

广东美的集团空调事业部文件

美冷字[2001] 09 号

签发人： 方洪波

干部绩效考核管理办法

第一章 总 则

第一条 目的

为进一步建立和完善事业部的绩效考核体系和激励约束机制，对中高层干部的价值创造过程及结果进行客观、公正的评价，并通过此评价合理地进行价值分配，促进中高层干部与事业部共同发展，特制定本办法。

第二条 原则

干部考核必须坚持公平、公正、公开的原则，严格依据价值创造的结果（业绩）和价值创造过程中的表现，实现干部的薪资、效益分红、职位升降与考核结果紧密结合。

第三条 适用范围

本办法适用于事业部本部各类管理干部和二级子公司第一责任人。二级子公司可参照事业部考核办法制定各单位内部干部考核办法并自行组织实施（二级子公司财务负责人统一由事业部财务管理部进行考核）。

第二章 考核体系

第四条 考核对象

- I 类：二级子公司第一责任人；
- II 类：事业部职能部第一责任人；
- III 类：事业部职能部普通管理干部；

第五条 考核内容

事业部干部绩效考核以**业绩和能力**为导向，主要包括：

- 1、事业部下属二级子公司经营目标、经营绩效和管理绩效考核；
- 2、事业部各职能部部门管理绩效考核；

注：具体参见事业部《2001 年二级子公司经营责任制考核及收入分配方案》和《事业部职能部管理绩效考核方案》

- 3、干部个人绩效考核，具体包括以下两方面内容：

- (1) 工作业绩评估：主要根据干部工作目标计划内容进行考核；
- (2) 工作能力评估：主要针对人才培养、创新能力、发展潜能、文化管理、执行能力、沟通协调组织能力等几个方面进行考核；人力资源部根据实际情况制订工作能力评估细则。

综合得分=工作业绩得分×70%+工作能力得分×30%

第三章 考核管理

第六条 考核机构

1、事业部管委会：是最高考核机构，负责事业部下属二级子公司经营目标、经营绩效和管理绩效考核以及事业部各职能部管理绩效考核，事业部总经理是管委会考核负责人。

2、人力资源部：负责事业部干部考核体系构建、考核制度的制定、考核工作的组织实施，并综合协调、指导与监督二级子公司及职能部的考核工作，以及考核结果的管理与归档。

第七条 考核方式

1、Ⅰ类干部按照经营目标、经营绩效和管理绩效进行考核，事业部总经理是考核负责人；

2、Ⅱ类干部按照职能部管理绩效进行考核，事业部总经理是考核负责人；

3、Ⅲ类干部根据个人绩效进行综合考核，事业部各职能部负责人

是考核负责人。

Ⅲ类干部工作业绩由直接上司进行考核；工作能力采用直接下属评价、相关性评价、直接上司三级考核方式。

直接下属评价：受被考核者管理的员工对其进行的评价；

相关性评价：与被考核者有工作关联的部分管理干部对其进行的评价；

直接上司评价：一般指部门负责人对其进行的评价。

第八条 考核时间与周期

干部考核每半年一次，年终进行综合评定。

考核对象	考核负责人	考核依据	考核周期
二级子公司第一责任人	事业部总经理	子公司经营目标、经营绩效 管理绩效、述职报告	半年度
职能部第一责任人		职能部管理绩效、述职报告	半年度
事业部职能部普通管理干部	职能部负责人	工作业绩、工作能力 述职报告	半年度

第九条 考核程序

事业部对二级子公司的经营目标、经营绩效、管理绩效考核根据事业部《2001年二级子公司经营责任制考核及收入分配方案》由事业部三个职能部协同进行；对职能部管理绩效考核由营运发展部根据事业部《职能部管理绩效考核方案》进行。

事业部对Ⅲ类干部个人绩效考核每半年进行一次，年终进行综合评定，年终考核结果为上、下半年考核结果的算术平均数。考核结果由人力资源部审核，管委会审议，事业部总经理裁决。

Ⅲ类管理干部考核流程：

- 1、填写考核期内《干部工作目标计划表》，经部门负责人审核后，报人力资源部备案；
- 2、根据客观环境的变化和工作需要，调整期初制订的工作目标计划，经部门负责人审核后，报人力资源部备案，工作目标计划调整次数

