

北京李宁体育用品有限公司 KPI 绩效考评手册



北京李宁体育用品有限公司

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 绩效考评者.....	2
1.5 被考评者.....	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 KPI 考评.....	5
2.3.3 工作计划完成情况考评.....	8
2.4 能力考评.....	9
2.4.1 总述.....	9
2.4.2 能力考评方式.....	9
2.5 态度考评.....	9
2.5.1 总述.....	9
2.5.2 员工岗位工作态度考评.....	10
2.5.3 部门经理以上岗位工作态度考评.....	10
2.6 工作业绩、工作能力、工作态度权重分配.....	11
第三章 绩效考评实施.....	12
3.1 绩效考评领导小组.....	12
3.2 绩效考评者训练.....	12
3.4 绩效考评实施过程.....	13
3.4.1 绩效考评工作年初考评内容调整.....	13
3.4.2 季度绩效考评工作实施.....	13
3.4.3 年度绩效考评工作实施.....	15
3.5 绩效考评偏差的避免.....	17
第四章 绩效考评结果运用.....	18
4.1 员工薪酬调整.....	18
4.2 员工晋升.....	18
4.3 员工培训.....	19
4.4 特殊情况处理.....	19
第五章 绩效考评制度修订.....	20

5.1 绩效考评制度修订委员会.....	20
5.2 绩效考评内容修订.....	20
第六章 绩效考评文件使用与保存.....	22
6.1 绩效考评文件保存格式.....	22
6.2 绩效考评文件查阅权限.....	22
第七章 绩效考评申诉.....	23
7.1 申诉条件.....	23
7.2 申诉形式.....	23
7.3 申诉处理.....	23
7.4 申诉反馈.....	24

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作出合理解释
- ◆ 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
- ◆ 季度考评一年开展三次，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

1.4 绩效考评者

第五条 绩效考评者

- ◆ 基层岗位员工的绩效考评者是上级业务主管或部门经理
- ◆ 业务主管的绩效考评者是部门经理
- ◆ 部门经理的绩效考评者是主管总监
- ◆ 总监的绩效考评者是总经理
- ◆ 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经理参考
- ◆ 总经理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、岗位晋升以及员工奖惩的要求
- ◆ 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 被考评者

第六条 被考评者

这一制度适用于李宁公司转正后的正式员工，但下列员工除外：

- ◆ 季度考评期内转正的员工不参加本周期考核，经理及以上员工考核周期内转正不满3个月者不参加本周期的考评。
- ◆ 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、工作态度、能力等级的数据，是绩效考评体系的基本单位

第八条 绩效考评体系的结构

李宁公司绩效考评体系包括以下方面：（年度绩效考评内容结构见附图 1）

- ◆ 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、业绩的高低作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
- ◆ 业绩考评包括 KPI 考评与工作计划完成情况考评两项内容

2.3.2 KPI 考评

第十三条 KPI 确定方法

- ◆ KPI (Key Performance Indicator) 即关键业绩考评指标
- ◆ 确定 KPI 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 3-5 个最能反映出被考评人业绩的评价指标作为 KPI 指标
- ◆ 制定 KPI 指标应兼顾公司长期目标和短期利益的结合
- ◆ 选择 KPI 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 硬指标与软指标

- ◆ 在制定岗位 KPI 指标时应该采取硬指标和软指标相结合的方式，对被考评人进行全面考评，有助于衡量被考评人的全面绩效
- ◆ 硬指标是以统计数据为基础，把统计数据作为主要评价信息，通过硬指标计算公式，最终获得数量结果的业绩考评指标
- ◆ 软指标是由评价者对被考评人业绩作主观的分析，直接给评价对象进行打分或作出模糊评判的业绩考评指标，软指标评价完全是利用评价者的知识和经验作出判断和评价，容易受各种主观因素影响
- ◆ 根据被考评人不同，应该调节硬指标和软指标在整个工作业绩考评体系中的权重，制定出适合被考评人的考核指标，企业直线部门员工的考核指标以硬指标为主，企业职能部门员工的考核指标以软指标为主

