

企业KPI绩效管理手册

KPI绩效考核系列

*KPI Performance evaluation series*

上海某某有限公司

Shanghai XX Ltd. Company

目录

[第一部分 绩效管理综述 3](#_Toc86200423)

[第一章 绩效管理基本概念 3](#_Toc86200424)

[第二章 绩效管理过程 5](#_Toc86200425)

[第三章 关键绩效指标体系 10](#_Toc86200426)

[第二部分 某某绩效管理体系简介 13](#_Toc86200428)

[第一章 绩效管理目的 13](#_Toc86200429)

[第二章 绩效管理体系内容 16](#_Toc86200430)

[第三部分 某某绩效管理操作指南 24](#_Toc86200431)

[第一章 绩效计划 24](#_Toc86200432)

[第二章 绩效辅导 32](#_Toc86200433)

[第三章 绩效考核 40](#_Toc86200434)

[第四章 绩效反馈与结果应用 55](#_Toc86200435)

## 第一部分 绩效管理综述

企业的人力资源管理要发挥其作用，为企业创造价值，必须建立健全其人力资源管理机制。所谓机制，是指事务如何发挥作用的机理或者原理。人力资源管理机制是指人力资源管理系统的各要素如何发挥其作用的机理。人力资源管理包括四大机制：牵引机制、激励机制、约束机制和竞争淘汰机制。

绩效管理作为人力资源管理各个环节中极其重要的一环，绩效管理在以上四大机制的运行过程中，起着不可替代的作用。通过绩效管理体系，可以明确企业、部门、员工的目标，实现企业战略目标的有效落地。因此，绩效管理体系是牵引机制的核心职能模块。同样，通过绩效管理，可以明确企业的激励、约束和淘汰机制与条件。

### 第一章 绩效管理基本概念

**1.1 绩效与绩效管理**

绩效（Performance）也称业绩、效绩、成效等，反映的是人们从事某一种活动所产生的成效和成果。企业绩效，是指企业经营活动的效果和效率。

企业绩效包括组织绩效和个人绩效。其中，组织绩效，就是组织运营管理的过程和效果；个人绩效是指员工的工作成果以及达到成果的过程。

所谓绩效管理，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促进员工与组织取得优异绩效的管理过程。绩效管理的目的在于不断提高组织绩效与员工绩效。

绩效管理不是简单的任务管理，绩效管理强调沟通、辅导及员工能力的提高。绩效管理不仅强调结果导向，而且重视达成目标，促进员工实现工作目标和个人和谐发展的过程。

绩效管理的程序包括计划/目标、辅导/教练、考核/检查、回报/反馈四个阶段。以上四个阶段相互协调，共同形成绩效管理的PDCA循环。

**1.2 绩效考核与绩效管理**

绩效考核是绩效管理的一个环节。单纯的绩效考核只是对过去绩效的考核，而不是对未来绩效的考核。

绩效管理与传统意义上的绩效考核的重要区别在于不单单重视结果，而且重视取得绩效结果的过程，并以绩效改进和未来绩效的提高为目标。

具体来讲，绩效管理与传统意义上的绩效考核的主要区别如下表所示：

|  |  |
| --- | --- |
| **绩效管理与传统意义上的绩效考核的主要区别** | |
| **绩效考核** | **绩效管理** |
| 判断式 | 计划式 |
| 秋后算帐 | 问题解决 |
| 成或败 | 双赢 |
| 结果 | 结果与过程 |
| 人力资源程序 | 管理程序 |
| 关注过去绩效 | 关注未来绩效 |

### 第二章 绩效管理过程

要达成绩效管理的目标需要上下的高度重视、全员的参与、长期的坚持，但这并不意味着绩效管理是如何复杂。实际上绩效管理作为有效的管理工具，从管理的角度来看，恰恰是要将复杂的工作简单化、程序化，可以用四个字来涵盖它：“目标+沟通”。通过目标的制定把上级的要求、希望改进提升的方面等清晰地传递给下级，并通过沟通达成双向承诺；通过过程中上下级围绕目标持续有效的沟通过程，辅导员工、解决问题、不断纠偏、客观评价、达成共赢。

 各级管理者是绩效管理的第一责任人，绩效管理是管理者必须要做的工作，决不是一项“上面布置的额外任务”。绩效管理的结果客观反映了管理者管理水平。因此，对绩效管理的实施而言，需要各级管理者遵循既定原则，发挥主观能动性，把工作做的更好。所谓原则即是不变的东西，即是无论在何种情况下，无论在何种状态下都要严格遵循的东西。在绩效管理中，有三条原则：

1. 公正、公平、公开。
2. 目标制定由上而下，完成目标的过程由下而上。
3. 沟通、沟通、再沟通。

为了达成这三个原则，可以把绩效管理分为四个环节：绩效计划、绩效辅导、绩效考核和绩效反馈与结果应用。

**绩效评估（考核）**

**绩效计划**

**1.制定工作计划   
2.个人能力发展计划**

**绩效辅导**

**3.计划跟进与调整  
4.过程辅导与激励**

**绩效反馈**

**7. 薪酬激励  
8. 学习与发展**

**5.绩效评定**

**6.绩效结果反馈**

**2.1 绩效计划**

实践证明，"目标+沟通"的绩效管理方式最为有效和实用。只有目标确立了，管理者才清楚怎么去进行有效管理，员工才明白怎么做才是符合公司的要求与公司的发展相一致的。在绩效计划阶段，关键是明确绩效的目标以及绩效目标的考核方法与标准。

1． 制定绩效目标计划及衡量标准

绩效目标分为两种  
（1） 结果目标：指做什么，要达到什么结果，结果目标来源于公司的目标、部门的目标、市场需求目标、以及员工个人目标等。  
（2） 行为目标：指怎样做  
确定一个明智的目标就是既要确定要实现什么结果又要确定怎样去做，才能更好地实现要达成的目标。  
明智的目标（SMART）原则是指：  
S：具体的（反映阶段的比较详细的目标）  
M：可衡量的（量化的）  
A：可达到的（可以实现的）  
R：相关的（与公司、部门目标的一致性）  
T：以时间为基础的（阶段时间内）

2． 对目标计划的讨论  
 在确定SMART目标计划后，组织员工进行讨论，推动员工对目标达到一致认同，并阐明每个员工应达到什么目标与如何达到目标，共同树立具有挑战性又可实现的目标，管理者与员工之间的良好沟通是达成共识、明确各自目标分解的前提，同时也是有效辅导的基础。

确立绩效目标其实只有一句话：直接管理者需要下属部门、员工做什么、改进什么、朝哪个方向努力，就将这些要求转化为相应的指标与目标。同时要注意指标不仅要关注结果(产出)，也关注流程(过程)，不仅关注收益增长，也关注潜力增长。

3． 确定目标计划的结果  
 通过目标计划会议达到管理者与员工双方沟通明确并接受，在管理者与员工之间建立有效的工作关系，员工意见得到听取和支持，从而确定监控的时间点和方式。

**2.2 绩效辅导**

在确定了阶段性的SMART目标和通过会议明确了各自的目标之后，作为管理者的工作重点就是在各自目标实现过程中进行对员工的辅导。辅导的方式有两种：

（1） 会议式：指通过正式的会议实施辅导过程

（2） 非正式：指通过各种非正式渠道和方法实施对员工的辅导。

对员工实现各自目标和业绩的辅导应为管理者的日常工作，在辅导过程中既要对员工的成绩认可，又要对员工实现目标进行帮助和支持。帮助引导达到所需实现的目标和提供支援，同时根据现实情况双方及时修正目标，朝着实现的目标发展。这也是对怎样实现目标（行为目标）过程进行了解和监控。需要强调指出的是：良好的沟通是有效辅导的基础。

对于员工的参与，要求员工能够：

（1） 描述自己所要达到的目标（或实现的业绩）

（2） 对自己实现的目标进行评估

有效的辅导应该是：  
（1） 随着目标的实现过程，辅导沟通是连续的；  
（2） 不仅限于在一些正式的会议上，强调非正式沟通的重要性；  
（3） 明确并加强对实现目标的期望值；  
（4） 激励员工，对员工施加推动力（推动力是指一种连续的需求或通常没有意识到的关注）  
（5） 使员工直接参并从员工处获得反馈；  
（6） 针对结果目标和行为目标。

**2.3 绩效考核**

在阶段性工作结束时，对阶段性业绩进行评价，以便能公正地、客观地反映阶段性的工作业绩，目的在于对以目标计划为标准的业绩实现的程度进行总结，进行业绩的评定，不断总结经验，促进下一阶段业绩的改进。  
 通过实际实现的业绩与目标业绩的比较，明确描述并总结业绩的发展趋势。  
 在对阶段性业绩评价之前，要进行信息收集，尤其是对实现目标过程的信息收集，在沟通和综合员工与管理者双方所掌握的资料后，通过会议的形式进行阶段性业绩的评价，包括对实际业绩与预期业绩的比较、管理者的反馈、支持与激励、业绩改进建议、本阶段总结、确定下阶段的计划等。  
 在评价过程中需要管理者具备较好的交流技能：如提问、倾听、反馈和激励等。  
 一般绩效评价的内容和程序包括以下几个方面：  
（1） 量度：量度原则与方法  
（2） 评价：评价的标准和评价资料的来源  
（3） 反馈：反馈的形式和方法  
（4） 信息：过去的表现与业绩目标的差距，需要进行业绩改进的地方。

