

绩效考核管理制度

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员工进行的定期考评，不适用以下员工：

- 1、集团董事长
- 2、兼职、临时工

三、考核遵循 SMART 原则

S 代表的是 Specific,意思是指“具体的”；

所谓“具体的”：是指绩效指标要切中特定的工作目标，不是笼统的，而是应该适度细化，并且随情境变化而发生变化；

M 代表的是 Measurable，意思是指“可度量的”；

所谓“可度量的”：就是指绩效指标或者是数量化的，或者是行为化的，验证这些绩效指标的数据或信息是可以获得的；

A 代表的是 Attainable，意思是“可实现的”；

所谓“可实现的”：是指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标；

R 代表的是 Realistic，意思是指“现实的”；

所谓“现实的”：指的是绩效指标是实实在在的，可以证明和观察得到的，而非假设的；

T 代表的 Time - bound，意思是指“有时限的”；

所谓“有时限的”：指的是在绩效指标中要使用一定的时间单位，即设定完成这些绩效指标的期限，这也是关注效率的一种表现。

四、考评分类及考评内容

根据考评岗位不同，分两类：普通员工、高层管理者，分别进行绩效考评，两者的考核范围和侧重点不同。

1、普通员工绩效考评

(1) 考核周期按月为单位。

(2) 考评内容及权重分配可根据岗位实际情况由直接领导制定，考核内容建议包含日常考勤、工作职责、工作完成质量、工作态度等。

2、高层管理人员绩效考评

(1) 考评周期：一个月考评一次，每个月汇总各项评定成绩。

(2) 考评内容及权重可根据实际工作重心进行合理分配，可参考如下模板：

五、绩效考评具体执行步骤

1、每月 25 日---30 日（31 日）由直属领导制定员工下个月绩效考核指标；

2、每月月初 1 日---5 日由直属领导对员工上个月绩效进行考核评定；

3、每月 10 日前将员工绩效考核表提交到集团人事部进行审核交由集团副总和董事长审批并归档。

六、绩效管理工作中各部门或管理人员的责任划分

（一）人事部是绩效管理实施监督的部门，对考核制度、考核技术的科学性、实用性负责。在绩效管理的整个过程中，人事部职责：

1、监督各部门的绩效管理按计划和规定要求落实执行；

2、针对考核结果提出合理、有效处理建议，并根据领导批示进行执行；

3、收集考评评估意见，进行绩效管理评估和诊断整理各种考评资料并进行归档、备案、保存。

（二）绩效管理的直接责任人，即各公司的主管负责人。在绩效管理的整个过程中，主要担负如下职责：

1、设立本公司的工作计划和目标，并指导下属作好各岗位的工作实施计划和达成目标的标准要求；

2、对下属的品行导向和绩效改进进行持续的沟通、指导和监督；

3、按要求定期对自己和员工的工作表现和计划目标达成情况进行记录和评定，并定期上交人事部；

项目	权重	考核内容	自评	副总	董事长
业务能力	20%	1、合理管理幼儿园的固定资产，监督检查幼儿园各项资金、财产的管理，做好资金预算，严格执行行政财务管理制度； 2、确保园区设施安全，抓好消防安全工作，无安全隐患；做好园区应急预案，防范未然； 3、膳食管理安全达标、专款专用、食谱合理创新； 4、监督指导保健室做好幼儿保健、免疫工作并定期开展全园范围的健康教育，有安全事故及时上报； 5、落实教职工继续教育、教职工职称评定、政府补贴申报等工作； 6、及时参加上级主管部门会议，传达会议精神，按期按质上交报表及资料；			
管理能力	15%	1、园内各项规章制度制定合理、措施有力、可操作、奖惩有度； 2、制定下属培养计划，做好人才梯度培养；			
沟通协调能力	12%	1、与上级主管部门做好业务联系工作； 2、与集团内部各子公司、各部门做好沟通协调，确保工作顺利开展； 3、协助业务园长开展各项大型活动、为业务教研工作做好后勤保障； 4、掌握教职工相关思想动态，及时排解不良舆论，创造积极团结工作氛围； 5、做好家长工作，对家长疑问及时有效解答，宣导树立幼儿园正面形象；			
危机应变能力	5%	1、能及时应对各种突发事件，对内对外时刻维护幼儿园正面形象；			
执行力	8%	1、及时传达上级主管部门指导精神及集团董事会所分配任务，按期按质完成； 2、检查监督下属员工工作正常开展；			
学费缴交率	20%	每月5日前，缴费达90%，满分10分；每月10日前，缴费达90%，8分；每月20日前，缴费达90%，3分；否则0分。 (教职工子女不纳入计算，遇法定节假日或周末，顺延)			
幼儿出勤率	20%	按每月全园出勤率计算(全园出勤率85%，分值为10*85%=8.5)			

