



团 体 标 准

T/CCPITCSC XXX—XXXX

人力资源管理 绩效管理指南

XXXX - XX - XX 发布

XXXX - XX - XX 实施

中国国际贸易促进委员会商业行业委员会 发布

目 次

前 言	II
引 言	III
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 原则	1
5 绩效管理工具与流程	2
6 绩效目标与绩效计划	4
7 绩效监控	6
8 绩效评价方法	6
9 绩效反馈与绩效改进	7
10 数字化	8
附 录 A （规范性） 绩效评价指标提取有效性的判断依据.....	10

前 言

本文件按照 GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由××××提出。

本文件由××××归口。

本文件起草单位：

本文件主要起草人：

引 言

组织战略定义了企业的长期目标和愿景，而绩效管理则通过设定具体、可衡量的目标，以确保员工的工作活动与这些战略目标保持一致。通过这种方式，绩效管理有助于组织实现其战略目标。通过绩效管理，组织可以对员工绩效达成情况进行科学有效的评估，并给予相应的奖励或改进建议，激励员工更加努力地工作，以实现更好的业绩，并为员工个性化的培训和发展提供依据。这有助于提升员工的技能和能力，促进个人职业发展，也为组织培养了具备关键能力的后备人才。

在新时代的人力资源管理中，绩效管理已不再仅仅是一个简单的评估工具，而是成为连接组织战略、员工发展和业务目标的重要桥梁。通过合理运用绩效管理，企业能够更好地实现其战略目标，提升员工的满意度和忠诚度，从而在激烈的市场竞争中保持领先地位。

人力资源管理 绩效管理指南

1 范围

本文件提供了绩效管理的原则、工具、流程，以及绩效管理过程中开展绩效目标计划、绩效监控、绩效评价、绩效反馈、数字化管理的指南。

本文件适用于具有明确的发展目标，需要对员工的工作表现进行管理和评价的组织。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

ISO 30400: 2022

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

绩效管理 performance management

管理人员、团体和组织的绩效。

注：绩效管理可包括以持续改进为目的的目标设定和策划、指导、评审和评价、反馈活动。

[来源：ISO 30400: 2022, 3.1.13, 修改-修改条目注释。]

3.2

关键绩效指标 KPI key performance indicators

展示组织中人员成功因素的定性和定量的评价。

[来源：ISO 30400: 2022, 3.2.13]

3.3

平衡记分卡 BSC balanced score card

从财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度展示组织中人员绩效表现的管理方法。

3.4

目标与关键成果 OKR objectives and key results

一套明确和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法。

3.5

个人业务承诺 personal business commitment

围绕企业战略、职岗要求，员工在与主管沟通基础上制定的个人业务目标，并努力达成。

4 原则

以下指导原则适用：

- 树立以人为本的绩效管理思想，在绩效管理体系设计和实施中，充分考虑员工的需求、能力、潜力和发展，确保员工全面参与绩效管理过程，实现个人和组织的共同发展。
- 构建组织全面系统的绩效管理体系，包括绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈。具有一定前瞻性，支撑组织战略实施、优化组织运营、赋能员工发展。
- 建立绩效文化，具有足够的变革领导力，各级管理者认同组织绩效管理的基本思想和理念。
- 有效区分绩效差异，使绩效管理具有清晰的导向性。管理导向直接作用于员工薪酬、晋升、留任、人员规模等；发展导向直接作用于确认组织或员工优劣势，需要提高的领域，发展计划的编制和员工培训与职业规划方面。
- 重视绩效管理过程中的互动与沟通，在绩效辅导、跟踪、反馈、指导等各环节开展良好的沟通与培训。组织与员工构建良性绩效合作伙伴关系。
- 不断完善、持续改进绩效管理，发挥人力资本效能，服务组织和员工的可持续发展。

