

日立电梯（广州）有限公司

# 绩效考核手册

人力资源部

2023年7月

# 1 总 则

## 1.1 绩效考核意义

1.1.1 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、客观的考核原则，对员工进行评估，以深入激发员工的积极性和发明性，提高员工工作效率和基本素质；

1.1.2 绩效考核使各级管理者明确理解下级的工作状况，通过对下级在考核期内的工作业绩、态度以及能力的评估，充足理解企业员工的工作绩效，并在此基础上制定对应的薪酬调整、人事变动等鼓励手段。

## 1.2 绩效考核目的

1.2.1 理解员工对组织的业绩奉献；

1.2.2 为员工薪酬决策提供根据；

1.2.3 为员工的晋升、降职、调职和离职提供根据；

1.2.4 理解员工和部门对培训工作的需要；

1.2.5 为人力资源部规划提供基础信息。

## 1.3 绩效考核原则

1.3.1 公开的原则：考核过程公开化、制度化；

1.3.2 客观性原则：用事实原则说话，切忌带入个人主观原因或武断猜测；

1.3.3 反馈的原则：在考核结束后，考核成果必须反馈给被考核人，同步听取被考核人对考核成果的意见，对考核成果存在的问题作出合理解释或及时修正；

1.3.4 时限性原则：绩效考核反应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体现替代其整体业绩。

## 1.4 绩效考核周期

1.4.1 企业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；

1.4.2 月度考核科长和班长一年进行十二次；季度考核部门部长一年进行四次；年度考核全员一年进行一次，

1.4.3 月度考核时间为下月实际工作日的第 1 至 5 个工作日；一季度考核时间为 4 月 1—10 日，第二季度为 7 月 1—10 日，第三季度为 10 月 8—17 日，第四季度为次年 1 月 6—16 日；年度考核考核时间是次年 1 月 6 日—1 月 30 日。

## 1.5 考核与薪酬委员会

1.5.1 考核与薪酬委员会职能

- 组织、实行、监督年度绩效考核工作；
- 委员会组员负责准时完毕组员之间和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；
- 负责修正企业既有考核制度与考核算际状况也许存在的矛盾，从而使绩效考核制度最终简要有效并易于操作，最终提高员工工作业绩；
- 负责处理绩效考核过程中员工申诉工作，以保证绩效考核工作公正公开地开展。

1.5.2 考核与薪酬委员会组员（表 1）

组员	任职人员	重要职责
主任	企业副总经理	主任负责提出年度绩效考核总体规定，监督考核过程，处理考核中出现的突发事件
副主任	人力资源部部长	副主任负责组织安排对各部门负责人和各部门负责人对其部门各岗位作绩效考核；负责平常业务的执行
组员	企业本部长，各部门部长	负责准时完毕对其他部门负责人及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
备注	人力资源部作为办事机构，负责搜集整顿考核与薪酬委员会和各部门考核成果并统一立案。	

## 1.6 合用范围

1.6.1 合用于常规性的绩效考核工作，不合用于临时性考核或其他非常规考核。

1.6.2 合用于班长以上所有正式员工，但不合用于如下人员：

- 企业总经理、副总经理、本部长等高级管理人员；
- 兼职、特聘人员；
- 试用期员工；

#### 1.6.3 不参与考核的人员

- 月度考核期内合计不到岗超过 10 天（包括请假与其他多种原因缺岗）的员工不参与本月度考核；
- 季度考核期内合计不到岗超过 1 个月（包括请假与其他多种原因缺岗）的员工不参与本季度考核；
- 年度考核期内合计不到岗超过 3 个月（包括请假与其他多种原因缺岗）的员工不参与本年度考核。

## 2 绩效考核体系

### 2.1 绩效考核体系定义

2.1.1 绩效考核体系是由一组既独立又互有关联并能较完整地体现评价规定的考核指标构成的评价系统，绩效考核体系的建立，有助于评价员工工作状况，是进行员工考核工作的基础，也是保证考核成果精确、合理的重要原因；

2.1.2 考核指标是可以反应业绩目的完毕状况、工作态度、能力等级的数据，是绩效考核体系的基本单位。

### 2.2 绩效考核体系构造

#### 2.2.1 绩效考核体系内容

- 业绩考核：通过设定关键业绩指标（KPI），定期衡量各岗位员工重要工作的完毕状况。此类 KPI 考核重要在管理人员中进行，其中部门部长在季度考核和年度考核 KPI 的指标是不同样的。部长如下其他管理人员只需在年度进行 KPI 考核。KPI 分为硬指标（即定量指标）与软指标（即定性指标）两类；
- 计划考核：即计划完毕状况的考核，在每月度和季度动态衡量岗位员工的努力程度和工作效果；在部门部长的考核中，季度和年度计划完毕状况的考核又称为“部门业绩考核”；

- 能力态度考核：衡量各岗位员工完毕本职工作具有的各项能力，看待工作的态度、思想意识和工作作风，每年度进行一次；
- 部门满意度考核：重要考核企业各部门在平常工作中的配合和协调状况与效果，每季度进行一次。
- 以上四部分内容，在不同样的考核周期，针对不同样的考察对象，分别进行不同样的组合。详细

