

北方交通欧曼汽车集团企业

文献编号: 北欧办字 2023.003

拟文日期 DATE: 2006/12/24

文献类别: 制度规范

拟文人: 刘瑞英 张鹏

审核/日期:

同意/日期:

收文人 TO: 全体员工

收文部门: 企业各个部门

附件 ATTACHMENT: 附件 1: 绩效计划/考核表
附件 2: 绩效面谈登记表
附件 3: 个人能力发展计划
附件 4: 绩效改善计划
附件 5: 部门个性化绩效管理方案

传阅 阅后存档 保密/期限 其他 页数

北方交通欧曼集团有限公司员工绩效管理工作的规范

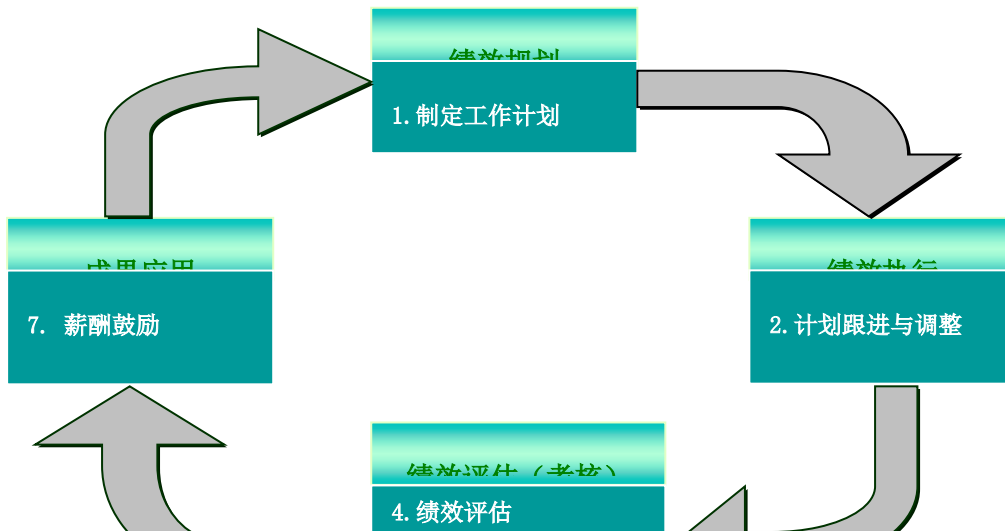
1 绩效管理工作的目的

通过主管上级与员工之间就工作职责、工作绩效和员工发展等问题所作的持续的双向沟通, 协助主管和员工不停提高工作质量, 增进员工发展, 保证个人、部门和企业绩效目的的实现。

2 本规范合用范围

合用于各部门职工岗正式员工的绩效管理, 临时岗员工的绩效管理措施另行规定。

3 绩效管理工作的关键环节



4 各环节的详细规定

4.1 制定工作计划（提议时间：考核周期首月的第二周结束日前）

直接上级在部门年度规划的基础上，把部门工作计划分解为每个岗位/员工的各项重点工作。员工应在本岗位重点工作基础上，根据自己的岗位职责，提出本考核周期的《工作业绩计划/考核表》，并与直接上级讨论确定，作为工作指导与考核根据。

《工作业绩计划/考核表》见附件 1《绩效计划/考核表》的第一部分，此为提议模版，各部门可以根据实际状况进行调整，但应提前将调整状况向行政人资部立案。

4.2 计划跟进与调整（时间：考核周期的全过程）

在计划执行过程中，如出现重大计划调整，员工与直接上级应及时确认计划的更改，并重新填写《工作业绩计划/考核表》。重大调整是指如下状况：

- 权重不小于 20%的工作任务取消或新增；
- 既有任务权重变化（增减）超过 20%。

4.3 过程辅导与鼓励（时间：考核周期的全过程）

直接上级应跟进员工计划执行过程，就绩效问题与员工保持持续的沟通，并定期（提议至少每月一次）与员工一起就计划执行状况进行正式的回忆和沟通，协助员工分析、处理计划执行中已经存在或潜在的问题。

