

某集团公司绩效考核制度

第一章 总则

第一条 目的

- 1、通过绩效考核，传递组织目标和压力，引导职员提高工作绩效，达到培养职员、提高职员的工作能力、纠正职员偏差、使之更好地为公司服务，达到公司与个人之间的双赢。
- 2、加强公司的计划性，改善组织的管理过程，促进管理的科学化、规范化。
- 3、客观、公正地评价职员的绩效和贡献，为薪资调整、绩效薪资发放、职务晋升等人事决策提供依据。
- 4、反馈职员的绩效表现，加强过程管理，强化各级管理者的管理责任，促进其指导、帮助、约束与激励下属。
- 5、月绩效考核主要目的在于：通过对一个月内工作计划安排和任务完成情况进行考核，全面评价职员的工作业绩，为职员绩效工资提供必要的依据，也为人力资源部对职员的晋升、降职、解聘和岗位调整以及年终考核做准备。

第二条 理念

- 1、目标计划为基础，以业绩量标准/指标对绩效进行考核，强调绩效的达成。
- 2、绩效的提高为目标。
- 3、强调绩效管理过程，而不是简单的结果评判。

第三条 考核原则

- 1、一致性：在一段连续时间内，考核的内容和标准不能有较大的变化，至少应保持在一年内考核的方法具有一致性。
- 2、客观性：核要客观地反映职员的实际工作情况，避免由于光环效应、亲近、偏见等到带来误差。
- 3、公平性：对同一职类职员使用相同的考核标准。
- 4、公开性：考核结果职员应签名，有意见可表述、申述，无签名考核结果同样有效。
- 5、保密性：主管及被考核者不能将考核结果泄露他人。

第四条 适用范围

本制度适用于集团公司的所有正式和试用职员。

第二章 考核规程

第五条 考核要素

- 1、年度经营目标计划及月度工作关键业绩指标达成卡；
- 2、公司各项规章制度；
- 3、总经办、人力资源部提供的职员着装仪表标准、办公秩序管理考核标准、环境卫生管理考核标准、行政违纪记录和岗位违纪记录；
- 4、被考核者的上级主管人员提供的月度工作关键业绩指标工作记录；
- 5、工作说明书；
- 6、其他依据。

第六条 考核责任：

- 1、原则上实行多级考评体制；

- 2、主管和职员共同承担考核责任。职员的直接上级为一级考核者，对考评结果的公正、客观性负责；直接主管的上级主管为二级考核者，主管行政副总对考核结果负有监督、指导责任，按月度工作关键业绩指标工作记录确保两级考核者之间考核结果的一致性。若二级考核者修改了一级考核者的考核结果，应向一级考核者反馈或责成一二级考核者重新考核。
- 3、在具体管理过程中，部门主管副总和行政主管副总都有考核的责任，两个主管应分别根据自己的责任对下属进行考评，部门主管对被考核者的业务工作进行评价，行政副总在部门主管副总评价的基础上进行综合评价。
- 4、依据公司职员工作性质的不同，划分类三大类，分别采取不同的考评方式如下表所示。

类型	适用范围	考核特征	考核周期
A类：高层管理人员	副总经理、总监、董事长助理、总会计师、总经理助理。	基于策略目标实现的关键业绩指标考核	一年或半年或按月进度
B类：中、基层管理人员和主管类管理人员	部门部长、副部长部长助理、部门主管。	基于关键业绩指标的落实及计划完成情况的考核	一年或半年或按月进度
C类：一般职员	主办、主管、高级文员、文员、司机、接待、警卫、卫生员	是否完成关键业绩指标及计划完成情况的考核	月度考核

第七条 考核责权：

- 1、人力资源部；
 - (1) 负责制定及定期修订绩效考核方案并报总经理批准；
 - (2) 负责组织绩效考核工作；
 - (3) 负责培训参与考核各级管理人员；
 - (4) 负责监督及控制考核工作的全过程；
 - (5) 考评分的汇总和考核资料的归档。
 - (6) 考核结果与薪资挂钩
- 2、一级考核者（直接上级）和二级考核者（主管副总）
 - (1) 了解考核的程序及方法；
 - (2) 确保考核的公平、公正；
 - (3) 对管理范围内的直线下级进行考核；
 - (4) 考核后对被考核者进行详细的工作指导和辅导。
- 3、由人力资源部主管副总严格审核考核表及工作计划（关键业绩指标）的真实性，确保考核结果的公平、公正。
 - (1) 严肃处理违背考核宗旨，以权谋私的个人。
 - (2) 负责考核工作的整体性和及时性，并有计划按公司战略规划和年度工作目标、年度经营目标推行新的考核体系。
- 4、总经理
 - (1) 考核结果的批准执行；

