

公司绩效考核手册

目 录

第一章 总则.....	1
1.1 绩效考核意义.....	1
1.2 绩效考核原则.....	1
1.3 绩效考核周期.....	2
1.4 薪酬绩效委员会.....	2
1.5 绩效考核人.....	3
1.6 被考核人.....	3
1.7 适用范围.....	4
第二章 绩效考核内容.....	5
2.1 绩效考核体系综述.....	5
2.2 绩效考核指标.....	6
第三章 绩效考核体系细分.....	7
第一节 个人绩效考核.....	7
3.1 业绩考核.....	7
3.1.1 总述.....	7
3.1.2 KPI 考核.....	7
3.1.3 非 KPI 工作完成情况考核.....	9
3.1.4 KPI 与非 KPI 工作完成情况之间权重的分配.....	9
3.2 能力考核.....	10
3.2.1 总述.....	10
3.2.2 能力考核方式.....	10
3.3 态度考核.....	10
3.3.1 总述.....	10
3.3.2 员工岗位工作态度考核细分.....	11
3.3.3 高层岗位工作态度考核.....	11
3.4 工作业绩、工作能力、工作态度权重分配.....	12
第二节 非个人绩效考核.....	13
3.5 部门评议.....	13
3.5.1 综述.....	13
3.5.2 部门评议与个人绩效考核挂钩（不包括高层管理人员）.....	13
3.6 高层评议.....	15
3.6.1 综述：.....	15
3.6.2 高管评议与高管个人绩效考核挂钩.....	15
第四章 绩效考核实施.....	17
4.1 绩效考核人培训.....	17
4.2 绩效考核实施过程.....	18
4.2.1 季度绩效考核工作实施.....	18
4.2.2 年度绩效考核工作实施.....	19
4.3 绩效考核偏差的避免.....	21
第五章 绩效考核结果运用.....	22
5.1 员工薪酬调整.....	22

5.2 员工职位变动.....	22
5.3 员工培训.....	23
5.4 纪律处分.....	23
第六章 绩效考核制度修订.....	24
6.1 绩效考核修订内容.....	24
6.2 绩效考核修订程序.....	24
第七章 绩效考核文件使用与保存.....	26
7.1 绩效考核文件保存格式.....	26
7.2 绩效考核文件分类编号.....	26
7.3 绩效考核文件保存方法.....	26
7.4 绩效考核文件查阅权限.....	27
第八章 绩效考核申诉.....	28
8.1 申诉条件.....	28
8.2 申诉形式.....	28
8.3 申诉处理.....	28
第九章 附则.....	30
附表1：绩效考核指标修订提案.....	31
附表2：绩效考核申诉表.....	32
附图1：季度考核流程示意图.....	33
附图2：年度考核流程示意图.....	35
附图3：年度绩效考核内容结构图.....	36

第一章 总则

1.1 绩效考核意义

第一条 绩效考核目的

- ◆ 绩效考核是在一定期间内科学、动态地衡量员工工作状况和效果的考核方式，通过制定有效、客观的考核标准，对员工进行评定，以进一步激发员工的积极性和创造性，提高员工工作效率和基本素质
- ◆ 绩效考核使各级管理者明确了解下级的工作状况，通过对下级在考核期内的工作业绩、态度以及能力的评估，充分了解公司员工的工作绩效，并在此基础上制定相应的薪酬调整、人事变动等激励手段。

第二条 绩效考核用途

- ◆ 了解员工的工作态度、能力以及对组织的业绩贡献
- ◆ 奖优汰劣，为员工的薪酬变动，晋升、降职、调职和离职，制定培训计划提供依据
- ◆ 通过公开的考核方式，通过公平、完整地考核员工工作进行奖惩，激励员工努力工作

1.2 绩效考核原则

第三条 绩效考核原则

- ◆ 公开的原则：考核过程公开化、制度化
- ◆ 客观性原则：用事实标准说话，切忌带入个人主观因素或武断猜想。
- ◆ 反馈的原则：在考核结束后，考核结果必须反馈给被考核人，同时听取被考核人对考核结果的意见，对考核结果存在的问题作出合理解释或及时修正
- ◆ 时限性原则：绩效考核反映考核期内被考核人的综合状况，不溯及本考核期之前

的行为，不能以考核期内被考核人部分表现代替其整体业绩。

1.3 绩效考核周期

第四条 绩效考核时间安排

公司绩效考核包括季度绩效考核和年度绩效考核：

下列考核时间为示意日期，不包含节假日，描述的皆为工作日行为，季度考核与年度考核请分别参照。

- ◆ 季度考核一年开展四次，第一季度考核时间是 3 月 31 日—4 月 10 日
 第二季度考核时间是 6 月 31 日—7 月 10 日
 第三季度考核时间是 9 月 31 日—10 月 10 日
 第四季度考核时间是 12 月 30 日—1 月 10 日
- ◆ 年度考核一年开展一次，考核时间是本年 12 月 30 日—第二年 1 月 30 日

1.4 薪酬绩效委员会

第五条 薪酬绩效委员会

- ◆ 成立目的：组织、实施、监督年度绩效考核工作
- ◆ 主任：CEO
- ◆ 副主任：总裁
- ◆ 执行委员：人力资源部总经理
- ◆ 其它委员会成员：各副总裁、各部门总经理
- ◆ 主任负责提出年度绩效考核总体要求
- ◆ 副主任负责监督考核过程并负责处理考核中出现的突发事件
- ◆ 执行委员负责组织安排各部门总经理为部门各岗位作绩效考核
- ◆ 人力资源部负责监督各部门开展绩效考核工作以保证考核工作顺利完成，负责收

集整理各部门考核结果并统一备案

- ◆ 委员会成员负责按时完成对直接下属的绩效考核，指导并监督本部门绩效考核工作的开展

1.5 绩效考核人

第六条 绩效考核人

- ◆ 基层岗位员工的主要绩效考核人是部门总经理
- ◆ 部门总经理的主要绩效考核人是直属领导副总裁
- ◆ 副总裁的主要绩效考核人是总裁
- ◆ 总裁的绩效考核人是 CEO
- ◆ 人力资源部组织并监督绩效考核实施过程，并将评估结果汇总报给 CEO 及总裁参考
- ◆ CEO 与总裁虽然不是公司各岗位员工的最终评估者，但是保留对评估结果的建议权，并参与绩效评估会，可以提出相关培训、岗位晋升以及员工处罚等建议与要求
- ◆ 在考核过程中，被考核人的直接领导或跨级领导都会对被考核人进行考核，但直接领导是主要绩效考核人，跨级领导只提出参考意见
- ◆ 对绩效考核人要求：需要考核人熟练掌握绩效考核相关表格、流程、考核制度，做到与被考核人的及时沟通与反馈，公正有效地完成考核工作。

