

公司绩效管理方案

(讨论稿)

第一章 总则

第一条 目的

为了建立、健全公司的绩效管理系统，使员工的贡献得到认可并提高员工的绩效，提高职能部门满意度，促进各职能部门内部的团队合作精神，理顺各职能部门之间的关系，协调各职能部门之间的运作，提升团队业绩，使公司得到持续性发展，特制定本规程。

第二条 基本目标

公司绩效管理规程的基本目标是：

(1) 通过绩效管理系统的实施促进公司整体目标实现，提高在市场竞争中的整体运作能力与竞争力。

(2) 通过绩效管理工作的开展，加强部门之间的沟通与协作，提升团队士气，降低企业内耗，理顺部门关系，达成团队业绩。

(3) 通过绩效管理帮助每个员工提高工作绩效与工作胜任力，建立适应企业发展战略的人力资源队伍。

(4) 在绩效管理的过程中，促进管理者与员工之间的沟通与交流，形成开放、积极参与、主动沟通的企业文化，增强企业的凝聚力。

第三条 基本原则

公司实施绩效管理的基本原则是：

“三公”原则

公平：考核标准公平合理，人人都能平等竞争。

公开：考核实行公开监督，人人掌握考核办法。

公正：考核做到公正客观，考核结果必须准确。

“四严”原则

严格考核标准：即考核要素的标准必须具体、明确、客观、合理。

严格考核方法：即考核的形式和方法必须符合科学、严谨的要求。

严格考核制度：即考核的规程和考核的准则要严格，使考核工作有据可依，有章可循。

严肃考核态度：即考核的思想要端正，态度要认真，反对老好人主义和不负责的态度。

第四条 评估者与被评估者

个人绩效评估

管理者与被管理者均有评估权和被评估权，即均为评估者与被评估者。

部门绩效评估

接受服务的部门享有评估权，提供业务支持的部门有接受评估的义务。

第二章 个人绩效管理

第五条 个人绩效评估适用范围

本管理规程的适用范围是入厂满 3 个月拿职补的正试员工。
考核期内出勤不满 60 天者，不得参加本次考核。
试用期的员工不参加本考核。

第六条 绩效评估方式

评估采用绝对评价与相对评估相结合的方式。
具体包括自我评估、直接上级评估、直属下级评估三个部分。

评估对象	评估方式
员工	自我评估+二级主管（楼面主管、主管助理）评估+直接上级主管评估
二级主管（楼面主管、主管助理）	自我评估+直属下级评估（本部门员工评估）+直接上级评估（直属主管评估+直属厂、处长评估）
主管	自我评估+直属下级评估（本部门员工评估）+直接上级评估（直属厂、处长评估）

人力资源部负责全公司绩效评估工作的组织、实施、调整和监控以及制度的解释和处理有关评估投诉。

第七条 评估内容

评估内容分为二个部分：

(1) 通项评估

通项评估内容包括责任感、考勤状况、协调能力等方面。

通项评估内容为对各职位共性管理的要求，也是最基本的管理要求，由公司制定评估条件及评估标准（干部、员工评估表），各部门可在此标准的基础上继续细化，但不得简化。

(2) 专项评估

专项评估内容包括工作业绩、专业知识等方面的定性测评。

专项评估内容为各职位在各部门管理上的特殊要求。为了减少个人评估中的争议与投诉，各部门应根据人力资源部拟定的评估内容，针对各岗位职能的特点制定相应的评估细则，并交人力资源部备案。

第八条 评估的时间和频率

个人绩效评估每季度进行一次，分别在每年的 4 月、7 月、10 月、次年 1 月的上旬进行。

第九条 计分方式

员工计分方式为：自我评估得分×20%+[二级主管（楼面主管、主管助理）评估得分+直接上级主管评估得分]÷2×80%。

二级主管（楼面主管、主管助理）：自我评估得分×20%+直属下级评估得分×10%+直接上级评估得分（主管+厂、处长）的平均值×50%+部门满意度评估得分×10%+部门专项考核得分×10%。

