

中華紙漿股份有限公司	績效管理辦法	編號：FT1-CW-180-01-P00 版本：V01
1. 目的 為使公司營運策略重點與核心價值能緊密連接員工績效目標與能力發展計畫，同時評核員工關鍵績效成果與行為態度表現，以做為獎勵與培育方案實施之依據，特訂定本辦法。 2. 適用範圍 中華紙漿股份有限公司所有全職員工（定期契約人員、部分工時人員、派遣工作人員、顧問人員、外籍勞工除外）皆適用之。 3. 名詞定義 3.1 直接人員：包括各廠之正、副班長、技術員均屬之。 3.2 間接人員：非屬上述之人員。 4. 權責 4.1 董事長/執行長/總經理 4.1.1 依據公司年度策略重點，規劃公司年度計畫，並設定目標與關鍵績效指標。 4.1.2 與轄下單位溝通下一年度之年度計畫，並設定目標與關鍵績效指標。 4.1.3 評核公司一級主管等績效達成結果；審核公司全體員工績等分配。 4.2 廠/處/部/室/本部/中心等單位主管 4.2.1 承接公司年度策略重點並結合績效管理制度，訂定目標與關鍵績效指標。 4.2.2 定期檢視績效達成結果，並即時回饋直屬主管。 4.2.3 輔導部門人員完成績效目標設定與考核作業，並在過程中給與適時回饋與協助。 4.3 員工 4.3.1 承接所屬單位策略重點與關鍵績效指標，並依據職位職責訂定個人績效目標與發展計畫。 4.3.2 定期檢視績效結果，並即時回饋單位主管，必要時尋求協助。 4.3.3 若遇晉升、職位異動或職責有所調整時，應依新職務要求與工作內容，經與新任職務之單位主管討論取得共識後，修改與調整個人績效目標。 4.4 人資行政部 4.4.1 輔導員工完成績效目標與能力發展計畫之設定。 4.4.2 依據績效目標與能力發展計畫，作為訂立年度訓練計畫與員工發展計畫之參考。 5. 作業流程 5.1 年度目標設定 5.1.1 每年十二月時，開始進行次一年度之全年目標設定作業，設定項目包含工作重點目標與自我能力發展計畫。 5.1.2 董事長/執行長/總經理規劃公司之年度計畫，設定目標與關鍵績效指標，並與轄下單位溝通。 5.1.3 廠/處/部/室/本部/中心等單位主管承接公司策略重點並結合績效管理制度，設定年度目標與關鍵績效指標。 5.1.4 單位主管與人力資源單位輔導員工個人設定工作重點目標，並就與影響績效、工作目標達成、未來發展重點所需、可利用的資源及發展方法達成共識，據此設定自我能力發展計畫。		

中華紙漿股份有限公司	績效管理辦法	編號：FT1-CW-180-01-P00 版本：V01
5.1.5 直接人員、管理員與座車管理人員不適用年度目標設定作業。 5.1.6 前一年度十二月三十一日（含）以前到職人員，應於當年度二月底前設定工作重點目標與自我能力發展計畫。如為當年度一月一日至九月三十日期間到職人員，應於到職後一個月內，與單位主管討論年度計畫並設定個人年度目標。 5.1.7 員工設定之年度目標依公司現行核決權限進行審核，以確保個人目標設定及團隊合作能與公司策略連結。 5.2 目標檢討、回饋與修正 5.2.1 工作重點目標與自我能力發展計畫經設定完成，即按預定時程定期記錄並追蹤執行成果，以確保與提高目標達成率。 5.2.2 主管應針對員工日常行為表現收集具體行為事例，以利與員工進行檢討、回饋時有所憑據。 5.2.3 每年六至七月，主管應與員工進行年中目標檢討，針對員工目標達成狀況給予回饋。如因內外環境變異過大，而有調整目標需求時，得重新檢討，並經雙方達成共識後，進行年度目標修正。 5.3 績效考核 5.3.1 每年十一月進行年度績效考核作業，由全體同仁先進行自我評量，再由直接主管(含)以上各級主管逐層進行評核。 5.3.2 員工於績效考核作業公告後一週內完成工作重點目標與自我能力發展計畫達成狀況的自我評量。 5.3.3 單位主管於員工完成自我評量後一週內完成績效評核，並與員工進行績效面談，針對員工表現優異與需改善之處，給予指導與回饋，並就待改善之處，列入下期工作重點目標。 5.3.4 各級主管於單位主管完成評量後一週內覆核所轄員工考核結果，並依據績等分配原則進行同層級跨單位評等；若有修改則需與單位主管溝通。 5.3.5 董事長/執行長/總經理完成轄下各級主管績效考核，檢視並核定全公司績等分配結果；若有修改，應與轄下各級單位主管溝通。 5.3.6 人力資源單位彙整各單位績效考核結果，檢視所有層級例外個案後與董事長/執行長/總經理溝通並確認。 5.3.7 單位主管得視員工能力發展計畫達成狀況予以適切之協助，或得協同人力資源單位，依據員工能力發展需求規劃不同的能力發展課程，或進行派外訓練以提升員工專業能力。 5.3.8 績效考核結果直接與年終績效獎金連結，為鼓勵績優人員，獎金發放標準將強調差異化，實際發放標準依當年度公司營運狀況，經層峰決議後實行。 6. 績效考核說明 6.1 評核項目 6.1.1 績效考核項目分為兩個主要構面，分別是「工作成果指標達成度」與「核心職能展現度」，不同構面依其重要性給予不同權重，明訂如下：		

