

绩效管理体系

- 1、 总裁致辞
- 2、 绩效管理制度
- 3、 部门经理以上级绩效管理规定
- 4、 一般管理人员绩效管理规定
- 5、 绩效管理流程图

总 裁 致 辞

让绩效管理成为助手

亲爱的员工朋友们：

大家好！感谢你们为贝发公司的辛勤劳动，为了正确衡量你们的工作成绩，找出工作中的优点差距，有效确定改进方向和改进措施，集团公司现推出此绩效管理方案，本绩方案是一项从公司总体战略着眼，从员工个人业绩出发，对员工个体和部门整体进行考核的管理制度。我们的最终目的是使每位员工对集团公司、本部门及个人的工作目标都有清楚的认识，从而使工作职责更加清楚，工作重点更加突出，促进整体业绩的提高。对于绩效不理想的员工我们将给予培训的机会。望大家能够严格按照此绩效管理方案去执行，让绩效管理成为有效推进贝发战略目标的助手。

总裁：

二 00 三年十一月一日

绩效考核管理制度

绩效考核是指用系统的方法、原理、评定、测量员工在职务上的工作行为和工作效果。

一、 目的

- 1、 考核的最终目的是改善员工的工作表现，以达到企业的经营目标，并提高员工的满意程度和未来的成就感。
- 2、 考核的结果主要用于工作反馈、报酬管理、职务调整和工作改进。

二、 原则

- 1、 一致性：在一段连续时间内，考评的内容和标准不能有大的变化，至少应保持 1 年之内考核的方法具有一致性。
- 2、 客观性：考核要客观反映员工的实际情况，避免由于光环效应、亲近性、偏见等带来的误差。
- 3、 公平性：对于同一岗位的员工使用相同的考核标准。

免责声明：本管理工具由中六网会员提供。中六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。

4、公开性：员工要知道自己详细的考核结果。

三、考核周期

- 1、系统领导每半年考核一次；
- 2、部门经理级、一般管理人员每季度考核一次。

四、权责

- 1、人力资源部负责公司绩效考核系统的开发、培训及监督和评价考核系统的实施工作；
- 2、直线经理负责绩效目标的设定、评分及绩效反馈及对绩效系统的反馈工作；
- 3、人力资源部、直线经理共同根据考核结果参与员工发展规划工作。

五、考核的内容的分值

1、考核的内容分为以下两部分

(1) 工作业绩考核：包括重要任务，本季度内完成的重要工作，考核的工作不超过 3 个，由任务布置者进行考核；岗位工作，岗位职责中描述的工作内容，由直接上级进行考核；

(2) 工作表现：指本职工作内的工作态度、团队精神等。由直接上级进行考核。

2、分值计算

原则上，总分满分 100 分，工作业绩考核占 80%，工作态度占 20%。

六、考核的一般程序

- 1、员工的直接上级为该员工的考核负责人，具体执行考核程序；
- 2、员工对各考核项进行自评，自评不计入总分；
- 3、考核结束后，考核负责人必须与该员工单独进行考核沟通；
- 4、具体考核程序在各系统考核规定中具体规定。

七、保密

- 1、考核结果只对考核负责人、被考核人、人力资源部绩效主管、系统领导公开；
- 2、考核结果及考核文件由部门存档，人力资源部不定期进行检查；
- 3、任何人不得将考核结果告诉无关人员。

八、申诉处理

员工若对考核效果有异议，可向人力资源部提起申诉，由人力资源部负责考核申诉事件的调查、沟通、协调与最后落实工作。

部门经理以上级绩效管理规定

一、目的

为实现公司经营目标，确保公司战略目标及年度目标的实现，正确衡量系统、部门领导的工作业绩，提高全体员工的工作效率，特制定此办法。

二、范围

本办法适用于对各系统、部门及系统、部门经理级人员的管理与考核。

三、职责与权限

- 1、总裁办负责‘公司目标制定会议’的组织与记录工作；
- 2、总裁负责公司整体目标、系统目标的确认与评分工作；
- 3、总裁负责对各系统领导的考核；
- 4、系统领导负责本系统内部门目标的确定与对部门经理的考核。

