

IT 业绩管理体系建设方案

中国最大 IT 企业绩效管理规范

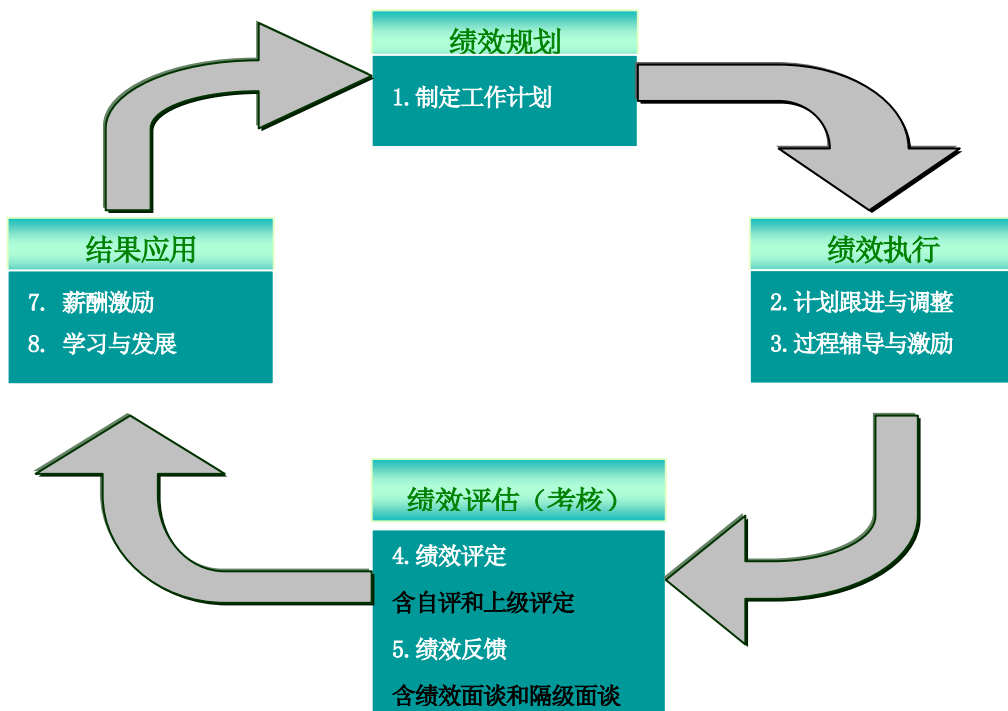
1、绩效管理工作的目的

通过主管上级与员工之间就工作职责、工作绩效和员工发展等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。

2、本规范适用范围

适用于各部门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、绩效管理主要环节



4、各环节的具体要求

4.1 制定工作计划 (建议时间：考核周期首月的第二周结束日前)

直接上级在部门年度规划的基础上，把部门工作计划分解为每个岗位/员工的各项重点工作。员工应

在本岗位重点工作基础上，根据自己的岗位职责，提出本考核周期的《工作业绩计划/考核表》，并与直接上级讨论确定，作为工作指导与考核依据。

《工作业绩计划/考核表》见附件 1《绩效计划/考核表》的第一部分，此为建议模版，各部门可以根据实际情况进行调整，但应提前将调整情况在人力资源部备案。

4.2 计划跟进与调整（时间：考核周期的全过程）

在计划执行过程中，如出现重大计划调整，员工与直接上级应及时确认计划的更改，并重新填写《工作业绩计划/考核表》。重大调整是指以下情况：

- 权重大于 20%的工作任务取消或新增；
- 现有任务权重变化（增减）超过 20%。

4.3 过程辅导与激励（时间：考核周期的全过程）

直接上级应跟进员工计划执行过程，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。

4.4 绩效评定

集团统一要求的两次绩效评定时间为每年的 1 月份和 7 月份。部门可根据岗位特点安排考核周期，但至少保证半年一次。

4.4.1 员工自评（时间：考核周期末月结束前一周）

考核周期结束时，员工应对照《岗位说明书》和期初制订的《工作业绩计划/考核表》，从工作业绩和核心胜任能力两个方面进行述职和自我评价，填写《绩效计划/考核表》中的相关内容，并提交给直接上级。

