

人力资源绩效管理规范

Norms for Human Resource Performance Management

2025 7 17 发布

2025 7 18 实施

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 基本原则	1
5 组织职责	2
6 绩效管理流程	2
7 绩效指标体系	3
8 绩效评估方法	3
9 信息管理与记录	4
附 录 A	5
附 录 B	7
附 录 C	11
附 录 D	13
附 录 E	15
参考文献	18
10 附则	19

前 言

绩效管理是组织战略实施的重要手段，是激发员工潜能、提升组织效能的关键环节。科学有效的绩效管理制度有助于统一组织目标、引导员工行为、推动业务发展，并促进人才发展和组织持续进步。随着人力资源管理的现代化和信息化进程加快，绩效管理在实践中呈现多元化、个性化的趋势。但也存在目标模糊、标准不一、操作不规范等问题。为此，制定本标准，旨在为各类组织建立科学、系统、可执行的绩效管理规范提供依据。

本标准由南京中西企业研究院提出，由南京企业管理咨询行业协会归口管理。

本标准起草单位：南京中西企业研究院、河海大学、南京中医药大学、南京中医药大学第二附属医院、江苏省中医院、南京农业大学、南京师范大学、南京市市场监督管理局私营个体经济协会、吉林农业科技学院、南京交通职业技术学院、南京市城市建设投资控股（集团）有限责任公司、南京正途人力资源有限公司、重庆万化源人力资源有限公司、国网安徽安庆供电公司、郑州星悦汇商业运营管理有限公司、长水教育集团、山西德昌鸿信息技术有限公司、山西省科技人才服务中心、丹阳市古代契约文书收藏馆、德扬航空工业（江苏）有限公司、南京任道睿智企业管理咨询有限公司、江苏斐多律师事务所、江苏森祺医学科技有限公司。

本标准主要起草人：吴丹、张开骁、孙东东、张兰坤、陈俐、许永军、司玮、司联合、应达时、王强林、张红艳、周爱众、潘登、岳亮、陈文峰、任凌云、吴登峰、王丽杰、崔国良、张韶维、孙鸿天、孙国武、陈星国、夏国玮、张佳妮、杨学杰。

本文件的某些内容可能涉及知识产权。本文件的发布机构不承担识别知识产权的责任。

本文件首次发布。

引 言

在当今快速变化的市场环境下，组织面临日益激烈的竞争与多元化发展挑战，绩效管理作为实现战略目标与人力资源高效协同的关键手段，其重要性日益凸显。科学、系统的绩效管理不仅是提升员工积极性、促进组织效能的重要工具，也是组织战略落地与持续改进的重要保障。

目前，部分组织在绩效管理的目标设定、过程控制、考核评价和结果运用等方面仍存在标准不一、执行不规范、反馈机制不完善等问题，影响了绩效管理的科学性和有效性。为规范绩效管理流程，明确管理要素和操作要求，促进绩效管理在各类组织中的统一与落地实施，特制定本标准。

本标准从绩效管理的基本原则出发，围绕绩效计划、绩效实施、绩效评估、绩效反馈与改进等关键环节，提出了系统性、操作性强的管理要求，旨在提升组织绩效管理的专业化水平，推动人才激励机制与战略发展深度融合。

本标准适用于各类企业、事业单位和社会组织的绩效管理实践，也可为人力资源服务机构提供专业支持依据。

人力资源绩效管理规范

1 范围

本标准规定了人力资源绩效管理的基本原则、管理流程、组织职责、绩效评估方法、结果应用与改进机制等内容。

本标准适用于企业、事业单位及其他各类组织的人力资源绩效管理活动，也可作为人力资源咨询机构服务依据。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件；凡是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。

GB/T 19000 质量管理体系 基础和术语

GB/T 28181 企业人力资源管理通则

T/CCM 0001-2024 组织管理术语通则

3 术语和定义

为确保本标准的准确性和一致性，以下术语和定义适用于本文件。

3.1 绩效管理 (Performance Management)

