

文件编号: KINGSOFT-HR-2024-05

版本号: 1.0

发文日期: 2024-2-19

拟文: 人力资源部

审核: 龚道军

批准: 邹涛

## 集团平台绩效管理制度

### 一、目的

本制度制定是为规范公司目标及业务关键结果的管理,促进组织内跨部门协作和激发个人创新,确保公司内所有员工同公司整体目标对齐,化目标为行动,驱动组织朝期望方向前进,客观评价员工对公司的贡献,为公平的竞争机制提供依据,开发人力资源,挖掘个人潜能,促进公司经营效率的提高和维持,促进组织目标的达成。

### 二、绩效管理理念

- 1、目标聚焦, 员工有限的精力聚焦到最重要的目标上。
- 2、目标对齐, 员工与公司的目标对齐。
- 3、过程管理, 为过程鼓掌, 为结果买单。

### 三、适用范围

本制度适用金山软件集团本部的所有正式在职员工(以下简称“员工”)。金山软件集团本部, 指Kingsoft Corporation Limited及除金山办公(北京金山办公软件股份有限公司及其并表子公司)、西山居(Seasun Holdings Limited及其并表子公司)、金山世游(Kingsoft Shiyou Holdings limited及其并表子公司)外的其他纳入Kingsoft Corporation Limited的并表子公司。

各地区子公司有权根据当地法律法规及业务情况单独制定相关制度, 并经集团人力资源部批准备案后执行, 则不再适用本制度。

### 四、职责分工

**1、人力资源部是员工绩效考核工作的牵头者和推动者, 也是员工绩效考核结果的执行者, 负有以下责任:**

- 统筹管理整个公司的绩效考核的工作;
- 组织员工制定年度及季度目标;

- 负责监督、指导各层级的目标完成情况；
- 为员工建立绩效考核档案，将绩效考核结果运用到人力资源管理的各个环节；
- 开展绩效管理的培训，解答绩效管理过程中的各种问题，对考核过程中不规范行为进行纠正、指导与处罚；
- 协调处理关于考核申诉的具体工作。

## **2、各部门负责人在绩效管理方面负有以下责任：**

- 组织本部门绩效考核工作，与直接下级一起明确工作目标和考核标准；
- 负责本部门目标实现的过程管理，帮助和支持下属员工实现工作目标；
- 通过收集员工绩效信息、双向沟通以及行为纠偏、实施培训开发计划等途径，确保员工目标的完成；
- 按时、客观、公正地对员工绩效进行评价，并与员工进行沟通；
- 根据考核结果，帮助员工制定绩效改进计划，并向绩效考核工作小组提出员工的奖惩和使用建议。

## **3、财务部是公司绩效管理的重要参与者，负责：**

- 提供公司级财务类绩效指标；
- 提供公司绩效管理所需的各层级财务数据。

## **4、员工是公司绩效管理的参与者、实施者，负责：**

- 参与制定个人工作目标，并与直接上级达成共识；
- 积极、努力、创造性地开展工作，保证目标按期、高质地完成，按时提交绩效计划完成情况；
- 与上级管理人员保持良好的沟通与反馈，并根据其建议不断提高工作成效。

## **五、目标与业务关键结果考核指标的设置**

### **1、应遵循 SMART 原则：**

- “S”是指“具体明确”，尽可能量化为具体数据；
- “M”是指“可衡量”的，可以按照一定标准进行评价；
- “A”是指“可达成”的，绩效目标应上下级共同认可，具有一定挑战性，可通过付出努力和挖掘潜力实现；
- “R”是指“相关”的，各项指标之间有关联，相互支持，符合际；
- “T”是指“时限”，有明确的指标完成时间。

### **2、指标数量和权重**

- 指标控制在3-5个以内；
- 单个指标权重最低不低于10%，不高于50%，指标权重之和应等于100%；
- 指标权重的分配应避免平均化，突出工作重点。

## 六、绩效考核内容及评估

**考核内容由两部分构成：**一部分为业务关键结果考核，一部分为员工价值观考核。

**绩效考核结果应用：**作为员工的年度调薪、奖金发放、晋升、调岗、培训、评优、人员优化的主要依据。

### 1、业务关键结果考核

**业务关键结果：**是与具体任务或岗位的工作内容密切相关的考核项，是衡量员工本职工作任务取得的工作成果和工作绩效，工作绩效的制定采取定量化指标与定性化指标相结合的方式，管理人员的工作绩效以部门职责、岗位职责为制定依据。

**业务关键结果考核周期：**每季度绩效考核分数是进行绩效等级评价的基础，业务关键结果考核等级比例分布及各等级说明如下：

绩效分数	绩效等级	定义	分布比例	描述
90以上	S	卓越	20%	取得远超本职工作之外的成绩，结果上远超目标值完成
85-89	A	优秀	30%	持续超出期望，超预期创造出更多的价值，超出目标值之上完成
80-84	B	符合期望	40%	能按照要求完成业绩目标和要求
70-79	C	需要提高	10%	与业绩目标有差距
70以下	D	不合格		未完成业绩目标，差距大，有明显疏漏和错误

