

---

四川长虹电器股份有限公司  
绩效管理手册

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (22年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

22年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（经理圈微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
《物联网企业管理》MBA 课程双证班	物联网企业管理经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



**【证书说明】**

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



**【学习期限】** 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



**【收费标准】** 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



**【教程特点】**

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



**【考试说明】**

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



**【颁证单位】**

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



**【主办单位】**

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjj.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

## 【报名须知】

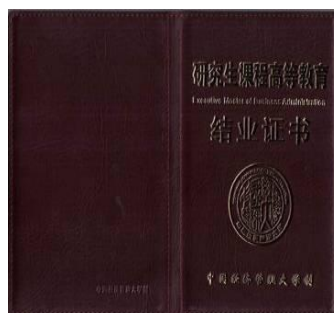
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) 优秀学员可免费升级EMBA学位证书

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 【学校网站】<http://www.mhjj.net>

【客服微信】微信号: 122285053 微信公众号: MHJY1998





别把没时间当借口  
这样**学管理**，成效更惊人

**不背定义 不上培训班 在家学**

1对1实战辅导 学习效果惊人！ 专业在线学习，赠送全部课件 在线管理课，随心学

中国第一家专业管理培训机构：美华教育（22年）

**实战课程+经理双证+全套档案+终身辅导**

MBA教育专家团队 在线1对1辅导，在家轻松学习实战管理课程

**立刻领取 详细资料**

教育官网：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 互动微信：122285053



打造中国最有价值的  
职业经理企业管理学习平台

**美华经理圈**

管理知识干货分享  
经理充电升职首选

中国第一代专业管理培训机构（1995）  
海量MBA视频、教材免费下载

扫码有礼

**海量MBA教材、经管视频 免费下载**

下载官网：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

美华管理传播网  
中国第一家专业管理传播网站



成为优秀经理人  
请速

**充电**

**全国Mini-MBA职业经理书双证班**

1280元=经理证+MBA研修证  
+全套课件赠送+全套档案+顾问1对1辅导  
+VIP专属个人网络学院



学校官网：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
咨询电话：13684609885  
咨询微信：122285053  
微信公众号：MHJY1998

---

## 第一章 总则

### 1.1 绩效管理意义

#### 第一条 绩效管理定义

- 绩效管理是企业员工对应该实现的目标及如何实现目标形成共识的一个过程，是在一定期间内科学、动态地衡量员工工作效率和效果的管理方式，是通过制定有效、客观的绩效衡量标准，使各级管理者明确了解下属在考核期内的工作业绩、业务能力以及努力程度，并对其工作效率和效果进行评估的过程
- 绩效管理包括绩效目标设定、绩效观察与绩效辅导、绩效考核、绩效反馈与激励四个环节，绩效考核只是绩效管理其中一个环节
- 沟通是绩效管理的灵魂，是决定绩效管理是否成功的关键因素，它贯穿于绩效管理的各个环节中

#### 第二条 绩效管理意义

- 对公司来说，绩效管理是增强战略执行力的一套方法，它将个人业绩、个人发展与公司目标有机结合，通过持续改善个人业绩和团队业绩来持续改善公司业绩，并确保公司战略的执行和业务目标的实现
- 对各级管理者来说，绩效管理能帮助其提高管理水平，减轻管理压力，通过建立自上而下、层层分解的目标体系，使每名员工明确自己的工作重点、工作目标与方向，让员工以最有效的方式、尽最大努力来做“正确的事”，确保员工的工作行为及工作产出与组织的目标一致
- 对员工来说，绩效管理通过绩效目标设定、绩效辅导、绩效反馈帮助员工改善个人业绩，并通过实施员工改善计划提升个人能力，从而帮助员工实现个人职业生涯发展

---

## 1.2 绩效管理理念

### 第三条 绩效管理理念

- 员工个人必须对自己的行为和及其产生的结果承担最基本的责任
- 每个管理者都有责任指导下属员工成功地完成所要做的工作,管理者和员工共同致力于公司绩效

的改进与提高

- 公司绩效管理的重点在于员工个人的成长和能力的提升
- 员工之间是有差异的,公司采用强制分布来区分员工的差异
- 绩效管理体系是一个不断发展的体系,它随着公司的发展而发展

## 1.3 绩效管理原则

### 第四条 绩效管理原则

- 公司绩效管理的目标应当来源于公司的战略和业务计划
- 公开原则:绩效管理制度和管理过程公开化、制度化。
- 客观原则:绩效管理和考核必须依据可观察到的事实或工作表现,切忌带入个人主观因素或武断猜想;所依据的事实必须与所承担的工作有关,工作者的非职务行为不能作为考评的依据。
- 反馈原则:在绩效考核结束后,考核结果必须反馈给被考核人,同时听取被考核人对考核结果的意见,对考核结果存在的问题作出合理解释或及时修正。
- 时限性原则:绩效考核反映考核期内被考核人的综合状况,不溯及本考核期之前的行为,不能以考核期内被考核人部分表现代替其整体业绩。
- 责任自律原则:考核责任人必须在责任基础上自律,对考评结果承担责任。被考核人有权知道评价的依据和结果,并有权向隔级主管或公司考核与薪酬委员会申辩与投诉。



