
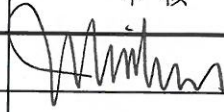
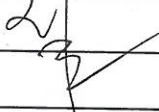


以纯集团有限公司 营销总部 质量管理体系程序文件 文件名称: 员工绩效管理制度	版本: 1	文件编号: YC-S&M-HR-OP-017
	制定: 人力资源行政部	发行日期: 2018年02月01日
	批准: 总经理	更新日期: 无
		第 1 页 共 11 页

### 文件变更记录

版本	发行日期	制定	审核	批准
1	2018年2月1日			

营销总部	版本： 1	文件编号：YC-S&M-HR-OP-017
文件名称：员工绩效管理制度		第 2 页 共 11 页

## 第一章 总则

### 1.0 术语

#### 1.1 绩效

绩效是指员工通过其行为、技术、能力和知识的应用，对团队目标及公司目标的贡献程度。行为是员工的所作所为，而绩效是员工所作所为带来的价值。

#### 1.2 绩效管理

绩效管理是指通过对企业战略的建立、目标分解、业绩评估，并将绩效成绩用于企业日常管理中，以激励员工业绩持续改进并最终实现组织战略以及目标的一种正式管理活动。绩效管理包括绩效计划、绩效跟进、绩效考评与反馈、绩效改进、结果运用等环节。

#### 1.3 员工绩效管理

绩效管理是直线管理人员与员工就目标以及如何实现目标达成共识，并通过直线管理人员的持续沟通辅导，不断促进员工达成目标的管理过程。

### 2.0 目的

- 1) 为了确保公司战略目标、业务指标达成和相关政策、制度的有效实施；
- 2) 通过引导员工和团队关注个人与组织目标一致性，加强管理者对组织及员工绩效的过程管理，强化管理者在员工绩效管理过程中的沟通辅导职能，改善并提高员工及团队绩效，推动公司战略目标层层落地，有效达成；
- 3) 对员工工作绩效的客观评价，作为员工个人职业生涯规划及公司人力资源政策实施的重要依据；
- 4) 有效激励员工，促进管理者与员工的互动沟通，持续改进、提升绩效，营造公平公正，积极向上的组织氛围。

### 3.0 原则

绩效管理是保证公司战略目标有效传导并驱动员工努力实现的核心管理机制，是促进员工及公司绩效水平不断提升的重要保障。各级人员开展绩效管理需遵循以下原则：

- 1) 战略牵引原则：绩效管理的目的及各项工作都应围绕公司战略目标的达成而展开；
- 2) 持续沟通原则：直接上级应与员工就目标达成进行持续开放的沟通与辅导，不断提升员工达成目标的能力，促进高绩效行为的形成；
- 3) 业绩导向原则：员工的业绩和贡献是评判其绩效结果的核心标准，能力和态度应最终体现在结果上；
- 4) 客观公正原则：注重日常绩效跟进中的观察和记录，在绩效考评环节强调数据和事实，避免个人主观判断；
- 5) 以人为本原则：让员工充分参与绩效考评全过程，在完成公司经营目标的基础上，重视员工职业发展，关注员工个人价值的实现。

### 4.0 适用范围

营销总部	版本： 1	文件编号： YC-S&M-HR-OP-017
文件名称：员工绩效管理制度		第 3 页 共 11 页

适用于营销总部、广东区、自营区各部门人员(校招生及实习生除外，总经理、副总理由公司经营管理层评定)。

## 5.0 绩效管理职责分工

### 5.1 人力资源行政部

- 1) 员工绩效管理体系的建设者；
- 2) 负责建立并维护公司绩效管理体系及机制搭建与优化；
- 3) 统筹推动绩效过程管理（绩效目标分解、绩效回顾、年度绩效考评等），对过程进行监督与检查；
- 4) 通过理念传播、管理者培训等多种形式引导并形成高绩效文化；
- 5) 负责收集与绩效指标相关的资料信息，汇总统计绩效评价结果；
- 6) 建立绩效档案，作为薪酬调整、目标调整、职位调动、培训、奖惩等依据；
- 7) 接收各部门和个人的绩效申诉，并落实具体调查工作。

