

---

## 纷享销客绩效管理制度

内部保密资料

人力资源部

2016 年 12 月

目录

第一章 总则.....3

第 1 条 考核目的.....3

第 2 条 考核原则.....3

第 3 条 考核对象.....3

第 4 条 考核周期.....3

第二章 绩效考核组织实施.....3

第 5 条 绩效管理.....3

第三章 绩效考核结果.....7

第 6 条 考核结果等级.....8

第 7 条 绩效结果正态分布原则.....8

第 8 条 考核结果应用.....9

第 9 条 绩效考核实施.....10

第四章 附则.....10

第 10 条 其他说明.....10

第 11 条 本制度最终解释权归公司人力资源部所有.....10

第 12 条 本制度自颁布之日起执行.....10

第 13 条 附件.....10

## 第一章 总则

### 第1条 考核目的

1. 提升公司管理水平与组织效能，推动战略目标到 KPI 落地，促进各部门战略“协同”，是公司内价值分配与组织设置的基础；
2. 绩效与晋升挂钩、打通员工职业发展通道，实现个人贡献与个人价值的匹配；
3. 通过绩效辅导与改进，制定员工培训计划，提升员工能力与业绩，使员工得到更好的发展机会。

### 第2条 考核原则

1. 考核要客观地反映员工的实际工作情况，考核者在进行考核时要客观、公正，不徇私舞弊，不带个人主观因素；
2. 仅对员工在考核期内工作范围内的工作进行考核，不对此以外的事情做评价；
3. 考核者与被考核者在绩效考核过程中需要进行充分沟通，以确保考核结果的准确、合理；
4. 考核者应及时将考核结果反馈给被考核者，同时应当就考核结果进行说明解释。

### 第3条 考核对象

本制度适用于公司所有正式员工

### 第4条 考核周期

季度、年度

注：每季度考核均为之前考核周期的累计结果，第四季度的考核即为年度考核结果。

## 第二章 绩效考核组织实施

### 第5条 绩效管理

绩效管理是战略目标分解与战略执行的载体，通过目标管理，各级管理者和员工为了

达成组织的共同目标，制定合理的绩效计划、绩效辅导、绩效考核、进行绩效结果反馈沟通，提升组织和个人的最大绩效，最终实现组织和个人同步成长的持续循环的过程。绩效管理不是单纯的绩效考核，它是一个动态的系统工程，既注重结果，也关注过程。核心思想是绩效改进，关键举措是绩效沟通，强调全员共同参与。具体过程如图所示：



## 1. 目标设定

- 1) 战略落地形成 KPI ;
  - a) 各部门制定战略目标必须要承接公司整体战略规划，并与其他部门目标协同；
  - b) 落实战略目标到 KPI 落地，需层层分解：公司战略规划由战略部分解到各部门，部门的目标由部门负责人分解到团队，团队负责人再将团队绩效目标层层分解到每位员工，与员工个人拟定绩效承诺，双方达成一致，并签字确认。



## 2) 目标设定的 SMART 原则

绩效目标设定要遵循 SMART 原则，兼顾定量与定性相结合

	目标设定标准	不是这样	而应该是这样
<b>S</b>	明确具体的 ( Specific )	1.增强客户服务意识 2.保证优质服务 3.提高客户满意度	1.客户投诉率由 3 %降低到 1.5% 2.故障响应时间24小时内 3.通过用户服务调查将用户满意度提高到98%
<b>M</b>	可衡量的 ( Measurable )	1.为所有的老员工安排进一步的管理培训 2.项目工作量偏差控制	1.2016年7月前安排3次主题为《面试技巧》的管理培训，学员评分90分以上 2.项目工作量偏差控制在5%以内（含）
<b>A</b>	可实现的 ( Attainable )	1. 100%的客户满意度 2.软件零Bug 3.人均软件收入明年达到100万/人年 4.明年达到高级开发工程师水平；（现在是初级）	1.95%的客户满意度 2. Bug单的错误率不高于3% 3.人均软件收入明年达到25万/人年 4.明年达到中级开发工程师水平；（现在是初级）
<b>R</b>	相关的 ( Relevant )	1.获得CCIE资格证书（配置管理员） 2. DB2的数据库开发能力提高一级（销售经理）	1.拥有CCIE资格证书（系统集成工程师） 2.在未来半年中，DB2的数据库开发能力提高一级（软件开发工程师）
<b>T</b>	有时间限制 ( Time-bound )	1.获得PMP资格证书 2. DB2的数据库开发能力提高一级	1.2016年12月31前获得PMP资格证书 2.在未来半年中，DB2的数据库开发能力提高一级