视客观情况而定；

3、考核期结束前约半个月，由人力资源部根据《干部工作目标计划表》下发《干部工作业绩评估表》给被考核者直接上司进行评估打分；

4、考核期结束前约半个月，由人力资源部下发《干部综合能力评估表》给相关人员进行评估打分；

5、人力资源部根据评估结果制定《干部绩效考核结果处理表》，并按被考核者——部门负责人——人力资源部总监——事业部总经理流程进行审批。

第四章 考核结果的应用

第十条 考核结果等级分布

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

第十一条 考核结果与考核对象的关系

考核对象	一级经营目标 H	二级经营目标 L	经营绩效 K	管理绩效 M	个人绩效 P
I 类干部	▲	▲	▲	▲	△
II 类干部	▲			▲	△
III 类干部	▲			△	▲
备注	▲表示直接相关，△表示间接相关。				

第十二条 考核结果与调薪

1、经营绩效考核结果 K 直接影响 I 类干部下一年度的工资序列的变动，管理绩效考核结果 M 直接影响 II 类干部下一年度的工资序列的变动；干部个人绩效考核结果 P 直接影响 III 类干部下一年度工资序列的变动；

考核结果	A	B	C	D	备 注
工资序列升降级数	1	0	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）每年一次，在每年 2 月份根据年度考核结果进行调整，年度考核结果=（上半年度考核分+下半年度考核分）/2

2、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。

3、员工具有下列条件之一者，职能工资将破格降级：

（1）职务降聘或免聘；

（2）因本人过错，给事业部造成重大经济损失或损害事业部形象者；

（3）多次或重复违反集团和事业部规章制度者；

（4）因个人能力或身体原因，长期无法胜任或实际未行使本职务（或岗位）职权者。

第十三条 考核结果与年终收益

1、各二级子公司第一责任人和普通管理干部年终收益计算公式：

参见事业部《2001 年二级子公司经营责任制考核及收入分配方案》

2、事业部职能部第一责任人年终收益计算公式：

职能部第一责任人年终收益=Σ 职能部第一责任人管理工资×20%×计提系数

1+事业部职能部第一责任人效益分红总额×计提系数 2

计提系数 1= $E_i \times M_i / \sum (E_i \times M_i)$

计提系数 2= $F_i \times M_i / \sum (F_i \times M_i)$

E_i =职能部第一责任人管理工资总额 20%

F_i =职能部第一责任人预算效益分红额

M_i = 职能部管理绩效评价得分

i = 表示某职能部第一责任人

3、事业部职能部普通管理干部年终收益计算公式：

年终收益 = 某职能部普通管理干部效益分红总额 × 计提系数

计提系数 = $E_i \times P_i / \sum (E_i \times P_i)$

E_i = 某职能部普通管理干部预算效益分红额

P_i = 管理干部个人绩效评价得分

i = 表示某管理干部

注：个人考核结果 P 为 D 者，取消效益分红的发放。

第十四条 二级子公司管理绩效与第一责任人

参见事业部《2001 年二级子公司经营责任制考核及收入分配方案》

第十五条 职务升降

经营绩效考核结果将影响 I 类干部的职务升降，管理绩效考核结果将影响 II 类干部的职务升降，干部个人绩效考核结果直接影响 III 类干部职务的升降。

1、进行职务晋升，必须同时具备以下条件：

- (1) 连续两次考核结果为 A；
- (2) 通过有关部门组织的综合测评；
- (3) 满足以上条件者职务可晋升一级；

2、干部年度综合考核结果为 D 者，即降聘或免聘（调整工作岗位或免职）。

3、经审批破格晋升或降职者，不受考核结果限制。

第五章 考核面谈与绩效改进

第十六条 考核面谈

III 类干部考核的核心是结合干部的工作目标计划，目的是对干部工作进行监督和指导，在工作思路和绩效改进方面提供帮助。因此，考核

结束后，考核者应当与被考核者进行面谈。

第十七条 绩效改进

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的意见；
- 3、讨论制定双方都能接受的书面绩效改进和培训计划。

第六章 考核结果的管理

第十八条 考核指标和结果的修正

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考核指标和考核结果进行修正。

第十九条 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，由人力资源部归入干部考核档案并负责保存。

第二十一条 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管委会或人力资源部提出申诉，事业部管委会或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

