绩效管理与绩效考核制度

第一章总则

第一条：为强化绩效意识，加强裕龙物流对员工绩效结果及其形成过程的有效控制，特制定本制度。绩效管理与绩效考核的宗旨在于：

1. 考察员工的工作绩效；

2. 作为员工奖惩、调迁、薪酬、晋升、退职管理的依据；

3. 了解、评估员工工作态度与能力；

4. 作为员工培训与发展的参考；

5. 有效促进员工不断提高和改进工作绩效。

第二条：绩效管理是指上级为不断提高和改善下属员工职业能力与业绩所做的管理活动。

第三条：绩效考核是指上级对直接下级的工作结果进行定期评估，是绩效管理的重要环节。

第四条：绩效管理与绩效考核是各级直线管理者不可推卸的责任，人力资源部负责指导、监督，并提供技术方面支持。

第五条：绩效管理与绩效考核档案，是公司人力资源管理的基础性材料，必须妥善保管。

第六条：本制度规定的绩效管理与绩效考核对象：控股公司及下属公司中高层管理人员及一般员工(计件制员工除外)。

第七条：本制度规定的绩效管理与绩效考核的责任主体是有直接下属、并对下属承担直接管理责任的各级管理人员。

第八条：各级管理者必须强化对绩效管理与绩效考核的认识，牢固树立绩效管理与绩效考核的责任意识，包括：

1、员工的业绩就是管理者的业绩；

2、各级管理者是员工责任的最终承担者；

3、不断提高和改善下属的职业能力和工作业绩，是管理者不可推卸的责任；

4、在绩效管理与绩效考核过程中，管理者必须与下属沟通，保证下属高度的参与性。

第二章绩效管理与绩效考核的程序和实施办法

第一条：绩效管理与绩效考核考核的基本程序：

第二条：制定绩效目标：各级主管根据公司对员工要求和期望以及上一考核周期的考核结果，在与各部门和员工协商的基础上确定本考核周期工作目标。

第三条：中高层管理人员的考核内容：

1、本制度规定的中高层管理人员包括公司副总裁、各职能部门经理(或相当)及主管(或相当)；下属公司总经理、副总经理、各职能部门经理(或相当)及主管(或相当)。

2、中高层管理人员的考核依据目标考核与述职报告制度来进行，并对中高层管理人员每个月的关键业绩指标的完成情况进行考核。(详见《裕龙物流目标考核与述职报告制度》)。

3、中高层管理人员的考核内容包括：

3.1 关键业绩指标考核：针对由企业关键指标分解而来的个人关键指标的考核；

(以上部分月考、季考、半年评，其中半年评权重为____%，其他为____%。指标权重分配由述职人提出，人力资源部核定)；

3.2 综合素质考核：目的是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；

(该项半年评，半年评时权重为____%；参见附表一和《裕龙物流目标考核与述职报告制度》附表)。

3.3 不良事故考核。

第四条：职员的考核内容：

1、职员关键业绩指标考核系统的适用对象为第三条 1 款规定以外的其他员工。

2、职员的考核内容包括：

2.1 关键业绩指标考核：员工在考核周期内的个人关键业绩指标的考核，指标数量一般在____个左右；参见附表二(该项月考和年评，其中年评指标权重为____%。指标权重分配由上级主管核定并报人力资源部或本单位相关部门备案。)

2.2 工作行为与态度考核：(该项年评，指标权重为____%)

(参见附表三)

2.3 不良事故考核。

2.4 职员的绩效考核重点指月度绩效考核；年度绩效考评是对本人工作表现的总评价，影响劳动合同的签订或续签。

3、临时职员的考核内容：参照聘用合同，另行规定。

第五条:各单位、各部门需根据企业战略经营目标的逐级分解确认不同绩效考核周期所适用的各项指标，同时就各项指标的权重比例(或重要性排序)及评价标准进行设定，并呈报上级主管认定。

第六条：建立工作期望：

1、为了确保员工在业绩形成过程中实现有效的自我控制，各级主管在填写考核表后，必须与所辖员工就考核表中的内容和标准进行沟通；

2、沟通的基本内容包括：

____期望员工达到的业绩标准；

2.2 衡量业绩的方法和手段；

2.3 实现业绩的主要控制点；

2.4 管理者在下属达成业绩过程中应提供的指导和帮助；

2.5 出现意外情况的处理方式；

2.6 员工个人发展与改进要点与指导等。

3、在沟通的基础上，管理者与被管理者双方共同填写“绩效改进指导书”(见附表四)。

第七条：管理者必须在下属绩效形成过程中予以有效的指导，并把下属在业绩形成过程中存在的比较突出的问题、良好的表现以及管理者的指导，如实随时记录在“行为监督指导记录”(见附表五)中，以便为实施绩效管理积累评价依据。

