**关于绩效管理试行三个月的总结与答疑**

尊敬的三汇能环全体员工：

绩效管理是公司人力资源管理的核心工作之一，也是各部门管理者的核心职能之一，更是三汇能环本财年管理提升的重要工作之一，经过2021年4-6月三个月的试行，现将考核存在的问题和改进要求总结如下：

1. 部分员工未给予足够重视，不理解为什么要进行考核，不清楚考核的意义，认为考核是浪费时间，形式主义，那么我们为什么要推行考核呢？
2. 目的一：提高个人能力与工作效率
3. 目的二：作为选拔优秀人才的依据
4. 目的三：作为公司利润分配的依据
5. 目的四：公司想做大，必须规范化
6. 目的五：为明年的事业部制作标准
7. 考核内容与评分标准不完善，部分人员工作内容与考核内容不匹配，部分评分标准与考核标准不同意，部分KPI权重不合理，导致考评结果与客观事实有误差，那么我们如何尽可能使考核内容、评分标准、KPI权重合理呢？
8. 请参与考评的全体员工，对自己的考评内容、评分标准、权重提出自己的意见建议，报部门负责人，由部门负责人结合自己的意见，汇总后报人力资源部进行修正。
9. 请大家最迟于7月23日下班前将修正意见报人力资源部，逾期视为弃权。人力资源部根据已有意见进行修订。
10. 我不知道考核的内容，也不太清楚考核政策，或者未按按规定提交述职，不知道公司真的会扣绩效工资，现在已经被扣了，应该怎么办呢？
11. 4-6月有未提交的绩效述职者，在七月底之前完成补交，经直属上级考评，最终得分在80分以上。
12. 按时提交七月份绩效述职（8月3日前提交），经直属上级考评，最终得分在80分以上。
13. 同时满足以上两个条件，将在发放七月份工资时，将4-6月已经扣除的所有绩效工资一次性补发，未满足以上条件，不再补发。
14. 其他考核相关政策，请参考《人力资源管理手册》。
15. 我觉得我的工作做的挺好的，可是上级给我的考评分却很低，我该怎么办？
16. 请结合您的实际工作内容与考核内容进行分析，是否您的考核内容与实际工作有出入？还是考核权重分配有问题？请及时与您的直属上级进行沟通。
17. 是否您对考核内容和考核标准的理解与您的直属上级的理解有误差？请及时与您的直属上级沟通，明确考核标准。
18. 如果您与上级无法就相关问题达成一致意见或理解有较大分歧，可以寻求人力资源部协助沟通。
19. 我是部门负责人，考核的时候打分困难，打多了觉得又没有做的那么好，打少了怕下属扣钱不高兴，有些地方感觉应该扣分，又不知道如何掌握尺度，也忘了具体扣分原因，怎么办？
20. 绩效管理是部门管理者的基本职能之一，绩效评分不是到了打分那一刻才进行的，而是要融入到每一天的管理工作中，每天都要对考核内容进行梳理和记录，作为最终的考核依据。
21. 绩效扣分的目的是为了明确工作中存在哪些不足，还有那些提升的空间，没有凭据的扣分既容易引发异议，下属也不知道问题出在哪里，如何改进，所以扣分必须做到以下几点：
22. 考核内容尽可能量化，实在不能量化，必须细化，明确扣分标准。
23. 扣分必须做到有理有据，要么有数据做支撑，要么有事件做支撑，总之必须基于客观事实并与扣分标准对应，没有依据，宁愿不扣分。
24. 只扣分不提出改进期望和改进措施是不负责任的，指出下属的不足并指导他不断提升能力才是管理的正确做法，暂时看上去扣分扣钱，长远看是为了以后不再扣分扣钱，甚至晋级晋职。如果一味包容包庇，员工认识不到自己的问题和短板，永远得不到成长，反而是一种温水煮青蛙式的伤害。
25. 每次考评结束后，要和下属进行一次考核面谈，了解下属的想法，阐述自己的期望，最终达成一致意见，从而不断提升下属的能力。

北京三汇能环科技发展有限公司

人力资源部

2021年7月19日