

國立中山大學全球產學營運及推廣處專業經理人績效及獎懲考評實施要點

100.12.7 本校 100 學年度第 1 學期第 7 次行政會議通過
103.11.19 本校 103 學年度第 1 學期第 6 次行政會議通過
106.3.10 本校 106 年第 1 次校務基金管理委員會會議通過
107.12.17 本校 107 年第 3 次校務基金管理委員會會議通過
110.9.29 本校 110 學年度第 1 學期第 2 次行政會議修正通過
110.12.10 本校 110 年度第 3 次校務基金管理委員會修正通過
113.5.29 本校 112 學年度第 2 學期第 8 次行政會議修正通過
113.9.25 本校 113 學年度第 1 學期第 3 次行政會議修正通過
113.12.6 本校 113 年度第 3 次校務基金管理委員會修正通過

一、目的：

為活化本校全球產學營運及推廣處（以下稱本處）人力運用，提升工作績效，獎優汰劣，特依本校「全球產學營運及推廣處專業經理人聘用及管理要點」第二十三點規定，訂定本要點。

二、考核對象：

依本校「全球產學營運及推廣處專業經理人聘用及管理要點」進用之專業經理人(以下簡稱專業經理人)。

三、績效評量類別區分如附表一「國立中山大學全球產學營運及推廣處專業經理人績效評量參考說明」，各類績效評量指標得依年度計畫目標調整之：

(一)目標管理：管理年度中、新人報到時或新工作計畫開始時，應訂定同仁之工作目標（包括工作成果及工作品質）並加以管理與定期考核評量之，且作為下一期績效考核評量與未來訓練發展之參考依據。

(二)能力指標：依據專案經理人之專長與職掌訂定相關能力指標，以作為專業能力評量與訓練發展之參考依據。例如：績效目標達成能力、規劃能力、創新能力、溝通能力、問題解決能力、領導能力、組織能力及決策能力等。

(三)行為指標：根據本處要求之行為指標，作為同仁工作表現之評量依據，包括團隊合作、配合度、自我發展及自發性等。

四、績效目標：

本處各主管應於每一年度開始前、新任務指派時或新進人員正式進用時，與其直屬之專業經理人共同設定當年度工作績效目標（包括執行本校各項

專案計畫應達成之量化績效指標)、能力及行為等發展指標，作為當年度績效考核之依據。

五、考核種類：

- (一)試用成績考核：新進試用期間(以三個月為原則)之成績。
- (二)定期成績考核：每年七月，考核當年一月至六月之成績。
- (三)年終成績考核：每年年終考核其當年一月至當年十二月任職期間之成績，績效統計截止期限以公告日期為準。
- (四)績效輔導考核：因績效表現異常或有個別需求時，得隨時考核輔導期間之成績。

六、考核等第分數及獎懲規定如附表二「國立中山大學全球產學營運及推廣處專業經理人績效暨獎懲標準」、附表三「國立中山大學全球產學營運及推廣處專業經理人『出勤情形』扣分基準表」。

- (一)考核等第分數，分為特優、優、甲、乙、丙五等第，各等第成績及績效標準如下：

考績評分，以一百分為滿分，共分為五等第，等第如下：

等第	特優	優等	甲等	乙等	丙等
分數	95~100	90~94	80~89	70~79	未達70

- (二)試用成績考核之獎懲如下：

- 1. 甲等以上：正式任用。
- 2. 乙等：延長試用期間並進行績效輔導，以三個月為限。如完成績效輔導後考核結果仍為乙等者，不予續聘。
- 3. 丙等：不予續聘。

- (三)定期成績考核之獎懲如下：

- 1. 特優：給與一個月俸給總額之績效獎金及績效獎勵公假二日。
- 2. 優等：給與四分之三個月俸給總額之績效獎金及績效獎勵公假一日。
- 3. 甲等：給與二分之一個月俸給總額之績效獎金及績效獎勵公假一日。
- 4. 乙等：不予獎懲，並得視需求進行績效輔導。
- 5. 丙等：予以解聘。