指组织通过设定目标、评估成果、反馈改进等过程，提升员工与组织整体绩效的系统性管理活动。

3.2 绩效目标 (Performance Goal)

指为实现组织战略而设定的、可衡量的工作成果或行为表现标准。

3.3 绩效考核 (Performance Appraisal)

指在规定周期内，通过量化指标或行为标准，对员工工作成果进行评价的过程。

3.4 KPI (关键绩效指标)

指用以衡量员工或组织关键工作成果的核心指标。

4 基本原则

绩效管理应遵循以下基本原则：

4.1 战略导向原则

与组织发展战略、业务目标保持一致。

4.2 目标一致原则

绩效目标由组织目标层层分解，落实到个人。

4.3 公开透明原则

管理过程规范、沟通充分、标准明确。

4.4 持续改进原则

通过反馈与评价，形成持续优化机制。

4.5 人本导向原则

关注员工发展，激励潜能，促进双赢。

5 组织职责

5.1 高层管理者

批准绩效政策与制度；
提供资源支持；
监督绩效管理有效实施。

5.2 人力资源部门

制定绩效管理制度；
提供培训与指导；
组织绩效考核和数据分析。

5.3 各部门主管

设定下属绩效目标；
进行过程辅导与绩效评估；
反馈沟通、激励员工。

5.4 员工个人

理解并承诺绩效目标；
主动执行并寻求改进；
参与反馈与沟通。

6 绩效管理流程

6.1 绩效计划

设定绩效周期（一般为季度或年度）；
制定组织、部门、岗位目标；
建立指标体系（含KPI、行为指标等）。

6.2 绩效实施与过程管理

实施过程监督、定期回顾；

组织中期检查、目标调整（如有）；
建立绩效辅导机制。

6.3 绩效评估

综合采用自评、主管评估、多元评价法（如360度评估）；
明确评分标准，结合定量与定性评价；
人力资源部门统一评分汇总并审核。

6.4 绩效反馈与沟通

由直接主管组织绩效沟通会议；
明确成绩与不足；
制定个人改进计划与发展建议。

6.5 绩效结果应用

用于薪酬调整、岗位晋升、培训发展；
作为奖励与惩罚的重要依据；
建立优秀绩效员工储备人才库。

6.6 持续改进

分析绩效管理成效与问题；
定期修订绩效指标或制度；
优化绩效文化建设。

7 绩效指标体系

7.1 指标类型

7.1.1 结果类指标

如销售额、项目完成率、成本控制率等。

7.1.2 行为类指标

如协作能力、执行力、服务意识等。

7.2 指标权重

通常为结果指标70%，行为指标30%，根据岗位性质灵活调整。

7.3 评分标准

设置5级评分法（如优秀、良好、中等、及格、不及格），明确评分依据与举例说明，确保客观性与可比性。

8 绩效评估方法

(1)KPI法；

- (2)平衡计分卡法；
- (3)360度评价法；
- (4)关键事件法；
- (5)行为锚定评价法（BARS）。

9 信息管理与记录

建立绩效档案：包括目标设定、评分记录、反馈材料；
使用信息系统管理绩效流程；
保留绩效相关文件不少于3年。

附录 A

绩效计划模板（示例）

员工姓名：_____

部门：_____

岗位：_____

计划周期：____年__月__日至____年__月__日

一、绩效目标设定（SMART原则）

业务目标

目标1：销售额提升20%（量化指标，如“完成季度销售额50万元”）

目标2：客户满意度达90%（通过季度调研评分）

目标3：新客户开发数量≥50家（分阶段拆解至每月）

能力提升目标

目标1：掌握数据分析工具（如Excel高级功能），完成内部培训并通过考核

目标2：提升跨部门协作效率（通过项目进度同步会议频率评估）

价值观/行为目标

遵守公司制度（如考勤、信息安全），零重大违规记录

主动参与团队协作项目（每月至少提出1条改进建议）

二、关键绩效指标（KPI）与权重

指标类型	指标名称	目标值	权重	衡量标准
业绩指标	销售额达成率	≥100%	30%	实际销售额/目标销售额×100%
客户管理	客户复购率	≥35%	20%	复购客户数/总客户数×100%
能力指标	项目按时完成率	≥90%	25%	按计划节点交付的项目占比
行为指标	团队协作评分	≥4分（5分制）	15%	上级、同级评分平均值
学习成长	培训计划完成率	100%	10%	实际参与培训课时/计划课时×100%

