

# TD-05 績效考核管理辦法

更新日期 2018.05.01

## 1. 目的

為能確保公司、部門與同仁工作目標的連結，藉由主管與部屬的溝通回饋與評核過程中，提升與發展同仁能力，以有效的落實公司營運策略，特制定本辦法。

## 2. 適用範圍

本公司全體員工適用之。

## 3. 定義

3.1 主管訂定策略目標與衡量指標後，與部屬完成個人年度目標、績效管理、發展計畫，由雙向溝通達成共識與產出成果。年度期間主管與部屬共同檢視工作進度與目標之差異及行為展現與期望的落差，針對已達到目標提供回饋，已落後的進度或行為職能，擬定改善的行動方案。

3.2 績效評核成績作為同仁晉升、異動、薪酬管理、激勵之依據。

3.3 績效評核項目：

3.3.1 財務指標：能促進股東對公司投資效益的滿意度之績效指標，例如業績收入、成本控制管、利潤達成、淨資產報酬率等。

3.3.2 外部顧客滿意度：外部顧客對於公司或個人提供之產品/服務的滿意度，產品服務價格競爭力、市佔率、品牌知名度等。

3.3.3 專案&作業流程改善指標：專案成效(如期、如質、如預算)，品質與效率提升(流程/作業/產品/服務)等。

3.3.4 學習成長：使員工技能或行為職能提升、人才發展與管理等。

3.3.5 績效評核等第與定義：

績效評核等第	評核定義
卓越	工作績效表現傑出已超越其應有的工作標準，並具企圖心勇於挑戰與超越既定目標，發揮團隊合作之能力，將資源(時間、成本、人力..等)做最有效運用，足堪為同儕之表率者。
高於標準	工作績效表現優良，除按照工作程序或法則完成既定的目標外，並具團隊合作之精神，各項目標大都符合標準且常超過所設定之年度績效目標。
符合標準	工作績效表現符合其應有的工作標準，合乎職位基本要求。
未達標準	工作績效表現低於其應有的工作標準，經常不注意或疏忽工作重點，工作表現未能達到職責上的要求，需立即改善與輔導，由主管擬定期限內的改善計劃或做相關處理。
不理想	工作績效表現嚴重落後，依據相關輔導改善紀錄進行辭退。

## 3.4 內容

此辦法涵蓋了試用期評核、年度期初目標訂定、期中面談與回饋、期末評核等四大階段，為前後銜接的年度循環作業，除了定期進行調整檢討之外，主管與部屬雙方更需要在日常的工作中進行績效管理與追蹤。

3.5 試用期評核：

3.5.1 為使新進員工適應新工作環境與新主管教導的期間，能加速學習並貢獻該職位的績效成果，單位主管得指派資深同仁協助其環境認識、工作教導與指引，幫助新人融入公司環境與文化。

3.5.2 試用期期間為三個月，主管得依實際需求，縮短或延展試用期，並需跟同仁就調整日期原因、績效目標、執行計畫、與職能展現討論並達成共識，並依照作業系統之通知如期完成評核作業。