1.6 被考核人

第七条 被考核人

这一制度适用于 ZHC 公司转正后的正式员工，但下列员工除外：

- ◆ 季度考核期内累计不到岗超过 1 个月（包括请假与各其它各种原因缺岗）的员

工不参与本季度考核

- ◆ 年度考核期内累计不到岗超过 3 个月（包括请假与各其它各种原因缺岗）的员工不参与本年度考核

1.7 适用范围

第八条 本考核体系只适用于常规性工作，不适用于重大事件，详情参看附件

第二章 绩效考核内容

2.1 绩效考核体系综述

第九条 绩效考核体系定义

- ◆ 绩效考核体系是由一组既独立又相互关联并能较完整地表达评价要求的考核指标组成的评价系统，绩效考核体系的建立，有利于评价员工工作状况，是进行员工考核工作的基础，也是保证考核结果准确、合理的重要因素
- ◆ 考核指标是能够反映业绩目标完成情况、工作态度、能力等级的数据，是绩效考核体系的基本单位

第十条 绩效考核体系的结构

ZHC 公司绩效考核体系包括以下两个方面：

1. 员工个人考核：由部门总经理针对员工个人工作状况进行考核，由以下三个部分组成：
 - ◆ 业绩考核指标，指衡量各岗位员工通过努力所取得的工作成绩的数据
 - ◆ 能力考核指标，指衡量各岗位员工完成本职工作具备的各项能力的的数据
 - ◆ 态度考核指标，指衡量各岗位员工对待工作的态度、思想意识和工作作风的数据
2. 总部部门评议：按照一定的指标，由分公司汇总各部门意见以及总部高层分别对总部部门进行评议打分，总部部门之间也互相评议打分，平均各方打分得出各部门最终评议分数。评议指标由以下两个部分组成：
 - ◆ 同类考核指标：指衡量各部门工具有共同点的工作的数据
 - ◆ 非同类考核指标：指衡量各部门之间不同性质的工作的数据

具体操作请参看《[部门评议表](#)》

3. 总部高层评议：独立于个人考核中 CEO 对各高层的考核，按照一定指标，由分公司汇总各部门意见以及总部各部门分别对总部高层进行评议（包括各位副总裁以及总裁），高层人员之间也互相评议打分，最终得出评议分数。具体操作请参看《[高管人员评议](#)》

表》

2.2 绩效考核指标

第十一条 绩效考核指标定义

- ◆ 绩效考核指标是考核人通过测量或与被考核人协商所得到的衡量各项考核内容得分的基准

第十二条 绩效考核指标制定流程

- ◆ 由薪酬绩效委员会提出绩效考核指标编制工作计划
- ◆ 对通过工作分析、集体讨论和专家咨询设计出的考核指标体系进行统计分析和分类研究，获得绩效考核指标
- ◆ 由人力资源部初审，交由薪酬绩效委员会进行讨论，最终决定是否通过。
- ◆ 绩效考核指标不是一成不变的，需要根据公司发展阶段以及岗位工作内容变化等实际情况进行变化，一般在每年年度考核后的由薪酬绩效委员会进行修订。

第十三条 绩效考核指标制定原则：

- ◆ 客观性原则：编制绩效考核指标时要以岗位的特征为依据
- ◆ 明确性原则：编制的绩效考核指标要明确具体，即对工作数量和质量的要求、责任的轻重、业绩的高低等作出明确的界定和具体的要求
- ◆ 可比性原则：对同一层次、同一职务或同一工作性质员工的绩效考核必须在横向上寻求一致
- ◆ 可操作性原则：考核指标不宜定得过高过细，应最大限度地符合实际要求
- ◆ 相对稳定性原则：绩效考核指标制定后，要保持相对的稳定，不可随意更改
- ◆ 适应性原则：绩效考核指标应适应公司不同发展阶段，随公司发展阶段产生新的

变化。

第三章 绩效考核体系细分

第一节 个人绩效考核

3.1 业绩考核

3.1.1 总述

第十四条 业绩考核内容

- ◆ 业绩考核是对员工履行职务职责状况及工作结果的考核，它是对组织成员工作贡献程度的衡量和评价，直接体现出员工对企业的价值，是绩效考核的核心内容
- ◆ 业绩考核包括 KPI 考核与非 KPI 工作考核两项内容

3.1.2 KPI 考核

第十五条 KPI 确定方法

- ◆ KPI (Key Performance Indicator) 即关键业绩考核指标
- ◆ 确定 KPI 应以岗位职务说明书为基础，详细了解该岗位工作内容并找出主要工作
- ◆ 在能够反映被考核人的所有评价指标中，选择最重要的 3-5 个最能反映出被考核人业绩的评价指标作为 KPI 指标
- ◆ 制定 KPI 指标应兼顾公司长期目标和短期利益的结合
- ◆ 选择 KPI 的原则：一是该指标能对工作业绩产生重大影响，二是能完整覆盖大部分工作内容。

第十六条 KPI 考核指标体系:硬指标与软指标

- ◆ 为了达到全面考核的目的,在制定岗位 KPI 指标时,采取硬指标和软指标相结合的方式,对被考核人进行考核
- ◆ 确定指标时,如果能得到具体的统计数据,则按照硬指标处理,即把统计数据作为主要评价信息,按照硬指标计算公式,最终获得考核结果
- ◆ 当出现不能得到具体统计数据的工作岗位指标时,一般采用软指标来考核,即由考核人对被考核人业绩作主观的分析,直接打分或作出模糊评判的业绩考核指标,软指标评价完全是以考核人的知识和经验作出判断和评价,容易受各种主观因素影响
- ◆ 在指标确定时,应根据被考核人工作性质和内容的不同,调节指标在整个工作业绩考核体系中的权重,制定出适合被考核人的考核指标,一般来说企业直线部门员工的考核指标以硬指标为主,企业职能部门员工的考核指标以软指标为主

