

## 信美人寿相互保险社绩效管理办法

## 编写与修改记录

主管中心/部门	版本号	编制/修改原因	编写/修改人	发布日期
资源中心-人力团队	2017 年	新建	王屿	2017 年 8 月
资源中心-人力团队	2018 年	管理提升需要, 更新制度	王屿	2018 年 5 月
资源中心-人力行政团队	2019 年	管理提升需要, 更新制度	王屿	2019 年 7 月
资源中心-人力行政团队	2020 年	结合组织架构调整和监管制度要求更新	王屿	2020 年 6 月
资源中心-人力行政团队	2021 年	新增消费者权益保护绩效考核指标	万鹏	2021 年 3 月
资源中心-人力行政团队	2021 年	新增反洗钱绩效考核指标; 审计结果应用; 试用期考核要求; 文化价值观考核要求	王屿	2021 年 8 月
总社人力行政团队	2022 年	新增分社管理内容	王屿	2022 年 4 月

目录

第一章 总 则..... 3

第二章 绩效管理组织体系..... 3

第三章 绩效指标体系..... 5

第四章 绩效管理周期、权限..... 8

第五章 绩效管理的流程..... 9

第六章 绩效管理特殊情况的处理..... 13

第七章 附则..... 15

## 第一章 总 则

### 第一条 目的

为了承接信美人寿相互保险社（以下简称“本社”）战略落地，培育强绩效导向文化，推动业务持续增长，根据国家有关法律、法规及本社章程的规定，特制订本办法。

### 第二条 名词定义

本办法所称“员工”指包括试用期、项目合同员工、正式员工在内的本社全体员工。

### 第三条 适用范围

考核对象为本社全体员工。根据不同类型的绩效管理活动，参与考核的人员范围可能不同。

### 第四条 绩效管理原则

（一）承接战略原则：绩效指标的设定与调整、结果应用都必须与本社战略定位及发展方向一致，确保能够通过绩效管理有效支持本社战略目标的达成。

（二）严格风险管理原则：以银保监会“偿二代监管规则”等相关要求为基础，建立本社风险管理体系，健全风险管理制度，落实风险管理责任，不断提高本社风险管理能力。

（三）公开透明原则：建立清晰的业绩目标和评价标准，形成公开、公平的绩效审核、评价及反馈机制。考核过程用事实说话，降低人为因素对员工绩效考核的影响。

（四）持续沟通原则：直线经理和下属员工共同制定绩效目标，定期回顾目标实现的情况，提供及时的反馈、辅导及帮助。

（五）绩效导向原则：以绩效结果为导向，对优异者、达标者和欠佳者在评估结果中体现差异，为后续管理措施提供必要依据。

（六）培养发展原则：绩效考核首要关注的是绩效的持续改进和员工的提升发展，通过绩效管理，直线经理辅导帮助下属员工改善工作绩效，提升工作能力，提高胜任素质，规划员工职业发展，打造一支专业化人才队伍。

## 第二章 绩效管理组织体系

### 第五条 绩效管理领导小组

本社设立绩效管理领导小组，是本社绩效管理的决策和审批机构、本社经营计划和各级组织绩效指标的决策者和督办者，主要由管理执行委员会成员组成，其主要职责如下：审批绩效管理相关政策、制度和流程；审批本社层面、各级组织绩效及其负责人个人考核方案；监控总体绩效表现，根据市场状况适时调整本社、各级组织指标及目标值；审批本社、各级组织绩效考核结果及变动薪酬分配方案；决策绩效管理过程中的重大问题，对绩效申诉决定最终处理意见。

