

# 目标绩效系统建立方案

序号	汇报内容	页次
1	目标绩效系统建立时间推进表	第1页
2	组织架构图	第2页
3	目标管理制度	第3-5页
4	目标管理制度相关表格	第6-8页
5	目标绩效管理制度	第9-11页
6	绩效管理相关表格	第12-13页
7	目标系统建立可能出现的问题点	第14页

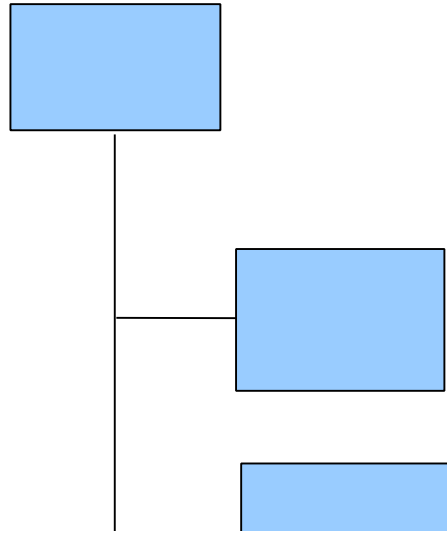
汇报部门：人力资源部

时间：

## 一、目标系统建立时间推进计划表

项目	完成时间	项目说明
成立系统建立小组		召开小组成立会议，介绍流程及相关事项
制订公司总目标		从公司中长期发展计划、销售提升计划、商品质量计划、人力资源计划、技术改造计划、新商品开发计划、成本控制计划、资金运转等几个方面，在黄总的带领下制订公司年度总目标
公司总目标值的确定		依据已定的公司年度总目标，收集近1年内相关数据，确定目标值
各部门目标分解		各部分负责人依据公司总目标、部门主要工作职责，分解本部门分目标。分批讨论每个部门目标。
召开部门目标确定会议		由人力资源部组织召开部门目标确定会议
部门目标值的确定		各部门负责人依据部门目标，收集近1年内相关数据，确定目标值。
个人目标分解		各部门负责人依据本部门目标、员工主要工作职责、效率、成本控制、岗位技能、纪律遵守等分解个人目标。
各部门个人目标的提交存档		各部门将员工个人目标提交至人力资源部存档
目标实施		2013. 1月正式实运行目标管理系统

## 二、建立目标系统组织架构



组员：

组员：

组员：

组员：

组员：

组员：

组员：

	文件编号	CC-HR-01-007		
	生效日期	2012-11-1		
目	版 本	A0	页次	1\4

# 人 力 资 源

批准/日期	审核/日期	制定/日期

未经批准不准翻印



# 目标管理制度

文件编号

CC-HR-01-007

版本

A0

页次

3\4

## 1、目的：

通过以目标为导向加强各部门的工作执行力度，充分调动各个部门的工作主动性和创造性，最终实现公司战略、实现公司持续经营。

## 2、实施范围

公司各阶层

## 3、职责

总经理：

- A、制定公司总目标，并以文件的形式颁发；
- B、对公司各部门目标的适宜性进行评价；
- C、批准目标实现所需的资源，并有效提供。

人力资源部：

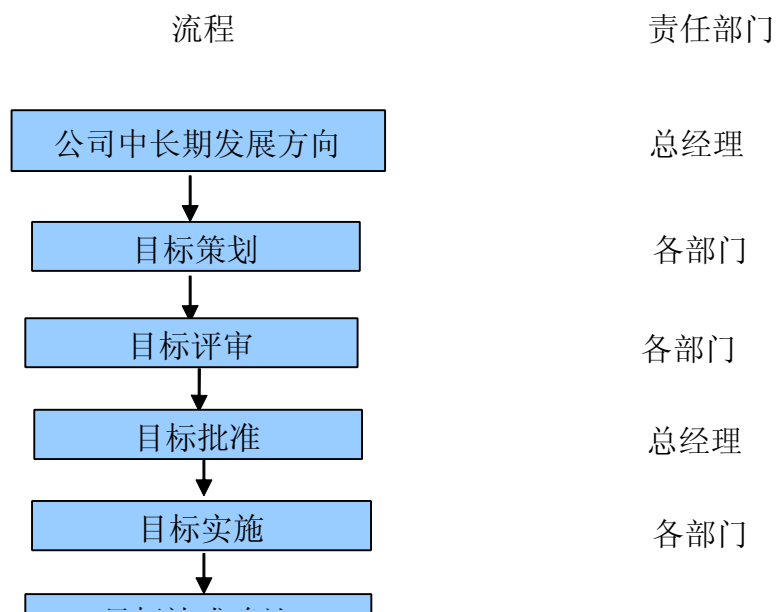
- A、对公司目标的宣传及和培训工作；
- B、对各部门及其员工贯彻公司目标的各项活动，进行考核、监督。

各部门：

- A、根据公司总目标，组织本部人员进行部门目标的拟定及分解。
- B、对与本部门相关联的目标数据的真实性与可靠性进行核实、确认。
- C、通过各项管理活动，保证本部门目标的实现。
- D、对本部门目标的实施进行统计，并针对未达成目标进行分析并提出改善措施