三、绩效跟踪与反馈机制

过程管理工具

周计划表：每周五提交下周工作计划（含任务优先级、资源需求），上级批注支持事项。

月度复盘会：每月末对照KPI分析进度，使用PDCA模型（计划-执行-检查-改进）调整策略。

数据收集

系统自动抓取销售数据、考勤记录等客观指标。

360度评估：上级（40%）、同级（30%）、下属（20%）、自评（10%）综合评分。

四、结果应用与改进计划

考核结果分级

优秀（≥90分）：绩效奖金+晋升优先权

合格（75-89分）：保留岗位，制定个人发展计划（IDP）

待改进（<75分）：启动《绩效改进计划（PIP）》，3个月内未达标则调岗/解聘。

改进支持措施

培训资源：提供数据分析课程、沟通技巧工作坊等。

导师辅导：指定资深员工作为业务导师，每周1次1对1指导。

五、附件模板

《周/月工作计划表》

任务描述	优先级	资源需求	完成时间	实际进度
客户A需求调研	P0	调研问卷模板	****-**-**	80%
新员工培训筹备	P1	培训场地预定	****-**-**	未开始

《绩效改进计划书（PIP）》

改进项：客户响应速度低于标准（平均>24小时）

行动项：参加客服系统操作培训（完成时间：2025-04-20）

每日复盘客户工单处理流程（监督人：上级）

验收标准：2个月内客户响应达标率≥95%。

模板使用说明

灵活性：根据岗位特性调整指标权重（如销售岗侧重业绩，管理岗侧重团队目标）。

动态调整：每季度根据业务变化修订目标，确保与公司战略对齐。

工具支持：推荐使用Excel或Worktile等工具实现数据自动汇总与可视化。

附录 B

员工绩效评估表模板

员工姓名：_____

部门：_____

岗位：_____

评估周期：____年__月__日至____年__月__日

一、基本信息

项目	内容
入职日期	_____
考核类型	<input type="checkbox"/> 试用期 <input type="checkbox"/> 年度 <input type="checkbox"/> 晋升 <input type="checkbox"/> 其他_____
直属上级	_____

二、评估维度与评分标准（总分 100 分，按权重分配）

评估维度	细分指标	权重	评分标准（5 分制）	自评得分	上级评分
工作业绩 (50%)	1. 目标达成率	15%	1 分：未达标； 2 分：部分达标； 3 分：基本达标； 4 分：超额完成； 5 分：显著超额		
	2. 工作质量	15%	1 分：错误率高； 2 分：偶有小错； 3 分：达标； 4 分：高质量； 5 分：卓越（零失误）		
	3. 工作效率	10%	1 分：严重拖延； 2 分：常需催促； 3 分：按时完成； 4 分：高效； 5 分：超预期优化流程		
	4. 客户/团队满意度	10%	1 分：多投诉；		

评估维度	细分指标	权重	评分标准（5分制）	自评得分	上级评分
			2分：一般反馈； 3分：基本满意； 4分：主动获好评； 5分：树立标杆		
工作能力 (30%)	1. 专业技能	10%	1分：基础薄弱； 2分：熟练操作； 3分：精通业务； 4分：创新应用； 5分：跨领域指导能力		
	2. 问题解决能力	8%	1分：依赖他人； 2分：解决简单问题； 3分：独立解决； 4分：系统性方案； 5分：预防性策略		
	3. 学习与适应能力	7%	1分：拒绝学习； 2分：被动学习； 3分：主动学习； 4分：快速掌握新技能； 5分：推动团队学习		
工作态度 (20%)	1. 责任心与主动性	8%	1分：推诿拖延； 2分：完成分内； 3分：主动承担； 4分：推动改进； 5分：领导责任感		
	2. 团队协作	7%	1分：独来独往； 2分：配合度低； 3分：协作良好； 4分：跨部门支持； 5分：团队凝聚力核心		
	3. 纪律性	5%	1分：多次违规； 2分：偶有疏忽；		

