**绩效管理制度**

1. **目的**
2. 通过绩效考核，传递组织目标和压力，提高工作绩效，达到“培养员工、提高员工的工作能力、纠正员工偏差、使之更好地为公司服务，达到公司与个人之间的双赢”的目的。
3. 通过工作计划、具体执行、执行反馈改进提高员工能力与工作效能。
4. 加强公司的计划性，改善组织的管理过程，促进管理的科学化、规范化。
5. 客观、公正地评价员工的绩效和贡献，反馈员工的绩效表现，加强过程管理，帮助部门建立一个有效的沟通平台，强化各级管理者的管理责任，促进其指导、帮助、约束与激励下属。

1.5 通过对员工的绩效评价，衡量和区分员工的贡献程度，为价值分配提供依据。

1. **绩效管理原则**

2.1 基本原则：客观、合理、公正、公开、公平；激励尽可能多的员工。

2.2 目标管理与过程管理相结合，以结果为导向；过程管理贯穿目标制定、目标实施、绩效考核、考核结果运用与绩效改进；

2.3 沟通与反馈原则： 各部门主管、经理、部门负责人应结合部门绩效目标与岗位职责，就绩效目标、考核指标、考核标准与员工达成共识，在绩效管理过程中与员工充分沟通，考核结果及时反馈。

1. **适用范围**

本制度适用正式在编员工。以下人员不参与绩效考核：

3.1 试用期内的员工；实习生、兼职、特约人员、公司临时用工岗位；

3.2 评估周期内出勤未满1/2评估周期的人员与休长假人员；

3.3 销售体系人员

1. **组织管理及责权**

公司的绩效管理不是人力资源部主导的管理，也不是各部门经理独自完成的管理。有效的绩效管理必须要有各方的支持、参与和协作。我们在此强调各方的职责，并期望各方的通力合作。