---

#### 1.4 绩效管理组织机构和职责

第五条 公司成立薪酬与考核委员会（以下简称委员会），领导绩效管理工作

- 组成：董事长、总经理、主管人力资源的副总经理
- 职责：负责提出公司长期战略目标和年度目标，明晰公司和各业务单元的战略重点和关键成功要素；提出年度绩效考核总体要求，组织召开绩效管理工作会议或扩大会议，就绩效管理体系运行中的重大问题进行讨论、确认；对年度考核结果及相应措施进行审批确认

第六条 委员会下设绩效管理工作组，在委员会领导下全面组织开展公司绩效管理工作

- 组长：主管人力资源副总经理  
**组长职责：**负责贯彻落实委员会关于绩效管理决议精神；领导绩效管理工作组按期开展绩效考核工作；对绩效考核过程中出现的问题及时解决；向委员会汇报绩效考核结果

- 成员：公司人力资源部、经营管理部、财务部、技术质量部等二级部门部长、绩效管理专职人员
- 常务工作机构：人力资源部（人力资源部部长、绩效专职人员），各部门相应成立本部门绩效管理实施小组，以开展本部门的绩效管理工作

**人力资源部职责：**提供绩效管理方法和操作技术上的支持；组织开展绩效管理操作培训，保障绩效管理制度和流程的实施，控制评估过程；负责对各部门负责人绩效考核工作；负责收集整理各部门考核结果并统一备案；负责接受考核方面的申诉、投诉并进行处理；通过绩效管理不断完善公司薪酬分配、员工职业发展和培训等相关制度

- **公司绩效管理牵头部门：**公司财务部、经营管理部、技术质量部等相关职能管理部门

**绩效管理部门职责：**按期对考核指标提供数据支持，对所提供数据的及时性、准确性和衡量方法负责，并根据绩效考核结果对相关考核指标的绩效管理提出建议

第七条 各部门是绩效管理工作的主体，各部门人力资源工作者是本部门绩效管理工作的牵

---

头人，负责本部

门除部门负责人之外人员的绩效管理工作。各部门具体职责为：

- 平台部门负责按照公司统一要求和安排组织实施本部门负责人之外人员的绩效管理工作
- 其它部门负责本部门负责人以下人员的绩效管理工作，负责根据公司绩效管理制度及总体要求拟制本部门除部门负责人之外人员的绩效管理的具体实施办法及细则，并报人力资源部审核、备案；负责根据公司绩效管理制度和相关规则要求，组织实施本部门负责人之外人员的绩效考核，并将考核结果报人力资源部审核、备案；负责对本部门员工的绩效表现和能力态度状况进行分析，制订并实施相应的跟进措施，促进员工个人提升

第八条 各级管理者是本单元绩效的第一责任人，负责制订、分解下属的绩效目标，与下属沟通绩效计划，

跟踪下属的绩效目标进展状况，对下属提供绩效辅导和支持，反馈下属的绩效表现，并与下属沟通绩效改进计划和能力提升计划

## 1.5 适用范围

第九条 本制度适用于公司所属部门和产品公司，子公司以本制度为指导原则，参照执行。

本制度适用于除以下人员外的所有员工：

- 股份公司总经理、副总经理等公司高管人员
- 兼职、特约人员
- 试用期员工
- 公司临时用工岗位
- 实行计件工资岗位员工

## 第二章 绩效管理内容、方法、周期

### 2.1 绩效管理分类

第十条 公司的绩效管理分为部门绩效考核和个人绩效考核：

- 部门绩效考核：指针对公司各二级部门的业绩进行考核，由经营管理部组织制定《部门业绩合同》及《部门业绩考核办法》
- 个人绩效考核：指针对个人的业绩进行考核

### 2.2 个人绩效管理的内容、方式和周期

第十一条 公司不仅关注个人当期的业绩，还关注个人实现业绩的方式和行为，它影响到业绩的稳定性和可持续性，因此对个人的绩效考核内容包括业绩、职业素养和能力，考核结果分别应用于不同方面。

第十二条 根据不同的对象和不同的考核内容，公司采取不同的考核或评估方式：

考核 内容 对象	业绩	职业素养	能力
二级中层干部	<ul style="list-style-type: none"><li>● 主要采取 KPI 考核和关键事件考核相结合的方式</li><li>● 对少部分不宜进行 KPI 考核的人员采取基于 MBO（目标管理）的工作计划考核与关键事件考核相结合的方式</li></ul>	上级评估  下属评估 及 关联方评估	下属评估 及  上级评估
三级中层干部	<ul style="list-style-type: none"><li>● 主要采取 KPI 考核和关键事件考核相结合</li></ul>	上级评估	下属评估 及