#### 业务关键结果考核说明：

(1) 业务关键结果考核等级“需要提高”、“不合格”的员工和无当次绩效考评结果的人员，对应考核期间无绩效奖金；

(2) 考核周期内未转正、因产假/长期病假等原因，单个考核周期缺岗超过2个月以上的员工不参与当次考核，产假以及长期病假(累计超过30天)的员工计算年度在职系数需扣除休假的天数；

(3) 员工单个考核周期结果为C及以下，公司将会启动员工绩效改进计划，《员工绩效改进计划表》见附件二，并按月对该员工的绩效改进情况进行评估，《员工绩效改进月度评估表》见附件三。如员工绩效改进未达到设定的目标或连续两次月度考核结果为C或一次绩效考核结果为D的，则视为员工不胜任当前岗位的工作，公司有权对员工进行培训或调整员工的工作岗位；如在

经过培训或调岗至新岗位后，员工出现单个考核周期结果为C及以下，公司将继续参照前述规定启动员工绩效改进月度计划，并按月对该员工的绩效改进情况进行评估，如绩效改进未达到设定的目标的或连续两次月度考核结果为C或一次绩效考核结果为D的情形，则视为该员工仍不能胜任工作，公司有权解除与员工的劳动合同；

(4) 考核周期内跨部门调动的员工，参加新部门的考核分配，新部门应综合考虑员工原部门意见；

(5) 关于分布比例，其中绩效等级S级的分布比例需小于或等于20%；S级和A级的比例之和需小于或等于50%；C级和D级的评定根据员工实际表现评分，不强制分派比例，上表所填的C级和D级的分布比例之和10%仅为建议分布比例。

## 2、价值观考核

**价值观考核内容：**考核员工团队协作、追求卓越、正直诚信、责任担当四个方面。

**价值观考核周期：**半年度

价值观考核等级不强制分布，秉承坦诚正直、实事求是原则进行自评和上级评估，指标评分等级及说明如下：

分数	定义	描述
15.5-20	杰出	树立学习标杆
12.5-15	持续超出期望	非常符合公司的价值观并能传承
8.5-12	部分超出期望	是公司的价值观的主流支柱
4-8	符合期望	达到公司的价值观的基本要求
低于4分	需要改进	价值观总分低于4分，需要改进

### 价值观考核结果说明：

年内任一次价值观考核为“杰出”的员工，树立学习标杆，可成为当年年度评优候选人。

价值观考核等级“需要改进”的员工，对应考核期间无绩效奖金。

### 价值观考核内容如下：

价值观	评价标准				
	1分	2分	3分	4分	5分
团队协作	积极融入团队，乐于接受同事的帮助，配合团队完成工作。	决策前发表建设性意见，充分参与团队讨论；决策后无论个人是否异议，必须言行上完全予以支持。	积极主动分享业务知识和经验，主动给予同事帮助，善于利用团队的力量解决问题和困难。	善于和不同类的同事合作，不将个人喜好带入工作，充分体现“对事不对人”	有主人翁意识，积极正面地影响团队，改善团队士气和氛围

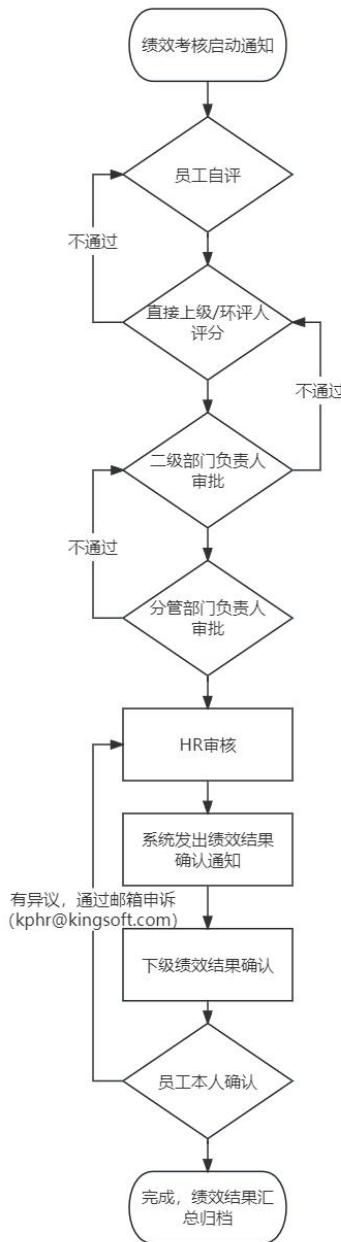
<b>追求卓越</b>	想把工作做好，对自己的绩效情况表示关心。试图把工作做好或做对；表达把工作做好的愿望和信心；关注自己的工作表现；对浪费和低效率感到不满和沮丧。	工作勤奋，改进工作流程，提升工作效率，快速、高效率地工作。采取措施降低成本，挑战现状，采取实际行动持续改进改进工作质量，	设定明确合理的挑战性目标并采取行动去实现，对自己和他人提出更高的目标期望或要求。持续要求自己和他人达成挑战性目标，踌躇满志，带有很强的竞争意识。保持时间紧迫感和充沛的精力，专注于眼前的工作，愿意付出额外努力，从挫折和失败中快速恢复。	设定远大的目标和抱负，为提高效益和效率，在成功可能性不确定情况下，投入相当数量的人力、物力和财力，经过深思熟虑的投入一产出分析后，设定实现难度巨大的战略目标，多次失败仍然不放弃，不达目标不罢休。	对自己和他人的要求近乎苛刻，追求产品的极致，完全忘我地投入到工作上。
<b>正直诚信</b>	诚实正直，言行一致，不受利益的诱惑，压力的影响	通过正确的渠道，准确表达自己的观点；表达批评意见的同时，提出相应建议，直言不讳	团队内部讲真话，不做无原则的老好人，以积极开放的心态与团队人员进行交流和分享，主动帮助他人，不计较个人得失	不信谣不传谣，诚实、不隐瞒事实，能够时常反省自己，制止不道德行为，对错误的人和事，坚持原则，敢于说不	能持续一贯的坚持以上标准
<b>责任担当</b>	上班时间不做与工作无关的事情，没有因工作的失误造成公司的损失	今日事今日毕，当既定的工作进程缓慢、停滞、出现问题的时候，能迅速地意识到并立即采取行动，寻求解决办法；勤于记录和总结，肯钻研和思考	遇到的困难和挑战，积极去思考解决办法；设置有挑战性但可以达成的目标，并持之以恒地实现目标；工作勤奋，充满干劲，有达到设定目标及标准的雄心	根据轻重缓急正确的安排工作优先级，做正确的事情。面对挫折时不放弃，面对外部诱惑不理会	致力于提高工作质量和水平；用极小的投入获得较大的工作成果。按照既定工作计划，不折不扣地达成工作任务目标

