

| | | | | |
|---|-------|--------------------|--------------|--|
|  | 制度名称 | 广东金明精机股份有限公司绩效管理制度 | | |
| | 制度编号 | JMRZ002A0 | | |
| | 责任部门 | 人力资源部 | | |
| 监督检查者 | | 批准日期 | 2014. 04. 30 | |
| 解释权归属 | 人力资源部 | 签发日期 | 2014. 04. 30 | |
| 废止说明 | | 生效日期 | 2014. 04. 30 | |

绩效管理制度履历表

| 制度名称 | 编制/修改时间 | 首次编制 | 换版编制 | 修订编制 | 编制人 | 编制部门 | 废止 | 编号 |
|------------|---|------|------|------|-----|-------|----|----|
| 绩效管理 制度 | 2014.04 | √ | | | | 人力资源部 | | |
| | 说明：在此之前没有关于绩效管理方面的制度，为加强绩效建设，规范管理，实现绩效管理的制度化、流程化，特制定了本制度。 | | | | | | | |

绩效管理制度

第一章 总 则

第一条 公司建立以绩效管理为基本管理理念的考核体系，强调绩效计划、绩效实施与辅导、绩效考核、绩效结果反馈和绩效结果应用的闭环管理和绩效促进机制。绩效考核只是绩效管理中的一个重要环节。公司力图通过绩效管理理念的传播和实践，提升公司的整体经营管理层次和各级管理者的管理水平。

第二条 根据工作特点和应负责任，建立分对象、分层面严密又具灵活性的绩效管理体系，进行绩效考核。考核应准确反映员工和组织绩效，为员工激励提供依据。

第三条 建立面向未来的绩效管理体系，驱动员工绩效和组织绩效的同步提升，不做简单的考核和总结。

第四条 本制度适用于公司所有员工。

第二章 指导思想

第五条 对于绩效管理，不论对象是组织（团队），还是员工个人，都遵循着“企业追求什么，就考核什么，奖励什么”的思路展开。

第六条 绩效考核是立足于员工现实工作的考核，强调员工的工作表现与工作要求相一致，而不是基于其在工作年限进行考核。

第七条 绩效考核是基于绩效管理思想的考核方法，必须自然地融入部门日常管理工作中，才有其存在价值。被考核人和考核人双向沟通的制度化、规

范化和持续化，是考核融入日常管理的基础。

第八条 各部门可以根据其业务或职能特点选择适当的考核形式，保持绩效考核的可操作性和有效性。绩效管理体系应是具原则性和灵活性的统一整体。

第九条 各级管理者是成功实践绩效管理体系的责任主体。强调任务的分解、过程的管理和无缝的沟通是绩效管理成功的关键因素。

第十条 考核结果的准确性和客观性是其得到正确应用的保障。考核要反映绩效，同时实现激励。被考核者对考核结果不认可时可以通过申诉渠道解决分歧。

第十一条 目标导向原则：以自上而下的目标体系和各级指标为基本依据设计绩效管理体系，发挥绩效指标的目标导向功能。

第十二条 目标承诺原则：考核期初双方应对绩效目标达成共识，被考核者须对绩效目标进行承诺。在目标制订和绩效评价的过程中，应体现按照职位分类分层的思想。

第十三条 客观性原则：以日常管理中的观察、记录为基础，注意定量与定性相结合，强调以数据和事实说话。

第十四条 绩效改进原则：工作态度和工作能力应当体现在工作绩效的改进上。管理者关注“做正确的事情”，员工关注“以正确的方式产生正确的结果”。管理者应引导员工用正确的方法做正确的事，不断追求工作效果的改善和效率的提升。

第三章 考核形式及关系

第十五条 建立以部门级以上干部、业务及职能部门知识性员工、营销人员

及操作类员工为考核对象的分类分级员工绩效管理体系：

一、部门级以上干部绩效管理体系，适用公司总经理、副总经理及一级部门负责人以上干部，采用以组织关键指标 KPI 考核和个人述职管理相结合的绩效管理辦法。KPI 统计与总结考核每季度进行一次，述职考核分为半年度述职和年度述职。第二季度的绩效考核成绩同中期述职考核合并进行，第四季度的绩效考核成绩与年度述职考核合并，年度考核为四个季度的考核成绩平均值。详见《各部门 KPI 考核表》、《金明精机干部述职管理规定》。

