**广州网融信息技术有限公司**



**人才培养管理制度**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 内容摘要 | 版本号 | 修改日期 | 编制/修改人 |
| 人才培养管理 | 修订版 | 2017-4-12 | 黄燕妮 |

**1总则**

1.1为贯彻公司人才发展战略规划，使人才培养工作规范化、制 度化，保证公司人才储备与开发进入一种有序、稳定、持续发展的局 面，提升公司中高级管理、技术人才的培养、开发力度和深度，全面 提高公司管理、技术人员素质，以适应企业快速发展的需要。

1.2以培养创新精神和实践能力为重点，坚持理论与实践相结合、 学用一致、讲求实效的原则，实行目标管理策略，有目标、有措施、 有责任、有落实，培养懂技术、会管理、善经营、德才兼备的管理人 才和中高级技术人才，不断提高公司竞争力。

1.3通过建立健全人事制度和各种激励措施，规范人才的选拔和 培养，通过考核促使各部门领导培育人才，营造有利于优秀人才公平 竞争、脱颖而出的政策环境和生活工作环境。

1.4本规定适用于公司中高层人才的培养管理。

**2职责**

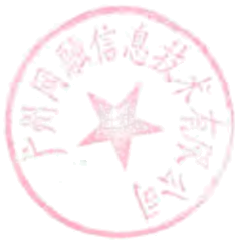
2.1公司人才培养实行统一领导，分级负责的办法。人事行政部 负责公司人才培养策划、监督及考评工作。其主要职责有：

2.1.1组织制定公司人才培养规划，并对实施计划进行监督管理；

2.1.2拟定公司人才培养的规章制度；

2.1.3核定培训课程及培训资格；

2.1.4制订考核管理办法并监督实施。

2.2公司各部门根据公司发展的需要，有计划、有针对性地进行 管理与技术人才的培养。各部门负责人作为人才培养的第一责任人要

高度重视并积极组织开展人才的培养工作。

2.3公司各部门要根据本系统的需要，制订本部门人才培养规划。

**3重点培养的人才种类**

重点培养的人才分为中高级管理人才以及高级技工人才。

3.1高级管理人才培养的目标是培养基本素质高、理论水平高、 具备大型公司综合管理能力的领导人才，包括一级部门负责人和公司 级管理人员。

3.2中级专业管理人才培养目标是培养具有较高的基本素质、具 备较丰富的管理知识的专业人才，包括二级部门负责人。

3.4高级技工人才培养的目标是培养具有一定理论水平、实践经 验丰富的一线操作人员。

**4拟培养人员产生的程序**

4.1个人申报或基层推荐；

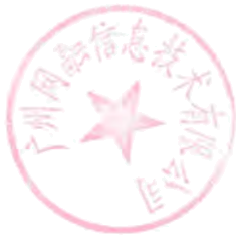
4.2本人对照申报条件表准备个人的证书等资料； 4.3公司人事行政部会同有关部门进行初步审核；

4.4初步审核通过的人员名单提交到人事行政总监和总经理处， 经人事行政总监和总经理审批合格后，确定最终人员名单。

**5人才的培养方式**

5.1加强理论与实践的结合，进行轮岗培训

管理或技术理论具有较强的指导作用，但由于其只有与实践的结 合才能发挥其应有的作用，因此，应根据培养对象的情况，将培养对 象放在有关的岗位上进行锻炼；在用人机制上，应提供更多的竞争上

岗机会，可先压担子，后帮带，先试用，后定职，通过挂职、定岗等 多种形式在不同的岗位上尽心锻炼，为员工综合能力提升提供平台。

5.2加强交流、取长补短

要通过多种渠道，为各类人才提供交流的机会，有计划地选送培

养人员到其它部门进行交流或进修学习，开阔视野。 5.3建立知识库

把每个人身上积累的知识总结归纳，成为共性的知识，并建立这 样的知识库，使得其他人都能共享这样的资源，把个人的资源变成公 司的资源。

**6人才培养计划**

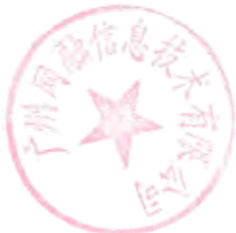
人才培养计划是保证公司发展和人才培养的重要文件，是公司人 力资源管理观念的具体体现，是落实人才培养目标的实施方案。人才 培养计划的制订、执行和修订及调整是公司最重要的人才培养的立法 和执法活动之一，必须按严格的规范和程序进行。