一般评价的标准是选择主要的绩效指标KPI（定量和定性的指标）来评价业绩实现过程中的结果目标和行为目标。

**2.4 绩效反馈与结果应用**

绩效考核的结果应用主要包括五个方面：

* 1. 用于报酬的分配和调整
  2. 用于职位的变动
  3. 促进公司和部门的人力资源开发
  4. 用于员工个人职业生涯发展
  5. 用于员工选拔和培训效果评估

### 第三章 关键绩效指标体系

**3.1 关键绩效指标体系的概念**

关键绩效指标（Key Performance Indicators，KPI）是指企业宏观战略目标决策经过层层分解产生的操作性的战术目标，是宏观战略决策执行效果的监测指标。

关键绩效指标来自于对企业总体战略目标的分解，反映最能有效影响企业价值创造的关键驱动因素。设立关键绩效指标的价值在于：使经营管理者将精力集中在对绩效有最大驱动力的经营行动上，及时诊断经营活动中的问题并采取提高绩效水平的改进措施。

KPI指标并不一定能直接用于或适合所有岗位的人员考核，但因为KPI指标能在相当程度上反映组织的经营重点和阶段性方向，所以成为绩效考核的基础。

KPI指标体系分为定量指标和定性指标两大部分。其中定量指标部分包括财务指标和服务/经营运作指标。定性指标包括与业务发展战略相一致的软性参数等。

一般我们将部门级定性指标定为管理要项，员工层面的定性指标称为行为指标：

管理要项是反映各企业和部门内部管理状况的指标，是对关键绩效指标的补充。管理要项的设置应针对那些对实现公司目标有重要作用，又难以用KPI衡量的关键管理领域和活动，而非所有的领域和活动。管理要项由企业或部门的上级绩效管理部门和归口的职能管理部门确定。

行为指标由与纳入考评的改进KPI指标密切相关的一组或若干组行为要项及工作标准组成，是为改进KPI指标状况服务的。确定行为指标时，要考虑与改进KPI指标相关的行为模块有哪些，并从中找出有问题的行为要项，并将这些行为要项转化为行为指标纳入考评。行为指标由被考评者的直接主管与被考评者沟通后确定。

**3.2 关键绩效指标的特点**

KPI是指标，不是目标，但是能够借此确定目标或行为标准；是绩效指标，不是能力或态度指标；是关键绩效指标，不是一般所指的绩效指标。

关键绩效指标是用于衡量工作人员工作绩效表现的量化指标，是绩效计划的重要组成部分。关键绩效指标具备如下几项特点：

（一） 来自于对公司战略目标的分解  
 作为衡量各职位工作绩效的指标，关键绩效指标所体现的衡量内容最终取决于公司的战略目标。当关键绩效指标构成公司战略目标的有效组成部分或支持体系时，它所衡量的职位便以实现公司战略目标的相关部分作为自身的主要职责；如果KPI与公司战略目标脱离，则它所衡量的职位的努力方向也将与公司战略目标的实现产生分歧。  
 KPI来自于对公司战略目标的分解，其第二层含义在于，KPI是对公司战略目标的进一步细化和发展。公司战略目标是长期的、指导性的、概括性的，而各职位的关键绩效指标内容丰富，针对职位而设置，着眼于考核当年的工作绩效、具有可衡量性。因此，关键绩效指标是对真正驱动公司战略目标实现的具体因素的发掘，是公司战略对每个职位工作绩效要求的具体体现。

最后一层含义在于，关键绩效指标随公司战略目标的发展演变而调整。当公司战略侧重点转移时，关键绩效指标必须予以修正以反映公司战略新的内容。  
（二） 关键绩效指标是对绩效构成中可控部分的衡量  
 企业经营活动的效果是内因外因综合作用的结果，这其中内因是各职位员工可控制和影响的部分，也是关键绩效指标所衡量的部分。关键绩效指标应尽量反映员工工作的直接可控效果，剔除他人或环境造成的其它方面影响。例如，销售量与市场份额都是衡量销售部门市场开发能力的标准，而销售量是市场总规模与市场份额相乘的结果，其中市场总规模则是不可控变量。在这种情况下，两者相比，市场份额更体现了职位绩效的核心内容，更适于作为关键绩效指标。

（三） KPI是对重点经营活动的衡量，而不是对所有操作过程的反映  
 每个职位的工作内容都涉及不同的方面，高层管理人员的工作任务更复杂，但KPI只对其中对公司整体战略目标影响较大，对战略目标实现起到不可或缺作用的工作进行衡量。

（四） KPI是组织上下认同的  
 KPI不是由上级强行确定下发的，也不是由本职职位自行制定的，它的制定过程由上级与员工共同参与完成，是双方所达成的一致意见的体现。它不是以上压下的工具，而是组织中相关人员对职位工作绩效要求的共同认识。  
 KPI所具备的特点，决定了KPI在组织中举足轻重的意义。首先，作为公司战略目标的分解，KPI的制定有力地推动公司战略在各单位各部门得以执行；其次，KPI为上下级对职位工作职责和关键绩效要求有了清晰的共识，确保各层各类人员努力方向的一致性；第三，KPI为绩效管理提供了透明、客观、可衡量的基础；第四，作为关键经营活动的绩效的反映，KPI帮助各职位员工集中精力处理对公司战略有最大驱动力的方面；第五，通过定期计算和回顾KPI执行结果，管理人员能清晰了解经营领域中的关键绩效参数，并及时诊断存在的问题，采取行动予以改进。  
 具体来看KPI有助于：  
（1） 根据组织的发展规划/目标计划来确定部门/个人的业绩指标  
（2） 监测与业绩目标有关的运作过程  
（3） 及时发现潜在的问题，发现需要改进的领域，并反馈给相应部门/个人。  
（4） KPI输出是绩效评价的基础和依据。  
 当公司、部门乃至职位确定了明晰的KPI体系后，可以：  
（1） 把个人和部门的目标与公司整体的目标联系起来；  
（2） 对于管理者而言，阶段性地对部门/个人的KPI输出进行评价和控制，可引导正确的目标发展；  
（3） 集中测量公司所需要的行为；  
（4） 定量和定性地对直接创造利润和间接创造利润的贡献作出评估。

## 第二部分 某某绩效管理体系简介

某某的绩效管理体系是以战略为导向，以KPI指标体系为核心的绩效管理体系；绩效管理是企业管理活动中的重要一环，绩效管理的有效实施，能把企业的目标与员工的价值创造结合起来，把企业的发展与员工的发展结合起来，在全公司内建立有效的以业绩为驱动的管理体系。

### 第一章 绩效管理目的

**1.1 绩效管理体系目的**

建立基于战略的某某绩效管理体系，其目的主要有以下四点：

* **传递压力、聚焦公司目标。**

通过绩效管理系统，使公司的战略目标在各级组织和员工中上下沟通、达成共识、层层分解、传递，引导全体员工为整体目标的实现和公司的可持续发展作贡献。

* **强化责任、塑造职业行为。**

通过持续的绩效管理循环，使公司每个员工，特别是各级领导能够自觉有效地承担起各自的责任，按职业化要求尽职尽责地完成任务。

* **科学决策、提供公正待遇。**

即科学、公正地评价员工的绩效和贡献，为薪资调整、绩效薪资发放、职务晋升等人事决策提供依据，激发员工的士气。

* **改进绩效，促进员工发展。**

通过员工绩效评价和沟通反馈，为员工的绩效改进、培训计划提供参照，同时强化各级管理者指导、教育、约束与激励下属的责任，不断提升员工价值。

因此，某某的绩效管理体系必然同公司的计划预算体系紧密结合。企业经营计划是绩效管理体系中各项指标设立的基础，而绩效考核的结果又为企业的经营计划制定提供数据支持。

同时，建立绩效管理体系的另一个目的是促使企业各级管理者真正承担起管理者的管理职能，促使企业各级管理者管理水平的提高。

**1.2 直线经理的人力资源管理角色责任**

企业的绩效管理体系，贯穿整个企业的各种管理活动，通过绩效管理责任的落实，可以使企业的各层管理者真正承担起管理责任，在沟通、决策、领导和人力资源各方面完成自身职责要求。

具体来说，生力源的各层管理者在绩效管理过程的计划、辅导、考核、反馈各阶段，需要完成以下职责：

（1）绩效计划阶段的角色职责：

在绩效计划阶段，管理者所做工作有两项：一是通过与上级管理者的有效沟通，确立本级组织的组织绩效目标；二是通过对本级组织目标的分解以及与员工个人的沟通，确定部属的个人绩效目标。

