

陕西省阳光慈善基金会

绩效管理办法

绩效管理是组织管理的核心机制，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紧密连接，通过自上而下的模式建立明确清晰的目标管理体系，推动和确保组织战略目标的达成；

(二) 通过建立以工作成果业绩、贡献、提升员工能力为导向的评价体系，提高组织的工作绩效；

(三) 通过绩效评定与组织目标完成情况挂钩并且个人绩效结果同奖金、薪酬、晋升和淘汰挂钩的方式，营造追求卓越的组织氛围，并激发员工的自我驱动力提升以及个人成长。

第二条 适用范围

本办法适用于全体正式员工。劳动合同周期不超过一年的短期员工不适用本办法。下半年入职的员工和全年病假超过三个月的员工不参加当年的绩效考评。

第三条 原则

(一) 上下打通原则：理事会确定基金会使命、愿景、价值观和理念以及机构战略目标，各部门根据理事会提出的战略目标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，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：考评人和被考评人双方应对绩效目标充分沟通，达成共识，被考评人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和行为表现状况，既要考察工作结果，又要考察在工作中的能力、态度和行为表现，这部分体现了组织价值观的要求。两种要求相结合才能更全面地衡量员工的绩效状况。

(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：以日常管理中的观察、记录为基础，注意定量与定性相结合，强调以数据和事实说话。

(六) 培养发展原则：辅导帮助下级提升能力，与完成管理任务同样都是管理者义不容辞的责任，打造专业高效的团队是管理者的关键工作之一。

第四条 绩效管理体系

(一) 绩效管理由三个阶段和六个步骤组成。三个阶段分别是绩效考评前期、绩效考评中期、绩效考评后期，这三个阶段是紧密关联、相互融合和共同促进的。六个步骤为：

1. 组织战略目标和绩效目标制定：由理事会制定基金会中长期战略目标以及核心项目；各部门据此分析实现组织目标的关键举措和人力资源安排，制并定各部门年度绩效目标。

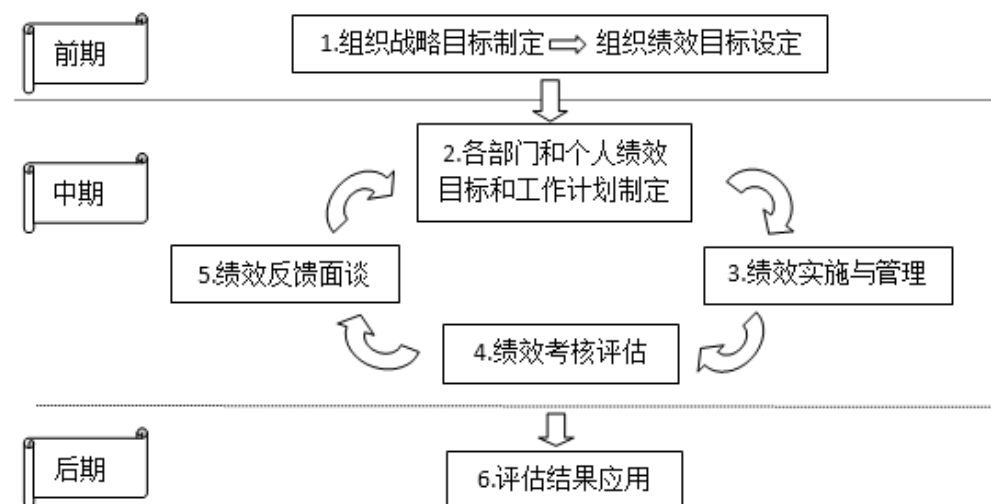
2. 绩效目标设定和工作计划制定：在新绩效周期开始时，将组织总目标逐级分解到各部门和员工，部门负责人同员工一起确定绩效目标和工作计划。

3. 绩效实施与管理：贯穿整个绩效期间，通过观察、记录、跟踪、定期总结回顾绩效进展情况、提供及时的反馈、探讨改进方案和辅导员工提升。

4. 绩效考核评估：绩效周期的结尾，根据年度目标达成情况对员工的绩效进行综合评分。

5. 绩效反馈面谈：绩效周期结束时，由直接上级就绩效评估结果同员工讨论，总结和表扬优秀业绩，找出不足和改进计划，鼓励下一步的努力。

6. 评估结果应用：后期跟进很重要。根据绩效评估结果兑现绩效激励和处罚，包括员工奖金发放、薪酬调整、职务调整、岗位调整、发展和培训计划等方式激励员工，也作为警告和淘汰的重要依据。



(二) 绩效考核评估以自然年度为一个周期。年中进行中期绩效回顾和反馈，年底进行全年绩效考评。

(三) 绩效管理组织和责任体系。基金会的绩效管理由秘书长在理事会的领导下全面负责，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. 理事长、理事会绩效与薪酬小组：负责基金会绩效管理的监督和重大决策事项的最后裁定，审批各部门的年度绩效目标和关键绩效指标，负责考核评估秘书长的绩效。

