管理人员绩效考核管理办法

一、 总则

（一）目的

为了公司能够对全体管理人员的工作成绩、工作态度进行客观评价，同时激励和指导员工不断提高工作业绩，促进公司预期目标的有效达成，并逐步形成以绩效为中心的管理体系，特制定本管理办法。

（二）适用范围

本办法适用于公司所有在职的管理人员。

（三）绩效考核原则

1. 公开原则：考核者需要向被考核者明确说明绩效考核的指标体系、考核标准、考核程序、考核方法等，确保绩效考核的透明度。
2. 客观性原则：绩效考核要以确立的目标为依据，尽量确保考核指标、考核标准的客观性，以避免对被考核人的评价过于主观臆断。
3. 开放沟通原则：在绩效考核过程中，考核者均应对被考核人员进行充分的绩效辅导。被考核人员对考核结果不满时，可以通过绩效申诉的途径，与主管领导及系统负责人沟通。
4. 差别原则：考核结果分卓越、良好、较好、一般、较差五个等级，并对考核分数按照强制分配的原则进行区分。

发展原则：通过绩效考核的约束与竞争促进个人与团队的共同发展。

（四）绩效考核层次

员工绩效考核采用二维考核的方式，即部门、区域公司考核与个人考核相结合，个人的年终考核成绩受部门、区域公司绩效和个人绩效双重影响。绩效考核的目的是鼓励部门及区域公司内部的团队合作，共同努力。

1. 部门、区域公司考核。针对部门、区域公司绩效的整体考核，考核的结果与部门内所有员工的年终奖金挂钩。
2. 个人考核。针对个人的绩效表现进行的考核，个人考核的结果与部门、区域公司考核结果相结合，对个人的绩效薪酬、奖金产生影响。

（五）绩效考核领导小组

为了组织、实施、监督部门及区域公司、员工的绩效考核工作，特成立绩效考核领导小组，其组成成员及各成员职责详见下表：

职位	成员构成	职责
组　长	总经理	负责提出绩效考核的总体要求，并对考核结果进行审核。
副组长	总经理助理	负责监督考评过程，处理考评中出现的突发事件，并负责组织安排各部门经理为部门各岗位作绩效考评。
执行副组长	培训与考核主办	负责对绩效考核的培训与考核计划的拟定与实施，并负责考核数据的收集、整理与计算。
组　员	各系统负责人；各部门、各区域公司、各分公司负责人	负责按时完成对直接下属的绩效考评，指导并监督本部门绩效考评工作的开展及员工的绩效辅导。

二、 业务部门、区域公司考核

（一）考核指标提取方式

对业务部门及区域分公司的考核采用经营目标或工作目标任务考核的方式，通过与全体部门签订目标责任书，明确考核内容和奖惩。

（二）考核指标体系

1. 业务部门及区域分公司考核的绩效指标体系主要是从财务、客户、内部经营流程及学习与创新成长等四个维度考虑，综合考虑定量指标与定性指标，进而确定指标体系。

2. 财务类指标的数据由财务部负责提供；客户类指标的数据由项目管理部负责提供；内部经营流程及学习与创新成长类指标的数据由各部门、各分公司及各区域公司负责积累与提供。

（三）考核周期

业务部门及区域公司考核每季度举行一次，公司总经理办公室负责组织绩效考核实施。

（四）考核流程

1. 目标设定

1) 对于各部门、区域公司的考核，公司根据战略发展目标，结合上一年度的目标完成情况，从财务指标、客户指标、内部经营流程指标、学习与成长指标等四个维度进行定量与定性相结合的考核。

2）负责组织考核的部门及区域公司根据年度经营计划和以上考核目标，撰写本年度目标责任书。

2. 目标责任书签订

目标责任书撰写完成后，经总经理办公会审议通过，与被考核部门、区域分公司的负责人集中签订。

3. 考核督办

考核过程中，由总经理办公室对被考核部门的执行情况进行督办。

4. 考核实施

1）考核实施由总经理办公室统一组织，严格按照目标责任书规定进行，定量数据的统计应客观真实，定性指标的评定应公平公正。

2）考核过程双方应进行良好的沟通，被考核者有权了解考核结果。考核结果经总经理办公会议讨论确定，由总经理签批后生效执行。

（五）考核时间安排

	进程安排	工作内容	负责部门	时　间
1	目标责任书的撰写	根据公司经营计划及参考年度经营目标的完成情况撰写年度目标责任书	各部门、各区域公司、各分公司、总经理办公室	每年1月5日至25日
2	目标责任书的审批	经总经理办公会议讨论确定	总经理办公室	每年1月底之前
3	目标责任书的签订	安排各部门、各区域公司、各分公司签订目标责任书	总经理办公室	每年2月15日之前签订目标责任书
4	绩效考核	各部门、各区域公司、各分公司根据绩效考核指标表格中相关说明进行考核	各部门、各区域公司、各分公司	每个季度最后一个月25号之前实施
5	考核结果的计算	将考核结果根据不同的权重分配及得分进行汇总计算	总经理办公室	每个季度最后一个月25日至26日；

6	考核结果的审批	考核结果报总经理审批	总经理办公室	每个季度最后一个月 27 日至月底；
7	考核结果的应用	考核结果应用于个人年度奖金、福利的计算	总经理办公室 财务部	1 月 10 日开始至年底放假

