

第一部分 总则

一、核心理念

中心绩效管理是以目标管理为核心，以中心整体的人力资源管理体系为依托，以中心的发展目标和规划为基础，按照一定的流程和方法，激励员工持续改进绩效，以符合发展的需要。

二、文化元素

中心实行绩效管理，既需要以中心的发展目标作为指导，不断强化绩效文化的潜在影响，又需要不断地完善绩效管理的制度和流程，确保中心发展目标的实现。

三、术语解释

(一) KPI：(Key Performance Indicator) 是关键业绩指标的英文缩写。

(二) 部门业绩考核指标：是指部门 KPI 与部门承担的中心临时交办工作的综合指标。

(三) 部门 KPI：是由中心 KPI 根据部门职责分解的部门级关键业绩指标，它包括部门个性 KPI 和部门通用 KPI 两部分。

(四) 部门个性 KPI：是与部门职责直接相关的关键业绩指标，重点评价部门对中心发展目标和年度 KPI 的贡献。

(五) 部门通用 KPI：主要考核部门内部基础管理水平、服务意识以及部门间相互协调配合程度。

(六) 中心临时交办工作：指临时性的、重要的非 KPI 工作，是部门 KPI 的必要补充。

(七) 管理岗位业绩考核指标：由该岗位的 KPI 和日常指标组成。KPI 是按不同岗位的职责由部门 KPI 分解而来；日常指标是按**岗位说明书**中要求

的岗位职责制订的指标。

四、主要目标

目标 1：通过对员工进行有效的激励，推动中心发展目标的实施，实现中心各项年度 KPI；

目标 2：完善中心人力资源管理体系，为提高员工满意度、离退休人员满意度和中心服务水平提供均衡有力的支持。

五、实施原则

(一) 以中心发展为导向，以 KPI 为沟通平台和考核基础，通过中心 KPI、部门 KPI、个人 KPI 的逐级分解，保持中心、部门和员工目标的一致性。

(二) 全员参与、分层分类考核

将部门的业绩评估和员工的绩效开发有机的结合起来。分层考核是指按照考核对象的不同层面分为部门考核和员工考核，部门考核以业绩评价为主，员工考核兼顾当前业绩和发展能力。分类考核是指在逐级考核的原则下，针对管理人员、普通员工采取不同的考核方式。

(三) 强调沟通与参与、重视员工激励

绩效管理的目的是各级人员绩效的提升。因此，中心将重点强化员工的沟通与参与，全面推行绩效面谈。在公开、公平、公正考核的基础上，系统利用考核结果，以有效的激励员工采取持续的改进行为，提高员工满意度。

六、管理职责

(一) 中心领导

中心领导作为发展目标的制定者，在绩效管理体系中承担的主要职责为：

1. 审核、批准绩效管理办法；
2. 审核、批准中心年度 KPI 和各部门 KPI；
3. 审核各部门绩效考核情况；

4. 对中层管理人员进行年度考核。

(二) 综合管理部

1. 负责中心绩效管理体系的修订与完善；

2. 在中心领导的指导下将中心 KPI 分解并落实到相关部门；

3. 组织、监控绩效考核工作的实施，处理员工绩效申诉；汇总、分析考核结果，为绩效激励提供决策支持；

4. 根据各部门汇总的部门岗位职责制订绩效考核办法，配合各部门制订和实施本部门考核细则；

5. 对本部门归口管理指标及中心临时交办工作的完成情况进行监督，并提供考核数据和意见；

6. 组织各部门根据实际工作需要开展相关培训；

7. 对中心绩效满意度进行调查，根据调查报告，持续改进。

8. 组织人员年度考核工作。

(三) 各部门

1. 制订本部门岗位职责及人员绩效考核细则；

2. 根据中心年度 KPI，制订部门 KPI；

3. 指导、协助员工制订个人 KPI；组织部门内部考核工作，实施绩效面谈；

4. 负责员工申诉的前期处理和配合；

5. 对归口管理指标的完成情况进行监督，并提供考核数据和意见。

(四) 员工

1. 参与制订个人 KPI，并对指标完成情况进行自我评价；

2. 管理人员需对下属实施有效的绩效管理；

3. 结合绩效面谈结果，实现自我改进；

4. 参与绩效满意度调查，配合考核结果申诉处理；

5. 参与年度考核工作。

第二部分 绩效管理流程

一、总流程

- 1、制定 KPI：确定中心年度 KPI、确定部门 KPI、确定员工 KPI
- 2、实施与监控：中心主任办公会、部门例会、日常检查、关键点控制
- 3、绩效考核：部门季度考核、员工绩效考核
- 4、绩效反馈：绩效面谈、申诉处理
- 5、推广与改进：绩效体系培训、绩效满意度调查

