

# 绩效考核管理规定

## 一、 绩效考核目的

- (一) 改善员工工作表现，提高工作质量，加强和提升员工绩效和部门绩效，合理配置岗位和人员，促进公司经营目标的完成。
- (二) 为确定员工工资、奖金发放、岗位变动、职务升降、在职培训、解聘等重要的人事管理工作提供公正和客观的依据。

## 二、 绩效考核原则

- (一) 坚持公平、合理的原则，在考核内容、考核方法和考核标准上力求合理、科学，严格、客观地进行考核评估，增强考核工作的透明度。
- (二) 个人的绩效目标要与公司目标相一致。所有员工需正确理解公司的战略目标，根据所在部门的分解目标，制定相应的工作计划。
- (三) 定性考核指标与定量考核指标相结合原则，部门业绩、个人工作业绩，与工作态度相结合原则。

## 三、 年度考核

- (一) 考核结果的综合应用，考核结果将直接作为公司员工奖金、评优、晋升、薪资调整、培训等工作的依据。
- (二) 年度考核的具体办法由人力行政部根据实际情况制定以及调整；
- (三) 年度考核一般在每月 12 月份进行；
- (四) 绩效考核结果由人力行政部统一存档备查。

## 四、 绩效考核周期

考核周期为每月的第一天至最后一天。

## 五、 绩效考核范围

月度绩效考核适用于除公司副总、销售业务员外的全体员工。

## 六、 绩效考核管理的权责划分

- (一) 人事行政部责权
  - 1. 负责公司统一绩效管理制度的制定和修改；
  - 2. 各部门绩效考核工作的组织、监督；
  - 3. 为考核参与者提供咨询和培训；
  - 4. 绩效考核结果的汇总、建档和分析；
  - 5. 对部门的绩效改善和绩效评估结果应用提出建议；
  - 6. 应用评估结果进行有关的人事决策。

## (二) 部门负责人责权

1. 部门负责人负责监督和控制本部门内各级绩效管理工作的良好运行；
2. 制订绩效计划和员工提高计划，运用评估结果进行一定范围内的人事决策；
3. 根据实际情况制定和修订各岗位考核的指标与标准。
4. 必须与员工进行必要的、充分的沟通后，站在公正、公平的立场上，基于客观事实对下属员工的绩效进行评估；
5. 评估结束后应及时将结果反馈给员工本人，若与员工的意见不一致，需要耐心倾听并做出具有说服力的解释；
6. 对员工的发展计划提供必要的支持。

## 七、 绩效考核关系

实行直接上级考核下级原则。

## 八、 绩效考核方式

公司通过企微 Tita 系统进行 OKR 绩效考核。

Tita 系统的使用操作由 HRBP 进行辅导。

## 九、 绩效考核内容

| OKRs                  |     |                              |                               | 周报                     |
|-----------------------|-----|------------------------------|-------------------------------|------------------------|
| 关键指标成果物 (70%)         | O   | Objective: 目标<br>(3 个以内)     | 目标设定明确的方向                     |                        |
|                       | KR  | Key Results: 关键结果<br>(5 个以内) | 是目标具有可衡量值的描述，因果关系。(数量+质量+具象化) |                        |
| 对齐目标：下级对齐上级的目标。也可不对齐。 |     |                              |                               | 每周阶段性完成"进展"关联到月度目标达成度。 |
| 非 OKR 内要求的工作 (30%)    | KPI | 可关联创建“任务”/“计划”               |                               |                        |
| 提交截止时间                |     |                              | 次月 1 号 18:00 前                | 每周日 24:00 前            |

## 十、 绩效考核指标与评分标准

考核内容包括考核指标体系与评分标准。

### (一) 公司绩效考核指标体系

各岗位常见指标如下：

- a. 数量类指标：次数、频率、销售额、成交量、客户保持率等；
- b. 质量类指标：准确性、满意度、创新性、投诉率等；
- c. 成本类指标：成本节约率、投资回报率、折旧率、费用控制率等；

