

# XX 酒业公司绩效考核手册

## 目 录

第一章 总则	1
1.1 绩效考核意义	1
1.2 绩效考核原则	1
1.3 绩效考核相关组织机构	2
1.4 绩效考核考核周期	3
1.5 绩效考核方式	3
第二章 绩效考核体系内容	3
2.1 绩效考核体系定义	3
2.2 绩效考核综述	4
2.3 绩效考核指标	4
2.4 绩效指标量化办法	5
第三章 绩效考核实施	7
3.1 考核者培训	7
3.2 绩效考核实施过程	8
3.3 绩效考核偏差的避免	9
第四章 绩效考核结果运用	9
4.1 绩效工资发放	9
4.2 效益奖金发放	10
4.3 岗位工资的调整	10
4.4 员工岗位调整	11
4.5 员工培训	12
4.6 考核结果应用过程中的特例	12
第五章 绩效考核制度修订	13
5.1 绩效考核内容修订	13
第六章 绩效考核申诉	13
6.1 申诉条件	13
6.2 申诉形式	13
6.3 申诉处理	14
6.4 申诉反馈	14
第七章 绩效考核文件使用与保存	14
7.1 绩效考核文件保存格式	14
7.2 绩效考核文件分类编号	14
7.3 绩效考核文件保存方法	15
7.4 绩效考核文件查阅权限	15
第八章 附表	16
8.1 绩效考核用表清单及用途说明	16
8.2 绩效考核指标	17

8.3 员工自评表.....	18
8.4 内部客户满意度调查问卷分数统计表.....	19
8.5 绩效考核结果表.....	20
8.6 绩效考核结果汇总表.....	21
8.7 绩效考核申诉表.....	22
8.8 员工岗位工资变动表.....	23
8.9 员工晋级统计表.....	24

## 第一章 总则

### 1.1 绩效考核意义

#### 第一条 绩效考核目的

- ◆ 本制度旨在加强对公司各部门绩效考核工作的指导、监督和管理，统一和规范地推行员工绩效考核规程，保证和促进公司各部门绩效考核工作的顺利进行。
- ◆ 建立绩效考核体系，针对各岗位特点设计的绩效考核指标能够充分反映员工日常业绩表现，通过将绩效考核结果与岗位绩效工资以及奖金挂钩，能够最大程度反映岗位员工的价值贡献；通过绩效考核，并根据各岗位员工的特点设计该岗位晋升、培训方案，进而促进人力资源管理工作的科学化、公正化，逐步促使公司整体业绩水平的提高。
- ◆ 绩效考核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、客观的考核标准，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。
- ◆ 绩效考核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考核，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 绩效考核用途

- ◆ 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
- ◆ 指导公司合理的配置人力资源
- ◆ 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 绩效考核原则

#### 第三条 绩效考核原则

- ◆ 公开原则：考核标准的制定是通过协商和讨论完成的，考核过程是公开的、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。

- ◆ 反馈原则：考核者在对被考核者进行绩效考核的过程中，需要把考核结果反馈给被考核者，同时听取被考核者对考核结果的意见，对考核结果存在的问题及时修正或作出合理解释。
- ◆ 公正原则：绩效考核是针对工作业绩进行的考核，绩效考核应就事论事而不可将与工作无关的因素带入考核工作。
  - ◆ 时效性原则：绩效考核是对考核期内工作成果的综合的评价，不应将本考核期之前的行为强加于本次的考核结果中，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核期的业绩。

## 1.3. 绩效考核相关组织机构

### 1.3.1 绩效考核领导小组

#### 第四条 绩效考核领导小组组成

- ◆ 组长：总经理
- ◆ 秘书长：人力资源部经理
- ◆ 领导小组成员：总经理助理、销售副总、行政副总及各部门经理
- ◆ 组长负责提出绩效考核总体要求、监督考核过程并负责处理考核中出现的突发事件。
- ◆ 领导小组秘书长负责组织安排各部门经理为部门各岗位作绩效考核。

#### 第五条 绩效考核领导小组职责

- ◆ 成立绩效考核领导小组是为了督导、仲裁绩效考核工作。
- ◆ 负责修正公司现有考核制度与考核实际情况可能存在的矛盾，从而使绩效考核制度最终简明有效并易于操作，提高员工工作业绩。
- ◆ 负责处理绩效考核过程中员工申诉工作，以确保绩效考核工作公正公开地开展。

