# 最新旅游企业绩效考核方案(5篇)

来源：网络 作者：雾花翩跹 更新时间：2024-06-19

*为保证事情或工作高起点、高质量、高水平开展，常常需要提前准备一份具体、详细、针对性强的方案，方案是书面计划，是具体行动实施办法细则，步骤等。方案的格式和要求是什么样的呢？以下是小编为大家收集的方案范文，欢迎大家分享阅读。旅游企业绩效考核方案...*

为保证事情或工作高起点、高质量、高水平开展，常常需要提前准备一份具体、详细、针对性强的方案，方案是书面计划，是具体行动实施办法细则，步骤等。方案的格式和要求是什么样的呢？以下是小编为大家收集的方案范文，欢迎大家分享阅读。

**旅游企业绩效考核方案篇一**

一、基本原则

(一)坚持科学、系统、客观、公开、公平、公正的原则;

(二)建立面向公司战略、全过程监控的绩效考核体系;

(三)按照权责对等的要求，进一步明确上级和下级之间的管理关系、责任关系;

(四)按照现代人力资源管理的要求，公司各级管理者要认真履行绩效管理的职责，切实承担起绩效责任和绩效管理责任;

(五)绩效考核工作与评选先进工作相结合，兼顾部门绩效与员工个人绩效，兼顾业务部门与综合部门;

(六)注重持续不断的绩效沟通和绩效改进。

二、总体要求

(一)考核工作要建立在客观事实的基础上，考核者应当根据公司制定的考核评价标准，客观、公正的对被考核者进行绩效评估;

(二)考核者要把绩效考核作为一项重要的管理工作，通过绩效考核过程中的绩效辅导、绩效沟通、绩效反馈，指导、帮助、激励直接下属更好的工作、更好的成长，不断提升自身的管理能力;

(三)加强对绩效考核工作的监督，对员工反映的问题，要按职责范围及时检查和处理，追究有关人员的责任。

三、考核指标

(一)部门绩效考核：结合年度全面预算工作，在各部门上报、汇总分析的基础上，由公司财务管理部牵头组织，各部门配合，共同制定部门年度绩效考核指标(即各部门经济指标和重点工作)、方法和程序，报公司经理办公会议审定，并以部门工作目标责任书作为部门的绩效合约，在公司年度工作会议上签订。

(二)员工绩效考核：包括中层管理人员的绩效考核和一般员工的绩效考核。

1、考核指标采取“定量+定性”的方式设计，尽可能量化，不能量化的尽量细化。主要考核以关键绩效指标为核心的工作业绩，由关键绩效指标和一般绩效指标组成。

2、关键绩效指标基于对公司战略目标的分解，()是对战略目标的细化和具体化;一般绩效指标基于对工作职责的考核。

3、公司人力资源部牵头组织制定《公司员工绩效考核指标体系及评价标准》，并对该指标体系及评价标准实行动态管理，每年进行修订、完善，公司分管领导、中层管理人员依据部门年度工作目标责任书确定的考核内容、部门工作计划、员工所承担的岗位职责，在沟通的基础上，分别提出直接下属的具体考核内容，人力资源部汇总后报公司经理办公会议审定。

4、中层管理人员的关键绩效指标、一般绩效指标权重分别为60%、40%;一般员工的关键绩效指标、一般绩效指标权重分别为50%、50%;

四、组织实施

(一)绩效考核实行统一组织、分步实施、分级负责。

(二)公司财务管理部负责部门绩效考核的牵头组织和总体实施工作。

1、制定年度内部经济指标和重点工作考核及奖励办法;

2、组织实施对各部门季度、年度的绩效考核工作;

3、对各部门经济指标完成情况进行核定;

4、对员工绩效考核工作提供数据支持。

(三)人力资源部负责员工绩效考核的牵头组织和总体实施工作。具体是：

1、制定员工绩效考核管理制度、流程，改进、完善员工绩效考核体系;

2、组织实施绩效考核培训，对考核者、被考核者进行绩效考核辅导;

3、协助公司分管领导，组织实施对中层管理人员的绩效考核工作;

4、协助部门负责人，组织实施对一般员工的绩效考核工作;

5、收集考核信息数据，汇总并统计考核结果。

(四)公司各部门负责对本部门员工的绩效考核实施工作。具体是：

1、提出本部门员工的绩效考核指标及评价标准;

