

# 绩效管理与绩效考核制度

## 第一章 总则

**第一条：**为加强公司对员工的绩效管理和绩效考核工作，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、退職管理的依据；
- 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善工作绩效。

**第二条：**绩效管理是指上级为了不断提高和改善下属员工职业能力与工作业绩所做的一系列管理活动。

**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的评估，是绩效管理的一个重要环节。

**第四条：**绩效管理和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、监督和提供技术方面支持。

**第五条：**员工绩效管理与绩效考核的档案，是公司重要的人力资源管理基础性材料，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涉及公司内所有正式签约的员工；试用期（见习期）人员的考核，不属于本制度范围，由公司招聘与录用制度做出具体规定。

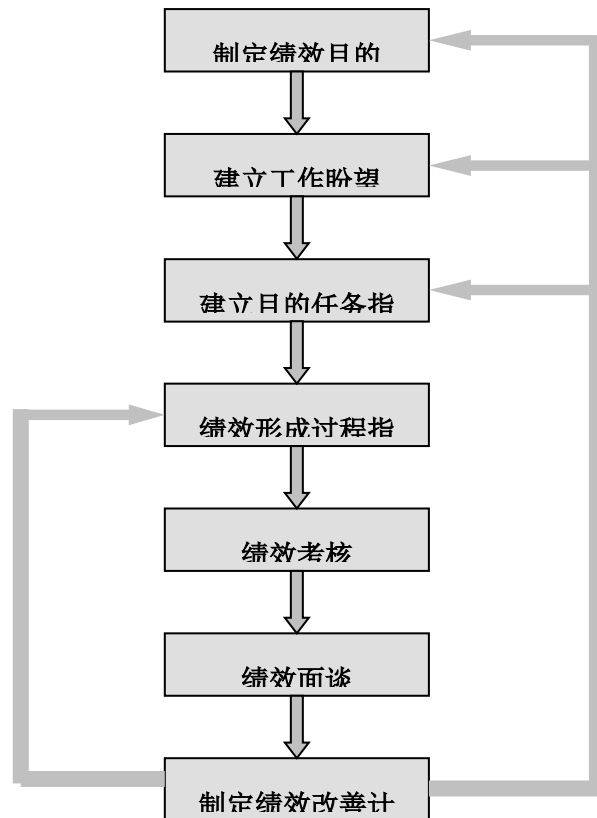
**第七条：**本制度规定的绩效管理与绩效考核的责任主体是各职位的直接管理者，不采用全方位考核的方式，但上级管理者拥有员工考核结果调整的权力。

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

- 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，下属必须始终保持高度的参与性，各级管理者必须随时与下属进行沟通。

## 第二章 绩效管理与绩效考核的程序

**第一条：**绩效管理与绩效考核是一个不断循环往复的过程，其基本程序为：



**第二条：**制定绩效目的：

- 1、各级主管根据本年度（或考核周期）公司对员工规定和盼望，在与员工协商的基础上拟定年度（或考核周期）工作目的；
- 2、部门负责人的考核内容涉及：部门量化指标：针对部门可以量化的关键业绩指标；

2) 部门非量化指标: 针对部门不能量化但对公司和部门业绩形成非常重要的指标;

3) 追加目的和任务考核: 重要是对工作中的追加目的和任务的考核  
(以上部分权重为70%, 参考值, 具体分派由考核负责人拟定)

4) 工作行为与态度考核;  
(此项权重为20%, 参考值);

5) 管理行为考核。  
(此项权重为10%, 参考值)

6) 不良事故考核。

3、其他具有管理职能职位的考核内容涉及:

1) 指标性目的: 可以定量衡量的考核目的;

2) 重点工作目的: 不能量化, 但是对完毕工作非常重要的工作目的;

3) 追加目的和任务考核: 重要是对工作中的追加目的和任务的考核  
(以上部分权重为70%, 参考值, 具体分派由各级考核负责人拟定)

4) 工作行为与态度考核;  
(此项权重为20%, 参考值);

5) 管理行为考核;  
(此项权重为10%, 参考值)

6) 不良事故考核。

4、非管理职能职位的考核内容涉及:

1) 指标性目的: 可以定量衡量的考核目的;

2) 重点工作目的: 不能量化, 但是对完毕工作非常重要的工作目的;

3) 追加目的和任务考核: 重要是对工作中的追加目的和任务的考核  
(以上部分权重为80%, 参考值, 具体分派由各级考核负责人拟

定)

4) 工作行为与态度考核。

(此项权重为 20%，参考值)

5) 不良事故考核。

5、各级主管将设定的目的填写到相应的年度（或考核周期）考核表中，并拟定每项目的的权重；呈报上级主管认定后，统一交至人力资源部备案。

**第三条：建立工作盼望：**

1、为了保证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、沟通的基本内容涉及：

1) 盼望员工达成的业绩标准；

2) 衡量业绩的方法和手段；

3) 实现业绩的重要控制点；

4) 管理者在下属达成业绩过程中应提供的指导和帮助；

5) 出现意外情况的解决方式；

6) 员工个人发展与改善要点与指导等。

3、在沟通的基础上，管理者与被管理者双方共同填写“目的任务指导书”。

**第四条：**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、良好的表现以及管的指导，如实随时记录在“行为指导记录”中，以便为实行绩效管理积累客观依据。

**第五条：**各级主管在考核时，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。

**第六条：**在考核结束后，各级主管必须与每一位下属进行考核面谈，面谈的重要目的在于：

肯定业绩，指出局限性，为员工职业能力和工作业绩的不断提高指明方向；

- 1、讨论员工产生局限性的因素，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，并将其列入下年度（或考核周期）的绩效改善目的；
- 2、在员工与主管互动的过程中，拟定下年度（或考核周期）的各项工  
作目的和目的的任务指导书；
- 3、如有必要，可修订年度（或考核周期）的“目的任务指导书”，但必须通过上一级主管批准后方可。

**第七条：**考核的结果，经上级主管核准后报人力资源部，以便进行必要的调整。

**第八条：**人力资源部在对各部门考核结果进行调整后（如需要），呈报总经理核准，并按核准后的考核结果执行。

**第九条：**考核资料必须严格管理，一经考核结束，人力资源部须将原始表格归入员工档案，员工个人和主管只能保存复印件。

**第十条：**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，可以进入劳动争议解决程序。

### 第三章 考核结果的应用

**第一条：**公司本着公正、客观的原则，应用考核结果。

**第二条：**月度考核总分 1000 分，划分为五个等级，考核结果实行逼迫分派，考核等级相应的分派比例如表一：

表一：

等级	A（优秀）	B（良好）	C（称职）	D（基本称职）	E（不称职）
标准	40%月基本薪酬	30%月基本薪酬	20%月基本薪酬	10%月基本薪酬	无

比率 (%)	5	20	50	20	5
--------	---	----	----	----	---

注：基本薪酬=基本工资+绩效工资

**第三条：**年度考核总分 1000 分，划分为五个等级，考核结果实行逼迫分派，考核等级相应的分派比例如表二：

表二：

等级	A（优秀）	B（良好）	C（称职）	D（基本称职）	E（不称职）
标准	1 月基本薪酬	80%月基本薪酬	60%月基本薪酬	50%月基本薪酬	无
比率（%）	5	20	50	20	5

**注：**基本薪酬=基本工资+绩效工资

**第四条：**不良事故考核根据相关不良事故导致不良后果的限度，划分为 A（重大）、

B（一般）、C（轻微）三个等级。

**第五条：**不良事故处罚办法见表三：

表三：

等级 系列	A（重大）	B（一般）	C（轻微）
年薪制	不享受考核年薪和奖励年薪	扣除 50%考核年薪和奖励年薪	扣除 20%考核年薪和奖励年薪
等级薪酬	不享受月度奖金	扣除 50%月度奖金	扣除 20%月度奖金
销售支持	不享受月度奖金	扣除 50%月度奖金	扣除 20%月度奖金
直接销售	扣除当月提成	扣除当月 70%提成	扣除当月 30%提成
生产计件制	不享受年中或年终奖	扣除 50%年中或年终奖	扣除 20%年中或年终奖

**第六条：**具体不良事故条款及等级由各部门根据具体工作情况拟定。

**第七条：**考核结果与员工利益的相关性表现在以下几个方面：

- 1、月度奖金的分派；
- 2、年度奖金的分派；
- 3、绩效工资の確認；
- 4、年薪上限的确认；
- 5、晋级资格的确认；
- 6、晋等资格的确认；
- 7、晋职资格的确认；

- 1、培训资格的确认；
- 2、其他资格的确认。

**第八条：**等级工资制员工绩效工资实际支付与当月公司总体业绩完毕情况以及员工月度考核成绩挂钩，考核等级和相应的绩效工资分派比例见表四：

表四：

等级 \ 公司总体业绩完毕 绩效工资支付比例 (%)	100%及以上	95%—99%	90%—94%	85%—89%	85%以下
不称职	80%	70%	60%	50%	50%
基本称职	90%	75%	65%	55%	50%
称职	100%	80%	70%	60%	50%
良好	100%	90%	80%	70%	50%
优秀	100%	95%	90%	85%	50%

**第九条：**等级工资制员工月度考核成绩与月度奖金的关系为：

- 1、月度考核不称职的员工，免月度奖；
- 2、连续两次考核不称职者，警告；
- 3、累积三次考核不称职者，辞退；
- 4、其他考核等级的享受标准，参见《\*\*\*\*有限公司等级薪酬管理制度》；

**第十条：**等级工资制员工年度考核成绩与年度奖金的关系为：

- 1、年度考核不称职者，免年度奖；
- 2、连续两年考核不称职者，辞退；
- 3、其他考核等级的享受标准，见《\*\*\*\*有限公司等级薪酬管理制度》。

**第十一条：**生产计件制员工奖金与工作行为态度考核、管理行为考核挂钩，一年考核两次，半年考核一次，根据额定的生产量，超额部分提取奖金总额，采用奖金分享方式进行分派，考核等级和相应的分派比例见表五：



表五：

等级	A（优秀）	B（良好）	C（称职）	D（基本称职）	E（不称职）
年中奖金	1月基本薪酬	70%月基本薪酬	60%月基本薪酬	50%月基本薪酬	无
年终奖金	2月基本薪酬	1.8月基本薪酬	1.5月基本薪酬	1月基本薪酬	无
比例（%）	5	20	50	20	5

注：基本薪酬=基本工资+绩效工资

**第十二条：**销售服务支持相关人员月度考核成绩的应用：

- 1、销售服务支持相关人员的月度奖金根据考核结果拟定，按月度发放，具体管理办法参照等级制员工管理办法执行。其支付水平略高于公司其他部门的平均水平（见表六）。

表六：

等级	A（优秀）	B（良好）	C（称职）	D（基本称职）	E（不称职）
标准	60%月基本薪酬	40%月基本薪酬	30%月基本薪酬	20%月基本薪酬	无
比率（%）	5	20	50	20	5

- 2、连续两次考核不称职者，警告；
- 3、累积三次考核不称职者，辞退；
- 4、其他考核等级的享受标准，参见《\*\*\*\*公司营销薪酬管理制度》；

**第十三条：**销售服务支持相关人员年度奖金根据年度考核结果拟定（见表七）。

表七：

等级	A（优秀）	B（良好）	C（称职）	D（基本称职）	E（不称职）
标准	2月基本薪酬	1.8月基本薪酬	1.5月基本薪酬	1月基本薪酬	无
比率（%）	5	20	50	20	5

