

员工绩效管理方案(12 篇)

员工绩效管理方案 1

一. 农电员工绩效管理组织

县级农电服务分公司绩效考评小组全面负责本公司范围的所有供电所的绩效考核工作，其主要工作职责如下：

(1) 每月末召开考核小组会议，综合评定各个供电所的月度绩效考评得分；

(2) 对下面供电所提出的质疑进行调查回复；

(3) 对在绩效考核的过程中弄虚作假行为，给予相应处罚；

(4) 向各供电所公开每月的绩效考核情况。供电所所委会主要负责本所的绩效考核工作，其主要工作职责为：

(1) 每月初召开绩效考评会议，综合评定供电所副所长、安全员与三个班组上月绩效考评得分；

(2) 监督各班组长对本班组员工进行绩效考评；

(3) 对各班组员工提出的疑问进行调查并回复；

(4) 核实在绩效考核的过程中弄虚作假行为，给予相应处罚；

(5) 将班组和个人的上月考核情况及时公布并更新。

二. 执规考评

执规考评是依据有关法律法规、企业相关管理制度和考评细则，对必须执行的规定或禁止发生的行为和结果实施的考评。该考评适合于所有员工，执规考评考核周期为一个月。执规考核包括行为扣分指标与行为否决指标，这其中，行为

否决指标考核包括供电所、班组行为否决指标和个人行为否决指标，如果发生否决行为，供电所、班组或个人的月度绩效考核成绩直接为零。

三. 综合能力考评

综合能力考评在月度考评中采用，涵盖业绩、态度、能力定性标准，从工作数量、工作质量、协作性、积极性四个方面进行5个等级定性评价，其中4级为满分，低于4级的每级扣1分，被评为5级的可加1分，为避免综合考评“被和谐”或“强制分布”的出现，笔者认为应规定当选择“5”和“1”时考评者必须用关键事件阐明理由，说明为什么这个岗位或部门的这一项特别突出。

四. 业绩考评

所谓业绩考评就是针对供电企业中供电所所有员工承担的相应工作，运用科学的定量与定性考核方法，对他们行为的实际效果以及他们对企业所做贡献或价值进行综合考核与评价。由于供电企业的生产人员的岗位特点与职能不同，对他们的业绩考核可以根据需要采用工作计划考核法、量表计分考核法与工分法等三种不同方法。工作计划考核法即根据月初或年初确定的工作任务，再对其在相应的考核周期内对工作任务的完成情况进行考评，这种方法的主要适用对象为供电所的管理层，如供电所所长、副所长以及安全员；量表计分考核法是根据确定的生产规程与质量标准对任务完成的质量、数量等指标进行综合评价，这种方法主要适用于工作的相对常规化、模式化的工作岗位，比如供电所的服务班的工作人员；工时定额法就是预先建立了一套工作任务的定额标准与完成分值，每月的月底或下月初对班组成员的工作任务完成情况进行评价与统计，这种方法主要适用于工作任务不固定、任务分配相对灵活，可以分解与量化的工作岗位，在供电所适用于配电班人员及营业班人员。

1. 供电所（所长）业绩考评

供电所(所长)业绩考评包括年度目标绩效责任书考评和月度计划完成考评。年度目标绩效责任书根据本年度上级下达的各项指标及重点工作进行编写。其内

容包括分类业务指标、年度重点工作、执规指标。供电所（所长）月度工作计划考评基准得分为 100 分，实行月计划与总结的方法。每月由供电所所长认真填写《供电所月度工作计划考核表》，对工作进行月计划与总结。上级考核负责人根据本月计划完成的重点工作完成情况进行考评，并进行打分。

2. 副所长、安全员业绩考评

供电所副所长和安全员业绩考评为月度计划完成考评，实行月度计划和总结制度。每月初由副所长和安全员根据自己岗位职责和上级工作要求，填写本人本月《重点工作计划表》，每月结束后，由供电所绩效考核小组（所委会）根据本月重点工作计划完成的情况进行考评，并进行打分。

3. 服务班业绩考评

对服务班而言，由他们的工作相对常规化、模式化，可以采用量表考核法的方式，其主要工作环节是确定班组的关键绩效事件，根据现有的生产规程、管理规范等对班级与员工的工作行为进行细化描述，再编写出工作标准进行考核参照。

4. 考评成绩

依据考评内容，供电所绩效管理将工作及目标分为执规考评和履职考评两部分，其中履职考评又包括重点工作考评（业绩考评）和综合能力考评两类。为监控和促成绩效目标实现，对目标实施结果控制和过程控制，以年度绩效责任书为结果控制载体，以月度绩效卡为过程控制载体。年度绩效责任书和月度绩效卡基准分均为 100 分，依据考评细则扣分。

(1) . 供电所（所长）考评成绩

县级农电服务分公司绩效管理组对供电所上报的月度绩效卡内容进行补充、完善，并反馈给供电所。并依据绩效考核细则，每月对供电所实施考评。考评结果在月度绩效会议上发布。供电所（所长）考评成绩计算如下：供电所的年度绩