第二十一条 本办法由事业部人力资源部负责制订、解释及修订；

第二十二条 本办法自下发之日起开始实施。

附表：（适用于中层管理干部）

- 1、干部工作目标计划表
- 2、干部工作业绩考核表
- 3、干部综合能力评估表
- 4、干部考核结果处理表
- 5、干部绩效考核评定细则及相关指标的说明

美的空调事业部
二 00 一年一月六日

发：各单位

送：辛副总、金副总

抄报：集团总裁办、集团人力资源部

印发份数：15 份

其中存档：1 份

美的空调事业部

干部工作目标计划表

编号：KP01

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			
工作目标计划			
序号	工作计划内容	工作目标	重要性 基数
1	第 1 项工作计划		
2	第 2 项工作计划		
3	第 3 项工作计划		
4	第 4 项工作计划		
5	第 N 项工作计划		
被考核者 签 名		部门负责人 签 名	
备注	需到人力资源部备案		

美的空调事业部 干部工作业绩评估表

编号: KP02

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				
工作业绩评价				
序号	评估项目	重要性基数 (10 分制)	评分 (百分制)	得分
1	第 1 项工作计划			
2	第 2 项工作计划			
3	第 3 项工作计划			
4	第 4 项工作计划			
5	第 N 项工作计划			
总得分 = Σ (各项得分) / Σ 重要性基数 $\times 100$				
被考核者 签 名		部门负责人 签 名		
备注	1、各项实际得分 = 评价得分 \times 重要性基数 $\div 100$ 2、需到人力资源部备案			

美的空调事业部 干部综合能力评估表 (A)

编号: KP03A

姓 名		岗 位	
单位名称		部门名称	
考 核 期	_____年____月——_____年____月		
考核项目	权重	评估要点	评分 (100 分制)
知识和技能	15%	基础知识、专业知识 工作经验和工作技能等	
管理能力	30%	部门计划、组织、领导、协调、控制 部门内外协调	
创新能力	20%	管理创新 (制度建设、管理提案等)、技术创新 (三 新项目成果)、合理化建议被采纳数等	
自我认知能力	20%	述职报告, 个人发展规划, 学习能力	
人际沟通能力	15%	沟通耐心, 虚心, 认真, 坦城,	
总得分:			
简要评语:			
备 注	本表由直接上司进行评价		

美的空调事业部 干部综合能力评估表 (B)

编号: KP03B

姓名		岗 位	
单位名称		部门名称	
考 核 期	_____年____月——_____年____月		
考核项目	权重	评估要点	评分 (100 分制)
工作知识技能	20%	基础知识, 专业知识 工作经验和工作技能等	
协作能力	30%	协作精神 协作的建议和行动等	
创新能力	20%	管理创新 (制度建设、管理提案等)、技术创新 (三新项目成果)、合理化建议被采纳数等	
工作作风	10%	反应快速 工作态度	
人际沟通能力	20%	交流耐心、虚心、认真、坦诚	
总得分:			
简要评语:			
备 注	本表由相关部门负责人进行评价		

美的空调事业部 干部综合能力评估表 (C)

编号: KP03C

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	评估要点	评分 (100 分制)
工作知识技能	20%	基础知识, 专业知识, 工作经验和工作技能等	
部属的培养	30%	是否对部属的职业发展进行指导, 是否支持部属参加培训并提供参考性建议, 是否同部属进行绩效的面谈并帮助部属制定绩效改进计划等	
创新能力	10%	管理创新 (制度建设、管理提案等)、技术创新 (三新项目成果), 合理化建议被采纳数等	
团队建设能力	30%	部门文化建设、团队协作精神、员工满意度等	
职业素养	10%	无违规现象发生, 仪表, 言语, 举止等	
总得分:			
简要评语:			
备 注	本表由部门下属进行评价		

美的空调事业部

干部绩效考核结果处理表

编号：KP04

姓 名		岗 位		考 核 期	
单 位		部 门		(美的) 工龄	
工作概要					
	直接下属评价 (20%)	相关性评价 (20%)	直接上司评价 (100% / 60%)	得 分	
业绩考核	/	/			
能力考核					
综合得分：					
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 意见	岗位异动	工资序列变动	年终收益	其他	
	被考核者意见	部门负责人意见	人力资源部意见	事业部总经理意见	
备注					