**4.1 总经理办公室**

4.1.1 在公司战略目标下，组织、协助各部门制定年度工作计划，为各部门确定绩效目标提供依据。

4.1.2 负责监督各部门绩效目标达成情况，并协助各部门制定绩效改进计划。

4.1.3 具有对公司各部门负责人绩效考核成绩的最终复核权。

4.2 **人力资源部**

4.2.1 负责制定并完善公司员工绩效管理办法，根据公司经营情况，制定月度/季度/半年度/年度绩效考核实施方案。

4.2.2 规范与推进员工绩效管理工作，监控员工绩效管理流程。

4.2.3 检查、监督各部门绩效考核工作执行情况。

4.2.4 收集、整理、分析绩效考核评价结果并编制绩效考核结果汇总表。

4.2.5 受理员工绩效考核二级申诉，对考核申诉进行最终裁决。

4.2.6 建立考核档案，为后期岗位轮换、培训、职务调整、员工职业规划等提供依据。

**4.3 被考核人**

制订工作目标、自评总结、提出自身培训及发展计划。

**4.4 考核人**

由员工直接上级担任。确定员工工作目标、培训及发展建议、沟通。

**4.5 部门负责人**

4.5.1 制定被考核者的绩效目标和考核标准，管理记录被考核人绩效执行过程情况。

4.5.2 严格按照绩效管理工作规范和业务流程，组织开展本部门绩效管理工作，并将本部门考核结果报人力资源部。

4.5.3对被考核人进行绩效指导，深度沟通，进行客观评价并与被考核人讨论绩效改进计划。

4.5.4严格运用考核结果，落实被考核人绩效改进具体执行情况。

是否需要拉上管理运营

**五、绩效管理**

绩效管理是一个持续的、不间断的管理过程，而不仅仅是对绩效结果的考核。绩效管理的关键之一在于将管理的思路与理念贯穿于整个绩效管理的过程中。

绩效管理流程如下：制定绩效计划、绩效辅导与实施、绩效评估考核与反馈、绩效诊断与提高、绩效结果应用。五个阶段构成一个完整的绩效管理周期。

**5.1绩效体系**

绩效管理分为绩效考核与绩效评估。

**5.2绩效管理周期**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **内容**  **类别** | | **绩效考核** | **绩效考核周期** | **绩效评估** | **评估周期** |
| 管理层 | 部门负责人 | 月度考核 | 月 | 月度考核跟踪与半年度述职考评 | 半年度 |
| 其他管理人员 | 月度考核 | 月 | 月度考核跟踪与360°测评 | 半年度 |
| 员工 | | 月度考核 | 月 | 月度考核跟踪 | 季度 |

**5.3 绩效考核**

**5.3.1绩效考核的内容**

员工及管理人员（部门负责人除外）月度考核主要分为：KPI、重要工作推进（岗位职责）、价值观和其他考核（上级评价）四部分。（见附件一）

部门负责人月度考核主要分为：KPI、重要工作推进（岗位职责）、价值观和其他考核（人力资源部与管理运营部评价）四部分。（附件一）

KPI：用于衡量工作人员工作绩效表现的量化指标，绩效指标由直接上级或部门负责人制定，通常每半年或每年度进行调整。

重要工作推进（岗位职责）：采用目标管理方法，指员工每月工作计划的完成情况；由员工每月填写。

价值观：是指员工的对价值观的认同情况，为每月固定考核项。

其他考核：出勤、重大贡献、重大失误（指由于被考核者工作失职给公司带来重大经济损失或者社会负面影响，包括重大安全事故、重大质量事故、重大盗窃事件等）及其他项目的考核，部门负责人以下级别员工由直接上级评价，部门负责人由人资部与管理运营部评价。

**5.3.2考核内容的比重及计算方式：**

考核内容比重表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| KPI | 重要工作推进情况 | 价值观 | 其他考核 |
| 30% | 30% | 20% | 20% |

其他考核

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 考核项 | 人员 | 评价部门 | 占比 |
| 其他考核（20%） | 部门负责人 | 人力资源部 | 10% |
| 管理运营部 | 10% |
| 员工及其他管理人员 | 直接上级 | 20% |

月度考核总分=KPI得分+重要工作推进情况总得分+价值观总得分+其他考核总得分

**5.3.3 绩效考核实施**

**5.3.3.1月度计划制定**

每月最后一天，部门将公司关键业绩指标层层分解到员工（含部门负责人、经理、主管与员工），遵循绩效目标制定的SMART原则，参照部门/岗位职责说明书，员工业务上级与员工双方通过充分沟通在绩效目标、绩效指标、评估标准等方面达成一致，由本人填写《绩效考核标准表》（附件一）。

**5.3.3.2考核结果**

每月最后一天根据《绩效考核标准表》内容和当月工作实际完成情况做出自述和自我评分，作为直接上级评分参考，再由直接上级根据员工的当月工作情况对员工做出客观、公平的评分后，经部门负责人审核后确认员工当月考核成绩。确认后的成绩需反馈给被考核人，考核核人与被考核人就被考核人工作目标或工作计划的完成情况以及工作中存在的问题进行面谈（进行绩效反馈和绩效指导）并提出下月度工作改进措施。

部门负责人需由人资部与管理运营部做出其他考核评价，最后由张总进行复评。

**5.3.3.3绩效提报**

5.3.3.3.1部门负责人需于每月1日24点前将部门本月《绩效考核标准表》汇总表和上月《绩效考核标准表》汇总表与《月度考核成绩汇总表》（附件二）提交至人力资源部绩效组，逾期一天扣减部门负责人5分绩效。

提报要求：分两个文件夹，本月《绩效考核标准表》汇总表单独一个文件夹，命名为：××部××月绩效考核，里面包含部门负责人，其他管理人员，员工子文件夹；上月《绩效考核标准表》汇总表与《月考核成绩汇总表》单独一个文件夹，命名为：××部××月绩效结果汇总表，里面包含部门负责人，其他管理人员，员工子文件夹。