(2) 考核工作的柔性调控和协调。

第八条 考核权限

1、有考核采取由上至下的考核方式，每位职员由一级考核者（直接上级）进行初核，二级考核者（主管副总）进行审核，报人力资源部主管副总核准或逐级上报。

第九条 申诉

- 1、各类考评结束后，被考核者有权了解自己的考评结果，考核者有向被考核者通知和说明考核结果的义务。
- 2、被考核者如对考评结果存有异议，应首先通过沟通方式解决。解决不了时，有权向二级考评者申诉：如果被考核者对二级考核者的考评仍有异议，可以向人力资源部提出申诉，由审计促进部及党群监察部负责监督申诉结果。
- 3、人力资源部经过调查和协调，在十日内，向申诉者答复最终结果。

第三章 高层管理人员

第十条 高层管理者考核适用对象

- 1、副总经理、总监、董事长助理、总会计师、总经理助理。
- 2、考核周期：对高层管理者的考核周期，原则上半年进行一次或按月进度。
- 3、考核内容
 - (1) 由于对高层管理者的考核实际上是对各系统经营与管理状况进行的全面系统的检讨，因此，对于高层管理者的考评采取述职的形式。考核内容分为经营目标完成和管理改进两项内容。
 - (2) 经营目标完成的考核重点集中在基于策略重点落实而制定的关键业绩指标的完成情况。
 - (3) 管理改进的评价要素为：
 - (1) 计划管理
 - (2) 文化建设
 - (3) 流程建设和周边协调
 - (4) 人力培养与人员调配管理
 - (5) 绩效改善
 - (6) 职业素养与工作态度

第十一条 考核程序

- 1、每考核期限末，高层管理人员需依据公司的经营策略和经营计划，结合考核要素向公司提出下一考核期本系统、本部门的策略重点、策略执行方式、关键业绩指标和指标值（或指标达成状况描述）以及管理改进计划；
- 2、高层管理者同直接上级沟通，就以上内容进行讨论、主议和审定；
- 3、被考核者与直接主管对此达成共识后，由被考核者将确认的内容填入“高层管理人员关键业绩指标达成卡”中计划栏内。
- 4、在考核周期内，如被考核者发现业务进展的内外环境发生重大变化，可以申请对原定的工作目标进行阶段性调整，经直接主管同意后，记入达成卡中“目标修订”栏；
- 5、考核期末，被考核者将工作目标完成情况记入《高层管理人员关键业绩指标达成卡》中的“计划完成情况总结”栏。同时，被考核者需将其他属于本人应当填写的部分填写完毕；
- 6、被考核者进行关键业绩指标计划陈述，由被考核者本人对关键业绩指标计划绩效完成

情况进行说明，可以以相关人员参加的小组会议方式进行。由考核者根据目标达成情况和述职情况对被考核者做出评价、核计得分，并确定等级；

- 7、由被考核者和考核者共同确认考核结果。如果被考核者不同意考核结果，可以按制度中相关规定向相关部门、人员申述。

第四章 中、基层管理者考核

第十二条 考核对象

本制度中、基层管理者主要包括：

- (1) 各部门部长、副部长、部长助理、部门主管。

第十三条 评价周期

考核同期原则上规定按季度考核，个别业务部门在前期可以按月度进行考核，或逐步过渡到按季度进行考核。

第十四条 月度记录

- 1、公司各部门应结合部门实际情况，制定本部门月度《关键业绩指标达成卡》的指标内容和记录表格。直接主管每月对下属进行一次考核记录，对下属的关键业绩指标工作情况进行分析与总结，及时指出下属工作中的问题，帮助下属改进工作。记录职员绩效完成情况及现实表现情况。
- 2、公司中、基层管理人员的考核以部门月度《关键业绩指标达成卡》为准，部门考核分值即为中、基层管理人员考核分值。

第十五条 考核内容

对中、基层管理者的考核主要是基于关键业绩指标落实和计划完成情况；业绩改善情况素质评价。

第十六条 绩效管理过程

- 1、绩效计划。考核期初，被考核人和上级主管在总结上期绩效的前提下，结合当期的工作重点，以关键业绩指标体系为指引，经充分沟通，共同确定和确认本期的工作计划与目标。每个目标或标准应遵循 SMART 原则。即具体、可衡量、可达到、以结果为导向以及时间性。
- 2、绩效辅导。计划的实施过程是考核者与被考核者共同实现目标的过程，上一级主管有责任辅导与帮助下属改进工作方法，提高工作技能；下属有责任向上一级汇报工作进展情况，并就工作问题求助于主管。
- 3、在此基础上，确认下期工作计划与目标。由被考核者和考核者共同确认考核结果。被考评者如对考核者的考核评价结果有异议、经沟通未取得共识时，可向二次考核者申述，如果对二次考核者的结果有异议，可按本制度规定向人力资源部提出考核申诉。

