

公司绩效考核管理制度

公司绩效考核管理制度 1

第一章、总则

第一条：为加强公司对员工的绩效管理和绩效考核工作，特制定本则绩效管理制度。

绩效管理与绩效考核的宗旨在于：

1、考察员工的工作绩效；

2、作为员工奖惩、调迁、薪酬、晋升、退职管理的依据；

3、了解、评估员工工作态度与能力；

4、作为员工培训与发展的参考；

5、有效促进员工不断提高和改进工作绩效。

第二条：绩效管理是指上级为了不断提高和改善下属员工职业能力与工作业绩所做的一系列管理活动。

第三条：绩效考核是指上级对直接下级的工作结果进行定期的评估，是绩效管理的一个重要环节。

第四条：绩效管理和绩效考核是各级直线管理者不可推卸的责任，人力资源部负责指导、监督和提供技术方面支持。

第五条：员工绩效管理与绩效考核的档案，是公司重要的人力资源管理基础性材料，必须妥善保管。

第六条：本制度规定的绩效管理与绩效考核对象包括公司内所有正式签约的员工；试用期(见习期)人员的考核，不属于本制度范围，由公司招聘与录用制度做出具体规定。

第七条：本制度规定的绩效管理与绩效考核的责任主体是各职位的直接管理者，不采取全方位考核的方式，但上级管理者拥有员工考核结果调整的权力。

第八条：各级管理者必须强化对绩效管理与绩效考核的观念，牢固树立绩效管理与绩效考核的责任意识，包括：

- 1、员工的业绩就受理者的业绩；
- 2、各级管理者是员工责任的最终承担者；
- 3、不断提高和改善下属的职业能力和工作业绩，受理者不可推卸的责任；
- 4、在绩效管理与绩效考核过程中，下属必须始终保持高度的参与性，各级管理者必须随时与下属进行沟通。

第二章、

第一条：绩效管理与绩效考核是一个不断循环往复的过程，其基本程序为：

第二条：制定绩效目标：

1、根据当月(或考核周期)公司各部门的要求和期望，确定当月(或考核周期)工作目标；

2、部门负责人的考核内容包括：

2.1. 部门量化指标：针对部门可以量化的关键业绩指标；(此项权重为 40%)

2.2. 部门非量化指标：针对部门不能量化但对公司和部门业绩形成非常重要的指标；(此项权重为 15%)

2.3. 追加目标和任务考核：主要是对工作中的追加目标和任务的考核；(此项权重为 15%)

2.4. 部门管理与改进状况的考核；(此项权重为 10%)

2.5. 培训管理的考核。(此项权重为 10%)

2.6. 现场管理的考核。(此项权重为 5%)

2.7. 其他任务的考核。(此项权重为 5%)

2.8. 责任事故的考核：实行总分否决制。分重责任事故、一般责任事故、轻微责任事故。

2.9. 假期的考核：按《考勤管理制度》和《薪酬管理制度》执行。

3、各部门的考核表由人力资源部门根据以上原则设定考核内容和评分标准，呈报上级主管领导确认并经总经理批准后实施。各部门下属员工的绩效考核有各部门立进行，部门负责人确认并经上级主管领导批准后实施。

4、各部门考核表见附后。

第三条：建立工作期望：

1、为了确保员工在业绩形成过程中实现有效的自我控制，各级部门负责人和上级主管领导，在填具考核表后，必须与所辖员工就考核表中的内容和标准进行沟通；

2、沟通的基本内容包括：

2.1. 期望员工达到的业绩标准；

2.2. 衡量业绩的方法和手段；

2.3. 实现业绩的主要控制点；

2.4. 管理者在下属达成业绩过程中应提供的指导和助;

2.5. 出现意外情况的处理方式;

2.6. 员工个人发展与改进要点与指导等。

3、在沟通的基础上，双方共同完成工作业绩。

第四条：管理者必须在下属绩效形成过程中予以有效的指导，并把下属在业绩形成过程中存在的比较突出的问题、良好的表现，如实随时记录在“行为指导记录”中，以便为实施绩效管理积累客观依据。

第五条：各级主管领导在考核时，必须依据客观事实进行评价，尽量避免主观，同时做好评价记录，以便进行考核面谈。

第六条：在考核结束后，各级主管领导就突出的问题必须与每一位下属进行考核面谈，面谈的主要目的`在于：

1、肯定业绩，指出不足，为员工职业能力和工作业绩的不断提高指明方向;

