

制造业绩效管理体系建设方案

某中型制造企业绩效管理制度

总 则

第一条 目的

绩效管理是企业战略落地的载体，是企业价值分配的基础，也是调动员工积极性的有效手段。

为了建立和优化公司绩效管理体系，使绩效管理成为管理者有效的管理和控制手段，使员工的贡献得到认可并提高员工的绩效，提高部门满意度，促进各部门内部的团队合作精神，理顺各部门之间的关系，协调各部门之间的运作，提升团队业绩，使公司得到持续发展，特制定本制度。

1、公司目标实现

通过绩效管理体系实施目标管理，促进公司整体目标的实现，保证员工行动与“人为为人、价值共创”的核心价值取向和整体目标相一致，提高在市场竞争环境中的核心竞争能力与整体运作能力。

2、提升各级执行力

通过绩效管理工作的开展，建立有效的管控体系，加强部门之间和各岗之间的沟通与协作，促进部门整体业绩的改善和提高，和公司各项工作的实施效果和执行力。

3、发掘优秀人才

依靠制度性的规范与约束，建立起自我激励、自我约束、促进优秀人才脱颖而出的海普人力资源管理体制。

4、增强凝聚力

在绩效管理的过程中，促进管理者与员工之间的沟通与交流，形成开放、积极参与、主动沟通的企业文化，增强凝聚力。

第二条 范围

包括生产厂、质量管理部、保障部、技术开发部、设备工程部、财务部、人力资源部、营销部等9个部门以及公司所有岗位工作人员。

第一章 基本原则

第三条 设计思路

本绩效管理制度设计以激励机制为导向，充分激发员工的工作积极性，最大限度地发挥员工的主体能动性和创造性。

企业绩效评估须与组织战略目标相一致、相匹配，绩效评估系统要把员工的行为引导到组织的战略目标上来，本绩效管理体系的设计就是以目标管理为基础框架，从综合平衡的五个维度选择关键业绩指标，形成一种新型的三层多维战略性绩效评估体系；本绩效管理制度包含公司、部门、员工三个层面的绩效考核。

第四条 设计原则

为了更好的实现战略目标，更好的促进公司整体绩效的提升，为员工激励和发展提供更准确的参考，按照以下原则设计绩效管理系统，充分体现绩效管理的客观性、责任性、激励性和结果导向。

(1) 稳定原则：公司在确定了公司和部门层 KPI 指标后，在一年之内，绩效考核的指标、考核标准和分配方式基本不会发生大的变化，保持相对稳定。

(2) 自主原则：公司只对部门的 KPI 进行考核，据此形成了对各部门经理的考核成绩，并作为绩效薪酬在部门一级分配的主要依据。各部门按照部门 KPI 制定相应的考核规程和评价标准，形成部门内部的考核实施细则，由部门经理主持实行内部二级分配。

(3) 公开原则：各级 KPI（含项目、达到状态、权重和评价标准）的制订与过程调整，均需由目标承担者与上级主管共同协商讨论完成，员工有知晓并充分理解自己的详细考核方法和结果的权利。

(4) 客观原则：要做到“用事实说话”，对被考核者的任何评价都应有明确的评价标准与客观事实依据，考核要客观的反映实际情况，坚决避免由于趋中倾向、印象偏差、亲近性、以偏概全、对比排序等现象带来的误差。

(5) 参与原则：被考核者有参与制定本岗位考核指标、考核标准的权利，同时在考核过程中，有进行自评和获知上级评价意见、评价结果的权利。

(6) 反馈原则：过程监控结果和考核结果要及时反馈给被考核本人，肯定成绩，指出不足，并提出今后努力改进的方向。

(7) 过程原则：人力资源部统一对各部门的业绩要进行过程监控，并对过程监控信息进行记录，过程记录的信息是最终考核评价的重要依据。

(8) 申诉原则：被考核者认为有失公正的地方，可以要求进行必要的解释或申诉。当部门或岗位的 KPI 因为其他部门或岗位的主观原因或职责没有有效地履行，而受到严重影响时，部门或岗位可以在该项工作完成前 5-10 天内提起申诉。

