绩效管理循环体系由绩效计划、绩效辅导、绩效考核、绩效面谈、绩效改进顺次并循环进行的五个部分组成。

一、绩效计划

1、绩效计划是管理者和被管理者共同讨论，按平衡计分卡指标体系确定被管理者在考核期内应该完成的整体绩效目标以及细化每项考核指标的过程。

2、对于总经理的考核，由集团公司董事会根据集团公司战略规划和所属公司年度经营目标计划来确定总经理的绩效考核指标权重和目标值，并共同确认绩效计划。考核内容包括但不限于：公司经营目标完成情况、公司管理改进、个人素质评价等；如：费用指标、利润指标、客户满意度、业务流程改进等。

3、对部门经理的考核，由所属公司绩效管理评审会根据公司年度经营计划分解确定部门经理的绩效考核指标、权重和目标值，并共同确认绩效计划。考核内容包括但不限于：部门目标完成情况、部门管理改进、个人素质评价等；如：维修台次、销售台次、流程遵守、部门合作满意度等。

4、对主任主管级人员的考核，由部门经理根据部门目标分解和主任主管级人员岗位CPI确定其绩效考核指标、权重和目标值，并共同确认绩效计划。考核内容包括但不限于：绩效目标达成情况、业绩改善状况、下属管理和素质评价等；如：CS改进、流程执行、下属管理等。

5、对其他员工的考核，由直接上司基于部门目标分解的KPI和其岗位CPI确定其考核指标、权重和目标值，并共同确认绩效计划。考核内容主要包括：个人绩效情况、业绩改善状况、关键行为表现、素质评价等；如：A卡跟进、客户回访、投保率等。

6、对于按量计提考核人员的绩效目标，其个人业绩类目标达成情况己纳入按量计提考核核算体系，不再是考核的重点，在绩效目标里可不分配权重或只分配较小的权重；而其个人工作行为、工作态度和关键行为表现等作为考核重点，应分配较大的权重。

7、绩效计划应在每个考核周期前3日内制定。绩效目标可填写在《绩效考核表》，也可由各司根据实际情况另行制定相关表格填写确认。

8、由于受公司经营管理的需要，组织结构的调整，市场外部环境的重大变化，或其他不可抗拒因素等影响，必要时可对绩效计划进行修正。一般由直接上下级之间进行沟通解决。

二、绩效辅导

1、绩效辅导是管理者通过持续地工作沟通、辅导员工达成绩效目标的过程，也是管理者收集数据形成考核依据的过程。。

2、管理者必须定期或不定期与下属进行正式和非正式的绩效沟通与辅导，以及时发现下属在工作中存在的问题和遇到的困难，并共同寻求解决方案；管理者与下属每个考核周期都应进行正式或非正式的绩效辅导沟通，正式的绩效沟通要作《绩效辅导记录表》（参见附件3）；人事行政部应定期或不定期对各部门的绩效辅导工作进行检查，在必要时可对管理者的绩效辅导工作完成情况提出专项考评建议，并由绩效考核评审会讨论决定。

3、在考核期内，管理者应把主要精力放在对完成关键绩效指标所需的能力的指导上，不需要去跟踪并指导每位下属员工发生的每项具体问题或每个要改进的方面，以此保证管理者把时间有效地用在改善员工绩效的关键方面，以最大限度地提高员工绩效。

4、管理者不应只注重最后的绩效结果，也应关注员工是如何做的。这样既可以提醒下属不断探索具有更高工作效率的工作方式，也能避免有些下属用影响公司整体利益的方式去完成自己的绩效目标。

5、管理者应选择适当的时间节点对下属进行绩效辅导。例如：销售顾问的A卡联络工作，可以选择A卡接触计划实施前和实施后进行绩效辅导/绩效记录；服务顾问接车台数目标，可以在每日下班前进行当日接车台数、月度累计接车台数进行绩效记录，并对完成情况进行辅导。

6、管理者应对不同特点的员工，采用不同的绩效辅导方法，基本方法有：个体定期报告法、个体不定期报告法、项目总结法、定期例会法、KPI会议法。例如：对新员工和责任心较差的员工可以采用“个体定期报告法”，对明星员工可以采取“个体不定期报告法”，对管理人员可以采用“定期例会法”等。

7、管理者根据不同下属的个性特点，在绩效辅导沟通中采用不同的激励方式。如：认同、致谢、表扬、与其他员工分享经验等等。

三、绩效考核

1、每一考核周期结束后5日内，人事行政部组织各部门开展上月的绩效考核，各级主管根据日常绩效记录填写《绩效考核表》。绩效考核结果必须由直接主管与员工签名确认，如员工对考核结果有异议，也应先签名，但可保留在规定时间进行书面绩效申诉的权利。

