



中国3000万经理人首选培训网站

批 准 令

本手册规定了公司的绩效管理的原则、要求和管理体系，该手册主要从绩效管理的层面对经营效果开展持续有效地改善。

该手册经公司总经理组织各级管理者评审通过，由公司总经理批准执行。

公司要求全体人员认真执行本手册的规定，并在执行过程中逐步完善本手册的规定。

批准人：

日 期：年 月 日

更多免费资料下载请进：<http://www.55top.com> 好好学习社区



中国3000万经理人首选培训网站

目 录

页码 第一章

总则(3

一、绩效管理工作的方针((3

二、绩效管理指导思想((3

第二章

绩效管理体系与过程((3

一、绩效管理体系的模型 (3

二、绩效管理的主要过程((5

第三章

关键绩效指标(KPI)的确定((7

一、关键绩效指标(KPI)的定义((7

二、关键绩效指标(KPI)的确定((7

三、绩效目标的确定和绩效计划的制定((((((((((((((((((((((((((((((((((((7

第四章

绩效考评的实施((7

一、考评对象与考评周期((7

二、考评方式((8

三、考评程序((8

第五章

绩效考评结果的应用与绩效改进((((((((((((((((((((((((((((((((((((8

一、绩效考核结果应用的主要方面((((((((((((((((((((((((((((((((((((8

二、绩效改进((8

三、绩效奖金的发放((9

四、薪资调整	9
五、职位等级变动和岗位调配	9
六、员工发展档案	9
第六章	
绩效奖金的确定及发放	9
一、绩效奖金的确定原则	9
二、具体人员的奖金额度计算	9
三、奖金发放办法	9
第七章	
申诉	10
第八章	
绩效体系评审和改进	10
第九章 附件、相关文件及表单	
	11

更多免费资料下载请进:<http://www.55top.com> 好好学习社区



中国3000万经理人首选培训网站

第一章 总则

一、绩效管理工作的方针

(一)导入现代绩效管理理念[促进公司战略目标的实现](#);

(二)通过绩效管理促进员工个人绩效和公司的整体绩效的提升;

(三)通过绩效管理,促进公司执行力的建设,提高工作效率;

(四)通过绩效管理，促进管理者与员工、上级与下级的沟通与交流，增强企业的凝聚力；

(五)建立员工业绩档案，为员工的薪酬、激励、岗位调整 and 培训提供客观依据。

二、绩效管理指导思想

(一)按照现代企业管理的要求，体现以市场为导向、以客户为中心、效益为目标的经

营理念；

(二)建立有效的以业绩提升为驱动的绩效管理体系，根据客观、公正、公平的原则评

价员工的工作表现，绩效考核工作做到合理和谐；

(三)在绩效考评中依照激励和持续改进的原则，全面运用绩效面谈的方法。

第二章 绩效管理体系与过程

一、绩效管理体系的模型

(一)采用的绩效管理体系模型：

绩效管理体系的持续改进

管理职责

相关方 相关方

资源管理 测量、分析与改进 满意

利益 绩效 绩效管理过程 期望 实现

更多免费资料下载请进：<http://www.55top.com> 好好学习社区



中国3000万经理人首选培训网站

(二)管理职责(需修改二个阶组织:绩效管理委员会、绩效执行委员会)

公司成立绩效管理委员会，由总经理任主席，副总经理任副主席，各事业部

部长及部门负责人为委员。绩效管理委员会是公司绩效管理体系的最高权力机构。

事业部可依据绩效管理实际情况成立绩效管理小组。

1. 绩效管理委员会组织架构是:

主席/副主席

总经理/副总经理

管理秘书长

企管部经理

管理委员 管理委员 管理委员 管理委员 管理委员

财务 手机 光电 整机 板卡 管理部经理 事业部总监 事业部部长 事业部部长
事业部部长

2(绩效执行委员会组织架构

执行主席/副主席

执行秘书

执行委员 执行委员 执行委员 执行委员 执行委员

财务管理部 手机事业部 光电事业部 整机事业部 板卡事业部

更多免费资料下载请进:<http://www.55top.com> 好好学习社区



中国3000万经理人首选培训网站 2. 绩效管理委员会的具体职责和权限包括:

2.1确定公司绩效管理的工作方针;

2.2组织策划公司的绩效管理体系文件;

2.3审定并批准公司绩效管理工作计划;

2.4确定绩效管理委员会职责;

2.5评审绩效考评结果, 决定激励方案;

2.6组织对绩效管理过程的监控, 对重大申诉做出最终裁决;

a.受理绩效考评的申诉, 组织需要的调查并向委员会报告;

b.指导绩效管理体系的实施, 对实施过程进行监控并推动需要的改进;

2.7组织对绩效管理体系的评审, 并组织开展需要的改进。

3. 执行委员(即各事业部绩效管理小组)的职责如下:

3.1协助管理委员开展本事业部的绩效管理工作。负责本事业部绩效管理工作

的具体参与实施;