#### 第六条 人力行政团队职责：

总社人力行政团队是本社组织绩效管理及个人绩效管理的牵头以及统筹部门，主要职责如下：

（一）结合本社战略规划，组织制定并初步审核本社各级组织绩效考核指标及目标值；

（二）监控相关指标的完成情况，组织拟定业绩提升计划；

（三）负责组织绩效的考核汇总、数据分析，按照政策确定各级组织的绩效等级；

（四）负责拟定和完善员工绩效管理制度并组织实施，设计和优化员工绩效管理工具，为直线经理和员工提供必要的绩效培训、辅导和咨询；

（五）负责收集、管理员工绩效目标书，定期组织绩效辅导与检视工作；

（六）负责考核流程的启动、考核进展的监督；汇总员工绩效考核结果，草拟绩效结果应用方案等。

#### 第七条 风险管理部/法律合规部/稽核审计部等相关部门

风险管理部/法律合规部/稽核审计部等相关部门是组织绩效的参与部门，负责制定和不断完善本社风控合规管理机制，拟定或建议对本社各级组织的风险管理指标、评估方法，并提供各单位年度风险管理指标评估结果，落实风控合规管理责任。

#### 第八条 各级管理者

各级管理者是本社绩效管理工作的实施者和宣导者，主要职责为设置下属员工绩效考核指标、监控指导下属工作，对下属进行绩效评估与反馈，并积极向下属宣导本社相关政策。

### 第三章 绩效指标体系

#### 第九条 绩效指标构成

绩效指标构成包括 KPI（关键绩效指标）、GS（重点工作任务）、文化价值观指标和风险监控指标。

##### （一）KPI（关键绩效指标）

用来衡量工作绩效表现的量化指标，通过设定计算公式来统计绩效得分。KPI 的设置应符合以下要素：

1. 来自于对本社战略目标的分解，是本社战略对每个部门工作绩效要求的具体体现；
2. 指标既可以由本社组织目标向下分解到落地执行部门设定而来，也可以由部门根据年度核心工作自行确定；
3. 是对绩效构成中可控部分的衡量；
4. 是完全量化，可以由公式计算得出评分结果的指标。

##### （二）GS（重点工作任务）

是衡量被考核部门或员工工作范围内的相对长期性、过程性、辅助性且难以量化的关键任务的指标。GS 的设置应具备如下要素：

1. 明确具体：为使考核人评价时尽可能客观且有评判依据，重点工作任务应该尽量具体，如明确该项重点工作任务的细化描述、完成任务的评判特征等；
2. 可衡量性：应尽可能用数量、质量、时间或成本等指标对目标的完成效果进行描述；
3. 可达成性：工作目标既不能是遥不可及的，也不能是轻易达成的，而是必须付出一定的努力才可以达到的；
4. 相关性：工作目标应该与部门职责、组织目标直接相关；
5. 时限性：工作目标应包含完成目标的可衡量的时间表，即完成目标有时间限制标准；
6. 指标既可以由本社组织目标向下分解到落地执行部门设定而来，也可以由部门根据年度核心工作自行确定。

##### （三）文化价值观

在员工绩效考核中，文化价值观是非常重要的考核部分。文化价值观考核占绩效考核总体权重的 20%，考核指标为本社员工行为准则。考核流程员工自评估，部门/中心/分社负责人评价，最后由绩效领导小组确认后，纳入总体考核分数核算。具体考核流程遵循本社《文化手册》规定执行。

（四）风险管理及其他监管指标

按照银保监会下发的偿二代监管规则、反洗钱法律法规、消费者权益保护等监管规定等相关要求，本社将监管要求的制度的健全性和遵循的有效性、外部监管处罚、内部稽核处罚等纳入风险管理指标，作为员工考核重要指标。风险管理指标由本社风险管理部、法律合规部、稽核审计部根据年度风险管理要求制定。

第十条 指标设定

（一）基本原则：年度绩效目标设定的同时应配置相应的权重。对于不同岗位不同级别的员工，“关键绩效指标、重点工作任务、风险管理指标”三类指标总权重比例可能不同，每年在目标设定阶段，由总社人力行政团队给出建议，经绩效管理领导小组审议后实施。

（二）风险管理等其他指标考核方式：

1. 风险管理制度类指标：依照银保监会偿二代监管规则相关要求，对本社高级管理人员、部门负责人及员工的风险管理制度类指标进行绩效考核时，高级管理人员和部门负责人采用权重设定法进行考核；部门内员工风险管理指标采用扣分制考核，同所在部门负责人风险管理指标考核结果联动。具体设置方式如下：