二、过程

1：KPI 的制订

（一）中心年度 KPI 的制订

1. 综合管理部根据中心的现状及规划，在中心领导审定的基础上，初步制订中心年度 KPI；
2. 各部门根据中心年度 KPI，制定本部门年度工作计划；
3. 经与各部门沟通和确认，综合管理部对各部门年度工作计划进行汇总；
4. 根据中心领导意见和各部门工作计划，综合管理部确定最终中心年度 KPI，经审核后正式下发。

（二）部门业绩考核指标的制订

部门业绩考核指标由部门 KPI 和部门承担的中心临时交办工作组成。

1. 部门 KPI 是根据部门职责由中心 KPI 分解而来，各部门与综合管理部通过反复沟通，经中心审核后最终确定。
2. 部门除制订本部门 KPI 外，还应作为归口管理部门与参与部门共同协商，将 KPI 落实到参与部门的通用 KPI 中。

3. 部门 KPI 的权重由综合管理部根据中心每年的工作重点，组织、配合相关部门制订。中心临时交办工作的权重应根据工作的重要程度以及数量确定。

4. 各部门的季度 KPI 为部门年度 KPI 在该季度的分解。

(三) 个人业绩考核指标的制订

1. 管理岗位按季度逐级制订业绩指标

管理岗位业绩考核指标由该岗位的 KPI 和日常指标两部分组成。

(1) 部门正职的 KPI 为中心审批后的部门 KPI。部门副职的 KPI 由部门正职与部门副职根据部门 KPI，按照岗位职责以及工作分工共同制订。

(2) 主管级和助理级管理岗位的 KPI 根据部门 KPI，由直接主管与员工本人共同制订。其中：主管级人员的 KPI 由部门正职（或授权部门副职）与主管共同制订；助理人员的 KPI 由主管与助理共同制订。

2. 操作岗位业绩考核指标和评价标准

(1) 根据部门的工作目标和岗位说明书要求，由直接主管与员工本人共同制订。

(2) 操作岗位实施按月考核。考核内容侧重于工作态度和业务。

(四) KPI 修订

1. 遇有中心 KPI 调整或其他不可抗拒因素，各部门须及时对本部门 KPI 进行调整，并将修订意见（包括调整目标和评价标准）报中心审批执行。

2. 个人 KPI 的修订根据所在部门 KPI 的改变以及其他因素进行调整，并报直接主管审批后执行。

三、KPI 的实施与监控

(一) 部门业绩考核指标的监控

中心将通过中心办公会及督办等形式对各部门业绩考核指标的实施情况进行监控。

（二）部门内部业绩考核指标的监控

各部门自行实施，实施过程中应做好各项基础考核台帐的建立和维护。

四、绩效考核

（一）中心年度 KPI 的评价

每月初，在参考部门自评工作的基础上，各部门对中心年度 KPI 在上季度的完成情况进行汇总、分析，并提交中心分析报告。中心全年 KPI 完成情况是四个季度 KPI 完成情况的汇总。

（二）部门业绩考核指标的评价

部门业绩考核指标的评价按照季度考核，年度汇总前四个季度考核结果的方式进行。

1. 每季度初，各部门负责组织实施。

2. 在参考部门自评工作的基础上，根据部门各项 KPI 的评价标准，组织对部门内个性 KPI 及通用 KPI 的完成情况进行沟通和考核。综合管理部对各部门中心临时交办工作的完成情况进行评价并提出考核意见。汇总部门个性 KPI、通用 KPI 及中心临时交办工作的完成情况后，形成考核结果。