### 5.2 各部门

- 1) 依据员工绩效管理制度，细化明确所在组织的员工绩效管理细则或管理办法；
- 2) 推动组织内员工绩效管理，指导本部门直线管理人员积极开展绩效管理的各项工作；
- 3) 受理并调查组织内员工绩效申诉，跟踪申诉处理。

### 5.3 各级直线管理人员

直线管理人员是员工绩效管理责任主体，为具体考评人，负责与下属员工共同确定工作目标，制定绩效计划，并负责对员工工作的实施情况进行绩效跟踪、辅导和评估。其职责包括：

- 1) 根据公司战略、组织目标和岗位职责，帮助员工制定个人业绩目标；
- 2) 不断跟进和记录员工绩效目标的达成情况，通过持续开放的沟通及辅导，提升员工达成目标的能力；
- 3) 对员工业绩目标达成情况开展定期检视和评价，发现问题并拟定改进措施，激励员工达成更为卓越的业绩目标。

### 5.4 被考核人

作为员工绩效管理的承担主体，直接承担组织目标的分解值，是组织目标得以实现的基础。员工是绩效管理的被考评人，其职责包括：

- 1) 与直接上级共同沟通并确定个人业绩目标，制定详细的绩效计划；
- 2) 有效管理职责范围内的各项工作，高效推进，定期回顾绩效目标，主动与上级沟通并汇报工作进展；
- 3) 根据工作中的问题，与上级共同制定改进计划并有效执行，不断提高个人绩效水平。

## 6.0 绩效管理关系

绩效管理关系主要包括被考评人和考评人：

- 1) 被考评人：是绩效责任的承担主体，每位员工都是被考评人；



营销总部	版本：1	文件编号：YC-S&M-HR-OP-017
文件名称：员工绩效管理制度		第 4 页 共 11 页

- 2) 考评人：是对被考评人开展绩效管理的首要责任人，一般为直接上级；
- 3) 如被考评岗位的直接上级未到位时，其具体考评人为该岗位的代理人；
- 4) 对于接受双重管理的岗位，由员工所属单位明确绩效计划，并对其绩效进行跟踪、辅导和评估，另一管理单位提供参考意见；
- 5) 组织内兼职人员：对于在本部及其他公司（部门）有兼职的人员，由员工所属单位参考兼职组织的绩效计划确定员工的年度绩效计划，对应工作由各单位各自跟进；由员工所属单位直接上级参考兼职岗位直接上级的意见进行综合评定。考评权重由员工所属部门和兼职部门沟通后确认。
- 6) 借调人员：
  - a) 由营销总部（含广东区及自营区）借调至营销总部以外组织的员工，季度和年度绩效考评由员工所属单位参考借入方的意见评定绩效结果；
  - b) 由营销总部（含广东区及自营区）以外各组织借调入营销总部的员工，营销总部借入部门对员工季度、年度（具体周期按员工所属单位确定）绩效结果进行参考性评价，具体考评结果由员工所属单位部门确认；
  - c) 营销总部内部（含广东区及自营区）跨部门借调的，人员关系保留在原部门，绩效管理归借入方，由借入方进行绩效评价，绩效结果比例在借入方计算。

## 7.0 绩效等级

个人考核得分依次分为 A、B、C、D、E 等五个等级，并适用于季度和年度绩效考评结果。绩效结果等级及对应的状态、描述、比例及系数关系如下：

绩效等级	绩效状态	对应得分	描述	初始比例
A	卓越	90（含）-100	取得优异的工作成果；个人业绩达成有力支持组织目标的实现；强烈的组织责任感有效促进团队成员的共同进步；是部门乃至公司的典范。	10%
B	优秀	80（含）-90	高效达成年度预期的业绩成果，工作成果较多数同层次员工出色；乐于承担更多责任；能力较出色。	20%
C	合格	70（含）-80	业绩成果符合岗位职责要求，成果可靠；能够展示出合适的知识、技能、效率和主动性。	60%

