
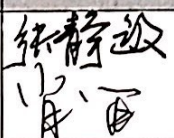



保密等级	内控
文档名称	2018 年度全员绩效考评管理办法
文档编号	
发布组织	
发布日期	2018. 12. 17
执行日期	2018. 12. 17
版本号	1. 0
所属部门	人力资源部

## 2018 年度全员绩效考评管理办法



批准人签字	审核人签字	制订人签字
		 2018.12.17

2018.12.17.





## 2018 年度全员绩效考评管理办法

### 一、 目的

对 2018 年度工作述职报告进行考评，并重点阐述 2019 年全年的工作规划，旨在发现问题、分析原因，明确目标、改善绩效；全面回顾和客观评价全体员工的工作绩效与学习成长表现，并以年度绩效考评结果为依据，实施奖优罚劣，促进员工成长。

### 二、 原则

1. 客观、公正、公开；
2. 以客户价值为导向；
3. KPI、能力、价值观综合考量；
4. 正态分布、奖优罚劣。

### 三、 适用范围

1. 适用于公司全体员工，对在岗期间表现进行评价；
2. 以下人员不参与本次年度考评，不享受年度考评奖金及相关考核奖励：
  - 1) 2019 年 1 月 1 日前未转正人员；
  - 2) 因休假（包含产假与病假）在岗时间不满 3 个月；
  - 3) 2018 年因处罚取消 2018 年各类评优资格人员不能参与 A 级及以上等级评定；
  - 4) 2019 年 1 月 1 日前离职的员工；
3. 转岗人员：截止至 2019 年 1 月 1 日，新岗位在岗三个月及以上的，由新岗位部门主管对其进行考核；不足三个月的，由原岗位部门主管对其进行考核，新岗位的部门主管对其考核结果有建议权。

### 四、 机构及分工

1. 总经理办公会：
  - 1) 负责提出年度考核总体要求；
  - 2) 监督和指导年度考核工作；
  - 3) 审批年度考核与年度评优结果；
  - 4) 对绩效申诉进行最终处理。
2. 部门/中心/子公司负责人：
  - 1) 确保考核过程与结果符合公司价值观导向；
  - 2) 负责组织年度考核，按事实依据进行客观、公正、公开评价；
  - 3) 严格按照年终考核流程及要求执行年终考核工作，按时间节点提交相关资料；
  - 4) 必须按流程完成绩效面谈，与员工做正向、积极的充分沟通，并就考核结果/等级与提升计划达成共识，留存完整绩效面谈记录（员工签字确认）。
3. 人力资源部
 

全面组织年度考核与年度评优工作，保证考核导向与公司价值观导向一致；负责监督年度考核流程、纪律的执行情况；绩效申诉受理与反馈；负责年度考核结果的应用执行。

### 五、 考评周期：

2018 年 01 月 01 日—11 月 30 日





## 六、考评内容：

本次年终考核主要从两方面进行整体评估检核：最终年终考核分数=年度常规考核+价值观考核。

在最终考核结果中，年终常规考核占比 100%，价值观考核结果作为加分项予以统计运用，最终年终考核分数升降排序作为年度考评等级分配的依据。

### 1、常规年度绩效考评

#### 1) 管理人员

考核对象	KPI 达成	360° 评价	说明
副总	100%	-	1、360° 评价通过 IT 化的方式采取自评、上级、平级、下级匿名评分；具体见详细通知； 2、管理层述职会议届时将应公司要求进行。 3、总监层级述职由各中心/子公司自行组织。
中心总经理、总监	70%	30%	

#### 2) 经理与员工层级

考核对象	考评人	KPI	能力	说明
经理	上级+隔级	65%	35%	业绩通过年度业绩评分表评估；能力通过能力评分表（直接上级 60%+间接上级 40%）进行评估。
班长/组长/督导等		75%	25%	
员工		85%	15%	
员工（销售）		85%	15%	业绩考评取 1~11 月平均分；能力通过能力评分表（直接上级 60%+间接上级 40%）进行评估。
员工（计件）		85%	15%	