4.4.2 评定

4.4.2.1 对处级管理者及以下员工的评定以两级上级评价为主（时间：下个考核周期首月第一周结束日前）（部门可考虑采用公开述职的方式）

➢ 直接上级应按照员工的《岗位说明书》、《绩效计划/考核表》的要求，参考员工自评和参与评价者（员工参与项目的 leader、合作伙伴、客户等）的意见，对员工本考核期的工作业绩和核心胜任能力进行评价。

➢ 直接上级与隔级上级确认员工的绩效考核结果。

➢ 部门总经理最终校正、汇总、确认员工绩效考核结果，并及时反馈给员工的直接上级。如需要更改员工考核结果，需与员工直接上级进行协商。

4.4.2.2 对部级以上管理者的评定以公开述职和两级上级评价相结合

➢ 部级管理者（含高级经理、总监、副总经理、总经理）每年进行一次公开述职，时间安排在 7、

8 月份，重点对管理能力进行评定（主管 VP 确定是否评定半年业绩）。1 月份评定采用两级上级评价，重点评定过去半年业绩（如已评估上半年业绩，则评估下半年业绩，在两次半年业绩评估基础上，确定全年业绩评估结果）或一年业绩（如未评估上半年业绩，则评估全年业绩并确定评估结果）。

- 高级经理/总监/副总的公开述职由业务群组/部门组织，总经理以上干部由人力资源部组织。

4.4.3 考核排序

4.4.3.1 处级管理者及以下员工考核排序要求

4.4.3.1.1 考核分组

- 部门内参加考核排序的处级管理者人数多于 5 人时，处级管理者、职员岗单独分组排序；
- 已完成能力序列的，将在适当时机分序列评估（另行规定）。

4.4.3.1.2 排序方案

➤ 集团统一要求的两次绩效评定，处级管理者及以下员工评定等级分布比例如下：（部门可根据需要，进一步细化“符合要求”的等级）

等级	优秀	符合要求	尚待改进
比例	20%	70%	10%

➤ 处级管理者小于 10 人时，可在“271”比例基础上灵活掌握（如无前可无后，有前必有后，少后必少前）。

4.4.3.2 部级管理者考核排序要求

4.4.3.2.1 考核分组

- 总监/高级经理/副总在主管 VP 管理范围内的同级干部内进行排序；
- 总经理在公司同级别的总经理范围内进行排序。

4.4.3.2.2 排序方案

➤ 业绩评估的排序比例必须与处级管理者及以下员工相同，即按照 271 的原则。

➤ 管理能力评估的排序比例可在“271”比例基础上灵活掌握（如无前可无后，有前必有后，少后必少前）。

4.4.3.3 几类特殊人员的考核排序

- 处于试用（见习）期的新员工：不参与绩效考核。
- 新转正员工：转正满 2 个月及以上的人员应参加绩效考核与排序，转正不满 2 月的人员不参与绩效考核与排序；新员工转正时间以人力资源部审批时间为准。
- 调岗员工：调入部门依据调出部门所做的“提前考核”结果，结合员工在本部门的表现进行考核。
- 休假人员：考核期内休假不到一半时间的人员，需要参与绩效考核与排序；休假超过一半时间的人员，参与绩效考核，但不参与排序。

4.5 绩效反馈

4.5.1 直接上级绩效面谈（每财年至少保证四次绩效面谈）

4.5.1.1 部门作出最终绩效评定结果后，直接上级应与员工进行绩效面谈（下个考核周期首月第三周结束前），以肯定成绩，指出不足，提出改进意见和建议，帮助员工制订改进措施，与员工确认本考核期的评定结果和下半年《工作业绩计划/考核表》。

4.5.1.2 对于半年进行一次考核的员工，除了考核周期结束后的两次绩效面谈外，直接上级在考核期之间还需与员工进行至少两次的绩效面谈。

4.5.1.3 直接上级需填写《绩效面谈记录表》（详见附件2），并及时汇总到部门考核负责人处。

4.5.1.4 对于绩效考核成绩为“尚待改进”员工，双方可以通过制订“绩效改进计划”来提高绩效表现，具体内容详见附件4：《绩效改进计划》。（本绩效改进计划也可以运用于计划执行过程。）