可以说，管理者既是组织绩效目标的承担者（责任人），又是组织内个人绩效指标的制定者。

（2）绩效辅导阶段的角色职责：

在绩效辅导阶段，各级管理者应当有效协调组织内的各种资源，有效监督检查计划的执行情况，从而保证计划的完成。各级管理者应当给予组织内员工以有效的指导，指出其工作中存在的问题，对员工的工作进行有效的辅导。

同时，各级管理者应当就绩效实施中存在的问题和各项数据进行记录，即对绩效进行相应的监控，为绩效考核阶段提供数据支持。

（3）绩效考核阶段的角色职责：

在本阶段，各级管理者根据本级组织的绩效完成情况，进行经营检讨，找出组织工作存在的问题，并提出相应的改进策略。

管理者还应根据绩效监控数据，对员工进行绩效考核，并就考核结果与员工进行沟通，指出员工工作中存在的问题，帮助员工找出下一步工作改进的目标和方法等。

（4）绩效反馈阶段的角色职责：

在本阶段，各级管理者应根据员工的考核结果，向人力资源部门提出对员工的各种奖惩措施，并就员工的薪酬、职位提升、培训等提出个人的意见。

**1.3 考核部门的角色责任**

生力源的考核责任部门为企业管理部（组织考核）和人力资源部（员工考核），主要对各部门基于当期经营目标的指标提取进行确认，并负责绩效考核结果汇集整理，并对考核档案进行保存。

### 第二章 绩效管理体系内容

某某的绩效管理体系包括《KPI指标库》、《绩效考核表》、《绩效管理制度》三部分组成。通过以上三个部分，将计划目标体系贯穿其中，使绩效管理的PDCA循环能够有效实施。

**2.1 绩效指标库**

KPI指标库是企业和各部门KPI指标的汇总，其中就各项KPI指标的名称、指标类别、指标定义、指标的计算方法、指标的承担部门以及指标的监督部门等进行了说明。

KPI指标库内的KPI指标来源于以下几个方面：

企业级KPI指标：企业级指标主要来源于企业的战略目标、经营计划以及企业的业务范围等。

部门级KPI指标：部门级KPI指标来源于两个方面，一是公司级KPI指标的分解，即公司级KPI指标通过有效分解，落实到本部门的KPI指标，二是根据部门职责提取的指标。

员工级KPI指标：员工级KPI指标来源于两个方面，一是部门级KPI指标的分解，二是基于员工工作职责提取的指标。

KPI指标库不是一成不变的，某某将根据企业的经营状况、业务范围变化、组织机构调整等因素，对KPI指标库进行不断修订。

具体详见《公司绩效指标库》《部门绩效考核表》《员工绩效考核表》。

**2.2 绩效考核表**

绩效考核表分为部门考核表和员工考核表。

部门考核表针对部门级考核，对山东某某的部门级考核内容进行界定，具体如下表所示。

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2016年某某公司部门月度考核表** | | | | | | | | |
| **单位** | **某某** | | **部门** |  | **部门负责人** |  | **考评期** |  | |
| **KPI指标** | | | | | | | | | |
| **序号** | **常规KPI** | **指标类别** | **数据来源** | **衡量标准** | **本月目标值** | **权重** | **本月达成情况** | | |
| **实际完成值** | **实际完成比率** | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| **序号** | **改进KPI** | **指标类别** | **数据来源** | **指标说明** | **本月目标值** | **权重** | **本月达成情况** | | |
| **实际完成值** | **实际完成比率** | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| **管理要项** | | | | | | | | | |
| **序号** | **管理要项** | **工作内容与衡量方法** | | | | | **权重** | **分管领导意见** | |
|  |  |  | | | | |  |  | |
| **考评得分** | | **合计** |  | **等级** |  | **部门经理:** | | **总经理：** | |
| **KPI完成情况：分 管理改进：分 加减分项：分** | |  |  | **A：优秀;B：良好;C：合格;D：需要改进** | |  | |  | |

其中：常规KPI为部门每月日常考核都要考核的KPI指标（关键绩效指标）。改进KPI为根据部门工作弱项而增加的关键绩效指标，主要为改进绩效而专门设置。管理要项是指部门工作中极其重要的，但又不能通过KPI指标来考核的工作内容。

员工考核表对员工考核的内容进行了界定。包括常规KPI指标、改进KPI指标和行为指标。其中行为指标用来衡量员工的工作行为，是KPI指标的有效补充。

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2016年某某公司员工月度考核表** | | | | | | | | | | |
| **姓名** | |  | **部 门：** | | **职 位** |  | | | **考评期** |  |
| **KPI指标** | | | | | | | | | | |
| **序号** | | **常规KPI指标** | **衡量标准** | **目标值** | **挑战值** | **权重** | **达成情况自评** | | **达成情况评价** | |
| **被考评者评价** | **得分** | **考评者评价** | **得分** |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **序号** | | **改进KPI指标** | **衡量标准** | **目标值** | **挑战值** | **权重** | **达成情况自评** | | **达成情况评价** | |
| **被考评者评价** | **得分** | **考评者评价** | **得分** |
| 1 | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| **行为指标** | | | | | | | | | | |
| **序号** | | **行为指标** | **衡量标准** | **权重** | **达成情况自评** | | | **达成情况评价** | | |
| **被考评者评价** | | **得分** | **考评者评价** | | **得分** |
|  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |
| **其它日常工作完成情况** | | |  | | | | | | | |
| **能力 改进** | | **自我总结：** | | | **考评者评语及下期工作期望** | | | | | |
| **评语:** | | | | | |
| **期望:** | | | | | |
| **信息反馈:** | | | | | **考评 得分** |  | | **考评者签名:** | | |
| **考评 等级** | **A：优秀 B：良好 C：合格 D：需要改进 E：不合格** | | **被考评者签名:** | | |

**3.3 绩效管理制度**

《某某绩效管理制度》是某某绩效管理体系的核心内容。在绩效制度中，对绩效管理的相关内容做了规定，具体详见绩效管理制度文本。

### 第四章 绩效管理体系建立与调整

**4.1 绩效管理体系建立**

某某的绩效管理体系是建立在战略规划基础之上的，由生力源绩效管理委员会负责指导运行。

生力源绩效管理委员会是在董事会领导下，负责公司绩效管理的非常设最高管理机构，由董事长、总经理、各分管副总经理、人力资源部经理和企业管理部经理组成，负责制定和审议公司绩效管理体系的建设、实施与调整，由人力资源部和企业管理部具体落实，并负责推动生力源绩效管理日常运行。

为保证整个绩效管理体系能与企业的战略经营相匹配，当公司战略目标、主要业务流程、岗位职责等更改时，必须及时调整、修改、更新绩效管理体系结构，以保证整个体系的有效性，从而达到不断完善整个体系的目的，使整个绩效管理体系能够更紧密地同公司的经营战略联系起来。

一般是依据企业经营战略，以3－4年为一个周期，12月1日后第一个工作日讨论是否需要调整。绩效管理体系如果周期过短，审阅和调整过于频繁，造成的影响除了公司的管理费用支出的增加外，同时还会造成公司制度的不延续性，使涉及绩效管理体系操作的公司人员对其无所适从，影响制度的严肃性；相反如果整个审阅的周期过长，往往会导致整个体系的定位过于陈旧，无法适应公司的整体运作，也就失去其本来的意义。

**附：绩效管理体系流程**

以下是对生力源绩效管理体系建立、调整以及运行的流程示意图：



附：流程说明：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **流程步骤** | **工作内容的简要描述** | **重要输入** | **重要输出** | **相关表单** |
| 1. | 总经理授权企业管理部进行战略规划。 |  |  |  |
| 2. | 企业管理部根据公司战略目标、主要流程、岗位职责等调整及绩效指标计算分析结果对现有绩效考核体系作分析，人力资源部据此制定人力资源分体战略规划。 | 公司战略目标、主要流程、岗位职责、关键绩效考核分析报告 | 绩效考核体系现状分析 |  |
| 3 | 由绩效管理委员会根据公司战略规划决定建立绩效考核体系，并讨论确定是否要对绩效管理体系进行调整。 |  |  |  |
| 4. | 由人力资源部会同企业管理部根据绩效管理体系具体拟定绩效管理实施办法，绩效管理委员会讨论通过。 |  | 绩效管理实施办法 |  |
| 5. | 讨论通过的绩效管理实施办法由总经理签字颁布下发。 |  |  | 可参照《某某绩效管理操作指南》 |
| 6. | 绩效管理委员会根据绩效管理实施办法明确各相关部门责任体系，并组织绩效考核体系的设计。 |  |  |  |
| 7. | 企业管理部根据绩效管理体系提出当期组织关键绩效指标。 | 上一年度绩效考核结果 | 对部门关键绩效指标及权重的（修改）意见 |  |
| 8 | 人力资源部根据绩效管理体系提出当期人员关键绩效指标。 | 上一年度绩效考核结果 | 对员工关键绩效指标及权重的（修改）意见 |  |
| 9 | 各考核部门根据公司经营目标提出部门关键绩效指标与员工关键绩效指标建议。 |  |  |  |
| 10. | 由企业管理部组织汇集整理公司部门的绩效考核指标，并与考核部门沟通签订《目标责任书》 |  |  | 《目标责任书》 |
| 11. | 由人力资源部组织汇集整理员工的绩效考核指标，并通过与部门经理沟通确认。 |  |  |  |
| 12. | 各考核部门根据绩效管理体系具体施行。 |  |  |  |
| １3. | 企业管理部作为组织考核部门具体负责并执行部门绩效考核。 |  |  | 《部门月度考核表》 |
| １4. | 人力资源部作为员工考核部门具体负责并执行员工绩效考核。 |  |  | 《员工月度考核表》 |
| 15. | 绩效管理委员会根据组织与员工绩效考核实施情况提供指导。 |  |  |  |

