

绩效考核设计方案

二〇〇七年八月

目 录

第一章 总 则	2
第二章 考核组织管理	3
第三章 考核办法	5
第四章 月度业绩考核	9
第五章 年度业绩考核	12
第六章 年度能力考核	15
第七章 申诉及其解决	16
第八章 附 则	19
附录一：考核指标定义表	20
附录二：业绩考核评分表设计及填表阐明	28
附录三：能力考核评分表设计及填表阐明	43

总 则

第一条 合用范畴

本办法合用于深圳香格里拉大酒店（如下简称“酒店”）所有正式员工，其中酒店总经理及副总经理、事业部部长及副部长绩效考核按照《业绩合同管理办法》执行。

第二条 考核目

- （一） 通过绩效考核增进上下级沟通和各部门间互相协作。
- （二） 通过客观评价员工工作绩效，协助员工提高自身工作水平，从而有效提高酒店整体绩效。

第三条 考核原则

- （一） 以提高员工绩效为导向。
- （二） 定性与定量考核相结合。
- （三） 多角度考核。
- （四） 公平、公正、公开。

第四条 考核用途

考核成果用途重要体当前如下几种方面：

- （一） 薪酬分派
- （二） 职务晋升
- （三） 岗位调动
- （四） 员工培训

考核组织管理

第五条 酒店董事会薪酬考核委员会职责

由酒店办公会成员与筹划财务部部长、人力资源部部长构成。其职责如下：

- （一） 负责制定酒店总经理及副总经理、各事业部部长及副部长考核管理办法；
- （二） 审视酒店总经理及副总经理、各事业部部长及副部长、酒店及事业部各部门中层以上人员年度考核成果；
- （三） 对员工考核申诉最后解决权。

第六条 酒店人力资源部职责

作为酒店考核工作详细组织执行机构，重要负责：

- （一） 制定员工考核管理办法；
- （二） 对各项考核工作进行培训与指引，并为各事业部提供有关征询；
- （三） 对考核过程进行监督与检查；
- （四） 对酒店总部员工以及各事业部中层以上人员月度考核工作状况、酒店总部及事业部员工年度考核工作状况进行通报；
- （五） 对考核过程中不规范行为进行纠正与惩罚；
- （六） 协调、解决考核申诉详细工作；
- （七） 组织实行考核，记录汇总员工考核评提成果，并严格保密；
- （八） 建立员工考核档案，作为薪酬调节、职务升降、岗位调动、培训、奖励惩戒等根据。

第七条 各事业部人事管理职责

作为各单位考核工作详细组织执行机构，重要负责：

- （一） 对各项考核工作进行培训与指引；
- （二） 对考核过程进行监督与检查；

- (三) 对月度、年度考核工作状况进行通报;
- (四) 对考核中不规范行为进行纠正与惩罚;
- (五) 协调、解决本领域部考核申诉详细工作;
- (六) 记录汇总本领域部中层及如下员工考核评提成果;
- (七) 为本领域部人员建立考核档案,作为薪酬调节、职务升降、岗位调动、培训、奖励惩戒等根据。

第八条 各事业部部长职责

- (一) 负责本单位考核工作整体组织及监督管理;
- (二) 负责解决本单位关于考核工作申诉;
- (三) 负责协助本领域部副部长、分管部门部长制定考核指标;
- (四) 负责本领域部副部长、分管部门部长考核评分;
- (五) 负责对本领域部副部长、分管部门部长考核成果进行反馈,并协助其制定改进筹划。

考核办法

第九条 考核周期

考核分为月度考核和年度考核。其中月度考核于月度结束后五日内完毕；年度考核于次年一月三十日前完毕。

第十条 考核关系

考核关系分为直接上级考核、直接下级考核、同级人员考核。不同考核对象相应不同考核关系，见表 1。

表 1 考核关系表

考核对象	考核关系
总经理	董事会、直接下级考核
酒店副总经理、事业部部长及副部长	直接上级、同级、下级考核
部门部长	直接上级、同级、下级考核
部门普通职工	直接上级、同级考核
操作工人	直接上级

