

目 录

第一章 绩效测评与管理规划工作标准

有效绩效管理工作标准	猿
绩效管理计划制定标准	远
成功绩效测评工作标准	园
绩效测评标准制定工作标准	园
员工测评图表设计工作标准	獭
对测评者的培训工作标准	源
测评者案例培训工作标准	缘
对测评者的情景培训工作标准	缘
测评信息收集和处理工作标准	远
员工测评组织工作标准	苑

第二章 绩效考核工作标准

员工绩效考核标准	苑
员工考评操作标准	愿
考勤管理标准	愿
员工出勤管理标准	愿
考勤行为标准	愿
考勤员工作执行标准	员
请假休假管理工作标准	员

第三章 员工激励工作执行标准

员工参与管理制度执行标准	员
纪律处分制度执行标准	员
内部创业规定执行标准	员
公司改善提案制度执行标准	员
员工奖励与惩罚标准	员

第一章

绩效测评与管理规划工作标准

档号：猿猿猿猿猿猿猿猿猿猿

有效绩效管理工作标准

签发人：_____

责任人：_____

签发日期：_____

执行阶段：_____

有效绩效管理的内部受益者

猿猿组织

- (猿) 提高组织整体业绩。
- (猿) 强化团结奋发的组织文化。
- (猿) 稳定人才队伍，吸引优秀人才。
- (猿) 优化组织结构。

猿猿管理者

- (猿) 提高管理效率。
- (猿) 谋求长远发展。

猿猿普通员工

- (猿) 提高精神需求满足度。
- (猿) 获得更多发展机会。
- (猿) 获得优厚报偿。

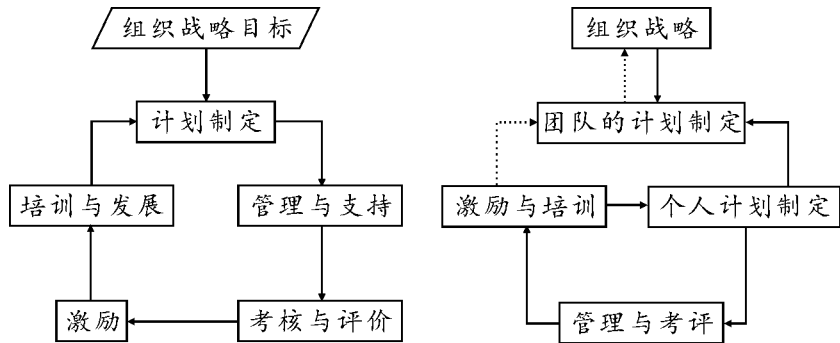
有效绩效管理原则

猿猿以人为本。

- 圆爱目标一致。
- 猿爱员工参与。
- 源爱有效沟通。
- 缘爱管理与支持相结合。
- 远爱科学考核。
- 苑爱适度激励。
- 愿爱持续培训。

有效绩效管理的程序

员爱绩效管理的周期



绩效管理的周期

圆爱绩效管理的具体程序

(员) 制定员工个人工作计划

在组织和团队战略的指导下，结合个人愿意，由员工参与，与管理者共同制定和完善个人职业生涯规划，进行工作设计，以及拟订一定时期内的具体工作计划，保证目标一致。

(圆) 管理与支持

管理者对员工适当授权，让员工的创造性发挥出来。在员工工作过程中，给予指导、激励、协调、支持，解决困难，创造条件，使员

工有释放潜能的空间。

（猿）绩效考评

制定科学合理的考核标准，对员工的日常表现进行记录，进行经常性的考评。考评中要员工自评与管理者考评相结合；考评结果及时反馈给员工，取得认同，并促进员工不断完善工作方式；对考评标准进行修订，以适应具体情况的变化。

（源）激励

既包括工作过程的精神、物质激励，也包括针对绩效考评的结果，对员工进行晋级、提升、加薪、增加福利等正向激励，降级、降职、解聘等反向激励。激励应尽量制度化，且具有柔性，体现激励的公平与效率。

