

绩效管理制度

2016年7月1日颁布实施

2016年8月15日第一次修订

2017年12月22日第二次修订

2019年12月10日第三次修订

2021年6月29日第四次修订

第一章 总则

第一条 目的

为建立和完善公司的人力资源绩效考核体系和激励与约束机制，并将企业文化价值观落实到实际工作中，对员工进行客观、公正地评价，并通过此评价合理地进行价值分配，特制订本办法。

第二条 原则

严格遵循“客观、公正、公开、科学”的原则，真实地反映被考核人员的实际情况，避免因个人和其他主观因素影响绩效考核的结果。

第三条 指导思想

建立客观、公正、公开、科学的绩效评价制度，完善员工的激励机制与约束机制，为科学的人事决策提供可靠的依据。

第四条 适用范围

本办法适用于深圳市恒扬数据股份有限公司及其下属公司。

第二章 考核体系

第一条 考核对象

除总经理、董事长之外的所有员工，总经理和董事长的考核由公司董事会负责。

第二条 考核关系

- 1、公司董事会负责对总经理和董事长的考评；
- 2、总经理负责对各部门总监的考评；
- 3、部门总监（部门主管）考评部门员工；
- 4、委托考评：当部门员工的工作临时调动到其它部门，该员工的考评可委托其它部门负责人完成；
- 5、跨部门的项目：当员工参与跨部门的项目，考评该员工的绩效时，应当参考项目负责人对该员工的项目考核结果；
- 6、绩效 A 和 C 员工的考评结果必须经过直接上级、部门总监、综合管理总监、总经理的审核。

第三条 考核内容

1、客观业绩考核：

- a) 部门总监或者部门主管主要依据季度绩效面谈及改进计划表、年度绩效承诺书的目标进行考核；
- b) 涉密人员将保密责任纳入绩效考核，根据保密责任制定绩效考核指标及结果，一般涉密人员保密绩效占比不少于 5%，重要涉密人员保密绩效占比不少于 10%。

2、价值观及行为考核：

一个组织乃至一个人，既要具备工作的通用能力，更需要内在的驱动力，其动力和能力相互影响、相互提升，而行为是能力和动力的结果，行为的结果才是组织乃至个人的业绩和成长。

►每一个优秀的职场人士，需要具备如下的工作能力：

通用能力		
能力	二级要素	内涵
系统思考	从整体角度，以动态的眼光全面分析问题；具有深度、广度和前瞻性，有洞察复杂因果关系的能力。	体系化思考，即能够从整体角度分析问题，看清其整体结构和构成要素，把握各要素之间的关系，抓住关键；且不局限于眼前，能够看到未来的演化方向。
学习适应	持续学习，掌握新知识和新技能，不断适应外界变化的能力。	持续关注外部环境变化，不断探索有效的方式方法，及时反思和总结，并学以致用，举一反三，创造性解决问题。

沟通能力	运用恰当的方式, 清晰准确表达自己的意见, 进行有效交流; 能够影响他人并达成 共识的能力。	在倾听和理解他人的基础上有效传达信息, 运用恰当的方法和技巧说服和影响他人, 以达成共识并获取支持和配合。
-------------	--	---

►更需要具备这样的心态和价值观动力:

心态和价值观-动力		
动力	内 涵	行 为
守信	实事求是, 正视问题, 真实坦诚; 言出必行, 以行践诺;	坚决执行销售承诺会议
		每逢会议, 必有纪要, 责任人自觉按时落实会议跟踪表事项
		合同约定产品交期、质量、特性, 慎重承诺, 以行践诺
		开会 1 分钟都不迟到
		开会有计划、不拖堂
担当	不怕困难, 勇于尝试; 全力以赴, 勇于承担责任;	能上能下, 达不成目标则下, 薪酬只和岗位及贡献相关, 不论资排辈
		主动承担挑战性任务和目标
		勇于承担责任, 自我批评, 持续改进
		工作场合, 直接对话, 讨论正面的解决方案和措施
		不受限于自身岗位职责, 以推动结果达成为目标
开放	理解并尊重他人, 换位思考; 追求与客户及合作伙伴共赢成长; 团队合作, 帮助团队成长;	主动分享自己的经验观点和专业课程
		能够接受与自己不同的观点, 倾听, 不中断别人的发言
		积极反思, 自我批评, 持续改进
		积极关注行业的新技术、新动态
		所有的规划必须要做行业和竞争分析, 学习友商的优势
创新	主动持续改进方法和流程, 不断超越自我; 对未知领域充满强烈热忱和兴趣; 拥抱变化;	研发职称升级必须要有专利及创新成果
		QCC 圈常年化常态化, 优秀改进成果年终表彰
		保持旺盛的开拓和创新精神, 不断开发新技术/新产品/新行业, 提升产品竞争力
		设立面向产品、流程、服务和技术的创新奖
		持续不断降低产品及方案成本

