

厦门信昇达物联科技股份有限公司

公司级文件

文件编号:	拟文日期:	文件类别:		
拟文人:	审核/日期:	批准/日期:		
附件: 各部门绩效考核表				
<input type="checkbox"/> 传阅	<input type="checkbox"/> 阅后存档	<input type="checkbox"/> 保密/期限	<input type="checkbox"/> 其他	<input type="checkbox"/> 页数 : 6

绩效考核管理制度（试行）

一、总则

1.1 目的

为实现公司年度经营目标,体现责、权、利一致的原则,调动员工的工作积极性,明确管理人员的职责,通过绩效管理推动团队和个人做出有利于目标达成的行为,实现组织目标所预期的利益和产出。结合公司具体情况,特制定本方案。

1.2 适用范围

适用于公司全体人员。

1.3 绩效考核设计原则

1.3.1 业绩考核为主,其他考核为辅,业绩考核以 KPI 为重点。

1.3.2 考核以客观事实为依据,依据客观事实而不是印象或主观臆断,建立起有关考核指标的数据及相关信息收集、统计系统,明确相关责任部门和责任人。

1.3.3 实行自我评价、管理部门(或上级)评价相结合,绩效考核是一个考核者与被考核者的沟通过程,而自我评价是这种双向沟通的实现形式。逐级考核对于绩效考核组织实施非常重要。

1.3.4 数据化管理,考核的标准需根据具体的数据参照执行,做到公平公正。

1.3.5 简化操作,强化执行 操作简便而有效是考核制度追求的目标。

二、权责

由总经理为组长、分管副总、各部门负责人为副组长、总经办为组员组成

考核管理小组，全面领导考核工作。

2.1 总经理/分管副总

负责最终考核结果的审批。

2.2 各部门负责人

2.2.1 负责绩效考核工作的规划和监督。

2.2.2 负责审核绩效考核工作的规章制度。

2.2.3 负责各部门年度、季度、月目标的设定，明确各部门工作目标及工作计划并对其评定打分。

2.2.4 负责裁定有关绩效考核结果的复议申请。

2.3 总经办职责

2.3.1 负责拟订绩效考核的推进计划和实施细则。

2.3.2 负责绩效考核有关制度的制定和解答。

2.3.3 负责考核过程进行监督与检查，考核结果汇总和分析、考核审批兑现

2.3.4 负责筛选确认各部门的目标计划及其他需呈报总理事项的安排。

2.3.5 对各部门进行各项考核工作的培训与指导；

2.3.6 建立考核档案，作为绩效工资发放、奖金发放、工资调整、职务升降、岗位调动等的依据。

三、绩效考核的运用

绩效考核不仅应用于改进员工工作绩效,还应用于以下三个方面:

3.1 用于报酬的分配和调整

绩效考核是薪酬奖励的基础，公平的绩效考核可以带来员工认可的报酬分配。绩效考核综合考核了员工的工作结果和能力态度，考核主体既包括直接上级，同时也包括与其工作密切相关的同级，因此可以较为全面的考察到其业绩、能力和态度结果，可以用作员工薪酬分配的基础。

3.2 用于员工职业生涯规划

绩效评估的指标中有一定比重是对其能力、潜质等方面的测评。通过对这些因素测评，能够发现其优点和劣势，通过一定的技术手段，可以预测出该员工有什么职业兴趣，适合于在哪个方向上进一步发展等。绩效考核结果与员工的续聘与职位晋升等相联系，评价结果进入个人业绩档案，作为其职务升降、

选拔、续聘的依据。总经办根据这些因素制定员工的发展计划和职业生涯规划，为员工创造一个能最大限度地发展自己、为企业做贡献的平台。

3.3 用于员工的培训与开发

通过绩效评估，可以知道员工在哪些方面做得很好，哪些方面做得还有所欠缺以及员工在能力上的不足等，而这些有所欠缺、需要提升的地方就是今后对员工进行有针对性培训的方向。

四、绩效考核实施过程

4.1、考核周期

销售部门实行季度考核，其余部门实行月度绩效考核。

4.2 考核时间

每月 1-5 日前完成。

4.3 考核方式

实行分级考核，由直接上级考核直接下级，在考核中，被考核人某层级无人评价或无评价人，其权重分配至上一级有权评价人。

4.4 绩效指标设计

考核的指标设置、分值、考核细则、评分标准：具体参见各岗位绩效考核表

4.4.1 各部门重点指标介绍

具体详见各部门绩效考核表

4.4.2 指标中月度目标计划完成率中计划目标的确认

4.4.2.1 各部门按照年度、周期考核内容的要求，围绕年度、周期关键绩效指标和重点工作，进行年度、周期工作总结。总结内容包括：本年度、周期工作目标完成情况、存在的问题及改进措施、成功的经验和失败的教训、希望得到的支持与协助，下年度、下周期工作计划书。据此形成《年度目标责任书》初稿。