## 第三部分 某某绩效管理操作指南

绩效管理是一个复杂的操作过程，只有规范的操作过程，才能完整的完成绩效管理体系的相关功能。

如前所述，绩效管理过程包括绩效计划、绩效辅导、绩效考核和绩效反馈与结果应用四个环节。

### 第一章 绩效计划

绩效计划是绩效管理体系的第一个关键步骤，也是实施绩效管理系统的主要平台和关键手段，通过它可以在公司内建立起一种科学合理的管理机制，能有机地将股东的利益和员工的个人利益整合在一起。

进行绩效计划的过程是各级管理者和员工进行充分沟通、确定绩效计划、并填写绩效计划及绩效考核表格的过程，因此，本部分结合绩效计划及绩效考核表格阐述绩效计划的概念，方法及流程。

**1.1 绩效计划的含义**

绩效计划是被评估者和评估者双方对组织和员工应该实现的工作绩效进行沟通的过程，并将沟通的结果落实为订立正式书面协议即绩效计划和绩效考核表，它是双方在明晰责、权、利的基础上签订的一个内部协议。绩效计划的设计从公司最高层开始，将绩效目标层层分解到各级部门，最终落实到个人。对于各部门而言，这个步骤即为经营业绩计划过程，而对于员工而言，则为绩效计划过程。  
 因此，绩效计划作为绩效管理的一种有力工具，它体现了上下级之间承诺的绩效指标的严肃性，使决策层能够把精力集中在对公司价值最关键的经营决策上，确保生力源总体战略的逐步实施和年度工作目标的实现，有利于在公司内部创造一种突出绩效的企业文化。

不论是对于公司进行经营业绩计划，还是员工进行绩效计划，在制定绩效计划时应该注意以下原则：

1． 价值驱动原则。要与提升公司价值和追求股东回报最大化的宗旨相一致，突出以价值创造为核心的企业文化。  
 2． 系统化原则。与战略规划、资本计划、经营预算计划、人力资源管理等管理程序紧密相连，配套使用。  
 3． 与公司发展战略和年度绩效计划相一致原则。设定绩效计划的最终目的，是为了保证公司总体发展战略和年度生产经营目标的实现，所以在考核内容的选择和指标值的确定上，一定要紧紧围绕公司的发展目标，自上而下逐层进行分解、设计和选择。  
 4． 突出重点原则。部门、员工担负的工作职责越多，所对应的相应工作成果也较多。但是在设定关键绩效指标和工作目标设定时，切忌面面俱到，而是要突出关键，突出重点，选择那些与公司价值关联度较大、与部门职责、职位职责结合更紧密的绩效指标和工作目标，而不是整个工作过程的具体化。  
 通常，公司绩效指标一般包括常规KPI指标3－7个，改进KPI指标不超过5个，管理要项不超过5个。部门绩效指标一般包括常规KPI指标6－10个，改进KPI不超过3个，管理要项不超过7个。员工绩效计划的关键指标最多不能超过6个，员工绩效指标中改进KPI一般不超过3个，行为指标一般不超过6个。否则就会分散公司、部门和员工的注意力，影响其将精力集中在最关键的绩效指标和工作目标的实现上。  
5． 可行性原则。关键绩效指标与工作目标，一定是员工能够控制的，要界定在员工职责和权利控制的范围之内，也就是说要与员工的工作职责和权利相一致，否则就难以实现绩效计划所要求的目标任务。同时，确定的目标要有挑战性，有一定难度，但又可实现。目标过高，无法实现，不具激励性；过低，不利于公司绩效成长。另外，在整个绩效计划制定过程中，要认真学习先进的管理经验，结合公司的实际情况，解决好实施中遇到的障碍，使关键绩效指标与工作目标贴近实际，切实可行。  
6． 全员参与原则。在绩效计划的设计过程中，一定积极争取并坚持员工、各级管理者和管理层多方参与。这种参与可以使各方的潜在利益冲突暴露出来，便于通过一些政策性程序来解决这些冲突，从而确保绩效计划制订得更加科学合理。  
7． 足够激励原则。使考核结果与薪酬及其他非物质奖惩等激励机制紧密相连，拉大绩效突出者与其它人的薪酬比例，打破分配上的平均主义，做到奖优罚劣、奖勤罚懒、激励先进、鞭策后进，营造一种突出绩效的企业文化。  
8． 客观公正原则。要保持绩效透明性，实施坦率的、公平的、跨越组织等级的绩效审核和沟通，做到系统地、客观地评估绩效。对工作性质和难度基本一致的员工的绩效标准设定，应该保持大体相同，确保考核过程公正，考核结论准确无误，奖惩兑现公平合理。  
9． 综合平衡原则。绩效计划是对职位整体工作职责的唯一考核手段，因此必须要通过合理分配关键绩效指标与工作目标完成效果评价的内容和权重，实现对职位全部重要职责的合理衡量。  
10． 职位特色原则。与薪酬系统不同，绩效计划针对每个职位而设定，而薪酬体系的首要设计思想之一便是将不同职位划入有限的职级体系。因此，相似但不同的职位，其特色完全由绩效管理体系来反映。这要求绩效计划内容、形式的选择和目标的设定要充分考虑到不同业务、不同部门中类似职位各自的特色和共性。

**1.2 绩效计划阶段常用工具**

绩效计划阶段主要的任务是确定各项考核指标。而确定各项考核指标的主要工具包括鱼骨图和平衡记分卡等。

“鱼骨”图解法为日本东京大学的尹什卡瓦（Ishikawa）教授首创（玛伽洛，1991）。其目的是用来寻找所有可能导致某一问题的原因。这种结构化的技巧颇似鱼架的形状。故而得其名“鱼骨图解法”。通过鱼骨图，可以将企业的各项目标分解为各部门的考核指标。其主要步骤包括：

1. 确定个人或部门业务重点，确定哪些个体因素或组织因素与公司相互影响；
2. 确定每一职位的业务标准，定义成功的关键因素，即满足业务重点所需要的策略手段；
3. 确定关键绩效指标，判断一项绩效标准是否达到的实际因素。
4. 关键绩效指标的分解与落实

例如，销售公司的目标是完成公司既定的销售计划任务，因此必须做好以下几个工作，如销售网络、渠道建设以及品牌形象等，而营销人员的职责决定了其关键绩效指标应围绕着“市场份额”展开。因此，销售部门考核周期的关键绩效指标为客户满意度、销售额、销售费用、应收帐款回收率。

**综合**平衡记分卡（the Balanced Scorecard）是美国哈佛商学院Robert S. Kaplan 与David P. Norton提出的，根据Gartner Group的调查资料显示，到目前为止，在《财富》杂志公布的世界前1000位公司中，有40%的公司采用了综合平衡记分卡，88%的公司提出综合平衡记分卡对于员工绩效方案的设计和实施是有帮助的，目前综合平衡记分卡正在被我国部分企业接受并且逐渐开始实施。

之所以叫“综合平衡记分卡”，主要是这种方法通过财务与非财务考核手段之间的相互补充，不仅使绩效考核的地位上升到组织的战略层面，使之成为组织战略的实施工具，同时也是在定量评价和定性评价之间、客观评价和主观评价之间、指标的前馈指导和后馈控制之间、组织的短期增长与长期增长之间、组织的各个利益相关者之间寻求“平衡”的基础上完成的绩效管理与战略实施过程。

平衡记分卡将考核指标分为财务指标、过程管理指标、客户指标和员工学习成长指标等。见下图：



**1.3 公司及部门绩效计划制定**

公司及部门制定绩效计划的过程即生力源经营业绩目标的层层分解的过程，也是各部门之间就关键绩效指标，权重和目标值进行沟通并达成一致的过程。可以通过经营计划会的形式确定目标，一般经营计划会和经营检讨会是一致的，即经营检讨会既要对上期的绩效成绩进行评议，又要对下期工作目标计划进行确认。  
（一）绩效计划的要素  
公司（部门）绩效计划及绩效考核表的要素主要包括以下几方面：