效考评得分为绩效责任书考评得分和月度考评得分加权值之和。考虑到供电所以指标完成情况的结果控制为主，辅助以月度重点工作完成情况的过程控制，因此供电所年度责任书考评得分在供电所年度绩效考评中应占较大比例，一般以 7:3 的比例进行计算。供电所年度绩效考评得分=供电所年度责任书考评得分×70%+供电所月度绩效得分平均值×30%。供电所年度绩效责任书得分=100±分类业务指标考评±年度重点工作考评—执规考评扣分。供电所的月度绩效考评得分=100±履职考评（月度工作计划完成情况考评±综合能力考评）—执规考评扣分。

(2) .副所长和安全员考评成绩

供电所所委会每月对副所长、安全员上报的月度绩效卡内容进行补充、完善和进行反馈，并依据供电所绩效考核细则，每月对副所长、安全员实施考评，考评结果在月度绩效会议发布。副所长、安全员月度绩效考评得分=100±履职考评（月度工作计划考评±综合能力考评）—执规考评扣分。

(3) .班组（班长）考评成绩

供电所所委会每月对各班组上报的月度绩效卡内容进行补充、完善和进行反馈，并依据供电所绩效考核细则，每月对各班组实施考评，考评结果在月度绩效会议发布。服务班月度绩效考评得分=100±履职考评（月度业绩考评±综合能力考评）—执规考评扣分。配电班（营业班）月度绩效考评得分=100±履职考评（班组实得工分 / 同类班组实得工分均值×100±综合能力考评）—执规考评扣分。

(4) .班员考评成绩班长对班员的考评每月在所委会完成对班组的考核后进行，考评结果报供电所所委会审定备案。服务班班员月度绩效考评得分=100±履职考评（月度业绩考评±综合能力考评）—执规考评扣分。配电班和营业班班员月度绩效考评得分=100±履职考评（个人实得工分 / 同类员工实得工分均值×100±综合能力考评）—执规考评扣分。

5.绩效考核结果的应用

绩效考评结果能否作为企业决策的依据,企业是否能有效地运用这些考核结果,是绩效管理能不能深入持续开展并取得实效的关键。企业根据绩效考评结果,将其应用于员工的薪酬分配、岗位调整以及培训与改进等各个方面。

(1). 绩效考评结果信度和效度的确定

良好的绩效考评结果能很好地反映绩效考评结果的可靠性与正确性,这就是所谓的绩效考评的信度与效度。在运用绩效考评结果时,要做到科学、合理,首先要进行对考评结果的信度与效度进行评定,根据评定结果进行分类操作。信度是指在绩效管理过程中对收集到的工作结果、工作行为、员工能力以及工作态度等工作任务信息是否准确,还包括信息的稳定性与一致性,信息考虑的是不同的考评者对同一个人的考评的一致性。效度是绩效管理结果反映的员工实际工作情况的程度。绩效管理的信效度是保证绩效考评结果是否能科学应用的必要条件。

(2). 绩效奖酬的分配

供电所年度绩效考核结果与年度业绩考核兑现奖挂钩,月度绩效考核结果与月度奖金挂钩。年度、月度考核兑现标准基数按照宁夏电力公司相关规定执行。由于供电所各岗位重要程度和责任大小不一,为了充分体现奖酬分配的公平、公正和合理,体现了“按岗分配”的理念,可根据岗位重要程度确定供电所各岗位奖金分配系数,。同时由于供电所地理位置、工作生活环境、人均工作量等不同,导致各供电所之间工作艰苦程度和工作任务量等不同,为了消除这些因素对奖酬分配不公平的影响,可根据不同供电所的自然条件、人均工作量等因素,确定供电所的单位系数。同时要考虑到供电所单位系数应遵循的原则即增减平衡的原则,也就是说农电服务公司范围内农电员工奖金总额不变。供电所考核兑现计奖公式如下:考核分系数=考核分/100

(一) 供电所兑现

1、奖金基数: $A_0 = X \div Y$ 其中: X—奖金总额,即各分公司对所辖供电所计划奖金总额; $Y = \sum (\text{供电所奖金系数和} \times \text{供电所考核分系数} \times \text{供电所单位系数})$;

2、供电所兑现金额： $A=A_0 \times A_1 \times A_2 \times A_3$ 其中： A_0 —奖金标准基数； A_1 —供电所考核分系数； A_2 —供电所全员奖金系数之和； A_3 —供电所单位系数。

3、所长兑现金额： $B=A_0 \times A_1 \times A_3 \times B_1$ 其中： A_0 —奖金标准基数； A_1 —供电所考核分系数； A_3 —供电所单位系数； B_1 —所长奖金系数。

（二）副所长、安全员、班长兑现

1、奖金基数： $B_0=(A-B) \div F_1$ 其中： A —供电所兑现金额； B —所长兑现金额； F_1 —副所长奖金系数×副所长考核分系数+安全员奖金系数×安全员考核分系数+ Σ （班组考核分系数×班组员工奖金系数和）。