6.1人才培养计划的制订

各部门按照公司的战略规划和有关规定并结合各类专业的具体 情况山人事行政部组织有关部门进行计划的编制。

6.2制订人才培养计划的工作程序

6.2.1人事行政部提出各专业制定人才培养计划应遵循的原则和 指导意见，作为公司文件发至各部门；

6.2.2各部门应根据文件的要求，按照系统的培养日标，组织进 行各专业的人才培养计划的拟制；

6.2.3各部门应对本部门内人才培养计划进行审议、修改，经部 门负责人审定签字、加盖公章后报人事行政部；

6.2.4人事行政部对各专业人才培养计划组织审查，经人事行政 部负责人审核通过后，报人事行政总监和总经理审批。经人事行政总 监和总经理批准后的人才培养计划，即为公司法定文件生效。

6.3人才培养计划的执行

6.3.1经人事行政总监和总经理批准的人才培养计划，由人事行 政部和各部门负责组织和执行。

6.3.2人才培养计划规定的任务是法定工作任务，各部门应作为 项主要工作来完成。计划由人事行政部管理，但口常工作由各部门 落实，人事行政部行使协调管理职责。任何部门不得推诿或擅自更改。

6.3.3各部门须在季度工作计划中编制人才培养进程，落实人才 培养方案和考核方式等；在部门季度计划的基础上，培养对象编制个 人培养计划；各部门应严格按照已批准的人才培养计划执行，培养计 划要具体落实到有关的培养对象身上。

**7人才的跟踪考评及考评规则**

7.1对纳入人才培养规划的各类人员要实行动态管理，对于候选 人员的确定也是既考虑其固定性也考虑其动态性，使之有上有下，严 格执行优胜劣汰制。

7.2人事行政部应对培养人员进行跟踪考评，建立人才培养跟踪 考评记录，纳入人才培养档案；每半年对培养对象组织进行一次考评， 并根据培养人员的工作表现及思想情况在培养方式上进行适当的调 整，激励人才增强自我完善意识，珍惜机遇，自我加压。

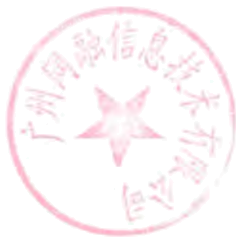
7.3培养结束后，公司将对人才培养目标完成情况进行全面评估 和验收，对评估合格的给予确认，对表现优秀的予以表彰；对不合格 的则给予培养部门相应处罚。

7.4考评规则

7.4.1对培养对象的考评主要由人事行政部和培养部门具体负 责，人事行政总监和总经理对考评结果进行最后确认。

7.4.2考评内容为培养对象的日常工作表现(包括出勤情况，技 术素质，工作能力等)和其工作业绩。

7.4.3对培养对象的考评由部门人员，人事行政部的意见进行综 合考评。

7.4.4根据部门大小，每两年每个部门都应培养出一定数量的骨 干人员，此项工作作为部门负责人年度绩效考核指标。

**8奖惩**

8.1评估不合格部门的表现

8.1.1部门培养机构组织涣散，领导无方。

8.1.2人才培养无计划，措施不得力，培养工作记录不完整。

8.1.3培养对象工作懒散，表现平平，无工作实绩。

8.1.4企业凝聚力差，有培养对象流失现象。

**9** **附** **则**

9.1 本制度由本公司人力资源部负责解释。

9.2 本制度自公布之日起开始实施。

**广州网融信息技术有限公司**

**培训管理制度**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 内容摘要 | 版本号 | **修改日期** | 编制/修改人 |
| 培训管理 | 修订版 | **2017-4-12** | 黄燕妮 |

**第** **一** **章总则**

**第一条** 本制度是为企业的培训工作提供全面的准则和重要的依据，企业所有 与培训相关的制度、活动和行为都必须遵照于本管理制度。

**第二条** 培训的目是结合本职岗位工作要求和企业发展需要，提高员工技能和 职业素养，学以致用，解决工作中的实际问题，为企业创造经济效益，促进企业又好 又快地发展。

**第三条** 本制度适用于全公司员工。

**第二章培训的职责**

**第四条** 培训工作实行人力资源部归口管理，各部门配合实施的原则。

**第五条** 人力资源部负责公司一级培训的统筹、规划和控制，各部门主管负责 协助人力资源部进行培训的实施，同时在企业整体培训计划下组织好部门的二级培 训

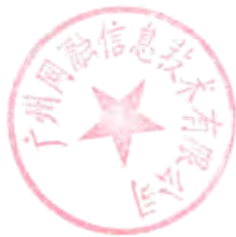
部门需将技术操作规范化，并指定专人对新入职员工进行专业技能的培训，并把 培训人员名单报人力资源部备案。