2、根据工作安排和计划要求，组织实施本部门员工的绩效考核工作;

3、向本部门员工反馈考核结果，制定绩效改进措施。

(五)员工绩效考核工作每年度进行两次，半年考核和年度考核分别结合半年工作总结和年度工作总结实施开展，一般情况下，分别安排在每年6月底和12月底。

五、基本程序

(一)起草通知、实施准备

每年6月底和12月底，由人力资源部制定实施半年考核和年度考核的文件通知，印发绩效考核评价打分、结果反馈有关表格。年度考核时，需召开全体员工动员大会。

(二)个人述职

被考核者起草并提交年度述职报告，中层管理人员在全体员工大会上集中述职，一般员工由各部门自行组织述职，个人述职工作仅在年度考核进行。

(三)综合评价

公司全体员工以无记名的方式互相评价打分，人力资源部汇总评分结果，综合评价工作仅在年度考核进行，评价结果作为评选先进的参考。

(四)绩效评估

员工绩效评估是绩效考核的核心环节，在半年考核和年度考核安排两次进行。半年考核是对员工绩效考核指标完成情况的中期检查，目的是肯定成绩、指出不足，提出下半年工作的改进方向，半年考核结果作为年度考核的重要参考。

1、中层管理人员：由公司总经理、分管领导依据考核指标评价标准，对中层管理人员进行评价打分，评分权重为总经理30%，分管领导70%。总经理可授权委托分管领导对中层管理人员进行评价，并有权质询分管领导的评价打分依据。

2、一般员工：由公司总经理、分管领导、部门负责人依据考核指标评价标准，对一般员工进行评价打分，评分权重为总经理10%，分管领导20%，部门负责人70%。总经理可授权委托分管领导对一般员工进行评价，总经理、分管领导有权质询部门负责人的评价打分依据。

3、汇总绩效评估得分

人力资源部汇总中层管理人员的绩效评估得分，各部门负责人汇总本部门员工的绩效评估得分，计算方法为：

绩效评估得分=σ

4、描述性评语

根据员工绩效评估得分，由公司分管领导对中层管理人员形成描述性评语，各部门负责人对本部门员工形成描述性评语，描述性评语一般应包括被考核者绩效状况、绩效优劣点、绩效改进点和期望等。

(五)考核结果审核

人力资源部将公司各部门中层管理人员、一般员工的考核结果提交公司经理办公会议审核，并形成决议。

(六)考核结果反馈、绩效面谈

1、根据绩效评价结果，按照分级负责的原则，公司分管领导向中层管理人员反馈考核结果、中层管理人员向一般员工反馈考核结果。

2、在半年考核、年度考核结果反馈的同时，考核者与被考核者要进行正式的绩效面谈(绩效沟通)，并形成绩效面谈记录。

3、考核者要真实、客观的肯定被考核者的成绩和进步，指出被考核者的不足之处，并共同研究制定绩效改进方案。

(七)考核结果存档

人力资源部将绩效考核表格、结果存档。

(八)例外情况

1、年度内变动部门的中层管理人员，由现在工作部门分管领导在征求原工作部门分管领导意见的基础上考核;

2、年度内变动部门、工作岗位的一般员工，由现在工作部门负责人在征求原工作部门负责人意见的基础上考核;

3、其他特殊情况，由公司经理办公会议研究决定。

六、考核的等级

根据员工绩效评估得分，考核等级分为a、b、c、d、e五个等级。

1、a级，绩效评估得分为90分(含)以上;

2、b级，绩效评估得分为80分(含)以上90分以下;

3、c级，绩效评估得分为70分(含)以上80分以下;

4、d级，绩效评估得分为60分(含)以上70分以下;

5、e级，绩效评估得分为60以下。

七、考核结果的运用

(一)部门绩效考核结果是公司确定年度“四好”部门的重要依据。

(二)员工绩效评估结果是劳动合同续签、职务晋升、教育培训、轮岗转岗、确定年度优秀中层管理人员、优秀员工的重要依据。

(三)根据公司《薪酬管理办法》，员工连续两年考核成绩均为基本称职以上的(对应考核等级为d级以上)，可从下一考核年度相应月份(入职满两年)起，在本岗位所对应的工资标准内晋升一个工资档次。

