

绩效管理制度

第一章 总则

一、管理目标

为促进公司管理现代化、建立科学的管理制度，充分发挥每位员工的积极性和创造性，建立和完善公司的人力资源绩效考核体系、激励与约束机制，对员工进行客观公正地评价，并通过绩效评价合理地进行价值分配，特制订本制度。通过绩效管理实现以下目的：

1. 有效激励员工，不断改善工作方法和工作品质，建立公平的激励和竞争机制，持续不断的提高组织效率，培养员工的工作计划性和责任心；
2. 通过对员工的工作绩效进行管理和评价，提高员工的工作能力和绩效产出，提高公司的整体工作效能，确保公司发展战略的顺利实施和经营目标的实现；
3. 本制度作为各部门员工绩效、转岗、培训、晋升、调薪、年终奖发放的重要依据和参考。

二、适应范围

本制度适用于公司各部门全体员工(新入职员工入职次月开始考核),包含人事行政部、培训部、市场经营部、财务部等。

三、管理原则

1. 以提高绩效为导向原则：以公司对员工的经营业绩指标及相关的管理指标，和员工实际工作中的客观事实表现为考评依据，突出业绩导向，同时兼顾能力或关键行为表现、个人态度与价值观对工作和团队的贡献；
2. 定量考核与定性考核相结合，以考核制度规定的内容、程序和方法为考评准则；
3. “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；
4. 团队倾向性原则：团队管理者与员工是不可分割的利益共同体，团队中所有人员都需对部门目标和涉及的业务流程负责。管理者要通过绩效辅导帮助下属提高绩效，各个岗位的任职者都有责任配合和帮助业务流程的上下游人员提高绩效；
5. 动态与发展原则：绩效管理保持灵活性、动态性，绩效标准、流程指标将随着公司和管理对象的变化、成长以及公司战略的变化而变化。

第二章 绩效管理机构

一、绩效管理小组

公司设立绩效管理小组，成员如下：

组长:总经理；副组长：人事行政经理；组员:总经办其他成员、各部门经理。

绩效管理小组承担以下责任：

1. 负责制定和修订公司绩效管理政策、制度，领导和监督公司绩效管理工作；
2. 审核绩效管理指标库，审定绩效考核结果和激励方案；
3. 裁决绩效考评工作中出现的二次申诉等。

二、人事行政部职责

人事行政部作为公司人力资源管理的组织和实施部门，在公司绩效管理小组的领导下，负责执行绩效管理的日常工作，承担以下责任：

1. 公司各部门考核方案的审核、制度执行情况的监督与检查并提供建议和参考；
2. 对各级管理者绩效目标制定与达成的过程进行监督与检查, 提供业绩管理工具和技术支撑；
3. 不同考核周期内绩效考评工作的组织、绩效考核表的制定与调整、考核情况汇总与统计并及时归档；
4. 为每个员工建立绩效考核档案，作为工资计发、薪酬调整、职务升降、岗位调动、奖惩辞退等工作的依据；
5. 解答绩效考评工作中员工提出的疑问以及受理考核申诉，并跟踪处理。

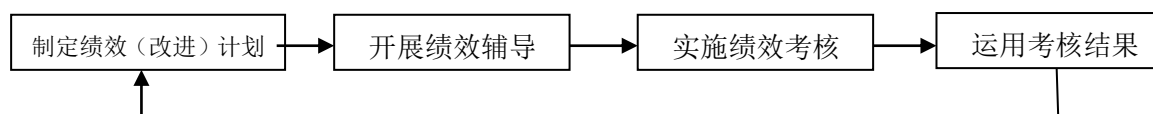
三、各级管理者职责

各级管理者是下属员工绩效考评工作的直接责任人，承担以下责任：

1. 所在部门相应权属范围内考评工作的整体组织与管理；
2. 帮助下属员工制定月度工作计划和目标，并确定考核标准；
3. 在考核中以目标和结果为导向，对下属进行合理公平的评价；
4. 不断提高管理技能，有效与员工进行绩效沟通并认真履行对下属员工达成工作目标的支持和辅导责任。

第三章 绩效管理与考核程序

绩效管理是一个不断循环往复的过程，其基本程序为：



一、绩效计划阶段

1. **绩效计划的定义。**是将公司的战略目标、阶段性经营和管理目标分解落实为内部各部门各岗位的工作目标，并就这些工作目标确定岗位的关键性绩效考核指标、目标值、评价标准和方法、数据来源及计分权重等，最后形成各部门各岗位的工作计划（工作任务单）予以落实的过程。

2. **绩效计划的制定。**制定绩效计划时应当注意公司目标、部门目标和岗位目标的一致性，下级目标要以完成上级目标为基准，其目标值不应低于上级目标，且不得与上级目标相违背，避免出现下级所定目标脱离上级目标和整体目标，出现目标无人执行或断层的情况；各部门各岗位完成工作目标所需要上级及其他部门和岗位配合的事项应当事先考虑周全、协商确定。