主管计分方式为：自我评估得分×20%+直属下级评估得分×10%+直接上级评估得分×30%+部门满意度评估得分×20%+部门专项考核得分×20%。

第十条 评分标准

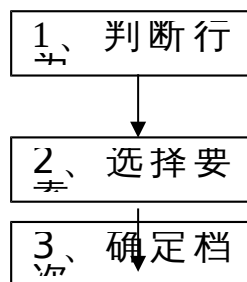
评分标准采取等级制，具体标准如下：

等级	分值	总体表现
A 级	90 分以上	出色，工作绩效始终超越本职位常规标准要求，通常具有下列表现：在规定的时

		成任务，完成任务的数量、质量等明显超出规定的标准，得到接受业务支持部门的高度评价。
B级	81分—90分	优良，工作绩效经常超出本职位常规标准要求，通常具有下列表现：严格按照规定的时间要求完成任务并经常提前完成任务，经常在数量、质量上超出规定的标准，得到接受服务部门的满意。
C级	71分—80分	可接受，工作绩效经常维持或偶尔超出本职位常规标准要求，通常具有下列表现：基本上达到规定的时间、数量、质量等工作标准，没有接受业务支持部门的不满意。
D级	61分—70分	需改进，工作绩效基本维持或偶尔未达到本职位常规标准要求，通常具有下列表现；偶有小的疏漏，有时在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，偶尔有接受业务支持部门的投诉。
E级	60分以下	不良，工作绩效显着低于常规本职位正常工作标准的要求，通常具有下列表现：工作中出现大的失误，或在时间、数量、质量上达不规定的工作标准，经常突击完成任务，经常有投诉发生。

第十一条 评估实施

在实施考核时，为了避免主要包括宽容化、极端化、以偏概全、逻辑错误、期末突击等错误倾向，评估者必须遵循“评价三步法则”（见下图）。



- (1) 通过观察被评估对象的日常工作行为，深入分析被评估对象的业绩和职务要求，确定何种行为是评估的根据。
- (2) 评估对象的行为与考核要素相对应，并明确各考核要素的含义。
- (3) 根据考核要素对行为的要求，对行为进行评价并确定相应的得分。

第三章 部门绩效管理

第十二条 适用范围

本项评估主要针对业务支持部门，例如人力资源部、财务部、后勤部、质检部、机修部、研发一部、研发二部、研发三部、研发四部、总工办、文控中心、电脑中心、业务部、计划部、物控、仓库、工模部、采购部、总经办等部门，业务支持部门的工作性质决定了其为其它部门提供服务的特点，其它部门对其提供的服务是否感到满意应该成为其绩效中的重要组成部分。

每一个为其它部门提供服务的部门都应该接受其服务对象的评估，每一个接受其它部门服务的部门都有责任对服务的提供者进行认真客观的评估，并提供改善建议，帮助其它部门提高工作绩效。

第十三条 评估方式

评估中实行接受业务支持部门对提供服务部门进行评估的方式。

免责声明：本管理工具由中人网会员提供。中人网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

部门评估为：部门满意度评估+部门专项评估。

人力资源部负责全公司绩效评估工作的组织、实施、协调以及制度的解释和处理有关评估投诉。

第十四条 评估内容

评估内容分为二个部分：

(1) 满意度评估

满意度评估内容包括服务与协作的满意度。

满意度评估由各接受业务支持的部门依据所接受服务内容所具备的评估条件及评估标准进行定性测评。

(2) 专项评估

专项评估内容包括工作效率、工作质量等方面的定性测评或定量评估。考核依据基准主要包括岗位描述、工作目标与任务计划等。

专项评估由公司根据各部门所具备的主要职能，制定评估条件及评估标准（部门专项评估表）各部门可在此基础上继续细化，并提供反馈意见，人力资源部综合各方面意见进行补充、修改、完善。