1． 绩效计划及评估内容：公司（部门）绩效计划及评估内容包括各类KPI指标、改进KPI指标和管理要项。

2．权重：列出按绩效计划及评估内容划分的大类权重，以体现工作的可衡量性及对公司整体绩效的影响程度。

3．目标值的设定：对关键绩效指标设定目标值和挑战值两类，以界定指标实际完成情况与指标所得绩效分值的对应关系。

4．绩效评估周期：公司绩效计划的评估周期为一年一次，部门绩效计划的评估周期为（月度＋年度）考核。  
（二） 部门计划的步骤

1．根据某某绩效管理委员会下达的绩效管理系统实施文件及某某发展战略和年度经营计划，确定山东某某的年度绩效计划。包括对公司完成经营计划影响最大的KPI指标、改进KPI指标和管理要项。明确各考核项目的目标值、挑战值、衡量标准和权重。

2．生力源高层根据公司当期经营计划，结合各自分管部门对公司经营计划进行分工，并确定当期分管工作目标与计划，与分管部门经理进行沟通确认。高层的绩效指标来源于公司级指标和分管部门业绩加权之和，其中董事长指标为公司级指标，总经理的公司级指标和分管部门指标权重分布为70：30，其他分管副总公司级指标和分管部门的指标权重分布为40：60。

3．各部门根据经营计划会上公司经营目标分解，确定当期工作计划和工作目标，确保将公司的经营目标具体落实，保证公司当期经营目标的顺利完成。公司各级管理者在确定了当期工作目标后，根据计划制定原则，从指标库提取相应的指标，选取的绩效指标要具有对公司效益和部门工作重点影响大、相对可控或可测量、有较大的改进潜力或者公司迫切需要改进等特点，并将绩效指标提交企业管理部沟通确认并与分管领导达成一致后，签订当期目标责任书。

4．通常各项考核指标权重分配的原则是：综合考虑指标的重要性、影响力、可测性等因素，常规KPI指标权重大于改进KPI指标和管理要项；与企业最终经营成果关系越密切，权重越大；反映公司经营总体部署的指标权重较高；被考评者可控性强的指标权重较高；综合性强的指标权重较高；一般每项指标权重不少于5％，不高于30％。

5．通常情况下，应当根据绩效考核的结果，找出工作的不足，对改进KPI进行适时调节。一般来说，公司级绩效计划半年调整一次，部门级绩效计划每季度都应当进行调整，由绩效管理委员会讨论确定。

（三） 生力源计划制定形式：经营计划会

生力源公司绩效管理开始于经营计划会，绩效管理主要体现在对当期工作的管理，对工作目标和工作计划的管理，根据公司经营指标规划当期工作，并需要采取哪些行动来支持这些目标实现。在实践中，经营计划会和经营检讨会可以合并召开，即经营检讨会既对上个考核周期工作进行总结，同时也对下个考核周期的工作计划进行规划、分解。具体可参见第二章经营检讨会部分。

**1.5 员工绩效计划制定**

员工绩效计划过程即评估者和被评估者（各级员工和直接上级）之间进行充分沟通，明确绩效考核的各项指标（包括KPI指标、改进KPI指标和行为指标）以及各项指标的权重。参照过去的绩效表现及公司当年业务目标设定各项指标的目标值和挑战值，并以此作为决定被评估人浮动薪酬、奖惩、升迁的基础。同时，绩效计划还帮助员工设定一定的能力发展计划，以保证员工绩效目标的实现。

一般情况下，公司高层和部门经理的绩效计划即所管辖部门的绩效计划。普通员工的绩效计划确定的主要流程如下：

**1．明确员工职位的职责**

确定职位职责的方法是通过工作分析的方法，对职位的各项关键工作内容和工作成果进行界定，编写职位的职位说明书。此项工作由各部门管理者与人力资源部门共同完成。清晰的职位职责是确定员工绩效计划的基础。

**2．确定各项绩效指标、指标值和权重**

通过对部门绩效计划的分解，保证部门绩效计划能够落实到部门员工的身上；通过对职位职责的分析，提取职位的其他考核指标和衡量方法与标准。

员工考核指标权重的分配原则与组织考核指标的分配原则大致相同，此外还要注意绩效指标必须对员工具有激励作用，指标分解后部门员工必须具有能力控制，即与部门工作职责密切相关，不超过人员能力范围，指标必须具有较强的可测性，以便于数据收集和计算。

**3．指标检验**

作为绩效计划设计结束前的关键一步，要从横向、纵向两个方面检查设计是否维持了统一的标准。从横向上，检查相同单位、职务的关键绩效指标与工作目标设定的选择和权重的分配等标准是否统一；从纵向上，根据公司战略及业务计划、职位工作职责描述，检查各上级的考核指标（组织考核指标）是否在下属中得到了合理的承担或进一步分解，能否保证公司整体发展战略目标和业务计划的实现。

**4．制定能力发展计划**

在制定了员工的绩效计划之后，管理者和员工应该就员工绩效计划、如何达到绩效目标进行讨论，确定绩效计划的内容，并确定员工应该着重发展的能力领域，以及希望实现的目标，并根据具体的目标设定相应的发展行动方案。

**5．绩效计划的修正**

在每个考核周期完成后，管理者和员工应就绩效考核的结果，对改进KPI指标进行相应修正。

### 第二章 绩效辅导

绩效辅导是绩效管理中极其重要但也往往是最容易被忽视的环节。绩效辅导包括日常工作中的绩效辅导以及绩效考核周期完成后的绩效辅导。

**2.1 工作中的辅导**

 绩效目标设定以后，管理者的主要工作就是辅导帮助员工提高业绩操作能力，实现绩效目标。 作为管理者，指导下属员工是日常工作中最重要的职责之一，而且指导必须是经常性的而非一定要等到有什么问题发生的时候才开始进行指导。通过经常不断的指导能确保员工从一开始就能把工作做正确，这样可以省去大量花在等问题产生以后再去解决的时间。同时还能确保员工的工作结果符合企业的利益和客户的期望。

绩效辅导是绩效管理的一个关键环节，它贯穿于绩效管理过程的始终。实际上，绩效目标的设定就是绩效辅导，绩效辅导应从绩效目标的设定开始到绩效考核结果反馈结束。

（一）常用的辅导类型  
 通常指导可以分为三类：  
1． 具体指示：对于那些对完成工作所需的知识及能力较缺乏的员工，常常需要给予较具体指示型的指导，将做事的方式分成一步一步的步骤传授并跟踪完成情况。  
2． 方向引导：对那些具有完成工作的相关知识及技能但偶尔遇到特定的情况不知所措的员工给予适当的点播及大方向指引。  
3． 鼓励：对那些具有较完善的知识及专业化技能的人员给予一些鼓励或建议，以促动更好的效果。

生力源作为一家生产型企业，在生产部门以具体指示方式为主，在职能部门以鼓励为主，对部门经理等初、中级管理者以方向引导方式为主。  
（二）选择适当的指导契机  
 一般有如下四种情形发生时，您可用到日常指导的技巧  
1． 当员工希望您对某种情状发表意见时。例如，在绩效管理回顾阶段或员工过来向您请教问题时，以及向您征询对某个新想法的看法时，如：改进生产工艺和降低成本的新点子。  
2． 当员工希望您解决某个问题时，尤其是出现在您的属下工作领域中的问题。  
3． 当您发现一个需要采取改进措施的机会时，例如，当您注意到有某项工作可以作得更好、更快时，您也可以指导他人采取措施，改进作法，适应企业、部门及流程的变化。  
4． 当您手下的员工通过培训掌握了新的技能，而您希望鼓励他们运用于实际工作中时。  
（三）辅导方式

绩效辅导的方式主要以沟通为主，一般可以选择以下几种方式：

1.每月或每周同每名员工进行一次简短的情况通气；    
    2.定期召开工作例会，让每位员工汇报他完成任务和工作的情况；    
    3.收集和记录员工行为或结果的关键事件或数据；    
    4.督促每位员工定期进行简短的书面工作报告；    
    5.非正式的沟通；    
    6.当出现问题，根据员工的要求进行专门的沟通 。

沟通包括正面的沟通和负面的沟通。在员工表现优秀的时候给予及时的表扬和鼓励，以扩大正面行为所带来的积极影响，强化员工的积极表现，给员工一个认可工作的机会。在员工表现不佳，没有完成工作的时候，也应及时真诚地予以指出，以提醒员工需要改正和调整。这个时候，管理者不能假设员工自己知道而一味姑息，一味不管不问，不管不问的最终结果只能是害了员工，对于自己绩效的提高和职业生涯的发展也无益。