2、副所长（安全员、班长）兑现金额： $C=B_0 \times B_1 \times B_2$ 其中： B_1 —副所长（安全员、班长）奖金系数； B_2 —副所长（安全员、班长）考核分系数，班组考核分系数等于班长考核分系数。副所长、安全员、班组的年度绩效考评得分等于月度考评得分平均值。

（三）班员兑现

1、奖金基数： $C_0=(B_0 \times C \times B_2) \div F_2$ $C_0 = \Sigma$ 班员奖金系数； $F_2 = \Sigma$ （班员奖金系数×班员考核分系数）。

2、班组成员兑现金额： $E=C_0 \times C_1 \times C_2$ 其中： C_1 —班员奖金系数； C_2 —班员考核分系数。班组成员年度绩效考评得分等于月度考评得分平均值。

6. 绩效辅导与沟通

绩效辅导与沟通是直属上级与下级在考核过程中，对工作计划执行情况进行连续的交流与沟通，以及上级在必要时对下级完成任务工作过程中进行适时辅导。绩效辅导与沟通是绩效管理过程中的重要环节。比如，分公司领导要与供电所所长、副所长以及安全员进行沟通；班组长要及时与班组员工进行沟通，充分了解他们的工作进展情况，重点要关注那些工作业绩不太好的员工，通过沟通，找出原因，有针对性地进行指导与帮助，及时纠正偏差。在绩效周期结束后，管

理层应该采取正式面谈的形式与下属进行沟通，以帮助员工努力提高综合素质，实现个人绩效目标。

7. 绩效考评申诉

当被考核的供电所、班组、员工对考核结果有异议时，可逐级向上级农电绩效管理组提出申诉，申诉流程为：

(1) 提交申诉表。在绩效考评结果发布后 2 个工作日内，由对考评结果有异议的组织或员工填写绩效申诉表，提交上一级农电绩效管理小组。

(2) 申诉内容调查核实。绩效管理组在收到申诉表后的 3 个工作日内开展调查、核实，形成申诉调查报告。相关人员须配合调查，凡参与调查的人员须据实提供情况，并对调查事项保密。

(3) 绩效管理组在接到申诉调查结果后 5 个工作日内做出处理意见，并通知申诉人（在未做出处理意见前，先行兑现，处理意见确定后多退少补）。

员工绩效管理方案 2

1.0 目的

规范员工绩效考评工作，确保公平、公正、公开考评员工。

2.0 适用范围

适用于实业公司全体员工的绩效考评工作。

3.0 职责

3.1 部门经理负责对部门员工工作绩效的考评工作；

3.2 公司总经理负责对部门工作绩效的考评工作；

3.3 行政部负责将各部门考评结果汇总，提出绩效考核建议；

3.4 总经办主任负责审核各部门绩效考核情况；

3.5 公司总经理负责维护绩效考核的公正、公平、公开性并审批绩效考核建
议。

4.0 程序

4.1 绩效考核的原则

1) 公正客观的原则；

2) 全面的原则；

3) 准确的原则；

4) 及时的原则；

5) 节约的原则；

6) 便于操作的原则。

4.2 绩效考核的衡量标准

1) 工作行为；

2) 工作成果；

3) 工作能力；

4) 工作态度。

4.3 绩效考评体系及构成

4.3.1 绩效考评体系

1) 操作规程是唯一考评依据；

2) 考评结果与工资、奖金挂钩；

3) 考评结果与行政奖罚挂钩;

4) 考评结果与晋升、调职、降级挂钩;

5) 考评结果允许进行行政复议。

4.3.2 绩效考评体系的构成

绩效考评由周检、月检、抽检、半年考评、年终考评构成。

4.4 工资构成及发放

4.4.1 工资构成

工资=基本工资+固定岗位工资+考评工资+补贴

说明:

员工及基层、中层管理员工的考评工资基数=30%__岗位工资总额

高层管理员工的考评工资基数=50%__岗位工资总额

4.4.2 考评工资发放方式

4.4.2.1 对员工及基层、中层管理员工的考评工资发放

采取“当月考核，当月发放”的方式，发放公式如下:

考评工资=考评工资基数__考评分对应的核发比例

4.4.2.2 对高层管理员工的考评工资发放

在年底根据目标考核情况，按照(新闻实业公司~年目标考核管理办法)进行核发。

4.4.3 考评工资核发比例

考评分 个人考评工资核发比例

≥95 100%

$60 \leq \text{考评分} < 95$ 考评分/95__100%

考评分 < 60 0

4.5 考核指标体系

附表一(新闻实业公司绩效考核指标体系)

4.6 考评办法

4.6.1 考评关系

公司总经理 部门经理

部门经理 主管 员工

4.6.2、周检、月检

考评人员每周、每月不定时对被考评员工工作进行综合评分，并将考评结果于记录在部门工作检查表中；

4.6.3 抽检

公司质检专员(物业公司质检员兼任)不定时对各部门各岗位进行抽检，并将抽检结果记录在抽检工作表中。抽检结果于次日报行政部核实，无异议后按正常程序处理。并记入月底绩效考评统计中。