（缘）培训与发展

根据员工工作表现，考评结果，组织和团队发展规划，以及员工职业生涯规划，对员工进行各种形式的培训来提高素质，进而为组织发展提供动因，积累后劲。

档号：~~文件原图~~

绩效管理计划制定标准

签发人：_____

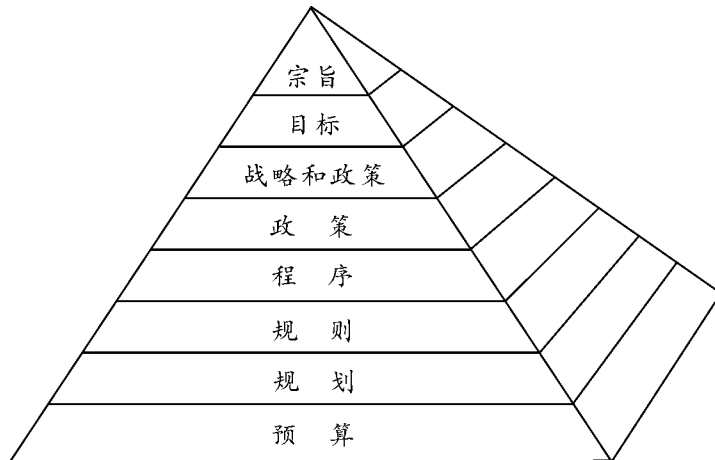
责任人：_____

签发日期：_____

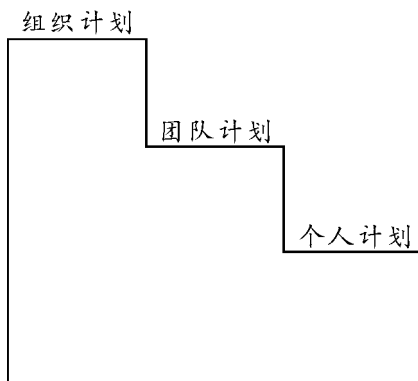
执行阶段：_____

计划层次

由于所处的层次不同，计划可分为组织计划、团队计划，员工个人计划。在不同层次上计划的表现形式各异，有宗旨、目标、战略和策略、政策、程序、规则、规划、预算等。



计划层次体系



计划层次结构

制订绩效管理计划的重要性

员媛保证组织、团队计划的贯彻实施。

圆媛有利于组织目标和员工个人发展目标相结合。

猿媛为员工提供努力的方向和目标。

源媛便于员工发现自身优劣势，机会与威胁，采取防范措施。

缘媛有利员工采取适当的工作方法和途径。

远媛有利于管理者对下属工作给予恰当的引导和支持。

苑媛有利于优化组织资源配置。

愿媛提供对员工进行绩效考评和培训的依据。

制定绩效管理计划的原则

员媛参与原则，即员工参与工作安排，计划制定。

圆媛系统性原则，即员工各层次计划的空间安排，不同期限计划的时间安排，要贯彻系统的思想，统筹兼顾。

猿媛限制因素原则，即各个层次的员工要考虑自己的知识能力、精力、权力大小、支配的资源，可获得支持和帮助，找出那些妨碍目标

实现的限定性因素，量力而行。

源承诺原则，即考虑承诺与完成期限的长短。

缘投入原则，即考虑完成计划投入的时间、精力、成本等。

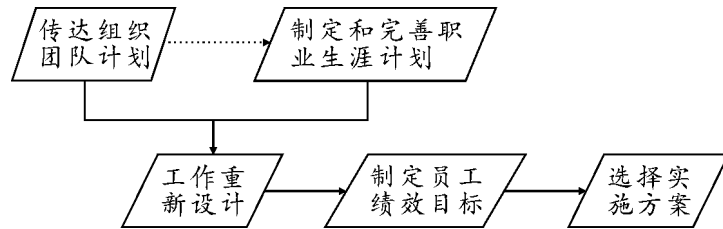
远灵活性原则，即制订计划要留有余地，要有较大的弹性。

苑导向变化原则，即要定期检查、调整和重新制定计划。

绩效管理计划要素

制定绩效管理计划包括五要素：传达组织、团队计划；制定和完善员工个人职业生涯规划；工作重新设计；制定员工业绩目标；选择实施方案。

