

绩效管理体系设计方案

目 录

第一部分 总则	2
一 目的	2
二 释义	2
三 基本目标	2
四 基本原则	2
五 适用范围	2
六 考核者	2
七 被考核者	3
八 绩效管理内容	3
九 绩效考核时间和频次	3
十 绩效管理程序	3
十一 绩效评价等级标准	4
第二部分 公司绩效管理	4
一 释义	4
二 公司绩效管理内容及考核频次	4
三 个人绩效与组织绩效挂钩方式	5
第三部分 部门绩效管理	5
一 释义	5
二 部门绩效管理内容及考核频次	5
三 月度绩效管理实施	6

- 四 季度度绩效管理实施 6
- 五 年度绩效管理实施 6
- 第四部分 管理人员绩效管理 6
 - 一 释义 6
 - 二 绩效管理内容及考核频次 6
 - 三 季度绩效管理实施及结果整合 7
 - 四 年度绩效管理实施及结果整合 7
- 第五部分 非管理人员绩效管理 7
 - 一 释义 7
 - 二 绩效管理内容及考核频次 7
 - 三 月度绩效考核实施及结果整合 7
 - 四 季度绩效管理实施及考核结果整合 8
 - 五 年度绩效管理实施及考核结果整合 8
- 第六部分 绩效管理结果应用 8
 - 一 释义 8
 - 二 考核结果与绩效工资 8
 - 三 绩效改进计划 9
 - 四 薪资调整 9
 - 五 员工发展档案 9
 - 六 降/免职 9
- 第七部分 KPI 指标的设定 9
 - 一 销售体系 9

二 技术体系 10

三 生产体系 10

四 管理支持体系 10

第一部分 第一部分 总则

一 一 目的

为了建立和优化某某公司的绩效管理体系，使绩效管理成为管理者有效的管理和控制手段，提高公司运行效率；保证薪酬管理体系的动态、持续发展，成为员工激励的有效方式；为构筑系统、高效的人力资源管理体系打下良好基础，保证某某公司事业的可持续发展，特制订本规程。

二 二 释义

绩效管理是通过对某某公司核心价值理念与价值驱动因素的判断，依据一定的程序、规则和方法，对某某公司各部门、员工和管理者的工作过程和工作产出进行综合管理与评价。

三 三 基本目标

1. 1. 通过绩效管理体系实施目标管理，保证员工行动与核心价值取向和整体战略目标相一致，提高在市场竞争环境中的核心竞争能力与整体运作能力。

2. 2. 通过对部门工作业绩的评估，促进其实现整体业绩的改善与提升及人员的团队合作精神。

3.3. 依靠制度性的规范与约束，建立起自我激励、自我约束、促进优秀人才脱颖而出的人力资源管理体制。

4.4. 通过绩效管理帮助每个员工提升工作绩效与工作胜任力，实现员工个人职业生涯的发展与辉煌，同时建立适应企业发展战略的人力资源队伍。

5.5. 在绩效管理的过程中，促进管理者与员工之间的沟通与交流，形成开放、参与、沟通的团队氛围，增强企业凝聚力。

四 四 基本原则

1.1. 公开性原则：考核者要向被考核组织、被考核者明确说明考核的标准、程序、方法、时间等事宜，使考核有透明度。

2.2. 客观性原则：考核要做到以事实为依据，对被考核组织和被考核者的任何评价都应有事实根据，避免主观臆断和个人感情色彩。

3.3. 开放沟通原则：在整个考核过程中，考核者和被考核者要开诚布公地进行沟通与交流，考核结果要及时反馈给被考核者，肯定成绩，指出不足，并提出今后应努力和改进的方向。发现问题或有不同意见应在第一时间内进行沟通。

4.4. 差别性原则：对不同类型组织、不同类型被考核者进行考核评价时，要根据不同的工作内容制定切合实际

的标准，考核的结果要适当拉开差距，不搞平均主义。

5.5. 常规性原则：绩效管理是各级管理者的日常工作职责，对下属部门及下属员工做出正确的评价，帮助下属改善工作业绩是管理者重要的管理工作内容，绩效管理必须成为管理者常规性的管理工作。

6.6. 发展性原则：绩效考核是通过约束与竞争机制促进个人及团队的发展，因此，考核者和被考核者都应将通过绩效管理手段提高工作绩效作为首要的目标。任何利用考核手段打击、压制、报复他人和小团体主义的做法都应受到制度的惩处。