因此采用什么样的沟通方式需要针对不同的对象和不同的情况具体选择。

（四）辅导的内容  
 绩效辅导过程中，管理者需要做好以下这些工作：    
    1.了解员工的工作进展情况；    
    2.了解员工所遇到的障碍；    
    3.帮助员工清除工作的障碍；    
    4.提供员工所需要的培训；    
    5.提供必要的领导支持和智力帮助；    
    6.将员工的工作表现反馈给员工，包括正面的和负面的；

作为上级，很明显，您身上承担很多的责任，你并不会有时间去跟踪并指导每位下属员工的每一次具体发生的问题或每个要改进的方面。而应该把精力放在那些对完成关键绩效指标或已制定的工作目标所需的能力的指导上，这样就使你的时间能有效地应用在员工能取得绩效的关键方面，最大限度地提高下属员工的绩效。

上级管理人员经常忽视了员工“怎么做”，而只是注重最后的绩效结果。这样会导致部分下属人员用影响公司整体利益的方式去完成结果。例如：只顾自己的目标而影响他人或某些行为加剧了部门与部门之间的冲突等。您在工作中如果注意对下属人员工作方法的指导就会避免类似的问题发生。另外，您如果对做事的方式加以指导，员工今后会自己独立地运用这种方式去服务于其他场景或解决其他的问题。

有效的指导须平衡“问”与“告诉”两者之间的量的关系。大量研究证明、询问信息，想法，建议等，比仅仅告诉他人怎么做要有效得多。当您用“问”的方式时，下属需自己去思考解决问题的方法。如果您不重视或认真倾听下属的想法或感觉，下属人员会对你告诉他应做什么或应改什么持有反感。所以在指导中多用“问”的方式对下属日后真正在行动上落实改进的方案较为有效。当然，你在某些场合还是要用“告诉”的方式。当您要提供一些下属人员所缺乏的资讯。由于您的工作资历与所积累的经验，你会有一些下属员工所不具备的想法和讯息，你可能要告诉他们以便让他们在具备这些讯息的基础上用自己的思考来处理这些讯息以推导解决问题的方法。

（五）辅导步骤  
1．强调辅导的目的和重要性  
 用一种积极的方式来开始指导，强调员工的想法对此次讨论的意义。描述一下将要讨论的具体内容以及你为什么要讨论此项问题。  
2．询问具体情况  
 利用此机会更多地收集到真实的情况。您收集的情况越具体真实，您的指导也就越有效。您可以用开放式问题来收集具体的信息，征求员工对此问题的认识及想法。最后总结一下您的理解以确认已对所有事实有清楚了解。  
3．商议期望达成的结果  
 在确认事实的基础上开始商议期望达到的结果是什么。可能是下属员工需有更多的投入，改进沟通技能、或减少迟到等，确保这些理想的结果与完成已计划的绩效指标或工作目标紧密相关。双方对最终想获得的结果，有一个共同的认识是至关重要的。因为如果双方对想达到的结果意见不一致就会对为达到结果所采取的有效工作方式产生分歧。最终完成目标的是下属人员本人。  
4．讨论可采用的解决问题的方法  
 在对理想结果取得一致认可的基础上，开始讨论用什么样的方法来达到目标。这是指导的最终关键，你可以通过询问：  
- 那你将采用什么方法来处理……?  
- 如果……你将怎么办？  
- 如果……你将怎么说？  
 当有几种解决问题的方法时，开诚布公地讨论每种方法的利弊，尽量多地采用下属人员本人提出的方案，双方认可为达到理想的目标应采取的步骤和方法，确认双方都理解了将要采取的方法及步骤。  
5．设定下次讨论时间  
 在结束讨论之前指定一个下次讨论的时间。以让下属人员感觉到你始终关注他/她这方面的改进情况。

**2.2 绩效考核周期完成后的辅导**

绩效考核周期完成后的辅导也即绩效面谈。在绩效目标确定和持续有针对性的业绩辅导的基础上，在一个考核周期终了，分管领导与部门经理，部门经理与下属应进行面对面的沟通，对被考核者的绩效作出评价。每个绩效考核周期完成后，各级管理者都应当就本周期内下属的绩效情况进行沟通辅导。本阶段的辅导注重于结果的沟通以及就结果得出的相关原因，寻找解决问题的方案，这种沟通应该是一对一的正式沟通，并做好沟通记录。

 绩效管理的目的之一是要找出不足与改进方向，因此在绩效面谈中，管理者有必要借助绩效诊断箱，对下属目标的完成情况进行诊断，其目的是要找出可能妨碍被考核者实现绩效目标的问题所在，即发现绩效差的原因和征兆。一般从四个方面进行分析：

1. 知识。是否因为员工相关知识的不足影响到绩效的产出？是哪些知识上的不足？如何弥补？
2. 技能。是否因为员工技能的不足影响到绩效的产出？如何弥补？
3. 态度。是否因为员工态度的问题影响到绩效的产出？员工为什么会存在态度问题，深层次的原因是什么？可以改善吗？如何改善？
4. 外部障碍。是否因为外部条件的问题影响到绩效的产出？我们能改善吗？怎样改善？

在绩效面谈前，管理者应该做好以下几点准备：

* 1. 收集考核相关资料，包括工作记录，工作台帐，绩效考核表；
  2. 明确需要通过面谈达到的目标；
  3. 决定面谈的适宜时间、地点、资料等。

管理者的绩效面谈主要讨论确认三个问题：

1. 对上个考核周期的考核结果进行确认；
2. 以下属自评和管理者考评的差距作为基础进行沟通，达成一致，如果不能达成一致，应将双方的意见记录下来，告诉下属申诉的权利和方式；
3. 管理者对下属下阶段工作的期望与要求，以及下属对完成工作所需要的支持，并对工作目标达成一致。

在面谈中，要注意避免；

1. 肯定成绩少，指出不足及改进多，对员工激励不够。
2. 单向沟通多，下属正式表达意见机会少，管理者不对下属感受负责。
3. 沟通时说服下属接受考核多，真正解决问题少。
4. 避免对抗与冲突的出现。在面谈的过程中，管理者应当注意控制面谈的议题和内容，要果断终止无结果的辩论，避免冲突和对抗的出现。

一般规模小、人数不多的部门建议由部门经理与员工亲自进行面谈，人数比较多的部门可以由部门副经理或者直接负责主管、班长代为执行，但最后结果需要部门经理确认，员工对面谈不一致的，应先通过部门经理进行申述沟通。

绩效面谈内容具体可以参照《员工绩效面谈记录表》。绩效面谈应与绩效反馈阶段一起进行。

**2.3 组织的绩效沟通与辅导**

对于组织的绩效沟通与辅导，采用的主要形式为经营检讨会的方式。即在月初的经营检讨会上，就部门上个考核周期工作完成情况进行汇报发言，汇报内容应针对目标责任书中内容。

通过经营检讨会，各级管理者共同对组织前期工作进行沟通，寻找存在的问题，并提出相应的解决方案。

在经营检讨会中，亦应当就解决方案提出相应的考核指标，列入组织的下一阶段考核中。

**2.4 经营检讨会**

经营检讨会开始前，由企业管理部汇集各部门绩效考核结果，并提交绩效管理委员会委员。生力源经营检讨会每月28号准时召开，如遇节假日则顺延。具体内容和操作办法见下：

**生力源经营检讨会执行办法**

一．宗　　旨：

⑴经由经营检讨的过程以提升人员管理能力与水平。

　　⑵以数字化的指标，确定需追踪辅导的部门，并作为部门的工作目标。

二．会议时间：每月 日

三．会议主持：总经理

四．参加人员：⑴分管领导和各部门经理。

　　　　　　　⑵公司指定参加的部门经理以下管理干部。

五．会议程序：⑴ 上次会议交办事项追踪报告

　　　　　　　⑵ 上月经营成果报告

　　　　　　　⑶ 部门经理报告

* 上月工作目标结果报告
* 本月工作目标报告
  1. 各部门目标研讨与定案
  2. 本月策略目标指示

六．报告形式：

（1）上月交办事项追踪报告。

* 报告人：办公室主任。
* 资料来源：上月会议交办及承办部门结果提供。
* 报告要点：交办事项的执行成果及未完成原因和 对策。

（2）上月经营成果报告

* 报告人：财务经理
* 资料来源：企业合并损益表。
* 报告要点：a-预算执行差异分析。

　　　　　　　　　　　　　　 b-主要成本差异分析。

　　　　　　　　　　　　　　 c-主要差异部门资料报告。

　 （3）关键部门工作报告

* 报告人：部门经理。
* 报告要点：目标管理执行状况报告。

（4）上月组织考核结果通报

* 报告人：企管部经理。
* 报告要点：上月各部门组织绩效完成情况

（5）本月策略目标指示

* 报 告 人：董事长/总经理。
* 资料来源：办公室。
* 报告要点：董事长/总经理对本月目标策略的构想，以及各部门承担的主要工作。

### 第三章 绩效考核

绩效考核的目的是对过去的实际绩效与计划绩效间的差异作一次正式评价以探寻如何改进和提高今后的绩效。

绩效考核的关键步骤包括以下几点：

**3.1 绩效数据的收集**

1．数据收集的程序

企业管理部负责组织绩效考核数据的收集，人力资源部负责员工绩效考核结果的收集工作。

被考核部门应于每个月末完成数据上报，每个月将组织绩效计划完成情况数据报有关业务管理部门审核，然后报企业管理部。  
2．数据收集的角色分配  
 企业管理部负责数据收集并汇总；职能部门或相关业务部门负责业务指标的审计确认，保证数据的真实可靠。  
- 财务类和市场类关键绩效指标数据，一般由公司职能部门和业务部门负责提供。  
- 内部营运类和学习发展类关键绩效指标数据，由相关部门提供，或采取问卷、测评等方法获取。对于那些需要采取问卷、测评等方法才能获取的指标，如客户服务满意度、职工队伍稳定等采集难度比较大、成本比较高，可视其重要性或工作需要适当减少采集的频率。  
3．其他指标完成效果收集方式  
 其他部门考核指标的数据主要根据分管领导意见得出。具体见绩效考核表内相关内容。

