# 企业应如何开展员工的绩效管理工作[本站推荐]

来源：网络 作者：尘埃落定 更新时间：2024-06-29

*第一篇：企业应如何开展员工的绩效管理工作[本站推荐]企业应如何开展员工的绩效管理工作为创建优良的企业文化，实现企业的高效管理，提升企业效益，员工的绩效管理工作必不可少，为此企业该如何开展员工的绩效管理工作呢？首先，必须确定员工绩效管理的基...*

**第一篇：企业应如何开展员工的绩效管理工作[本站推荐]**

企业应如何开展员工的绩效管理工作

为创建优良的企业文化，实现企业的高效管理，提升企业效益，员工的绩效管理工作必不可少，为此企业该如何开展员工的绩效管理工作呢？

首先，必须确定员工绩效管理的基本思路和做法：

（一）从绩效管理的思想上，着力于更新员工对现代人力资源管理的理念，改变传统的思维模式和行为方式，加强责任意识，塑造职业行为，努力为员工提供一个公平的绩效管理平台，让员工通过考评，改进绩效，营造一个激励员工奋发向上的外部环境，鼓励员工规划好自身的职业生涯，实现个人的自我发展。

（二）在绩效考核的标准上，针对所考核对象的工作性质客观设计考核内容，全面地对考核对象的德、能、勤、绩四个方面进行考核，并从工作态度、工作能力和工作绩效三个方面进行了指标量化，以百分制形式由考核者进行考核评分。同时，还根据各层次岗位要求和职能不同的特点分别设计了考核要素，突出考核重点。如对中层管理人员在表率性、组织领导力和创新能力等方面提出比一般管理者更高的考核要求，使考核更符合客观实际。

（三）在绩效考核的方式上，采用全方位评估的考核方式，由公司绩效评估小组（占30％）、部门领导（占30％）、部门同事（占20％）和子公司（占20％）共同考核评分，使与被考核者发生工作联系的对象均参与对其绩效的评价，从不同角度对员工的工作情况进行全方位的考核，比较客观全面地反映出被考核者的工作绩效，体现了考核的公正性。

（四）在绩效考核的内容上，引入了注重工作团队合作精神的考核指标，在考核中，采用子公司对被考核部门的评分为该部门所有人员该项目得分的办法，不仅对员工个人的绩效进行了考核，同时也对员工所置身其中的工作团队绩效进行了考核，使员工绩效与团队绩效之间有机结合，确保员工的思想及行为与企业战略目标一致，对营造良好的团队精神产生了积极的影响。

（五）在绩效考核结果的使用上，将结果与员工的晋升及奖惩结合起来，使考核成为员工晋升、调配岗位及确定收入的主要依据。方案规定，如连续三次评为优秀员工或连续四次评为良好员工，晋升一级使用（以中层正职为上限）；连续三次评为基本称职员工，降一级使用（以三级管理人员为下限）；连续两次评为不合格员工，解除其劳动合同，规范了对员工职务升降的管理。

（六）在绩效考核的时间上，采用了每半年考核一次的办法，通过缩短考核时段，能够及时掌握员工表现，发现和解决工作中出现的问题，为新形势下开展企业员工的绩效管理提供了新的尝试。

（七）在绩效考核比例设置上，方案打破了原来对优秀或良好等级比例的限制，规定只要符合标准均可被评为优秀或良好的等级。如在2024年底考核中，财务部8人中有7人被评为良好，在2024年年中考核中办公室8人中有6人被评为良好，较为客观地反映了员工的绩效情况，有效地激励了员工。

（八）在绩效管理的一体化上，重视双向沟通及考核结果的分析和处理，促进员工自我成长。考核方案要求部门和个人根据评估结果分别制定出未来半年的绩效改进计划，公司领导和部门领导也及时与分管部门和员工进行绩效面谈，了解情况，分析研究，对未来工作提出希望，使员工了解公司对其工作的评价，明确改进的方向。

通过对员工绩效管理的创新和探索，为企业提供总体人力资源质量优劣程度的情况，为制定未来企业人力资源发展规划奠定了一定的基础。

其次，找出绩效管理工作过程中可能遇到的问题：

（一）部分员工在思想上对现代绩效管理认识不足，尚未能完全从传统的观念中转变过来。绩效管理是现代企业人力资源管理的核心，现代企业的员工绩效管理与传统国有企业的人事管理在对象、范围、重点和方式上均有较大的差异。在实际工作中，个别员工对现代企业绩效管理的实质和重点未能完全理解，对其认识仍未上升到现代企业人力资源管理的高度，存在一定的恐惧感和抵触感。个别员工认为考核体系的评价不够公正，不能真实反映员工实际的工作绩效状况，对个人认为本应是“超期望值”的评价却仅仅得到“达期望值”或“未达期望值”的评价表示不满，从而产生受挫感和抵触感。

（二）考核指标量化较为困难。由于部门或员工岗位职责之间的不可比性，在考核指标设置中难以完全涵盖各个层级和各个岗位的要求，因而在指标设置上要将全部指标均量化较为困难，目前只能针对同一性质和层次的岗位设定一致的考核指标，这在一定程度上制约了绩效考核的客观性。

（三）考核容易受到个人主观因素的影响。在考核工作中，由于考核者对绩效考核的技能尚未完全掌握，特别是由于平日被各种琐碎的事务所困扰，忽视了对绩效的记录，考评无以为据，只能求助于印象或个人述职报告。印象的形成是由多种因素所决定的，也受到考评者自身因素的影响，具有很大的不确定性；述职报告亦未能全面反映员工的真实情况。这时考核往往会受人际关系和情感因素的影响，使之失去客观衡量尺度，使评选先进变成了评人缘，甚至在不同意见中搞平衡，影响了考核结果的公正性。

