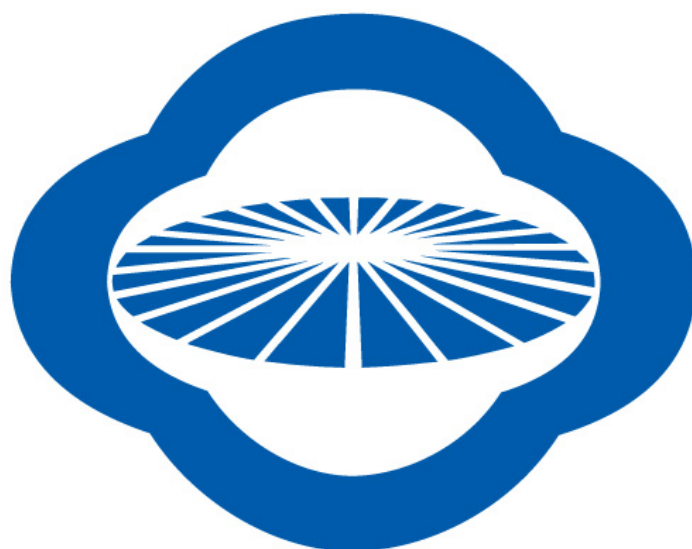


通威集团

绩效考评手册



新华信管理咨询制作

8月6日 目 录

第一章 总则	1
1.1 绩效考评意义.....	1
1.2 绩效考评标准.....	1
1.3 绩效考评周期.....	2
1.4 绩效考评适用对象	2
1.5 绩效考评关系	3
第二章 绩效考评内容	4
2.1 季度绩效考评内容.....	4
2.2 年度绩效考评内容.....	6
第三章 绩效考评评分	7
3.1 考评评分标准.....	7
3.2 季度和年度考评总分—P 值处理方法.....	8
3.3 考评等级评定中注意事项	9
第三章 绩效考评实施步骤	11
4.1 绩效考评实施各阶段.....	11
4.2 考评结果使用.....	11
第五章 绩效考评申诉	13
5.1 申诉条件.....	13
5.2 申诉形式.....	13
5.3 申诉处理.....	13
5.4 申诉反馈	13
第六章 绩效考评文件使用和保留	14
6.1 绩效考评文件保留.....	14

6.2 绩效考评文件查阅权限.....	14
第七章 附录	15
7.1 考评手册修订.....	15
7.2 考评指标调整.....	15
7.3 考评手册解释.....	15
附件:	16
附件一、季度考评表	16
附件二、年度考评表	18
附件三、绩效考评汇总表	20
附件四、部门满意度调查表	21
附件五、部门满意度调查汇总表	23
附件六、子企业满意度调查表	24
附件七、子企业满意度调查汇总表	26
附件八、考评申诉表	27
附件九、KPI 考评评分标准表.....	28
附件十、能力考评评分说明表	29

第一章 总则

1.1 绩效考评意义

第一条绩效考评目标

- ◆ 经过对个人绩效进行管理和评定，提升个人工作能力和工作绩效，从而提升组织整体工作效能，最终实现组织战略目标
- ◆ 绩效考评是在一定时间内，科学、动态地衡量职员工作情况和效果考评方法，经过制订有效、客观考评标准，对职员进行评定，意在深入激发职员工作主动性和发明性，提升职员工作效率和基础素质
- ◆ 绩效考评使各级管理者明确了解下属工作情况，经过对下属工作绩效评定，管理者能充足了解本部门人力资源情况，有针对性地提出改善方法，有利于提升本部门工作效率

第二条绩效考评用途

- ◆ 了解职员对组织业绩贡献
- ◆ 为职员薪酬决议提供依据
- ◆ 了解职员和部门对培训工作需要
- ◆ 为职员晋升、降职、调职和离职提供依据
- ◆ 为人力资源计划提供基础信息

