

企业员工绩效考核管理制度

一、 目的：

为建立客观、公正、公开、科学的绩效评价制度，完善员工的激励机制与约束机制，为科学的人事决策提供可靠的依据，特制订本制度。

二、 范围：

适用于公司所有员工。

三、 原则：

严格遵循“客观、公正、公开、科学”的原则，真实地反映被考核人员际情况，避免因个人和其他主观因素影响绩效考核的结果。

四、 绩效管理组织体系：

1、 绩效管理领导小组：

由总经理、部门经理、综合管理部、人事部或主管组成公司绩效考核领导小组。

2、 绩效管理推进小组：

主要为人事部，是考核工作具体组织执行部门。

五、 绩效考核内容：

员工个人绩效管理：包括月度个人绩效考核、季度个人绩效考核、年度核心胜任力评估考核。

六、 考核周期：

员工按月度进行考核；主管级人员按季度进行考核（一年为四个季度）；副经理级以上人员按季度及年度进行考核。

七、 考核方法：

- 1)绩效考核采取“工作目标考核”和“360°考核”结合的方式，以工作目标考核为主。
- 2)月度绩效考核是按被考核人员根据公司月度工作目标，对本人制定月度工作计划及每日工作计划根据其当月工作情况通过加（减）分进行计分考核。考核人应在考核周期内及时收集被考核人工作状态、业绩等信息，作为考核加减分的依据。具体可按《人员月度考核表》（附录A）执行。

绩效考核表》、《职位说明书》。

3)季度绩效考核可分为二部分，一部分是被考核人员根据其管理职能之下的员工每月绩效考核通过情况做出相应加(减)分进行计分考核，该权重比例占50%；另外一部分是根据领导评价、同事评价、工作安排等方面进行考核，具体可按《人员季度绩效考核表》。考核人应在考核周期内及时收集被考核人管理能力、部门配合等信息，作为考核加减分的依据。

4)年度绩效考核可分为三部分，(1)是根据被考核人其直属管理职能的下属每季绩效考核通过情况做出相应加(减)分进行计分考核，该权重比例占40%。(2)是根据被考核人的年度工作述职情况由上级领导层做出相应加(减)分进行计分考核，该权重比例占20%。(3)根据领导能力、同事评价、工作安排等方面进行考核，具体可按《人员年度绩效考核表》。考核人应在考核周期内及时收集被考核人管理能力、部门配合等信息，作为考核加减分的依据。

八、绩效系数：

1、月度系数

员工考核分数	绩效薪酬系数	个人月度绩效工资
91~100分	1.2	绩效工资基准*月度绩效考核分 数对应的系数
86~90分	1	
81~85分	0.9	
76~80分	0.8	
71~75分	0.7	
61~70分	0.5	
60分以下	0	

2、季度系数

员工考核分数	绩效薪酬系数	个人季度绩效工资
91~100分	1.2	绩效工资基准*季度绩效考核分 数对应的系数
86~90分	1	
81~85分	0.9	
76~80分	0.8	
71~75分	0.7	

61~70 分	0.5	
60 分以下	0	

3、年度系数

员工考核分数	绩效薪酬系数	个人年度绩效工资
优秀	1	绩效工资基准*季度绩效考核成绩对应的系数
良好	0.8	
合格	0.5	
待改进	0	

说明：绩效工资基准是按《薪酬管理制度》个人岗位绩效金额确立。

九、考核程序：

- 1、次月 2 号相关人员将需要填写的绩效考核表提交至总经办。
- 2、考核领导小组成员将对公司人员进行考核，其结果在 5 号会转至行政 人事部。
- 3、行政人事部需在 8 号之前依据考核办法，汇总考核对象总分，并上报总经理，由总经理审批后交由财务部兑现绩效工资。
- 4、月度绩效工资与月度薪酬一起将于次月 10 号发放。
- 5、参与季度绩效考核员工，季度绩效考核工资将在考核后的第 2 个月进行发放。
- 6、参与年度绩效考核的员工，年度绩效考核工资在次年的 1 月份进行发放，

说明：提出离职申请，并得到批复的员工且未到离职日期的，将取消上次绩效考核成绩。

十、绩效考核权限：

被考核人	考核人			审核人
总监级以上人员	总经理	分管副总	股东会	股东会
副经理、经理级	部门总监	分管副总	总经理	总经理
主管级	部门经理	部门总监	总经理	总经理
专员级	部门主管或负责人	部门经理	部门总监	总经理
新入职员工	各部门员工	部门主管或负责人	培训导师	总经理