## 七、绩效申诉

**1、申诉渠道：**为了保证绩效考核结果的准确性，每位被考核员工，如对自己的绩效考核结果持有异议，可在系统发出绩效考核结果确认通知后的2个工作日内以电子邮件形式提交《员工绩效申诉表》向人力资源部提出申诉(《员工绩效申诉表》见附件四，申诉邮箱：kphr@kingsoft.com)。如员工未在绩效系统中确认绩效考核结果也未向人力资源部提出申诉，则视为员工认可绩效考核结果。

**2、处理流程：**人力资源部将充分调查和听取各方面的意见，在认真分析的基础上，提出解决方法，作最后裁定。

## 八、个人绩效评估流程图：



## 九、附则

本制度由人力资源部负责制定、修订并解释。

本制度自发布之日起生效。

## 十、附件

附件一：公司名录

附件二：《员工绩效改进计划表》

附件三：《员工绩效改进月度评估表》

附件四：《员工绩效申诉表》

## 附件一：公司名录

北京金山奇剑数码科技有限公司

北京金山软件有限公司

北京金山数字娱乐科技有限公司

成都金山数字娱乐科技有限公司

成都金山互动娱乐科技有限公司

珠海金山软件有限公司

珠海市西山居软件有限公司

珠海金山数码科技有限公司

武汉金山软件有限公司

武汉市金山小额贷款有限责任公司

武汉元立方数字科技有限公司

武汉金山智恒科技有限公司

## 附件二：《员工绩效改进计划表》

员工绩效改进计划表				
被考核人姓名	部门	职位	考核人姓名	**季度绩效评定结果
绩效中存在的不足:				
原因分析与改进措施:				
绩效改进计划:				
被考核人签字:				日期:
考核人签字:				日期:
人力资源签字:				日期:

## 附件三：《员工绩效改进月度评估表》

员工绩效改进月度评估表			
员工姓名		所在部门	
职位		考核月度	
当月改进目标 (员工/被考核人填写)	绩效目标及衡量标准（您的绩效目标应与公司/部门的目标和战略相一致）		
改进措施/方法 (员工/被考核人填写)	为实现目标预计采取的措施/方法		
考核评估 (直接上级/考核人填写)	对员工的主要工作成效、自主性与创新能力、适应性、团队协作等方面做出评估，被考核人是否超过、达到、未完成预定目标？请列举具体事例		
考核评价	卓越	取得远超本职工作之外的成绩，结果上远超目标值完成	
	优秀	持续超出期望，超预期创造出更多的价值，超出目标值之上完成	
	符合期望	能按照要求完成业绩目标和要求	
	需要提高	与业绩目标有差距	
	不合格	未完成业绩目标，差距大，有明显疏漏和错误	
被考核人签字（员工）：			
签字： 日期：			
考核人签字（直接上级/主管）：			
签字： 日期：			
人力资源负责人：			
签字： 日期：			

## 附件四：《员工绩效申诉表》

员工绩效申诉表				
申诉人	申诉人所在部门	申诉人职位	申诉人上级	申诉时间
绩效申诉事件				
绩效申诉理由				
本部门处理意见				
签字: 日期:				
人力资源部处理意见				
签字: 日期:				
申诉人最终意见				
签字: 日期:				