
产品与技术研发中心

绩效管理制度试行管理办法

第一章 总则

第一条 目的

为提高员工工作积极性，促进公司经营目标的实现，建立符合公司阶段性要求的绩效考核体系，鼓励关注公司整体目标、结果导向、按劳分配的积极工作氛围，特制定本制度。

第二条 原则

- （一）强调结果，以结果与工作实绩为依据。
- （二）绩效考核结果是员工晋升、薪酬调整、绩效工资与年度奖金发放的重要依据。

第三条 适用范围

本办法适用于产品与技术研发中心全体员工。

第四条 释义

- （一）月度绩效考核：是指以月度为考核周期的绩效考核，考核数据统计截止时间为每月末最后一个自然日。
- （二）月度绩效薪资：员工的月度薪资的80%为基本工资，20%为绩效薪资，每月绩效薪资根据考核结果在当月随基本工资一同发放。

第二章 绩效考核方法

第五条 绩效指标构成与权重

绩效指标具体包含：工作成果、工作效率、专业技能、积极主动性、团队合作/培养及领导能力，各指标权重见《绩效指标构成与权重一览表》。

绩效指标构成与权重一览表

考核内容	工作成果	工作效率	专业技能	积极主动性	团队合作/培养及领导能力
权重	80%	5%	5%	5%	5%

工作成果绩效指标的分解由被考核人和直属上级共同确认后填写在《月度绩效考核任务表》中。

《月度绩效考核任务表》工作成果维度

考核维度	考核指标名称	目标设定			
		具体任务	完成标准	实际完成情况	分值
工作成果 80%	工作任务 1				
	工作任务 2				
	工作任务 3				
	...				
	超额工作				最高不超过 20 分

第六条 考核评价

（一）绩效考核评价分为三个层面：自评、初评和复评。自评为被考核人本人的评价评分，初评为 n+1 级领导的评价评分，复评为 n+2 级领导的评价评分。其中自评分数仅作为参考评分，不纳入最终绩效分数。

（二）评价人及其评价分值所占权重

初评人权重	复评人权重
70%	30%

若无复评人、则初评人权重为 100%。

第七条 绩效等级、绩效分数、绩效系数的确定

（一）根据绩效分数，确定绩效等级，分为 A 优秀、B 胜任、C 基本胜任、D 不胜任四个绩效等级。

（二）部门负责人的绩效等级等于该部门的绩效等级。

（三）各部门负责人按《部门绩效等级分布表》，评定本部门各员工绩效分数。

（四）原则上各绩效等级人数分配一旦确定，不得进行调整。如有特殊情况，经分管副总经理同意后执行。

绩效等级、绩效分数与绩效系数对照表

绩效等级	A	B	C	D
考核分数	100+	[80,100)	[60,80)	[0,60)
绩效系数	1.2	1.0	0.8	0

部门绩效等级分布表

（下表为部门人数为 5 人及以下的员工分数分布，若部门人数为 6-10 人，下表数据翻倍，以此类推）

部门绩效等级 个人绩效等级	A	B	C	D
	A	B	C	D
A	≤2 人	≤1 人	≤1 人	无
B	不限	不限	不限	不限
C			≥1 人	≥2 人
D				

第三章 绩效考核的实施与应用

第八条 月度绩效考核实施

日期	考核安排
上月最后一周	被考核人与直属上级确定考核指标，填写《月度绩效考核任务表》，并飞书提交“月度绩效指标审批”，经上级领导逐级审批后，综合部留档。
次月1号-2号	被考核人进行自评，自评后发综合部，由综合部组织上级领导进行评分。评分结果将以邮件方式进行通知。

第九条 绩效指标变更

（一）员工个人工作分配有重大变化、岗位变动、组织结构调整导致原有指标不能有效评价员工业绩时，需提交“绩效指标变更审批”，经上级领导审批通过后生效，综合部存档。

（二）考核期结束前两周，《月度绩效考核任务表》不再进行变更。

第十条 绩效工资的确

（一）月度绩效考核结果影响本月度绩效工资。

（二）月度绩效工资金额=月度绩效工资*月度绩效系数。

第十一条 绩效考核结果的应用

（一）月度绩效考核结果是年终奖发放、岗位晋升、薪资调整、培训发展和评优的依据。

1. 连续3个月考核为A的员工，优先给予岗位晋升、薪资调整、评优的机会；
2. 连续3个月考核C及以下的员工一年内不予职位晋升、不进行薪资调整。

（二）月度绩效考核结果是岗位调整、降职降薪、不胜任岗位、解除劳动合同的依据。

-
1. 连续 2 个月绩效考核为 D 的员工，公司有权作留用察看、岗位调换、降职降薪处理。
 2. 以下情况将被认定为不能胜任工作的情况，如出现不能胜任的情况，需对员工进行培训或者调整工作岗位，培训或者调整后员工的第一月绩效考核评分低于 60 分的，被认定为仍不能胜任工作，公司将直接解除劳动合同处理，并不给予任何经济补偿：
 - 1) 如出现连续 3 个月绩效考核等级为 D 或连续 6 个月绩效考核等级为 C 的情况；
 - 2) 出现严重工作失误，给公司造成较大损失。

第四章 绩效辅导、申诉与处理

第十二条 绩效辅导

- （一）对于绩效表现不足的方面，直属上级有责任对其进行绩效辅导。
- （二）直属上级未及时进行绩效辅导的，被考核人有权要求其进行辅导。
- （三）绩效辅导可以通过培训、日常工作沟通、工作中实际示范、推荐相关学习材料等方式进行。

第十三条 绩效申诉与处理

- （一）考核结果公布后 2 个工作日内，若被考核人对考核结果有异议的，可在飞书提交“绩效申诉”，直属上级收到绩效申诉后应与员工进行沟通解决，过期未进行申诉的按照无异议处理。
- （二）直属上级在收到绩效申诉后应详细了解原因，对因笔误、统计或数据错误等客观原因应及时做出沟通与纠正，通过被考核人申诉申请并备注修改意见，综合部依据修改意见修正绩效考核结果。
- （三）如被考核人与直属上级沟通后未达成一致意见，可向综合部相关人员直接申诉，综合部应于 3 个工作日内组织相关人员进行沟通处理。

第五章 附则

第十四条 制定与回顾

本绩效管理制度经与各部门沟通后由综合部制定，由综合部负责回顾与修订。

第十五条 发布与实施

本绩效管理办法经管理层会议讨论通过后，由综合部发布，自发布之日起实施。

产品与技术研发中心
月度绩效考核任务表

考核者		考核者岗位		考核者部门					
上级领导		考核周期		考核时间					
序号	考核维度	考核指标名称	目标设定		实际完成情况	完成情况考核			
			具体任务	完成标准		分值	自评	初评人评分（70%）	复评人评分（30%）
1	工作成果 80%	工作任务 1							
		工作任务 2							
		工作任务 3							
		...							
		超额工作				最高不超过 20 分			
2	工作效率 5%	工作掌握游刃有余，能按时完成工作任务。				80-100			
		偶有任务完成质量不高，经指导后可提出解决方案。				60-80			
		工作任务常常拖沓，经提醒后无改进。				0-60			
3	专业技能	具备工作所必需的知识和经验，能将之前的专业基础同公司实际相结合，				80-100			

	5%	独立完成工作。				
		专业知识尚可，经指导能基本解决专业内的问题。	60-80			
		专业知识欠佳，常常不能解决专业内的问题。	0-60			
4	积极主动性 5%	能积极主动服务同事与客户，主动寻找解决方法，按时按质完成工作。	80-100			
		工作热情，不推卸职责内的工作。	60-80			
		对于职责履行敷衍了事，得过且过。	0-60			
5	团队合作/培养 及领导下属的 能力 5%	乐于与他人合作，以集体利益为重。/具备良好的人员组织管理能力及团队建设能力，能主动指导下属工作，指正问题易于接受，提出的意见具有建设性。	80-100			
		能够与他人开展良好合作，能够有效解决日常的摩擦和冲突。/能主动指导下属工作，并能够给予下属指导性意见。	60-80			
		只关心自身利益，与同事合作困难。/对于下属的问题视而不见，认为下属该有自己的解决方式。	0-60			
小计						
合计						

填写说明：

- 1、“工作成果”项中工作任务设定尽量可量化、可达到，聚焦结果和关键点；
- 2、“工作成果”按重要程度设定分值，总分值为 100。可设超额工作，其分值上限不得超过 20 分；
- 3、标黄部分为每月初员工与直属上级确认填写部分。