4.4.2.2 各部门配合总经办以公司 2018 年度开发目标计划和各职能部门 2018 年开发目标计划的关键节点为依据，判定各部门的年度指标，完善《年度目标责任书》经公司领导签字确认后发布执行。

4.4.2.3 各部门将年度目标分解至各个月度，形成部门的《月度目标任务书》，经分管副总经理签字确认后发布执行，各岗位员工根据部门的月度目标再结合

自己的岗位职责，确定个人的《月度目标任务书》再在每月度末对照目标任务书，根据实际完成情况完成分数自评，总经办组织审核，审核后报分管副总审批。

4.4.3 绩效指标的修改

原则上绩效指标不得随意修改，若因工作内容调整或其它不可抗拒因素需调整指标的，则需经过当事人、部门负责人、总经办三方共同讨论后修订。

4.5 考核打分标准

4.5.1 考核表中均采用百分制打分。

4.5.2 《绩效考核表》根据《月度任务书》中计划完成情况，由部门负责人打分并由总经办审核后，最终由分管副总审批确定考评得分。

4.5.3 部门人员的考核得分以部门负责人评分，分管副总审核及总经办复核后的分数为准。部门负责人的分数自评后以分管副总审核，总经办复核后提交分管副总及总经理审批后的分数为准。

4.6 每月绩效考核流程

4.6.1 自评：每月1日前，参与考评的员工根据各自月度表现，通过《绩效考核表》进行自评。

4.6.2 互评：由日常工作相关配合部门的部门负责人进行评价，评价依据需综合与被审核人员配合的人员的意见再进行打分。

4.6.3 复评：每月1日前，各部门主管及负责人对被考核人进行复评。

4.6.4 审核：每月3日前，总经办将各部门人员的绩效考核表统一汇总并进行审核，审核采用抽查的方式，审核无误后分别提交分管副总审批。

4.6.5 汇总：总经办将最终审批完成的各人员绩效考核表汇总形成《绩效分数汇总表》提交给工资核算人员，作为绩效薪资发放的依据。

4.6.6 绩效考核数据都需整理并存档，公司保留半年的事后追溯期。

五、考核与绩效工资关系

5.1 绩效工资比例

根据各部门的特性，将员工每月工资总额的10%作为绩效工资（除销售部、市场部、工程部）。

5.2 考核分数与绩效工资

绩效工资发放根据考核分数段进行相应的奖金比例发放,具体详见下表二:

各岗位绩效 奖全额	考核得分	考核等级	绩效工资发放比例	绩效额度(单位:元)	员工人数占比
a 见 5.1	$b \geq 95$ 分	A 级	100%	a	20%
	$95 > b \geq 90$ 分	B 级	80%	80%a	70%
	$90 > b \geq 80$ 分	C 级	60%	60%a	
	$80 > b \geq 70$ 分	D 级	50%	50%a	10%
	$70 > b$ 分	E 级	0	0	

说明:

a: 绩效工资全额 b: 绩效分数

5.3 绩效奖金发放形式

绩效工资每月 10 日与工资一同发放。

六、考核与员工职级关系

6.1 月度考核分将影响员工晋升及薪资调整的重要依据。

6.2 连续 2 个月绩效考核得分等级为 E 级的,或一年内累积 3 次绩效考核得分等级 E 级,公司有权做出调职、降职、辞退处理,同时取消年终奖金发放资格。将被取消年终双薪发放的资格。

七、绩效面谈与反馈

7.1 由于考核绩效与个人的利益息息相关,则在利益分配时要做好考核面谈。

7.2 考核面谈为考核主体与考核对象就绩效改进与能力提升所进行的沟通,面谈应做到:

- ①让考核对象了解自身工作的优缺点;
- ②对下一阶段的工作期望达成一致意见;
- ③讨论制定双方都能接受的绩效改进计划;

④下一工作周期中的具体改进措施。考核面谈在考核结束后 7 个工作日内进行。

7.3 总经办将最终审批通过的绩效考核结果反馈给各部门负责人，由各部门负责人将考核结果反馈给所在部门的每位被考核者。

7.4 反馈后，根据考核的结果，各部门负责人应及时发现每位被考核者上月的工作表现，及时进行座谈，指导和监督该员工本月工作中应改进和提高的项目。

7.5 考核对象若对考核结果有疑义，可以在绩效结果反馈后3个工作日内到总经办提出疑义。

八、离职人员奖金的提取办法和时间

8.1 当月离职的人员绩效工资按实际在职时间折算发放。

8.2 公司开除的员工不予发放。

九、本方案经总经办审核、报总经理批准后生效，修改时亦同，此前与本方案不一致的相关文件自动废止。

厦门信昇达物联科技股份有限公司

二零一七年十二月十一日