《考核体系构成表（表3）》：

考核周期/ 内容 被考核人	月	季度			年度				
	月计划	部门业绩 (季度计划)	KPI	部门满 意度	部门业绩 (年度计划)	Σ 月计划	KPI	Σ 部门 满意度	能力 态度
部门部长	●	●	●	●	●		●	●	●
部门科长	●					●	●		●
班长	●					●	●		●
阐明	1. “●”代表构成指标；								

## 2.3 业绩考核的综合简介

### 2.3.1 总述

业绩考核是绩效考核的关键内容。它通过对员工当期履行职务职责状况及工作成果的考核，衡量和评价员工奉献和对企业的价值。业绩考核包括 KPI 考核与非 KPI 考核两项内容。

### 2.3.2 关键业绩（KPI）指标考核

#### 2.3.2.1 选择 KPI 的原则

- 成果导向：KPI 指标的选择要体现出成果优先的原则，首先考虑岗位的工作产出，从工作产出中分析确定重要和次要项目，再根据其重要性进行筛选，最终确定 KPI 指标；
- 可衡量性：KPI 指标应具有可衡量性、可验证性。
- 制定 KPI 指标应兼顾企业长期目的和短期利益；
- 少而精：KPI 指标应可以反应出工作的重要规定，该指标能对工作业绩产生重大影响，并能覆盖大部分工作内容；

#### 2.3.2.2 KPI 确定措施

- 确定 KPI 应以岗位阐明书为基础，详细理解该岗位工作内容并找出重要工作；

- 进行全面考核有助于衡量被考核人的全面绩效。在制定岗位 KPI 指标时应当采用硬指标和软指标相结合的方式，并根据岗位调整软硬指标在整个工作业绩考核体系中的权重，制定出适合被考核人的考核指标。企业直线部门员工的考核指标以硬指标为主，企业职能部门员工的考核指标以软指标为主。
- 在可以反应被考核人的所有评价指标中，选择最重要的 3-6 个最能反应出被考核人业绩的评价指标作为 KPI 指标；
- KPI 指标的制定过程是管理人员与员工双向沟通的过程，在项目选择、权重设定、考核原则设计时都要使员工全面参与，积极承诺完毕指标；
- 企业的 KPI 体系每两年修订一次。根据企业发展和管理的方向和重点，由人力资源部牵头组织，通过与被考核人双向沟通讨论，并结合部门及岗位职责、管理及经营目的（包括：财务指标、内部经营管理、市场及发展与创新等方面）重新确定被考核人的 KPI 指标，将成果提交考核与薪酬委员会审批通过后即作为下一年度的考核根据。

#### 2.3.2.3 硬指标

- 硬指标是以记录数据为基础，把记录数据作为重要评价信息，通过硬指标信息的直接提取或硬指标计算公式，最终获得数量成果的业绩考核指标；
- 硬指标长处：可靠性高，只要计算公式和数据来源对的，任何人进行考核成果都同样；
- 硬指标缺陷：基础性工作规定高，硬指标评价质量依托于记录数据，因此数据的对的性很重要，在数据不可靠或者难以量化的考核指标中，硬指标考核成果就难以客观精确；硬指标考核过程不灵活，难以在考核中发挥考核人的有效判断。

#### 2.3.2.4 软指标

- 软指标是由考核者对被考核人业绩作主观的分析，直接给评价对象进行打分或作出模糊评判的业绩考核指标，软指标评价完全是运用考核者的知识和经验作出判断和评价，轻易受多种主观因素影响；

- 软指标长处：由于它不完全依托记录数据，可以发挥考核人的有效判断，考虑所有有关原因，从更多的角度认识评价对象，当评价所需的数据很不充足、不可靠或评价指标难以量化的时候，软评价在绩效考核中有更重要的作用；
- 软指标缺陷：评价成果轻易受到评价者主观意识的影响和经验的局限，其客观性和精确性在很大程度上取决于评价者的素质；评价成果的稳定性不够，专断的主观判断常常导致不公平。

#### 2.3.2.5 KPI 考核体系构成

- 考核原则：对 KPI 的考核原则作以阐明；
- KPI 权重：根据构成某岗位的 KPI 指标对岗位业绩影响的大小分别确定各自的权重，KPI 权重伴随不同阶段的工作重点而进行调整，例如，企业为了引导岗位员工投入更多的资源开展某项工作，可以加大该项工作的权重。一般在年度考核后由考核与薪酬委员会根据本年度考核状况讨论修订下一年的 KPI 权重；
- 信息来源：打分所根据的信息从何处得到，以多种有形资料为主；
- 部门部长的 KPI 考核由四次季度考核和一次年度 I 考核构成，季度与年度独立考核；
- 部门科长和班长的 KPI 考核只在年度末考核。

