

江西科骏实业有限公司研 发团队绩效考核制度

编制：陆地

版本号：V2.0

审批：王鲁平

批准：冯诚

2019 年 12 月

目 录

| | |
|----------------------|-----------|
| 第一章 总则 | 1 |
| 1.1 目的 | 1 |
| 1.2 原则 | 1 |
| 第二章 绩效管理的组织 | 2 |
| 2.1 绩效管理委员会 | 2 |
| 2.2 考核人 | 2 |
| 第三章 绩效考核工作的实施 | 3 |
| 3.1 项目考核的实施 | 3 |
| 3.2 员工考核的实施 | 3 |
| 3.3 考核关系和考核对象 | 4 |
| 3.4 考核时间 | 4 |
| 3.5 考核要求 | 5 |
| 3.6 考核流程 | 6 |
| 第四章 绩效管理实施 | 7 |
| 4.1 绩效考核人培训 | 7 |
| 4.2 绩效沟通 | 7 |
| 第五章 绩效考核结果的应用 | 10 |
| 5.1 绩效工资 | 10 |
| 5.2 评分等级 | 10 |
| 5.3 项目奖 | 10 |
| 5.4 考核成绩与薪资待遇的挂钩 | 10 |
| 5.5 考核成绩与年终奖励挂钩 | 10 |
| 5.6 惩罚 | 11 |
| 第六章 绩效管理申诉 | 12 |

| | |
|---------------------|-----------|
| 6.1 申诉条件 | 12 |
| 6.2 申诉形式 | 12 |
| 6.3 申诉处理 | 12 |
| 第七章 绩效管理制度修订 | 13 |
| 7.1 绩效管理内容修订 | 13 |
| 7.2 绩效管理修订程序 | 13 |
| 第八章 绩效资料保密管理 | 15 |
| 8.1 绩效考核结果公开范围 | 15 |
| 8.2 绩效考核资料归档 | 15 |
| 8.3 绩效考核结果保密 | 15 |
| 第九章 附则 | 16 |
| 第十章 附表 | 17 |
| 附件一 深圳研发部绩效考核评分表 | 17 |
| 附件二 项目评分表 | 17 |
| 附表三 产品体验表 | 18 |
| 附表五 项目评分汇总表 | 20 |
| 附表六 项目成员评分表 | 21 |
| 附表七 部门成员评分表 | 21 |
| 附表八 员工评分汇总表 | 22 |
| 附表九 项目员工考核等级分配测算表 | 23 |
| 附表十 员工考核申诉表 | 24 |
| 附表十一 员工考核申诉处理记录表 | 24 |

第一章 总则

1.1 目的

（一）调动公司员工的工作积极性，激发员工的工作热情，提升员工的工作绩效和公司的业绩，保证公司经营目标的实现。

（二）检查员工对工作岗位的适应性和胜任性，公开评价工作效果及其价值，为改进工作和调整工作提供依据。

（三）建立工作信息的反馈通道和与员工的沟通渠道。

（四）为激励员工的工作绩效，发掘优秀人才，以此作为奖惩、提升的依据，促进员工的升迁、赏罚的公平合理。

1.2 原则

（一）一致性：在一段连续时间之内，考核内容和标准不能有大的变化，至少应保持一年内考核的方法具有一致性。

（二）客观性：考核要客观地反映员工的实际情况。

（三）公平性：对于同一岗位的员工使用相同的考核标准。

（四）公开性：员工应知道自己的详细考核结果。

第二章 绩效管理的组织

2.1 绩效管理委员会

公司成立绩效管理委员会，全面负责绩效管理工作的指导和决策，其成员包括：

- （一）组长：总经理
- （二）执行组长：研发总监/项目总监
- （三）成员：各部门主管/项目经理

绩效管理委员会的职责：

- （一）负责提出年度绩效考核总体要求；
- （二）负责组织、监督公司以及部门的组织绩效考核；
- （三）组织召开绩效管理委员会会议，就绩效管理体系运行中的重大或突发问题进行讨论、确认；
- （四）根据公司发展需要组织修订与完善绩效管理体系；
- （五）对绩效考核结果应用方案及相关管理制度进行审批确认；
- （六）对部门、员工绩效考核申诉进行最终处理。

2.2 考核人

2.2.1 公司各部门/岗位的直接上级在绩效管理过程中的职责：

- （一）协助绩效管理委员会提取被考核人/部门的考核指标，并及时修订考核标准；
- （二）根据工作计划，在与被考核人沟通的基础上，提出被考核人的绩效考核目标；
- （三）执行绩效考核，对被考核人进行各个指标的评分；
- （四）针对被考核人的考核结果，与被考核人一起分析考核结果，并寻找相应的改善措施；
- （五）在考核前、考核期间、考核后都要与被考核人进行全方位的绩效沟通；
- （六）对考核结果应用提出初步建议。