最后，针对可能遇到的问题开展实施员工绩效管理：

（一）要对开展新形势下国有企业员工绩效管理的重要性和紧迫性形成共识。当前，企业竞争十分激烈，要与世界和国内著名企业同台竞技，激发员工的绩效十分重要，而开展员工绩效管理正是解决这个问题的有效载体。实践证明，通过开展员工绩效评估，使员工能了解自己的工作表现，帮助员工搞清楚应该做什么和为什么要这样做，使员工有机会参与公司管理，发表自己的意见，提高了工作热情和创新精神，为提高企业经营管理水平，增强核心竞争力发挥作用。

（二）要进行绩效考核培训，使考核者与被考核者认识绩效考核实质。绩效考核本身往往比较复杂，牵涉到企业的方方面面，而且与被考核者的利益密切相关。通过培训，不仅使受训者对系统的组成及各部分之间的有机联系非常了解，而且对实施绩效考核系统的意义认识清楚，熟悉考核标准，掌握考核方法，使绩效考核思想深入员工心中，消除和澄清对绩效考核的错误及模糊认识。使员工认识到绩效考核不是管理者对员工挥舞的“大棒”，也不应成为无原则的“和稀泥”式，考核不是为了制造员工间的差距，而是实事求是地发现员工工作的长处、短处，以扬长避短，有所改进、提高，真正使他们在公司管理的各个层次发挥牵引力。

（三）选择合适的考核者对于考核工作来说是至关重要的。实践证明，合适的人选可以为员工的业绩作出最真实、客观的评价。合适的人选包括五类人，即直接上级、同级同事、被考核者本人、直属下级和外界的考核专家或客户。

1、部门领导是被考核者的直接上级，对被考核者承担着直接的领导、管理与监督责任，对下属人员是否完成了工作任务，是否达到了预定的绩效目标等实际情况比较熟悉了解，所以在绩效考核中，应以直接上级的考评为主，其考评分数可占60％～70％。

2、本部门同事通常与被考核者共同处事，密切联系，相互协作，相互配合，会比上级更能清楚地了解被考核者，对其潜质、工作能力、工作态度和工作业绩了如指掌，但他们在参与考核评价时，常受人际关系状况的影响，会做出不适当的过高或过低的评价，所以在绩效考核中，同事的评分一般应控制在10％左右，不宜过大。

3、公司绩效评估小组及子公司，他们虽能较客观公正地参与绩效考评，但他们很可能不太了解被考核者以及其能力、行为和实际工作的情况，使其考评结果的准确性大打折扣，所以在实际考评中应当慎重考虑，其评分可在10％～20%左右。

（四）制定职务说明书及绩效计划是绩效管理的重要组成部分。职务说明书是绩效管理的立脚点和根基，虽然制定一个科学有效的职务说明书要耗费管理者大量时间和精力，但离开了职务说明书，绩效管理只能是空谈。绩效计划常常是员工和管理者开始绩效管理过程的起点，管理者和员工一起讨论，以搞清楚在计划期内员工应该做什么，做到什么程度，何时做完，以及其它的具体内容，如员工权力大小和决策级别等，使考评有依有据。

（五）应加强平时沟通及考核结果的面谈反馈。要达到最终的良好的考评沟通，必须在平时就不断进行沟通，沟通本身就是管理，而且是更高境界的管理，并保留沟通记录，以免出现分歧时无据可查。化工公司办公室因此实行了每月例会制度，每位员工在每月例会上汇报本月完成工作情况及下月工作计划，使部门领导及各位员工能较清楚了解其他员工的工作情况，并有专人作记录，为以后考核提供了依据。能否及时而妥善地进行考核结果的反馈面谈，不仅关系到员工个人的改进，而且直接影响到整个考评工作的成效。绩效结果面谈反馈首先要明确的是反馈方式，主要是由考评者（通常是被考评者的直接上级）通过与被考评者之间的谈话将绩效考核的结果反馈给被考评者，指出其存在工作缺陷的原因及改进的方向，并征求其看法、建议和要求。通过考评反馈，可以及时核对考评的结论是否正确，纠正考核差错，避免因表面现象造成误解，增强上下级之间的信任度，还可使员工了解自己的工作状况，指明员工努力的目标和方向，以激发员工的上进心和工作积极性，从而提高企业的整体绩效。

（六）要建立绩效考核投诉制度。可由公司领导、外聘的人力顾问等组成绩效评估小组，主要职责是领导和指导绩效考评工作，听取部门领导的初步评估意见和汇报，纠正评估中的偏差，有效控制评估尺度等，为绩效考核的客观公正提供了进一步的保障。如果部门领导对部属的打分程度有偏差，可退回重新评估；当员工对评估结果有争议时，可提出申诉由评估小组仲裁，达致客观公正。

总之，要真正把员工绩效管理落到实处，企业在绩效管理体系设计与组织实施的过程中，就必须要和企业战略、管理风格及企业文化进行有机结合，在绩效管理的反复不断的实施过程中进行制度的完善，同时又要敢于迈开步伐，在实施绩效考核的过程中适时推动组织的变化，只有这样企业的绩效管理才会切实有效。

**第二篇：261 联想员工绩效管理工作规范**

学知网（www.china-study.net），专注于提供优质的管理培训课

程与服务

文件编号OUR REF.： LHL-01-0125 发文日期DATE： 2024/6/26 拟文人FROM: 张彦民 审核VERIFIED: 李海楼 批准APPROVED: 王晓岩

