

广东美的集团空调事业部文件

美冷字[2001] 10 号

签发人：方洪波

员工绩效考核管理办法

第一章 总则

第一条 目的

为建立和完善事业部人力资源绩效考核体系和激励与约束机制，对员工进行客观、公正地评价，并通过此评价合理地进行价值分配，特制订本办法。

第二条 原则

严格遵循“客观、公正、公开、科学”的原则，真实地反映被考核人员的实际情况，避免因个人和其他主观因素影响绩效考核的结果。

第三条 指导思想

建立客观、公正、公开、科学的绩效评价制度，完善员工的激励机制与约束机制，为科学的人事决策提供可靠的依据。

第四条 适用范围

本办法适用于事业部职能部除管理干部以外的全体员工，二级子公司可参照本办法建立各单位内部的绩效考核制度（二级子公司财务人员统一由事业部财务管理部进行考核）。

第二章 考核体系

第五条 考核对象

I 类员工：工作内容的计划性和目标性较强的员工

II 类员工：每月工作性质属重复性、日常性工作的员工

第六条：考核内容

- 1、业绩考核：Ⅰ类员工主要参照各部门月度工作计划并依据工作目标进行考核；Ⅱ类员工依据职位说明书进行考核。
- 2、能力考核：通过员工的工作行为，观察、分析、评价其具备的工作能力。
- 3、态度考核：通过员工日常工作表现和行为，考察其工作责任感和工作态度。

考核内容	权重	综合考核得分
业绩考核	70%	业绩×70%+能力×20%+态度×10%
能力考核	20%	
态度考核	10%	

第七条：考核方式

考核实行直接主管评分和部门主管签名确认的两级考核方式。

第三章 考核实施

第八条 考核机构

人力资源部：作为事业部人力资源工作的归口管理部门，负责绩效考核制度的制定，并组织事业部各职能部员工的绩效考核，指导和监督二级子公司绩效考核工作。

二级子公司人事部门：作为事业部下属二级子公司人事系统的归口管理部门，按照事业部《员工绩效考核管理办法》和其他有关制度的规定，负责本单位绩效考核制度的制订和实施工作。