評核項目 適用對象 (間接人員)	工作成果指標 達成度	核心職能 展現度
十一職等(含)以上	51%	49%
六至十職等	65%	35%
五職等(含)以下	79%	21%

6.1.2 工作成果指標

- (1) 工作成果指標應盡可能量化，量化部份須以關鍵績效指標作為基準，關鍵績效指標設定來源為公司營運策略、單位策略重點與職位職責。
- (2) 工作成果指標建議為五至十項，設定時需同時考量時間投入與指標重要性，並依重要性給予權重。

6.1.3 核心職能：分為七個項目，包括：「執行力」、「解決問題能力」、「溝通協調能力」、「有效地與他人合作」、「策略思維能力」、「領導能力」、「創新能力」。各項核心職能之權重分配如下：

核心職能 權重	十一職等 (含)以上	六至十職等	五職等(含) 以下
領導能力	7%	5%	3%
執行力	7%	5%	3%
策略思維能力	7%	5%	3%
創新能力	7%	5%	3%
溝通協調能力	7%	5%	3%
有效與他人合作	7%	5%	3%
解決問題能力	7%	5%	3%
合計	49%	35%	21%

6.2 評分與評等原則

6.2.1 評核總分計算

- (1) 員工自評分數只做參考，不列入實際評核總分計算。
- (2) 評核總分僅表示個人績效結果的展現，同時做為同層級績效等第排序的參考依據。

6.2.2 考核等第：

- (1) 共分為五等，對應之考核總分如下：

考核績等	評核總分
A+	4.5分(含)以上
A	4分(含)~未滿4.5分
A-	3分(含)~未滿4分
B	2分(含)~未滿3分
C	低於2分

6.3 績等分配原則

6.3.1 績等分配之比例原則如下表所示：

考核績等	分配原則
A+	0%~10%
A	10%~20%
A-	65%~70%
B	10%~15%
C	0%~5%

註：A+、A 總和以不超過20%為原則；B、C 總和為10%~15%。

6.3.2 以上績等分配比例適用於該部門內同層級人數大於或等於10人。

6.3.3 如同層級人數不足10人者，得依組織單位實績表現核定績效評等，惟A+、A 總和之分配比例不得超過上述規範。

6.3.4 直接人員、管理員與座車管理人員得依組織單位與個人實績表現核定績效評等，不參與績等分配。

6.3.5 董事長/執行長/總經理得於裁定績等分配結果前，斟酌轄下人員之專業性，將同層級評核群組合併進行績等分配。

6.3.6 等第為A+、A 與B、C 的同仁，需由主管提出具體事例說明。如提報表現優異之報告不符事實或過於偏頗，得由董事長/執行長/總經理裁定調整至適宜之等第，未提出說明者亦同。

6.3.7 全公司最後績等分配結果仍須符合比例原則。

6.3.8 績等分配層級之區分，非工廠單位得區分為「八職等(含)以上」、「七職等(含)以下」外，工廠單位則區分為：「一、二職等」、「三職等」、「四、五職等」、「六、七職等」、「八、九職等」與「十職等(含)以上」。

7. 自我能力發展計畫說明

7.1 自我能力發展計畫訂立

7.1.1 員工個人對本身職位進行自我能力評估，並對年度需發展之能力進行規劃。

7.1.2 在自我需加強或發展的能力部分，衡量並選擇發展方式，並就發展方式、內容與時程進行預先擬定與規劃。

7.1.3 每年度應適時增(修)訂能力發展計畫，以提升自我績效發展及給予績效展現之回饋。

7.1.4 人力資源單位依據員工之能力發展計畫，規劃或修訂年度訓練發展計畫。

7.2 自我能力發展計畫於每年十一月進行評核。員工個人先就自我能力發展計畫之達成狀況進行自我評量，再由主管經由績效面談方式，針對能力發展結果給予回饋。

8. 雙考核制

單位如採行交叉管理，或受評者於評核期間參與建廠或其他重大專案，而有直線主管與虛線主管者，應遵循雙考核制。工作重點目標設定須經員工與雙主管三方協調後訂定，績效考核權重以權責主管佔70%，區域主管佔30%為原則，實際雙主管之考核權重分配，得由雙方依實際管理需求調整，提案經人力資源單位評估後作適度調整。