(9) 激励原则：各级主管要切实做到激励先进、鞭策落后和使优者多得，差者少得或不得。

(10) 结果导向原则：坚持成果主义的宗旨，只对部门的经营管理结果进行评价，不评价过程。

第五条 考核原则

1、契约为本，稳定为纲

绩效管理制度是公司的内部法律文书，与被考评者每年签订一次绩效管理协议书；在协议书签订之后，都必须严格遵照执行。

在一段连续时间之内（一般为一个年度），考核指标和标准基本不会发生大的变化，以保持相对稳定。

2、“三公”原则

公平原则：考核标准公平合理，人人都能平等竞争；分配机制公平合理，既兼顾内部公平又与外部市场接轨。

公开原则：考核实行公开监督，人人掌握考核办法，各级考核指标的制定与过程调整，均由目标承担者与其上级主管共同协商讨论完成，在尽可能大的范围内公开公示。

公正原则：考核做到公正客观，考核结果必须准确。

3、分层考核，客观评价

公司只对部门的关键业绩指标进行考核，据此形成各部门及部门经理的考核成绩，并作为绩效工资在部门一级分配的依据。各部门制定相应的考核规程和评价标准，形成部门的考核实施细则，对部门内所有岗位均有对应的考核指标。

考核必须依据可观察到的事实或工作表现，对被考察的任何评价都应有明确的评价标准，考核要客观地反映员工的实际情况，避免由于趋中倾向、印象偏差、亲近性、以偏概全、对比排序等带来的误差。

4、共同参与，实现多赢

考核者有参与制定本岗位考核标准的权利，同时在考核过程中有进行自评和获知上级评价意见、评价结果的权利。

绩效管理要以激励为主，力求达到公司、部门以及员工多赢的目标。

5、注重结果，规范过程

绩效评价重在结果，但绩效管理是一个过程，考核者对被考核者要进行过程监控，并对过程监控信息进行记录，规范的过程是得到正确考评结果的重要依据。

6、常规考核，积极反馈

绩效管理是各级管理者的日常工作职责，对下属部门及下属员工做出正确的评价，帮助下属改善工作业绩是管理者重要的管理工作内容，绩效管理必须成为管理者常规性的管理工作。

过程监控结果和考核结果要及时反馈给被考核者本人，做到考评双方的充分沟通，肯定成绩，指出不足，并提出今后努力改进的方向。

7、体现差别，注重发展

对不同类型的组织、不同类型被考核者进行考评时，要根据不同的工作内容制定切合实际的考核标准，考核的结果要适当拉开差距，不搞平均主义。

绩效考核是通过激励与约束机制促进个人及团队的发展，因此，考核者和被考核者都应将通过绩效管理手段提高工作绩效作为首要的目标。

第二章 考核体系

第六条 考核的组织形式

1、本绩效管理采用分层考核办法。第一层次依据公司战略确认，制定公司年度目标，分解总经理承担的公司整体绩效目标，由董事会考核。

2、从公司目标着手，分解制定部门绩效目标，在此基础上，对部门整体进行考核，部门的绩效责任人为部门经理，实行部门绩效管理责任制，对部门的考核也即是对部门经理的考核，同时还要考核部门经理本身职责的完成情况以及与其他部门之间的协作关系。对部门的考核由考核小组完成。公司成立考核小组，总经理为组长，人力资源部经理为副组长，各部门经理为成员。

