

Aibee FY2020 年中绩效管理工作方案

一. 目的

1. 以系统化的方式组织和开展以 KPI 为核心的绩效管理活动，确保业务目标最大实现；
2. 逐步建立起共识的和共同的管理理念，规则，工具和语言，组织管理也要从“游击队”到“正规军”；
3. 为各团队 Leader 熟悉并且顺利的开展各项管理活动提供依据和帮助，在业务快速发展的同时，持续提升组织和团队管理水平。

二. 适用范围

Aibee 北京各公司正式员工；

Aibee 天津和美国参照相同规则制定相应方案。

三. 总体安排及时间表

执行期 10.12-11.6, 4 周；沟通期 11.7-11.13, 一周。

活动项	(预计)开展时间	核心输出	核心工作要求	执行方式
001-FY2020 上半年(1H)绩效评估	10.12-11.6 4weeks 11.7-11.13 沟通	1.年中绩效评估结果 2.年中绩效结果有效沟通	1.对照 FY2020 上半年 KPI 目标和重点项目完成情况，基于事实，行为和关键事件进行评价； 2.各绩效档分布符合方案要求。 3.沟通到位，消除 surprise。员工理解个人的绩优点和改进点。	1.员工自评 2.直线 Leader 评价 3.跨部门项目组项目 owner 评价（包含产品线虚拟团队） 4.各大部门综合评议
002-FY2020 年下半年(2H)KPI 绩效目标设定	10.12-11.6 4weeks 11.7-11.13 沟通	1.各部门 Leader KPI 绩效目标与重点工作 2.员工个人 KPI 绩效目标与重点工作 3.有效的分解，承诺和沟通。	1.基于公司整体绩效目标和重点工作领域，各团队 Leader 制定本部门下半年 KPI 目标与重点工作计划； 2.部门绩效目标，个人绩效目标和公司绩效目标具备一致性和有效联接，能够形成合力。 3.绩效目标符合 SMART 原则 4.层层沟通，自上而下有分解，自下而上有承诺，需要业务协同的部门和个人，KPI 需要拉通。	1.Leader 制定部门 KPI 与重点工作并确认。 2.员工制定个人 KPI 并确认 3.必要的 KPI 目标通晒与拉通。 4.HR 提供参考资料，参考模板并进行过程支持和监控。

			5.绩效目标文档存档备案	
003-基于岗位/胜任能力和贡献的综合人才盘点	10.12-11.6 4weeks 11.7-11.13 沟通	1.岗位胜任能力与绩效九宫图; 2.两层 core team	1.基于员工岗位胜任能力,发展潜力和上半年组织贡献,做出评议。 2.圈定各部门 core team 成员 3.沟通到位,组织及员工认可。	1.与绩效评估制定同步完成 2.HR 提供参考资料,参考模板并进行过程支持和监控。

四. 具体工作方案

001: (绩效评估) FY2020 上半年 (1H) 绩效评估

一. 工作目标

- 1.通过业绩回顾和评价,对员工的 **KPI 完成情况**和**工作态度**做出总结和评价,指出可以改进的地方,帮助员工明确努力方向,更好达成下半年绩效目标;
- 2.有效识别取得高绩效并且体现出上佳工作态度的员工,为激励和发展他/她们提供依据。
- 3.通过绩效评估的管理过程,完成双向沟通,传递公司工作方向和工作要求。

二. 适用范围

- 1.年中绩效评估是对员工 FY2020 上半年 (1H, 即 2020 年 4 月 1 日-2020 年 9 月 30 日) KPI 完成情况,工作业绩和工作态度的回顾,除第 2 条列出的员工以外,公司所有正式员工均须参加,其中,校招提前入职的实习生,视同正式员工;兼职实习生,也可以参加评定。
- 2.如下员工不参加 FY2019 年终绩效评估:
 - (1) 2020 年 9 月 30 日 (含) 之前已离职的员工
 - (2) 2020 年 8 月 30 日 (含) 之后入职的新员工
- 3.GTM 部门,只参与其正常的季度绩效考核。

三. 绩效评估的规则

1. “考核什么”:

以 2020 年 4 月 1 日-2020 年 9 月 30 日的 **KPI 完成情况**和**工作态度**。

2. “考核的依据是什么”:

- 2.1 FY2020 上半年 KPI 以及完成情况是主要依据,注重考察目标完成情况和工作交付结

果，关注交付质量，时效性，贡献价值等要素；

2.2 工作态度，以关键事件中的责任心、主动积极和团队协作的行为表现为最主要依据；

2.3 一定的主观判断是难以避免的，但应追求事实依据，追求客观公正。

3. “如何考核”和“谁来考核”