第十五条 硬指标特点

- ◆ 优点：可靠性高，只要计算公式和数据来源正确，任何人进行考评结果都一样
- ◆ 缺点：基础性工作要求高：硬指标评价质量依靠于统计数据，因此数据的正确性很重要，在数据不可靠或者难以量化的考评指标中，硬指标考评结果就难以客观准确
- ◆ 缺点：硬指标考评过程不灵活，难以在考评中发挥考评人的有效判断

第十六条 软指标特点

- ◆ 优点：由于它不完全依靠统计数据，可以发挥考评人的有效判断，考虑所有相关因素，从更多的角度认识评价对象，当评价所需的数据很不充分、不可靠或评价指标难以量化的时候，软评价在绩效考评中有更重要的作用
- ◆ 缺点：评价结果容易受到评价者主观意识的影响和经验的局限，其客观性和准确性在很大程度上取决于评价者的素质；评价结果的稳定性不够，专断的主观判断经常造成不公平

第十七条 选择评价指标的原则

- ◆ 少而精原则：KPI 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：KPI 指标是对工作目标的分解过程，要使 KPI 指标有较高的清晰度，必须对考评内容细分，直到 KPI 指标可以直接评定
- ◆ 界限清楚原则：每项 KPI 指标内涵和外延都应界定清楚，避免产生歧义

第十八条 李宁公司 KPI 考评体系介绍

- ◆ 部分岗位 KPI 指标由 KPI 组成表、考核说明表、软指标评分表、考核流程图四部分组成，部分岗位由于 KPI 指标有约定俗成的解释，略去考核说明表，在 KPI 组成表的 KPI 说明一栏给予简短的说明
- ◆ 考评周期：指的是考评的频度，即多长时间考评一次
- ◆ 考评标准：指的是各考评项目获得满分时需要达到的标准
- ◆ KPI 说明：对 KPI 指标内容的详细介绍，考评人和被考评人在确定 KPI 指标时需要就 KPI 内容达成共识
- ◆ KPI 权重：根据组成某岗位的 3-5 个 KPI 指标对岗位业绩影响的大小确定它们各自的权重，KPI 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。KPI 权重通常在每年初确定 KPI 内容时确定
- ◆ 计算方式：计算该岗位员工实际得分的方法，其中硬指标在 KPI 组成表中直接列出计算方法，软指标在后面的软指标评分表中列明打分方法
- ◆ 信息来源：打分所依据的信息从哪里得到。
- ◆ 考核目的：指明公司考评该指标的主要原因
- ◆ 软指标评分表：由被考核人的直接上级填写，在表头有明确的填写人注释
- ◆ 附表：部分考核说明表以附表的形式体现，目的是更直观地表现 KPI 指标蕴藏的含义
- ◆ 考核流程：以跨部门流程图的形式体现，流程描述了整个 KPI 考评过程，使考评相关人员了解自己在考评过程的作用

2.3.3 工作计划完成情况考评

第十九条 工作计划完成情况考评

- ◆ 为了全面考评员工工作业绩，除了使用 KPI 指标，公司还需要对员工考评期内工作计划完成情况作出评估，工作计划完成情况的考评是对 KPI 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

第二十条 KPI 与工作计划完成情况之间权重的分配

- ◆ 不同的岗位 KPI 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 KPI 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 KPI 与工作计划的权重分配
- ◆ 2002 年李宁公司 KPI 考评与工作计划完成情况考评建议权重分配为：KPI 考评占 90%，工作计划完成情况考评占 10%

2.4 能力考评

2.4.1 总述

第二十一条 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 5 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作出评定

2.4.2 能力考评方式

第二十二条 能力考评方式

- ◆ 被考评人直接领导与跨级领导共同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，并通过相同岗位其它员工的能力表现最终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五等，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 5 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

第二十三条 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

第二十四条 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
- ◆ 是否遵守主管或经理的工作安排
- ◆ 是否及时准确做工作沟通
- ◆ 是否有责任感，愿意承担更多的责任
- ◆ 是否虚心好学，要求上进

第二十五条 督导级员工工作态度主要考评以下方面：

- ◆ 做事效率是否高
- ◆ 是否遵守部门经理的工作安排
- ◆ 是否及时准确做工作沟通
- ◆ 是否有责任感，愿意承担更多的责任
- ◆ 处理问题是否全面周到
- ◆ 是否勇于承担责任