（1）对本社高级管理人员绩效考核时，风险管理制度类指标权重设定为：

高管职务	总经理	副总经理	合规负责人/首席风险官	董秘	总精算师	财务负责人	审计责任人	分社总经理室成员
指标权重	不低于5%	不低于5%	不低于15%	不低于5%	不低于5%	不低于5%	不低于5%	不低于5%

（2）对本社部门负责人绩效考核时，风险管理制度类指标权重设定为：

部门分类		权重设置
七大类风险主责部门	风险管理部	权重不低于 20%
	精算评估团队	权重不低于 10%

	财务部	权重不低于 10%
	投资管理部	权重不低于 10%
	战略企划团队	权重不低于 10%
	品牌宣传团队	权重不低于 10%
除上述七大类风险主责部门以外的所有职能部门		权重不低于 5%

(3) 对本社各部门内员工绩效考核时，风险管理制度类指标采用扣分制考核：

部门负责人得分 N	部门内员工扣分标准
N>=目标值	不扣分
基础值=<N<目标值	扣除 10×[(目标值-N) ÷ (目标值-基础值)]分
N<基础值	扣除 10 分

2. 合规及稽核相关指标及审计结果应用考核：本社外部监管处罚、内部稽核处罚等合规及稽核类相关指标采用扣分制进行考核。同时本社将审计项目整改完成情况纳入相关人员和负责人的绩效考核评估，对审计发现问题未及时整改的，采用直接扣减绩效总分方式进行考核。

3. 反洗钱相关考核指标：对本社高级管理人员结合其分管范围内的反洗钱工作职责，考核权重设置为 0%-10%；反洗钱工作牵头部门及主要业务部门，结合部门反洗钱职责，考核权重设置为 5%-30%；其他部门及人员考核采用扣分制。具体指标设置、权重占比和评估方式参照反洗钱法律法规、监管规定及本社洗钱和恐怖融资风险管理政策等要求每年进行制定及调整。

4. 消费者权益保护相关考核指标

具体指标设置和评估方式参照监管对消费者权益保护相关要求及本社运营服务部年度 。考核权重设置如下：

考核部门	权重
运营服务部	10%
市场企划部	5%
风险管理部	5%
稽核审计部	5%
人力行政团队	5%
品宣团队	5%
董事会办公室	5%
数据信息中心	5%
产品管理部	5%

分社总经理室	5%
分社运营职能团队	10%
分社其他消保职能相关团队	5%

5. 声誉风险考核: 本社将声誉事件的防范处置情况纳入年度绩效考核范围, 对引发声誉事件或预防及处置不当造成重大损失或严重不良影响的相关人员和声誉风险管理部门、其他职能部门、分社等设定了绩效扣分考核方式, 将声誉风险管理要求体现到绩效考核结果中。

6. 流动性风险考核: 本社将流动性风险的防范处置情况纳入年度绩效考核范围, 对承担流动性风险管理的相关人员和部门等设定了绩效扣分考核方式, 将流动性风险管理要求体现到绩效考核结果中。

7. 其他部门相关指标: 遵照相关监管规定, 由本社各职能部门制定的涉及到绩效管理的相关指标, 作为本社绩效管理体系的重要组成部分, 在绩效考核管理动作中安排执行。具体指标设置和评估方式按照各部门制定的相关管理办法或规则执行。

第四章 绩效管理周期、权限

第十一条 绩效考核周期

本社针对不同考核对象可以设置年度考核、季度考核和月度考核。年度考核对象为各级组织及所有管理人员和员工, 其考核结果做为员工年度浮动薪酬的核算依据; 季度考核对象为直接从事业务拓展和会员服务的员工, 具体管理方式参照本社业务发展人员管理办法执行; 月度考核对象为需更加频繁地检视绩效情况的员工, 如转职转岗员工、本社认为绩效需改进的员工及其他绩效管理领导小组认定适用的员工, 具体管理方式参照转岗规定和后续绩效警告章节执行。