第八条：各级管理者在考核时，必须依据客观事实进行评价，尽量避免主观，同时做好评价记录，以便进行考核面谈。

第九条：在一个考核周期结束后，各级管理者必须与每一位下属进行考核面谈，面谈的主要目的在于：

1、肯定业绩，指出不足，为员工职业能力和工作业绩的不断提高指明方向；

2、讨论员工产生不足的原因，区分下属和管理者应承担的责任，以便形成双方共同认可的绩效改善点，并将其列入下一考核周期的绩效改进目标；

3、在员工与主管互动的过程中，确定下一考核周期的各项工作目标和绩效改进指导书；

如有必要，经上级主管同意后可修订考核周期内的“绩效改进指导书”。

第十条：员工的考核结果，经其直接上级核准后报各级人力资源部，以便统一备案与管理；

第十一条：公司人力资源部和下属公司相关部门在对考核结果进行确认后，报总裁及下属公司总经理核准，并按核准后的考核结果执行。

第十二条：考核资料必须严格管理，人力资源部和子公司相关部门须将原始表格归入员工档案，其他部门和员工个人只能保留复印件。

第十三条：任何员工对自己的考核结果不满，均可以在一周内向上一级主管投诉，也可以直接向人力资源部投诉。接到投诉的主管或人力资源部，在接到投诉后一周内，组织有关人员对投诉者进行再次评估。如投诉者对再次评估仍不满意，可以进入劳动争议处理程序。

第十四条：考核资料的管理

1、公司所有人员的考核原始材料和结果由人力资源部备案；

2、各下属公司中高层管理人员的考核原始材料和结果由人力资源部备案；

3、各下属公司等级制职工的季度考核原始材料由各部门自行备案、备查；

4、职工季度考核资料在次月____日内以书面和电子形式报人力资源部；

5、职员的年度考核资料在次年____日内以书面和电子形式报人力资源部；

6、考核资料保存备查期为三年。

第一条：本着公正、客观的原则，应用考核结果。

第二条：考核结果与员工利益的相关性表现在以下几个方面：

1、绩效工资的确认；

2、工资晋级资格的确认；

3、职务晋升资格的确认；

4、培训资格的确认；

5、其他资格的确认。

第三条：考核成绩与职务晋升的关系，人力资源部另行拟订，呈总裁核准后执行。

第四条：培训资格的确认：

1、公司各部门中，凡涉及需要提高员工履行工作职责能力的培训，由该部门负责人(或相当)根据考核结果提出，经部门汇总后报公司人力资源部统一安排；

2、公司各部门中，凡涉及员工职业发展能力培养，由该部门负责人(或相当)根据员工连续两年考核优秀的结果以及员工职业发展报告，报公司人力资源部，以便编制单独的职业培训计划；

3、下属公司可根据上述原则，由本下属公司相关部门自行提出、制定、审核和确认培训资格并编制职业培训计划，呈报人力资源部审批；

4、所有中高层管理人员的培训条件，见相关管理制度。

第五条：凡出现涉及劳动合同规定的严重违纪、违规行为，实行单项否决，予以辞退。

第二节中高层管理人员考核结果的应用

第一条：中高层管理人员的月度考核：

1、针对中高层管理人员关键业绩指标和追加业绩指标季度考核，对于每一个关键业绩指标或追加业绩指标，如果评价等级在 c(不含) 以下者，考核者应与被考核者进行绩效面谈，提出绩效改进计划，视实际情况决定是否提出警告。

2、月度考核不涉及职务和绩效薪酬，但与岗位工资直接挂钩。

考核分数____分____分____分____分以下

述职考核评价等级 a(优秀)b(良好)c(合格)d(不称职)

岗位工资考核系数 1.00.90.80.7

第二条：中高层管理人员的季度考核：

1、针对中高层管理人员关键业绩指标和追加业绩指标季度考核，对于每一个关键业绩指标或追加业绩指标，如果评价等级在 c(不含) 以下者，考核者应与被考核者进行绩效面谈，提出绩效改进计划，视实际情况决定是否提出警告。

