

绩效结果，员工拒绝签字怎么办？

一、员工拒签绩效考核结果的现状与法律基础

1.1 员工拒签绩效的现状与趋势分析

近年来，随着劳动者权益保护意识的提升和绩效考核在企业管理中应用的深化，员工拒绝签署绩效考核结果的现象呈逐年上升趋势。根据 2025 年人社部发布的数据，全国因绩效考核引发的劳动争议年增长率达 17%，其中约 38% 的案件涉及员工拒签行为。从行业分布来看，销售、互联网技术、客服等岗位因考核指标量化程度高、结果与薪酬关联紧密，成为拒签高发领域。例如，销售岗位常因客户投诉扣分明细、销售额统计周期等问题产生异议；技术岗位则多对代码质量评分、项目交付时间等量化指标提出质疑。

从企业规模看，中小型企业拒签率明显高于大型企业，主要原因在于制度建设不完善、过程沟通记录缺失。某 HR 行业调研报告显示，未建立标准化绩效沟通流程的企业，其员工拒签率是规范企业的 3.2 倍。此外，新兴行业如直播电商、灵活用工企业因考核模式新颖，缺乏成熟的异议处理机制，也成为绩效争议的高发区。值得注意的是，2025 年“云上仲裁”平台的普及使得员工维权成本降低，进一步推动了拒签后争议进入法律程序的比例，企业面临的合规压力显著增加。

1.2 绩效考核相关的法律依据与合规要求

我国《劳动合同法》及相关法规对绩效考核的合规性提出了明确要求，核心体现在制度制定、考核过程和结果应用三个层面。

在制度制定方面，《劳动合同法》第四条规定，用人单位直接涉及劳动者切身利益规章制度（包括绩效考核制度），应当经职工代表大会或者全体职工讨

论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定，并向劳动者公示或告知。2025 年修订的《劳动争议调解仲裁法》补充条款进一步明确，未履行民主程序或公示程序的绩效制度，不得作为企业单方处理员工的依据。

考核过程中，法律要求标准需公平合理、程序透明。原劳动部《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》第 56 条指出，劳动合同中约定的劳动者在未完成劳动定额或承包任务的情况下，用人单位可低于最低工资标准支付工资的条款无效。这意味着绩效工资扣减不得导致员工实际收入低于当地最低工资标准，如长沙地区 2023 年最低工资标准分三档，一档 2100 元、二档 1900 元、三档 1700 元，企业需严格遵守地域规定。

结果应用层面，《劳动合同法》第四十条第二款规定，劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同。实践中，“不能胜任工作”的认定需以合法有效的绩效考核结果为依据，且需满足“考核标准经员工确认”“两次考核不达标”“培训或调岗后仍不达标”的三重要件。2025 年劳动仲裁新规特别强调，用人单位对绩效考核结果的合法性、合理性承担举证责任，若无法在仲裁程序中提交完整证据链（包括制度依据、目标确认记录、过程反馈记录等），将承担不利后果。

1.3 企业绩效制度的合规性基础

企业建立合法有效的绩效考核制度，需从制定程序、内容设计和公示告知三个维度构建合规基础。

制定程序上，民主协商是核心要求。企业需保留职工代表大会或全体职工讨论绩效制度的会议纪要，明确参会人员签字、讨论意见及协商结果。对于未建立

工会的企业，可通过全体职工投票或与职工代表（经民主选举产生）书面沟通的方式履行程序。例如，某制造业企业在 2025 年修订绩效制度时，组织 120 名职工代表进行分组讨论，收集到“考核周期与生产旺季冲突”等 23 条意见，经调整后形成最终版本并由职工代表签字确认，该过程记录在后续劳动争议中成为制度合法性的关键证据。

内容设计需满足明确性和合理性原则。考核标准应避免模糊表述，如“工作态度良好”需转化为“月度迟到次数不超过 3 次”“客户满意度评分 ≥ 90 分”等可量化指标。不同岗位的考核指标应差异化设计，销售岗位可侧重销售额、回款率，技术岗位侧重项目完成度、代码缺陷率，职能岗位侧重流程优化效果、跨部门协作评价等。此外，制度中需明确绩效结果的等级划分（如优秀、合格、待改进）、各等级对应的薪酬影响及异议处理渠道（如申诉期限、受理部门、复核流程）。

公示告知环节是制度生效的前提。企业可通过多种方式履行告知义务：组织专项培训并要求员工签署《绩效制度知晓确认书》；在 OA 系统发布制度全文并设置强制阅读回执；将制度纳入员工手册并由员工签字领取。值得注意的是，上市公司因监管要求更高，其绩效制度还需符合股权激励计划相关规定，如在年报中披露绩效考核指标的设定依据及科学性分析，而非上市公司虽无强制披露义务，但仍需确保制度内容不违反《劳动合同法》等基础法律规定。

二、员工拒签绩效考核结果的原因分析与风险评估

2.1 员工拒签的常见原因分类与表现形式

员工拒签绩效考核结果的原因可归纳为考核标准、过程管理、结果应用三大类，不同类型的表现形式具有明显差异。

考核标准类异议主要涉及目标合理性与明确性问题。部分员工认为考核目标设定过高，超出自身能力范围，例如某互联网公司产品经理因“季度新增用户10万”的目标未达成拒签，提出“行业平均增长率仅5%，公司目标偏离实际”的异议；也有员工因标准模糊拒签，如客服岗位被以“服务质量不佳”扣除绩效，但企业无法提供“服务质量”的具体评价维度（如响应时长、问题解决率）及对应的量化标准。

考核过程类异议集中在数据准确性与评价客观性方面。数据错误是常见诱因，例如销售员工发现绩效表中“客户投诉次数”统计有误，实际投诉2起却被记录为5起；评价主观则表现为管理者仅凭个人印象打分，如某职能岗位员工因“与领导工作风格不合”被评为“待改进”，但无法提供具体行为事例（如未按时提交报告、协作中出现失误等）。此外，过程反馈缺失也会引发不满，部分企业在考核周期内未与员工进行任何绩效沟通，直接告知结果，导致员工对“为何扣分”“如何改进”缺乏认知。

结果应用类异议与薪酬、晋升等实际利益直接相关。员工可能对绩效结果与薪酬的挂钩方式提出质疑，如某企业规定“合格”等级对应80%绩效工资，但未在制度中明确“合格”的具体评分范围；也可能因结果应用程序不透明拒签，例如绩效结果直接影响晋升资格，但员工未提前知晓晋升对绩效等级的要求。特殊情况还包括对考核周期的异议，如产假员工在休假期间仍被按全勤标准考核，导致绩效等级降低。

2.2 员工拒签行为的心理动机解读

员工拒签绩效考核结果的行为背后，往往存在复杂的心理动机，主要可从公平感知、权益保护、沟通信任三个层面解读。

公平感知缺失是核心心理因素。根据组织公平理论，员工会从分配公平（结果是否合理）、程序公平（过程是否规范）、互动公平（沟通是否尊重）三个维度判断考核公正性。当员工认为考核结果与自身贡献不匹配（如“同岗位同事业绩更低却评分更高”），或考核过程未遵循制度规定（如“领导未按标准打分，仅凭喜好”），或沟通时管理者态度强硬（如“不签字就按最低绩效算”），均会产生不公平感，进而通过拒签表达抗议。

