

# 绩效考评管理办法



青岛慧海联创信息技术有限公司

文档信息

文档名称编号	绩效考评管理办法（HHLC-ITSS-JXKPGL）			
编制单位	青岛慧海联创信息技术有限公司			
文档版本	版本日期	版本说明	作者	审核
V1.0	2025-1-4	发布版本	王慧	张仲全

## 目 录

1.	总则.....	3
1.1	目的.....	3
1.2	原则.....	3
1.3	适用范围.....	3
2.	职责.....	3
2.1	人力资源部职责.....	3
2.2	考评人职责.....	2
2.3	被考评人职责.....	2
3.	考评层级.....	2
4.	考评分类.....	2
5.	月度考评.....	3
5.1	考评时间.....	3
5.2	考评范围.....	3
5.3	考评内容.....	3
5.4	考评等级及结果应用.....	3
6.	年度考评.....	4
6.1	考评时间.....	4
6.2	考评范围.....	5
6.3	考评内容.....	5
6.4	考评等级及结果应用.....	6
6.5	绩效考评面谈.....	6
7.	考评申诉.....	7
8.	附则.....	7

# 1. 总则

## 1.1 目的

1. 为促进和提高公司经营效率，激发员工积极性；
2. 了解和考评员工在各考评时段完成的目标及相关职责情况，并向员工反馈实际绩效；
3. 在考评过程中，发现员工的优势及弱势，有助于公司制订培训计划，开发员工的潜力或提出不足；
4. 根据公司激励政策，为职务升降、任免调配、奖金发放等方面奖励提供依据。

## 1.2 原则

1. 客观公正原则，要求对被考评人做出恰当的评价；
2. 主公开原则，要求过程透明，结果公开；
3. 注重业绩原则，特别是对年度计划（目标）完成情况给予重视；
4. 注重团队建设，关注公司重大活动中的表现。

## 1.3 适用范围

本办法适用于公司所有员工。

# 2. 职责

## 人力资源部职责

1. 制订并实施公司绩效考评制度和流程，并根据需要进行修订和调整；
2. 备案各类绩效考评的结果；
3. 组织公司年度绩效考评总结大会。

## 2.2 考评人职责

1. 正确行使考评权力，严格执行考评流程，以事实为根据，严肃、认真、客观、公正地评价被考评人；
2. 负责对下属进行月度、年度的复评并写出评语；
3. 对下属进行月度、年度绩效考评面谈，指出成绩和不足以及今后努力方向；
4. 解答下属对考评结果的疑问；
5. 对下属的培训、培养等提出建议。

## 2.3 被考评人职责

1. 根据考评安排做好个人月度自评、年度总结；
2. 积极参与本部门、公司年度考评的有关互评、测评工作，客观、真实地反映情况；
3. 正确理解考评结果，虚心接受上级主管的批评和帮助；
4. 有权了解个人的考评结果与依据，依照制度规定对不公正的考评结果进行申诉。

## 3. 考评层级

公司考评设为三个层级，即高层管理人员、经理级人员、基层员工。

1. 高层管理人员包括公司副总经理（含）以上人员。
2. 经理级人员包括中心副经理级（含）以上人员。
3. 基层员工包括除以上人员之外的所有员工。

## 4. 考评分类

公司考评分为月度考评、年度考评。

1. 月度考评的主要对象为基层员工、经理级人员。
2. 年度考评的对象为全员。

## 5. 月度考评

### 考评时间

月度考评时段为各自然月，考评实施时间为次月1日-4日，遇节假日提前完成。

序号	考评工作	时间	责任部门/人	备注
1	员工总结/自评	1 日	被考评人	提交《月度绩效考评表》
2	主管评价	2-3 日	直属主管/间接主管	直属主管填写评语和考评等级，间接主管确认
3	成绩汇总	4 日	人力资源部	汇总考核成绩