d. 时间类指标：期限、天数、及时性、服务时间等。

## (二) 绩效考核评分标准

1. 评分标准是考核者通过测量或通过与被考核者约定所得到的衡量各项考核指标得分的基准。

### 2. 绩效考核标准制定原则

a. 客观性原则：编制绩效考核标准时要以岗位的特征为依据；

b. 明确性原则：编制的绩效考核标准要明确具体，即对工作数量和质量的要求、责任的轻重、业绩的高低作出明确的界定和具体的要求；

c. 可比性原则：对同一层次、同一岗位或同一工作性质员工的绩效考核必须在横向上寻求一致；

d. 可操作性原则：考核标准不宜定得过高，应最大限度地符合实际要求；

e. 相对稳定性原则：绩效考核标准制定后，要保持相对的稳定，不可随意更改。

## 十一、考核实施程序

### (一) 绩效收集程序：

1. 月末发起考核：人事部于月末 25 号 Tita 系统发起考核。

2. 次月第一个工作日，HRBP 收集上月各岗位 OKR 重点工作“实际达成数据”，反馈给各部门负责人，并给出评分建议；

3. 每月 1~3 日各岗位自评，同时直接上级领导评；HRBP 复核部门已评价绩效，审核评价标准、分数、合理性，不合理的须“驳回”整改；

4. 上级领导进行考核时与被考核者进行考核面谈，告知考核结果，提出改进意见。如被考核者不同意部门负责人的考核意见，可向人事部提出申诉并由上一级主管领导作出最终考核。员工应理解和服从最终考核结果。（要求面谈后被考核者在考核表上签字确认）

5. 每月 5 日前考核结果由 HRBP 收集，统一送交人事行政部。

6. 每月 6~8 日人事行政部将考核结果整理、汇总，审核无误后，制作《考核结果汇总表》，提交总经理审核。

7. 人事行政部根据已审核的《考核结果汇总表》核算工资，移交财务。

8. 人事行政部将考核执行结果评估反馈在系统后台公示给个人。

### (二) 绩效目标制定程序：

1. 每月第一个工作日，员工个人发起当月 OKR 目标，经部门领导审批同意目标设定无误后方可执行。若目标设定不正确的，可“驳回”修改。

2. HRBP 复核目标设定合理性，发现不合理的，可反馈给部门负责人进行“驳回”修改。

## 十二、考核特殊事项

(一) 员工在考核周期内发生责任事故或其它影响正常工作的事件，考核结果可做降级处理，具体处理由部门负责人根据情况决定（部门负责人必须在考核表中详细注明降级理由），考核结果经人事行政部审核后生效。

(二) 员工在考核周期内有突出工作表现和贡献（考核指标外），考核结果可做升级处理，具体处理由部门负责人根据情况决定（部门负责人必须在考核表中详细注明升级理由），考核结果经总经理审核后生效。

(三) 考核期间，因工作岗位变动，在新岗位工作满 15 天及以上的，一律按新岗位的要求参加绩效考核的评定，反之，按照原有岗位的要求进行考核。

## 十三、绩效考核等级与对应系数

考核结果可分为 S 等、A 等、B 等、C 等、D 等五个等级，具体定义和对应关系见下表：

| 等级     | 定义     |                                     | 等级分数       | 绩效系数 |
|--------|--------|-------------------------------------|------------|------|
| S      | 远超出目标  | 实际表现显著超出预期计划/目标或岗位职责/分工要求，取得特别出色的成绩 | (90-100 分) | 1.5  |
| A (优秀) | 部分超出目标 | 实际表现达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，取得比较出色的成绩   | (80-90 分)  | 1.2  |
| B (一般) | 刚好达到目标 | 实际表现基本达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求           | (70-80 分)  | 1    |
| C (差)  | 低于目标   | 实际表现未达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，有明显不足或失误   | (60-70 分)  | 0.8  |
| D      | 远低于目标  | 实际表现未达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，有重大失误      | (60 分以下)   | 0    |

## 十四、绩效考核结果与不胜任工作的关系

在一个考核周期内如果员工考核成绩不合格，公司有权安排员工培训或者调整工作岗位，员工须服从公司安排，经过培训或者调整工作仍不能胜任工作的，公司将有权解除劳动合同。

(一) 特殊人员考核排序规定

1. 处于试用期的新员工：试用期期间绩效考核即为转正考核的有力参考条件。

2. 调岗员工：所有调岗员工，调岗时需按照公司规定的转岗流程进行申请，转岗流程申请结束后，生效日在 15 号以后按照原岗位进行考核，15 号以前按照新岗位进行考核。

3. 休假人员：考核期内休假时间不超过考核周期一半时间的人员，需要参与绩效考核；超过的，不参与绩效考核。

4. 考核期内离职人员：15 号以前离职员工当月不进行绩效考核。

5. 不做绩效考核的（未按时反馈的，未考核的）暂缓发放，待考核反馈后次月发放。

## 十五、 解释

本规定作为劳动合同附件，是劳动合同的重要组成部分，对所签劳动合同相关内容进行了详细诠释。因经营环境或组织架构等因素致使考核环境发生变化，人力行政部将依实际情况另行修订本考核方案；

本制度自 2024 年 1 月 1 日起生效执行，并全员公示。

人力行政部