



北京基业长青社会组织服务中心 绩效管理制度

绩效管理是组织实现目标成果的核心机制，是把战略转换为执行力的保障，是实现组织发展和员工个人成长相辅相成的管理手段。

第一条 目的

（一）为提升组织的战略执行能力，加强战略重点与具体工作的连接，通过上下互动的模式建立明确清晰的从目标到成果的管理体系，确保组织战略目标的达成；

（二）通过建立以工作成果、贡献，提升员工能力为导向的评价体系，使管理者与员工之间通过持续的沟通辅导，在目标与实现目标的策略方法上达成共识、促进员工取得优异绩效，提升组织整体效能，营造追求卓越的组织文化；

（三）通过绩效评定与目标完成情况挂钩，实现个人绩效结果同奖金分配、薪酬调整、职位晋升和淘汰挂钩的方式，激发员工的自我驱动力和个人成长。

第二条 适用范围

本办法适用于中心全体全职员工，劳动合同周期不超过半年、全年病假超过三个月和12月31日前离职的员工不参



加当年的绩效考评。

第三条 原则

（一）上下贯通原则：根据经理事会确定的中心愿景、使命、价值观和战略目标，中心自上而下制定年度工作目标，并层层分解到各部门和员工个人的绩效目标，同时自下而上与员工沟通达成年度绩效目标共识，使员工的工作目标和绩效与组织的目标和业绩紧密连接。

（二）沟通承诺原则：中心和员工应对绩效目标充分沟通，达成共识，员工须对绩效目标进行承诺。目标制订和评价应体现依据职位分类分层的思想，既要具有挑战性又要具有可实现性，对于不同的员工，其绩效考察的侧重点将有所不同。

（三）全面衡量原则：员工绩效包括目标完成情况、策略执行状况、团队和个人发展三方面，既要考察工作结果，又要关注在工作中的策略和对团队的贡献，以及个人成长。

（四）相关评价原则：目标设定时应界定有直接工作关系的相关评价者，评价时，须充分征求相关评价者的意见与评价，并依此作为考核依据，相关评价者应及时提供客观的反馈。

（五）客观性原则：以确定的工作目标为依据，以日常管理中的观察、记录为基础，强调以数据和事实说话；



(六) 公开透明原则：让被考评人了解考评的程序、方法及自身的考评结果等事宜；

(七) 发展改进原则：考评反馈为解决工作中存在的问题与不足，制定下一步改进计划；辅导帮助员工提升能力，打造专业高效的团队是绩效管理的关键作用之一；

(八) 常规性原则：将绩效管理纳入到日常管理，成为常规性的管理工作。

第四条 绩效管理体系

(一) 绩效管理在本中心的操作性定义：中心与员工之间在目标与如何实现目标上达成共识，促进员工与组织取得优异绩效，实现中心战略目标的持续循环管理过程。这个过程包括：绩效目标制定、绩效实施辅导、绩效评估反馈、绩效结果应用。

1、 绩效目标制定：中心战略自上而下逐层分解，确保战略目标的达成。

(1) 组织战略目标和绩效目标制定：由理事会制定中心中长期战略目标以及核心项目，中心据此分析实现组织目标的关键举措和人力资源安排，制定中心年度绩效目标。

(2) 部门绩效目标与工作计划制定：在新绩效周期开始时，将中心总目标分解到各部门，与各部门负责人沟通确



定部门绩效目标和工作计划；

(3) 员工绩效目标与个人绩效承诺：部门负责人将部门绩效目标分解到员工，与其沟通制定个人绩效承诺。

2、 绩效实施辅导：贯穿整个绩效期间，中心负责人（理事会、主任 / 副主任）、上级主管就员工的工作进展提供连续性的辅助和指导，通过观察、反馈、面谈、定期总结回顾（月度、季度）绩效进展情况，提供及时的反馈、探讨改进方案和辅导员工提升。

3、 季度绩效辅导对象为部门负责人；月度绩效辅导对象为部门其他员工。

4、 部门负责人的考核人为主任、副主任，部门其他员工的考核人为部门负责人。

5、 绩效评估反馈：

(1) 绩效周期结尾，由员工先填写绩效评估表并先自行评分。

(2) 由直接上级与员工面谈，进行绩效反馈和评分，总结和表扬优秀业绩，找出不足和制定改进计划。

(3) 中心根据年度目标达成情况最终对员工的绩效进行综合评定。

6、 绩效结果应用：



- (1) 制定员工个人绩效改进计划
- (2) 年终绩效奖金发放
- (3) 薪酬福利和职务岗位调整
- (4) 制定中心发展和培训计划
- (5) 对员工进行警告提醒，淘汰员工

(二) 绩效管理周期

中心实行年度绩效考核，绩效管理周期为每年的 1 月 1 日至 12 月 31 日。年中进行季度绩效回顾和反馈，年底进行全年绩效考评。

(三) 绩效管理组织和责任体系

中心的绩效管理由主任全面负责，充分调动各部门负责人和员工共同协作，落实绩效管理办法。

1、 绩效管理层次

被考核人	考核人	周期	考核方法
主任 / 副主任	理事会	年度	述职/工作总结+年度绩效目标、关键绩效指标
部门负责人	主任 / 副主任	年度	工作总结+个人绩效反馈
员工	部门负责人	年度	工作总结+个人绩效反馈