（六）考核方法

业务部门、区域公司考核采取交叉打分的方式，各考核指标的评分由业务~~相关~~关联部门根据考核标准进行。

（七）考核评分

对于每个考核维度的评分方式如下：

1. 考核总分为 100 分，各~~个~~分指标均有分值及评分标准说明；
2. 根据各部门、各区域公司、各分公司考核期内工作重点的不同，每个维度有相应的权重，并会实时进行调整；
3. 考核最后分值的计算公式为：

   考核得分=Σ（各项指标得分*相应的权重）

三、 个人考核

（一） 考核指标的体系

1. 员工的考核指标根据 KPI（关键绩效指标）设计，每位员工均应按照绩效考核表中的内容由主管领导、~~系统负责人及服务对象对其进行考核~~系统负责人及业务关联方对其进行考核。
2. 关键绩效指标根据各部门目标责任的分解情况与被考核者的岗位职责相结合产生。
3. ~~所有~~管理人员~~的~~年度绩效考核主要从个人素质与技能等方面设计考核指标。

4. 对管理人员季度绩效的考核主要从工作业绩、工作态度、工作能力及学习能力等维度进行。

（二） 考核人员分工

1. 部门及区域公司经理（含部门经理）以上的员工考评由各系统负责人或公司总经理、各业务关联方负责人进行考评。
2. 其他管理人员的考核由各部门、区域公司经理、各系统负责人、及业务关联方进行综合考核。
3. 总经理负责全体员工考核结果的审批。

（三） 考核频度

1. 季度考核：每季度考核一次，但该季度请假天数 45 天以上的，不参与当季考核。
2. 年度考核：每年一次，中途离职或在公司当年未干满 6 个月的员工不参与当年年度考核。年度考核在季度考核的基础上进行核算。

（四） 考核流程

1. 考核目标设立
   1）总经理办公室负责员工考核指标的制定，并经相关责任人、当事人和分管领导确认后执行。
   2）部门经理的考核指标由总经理办公室与系统负责人共同确定；部门经理以下人员的考核指标由总经理办公室与部门经理共同制定。
2. 实施与督导

1）实施过程中，各考核者应对被考核者的工作进度与工作品质加以督导，并负责考核数据的收集。

2）总经理办公室负责总体的考核实施指导及监督。

3. 绩效考核实施

1）总经理办公室负责组织考核数据的收集汇总和结果计算。

2）各部门有义务应总经理办公室要求，提供考核所需各项数据，部门负责人、系统负责人及业务关联方负责人有义务对所属员工进行考核评价。

3）考核者必须以对工作负责、对公司负责和对员工负责的态度进行考核，并以客观事实为依据。

4）员工考核主要是针对被考核者的工作绩效、工作态度等表现。

5）考核者对下属进行考核时，应以发展和提高下级的工作绩效和工作能力为目标。

6）考核者应让被考核者了解考核结果并提出改进要求。

7）考核结果由总经理办公室按考核规定汇总，报总经理核准后生效。

4. 绝对考核。

如果被考核人在考核期内发生有安全事故或者重大服务投诉，考核分数为 0 分，具体处罚参照《违章和安全事故处罚规定》中的有关条款执行。

（五） 时间安排

1. 季度考核时间安排

	步骤	内容	主要负责	协助配合	时间
1	考核表格下发	各类考核表格文件下发至各考核人	总经理办公室组织发放		考核季度首月10日前
2	考核实施	对员工的各项考核指标进行评分	各部门、各区域公司、各分公司经理、系统负责人	总经理办公室监督	本季度末月20～26日
3	考核结果汇总处理	总经理办公室汇总计算	总经理办公室		本季末月28-29日
4	结果审批	考核结果交总经理审批	总经理	总经理办公室送审	本季末月29日-次月1日
5	季度绩效工资的计算	总经理办公室根据考核结果计算员工的绩效工资	总经理办公室		次季首月5日前

* 各被考核人考核期内的绩效工资按足额发放，当期绩效工资的扣减情况，在次季第一个月的工资中体现。

2. 年度考核时间安排

	步骤	内容	主要负责	时间
1	考核实施与计算	根据季度考核成绩计算年度考核成绩及按照年度考核指标进行评分	总经理办公室、各部门、各分公司及各区域公司	每年1月15日前
2	结果审批	年度考核结果交总经理审批	总经理	每年1月20日前
3	结果应用	年终总经理嘉奖发放	总经理	春节放假之前

(六) 考核标准体系

1. 考核等级划分

1）对于定量指标，按照指标完成的情况进行打分，“卓越”指的是大幅度超额完成目标，“良好”指的是超额完成目标，“较好”指的是完成目标，“一般”指的是完成大部分目标，“较差”指的是未完成目标。

表：考核等级与对应意义

绩效评分	目标完成比例	解　　释
5 分	120%	卓越
4 分	110%-119%	良好
3 分	100%-109%	较好
2 分	80%-99%	一般
1 分	79%以下	较差

表中“目标完成比例”是一个基本的设定，具体考核时，可以根据不同的考核目标设定相应的比例；绩效评分按保留小数点一位的要求采用等比计算确定。

1）对于一般定性指标，可以按下述量度进行打分。

表：定性考核一般量度

绩效评分	分值	对应含义
卓越	5	非常优秀，被视为榜样
良好	4	满足理想要求
较好	3	无过失，满足基本要求
一般	2	略有不足，最好努把力
较差	1	未满足要求，需非常努力改进

定量指标与定性指标的具体考核标准参考《管理人员绩效考核表》。

（七） 不同考核主体评分权重的规定

1. 部门经理对员工的考核在被考核者最终考核得分中所占的权重为 30%；
2. 系统负责人对员工的考核在被考核者最终考核得分中所占的权重为 20%；

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/475240233223011340

3.