(四)根据公司《劳动合同管理办法》，对在公司连续工作满三年，且年度考核均为优秀的员工，可与公司签订无固定期限劳动合同。

(五)根据公司《员工奖惩管理办法》，连续两年考核被确定为不称职(对应考核等级为e级)的员工，公司将解除劳动合同或不再续订劳动合同。

八、考核申诉

被考核者对本人考核结果有异议时，应首先与所在部门的分管领导进行沟通，仍不能解决时，在考核结果反馈后7日内，向分管人力资源部的公司领导提出申诉，填写考核申诉表。

人力资源部将组织有关人员对申诉人考核情况进行调查核实，并提出处理意见，报公司经理办公会议审定。

九、附则

(一)本办法适用于公司各部门、全体正式员工。

(二)本办法由公司人力资源部负责解释。

(三)下属子公司应参照本办法，制定本公司的部门、中层管理人员、一般员工的绩效考核办法

**旅游企业绩效考核方案篇二**

一、考核周期

对企业管理部经理的考核，实行季度考核与年度考核相结合的办法。

二、考核实施小组

1、总经理全面负责考核的组织与领导工作。

2、人力资源部经理负责监督考核过程并负责处理考核过程中的突发事件。

3、小组成员(由相关职能部门经理组成)负责对被考核者实施考核。

三、考核方法

1、考核采取自我述职报告与上级领导及其他相关人员综合评定的方法。

2、述职报告由被考核者在规定的时间内交给上级领导。

四、考核内容

(一)任务绩效考核(55%)

任务绩效考核主要是针对企业管理部经理本职工作的完成情况进行的检验，其考核内容如下表所示。

任务绩效考核内容

考核内容考核标准

部门工作的计划性上级领导审核发现所制订的计划中，缺失的重要内容项数为0，一般工作事项不超过\_\_\_\_项

部门工作计划完成率达到100%

部门费用预算的控制部门实际费用与预算费用之间的差异控制在\_\_\_%以内

质量体系运行的有效性认证年检报告中不合格的项数不超过\_\_\_\_项

方案和建议的有效性所提出的合理化建议被采纳并实施的数量不得低于\_\_\_\_条

部门培训计划完成率达到100%

工作报告提交的及时性在规定的时间内完成工作报告的编写并上交至相关部门

(二)工作态度考核(10%)

对工作态度的考核，主要从工作主动性、工作责任感、工作协作性等方面进行考核。

(三)工作能力考核(35%)

①专业知识。

②计划组织能力。

③领导能力。

④分析决策能力。

⑤其他职位说明书上所要求具备的能力。

五、考核结果应用

(一)考核结果划分

1、a——优秀，工作成绩优异，有创新成果。

2、b——良好，工作成果达到企业要求且成绩突出。

3、c——好，工作成果达到企业要求且部分工作表现突出。

4、d——合格，工作成绩达到企业要求。

5、e——较差，工作成绩不能达到企业要求。

(二)考核结果应用

1、薪资调整。

2、员工培训。

3、岗位调整。

4、人事变动。

5、其他相关人事政策。

**旅游企业绩效考核方案篇三**

为充分调动干部工作积极性，通过绩效考核管理并实施奖惩，有效体现干与不干、干多与干少、干好与干坏的差别，促使镇村干部职工进一步端正态度、严守工作纪律、认真履行职责，最大限度地发挥个人潜能，切实提高工作执行力，特制定此方案。

一、考评机构

成立以镇党委书记任组长，党委副书记、纪委书记为副组长，党政办、党建办、人大办为成员的考核领导小组，领导小组下设办公室在镇党建办。

二、考评范围

镇直机关单位包村干部

三、考评方式

实行工作积分考评制度。

1、积分办法：

(1)每月进村入户24天以上，积48分。少于24天的，缺一天扣2分。

(2)每月召开两次以上村支两委、组长会议，积10分，缺一次扣5分。

(3)协助村按时完成阶段性各项工作任务，积30分，没有完成的按比例扣分。

(4)按要求每月召开两次群众会，积12分，缺一次扣6分。

(5)按时参加镇党委、政府组织召开的会议。每次积5分，缺一次扣10分。

(6)积极参加各类应急处置行动。参加一次，积5分，缺一次扣10分。

(7)个人受到镇表彰一次，积10分;受到县级及以上表彰一次，积30分;