5 绩效管理工具与流程

5.1 管理工具

5.1.1 关键绩效指标（KPI）

关键绩效指标是公司战略对每个职位工作绩效要求的具体体现。组织将战略目标自上而下层层分解，形成不同层级员工的工作目标，构建可量化的关键指标体系。通过指标的整合和控制，使员工的行为与组织目标相一致。组织在使用 KPI 方法时，应：

- 指标设定符合 SMART 原则，尽力保证目标分解传递过程中不失真，上下统一认识和行动，推动组织战略目标的实现。
- 聚焦关键指标。识别影响公司战略目标和绩效的关键活动，围绕关键活动制定绩效指标。一般情况下 KPI 指标数量应为 8-10 个。通过指标分解层层向下传递，实现组织上下共同聚焦关键活动。
- 指标构成应将财务与非财务指标相结合，既关注短期效益也关注长期发展，兼顾过程性指标和结果性指标。
- 围绕指标要求制定相应的行动计划。这些计划应该包括具体的任务、时间表、责任人和所需的资源。
- 组织对推动指标实现的行动过程进行监测，及时发现潜在问题，定期向员工和部门进行反馈，帮助员工改善工作绩效。

5.1.2 平衡记分卡（BSC）

关注股东、顾客、员工等利益相关者需要，从财务、客户、内部经营流程、学习与成长四个维度设计指标体系，根据公司战略和发展实际需要确定每个维度的指标内容和权重。其核心内容包括：

- 财务层面。用于显示企业战略实施和经营活动是否对改善企业盈利有贡献的指标，通常与获利能力有关，例如：营业收入、资本报酬率、销售额、利润率等。
- 客户层面。在目标客户和市场中的衡量指标，例如：客户满意度、客户留存率、客户获得率、目标市场份额等。

- 内部经营流程层面。关注组织内部关键业务流程的效率和效果，以帮助组织实现价值主张，吸引和保留目标市场的客户，并满足股东对财务回报的期望。例如：交货及时率、存货周转率、产品合格率、单位生产成本等。
- 学习与成长层面。关注员工的能力提升和企业的创新发展，旨在衡量企业是否具备持续发展和改进的能力。包括员工满意度、员工培训、技术创新等。

平衡记分卡四个维度的指标应相互关联，强调指标的平衡，包括财务指标与非财务指标的平衡，长期目标与短期目标的平衡，外部与内部的平衡，结果和过程的平衡，管理业绩与经营业绩的平衡。

5.1.3 目标与关键成果法（OKR）

组织应与员工共同规划确定一个时间段内希望达成的目标，并通过设定关键结果衡量具体目标的完成情况，以实现目标管理、推动执行与团队协作。在绩效管理中使用目标与关键成果法应：

- 设定有限的、有挑战性的、希望在一定时间段内实现的目标。目标的数量通常为 3-5 个，衡量每个目标的关键成果不超过 5 个。
- 组织应与员工共同协商确定目标和关键成果，指标设定应具体、可测量、语言清晰简洁，确保员工理解目标和实现目标的关键路径。目标和关键成果应在一定范围内公开、公示，形成共识。
- 一定时期内组织内部上下级、横向职能部门的 OKR 应对齐。下级承接上级 OKR，横向职能部门之间的 OKR 相互协同，确保组织全员战略实施方向一致。
- 通过设定有挑战性的目标拉伸组织创新突破空间。目标和关键成果不需要 100% 达成，组织可根据自身情况确定 OKR 的完成度要求。一般情况下，完成度为 70% 左右的 OKR 是合理且可接受的。
- 应定期开展 OKR 复盘会，盘点目标和关键成果的达成情况，通过沟通增进共识，确保战略实施一致性。组织可根据具体情况设定复盘会议周期，一般为双周复盘或月度复盘。

5.1.4 个人业务承诺（PBC）

PBC 强调员工对自己工作的主动性和责任感，促进个人与团队、公司与组织之间的协同合作。组织应将个人业务承诺与组织战略相结合，关注并尊重员工在组织发展过程中的个体需要，在实现组织战略目标的同时也实现员工的个人发展。组织实施 PBC 的过程中应注意：