	的方式 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 对少部分不宜进行KPI考核的人员采取基于MBO（目标管理）的工作计划考核与关键事件考核相结合的方式</li> </ul>	下属评估 及 关联方评估	上级评估
员工	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主要采用基于目标管理的工作计划考核</li> <li>● 对部分人员可采取KPI考核</li> </ul>	上级评估 及 同级评估	上级评估 及 同级评估

第十三条 根据不同的对象和不同的考核内容，公司采用不同的考核周期：

考核 内容 对象	业绩	职业素养	能力
二级中层干部	1、2、3 季度进行预考核 年末实施年度考核	年度	年度
三级中层干部	季度考核 年度考核	年度	年度
员工	月度考核 年度汇总	至少每年度一次	至少每年度一次

### 2.3 KPI 考核

第十四条 KPI 定义

- KPI（Key Performance Indication）即关键业绩指标，代表岗位的关键绩效指

---

标，是对公司战略目标的分解，并随公司战略的演化而被修正，能有效反映关键业绩驱动因素的变化衡量参数

#### 第十五条 KPI 确定步骤

- 第一步，年初由公司经营班子提出公司发展战略重点，绩效管理工作组根据公司发展战略重点，形成或修正公司级 BSC（KPI 指标库）
- 第二步，公司级 BSC 确认后，由人力资源部组织各单位基于公司战略重点，使用 BSC（Balanced Score card）和价值链分解方法，从财务、内部运营、客户和学习成长四个方面确定各单位战略目标/业务重点，必须同时兼顾长期目标和短期利益、内部运营和外部市场要求、成果和执行动因等各项因素
- 第三步，本单位战略目标/业务重点确定后，分析每项战略目标/业务重点的关键成功因素，确定衡量每项关键成功要素的关键绩效指标，并明确计算方法、数据来源和责任岗位（至少到二级、三级岗位），形成本单位 BSC（KPI 指标库），作为部门的关键绩效指标库
- 第四步，根据部门 BSC，结合个人岗位说明书和关键业务计划，提取岗位 KPI 考核指标，并从中选择最重要的 5-8 个指标作为岗位 KPI 指标
- 第五步，根据被考评人各项指标的重要程度综合确定指标权重（原则上最高不高于 30%，最低不低于 5%）
- 第六步，对每个 KPI 根据上层目标的要求、历史趋势的分析及标杆对照等因素设立目标值及评分标准
- 第七步，明确每个 KPI 的计算公式、统计口径、数据来源
- 第八步，最终形成《岗位 KPI 考核表》

注 1：基于 BSC 的业务价值树分解方法可以分解形成二、三级干部的大部分 KPI 指标，但在制定 KPI 考核表时，仍需要结合该岗位的岗位说明书中的职责来补充完善 KPI 考核指标

注 2：KPI 指标制定过程是上下级的双向沟通过程，从指标的选择、权重的设定、考核标准的设定各

个方面，都要有充分的沟通，使双方全面参与指标设置，达成共识

#### 第十六条 KPI 指标分类：硬性指标与软性指标



- 
- 制定岗位 KPI 指标时需结合硬性指标和软性指标，对被考评人进行全面考评
  - 硬性指标是指有明确计算公式的指标，以统计数据为基础，把统计数据作为主要评价信息，通过硬性指标信息的直接提取或硬性指标计算公式，最终获得数量结果的业绩考评指标
  - 软性指标是指很难量化并有明确计算公式的指标，需从 2-3 个主要评价要素去衡量的指标（如及时性、准确性、系统性、完整性、效果等要素），软性指标的评价需要考核责任人平时做好被考核者的行为观察和行为记录

#### 第十七条 KPI 设计原则：

- 可控原则：被考评人可控或可以施加重大影响
- 可操作性原则：KPI 的数据要能够获取，并能保证数据的真实性和及时性，不易造假或歪曲
- 价值相关性原则：指标是否鼓励了所期望的行为，指标的改善和绩效的提高是否确实有正相关关系

#### 第十八条 目标设立原则

- 具体的：目标是具体的
- 可衡量的：目标可衡量和可验证，至少可以从以下四个纬度之一衡量：时限性、数量、质量、成本
- 基于时间的：有明确的时间要求
- 兼顾可行性和挑战性：目标既要有一定的可行性，又要具有挑战性，需要经过巨大努力才可以达到
- 下一级的目标要支撑上一级目标的实现

### 2.4 基于 MBO 的工作计划考核

#### 第十九条 工作计划考核

- 工作计划考核是由直接主管对员工在一定工作周期内的工作计划完成情况做出评估
- 以工作计划考核为主的员工其主要业绩从工作计划完成情况（如时间、数量、

---

质量、成效) 进行考核

- 被考评人的直接主管应在日常工作中注意观察并记录被考评人以下信息，作为考评信息依据：

- ① 工作过程中的关键行为或事件
- ② 被考评人定期工作总结及日常汇报材料
- ③ 同部门其他员工的评价意见或证明材料
- ④ 相关部门或个人的反馈意见或证明材料
- ⑤ 被考评人直接主管和被考评人沟通过程中积累的有关信息