第五章 一般职员考核

第十七条 适用对象

本考核制度中的主办、主管、高级文员、文员、司机、接待、警卫、卫生员。

第十八条 评价周期

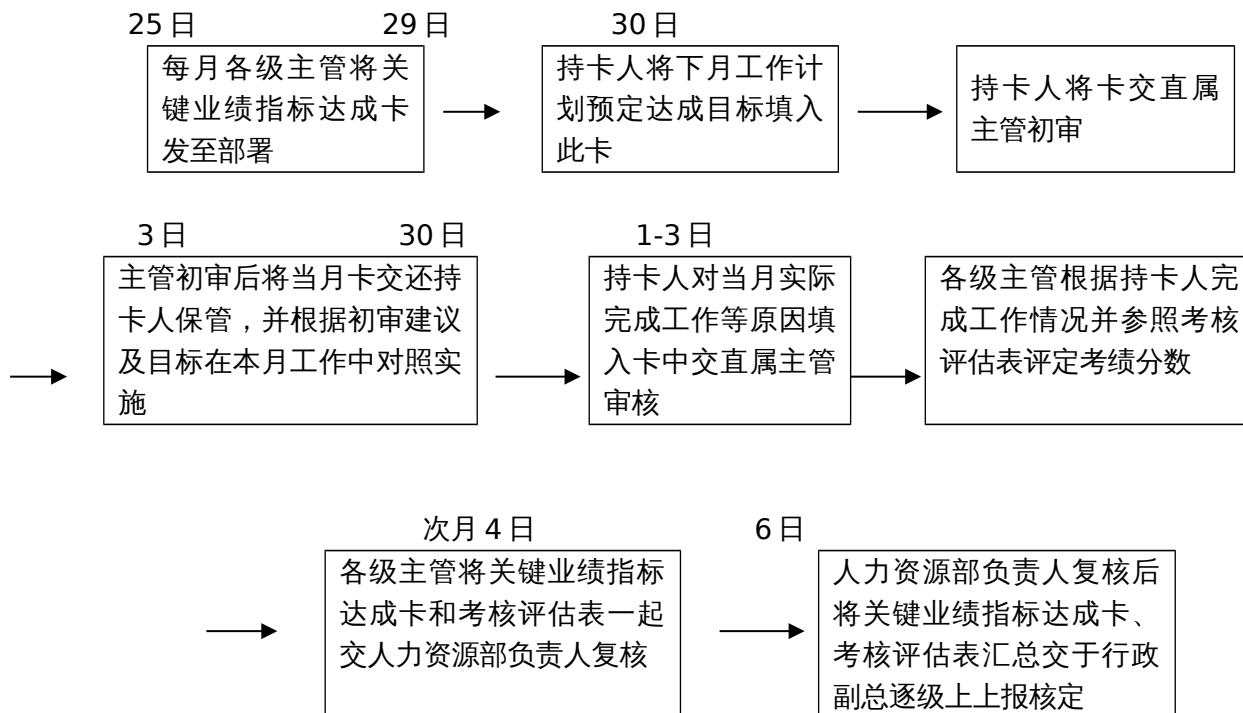
对一般职员的考核主要是基于每月考核，但每天都应有相应的评定记录。

第十九条 考核内容

对一般职员的考核主要是基于日清日洁思想的每日评价。主要考核内容包括：工作强度、工作质量、工作任务、团队协作、工作难度等。

第六章 关键业绩指标达成卡及工作考核评估表

第二十条 工作流程如下：



第二十一条 考核审核程序

职务	部门主管	主管部 副总	行政主管 副总	总经理
一般职员	初核	核定	复核	
中、基层管理人员		核定	复核	
高层管理人员			初核	核定

第七章 考核结果及运用

第二十二条 考核等级

考核等级是主要对职员绩效进行综合评价的结论。考核 A（优秀）、B（良好）、C（合格）、D（不合格）。

考核等级	A	B	C	D
分数	95 以上	94-85	84-70	69 以下

第二十三条 考核比例的控制

本制度在原则上规定的考核等级分布比例如下表所示：

考核等级	A	B	C	D
控制比例	15%	35%	45%	5%

第二十四条 考核结果的运用

考核结果将作为工资、奖金、职务晋升（降）、任职资格等级调整的重要依据。具体挂钩办法另行制定，现薪资按考核分数百分比发放。

第八章 附则

第二十五条 解释权

本制度的解释说明权属集团人力资源部。

第二十五条 实施细则

本制度未尽事宜及相关实施细则，由公司人力资源部与各部门共同补充由集团公司总经理核准后实施。

第二十六条 修改、废除权

本制度的最终决定、修改和废除权属集团人力资源部。

第二十七条 实施时间

本制度的实施时间为 年 月 日

附件：

- (1) 《高层管理人员关键业绩指标达成卡》
- (2) 《中、基层管理人员关键业绩指标达成卡》
- (3) 《一般职员关键业绩指标达成卡》
- (4) 《中、基层管理人员月度关键业绩指标工作考核评估表》
- (5) 《一般职员月度关键业绩指标工作考核评估表》
- (6) 《高层管理人员关键业绩指标工作考核评估表》

人力资源部

2003.9.24

高层管理人员关键业绩指标目标达成卡 (____月)

部门		考核时段		考核总分值
姓名		填报时间		
职务		主管签批		

计划与总结

目标计划			目标实际完成情况总结	自我评定完成百分比	行政主管副总评语	总经理评语	行政违纪记录
目标内容	限时	权重占百分比					
重点目标							
计划目标							
目标修订							
总经理评语及任务布	1、			总经理总结评语			