第十七条 选择评价指标的原则

- ◆ 少而精原则：KPI 指标应能够反映出工作的主要要求,简单的结构可以使考核信息处理和评估过程缩短,提高考核工作效益
- ◆ 细分化原则：KPI 指标是对工作目标的分解过程,要使 KPI 指标有较高的清晰度,必须对考核内容细分,直到 KPI 指标可以直接评定
- ◆ 界限清楚原则：每项 KPI 指标内涵和外延都应界定清楚,避免产生歧义

第十八条 ZHC 公司 KPI 考核体系介绍

- ◆ 部分岗位 KPI 指标由 KPI 组成表、考核说明表、软指标评分表、考核流程图四部分组成,部分岗位由于 KPI 指标有约定俗成的解释,略去考核说明表,在 KPI 组成表的 KPI 说明一栏给予简短的说明
- ◆ 考核周期：指的是考核的频度,即多长时间考核一次
- ◆ 考核标准：指的是各考核项目采用何种考核指标进行考核,一般有硬指标与软指标之分,随着岗位不同阶段的工作内容而变动,一般在年度考核后由薪酬绩效委员

会根据本年度考核状况讨论通过。

- ◆ KPI 说明：对 KPI 指标内容的详细介绍，考核人和被考核人在确定 KPI 指标时需要就 KPI 内容达成共识
- ◆ KPI 权重：根据组成某岗位的 3-5 个 KPI 指标对岗位业绩影响的大小确定它们各自的权重，KPI 权重随着不同阶段的工作重点而进行调整，为了使岗位员工投入更多的资源开展某项工作，公司可以加大该项工作的权重。KPI 权重通常在年度考核后由薪酬绩效委员会根据本年度考核状况讨论通过。
- ◆ 计算方式：计算该岗位员工实际得分的方法，其中硬指标在 KPI 组成表中直接列出计算方法，软指标在后面的软指标分析表中列明打分方法
- ◆ 信息来源：打分所依据的信息从哪里得到。
- ◆ 考核目的：指明公司考核该指标使公司或部门在哪方面获益。
- ◆ 软指标评分表：由被考核人的直接领导填写，部分情况下由其他人员填写，在组成表下有明确的填写人注释。

3.1.3 非 KPI 工作完成情况考核

第十九条 非 KPI 工作完成情况考核

- ◆ 为了全面考核员工工作业绩，除了使用 KPI 指标，公司还需要对员工考核期内非 KPI 工作完成情况作出评估，以对 KPI 考核作必要的补充
- ◆ 由于非 KPI 工作完成情况考核有较大的主观性，公司需要对评分标准进行培训，而且需要跨级领导和人力资源部门对考核结果给予审核

3.1.4 KPI 与非 KPI 工作完成情况之间权重的分配

- ◆ 由于不同岗位的工作内容与工作性质不一样,因此,不同的岗位 KPI 考核与非 KPI 工作完成情况考核所占比重应不同，人力资源部年初需要同考核人共同讨论，综合考虑 KPI 确定的内容与工作计划制定情况，最终决定考核期内该岗位工作业绩中 KPI 与非 KPI 工作完成情况的权重分配

- ◆ 依据公司目前经营状况，2002 年 ZHC 公司 KPI 考核与非 KPI 工作完成情况考核建议权重分配为 KPI 考核 90%，非 KPI 工作完成情况考核 10%。

3.2 能力考核

3.2.1 总述

第二十条 能力考核定义

- ◆ 能力考核是考核员工在岗位实际工作中具备的能力，根据被考核人表现的工作能力，参照能力考核标准，对被考核人所担当的职务与其能力匹配程度作出评定
- ◆ 公司对员工的考核主要针对该岗位所需 5 个核心能力指标进行考核，核心能力指标的内容与权重随岗位工作内容变化而变化。

3.2.2 能力考核方式

第二十一条 能力考核方式

- ◆ 考核人直接领导与跨级领导共同对被考核人进行能力考核，综合考虑本年度该员工在工作中反映出的各项核心能力，参考核心能力打分标准，并通过相同岗位其它员工的能力表现最终确定该员工的核心能力得分，同时考核人需要注明该员工获得此考核得分的原因并举出代表性的例子
- ◆ 核心能力打分标准分为五等，打分标准的更改须经人力资源部经理决定
- ◆ 员工的实际能力与相应核心能力完全匹配则得满分 100 分，通过 5 项核心能力权重分配最终确定该员工本年度能力考核结果
- ◆ 详情参看《ZHC 员工能力总汇》

3.3 态度考核

3.3.1 总述

第二十二条 态度考核定义

- ◆ 工作态度是对某项工作的认知程度及为此付出的努力程度，工作态度是工作能力向工作业绩转换的桥梁，在很大程度上决定了能力向业绩的转化效果
- ◆ 工作态度考核可选取对工作业绩能够产生较大影响的考核内容，如协作精神、工作热情、礼貌程度等等，注意一些纯粹的个人生活习惯等与工作无关的内容不要列入

3.3.2 员工岗位工作态度考核细分

第二十三条 一般员工工作态度主要考核以下方面：

- ◆ 出勤率的高低 建议权重：10%
- ◆ 是否认真完成任务 建议权重：20%
- ◆ 做事效率是否高 建议权重：15%
- ◆ 是否遵守领导指示 建议权重：15%
- ◆ 是否及时准确向领导汇报工作 建议权重：15%
- ◆ 是否有责任感，愿意承担更多的责任 建议权重：15%
- ◆ 是否虚心好学，要求上进 建议权重：10%

第二十四条 部门总经理工作态度主要考核以下方面：

- ◆ 做事效率是否高 建议权重：15%
- ◆ 是否遵守领导指示 建议权重：15%
- ◆ 是否及时准确向领导汇报工作 建议权重：10%
- ◆ 是否有责任感，愿意承担更多的责任 建议权重：15%
- ◆ 处理问题是否全面周到 建议权重：10%
- ◆ 是否认真完成任务 建议权重：20%
- ◆ 是否要求自己以身作则 建议权重：15%