2、讨论员工产生不足的原因，区分下属和管理者应承担的责任，以便形成双方共同认可的绩效改善点，并将其列入下月(或考核周期)的绩效改进目标;

3、在面谈交流互动过程中，确定下月(或考核周期)的各项工作目标

第七条：考核的结果，采用个人自评，上级主管领导考评，报人力资源部汇总后交绩效考核小组负责人审核。

第八条：绩效考核小组负责人在对各部门考核结果审核或调整后（如需要），呈报总经理核准，财务部门按核准后的考核结果执行。

第九条：考核资料必须严格管理，一经考核结束，部长级或以上人员的考核资料由财务部将原始表格归档备查。副部长级及以下人员的考核资料由人力资源部将原始表格归档备查。

第十条：任何员工对自己的考核结果不满，可以在一周内向上一级主管投诉，接到投诉的主管领导，在接到投诉后一周内，组织有关人员投诉者进行再次评估。

第三章、考核结果的应用

第一条：公司本着公正、客观的原则，应用考核结果。

第二条：月度考核总分 100 分，划分为四个等级

a 级绩效工资：优秀(称职)考核得分 90 分以上

b 级绩效工资：良好(比较称职)考核得分 75---90 分

c 级绩效工资：中(基本称职)考核得分 60-75 分

d 级绩效工资：差(不称职)考核得分 60 分以下

注：月薪=平均工资+岗位工资+商保费+绩效工资

考核结果按以上等级享受绩效工资，部门负责人以下员工的等级绩效工资在部门考核得分的基础上进行考核并享受等级绩效工资。责任事故重点考核当事责任者。

第三条：不良事故。当月发生重责任事故一起，造成经济损失在 10000 元以上时，否决总分 40 分；当月发生一起一般责任事故，造成经济损失在 5000---10000 元的，否决总分 20 分；当月发生一起轻微责任事故，造成经济损失在 1000-5000 元的，否决总分 10 分。

第四条：考核结果与员工利益的相关性表现在以下几个方面：

1、月度绩效工资的确认；

2、年度奖金的分配；

3、晋职资格的确认；

4、培训资格的确认；

5、其他资格的确认。

第五条：月度考核成绩的关系为：

1、月度考核不称职的员工，免当月绩效工资；

2、连续三次考核不称职者，警告处理；

3、累积四次考核不称职者，降一级处理；

4、累积五次考核不称职者，劝退并降二级处理；

5、其他考核等级的享受标准，参见《薪酬管理制度》；

第六条：年度奖金的关系为：

1、年内考核三次不称职者，为当年度考核不称职，免年度奖；

2、连续两年考核不称职者，辞退；

3、其他考核等级的享受标准，见《薪酬管理制度》。

第七条：晋职资格的关系为：

1、年度考核不称职者，免晋职；

2、年度考核等级为基本称职以上(含基本称职)者，有晋职资格；

3、累积五次月度考核成绩为优秀者，可晋职；

第八条：培训资格的确认：

1、凡涉及需要提高员工履行工作职责能力的培训，由各级主管根据考核结果提出，经部门汇总后报人力资源部统一安排；

2、凡涉及员工职业发展能力培养，由部长根据员工连续两年考核优秀的结果以及员工职业发展报告，报人力资源部，以便编制单的职业培训计划。

3、部长及部长以上人员的脱产培训条件，见相关管理制度。

第九条：凡涉及员工考勤管理制度中绩效考核的，按正常考核后再对照规定予以结算。凡出现涉及公司管理规定严重违纪、违规行为时，均实行单项否决，取消绩效工资并予以辞退。

第四章、附则

第一条：本规定未尽事项，另行规定或参见其他规定的相应条款。

第二条：本规定的解释权在人事管理部门。

第三条：本规定由总经理核准。自颁布之日起生效，修改时亦同。

公司绩效考核管理制度 2

第 1 条 绩效考核目的

1、绩效考核是在一定期间内科学、动态地衡量员工工作状况和效果的考核方式，通过制定有效、客观的考核标准，对员工进行评定，以进一步激发员工的积极性和创造性，提高员工工作效率和基本素质。

2、绩效考核使各级管理人员充分了解员工的工作状况，通过对员工在考核期内的工作业绩、态度以及能力的评估，充分了解其工作绩效，并在此基础上制定相应的`薪酬调整、股权激励、人事变动等激励手段。