注：由于员工个人原因未能按时提交《月度绩效考评表》直至审批完成的，该月绩效工资与补交《月度绩效考评表》当月工资合并支付。

### 5.2 考评范围

1. 高层管理人员不参加月度考评；
2. 新入职人员当月出勤不满十五天者不参加月度考评。

### 5.3 考评内容

月度考评是员工根据每月的工作计划/目标，评估当月目标实际达成情况和工作表现，并以《月度绩效考评表》形式阐述。月度考评由直属主管评价、间接主管确认。

### 5.4 考评等级及结果应用

1. 月度考评等级、对应系数及控制比例详见下表：

月度考评	考评等级	对应系数	所占比例
	A+	1.4	20%
	A	1.2	
	B	1	80%
	C	0.8	
	C-	0.6	

2. 月度考评等级以间接主管最终确认为准，并计入月度考评成绩，直接影响员工的绩效工资，计算公式如下：

员工绩效工资=员工标准绩效工资×当月月度考核系数

注：当月事假、病假累计达10个工作日以上（含）的，扣除当月绩效工资；连续三次考评等级为“C”或一次考评等级为“C-”，视为不能胜任本职位工作，考虑调岗降薪处理。

## 6. 年度考评

### 考评时间

年度考评时段为自然年度,实施时间为次年元旦后至春节前,具体时间根据实际情况具体通知。

序号	考评工作内容	时间安排	责任部门	备注
1	考评工作准备	7天	人力资源部	公布年度考核方案，召开年度考评说明会，下方通知、表单
2	考评工作实施	14天	人力资源部	个人总结/述职、上级复评、团队互评、下属测评
3	考评工作汇总	5天	人力资源部	结果汇总、提交考评结果实施方案

4	年度表彰大会	3天	人力资源部	年度考评结果实施
---	--------	----	-------	----------

## 6.2 考评范围

1. 公司全体员工。
2. 以下人员不参加年度考评：
  - (1) 截至当年 12 月 31 日前尚未转正的员工；
  - (2) 年度考评内连续出勤不满三个月或考评前休假、停职三个月以上者。

## 6.3 考评内容

1. 年度考评是根据年度工作目标计划，评估当年的目标达成情况，并以《年度工作总结》和《年度绩效考评复评表》形式阐述。
2. 考评关系
  - (1) 年度考评实行直属主管初评、间接主管复核终评的二级考评制，即被考评人和直属主管根据其工作目标和岗位职责，进行各考评阶段的工作回顾检查，而间接主管对初评结果进行监督复核；
  - (2) 基层经理（含）以上人员实行下属测评《年度绩效考评测评表》。
3. 考评权重
 

员工的考评成绩包括部门年度考核、月度考评平均、主管复评和下属测评，各层级人员年度考评的内容和权重公式如下：

层 级	部门年度考评	月度考评平均	主管复评	下属测评
高层管理人员	40%	40%	10%	10%
基层经理	30%	40%	20%	10%
基层员工	10%	60%	30%	—

说明：对部门的考评，如果公司总经理与各部门已签订绩效目标责任书，则按绩效目标责任书进行考核，部门年度考评成绩即为部门负责人的年终考核成绩；如果未签订目标责任书，由公司负责组织管理人员述职会，各一级部门



经理以上人员进行述职，由其直接主管和间接主管进行评分。

## 6.4 考评等级及结果应用

1. 年度考评等级影响员工年终奖系数。参评人员的考评结果等级实行加权配置，在申报绩效结果等级时，一律按各等级的控制比例申报。年度考评等级、对应系数及控制比例参照年度考评方案。
2. 考评结果主要作为年终奖励、晋职晋级、岗位调整、薪资调整等的依据：
  - (1) 对考评为“B”以上者予以加薪或晋职晋级；
  - (2) 对考评为“B”者给予肯定和适当加薪；
  - (3) 对考评为“C”者提出改进意见，由直接主管与其沟通，通过强化培训、调整工作岗位等方式帮助其提升职业能力；
  - (4) 对考评为“C-”的人员予以降职、降薪直至淘汰。
3. 根据年度考评结果，评选团队奖励与个人奖励。具体说明如下：

类别	奖项名称	评选条件	评选数量	奖励形式
个人奖	优秀经理奖	年度测评成绩排在部门前列，主动承担责任，工作表现突出，无重大“事故”，年度内无违纪过失	10%	奖励证书及奖金
	优秀员工奖	考评成绩排在部门前列，工作表现突出，年度内无违纪过失	10%	奖励证书及奖金
总经理特别嘉奖		在公司重大战略项目中发挥作用巨大，工作业绩显著，或对公司经营具有重大贡献的个人	5%	奖励证书及奖金