第十一条 考核维度

考核维度是对考核对象考核时不同角度、不同方面。涉及绩效维度、态度维度、能力维度。

每一种考核维度由相应测评指标构成，对不同考核对象、不同考核期间采用不同考核维度、不同测评指标。

（一） 绩效：指被考核人员通过努力所获得工作成果，从如下三个方面考核：

1. 任务绩效：体现本职工作任务完毕成果。每个岗位均有相应岗位职责任务绩效指标。详细参见《任务绩效指标》。

2. 管理绩效：体现管理人员对岗位管理职能发挥。指标定义详见附录一表 1-1。

3. 周边绩效：体现有关部门（或有关人员）团队合伙精神发挥。指标定义详见附录一表 1-2。

（二） 态度：指被考核人员对待工作态度。态度考核分为：积极性、协作性、责任心、纪律性。指标定义详见附录一表 1-3。

（三） 能力：指被考核人完毕各项专业性活动所具备特殊能力和岗位需要素质能力。

第十二条 任务绩效指标设立原则

（一） 可控性：指标可以测量或具备明确评价原则，必要为被考核人所能影响；

（二） 当期可测量性：指标可以测量最短周期应与考核期一致；

（三） 重要性：指标项不适当过多，注重于对酒店业绩有直接影响核心指标，普通为 5—8 个；

（四） 一致性：各层次目的应保持一致，下一级目的要以分解、完毕上一级目的为基准；

（五） 挑战性：指标值应综合考虑历史业绩、将来发展预测、同行业竞争对手业绩拟定，不适当过高或过低，应使被考核人通过努力达到；

（六） 民主性：所有考核指标值制定均应由上下级人员共同商定，而不是由上级指定。双方无法达成一致时，两者共同上级具备最后决定权。

第十三条 任务绩效指标设立

（一） 考核期初直接上级依照酒店或事业部筹划规定、被考核人岗位职责规定工作任务，经上下级之间共同协商，制定被考核人当期工作筹划和考核指标，报上一级主管领导审批后实行。

（二）工作筹划和考核指标更改需经被考核人及其直接上级商定，并报上一级主管领导批准后，更改方可生效。

第十四条 考核指标权重

权重表达单个考核指标在指标体系中相对重要限度，以及该指标由不同考核人评价时相对重要限度。

第十五条 考核记录

考核期初，直接上级向被考核人阐明其考核维度、指标和权重，双方讨论承认。同步，各考核主体对被考核人考核维度和指标充分理解，建立寻常考核台帐，将考核内容进行记录，作为考核打分根据，在被考核人有疑义时作为原始凭证，以便考核申诉解决。

第十六条 指标评分

考核指标均按照 A、B、C、D 四个级别评分，详细定义和相应关系见表 2。

表 2 评分级别定义表

级别	A	B	C	D
定义	远超过目的	达到目的	接近目的	远低于目的
	实际体现明显超过预期筹划/目的或岗位职责/分工规定，获得特别出众成绩	实际体现达到预期筹划/目的或岗位职责/分工规定，获得比较出众成绩	实际体现基本达到预期筹划/目的或岗位职责/分工规定，有明显局限性或失误	实际体现未达到预期筹划/目的或岗位职责/分工规定，有重大失误