3、各岗员工绩效考核内容及权重由考核双方依各岗考核标准确认，部门经理批准，员工考核由其直接上级主管为主考核，并由其组织相关人员进行辅助考核。

4、每年度董事会与总经理、公司与各部门、部门与下属主管签订绩效管理协议书，按协议书中的有关内容进行考核。

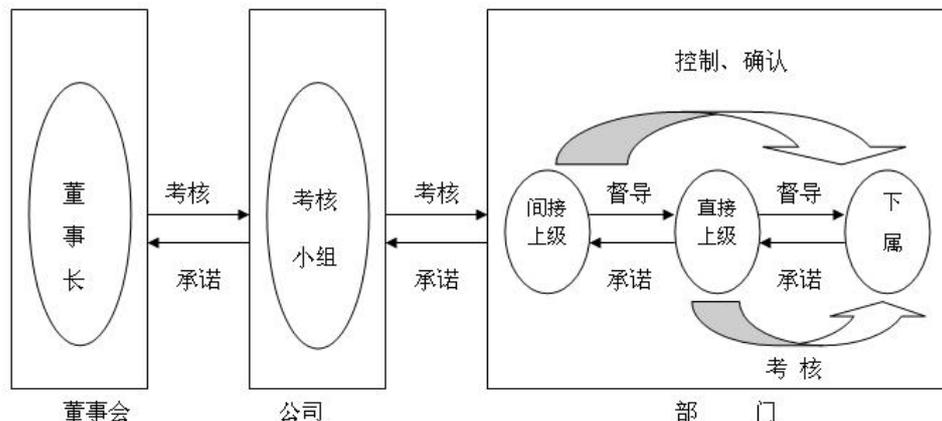
第七条 考核者与被考核者

本绩效管理制度的被考核者包括两部分：被考核组织（部门）和被考核个人（管理者和员工）。对不同类型的被考核者相应的产生不同的考核者：

表 1

考核者	董事长	考核小组	直接上级
被考核者	总经理	各部门	各岗员工

考核者与被考核者的关系如图一：



图一 考核者与被考核者关系图

第八条 调控者

针对员工个人绩效考核，为避免直接上级主管考核失实与偏差，更高一级管理者为调控者，有权力对其考核进行调整与控制，并最终给予审核和确认。

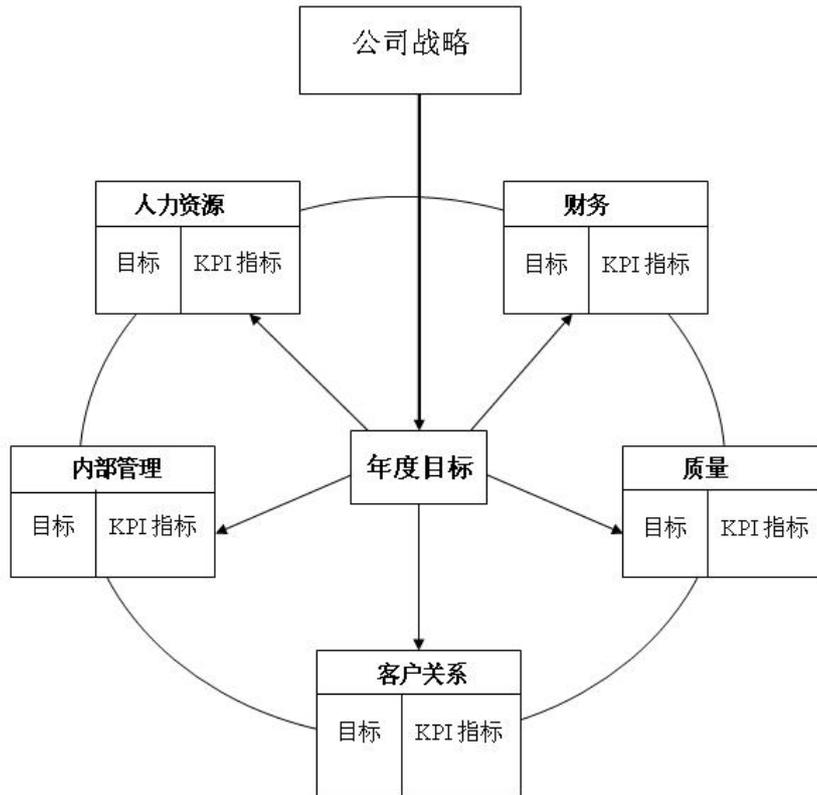
第九条 绩效考核时间和频次

表 2

被考核人	考核周期	过程监控检查频次	考核者	考核时间	信息最终汇集
总经理	年	季	董事长	年后 15 日内	董事长
部门	季 年	按月度收集整理	考核小组	季后 7 日内	人力资源部
员工	月 年	按月度检查评价	责任者上级	月后 5 日内	人力资源部

