

# 关于启动 2018 年终绩效检视 及 2019 年一季度绩效目标制定的通知

各中心：

根据公司的《绩效管理办法》要求，定期对员工绩效目标达成情况进行评估，确定员工的绩效排名和等级，包括 2018 年终检视和 2019 年一季度绩效目标制定，现将本次年终绩效检视的具体通知如下：

## 一、总体时间安排

本次年终绩效检视工作的时间要求是 2019 年 1 月 11-1 月 25 日，具体依据以下时间节点予以推进、落实：

- 1、2019 年 1 月 11 日 下发年终绩效检视通知
- 2、2019 年 1 月 18 日 员工提交工作总结，中心总完成述职报告
- 3、2019 年 1 月 25 日前 完成各层级人员考评，CEO 完成对中心总的考评、中心总完成对部门长的考评、部门长完成对员工的考评
- 4、2019 年 1 月 25 日 完成公司各层级人员绩效排名

依据各中心 KPI 考评确定该中心年终绩效检视等级、CEO 依据考评确定中心总个人年终绩效检视等级、中心总依据考评确定部门长个人年终绩效检视等级，部门长依据考评确定员工的个人年终绩效检视等级。

- 5、2019 年 1 月 31 日前 完成年终绩效检视结果面谈反馈并提交 2019 年一季度绩效目标制定

依据年终绩效检视等级，分别由 CEO、中心总、部门长向中心总、部门长、员工进行反馈面谈，并规划下一阶段（中心和部门的季度、员工的

月度)绩效目标。(附件3)

## **二、参加年终绩效检视人员范围**

全体在职员工均参加本次绩效检视。

## **三、年终绩效检视工作流程**

### **(一)工作总结**

1、参与绩效检视的中心总、部门长，按附件1《工作述职报告模版》以述职报告形式进行半年度工作总结并完成附件2/附件3《绩效评估表》的绩效自评。

2、参与考核的其他员工，填写附件4《年终工作总结表》，全面总结分析：

- 1)工作的具体成果、主要工作项目以及对公司的贡献；
- 2)个人的成长、进步与不足；
- 3)对公司、工作的意见和建议。

员工完成后的《年终工作总结表》和《绩效评估表》提交主管，做为年终检视参考。

### **(二)述职与总结会**

#### **部门工作总结会**

各部门分别召开员工工作总结会进行年度工作总结，由部门长主持，中心总出席，并对员工绩效做全面评估。其中员工工作述职时间一般为每人不超过10分钟。

述职应围绕岗位职责、实际工作完成情况等内容进行，主要分成绩和不足两部分，要求概括凝练，尽可能量化，有理有据。述职后，由部内员

工发表意见，中心总现场点评成绩和不足，并提出改进建议。

### (三) 考核评估

#### 1、考核关系

员工的绩效考评以直接主管评价为主，具体的考核关系如下：

被考核人	考核人	权重
普通员工	部门长	100%
部门长	中心总	100%
中心总	CEO	100%

#### 2、中心及各层级人员考核评估

被考核人	考核维度	评估方式
员工	1.工作目标达成 2.文化价值观执行 3.价值评估	自评 主管评分（考核人）
部门长	依据 KPI 设定指标或 1.工作目标达成 2.文化价值观执行 3.价值评估	自评 主管评分（考核人）
中心总	依据 KPI 设定指标	自评 客观评分（量化） 主管评分（考核人）

中心总评估方式说明：

(1) 客观评分（量化）

涉及各项经营业绩数据的 KPI 项目，由财务中心 BI 数据部提供相关数据并经总裁办审核确认，人力资源中心按评分标准直接计算绩效得分。

### ( 2 ) 主观评分（考核人）

由总裁办对各中心有关 KPI 在行业中的对比情况进行评分。评分结果为：去掉一个最高分和一个最低分后，进行加权平均。

## （四）排名与等级

绩效检视结果体现为绩效等级，绩效等级由绩效检视的得分按考核组进行排名后按各绩效等级的人数分布比例进行确定。

### 1、考核组设定

- 1 ) 中心总考核组。
- 2 ) 各中心员工考核组。
- 3 ) 各中心全体员工的绩效等级评定结果需由中心总进行审核确定，并按附件 5 《中心员工绩效评估结果汇总表》要求提报人力资源中心。

### 2、绩效等级的分布比例

中心和员工的绩效检视结果在各自的排名组内按绩效得分从高到低排名后，按人数分布比例要求确定其绩效等级。各绩效等级的具体人数分布比例如下：

员工绩效分布比例					
绩效等级	S	A	B	C	D
人数分布 比例	10%	20%	30%	20%	20%

原则上，各中心全体人员的绩效等级分布比例不得超出上表规定比例。如有特殊情况，需报 CEO 审批。

等级比例限制下的人数，以 SABCD 等级先后顺序，按比例采用小数进位法计算，具体为 5.2 或 5.8 均按 6 人数计算。

## **(五) 绩效结果反馈**

### **1、直接上级绩效反馈面谈**

最终绩效结果评定后，直接上级应与员工进行绩效面谈，以肯定成绩，指出不足，提出改进意见和建议，帮助员工拟定改进措施，与员工确认本考核期的评定结果和下阶段工作思路和工作重点。直接上级需填写附件 6《绩效反馈面谈记录表》，并及时汇总提交人力资源中心。