评估维度	细分指标	权重	评分标准（5分制）	自评得分	上级评分
			3分：基本遵守； 4分：严格自律； 5分：推动制度优化		

三、附加项（±5分）

项目	评分说明
----	------

突出贡献 创新提案、成本节约、重大项目突破等（每项+1分，上限+5分）

重大失误 造成经济损失、客户投诉升级、流程事故等（每项-1分，上限-5分）

四、综合评估

总分	自评总分：_____ 上级评分：_____ 差异分析：_____
----	----------------------------------

绩效等级 卓越（≥95） 优秀（85-94） 合格（70-84） 待改进（<70）

改进建议 1. _____ 2. _____

五、双向反馈

员工自评总结：（300字内，重点说明成果、不足及改进计划）

上级评语：（300字内，突出优势、待提升点及发展建议）

六、签字确认

员工签字	日期	上级签字	日期
	_____		_____

七、模板使用说明

灵活调整：

技术岗可增加“代码质量”“项目交付周期”等指标；

管理岗需强化“团队目标达成率”“下属培养成效”等维度。

数据支持：

量化指标（如销售额、出勤率）需系统导出数据，减少主观误差；
360 度评估可补充同事、下属评分（参考）。

结果应用：

优秀员工：优先晋升/奖金（参考）；
待改进员工：启动《绩效改进计划（PIP）》，3 个月内未达标则调岗/解聘。

附录 C

绩效评分分值标准表

总分：100 分（按权重分配）

评分等级划分：

- 优秀（ ≥ 90 分）：显著超出预期，全面达成目标
- 良好（80-89 分）：高质量完成目标，部分表现突出
- 合格（70-79 分）：基本达成目标，存在改进空间
- 待改进（ < 70 分）：未达标，需制定改进计划

一、核心评估维度与分值标准

评估维度	分值范围	评分等级描述	数据来源
工作质量 (25%)	0~25 分	21~25 分：成果零失误，远超预期（如客户零投诉、100%达标） 16~20 分：成果达标，偶有小问题 ≤ 15 分：频繁出错，需整改	系统数据、质检报告、客户反馈
工作效率 (20%)	0~20 分	17~20 分：提前完成且资源优化 13~16 分：按时完成 ≤ 12 分：多次延误，影响进度	项目管理系统、任务完成时间记录
团队协作 (15%)	0~15 分	13~15 分：主动协调资源，解决冲突 10~12 分：配合度高 ≤ 9 分：推诿责任，破坏氛围	360 度评估、会议纪要
专业能力 (20%)	0~20 分	17~20 分：行业专家级，创新解决方案 13~16 分：熟练应用技能 ≤ 12 分：基础薄弱需培训	技能测试、项目成果、培训记录
创新与改进 (10%)	0~10 分	9~10 分：提出有效改进方案并落地 7~8 分：有改进意识 ≤ 6 分：无创新行为	创新提案记录、实施效果评估
纪律与态度 (10%)	0~10 分	9~10 分：全勤，主动承担责任 7~8 分：遵守基本制度 ≤ 6 分：多次违规	考勤记录、违规报告

二、绩效等级与结果应用

总分区间	绩效等级	结果应用
90~100分	卓越 (S)	晋升/奖金优先, 参与战略项目
80~89分	优秀 (A)	奖金+培训资源倾斜, 作为储备干部培养
70~79分	合格 (B)	保留岗位, 制定 IDP (个人发展计划)
<70分	待改进 (C)	启动 PIP (绩效改进计划), 3个月内未达标则调岗/解聘

三、评分细则示例 (以“工作质量”为例)