第十七条 绩效考核成果分为优、良、中、基本合格、不合格五个级别，详细比例见表 3。

图 1 绩效考核成果分布图

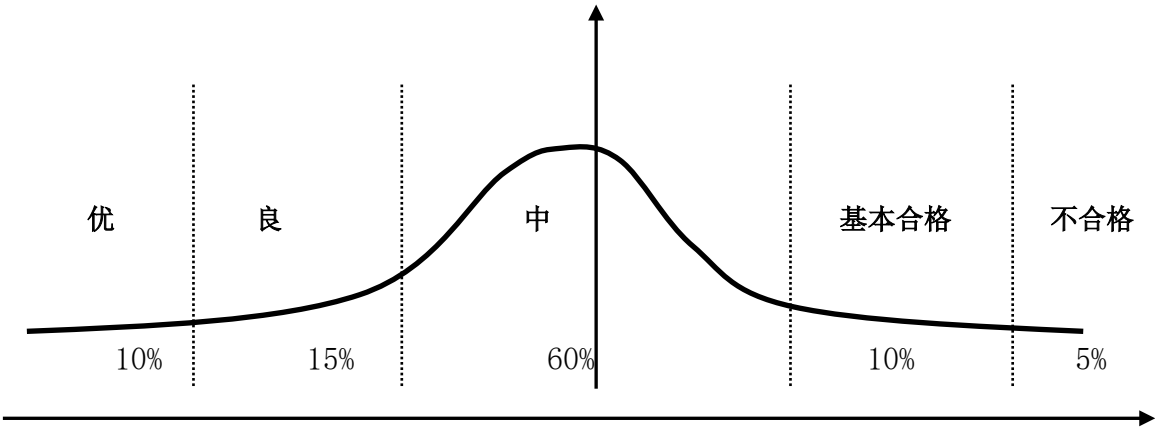


表 3 个人业绩考核成果与评估级别相应表

综合评估级别	优	良	中	基本合格	不合格
比例	10%	15%	60%	10%	5%

月度业绩考核

第十八条 月度考核对象为各级部门部长（正副职）、部门普通职工、操作工人。

调动新岗位员工，试岗期间考核成果视为中，试岗期满参加考核。

第十九条 月度考核维度与权重

针对不同考核对象，考核维度与权重不同。

（一） 部门部长

表 4 部门部长考核维度、权重表

考核维度		月度考核权重	考核人
任务绩效	核心业绩指标	70%	直接上级
	月度工作筹划(重要任务)		
管理绩效	部门人员管理状况	30%	
	部门管理费用预算和成本控制		

（二） 部门普通职工

表 5 普通职工考核维度、权重表

考核维度		月度考核权重	考核人
任务绩效	核心业绩指标完毕状况	80%	直接上级
	月度工作筹划(重要任务)		
态度		20%	

（三） 操作工人

操作工人考核仍按照既有考核办法执行。

第二十条 月度考核流程

月度考核流程涉及如下几种环节：

（一） 启动考核: 人力资源管理部在月初启动考核工作。上月考核评估和下月工作筹划拟定一起启动。

（二） 拟定任务绩效目的

1. 在月初五日以内（遇节假日、双休日顺延），直接上级依照酒店经营筹划和实际工作规定，就本月重要工作任务、考核原则、指标权重等内容与被考核人面谈，共同讨论填写《绩效考核——直接上级评分表》中任务绩效某些。对于易量化考核岗位从岗位可选考核指标（参见《任务绩效指标》）中选取 3~5 个指标，对于不易量化考核职能岗位采用考核指标与重要工作筹划（任务）相结合，拟定规定达到目的值和各个指标/任务权重。拟定后双方各持一份，作为本月度工作指引和考核根据。

2. 筹划执行过程中，考核双方及时沟通。被考核人直接上级须及时掌握筹划执行状况，明确指出工作中问题，提出改进建议。若浮现重大筹划调节，须重新填写相应《绩效考核——直接上级评分表》。

（三） 收集资料，考核任务绩效

月考核期结束后，各关于部门提供考核期间酒店财务、经营等方面详细数据资料。直接上级依照资料明确被考核人各项指标实际完毕值，对比目的值，计算各项指标得分，填写《绩效考核——直接上级评分表》中评分某些。