十一、绩效结果的应用

绩效结果还是作为职务升降、工资等级调整、培训发展等重要依据。

十二、绩效辅导

客服微信：xbt648

员工上级应定期与员工进行沟通，为其完成工作提供合理的建议与必要的资源支持，最终辅导员工胜任岗位，保障本部门目标的达成。员工上级同时应对员工的工作过程进行检查、监督与记录，以便于实施客观公正的绩效评价。

十三、绩效结果反馈与面谈

- 1、被考核者有权了解自己的考核结果。
- 2、考核结果后，必要时，员工上级应与员工就最终考核结果进行一次绩效反馈面谈，反馈面谈主要包括一下内容：
 - 1)与员工对工资的完成情况进行沟通并达成共识。
 - 2)针对员工的能力评价，分析员工的优点与不足，并要求予以改善。
 - 3)沟通并制订次月工作计划、调整考核内容等。
 - 4)反馈面谈后，员工上级应予以记录，以备查阅。

十四、绩效申诉

员工如对考核内容或评分有异议或认为不公平，可以在考核工作结束后的一个月内，口头或书面形式向行政人事部申诉，由行政人事部对员工申诉情况进行核查并提报总经理，核查结果须在五个工作日内给予书面回复。

十五、附则

- 1、本制度由公司行政人事部负责制订、修改并解释。有关绩效的规定与本制度有抵触的，一律以本制度为准。
- 2、本制度未尽事宜，可经公司领导层人员协定后补充，相关补充条例同具效力。
- 3、本制度由总经理批准后发布执行。

附件：

《人员月度绩效考核表》《人员季度绩效考核表》《人员年度绩效考核表》《中高层管理者述职报告》《企业员工绩效反馈面谈记录表》《定期考核汇总表》

《人员月度绩效考核表》

姓 名			职 务			评 价 人		
部 门			考 核 区 间	年 月 ~ 年 月				
评价尺度及分数		优秀 (10 分) 良好 (8 分) 一般 (6 分) 较差 (4 分) 极差 (2 分)				评 分	本栏 平均	权 重 系 数
工 作 业 绩	1.目标达成度	与月度目标或与期望值比较, 工作达成与目标或标准之差距, 同时应考虑工作客观难度。				30	4	
	2.工作品质	仅考虑工作的品质, 与期望值比较, 工作过程、结果的符合程度(准确性、反复率等)。						
	3.工作速度	仅考虑工作的速度, 完成工作的迅速性、时效性, 有无浪费时间或拖拉现象。						
	4.能源控制	与目标或与期望值比较, 实际能源控制程度及费用开支的合理性、必要性。						
工 作 能 力	5.计划性	工作事前计划程度, 对工作(内容、时间、数量、程序)安排分配的合理性、有效性。				3		
	6.管理能力	把握下属的个性、才干, 指导、辅导与激励下属, 统一组织行动的能力及用人能力。						
	7.协调沟通	与各方面关系协调, 化解矛盾, 说服他人, 以及人际交往的能力。						
	8.应变力	应对变化, 采取措施或行动的主动性、有效性及工作中对上级的依赖程度。						
	9.改善创新	问题意识强否, 为了更有效工作, 改进工作的主动性及效果。						
	10.专业知识	是否胜任该工作所需专业知识, 具体体现在现实工作中						
	11.服务意识	是否善待客户与人才, 为人才服务, 对企业负责, 为企业服务, 对人才负责,						
	12.解决问题能力	能很好的提前发现问题并在问题发生及未发生的情况下, 以不损害公司利益的前提下妥善解决。						
工 作 态 度	13.全局观念	团队合作精神, 立足全局, 从整体出发考虑处理问题能力。				3		
	14.以身作则	表率作用如何, 严格要求自己与否, 遵守制度纪律情况。						
	15.工作态度	工作自觉性、积极性; 对工作的投入程度, 进取精神、勤奋程度、责任心、事业心等。						
	16.执行力	对公司的战略、决策、计划的执行程度, 及执行中对下级检查跟进程度。						
	17.品德言行	是否做到廉洁、诚信与正直, 是否具有职业道德。						
考勤得分	出勤: 迟到、早退_____次 $\times 0.5$ + 旷工_____天 $\times 2$ + 事假_____天 $\times 0.6$ + 病假_____天 $\times 0.2 =$ _____分							
评价得分	I (1~4 项平均分) $\times 4$ + (5~12 平均分) $\times 3$ + (13~17 项平均分) $\times 3 =$ _____分							
总 分	(I _____分 + II _____分 + III _____分) / 3 - 考勤扣分 = _____分							
考 核 人 意 见:								
考 核 人 签 名:								