第十五条 评估的时间和频率

部门绩效评估每季度一次，每年4月、7月、10月、次年1月份的上旬进行。

第十六条 计分方式

部门评估计分方式为：部门满意度评估得分×权数+部门专项评估得分×权数。

第十七条 评估关系的确定

在进行部门绩效评估时，评估关系按照工作产出的方向来确定。被评估部门的某项工作产出是提供给哪个或哪些部门的，对该项工作产出就由哪个或哪些部门来评估。作为评估部门，只对自己所接触到的被评估部门的工作产出进行评估，不对被评估部门做全面的评估。

第十八条 部门评估的程序

(1) 相关部门满意度评估

部门间的满意度评估是指由接受某部门服务的相关部门对该部门提供服务进行评估，主要体现在为该部门提供的服务的满意程度。相关部门的满意度是部门绩效的重要组成部分。

(2) 部门专项绩效指标达成情况的评估

专项绩效指标达成情况的评估是指在绩效管理期间结束时，由评估者对被评估部门进行评估时由相关资料提供部门提供有关资料反馈给人力资源部进行计算。专项绩效指标达成情况的评估是公司绩效管理的发展方向，同时通过专项绩效指标达成情况的评估促进被评估部门改善管理，提高工作质量和数量，降低成本。

第十九条 部门绩效评估的等级说明

部门绩效评估按照以下等级标准进行：

等级	分值	总体表现
A级	90分以上	非常满意，提供的服务始终超越接受服务部门的常规标准要求，通常具有下列表现：在规定的规定时间之前完成任务，完成任务的数量、质量等明显超出规定的标准，能够设身处地为接受服务的部门着想，积极主动沟通，态度热情，给接受服务部门的工作带来极大的方便。

B级	81分—90分	比较满意，提供的服务经常超越接受服务部门的常规标准要求，通常具有下列表现：严格按照规定的时间要求完成任务并经常提前完成任务，经常在数量、质量上超出规定的标准，能够了解接受服务的部门的要求，态度比较热情，给接受服务部门的工作带来方便。
C级	71分—80分	可接受，提供的服务维持或偶尔超越接受服务部门的常规标准要求，通常具有下列表现：基本上达到规定的时间、数量、质量等工作标准，不影响接受服务部门的正常工作。
D级	61分—70分	不够满意，提供的服务基本维持或偶尔未达到接受服务部门的常规要求，通常具有下列表现：偶尔有小的疏漏，有时在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，或有时服务态度不好，有时影响接受服务部门的正常工作。
E级	60分以下	非常不满意，提供的服务显着低于接受服务部门的常规工作标准要求，通常具有下列表现：工作中出现大的失误，或在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，经常突击完成任务，服务态度不好，严重影响接受服务部门的正常工作。

第二十条 部门绩效评估的实施

人力资源部是部门绩效评估工作的组织者和协调者。

每季度初，人力资源部向各部门发放《部门间满意度评估表》和《部门专项评估表》。

各部门的主管组织本部门员工认真填写接受其服务的内容、时间，对该项服务的满意程度。在重要事实记录中主要填写被评估部门在提供该项服务时的一些主要表现，与评估部门的需求差异等。

每季度末，各部门向人力资源部交回填好的《部门间满意度评估表》和《部门专项评估表》，评估部门根据本季度中对被评估部门所提供服务的记录，对被评估部门的总体满意程度做出评价，同时给出被评估部门工作改进的建议。

人力资源部对各个部门的评估结果和工作改进建议进行整理，得到每个部门总体的相关部门满意度程度和专项工作的情况，并将评估结果和工作改进意见反馈给被评估部门。

第四章 绩效评估的项目构成

第二十一条 绩效评估管理的项目构成：（见下表）

绩效评估项目名称	评估对象适用范围	被评估对象适用范围	使用的评估表格
个人绩效评估	自我评估	所有员工（包括干部）	个人绩效评估表(员工、干部)
	直接上级评估	所有员工	个人绩效评估表（员工）
	直接厂处长评估	所有干部	个人绩效评估表（干部）
	下属评估	所有干部	
部门绩效评估	接受业务支持部门	各提供业务服务部门	部门专项评估表
			部门间满意度评估表