1.2 绩效考评标准

第三条绩效考评标准：

- ◆ 公开标准：考评标准制订是经过协商和讨论完成，考评过程是公开、制度化
- ◆ 客观标准：用事实说话，评价判定建立在事实上

沟通标准：考评人在对被考评者进行绩效考评过程中，需要和被考评者进行充足沟通，听取被考评者对自己工作评价和意见，使考评结果公正、合理，能够促进绩效改善

- ◆ 时效性标准 绩效考评是对考评期内工作结果综合评价，不应将本考评期之前表现强加于此次考评结果中，也不能取近期业绩或比较突出一两个结果来替换整个考评期业绩

1.3 绩效考评周期

第四条绩效考评时间安排

- ◆ 企业绩效考评包含季度绩效考评、年度绩效考评
- ◆ 季度考评十二个月开展四次，考评职员每三个月工作表现；考评实施时间是每三个月结束后第 30 天，具体以下：
 - 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 31 日—第二年 1 月 15 日
- ◆ 年度考评十二个月开展一次，年度考评时间是 12 月 31 日—第二年 1 月 31 日

1.4 绩效考评适用对象

第五条绩效考评适用于企业全部正式职员，但不适用于以下人员：

- ◆ 企业总裁
- ◆ 股份企业总经理
 - ◆ 兼职、特约人员
 - ◆ 试用期职员
 - ◆ 企业临时工岗位

- ◆ 季度考评期内累计不到岗超出 1 个月职员不参与本季度考评

- ◆ 年度考评期内累计不到岗超出 3 个月（包含请假和其它多种原因缺岗）职员不参与本年度考评

1.5 绩效考评关系

第六条 绩效考评关系

- ◆ 被考评者是指接收考评对象，包含企业副总经理、各部门经理和一般职员
- ◆ 绩效考评者是被考评者直接管理上级，绩效考评者需要熟练掌握绩效考评相关表格、步骤、考评制度，做到和被考评者立即沟通和反馈，公正地完成考评工作
- ◆ 考评结果审核者是考评者直接上级即被考评者跨级上级，关键作用是对考评结果审核，接收被考评者对考评结果申述
- ◆ 人力资源部组织并监督各部门绩效考评实施过程，并将评定结果汇总上报总裁审定
- ◆ 总裁是考评结果最终审定者

第二章 绩效考评内容

2.1 季度绩效考评内容

第七条季度绩效考评内容

- ◆ 季度考评内容是 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，具体了解该岗位工作内容并找出关键工作产出
- ◆ 在能够反应被考评人全部评价指标中，选择最关键 2-5 个最能反应出被考评人业绩评价指标作为 KPI 指标
- ◆ 制订 KPI 指标应兼顾企业长久目标和短期利益结合
- ◆ 选择 KPI 标准：一是对工作业绩产生重大影响工作内容，二是占用大量工作时间工作内容

第八条KPI 指标介绍

KPI 指标需要针对岗位工作进行设计。除了表现岗位具体特点 KPI 指标，为表现通威总部管理特点，季度工作评价、内部满意度作为通用 KPI 指标

- ◆ 季度工作评价：季度工作评价指标只在考评部门经理（或部门第一责任人）及以上职员时使用，关键考评该季度计划任务完成情况，包含完成数量、质量和效率；被考评职员提供季度工作总结汇报作为评价依据，该汇报包含计划内容和计划完成情况、该季度工作总结、和下季度工作提议及计划；直接上级参考季度工作总结汇报进行评分
- ◆ 内部满意度：内部满意度包含部门满意度和子企业满意度
 1. 部门满意度：部门满意度由总部本部门以外全部其它部门评价，评价部门负责人综合本部门内其它职员意见对被评价部门进行评分；具体内容见《部门满意度调查表》

