

绩效考核排序操作说明

壹、 副总经理以上（含）干部的考核排序

1. 副总经理以上干部（含）根据业绩表现进行综合评定，季度考核中各评定等级不作比例限制，年末将作统一排序，具体参见《副总经理以上（含）干部绩效考核方案》。

2. 副总经理以上干部（含）的综合评定等级共分 6 级，各综合等级定义如下：

A：非常杰出 – 就自身岗位而言，以创造性的方式作出重大贡献或在工作方法方面有极大的推广价值。

A-：出色 – 超越岗位常规要求；并完全超过预期地达成了工作目标。

B+：良好 – 完全符合岗位常规要求面达成工作目标，并有所超越。

B：合格 – 符合岗位常规要求；保质、保量、按时地达成工作目标。

B-：有所不足 – 基本符合岗位常规要求，但有所不足，基本达成工作目标，但有所欠缺。

C：难以胜任 – 作为中高层管理人员不能有效实施管理职能，需立即调岗或降级。

3. 各等级对应 Q 值：

等级	A	A-	B+	B	B-	C
Q 值	1.1	1.03	1	0.97	0.94	0.9

二、 处级经理以下（含）员工的考核排序要求

关于考核排序工作有两个方案供部门选择：

方案一：

1. 排序等级

处级经理（含）以下人员综合评定等级分 A、A-、B+、B、B-、C、D，在季度绩效考核中，从 A- 到 B- 只是表示在小组中的相对位置，没有等级定义；对 A、C、D 进行定性描述如下：

A：非常杰出 – 就自身岗位而言，以创造性的方式作出重大贡献或在工作方面有极大的推广价值。

C：不适岗，但尚有潜力，应在原岗位上继续观察或转岗、降岗使用；

D：在工作态度、能力等方面差距较大，严重不适岗，需要立即辞退。

2. 分布比例等级对应 Q 值

各等级对应比例和 Q 值如下表所示：

等级	A	A-	B+	B	B-	C	D
----	---	----	----	---	----	---	---

Q 值	1.2	1.1	1.03	1	0.97	0.85	-
人数比例	10%		20%	40%	30%		

在此方案下，公司对部门 B-以下各等级的比例不作具体规定；

方案二：

1. 排序等级

处级经理（含）以下人员综合评定等级分 A、A-、B+、B、C、D，在季度绩效考核中，从 A- 到 C 只是表示在小组中的相对位置，没有等级定义；对 A、D 的定性描述 XX 案一。

2. 分布比例

各等级对应比例和 Q 值如下表所示：

等级	A	A-	B+	B	C	D
Q 值	1.2	1.1	1.03	1	0.85	-
人数比例	10%		10%	70%	10%	

上述两个方案，在季度和年度考核中，部门可以自由选择。

- 部门可以在不同的季度/年度考核中采用不同的方案；
- 在部门内处级经理人数达到 10 人时，经理小组和员工小组可以采用不同的方案；
不论是哪个方案，以下内容相同：
- 对绩效考核中被评为 C 以下（含）的员工，部门应在《季度述职/考核表》中做相应说明；
- 对于考核成绩为 A 的员工，应作单独书面说明，经部门主管 VP 和 HR 主管 SVP 审核后，报公司总裁审批。

3. 考核分组

为保证排序的可操作性和公平性，部门满足以下情况时，应进行分组排序。

- 部门内参加排序的人员超过 40 人时，要按照分管或职能相近的原则将人员进行分组，由不同的分管副总经理/决经理作为考核负责人按照比例要求评定人员等级。每组人数应在 15-30 人之间。
- 非制造系统的工人岗不参与职员岗排序，如果部门内工人岗达到 10 人，应单独排序。
- 部门内处级经理（高级经理、经理 A、经理 B）人数合计在 10 人以上（含）时，须单独组成小组进行排序；该小组由部门总经理负责排序。

式、 几类特殊人员的考核排序

1. 处于试用（见习）期的新员工：不参与季度绩效考核。

2. 调岗员工

- 本季度第一个月内调岗的人有与调入部门的绩效考核与排序；

- 本季度第二个月内调岗的人员由两个部门协商决定参与哪个部门的绩效考核与排序
- 本季度第三个月内调岗的人员参与调出部门的绩效考核与排序。

3. 新转正员工

- 本季度第一、二个月内转正的人员要参与绩效考核与排序；
- 本季度在第三个月内转正的人员不参与绩效考核与排序。

4. 休假人员（事假、病假、产假等）

- 本季度休假不超过 1 个月的人员，需要参与绩效考核与排序；
- 本季度休假 1-2 个月的人员，参与绩效考核，但不参与排序；
- 本季度休假超过两个月的人员，不参与绩效考核和排序。