技术部绩效考核实施方案

# 考核目的和范围

1. 目的

通过对员工工作成绩、工作能力、工作努力程度进行正确评估，积极利用调动、晋升、调配、薪资调整及教育培训等人事管理手段，提高员工的工作能力、工作技能及工作积极性，从而促进企业的发展。

1. 适用范围

技术部员工。

1. 考核种类及考核时间

考核分为月度考核和年度考核两种，月度考核的时间为次月的1～5日，年度考核于次年的1月5日之前进行。

# 考核内容及考核指标

1. 考核内容

对技术人员的考核包括业绩（定量）考核和工作表现（定性）两个部分，定性考核包括对工作态度和工作能力的考核。

在月度考核中，业绩指标占70%，工作表现占30%；

在年度指标中，业绩指标占70%，工作表现占30%。

1. 考核指标

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **考核指标** | | **考核要点** | **权重** | **评估** | **备注** |
| **工作态度**  **（15分）** | **积极性** | 1. 无需督促，主动完成工作（5分） 2. 无需督促，但工作主动性欠缺，行动不够迅速（4分） 3. 需要督促，被动工作（3分） 4. 工作被动，马虎，没有监督不工作（1分） | 5 |  |  |
| **责任感** | 1. 任劳任怨，除了做好自己的工作外，还主动承担额外的工作（5分） 2. 对分配的工作认真负责，不推诿责任（4分） 3. 能接受分配的任务，有时推诿责任（3分） 4. 消极接受分配的任务，经常推诿责任（1分） | 5 |  |  |
| **自律性** | 1. 遵守公司规定，从不迟到、早退，每天按时提交工作日志（5分） 2. 遵守公司规定，基本不迟到、早退，偶尔忘记提交工作日志（3分） 3. 经常迟到、早退，经常忘记提交工作日志（2分） | 5 |  |  |
| **工作能力**  **（20分）** | **理解与判断能力** | 1. 能单独并快速理解分配的任务以及任务相关的文档，并没有出现理解偏差，能快速找到并解决工作中遇到的问题（5分） 2. 在同事的讲解和帮助下能快速理解任务以及相关文档，能通过较短时间判断并解决工作中的问题（4分） 3. 需要同事反复讲解和帮助才能理解任务及理解相关文档，并还偶尔出现理解偏差的问题（3分） | 5 |  |  |
| **计划能力** | 1. 工作计划周详，对自己要求高，能做到“今日事，今日毕”（5分） 2. 工作计划周详，但是个别事情总不能按计划实现（4分） 3. 对自己的工作有计划，但行动迟缓，经常不能按照计划做事（3分） 4. 对自己的工作没有计划（2分） | 5 |  |  |
| **团队协作/沟通** | 1. 非常善于与人合作，非常喜欢帮助同事，积极主动与人交流，乐于将自己的经验或心得与人分享（5分） 2. 善于与人合作，喜欢帮助同事，主动与人交流（4分） 3. 不善于与人合作，不喜欢帮助同事，不主动与人交流（2分） | 5 |  |  |
| **创新/学习能力** | 1. 经常有计划、有步骤的进行能力和知识更新，很大提高了工作效率和水平（5分） 2. 能很好的将能力和知识更新与工作结合，对工作需要的新知识掌握的很快（4分） 3. 能根据工作需要，适时的进行知识更新和学习，但速度较慢（3分） 4. 墨守成规，缺乏学习精神，对工作中需要的新知识抵触（2分） | 5 |  |  |
| **工作效率**  **（40分）** |  | 1. 能够出色并提前完成所分配的任务（40分） 2. 能按时完成所分配的任务（38分） 3. 需要延期1-2天完成任务（32） 4. 需要延期2-5天完成任务（28） 5. 延期5天以上完成任务（20分） | 40 |  |  |
| **工作质量**  **（25分）** | **代码规范性** | 1. 严格遵守编码规范，对规范的执行和完善起到积极作用（5分） 2. 熟悉编码规范，基本按照规范编写（4分） 3. 不了解编码规范，按照个人风格编写（2分） | 5 |  |  |
| **代码可维护性** | 1. 代码逻辑简单、结构清晰，具备可移植性，可复用（5分） 2. 代码逻辑简单、结构清晰，具备一定的可移植性（4分） 3. 代码逻辑混乱、结构复杂，一般没有可移植性（2分） | 5 |  |  |
| **BUG数量** | 1. 能够满足业务需求，代码没有致命、严重和一般的bug（10分） 2. 能满足业务需求，代码没有致命、严重的bug，存在极少的一般bug（8分） 3. 程序可以正常运行，基本满足业务需求，存在极少的严重bug和一般bug（6分） 4. 代码错误百出，无法正常运行，无法满足业务需求（2分） | 10 |  |  |
| **文档质量** | 1. 文档遵守规范，条理清晰，结构合理，内容完整，有非常高的指导（5分） 2. 文档遵守规范，条理较清楚，结构较合理，模块描述较清晰，具备一定的指导价值（4分） 3. 不遵守规范，条理混乱，结构不合理，内容不完整，不具备指导价值（2分） | 5 |  |  |
| **合计** | | | 100 |  |  |

