公司项目绩效考核及奖惩方案

1. **总则**
2. 为了推动公司开展的项目高质量、高效率完成，构建机制科学、体系完善、考核全面、奖罚到位的项目绩效考核模式。调动项目管理人员与参与人员的积极性和主动性，引导项目持续稳健开展，提高公司管理效率，特制定本办法。
3. 本办法所称的项目绩效考核是指对公司所有项目工作的输出成果和完成质量进行综合评价。
4. 项目绩效考核的工作目标。建立健全激励与约束相结合、责权明晰、管理到位的项目绩效考核体系。
5. 项目绩效考核的基本原则
6. 过程考核与终期考核相结合

项目实行全周期考核，考核结果强制排名，考核成绩进行公示。每周进行周度考核，每月汇总月度考核，项目按完成划分里程碑阶段考核，项目结束后进行整体考核。

1. 全体考核与公平公开相结合

项目组实施360°考核，全体组员均有对项目总负责人、涉及相关部门负责人及其他组员的部分考核权。考核实行匿名制，考核过程IT化、考核结果公开化，保证考核结果的真实性与公平公正。

1. 严格奖惩与刚性兑现相结合

考核结果与月度绩效工资、过程奖金（月度、里程碑阶段、结案奖金）发放挂钩，考核奖惩当月兑现。考核结果与绩效奖金扣发情况反馈至项目负责人。

1. 高度重视与项目优先相结合

新项目组成立后，公司管理层依据新项目的重要性和紧急程度将项目分为一级优先、二级优先、三级优先。项目负责人按需从各部门选调项目组员，同时转移组员的绩效考核权。各涉及部门负责人需明确项目的重要性，对于部门内部做好宣导事宜，为参与项目执行的组员做好协调工作，保证执行组员可以完整地、深入地、全面地参与到项目工作中。

当其他日常工作事项与项目组工作发生冲突时，以项目组工作为优先考虑。当同一员工同时参与多个项目时，按项目等级优先考虑，并按照项目参与程度将绩效考核划分到各项目组。

1. **考核指标与考核程序**
2. 考核指标
3. 工作态度：员工参与项目工作的积极性、认真度、责任度、努力程度、与项目组员间的配合度。
4. 工作效率和工作质量：是否按时完成工作任务，输出的工作成果是否满足要求。
5. 目标完成性：整体项目根据时间节点，计划要求完成。

**考核指标以工作态度为基础考核因素，若一旦工作态度被评定为不合格，整体考核即被评定为不合格。**

1. 考核评级

项目考核评级分为三等：满意（2分）/合格（1分）/不合格（0分）

1. 考核权重

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **考核权占比**  **被考核对象** | **直接上级** | **项目总负责人** | **其他涉及部门负责人合计** | **其他组员合计** |
| 项目总负责人 | 50% | **——** | 30% | 20% |
| 涉及部门负责人 | **——** | 50% | 30% | 20% |
| 项目组员 | **——** | 50% | 30% | 20% |

项目负责人考核分数=直接上级考核评分+∑其他涉及部门负责人考核评分/其他涉及部门负责人人数+∑其他组员考核评分/其他组员人数

涉及部门负责人考核分数=项目总负责人考核评分+∑其他涉及部门负责人考核评分/其他涉及部门负责人人数+∑其他组员考核评分/其他组员人数

项目组员考核分数=项目总负责人考核评分+∑其他涉及部门负责人考核评分/其他涉及部门负责人人数+∑其他组员考核评分/其他组员人数

1. 考核周期与绩效奖金
2. 考核周期
3. 周考核

项目组每周进行一次周考核，项目组成员之间互相考核评分。各组员必须于每周日之前完成对其他组员的考核，未及时做出考核的组员自身考核为0。

1. 月考核

项目组每月底进行一次月度考核，与月度绩效奖励挂钩。（M5、M6职级项目成员不参与月度奖金发放。）

月绩效考核=∑周项目绩效考核/考核周数

1. 里程碑考核

项目组负责人按照项目进度划分里程碑阶段，与里程碑奖励挂钩。

里程碑考核=∑月项目绩效考核/考核月数

1. 项目结案考核

项目结案后对项目整体进行考核，与项目结案奖励挂钩。

项目结案绩效考核=∑月项目绩效考核/考核月数

1. 项目绩效考核成绩于每月底汇总报项目总负责人、总裁审批。项目总负责人可根据排名淘汰末尾绩差组员，对表现优秀的组员核发月度/里程碑/项目结案奖励，考核结果关联年终奖发放及岗位晋升。
2. 项目奖金发放标准

|  |  |
| --- | --- |
| **项目考核成绩** | **奖金分配** |
| 100分-80分（含） | 共同分配项目对应阶段奖金 |
| 80分-50分（含） | 无项目奖金，正常发放工资及绩效 |
| ＜50分 | 无项目奖金，正常发放工资，扣减当月所有绩效奖金。（如发放工资低于当地工资最低要求，按当地最低工资发放） |

1. **项目奖励额度与绩效考核评分细则**
2. 项目总奖励额度设置

在新项目立项时，项目负责人应根据项目产出利益与管理层沟通并经审批确认。

1. 阶段奖励额度设置
2. 月度奖励额度=X（X约等于组员工资总额的10%）+扣减绩差组员的绩效奖金
3. 里程碑奖励额度=项目奖励总额\*50%-X
4. 项目结案奖励额度=项目奖励总额\*50%
5. **组织纪律**
6. 如项目需集中办公，项目组成员必须在公司指定地点进行集中办公，统一考勤。
7. 严禁不按照项目组工作要求输出文件资料的行为
8. 严禁拖延项目时效。在要求时点，必须完成相关工作内容，如遇特殊情况无法按时完成的，须提前与项目负责人沟通。一旦发生在要求时间节点未完成指定工作的，将对涉及部门负责人，执行组员进行通报批评。
9. 严禁出现敷衍了事、态度不端、行为散漫、不配合工作安排等行为。
10. **附则**
11. 本方案适用于保臻科技及下属公司。
12. 本方案由人力资源部负责解释和修订。
13. 本方案自通过之日起实行。
14. 当本方案与其他文件制度发生冲突时，按照本方案执行。