## 6.5 绩效考评面谈

1. 年度考评结束后，各直属主管应安排与员工进行正式沟通。沟通时，员工应明了考评阶段绩效评估的内容及评语。

2. 在绩效面谈中，主管应创造良好的沟通氛围，与员工就关键目标及相关绩效因素的考评进行沟通，员工应反馈希望得到的帮助、支持及提高，以及个人发展机会或职业生涯目标。
3. 年度考评面谈中，直属主管在与员工就下一阶段关键目标/任务/职责的计划达成共识后，双方应在《个人总结》的领导反馈谈话记录或相关绩效改进计划文件上签字。

## 7. 考评申诉

1. 考评申诉是为了使各考评阶段和在考评过程中真正做到公开、公正而设定的特殊程序。
2. 在考评结果确定之后，进行考评结果反馈，如有异议，可向直接领导提出申诉。
3. 经协调后仍有异议，可向人力资源部提出申诉，由人力资源部调查核实后，报总经理确定最终处理决定。

## 8. 附则

1. 本制度由人力资源部负责解释、修订。
2. 本制度自发布之日起执行。
3. 附件

附件1 《年度工作总结》

附件2 《年度员工考察评价表》

附表3 《年度管理人员考察表》

附表4 《年度管理人员测评表》

注：附件需根据每年实际情况进行修订。

附件1 《年度工作总结》

## XXXX年度工作总结

姓 名：\_\_\_\_\_

部 门：\_\_\_\_\_

年 月 日

一、本年度任职情况（职务变动记录）		
起止时间	所在部门	所任职务
二、本年度重点工作完成情况汇总（至少列举5-10项已完成工作，可详加叙述）		
三、存在不足及改进措施		
四、个人下年度职业发展计划		
五、需要得到的支持与帮助		

六、考核成绩（由考评执行小组填写）												
月度考核分汇总												
月份	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二
考评等级												
分数												
月度考核分的平均分=Σ月度考核分数 / 出勤月数 = _____												
部门年度考核分_____						考察评分_____						
测评分_____（基层经理以上人员）						其他：						
<p>考评分值：</p> <p>1、考评分核算公式：</p> <p><input type="checkbox"/> 领导班子年度考评分 = 部门年度考评分 × 40% + 月度考评平均分 × 40% + 考察复评分 × 10% + 下属测评分 × 10%</p> <p><input type="checkbox"/> 基层经理年度考评分 = 部门年度考评分 × 30% + 月度考评平均分 × 40% + 考察复评分 × 20% + 下属测评分 × 10%</p> <p><input type="checkbox"/> 营销管理年度考评分 = 部门年度考评分 × 40% + 月度考评平均分 × 20% + 考察复评分 × 30% + 下属测评分 × 10%</p> <p><input type="checkbox"/> 基层员工年度考评分 = 部门年度考评分 × 10% + 月度考评平均分 × 60% + 考察复评分 × 30%</p> <p>2、考评总分：</p> <p>3、考评执行小组负责人签字：</p>												

七、领导反馈谈话记录（根据员工一年以来的工作表现及考评结果与员工沟通共同修订职业发展计划）。

1、本考评期内的主要进步和成绩：

2、认为工作中需要改善的地方：

3、下一步的工作改进方向和措施：

主管签字：\_\_\_\_\_

被考评人签字：\_\_\_\_\_

年 月 日

## 附件2《年度员工考察评价表》

## XXXX年度员工考察评价表

姓名：

部门：

到岗日期：

评价因素	评分标准	评价尺度			
		等级	分数	直接领导	间接领导
工作能力 (50%)	A. 理解力极强，判断力极强，处理能力极强	优	5		
	B. 理解力强，判断力强，处理能力强	良	4		
	C. 理解判断力普通，处理事务常有错误	中	3		
	D. 理解较迟钝，对复杂事务判断力不够	可	2		
	E. 理解迟钝，判断力不良，经常无法处理事务	差	1		
主动积极性 (30%)	A. 任劳任怨，竭尽所能完成工作；奉公守法足为他人楷模	优	5		
	B. 热心工作，支持公司的政策；工作努力，分内工作非常完善	良	4		
	C. 对本职工作感兴趣，不在工作时间玩乐；能自觉完成工作	中	3		
	D. 工作无恒心，精神不振，不满现状；交付工作常需督促方能完成	可	2		
	E. 态度傲慢，常唆使别人向公司提不合理要求；敷衍，无责任心，粗心大意	差	1		
团队合作 (10%)	A. 与人合作无间，为工作顺利完成尽最大努力	优	5		
	B. 爱护团体，常协助别人	良	4		
	C. 肯答应别人要求并帮助他	中	3		
	D. 仅在必要与人协调时才与人合作	可	2		
	E. 精神散漫，不肯与人合作	差	1		
勤勉性 (10%)	A. 不浪费时间，不畏劳苦，抢先完成工作	优	5		
	B. 守时守规，不偷懒，勤奋工作	良	4		
	C. 虽少迟到早退，但上班后常不主动到达工作岗位	中	3		
	D. 借故逃避繁重工作，不坚守工作岗位	可	2		
	E. 时常迟到早退，工作不给力，时常远离工作岗位	差	1		
奖惩记录		评价得分			
		奖惩增减分			
		考察总分			