2.2.2 其它考核人在绩效管理过程中的职责：

- （一）负责对相应的指标提供数据支撑；
- （二）负责对相应的指标进行评分。

第三章 绩效考核工作的实施

3.1 项目考核的实施

3.1.1 考核内容

（一）考核分为三部分：项目质量（50 分）、产品质量（50 分）、额外分值。

项目质量主要考核项目进度偏差，产品质量主要考核产品测试情况和产品体验，额外分值包括优秀实践、表扬、投诉和批评、项目加急和复杂程度，详细规定参看《项目评分表》，产品体验得分来源于《产品体验表》。

（二）考核内容的比例分配如下：

| | 进度偏差 | 产品测试得分 | 产品体验得分 | 额外分值 |
|----|------|--------|--------|------|
| 比例 | 50% | 40% | 10% | |

3.1.2 项目绩效考核分数

项目评分表由项目经理根据项目实际情况进行考核填写，得出分值后，根据《项目考核等级分配测试表》得出项目绩效等级，一起填入《项目评分汇总表》。

3.2 员工考核的实施

3.2.1 考核内容

（一）考核分为两部分：项目工作考核（70%），日常工作考核（30%）。

考核内容为工作量、工作效率、工作质量、工作态度、团队配合，每项满分 20 分。

项目工作考核中，考核内容得分乘以项目等级系数为成员在项目中的最终得分，考核表参看《项目成员评分表》。项目成员考核各等级分布服从《项目成员考核等级分配测算表》。

日常工作考核中，考核内容得分为员工该项的最终得分，考核表参看《部门成员评分表》。

（二）考核内容的比例分配如下：

| | 工作量 | 工作效率 | 工作质量 | 工作态度 | 团队配合 |
|----|-----|------|------|------|------|
| 比例 | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |

3.2.2 员工绩效考核分数

员工季度评分结果为：项目成员评分的平均值（该季度参与的项目评分总和\参加的项目数）
*0.7+部门成员评分*0.3。考核表参看《员工评分汇总表》。

3.3 考核关系和考核对象

3.3.1 考核关系与工作中的管理关系保持一致。具体为：

| 被考核者 | 考核者 | 调整者 | 适用考核表 |
|------|------|------|-----------|
| 项目成员 | 项目经理 | 项目总监 | 《项目成员评分表》 |
| 部门成员 | 部门经理 | 研发总监 | 《部门成员评分表》 |
| 部门经理 | 研发总监 | | 《部门成员评分表》 |

3.3.2 考核对象为研发中心员工，但满足以下条件的人员不参加考核：

- （一）试用期未滿者；（见试用期考核表，试用期考核分数 80 分以下视为不合格）
- （二）连续工作年限不满三个月者；
- （三）考核期间出勤天数小于缺勤天数；
- （四）因特殊情况不能参加考核或无法进行考核。