4.7 统计办法

4.7.1 原则上实行两级审核制度，即由公司根据部门工作计划完成情况对部门实施考核，再由部门对部门员工工作完成情况进行考核。

4.7.2 半年考评总分的统计方法：

半年考评总分= Σ 每月考评分 \times 80%+半年考评 \times 20%

4.7.3 年终考评总分的统计方法：

年终考评总分= Σ 半年考评总分 \times 80%+年终考评 \times 20%

4.8 考评流程

4.8.1 每月5日之前各部门统计员工的考评分数，交由行政部计算员工当月考评工资；

4.8.2 行政部负责对((半)年度考评分数统计表)进行统计，行政部负责核算高层管理人员的年终奖金，并于年底发放。

4.8.3 对申请复议的员工分数，5个工作日内给予回复，在复议结果未定之前，原分数继续有效，经复议的分数为最终分数。如有差额，分数计入次月月检分数。

4.8.4 行政部人事专员需将管理人员及各员工的考评情况计入人事档案，并归档保留(部门月检分数统计表)、(部门(半)年度考评分数统计表)。

4.9 绩效考评纪律

4.9.1 考评人员在考评时，应独立检查、判断、思考、打分，上司不得干涉其评分，只能在复核时与考评人员商讨，意见不统一时，需在备注栏中说明。

4.9.2 考评人员必须依照(新闻实业公司绩效考核指标体系)进行评分，严禁随意评分。

4.9.3 考评中如发现考评项目有漏项或表述不清时，应及时向行政部反映，由行政部及时补充，考评人员不得按照自己的理解进行评分。

4.9.4 考评中不得徇私舞弊，否则予以行政处罚，并在考评人员次月的考评项目中予以扣分。

5.0 本办法自~年1月1日起执行。

3

一、总则

为规范公司对员工的考察与评价，特制定本制度。

二、考核目的

1、在同方造就一支业务精干的高素质的、高境界的、具有高度凝聚力和团队精神的人才队伍. 并构成以考核为核心导向的人才管理机制.

2、及时、公正地对员工过去一段时间的工作绩效进行评估，肯定成绩，发现问题，为下一阶段工作的绩效改善做好准备。

3、为同方中层管理、技术类员工的职业发展计划的制定和员工的薪酬待遇（含员工持股权重调整）以及相关的教育培训带给人事信息与决策依据。

4、将人事考核转化为一种管理过程，在同方构成一个员工与公司双向沟通的平台，以增进管理效率。

三、考核原则

1、以公司对员工的经营业绩指标及相关的管理指标，和员工实际工作中的客观事实为基本依据；

2、以员工考核制度规定的资料、程序和方法为操作准则；

3、以全面、客观、公正、公开、规范为核心考核理念。

四、适用对象

本制度主要是为同方公司总部职能部人员和分公司副总级以上经营管理类专业技术类人员设计(分公司副总级以下人员由分公司参照总部形式自行考核)。另有以下状况人员不在考核范围内：

1、试用期内，尚未转正员工

2、连续出勤不满六个月或考核前休假停职六个月以上

3、兼职、特约人员

五、各类考核时间排定表

考核类别 考核时间 复核时间 考核终定时间

年中考核 6月1日到5日 6月5日到8日 6月15日

年度考核 1月15日到20日 1月21日到23日 1月25日

转正考核按公司招聘调配制度执行

晋升考核按公司内部晋升制度执行

注：1、考核时间主要是指由各业务部门、职能部门主管与下属就绩效表现，绩效改善计划，新的绩效目标共同进行讨论的时间

2、人事复核时间主要由人事决策委员会对有争议的考核结果及员工申诉的事件进行调查了解和仲裁

3、考核终定时间是人力资源部将考核结果进行汇总，新的绩效目标进行备案归档的时间。

4、年度考核是公司全体（正式）员工年度工作表现进行考核，年中考核是对年度考核评分“有待提高”及“急需提高”二类人员的考核。

六、考核体制

考核实行直接主管评估部属，部门主管复评制。人力资源部对员工考核有政策制(续致信网上一页资料)度咨询、执行监督、申诉调查等职能。人事决策委员会(由公司总裁、常务副总裁、相关副总裁、人力资源部总经理及相关部门主管组成)是同方公司员工考核政策的最终仲裁机构。具体权限见下表：

考核对象初评(员工自评后)汇总部门复核

分公司副总级总经理、相关职能总经理人力资源部主管副总裁

分公司总工分公司总经理人力资源部主管副总裁

分公司总经理人力资源部、企管部、财务部人力资源部主管副总裁、相关副总裁、公司总裁

职能副总级职能总经理人力资源部主管副总裁

考核对象初评(员工自评后)汇总部门复核

职能总经理员工自评人力资源部主管副总裁

分公司副总经理以下人员的考核

部门经理级主管副总经理分公司人事总经理、相关职能总经理

部门职员直接主管评分公司人事间接主管核定

技术人员技术主管评分公司人事间接主管核定

注：对于分公司副总经理级以下人员，均是由员工先自评，再由直接主管复评，员工间接主管(高于员工两级)最后核定认可。

七、考核标准

人事考核不能用统一的标准来评价不同岗位的任职人，尤其是对同方这样的高科技企业。同方在设计考核标准的核心理念是(员工)分层分类考核、客观评

公司依据员工经营职责大小，将员工分为三个层次，总部人力资源部针对公司中层以上干部专门设计考核标准与量表；其次，针对同方高科技公司的特点，将员工划分为管理类与技术类业务类，并专门设计考核标准与量表。