联想集团有限公司员工绩效管理工作规范V1.06

------------------1 目的

通过上级与员工之间就工作职责和提高工作绩效问题所作的持续的双向沟通，帮助主管和员工不断

提高工作质量，促进员工发展，确保个人、部门和公司绩效目标的实现。适用范围 适用于各部门职员岗正式员工的绩效管理，工人岗员工的绩效管理办法另行规定。3 名词解释

3.1 绩效管理： 绩效管理是上级与员工之间就工作职责和提高工作绩效问题持续进行的沟通过程。它通

常包括绩效计划、持续的绩效沟通（跟进与指导）、绩效记录、绩效考核、绩效诊断和提高等环节。

3.2 绩效考核： 绩效考核作为绩效管理的一个环节，是指公司从上级的视角，对员工在一定时期内工作

能力、工作态度、工作业绩等方面进行的全面、客观的评价。公司绩效考核分季度绩效考核和

绩效考核。如无特别说明，本规范所指绩效考核均为季度绩效考核。4 绩效管理工作主要环节 各环节的具体要求

5.1 制定季度工作计划（时间：每季度首月17日前）

海量管理资料下载，仅供学习研究之用，严禁用作商业用途。学知网（www.china-study.net），专注于提供优质的管理培训课

程与服务

5.1.1 初稿阶段（时间：每季度首月3日前）：

员工应参照本岗位《岗位责任书》、公司规划和部门规划，制定并向直接上级提交本季度《

季度计划/考核表》。

5.1.2 确定阶段（时间：每季度首月17日前）：

直接上级应对员工提交的计划初稿进行审定，并在进行季度绩效面谈时，与员工共同讨论《季度计划

/考核表》；计划确定后，直接上级和员工各执一份，作为本季度的工作指导和考核依据。

《季度计划/考核表》模版见附件二，此模版为建议模版，各部门可以根据实际情况进行调整，但应提

前将调整情况向人力资源部备案。

5.2 计划跟进与指导（时间：季度全过程）

5.2.1 直接上级应观察和记录员工在计划执行过程中的重要业绩表现（长处与不足），就绩效问题与

员工保持持续的沟通，并定期（建议至少每月一次）与员工一起就本季度计划执行情况进行正式的回

顾和沟通，帮助员工分析、解决计划执行中已经存在或潜在的问题。

5.2.2 在计划执行过程中，如出现重大计划调整，员工须重新填写《季度计划/考核表》，并及时提交

给直接上级。重大调整是指以下情况：

（1）权重大于20%的工作任务取消或新增；

（2）现有任务权重变化（增减）超过20%。

5.2.3 直接上级应及时掌握计划执行情况。在发生重大计划调整时，应与员工一起及时确认计划的更

改，明确指出员工工作中的问题，提出改进建议。

5.2.4 对重要绩效问题的观察与指导，建议形成书面的“观察/指导工作记录”。记录内容包含：重点指

导事项、指导意见与建议、资源支持承诺和员工反馈等。

5.3 员工自评及述职（时间：本季度结束前）每季度结束时，员工应对照《岗位责任书》和《季度计划

海量管理资料下载，仅供学习研究之用，严禁用作商业用途。学知网（www.china-study.net），专注于提供优质的管理培训课

程与服务

/考核表》，从工作业绩和工作表现方面进行述职和自我评价，填写《季度述职/考核表》（详见附件

三）的相关内容，与下一季度的《季度计划/考核表》一同提交给直接上级。

5.4 绩效评定（时间：下季度首月7日前）

5.4.1 第一次评定：直接上级评价

直接上级应按照员工的《岗位责任书》、《季度计划/考核表》和《季度述职/考核表》的要求，参考

员工自评与述职和参与评价者的意见，对员工的工作业绩和工作表现进行评价。

5.4.2 第二次评定：直接上级与隔级上级/部门总经理

直接上级与隔级上级/部门总经理进行面谈，确认员工的绩效评价结果。

5.4.3 综合调整：部门总经理

(1)部门总经理分析第一次绩效评估与第二次绩效评估的差异，校正、汇总、确认员工绩效评价结果，并及时将结果反馈给直接上级。汇总后的部门绩效评价结果应符合公司考核排序比例的规定（详见附

