

中国网络通信有限公司员工绩效考核管理制度

一 总则

1. 目的

通过推行员工绩效管理制度，帮助员工加深理解自己的职责和目标，充分调动员工的积极性和创造性，在公司营造绩效导向的氛围，促进公司各项目标的实现。

2. 原则

(1) 公正、公平、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。

(2) 客观原则

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。

(3) 业绩改善原则

绩效考核是一个管理手段而非最终目的，考核责任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到更高的业绩水平。

(4) 比例控制原则

参与考核的员工根据其绩效水平被评为不同的等级，公司对不同等级员工的人数进行比例控制，确保通过绩效考核可以对员工的工作业绩加以公正认可。

3. 适用范围

(1) 本制度适用于除 VP 以外的所有正式员工。

(2) 试用期员工不参加绩效考核。

4. 考核管理体系

1) 两级管理体系

实行绩效考核两级管理体系：第一级是公司，负责确认员工绩效考核的总体思路和管理制度；第二级是总部各部门/分公司，在公司整体政策和框架的基础上，根据自身特点制定考核细则，并对考核结果进行应用。

2) 公司管理职责

(1) 公司管理层

公司管理层根据公司管理体制，确定员工绩效考核政策，审批员工绩效考核相关制度。

(2) 人力资源部

- i 人力资源部是员工绩效考核管理政策的制定部门，负责整体考核框架和制度的制定。
- ii 根据员工绩效考核管理制度，制定员工绩效考核方案。
- iii 监督总部各部门/分公司考核工作的实施，确保总部各部门/分公司的员工绩效考核符合公司总体考核原则和政策，确保员工绩效考核制度的有效运行。
- iv 根据考核过程中存在的问题和公司考核政策的调整，优化员工考核管理体系和考核制度。

3) 总部各部门/分公司管理职责

- (1) 总经理/总监（注：若无特殊说明，本制度中的“总经理/总监”特指“总部各部门/分公司总经理/总监”）

根据公司员工绩效考核管理制度，结合本部门或本分公司实际情况，制定符合自身特点的员工绩效考核办法。

(2) 人事经理

- i 协助总经理/总监制定符合本部门或本分公司自身特点的员工绩效考核办法。
- ii 负责员工绩效考核的操作，确保考核过程符合公司政策和制度。
- iii 针对绩效考核中存在的问题，及时向总经理/总监和公司人力资源部反馈，协助公司不断完善绩效考核体系。

二 考核要素

1. 考核责任人

对员工的考核由其直属主管负责，直属主管的上一级主管对考核结果进行确认。

2. 考核输出结果

(1) 员工绩效考核得分

员工绩效考核得分满分为 130 分。

(2) 员工绩效考核等级

员工绩效考核结果分为 A、B、C、D、E5 个等级。

3. 考核等级比例控制

- (1) 为了确保考核结果的客观和公平，体现绩效导向原则，需对员工考核的等级进行比例控制，员工的考核等级遵循以下比例分布（见表一和表二）：

表一：季度考核等级分布比例

考核等级	A	B	C	D	E
分布比例	10%~15%	35%~40%	30%~35%	≥10%	1%~5%

表二：年终考核等级分布比例

考核等级	A	B	C	D	E
分布比例	15%	40%	30%	10%	5%

- (2) 季度考核中，各考核等级人数由参加该季度考核的人数和相应考核等级的分布比例确定；年终考核中，各考核等级人数由参加年终考核的人数和相应考核等级的分布比例确定。
- (3) 季度考核为 E 且经过业绩改善期仍不能达到公司要求而被淘汰的人数，可以计入年终考核等级为 E 的人数。
- (4) 员工考核结果的控制比例每年由公司人力资源部提出调整方案，报公司管理层审批。

4. 考核等级确定

在员工绩效考核得分确定后，按单位将考核得分从高到低进行排列，再依据考核等级的控制比例，确定每位员工的考核等级。

三 考核体系

员工绩效考核体系由季度考核和年终考核两部分构成。

1. 季度考核

- (1) 考核对象

季度考核对象是公司所有转正后的正式员工。

(2) 考核时间

- 1) 季度考核的考核时间为下季度第一个月。
- 2) 第四季度结束（亦即该财年结束）后进行年终考核，不对第四季度单独进行考核。

(3) 考核方式

季度考核采取季度工作目标评价/KPI 指标完成情况评价等方式，由其主管根据其季度初设定的工作目标/KPI 指标进行考核。

(4) 考核过程和沟通

1) 员工自我评价

员工依据季度工作目标/KPI 指标，全面回顾个人工作，根据《中国网通员工绩效评估指导》（见附件 1），客观、认真评价个人工作情况，在《中国网通员工（季度）绩效考核表》（见附件 2）上为自己打分（0~130 分）并对自己的工作进行综合评价，然后将考核表交直属主管。