权益保护意识驱动员工规避潜在风险。部分员工担心签字后会影响到后续维权，例如在绩效结果可能导致降薪、调岗甚至解除劳动合同时，拒签被视为保留异议的法律手段。实践中，员工常提出“签字即代表认可，后续仲裁时难以推翻”的顾虑，尤其在企业未明确“签字仅代表知晓结果，不代表认同”的情况下，拒签行为更易发生。此外，当员工发现考核制度存在程序瑕疵（如未履行民主程序），也可能通过拒签试探企业底线，为后续维权积累证据。

沟通无效与制度不信任加剧抵触情绪。若管理者在绩效面谈中仅单向告知结果，不倾听员工意见，或对员工提出的异议敷衍回应（如“这是公司规定，不用多说”），会让员工感到被忽视，进而激化矛盾。长期存在绩效争议的企业，员工对制度的信任度较低，即使本次考核结果合理，也可能因“过往考核存在不公案例”而拒绝签字。例如，某企业曾出现“领导为迫使员工离职故意打低分”的情况，导致后续该部门员工普遍对绩效结果持怀疑态度，拒签率显著高于其他部门。

2.3 拒签行为对企业的潜在风险评估

员工拒签绩效考核结果不仅影响正常管理秩序，还可能引发法律纠纷与管理危机，需从法律与管理两个维度进行风险评估。

法律风险主要表现为绩效结果无效及衍生赔偿责任。根据《劳动合同法》第八十条，用人单位直接涉及劳动者切身利益的规章制度违反法律、法规规定的，由劳动行政部门责令改正，给予警告；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。若企业在员工拒签后，未履行告知、解释义务直接扣发绩效工资，可能被认定为违法克扣工资。例如，某公司因员工拒签绩效直接扣除 30%绩效工资，且无法提供制度依据及告知记录，仲裁委裁决公司补发工资并支付 25%的经济补偿金。此外，若企业以拒签的绩效结果作为解除劳动合同的依据，而无法证明考核制度合规、目标经确认、过程有反馈，将构成违法解除，需支付赔偿金（标准为经济补偿标准的二倍）。2025 年某案例显示，某企业因“绩效不达标”解除员工劳动合同，但未能提供员工签字的目标确认表及培训记录，最终被判赔偿员工 12 万元。

管理风险体现在员工关系恶化与团队效率下降。单个员工拒签若处理不当，可能引发群体效仿，尤其是在团队氛围敏感的情况下，易形成“企业不公”的负面舆论，导致其他员工对绩效考核产生抵触。拒签事件还会消耗管理者大量精力，据某 HR 调研数据，处理一起拒签争议平均需投入 8 小时沟通、核查证据，占用正常工作时间。长期积累的绩效争议会降低员工对企业的信任度，导致工作积极性下降、离职率上升。某互联网企业因连续发生 5 起绩效拒签事件未妥善处理，3 个月内核心技术团队离职率从 8%升至 15%，直接影响项目交付进度。此外，考核结果无法生效会导致薪酬调整、晋升决策延迟，破坏企业管理的严肃性与权威性。

三、员工拒签绩效考核结果的标准化处理流程

3.1 事前预防：构建抗争议的绩效考核体系

构建抗争议的绩效考核体系是降低员工拒签率的根本措施，核心在于目标设定、过程管理与异议渠道的前置设计。

绩效目标设定需遵循 SMART 原则（具体、可衡量、可实现、相关性、时限性），并通过书面形式确认。企业应在考核周期开始前（如年初、季度初）与员工签订《绩效目标确认表》，明确考核指标、权重、评分标准及数据来源。例如，销售岗位目标可设定为“季度销售额 ≥ 120 万元（其中新客户销售额占比 $\geq 30\%$ ），回款率 $\geq 95\%$ ”，并注明数据以财务系统回款记录为准；技术岗位可设定为“核心功能模块开发周期 ≤ 45 天，代码缺陷率 ≤ 0.5 个/千行”，数据来源为项目管理工具与测试报告。目标确认表需经员工签字、管理者签字后存档，作为后续考核的基准依据。若考核周期内出现市场环境变化、岗位职责调整等特殊情况，应及时签订《绩效目标变更确认表》，避免目标与实际脱节。

过程管理需强化反馈与记录。企业应建立定期绩效沟通机制，每月或每季度与员工进行面谈，讨论目标完成进度、存在问题及改进方向，并形成《绩效过程面谈记录》，由双方签字确认。对于关键事件（如客户投诉、项目延期、重大成果），需即时记录并让员工签字认可，例如客户投诉发生后，同步向员工发送《客户投诉处理通知单》，注明投诉内容、责任认定及对绩效的影响，避免考核时才提出争议。此外，考核数据需确保来源客观、可追溯，销售数据取自 CRM 系统，考勤数据取自打卡系统，客户评价取自满意度调查系统，减少人工统计误差。

预设异议处理渠道是预防拒签的重要环节。企业应在绩效制度中明确异议处理流程：员工对考核结果有异议的，可在收到结果后 3 个工作日内向直接上级提

出书面申诉；对上级答复不满意的，可在 5 个工作日内向人力资源部提交二次申诉；人力资源部需在 10 个工作日内组织跨部门复核（成员包括 HR、财务、业务部门代表），并出具书面复核意见。异议渠道的透明化能让员工感受到“有处说理”，减少因担忧无处申诉而拒签的情况。

3.2 事中处理：拒签发生后的沟通与核查步骤

当员工明确表示拒绝签字时，企业需遵循“即时响应—原因诊断—证据核查—协商解决”的标准化流程，避免矛盾激化。

第一步，即时响应。收到拒签反馈后，HR 或管理者应在 24 小时内与员工取得联系，预约正式面谈时间（建议选择安静的会议室，避免在公共办公区或非工作时间沟通），并告知面谈目的（“了解您对绩效结果的具体意见，共同核实相关情况”）。同时，暂停绩效结果的进一步应用（如薪酬调整、晋升决策），待争议解决后再执行，避免因仓促行动引发更大矛盾。

第二步，原因诊断。面谈时，通过结构化提问引导员工表达具体异议，避免笼统的“结果不公平”，而是聚焦“哪项指标有异议”“具体不认可的内容是什么”“认为合理的结果应该是什么”。例如，可提问：“您对本次绩效结果中的‘客户投诉扣 5 分’有异议，能否具体说明是对扣分标准、投诉事实，还是统计数据有疑问？”根据员工反馈，区分不同类型的异议：对考核标准的异议（如“目标定太高”）、对数据准确性的异议（如“销售额统计少了 10 万元”）、对评价主观性的异议（如“领导未按标准打分”）、对结果应用的异议（如“为何扣绩效工资未提前告知”）。记录员工的每一条具体异议，形成《绩效异议清单》，由员工签字确认（若员工拒绝签字，可由在场见证人签字并注明情况）。

第三步，证据核查。针对员工提出的异议点，逐项调取相关证据进行核查。

若异议涉及考核标准，核查入职时或考核期初签署的《绩效目标确认表》，确认目标是否双方约定；若涉及数据准确性，调取原始数据记录（如 CRM 系统销售额明细、考勤打卡记录、客户投诉工单），与员工当面核对；若涉及评价主观性，核查《绩效过程面谈记录》《关键事件记录》等，确认是否有客观事实支撑评价结果。例如，员工质疑“客户投诉扣分明细未讲清”，可出示投诉工单编号、处理记录、与客户沟通的录音或邮件，逐项解释扣分依据；员工认为“目标不合理”，可对比同岗位平均完成水平、行业数据，若确属目标过高，可协商调整。

