

广东省妈妈壹选关爱健康成长基金会绩效考核制度

一、总则

(一) 目的

通过推行员工绩效管理制度，帮助员工加深理解自己的职责和目标，充分调动员工的积极性和创造性，在基金会营造绩效导向的氛围，促进基金会各项目标的实现。

(二) 原则

1、公正、公平、公开原则 考核内容和流程向考核对象公开，以过程的公正保证结果的公正。

2、客观原则 强调以数字和事实为依据，对KPI业绩考核结果做出客观性评价。

3、业绩改善原则 绩效考核是一个管理手段而非最终目的，考核责任人将通过不断沟通帮助考核对象发现工作中存在的问题，找到改进的方向，从而使组织和员工达到更高的业绩水平。

4、比例控制原则 参与考核的员工根据其绩效水平被评为不同的等级，基金会对不同等级员工的人数进行比例控制，确保通过绩效考核可以对员工的工作业绩加以公正认可。

(三) 适用范围

1、本制度适用于基金会所有正式员工。

2、试用期员工不参加绩效考核。

(四) 考核管理体系

1、两级管理体系

实行绩效考核两级管理体系：第一级是基金会的主管，负责确认员工绩效考核的总体思路和管理制度。第二级是各部门，在基金会整体政策和框架的基础上，根据自身特点制定考核细则，并对考核结果进行应用。

2、基金会管理职责

(1) 基金会管理层：基金会管理层根据基金会管理体制，确定员工绩效考核政策,审批员工绩效考核相关制度。

(2) 秘书处 (人力资源部)：是员工绩效考核管理政策的制定部门，负责整体考核框架和制度的制定。

(3) 基金会各部门管理职责—基金会各部门主管（指部门负责人）为责任人：

A 根据基金会员工绩效考核管理制度,结合本部门实际情况，制定符合自身特点的员工绩效考核办法；

B 负责员工绩效考核的操作，确保考核过程符合基金会政策和制度;

C 针对绩效考核中存在的问题，及时向理事长反馈,协助基金会不断完善绩效考核体系。

二、考核要素

(一)考核责任人：对员工的考核由其直属主管负责，直属主管的上一级主管对考核结果进行确认。

(二) 考核输出结果

1、员工绩效考核得分：员工绩效考核得分满分为100分。

2、员工绩效考核等级：员工绩效考核结果分为A、B、C三个等级。

(三)考核等级比例控制

1、为了确保考核结果的客观和公平，体现绩效导向原则,需对员工考核的等级进行比例控制,员工的考核等级遵循以下比例分布：

(1) 月度考核等级分布比例

考核等级 A B C

分布比例5%~10% 75%~85% 10%~15%

(2) 年终考核等级分布比例

考核等级 A B C

分布比例 5% 85% 10%

2、月度考核中,各考核等级人数由参加该月度考核的人数和相应考核等级的分布比例确定;年终考核中,各考核等级人数由参加年终考核的人数和相应考核等级的分布比例确定。

(1) 月度考核为C且经过业绩改善期仍不能达到基金会要求而被淘汰的人数,可以计入年终考核等级为C的人数。

(2) 员工考核结果的控制比例每年由基金会秘书处提出调整方案,报基金会管理层审批。

3、考核等级确定:在员工绩效考核得分确定后,按单位将考核得分从高到低进行排列,再依据考核等级的控制比例,确定每位员工的考核等级。

三、考核体系

员工绩效体系由月度考核和年终考核两部份构成。

(一) 月度考核

1、考核对象:基金会所有转正后的正式员工。

2、考核时间:

(1) 月度考核的考核间为下月第一个周。

(2) 年终考核时间为下一年的第一个月。

3、考核方式

月度考核采取月度工作目标评价/KPI指标完成情况评价/管理目标评价/客户满意度评价等方式,由其主管根据其月度初设定的上述目标进行考核。

4、考核过程和沟通

(1) 员工自我评价:员工依据月度工作目标/KPI 指标,全面回顾个人工作,客观、认真评价个人工作情况,在《员工《月度》绩效考核表》(见附件1)上为自己打分(0~100分)并对自己的工作进行综合评价,然后将考核表交直属主管。

(2) 主管评价:主管根据员工工作情况并参考员工自评,全面分析员工工作中的优势和待改进部分,给员工打出绩效评估分数(0~100分)和考核等级,并给出综合评价意见。

(3) 员工与主管沟通面谈:双方就员工综合考核分数和等级进行沟通,达成共识后双方签字认可。如果双方不能就考核结果达成一致,以理事长签字认可的考核等级为最终结果。

(4) 理事长确定员工考核等级：理事长最终确定本单位员工的月度绩效考核等级。

(5) 秘书处（人力资源部）总考核结果：各单位员工考核等级经理事长签字确认后汇总至基金会秘书处（人力资源部）。

(6) 业绩改善：绩效考核等级为C的员工自动进入业绩改善期,业绩改善期为一个月,以帮助该等级员工改进工作以达到基金会要求。员工在改善期满后仍不能达到基金会要求进行淘汰。

5、考核结果应用：月度考核结果主要应用于员工月度绩效工资（浮动工资或奖金）的调整。

(二) 年终考核

1、考核对象

(1) 年终考核对象是2008年月日入职且2008年12月30日仍在职的正式员工。(2) 2008年12月30日仍未转正的试用期员工不参与年终考核。

2、考核时间：年终考核时间为次年的第一个月。

3、考核方式：年终考核采取年度工作目标评价/KPI指标完成情况评价/管理目标评价/客户满意度评价等方式，由其主管根据其年初设定的上述目标,并结合全年月度考核结果进行考核。

4、考核过程和沟通：

(1) 员工自我评价：员工依据年度工作目标逐项回顾个人工作，客观、认真评价个人工作业绩,在《员工（年度）绩效考核表》的第一部分填写各项工作的完成情况、给出自评分数(0~100分),并对自己全年的工作业绩进行综合评价,填写完毕后将考核表交直属上级。

(2) 主管评价：主管逐项评价员工工作目标完成情况，给出评估分数(0~100分)和考核等级，并对员工全年工作业绩做出综合评价。

(3) 员工与主管沟通：

A、双方就员工年终综合评估分数和等级进行沟通并签字确认；

B、双方就员工的年度发展计划进行够沟通，主管帮助员工制定长期和短期的发展目标以及具体的实现方式；

C、如果双方不能就考核结果达成一致，以理事长签字认可的考核等级为最终结果。

(4)理事长确定员工考核等级：理事长最终确定本单位员工的年度绩效考核等级。

(5)秘书处(人力资源部)汇总考核结果：单位员工考核等级经理事长签字确认后汇总至秘书处（人力资源部）

(6)业绩改善：绩效考核等级为C的员工自动进入业绩改善期，员工在改善期满后仍不能达到基金会要求进行淘汰。

5、考核结果应用：年终考核结果主要应用于员工年终奖金分配和未来的职位、薪酬调整。

四、其他

本制度解释权属广东省妈妈壹选关爱健康成长基金会，理事会会议通过后起实施执行。