4.4 绩效评估

集团统一规定的两次绩效评估时间为每年的1月份和7月份。部门可根据岗位特点安排考核周期，但至少保证每季度年一次。

员工自评（时间：考核周期末月结束前一周）

考核周期结束时，员工应对照《岗位说明书》和期初制定的《工作业绩计划/考核表》，从工作业绩和关键胜任能力两个方面进行述职和自我评价，填写《绩效计划/考核表》中的有关内容，并提交给直接上级。

评估

.1 对处级管理者及如下员工的评估以两级上级评价为主（时间：下个考核周期首月第一周结束日前）（部门可考虑采用公开述职的方式）

- 直接上级应按照员工的《岗位说明书》、《绩效计划/考核表》的规定，参照员工自评和参与评价者（员工参与项目的合作伙伴、客户等）的意见，对员工本考核期的工作业绩和关键胜任能力进行评价。
- 直接上级与隔级上级确认员工的绩效考核成果。
- 部门总经理最终校正、汇总、确认员工绩效考核成果，并及时反馈给员工的直接上级。如需要更改员工考核成果，须与员工直接上级进行协商。

.2 对部级以上管理者的评估以公开述职和两级上级评价相结合

- 部级管理者（含主管、总监、副总经理、总经理）每年进行一次公开述职，时间安排在7、8月份，重点对管理能力进行评估（主管确定与否评估六个月业绩）。1

月份评估采用两级上级评价，重点评估过去六个月业绩（如已评估上六个月业绩，则评估下六个月业绩，在两次六个月业绩评估基础上，确定整年业绩评估成果）或一年业绩（如未评估上六个月业绩，则评估整年业绩并确定评估成果）。

- 经理/总监/副总的公开述职由业务/部门组织，总经理以上干部由行政人资部组织。

考核排序

.1 处级管理者及如下员工考核排序规定

.1.1 考核分组

.1.2 排序方案

.2 部级管理者考核排序规定

.2.1 考核分组

.2.2 排序方案

.3 几类特殊人员的考核排序

4.5 绩效反馈

直接上级绩效面谈（每财年至少保证四次绩效面谈）

隔级上级绩效面谈

4.6 制定个人能力发展计划

4.7 成果运用

奖金应用

其他应用

4.7.3 绩效工资类应用（辅以平衡计分卡）

5 有关问题的规定

5.1 绩效考核方案的个性化处理

5.2 绩效考核的提前处理

5.3 考核申诉

员工假如对本期绩效管理工作（过程或成果）有重大疑义，可以在接到正式告知的 15 天之内，向部门总经理或行政人资部提出申诉。部门总经理或行政人资部理解事情的通过和原因，对申诉所波及的事实进行认定，将事实认定成果和申诉处理意见反馈给申诉双方当事人，并监督贯彻。

5.4 绩效记录

5.4.1 员工、直接上级和部门行政人资应保留对应的绩效记录；部门应在绩效管理

的全过程建立并保留有关绩效记录，包括《绩效计划/考核表》、《个人能力发展计划》、《绩效面谈登记表》和《绩效改善计划》等；行政人资部将不定期检查各部门绩效记录管理状况。

5.4.2 为保证绩效记录的有效性，绩效记录原则上不容许涂改；若需要修改或重新记录，需由当事人签字确认。

5.4.3 各级人员如因工作需要记录/档案的调阅/查阅，须通过员工所属部门总经理或主管副总经理的同意方可进行。

5.4.4 绩效记录的保留期限为三年；对于超过保留时限的文献和记录，由部门人力资源工作人员统一销毁。

6 监督岗位：本规范由企业行政人资部绩效管理岗监督执行。

7 生效日期：本规范自颁布之日起生效，有效期至 2023 年 1 月 15 日。

8 解释权限：本规范由企业行政人资部负责解释。

一、附表

一、 部门满意度调查表

<部门经理用>

行政人资部

1. 总体上，您对行政人资部工作与否满意？
2. 您怎样评价行政后勤部工作体现？
 - (1) . 1 有进步
 - (2) . 2 无变化
 - (3) . 3 有退步
3. 详细有哪些变化？
4. 下面我们想理解一下您对行政人资部的见解，请您对如下选项分别进行满意度评价
 - (1) . 1 矩阵式管理模式的贯彻和贯彻
 - (2) . 2 部门创新意识
 - (3) . 3 工作流程有序
 - (4) . 4 以客户为导向持续改善服务
 - (5) . 5 客户界面
 - (6) . 6 问题处理

