

2020员工年终绩效考核操作指引

根据《关于开展2020年终绩效考核的通知》要求，现开展年终绩效考核工作，相关操作说明如下：

一、考核对象

2020年12月15日（含）前转正的各级员工(即非责任状考核人员)

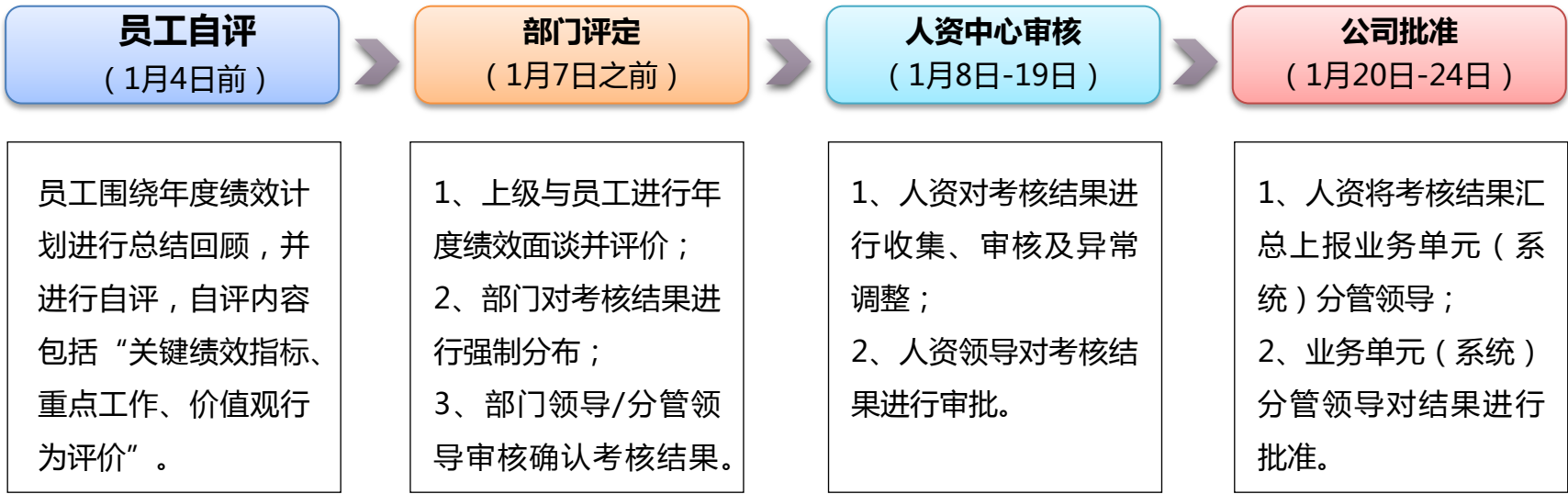
二、考核时间

2020年12月23日—2021年1月7日

三、考核内容

（关键绩效指标+个人重点工作）【80%】+学习地图【5%】+价值观考核【15%】

四、考核流程



五、考核操作指引

1、员工对年度工作进行总结与自评

部门关键绩效指标的部分填写内容为由部门分配给个人的关键绩效指标（包括通用类指标、部门指标分解而来的其它指标），若无关键绩效指标，则可删除。

个人重点工作的填写内容为在部门指标中未体现但为该员工岗位职责的重点工作和日常工作

核心价值观评价需逐项进行评价且举例说明

关键绩效指标权重+个人重点工作指标权重=100%

2020年员工年度绩效考核表											
姓名： 张三 部 门： 人力资源中心 岗位： 招聘专员 直接上级： 李四 考评周期： 2020 年 1 月 1 日 至 12 月 31 日											
序号	关键绩效指标	权重	指标说明	指标定义及计算公式	目标值	评分标准	数据来源	实际完成情况	自评	评分	备注
1	关键岗位招聘到岗率	30%	（“关键岗位”以人力资源中心清单为准，未通过试用期的不视为实际到岗）	关键岗位招聘到岗率=关键岗位招聘实际到岗人数/关键岗位计划招聘人数*100%	100% （叶片材料工程师10人 载荷分析工程师5人 漂浮式工程师6人）	若实际值≥目标值*60%，得分=实际值/目标值*基本分 若实际值<目标值*60%，本项不得分	人力资源中心	完成率100%，计划关键岗位招聘21人，实际招聘21人，其中叶片材料工程师10人，载荷分析工程师5人，漂浮式工程师6人。	30.00		
2	招聘达成率	20%	按照年度招聘需求，完成集团职能、高端制造业业务单元人才的招聘任务	招聘到岗率=岗位招聘实际到岗人数/计划招聘人数*100%	100% （安全专员3人 财务经理1人 项目经理6人）	若实际值≥目标值*60%，得分=实际值/目标值*基本分 若实际值<目标值*60%，本项不得分	人力资源中心	完成率100%，计划招聘10人，实际到岗7人，其中安全专员2人，财务经理1人，项目经理4人。	14.00		
3	学习地图必修课完成率	5%	——	实际完成课程数/计划规定完成课程数*100%	100%	按完成比例得分	明阳大学	完成率100%，计划完成40门课程，实际完成40门课程	5.00		
序号	个人重点工作	权重	工作概述	交付成果		评分标准	计划完成时间	实际完成情况	自评		备注
1	2021校园招聘	20%	负责全面统筹开展B线2021校园招聘	B线三方协议签约人数100人		最终得分=综合评定打分*权重 综合评定打分根据项目进度与质量或任务完成情况进行评定： 优秀（80分≤x≤100分）：超预期完成计划目标和具体要求良好（60分≤x<80分）：基本达到预期计划目标或具体要求，且无明显失误 一般（30分≤x<60分）：部分达到预期计划目标或具体要求，在个别方面存在不足 不合格（0分≤x<30分）：未达到预期计划目标或具体要求，在很多方面存在明显不足或失误	2020-12-31	完成率90%，B线计划签约人数100人，实际签约人数90人。	18.00		
3	微信公众号运营	10%	每月按时发布3篇微信软文	全年计划发布36篇微信软文，其中每月至少有1篇微信软文浏览量超过5000人次以上			每月	完成率100%，全年计划发布36篇微信软文，其中每月至少有1篇微信软文浏览量超过5000人次以上	10.00		
4	价值观评价	15%	围绕“地蕴天成、能动无限，成就客户，追求卓越，以贡献者为本，开放共赢，创新合作”进行评价，具体考核详见《员工价值观行为表现考核表》。								
权重合计		100%	考核结果		绩效等级（上级填写）： B		考核得分		90.00		
被考评人： 张三											