3.3.3 高层岗位工作态度考核

第二十五条 高层岗位工作态度考核方式

- ◆ 是否注重协作，发挥团队精神 建议权重：10%
- ◆ 经营计划的立案、实施是否有充分的准备 建议权重：15%
- ◆ 是否关注公司长期的发展方向及长期目标的实施 建议权重：10%
- ◆ 处理问题是否全面周到 建议权重：10%
- ◆ 是否勇于承担责任 建议权重：15%
- ◆ 是否关心员工成长及员工工作效率 建议权重：10%
- ◆ 是否注重员工培训 建议权重：10%
- ◆ 是否要求自己以身作则 建议权重：10%
- ◆ 是否能严守期限，达成目标 建议权重：10%

3.4 工作业绩、工作能力、工作态度权重分配

第二十六条 绩效考核中确定权重的确定方法：

- ◆ 权重分配由企业发展所处不同阶段并结合企业实际情况决定，处在不同发展阶段的企业，对于评估内容侧重也不同
- ◆ 根据公司经营状况以及公司目前对不同工作岗位人员的要求，2002年ZHC公司工作业绩、工作能力、工作态度建议权重分配如下：

		工作业绩	工作能力	工作态度	
说明：直线 其工作与	直线业务支持人员	40%	30%	40%	业务支持人员： 业务人员工作直接相关，提供支持，且本身具有一定面对客户并产生公司部分期货业务收入功能的人员，主要包括经纪人的直线部门总经理、直线跨级领导，以及相关部门人员。
	其他支持人员	30%	30%	40%	
	纯管理人员	20%	45%	35%	

其他支持人员：其工作为业务人员与直线业务人员提供各种支持，但与他们的

工作无直接联系且不直接面对客户，不产生公司期货业务收入。如勤杂人员。

纯管理人员：统筹协调公司内外部管理，进行宏观规划，不直接参与创造公司期货业务收入的人员，如公司分管人力资源工作的高层管理人员。

第二节 非个人绩效考核

3.5 部门评议

3.5.1 综述

第二十七条 综述:为了避免部门内部按人情打分,出现员工考核分数不能准确反映其工作情况的问题,部门之间将进行评议.最终统计出各部门的分数评议,各分公司综合本公司中高层意见对总部各部门打分,总部各部门总经理综合本部门员工意见对其他部门打分,副总对所有部门打分评议.对于针对不同部门的单个指标,评议人在打分时不得出现不同部门得到相同分数的现象.

第二十八条 指标:部门评议指标分以下两种:

- ◆ 同类考核指标:指衡量各部门工具有共同点的工作的数据,具体有
 - 工作责任心
 - 与其他部门协作精神
 - 与其他部门沟通的能力
 - 对其他部门提供的指导与服务质量
 - 工作能力表现
- ◆ 非同类考核指标:指衡量各部门之间不同性质的工作的数据,依据各部门工作性质的不同以及与其他部门在业务流程中关系不同制定,详见《[部门评议表](#)》

3.5.2 部门评议与个人绩效考核挂钩 (不包括高层管理人员)

第二十九条 挂钩方法:评议结束后,根据得分所在的分数范围确定权数,该权数将乘以部门内员工的业绩考核得分得到最终个人得分 (不包括高层管理人员)

第三十条 分数范围与权数:

- 100~90分 (含90), 权数为1.2
- 90~80分 (含80), 权数为1.1

- 80~70分（含70），权数为1
- 70~60分（含60），权数为0.9
- 60分以下，每少10分范围内权数降低0.2

第三十一条 计算：分数计算结果四舍五入，按其结果所在分数范围确定权数并按照以下公式计算：

个人最终业绩得分=业绩考核得分×权数

第三十二条 程序：在进行部门评议时，分公司召开中高层会议，总结各人意见，由总经理填写评议表，并附总经理签名的会议记录。

总部部门召开部门会议，总结各人意见，由部门总经理填写评议表，并附部门总经理签名的会议记录。

副总裁直接填写评议表。

第三十三条 得分修正：本考核期结束后，由人力资源部统计部门评议分数与部门员工（不包括部门总经理）平均分，并按照两类分数排序。找到评议分数排序序数与部门员工平均分排序序数差额最大的部门——即部门评议分数低而员工平均分高的部门，提交该部门考评结果给薪酬绩效委员会鉴定是否考核不公平，随意给高分。（若出现差额并列则统一提交）薪酬绩效委员会鉴定后有权按照以下规则进行处理：

- 部门员工评分确实公平，按原得分继续其他考核程序
- 部门员工评分有出入，但无显失公平，责成部门总经理重新打分，并把重新得分结果直接交由薪酬绩效委员会鉴定
- 部门员工评分显失公平，不按照标准严格操作，随意给高分。一经查出，本考核期部门总经理考核分数按原有分数50%计算，该部门员工分数按原有分数80%计算。

第三十四条 薪酬绩效委员会鉴定及处理决定必须在全公司内发布公告，阐明鉴定过程、理由以及处理方法。

在考评过程中出现的个人评分过低造成个人不满的情况适用于申诉程序，详情请

参看第八章。

3.6 高层评议

3.6.1 综述：

第三十五条 综述：独立于个人考核中 CEO 对各高层的考核，按照一定指标，由分公司各部门、总部各部门分别对包括各位副总裁以及总裁的总部高层进行评议，高层人员之间也互相评议打分，最终得出评议分数

第三十六条 指标：

- 工作责任心
- 与各层管理人员协作精神
- 与各层管理人员沟通的能力
- 对其他部门提供的指导与服务质量
- 工作能力表现

详见 [《高管人员评议表》](#)

3.6.2 高管评议与高管个人绩效考核挂钩

第三十七条 挂钩方法：评议结束后，根据得分所在的分数范围确定权数，该系数将乘以高管人员的业绩考核得分得到最终个人得分

第三十八条 分数范围与权数：

- 100~90分（含90），权数为1.2
- 90~80分（含80），权数为1.1
- 80~70分（含70），权数为1
- 70分以下，每少10分范围内权数降低0.2