- ◆ 是否要求自己以身作则

2.5.3 部门经理以上岗位工作态度考评

第二十六条 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

第二十七条 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%
- ◆ 更生期：工作业绩权重 46%，工作能力权重 31%，工作态度权重 23%
- ◆ 李宁公司工作业绩、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 30%，工作态度占 20%

第三章 绩效考评实施

3.1 绩效考评领导小组

第二十八条 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：总经理
- ◆ 副组长：行政总监
- ◆ 执行副组长：人力资源部经理
- ◆ 其它小组成员：财务总监、生产总监、营销总监与各部门经理
- ◆ 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，指导并监督本部门绩效考评工作的开展
- ◆ 绩效考评小组工作内容详见年度绩效考评流程

3.2 绩效考评者训练

第二十九条 考评者培训的目的

- ◆ 通过培训，使考评者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

第三十条 绩效考评体系对考评者的要求

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

第三十一条 绩效考评者培训内容

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
- ◆ 软指标评分表及硬指标计算公式
- ◆ 绩效考评流程
- ◆ 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

第三十二条 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（具体步骤详见年度绩效考评流程）

- ◆ 本年度该员工绩效考评中 KPI 指标内容、考评标准、考评流程
- ◆ 工作业绩考评中 KPI 考评与工作计划完成情况考评之间权重分配

注：2002 年建议权重分配为：KPI 考评占 90%，工作计划完成情况考评占 10%

- ◆ 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 30%，工作态度占 20%

3.4.2 季度绩效考评工作实施

第三十三条 季度绩效考评内容

- ◆ 季度绩效考评以工作业绩考评为主，包括 KPI 指标考评、季度工作计划完成考评

第三十四条 季度绩效考评流程：

- ◆ OA 考核系统初始化完成：季度末月的最后一个周末，各部门统一完成数据的初始化
- ◆ 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

- ◆ 人力资源部负责制定考核的具体时间及流程
- ◆ 收集数据：下季度首月 1 日到 4 日，考核人向数据提供方索取 KPI 考评数据，提供方在 3 个工作日内需提供硬指标考评所需数据，被考评人在 3 个工作日内提供软指标报告
- ◆ 自评的完成：被考核人在下季度首月 3 日前根据 OA 考核系统的提示向系统提交季度工作报告，并完成对上季度工作计划完成情况的自评
- ◆ 考评 KPI 及工作计划：下季度首月 4 日到 8 日，绩效考评人在取得考评数据或软指标报告后，与被考评人进行充分的沟通，在沟通一致的前提下，根据硬指标计算公式或软指标评分表确定被考评人各项 KPI 考评得分

注：①对于考核期间不能当面沟通的情况，请采用其他的沟通方式，在被考评人与考评达成一致的情况下，将考核结果委托部门绩效管理员代办

②各总监、部门经理及督导层员工应在上级主管完成对自身的考评后，再进行对部属的考评

③对于无电脑的员工采取部门绩效管理员代办的形式完成自评

- ◆ 人力资源部考评部分完成：在下季度首月 12 日前，人力资源部根据评分情况完成相应的评定，并将考核结果通知被考评人
- ◆ 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

第三十五条 季度考评注意事项

- ◆ 基层员工岗位 KPI 考评周期为季度
- ◆ 总监岗位、部门经理岗位 KPI 考评周期为半年，具体考评流程参照基层员工岗位第二季度、第四季度考评流程
- ◆ 季度考核流程应适当简化，只有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，人力资源部才会召开评估会议，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，考评领导小组组长会视情况给予处罚
- ◆ 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

第三十六条 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。

第三十七条 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
- ◆ 人力资源部根据确定考评的具体时间及流程安排
- ◆ 数据收集：1月2日到1月4日，考评人向数据提供方索取考核所需的数据，数据提供方负责向考评人提供第四季度硬指标考评所需数据，被考评人提供软指标报告
- ◆ 自评的完成：被考核人在1月3日前根据OA考核系统的提示向系统提交年度工作报告，完成对第四季度工作计划完成情况的自评
- ◆ KPI、工作计划、态度与能力的考评：1月4日到8日，绩效考评人在取得考评数据或软指标报告后，与被考评人进行充分的沟通，在沟通一致的前提下，根据硬指标计算公式或软指标评分表确定被考评人第四季度各项KPI考评得分；根据被考评人工作计划完成情况，对第四季度计划完成情况进行打分；根据工作记录，综合被考评人各方面的表现对态度与能力进行打分
- ◆ 跨级领导的态度与能力评定：1月9日前跨级领导根据系统提示完成对相应员工态度与能力的评定