	2、				1、		
	3、				2、		

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。

置	4、			3、				

高层管理人员关键业绩指标工作考核评估表

部门		考核月份		考核得分
姓名		职务		

考核与评估

考核指标		评价标准				自我评分	行政副 总评分	总经理 评分
指标	分值	A	B	C	D			
工作任务完成情况	30分	超额完成 (30 - 25)	完成 (24 - 19)	基本完成 (20 - 15)	没完成 (14 - 0)			
业务发展思路	20分	业务思路明确, 实施后证明富有成效 (20 - 17分)	业务思路明确, 但工作效果一般 (16 - 0)					
管理水平	20分	充分调动职员工作积极性和创造性 (7 - 0分)						
		职员分工合理、搭配高效 (7 - 0分)						
		是否有业务或管理创新 (6 - 0分)						
团队建设	15分	整体精神面貌、团队协作 (5 - 0分)						
		敬业受业, 对客户服务态度 (5 - 0分)						
		整体业务素质提高 (5 - 0分)						

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。

中、基层管理人员关键业绩指标目标达成卡 (月)

部门		考核月份		考核得分
姓名		职务		

计划与总结								
目标计划		权重占百分比	目标实际完成情况总结	自我评定完成百分比	主管副总评语	行政主管副总评语	行政违纪记录	
目标内容	限时							
重点目标	1、							
	2、							
	3、							
	4、							
	5、							

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。

计划目标	1、							
	2、							
	3、							
目标修订								
	主管副总评语及任务安排			主管副总总结评语				
1				1、				
2				2、				
3				3、				

中、基层管理人员月度关键业绩指标工作考核评估表

部门		考核月份		考核得分
姓名		职务		

考核与评估						
内容	指标	评价标准	评分	自我评分	主管副总评分	行政副总评分
重点目标	质 量 (25)	任务完成结果正确、及时、与目标计划一致	一项计划工作出现差错，按完成工作量平均扣分			
	数 量	按时完成各项目标计划，完成任务的工作量饱满。	一项计划工作未完成，按应完成工作量平均扣分			