- 员工应与上级进行充分的沟通和讨论，共同制定个人业务承诺。这些目标应该与公司的整体战略和目标相一致，并考虑到个人的能力和资源限制。个人业务承诺应符合 SMART 原则，以确保员工能够清晰地了解自己的工作任务和期望成果。
- 员工制定具体的行动计划，包括任务分解、时间表、资源需求等，以确保能够按时、高质量地完成业务目标。
- 员工需要定期向上级领导汇报工作进展和成果，接受反馈和指导，及时调整工作计划和策略。
- 在一个绩效周期内，员工需要定期对自己的业务承诺进行评估和总结，并根据绩效表现获得相应的奖励和激励。

5.2 管理流程

无论采用哪种绩效管理工具，都需要从有效的战略绩效解码出发。将公司的战略目标分解为各个部门、团队和个人的具体工作目标，以确保各层级的绩效目标与公司战略保持一致，并在组织上下级、横

向各部门之间达成共识。根据分解后的工作目标，制定绩效指标。组织应确保战略解码和绩效考核的过程始终保持与企业战略、员工发展的目标一致性，并在此基础上开展一系列管理措施，构建良好的绩效管理流程，包括但不限于：

- 绩效目标与绩效计划。将关键绩效指标落实到具体部门、具体员工，构建完整的绩效体系，包括组织战略绩效、部门(业务)绩效、员工绩效。
- 绩效监控。通过收集和分析员工的实际绩效数据，与设定的绩效目标进行比较。通过管理者 and 员工持续的沟通，观测、预防或解决绩效考核周期内可能存在的问题，帮助员工更好地完成绩效计划。绩效监控的优点在于可以使员工得到有关自己工作绩效的及时反馈，以便尽快改进和提高绩效。
- 绩效评价。运用一定的评价方法、量化指标及评价标准，对绩效目标达成情况进行的衡量和判定。
- 绩效反馈。在得到绩效评价结果后，与被评价者本人进行沟通，指出其在工作中存在的问题和不足，提出改进建议，并帮助员工制定或完善个人发展计划，以达到提高员工工作绩效的目的。

6 绩效目标与绩效计划

6.1 基本内容

制定绩效目标与绩效计划是绩效管理中的重要环节。为了对绩效目标与计划进行有效管理，使个人绩效、部门绩效和企业绩效有效达成，从而保证企业战略的实现，组织应：

- 应明确员工需要完成的具体任务和目标，包括数量、质量、成本、效率要求。
- 制定员工的具体行动计划，明确实现工作任务的路径和方法，包括所需的资源、技能和培训等。
- 根据工作目标和行动计划，制定具体的绩效指标，以便对工作表现进行评估。特别需要关注影响工作表现的关键绩效指标。
- 将绩效目标、行动计划和绩效指标按照优先级排序，并制定具体的时间表，以便员工按计划进行工作。
- 在管理者和员工双向沟通的基础上，签订书面协议或双方共同认可的协议形式，形成正式的绩效计划和评估表。确保员工清楚实现绩效目标所需要承担的工作职责和工作范围，组织可以提供的资源支持，以及达成目标所能获得的激励。员工应了解自己在组织中的角色和重要性。
- 将一个完整的绩效周期分解为年度绩效计划、季度绩效计划、月度绩效计划等，以便开展绩效监控。

6.2 绩效指标

是组织战略目标经过层层分解产生的具有可操作性的指标体系，反映了组织战略实施效果的关键性指标。这些指标不仅包括传统的财务指标，如收入、利润和成本等，还包括非财务指标，如客户满意度、内部流程效率和员工满意度等。

6.2.1 设定原则

应遵循 SMART 原则，即指标应该具体（Specific）可衡量（Measurable）可实现（Attainable）相关性（relevant）有时限（Time-bound）。同时，还需要兼顾流程性、计划性和系统性，确保指标之间的逻辑关系和层次结构清晰明了。