定期考核之獎懲紀錄，為年終考核評定之重要參考依據。因定期考

核增加之績效獎勵公假，應於當年度十二月三十一日或離職日以前休畢，如未休畢，不換發工資。

(四)年終成績考核之獎懲如下：

1. 特優：給與一個月俸給總額之績效獎金及績效獎勵公假二又二分之一日。
2. 優等：給與二分之一個月俸給總額之績效獎金及績效獎勵公假二日。
3. 甲等：給與績效獎勵公假二分之一日。
4. 乙等：留原薪酬。
5. 丙等：予以解聘。

本處專業經理人當年十二月一日仍在職者，工作滿一年者支給一又二分之一個月年終工作獎金；工作未滿一年者依實際在職月數核實支給。年終考績丙等不發給年終獎金；年度中受申誡以上處分、曠職或年終考核乙等者，減發二分之一個月。

因年終考核增加之績效獎勵公假，應於核定次日起一年內或離職日以前休畢，如未休畢，不換發工資。

(五)專業經理人通過試用成績考核且正式聘用未足二個月者或專業經理人離職日未屆定期成績或年終成績考核獎金發放日，不得參與定期成績或年終成績考核作業；定期成績考核或年終成績考核如受考人之考核期間不足，經核定之獎金應依實際考核月數（當月考核天數逾十五日者以一個月計算）之比例發給。

(六)專業經理人連續二次成績考核為乙等者(含定期成績考核及年終成績考核)，經國立中山大學全球產學營運及推廣處人事評議委員會（以下簡稱人評會）出席委員無記名投票二分之一以上同意，予以解聘；連續二年年終成績考核為乙等者，予以解聘。

(七)專業經理人如有績效表現異常或有個別需求時，主管得隨時進行評估，並視需求執行為期三個月之績效輔導計畫，輔導屆滿時應進行績效輔導考核並留存輔導紀錄。

績效不佳人員之輔導，如完成績效輔導後仍未見改善者，得視專長轉調其他組別，或依勞動基準法相關規定辦理資遣。

(八)專業經理人如執行績效表現欠佳及不堪適任原職位者，依據考核成績

及雙方晤談協商同意後，得予調降職務及薪資，以健全本處業務發展。

(九)當年度年終成績考列甲等以上，始得晉薪，每次晉薪至多一級，惟晉薪二級以上，須經人評會同意或專案簽准。

專案經理之年終考核成績考列特優或連續二年年終考核成績考列優等以上者，得晉升高一職等，並自次年度一月一日起生效。

七、專業經理人於考核年度內，執行本處各項專案計畫並達成學校預定之量化績效指標，且具有下列情形之一者，始得考列優等以上(該組整體量化績效已達成當期或累積至當期之預定量化績效指標時，該組負責管理之專業經理人始得考列優等以上，其他非管理職之專業經理人不在此限)：

(一)對所交辦業務，規劃周密，如期達成任務。

(二)對所屬業務，提出具體方案或改進辦法，經考評確有績效者。

(三)其他具體優良行為或事蹟，足資獎勵者。

八、專業經理人於考核年度內，有下列情事之一者，不得考列甲等以上：

(一)請延長病假或有曠職紀錄。

(二)辦理服務工作，態度惡劣，影響本校聲譽，有具體事實者。

(三)曾受申誡以上處分未能功過相抵者。

(四)處理業務失當或工作不力，有具體事證不利業務推動者。

九、專業經理人於考核年度內，有下列情事之一者，應考列丙等：

(一)連續曠職達三日以上或一年內累積達五日以上者。

(二)不符合工作要求，怠忽職守，延宕公務，品行不良等重大情事，有具體書面考核紀錄可稽且經人評會評定者。

(三)有本校約用人員工作規則第四十六條及第四十七條情事之一者。

(四)其他不當行為，有確實證據者。

十、考績年度內曾受獎勵或懲戒者，依下列規定，加、減其考績分數。

(一)記大功一次加九分、記功一次加三分、嘉獎一次加一分。

(二)記大過一次扣九分、記過一次扣三分、申誡一次扣一分。

十一、專業經理人於考核年度內，定期成績考核之量化績效如未達當期或累積至當期之預定量化績效指標百分之八十時，績效等第仍得考列甲等，但不得核發績效獎金；年終成績考核之當年度量化績效如未達年度預定量化指標百分之八十時，績效等第仍得考列甲等，但次年度不得晉等及晉薪。

