## 绩效管理制度

**一、考核目的**

为规范公司绩效管理工作，通过对公司战略目标的建立、分解，确保公司各部门、各项目以及员工的工作活动及成果能够与公司的战略目标保持一致，激励员工持续改进工作、不断提高员工的工作能力和素质，实现公司战略目标，特制定本制度。

**二、适用范围**

本制度适用于公司所有员工。

**三、考核原则**

1、以结果为导向原则：即强调经营、管理和工作的结果；

2、公开原则：考核的操作方法、考核结果对被考核对象公开；

3、真实性原则：绩效考核要求公平、公开、透明，坚持以事实、数据、实物和制度为依据，力求考核事实清楚、数据准确、奖罚合理、否决适度；

4、开放沟通原则：在整个考核过程中，考核者和被考核者要开诚布公地进行沟通与交流，考核结果要及时反馈给被考核者，肯定成绩，指出不足，并提出今后应努力和改进的方向。

**三、考核机构及职责**

为了加强对绩效考核工作的推进落实，保证绩效考评结果的科学、合理、公正、公平，经公司研究决定，成立绩效考核工作小组，具体分工如下：

1、考核小组成员：

成 员：总经理、各部门第一负责人

职 责：负责审定各项考核制度和工作方案，批准实施；

负责组织协调解决考核过程中出现的重大问题；

负责审批核准考核结果。

2、由行政人事部具体承办，各部门第一负责人协办，部门对考核持不同意见可直接向行政人事部提出书面申请，由考核小组协商处理。

承办小组职责：负责组织制定公司《绩效管理制度》并组织全体员工认真学习贯彻

执行；负责组织公司年度《经营管理目标》、建立《部门目标管理》的制定及汇总工作；负责指导、协调、检查公司各部门、各项目绩效管理工作；负责公司全体员工的绩效管理、考核奖惩和相关资料整理归档工作；

3、公司各部门、各项目第一负责人为所属单位绩效管理的第一责任人

职 责：负责拟定所属单位绩效考核指标；负责所属员工绩效考核工作，并定期修改、完善员工绩效考核指标；负责考核过程的监督、考核结果的审核工作；每阶段考核结束后负责员工的绩效反馈面谈工作，并帮助员工制定绩效改进计划；配合公司行政人事部做好绩效巡查工作及落实绩效改进事项，形成闭环。

**四、考核对象、内容、周期、工具、实施主体及考核结果运用**

1、考核对象分为:组织绩效考核、岗位绩效考核，其考核内容、周期、工具及考核用表如下：

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **被考核对象** | | **考核内容** | **考核 周期** | **考核 工具** | **考核用表** | **考核实施主体** | **考核结果运用** |
| 组织 绩效  考核 | ①各公司  ②各项目 | 公司、部门目标管理与关键业绩指标 | 季 | MBO KPI | 《季度绩效考核表》 | 由公司考核小组负责组织实施 | 1、考核结果与绩效奖励及年终奖金挂钩； 2、考核结果与薪酬、岗位调整及评先评优挂钩 |
| 岗位  绩效  考核 | 公司各部门、各项目副经理级（含）以上人员 | 关键业绩指标 | KPI |
| 公司各部门、各项目主管级（含）以下人员 | 由部门领导考核评分 |

**五、组织与岗位季度绩效考核工作流程**

1、主管级（含）以下人员季度绩效考核：

（1）每季度末30日前将《季度绩效考核表B》报部门负责人考核评分，权重为部门负责人100%，评分汇总后，2个工作日内交行政人事部。（遇节假日顺延）

（2）由部门负责人和分管副总考核评分，权重分别为部门负责人60%，分管副总40%，评分汇总后，2个工作日内交行政人事部。（遇节假日顺延）

2、副经理级（含）以上人员季度绩效考核：

（1）实行“滚动式”考核，考核周期内未完成的需结转至下周期内继续考核；

（2）实行岗位绩效考核与组织绩效考核，其中组织绩效考核为：公司/部门目标计划考核+部门周边绩效考核相结合方式；

（3）这里部门周边绩效考核是针对部门与部门之间的一种互评方式，真实反应公司各部门之间的工作合作、工作配合等情况。季度末，按考核关系所示之相关部门，各部门对被考核部门的综合情况进行考评。该项分值取参与部门考核的平均分值。部门周边绩效考核权重占部门目标计划考核权重10%，具体考核关系如下：