五五 适用范围

本绩效管理规程适用于以下组织和人员：

- 1.1. 某某公司下属各部门；
- 2.2. 所有某某公司正式员工，但不包括以下人员：
 - 2.1.2.1. 公司董事长、总经理
 - 2.2.2.2. 兼职、特约人员
 - 2.3.2.3. 试用上岗时间不足 20 天者
 - 2.4.2.4. 考核期休假、停职时间逾考核周期的 1/2 者
 - 2.5.2.5. 严重违反某某公司规章制度，应当按照奖惩条例及国家法律惩处的员工

六六 考核者

在本绩效管理规程中，绩效管理的实施者为各级、各类被

考核组织、被考核者的直接上级，考核者必须将绩效管理作为日常管理工作的一个重要部分，成为提升管理水平和管理工作效果的有效途径。在绩效管理过程中，考核者有责任指导帮助、激励被考核者的工作，被考核组织和被考核者的工作表现和业绩是考核者业绩的重要体现。

行政管理部和品质保证部作为监管部门，根据公司对工作纪律和产品质量的要求，对各部门的工作情况进行检查。若发现违纪现象，第一时间通知对方所在部门管理者，作为员工在考核期内的重要表现记录，并作为员工在考核期内绩效考评的依据。

七七 被考核者

本绩效管理规程的被考核者包括两部分：被考核组织（部门）和被考核个人（管理者和员工）。

被考核者有权了解绩效管理的规则、程序和方法，有权知晓考核结果，并对不公正的绩效考核结果进行申诉。

八八 绩效管理内容

绩效管理所关注的是被考核者在考核期内的工作表现和业绩，被考核者工作之外的言行和表现不作为本绩效管理规程的考核内容。

1.1. 从被考核对象角度，绩效管理内容分为组织绩效和个人绩效。

1.1.1.1. 组织绩效是对组织（即各部门）工作表现和业

绩的评价。

1.2. 1.2. 个人绩效是对组织中个人工作表现和业绩的评价。

2. 2. 从绩效管理的指标内容体系出发，绩效管理分为任务绩效、周边绩效和管理绩效。

2.1. 2.1. 任务绩效是与被考核者（组织）的职责（职能）直接相关，从工作任务、工作结果的角度，对工作的数量、质量、时效性等方面进行评价。结合工作产出确定衡量标准。

2.2. 2.2. 周边绩效与对达成工作职责、任务，以及对组织运行有影响的支持性工作因素直接相关，涉及到工作责任心、团队合作、客户服务等方面。以行为描述的方式来评价，它包括人员的周边绩效和组织的周边绩效。

2.3. 2.3. 管理绩效是与管理者的管理过程直接相关，涉及决策与授权、计划与组织、人员和团队管理等方面，以行为描述的方式进行评价。

九九 绩效考核时间和频次

对不同职位体系、不同层次和不同考核指标，采用不同的考核时间和频次。具体参见以下章节关于考核内容和考核频次的部分。

十 十 绩效管理程序

对任何被考核者（组织）实施绩效管理时，原则上都按照以下程序执行。

1. 1. 任务绩效

步骤一：计划

§ § 考核期初考核者与被考核者就本考核期内的工作任务进行沟通；

§ § 考核期初行政管理部将相应的绩效管理表格分发至考核者，考核者与被考核者在工作任务确认栏中共同签字确认；

步骤二：工作执行

§ § 任务变更--被考核者在考核者的指导下开展工作。若环境发生变化导致工作任务变化，考核者与被考核者就变化的工作任务沟通，双方在任务变更栏中签字；

§ § 考核者对被考核者在考核期间的重要工作表现进行记录，作为考核评价的客观依据；

步骤三：考核实施

§ § 考核期结束，考核者根据双方沟通的工作任务，按照绩效管理体系要求的评价标准评价被考核者的任务绩效

§ § 被考核者将评价结果送交行政管理部，由其对考核分数进行整合，并会同被考核者（组织）的间接上级对评

价结果进行审核；

步骤四：考核申诉与绩效面谈

§ § 行政管理部将整合并审核后的评价结果通知考核者（组织）。考核者就审核后的评价结果与被考核者进行面谈沟通，并与被考核者达成工作绩效改进计划；

§ § 考核者和被考核者就绩效考核结果在规定时间内签字。如被考核者对考核结果不满意，可以在规定时间内填写绩效管理申述表，提出申诉；

§ § 已签字确认的考核结果，行政管理部留存一份备案，同时被考核者所在部门做相应备案。对提出申诉的，行政管理部将申诉表及相关材料送交被考核者的直接上级进行复核；

§ § 对于提出申诉者，行政管理部将考核者直接上级的复核结果通知申诉者。由申诉者在申诉及复核通知单上签字，并将该复核单一式两份分别交由申诉人所在部门和行政管理部留存；

