

诺优信息技术（上海）有限公司

诺优人字 2022 第（10）号

绩效管理制度

第 1 条 宗旨和目的

1. 本制度是诺优依据自身实际情况订立的管理制度之一；
2. 通过确定公司和职位的关键绩效因素，以责任结果为导向，建立员工绩效管理体系，使公司实际经营管理行为与战略目标统一，员工绩效与组织绩效统一，通过员工绩效的持续提高带来公司绩效的不断改进，增强公司的核心竞争力，促进诺优经营效率的提高和维持，促进经营目标的达成；
3. 在绩效与公司战略、目标和价值观之间建立清晰的联系，客观评价员工的工作状态和工作产出，为浮动薪酬发放、年度综合评定、薪酬分配、晋升与调配等公平的竞争机制积累数据，为人事管理与开发提供准确的员工绩效信息，挖掘个体潜能，促进诺优人力资本增值；
4. 建立规范的绩效沟通与反馈机制，向员工反馈绩效评价和对比信息，为员工改进绩效提供指导和帮助，同时激励员工不断学习，自我管理。

第 2 条 适用范围

本办法规定的考核对象为全体正式员工，提成制员工和试用期员工的考核，不属于本制度范围，另有具体规定。

第 3 条 绩效考核要素

1. 员工层考核要素包括：业绩、价值观。业绩包括业务目标、个人发展目标。
业务目标：每位员工根据所从事岗位工作性质、职责和团队年度工作目标的要求，在管理者的指导和帮助下制定个人的业务目标。
个人发展目标：每位员工可设置个人的发展目标并制定个人发展计划，不断提高自己的工作能力，支持业务目标的达成。
2. 管理层业绩目标中增加管理目标，并单独考核领导力。

管理目标：管理者需设置管理目标，从而关注团队建设、下属培育，培养领导能力，支持业务目标的达成。

第4条 绩效管理中的角色责任

各级管理者，尤其是各职位的直接管理者，作为绩效管理和绩效考核的责任主体，必须强化对绩效管理与绩效考核的观念，包括：

1. 员工的业绩就是诺优的业绩；
2. 各级管理者是员工责任的最终承担者，对员工的工作业绩进行公正地评估，确定员工的绩效考核等级，为员工的业绩达成提供必要的支持。

人力行政中心作为绩效管理和绩效考核的统筹管理部门，负责：

1. 考核体系建设，包括制度、流程、工具表单等；
2. 组织实施绩效管理和绩效考核，收集、统计绩效考核结果；
3. 监管各级管理者的绩效管理工作，处理员工对绩效考核结果的意见申诉。

第5条 绩效考核周期及方式

1. 月度考核

每月5号前完成上月的月度绩效考核，考核工具为《诺优月度绩效考核评分表》。

2. 季度考核

各季度结束后十日内完成当季度考核结果及下个季度目标设定。季度考核工具为《诺优季度绩效考核评分表》。

3. 半年度考核

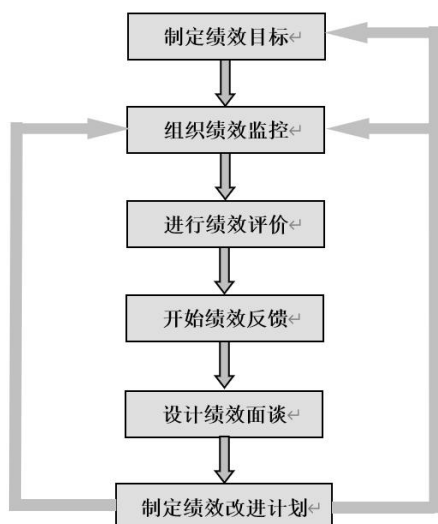
七月和次年一月完成，考核方式为管理人员及部分员工360度评价。

4. 年终考核

次年一月内完成，考核要素包括但不限于个人年度述职及业绩、能力、潜能等，由员工主管领导、同级同事及下属对其进行全面评价。

第6条 季度绩效管理程序

绩效管理与绩效考核是一个不断循环往复的过程，其基本程序为：



1. 制定绩效目标

各级管理者确认团队成员的季度目标，并确定每项目标的权重，将考核表呈报上级主管认定后，统一交至人力行政中心备案。

1) 目标类型：

KPI：定量，结果，设置门槛值、目标值、挑战值。挑战值非必须设置。

GS - Goal Setting：定性，过程，描述工作预期。

KPI + GS 指标，可包含财务、客户、内部运营、学习发展四个方面。

2) 目标设定原则：

体现最重要的贡献、涵盖关键任务领域、目标上下左右对齐、目标总计不超过 10 个、遵循 SMART 方法。

2. 绩效辅导与反馈

管理者必须在团队成员绩效形成过程中予以有效的指导，并把其在业绩形成过程中存在的良好的表现、突出的问题及指导，如实随时记录，以便为实施绩效管理积累客观依据。《员工手册》第七章奖惩条例也将作为绩效考核依据之一。