2. 子企业满意度：子企业满意度关键评价对集团下属分、子企业业务指导工作，评价内容包含需求了解、处理问题、工作指导、信息沟通、人才培养、工作态
度和方法，由分、子企业对口部门责任人对被评价部门进行评分
 3. 内部满意度评价对象：和子、分企业各部门没有直接业务指导和管理关系部门（包含证券部、期货和对外贸易部、发展部、CI 委员会、企划部、审计室、
监察室、总经办、总裁办），只评价部门满意度；对子企业对口部门有直线领
导和管理职能部门(包含人力资源部、生产部、品管部、原料部、市场部、财务
部、办公室，技术中心)则评价部门满意度和子企业满意度，部门满意度和子企
业满意度各占 50%权重
 4. 内部满意度统计：人力资源部搜集总部各部门满意度评分和子企业满意度评分
结果，并进行汇总处理；其中，各部门及子企业对人力资源部内部满意度评分
结果直接送交总经理，由其进行结果处理
- ◆ 其它 KPI 指标：除了季度工作评价和满意度调查外，其它 KPI 指标依据职位具体工
作而定

第九条KPI 指标体系

- ◆ KPI 体系包含 KPI 组成表和计算方法说明表
- ◆ KPI 组成表：KPI 组成表内容包含 KPI 指标名称、指标说明、权重、信息起源、计
算方法和考评目标；其中，KPI 指标说明是指 KPI 指标具体内容；权重是指每一项
KPI 指标所占比重；信息起源是指评价该项指标所需数据或信息渠道；计算方法是
指评分依据和标准
- ◆ 计算方法说明表：计算方法说明表是对 KPI 指标细化，说明对该 KPI 指标进行评分
维度，内容包含评分项目、权重、得分和加权得分

2.2 年度绩效考评内容

第一条 年度绩效考评内容：年度绩效考评内容包含年度工作评价、能力、态度和季度 KPI 考评平均成绩

- ◆ 年度工作评价：年度工作评价考评年度计划完成情况。被考评职员提供年度工作总结，内容包含本年计划目标、计划完成情况、对上阶段工作总结、和下阶段工作计划；直接上级依据职员总结汇报进行评分
- ◆ 季度 KPI 考评平均成绩：整年季度 KPI 考评成绩平均值
- ◆ 能力考评：能力考评关键对被考评者所在岗位所需关键能力进行考评
- ◆ 态度考评：工作态度是职员对其所在岗位工作认知程度和努力程度；态度考评选择对工作业绩能够产生较大影响考评内容，如团体合作、工作主动主动性等

第三章 绩效考评评分

3.1 考评评分标准

第十条 季度考评评分

◆ KPI 考评评分标准：从高到低分为 10、8、6、4、2、0 分共六个等级，每个等级标准以下：

1. 出色，10 分，该项工作绩效大大超越常规标准要求，通常含有下列表现：在要求时间之前完成任务，而且完成任务数量、质量显著超出要求标准，得到来自用户高度评价，给企业带来预期外较大收益
2. 优异，8 分，该项工作绩效超出常规标准要求，通常含有下列表现：严格根据要求时间要求完成任务，在数量、质量上超出显著要求标准，取得用户满意，超出企业预期目标
3. 良好，6 分，该项工作绩效达成常规标准要求，通常含有下列表现：基础上达成要求时间、数量、质量等工作标准，没有用户不满意，达成企业预期目标
4. 需改善，4 分，该项工作绩效基础达成常规标准要求，通常含有下列表现：偶有小疏漏，有时在时间、数量、质量上达不到要求工作标准，偶然有用户投诉，并没有给企业造成较大不良影响
5. 不良，2 分，该项工作绩效显著低于正常工作标准要求，通常含有下列表现：工作中出现较大失误，或在时间、数量、质量上和要求工作标准相距甚远，常常突击完成任务，常常有投诉发生，给企业造成较大损失或不良影响
6. 差，0 分，该项工作绩效根本没有达成正常工作标准要求，通常含有下列表现：工作中出现大失误，或在时间、数量、质量上和要求工作标准相距很大，因为主观原因没有完成任务，有重大投诉发生，给企业造成大损失或不良影响