第九条 考核周期

以半年为考核周期，年终进行综合评定；新聘员工以试用期为考核周期。上半年：1月1日-6月30日；下半年：7月1日~12月31日。具体时间以通知为准。

第十条 考核流程

根据职位说明书和部门月度工作计划，每年1月和7月份由人力资

源部协助各部门对该部门员工工作绩效进行综合评定，各部门应于 1 月 15 日和 7 月 15 日前将考核结果报事业部人力资源部。

第四章 考核结果的应用

第十一条 考核结果等级分布

分数段	90~100	80~89	70~79	70 分以下
等级	A	B	C	D
意义	优	良	中	差

第十二条 培训

在进行人力资源开发工作时，应把员工绩效考核结果作为参考资料，了解员工的培训需求，从而有效地开展培训工作。

第十三条 岗位轮换和晋升

在进行岗位轮换和晋升时，应参考员工绩效考核的评定结果，把握员工的工作和环境适应能力。

第十四条 调薪

考核结果	A	B	C	D	备 注
工资序列升（降）级数	2	1	0	-1	当职务不发生变化时,工资序列只能升到该职位的最高级。

注：工资序列升（降）每半年进行一次，在每年 2、8 月份根据考核结果进行调整。

员工具有以下条件之一者，工资职级调整可不受事业部规定的调薪时间限制：

- （1）职务晋升；
- （2）在市场业务发展、技术创新、新事业开拓及内部管理等方面作出特殊贡献，必须填写《特殊调薪申报表》，报人力资源部审核，总经理审批。

第十五条 绩效收益

某普通员工年中(终)绩效收益=该职能部普通员工年中(终)绩效收益发放总额×计提系数

$$\text{计提系数} = E_i \times P_i / \sum E_i \times P_i$$

E_i = 某管理人员管理工资月标准额 × 在考核单位工作时间（按月计算）

P_i = 该员工个人绩效评价得分

i=表示某普通员工

注：个人考核结果（P）为D等者，取消奖金的发放；试用期员工不享受奖金；在考核单位工作时间按转正后计算。

第十六条 审批流程

考核结果处理表按被考核者——直接主管——部门主管——人力资源部的流程进行审批，但汇总报表要报事业部总经理审批。

第五章 考核面谈与绩效改进

第十七条 考核面谈

员工考核的核心是结合工作计划和目标，目的在于干部对下属的工作进行监督和指导，在工作思路和绩效改进上提供帮助，因此每次考核结束后，考核者应当与被考核者进行考核面谈，加强双向沟通。

考核面谈为考核者与被考核者就绩效改进与能力提升所进行的沟通应做到：

- （1）让被考核者了解自身工作的优、缺点；
- （2）对下一阶段工作的期望达成一致意见；
- （3）讨论制定双方都能接受的书面绩效改进和培训计划。

第十八条 绩效改进

每个考核期结束后，考核者与被考核者应经过协商共同制订《员工绩效改进计划书》，报人力资源部备案。

第六章 考核结果的管理

第十九条 考核指标和结果的修正

由于客观环境的变化，员工需要调整工作计划、绩效考核标准时，经考核负责人同意后，可以进行调整和修正。考核结束后人力资源部还应对受客观环境变化等因素影响较大的考核结果重新进行评定。

第二十条 考核结果反馈

被考核者有权了解自己的考核结果，人力资源部应在考核结束后五个工作日内，向被考核者通知考核结果。

第二十一条 考核结果归档

考核结束后考核结果作为保密资料，由人力资源部归入被考核者个人档案并负责保存。

第二十二条 考核结果申诉

被考核者如对考核结果有异议，首先应通过双方的沟通来解决；如不能妥善解决，被考核者可向事业部人力资源部提出申诉，人力资源部需在接到申诉之日起十日内，对申诉者的申诉请求予以答复。

第七章 附则

第二十三条 本办法由事业部人力资源部负责制订、解释及修订；

第二十四条 本办法自发布之日起开始实施。

附表：

- 1、员工工作业绩评估表
- 2、员工工作能力评估表
- 3、员工工作态度评估表
- 4、员工绩效考核结果处理表
- 5、员工绩效改进计划表
- 6、员工绩效考核评定细则及相关评价指标的说明

美的空调事业部

二〇〇一年一月六日

发：各单位

送：辛副总、金副总

报：集团总裁办

印发份数：14 份

其中存档：1 份

美的空调事业部
员工工作业绩评估表
(I类员工)

编号: KH01

姓 名		工作岗位			
单位名称		部门名称			
考 核 期	_____年____月——_____年____月				
工作概要					
工作效果评价					
序号	工作目标计划	重要性基数 (10分制)	考评项目	评分	得分
1	第一项工作内容		及时性 (40%)		
			工作质量 (60%)		
2	第二项工作内容		及时性 (40%)		
			工作质量 (60%)		
3	第三项工作内容		及时性 (40%)		
			工作质量 (60%)		
4	第四项工作内容		及时性 (40%)		
			工作质量 (60%)		
5	第 N 项工作内容		及时性 (40%)		
			工作质量 (60%)		
总得分 = Σ (各项得分) / Σ 重要性基数 $\times 100$					
被考核者 签 名		直接主管 签 名		部门主管 签 名	
备 注	1、工作目标计划参照部门月度工作计划内容 2、考核结果需到人力资源部备案				

美的空调事业部
员工工作业绩评估表
(Ⅱ类员工)

编号: KH02

姓 名			工作岗位		
单位名称			部门名称		
考 核 期	_____年____月——_____年____月				
工作概要					
工作效果评价					
序号	主要工作职责			重要性基数 (10 分制)	评分
1					
2					
3					
4					
5					
6					
总得分 = Σ (实际得分) / Σ 重要性基数 $\times 100$					
被考核者 签 名		直接主管 签 名		部门主管 签 名	
备 注	1、考核者每项评分最高不能超过每一项重要性基数 2、考核结果需到人力资源部备案				