2、考核者对各主要考核项目的评价一定要有关键事件或关键行为的文字说明，否则人事行政部应退回并责成重评。不允许只打分而不作相关的事实说明或描述的考核方式。

3、考核者对于员工当月的总体评价要抓住关键事件，先总结成绩，后指出问题，并列出绩效改进要点和建议采取的改进方法。考核者对员工的评价应客观公正，如果考核者徇私或有不公正的考核，部门负责人或人事行政部有权质疑；如果被核实为有效投诉，人事行政部应根据相关事实和依据提出考核建议，并报绩效管理评审会讨论决定。

4、部门负责人对所辖部门员工的《绩效考核表》进行审核，并签名确认后，汇总至人事行政部，由人事行政部报总经理组织绩效管理评审会进行评审。

5、绩效管理评审会成员为总经理和各部门负责人，必要时可安排其他相关人员参加。经过绩效管理评审会的联合评审，确定部门考核调整系数以修订/调整考核结果。（部门考核调整系数的确定参见《部门考核管理规定》）

6、人事行政部根据绩效管理评审会评审结果，制定《月度绩效考核结果汇总报批表》（参见附件4）报总经理签批。

7、每月10日前，所属公司人事行政部将经总经理签批后的《月度绩效考核结果汇总报表》和被评为“A、C、F”级员工的《绩效考核表》抄报集团公司人力资源部。

8、集团公司人力资源部如有异议，则在收到结果的2个工作日内做出批复，并退回所在公司重新考评；如己批复或超过2个工作日无异议，则各公司可自行按所抄报考核结果组织员工工资发放。

9、员工的考核评价，必须符合“A、B、C、F”绩效定义。被评为“A、C、F”员工，其上司必须提供足够充分的书面的事实依据；否则，即使该员工被评予了高分或低分，所属公司人事行政部或投资公司人力资源部也有权予以否决。

10、考核周期结束后，各公司人事行政部应妥善保管有关员工绩效考核的所有相关资料，归档保管以备相关人员查阅。

四、绩效面谈

1、绩效面谈是在绩效结果得出后，由主管与下属双方就下属在上考核周期内的综合绩效表现进行正式面谈并由主管协助员工制定书面绩效改进计划的正式沟通过程。

2、每个考核周期结束后15日内由人事行政部组织制订《绩效面谈计划/实施记录表》（参见附件5），并抄送投资公司人力资源部备案。

3、由人事行政部安排当月被评为“A、C、F”员工与其上级主管进行正式的绩效面谈，并填写《绩效面谈表》(参见附件6)。面谈主管可以是直接主管，也可以是上级主管，必要时，可以由总经理进行隔级面谈。所在公司人事行政部或投资公司人力资源部可以参加任何一级员工的绩效面谈。

4、各公司人事行政部每季度应均衡安排各级考核员工进行绩效面谈（包含“A、B、C、F”各级员工）；对于公司骨干员工，则在经过三个考核周期后,需至少安排一次正式的绩效面谈。

5、绩效面谈的重点是“发现问题、解决问题”，“不断改进、不断提高”。主管与下属进行绩效面谈时，应共同研讨确定下属在上考核期工作中所存在的优点和需要改进之处，并针对发现的不足拟订书面的“绩效改进计划”，此部分内容应记录在《绩效面谈表》内，并由双方签字确认。

6、为达到良好的沟通效果，绩效面谈时注意以下几点：

1)        提前与下属约定面谈的日期和内容，做好绩效面谈的准备工作；

2)        选择无干扰的环境，最好是洽谈室，建议不要在主管的办公室进行；

3)        使用恰当的提问引导员工交流，适时使用“开放式问题”和“封闭式问题”提问；

4)        针对具体的事情（如：员工事实的想法、行动、做法），适时使用不同的激励方式（如：认同、表扬、赞许、指出不足等），应注意不同性格特征的员工采取不同方式进行。

5)        一般每次面谈时间不应少于30分钟。

7、绩效面谈应控制在每一考核周期结束后30日内完成。绩效面谈由所属公司人事行政部跟踪落实，归档保管绩效面谈记录并报投资公司人力资源部备案。

五、绩效改进

1、绩效改进是指依据员工有待发展提高的方面所制定的一定期限内完成的有关工作绩效和工作能力改进及提高的书面的系统计划，并由主管和其他相关部门或人员监督/协助员工予以落实执行该计划的过程。

2、制定绩效改进计划时，管理者要与被管理者共同协商确定改进目标，管理者指导及协助被管理者制定落实计划和办法。管理者有责任和有义务帮助被管理者落实绩效改进计划，以使其绩效得到切实的改进与提高。

3、“绩效改进计划”可以分若干个阶段来完成，但一项内容一般不宜超过3个月，最长不超过6个月。

4、“绩效改进计划”的落实情况应纳入管理者与被管理者的绩效考核内容之一，“绩效改进计划”由员工主管、人事行政部监督检查是否得到落实和执行。

5、人事行政部应对员工当月绩效改进重点的完成情况进行抽查并做好记录，并将抽查结果反馈给其部门负责人和总经理。如果主管督导不力或逃避责任，各公司人事行政部应及时将情况向总经理汇报；并应根据相关事实和依据提出考核建议，报绩效管理评审会讨论决定。