第十条 绩效管理考核模型

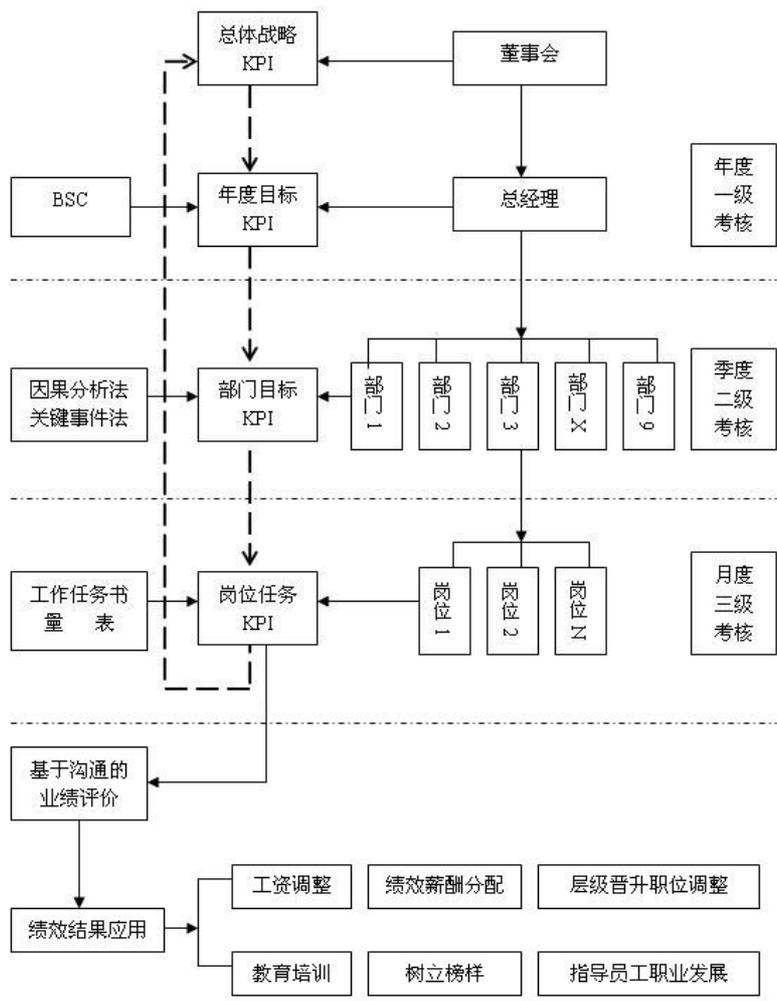
绩效管理考核模型（见图二）：



图二 绩效管理考核模型

第十一条 绩效管理流程

绩效管理流程（见图三）：



图三

第十二条 考核工具

部门考核、岗位考核都必须以“绩效考核表”为工具实施考核。

各类绩效考核表，要依据员工的岗位不同，工作和被考核的内容不同，分别采用的不同的格式。

公司确认的绩效考核表基本类型有以下四种：

- 1、部门绩效考核表（表—1）
- 2、管理员工绩效考核表（表—2）
- 3、服务员工绩效考核表（表—3）
- 4、生产员工绩效考核表（表—4）

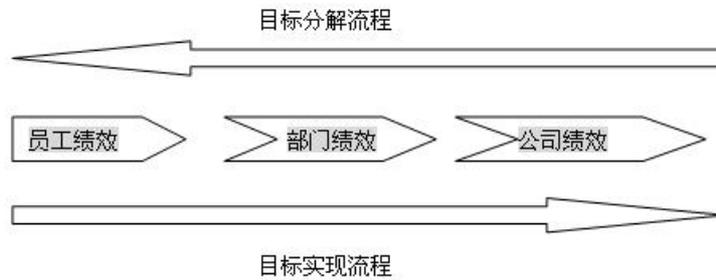
考核表的格式，各部门可依据考核内容和方式给予合理调整。

第三章 考核内容及关键指标

第十三条 目标分解及设定

公司的年度总体目标由公司战略分解而来。部门的绩效目标以公司的总目标作为导向，以实现公司的总目标作为目的。公司的总目标在分解到部门的目标时，主要从支持目标、共同目标、自设目标三个方面来分解并纳入到综合绩效管理的五个维度中去。

