

---

# 绩效管理制度（2019.7）

## 一、目的

为充分调动员工的工作积极性和创造性，通过规范绩效管理行为，持续改善和提高组织和员工绩效，促进员工发展，实现公司战略目标，特制定本制度。

## 二、适用范围

本制度适用于江苏虫洞电子商务有限公司员工（实习员工、非全日制员工除外）。

## 三、原则

- 1、与公司发展战略相匹配原则。
- 2、以目标管理和过程管理相结合原则：各级组织必须根据公司总目标分解细化、落实到部门和每位员工，形成一个完整的目标管理体系。
- 3、多角度综合评定的原则：综合评价员工工作绩效、态度与能力等指标，同时关联组织绩效，全面客观地反映员工的工作结果、发展潜力和对组织的贡献。
- 4、“三公”原则：过程公开，标准公平，评价公正。
- 5、目标设定符合“SMART”原则（具体明确、可衡量、可实现、相关性、时限性）。

## 四、绩效管理组织

### 1、绩效管理小组：

由CEO、运营部、项目部、达摩院、人力资源部、财务部负责人组成，负责绩效管理制度、高层管理人员的绩效考核方案、结果审定以及绩效申述的最终处理等。

### 2、人力资源部：

负责绩效管理工作的组织、绩效面谈、结果汇总、应用执行、申诉处理等。

- （1）制定绩效考核管理制度；
- （2）检查、监督绩效考核工作执行情况；
- （3）收集、整理、分析绩效考核评价结果并编制《绩效考核结果汇总表》；
- （4）对考核人如何正确开展绩效考评提供相应培训；
- （5）根据绩效考核结果制订相应激励政策；
- （6）完成绩效面谈工作，协助员工填写《绩效面谈反馈表》；
- （7）接受、处理员工有关绩效考核中的申诉；
- （8）根据《绩效考核结果汇总表》审核员工每月的绩效奖金。

### 3、各级负责人：

负责管辖的组织及直接下属绩效计划制定、绩效沟通、辅导、考核评价、结果反馈及结果应用的建议等，协助处理本部门员工的绩效申诉。

- (1) 制定被考核者的绩效考核指标和考核标准；
- (2) 积极对被考核人进行绩效指导，定期核对任务完成情况；
- (3) 就被考核人的绩效进行深度沟通，进行客观评价；
- (4) 与被考核人讨论绩效改进计划；
- (5) 落实被考核人绩效改进具体执行情况；
- (6) 按时汇总提交组织内绩效考评结果与建议；
- (7) 协助处理组织内员工的绩效申诉。

## 五、绩效管理流程（《绩效考核流程图》见附录 1）

### 1、绩效计划制定：

员工月度工作计划，依据经审核的部门月度工作计划进行填制。

### 2、过程监督与调整：

直接上级应跟进员工绩效计划执行过程，就绩效问题与员工保持持续沟通，帮助员工分析、解决存在或潜在的问题。若绩效实际完成情况离目标的差距较大，应及时提出预警和应对方案。

### 3、绩效评价

月度绩效评价：每月前 2 个工作日，员工对上月的绩效指标完成情况进行回顾并自评，考核人在此期间检查确认被考核人每项目标完成情况后，进行考核评分，填制完成后由部门汇总提交至人力资源部。

年度绩效评价：每年春节当月，针对过去一年的绩效结果进行综合评价。

### 4、绩效反馈面谈：

绩效结果审定后，人力资源部应与员工进行绩效面谈，肯定成绩，指出不足，提出改进意见和建议，帮助员工制定改进措施。

## 六、绩效面谈流程（《绩效面谈反馈表》见附录 2）

### 1、准备阶段

被考核人的准备工作：

- (1) 检查自己每项考核目标完成情况和完成程度。

- (2) 审视自己在工作中的行为表现。
- (3) 给自己工作成果和表现打分。
- (4) 总结工作经验和教训，提高工作效率，特别针对需改进地方制定行动计划。

## 2、人力资源部面谈阶段

- (1) 说明讨论的目的、步骤和时间。
- (2) 根据每项工作目标完成情况，分析成功和失败的原因。
- (3) 考查工作中的行为表现。
- (4) 讨论实现工作目标需要的支持和资源。
- (5) 评价员工在工作上存在的不足以及改进计划。
- (6) 为下一阶段的工作设定目标。