3.5.3 作業重點說明：

➤ 主管與新進員工討論確認試用期間的績效評核項目，新進員工應於到職○天起至績效管理系統設定並送簽個人試用期績效表單。

➤ 新進員工應於到職第○天前完成所有評核作業。

3.5.4 試用期間工作績效的成績均應符合公司績效要求標準始成為正式員工，標準如下，未達到者部門主管通知是否展延試用期及期限或依【勞動基準法】相關規定處理。

➤ 績效卓越、高於標準、符合標準：「通過」試用期。

➤ 績效未達標準：「延長試用」。

➤ 績效不理想：未通過試用期「辭退」。

3.5.5 新進人員於試用期滿後，主管與其共同訂定年度之績效目標與執行計劃，並依循正式員工績效管理準則進行相關作業。

3.6 年度期初目標訂定：

3.6.1 訂定全公司策略目標、衡量指標及各部門年度目標。

3.6.2 主管決定指派部屬應承接之目標與關鍵衡量指標。

3.6.3 部屬依據面談結果完成線上年度績效評核項目設定。

3.7 年度期中面談與回饋：

3.7.1 在日常同仁對工作目標執行應全力以赴，主管應隨時檢視績效落差處並即時的追蹤、輔導改善與回饋，並視組織需要適時調整個人目標與執行計劃。

3.7.2 期中階段應完成：主管與員工雙方進行面談，以檢視工作進度和目標之差異，針對已完成的目標提供回饋，對已落後的進度，擬定改善的行動方案，達成共識，並視需要修正目標設定。

3.8 年度期末績效評核：

3.8.1 績效評核階段是評估員工年度整體績效表現和設定目標間之差異，在整年度績效管理與發展的過程中，主管和員工應該隨時的溝通及回饋，評核同仁當年度整體工作績效與職能行為展現，共同擬定來年的工作績效與職能發展計畫。

3.8.2 評核階段完成下列成果：

於年終時由同仁完成績效自評，主管並針對同仁年度整體績效及職能給予評核、進行回饋面談。

4. 績效面談說明：

績效面談為整體績效發展與評估的重要工具，建立雙向溝通之機制，對於組織目標與個人績效項目達成共識，塑造正向溝通模式，鼓勵同仁積極管理個人績效成果之產出，每年主管至少與同仁應於期中及期末進行績效評核時各完成一次面談與記錄。

### 3.9 績效面談的意義：

3.9.1 主管和員工共享資訊，充份溝通。

3.9.2 主管和員工針對工作目標和績效標準達成共識，建立一致的方向，如果環境改變需要調整時，亦是透過溝通後進行修改作業。

3.9.3 對員工的工作表現給予回饋與檢討，優良的工作表現給予肯定，不盡理想之處，則溝通與提醒，並了解主管可提供的協助。

### 3.10 績效面談的過程：

3.10.1 事前準備工作將影響績效面談之成果好壞，主管和員工都應於日常即進行收集相關資料或資訊，並在面談開始前做好整理與歸納。

3.10.2 績效面談為工作成果回顧並展望未來，過程中維持輕鬆、溫馨、開放的氣氛，保持雙向溝通，使彼此意見能充分表達，達成雙方共識。

3.10.3 面談結束務必做成記錄，清楚訂定達成之目標、行動計畫，與下次檢討的時間。

## 5. 績效輔導改善

年度績效結果將列入調薪、晉升、異動等參考，對於績效表現不佳者，給予工作輔導改善計畫。

### 3.11 工作改善輔導：

為確保組織目標達成，同仁具有完成工作目標之能力，對於績效成果未達目標者，給予以下輔導計畫，以確實落實適才適所。

#### 3.11.1 對象：

未達標準者，需立即進行輔導改善。

#### 3.11.2 輔導期間：

➤ 工作改善輔導期間以三個月為上限。輔導期終了，得視需要展延一次，惟展延期最長以三個月為限。

➤ 工作改善輔導期間，被輔導者不得調薪、晉升及發放績效獎金。

#### 3.11.3 工作改善輔導結果之處理：

➤ 有改善且達預定目標：原薪原職續用。

➤ 有改善但未達預定目標：依組織需求及個人意願。

a. 調整工作內容及薪資，必要時一併調整職等職稱。

b. 依其職能調任至適當職位，並依新職位調整職等與薪資。

c. 延長工作改善輔導期。

➤ 未改善且無法勝任目前職務：公司可依勞基法規定予以資遣或給予適當轉職輔導及協助。

6. 主管得視組織需要是否納入約聘同仁績效評核。

7. 本辦法未盡事宜以中華民國相關法令為依據，並由制修訂單位統一解釋；辦法之修訂及廢止依【核決權限表】呈權責主管核准後公告生效。

8. 附件

TD-05-01工作改善輔導書