可参考附录 A 给出的依据。

6.2.2 指标类型

绩效指标可以分为行为指标、结果指标和特质性指标（能力素质），从不同的角度对员工的工作表现进行评价。在制定绩效指标时，组织应根据实际情况和需求，合理选择和设置这些指标，以确保评价结果的全面性和准确性。

6.2.2.1 行为指标

主要关注员工在工作过程中的行为表现。这些指标通常与员工的岗位职责、工作流程和团队协作等方面相关。例如：

- 公司规章制度的遵守：例如考勤制度、安全生产规定等。
- 沟通与协作：员工与团队和外部客户的沟通、协作和信息共享等方面的行为表现。
- 工作态度与责任履行：员工积极主动承担工作职责方面的行为表现。

6.2.2.2 结果指标

主要关注员工工作成果的数量和质量。这些指标通常与员工的工作目标、任务完成情况和绩效目标等方面相关。例如：

- 工作业绩：不同岗位和工作职责所要求达成的工作业绩。例如销售业绩、客户满意度、市场占有率、客户数量、产品线开发数量等。
- 项目完成情况：对于项目人员，项目的按时完成率、项目质量等是衡量其工作成果的关键指标。
- 生产效率与产品质量：对于生产人员，生产效率、产品合格率等是衡量其工作成果的重要指标。

6.2.2.3 特质性指标

主要关注员工的个人能力和素质，这些能力和素质对员工的工作表现具有长期影响。这些指标通常与员工的职业发展、潜力挖掘和领导力培养等方面相关。例如：

- 专业技能：员工在特定领域或行业中所具备的专业知识和技能水平。
- 学习能力与创新能力：员工的学习速度、新知识的应用能力以及创新思维和解决问题的能力等。
- 领导力与团队管理：对于管理人员，领导力、团队管理和决策能力等是衡量其能力素质的关键指标。

6.2.3 指标权重

指标权重设定是一个复杂而重要的过程，要确保关键绩效指标权重分配能够体现组织的战略导向和价值观念。为确保权重设定科学、合理、公平，组织应：

- 通过工作分析明确不同指标对组织目标的重要性以及相互之间的关联性。聚焦部门在业务或管理方面提升的重点确定核心指标和辅助指标，为权重分配提供依据。
- 采用多种方法来确定权重，如专家评分法、层次分析法、主成分分析法等。这些方法可以帮助组织更加客观、准确地确定各项指标的权重。在选择方法时，要考虑组织的实际情况、数据可得性等因素。
- 随着组织内外部环境的变化以及战略目标的调整，及时调整关键绩效指标权重。因此，组织需要建立一套动态调整机制，定期对权重进行审查和调整，以确保权重始终与组织目标保持一致。
- 在权重设定过程中，要注重与员工的沟通与反馈，听取他们的意见和建议，确保权重设定既符合组织目标又符合员工期望。

7 绩效监控

7.1 总则

在整个绩效周期内，组织应对员工工作表现进行持续的监视和评估，以确保员工的工作进展与既定的绩效目标保持一致。绩效监控不仅关注结果，也关注过程，旨在及时发现问题、提供必要的支持和辅导，从而帮助员工改进工作并提高绩效。因此，组织应：

- 定期检查和评估：通过定期的会议、报告或其他沟通方式，检查和评估员工的绩效计划的进展。
- 收集数据和信息：绩效监控过程中需要收集关于员工工作表现的数据和信息，以便进行准确的评估。
- 提供反馈：根据收集到的数据和信息，向员工提供关于他们工作表现的反馈。
- 开展绩效辅导：通过沟通、交流或提供机会，帮助员工提高工作绩效、提升能力。
- 调整绩效计划：针对发现的问题，与员工一起制定解决方案，并根据需要对绩效计划进行调整。
- 持续沟通：绩效监控是一个持续的过程，需要管理者与员工保持频繁的沟通，以确保双方对工作进展和遇到的问题有共同的理解。

