

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》