员工的绩效目标是以部门目标作为导向，以实现部门目标作为目的。部门的目标又分解成员工的目标，员工的绩效目标首先根据部门阶段性目标要求，然后结合工作任务书中的职责分配进行分解。目标分解及实现流程见图四：



图四 目标分解及实现流程图

第十四条 公司关键业绩指标

实施目标管理过程中，设置绩效目标关键是要考察关键业绩指标（KPI）对公司战略的支撑度。其次，要确定这些指标是重要的而且是可度量、可验证的，指标的选择要遵循 SMART 原则。

公司的 KPI 指标，通过综合绩效管理体系由公司战略分解制订的年度计划来确定，由董事会进行考核，具体办法由绩效管理协议书确认。

第十五条 部门关键业绩指标

部门级的 KPI 源于公司的 KPI，可在部门内部进行再次分解。

在每年 1 月底之前，考核小组按照公司年度经营战略目标和部门职责，在目标分解的导向下，从财务、人力资源、质量、内部管理、客户关系五个维度组织建立各部门年度的 KPI 指标，并产生对应的评分标准，其中财务部、人资部、质管部要分别对其负责的指标给予考核测评；内管指标由部门自评；考评小组对客户关系及各项综合指标给予考评。经公司总经理审批同意后下发给各部门作为年度各部门工作的目标。各部门季度 KPI 绩效指标和对应的权重经总经理审批同意后，在公司管理例会上予以发布。

第十六条 岗位考核内容

各部门要根据岗位在部门中所处的工作流程及工作任务书中承担的职责，确定岗位 KPI 和确认的考核标准，制定具体的考核办法。岗位的绩效考核指标，根据日常基础工作、计划任务工作、应急临时工作和沟通协作等四方面设置指标来进行考核。计划任务工作方面的指标主要由部门 KPI 指标分解而来。

由各部门制定部门各岗具体的考核办法和标准，报人力资源部审核，总经理批准后生效；并由人力资源部汇编成《各岗绩效考核标准》。

第四章 部门绩效考核

第十七条 年度考核流程

1、制订年度目标计划

每年度之初，各部门经理与总经理一起按照公司的经营战略和当年的综合绩效管理指标，制定本部门年度目标计划，确定本部门的财务、质量、内部管理、客户关系和人力资源等五个方面的关键绩效指标，同时确定具体指标值。

2、年度公司评价

部门的年度考核由两部分组成。各部门首先对本部门的内部管理指标的实际完成情况进行自评，并填写《年度部门绩效考核评分表》中部门自评部分。总经理（包括相关部门）按照年初制定的五个维度的关键绩效指标对各部门进行评价，并填写《年度部门绩效考核表》中的职能部门评价部分；客户管理部分由考评小组综合评价；除此之外，利润分包部门按《部门利润考核管理方法》进行利润总额的考核。

3、由人力资源部按照一定的权重折算出各部门的年终综合考核得分，结合财务部算出的各部门盈利情况和奖励比率，得出各部门的奖励金额。

第十八条 季度考核流程

1、制订季度目标计划。

1) 每季度首月 5 日前，各职能部门经理按照本部门综合绩效管理的关键绩效指标，结合公司年度目标分解的季度目标，制定各部门季度目标计划，同时确定具体指标值。

2) 总经理就季度目标计划和指标值与各部门经理进行集体面谈，共同讨论填写《部门绩效考核表》，确定后，各部门各持一份，一份人力资源部备案，财务部、质管部确认各部门指标统计表，作为各部门本季度的工作指导和考评依据。