2. 秘书长：负责每年度的绩效考核评估工作的组织与实施，考核结果的确认、统计、分析和归档；考核结果应用的落实，考核结果反馈与绩效面谈工作的组织和监督；对考核过程中的不规范行为进行纠正和指导，员工考核申诉处理；定期跟踪绩效执行进展和结果，绩效考核评整体工作总结和分析，向理事会汇报并提出改进组织关键绩效的建议和举措。

3. 各部门负责人：是本部门（团队）的绩效管理责任人和具体实施者和推动者，负责根据秘书处年度绩效目标分解绩效指标，形成部门/业务版块绩效计划书，并依托组织价值观，与员工沟通部门/业务版块绩效目标和工作计划，辅导分管员工的个人绩效目标和指标的制定，负责分管员工的绩效考核评估，为分管员工提供及时的绩效反馈、帮助和辅导等具体工作。

4. 员工：对个人绩效负责，与直接上级沟通，共同制定绩效目标，积极努力完成工作，追求高效率高质量的卓越贡献。员工对自己的绩效改进以及能力发展直接负责。

第五条 绩效管理操作方法

(一) 绩效目标制定

1. 制定过程。绩效目标制定是一个横向和纵向相结合的过程。横向过程是从组织中长期战略出发，分析核心成功因素和关键驱动要素，从中导出关键业绩指标，作为组织层面的绩效目标，用于衡量组织运营成功与否。纵向过程是从当年的绩效目标出发，逐级往下分解，直至每个岗位，从中导出岗位的关键业绩指标，制定员工的绩效承诺书。

2. 指标类型。组织层面的关键绩效指标包含三类指标：业务（客户市场）、财务绩效、内部流程，其含义如下：

(1) 业务（客户市场）指标：客户指服务对象和捐赠人，基金会支持部门的服务对象是业务部门，业务部门的服务对象是资助对象和捐赠人；市场指基金会业务活动所在的公益行业。这类指标包括客户满意度、客户覆盖率、合作伙伴数量和质量、项目的产出和影响力、资助对象的变化等，考察业务的发展和执行效果以及客户对项目和服务的满意度，体现基金会在行业的竞争力和影响力。

(2) 财务绩效指标：该类指标包括预算执行情况、服务成本比例、管理成本比例、撬动资源数量、筹款额、预算管理能力和效果等，体现基金会整体运营绩效。

(3) 内部流程指标：该类指标包括项目管理、财务管理和行政管理的制度和流程的执行情况，以及组织内部的团队合作，体现基金会的合规性和管理质量。

员工个人层面的绩效目标除了上述三类以外，还包括个人发展目标（行为态度），以便达到全面综合评估绩效的目的。

个人发展目标（行为态度）：参照素质能力模型，根据岗位和个人的具体情况，选出未来一年需重点考察的行为态度。该目标体现基金会的机构文化、团队建设和员工队伍通用素质能力。

有人员管理职责的管理者，其《个人绩效目标承诺书》除了业务绩效指标、个人发展目标（行为态度）之外，须设定**人员管理目标**，强调管理者必须在抓业务的同时抓团队建设、员工的培养和发展，以实现战略和业务的有效支撑。

上述五类指标（即业务指标、财务绩效指标、内部流程指标、个人发展目标、人员管理目标）的设定可参考附件一《绩效管理常用指标库》。

3. 绩效目标的来源

(1) 部门级的组织绩效目标来源于基金会的战略规划、年度工作计划、各业务版块的目标和指标。具体有三种制定方法：

- 纵向分解（贡献），部门级的关键绩效指标是秘书处关键绩效指标的分解，包含业务（客户市场）、财务绩效、内部流程三类指标，但根据工作重点的不同，每类指标的权重有所侧重，参考附件二《部门组织绩效承诺书》；

- 横向协同，部分秘书处绩效指标需要多个部门共同承担和跨部门合作，或者本部门给其它部门提供服务支持的工作；

- 自身特有，针对本部门职能和岗位的特有的绩效指标。

(2) 员工的个人绩效目标的来源于:

- 岗位应承担的责任;
- 部门/业务版块总目标, 体现出岗位对总目标的贡献;
- 跨部门团队或业务流程最终目标, 体现出岗位对跨部门团队目标或流程终点的支持;

(3) 员工的绩效目标应与考评人达成共识, 共同制定符合 SMART (明确具体、可衡量、可实现、相关、有时限) 原则的《个人绩效目标承诺书》。参考附件三《个人绩效目标承诺书》。