9. 適用績效考核之對象

下列人員不參與績效考核：

(1) 績效考核作業開始前已離職或退休者。

中華紙漿股份有限公司	績效管理辦法	編號：FT1-CW-180-01-P00 版本：V01
(2) 當年度十月一日(含)之後到職或復職者。 (3) 尚在留職停薪者。 10. 評核期間職務異動 10.1 員工於評核期間，如遇晉升、職位異動或職責有所調整時，應於異動後一個月內與單位主管討論其工作規劃，修改與調整個人工作重點目標。 10.2 員工如因職務異動調任單位時，由現任單位主管擔任考評人，並列入現任單位之績等分配適用對象，惟前任單位主管需提供現任單位主管有關員工於前任單位之工作表現，以進行綜合評估。如於績效考核作業開始後異動職務者，則由前任單位主管擔任考評人，並列入前任單位之績等分配適用對象。 11. 績效面談 11.1 績效面談的目的，是使員工了解其工作表現與優缺點，有助於績效改善與能力提升，以達成個人工作目標。 11.2 績效面談的重點，在於檢討員工各項工作目標實際成果與目標計畫之差異、員工日常工作績效諮商、員工能力與優缺點檢討、規劃績效改善計畫、擬訂員工能力發展計畫與未來工作規劃。 11.3 績效面談的時機，主要在於年初目標設定、年中績效檢討與年度績效考核，但主管給予員工之指導與回饋應是隨時與及時的。 12. 績效改善計畫 12.1 如有以下情形者，應由直接主管與其討論並訂立績效改善計畫： (1) 最近一次考核績等為C者。 (2) 最近連續兩次考核績等為B者。 12.2 如有以下情形者，得由直接主管與其討論並訂立績效改善計畫： (1) 最近一次考核績等為B者。 (2) 日常工作表現未達期望標準，有具體事證者。 12.3 績效改善計畫內容包含績效輔導期間及應改善事項，輔導期間最長得設定三個月，輔導期限屆滿則由直接主管針對員工績效改善情形進行評核，未通過者，將解除勞雇關係。 13. 績效管理系統 所有適用績效考核之間接人員，均以線上績效管理系統進行年度目標設定與年度績效考核作業；直接人員、管理員與座車管理人員，因工作性質考量，不須進行目標設定作業，於績效考核作業時，由人力資源單位另以紙本考核表提供給單位主管進行評核。 14. 本辦法經董事長核准後實施，修正時亦同。		

中華紙漿股份有限公司		績效管理辦法	編號：FT1-CW-180-01-P00 版本：V01
績效管理作業流程			說明
人力資源單位	權責主管	員工	
1.1 啟動年度目標訂立作業	1.2 溝通年度計畫與工作目標	1.3 訂立工作重點目標與自我能力發展計畫	1.1 人力資源單位啟動年度目標訂立作業，並發出作業通知。
	1.4 核准年度目標	否	1.2 各層級主管與轄下人員溝通年度計畫與工作目標。
	是		1.3 員工訂立工作重點目標與自我能力發展計畫。
		1.5 執行工作與能力發展計畫	1.4 權責主管核准員工年度目標。
1.6 啟動年中目標檢討作業			1.5 員工依據核准後之年度目標，展開與執行工作與能力發展計畫。
		1.7 準備年中目標檢討討論事項	1.6 人力資源單位啟動年中目標檢討作業，並發出作業通知。
1.9 啟動年度績效考核作業	1.8 給予員工年中目標檢討回饋		1.7 員工準備年中目標檢討討論事項。
		1.10 進行自我評量	1.8 主管與員工進行年中目標檢討面談並給予回饋。
	1.11 進行初評與績效面談		1.9 人力資源單位啟動年度績效考核作業，並發出作業通知。
	1.12 進行考核結果覆評		1.10 員工進行自我評量並準備績效面談討論事項。
	1.13 檢視與核定績等分配結果		1.11 主管進行初評，並與員工進行績效面談。
1.14 確認績等分配結果例外個案			1.12 主管進行員工考核結果覆評。
1.15 發佈績效考核結果			1.13 主管檢視與核定績等分配結果。
1.16 資料歸檔			1.14 人力資源單位彙總考核結果，並與主管確認績等分配結果例外個案。
			1.15 人力資源單位發佈績效考核結果。
			1.16 人力資源單位將考核資料歸檔。
			2. 使用表單
			2.1 年度目標訂立表
			2.2 目標檢討與修改表
			2.3 績效考核表