第五章 绩效评估等级的比例分配

第二十二条 个人绩效评估等级的比例分配

部门内员工的绩效评估等级分布参照如下标准（规定的百分比为上限）：

评定等级	A等人员人数	B等人员人数	C、D、E等人员人数
部门各等级人数比率	≤10%	≤15%	不限

注：按以上比例确定各等级人员分布数量时，计算结果四舍五入，不足一人按一人计；考虑到个别部门人数较少的情况，可以各厂、处为单位，按规定比例计算各等级人员数量，由其厂、处长在职权范围内调配，并保持总量平衡。

第六章 各项评估所占权重

第二十三条 各项绩效评估分数所占的权重

对于从事不同性质工作的员工来说，各项绩效评估分数在总分中所占的权重有所不同。具体如下表所示：

被评估对象	各项评估分数所占权重					合计
	自我评估	上级评估	下属评估	部门间满意度评估	专项评估	
主管人员	20%	30%	10%	20%	20%	100%
二级主管（楼面主管、主管助理）	20%	50% 为主管和厂处长评估的平均值	10%	10%	10%	100%
员工	20%	80% 二级主管和主管评估的平均值	/	/	/	100%

第七章 申诉

第二十四条 申诉

各类评估结束后，被评估者有权了解自己的评估结果，评估者有向被评估者反馈和解释的职责。被评估者如对评估结果存在异议，应首先通过沟通方式解决。解决不了时，被评估者有权向人力资源部提出申诉。申诉时需提交《绩效评估申诉表》及相关说明材料。

人力资源部需在7个工作日内，对申诉做出答复。

如申诉成立，必须改正申诉者的绩效评估结果，同时被评估者的评估结果将因此受到影响。

第八章 评估者训练

第二十五条 评估者的训练

强化评估者训练，提高评估者评估意识和考核能力（观察能力、指导能力、评价能力），确定评估者应遵守的评估规则。

(1) 评估者训练，须使评估者在相互学习，取长补短的基础上，执行统一的考核标准。包括充分理解全公司的绩效评估程序、评估方法与考核要素，以及如何避免与纠正考核失误等。

(2) 评估者训练，须使评估者充分体会被评估者的立场，把握被评估者的有关情况，以及如何更加公正合理地进行绩效评估等。

(3) 评估者训练，须在绩效管理实施过程中不断提升绩效管理理论水平，对绩效管理工作提出改进建议和意见。

第九章 参与者责任

第二十六条 参与者责任

(1) 人力资源部：

绩效评估实施办法的培训与沟通，确保参与绩效评估的员工和管理者明确绩效评估的目标和意义，掌握绩效评估的标准和方法；准备绩效评估所用的各种表格；负责组织、协调绩效评估工作，进行时间进度控制、答疑等；撰写绩效评估的总结报告，就存在的问题和改进建议向公司管理层报告。

(2) 各级主管（包括厂、处长）

负责指导下属进行自我评估，并客观公正地对下属的绩效进行评估；与下属进行沟通，帮助下属认识到工作中存在的有待解决的问题，并与下属共同制定绩效改进计划和培训发展计划；针对部门绩效评估结果及他方提出的建议共同协商改进。并对绩效评估中出现的问题随时与人力资源部沟通，向人力资源部提出建议。

(3) 所有员工（包括主管）

认真进行自我评估，并与直属上级进行开放的交流沟通；主动制定个人发展规划；认真进行相关的评估工作。

第十章 建立有效沟通系统

第二十七条 沟通的目的

旨在为各级主管定期对其下属进行绩效管理时进行有效的双向沟通。各级主管不仅负有评估、督导其下属工作的职责，而且还负有培养、训练、引导、支持、提高其下属工作绩效与工作能力的职责。同时，员工也有权利监督主管的工作，并享有在工作、管理中得到其主管的培养、训练与支持的权利，应有机会不断提高自己的能力，在工作中实现个人发展。