示例

1、关键绩效指标分为定性指标和定量指标，定量指标的评分标准可参考样例；
2、员工可根据部门分配给自己的指标进行修改；
3、权重可按工作重要程度调整。

1、实际完成情况不能只是填完成时间，需要对照目标描述实际完成结果。
2、杜绝没有对各项指标达成情况进行总结直接进行评分的现象。

1、个人重点工作类指标一般为定性类指标，评分标准可参考样例；
2、权重可按工作重要程度进行调整。

员工根据工作完成情况进行逐项评分

1、被考评人与考评人签字确认后提交至人资中心；
2、考评人一般为直接上级领导。

2、上级对员工年终绩效达成情况进行评价

2020年员工年度考核表

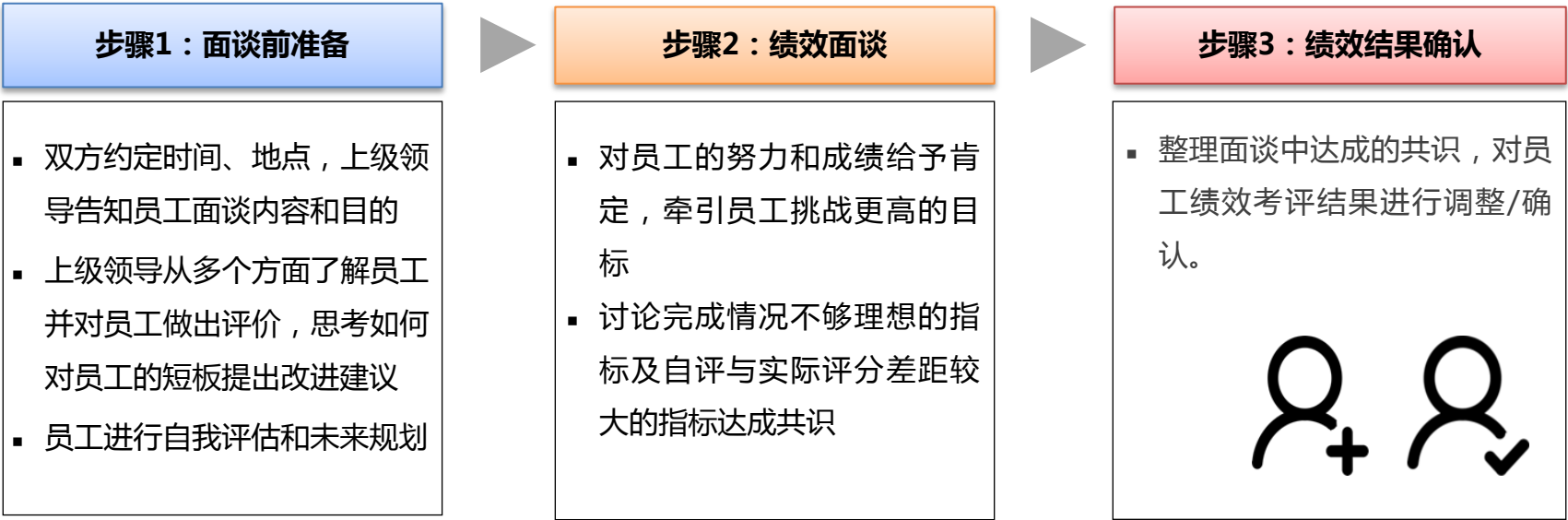
姓名：部门：岗位：直接上级：考评周期：2020年1月1日至12月31日

序号	关键绩效指标	权重	指标说明	指标定义及计算公式	目标值	评分标准	数据来源	实际完成情况	自评	评分	备注
1											
2											
