

澳柯玛集团
中高层管理人员

目标考核与述职报告制度

中国人民大学劳动人事学院
(慧济人力资源管理咨询工作室)

2005年1月

目 录

一、概述.....	4
二、目的.....	4
三、评定等级.....	4
四、述职者.....	4
五、述职方法.....	5
六、述职日程.....	5
七、述职考核内容.....	6
八、附件（见下页）.....	9

一、概述

通过对中高层管理人员关键业绩指标完成情况、追加业绩指标的完成情况、综合素质评价的综合评定，并结合岗位述职，对中高层管理人员的绩效进行控制与管理。将澳柯玛集团的战略和重大管理变革项目体现在关键业绩指标和述职重点中；通过建立客观的绩效标准促进各级管理人员明确责任、传递压力，抓住重点、提高能力。同时，通过集中述职，将个别部门（或单位）的成功经验迅速传播到整个企业，将经营变革、管理创新的局部成果及时转化为企业的整体绩效。

二、目的

- 评估和控制关键业绩指标和关键职能领域的目标达成；
- 帮助管理人员理清思路，明确工作取得的成绩和存在的不足；
- 通过对管理人员绩效形成过程的管理与控制，降低经营风险，保证组织目标实现的可控性；
- 促进澳柯玛集团内部纵向和横向的交流和学习。

三、评定等级

根据考核评定分数，将考核结果划分为5个等级，A(优秀):90-100分；B(良好):75-89分；C(称职):60-74分；D(基本称职):50-59分；E(不称职):50分以下。

四、述职者

- 1、包括澳柯玛集团中高层管理人员，具体包括集团副总裁、各职能部门部长（或相当）；股份公司及事业部的总经理、副总经理、各职能部门部长（或相当）以及集团总经理、各个事业部及股份公司总经理

批准适用中高层管理人员考核制度的其他人员。

五、述职方法

采用逐级负责制，由下级向其直接上级述职：

- 集团副总裁（或相当）向集团总裁述职，集团总裁就考评要项实际完成情况进行考评；
- 各事业部（股份公司）的总经理向集团总裁述职，集团总裁就考评要项实际完成情况进行考评；
- 集团各部门部长向主管副总裁述职，主管副总裁就考评要项实际完成情况进行考评；
- 各事业部（股份公司）的副总向股份公司及事业部的总经理述职，各事业部（股份公司）的总经理就考评要项实际完成情况进行考评；
- 各事业部（股份公司）的部门部长向股份公司及事业部的主管副总述职，各事业部（股份公司）的主管副总就考评要项实际完成情况进行考评；
- 其他述职关系由各级人力资源部确认，集团总裁、各事业部（股份公司）总经理批准。

六、述职日程

目标责任述职考核每半年举行一次，具体时间拟安排如下（见下页）：

上半年		下半年	
一季度（1-3月）	二季度（4-6月）	三季度（7-9月）	四季度（10-12月）
1、评价人和述职人共同根据本年度企业的战略经营指标，并结合述职人上一个述职周期的工作表现，对本述职周期的 KPI 的达标情况进行承诺（1月上旬）。	1、评价人和述职人共同就述职人第一季度的考核结果进行沟通，并就业绩改善提出意见（4月上旬）	1、评价人和述职人共同根据本年度企业的战略经营指标，并结合述职人上一个述职周期的工作表现，对本述职周期的 KPI 的达标情况进行承诺（7月上旬）。	1、评价人和述职人共同就第三季度的考核结果进行沟通，并就业绩改善提出意见（10月上旬）
2、评价人对述职人本季度内的关键业绩指标和追加业绩指标完成情况进行季度考核（3月下旬）。	2、各述职人分别向评价人述职，评价人就述职人本考核周期的工作表现进行总评（6月下旬）。	2、评价人对述职人本季度内的关键业绩指标和追加业绩指标完成情况进行季度考核（9月下旬）。	2、各述职人分别向评价人述职，评价人就述职人本考核周期的工作表现进行总评（12月下旬）。

七、述职考核内容（见下表）

内 容		考核权重
考核内容	关键业绩指标完成情况	80%
	追加业绩指标完成情况	
	综合素质评价评定结果	20%
总评		
下一个述职周期关键业绩指标（KPI）承诺		
绩效改进计划		