价值观及行为考核是对员工遵循公司价值观文化和《员工行为规范》的要求和评价，希望员工行为表现趋向于公司价值观，拥有职场长期成长的制胜法宝。

- a) 绩效考核时公司价值观行为标准作为重要依据之一。
- b) 制定季度绩效目标及年度绩效承诺书时，价值观考核标准参考以下行为：
 - 1) 销售和技术支持等市场性岗位全年拜访客户时间>180天，每季度不少于30天；
 - 2) 骨干员工应参加QCC圈，PL/PM/TL/PDT经理应组织QCC圈并定期输出成果；
 - 3) 职称晋升需完成相关岗位技能及管理培训，获得培训学分；
 - 4) 骨干员工应接受培养新员工的任务要求，制定详细完善的培养计划，导师的绩效与新员工试用期的绩效挂钩；
 - 5) 主管级以上管理者应培养至少1位接班人，提前制定接班人培养计划，挑选合适自己岗位的后续人才，给予新的员工更多的机会，更大的舞台；
 - 6) 全公司员工应积极参与培训，参与培训课程可获得相应的必修学分、选修学分，参与分享会、读书会等可获得相应的奖励学分，奖励学分可补充必修学分和选修学分；
 - 7) 每个季度应参与他人经验观点或者专业心得分享，其中骨干员工每半年应组织分享活动，如QCC、培训、分享会、读书会等；
 - 8) 主管级以上管理者对骨干员工离职率负责，全年不高于3%；
 - 9) 主动承担挑战性任务和目标并能优质高效的完成；
 - 10) 各部门根据本部门岗位制定的其他行为规范。
- c) 其他说明：
 - 1) 骨干员工定义：主管及以上管理者、高工四及以上人员以及在年度初明确确定的关键员工；
 - 2) 综合管理部根据主观行为考核标准，对绩效考核结果进行复核，有权提出重新绩效评定。

第四条 考核方式

- 1、目标管理法：适合副总经理、部门总监、PDT经理、销售总监/经理/主管；
- 2、强制分布法：适合非目标管理法的其他员工。优秀(A级)员工占总员工数的20%，良好绩效和绩效达标(B+和B级)员工占70%，绩效不合格(C级)员工占10%；
- 3、目标管理法结合强制分布法：部门员工人数少于8人，全年绩效考核结果应符合强制分布比例。
- 4、特殊情况应由综合管理部总监审核同意。

第三章 考核实施

第一条 考核机构

- 1、综合管理部：综合管理部是绩效管理的归口部门，负责绩效考核制度的制定，并组织各部门员工的绩效考核，指导和监督各部门绩效考核工作；
- 2、部门总监（主管）：按照本办法和其他有关制度的规定，负责本部门绩效考核目标制订以及具体的实施工作。

第二条 考核周期

- 1、年度：各部门总监、副总监、各 PDT 经理等年薪制员工；
- 2、季度：除上述年薪制员工以外的员工；
- 3、其它：因部门职位等需求，其它周期考核，应上报综合管理部审核。

第三条 考核流程

- 1、季度考核员工，绩效奖金从季度发放改为当月发放，绩效奖金提前到当月按绩效 B 随工资发放，每年 1 月、4 月、7 月、10 月份由综合管理部协助各部门对该部门员工工作绩效进行综合评定，各部门应于 1 月 20 日、4 月 20 日、7 月 20 日、10 月 20 日前将上一季度绩效考核面谈表及结果报综合管理部（绩效考核全过程在 OA 中进行），绩效结果确定后，绩效 A、B+、C 产生的绩效奖金差异在下季度第一个月绩效奖金中进行调整；
- 2、如在绩效考核月 20 日前未能完成提交绩效结果和电子件绩效面谈及改进计划表单的，部门负责人及部门员工的绩效奖金将延迟到下季度发放（按年度考核者则延迟发放工资），直到完成绩效面谈结果和提交电子件绩效面谈及改进计划表单；
- 3、对于获得绩效 A 的员工，综合管理部应及时邮件公告名单和事迹。并在前厅电视和员工天地进行播放及宣传。