**第六条** 每年十二月底前人力资源部收集部门的培训需求意见，汇总后结合当 年培训需求进行企业下一年度培训需求分析，作为制定培训计划的基础。

**第七条** 人力资源部根据培训经费、培训需求分析与企业下一年度培训方针及 策略结合，制定具体实施计划报主管公司领导审核，由公司会议讨论通过。

**第八条** 人力资源部在每年一月底之前，编制好年度培训计划和培训课程表，

以企业正式文件的形式发到各部门

**第九条** 培训的实施过程原则上依据人力资源部制定的年度培训计划进行，如

需调整，调整人/部门向人力资源部提出中请，上报主管公司领导审批。

**第三章培训的方式与内容**

**第十条** 培训方式分为内训(内部培训和外聘培训)和外训(外派培训)两种。

**第十一条** 员工有义务参加企业安排的各种培训活动，并达到培训要求的效果。 培训活动结束后，员工有义务把所学知识和技能运用到日常工作中。

**第十二条** 人力资源部指定的内训讲师，均发放授课课酬，课酬根据课程内容、 员工评分等维度进行评级发放，分三个等级(如下表),具体评级实施细则另行制定。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 级别 | 一级 | 二级 | 三级 |
| 课酬 | 80元/课次 | 60元/课次 | 40元/课次 |

注：1个小时为1个课次。

**第十三条** 外训必须填写《外出学习申请表》,由员工提出申请，经由部门负 责人以及主管公司领导加意见后提交人力资源部，再由人力资源部报人力资源主管领 导或总经理批准后方可实施。其中公司组织的外训，由人力资源部备案。培训总金额 审批权限如下：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 总金额M(元) | M<3000 | M≥3000 |
| 审批人 | 人力资源部主管公司领导 | 总经理 |

**第十四条** 人力资源部根据需要，可要求外训的员工对公司其它人员进行二次 培训，培训课程的效果将进行备案。

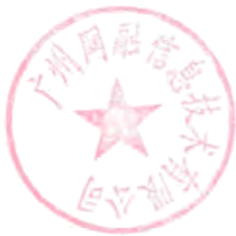
**第四章培训的出勤管理**

**第十五条** 内训时，员工必须在培训签到表上签到，人力资源部将在课程结束 时对员工签到情况进行复核，以此为依据对员工进行培训学时的考核。

**第十六条** 员工应按时参加培训，凡遇公务不能参加者，应填写《培训员工请

假单》,并报上级主管核准后，于开课前一天提交人力资源部备查。因特殊情况不能

提前请假者，必须向人力资源部中明，并及时补办请假手续。

**第十七条** 外训时，员工凡遇公务与上课发生冲突者，一律须办理培训请假手

续，否则需赔偿企业所付培训资金；凡遇私事与上课发生冲突者，一律须办理培训请

假手续，否则以旷工论处。员工请假核准的权限如下：

**第十八条**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 请假时间 | 4学时以下 | 4-8学时 | 8学时以上 |
| 批准人 | 部门领导 | 部门、主管公司领导 | 总经理 |

注：1个小时为1个学时(下同)。

**第五章培训的考核**

**第十九条** 员工每年应完成一定的培训学时如下：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 学时 | 10学时 | 20学时 | 30学时 | 60学时 |
| 岗位级别 | 办事员等其他 基层员工 | 专员、主管等普  通管理人员及  基层班组长 | 助理以上中层 管理人员 | 公司领导 |

人力资源部负责登记公司人员的培训记录。培训学时包括公司组织的内训、外训 以及部门组织的内训。部门组织的内训须有相应的培训记录，内训前要制订具体的实 施方案，报人力资源部备案、核查。

**第二十条** 培训期间，人力资源部负责收集员工的反馈意见和建议，作为培训 效果的评估内容。

**第二十一条** 人力资源部负责参训员工的培训前后知识水平的测试，同时作为 升迁的参考

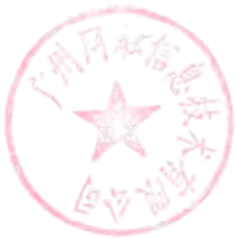
**第六章培训的费用与报销**

**第二十二条** 培训费用由直接费用和间接费用构成。其中直接费用包括：聘请 讲师费用、教材费用、场所和器材的费用、员工的学费、认证费、学习期问的食宿费 和交通费等培训补贴；间接费用包括：工资、奖金、津贴、补贴和各类福利待遇。

**第二十三条** 培训费用的投入要严格按照培训计划执行做到专款专用，并在年

末的公司会议上公布培训费用的使用情况

**第二十四条** 企业出资的培训，员工必须取得相应的资格证书方可报销学习费

和差旅费。员工参加培训、继续教育、职称考试、资格认证要与工作岗位相关联，才

可报销：与工作岗位无直接关联的，必须经由公司领导班子讨论决定方可报销。

**第二十五条** 不按程序进行《外出学习申请表》审批或没取得相应资格证书的

培训，公司将不给子报销，员工自行承担全部费用。

**第二十六条** 外训餐(车)费补贴为30元/天 · 人。

**第七章培训的奖罚**

**第二十七条** 鼓励员工接受与本职岗位相关的继续教育(学费自理),在培训开 始前到人力资源部备案经由公司批准后，当完成学业并获得相关证书时公司给与一次 性奖励，大专2000元；本科3000元；硕士4000元；博士5000元。在竞争上岗时， 此类学历、学位同样得到认可。