件一：《考核排序操作说明》）。

(2)部门总经理在进行综合调整时，如需要更改员工成绩，须与员工直接上级进行协商。

建议部门在绩效评定（含考核排序）之后，再与员工进行绩效面谈。

5.5 绩效面谈（时间：下季度首月17日前）在季度结束后，直接上级应与员工进行绩效面谈。绩效面谈

是为了肯定成绩，指出不足，提出改进意见和建议，帮助员工制定改进措施并确认本季度考核评分

和下季度《季度计划/考核表》。

5.5.1 进行绩效面谈前，应准备以下材料：

（1）员工《岗位责任书》、本季度的《季度计划/考核表》和《季度述职/考核表》；

（2）员工拟订的下季度《季度计划/考核表》；

（3）直接上级认为必要的其他材料。

海量管理资料下载，仅供学习研究之用，严禁用作商业用途。学知网（www.china-study.net），专注于提供优质的管理培训课

程与服务

5.5.2 绩效面谈应选择不受干扰的地点，时间应不少于40分钟。

5.5.3 绩效面谈结束时，双方应签字确认。考核评分以直接上级的评分为准，存在分歧时，应在《季

度述职/考核表》上注明分歧点；

5.5.4 绩效面谈结果应及时汇总到部门总经理处。

5.6 结果汇总（时间：下季度首月20日前）

5.6.1 绩效面谈后，部门总经理审核绩效面谈结果并再次确认绩效评价结果，提交人力资源部；对考

核等级为A的员工应进行成绩说明，经部门主管VP和人力资源主管SVP审核后，报公司总裁审批

5.6.2 人力资源部审核汇总各部门绩效考核成绩，并将审核结果反馈给各部门。5.7 绩效复谈：（时间：下季度首月30日前）

 对绩效考核中被评为C的员工，部门应安排员工的隔级主管进行复谈工作。

5.7.1 复谈前，主持复谈工作的各级上级应准备好以下资料：

（1）经绩效面谈确认后的被考核人的《季度计划/考核表》和《季度述职/考核表》；

（2）考核负责人出具的书面说明等资料。

5.7.2 复谈过程中，应记录复谈结果、一致与分歧点等信息，由双方签字确认，形成书面《复谈工作

记录》。

5.7.3 复谈后，部门应及时将复谈记录整理存档。

5.8结果运用 绩效考核的结果将由人力资源部存档，作为奖金发放、评选先进、工薪调整、职务升降、岗位调整、末端淘汰的重要依据。

因业绩不佳而进行的转岗（部门内部或跨部门）与辞退，按照《联想集团有限公司对不胜任现

岗位工作员工的处理规定》执行。6 相关问题的规定

6.1 员工如果对本季度绩效管理工作有重大疑义，可以在拿到下季度首月工资条或接到正式通知的15天

海量管理资料下载，仅供学习研究之用，严禁用作商业用途。学知网（www.china-study.net），专注于提供优质的管理培训课

程与服务

之内，向部门总经理或人力资源部提出申诉。部门总经理或人力资源部对申诉的处理程序如下：

a）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、部门

总经理或主管副总经理和相关人员的意见和建议，了解事情的经过和原因，以便能对申诉的事实

进行准确认定。

b）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与理解，与申诉双方当

事人探讨协商解决的途径。

c）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，确认在绩效管理中有

是否存在违反公司规定的行为，对申诉提出处理建议。

d）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部门总经理，并监

督落实。

6.2 绩效记录

6.2.1 部门应在绩效管理的全过程建立并保存相关绩效记录，包括《季度计划/考核表》、《季度述职

/考核表》、《复谈工作记录》等；人力资源部将不定期检查各部门绩效记录管理情况。

6.2.2 为保证绩效记录的有效性，绩效记录原则上不允许涂改；若需要修改或重新记录，需由当事人

签字确认。

6.2.3 员工可以查阅自己的绩效记录；各级人员如因工作需要进行记录/档案的调阅/查阅，须经过员

工所属部门总经理或主管副总经理的批准方可进行。

6.2.4 绩效记录的保存期限为三年；对于超过保存时限的文件和记录，由部门人力资源工作人员统一

销毁。干部在绩效管理中的职责和违规处理

7.1 职责

海量管理资料下载，仅供学习研究之用，严禁用作商业用途。学知网（www.china-study.net），专注于提供优质的管理培训课

程与服务

各级干部在绩效管理工作中，需做好以下工作，使员工在达成工作目标的同时，不断提高工作能力：

(1)与下属共同制定合理的季度计划；

(2)关注下属的计划执行进程并给予及时的指导，包括：

(a)保持必要的绩效沟通（除正式绩效面谈外，每月至少进行一次绩效沟通）；

(b)及时发现下属工作中的缺点与不足，帮助下属制定改进措施并指导实施。

(3)客观公正地评价下属的工作业绩和工作表现。

7.2 违规处理

7.2.1 部门内部检讨

各级干部在绩效管理工作中发生以下情况的，需向部门总经理做检查，在部门内部作检讨：

(1)在季度首月17日前未与员工进行绩效面谈，但在首月结束前补做了面谈的。

(2)下属季度工作计划发生重大更改后未立即与下属确认,但在季度绩效面谈前补充确认了的。

7.2.2 公司通报批评

各级干部在绩效管理工作中发生以下情况的，将给予通报批评：

(1)绩效考核中，不依据岗位职责和《季度计划/考核表》对下属进行考核的；

(2)在季度首月17日前没有与员工进行绩效面谈，首月结束前也未补做面谈；

(3)在季度次月20日前未把考核结果告知员工的（未将工资条给员工）。

7.2.3 考核等级降级

干部的绩效管理能力将作为干部绩效考核的重要组成部分，有以下行为者，其当期个人绩效考核成

绩应为B－以下（含B－）。

(1)由于个人失误（未按规定程序操作、评价不客观等），导致下属绩效评价发生重大偏差的；

(2)不进行绩效面谈次数在内累计达10人次的。监督岗位：本规范由公司人力资源部员工发展处绩效管理岗监督执行。

海量管理资料下载，仅供学习研究之用，严禁用作商业用途。学知网（www.china-study.net），专注于提供优质的管理培训课

程与服务 生效日期：本规范自颁布之日起生效，有效期至2024年3月31日。10 解释权限：本规范由公司人力资源部负责解释。

附件

附件一：考核排序操作说明

附件二：季度计划/考核表(含季度述职表）附件三：季度述职/考核表 附件四：绩效复谈工作记录

学知网推荐：企业培训

管理培训

研修班

总裁研修班

营销管理研修班

房地产研修班 大学总裁班

企业管理研修班

北京大学总裁班

工商管理研修班

在职博士

在职硕士

海量管理资料下载，仅供学习研究之用，严禁用作商业用途。

清华

**第三篇：2024年绩效管理工作开展计划**

2024年绩效管理工作开展计划

绩效管理工作开展现状

2024年湖南工厂在职能部门已建立与总部全员绩效管理要求一致的绩效考核体系； 酿造车间、包装车间、仓储部目前仍在继续推行千升酒工资制，各生产车间/部门基本实现了指标的每日考核；

绩效考核结果、各项奖励与扣款均已实现在宣传栏的定期公布；

针对质量、基层管理等事项制订了相应的考核办法

存在的问题

行政、人力资源、财务部门绩效考核指标量化程度较低，考核结果差异性较小，缺乏激励性； 各车间相同岗位中员工考核结果存在平均化的现象；

绩效面谈实施仍仅限于包装车间一线员工中

现有的千升酒工资制度计算方法较复杂，部分员工对工资计算办法仍不是很了解； 对三级绩效考核执行情况的监控不够；

行动计划

1.提高行政、人资、财务部门绩效考核指标的量化程度。

2.细化包装车间各岗位通用操作规范中关于工作执行/流程遵守/工作汇报、劳动纪律的指标。每日对其进行考核。

3.加强对生产系统基层管理人员的管理职责的考核；

4.逐步将车间/部门内部绩效考核制度和公司质量、基层管理考核纳入公司绩效考核体系。

5.扩大绩效面谈的实施范围：将基层管理人员纳入绩效面谈范围中来；提高针对关键岗位、新员工、绩效待改进的员工的面谈频率；提高绩效面谈结果的利用率，在每年淡季开始前和结束后，针对关键岗位编制其绩效提升计划，为确定培训需求等提供依据。