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。

	(25)				
计划目标	效果 (15)	按时保质、保量完成各项计划目标，准确无误。	一项工作未完成。按应完成工作量平均扣分		
	数量 (5)				
修订目标	效果 (7)	按主管领导要求及时完成目标且反馈及时。	分值计算按主管领导要求工作量完成的百分比进行		
	数量 (3)				
日常管理	纪律 (5)	遵守考勤及其他各项规章制度，遵守办公环境“5Z（整理、整顿、整洁、整合、整齐）”规范	发现一次不合格，扣 1 分		
	协调 (5)	服务态度好，团结同志，工作认真执行，与其他部门高度配合并能及时解决问题。	工作推诿、消极配合、沟通不畅，每发现一次，扣 2 分		
	积极 (5)	积极参加公司的各种会议、活动等；主动承担与本部门相关的其他工作。	无故不参加，迟到早退，一次扣 2 分		
	及时 (5)	及时、准确、认真、规范、做好或上报部门工作计划（关键业绩指标达成卡）、总结及其他部门要求上报的各种相关材料。	迟报或发现一人次不合格扣 2 分		
奖励	部门采取新思路、新方法、新工艺、新举措等，有明显效果或业绩突出，受到各种表扬并取得良好的经济效益者	视工作成绩或工作结果加 1—10 分			
违纪扣分					
主管副总确认：			年 月 日	小计	
				平均分	
说明	<p>1.每月末 25 日由部门主管填报部门次月关键业绩指标达成卡，报至主管副总签批后返还。</p> <p>2.每月末 30 日由部门主管填报部门当月关键业绩指标达成卡中的情况完成总结，报至主管副总进行考核于次月 4 日报人力资源部。</p> <p>3.每月末的最后一个例会为考核时间，由绩效考核小组依照本表格对各部门当月进行评估，并结合日常考核记录依据各项指标进行评价，并给出相应分值。</p> <p>4.此于表报至上级领导，由其进行审核，审核后反馈给主管本人并予以确认。初核与审核后的分值作为月度部门及部门主管的考核成绩。</p> <p>5.考核后将此表于每月 4 日报至人力资源部逐级上上报核定，作为发放工资的依据。</p>				

一般职员关键业绩指标目标达成卡 (____月)

部门		填报时间		考核得分
姓名		职务		

计划与总结									
目标计划		权重占百分比	目标实际完成情况总结	自我评定完成百分比	部门主管评语	主管副总评语	行政主管副总评语	行政违纪记录	
目标内容	限时								
1、									

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。

重点目标	2、								
	3、								
	4、								
	5、								
计划目标	1、								
	2、								
	3、								
目标修订									
	部门主管评语及任务安排				主管副总评语及任务安排				
1、				1、					
2、				2、					
3、				3、					

部门		考核月份		考核得分
姓名		职务		

一般职员月度关键业绩指标工作考核评估表

考核与评估								
考核项目	考核内容	评估标准			自我	部门主	主管副	行政副

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。

		A	B	C	D	E	评分	管评分	总评分	总评分
态度 (10分)	本月工作主动性、创造性	本月工作积极主动,且有合理化、创新建议 (10分)	本月工作积极主动,但无合理化、创新建议 (8分)	本月工作尚主动无需主管督促 (6分)	本月某些方面缺乏主动,须督促 (4分)	本月工作缺乏须经常督促、监督 (2分)				
协作 (10分)	积极协作、倡导团队精神	本月善尽辅佐主管,承担同事的具体工作 (10分)	本月有效配合主管,主动协助同事的工作 (8分)	本月能够满足正常工作协调 (6分)	本月尚能维持正常工作协调,但协作被动 (4分)	本月个人情绪或其他原因已影响正常工作协作 (2分)				
数量 (30分)	本月工作任务的负荷程度	任务的饱满,始终处于超负荷工作状态,月正常延时大于10小时 (30分)	本任务较饱满,处于满负荷工作状态,月工作延时大于6小时 (26小时)	本月工作适度,偶尔工作延时,月工作延时大于2小时 (22分)	本月工作任务尚可,基本无工作延时 (20分)	本月工作任务较少,有冗余时间 (10分)				
质量 (30分)	本月完成工作的品质	本月工作质量好,超出主管期望 (30分)	本月工作质量满足基本工作要求,满足主管期望 (25分)	本月工作质量满足基本工作要求 (20分)	本月工作质量牵强,出现轻微失误或返工现象 (10分)	本月工作质量与基本工作要求有差距,出现较大失误 (5分)				
效率 (20分)	本月完成任务、履行职责的效率	本月守时惜时,解决问题迅速,提前完成计划工作 (20分)	本月效率较高,能按计划完成 (15分)	本月效率一般,尚能按计划完成 (12分)	本月工作效率较低,部分工作有延时现象 (8分)	本月效率不尽人意。与计划或主管要求有较大差距 (4分)				
奖励						小计				
违纪扣分						平均分数				
部门主管确认签名:				年 月 日	职员确认签名:		年 月 日			

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。

说明	1.职员每月 25 日填写次月关键业绩指标达成卡（较为详细描述目标内容及要达到的目标要求，尽可能量化）；部门主管对职员次月工作计划进行调整认可。2.部门主管将本月关键业绩指标达成卡完成情况逐项进行小结。3.主管首先将本月职员工作情况进行评估，并给出评定分值及评语。4.最后主管与每位职员进行面谈，双方对本月评价予以确认后每月 4 日报至人力资源部逐级上报核定，作为发放工资的依据。
----	--