

中国中车实施全员绩效管理指导意见

第一章 总 则

为深入推进用工和分配制度改革，促进企业高质量发展，实现中国中车“双打造一培育”奋斗目标，建立和完善现代企业人力资源管理制度，结合中国中车（以下简称公司）实际情况，对所属企业实施全员绩效管理提出以下指导意见。

本办法所称的全员绩效管理是指以企业发展战略为导向，将组织目标、经营责任等内容以及对员工的关键行为要求，以绩效合约形式层层分解落实到每一级组织、每一位员工，使管理者与员工在工作目标、任务要求上达成共识，并根据一定的评估标准和方法进行检查和评价，激励员工持续改进工作绩效，最终实现企业发展目标的一种管理方法（见附件）。全员绩效管理包括组织绩效管理和员工个人绩效管理两个层面，组织绩效管理对象为企业各级部门和业务单元，个人绩效的管理对象为员工个体。

其中，员工绩效考核是指按照一定的标准，采用系统、科学

的方法，检查和评定员工对岗位所规定的职责的履行程度，以确定其工作成绩的一种管理方法。

公司依据国家有关政策，制订全员绩效管理制度，指导所属企业有效开展全员绩效管理工作，并对工作情况进行监督和检查。所属企业依据国家、公司的有关政策，制订本企业内部全员绩效管理制度，开展全员绩效管理工作，接受公司的指导、监督和检查。

第二章 建立全员绩效管理体系

全员绩效管理体系是以绩效考核为重点，旨在提升组织绩效和员工个人工作绩效的一系列管理行为，包括实施范围、绩效计划、绩效辅导、绩效考核、绩效沟通、绩效申诉、绩效结果应用、管理体系的评价与改进等方面的内容。

一、实施范围

组织绩效管理的实施范围为企业各级生产经营单元、以及管理、服务部门；个人绩效管理的实施范围为企业内部全体在岗员工。

二、绩效计划

（一）制定组织绩效计划

企业根据经营目标、重点工作和自身发展需要，制定所属二级组织的绩效管理计划，确定绩效管理各环节的工作部署和安排，明确二级组织的绩效考评指标和重点工作，传递经营压力。

（二）制定个人绩效计划

由部门的主管领导和员工在绩效管理周期期初，根据员工岗位职责，结合部门绩效指标、重点工作等协商制定个人绩效计划。

三、绩效辅导

业务主管部门就组织绩效管理对企业的其他部门进行绩效辅导；部门领导应及时了解员工工作状况、沟通辅导下属工作，以便提高组织和个人绩效水平。

绩效辅导一般包括操作前的导入培训、操作期间教练指导培训和操作后的总结提高培训。操作前的导入培训是主要针对全体员工进行的有关绩效管理理念及绩效管理体系的培训，以达到对企业绩效管理体系的理解和认同；操作期间教练指导培训目的是使考核者掌握正确的考核方法、正确使用考核结果、及时恰当地反馈考核结果；操作后的总结提高培训一方面是针对被考核者能力或技能的不足进行提高培训，另一方面是针对考核体系运行中的操作、标准、方式等不足进行总结、讲评，以提高员工绩效考核体系运行的质量。

四、绩效考核

（一）考核内容

1. 组织绩效

组织绩效的评价指标主要依据生产经营单元、以及技术、管理、服务等部门(以下简称“部门”)职责确定，重点衡量部门职责的履行情况和效果，可包括部门关键绩效指标(KPI)、部门重点工作指标(GS)和部门之间相互评价的周边绩效等。

2. 个人绩效

个人绩效的评价指标主要依据岗位职责确定，重点衡量个人岗位职责的履行情况和效果，一般包括工作业绩指标、个人行为类指标两大类。

（二）考核标准

绩效考核标准即绩效考核的依据和尺度，一般根据组织和岗位所要达到的目标确定。包括定性标准和定量标准。定性标准主要是针对工作能力和工作态度的评价而设计的；定量标准主要是针对工作业绩的评价而设计的。

（三）考核方法

绩效考核的方法是绩效考核工作的核心和关键，直接关系到绩效考核的导向和考核结果的准确性。绩效考核的方法可根据不同的考核内容、不同的考核对象而确定。对工作业绩的考核主要采用工作标准法，把工作结果与预先确定好的工作标准对照，以评价组织或员工绩效；对综合绩效的评价可采用关键绩效指标

（KPI）、平衡记分卡（BSC）、因素分析法、360° 反馈评价法；对员工工作能力和工作态度的考核可采用硬性分布法、强制选择法、排序法等。各种方法有其各自的优缺点，不同的情况应选择使用，必要时也可综合运用。

五、绩效沟通

绩效评价完成后，组织之间要相互沟通，部门领导要与下属进行沟通。组织之间的沟通可以通过绩效沟通会、绩效发布会等形式实现；部门领导与下属之间的沟通可以通过绩效面谈的形式实现。

