

三胞集团员工绩效评估管理制度（暂行）

三集人[2011] 第一版

第一章 总则

第一条目的

为充分调动员工的积极性，有效提高集团整体经营业绩和运营效率，形成科学合理的绩效评估机制，特制订本制度。

第二条原则

（一）公开的原则：将评估的时间、内容、指标、评估过程、评估结果公开，评估结果需告知被评估人。

（二）目标管理与 KPI 并重的原则：将目标管理与 KPI 指标紧密连接，循序渐进的完成集团的各项工作。

（三）有效沟通的原则：在评估周期内，评估者与被评估者要有效沟通，并通过建立相应的员工申诉渠道，消除和化解绩效评估过程中的矛盾与冲突，增强公司的向心力和凝聚力。

（四）评估结果合理运用的原则：绩效结果作为权衡员工工作业绩的主要因素，运用于薪酬福利分配、晋升、培训、员工职业发展等方面，从而更好地提高员工工作能力及工作效率。

（五）多职务领导遵循“就高不就低，先行政后业务”的原则。

第二章 范围及实施

第三条适用范围

（一）本制度适用于三胞集团总部高管副职(含)以下职等的全体员工（以下简称员工）。

（二）年薪制人员由集团总裁室统一评估，评估结果与绩效年薪、年终奖等挂钩。

（三）试用期间工资已打折的员工不参加绩效评估及绩效薪酬核算，试用期间工资未打折人员须参加绩效评估及绩效薪酬核算。

（四）当月病假 15 天及以上、事假 10 天及以上、产假 15 天及以上的员工休假期间不参加绩效评估，同时全额扣除其相应级别比例的绩效薪酬。

（五）驾驶员、秘书原则上由其直接工作汇报人进行绩效评估，但为相关领导配备的专职助理、秘书、驾驶员则应由相应的领导评价；

（六）除试用期及休假人员外不参与绩效评估的员工，须由员工本人所在部门的分管总裁室领导和分管人力的总裁室领导双审核、总裁审定。

第四条 绩效评估方案

（一）评估周期及评估内容

1. 周计划及完成情况：每周五下班前将本周计划完成情况与下周计划内容以附件 1 的表格形式发给工作汇报人，周工作完成情况作为月度绩效评估中工作汇报人打分的依据。

2. 月度绩效评估：每月进行一次，由工作汇报人对员工当月计划任务完成情况进行评分，同时公司领导对分管部门当月工作完成情况打分，满分为 100 分。下月初由工作汇报人与本人做绩效面谈，重点关注上月工作完成情况与下月工作计划。

3. 半年度绩效辅导：由工作汇报人从计划任务完成情况、工作态度和工作能力三方面进行评估，半年度绩效辅导的重点在于和下属讨论制定下半年工作计划，同时帮助员工形成能力发展计划与绩效改进行动方案。

4. 年度综合评估：从年度重点工作完成情况、工作态度和能力素质几个维度进行 360 度评估，具体方案见《三胞集团年度综合评价方案》。年度综合评估得分可以作为员工升降迁免、调薪、年终奖发放及评选优秀员工的参考依据，董事长可以根据实际情况调整年度综合评估结果。

（二）评估要素释义：

1. 计划任务：跟据员工的岗位职责和领导交办的任务，对工作任务（包括计划任务和临时任务）完成情况进行评估评价，主要从任务完成的质量、成本、完成时间与完成进度的角度进行评估。

2. 工作态度：从员工的团队意识、工作积极性与执行力三个维度进行评价。（评价标准详见附件 2：《三胞集团员工工作态度评价表》）。

3. 工作能力：从影响岗位工作效率与成果的关键能力维度（如专业知识，学习能力及沟通能力等）进行评价。（评价标准详见附件 3：《三胞集团员工工作能力评价表》）。

（三）绩效评估流程

详见《三胞集团员工绩效评估流程》

第五条 评价参与各方责任

（一）人力资源管理中心：负责绩效评估实施办法的培训与沟通，确保参与绩效评估的员工和管理者明确绩效评估的目标和意义，掌握绩效评估的标准和方法；准备绩效评估所用的各种表格；负责组织、协调绩效评估工作，进行时间进度控制、答疑等；撰写绩效评估的总结报告，就存在的问题和今后的建议向集团分管人力的总裁室领导报告。