- ◆ 考评评分时只能从这六个等级中选择，当选择 10 和 2、0 时必需有具体事例说明

第十一条 年度考评评分

- ◆ 年度工作评价：评分参考季度 KPI 打分标准，该项权重占年度考评成绩 30%
- ◆ 态度考评评分：评分参考季度 KPI 打分标准，该项权重占年度考评成绩 10%
- ◆ 能力考评评分：评分参考《能力考评评分说明表》，该项权重占年度考评成绩 10%
- ◆ 季度 KPI 考评平均成绩：整年季度 KPI 考评成绩算术平均成绩，该项权重占年度考评成绩 50%

3.2 季度和年度考评总分—P 值处理方法

第十二条 季度和年度考评总分—P 值计算方法

- ◆ 被考评人各项考评指标得分乘以权重再相加得出考评总分 P 值

第十三条 考评等级划分：全体职员考评得分划分为 S、A、B、C、D 五个等级

- ◆ S 代表卓越，对应考评分值为 $7.50 < P \leq 10.00$
- ◆ A 代表优异，对应考评分值为 $6.50 < P \leq 7.50$
- ◆ B 代表良好，对应考评分值为 $5.50 < P \leq 6.50$
- ◆ C 代表不合格，对应考评分值为 $4.50 < P \leq 5.50$
- ◆ D 代表不胜任，对应考评分值为 $P \leq 4.50$

对应考评分值仅供参考，最终等级确实定需要依据强制分配百分比把职员考评得分进行排队划分

第十四条 等级强制分布

- ◆ 考评结果为 S 级职员百分比不得高于被考评职员总数 5%；考评结果为 A 级职员百分比不得高于被考评职员总数 10%；考评结果为 C 级职员百分比不得低于被考评职员总数 10%；考评结果为 D 级职员百分比不得低于被考评职员总数 5%

- ◆ 假如考评结果基础符合上述百分比分布，则按该考评结果实施
- ◆ 假如职员考评得分整体偏高或偏低，则全体职员考评得分按高低次序排列，并按得分排序划定五个区间，对应 S、A、B、C、D 五个等级；其中，考评结果为 S 级职员百分比不得高于被考评职员总数 5%；考评结果为 A 级职员百分比不得高于被考评职员总数 10%；考评结果为 C 级职员百分比不得低于被考评职员总数 10%；考评结果为 D 级职员百分比不得低于被考评职员总数 5%
- ◆ 在划分等级时，S 等级能够空缺，D 等级不可空缺
- ◆ 对于表现优异但没有被评为 S、A 等职员，能够由该职员直接上级向人力资源部提出申请，并提供事例证实，由总裁审批确定
- ◆ 总裁有权依据实际情况对考评结果等级分配进行调整

3.3 考评等级评定中注意事项

第十五条 考评评分注意事项

- ◆ 各级考评人在评分时应该合理客观，自觉控制百分比经人力资源部核实，对于打分不符实，需对被考评人重新考评；并报请总裁同意，对考评人当期考评结果降一个等级处理

第十六条 关键事件说明

- ◆ 当被考评人单项考评指标得分为 10 和 2、0 时，考评人需要有具体经典事例说明，并填写《关键事件说明表》，和考评表一起提交人力资源部
- ◆ 当被考评人年度能力考评得分小于等于 3 分或大于等于 8 分时，考评人需要有具体经典事例说明，并填写《关键事件说明表》，和考评表一起提交人力资源部

第十七条 当职员考评等级为 D 时，该职员跨级领导需要和其进行面谈沟通

第十八条 当职员考评等级为 S 级和 D 级时，需要由总裁进行最终审定

第四章 绩效考评实施步骤

4.1 绩效考评实施各阶段

第十九条 整个绩效考评过程分为 3 个阶段，组成完整绩效管理循环。这三个阶段是：计划沟通阶段、计划实施阶段、考评阶段计划沟通步骤

- ◆ 第一步，考评人和被考评人进行上一个考评期目标完成情况和绩效考评情况回顾
- ◆ 第二步，考评人和被考评人明确考评期内工作任务、工作关键、需要完成目标

第二十一条 计划实施阶段

- ◆ 被考评人根据本考评期工作计划开展工作，达成工作目标
- ◆ 考评人依据工作计划，指导、监督、协调下属职员工作进程，并统计关键工作表现

第二十二条 考评阶段分绩效评定、绩效审核和结果反馈三个步骤绩效评定：考评人依据被考评人在考评期内工作表现和考评标准，对被考评者评分

- ◆ 绩效审核：被考评者跨级领导和人力资源部对考评结果进行审核，并负责处理绩效评定过程中所发生争议
- ◆ 结果反馈：人力资源部将审核后结果反馈给考评人，由考评人和被考评人进行沟通，并讨论绩效改善方法和路径