营销总部	版本： 1	文件编号：YC-S&M-HR-OP-017
文件名称：员工绩效管理制度		第 5 页 共 11 页

D	待提高	60（含）-70	没有完全履行岗位职责，或者执行了职责，但结果比较差；没有显示出合适的知识、技能、效率和主动性；与其他人相比，对组织目标贡献度较低。	10%
E	不合格	0-60	不具备或明显没有显示和利用岗位所要求的专业知识与技能；没有履行岗位职责；经直接上级重点辅导，仍未能获得明显的业绩提升。个人业绩对组织绩效贡献度极低。	

为了更能体现公平，个人考核结果需与对应的小组及部门考核分数结合得出的考核分数，以部门为单位进行强制分布，原则上绩效等级人数占比例不能超过对应的初始比例，如出现人数在对应得分某个绩效等级较多时，应采取择优的形式，按比例顺延其他人员到对应的绩效等级中。

## 第二章 绩效管理

### 1.0 绩效计划

绩效计划是绩效管理的第一个环节，绩效计划是以组织目标分解为前提的。在绩效计划过程中，直接上级应与下属员工一起讨论，对绩效目标达成共识，包括员工要做什么工作，为什么要做，怎么做，何时做到何种程度，以及怎样取得成功等。

#### 1.1 绩效计划内容

每年年初，考评人应根据公司战略、组织目标、岗位职责及上年度绩效回顾制定的绩效改进方案，与被考评人共同沟通确定年度工作计划及绩效目标，确认绩效目标及评价维度并以个人年度绩效计划的形式呈现，作为年度工作指引和阶段性检视评估的依据。

个人业绩承诺书中的绩效指标分为量化指标（KPI）和非量化指标（KPA），原则上，量化指标占比应达到 60%以上，具体视岗位实际情况由上下级沟通确定。

绩效指标需要符合下列要求：

- 重要且可控：对公司和团队的价值贡献和业务影响最大，与本岗位职责相关，该岗位人员有较大控制力；
- 关联性：个人目标要与上级目标或组织目标强关联，有效支撑上级或组织目标的达成；
- 可操作：指标必须有明确的意义和计算方法，以及数据来源，且操作起来方便有效；
- 可衡量：指标必须有明确、清晰的衡量标准。

#### 1.2 绩效计划调整

绩效计划经上下级沟通确认后付诸实施，当出现以下情况时，可进行调整：



营销总部	版本：1	文件编号：YC-S&M-HR-OP-017
文件名称：员工绩效管理制度		第 6 页 共 11 页

- 1) 因战略调整或经营环境变化等原因，必须调整年度计划；
- 2) 部门工作重点和方向发生变化；
- 3) 业务及管理流程发生变化；
- 4) 被考评人岗位、职责发生变化。

### 1.3 绩效计划确定

直接上级应与员工充分沟通、确认后，共同制定员工的绩效目标，形成员工绩效计划，双方签字确认后原件交人力资源行政部存档，员工和直接上级留存复印件。

1) 新员工绩效计划制定：直接上级应在新员工入职后一个月内，与新员工沟通，共同制定绩效计划；

2) 调岗员工绩效计划制定：直接上级在员工到岗一个月内与员工沟通，共同制定绩效计划。

### 2.0 绩效跟进

持续有效沟通是绩效跟进的重要推进手段。

- 1) 员工年度或阶段性个人绩效计划确定后，直接上级要对员工日常工作表现进行关键事件记录作为绩效评价参考，提高绩效评价的客观性、公平性；
- 2) 直接上级应加强对员工绩效过程管理，通过正式与非正式沟通方式及时了解下属业绩达成情况，并及时提供达成业绩目标的必要支持和协助；
- 3) 绩效跟进方式分正式与非正式两种方式。非正式方式如日常的工作汇报、沟通面谈等，可视下属员工绩效情况随时随地进行。较为正式方式有阶段性绩效回顾等；
- 4) 对于员工日常工作中的问题或不足，直接上级应与员工共同分析，并给予业务辅导或教导，帮助员工改善绩效。

