



新盛集团
XINSHENG GROUP

员工年度绩效管理辦法宣贯

2021年2月18日

为什么要做绩效管理？

企业 层面

推动企业发展，战略落地。绩效管理是企业战略实施的有效工具，企业战略经营目标的实现，需要绩效管理的充分保障与护航。明确企业的经营目标，号召并带领全体员工“心往一处想，劲往一处使”，朝一个方向共同努力。

个人 层面

员工个人价值的体现。每个人都希望通过工作实现自身的价值，自己的努力付出获得的肯定与认可，多劳多得就是最大的公平。

更好地履行职责/完成任务；更好地执行企业的流程。

提升能力 达成目标

实现组织与员工共同成长——实现双赢

关于绩效管理的认知误区

第一，绩效管理与绩效考核的区别？

一提到绩效管理，很对人就想到绩效考核，对绩效管理的认识存在偏差，认为绩效管理就是在扣工资扣奖金。必须要明确，它们之间是不对等的，**绩效管理不等于绩效考核。**其实，绩效管理的根本目的是更好地激励员工，成就员工。让公司和个人保持良好的持续发展。

绩效管理的范畴比绩效考核的范畴大，绩效考核是绩效管理的一个环节，绩效管理除了考核这一环节外，还包括沟通、反馈、改进等几个部分。**主要关注绩效考核这一环节，而忽视了其他部分。**

关于绩效管理的认知误区

第二，绩效管理与目标管理的区别？

绩效管理来源于目标管理。员工的目标来源于组织的目标，每一项目标必须为达成总目标而展开，**制定目标，要思考干什么和怎么干。**

目标动态管理。目标任务是动态的，一旦制定了目标就不再根据环境变化进行修改，那么绩效管理丧失了组织的灵活性。

员工年度绩效管理办法

第一章 总则

第二章 组织及职责

第三章 员工绩效考核

第四章 年度绩效分配

第五章 绩效反馈及申诉

第六章 考核结果应用

第七章 附则

办法目的

为客观公正的评价员工绩效，更好的激励和挖掘员工的工作潜能，达成工作目标，提升个人及部室的工作效能，促进企业与员工共同发展。

适应范围

本办法适用于集团公司各部室员工，子公司可参照执行或在此制度框架内自行制定相关办法。

员工年度绩效管理辦法

第一章 总则

第二章 组织及职责

第三章 员工绩效考核

第四章 年度绩效分配

第五章 绩效反馈及申诉

第六章 考核结果应用

第七章 附则

绩效管理原则

- **公平公正客观原则。** 严格遵循考核流程制度，真实反映被考核员工的实际情况，避免个人主观因素影响绩效考核结果。
- **结果导向原则。** 考核与定量考核相结合的方式，考核员工工作目标完成情况，以提高员工绩效为导向，以提升部室、集团公司整体绩效为目标。
- **持续改进原则。** 绩效管理不断提高员工能力、改进员工绩效表现，最终促成公司整体绩效的持续改进，实现公司战略目标。
- **闭环管理原则。** 形成工作计划制定、绩效考核执行、绩效沟通反馈、绩效改进的闭环管理。

员工年度绩效管理辦法

第一章 总则

第二章 组织及职责

第三章 员工绩效考核

第四章 年度绩效分配

第五章 绩效反馈及申诉

第六章 考核结果应用

第七章 附则

考核分类

集团公司
管理层



国资委

集团公司
各部室领
导成员



部室负责人参照《新盛集团部
室组织绩效管理办法》；部室
领导成员原则上不超过该部室
的组织考核结果等级

部室员工



本部室负责组织

员工年度绩效管理辦法

第一章 总则

第二章 组织及职责

第三章 员工绩效考核

第四章 年度绩效分配

第五章 绩效反馈及申诉

第六章 考核结果应用

第七章 附则

组织及职责

集团公司成立员工绩效管理领导小组，由集团公司领导班子成员组成，是员工绩效考核工作的最高决策机构。主要职责为：对员工绩效考核工作进行全面管控，审议并提出绩效考核制度的改进方向，并对员工绩效申诉进行最终裁决。