得分	具体表现
21~25分	成果 100%达标, 客户满意度 $\geq 95\%$, 获得外部奖项或客户书面表扬
16~20分	达成目标, 1-2次轻微瑕疵但未影响结果 (如报告格式错误)
11~15分	基本达标, 但存在系统性问题 (如 30%任务需返工)
≤ 10 分	多次未达标 (如连续 2个月 KPI 未完成), 导致项目延期或客户投诉

四、评分工具与方法

量化指标: 使用 Excel 或 BI 工具自动抓取数据 (如销售额、出勤率)

360度评估: 上级 (40%)、同级 (30%)、下属 (20%)、客户 (10%) 综合评分

行为锚定法: 每个等级对应具体行为描述 (如“主动协调资源”对应“团队协作”高分段)

五、注意事项

评分校准: 定期校准评分标准, 避免主观偏差 (如不同部门对“创新”的理解差异)

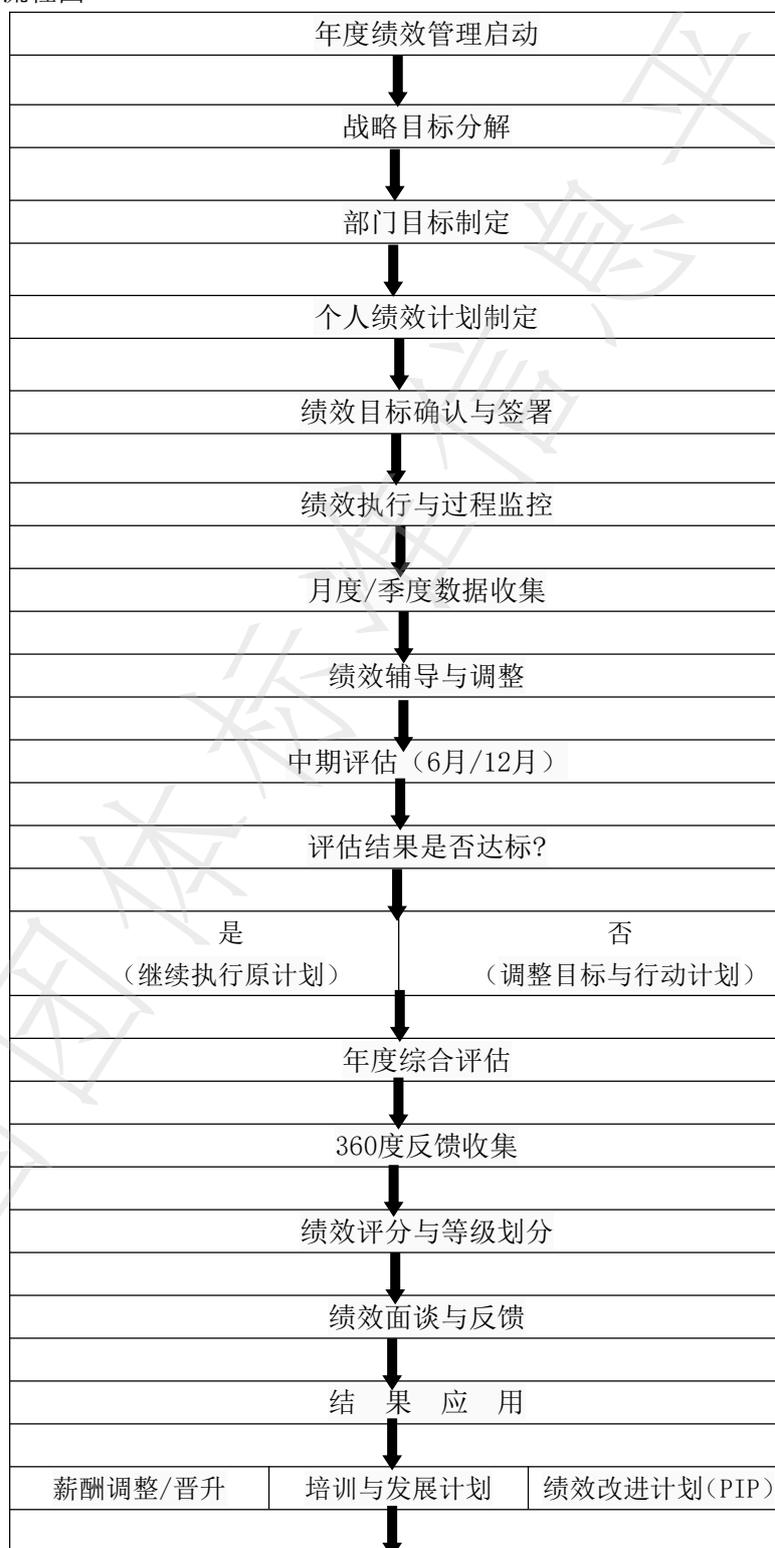
反馈机制: 评分后需与员工一对一沟通, 说明评分依据及改进方向。

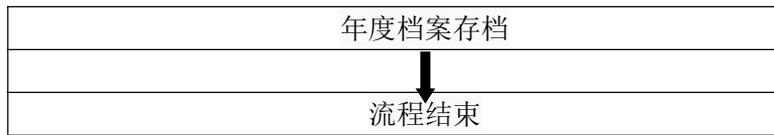
动态调整: 根据公司战略调整权重 (如市场扩张期提高“客户开发”权重至 25%)

附录 D

绩效管理年度工作流程图

绩效管理年度工作流程图





流程详解与关键步骤说明

1. 年度绩效管理启动（1-2 月）

战略目标分解：根据企业年度战略（如营收增长 30%），通过战略地图分解至部门目标（如市场部客户增长 50%）。

个人绩效计划制定：员工与上级协商设定 SMART 目标（如“完成 10 个重大项目交付”），明确 KPI 权重（如业绩占 60%、能力占 30%、态度占 10%）。

2. 绩效执行与过程监控（全年）

数据收集：每月/季度通过系统抓取销售数据、考勤记录，或手动录入项目进度。

