

# 高新兴科技集团股份有限公司

高集人字（2016）10号

---

## 2016年绩效管理制度

### 第一章 总 则

#### 第一条 目的

- 1、有效承接集团战略和营运要点，推动组织目标达成；
- 2、保证集团和员工业绩得到有效评估并持续改进，实现有效激励；
- 3、促进集团内部团队协作。

#### 第二条 定义

绩效管理：指通过上级与员工之间就提高工作绩效所做的持续地双向沟通，使个人、部门、集团业绩持续提升和目标实现的过程。

#### 第三条 原则

##### 1、与集团发展方向一致原则

将集团的战略指标及管理要求通过绩效管理体系层层分解，落实到个人，推动集团和个人的共同发展。

##### 2、以提升组织绩效为导向原则

通过绩效管理帮助员工发现优缺点，找到进一步提升组织绩效的路径。

##### 3、期望明确、目标一致、结果导向原则

评估既要促进组织绩效的改善和目标的实现，又要促进个人的发展，保障员工利益。营造绩效结果导向氛围，引导员工关注绩效结果。

**4、公开、公平、公正原则：**通过公开、公平、公正的评估实现有效监控和激励

- (1) 公开是指考核制度、评估标准、评估内容要公开，评估结果对员工本人公开；
- (2) 公平是指评估标准和程序要公平一致；
- (3) 公正是指评估结果要客观公正。

## **第四条 适用范围**

- 1、本制度适用于集团所有在职员工（除创联、国迈子公司外）。
- 2、子公司、事业部和研发中心需严格参照本制度，拟制本单位的绩效管理实施细则，提交人力资源与干部管理部审核、总裁批准后执行。实施细则将以附件形式作为本制度的一部分，有冲突的，以本制度为准。

## **第五条 主要职责**

**1、集团经营班子领导：绩效管理的决策与推动者。**

- (1) 组织制定与分解集团年度绩效目标；
- (2) 审批绩效管理制度、各部门绩效管理实施细则和指标体系；
- (3) 评价绩效管理系统的实施，确保绩效评估的客观有效；
- (4) 审批绩效评估结果及运用；
- (5) 仲裁、裁决绩效管理过程中出现的重大争议或绩效申诉。

**2、人力资源与干部管理部：方案策划和组织实施者。**

- (1) 搭建绩效管理平台、设计绩效管理系统；
- (2) 为部门实施绩效管理提供工具、信息、培训与辅导；
- (3) 监督绩效管理系统的实施；
- (4) 绩效评估结果的运用。

**3、各部门：直接上级是绩效管理，绩效管理是管理者的日常工作职责之一。**

- (1) 与员工共同制定工作计划、设定绩效目标，与员工就其绩效问题保持持续沟通；
- (2) 评估员工绩效并与员工共同进行差异分析、商定绩效改进措施并监督落实；
- (3) 参与绩效评估结果的运用、参与员工发展规划；

(4) 就绩效管理系统的实施情况向人力资源与干部管理部反馈意见。

#### **4、绩效评估小组：参与部门绩效管理工作。**

- (1) 参与下属二级部门 KPI 研讨、修订；
- (2) 参与本部门最终绩效结果审核；
- (3) 承接本部门绩效申诉/投诉处理；
- (4) 共同促进本部门绩效管理有效落地。

#### **5、员工：绩效完成者。**

- (1) 与直接上级共同制定岗位工作计划、设定绩效目标；
- (2) 确保个人绩效的完成；
- (3) 与上级共同制定个人绩效改进承诺书；
- (4) 提出个人发展规划。

## **第二章 指标/目标的设定、分解与调整**

### **第六条 指标/目标设定原则**

#### **1、指标设置遵循以下原则：**

- (1) 根据集团战略发展要求，制定集团战略考核指标。
- (2) 根据部门职责，提取部门承接考核指标。
- (3) 根据集团或部门重点规划，在下一考核期需要提升或改善之处，提取体现效果的考核指标。