## 2.5 职业素养评估

第二十条 职业素养是员工在工作中表现出来的行为和态度，公司基于企业文化分别提炼出对干部、员工的行为和态度要求并设计出相应的评估指标，并通过职业素养评估来引导员工的行为和态度符合公司的期望

## 2.6 能力评估

第二十一条 能力评估是评估员工在岗位实际工作中应具备的能力，由相关岗位根据被考核人表现的工作能力，参照能力评估标准，对被考核人所担当的职务与其能力匹配程度做出评定。公司根据不同层级、不同序列岗位的需要，分别设置能力评估指标，引导员工提升本岗位所需的相应能力，进而更好地改善业绩

## 2.7 关键事件考核

第二十二条 关键事件考核是对 KPI 指标所不能涵盖到的考核内容进行单独考核，包括以下内容：

- 重大工作失误。重大工作失误是指由于被考核者工作失职给公司带来重大经济损失或者社会负面影响，包括重大安全事故、重大质量事故、重大盗窃事件等；重大工作失误处罚包括：扣绩效分、经济罚款、工资降级、撤职、开除、追究

法律责任等

- 突出工作成果。突出工作成果是指由于被考核者工作努力尽责而给公司带来重大经济利益或者积极社会影响，包括获得重大技术创新、重大成本节约等；突出成果工作奖励包括：加绩效分、经济奖励、工资升级、职位晋升等
- 其他有重大影响的情况如公司性的管理方式、方法推行、管理体系推进、部门费用控制

第二十三条 实施关键事件考核的部门应将关键事件考核的细则报人力资源部备案，同时为推进某一专项工作而临时实施的对各部门干部的关键事件考核，考核实施部门也应将相关细则报人力资源部备案

第三章 绩效管理实施

3.1 二级干部考核

第二十四条 二级干部考核由绩效管理工作组统一组织实施

第二十五条 二级干部季度考核为纯业绩考核，考核流程如下：

序号	工作项目	时间	工作内容	责任部门
1	确定次年年度考核内容	每年底最后一个月	由薪酬与考核委员会绩效管理工作组牵头组织，于每年度最后一个月确定各二级干部年度考核内容（《年度 KPI 考核表》、《职业素养评估表》和《能力评估表》	公司委员会绩效管理工作组；人力资源部牵头
2	调整《第一季度 KPI 考核表》	每年底最后一个月	根据《年度 KPI 考核表》和业务计划，由委员会绩效管理工作组牵头组织，确定可以进行季度考核的指标和目标值，形成《第一季度 KPI 考核表》	人力资源部牵头
3	进行第一	第二季	各中层干部提交个人季度工作总结；	数据提供部门

	季 度 KPI 考核	度初 20 个 工 作 日	人力资源部牵头组织财务部、经营管理部、技术 质量部等相关部门及时提交由本单位负责提供 的 KPI 指标数据和关键事件考核评情况；  人力资源部组织对相关职能、服务部门进行周边 绩效调查；人力资源部收集来自公司分管领导对 其下属的考核意见；  人力资源部在核实数据的基础上对所有绩效数 据进行汇总和分数统计	提供数据  人力资源部牵 头
4	薪 酬 与 考 核 委 员 会 确认	1个工作 日	人力资源部形成各二级干部的季度考核结果汇 总意见，交薪酬与考核委员会评议并确认	薪酬与考核委 员会
5	反 馈 上 季 度 考 核 成 绩，并确认 本 季 度 《KPI 考核 表》	考 核 结 果 批 准 后 5 个 工 作 日 内	人力资源部将考核分数反馈各二级干部并报公 司相关领导，由公司相关领导进行绩效面谈	公司领导  各二级干部
6			重复 2、3、4、5 步骤，进行第二、三季度考核	

第二十六条 二级干部年度考核流程与季度绩效考核流程基本相同。职业素养评估和能力评估由人力资源部组织在年度的合适时间内进行，形成分析报告，并将报告和评估结果报薪酬与考核委员会，同时将评估结果反馈给被评估人本人和其上级

第二十七条 二级干部考核等级根据其考核分数按如下规则作出：

考核分数	$M \geq 4.5$	$3.8 \leq M < 4.5$	$3.0 \leq M < 3.8$	$2.5 \leq M < 3.0$	$M < 2.5$
考核等级	A	B	C	D	E