3.3.3 在考核期间，被考核者如果因人事变动而调离原部门，或调入新部门后考核期不满一个月，由原部门进行考核。

3.3.4 在考核期间，考核者如果因人事调动，而被调离现职务，则考核者担当的考核工作进行到被调离时止，由后任者担当考核者，把考核工作继续进行下去。

3.4 考核时间

3.4.1 项目考核为每个项目结项时，项目经理完成数据的填报。部门成员评分和成员评分汇总每季度进行一次。

3.4.2 原则上在每年的三月、六月、九月、十二月下旬进行。

3.5 考核要求

3.5.1 员工的考核应以其在被考核期间的工作为依据，考核者对所属员工的平时工作成绩应随时记录 and 严密考核。

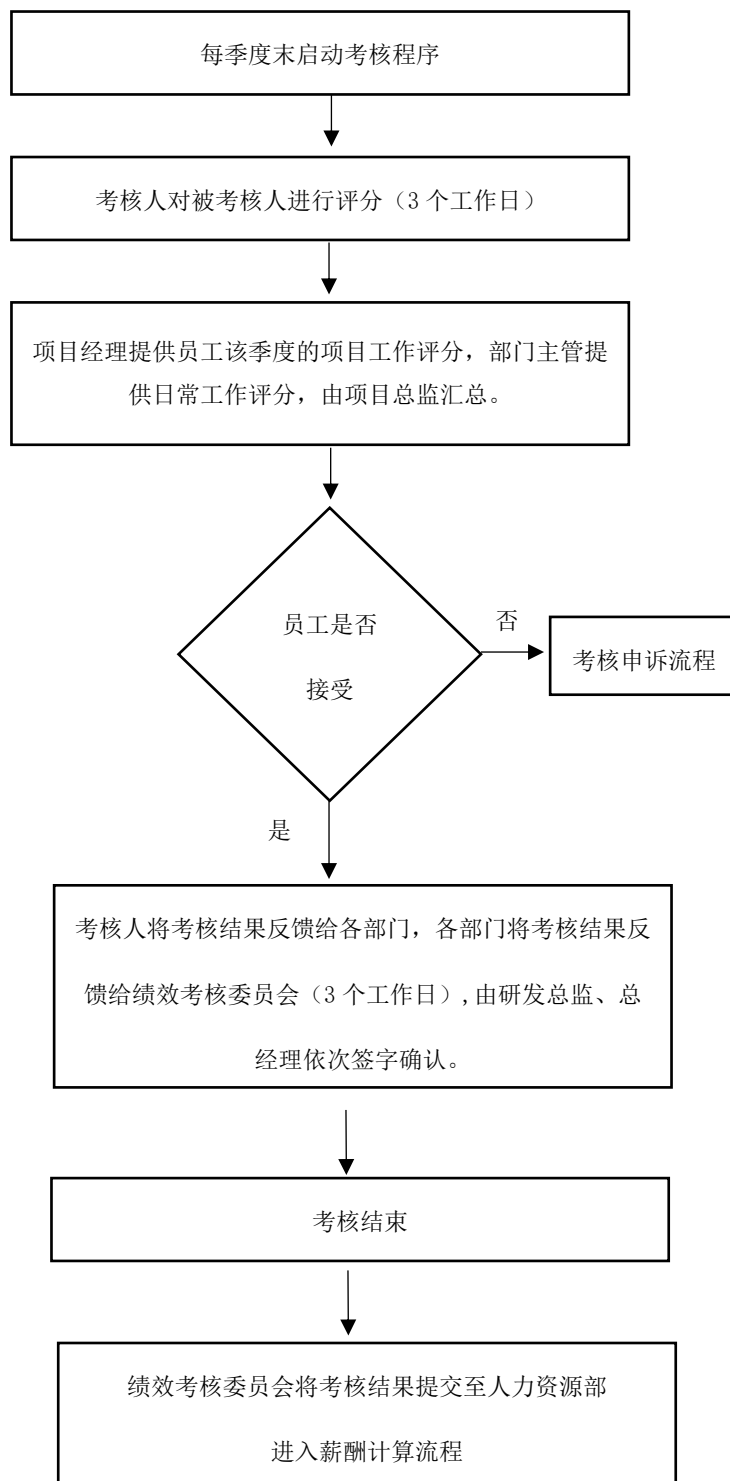
3.5.2 考核者要对被考核者的平时工作表现要有充分了解，明确被考核者的责任内容和标准，应收集各种数据、资料及相关部门的日常反映等，确保考核结果的准确性，使被考核者心服口服。

3.5.3 考核者要以公平、公正的立场进行考核。考核时要认真、细致、事实求是，不可只凭主观感觉或印象等方式来考核，确保考核结果的客观性和公平性。

3.5.4 考核面谈时考核双方都要注重坦诚交谈，立足于员工的长远进步及发展，弥补工作中的短处，发扬工作中的长处。

3.5.5 主张员工个人能力提高的速度和幅度的考核思想，充分调动员工的积极性，提高工作效率。

3.6 考核流程



第四章 绩效管理实施

4.1 绩效考核人培训

4.1.1 考核人培训目的

通过培训，使考核人掌握绩效考核相关技能，熟悉考核的各个环节，准确把握考核标准，分享考核经验，掌握考核方法，克服考核过程中常见的问题。

4.1.2 考核人培训要求

- （一）要求绩效考核人对被考核人的业务有充分的了解；
- （二）要求绩效考核人熟练掌握考核的基本原理及操作实务；
- （三）要求绩效考核人必须在考核过程中与被考核人进行有效的沟通和交流，并制定绩效改进计划以达到持续改进的目的。

4.1.3 考核人培训内容

绩效管理委员会组长根据对绩效考核实施的掌握情况，在每年年度绩效考核实施前二周组织统一培训，培训内容包括：

- （一）绩效考核标准内容；
- （二）考核指标的计算及评分方式；
- （三）绩效考核流程；
- （四）绩效考核方法以及考核实施过程应注意的问题。

4.2 绩效沟通

4.2.1 绩效沟通目的

绩效沟通是整个绩效管理工作的重要环节，它的主要任务是：改善及增强考核人与被考核人的上下级融洽关系，分析、确认、显示被考核人的强项及弱点，帮助被考核人善用自己的强项，帮助被考核人设计改进弱点的方法和步骤，明晰被考核人发展及训练的需要，为被考核人订立下阶段的目标，确定日后工作表现标准等。