3.2组织需要的绩效管理培训;

3.3负责本事业部各部门绩效管理工作的检视及绩效改进的推动

3.4审查各部门的工作计划/绩效考核报告

3.5督促各级管理人员完成对所属人员的绩效面谈工作，并抽查结果;

3.6

组织对公司二级部门的考评，向公司绩效管理委员会提交客观的考评结果;

3.7收集和受理绩效管理工作方面的投诉和来自于各阶层的意见;

3.8本事业部绩效管理过程中绩效考评的审核，绩效考核申诉的协调处理

3.9

收集本事业部绩效管理的改进意见;绩效管理相关规定的宣传、培训。

3.10组织完成对绩效管理评审的准备工作及后续改进的跟进工作。 4.

各部门负责人及各级主管是实施绩效管理体系的推动者和参与者，也是对本

部门员工进行绩效沟通、绩效考评、绩效改进的组织者，各事业部可根据需

要组成绩效管理小组积极推动事业部的绩效管理工作。

(三)资源管理

1.与绩效管理有关的资源包括:

1.1人力资源:包括从事绩效管理考评、分析、绩效辅导与帮助及培训的人员;

1.2设施资源:包括绩效信息的收集、传递、整合、分析、共享等设备和设施;

1.3财务资源:包括可用于奖惩的资金额度或其他物质条件、荣誉条件等;

1.4时间资源:包括用于绩效沟通的时间安排和技能培训等;

2.公司绩效管理委员会负责资源需求的评审、配置;

(四)绩效管理过程(详见本章第二节)

(五)测量、分析与改进

1.公司将把绩效管理的运作作为公司管理审核的一项重要内容,对绩效管理的运

作进行监控;

2.公司还将把绩效管理体系的适宜性、充分性和有效性纳入公司的管理者的管理

评审中;

3.公司要求各级人员在绩效未达成目标时采取措施改进绩效;

4.公司对绩效管理运作存在的不足,将要求采取措施加以改进。

二、绩效管理的主要过程

更多免费资料下载请进:<http://www.55top.com> 好好学习社区



中国3000万经理人首选培训网站

序号 流 程 职 责 工 作 要 求 相关文件/记录

1 开始

1.确定绩效管理体系的总体框架;绩效管理策划 2.确定绩效管理责任框架。

《绩管委组织2 绩管委 架构及职责》

1.确定公司的主要绩效指标,工

作计划;

2.各部门根据自己的职能和公司

的关键绩效指标确定自己的关键绩效管理委键绩效指标，并使各部门的绩3 员会效指标与公司关键绩效指标和拟订绩效目标 执行委员会 战略形成良好的支撑；

3.各岗位根据自己的职责和公司

及部门的关键绩效指标确定岗

位的关键绩效指标。

1.公司根据确定的KPI框架进行

年度的调整和绩效目标的确

定；

公司负责人 2.各部门和岗位根据公司确定的绩效目标的沟

各部门负责绩效目标确定相应的绩效目《年 月度计通与确定 4 人 标；划与考核表》

全体职员 3.各部门/岗位根据年度绩效目

标制定相应的绩效计划；绩效

计划采取逐层沟通的方式确

定。

1.各部门/各岗位按确定的绩效

目标和《年 月度计划与考核绩效实施 公司负责人 表》实施；《年 月度计5
部门负责人 2.在实施过程中进行自我评定，划与考核表》 全员
偏离目标时需采取措施改进。

1.按规定的周期进行绩效考评；

2.考评采取自评与上级考评相结部长/总监 合的方法进行；各部门 《年

月度计绩效考评 6 3.企业管理部负责组织对二级部负责人 划与考核表》

门进行考评； 4.各部门负责组织对内部岗位的

绩效考评。

更多免费资料下载请进:<http://www.55top.com> 好好学习社区



中国3000万经理人首选培训网站

序号 流 程 职 责 工 作 要 求 相关文件/记录

1.各级负责人对所属人员的绩效

考核情况进行双向沟通:

A. 工作目标的完成情况、优缺

点等达成共识;绩效面谈 B. 后期工作目标、困难点、个 《绩效面谈记7
各级负责人 人想法、期望、资源提供、录表》 工作提升方法等。

2.绩效面谈时间要求半小时以

上,对所属人员要100%进行绩

效面谈,并对面谈结果进行记

录。

1.绩效考评的结果最重要的用途

是分析绩效现状和改进机会;绩效结果 2.绩效考评可用于奖惩、岗位晋
的运用**绩效管理委**《绩效面谈记升等方面;**员会** 录表》 8

3.绩效考评的结果直接用于绩效**执行委员会** 《年
月度计奖金的发放,具体计算方法见 划与考核表》 第五章;

4.对绩效考评有异议时,可通过

沟通和申诉方式解决。

1.经绩效分析认为需要绩效改进绩效及绩效管

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/088013055015006065>