### 1.3.2 人力资源部

#### 第六条 人力资源部负责协调各部门开展绩效考核实施工作

- ◆ 考核中，各种调查问卷的发放、考核用表格的发放和回收
- ◆ 考核中，数据的收集，并对数据进行初步统计分析

- ◆ 负责协助各部门开展绩效考核工作
  - ◆ 收集整理各部门考核结果并统一备案

## 1.4 绩效考核考核周期

### 第七条 绩效考核时间安排

- ◆ 公司绩效考核周期为半年。
- ◆ 第一考核期：12月1日至5月31日，考核时间为6月的前15个工作日。
- ◆ 第二考核期：6月1日至11月30日，考核时间为12月的前15个工作日。
- ◆ 考核周期为季度的考核指标，人力资源部负责每季度收集该指标的考核结果，并备案。
- ◆ 第二考核期的考核，如果由于特殊原因，考核需要延后的，总经理有权将考核时间顺延，但顺延后考核开始时间不得晚于春节后第3个工作日。

## 1.5 绩效考核方式

第八条 公司采用客观业绩、直接上级、公司内部相关人员以及公司外部客户多角度的考核方式。

### 第九条 考核者

- ◆ 直接上级：负责填写直接下属的领导满意度问卷，填写绩效考核结果表。（销售部业务员可酌情由主管或经理进行考核）
- ◆ 公司内部相关人员：对相关部门进行内部客户满意度考核，负责填写内部客户满意度调查问卷。内部客户满意度考核是公司人力资源部、财务部和办公室的内部客户对这些部门的工作的满意度的评判。内部客户指职能部门需要服务的所有公司内部员工。
- ◆ 外部客户：公司的外部客户（包括经销商和终端）对公司提供的服务的评判，负责填写客户满意度问卷。

第十条 被考核者：本制度适用于香溢酒业正式聘用的在岗员工，但以下员工不适用此制度：总经理、试用期员工、实习人员、临时工、兼职或特约人员、考核期间休假停职时间超过3个月（含3个月）者。

第十一条 对考核者要求：需要考核者熟练掌握绩效考核相关表格、流程、考核制度，做到与被考核者的及时沟通，公正地完成考核工作。

## 第二章 绩效考核体系内容

### 2.1 绩效考核体系定义

#### 第十二条 绩效考核体系定义

- ◆ 绩效考核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指标组成的评价系统，绩效考核体系反映了公司对员工各项考核的具体内容，并将绩效考核结果与薪酬、培训、职业发展紧密结合，是企业开展日常管理的基础。

### 2.2 绩效考核综述

#### 第十三条 绩效考核内容

- ◆ 绩效考核是对员工当期履行职责或工作结果的考核，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。
- ◆ 绩效考核计分采用十分制，将员工在公司任职期间的绩效表现分成若干个指标，每项对应一定的考核得分；各考核指标结果依不同权重汇总，得出当次考核的最终考核得分。

#### 第十四条 香溢酒业公司绩效考核组成表内容

- ◆ 绩效考核指标组成表由指标类型、指标名称、指标权重、信息来源、考核周期、考核者六项组成。其中在考核指标注释中还有考核指标的具体量化办法。
- ◆ 指标类型：分为通用类指标和专用类指标。通用类指标是指对公司所有部门都能适用的指标。比如领导满意度、部门预算执行情况等。专用指标是指只适用某一个或几个岗位的指标。
- ◆ 指标名称：工作职责中选出最主要的3-5项内容或各种满意度作为考核指标。
- ◆ 指标权重：根据组成某岗位的绩效考核指标对岗位业绩影响的大小确定它们各自的权重，指标考核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。
- ◆ 信息来源：考核者为指标打分时所依据的信息内容的提供者。
- ◆ 考核周期：该考核指标的考核时间跨度。
- ◆ 考核者：指被考核者的直接上级。

## 2.3 绩效考核指标

### 第十五条 选择评价指标的原则

- ◆ 少而精原则：绩效考核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，提高考核工作效率。
- ◆ 细分化原则：绩效考核指标是对工作目标的分解过程，要使绩效考核指标有较高的清晰度，必须对考核内容细分，直到绩效考核指标可以直接评定。
- ◆ 界限清楚原则：每项绩效考核指标内涵和外延都应界定清楚，避免产生歧义。

### 第十六条 绩效考核指标确定方法

- ◆ 确定绩效考核指标应以职位说明书为基础，详细了解该岗位工作内容并找出主要工作。
- ◆ 在能够反映被考核者业绩的所有评价指标中，选择最重要的 3-5 个能反映出被考核者绩效的评价指标作为绩效考核指标。
- ◆ 制定绩效考核指标应兼顾公司长期目标和短期利益。

### 第十七条 绩效考核标准制定流程

- ◆ 由人力资源部提出绩效考核标准编制工作计划。
- ◆ 对通过工作分析、集体讨论和专家咨询设计出绩效考核标准。
- ◆ 每年考核结束之后，如果需要应该对各项指标进行调整。