4.5.2 隔级上级绩效面谈

4.5.2.1 每次绩效评定后，隔级上级应保证与处于“优秀”和“尚待改进”的员工进行隔级面谈。

4.5.2.2 一年中，各级经理应与每位隔级下属至少进行一次正式的绩效面谈。

注：绩效反馈后，部门总经理审核绩效面谈结果并再次确认绩效评定结果，提交人力资源部。人力资源部审核各部门绩效考核成绩，并将审核结果反馈给各部门。

4.6 制订个人能力发展计划

员工根据绩效评定与反馈结果，填写《个人能力发展计划》（见附件3），并与上级最终确定。

4.7 结果运用

4.7.1 奖金应用

➤ 对于部级以上管理者，业绩考核结果与季度及年终奖金相关（如未作半年业绩考核，则季度奖金Q值为1）。对于处级管理者及以下员工，两次考核结果与季度及年终奖金相关。

➤ 各等级对应的Q值见下表，群组/部门可根据“符合要求”等级的细化方案确定对应的Q值，且必须保持均值为1。

等级Q值	优秀	符合要求	尚待改进
处级管理者及以下员工	1.5	1	0
部级管理者	1.2	1	0.6

4.7.2 其它应用

绩效考核的结果还将作为培训发展、评选先进、职务升降、工薪调整、岗位调整、辞退的重要依据。

备注：因业绩不佳而进行的转岗（部门内部或跨部门）与辞退，按照《对不胜任现岗位工作人员的处理规定》执行。

5、相关问题的规定

5.1 绩效考核方案的个性化处理

业务群组/部门考核负责人应根据自身业务情况提出个性化的考核方案（包括考核周期、考核内容、

考核排序等），（见附件 5：《部门个性化绩效管理方案》），经集团人力资源部审批后执行。

5.2 绩效考核的提前处理

1.9.1 在半年计划执行过程中，如果出现以下情况，需提前进行绩效考核：

- 员工内调至不同部门或不同岗位：需根据计划进度要求达成的目标对员工前一阶段的工作绩效评价；此评价作为该员工在新岗位上绩效考核的参考依据。

- 员工长期休假至考核期末或跨越两个考核期时，需要在休假前提前进行绩效考核；

- 员工在考核期中间离职时，需要进行提前考核，作为继任员工绩效评估的参考。

1.9.2 提前考核成绩应与《绩效计划/考核表》等一整套绩效记录一起在发生上述情况的 5 个工作日内提交人力资源部主管客户经理。

5.3 考核申诉

员工如果对本期绩效管理工作（过程或结果）有重大疑义，可以在接到正式通知的 15 天之内，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了解事情的经过和原因，对申诉所涉及的事实进行认定，将事实认定结果和申诉处理意见反馈给申诉双方当事人，并监督落实。

5.4 绩效记录

5.4.1 员工、直接上级和部门 HR 应保留相应的绩效记录；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《绩效计划/考核表》、《个人能力发展计划》、《绩效面谈记录表》和《绩效改进计划》等；人力资源部将不定期检查各部门绩效记录管理情况。

5.4.2 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。

5.4.3 各级人员如因工作需要记录/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。

5.4.4 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。

6、监督岗位：本规范由公司人力资源部绩效管理岗监督执行。

7、生效日期：本规范自颁布之日起生效，有效期至××年×月×日。

8、解释权限：本规范由公司人力资源部负责解释。

附件 1：绩效计划/考核表（处级管理者及以下岗位）

姓名：_____ 部门：_____ 岗位：_____ 考核期间：_____年__月__日至_____年__月__日

第一部分：工作业绩计划/考核表

重点工作项目	目标衡量标准	关键策略 (把重点工作按照时间和关键节点进行展开)	权重 (%)	资源支持承诺	参与评价者 评分	自评 得分	上级 评分
1、							
2、							
3、							
4、							
5、							
6、							
7、							
合计	评价得分=Σ（评分*权重）		100%				