公司的考核标准主要是从经营业绩、工作态度、任职潜力三方面，不同部门类的员工，其考核标准的权重也不一样，具体如下：

各类员工考核权重比例图：

考核项目 职位类别 经营管理类 职能管理类 技术类

业绩考核约占 70% 50% 40%

潜力考核约占 15% 30% 30%

态度考核约占 15% 20% 30%

员工考核总得分 = 业绩分 + 潜力分 + 态度分

八、考核表

1、考核表按工作性质进行分类，分为经营管理类和职能管理类研发技术类三种，各类下面再细分成主管和非主管，由人力资源部与各相关部门研究和设计统一的表格。人力资源部对考核的指标制定有必须通用性的评分参考表，各部门可根据本部门实际状况对考评因素和要点进行调整，但未经与人力资源部协商透前，不能擅自调整考评结构和要素赋分。

2、年终考核成绩由人力资源部存于员工个人档案中，除人事决策委员会和各部门总经理外，其他人员一概不得查阅。

九、考核评价

1、考核结果的等级评定：

全部类型的考核结果按员工考核总分，划分为“特优”、“优秀”、“中等”、“有待提高”、“急需提高”五等级，并作如下界定：

等级特优秀 优秀 中等 有待提高 急需提高

考核总分 95 分以上 85—95 分 70—84 分 50—69 分 50 分以下

2、考核等级比例控制：

为减少考核的主观性及心理误差（晕轮效应，比较效应，平均化等），考核结果经过除权处理实行部门（分公司）比例控制，各部门，各分公司在向人力资源部申报考核结果时，一律按下面比例：

特优秀人数：不超过本部门（分公司）员工总数 5%

优秀人数：不超过本部门（分公司）员工总数 15%

中等人数：占本部门（分公司）员工总数 65%

有待提高人数：约占本部门（分公司）员工总数 10%

急需提高人数：约占本部门（分公司）员工总数 5%

注：考核列入极优秀或急需提高者，务必同时带给具体的事实依据

十、考核程序

考核的一般操作程序：

1、员工自评：按照“考核权限表”，员工选取适当的考核量表进行自我评估

2、直接主管复评：直接主管对员工的表现进行复评。

3、间接主管复核：间接主管（高于员工二级）对考核结果评估，并最后认定。

补充推荐：

当直接主管欲评分数与员工自评分数差距很大，甚至跨越档级时：

1、直接主管应让员工本着客观的原则再次自评

2、如员工再次自评分数变化不大时，直接主管能够进行复评，并向该员工的间接主管说明状况

3、当员工自评分数与直接主管分数出现档级上的差别，推荐主管就应与该员工进行面谈，并完成“绩效面谈表”

当员工最后考核分数归入“急需提高”或“特优”时

1、推荐该员工主管与员工进行面谈，并完成“绩效面谈表”

2、如有必要，可另外附具体的事实说明，作为考核结果的补充材料。

十一、考核申诉

1、考核申诉是为了使考核制度完善化和在考核过程中真正做到公开、公正、合理而设定的特殊程序。

2、部属与直接主管讨论考核资料和结果后，如有异议，可先向部门主管提出申诉，由部门主管进行协调；如部门主管协调后仍有异议，可向人事决策委员会提出申诉，由人力资源部门专员进行调查协调。

3、考核申诉的同时务必带给具体的事实依据。

十二、考核与奖惩

1、公司将考核结果与岗位津贴相挂钩，按员工的年度考核成绩对员工的职位工资进行调整，调整原则如下：

①特优员工：原则上岗位津贴上调一级

②优秀员工：岗位津贴不作调整，在机会适当时，可作职务晋升处理

③中等员工：岗位津贴不作调整。

④有待提高员工：岗位津贴不作调整，但列为年中考核对象。

⑤急需提高员工：岗位津贴下调一级，且列为年中考核对象。

2、年度考核为“有待提高类”员工的处理

①岗位津贴暂不调整，在年中考核前不作晋升处理

②若年中考核再评为“有待提高”，则岗位津贴下调一级，若等级在“有待提高”之上，则岗位津贴不调整，也可按正常程序作晋升处理。

③若年中考核再评为“有待提高”，且在第二次年度考核又评为“急需提高”，则公司与此员工解除劳动用工关系。

3、年度考核为“急需提高类”员工的处理

①该员工岗位津贴在年度考核结束后下调一级。

②同时，如在年中考核前，公司与该员工聘用合约到期，则该员工与公司聘用期满后，公司不再聘用。在这期间，该员工岗位津贴相应下调一级

③如在年中考核时，公司与该员工聘用合约仍未到期，则对员工进行年中考核，如仍评为“有待提高”或“急需提高”，则公司与此员工解除劳动用工关系；如评为“中等”或以上等，则公司继续聘用，但岗位津贴在第二次年度考核开始前不作调整。