1) 月度绩效回顾辅导

各级管理者对本团队月度目标完成情况进行月度回顾总结，并对成员工作中存在问题以非正式的方式进行辅导，促进团队成员的季度目标达成。

如果月度目标完成度很低，人力行政中心以邮件做正式警示。

2) 季度绩效总结反馈

各级管理者对本团队季度绩效完成情况进行考核结果的反馈沟通，考核结果经成员确认后，由人力行政中心以邮件做正式告知。

3. 绩效考核

各级管理者将季度考核的结果，经上级主管核准后报人力行政中心，以便进行必要的调整。

1) 评价结果等级量表

等级	定义	描述
S	非常出色的贡献者	取得杰出的成果；业绩明显高于其他（同级别/工作性质）同事。超出或有时远远超出绩效目标；为他人提供极大的支持和帮助并表现出其职能岗位所需的各项能力素质。
A	高于平均的贡献者	工作范围和影响力超越其工作职责；绩效表现超过大多数同事，有发展的眼光及影响力。总是能达到或有时超出绩效目标；为他人提供有力的支持和帮助并表现出其职能岗位所需的各项典型能力素质。
B	符合期望的产出者	始终稳定地实现工作职责；基本能达到或有时超出绩效目标；为他人提供相应的支持和帮助并表现出其职能岗位所需的各项技能。
C	基本符合期望的产出者	基本稳定地实现工作职责；有时达不到绩效目标；偶尔可以为他人提供相应的支持和帮助。
D	需要改进提高的产出者	与他人相比，不能充分执行所有的工作职责，或者虽执行了职责但水平较低或成果较差。
E	不能令人满意的	不能证明其具备所需的知识和技能，或不能利用所需的知识和技能；不能执行其工作职责。

2) 评分系统

级别	业绩（分）	价值观
S	≥100	作为模范，影响和带动他人去认可和实践价值观。
A	[90 , 100)	能做典范，但缺乏一定的号召力。
B	[80 , 90)	正常做到。
C	[70 , 80)	偶尔做的不够。
D	[60 , 70)	经常做不到。
E	<60	基本做不到，甚至出现背离。

业绩评估和价值观评估取低级别作为定级结果。

4. 考核结果

绩效工资 = 绩效工资基数 * 评价结果对应系数

等级:	S	A	B	C	D	E
绩效工资系数	$X + 0.3$ (1.3 ~ +∞)	$X + 0.3$ (1.2 ~ 1.3)	1.0	$X + 0.1$ (0.8 ~ 0.9)	$2 * X - 0.6$ (0.6 ~ 0.8)	0

其中系数计算公式如下：（X 为绩效分/100）

当月内工资按考核后的绩效工资发放。

职级为 P1-P3、T1-T3，绩效工资占月度薪资总额的 10%；

职级为 P4\5、T4\5、M1\2，绩效工资占月度薪资总额的 15%；

职级为 P6\7、T6\7、M3\4，绩效工资占月度薪资总额的 20%。

（具体参照《职级和薪酬宽带表 V2.0》）

5. 考核结果应用

1) 人力行政中心为每位员工建立考核档案，考核结果将作为季度奖金发放、项目奖金发放、月/年度评优、晋升、降级、淘汰、员工福利、辞退等的重要依据。具体依相关制度规定执行。

2) 晋升、降级或淘汰

连续 2 次评级为 S 或 A，有资格进入晋升评估流程，晋升评估结果包括：调薪调级、调薪不调级，调级不调薪。晋升需做述职报告。

有 1 次评级为 D，年终免调薪调级机会。

有 2 次（含）以上任一周期的考核评级为 D 或 1 次（含）以上任一周期的考核评级为 E 的，公司有权与其解除劳动关系，并不支付任何补偿或赔偿金。

第 7 条 其他

本制度解释权在人力行政中心。

本制度已经公示，自颁布之日起生效，修改时亦同，原有相关规定同时废止。

诺优信息技术（上海）有限公司

2022 年 11 月