（四） 考核管理绩效或态度

直接上级对被考核人管理绩效或态度提出评价意见，填写《绩效考核——直接上级评分表》。

（五） 记录汇总考核成果

事业部内部人事管理员收集被考核人评分资料，人力资源部收集酒店总部被考核人评分资料以及事业部内部各部门部长考核评分资料，填写《考核登记表》，汇总考核成果。

（六） 审批考核成果

酒店部门部长考核成果由总经理质询、审批；酒店部门普通职工考核成果由酒店主管领导质询、审批。

事业部部门部长由事业某些管领导质询、审批；

（七） 考核成果反馈

直接上级将最后考核成果反馈给被考核人，双方就考核成果面谈。直接上级明确指出被考核人成绩、长处及需改进地方，听取被考核人意见并详细记录。

部门部长考核评分表设计及填表阐明见附录二第（二）某些。

部门普通职工考核评分表设计及填表阐明见附录二第（三）某些。

第二十一条 月度考核成果用途

月度考核成果直接影响月度绩效工资，间接影响年度考核成果。考核成果对于薪酬详细影响见《薪酬设计方案》。

年度业绩考核

第二十二条 年度业绩考核范畴

年度业绩考核对象为除如下员工以外酒店所有员工：新入职工工、在酒店全年工作时间局限性半年或有其他特殊因素员工，经酒店批准可以不参加年度业绩考核，考核成果视为中。

第二十三条 个人年度业绩考核维度与权重

针对不同考核对象，考核维度与权重不同。

（一） 部门部长

表 6A 部门部长考核维度、权重表

考核维度	考核人	年度考核权重
酒店或事业部效益指标		10%
月度考核平均值		60%
年度任务绩效	直接上级	20%
周边绩效	同级	10%

（二） 酒店部门普通职工

表 6B 酒店部门普通职工考核维度、权重表

考核维度	考核人	年度考核权重
月度考核平均值		90%
周边绩效	同级	10%

第二十四条 个人年度业绩考核流程

- （一） 每年元月 1—10 日，直接上级对被考核人年度任务绩效、同级对被考核人周边绩效评分。
- （二） 各级人力资源管理人员在每年元月 1—15 日汇总被考核人评分。

（三） 每年元月 30 日前各部门部长考核成果报酒店人力资源部，通过年度业绩考核会质询，拟定最后考核成果并做出奖惩建议，由总经理批准执行。

（四） 部门普通职工考核成果报主管领导质询、批准，拟定最后考核成果，并做出奖惩决定。

（五） 直接上级将考核成果与奖惩决定反馈给被考核人，双方面谈，拟定被考核人下一步改进及接受培训筹划，制定详细改进办法。

（六） 各级人力资源管理人员于下一考核年度跟踪被考核人改进筹划贯彻状况。

部门部长考核评分表设计及填表阐明见附录二第（二）某些。

部门普通职工考核评分表设计及填表阐明见附录二第（三）某些。

第二十五条 个人年度业绩考核成果用途

个人年度业绩考核成果重要作为职务升降、工资级别升降、年终奖金发放、岗位职务聘请、培训等工作根据。对于薪酬详细影响参见《薪酬设计方案》。

根据考核成果不同，酒店做出不同奖惩决定，普通有如下几类：

（一） 职务升降

绩效优秀是职务晋升必备条件。年度绩效考核为“优”员工，列为人才梯队后备人选及职务晋升对象。

年度绩效考核为“不合格”中层以上领导干部予以行政降级解决；年度绩效考核为“不合格”员工、持续三年考核为“基本合格”员工予以岗位调节直至待岗解决；持续两年考核为“不合格”员工将被解除劳动合同。

（二） 工资级别升降

年度绩效考核为“优”员工，岗位工资级别晋升一档。年度绩效考核为“不合格”员工岗位工资下降一档。

（三） 年度奖金分派

在年度奖金分派时，不同考核成果相应不同考核系数。

（四） 岗位职务聘请

年度绩效考核为“优”员工，优先列为破格聘请对象。

（五） 培训

针对考核成绩，酒店提供不同培训。年度绩效考核为“优”员工，优先列为深造培训对象。考核为“基本合格”和“不合格”员工，由人力资源部结合部门部长对其进行针对性强化培训，协助员工改进绩效。

第二十六条 部门考核

（一） 部门考核方式: 部门考核不单独设立指标进行。部门正职年度考核得分作为部门年度绩效考核得分。依照部门考核成果拟定评估级别，见表 7。

表 7 部门考核成果与比例相应表

评估级别	优	良	中	基本合格	不合格
比例	10%	15%	60%	10%	5%

（二） 部门考核成果用途: 部门考核成果直接决定部门内部人员年度奖金分派方案。详细参见《薪酬设计方案》。

年度能力考核

第二十七条 考核周期

能力考核按年度进行。

第二十八条 考核范畴

同年度绩效考核。

第二十九条 能力定义

指被考核人完毕各项专业性活动所具备特殊能力和岗位所需要素质能力。不同考核对象考核主体、能力指标不同。能力考核分为：团队合伙、团队发展、战略思考能力、分析和决策能力、筹划和组织能力、解决问题能力、创新能力、影响能力、口头沟通能力、书面沟通能力、员工评估、员工辅导、勉励、授权、工作效率、应变能力、知识能力。指标定义详见附录一表 1-4。

