**KPI**

**绩**

**效**

**考**

**核**

**制**

**度**

202X/1/25

KPI绩效考核制度

**◆《考核内容 》**

**第1条  绩效考核指标主要包括以下三方面：**

(一)  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以及工作职责的履行情况。业务部门的工作业绩考核实行月度、半年和年度考核，职能部门的工作业绩考核实行季度、半年和年度考核。

(二)  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各项知识和技能。工作能力考核实行年度考核。

(三)  工作态度考核指标：指各岗位员工对所从事工作的认知程度以及为了完成工作愿意付出的努力程度。工作能力考核实行年度考核。

**第2条   工作业绩考核**

1. 业绩考评是对员工当期履行职务职责或对工作结果的考评，它是对组织成员工作贡献程度的衡量和评价，直接体现出员工在企业中的价值大小，是绩效考评的核心内容，业绩考评即KPI（Key Performance Index，即关键业绩考评）。

 (二) KPI确定方法

①   确定KPI应以岗位职务说明书为基础，详细了解该岗位工作内容并找出主要工作。

②   在能够反映被考评人的所有评价指标中，选择最重要的3-5个最能反映出被考评人业绩的评价指标作为KPI指标。

③   选择KPI的原则：一是对工作业绩产生重大影响的工作内容，二是占用大量工作时间的工作内容。

**第3条  工作能力考核**

(一)  对工作能力的考核是综合考虑本年度被考核者在工作中反映出的各项能力指标，参考能力指标打分标准与能力辅导卡记录，并通过对比相同岗位其它员工的能力表现最终确定该员工的能力指标得分。

(二)  能力指标打分标准分为五等，打分标准的更改须经绩效管理领导小组决定。

(三)  满分为100分，通过5项能力指标权重分配最终确定该员工本年度能力考核结果。

**第4条  工作态度考核**

(一)  对工作态度的考核是综合考虑本年度该员工在工作中各项态度指标的表现，并通过对比相同岗位其它员工的态度表现最终确定该员工的态度得分。

(二)  态度指标打分标准分为五等，打分标准的更改须经绩效管理领导小组决定。

(三)  满分为100分，通过5项工作态度权重分配最终确定该员

工本年度工作态度考核结果。

**第5条  年度考核内容权重分配**

在对各模块员工进行考核时，工作业绩、工作能力和工作态度考核指标所占的权重如下表所示（注：部门负责人包括部门长、业务经理，下同）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 名称 | 工作业绩权重 | 工作能力权重 | 工作态度权重 |
| 业务部门负责人 | 80% | 10% | 10% |
| 职能部门负责人 | 60% | 20% | 20% |
| 业务部门员工 | 70% | 15% | 15% |
| 职能部门员工 | 50% | 20% | 30% |

**◆《考核对象与周期** **》**

**第6条   根据公司员工工作层级和工作性质的不同，被考核者主要分为四个模块(如下表所示)，**不同的模块将采用不同的考核指标和考核周期。

|  |  |
| --- | --- |
| 模块 | 考核对象 |
| 业务部门负责人 | 业务部门的总经理、总监、业务经理、业务主管、组长 |
| 职能部门负责人 | 业务部门的总经理、总监、业务经理、业务主管、组长 |
| 业务部门员工 | 业务部门负责人一下各级员工 |
| 职能部门员工 | 业务部门负责人一下各级员工 |

**第7条  绩效考核周期分为月度、季度和年度，如下表所示：**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 周期 | 考核内容 | 考核对象 |
| 月度 | 工作业绩 | 业务部门各岗位 |
| 季度 | 工作业绩 | 职能部门各岗位 |
| 半年度 | 工作业绩 | 各部门所有岗位 |
| 年度 | 工作业绩、工作能力、工作态度 | 各部门所有岗位为 |