第四步，协商解决。核查完成后，根据结果与员工协商：若异议成立（如数据统计错误、目标确实不合理），应调整绩效结果并重新让员工签字；若异议不成立（如员工对标准理解有误、数据核实无误），向员工详细解释依据（如“您提到的销售额差异，经核查是因为回款时间在考核周期后，按制度计入下一周期”），争取员工理解；若部分异议成立（如 3 项异议中有 1 项合理），调整对应部分后，对其余无异议部分签字确认。协商过程中，需保持耐心，避免使用“公司规定必须签字”等强制语言，而是强调“签字是确认您已知晓结果和我们的解释，若仍有异议，可通过申诉渠道解决”。

3.3 事后固化：证据保全与结果生效程序

若协商后员工仍拒绝签字，企业需通过合法方式固化证据，确保绩效结果依法生效，核心在于履行告知义务并保留全过程记录。

书面送达是基础环节。企业应制作《绩效结果告知书》，明确以下内容：考核周期、考核结果（等级、具体得分、各指标评分）、评分依据（引用绩效制度条款、目标确认表、过程记录等）、员工提出的异议及核查结果、绩效结果的生效时间、后续处理措施（如与薪酬、晋升的关联）、异议申诉渠道（包括申诉期

限、受理部门、所需材料)。告知书需加盖企业公章,通过 EMS 快递(选择“文件类”邮寄,在快递单“内件品名”处注明“XX 员工 XX 周期绩效考核结果告知书”)送达员工在劳动合同中预留的通讯地址,并要求快递员注明“本人签收”。若员工拒收,快递退回后需保留退回凭证(注明“拒收”),作为已履行送达义务的证据。

电子留痕是书面送达的补充。在邮寄纸质告知书的同时,通过公司备案的邮箱(如 hr@company.com)向员工个人邮箱及企业内部邮箱发送电子版告知书,并要求邮件系统自动生成已读回执;通过企业 OA 系统或钉钉、企业微信等官方办公工具发送告知书,截取发送记录(含发送时间、接收账号、已读状态)并打印存档;同步向员工手机发送短信提醒:“您的 XX 周期绩效结果告知书已通过 EMS 和 OA 系统发送,请及时查收,如有异议请于 3 个工作日内提交书面申诉”,保留短信发送记录。多种电子渠道的结合能有效避免员工以“未收到”为由否认告知义务的履行。

见证人记录与异议升级备案是必要措施。若员工当面拒签,企业需安排两名以上与该员工无直接利益关系的管理人员(如 HR、其他部门负责人)在场见证,在《绩效考核表》上注明“员工 XXX 拒绝签字,具体异议为:XXX”,由见证人签字并注明日期。同时,向员工出具《绩效异议处理通知书》,告知其若不通过申诉渠道解决,绩效结果将按制度规定生效,且不影响企业依据结果进行管理决策(如薪酬调整需符合制度约定)。所有书面文件(告知书、快递单、邮件记录、见证人记录等)需统一归档,保存至少 3 年,以备可能的劳动仲裁或诉讼。

四、绩效异议沟通的专业技巧与话术模板

4.1 绩效异议沟通的核心原则

绩效异议沟通需遵循四大核心原则，以实现“化解对立、达成共识”的目标。

共情先行是建立信任的基础。沟通开场应先认可员工的情绪，避免直接反驳或说教。例如，员工情绪激动时，可表示：“我理解您对这次绩效结果感到委屈，毕竟您这个季度在 XX 项目上投入了很多精力”，让员工感受到被尊重和理解，减少抵触心理。需注意，共情不等于认同，而是承认员工的感受有其合理性，为后续理性沟通创造条件。

聚焦事实是解决争议的关键。沟通中应使用具体数据和客观事例代替主观评价，避免“你工作不努力”“态度有问题”等模糊指责，改为“本季度您的销售额目标是 120 万元，实际完成 95 万元，差额 25 万元主要来自新客户开发未达标（新客户销售额 18 万元，目标 36 万元）”。当员工提出异议时，立即调取原始证据（如系统数据、签字记录），用事实回应疑问，例如员工质疑数据错误，可当场打开 CRM 系统展示销售明细：“这是您 X 月 X 日签订的合同，金额 15 万元，已计入本季度销售额，我们可以一起核对”。

权利对等是确保公平的前提。明确告知员工在沟通中的权利：有权了解考核标准和依据、有权对结果提出异议、有权要求核查相关证据、有权通过申诉渠道寻求复核。同时，也需说明企业的权利：有权依据制度进行考核、有权对合理结果予以确认、有权在员工拒签时通过合法程序使结果生效。例如：“根据《绩效管理制度》第 5.3 条，您有权在 3 个工作日内提交书面申诉，我们会组织跨部门复核；同时，公司也需要在规定时间内完成绩效结果的确认，以便后续薪酬调整的正常执行。”

闭环反馈是提升沟通效果的保障。沟通结束前，需总结达成的共识和待解决的问题，明确后续行动步骤和时间节点。例如：“今天我们核实了客户投诉扣分的问题，确认其中 1 起属于客户误操作，这部分我们会调整扣分；关于新客户开发目标的合理性，我们会在明天与销售总监沟通后给您答复，请您明天下午 3 点前留意邮件。”避免沟通后不了了之，让员工感到“说了也白说”。

4.2 不同异议场景的沟通话术模板

针对员工常见的异议场景，可采用以下结构化话术模板，引导沟通走向理性解决。

场景一：对考核标准（目标合理性）的异议

员工表述：“这个季度的销售额目标 120 万元太高了，市场环境这么差，根本不可能完成！”

沟通步骤与话术：

1. 共情回应：“我理解您觉得当前市场环境对销售有影响，确实这个季度行业整体增长率只有 5%，完成目标有压力。”
2. 事实核查：“我们一起来看一下年初您签字确认的《绩效目标确认表》（出示文件），当时约定的季度销售额目标确实是 120 万元，当时您提出的顾虑是‘新客户开发难度大’，我们也同步调整了新客户提成比例，这些您还有印象吗？”
3. 数据对比：“从数据来看，同团队的小王和小李这个季度分别完成了 115 万元和 128 万元，其中小王的新客户销售额占比达到 35%，他提到通过聚焦行业客户实现了突破，或许您可以和他交流下经验？”
4. 解决方案：“如果确实因为市场变化导致目标难以达成，我们可

以申请调整下季度目标，但本季度目标是双方事前确认的，还是需要按原标准考核。后续我们会每两周沟通一次进度，及时调整策略，您看可以吗？”

场景二：对数据准确性的异议

员工表述：“绩效表里写我客户投诉有 5 起，但我记得只有 2 起，肯定是统计错了！”

沟通步骤与话术：

1. 共情回应：“数据统计如果有误，确实会影响结果的公平性，我们一定会仔细核查清楚。”

2. 证据调取：“我们现在一起查看客服系统的投诉记录(打开系统)，这里显示本季度涉及您的投诉工单编号分别是 CS20250408、CS20250415、CS20250502、CS20250518、CS20250603，共 5 起，您看一下这些记录是否准确？”

3. 细节核对：“其中 CS20250502 这起投诉，客户反映‘产品使用说明不清晰’，当时您的处理记录是‘已电话解释并补发说明文档’，这个过程您确认吗？”（若员工提出某起投诉不成立）“您认为 CS20250415 这起是客户误操作，我们可以调取当时的通话录音核实，若确实是误操作，这起可以不计入考核。”

4. 结果确认：“经过核对，确认其中 1 起为客户误操作，我们会从投诉次数中扣除，调整后投诉次数为 4 起，对应扣分为 X 分，您对这个结果认可吗？”

场景三：对结果应用（薪酬影响）的异议

员工表述：“为什么绩效合格只发 80%的绩效工资？制度里没说啊！”