### 3.0 绩效考核

个人工作目标的达成是绩效考核的核心内容，考核的具体内容与岗位性质相适应。

#### 3.1 考评周期

员工绩效考评周期一般分为月度、季度、半年度和年度等，可根据实际情况落实考评周期；

- 1) 部门负责人按照半年和年度进行回顾与考评，绩效回顾与考评要求按人力资源行政部发布的回顾与考评通知为准；
- 2) 各部门岗位按季度及年度开展绩效回顾并确定季度和年度绩效结果（即月度打分，季度及年度评级）。

#### 3.2 季度绩效考评与反馈

每季度第一个月 15 日前，直接上级应与员工就上季度目标完成情况进行绩效回顾，并完成季度考评与绩效反馈。直接上级应与员工就上季度工作业绩完成情况进行分析，指出优势与差距，提出改善意见和建议，并明确下一步改进计划和下季度工作要求，实现对员工绩效的持续跟进。流程如下：

营销总部	版本：1	文件编号：YC-S&M-HR-OP-017
文件名称：员工绩效管理制度		第 7 页 共 11 页

- 1) 员工季度业绩回顾：每季度末，各部门员工须回顾本季度业绩达成情况，完成《员工绩效回顾表》填报并提交直接上级；
- 2) 上级评价：直接上级对员工当季度的业绩达成情况做出评价，并根据日常观察结果，关键事件和行为表现记录，填写评价意见，并初评员工季度绩效结果；
- 3) 员工直接上级应在对下属员工完成绩效结果初评后，与本部门负责人完成员工绩效结果沟通与确认；
- 4) 沟通反馈：上级确定员工绩效结果或绩效得分后五个工作日内，须与下属逐一进行绩效反馈，反馈的形式可以灵活多样（如：电话、邮件、非正式沟通等）。对于绩效结果为 A 档、B 档、及 C 档（不含）以下等级的员工，或绩效得分在 60 分以上或 70 分以下的员工，考评人必须与之进行绩效面谈。沟通反馈的主要内容包括：告知考评结果或绩效得分、指出优势与不足、针对员工工作中的问题或不足，与员工共同制定改进计划；
- 5) 结果确认：《员工绩效回顾表》由员工和直接上级双方沟通后签字确认，回顾表中包括员工的绩效评价内容、绩效结果以及绩效改善计划。纸质原件交由人力资源行政部存档，员工和直接上级保存与纸质原件一致的复印件或电子版，后续如出现争议均以人力资源行政部留存的纸质原件为准；
- 6) 季度绩效改善跟进：直接上级在下个季度除关注正常工作外，还应重点关注员工绩效改进的效果，持续帮助员工提高个人绩效。

### 3.3 年度绩效考评与反馈

以个人年度绩效计划的达成情况为考评的主要内容，结合季度绩效结果进行综合评价，由团队决策会根据考评人出具的考评意见，最终形成员工的年度绩效结果。

#### 3.3.1 年度绩效回顾与评价

年度绩效回顾与评价的主要环节包括：员工年度业绩回顾、上级初评、团队决策等环节。具体为：

- 1) 员工年度业绩回顾：各部门员工回顾当年度业绩达成情况，完成《员工绩效回顾表》提交直接上级；
- 2) 直接上级初评：直接上级对员工全年度的业绩达成情况做出评价，综合各季度绩效结果及全年度关键事件和行为表现记录，填写评价意见，提出建议的绩效等级或全年绩效得分；员工年度绩效得分用于团队决策评价使用；
- 3) 团队决策评价：员工年度绩效评价结果由团队决策会进行评定。员工年度绩效评价结果需注意季度和年度绩效评价的关联性与连贯性。原则上，季度绩效结果出现 D 或者季度绩效得分有 60 分以下情况者，年度绩效评价不能评为 A；季度绩效结果出现 E 者，年度绩效结果不能评为 B 及以上；季度绩效结果均为 A 或 B 者，年度绩效评价不能评为 D 或 E。团队决策会成员构成及其评价范围具体如下：



