

金和网络绩效管理制度

第一章 总 则

第一条 目的

确保管理者与员工进行明确、持续、动态的沟通，从而保障公司战略目标的实现和员工的个人发展。

第二条 依据

考核以本部门或本岗位的职责为依据进行考核。

第三条 绩效管理主体

主体是被考核者与考核者。考核者可以是被考核者的上级或隔级领导。被考核者指员工本人。

第四条 绩效管理原则

（一）目标导向原则：本着“要什么，考什么”的原则，每次考评都选择管理者最关注的，影响公司经营与发展的关键因素进行考评。

（二）过程受控原则：人才资本部负责对绩效管理过程执行审查监督，确保过程受控。

（三）报酬挂钩原则：公司各部门及员工的绩效都要与公司利润挂钩。

第二章 绩效管理体系和范畴

第五条 公司的绩效管理体系由年初双定、月度考核、季度考核、年终评定构成体系框架。

第六条 年初双定：每年年初，公司对各个任务部门进行“双定”，即定任务（定指标）、定激励。公司与被考核部门签署正式的考核目标责任书。

第七条 月度考核：适用于全体员工，根据年初公司的战略目标进行分解，

采用绩效自评与领导评价的方式，按月制订考核指标，月度考核与员工的绩效（工资总额的 20%）挂钩。

第八条 季度考核：适用于全体员工，考核季度周期结束后将周期内三个月的考核结果进行汇总做参考，完成季度考核的评定，季度考核与员工的绩效奖金挂钩。

第九条 年终评定：每年年底（核算截止日期为 12 月 31 日），公司会对各部门的全年业绩进行认真核实，依据当年绩效完成情况进行工作总评价。

第十条 除年初双定和年终评定外，月度考核、季度考核均可在 OA 办公系统上实现。

第三章 月度和季度绩效考核的流程

第十一条 月度考核流程大致包括：

月末个人/部门定制下月考核指标---->上级领导进行考核指标审核---->月中对执行情况进行跟踪---->月底自评---->上级领导评价---->提交人力资源部核定绩效。

第四章 绩效考核的对象

第十二条 绩效考核的对象有部门和员工。

（一）部门考核按照目标管理及关键绩效指标相结合的方法来进行，部门考核即是对部门负责人的考核。

（二）员工考核主要按照目标管理及关键绩效指标相结合的方法来进行。

第五章 部门绩效指标制定及运用

第十三条 每月最后一个自然日晚上 12 点之前，部门制定下月度工作目标，并确定可量化的关键结果指标，结合公司对本部门要求，设定部门专项考核指标。

第十四条 部门的考核指标由部门负责人制定，分管领导在当月 3 日前审批完成，要求指标是本部门的工作目标性的指标，必须可量化，采用 0、1 制评价。

第十五条 每月 5 日晚上 12 点之前，各部门负责人上传考核指标完成证据，参谋部根据证据进行评价，完成即 100%，未完成即 0。考核结果通报给部门负责人、分管领导、决策委。10 日前提供给薪酬核算专员核发绩效工资和绩效奖金。

第十六条 每年年终，公司组织各部门管理者进行年终总结及评价工作，对部门年度指标及任务完成情况进行全面评估。年终考核之后，将根据考核结果视情况对部门进行业务优化调整，同时应用于管理者的任职资格升降。

第六章 员工绩效指标制定及运用

第十七条 每月最后一个自然日晚上 12 点之前，员工根据业务目标及本岗位职责制定下月考核指标，考核指标必须要可量化。

第十八条 员工的考核指标由员工制定，部门领导在当月 3 日前审批完成，要求指标是员工工作目标性的指标，必须可量化，采用 0、1 制评价。决策委员会对各部门人员的考核指标进行抽查，发现一人次问题记主管领导一次履职不到位。

第十九条 人才资本部负责考核指标制定的跟进和监督工作。

第二十条 绩效指标确定后，考核上级依据员工的工作汇报和反馈，及时对员工的绩效表现和达成情况进行指导和关注，对绩效工作中的异常事件及时进行指导和风险规避，帮助员工提高改进工作绩效。

第二十一条 每月末，员工进行自我评估，主管领导进行考核评价，分管副总裁进行抽查；每月 5 日晚上 12 点之前，营销体系考核领导将部门员工考核结果提交给参谋部，其他部门提交到人才资本部审核。审核无误后人才资本部负责提取和汇总月度绩效的数据，将绩效结果提交薪酬核算专员进行月绩效工资的应用。

第二十二条 每季度结束后，考核上级对员工的指标达成情况进行评估，汇总出下属员工的绩效成绩，按季度三个月分数进行平均后填写绩效等级，于季度结束后次月末前完成评估，提交人才资本部，人才资本部的绩效负责人于第二个季度末完成所有绩效数据和成绩的检查复核，经决策委审核无误后进行季度绩效奖金的应用。