客服微信: xbt648

《中高层管理者述职报告》

姓名					
部门					
职位					
年度工作重点					
计划完成情况	关键绩效指标及衡量标准		实际完成情况		完成方式或未完成原因
	计划调整				
管理改进	项目		本期计划改进		基于事实和数据的完成情况
	部门目标管理与促进企业决策				
	文化与团队建设				
	流程管理与部门协作				
	员工辅导与培养				
绩效改进	绩效改善情况自述				
自评	<input type="checkbox"/> 杰出	<input type="checkbox"/> 良好	<input type="checkbox"/> 满意	<input type="checkbox"/> 合格	<input type="checkbox"/> 有待改进
被评价者签名：				日期	
评价小组评价	以评价标准为依据，对照工作结果与预期目标做评价，适当考虑责任难度。				
	<input type="checkbox"/> 杰出	<input type="checkbox"/> 良好	<input type="checkbox"/> 满意	<input type="checkbox"/> 合格	<input type="checkbox"/> 有待改进
评价小组评价					
评价小组组长签名				日期	

《企业员工绩效反馈面谈记录表》

面谈时期： 年 月 日

姓名：	部门：	职位：
任职起算时间	考核时间： 年 月 日	
在工作中哪些方面较成功？		
在工作中有哪些需要改善的地方？		
是否需要接受一定的培训？		
你认为自己的工作在本部门和全公司中处于何种状况？		
你认为本部门工作最好、最差的是谁？		
你认为全公司谁最好和谁最差？		
你对本次绩效评价有什么意见？		
希望从公司得到怎样的帮助？		
下一步工作和绩效改进的方向是什么？		
备注：		

受评人：

面谈人：

审核人：

*注：

①此表的目的是了解员工对绩效评价的反馈信息，并最终提高员工的业绩。

②绩效评价反馈面谈应在评价结束一周内由上级主管安排，并报人力资源部备案。

定期考核汇总表

客服微信: xbt648

《人员年度绩效考核表》

评价目标		评价标准					得分
工作态度 15 分	遵章守纪	不能认真贯彻落实各项规章制度, 本单位或本人有严重的违纪现象或工伤事故超标。	贯彻执行规章制度不力, 本单位或本人有违纪现象。	基本上能贯彻执行各项规章制度, 本单位基本未出现违纪现场象, 工伤事故控制在指标内。	能贯彻执行各项规章制度, 平时有检查和督促, 本单位无一人出现违纪和工伤事故。	能认真贯彻执行各项规章制度, 平时检查督促有力, 单位无一人出现违纪现象和工伤事故。	得分
	分值 5	0	1	2	3-4	5	
	政策性与原则性	经常不按政策和原则办事, 独断专行。	偶尔不按政策和原则办事, 大事相互间不协调和商定。	基本上能按政策和原则办事。	政策性与原则性较强。	严格按政策与原则办事。	得分
	分值 5	0	1	2	3-4	5	
	事业心与责任感	不热爱自己的事业, 事事见异思迁, 工作较消沉, 经常完不成任务。	事业心不强, 对本职工作缺乏责任心, 遇事推诿。	工作勤恳, 办事扎实, 有事业心, 能够保质保量地完成自己的工作。	热爱自己的事业, 责任感较强, 本职工作完成得较为出色。	对事业倾注自己全部的精力, 责任感很强, 总是力图将自己的工作做得最好。	得分
	分值 5	0	1	2	3-4	5	

工作能力 45分	组织协调能 力	常常无计划地组织单位的工作,关键时无措施。	能制定一些计划来组织单位工作,但计划不合理。	经常计划在前,而且计划较合理。	能详细地制定单位计划,制定合理,措施得当。	得心应手把握全局计划非常合理,措施得力。	得分
	分值 5	1	2	3	4	5	
	决策和分析判断能 力	非常主观且带偏见,不善于听取别人意见,决策失误较多。	对事情不能恰当分析,所作决策有时有失误。	能正确分析事情和形式,所作决策基本上无失误。	能合理分析事情和形式,指导性较强。	能果断地分析和判定失误,决策正确。	得分
	分值 5	1	2		4	5	
	管理 专业 知识	常常需要别人的帮助和指导,无先进的管理经验。	掌握简单的管理和专业知识,但不能适应岗位要求。	掌握足够管理和专业知识,无需别人指导。	专业和管理知识较丰富,但也掌握相关知识。	全面掌握知识且运用较好。	得分
	分值 5	0	1	2-3	4	5	
	创新能力	从没有创新的建议。	偶尔对工作提出创新建议。	年度内在管理上提出 3 项创新建议并组织实施。	年度内提出 4-5 项创新建议并组织实施。	年度内创新建议 5 项以上,且实施效果较好。	得分
	分值 20	0	1-5	6-10	11-15	16-20	
	用人授权能 力	任人唯亲,对下属不按权限、程序授权。	基本上不任人唯亲,用人有失误。	不任人唯亲,用人有失误。	任人唯贤,善于用人。	任人唯贤,人尽其才。	得分
	分值 5	0	1	2	3-4	5	
	人际关系能 力	不善于同周围的人沟通,经常错误传达信息。	不善于同周围的人沟通,信息来源较少,传达信息尚可。	善于同周围的人沟通,信息来源多且传达准确。	善于同周围的人沟通和合作,准确传达信息,值得依赖和信赖。	精于同周围的人沟通和合作,在增进了理解和传达信息方面有出色表现。	得分
	分值 5	1	2	3	4	5	