4.2.2 绩效沟通实施

每月末研发总监向每名研发团队沟通并下达下个月的 KPI 指标，并每月进行阶段性评估，绩效考核周期为一个季度。

每个绩效考核周期结束，考核人对被考核人完成初步评分后进行绩效沟通。由考核人指出被考核人在工作中存在的问题、缺点，并听取他们对本次考核的意见，在达成充分一致后，考核人、被考核人在考核表上签字生效。绩效委员会可根据需要选择参加部分绩效沟通工作。绩效沟通的时间以 15 至 30 分钟左右为宜。

4.2.3 绩效沟通要求

（一）绩效沟通不同于一般的谈话，考核人及被考核人均应在沟通之前按其内容要求做好相应准备，沟通应该在坦率、相互信任的气氛下进行；

（二）绩效沟通要形成书面记录，并由沟通双方认同，与绩效考评结果共同上报绩效委员会或人力资源部；

（三）如果条件不允许直接沟通，可以采用电话沟通的方式。

4.2.4 绩效沟通内容

沟通内容应由三大部分组成：工作目标和任务、工作评估、改进措施（可根据实际情况删减）。

4.2.4.1 确认工作目标和任务

- （一）计划完成情况及效果、目标是否实现；
- （二）考核人应阐述本部门的中短期目标及做法；
- （三）被考核人阐述自己的工作目标；
- （四）共同讨论并确定下个绩效周期的工作计划和目标，以及为实现此目标应采取的措施；
- （五）被考核人向考核人提出工作建议或意见。

4.2.4.2 考核人对被考核人做出评估

- （一）回顾和讨论过去一段时间工作进展情况，包括工作态度、工作绩效等；
- （二）讨论工作现状及存在问题，如工作量、工作动力、与同事合作、工作环境与工作方法；
- （三）讨论对被考核人的要求或期望；

（四）讨论可以完成工作目标必须得到的支持和指导。

4.2.4.3 改进措施

（一）在分析工作优缺点的基础上提出改进建议或解决办法；

（二）绩效沟通制度的建立旨在为各级主管定期对下属进行绩效管理时建立起有效的双向沟通制度。需明确的是各级主管不仅负有评估、督导其下属工作的职责，而且还负有培养、训练、支持、提高其下属工作绩效与工作能力的职责。

第五章 绩效考核结果的应用

5.1 绩效工资

从即日起，研发中心全体员工的每月薪资结构由基本工资+岗位工资+绩效工资的形式构成。月绩效工资为月薪总额的 30%。

5.2 评分等级

考核评分以 100 分为满分，等级分为七等，即 A+、A、A-、B+、B、B-、C 共七等，如下图：

| 项目、成员得分等级表 | | | | | | |
|------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| A+ | A | A- | B+ | B | B- | C |
| [95, 100] | [90, 95) | [85, 90) | [80, 85) | [75, 80) | [70, 75) | (0, 70) |
| 卓越 | 优秀 | 良好 | 普通 | 一般 | 合格，待改进 | 不合格 |

5.3 项目奖

根据结项项目数量，每半年评选 20%的突出项目进行奖励，每个项目奖金 10000 元，由项目成员分配。内部分配比例由项目管理总监提报研发中心总监批准后执行。

5.4 考核成绩与薪资待遇的挂钩

5.4.1 年度综合考核成绩为“A+/A”者，下一年将获得本等级 15% ~ 30%工资增长；

5.4.2 年度综合考核成绩为“A-/B+”者，下一年将获得 5% ~ 15%工资增长；

5.4.3 年度综合考核成绩为“B/B-”者，下一年将获得 0% ~ 5%的工资增长；

5.4.4 年度综合考核成绩为“C”者，公司将视情况给予降级、警告或辞退等处理。

5.5 考核成绩与年终奖励挂钩

5.6 惩罚

5.6.1 季度考核成绩为“C”者，将在下一季度扣除 50%的绩效工资。

5.6.2 研发中心季度考核排名后 10%者（四舍五入），下一季度扣除 30%的绩效工资。

5.6.3 员工无故每月缺勤、迟到累计 5 次者，公司有权对该员工进行淘汰，并不予任何经济补偿。

5.6.4 因员工个人原因（工作质量或工作效率等），造成公司项目重大事故，延期发布超过预定时间 1 个月以上者，公司有权对该员工解除劳动关系进行辞退处理，并不予任何经济补偿。