第三十九条 计算：分数计算结果四舍五入，按其结果所在分数范围确定权数并按照以下公式

计算：

个人最终业绩得分=业绩考核得分×权数

第四十条 程序：在进行高管人员评议时，分公司召开中高层会议，总结各人意见，由总经理填写评议表，并附总经理签名的会议记录。

总部部门召开部门会议，总结各人意见，由部门总经理填写评议表，并附

部门总经理签名的会议记录。

其他副总裁直接填写评议表。

第四章 绩效考核实施

4.1 绩效考核人培训

第四十一条 考核人培训目的

- ◆ 通过培训，使考核人掌握绩效考核相关技能，熟悉考核的各个环节，准确把握考核标准，分享考核经验，掌握考核方法，克服考核过程中常见的问题

第四十二条 绩效考核体系对考核人的要求

- ◆ 要求绩效考核人对被考核人的业务有充分的了解
- ◆ 要求绩效考核人熟练掌握考核的基本原理及操作实务。
- ◆ 要求绩效考核人必须在考核过程中与被考核人进行有效的沟通和交流

第四十三条 绩效考核人培训内容

人力资源部根据绩效考核委员会成员对绩效考核制度的掌握情况，在每年年度绩效考核实施前二周组织统一培训，培训内容包括：

- ◆ 绩效考核标准内容
- ◆ 软指标评分表及硬指标计算公式
- ◆ 绩效考核流程
- ◆ 绩效考核方法以及考核实施过程应注意的问题

4.2 绩效考核实施过程

4.2.1 季度绩效考核工作实施

第四十四条 季度绩效考核内容

- ◆ 季度绩效考核综合计算能力,态度,业绩指标,按照不同岗位不同权重计算出员工本季度考核结果

第四十五条 季度绩效考核流程：（[见附图1](#)）

- ◆ 季度绩效考核的启动：季度末月 30 日，绩效考核委员会副主任召集委员会成员参加绩效考核动员会，要求委员会成员制定并提交本季度绩效考核计划，执行委员监督计划完成情况
- ◆ 收集数据：下季度首月 1 日到 2 日，KPI 考核数据提供方在 2 个工作日内须提供硬指标考核所需数据，被考核人在 2 个工作日内提供软指标报告和季度工作报告
- ◆ 考核 KPI：下季度首月 3 日，绩效考核人在取得硬指标考核数据或软指标报告后，根据硬指标计算公式或软指标评分表确定被考核人各项 KPI 考核得分
- ◆ 业绩考核沟通：下季度首月 4 日到 5 日，绩效考核人在听取被考核人本季度工作自我评价后，综合各方面因素考虑对员工季度非 KPI 工作完成情况评分，并将业绩考核结果与被考核人充分沟通，了解被考核人对考核结果的反馈意见
- ◆ 综合评价:下季度首月 6 日,绩效考核人按照标准与权重,综合打出被考核人业绩,能力,态度分数。各评议单位并结合本部门员工意见,得出总部部门与高层的评议分数。
- ◆ 提交考核表格：下季度首月 7 日结束前，绩效考核人必须将所有考核结果递交给人力资源部
- ◆ 整理考核资料：下季度第首月 8 到 9 日，人力资源部将各部门考核结果整理归类
- ◆ 公布考核结果：下季度第首月 10 日，人力资源部向员工通知绩效考核结果,并公布部门评议
- ◆ 核算薪酬：下季度首月 15 日，人力资源部根据员工季度考核得分确定该员工季度

业绩奖金，并将发放奖金方案统一交付财务部，财务部于本月 20 日统一发放

- ◆ 在考核期间如果有法定的休息日，考核安排时间可以根据具体情况由人力资源部经理进行顺延

第四十六条 季度考核注意事项

- ◆ 所有员工考核周期都为季度,部门总经理考核周期为半年，年中考核依据季度考核程序，年末考评依据年度考核程序
- ◆ 季度考核流程应适当简化，只有在考核过程中发生特殊情况，如被考核人提起投诉或被考核人持续表现突出或较差，薪酬绩效委员会才会召开评估会议，对考核结果进行讨论以及决定处理办法
- ◆ 薪酬绩效委员会执行委员根据委员会成员在考核初制定的本季度绩效考核计划，监督委员会成员按计划完成考核工作；对于未能按时完成绩效考核工作的委员会成员，考核领导委员会主任会视情况给予处罚
- ◆ 季度考核成绩主要目的是为了确定该岗位季度业绩奖金

4.2.2 年度绩效考核工作实施

第四十七条 年度绩效考核

- ◆ 年度绩效考核将依据考核结果确定各岗位员工晋升、奖惩等，并调整员工培训、员工发展的内容，考核内容包括工作业绩、工作态度、工作能力三方面。

第四十八条 年度绩效考核流程：（见附图 2）

- ◆ 年度绩效考核的启动：12 月 30 日，绩效考核委员会副主任召集委员会成员参加绩效考核动员会
- ◆ 数据收集：1 月 1 日到 1 月 2 日，KPI 考核数据提供方负责向考核人提供第四季度硬指标考核所需数据，被考核人向考核人提供第四季度 KPI 软指标报告和第四季

度工作报告

- ◆ KPI考核：1月3日，绩效考核人在取得考核数据或软指标报告后，负责根据硬指标计算公式或软指标评分表确定第四季度各项KPI评分结果
- ◆ 非KPI工作完成情况沟通：1月4日，绩效考核人就被考核人上交的第四季度工作报告与被考核人沟通，绩效考核人在听取被考核人本季度工作自我评价后，综合各方面因素对员工第四季度非KPI工作完成情况评分
- ◆ 个人绩效综合考核：1月5日到1月6日，绩效考核人和被考核人跨级领导将就被考核人本年度工作能力和工作态度进行综合考核，最终得出被考核人第四季度所属工作业绩、能力、态度的三项绩效考核得分
- ◆ 绩效沟通：1月7日到1月8日，绩效考核人就考核结果与被考核人进行讨论，在讨论过程将就本次考核成绩与被考核人充分交流，提出被考核人本年度工作进步与不足；并就下年绩效考核内容调整事宜与被考核人进行充分沟通
- ◆ 部门与高层评议:1月8日,根据评议指标,各评议单位得出对部门与高层的评议分数,不允许有并列情况出现
- ◆ 考核表格提交：1月9日前，副总负责将本系统部门总经理绩效考核结果提交人力资源部，部门总经理负责收集本部门员工绩效考核结果提交人力资源部，各评议单位把部门与高层评议分数递交人力资源部。
- ◆ 计算年度工作业绩考核成绩：1月9日到1月10日，人力资源部通过整理考核结果，计算本年度四个季度业绩考核成绩平均值得到该员工年度工作业绩考核成绩
- ◆ 公布考核结果：1月11日由人力资源部公布绩效考核成绩，并提请员工注意自己的申诉权利。
- ◆ 下年度绩效考核内容调整：1月15日到20日，人力资源部负责组织下年度考核内容调整方案讨论会，薪酬绩效委员会成员在会上提交调整方案，讨论通过后交付人力资源部备案
- ◆ 进行岗位任职资格评定工作：1月15日到1月17日，人力资源部根据绩效考核结果统一进行岗位任职资格评定工作