6.提高对三级绩效考核实施情况的监控力度：将所有员工的绩效考核结果和涉及绩效考核结果的相关材料纳入人力资源部存档，并接受检查；提高对绩效考核结果公示情况的检查频率。

7.增加学习类指标，鼓励部门内、部门间的知识分享；对帮带新员工给予适当激励；对合理化建议、技术改良等给予鼓励。

8.建立实习生绩效考核制度。

9.建立特殊绩效奖励机制。

**第四篇：企业绩效管理工作总结报告**

企业绩效管理工作总结报告

绩效管理是人力资源管理职能的重要内容之一，肩负着公司目标落地与管理改进的重要使命，自任职以来，在公司各领导及人力资源中心负责人的关心与指导下、在各位同事的支持与帮助下，绩效管理工作取得了一定成绩，但也存在一些不足，现从以下几个方面对绩效管理工作实施情况进行汇报，以便总结经验，发现问题，并最终实现绩效管理工作的良性循环与伟大使命。

一、基础准备工作

1、梳理岗位职责，完善岗位职责体系在公司组织架构及部门职能分工的框架下，通过与各部门负责人的反复沟通，规范岗位名称、明确岗位设置目的及岗位层级、细化岗位工作职责及相关任职要求，形成了公司完整的岗位架构图，完善了公司岗位职责体系，为公司人力资源工作的进一步深入开展打下了良好的基础。

2、制定职位规范，规范职位管理工作为了巩固岗位职责体系建设取得的成果，进一步提升人力资源基础管理水平与人力资源管理工作效率，在人力资源中心的领导下，并征求事业部人力资源部门的意见，制定了公司岗位描述管理规定，分别从管理中心及事业部、子公司两个层面，新增岗位与原有岗位两个维度，对岗位管理工作流程与具体实施细节进行规范，明确了用人部门与人力资源部门在职位管理工作中各自承担的责任，为公司整体职位管理工作提供了规范依据。

3、成立绩效委员会，建立绩效领导机制绩效管理工作涉及到公司宏观层面的目标实现，也关系到微观层面每个员工的切身利益，为了有效统筹与领导公司绩效管理工作，专门成立了由公司高层领导的绩效管理委员会，并明确了绩效管理委员会的定位，即对公司董事会负责，同时明确了绩效管理委员会的主要职责及具体工作机制，为公司接下来推动绩效管理工作提供了坚强的组织保障。

4、制定绩效细则，保障体系有效运行为了保证整体绩效工作的有效实施，人力资源中心牵头拟定了公司绩效管理实施细则，并从长远考虑将公司绩效区分为组织绩效与员工绩效，同时吸取公司高层对绩效管理工作的指导意见，最终该实施细则获得签批确定，通过绩效管理实施细则，从整体上明确了各部门、各层级在公司整体绩效体系中所承担的责任，明确了公司各层级在绩效管理工作中的具体考核归属，明确了绩效管理工作具体操作流程，明确了绩效考核结果在人力资源管理工作中的应用，为公司绩效管理工作提供了实施依据，从而保障绩效体系有效运行。

5、丰富绩效体系，制定试用期考核方案从工作实际来看，绩效考核可以分为试用期考察与正式任职后考核，各自侧重点不同，为了丰富绩效管理体系，有效评估试用期员工与岗位胜任匹配度，为公司做出科学用人决策，在人力资源中心领导下并结合相关入职培训工作，完成了公司新员工试用期考核方案，明确了新员工在试用期间的考察标准及相关操作流程，具体为企业文化学习、品牌知识掌握、专业知识掌握、工作态度与表现、工作成果体现与一票否决事项等六个方面对。

二、绩效实施工作

1、拟定绩效指标，明确工作重心要点绩效指标的本意在于对工作目标的跟踪，根据公司业绩目标及关注要点并结合各岗位核心岗位职责，拟定相关绩效考核指标，总监级从关键业绩、职能履职与否决项三个维度进行考核，普通员工从关键岗位职责及关键胜任素质两个维度进行考核，在各有侧重的同时兼顾周边及上下游协作。

2、沟通确定指标，达成一致考核标准岗位层级不同，绩效管理的归属也就不同，人力资源中心内部对拟定的绩效指标达成一致认同后，分别与公司高层及部分负责人进行探讨商定，事业部总监级以上分别由公司高层及事业部负责人确定并最终与被考核人沟通达成一致，在与部门负责人达成一致考核标准后，管理中心普通员工由各部门负责人与其下属员工沟通并最终达成一致。通过多方努力及反复沟通，最终形成了公司各层级、各岗位考核标准，并初步形成了公司绩效考核指标库。

3、分层推进实施，合理控制推进节奏由于公司的绩效氛围还不浓厚，尤其是各部门负责人对绩效管理工具的作用与认识并不相同，为了合理控制推进节奏，真正实现绩效管理目的，根据绩效管理委员会的统一部署，在人力资源中心领导下，绩效管理工作分层、分情况逐步推进。事业部总监级每季度进行模拟，待条件成熟时进行试点，最终按公司要求实施；管理中心员工绩效开展有一定基础，因此按月度进行实考，并与绩效工资挂钩，且目前已基本走上正轨；物流中心仓储部以前从未进行考核，因此绩效认识比较薄弱，目前主要是从工作表现及工作态度方面进行考核，并对相应指标进行二次量化，以加强考核针对性，总体来说，目前绩效推进节奏控制合理。