绩效辅导：上级每月与员工进行 1 对 1 沟通，解决资源障碍（如协调跨部门支持）。

3. 中期评估（6 月、12 月）

目标校准：根据上半年完成情况（如仅达成 40%），调整下半年目标（如剩余项目加速推进）。

改进措施：针对薄弱环节（如客户转化率），提供专项培训或调整激励政策。

4. 年度综合评估（12 月-次年 1 月）

评分标准：

定量指标：销售额完成率（权重 30%）、客户满意度（20%）

定性指标：团队协作（15%）、创新能力（10%）。

360 度反馈：上级（40%）、同级（30%）、下属（20%）、自评（10%）综合评分。

5. 结果应用（次年 1-2 月）

薪酬激励：S 级员工获得 15% 薪资涨幅，C 级员工无奖金。

发展计划：优秀员工纳入储备干部池，待改进员工启动 PIP（3 个月内未达标则调岗）。

附录 E

绩效沟通面谈指引

绩效沟通面谈指引

一、面谈前准备（关键成功因素）

(1) 资料整理

收集员工绩效数据：考核表、日常行为记录、项目成果/问题案例。

分析绩效差距：对比目标值与实际完成情况，明确优势与不足。

准备发展资源：如培训计划、岗位技能资料等。

(2) 时间与场地安排

时间：提前 3 天通知员工，避开高峰期（如周一早晨或周五下午），预留 1 小时。

场地：安静、私密会议室，避免对立座位（建议圆桌或并排坐）。

(3) 心理准备

管理者：预演可能争议点，保持中立态度，聚焦改进而非指责。

员工：引导其回顾工作表现，提交自评报告。

二、面谈实施流程（6 步法）

步骤 1：开场破冰（5 分钟）

目的：缓解紧张，建立信任。

话术示例：“今天主要想和你一起回顾本季度的工作，看看哪些做得好，哪些可以优化。你的意见对我很重要，我们尽量高效沟通。”