(1) 关键业绩指标完成情况

评价人根据员工所要完成的关键业绩指标（利用关键业绩指标分解指引表〈见附表一〉来设定关键业绩指标）和各指标所对应的权重与分值，以实际完成情况为依据，参照评价标准对各关键业绩指标的完成情况进行考核，通过对关键业绩指标完成情况的考核，确定相应的评价等级。同时员工要就指标完成情况进行具体说明，列出取得的成绩和存在的不足，通过分析找出差距并指明原因。

对中高层管理人员的关键业绩指标完成情况每年除进行两次述职考核〈见附表四〉之外，还使用中高层管理人员季度关键业绩评价表〈见附表二〉对每个季度的关键业绩指标的完成情况进行考核，以对中高层管理人员的业绩形成过程进行有效控制。考核结果的具体应用为：季度考核中被考核人各项关键业绩指标和追加业绩指标中如出现等级 C（不含）以下者，则考核者应与被考核者进行绩效面谈，提出绩效改进计划，并视具体情况决定是否提出警告。

(2) 追加业绩指标完成情况〈见附表三、五〉

考核追加业绩指标完成情况，对其完成情况进行具体分析，寻找差距，说明原因。追加业绩指标在半年述职和季度考核中均作为考核内容，其中述职考核中追加业绩指标完成情况和关键业绩指标完成情况在考核中所占权重为 80%，二者间的具体分配根据实际情况确定；季度考核中只作为对业绩形成过程有效控制的手段，而对具体分配不产生直接的影响。

(3) 综合素质评价〈见附表六〉

综合素质评价是指对影响管理人员业绩表现的十三项素质〈见附表六-1-附表六-13〉进行评价，通过评价促使管理人员不断提高自身综合素质，实现员工素质与工作业绩的共同提升。选用素质列示如下：

成就导向 (ACH)	监控能力 (DIR)	关系建立 (RB)	合作精神 (TW)
------------	------------	-----------	-----------

服务精神 (CSO)	影响能力 (IMP)	献身组织精神 (OC)	
灵活性 (FLX)	诚实正直 (ING)	领导能力 (TL)	
培养人才 (DEV)	主动性 (INT)	自信 (SCF)	

(4) 总评 (附表七)

评价人以对述职者关键业绩指标完成情况的评定为主, 结合追加业绩指标完成情况, 参考不良事故管理与控制情况, 最终确定述职人的综合评价等级, 以此作为考核结果运用的基础, 同时就述职人在该述职考核周期内的表现提出综合意见。

综合评价表:

评定要素	权重		原始评定分数	标准分数
关键业绩指标完成情况 (K)	80%			
追加业绩指标完成情况 (A)				
综合素质评价结果 (T)	20%			
综合评价得分=Σ标准分数=Σ(原始评定分数×要素权重)=			综合评价等级:	

综合评价得分——评价等级对应表:

考核等级	A (优秀)	B (良好)	C (称职)	D(基本称职)	E (不称职)
综合评价得分	90~100分	75~89分	60~74分	50~59分	50分以下

(5) 下一个述职周期关键业绩指标 (KPI) 承诺 (见附表八)

述职考核须根据组织战略性经营目标, 利用关键业绩指标分解指引表, 逐级为每个部门或员工设立该述职考核周期的关键业绩指标 (KPI), 其中部门的关键业绩指标可直接作为部门负责人的关键业绩指标。员工关键业绩指标承诺首先从企业三年经营指标出发, 分解出企业在述职考核周期内的经营指标, 再将企业的战略性经营指标逐级分解到各个部门 (或单位), 形成部门 (或单位) 的关键业绩指标, 并最终分解到述职者个人, 形成该述职考核周期的关键业绩指标。

述职者须与评价者共同确定各项关键业绩指标的评价等级和评价标准, 并就这些关键业绩指标的达成做出承诺。

(6) 绩效改进计划 (见附表九)

述职人在对总评结果认可后, 应就综合评定结果和评价人的综合意见提供积极的反馈, 对绩效改进的难点和要点进行确认, 制定出个人绩效改进计划, 并就绩效改进计划的完成进行个人承诺。在整个绩效改进计划执行阶段, 述职人和评价人要通过充分的绩效沟通来保证绩效改进的持续性和有效性。

八、附件 (见下页)