注：①对于考核期间不能当面沟通的情况，请采用其他的沟通方式，在被考评

人与考评达成一致的情况下，将考核结果委托部门绩效管理员代办

② 各总监、部门经理及督导层员工应在上级主管完成对自身的考评后，再进行对部属的考评

③ 对于无电脑的员工采取部门绩效管理员代办的形式完成自评

- ◆ 人力资源部考评部分完成：在1月12日前，人力资源部根据评分情况完成相应的评定，并将考核结果通知被考评人
- ◆ 核算薪酬：1月15日前，人力资源部根据员工季度考评得分确定该员工季度绩效奖金，并将发放奖金方案统一交付财务部，财务部于本月20日前统一发放
- ◆ 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安排
- ◆ 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2月5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

第三十八条 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

第三十九条 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

第四十条 员工薪酬调整

- ◆ 季度绩效考核的结果将与季度绩效工资直接挂钩
- ◆ 公司根据年度考核结果，确定优秀、良好、合格、不合格的标准，优秀员工比例为10%—20%，良好为30%—40%，合格为40%，不合格为10%以下，薪酬委员会根据每季及年度考评的结果，确定薪酬调整的方案
- ◆ 人力资源部应在年度绩效考评结束二周内向行政总监提交员工调薪提案
- ◆ 公司总经理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
- ◆ 员工薪酬调整详细内容见《薪酬管理规定》

4.2 员工晋升

第四十一条 员工晋升

- ◆ 绩效考核的结果将作为员工晋升的主要依据
- ◆ 公司根据年度考核结果，确定优秀、良好、合格、不合格的标准，优秀员工比例为10%—20%，良好为30%—40%，合格为40%，不合格为10%以下，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行政总监
- ◆ 人力资源部根据绩效考核的结果制定员工晋升的方案后提交总经理办公会
- ◆ 公司总经理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
- ◆ 员工晋升详细内容参见《员工职业发展手册》

4.3 员工培训

第四十二条 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，上报行政总监审批

- ◆ 行政总监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

第四十三条 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
- ◆ 纪律处分是公司针对员工错误行为作出的反映，纪律处分具体方法需参见《工作规则》

第四十四条 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行政总监批准后予以实施

第四十五条 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定下年度劳动合同
- ◆ 部门经理向行政总监提交《员工辞退报告》，经行政总监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
- ◆ 员工辞退程序需参见《工作规则》相关内容

第五章 绩效考评制度修订

5.1 绩效考评制度修订委员会

第四十六条 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
- ◆ 委员会由行政总监、财务总监、生产总监、营销总监、人力资源部经理、人力资源部其它员工组成
- ◆ 行政总监任委员会主席，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

第四十七条 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，提交绩效考评领导小组组长或成员

第四十八条 修订议案的受理

- ◆ 不定期考评制度修订提议的受理：绩效考评领导小组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，绩效考评领导小组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绩效考评领导小组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；行政总监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

第四十九条 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，由行政总监签发后生效

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

第五十条 考评文件保存格式

- ◆ 季度与年度考评的成绩均以电子文档的形式存在

6.2 绩效考评文件查阅权限

第五十一条 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
- ◆ 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。
- ◆ 总监有权查阅本系统员工绩效考评文件
- ◆ 总经理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，
- ◆ 总经理有权查阅全体员工绩效考评文件，人力资源部经理、总监在总经理授权条件下有权查阅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

第五十二条 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 10 天内直接向人力资源部申诉

7.2 申诉形式

第五十三条 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

第五十四条 申诉处理

- ◆ 人力资源部经理与申诉人核实后对其申诉报告进行审核，将处理意见提交行政总监
- ◆ 行政总监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，总经理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
- ◆ 通过总经理、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，总经理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行政总监和总经理决定
- ◆ 对于二次评审结果以总经理最终决定的评审意见为准

7.4 申诉反馈

第五十五条 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

附图 1：年度绩效考评内容结构图