第四章 考核结果的应用

第一条 考核等级分布

考核结果	A	B ⁺	B	C
考核等级	优秀绩效	良好绩效	绩效达标	绩效不合格
浮动系数	1.3	1.1	1.0	0.7
绩效系数	0.1~0.5，具体依据岗位而定。			

备注：市场部、国际业务部销售岗位的绩效奖金，按销售激励制度执行。

第二条 绩效奖金计算

- 1、市场部、国际业务部销售岗位的绩效奖金，按销售激励制度执行；
- 2、绩效奖金=基本工资×绩效系数×绩效考核浮动系数×季度（月度）实际出勤时间÷季度（月度）应出勤时间。
 - a) 绩效系数： 0.1~0.5；
 - b) 绩效考核浮动系数： 1.3~0.7；
 - i. 考核结果为 A 时，等于 130%；
 - ii. 考核结果为 B+时，等于 110%；
 - iii. 考核结果为 B 时，等于 100%；
 - iv. 考核结果为 C 时，等于 70%。

第三条 培训、转岗

- 1、在进行人力资源开发工作时，应把员工绩效考核结果作为参考资料，了解员工的培训需求，从而有效地开展培训工作；
- 2、在进行岗位轮换时，应参考员工绩效考核的评定结果，把握员工的工作和环境适应能力。

第四条 晋升、调薪

- 1、参与季度考评的员工，获得绩效 A，各部门主管（总监）绩效考核月 25 日前向综合管理总监提交调薪数据，当月立即调薪，否则视为放弃调薪；
- 2、对于获得绩效 A 的员工，重点考虑参与评选一年一度的“突出贡献奖和专项奖”；
- 3、对于获得绩效 A 的员工，重点考虑晋升和作为公司后备级人才培养；
- 4、员工因绩效突出获得岗位（职务）晋升，部门主管或者员工可以向综合管理部申请提薪；
- 5、年度内季度绩效考评结果获得 A 三次及以上，综合管理部可提名为该部门突出贡献奖员工候选人；
- 6、季度绩效考评结果连续两次 C 及以上，该员工需自动离职。

第五章 考核面谈与绩效改进

第一条 考核面谈

- 1、考核结果为 A 和 C 的员工，应邀请部门总监一起面谈沟通，人事专员进行跟踪访

谈并存档；

- 2、绩效考核的核心是上下对齐目标，明确后续工作目标，明确之前的工作成果和改进点，为后续的绩效提升提供辅导，考核者应当与被考核者进行考核面谈，加强双向沟通；
- 3、考核面谈为考核者与被考核者就绩效改进与能力提升所进行的沟通应做到：
 - a) 分析、确认、显示被考核者的强项及弱点，让被考核者了解自身工作的优、缺点，帮助考核者发挥强项、改进点；
 - b) 反映被考核者现阶段的工作表现；对被考核者提出期望并订立下阶段的目标，对下一阶段工作的期望达成一致意见；
 - c) 讨论制定双方都能接受的书面绩效改进和培训计划，以便日后承担并更加出色有效地完成工作。

第二条 绩效改进

- 1、每个考核期结束后，部门主管应将与被考核人协商共同制订的《绩效面谈及改进计划表》，将此计划作为下一段考核依据，并报综合管理部备案；
- 2、对于考核结果为 C 的员工，次季度需按月沟通并提交改进计划。

第六章 考核结果的管理

第一条 考核指标和结果的修正

由于客观环境的变化，员工需要调整工作计划、绩效考核标准时，经考核负责人同意后，可以进行调整和修正。考核结束后综合管理部还应对受客观环境变化等因素影响较大的考核结果重新进行评定。

第二条 考核结果反馈

被考核者有权了解自己的考核结果，部门主管应在考核结束后 5 个工作日内，向被考核者通知考核结果。对于绩效 A 名单应在综合管理部审核同意后，及时通知。

第三条 考核结果归档

- 1、考核过程中的任何评价和资料都属于保密资料，将严格保密，考核结果只对被考核者本人、部门负责人和综合管理部，对其他人员一律保密；
- 2、考核结束后考核结果由综合管理部归入被考核者个人档案并负责保存。

第四条 考核结果申诉

被考核者如对考核结果有异议，首先应与部门负责人沟通来解决；如不能妥善解决，被

考核者可向综合管理部提出申诉，综合管理部需在接到申诉之日起十日内，对申诉者的申诉请求予以答复。

第七章 附则

第一条 本办法由综合管理部负责制订、解释以及修订。