

---

# \*\*公司

## 绩效管理制度

- 第一章、总则
- 第二章、绩效管理的构成与分类
- 第三章、部门绩效管理
- 第四章、员工绩效管理
- 第五章、绩效管理参与者的责任
- 第六章、附则

### 第一章、总则

#### 第一条 目的

为构建公司的现代人力资源管理体系，健全和完善绩效管理工作，促使公司持续、快速、稳定发展，特制订本管理制度。

□□□

#### 定义

绩效，就是组织和员工在工作中想要达到的结果。能够影响并可能成为绩效的因素分为五个方面：

- 工作者，包括企业员工的态度、技能、知识、适应性、人际关系等；
  - 工作本身，包括开始工作的目标、计划、准备，工作过程中的程序、规定、需求，结束工作的标准、时间等；
  - 工作方法，包括工具、技巧、流程、协调、组织等；
  - 工作环境，包括场地、条件、信息等；
  - 管理机制，包括激励、检查、监督等。
- 绩效管理，是人力资源管理系统的重要组成部分，是组织与员工相互间就提高绩效而持续进行的沟通过程，是将个人绩效与公司的任务与目标相联系的一种工具。具体包括：
- 组织期望员工完成的实质性工作职责；
  - 员工的工作对企业目标实现的影响；
  - 以明确的条款说明"工作完成得好"是什么意思；
  - 员工和组织之间应如何共同努力以维持、完善和提高员工的绩效；
  - 工作绩效如何衡量；
  - 指明影响绩效的障碍并排除之。

#### 第三条 绩效管理的基本目标

- 贯彻、执行集团整体发展的战略思想、战略规划；
- 保障和促进公司经营目标的实现，提高企业的核心竞争力；
- 加强内部的沟通与协作，提升士气，降低内耗，形成合力，打造团队精神；
- 帮助每个员工提高工作绩效与工作胜任能力，培育适应企业发展需要的人力资源队伍；
- 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，增强企业的凝聚力。

【说明：体现集团、公司、部门、员工等层面对人力资源管理的要求】

#### 第四条 绩效管理的基本原则

"三公"原则：

公平:考核标准公平合理,人人都能参与平等竞争;

公开:考核实行公开监督,人人知晓理解考核办法;

公正:考核做到客观公正,考核结果尽量做到准确。

"四严"原则:

严格考核制度:即考核的规程和考核的准则要严格,使考核工作有据可依,有章可循;

严格考核标准:即考核要素的标准必须具体、明确、客观、合理;

严格考核方法:即考核的形式和方法必须符合科学、严谨的要求;

严肃考核态度:即考核的思想要端正,态度要认真,反对老好人主义和不负责的态度。

## 第二章、绩效管理的构成与分类

### 第五条 绩效管理的构成

绩效管理是一个持续进行的动态过程,包括以下五个不可或缺的一环

绩效计划。是绩效管理的起点,指在一个绩效管理周期内,就员工(或组织)"做什么、为什么做、什么时候做、需要作多好才算成功"等问题进行识别、理解并达成共识。是绩效评价的基本依据。

持续的绩效沟通。是连接计划与评价的中间环节,指管理者与员工(或组织)就工作进展情况,潜在的障碍和问题、解决问题的可能措施以及如何帮助员工(或组织)实施等信息进行交流和分享的动态过程。

数据收集、观察和记录。数据收集就是有组织的系统的得到关于员工(或组织)绩效信息的过程。观察是一种收集数据的特定方式,通常是亲眼所见或亲耳所闻而不是从他人得知。记录是将有关数据、观察结果、沟通和讨论情况予以书面记载以防止重要信息丢失。

绩效评价。评定和估价员工(或组织)对绩效计划所定目标的完成情况。绩效评价本身不能防止问题的产生,只是进一步讨论、诊断、处置的起点。绩效评价有效或成功的关键在于不能省却其他任何一个绩效管理环节。

绩效诊断和辅导。问题分析和解决,绩效诊断和提高是与员工(或组织)一起分析、讨论成功(或失败)的真实原因,并加以消除和克服的过程。绩效辅导指借助培训、导师或其他工具来帮助员工(或组织)开发自身知识和技能,从而改善绩效的过程。