### 第十八条 绩效考核标准制定原则

- ◆ 客观性原则：编制绩效考核标准时要以岗位的特征为依据。
- ◆ 明确性原则：编制的绩效考核标准要明确具体，即对工作数量和质量的要求、责任的轻重、业绩的高低作出明确的界定和具体的要求。
- ◆ 可操作性原则：考核标准不宜定得过高，应最大限度地符合实际要求。
- ◆ 相对稳定性原则：绩效考核标准制定后，要保持相对的稳定，不可在考核期内随意更改。

## 2.4 绩效指标量化办法

第十九条 考核者根据各种自己掌握的考核信息以及相关部门或职位提供的考核信息，依照考核评分标准对每一项指标进行量化打分。

第二十条 考核评分原则：从高到低分为 10、8、6、4、2 分共五个等级，每个等级的原则如

下：具体每个指标的评分标准参见《绩效考核指标汇总手册》

- ◆ 10分：出色，该项工作绩效大大超越常规标准要求。通常具有下列表现：在规定的时  
间之前完成任务，并且完成任务的数量、质量显著超出规定的标准，得到来自客户的高  
度评价，给公司带来预期外的较大收益。
- ◆ 8分：优秀，该项工作绩效超出常规标准要求。通常具有下列表现：严格按照规定的  
时间要求完成任务，在数量、质量上超出明显规定的标准，获得客户的满意，超过公  
司预期目标。
- ◆ 6分：良好，该项工作绩效达到常规标准要求。通常具有下列表现：基本上达到规定  
的时间、数量、质量等工作标准，没有客户不满意，达到公司预期目标。
- ◆ 4分：需改进，该项工作绩效基本达到常规标准要求。通常具有下列表现：偶有小的  
疏漏，有时在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，偶尔有客户的投诉，并没  
有给公司造成较大的不良影响。
- ◆ 2分：不良，该项工作绩效显著低于正常工作标准的要求。通常具有下列表现：工作  
中出现较大的失误，或在时间、数量、质量上与规定的工作标准相距甚远，经常突击  
完成任务，经常有投诉发生，给公司造成较大的损失或不良影响。
- ◆ 如果一个考核者同时对3个（包括3个）以上的员工的同一项主观指标进行打分时，  
平均分不能超过7分。
- ◆ 考核者如果将某项指标打为8分或10分需要有特别说明。特别是考核者只对1~2个  
人的同一指标进行打分时，更应如此。

第二十一条 具体到每个指标的量化办法参见《绩效考核指标汇总手册》。

第二十二条 在各类调查问卷中各选项的评分标准：

- ◆ 选项 a，对应得分 10 分
- ◆ 选项 b，对应得分 8 分
- ◆ 选项 c，对应得分 6 分
- ◆ 选项 d，对应得分 4 分
- ◆ 选项 e，对应得分 2 分
- ◆ 人力资源部把问卷收集齐全后，填写《满意度调查问卷分数统计表》，计算调查问卷  
上每道题的平均分，从而得出每个职位的得分，最后计算出该问卷对应的部门的负责  
人的得分。

第二十三条 总经理对全公司部门经理以下员工，参照考核得分，将考核者划分为 A、B、C、D、E 五个等级，等级结果实施强制分布法，五个等级所占被考核者总数比例如下：

- ◆ A 级：卓越，占被考核者总数的比例不得高于 10 %
- ◆ B 级：优秀，占被考核者总数的比例不得高于 20 %
- ◆ C 级：良好
- ◆ D 级：较差，占被考核者总数的比例不得低于 10 %
- ◆ E 级：不胜任，占被考核者总数的比例不得低于 5 %。

第二十四条 对于部门经理（含部门经理）以上的职员，不实行强制分布法，总经理依照考核得分将被考核者划分为 A、B、C、D、E 五个等级，五个等级的评价标准如下：

- ◆ A 级：卓越， $8.5 < \text{绩效考核得分} \leq 10$
- ◆ B 级：优秀， $7 < \text{绩效考核得分} \leq 8.5$
- ◆ C 级：良好， $5 < \text{绩效考核得分} \leq 7$
- ◆ D 级：较差， $3 < \text{绩效考核得分} \leq 5$
- ◆ E 级：不胜任， $0 < \text{绩效考核得分} \leq 3$ 。

第二十五条 对于在考核期内换岗的员工，其绩效考核办法如下：

- ◆ 如果到考核期结束时，该员工换岗不足 2 个月的，主要按照原来岗位的指标进行考核，考核者为原来的直接上级，但考核者需要听取该员工目前直接上级的意见。
- ◆ 如果到考核期结束时，该员工在新岗位已经超过 2 个月，则主要按照目前岗位的指标进行考核，考核者为目前的直接上级领导，但考核者需要听取该员工原来直接上级的意见。