(8)所负责村受到镇党委、政府表彰的，单项表彰积20分/次，年度综合表彰的积30分/次;所负责村受到县级及以上表彰的，积50分/次。

(9)所负责村被镇党委、政府通报批评一次，扣积分30分/次;个人被镇党委、政府通报批评一次扣20分/次。

2、积分办法。干部出勤积分以工作日志和抽查相结合的方式认定，入村开展工作日志必须要有村干部签字，联系责任区领导认可;对抽查中发现工作日志不相符的，每次扣50分。奖励、通报积分以文件为依据。其他工作出勤情况、会议情况以镇党政办统计为准。

3、积分运用

工作积分作为月度奖惩、绩效工资发放和季度排名、年度考评以及年度个人评先选优的依据。

(1)月度奖惩。

月度奖惩以月累计积分进行奖惩，各村干部月基础积分为100分，每1个积分奖励10元，在次月初兑现奖励;达不到基础积分，按差比例扣除其当月绩效工资。

(2)季度排名

季度排名以季度积分和镇党政领导测评为依据(党政领导测评5分)，进行综合排名。所负责村在完成阶段性目标任务的基础上，对综合排名前十名的干部进行奖励。设一等奖4名，奖金800元;二等奖励6名，奖金600元。季度排名考评时间在下一季度的上中旬。

(3)年度考评。

以季度考核和村级工作目标管理考核为依据。在完成所负责村年度目标任务的基础上，对年度排名在前二十名的包村干部进行奖励。设一等奖6名，奖金1500元，二等奖6名，奖金1200元;三等奖8名，奖金1000元。未完成年度目标任务，且年度排名在全镇后三名的包村干部，按干部管理有关规定进行处理。

四、考评要求

1、干部绩效考核情况要在全镇范围内进行通报，作为干部评先选优的重要依据。

2、对在绩效考核中弄虚作假的，一经发现，严肃追究相关人员责任。

3、本方案自20\_\_年1月1日起施行。

**旅游企业绩效考核方案篇四**

人力资源管理的重要工作之一是对员工的工作绩效做出评价，以提高员工的工作效率，促进员工个人发展和实现企业的目标。为了做好集团的绩效考核工作，特制定本方案。

一、绩效考核的目的

1、绩效考核为人员职务升降提供依据。通过全面严格的考核，对素质和能力已超过所在职位的要求的人员，应晋升其职位;对素质和能力不能胜任现职要求的，则降低其职位;对用非所长的，则予以调整。

2、绩效考核为浮动工资及奖金的发放提供依据。通过考核准确衡量员工工作的“质”和“量”，借以确定浮动工资和奖金的发放标准。

3、绩效考核是对员工进行激励的手段。通过考核，奖优罚劣，对员工起到鞭策、促进作用。

二、绩效考核的基本原则

1、客观、公正、科学、简便的原则;

2、阶段性和连续性相结合的原则，对员工各个考核周期的评价指标数据积累要综合分析，以求得出全面和准确的结论。

三、绩效考核周期

1、中层干部绩效考核周期为半年考核和年度考核;

2、员工绩效考核周期为月考核、季考核、年度考核。

3、月考核时间安排为1、2、4、5、7、8、10、11月的每月25日开始，至下月5日上报考核情况;

季考核时间安排为3、6、9月的每月25日开始，至下月5日上报考核情况;

半年考核时间安排为6月25日开始，7月10日前上报考核情况;

全年考核时间安排为12月25日至下一年度1月25日结束。

四、绩效考核内容

1、三级正职以上中层干部考核内容

(1)领导能力(2)部属培育

(3)士气(4)目标达成

(5)责任感(6)自我启发

2、员工的绩效考核内容

(1)德：政策水平、敬业精神、职业道德。

(2)能：专业水平、业务能力、组织能力。

(3)勤：责任心、工作态度、出勤。

(4)绩：工作质和量、效率、创新成果等。

五、绩效考核的执行

1、集团成立绩效考核委员会，对绩效考核工作进行组织、部署，委员会构成另行通知;

2、中层干部的考核由其上级主管领导和人力资源部执行;

3、员工的考核由其直接上级、主管领导和人力资源部执行。

六、绩效考核方法

1、中层干部和员工的绩效考核在各考核周期均采用本人自评与量表评价法相结合的方法。

2、本人自评是要求被考核人对本人某一考核期间工作情况做出真实阐述，内容应符合本期工作目标和本岗位职责的要求，阐述本考核期间取得的主要成绩，工作中存在的问题及改进的设想。

