

联想集团有限公司员工绩效管理工作规范 V1.06

1 目的

通过上级与员工之间就工作职责和提高工作绩效问题所作的持续的双向沟通，帮助主管和员工不断提高工作质量，促进员工发展，确保个人、部门和公司绩效目标的实现。

2 适用范围 适用于各部门职员岗正式员工的绩效管理，工人岗员工的绩效管理
办法另行规定。

3 名词解释

□3.1 绩效管理：绩效管理是上级与员工之间就工作职责和提高工作绩效问题持续进行的沟通过程。它通

常包括绩效计划、持续的绩效沟通（跟进与指导）、绩效记录、绩效考核、绩效诊断和提高等环节。

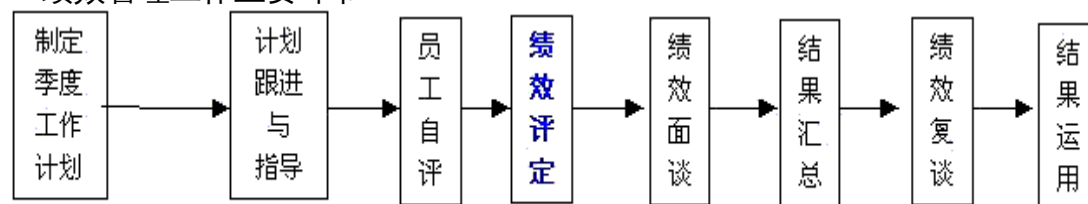
□

3.2 绩效考核：绩效考核作为绩效管理的一个环节，是指公司从上级的视角，对员工在一定时期内工作

能力、工作态度、工作业绩等方面进行的全面、客观的评价。公司绩效考核分季度绩效考核和年度

绩效考核。如无特别说明，本规范所指绩效考核均为季度绩效考核。

4 绩效管理工作主要环节



5 各环节的具体要求

□5.1 制定季度工作计划（时间：每季度首月 17 日前）

□□5.1.1 初稿阶段（时间：每季度首月 3 日前）：

员工应参照本岗位《岗位责任书》、公司年度规划和部门年度规划，制定并向直接上级提交本季度《

季度计划/考核表》。

□□5.1.2 确定阶段（时间：每季度首月 17 日前）：

直接上级应对员工提交的计划初稿进行审定，并在进行季度绩效面谈时，与员工共同讨论《季度计划

/考核表》；计划确定后，直接上级和员工各执一份，作为本季度的工作指导和考核依据。

《季度计划/考核表》模版见附件二，此模版为建议模版，各部门可以根据实际情况进行调整，但应提

前将调整情况向人力资源部备案。

□5.2 计划跟进与指导（时间：季度全过程）

□□5.2.1 直接上级应观察和记录员工在计划执行过程中的重要业绩表现（长处与不足），就绩效问题与

员工保持持续的沟通，并定期（建议至少每月一次）与员工一起就本季度计划执行情况进行正式的回

顾和沟通，帮助员工分析、解决计划执行中已经存在或潜在的问题。

□□

5.2.2 在计划执行过程中，如出现重大计划调整，员工须重新填写《季度计划/考核表》，并及时提交

给直接上级。重大调整是指以下情况：

□□□（1）权重大于 20%的工作任务取消或新增；

□□□（2）现有任务权重变化（增减）超过 20%。

□□5.2.3 直接上级应及时掌握计划执行情况。在发生重大计划调整时，应与员工一起及时确认计划的更

改，明确指出员工工作中的问题，提出改进建议。

□□5.2.4 对重要绩效问题的观察与指导，建议形成书面的“观察/指导工作记录”。记录内容包含：重点指

导事项、指导意见与建议、资源支持承诺和员工反馈等。

□5.3 员工自评及述职（时间：本季度结束前） 每季度结束时，员工应对照《岗位责任书》和《季度计划

/考核表》，从工作业绩和工作表现方面进行述职和自我评价，填写《季度述职/考核表》（详见附件

三）的相关内容，与下一季度的《季度计划/考核表》一同提交给直接上级。

□5.4 绩效评定（时间：下季度首月 7 日前）

5.4.1 第一次评定：直接上级评价

直接上级应按照员工的《岗位责任书》、《季度计划/考核表》和《季度述职/考核表》的要求，参考

员工自评与述职和参与评价者的意见，对员工的工作业绩和工作表现进行评价。

5.4.2 第二次评定：直接上级与隔级上级/部门总经理

直接上级与隔级上级/部门总经理进行面谈，确认员工的绩效评价结果。

5.4.3 综合调整：部门总经理

(1)部门总经理分析第一次绩效评估与第二次绩效评估的差异，校正、汇总、确认员工绩效评价结果，

并及时将结果反馈给直接上级。汇总后的部门绩效评价结果应符合公司考核排序比例的规定（详见附

件一：《考核排序操作说明》）。

(2)部门总经理在进行综合调整时，如需要更改员工成绩，须与员工直接上级进行协商。

建议部门在绩效评定（含考核排序）之后，再与员工进行绩效面谈。

□5.5 绩效面谈（时间：下季度首月 17 日前） 在季度结束后，直接上级应与员工进行绩效面谈。绩效面谈

是为了肯定成绩，指出不足，提出改进意见和建议，帮助员工制定改进措施并确认本季度考核评分

和下季度《季度计划/考核表》。

□□5.5.1 进行绩效面谈前，应准备以下材料：

□□□ (1) 员工《岗位责任书》、本季度的《季度计划/考核表》和《季度述职/考核表》；

□□□ (2) 员工拟订的下季度《季度计划/考核表》；

□□□ (3) 直接上级认为必要的其他材料。

□□5.5.2 绩效面谈应选择不受干扰的地点，时间应不少于 40 分钟。

□□5.5.3 绩效面谈结束时，双方应签字确认。考核评分以直接上级的评分为准，存在分歧时，应在《季

度述职/考核表》上注明分歧点；

□□5.5.4 绩效面谈结果应及时汇总到部门总经理处。