### 3.2 三级干部考核

第二十八条 三级干部考核由各部门按公司绩效管理的规定和要求组织实施

第二十九条 三级干部季度绩效考核流程如下：

序号	工作项目	时间	工作内容	责任部门
1	确定年度考核内容	每年底最后一个月	根据部门 BSC 分解和岗位职责，由所在部门负责人牵头组织确定三级干部次年度考核内容（《年度 KPI 考核表》并由本岗位任职者签字认可，报人力资源部审查并备案	各部门
2	调整《第一季度 KPI 考核表》	每年底最后一个月	根据《年度 KPI 考核表》确定可以进行季度考核的指标和目标值，形成《第一季度 KPI 考核表》，由本岗位任职者签字认可	各部门
3	进行第一季度 KPI 考核	第二季度初 20 个工作日	由各部门负责搜集、汇总相关数据，得出三级干部的业绩考核分数，形成《三级干部考核结果汇总表》	各部门
4	考核结果报人力资源部审核	1 个工作日	各部门将本部门三级干部考核结果报人力资源部审核确认	各部门 人力资源部
5	反馈上季度考核成绩，并确认本季度《KPI 考核表》	1 个工作日	各部门二级干将考核结果反馈给本部门三级干部，组织绩效面谈，并填写《绩效沟通和改进计划表》；确认《第二季度 KPI 考核表》，作为下季度的考核内容	各部门
6			重复 3、4 步骤，进行第二、三季度考核	各部门



第三十条 三级干部年度绩效考核流程同季度绩效考核流程基本相同。职业素养评估和能力评估由各部门按公司要求和安排组织实施。

第三十一条 三级干部考核等级实行强制分布，各等级的比例根据部门业绩相关，具体如下：

- 对于三级干部人数在 5 个及以上的部门，需按照下述表格规定的比例进行强制分布，并且考评等级为“A”的人员必须要完成本部门规定的目标，分值达到 4.5 分及以上；

岗位等级 部门等级	A（优秀）	B（良好）	C（合格）	D（需改进）	E（不合格）
A	不超过 50%	20%—50%	不做要求	不做要求	不做要求
B	不超过 30%	30%—60%	不低于 10%	不做要求	不做要求
C	不超过 20%	不超过 30%	不低于 40%	不低于 10%	不做要求
D	0	不超过 20%	不超过 30%	不低于 40%	不低于 10%
E	0	0	不超过 20%	不低于 50%	不低于 30%

- 对于三级干部人数为 3 或 4 个时，考核等级必须区分为两个等级及以上，考核结论出现“A”时需由部门向人力资源部做出专项报告，说明其突出业绩；
- 对于三级干部人数为 1 或 2 个时，考核结论出现“A”须由部门向人力资源部做出专项报告，说明其突出业绩。

3.3 员工考核

第三十二条 员工月度绩效考核由各部门自行组织，并根据岗位的性质等因素决定采用 KPI 考核方式或者基于目标管理的工作计划考核方式

第三十三条 员工职业素养评估和能力评估由各部门自行组织实施，公司统一确定评估指标，各部门在此基础上可以增加评估指标

第三十四条 员工工作计划目标设立和执行程序

- 第一步，员工提交本岗位月度工作计划：被考评人基于对部门工作目标、直接

主管 KPI、本岗位岗位说明书职责和本岗位工作最需要改进方面的理解，提交本岗位《月度工作计划》，并与直接主管沟通，向直接主管陈述自己的工作计划和目标，同时直接主管也可就工作目标向下属提出明确期望

- 第二步，确定本岗位月度工作计划：被考评人与直接主管对完成目标所面临的问题、所需要支持、需要采取的措施、手段及完成目标的期限等达成一致，共同将被考评人工作计划和目标进行调整并确定下来，双方签字认可
- 第三步，日常绩效辅导：被考评人在日常工作期间，直接主管应予以充分关注，定期检查进展情况，进行阶段性考查；根据业务或环境变化适时修订或调整目标，提供指导支持，进行监督，及时记录相关数据或信息；对于工作计划或目标在考核周期内有较大变动的，应进行修订；
- 第四步，进行工作计划和目标考核：在月度考核周期末，直接主管正式对被考评人计划目标完成情况进行评估，并商讨绩效改进计划

第三十五条 员工月度绩效考核流程

表 6：员工月度绩效考核流程

序号	工作项目	时间	工作内容	主要责任部门	工作表单/结果及其他
1	收集考核资料和数据	每月后5个工作日内	各单位由专职负责人组织收集各岗位需由其他单位提供的目标完成数据	被考核人直接主管	考核支持数据、资料
2	月度《工作计划/KPI 考核表》自评	每月结束后1个工作日	被考核人填写上年度《工作计划/KPI 考核表》完成情况进行自评	被考核人	《工作计划/KPI 考核表》自评结果
3	考核责任人对被考核人进行工作计划/KPI 评分	3个工作日内	被考核人直接主管对提交的《工作计划/KPI 考核表》进行考核评分	被考核人直接主管	《工作计划考核表》考核分数
4	隔级主管审核	1个工作日	隔级主管对考核分数进行审核	被考核人直接主管	月度考核分数
5	形成部门考核等级分布	1个工作日内	，部门形成员工考核等级分布，部门负责人签字认可	隔级主管 部门负责人	二级部门员工考核等级分布

6	绩效反馈与面谈	2 个工作日	考核责任人与被考核人进行绩效面谈，沟通确定上月度考核成绩和考核等级，双方签字认可，同时填写《绩效沟通和改进计划表》，并确定《下月度工作计划考核表》	考核责任人	如有投诉由人力资源部进行处理
7	考核资料备案	1 个工作日内	各部门专责人员需要完成所有考核资料的整理归档工作	各部门专责管理人员	考核资料归档