4、阶段工作回顾，总结改进存在问题总结过去、改进未来是绩效管理工作的根本要求，通过对各层级绩效考核工作的直接跟踪，采用PDCA循环总结改进方法，每季度结束后在人力资源中心内部进行绩效工作阶段回顾，改进考核指标设计中存在的问题，同时对考核过程发现的其他部门存在的问题进行积极反馈并协助改进，待时机成熟将扩大绩效工作阶段回顾范围，在绩效管理委员会领导下重点解决组织绩效反馈与改进问题。

5、探索激励方式，提升绩效激励力度针对目前总监级绩效考核挂钩项缺失与部分部门负责人反映绩效激励力度不足问题，在人力资源中心负责人领导下我们积极探索公司激励方式，努力提升绩效激励力度，并结合薪资调整契机，完成了调薪与绩效挂钩设计，此方案的实施将会很大方面解决总监绩效挂钩项缺失及激励力度不足问题。

三、目前存在问题

1、高层的后续关注力度还不够大量的基础准备工作已经基本完成，前期公司高层也给与了大量时间与建议支持，但在后续工作中由于某些其他原因导致高层的关注力度不够，但绩效管理工作涉及公司全局，离开高层关注将导致推进难度增大。

2、配套支撑系统还不够完善绩效体系的正常运行离不开其他配套系统的有效支撑，但公司目前的预算体系还不完善，部分重要指标不能实施（如，费用），数据支撑系统还不够稳定，部分数据相互打架（如，MA单产），不能看到各部门的工作计划，导致难以及时了解部门工作重心变化（如，新店计划、新品计划等），如此难免将降低绩效管理工作的效果。

3、少数部门的绩效认识还不够深入个别部门还停留在绩效管理是人力资源部的事的认识上，认为是在为人力资源部做工作，觉得绩效考核工作繁琐，只想给个总分（如，物流中心），这其实是管理懒惰与管理者责任缺失的表现；个别部门认为绩效考核就是扣钱，因此担心影响员工情绪，在考核结果中都是给满分，“息事宁人、讨好员工”（如，财务中心），这其实违背了绩效管理的“帮助员工成长实现企业目标”的最终目的，实质上并不利于员工成长。

4、考核结果应用还比较单一目前绩效考核结果主要应用于绩效工资的核算，与岗位晋升、薪资调整的关联度不大，针对被考核者存在问题的培训改进工作尚未进行，与员工关系管理的关系尚不明确，与招聘体系的联动尚未建立。

5、薪酬与绩效体系还不够匹配薪酬与绩效是激励体系的重要组成部分且互为依托，需要无缝对接与相互匹配，目前部分层级薪资区间较大，但对应绩效工资额度恒定，因此可能导致薪资在高位的员工对绩效的重视不足，影响激励效果。

四、绩效工作改进建议

1、进行推广培训，增强绩效意识希望公司能够组织绩效管理专门培训，加深公司员工尤其是各级管理人员对绩效管理工作的认识。

**第五篇：《浅析企业员工绩效考核制度》**

《浅析企业员工绩效考核制度》

内容摘要：绩效考核简称为考绩，是人力资源管理的核心职能之一，可以从工作行为和工作结果角度理解绩效的含义。员工绩效考核体系的构建是一项系统工程，包括计划、实施、考核、考核结果的反馈及考核结果的处理和应用。首先要更新观念，认识到业绩不是考出来的，而是通过一个科学的体系管理出来的。

总体看来，绩效考核是指企业组织以既定标准为依据，对其人员在工作岗位上的工作行为表现和工作结果方面的情况，进行收集、分析、评价和反馈的过程。绩效考核是企业内部管理活动，是企业在执行经营战略、进行人力资源管理过程中，根据职务要求，对员工的实际贡献进行评价的活动，强调每个人、每个岗位的特殊性。从执行结果来看，它包含对人的管理、监督、指导、教育、激励和帮助等功能。

关键词：绩效考核，企业员工，人力资源，科学体系

为了提高自己的竞争能力和适应能力，许多企业都在探索提高生产力和改善组织绩效的有效途径，组织结构调整、组织裁员、组织扁平化、组织分散化成为当代组织变革的主流趋势。企业要想实现员工个人绩效与企业整体绩效的协调一致，必须建立一个有效的评价绩效和界定绩效的绩效管理体系，即“绩效管理”。企业员工绩效绩效管理是对绩效实现过程中各要素的管理，是基于企业战略基础之上的一种管理活动。绩效管理是通过对企业战略的建立，目标分解，业绩评价，并将绩效成绩用于企业日常管理活动中，以激励员工业绩持续改进并最终实现组织战略及目标的一种管理活动。

绩效考核是企业人事决策的重要依据。如何提高企业中人力资源的素质，有效的绩效管理是关键的一环，企业在人力资源开发与管理中任何环节的正常运转都与绩效管理有着千丝万缕的联系。

一、绩效考核的涵义

绩效考核简称为考绩，是人力资源管理的核心职能之一，可以从工作行为和工作结果角度理解绩效的含义。从工作结果的角度来看，绩效是在特定的时间内，由特定的工作职能或活动产生的产出记录；从行为角度来定义，坎贝尔认为绩效是人们所做的同组织目标相关的、可观测的事情；博曼和穆特威德鲁认为绩效是具有可评价要素的工作行为。

员工绩效考核体系的构建是一项系统工程，包括计划、实施、考核、考核结果的反馈及考核结果的处理和应用。首先要更新观念，认识到业绩不是考出来的，而是通过一个科学的体系管理出来的。

二、一个优秀企业的绩效管理应该具备的特点

1、明确一致且令人鼓舞的战略

正确和清晰的思路能让员工朝一致和正确的方向前进，志向高远的战略能让员工非常清楚地感受企业宏大的发展方向和目标，能最大限度地调动和鼓舞员工的斗志和士气，也能让员工有一致努力的方向和归属感。