第二十三条 季度绩效评价采用 A、B+、B、C、D 五级评估(月度考核不需评级)，季度考核可以没有 A 和 D 级，等级标准如下表所示：

等级	对应标准	定义
A	优秀	工作完成效果超越目标甚多；专业能力强，经验丰富，充分表现出工作专长；独立工作能力强
B+	优良	工作完成效果在目标之上；展现工作知识与能力，对组织安排的工作有积极的表现
B	良好	工作完成效果符合目标要求；负责的业务甚少有延迟及错误，可放心交予任务
C	一般	工作基本完成，完成效果与目标要求有一定差距；虽然已达成部分目标，但距整体目标的完成还有一定距离
D	差	工作完成效果距目标要求相去较远；经引导及指正，仍无明显改善

第七章 绩效沟通和申诉

第二十四条 绩效考核确定后，由员工的考核上级与员工进行面对面的结果沟通，对目标达成情况、工作中存在的优缺点，以及今后工作中需改进的细节进行沟通和指导，同时沟通确定下一周期的绩效目标。双方沟通达成一致后，在系统中填写沟通记录及意见反馈。考核上级在系统中可以选择是否跳过此环节，但原则上每季度必须进行一次绩效面谈。人才资本部负责绩效面谈的工作指导，选择参与部分绩效面谈，整理并总结改进经验。

第二十五条 员工对个人的绩效目标制定、绩效结果评估及绩效过程的改进意见，通过与直接上级沟通无法直接解决的，可进行绩效申诉。

第二十六条 员工绩效申诉时可向自己的间接上级、或人才资本部绩效负责人提出，依据绩效反馈流程，由间接上级或人才资本部进行绩效问题的调查、了解和处理，在 7 个工作日内进行结果及处理建议的反馈。

第八章 绩效结果的应用

第二十七条 绩效工资

（一）绩效工资同绩效考核成绩相挂钩。

绩效工资根据每月考核指标的完成情况确定，全部完成绩效工资全额发放；有偏差，则给予相应的扣除，未完成指标占比不足 50%的按 50%扣除，占比超过 50%的按实际的比例扣除。

（二）绩效工资还同员工的“事假”发生天数相挂钩，但需在绩效考核核算完成后行核定。

（三）当月事假超过 5 天，则当月绩效工资全额扣除。

第二十八条 绩效奖金

(一) 绩效奖金一般为季度奖金，参考公司业绩和预算、部门绩效表现、个人绩效表现及不同岗位工资标准发放。

(二) 季度奖金与公司当期的业绩挂钩，提成激励方式的部门按照部门相关激励制度执行。

(三) 季度奖金：非提成激励方式的部门采取季度奖金的激励方式，季度奖金的额度由公司根据预算在年初统一进行各部门额度的匹配，季度奖金于季度次月末发放，与当月工资合并计税。

(四) 季度奖金与季度考核相挂钩，季度考核结果强制分五个等级(A、B+、B、C、D)，各等级按 15%、25%、40%、15%、5%分布，各部门根据奖金包金额确定各等级的发放系数核发季度奖金。

(五) 若当季度事假天数超过 8 天，则当季度奖金为 0。

第二十九条 新入职员工试用期期间只参加月度考核，不参与绩效工资及绩效奖金的分配，员工转正后开始核发绩效工资，并在转正当月参加季度考核，转正所在的季度工作时间不满两个月的不得参与 A 级评价。

第三十条 薪资调整

员工每季度的绩效成绩和绩效表现，会统一汇总整理到员工的绩效档案，由人才资本部汇总统计出员工年度绩效成绩，作为员工绩效工资、奖金、任职资格职位层级升降的重要依据。

第三十一条 岗位晋升及调整

本年度内的绩效成绩，将作为公司决定人才是否晋升的主要依据。对绩效成绩连续较高的员工，人才资本部会依其绩效表现和公司用人需求，制定员工晋升方案，并上报公司管理层；对绩效成绩较低的员工，如在考核后认为员工在其他岗位有更好的发挥机会，将结合公司用人标准，对该员工进行岗位调动；或者依据员工绩效中表现突出的地方，对员工岗位做出合理优化的调整并作为调薪的依据。

第三十二条 绩效改进

对于连续两次绩效成绩较低的员工，由人才资本部及用人部门依其绩效成绩针对其薄弱环节制定绩效改进计划，帮助其改善绩效能力。

第三十三条 辞退

如经绩效改进后，员工绩效成绩仍达不到要求的，公司将依据规定与其解除劳动合同。

第九章 附 则

第三十四条 本制度由人才资本部制定并负责解释、培训和修订。

第三十五条 本制度在执行过程中如有与国家法律、法规相抵触的，以国家法律、法规为准。

第三十六条 本制度经审批后自颁布之日起执行，原有与本制度冲突的同时废止。