3) 总经理与各部门经理于每个月末就本季度的目标计划进行一次回顾和沟通。计划执行过程中，若出现重大计划调整，须重新填写相应的《部门绩效考核表》。由职能部门每月统计各部门计划执行情况上报总经理。

2、职能部门记录

平时各职能部门要对考核对象业绩数据给予记录，按月统计，季末考核。

3、季度末部门自评。

季度结束后，次季度首月3日前，对照季度《部门绩效考核表》，将内控指标实际完成值进行自我评价，并在考评小组会议中自评，由考评小组审评。

4、客户关系考评

各职能部门的客户关系考评由考评小组完成。

5、职能部门考评

各部门主要指标的考评由职能部门给予考评，总经理对职能部门的主要工作给予直接考评。

6、综合考评

每季初第一周末管理例会，由职能部门汇报各部门的考评情况，各部门自报内控指标完成情况，考核小组根据各部门实际指标完成情况，对各部门的当季度目标完成情况进行考评，总经理和各部门在达成一致意见后，双方在考核评分表上签字生效。

第十九条 考核评价

部门绩效考核评估方式采取自评与考核小组评分相结合的原则，最后由总经理对自评与考核小组的评分进行复核、调控，并以总经理最后确定的分数为最终考核得分。

总经理可根据评分情况进行调整，最终得分 $A=S_1 * \text{其比例不超过 } 10\%$ 。

并将签字后的考核结果交人力资源部作为计算部门经理季度绩效薪酬的依据。

第五章 岗位绩效考核

第二十条 月考核流程

1、熟悉内容和标准

考核人和考核对象要熟悉被考核表的各项考核内容及标准，并将考核内容及标准在月初通知被考核人，关注重点。

2、观察记录

平时考核人要观察并记录被考核人在工作过程中的表现行为和典型事例，并聆听和记录相关部门对被考核人工作满意度等客观反映。

3、考核评估

考核月底前，将所记录的被考核人的行为表现、工作成绩和相关部门的客观反映等信息综合汇集后，对被考核人进行考核评估。考核时要把握考核的基本原则，只对事不对人，作出客观公正的评价。

4、面谈沟通

(1) 沟通日期确定

- ①班长考核下属员工于每月第一个工作日一天；
- ②科长考核下属员工于每月第二个工作日一天；
- ③部级考核下属员工于每月第三个工作日一天；

(2) 沟通的内容

- ①肯定属下的成绩，给予适当认可和鼓励；
- ②对于不足之处指出改进意见和期望；
- ③确认本月任务性工作；
- ④倾听属下的建议和意见，达成谅解和共识。

(3) 沟通时间：每人每次 15——30 分钟

(4) 沟通方法

- ①注意绩效伙伴关系，以“我们”相称，少使用“你”；
- ②以事实为证，力求客观，不评价人的性格、动机；
- ③注重激励，多肯定进步，给予期待；
- ④注视和聆听，给属下更多的时间摆出自己的观点，供接受意见时思考；
- ⑤以确认的考核标准为线，不要与他人作比较；
- ⑥谈话结束应鼓励，使部属满怀信心地离开谈话地点。

5、报上级审定

(1) 班长每月初第一个工作日完成对属下的考核，次日早呈报给直属科级主管审定，并接受考核。

(2) 科级主管每月初第二个工作日完成对属下的考核，次日早呈报给直属部级主管审定后交人力资源部，当日并接受考核。

(3) 部级主管每月初第三个工作日完成对属下的考核，次日早呈报给总经理审定后交人力资源部，当日并接受总经理的考核。

6、报人力资源部与薪资挂钩

每月第六个工作日前各部门考核结果均需报给人力资源部与薪资挂钩。科级及科级以下人员的考核表由部门负责人送交。

第二十一条 年度考核汇总

员工年度考评成绩为各月考评成绩的加合，由各部门根据月考评记录卡年终统计，报人力资源部审核后有效。

第二十二条 考核和评分

1、各岗具体考核办法和评分详细标准依据部门制定的各岗位考核办法给予确定，其办法报人力资源部审查，公司统一批准后备案。

2、员工的绩效评估除服务沟通，其他方面由直接上级为主考评；其结果由责任者的间接上级给予评定，由部门把最终评估结果上报人力资源部进行备案，并由人力资源部处理有关评估投诉。