2、 绩效管理中的职责划分



角色	职责
理事会	1、审核批准中心绩效管理制度 2、评议中心年度工作完成情况 3、审定主任 / 副主任的绩效目标完成情况
主任 / 副主任	1、起草修订完善中心绩效管理制度 2、制定中心年度工作目标并分解到具体责任人 3、辅导支持部门负责人完成绩效目标 4、审核确定部门的绩效考核结果
部门负责人	1、组织、制定部门绩效计划、工作目标 2、执行绩效管理制度，和下属员工沟通共同制定绩效计划、工作目标 3、定期与员工进行沟通、辅导，进行绩效跟踪及指导，并保存绩效记录 4、对员工进行客观的绩效考评 5、给予员工考评反馈及面谈，协助员工提高绩效，共同制定绩效改进计划 6、对绩效管理中出现的问题随时和综合部沟通并提出意见
员工	1、学习和了解中心的绩效管理制度 2、理解或参与制订部门的工作目标和绩效指标 3、积极配合直接上级讨论、确定本人的绩效承诺 4、在工作中主动和上级保持沟通，努力达成绩效目标 5、认真进行自我评估，并与直接上级进行交流沟通
综合部	1、设计、完善绩效管理办法 2、组织、协调绩效管理工作 3、提供绩效培训、咨询和辅导 4、汇总、分析、存档各类绩效考核结果



	5、接受、处理员工考核申诉
--	---------------

第五条 绩效评分标准：绩效目标的评价采用 1-5 分评价，具体定义如下：

分数	定义
5—卓越	超额完成绩效指标，对完成中心或部门年度绩效目标有卓越贡献、重大突破或进展（如对中心发展产生重大影响的贡献、在公益行业产生巨大影响）。
4—高绩效	完成绩效指标，对完成中心或部门年度工作目标有较大贡献（如创造性地开展工作，比预定规划提早达成目标或完成效果超出预期）。
3—达标	完成绩效指标，保障各项工作进展顺利。
2—待改进	未完成绩效指标，或工作中存在不足，有待改善和提升
1—调整工作	工作中有重大过失，对中心产生较大负面影响

每项绩效指标分别打分，按权重加权合计得出总分，保留小数点后两位。全年事假累计超过 5 天不得评 5 分，全年事假累计超过 10 天不得评 4 分。

第六条 绩效考评结果应用

员工年度绩效考评结果直接同年度奖金、薪酬调整、晋升、调岗和淘汰作相应的连接，激发员工的动力和鞭策差距员工。

（一） 年终绩效奖金

员工个人年度绩效考评结果决定员工年终绩效奖金的系数，员工年终奖金按以下公式计算：



员工年终绩效奖金=月薪（税前含五险一金，不含中心代缴部分）*年终绩效奖金系数

员工个人绩效奖金系数根据员工个人绩效考核结果等级按下表确定：

个人绩效评分	年终绩效奖金系数
5	3
大于4，小于5	2-3之间，保留小数点后两位
4	2
大于3，小于4	1-2之间，保留小数点后两位
3	1
小于3	0

（二）薪酬调整

考评结果为4分及以上的，在调薪时给予相对较高的加薪幅度；考评结果为3分以下的，调薪额度为零。

（三）岗位、职位调整

1、职务晋升的必要条件之一。绩效考评结果为4分及以上的可享有职务晋升的优先权；

2、岗位调配的考量点之一。绩效考评结果为2分及以下的，对其进行诫勉谈话并限期改进，一般制定3-6个月的改进计划；也可以进行岗位适配性调查，考察其能力是否胜任当前的岗位，可做适当的岗位调整，以观后效；



3、 末位淘汰的依据。绩效考评结果为 1 分或者连续两年为 2 分或 1-2 分之间的，解除劳动合同或劳动合同到期后不再续签，以确保员工队伍的活力和竞争力。

（四） 培训与员工发展

1、 根据绩效考评结果，帮助员工改进绩效，促进员工的职业发展。管理者要分析员工的绩效考评结果，充分发现员工优秀的方面并给与认可和鼓励，同时洞察员工绩效中存在的问题，并针对存在的问题制订合理的绩效改进方案，促使员工在知识、技能、态度等方面不断改进，促进员工在组织内得到职业发展。

2、 为组织对员工进行培训和发展提供科学依据。通过绩效结果分析，找出完成工作所缺乏的必需的技能 and 知识，从而有针对性地进行培训和发展。

第七条 申诉与监督

若员工对考评结果有异议，可向中心主任反馈，主任需在 5 个工作日内与考评人和被考评人沟通，给出处理意见。

第八条 本制度解释权属基业长青。经理事会审议通过，自公布之日起实施执行。