**绩效工资管理制度**

**一、考核对象和考核周期**

**（一）考核对象**

公司中层及以下各级人员均参加绩效考核。

公司领导层（总经理、副总经理、总会计师、总工程师、）

**（二）考核周期**

1、考核分为半年度组织绩效考核、年度组织绩效考核和年度个人绩效考核。

2、半年度组织绩效考核：主要内容是对本年度上半年部门工作业绩（计划目标）完成情况的考核。

3、年度组织绩效考核：主要内容是对本年度全年部门工作业绩（计划目标）完成情况的考核。

4、年度个人绩效考核：主要内容是对本年度个人工作业绩情况的考核。

**三、考核机构、考核时间与考核程序**

（一）考核机构与考核内容

1、组织管理

a）公司成立考核领导组（非正式常设机构）作为考核的领导和考核机构。

b）人力资源部是考核的日常执行机构，负责考核评定的组织、培训、资料准备、政策解释、协调、接受申诉和总结等工作。

c）公司总经理对除公司领导层以外所有员工的考核结果进行确认，行使最终决定权。

2、考核人、被考核组织、被考核人与考核内容

考核人负责对被考核组织、被考核人的考核评定：

考核领导组——各部门组织绩效、各部门经理（或

第一负责人）个人绩效；各部门经理（或第一负责人）

——部门副职、主管和员工个人绩效。

3、考核分为3个层次

A）高管人员由总经理负责考评

B）部门经理、办公室主任由副总经理等人负责考评

C）员工由部门经理等人负责考评

针对于分管及部门经理的考核，若本部门整体考核较差，相关负责人的考评再好也无效。

（二）考核时间

半年度组织绩效考核于7月20日前完成；年度组织绩效考核和年度个人绩效考核于次年1月20日前完成。

（三）年度计划目标的制定

1、公司每年2月15日前制定并下达公司年度经营计划。

2、公司各部门根据公司确定的年度计划目标分解制定本部门年度工作计划目标。工作计划目标报公司高管层会议审议通过，总经理审批后执行。

3、每年2月28日前，根据各部门年度工作计划，由总经理与各部门负责人签订部门《年度目标责任书》。部门《年度目标责任书中》应明确主要工作任务（任务绩效目标）、考核标准、指标等项内容。《年度目标责任书》将作为考核公司部门的主要依据。

4、公司除高级管理人员外，其他各部门经理及员工一律实施年中年度个人绩效考核制度。并从每月工资总额中扣除30%作为绩效考核工资，年中年度两次考核兑现发放。

5、公司将在半年度组织绩效考核完成后，于7月1日～15日组织各部门对公司总体经营目标和各部门的工作计划目标执行和完成情况进行确认，并对工作计划目标进行中期适宜性评审，确定下半年计划目标增减和（或）调整方案。计划目标增减和（或）调整方案经公司高管层会议审议通过，总经理审批后执行。经调整后的经营目标和工作计划目标方案将作为考核公司各部门年度组织绩效任务完成情况的最终依据，其后至年末不再进行调整。

（四）半年度组织绩效考核程序

1、任务绩效目标

a、公司总经理于每半年度首月10日前根据《年度目标责任书》中的半年度指标确定半年度主要工作任务、考核标准、指标权重等项内容，由各部门负责人填制《组织绩效考核评分表》中绩效指标部分，经总经理与部门负责人签字后双方各执一份，作为半年度部门工作指导和考核的依据。

b、公司高管层会议每月最后一天就各部门计划任务完成情况进行分析、总结。计划执行过程中，若出现重大任务调整，经公司高管层会议审议通过后，可重新制定工作任务，同时对各项任务指标完成情况给予打分，作为本年考绩的依据。

2、部门自评

半年度结束后，各部门负责人对照任务绩效目标组织进行部门自评，填制《组织绩效考核评分表》中绩效指标完成情况部分，必要时，编制上半年任务绩效目标完成情况总结说明提交考核领导组。

3、组织绩效（部门任务绩效目标）评价

a）公司考核领导组根据各部门《组织绩效考核评分表》和所编制的完成情况总结说明对各部门任务绩效目标完成情况进行讨论、评价，并综合评定打分。

b）人力资源部负责记录并对各部门考核结果进行汇总，汇总分为总得分，报副总经理审核，总经理审批后留存。

（五）年度组织绩效考核与个人绩效考核程序

1、组织绩效（部门任务绩效目标）考核

a）年度考核程序同半年度考核程序。

b）年度考核内容根据各级管理人员所签订的年度（或年中调整后）《目标责任书》中确定的年度绩效任务部分。

c）人力资源部负责记录并对各部门考核结果进行汇总部门绩效得分。

d）每次公司安排工作，布置任务，召开会议及工作会议时均由办公室形成会议记录，并输入电脑形成电子版，同时对各部门各人员的工作任务进行追踪，到期督促查看，并将结果以网络形式发至全体员工邮箱以通告工作完成情况。

2、个人绩效考核

a）各部门负责人对部门所有部属员工在本年度的工作业绩进行评价，填写《个人绩效考核评分表》报分管领导核准后，提交人力资源部。

b）人力资源部对个人绩效考核结果进行审核并汇总分算。

c）人力资源部将最终审核后的考核结果报副总经理审核，总经理审批，并根据审批结果计算绩效工资同时作为年终奖金的依据，送财务部。

3、部门绩效汇总计算

由考评组对各部门进行考评，根据部门目标责任书和部门岗位职责书、部门考核表进行评分，考核实行十分制，主要项目及分数，各部门的具体项目和分数比重可根据情况有些不同。

a部门考核

|  |  |
| --- | --- |
| 考核项目 | 分数比重 |
| 部门和经理工作目标完成情况测评 | 6分 |
| 部门管理综合配合满意度 | 1分 |
| 上级部门对该部门的满意度 | 1分 |
| 考勤测评 | 2分 |

有重大贡献者成绩另加1分，有重大失误者成绩另扣1分，其中部门和经理工作目标完成情况的测评根据上级布置任务完成的比率给予相应分数如：该部门任务共计10件但只完成8件则分值为8/10\*6分=4.8分。本制度由公司人力资源部对考评组评分进行汇总，计算平均分为部门考评得分，各部门分数汇总后报总经理审批。年终还要组织一次无记名打分，对得分最高的部门给予5000元人民币的奖励。

4、员工实际考核根据员工工作目标计划、岗位职责表和考勤项目表进行考核，员工考核每月一次，半年进行一次总结。

基本程序为：

A根据部门工作目标确定员工的工作任务，

B修订员工岗位职责表，确定员工考核项目表，

C根据员工工作目标书、岗位职责表、考核项目表对员工进行考核，基本考核如下表：

|  |  |
| --- | --- |
| 考核项目 | 员工分数比重 |
| 工作业绩 | 5.0分 |
| 工作态度 | 1.5分 |
| 工作能力 | 1.5分 |
| 满勤情况 | 2.0分 |

员工的考勤和奖惩列入员工特别考核项目核得分计入员工最终考核事迹，计分情况见下表：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 奖惩项目 | | 扣分标准 | 备注 |
| 出  勤 | 事假 | 0.1分/1天 |  |
| 病假 | ----- | 需要出具正规医院相关证明 |
| 旷工 | 0.5分/1天 | 旷工分值累计并且不计入出勤分，连续三次旷工者当自动离职 |
| 未按时完成任务的员工直属领导 | | 0.2分 |  |
| 未按时完成任务的员工 | | 0.5分 |  |

注：根据员工考核分数并结合员工考勤和奖惩得分情况进行汇总，考核总分超过10分或低于0分，据实计分。