

绩效管理运作流程图

序号	主流程	子项目	流程说明	主导者/责任人	参与者
1	绩效计划	确定考核KPI	1、人力资源部根据公司年度目标、组织架构及流程的变化组织相关部门修订KPI指标库	人力资源部	相关部门
			2、人力资源部下发公司KPI指标库		
			3、各级主管根据公司KPI指标库及公司目标任务分解、岗位职责，与被考核人讨论确定本期考核的KPI指标	各级主管	被考核人
		确定KPI目标值	1、各级主管根据KPI指标的历史数据、公司目标分解要求，提出KPI指标的必保目标值及挑战目标值，经与被考核人充分沟通后确定		
		制定工作计划	1、各级被考核人根据所定KPI指标要求、待改善问题点要求、岗位职责日常要求等，拟定考核计划期的工作计划及所需资源（人、财、物、信息等）支持		
		签订考核表	1、各级主管根据前期沟通确定的KPI及目标值，提出各指标权重、评分标准		
2、双方沟通认可后填写考核表、签字，报送间接主管审批后送一份人力资源部备案。另，直接主管与员工各执一份	各级主管		被考核人/间接主管/人力资源部		
2	绩效实施与辅导	计划跟进与调整	1、被考核人执行绩效计划	被考核人	
			2、各级主管根据预定考核表及工作计划定期跟进、指导	各级主管	被考核人
			3、遇公司或外部环境重大变化需调整考核指标或目标值，依制度规定上报批准后方可按新调整的考核表考核	被考核人	直接主管
		过程监控与辅导	1、各级主管在过程监控中发现突出绩效表现的情况应及时批评指正或表扬激励，并做好绩效记录	各级主管	被考核人
			2、遇员工提出合理资源需求时，应协调资源支持或加以辅导，确保问题得以及时解决、改善，确保目标的达成		
		中期回顾	1、除日常非正式的反馈外，各级主管应结合经营管理例会要求员工进行前期工作回顾，并及时反馈工作评价及改善要求	各级主管	被考核人
2、各级主管对各系统负责人每季度至少1次、部门经理每月至少1次、员工每2周至少1次组织绩效回顾，确保绩效管控与辅导是持续进行的					
3	绩效考核	数据收集	1、各级主管应按公司规定组织员工定期收集数据，并按时上报相关部门	各级主管/ 数据收集者	人力资源部/ 财务部
			2、最迟一次应在考核季度后5天内		
		数据下发	1、人力资源部与财务部等相关部门核对、整理出各单位考核所需要的统计数据	人力资源部/ 财务部	相关部门
			2、季后7日前人力资源部将相关数据通过OA下发各部门		

绩效管理运作流程图

序号	主流程	子项目	流程说明	主导者/责任人	参与者
3	绩效考核	公司考核	1、季度由人力资源部根据公司业绩考核结果计算公司考核评分，经财务部审核，总裁审批后作为公司考核分	总裁	人力资源部/ 财务部
			2、年度由人力资源部根据公司业绩考核结果计算公司考核评分，经财务部审核后报送董事会批准	董事会	
		部门考核	1、各系统负责人或总裁根据属下各部门的业绩结果及日常工作表现进行业绩、加减分项评分，与部门经理沟通后双方签字确认上报人力资源部	各系统负责人 或总裁	部门经理
			2、人力资源部复核无误后报总裁审批	总裁	人力资源部
			3、公司临时工作、任务单加减分由主导领导评分，重大事件加减分由总裁评分	总裁/主导领导	
		员工考核	1、根据“直接主管考核，间接主管审核”的原则，各级主管对属下员工的业绩结果及日常工作表现进行业绩、加减分项评分，与员工沟通、双方签字确认后报间接主管审核	直接主管	被考核人
			2、间接主管审核签字后报人力资源部审批	人力资源部	间接主管
			3、公司临时工作、任务单加减分由主导领导评分，重大事件加减分由总裁评分	总裁/主导领导	
		4	绩效面谈	绩效面谈	1、总裁除根据需要进行系统负责人个别进行绩效面谈外，应组织半年集中述职。各系统负责人汇报KPI进度、成果问题、下阶段策略计划，并接受总裁及其他与会者质询。根据统一后的认知，制定下阶段的绩效计划
2、各系统负责人或总裁除根据需要进行部门经理个别进行绩效面谈外，应组织季度集中述职。各部门经理汇报本部门KPI进度、成果问题、下阶段策略计划，并接受总裁及系统负责人质询。根据统一后的认知，制定下阶段的绩效计划	各系统负责人 或总裁				部门经理
3、各部门经理除根据需要进行员工个别进行绩效面谈外，应组织月度总结会。分析差距较大岗位的KPI进度、成果问题、下阶段策略计划，并根据统一后的认知，辅导、制定下阶段的绩效计划	各部门经理				部门员工
5	绩效申诉处理	绩效申诉处理	1、员工对绩效考核结果不认可的，可以向间接主管反映。间接主管应在2天内调查核实，并组织双方沟通。	间接主管	被考核人
			2、员工对结果仍不认可的，可向人力资源部申诉。人力资源部调查核实后，组织双方沟通。双方无法达成一致意见的，以人力资源部结论为准（部门经理以上的由总裁核准）	人力资源部	被考核人/主管
6	绩效结果应用	绩效结果审批	1、人力资源部根据各岗位的绩效结果及公司绩效管理规定，计算各岗位的实发绩效工资，制表报总裁审批	人力资源部	总裁
		绩效工资计发	1、人力资源部根据审批的实发绩效工资数据及本月固定工资数据，制定本月工资软盘，与财务部开出的支票一并送银行，确保按时发放工资	人力资源部	财务部

绩效管理运作流程图

序号	主流程	子项目	流程说明	主导者/责任人	参与者		
6	绩效结果应用	制定下期绩效计划	1、根据本期绩效表现，确定下期绩效指标及目标值，确定绩效改善工作计划	各级主管	被考核人		
			2、重新签订新一期的考核表				
		制定能力提升计划	1、年度结束后，人力资源部组织进行部门经理（含）以下职员（工人除外）的能力素质评价	人力资源部	相关员工		
			2、各级主管与员工根据能力评价结果，制定能力提升的培训、自学、辅导计划。最好结合绩效面谈进行			各级主管	被考核人
			3、绩效面谈时，各级主管对明显缺失、已影响岗位业绩表现的能力应指出并加以辅导				
		公司年度调薪	1、人力资源部根据公司年度考核结果及外部市场环境变化，提出公司薪点值年度调整方案（调高、调低或不变），并就薪酬方案及年度经营计划试算人力资本效率，报公司薪酬委员会审核	人力资源部	薪酬委员会		
			2、公司薪酬委员会审核通过后报董事会。董事会批复后人力资源部调整公司薪点表，实现员工薪资的普调				
		个人年度调薪	1、人力资源部根据员工四季度的考核分统计算出员工年度考核分。根据员工年度考核分及公司绩效薪酬管理规定，提出员工年度职等职级调整的方案，经相关主管审核，经总裁审批后进行员工薪资调整	人力资源部	总裁		
2、公司根据员工年度考核及能力评估、日常工作表现对员工职位进行调整的，根据公司薪酬管理规定进行薪资调整							