四、考核周期

- 1、公司整体目标每年考核一次；
- 2、系统目标、领导每半年考核一次；
- 3、部门目标、经理每季度考核一次。

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。

五、考核程序

1、目标制定程序

(1) 每年 12 月上旬由总裁办主持召开下一年度“公司目标制定会议”由公司各系统、各部门领导共同讨论次年度公司总目标。

(2) 系统领导参照公司的总目标的相应指标及系统的年度工作计划和工作职责，确定系统目标。

(3) 12 月中旬各系统依据系统目标填写“年度目标管理工作表”（草案），经系统内讨论后交公司总裁办汇总。总裁办将各系统的“年度目标管理工作表”（草案）汇总后，统一转发各部门相互审阅，并收集相关的建议或意见。

(4) 总裁办将各系统相互审阅后的“年度目标管理工作表”（草案）汇总后，组织各系统讨论修订，并上交总裁审阅。

(5) 12 月下旬，各系统根据系统工作职责把公司年度目标分解到各系统，各系统据此制定系统年度工作计划，由总裁主持与各系统领导签订“系统年度目标管理工作表”。并根据绩效考核周期分配到每个考核周期。

(7) 各系统领导主持系统目标分解到系统各部门。

(8) 系统目标分解到部门后，成为该部门的共同目标。该部门领导参照部门的年度工作计划和工作职责，确定部门目标。部门目标确定之后由部门领导与系统领导签订部门‘年度目标管理工作表’，并根据绩效考核周期分配到每个考核周期。

(10) 各系统、部门的半年度、季度目标设定工作应在考核周期开始前完成，应提交总裁、系统领导签字确认，并交总裁办、人力资源部备份。

2、目标的调整

(1) 各目标执行单位在执行目标过程中，若有困难发生，但不影响年度目标达成者，由目标执行人与单位内主管自行解决。

(2) 目标遇到障碍难以执行时不论影响系统目标或总目标的达成，应呈报总裁及目标关联部门谋求解决，凡无法解决者，由目标执行人填写“目标修正表”经目标相关部门会签后呈报总裁核准。

3、考核周期末，系统领导、部门经理须在半年、季度目标会上汇报半年、季度目标进度情况。

4、各考核负责人参考各系统、部门的目标汇报工作，对于可以量化的目标填写目标评分（各目标项满分均为 100 分），对于非量化的目标则依 A、B、C、D、E 分 110、100、80、60、40 四个等级考评，并给予被考核人的工作表现进行客观、公正的评分。

5、考核结束后，考核负责人与被考核人进行绩效面谈。指出本考核周期中的成绩、指出不足及改善意见，以帮助被考核者制定改进措施并确认上一考核周期的考核评分和次考核周期的考核指标及标准。

6、绩效面谈结束后，双方应签字确认。

7、对考核结果有异议者可向人力资源部提出申诉，由人力资源部在调查事实、综合各方面意见的情况下，对申诉事项进行确认，本着公平、公正、客观的原则对申诉事项提出处理意见，并将处理意见反馈给双方当事人。

8、公司整体年度目标的考核由总裁负责评分。

六、考核结果的运用

公司年终目标成绩 = 年终总目标考核成绩

系统年终目标管理成绩 = 系统每半年目标考核的总和 ÷ 2

部门年终目标管理成绩 = 部门每季目标考核的总和 ÷ 4

系统领导年终绩效考核成绩 = 系统领导每半年绩效考核的总和 ÷ 2

部门领导年终绩效考核成绩 = 部门领导每季度绩效考核的总和 ÷ 4

个人年终绩效考核成绩 = 个人每季度绩效考核的总和 ÷ 4

(3) 公司年终奖基数 = 本年度实际利润 × 公司年终目标成绩 × () % [用于分配年终奖比例]