工作成绩 40 分	目标完成情况		没完成规定目标。	基本上完成规定目标。	规定目标完成较好。	比规定目标完成得多。	比规定目标完成得既好又多。	得分
	分值 15		0	1-3	4-7	8-10	11-15	
	工作效益		较差	一般	平均水平	良好	突出	得分
	分值 10 分		1	2-3	4-5	6-7	8-10	
	工作质量		工作质量很差, 让上级部门无法接受。	有时工作质量较差。	工作质量基本上让上级满意。	工作质量较好, 高于平均水平。	工作质量好, 无可挑剔。	得分
	分值 5		0	1	2	3-4	5	
	工作效率		所布置的工作从不检查, 大部分工作出现到期完不成情况。	所承担的工作虽能检查, 但出现到期完不成的情况。	基本上能按期完成工作。	保证到期完成工作, 且无差错。	所承担的工作一般都是提前完成, 且无差错。	得分
	分值 5		0	1	2	3-4	5	
	员工素质发展		无目标, 无措施, 无提高。	有目标, 有措施, 但提高不大。	目标明确, 措施较好, 明显提高。	目标定位高, 配套措施完善, 素质有较大提高。	目标高, 措施得力, 提高很大。	得分
	分值 5		0	1	2	3-4	5	
总分值			工作态度		工作能力		工作成绩	

普通员工考核表

姓名:

部门:

岗位:

考评日期:

评价因素	对评价期间工作成绩的评价要点	评价尺度				
		优	良	中	可	差
勤 务 态 度	A. 严格遵守工作制度, 有效利用工作时间。	14	12	10	8	6
	B. 对新工作持积极态度。	14	12	10	8	6
	C. 忠于职守、坚守岗位	14	12	10	8	6
	D. 以协作精神工作, 协助上级, 配合同事。	14	12	10	8	6
受 命 准 备	A. 正确理解工作内容, 制定适当的工作计划。	14	12	10	8	6
	B. 不需要上级详细的指示和指导。	14	12	10	8	6
	C. 及时与同事及协作者取得联系, 使工作顺利进行。	14	12	10	8	6
	D. 迅速、适当地处理工作中的失败及临时追加任务。	14	12	10	8	6
业 务 活 动	A. 以主人公精神与同事同心协力努力工作。	14	12	10	8	6
	B. 正确认识工作目的, 正确处理业务。	14	12	10	8	6
	C. 积极努力改善工作方法。	14	12	10	8	6
	D. 不打乱工作秩序, 不妨碍他人工作。	14	12	10	8	6
工 作 效 率	A. 工作速度快, 不误工期。	14	12	10	8	6
	B. 业务处置得当, 经常保持良好成绩。	14	12	10	8	6
	C. 工作方法合理, 时间和经费的使用十分有效。	14	12	10	8	6
	D. 工作中没有半途而废, 不了了之和造成后遗症的现象。	14	12	10	8	6
成 果	A. 工作成果达到预期目的或计划要求。	14	12	10	8	6
	B. 及时整理工作成果, 为以后的工作创造条件。	14	12	10	8	6
	C. 工作总结和汇报准确真实。	14	12	10	8	6
	D. 工作中熟练程度和技能提高较快。	14	12	10	8	6

1. 通过以上各项的评分, 该员工的综合得分是: _____ 分

2. 你认为该员工应处于的等级是: (选择其一) A B C D

A: 240 分以上 B: 240~200 分 C: 200~160 分 D: 160 分以下

3. 考核者意见 _____

考核者签字: _____

日期: _____ 年 _____ 月 _____ 日

以下部分为行政人事部及总经理填写

人力资源部评定

评语	
考核 结果	<input type="checkbox"/> 转正：在_____任_____职 <input type="checkbox"/> 升职至_____任_____ <input type="checkbox"/> 续签劳动合同 自_____年_____月_____日至_____年_____月_____日 <input type="checkbox"/> 降职为_____ <input type="checkbox"/> 提薪/降薪为_____ <input type="checkbox"/> 辞退 <input type="checkbox"/> 其它_____
	经理签字：_____
	日期：_____年_____月_____日

总经理核准

总经理签字：_____	日期：_____年_____月_____日
-------------	-----------------------