#### **2、指标/目标通过指标定义、衡量尺度、目标值、评估标准和数据来源等方面进行明晰，通过权重分值的分配明确相互间的构成关系。**

#### **3、各岗位 KPI 一般为 3-7 项，单个指标权重最低不能低于 5%。**

#### **4、岗位 KPI 及部门 KPI 的单项指标得分最高不超过该项权重分。**

### **第七条 指标的类型**

#### **1、集团级指标**

(1) 年初由集团领导针对公司战略规划、营运重点的调整、内外部市场环境的分析与预测等因素，确定本年度集团级指标体系。

(2) 由人力资源与干部管理部针对各业务体系、研发体系、职能体系一级部门负责人及部分核心干部代表进行绩效访谈，根据访谈结果，提取各体系部门考核需求。

结合(1)与(2)点，提炼考核指标，由人力资源与干部管理部汇报集团总裁审批，审批通过，确定考核指标。

## 2、部门指标

(1) 各部门负责人根据集团战略、年度经营目标及年度计划，基于部门职能及相关业务流程等制定本部门年度工作计划以及部门 KPI，提交人力资源与干部管理部；

(2) 人力资源与干部管理部组织对各部门的年度工作计划及 KPI 进行研讨；

(3) 各部门负责人提交修改后的年度工作计划与 KPI，经人力资源与干部管理部审核后报总裁批准。

## 3、岗位指标

(1) 各部门负责人根据部门目标、各岗位职责等分解各岗位的年度工作计划及岗位 KPI；

(2) 经直接上级与员工共同确认后的岗位年度工作计划、岗位 KPI，交部门负责人审批后，提交人力资源与干部管理部备案。

# 第八条 指标/目标值的分解

1、经营类指标：各子公司、事业部、研发中心需在年度业绩承诺书签订后 10 个工作日内，由总经理及经营班子负责，在内部各相关部门之间进行分解并考核。指标/目标值需分解到子公司、事业部、研发中心最小单元或个人。

2、管理类指标：各子公司、事业部、研发中心需在年度业绩承诺书签订后 10 个工作日内，由总经理及经营班子负责，根据内部部门职责分工，有区别性进行分解呈现并考核。

# 第九条 指标/目标值的调整

1、针对内外部环境的变化，集团组织每年 7 月中旬对各级 KPI 进行检讨修正。

2、各部门根据实际情况确认本部门 KPI 需要调整的，由部门负责人提出书面调整方案，经人力资源与干部管理部审核，报总裁批准后执行（具体见《部门级绩效考核指标

调整申请流程》); 若需调整公司级 KPI 需报董事会批准。

### 第三章 考核内容及考核周期

#### 第十条 各层级考核内容与周期

1、被考核对象定义:

序号	类别	考核具体对象
1	总裁、总经理及经营班子	总裁、子公司、事业部、研发中心、制造中心负责人及经营班子
2	总监级	集团职能体系一级部门负责人、智能交通研究院、采购中心负责人
3	经理级	含正副部门经理
4	其他人员	主管级及以下员工

2、考核说明:

被考核对象	考核内容	考核周期	权重	考核者	评估方式	备注
总裁、总经理及经营班子	KPI	年度	100%	直接上级	《绩效评估流程》	参见《业绩承诺书》
总监级	KPI	年中①	100%	直接上级	《绩效评估流程》	参见《业绩承诺书》
		年末②	100%			
	述职	年中③	100%	评委会	现场评估	人力资源与干部管理部组织
		年末④	100%			
			年 度	$(\text{①} \times 80\% + \text{③} \times 20\%) \times 40\% + (\text{②} \times 80\% + \text{④} \times 20\%) \times 60\%$		
经理级	KPI	年中①	100%	直接上级	《绩效计划流程》 《绩效评估流程》	个人或部门KPI
		年末②	100%			
	述职	年中③	100%	评委会	现场评估	各一级部门自行组织
		年末④	100%			
			年度	$(\text{①} \times 80\% + \text{③} \times 20\%) \times 45\% + (\text{②} \times 80\% + \text{④} \times 20\%) \times 55\%$		
其他人员	KPI	年中①	100%	直接上级	《绩效计划流程》 《绩效评估流程》	
		年末②				

		年 度	①×45%+②×55%
--	--	-----	-------------

(1) 考核周期:

①如因岗位的特殊性,考核周期需调整的,由部门提出申请,经人力资源与干部管理部审核同意后,可调整,并在本部门绩效管理实施细则中说明;