沟通步骤与话术：

1. 共情回应：“绩效工资直接关系到收入，您希望明确计算方式是合理的，我来为您详细解释。”

2. 制度引用：“《绩效管理制度》第 6.2 条明确规定（出示制度）：绩效结果为‘优秀’（90 分以上）发放 120%绩效工资，‘合格’（70-89 分）发放 100%，‘待改进’（60-69 分）发放 80%，您本次绩效得分 75 分，等级为‘合格’，按规定应发放 100%绩效工资。您提到的 80%可能是对等级的误解，我们可以一起再看一下制度原文。”

3. 数据演示：“您的基本工资是 8000 元，绩效工资基数是 4000 元，本次绩效得分 75 分，绩效工资=4000 元×100%=4000 元，加上基本工资，本月应发工资 12000 元，这和工资条上的金额一致吗？”

4. 行动建议：“如果您对制度条款还有疑问，我可以给您一份制度全文供您详细阅读，后续有任何问题也可以随时来 HR 部门咨询。”

4.3 非语言沟通与情绪管理技巧

非语言沟通与情绪管理在绩效异议沟通中发挥着“无声胜有声”的作用，直接影响沟通效果。

非语言信号需传递尊重与专注。沟通时应保持开放的肢体姿态，身体微微前倾，避免抱臂、侧身或频繁看手机；与员工保持适当眼神交流，既不直视施压，也不躲闪显得心虚；面部表情自然平和，避免皱眉、撇嘴等负面表情，可通过点头表示在认真倾听。例如，员工陈述异议时，点头并配合“嗯”“我明白”等语

气词，让员工感受到被关注。环境选择也很重要，应在独立、安静的会议室进行，关闭手机或调至静音，避免中途被打断，让员工感受到企业对沟通的重视。

情绪管理需做到“先处理心情，再处理事情”。当员工情绪激动（如大声反驳、拍桌子）时，可暂停沟通：“我看您现在比较激动，我们先休息 5 分钟，喝杯水冷静一下，再继续讨论，好吗？”避免被员工情绪带动而发生争执。若自己感到情绪波动，可深呼吸调整，或暂时离开会议室 1-2 分钟，确保以理性状态回到沟通中。当沟通陷入僵局（如员工反复强调“就是不公平”，拒绝讨论具体问题），可转换话题：“除了销售额目标，您对其他指标（如回款率、客户满意度）有疑问吗？我们可以先从没有争议的部分开始确认。”

语音语调需传递平和与坚定。语速适中，避免过快显得急躁或过慢显得敷衍；音量适中，确保员工听清即可，不通过提高音量施压；语气平和，使用商量的口吻而非命令式语言，例如用“我们一起看看怎么解决”代替“你必须接受这个结果”。当需要强调原则性问题时（如“目标是双方确认的”），语气可略微坚定，但仍保持尊重，避免对立。

五、绩效考核争议中的证据收集与保全规范

5.1 关键证据类型与收集要求

绩效考核争议中，企业需收集的关键证据可分为制度类、目标类、过程类、结果类四大类，每类证据均有明确的形式与内容要求。

制度类证据是考核合法性的基础，包括绩效管理制度、民主程序记录、公示告知记录。绩效管理制度需包含考核标准、等级划分、异议处理等核心条款，并加盖企业公章；民主程序记录需体现制度制定过程中的职工讨论情况，如职工代表大会签到表、讨论意见汇总表、与工会协商的会议纪要（需工会盖章或职工代

表签字)；公示告知记录包括绩效制度培训签到表、员工签署的《制度知晓确认书》、OA 系统发布截图及阅读回执。此类证据需确保内容完整、签署规范，例如培训签到表需有员工手写签名及日期，避免代签或电子签名(除非有员工授权)。

目标类证据是考核合理性的核心，包括《绩效目标确认表》《岗位说明书》。

《绩效目标确认表》需明确考核周期、指标名称、目标值、权重、评分标准、数据来源等要素，由员工与直接上级签字确认，若考核周期内目标调整，需签订《目标变更确认表》；《岗位说明书》需注明岗位职责与考核指标的对应关系，例如“负责区域市场销售”对应“区域销售额”指标，“保障系统稳定运行”对应“系统故障率”指标。目标类证据需确保签订时间在考核周期之前，避免“事后补签”被认定为无效。

过程类证据是考核客观性的支撑，包括绩效过程面谈记录、关键事件记录、数据来源凭证。《绩效过程面谈记录》需记录每次沟通的时间、地点、讨论内容(目标完成情况、问题、改进措施)，由双方签字；关键事件记录包括客户投诉处理单、项目延期说明、重大成果确认书等，需注明事件发生时间、具体内容、责任认定及员工签字；数据来源凭证取自客观系统，如 CRM 系统导出的销售额明细(需包含合同编号、金额、签订时间)、考勤系统打卡记录(需加盖 HR 部门章)、客户满意度调查原始问卷(需有客户签字或系统生成报告)。过程类证据需做到“即时记录、即时确认”，避免事后补记导致员工不认可。

结果类证据是争议处理的直接依据，包括绩效考核评分表、异议沟通记录、结果送达凭证。绩效考核评分表需按目标确认表中的指标逐项打分，注明得分理由及数据支撑；异议沟通记录包括《绩效异议清单》《面谈录音录像》(需员工同意录音录像，或注明“本次沟通将录音作为证据”)；结果送达凭证包括 EMS

快递单及签收记录（或拒收退回凭证）、OA/邮件发送记录及已读回执、《绩效结果告知书》员工签收页（若员工签字）。结果类证据需确保送达时间在制度规定期限内，例如“收到拒签后3个工作日内完成书面送达”。

5.2 证据收集的流程与责任人

证据收集需遵循“日常积累—异议触发—争议升级”的递进流程，明确各环节责任主体，确保证据链完整。

日常积累阶段以部门管理者和HR为核心责任人。部门管理者负责收集过程类证据：每月5日前完成上月《绩效过程面谈记录》的签订；发生关键事件（如客户投诉、项目成果）后2个工作日内完成记录并让员工签字；考核周期结束后3个工作日内，根据系统数据和过程记录填写《绩效考核评分表》，并提交HR部门。HR部门负责收集制度类和目标类证据：绩效制度修订后10个工作日内完成民主程序记录和公示告知；考核周期开始前5个工作日内，督促部门完成《绩效目标确认表》的签订并归档；每月10日前汇总各部门过程面谈记录，检查签字完整性。

异议触发阶段由HR部门主导，部门管理者配合。员工提出异议后，HR需在24小时内启动证据补充收集：要求部门管理者提供与异议相关的原始数据（如员工质疑销售额，调取CRM系统对应时间段的销售记录）；向IT部门申请导出系统操作日志（如员工质疑数据被篡改，调取数据录入、修改记录）；组织相关人员（如客户对接人、项目负责人）提供事件说明。部门管理者需在48小时内响应HR的证据需求，确保提供的证据真实、完整。例如，员工对“客户投诉扣分”有异议，部门管理者需提供投诉工单、与客户沟通记录、员工处理过程说明等全套证据。

争议升级阶段（进入仲裁或诉讼）由 HR 部门联合法务部门负责。HR 部门整理全部证据，按“制度依据—目标确认—过程记录—结果送达—异议处理”的逻辑排序，制作《证据清单》，注明证据名称、来源、页数、证明内容；法务部门对证据的合法性、关联性进行审查，补充缺失证据（如对电子证据进行公证），制作证据说明（如录音录像的文字转录稿，注明关键内容时间点）。在此阶段，需确保证据形式符合法律要求，例如复印件需加盖企业公章并注明“与原件一致”，电子证据需刻制光盘并附说明（来源、生成时间、完整性说明）。