2、进取性强又可衡量的目标

大多数企业都会制定两套目标，一套是必须要达到的基本目标，一套是要经过努力才能达到的挑战性目标。目标制订得太高和太低都没什么意义：目标太高会让人望尘莫及产生畏惧感，太低又会让人轻松懈怠无所追求。

3、与目标相协调一致的组织结构

为有效达成组织的目标，需要建立一个与目标相协调一致的组织结构。不同的战略需要不同的组织结构。对同一个战略来讲，不同的组织结构对该战略的满足度是不同的，对战略目标实现过程的影响也不同。比如，职能式的组织结构就很难满足多元化和国际化发展的战略目标，而矩阵式的组织结构就比较容易配合该战略目标的实现。因此当企业的战略目标确定后，应建立一个与战略和目标协调一致的组织结构。

4、透明而有效的绩效沟通和绩效评价

基于绩效沟通基础之上的绩效评价是绩效管理的核心环节，是通过岗位管理人员或岗位关联人员与该岗位员工之间有效的双向或多向沟通，依据考核标准和实际工作完成情况的相关资料，在分析和判断基础上形成考核成绩，并将绩效成绩反馈给员工的一种工作制度。

绩效沟通是绩效管理的重要环节，绩效沟通的主要目的在与改善及增强考核者与被考核者之间的关系；分析、确认、显示被考核者的强项与弱点，帮助被考核者善用强项与弱点；明晰被考核者发展及训练的需要，以便日后更加出色有效地完成工作；反映被考核者现阶段的工作表现，为被考核者订立下阶段的目标，作为日后工作表现的标准。

5、迅速而广泛的绩效成绩应用

目前，大多数企业进行企业管理的主要目的是为了绩效薪酬的分配。而实际上，对绩效成绩应用包括以下六个方面：工资调整、绩效薪酬分配、层级晋升与职位调整、教育培训、激活沉淀和指导员工职业发展。

三、绩效考核制度管理操作过程中的误区

1、绩效指标设置不科学。在实践中，很多企业都在追求指标体系的全面和完整。所采用的绩效指标通常一方面是经营指标的完成情况，另一方面是工作态度、思想觉悟等一系列因素。包括了安全指标、质量指标、生产指标、设备指标、政工指标等等，不同专业的管理线独立管理着一套指标，可谓是做到了面面俱到。然而，在如何使考核的标准尽可能地量化具有可操作性，并与绩效计划相结合等方面却考虑不周；而且作为绩效管理，应该主要抓住关键业绩指标，针对不同的员工建立个性化的考核指标，将员工的行为引向组织的目标方向，太多和太复杂的指标只能增加管理的难度和降低员工的满意度，影响对员工行为的引导作用。

2、绩效管理与战略目标脱节。现实中不少企业在每年年底进行考核的时候，各部门的绩效目标都完成的非常好，而公司整体的绩效却完成的不好。究其原因，最主要的还是绩效目标的分解存在问题，即各部门的绩效目标不是从企业的战略逐层分解得到的，而是根据各自的工作内容提出的，即是自下而上的审报，而不是自上而下的分解。这样，绩效管理与战略实施发生了脱节现象，就难以引导所有员工趋向组织的目标。绩效管理作为企业战略实施的有效工具，能否将战略目标层层分解落实到每位员工身上，促使每位员工都为企业战略目标的实现承担责任是关键。

3、绩效考核的主观性。健全的人事考评制度就是旨在通过对员工过去一段时间内工作的评价，判断其潜在发展能力，并作为对员工奖惩的依据。但在实践中，评估的正确性往往受人为因素影响而产生偏差。人事管理制度中的种种缺陷大都来自考核的主观性与片面性，其结果势必影响考绩的可信度与效度。

四、绩效考核的作用

在绩效考核过程中主要的参考点是未来。我们不是为了解释过去如何，而是要将考核结果作为一种资源去规划某项工作或某个职工未来的新可能性，这就是对职工及工作的开发。彼得·杜拉克说过：“组织的目的是通过工人力量的结合取得协同效应，并避开他们的不足。”这也正是有效的绩效管理的目的。也可以说考核目标的实现最终表现在组织整体效益的提高。

1、绩效考核是决定人员调配的基础

通过绩效考核了解人员使用的状况、人事配合的程度，发现一些人的素质和能力已超过现职的要求，则可晋升其职位；发现另一些人的素质和能力达不到现职的要求，则应降职；发现还有一些人用非所长，或其素质和能力已发生了跨职系的变化，则可进行横向调配。

2、绩效考核是人员任用的前提

绩效考核是“知人”的主要手段，而“知人”是“善任”的前提。经过考核，对人员的政治素质、心理素质、知识素质、业务素质等进行评价，并在此基础上

对人员的能力和专长进行推断，进而分析其适合何种职位，才能做到因岗配人、人尽其才。

3、绩效考核是进行人员培训的依据

人员培训应有针对性，针对人员的短处进行补充学习和训练。因此，培训的前提是准确了解各类人员的素质和能力，通过考核确定员工素质优劣及存在的问题，进行培训需求分析。同时考核也是判断培训效果的主要手段。

4、绩效考核是确定劳动报酬的依据

企业内部的薪酬管理必须符合劳动付出与报酬相吻合的原则，而准确地衡量“劳”的数量和质量是实行按劳分配的前提。只有密切工作绩效与组织奖酬之间的关联性，才能使员工感到公平，激励员工努力工作。