美的空调事业部 员工工作能力评估表

编号: KH03

姓名		岗 位	
单位名称		部门名称	
考 核 期	_____年____月——_____年____月		
能力考核项目	权重	考核要点	评分
知识、技能	20%	1、基础知识和专业知识 2、工作经验 3、工作技能	
逻辑思维能力	20%	1、对岗位工作内容的理解 2、对上级下达的指示的理解 3、分析、归纳和总结能力 4、洞察能力以及判断的失误率	
创新能力	20%	1、管理创新 2、技术创新 3、合理化建议被采纳数	
人际沟通能力	20%	1、上下级、同事之间沟通 2、部门之间的沟通与协调	
表达能力	20%	1、口头表达能力 2、文字表达能力	
总得分:			
被考核者 签 名		直接主管 签 名	部门主管 签 名

备 注	考核结果需到人力资源部备案
-----	---------------

美的空调事业部

员工工作态度评估表

编号：KH04

姓 名		岗 位			
单 位		部 门			
考 核 期	_____年____月——_____年____月				
考核项目	考核要点			评 分	
纪律性 25%	是否严格遵守工作纪律，很少迟到、早退、缺勤；				
	对待上级、同事、外部人员是否有礼貌，注重礼仪；				
	是否严格遵守工作汇报制度（口头、书面），按时完成工作报告；				
团队协作 25%	工作是否充分考虑他人处境；				
	是否能够主动协助上级、同事和下属的工作；				
	是否努力使工作气氛活跃、协调，充满团队精神；				
敬业精神 25%	工作是否热情饱满，且能经常提出合理化建议；				
	对分配的任务是否讲条件、主动、积极、尽量多做工作；				
	是否积极学习与业务相关的知识，不断提高业务技能；				
	是否积极参加公司组织的各类培训；				
	是否敢于承担责任，不推卸责任；				
奉献意识 25%	为公司和组织的目标和利益不计较个人得失；				
	不搞部门本位主义，坚持事业部全局观点；				
总得分					
被考核者 签 名		直接主管 签名		部门主管 签 名	

备 注	考核结果需到人力资源部备案。
-----	----------------

美的空调事业部

员工绩效考核结果处理表

编号：KH05

姓 名		岗 位		评估时间	
工资序列		年 龄		(美的) 工龄	
单 位		部 门			
业绩 考核 得分		能力 评估 得分		态度 评估 得分	
综合考核得分=业绩得分×70%+能力得分×20%+态度得分×10%					
绩效考核等级： <input type="checkbox"/> A（90-100 分） <input type="checkbox"/> B（80-89 分） <input type="checkbox"/> C（70-79 分） <input type="checkbox"/> D（70 分以下）					
考 核 结 果 处 理 意	岗 位 异 动		工 资 序 列 变 动		其 他
	被考核者意见	直接主管意见	部门主管意见		人力资源部意见

见				
备注				

美的空调事业部

员工绩效改进计划表

编号: KH05

姓 名		性 别		年 龄	
单 位		部 门		岗 位	
I。 考绩摘要:					
杰出的绩效 (按重要性排列)	1、				
	2、				
	3、				
	4、				
	5、				
需要改进的绩效 (按重要性排列)	1、				
	2、				
	3、				
	4、				
	5、				
II。 绩效改进计划:					
应采取的行动				完成时间	

被考核者 签 名		直接主管 签 名		部门主管 签 名	
备注	需到人力资源部备案				

员工绩效考核评定细则及相关评价指标的说明

一、 员工作业业绩评估表

I 类员工评价标准：I 类员工的工作内容计划性和目标性较强，在考核时侧重考察其在月度工作计划及目标完成情况，考核指标分为：

(1) 重要性基数：反映各项工作内容的相对重要程度，采用 10 分制。

非常重要	9—10
较重要	8—9
重要	7—8
一般重要	6—7

(2) 及时性：反映工作计划的完成速度，采用百分制进行评分。

超过工作计划完成的时间	90—100 分
正好在工作计划的时间内完成	80—89 分
基本在工作计划的时间内完成	70—79 分
没有在工作计划的时间内完成	70 分以下