- ◆ 制定晋升与发展方案：1月18日到1月20日，人力资源部需要根据考核结果与考核人共同确定被考核人晋升与发展方案；1月21日到1月23日，人力资源部与各部门总经理协商安排与部分被考核人进行晋升与发展的交流，最终确定各岗位员工晋升与发展方案报公司领导审批
- ◆ 考核资料备案：1月25日前人力资源部需要完成所有考核资料的整理归档工作
- ◆ 考核期间如果有法定休息日，考核安排时间可以根据具体情况由人力资源部经理进行调整
- ◆ 执行委员根据委员会成员在本年度考核初期制定的绩效考核计划，监督委员会成员按计划完成考核工作；对于未能按时完成绩效考核工作的委员会成员，考核领导小组委员会主任将视情况给予处罚

第四十九条 年度考核注意事项

- ◆ 副总裁考核周期为半年、总裁的考核周期为一年。
- ◆ 年度绩效考核的主要目的是根据员工年度工作业绩、工作能力、工作态度的考核成绩确定该员工晋升与发展、培训方案
- ◆ 年度绩效考核中的工作业绩考核成绩是指被考核人本年四个季度工作业绩考核成绩的平均值

4.3 绩效考核偏差的避免

第五十条 如何避免考核偏差：

- ◆ 提高考核标准清晰度，考核标准尽可能准确明了，尽量使用量化的客观标准，以减少考核人个人感情等主观因素的干扰
- ◆ 绩效考核标准需得到被考核人的认可后方可在公司一定范围内公开
- ◆ 考核人应该经过正规的绩效考核方法培训，了解在考核过程中应该注意的问题并

掌握考核所需技巧

第五章 绩效考核结果运用

5.1 员工薪酬调整

第五十一条 员工薪酬调整

- ◆ 公司应制定年度绩效考核较差、合格、优秀标准，对于连续 3 年绩效考核达到合格标准的员工或年度绩效考核优秀的员工应提高员工薪酬级别，对于年度绩效考核较差应根据情况，由 CEO 办公会决定降低员工薪酬级别
- ◆ 人力资源部应在年度绩效考核结束二周内向薪酬绩效委员会副主任提交员工调薪提案
- ◆ 公司 CEO 办公会综合分析员工调薪提案，最终确定员工调薪名单与调薪幅度
- ◆ 人力资源部需以书面形式通知调薪员工，并将员工调整后的工资级别通知财务部

5.2 员工职位变动

第五十二条 员工晋升

- ◆ 年度绩效考核结果是人力资源部决定员工是否晋升的主要依据，对考核成绩优秀的员工，人力资源部通过与该员工绩效考核交流了解员工晋升潜力，最终制定员工晋升提案并上报薪酬绩效委员会副主任
- ◆ 公司 CEO 办公会综合分析员工晋升提案，最终决定员工晋升名单
- ◆ 人力资源部以人事通报形式发布晋升员工名单，并以书面形式通知晋升者

第五十三条 工作调动

- ◆ 年度绩效考核使被考核人与人力资源部充分了解员工的工作业绩与工作能力，如果被考核人认为在别的岗位更能发挥其能力并能提高工作业绩，该员工可在年度绩效考核结束后 1 个月内提出工作调动要求，经部门总经理同意并获得薪酬绩效委员会副主任批准后予以实施

第五十四条 辞退

- ◆ 根据员工年度考核结果，对于考核成绩没有达到公司要求的员工，公司可以终止与员工签定下年度劳动合同
- ◆ 部门总经理向薪酬绩效委员会副主任提交《员工辞退报告》，经薪酬绩效委员会副主任审批后由人力资源部负责签发《员工辞退通知》
- ◆ 辞退工作应在年度考核结束后 30 天内完成

5.3 员工培训

第五十五条 员工培训

- ◆ 人力资源部需要将公司全体员工核心能力的考核结果整理成册，在年度绩效考核结束后 20 天内，根据全体员工核心能力状况制定全体员工年度培训计划，上报薪酬绩效委员会副主任审批
- ◆ 薪酬绩效委员会副主任批准全体员工年度培训计划后，人力资源部应在 1 个月内制定各岗位员工年度能力培训方案
- ◆ 每季度人力资源部需要对员工年度能力培训方案实施具体情况进行总结并不断调整，达到开发、挖掘员工能力的目的

5.4 纪律处分

第五十六条 纪律处分

- ◆ 纪律处分是对员工未能遵守已有的规章制度的一种处罚性措施，年度绩效考核结果中工作业绩与工作态度的成绩是决定是否对员工实施纪律处分的依据
- ◆ 纪律处分是公司针对员工错误行为作出的反映，纪律处分具体方法需参见《人力资源制度》

第六章 绩效考核制度修订

6.1 绩效考核修订内容

第五十七条 绩效考核内容调整

在年度绩效考核过程中，绩效考核委员会通过把握考核人与被考核人对考核体系的意见,在限定时间内,对现有考核体系内容进行修改,以适应下一年的绩效考核工作。修改的内容包括：

- 本年度该员工绩效考核中 KPI 指标内容、考核标准、考核流程
- 工作业绩考核中 KPI 考核与非 KPI 工作完成情况考核之间权重分配
- 本年度该员工工作业绩、工作能力、工作态度的权重分配
- 部门评议的指标,权重与程序

6.2 绩效考核修订程序

第五十八条 绩效考核修订形式

绩效考核修订形式为定期修订，日期为每年年度考核结束后 2 周内，若出现以下任一情况可以进行不定期修订，修订日期由薪酬绩效委员会决定，程序同定期修订：

- ◆ 目前绩效考核体系不能适应公司的发展，严重阻碍公司经营
- ◆ 公司发生重大变更，必须改变绩效考核体系
- ◆ 绩效考核薪酬绩效委员会中 1/3 以上人员提议