（二）总裁室分管领导和部门（中心）负责人：负责指导下属进行自我评价，并客观公正地对下属的绩效进行评价；依据绩效评估结果与下属进行沟通，帮助下属认识到工作中存在的有待解决的问题，并与下属共同制定绩效改进计划和培训发展计划；针对绩效评估中出现的问题随时与人力资源管理中心沟通，向人力资源管理中心提出建议。

（三）员工本人（含部门负责人）：认真进行自我评价，并与工作汇报人进行开放的交流与沟通；根据绩效面谈结果制定个人发展规划与绩效提升计划。

（四）IT&信息管理中心：负责绩效系统的开发、运行维护、数据备份和系统安全，并提供技术支持与指导。

第三章 绩效评估公式及结果应用

第六条 绩效评估计算公式与结果

（一）月度绩效评估

1. 计算公式

1) 月绩效评估得分=月度绩效排名分

2) 月度绩效排名分=工作汇报人评分*部门月绩效得分

2. 结果

月绩效结果为月绩效排名分，由 Excel 直接计算，详见附件 4：《三胞集团总部员工月绩效评估表》。

第七条 评估结果应用

（一）薪酬

1. 绩效薪酬的计算

1)以月工资的 30%作为绩效工资考核基数。

2)月度绩效等级及绩效薪酬系数（如果最后 10%有 2 人以上得分相同，由集总室分管领导决定最后一名归属）。

排名	评价等级	绩效薪酬系数
10%	优秀	1.5
30%	良好	1.3
50%	中等	1.1
10%	合格	0.8
最后一名	不合格	0

3)员工月度绩效评估结果与员工绩效薪酬挂钩，作为员工绩效薪酬发放的依据，月度预发，季度兑现。

2. 年终奖

1)年终奖=员工月工资*T*K

其中 T=倍数；K 为公司经济效益系数，由董事长根据集团经营情况确定。

2)系数 T 原则上分为 5 档，分别为 0、0.5、1、1.5、2,根据绩效评估结果及年度综合评价得分排名情况，由人力资源管理中心提供建议，分管人力的集总室领导与分管该员工的集总室领导双审核，如果两个集总室领导有不同意见，由董事长审定。

3. 调整薪酬

1)本年度月绩效评估中连续 3 个月或累计 4 个月评级等级为“优秀”者，可在调薪范围内上调 1~3 级职级工资，如果员工同时满足同一职等内年度综合评估排名在前 30%的条件，可调 3 级职级工资；

2)本年度月度绩效评估中连续 2 个月或累计 3 个月以上评级等级为“不合格”者，可在调薪范围内下调 1~2 级职级工资；视情况，也可予以降职、转岗直至解除劳动合同。

（二）荣誉或者加分

1. 本年度月绩效评估中连续 3 个月或累计 5 个月评级等级为“优秀”者可作为公司年度“优秀员工”等奖项候选人。

2. 出色完成某重大专项任务，获得极大认可和成绩的单个员工或团队，可由所属中心（部门）负责人提出，分管本部门及人力的总裁室领导审定，给予该名员工或团队 50 分以上的奖励。

（三）福利

全年月绩效评估中评级等级为“中等”及以上者，有资格选择相应的员工福利，包括不限于补充商业保险、旅游、以优惠价格购买公司产品等（具体详见《三胞集团福利管理制度》）。

（四）培训及职业发展

1. 全年月绩效评估中评级等级均为“中等”及以上者，且在集团服务超过一年，可以参加外部培训，由集团报销相应费用（具体见《三胞集团培训管理制度》）。

2. 可以由集团人力资源管理中心组织进行职业生涯诊断与职业发展规划，针对本人制定职业晋升通道与培训计划。

3. 可作为后备人才入选后备人才库，在相应空缺职位出现时优先推荐。

第八条绩效沟通：

1. 绩效沟通是各总裁室分管领导和中心（部门）负责人的职责。

2. 绩效沟通分为月度绩效面谈与半年度绩效辅导，月度绩效面谈根据月度绩效评估结果通过面谈或电话沟通等形式进行，由工作汇报人与被评估人就上月工作完成情况与下月工作计划进行沟通，并指出被评估人需改进的问题。