5.3.3.3.2 人力资源部绩效组每月2号前组织人资部与管理运营部对各部门负责人评价，并于3号提报张总复评，复评后的结果为部门负责人的最终考核成绩。

**5.4 绩效评估**

**5.4.1员工季度绩效评估**

6.5.1人资部绩效组每季度最后一天下发各部门参加考核评估的名单与考核等级比例。

6.5.2员工绩效评估的评分方式为百分制，计算方式为：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 员工 | ×月 | ×月 | ×月 | 季度考核成绩 |
| 员工甲 | A | B | C | AVERAGE（A：C） |
| 说明：×季度任务绩效得分=本季度各月考核得分平均值 | | | | |

6.5.3在评估期末各部门按公司规定组织部门内员工的绩效考核评估，按照员工绩效评分方式得出员工绩效考核成绩，并且按照人资部下发的各等级人数进行部门内强制排名，确定员工季度绩效评估等级。绩效评估等级分为A、B、C、D四个等级，分别代表优秀 、良好、合格、业绩待改进，比例分别为30%、30%、30%、10%；等级人数调整规则：A：舍尾制，D：四舍五入，B/C：（总数-A-D）/2后B四舍五入。

6.5.4部门负责人将考核等级分配汇总，制作《×年×季度绩效评估统计表》（附件三），于下季度第一个月5号前提交至人资部绩效组。逾期一天扣减部门负责人5分绩效。

6.5.5人资部绩效组对各个部门的评估结果审阅并做出必要修正，审核包括：考核数据的准确性，考核等级分配是否按公司下发的比例严格操作。

**5.4.2 管理人员（部门负责人除外）半年度绩效评估**

5.4.2.1人资部绩效组每年7月1日、1月1日下发各部门参加考核的名单与考核等级比例。评估周期任职不超过三个月、请长假或升职后任职不满三个月的不参与评估。

5.4.2.2 管理人员的评分方式为百分制，评估内容为：月度考核与360°评估。其中月度考核与360°评估权重要求如下：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **人员** | **月度考核权重** | **360°评估权重** |
| 管理人员 | 60% | 40% |

总得分=考核周期各月度考核平均值\*60%+360°评估得分\*40%

5.4.2.3 在评估期末，由人资部组织各部门管理人员360°评估调查，并将结果反馈给部门负责人。

5.4.2.4 部门负责人结合其评估期内各月度绩效分数，按照管理层绩效评分方式得出绩效评估得分，在公司内进行排名并进行等级确认，绩效评估等级分为A、B与C，比例分别为30%、60%与10%，分别代表优秀、合格与业绩待改进。等级人数调整规则：A：四舍五入，C：舍尾制。

5.4.2.5部门负责人将考核等级分配统计汇总，制作《×年×半年度管理人员绩效评估统计表》（附件四），并对管理人员的发展潜力、工作态度、能力等做出评价，给出管理人员发展建议，填写《管理人员潜能分析表》（附件五）。于7月20日或者12月20日前提交至人资部绩效组。逾期一天扣减部门负责人5分绩效。

5.4.2.6人资部绩效组对各个部门的评估结果审阅并做出必要修正，考核结果发各部门负责人

**5.4.3部门负责人半年度绩效评估**

5.4.3.1部门负责人的任职评估从两个维度进行评估：绩效与潜力

5.4.3.1.1绩效总得分=考核周期各月度考核平均值，针对绩效的评估分为三个等级：A（超出期望）：总得分=100分、B（满足期望）：总得分≥85分、C（需改进）：总得分＜85分,此项由人资部提供。