第五十九条 修订议案的提出

任何对公司考核制度有疑问的员工都有权向薪酬绩效委员会提出考核制度修订提案，提案发起人可以按照以下几种方式提出修订提案：

- ◆ 在修订期内提交修订建议的书面报告（格式见[附表 1](#)）给人力资源部并由其统

一、转交薪酬绩效委员会讨论。

- ◆ 利用公司 OA 系统，在局域网内提交修订议案（格式同附表 1）给人力资源部并由其转交委员会讨论。

第六十条 修订议案的受理

- ◆ 绩效考核修订议案的受理：在修订期间员工提出的修订书面议案将由人力资源部集中转交委员会，人力资源部针对修订提议收集基础资料；薪酬绩效委员会副主任将在随后的一周时间内定期组织委员会成员讨论考核制度修订提议，最终在本年度制度修订会议上通过投票方式决定是否按照修订议案修订绩效考核体系。

第六十一条 制度修订过程

- ◆ 在年度考核制度修订会议上，修订提案通过与否采取投票方式决定，得到超过三分之二参会委员赞成票的提案视为通过，会后人力资源部负责整理通过的修订提案，并根据修订提案修订绩效考核制度，由薪酬绩效委员会副主任签发后生效

第七章 绩效考核文件使用与保存

7.1 绩效考核文件保存格式

第六十二条 考核文件保存格式

- ◆ 员工绩效考核袋内考核文件按年度顺序排列，各年内季度考核文件再时间顺序排列
- ◆ 各部门员工的绩效考核袋统一整理保存在标有部门编号的文件柜中，各员工的绩效考核袋按岗位编号顺序排列，同一岗位员工考核袋顺序按员工编号排列

7.2 绩效考核文件分类编号

第六十三条 绩效考核文件编号方法

- ◆ 绩效考核袋是指用于存放员工季度和年度绩效考核表的档案袋，人力资源部以员工编号作为绩效考核袋编号，公司各员工绩效考核袋编号唯一
- ◆ 考核文件由二部分组成，第一部分是该员工编号，第二部分是资料编号。季度资料编号由1个英文字母和3个数字组织，前2个数字表示年份，英文A代表季度考核，英文B代表年度考核，第3个数字代表时间排列顺序，例如某编号为A001的员工2001年第一季度考核资料编号为A001/01A1，同年第二季度考核资料编号为A001/01A2，2001年年度考核资料编号为A001/01B1，依此类推。
- ◆ 绩效考核资料电子文档编号方式与OA推进组详细讨论后决定

7.3 绩效考核文件保存方法

第六十四条 绩效考核文件保存方法

- ◆ 由人力资源部统一保管绩效考核文件，考核结果以绩效考核袋形式和电子文档形式存档，保存资料在员工离开公司1年后销毁
- ◆ 在季度绩效考核完成后10天内，人力资源部必须将所有岗位员工的绩效考核资料

收集整理并完成统一编号工作

- ◆ 在年度绩效考核完成后 20 天内，人力资源部必须将所有岗位员工的绩效考核资料收集整理并完成统一编号工作。
- ◆ 人力资源部需要妥善保存员工各年绩效考核文件以便相关部门查阅
- ◆ 绩效考核资料电子文档保存方式与 OA 推进组详细讨论后决定

7.4 绩效考核文件查阅权限

第六十五条 绩效考核文件查阅权限

- ◆ 为了达到妥善保管绩效考核文件的目的，绩效考核文件设定查阅权限，以便于保密与管理。查阅权限分为查阅和复印二种，查阅或复印考核文件必须签字。
- ◆ 各部门总经理在以下情况有权查阅其下属考核资料，但不得跨部门查阅
 - 为了解下属员工历年绩效考核情况，
 - 在岗位轮换过程中，为了解相关部门员工的绩效考核情况。
- ◆ 副总有权查阅主管部门员工绩效考核文件
- ◆ CEO 及总裁有权查阅公司全体员工绩效考核文件
- ◆ CEO 有权打印、复印全体员工绩效考核文件，高层管理人员、人力资源部经理在 CEO 授权的条件下有权打印、复印全体员工绩效考核文件，其他人员无权复印员工绩效考核文件。
- ◆ 任何人无权拷贝电子版员工绩效考核文件

第八章 绩效考核申诉

8.1 申诉条件

第六十六条 申诉条件

- ◆ 在季度或年度绩效考核过程中，员工如认为受不公平对待或对考核结果感到不满意，有权在考核期间或得知考核结果 3 天内直接向人力资源部申诉，逾期视为默认考核结果，不予受理。

8.2 申诉形式

第六十七条 申诉形式

- ◆ 员工向人力资源部申诉时需要以书面或电子文档形式（见附表 2）提交申诉报告，人力资源部负责将员工申诉统一记录备案，并将员工申诉报告和申诉记录提交人力资源部经理

8.3 申诉处理

第六十八条 申诉处理

- ◆ 人力资源部在接到申诉后 10 日内必须对申诉人确认并对其申诉报告进行审核，最终将处理意见提交薪酬绩效委员会副主任。如逾期没有受理，申诉人可直接向薪酬绩效委员会副主任再次提起申诉，薪酬绩效委员会副主任责成人力资源部处理，并对人力资源部的逾期行为进行处罚。
- ◆ 薪酬绩效委员会副主任根据人力资源部提交资料决定是否需要召开由申诉人、申诉人绩效考核人、申诉人跨级领导、人力资源部经理组成的申诉评审会
- ◆ 如果员工申诉内容属实，申诉评审会需要按季度或年度绩效考核流程对申诉人重新进行绩效考核，此次考核结果即该员工季度或年度考核成绩，考核结果存档并发送总裁。
- ◆ 申诉评审会还需要确定绩效考核人对员工考核过程中是否存在不公平现象。如果

发现员工绩效考核人在考核过程确有不公平行为，公司将采取相应的处罚措施

- ◆ 如果申诉人对评审会考核结果仍不满意,必须在得知评审结果后 10 日内向人力资源部提交要求二次评审的书面报告，否则视为默认。总裁作为绩效考核委员会主任将根据具体情况，决定是否进行二次评审，程序同一次评审，总裁或其全权代表列席。
- ◆ 对于二次评审结果以总裁或其全权代表的最终评审意见为准