第六章 绩效管理申诉

6.1 申诉条件

（一）在绩效考核过程中，员工如认为受到不公平对待或对考核结果感到不满意，有权在绩效面谈后 3 个工作日内直接向隔级主管书面申诉，逾期视为默认考核结果，不予受理；

（二）隔级主管在 3 个工作日内未予受理，或员工对处理结果仍不满意，可以向总经理提起书面申诉。

6.2 申诉形式

员工申诉时需要以书面形式提交申诉报告，即《员工考核申诉表》。绩效管理委员会组长将申诉报告统一记录备案，并将申诉报告和申诉记录统一提交公司人力资源部处理。

6.3 申诉处理

（一）向项目经理反馈申述意见，项目经理需给出评价理由，并记录至项目成员考核的备注中。

（二）如与项目经理无法达成一致，可以向部门经理反馈，项目经理需给出评价理由，并记录至项目成员考核的备注中。

（三）如与部门经理无法达成一致，可以向研发总监反馈，共同协商。

（四）如果员工申诉内容属实，绩效管理委员会需要按考核程序对申诉人重新进行考核，此次考核结果作为该员工考核成绩；

（五）绩效管理委员会还需要确定考核人在考核过程中是否存在不公平现象。如果发现考核人在考核过程确有不公平行为，公司将根据情况进行相应处罚；

（六）绩效管理委员会在申诉完成后 3 天内将最终考核结果反馈给申诉人，此次评审结果作为员工考核的最终结果。

第七章 绩效管理制度修订

7.1 绩效管理内容修订

在绩效考核过程中，公司绩效管理委员会通过把握考核人与被考核人对绩效管理体系的意见和实际变化情况，在限定时间内，组织对现有绩效管理体系内容进行修改，以更好适应下一年的绩效考核工作。修改的内容包括：

- （一）绩效考核指标内容、考核标准和考核流程；
- （二）指标考核的权重分配等。

7.2 绩效管理修订程序

7.2.1 绩效管理修订形式

绩效管理修订形式为定期修订，日期为每年年度末 2 周内，若出现以下任一情况可以进行不定期修订，修订日期由公司绩效管理委员会决定：

- （一）目前绩效管理体系不能适应公司的发展，严重阻碍公司经营；
- （二）公司发生重大变更，必须改变绩效管理体系；
- （三）公司发展战略和组织机构发生重大调整；
- （四）公司绩效管理委员会中有 2/3 以上人员提议。

7.2.2 修订议案的提出

任何对公司绩效管理制度有疑问的员工都有权向公司绩效管理委员会提出绩效管理制度修订提案，提案发起人可以在修订期内提交修订建议的书面报告，交公司绩效管理委员会讨论。

7.2.3 修订议案受理

（一）不定期绩效管理制度修订提议的受理：绩效管理委员会接到发起人所提交的制度修订提议后，需要对提议中出现的问题进行深入调查了解，绩效管理委员会根据调查结果决定是否召开绩效管理制度修订会议，会议上将最终决定是否对绩效管理制度进行修改；

- （二）定期考核期间修订提议的受理：年度末二周内是绩效管理委员会广泛收集公司员工对绩

效管理制度修订提议的时间，此期间所有的修订提议提交至绩效管理委员会，绩效管理委员会针对修订提议收集基础资料；绩效管理委员会成员讨论绩效管理制度修订提议，最终决定哪些修订提议需要在本年度制度修订会议上通过投票方式决定。