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。

系统年终奖基数 = 公司年终奖基数 × 系统年终目标管理成绩 ÷ 各系统年终目标管理成绩总和

系统年终奖 = 系统年终奖基数 × () % [1 - 分配给系统领导的比例]。

部门年终奖基数 = 部门所属系统年终奖 × 部门年终目标管理成绩 ÷ 系统内各部门年终目标管理成绩总和

部门年终奖 = 部门年终奖基数 × () % [1 - 分配给部门领导的比例]

(4) 系统领导年终奖 = 系统年终奖基数 × 系统领导年终绩效考核成绩 × () % [用于分配给系统领导的比例]

部门领导年终奖 = 部门年终奖基数 × 部门领导年终绩效考核成绩 × () % [用于分配给部门领导的比例]

员工年终奖 = 部门年终奖 × 个人年终目标管理成绩 ÷ 部门内所有员工年终目标管理成绩总和

八、附则：

- 1、本办法如有未尽事宜，可另行修订。
- 2、本办法自 年 月 日起实施。
- 3、本办法最终解释权归人力资源部。

附：年度目标管理工作表

年度目标修正表

季度目标管理工作表

部门经理以上级考核表

半年度目标管理工作表

执行单位： (系统)

日期： 年 月 日

编号	目标项目	权重	考核标准	完成时间	目标评分	计算结果

目标确认签名	考核者	被考核者
--------	-----	------

考核结果确认 (若有分歧请说明)

考核者签名：
年月日

被考核者签名：
年月日

目 标 修 正 表

免责声明：本管理工具由中六网会员提供。中六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。

执行单位： **(系统/部门/厂)** **执行人：** **批准人：** **日期：** 年 月 日

原目标编号	修正目标	修正原因	权重	考核标准	目标评分	目标得分

季度目标管理工作表

免责声明：本管理工具由中六网会员提供。中六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。

执行单位： (部门)

日期： 年 月 日

编号	目标项目	权重	考核标准	完成时间	目标评分	计算结果

目标确认签名 考核者 被考核者

考核结果确认 (若有分歧请说明)

考核者签名：
年月日

被考核者签名：
年月日

绩效考核表 (适用于部门经理以上级)

姓名： 部门： 岗位： 日期： 年 月 日

工作成绩评价					
考核得分 (部门或系统半年度、季度目标管理得分) :					
工作表现评价					
考核标准：工作表现评价采取定性考核方式，分为A、B、C、D、E五个等级，对应得分为5分、4分、3分、2分、1分；A：表现极为出色；B：表现出色；C表现合格；D：表现较差；E：表现极差。					
评价指标	自评得分	自 评 说 明	上级评分	上 级 说 明	最终得分
计划开发					
判断决策					
协调沟通					
管理统率					
绩效考核最终得分 (工作成绩考核得分*80%+工作表现考核得分)					
有无分歧： <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 无					
本人签名： 年 月 日			本人签名： 年 月 日		

评分说明：1 最终得分以上级评分为准；

2 打4分(含)以上2分以下时，要在自评说明或上级说明栏中写明具体理由。

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。

一般管理人员绩效管理规定

一、目的

通过上级与员工之间就工作职责和提高工作绩效所作的双向沟通，改善员工的工作表现，以达到公司的经营目标，并提高员工的满意程度和未来的成就感；绩效考评的结果主要用于工作反馈、报酬管理、职务调整和工作改进。

二、原则

- 1、客观性：考评要客观的反映员工的实际情况，避免由于光环效应、亲近性、主观偏见等带来的误差；
- 2、公平性：对于同一岗位的员工使用相同的岗位考评标准；
- 3、公开性：员工要知道自己详细的考评结果。

三、范围

本规定适用于技改系统所有员工。

四、周期

实行以一个季度为一个周期的定期季度考核。

五、权责

- 1、直接上级为员工的考核负责人，具体负责员工的考核；
- 2、人力资源部负责考核执行过程的监督及申诉处理。

六、程序

1、制定季度工作计划

1) 初稿阶段（每季3日前）：员工根据公司和部门年度规划，制定并向直接上级提交个人《月度计划（工作业绩）/考核表》

2) 确定阶段（每季8日前）：直接上级对员工提交的计划初稿进行审定，并与员工共同讨论《月度计划（工作业绩）/考核表》，确定本季度的重要工作任务（关键考核指标）、岗位工作（岗位工作标准）及所占权重，经双方签字确认后，直接上级和员工各执一份，作为本月的工作指导书和考核依据。