2、一次考核为不称职者，警告；

3、连续两次考核为不称职者，降职直至免职。

第三条：中高层管理人员的述职考核：

1、中高层管理人员每年对关键业绩指标、追加业绩指标完成情况进行两次述职，并结合综合素质进行两次评价；

2、述职考核标准分满分为____分，综合评价时划分为四个等级，述职考核评价等级与考核分数的对应关系见下表：

考核分数____分____分____分____分以下

述职考核评价等级 a(优秀)b(良好)c(称职)d(不称职)

绩效年薪考核系数 1.00.850.70.0

第四条：中高层管理人员述职考核结果与绩效年薪的关系：

1、中高层管理人员绩效年薪的发放比例根据年度绩效考核系数和所在公司该年度整体业绩指标的完成情况综合确定。

2、个人绩效年薪与公司整体业绩挂钩，如本年度公司整体业绩指标未完成，则实发绩效年薪需根据公司整体业绩指标的实际完成量同比折算。

3、根据不良事故考核(不良事故条款及等级由人力资源部另行规定)，对绩效年薪的实际发放进行调整：根据不良事故造成不良后果的影响程度，划分为 a(重大)、b(一般)、c(轻微) 三个等级，相应管理办法见下表：

不良事故等级 a(重大)b(一般)c(轻微)

绩效年薪管理不享受该述职周期内绩效年薪扣除该述职周期内____%绩效年薪扣除该述职周期内____%绩效年薪扣除该述职周期内____%绩效年薪

第三节职员考核结果的应用

第一条：本节的绩效工资专门指员工的岗位工资。

第二条：职员季度考核结果划分为a、b、c、d、四个等级，考核等级直接与考核分数相对应，关系见下表：

等级 a(优秀)b(良好)c(称职)d(不称职)

考核分数____分____分____分____分以下

第三条：职员月度考核结果与员工岗位工资的关系：

1、岗位工资根据月度考核结果以月为单位发放，同时参照部门业绩，如考核周期内(月度)部门业绩未达到经营目标____%，则个人岗位工资适当下调，最低可调至____%；

2、实发岗位工资占岗位工资总额的百分比具体标准见下表：

部门目标完成情况实发岗位工资等级比例(%)____%及以上____%—____%____%—____%____%以下不称职____%____%____%____%

称职____%____%____%____%

良好____%____%____%____%

优秀____%____%____%____%

第四条：职员考核结果的其他具体应用为：

1、年度内，连续两次月度考核d级(不称职)者，警告；

2、年度内，连续三次月度考核d级(不称职)者，降职、免职直至辞退；

第五条：职员年度考核与晋级的关系：

1、年度考核等级为称职及以下者，免晋级；

2、年度考核等级为良好及以上(含称职)者，可在本职等内晋升一级；

3、如果在本职等内没有晋级空间，公司可根据该员工实际情况，考虑调整其他层次较高的岗位。

第六条：职员年度考核与晋等的关系(特殊情况除外)：

1、职员的晋等以存在晋等空间为前提条件；

2、职员连续三年考核为良好(或以上)者，且薪资等级已处于所在职等的最高职级，可晋升一个职等。

第七条：考核成绩与职务晋升的关系，由人力资源部根据情况拟订，呈报总裁核准后执行。

第八条：不良事故考核根据相关不良事故造成不良后果的程度，划分为a(重大)、b(一般)、c(轻微)三个等级。职员不良事故惩罚办法见下表：

不良事故等级a(重大)b(一般)c(轻微)

岗位工资管理免职直至辞退扣除该月度内____%岗位工资扣除该月度内____%岗位工资

注：不良事故条款及等级由各部门根据具体工作情况确定。

第九条：职员在出现以下几种情况时，不予考核：

1、病事假季度累计____个工作日者，不予以月度考核；

2、其他公司总裁及下属公司总经理认为不予以考核的事项，需提前审批。

第十条：根据考核结果，给予职员若干单项奖，如：合理化建议、革新与创造奖、提案奖、总裁特别奖(或总经理特别奖)等。有关部门另行规定。

第十一条：职员考核结束后，直接上级主管会同人力资源部对绩效考核结果进行分析()参见附表七)。分析结果应用于人员薪酬晋级(等)、人员晋升、绩效改善和指导、培训要素确认等。