5.4.3.1.2潜力指管理者的组织认同、领导力、学习能力。

组织认同不仅强调要理解、尊重、认同、维护公司的企业文化与价值观，更倡导对公司有强烈的归属感，努力追求自身与公司发展的和谐统一。

领导者力指：培养他人、团队合作、影响力、人际理解等。

学习能力是指其是否能很快地适应新的角色，取得发展。

这三个方面都很好的人具备领导者的发展潜力。评分等级为：A（优秀）、B（合格）、C（待发展）。

该项通过部门负责人半年度述职后，由各部门负责人及张总打分，其中张总一票代表10分，其他部门负责人一票代表5分，若同一评估维度不同等级获得相同总分，则该评估维度的最终评估结果按张总的评估情况确定。

5.4.3.2通过对被评估者评估，最终以潜力、绩效两个维度形成人才九宫格，采用相应的人才发展策略

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **绩效不佳者**  警告，明确改进需求，评估是否其他工作或环境更加适合 | **优秀**  谨慎规划下个岗位，多给予指导、点拨 | **模范**  计划多种快速提升/轮换方式 |
| **绩效不佳者**  警告，明确改进需求，无迅速改进者应剥离出组织或降级 | **稳定贡献**  应重点开发、培训，转化为优秀 | **优秀**  给予可促进其发展的岗位或指责 |
| **不达标**  尽快剥离出组织 | **表现尚可者**  保持在原地原级，应减少管理职责，可考虑剥离出组织 | **表现尚可者**  保持在原地原级，给予认可，可用平移等方法来保持工作积极性 |

A B C

C

B

发展潜力

C

A

B

**5.5绩效沟通**

绩效评估结束后，员工的直接上级应与员工进行正式的绩效面谈，针对员工工作表现、考核结果、员工在实现个人绩效目标过程中遇到的困难及绩效改进方向进行充分的沟通, 在这个讨论中，经理将解释个人目标的进展情况如何影响部门目标。最终使考核者与被考核者对当期考核结果达成一致意见。对于考核等级为D的员工，直接上级、部门负责人要参加面谈，并填写《绩效面谈记录表》（附件六），部门根据绩效沟通的情况，进行考核结果的调整，但调整后方案需满足公司关于考核等级的比例分布要求。

**5.6绩效结果的应用**

员工的绩效评估结果跟绩效奖金分配挂钩，并作为员工晋升、降级、淘汰、评优、职位任职和培训的重要依据。

5.6.1用于晋升（降）档级参考。绩效考核等级为A、B的员工，在职档职级调整与上一级职位出现空缺时，具有优先晋升权。

5.6.2员工考核为D的结果应用。员工考核等级为D时，部门应组织经理、主管与员工进行绩效沟通并制订绩效改进建议，需填写《绩效面谈记录表》。

5.6.3公司于每年年初下发各部门年度淘汰名额，淘汰人员范围为当年度考核成绩为D的员工，淘汰时间由各部门根据业务规划自行安排，但不得延迟到下年度。

5.6.4管理层考核为C的结果应用。

5.6.4.1 对考核结果为C的主管级：在C等级段中后50%的员工，根据具体考核分数决定降档或降级。

5.6.4.2 对考核结果为C的经理级员工，总经理根据具体考核分数决定降档或降级。

**六、 考核申诉**

6.1 员工对考核结果有异议，与考核者协商未能达成一致，可在有效的考核申诉期内（每月3号前）向本部门负责人提出考核申诉；部门负责人应在1个工作日内从员工的上级、同级、下级以及业务关联人员等进行深入调查，在充分调查分析的基础上裁决员工的考核申诉，并将处理结果通知员工本人与人力资源部。

6.2 若申诉逾期没有受理或员工对处理结果感到不满意，申诉人可直接向人资部提请二级申诉，人资部在接到申诉后3个工作日内必须与申诉人确认并对其申诉报告进行审核，处理结束后将书面结果反馈给申诉人并备案。