证据保管实行“专人负责、专柜存放”制度。HR 部门指定专人（通常为绩效专员）负责证据归档，纸质证据放入带锁文件柜，电子证据加密存储于企业服务器（定期备份），保管期限为员工离职后 3 年（劳动争议仲裁时效为 1 年，诉讼时效为 3 年）。借阅证据需履行审批手续，避免证据丢失或篡改。

5.3 电子证据的特殊处理与司法认可标准

随着办公数字化，电子证据在绩效争议中的应用日益广泛，其特殊处理方式和司法认可标准需重点关注。

电子证据的收集需满足真实性、完整性、关联性要求。真实性方面，电子证据需注明来源和生成时间，如邮件需显示发件人、收件人、发送时间（系统自动生成，非手动修改），OA 系统记录需包含操作人账号、IP 地址、操作时间；完整性方面，电子证据不得剪辑或篡改，如录音录像需完整记录沟通全过程，不得删除关键片段，聊天记录需提供完整截图（包含头像、昵称、时间戳），避免仅截取部分内容；关联性方面，电子证据需直接指向争议焦点，如员工质疑“未收到绩效结果”，需提供 OA 系统发送记录（含员工账号、已读状态）及同步发送的短信提醒记录（含手机号、发送时间）。

常见电子证据的处理规范如下：邮件证据需同时提供邮件正文、附件、发送/接收时间、已读回执（若有），并打印后加盖企业公章；聊天记录（微信、企业微信等）需截取完整对话界面（包含双方头像、昵称、时间），注明聊天对象与员工的关系（如“对方为员工 XXX，微信号 XXX”），并由 HR 部门出具《聊天记录真实性说明》；录音录像需在沟通开始时说明“本次沟通将录音/录像作为证据”，录音需清晰可辨（避免环境噪音过大），录像需包含沟通场景及参与人面部特征，录制完成后刻制光盘（一式三份，仲裁/诉讼提交一份，企业留存两份），并由录制人签字注明“录制内容完整，未剪辑”；系统数据（CRM、考勤系统等）需导出为 PDF 格式，标注导出时间、导出人、系统名称，并加盖 IT 部门章或系统运营方章（如第三方 CRM 系统需服务商出具数据真实性证明）。

司法实践中，电子证据的认可需满足“可视为原件”或“经公证证明”。根据 2025 年《最高人民法院关于民事诉讼证据的若干规定》，电子证据的原件视为包括“能够反映其生成、存储、传输所依赖的计算机系统的完整性，以及电子数据的真实性”的证据。若企业无法证明电子证据未经篡改，可通过公证机关对电子证据的收集过程进行公证（如公证员监督下从 OA 系统导出绩效记录），公证文书可显著提升证据的证明力。此外，若员工曾通过电子渠道对相关数据进行确认（如在企业微信中回复“销售额数据无误”），该确认记录将成为电子证据被认可的重要支撑。

六、拒签处理中的风险防范与争议应对

6.1 法律风险点识别与规避措施

员工拒签绩效考核结果可能引发多项法律风险，企业需精准识别并采取针对性规避措施。

风险点一：绩效制度未经民主程序或未公示

表现：企业直接使用网上下载的绩效模板，未经过职工代表大会讨论，或制定后未告知员工，员工拒签时以“制度不合法”抗辩。

法律依据：《劳动合同法》第四条规定，规章制度需经民主程序制定并公示，否则不得作为管理依据。

规避措施：制度制定时，组织职工代表大会或全体职工讨论，保留会议纪要（含参会人员签字、讨论意见）；与工会或职工代表协商确定制度内容，形成协商记录（工会盖章或职工代表签字）；通过培训、OA 系统公告等方式公示，并要求员工签署《制度知晓确认书》。若企业规模较小无职工代表，可组织全体职工投票（过半数同意）并保留投票记录。

风险点二：绩效目标未书面确认

表现：考核目标仅通过口头传达，未签订《绩效目标确认表》，员工拒签时否认知晓目标，企业无法证明目标合理性。

法律依据：劳动仲裁中，企业需举证证明考核目标经双方确认，否则承担举证不能后果。

规避措施：考核周期开始前，与员工签订书面《绩效目标确认表》，明确指标、目标值、评分标准；目标调整时签订《目标变更确认表》；新员工入职时，将绩效目标纳入劳动合同附件或单独签订确认书。若员工拒绝签订目标确认表，企业可暂停考核，或在《岗位说明书》中明确默认目标（需提前公示），但需确保目标具有合理性（参考同岗位平均水平、行业标准）。

风险点三：绩效结果未依法送达

表现：员工拒签后，企业未通过书面或电子方式送达结果，直接按结果扣发

工资，员工以“未收到结果”为由主张扣发违法。

法律依据：《劳动合同法》规定，用人单位单方变更劳动合同内容（如扣发绩效工资）需书面告知员工。

规避措施：员工拒签后 3 个工作日内，通过 EMS 邮寄《绩效结果告知书》（注明“本人签收”），保留快递单及签收记录（或拒收退回凭证）；同步通过 OA 系统、企业邮箱发送电子版，获取已读回执；短信提醒员工查收，并保留短信记录。送达文件中需明确绩效结果、依据、异议渠道及生效时间。

风险点四：以拒签绩效结果直接解除劳动合同

表现：企业以员工拒签绩效结果为由认定其“不服从管理”，或直接以“绩效不达标”解除合同，但未履行培训或调岗程序。

法律依据：《劳动合同法》第四十条规定，以“不胜任工作”解除合同需满足“考核不达标—培训或调岗—仍不达标”三要件。

规避措施：拒签不等于绩效不达标，需先通过合法程序确认绩效结果；若结果为“待改进”（不胜任），先安排培训（专项技能培训，保留培训记录）或调岗（新岗位需适合员工能力，书面告知调岗通知）；培训/调岗后再次考核仍不胜任的，方可解除合同，并支付经济补偿。解除前需通知工会并听取意见。

6.2 内部管理风险的防控策略

员工拒签绩效结果引发的内部管理风险，需通过机制建设与文化引导相结合的方式防控。

完善绩效申诉机制，降低争议升级概率

企业应设立独立的绩效申诉渠道，避免申诉由直接上级或本部门处理导致不公。可成立跨部门绩效复核委员会（成员包括 HR、财务、其他部门负责人、职

工代表)，负责受理员工二次申诉。委员会需在收到申诉后 10 个工作日内完成核查（调取证据、听取双方意见），出具书面复核意见（维持、调整或撤销原结果），并向员工和部门反馈。某制造企业通过设立申诉机制，将绩效争议升级为劳动仲裁的比例从 25% 降至 8%。同时，申诉结果需公开透明（不涉及个人隐私部分），让员工感受到“申诉有用”，减少因不信任而拒签的情况。

加强管理者绩效面谈能力培训

管理者的沟通能力直接影响员工对绩效结果的接受度。企业可定期组织管理者参加绩效面谈培训，内容包括：如何设定 SMART 目标、如何记录关键事件、如何使用“事实+影响”的反馈模式（如“X 月 X 日未按时提交报告，导致项目延期 3 天”而非“你工作不负责”）、如何应对员工异议等。培训后通过角色扮演、案例演练检验效果，例如模拟“员工对客户投诉扣分异议”的场景，让管理者练习调取证据、解释依据的沟通技巧。某互联网公司培训后，管理者主导的绩效面谈员工签字率提升了 32%。