二、业务及职能部门知识员工绩效管理体系：业务及职能部门知识性员工指技术族和专业族员工，采用季度 PBC 考核管理办法和年度综合考核。季度 PBC 考核在当前阶段以季度工作计划和季度工作总评的办法实施。季度工作计划应分解为月度与周工作计划。详见《员工 PBC 考核表》。

三、营销人员绩效管理体系：营销人员指建立客户关系，拓展产品市场并完成公司销售指标的职位群。采用月度业绩考核、季度 PBC 考核管理办法。

四、操作类员工绩效管理体系：通过月度计件考核、个人表现考核和关键事项考核相结合的方式灵活多样的绩效考核，以引导员工按预期的要求实现绩效目标。行政部司机、保安同属操作族员工，参考操作类员工进行月度考核。考核细则详见《操作层岗位考核表》。

五、员工在试用期的绩效管理按试用期员工综合考核管理办法进行。

第十六条 季度 PBC 考核只针对员工季度绩效进行考核；年度考核为各季度 PBC 考核与年度综合评议的加权得分。

第十七条 考核关系确定

一、评估对象在上级考评前先进行自评，自评仅供上级评估参考，不计评

分权重。

二、直接上级对考核对象进行考核，间接上级对考核结果进行复核，经营管理部、人力资源部对考核规范性进行审查，最后提交公司高层审批。

第十八条 不同层级的考核责任关系如下：

| 考核对象 \ 考核责任 | 考评 | 复核 | 规范性审查 | 审批 |
|-------------|--------|------|-----------------|-----|
| 副总级以上 | 高层相互评议 | —— | 经营管理部 | 董事长 |
| 部门负责人 | 高层 | 分管高管 | 经营管理部/ 人力资源部 | 总经理 |
| 部门负责人以下 | 直接上级 | 间接上级 | 人力资源部 | 总经理 |

第四章 考核责任

第十九条 部门负责人、绩效评价者和员工共同承担考核责任。

一、员工所在部门的直接上级或业务负责人为绩效评价人，部门负责人为考核责任者。考核责任者综合各绩效评价者提供的意见和数据，对照被考核者的月度考核或季度 PBC 考核，做出客观的评价。考核责任者对员工考核结果的公正、合理性负责。没有跨部门团队工作的员工原则上不涉及绩效评价者。

二、如涉及部门接口和跨部门项目组工作，则部门接口人和项目组负责人是员工的绩效评价者，根据员工 PBC 的达成情况，做出客观的评价并提供客观事实依据。绩效评价者对绩效评价的公正、公平和事实依据的真实性负责。

三、涉及跨部门项目组工作，如考核期内绝大部分工作量或全部工作量

为项目组工作，则考核责任者为项目负责人，员工所在部门的直接上级为对应其部门工作的绩效评价人，且员工仅享受项目奖金，不享受考核期内的绩效工资。反之，则项目组负责人为员工的绩效评价者，且员工仅享受绩效工资，不享受项目奖金。