7.2 绩效辅导

在绩效监控过程中，绩效辅导是一个重要环节，强调管理者与员工之间的互动性。为了通过持续的辅导和支持，确保员工能够实现个人和组织的绩效目标，组织应：

- 识别机会，帮助员工扩展技能、知识和能力；
- 确定被辅导者接受辅导的意愿；
- 提出问题，澄清问题并提供信息；
- 帮助员工找出可行的对策；
- 帮助被辅导者制订行动计划；
- 提供支持和资源；
- 确保员工在该谈话中的参与权力，能够完整而客观表达自己的态度和看法。

8 绩效评价方法

组织应采用公平、公正的绩效评价方法，客观反映员工的工作表现，从而为薪酬调整、奖金发放、职务晋升、培训等提供决策依据。组织应认识到每种评价方法的适用情境、优点和局限性，并应加以组合运用。组织可参考采用的绩效评价方法包括但不限于：

- 行为锚定等级评价法：将某一职务的关键行为进行定量评核评价，将某一行为划分为几个等级，并对每个等级进行详细的描述和定义。将员工的行为与这些描述相对照，即可得出员工的该行为属于哪一个等级。
- 关键事件法：关注员工在工作中所遇到的关键事件，并根据这些事件来评估员工的绩效。评估者需要记录员工在关键事件中的表现，如他们如何应对挑战、解决问题或与他人合作等。这些关键事件可以是积极的，也可以是消极的，都有助于评估者了解员工的行为特点和能力水平。
- 行为观察量表法：开发设计包含特定工作绩效要求的一系列行为的表单，对员工在工作中的工作态度、工作行为、工作结果等进行记录，进行对标分析评价。
- 比较法。对评价对象进行相互比较，从而确定其工作绩效的相对水平。可利用排序、配对比较、强制比例分布等方法进行比较。
- 360度考核法：上级、下级、同事、客户等多个角度的评估者都可以对员工的行为进行评价，从而得出更全面的评估结果。

9 绩效反馈与绩效改进

9.1 绩效反馈

在员工内部绩效考核结果明确之后，考核者应当与被考核者就绩效完成情况进行沟通。为了提高与被考核者的绩效沟通效果，组织进行绩效反馈时应：

- 表达清楚，确保员工可以理解绩效反馈的内容；
- 反馈内容应是描述的，而非评价性的；应有具体的举例，而非笼统的定义；
- 反馈内容应集中在接收者能控制的行为上，并对员工持续工作改进有帮助；
- 保持平衡，行为的优点和缺点都应涉及；
- 包括改进表现的建议；
- 如果被评价者有强烈的负面情绪，应予以特别关注，必要的时候应立即停止反馈；
- 允许员工参与绩效反馈内容的意见表达。

9.2 绩效面谈

组织可以按照以下流程开展绩效面谈：

- 建立谈话环境和议程；
- 请员工回顾总结，描述行为事实；
- 反馈和告知员工表现；
- 制订或调整绩效计划；
- 面谈回顾和总结；
- 跟进后续工作的开展。

9.3 绩效激励与员工发展

绩效考核结果应与员工激励相关联，将员工的绩效表现与薪酬、晋升、培训、工作环境等方面相结合，从而激发员工的工作积极性和创造力，组织应：

- 将绩效考核结果与薪酬相关联，包括绩效工资、奖金、福利等，并作为员工薪酬调整的重要依据；
- 把绩效评价结果作为荣誉激励的重要依据，包括口头表扬、表彰、优秀评选等；
- 将绩效评价结果与员工晋升相关联，用于职位或职级的晋升、优秀人才选拔等，使绩效优秀的员工得到更快的晋升或更多职业成长机会，对绩效差的员工予以降级、降职等；
- 让绩效评价优秀的员工获得更多的培训机会，帮助员工进行职业发展规划；
- 根据员工的绩效结果，制订针对性的辅导改善计划，帮助员工不断改进提升；对于共性问题（比如能力、技能问题等），发现后可以作为培训需求的输入，据此制订相应的培训计划。