2) 主管评价

主管根据员工工作情况并参考员工自评，全面分析员工工作中的优势和待改进部分，给员工打出绩效评估分数（0~130 分）和考核等级，并给出综合评价意见。

3) 员工与主管沟通面谈

双方就员工综合考核分数和等级进行沟通，达成共识后双方签字认可。如果双方不能就考核结果达成一致，以总经理/总监签字认可的考核等级为最终结果。

4) 总经理/总监确定员工考核等级

总经理/总监最终确定本单位员工的季度绩效考核等级。

5) 人力资源部汇总考核结果

各单位员工考核等级经总经理/总监签字确认后汇总至公司人力资源部。

6) 业绩改善

绩效考核等级为 E 的员工自动进入业绩改善期，业绩改善期为三个月，以帮助该等级员工改进工作以达到公司要求。员工在改善期满后仍不能达到公司要求进行淘汰。（《中国网通员工业绩改善计划表》见附表 4）

(5) 考核结果应用

季度考核结果主要应用于员工季度奖金分配。

2. 年终考核

(1) 考核对象

1) 年终考核对象是该财年 12 月 31 日以前入职且该财年 3 月 31 日仍在职的正式员工。

2) 该财年 3 月 31 日仍未转正的试用期员工不参与年终考核。

(2) 考核时间

年终考核时间为下财年第一个月。

(3) 考核方式

年终考核采取年度工作目标评价/KPI 指标完成情况评价等方式，由主管根据员工年初设定的工作目标/KPI 指标并结合员工前 3 个季度的季度考核结果进行考核。

(4) 考核过程和沟通：

1) 员工自我评价

员工依据年度工作目标逐项回顾个人工作，客观、认真评价个人工作业绩，在《中国网通员工（年度）绩效考核表》（见附件 3）的第一部分填写各项工作的完成情况、给出自评分数（0~130 分），并对自己全年的工作业绩进行综合评价，填写完毕后将考核表交直属主管。

2) 主管评价

主管逐项评价员工工作目标完成情况，给出评估分数（0~130 分）和考核等级，并对员工全年工作业绩做出综合评价。

3) 员工与主管沟通

i. 双方就员工年终综合评估分数和等级进行沟通并签字确认。

ii. 双方就员工的年度发展计划进行够沟通，主管帮助员工制定长期和短期的发展目标以及具体的实现方式。

iii. 如果双方不能就考核结果达成一致，以总经理/总监签字认可的考核等级为最终结果。

4) 总经理/总监确定员工考核等级

总经理/总监最终确定本单位员工的年度绩效考核等级。

5) 人力资源部汇总考核结果

各单位员工考核等级经总经理/总监签字确认后汇总至公司人力资源部。

6) 业绩改善

绩效考核等级为 E 的员工自动进入业绩改善期，员工在改善期满后仍不能达到公司要求进行淘汰。

(5) 考核结果应用

年终考核结果主要应用于员工年终奖金分配和未来的职位、薪酬调整。

四 其它

1. 虚线部门员工考核

虚线部门员工的考核结果由所属总部部门总经理/总监确定，考核比例计入该总部部门；确定考核结果前需由被考核人的主管征求所在分公司总经理意见后进行考核。

2. 调动部门员工考核

在考核期内调动的员工，由该员工现任直属主管征求其前任直属主管意见后进行考核。

3. 考核档案管理

分公司人事经理和总部指定专人整理、归档员工考核原始资料；纪录并维护员工考核信息。

五 附 则

1. 解释权

本制度的解释权属公司人力资源部。

2. 实施办法

总部各部门/分公司可在不违背本制度原则的前提下，制定相关实施办法，报公司人力资源部审批和备案。

3. 修改、废除权

本制度的修改和废除权属人力资源部。

4. 实施时间

本制度自颁布之日起实施。

中国网络通信有限公司人力资源部

二零零三年四月十四日

附表1 中国网通员工绩效评估指导

季度和年终考核时针对员工每项工作的完成情况评定分数，130分封顶；0分为最低。（具体评分标准如下）

分 数	定 义
101 ~ 130 分	能够高标准、高质量、创造性地完成工作，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。
71 ~ 100 分	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。
0 ~ 70 分	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：

- 1、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（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。
- 2、总结工作目标完成情况，并列出本人的评定等级。
- 3、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：

- 1、直属主管参考员工自我评估，对员工工作进行评估。
- 2、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（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。
- 3、总结员工工作目标完成情况，并列出该员工工作表现的意见和建议总结总结
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。

附表2 中国网通员工（季度）绩效考核表

姓名：_____ 员工号：_____

部门：_____ 职位：_____

现职任期：从____年__月__日开始 入职日期：____年__月__日

直属主管：_____

评估期限：____财年第__季度

工作目标/KPI 描述	权重 (%)	评估分数	
		员工自评分数	主管评估分数
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
员工对自己的综合评价：			
直属主管对员工的评价：			
双方认可的综合评估分数：____ 双方认可的考核等级：____			
员工签字：_____		日期：____年__月__日	
直属主管签字：_____		日期：____年__月__日	
直属主管的上级主管签字：_____		日期：____年__月__日	