3.1 直线考核：直接汇报上级和部门 Leader 是第一级考核，分管 VP&联合创始人做综合评议；

3.2 跨部门项目&产品线虚拟团队考核：跨部门项目 leader/产品线负责人是第一级考核，占有一定的考核权重；直接汇报上级和部门 Leader 是第二级考核；分管 VP&联合创始人做综合评议；

3.3 哪些同学需要“跨部门项目考核”：可由跨部门项目 leader/产品线虚拟团队提议，与员工直接汇报上级及 HRBP 共识后执行。

3.4 此次绩效考核通过线下方式组织进行，依次为“员工自评”——“项目考核”（如有）——“直线考核”——“综合评议”

4. “绩效评估结果”如何体现？

4.1“KPI 完成情况”的评估，体现为“**绩效等级**”，以 5 分制设 7 档，总体正态分布为 20%，60%，20%。各绩效等级的员工数量总体应符合分布要求。其中：

4.1.1 Core Team Leader 负责的 10 人及以上团队内，要求实现正态分布 20%，60%，20%。

Bottom 20%由 4 分和 5 分组成，需要关注是谁&为什么是团队的 bottom，并与 HRBP 做必要讨论，严禁硬性摊派比例。

4.1.2 Core Team Leader 负责的全团队不足 10 人，尽管不做硬性要求，但需对照绩效等级定义给出结果，并做排序。

4.1.3 Core Team Leader 是绩效等级分布控制的责任人，各评估人进行评估时须参照执行。

4.2 **工作态度**考核的结果以 A(卓越)，B(正常)，C(需改进)表示，不设比例。

4.3 **特别强调**：因绩效和工作态度评价结果而产生的改进辅导（PIP）、辞退或相应的薪酬管理措施，是管理决定，而不是公司政策规定，基于事实，不设比例。

附 1：绩效等级定义与分布：

绩效等级	定义与描述	绩效分布
1 卓越 top performer	创造性地， 完全超乎预期 地达成目标，工作成果极其显著，绩效明显优于其他人	5%
2 超出期望 above average contributor	明显超过 关键职责/目标要求，工作成果优秀，多个考核项明显超出绩效目标，工作中不断寻求突破和改进。且具有一定的 持续性和一贯性 。	15%
3.25	基于 3.5 要求， 偶尔超过 工作要求和预期。	60%
3.5 完全满足期望 solid contributor	工作成果 完全满足期望 ，各考核项均达成目标。	
3.75	工作成果绝大部分满足期望	
4 需改进 needs to improve	工作成果 部分（70%或以上）满足期望 ，而其他部分未能达到目标要求和期望值；对所分配的工作（包含新任务）不能全部符合要求，需要改进。	10%
5 不满意 unsatisfactory	工作成果远低于期望，与目标存在明显差距；大部分考核项低于关键目标/责任的期望值和目标要求。所分配的工作（包含新任务），无法满足要求，不能胜任。	10%

附 2：工作态度评级

工作态度评级	含义：侧重责任心，主动积极和团队协作	分布比例
A，卓越	主动地尽心地履行职责，敢于担责，积极补位，从不推卸责任；超越自我，对团队有影响，有丰富的事例和广泛的好评。	不限制
B，正常	基本上能够履行职责，绝大多数情况下都敢于承担责任，不推诿，有时出现问题害怕承担责任；	
C，需改进	工作职责落实不到位，不敢承担责任，推诿，甩锅，缺少主动工作，主动沟通与协同的意识和能力。	

特别强调：A 和 C 需要多个领域事例支持及综合评估描述。

四．执行流程和计划时间点

时间表	责任人/部门	流程活动	活动说明
10 月 12 日	HR	启动 FY2020 上半年（1H）绩效评估	由人力资源部发出启动 FY2020 上半年（1H）绩效评估的通知，并附绩效评估自评模板
10.13-10.18	被考核人	被考核人自评	被考核人使用《绩效评估自评模板》，线下完成自评，并提交直接主管&项目主管（如有），CC 对口 HRBP。
10.19-10.31	直线考核人 项目考核人 HRBP	给出绩效评估结果和评价 并作内部拉通评议（如有）	-基于员工自评和实际工作表现，给出评价结果和评价 -HR 以部门为单位，汇总绩效评价结果并与考核责任人讨论或组织评议，确保符合绩效评估规则并对过程合规进行监督。