**第8条   考核时间安排**

(一) 月度考核一年开展12次。考核时间为从每月最后一天开始的7个工作日。

(二)季度考核一年开展四次。

第一季度考核时间为从3月31日开始的7个工作日内； 第二季度考核时间为从6月30日开始的7个工作日内；

三) 半年度考核随第二季度考核一同开展。年度考核一年开展一次。考核时间是本年12月31日—次年1月20日。

**◆《绩效考核的组织保障》**

**第9条  绩效考核的组织者**

(一)   各部门负责人的考核由办公室负责组织和汇总提供数据。 (二)   员工层的考核由被考核者所在部门负责组织、实施，办公室负责监督、指导。

(三)   办公室的考核由其主管领导负责。

**第10条  考核执行者**

(一)   工作业绩考核中，考核执行者为被考核者的直接上级，部门正职的考核成绩为部门副职的考核成绩。

(二)   工作能力考核中，考核执行者为被考核者的直接上级，部门副职的考核者为部门正职。

(三)   工作态度考核中，考核执行者为被考核者的直接上级，部门副职的考核者为部门正职。

**◆《绩效考核流程》**

**第11条  月（季）度绩效考核流程**

(一) 每月（季）结束后的第一个工作日开始，办公室组织、指导各级绩效考核人收集考核信息，相关信息提供方须在二个工作日内提供考核所需信息。

(二) 第三个工作日开始，绩效考核人在取得考核数据或软指标相关工作总结报告后，根据硬指标计算公式或软指标考核标准确定被考核人各项业绩指标考核得分。

(三) 绩效考核人将各被考核人业绩指标考核得分与被考核人进行充分沟通，了解被考核人对考核结果的反馈意见，并在办公室的指导下进行调整、修正，由部门汇总调整后的考核结果，报办公室。被考核人对考核过程或考核结果有异议的，按照绩效申诉程序向办公室提出申诉，办公室负责按照绩效申诉程序处理申诉。

(四) 办公室调整汇总后的考核结果附加对特殊情况的处理意见（如奖励或处罚）向公司绩效管理领导小组汇报。

(五) 公司绩效管理领导小组将审批后的考核结果和特殊情况的处理结果转办公室，办公室根据考核结果确认情况计算各岗位奖金发放数量，并将结果上报公司绩效管理领导小组同时负责将审批结果通知各考核人。各部门将考核结果通知给被考核人，被考核人对考核结果有异议的，按照绩效申诉程序向办公室提出申诉，办公室负责按照绩效申诉程序处理申诉。被考核人对考核结果确认之后，与其直接上级进行今后业绩提升的双向沟通。

(六) 绩效管理领导小组将审批后的考核结果汇总表和各岗位奖金发放表转交办公室，办公室向各部门确认发放奖金并将相关资料统计存档。全部工作应在七个工作日内完成。

**第12条   年度绩效考核流程**

(一)  当年的最后一个工作日，绩效管理领导小组组长召集小组成员参加绩效考核动员会，宣布年度绩效考核工作正式开始。

(二)  各岗位员工的年度工作业绩考核，采用年度平均值法，即计算该岗位员工当年各月（季）度业绩考核各项指标成绩的算术平均值；对于个别有特殊情况的岗位员工可进行补充考评。从上一年度最后一个月（季）度考核工作结束之后，下一年度第八个工作日开始，绩效考核人在汇总完成日常考核数据和其他考核相关数据后，确定被考核人各项业绩指标考核得分。

(三)  完成年度业绩考核成绩的计算之后，从第九个工作日开始，由被考核人的直接上级就被考核人本年度工作能力和工作态度进行综合考核，最终得出被考核人本年度工作能力、工作态度的考核得分。 (四)  绩效考核人将业绩、能力、态度考核结果和被考核人进行双向沟通，在沟通过程中将就本次考核成绩与被考核人充分交流，提出被考核人本年度工作进步与不足；并就下年绩效计划内容调整事宜与被考核者进行充分沟通。被考核人对考核结果有异议的，按照绩效申诉程序向办公室提起申诉。

(五)  绩效考核人根据不同岗位业绩、能力、态度的权重设置，计算出绩效总分，并根据考核结果加注职级调整建议，由部门汇总后报办公室。

(六)  办公室负责汇总各部门绩效考核评分结果和绩效计划调整意见，对考核结果进行调整、修正，对于需奖励或处罚的情况提出处理意见，并将最终计算结果和附加意见上报绩效管理领导小组。 (七)  公司绩效管理领导小组将审批后的考核结果和特殊情况处理结果转办公室，办公室负责将审批结果通知各考核人。各考核人将审批结果反馈给被考核人，被考核人确认考核结果之后，再由考核人将汇总的确认结果上报办公室。被考核人对审批结果有异议的，按照绩效申诉程序向办公室提起申诉。

(八)  办公室根据确认后的审批结果计算各岗位奖金发放数量，提出岗位工资调整和职级调整处理意见，并将结果和处理意见上报公司绩效管理领导小组。

(九)  绩效管理领导小组将审批后的考核结果汇总表和各岗位奖金发放表转交办公室，办公室向各部门确认发放奖金并将相关资料统计存档。

(十)  绩效管理领导小组组织下年度绩效计划、考核指标调整方案讨论会与员工职级和岗位工资调整讨论会，小组成员在会上提交调整方案和调整意见，经讨论通过后交付人力资源备案。