（1）公司根据发展战略和规划，每年 11-12 月确定下一年度总体经营管理的目标和任务，以此制定公司经营计划、财务预算，并分解至各部门，形成部门工作计划和目标；

（2）各部门根据报批的年度工作计划，制定部门的季度和月度工作计划并以此为依据，层层分解，形成每个岗位每个人的工作计划。

3. **工作目标的制定。**所有工作目标的制定应当由上下级人员共同商定；上级应当及时向下属人员介绍自己制定的各项目标和工作计划，并据此与下属商定次级目标。上级应当充分听取下属人员选定目标的想法和意见，给予必要的指导/授权/帮助，为下属完成工作目标提供条件。

4. **绩效计划的审批。**公司各岗位和直接上级确认后的绩效工作计划，经人事行政部审

核，由上下级签字确认，该绩效计划作为各岗位的月度、季度或年度的绩效目标承诺，由公司绩效管理小组监控执行。

5. **绩效计划的调整。**在绩效计划执行过程中，出现以下情况的，绩效计划执行者可向其直接上级提出书面申请，由人事行政部组织相关部门重新审定，并经绩效管理小组组长批准同意，原绩效计划可进行必要调整：

- A. 公司内外部环境、条件发生重大变化导致公司战略目标、经营管理计划需要进行调整时；
- B. 出现重大的客观的不可控因素导致原绩效计划和目标难以完成和实现；
- C. 因公司内部经营管理政策、制度或职责分工发生变化导致相关岗位的工作任务和目标发生变化。

二、绩效辅导阶段

绩效计划制定后，各岗位依据计划执行和落实，当员工执行遇到障碍时，其直接上级和间接上级有必要对其进行绩效辅导。绩效辅导的主要内容：

- 1. 协助员工提升完成关键性绩效指标或主要工作任务与目标所必需的工作能力，提供完成绩效目标所需的必备资源和信息支持；
- 2. 指导员工完成关键绩效目标的方法，修正员工在完成主要任务与目标过程中的行为，协调员工个人绩效目标实现过程中与他人的工作发生冲突或与公司整体利益发生矛盾的情况；
- 3. 贡献自己的经验和信息，以员工思路为起点，协助员工建立达成绩效目标的正确思路；
- 4. 及时指出员工在达成绩效目标过程中出现的偏差和错误，并给予必要的惩戒。

三、绩效考核阶段

1. 考核指标

符合公司目标的管理和业务活动行为的结果是绩效考核的主要内容，即考核员工对公司的贡献（或者对公司成员的价值进行评价）。考核指标依据考核的内容而设计，对考核对象的不同角度、不同方面进行考核。

（1）工作业绩考核指标：指各岗位员工通过努力所取得的工作成绩及工作职责的履行情况；

（2）工作能力考核指标：指各岗位员工完成本职工作应该具备的知识和技能、完成工作所需时效等；

（3）工作行为与态度考核指标：指各岗位员工对所从事工作的认知程度及为了完成工作愿意付出的努力程度。

在确定关键性绩效指标（KPI）时需注意遵循 SMART 原则：即指标必须是具体的、可衡量的、可实现的、可考察的且有明确的完成时限；对于主管级以上管理人员，还应当考核<团队管理>方面的能力与成效。

2. 考核权限关系

考核对象/被考核人	考核人	终评人
普通员工	直接上级/各部门负责人	总经理助理
部门负责人	直接上级/总经理助理/总经理	总经理
总经理助理	总经理	绩效管理小组

3. 考核实施与考核周期

绩效考核的实施即对员工的工作绩效进行考核、测定及记录，各级管理人员（考核人）在考核时，必须依据客观事实进行评价，避免主观臆测；在绩效辅导的过程中如发现员工有比较突出的问题或良好的工作表现等，应当及时如实的加以记录，作为考核评价与绩效沟通的依据，并在出现绩效分歧时作为裁决证据。

考核周期具体分为月度考核和年度考核。

（1）月度考核

每月3日之前各个部门经理依据当月的工作计划与下属沟通，派发工作任务；

每月8日之前各个部门依据考核权限对考核对象上一个月的工作情况进行绩效考核，并进行权重评分（具体参照各个岗位的月度绩效考核表）；考核时双方应当进行必要的沟通，并签字确认；