附表3 中国网通员工（年终）绩效考核表（表一）

姓名：_____ 员工号：_____

部门：_____ 职位：_____

现职任期：从____年__月__日开始 入职日期：____年__月__日

直属主管：_____

评估期限：____财年

第一部分 员工年终工作评估
(该部分由被考核人及其直属主管共同填写)

员工工作目标完成情况			
工作目标/KPI 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：	

中国网通员工（年终）绩效考核表（表二）

综合评价			
员工对自己的综合评价：			
员工本人对直属主管意见提出自己的看法：			
直属主管根据员工工作情况，参考员工的自我评价，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，同员工讨论并最终达成共识。			
员工的优点：	员工有待改进的地方：		
双方认可的年终综合评估分数：____ 双方认可的年终考核等级：____	该员工本财年各季度考核结果		
	季度	评估分数	考核等级
	第一季度		
	第二季度		
	第三季度		

员工签字：_____	日期：____年__月__日
直属主管签字：_____	日期：____年__月__日
直属主管的上级主管签字：_____	日期：____年__月__日

中国网通员工（年终）绩效考核表（表三）

第二部分 员工发展计划

(该部分在被考核人与其直属主管沟通后，由直属主管填写)

本年度员工接受的主要培训			
员工发展回顾	对本年度员工在个人能力、管理能力、专业技术能力等方面的发展进行回顾。		
主管对员工未来发展的建议	业绩改进（短期）：针对员工能够在短期内改进业绩的方面提出		
	事业发展（长期）：从员工事业长久发展方面提出		
下一财年员工发展需求	发展方向	具体描述	实现方式 (自我提高、培训、轮岗、换岗、承担更多职责、参加某些项目等)
	个人能力		
	专业技术能力		

	管理能力		
员工签字：_____ 日期：__年__月__日			
直属主管签字：_____ 日期：__年__月__日			

附表4 中国网通员工业绩改善计划表（表一）

姓名：_____ 员工号：_____

部门：_____ 职位：_____

现职任期：从__年__月__日开始 入职日期：__年__月__日

直属主管：_____

业绩改善期：从__年__月__日到__年__月__日

说明：

1. 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要求，员工在主管协助下共同制定计划。若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机会。
2. 改善期为三个月，在改善期结束前一周，主管对员业绩改善期内的工作业绩进行评估。
3. 员工业绩改善期的综合评定得分最差为 1 分，最好为 5 分。

第一部分 进行业绩改善的原因
(该部分由直属主管填写)

直属主管签字：_____ 日期：____年__月__日

中国网通员工业绩改善计划表（表二）

第二部分 员工业绩改善计划及评估
(该部分直属主管填写)

改善项目	改善目标	计划采取的行动	业绩改善评估分数				
			1	2	3	4	5

注：

1. 该页填写不下可另加附页；
2. 在业绩改善期初，双方就“改善项目”、“改善目标”以及“计划采取的行动”进行沟通并确认签字。
3. 业绩改善期结束后，直属主管就业绩改善人员采取的业绩改善行动进行回顾，并对改善结果评估并打出分数（在相应的分数栏内划“√”）。

员工签字：_____

日期：___年__月__日

直属主管签字：_____

日期：__年__月__日

中国网通员工业绩改善计划表 (表三)

第三部分 员工业绩改善综合评定

姓 名：_____ 员工号：_____

部 门：_____ 职 位：_____

现任职期：从____年__月__日开始 入职日期：____年__月__日

直属主管：_____

业绩改善期：从____年__月__日到____年__月__日

业绩改善员工的直属主管根据对其各改善项目的评估分数，参考以下分数定义，对员工的业绩改善结果进行综合评价。

综合评定分数	定 义
5分	工作业绩改善明显，超过工作业绩改善目标的要求。
4分	工作业绩改善后，符合工作业绩改善目标。
3分	工作业绩有所改善，但是仍然低于改善目标。
1分或2分	工作业绩没有变化，多数工作无法完成。

说明：

- 1、如果员工业绩改善期的综合评定分数为4分或5分，则表明员工通过业绩改善期的努力已经符合了公司要求；
- 2、如果员工业绩改善期的综合评定分数为3分、2分、1分，则表明员工经过业绩改善期后仍达不到公司要求，对于这些员工予以淘汰。

直属主管对员工业绩改善结果的综合评定分数是 _____

员工签字：_____ 日期：____年__月__日

直属主管签字：_____ 日期：____年__月__日

直属主管的上级主管签字：_____ 日期：____年__月__日

人力资源部签字：_____ 日期：____年__月__日