附表3 《年度管理人员考察表》

## XXXX年度管理人员考察表

姓名：

岗位：

评价日期：

评价因素	对评价期间工作成绩的评价要点	评价尺度					自评	领导考评
		优	良	中	可	差		
工作态度 (40%)	A. 把工作放在第一位，努力工作	5	4	3	2	1		
	B. 对新工作表现出积极态度	5	4	3	2	1		
	C. 忠于职守，坚守岗位	5	4	3	2	1		
	D. 对下属的过失勇于承担责任	5	4	3	2	1		
监督指导 (30%)	A. 按照下属的能力和个性合理分配工作	5	4	3	2	1		
	B. 善于放手让下属去工作，鼓励他们乐于协作的精神	5	4	3	2	1		
	C. 十分注意生产现场的安全卫生和整理整顿工作	5	4	3	2	1		
	D. 妥善处理工作中的失败和临时追加的工作任务	5	4	3	2	1		
	E. 积极培训、辅导部下，提高他们的技能和素质	5	4	3	2	1		
工作效果 (30%)	A. 正确理解工作指示和方针，制定适当的工作计划	5	4	3	2	1		
	B. 工作方法正确，时间和费用安排合理有效	5	4	3	2	1		
	C. 工作业绩达到预期目标或计划要求	5	4	3	2	1		
	D. 工作总结和汇报准确真实	5	4	3	2	1		
评价分值								

1. 通过以上各项的评分，综合得分是：\_\_\_\_\_分

2. 评价者意见：



附表4《年度管理人员测评表》

## XXXX年度管理人员测评表

姓名：

岗位：

评价日期：

评价因素	对评价期间工作成绩的评价要点	评价尺度					分值
		优	良	中	可	差	
工作态度 (20%)	A. 把工作放在第一位，努力工作；	5	4	3	2	1	
	B. 对新工作表现出积极态度；	5	4	3	2	1	
	C. 忠于职守，坚守岗位；	5	4	3	2	1	
	D. 对下属的过失勇于承担责任。	5	4	3	2	1	
业务工作 (30%)	A. 正确理解工作指示和方针，制定适当的工作计划；	5	4	3	2	1	
	B. 按照下属的能力和个性合理分配工作；	5	4	3	2	1	
	C. 及时与有关部门进行必要的工作沟通；	5	4	3	2	1	
	D. 在工作中始终保持团队精神，顺利推动工作。	5	4	3	2	1	
管理监督 (10%)	A. 在人事关系方面，部下没有不满或怨言；	5	4	3	2	1	
	B. 善于放手让下属去工作，鼓励他们乐于协作的精神；	5	4	3	2	1	
	C. 十分注意生产现场的安全卫生和整理整顿工作；	5	4	3	2	1	
	D. 妥善处理工作中的失败和临时追加的工作任务。	5	4	3	2	1	
指导协调 (20%)	A. 经常注意保持提高下属的工作积极性；	5	4	3	2	1	
	B. 主动改善工作和提高效率；	5	4	3	2	1	
	C. 积极培训、辅导部下，提高他们的技能和素质；	5	4	3	2	1	
	D. 注意实施目标管理，使工作协调进行。	5	4	3	2	1	
工作效果 (20%)	A. 正确认识工作意义，努力取得最好成绩；	5	4	3	2	1	
	B. 工作方法正确，时间和费用安排合理有效；	5	4	3	2	1	
	C. 工作业绩达到预期目标或计划要求；	5	4	3	2	1	
	D. 工作总结和汇报准确真实。	5	4	3	2	1	
评价分值							

1. 通过以上各项的评分，综合得分是：\_\_\_\_\_分

2. 评价者意见：