

中国管理资源网 <http://www.qg68.cn> 海量管理资料免费下载

部门绩效管理

1 范围

人力资源部协助总经理/分管副总经理对公司范围内的部门绩效考核进行管理的过程，包括绩效考核目标值的确定、修改以及对各部门和部门经理的考核

2 控制目标

- 2.1 确保部门绩效考核目标值制定的科学性
- 2.2 确保对部门运作管理情况考核的规范性，对部门运作活动起到检查、监督和激励的作用
- 2.3 确保部门绩效考评为相关部门经理及其他员工的绩效考核提供主要依据

3 主要控制点

- 3.1 总经理/分管副总经理会同董事会代表每季度审核部门绩效考核的目标值修改申请
- 3.2 内审部协助人力资源部进行绩效数据的核实工作，与人力资源部的考核指标相关的数据应由内审部独立核实，与内审部的考核指标相关的数据应由人力资源部独立核实
- 3.3 总经理/分管副总经理审核确认部门绩效考核结果

4 特定政策

- 4.1 目标值是公司对未来绩效的期望。通过设置绩效评估指标的目标值，可以推动公司的政策落实执行
- 4.2 在每个考核时点，由被考核部门负责收集绩效考核所需的原始数据，填制考核报表，在规定的时点内上交人力资源部；由人力资源部会同内审部进行数据完整性、准确性核实后，由人力资源部负责进行关键指标值的计算，并为每个部门制作考核的平衡分数卡。最后在年终考评结束后，将各个部门的绩效评估结果上报总经理进行审核和签批，并根据预定的条件进行奖励
- 4.3 部门的绩效考核应根据既定绩效指标的考核频率进行考核和结果的计算

中国管理资源网 <http://www.qg68.cn> 海量管理资料免费下载

- 4.4 人力资源部作为部门绩效考核的支持部门，应回避对其本部门的绩效考核的数据核实、计算和绩效评估结论的出具。建议可由内审部来完成对人力资源部的部门绩效考评工作
- 4.5 建议董事会推举 2 - 3 名代表参与公司部门的绩效管理工作，但代表可以以不定期轮换的形式派出
- 4.6 各部门的下属部门的考评工作由各部门负责绩效考核的人员在人力资源部的帮助下完成，并根据部门内部预先设定的奖惩条件进行奖励，但同考评相关的支持文档以及最后的考评结果都必须交于人力资源部进行归档
- 4.7 本流程产生的部门平衡分数卡、部门目标协议、部门绩效评估报告均应抄送总经理和集团公司董事会存档
- 4.8 由人力资源部协助公司高层管理人员，确保各部门的绩效考核目标值可以达到战略目标的要求

5 部门绩效管理流程说明 C-11-06-002

步骤	涉及部门	步骤说明
1	总经理、分管副总经理	根据过去的经验值，向自身分管的部门提出绩效指标参考目标值
2	部门分管副总经理、部门经理	根据部门经理确定的部门绩效指标的参考目标值，部门分管副总经理及总经理分别协同自身直接管理的部门经理协商确定部门绩效指标目标值
3	总经理、董事会代表、部门分管副总经理、部门经理	由总经理/分管副总经理召开相关部门绩效讨论会，董事会代表、部门经理与会共同讨论部门的绩效指标目标值，并最终确定部门在今后续效考核周期内的绩效指标目标值和奖惩方式

步骤	涉及部门	步骤说明
4	人力资源部绩效管理	根据讨论结果编制部门平衡分数卡和部门目标协议的草案
5	总经理、部门分管副总经理、部门经理	根据部门绩效讨论会中达成的共识，与各部门签订部门目标协议，并下达至各部门，由人力资源部保存各个部门的目标协议
6	各部门经理	按计划实施，特殊情况下申请更新原目标值
7	总经理、董事会代表	每季度总经理/分管副总经理会同董事会代表组织对目标值修改申请进行审核，经过对部门实际情况的了解，若同意该部门的目标值修改申请，将修改的意见反馈至相关部门，根据新的目标值进行考评，修改部门目标协议；若不同意该部门的目标值修改申请，将意见反馈至相关部门，仍然根据原来制定的目标值进行考评
8	人力资源部经理、绩效管理员	定期组织对部门和部门经理的绩效考评
9	各部门经理	向人力资源部提交计算绩效指标值的支持数据源
10	人力资源部绩效管理	汇总各部门提交的绩效指标值支持数据源
11	人力资源部绩效管理、内审部内控监察员	对绩效指标支持数据源的真实性进行核实
12	人力资源部绩效管理	计算绩效考核得分，编制部门绩效管理分数计算表

步骤	涉及部门	步骤说明
13	部门经理	对于目标值与实际值差距较大的，应负责及时回复人力资源部的质疑，阐述原因
14	人力资源部经理	根据各部门绩效考核得分和部门对绩效差距的阐述，编制部门绩效评估报告，交总经理/分管副总经理审核
15	总经理、分管副总经理	根据各个部门的绩效表现，审核绩效评估报告的准确性和公正性，如否决报告的结论，退回人力资源部重新进行数据核实和报告编制，接步骤 11；如同意报告结论，签批部门绩效评估报告
16	总经理、分管副总经理	下发部门绩效评估报告，根据签订的目标协议与部门的绩效考核，采取相应的激励和惩罚措施