根据本社发展需求, 绩效管理领导小组有权调整本社采取的绩效考核周期。

不论是月度、季度还是年度考核, 都需要遵循绩效计划与目标设定、绩效指导与监控、绩效考核与评估和绩效结果的应用四个流程环节。

第十二条 考核权限

绩效考核的权限划分为: 考核、审核。

(一) 考核

考核是指绩效指标制定、绩效沟通与辅导、绩效评分以及绩效等级初步评定。



(二) 审核

审核是指对绩效指标设定和绩效评估结果的审核确认。具体考核与审核关系如下：

被考核人	考核人	审核人
分社总经理室/总社中心负责人及以上 (除管委会主席)	总社总经理	管委会主席
总社部门负责人/总监及以上	管委会分管领导/中心负责人	绩效管理领导小组
分社部门负责人/总监及以上	分社总经理	绩效管理领导小组
其他员工	主管经理/总监	部门负责人/中心负责人

第五章 年度绩效管理的流程

年度绩效管理工作以自然年（1月1日-12月31日）为周期，涵盖绩效计划与目标设定、绩效指导与监控、绩效考核与评估、绩效反馈面谈、考核申述、绩效结果应用等步骤。

第十三条 年度绩效计划与目标设定

（一）除管委会特别安排以外，组织绩效计划应在每年四月底前完成绩效计划的制定、沟通与下发。在制定时应确保下一层组织绩效计划能够支撑上一层组织绩效计划的完成。

（二）个人绩效计划应在组织绩效计划完成后进行，并于每年二季度末前完成制定、沟通与确认。

（三）制定绩效计划时，考核人应与被考核人对当期绩效指标、指标权重及计分规则进行充分沟通，双方达成共识后，应由双方签字（含邮件确认或OA系统签名等方式）确认。绩效计划一经确认并经审批通过后，除管委会特别安排以外原则上不再予以调整。

第十四条 绩效指导与监控

绩效指导与监控是管理者向下属不断的提供辅助和指导,促进工作目标达成的过程管理。绩效指导与监控环节体现在各级管理者根据组织绩效表现调整计划,通过半年绩效回顾,对员工半年绩效相关数据和信息进行审核与分析。

#### (一) 定期指导与回顾

日常工作中部门负责人应通过提供建议、指示或信息来帮助下属员工提高绩效表现,帮助员工完成绩效指标,包括日常绩效指导和定期绩效回顾。

日常指导是没有固定的时间限制、经常不断的指导,形式为一对一的面谈,以确保员工开始时就将工作做正确。

对于经营类的绩效指标需要每个月进行监测,其它绩效考核内容需要每个季度进行回顾。

每半年需要进行绩效回顾,由绩效计划制定双方通过沟通面谈的形式,检查绩效计划执行情况,检阅是否达到阶段性绩效目标,及时发现绩效偏差,提出改进方向。

#### (二) 绩效计划的调整

绩效计划一经确定,原则上不再做出调整,除非内外部环境发生下述不可抗力的重大变化:

##### 外部环境

1. 国家宏观经济政策进行调控;
2. 监管部门提出特殊要求;
3. 竞争对手战略、市场、营销策略发生变化;

##### 内部环境

1. 业务战略发生变化;
2. 组织架构、运作流程发生重大变化;
3. 核心人员发生调整。

绩效计划的调整一般在半年绩效回顾时由被考核部门提出申请,与分管领导沟通确认,经绩效管理领导小组审核通过后做出调整。

绩效计划的调整可以是增加指标、删除指标,调整指标目标值及调整指标权重。

#### 第十五条 绩效考核与评估

### （一）组织绩效考核流程

组织绩效考核包括部门述职、部门考评、考评汇总、结果反馈、归档保存五个环节。

1. 各部门/分社负责人按照总社人力行政团队统一安排进行书面或现场述职；
2. 绩效管理领导小组对部门/分社工作业绩完成情况进行评价；
3. 总社人力行政团队汇总评分，向绩效管理领导小组汇报考评结果；
4. 考评结果经绩效管理领导小组审批后，由总社人力行政团队组织进行年度考核结果反馈；
5. 反馈无异议的，由总社人力行政团队对考核结果存档备案，进行结果应用。