## 4、流程

### 4.1 目标制定流程





- B、每月5号前，各部门要将上月目标的实施情况，进行统计分析，并形成《月度目标统计报告表》上报人力资源部。（延迟提交的部门，扣部门绩效分5分）
- C、对实施过程中存在的困难和问题以及没有达成目标指标要进行分析、并采取有效的措施，确保各项目目标的实现。

#### 5.2.2 目标实施过程要求

- A、目标实施过程，一定要坚持以数据说话的原则，并且数据真实、能追溯到原始数据。
- B、各部门要紧紧围绕公司目标，结合本部的实际，发动员工认真落实，确保部门目标的实现。
- C、目标实施过程，要充分发动员工，调动其积极性，广泛开展目标管理活动、确保各级目标值的实现和完成。
- D、通过目标卡、目标实施方案，将每项目标的展开情况，实施过程做到目标管理标准化、目视化。

### 5.3 目标实施的确认

#### 5.3.1 目标的考核

- A、目标归口管理部门人力资源部，必须认真做好目标的组织、实施、协调、检查和考核工作。
- B、目标值实现要落实到责任部门或责任人，每月并对目标的达成情况，进行检查/确认，依《目标考核制度》。

#### 5.3.2 目标的监督

- A、人力资源部门负责公司目标实施，日常抽查检查、督促；
- B、对目标的达成情况，要核查、核对，目标达成结果要求真实、数据可以溯源。
- C、对未按公司目标进行展开、执行、改进的部门，应按规定给予处罚。
- D、对于数据不真实、有人为因素不真实的报表，要予以处罚，扣减考核分。

### 5.4 目标的持续改进-修订

#### 5.4.1 目标修订的频率为：年中、年终 共2次

5.4.2 每年年中，人力资源部门应组织相关部门对上半年各项目目标的实施效果、进展程度进行全面的检查、检讨，并确定是否需要修正的下半年的目标。

5.4.3 人力资源部门应于每年底12月份组织相关部门对年度目标的实施情况进行总结，认真分析目标实施情况，实施过程中存在的问题，并提出对下年度目标的修订意见；

5.4.4 年度内公司内外环境有发生重大变化时，人力资源部门应组织相关部门评价目标，并根据实际情况及时提出目标改进意见。

## 6、附注

- 6.1 目标的制定与统计，要使用指定格式的表单。
- 6.2 统计报表上的数据要真实、严谨，不允许在报表上随意修改。
- 6.3 各部门必须在每月5号前，完成上月度目标的统计与分析报告表，节假日例外。
- 6.4 对于在月度内没有达成目标值，必须附有对应的原因分析及改善措施。

## 7、相关记录

《部门年度目标卡》

《目标分解卡》

《月度目标达成统计卡》



( )年部门目标卡

部门:

序号	主要目标	指标	配分	统计频率	计分标准及计算方式	统计部门	统计依据	监督部门	备注

部门负责人签字/日期:

总经理签字/日期:



( )年月度目标达成统计卡

部门:

月份:

主要目标					
指标					
达成情况					
配分					
实际得分					
监督部门经理签字					

月度目标合计得分:

人力资源部确认:

(实际得分:

目标达成情况统计图表 (柱状图或折线图)

一、未达成目标的原因分析

二、纠正措施:

三、预防措施:

制表/日期:

经理审核/日期:

总经理批准/日期:

	文件编号	CC-HR-01-008		
	生效日期	2012-11-1		
绿	版 本	A0	页次	1\4

# 人 力 资 源

批准/日期	审核/日期	制定/日期

未经批准不准翻印



# 目标绩效管理制度

文件编号

CC-HR-01-008

版本

A0

页次

3\4

## 1. 目的:

为了充分开发人力资源,挖掘员工潜能,使人力资源资本增值;发现员工优缺点,针对性地进行改进,提高员工综合素质;使晋升(降级)、薪资、福利、奖金、人员调配有据可依。

## 2. 范围:

潮潮网络电子商务有限公司所有在职人员副总经理以下各阶层次人员;

## 3. 考评的原则:

一致性: 在一段连续时间之内,考评的内容和标准不能有大的变化,保持考评的方法具有一致性;

客观性: 考评要客观的反映员工的实际情况,尽量量化考核标准,避免由于光环效应、偏见等带来的误差;

公平性: 对于同一岗位的员工使用相同的考核标准;

公开性: 员工考核结果公开;

及时性: 当月考核必须在次月5号前完成,绩效面谈在次月的10号前完成,并将考核结果及时反馈给员工;

## 4. 权责:

各部门: 制订部门人员考核标准,考核数据的统计,并提供数据的原始依据;配合人力资源部进行数据真实性的稽核;

人力资源部: 负责绩效管理体系的建立、完善、管理、结果公布;