4.2 季度考评结果使用

第二十三条 季度考评结果决定职员次季度各月标准工资中浮动部分发放百分比

- ◆ 季度绩效考评等级为 S 级职员在次季度按月发放该职员标准工资浮动部分 150%
- ◆ 季度绩效考评等级为 A 级职员在次季度按月发放该职员标准工资浮动部分 125%
- ◆ 季度绩效考评等级为 B 级职员在次季度按月发放该职员标准工资浮动部分 100%
- ◆ 季度绩效考评等级为 C 级职员在次季度按月发放该职员标准工资浮动部分 50%
- ◆ 季度绩效考评等级为 D 级职员在次季度不发放标准工资浮动部分

4.3 年度考评结果使用

第二十四条 年度考评结果用做职员薪酬调整、年度奖金发放、晋级和培训依据

- ◆ 年度绩效考评达成 S 级职员发放年度奖金 150%, 在本人所在职业发展序列中晋升二级, 并对应调整标准工资等级
- ◆ 年度绩效考评达成 A 级职员发放年度奖金 125%, 在本人所在职业发展序列中晋升一级, 并对应调整标准工资等级
- ◆ 连续二年年度绩效考评达成 B 级职员发放年度奖金 100%, 在本人所在职业发展序列中晋升一级, 并对应调整标准工资等级
- ◆ 年度绩效考评等级为 C 级职员发放年度奖金 50%, 提议培训和转岗, 或在原岗位留用但职业发展等级降一级, 并对应调整标准工资等级
- ◆ 年度绩效考评等级为 D 级或连续两年年度绩效考评等级为 C 级职员应被安排待岗, 待岗期间薪酬标准参考当地最低工资标准
- ◆ 年度绩效考评等级为 D 级职员不发放年度奖金

第二十五条 人力资源部应在年度绩效考评结束二周内向总裁提交职员调薪提案, 总裁最终确定职员调薪名单

第二十六条 人力资源部需以书面形式通知调薪职员, 并将职员调整后工资等级通知财务部

第五章 绩效考评申诉

5.1 申诉条件

第一条 在季度绩效考评和年度绩效考评过程中，职员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

5.2 申诉形式

第二条 职员向人力资源部就考评问题提出申诉时需要填写《考评申诉表》，提交人力资源部；人力资源部负责将职员申诉统一统计立案，并将《考评申诉表》和申诉统计提交人力资源部经理

5.3 申诉处理

第三条 申诉评审

- ◆ 人力资源部和申诉人核实后，对其申诉汇报进行审核，并组织由申诉人直接领导、申诉人跨级领导和人力资源部经理组成申诉评审会，对申诉评审处理

第四条 处罚方法

- ◆ 假如申诉事实成立，除对考评人降一个考评等级处罚外，情节严重还将依据相关制度要求进行处理

5.4 申诉反馈

- ◆ 人力资源部在申诉评审完成后 2 天内将申诉评审处理结果反馈给申诉人

第六章 绩效考评文件使用和保留

6.1 绩效考评文件保留

第二十七条 绩效考评文件由人力资源部统一保留

6.2 绩效考评文件查阅权限

第二十八条 考评结果保密

- ◆ 季度绩效考评和年度绩效考评结果实施保密制度，考评者只能将考评结果通知被考评者本人，不得通知第三者

第二十九条 为了达成存放绩效考评文件工作目标，绩效考评文件设定查阅权限，方便于相关职员查阅文件；查阅权限分为查阅和复印二种，查阅或复印考评文件全部需要查阅人签字

- ◆ 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
 1. 为了解下属职员历年绩效考评情况
 2. 在岗位轮换过程中，为了解相关部门职员绩效考评情况
- ◆ 总裁、总经理有权查阅企业全体职员绩效考评文件
- ◆ 总裁、总经理有权复印全体职员绩效考评文件，人力资源部经理在总裁授权条件下有权复印全体职员绩效考评文件