§ § 没有申诉的考核结果作为最后的考核结果。已申诉的，申诉与复核通知单上的结果为最后考核结果。

2.2. 周边绩效和管理绩效

对于同一组织和个人来讲，周边绩效和管理绩效每一周期的评价内容都是一致的。对于周边绩效和管理绩效的考核程序从步骤二开始，同任务绩效的考核程序。

十一 十一 绩效评价等级标准

在对被考核者任务绩效、周边绩效与管理绩效的指标、因素及综合结果进行评价时，均按等级评价的方式进行处理。具体的等级标准分为五级：

等级 目标达成情况 说明

A (9-10分) 出色 145%以上 工作绩效始终超越本职位常规标准要求，通常具有下列表现：在规定的完成时间之前完成任务，完成任务的数量、质量等明显超出规定的标准，得到来自客户的高度评价。

135—145%

B (7-8分) 优良 125—135% 工作绩效经常超出本职位常规标准要求，通常具有下列表现：严格按照规定的时间要求完成任务并经常提前完成任务，经常在数量、质量上超出规定的标准，获得客户的满意。

115—125%

C (5-6分) 可接受 105—115% 工作绩效经常维持或偶尔超出本职位常规标准要求，通常具有下列表现：基本上达到规定的时间、数量、质量等工作标准，没有客户的不满意。

95—105%

D (3-4分) 需改进 85—95% 工作绩效基本维持或偶尔未

达到本职位常规标准要求，通常具有下列表现：偶有小的疏漏，有时在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准偶尔有客户的投诉。

75—85%

E (1-2分) 不良 60—75% 工作绩效显著低于常规本职位正常工作标准的要求，通常具有下列表现：工作中出现大的失误，或在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准经常突击完成任务，经常有投诉发生。

60%以下

第二部分 第二部分 公司绩效管理

一 一 释义

公司绩效管理是对公司下属各部门的年度任务指标完成情况的综合评价。对公司的绩效评价，根据经公司董事会批准的《年度规划》进行。公司绩效评价结果作为考核期内公司员工绩效薪酬发放的部分依据，对组织内全体员工的最终绩效都有影响。通过公司绩效管理，提高组织的团队合作意识。

二 二 公司绩效管理内容及考核频次

对于公司的绩效管理针对任务绩效部分进行，具体考核指

标依据年初董事会批准的《年度规划》。根据业务性质的不同，分为四个体系：职能管理体系、技术体系、生产体系、销售体系。对于不同业务性质的部门，绩效管理的时间和频次有所不同。

1. 1. 属于职能管理体系、技术体系的部门，考核频次——季度。

2. 2. 属于生产体系、销售体系的部门，考核频次——月度。

三三 个人绩效与组织绩效挂钩方式

管理层级/职位系列 基本工资 绩效工资

公司绩效 部门绩效 个人绩效

高级经理 60% 30% 10%

中层经理 技术 60% 20% 15% 5%

职能 70% 10% 15% 5%

销售 50% 15% 20% 10%

职员 技术 80% 10% 10% 5%

职能 70% 5% 10% 15%

销售 50% 10% 15% 25%

第三部分 第三部分 部门绩效管理

一一 释义

部门绩效管理是对某某公司各业务体系的部门——生产体系、销售体系、技术体系、管理体系和职能体系的工作计划、计划指标完成情况进行的总体评价。部门绩效结果对部门内全体员工的最终绩效都有影响。通过部门绩效考核，提高部门内部成员的团队合作意识。