3、量表评价法是将考核内容分解为若干评价因素，再将一定的分数分配到各项评价因素，使每项评价因素都有一个评价尺度，然后由考核人用量表对评价对象在各个评价因素上的表现做出评价、打分，乘以相应权重，最后汇总计算总分。

4、根据“阶段性和连续性相结合的原则”，员工月考核的分数要按一定比例计入季度考核结果分数中;季度考核的分数也应该按一定比例计入年度考核结果分数中，具体各考核周期考核结果分数计算公式如下：

第一季度考核结果分数=(一月份考核分数+二月份考核分数)×20%+本季度考核分数×60%

第二季度考核结果分数=(四月份考核分数+五月份考核分数)×20%+本季度考核分数×60%

第三季度考核结果分数=(七月份考核分数+八月份考核分数)×20%+本季度考核分数×60%

年度考核结果分数=(第一季度考核结果分数+第二季度考核结果分数+第三季度考核结果分数)×5%+(十月份考核分数+十一月份考核分数)×5%+年度考核分数×75%

5、个人自评表和测评量表在填写完毕之后，经汇总连同汇总计算的各周期考核结果分数列表一并上交人力资源部。

七、绩效考核的反馈

各考核执行人应根据考核结果的具体情况，听取有关被考核人对绩效考核的各方面意见，并将意见汇总上报集团人力资源部。

八、绩效考核结果的应用

人资资源部对考核结果进行汇总、分析，并与各公司部门领导协调，根据考核结果对被考核人的浮动工资、奖金发放、职务升降等问题进行调整。

1、浮动工资调整。被考核人总得分高于员工平均分的，按照超出比例上浮浮动工资;被考核人总得分低于员工平均分的，按照差距比例下调浮动工资;等于平均分的不作调整。

2、奖金发放由主管领导根据考核结果确定发放标准，但必须保证奖金总数全额发放，不得私扣奖金。

3、中层干部的职务升降及职位调整，由总经理办公会议根据考核结果适时做出决定;员工的职位调整由各公司主管领导决定，并报人力资源部备案;由员工晋升为中层干部的，由总经理办公会议做出决定。

以上方案自发布之日起实施，望有关部门努力做好各项工作，扎扎实实的将绩效考核工作开展好。

**旅游企业绩效考核方案篇五**

\_\_公司是某民营医疗集团的下属子公司，主要负责为集团收购全国各地的医院寻找目标医院，评估各目标医院，并与目标医院前期接触，在集团与目标医院谈判的过程中起主力作用。\_\_公司的组织构架较为简单，市场部和管理咨询部是核心业务部门，这两个部的部门目标完成情况直接关系\_\_公司组织目标的完成情况。\_\_公司的业务发展处于快速成长期，但公司员工的整体薪酬水平与市场水平相差甚远，无法有效保留核心员工，并且没有正规的绩效考核制度。今年年末，集团高层授意\_\_公司总经理着手建立科学合理的薪酬制度，可以在考虑人工成本的同时使薪酬水平与市场接轨，保留核心员工并对员工形成有效激励和约束。

一、案例分析

(一)\_\_公司运作模式的特殊性

\_\_公司市场部、管理咨询部等部门的运作模式具有特殊性。市场部、管理咨询部员工的工作绩效分为可控部分和不可控部分。可控部分是指可以通过员工的最大努力可以实现的目标。不可控部分是员工最大程度去努力工作也可能在一段时间达不到的目标，但该工作可以为下一阶段的工作开展打下比较好的基础，也是应当肯定的。如与目标医院签定合同可能往往受到很多当地医疗政策和特殊情况限制的因素，受到很多因素的影响和阻碍，但是各种影响我们与目标医院合作的因素，可以成为我们研究和突破的重点，在下一阶段和与其他目标医院合作时，我们可以很好的避免;管理咨询部办班是否能够实现利润，要受很多因素影响，也是员工个人不可控的部分。如果按照项目考核的方法对不可控的部分进行考核，考核成本较大，也比较耗时。