**第二十八条** 鼓励员工参加职称考试(费用自理),在合同期间参加职称考试并 获得资格证书的，经公司聘用，可以享受该职称在公司所享受的福利，同时公司将给 与一次性奖励，中级2000元；高级3000元。

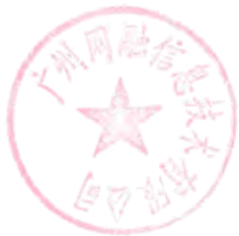
**第二十九条** 鼓励员工参加职业/技术类(由中华人民共和国劳动和社会保障部 所颁发)资格认证，员工在合同期间参加职业资格认证考试并获得资格证书的(费用 自理),经公司聘用，可以享受该职业资格在公司所享受的福利，同时公司将给与一 次性奖励，职业资格证书二级(师级)500元；职业资格证书一级(高级师级)1500 元；技师800元；高级技师2000元。

**第三十条** 公司给与一次性奖励每年累计补贴最高额度为8000元/人。

**第三十一条** 以上内容若公司报销学费及相关费用的，则不再享受公司给与的 一次性补贴。

**第三十二条** 参照本制度第十八条规定将对不能完成年度学时的员工在年终绩 效奖金中进行扣罚，按照100元/时的标准进行扣罚：部门完成学时低于50%时扣罚部 门负责人1000元，完成学时低于60%扣罚部门负责人800元，完成学时低于80%扣罚 部门负责人500元，并作公告。

**第八章其他**

**第三十三条** 员工参加各种培训活动时，有权利享受企业为受训员工提供的各

项工资补贴，福利待遇保持不变

**第三十四条** 员工在合同期内由企业出资参加培训的，在一年内累积计算费用

总额超过5000元或一次性培训费用总额超过3000元的，需签订《外派学习承诺书》。

一年内累计金额在3000至8000元之间，延长服务期六个月；累计金额在8000至15000 元之间，延长服务期一年：累计金额在15000至25000元之间，延长服务期两年；累 计金额在25000至35000元之间，延长服务期三年；金额超过35000元，延长服务期 四年。服务期超出劳动合同期限的，劳动合同延长至服务期结束。

**第三十五条** 未履行完《外派学习承诺书》所承诺的延长劳动合同期的，员工 需赔偿企业，赔偿金额按照直接费用进行计算，已履行的时间按月比例递减。

**第三十六条** 本制度由人力资源部制定并负责解释。 **第三十七条** 本制度自发布当日起施行。

**广州网融信息技术有限公司**

**关于开展科技人员技能研讨培训的通知**

研发部科技人员：

为提高我司各科技人员工作技能与工作意识，解决日常研发工作中的 技术难题，及时掌握现代化的最新前沿技术，及时更新知识，与时俱进。 根据公司培训计划安排，定于4月13日举办《研发项目开发技能》培训， 具体事宜通知如下：

一、培训时间：4月13日全天

二、参训人员：研发部全体员工

三、培训地点：公司会议室

四、培训讲师：公司研发总监陈勇

五、培训内容：

1、公司研发技术现状分析；

2、研发技术与方法；

3、日常研发过程中技术问题诊断及解决办法；

4、公司未来规划及对科技人员要求；

5、现场答疑、案例分享。

六、培训方式：讲授、互动、案例分析

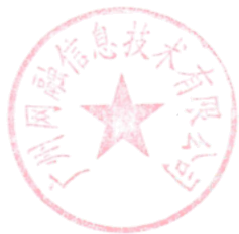
七、培训要求：

1、请提前安排好个人事务，不得缺席，人力资源部进行考勤记录， 如确因工作需要不能参加的，请提前办理书面请假手续；

2、遵守培训纪律、尊重讲师，积极参与讨论；

3、请自带笔记本、笔，做好培训记录。

特此通知!

人力资源部

研发中心

2018年4月9日

**广州网融信息技术有限公司**

**科技人员技能研讨培训会** **签到表**

邓志明 何

吴胞张

拉

其

君

立

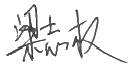
夏   文

想

刘 钟

骆 文 炜 欧家涌

传

 陈浩鹏

涛

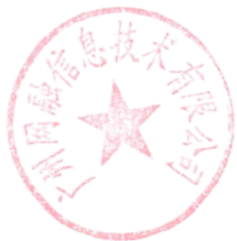
蛟

俊



志 里 首启辉

陈 蒋叔

王 俊 凯 沙少胸

2018年4月13日

**广州网融信息技术有限公司**



**人才引进管理办法**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 内容摘要 | 版本号 | **修改日期** | 编制/修改人 |
| 人才引进管理 | 修订版 | **2017-4-12** | 黄燕妮 |

