**2020年员工年度绩效评估操作细则**

**编号：（202012）TZ-32-54**

**一、评估对象**

1、2020年年度评估包括总部和子公司内所有中层干部以下员工。

2、为有效开展绩效评估，员工具体群体划分如下：

* **群体一 职能工资制员工**：实施职能工资制的各部门及分厂科室技术管理人员、部分基层班长及基层员工。

A 技术管理类科室主管、组长：如主管、室主任、所长、职能组长等。

B技术管理类员工：科室内非管理职员工。

C基层班长：如保卫班班长、仓库班长、实验班班长等。

D基层员工：如安全员、仓管员、实验员、小车司机等。

* **群体二 承包工资制员工**：实施承包工资制的基层班长及基层员工。

A基层班长：如生产班长、巡检等。

B 基层员工：一线生产及相关辅助类员工。

**二、评估原则**

1、以业绩成果为导向，紧扣公司及本单位年度重点工作，如技术突破、降本增效等。抓实际工作成果，突显工作改善、创新突破。

2、个人绩效与团队绩效挂钩，促进个人与团队目标一致、有机结合。

3、科学评估，按照年度绩效评估规则严格、规范开展考评工作。

4、分群体实施评估和比例分布，有效区分，促进改善。

**三、评估组织**

1、总部各单位按照年度绩效评估指导细则和评估表模板，由单位绩效评价小组具体负责年度评估工作的执行和结果审议。

2、子公司结合本通知要求及自身实际，制定实施方案并组织落实年度绩效考评。

**四、评估内容及方式**

**1、职能工资制员工**

**◆ 技术管理类主管、组长、员工，基层班长（见附件1表1）：**平日绩效（30%）+年度核心业绩（60%）+能力态度（10%）± 关键事件(±5分)。

**◆ 基层员工（见附件1表2）：**平日绩效（60%）+ 年度综合评价（40%）±关键事件。

**※说明：①** 年度核心业绩取员工承担的3-5项KPI或核心工作，并重点考察员工的业绩成效。其中技术类岗位侧重考察技术突破和降本成效、生产类岗位侧重考察增效成效、职能类岗位侧重考察管理创新成效；能力态度可按岗位或群体，由各单位从人力部提供的指标库中选择3条指标**。**

**②** 职能工资制基层员工平日绩效取月度绩效考评结果，年度综合评价从工作效率、工作质量、工作态度等维度，结合单位实际情况进行考评，具体评分规则各单位报人力部备案。

**2、承包工资制员工：**

**◆ 基层班长（见附件1表1）：**平日绩效（30%）+年度核心业绩（60%）+能力态度（10%）+关键事件(±5分)。

**◆ 基层员工（见附件1表2）：**平日绩效（60%）+年度综合评价（40%）

**※说明：**承包工资制基层员工平日绩效以“员工绩效管理系统”备案的关键绩效事件为依据，年度综合评价从工作效率、工作质量、工作态度等维度，结合单位实际情况进行考评，具体评分规则各单位报人力部备案。

**3、特殊群体：**

**◆ 试用期新员工（含2020届大学生）**

① 2020年12月后试用到期的，年度绩效评估以各月绩效结果为基础，根据试用表现进行综合评估。

② 2020年12月当月试用期结束的，原则上以试用期转正评估结果为主要依据进行年度评估。

其中，2020届大学生作为单独群体，参照上述方式进行考评。

**◆ 借调及外派员工**

对于在总部各单位之间、总部与子公司之间借调及外派的员工，年度绩效评估遵循以下规则：

① 员工在新岗位任职时间≥3个月的，年度绩效评估由实际用人单位主要负责，原单位补充考评数据；在新岗位任职时间＜3个月的，年度绩效评估由原单位主要负责，实际用人单位补充考评数据。

② 借调员工在执行年度绩效评估单位内参与比例分布。

**◆ 休长假员工**

休产假、长病假、工伤假员工，根据本年度员工正常出勤期间的绩效表现进行合理评估。

**◆ 议薪员工**

用人单位应对照2020年薪酬绩效协议约定目标，从核心工作、关键突破、团队贡献等角度对议薪员工年度绩效目标达成情况进行验收，严格实施绩效评估，有效区分考评结果。议薪员工不参与本单位员工比例分布，具体要求详见专项考评通知。

**◆ 子公司骨干**

子公司根据本公司制定的《骨干绩效考评细则》，结合2020年度公司及部门KPI达成情况，扎实开展年度考评，评估维度包括但不限于年度核心业绩、平日绩效、能力态度、关键事件等。子公司财务经理、采购经理、基建项目负责人绩效考评结果由总部财务部、物资采购中心、基建办审定。

**五、绩效评估结果及应用**

**1、绩效结果分布要求**

根据员工绩效与科室团队绩效挂钩的指导原则，各单位落实员工绩效考评，按要求实施考评结果比例分布，切实突出优秀、促进进步。

**◆ 单位内部比例分布指导**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **单位层面** | **绩效等级比例分布要求** | | | | | |
| **S** | **A** | **B**+ | **B** | **C** | **D** |
| 0-10% | 10-20% | 10-20% | —— | 5-10% | |