制定绩效管理计划时既要通观全局，又要见微知著，五要素缺一不可。



制定绩效管理计划的要素

员

（员）组织、团队计划的制定

高层、中层、基层的管理者在制定各个层次的计划时，尽量听取下属的意见，给下属参与的机会，为以后计划顺利实施奠定基础。

下级参与计划的方法多种多样，一般有：

①让计划工作人员和主要的下级主管人员一起制定计划，并鼓励他们与其下属人员讨论计划。

②建立计划工作委员会。在各级组织机构中适当地建立委员会可

而参与修订工作规范。

源制定员工个人绩效目标

针对组织的发展规划制定和完善职业生涯规划以后，员工和上级主管共同对自己的工作进行确认和修订，紧接着就是制定切实可行的绩效目标了。

缘选择实施方案

(员) 制定、选择方案要员工和上级主管协商确定，员工参与可以用其所长，克其所短；上级主管的指导可以使员工行动方案与组织、团队的行动相协调。加强沟通，以免闭门造车。

(圆) 制定和选择方案，要遵循三个规范：

①以目标为导向

不能以展示个人特长而故弄玄虚，南辕北辙。

②灵活性

要有备方案，根据不同环境要有应变措施。

③可操作性

制定的方案应在计划期限内可以实施。

遭现实主客观条件允许。

制定绩效目标

员员工参与

有权参与目标制定，能够表达自己想干什么的愿望。

圆协调一致

个人目标要服从整体目标，并且和各个层次，各个阶段的目标，规划保持协调一致。

猿明确具体

(员) 目标的执行者明确。是独立完成，还是协作？

(圆) 目标标准明确，即所期望达到数量或质量界限必须清楚。

(猿) 实现目标的时限明确。

(源) 保证措施明确。

源援先进可行

(员) 先进性就是设立高水平，富有挑战性的目标，对人们会产生巨大激励作用。

(圆) 可行性是在当前条件下，实现目标的方式、手段途径是可行的，并且经过努力，目标是可能实现的。

缘援灵活性

因为目标是对未来的预期，其间存在一些不确定性因素，比如国家政策、自然灾害、经济波动、信用危机等，所以目标应随着情况变化做适当的修正。但是目标的灵活性并不表示可以随意更改，作为掩饰怠工的手段。