- 十二、管理職專業經理人，所屬單位具二項以上量化績效指標，如有一項績效指標達標，得經人評會決議依相當比例提撥應得之績效獎金。
- 十三、考核程序：
- (一)本處彙整專業經理人之差勤、具體工作績效等相關資料後辦理初評，並提報至人評會辦理複評。
 - (二)召集人評會，依下列事項討論決定考核等第名單：
 1. 考核相關資料（辦理年終考核時，應同時檢附試用成績考核、定期成績考核、績效輔導考核及年終成績考核資料）。
 2. 輔助資料（如專業經理人之差勤紀錄或具體工作事蹟等）。
 - (三)人評會委員如擬調整專業經理人評核等第由乙等晉升一級為甲等，應敘明原因，並經出席委員無記名投票三分之二以上同意。
 - (四)考核結果陳請校長核定後，本處依規定辦理獎懲、續聘等事宜。專業經理人如經核定為解聘或不予續聘者，本處應通知當事人，並依勞動基準法相關規定辦理。
 - (五)考績特優或丙等者，應列舉其具體事實。
- 十四、專業經理人對考核結果若有不服，得逕依勞資爭議處理法規定辦理。
- 十五、經核定不予續聘之職缺，本處得陳請校長核定後，依規定簽請甄補人員。
- 十六、本處如因業務減縮或經費不足，其原雇人員得不予續聘或予以解聘，本處應於一個月前通知當事人，並依勞動基準法相關規定辦理資遣。
- 十七、績效評量表由處本部密存保管，除校長、副校長、產學長、副產學長、受考人之現任單位主管及本處人資經管人員外；如有調閱需求，應簽奉校長核定後，始得調閱。
- 十八、本要點未規定事項，悉依相關其他法令規定辦理。
- 十九、本要點經行政會議及校務基金管理委員會會議通過，陳請校長核定後實施，修正時亦同。