4. 绩效指标权重分配

(1) 绩效指标的数量不宜过多, 组织绩效指标数量自上而下逐步减少。秘书处的关键绩效指标总数不超过 12 个, 部门(业务版块团队)不超过 10 个, 员工个人的关键绩效指标数量须突出重点, 最好不超过 7 个。

(2) 权重设置的基本原则为:

- 所有权重相加为 100%;
- 指标权重的分配根据工作岗位的不同而有所侧重;
- 权重的比例应当和指标的重要性程度直接相关, 避免相对不重要的考核指标占到较高的权重;
- 最重要的指标其权重一般为 20% 以上; 相对不重要的指标其权重也不能低于 5%, 否则将失去考核和约束的作用;
- 在指标比较少的情况下, 每项指标的权重最好取 5% 的倍数。

权重分配指导表

指标类型	有人员管理目标	无人员管理目标
关键绩效指标	65%-75%	80%
个人发展目标 (行为态度)	10%-20%	20%
人员管理目标	10%-25%	0

(二) 绩效实施与管理

1. 日常管理：在员工绩效目标和工作计划的执行过程中，直接上级随时收集记录员工的工作进展、关键事件和数据以及行为表现等，及时总结，随时反馈，以辅导员工达成绩效目标和完成工作计划。

2. 360 度反馈：在每个月的机构例会上，各部门（业务版块）汇报工作进展，各方评价部门（业务版块）工作目标的实现程度，并形成会议记录发给全体员工。

3. 中期绩效回顾：年中进行中期绩效回顾，员工和直接上级通过正式的绩效反馈会共同回顾员工《个人绩效目标承诺书》的达成情况；直接上级就员工的绩效情况给予反馈，指出做得好的地方和需要改进的地方；会后将中期绩效反馈会的情况报告给秘书长。中期绩效回顾不需要评分。参考附件四《年中绩效回顾与反馈表》。

(三) 年度绩效考核评估

1. 考评方法和流程：采取个人总结、360 度反馈和考评人评估相结合的办法，考评人对被考评人的年度关键绩效指标、个人发展目标（行为态度）和人员管理目标（如有人员管理职责）的达成情况进行综合考评。关键绩效指标由上级进行考核，个人发展目标（行为态度）和人员管理目标由上级、平级和下级进行综合评价和反馈。年底进行

年度绩效考核评估，于每年的十二月下旬启动，一月底完成。具体流程如下：

(1) 员工做年度工作总结，完成《个人绩效考评表》（参考附件五《个人绩效考评表》）的本人填写部分，提交给考评人；

(2) 考评人收集相关评价方对被考评人《个人绩效目标承诺书》完成情况的反馈意见；

(3) 考评人和被考评人进行绩效反馈面谈，共同回顾被考评人的绩效完成情况，给予考评意见和反馈；

(4) 考评人完成被考评人的《个人绩效考评表》的考评意见部分，给予绩效评分，然后提交给秘书长；

(5) 秘书长审核确认每位员工的绩效考评结果；

(6) 考评人与被考评人沟通绩效考评结果，并确认员工接受；

(7) 考评人、被考评人和秘书长分别在被考评人的《个人绩效考评表》上签字，交秘书长存档。

2. 考评的参与方：考评人、相关评价人和员工共同承担考评责任。

(1) 员工的直接上级为考评人，负责综合相关评价者提供的意见和依据，对照被考评人的《个人绩效目标承诺书》，做出客观评价。考评人对员工最终考评结果的公正及合理性负责。

(2) 秘书长为考评审核者，对考评结果负有监督、指导的责任。考评审核者不得擅自更改员工的考评结果。若对考评人的评价有疑义，应同考评人沟通协调解决。

(3) 相关评价人根据员工《个人绩效目标承诺书》的达成情况，提供考评意见和客观事实依据，对考核意见的公正、公平性和事实依据的真实性负责。相关评价人包括秘书处的全体成员和理事会。对员工的考评，考评人至少要向两名相关评价人征求反馈意见。

3. 评分标准：绩效目标的评价采用 1-5 分评价，具体定义如下：

数	定义
5	超额完成绩效指标，对完成秘书处或部门年度绩效目标有卓越贡献、重大突破或进展（如对机构发展产生重大影响的贡献、在公益行业产生巨大影响）。
4	完成绩效指标，对完成秘书处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	完成绩效指标，保障各项工作进展顺利。
2	未完成绩效指标，或工作中存在不足，有待改善和提升
1	工作中有重大过失，对机构产生较大负面影响

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。

4. 绩效考核评估中的误区。任何考评的程序都难免会依赖于人的判断。由于这个因素，考评人可能不会做出完全准确的评估，并且还意识不到他们评估的不准确。下面是一些典型的评估错误：

(1) 光环效应：由于员工在一两个领域有突出表现，考评人就将评估他在所有的领域都有突出表现，而忽视了其在工作中存在的问题。过去的好的绩效表现、个人关系、或者赋予对一个单项太多权重会导致这种情况发生；

