

绩效考核管理制度

第一部分 总 则

第一条 目的

- 1、通过绩效考核，传递组织目标和压力，促使员工提高工作绩效，达到“培养员工、调动员工的积极性，提高员工的工作能力、使之更好地为衢州市衢江区生命绿洲公益服务中心（简称“机构”）服务，达到机构与个人之间的双赢”的目的。
- 2、加强机构的计划性，改善组织的管理过程，促进管理的科学化、规范化。
- 3、客观、公正地评价员工的绩效和贡献，为薪资调整、绩效薪资发放、职务晋升等人事决策和组织员工培训提供依据。
- 4、反馈员工的绩效表现，加强过程管理，强化各级的管理责任，促进其指导、帮助下属，提高员工们的积极性。
- 5、年终考核目的：评价年度员工，为年终奖金发放，工作效率，岗位目标执行、人事调整政策评价提供依据。

第二条 理念

- 1、以目标计划为基础，以关键业绩量标准/指标对绩效进行考核，强调绩效的达成。
- 2、以绩效的提高为目标。

3、强调绩效管理过程，而不是简单的结果评判。

第三条 考核原则

1、相对一致性：在一段连续时间内，考核的内容和标准不能有较大的变化，至少应保持在1年内考核的方法具有一致性。另外，在必要的时候，基于适当的原因可对考核的具体指标及权重分配做相应的调整。

2、客观性：考核要客观地反映员工的实际工作情况，避免由于光环效应，亲近、偏见等带来误差。

3、公平性：对同一职类员工使用相同的考核标准，最大限度地防止评估结果的不一致性和偏见性。

4、公开性：每位员工都必须清楚体系是如何运作的，考核结果员工应签名，有意见可表述、申诉，无签名考核结果同样有效。

5、保密性：主管及被考核者不能将考核结果泄露给第三方（机构绩效考核管理必要的参与者除外）。

6、管理人员主导性：机构各级管理人员要正确认识绩效考核体系在员工管理中所起的作用，如果大部分人把实施本体系作为一个负担，则考核制度要做出相应修改。

第四条 适用范围

本制度适用于机构全部员工。

第二部分 考核规程

第五条 考核要素

- 1、专业技能;
- 2、责任感, 进取心和团队合作精神等;
- 3、工作质量和工作效率等
- 4、其他依据

第六条 考核责任

- 1、原则上实行自评、直接上级主考、职能管理部主办复核相结合的多级考评体制。
- 2、直接上级和被考核者共同承担考核责任。被考核者作为一级考核者进行自评, 直接上级作为二级考核者进行主评; 职能管理部主办及被考核者所在部门负责人对考核结果负有监督、指导责任, 按月度工作关键业绩指标工作记录确保两级考核者之间考核结果的公正、客观性。部门负责人及以上管理人员、办事处负责人的工作由秘书长负责考核。
- 3、月度、年终考核由小组实施, 小组成员为体现公正、公平、公开原则由员工代表, 职能部门负责人、管理者代表等组成, 具体成员由秘书长决定。

第七条 考核责权

- 1、职能管理部门:
 - (1) 负责制定及定期修订绩效考核方案并报秘书长批准
 - (2) 负责组织绩效考核工作
 - (3) 负责培训参与考核各级管理人员

- (4) 负责监督及控制考核工作的全过程
 - (5) 考评分的汇总和考核资料的归档
 - (6) 考核结果与员工晋升、涨薪挂钩，计算并报批实施
- 2、一级考核者（员工本人）和二级考核者（员工直接上级）
- (1) 了解考核的程序及方法
 - (2) 确保考核的公正、公平
 - (3) 对责任范围内的直线下级进行考核
 - (4) 考核后对被考核者进行详细的工作指导和辅导
- 3、由职能管理部主办会同被考核者所在部门的负责人严格审核考核表及工作计划（关键业绩指标及满意度指标）的真实性，确保考核结果的公正、公平
- (1) 严肃处理违背考核宗旨，以权牟私的个人
 - (2) 负责考核工作的整体性和及时性，并有计划地按机构战略规划和年度工作目标、年度经营目标推行新的考核体系。

第八条 考核权限

每位员工由自己进行自考，直接上级进行主考，职能管理部同被考核者所在部门的负责人进行审核，绩效考核领导小组对考核全过程进行指导、监督并负最终审核责任。

第三部分 人员考核的具体实施

第九条 年度绩效考核流程

- 1、机构绩效考核领导小组对员工的月度、年度绩效进行统一考核。
- 2、对机构总部和各部门的考核直接由职能管理部负责进行，考核程序是首先员工自评、部门自评，然后由职能管理小组汇总。
- 3、部门的年终考核在次年1月4-10号进行。

第四部分 考核结果及运用

第十条 考核等级

考核等级主要是对员工绩效进行综合评价的结论。考核 A（优秀）、B（良好）、C（合格）、D（不合格）

表 3 考核等级表

平均分	59 分及以下	60-69 分	70-79	80-89 分	90 及以上
等级	不合格	差	合格	良好	优秀

第十一条 考核结果的运用

考核结果将作为工资、奖金、职务晋升（降）、任职资格等级调整、员工培训安排的重要依据，现薪资中的绩效月薪、奖金部分按考核分数换算后的系数发放。

奖惩措施

- 1、对年度绩效等级“不合格”人员，予以辞退。
- 2、对年度绩效等级“差”人员，其岗位工资在本岗位内降低一级，岗位工资已经是最低级在原标准的基础上降低 10%。连续两个半年度（岗位）绩效等级“差”者，予以辞退。

- 3、对年度绩效等级“合格”人员，其岗位工资不变，连续两个半年度（岗位）绩效等级“合格”者，其岗位工资在本岗位内降低一级，岗位工资已经是最低档次者在原标准的基础上降低10%。
- 4、对年度绩效等级“良好”人员，其岗位工资不变，连续两个半年度（岗位）绩效等级“良好”，且其所在部门当次“部门半年度绩效等级”在“良好”及以上者，岗位工资在原标准的基础上上升10%。
- 5、对年度绩效等级“优秀”，且其所在部门当次“部门半年度绩效等级”在“良好”及以上者，其岗位工资在本岗位内上升一级并发给荣誉证书，授予“优秀团队”称号。连续两个半年度“优秀”，且其所在部门连续两次“部门半年度绩效等级”在“良好”及以上者，经部门交叉互评和秘书长办公会讨论，对不宜晋升职务者，由秘书长办公会决定给予团队一次性现金奖励。对年度（岗位）绩效等级“优秀”，但其所在部门当次“部门半年度绩效等级”未能达到“良好”及以上者，仅给该岗位任职者颁发荣誉证书。
- 6、对“部门年度绩效等级”为“优秀”的部门，由秘书长办公会决定给予该部门一次性部门团队奖金，由部门负责人自主奖励部门内表现突出的员工。
- 7、对员工自评主动放弃者，自评得分为零，连续二次不参与自评则作“不合格”处理。

附 则：

第十二条 本办法解释权属于衢州市衢江区生命绿洲公益服务中心。