3	学习地图必修课完成率	5%	——	实际完成率/计划规定完成率*100%	100%	按完成比例得分	明阳大学				
序号	个人重点工作	权重	工作概述	交付成果		评分标准	计划完成时间	实际完成情况	自评	评分	备注
1											
2											
3											
5	价值观评价	15%	围绕“地蕴天成、能动无限，成就客户，追求卓越，以贡献者为本，开放共赢，创新合作”进行评价，具体考核详见《员工价值观行为表现考核表》。								
权重合计			考核结果		绩效等级（上级填写）：			考核得分			
被考评人：				日期：		考评人：		日期：			

关注点：

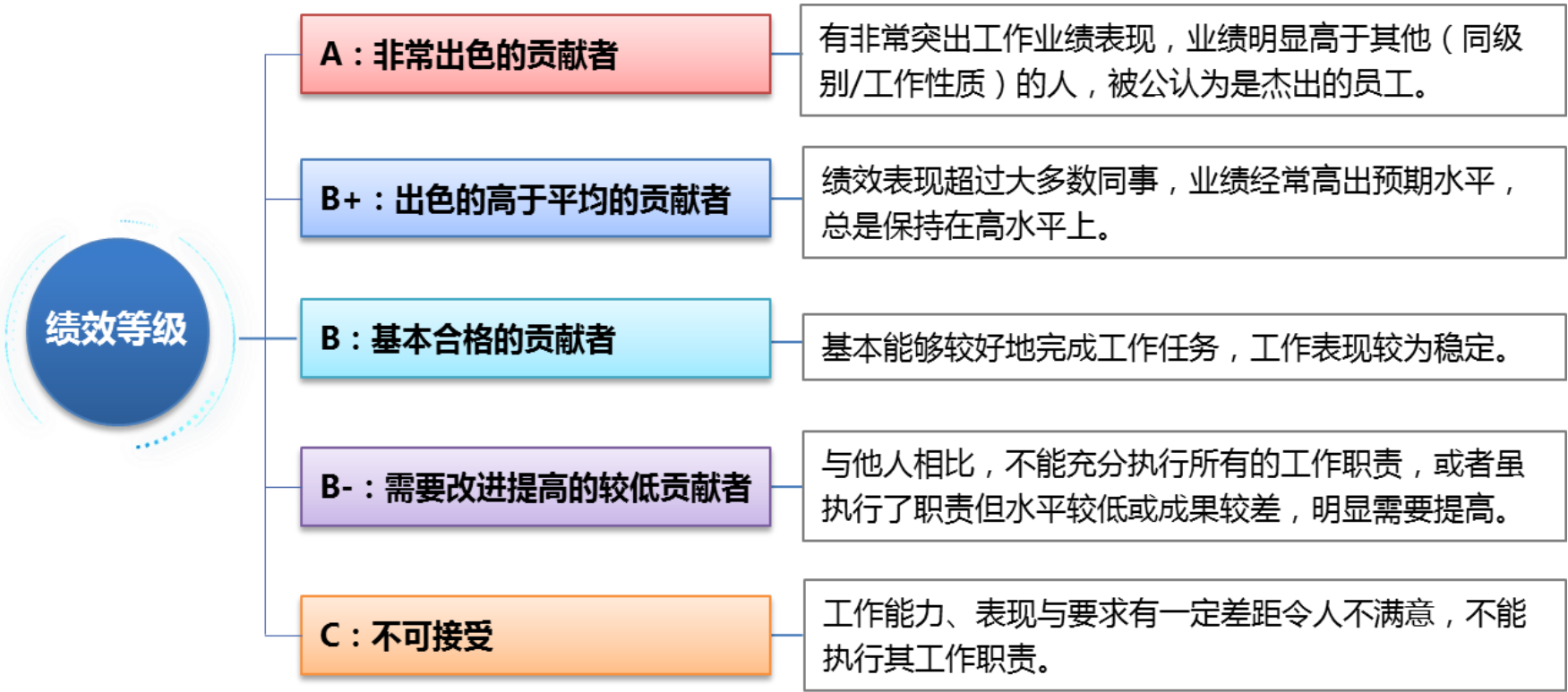
- ◆ 考核人按各项指标完成情况对员工进行**逐项**打分
- ◆ 自评是员工对自身工作进行复盘的过程，自评得分**不作为**上级打分的依据
- ◆ 评分完成后，考核人需与员工展开绩效面谈，尤其关注完成情况不够理想的指标及自评与实际评分差距较大的指标