建立绩效争议预警系统

通过数据分析识别高风险部门或岗位，提前介入干预。HR 部门每月统计各部门拒签率、申诉率，分析异常数据背后的原因：若某部门拒签率突然升高，可能是管理者评分标准不一致或沟通方式问题；若某岗位申诉率高，可能是考核指标不合理（如客服岗“客户满意度”指标未排除客户误操作因素）。针对问题部门，HR 可约谈管理者了解情况，提供沟通指导；针对问题岗位，组织员工座谈会收集意见，调整考核指标。某零售企业通过预警系统，提前发现门店店长因“神秘顾客评分标准模糊”导致的拒签风险，及时修订标准后，拒签率下降 40%。

营造开放信任的绩效文化

通过制度透明、过程公开、结果公平，增强员工对绩效考核的认同。绩效制度制定时邀请员工代表参与，让员工感受到“制度是我们共同制定的”；考核过程中，定期向员工同步目标完成进度数据（如每周发送销售额简报），避免“秋后算账”；考核结果应用中，将绩效与薪酬、晋升的关联规则公开，例如“连续两年绩效优秀可参与晋升评审”，减少暗箱操作猜测。某外资企业通过“绩效开放日”活动（员工可查阅同岗位平均绩效、评分依据），员工对绩效结果的信任度提升 50%，拒签率显著下降。

6.3 劳动仲裁与诉讼的应对策略

当绩效争议进入劳动仲裁或诉讼程序，企业需系统准备，确保证据充分、主张合法。

仲裁前准备：梳理证据链与模拟答辩

企业收到仲裁通知书后，需在规定时间内（通常 10-15 个工作日）提交答辩状和证据材料。首先，梳理“制度合规—目标确认—过程记录—结果送达—异议处理”的完整证据链，按重要性排序：核心证据（绩效制度、目标确认表、结果送达凭证）放在前面，辅助证据（过程面谈记录、数据来源凭证）放在后面。其次，制作《证据清单》，注明每份证据的名称、页码、证明内容（如“证据 1：绩效制度，证明考核标准合法有效”）。最后，模拟仲裁场景，由 HR 和法务人员扮演仲裁员与企业代表，演练答辩过程，预判员工可能提出的质疑（如“制度未民主程序”“目标不合理”），并准备针对性回应（如出示职工代表大会记录、同岗位目标完成数据）。

仲裁中陈述：聚焦合规性与证据客观性

仲裁庭审时，企业代表应围绕“考核制度合规、过程程序合法、结果证据充

分”的核心观点展开陈述。对员工提出的异议，逐一用证据回应：员工质疑制度未公示，出示《制度知晓确认书》；质疑目标不合理，出示《绩效目标确认表》及同岗位完成数据；质疑数据错误，出示系统导出的原始凭证。陈述时避免情绪化表达，使用“根据证据 X，可证明……”的理性表述。例如，员工主张“未收到绩效结果”，企业可提交 EMS 快递签收记录、OA 系统已读回执和短信提醒记录，证明“已通过多种方式送达”。若员工提交反证（如聊天记录截图），需仔细核对其真实性和关联性，对模糊或无关的证据可提出异议（如“该截图未显示完整对话，无法证明员工主张”）。

诉讼阶段策略：补充证据与引用指导案例

若对仲裁结果不服提起诉讼，企业需在举证期限内补充新证据（仲裁中未提交的证据），如电子证据的公证文书、关键证人证言（需提前申请证人出庭）。引用与案件相关的指导案例可增强说服力，例如参考 2025 年“销售岗位绩效争议案”（仲裁委认可邮件和录音作为沟通证据），主张企业已履行告知义务。庭审中，需注意法庭纪律，按法官要求陈述，避免打断对方或与员工当庭争执。若法官组织调解，企业可根据自身底线提出调解方案（如部分调整绩效结果、补发少量工资），以降低时间和人力成本。

执行阶段：主动履行与风险控制

仲裁或诉讼裁决生效后，企业需在规定期限内履行义务（如补发工资、调整绩效结果），避免因逾期被申请强制执行（可能产生滞纳金、影响企业征信）。若对裁决结果有异议（如认为证据认定错误），可在法定期限内申请再审，但需提供新证据证明原裁决确有错误，否则再审申请可能被驳回。履行义务后，需让员工签署《履行完毕确认书》，避免后续纠纷。

七、行业实践案例与经验借鉴

7.1 分行业典型案例解析

不同行业因考核特点差异，员工拒签绩效结果的处理方式各具特色，以下为销售、互联网技术、制造业的典型案例及解析。

销售行业：客户投诉异议的证据固定

案例背景：某快消品企业销售小李，季度绩效考核因 3 起客户投诉被扣 15 分，拒绝签字，理由是“投诉中有 2 起是客户误操作，不应扣分”。

处理过程：HR 当天向小李发送《绩效异议催告邮件》，预约次日面谈；面谈中，小李详细说明 2 起投诉的情况（客户因未看使用说明导致操作错误），HR 当场调取 CRM 系统中的投诉工单、与客户沟通的录音及小李的处理记录；核实发现，其中 1 起投诉的客户确实承认误操作（有邮件记录），另 1 起无证据支持；HR 与销售总监协商后，调整扣分为 10 分，小李认可并签字。

关键措施：即时邮件催告、面谈录音、调取原始沟通记录、区分合理与不合理异议。

案例启示：销售行业客户投诉等外部数据易引发争议，需即时固定客户沟通记录（录音、邮件、工单），员工提出异议时快速核查，对确属客观原因的异议及时调整，避免因小问题激化矛盾。

互联网技术行业：量化指标争议的技术验证

案例背景：某互联网公司技术开发小张，因“代码缺陷率 0.8 个/千行（目标 0.5 个/千行）”被评为“待改进”，拒签理由是“测试环境不稳定导致缺陷率偏高，非个人原因”。

处理过程：HR 联合技术部门成立核查小组，调取项目管理工具 Jira 中的缺

陷记录，区分“开发阶段缺陷”（个人原因）和“测试环境缺陷”（环境原因）；核查发现，0.8 个/千行缺陷中，0.3 个源于测试环境问题（有测试报告注明“环境波动导致”），0.5 个为开发缺陷；调整后缺陷率为 0.5 个/千行，达到目标值，小张签字确认。

关键措施：跨部门技术核查、区分责任归属、客观数据支撑。

案例启示：技术岗位考核依赖系统数据，需建立缺陷分类标准（开发/环境/需求变更），考核时剔除客观因素影响，用技术手段验证员工异议的合理性，增强结果公信力。

制造业：特殊情况考核的人性化调整

案例背景：某汽车零部件企业生产部员工小王，产假期间被按“全勤标准”考核，绩效等级为“不合格”，拒签理由是“产假期间无法全勤，考核标准不合理”。

处理过程：HR 查阅《绩效管理制度》，发现未对产假员工考核标准作出特殊规定；与生产部协商后，决定调整小王的考核周期（将产假 2 个月剔除，考核周期延长 2 个月），仅考核产假前后的工作成果；重新考核后，小王绩效等级为“合格”，签字确认；同时，HR 修订制度，增加“特殊情况（产假、病假）考核标准调整条款”。