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 考核  被考核 | 报建部 | 规划设计部 | 成本合约部 | 营销部 | 工程  部 | 财务部 | 行政人事部 |
| 报建部 | - | ★ | ★ | ★ | ★ | ★ | ★ |
| 规划设计部 | ★ | - | ★ | ★ | ★ | ★ | ★ |
| 成本合约部 | ★ | ★ | - | ★ | ★ | ★ | ★ |
| 营销部 | ★ | ★ | ★ | - | ★ | ★ | ★ |
| 工程部 | ★ | ★ | ★ | ★ | - | ★ | ★ |
| 财务部 | ★ | ★ | ★ | ★ | ★ | - | ★ |
| 行政人事部 | ★ | ★ | ★ | ★ | ★ | ★ | - |

（4）季度绩效考核人员、考核结果与工作目标完成情况挂钩，权重占比如下：

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **层级** | **被考人** | **董事长**  **评分** | **总经理**  **评分** | **分管副总评分** | **直属领导评分** | **公司/部门季度绩效考核得分** | | **备注** |
| **公司/部门季度目标计划得分** | **分管/所属部门周边绩效考核得分** | **岗位+公司/部门权重** |
| 公司 | 总经理 | 30% | ∕ | ∕ | / | 70% | ∕ | 30%+70%（公司目标计划） |
| 副总经理 | 10% | 20% | ∕ | / | 60% | 10% | 30%+70%（部门目标计划） |
| 总监 | / | 10% | 20% | / | 60% | 10% | 30%+70%（部门目标计划） |
| 部门经理、副经理 | / | / | 10% | 20% | 60% | 10% | 30%+70%（部门目标计划） |
| 项目部 | 项目总经理 | 10% | 20% | / | / | 60% | 10% | 30%+70%（部门目标计划） |
| 项目各部门经理、副经理 | / | ∕ | 10% | 20% | 60% | 10% | 30%+70%（部门目标计划） |
| 说明：副经理级以上人员于每季度末30日前填写本岗位《季度绩效考核表》完成情况，交至分管领导评分（正副经理级、总监级人员直接交至分管副总/总经理评分；副总经理、总经理级以上人员统一交至行政人事部，由行政人事部呈送公司董事长评分）。 | | | | | | | | |

**六、员工季度绩效考核标准及发放执行**

所有员工按实际考核得分的发放系数如下：

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **管理考核分数** | **59分（含）以下** | **60－69分** | **70－79分** | **80－89分** | **90－99分** | **100分(含)以上** |
| **考核发放系数** | **0** | **60%** | **80%** | **90%** | **100%** | **110%** |
| **说明：1） 100分（含）以上档人数不超过公司总人数的20%；**  **2）59分（含）以下档不超过公司总人数的10%。** | | | | | | |

**七、年度考核**

如实填写《年度考核表》及《胜任能力考核评价表》于12月31日前交行政人事部汇总报直属领导、总经理、董事长进行考核。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **被考核者** | **考核结构** | | **考核周期** | **考核者** |
| 公司 | 公司业绩 | 100% | 年度 | 董事长 |
| **公司绩效成绩=公司业绩\*100%** | | | |
| 部门 | 部门业绩 | 100% | 年度 | 总经理 |
| **部门绩效成绩=部门业绩\*100%** | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **被考核者** | **考核结构** | | | | **考核周期** | | **考核者** |
| 总经理 | 公司业绩 | | 70% | | 年度 | | 引用 |
| 各部门业绩 | | 20% | | 年度 | | 引用 |
| 胜任力考核 | | 10% | | 年度 | | 董事长 |
| **总经理绩效成绩=公司绩效成绩\*70%+各部门绩效成绩\*20%+胜任力考核\*10%** | | | | | | |
| 副总经理 | 公司业绩 | | 50% | | 年度 | | 引用 |
| 分管部门业绩 | | 30% | | 年度 | | 引用 |
| 胜任力考核 | | 20% | | 年度 | | 总经理 |
| **副总经理绩效成绩=公司绩效成绩\*50%+分管部门绩效成绩\*30%+胜任力考核\*20%** | | | | | | |
| 正副经理、总监级 | 公司业绩 | 40% | | 年度 | | 引用 | |
| 部门业绩 | 40% | | 年度 | | 引用 | |
| 胜任力考核 | 20% | | 年度 | | 分管领导 | |
| **经理、副经理、总监级绩效成绩=公司绩效成绩\*40%+部门绩效成绩\*40%+胜任力考核\*20%** | | | | | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **被考核者** | **考核结构** | | **考核周期** | **考核者** |
| 主管级（含）以下员工 | 公司业绩 | 20% | 年度 | 引用 |
| 部门业绩 | 20% | 年度 | 引用 |
| 工作计划完成情况 | 40% | 年度 | 部门负责人 |
| 胜任力考核 | 20% | 年度 | 部门负责人 |
| **主管级（含）以下员工绩效成绩=公司绩效成绩\*20%+部门绩效成绩\*20%+计划完成情况\*40%+胜任力考核\*20%** | | | |