注：1.以上考核流程和时间安排产品公司可根据实际情况进行调整

### 第三十六条 员工年度绩效考核分数汇总

- 员工不进行年度考核，但进行年度绩效考核分数汇总，并由员工本人提交年度工作总结
- 根据员工 12 个月度的考核分数汇总，部门进行员工年度绩效等级总排名

### 第三十七条 员工考核等级

- 员工月度绩效考核结果根据所得绩效分在本部门内强制五级分布：A、B、C、D、E，得到个人具体绩效系数，具体比例为：

考核分数	$M \geq 4.8$	$4.3 \leq M < 4.8$	$3.5 \leq M < 4.3$	$2.8 \leq M < 3.5$	$M < 2.8$
等级	A	B	C	D	E
比例（%）	0-15%	10%-25%	60%-75%	0%-15%	0%-5%
绩效系数	1.5	1.2	1.0	0.8	0.5

注：1、考核分采用 5 分制，单项指标和综合评分均只保留一位小数，四舍五入

2、单位人数不满 20 人的，按 20 人计算 A 等

3、结合考核得分排名和分数区间决定个人考核等级

4、考核结果由考核人反馈回被考核人，在部门内只公示各级人数

5、各等级比例及对应的绩效系数由公司考核与薪酬委员会工作组根据公司经营状况、当年考核的整体

优良程度以及员工整体薪酬水平进行调整

- 员工年度考核等级根据部门年度业绩考核结果实行部门内部动态强制分布，各

考核等级的比例如下表：

岗位等级 部门等级	A（优秀）	B（良好）	C（合格）	D（需改进）	E（不合格）
A（优秀）	15%	25%	60%	不做要求	不做要求
B（良好）	10%	20%	65%	5%	不做要求
C（合格）	5%	15%	70%	10%	不做要求
D（需改进）	0~5%	15%	70%~75%	10%	5%
E（不合格）	0~5%	10%	70%	15%	5%~10%

### 3.4 考核责任人培训

#### 第三十八条 绩效考核责任人培训目的

- 通过培训，使考核责任人掌握绩效考核相关技能，熟悉考核的各个环节，准确把握考核标准，分享考核经验，掌握考核方法，克服考核过程中常见的问题。

#### 第三十九条 绩效考核体系对考核责任人的要求

- 要求绩效考核责任人对被考核人的业务有充分的了解
- 要求绩效考核责任人熟练掌握考核的基本原理及操作实务
- 要求绩效考核责任人必须在考核过程中与被考核人进行有效的沟通和交流
- 要求考核责任人在考核周期内对考核人进行绩效观察与辅导

#### 第四十条 绩效考核责任人培训内容

人力资源部和各部门绩效考核专职人员根据考核责任人对绩效考核制度的掌握情况，组织对其进行培训，内容包括：

- 绩效考核内容
- 绩效考核流程
- 绩效考核方法以及考核实施过程应注意的问题

3.5 绩效面谈

第四十一条 绩效面谈

- 考核结束后，考核责任人应与被考核人进行绩效面谈。绩效面谈时考核责任人和被考核人就本次考核结果与下一考核周期绩效考核内容进行充分交流与沟通，并填写《绩效沟通和改进计划表》。

第四十二条 进行绩效面谈前，考核责任人应准备的材料：

- 《岗位说明书》及各类考核量表
- 检查每项的完成情况和打分情况
- 从员工的同事、下属、客户、供应商收集关于员工工作表现的情况
- 对高分和低分的方面要收集翔实的资料
- 整理该员工的表扬信、感谢信、投诉信
- 为下一阶段的工作设定目标
- 提前一星期通知员工工作做好准备
- 考核人认为必要的其他材料

第四十三条 进行绩效面谈前，被考核人应准备的材料：

- 阅读前面设定的各类考核量表
- 检查每项目标完成的情况和完成的程度
- 审视自己在能力态度方面的行为表现
- 给自己的各类考核量表打分
- 哪些方面表现好，为什么
- 哪些方面需要改进，行动计划是什么
- 为下一阶段设定工作目标
- 需要的支持和资源是什么

第四十四条 绩效面谈流程及要点

表 8：绩效面谈流程及要点

绩效面谈流程	绩效面谈要点
--------	--------



<p>步骤1：陈述面谈目的</p> <p>步骤2：下属自我评估</p> <p>步骤3：告知考评结果</p> <p>步骤4：商讨不同意的方面</p> <p>步骤5：商讨绩效改进计划</p> <p>步骤6：填写绩效沟通和绩效改进计划表</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 按照各考核量表中考核要素顺序或绩效标准顺序，肯定成绩或优点，指出缺点和不足</li> <li>● 面谈不是评估“人”的好坏，而是评估工作表现和业绩的好坏</li> <li>● 必须十分准确而清楚地表达出你对下属绩效的期望，千万不可模棱两可或含糊不清</li> <li>● 先就无异议之处进行沟通，然后再对异议之处加以讨论</li> <li>● 绩效面谈应选择不受干扰的地点，时间应不少于 30 分钟</li> </ul>
---	---