2、绩效沟通（时间：持续全季度）

1) 直接上级应认真观察员工在计划执行过程中的长处与不足并及时提出改善建议和意见，不定期与员工就本月计划执行情况进行回顾、分析，解决计划执行过程中存在或潜在的问题。

2) 在计划执行过程中，如出现重大计划调整，须在《季度计划（工作业绩）/考核表》中注明，并经本人和直接上级签字确认。重大调整是指：

- (1) 权重大于20%的工作任务取消或新增；
- (2) 现有任务权重变化（增减）超过20%。

3、员工自评及述职（次季3日前）：月工作计划结束后，员工应对照《季度计划（工作业绩）/考核表》和《季度述职（工作表现）/考核表》，从工作业绩和工作表现两方面进行述职和自我评价并认真填写，与次季的《季度计划（工作业绩）/考核表》一同提交直接上级。

4、直接上级评价（次月6日前）：直接上级根据员工提交的《季度计划（工作业绩）/考核表》、《季度述职/考核表》，参考员工述职和自评的意见，对员工的工作业绩和工作表现进行客观和公正的评价。

5、绩效面谈（次月8日前）季度考核结束后，直接上级与员工进行绩效面谈。绩效面谈的主要目的是为了肯定成绩、指出不足、改善工作，以帮助员工制定改进措施并确认上季考核评分和次季《季度计划（工作业绩）/考核表》。

6、绩效面谈结束时，双方均应签字确认，考核评分结果以直接上级的评分为准，双方存在分歧时，应在《季度计划（工作业绩）/考核表》上注明分歧点。

7、考核结果及排序

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。

绩效考核结果应及时汇总到系统领导处，系统领导应及时和部门领导一起进行考核结果排序并报人力资源部存档备案，以作为绩效工资和奖金发放、职务升降、岗位调整、末位淘汰的重要依据。