第 2 条 绩效考核作用

1、了解员工对组织的业绩贡献。

2、为员工的薪酬决策提供依据。

3、为员工的晋升、降职、调职和离职提供依据。

4、了解员工对培训工作的需要。

5、为人力资源部规划提供基础信息。

第 3 条绩效考核原则

1、公开的原则，即考核过程公开化、制度化。

2、客观性原则，即用事实标准说话，切忌带入个人主观因素或武断猜想。

3、馈的原则，即在考核结束后，考核结果必须馈给被考核人，同时听取被考核人对考核结果的意见，对考核结果存在的问题做出合理解释或及时修正。

4、时限性原则，即绩效考核映考核期内被考核人的综合状况，不溯及本考核期之前的行为，不能以考核期内被考核人部分表现代替其整体业绩。

第 4 条绩效考核时间安排

绩效考核包括月度绩效考核、季度绩效考核和年度绩效考核。

1、月度绩效考核适用于勤务系列、技术系列(不含副总工)、管理系列的主管人员(不含销售人员)。

2、季度绩效考核适用于副总工、各部门经理、副经理和主管(不含销售管理人员)。

3、年度考核:适用于本制度适用的所有人员。

第 5 条考核小组组成

1、组长由总经理担任，负责提出年度绩效考核总体要求。

2、副组长由分管人力资源副总经理担任，负责监督考核过程并负责处理考核中出现的突发事件。

3、执行组长(负责日常业务的执行)由人力资源部经理担任，负责组织安排各部门负责人为部门各岗位做绩效考核。

4、组员由其他高级管理人员担任，负责按时完成对直接下属的绩效考核，指导并监督本部门绩效考核工作的开展。

5、人力资源部作为办事机构，负责收集整理各部门考核结果并统一备案。

第6条考核小组职能

1、成立考核小组是为了组织、实施、监督绩效考核工作。

2、小组成员负责按时完成对适用于副总工、各部门经理、副经理和主管(不含销售管理人员)的绩效考核，指导并监督本部门绩效考核工作的开展，审查批准分管部门的考核结果。

3、考核小组不定期抽查部门考核结果，并针对不合理的考核结果及时提出建议并纠偏。

4、负责修正公司现有考核制度与考核实际情况可能存在的矛盾，从而使绩效考核制度简明有效并易于操作，最终提高被考核人的工作业绩。

5、负责处理考核过程中被考核人的申诉工作，以确保绩效考核工作公平、公正、公开地开展。

公司绩效考核管理制度 3

一、目的

为建立和完善公司人力资源绩效考核体系和激励与约束、权力与责任相结合的管理机制，确保公司经营计划目标的实现，全面、真实的评价员工工作绩效，激发员工的工作潜能，鼓励先进，鞭策后进，实现员工绩效与公司经营效益持续改进，特制订本制度。

二、适用范围

本制度适用于公司全体员工。

三、考核原则

（一）客观原则：对被考核者的任何评价都应明确其评价标准，以事实为依据，客观地反映员工实际情况，避免因个人和其他主观因素影响绩效考核的结果。

（二）自主原则：各部门可根据自身工作特点在一定范围内制定相应的考核规程和评价标准，形成部门的考核实施细则，部门内所有岗位均有对应的考核指标。

（三）公开原则：各级考核指标的制定与过程调整对员工公开。

（四）反馈原则：过程监控结果和考核结果要及时反馈给被考核者本人，肯定成绩，指出不足，并提出今后努力改进的方向。

（五）改进原则：考核目的在于监督责任者的职能履行与实施，促进责任者对公司或部门经营目标的有效贯彻与实现，因此在考核中要注重对责任者的自我纠正和改进情况的评价。

四、权责

（一）总经办：负责公司绩效考核方案和绩效考核指标的批准，绩效考核结果的审批，部门绩效的考核，部门负责人的绩效考核、反馈面谈以及绩效考核相关问题调解。

（二）行政管理部：全面负责绩效考核管理方案和初始指标的设计和培训工作，组织绩效考核工作的推进，绩效考核结果的统计及绩效工资的核定，督促绩效考核反馈面谈工作的进行，根据实际发展情况进行相关修订等工作。

（三）各部门：负责本部门绩效考核管理的贯彻和实施，每年 6 月及每年 12 月，部门负责人根据本部门当前工作开展性质和特点，重新确定匹配部门各

对员工的业绩进行客观公正的评价，将考核结果及时反馈给员工，帮助员工提高工作绩效。

五、考核对象

（一）部门：由总经办根据部门的整体工作成绩、部门协作进行考核。

（二）员工个人：由上级根据个人的工作成绩、工作能力以及工作态度等方面进行考核。其中部门负责人的绩效考核总评分=上级考核评分×20%+部门考核评分×80%；部门员工的绩效考核总评分=上级考核评分×70%+部门考核评分×30%