**第一章总则**

第一条为进一步落实公司人才发展战略，加快人才引进步伐， 增强公司发展后劲，特制定本办法。

第二条 人才引进工作要适应公司的发展要求，坚持培养与引进 并举，不断增加人才总量，优化人才结构，提高人才素质，为公司持 续、健康发展提供人才保障。

第三条基本原则

1、按需引进、全面考核的原则。

2、公开平等、竞争择优的原则。

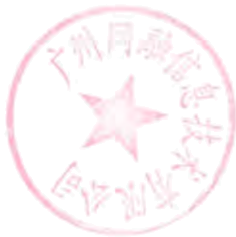
3、人尽其才、才尽其用的原则。

4、急需和紧缺人才优先引进的原则。 第四条人才引进的对象

1、引进人才范围主要限于公司核心业务。对非核心业务，应控制 人才引进的数量及质量。

2、引进人才的对象包括：

(1)在同行业内有较大影响力或经验较丰富的高级专业技术人才。

(2)紧缺和急需的关键操作岗位的技能人才。

(3)懂项目管理、善经营管理的复合型人才。

(4)紧缺和急需专业的应届毕业生。

(5)公司当前紧缺和急需的各类执业持证人员。

第五条本办法适用于公司所有管理岗位对应各类人员。

**第二章人才引进的渠道、方式、程序**

第六条人才引进的渠道

1 市场猎取；

2内部人员推荐；

3 社会招聘；

4 校园招聘； 5退休返聘； 6人才特聘：

(1)以不触动人事关系为前提，邀请行业专家在企业进行技术指 导与交流，使企业获得人才突破并实现知识传递；

(2)凡符合公司引进人才条件，可通过签订特聘协议，约定被聘 用人权利与义务，实现公司相关业务预期并支付聘用费用。

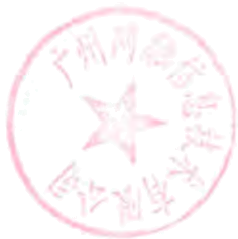
第七条人才引进的方式

根据工作需要和木人意愿，公司采取以下三种人才引进方式：

1、通过直接建立双方劳动关系方式引进人才。

针对高层次人才，可采取直接调入、招聘录用等方式，鼓励与公 司建立长期稳定的劳动关系。

2、通过劳务派遣建立用工关系方式引进人才。

对没有工作单位的(包括应届毕业生),可通过公司指定派遣单

位签订劳务派遣合同，以派遣方式引进人才。

3、通过聘用协议等不建立劳动关系方式引进人才。

公司对符合条件的各类专家、资深人员可按照“不求所有、但求 所用”、“不求所在、但求所为”的柔性引进机制，通过智力引进、 智力借入、业余兼职、临时聘请、技术合作等方式，灵活多样的超常 规、创造性地开展人才引进工作。

第八条人才引进的程序

1、各单位根据公司发展规划、所在单位年度经营状况，岗位需求 及定编定岗情况，编制并上报人才需求计划，明确需求人才的数量、 专业、层次、要求等。

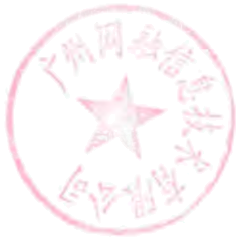
2、公司根据最终人才需求计划，经研究决定后，确定是否实施人 才引进计划。

3、成立以人力资源部牵头的人才引进工作小组，研究制定人才引 进的具体实施方案。

4、人才引进的具体流程详见公司《人力资源部标准化手册》之“招 聘管理作业指引”。

**第三章引进人才职责及待遇**

第九条引进的高级技术人员采用聘用制的，按照责、权、利一 致的原则签订工作协议，约定岗位职责、待遇和聘任期限等相关事宜， 实行合约管理。

第十条 引进的各类复合人才由公司统一管理、统一调配，其薪

酬及福利待遇由双方协商约定。

第十一条专业人才适用公司各专业序列管理办法或公司薪酬

福利管理办法，其薪酬比照公司内同类人员确定。

第十二条引进人才若属“公司当前紧缺和急需的各类执业持证 类”人员，应将执业资格证注册在公司满两年及以上并协商签署《证 书聘用协议》,公司在注册成功后根据《人力资源部标准化手册》之 “执业资格管理作业指引”给予对应的执业津贴。

**第四章人才引进的激励与培养**

第十三条对被引进人员激励与培养

1、公司加大对引进人才的培训力度与投入，通过对引入人才专 项培训来提升系统人员整体专业技能。

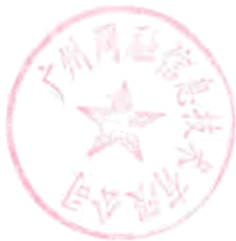
2、引进人才与公司签订劳动合同或派遣劳动合同的，可参加公 司专业技术职称资格评审。表现优秀的，可优先解决专业技术职务任 职资格。