4、为下属员工提供绩效考评结果反馈，并不断改进绩效考核内容。

5、宣传绩效管理思想、制度及相关要求，同时客观、全面收集员工对绩效考评等各方面的意见和建议。

七、绩效考核申诉制度

员工如果对绩效管理和绩效考评工作有重大疑义，可以在拿到绩效反馈信息表的15天之内，向人事部提出申诉。人事部接到投诉后对申诉事件进行处理。

对申诉的处理程序如下：

1、调查事实：与申诉涉及的各方面人员核实员工申诉事项，听取员工本人、同事、直接上级和相关人员的意见和建议，了解事情的经过和原因，以使能对申诉的事实进行准确认定。

2、协调沟通：在了解情况、掌握事实的基础上，促进申诉双方当事人的沟通 and 理解，与申诉双方当事人探讨协商解决的途径。

3、提出处理意见：在综合各方面意见的情况下，对申诉所涉及事实进行认定，确认在绩效管理中是否存在有违反公司规定的行为，对申诉提出处理建议。

4、落实处理意见：将事实认定结果和申诉处理意见反馈给申诉双方当事人和所在公司总经理、并监督落实。

八、绩效管理和绩效考评应该达到的效果

1、了解公司中每个人的品行和绩效水平并提供建设性的反馈，让员工清楚公司对他工作的评价和要求。

2、有效强化下属人员已有的正确行为，促进上级和下属员工的有效持续的沟通，提高管理绩效；

3、为公司的薪酬决策、员工晋升降职、岗位调动、奖惩等提供确切有用的依据；

4、加强各部门和各员工的工作计划和目标明确性，有利于促进公司整体绩效的提高，有利于推动公司总体目标的实现。

九、考核等级

1、考核结果共分为 A 优秀、B 良好、C 合格、D 基本合格、E 不合格，具体划分标准如下：

A 等：考绩 9.0-10 分，超过额定的绩效目标，综合表现突出，工作成绩优异。

B 等：考绩 8.0~8.9 分，完成额定的绩效目标，综合表现良好，工作成绩良好。

C 等：考绩 7.0~7.9 分，基本完成额定的绩效目标，综合表现合格，工作成绩一般，偶有工作失误。

D 等：考绩 6.0~6.9 分，未完成额定的绩效目标，综合表现一般，工作成绩较差或经常出现工作失误。

E等：考绩 5.9 分以下，不但没有完成额定的绩效目标，综合表现非常差，而且在工作中出现重大失误。

考核结果为优秀代表绩效系数 1.2、良好代表绩效系数 1.1、合格代表绩效系数 1.0、基本合格代表绩效系数 0.8、不合格代表绩效系数 0.6。

2、有下列情形之一者，其考核不得列为 A 等。

- (1) 曾受任何一种处分。
- (2) 迟到或早退累计 5 次以上者。
- (3) 请事假超过 3 日者。
- (4) 旷工 1 天以上者。

3、有下列情形之一者，其考核不得列入 A 等至 B 等。

- (1) 迟到或早退累计 3 次以上者。
- (2) 旷工半日以上者。

4、考核等级分配

(1) A 级占被考核者总数的 5%，B 级占被考核者总数的 15%，C 级占被考核者总数的 60%，D 级占被考核者总数的 15%，E 级占被考核者总数的 5%

(2) 考核等级分配比例为集团建议比例，不做硬性规定，原则上各子公司实施考核，各等级所占比例不能与集团建议比例差距太大，且 A 级和 E 级的比例均不得超过 5%。

十、考核结果运用

1、试用期员工转正依据

对于连续 3 个月绩效考核为 E 级的员工，视为不能胜任公司岗位任职要求及任职资格，将与其解除劳动关系。

2、员工岗位调整

(1) 员工晋升。

绩效考核结果是集团决定员工是否晋升的主要依据，对考核成绩连续为 A 级的员工，根据集团当时的用人需求情况，各子公司负责人制定员工晋升提案，并上报公司董事长。

(2) 工作调动、解除劳动合同。

A、对于正式员工连续 3 个月绩效考核或当年度绩效考核为 E 级的员工，如果考核者认为在别的岗位更能发挥其能力并提高工作业绩，可进行公司内部岗位调动。对不服从公司安排或重新安排工作岗位后当月绩效考核仍为 E 级的员工，予以解除劳动合同。

B、同岗位正式员工绩效考核实行末位淘汰制，对于连续 3 个月绩效考核或当年度绩效考核为同岗位员工评定等级最低者，公司可根据实际情况进行岗位调动或予以解除劳动合同。对不服从公司安排或重新安排工作岗位后当月绩效考核仍为同岗位员工评定等级最低者，予以解除劳动合同。

十一、 附则

本方案由人事部负责制定和解释，报集团董事长审批后执行

审批：