关键措施：承认制度漏洞、人性化调整考核周期、完善制度预防 future 争议。

案例启示：制造业考勤、生产效率等指标刚性较强，但需考虑员工特殊情况（产假、病假、工伤），在制度中预设灵活调整机制，避免“一刀切”导致的不合理考核。

7.2 成功处理经验提炼

跨行业成功处理员工拒签绩效结果的经验，可归纳为“事前预防—事中沟通—事后固化”的全流程管理要点。

事前预防：目标共商与过程留痕

成功企业普遍重视绩效目标的“双向沟通”，而非单方面下达。例如，某科技公司在设定年度目标时，要求管理者与员工进行至少2轮沟通：第一轮员工自评上年度目标完成情况并提出下年度目标建议，第二轮管理者结合公司目标与员工建议确定最终目标，形成《目标共商记录》。该做法使员工对目标的认同度提升60%，拒签率下降35%。过程留痕方面，某零售企业要求管理者每周与员工进行15分钟简短绩效沟通，记录《周进展备忘录》（无需签字，仅作为参考），考核时员工对“何时何地做了什么”有清晰认知，异议率降低50%。

事中沟通：拆分异议与数据说话

当员工拒签时，成功企业善于将笼统异议拆分为具体问题，逐一用数据回应。例如，员工以“目标太高”拒签时，企业会出示《绩效目标确认表》、同岗位平均完成数据、行业增长率等证据，若目标确实偏高，坦诚调整；若员工仅对部分指标有异议（如“销售额统计少了5万元”），则单独核查该指标数据，不影响其他指标确认。某销售公司采用“异议拆分法”后，90%的拒签案例在面谈阶段解决，无需进入送达程序。

事后固化：多渠道送达与证据闭环

沟通无果时，成功企业通过“书面+电子”多渠道送达绩效结果，确保证据闭环。例如，某集团公司的送达流程为：员工拒签当日，HR通过OA系统发送《绩效结果告知书》（设置强制阅读，超时未读自动记录）；次日，EMS邮寄

纸质版（快递单注明“绩效结果告知书，本人签收”）；第3日，短信提醒“OA及快递已送达，异议请于3日内提交”。同时，保留OA阅读记录、快递签收记录、短信记录作为证据。该流程使企业在仲裁中证明“已履行告知义务”的成功率达100%。

机制保障：申诉复核与制度迭代

成功企业均建立了独立的绩效申诉复核机制。某上市公司设立由HR、财务、外部顾问组成的绩效委员会，员工申诉后，委员会独立核查证据，不受业务部门干预，复核意见的采纳率达85%。此外，定期制度迭代也很重要，某制造企业每年末组织“绩效制度回顾会”，收集当年拒签案例及员工意见，修订考核标准（如增加“设备故障导致生产延误”的免责条款），使制度持续适应实际情况。

7.3 失败案例警示与教训总结

部分企业因处理不当导致绩效争议升级，甚至引发法律纠纷，其教训值得警惕。

案例一：程序缺失导致制度无效

某服装企业未履行绩效制度民主程序，直接实施考核，员工拒签后，企业以“不服从管理”扣发绩效工资。员工申请仲裁，仲裁委以制度未民主程序为由，裁定扣发违法，企业需补发工资并支付25%经济补偿金（共计5.2万元）。

核心教训：忽视制度制定的民主程序，导致制度从根源上不合法。企业必须认识到，即使制度内容合理，未履行民主程序和公示告知，也无法作为管理依据。

案例二：沟通简单粗暴激化矛盾

某建筑公司项目经理拒签绩效结果，理由是“项目延期因甲方变更需求”，HR回应“公司规定就是规定，签不签都一样”，并直接按结果扣发绩效。项目

经理联合其他 3 名员工集体拒签，引发群体事件，影响项目进度。

核心教训：沟通态度强硬，未倾听员工实际困难。管理者应避免使用“必须”“不签就怎样”等威胁性语言，而是通过“了解原因—核查证据—协商解决”的步骤处理，尊重员工的合理诉求。

案例三：证据意识薄弱举证失败

某广告公司以“创意方案未通过客户评审”为由给员工打低分，员工拒签，企业申请仲裁。仲裁中，企业无法提供《绩效目标确认表》（目标仅口头告知）、客户评审标准及原始评审记录，员工则举证证明方案未通过是因客户预算削减。仲裁委裁定企业举证不足，绩效结果无效。

核心教训：未书面确认目标、未保留过程证据。企业需强化“凡事留痕”意识，目标确认、过程反馈、结果依据等均需书面记录，避免“口说无凭”导致争议时无法举证。

案例四：结果应用超出制度范围

某物流公司制度规定“绩效待改进者扣发 20%绩效工资”，但对员工拒签后直接降职未作规定。HR 在员工拒签后，不仅扣发绩效，还将其从主管降为专员。员工仲裁后，法院判决降职违法，企业需恢复职位并赔偿精神损失。

核心教训：结果应用超出制度约定范围。企业对绩效结果的应用（如扣薪、降职、解除合同）必须在制度中明确规定，不得随意扩大适用范围，且需符合法律规定（如降职需双方协商一致或有合同依据）。

八、实用工具与表单模板

8.1 绩效考核制度合规性自查清单

以下为企业绩效制度合规性自查清单，涵盖制定程序、内容设计、公示告知

三个维度，共 15 项核心检查点：

检查维度	序号	检查项	合规要求	常见问题
制定程序	1	职工代表大会 /全体职工讨论记录	需有参会人员签字、讨论 意见汇总	未组织讨论，直接引用外部 模板
	2	与工会/职工 代表协商记录	工会盖章或职工代表签 字，明确协商结果	协商记录无签字或盖章，仅 有会议纪要
	3	制度修订程序 合规性	修订时重新履行讨论、协 商程序	仅管理者会议决定修订，未 征求员工意见
	4	考核指标量化 明确	避免“工作态度好”等模 糊表述，需转化为可量化 指标	客服岗“服务质量”未定义 具体标准（如响应时长）
内容设计	5	绩效等级与薪 酬关联清晰	明确各等级（优秀/合格/ 待改进）对应的薪酬影响 比例	仅说“绩效影响工资”，未 明确具体比例（如合格发 100%）
	6	异议处理渠道 完整	包含申诉期限（如 3 个工 作日）、受理部门、复核 流程	制度中未提及异议处理，或 仅写“向 HR 申诉”无具体 流程
	7	特殊情况处理 条款	明确产假、病假等特殊情 况的考核标准调整规则	未考虑员工休假期间的考 核周期调整
	8	数据来源与统 计规则明确	注明各指标数据取自哪 个系统（如 CRM、考勤系 统）	销售额指标未说明是否包 含未回款金额
公示告知	9	制度培训签到 记录	员工手写签字，注明培训 日期	仅通过邮件发送，无员工签 字确认
	10	《绩效制度知 晓确认书》	员工签字确认“已阅读并 理解制度内容”	未签署确认书，或确认书无 日期
	11	OA 系统/公告	包含公示日期、内容截	公示截图未显示日期，或未

检查维度	序号	检查项	合规要求	常见问题
其他		栏公示记录	图，保留公示期间的访问记录	保留访问记录
	12	制度版本号与生效日期	明确标注版本号（如 V2.0）及生效日期	制度未标注生效日期，无法判断适用周期
	13	与劳动合同条款一致性	绩效工资约定与制度一致，无冲突条款	劳动合同约定“绩效工资不低于 3000 元”，制度未明确
	14	不同岗位考核标准差异化	销售、技术、职能岗指标区分设计	所有岗位使用同一套考核表，未体现岗位差异
	15	制度语言表述严谨性	避免“可能”“原则上”等模糊词汇，条款明确无歧义	使用“视情况而定”“酌情处理”等不确定表述