3、被引进人才可参加公司各专业序列申报，经公司评审后享受 相应序列级别待遇。

4、公司对被聘为内部讲师的人员，根据讲师级别给予对应讲师 授课费用。

5、适用公司师徒制度规定，对被指定为“师傅”的人员享受“师 傅”的各项带徒权利与义务。

6、对表现优秀的引进人才纳入后备干部队伍，并与员工共同搭



建职业生涯规划。

7、对引进执业持证类人员，公司为其办理年度继续教育及各类 注册事宜，费用由单位承担。

8、对引进的高层次人才，需代表公司参加国内或行业内各类学 术交流活动的，经各单位负责人批准后，相关费用可予以报销。

第十四条对其他人员奖励与惩处

1、对由内部人员推荐而引进的优秀复合型人才或公司急需各类成 熟型人才，公司在与被引进人员签订劳动合同或聘用协议并经一年期 考核通过后，给予推荐人员1000元/人/次推荐费。

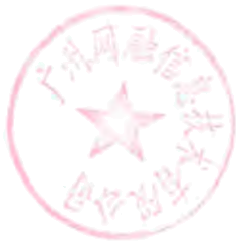
2、公司对引进应届毕业生采取“师徒制”培养模式，具体要求如 下：

(1)公司将应届毕业生人才培养计划纳入分公司《人才培养与开 发目标责任状》,并将目标责任状进行分解细化至所对应岗位的“师 傅”、“部门/项目负责人”、“所属单位人力资源部负责人”及“团 支部书记”等人员。

(2)公司在与新签应届毕业生及其师傅签订师徒协议时，应将负 有培养责任的相应人员的职责与权利及奖惩予以明确规定，并予以落 实执行。

(3)公司应落实应届毕业生工作未满一年而离职人员的真实离职 原因，对确因公司原因导致离职的，应追究相关人员的培养责任。

第五章人才引进的管理与考核 第十五条人才引进的管理



1、公司将人才引进及培养目标及计划细分至各单位人才培养计 划，并与分公司签订《人才培养与开发目标责任状》。

2、对与公司建立劳动关系的，公司与引进人才签订《劳动合同》, 合同期限参照公司《人力资源部标准化手册》之“劳动关系管理作业 指引”执行；对不与公司建立劳动关系的，公司与引进人才签订《聘 用协议》。

3、按照引进人才日标管理要求，与引进人才签订《岗位目标责

任书》等相关文书。

4、对执业持证类人员，引进人员有义务也有职责参加并通过执 业证书的年度继续教育，并在办理各类注册过程中提供所需个人各项 材料。

5、引进人才如签约期未满而提出或要求终止协议(含调离、辞职、 自动离职和解聘等),应按劳动合同或聘用协议书规定承担违约责任。

第十六条人才引进的考核

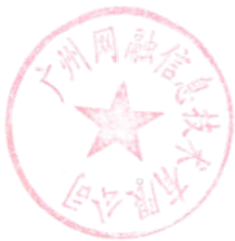
1、按照规定，对引进人才实行试用期，试用期内不合格的，解 除劳动合同关系。

2、按照管理权限加强对引进人才的考核，考核以岗位日标责任 书为主要内容，考核结果作为奖惩兑现的依据。

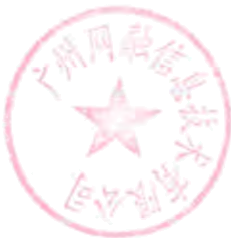
3、经考核，对业绩较差的，经公司研究决定后应予以淘汰或转 岗。

4、对合同期满的，根据工作需要和本人意愿，应及时办理终止 或续订合同手续。

**第六章附则**

第十七条本办法自颁布之日起施行。

第十八条本办法由公司人力资源部负责解释。

**广州网融信息技术有限公司**

**研发人员绩效考核管理办法**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 内容摘要 | 版本号 | **修改日期** | 编制/修改人 |
| 研发人员绩效考核管理 | 修订版 | **2017-2-16** | 黄燕妮 |

第一部分总则

为鼓励创新、激发热情，根据公司发展规划结合当前研发工作实际，特制定本绩效 考核制度

**第一条：目的**

1、通过绩效考核，传递组织日标和压力，促使员工提高工作绩效，达到“培养员工、 提高员工的工作能力、纠正员工偏差、使之更好地为公司服务，达到公司与个人之间的 双赢”的日的。

2、加强公司的计划性，改善组织的管理过程，促进管理的科学化、规范化。

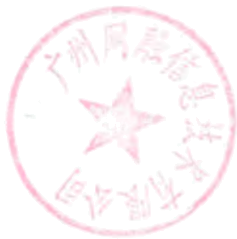
3、客观、公正地评价员工的绩效和贡献，为薪资调整、绩效薪资发放、职务晋升等 人事决策和组织员工培训提供依据。

