 - 100 分</b>	能够基本完成工作要求，但是某些工作完成情况有所欠缺；工作中踏实肯干，善于合理的协调、运用相关资源来完成工作。
<b>0 - 70 分</b>	无法完成大多数工作，并且不能合理协调、运用相关资源来解决工作中的问题。

### 员工自我评估：

- 按员工本人工作权重顺序描述工作目标。
  - 说明工作内容的完成情况，并列出现（未）完成目标的原因，例如：
  - 主观因素（由于员工个人的知识、技能等工作素质欠缺，影响工作完成），例如，员工缺乏团队沟通能力，从而影响其作为本项目经理的工作。
  - 客观因素（由于外部资源不足影响工作完成），例如，某建设项目，由于连日天气原因无法按时完成。
- 总结工作目标完成情况，并列出现本人的评定等级。
- 将本表格完成后交直属主管，同直属主管就工作评估达成共识，最终取得一致意见。

### 直属主管评估：

- 直属主管参考员工自我评估，对员工工作进行评估。

- 按被评估员工工作权重顺序描述员工工作目标。
  - 说明工作内容的完成情况，并列出现（未）完成目标的原因，例如：
  - 主观因素（由于员工个人的知识、技能等工作素质欠缺，影响工作完成），例如，员工缺乏团队沟通能力，从而影响其作为本项目经理的工作。
  - 客观因素（由于外部资源不足影响工作完成），例如，某建设项目，由于连日天气原因无法按时完成。
- 总结员工工作目标完成情况，并列出现该员工工作表现的意见和建议  
 直属主管同员工直接讨论，并同员工就其工作评估达成共识，最终取得一致意见。

工作目标描述	权重 (%)	完成情况、原因分析	评定分数
1		员工自评：	
		主管评估：	
2		员工自评：	
		主管评估：	
3		员工自评：	
		主管评估：	
4		员工自评：	
		主管评估：	
5		员工自评：	
		主管评估：	
6		员工自评：	

		主管评估：	
7		员工自评：	
		主管评估：	
双方认可的综合评定结果：			

第二部分 对员工的综合评价

直属主管根据员工工作情况，参考员工自我评估的分析，全面分析员工工作中表现出来的优势，以及工作中有待改进的部分，同员工讨论并最终同员工达成共识。

员工的优点	员工有待改进的地方

员工本人对上级主管的意见提出自己的看法：

--

员工签字： \_\_\_\_\_ 日期： \_\_\_\_\_

直属主管签字： \_\_\_\_\_ 日期： \_\_\_\_\_

直属主管上级经理签字： \_\_\_\_\_ 日期： \_\_\_\_\_

第三部分 员工发展计划

姓名：\_\_\_\_\_ 员工号：\_\_\_\_\_

入职日期：\_\_\_\_\_ 部门：\_\_\_\_\_

职位：\_\_\_\_\_ 现职任期：\_\_\_\_\_

直属主管：\_\_\_\_\_

本年度员工接受的主要培训：

**1、员工发展回顾**

对本年度员工在个人能力、管理能力、专业技术能力等各个方面的发展进行回顾。员工可能会有在不同方面的发展，例如：沟通能力，时间管理，作为部门经理学会如何激励下属、如何进行目标管理，作为建设技术人员学会进行项目管理并实际运做过几个项目等等。

**2、主管对员工未来发展的建议（长短期）**

员工个人发展的方式很多，例如：员工利用业余时间自学课程、参加公司组织的培训课程、参与公司项目小组、通过岗位轮换丰富工作经历等等。短期的建议针对员工能够在短期内改进业绩的方面提出，而长期的建议多从员工事业长久发展方面提出。

业绩改进（短期）：

事业发展（长期）：

### 3、下一财年员工发展需求

直属主管根据工作需要和员工职业生涯发展计划，同员工沟通，共同设定新财年员工发展的方向和实现的方法。目的是帮助员工在新的财年能够有所提高，并符合公司业务发展的需要。

- 发展的方向包括几个主要方面：个人能力、专业技术能力和管理能力，并需要具体描述。
- 实现的方式主要包括：自我提高、培训、轮岗、换岗、承担更多职责、参加某些项目等。
- 人力资源部将会利用此部分信息规划来年的年度培训计划
- 培训需求并不等于培训课程报名，员工须要在参加培训前正式报名

发展方向		实现方式
类别	具体描述	
个人能力		
专业技术能力		
管理能力		

附表二 员工业绩改善计划表

姓名	_____	员工号	_____
部门	_____	当前直属主管	_____
原职位	_____	现职位	_____
改善开始日期	_____	改善结束日期	_____
评估日期	_____		_____

说明：

- 本表的制定旨在帮助在本次业绩评估中得分为E档的员工设定业绩改善目标，从而适合当前的工作职位，员工在主管协助下共同制定计划，但是员工不接受改善计划，可以视为该员工自动放弃公司为其提供的改善计划。
- 改善期为三个月，在改善期结束前一周，主管对员工评估期间内的工作业绩作以评估。
- 员工综合评定得分1分为最差，5分为最好。达到4分或以上，员工完成业绩改善。

PART 1.要求改善的原因 (由直属主管填写)

主管签字：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_

PART 2. 员工业绩改善计划及评估

改善项目	目标以及改进的问题	采取的行动	成果评估				
			1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5

填写不下可另加附页。

参考以下类型定义，量化员工评定

等级	定 义
5.0	工作业绩改善明显，超过工作业绩改善标准的要求。
4.0	工作业绩改善后，符合工作业绩改善标准。
3.0	工作业绩有所改善，但是仍然低于业绩改善计划的改善标准。
1.0-2.0	工作业绩没有变化，多数工作无法完成。

以下部分用于评估结果的确认

直属主管综合评定分数：\_( \_\_\_\_\_ )

直属主管（签字）：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_

员工（签字）：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_

人力资源部留存（签字）：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_

注：本表格一式三份，由员工、直属主管、人力资源部各存一份。

责任人：		职位：		目标执行评估期：2003年4月1日至2004年3月31日	
工作目标 (最好不超过5个)		权重 (总和为100%)	行动方案暨里程碑 (请列明每个业绩指标的衡量标准，以及完成时间)		资源需求 (完成目标所需的来自财务、人事、技术等各项支持)

责任人签字:

直属主管签字:

审核者签字:

