



绩效管理操作指引手册

香港红太阳集团投资有限公司

2008年5月12日

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册

关于本手册

此文件为香港红太阳集团投资有限公司(下称红太阳)的绩效管理操作指导手册，旨在向香港红太阳集团投资有限公司的员工提供绩效管理的系统指导。整个文件包括三部分：

绩效管理概览，，

，绩效管理流程

，绩效管理系统操作指南

第 1 页 共 43 页

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册

目 录

一、绩效管理系统概览	3
1、什么是绩效管理	4

2、绩效管理的目的 4

3、绩效管理体系的适用范围 4

4、绩效管理体系设计时遵循的基本原则 4

5、绩效管理体系中各参与者的职责.....5

6、绩效考核指标类型 6

7、绩效考核方式与考核周期 6

二、绩效管理流程 7

、绩效管理流程 8 1

2、绩效管理流程中的角色与职责 9

三、绩效管理系统及操作指南..... 12

1、绩效指标库的维护 13

2、绩效计划的制定 19

3、持续的反馈与辅导 30

4、绩效评估/考核 33

5、绩效考评结果运用 40

附表:绩效考核工具附表 42

一、绩效管理系统概览

绩效管理系统概览

1、什么是绩效管理

, 绩效管理是促进公司战略实施的管理流程, 是员工管理和发展的管理工具。

,
绩效管理是指管理者与员工之间在目标与如何实现目标上所达成共识的过程, 以及增强员工成

功地达到目标的管理方法以及促进员工取得优异绩效的管理过程。绩效管理首先要解决几个问

题:(1)就目标及如何达到目标需要达成共识。(2)绩效管理不是简单的任务管理, 它特别

强调沟通、辅导和员工能力的提高。(3)绩效管理不仅强调结果导向, 而且重视达成目标的过

程。

,
绩效管理是一个设定目标、提供正式或非正式的跟踪反馈, 并进行评估(通常使用正式评估方

法)的循环流程。绩效管理系统包括四个主要步骤:绩效计划的制定、持续的反馈与辅导、绩

效评估, 以及结果运用。

,
绩效管理是公司人力资源管理体系的基础之一。绩效评估的结果是确定员工晋升、降职、调岗、

加薪、减薪、解除劳动合同等人事决策的依据之一, 同时也是员工职业生涯规划和公司教育培

训计划的依据之一。

2、绩效管理的目的

,
帮助公司建立起目标管理机制:将员工个人目标与公司目标以及部门目标相联系, 促进公司整

体目标的实现;

,
公平、客观地评价员工的工作业绩,奖励员工为公司作出的贡献,使员工获得工作成就感,激

励和留住优秀员工;

,
建立、健全内部监督机制,实现管理制度化,提高公司和员工的工作效率,优化资源配置,提

高公司的整体管理水平;

,建立高效的企业团队,为员工提供发展机会和空间,增强企业的核心竞争力。

3、绩效管理体系的适用范围

,
绩效管理体系适用于香港红太阳集团投资有限公司(集团总部、各下属子公司)的全体员工(总

裁由集团董事会考评);

,在试用期的员工不必参加绩效评估;

,
被考评者在绩效期间发生人事异动时,以工作时间较长的单位/部门的主管为考评者。
。

4、绩效管理体系设计时遵循的基本原则

,以公正、统一的机制衡量所有员工的绩效;

,公司业绩与个人业绩相结合;

第 4 页 共 43 页

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册

,目标管理与过程管理相结合;

，以发展员工为目的；

，管理体系具有可操作性。

5、绩效管理体系中各参与者的职责

集团总裁/副总裁：

，根据董事会要求组织拟订集团公司的战略目标和年度经营目标；
组织拟订集团公司层面的关键业绩指标；

，向各级部门、子公司传达并解释集团公司的战略目标、经营重点；
审核集团各部门、子公司的年度绩效指标；

，代表董事会与集团各部门总监、子公司总经理签订年度绩效合同；
定期或不定期检查、监督集团各部门、子公司绩效计划执行情况；
为实现目标提供资源保证(包括为培训和发展提供必要的资源)。

各级部门负责人：

，接受并向下属解释战略目标、经营重点和绩效衡量的标准；

，向下属宣导绩效管理的重要性，并以身作则；

，参与集团及子公司业绩指标的制订；

，召集本部门相关人员拟订本部门绩效指标；

，协助下属拟订绩效指标和计划；

，接受上级的绩效考核和反馈；

，收集整理绩效评价数据信息；

，运用经绩效评价委员会审核的绩效评价结果。

员工：

，接受战略目标、经营重点和绩效衡量标准的传达；

，根据要求在规定的时间内拟订自己的绩效指标并交上级确认；

, 接受上级的绩效评价, 与上级就各期的绩效表现进行坦诚沟通; ,
接受绩效评价委员会对申诉的最后处理。

集团人力资源部:

, 根据时间要求, 组织、推进绩效计划的制定工作, 保证按时完成绩效计划拟订; ,
跟踪评价体系的运行, 每月及年终组织开展集团各部门及各子公司高层绩效评价, 对绩效

计划执行过程出现的问题进行跟踪、处理;

,
审核、整理、分析各部门的绩效评价数据, 确保各部门、岗位人员绩效考核系数的准确无

误, 确保公司绩效工资的计算、发放准确、及时;

,
定期或不定期组织开展绩效管理培训, 确保所有员工对公司绩效管理系统有清楚的认识;

, 每月做好绩效管理工作总结, 向管理层提供绩效管理数据、信息和建议; ,
作为绩效评价委员会的办事机构, 具体处理绩效评价委员会的各项事宜。

第 5 页 共 43 页

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册

下属公司人力资源部门;

,
根据时间要求, 组织、推进子公司各非高层岗位绩效计划的制定工作, 保证按时完成绩效

计划拟订;

,
整理、分析子公司各部门的绩效评价数据, 并提交集团人力资源部审核, 确保子公司各部

门、岗位人员绩效考核系数的准确无误，确保公司绩效工资的计算、发放准确、及时；

，
每月做好子公司绩效管理工作总结，向子公司管理层及集团人力资源部提供绩效管理数据、信息和建议。

6、绩效考核指标类型

序 指标类型 释义

关键业绩指标，指影响公司战略发展、总体业绩的一些关键

领域的指标。它即是体现对公司各层次的动态工作任务要求，1
KPI(关键业绩指标)

也是考核依据

一般业绩指标，指影响公司基础管理的一些指标。它是体现

公司所规定的职能和职责的基础管理要求。CPI是KPI得以实2
CPI(一般业绩指标)

现的保障

定期(月度或年度)衡量各岗位员工制度规范的执行遵守情3 态度指标
况、工作主动性、团队协作精神等

该类考核不作为常规考核内容，通过对员工的行为规范进行

定时与不定时的检查来进行考核，通常由员工奖惩管理制度- 员工行为考核
进行规范

7、绩效考核方式与考核周期

，绩效管理指的是从“目标制定”至“业绩考核”的一个循环周期。

, 考核和检查的周期见下表:

周期 月度考核 季度考核 年度考核 考核内容

月度工作计划完成情况高层 季度KPI/CPI 年度KPI/CPI 重要工作的配合情况 被考

核中层 月度KPI/CPI / 年度KPI/CPI

象 月度工作任务的完成情基层 / / 况工作态度

第 6 页 共 43 页

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册

二、绩效管理流程

第 7 页 共 43 页

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册

1、绩效管理流程

第一步 集团人力资源部向全体员工发出

关于制定新年度绩效计划的通知

第二步 总裁制定并向高管层传达新年度 集团的关键业绩指标

计分卡

第三步 各部门负责人制定新年度本部门 关键业绩指标 集 团 人第四步

签定年度目标责任书 力 资

源 第五步 向员工传达年度各项KPI/CPI 部 绩效指标 跟

踪

全 第六步 人力资源部通知、组织定期的月度 过 绩效评估/检查 程
持续不断的反馈与指导 并 第七步 考评者对被考评者进行定期绩效提
评估和反馈 供

各

部 第八步 人力资源部通知开始年终评估 门 所 需

帮 第九步 考评者对被考评者进行年终绩效助 评估

第十步 人力资源部门对年终绩效评估结

果进行分析、整合、运用

第 8 页 共 43 页

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册

2、绩效管理流程中的角色与职责

集团人力资源部:

， 发出年度绩效计划制定的通知和计划，明确以下日期:

， 集团及各部门新年度目标传达时间;

， 新年度的绩效与发展计划制定的时间;

， 说明绩效评估与计划的目的与指导方针;

， 说明具体的归档与管理事宜;

， 跟进年度绩效目标制定的全过程，整理并归档所有绩效计划。

(也可以由总裁召开全体员工或中层以上干部会议，通知绩效计划的开始，同时
宣布公司下一

年的经营重点，以提高公司全员的重视。)

总裁：

- ， 召开管理会议，制定公司关键业绩指标，同时确定各部门及各子公司工作重点；
- ， 高层用各种方式向所有员工传达公司新年度的关键业绩指标。

高管层：

- ， 参与管理会议，共同制定公司级关键业绩指标。
- ， 高层分解各自年度KPI/CPI指标至月度，并分解落实到各部门
- ， 召开部门会议，高层与本单位各部门经理一起制定各部门年度关键业绩指标；，
对各部门年度关键业绩指标及其权重作出决定，并分解至月度绩效指标。
- ， 在年度员工大会上，由总裁与各高层签定年度经营目标责任书；
- ， 由各高层与本单位各部门经理签定中层年度目标责任书；
- ， 年度目标责任书由人力资源部备案，责任人与其直属领导各执一份；

第 9 页 共 43 页

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册

- ， 由高层统一向本单位全体员工传达年度各项KPI/CPI指标。 ，
各部门经理负责向本部门员工传达本部门年度各项KPI/CPI指标。
- ， 部门经理根据本部门年度绩效指标协助部门员工制定年度工作计划重点。

人力资源中心：

- ， 通知进行定期绩效评估(包括时间，要求等)；
- ， 说明评估的目的与指导方针；
- ， 跟进定期绩效目标评估的过程。

高层：

- ， 接受总裁或相关考评者对自己工作的评估；

- ， 反映工作中出现的问题和新的要求；
- ， 对各分管部门负责人进行绩效评估和反馈；
- ， 收集各分管部门负责人的意见和要求。

各部门负责人：

- ， 接受高层对自己部门工作的评估；
- ， 反映工作中出现的问题和新的要求；
- ， 对所管辖的员工进行绩效评估和反馈；
- ， 收集下属员工的意见和要求。

员工：

- ， 接受部门经理对自己工作的评估；
- ， 反映工作中出现的问题和新的要求。

人力资源中心：

- ， 通知进行年终绩效评估(包括时间， 要求等)；
- ， 说明年终评估的目的与指导方针。

第 10 页 共 43 页

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册

高层：

- ， 接受总裁或相关考评者对自己工作的评估；
 - ， 反映工作中出现的问题和新的要求；
 - ， 确定评估日期、地点、回顾被考评者绩效表现记录； ，
- 对所分管的各部门负责人进行绩效评估和反馈。

各部门负责人：

，接受上级对自己部门工作的评估；

，确定评估日期、地点、回顾被考评者绩效表现记录；
对下属员工进行绩效评估和反馈。

员工：

，接受部门经理对自己工作的评估。

人力资源中心：

，审阅绩效评估结果；

，发现问题及原因，协调解决，特别是当员工不同意评估结果时；
将绩效结果与其它人力资源项目挂钩，如奖金分配、培训体系、人员配置计划等；

，汇总分析影响绩效的因素，拟定支持性计划；

，向公司管理层提出组织改进建议。

第 11 页 共 43 页

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册

三、绩效管理系统及操作指南

第 12 页 共 43 页

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册

1、绩效指标库的维护

绩效指标库是绩效管理实施的基础和重要依据，因此，每年至少对绩效指标库进行一次较大的修订完善工作，通常在年末或下年初完成。

以下情况必须对绩效指标库进行维护：

- ， 集团发展战略(经营战略、职能战略)调整
- ， 新年度经营目标的确定或年度目标的调整
- ， 组织架构的调整
- ， 新增、精减岗位
- ， 日常绩效考核实施过程中的改善要求

绩效指标库的维护内容包括：

指标提炼、指标分解、指标说明、指标计算公式/方法(衡量标准)、界定考核周期、权重及数据来源

示例:集团目标提炼与分解

集团平衡计分卡

财务视角 客户视角 内部运营视角 学习与成长视角

(Financial) (Customer) (Internal process) (Learning & growth) 纬度

F1 F2 F3 C1 C2 P1 P2 P3 P4 L1 L2 L3

战略目标 (关键绩效领域KRA)

关键驱动因素(关键 绩效指标KPI)

房地产公司

商业管理公司 集物业公司 团工业原料城 目红太阳家居 标商业大世界 在板桥码头
部人力资源部 门财务部 层成本管理部 面总裁办 分投资部 解

审计监察部

企划部

第 13 页 共 43 页

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册

示例:部门指标库

总裁办绩效指标库

绩效指标 衡量 计算公式/方法 权重岗位 序 指标说明 级别 数据来源 备注 (KPI/CPI) 周期
(衡量标准) (%)

1

2 总裁

办主3 任 4

5

1

2 总裁

办副3 主任 4

5

1

2 行政3 经理 4

5

1

2 后勤3 经理 4

5

1

2 信息

化经3 理 4

5

1

2 法务

室主3 任 4

5

第 14 页 共 43 页

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册

， 指标量化技术(指标考核标准制定技术)

1、统计结果量化

定义:用事先界定的计分规则，根据工作完成的宽度及深度的一种计量方法。

2、标准差量化

定义:是将完成任务中不同的行为计算标准差的一种计量方法。

3、达标率量化

定义:实际的完成情况与事先设定目标的比值。

4、进度量化

定义:完成任务中对事态发展进行控制的一种计量方法。

5、倒扣分量化

定义:是表示完成任务中把不可为的行为折成分并扣除的一种计量方法。

6、强制百分比量化

定义:是在优劣比例确认的情况下将完成任务中把不同个体强制排名次的一种计量方法。

7、行为刻度量化

定义:对照行为描述来判定绩效的一种计量方法。

8、行为锚定量化

定义:是将完成任务中不同的行为定义不同的水平刻度的一种计量方法。

9、余额控制量化

定义:是完成任务后余下的额度所代表的工作价值的一种计量方法。

10、民主评议量化

定义:通过民主评议方式,综合各方评价得分,更好保证评估的公平性与公正性。

11、分段赋值量化(分级描述法、等级评判法)

定义:对定性指标按深度和广度进行分段,并赋予相应段数值。

12、360度评估

定义:对较主观的定性指标,综合来自于对被考核人周围人员的反馈信息。

13、频率量化

定义:是依靠一定频次才能完成任务一种计量方法。

14、加减分法

定义:加减分法是指标执行过程当中出现的重要事件,制定相应的扣分和加分标准。

第 15 页 共 43 页

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册

权重的设定

, 定义:权重即是在百分制考核中每个项目指标所占的比重

, 意义:权重的设定是一件严肃的事情,因为它

1、 关系到KPI的战略地位;

2、 关系到每个人的考核结果。

, 确定绩效指标的权重

权重的分配应该保持相对的均衡,即某个目标的分数(权重)不应过高或过低。通常来讲,一个指标的权重不应超过30%,或低于5%,权重一般取5的整数倍。

如果权重过小,应考虑其被考核的意义;如果权重过大,可能会导致工作重点的失衡。

， 设定步骤：

第1步:确定KPI指标库中权重的“级别”和“分值” 指标权重分级表，根据定义描述对指标库中的每项指标设定权重分值。

级别 权重 定义描述

个人岗位独立完成的业绩行为，能用量化公式直接计算出来，并且目标任7级 35% 务的完成直接影响公司利润(KPI类)

个人岗位独立完成的业绩行为，能用量化公式直接计算出来，但目标任务6级 30% 的下达并不直接(间接)影响公司利润(KPI类)

依靠团队协助，通过职能发挥而产生的绩效行为，通常与其它岗位发生相5级 25% 关性(KPI类)

常设性考核目标，既体现职能的发挥，又影响整体绩效的量化指标(界于4级 20% KPI与CPI类)

3级 15% 流程性的考核项目，往往是在一连串的绩效行为中的一环节(CPI类) 2级 10% 普通性绩效考核项目，通过转化量化才能计算得分(多为CPI类) 1级 5% 最低级别的考核指标，考核项目大多属于阶段性，并非每个阶段都常设 说明：

1、 权重/权重分取5的倍数。

2、

绩效指标库中的“级别”和对应“分值”可作为拟订绩效计划时的重要参照依据。

第 16 页 共 43 页

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册 第2步:确定绩效计划中各指标的权重

方法一:根据各阶段的工作重点，从绩效指标库中选取相应指标，并拟订《绩效计划与评价表》。绩效计划表中各指标的权重反映的是其对本岗位的相对重要性，参照绩效指标库中事先框定的“权重”分值的比例设置，同时权重的赋值可适当结合考核阶段的工作侧重点进行必要调整，而并非一成不变。