营销总部	版本：1.	文件编号：YC-S&M-HR-OP-017
文件名称：员工绩效管理制度		第 8 页 共 11 页

组织	被考评人	横向比较范围	结果确定人 (会议召集者)	团队决策会成员
营销总部 (含广东区 及自营区)	部门负责人	营销总部内部	无需开团队决策会	由各副总经理初评绩效结果，总经理确定绩效结果
	小组负责人	部门内部	部门负责人	部门负责人
	组员及其他员工	小组(部门)内部	小组负责人	部门负责人、小组负责人

### 3.3.2 绩效结果特殊情形说明

若出现以下情形，原则上员工个人年度绩效结果不得评为 B 及以上：

- 1) 当年度工作业绩中出现工作项被评为“待提高”或“不合格”，且对应工作项的权重占比之和达到 25%以上的；
- 2) 当年度内任意一个季度被评为 E 档，或任意两个季度被评为 D 档的。

若出现以下情形，原则上员工个人年度绩效结果不得评为 C 及以上：

- 1) 工作业绩中出现工作项被评为“待提高”或“不合格”，且对应工作项的权重占比之和达到 50%以上的；

当年度内连续两个季度被评为 D 档的，或季度绩效结果既有 D 档又有 E 档的。

### 3.3.3 特殊人员的考评处理

- 1) 由营销总部(含广东区及自营区)调出：员工由本部调出至集团其他分子公司的，年度绩效考评由调动后组织负责。原部门需要在员工调动前完成对应季度和年度的阶段性绩效回顾和考评，原件由人力资源行政部存档，考评结果作为调入部门年度绩效考评的重要依据；
- 2) 调入营销总部(含广东区及自营区)：员工由本部以外组织调入的，当季度和年度的绩效考评由调入部门完成，考评结果要参考员工调动前所在组织部门的绩效意见；
- 3) 营销总部(含广东区及自营区)部门内部调动：员工在内跨部门调动的，由调入部门负责人负责员工的当季度和年度绩效考评。员工调动前所在部门需要在员工调动前完成对应季度和年度的阶段性绩效回顾和考评，原件由人力资源行政部存档，考评结果作为调动后部门绩效考评的重要依据；
- 4) 员工离职：员工在考核季度/年度内离职的，无需进行绩效回顾；各部门在季度、年度绩效回顾时，应该坚持实事求是的原则，不得刻意以离职人员填补 D 档及 E 档等级的比例分布。



营销总部	版本： 1	文件编号：YC-S&M-HR-OP-017
文件名称：员工绩效管理制度		第 9 页 共 11 页

### 3.3.4 年度绩效反馈

年度绩效反馈的主要环节包括：沟通反馈、签字确认以及材料存档备案等环节。

- 1) 团队决策会确认员工年度绩效结果后五个工作日内，直接上级需与员工逐一面谈，内容应包括：告知绩效考评结果、指出优势与不足、分析差距原因和制定相应的改进计划；
- 2) 《员工绩效回顾表》须由员工和直接上级双方沟通后签字确认，回顾表中包括员工的绩效评价内容、绩效结果以及绩效改善计划。纸质原件交由人力资源行政部保管，员工和直接上级保存与纸质原件一致的电子版，后续如出现争议均以人力资源行政部留存的纸质原件为准。

## 4.0 绩效面谈

面谈主要内容为本阶段工作业绩、工作表现、绩效计划贯彻执行情况，下阶段工作目标、工作任务。各上级主管在绩效结果确定后与员工进行绩效面谈，将《绩效考核面谈表》反馈人力资源行政部。

### 4.1 面谈基本原则

- 1) 对员工取得成绩予以肯定，并指出产生优秀结果的有效行为，从而加强员工有效行为；
- 2) 对影响员工绩效的行为，与员工进行讨论，给以员工充分发言机会，在讨论过程中，上级管理人员给予适当引导，让员工发挥自己主观能动性，为下一期绩效管理活动打好基础。