3. 考核结果在经中心审批前，考核部门与被考核部门双方应加强对考核结果的沟通。考核结果经中心审批后，反馈给被考核部门。

（三）对个人的考核

1. 管理人员

中心各级管理人员实行季度考核和年度考核，季度考核成绩将计入年度考核的业绩考核部分。考核遵循逐级考核和部门经理负责制的原则。

（1）部门正职的季度业绩成绩根据 KPI 的完成情况进行评价，原则上部门的考核结果即为部门正职的业绩考核成绩。

（2）部门副职的季度业绩考核根据与部门正职确定的 KPI 的完成情况进行评价，考核人为部门正职。

(3) 主管级管理人员的季度业绩考核由部门正职（或授权部门副职）根据个人 KPI 的完成情况进行考核。

(4) 助理级管理人员的季度业绩考核由直接主管根据个人 KPI 的完成情况进行评价。

2. 工作人员

中心工作人员实行月度考核和年度考核。月度考核办法由各部门制订、实施，月度考核须兼顾工作任务和行为考核。月度考核成绩将计入年度考核的业绩考核部分。季度考核结果为月度考核结果的平均值。

3. 人员考核的要求

(1) 逐级考核的原则：一般情况下，员工的考核工作由直接主管负责实施。

(2) 参考员工自评：部门实施员工考核时，必须参考员工的自我评价。即先由员工对个人 KPI 的完成情况进行自我评价。直接主管在参考员工自我评价的基础上，对员工进行考核。

(四) 考核工作的约束与监督

文件发布后，各部门迅速完成部门内部考核办法的制订。同时应建立必要的约束机制，以加强考核工作的公平感和透明度。

五、绩效结果反馈与修订

(一) 部门考核结果反馈

综合管理部负责将中心对各部门季度业绩考核结果以及改进建议反馈到各部门。

(二) 中层管理人员的考核结果反馈

反馈采取谁考核、谁反馈的原则，部门正职的反馈由中心领导实施；部门副职的反馈由部门正职负责。反馈方式不做硬性要求。

(三) 员工考核结果反馈

1.所有管理岗位员工和工作人员至少每季度进行一次绩效面谈。

2.对考核结果低于合格线的管理人员，部门中层管理人员原则上应在下个考核期内参加直接主管和员工之间的反馈面谈。对高于合格线的管理人员，要共同分析优势所在，并加以固化；对低于合格线的管理人员，应帮助其查找原因，共同拟定改进措施。

（四）考核结果申诉办法

1.部门考核申诉采取沟通、中心仲裁的方式。

2.人员考核申述采取越级申述的方式。

六、绩效管理体系的改进

（一）绩效管理满意度调查

1.中心不定期开展绩效管理的问卷调查，调查内容包括员工对部门绩效工作的满意度以及各级人员的反馈意见。

2.对于报告中反映出的问题，综合管理部将及时反馈给各部门，并指导部门采取改进措施。

3.有关指标体系设计等方面存在的问题，综合管理部将组织相关部门进行研究和修订，以确保绩效管理过程本身处于不断改进的良性循环中。

（二）建议收集渠道

除绩效满意度调查外，综合管理部将建立专用的 E-mail 邮箱和电话，以及时了解员工对绩效管理的建议。

第三部分：考核结果应用

一、考核数据分析

每季度绩效考核结束后，综合管理部和各部门应及时对绩效考核结果进行归档、整理，并根据不同的需要进行统计和分析，以便于科学的制订和实施各项人力资源管理政策，提高员工满意度。

二、考核结果应用

(一) 绩效管理与组织诊断

1. 人岗匹配：通过绩效管理，中心将为实现合理高效的人岗匹配、组织机构、管理沟通等提供大量的基础数据。

2. 成果分享：每年，中心领导将和全年考核优秀的员工进行座谈，以表彰他们对中心做出的贡献，并将一些具有代表性的高绩效工作经验和工作方法在中心内部推广。

(二) 考核结果与薪酬福利

员工的考核结果将通过月度绩效工资、季度绩效兑现奖和年度绩效兑现奖的发放进行兑现。

(三) 绩效管理与考核

为了加强对管理人员、专业技术人员的队伍建设，中心将在季度业绩考核的基础上，还将进行年度考核。中心将对年度考核优秀的员工予以适当的激励。

(四) 绩效考核与培训、发展

1. 培训激励

根据绩效考核的结果，结合岗位工作，中心将有针对性地确定培训需求。对于全年考核优秀的员工，中心在设计培训方案时将优先考虑。

2. 后备人才储备计划

中心将根据各岗位人员的考核结果，着手制订和实施后备人才储备计划。对进入人才储备计划的人员，中心将采取综合的培训、发展措施，加快后备人才的培养，以满足中心发展和员工自身发展的需要。