1. **附则**

* 本制度由人力资源部制定，获批准后实施，修改或终止时亦同。
* 本制度自202X年1月起执行。

附件：

1. 《绩效考核标准表》；

2. 《月度考核成绩汇总表》；

3、《×年×季度绩效评估统计表》；

4、《×年上/下半年度管理人员绩效评估统计表》；

5、《管理人员潜能分析表》

6、《绩效面谈表》；

7、《绩效考核申诉表》；

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **绩效考核标准表** | | | | | | | | | | | | | | | |
| **被考核人姓名** | | | | **工号** | | **部门** | |  | |  | **上级** | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 考核内容 | 指标类型 | 总权重 | 序号 | 指标名称 | 权重 | 定义 | 公式 | 评分标准 | 目标 | | 实际完成情况 | 数据来源 | 自评 | 上级评价 | 备注 |
| 底线值 | 目标值 |
| KPI | 30% | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| × |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **KPI得分** | | | | | | | | | | | 0 | 0 |  |
| 重要工作推进 | 30% | 序号 | 工作内容 | 权重 | 考核标准 | | | 计划完成日期 | 实际完成日期 | 完成情况说明(工作进度、工作没有完成的主要原因等） | | 自评 | 上级评价 | 备注 |
| 1 |  |  |  | | |  |  |  | |  |  |  |
| 2 |  |  |  | | |  |  |  | |  |  |  |
| × |  |  |  | | |  |  |  | |  |  |  |
| **总得分** | | | | | | | | | | | 0 | 0 |  |
| 价值观 | 20% | 序号 | 指标名称 | 权重 | 目标 | | | | | 衡量标准 | | 自评 | 上级评价 | 备注 |
| 1 | 责任 | 5% | 尊重他人，随时随地维护公司的形象 | | | | | 每项分为五个等级，1至5等级分别对应1-5分 | |  |  |  |
| 每个人都要有服务意识，把自己的下道工序或者是交接工作对象当成自己的客户 | | | | |
| 耐心细心的帮助客户解决问题，始终以服务的态度面对客户，确保每个客户每时每刻都面对真诚、贴心、全面的服务 | | | | |
| 与客户交流过程中即使不是自己的责任也不推诿 | | | | |
| 具有超前的服务意识，防患于未然 | | | | |
| 2 | 原则 | 5% | 严格遵守公司的各项规章制度和行为标准，不做损害公司利益的不诚信行为 | | | | | 每项分为五个等级，1至5等级分别对应1-5分 | |  |  |  |
| 对事物是非分明且严格遵守公认的正确的事物 | | | | |
| 不传播未经证实的消息，不背后不负责任的谈论人和事，能够正面引导，对于任何意见和反馈，有则改之，无则加勉 | | | | |
| 勇于承认错误，敢于承担责任并及时改正，遇到挫折不放弃，不断自我激励，努力提高业绩 | | | | |
| 对损害公司利益的不诚信行为正确有效的制止 | | | | |
| 3 | 专注 | 5% | 今天的事不推到明天，上班时间只做与工作相关的事 | | | | | 每项分为五个等级，1至5等级分别对应1-5分 | |  |  |  |
| 遵循必要的工作流程，没有因工作失职而造成重复错误 | | | | |
| 持续学习，自我完善，做事情充分体现以结果为导向 | | | | |
| 能根据轻重缓急来正确安排工作优先级，做正确的事 | | | | |
| 遵循但不拘泥于工作流程，化繁为简，用较小的投入获得较大的工作效果 | | | | |
| 4 | 激情 | 5% | 真诚正直，表里如一，喜欢自己的工作，积极向上，阳光自信 | | | | | 每项分为五个等级，1至5等级分别对应1-5分 | |  |  |  |
| 具有不断的学习精神，不断的完善自我 | | | | |
| 始终以乐观主义的精神和必胜的信念影响并带动同事和团队 | | | | |
| 在工作中有前瞻意识，建立新方法新思路，通过制定个人职业规划并且不断付诸努力 | | | | |
| 不断设定更高的目标，今天最好的表现是明天的最低要求 | | | | |
| **价值观得分** | | | | | | | | | | | 0 | 0 |  |
| 其他 | 20% | 评价部门 | | 权重 | 加减分项 | | | | | | | | 得分 | 备注 |
| 人力资源部 | | 10% |  | | | | | | | |  |  |
| 管理运营部 | | 10% |  | | | | | | | |  |  |
|  | **其他得分** | | | | | | | | | | | | 0 |  |
| **最终得分** | | | | | | **0** | | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **×年×月×部门考核成绩汇总表** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |  |
| **序号** | | **二级部门** | **三级部门** | | **小组** | | **工号** | | **姓名** | | **岗位** | | **KPI得分** | | **重要工作推进得分** | | | **价值观得分** | | **其他考评得分** | **合计** | |  |