(二)员工工资行业竞争力情况

\_\_公司的整体工资水平，尤其市场部现有的工资水平在同行业属于较低水平，在人才市场上的行业竞争力不强。

经过初步调查了解，市场部员工在同行业的工资水平是相对较低的，要想留住和吸引优秀人才，我们公司现有的工资水平和绩效工资比例是不够科学的。

(三)人力资源管理的重点目标

根据公司经营目标和业务流程的分析，\_\_公司人力资源管理的重点目标应该放在保持公司员工稳定性上。

目前与\_\_公司经营目标和业务流程相同的公司极少，公司现有员工流失，行业可替代性是非常低的，一旦员工流失，公司是很难在短期内找到合适的替代员工。

因此，新招募员工实际的成本是极大的。如：新进的市场部员工，熟悉集团情况，理解接受集团低成本扩张战略，熟悉确定和收购目标医院流程一般需要3-6个月。

实际情况是，不同地方医院管理政策不同需要学习和研究，要建立自己新的客户群，实现与较多家目标医院保持合作意向上的联系，并且有与目标医院的谈判能力，能很好的掌握谈判的尺度，实际上是需要时间非常长，新员工熟悉业务的过程是对集团成本的浪费和集团重大商机的延误。

尤其是与品质较好的目标医院达成合作意向，与其谈判将是一个比较长期的事情，但是一旦谈判成功将给集团带来巨大的收益，这更需要公司的员工队伍保持高度稳定，对集团有极强的认同感和归属感。

二、对\_\_公司绩效考核方案设计的建议

(一)核心业务部门的绩效考核方案

从市场部、管理咨询部运作模式的特殊性和公司目标考虑，市场部、管理咨询部工作目标分可分为可控与不可控两部分。因此，可以把市场部和管理咨询部的业绩考核，设计为平时业绩考核加年终奖励。

1、实行年终奖励的必要性

市场部与目标医院谈判和沟通的过程是一个复杂的博弈过程，对该过程进行具体考核成本较大，可直接对与目标医院签定合同的结果进行奖励。对结果进行奖励一方面可以降低考核成本，提高市场部员工工作的积极性;另一方面可以节省公司对市场部进行阶段性考核，最后没有达成公司与目标医院合作的目的，给造成公司不必要的损失。

市场部与品质越好的医院签定合作合同，集团将来可能的收益越大，因此，集团根据与市场部签定合作合同的医院品质情况，对市场部进行重奖，可以充分调动市场部员工和公司员工工作的积极性，集团将来的可能收益越大。\_\_公司的绩效考核方案

管理咨询部举办培训班其中组织、协调相关单位、相关部门等工作也是艺术性较强的工作，对该工作的具体过程进行考核，耗时、耗力，成本较大，对管理咨询部在实现预定培训办班目的的前提下，根据管理咨询部成本控制情况和实现利润情况进行奖励。一方面可以充分调动员工积极性，另一方面增加收入，同时公司也降低了考核成本。

实行年终奖励办法，只有员工在考核期间，为公司创造了较大利润的时候才能得到年终奖励，如果不能为公司创造利润，则是得不到任何年终奖励。

2、实行平时业绩考核的必要性

由于收购、托管目标医院的难度很大，如果单纯进行年终奖励，不进行平时的业绩考核，会使员工工作懈怠()，而影响到公司整体目标的实现。

因为员工平时的工作努力程度决定了最后实现公司与目标医院签定合同数量的概率。如：在寻找目标医院的市场调研和对具体目标医院的市场调研的过程中，市场部员工的工作努力程度直接决定了下一阶段工作的方向和定位问题，其结果为下一步工作指明了方向。如单纯只对签定医院合同的数量和品质情况年终进行奖励，就会打消员工平时工作的积极性。所以，对员工平时业绩进行考核，对市场部员工的阶段性工作进行认同和检查，也同样是非常重要的。

公司的管理咨询部也同样，管理咨询部举办培训班是要做大量平时的准备工作，如果办班因意外的不可控因素不能最后实现办班的目的，但如果处理得当，也可以积累大量的客户资源，为今后的工作打下坚实的基础;同时，管理咨询部的收集卫生行业政策，研究对应对策和策略，也是日常工作之一，这些都要在平时的绩效考核中得到体现。

