

华立仪表集团绩效考核办法

第一章 总则

第一条 目的

为了调动员工的积极性，使他们能为华立仪表集团的战略目标持续地努力并不断地作出应有的贡献，特制定本办法。

第二条 原则

本办法就是牵引员工贡献使之符合企业的战略需要。它体现简单、实用、可操作、可扩充。

第三条 假设

员工工作业绩反映和代表员工的工作能力和工作态度，不能反映在业绩上的能力和态度是无效的能力和态度。主管具备考核评价下级的能力，否则主管就要离开岗位。

第四条 组织管理体系

绩效考核的最高权力机构为公司绩效管理委员会。部门主管对部门团队的整体绩效负责

第五条 对象

本办法考核对象是企业中、基层员工。

第六条 方法

考核以目标管理方法为主，辅以关键事件法和强制比例法。

第三章 绩效考核指标体系

第七条 业绩类指标

业绩类指标是一些可以量化的工作任务。

第八条 业绩指标内容

业绩指标主要有部门主管的业绩指标和基层员工的业绩指标

部门主管的业绩指标主要是公司层的 KPI (Key Performance Index：关键绩效指标) 分解指标和部门符合企业战略的重要职责指标。

基层员工的业绩指标是部门主管业绩指标的分解指标。

部门基层员工的业绩指标之和构成该部门主管的业绩指标。

第九条 设计原则及意义

指标设计要少而精，一般在 3 项以内，按重要程度设置不同权重。

少而精的关键业绩指标可以使部门主管和基层员工的工作重点明确突出，使其主要精力紧紧围绕企业战略目标，克服工作中分不清工作重点的毛病。

第十条 满意类指标

满意类指标分上级满意度指标和协作者满意度指标。

第十一条 上级满意度指标

它是上级（绩效管理委员会和直接主管）对下级工作情况的主观评价。它包括中期述职报告、能力运用、工作态度和辅助职责（业绩指标之外工作职

责) 完成情况四类二级指标, 可以由主管赋予不同权重。

第十二条 上级满意类指标设计的意义

通过中期述职报告强化对工作过程的管理, 实现管理的“精耕细作”。

增加考核的全面性, 使被考核者在集中主要精力于业绩指标的同时保持各自基本工作职责的完成。

增加适度的主观评价, 简化考核操作, 避免指标过于讲究细化的考核迷信。

使各级主管明确自己的管理职责, 强化职位权力, 提升主管的管理能力。

第十三条 协作者满意度指标

它分为针对主管的内部客户满意度指标和针对基层员工的团队同事满意度指标。

内部客户满意度指标是针对部门主管的满意类考核指标。它是该主管所在部门服务的主要内部客户(本部门的主要服务对象)对该部门的综合评价。它包括服务的质量和服务态度两类二级指标, 由考核者赋予不同权重。

团队同事满意度指标是同一团队中工作相关的其他员工对被考核者的满意度评价。它主要包括合作意识和工作能力两类二级指标, 由部门主管设定统一的权重。

第十四条 协作者满意度指标设计的意义

内部客户满意度指标设计的意义: 明确部门之间的权力界限, 规范管理行为; 提高对内部客户的服务意识和团队之间的协同意识, 创建提倡团队合作的企业文化; 通过调整内部客户评价的权重可以提高某些关键部门在一定时期内的重要程度, 从而实施战略目标牵引。

团队同事满意度指标设计的意义: 强调团队精神; 加强员工之间的正式沟通, 形成一种良好的工作氛围; 激发适度的内部竞争, 作为互为既得利益的竞争者, 了解对手可以提高竞争的质量。

第十五条 绩效考核指标小结

绩效考核指标

第三章 华立仪表集团指标体系

第十五条 华立仪表集团业绩类指标内容

主要包括: 决策支持与管理类指标、行政事务与管理类指标、财务类指标、人力资源类指标、财务类指标、审计类指标、法务类指标、市场类指标

考核指标格式

指标名称	
指标定义	
设立目的	

计算公式	
相关说明	
数据收集	
数据来源	
数据核对	
统计周期	
统计方式	

第十六条 华立仪表集团满意类指标内容

主要包括：上级满意度、协作指标。

上级满意度主要通过述职报告的综合评价来完成。

第十七条 中期述职报告

部门和同级公司、工厂主管对考核其工作的总体回顾，强调对工作过程的描述，由绩效管理委员会集体评定。分为通过和不通过两挡，对通过述职者给予一定的考核分值。

第十八条 中期述职方式

包括撰写述职报告，登台进行述职（一般 20—30 分钟），评委及听众提问（10—15 分钟），对述职报告及演讲行为进行评价。

第十九条 中期述职内容

- 目标承诺陈述（量化指标、完成情况）
- 主要业绩行为分析（成功事项分析、提炼经验）
- 主要问题分析（失败事例分析）
- 面临的挑战与机会（SWOT 分析、竞争对手分析、市场状况）
- 绩效改进要点与措施
- 能力提升要点及方法
- 要求得到的支持与帮助
- 目标调整及新目标的确定