附表一：國立中山大學全球產學營運及推廣處專業經理人績效評量參考說明

說明：以「丙等」至「特優」之各項評量等第發展係於既有的能力基礎上，繼續增加新的技能。例如：評量「優等」者係已具備「甲等」之行為水準，其餘依此類推。

行為層次 績效指標		特優	優等	甲等	乙等	丙等
1	工作成果 (量化績效)	超越既定的工作目標 (本校產學合作績效指 標)，工作成果能直接降 低成本或縮短計劃時程	能完成主管設定的工作 目標(本校產學合作績 效指標)並計劃個人績 效目標，持續改善工作 成果	能依主管設定的工作目 標(本校產學合作績效 指標)完成使命	工作成果不顯著，需要 輔導或協助	遠 低 於 工 作 要 求 ， 不 予 任 用
2	工作品質 (質化績效)	確保整體工作計畫之品 質，能發掘改善及追蹤 整體計畫相關的品質問 題	確保個人及流程上下游 的工作品質，符合工作 流程，並協助提供個人 及他人詳實的工作紀錄	工作品質符合正確性及 時間性，並能提供明確 的書面工作紀錄	工作的正確性及時程性 有待改善	
3	團隊合作	與不同團隊互動極佳， 能協調跨團隊的工作任 務，並能超越工作目標	能積極推動團隊互動， 與成員分享經驗及共同 學習，以達成工作目標	與團隊相處良好，能互 相分擔工作，共同完成 任務	團隊合作或互動有待改 進，影響工作達成	
4	規劃能力	能解析複雜的問題，使 用數種技巧同時規劃數 個問題的解決方案及流 程	能從分析問題的層面， 辨識相關的議題或事 件，設定解決問題的優 先順序及長期影響	能分析問題的脈絡，並 規劃解決的方案及流程	工作須由他人規劃，回 應即時發生的問題或需 求	
5	創新能力	能影響團隊內創新的發 展方向，推動變革及影 響變革的決策	能以創新手法改善工作 方式或流程，預測變革 及因應的方法	持續改善工作成果或流 程，能迅速適應變革	依既有的方式解決問 題，無法提出創新的方 案	
6	溝通能力	易於交談，能依據他人 的反應，調整回應的方 法及行為	能就觀察及傾聽的內 容，預知他人的反應， 以備有所回應	能傾聽他人的問題並提 出問題，以澄清彼此認 知異同	無主動回應他人的問題 的習慣，表達內容易造 成誤解	
7	問題解決 能力	針對工作本身及相關的 問題，能採取預防措施 避免問題發生，或針對 可能發生的問題預作準 備	能判斷個人解決問題的 程度，可視需要利用工 作內或工作外相關的資 源解決工作上的問題	能辨識問題，並發展解 決方案及採取行動	需要指導或提醒以發現 及解決問題	
8	領導能力	能規範部屬行為，敦促 員工依既定的目標完成 任務	能授權部屬處理經常性 事務，針對特殊任務能 給予詳細的指示	能下達適當的指令，使 部屬完成基本及日常的 工作	未下達指令亦無法針對 部屬需求予以協助	
9	組織能力	能運用組織分層負責的 特性，與其他單位建立 互助或互補的活動	能瞭解非正式的組織文 化，善用其優勢完成工 作目標	瞭解正式的組織結構， 能善用分層負責的功能	能回應外在需求，但重 心放在個人相關的工作 上	
10	決策能力	能在決策中展現創意， 將新的思維導入決策模 式	能將決策的可能性一一 列出，作出及時且符合 邏輯的決定	能決定一般問題的處理 方式，並使問題不致再 度發生或衍生其他問題	需要上級主管的協助進 行決策	
11	總 評	工作表現超越期望，並 能在工作計畫中扮演成 功的關鍵角色	工作表現良好，工作質 量兼具	工作表現稱職，能完成 賦予的工作目標	未達工作目標，工作能 力有待加強，應加強改 善	

附表二：國立中山大學全球產學營運及推廣處專業經理人績效暨獎懲標準

等第	年終績效考核			
	合約	晉薪/降薪	獎勵公假	績效獎金
特優	-	晉薪 1 級	2.5 日	1 個月
優等	-	晉薪 1 級	2 日	0.5 個月
甲等	-	晉薪 0~1 級(註 1)	0.5 日	-
乙等	但連續 2 年年終考核為乙等者，將予以解聘	-	-	-
丙等	予以解聘	-	-	-
考核期間	-	當年度 1 月至 12 月之績效達成狀況(註 2)		
標準	-	達年度績效標準		

註 1：年終成績考核之當年度量化績效如未達年度預定量化指標百分之八十時，績效等第仍得考列甲等，惟次年度不得晉等及晉薪。

註 2：績效統計截止期限以公告日期為準。

等第	定期績效考核(七月)	
	績效獎金	獎勵公假
特優	1 個月	2 日
優等	0.75 個月	1 日
甲等	0.5 個月(註 1)	1 日
乙等	-	-
丙等	予以解聘	
考核期間	當年 1 月至 6 月	

註 1：定期成績考核之量化績效如未達當期或累積至當期之預定量化績效指標百分之八十時，績效等第仍得考列甲等，惟不得核發績效獎金。

附表三：國立中山大學全球產學營運及推廣處專業經理人『出勤情形』扣分基準表

曠工：

日數	第一日	第二日	第三日起	第五日起
扣分	2分	4分	5分	考績列為丙等

事假：

日數	第一日	第二日	第三日	第四日	第五日	第六日起每日
扣分	○	○	○	○	0.5分	1分

註：不含家庭照顧假或經產學長同意者，以特案方式處理之。

註：事假累計最多扣10分。

病假：

日數	第一日～第十七日	第十八日～第三十日	第三十日起每日
扣分	○	0.5分	1分

註：不含公傷假或經產學長同意者，以特案方式處理之。

註：病假累計最多扣10分。