# 考核实施

1. 考核机制

技术部对技术人员进行考核，人力资源部门进行监督和配合，考核结果由技术总监与人力资源部门审核生效。

1. 考核实施程序
   1. 根据员工实际工作表现，由其直接领导对照“绩效考核表”对技术人员进行评估，将评估结果上交技术总监，由技术总监以及人力资源部门进行审核生效。
   2. 人力资源部将考核结果于考核后的3日内进审核完成。
   3. 绩效结果审核结束后将考核结果反馈给被考核者，并进行绩效面谈。
2. 考核资料的管理
   1. 人力资源部将员工的考核材料归档，作为相关人事管理的依据。

# 考核结果运用

1. 考核结果等级划分

每月考核总分为100分，考核结果实行正态分布法，对不同的成绩采取不同的人事政策，具体考核结果分为5个等级，具体如下表：

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 等级 | A | B | C | D | E |
| 说明 | 优秀 | 良好 | 合格 | 不合格 | 极差 |
| 分数范围 | >=90 | 80-89 | 60-79 | 50-59 | <50 |

不同的绩效级别有对应的奖金系数，奖金系数计算标准如下表：

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 等级 | A(优秀) | B(良好) | C(合格) | D(不合格) | E(极差) |
| 奖金系数 | 8% | 5% | 0% | -5% | -8% |

1. 奖金发送
   1. 奖金计算规则

奖金 = 工资 \* 奖金系数

* 1. 工资计算规则

工资 = 工资 + 奖金

1. 工资调整

年度考核的结果作为对下一年度员工薪酬水平调整的依据。员工考核结果的高低是影响薪酬调整的重要因素之一，工资调整标准如下表：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **调整等级** | **工资调整幅度** | **条件** |
| **A级** | 20% | 全年月度考核中A次数大于等于6次，  且不能有D、E |
| **B级** | 15% | 全年月度考核中B、A总次数大于等于6次，  且不能有D、E |
| **C级** | 10% | 全年月度考核中B、A总次数大于等于3次小于6次，且不能有D、E |
| **D级** | 5% - 8% | 全年月度考核中D、E次数不能大于2次，再酌情考虑A、B的次数加5% – 8%不等 |
| E级 | 不调整 | 全年月度考核中D、E次数大于2次 |

1. 岗位调整

根据年度绩效的考核情况而定。年度考核多次评为A级和B级，公司作为晋升考虑。

年度考核多次评为D/E级的，公司考虑是否符合岗位及安排岗位培训。

# 考核反馈与申诉

1. 绩效面谈

通常情况下绩效考核结束后的一周内，直属领导要与绩效被考核者进行绩效面谈，对其上个考核周期内取得的成绩表示肯定，同时对出现的问题进行分析，以便于今后的工作的开展。

1. 考核结果申诉

如果被考核者认为考核结果不公正并与考核者沟通无效，在确有证据证明的情况下可以启动考核结果申诉程序，越级向考核者上级反应情况。