计划确认：本人_____年__月__日 直接上级_____年__月__日

制定 计划 填写 说明	<p>1. “重点工作”一般不超过 6 项，不能确定的用“上级临时交办的任务”表示，但权重不能超过 10。</p> <p>2. “考核标准”要具体并能够衡量，一般从数量、质量、时效性、所节约的资源和客户（含上级）的评价等方面确定。</p> <p>3. “关键策略”要求把重点工作按照时间和关键节点进行展开，以制定具体的阶段性分目标，便于落实。</p> <p>4. “资源支持承诺”指为达成目标所需的资源和上级的支持，经双方确认后填写。</p> <p>特别强调：若考核期间内出现重大计划调整（如权重大于 20 的工作任务取消或新增；现有任务权重增减超过 20），须重新填写本表作为工作指导和考核依据。</p>
----------------------	---

考核 评分 说明	<p>参与评价者：一般为矩阵管理模式下的虚线上级、员工所参与项目的负责人、业务交叉或有协作关系部门负责人等；</p> <p>评分标准：100 分—创造性地、完全超乎预期地达成目标； 85 分—明显超越目标； 70 分—完成目标并有所超越； 60 分—基本达成目标，但有所不足； 40 分—与目标存在明显差距； 0 分—未进行此项工作；</p> <p>评分说明：最小单位是 5 分，单项评分超过 85 分和低于 40 分时，要在述职报告和上级评定中进行文字说明。</p>
----------------	--

第二部分：核心胜任能力评价表

<p>评价标准说明：</p> <p>1分 偶尔表现出类似行为 2分 有时表现出类似行为 3分 经常表现出类似行为 4分 总是表现出类似行为</p>	<p>评分说明：</p> <p>1. 可以打以5结尾的分； 2. 打4分和1分时，要在说明栏中写明具体事例。</p>
--	---

评价指标	评价标准	自评得分	自评说明	上级评分	上级说明
服务客户	<ul style="list-style-type: none"> ● 了解谁是本职的客户，包括公司外部的和公司内部的。 ● 耐心倾听客户的要求，甚至是抱怨。 				
	及时、快速响应客户的问题，哪怕暂时暂时没有合理的解决方案，并且不局限于8小时的工作时间内。				
	在自己一定独立工作范围内，有能力解决客户提出的业务问题，用客户能理解的语言向客户沟通专业技术。				
	在本职范围内，全力满足客户需求，同时关注客户的额外要求并能及时反馈给上级主管。				
精准求实	<ul style="list-style-type: none"> ● 接受上级指派的任务，并明确对任务的期望和结果。 				
	接受任务后，善于动脑筋，利用各种数据，分析市场和需求、成本（包括管理成本）和利益关系，再迅速采取行动。				
	对布置的任务或决定、公司的业务流程严格执行和落实，并能够独立主动地寻找完成任务所需要的资源，按时按质完成任务。				
	合理分配个人的时间和精力，分清主次，特别注重把握关键业务流程和细节，把80%的精力放在20%的重点工作中去。				
	对工作中遇到的问题，不仅仅敢于快速向上级反映，还能追根溯源直至找出解决方案，调整相应的规则流程。				
创业创新	关注并理解公司/本部门的利润指标，积极寻求节约成本的方法和途径。				
	在达成成本岗位工作目标的情况下，愿意承担更多的任务和挑战，并采取必要的行动。				
	了解公司向服务型企业转型的战略，以积极的心态调整自己的行为去适应变革。				
	不断审视目前的工作方法/流程，积极寻求更能满足客户真正需求、更高效、更低成本（包括管理成本）的做事方式。				
合作共享	善于总结经验教训，制定防范措施，并提醒他人，避免同类问题发生。				
	永不满足现状，对学习本领域内其它工作岗位的知识有浓厚兴趣，不断寻找联想与其它优秀公司之间的差距，特别强调运用新知识来改进方案和解决问题。				
	明确自己的工作职责，了解本岗位在工作流程中的作用以及与其他合作人员的工作衔接点，并将自己的工作进度与共同工作的同事和上级主管分享。				
	对自己控制的公司资源负责，并从工作需要的角度主动与他人分享，同时能积极寻找资源来有效地完成自己的工作。				
	主动向他人介绍业务进程，沟通工作方法和分享经验（尤其是失败的经验和改进的方法），特别是在进行工作交接时。				
诚实守信	在工作分工不明确，任务边界不清晰的情况下，仍主动承担工作并积极推进。				
	在跨部门合作项目中，能尊重其他部门的同事，并在共同的目标上达成一致。				
	<ul style="list-style-type: none"> ● 恪守公司的财务制度和价格制度。 ● 不轻易承诺，但对承诺过的事情，保证兑现。 ● 公开表明自己的个人意见，尤其当自己意见与领导意见不符时。 ● 当工作进程中发现问题和疏漏时，不掩盖且及时通报，以避免损失或将损失减少到最小。 				
	合计				