### （二）个人绩效考核流程

个人绩效考核包括个人考核、部门/中心/分社考评、考评汇总、考评反馈、归档保存五个环节。

1. 员工根据个人年度工作完成情况进行自我评估，交至部门/中心/分社负责人；
2. 部门/中心/分社组织对员工的考核评分，并提交分管领导审批；
3. 考核结果经分管领导审批后，总社人力行政团队负责汇总考核结果并提交绩效管理领导小组裁定；
4. 绩效管理领导小组裁定后，逐级进行反馈。由总社人力行政团队向各部门下发考核结果通知；分管领导向部门负责人进行反馈；各部门/分社负责人对员工进行反馈。反馈内容包括考核结果、主要成绩及不足，并制定下一年度绩效改进措施等。
5. 反馈无异议的，由总社人力行政团队对考核结果存档备案，进行结果应用。

### （三）考核等级确定

绩效考核等级分为 A+、A、B+、B、B-、C 六级。考核等级应结合绩效考核得分及考核等级分布比例确定，绩效管理领导小组通过定标会议决议产生考核等级分布比例。定标会议由总社人力行政团队牵头组织，邀请中心、部门、分社负责人及以上考核人对考核标准进行统一和平衡，以便考核人为其管理员工评定等级。

1. 部门/分社的绩效等级由对应的考核得分结合比例控制得到，得 A+的部门比例控制在 10%以内，得 A+和 A 的部门比例控制在 30%以内。
2. 部门/分社负责人绩效等级=所在部门绩效等级。
3. 员工（除部门/分社负责人外）的绩效等级分布以一级部门为单位进行强制分布，强制分布比例与所在组织绩效等级挂钩。
4. 所在部门/分社绩效等级为 A+或 A 的部门，评为 A+及 A 的员工比例也酌情增加，不强制要求评出 C 级员工。
5. 所在部门/分社绩效等级为 B+、B 及 B-的部门，整体绩效考核结果分布应符合一定正态分布比例。
6. 所在部门/分社绩效等级为 C 的部门，原则上不允许评出 A+级员工，且 C 级员工占比应不低于 10%。

#### 第十六条 绩效反馈面谈

考核者应就经确定的绩效成绩与被考核者进行沟通面谈，帮助其绩效的改进提高。

为了更好地达到反馈效果，考核者应在会谈前一段时间通知被考核者，并确定一个合适的时间，让被考核者做好准备。绩效面谈的内容应包括但不限于：

1. 本考核期内绩效考核的结果；
3. 对被评估人的表现达成双方一致的看法；
4. 使被评估人能够认识到自己的成绩和缺点；
5. 指出被评估人有待改进的方面，针对发现的缺点设计改进方案，制定有效、合理的绩效改进计划；
6. 讨论个人下一步的发展规划；
7. 对下一考核期的考核重点进行初步探讨。

#### 第十七条 考核申诉

如果被考核人针对其工作绩效的评分结果或其他绩效管理工作有重大疑义或分歧，可首先与考核人沟通；若沟通无效，可在考评结束后 3 个工作日内填写《考核结果申诉表》，向总社人力行政团队提请考核申诉，总社人力行政团队在接到员工考核申诉后的 5 个工作日内完成对绩效申诉的调查、协调工作并向申诉人反馈处理意见；如果双方对处理意见仍存在较大异议与分歧时，由总社人力行

政团队上报绩效管理领导小组最终裁定。

#### 第十八条 年度绩效结果的应用

年度绩效结果应用是运用各层次的绩效评估结果，对员工实施激励、晋升、培训和发展等。

##### （一）绩效奖金核算

年度绩效考核结果将作为奖金核算的重要参数之一，由总社人力行政团队依据本社相关薪酬管理要求核算并发放。

##### （二）年度薪酬调整

总社人力行政团队根据薪酬管理相关规定及员工绩效等级计算员工的固定薪酬调整建议，并由各部门负责人进行确定。

##### （三）绩效警告

本社有权对绩效考核结果低于 B+（不含 B+）等级的员工进行绩效警告。对于绩效考核结果为 B 或 B-的员工，人力行政职能团队同其所在部门负责人共同讨论并建议对其绩效警告后，需经部门分管领导批准后实施。对于绩效考核结果为 C 的员工，人力行政职能团队可直接做出绩效警告。

