

## 祖龙绩效管理政策

### 一、目的

为了建立公司的长期竞争优势，将公司发展策略与员工的工作目标相结合，确保公司长期、短期目标的实现；同时，为员工设定阶段性工作目标，对其工作表现进行及时的清晰的反馈并予以适应的奖惩；考核员工的能力，提出能力发展建议，提高其将来的工作表现，以不断提升企业核心竞争力。

### 二、适用范围

已经通过试用期的正式员工。

### 三、绩效管理介绍

绩效管理是一种系统性的过程，借以指引、评估、发展、激励和奖励员工的表现，从而支持公司的战略性发展，公司鼓励管理者与员工阶段性进行绩效交流，并定期统一安排全公司范围内的阶段性评估。

### 四、绩效管理责任分工

1. 人力资源部负责政策的制定、宣传、培训、释疑以及绩效表格文档管理等工作。
2. 各部门负责人负责部门目标的设定、分解、有效执行及定期追踪，对部门业绩达成负责。
3. 员工个人要积极地参与到个人的绩效评估过程当中，与主管共同制定自己的工作目标，回顾自己的工作表现，做出能力发展计划并自觉执行。
4. 下属的直接主管负责下属的绩效管理工作：为下属制定工作目标，评估下属的工作表现、行为表现及贡献指标，针对下属的能力评估结果提出能力发展建议，并督促下属执行能力发展计划。
5. 技术委员会成员，监督整个评估过程与结果的公正性。
6. 所有的目标设定及评估均需员工与主管，及一级部门负责人的书面认可。

## 五、绩效管理周期

按照年度开展绩效管理，月度进行绩效成绩反馈。

## 六、绩效管理流程

1. 绩效管理由 4 个步骤组成：目标设定、月度反馈、绩效评估、结果应用。
2. 公司每年 Q1 完成当年度目标设定与上年度绩效评估工作。

## 七、目标设定

1. **主要工作职责：**由主管与员工双方根据员工所在的岗位的具体要求而定，一般只需列出 3-5 项主要工作职责。
2. **权重：**突出显示每项工作职责在该员工所承担的全部工作内容中的重要性，用百分数表示，一般要在 10% 以上。
3. **目标/行动方案及要求时限和衡量标准：**指为完成每项主要工作职责，员工所需执行的行动方案及相应目标，在这一部分须遵循"SMART"原则：
  - (1) SPECIFIC ACTION 明确的行动方案
  - (2) MEASURABLE 可衡量的：最好列出数量化的目标，以便于评估
  - (3) ATTAINABLE 可实现的：目标要有可行性，经过员工的努力是可以实现
  - (4) RELEVANT TO KFA 相关性：与主要工作职责相关
  - (5) TIMEBOUND 有时限要求的：每一项"行动方案"都要注明完成时限
4. 工作行为表现按照每年公司的发展和企业文化侧重点，设置相应的内容和描述详尽的标准同样经过自评和主管评估。
5. 其中工作目标的完成结果占绩效评估总结果的 70%，工作行为表现占绩效评估总结果的 30%。

## 八、绩效反馈

1. 每月员工主管需对员工当月工作完成情况，给予绩效反馈成绩。
2. 绩效反馈成绩需部门邮件告知员工或由员工及主管签字确认。

3. 如当月绩效反馈成绩低于 90 分，需部门、HR 与员工共同进行绩效面谈，签订绩效改进计划书，并给予员工一个月改善期，如改善期仍未达到标准，则参照劳动合同法中关于非过错性解除劳动合同关系的条款执行。