如果最高绩效工资可以达到拟订的30，员工平均每个月的绩效工资可以达到20左右的水平，虽然表面比例较高，但由于原来的工资水平不是很高，实际上这是一个比较低的水平。

所以，年终的重奖很重要，一定要特别具有吸引力，这样平时绩效的考核、年终奖励与公司总体经营的目标就实现了一致，也使公司在没有选择到签定合同的医院、办班因意外因素影响没有成功时，使员工既感到集团没有否定其努力工作的积极性，另一方面也使员工努力的实现与更好的目标医院签定合同和创办更成功的培训班等等，集团也可以减少损失。只有在实现集团经营目标，并为集团带来更大效益的时候，才给予年终奖励，这样集团就实现了，一方面稳定投资员工队伍的目的，另一方面最大程度的实现了集团托管收购品质较高，效益、收益好的目标医院和创办更好的培训班的目的。

因此，应当对市场部和管理咨询部的员工进行平时绩效加年终奖励相结合的办法进行绩效管理。

(二)公司其他部门的考核办法

采取平时绩效的考核和年终奖励相结合的办法。

平时绩效的考核主要通过kpi进行考核，涉及工作行为、工作目标、工作结果、工作态度和员工能力及考核指标等方面。kpi及其权重主要通过工作分析和员工参与最终确定，力求科学有效地考核各部门员工平时的工作绩效和工作态度。

根据公司目前运营情况，公司其他部门，主要是为市场部和管理咨询部提供支持和服务的部门，市场部和管理咨询部的工作业绩也是部门间和公司其他部门大力支持的结果。

因此，公司其他部门应当从集团对公司的年终奖励的奖金中提取一定的比例，按照其他部门对市场部和管理咨询部提供的支持和服务情况在部门间分配。这样市场部和管理咨询部也就与公司的其他部门更紧密的结合起来。其他部门会为市场部提供更好的支持，更加有利于公司总体目标的实现。

如果将来部门目标有重大调整，可以重新定位本办法。

(三)具体考核和奖励办法

由于公司员工整体工资水平偏低，如果从现有工资水平中拿出20左右的比例作为绩效工资实际的激励意义不大，不能够实现对员工平时业绩进行激励的本意。

员工月工资=员工现有工资 员工现有工资×绩效工资浮动比例×员工平时绩效考核分数

(四)年终奖金发放办法

1.根据与公司签定合同的医院品质和签定合同的数量，集团对公司进行奖励。

1.1医院品质等级的评价主体和评价方法：

由市场部根据医院的品质情况，使用目标医院等级评价指标体系，进行评价。对医院品质的评价采用可量化指标，即重视医院的硬性指标。

1.2奖励标准如下：

(1)在每个考核周期内，公司与每个a类级别医院签定合同可以获得奖金10万元。

(2)在每个考核周期内，公司与每个b类医院签定合同可以获得奖金6万元。

(3)在每个考核周期内，公司与每个c类医院签定合同可以获得奖金4万元。

1.3该年终奖金部门间具体分配办法如下：

公司总经理、市场部和公司其他部门分别按以下比例发放本奖金，总经理占奖励总金额的30，市场部占奖励总金额的50，公司其他部门占奖励总金额的20。

3.3该利润公司各部门内部分配办法

如果部门只有部门经理，则部门分得年终奖金归部门经理所有。

4.关于员工离职和辞退时年终奖金的发放办法

该奖金每季度发放一次，分4个季度全部发放完毕，如果中间员工离职，该员工将无法得到上年度和本年度尚未发放的年终奖励。

如公司辞退员工则该员工上一年度年终奖励和本年度已经完成的签定目标医院的合同，进行提前核算，该员工只能得到部门间和部门内平均分配部分的奖金。

(五)绩效考核主体

由于员工较少，可以实现公司负责人垂直管理，因此公司的考评负责人由总经理担任，由人力资源部负责公司业绩考评的具体组织和跟进工作。

整个考评过程本着充分沟通的态度进行，通过与员工的相互沟通实现业务的不断发展。因此，在每个考核期间第4—6个工作日由人力资源部组织绩效面谈，肯定成绩，改进不足，明确下一阶段努力方向和工作目标，各员工共同努力实现公司目标。

(六)绩效考核载体

绩效考核以工作总结(周、月、季度、年)的形式进行跟踪和反馈及时了解每一位员工工作思路、工作内容、工作方法和思想动态，人力资源部及时跟进和管理。员工的工作总结是员工对员工工作平时绩效考核和年终奖金发放的重要依据，要认真备案，并要员工签名。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找