第三十条 考核目

年度能力考核是为了对员工素质及发展潜力进行评估和跟踪，考核成果不与工资和奖金直接挂钩，作为员工自我发展和选拔员工一项重要根据。

第三十一条 考核关系

表 8 考核关系表

考核对象	考核关系
酒店总经理及副总经理、事业部部长及副部长	直接上级、同级、下级考核
部门部长	直接上级、同级、下级考核
部门普通职工	直接上级、部门同级考核

第三十二条 考核流程与办法可参见年度业绩考核

申诉及其解决

第三十三条 申诉受理机构

被考核人如对考核成果不清晰或者持有异议，可以采用书面形式向所在单位人力资源管理人员申诉。酒店薪酬考核委员会是员工考核申诉最后解决机构。人力资源部是薪酬考核委员会寻常办事机构，普通申诉由人力资源部负责调查协调，提出建议。

第三十四条 提交申诉

员工以书面形式向所在单位人力资源管理人员提交申诉书。申诉书内容涉及：申诉人姓名、所在部门、申诉事项、申诉理由。

第三十五条 申诉受理

（一） 人力资源管理人员接到员工申诉后，应在三个工作日做出与否受理答复。对于申诉事项无客观事实根据，仅凭主观臆断申诉不予受理。

（二） 受理申诉事件，一方面由所在单位人力资源管理人员对员工申诉内容进行调查，然后与员工直接上级、共同上级、所在单位负责人进行协调、沟通。不能协调，上报酒店人力资源部进行协调。仍不能协调，上报薪酬考核委员会解决。

（三） 申诉解决答复：人力资源部应在接到申诉申请书十个工作日内明确答复申诉人；人力资源部不能解决申诉，应及时上报考核委员会解决，并将进展状况告知申诉人。薪酬考核委员会在接到申诉解决记录后，一周内必要就申诉内容组织审查，并将解决成果告知申诉人。