员工绩效考核数据的确认包括员工自评和部门经理的考评两个部分组成，以部门经理的考评意见为主，两者的差异作为绩效面谈的依据。  
4．数据收集过程中应注意的问题  
 为保证数据采集结果的真实性和可靠性，对上报的考核指标数据，必须经过严格审查、审计，也可采取个别谈话、征求客户意见、审查工作报告、调阅有关材料和数据、听取监督部门意见等方式，对所采集的数据进行核查，发现数据与事实不符或有舞弊行为的，要及时采取措施予以更正。需要平衡调整的，按程序报批。对出现的虚报浮夸、弄虚作假等问题要及时进行调查核实，凡情况属实的，要采取果断措施，及时予以纠正处理。

**3.2 组织的绩效考核**

公司高层的绩效考核实行月度考评和年度述职结合，月度考评由公司绩效考核管理委员会负责，报董事会审核，年度述职由董事会负责。根据公司指标完成情况与分管部门绩效表现核算最终绩效成绩。

组织考评采用月度考评和年度述职相结合的方式。月度考评由公司企业管理部组织，报总经理审核。年度述职由绩效管理委员会负责。

**3.2.1 月度考核表评分**

组织考评以目标责任书和绩效考核表为准。当期绩效考核包括上期经营目标完成情况（月度考核表）和管理改进（工作总结）两项内容，经分管领导审核评分后，每月25号以前以书面形式提交企管部。由企管部核实确认考核数据准确性，调整加减分项，汇总月度考核表成绩与部门分管领导确认。经确认无误后，连同工作总结整理提交绩效管理委员会成员。

**3.2.2 绩效管理委员会评议**

部门的工作总结由绩效管理委员会集体评议，根据部门目标达成情况和述职情况对被考核部门做出评价打分，采用百分制计分。

评分依据：部门工作总结评价要素包括当期工作计划完成情况、制度执行、业绩改进、员工培养、存在问题等。

**3.2.3 绩效考核成绩计算**

分管领导月度考核占60％，绩效管理委员会集体评议共占40％，由企管部将结果计算汇总，确定部门考核等级。

绩效考核委员会集体评议结果作为部门当期考评得分，并按照考评得分确定组织考评等级。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 等 级 | A | B | C | D |
| 分数区间 | 95分以上 | 80—94 | 60—79 | 60分以下 |

所有考核指标的设定必须在绩效管理委员会统一领导下进行，接受委员会的指导和审查，所有需要公开和签订书面文件的考核内容都要经过委员会同意后进行。

考核指标的制定过程同样是一个资源配置的过程，不存在没有配套资源的考核指标。

在部门业绩指标中，KPI分解指标由上至下分配，通过上下级（绩效管理委员会和部门主管）正式沟通后确定。

部门业绩指标中的重要职责指标（部门KPI指标）由下至上报送，各部门提供3个以上的职责目标，通过上下协商，原则上确定3个以下的职责作为业绩类考核指标。绩效管理委员会根据战略要求确定各项业绩指标的权重。（上级有必要对下级解释权重分配的原则）

签订业绩目标责任书，一式四份，上、下级和企业管理部各一份，绩效管理委员会授权人力资源管理部门保留一份。

由部门经理根据已经确定的部门业绩标准进行分解，落实到每一个基层员工，经过上下级（部门经理和员工）的沟通最后确定考核指标。经理对各项业绩指标分配权重。

**3.3 员工考评**

某某员工考评采用二级考评。经营管理类员工按组织考评周期进行考评。普通员工实行月度考评，员工直接主管为其考评责任人，直接主管的上级主管为最终审定人。

**3.3.1 员工月度考评**

员工考评以绩效考核表为准，具体数据以日常工作中直接主管积累的数据和以上数据收集的结果为依据。行为指标以直接主管的意见为依据。

员工考评得分为绩效考核表中各项考评得分的加权之和。组织内员工按照得分进行排列，并与组织考评相挂钩，按照下表强制比例进行分配确定考评等级。

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 员工考评结果  部门考评结果 | A | B | C | D | E |
| A | % | 40% | 40% | 20% | -- |
| B | % | 30% | 40% | 30% | % |
| C | % | 20% | 40% | 40% | % |
| D | % | 10% | 40% | 50% | % |

员工年度考评根据季度考评得分进行排列，根据组织年度考评结果按上表强制比例分配，（有小数点的四舍五入）确定考评等级。如果部门经理给员工评为A级或者E级，必须通过典型事例进行解释说明。

**3.3.2 特殊情况**

考虑到目前生力源个别部门人数比较少，不适于按比例分布，因此对于部门员工少于4人（含4人）的，按照下表分配

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 员工考评结果  部门考评结果 | A | B | C | D | E |
| A |  | 1～2 | 0～2 | 0～1 | -- |
| B |  | 0～2 | 1～2 | 0～1 | -- |
| C |  | 0～1 | 1～2 | 0～2 | -- |
| D | -- | 0～1 | 0～2 | 1～2 |  |

党团、工会和编辑可按照一个团队主体考核，具体考核办法参照上表。

生产部门（包装和粮酒车间）由于人数众多，工作具有类似性，因此根据目前车间生产方式，建议采取班组考核方式。

**3.3.3 年度考核成绩汇总**

员工年度考核成绩为月度考评等级汇总，转化成分数之和作为员工年度总成绩，作为员工年底职位晋升、晋级的参考依据。

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 员工考评结果  核算比例 | A | B | C | D | E |
| 分值 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**3.4述职报告**

管理者绩效考核分为中期述职与年度述职报告。根据《某某绩效管理制度》，采取年度述职方式。

每考核年度期末由公司董事会和总经理组织召开公司管理者述职报告会，参加人员包括绩效管理委员会成员、各部门经理和公司指定管理人员。

被考核者应在述职会前完成《中高层管理者述职报告》，会议组织者应将述职表和被考核者年初制订的策略目标表复印多份呈交述职评价委员会每一位成员。

管理者述职主要是对分管工作以及部门工作的总体回顾，强调对工作过程的描述，由绩效管理委员会集体评定。分为A、B、C、D四档，对通过述职者给予一定的考核分值。考核结果最终应由考核者确认。

管理者年终述职成绩与月度考核成绩组成管理者年度业绩，比例为40：60。

**3.4.1 述职方式**

包括撰写述职报告，登台进行述职（一般20—30分钟），评委及听众提问（10—15分钟），对述职报告及演讲行为进行评价。评价的要素包括：计划管理、流程建设、协调管理、人才培养、绩效改善、职业素养和工作态度。董事会根据目标达成情况和述职情况对高层作出评价、统计得分，并填写述职评价表，部门经理述职由绩效管理委员会负责，述职评价结果交人力资源部存档。

**3.4.2 述职内容**

管理者述职的主要内容包括以下几项内容：

* 目标承诺陈述（量化指标、工作完成情况）
* 主要业绩行为分析（成功事项分析、提炼经验）
* 自我评价
* 主要问题分析（失败事例分析）
* 面临的挑战与机会
* 绩效改进要点与措施
* 能力提升要点及方法
* 要求得到的支持与帮助
* 目标调整及新目标的确定

管理者述职不仅仅要对对照一个阶段的主要职责、任务完成、以及改进措施进行汇报总结，还要对指在一个阶段内自己行为上的优势、劣势过去的能力发展进行总结，并分析自己今后的发展趋势和如何提升能力。即（述职＋述能），具体请参考《管理者述职报告》。

《中高层管理者述职表》和《述职评价表》由人力资源部负责存档管理。

**3.5 加减分项**

为了加强企业内部各种规章制度的落实，生力源十分重视日常的例行工作检查，如每月综合大检查、质量管理体系专项检查、安全专项检查、计量体系检查、现场管理、劳动纪律、环境卫生专项检查、工作督办等各项管理制度检查，责任部门包括企管部、人力资源部、设动安全部、公司办公室、总务部等，各责任部门每月将检查结果汇总到企管部。检查结果作为加减分项，直接与部门和员工的当期考核结果挂钩。具体奖惩办法见公司相关规章制度和文件。