## 3、面谈结果

- (1) 人力资源部与被考核人共同填写《绩效面谈反馈表》。
- (2) 绩效面谈后如双方完全或基本达成一致，则被考核人在《绩效考核表》与《绩效面谈反馈表》上签字确认。
- (3) 如存在分歧，则进行深度沟通；否则提交书面报告申诉至人力资源部，书面报告需有客观事实依据，仅凭主观臆断的申诉不予受理。（《绩效评估申诉表》见附录3）
- (4) 人力资源部门接到申诉后，应在2个工作日内对申诉的内容进行调查、沟通处理形成处理意见，并以书面形式反馈给申诉人。
- (5) 人力资源部门不能解决的申诉，应及时提交绩效管理小组审议，绩效管理小组在5个工作日内对申诉的内容进行审查、确定处理意见，并以书面形式反馈给申诉人。

## 七、绩效结果运用

### 1、绩效级别划分

绩效等级	A	B+	B	C	D
绩效得分	$\geq 95$	$90 \leq X \leq 94$	$70 \leq X \leq 89$	$60 \leq X \leq 69$	$< 60$

原则上，每月考核结果的比例为：

等级	比例
A	10%
B+	40%
B	30%
C	15%
D	5%

注：若当月某等级无合适候选人，可空缺。

## 2、绩效奖金分配方式：

A 级别员工当月获得 1000 元月度绩效奖金；

B+级别员工当月获得 700 元月度绩效奖金；

B 级别员工当月获得 300 元月度绩效奖金；

**※ 当月评级为 B 的员工，从次月开始，需获得 B+及以上的评级，才可继续获得月度绩效奖金；次月评级为 B/C/D 均无法获得月度绩效奖金。**

当月评级为 C 的员工，当月无法获得月度绩效奖金。

当月评级为 D 的员工，3 个月内无法获得月度绩效奖金。

**试用期员工第一个月参与绩效考评，不计月度绩效奖金。**

**※ IT 部门员工不计月度绩效奖金，年薪制度暂同原《薪酬制度-IT 部》。**

## 3、调薪、晋升与评优

(1) 调薪将重点向绩效考核得分处于同一组织或业务条线绩效排名前 20%者倾斜；

(2) 职位晋升将优先考虑同一组织或业务条线绩效排名前 20%的人员；

## 4、培训与发展

**(1) 连续 3 个月绩效评级为 A/B+者，优先入选公司人才库，享有培训学习与发展机会，在条件成熟时予以晋升；**

**(2) 绩效评级为 D、连续 2 个月为 C 或累计满 3 次为 C，满足任一条件者，即认定为无法胜任本职工作，需参加岗位技能培训与考核，在此期间为脱岗培训，工资按常州市当年度最低工资标准发放，脱岗培训后如考核不合格将继续脱岗培训或调整岗位。**

## 八、绩效管理责权分工

### 1、人力资源部责权：

---

人力资源部负责制定和修改公司统一的绩效管理制度，监督各部门评估工作的进行，提供必要的咨询和培训，汇集、建档和分析绩效管理的有关资料，对部门的绩效改善和绩效评估结果应用提出建议，应用评估结果进行有关的人事决策。

## 2、部门责权：

确定各级评估关系，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，组织部门内各级评估的进行；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。

## 3、考核人职责与权利：

(1) 职责：考核人一般为员工的直接上级主管，必须与员工进行必要的、充分的沟通后，站在公平、公正的立场上，基于客观事实对下属员工的绩效进行评估；评估结束后应与员工本人就评估结果进行反馈，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；对员工的发展计划提供必要的支持。

(2) 权利：考核人可根据员工绩效考核结果提出调岗、奖金评定、调薪等奖惩建议。

## 九、附则

### (1) 《绩效考核表》的制订：

每月初由各部门负责人组织召开部门月度会议，将部门月度任务分解至各小组，上级主管通过任务指标制订《绩效考核表》，或由员工自行制订《绩效考核表》，上级主管审核通过后提交。