第四章附则

第一条：本规定未尽事项，另行规定或参见其他规定的相应条款。

第二条：本规定的解释权在人力资源部。

第三条：本规定自颁布之日起生效，修改时亦同。

绩效管理与绩效考核制度（二）

一、目的

1、为了更好的引导员工行为，加强员工的自我管理，提高工作绩效,发掘员工潜能，同时实现员工与上级更好的沟通，创建一个具有发展潜力和创造力的优秀团队，推动公司总体战略目标的实现。

2、为了更确切的了解员工队伍的工作态度、个性、能力状况、工作绩效等基本状况，为公司的人员选拔、岗位调动、奖惩、培训及职业规划等提供信息依据。

二、适用范围

绩效考评主要是对全体正式员工进行的定期考评，适合公司所有已转正的正式员工。新进实习员工、竞争上岗的见习员工、转岗、晋升、降职等特殊阶段员工的考评另行制定，不适合此考评，但可以引用绩效考评结果的客观数据信息，作为决策的依据。

三、考评分类及考评内容(考评结构图见附表 1 和附表 2)

根据考评岗位不同，分三类：一线员工、机关职员、管理人员，分别进行绩效考评，三者的考核范围和侧重点不同。

1、一线员工绩效考评

(1) 一线员工包括：营业员、总台服务员、礼宾员、收银员、旧金回收员、顾客关系员、交易员等在卖场工作的普通员工;

(2) 一线员工半年考评一次，每年底综合考评一次。

(3) 考评方法有：百分考评汇总成绩，顾客意见调查意见汇总，典型事件加减分，对工作完成情况进行评定，民主评议、销售完成率、工作计划完成和工作目标达成评定等

(4) 品行考评(占绩效考评总成绩的_____%)

①行为品格(_____%)：百分考核记录情况考评员工遵章守纪

星级服务规范履行情况、顾客意见调查结果汇总考评员工服务行为，顾客表扬加分，顾客投诉扣分。满意加____分，不满意减____分

(注意：因调查次数多少不同，加减分不机率不等现象，为此要记录调查次数折平均折合后才具有可比性)

②工作态度(____%)：迟到、早退、事假、加班等考评员工出勤、加班情况；每一次扣一分或每请事假一天扣一分，病假不扣分，为更好地完成工作主动加班一次加____分，任劳任怨服从计划外工作安排一次加____分。

合作精神非曲直各项工作任务协作配合性尤其是临时性工作任务主动积极承担加____分，无故推卸减____分(典型事件加减分，或定期进行民主评议)

③精神面貌和心理素质(____%)：员工日常言行表现，如是否主动为公司声誉作正面宣传、是否正确理解并宣传公司政策考评员工是否热爱公司，是否支持公司的各项政策方针。(关键事件加减分)

员工的日常工作状态，对待同事的态度考评员工的精神面貌和心理素质。(针对典型事件加减分，或定期进行民主评议，要防止只扣分不加分，防止对不良行为过于敏感而对积极优良行为却感知不到)

注意：品行考评分数记录只累计，不在日常工资表中直接体现，只作为考评本期考评原始数据依据。各部门主管在记录员工日常表现时一定要分清，不要重复奖惩。

(5) 业绩考评(占绩效考评总成绩的____%)

①销售业绩(____%)：平均销售任务完成率;换算成____分制。

②工作职责履行情况(____%)：有失职行为减分，按要求高效高质量完成本职责工作或其他临时性工作加分。不间断记录，每月评一次。半年汇总一次并进行完全评定一次。(要多奖励，多加分，多给员工肯定鼓励员工不断能力提高工作质量和效率)

③临时工作任务执行情况(____%)：交给员工的临时性工作任务执行效果，由任务布置人负责评定，每次大型活动或任务结束评一次，或每月部门主管评一次。(依据____年下发的《____大型活动组织的规定和要求》对所有参与活动组织工作的人员进行表现记录)

④业务技能测试(____%)：部门组织的各项较重要的考试和测试成绩，换算成百分制平均分。(由部门出题、组织，人力资源部监督执行。测试成绩人力资源部备案)

注：非营业员岗位：“工作职责履行情况”占____%，“临时工作任务执行情况”占____%，“业务技能测试”成绩占____%。

2、机关职员考评

(1) 机关职员包括总办、财务、企划、人力四部门的主办级以下人员(不含主办)