考核结果排序表

考核等级	A	B	C	D	E
分配比例	98分以上	95—98分	80—94分	70—80分	70分以下
Q值	1.1	1.05	1.0	0.95分	0.85

注：1) 考核等级依据考核得分从高到低，按照 A--B--C--D--E 排序；

2) 工作业绩满分为 100 分，各权重之和为 100；

2) 考核得分中工作业绩考核和工作表现考核分别以 80%和 20%的比例计算；

3) Q 值为绩效工资发放系数；

4) 记大过、小过、警告一次分别扣 6 分、4 分、2 分；记大功、小功、嘉奖一次分别加 6 分、4 分、2 分。

8、考核申诉及处理

1) 员工对绩效考核结果有重大异议的，可以在确定结果之日起 10 日内向系统领导和人力资源部提出申诉，人力资源部原则上将在不超过 15 个工作日内进行处理。

2) 处理程序

(1) 调查事实：与申诉涉及的各方面人员核实员工申诉事项。

(2) 协调沟通：在了解情况、掌握事实的基础上，促进申诉双方当事人的直接沟通并与双方当事人探讨解决的方法。

(3) 综合各方面意见的情况下，对申诉涉及事项进行确认，同时根据公司有关规定，本着公平、公正、客观的原则对申诉事项提出处理意见。

(4) 落实处理意见：将申诉处理意见和事实认定结果反馈给申诉双方当事人和系统领导，并监督落实。

七、绩效记录

1、各部门应在绩效管理全过程中建立并保存相关绩效记录，人力资源部将不定期检查各部门绩效管理记录情况，发现问题将追究部门领导责任。

2、原则上，绩效记录将不得修改，特殊情况确实需要修改或重新记录，须经当事人签字确认。

3、员工有权查阅自己的绩效记录，其他各级人员如因工作需要须查阅记录的，需报员工所属系统领导批准后方可查阅。

八、本规定由人力资源部负责解释。

九、本规定自颁布之日起生效。

附：季度计划（工作业绩）/考核表

季度述职（工作表现）/考核表

季度绩效总结表

季度计划/ (工作业绩) 考核表

姓名： 部门： 岗位： 日期： 年 月 日

重 要 工 作 (关键考核指标)				
工 作 内 容	权 重	考 核 标 准	自 评 得 分	上 级 评 分
岗 位 工 作 (岗位工作标准)				
工 作 内 容	权 重	考 核 标 准	自 评 得 分	上 级 评 分
计划确认签名 本人签名：		直接上级签名：		
重 要 计 划 任 务 调 整				

工 作 内 容	调整后的内容	考核标准	自评得分	上级评分
重大计划任务调整确认签名 本人签名：		直接上级签名：		
自评结果： 等级 A B C D E		直接上级考核结果： 等级 A B C D E		
自评结论：（请从本月所取得的成绩、不足及下月的改进措施等方面说明）		直接上级考核结论：（请从本月所取得的成绩、不足及下月的改进措施等方面说明）		
考核结果=∑（评分*权重）				
有无分歧： <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 无				
本人签字： 月 日		上级签字： 月 日		

填表说明：1、“考核标准”要具体并能够衡量，一般从数量、质量、时效性、所节约的资源等方面确定。2、管理人员在本月管理业绩方面至少要赋予 20-40%的权重，建议从计划与组织、指导与控制、决策与授权、团队建设与管理与内部制度建设等角度制定。3、主管级以上人员工作业绩的考核项目中应对下属的绩效考核作为其中一项考核指标。

季度述职/（工作表现）考核表

一、基本信息 本人评价日期： 上级评价日期：

被考核人姓名		部门		岗位	
考核人姓名		部门		岗位	

二、工作表现评价

评价指标	评价标准	自评得分	自评说明	上级评分	上级说明	最终得分
工作态度 5分	1 不遵守规章制度，工作不认真，导致工作出现疏漏，并没有及时补救 2 不遵守规章制度，但认错态度尚好，工作出现问题，能够及时补救 3 基本遵守规章制度，按本岗位要求做，未出现工作疏漏 4 遵守规章制度，认真履行职责 5 严格遵守公司规章制度，严格履行职责，发现隐患，并预先采取措施避免问题发生					
主动高效 5分	1 被动执行上级安排的工作，遇到困难被动等待，对工作中的问题视而不见，对上级安排的工作不及时回复 2 反映工作中的困难和问题，但没有改进建议，不能很好执行“4小时复命制” 3 主动调动各方面资源以达成目标，基本执行“4小时复命制” 4 工作中主动发现问题，并提出有价值的建议，认真执行“4小时复命制” 5 独立提出切实可行的方案，并推进实施，取得良好成效，严格执行“4小时复命制”					
团队协作	1 不与团队成员沟通，完全按照自己设想工作 2 告知团队成员自己的设想，但不响应对方提出的积极建议和要求 3 能够认真听取对方正确意见，修正个人的工作设想 4 发生分歧，不仅能听取意见，而且能提出有价值的建议					

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。

5分	5 在协助对方取得成功并达成团队整体目标的同时，实现个人目标					
学习开发 5分	1 多次出现相同的失误，没有学习习惯 2 能不出现相同的失误，但不能防患于未然，偶有学习 3 在工作中学习，能够从失误中吸取教训、举一反三，防患于未然 4 有意识地学习岗位要求的知识技能和业界先进经验，并在工作中加以实践 5 除岗位要求的知识技能外，主动学习其他相关的知识技能，工作能力明显提高					

评分说明：1 可以打.5结尾的分

2 打4分（含）以上2分以下时，要在自评说明或上级说明栏中写明具体理由

季度考核汇总表

部门：

日期： 年 月 日

姓名	岗位	工作业绩		工作表现				总分	绩效工资系数
		重要工作	岗位工作	工作态度	主动高效	团队协作	学习开发		

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。

绩效管理系统流程图