第二十条 中期述职格式

第二十一条 协作指标

包括内部客户满意度和团队同事满意度两个二级指标，主要是对被考核者的团队意识，责任心，反应速度等指标的考核。

第四章 业绩考核过程

第二十二条 考核指标的制定原则

所有考核指标的设定必须在绩效管理委员会统一领导下进行，接受委员会的指导和审查，所有需要公开和签订书面文件的考核内容都要经过委员会同意后进行。

考核指标的制定过程同样是一个资源配置的过程，不存在没有配套资源的考核指标。

第二十三条 部门业绩指标制定程序

在部门业绩指标中，KPI分解指标由上至下分配，通过上下级（绩效管理委员会和部门主管）正式沟通后确定。

部门业绩指标中的重要职责指标（部门KPI指标）由下至上报送，各部门提供3个以上的职责目标，通过上下协商，原则上确定3个以下的职责作为业绩类考核指标。绩效管理委员会根据战略要求确定各项业绩指标的权重。（上级有必要对下级解释权重分配的原则）

签订业绩目标责任书，一式三份，上、下级和考核机构各一份，绩效管理委员会授权代理机构－人力资源管理部门保留一份。

第二十四条 个人业绩指标制定程序

由部门主管根据已经确定的部门业绩标准进行分解，落实到每一个基层员工，经过上下级（主管和员工）的沟通最后确定考核指标。主管对各项业绩指标分配权重。

签订业绩目标责任书，一式三份，上、下级和人力资源管理部门保留一份。

第二十五条 上级满意度指标制定程序

上级主管对中期述职报告、工作能力、工作态度和辅助职责完成情况四类二级指标分配权重，但中期述职报告分值不得低于总分值的70%。对下级进行必要的通报和解释。

第二十六条 内部客户满意度指标制定程序

内部客户的确定：被考核部门列出所有需要服务的内部客户部门，由绩效管理委员会根据内部客户数目多少及对当前战略的重要程度确定参与考核的内部客户，一般考核部门不要超过三个。考核部门对服务质量和服务态度两类二级指标分配权重。将考核指标的权重及考核要点通报被考核部门。

第二十七条 团队同事满意度指标制定程序

由部门主管根据部门战略确定，类似于内部客户的确定，考核者一般不超过3个，对内公开。由部门主管对合作意识与工作能力两类二级指标制定部门统一的考核权重。考核者对被考核者通报考核重点。

第五章 考核方法的辅导

第二十八条 考核辅导内涵

考核的辅导要分两个层面：对主管的辅导和对员工的辅导。

第二十九条 考核辅导具体内容

对主管的辅导主要是对目标的分解方法、预算方法、目标实施的监控和业绩面谈技巧等方面的培训辅导。

对员工的辅导主要是沟通技巧、目标认同等方面的培训辅导。

第三十条 目标实施的监控与指导

各级主管必须将监控目标的实施进度和执行情况作为自己的主要职责。通过设定里程碑和关键控制点可以有效检查目标的执行情况，并且对出现的新情况要及时进行处理。

要对下级进行经常的指导，促进其能力的提高，使目标的执行更加顺利。

第六章 考核成绩统计

第三十一条 数据的收集

各类业绩指标按进度比例、完成比例或各类测评的实际得分值统计。各类主观评价的满意度指标按照关键事件法进行考核，即考评者的评价分值必须有关键事件作为支持，关键事件要有记录。考核者在考核结束日之前3日内报绩效管理委员会的执行部门。

第三十二条 数据的统计

主要包括部门主管的考核得分和基层员工个人得分统计。数据结果按强制比例分布进行统计。

主管考核成绩按强制比例分为A、B、C、D、E五级。按照以下比例强制分布，确定出部门主管的相应等级。

等级 项目	A	B	C	D	E
强制比例	10%	15%	50%	15%	10%

部门员工考核成绩按强制比例分为A、B、C、D、E五级。根据主管考核等级，按照以下比例强制分布，确定出部门员工的相应等级。

员工等级 主管等级	A	B	C	D	E
A, B	20%	25%	35%	10%	10%
C	15%	20%	30%	20%	15%
D, E	10%	10%	35%	25%	20%

第三十三条 业绩面谈

业绩面谈对于落实考核的结果，实现业绩的持续改进和提高，形成良性的业绩管理循环有至关重要的意义。

提前对主管进行业绩面谈的技巧培训，将业绩面谈的效果评价计入上级满意度考核指标之以内。

第三十四条 投诉与申诉

在业绩面谈之后，对自己的考核成绩有异议的员工可以进行业绩投诉。有异议员工可以向主管的上级或人力资源部门进行投诉，接受投诉的部门和上级主管在一周内给予明确答复。

投诉者可以查阅公开的量化指标统计结果，并允许重新计算复核，如有错误进行修改。

对于主观评价结果，一般不允许查阅。但以下情况例外，被考核者的等级为考核中的D级和E级时，被考核者要求查阅结果，考核者必须出具关键事件记录，并作出认真解释。

第三十五条 考核成绩调整

对于如实的考评，结果不予更改。对于不实的考评，要对考评者给予纪律处分。业绩考核分值的全局性调整只有在绩效管理委员会正式决议通过后，才可以慎重进行。

第三十六条 考核结果的运用

考核的结果是工资、奖金分配和股份奖励的必要依据；是干部选拔重要依据。

分析员工的考核成绩结构，用作对员工的人力资源开发。作为历史资料归档存放，可以用作人力资源的研究与分析。