## 九、绩效评估

1. **内容：**绩效评估分为 3 个步骤：个人评估，主管评估及等级评估。
2. **个人评估：**员工个人先针对目标设定中的各个行动方案，列出自己的工作成果及目标完成情况，以及每项方案完成的时间，如需要，准备适当的辅助材料，书写的详细程度要求员工与主管双方能够清楚即可。
3. **主管评估：**与员工面谈，针对每个行动方案，参考员工自评情况，主管可在"数量"、"质量"、"时间"和"复杂度"等方面进行评估。
4. **行为评估：**员工与其直接主管共同回顾员工的工作行为表现，进行评估。
5. **绩效改进计划：**通过月度绩效成绩反馈及年度绩效结果，主管与员工针对员工的不足进行分析，制定改进和发展计划，就计划的执行情况和员工的能力发展情况给与评价，为下一阶段的能力发展奠定基础。如月度绩效反馈成绩低于 90 分或年度绩效结果为 D，必须签订书面绩效改进计划书，其他情况可口头进行。
6. **评估绩效分数：**
  - (1) 在每项主要工作职责下的所有行动方案/目标都被评估之后，主管和员工一起对该工作职责项做出评估分数，满分 150 分，分为 5 级：
    - a) 130-150：特别优秀，成绩卓著
    - b) 110-129：超出期望，令人满意
    - c) 90-109：满足期望，可以接受
    - d) 80-89：期望之下，需要改善
    - e) 80 以下：不可接受
  - (2) 在所有的的主要工作职责，工作行为表现分别得出评估分数后，用加权平均法方式，计算出总计评估分数
  - (3) 员工与其直接主管就绩效分数达成一致并经过一级部门负责人确认，员工对评估结果的任何质疑可以反馈给人力资源部协调解决。

## 7. 绩效等级与分配

(1) 绩效考评的结果将按分数高低划分等级：

- a) A 级：卓越；（一般为 130-150 分）
- b) B 级：优秀（一般 110-129 分）
- c) C 级：良好（一般为 90-109 分）
- d) D 级：有待改进（一般为 80-89 分）
- e) E 级：不合格（一般为 80 分以下）

(2) 每部门每次绩效评估结果等级采取硬性比例，原则上允许不超过 5% 的浮动，超过 5% 的情况，要列明原因，并由公司 CEO 批准：

评估结果	A	B	C	D	E
年度比例	10%	20%	60%	5%	5%

(3) 主管与每个人的面谈评估只评估分数，对本部门所有员工都做出绩效分数之后，再确定本部门员工的绩效等级。

## 十、绩效评估的结果

- 1. 绩效评估结果与薪酬挂钩：**每年公司根据社会发展状况，根据相关行业的各个职位的薪资调查结果和上年度公司业务业绩结果，结合个人绩效评估结果，并比较员工当前的基本薪资水平，提出基本薪资的调整建议。
- 2. 月度绩效反馈成绩与季度评优挂钩：**公司每季度会进行优秀员工评选，根据当季度三个月绩效反馈成绩提名候选人，由评委会最终决议，具体参见评优方案。
- 3. 改善期与辞退：**月度绩效反馈成绩低于 90 分的员工或年度绩效评估结果为 D 的员工，将给予其一个月改善期，如改善期仍未达到标准或年度绩效评估结果为 E 的员工，则参照劳动合同法中关于非过错性解除劳动合同关系的条款执行。
- 4. 员工的晋升与职业发展：**对于业绩突出的员工将在培训、晋升和职业发展方面获得更多的机会。对于绩效结果较差的员工，主管应给予其提醒，并予以相应的辅导。

## 十一、附录

《员工绩效评估表》

《绩效改进计划书》

绩效改进计划书			
姓名：	员工编号：		入职日期：
所在项目：		所在部门：	
当月绩效反馈成绩（上年度绩效评估结果）：			
当月主要工作职责与目标完成情况（上年度主要工作职责与目标完成情况）：			
分析工作中不足：			
制定下一步工作改善计划：			
工作改善完成意见与建议：			
最终处理意见：（根据祖龙绩效管理政策，月度绩效反馈成绩低于 90 分的员工或年度绩效评估结果为 D 的员工，将给予其一个月改善期；如改善期仍未达到标准或年度绩效评估结果为 E 的员工，则参照劳动合同法中关于非过错性解除劳动关系的条款执行）			
员工签字	部门签字：	HR 签字：	CEO 签字：
日期： 年 月 日	日期： 年 月 日	日期： 年 月 日	日期： 年 月 日