3、上级与员工就年度绩效的目标达成情况进行正式面谈沟通

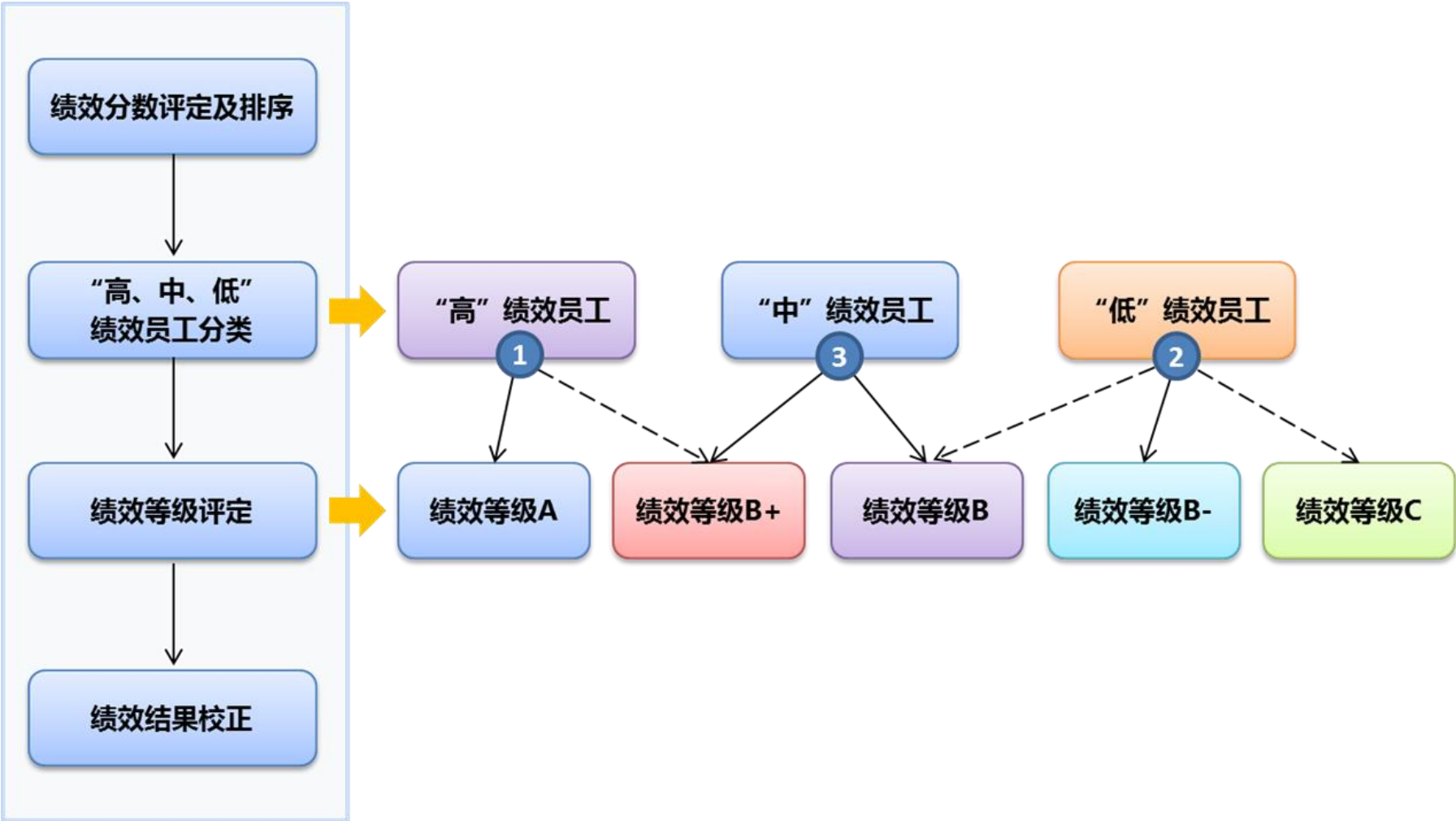


4、年终绩效等级评定

考核得分(X)	95≤X≤100	90≤X<95	80≤X<90	65≤X<80	X<65
绩效等级	A	B+	B	B-	C
分配比例	15%	30%	40%	15%	



5、部门对员工绩效等级进行强制分布



操作说明：

- 第一步：绩效分数评定及排序：**对员工2020年终绩效进行评分，并根据评分高低进行排序；
- 第二步：“高、中、低”绩效员工分类：**根据评分将员工绩效分为“高、中、低”三个类别，高绩效、中绩效、低绩效的定义如下：
- （1）高绩效：**每次工作都出类拔萃，成为公司或部门的榜样；总是能够出色完成任务，是值得信赖的公认的优秀员工；
 - （2）中绩效：**始终如一地实现工作职责，能达到或有时超出绩效目标。
 - （3）低绩效：**较常出现工作业绩未达到要求的情况。
- 第三步：绩效等级评定：**根据“高、中、低”绩效员工类别确定绩效等级“A、B+、B、B-、C”，具体评定步骤如下：
- （1）在“高”绩效员工组中，确定绩效等级为A的员工；
 - （2）在“低”绩效员工组中，确定绩效等级为B-、C的员工；
 - （3）在绩效等级A、B-、C确定后，进一步绩效等级B+和B的员工。