总经办: 负责各部门主管人员考核标准制订、绩效考评。

## 5. 绩效考评频率:

月度 年度 员工试用期满考评见《试用期员工评估规定》

## 6. 月度考评流程:

流程	责任人/部门	绩效
自评	本人自评	绩效
直接上司考评	直接上司	绩效
经理考评	本部门经理	绩效
考评结果公布	人力资源部	
绩效面谈	直接上司	绩效
绩效改进	本部门/人力资源部	绩效
考评抽查审核	人力资源部	绩效

## 6.1 流程说明:

6.1.1 员工直接上司需在1天之内将本组人员的考评成绩表提交至部门经理, 部门经理须在次月3号前将本部门人员的考核情况汇总提交至人力资源部。(未按时提交, 扣除部门经理考核分5分);

6.1.2 当月的员工绩效面谈(表现优秀和表现最差的)由员工的直接上司或部门经理与员工在次月5号前完成。如人力资源部抽查未进行绩效面谈1次扣相关人员(员工直接上司和部门经理)考核分5分;

6.1.3 员工的直接上司根据面谈的结果跟进绩效改进内容, 部门经理须监督此项工作进行;

6.2 年度绩效考评成绩=各月度考评成绩的平均分数\*80%+年度综合评估加权分\*20%。每年1月份完成上年度的年度考核。经理级别的年度考评方式不进行横向对比, 而是纵向对比, 与自己的上年度成绩对比。

6.3 试用期员工的考评具体见《试用期员工评估规定》。

## 7. 考评结果输出

7.1 考核结果将直接与当月工资中的绩效津贴挂钩, 具体情况见下表:

级别名称	考核总分	绩效津贴发放比例	备注
A+		1:1.5	
A	96分及以上	1: 1.2	
B	95-88分	1: 1	
C	87-75分	1: 0.9	
D	74-65分	1: 0.8	
E	65分以下	0	

7.2 评定各级别人数比例与部门目标达成挂钩, 具体各级人员比例见下表:

部门目标考核分数	绩效评定比例
100分	A级人员: 15%、B级人员: 85%、C、D级人员: 0%
95-99分	A级人员: 10%、B级人员: 85%、C、D级人员: 5%
90-94分	A级人员: 5%、B级人员: 85%、C、D级人员: 10%
90分以下	A级人员: 0%、B级人员: 80%、C、D级人员: 20%

备注: A级人员可低于以上比例, C、D级人员不得低于以上比例。

7.3 经理级的绩效考核由总经理评定, 绩效级别不受人员比例的限制;

7.4 当公司月度销售目标达成120%, 全体人员绩效工资按1: 1.2发放;

7.5 评定A+级别人员绩效津贴发放比例1:1.5, 评定该级别的员工该部门必须有事实报告说明, 评定依据是给公司带来直接经济利益超过20000元以上, 并且当月考核成绩在85分以上;

7.6 对连续3个月被评为D的员工,该员工需调换岗位或降薪,如调换岗位后仍然被评为D级,公司有权与该员工解除劳动合同;如年度累积6次评为C,3次评为E的员工,公司有权与其解除劳动合同;因7.5原因解除劳动合同的,属于严重违反公司规章制度,不支付任何经济补偿。

7.7各部门严格控制评定级别人数名额比例;

7.8年度绩效考评成绩将作为优秀员工评选、年度奖金发放、薪资调整、人员晋升、培训等依据。

#### 8. 其它方面:

8.1 关键绩效考核指标需包含的内容:工作职责、工作质量、效率及成本控制、岗位技能、部门目标分解、制度遵守等方面;

8.2 衡量标准:衡量标准必须量化,不能量化的必须流程化;

8.3 人力资源部设为受理投诉部门:处理员工对考核结果不满的投诉,并将处理结果在1周内反馈给员工;

8.4 本制度最终解释权归人力资源部,实施日期:2012年11月1日。



年 月 \_\_\_\_\_ 岗位绩效考核表

部门:

姓名:

工号:

序号	考核指标	配分	衡量标准	自评分	上级考评	评分依据
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
合计考评分数						

直接上司审批:

部门经理审批:

员工确认:



## 七、目标系统建立过程中可能遇到问题点

问题点	解决办法
各部门主管对目标绩效系统的认识不到位。	上级领导重视、人力资源部宣导
在初步建立时，各部门不能准时按系统建立时间计划实施，总说工作太忙，没时间弄目标绩效。	上级领导高度重视
各部门主管由于个人能级水平不够，在分解部门目标时抓不到重点，其中包括：目标项目，监督部门，考核方式，相关表格等。	上级给予指导协助
目标值不准确：目标值是依据近1年数据作参考的，如果数据收集不到位会造成定的目标值不准确。	前期目标系统运行，每半年修订一次目标值，逐步完善目标数据
在实施过程中，各部门提效数据不及时	人力资源严格按照目标制度及绩效制度的要求扣分，并加强宣导
实施过程中，各部门提交目标数据的有不真实的情况	人力资源部加强对公司运作的熟悉了解，更加有力的进行监督
由于各种原因，前期实施时有可能会达不到预期的要求	公司是否认同这个系统，是否有坚持持续改进的决心