第四十五条 绩效面谈结束时，双方应在各绩效考核量表上签字确认。考核评分以直接上级的评分为准，

存在分歧时，应在考核量表中注明分歧点。

第四十六条 每期考核结束，三级及以下级员工应填写《绩效沟通和改进计划表》。三级干部的《绩效沟通

和改进计划表》应在规定的时间内连同考核成绩统计表交人力资源部审核存档；三级以下员工的《绩

效沟通和改进计划表》由所在部门存档。

## 第四章 绩效结果运用

### 4.1 绩效工资

第四十七条 公司实行以绩效为导向的绩效薪酬体系，主体由基本工资、绩效工资和绩效奖金构成，基本工资按月固定发放，绩效工资根据绩效考核结果按绩效系数发放

第四十八条 二级干部的绩效工资发放由年度绩效考核结果决定，每季度根据季度预考核结果预发。绩效系数如下：

- 产品公司等部门的二级干部绩效系数=绩效分数/4
- 其它部门的二级干部根据其考核等级确定绩效系数：

等级	A	B	C	D	E
绩效系数	1.1	1.0	0.9	0.5—0.8	0

第四十九条 三级干部的绩效系数由各部门根据本部门实际情况或针对不同对象选择二级干部中的一种绩效系数确定方法

第五十条 二、三级干部绩效工资发放方式如下：

- 季度实发绩效工资（前三季度）= 年度绩效工资总额/4×个人季度绩效系数
- 年度实发绩效工资=年度绩效工资总额×个人年度绩效系数 —前三季度预发绩效工资

第五十一条 员工绩效工资根据月度考核结果按月发放，发放方式如下：

- 月度实发绩效工资=月度绩效工资标准×个人月度绩效系数

#### 4.2 员工岗位工资调整

第五十二条 员工岗位工资调整依据员工年度绩效考核结果、职业素养评估结果及能力评估结果而定。考核

优秀的员工工资标准上调，考核结果较差的员工工资标准不变或下调

#### 4.3 员工岗位调整

第五十三条 岗位晋升

- 全年考核结果（包括业绩、能力、职业素养评估结果）是公司决定员工是否晋升的主要依据，对全年绩效考核成绩在 B 级（含 B 级）以上的员工，人力资源部根据公司的用人需求情况和员工职业生涯规划，制定员工晋升提案，供公司决策

第五十四条 工作调动

- 对于全年考核等级为 E 级的员工，公司可考虑调整岗位或待岗；如果被考核者认为在别的岗位更能发挥其能力并能提高工作业绩，该员工可在绩效考核结束后 1 个月内向部门负责人提出工作调动申请。

- 
- 由人力资源部提出调动意见的，参照上述程序办理。

#### 第五十五条 辞退

在年度考核周期内连续 3 次考核结果为 D 级或连续 2 次考核结果为 E 级的员工，公司可以选择解除劳动合同。

### 4. 4 员工培训

#### 第五十六条 员工培训

- 各部门每年度统一整理员工能力和职业素养的评估结果，结合员工绩效改进计划表中员工的培训计划需求，在绩效考核结束后 20 日内，制定下期员工培训计划报人力资源部，并自行组织部门级培训
- 人力资源部根据员工普遍存在的培训需求组织公司级培训，并每季度根据员工绩效沟通和改进计划表信息反馈情况，对员工年度培训方案实施具体情况进行总结并不断调整，达到开发、挖掘员工能力的目的

## 第五章 绩效管理制度修订

### 5.1 绩效管理体系修订

#### 第五十七条 绩效管理体系修订

绩效管理体系随公司的发展而发展，当出现如下情况时，绩效管理工作组组织对绩效管理体系进行修订：

- 目前绩效管理体系不能适应公司的发展
- 公司发生重大变更，必须改变绩效管理体系
- 公司发展战略和组织机构发生重大调整需要改变绩效管理体系

#### 第五十八条 KPI 指标修订

- 根据公司发展和组织变化的实际需要，人力资源部将定期牵头组织（约 1 年或根据实际情况）对二级干部的 KPI 指标体系进行修订，将结果提交公司薪酬与

---

考核委员会工作组审批通过后即作为下一年度的绩效指标来源依据；

- 二级干部根据实际情况的变化也可向人力资源部或公司主管领导提出修订 KPI 指标的申请，经人力资源部或公司主管领导审核后组织修订；三级干部和员工可向本部门相应的机构或人员申请修订 KPI 或工作计划