3、服务沟通部分：部门内可以完成的由部门自己组织测评、汇总；跨部门时，各岗测评，人力资源部核资员负责汇总，各部门经理必要时可以了解核实。

4、考核等次分为五级，分别是出色、优、良、及格、差（见表4）。隔级上级在分管范围内确定考核等次时，出色不得超过分管总人数的10%，出色与优之和不超过分管总人数的50%，及格与差之和在10%以内。

表一3

等级	出色	优	良	及格	差
定义	超越岗位常规要求；并完全超过预期地完成了工作目标	完全符合岗位常规要求；全面达到工作目标	符合岗位常规要求；保质、保量、按时地达成工作目标	基本符合岗位常规要求，但有所不足；基本达成工作目标，但有所欠缺	不符合岗位常规要求，不能达成工作目标
得分	100分以上	90-99分	70-89分	60-69分	60分以下
奖励系数	110-130%	100%	80-90%	70%	0

第二十三条 绩效沟通

各级主管不仅负有评估、督导其下属工作的职责，而且还负有培养、训练、引导、支持、提高其下属工作绩效与工作能力的职责，同时，员工也有权利监督主管的工作，并享有在工作、管理中得到其主管的培养、训练与支持的权力，应有机会不断提高自己的能力，在工作中实现个人发展。

1、沟通的要求

- (1) 主管要与所有直接下属进行单独沟通，员工也可以提出与主管进行沟通。
- (2) 主管与员工在沟通前都要做好沟通内容的准备，做到有的放矢。
- (3) 沟通要形成沟通记录并根据情况形成个人发展计划。

2、沟通的内容方法

沟通内容应由三部分组成，即工作目标和任务、工作评估、改进措施（可根据实际情况进行增减），沟通可在绩效管理不同阶段进行（事前、事中、事后）：

- (1) 确认工作目标和任务（使本部门或团队思想、行动保持一致）；
- (2) 主管与下属讨论计划完成情况及效果、目标是否实现；
- (3) 主管阐述部门中、短期目标及做法；
- (4) 员工阐述自己的工作目标，双方努力把个人目标和本部门目标结合起来；
- (5) 共同讨论并确定下个绩效期的工作计划和目标以及为达到此目标而相应采取的措施；
- (6) 员工向主管提出工作建议或意见；
- (7) 对员工工作做出评估；
- (8) 回顾和讨论过去一段时间工作进展情况，可从考核的具体指标展开；
- (9) 讨论员工工作现状及存在的问题，如工作量，工作动力，与同事合作、工作环境、工作方

法等；

- (10) 讨论对员工工作的要求或期望；
- (11) 讨论员工可以从主管那里得到的支持和指导；
- (12) 改进措施（应有相应的个人发展计划）；
- (13) 双方讨论前一阶段个人发展计划落实情况；
- (14) 在分析工作优缺点及存在问题的基础上提出改进措施或解决方案；
- (15) 制订短期和长期个人发展计划（或需求）。

第二十四条 申诉

各类评估结束后，被考核者有权了解自己的评估结果，考核者（或考核小组）有向被考核者反馈和解释的职责。被考核者如对评估结果存在异议，应首先通过沟通方式解决。解决不了时，可进行申诉：