人力资源管理部为员工绩效考核工作的牵头部室。

集团公司各部室作为本部室员工绩效考核工作的主体单位，主要职责为：对本部室年度绩效目标负责，按照集团公司员工年度绩效考核办法的要求，确定员工的年度绩效目标，按时组织本部室员工的年度绩效考核工作，合理的进行绩效二次分配，及时提报考核结果及绩效分配方案，并对数据的准确性、合理性及真实性负责。

员工年度绩效管理办法

第一章 总则

第二章 组织及职责

第三章 员工绩效考核

第四章 年度绩效分配

第五章 绩效反馈及申诉

第六章 考核结果应用

第七章 附则

员工绩效考核内容

员工绩效考核得分=工作计划考核*70%+综合考评*30%

主要包括工作计划考核、综合考评两项内容，权重分配原则上为工作计划考核占70%，综合考评占30%，各部室可以根据本部室的实际情况修订两项考核内容的占比。

员工年度绩效管理辦法

第一章 总则

第二章 组织及职责

第三章 员工绩效考核

第四章 年度绩效分配

第五章 绩效反馈及申诉

第六章 考核结果应用

第七章 附则

工作计划考核

考核员工的年度工作计划完成情况。员工根据部室经营计划目标的分解以及岗位工作安排形成个人年度工作计划并由部室负责人审核确认。

1. 指标分类

工作计划按内容划分为**定性指标**和**定量指标**两大类，定性指标根据完成情况进行划档评分，定量指标按照完成率进行评分。

2. 考核方法。 部室根据或参考如下考核方法计算得出员工工作计划考核得分。

- 定性指标：按标准保质、保量、及时完成各项工作并得到领导认可，不扣分；工作质量及时限未达到标准，每出现1处不达标，该项指标扣20%；每延迟1个月（不足1个月按1个月计算），该项指标扣20%
- 定量指标：单项指标得分=权重*计划完成率

3. 考核材料

工作计划完成情况应有对应的材料证明作为考核依据。考核材料由各部室留存，人力资源管理部将视情况进行抽检。

员工年度绩效管理办法

第一章 总则

第二章 组织及职责

第三章 员工绩效考核

第四章 年度绩效分配

第五章 绩效反馈及申诉

第六章 考核结果应用

第七章 附则

综合考评

由部室负责人及部室同事对员工的工作能力、工作态度、工作作风、部室工作贡献度等方面进行综合评估。

综合考评得分 = 部室领导评分*60% + 部室同事评分*40%

各部室可以根据实际情况修订评分的占比，可在部室领导评分部分考虑增加部室副职、助理以及主管等上级的评分，但部室领导评分的占比上限为80%。

员工年度绩效管理辦法

第一章 总则

第二章 组织及职责

第三章 员工绩效考核

第四章 年度绩效分配

第五章 绩效反馈及申诉

第六章 考核结果应用

第七章 附则

员工考核等级评定

部室员工绩效得分排名

各部室根据员工绩效考核得分情况，由高至低排序得出部室员工的考核

确定绩效等级分布

绩效等级分为优秀、良好、合格、基本合格、不合格五类。为确保考核结果公平合理，以起到引导和激励的作用，员工绩效等级根据部室绩效等级进行比例分布。其中优秀及良好的比例为控制项，分配结果不得超过相应比例，其他等级分布为原则性要求。分布比例如下：

员工年度绩效管理辦法

第一章 总则

第二章 组织及职责

第三章 员工绩效考核

第四章 年度绩效分配

第五章 绩效反馈及申诉

第六章 考核结果应用

第七章 附则

确定绩效等级分布

部室等级	员工考核结果比例参考				
	优秀 (控制比例)	良好 (控制比例)	合格及以上 (参考比例)	基本合格 (参考比例)	不合格 (参考比例)
A+	≤30%	≤50%	≥20%		
A	≤20%	≤40%	≤90%	≥10%	
B	≤10%	≤40%	≤80%	≥20%	
C	≤5%	≤35%	≤70%	≥30%	
D	≤0%	≤30%	≤70%	≥20%	≥10%