(2) 号角效应：在另一方面，由于员工在一两个领域表现不够好，考评人就评估他在所有的领域都表现不好；

(3) 类似效应：另一种形式的光环效应。如果员工的性格、兴趣、行为方式与考评人很相似，主管容易忽视员工工作中存在的问题；

(4) 对比错误：考评人倾向于通过员工间的相互比较来评定，而非以预定的绩效目标来比照员工的实际绩效；

(5) 主观印象：考评人的“个人印象主义”，倾向于根据对员工的个性的印象来评分；

(6) 居中趋势：“大锅饭”式的倾向，所有的考评都在考评分数的中间，而不管实际的绩效表现，即使有的员工的绩效很好或很差，考评人仍倾向于给大家的评分很相近；

(7) 偏高或偏低：考评人做出的评估相对于实际应该的情况，偏高或偏低，或者说评分过严或过松，时而过于宽容或过于严苛；

(8) 现有信息效应：考评人受那些不久前发生的事影响，着重对最近的绩效进行评估，而忽视了对全年绩效的综合考评。

(四) 绩效反馈面谈

绩效反馈面谈是绩效管理过程中的重要环节。考评人必须一对一地与被考评人进行绩效考评反馈面谈，通过考评人与被考评人之间的沟通面谈，就被考评人在考核年度内的绩效情况进行反馈，在肯定成绩的同时找出工作中的不足，并提出改进办法。

1. 绩效反馈面谈的内容：

(1) 工作业绩：工作业绩的综合完成情况是考评人进行绩效面谈的重要内容，面谈时需总结绩效达成经验，找出绩效未能有效达成的原因，为下一年更好地完成工作打下基础；

(2) 行为表现和态度：行为表现主要关注被考评人的工作态度、素质能力，帮助被考评人认识差距、提高技能、完善自己，并帮助员工进行职业规划；

(3) 改进措施：针对被考评人未能有效完成绩效目标的情况，考评人应和被考评人一起分析绩效不佳的原因，并设法帮助被考评人提出具体的绩效改进措施。

2. 绩效反馈的方法：有效的绩效反馈是有针对性的、及时的、描述性的和平衡的。

(1) 侧重于绩效，而不是个人，反馈对事不对人；

(2) 侧重于观察的结果，而不是解读和推论；

(3) 侧重于描述，而不是判断，尽可能中立地描述，而非对错的评估；

(4) 及时给出反馈，反馈应该是经常的、迅速的，可以是定期的（如每半年）和随时的（一旦需要）；

(5) 谈具体，避免一般。反馈时，就绩效工作的具体事项进行反馈，不能泛泛而谈；

(6) 不仅指出不足，更要启发员工分析发现问题的原因，共同探讨解决的方案，给员工空间根据自己的实际情况采取最适合的行动；

(7) 在合适的时间和地点给出反馈。在错误的时间做出的好的反馈有时比一般的反馈的伤害更大。负面的反馈对接受的人来说通常会感到意外，一般应在隐私的环境下进行。

3. 绩效面谈的方法和技巧：

(1) 事先做好准备：阅读相关的绩效管理资料和被考评人同意的《个人绩效目标承诺书》，收集过去对被考评人绩效表现所做的绩效记录(如：重要事件记录和中期反馈记录)，其他人的反馈，被考评人自己的绩效总结，分析其绩效表现的好或坏的原因，思考决定哪些领域表扬，哪些地方需要做得更好；

(2) 创造好的绩效面谈环境:留有足够的时间，在一个相对有隐私的环境，不要被太多的干扰打断，若条件允许，采用圆桌的方式，以轻松的话题开始；

(3) 邀请被考评人首先自我评价：这是属于被考评人评估自己过去绩效表现的机会，可以用一些开放式的问题进行引导；

(4) 更多的倾听：给被考评人充分的空间具体地讲出自己的意见和想法，确保全面了解他的真实意思，被考评人要在流程中占主要角色，让他感觉到被认真倾听。同时做好记录；

- (5) 多认可和鼓励：在可能的情况下，肯定并赞扬被考评人的成绩，请记住没有人是一无是处的；
- (6) 鼓励客观的分析：
- (7) 以积极和正向的方式结束面谈，让被考评人具有积极向上的情绪和动力。

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) 年终奖金分配的依据。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×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) 薪酬调整的重要依据。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) 绩效考评结果应用于人员配置：

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

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) 绩效评估结果应用于员工发展:

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

若被考评人对考评结果有异议，可在《个人绩效考评表》的“员工意见栏”陈述。秘书长需在 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 本办法由办公室制定、解释、执行和修订。本办法自理事会审议通过之日起开始生效。

2016. 8. 10