### 2、价值观考核

#### 1) 细则：

价值观考核对象为公司全体员工。

细则	定义	说明
客户至上	站在客户角度思考问题，始终把创造客户价值放在第一位。	1、每项细则赋分为 5 分-1 分，由高至低，具体评估标准可详见《附件五：快乐购价值观年度考核评估表》； 2、自评+直接上级进行评估，两者分数有异议，需有具体书面案例说明。
创新	敢于打破常规，勇于不断尝试，保持自我超越。	
协作	互信互助，主动支援与配合；共享共担，重视团队利益。	
敬业	脚踏实地、专业执着、使命必达。	
诚信	言行一致、诚实正直。	
学习	谦虚好学，保持好奇心；学以致用，能总结沉淀。	

#### 2) 结果运用：

- ① 25（含）分以上，持续超出期望，在年终/中绩效考核中，分别加 5 分，参与年度价值观之星评选。
- ② 22（含）—24 分，超出期望，在年终/中绩效考核中，分别加 3 分。
- ③ 18（含）—21 分，满足期望。



④ 14（含）—17 分，书面警告，进行价值观约谈，并重新参加企业价值观培训。

⑤ 13 分以下，直接进入价值观处罚考核流程，根据事实和情节，可以给予以下处罚：

- a. 罚款，并处以取消年度任何评优评先资格；
- b. 扣除一月或多月绩效，并处以取消年度任何评优评先资格；
- c. 降薪，并处以取消年度任何评优评先资格；
- d. 降职，并处以取消年度任何评优评先资格；
- e. 调整岗位，并处以取消年度任何评优评先资格；
- f. 解除劳动合同。

以上处罚，可以并处。

黄线：任一项评分为 1 分时，参考 14（含）-17 分项处理办法。

红线：客户至上、协作、诚信出现评分为 1 分，不可接受，进入价值观处罚考核，参考 13 分以上项处理办法。

其他具体操作评估细则详见附件 A：《快乐购价值观考评操作办法》。）

## 七、考评等级及应用

### 1、考评等级

各单位在最终年终考核结果升降序的基础上，按岗位层级与以下分组，由中心/子公司负责人进行等级评定。具体等级分配比例如下：

等级	非常优秀	优秀	合格	改进	不合格
	AAA	AA	A	B	C
比例	5%	10%	70%	10%	5%

注：

① 其中“AAA”等级比例名额为最多不超过设定比例名额，如小组内员工未达到“AAA”标准，可将“AAA”名额顺延至“AA”等级。

② 总监级评估由中心提名、办公会投票产生。任命时间在 11 月 30 日（不含）之后的管理人员，不在本次考核周期内，不参与总监层级评级，而应参与原岗位职级评估考核。

③ 各中心及部门经理&员工级评估等级分配比例可详情见《附件 D：2018 年度经理级&员工年度考评等级人数分配参考》。

④ 经理“AAA”、“AA”等级评选比例不超过部门/中心评选名额的 50%。

### 2、考评应用

年度考核等级将作为年终嘉奖、年度评优的重要依据；并作为 2019 年内部竞聘、晋升及薪酬调整的重要参考依据之一，年终考核结果为合格及以上者方可参与年度调薪与晋升。具体如下：

- (1) 非常优秀（AAA 级）：获得年终白金员工称号，薪酬上调一档。
- (2) 优秀（AA 级）：获得年终翡翠员工称号，2018 年度内连续获得两次 AA，薪酬上调一档。
- (3) 合格（A 级）：达到年度考核合格标准。
- (4) 改进（B 级）：年度评级为“B”的员工将依据《不胜任员工管理办法》进行诫勉谈话，薪酬下调一档，并在 19 年度内不得参与竞聘转岗及晋升，若连续两次评级为 B，按 C 处理。
- (5) 不合格（C 级）：年度评级为“C”的员工将依据《不胜任员工管理办法》处理。
- (6) 对绩效结果反馈要求：①部门负责人需对员工进行正式的绩效沟通，②且对 B/C 类员工形成书面绩效沟通记录和工作改进计划，并以书面形式通知员工绩效考核结果，并填写《员工绩效面谈表》，与员工双方签字确认。





## 八、年度团队奖项评选

### 1. 团队奖项设置及名额分配：

类别	奖项	参评范围
常规奖	钻石团队奖	中心及子公司
	白金团队奖	
	翡翠团队奖	
	优秀团队奖	
专项奖	安全技术奖	
	安全保障奖	
	安全服务奖	
	安全行驶奖	
	信息安全部门标杆奖	