3. 半年度绩效辅导根据计划任务完成情况、工作态度与工作能力，肯定员工的优点，指出被评估人的不足，通过与被评估人充分沟通，制定绩效改进计划，鼓励、帮助被评估人改进工作绩效，实现自我能力的提升。

4. 为保证半年度绩效沟通的时效性，中心（部门）负责人应在半年度综合评估工作结束后两周内完成半年度绩效辅导。

5. 半年度绩效辅导须有电子或书面记录，并由沟通双方以电子或书面签名的方式确认、备查。人力资源管理中心将对半年绩效辅导的情况进行抽查和指导，提出改进建议或给予相应处理，（详见附件 5：三胞集团员工绩效辅导表）。

第九条员工对绩效评估结果有申诉权

员工对绩效评估结果或执行过程有异议者可与其评估人沟通解决，若经沟通仍有异议者，可越级申诉或向独立监察室申诉。申诉一经确认有效，人力资源管理中心根据独立监察岗要求和具体情况，有权调整申诉人的评价结果，并报分管人力的总裁室领导审核，董事长审定。

第四章 附则

第十条 本制度的执行责任岗、培训责任岗、检查责任岗。

- 一、执行责任岗：集团高管副职以下所有人员及其评估人；
- 二、培训责任岗：集团人力资源管理中心绩效经理岗，各中心总监；
- 三、检查责任岗：集团人力资源管理中心总监岗。

第十一条 本制度自签发之日起生效，此前相关文件同时废止。


附件：1、三胞集团员工周/月工作计划表


2、三胞集团员工工作态度评价表

3、三胞集团员工工作能力评价表

4、三胞集团总部员工月绩效排名表

5、三胞集团员工绩效辅导表

6、三胞集团非年薪制人员考核结果及年终奖金审批工作流程 

7、三胞集团员工绩效考核结果及绩效奖金审批工作流程 

附件 1：三胞集团员工周/月工作计划表

三胞集团周绩效评估表（管理中心）												
部门：集团管理中心第周日期：年月日- 月日												
序号	类别	计划事项及交付标准	计划完成日期	实际完成日期	完成情况	未完成原因	责任人	辅助人	重要程度	分值（10分）	周绩效评估得分	备注
1	计划任务											
2												
3												
4												
5	临时任务											
6												
7												
8												

- 备注：1、此表供部门选择使用，**不做强制要求**；
- 2、计划事项的填写必须符合“SMART”原则；交付标准必须注明交付物及标准；
- 3、重要程度分为三个等级：A:代表重要且紧急的事项，得分占 50%权重；B：代表重要的事项，得分占 35%权重；C：代表常规性事务，得分占 15%权重，**分值必须为整数**；
- 4、周绩效评估得分为各事项加权得分计算汇总结构，计算公式由人力资源管理中心提供，由部门负责绩效人员计算分值。
- 5、使用周评估表的部门员工月度绩效=Σ周绩效评估得分/4。

三胞集团月度绩效评估表												
部门：集团管理中心第月日期：年月日- 月日												
序号	类别	计划事项及交付标准	计划完成日期	实际完成日期	完成情况	未完成原因	责任人	辅助人	重要程度	分值（10分）	月绩效评估得分	备注
1	计划任务											
2												
3												
4												
5	临时任务											
6												
7												
8												

备注：1、此表供部门月度考评使用，部门负责人绩效人员 24 日前须将本部门人员月度得分计算完毕；

2、计划事项的填写必须符合“SMART”原则；交付标准必须注明交付物及标准；

3、重要程度分为三个等级：A:代表重要且紧急的事项，得分占 50%权重；B：代表重要的事项，得分占 35%权重；C：代表常规性事务，得分占 15%权重，分值必须为整数；

