

****制造有限公司

绩效管理规程

目录

第一章：总则

第一条： 绩效管理制度的基本目的

第二条： 绩效管理制度的基本原则

第三条： 合用范围

第四条： 解释权

第二章：绩效指标结构

第五条： 绩效指标结构

第六条： 经营业务指标

第七条： 管理改善指标

第八条： 部门评议指标

第九条： 能力素质指标

第十条： 人员培养指标

第三章：绩效指标设定程序及方法

第十一条： 绩效指标设定程序

第十二条： 绩效指标设定方法

第十三条： 绩效指标设定注意事项

第十四条： 目的管理卡

第四章：目的实行过程管理

第十五条： 实行过程中的监督与沟通

第五章：绩效考评

第十六条： 考评程序

第十七条： 考评数据收集

第十八条： 评分方法、标准及结果记录

第十九条： 考评结果记录

第六章：绩效考评结果应用

第二十条： 释义

第二十一条： 股权激励

第二十二条： 绩优员工加薪

第二十三条： 绩效工资

第二十四条： 超额利润分享

第二十五条： 任免

第二十六条： 能力提高计划

第七章： 附表

附件 1：《能力素质评分标准》

附表 1：《业绩合约》

附表 2：《部门评议表》

附表 3：《目的管理卡》

附表 4：《目的考评卡》

附表 5：《经济业务指标实绩登记表》

第一章：总则

第一条： 绩效管理制度的基本目的

- 1、通过绩效管理系统实行目的管理，保证公司整体目的的实现，提高在市场竞争中的整体运作能力。
- 2、通过绩效管理帮助员工提高工作绩效与技能，建立适应公司发展的人力资源队伍。
- 3、在绩效管理过程中，促进管理者与员工之间的沟通与交流，形成开放、积极参与、积极沟通的公司文化，增强公司凝聚力。

第二条： 绩效管理制度的基本原则

1、开放沟通原则：

绩效管理过程中，管理者和被管理者开诚布公地进行沟通与交流，评估结果要及时反馈给被评估者，肯定成绩，指出局限性，并提出此后应努力和改善的方向。

2、团队性原则：

通过绩效管理促进个人与团队工作绩效的共同改善，加强部门间的协作配合。

3、发展性原则：

绩效管理的最终目的是通过绩效改善活动的实行，在过程中提高员工技能、增进沟通、提高管理水平。

第三条： 合用范围

本管理制度合用于公司内试用期满的非直接生产人员。

第四条： 解释权

本管理制度解释权属公司人力资源部。

第二章：绩效指标结构

第五条： 绩效指标结构

根据不同层级员工的重要职责及其业务特性，制定相应的考核指标。

指标 部门/人		经营业务指标	管理改进指标	部门评议指标	能力素质指标	人员培养指标
决策层*		权重合计占85%		无	权重占10%	权重占5%
部门		权重合计占85%			无	无
部门经理		部门考评结果（权重占85%）			权重占10%	权重占5%
职员	其它	无	权重占90%	无	权重占10%	无
	销售	权重合计占90%		无	权重占10%	无

*决策层包括总经理、副总经理、总监
决策层考核指标 = 经营业务指标+管理改善指标+能力素质指标+人员培养指标

部门经理考核指标 = 部门考评结果+能力素质指标+人员培养指标

部门经理以下人员考核指标 = 管理改善指标+能力素质指标

部门考核指标 = 经营业务指标+管理改善指标+部门评议

第六条： 经营业务指标

经营业务指标是指公司年度经营计划拟定的当年度通过改善活动实行而需达成的各类量化的财务指标和业务指标，重要涉及：销售收入、利润、财务费用、制造费用、库存金额、一次交验合格率、统配率、准时交货率、退货率、劳动生产率等。

第七条： 管理改善指标

管理改善指标是指公司年度经营计划拟定的当年度公司及分解到各职能部门、个人的管理改善活动及其应达成的阶段性成果指标。

第八条： 部门评议

有业务往来的部门间，由被服务部门对服务部门的服务质量进行评分。

第九条： 能力素质指标

在改善活动及业务实行过程中，对员工团队协作能力、解决问题的方法、创新能力等因素进行考评。

第十条： 人员培养指标

部门经理及以上管理人员，需制定每个考核期内对下属员工的培训活动计划及需达成的阶段目的，以此作为当期的考核指标。

第三章：绩效指标设定程序及方法

第十一条：绩效指标设定程序

环节	内容	责任部门/人		完毕时间
		拟订	批准	
拟定经营计划	• 拟定下年度生产经营目的	公司发展部	总经理办公会	每年 10 月底以前
	• 根据经营目的编制公司和部门年度经营计划	• 公司发展部 • 各职能部门	总经理办公会	每年 11 月底以前
拟定部门、分管副总绩效指标	• 拟定经营目的实现的关键驱动因素并分解到部门 • 通过对关键驱动因素筛选拟定分管副总和各部门绩效考核指标	• 分管副总 • 部门经理	总经理办公会 分管副总经理	每年 12 月中旬前
拟定个人绩效指标	将部门关键绩效指标分解到个人	• 部门经理 • 员工	部门经理	每年 12 月底前