四、考核复核者不得擅自更改员工的考核结果。若对考核责任者的评价有疑义，应同考核责任者沟通协调解决。

第五章 考核结果比例控制

第二十条 KPI 考核实行百分制，单项指标不可突破。考核指标得分=实际达成值/目标值*100%，考评总得分=∑（指标考评得分×该项指标权重）。

第二十一条 员工的月度考核结果或季度 PBC 考核结果最终由管理者以等级的形式体现；年度综合考核汇总当年各月度/各季度的考核结果，评定结果以等级的形式体现。

第二十二条 员工季度 PBC 考核成绩根据当季、月、周计划完成的汇总成绩体现。

第二十三条 进行月度考核的员工的年度工作绩效=∑月度成绩/员工工作时间（月）；

进行季度考核的员工的年度工作绩效=∑季度成绩/员工工作时间（季）*0.8+年度综合评议分数*0.2，年度综合评议参照《员工年度综合评议表》；

第二十四条 为体现考核结果的差异性，考核结果实行同部门员工、部门负责人强制正态分布。考核等级、对应分数范围及各级参考比例如下表：

| 含义 | 摘要 | 等级 | 分数范围 | 参考比例 | |
|-----|--------------------------------------|----|--------|------|------------|
| 优秀 | 工作业绩显著，超出预期，各方面都很出色 | A | 90分以上 | 15% | 四舍五入，最少为1人 |
| 良好 | 工作业绩达到要求或部分超过预期，所涉及的主要方面比较突出 | B | 75—89分 | 35% | |
| 合格 | 基本达到预期要求，无明显的失误 | C | 60—74分 | 40% | |
| 需改进 | 未达到预期要求，在主要方面存在着明显的不足或失误，或绩效改进的进步不明显 | D | 60分以下 | 10% | |

第二十五条 任何一定数量的群体在做自身比较后，其全体员工的总体评价结果应基本呈正态分布。各部门应严格控制所在系统的员工考核结果的分布比例。人员数量较少，不足以进行统计颁布测定的，以季度、半年或年度的人次数作为总体测评数据，测定考核者的考核公正性或对上述比例的符合性。

第二十六条 绩效考核过程违反公正性和相关制度的管理者，一经发现，当期绩效成绩总分直接扣减 20 分；对违反公正客观性或公司相关制度情节严重的予以扣减当期绩效成绩总分 50 分；再次违反的则按严重违反公司制度并造成恶劣影响降职调离岗位处理。

第六章 考核结果应用

第二十七条 员工的月度绩效考核或季度绩效考核等级对应奖励系数，即员工绩效考核的成绩直接应用于考核期次月或上季员工的绩效工资计发。

第二十八条 考核等级与奖励系数

| 考核等级 | | 员工奖励系数 Y |
|----------|-----|------------|
| A | 优 | 1.3 |
| B | 良 | 1.1 |
| C | 合格 | 0.9 |
| D | 需改进 | 0.6 |

第二十九条 除直接影响绩效奖励外，考核结果还应用于员工的薪酬管理、晋升、培训发展、末位淘汰和岗位调配等人力资源措施。

第三十条 通过绩效考核成绩直接实施的奖励措施包括：

一、非管理族员工，连续六个月或两个季度绩效考核成绩为 A 级，将授予“金明高绩效之星”称号在全公司通报表彰；连续九个月或三个季度绩效考核成绩为 A 级，除授予“金明高绩效之星”称号全公司通报表彰外，该员工职内工资将在下年度起提升一级。

二、非管理族员工，连续两年绩效考核成绩为 A 级，在基础能力达到要求的情况下，自动晋升为上一组职位或按职业发展规划进入下一晋阶的目标职位；基础能力不能达到要求时，在能力要求达到之前，不任命目标职位，但享受目标职位的相应工资。

第三十一条 通过绩效考核成绩直接实施的处罚措施包括：

一、连续二个月或一个季度的绩效考核成绩为 D 级，除按相应的成绩等级对应系数扣减绩效工资外，公司将以书面形式给予被考核人一次重点提醒，并由所在部门负责人协助其制订下一阶段绩效达标的措施计划。

二、绩效考核成绩连续三个月或两个季度为 D 级，且无经认定的特殊原因，将视为不胜任其职位工作，做降薪降职处理。

第七章 考核组织分工

第三十二条 绩效考核的组织分工按以下原则进行：

一、人力资源部负责提供全公司一致性的框架管理制度，并指导、督控各部门细化及推行。

二、经营管理部负责公司级绩效目标和组织绩效目标的制定、组织考核数据的收集、审核等。

三、各职能部门和业务部门的人力资源专员或指定接口人负责在本部门内对框架制度进行细化、宣传、培训和组织并督促实施，同时汇总本部门各阶段、各时期的员工考核结果。

四、各级管理者和员工均是绩效考核的主角，人力资源部与业务管理部门应配合和支持管理者和员工完成绩效考核工作，推进绩效管理流程的实施。

五、经营管理部、人力资源部、各部门和各级管理者及员工应共同探讨绩效标准的建立，共同收集和整理考核的经验数据，使绩效管理制度日趋完善，有效推动公司整体核心竞争力的提升。

