

# 员工绩效管理手册（草案）

某公司人力资源部编制

## 目 录

### 一、 公司绩效模型

### 二、 总则

#### 1、 基本原则

#### 2、 适用范围

#### 3、 考核依据

#### 4、 考核类别

#### 5、 考核时间

#### 6、 考核权限

#### 7、 申诉

#### 8、 结果应用

#### 9、 其他规定

### 三、 程序

#### 1、 转正定级考核程序

#### 2、 季度绩效考核程序

第一步：确定考核内容

第二步：设定岗位职责——岗位职责填写说明

第三步：设定季度工作目标——工作目标填写说明

第四步：上级审核确定，执行岗位职责或 / 与工作目标

第五步：被考核员工自我评分

第六步：直接上级审核评分

第七步：绩效面谈

第八步：考核结果的汇总与应用

3、年度绩效考核程序

#### 四、 操作流程

1、 转正定级考核流程

2、 季度绩效考核流程

3、 年度绩效考核流程

4、 绩效面谈操作流程

#### 五、 绩效考核应用表单

1、 员工工作绩效季度考核表

2、 员工工作绩效年度考核表

3、 某公司员工行为表现考核参考标准

4、 特优人员审批表

5、 绩效考核部门汇总表

6、 绩效面谈记录表

7、 员工转正自我述职书

8、 员工绩效评述表（年度考核必填，季度考核选择使用）

## 9、 客户评价/绩效记录表（各级主管选择使用）

### 一、 公司绩效模型

某公司绩效管理系统是一种以“绩效导向，客户至上”为驱动力，注重工作成果和工作表现，以岗位职责、工作目标、行为表现评估、能力发展计划为载体的内部管理系统。本系统注重通过流程化管理实现对所有员工工作绩效的客观衡量、及时监督、有效指导、科学奖惩，结合公司发展战略和员工努力方向，不断提升员工绩效表现，从而提高公司整体绩效水平，促进员工与公司的共同成长。

公司的绩效模型以平衡计分卡为指导思想。

平衡计分卡从公司的战略目标出发，是一种新的战略型绩效管理系统和方法，从四个重要方面分别设定有助于达成战略目标的绩效管理指标，能够较全面地定位和评价从公司到个人各个层面的绩效，而且能够推动公司自觉去建立实现战略目标的管理体系，在产品、流程、客户和市场等关键领域使公司获得突破性进展。

平衡计分卡最大的贡献在于告诉我们应该从哪几个方面来关注绩效，有助于解决绩效评估的全面性、客观性和科学性问题的。

财务方面：如果要在财务收支上有所收获，我们该怎样满足我们的股东？

内部运营方面：为了满足顾客和股东，我们该从事什么样的业务和活动，要在哪些

方面做得更好？

客户方面：在顾客服务方面，如果要达成我们的愿景，顾客对我们该有什么看法？

学习成长方面：为了达成我们的愿景和目标，我们怎样做才能保持继续成长和学习的能力？

以上四个方面相互驱动，通过财务和非财务考核手段之间的互相补充“平衡”，指导公司、部门、个人等各个层面业绩考核指标的设定，在组织的各个利益相关者的期望之间寻求“平衡”的基础上，完成绩效管理与公司战略实施过程。

前期准备：明确公司的战略目标和上级下达的绩效指标的关键成功因素；了解各部门的主要工作流程，特别是影响实现关键成功因素的主要业务流程和主要控制要点。

绩效目标设定：根据公司总体发展战略，自上而下确定不同职级不同职位的关键驱动因素，依据这些关键驱动因素，设立各个职位的关键岗位职责和工作目标。绩效指导与沟通：针对不同的员工应给予不同的绩效指导，才能保证绩效指导的有效性。

给予具体指示型指导，一步步地传授并实时跟踪完成情况。

对不知所措的员工，应给予适当的点拨及大方向指引。

建议，以促动更好的效果。

将日常指导与定期回顾（季度考核、年度考核）有效结合起来。

绩效考核与反馈：按照规定的程序和方法，对被考核员工在一定期间内实现个人绩效的情况，进行定量和定性评价，并将考核结果及时进行反馈。

绩效改进与发展计划：绩效管理的真正目的在于引导绩效，致力于各层级绩效的改进和员工工作能力的提高，实现公司和员工的共同成长。

## 二、总则

### 1、基本原则

(1) 公开性原则：管理者要向被考核者说明绩效考核的标准、程序、方法、时间等事宜，使绩效考核有透明度。

(2) 客观性原则：绩效考核要做到以事实为依据，对被考核者的任何评价都应有事实依据，避免主观臆断和个人感情色彩。

(3) 开放沟通原则：在整个绩效管理与考核过程中，管理者与被考核者要开诚布公地进行沟通和交流，考核结果要及时反馈给被考核者，肯定成绩，指出不足，并指出今后努力和改进方向。

(4) 差别性原则：对不同部门、不同岗位进行绩效考核时，要根据不同的工作内容制订贴切的衡量标准，考核的结果要适当拉开差距，不搞平均主义。

(5) 常规性原则：绩效管理是各级管理者的日常工作职责，对下属作出正确的考核评

估是管理者重要的管理工作内容，绩效管理的工作必须成为常规性的管理工作。

(6) 发展性原则：绩效管理通过约束与竞争促进个人及团队的发展，因此，管理者和被管理者都应将通过绩效管理与考核评估，提高工作绩效作为首要目标。任何利用绩效管理进行打击、压制、报复他人和小团体主义的做法都应受到制度的惩罚。

2、适用范围：本手册适用于股份公司全体员工，合资公司及其它控股公司可参照执行。研发人员的绩效管理与考核评估方案另行制订。

3、考核依据：员工在绩效考核期内工作过程中的工作结果与行为表现，员工工作过程之外的言行均不作为绩效管理与考核评估的依据。

4、考核类别：

绩效考核分为转正定级考核、季度考核和年度考核。

转正定级考核：主要是由上级领导对员工试用期间的工作能力、工作态度和工作业绩等方面进行全面、客观的评价，以确认员工是否适应该岗位的要求。

季度考核：考核的主要内容是本季度员工的工作业绩和行为表现。侧重对员工的工作业绩的考核。

年度考核：考核的主要内容是本年度员工的工作业绩、行为表现、技能增长、职业发展

等情况的综合评述，侧重对员工综合发展情况的考核。

转正定级考核

适用表单 《员工转正自我述职书》

管理干部 《员工工作绩效季度考核表》

季度绩效考核 适用表单 一般职员 《员工工作绩效季度考核表》

基层员工 《基层作业人员考核表》 年度绩效考核 《员工工作绩效年度考核表》