

个人季度绩效考核管理办法（试行）

1. 总体原则

1.1 客观性原则：以工作输出结果为依据，结合日常管理中的观察与记录进行客观评价，任何评价均要以事实为原则。

1.2 激励性原则：肯定员工工作成绩为主，对于员工绩效的不足，应该以开放态度与员工充分沟通，激励员工改进绩效。

1.3 量化原则：指标和指标的评价标准需量化，明确评价标准，定性指标要量化。

2. 考核方法

2.1 各类指标考核人：项目经理/产品经理负责项目完成率指标的评分，业务主管负责产品/项目质量、问题处置、计划和文档等业务指标的评分，关联岗位负责团队协作指标的评分。

2.2 为了体现考核结果的公正性，个人可以对本人的考核指标先做自评，客观肯定自己的成绩和存在的不足之处。自评分数占比 20%。

2.3 个人季度绩效得分计算方式=（个人自评分数）*20% + （项目经理/产品经理、业务主管、关联岗位给对应指标的评分之和）*80% ±正负激励得分。

2.4 项目周期超过一个季度的，则按项目里程碑的节点要求或项目计划进行阶段考核评分。

2.5 个人一个季度有多个项目经理指派任务的，项目完成率指标的扣分/加分，按各项目经理的扣分/加分之和决定。（举例：如软件工程师岗位项目完成率指标是 40 分，A 项目经理指派的项目有延迟，按考核标准扣 2 分，B 项目经理指派的项目有提前完成的，按考核标准加 3 分，则该员工项目完成率指标最终得分为 40-2+3=41 分）。

2.6 考核表格详见附件一、各岗位 KPI 详见附件二，正负激励指标详见附件三。

3. 考评程序和绩效面谈

3.1 个人季度绩效考核：每季度结束 15 天内，综合管理部完成组织打分，汇总考核结果报送分管领导审核和修正。

3.2 考核结果审批后，在 3 个工作日内 HRBP 和被考核人完成考核面谈，经双方签字确认后，考核过程文件（考核表、考核沟通记录）由综合管理部进行存档，存档期为一年，以备公司调阅。

4. 申诉提出

4.1 被考核人如对考核结果不清楚或者持有异议，可以采取书面形式向综合管理部申诉。

5. 申诉受理

- 5.1 综合管理部接到职工申诉后，应在三个工作日做出是否受理的答复。对于申诉事项无客观事实依据，仅凭主观臆断的申诉不予受理。
- 5.2 受理的申诉事件，首先由综合管理部对员工申诉内容进行调查，然后与员工的考核责任人进行协调、沟通。不能协调的，综合管理部上报公司分管领导处理。
- 5.3 申诉处理答复：综合管理部应在十五个工作日内明确答复申诉人。综合管理部不能解决的申诉，应及时上报分管领导处理，并将进展情况告知申诉人。考核管理委员会在接到申诉后，一周内必须就申诉的内容组织审查，并将处理结果通知申诉人。

6. 考核用途

- 6.1 季度考核结果是年度绩效奖金分配的重要依据，年度绩效得分计算方法：
个人年度绩效得分=个人季度绩效得分平均分。
- 6.2 年度绩效得分与年度绩效奖金的关联：

年度绩效得分	年度绩效奖金额度计算公式
得分<60 分	则取消当年度绩效奖金
60<=得分<95 分	则按实际考核得分/100 分×100%浮动系数核算当年度绩效奖金额
95<=得分≤100 分	则兑现当年度全额绩效奖金
100 分<得分≤120 分	则按实际考核得分/100 分×100%浮动系数核算当年度绩效奖金额
考核得分>120 分	则按当年绩效奖金额的 120%比例兑现（上限封顶）

- 6.3 职务和职级升降，绩效结果是职位和职级晋升的重要依据，连续 2 次低于 70 分，按照新能源集团《待岗管理办法》进行待岗。
- 6.4 员工培训。结合绩效面谈结果，针对影响绩效提高的因素，综合管理部安排响应的培训和发展计划，提升员工技能。