方法二:转换成百分制考核中的权重分数。

需要转换成百分制原因：

1、一个岗位KPI指标库中的权重之和也许超过100分，或少于100分。

2、阶段性考核时的项目并不等于所有指标库项目。

于是，需要将考核项目的权重转换，即实际权重分的计算公式为：

百分制中的权重分) ,KPI指标库中级数分/总分 $\times 100$ X(

[举例]:某岗位考核表指标权重转换为百分制权重分数

月度/季度考核指标 KPI指标库

项目 权重分 级别 权重分 项目

(加总100分) a 35 4

b 35 4 a 20

c 30 3 b 20

d 25 3 c 18

e 25 3 d 15

f 20 2

e 15

g 20 2

f 12 h 10 1

i 10 1

示例

a项目中的实际权重分计算: $35/(35+35+30+25+25+20) \times 100=20$

第 17 页 共 43 页

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册

2、绩效管理系统的构成

绩效管理是一个设定目标，提供正式或非正式的跟踪反馈，并进行评估(通常使用正式评估方法)的循环流程。绩效管理系统包括四个主要步骤:绩效计划的制定、持续的反馈与辅导、绩效评估，以及结果运用。

绩效管理体系的四个主要步骤如下图所示:

绩效计划的制定 持续的反馈与辅导 高层制定并解释公司的关键业绩指标

各部门制定并沟通部门关键业绩指标 日常性工作计划的设定、跟踪、反馈和指导
员工制定其绩效指标 导

结果运用 绩效评估与面谈

对绩效考评的结果进行分析、整理，阶段性的工作业绩评估
并运用到其它各人力资源系统中

下面对这四个步骤的实施内容进行具体描述。

第 18 页 共 43 页

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册

2、绩效计划的制定

第一部分:公司级关键业绩指标的制定，，

第二部分:各部门关键业绩指标的制定，，

第三部分:个人绩效目标的制定，，

第 19 页 共 43 页

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册

第一部分:公司级关键业绩指标的制定

， 关键业绩指标的定义

关键业绩指标或称关键绩效指标，即**KPI(Key Performance Indicator)**，是通过对组织内部运营的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是对企业运作过程中关键成功要素的提炼和归纳。

运用战略目标分解工具,平衡计分卡(BSC)，从4个维度,财务、客户、内部运营、学习与成长(关键能力)提炼、分解KPI指标。它帮助企业在公司上下建立统一的目标和为实现目标的协调、一致的行动。

， 制定公司关键业绩指标的流程

结 果 活 动

- 高层确定公司中长期的战略目标，包括进高层回顾并明确 步骤 1

入或退出哪些行业、扩张或收缩规划等，公司中长期的战略目标

明确中长期战略目标实现的衡量标准

- 高层对行业发展趋势、政策法规、市场等高层进行公司 做进一步分析
内外部经营环境的分析 步骤 2 • 高层对公司的经营现状做出明确的判断

- 明确中长期战略目标实现的具体规划

- 高层对公司目标达成共识和承诺 高层制定新一年的目标

步骤 3 • 明确公司取得成功的衡量标准（关键业绩指标）

- 提出公司资源预算分配计划

- 总裁或董事会批准公司关键业绩指标，并步骤 4

总裁/董事会批准新财年的目标

对资源配置作出承诺

- 确定目标负责人 高层制定新一年 步骤 5 •

明确具体的、可执行的行动计划 目标的行动计划

- 就行动计划进行沟通

第 20 页 共 43 页

香港红太阳集团投资有限公司 绩效管理操作手册

步骤1:高层回顾并确定中长期的战略目标

公司高层在新一年目标制定前回顾公司的中长期战略目标，并确定公司是否将有战略性转型、调整等方面的变化。因此，这个阶段的工作往往必须与董事会进行充分的沟通。公司的中长期战略目标必须是可衡量的，以指导年度计划的制定。

步骤2:高层进行公司内外部环境分析

这一步的重点是细致分析公司的外部机遇、挑战，以及内部管理的优劣势，为制定详细的战略步骤作准备(运用SWOT管理分析工具)。

高层通常利用外部顾问公司完成对所在行业或新进入行业进行的深入分析。

集团财务部根据当年的业绩实现情况，制定公司下一年的年度预算草案。

步骤3:高层制定新一年的目标

根据总裁/董事会的要求，以充分的数据分析为基础，高层确定下一年目标，并制定相应的预算提案。这一步的重点是明确公司的年度工作重点，并提出具体的衡量标准。

步骤4:总裁/董事会批准新一年目标

公司高层向董事会做新一年目标及预算规划的报告。董事会经讨论，调整或批准这些目标。

步骤5:高层制定新一年目标的行动计划

高层对每个目标确定负责人，并要求负责人开始讨论行动的方案。这一步骤的重点是深入讨论公司关键业绩指标的可操作性。

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/745121303114011203>