7.2.4 修订过程

（一）在年度绩效管理修订会议上，修订提案通过与否采取投票方式决定，得到超过三分之二成员赞成票的提案视为通过，由公司绩效管理委员会组长签发后生效；

（二）不论提案通过与否，绩效管理委员会都要将最后结果反馈给提案发起人。

第八章 绩效资料保密管理

8.1 绩效考核结果公开范围

考核结果只对被考核者、考核者、人力资源部负责人、研发部项目总监、研发部研发总监及总经理公开。

8.2 绩效考核资料归档

考核结果及考核资料交由人力资源部存档。除总经理、研发部研发总监、研发部项目总监及部门负责人之外，其他人员不得查阅。

8.3 绩效考核结果保密

任何人不得将考核结果告诉无关人员。

第九章 附则

本制度从__2020__年__01__月__15__日起开始实行，自本制度实行之日起原有关绩效考核的制度或规定停止使用。其他未尽事宜，按公司有关规定办理。

第十章 附表

附件一 研发部绩效考核评分表



趣途科技绩效考核
评分表.xlsx

附件二 项目评分表

| 项目评分表 | | | | | | | |
|------------------|----------------|--|---------------------------|--------------------------------------|--|-------|--|
| 项目质量分 (50分) | 考核内容及权重 | 条件 | 得分 | 示例 | | | 说明 |
| | 进度偏差 (0.50) | 进度偏差 < 5% & 进度偏差 ≥ 0% | 满分 50分 | 进度偏差 = 1.5% | | 50分 | |
| | | | | 进度偏差 = 0% | | 50分 | |
| | | 进度偏差 < 0% & 进度偏差 ≥ -10% | 0.5* (100+(进度偏差*100)) | 进度偏差 = -1% | 0.5* (100+ (-0.01*100)) =49.5 | 49.5分 | |
| | | | | 进度偏差 = -10% | 0.5* (100+ (-0.1*100)) =45 | 45分 | |
| | | 进度偏差 < -10% & 进度偏差 ≥ -20% | 0.5* (100+(进度偏差*100))/2 | 进度偏差 = -20% | 0.5*(100+ (-0.2*100)) /2=20 | 20分 | |
| | | 进度偏差 < -20% & 进度偏差 > -30% | 0.5* (100+(进度偏差*100))/3 | 进度偏差 = -25% | 0.5*(100+ (-0.25*100)) /3=12.5 | 12.5分 | |
| | | 进度偏差 ≤ -30% | 0分 | 进度偏差 = 30% | | 0分 | |
| 产品质量分 (40分 +10分) | 产品测试得分 | 问题等级分值 1级问题-0.6分 2级问题-0.4分 3级问题-0.2分 4级问题-0.1分 | 40-问题数量/项目SFP*对应的等级分值*100 | 1级=1个 2级=1个 3级=3个项目 SFP=100 | 40- (3*0.2+1*0.4+1*0.6) /100*100=38.4 | 38.4分 | 1级严重问题是指主要功能失效、程序 crash（崩溃）、ANR（无响应）、死循环等；2级严重问题是指主要功能未实现、接口报错、性能低下等；3级严重问题是指界面错误、次要功能未实现、兼容问题、边界错误、4级严重问题是指一般提示类问题、文案错误等。 |
| | 产品体验得分 | 汇总产品体验表的平均得分 | 产品体验表平均分*10\100 | 88 | 88*10\100=8.8 | 8.8分 | 定制项目默认满分 |
| 额外分值 | 优秀实践 | 1、实践产生了出色的成果，需有成果展现（节省多少成本\缺陷率降低多少\进度加快多少等） | +3分 | | | | |
| | | 2、为质量改进、流程建设提供有效的建议且被采纳。 | +2分 | | | | |
| | 表扬 | 收到客户表扬，有证据（以项目为单位，表扬信） | +2分 | | | | |
| | 投诉与批评 | 收到客户投诉批评，有证据（以项目组为单位，投诉信、通报批评） | -2分 | | | | |
| | 项目加急、复杂分 | 项目经理根据项目难易程度，紧急程度酌情给分 | 1~5分 | | | | |
| 项目总得分： | | | | | | 等级： | |

附表三 产品体验表

| XXX产品体验表 | | | | | |
|---|------------------------------|------------------------------|------|---|----|
| 基本信息 | | | | | |
| 产品名称及版本 | | 项目 | | 产品经理 | |
| 体验人员 | | 体验 | | 体验环 | |
| 产品体验评分 | | | | | |
| 序号 | 评估项目 | 体验评分 | 对策建议 | 是否修改 | 得分 |
| 1 | 感官体验 | 好9~10 较好7~8 一般5~6 较差3~4 差1~2 | | <input type="checkbox"/> 立即修改 <input type="checkbox"/> 下版本修改 <input type="checkbox"/> 不修改 | |
| | (文字、布局、色彩、图形图像以及整体感官的体验是否舒适) | | | | |
| 2 | 实用性体验 | 好9~10 较好7~8 一般5~6 较差3~4 差1~2 | | <input type="checkbox"/> 立即修改 <input type="checkbox"/> 下版本修改 <input type="checkbox"/> 不修改 | |
| | (是否能快速上手操作，是否能快速找到所需要的功能) | | | | |
| 3 | 交互性体验 | 好9~10 较好7~8 一般5~6 较差3~4 差1~2 | | <input type="checkbox"/> 立即修改 <input type="checkbox"/> 下版本修改 <input type="checkbox"/> 不修改 | |
| | (产品登录、注册、文本、语音等交互方式是否满足用户习惯) | | | | |
| 4 | 浏览体验 | 好9~10 较好7~8 一般5~6 较差3~4 差1~2 | | <input type="checkbox"/> 立即修改 <input type="checkbox"/> 下版本修改 <input type="checkbox"/> 不修改 | |
| | (是否能引导用户深入体验探索，体验过程是否流畅) | | | | |
| 5 | 情感体验 | 好9~10 较好7~8 一般5~6 较差3~4 差1~2 | | <input type="checkbox"/> 立即修改 <input type="checkbox"/> 下版本修改 <input type="checkbox"/> 不修改 | |
| | (体验过程中情感感受是否愉悦) | | | | |
| 6 | 个性化体验 | 好9~10 较好7~8 一般5~6 较差3~4 差1~2 | | <input type="checkbox"/> 立即修改 <input type="checkbox"/> 下版本修改 <input type="checkbox"/> 不修改 | |
| | (产品是否满足个性化需求) | | | | |
| 7 | 思考体验 | 好9~10 较好7~8 一般5~6 较差3~4 差1~2 | | <input type="checkbox"/> 立即修改 <input type="checkbox"/> 下版本修改 <input type="checkbox"/> 不修改 | |
| | (使用过程是否能启发思考，产品是否具有一定的创新性) | | | | |
| 8 | 实用性体验 | 好9~10 较好7~8 一般5~6 较差3~4 差1~2 | | <input type="checkbox"/> 立即修改 <input type="checkbox"/> 下版本修改 <input type="checkbox"/> 不修改 | |
| | (易用、易学性) | | | | |
| 9 | 持续性体验 | 好9~10 较好7~8 一般5~6 较差3~4 差1~2 | | <input type="checkbox"/> 立即修改 <input type="checkbox"/> 下版本修改 <input type="checkbox"/> 不修改 | |
| | (是否想再次或多次体验) | | | | |
| 10 | 拥护性体验 | 好9~10 较好7~8 一般5~6 较差3~4 差1~2 | | <input type="checkbox"/> 立即修改 <input type="checkbox"/> 下版本修改 <input type="checkbox"/> 不修改 | |
| | (是否会推荐给他人) | | | | |
| 产品内部体验评估结论 | | | | | |
| 产品体验得分 | | | 得分 | | |
| 评估建议与结论： (1) 对体验的产品给予综合性的评估结果。 (2) 对产品需要修改或优化的内容提出建议，注明修改的必要性和优先级 | | | | | |