注：基本薪酬=基本工资+绩效工资

**第十四条：**直接销售人员考核成绩的应用：

- 1、建立不良事故考核机制，凡发生不良事故者，根据所发生的不良事故等级，对负责人进行相应处罚，具体细则另行规定；
- 2、不良事故处罚办法参见表三。

**第十五条：**年薪制员工的季度考核：

- 1、年薪制员工前三季度施行季度考核（第四季度施行年度考核）。

2、季度考核总分 1000 分，划分为五个等级，见表八：

表八：

等级	A (优秀)	B (良好)	C (称职)	D (基本称职)	E (不称职)
考核系数	1	0.9	0.8	0.6	0.5

3、连续两次考核不称职者，警告；

1、全年累积三次考核不称职者，免职。

**第十六条：**年薪制员工年度考核成绩与考核年薪（上限年薪）和奖励年薪拟定的关系为：

1、年度考核不称职者，免考核年薪（上限年薪）；

2、考核年薪根据年度考核系数修正，发放标准为：

$$\text{年终发放额} = (\text{考核年薪} - \text{基本年薪}) * \text{考核系数}$$

考核系数见表九：

表九：

考核等级	A (优秀)	B (良好)	C (称职)	D (基本称职)	E (不称职)
考核系数	1.0	0.9	0.8	0.6	0

3、奖励年薪（年终奖金）总额从当年超额利润中提取，在年度结束后，根据公司业绩和考核系数结果进行核定，具体计算办法为：

$$\text{各岗位奖励年薪} = \frac{\text{该岗位对比系数} * \text{考核系数}}{\sum (\text{对比系数} * \text{考核系数})} \times \text{奖励年薪总额}$$

4、不良事故处罚办法参见表三。

5、其他享受标准，参见《\*\*\*\*公司中高层管理人员薪酬管理制度》中考核年薪计算方法；

- 6、考核成绩良好者，除享受上限年薪以外，享受公司表彰；
- 7、考核成绩优秀者，除享受上限年薪以外，可以享受优秀经理人称号，并颁发董事长或总经理特别奖；

**第十七条：**享受等级薪酬制员工年度考核与晋级的关系为：

- 1、年度考核不称职者，免晋级；
- 2、年度考核等级为基本称职以上（含基本称职）者，可在本职等内晋升一级；
- 3、年度考核成绩为优秀者，可在本职等内晋升两级；
- 4、不管哪种晋级情况，假如在本职等内没有晋级空间，则不能晋级。

**第十八条：**享受等级工资制员工年度考核与晋等的关系（特殊情况除外）：

- 1、主管以下（不含）或薪资等级在五职等（不涉及五职等）以下者，连续两年考核为良好者（或以上），可以晋升一个职等；
- 2、主管以上（含）或薪资等级在五职等（涉及五职等）以上者，连续三年考核为良好（或以上）者，可以晋升一个职等。

**第十九条：**考核成绩与职务晋升的关系，由人力资源部根据具体情况拟订，呈报总经理核准后执行。

**第二十条：**培训资格的确认：

- 1、凡涉及需要提高员工履行工作职责能力的培训，由各级主管根据考核结果提出，经部门汇总后报人力资源部统一安排；
- 2、凡涉及员工职业发展能力培养，由部门经理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，报人力资源部，以便编制单独的职业培训计划。
- 3、部门经理及部门经理以上人员的脱产培训条件，见相关管理制度。

**第二十一条：**凡出现涉及劳动协议规定的严重违纪、违规行为，实行单项否决，予以辞退。

**第二十二条：**享受等级工资制员工在出现以下几种情况时，不予考核：

- 1、病事假月度累计 3 天者，不予以月度考核，同时免奖；
- 2、病事假全年累计 15 天者，不予以年度考核，同时免奖；
- 3、其他总经理认为不予以考核的事项。

#### 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：**本规定由总经理核准并报董事会。

**第四条：**本规定自颁布之日起生效，修改时亦同。

\*\*\*\*\*公司

二零零\*年\*月

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/707055111005006115>