第七章 附录

7.1 考评手册修订

第三十条 因为实际情况发生改变需要对本考评手册进行修订时，由人力资源部草拟修改方案，
提交总裁审批后实施

7.2 考评指标调整

第三十一条 当因企业经营策略改变需对考评指标和权重进行调整时，由总经理提出调整意见，
人力资源部确定调整方案，经总裁审批后实施

第三十二条 当因组织结构调整、职员工作内容变更等原因，需对考评指标和权重进行调整时，
由各部门责任人向人力资源部提交申请，人力资源部依据实际情况确定方案，经总裁审
批后实施

7.3 考评手册解释

第三十三条 本考评手册由人力资源部负责解释

附件：

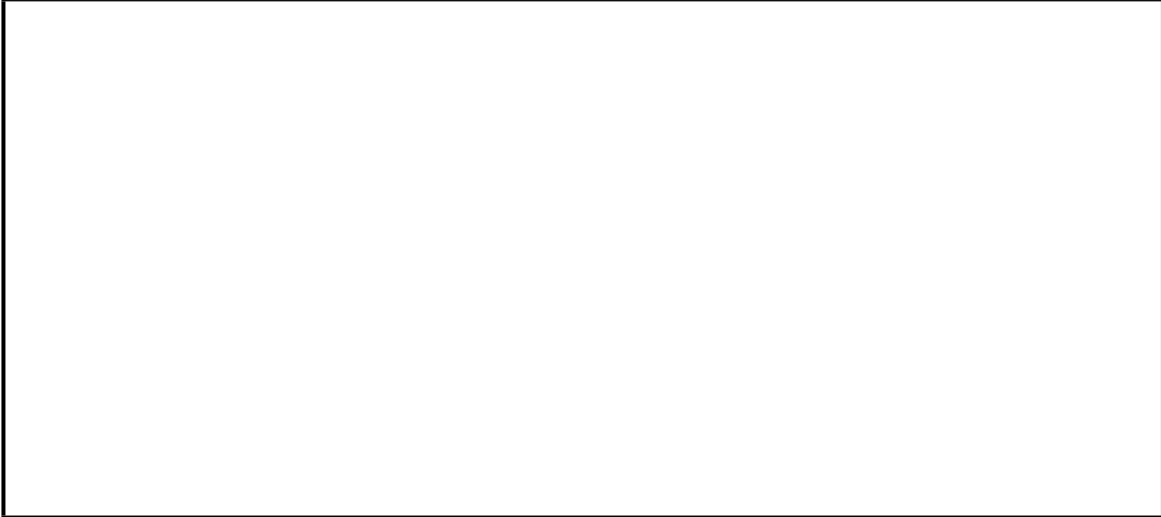
附件一、季度考评表

编号

年 季度通威企业职员考评用表

部门	岗位			姓名	
KPI				权重	加权得分
KPI1	KPI内容	权重	得分		
	累计				
KPI2					
	累计				
KPI3					
	累计				
KPI4					
	累计				
KPI5					
	累计				
总计					
考评人署名					
考评等级					
人力资源部意见					

关键事件说明表
1. 评分为10考评项目标事例说明
2. 评分为2、0考评项目标事例说明
考评者对被考评者工作改善提议



附件二、年度考评表

编号	
----	--

年通威企业职员年度考评表

部门		岗位		姓名	
考评项目				权重 (100%)	加权得分
考评内容		权重 (100%)	得分		
年度工作评价				30	
能力				10	
	累计				
态度				10	
	累计				
季度KPI考评平均成绩（人力资源部填写）				50	
总计					

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/225124142213011222>