7. 附则

- 7.1 考核过程文件严格保密，考核结果只反馈到员工本人及直接主管，不予公布。
- 7.2 试用期员工依据试用期 KPI 指标考评。
- 7.3 本制度中提到的项目包含但不仅限于指 OA 立项项目、迭代更新项目、第三方项目、定制化项目及 BUG 修复项目。
- 7.4 本方案由产品部、研发各部门、综合管理部制定并负责解释。
- 7.5 本办法自发布之日起执行。

附件一：考核表

员工季度考评表（软件工程师为例）							
员工姓名：		岗位/职务：		所属公司/部门：			
参与完成的项目信息（员工本人填写）							
最重要工作 项目名称	工作项目描述（个人负责部分）			工作项目产出（阶段性产出&结果）			
考核指标和评分标准					员工本人及指定考核人评分		
指标名称	指标定义	工作标准	权重	评分标准	自评 打分	产品经理/项目 经理考/业务 主管/关联 岗位考评打分	加分和 减分事实
项目完成率	按计划安排完成项目，对可能遇到的困难有足够的准备和余地	按计划、按要求完成项目	40%	非客观原因延迟 2 次，扣 5 分，3 次扣 10 分，依次类推，在保证质量的前提下，每超额完成 1 天，加 1 分，最高加 5 分。	本人 打分	项目经理/产品经理 打分	
代码质量	研发工作逻辑性强、细致负责，提交的工作成果保持低错误率	完成的代码 bug 少，没有低级错误	20%	产品归档后发现必现的 3 级 bug，每次扣 1 分，必现的 2 级及以上 bug，扣 2 分。	本人 打分	业务主管 打分	
问题处置	对遇到的问题主动积极查找原因并修复	能及时解决遇到的 bug	20%	不处理 bug，不响应问题，每次扣 1 分。	本人 打分	业务主管 打分	
计划、文档	对工作有计划，能将设计思路形成文档，如与生产相关，编写投产技术指导文件，配合解决投产问题	按要求制定研发计划编写关键研发文档	10%	未能按要求制订研发计划、编写关键研发文档的，每次扣 2 分；计划与文档有明显错误或缺漏的扣 1 分。如与生产相关无任何指导文件扣 1 分。	本人 打分	业务主管 打分	
团队协作	保持与团队成员的良好协作沟通，积极推动整体的工作	很好的融入团队，配合他人一起推进项目	10%	多人协作研发的项目，因协作、沟通原因导致项目延期 10%以上的扣 1 分/次，导致项目失败的扣 3 分/次。	本人 打分	关联岗位 打分	
小计	总分计算方法：（个人自评分数）*20% + （项目经理/产品经理、业务主管、关联岗位给对应指标的评分之和）*80% + 正负激励得分						
总分合计							
被考评人签字：		主管签字：		考评时间： .			

附件三：正负激励表

指标解释	激励标准	数据来源
财务指标	每增加或节约 1 万元，可加 1 分。每损失 1 万元，扣 1 分。 此项最高加 5 分。	财务部
创新技术或管理	部门员工在技术序列或管理序列晋升或晋级，加 1 分/人次。技术领先，可加 1-2 分/项。此项最高加 5 分。	综合管理部
奖惩激励	客户表扬，或新能源媒体报道，加 1 分每次，完成紧急任务或公司内部表扬的，加 0.5 分每次。被有效投诉或通报批评的 1 次，扣 1-2 分每次。此项最高加 5 分。	综合管理部
知识产权、论文、职称	依研究院奖励制度 发表论文，B类及以上加 5 分每个，C、D类加 3 分每个，E类和国家级内刊加 2 分每个。 申请专利软著，PCT和发明专利加 5 分每个，发明专利加 3 分每个，实用新型和软著加 2 分每个。 申请职称，中级加 2 分每个，高级及以上加 5 分每个。 此项最高 10 分。	综合管理部 新能源研究院

附件四：

员工绩效申诉表

姓名		部门	
申诉内容的考核周期			
申诉内容			
事实证据/理由列举			
人力资源调查意见			
分管领导意见			
处理结果			