第三部分 述职报告与上级文字评定

被考核人工作业绩部分 85~100 分说明：

上级补充说明：

被考核人工作业绩部分 0~40 分改进措施：

上级补充说明及改进建议：

被考核人工作体会：

上级总体评价与建议：

工作业绩评分： _____x80%= _____

核心胜任能力评分： _____x20%= _____

总分= _____ (工作业绩评分+核心胜任能力评分) 考核结果： _____

评价和考核结果确认：

本人 _____ 年 月 日

直接上级 _____ 年 月 日

备注：绩效考核完毕之后，此表除上下级各保留一份外，还应把一份副本提交给部门 HR 人员备案。

附件 2：绩效面谈记录表

(该表用于非绩效考核时的绩效面谈)

部门/处		时 间	年 月 日
被考核人	姓名：	职位：	
直接上级	姓名：	职位：	
<u>业绩讨论要点：</u>			
<u>能力讨论要点：</u>			
<u>给予员工的发展建议：</u>			

附件 3：个人能力发展计划

部 门	被考核人	岗 位	自评日期
	考 核 人	岗 位	评价日期

能力类型	需要发展的能力	能力发展活动		完成时间	衡量标准
		培训课程	上级辅导		
核心胜任能力					
专业能力					

上级意见：

讨论日期：

被评价人：

直接上级：

跟进记录（本计划应每季度进行回顾、检查）：

说明：

1、请员工与直接上级一起制订《个人能力发展计划》，个人发展能力的提高通过培训和上级辅导来实现；

2、根据核心胜任能力的最终评价结果（参见《绩效计划/考核表》的第二部分），凡评分在 2 分（含）以下者，均属个人需要发展的能力，需在表中的核心胜任能力部分体现；

3、需要发展的核心胜任能力中的培训课程请参见下面所附《培训课程介绍》，专业能力发展请参照人力资源部和各部门培训计划。

附表：培训课程介绍

课程名称	培训对象	课时(H)	培训时间	课程说明
核心价值观	公司全员	8	7月—12月	使员工理解、认同核心价值观，并体现在行为上。部门负责人担任课程讲授，重点以案例研讨方式，使员工了解服务客户、精准求实、诚信共享、创业创新的内涵，怎样体现在关键行为上，解决部分管理问题。
时间管理	公司全员	3	Q2	介绍时间管理的基本概念及时间管理系统的使用方法，使学员了解如何确定并把握工作生活中最重要的事情。
人际风格与沟通基础	公司全员	4	Q2	介绍人际沟通中的基本风格、如何调整自身的沟通风格，使学员认识到沟通的重要性，更加了解自身特点、掌握如何识别他人人际风格的方法，在人际沟通中更加顺畅。
演讲技巧	公司全员	4	Q2	介绍进行演讲的准备、如何组织演讲的内容、如何有效克服紧张、如何运用身体语言、如何运用声音、如何运用视听辅助工具。
商务礼仪	公司全员	4	Q2	介绍在商务交往中的服装服饰礼仪、社交礼仪、餐饮礼仪，使学员认识到作为职业人士应达到的要求。
问题有效解决	公司全员	3	Q3	介绍系统思考问题、分析问题、解决问题的思路和方法，并讲解在思考问题解决问题中需用到的几种常见辅助工具。使学员了解思考问题的正确方法，会使用常见工具分析问题、解决问题。
成功心理训练1	公司全员	3	Q3	介绍操之在我、确立目标、掌握重点的个人管理方法，介绍设身处地的沟通原则、集思广益的合作原则。使学员了解认识达到个人成功的原则与方法，掌握如何操之在我、确立目标、掌握重点的方法；了解人际关系成功的原则与方法，认识团队精神、合作与沟通、和谐的人际关系的重要性及相关原则。
成功心理训练2	公司全员	3	Q3	介绍建立积极心态的重要性及方法，如何克服消极情绪的方法。使学员更加了解自身特点，更注重自己的内在价值，并了解提升自我价值的方法，掌握驱除消极情绪的方法。