技巧：

闲聊 1-2 分钟（如天气、项目进展），避免直接切入主题。

明确面谈流程与时间分配，征得员工同意。

步骤 2：员工自评（15 分钟）

引导问题：

“你认为本季度最大的成就是什么？”

“哪些工作遇到困难？你尝试了哪些解决方法？”

技巧：

多用开放式提问（如“为什么”“如何”），避免封闭式问题（如“对吗”）。

倾听并记录关键点，不打断员工陈述。

步骤 3：绩效反馈（20 分钟）

正向反馈：

具体举例：“你在客户 A 项目中提前 3 天交付，客户满意度达 98%，体现了很强的执行力。”

改进建议：

对事不对人：“Q3 客户投诉率上升 15%，主要因响应延迟，我们分析是工单分配机制问题。”

避免极端词汇（如“总是”“从不”），用中性表述。

步骤 4：目标对齐与改进计划（15 分钟）

SMART 原则制定计划：

目标：提升客户响应速度至 2 小时内。

行动：优化工单系统提醒功能，每日晨会同步优先级。

资源支持：明确所需资源（如培训、跨部门协作）及责任人。

步骤 5：发展讨论（10 分钟）

职业规划：“未来1年你希望提升哪些技能？公司可提供哪些支持？”

潜力挖掘：结合员工兴趣推荐内部轮岗或项目机会。

步骤6：总结与确认（5分钟）

共识确认：“本次面谈达成三点共识：①优化响应机制；②参加数据分析培训；③下季度目标对齐。”

签字存档：双方签署《绩效面谈记录表》，一式两份。

三、关键技巧与禁忌

技巧	禁忌	参考来源
用“我观察到…”代替“你总是”	指责性语言（如“你态度差”）	1 7
肢体语言：保持眼神交流	频繁看表或玩手机	5 8
员工主导问题讨论时耐心倾听	打断员工陈述	2 6
对争议点记录并另约时间	强行推动己方观点	4 9

四、常见问题应对策略

(1)员工情绪激动

暂停面谈：“我们先休息10分钟，稍后继续。”

后续跟进：通过邮件重申共识，避免当面冲突。

(2)员工否认结果

展示证据：“这是本季度3次客户投诉的记录，我们逐条分析原因。”

强调共同目标：“我们的目标是提升服务质量，需要一起找到解决方案。”

(3)员工沉默不语

引导提问：“你对这个评价有什么疑问？”

提供选项：“你觉得是资源不足，还是方法问题？”

五、面谈记录表模板

项目	内容
员工自评总结	1. 本季度主要成就： _____ 2. 待改进点： _____
管理者反馈	1. 优势： _____ 2. 改进建议： _____

项目	内容
改进计划	目标：_____ 行动项：_____ 责任人：_____ 时间节点：_____
双方签字	员工：_____ 日期：_____ 管理者：_____ 日期：_____

六、延伸工具推荐

360 度评估表：用于多维度反馈（上级、同级、下属）。

GROW 模型话术：

Goal：明确目标（如“下季度客户满意度提升至 95%”）

Reality：分析现状（当前满意度 90%，投诉集中在响应速度）

Options：探讨方案（优化流程、增加人力）

Will：确认行动意愿（“你计划先从哪个方案入手？”）

参考文献

- [1] GB/T 19000-2016 质量管理体系 基础和术语
- [2] GB/T 19580-2012 卓越绩效评价准则
- [3] GB/T 15565-2006 人力资源管理术语
- [4] GB/T 28181-2011 企业人力资源管理通则
- [5] T/CCSA 0002-2020 组织绩效管理规范
- [6] Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. Kogan Page.
- [7] Harvard Business Review. “Performance Management Reinvented,” 2018.
- [8] Ulrich, D., Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business Press.
- [9] 中国人力资源开发研究会. 现代绩效管理操作实务. 企业管理出版社, 2020 年版
- [10] 人力资源社会保障部. 岗位绩效考核实施指南, 2021 年修订版

10 附则

10.1 标准的解释权

本标准的解释权归属制定单位。

10.2 标准实施时间

本标准自发布之日起实施。

全国团体标准信息平台