## 2. 绩效辅导

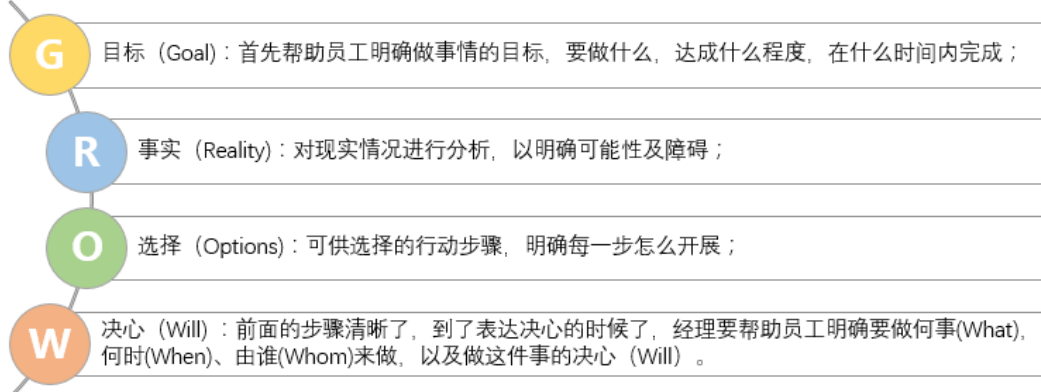
绩效辅导是指管理者与员工讨论有关工作进展情况、潜在的障碍和问题、解决问题的办法措施、员工取得的成绩以及存在的问题，管理者如何帮助员工的过程。它不是仅仅在绩效管理的开始，也不是仅仅在结束，而是贯穿于绩效管理的始终。

在考核周期内，上级应时刻关注下属任务完成情况，并指导下属完成各项工作。

绩效沟通的目的：

- 1) 员工汇报工作进展或就工作中遇到的障碍向主管求助，寻求帮助和解决办法。
- 2) 主管人员对员工的工作目标和工作计划之间出现的偏差进行及时纠正。

#### GROW法则



### 3. 绩效评估

- 1) 考核周期结束后一周内，BP 负责组织绩效结果收集及绩效评估工作；考核结果各部门 HRBP 需报备总部 HR 绩效考核组；
- 2) 定量指标由相关部门或系统提供数据，定性指标由上级对被评估人绩效表现进行评估，原则上绩效等级需符合正态分布要求；
- 3) 按照考核周期不同，考评结果应为累计结果，例如，季度评价应为前三个月评价的累积结果，年度评价应为季度累计结果。

### 4. 绩效反馈

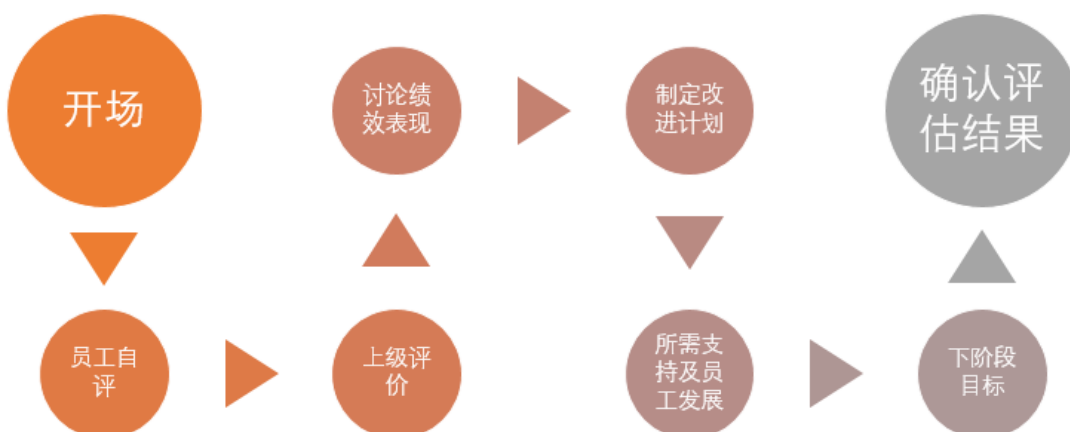
#### 1) 绩效面谈

考核周期结束后，管理者要对员工的绩效表现进行交流与评价，确定员工本周期绩效表现，然后根据结果与员工做一对一、面对面的绩效沟通，将员工的绩效表现通过正式的沟通渠道反馈给他们，上级与下属需对绩效评分结果达成一致。

#### 2) 绩效面谈目的：

- a) 使员工正确认识自己的绩效，保证绩效考核的公开公正性；
  - b) 有助于使员工明确自己的长处与不足，提高自主管理能力；有助于帮助员工制定改进计划，不断提升员工个人能力与绩效；
  - c) 有助于明确下一阶段的绩效目标，推动绩效管理的执行和优化；
  - d) 有助于拓展上下沟通的渠道，找出影响部门绩效的原因提升绩效；有助于达成绩效目标的一致性，推动组织目标的实现。
- 3) 绩效面谈流程，包含：开场、员工自述评价、上级的评价描述、讨论业绩表现、制定改进计划、员工提出所需资源和支持，制定下一阶段目标，确认评估结果。