5、绩效考核是激励员工的手段

根据绩效考核结果决定奖罚的对象及等级，激励先进、鞭策后进，做到奖惩分明，有利于提高员工工作积极性，出色完成组织目标。按绩付酬并将绩效视为调职、晋升、降职或解雇的依据，彻底打破了“大锅饭”，使员工在公平的环境中良性竞争，既与别人在同一客观标准下的收入或晋升作横向比较，又同自己过去的收入或晋升作纵向比较。如果比较的结果平衡，他就会感到公平。绩效考核为员工事先设立了考核目标，并辅以具体的考核细则。当目标设置科学合理时，能使员工产生满足感和成就感。绩效考核还有助于在企业内部营造“比、学、赶、帮、超”的气氛，使员工能够提高各自的绩效，从而提高企业的竞争力。

6、绩效考核是促进员工成长的工具

工作绩效考核好比一面客观的镜子，一把公正的尺子。把考核的结果反馈给员工，让员工发现自身的缺陷和不足，可以帮助员工通过自身的努力逐步改进。绩效考核的应用范围很广。将绩效考核的结果应用于人力资源计划、招聘、选拔、薪酬、晋升、调配、辞退等各项具体工作，有助于企业做出正确的人力资源管理决策；应用于人力资源开发，可以提供员工优劣势的信息，帮助员工在现有岗位上创造更佳的业绩，加强员工的针对性培训，为员工的职业生涯和职业道路设计提供建议。

五、如何有效实施企业员工绩效考核

1、发挥考绩对整个管理系统的信息反馈作用，开展有效的工作分析

即明确岗位职责及岗位员工对素质要求，确定哪些是完成工作必须的绩效要素。只有明确了岗位职责，才能有针对性的对企业内部的各个工作团队及员工的实际工作行为进行考核，判断其行为与企业所要求的职责规范之间的拟合程度，并以

此作为绩效的衡量标准与考核依据。考核的全过程中一定要有管理层和员工的密切配合，在合作中解决信息不对称的问题。

2、建立绩效考核体系

绩效考核体系的构建是一项系统工程，包括计划、实施、考核、考核结果的反馈及考核结果的处理和应用。首先要更新观念，认识到业绩是通过科学的体系管理出来的；其次，要明确绩效管理的目标；然后就要贯彻执行；最后总结考核。

3、设计考核指标体系，选择合适的绩效评价工具

结合企业的个体情况，制定操作性强的定量与定性指标相结合的指标体系。要注意指标过多，计算就会变得繁琐，一些重要的指标会被淹没而难于显示其重要影响。每一种评价工具都有其优点和不足，虽然绩效考核理论推崇与特定的工作行为联系在一起是绩效考核工具，但企业更愿意接受较为简单的工作绩效考核方法。

4、完善工作绩效标准，使用明确的绩效要素

完善企业的工作绩效评价系统，把员工能力与成果的定性考察与定量考核结合起来，建立客观而明确的管理标准，定量考核，用数据说话，以理服人。最好用一些描述性的语言对绩效考核要素加以界定。比如，“很好”——工作绩效的大多数方面明显超出职位的要求，工作绩效一贯是高质量的；“好”——称职的可信赖的工作绩效水平，达到了工作绩效标准的要求。这样就会使考核者容易对评价结果进行理解。避免使用诸如“忠诚”、“无私”等抽象的要素名称，除非它们能够用可观察的行为来证实。

5、减少考核者的主观性，注重绩效考核反馈

选用较为客观的考核者来进行工作绩效考核，是使评价客观化的一个重要组成部分；训练考核者正确地使用考核工具，指导他们在判断时如何使用绩效考核标准；尽量使用一个以上的考核者各自独立完成对同一个对象的绩效考核。使考核者与被考核员工能有频繁的日常接触；及时将考核结论酌情告知员工；在适当的时候，对工作绩效较差的员工提供正确的指导。

6、建立申诉等审查制度

建立正式的申诉渠道和上级人事部门对绩效考核结果审查的制定，对员工、对企业负责。如果发生裁员或辞退事件，应整理有关的工作绩效考核书面材料，对裁员或辞退的原因做出解释，并妥善处理相关事宜。

绩效管理的最终目标是充分开发和利用每个员工的资源来提高组织绩效，即通过提高员工的绩效达到改善组织绩效的目的。

绩效计划是管理者和员工共同讨论以确定员工考核期内应该完成什么工作和达到企么样的绩效过程。作为员工绩效计划阶段管理者和员工应该经过充分地沟通，明确为了实现组织的经营计划与管理目标，员工在考核期内应该做什么事情以及应该将事情做到什么程度，也就是明确员工的绩效目标，约定员工成功的标准。

在制定绩效标准的时候，一定要注意与员工的沟通。传统的自上而下传达任务的方式，更多地体现出对员工的控制作用。而在绩效管理循环中，绩效目标一定要由管理者和员工经过充分沟通，双方共同确定和完成。

绩效管理是一项长期、复杂的工作，对作为评估基础的数据收集工作要求很高。将绩效考核的结果应用于人力资源计划、招聘、选拔、薪酬、晋升、调配、辞退等各项具体工作，有助于企业做出正确的人力资源管理决策；应用于人力资源开发，可以提供员工优劣势的信息，帮助员工在现有岗位上创造更佳的业绩，加强员工的针对性培训，为员工的职业生涯和职业道路设计提供建议。

总体看来，绩效考核是指企业组织以既定标准为依据，对其人员在工作岗位上的工作行为表现和工作结果方面的情况，进行收集、分析、评价和反馈的过程。绩效考核是企业内部管理活动，是企业在执行经营战略、进行人力资源管理过程中，根据职务要求，对员工的实际贡献进行评价的活动，强调每个人、每个岗位的特殊性。从执行结果来看，它包含对人的管理、监督、指导、教育、激励和帮助等功能。

总之，要真正把绩效考核落到实处，企业在体系设计与组织实施的过程中，就必须要有系统的眼光和思维，同时又要敢于迈开步伐，在实施绩效考核的过程中适时推动组织的变革前进，把公司推进为一个具有现代意识观念、行为模式以及能力结构的成长型企业。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找