

XX化学员工绩效管理规定

第一章 总则

第一条 为不断挖掘员工潜能，充分调动员工工作主动性和创造性，促进员工绩效和企业绩效的不断提升，实现员工与企业的共同成长，特制订本管理规定。

第二条 绩效管理目的

通过对员工的绩效管理达到以下目的：

- (一) 员工个人绩效与公司绩效充分结合，为公司实现战略发展目标提供有效的人力资源保障。
- (二) 不断挖掘员工的潜力，促进员工的职业成长和发展，以实现人力资源的持续增值。
- (三) 为员工的薪酬、奖惩、岗位调整、培训等提供基础性信息和依据。
- (四) 增进公司内部上、下级之间的沟通和了解，建立并保持健康有益的上、下级工作关系。

第三条 绩效管理原则

- (一) 考核公正、操作规范，客观的原则。绩效考核将以事实为依据，对被考核者的任何评价都有事实根据；
- (二) 开放沟通原则 上、下互动，过程管理与目标管理为手段，绩效发展为导向的原则；
- (三) 差别性原则 对不同部门、不同岗位进行绩效评估时，要根据不同的工作内容制定贴切的衡量标准，评估结果不高平均主义；
- (四) 与企业战略规划、经营管理理念相结合的原则；

第四条 绩效考核的依据

绩效考核的依据是员工在评估期内工作过程中的表现和结果，工作过程之外的言行不作为绩效评估的依据。在绩效考核过程中，各级管理者有责任指导、帮助、帮助，激励和约束下属，下属的工作表现与业绩同时也是各级管理者及小的重要表现

被管理者只有通过个人的不懈努力，才有可能得到高度评价，进而享受相应的待遇。被管理者有权了解个人的绩效考核依据与绩效评估结果。

第五条 适用范围

本管理规定适用于公司全体员工。

第二章 绩效管理组织机构、人员及职责

第六条 行政管理管理部门的职责

公司行政管理部负责制定并完善公司员工绩效管理规定及实施细则；提供绩效管理的操作原则；负责对公司员工绩效管理工作的具体策划与推动；对非行政管理部的管理人员进行有针对性的绩效管理培训；对各单位推行员工绩效管理工作进行日常的指导、服务、监督与检查。

第七条 员工绩效管理责任人及其职责

- (一) 各级管理人员（指有下属的管理者）应充分理解员工绩效管理的意义和作用，熟练掌握绩效管理技巧和方法，严格按照绩效管理的原则，对员工依岗位层次和责任范围实行自上而下的分级、直线管理，是其直接下属员工绩效管理的直接责任人；
- (二) 各级管理人员对其直接下属员工的绩效管理作为其工作内容之一，须列入其年度业绩目标中；
- (三) 各部门经理是本部门员工绩效管理工作的主要责任人，对员工绩效的不断改善和提升负主要责任。其职责包括规划、指导、监督、检查、评估和改进本单位的员工绩效管理工作。

第三章 绩效管理程序和内容

第八条 员工绩效管理程序

公司员工的绩效管理必须遵循以下基本程序：

- (一) 确立员工年度绩效目标以及综合考核指标；
- (二) 制定员工年度学习、发展计划；
- (三) 实施绩效辅导；
- (四) 进行绩效考核及绩效面谈；
- (五) 有效运用评价结果；
- (六) 制定绩效改进计划。

第九条 绩效考核的内容

- (一) 德（思想品德、价值观）。德是人的道德品质，价值观念和职业操守的综合体现。德决定一个的行为取向-为什么做；行为的强弱-工作的努力程度；以及方式-采用的完成工作的方式和手段；
- (二) 能(专业技能、素质能力)。能是指认识事物和改造事物的能力，在工作中包括动手操作能力、认识能力、表达能力、研究能力、组织指挥能力、协调能力，沟通能力、规划能力、决策能力、专业技能、学习能力、经验运用等；
- (三) 勤（工作态度和敬业精神）。勤是指工作态度和敬业精神的

表现。在日常工作具体体现在工作的积极性、创造性、主动性、努力程度、服务意识以及出勤率。对勤的评估除了量的衡量还有质的评估，如工作的热情，团队合作精神等；

(四) 绩（工作业绩）。绩是指员工的工作业绩，是各项考核的最终目标，包括工作数量、工作质量、经济效益、岗位职责完成率、工作计划完成情况、各项任务的执行情况等；

第十条 员工绩效目标的建立

员工的年度绩效目标要根据公司战略规划、部门年度工作计划、职位说明书等方面内容，由员工上级经过目标分解与员工本人共同制定。员工年度绩效目标主要包括二个部分：年度工作业绩目标和工作表现要求（工作能力与工作态度）。绩效目标内容的设定要具体、有量化考核标准、切合实际、有时间限制。