第十二条：绩效指标设定方法

1、拟定公司目的实现的关键驱动因素

找出年度需达成的最重要的经营目的，并结合公司资源及管理的现实基础，拟定目的实现的关键驱动因素。

2、关键驱动因素分解到部门

将公司目的实现的关键驱动因素分解到部门，并拟定其应达成的阶段性目的成果，从而得出分

管副总和各部门也许的关键绩效指标。

3、分管副总、各部门经济业务指标、管理改善指标设定

通过重要性、可衡量性、可控性三项标准对也许的关键绩效指标进行筛选，以此拟定分管副总和各部门经济业务指标、管理改善指标和指标权重。

重要性：从公司角度看，该目的对于实现其相应的公司目的的重要限度。

可衡量性：从考核角度看，该目的实现与否，超过或低于目的的限度是否可以清楚、准确、定量的进行描述。

可控性：从执行角度来讲，考核对象（相对其他部门）对实现这个目的负有重要的责任，并且基本上可以通过自己的努力达成目的。

4、个人管理改善指标设定

• 个人绩效指标设定环节：

第一步：上司向部下说明当期要达成的总体目的、方针，目的最佳具体化、量化，说明目的的分解思绪及互相关系，使部下充足理解设定目的有关的重要事项。

第二步：部下充足理解所在部门的当期目的和上司的规定，反省上期目的达成情况，制定当期目的。

第三步：上司与部下共同确认目的的水平设定是否合理、措施是否妥当、时间设定是否合适等。

5、人员培养指标设定

部门经理及以上管理人员，根据下属员工《能力提高计划》，拟定考核期内对下属人员的培训活动和需达成的目的。然后与直接上司商讨并拟定，以此作为当期人员培养考核指标。

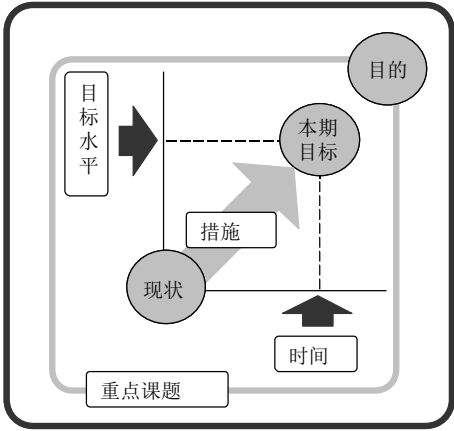
6、管理改善指标必需具有的关键要素

目的：目的是指改善活动要达成的最终目的。

重点课题：为达成目的需要从哪些方面进行改善。

措施：如何进行改善，采用哪些具体措施。

本期目的：这些措施在本考核期内，应达成的阶段性成果标准。



7、指标权重设定的原则

- 对公司战略重要性高的指标及工作目的权重高。
- 目的负责人影响直接且显著的指标及工作目的权重高。
- 权重分派在同级别、同类型岗位之间应具有一致性。

8、绩效合约

绩效指标和指标权重拟定后，将绩效指标及权重分别填入《绩效合约》（附表1）作为业绩考评的依据，部门经理及以上管理人员的《绩效合约》交人力资源部保管，其余人员的《绩效合约》由其直接上司保管。

第十三条：绩效指标设定注意事项

- 1、上司与部下共同制定实现目的的措施是提高目的管理质量的重要手段。
- 2、关键绩效指标体系应贯穿公司整体，并在组织的横向和纵向保持指标一致性。
- 3、将措施尽也许分解为当期能完毕的目的，将有助于目的实行的控制与评价。

示例		← 当期 →			← 下期 →		
目标要素	内容	1月	2月	3月	4月	5月	6月
目的	实现年销售收入1亿元						
措施	开拓15家代理店						
个别计划	代理店调查/排序						
	竞争对手调查						
	考查代理店						
	谈判/签约						
	试销						

当期目标		
当期活动	评价标准	
	成果	时间
代理店调查/排序	代理店调查报告	2月底
竞争对手调查	竞争对手调查报告	3月底
考察代理店	代理店考察报告	3月底

第十四条：目的管理卡

- 1、绩效指标拟定后，将目的填入《目的管理卡》（附表3）进行管理。

目的

[3] 年 季度 (月至 月) 下期目标设定 ※ 与上司讨论后記入						
类别	目的 (为什么)	重点课题 (做什么)	目标 (什么程度)	具体措施 (怎样做)	时期 (何时)	重要度 (%)
管理改善						
员工培养						5%