具体步骤，如图所示：



## 5. 绩效申诉及处理

- 1) 被考核者如认为考核结果有失公平，可在被告知考核结果 7 日内向所属部门的 HRBP 提出申诉。
- 2) 绩效组将统一收集申诉，并于接到申诉两周内将最终申诉结果告知 HRBP 及员工本人。

## 第6条 考核结果等级

等级	定义	描述
A	业绩贡献卓越者 ( Outstanding )	<b>明显超出绩效期望：</b> 各方面均超越所在岗位层级的职责和绩效期望，取得杰出的成果； 业绩明显高于其他（同级别/工作性质）人； 是部门员工的绩效标杆。
B+	高于平均的贡献者 ( Higher than Average )	<b>经常超出绩效期望：</b> 经常超越所在岗位层级的职责和绩效期望； 绩效表现超过大多数同事； 乐于承担更多的职责。
B	胜任的贡献者 ( Qualified Contributors )	<b>达到期望值，部分超出期望：</b> 始终能够满足所在岗位层级的职责和绩效期望，工作成果可靠； 显示出合适的知识、技能、效率和主动性。
C	需要改进提高者 ( Need Improvement )	<b>未达到期望：</b> 不能完全履行所在岗位层级的职责和绩效期望； 需要及时改进绩效以正常履行岗位职责要求。
D	令人不满意者 ( Unacceptable )	<b>远未达成期望：</b> 不能履行所在岗位层级的工作职责，远未达成相应的绩效期望； 明显缺乏正常履行岗位职责所需的知识、技能、工作有效性和积极性； 或者连续两次被定级为“C”之后仍未展示出绩效改进。

## 第7条 绩效结果正态分布原则

### 1. 个人绩效分布原则：

绩效等级	业绩贡献卓越者	高于平均的贡献者	胜任的贡献者	需要改进提高者	令人不满意者
	<b>A</b>	<b>B+</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
非销售绩效分布	[4.5,5] 10%-20%	[4,4.5) 25%-35%	[3,4) 40%-50%	[2.5,3) 5%-10%	[0, 2.5) 0-5%
销售体系绩效分布	具体请参照《2017 年度销售中心考核方案.docx》				

说明：原则上各部门内需要按照职位层级进行绩效强制分布，具体比例每个考核周期结束后，绩效组根据公司整体业绩完成情况，发布。

### 2. 部门绩效结果影响部门内部绩效等级分布比例：



员工绩效	A	B+	B	C	D
部门绩效	A	B+	B	C	D
部门领导考核为A	20%	30%	45%	3%	2%
部门领导考核为B+	15%	25%	55%	2%	3%
部门领导考核为B	10%	15%	60%	10%	5%
部门领导考核为C	5%	10%	65%	15%	5%
部门领导考核为D	0	5%	65%	20%	10%

第8条 考核结果应用

1. 晋升

绩效考核结果在员工晋升方面作为重要参考因素之一。

2. 奖金

绩效成绩影响工资中绩效奖金、年终奖等浮动薪资部分

1) 绩效奖金参考系数，公司会定期根据实际情况进行更新：

绩效类别	A	B+	B	C	D
绩效系数	1.5	1.2	1	0.5	0

2) 浮动薪资发放规则：

浮动薪资预算会根据公司整体经营情况进行调整、具体以公司每个考核周期后发布的绩效考核分布比例及对应绩效奖金系数进行发放；如无法按时完成绩效考评，则该部门当期绩效奖金将无法发放。

a) 绩效奖金在考核周期结束后按公司统一安排进行发放；无绩效成绩的员工不参与奖金分配；

b) 年终奖为年度统一发放，发放范围为12月31日当日在职人员，当年入职员工奖金

---

按照当期在岗时间折算；

- c) 销售岗位不存在年终奖，业绩提成具体标准及发放办法见《2017 年销售中心业绩提成方案》。

### 3. 人员优化

季度累计绩效为 D，应签订绩效改进书；在绩效改进书中约定培养提升的时间，一般为 1-3 月，如到期仍不合格，则淘汰。

#### 第9条 绩效考核实施

1. 公司在绩效考核时，绩效管理的第一负责人为各部门的负责人；
2. 财务部负责考核数据的准确及时输出；
3. 人力资源部绩效组负责绩效工作整体节奏把控、专业指导和工具输出；HRBP 负责协助部门负责人按时准确完成各级部门绩效工作的组织、绩效考核过程跟进、绩效结果的应用等工作，所有考核资料，需要报总部绩效组进行审核备案。

#### 第四章 附则

#### 第10条 其他说明

销售中心具体考核方案，请参照《2017 年度销售中心考核方案》

#### 第11条 本制度最终解释权归公司人力资源部所有

#### 第12条 本制度自颁布之日起执行

#### 第13条 附件

1. 【个人绩效责任书.xlsx】
2. 【个人绩效责任书 - 销售.xlsx】
3. 【一级部门任务书.xlsx】
4. 【绩效考核指标管理表.xlsx】

---

5. 【绩效考核指标管理表 - 销售.xlsx】

6. 【绩效改进计划 ( PIP ) .xlsx】

内部保密资料