原则上在每年一月份，员工的年度绩效目标必须确定；员工岗位调整后一个月之内，其绩效目标必须重新确定。

对部门经理（含）以上的管理者，其工作业绩目标中必须包括对下属的人力资源管理与开发的内容，工作表现目标中必须包括“政治素质”一项，并根据实际情况由上级确定权重。

第十一条 员工职业发展计划的制定

各部门在确立员工绩效目标的同时，为促进员工与企业的共同提升，为员工提供职业发展的机会，为公司培养各岗位的后备力量，

要求员工根据自身情况及发展愿望，制定相应的职业发展计划、长期短期发展目标及相应的素质能力开发项目。员工上级对此认可后，必须提供必要的资源保障，并负责对实施情况进行监督、指导及评估。

第十二条 绩效辅导

绩效管理是一个持续的交流过程。绩效辅导作为员工绩效管理体系的核心贯穿于员工绩效管理的全过程。管理者与其下属通过充分沟通共同确定员工绩效目标，并对绩效目标实施情况进行过程监控。管理者需同员工一起对实现绩效目标过程中的得失进行绩效诊断。对取得的成绩予以肯定和表扬，对尚存差距进行分析，找出原因，设计消除差距的工作计划，并评估问题是否解决。管理者应始终与员工保持一种合作的关系，围绕员工绩效的改善和目标的完成进行有针对性的辅导，并对辅导效果进行跟踪、记录和反馈。

第十三条 绩效考核与面谈

(一) 考核种类、时间

每年的考评次数为2次。对新到公司的员工，在前半年原则上三个月考评一次。年度考核在次年1月份完成。

(二) 考核内容

考核内容主要为员工的业绩表现和工作表现（工作能力与工作态度）两个方面。

(三) 考核者及考核方法

考核者原则上为员工直接上级。考核时要求员工本人提交自我绩效评估报告，其直接上级根据员工绩效表现同时进行考核、评价。各单位亦可根据本单位实际工作特点，制定适合本单位的考核办法。原则上的考核方法如下

- 上级评价法 由主管上级和部门领导进行评价
- 服务对象评价 被考核者的服务对象对其的服务和工作质量进行评价
- 自我评价 自我评估是每一位员工对自身工作的综合评价
- 目标管理方法 及公司经营目标经过分解到每一位员工，被考核者的完成情况

各级管理人员需针对考核结果同员工进行面谈，反馈考核分数确定的理由，在充分肯定员工成绩的同时帮助寻找差距，制定改善措施。

(四) 考核结果的表述与确认

每次考核结果的表述都要以定量的形式反映出来，其中年终总评要确定等级，根据评分排序区分为A、B、C三类，同时应附有相应的文字性表达和说明。年终总评作为全年绩效考核的结果。

对年度内岗位发生调整的员工，其上级需对其任职期间的绩效进行阶段性评价。

员工阶段、年度绩效考核结果应得到员工本人及其直接上级的主管的确认。

如员工对其上级主管确认的结果仍有较大分歧，可向公司行政管理部申诉。

第十四条 考核结果及运用

各单位根据考核结果将员工分为A、B、C三类，比重原则上为20%、60%、20%。

对于A类员工，在薪酬（提高）、岗位（晋升）、培训资源分配、荣誉以及进入公司后备人才等方面给予考虑；

对于B类员工，通过制定绩效改进计划以及根据能力上的差距进行必要的培训，使其绩效不断提升；

对于C类员工，可进行薪酬（下浮或不加薪）、岗位（必要调整）、限期改进绩效或作辞退处理（对于企业绩效考核好的单位，可由负责人决定是否辞退）。

第十五条 绩效改进计划的制定

员工及其上级根据员工阶段/年度绩效的考核结果和绩效面谈情况共同为员工制定下一阶段/年度的绩效改进计划。

第四章 绩效管理档案的建立

第十六条 各部门自行负责本部门员工绩效管理档案的建立，并为员工历次绩效考核结果作连续、动态的记录；负责保存员工绩效管理报告的书面材料，每次绩效考核后，要将员工的绩效结果以电子版形式上报给公司人力资源部。

第十七条 公司人力资源部负责关键岗位人员绩效管理的档案管理工作，并跟踪后备人才绩效管理过程，对历次绩效考核结果作连续、动态的分析记录；并负责公司全体员工绩效评价结果的汇总和上报。

第五章 附 则

第十六条 本规定的解释权属公司行政管理部。

第十七条 本规定自下发之日起在全公司正式试行。

XX 有限公司