**3.6 否决项**

对因工作失误给公司带来严重不良影响和重大经济损失的，如重大质量事故、重大安全事故、严重治安事件、计划外生育，及触犯刑律事件予以惩罚，直接责任部门承担主要责任，管理部门承担管理责任，直接责任人承担主要责任，各级管理者承担管理责任。直接影响部门与员工当期和年终绩效考核成绩。

**3.7 绩效考核结果的申诉**

各级管理者应当在每个考核周期末将绩效考核的结果反馈给员工个人。并根据绩效考核结果展开沟通。

如员工个人或者管理者对本部门考核结果存在疑义，可以向上级主管提出申诉。如果对上级主管的审核结果不满，可以向人力资源部提出，由人力资源部负责对考核疑义的二次审核。

**附：组织的绩效考核实施与人员绩效考核实施流程**

组织的考核是指公司对各业务部门的工作开展情况的一个业绩评估，一般是由企业管理部来具体实施的。

组织绩效考核流程示意图：



组织的绩效考核指标一般是由部门对公司的战略经营目标分解以及本部门承担的经营管理活动所组成的。一方面保证了业务单元与公司总的经营目标的一致性，一方面也保证公司整体运营的协同性。组织的绩效考核是建立在公司的经营价值链的基础之上的，绩效指标的设置将保证将各部门的经营活动纳入到一个设定的范围之内，真正起到对部门工作的牵引作用。

附：组织绩效考核流程说明（流程拥有部门：企业管理部）

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **流程步骤** | **工作内容的简要描述** | **重要输入** | **重要输出** | **相关表单** |
| 1. | 根据经营计划会分解的工作目标制定当期工作计划，并从指标库中提取相应考核指标 | 经营计划会分解策略目标 |  |  |
| 2. | 根据经营计划会确定的当期工作目标，与部门经理讨论确认月度考核指标 |  |  |  |
| 3. | 根据经营计划会确定的当期工作目标，和主管领导讨论确认当期绩效指标 |  |  |  |
| 4. | 每个组织考核考核周期开始前，根据工作计划会确定当期工作重点，并据此提取相应的绩效考核指标，提交企业管理部，经确认后和考核部门签订目标责任书。 |  | 考核指标数据 |  |
| 5. | 被考核部门每个考核周期结束后及时向企业管理部提交应收集考核指标数据。 |  |  |  |
| 6. | 分管副总经理负责当期分管部门考核成绩的审核评定 |  |  |  |
| 7 | 审核记录绩效考核数据并进行确认和调整加减分项 |  | 考核结果 |  |
| 8 | 经营检讨会集体评议工作总结后确认部门当期考核成绩 | 绩效考核结果 |  |  |
| 9 | 企管部将结果计算汇总，确定部门考核等级。 |  | 绩效考核结果 |  |
| 10 | 根据当期业绩分析，企业管理部与各部门沟通，提出相应的培训与指导建议。 |  |  |  |
| 11 | 企业管理部将当期考核结果进行通报。 |  |  |  |
| 12 | 各部门经理根据上期部门工作完成情况以及改进策略在经营检讨会上进行汇报。并根据总经理对下阶段工作策划进行目标分解。 |  | 经营检讨会 |  |
| 13 | 根据上个周期考核结果以及分析，以及与部门经理的沟通，提出相应的改进方案。 |  |  |  |

绩效考核的公正公平和公开的一个重要体现就是过程的公正公平公开，明晰流程将有利于人力资源部门和各业务部门以及各级管理者都承担起自己应有的职责，从而有效的推进组织与人员的绩效考核工作。同时通过对员工的绩效考核规范员工的行为方式，不断改进公司经营业绩。

人员绩效考核流程示意图：



附：员工绩效考核流程说明（流程拥有部门：人力资源部）

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 流程步骤 | **工作内容的简要描述** | **重要输入** | **重要输出** | **相关表单** |
| 1 | 人力资源部与各部门经理确认员工当期绩效考核表 |  | 《员工绩效考核表》 |  |
| 2 | 各业务部门为员工的绩效考核提供数据依据 |  | 财务数据 |  |
| 3 | 员工根据当期工作表现进行自评 |  |  |  |
| 4 | 部门经理收集审核下属员工绩效考核数据，并提供考核意见 |  |  |  |
| 5 | 通过部门经理与员工的绩效面谈对当期考核结果进行确认 |  |  |  |
| 6 | 报由分管领导对最后考核结果进行确认，并提出考核建议 |  |  |  |
| 7 | 由人力资源部汇总、审核、记录绩效考核结果 |  | 员工月度考核成绩 |  |
| 8 | 人力资源部与各部门经理对考核结果进行讨论，并进行评估分析 |  |  |  |
| 9 | 人力资源部负责将考核结果予以反馈，如果对考核结果基本认同，那么将进行下一个周期的绩效计划。 | 绩效计划 |  |  |
| 10 | 如果员工对考核结果不认同，那么可以向分管领导进行申述，如果对申述结果达成一致，则继续进行下阶段绩效循环 | 绩效评估申诉 |  |  |
| 11 | 如果员工仍然对处理结果不满意，可以继续向人力资源部申述，人力资源部接到申述要求后，应组织调查，对确认疑义的结果进行二次审核。 | 绩效评估申诉 |  |  |
| 12 | 人力资源部结合组织考核成绩核算当期员工绩效收入 |  |  |  |
| 13 | 将核算结果传递到财务部，由财务部发放绩效奖金。 |  | 月度奖金及年终奖金评定 |  |
| 14 | 将当期考核结果存档，作为员工调薪、晋级或者培训的参考依据。 |  | 员工绩效档案 |  |

### 第四章 绩效反馈与结果应用

绩效管理必须与薪酬等激励机制相挂钩才能体现其价值。如何根据员工的绩效考核结果确定合理的薪酬奖励，是保证绩效考核激励作用的主要手段和核心问题。

某某的绩效管理与绩效结果应用于如下方面：

1. 工资晋升和绩效奖金的确定，具体详见《某某薪酬管理制度》。
2. 员工的职业发展

绩效管理的最终目的是提高生产率和效率，通过每位员工的成功而促成企业的成功。当员工绩效评估的分数级别较低时，应商讨如何提高完成绩效所需的能力来提高绩效，并制定行动计划。要根据绩效考核结果，结合其他考核，发掘出绩效突出、素质好、有创新能力的优秀管理人员和员工，通过岗位轮换、特殊培训等方式，从素质和能力上进行全面培养，在班子调整补充人员时，优先予以提拔重用。同时，要通过对绩效考核结果的对比、分析，找出被考核者素质与任职岗位的差距，按照公司经营方针与长远发展战略对管理人员的要求，设计并实施有针对性的培养计划，及时提高管理人员的能力和水平。  
 对那些绩效不能达到要求，能力改进并不明显的员工要考虑是否有其他合适的岗位比原岗位更能发挥其作用。通过对员工职业发展的考虑，使工作绩效、工作能力或行为方式与员工个人的职业前景互为连结，从而强化了提高绩效和能力的意识，促使所有员工努力去提高能力，完成绩效目标。也使将人力成本向绩效转化，向人力资本的转化得到具体的落实。

3．其他奖励

实行绩效与薪酬挂钩，虽然对提升员工的绩效水平有较好的激励作用，也是一种主要的激励手段。但是不可否认其本身也存在一些局限性，同时因组织因素、环境因素和个人因素又造成了固定工资增长和激励性奖金具体操作的难度和复杂性，这些问题解决不好，将损害绩效奖励的激励作用。  
 在实际操作中应积极地规避这些消极因素，可以在更大范围内考虑奖励和激励的方式。实现以工资增长和绩效奖金为主要奖励和激励手段，配合其他奖励方式，并给奖励配备一个连续的政策框架，充分发挥其他奖励的潜在作用，可以较好地弥补绩效工资的制约作用。下面对其他奖励方式作一简要的介绍：

了解掌握奖励的不同形式，以及不同奖励的效应，是实施有效奖励的第一步。从广义角度讲，可以将奖励分为两大类：  
 一类是外在奖励。包括工资增长、绩效奖金和其他具有酬劳性质的奖励，如职位的提升、培训机会、考察学习、旅游度假、来自高层的认可和表扬。二类是内在奖励。包括员工对自己的奖励（如成就感），福利，授予荣誉称号，赋予挑战性的职责，重要而有意义的工作，在设定目标和制定决策时的影响力等。

以上讲的奖励的形式，可根据不同类型人员、不同地点时间以及员工不同的奖励需求选择不同的奖励方式，这样才能达到真正激励的目的，也就是说要奖励正确的东西，奖励员工希望得到的东西，就是我们在实施奖励时应该遵循的一个原则。另外在奖励时还应该把握不要把认识局限于绩效最好的员工上；奖励还要具体、及时。