【说明:强调绩效管理不是单纯的绩效评价,而是一个持续进行的重视沟通的过程,尤其是绩效的日常记录,往往可能成为劳动合同纠纷非常重要的证据。】

### 第六条 绩效管理的分类

绩效管理自上而下分为企业绩效、部门绩效、员工绩效三个层次,其考核内容、考评周期如下:

企业绩效,绩效评价周期为年度,主要内容为:包括财务、顾客、内部营运流程、员工学习与成长四方面。

基于公司的平衡记分卡参见附表一

部门绩效,绩效评价周期为月度,主要内容包括主要绩效(出色要求)和基础绩效(基本职能、绩效管理、学习与创新等完美要求)。

员工绩效,绩效评价周期为季度+年度,主要内容包括任务绩效(员工的工作结果)、关系绩效(工作过程中表现的行为)。

【说明:将组织绩效和个人绩效结合在一个管理制度里,使其更加系统。】

## 第三章、部门绩效管理

### 第七条 适用范围

本章之管理主要针对公司的办公室、财务科、供水所、营业所、安装公司等部门。

如部门下设科室或班组,也可按照此章的管理办法进行绩效管理和考评。

---

## 第八条 部门绩效管理内容

### 主要绩效

主要绩效指最能体现部门显著业绩的那部分工作,或对工作的主要要求,这部分又包括显性业绩、短板要求和临时任务。

【显性业绩】:此部分与公司平衡计分卡的发展目标相关联和保持一致。显性业绩的量化采用关键绩效指标,确定指标时必须遵循 SMART 原则,即 S-Specific 具体的;M-Measurable 可度量的;A-Attainable 可实现的;R-Realistic 现实的;T-Time-bound 有时限的。

【短板要求】:有效的解决短板问题,可以大幅改善组织的整体绩效。短板是动态变化的,随着环境和时间的不同,短板时刻在发生变化,因此在每个考核周期开始时要重新审视确定短板内容。短板要求由总经办通过会议纪要或其他形式确定内容、负责部门、解决时限、评价办法等。

【临时任务】:工作总有例外,针对计划调整或上级安排的临时工作任务,必须按要求完成同时又漏掉对它的工作评价。临时任务也是随机和动态的,应根据实际情况而定。

【基础绩效】:基础绩效是所有的基础工作,包括工作本身、工作品质、工作管理、工作工具、工作环境、工作者等能够产生和支持显性业绩的部分。其分为基本职能、绩效管理、学习与创新三部分。

【基本职能】:各部门在组织和流程中必须完成的基本工作。包括日常业务,工作环境、事务管理、质量目标、给予其他部门的服务和支持以及劳动卫生、安全保卫、考勤纪律等工作。

【绩效管理】:各部门为保障工作的顺利开展和目标任务的完成,所进行的流程优化、管理改善、组织协调、上下沟通、检查监督等工作。

【学习与创新】:各部门为更好、更快的完成目标任务而进行的培训、激励、授权,采纳建议、业务创新等工作。

【说明:将平衡记分卡进行了演绎变为部门绩效的四个思考角度,同时又结合了主基二元法的考核模型,并将短板管理和临时任务纳入绩效考核。】

## 第九条 部门绩效计划与数据的收集、记录

部门绩效的计划通过《部门绩效考核标准表》进行,绩效数据的收集、记录通过《部门绩效考核评价表》来进行。其具体内容和编制方法如下:

### 《部门绩效考核标准表》

本表格式:参见附表二。

基本内容:包括考核角度、指标名称、单位、计算方法或评价依据、评价周期、权重、评价标准、评价方法。因每个部门的实际业务和职能职责而具体设定,此表由部门主管编制,公司审核确认。编制过程即为绩效计划过程,其指标确定后除【短板要求】和【临时任务】项外原则上本年度不予调整。

权重设置原则:

主要绩效基准分为 60 分,其中短板要求占 5 分,每一个临时任务占 5 分,其余为显性业绩分。

基础绩效基准分为 40 分,其中基本职能占 20 分,绩效管理占 10 分,学习与创新占 10 分。

其中基本职能和绩效管理的评分标准原则上只有扣分没有加分,如有特别优异之改善,由总经办人事科核定后酌情加分。

【说明:将绩效管理的学习与创新的权重设置较高体现了一种平衡记分卡的战略思想而非简单的是业务比重,绩效指标标准表由部门自行编制,是将部门主管们自然而然引入到绩效管理的整个过程中且容易达成其部门的认可。】

### 《部门绩效考核评价表》

本表格式:参见附表三。

基本内容:此表之项目与《部门绩效考核标准表》完全对应,但栏次调整为考核角度、指标名称、单位、分值、标准值、实际值(结果)、差异值、简要说明、计分、下月计划。是每月部门绩效考核的执行评价表,也可称为绩效数据的收集和记录。

编制方法:完全按照《部门绩效考核标准表》进行,计分以自评为主,并对数据的真实性、准确性负全责,计分完成需经主管副总审核。

审核机制:此表作为【月度绩效检讨会议】的重要素材,各部门在每月8日前将《部门绩效考核评价表》交至总经办人事科,并由其分发至公司领导和各部门。公司领导和各部门对其进行审核并在1周内将意见书面反馈至总经办人事科,人事科予以核实修正。人事科拥有1年内追溯调整的权利。各部门就其重要事项或重要误差在【月度绩效检讨会议】进行质询。

【说明:考核评价表以自评为主是需要一定的管理基础,即对部门主管给予充分的信任又要有制衡环节。因此公司在评价问题上不要过分抠细节,另外建立部门之间相互审核的机制以监督其评价的公平、公正。】

#### **第十条 月度经营绩效检讨会议**

公司每月定期召开经营绩效检讨会议,此会议既是公司的经营工作会议,又是部门绩效的评价会议;既是绩效的沟通过程,又是绩效的诊断和提高。

该会议的具体内容和程序详见附件七《经营绩效检讨会议制度》

#### **第十一条 部门经营绩效评价的应用**

经营绩效检讨会议完成后,由总经办负责在48小时内下发书面会议纪要,主要包括各单元(或部门)的主要绩效完成情况,存在问题及解决办法,新安排和布置的工作任务、会议精神或决议等。

各部门将此会议纪要作为未来一个月工作的指导性文件予以执行,如有必要,应制定绩效改进计划或召开局部会议安排布置落实。

在绩效会议上,针对部门绩效评价计分,若有疑义或错误,应予以修正,修改确认后的绩效评价表抄报至总经办人事科进行审核、汇总、排名,并由其作为年度评价的关键资料存档。

部门的绩效计分将作为部门主管的定量考核计分在员工绩效管理中直接引用。

年末,人事科汇总各部门的每月绩效考核计分,按照计分高低分成A级(1-2名)、B级(3-6名)、C级(7-8名)三类。并从公司绩效奖金总额中提取一定金额进行奖罚。具体方案另文规定。

【说明:月度绩效检讨会议是公司原有的经营工作会议平台,将此纳入绩效管理体系以及将部门的绩效评价视为部门主管的任务绩效是为了简化环节、避免多层皮的现象。】

### **第四章、员工绩效管理**

#### **第十二条 适用范围**

本章之管理针对公司除下列人员外的所有员工,

A. 在考核周期内出勤不满2/3(2个月)者,如产假、病假、人事变动等;

B. 在试用期或见习期内的新入司员工。

按照公司职等规定又将员工分为四个绩效评价层次:

E层(临时层)日薪制员工、季节性劳务工

J层(作业层)6、7、8、9、10职等,指科级(含中级职称)、班长级(含助理职称)以及普通员工

S层(管理层)3、4、5职等,指总监、特理、部门正副经理

M层(决策层)1、2职等,指总经理/副总经理、总工程师/副总工程师

【说明:不同职等的人因其责任和关联面不同,管理层注重协调和沟通能力,而一般员工主要的是如何完成任务即可,故分开进行评价。】

#### **第十三条 □员工绩效管理内容**

员工绩效管理内容分为【任务绩效】和【关系绩效】两部分。

任务绩效,指员工按照工作性质完成的工作结果或履行职务的结果,用质量、数量、时效、成本、他人的反应等定量指标进行考核。员工任务绩效在员工整体绩效中的权重为60%。

关系绩效,指影响员工完成工作结果的行为、表现和素质,用工作态度、工作能力、个性特征等定性描述来评价。员工关系绩效在员工整体绩效中的权重为40%。

【说明：即是定量和定性的区别】

#### 第十四条 □ 员工任务绩效的管理与考核评价

M层(决策层)的任务绩效即为董事会下达之年度经营目标,由董事会进行评价。具体参见集团的有关文件。

S层(管理层)的任务绩效即为【第三章、部门绩效管理】中考核的部门绩效,按月考核计分,年度计分=各月考核计分合计/12。如该部门设有副职,则副职任务绩效计分方法为:部门经理定性评价×20%+部门绩效年度评分×80%。

【说明:副职主要对正职负责,故要纳入正职的意见,但不完全取决于正职,在定性评价中同正职一样采用360度评价法进行评价,更能客观公正的评价其业绩和发展潜力】

J、E(普通员工层)的任务绩效按照【目标管理法】进行管理,基本程序如下:

确定目标,即绩效计划。

确定本季度员工目标任务的原则是:

上下级一致认同;

目标符合SMART原则;

目标中有个人努力的成分;

目标存在于一项完整的工作中;

目标越少越好。

确定目标的方法或形式可选取下列中的一种或其它:

召开专题绩效计划会议,讨论公司经营计划、部门目标作用,岗位职责,讨论确定该未来一个考核期的目标并达成一致,签署书面的目标任务书。

结合部门、科室或班组的工作会议进行,要有会议和书面记录。

上下级的一次面谈,建议上级作简要的记载。

目标过程管理,即绩效的持续沟通、数据收集与记录。包括下级在行动开始前列出方案和措施并与上级进行沟通,以确定方向和方法正确;上级对下级进行适当授权并让其分担责任;若遇情况变化,相互进行目标或工作方法的调整等。

过程管理的方法或形式可选取下列中的一种或其它:

定期的部门、科室或班组的工作通报会;

就某项工作的专题会议或小组会;

员工定期的简短书面报告;

非正式沟通,如走动观察或聊天;

出现问题时应员工所需的专门沟通。

结果评估,即绩效评价与反馈。

必须进行绩效评价,计算量化得分,员工之间可不进行强制分布。

必须将任务绩效评价反馈至员工本人并尽可能就此交换意见并确认。

如制定目标时有临时激励措施应及时兑现。

J、E(普通员工层)管理实施通过《员工目标管理考核评价表》进行,格式参见附表四。

此表主要包括【主要绩效目标与评价】;【与所在组织的绩效关联】;【重大事项加减分】;【定性评价与改进计划】四部分;各部门(或科室)可以进行适当的修改,但需要人事科予以确认。

此考核周期为季度,每季度次月中旬各部门对上季度的员工工作进行评价,确定员工下一季度的目标任务。

此表完成后不迟于每季度次月下旬报至总经办人事科备案,以便核查和年末汇总。

【说明:一般员工的任务绩效考核周期设置为季度一是操作起来并不麻烦,同是又避免了秋后算帐或容易遗忘之弊端。一般员工的任务绩效同样要与组织进行关联,关联度为20%,具体参见表格。】

## 第十五条 员工关系绩效的管理与考核评价

员工关系绩效的考核周期为一年，在每年的12月中旬进行。

关系绩效的内容包括：

工作业绩(定性部分)包括工作数量、工作速度、工作质量；

工作态度包括主动性、协作性、责任性、纪律性；

工作能力包括专业知识、工作方法、工作经验、协调沟通、理解与判断能力等；

个性专长员工个人的学习能力、性格特征、业余爱好

□□【说明：不能是泛泛的一个计分，而要给出每一个考核项目的定义以及区别特征，尽量避免因个人评价标准不同而带来的显著差异。如工作的主动性：定义无详尽指示、无人监督下的工作能力；D不满意只能照章行事，需不断监督；C勉强日常工作无需指示，新任务需监督；B满意极少需要监督，主动从事改进；A很满意一直主动工作，自动增加额外工作。】