- (7) . 7 工作效率
- (8) . 8 组织和协调能力
- (9) . 9 前期沟通及时性
- (10) . 10 对部门制定考核方案的支持力度
- (11) . 11 对部门的意见和提议尊重程度
- (12) . 12 面试成果提供的及时性
- (13) . 13. 评价措施和技术的有效性

5. 您对招聘渠道和面试甄选工作的满意度？

6. 在哪些方面还存在局限性： 1 外部招聘渠道专业化 2 内外部网络招聘信息更新的及时性 3 个人简历的及时性和可选择性不够 4 征询服务提供部及时 5 面试成果提供的及时性 6 评价措施和技术的有效性 7 面试技术和措施的培训 8 其他

7. 您对企业有关人事制度建设的满意度？

8. 对各分企业人事建设方面，您对人力资源部工作的满意度？

9. 您对岗位管理工作的满意度？

10 您对行政人资部的如下详细业务的满意状况怎样？

11 在制度建设和管理政策制定上

12 企业环境的规模和建设

13 在问题 4.6 中，假如您选择了“差或局限性”的答案，烦请您详细阐明原因，以便详细工作的改善。

14 下季度，行政人资部应重点加强哪些薄弱环节的工作？

财务部

1. 1 总体上，您对财务部新财年的工作与否满意？
2. 2 您怎样评价财务部在新财年的工作体现？
 - (1) . 1 有进步
 - (2) . 2 无变化
 - (3) . 3 有退步
3. 3 详细有哪些变化？
4. 4 下面我们想理解一下您对财务部的见解，请您对如下选项分别进行满意度评价
 - (1) . 1 矩阵式管理模式的贯彻和贯彻
 - (2) . 2 部门创新意识
 - (3) . 3 工作流程有序
 - (4) . 4 以客户为导向持续改善服务
 - (5) . 5 客户界面
 - (6) . 6 问题处理
 - (7) . 7 工作效率
 - (8) . 8 实现承诺

您对财务部的如下详细业务的满意状况怎样？

5. 5 在制度建设和管理政策制定上
6. 6 对各事业部和大区专题的业务指导和支持
7. 7 对财务报表工作的满意度

在哪些方面存在局限性：

- (1) . 1 提供及时性
- (2) . 2 数据精确性
- (3) . 3 数据全面性
- (4) . 4 其他

8. 8 对企业经营分析工作的满意度

在哪些方面存在局限性：

- (1) . 1 汇报及时性
- (2) . 2 数据精确性
- (3) . 3 内容合用性
- (4) . 4 分析深入
- (5) . 5 熟悉业务
- (6) . 6 其他

9. 9 对资金统筹安排和调度工作的满意度

在哪些方面存在局限性：

- (1) . 1 合理性
- (2) . 2 有效性

(3) . 3 运作考核体系建设

(4) . 4 专业水平

(5) . 5 其他

10. 10 对预算工作的满意度

在哪些方面存在局限性:

(1) . 1 前期培训

(2) . 2 过程指导

(3) . 3 信息反馈和沟通

(4) . 4 大项费用预算措施的合理性

(5) . 5 预算审批的组织和协调

(6) . 6 其他

11. 11 在问题 1-10 中, 假如您选择了“差”的答案, 烦请您详细阐明原因, 以便详细工作的改善。

12 下季度, 财务部应重点加强哪些薄弱环节的工作?

<一般员工用>

1. 行政人资部

2. 1 对备品工作的总体满意度?

3. 2 对办公环境的总体满意度?