二二 部门绩效管理内容及考核频次

根据各部门的业务类型不同，划分为：生产体系、销售体系、技术体系、管理支持体系。

生产体系 注塑车间总装车间

销售体系 营销部驻沪办

技术体系 产品部模具部（含加工组）模具改善部品质保证部

管理支持体系 行政管理部后勤保障部设备部生产副总办财务部供应部信息中心营销策划

对不同体系的部门考核对象，采用不同的考核内容和考核频次。

所属体系 任务绩效 周边绩效

生产体系 月度

销售体系 月度

技术体系 季度

管理体系 季度

支持体系 季度 季度

支持体系的工作多为常规性任务，对其任务绩效的界定范围为非日常性的、以项目形式运作的工作。

三三 月度绩效管理实施

生产体系和销售体系——

月度绩效考核结果即为月度任务绩效考核结果。

四四 季度绩效管理实施

1.1. 技术体系和管理体系

季度绩效水平=季度任务绩效

2.2. 支持体系

季度绩效水平=季度任务绩效*0.4+季度周边绩效*0.6

五五 年度绩效管理实施

1.1. 生产体系和销售体系

年度绩效水平是月度绩效管理结果的综合。

年度绩效水平= \sum (月度任务绩效) /12。

2.2. 技术体系和管理体系

年度绩效水平是季度绩效管理结果的综合。

年度绩效水平= \sum (季度绩效) /4。

3.3. 职能体系

年度绩效水平 = \sum (季度绩效) / 4 * 0.6 + \sum (季度绩效) / 4 * 0.4。

第四部分 第四部分 管理人员绩效管理

一 一 释义

管理人员绩效管理是对管理者工作进行综合评价。采用自我评价和直接上级评价相结合的方式，对管理者的工作产出、工作态度、管理职责的履行等方面进行综合评价，并在人事上给予不同待遇，进而强化管理者的危机观念、管理意识，提高业务和行政管理能力。

二 二 绩效管理内容及考核频次

针对不同层次的管理者，绩效管理的内容及实施考核的频次是不同的。

管理层次 任务绩效 管理绩效

决策层 季度 年度

中层管理者 季度 年度

管理者的任务绩效即为考核期内所在组织的整体绩效水平

三 三 季度绩效管理实施及结果整合

季度绩效水平 = 所在组织季度整体绩效

1. 1. 公司决策层

其任务绩效即为公司季度综合绩效水平

季度综合绩效水平=公司季度综合绩效水平

与薪酬挂钩的总体绩效水平=公司季度综合绩效水平

2. 2. 公司中层

其任务绩效即为所在部门季度绩效水平的综合

季度综合绩效水平=所在部门季度绩效

与薪酬挂钩的总体绩效水平=公司季度绩效*1/3+季度综合绩效水平*2/3

四 四 年度绩效管理实施及结果整合

年度绩效管理是对管理者在考核年度内的工作产出、工作表现、管理水平等方面进行的综合评价。

1. 1. 公司决策层

其任务绩效即为公司年度绩效水平

年度综合绩效水平=公司年度绩效水平*3/4+管理绩效*1/4

与薪酬挂钩的总体绩效水平=年度综合绩效水平

2. 2. 公司中层

其任务绩效即为所在部门年度综合绩效水平

年度综合绩效水平=所在部门年度绩效*0.75+管理绩效*0.25

与薪酬挂钩的总体绩效水平=公司年度绩效*1/3+年度综合

绩效水平*2/3

第五部分 第五部分 非管理人员绩效管理

一 一 释义

依据公司绩效管理规程，对从事非管理岗位工作的员工的工作过程和工作产出进行评价，采用自我评价和直接上级评价相结合、间接上级审核的方式。自我评价是公司绩效管理规程的一个有机组成部分，它是通过被考核者的自我反思、总结、评价，激励被考核者改进工作、端正工作态度，提升工作绩效。同时管理者通过绩效管理监督下属工作、帮助下属改善工作绩效，成为其有效的管理手段。