目标计划管理	公司全员	3	Q3	介绍有关工作目标制定的方法及注意要点、介绍如何根据工作目标制定计划与安排工作，如何达成目标的基本知识、工具及方法。了解目标制定及衡量的方法，了解分解目标的并制定详细执行方案的方法，在达成目标过程中如何有效利用资源，目标完成后的评估和改善，掌握在达成目标过程中的常用工具。
有效倾听与发问	公司全员	4	Q3	介绍在人际沟通过程中倾听、问问题的基本原则及常用方法。使学员了解在人际沟通过程中的常见阻碍，掌握耐心倾听他人、有效提问、有效表达的技巧
服装服饰礼仪	公司全员	3	Q3	介绍服装在色彩、款式搭配的知识，服饰中丝巾、香水等的使用常识，男士在西装、衬衫、领带上如何搭配，了解如何穿着才能更加得体。使学员了解有关服装色彩、款式、搭配方面的知识，掌握合适着装的重要原则。
管理技能	部门级干部	24	Q2-Q4	使所有干部掌握基本管理思想与方法，形成统一的管理工作的思考与行为模式。 管理的核心概念 ，管理者的能力要求，管理者职责与角色定位。 目标与计划 ：目标管理的概念；制定正确的工作目标；制定有效的工作计划。 团队管理与沟通 ：团队合合力、团队协同作业的方法与技巧。 员工激励与指导 ：员工激励理论与应用、员工辅导、绩效分析与评估。
人力资源管理基础	部门级干部	8	Q3-Q4	了解公司人力资源管理基础知识，综合提高部门级干部的人力资源管理的意识和能力。人力资源战略、能力体系、培训与发展、人员激励、员工绩效管理等。
财务管理基础	部门级干部	8-16	Q3-Q4	了解财务管理基础知识，并能解读与分析财务报表，强化以降低成本为中心，以信息化为手段，综合提高部门级干部的成本意识与营分析能力。

说明：《核心价值观》培训全员必修，于7月至12月实施，此外：

1、部门级管理者（总监、高级经理、副总）培训 1+1：（1）管理技能必修，（2）在基于需求的情况下，选修一门（人力资源管理基础或财务管理基础）培训课程。

2、处级管理者及以下员工的核心胜任能力的培训依此表选择课程。

附件 4：绩效改进计划

说明：本绩效改进计划可以在正式绩效面谈中使用，也可以运用于计划执行中。

部门/处		时 间	年 月 日
被考核人	姓名：_____	职位：_____	
直接上级	姓名：_____	职位：_____	
不良绩效描述 （含业绩、行为表现和能力目标，请用数量、质量、时间、成本/费用、顾客满意度等标准进行描述）			
原因分析：			
绩效改进措施/计划：			
		直接上级：_____	被考核人：_____ 年 月 日
改进措施/计划实施记录：			
		直接上级：_____	被考核人：_____ 年 月 日
期末评价：			
<input type="checkbox"/> 优秀：出色完成改进计划 <input type="checkbox"/> 符合要求：完成改进计划 <input type="checkbox"/> 尚待改进：与计划目标相比有差距			
评价说明：			
		直接上级：_____	被考核人：_____ 年 月 日

期末签字：被考核人_____ 直接上级_____ HR 专员_____

附件 5：部门个性化绩效管理方案

部门：

适用的考核期间： 年 月 日至 年 月 日

一、考核频率（只需说明非半年一次考核的岗位，未说明的岗位视为半年一次）

岗位	考核周期	备注
		注明原因

二、考核内容

部门如需调整《工作业绩计划/考核表》（见《公司绩效管理工作规范》附件 1 的第一部分），请附上调整后的表格。

三、排序方案的细化（保持 271 分布的前提下，可进一步细化“符合要求”等级，但不超过 3 级）