对于绩效考核成绩为“D”员工，双方应通过制订附件 7《绩效改进计划表》以提高未来绩效表现。

### **2、主管的主管绩效反馈面谈**

每次最终绩效结果评定后，主管的主管应保证与绩效等级为“S”和“A”的员工进行隔级面谈，肯定所取得的成绩，明确员工进一步发展的需求与所需的支持。

### **3、绩效结果公布**

最终绩效结果评定后，由直接上级向员工个人反馈其绩效等级，不做横向公布，也不得反馈具体的绩效得分排名。

## **四、绩效结果运用**

年终绩效检视结果可运用于以下方面：

### **1、年终绩效结果：**

此次考核结果为员工的年终绩效结果。

## 2、年终奖金分配：

年终绩效结果将直接影响年终绩效结果，进而与年终奖金分配相关联，具体参见当年度的年终奖金分配方案。

## 3、晋升调薪：

年终绩效等级将是每年的职级晋升与年度调薪的重要参考依据，具体参见职级晋升与年度调薪相关规定。

## 4、人员优化：

考核排名在“C”或“D”级区间人员，是绩效改善的重点对象，公司对该类人群针对性地进行绩效提升培训、工作岗位调整，甚至解除劳动合同。

其中，半年绩效检视和年度绩效考核均为“C”级人员，向下调整职务或职级类别，薪酬根据新岗位职级二次定薪，并最多可留用一个季度观察，如绩效结果仍为“C”，应解除劳动合同。半年绩效检视和年度绩效考核均为“D”级人员，应解除劳动合同。

## 5、培训培养：

公司将根据员工的绩效检视结果，针对管理人员、核心骨干人员、待发展人员等各类人员的发展需要和能力水平，统筹制定相应的培训规划或轮岗培养计划，不断提升其能力水平和价值贡献。

## 6、年度评优：

员工的绩效检视结果可作为公司每年的年度评优工作的参考依据，绩效结果为S/A的人员可获得更多评优机会。

## 7、其他运用：

公司可根据实际管理需要，对员工的年度绩效检视结果进行其他方面的选择性运用。

## 五、申诉处理

各中心如有员工对个人的绩效结果有异议，员工需在绩效沟通反馈后的 3 天内与直接上级进行当面沟通，直接上级应给予当面解答，并阐述给予此项绩效结果的事实依据。

如员工对直接上级的解答仍有异议，可在 3 天内再向中心总和人力资源中心进行书面申诉（附件 8《员工申诉表》），陈述个人的理由和事实依据。人力资源中心将在 3 天内协调中心总以员工在绩效检视期间的具体工作绩效表现为依据，本着公正公平的原则，对员工的绩效结果进行核查，由中心总得出最终的结论，并由中心总书面反馈员工。申诉后中心总确定的绩效结果为最终结果，不再进行调整。

特此通知。

附件：1、工作述职报告模版（中心总、部门长）

2、中心绩效评估表

3、员工绩效评估表（部长、员工）

4、年终工作总结表（员工）

5、中心员工绩效评估结果汇总表

6、绩效反馈面谈记录表

7、员工绩效改进计划

8、员工申诉表

人力资源中心

2019年1月11日

## 附件 6

### 绩效面谈记录表模板

中心：

员工姓名		谈话时间	
二级部门		职位名称	
直接主管姓名		谈话地点	

■ 员工对本人考核等级的意见：

- 1. 满意 ( )
- 2. 基本认可 ( )
- 3. 不满意 ( )

■ 具体意见：

■ 反馈情况说明及相关建议：

员工签字： 年 月 日

直接上级签字： 年 月 日

附件 7：

**绩效改进计划**

中心		部门		时间	年   月   日		
被考核人		职位		直接上级		职位	
待改进方面描述（含业绩、行为表现和能力目标，请用数量、质量、时间、成本/费用、顾客满意度标准进行描述）							
原因分析：							
绩效改进措施/计划：							
直接上级：		被考核人：			日期：		
改进措施/计划实施记录：							
直接上级：		被考核人：			日期：		

期末评价：

优秀：出色完成改进计划    符合要求：完成改进计划    尚待改进：与计划目标相比有差距

评价说明：

直接上级：

被考核人：

日期：

附件 8 :

**员工申诉表**

申诉人	职位	职级	中心	直接上级	
申诉内容 : ( 事实清楚、数据真实、理由客观 , 可以附页 )					
申诉人签字 :                                  日期 :					
调查分析记录及建议 : ( 面谈时间、接待人、调查情况、建议解决方案 )					
HR 调查分析人签字 :                                  日期 :					
处理结果 : ( 中心总处理决定 )					
所属中心负责人签字 :                                  日期 :					
说明 : 申述人需在绩效反馈并与直接上级沟通未达成一致意见后 3 个工作日内填写本表向 HR 提出申述。					