十三、附则

1、本制度的解释权归人力资源部。

2、本制度的最终决定权、修改权和废除权归人事决策委员会。

3、本制度生效时间为1月10日。

员工绩效管理方案 4

为确保公司战略目标的顺利实施,透过利用绩效考核手段到达激发员工工作激情,最终实现企业与员工双赢的目的,特制定本方案。

一、绩效考核原则

1、“四公原则”:即“公正、公开、公平、公道”,执行公正,过程公开,评价公平,实施公道,考核应就事论事而不可将与工作无关的因素带入考核工作;

2、客观性原则:用事实说话,切忌主观臆断,缺乏事实依据;

3、反馈原则:考核者在对被考核者进行绩效考核的过程中,需要把考核结果反馈给被考核者,同时听取被考核者对考核结果的意见,对考核结果存在的问题及时修正或做出合理解释;三天一沟通,七天一反馈,一月一激励,一年一兑现。

4、时效性原则:绩效考核是对考核期内工作成果的综合评价,不应将本考核期之前的行为强加于本次的考核结果中,也不能取近期的业绩或比较突出的一两个成果来代替整个考核期的业绩;

6、结果导向原则:突出业绩,强调以绩效结果为依据,同时兼顾潜力或者关键行为以及个人表率作用对员工和团队的价值贡献。

二、绩效考核人员范围

1、集团公司本部部门经理、副经理及员工;

2、事业部副总经理、部门经理、副经理及部门员工;

3、各分子公司经理、副经理、职能部门负责人及管理人员;

4、参控股企业外派人员。

三、绩效考核周期

1、月度督察、半年考核：各岗位的工作目标任务的完成状况，根据年初确定的目标职责及月度的工作计划，每月督察，半年考核。上半年考核时间为7月1日—15日，下半年考核时间为次年1月1日—15日。

2、考核期如果由于特殊原因需要延后的，考评委员会有权将考核时间顺延。

四、绩效考核机构

成立亿利资源集团公司考评委员会。

主任：执行总裁

副主任：运营总监

秘书长：人力资源部经理

成员：副总裁、总监、各部门经理

各事业部、分子公司成立由一把手任主任的考评委员会

五、绩效考核资料及办法

采取180度（自评、主管评定、考核小组共同考评、跨团队考核）的应用行事历及目标管理的考评方式进行考评

（一）中层以上人员

企业经理

为全方位考核企业经理的综合业绩，考核资料由五部分组成。分别为：经营指标、员工队伍建设、企业发展规划及实施方略、综合素质（管理潜力、执行潜

力、改革创新潜力、廉洁自律、与员工的沟通)、上级临时交办任务的完成状况。
五项得分之和即为被考评者的最后得分。

1、经营指标

以年初责任书签订指标为考核资料(硬指标): (主要生产加工企业以利润、现金流、上缴款项、员工社会保险缴纳、工资的发放等指标完成状况为考核依据;非独立运作企业以产量、质量、成本等指标完成状况为考核依据;流通企业以利润、销售收入、现金流、应收款项、员工社会保险缴纳、工资的发放等指标完成状况为考核依据;其它企业按协议规定执行)安全工作一票否决。

权重占总考核的 80%

考核主体: 考评小组评定、综合管理部带给考核指标

考核周期: 月度督察、半年考核

2、企业发展规划及实施方略

企业发展规划及实施方略是指被考核者是否能够站在集团公司战略规划的高度上提出本企业合理的发展规划及具体实施方略; 权重占总考核的 10%

考核主体: 自评结合直接上级的办法进行; 权重分别为 10%、90%

考核周期: 月度督察、半年考核

3、员工队伍建设

员工队伍建设是指本企业定员的合理性、人员的流失率及人员综合素质的提升程度; 权重占总考核的 5%

考核主体: 采取自评、直接上级评定与集团公司职能部门相关负责人评

定相结合的办法进行; 权重分别为 10%、70%、20%。

考核周期：月度督察、半年考核

4、综合素质

综合素质包括考核者的管理潜力、执行潜力、改革创新潜力、廉洁自律、与员工沟通状况；权重占总考核的 5%

考核主体：采取自评、直接上级与本企业员工评定相结合的办法进行；权重分别为 10%、50%、40%

考核周期：年度考核

5、上级临时交办任务

上级临时交办任务是指未列目标职责书内的工作资料；权重占总考核的 5%，有一项任务按要求完成加 10 分，依次累加。

考核主体：由自评与直接上级相结合的评定办法；权重分别为 10%、90%

考核周期：月度督察、半年考核

部门经理

为全方位考核中层以上人员的综合业绩，考核资料由五部分组成。分别为：集团公司总体经营指标完成状况、工作业绩、职能系统内的业务规划及实施方略、直接管辖范围的员工队伍建设、综合素质（专业潜力、管理潜力、执行潜力、学习创新潜力、客户满意度）、上级临时交办任务的完成状况。六项得分之和即为被考评者的最后得分。