绩效管理应形成真正的沟通，而不仅仅只打个分，然后要求下属认可接受，这样就无法把公司的理念贯彻下去，也不能使下属在工作中得到有效的培养与提高。合理的绩效管理不仅给工作做出总结、评估，更重要的是要发现存在的问题及改进的措施。要通过坦率的沟通使员工找到工作的不足之处及改进的办法，端正工作态度，同时通过各种措施使其工作能力与绩效大幅提高，并加强团队合作精神。

第二十八条 沟通要求

(1) 主管在与下属进行沟通时，要与所有下属都单独沟通，员工也可以提出与主管进行沟通。

(2) 沟通不同于一般的谈话，主管及员工均应在沟通之前按其内容要求做好相应准备。

(3) 沟通要形成沟通记录并根据情况形成个人发展计划。为了改善员工工作状况，原则上要求对于绩效评估为 D 等（包括 D 等）以下的人员必须填写沟通记录表。该表由主管填写，一式三份，主管与员工各持一份，并将另一份与绩效评估结果共同上报人力资源部。

(4) 个人发展计划指结合员工岗位需要及个人发展意向，双方经沟通达成的促使员工自身素质、技能提高的发展计划，可以包括参加培训、特别指导、指派特别项目、岗位轮换等。

第二十九条 沟通内容建议

免责声明：本管理工具由中人网会员提供。中人网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

通过内容应由三部分组成，即工作目标和任务、工作评估、改进措施。（可根据实际情况有所增删）

- (1) 确认工作目标和任务（使本部门或团队思想、行动保持一致）；
- (2) 主管和下属讨论计划完成情况及效果、目标是否实现；
- (3) 主管阐述部门中、短期目标及做法。
- (4) 员工阐述自己的工作目标，双方努力把个人目标和本部门目标结合起来。
- (5) 共同讨论并确定下个绩效期的工作计划和目标及为达到此目标应采取的措施。
- (6) 员工向主管提出工作建议或意见。
- (7) 对员工工作做出评估。
- (8) 回顾和讨论过去一段时间工作进展情况，包括工作态度（责任心、敬业精神、团队精神等）、工作绩效、企业文化建设等，什么做得好，什么尚需改进。
- (9) 讨论员工工作现状及存在的问题，如工作量、工作动力、与同事合作、工作环境、工作方法等。
- (10) 讨论对员工工作的要求或期望。
- (11) 讨论员工可以从主管那里得到的支持和指导。
- (12) 改进措施（应有相应的个人发展计划）。
- (13) 双方讨论前一阶段个人发展计划落实情况（如工作能力、经验的提高）。
- (14) 在分析工作优缺点及存在问题的基础上提出改进措施或解决方案。
- (15) 制定短期和长期个人发展计划（或需求）。

第十一章 结果的应用

第三十条 评估结果的应用

评估结果的应用是指将依据对被评估者的评估结果,实施相应的人力资源管理措施,将绩效管理与其它人力资源管理制度联系起来。

绩效评估结果主要运用于以下几个方面：

- (1) 作为绩效改进与制定培训计划的主要依据。
- (2) 作为绩效奖惩的直接依据。
- (3) 记入员工发展档案，为制定员工职业生涯规划提供依据。
- (4) 作为协调改善部门间运作关系的工具。

第三十一条 绩效改进计划

各级评估者和被评估者应及时针对评估中未达到绩效标准的项目分析原因，制定相应的改进措施。评估者有责任为被评估者实施绩效改进计划提供指导、协助以及必要的培训，并予以跟踪检查。

三级协调整改措施：

(1) 一级协调整改措施为：根据部门间不满意的事项，由人力资源部组织部门主管进行面对面的协商，对问题存在的原因进行分析，寻找解决问题的途径，力争达成共识。

(2) 二级协调整改措施为：在一级协调整改措施不足以解决部门间不满意的事项时，由人力资源部将所存在的问题上报总经办，在厂处长会议上针对问题的成因进行分析，寻求有效的解决途径，力争达成共识。