11.1-11.6	各分管 VP& 联合创始人 HR	集体评议：在分管范围内乃至公司范围内进行总体评议，确定整体的绩效评估结果。	-可做出微调 -确保总体符合绩效评估规则
11.7-11.13	直线考核人 项目考核人 HRBP	直线主管沟通 HRBP 给予沟通支持 并对沟通过程进行监督，对沟通效果进行小结。	-对员工 FY2020 上半年（1H）绩效评价和工作态度评价进行面对面的一对一沟通 -业绩回顾和评价，认可员工的工作结果和工作态度，并指出可以改进的地方，帮助员工明确努力方向，更好达成下半年绩效目标。

五. 模板、工具及参考资料

1.FY2020 上半年（1H）KPI 绩效目标及绩效评估表(自评)_模板

2.FY2020 年中绩效管理综合人才盘点汇总表_Leader

002:（目标管理）FY2020 下半年（2H）KPI 绩效目标设定及分解

一. 工作目标

1. 全公司能够准确理解公司 FY2020 总体业务目标；
2. 通过公司总体业务目标和重点工作的有机分解，在部门和个人层面，在相互协同的各部门之间，制定有效的 **FY2020 下半年（2H）KPI 绩效目标**，优先重点工作和 Key Project；
3. 通过绩效目标的自上而下分解，自下而上承诺的双向沟通和相互协同的部门间 KPI 的拉通，将公司年度战略和绩效目标落实到各级部门的具体行动计划上，确保有效的贯彻和落实，最大化实现目标

二. 适用范围：正式员工全员

三. 基本原则

1. 全员覆盖：半年度绩效目标的制定，应逐步落实到组织内每个正式员工。
2. 一致性原则：个人绩效目标与团队绩效目标与公司绩效目标具备一致性和有效联接，形成合力。防止没有充分准确理解公司整体战略，导致下级部门与公司战略的冲突、不一致和摩擦。
3. SMART 原则：各级绩效目标符合 SMART 原则

四. 制定个人半年度绩效目标的规则与要点

1.个人绩效目标的来源:

(1) 来源于部门总目标, 体现出对总目标的贡献。

(2) 产品线虚拟团队成员或者短时间需要参与跨部门项目的, 应来源于产品线虚拟团队或跨部门项目 KPI 绩效目标, 体现出对产品线虚拟团队和项目最终目标的支持。由产品线虚拟团队 leader, 直线部门 leader 和个人达成共识。

(3) 来源于职位应负责任。

2.个人年度绩效目标的内容:

(1) **关键绩效指标 KPI:** 用以体现和衡量考核期内所要达成的工作结果。一般以 5 个为佳, 不超过 8 个。

(2) **权重:** 各 KPI 的权重之和为 100%, 应有主次之分。

(3) **目标值/结果衡量标准:** 达到什么标准或什么时间按什么质量完成此工作。

(4) **重点工作/项目:** 为达成绩效结果性目标, 通过什么方法及关键措施/关键项目, 以确保结果目标的最终达成。

(5) **Leader:** 需要增加部门管理 (提升组织效率) & 团队建设方面的共性内容。

五. 执行流程和计划时间点

时间表	责任人/部门	流程活动	活动说明
10.12	HR	启动 FY2020 下半年(2H)KPI 绩效目标制定	-由人力资源部发出启动 FY2020 下半年 (2H) KPI 绩效目标制定的通知 -并附绩效目标制定模板
10.13-10.18	Leader 员工 HRBP	制定: 部门及个人 FY2020 下半年 (2H) KPI 绩效目标	-基于公司总体业务目标和战略, 基于本部门和本岗位核心工作职责, 制定部门 (leader) 和个人下半年 KPI 绩效目标。 -使用《绩效目标制定模板》, 线下完成, 提交直线主管, CC 对口 HRBP
10.19-10.31	Leader 分管 VP&联合创始人 HRBP	评审与拉通: 确定各部门 FY2020 下半年 (2H) KPI 绩效目标	-纵向: 评审确定部门/团队 (到合适的组织层级) 下半年 KPI 绩效目标和重点工作, 重点是一致性; -横向: 晒 KPI, 适用于需要强协同的相关部门, 重点是拉通与共担。
11.1-11.13	Leader 员工 HRBP	双向沟通, 确定个人 FY2020 下半年 (2H) KPI 绩效目标 存档备案	1.双向沟通, 就绩效目标, 重点工作, 衡量标准等达成共识; 2.Leader 及员工的绩效目标由 HRBP 存档备案 3.HRBP 抽样 check 各部门绩效目标制定情况

六. 参考资料或模板

1.FY2020 下半年（2H）KPI 绩效目标及绩效评估表(自评)_模板

人力资源部
2020 年 10 月 10 日