- 1、部门评估，由部门经理向考核小组申诉；
- 2、员工评估，由员工本人向其间接上级或人力资源部申诉；

申诉人在申诉时可口头申诉，必要时需提交《绩效评估申诉表》及相关说明材料，其间接上级须在2个工作日内，对申诉做出答复；如申诉成立，必须改正申诉者的绩效评估结果。

第六章 绩效反馈和应用

第二十五条 建立绩效管理卡

通过建立统一规范的绩效管理卡，收集所需绩效管理反馈信息，包括管理协议书规定的各个考核项目的财务数据、统计资料、部门考评数据等。

部门绩效管理卡由人力资源部统一登录和管理；各岗绩效管理卡，由部门指定专人予以登录和管理，除管理员以外无权更改。

在收集到这些信息后，要对这些信息进行真伪辨析，按绩效管理卡的分类要求进行编制。

第二十六条 绩效工资发放

- 1、员工月度绩效工资按照《薪资管理制度》和《各岗绩效考核标准》确定：

员工绩效工资=月绩效奖励系数×（月考核基薪+各种奖励）

- 2、部门经理季绩效工资=当季绩效奖励系数×经理季标准绩效工资

- 3、部门年度盈利=部门利润×奖励比率×综合考核结果=经理年绩效奖金+员工年绩效奖金

第二十七条 定期分析和改进

各级考核者和被考核者应及时针对考核中未达到的绩效标准的考核指标分析原因，制定相应的改

进措施。考核者有责任为被考核者实施绩效改进计划提供指导、帮助以及必要的培训，并予以跟踪检查。

根据绩效管理协议书规定的考核期，分类加总各考核项目数据，并按评分标准编制差异分析表，作为考核双方沟通的依据。

第二十八条 评估结果的应用

评估结果的应用是指将依据考核者的评估结果，实施相应的人力资源管理措施，将绩效管理与其他人力资源管理制度联系起来。

绩效评估结果主要应用以下几个方面：

1、作为绩效工资、奖金分配的直接依据；

根据考核期的汇总分析表，按规定计算方法计算被考核者的绩效工资，计算表应附详细文字综合分析报告。

2、作为绩效改进与培训计划的主要依据；

人力资源部负责人事方面工作的人员有责任依据海普目前的员工状况，制定有针对性的培训计划，安排组织各部门员工参加培训；员工的岗位轮换、调动也应以考核结果为依据。

3、作为薪资调整、职位等级晋升（降）和岗位调配的依据；

依照绩效考核结果，依照一定的程序和方法，改变岗位薪资等级，从而激励员工在更好的做好本职工作的基础上，享受更好的人事待遇，同时对考核不合格的员工降级使用。

4、记入员工发展档案，为制定职业生涯规划提供依据。

考核者应将被考核者的历次评估结果计入员工发展档案，作为员工培训发展的依据。

第七章 考核中的注意事项

第二十九条 考核者训练

1、给予考核者统一规范的训练和指导，掌握统一的考核标准和客观的认知能力。强化考核者训练，提高考核者评估意识和考核能力，确定考核者应遵守的评估规则。

2、须使考核者在互相学习，取长补短的基础上，执行统一的考核标准。包括充分理解公司的绩效评估程序，评估方法与考核要素，以及如何避免与纠正考核失误等。

3、须使考核者充分体会被考核者的立场，把握被考核者的有关情况，以及如何更加公正合理地进行绩效评估等。

4、须在绩效管理实施过程中不断提升绩效管理理论水平，对绩效管理工作提出改进建议和意见。

第三十条 入职培训

任何员工入职时，本考核制度都将作为其基本的培训内容，做到员工在考核时不会感到突然或有

逆反情绪。

1、人力资源部给予统一的绩效考核概念、认识和流程培训。

2、新员工其直接上级要对其进行岗位任职说明、岗位要求、关联岗位、本岗应用文件、考核内容和范围给予培训和指导，时限一周。

第三十一条 员工岗位变动

在考核期内发生晋升、降级、工作调动等人事变动的员工，一般以在该考核期内工作时间比例大的岗位进行考核。

调入新岗后，需由其上级给予上岗的考核培训。

第三十二条 考核资料的保存

绩效管理过程中的任何评价和考核资料都将完整保存；过程资料保存期 18 个月，结论资料 24 个月。

附 则

第三十三条 解释权和修改权

本绩效管理制度解释、修改权属于人力资源部。

第三十四条 发放范围和借阅

本绩效管理制度发放到各部门经理层，各部门内部人员借阅时只能当场翻看，不得借出或复印。

第三十五条 批准颁布日期

本绩效管理制度经董事长批准，自××年×月×日起实行。