### 4.2 面谈基本技巧

- 1) 选择安静、舒适的环境；营造彼此信任的氛围；
- 2) 准备充足，明确绩效面谈的目的，鼓励下属充分参与；
- 3) 关注绩效和行为，而非个性；
- 4) 以事实为依据，避免使用极端化字眼；
- 5) 以积极的方式结束面谈。

## 5.0 绩效改进

直接上级在与员工进行季度、年度绩效结果反馈和绩效沟通时，应根据员工当季度或年度的绩效情况，针对员工工作中的问题或不足，与员工共同制定绩效改进方案，并将绩效改进作为下一个考评周期的重点工作，持续跟进落实，阶段回顾。

绩效改进的内容包括绩效改进点、改进目标、改进方式以及时间要求等。

### 5.1 季度低绩效员工绩效改进管理

对于季度绩效结果为D档或70分及以下的员工，其直接上级应与员工共同分析绩效达成障碍，直接上级需给予重点辅导，制定详细的绩效改进计划，并将改进计划纳入下一个阶段性考评周期的重点工作进行重点跟进。

### 5.2 年度低绩效员工绩效改进管理

对于年度绩效结果为D档或70分及以下的员工，其年度绩效状态为“待提高”或“不合

营销总部	版本：1	文件编号：YC-S&M-HR-OP-017
文件名称：员工绩效管理制度		第 10 页 共 11 页

格”。针对此类员工，其直接上级应与员工共同分析绩效达成障碍，明确绩效改进计划，设定绩效观察期（一般为 3-6 个月）。

观察期满后，直接上级对员工进行绩效评价，评价结果分为两种：绩效有明显改进，继续留任；绩效没有改进，建议部门进行内部岗位调整或采取其它措施（如：脱岗培训等）。

## 6.0 绩效结果申诉

员工若对绩效结果有异议，可在获知考评结果后五个工作日内以书面形式向部门负责人或人力资源行政部进行申诉。受理人或人力资源行政部接到申诉后五个工作日内，进行处理并反馈。

## 第三章 绩效结果应用

### 1.0 绩效结果运用

员工季度和年度绩效考评结果将在员工晋升晋级、薪酬调整、年终奖励、评优培训、个人发展等方面进行应用，具体的细则详见人力资源行政部发布的有关专业认证、干部管理、专业管理、薪酬管理、培训管理等制度。

### 2.0 员工异动

#### 2.1 试用期

员工试用期满后，考核评价等级在 C 等及以上者可以按期申请转正；考核评价等级为 D 等将作“试用不合格或提前解除《劳动合同》”处理。

#### 2.2 转岗、晋升期

员工转岗、晋升考察期满后，考核评价等级在 C 等及以上者可以按期转岗；考核评价等级在 D 等级以下的将按考察期不合格处理。原则上试用考察期内原待遇不变。

#### 2.3 岗位异动

一年内连续三次季度或年度考评等级在 A 等级的，可考虑进行额外的薪酬调整；当出现职位空缺需要从内部晋升时，将优先考虑上年度绩优人员与连续考评等级为 A 等人员；基于优胜劣汰原则，连续两次考评等级为 E 等人员将作为劝退和淘汰对象考虑。

## 第四章 附则

### 1.0 解释

本制度由人力资源行政部负责解释与修订。

本制度自 2018 年 2 月 1 日起实施。

各部门可依据此制度细化明确《部门绩效管理方案》，报人力资源行政部审核通过后执行。



营销总部	版本： 1	文件编号： YC-S&M-HR-OP-017
文件名称：员工绩效管理制度		第 11 页 共 11 页

## 2.0 附件：

附件 1：《员工年度绩效考核合同书》

附件 2：《员工绩效考核评估表》

附件 3：《绩效指标库》

附件 4：《员工绩效回顾表》

附件 5：《部门绩效评级表》

附件 6：《绩效考核面谈表》

附件 7：《绩效改进计划表》

附件 8：《绩效申诉表》