

绩效管理办法

一、 总则

1 目的

为倡导和实现高绩效管理文化，以责任结果为导向，使公司实际的经营管理行为与战略目标统一，通过员工绩效的持续提高带来公司业绩的不断改进，增强公司的核心竞争力。通过绩效管理，为员工改进绩效提供指导和帮助，激励员工不断学习和自我管理。

2 适用范围

本办法适用于淘米控股旗下所有子公司，包括但不限于上海淘米网络科技有限公司、上海圣然信息科技有限公司、上海淘米动画有限公司的全体正式员工。

3 原则

3.1 “三公”原则，即公正、公开、公平，绩效管理各环节目标公正，过程公开，评价公平。

3.2 客观性原则：主管以日常管理中的观察、记录和考核数据为基础，作为考核的主要依据，客观地进行考评。

3.3 结果导向原则：突出业绩，以在正确的期间达到正确绩效结果为依据，同时兼顾能力或关键行为以及个人态度对工作和团队的价值贡献。

3.4 动态与发展原则：绩效管理保持动态性和灵活性，绩效标准、实施办法将随着公司的成长及战略的变化而变化。

二、 细则

1 考核周期

1.1 公司半年绩效考核 适用于考核周期内已经转正的正式员工，于每年7月和次年1月进行半年绩效考核。

1.2 挑战目标考核：适用于业务部门，根据业务情况以季度、半年或年度为周期进行挑战目标考核。

1.3 其他：各部门同时可根据各自实际业务情况进行月度或季度考核。

2 半年绩效考核内容

2.1 部门第一责任人(总监级及以上):业绩+领导力考核,将考核周期内部门组织绩效设置为业绩考核指标,并进行领导力评估;

2.2 非部门第一责任人(组长级及以上):业绩+领导力考核,将考核周期内的工作内容设置业绩目标,并进行领导力评估;

2.3 员工:业绩+行为考核,将考核周期内的工作内容设置业绩目标,并进行行为评估。

3 绩效考核关系

3.1 对于不同的考核内容，考核关系如下：

被考核者	直接考核者	评定考核者
员工级	直接（虚线）/间接主管	部门负责人
组长级	直接（虚线）/间接主管	部门负责人
总监级及以上（非部门第一责任人）	部门负责人	总办分管领导/CEO
总监级及以上（部门第一责任人）	总办分管领导	总办

3.2 对所有调任至新岗位的员工（包含主管人员或一般员工），其绩效考评由考核时任职的部门主管负责该次考评，同时参考上一岗位主管的评价意见。

4 绩效管理流程

4.1 目标设定：

4.1.1 组织绩效目标：组织绩效目标以公司绩效目标进行分解落实，在每一考核周期开始时由各部门负责人与总办分管领导沟通确认组织绩效目标；

4.1.2 个人绩效目标：个人绩效目标以组织绩效目标进行分解落实，在每一考核周期开始时由各主管与下属沟通并确定个人绩效目标；

4.1.3 挑战目标：在组织绩效确定的基础之上，在挑战目标考核周期开始时，由各部门负责人与总办分管领导沟通确认挑战目标。

4.1.4 目标在公司经营情况发生调整时，可根据实际情况进行修订。

4.1.5 上级与下级应就绩效目标进行沟通并达成共识，共同探讨达成绩效目标的措施，根据工作的重要性和紧急程度确定工作安排的优先次序。

4.1.6 每位员工根据上述要求，拟定本人绩效目标（附件《绩效考核表》），与上级沟通并经上级核准后执行。

4.2 绩效跟踪：

4.2.1 绩效考核周期内，主管需要与员工经常沟通，主管需观察和记录下属绩效表现，并根据实际情况进行及时反馈和辅导。

4.2.2 因客观不可抗情况造成原计划任务取消或重要指标变更，与上级沟通确认后可进行绩效目标的调整。

4.3 绩效考核：

4.3.1 部门第一责任人（总监级及以上）：考核周期结束后，依据实际工作成果，由相关部门进行该部门组织

绩效结果数据统计和汇总，作为被考核人的业绩成绩，并对领导力进行考评。

4.3.2 非部门第一责任人（组长级及以上）：考核周期结束后，被考核人依据实际工作成果进行自我评估，由上级对业绩和领导力进行考评。

4.3.3 员工：考核周期结束后，被考核人依据实际工作成果进行自我评估，由上级对业绩和行为进行考评。

4.3.4 挑战目标考核：挑战目标考核周期结束后，由相关部门提供数据，人力资源部进行汇总并与总办领导确认是否达成目标，及相应挑战奖金的发放。

4.4 绩效结果：

4.4.1 考核等级分为（S、A、B、C+、C）五级，部门员工人数≥10人时，主管进行评估时需依照下列绩效评分分配比例进行强制绩效分布：

绩效等级	定义	分值	分配比例
优秀 (S)	工作显著超过预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在所有各方面的工作都非常突出，并且明显得比其他人的表现优异得多	5	0%-10%
超出预期 (A)	工作大多数方面超过预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在所有各方面的工作都比较突出，并且一贯如此。	4	30%-45%
符合预期 (B)	工作符合岗位要求或达到预期计划/目标	3	40%-55%
未达到预期 (C+)	工作未达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，但存在着一些差距，需要改进。	2	5%-10%
不合格 (C)	工作表现无法达到公司要求	1	

4.4.2 结果告知：考评结束后，绩效考评的成绩通过人力资源部门直接反馈给部门主管和员工本人。

4.4.3 申诉：如果员工对绩效考评结果有异议，可以向人力资源部门提出申诉，人力资源部将组织沟通会对考评结果进行复审。

4.4.4 绩效面谈：绩效考核结束后，主管与员工进行绩效发展面谈（PDI），帮助员工制订职业发展规划（IDP），从而实现员工能力不断发展、绩效持续提升。

4.5 绩效结果的运用

绩效结果将为优秀员工&管理者评选、奖金发放、薪酬调整、晋升与调配等提供依据。

4.5.1 优秀员工&管理者评选：绩效考核结束后，根据绩效考核结果，进行优秀员工&管理者评选

4.5.2 奖金发放与薪酬调整：绩效考评成绩为“S”或“A”等级的人员，在奖金发放及调薪时，将会被考虑给予高于平均水平的报酬。

4.5.3 绩效改进：当次绩效考评成绩为“C+”的员工，则进入为期30天的“绩效辅导期”，该员工应于此期

间内能有立即并且明显的改善。如该员工无法通过此“绩效辅导期”，视改进情况可给予以再次辅导或降级，调职、辞退。

4.5.4 绩效处罚：当次绩效考评成绩为“C”的员工，则必须给予降级降薪或辞退，经此方式辞退的员工，将不得再次被公司录用。

4.5.5 同一员工接受“绩效辅导期”累计不得超过两次，第二次“绩效辅导期”结束后仍不合格，则必须给予降级降薪或辞退，经此方式辞退的员工，将不得再次被公司录用。

4.5.6 员工在“绩效辅导期”内将停止其调薪、奖金发放、调岗或晋升的资格。

三、使用表单

- 1 组织绩效考核表
- 2 个人绩效考核表

四、附则

- 1 本制度由人力资源部维护，经总办批准后执行，修订时亦同
- 2 相关解释权归人力资源部