4. 3 对办公环境在哪些方面存在局限性?

5. 1 环境清洁 2 空气质量 3 环境温度 4 照明程度 5 家俱质量 6 其他____

6. 4 对前台接待和会议服务工作的满意度?
7. 5 前台接待和会议服务工作在哪些方面存在局限性?
8. 1 接待来宾及时性 2 接待员仪表 3 差错状况 4 服务态度 5 服务周到 6
其他_____
9. 6 对总机接线的满意度?
10. 7 总机接线在哪些方面存在局限性?
11. 1 接听及时 2 对的转接 3 对人员熟悉程度 4 服务态度 5 语言规范 6
其他_____
12. 8 对文印/收发 的满意度?
13. 9 文印/收发 在哪些方面存在局限性?
14. 1 服务意识 2 工作态度 3 收发 信件及时性 4 转发文献丢失/转措状况
15. 5 手续简便性 6 其他_____
16. 10 对文献/物品递送和邮寄服务的满意度?
17. 11 文献/物品递送和邮寄服务在哪些方面存在局限性?
18. 1 服务意识 2 工作态度 3 传递的及时性 4 传递的丢失/错误状况 5 手续
简便性
19. 6 其他_____
20. 12 资源预定服务的满意度?
21. 13 资源预定服务在哪些方面存在局限性?
22. 1 操作以便性 2 系统可靠性 3 提供服务精确性 4 系统故障修复及时性
23. 5 出现故障的应变能力 6 其他_____

24. 14 对车辆保障的满意度?
25. 15 车辆保障在哪些方面需要改善?
26. 1 发车及时性 2 司机服务态度 3 车辆清洁程度 4 其他_____
27. 16 您认为行政后勤工作需要在哪些方面重点加强, 请详细阐明:
28. 3 在主管领导对您进行绩效考核时, 您认为绩效考核自身存在哪些问题和局限性?
29. 1 争议处理和放映渠道的畅通性 2 考核指标的有效性 3 考核流程的监督
30. 4 对负责考核主管的约束力 5 考核分数计算方式合理性 6 其他_____
31. 4 您对评议工作的满意度?
32. 5 您认为评议工作存内在那些局限性?
33. 1 评议的目的和用途宣传 2 保证获得真实成果的措施 3 对员工进行评价意义反馈
34. 4 评议工作对工作改善的作用 5 员工评议在考核中的体现
35. 6 其他_____ (请详细阐明)
36. 6 (限转正员工回答) 您对办理转正手续过程的满意度?
37. 7 转正手续办理在哪些方面存在问题和局限性?
38. 1 实习期满及时获得与否转正反馈 2 人事办理手续和流程的宣传
39. 3 人事手续办理规范性 4 人事手续办理及时性 5 征询服务对外宣传
40. 6 人事办理手续和流程复杂程度 7 其他_____ (请详细阐明)

8 在薪酬福利执行过程中（如薪酬发放精确、失误改正和征询工作），您与
否感到满意？

41. 9 哪些方面存在问题和局限性？

42. 1 发放薪酬的精确性 2 征询 对外公布和查询以便 3 改正薪酬失误手
续复杂性

43. 4 薪酬福利政策宣传力度 5 咨问询题处理效果 6 其他_____（请
详细阐明）

44. 10 （限入职工工回答）您对招聘过程与否感到满意？

45. 11 招聘过程在哪些方面存在问题和局限性？

46. 1 招聘人员态度 2 业务水平 3 遵守自己的承诺 4 仪表和举止

47. 5 其他_____（请详细阐明）

48. 12 您对人力资源部有哪些意见和提议？

49. 其他：重要理解您对企业制度的见解

50. 1 您认为目前应当迫切建立的企业级制度重要是哪方面？

2 您认为企业级制度中有哪些没有得到很好的执行？请列举制度名称。

51. 财务部

52. 1 您对财务部的整体工作的满意度怎样？

53. 2 您对财务部提供的借款、报销服务与否满意？

54. 3 借款、报销服务工作在哪些方面存在局限性？

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/8160141401010135>

55.