②造中心员工季度考核,考核说明参照下表,考核结果由制造中心按季度提交至人力资源与干部管理部。

被考核对象	考核内容	考核周期	权重	考核者	评估方式	备注
制造中心	KPI	季度①	100 %	直接上级	《绩效计划流程》、 《绩效评估流程》	前三季度
		(Q1、Q2、Q3)				
		季度② (Q4)				第四季度， 结合年度指标
		年度	$(\Sigma \text{①}/3) \times 45\% + \text{②} \times 55\%$			

(2) 述职: 每年 7 月中旬及次年 1 月中旬由人力资源与干部管理部组织子公司、事业部、各集团一级部门部门负责人公开述职; 经理级述职由各自一级部门自行组织, 如无述职考核, 建议参考其他人员考核评分方法。

(3) 岗位兼任的部门负责人, 考核内容包含其所负责的各部门绩效指标, 权重分配需在考核期初根据实际情况确定, 报人力资源与干部管理部备案;

(4) 表格规范: 各层级的考核表单为 0A 建议模板, 相关部门可以根据实际情况提出调整方案, 经人力资源与干部管理部审核同意, 可以调整, 并在本部门绩效管理实施细则中说明;

(5) 总监级一季度及上年四季度取上年年末 KPI 考核成绩, 二三季度取年中 KPI 考核成绩。

(6) 各子公司、事业部、研发中心经理级及以下员工考核周期不得超过半年。

## 第四章 考核结果分布

### 第十一条 考核结果分布

- 1、各子公司、事业部、研发中心需分别成立绩效评估小组，并指定绩效对接人员，考核周期末由各部门绩效对接人员统计评估结果，经由绩效评估小组审核后，提交人力资源与干部管理部。
- 2、总监级以上及制造中心员工考核结果要按正态分布规律进行强制分布，以确保考核结果的合理分布以及绩效的持续改进与提升，具体分布如下：

考核等级	卓越	优秀	合格	有待改进	明显差距
	A 级	B 级	C 级	D 级	E 级
考核分数 (Q)	$95 \leq Q \leq 100$	$90 \leq Q < 95$	$80 \leq Q < 90$	$70 \leq Q < 80$	$0 \leq Q < 70$
分布比例 (%)	0—5%	20%	50—55%	20%	5—0%
绩效系数 (X)	$(Q \div 85)^2$				

- (1) 绩效考核分数区间为 0 至 100 分（上限为 100 分）。
  - (2) 根据集团整体经营状况，在每季度末，人力资源与干部管理部可申请适当调整各级分布比例，待总裁批准后通知给各部门负责人。若考核周期内，公司整体业绩计划完成率低于 80%，则 A 级/B 级分布比例各下调 50%，分别为 A（0-2.5%）和 B（10%）。
  - (3) 部门绩效系数的核算参照上表；
  - (4) 集团级绩效系数=集团级 KPI 评估实际得分÷100。
- 3、经理级（含）以下考核结果在部门范围内按下表规律进行强制分布，以确保考核结果的合理分布以及激励员工绩效的持续改进与提升，具体分布如下：

考核等级	卓越	优秀	合格	有待改进	明显差距
	A 级	B 级	C 级	D 级	E 级
分布比例 (%)	集团范围内 评 15~20 名	20%	60%	15%	5%
绩效系数 (X)	1.5	1.2	1	0.8	0.6

- (1) 各部门按照管辖下属绩效考核分数从高到低强制排列，参考分数排列情况及部门人数，强制按比例分配 B/C/D/E 绩效等级，如不符合比例，人力资源与干部管理部有权直接参考员工打分高低，经集团总裁批准后，强制修改。
- (2) 使用绩效管理细则的单元，部门考核期结束后，各部门抽取 D/E 级员工（或考核得分靠后员工），提报本单元最高负责人及经营班子进行复评，复评参考组织绩效及组

织考核期内突出贡献进行评价，根据复评结果确定员工最终绩效等级（D 或 E 级，确保 E 级员工在本单元占比 5%）

（3）绩效卓越（A 级）员工评比：考核期结束后，各子公司、事业部，研发中心及集团一级部门从 B 级员工中，抽取最优秀人员，提报集团总裁进行复评。具体说明如下：

①、绩效卓越（A 级）名额 15~20 名，具体根据集团各单元实际提报人数，综合评比确定。

②、参与 A 级评比员工，需提报当期考核 KPI 方案和《绩效 A 级员工信息表》，《绩效 A 级员工信息表》包含员工个人考核期内卓越事迹/突出贡献的陈述说明，给组织带来经济效益、成本降低、人员效率提升、管理流程优化等维度的效果，提报资料需各单元负责人签字审核。