### 2. 评选方式：

- 1) 团队奖项由总经理办公会根据 KPI 得分投票产生，每个奖项均有投票权，采用等额投票的方式：其中最多 1 票为分管组织，其余必须为非分管组织；
- 2) 公司党委会拥有最终决定权与否决权。

## 九、员工评优

1. **钻石员工：**为当年度员工最高奖项，由中心/子公司负责人从“AAA”等级中进行提名，经人力资源部审核后提交总经理办公会评选，合计 10 人。
2. **白金员工：**白金员工为年度考评结果中的“AAA”类员工，最终结果以人力资源部审核后提交总经理审批为准。
3. **翡翠员工：**翡翠员工为年度考评结果中的“AA”类员工，最终结果以人力资源部审核后提交总经理审批为准。
3. **新人奖：**2018 年入职的方可参选。由各部门负责评选，经中心/子公司负责人审批后提交人力资源部，最后报总经理签批；二次入职的员工不参加新人奖评选；提交名额最多不能超过中心/子公司新入职人数的 15%。入职超过三个月，且表现非常优异者，除可获得新人奖外，还可参与白金员工或翡翠员工的评选。
4. **金牌内训师：**由相关负责人进行提报，名额 1 人。
5. **年度价值观之星：**由中心/子公司依据价值观评估准则评估提名候选人、办公会投票产生，最终名额最多 6 人。具体评估标准详见附件 A：《快乐购价值观考评操作办法》。

## 十、考评纪律

1. 考核必须客观公正，以事实为依据，如若发现有弄虚作假者，擅自干涉绩效结果者，处理方式包含但不限于列入 B、C 等级、扣除年终奖金、辞退等；
2. 部门负责人为各部门年终考核第一负责人，须严格按照年终考核流程及要求执行年终考核工作：需在部门内部对考评方案进行充分宣贯，实行有标准、与员工有充分的绩效评估沟通，保证评估过程及结果客观性、公开透明化，若有出现虚假、缺失者处理方式包含但不限于列入 B、C 等级、扣除年终奖金等，并视情节进行处罚。
3. 部门负责人在规定的时间节点内向人力资源部提交相关资料，如未按流程操作（经查实）或逾期提交，将取消其“AAA”与“AA”等级评选资格，并视情节进行处罚。

## 十一、年终考评工作进度安排

2018 年 12 月 17 日：发布《2018 年度全员绩效考评管理办法》



2018年12月30日：完成年度评分并提交至人力资源部；  
2019年1月5日：人力资源部完成初审考评结果；  
2019年1月8日：完成考评结果汇总，并呈报总经理签批；  
2019年1月12日：完成员工绩效面谈并接受考核申诉；  
2019年1月18日：考评结果应用及后续事宜。

## 十二、人力资源部与各中心考评工作对接人

1. 管理层、上海快乐讯、芒果汽车	蔡思、甘燕晖、邓灿
2. 商品开发中心	邱俐娟、肖康
3. 营销中心	蔡思、邱俐娟
4. 新媒体中心	文智、肖艳芳
5. 会员经营中心	张慧、林亚琴
6. 客服中心	夏思敏、高琼
7. 物流中心	尹伽俚、杨析
8. 品质管理中心	尹伽俚、万箐
9. IT中心	徐超、唐美玲
10. 职能部门	李蕾

## 十三、本办法自颁布之日起执行，最终解释权归人力资源部。

## 十四、附件

附件 A:《快乐购价值观考评操作方法》  
附件 B:《价值观之星评选方案》  
附件 C:《管理人员 360 评估-领导力模型》  
附件 D:《2018 年度经理级&员工年度考评等级人数分配参考》  
附件一:《年度工作述职 PPT 模板（中心/子公司总经理）》  
附件二:《年度工作述职与综合考评表（总监级及以上人员）》  
附件三:《年度工作述职与综合考评表（经理、班长等）》  
附件四:《年度工作述职与综合考评表（员工）》  
附件五:《快乐购价值观年度考核评估表》  
附件六:《年度考评汇总表》

人力资源部  
2018-12-17