□5.6 结果汇总（时间：下季度首月 20 日前）

□□5.6.1 绩效面谈后，部门总经理审核绩效面谈结果并再次确认绩效评价结果，提交人力资源部；对考

核等级为 A 的员工应进行成绩说明，经部门主管 VP 和人力资源主管 SVP 审核后，报公司总裁审批

5.6.2 人力资源部审核汇总各部门绩效考核成绩，并将审核结果反馈给各部门。

□5.7 绩效复谈：（时间：下季度首月 30 日前）

□□ 对绩效考核中被评为 C 的员工，部门应安排员工的隔级主管进行复谈工作。

□□5.7.1 复谈前，主持复谈工作的各级上级应准备好以下资料：

□□□ (1) 经绩效面谈确认后的被考核人的《季度计划/考核表》和《季度述职/考核表》；

□□□ (2) 考核负责人出具的书面说明等资料。

□□5.7.2 复谈过程中，应记录复谈结果、一致与分歧点等信息，由双方签字确认，形成书面《复谈工作

记录》。

□□5.7.3 复谈后，部门应及时将复谈记录整理存档。

□□5.8 结果运用 绩效考核的结果将由人力资源部存档，作为奖金发放、评选先进、工薪调整、职务升降、

岗位调整、末端淘汰的重要依据。

□□因业绩不佳而进行的转岗（部门内部或跨部门）与辞退，按照《联想集团有限公司对不胜任现

岗位工作员工的处理规定》执行。

6 相关问题的规定

□□6.1 员工如果对本季度绩效管理工作有重大疑义，可以在拿到下季度首月工资条或接到正式通知的 15 天

之内，向部门总经理或人力资源部提出申诉。部门总经理或人力资源部对申诉的处理程序如下：

□□a) 调查事实：与申诉涉及的各方面人员核实员工申诉事项。听取员工本人、同事、直接上级、部门

总经理或主管副总经理和相关人员的意见和建议，了解事情的经过和原因，以便能对申诉的事实

进行准确认定。

□□b) 协调沟通：在了解情况、掌握事实的基础上，促进申诉双方当事人的沟通与理解，与申诉双方当

事人探讨协商解决的途径。

□□c) 提出处理意见：在综合各方面意见的情况下，对申诉所涉及事实进行认定，确认在绩效管理中有

是否存在违反公司规定的行为，对申诉提出处理建议。

□□d) 落实处理意见：将事实认定结果和申诉处理意见反馈给申诉双方当事人和所在部门总经理，并监

督落实。

□6.2 绩效记录

□□6.2.1 部门应在绩效管理的全过程建立并保存相关绩效记录，包括《季度计划/考核表》、《季度述职

/考核表》、《复谈工作记录》等；人力资源部将不定期检查各部门绩效记录管理情况。

□□6.2.2 为保证绩效记录的有效性，绩效记录原则上不允许涂改；若需要修改或重新记录，需由当事人

签字确认。

□□6.2.3 员工可以查阅自己的绩效记录；各级人员如因工作需要记录/档案的调阅/查阅，须经过员

工所属部门总经理或主管副总经理的批准方可进行。

□□6.2.4 绩效记录的保存期限为三年；对于超过保存时限的文件和记录，由部门人力资源工作人员统一

销毁。

7 干部在绩效管理中的职责和违规处理

7.1 职责

各级干部在绩效管理工作中，需做好以下工作，使员工在达成工作目标的同时，不断提高工作能力：

(1)与下属共同制定合理的季度计划；

(2)关注下属的计划执行进程并给予及时的指导，包括：

(a)保持必要的绩效沟通（除正式绩效面谈外，每月至少进行一次绩效沟通）；

(b)及时发现下属工作中的缺点与不足，帮助下属制定改进措施并指导实施。

(3)客观公正地评价下属的工作业绩和工作表现。

7.2 违规处理

7.2.1 部门内部检讨

各级干部在绩效管理工作中发生以下情况的，需向部门总经理做检查，在部门内部作检讨：

(1)在季度首月 17 日前未与员工进行绩效面谈，但在首月结束前补做了面谈的。

(2)下属季度工作计划发生重大更改后未立即与下属确认,但在季度绩效面谈前补充确认了的。

7.2.2 公司通报批评

各级干部在绩效管理工作中发生以下情况的，将给予通报批评：

(1)绩效考核中，不依据岗位职责和《季度计划/考核表》对下属进行考核的；

(2)在季度首月 17 日前没有与员工进行绩效面谈，首月结束前也未补做面谈；

(3)在季度次月 20 日前未把考核结果告知员工的（未将工资条给员工）。

7.2.3 考核等级降级

干部的绩效管理能力和作为干部绩效考核的重要组成部分，有以下行为者，其当期个人绩效考核成

绩应为 B - 以下（含 B -）。

(1)由于个人失误（未按规定程序操作、评价不客观等），导致下属绩效评价发生重大偏差的；

(2)不进行绩效面谈次数在年度内累计达 10 人次的。

8 监督岗位：本规范由公司人力资源部员工发展处绩效管理岗监督执行。

9 生效日期：本规范自颁布之日起生效，有效期至 2002 年 3 月 31 日。

10 解释权限：本规范由公司人力资源部负责解释。

附件

附件一：考核排序操作说明

附件二：季度计划/考核表(含季度述职表)

附件三：季度述职/考核表

附件四：绩效复谈工作记录