每月10日由人事行政部汇总各部门各岗位考核评分并反馈至终评人处，终评人若无异议，则考核评分生效，人事行政部以此评分为依据计算月度绩效工资。

（2）年度考核

①非年薪制人员

每年1月的1-10日由人事行政部统筹组织该类人员的年度考核，考核主要围绕上一年度考核对象的岗位职责履行情况及工作业绩、能力、行为与态度等指标，其中：

主管级（不含）以下人员，主要指标为公司经营目标完成情况、12个月的月均考核分数、部门和岗位工作计划与目标完成情况、出勤情况及奖惩评优情况；

主管级（含）以上人员，主要指标除上述内容外，增设员工流失率及人才培养情况等指标。

②年薪制人员

每年1月的1-15日由人事行政部统筹组织该类人员的年度考核，考核主要围绕上一年度公司整体营业额、年度成本使用、利润率（利润额），工作职责履行情况、团队建设（员工流失率、人才培养等）及重大安全事故等指标。

4. 绩效考核面谈

在考核结束后，考核人必须与每一位考核对象进行考核面谈，面谈的主要目的在于：

（1）肯定业绩、指出不足，为员工职业能力的提升及工作业绩的不断提高指明方向；

（2）讨论员工产生不足的原因，区分下属员工和管理者应承担的责任，以便形成双方共同认可的绩效改善关键点，并提出改进措施，列入下一考核周期内的绩效改进目标；

（3）在员工和考核人（上级）互动的过程中，确定下一个考核周期的各项工作目标和任务；

（4）如果有必要，可修订或调整工作任务与目标，但需经过终评人同意。

5. 绩效考核申诉

为了公平、公正评价员工的工作业绩、能力与态度，保护员工权益，设置个人绩效考核申诉程序，具体如下：

（1）考核评分后，考核人有向考核对象进行通知和说明的义务，考核对象有权知道自己的考核结果并了解自己工作中存在的不足；

（2）考核对象对考核结果若无异议的，应当在考核表上签名确认；若有异议的，首先应当与考核人进行沟通，在解决不了时，考核对象有权向终评人提出申诉，由终评人向考核人了解和复核情况后，做出申诉答复；

（3）如果考核对象对终评人的答复仍有异议的，可向人事行政部再次反映，提请二次申诉，由人事行政部负责组织、召集绩效管理小组成员结合相关实际情况进行会议讨论后，予以终极裁决；

(4) 为了不影响整体绩效工作的按序推进,个人申诉时间在每月/每年度绩效考核评分后的3个工作日内,其他时间或超出规定期限的,不接受申诉请求。

6. 相关要求及注意事项

(1) 绩效考评的核心在于追求持续的绩效改善,而非作为惩罚的手段,所以要求考核者必须对员工绩效提升进行沟通和针对性辅导。

(2) 当被考核的员工与考核者的意见出现较大分歧时,应提起充分注意,必要时汇报上级,协同人事行政部予以协调。

(3) 为保证绩效管理制度的有效落实,考核责任人与责任部门必须认真熟读相关制度并接受培训,组织员工学习公司相关的制度、文件,重点在于达成共识和信任。

(4) 例外事项: a.员工在考核周期内,如遇有病、伤等原因导致出勤率达不到一半时,不参与考核; b.考核周期内因工作部门/岗位调整造成无法考核时,由两部门会同人事行政部协商解决。

(5) 对于绩效考核过程中出现的不能独立、客观、公正地正确行使考核权限(如徇私舞弊、弄虚作假、随便应付等行为)的考核人,一经发现,上报绩效管理小组批准后,给予当年度绩效结果为不能胜任工作处理,并公开发布。

第四章 考核结果应用

一、考核结果应用概述

考核的结果应用于开发员工的能力、调整薪酬福利、员工晋升晋级等方面:

1. **与绩效工资挂钩:** 绩效考核的结果直接决定了考核对象的月度绩效工资、年度绩效年薪;

2. **薪资等级调整:** 公司对员工的薪酬进行调整的时候,将员工的绩效考核成绩作为调薪的主要依据之一;

3. **人员调配:** 公司在进行人员调配、岗位调整的时候,会参照绩效考核成绩,把握员工适应工作岗位与环境的能力,将绩效考核成绩作为职务晋升、降职和调岗的主要依据之一;

4. **培训参考:** 公司在考虑培训工作时,将考核的结果作为参考资料,藉此开展培训工作,进而实现员工工作业绩的持续改进、潜在能力的逐步开发、工作能力的不断提高,并最终为打造公司核心竞争力提供必要的人才支持;

5. **奖励评优:** 为了使奖励评优的分配对应员工所做的贡献,奖励的分配会直接与考核结果挂钩,年度优秀绩效者参与优秀员工评选并获得相应奖励;

6. **其他福利:** 结合公司年度经营管理目标达成情况,优先考虑绩效优异的部门或员工其他方式的奖励(如外出旅游、带薪休假等)。

二、考核结果分级

对员工的工作业绩和综合考评结果分为A/B/C/D四个级别,各级别对应考核分数如下:

等级	A	B	C	D
分数区间	90分(含)以上	80分(含)—89分	65分(含)—79分	64分(含)以下
代表意义	优秀	良好	合格	不合格

A: 严格、正确执行公司各项政策、决定、指令,模范遵守各项规章制度和流程标准,精通业务、敬业乐群、有改革创新精神,品德好、能力强、表现出色、业绩显著,超预期或圆满完成公司或部门确定的工作目标与任务;

B: 正确执行公司各项政策、决定、指令,自觉遵守各项规章制度与流程标准,熟悉业务、工作积极,能够主动完成工作任务,品德好、表现良好,胜任工作,能完成公司或部门

确定的绝大部分工作目标与任务；

C：遵守公司的各项规章制度与流程标准，工作完成情况符合岗位的基本要求，工作中偶有轻微失误，思想道德品质与工作态度一般，基本掌握岗位业务知识和技能，基本上能完成上级或领导交办的工作目标与任务；

D：违反公司的各项规章制度与流程标准，工作态度与业务素质较差，难以达到岗位工作要求，工作中有严重失误，工作拖沓、不主动、责任心不强，组织纪律性差、思想与作风不好，基本上无专业知识和技能，常常无法完成工作任务与目标。

三、考核结果的具体应用

1. 月度绩效工资

月度考核的结果将直接决定非年薪制员工的月度绩效工资。

①当员工月度考核结果为 A/B/C 等时，以实际分数计算绩效工资，具体计算方式如下：

月度绩效工资=月度绩效工资基数×绩效考核分数（百分制）；

②当员工月度考核分数为 D 等级时，月度绩效工资不予发放，其他部分的薪酬待遇正常享受；

③当员工连续 3 个月或年度内累计达 5 个月绩效考核为 D 等级时，视为不能胜任岗位工作，由公司进行调岗或培训，经调岗或培训后仍不能胜任的，依法予以解除劳动合同关系。

2. 年度绩效年薪

年度考核的结果将直接决定年薪制人员的年度绩效年薪。

①当管理者年度考核结果为 A 等时，绩效年薪百分之百予以发放；

②当管理者年度考核结果为 B/C 等级时，以实际分数计算绩效年薪，具体计算方式如下：
绩效年薪=绩效年薪基数×绩效考核分数（百分制）；

当管理者年度考核分数为 D 等级时，绩效年薪不予发放，其他部分的薪酬待遇正常享受；

③当管理者连续两年绩效考核为 D 等级时，予以降职减薪或依法解除劳动合同关系。

3. 奖惩评优

①在公司进行优秀员工评比与奖励时，绩效结果将作为重要参考要素之一；

②在公司进行薪酬等级调整时，绩效结果将作为主要参考要素之一。

第五章 绩效档案管理

一、绩效档案概述

为完善绩效管理，体现公平，公司建立员工绩效档案，对员工各阶段的工作要有评价和考核，对其主要表现记入个人档案。对工作有突出业绩和贡献的要给予表扬、奖励、晋级等，对工作不踏实、消极怠工、屡屡犯错的要进行批评、处罚、降级或解聘等。

二、绩效档案的内容

绩效档案主要包括以下几个方面：

1. **文件材料。**主要包括劳动合同、员工身份证复印件、学历证书、专业文凭、职业技能证书、退役军人证等；

2. **绩效考评记录。**包括月度、年度考核记录以及日常行为表现记录。这些记录可比较全面客观反映员工的工作情况，具有重要的查考作用；

3. **出勤记录**。员工每月的考勤以统计表格形式存入档案，其体现了员工对企业的忠诚和对工作的责任感，是工作态度的侧面印证；

4. **奖惩记录**。员工在日常工作中表现突出或违反纪律而受到的各种奖励或处罚的记录，是对其工作能力、可信赖程度、责任心及工作态度的一种验证尺度，也是考察员工表现、使用与提拔员工的重要依据；

5. **职务和薪资变更**。员工在工作中由于工作表现及能力、服务年限等因素，其职务、级别与工资待遇等会有所变化，这种变动也体现了员工工作能力、贡献大小，是员工工作业绩体现的客观依据之一；

6. **员工其他材料**。如表扬或投诉等，对全面、客观考察员工表现起到辅助证明作用。

三、绩效档案管理权限

人事行政部负责对所有员工业绩资料、考核表等档案的保管，保管期限为两年，在涉及某个员工的具体问题，需查阅该员工档案时，可向人事行政部提出申请，经批准方可查阅。未经同意不得擅自取阅、使用，违者视情节严重予以纪律处分。

第六章 附则

1. 本制度经公司决策层研究批准并公布后实行，未尽事宜可适时进行修订；
2. 每半年公司组织对绩效管理实施情况予以回顾和评估，并调整绩效考核表或指标要素等，以便更加符合公司和员工发展需要；
3. 本制度由人事行政部负责解释和说明，自 2017 年 10 月 1 日实施。

广州猎金网络科技有限公司

2017 年 10 月 1 日