第二十六条 对于在公司内部兼任数个岗位的工作的情况，只对该员工的核心岗位进行考核。

## 第三章 绩效考核实施

### 3.1 考核者培训

第二十七条 考核者培训的目的

- ◆ 通过培训，使考核者掌握绩效考核相关技能，熟悉考核的各个环节，分享考核经验，掌握考核方法，克服考核过程中常见的问题，确保考核者把握的考核尺度相同。

#### 第二十八条 绩效考核体系对考核者的要求

- ◆ 要求考核者对被考核者的业务有充分的了解。
- ◆ 要求考核者熟练掌握考核的基本原理及操作实务。
- ◆ 要求考核者必须在考核过程中与被考核者进行有效的沟通和交流。

#### 第二十九条 考核者培训内容

公司首次实施绩效考核时，绩效考核领导小组在绩效考核实施前二周，应责成人力资源部组织统一培训，培训对象为全体员工，培训内容包括：

- ◆ 绩效考核标准
- ◆ 满意度问卷评分标准及客观业绩指标计算公式
- ◆ 绩效考核流程
- ◆ 绩效考核方法以及考核实施过程应注意的问题

### 3.2 绩效考核实施过程

#### 第三十条 绩效考核流程：

- ◆ 绩效考核的启动：考核开始的第 1 个工作日，绩效考核领导小组组长召集领导小组成员参加绩效考核动员会，宣布绩效考核工作正式开始。
- ◆ 分发满意度问卷：绩效考核动员会结束后，人力资源部负责发放领导满意度问卷、内部员工满意度问卷；另外，需要在考核开始前三周就将外部客户满意度调查问卷发给各经销商和终端，在考核开始前一周完成回收。
- ◆ 收集数据：考核开始的第 2 个工作日到第 4 个工作日，人力资源部组织绩效指标考核信息来源的提供方，向考核者提供客观数据；同期，回收各类满意度问卷，被考核者应填写员工自评表，交给考核者。
- ◆ 绩效指标考核：考核开始的第 5 个工作日到第 6 个工作日，考核者在取得考核数据、相关满意度问卷结果以及被考核者的自评表后，根据指标计算公式确定被考核者各项绩效指标考核得分，得出考核得分。并提出考核等级建议。
- ◆ 绩效考核沟通：考核开始的第 7 个工作日和第 8 个工作日，考核者将绩效指标考核结果与被考核者充分沟通，了解被考核者对考核结果的反馈意见。
- ◆ 提交考核评分表：考核开始的第 8 个工作日下班前，各考核者将每个被考核者的考核表交到人力资源部。第 9 个工作日，人力资源部将考核结果提交给总经理。

- ◆ 评定考核等级：考核的第 10 个工作日到第 11 个工作日，总经理根据每个员工的考核得分，对员工评定考核等级。并反馈给人力资源部。
- ◆ 公布考核结果：考核的第 12 个工作日，人力资源部将最终的绩效考核结果表发放给被考核者，被考核者签字确认。
- ◆ 整理考核资料：考核的第 12 个工作日到第 14 个工作日，人力资源部回收所有绩效考核结果表，同时整理考核过程中的资料。
- ◆ 完成考核汇总表：考核的第 14 个工作日下班前，人力资源部统一汇总完成考核汇总表，提交总经理审批。
- ◆ 制定绩效工资发放方案：考核的第 15 个工作日，总经理将绩效考核最终结果交给财务部，财务部以此发放员工岗位绩效工资。

#### 第三十一条 考核注意事项

- ◆ 考核流程应适当简化，只有在考核过程中发生特殊情况，如被考核者提起投诉或被考核者持续表现突出或特差，绩效考核领导小组才会召开评估会议，对考核结果进行讨论。
- ◆ 绩效考核领导小组秘书长监督各岗位考核者按规定日期完成考核工作。

### 3.3 绩效考核偏差的避免

#### 第三十二条 如何避免考核偏差：

- ◆ 提高考核标准清晰度，考核标准尽可能准确明了，以减少考核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。
- ◆ 考核者应该经过正规的绩效考核方法培训，了解在考核过程中应该注意的问题并掌握考核所需技巧。
- ◆ 通过建立绩效考核申诉机制，绩效考核领导小组成员可以通过了解员工的反馈对绩效考核进行全过程监督。
- ◆ 考核汇总表在相关领导最终确定之前，如确认有必要进行全公司内部平衡时，可对考核结果进行适当调整，但原始的考核记录、被考核者的计分，不得修正和更改。