M层(决策层)的关系绩效分为自我评价(15%)、同级互评(45%)、直接下级参评(40%)三部分。评价表适用附表五《管理层关系绩效评价表》。

S层(管理层)的关系绩效分为自我评价(10%)、同级互评(30%)、直接上级考评(40%)、直接下级参评(20%)四部分。评价表适用附表五《管理层关系绩效评价表》。

J、E(普通员工层)的关系绩效分为自评(10%)+直接主管(科级及以上)评价(50%)+部门主管二次评价(40%)三部分。评价表适用附表六《员工关系绩效评价表》

【说明：经理层的关系绩效采用360度评价法，员工的关系绩效采用180度评价法，且为避免自评过程中的极度自信和极度谦虚带来的偏差，将自评的权重考虑得比较低】

## 第十六条 □ 员工绩效考核的年末评级

年末评价汇总处置流程：

M层(决策层)：自我评价+下级参评+同级互评 → 人事副总汇总形成关系绩效结果 → 总经理最终评价并反馈 → 呈报董事会。

S层(管理层)：任务绩效评价 + 关系绩效评价 → 人事副总汇总并扼要总结提出相关建议方案 → 总经理审定方案 → 总经理之书面回馈或面谈(含评价及改进意见、考评处置结果) → 考评处置。

J(普通员工层)：任务绩效评价 + 直接主管关系绩效评价 → 部门经理二次评价并扼要总结及建议 → 主管领导知/人事主管备案 → 人事副总商榷后决定处置方案 → 绩效面谈(含评价及改进意见、考评处置结果) → 考评处置

E(临时层)：定量评价 + 直接主管定性评价 → 部门经理二次评价并扼要总结及建议 → 人事主管商榷后决定处置方案 → 绩效面谈(含评价及改进意见、考评处置结果) → 考评处置

绩效考核等级，按照强制分布原则分为：

等级 □ 描述 □ □□□□区别比例

S□出色、无可挑剔(超群级) A级中遴选，名额不定

A□满意、不负众望(优秀级) 15%

B□称职、令人放心(较好级) 50%

C□注意、存在问题(一般级) 25%

D□危险、勉强维持(较差级) 10%

上述区别比例适用于：

直接主管对下级的评定按照被评人数以此比例加以区别；

同级互评按照被评人数以此比例加以区别；

公司及各部门最终评定结果以此比例加以区别。

对计算过程中的小数问题按照满0.8进一原则先确定A、D，然后确定B、C，员工评价总人数不包括经理级人员。

---

【说明:必须在评价结果中应用区别对待的原则,否则容易出现好好先生,结果是大家的评分最后差不多,而不能拉开。也不利于实施真正的淘汰和激励】

### 第十七条 □ 员工年度绩效评价的面谈

#### □□ 部门层次的面谈:

员工年度绩效评价完成后,部门经理必须与每一个员工进行绩效面谈;  
面谈的内容为告知评价结果,提出改进意见和建议,帮助员工制定绩效改进措施;  
面谈必须具体,要援引数据,列举实例来支持绩效评价的结论。  
绩效面谈必须单独进行,且时间不少于 30 分钟。  
对于人员较多的部门,可由部门经理与副经理分别进行。

#### □□ 公司层次的面谈:

员工在与部门主管的面谈上有不同意见时,可向公司人事科申诉,人事科必须及时与其进行面谈。

对考评为 D 级的 J 层员工,必须由人事副总(或授权人)进行面谈;

对考评为 D 级的 E 层员工,必须由人事主管进行面谈;

公司层次的面谈内容为对绩效考评结果的基本态度;绩效考评中是否存在不合理、不公开、不公平现象;对未来工作的设想和打算等。

绩效面谈必须单独进行,且时间不少于 30 分钟。

如评比结果显失公平或太过平衡,公司人事部门及相关上层领导有权责令部门修正调改。

【说明:面谈作为非常重要的一个环节,进行了时间和人员的强制限定,是为了防止考评中的一些不公正。不但是差的员工要进行,优秀的员工也要面谈给予鼓励。】

### 第十八条 □ 员工绩效管理的结果应用

作为公司级选拔评优的标准

从 J 层的 A 级员工中遴选 10 名最优秀者成为公司十佳员工(S 级),推荐晋升或享受总经理特别奖励薪资或采取别的奖励措施;工会或对外推荐的各种评优活动人选原则上也从 A 级员工中遴选。