4、反馈员工的绩效表现，加强过程管理，强化各级管理者的管理责任，促进其指导、 帮助、约束与激励下属。

5、月度绩效考核主要目的在于：通过对1个月内工作计划安排和任务完成情况进行 考核，全面评价员工的工作业绩，为员工绩效工资提供必要的依据，也为人力资源部门 (日前主要是研发部)对员工的晋升、降职、解聘和岗位调整提供依据，从而有效提升 公司整体绩效。

6、年中考核目的：总结前半年工作业绩，修订工作误差，评估半年工作日标达成率， 为下半年目标调整及人力资源策略制订提供依据。

7、年终考核目的：评价年度员工和部门工作绩效，为年终奖金发放，工作效率，岗 位目标执行、人事调整政策评价提供依据。



**第二条：考核原则**

1、相对一致性：在一段连续时间内，考核的内容和标准不能有较大的变化，至少应 保持在1年内考核的方法具有一致性。另外，在必要的时候，基于适当的原因可对考核 的具体指标及权重分配做相应的调整。

2、客观性：考核要客观地反映员工的实际工作情况，避免由于光环效应，亲近、偏 见等带来误差。

3、公平性：对同一职类员工使用相同的考核标准，最大限度地防止评估结果的不一 致性和偏见性。

4、公开性：每位员工都必须清楚体系是如何运作的，考核结果员工应签名，有意见 可表述、中诉，无签名考核结果同样有效。

5、保密性：主管及被考核者不能将考核结果泄露给第三方(公司绩效考核管理必要 的参与者除外)。

6、管理人员主导性：公司各级管理人员要正确认识绩效考核体系在员工管理中所起 的作用，如果大部分人把实施本体系作为一个负担，则考核制度要做出相应修改。

**第二部分考核的程序**

**第三条：绩效考核的总体要求：**

1,对“目标”的要求： 确、量化、可行；

2、对 H 标的完成情况要求定期评估、考核、面谈与辅导：

3、绩效考核的结果要求定期公布执行。

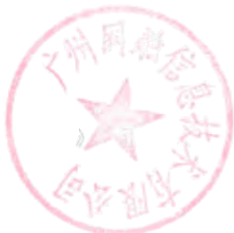
**第四条、绩效考核的组织原则：**

1、“集体讨论、主管执行”,即目标制定、绩效评估、绩效考核要经由考评小组集 体讨论通过；具体的面谈、辅导由直接主管负责一对一进行

2. 参加评估，考核的人员，在结论末批准前，不准泄露任何有关信息：结论批准后， 不准泄露讨论过程的任何信息

**第五条、制定目标的程序：**

1、组建目标制定小组，其成员必须有研发人员、人力资源主管、公司主管领导参加， 研发人员尽可能全部参加：

2、日标制定小组根据公司年度生产经营计划制定具体的绩效目标，报请总经理批准

执行：

3.经批准的绩效H标，由总经理与设计研发人员签定《绩效目标责任书》,正式执

行；

4、经批准的绩效目标由研发部门送人力资源部门备案，同时也供人力资源主管监督

执行

**第六条、绩效评估的程序：**

1、由日标制定小组承担绩效评估工作，并由日标制定小组组长主持评估会议；研发 人员不必全部参加：

2、逐个将研发人员实际完成的情况与《绩效目标责任书》中规定的绩效目标进行对 比评估，形成评估结论；评估结论要求清晰、明了，既肯定成绩、又指出差距；

3、评估会议要形成会议纪要，评估结论要形成书面材料，由研发部门保存，作为面 谈、考核之用；

4、绩效评估结论报请公司领导批准；

5、经批准的绩效评估结论，必须于批准的次日公布：

6、评估周期：每月一次。

第七条、绩效考核的程序：

1、由目标制定小组承担绩效考核工作，并由日标制定小组组长主持考核会议；研发人 员尽可能回避；

工作任务量：主要指在一定时间内软件开发人员的任务完成情况。

1)以软件项目的不同，制定相应的难易度系数参照值；

2)算法： ∑ =(M×A)/Z×100%;

3)其中， ∑ 代表计算结果，M 代表难易度系数参照值，A 代表单项目数量， Z 代表当月总任务量

1)如果单项日在当月无法完成，则按单项目完成所需任务量的30%计算； 本月无完成项目，则不参与专项考核

根据项日的需求情况划分难易度：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 序号 | 难易度系数参照值 | 时间安排 |
| I | 0.1 | 1天 |
| 2 | 0.2 | 2天 |
| 3 |  |  |

任务量评分标准表：

|  |  |
| --- | --- |
| 任务比例 | 奖罚分数 |
| 1%~4% | -20分 |
| 5%10% | 1 5 分 |
| 11%~20% | 1 0 分 |
| 21%^30% | 5分 |
| 31%~35% | 不奖不罚 |
| 36%~50% | +5分 |
| 51%^70% | +10分 |
| 71%^90% | +15分 |
| 91%100% | +20分 |