## 第四章 绩效考核结果运用

### 4.1 绩效工资发放

第三十三条 考核结果经确认后，销售部和市场部员工的绩效工资发放规则如下：（在员工没有考核等级前，公司每月向员工预支基准岗位绩效工资的60%。）

- ◆ 当考核结果为“A”，被考核者的“实际月岗位绩效工资”等于“基准岗位绩效工资×200%”，即在考核结束后可以领到本考核期的岗位绩效工资余额：实际考核月数×基准岗位绩效工资×（200% - 60%）。
- ◆ 当考核结果为“B”，被考核者的“实际岗位绩效工资”等于“基准岗位绩效工资×150%”，即在考核结束后可以领到本考核期的岗位绩效工资余额：实际考核月数×基准岗位绩效工资×（150% - 60%）。
- ◆ 当考核结果为“C”，被考核者的“实际岗位绩效工资”等于“基准岗位绩效工资×100%”，即在考核结束后可以领到本考核期的岗位绩效工资余额：实际考核月数×基准岗位绩效工资×（100% - 60%）。
- ◆ 当考核结果为“D”，被考核者的“实际岗位绩效工资”等于“基准岗位绩效工资×60%”，即在考核结束之后，不能再领到本考核期的岗位绩效工资。
- ◆ 当考核结果为“E”，被考核者不能领到本考核期的岗位绩效工资，并需留用查看3个月，这3个月不再享有岗位绩效工资。

第三十四条 考核结果经确认后，非销售部和市场部员工的绩效工资发放规则如下：（在员工没有本考核期的考核等级前，公司每月向员工预支基准岗位绩效工资的60%。）

- ◆ 当考核结果为“A”，被考核者的“实际岗位绩效工资”等于“基准岗位绩效工资×150%”，即在考核结束后可以领到本考核期的岗位绩效工资余额：实际考核月数×基准岗位绩效工资×（150% - 60%）。
- ◆ 当考核结果为“B”，被考核者的“实际岗位绩效工资”等于“基准岗位绩效工资×120%”，即在考核结束后可以领到本考核期的岗位绩效工资余额：实际考核月数×基准岗位绩效工资×（120% - 60%）。

- ◆ 当考核结果为“C”,被考核者的“实际岗位绩效工资”等于“基准岗位绩效工资×100%”,即在考核结束后可以领到本考核期的岗位绩效工资余额:实际考核月数×基准岗位绩效工资×(100% - 60%)。
- ◆ 当考核结果为“D”,被考核者的“实际岗位绩效工资”等于“基准岗位绩效工资×60%”,即在考核结束之后,不能再领到本考核期的岗位绩效工资。
- ◆ 当考核结果为“E”,被考核者不能领到本考核期的岗位绩效工资,并需留用查看3个月,这3个月不再享有岗位绩效工资。

## 4.2 效益奖金发放

第三十五条 效益奖金每年发放一次,在每年的下半年度考核结束之后,根据考核结果发放。具体发放规则如下:

- ◆ 其中公司效益奖金总额由公司管理委员会根据公司本年度运营情况确定。
- ◆ 公司全体员工是指考核结束时公司的所有正式员工,不包括在考核之前离开公司的员工,不包括新入职的还未过试用期的员工。

## 4.3 岗位工资的调整

第三十六条 公司在每年十二月的第二个半年度考核结束之后,总经理参考年度考核得分,确定每个员工全年考核等级,分为A、B、C、D、E五个等级(等级划分标准见本制度第二章的第二十三条和第二十四条)。其中,

$$\text{年度考核得分} = 50\% \times \text{上半年度绩效考核得分} + 50\% \times \text{下半年度绩效考核得分}$$

第三十七条 公司根据全年考核等级调整下一年度的岗位工资,调整办法有自动晋级和评议晋级两种:

- ◆ 对于岗位工资级别为1级到7级的职员,当年度考核结果为“A”时岗位工资自动晋升2级;当年度考核结果为“B”时岗位工资级别自动晋升1级;当年度考核结果为“C”时,可以列入晋级候选名单,经过评议之后获得晋级资格,并且岗位工资级别最多可晋升1级。
- ◆ 对于岗位工资级别为8级到13级的职员,当年度考核结果为“A”或连续两年考核结果为“B”时,岗位工资自动晋级1级;当年考核结果为“B”时,可以列入晋级候选名单,经过评议之后,可获得晋级资格,并且岗位工资级别最多可晋升1级。

- ◆ 岗位工资级别介于 14 级以上（含 14 级）的职员，当年度考核结果为“A”时，或连续两年考核结果为“B”时，可以列入晋级候选名单，经过评议之后，可获得晋级资格，并且岗位工资级别最多可晋升 1 级。
- ◆ 若 7 级的员工考核等级为 A 时，岗位工资只能自动晋级到 8 级，并同时进入晋级候选名单，经过评议之后，可获得将岗位工资级别晋升到 9 级的资格。
- ◆ 当职员的岗位工资为岗位最高级别时，以上岗位工资晋级资格都自动失效。
- ◆ 关于岗位工资级别参看《香溢酒业薪酬管理制度》。