## **第六章 绩效管理申诉和投诉**

### **6.1 申诉、投诉条件**

#### **第五十九条 申诉、投诉条件**

- 在绩效考核过程中，员工如认为受不公平对待或对考核结果感到不满意，有权在绩效面谈后 48 小时内直接向部门专职(或兼职)人力资源管理人员或隔级主管申诉，逾期视为默认考核结果
- 部门专职(或兼职)人力资源管理人员或隔级主管在 48 小时内未予受理，或员工对处理结果仍不满意，可以向人力资源部提起投诉
- 二、三级干部对考核结果不满意，直接向人力资源部申诉，对处理结果不满意的，向人力资源副总经理投诉

### **6.2 投诉形式**

#### **第六十条 申诉、投诉形式**

- 员工向人力资源部申诉、投诉时需要以书面形式（见《绩效考核申（投）诉表》）提交申诉（投诉）报告

### **6.3 申诉处理**

#### **第六十一条 申诉、投诉处理**

- 人力资源部在接到申诉、投诉后 24 小时内必须对申诉（投诉）人确认并对其申诉（投诉）报告进行审核，对情况进行调查了解，提出处理意见，并决定是否

---

需要召开由申诉（投诉）人、绩效考核责任人、跨级领导、人力资源部部长组成的申诉（投诉）评审会进行裁决；由人力资源部将处理结果反馈给申诉（投诉）人

## 第七章 绩效管理资料使用与保存

### 7.1 绩效考核资料保存和员工业绩档案建立

#### 第六十二条 绩效考核资料保存方法

- 绩效考核资料包括月度、年度各部门员工考核分数汇总，年度各类考核量表原件
- 由公司人力资源部保管绩效考核资料为：二、三级干部季度、年度工作总结、原始考核量表及各部门员工年度考核分数、等级汇总表，以书面文档和电子文档形式存档，保存资料在 5 年后或员工离开公司 1 年后销毁；人力资源部负责建立公司主管层级以上员工业绩的电子档案（含业绩、能力、职业素养）
- 由各部门专职管理人员保管的绩效考核资料为：三级以下员工各类原始考核量表和部门月度、年度考核分数和等级汇总表复印件，以书面文档或电子文档形式存档，保存资料在 5 年后或员工离开公司 1 年后销毁；各部门负责建立本部门除干部以外员工业绩的电子档案（含业绩、能力、职业素养）
- 在年度绩效考核完成后 10 个工作日内，人力资源部和各部门专职绩效管理人员必须将所有岗位员工的绩效考核资料收集整理并完成统一编号工作
- 人力资源部和各部门需要妥善保存员工各年绩效考核资料以便相关部门查阅
- 绩效考核专职人员专人负责公司绩效考核资料，负有整理归档及保密职责

### 7.2 绩效考核资料查阅权限

#### 第六十三条 绩效考核资料查阅权限

- 为了达到妥善保管绩效考核资料的目的，绩效考核资料设定查阅权限，以便于保密与管理。查阅权限分为查阅和复印二种，查阅或复印考核文件必须签字。
- 各部门负责人在以下情况有权查阅其下属考核资料，但不得跨部门查阅：



- 
- 为了解下属员工历年绩效考核情况。
  - 在岗位轮换过程中，为了解相关部门员工的绩效考核情况。
  - 主管领导有权查阅分管部门员工绩效考核资料。
  - 董事长、总经理、分管副总经理、人力资源部部长有权查阅公司全体员工绩效考核资料。
  - 董事长、总经理、分管副总经理、人力资源部部长有权打印、复印全体员工绩效考核资料。公司决策层管理人员在总经理授权的条件有权打印、复印全体员工绩效考核资料，其他人员无权复印、打印员工绩效考核资料。

## 第八章 绩效管理保障措施

### 8.1 为保障绩效管理制度的顺利实施, 公司采取相应的保障措施

第六十四条 为保证公司绩效管理工作的进度、及时性和质量，采取如下措施：

- 考评数据提供部门未及时提供考评数据，影响考评工作进度的，延迟一天对当事人负激励 50 元，部门负责人负激励 50 元，最高不超过 300 元
- 考评数据提供部门提供的考评数据不真实或出现重大错误导致考评结果失真的，对数据提供部门当事人、负责人负激励 100—300 元
- 未按时报送部门相关考评文档影响考评工作进度的，对部门负责人负激励 50 元
- 不按要求填写《绩效沟通和改进计划表》，该考核责任人负激励 50 元，不提交《绩效沟通和改进计划表》，该考核责任人不得发放本期绩效工资
- 直接主管对下属员工的考评结果显失公平，经投诉证明情况属实的，对该主管负激励 50—100 元
- 直接主管未做好考评沟通工作，未就考评指标、考评标准及考评结果等相关信息与下属员工进行沟通遭到投诉的，对直接主管负激励 50—100 元
- 部门提交的三级干部、员工考核等级分布不符合公司等级分布要求的，对部门负责人负激励每次 500 元

第六十五条 各部门为保证本部门绩效管理管理工作的进度、及时性和质量，可相应制订本

---

部门的保障措施

## 第九章 附则

第六十六条 本手册解释权在公司人力资源部。

第六十七条 本手册自颁布之日起正式执行，原有其他绩效考核办法自本考核体系实施之日起停止执行。