1、集团公司总体经营指标完成状况

主要以销售收入、利润、现金流、应收款的压缩、员工社会保险缴纳、工资的发放等指标完成状况为考核依据。经理考核权重占 40%，副经理考核权重占 30%。

考核主体：综合管理部带给指标、考评委员会评定

考核周期：月度督察、半年考核

2、工作业绩

以每月未部门工作会确定的工作计划为考核资料。经理考核权重占 30%，副经理考核权重占 35%。

考核主体：自评与考评委员会相结合的办法；权重分别为 10%、90%

考核周期：月度督察、半年考核

3、职能系统内的业务规划及实施方略

职能系统的业务规划及实施方略是指被考核者是否能够站在集团公司

战略规划的高度上提出职能系统的业务规划及具体实施方略；权重占总考核的 10%

考核主体：由自评、直接上级及考评委员会评定；权重分别为 10%、60%、30%

考核周期：月度督察、半年考核

4、直接管辖范围的员工队伍建设

直接管辖范围的队伍建设是指本部门或本职能系统所直接管辖业务人员搭配的合理性及人员综合素质的提升程度；经理考核权重占 10%，副经理考核权重占 15%

考核主体：采取自评、直接上级评定与直接管辖的员工评定相结合的办法进行；权重分别为 10%、70%、20%

考核周期：半年考核

5、综合素质

综合素质包括考核者的专业潜力、管理潜力、执行潜力、学习创新潜力、客户满意度；权重占总考核的 10%

考核主体：专业潜力、管理潜力、执行潜力、学习创新潜力采取自评、考评小组测评与直接上级评定相结合的办法进行；权重分别为 10%、40%、50%

客户满意度由与被考核者有直接业务来往的人员评定。

考核周期：年度考核

6、上级临时交办任务

上级临时交办任务是指未列入月初工作计划内的工作资料；权重占总

考核分数的 5%，有一项任务按要求完成奖励 10 分，依次累加。注：上级临时交办的任务资料不能超出被考核者的业务和职能范围。

考核主体：由自评结合直接上级评定的办法进行；权重分别为 10%、90%

考核周期：月度督察、半年考核

（二）一般管理人员

为全方位考核管理人员的综合业绩，考核资料由五部分组成。分别为：集团公司总体经营指标完成状况、工作业绩、职能系统内的业务指导、综合素质（专业潜力、执行潜力、学习创新潜力、职责心、工作用心性）、上级临时交办任务的完成状况。五项得分之和即为被考评者的最后得分。

1、集团公司总体经营指标完成状况

主要以销售收入、利润、现金流、应收款的压缩、员工社会保险缴纳、工资的发放等指标完成状况为考核依据。权重占总考核的 20%。

考核主体：综合管理部带给指标、考评委员会评定

考核周期：月度督察、半年考核

2、工作业绩

以每月未部门工作会确定的工作计划为考核资料；权重占总考核的 50%

考核主体：采取自评与直接上级相结合的评定办法进行；权重分别为 10%、90%

考核周期：月度督察、半年考核

3、职能系统内的业务指导

职能系统内的业务指导是指被考核者对本系统内业务人员的指导。权重占总考核的 10%。

考核主体：采取自评、直接上级评定的办法与本系统内的业务人员评定相结合的办法进行；权重分别为 10%、80%、10%

考核周期：月度督察、半年考核

3、综合素质

专用指标包括考核者的专业潜力、执行潜力、学习创新潜力、职责心、工作用心性；权重占总考核的 20%

考核主体：采取自评、直接上级与直接有业务关系的人员评定相结合的办法进行；权重分别为 10%、50%、40%

考核周期：年度考核

4、上级临时交办任务

上级临时交办任务是指未列入月初工作计划内的工作资料；权重占总考核的 5%，有一项任务按要求完成加 10 分，依次累加。

考核主体：采取自评、直接上级评定相结合的办法进行；权重分别为 10%、90%

考核周期：月度督察、半年考核

（三）外派人员的考核

为全方位考核外派人员的综合业绩，考核资料由五部分组成。分别为：本企业经营指标完成状况、工作业绩、外派人员定期汇报状况、综合素质（专业潜力、管理潜力、执行潜力、学习创新潜力、沟通协作潜力）。三项得分之和即为被考评者的最后得分。

1、本企业经营指标完成状况

主要以利润、现金流、上缴款项、员工社会保险缴纳、工资的发放等指标完成状况为考核依据。权重占总考核的 20%。

考核主体：综合管理部带给指标、考评委员会评定

考核周期：月度督察、半年考核

2、工作业绩

以年度工作目标及月度工作计划为考核资料；权重占总考核的 50%

考核主体：采取自与评考评委员会相结合的办法进行；权重分别占 10%、90%

考核周期：半年考核

3、外派人员定期汇报

外派人员定期汇报是指被考核者依据《亿利资源集团公司外派人员管理办法》相关规定定期汇报，做好集团公司与所在企业的相关信息传递工作，保证双方的信息互通；权重占总考核的 10%。