（3）行政人事部根据考核结果，员工年度考核结果分为优秀、良好、称职、基本称职、不称职五个等次：

①优秀（A）：该等次按照强制排序法审核。年度考核成绩在90分以上（含90分）的按不超过员工总人数的10%从高分到低分确定等次人员名单；

②良好（B）：年度考核成绩在80-89分之间；

③称职（C）：年度考核成绩在70-79分之间；

④基本称职（D）：年度考核成绩在60-69分之间；

⑤不称职（E）：年度考核成绩在 60分（不含60分）以下，不超过员工总人数的10%。

（5）员工有下列情形之一者不能评定为“优秀”（A）等级：

①年度《经营管理目标》、《部门管理目标计划》各项指标未全部按时、按标准完成者；

②工作不满一年的员工，或全年累计病、事假7天以上或无故旷工1天以上者；

（6）员工有下列情形之一者直接确定为“不称职”（E）等级：

①严重失职，营私舞弊，贪污受贿者；

②出现重大问题（如火灾、人员伤亡、安全责任事故、财产损失和突发事件等）隐瞒不报，或未及时处理，或虽能及时处理但使企业造成严重损失的；

③严重违反公司、项目依法制定的管理制度者。

④未履行《廉洁从业承诺书》的有关承诺，利用公司、项目资源和信息谋取私利者；

⑤有关职能部门、客户（业主）反映强烈，或越级投诉、网上投诉经公司核实确有严重问题者。

4、年终奖发放工作流程：

（1）年终奖金须由行政人事部会同财务部拟定分配方案及发放明细表，上报总经理，经副董事长、董事长审批后方可兑现。

（2）员工病事假全年累计超过15天或福利假累计超过30天（国家法定节假日及带薪年假除外）或因为试用期等原因工作时间不满12个月的，年终奖金按全勤工作月数除以12个月折算，全勤工作月数不足三个月者，不能领取年终奖金。

（3）主动申请离职的员工不能领取年终奖金。

（4）计算公式：

员工个人年终奖拟发金额=实际工作月数/12\*奖金基数×奖金发放率。（15日（含）前入职人员按整月工作月数计，15日后入职人员不计工作月数）

奖金基数：参照《责任书》兑现结果执行。

年终奖金发放率：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **年度考核等级** | **分数** | **奖金发放率** |
| 优秀（A） | 90分以上 | 110% |
| 良好（B） | 80-89分 | 100% |
| 称职（C） | 70-79分 | 90% |
| 基本称职（D） | 60-69分 | 60% |
| 不称职（E） | 59（含）分以下 | 0% |

**八、面谈与申诉：**

1、绩效面谈：考核人与被考核人双方在确认考核成绩时，考核人应针对评分与被考核人进行沟通与确认，肯定成绩，指出不足，提出改进意见，并跟进指导被考核人改进工作。

2、绩效申诉：被考核人在确认成绩时，如认为评分有失公正，可以在接到考核结果通知的3天内向考核人或公司绩效考核小组进行书面绩效申诉，逾期不再受理。绩效管理考核小组在接到员工的书面申诉后应认真调查核实，并于5日内将核实情况告知申诉人。

**九、试用期转正考核工作流程：**

1、新员工在约定的试用期内开展工作，并接受所在部门及行政人事部的考核。

2、新员工在试用期满前15天主动向部门负责人提交转正申请及个人述职报告，由部门负责人填写《员工转正考核表》后汇总交行政人事部，由行政人事部安排试用期员工进行“转正考试”，行政人事部根据转正考核结果及用人部门负责人意见决定为试用期员工办理转正、延长试用期、结束试用手续。

3、行政人事部负责组织转正面谈并填写《员工转正面谈沟通记录表》，手续完结后反馈至转正员工。

注：按转正审批生效之日起计算绩效奖励。

**本制度由行政人事部负责解释并组织实施。**

**说明：营销人员考核按《营销人员绩效考核实施细则》执行。**