栏：填入该项改善活动要达成的最终目的。

重点课题：填入为达成目的需要做的改善活动。

措 施：填入具体的改善措施。对跨考评阶段的措施，原则上要制定能在本考核期内能完毕的个别计划，可另附纸说明。

本期目的：填入本考核期要达成的成果标准。当期内能完毕的目的原则上制定量化的效果指标，如：成本减少 2%等。跨考核期的目的，需明确在考核期内要达成的阶段性目的的标准，如：拟定库存管理方案。

员工培养：填入考核期内对下属人员的培养活动目的。

第四章：目的实行过程管理

第十五条：实行过程中的监督与沟通

- 1、上司需及时了解目的在完毕过程中出现的进度、方向性偏差，与下属共同制定解决措施。
- 2、在外部因素发生重大变化时，上司应与下属共同商讨并修正目的。
- 3、共同分析本期目的的完毕过程中存在的问题，以便更好地制定下期目的及措施。

第五章：绩效考评

第十六条：考评程序

环节		内容	责任部门/人	完毕时间
第一步	考评数据收集	收集当期经济业务指标实际完毕数据	相关职能部门	季末
		收集部门评议结果	人力资源部	季末
		目的负责人将自我评价填入《目的管理卡》交给上司	部门经理或副总、总监	季末
第二步	考评	经济业务指标考评	人力资源部计算	季末
		部门评议	各部门考评，人力资源部汇总	季末
		管理改善指标、能力素质指标、人员培养指标考评	直接上司	季末
第三步	考评结果记录汇总	- 将各类考评指标的考评结果记录汇总形成部门或个人的考评得分 - 以部门考评得分修正个人考评得分，得到个人最终考评结果	人力资源部	次季首月 5 日前
第四步	考评结果确认	一般员工考评结果确认	部门经理	次季首月 8 日前
		部门经理考评结果确认	分管副总或总监	
		副总、总监考评结果确认	总经理	

第十七条：考评数据收集

1、经济业务指标数据收集

- 季末由相关职能部门填报《经济业务指标实绩登记表》(附表 5)将考核期内各项实际完毕的指标数据报人力资源部。
- 数据收集部门

指标类型	也许的指标	数据收集部门
财务类指标	销售收入、制导致本减少率、库存成本减少率、采购成本减少率等	财务部
质量类指标	退货率、一次交验合格率、统配率等	品质保证部
进度类指标	交货及时率、物资供应及时率等	生产一部
效率类指标	劳动生产率等、制造周期等	生产一部

2、管理改善、能力素质指标考评数据收集

季末部门经理及以上管理人员对下属员工管理改善指标、能力素质指标进行考评，并将结果记入《目的考评卡》(附表 4)报人力资源部。

3、人员培养指标考评数据收集

季末副总或总监对所辖部门经理人员培养指标进行考评、总经理对副总和总监人员培养指标进行考评，并将考评结果记入《目的考评卡》交人力资源部。

4、部门评议指标考评数据收集

季末各部门填报《部门评议表》(附表 2)交人力资源部。

第十八条：评分方法、标准及结果记录

1、经济业务类指标评分方法、标准及结果记录

- 相关职能部门按期将经济业务指标实际完毕情况报人力资源部，人力资源部按下述评分标准计算各部门得分。

经济业务指标评分标准

指标达成率%	120%以上	110%	100%	90%	80%	70%	60%	60%以下
得分	100分	90分	80分	70分	60分	50分	40分	0分

例1： 实际： 超出目标15%
考评得分： $\frac{115\%-110\%}{120\%-110\%} \times 10 + 90 = 95$ 分

例2： 实际： 低于目标25%
考评得分： $60 - \left[\frac{80\%-75\%}{80\%-70\%} \times 10 \right] = 55$ 分

- 评卡》

2、部门评议指标评分方法、标准及结果记录

- | 得分 | 20分 | 40分 | 60分 | 80分 | 100分 |
|------|---|--|---|---|--|
| 评分标准 | <ul style="list-style-type: none"> • 服务质量低于约定的标准 • 对低于服务标准的事项长期不改 | <ul style="list-style-type: none"> • 服务质量低于约定的标准 • 能及时进行整改，但结果仍难满足要求 | <ul style="list-style-type: none"> • 服务质量低于约定的标准 • 能及时整改并满足要求 | <ul style="list-style-type: none"> • 服务质量符合约定的标准 | <ul style="list-style-type: none"> • 服务质量高于约定的标准、 |

- | | | | | | |
|------|----------------------------|------|--|------|--|
| [3] | ____年_季度(____月至____月) 部门评议 | | | | |
| 评议得分 | | 重要度% | | 加权得分 | |

• 记入部门评议最终得分
• 权重参见绩效合约的设定值

• 评分标准

• 评分环节

第一步：前期自己评价

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/276153021030010144>