附表四 项目考核等级分配测算表

项目考核等级分配测算表

| 项目绩效等级 | 项目团队各等级的比例 | | | | | | |
|---------|------------|------------|---------|---------|---------|---------|--------|
| | A+ | A | A- | B+ | B | B- | C |
| | [95,100] | [90,95) | [85,90) | [80,85) | [75,80) | [70,75) | (0,70) |
| | 卓越 | 优秀 | 良好 | 普通 | 一般 | 合格，待改进 | 不合格 |
| | 1.03 | 1 | 0.97 | 0.94 | 0.91 | 0.88 | 0.85 |
| A+/A/A- | <=15% | (80%， 95%) | | | >=5% | | |
| B+/B/B- | <=10% | (70%， 85%) | | | >=15% | | |
| C | <=5% | (60%， 75%) | | | >=25% | | |

附表五 项目评分汇总表

项目评分汇总表

| 序号 | 项目名称 | 产品经理 | 项目经理 | 计划开始时间 | 计划结项时间 | 实际开始实际 | 实际结束时间 | 进度偏差率 | 进度偏差得分 | 测试得分 | 体验得分 | 额外分值 | 项目总得分 |
|----|------|------|------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|------|------|------|-------|
| 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | | | |

附表六 项目成员评分表

项目成员评分表

| | 工作量 | 工作效率 | 工作质量 | 工作态度 | 团队配合 | 项目绩效等级系数 | 总分 | 备注 | 说明 |
|------|-----|------|------|------|------|----------|----|----|---|
| 成员 1 | | | | | | | | | 说明： 1、每项满分 20 分，评分标准为：卓越 19~20 优秀 18~19 良好 17~18 普通 16~17 一般 15~16 合格 14~15 不合格 14 以下。 2、项目经理根据组员在项目中的表现给分，最后乘以项目等级系数为成员在该项目中的得分。等级系数参看项目考核等级分配测算表。 |
| 成员 2 | | | | | | | | | |
| 成员 3 | | | | | | | | | |
| 成员 4 | | | | | | | | | |
| 成员 5 | | | | | | | | | |
| 成员 6 | | | | | | | | | |
| 成员 7 | | | | | | | | | |

附表七 部门成员评分表

部门成员评分表

| | 工作量 | 工作效率 | 工作质量 | 工作态度 | 团队配合 | 总分 | 备注 | 说明 |
|------|-----|------|------|------|------|----|----|--|
| 成员 1 | | | | | | | | 说明： 1、每项满分 20 分，评分标准为：卓越 19~20 优秀 18~19 良好 17~18 普通 16~17 一般 15~16 合格 14~15 不合格 14 以下。 2、部门经理根据部门成员平时的表现给分。每季度评一次。 |
| 成员 2 | | | | | | | | |
| 成员 3 | | | | | | | | |
| 成员 4 | | | | | | | | |
| 成员 5 | | | | | | | | |
| 成员 6 | | | | | | | | |
| 成员 7 | | | | | | | | |