对于收到绩效警告的员工，本社将提供可能的培训/内部辅导或岗位调整机会，并在培训/辅导或岗位调整后设定不少一个月的观察期并在观察期满后进行一次考核，如果第二次考核结果为 B+或以上，则取消警告；如果第二次考核结果仍低于 B+等级，本社有权依据相应法律法规同员工解除合同。

##### （四）岗位调整

年度绩效考核结果是决定员工是否进行职位晋升的主要依据，个人绩效等级与岗位调整的关系参照相关职业发展管理办法。

##### （五）荣誉激励

年度绩效等级是年度评优评先的依据。年度考核结果为 B+及以上的，方有资格参加评选年度优秀个人等荣誉激励项目。

### 第六章 绩效管理特殊情况的处理

#### 第十九条 试用期绩效管理

试用期员工在入职一个月内应与直接上级沟通制定试用期绩效目标和工作计划，并通过 OA 完成试用期目标制定审批。如员工未按照规定按时制定试用期

绩效计划，则视为不符合录用条件不予通过试用期。

员工应在本人试用期满前 30 日发起试用期转正申请，如员工未按照规定按时提交试用期转正申请，则视为不符合录用条件不予通过试用期。部门负责人、人力行政团队和绩效管理领导小组有权提前进行员工试用期考核。

如员工通过试用期考核，则在试用期满后给与转正，同时试用期考核结果亦作为员工首年度考核的重要参考数据，辅助后续年度考核的进行；如员工未通过试用期考核，则按照劳动合同法之相关规定给与解除劳动合同处理。

员工在通过试用期考核后，应在转正次月设定年度绩效目标并纳入年度考核流程管理。

#### 第二十条 兼任数个岗位人员的绩效管理

兼任数个岗位，不包含临时借调或者项目制安排的工作。临时借调或从事项目制安排工作的人员，其绩效管理方式与正常岗位人员相同，但直接上级在进行绩效评估时应充分参考借调部门/项目组的评估意见。

##### （一）兼任的岗位级别相同

兼任的不同岗位直接上级为同一主管人员的，制定一份绩效计划，并包含所兼任岗位的考核内容，由直接上级进行评估。

兼任的不同岗位直接上级为多个不同主管人员的，需要就每个岗位单独制定一份绩效计划，分别进行绩效面谈，最终绩效结果由该员工的编制所在部门主管人员参考兼职岗位部门主管人员的评估意见，确定绩效成绩和等级分布。

##### （二）兼任的岗位级别不同

兼任的不同岗位级别不同，直接上级为多个不同主管人员的，需要就每个岗位单独制定一份绩效计划，分别进行绩效面谈，最终绩效结果由高级别岗位所在部门主管人员参考兼职岗位部门主管人员的评估意见，确定绩效成绩和等级分布。

#### 第二十一条 异动人员的绩效管理

考核期内员工因晋升、调动或降级等原因岗位发生变化的，该员工新岗位的考核人应与该员工一起商讨，根据新岗位的工作内容，重新设定绩效目标。

考核期末员工所在岗位的考核人在征询其原有考核人的建议基础上，客观给出绩效成绩，其绩效成绩参与考核期末所在部门的强制比例分布。

#### 第二十二条 休长假人员的绩效管理

对于休长假（超过 30 个自然天）员工，管理者应基于员工实际的工作时间设定合理的绩效目标，并根据员工实际工作表现给出客观公正的绩效成绩，其绩效成绩参与强制比例分布。

对于休长假导致年度内工作不满 3 个月，或季度内工作不满 1 个月的，需按照人员管理权限，经两级审核审批，并与员工本人沟通确认后，可不参加当期绩效评估。

### 第二十三条 稽核审计人员的绩效管理

为了保证稽核审计部和内部审计人员工作的独立性，根据《内部审计工作规范》的相关要求，本社由董事长对稽核审计部和内部审计人员的日常和年度工作进行考核评价。其他部门作为被审计对象，不参与稽核审计部和内部审计人员的考核评价。

## 第七章 附则

第二十四条 该办法由总社人力行政团队负责解释和修订。

第二十五条 该办法自下发之日起正式实施。