(十一)  办公室根据绩效管理领导小组的意见，调整各岗位职级与其岗位工资。

**◆《考核结果的计算 》**

第13条   部门考核结果的计算：

(一) 业务部门月度考核成绩=部门月度绩效计划考核得分±单项加减分

(二) 职能部门季度考核成绩=部门季度绩效计划考核得分×调整系数±单项加减分 调整系数见附件。

**第14条   员工考核结果计算 (一) 业务部门绩效考核结果计算**

①   业务部门月度考核成绩 = 本岗位月度工作业绩考核得分。 ②   业务部门半年度绩效考核得分 = Σ上半年6个月工作业绩考核得分÷6。

③   业务部门年度考核成绩 = 本岗位年度平均工作业绩考核得分×70% （80%）+ 本岗位全年工作能力的考核得分×15%（10%）+本岗位全年工作态度考核得分×15%（10%）。 括弧内为业务部门负责人的权重。 (二) 职能部门绩效考核结果计算

①   职能部门季度考核成绩 = 本岗位季度工作业绩考核得分。 ②   职能部门半年度考核成绩 =Σ2个季度工作业绩考核得分÷2。 ③   职能部门年度考核成绩 = 本岗位四个季度平均工作业绩考核得分×50%（60%） + 本岗位全年工作能力的考核得分×20%+本岗位全年工作态度考核得分×30%（20%）； 括弧内为职能部门负责人的权重。

第15条   部门的考核成绩即为部门负责人的业绩考核成绩，部门长、副部门长成绩相同。

第16条   考核结果按得分的多少划分为“优秀”、“及格”、“差”三个等级

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 等 级 | 分 值x | 总体表现 |
| 优秀 | x≥80分 | 工作绩效经常超越本职位常规标准要求，具有下列表现：在规定的时间之前完成任务，完成任务  的数量/质量等大大超出规定的标准，得到相关  部门的高度评价 |
| 及格 | 60≤x＜80分 | 工作绩效基本维持本职位常规标准，通常有下列  表现：偶有小的疏漏，有时在时间、数量/质量  上达不到规定的工作标准，偶尔有接到相关部门  的投诉 |
| 差 | x＜60 | 工作绩效低于常规本职位工作标准的要求，通常具有下列表现：工作出现大的失误，或在时间、  数量、质量上达不到规定的工作标准，经常有投  诉发生 |

◆**《绩效考核结果的反馈 》**

第17条   在考核过程中，直接上级有责任与被考核者就被考核者的工作业绩、工作能力、工作态度的评价结果进行沟通、确认，并协商确定被考核者今后工作的改进方向与改进方法。

第18条  在考核过程中，员工如认为受到不公平对待或对考核结果感到不满意,有权在考核期间或知道考核结果5个工作日内直接向办公室提出申诉。

第19条   员工向办公室申诉时需要以书面形式提交申诉报告，办公室负责将员工申诉统一记录备案。

第20条  申诉处理程序：

(一) 办公室与申诉人核实后，由办公室总经理对其申诉报告进行审核；

(二) 办公室总经理根据实际情况决定是否召开由申诉人的考核者即其直接上级、考核者的上级以及办公室总经理组成的申诉评审会，申诉人参加申诉评审会议进行申诉；

(三) 如果员工申诉内容属实，申诉评审会需组织对申诉人重新考核，此次考核结果为最终考核结果；

(四) 申诉评审会需调查考核者在对被考核者的考核过程中是否存在不公平现象，如果发现考核者确有不公平行为，公司将采取相应处罚措施，并将考核者不当行为在公司对其的考核结果中反映； (五) 申诉评审结果在申诉评审会结束后由办公室总经理确认，办公室、考核者、申诉人分别留存一份评审结果。

第21条  办公室须在申诉评审会结束后2个工作日内完成重新考核工作并将考核结果反馈给申诉人，若申诉人在接到考核结果后5个工作日内未向公司绩效管理领导小组提交要求二次评审的书面报告，办公室将视作申诉人接受申诉评审会的考核结果。

第22条  对申诉不属实的，办公室须向申诉人做出必要解释，消除误会，澄清事实。

第23条  对假借申诉蓄意制造事端，无事生非、挑拨离间、陷害他人的，其行为将不被认定为申诉，同时公司将给予当事人严厉处罚。

第24条  任何人不得以任何借口对申诉人进行打击报复；若发现对申诉人进行打击报复的情况，公司将对参与打击报复的相关人员采取严厉处罚。