#### 第三十八条 岗位工资晋级评议小组组成

- ◆ 对部门经理以下（包括部门经理）进行评议的岗位工资晋级评议小组由总经理、副总经理、总经理助理组成。
- ◆ 对副总经理和总经理助理进行评议的评议小组由管理委员会成员组成。

## 4.4 员工岗位调整

#### 第三十九条 工作调动

- ◆ 绩效考核结果应作为总经理决定岗位员工工作是否需要调动的基础。
- ◆ 如果被考核者认为在别的岗位更能发挥其能力并能提高工作业绩，该员工可在绩效考核结束后 1 个月内提出工作调动要求，经部门经理同意，进入内部招聘流程。具体参见《岗位及薪酬调整制度》和《内部招聘管理制度》。

#### 第四十条 辞退

- ◆ 根据员工考核结果，对于考核成绩为 E 的员工，如果没有通过 3 个月的留用考察期的，应予以辞退。
- ◆ 根据员工考核结果，对于考核成绩连续 2 次考核结果未达到 C 的员工，公司有权终止与员工签定下年度劳动合同。

## 4.5 员工培训

#### 第四十一条 员工培训

- ◆ 人力资源部需要将公司全体员工的考核结果整理成册，在绩效考核结束后 20 天内，根据全体员工的考核情况制定全体员工年度培训计划，上报总经理审批。
- ◆ 每半年人力资源部需要对员工年度培训方案实施具体情况进行总结并不断调整，达到开发、利用员工综合素质的目的。

## 4.6 考核结果应用过程中的特例

第四十二条 在考核期内休假超过半个月的员工的绩效工资补发按照考核结果和实际考核月数计算：

$$\text{基准岗位绩效工资} \times \text{应补发比例} \times \text{实际考核月数}$$

- ◆ 说明：实际考核月数是该员工在本考核期内在岗的月数。计算过程中应精确到工作日，比如某员工实际工作了 45 天，则实际考核月数=35/22。（下面提到的有关月数的计算方法与此相同）

第四十三条 在前一个考核期考核等级为 E 的员工，留用查看 3 个月期间，不享有岗位绩效工资。

如果通过了留用查看期，继续享有预发的 60% 的岗位绩效工资。再次考核结束之后，根据考核结果，公司补发该员工享有绩效工资期间的绩效工资：

$$\text{基准岗位绩效工资} \times \text{应补发比例} \times \text{享有绩效工资的月数}$$

第四十四条 在考核期内转正的新员工，转正第一个月的绩效工资补发规则：

$$\text{基准岗位绩效工资} \times \text{应补发比例} \times \text{本月实际工作天数} / \text{月实际工作日}$$

- ◆ 比如某员工于 11 月 10 日转正，他在 12 月份的考核中考核等级为 C，可以得到 100% 的岗位绩效工资，因此，他 11 月份应得到的绩效工资补发额度为：（该员工应补发的岗位绩效工资比例为 50%，11 月转正后实际工作天数为 14 天）

$$\text{基准岗位绩效工资} \times (100\% - 60\%) \times 14/22$$

第四十五条 员工在考核期间调整岗位之后的岗位绩效工资发放。

- ◆ 转岗员工岗位绩效工资发放规则如下：

$$\text{原基准岗位绩效工资} \times \text{应补发比例} \times \text{原岗位工作月数} + \text{目前基准岗位绩效工资} \times \text{应补发比例} \times \text{目前岗位转正后月数}$$

- ◆ 比如本考核期某员工在 7 月 1 日正式转岗，在 12 月的考核结果评到了 C 级，等级应得 100% 的岗位绩效工资。则该员工在考核结束之后可以得到的岗位绩效工资补发金额为：

$$\text{原基准岗位绩效工资} \times 50\% \times 1 + \text{目前基准岗位绩效工资} \times 60\% \times 4$$

- ◆ 公式说明：40%，是考核结束之后补发的绩效工资部分（该员工应得 100%，但平时已经发放了 60%）；1 是该员工在本考核期内在原岗位的工作月数；4 是该员工在新岗位转正之后（转岗的员工都有一个月的试用期，试用期间不参与考核）的实际工作月数。