二 二 绩效管理内容及考核频次

对于员工进行绩效管理的内容分别为任务绩效和周边绩效只是针对不同职系的员工，考核的频次不同（职系划分—参照薪酬管理体系中的划分方式）。

所属职系 任务绩效 周边绩效

生产职系 月度

销售职系 月度

技术职系 季度 季度

支持职系 季度 季度

对于支持职系的员工，其任务绩效的界定范围同职能组织

的界定范围，即非常规的，以项目形式运作的任务。日常性的工作作为周边绩效评价的内容。

三三 月度绩效考核实施及结果整合

月度绩效管理主要是针对生产职系和销售职系的经济指标完成情况进行的考核和评价。月度绩效考核结果的累积成为季度任务绩效的依据。

1.1. 生产职系

月度综合绩效水平=月度任务绩效考核结果

与薪酬挂钩的总体绩效水平=公司月度绩效*1/6+部门月度绩效*1/3+月度综合绩效水平*1/2

2.2. 销售职系

月度综合绩效水平=月度任务绩效考核结果

与薪酬挂钩的总体绩效水平=公司月度绩效*1/5+部门月度绩效*3/10+月度综合绩效水平*1/2

四四 季度绩效管理实施及考核结果整合

1.1. 生产职系和销售职系

季度综合绩效水平= \sum (月度综合绩效水平) /3

与薪酬挂钩的总体绩效水平= \sum (月度与薪酬挂钩的总体绩效水平) /3

2.2. 技术职系和支持职系

季度综合绩效水平=季度任务绩效*0.6+季度周边绩效*0.4
与薪酬挂钩的总体绩效水平=公司季度绩效*1/4+部门季度绩效*1/4+季度综合绩效*1/2

五五 年度绩效管理实施及考核结果整合

年度绩效综合评估是对员工在本年度内的工作贡献和产出以及其它支持性因素所做的综合性评价。年度绩效水平是季度绩效的累积。

年度综合绩效水平= \sum (季度综合绩效) /4

与薪酬挂钩的总体绩效水平= \sum (季度与薪酬挂钩的总体绩效水平) /4

第六部分 第六部分 绩效管理结果应用

一 一 释义

绩效管理结果的应用是指依据对被考核者的考核结果，实施相应的人力资源管理措施，将绩效管理与其它人力资源管理制度联系起来。

绩效管理结果主要运用于以下几个方面：

1. 1. 作为绩效改进与培训计划的主要依据；
2. 2. 作为薪资调整和绩效奖金分配的直接依据，与薪酬制度接轨；
3. 3. 作为职位等级晋升（降）和岗位调配的依据；

4.4. 记入员工发展档案，为制定职业生涯规划提供依据。

二二 考核结果与绩效工资

在对被考核人员或组织的综合考核结果进行最终处理时，分为5等10级，分别对应不同的绩效工资标准：

等级 目标达成情况 绩效工资比例 说明

A (9-10分) 出色 145%以上 150% 超额绩效工资

135—145% 135%

B (7-8分) 优良 125—135% 125%

115—125% 115%

C (5-6分) 可接受 105—115% 105%

95—105% 100% 基础绩效工资

D (3-4分) 需改进 85—95% 85%

75—85% 70%

E (1-2分) 不良 60—75% 55%

60%以下 0

三三 绩效改进计划

各级考核者和被考核者应及时针对考核中未达到绩效标准的因素分析原因，制订相应的绩效改进计划。考核者有责任为被考核者实施绩效改进计划提供指导、帮助以及必要的培训，并跟踪检查改进效果。

四 四 薪资调整

依据绩效考核结果，依照一定的程序和方法，改变岗位薪资等级，从而激励员工在更好地作好本职工作的基础上，享受公司更好的人事待遇。即由原职位薪资等级进入（或降入）职位要求更高（低）、工资待遇更高（低）的上（下）位职位薪资等级。

五 五 员工发展档案

各级管理者应将员工历次考核结果记入员工发展档案，作为员工培训发展的依据。

人力资源归口管理部门有责任依照各公司目前的员工状况制订有针对性的培训计划，安排组织各部门员工参加培训。员工的岗位轮换、调动也应以考核结果为依据。

六 六 降/免职

对于年度绩效考核结果为“E”的员工，除按制度规定降低其职位工资等级外，还应酌情给予调离原工作岗位，参加人力资源归口管理部门组织的脱岗培训，经培训考试合格后方可重新上岗，否则做辞退处理。

对于管理人员述职评价结果为“E”的管理者，除按制度规定降低其职位工资等级外，还应在对其综合能力进行全面评

价的基础上，人力资源归口管理部门向公司领导提出免职或降职处理建议。

第七部分 第七部分 KPI 指标的设定

通过访谈和所收资料，提出初步的部门关键绩效指标。

—— 销售体系（举例）

部门或岗位 关键绩效指标 信息跟踪方式

业务人员 销售额 销售统计

销售费用 财务数据

市场占有率 市场调查

销售线性度 月度销售指标完成统计

货款回笼率 财务数据

客户满意度 满意度调查数据

市场策划 市场数据收集及时准确 报表

市场分析价值 市场结果

品牌知名度 市场调查

促销活动的效果和效率 促销期间的销售增长

广告的效果和效率 市场调查

内部客户满意度 周边绩效评价

管理(部长) 费用控制 财务数据

人力资源管理相关指标 指标分析

内部客户满意度 周边绩效评价

二 二 技术体系

部门或岗位 关键绩效指标 信息追踪方式

三 三 生产体系

部门或岗位 关键绩效指标 信息跟踪方式

四 四 管理支持体系

部门或岗位 关键绩效指标 信息跟踪方式