员工年度绩效管理辦法

第一章 总则

第二章 组织及职责

第三章 员工绩效考核

第四章 年度绩效分配

第五章 绩效反馈及申诉

第六章 考核结果应用

第七章 附则

部室年度绩效总额核定

人力资源部根据运营管理部反馈的组织绩效结果，核定出各部室的年度绩效总额，包括部室领导成员绩效总额以及部室员工绩效总额，并下发给各部室进行二次分配。**部室进行二次分配的结果总额不能超过人力资源部核定总额。**各部室绩效分配方案经分管领导审批后，报人力资源部备案审核并发放兑现。

员工年度绩效管理办法

第一章 总则

第二章 组织及职责

第三章 员工绩效考核

▶ 第四章 年度绩效分配

第五章 绩效反馈及申诉

第六章 考核结果应用

第七章 附则

年度绩效分配

部室领导成员年度绩效分配

部室领导成员只有一人的，绩效分配参照组织考核结果核定；领导成员有两人及以上的，由部室负责人在内部进行合理的二次分配。

部室员工年度绩效分配

各部室负责人根据员工绩效等级进行科学合理的二次分配。二次分配应基于绩效等级的分布情况，合理拉开差距，以构建正确的绩效导向。员工绩效分配系数范围为0-2，绩效等级下档的绩效分配系数原则上不能超过绩效等级上一档的分配系数。

员工年度绩效管理办法

第一章 总则

第二章 组织及职责

第三章 员工绩效考核

第四章 年度绩效分配

第五章 绩效反馈及申诉

第六章 考核结果应用

第七章 附则

绩效反馈及申诉

部室原则上应在绩效工资兑现前将绩效考核结果反馈给员工，听取员工对考核结果的意见，对考核结果存在的问题做出合理解释。反馈工作最迟一个月内完成。谈话时应注重面谈技巧。

当年考核结果在基本合格及以下的员工，部室负责人要对被考核人进行面谈，帮助员工分析原因，确认有待改进的问题，同员工共同制定绩效改进计划（附件7），以书面形式进行确认，并及时跟进整改。

被考核人对考核结果存有异议的，有权在绩效考核反馈后三个工作日内向考核者申诉，对申诉不能解决或解决未能达到预期效果，应于绩效考核反馈结束后五个工作日内提交书面绩效考核申诉表至人力资源部（附件8），由人力资源部组织复议，提交员工绩效管理领导小组裁定

没有沟通就没有绩效管理

绩效管理的核心目的是不断提升组织和员工的绩效水平，包括计划阶段制定目标的沟通，过程中的纠偏沟通，考核后的结果反馈。这一目的能否实现，沟通起到决定性作用，尤其是评价阶段的绩效面谈与反馈。什么时候发现问题什么时候谈。不仅指出优点，更指出缺点；不仅指出问题，探讨如何解决问题

上级领导对员工的绩效情况进行评价后，必须与员工进行面谈沟通，通过面谈使员工清楚组织对其工作绩效的看法，共同分析原因，以便在以后的工作中不断改进，共同确定下一级绩效管理周期的绩效目标和改进点。

员工年度绩效管理辦法

第一章 总则

第二章 组织及职责

第三章 员工绩效考核

第四章 年度绩效分配

第五章 绩效反馈及申诉

第六章 考核结果应用

第七章 附则

考核结果应用

员工考核结果作为员工薪酬调整的依据之一，具体参照公司薪酬管理办法有关规定执行。

员工考核结果作为年度评优评先的依据之一。各部室推荐候选人员时应优先考虑考核结果在良好及以上员工，年度考核结果为合格以下员工不列入年度评优评先范围，特殊情况一事一议。

本着优胜劣汰的原则，建立人员考核信息库。绩效考核结果将作为人才培养计划的考核指标之一。对绩效突出、素质好、有创新能力的员工，考虑通过职位轮换、特殊培训等方式，作为储备人才进行培养；对绩效不能达到要求、能力改进不明显的员工，将考虑转岗或辞退，充分发挥人力资源的优势。



新盛集团
XINSHENG GROUP

感 谢 您 的 聆 听

T H A N K S F O R Y O U R L I S T E N I N G

责任 信誉 品质 专业