(3) 三级协调整改措施为：在二级协调整改措施不足以解决部门间不满意的事项时，由人力资源部将所存在的问题上报董事长，由董事长在高阶管理层会议上对存在的问题进行决策。

第三十二条 奖惩办法

免责声明：本管理工具由中人网会员提供。中人网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

依据绩效评估结果，依照一定的程序和方法，对被评估对象的得分进行排序，被评为 A 级的干部、员工给予“本人标准职补×20%”的奖励，被评为 B 级的干部、员工给予“本人标准职补×10%”的奖励。被评为 D 级的干部、员工处以“本人标准职补×5%”的罚款，被评为 E 级的干部、员工处以“本人标准职补×10%”罚款。

第三十三条 员工发展档案

各级管理者应将员工历次评估结果记入员工发展档案，作为员工培训发展的依据。

人力资源部有责任依据公司目前的员工状况，制定有针对性的培训计划，安排组织各部门员工参加培训。

第十二章 绩效评估实施时间

第三十四条 绩效评估实施时间安排

项目	工作内容	实施时间
员工 绩效 评估	各部门员工（干部）自我评估 各部门员工对本部门主管、楼面主管、二级主管、主管助理进行评估	各考核期满后的次月 1—5 日
	如部门内部设有楼面主管、二级主管、主管助理等职，则由主管指定人员按一定的顺序按季轮流对员工进行二级评估。如不需进行此步骤，则下述各步骤均相应提前。	各考核期满后的次月 6—8 日
	由主管对员工（包括楼面主管、二级主管、主管助理）进行评估	各考核期满后的次月 9—12 日
	由主管将评估资料交各厂、处审查，并由厂、处长对主管、楼面主管、二级主管、主管助理进行评估	各考核期满后的次月 13—16 日
	由各部门主管、厂处长就该次评估结果与下属进行面谈，进行必要的调整	各考核期满后的次月 17—20 日
	各部门将评估资料交人力资源部	各考核期满后的次月 20 日
部门间 满意度 评估	由各接受业务支持部门根据提供服务部门提供的工作内容、质量、时限要求及权重比率等，依据各事实记录内容，分析两者的差异后评估打分，并针对可改善的空间提出适当的建议	各考核期满后的次月 1—10 日 交人力资源部日期为 11 日
专 项 评 估	如专项评估表格需被评估部门先自行填写，再交相关部门证实的，先自行填写好。 再将填写好的评估表交相关部门证实，全部签好后交人力资源部。各确认部门收到表格后，原则上 2 个工作日之内须办理完毕。	各考核期满后的次月 1—5 日 各考核期满后的次月 5—20 日 交人力资源部日期为 21 日
	各评估部门按人力资源部拟定的专项评估表格之内容填写《专项评估表》，并交人力资源部	各考核期满后的次月 1—10 日 交人力资源部日期为 11 日
	人力资源部根据各评估方式及其计分方法进行计算评分，并确定相应的评估等级	各考核期满后的次月 20 日—第二个月 5 日
评估结果 计算 与反 馈、 跟踪	人力资源部对《部门间满意度评估表》及《专项评估表》中的改进建议栏整理、汇总，并反馈给各部门	各考核期满后的次月 20 日—第二个月 15 日
	人力资源部及时跟进各改进建议的实施情况，并将有关问题及时向相关	各考核期满后的第二个月 20 日开

免责声明：本管理工具由中人网会员提供。中人网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

项目	厂、处长反映 工作内容	始 实施时间
绩效管理方案的改进与完善	为维护绩效管理工作的严肃性和一致性，对绩效管理方案暂定每 6 个月进行一次改善。人力资源部在广泛征求各部门主管及厂、处长意见的基础上，根据实际运作情况进行补充、修改和完善，并经过讨论通过后实施。	每年的 1 月和 7 月
绩效评估总结工作	绩效评估沟通、培训与总结	每年 1 月

第十三章 附则

第三十五条 本文件解释、修改权在人力资源部。

第三十六条 本文自 年 月 日起施行。