远援易考核性

目标要不仅有助于管理者对员工的绩效进行管理，而且可使员工衡量自身努力程度，能力水平和潜力，以便更准确地进行自我定位，调整职业生涯规划。

档号： ~~文件原示原示原示~~

成功绩效测评工作标准

签发人： _____

责任人： _____

签发日期： _____

执行阶段： _____

测评的功能

根据测评的目的和程序，一个有效的考核评估体系应该具有以下功能：

员准确考核出每个员工的工作业绩和行为。

圆明确识别一个员工的缺点和不足。

猿能够有效激励员工去发扬好的、纠正错的、改进差的。

源及时地给予员工以考核结果的反馈，让他们知道自己在的问题所在。

缘有一个连续的、跟踪的记录，以便于员工今后的发展、晋升和调动等。

实现有效考核应注意点

为实现有效考核，员工考核应遵从下述原则：

员考核必须面向考核的目的

考核前，应对考核的目的首先做出检讨，使之明确无误。然后再

将其应用于人事决策、员工发展和企业诊断方面的目的，才能充分调动员工的积极性，达到实现单位目标的目的。

圆媛管理者和普通员工的考核标准不同。

猿媛不能为考核而考核。

测评的系统化流程

企业员工测评，一般包括计划准备、测评实施、分析评价和结果运用等四个环节。

员媛计划准备阶段

计划准备阶段主要包括组织测评小组、制定测评方案、选择测评人员、培训测评人员等基础工作。

（员）组织强有力的测评小组。

①在测评之前，应设立一个工作小组，具体负责测评过程中的事务性工作，然后选择适当的测评人员，组成强有力的测评小组。

②测评机构的人员要对企业内各个类型、各个行业的员工进行全面正确的测评，因此应按知识、气质、能力、性别、年龄、技能互补组合在一起。

（圆）制定测评方案

测评方案的内容主要涉及被评对象、素质能力测评的指标体系和参照标准设计的确立、测评人员的选择以及测评方法的选择。

①确定被测评对象范围和测评目的

确定测评对象包括两个方面内容：

猿媛确定测评哪一类人员，例如是企业科技人员、企业管理人员还是企业行政人员。

遭媛确定各类人员的范围，例如企业科技人员包括企业中哪些人员，企业中的哪些人员属于科技人员的范畴之列，首先在哪个部门进行测评等。

②编制或修订人员素质能力测评的参照标准。

如果第一次在企业中进行人员素质能力测评，首先要按照测评指标体系的设计程序、设计方法和必须遵循的原则建立指标体系和参照标准。

如果不是第一次进行该工作，就要对以前使用过的指标体系进行审查，如是否需要增加新内容，或各项指标是否明确直观，整个体系是否合理，有没有重复现象，是否符合少而精的原则，测评的内容是否完整等。

③编制员工测评用表

应依员工测评表的设计流程、各种测评表的常规设计方案以及应注意问题编制员工测评表。

④选择合理的测评方法

了解员工测评的技术方法以及它们各自适用的条件、对象和测评目的。根据企业本身的需要，选用合适的测评方法。

(猿) 选择测评人员

①测评人员的条件。

坚持原则，公正不移。

有主见，善于独立思考。

有一定的实际工作经验，尤其是在测评方面的工作经验。

具有一定的文化水平。

有事业心，不怕得罪人。

作风正派，办事公道。

了解被测对象情况。

②测评人员的数量

应根据各单位的具体情况和考核的具体需要而定。一般来说，对某一被测对象进行测评，应该在 3 人以上，还要注意人员在专业知识、部门和职位层次上的搭配，实行多方位的考核。

（源）考核人员培训

①为了保证员工测评工作的质量，对测评者应该进行培训，使们重视这项工作并增强成功的信心。

②通过培训，要让测评者明确测评计划实施的依据、测评者应负的责任和测评意义，以及让他们在对测评的术语理解和标准掌握上尽量保持一致，从而达到测评者掌握测评原则、熟悉测评标准、掌握测评方法、克服常见偏差的目的。

③有必要使测评者认识到测评中的敏感因素或指标，以便能够顺利地开展工作。

④根据人员培训的不同对象和要求，人员培训的种类可分为一般培训、领导培训和专业培训。人员培训的方法有课堂演示、电化教学和案例研究等。

圆爱测评实施阶段

（员）员工测评前的动员和指导

测评前的动员和指导工作的目的是使参加测评工作的所有人员统一思想，明确测评的意义和目的，要求每个测评人员和被测评人员以主人翁的态度参加测评工作，协助测评小组实施该项工作，为合理使用、培养及选拔人才献计献策。

动员工作中最重要的内容是由考核主持人向全体参与考核工作的人员作考核指导语。主要内容为考核目的和填表说明，明确数据保密等事宜，目的是使测评人员能正确地填写人员素质能力考核表，消除顾虑，客观准确地对被测对象进行考核。

考核指导语包括以下内容：

- ①人员素质能力考核的目的。
- ②强调测评与测验考试的不同。
- ③填表的准备工作和填表要求。

- ④举例说明填写要求。