					(5)							
					(4)							
					(3)							
					(2)							
					(1)							
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	企业年度经营指标	部门业绩指标	个人业绩指标	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
					(1)	企业三年经营指标		<p>完成者：_____</p> <p>批准者：_____</p> <p>日期：_____</p>				
					(2)							
					(3)							
					(4)							
					(5)							

(续表)

企业三年经营指标	企业年度经营指标	部门业绩指标	个人业绩指标	
1、	1、	1、	1、	
			2、	
		2、	3、	
			4、	
	2、	3、		5、
				6、
		4、		7、
				8、
2、	3、	5、	9、	
		6、	10、	
			11、	

注：此表所列指标的数量仅用作示意说明，可根据实际情况以相同方式修正此表格。

附表二：中高层管理人员关键业绩季度考核表

述职人所在部门(或单位)		评价人		评价日期				
				年 月 日				
关键业绩 指标	重要性 排序	完成 情况	评价 标准	评 价 等 级				
				A 优秀	B 良好	C 称职	D 基本称职	E 不称职
1								
2								
3								
4								
5								

填 写 说 明

- 1、此表用于对述职周期内绩效形成过程的有效控制，考核结果仅作为绩效改进和绩效提升计划的依据，与薪酬发放没有直接关系。
- 2、此表中的关键业绩指标来自于对述职周期内应完成的关键业绩指标的分解，同时根据实际情况就此表中各指标的重要程度进行排序。
- 3、完成情况为各关键业绩指标的实际完成情况；
- 4、评价标准为评价关键业绩指标的具体说明，与评价等级对应，一般分为五级；
- 5、评价等级：关键业绩指标的评价采用 5 级量表，A 级为最高，E 级为最低，每一等级对应不同的得分比例；
- 6、评价人与述职人进行沟通，述职人对评价结果进行确认。

述职人确认签署：_____

日期：_____

填 写 说 明

- 1、此表用于对述职周期内绩效形成过程的有效控制，考核结果仅作为绩效改进和绩效提升计划的依据，与薪酬的发放没有直接关系。
- 2、此表中的追加业绩指标来自于对述职周期内应完成的关键业绩指标的分解，同时根据实际情况就此表中各指标的重要程度进行排序。
- 3、完成情况为各追加业绩指标的实际完成情况；
- 4、评价标准为评价追加业绩指标的具体说明，与评价等级对应，一般分为五级；
- 5、评价等级：追加业绩指标的评价采用 5 级量表，A 级为最高，E 级为最低，每一等级对应不同的得分比例；
- 6、评价人与述职人进行沟通，述职人对评价结果进行确认。

述职人确认签署：_____

日期：_____

附表四、____年（上、下）半年度关键业绩指标考核表

述职人所在部门(或单位)					评价人						评价日期	年	月	日										
关键业绩指标		权重 (%)	分值	完成情况	评价标准	评价等级					指标得分													
						A (100%)	B (75%)	C (60%)	D (50%)	E (0)														
1											0													
2											0													
3											0													
4											0													
5											0													
填 写 说 明																								
<p>1、评价总分为 100 分，根据各指标的权重来确定相应的分值；</p> <p>2、完成情况为各关键业绩指标的实际完成情况；</p> <p>3、评价标准为评价关键业绩指标的具体说明，与评价等级对应，一般分为五级；</p> <p>4、评价等级：关键业绩指标的评价采用 5 级量表，A 级为最高，E 级为最低，每一等级对应不同的得分比例；</p> <p>5、指标得分=指标分值×评价等级对应的得分比例；各指标得分汇总为总得分，评价人根据总得分对该述职人关键业绩指标完成情况进行等级评定。</p> <p>6、评价人与述职人进行沟通，述职人对评价结果进行确认。</p>						<p>评价分数：_____ 评价等级：_____</p> <p>评价人签字：_____</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>90~ 100 分</td> <td>75~ 89 分</td> <td>60~ 74 分</td> <td>50~ 59 分</td> <td>50 分 以下</td> </tr> </tbody> </table> <p>述职人确认：_____</p>									A	B	C	D	E	90~ 100 分	75~ 89 分	60~ 74 分	50~ 59 分	50 分 以下
A	B	C	D	E																				
90~ 100 分	75~ 89 分	60~ 74 分	50~ 59 分	50 分 以下																				

(续表) 关键业绩指标完成情况说明

取得的成绩:

存在的不足:

述职人: _____

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/148022070024007004>