③、复评结果为卓越级员工，当期考核结果即为 A, 当期对应绩效系数 1.5

④、当期绩效结果 A 级员工，由集团统一进行文化宣传。

（4）年度考核结果为 E 员工，当年度年终绩效奖金为 0。

（5）如未按时（人力资源与干部管理部通知的时限）完成绩效考核，则视当期绩效分数及等级为 0。

（6）分布比例调整申请：各单元应严格按照强制分布表对被考核者进行排列，但如果所在部门存在绩效优秀或对集团作出突出贡献，可由部门负责人填写《绩效分布比例调整申请表》，提报集团总裁审批，根据审批结果，重新分配比例。《绩效分布比例调整申请表》需包含部门在考核期内绩效优秀或突出贡献的陈述说明，给集团带来经济效益、成本降低、人员效率提升、管理流程优化等维度的效果。

4、绩效结果按下表中不同职位类别分开排列，均需按照分布规律进行强制分布。

序号	级别	范围
1	总监级及以上	集团内统一排列
2	经理级及以下人员	一级部门内（指：以职能体系一级部门、智能交通研究院、采购中心、高领、尚云子公司为单位）

说明：①、子公司、事业部、研发中心经理级以下人员以二级部门为统一排列范围，具体以绩效细则为准。

5、绩效分数为等级分布时的必要非充分条件，各一级部门提交的绩效等级比例应严格符合分布（销售类人员除外），不符合的，人力资源与干部管理部可以要求修正或直接修正。



## 第十二条 特殊人员的考核

- 1、当月累计出勤不满 11 个工作日的，该月绩效奖金取 0（新入职员工除外）。
- 2、半年考核人员：当期累计休假超过 22 个工作日（含）的，绩效系数参照当期实际考核结果（最高不超过 1.0），结合实际出勤率核算当期各月绩效奖金。
- 3、考核周期内岗位异动人员，按当期实际工作内容调整绩效指标及权重分配，原岗位上级为新岗位上级提供评估的参考意见，最终考核结果以新岗位上级的评估意见为准。
- 4、对于任命或晋升的人员，从任命或晋升的次月开始参与新职位绩效考核。

## 第五章 绩效奖金

### 第十三条 绩效奖金基数

绩效奖金基数以职位为基准，依职位职级和职档确定。

### 第十四条 绩效奖金核算与发放

类型	绩效奖金核算方法			发放时间	
非评估月度绩效奖金	预发评估周期绩效奖金基数 60%/非评估月数			随当月工资一起下月发放	
评估月度绩效奖金	（评估周期奖金基数剩余部分）×个人考核周期绩效系数 （备注：B 级以上人员，按照每月对应系数进行绩效回填）			随当月工资一起下月发放	
年度绩效奖金	人员类别		薪酬等级	计算方式	农历春节前
	事业部/研发中心		薪级≥1 级	年度绩效奖金基数×N×P×出勤月数÷12	
	非事业部	一级部门负责人		年度绩效奖金基数×N×K×出勤月数÷12	
		主管、经理级		年度绩效奖金基数×（N×60%+P×K×40%）×出勤月数÷12	

	主管级以下	薪级 $\geq 12$ 级		
		薪级 $< 12$ 级	年度绩效奖金基数 $\times (N \times 60\% + P \times 40\%) \times$ 出勤月数 $\div 12$	
其中： N：个人年度绩效系数（总监级及以上个人年度绩效考核方式参考第十条第 2 点, 经理级以下员工年度绩效等级分布及对应系数参考第十一条第 3 点） P：部门绩效系数（取本部门 KPI 评估得分对应系数） K：集团年度绩效系数（取集团级 KPI 评估得分对应系数） 各绩效系数核算方式参见第四章。				