第四十六条 员工在考核前离职

- ◆ 员工在考核前离职，则岗位绩效工资不再补发，年度效益奖金不再发放。

## 第五章 绩效考核制度修订

### 5.1 绩效考核内容修订

#### 第四十七条 修订议案的提出

任何对公司考核制度有疑问的员工都有权向绩效考核领导小组提出考核制度修订提案，提案发起人必须将修订建议的书面报告提交给绩效考核领导小组组长或组员。

#### 第四十八条 修订议案的受理

- ◆ 不定期受理考核制度修订提议：人力资源部负责在平时随时收集员工关于考核制度的任何修订议案。人力资源部负责将议案妥善保管，到考核开始，成立绩效考核领导小组的时候，统一进行讨论。
- ◆ 考核期间修订提议的受理：绩效考核结束的后两周是考核绩效考核领导小组广泛收集公司员工对绩效考核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绩效考核领导小组，人力资源部针对修订提议收集基础资料；总经理将在随后的一周时间内定期组织领导小组成员讨论考核制度修订提议，最终决定哪些修订提议需要在本次制度修订会议上讨论决定。

## 第六章 绩效考核申诉

### 6.1 申诉条件

#### 第四十九条 申诉条件

- ◆ 在绩效考核过程中，员工如认为受不公平对待或对考核结果感到不满意，有权在考核期间或考核结束 10 天内直接向人力资源部申诉，填写《绩效考核申诉表》。

## 6.2 申诉形式

### 第五十条 申诉形式

- ◆ 公司统一由人力资源部处理员工申诉。
- ◆ 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。

## 6.3 申诉处理

### 第五十一条 申诉处理

- ◆ 人力资源部与申诉人核实后对其申诉报告进行审核。
- ◆ 如果是考核的程序不符合规范，人力资源部经理有权力让考核者重新按照规范的绩效考核流程进行考核。如果被考核者对考核内容有异议，人力资源部则须把情况向总经理汇报。
- ◆ 总经理根据人力资源部经理汇报的情况以及《绩效考核申诉表》，与考核者与被考核者进行沟通，最后确定考核结果。
- ◆ 如果发现在考核过程中存在不公平的现象，经过人力资源部确认，由总经理决定对考核者进行适当的处罚。

## 6.4 申诉反馈

### 第五十二条 申诉反馈

- ◆ 人力资源部在申诉评审完成后 2 天内将最终考核结果反馈给申诉人，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核结果。

## 第七章 绩效考核文件使用与保存

### 7.1 绩效考核文件保存格式

#### 第五十三条 考核文件保存格式

- ◆ 员工绩效考核袋内考核文件按年度顺序排列，半年考核文件再按时间顺序排列。
- ◆ 各部门员工的绩效考核袋统一整理保存在标有部门编号的文件柜中，各员工的绩效考核袋按岗位编号顺序排列，同一岗位员工考核袋顺序按员工编号排列。

### 7.2 绩效考核文件分类编号

#### 第五十四条 绩效考核文件编号方法

- ◆ 绩效考核袋是指用于存放员工绩效考核表的档案袋，人力资源部以员工编号作为绩效考核袋编号，公司各员工绩效考核袋编号唯一。
- ◆ 考核文件由二部分组成，第一部分是该员工编号，第二部分是资料编号。
- ◆ 资料编号由 1 个英文字母和 2 个数字组织，英文 A 代表上半年考核，英文 B 代表下半年度考核，2 个数字表示年份，例如某编号为 A001 的员工 2001 年上半年考核资料编号为 A001/01A，同年下半年考核资料编号为 A001/01B，依此类推。

### 7.3 绩效考核文件保存方法

#### 第五十五条 绩效考核文件保存方法

- ◆ 由人力资源部统一保管绩效考核文件，考核结果以绩效考核袋形式和电子文档形式存档，在聘员工考核结果原则上保存三年，解聘员工的考核结果保存到被考核者离职后半年止。
- ◆ 在半年绩效考核完成后 10 天内，人力资源部必须将所有岗位员工的绩效考核资料收集整理并完成统一编号工作。
- ◆ 在绩效考核完成后 20 天内，人力资源部必须将所有岗位员工的绩效考核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核文件以便相关部门查阅。

## 7.4 绩效考核文件查阅权限

### 第五十六条 绩效考核文件查阅权限

- ◆ 为了达到存放绩效考核文件工作的目的，绩效考核文件设定查阅权限，以便于相关员工查阅文件；查阅权限分为查阅和复印二种。
- ◆ 各部门经理在以下情况有权查阅其下属考核资料，但不得跨部门查阅
  - 为了解下属员工历年绩效考核情况，
  - 在岗位轮换过程中，为了解相关部门员工的绩效考核情况。
- ◆ 副总经理有权查阅本系统员工绩效考核文件。
- ◆ 总经理有权查阅公司全体员工绩效考核文件。
- ◆ 总经理有权复印全体员工绩效考核文件，人力资源部经理在总经理授权的条件有权复印全体员工绩效考核文件。