六、考核类型

（一）月度考核：全体员工按月度考核，每年考核十二次；每月初对上月的工作情况进行考核。

（二）年度考核：每年初进行年终考核：以统计月度考核平均分数为依据。

七、绩效工资基数的形成

详情见《薪酬管理制度》第十一条。

八、考核内容

详情见附件 1《部门绩效考核表》

附件 2《岗位绩效考核表》（本岗位考核表根据不同岗位和职能的不同，对应的 KPI 指标也不同）。

九、考核实施

（一）绩效工资计算方式

绩效工资=绩效工资基数×考核得分

（二）绩效工资发放方式

月度的绩效工资和月工资一起发放，绩效工资属税前工资。

（三）考核流程

（1）考核指标的调整及确定

A调整

行政管理部负责绩效考核指标的初始设计，每年6月及12月对绩效考核指标进行两次调整，部门及部门负责人考核指标由行政管理部按照公司规划进行调整，员工绩效考核指标由各部门负责人和行政管理部共同确定，行政管理部在每年6月和12月之前下发绩效考核指标调整通知，部门负责人根据本部门当前工作开展性质和特点制定部门员工考核指标，并于每年6月5日及12月5日之前提交给行政管理部。

B确定

行政管理部负责审核员工绩效考核指标，统筹确定部门、部门负责人以及员工绩效考核指标，每年6月15日及12月15日前，行政管理部需将调整的指标方案提交至总经办进行审核，总经办在每年6月20日及12月20日前给出审批结果。

（2）绩效考核表的发放

每月1日前，行政管理部将相应的绩效考核表发送至各考核者处，考核者需在每月3日前完成绩效考核表的填写并发送至行政管理部。考核表均由下级向上级逐步呈交考核，不得跨级和越级考核。

（3）绩效考核结果统计及反馈

行政管理部在每月 7 日前对绩效考核结果进行统计、汇总以及核定绩效考核工资，同时上报总经办，经总经办审批通过后，行政管理部将结果反馈给考核者，考核者需在 1 天内将结果反馈给被考核者。

(4) 绩效考核面谈

员工考核的核心是结合工作计划和目标，管理者对下属的工作进行监督、指导和对工作思路、绩效改进上提供帮助，因此每次考核结束后，考核者应在每月 10 日前与被考核者进行考核面谈，并将考核面谈记录及结果交至行政管理部。考核面谈为考核者与被考核者就绩效改进与能力提升所进行的沟通应做到：

A分析、确认、显示被考核者的强项及弱点，让被考核者了解自身工作优缺点，帮助被考核者发挥强项、改进弱点。

B反映被考核者现阶段的工作表现，对被考核者提出期望并订立下阶段的目标形成工作计划，对下一阶段工作的期望达成一致意见。

C明晰被考核者发展及对培训的需要，以便日后承担并更加出色有效地完成工作。

D考核者与被考核者面谈后应达成一致绩效改进计划和绩效目标，并将此计划和目标列入工作计划作为下一阶段考核的依据。

(5) 考核结果归档

考核过程中的任何评价和资料都属保密资料，将严格保密，考核结果只告知被考核者本人、部门负责人，对其他人员一律保密，考核结果以及考核面谈记录由行政管理部存档。

(6) 考核结果申诉

A如对部门考核结果有异议，考核结果下发 3 天内，部门负责人可向行政管理部提出，行政管理部需要在异议提出三天内给予答复。

B如员工对考核结果有异议，可向部门负责人提出，部门负责人应从公平、公正、科学的角度，在 1 天内给予合理的答复。

C若员工对部门负责人的答复仍有异议，则可向行政管理部提出申诉，行政管理部在详细了解情况的基础上，3 天内给予答复。

十、考核结果运用

(一) 考核等级

考核等级对照表

考核得分考核结果及等级

100 分>得分≥90 分绩效优秀 (A)

9

0 分>得分≥80 分绩效优良 (B)

80 分>得分≥70 分绩效良好 (C)

70 分>得分≥60 分绩效合格 (D)

得分<60 分绩效不合格 (E)

(二) 培训、调岗、劝退

1、培训

月度考核不合格人员，部门针对考核反映出工作存在的问题，对不合格人员有针对性的开展培训，对员工进行技能资源开发以提高工作绩效和个人技能。

2、调岗

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/037122146061006131>