干部绩效考核评定细则及相关评价指标的说明

一、 干部工作目标计划表

该表用于确定考核期内工作目标计划内容、各项工作的重要程度以及评价标准，是对中层管理干部工作评价的基础，填制该表时应注意：

（1）工作计划内容表述要清晰、具体，不同工作内容应分栏填写。

（2）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，重要性基数的确定要客观、实事求是。

非常重要	9—10
较重要	8—9
重要	7—8
一般重要	6—7

（3）工作目标的表述应全面、具体和清晰，例如：何时完成，预期效果等。

（4）重要性基数根据工作内容的重要性程度由被考核者和部门负责人协商进行赋分。

（5）工作目标计划和重要性基数可根据实际情况的变化进行调整，调整后的工作目标计划表要到人力资源部备案。

二、 干部工作业绩评估表

《干部工作业绩评估表》中的评估项目和重要性基数根据《干部工作目标计划表》确定并依据《干部工作目标计划表》中工作目标确立的标准进行评分。

（1）评分：反映工作目标计划完成速度和质量，采用百分制。

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）各项实际得分=评价得分×重要性基数÷100

（3）总得分=Σ（各项得分）/ Σ重要性基数×100

三、 干部综合能力评估表 A

《干部综合能力评估表 A》是被考核者的上级主管对其进行评价的工具性表格，考核项目包括：（1）知识和技能（2）管理能力（3）创新能力（4）自我认知能力（5）人际沟通能力。

(1) 知识和技能—要求任职者胜任本职工作，熟悉部门的工作内容和性质，具备工作所需的知识和技能，以及职位需要的工作实践经验。

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) 管理能力—要求任职者在本部门能有效的行使管理职能（计划、组织、领导、协调、控制），领导部门工作团队高效优质完成工作任务。

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—要求任职者有较强的创新意识，能够理解和把握事业部的发展方向，根据部门工作的性质和内容，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 以下

(4) 自我认知能力—对个人的职业发展有明确的计划，善于总结，扬长避短，努力进行自我学习和自我提高。

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

(5) 人际沟通能力—要求任职者有良好的沟通技巧和倾听技巧，善于协调和处理上下级和同事的关系，人际关系融洽。

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

四、 干部综合能力评估表 B

《干部综合能力评估表 B》是与被考核者有工作关系的不同部门同级主管对其进行评价的工具性表格，考核项目包括：(1) 知识和技能；(2) 协作能力；(3) 人际沟通能力；(4) 创新能力；(5) 工作作风。

(1) 知识和技能—要求任职者胜任本职工作，熟悉部门的工作内

容和性质，具备工作所需的知识和技能，有一定的工作实践经验。

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）协作能力—要求任职者有全局观念，想问题，办事情以事业部的整体利益为出发点，有协作意识，积极支持和配合相关部门的工作。

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

（3）人际沟通能力—要求任职者能运用人际沟通技巧和倾听技巧，协调和处理上下级和同事的关系，人际关系融洽。

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

（4）创新能力—要求任职者有创新意识，能够理解和把握事业部的发展方向，根据部门工作的性质和内容，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 以下

（5）工作作风---要求任职者有严谨求实的工作态度，快速高效的工作作风。

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

五、干部综合能力评估表 C

《干部综合能力评估表 C》是被考核的下属对其进行评价的工具性表格，考核要素包括：（1）知识和技能；（2）部属的培养；（3）职业素养；（4）团队建设能力；（5）创新能力。

（1）知识和技能—要求任职者胜任本职工作，熟悉部门的工作内容和性质，具备工作所需的知识和技能，有一定的工作实践经验。

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) 部属的培养——要求任职者关心部属的发展，能指导部属对个人职业发展进行规划。

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

(3) 职业素养——要求任职者能以身作则，行为举止符合公司的规章制度和公认的经理人标准，处理事务以事实为依据，客观为标准。

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

(4) 团队建设能力——要求任职者能协调部门内部的员工关系，倡导符合事业部宗旨和部门定位的部门文化。

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

(5) 创新能力——要求任职者有创新意识，能够理解和把握事业部的发展方向，根据部门工作的性质和内容，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 以下

六、干部绩效考核结果处理表

(1) 业绩考核得分=直接上司评价得分×100%

(2) 能力考核得分=下属评价得分×20%+相关性评价得分×20%+上司评价得分×60%

(3) 综合考核得分=业绩评价得分×70%+能力评价得分×30%