## 第八章 附表

## 8.1 绩效考核用表清单及用途说明

考核表序号	考核表名称	使用时间	填写方	接受方	用途说明
附表 1	绩效考核指标	年中 年末	人力资源部	考核者	考核者参照本表的各项指标及权重进行评分
附表 2	员工自评表	年中 年末	被考核者	考核者	用于收集被考核者对自己在过去的半年中所取得的成就和所作的主要工作
附表 3	内部客户满意度分数统计表	年中 年末	人力资源部	考核者	用于统计内部客户满意度的各岗位及各部门的得分
附表 4	半年度绩效考核结果表	年中 年末	考核者	被考核者	用于人力资源部汇总被考核者的半年考核成绩
附表 5	绩效考核结果汇总表	年中 年末	人力资源部	绩效考核领导小组	用于汇总全公司所有员工的考核结果
附表 6	员工申诉表	年中 年末	被考核者	人力资源部	被考核者认为考核结果不公正时,填写此表,申明理由
附表 7	员工岗位工资变动表	年末	总经理	人力资源部	用于确定每个员工岗位工资级别调整情况
附表 8	员工晋级统计表	年末	评议小组	人力资源部	用于统计每个员工岗位工资晋级情况

## 8.2 绩效考核指标

部门		职位				
指标类型	指标名称	指标权重	信息来源	考核周期	考核者	
通用						
专用						
修订 履历	修订时间	修订内容		修订者	审核者	审批者

指标 1 : \_\_\_\_\_  
量化方法 :

指标 2 : \_\_\_\_\_  
量化方法 :

指标 3 : \_\_\_\_\_  
量化方法 :

指标 4 : \_\_\_\_\_  
量化方法 :



## 8.4 内部客户满意度调查问卷分数统计表

问卷名称				考核部门		
题号	问卷数	答题人数	平均分	对应岗位	对应权重	计分
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
<b>岗位名称</b>				<b>岗位总分</b>	<b>职位权重</b>	<b>计分</b>
<b>部门经理总分</b>						
填表人					填表日期	
审批人					审批日期	

说明：对应权重是《绩效考核指标汇总》中该岗位考核指标中“满意度”指标的指标量化办法中针对的调查问卷中题目的权重。

计分 = 平均分 × 对应权重

## 8.5 绩效考核结果表

被考核者		考核者			考核期
指标名称	得分	权重	计分	得分说明	
半年度考核总分					
半年 工作 绩效 综合 评价	-----				
	-----				
	-----				
	-----				
	-----				
	-----				
考核者（签名）				评价时间	
考核 结果	考核者建议考核等级				
	考核者（签名）			日期	
	总经理确定考核等级				
	总经理签字			日期	
	被考核者签字			日期	

## 8.6 绩效考核结果汇总表

填表日期： 年 月 日

序号	员工 编号	员工 姓名	考核 得分	考核 等级	岗位工资	固定与绩效 的比例	基准岗位 绩效工资	应发绩效 工资比例	应发绩效 工资数额	补发绩效 工资金额
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
合 计										

填表人：\_\_\_\_\_

说明：基准岗位绩效工资 = 岗位工资 × 绩效工资占岗位工资的比例

绩效工资占岗位工资的比例参见《薪酬制度》

应发绩效工资比例参见本制度第四章第三十三条、第三十四条

补发绩效工资金额 = 基准岗位绩效工资 × (应发绩效工资比例 - 60%)

## 8.7 绩效考核申诉表

申诉者		申诉者所属部门		接受申诉时间	
申诉内容及其依据	违反考核流程				
	考核信息失真				
	考核结果不公正				
	申诉者 (签名)		提出申诉时间		
申诉内容调查和处理结果	违反考核流程以及考核信息失真方面				
	考核结果方面				
	处理者 (签名)		处理时间		
	处理者 (签名)		处理时间		

## 8.8 员工岗位工资变动表

员工类型： 部门经理（含）以上员工     部门经理（不含）以下员工

序号	员工编号	姓名	上半年考核分数	下半年考核分数	平均分	考核等级
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

总经理签字：\_\_\_\_\_ 日期： 年 月 日

说明：本表由人力资源部填写“平均分”以前的所有列，最后两列由总经理填写，用于对每一位员工的年度得分进行等级划分，及确定员工岗位工资变动幅度。

## 8.9 员工晋级统计表

员工类型： 部门经理（不含）以上员工       部门经理（含）以下员工

序号	员工编号	姓名	原工资级别	考核等级	晋级形式	晋级幅度
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

说明：晋级形式栏填：“自动”“评议”“不晋级”三种。

评议小组签字：\_\_\_\_\_ 日期： 年 月 日

\_\_\_\_\_ 日期： 年 月 日

\_\_\_\_\_ 日期： 年 月 日

\_\_\_\_\_ 日期： 年 月 日

更多免费资料,尽在\*\*\*\*\*