

企业绩效考核实施标准规范

4.1 绩效考核人培训

第一条 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，考核领导委员会主任将视情况给予处罚

第九条 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