**◆ 绩效等级描述**

|  |  |
| --- | --- |
| **绩效等级** | **等级描述** |
| **S（杰出）** | 工作中有显著的创新成果输出，各项工作高标准、高质量完成，并主动为他人提供专业指导支持。 |
| **A（优秀）** | 工作中能提出优化改善建议，工作效率高，所承担各项工作完成质量好。 |
| **B**+**（良好）** | 符合岗位工作要求，保质、保量、积极主动地全面完成各项工作。 |
| **B（一般）** | 基本能够按照岗位工作要求完成各项任务，没有明显工作不足。 |
| **C（待改进）** | 各项工作完成情况与要求有一定的差距、存在明显不足与失误或绩效排名相对靠后，亟待改进和提升。 |
| **D（不合格）** | 难以胜任岗位工作要求，各项工作完成情况与要求相差较远、存在严重不足与失误。 |

* **各群体分布比例要求**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **绩效等级 群体说明** | **S级** | **A级** | **B+级** | **B级** | **C级** | **D级** |
| **科室主管/组长** | 5-10% | 15-20% | 20-30% | ­—— | 0-10% | |
| **基层班长** | 0-10% | 10-20% | 10-20% | ­—— | 5-10% | |
| **技术管理类员工、基层员工** | 0-10% | 10-20% | 10-20% | ­—— | 5-10% | |
| **2020届大学生** | 0-10% | 10-20% | 10-20% | ­—— | 5-10% | |

**※说明：**

**①** 当评估群体< 5人时，可采用绝对标杆法确定绩效等级，但各群体比例需符合比例分布要求。（绝对标杆法：先确定得分最高值对应的绩效等级，然后制定各等级对应的分数段，最后根据员工得分确定相应绩效等级）。

**②** 试用期内员工考评结果为C、D等级的人数比例不得超过所在单位被评为C、D等级的员工人数或试用期内员工人数的50%。

**③** 针对出现重大质量、安全事故（以企管部发出的公司级通报为准）的直接责任员工，不得参评S、A。

**2、年度绩效评估结果的提交及应用**

各单位的年度绩效评估结果，需按**《年度评估结果汇总表》**（见附件2）格式要求提交人力资源部。年度绩效评估结果将计入员工个人绩效档案，作为各项人事决策的应用依据。

**六、绩效沟通、反馈与监督**

**1、绩效面谈**：年度绩效评估时需同步开展全员绩效沟通面谈，评估双方对员工年度工作进行回顾，就评估结果达成一致，同时明确下一年度工作开展及改进计划。严禁直接上级单方面主观评分、暗箱操作。

**2、绩效结果公示与反馈**：各单位年度绩效评估结果，需经过单位绩效评价小组内部审议，报人力资源部审核，最终审定结果要求反馈员工本人，确保员工知情权。其中，绩效为S、A级的员工，内部公示不少于1天。

**3、监督与申诉**：各单位绩效评价小组应对本单位的绩效考评实施过程进行指导、监控，接受和处理员工在年度评估中的咨询及申诉。

员工对绩效结果存有异议时，应本着“逐级上报，及时处理”的原则进行解决，各单位绩效评价小组应及时调查取证并反馈处理意见。在绩效公示期内未提出申诉的，视为无异议。

**七、年度评估督进与支持**

1、绩效考评数据的取用、绩效考评结果的存档，须保持前后一致性，不得随意调整、更改。

2、单位内部建立申诉机制，单位领导为第一责任人，及时处理并妥善解决员工在年度绩效评估中的诉求。

3、评估工作开展过程中，人力资源部将提供相应的工作支持，落实评估督进、数据核对、结果回收和员工申诉跟进等相关工作，**对口联络如下：**

**技术研发系统：**梅俊丽、杜生萌、凌天啸（电话：81221、83342、58714）

**职能销售系统**：林少芬、井兴兴、林钰晗（电话：58714、84032）

**生产辅助系统**：吴一帆、冉坤淑、方静（电话：58715、58716）

**子公司**：黄佳维、蒋倩（电话：0756-8522021、8579715）

**八、年度评估工作计划和时间安排**

**公示结束，最终结果由人力资源管理部门计入绩效档案并应用**

**总部各单位及子公司制定执行计划、方案，组织年度评估工作开展**

**结果通过审核，各单位进行1天公示，接受员工异议反馈和申诉**

**2020年12月31日截止**

**2021年1月12日截止**

**2020年12月29日**

**各单位完成年度评估，汇总绩效数据，提交人力资源管理部门审核**

**2021年1月7日截止**

**人力资源部发出2020年年度考评通知**

**人力资源部审核各单位考评结果**

**附1：年度绩效评估模板 附2： 年度绩效结果汇总表**

** **

**人力资源部**

**2020年12月29日**