(2) 机关职员半年考评一次，一年综合考评一次。

(3) 考评方法有：百分考评汇总成绩，典型事件加减分，对工作完成情况进行评定，民主评议、工作计划制定及完成、工作目标确定及达成评定等

(4) 品行考评(占绩效考评成绩的____%)

①行为品格(____%)：从百分考评记录考评员工遵章守纪

从言语行为等典型事件考评员工职业素质

②工作态度(____%)：迟到、早退、事假等考评员工出勤情况;每一次扣一分或每请事假一天扣一分。为积极完成工作，自觉主动加班加点，一次加____分。

合作精神各项工作任务尤其是临时性关键工作任务时的协作性和配合性，如主动积极承担更多工作加____分，无故推卸扣____分(典型事件加减分，或定期进行民主评议，扣分时要考虑员工实际工作情况)

③精神面貌和心理素质(____%)：员工日常言行表现，如是否积极主动为公司声誉作正面宣传、是否正确恰当地宣传公司政策考评员工是否热爱公司，是否支持公司政策。(及时、自觉、主动为公司声誉、方针政策作正面宣传加____分，反之加语言不录使公司声誉爱损扣____至____分)

员工的日常工作状态，对待同事的态度考评员工的精神面貌和心理素质。

考评方法：针对典型事件加减分，或定期进行民主评议

(5) 业绩考评(占绩效考评总成绩的____%)

①业务测试和专业知识测试(____%)—针对专业技术人员或对专业知识要求比较高的岗位。

②日常工作的自我管理情况(____%)—如对员工每月(每周)的工作计划、目标制定情况、工作合理性安排情况等进行评定。(计划时间安排是否恰当，是否适宜，可操作性如何，具体工作安排效率如何?由上级主管进行评定，员工自己评定)

③临时性工作任务执行情况(____%)—针对大型活动或工作计划中的任务分配，评定员工所负责的任务的完成情况。(每一次大型活动结束后对所有工作人员进行评定)

④工作职责履行情况(____%)—直接上级对员工定期进行评定，失职减分，承担职责外工作加分。(注意只扣分不加分现象，要多给员工肯定鼓励)

⑤工作计划完成和目标达成情况(____%)—每月直接上级对部门和员工的工作计划完成情况和目标的达成情况进行评定。

3、管理人员绩效考评

(1) 管理人员主要是公司在岗的正式任命的主办级以上(含主办)管理人员。

(2) 考评周期：一年考评一次，每个月汇总各项评定成绩。

(3) 考评方法：百分考评汇总成绩、典型事件加减分、部门工作计划制定和总结评定、对部门工作计划完成和目标达成情况，下属员工表现和总体考评成绩、每年一次的民主评议或两票制考核等。

(4) 品行考评(占绩效考评总成绩的____%)

①言行品格(____%)：从百分考评记录考评管理人员遵章守纪和自我约束能力。

从言语行为、向员工宣讲公司政策、指导教育等典型事件考评管理人员是否支持和正确宣贯公司制度政策，能否正确教育、引导员工行为。

②职业素质(____%)：(年度评议一次，上级评、下级评、同级评等)

u 行政部办公室—平衡、谨慎、可靠、谦虚、守时、亲切、宽容;

u 人事部—公正、高尚、慎重、诚实、敏锐、亲切、善劝等;

u 销售经营部—主动、热情、灵活、敏锐等;

u 市场企划部—机警、远见、信心、勇敢、进取、创新、应变等;

u 财务部—认真、细致、严谨、智慧、开源、条理等;

u 企管部—灵活、热情、爱心、温善、耐心、节俭、善劝等

③工作态度(____%)：迟到、早退、事假等考评员工出勤情况;每一次扣一分或每请事假一天扣一分。关键时刻能组织员工加班加点完成任务加____分，关键时刻斤斤计较耽误工作进展扣____分。

部门间、同事间工作协调配合情况考评管理人员的工作协作性和责任感。(典型事件加减分，或定期进行民主评议)

④精神面貌(____%)：管理者日常言行表现，如是否积极主动为公司声誉作正面宣传、是否积极正确地宣贯公司各项方针政策是否自觉地向员工传达一种积极的精神状态。

日常工作状态，对待同事和下属的态度、特殊时期的表现等

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/548012037133006060