从 E 层的 A 级员工中选拔非常优秀者转为正式月薪制员工。

作为公司整体绩效奖金与部门绩效奖金发放标准

此部分完全按照员工绩效考评结果,本着激励先进的原则,适当考虑其薪资基准,拉开档次发放。

作为年度调薪的标准

年度调薪原则:A 级员工上调 4n~6n 级数薪资, B 级员工可上调 2n~4n 级数薪资, C 级员工上调 0~2n 级数薪资, D 级员工培训上岗后下调 0~2n 级数薪资。n 为调薪系数。

末位处置机制

对考评结果为 D 级的 S 层员工,建议总经理对其进行岗位调整或降职处理。

对考评结果为 D 级的 J 层员工,由人事科召开专门会议或协调沟通,据实分别采取培训、换岗、解聘、建议辞聘等处置办法并报总经理批准后施行。

对考评结果为 D 级的 E 层员工,直接予以解聘。

【说明:只有考评结果对员工的利益多方关联起来,才能真正起到刺激作用,同时通过此手段解决较差员工的解聘问题,即是制度在说话而非某个部门某个人在辞退员工。且这个年度考评要与劳动合同的签订时间关联起来。公司去年通过此已经换岗了 10 余人、淘汰了 4 人。】

## 第五章、绩效管理参与者的责任

---

**第十九条**□绩效管理的是公司经营管理的的重要组成部分,与每个部门和每位员工的切身利益休戚相关。所以每一位员工有责任和义务参与公司的绩效管理工作,尤其是各部门主管,应视绩效管理是进行本部门管理的重要工具和手段。

□□人事科在绩效管理中的责任:

运用最新的工具结合公司实际情况,设计、改进和完善绩效管理制度;

绩效管理制度的宣传、培训、沟通,确保管理者和员工透彻理解和明确绩效管理的目标和意义,掌握绩效评价的标准和方法;

提供绩效评价所需的各种表格,汇总、分析各类绩效评价结果;

组织、协调绩效评价工作,进行时间进度控制、评价实施答疑等;

收集、记录绩效管理中的各种反馈信息,如存在问题和建议;

分析、撰写绩效管理的总结报告,制定人力资源开发计划和相应的人力资源管理决策。

各部门主管在绩效管理中的责任

各部门主管应视为本部门的人力资源管理者,也是绩效管理的第一责任人;

制订本部门的部门绩效计划,组织进行本部门的员工绩效计划;

进行过程管理,对下级进行绩效的跟进和指导,并记录关键事件;

负责指导下属进行自我评估,并客观公正地对下属的绩效进行评估;

与下属进行沟通,帮助下属认识到工作中存在的有待解决的问题,并与下属共同制定绩效改进计划和培训发展计划;

对绩效管理中出现的问题随时与人事科进行沟通,并提出建议。

所有员工在绩效管理中的责任

学习和了解公司的绩效管理制度;

理解或参与制订部门的工作目标和绩效指标;

积极配合直接上级讨论、确定本人的绩效计划;

在工作中主动和上级保持沟通,明确方向和方法,并勇于承担责任;

认真进行自我评估,并与直属上级或公司人事科进行交流沟通;

主动制定个人发展规划。

【说明:必须得到经理和员工的重视与参与,绩效管理才能推行下去且深入人心,尤其是部门主管,要让他成为该部门的人力资源管理者。】

## 第六章、附则

第二十条□本制度由总经办制定并负责解释、执行、检查与考核。

第二十一条□本制度报总经理批准后施行,修改时亦同。

第二十二条□本制度施行后,公司和部门原有之类似规章制度自行终止,与本制度有抵触的规定以本制度为准。

第二十三条□本制度自 2003 年 3 月 1 日起施行。

附件七:

XX 有限公司  
经营绩效检讨会议制度

一、会议性质:



---

此会议既是公司的经营工作会议, 又是部门绩效的评价会议; 既是绩效的沟通过程, 又是绩效的诊断和提高。

## 二、会议目的:

根据董事会确定之公司发展规划及年度经营目标、预算, 研究制定公司周、月、季的工作计划, 决定企业的经营策略;