3、软件项

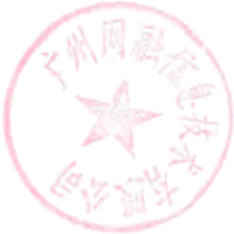
1)测试发现 BUG 数(此数据来源于测试报告)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| BUG等级 | 奖罚分数 | 备注 |
| 致命性错误 | 3分/个 | 说明：升级后的 BUG反馈数，考 核标准同上 |
| 严重错误 | -1分/个 |
| · 般错误或界面错误 | 0.5分/个 |
| 其他工作失误 | 封顶扣10分/项目 |

当月 BUG总数：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| BUG等级 | BUG总数/月 | 奖罚分数 | 备注 |
| 致命性错误 | 0 | 十10 | 致命性错误累 计 ≥ 3 或 严 重错误累计≥ 15此表不适用 |
| 严重错误 | ≤5 | 十8 |
| 一般错误或 界面错误 | ≤3 | +5 |

2)改善效率

在检查、评审、测试的结果的基础上改善软件项结果，以改善的时间是否 影响后续阶段的完成和计划的总体完成时间为评分依据，评分标准如下：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 等级 | 结果描述 | 奖罚分数 |
| I | 不影响阶段的继续进行和项目计划的 总体完成，或测试过程无须修改 | +5分/项目 |
| 2 | 影响阶段的继续进行较小，增加工作 量在原计划的20%(此值可根据具体项 目而定)以内 | -1分/项目 |
| 3 | 软件项的修改或完善过程使项目延  期，或增加的工作量超过20%(此值可 根据具体项日而定) | -3分/项目 |

4、项目进度偏离度

项目进度偏离度=(单项日最终完成所需时间-计划所需时间)计划所需时间\*100% 进度偏离度考核标准表：

|  |  |
| --- | --- |
| 项目进度偏离度 | 取值范围 |
| -130% | +5分 |
| -31`60% | +10分 |
| 61`90% | +15分 |
| 91~100% | +20分 |
| 0 | 不奖不罚 |
| 30% | 5分 |
| 31~60% | 1 0 分 |
| 6190% | -15分 |
| 91100% | 20分 |

说明：A、因客观原因导致开发项目延迟，由项目主管核定 B、开发中项日不在此范围

5、技术文档的编写：

1)此项为开发人员基本的文档工作要求，需要按项目要求提供相应文档。开发文档包 括评审报告、开发确认文档、项目开发文档、项目测试文档及应项目要求的其他文档 信息共享：积极总结成功经验或交流相关技术以获共同进步，形成内部共享文档，获2

分，若受月刊采纳，每篇文档获3分。 6.奖罚标准

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 奖罚标准 | | | |
| 考评分数 | 本月得分 | 奖罚金额 | 评价 |
| 120分以上 |  | 奖300元 | 非常出色 |
| 110119 |  | 奖200元 | 很出色 |
| 100~109 |  | 奖100元 | 出色 |
| 90~99分 |  | 奖50元 | 优秀 |
| 80`89分 |  | 不奖不扣 | 良好 |
| 70^79分 |  | 扣50元 | 般 |
| 60~69分 |  | 扣100元 | 待改进 |
| 60以下 |  | 扣200元 | 差 |

7、本制度在原则上规定的考核等级分布比例如下表所示： 考核比例控制表

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 得 分 | 待改进及以下 | 般 | 良好 | 优秀 | 出色 |
| 考核比例 | 2% | 25% | 45% | 25% | 3% |

8、考核会议要形成会议纪要，考核结果要形成书面材料，由研发部门保存，作为 面谈、考核之用；

9、绩效考核结果报请总经理批准执行；

10、经批准的绩效考核结果，研发部门必须于批准的次口公布执行，并送人力资源 部门一份存档：

1、 考核周期：每月一次

**第八条、绩效面谈与辅导：**

1、由研发部门经理负责与研发人员进行具体的面谈与辅导：

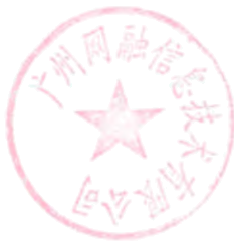
2、面谈与辅导的时机：评估结束、考核实施前后或部门经理认为恰当的时候；

3、面谈与辅导的周期：每月最少一次。

**第三部分附则** **第九条、解释权**

本制度的解释说明权属公司人力资源部。

**第十条、实施细则**

本制度未尽事宜及相关实施细则，由公司人力资源部与各部门共同补充，由总经理

核准后实施。

**第十一条、修改、废除权**

本制度的最终决定、修改和废除权属公司。

**第十二条、实施时间**

本管理制度自发布之日起执行，并由研发中心负责解释。