## 2.4 计划完毕状况考核

### 2.4.1 总述

为了突出绩效管理的过程性，提高考核精确性和及时性的同步，减少考核难度和考核成本，除了使用 KPI 指标进行成果考核外，企业还需要对员工考核期内非 KPI 工作完毕状况及工作过程的体现做出评估。详细包括针对员工的月工作计划完毕状况考核和针对中层管理人员的月、季、年度部门工作计划完毕状况的考核。重要考核工作计划完毕状况、计划外工作完毕状况，以及计划内未完毕工作的原因和处理措施等内容。其他非计件员工的月度考核措施由部门自行确定，提议参照管理人员的月度计划考核进行；

#### 2.4.2 月度工作计划完毕状况考核

部门部长月工作计划完毕状况考核成绩作为部门季度计划完毕状况考核的部分基础分数，其他员工月工作计划完毕状况考核成绩作为其月度业绩考核分数和年度业绩考核的基础分数；

#### 2.4.3 季度工作计划完毕状况考核

➤ 部门部长在 1、4、7、10 月月初填写《管理人员工作计划书及考核表》，并与分管领导协商确定本季度工作计划内容和规定。计划书原件交人力资源部存档，复件由部门部长本人查存。在考核时间内由人力资源部统一组织考核。

➤ 部门部长在一种季度内前两个月的月计划考核分与本季度季计划考核分加权平均得出部门部长季度业绩考核分数。计算公式为：

➤ 季度计划考核得分 =  $0.3 * \text{第一种月月计划考核分} + 0.3 * \text{第二个月月计划考核分} + 0.4 * \text{本季度季计划考核分}$

#### 2.4.4 年度工作计划完毕状况考核

➤ 部门部长在本年 1 月初填写《管理人员工作计划书及考核表》，并与分管领导协商确定本年度工作计划内容和规定。计划书原件交人力资源部存档，复件由部门部长本人查存。在考核时间内由人力资源部统一组织考核。

➤ 部门部长当年四个季度的计划考核分数与本年度年计划考核分加权平均后即为本年度计划考核分。

计算公式为：

➤ 年度计划考核得分 =  $0.15 * \text{第一季度计划考核分} + 0.15 * \text{第二季度计划考核分} + 0.15 * \text{第三季度计划考核分} + 0.15 * \text{第四季度计划考核分} + 0.4 * \text{本年度年计划考核分}$

### 2.4 能力、态度考核

#### 2.5.1 总述

能力考核是考核员工在岗位实际工作中具有的能力，根据被考核人体现的工作能力，参照能力考核原则，对被

考核人所担当的职务与其能力匹配程度做出评估；

- 工作态度是对某项工作的认知程度及为此付出的努力程度，它是工作能力向工作业绩转换的桥梁，在很大程度上决定了能力向业绩的转化效果。工作态度考核可选用对工作业绩可以产生较大影响的考核内容，如协作精神、工作积极性和责任心等等；
- 针对部门部长、科长和班长，分别对应三套不同的能力态度指标体系。

### 2.5.2 能力态度指标体系

被考核人	分管领导考核内容与权重	委员会考核内容与权重	部门内科长考核内容与权重
部门部长	计划和执行能力 15%、推断/决策能力 10%、精确性 10%、效率 10%、责任心 10%、创新能力 10%、沟通能力 10%、积极性 10%、灵活性 5%、专业知识和技能 10%	敏感性 10%、处理问题/矛盾 15%、沟通能力 10%、创新能力 10%、积极性 10%、责任心 20%、协作性 10%、灵活性 5%；	建立期望与实现 10%、授权 10%、团体合作/发展 10%、处理问题/矛盾 10%、应变能力 5%、影响/说服能力 10%、沟通能力 10%、敏感性 10%、鼓励 10%、评估/反馈/培训 10%、专业知识和技能 5%
被考核人	本部门部长考核内容与权重		有关科长考核内容与权重
科长	计划和执行能力 20%、精确性 15%、效率 10%、责任心 15%、创新能力 10%、沟通能力 10%、积极性 10%、专业知识和技能 10%		敏感性 10%、处理问题/矛盾 20%、沟通能力 15%、创新能力 15%、积极性 15%、责任心 15%、专业知识和技能， 10%
被考核人	直接科长考核内容与权重		有关班长考核内容与权重
班长	计划和执行能力 25%、精确性 15%、效率 15%、创新能力 10%、积极性 15%、专业知识和技能 20%		敏感性 15%、处理问题/矛盾 20%、沟通能力 15%、创新能力 15%、责任心 15%、专业知识和技能 20%
阐明	详情参见《企业能力/态度考核表》		

### 2.5.3 能力态度考核方式

- 考核人综合考虑本年度该员工在工作中反应出的各项能力态度，参照评价等级阐明，并通过与相似岗位其他员工的能力态度体现对比，最终确定该员工的得分；
- 能力态度评价等级分为 5 级，每项指标均按百分制打分，通过将各项能力态度指标得分加权求和，最终确定该员工本年度能力态度考核分数；
- 指标和评价原则的更改须经企业考核与薪酬委员会集体决定；

## 2.5 部门满意度考核

2.6.1 部门满意度重要考核企业各部门在季度工作中的配合状况，其考核分按当期比重计入考核总成绩；

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/175330243223011230>

2.6.2