附表八 员工评分汇总表

员工评分汇总表

| 部门 | 项目评分 1 | 项目评分 2 | 项目评分 3 | 项目评分 4 | 部门评分 | 季度评分 |
|------|--------|--------|--------|--------|------|------|
| 员工 1 | | | | | | |
| 员工 2 | | | | | | |
| 员工 3 | | | | | | |
| 员工 4 | | | | | | |
| 员工 5 | | | | | | |
| 员工 6 | | | | | | |
| 员工 7 | | | | | | |
| 员工 8 | | | | | | |
| 员工 9 | | | | | | |

附表九 项目员工考核等级分配测算表

| 项目成员考核等级分配测算表 | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------|----------|-------------|---------|-----------|---------|-------------|------------|--------|-----|----|--|------|
| 使用说明: | | | | | | | | | | | | | |
| 1.项目考核总人数指的是参与本项目研发过程的所有人。如项目结项时,该参与人已离职,那么该成员不参与强制比例,参 | | | | | | | | | | | | | |
| 2.此表6-26行规则适用于项目实际人数>=5,此表27-29行规则适用于项目实际人数<5。 | | | | | | | | | | | | | |
| 3.请项目经理填写空白单元格,带背景色单元格为公式自动计算,无需填写 | | | | | | | | | | | | | |
| 1.项目实际人数大于等于 5 各等级分布规则 | | | | | | | | | | | | | |
| 项目 绩效 等级 | 类型 | | 项目成员考核各等级分布 | | | | | | | | 合计 | | |
| | | | A+ | A | A- | B+ | B | B- | C | | | | |
| | | | [95,100] | [90,95] | [85,90] | [80,85] | [75,80] | [70,75] | (0,70) | | | | |
| | | | 卓越 | 优秀 | 良好 | 普通 | 一般 | 合格, 待改进 | 不合格 | | | | |
| | | | 1.03 | 1 | 0.97 | 0.94 | 0.91 | 0.88 | 0.85 | | | | |
| 此列合计用于数据正确性检测,比如C13的项目实际人数与L12人数相等,则说明项目成员等级分配已完整。 | | | | | | | | | | | | | |
| A+/A- /A- | 标准量尺 | | <=15% | | (80%,95%) | | | >=5% | | | 10 | | |
| | 项目实际人数 | 10 | min | max | min | | max | min | | max | | | |
| | | 参考人数 | 0 | 2 | 8 | | 10 | 1 | | 2 | | | |
| | 实际情况 | 填写各等级的人数 | 1 | | 4 | | 4 | 1 | | | | | |
| | | 比例 | 10% | | 90% | | | 0% | | | | | 100% |
| B+/B- /B- | 标准量尺 | | <=10% | | (70%,85%) | | | >=15% | | | 10 | | |
| | 项目实际人数 | 10 | min | max | min | | max | min | | max | | | |
| | | 参考人数 | 0 | 1 | 7 | | 9 | 2 | | 3 | | | |
| | 实际情况 | 填写各等级的人数 | 1 | | 4 | | 4 | 1 | | | | | |
| | | 比例 | 10% | | 80% | | | 10% | | | | | 100% |
| C | 标准量尺 | | <=5% | | (60%,75%) | | | >=25% | | | 10 | | |
| | 项目实际人数 | 10 | min | max | min | | max | min | | max | | | |
| | | 参考人数 | 0 | 1 | 6 | | 8 | 3 | | 4 | | | |
| | 实际情况 | 填写各等级的人数 | 0 | | 4 | | 2 | 1 | 1 | | | | 2 |
| | | 比例 | 0% | | 70% | | | 30% | | | | | 100% |
| 2.项目实际人数小于 5 各等级分布规则 | | | | | | | | | | | | | |
| 等级 | | | A+ | A | A-/B+ | B-/B-/C | 使用说明: | | | | | | |
| 等级人数 | | | 0 | 2 | 2 | 0 | 1.不考虑项目绩效等级 | | | | | | |

附表十 员工考核申诉表

| 员工考核申诉表 | | | | | |
|---------|--|------|------|----|--|
| 申诉人姓名 | | 所在部门 | | 岗位 | |
| 申诉事项 | | | | | |
| 申诉事由 | | | | | |
| 接待人 | | | 申诉日期 | | |

附表十一 员工考核申诉处理记录表

| 员工考核申诉处理记录表 | | | | | |
|-------------|---------|----|-----|----|--|
| 申诉人姓名 | | 部门 | | 职位 | |
| 申诉事项 | | | | | |
| 申诉原因摘要 | | | | | |
| 面谈时间 | | | 接待人 | | |
| 处理记录 | 问题简要概述： | | | | |
| | 调查情况： | | | | |
| | 建议解决方案： | | | | |
| | 协调结果： | | | | |
| 经办人 | | | | | |
| 备注 | | | | | |