### (2) 《绩效考核表》的提交：

由各部门负责人收集汇总部门内绩效考核表(excel 格式)后提交至人力资源部，提交截止日原则上为次月第 2 个工作日，如遇外部因素影响时可酌情顺延。

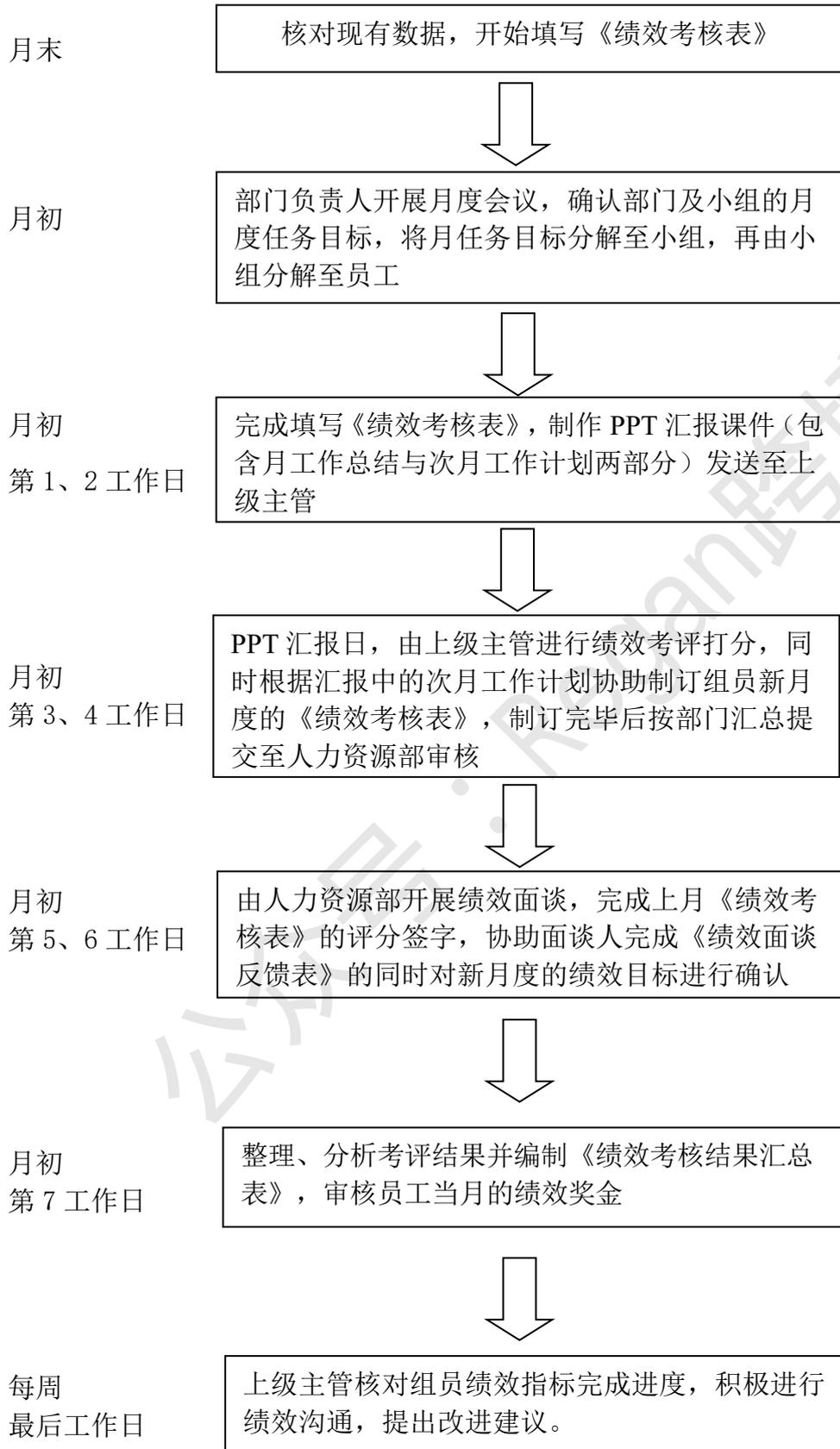
(2) 凡不按填制要求提交的绩效考核表，人力资源部有权发回重新考核。如影响薪酬发放，由该部门负责。

本制度自 2018 年 6 月 23 日起实施，由人力资源部负责解释、修订和补充。

## 十、附录

- 1、《绩效考核流程表》
- 2、《绩效面谈反馈表》
- 3、《绩效评估申诉表》

## 绩效考核流程表：



## \_\_\_\_年\_\_月绩效面谈反馈表

部门		岗位		姓名		日期		
<b>面谈项目</b>		<b>记录内容</b>						
在工作中哪些方面做的比较成功？哪些方面是失败的？								
有哪些技能需要提高？是否需要接受一定的培训？								
哪些因素有助于完成工作目标？（如资源、授权、环境）								
哪些因素妨碍达到工作目标？（如资源、授权、环境）								
你对本次绩效考核有什么总体意见或建议？								
存在的不足以及绩效改进计划		有待改进之处			改进绩效或提高能力的措施和方法			
次月重点工作目标								
备注								
面谈被反馈人签名					面谈反馈人签名			

说明：1、此表的目的是了解员工对绩效考核的反馈信息，并最终改进员工的绩效。

2、《绩效面谈反馈表》应在绩效考核评分结束后2日内进行，面谈结果应作记录，由人力资源部留存做档。

## 绩效评估申诉表

填写日期： 年 月 日 接收日期： 年 月 日

申诉人		所属部门或项目组		职位	
考评结束日期		上级主管是否曾经与你进行过正式的绩效沟通			<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
申诉事项详细描述	申诉人签名： 年 月 日				
调查事实描述	(人力资源部) 调查人签名： 年 月 日				
仲裁决定	(绩效管理小组) 签名： 年 月 日				
特别说明：					