详细流程见图 1，申诉表格见表 9 及表 10。

图2 考核申诉流程图

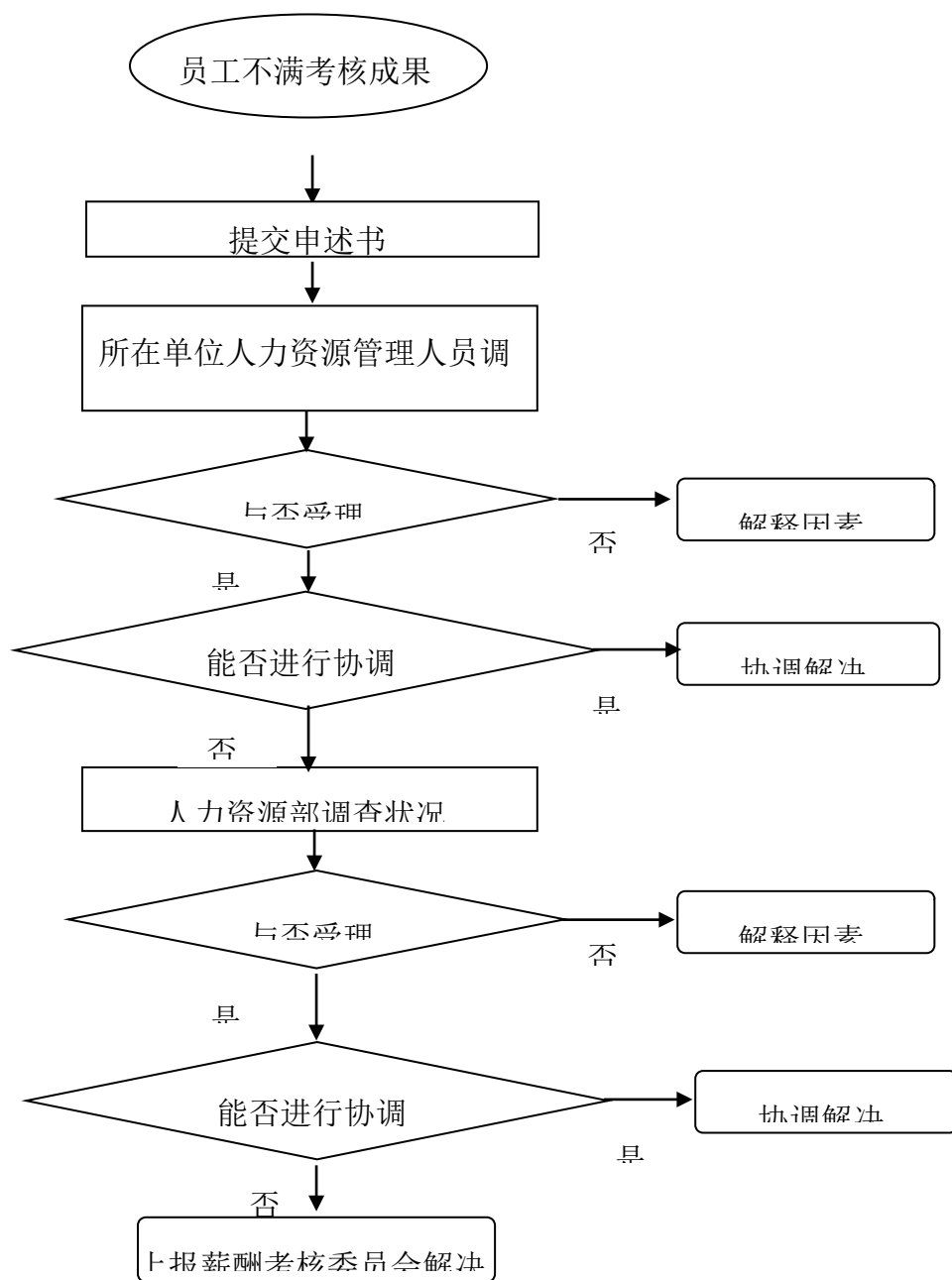


表 9 员工申诉表

申诉人姓名		部门		岗位	
申诉事项	() 考核 () 薪资、福利 () 其他				
申诉内容					
接待人			申诉日期		

表 10 员工申诉解决登记表

申诉人姓名		部门		岗位	
申诉事项	() 考核 () 薪资、福利 () 其他				
申诉内容					
面谈时间			接待人		
解决记录	问题简要描述:				
	调查状况:				
	建议解决方案:				
	协调成果:				
经办人:					
备 注:					

附 则

第三十六条 考核过程文献（考核评分表、登记表）由人力资源部严格保密，考核成果只由直接上级反馈到被考核人，不对其她人发布。

第三十七条 本办法由人力资源部提出制定、修改建议，酒店董事会审批。酒店人力资源部负责解释。

第三十八条 本办法自颁布之日起实行。

附录一：考核指标定义表

附表 1-1 管理绩效指标定义表

	超过目的	达到目的	接近目的	远低于目的
部门员工管理状况	A	B	C	D
	工作安排非常合理， 工作完毕非常出众， 无违纪违规行为	工作安排合理，工 作准时、按质完毕， 无违纪违规行为	工作安排不够合理， 工作没有完全完毕， 有违纪违规行为，但 情节较轻	工作安排非常不合 理，工作完毕很差， 有重大违纪行为
部门管理费用预算 和成本控制	A	B	C	D
	在不影响工作前提 下，当月实际费用与 预算相比节约 10% 以上	在不影响工作前提 下，当月实际费用与 预算相比相差<10%	在不影响工作前提 下，当月实际费用与 预算相比高出 10% 如下	在不影响工作前提 下，当月实际费用与 预算相比高出 10% 以上

附表 1-2 周边绩效指标定义表

	超过目的	达到目的	接近目的	远低于目的
协助及时性	A	B	C	D
	其他部门/人员提出合理工作协助定期,每次及时响应,解决问题远低于预期时间,协助工作完毕后,每次都及时将完毕状况反馈到规定协助部门/人员	其他部门/人员提出合理工作协助定期,多数及时响应,解决问题在预期时间内,协助工作完毕后,多数能及时将完毕状况反馈到规定协助部门/人员	其他部门/人员提出合理工作协助定期,少数及时响应,解决问题超过预期时间,协助工作完毕后,偶尔能及时将完毕状况反馈到规定协助部门/人员	其他部门/人员提出合理工作协助定期,从不及时响应,对于需协助解决问题主线不解决,协助工作完毕后,从来没有及时将完毕状况反馈到规定协助部门/人员
服务质量	A	B	C	D
	其他部门对协助工作成果非常满意	其他部门对协助工作成果比较满意	其他部门对协助工作成果不太满意	其他部门对协助工作成果很不满意

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/088023023013006060>