备注：

- 1、年度绩效奖金：事业部人员与各自事业部 KPI 评估结果挂钩；非事业部人员根据职位、薪级的不同，分别与集团 KPI 或所在部门 KPI 评估结果挂钩。
- 2、根据《2015 年度高管团队、事业部及研发中心班子成员激励办法》相关规定已签署业绩承诺书的人员，月度/年度绩效奖金发放方式以承诺书中规定为准，可不参照上表；事业部销售类、客服类人员有其他考核办法的，可不参照上表。
- 3、各部门涉及绩效考核、激励制度等文件，需经人力资源与干部管理部、财务部审核，并报董事会考核委员会审批通过后执行。
- 4、有单独激励政策的部门/个人（已签署业绩承诺书的人员除外），不再参与公司年度绩效奖金核发。
- 5、出勤月数计算中：（1）实习生的实习期不计入出勤月数；  
（2）出勤不满月的：出勤天数达到或超过 11 个工作日的，以一个月计；未达 11 个工作日的，不计。
- 6、2016 年 12 月 15 日后入职的人员无当年年度绩效奖金。
- 7、非评估当月：1 月~5 月、7 月~11 月；评估当月：6 月、12 月。

## 第十五条 离职人员绩效奖金

- 1、在评估结果出来前离职人员，绩效奖金按非评估月度发放；否则，参照绩效结果发放。
- 2、在年度绩效奖金核发前，主动离职人员或因个人过错而被公司解除劳动关系人员不发放年度绩效奖金。

## 第六章 绩效结果应用管理

### 第十六条 绩效结果运用

- 1、员工绩效评估结果作为绩效奖金分配的直接依据，包括月度/年度绩效奖金等；
- 2、员工绩效结果作为调薪的主要参考依据，年度考核获得 A 级员工，年度优先进行调薪；  
年度绩效结果存在 D/E 级的，一年内不得调薪；
- 3、员工年度绩效结果作为岗位晋升、竞岗、岗位轮换等的重要依据；年度绩效结果 E 的员工，实行降薪降职或解除劳动合同。
- 4、员工当年绩效结果至少有一次为 A/B 级且无 D/E 级的，可参与集团年度评优活动；
- 5、员工年度绩效结果作为绩效提升和培训计划的主要依据。
- 6、员工个人绩效考核结果，需在本单位 OA 门户公开公示。

### 第十七条 绩效结果股权激励运用

- 1、员工个人年度绩效结果及员工所在子公司、事业部、研发中心以及集团一级部门年度绩效结果,作为员工参与集团股权激励解锁个人考核条件。具体考核条件及对应解锁比例情况如下表：

序号	绩效条件	综合评定	解锁比例
1	组织得分 $\geq 80$ ，个人年度绩效等级 A/B	优秀	100%
2	①组织得分 $\geq 80$ ，个人年度绩效等级 C； ②组织得分 $< 80$ ，个人年度绩效等级 A/B；	良好	100%
3	①组织得分 $< 80$ ，个人年度绩效等级 C； ②组织得分 $\geq 80$ ，个人年度绩效等级 D；	合格	80%
4	①组织得分 $\geq 80$ ，个人年度绩效等级 E； ②组织得分 $< 80$ ，个人年度绩效等级 D/E.	不合格	0%

说明：1）组织得分即员工所在子公司、事业部、研发中心、集团一级部门当年度业绩

承诺书 KPI 得分。

2) 当年度考核只适用于当年解锁部分, 若员工个人综合评定不合格, 则当年股权公司实行回购。

## 第七章 数据采集管理

### 第十七条 数据统计周期

数据统计周期: 以自然月为统计周期

### 第十八条 数据提交时间

序号	提交时间	提交内容	对应流程及表单
1	考核期首月 5 日	各岗位提交绩效计划 (总监级及以上人员除外)	《绩效计划流程》
2	下考核期首月 5 日	绩效评估流程归档 (参与当期考核的所有人员)	《绩效评估流程》
3	下考核期首月 10 日	人力资源与干部管理部统计与整理考核结果, 提交总裁审批	

说明:

①如遇休息日或法定节假日, 数据提交时间顺延。②各部门提供经审核的终稿考核相关数据, 最终以人力资源与干部管理部邮件、公司内部通讯工具或 OA 公告时间为准。

### 第十九条 数据审核

- 1、数据统计部门数据统计责任人对相应数据进行统计计算, 部门负责人审核确认; 如被考核部门对数据有任何疑义, 由被考核部门与数据提供部门沟通、确认。
- 2、人力资源与干部管理部在进行绩效统计和汇总时, 以数据统计部门确认的数据为准。

### 第二十条 数据管理负激励

- 1、凡未及时上报数据的, 对数据直接统计人员和部门负责人予以负激励 50 元/天和 100 元/天; 具体由数据使用部门提出, 人力资源与干部管理部核实后予以执行。
- 2、凡未及时提交考核结果的, 人力资源与干部管理部按以上计算方式对部门负责人进