4、月绩效评估得分为各事项加权得分计算汇总所得，计算公式由人力资源管理中心提供，由部门负责人绩效人员计算分值。

附件 2：三胞集团员工工作态度评价表

三胞集团员工工作态度评价表

权重	评价项目	评价标准	工作汇报人评分	同事 A 评分	同事 B 评分
20%	团队精神	很强：除本职外，能主动协助别人工作（90~100）			
		较强：除本职外，能接受别人的合作要求（75~89）			
		有待改善：除本职外，鲜有合作行动（60~74）			
		较差：不能分担工作，协调性较差（0~60）			
40%	执行力	工作责任心、效率、主动性等非常好，能圆满完成领导布置的工作（90~100）			
		较好：不须督促，工作常能按质按量完成（75~89）			
		一般：工作被动，常须督促才能够完成，工作完成质量一般（60~74）			
		较差：没有责任心，工作懒散，且常推诿责任，不能按质按量完成工作（0~60）			
40%	工作积极性	勇于接受挑战与困难的工作，能够主动承担领导布置的困难工作或为领导出谋划策，创造性的完成领导布置的工作。（90~100）			
		能较好完成领导布置的各项工作，同时可以协助同事完成一些非本职工作。（75~89）			
		能够完成本职工作，不主动承担多余工作。（60~74）			
		对本职工作或领导布置的任务推诿，工作挑挑拣拣，避难就易，不关注工作完成的质量。（0~60）			
加权得分					

备注：1、工作态度加权得分=Σ团队精神得分*0.2+Σ执行力得分*0.4+Σ工作积极性得分*0.4
2、Σ团队精神得分=工作汇报人评分*0.7+Σ同事评分/2*0.3
3、Σ执行力得分=工作汇报人评分*0.7+Σ同事评分/2*0.3
4、Σ工作积极性得分=工作汇报人评分*0.7+Σ同事评分/2*0.3

附件 3：三胞集团员工工作能力评价表

三胞集团员工工作能力评价表

员工工作能力评价表					
权重	评价项目	评价标准	工作汇报人评分	同事 A 评分	同事 B 评分
40%	专业知识	具有丰富的专业知识和专业技能，并在专业知识和专业技能方面能对他人进行有效的指导（90~100）			
		具备较丰富的专业知识和专业技能，并能很好地运用到实际工作中去（75~89）			
		专业知识和专业技能一般，凭经验工作（60~74）			
		缺乏承担工作所应具备的专业知识、技能和经验，常须在他人的指导下才能开展工作（0~60）			
30%	学习能力	能积极参加集团组织的各项培训，努力提高自己的知识与技能，快速有效学习新知识并应用于日常工作（90~100）			
		能够参加集团组织的各项培训，有目的的获取与工作相关的知识，提升自己的工作技能（75~89）			
		偶尔缺席集团组织的各项培训，在领导的一再指示下被动获取新知识，专业技能提升速度不快（60~74）			
		经常缺席集团组织的各项培训，不愿意获取新知识，不愿意提升自己，专业技能缺乏（0~60）			
30%	沟通能力	非常强：能经常主动地与领导及其他同事进行工作上的交流沟通，能非常清晰地表达自己对问题的独到见解，并能很快地促成双方达成共识，极大地促进了双方工作的顺利开展（90~100）			
		较强：能主动地与需配合工作的同事进行工作上的交流和沟通，表达问题清晰明了（75~89）			
		一般：对其他同事的沟通要求能配合，并能明白地理解对方的意思（60~74）			
		较差：从不主动与其他同事进行工作方面的交流沟通，甚至对其他同事的沟通要求采取漠视态度（0~60）			
加权得分					

备注：1、工作能力加权得分=Σ专业知识得分*0.4+Σ学习能力得分*0.3+Σ沟通能力得分*0.3
2、Σ专业知识得分=工作汇报人评分*0.7+Σ同事评分/2*0.3
3、Σ学习能力得分=工作汇报人评分*0.7+Σ同事评分/2*0.3
4、Σ沟通能力得分=工作汇报人评分*0.7+Σ同事评分/2*0.3

附件 4：三胞集团总部员工月绩效排名表

三胞集团总部员工月绩效排名表

部门（中心）	职等	姓名	月度绩效评估得分	部门月绩效得分	月度绩效排名得分

备注：1、月度绩效评估得分由各中心负责绩效人员在每月 24 日前提交给人力中心绩效岗；
2、部门月绩效得分由人力中心绩效岗在每月 25 日前从集总室分管领导处获得；
3、月度排名得分=月度绩效评估得分*部门月绩效得分

附件 5：三胞集团员工绩效辅导表

三胞集团员工绩效辅导表

年月日

姓名		所属部门（中心）	
职等		职务	
面谈人		面谈记录人	

一、 半年度总结

工作任务：

工作态度：

工作能力：

优点：

不足：

二、 下半年工作计划

三、 绩效与能力提升方案

绩效：

能力：

辅导人签字：被辅导人签字：