对各部门的主要工作、绩效指标进行检查、评价;

解决各部门在经营工作中所暴露的问题、所遇到的障碍, 分析其原因并采取必要的策略措施;

协调各部门之间在计划、方法、工具、进度、人员、设备上的冲突和矛盾;

传达、贯彻集团总部的经营动态、会议精神, 安排、布置新的工作任务。

增加各部门的团结合作, 提供一个公开、公正、平等、民主的质询与辩解平台进行绩效沟通。

## 三、会议时间:

每月财务月报报出之 10 日前后, 会期半天, 于上午 9:00-12:00 进行

地点在公司综合楼三楼多功能厅。

具体时间按每次下发的会议通知执行。

## 四、会议主席:

总经理或执行副总经理;

总经理无法主持会议时, 由其指定其他副总经理代为主持。

## 五、与会人员:

部门副经理以上人员, 原则上不许缺席, 部门主管因故缺席必须指定他人代为参加。

其他相关人员按会议通知可列席会议。

## 六、会议准备:

各部门在本月绩效检讨会议后即确定一人(建议为经理)代表本部门进行汇报, 汇报人应提前就本月本部门之汇报主题或其他重要事项进行收集、观察和记录。

会议通知应在召开会议前三日下发。

会议召开前三日, 各部门将《部门绩效考核评价表》报总经办人事科, 人事科负责将其分发至公司领导和各部门。

汇报人可以据此提炼和补充本单元的主要业绩指标或其他汇报材料, 公司领导和相关部门据此就某些重要事项或重要误差在会议上进行质询。

汇报资料除绩效指标外, 还要包括主要指标所涵盖工作的详细分析、报告资料;

临时任务或短板要求或其他专项工作的详细资料;

上述资料的 Powerpoint 演示文档。

## 七、会议程序:

按以下顺序进行报告: 行销部、采购部、生产部、技术品管部、财会部、总经办。

各部门指定汇报人代表本部门进行汇报, 汇报时间限制在 30 分钟(含简要质询、答辩所费时间, 下同)。

与会人员可进行质询, 汇报人(或相关责任人)必须对此作出合理、真实的解释说明。

会议主席在听取汇报、质询及辩解后, 应作出必要的指示或裁决并指定负责人。

对较大、较复杂的工作事项, 一时无法在会议上作出明确决策时, 可由会议主席制订部门或专人在规定期限内进行专题研究并提出解决方案呈报本次会议主席。

绩效会结束后, 由会议主席当场评价各部门的汇报质量和效果, 并排序。

## 八、会议内容:

均按照《部门绩效考核评价表》的思路和顺序进行汇报, 显形业绩、短板要求、临时任务为主要汇报内容, 绩效管理、学习与创新为次要汇报内容, 基本职能无显著提升或错误原则上不汇报。

---

针对某项指标代表的工作业务内容,可配以图表或文字详细说明进行预算对比、计划对比,同期对比,上月对比,对手对比等分析。

《部门绩效考核评价表》参见《绩效管理制度》之附件三。

#### 九、其它:

经营绩效检讨会议完成后,由总经办负责在 48 小时内下发书面会议纪要,主要包括各部门的主要绩效完成情况,存在问题及解决办法,新安排和布置的工作任务、会议精神或决议等。

人事科应就公司领导和各部门对《部门绩效考核评价表》的质询意见核实并修正计分。

各部门将此会议纪要作为未来一个月工作的指导性文件予以执行,如有必要,应制定绩效改进计划或召开局部会议安排布置落实。

经营绩效检讨会的决策权(董事会授权范围内)属于会议主席的职责,会议主席必须对每一议题有所明确决定;

在会议主席作出决策之前,所有与会人员对他人(不论职务高低)的汇报、发言均享有质询权。汇报人、发言人对所有质询必须作出合理的、真实的解释,也可指定单元内相关经理作出解释;

在会议中凡被会议主席决定负责执行某项工作的人,即为该项工作的授权人。若因困难无法完成所定目标时,应立即反馈,并提出寻求支持的具体要求或应采取的补救措施。被授权人若有失职,应自己负担其失职责任。