行负激励。

- 3、指标统计出错，每个错误给统计人员 50 元和部门负责人 100 元的负激励。
- 4、弄虚作假者，根据情节予以责任人员和部门经理予以 500 元以上至全部绩效奖金负激励，并按公司管理规章处理。情节严重的，撤销当事人行政职务或解除与当事人的劳动合同。

## 第八章 绩效档案管理

### 第二十一条 绩效档案修改与查阅

- 1、原则上绩效记录不得修改，若需修改或重新记录，需由当事人签字确认。
- 2、员工可以查阅自己的绩效记录，其他各级人员如因工作需要记录查阅的，需经员工所在一级部门负责人及人力资源与干部管理部总监批准。

### 第二十二条 绩效档案保存

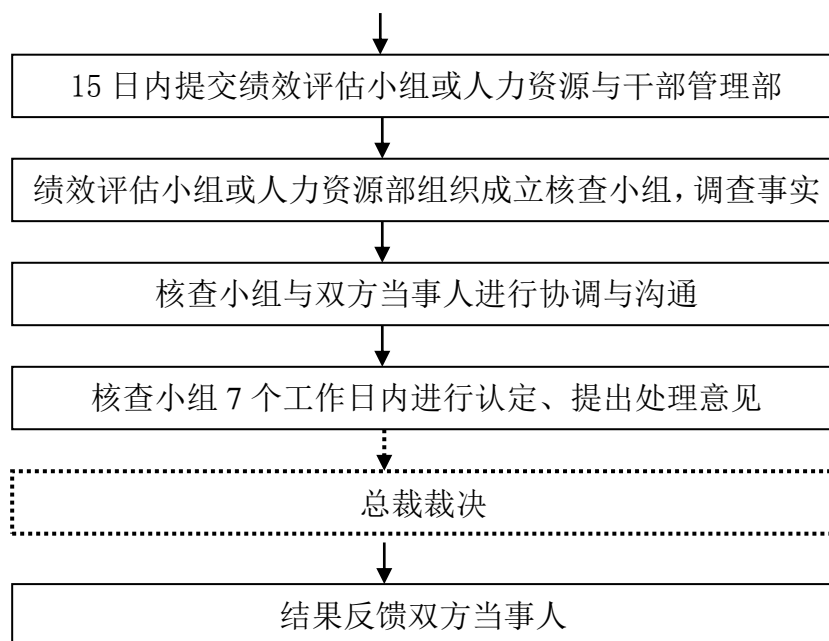
- 1、各部门在绩效管理全过程建立并保存相关绩效记录，人力资源与干部管理部建立员工绩效考核档案。
- 2、绩效档案的保存期限为十年；对于超过保存时限的文件和记录，由人力资源与干部管理部相关人员统一销毁。

## 第九章 绩效申诉

### 第二十三条 个人申诉

- 1、个人申诉：员工个人对于绩效评估结果有重大疑义的，可以通过相关的途径进行申诉。
- 2、具体流程如下：

申诉人填写《员工绩效申诉/内部投诉表》
---------------------



## 第二十四条 内部投诉

- 1、 当由于其他部门消极不作为或恶意作为而导致本部门指标不能完成时，部门有权提出内部投诉。如果内部投诉成立，则可以将本部门的考核责任转嫁到影响指标完成的责任部门。
- 2、 内部投诉程序同上。

## 第十章 附则

### 第二十五条 修改与解释权

本制度的修改与解释权归人力资源与干部管理部。

### 第二十六条 有效期

本制度有效期为 2016 年 1 月 1 日至 2016 年 12 月 31 日。

### 第二十七条 附件

附一：《通信事业部绩效管理实施细则》

附二：《平安城市与智能交通事业部绩效管理实施细则》

附三：《研发中心绩效管理实施细则》

附四：《讯美电子科技有限公司绩效管理实施细则》

附五：《绩效 A 级员工信息表》

附六：《绩效分布比例调整申请表》

主题词：2016 年 绩效管理 制度

---

主送： 集团总部各部门、事业部、子公司

---

抄送： 董事长、总裁、副总裁

---

拟写：人力资源与干部管理部  
高新兴科技集团股份有限公司

审核：

批准：

2016 年 04 月 25