绩效沟通以提高绩效、能力为目标，通过绩效沟通，使员工明确自己的不足，倾听员工对考核结果的意见，共同制定改进计划，以实现提高绩效的目的。

六、绩效申诉

部门或员工对绩效评价结果不认同的，可先与有关管理部门或相关负责人进行沟通，对沟通结果仍不认同的，企业应建立绩效申诉渠道，明确有关各方的职责和权限，规范申诉程序。

七、绩效结果的应用

绩效结果可以从“绩效得分”和“绩效分布”两个维度体现。“绩效得分”是指针对具体考核指标、依据设定的考核标准得到的结果，客观反映了组织或员工绩效目标的完成情况；“绩效分布”是指绩效得分的分布情况，反映了组织或员工绩效得分的排名和相对位置。

组织绩效结果应与组织薪酬分配、评先评优挂钩。员工绩效结果应实施强制分布，设置一定的绩效等级和分布比例，并可建立“绩效积分”制度，按照员工所处的绩效等级赋予相应的绩效积分。企业要切实落实绩效结果的应用，“绩效得分”应与员工的薪酬分配挂钩，目标绩效工资与岗位工资的比例原则上不低于1:1；“绩效积分”可与职业发展及各类评先评优挂钩，确保通过绩效管理，实现有效的激励和约束。

八、绩效改进

绩效管理部门应会同被管理者对绩效结果进行分析，针对差距和不足查找原因，制订并实施改进计划，不断提高组织和员工的工作绩效。

九、绩效管理体系的评估和完善

企业应定期对全员绩效管理体系的运行情况进行评估，以保证体系的有效性。对考核体系的评估可以分别从短期效果和长期效果来考察。短期效果的主要指标包括：绩效指标的完成率、绩效沟通确定的行动方案、考核结果的书面报告的质量、员工对绩效管理的态度以及对所起作用的认识、公平性等；长期效果的评估指标主要有：组织的绩效、员工的素质、员工的离职率、员工对企业认同感的增加等。

企业应建立绩效管理体系的自我评价和完善机制。针对绩效体系在运行过程中出现的问题，同时考虑企业战略、市场形势、经营环境等因素的变化，依据绩效体系评估结果，适时对绩效体系进行改进和完善，并形成长效工作机制。

第六章 加强全员绩效管理

一、解放思想，统一认识。全员绩效管理是企业战略管理的重要组成部分，是企业对员工实施价值管理的有效手段，是推进用工和分配制度改革、实现“管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的基础和支撑。各企业要从战略实施的高度充分认识员工绩效管理的重要性，把开展员工绩效管理作为人力资源管理的重要基础性工作常抓不懈。

二、加强组织，明确责任。各单位要切实加强实施全员绩效管理工作的组织与领导，各企业主要负责人要亲自挂帅，建立健全绩效管理组织和领导机构，制定和完善相关工作机制，明确各职能部门的职责分工，强化组织保障与机制保证。

三、完善办法，科学实施。各单位要从企业发展战略出发，研究和完善适合本企业生产经营特点的绩效管理体系和管理办法。针对部门的不同职责、以及员工所处的不同岗位，科学、合理地确立绩效指标，突出分类指导，不断增强绩效管理的导向性、针对性和实效性。

四、全员参与，强化监督。各单位要切实加大绩效考核的力度、广度和深度。考核范围要涵盖企业的全体在岗员工，将经营责任从上到下层层传递与落实，建立起完善的目标分解与考核机制。同时，要认真听取基层员工意见，将考核办法、考核过程、考核结果在一定范围内公开，切实接受广大员工监督。

五、系统应用，创新机制。各单位要把绩效考核结果与薪酬分配、职位调整等紧密挂钩，严格兑现奖惩。要合理确定绩效考核结果的分级比例，避免考核等级的平均化倾向。要高度重视绩效考核结果的反馈，提出改进方向，引导优秀管理者和员工不断创造卓越业绩，激励后进者努力追赶先进。要通过全员绩效考核，促进企业深化内部制度改革，真正建立起“岗位能上能下、员工能进能出、薪酬能高能低”的激励与约束机制。

六、加强自查，持续改进。各单位要加强对实施全员绩效管理工作的自查，持续改进和提高全员绩效管理工作质量和水平。要注重结果考核与过程评价的高度统一，对考核过程中目标的确定、执行、评价、反馈以及考核结果的应用等各个环节实施闭环管理，定期检查分析绩效目标执行情况，确保绩效目标的完成。

全员绩效管理模型

根据中国中车现行组织架构与管控模式，全员绩效管理将采用分层管理模型。模型以目标管理（MBO）为基础，主要采取平衡积分卡（BSC）、关键业绩指标法（KPI）和量表法等工具。全员绩效管理模型见下图：