9.4 绩效文化

为了成功的实施绩效管理，应致力于建设一种与企业的绩效管理系统相融合的高绩效的企业文化，组织应：

- 树立以目标为导向的文化氛围。组织制定明确的绩效目标，并与员工共同明确和认同这些目标，从而帮助员工有针对性地开展工作的，提高工作效率和绩效；
- 奖惩分明，创造一种公平考核的环境，鼓励员工承担责任；积极开展与员工的双向沟通，帮助员工了解自己的工作目标和任务，从而有针对性地进行改进工作；
- 为员工学习提供必要的学习、培训的机会，使员工不断提高素质；
- 为员工提供积极、开放的工作环境，激发员工的创造力和潜力，帮助员工实现更好的工作绩效；

10 数字化

利用数字化技术和工具来优化和改进绩效管理过程，帮助组织更好地了解和管理员工的绩效，提高绩效管理的效率和效果，促进员工和组织的共同发展。在绩效管理过程中数字化技术的适用场景包括但不限于：

- 使用数字化工具来设定、跟踪和更新绩效目标。运用数字化工具提高员工在达成工作目标过程中的可衡量性、相关性和时效性。员工和管理者可以实时查看目标的完成情况，从而及时进行调整。
- 运用数字化平台进行绩效相关的数据收集与分析。组织应在明确界定员工工作绩效指标（6.2）的前提下进行相关绩效数据收集，例如工作成果、行为指标、客户满意度等。通过数据分析，组织可以更好地了解员工的绩效趋势、识别问题和机会，并帮助员工改善绩效。
- 数字化技术辅助进行绩效评价。通过自动化的评分系统和算法提高绩效评价的客观性、精准性，更加公正客观的对员工工作绩效进行评价，减少人为偏见和错误。此外，员工和管理者可以通过在线平台提供和接收定期的绩效反馈，以促进持续改进。
- 使用绩效管理移动应用技术，提高绩效管理的便捷性、实时性。方便员工和管理者在更多场所使用移动设备和应用程序实时查看和更新绩效信息，提高绩效管理效率。
- 提高数字化存储的信息安全。加强绩效管理的数据安全和隐私保护，明确员工和管理者访问权限，制定数据使用和共享的相关管理制度。

——关注人工智能与机器学习应用技术，为绩效管理进行辅助决策。运用于人工智能、大语言模型等新技术为相关绩效管理流程提供辅助决策。

附录 A

(规范性)

绩效评价指标提取有效性的判断依据

A.1 指标表述是否可以被所有员工理解？

是否是通用语言定义？是否使用简单明了的语言说明？是否有可能被误解？

A.2 指标是否是在员工通过个人努力可以控制的？

指标的结果是否有直接的责任归属？绩效考核结果是否能够被基本控制？

A.3 指标的实施导向性

是否可以用行动来改造该指标的结果？员工是否明白应该采取何种行动对指标结果产生正面影响？

A.4 指标的可信度

是否有稳定的数据来源支持指标或数据构成？数据能否被操控可以使绩效比实际更好或更差？数据处理是否引起绩效指标计算的不准确？

A.5 指标的可衡量性

指标可以量化吗？指标是否有可信的衡量标准？

A.6 指标的观察和获取成本

相关指标的数据是否可以直接从报表上获得？获取指标的成本是否高于其价值？指标是否可以定期衡量？

A.7 指标与组织战略的一致性

指标是否与特定的组织战略相联系？指标承担者是否知道组织目标？指标承担者是否知道该指标是如何支持组织目标实现的？

A.8 员工个人指标、团队指标与组织绩效指标体系一致性

指标和组织中上一层的指标相关联吗？指标和组织中下一层的指标相关联吗？