8.2 绩效异议沟通记录模板

绩效异议沟通记录

基本信息	内容
员工姓名	
所属部门	
考核周期	年 月 日至 年 月 日
沟通时间	年 月 日 时 分
沟通地点	
参与人员	员工： 企业方：
见证人（若有）	

一、绩效结果基本情况

1. 本次考核结果：☐优秀 ☐合格 ☐待改进 ☐不合格
2. 员工拒签理由（员工填写或 HR 记录）：

二、员工具体异议内容

（按指标逐项记录，可附页）

序号	异议指标名称	员工异议具体内容（事实、理由）	员工签字确认
1			
2			
3			

三、异议核查过程与结果

（逐项说明核查方式、证据来源、核查结论）

序号	异议指标名称	核查方式 （如调取系统数据、询问 相关人员）	证据材料 名称/编号	核查结论 （合理/部分合理/不 合理）
1				
2				
3				

四、协商解决方案

1. 针对合理/部分合理异议的调整：

(如“客户投诉指标扣分值由 5 分调整为 3 分,调整后总分 XX 分”)

2. 针对不合理异议的解释:

(如“新客户开发目标有《绩效目标确认表》支持,同岗位平均完成率 85%,您的完成率 70%,目标合理”)

3. 双方达成的共识:

五、后续安排

1. 调整后的绩效结果: ☐优秀 ☐合格 ☐待改进 ☐不合格

2. 员工是否同意签字: ☐同意 ☐不同意

3. 若不同意,员工后续申诉安排:

(如“员工同意在 年 月 日前向人力资源部提交书面申诉材料”)

六、签字确认

| 员工签字: | 日期: 年 月 日 |

|-----|-----|

| 企业方代表签字 (HR): | 日期: 年 月 日 |

| 企业方代表签字 (上级): | 日期: 年 月 日 |

| 见证人签字 (若有): | 日期: 年 月 日 |

8.3 绩效结果送达与证据保全文书模板

模板一: 绩效结果告知书

关于[员工姓名]同志[考核周期]绩效考核结果的告知书

[员工姓名]同志：

根据公司《绩效管理制度》及您[考核周期]（[起始日期]至[结束日期]）的工作表现，经考核，您的绩效考核结果如下：

一、考核结果

1. 绩效等级：☐优秀 ☐合格 ☐待改进 ☐不合格
2. 具体得分：总分 [XX] 分（各指标得分详见附件《绩效考核评分表》）

二、评分依据

1. 考核标准：《[岗位名称]绩效目标确认表》（[签订日期]）
2. 数据来源：[如 CRM 系统销售额记录、考勤系统打卡记录、客户满意度调查报告等]
3. 关键事件：[如 “X 月 X 日完成 XX 项目，贡献度 XX%” “X 月 X 日因 XX 问题被扣 X 分”]

三、异议处理渠道

若您对本考核结果有异议，请在收到本告知书后 3 个工作日内，向人力资源部提交书面申诉材料（需注明异议事项、事实依据及诉求）。人力资源部将在收到申诉后 10 个工作日内组织复核，并出具书面复核意见。

四、结果生效说明

根据《绩效管理制度》第 X 条，您的签字仅代表已知晓考核结果及相关依据，不代表完全认同。若您未在规定期限内提交书面申诉，本考核结果将自动生效，公司将依据结果进行薪酬调整、晋升评审等后续管理。

特此告知。

附件：《绩效考核评分表》

[公司全称]（盖章）

人力资源部

年 月 日

送达记录

员工签收：_____ 日期： 年 月 日

（若员工拒签，此栏填写“拒签”，由送达人及见证人签字）

送达人签字：_____ 见证人签字：_____ 日期： 年 月 日

模板二：EMS 快递单内件品名及备注（示例）

内件品名：[员工姓名]同志[考核周期]绩效考核结果告知书

备注：本文件为[员工姓名]同志[考核周期]绩效考核结果的正式告知文件，

内含《绩效考核评分表》，请本人签收。依据《绩效管理制度》，异议请于收到
后 3 个工作日内提交人力资源部。

模板三：电子送达确认记录（示例）

送达方式	送达时间	接收账号/号码	送达内容	送达状态	证据材料
OA 系统	2025-07-10 09:30	员工工号：XXX	《绩效结果告知书》 及附件评分表	已读（系统 显示“已阅 读”）	OA 系统送达截图 （含时间、账号）
企业邮箱	2025-07-10 09:35	XXX@company.com	邮件主题：绩效结果 告知书（[考核周期]）， 正文含告知书内容	已读（已读 回执）	邮件发送记录及已 读回执截图
手机短信	2025-07-10	员工手机号：XXX	【XX 公司】您的[考核	发送成功	短信发送记录截图

送达方式	送达时间	接收账号/号码	送达内容	送达状态	证据材料
	09:40		周期]绩效结果告知书 已通过 OA 和邮箱发 送，请及时查收，异 议请于 3 个工作日内 提交 HR。		

8.4 劳动仲裁证据清单与举证指南

劳动仲裁证据清单（绩效争议专用）

序号	证据类别	证据名称	页码范围	证明内容	备注（来源/状态）
1	制度依据类	《绩效管理制度》（含修订版）	1-15	证明考核标准、等级划分、异议处理流程合法有效	有职工代表大会讨论记录、工会盖章
2		绩效制度民主程序记录（职工代表大会签到表、讨论意见）	16-20	证明制度制定经过民主程序	参会人员签字
3		绩效制度公示告知记录（培训签到表、知晓确认书）	21-25	证明员工已知晓绩效制度内容	员工签字确认
4	目标确认类	《绩效目标确认表》（[考核周期]）	26-28	证明考核目标经员工签字确认，指标、目标值明确	员工与上级签字
5		《岗位说明书》	29-32	证明考核指标与岗位职责匹配	员工入职时签字
6	过程记录类	《绩效过程面谈记录》（月度/季度）	33-40	证明考核周期内已与员工沟通目标完成情况、存在问题	双方签字

序号	证据类别	证据名称	页码范围	证明内容	备注（来源/状态）
7	结果处理类	关键事件记录（客户投诉工单、项目成果确认书等）	41-50	证明考核评分的事实依据（如投诉扣分、成果加分）	含员工签字或系统记录
8		数据来源凭证（CRM 销售额明细、考勤记录等）	51-60	证明考核数据取自客观系统，真实准确	系统导出，加盖 HR 章
9		绩效考核评分表	61-63	证明考核结果的具体打分及依据	上级签字，注明数据来源
10	其他补充类	绩效异议沟通记录（面谈记录、录音文字稿）	64-70	证明已就员工异议进行沟通、核查	含员工异议内容，双方签字（或拒签记录）
11		绩效结果送达凭证（告知书、快递单、OA 记录）	71-75	证明已依法向员工送达考核结果及异议渠道	EMS 签收记录、OA 已读回执
12		同岗位绩效数据（用于证明目标合理性）	76-80	证明员工目标与同岗位平均水平一致	系统导出
13		员工过往绩效记录（用于证明一贯表现）	81-85	证明本次考核结果与员工过往表现一致	历年绩效表

举证指南

- 1. **证据排序：**按“制度依据—目标确认—过程记录—结果处理”逻辑排序，核心证据（如目标确认表、送达凭证）放在前面。
- 2. **复印件要求：**所有复印件需加盖企业公章，并注明“与原件一致”及日期。
- 3. **电子证据：**提供光盘（含原始文件），附文字说明（来源、生成

时间、完整性说明)，关键内容制作纸质版（如录音文字稿标注重点时间点）。

4. **证人证言**：需提前申请证人出庭，证人需携带身份证原件，证言需与其他证据相互印证。

5. **关联性说明**：每项证据需注明“证明内容”，直接指向争议焦点（如“证据 4 证明考核目标经员工确认”）。

6. **时效性**：确保所有证据的形成时间在考核周期内或争议处理过程中，避免使用过期证据（如已废止的制度版本）。