(3) 工作质量：反映工作计划的完成好坏，采用百分制进行评分。

超过工作任务要求，有创新	90—100 分
完全达到工作要求	80—89 分
基本达到工作计划要求	70—79 分
未能达到工作要求	70 分以下

(4) 各项得分：反映各项工作计划综合完成情况，计算公式为：

$$\text{各项得分} = (\text{及时性} \times 40\% + \text{工作质量} \times 60\%) \times \text{重要性基数} \div 100$$

(5) 总得分 = Σ (各项得分) / Σ 重要性基数 $\times 100$

2. II 类员工的评价标准：II 类员工的工作性质属于重复性、日常工作，对该类员工的评价根据职位说明书中的主要工作职责及相应标准进行综合评定，各项指标为：

(1) 主要工作职责：参照员工职位说明书填写。

(2) 重要性基数：与 I 类员工指标相同。

(3) 评分：反映各项工作的综合完成情况，采用百分制评分：

超过工作要求	90—100 分
--------	----------

完全达到要求	80—89 分
基本达到要求	70—79 分
未能达到要求	70 分以下

(4) 各项实际得分=评价得分×重要性基数÷100

(5) 总得分=Σ（各项得分）/ Σ重要性基数×100

二、员工工作能力评估表

《员工工作能力评估表》的考核项目包括：（1）知识和技能（2）逻辑思维能力（3）创新能力（4）表达能力（5）人际沟通能力

1. 知识和技能—任职者具有工作所需要的基础知识和专业知识，以及相关的工作经验和专业技能。

超过工作要求	90—100 分
完全达到要求	80—89 分
基本达到要求	70—79 分
未能达到要求	70 分以下

2. 逻辑思维能力—任职者具有工作需要的逻辑思维能力，如归纳、总结、分析和判断等。

非常强	90—100 分
较强	80—89 分
一般	70—79 分
较差	70 以下

3. 创新能力—要求任职者能够根据个人工作的性质和内容，结合实际情况，提出切合实际的新观点、新方法，如管理创新、技术创新、合理化建议等。

非常强	90—100 分
较强	80—89 分
一般	70—79 分
较差	70 分以下

4. 表达能力—任职者所具备的文字和口头表达能力。

非常强	90—100 分
较强	80—89 分
一般	70—79 分
较差	70 分以下

5. 人际沟通能力—任职者所具备的沟通技巧、倾听技巧和协调能力。

非常强	90—100 分
较强	80—89 分
一般	70—79 分
较差	70 分以下

6、总得分=Σ权重×各项得分

三、员工工作态度评估表

《员工工作态度评估表》中的考核项目包括：（1）纪律性（2）团队协作（3）敬业精神（4）奉献精神。

1. 纪律性—反映任职者的违规、违纪情况。

非常好	90—100 分
较好	80—89 分
一般	70—79 分
较差	70 分以下

2. 团队协作—要求任职者有团队协作意识，在实际工作中，顾全大局，主动协助他人工作，充分为他人着想，乐于助人。

非常好	90—100 分
较好	80—89 分
一般	70—79 分
较差	70 分以下

3. 敬业精神—要求任职者热爱本职工作，对工作认真负责，一丝不苟，努力钻研业务知识，善于自我学习，乐于接受培训。

非常好	90—100 分
较好	80—89 分
一般	70—79 分
较差	70 分以下

4. 奉献精神—要求任职者能够以事业部的利益为重，在事业部和个人利益发生冲突时很好的处理，具有全局观念。

非常高	90—100 分
较高	80—89 分
一般	70—79 分
较低	70 分以下

5、总得分=Σ权重×各项得分