第九章 附则

第六十九条 经纪人考核不适用上述规定，主要按照以下指标（满分 100 分）来约束经纪人日常行为，按季度统计分数：

形象（40%）：经纪人着装、仪表、言谈举止违反公司规定的次数，0 次 100 分，发现一次扣 10 分

客户投诉次数（60%）：客户因为经纪人服务态度投诉，以败诉次数为准，出现一次扣 20 分

与薪酬挂钩请参看《薪酬管理规定》附件一。

第七十条 本考核体系适用于一般常规性的工作，不适用于由于个人行为给公司财产、声誉造成严重损失或带来巨大利益的事件，如违规、诉讼、为公司创造巨额收入等，此类重大事件由薪酬绩效委员会单独立案处理，并就处理结果发布公告。

第七十一条 本考核体系解释权在总公司薪酬绩效委员会。

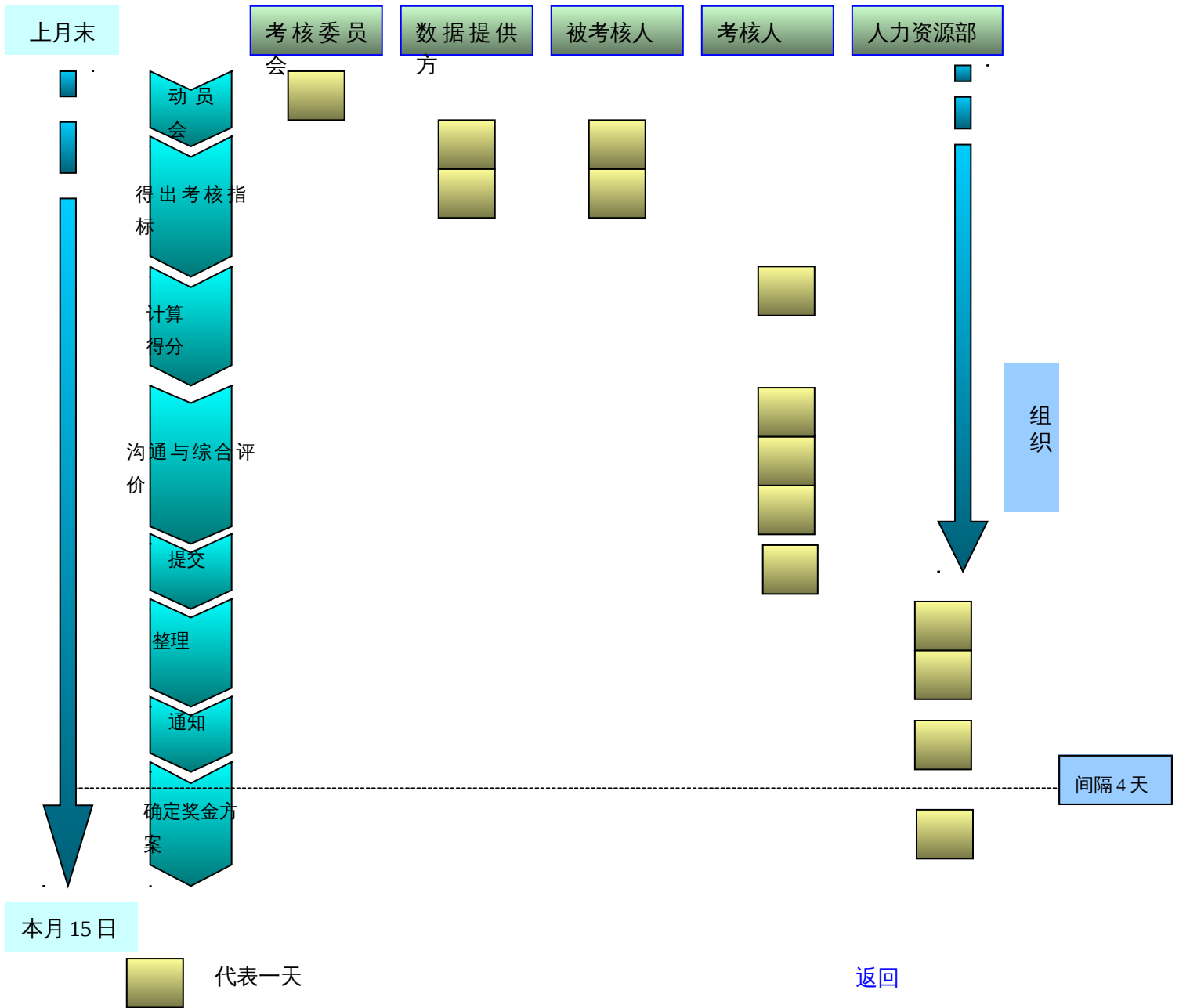
第七十二条 本考核体系自颁布之日起正式执行，不溯及颁布前考核，原有其他考核方法自本考核体系实施之日起停止执行。

附表 1：绩效考核指标修订提案

姓名：_____ 职位：_____	
部门：_____ 考核期间：_____	
<u>有意见的条款：</u> <u>对条款有意见的原因：</u>	<u>修订建议：</u>
<u>人力资源部意见：</u> <p style="text-align: right;">负责人签字：_____</p> <p style="text-align: right;">请人力资源部反馈本案提出人</p>	
<u>薪酬绩效委员会意见：</u> <p style="text-align: right;">委员会负责人签字：_____</p> <p style="text-align: right;">请人力资源部反馈本案提出人</p>	

[返回](#)

附图 1：季度考核流程示意图



附图 2：年度考核流程示意图

	12月31日	1月1日	1月2日	1月3日	1月4日
启动	考核委员会				
数据收集		KPI 提供方，被考核人			
KPI 考核				考核人	
非 KPI 工作完成情况沟通					考核人

	1月5日	1月6日	1月7日	1月8日	1月9日	1月10日	1月11日
绩效综合考核	考核人、被考核人跨级领导						
绩效沟通与评议			考核人、被考核人（部门）				
提交表格					各考核人		
计算年度业绩考核成绩					人力资源部		
公布考核结果							人力部

	1月15日	1月16日	1月17日	1月18日	1月19日	1月20日
下年度考核调整	考核委员会					
岗位资格评定	人力资源部					
提出被考核人发展方案				人力资源部、考核人		

	1月21日	1月22日	1月23日	1月25日		
确定员工发展方案	人力部、被考核人					
考核资料备案				人力资源部		

[返回](#)

附图 3：年度绩效考核内容结构图