- 第四步：绩效结果校正：**根据强制分布比例要求及各绩效等级评定标准，对所评的绩效结果及其比例分布进行校正，确保符合要求，**同一个组织，同一层级人员（例如专员级、主管级、经理级、二级部门负责人等分类）绩效等级分布符合正态分布，不能出现高绩效人员集中在同一层级。**

六、其他说明及要求

1、员工绩效等级与组织绩效挂钩

员工绩效等级分布比例将与组织（部门）绩效挂钩。即由公司根据该部门年度业绩达成情况在业务单元（系统）内进行横向比较，并予以调整该部门员工各等级所占比例，再由集团人资中心根据调整后的等级分布比例，按部门评定的员工分数重新排序，对其绩效等级进行二次调整。

部门提供的员工年终绩效考核结果必须包括考核得分与绩效等级（二者缺一不可）。

2、其他要求

- （1）考核内容设计：各单位必须严格按照附件格式要求,确定被考核人员的考核指标与内容；
- （2）绩效等级分布：各单位必须严格按照上述等级分布比例确定本单位员工绩效等级。未按要求评定的，人力资源中心有权按部门评分进行二次调整。

（3）提交时间：请各部门于1月7日17:00前将考核结果及相关资料(附件一至二电子版及签字纸质版）提报至人力资源中心陈丽玉（0760-28138686）。

3、附件

- 附件一：《2020年员工年度绩效考核表》（含《员工价值观行为表现考核表》）
- 附件二：《2020年部门年终绩效考核结果汇总表》