|  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | | |  | |  |  | |  |
|  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | | |  | |  |  | |  |
|  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | | |  | |  |  | |  |
|  | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | | |  | |  |  | |  |
| 部**×年** 第×季度绩效评估统计表 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **说明：** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **本季度任务绩效得分=本季度月工作计划得分平均值** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **序号** | **一级部门** | | | **二级部门** | | **小组** | | **工号** | | **姓名** | | **岗位** | | **×月** | | **×月** | **×月** | | **平均分** | | | **考核等级** | | |
| **1** |  | | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | | |  | | |
| **2** |  | | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | | |  | | |
| **3** |  | | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | | |  | | |
| **4** |  | | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | | |  | | |
| **5** |  | | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | | |  | | |
| **6** |  | | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  |  | |  | | |  | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **\_\_\_\_\_ 部×年 半年度管理人员绩效评估统计表** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **序号** | **一级部门** | **二级部门** | **大组** | **工号** | **姓名** | **岗位** | **×月** | **×月** | **×月** | **×月** | **×月** | **×月** | **平均分** | **360°得分** | **总分** | **等级** |
| **1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **绩效面谈表** | | | | | | | | |
| **基本信息** | **部门** |  | **员工姓名** |  | **员工岗位** |  | **考核周期** |  |
| **面谈人** |  | **面谈人岗位** |  | **面谈时间** |  |
| **本次考评周期绩效情况** | **绩效目标** |  | | | | | | |
|
|
|
|
| **完成情况** |  | | | | | | |
|
|
|
|
| **存在不足** |  | | | | | | |
|
| **最终考评结果** | | | **考评得分** |  | | **考评等级** |  | |
|
| **本次考评结果应用** |  | | | | | | | |
|
|
| **下一考评周期** | **上一考评周期改进** |  | | | | | | |
|
|
|
| **本次考评周期目标** |  | | | | | | |
|
|
|
|
|
| **员工声明** | **本人认同以上的最终考评结果，并同意公司按照此结果作为未来晋升、加薪、淘汰等方面的主要参考依据；本人同意按照以上设定的改进事项/目标严格执行，并以完成结果作为未来绩效评价的主要参考依据。** | | | | | | | |
|
| **信息确认** | **员工签字** |  | | | **面谈人签字** |  | | |
| **年 月 日** | | | **年 月 日** | | |
| **注：请在绩效面谈表出具后3个工作日内将此表填写完整交人力资源部汇总备案。** | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 管理人员潜能分析表 | | | | | | | | | |
| 被评价人姓名 |  | 工号 |  | 部门 |  | 岗位 |  | 评价人 |  |
| 发展潜力 |  | | | | | | | | |
| 发展建议 |  | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **绩效考核申诉表** | | | | | | | |
| 申诉人 |  | 部门 |  | 岗位 |  | 考核者 |  |
| 申诉事件： | | | | | | | |
| 申诉理由：    申诉人签名：  日 期： | | | | | | | |
| 考核者意见：  考核者签名：  日 期： | | | | | | | |
| 申诉处理结果：  申诉受理人签名：  日 期： | | | | | | | |