考核主体：采取自评与集团公司直接上级测评相结合的办法进行；权重分别占 10%、90%

考核周期：月度督察、半年考核

4、综合素质

综合素质包括考核者的专业潜力、管理潜力、执行潜力、学习创新潜力、沟通协作潜力；权重占总考核的 20%。

考核主体：采取自评、所在企业直接上级及所直接管辖人员、集团公司直接上级及有直接业务联系的人员评定相结合的办法进行；权重分别为 10%、30%、20%、30%、10%

考核周期：年度考核

六、绩效考核评分原则

1、考核评分原则：从高分到低分将考核结果分为五档，分别为优秀、良好、合格、需改善和不良。优秀 130—120 分；良好 120—110 分；合格 110—90 分；需改善 90—70 分；差 70—50 分，每个等级的评分原则如下：

优秀：该项工作绩效大大超越常规标准要求。通常具有下列表现：在规定的
时间之前完成任务，并且完成任务的数量、质量显著超出规定的标准，得到来自
客户的高度评价，给公司带来预期外的较大收益。

良好：该项工作绩效超出常规标准要求。通常具有下列表现：严格按照规定的
时间要求完成任务，在数量、质量上明显超出规定的标准，获得客户的满意，
超过公司预期目标。

合格：该项工作绩效到达常规标准要求。通常具有下列表现：基本上到达规定的时间、数量、质量等工作标准，没有客户不满意，到达公司预期目标。

需改善：该项工作绩效基本到达常规标准要求。通常具有下列表现：偶有小的疏漏，有时在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，偶尔有客户的投诉，并没有给公司造成较大的不良影响。

差：该项工作绩效显著低于正常工作标准的要求。通常具有下列表现：工作中出现较大的失误，或在时间、数量、质量上与规定的工作标准相距甚远，经常突击完成任务，经常有投诉发生，给公司造成较大的损失或不良影响。

2、要求部门员工的平均绩效得分不得超过部门绩效得分，否则考核视为无效。

3、考核委员会参照考核得分，将被考核者划分为五个等级：

A级（优秀）：130—120分；B级（良好）：120—110分；C级（合格）110—90分；D级（需改善）：90—70分；E级（差）：70分以下

4、考核委员会对部门经理以下员工，参照考核得分，将被考核者划分为A、B、C、D、E五个等级，等级结果在部门内部实施强制分布法，五个等级所占被考核者总数比例如下：

A级（优秀）、B级（良好）以上员工占被考核者总数比例不得高于20%；C级（合格）占被考核者总数比例70%以上；D级（需改善）、E级（差）占被考核者总数比例不得低于10%

七、绩效考核流程

1、考核数据的收集：考核评估开始的第1到第5个工作日，由人力资源部负责考核指标信息的汇总收集并向考核委员会带给。办公室应在月末最后1个工作日，将集团公司各部门人员、外派人员本月工作总结、下月工作计划及本月工作任务督查结果提交人力资源部。

2、绩效考核评估：考核评估开始的第6个工作日，考评小组及各考核者的直接上级在取得各被考核部门的绩效考核计分卡及相关信息资料后，依据评分原则进行评估。

3、集团公司部门各岗位的考核：考核评估的第7个工作日到第9个工作日，由部门直接上级依据岗位员工绩效计分卡及相关信息资料对该岗位员工进行考核评估，并将考核结果提交人力资源部。

4、考核资料整理：考核评估的第10个工作日到第12个工作日，人力资源部回收所有绩效考核评估结果及相关资料。

5、完成考核汇总：考核评估的第13个工作日到第14个工作日，人力资源部统一汇总完成考核评估结果，提交执行总裁审批。

6、考核评估的第15个工作日，人力资源部将绩效考核工资提交财务部门，财务部门以此发放员工岗位绩效工资。

5

一、考核目的

1、作为晋级、解雇和调整岗位依据，着重在能力、能力发挥和工作表现上进行考核。

2、作为确定绩效工资的依据。

3、作为潜能开发和教育培训依据。

4、作为调整人事政策、激励措施的依据，促进上下级的沟通。

二、考核原则

1、公司正式聘用员工均应进行考核，不同级别员工考核要求和重点不同。

2、考核的依据是公司的各项制度，员工的岗位描述及工作目标，同时考核必须公开、透明、人人平等、一视同仁。

3、制定的考核方案要有可操作性，是客观的、可靠的和公平的，不能掺入考评人个人好恶。

4、提倡考核结果用不同方式与被评者见面，使之诚心接受，并允许其申诉或解释。

三、考核内容及方式

1、工作任务考核（按月）。

2、综合能力考核（由考评小组每季度进行一次）。

3、考勤及奖惩情况（由行政部按照《公司内部管理条例》执行考核）。

四、考核人与考核指标

1、成立公司考评小组，对员工进行全面考核和评价。

2、自我鉴定，员工对自己进行评价并写出个人小结。

3、考核指标，员工当月工作计划、任务，考勤及《内部管理条例》中的奖惩办法。

五、考核结果的反馈

考绩应与本人见面，将考核结果的优缺点告诉被评人，鼓励其发扬优点、改正缺点、再创佳绩。

六、员工绩效考核说明

（一）填写程序

1、每月2日前，员工编写当月工作计划，经部门直接上级审核后报行政部；

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/706233144223010144>