第八章 绩效面谈

第三十三条 绩效面谈的目的：通过坦诚的沟通，让被考核人了解工作的目标和标准，消除对考评的误解，也让考核人了解下属的需求和困难，以便正确有效地引导员工。

第三十四条 绩效面谈的频率：每月/季度考核结束后考核人应与被考核人进行一次详细的绩效面谈。因各种原因不能及时进行的要用其他形式沟通，务必明确目标，消除分歧。

第三十五条 面谈内容应包括：对被考核人上期工作、行为的评价以及考核的标准；未来公司、部门以及被考核人的工作目标；肯定过去的成绩，指出员工工作中出现的问题以及改进的方法；了解被考核人的困难及其对上级、公司的支持性需求。

第三十六条 面谈记录：绩效面谈结束后，在考核表中填写简要的面谈纪要，说明面谈的内容、效果。纪要内容作为评估考核人以及相应部门成绩的依据之一。

第九章 绩效申诉

第三十七条 员工对绩效考核结果或执行过程有异议可与其考核人沟通解决，若经沟通仍有异议者，可越级申诉或向人力资源部申诉。接受申诉者需在十日内，对申诉者的申诉请求予以答复。若确认申诉有效，则公司可根据具体情况，调整申诉人及被申诉人的考核结果。

第三十八条 申诉内容可包括：不与员工进行应有的绩效面谈；未事前明确目标和标准；未将考核结果及时反馈给被考核人；拖延考核；考核结果缺乏客观、公正性等。

第十章 附 则

第三十九条 本制度的解释权归人力资源部。

第四十条 本制度自签发之日起开始生效。本制度发布之前公司制度的规定与本制度有冲突时，以本制度为准。

第四十一条 各部门可在本制度的原则范围内进行细化，并组织实施。

第四十二条 本制度的附件包括：

附件一 KPI 考核表

附件二 员工 PBC 考核表；

附件三 操作层岗位考核表

附件四 绩效管理流程图；

附件五 绩效申诉表。

附件六 员工年度综合评议表

附注：

- 1、 KPI (Key Performance Indication) 即关键业绩指标，是通过对组织内部某一流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可运作的远景目标的工具，是企业绩效管理系统的基礎。
- 2、 PBC (Personnal Business Commitment) 即个人业绩承诺，是指在企业范围内通过自上而下地将组织、部门的工作目标逐级分解到每位员工的方式，由部门负责人与员工签订 PBC，以实现组织绩效和个人绩效的有机联结。



附件一

编号: JMRZ002B01A0

_____KPI 考核表

被考核人:

职位:

考核人:

考评期间:

| 序号 | 考核指标 | 权重 | 计算公式/定义 | 考核周期 | 数据来源 | 目标值 | 实际完成 | 得分 | 相关说明 | |
|------|------|------|---------|------|------|-----|------|----|------|--|
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| 总权重: | | 100% | | | | | 合计: | | | |

绩效承诺人(签字):

日期:

直接上级(签字):

日期:



| | |
|--|-------------------------------|
| 综合绩效评分: | A () ; B () ; C () ; D () |
| 绩效结果沟通记录 (考核期末, 直接上级/考核责任人与员工就考核结果进行沟通的记录) | |
| 沟通要点 | |

被考核人(签字):

日期:

考核人(签字):

日期:



附件二

编号: JMRZ002B02A0

员工 PBC 考核表

被考核人:

职位:

考核人:

考评期间:

| 分类 | 关键工作事项 | 工作衡量标准 | 目标承诺 | 分值 | 目标完成情况 (自评) | 考核人评分 | 评分说明 |
|------|--------|--------|------|--------|-------------|-------|------|
| 工作任务 | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | 总分:100 | 评分合计: | | |

绩效承诺人 (签字):

日期:

直接上级 (签字):

日期:



| | |
|----------------|---|
| 绩效 结果 确认 | 综合绩效评分：A ()； B ()； C ()； D () |
| | <p>工作改进意见与措施：</p> <p>被考核人签字： 考核人签字： 日期： 日期：</p> |

说明：

1. 单项工作事项的评分权重以分值表示，总共 100 分；
2. 若在执行过程中终止某项工作，则该工作不再评分，同时调整总分值；
3. 若增加某项工作，直接在表后填写，并重新调整分值；
4. 所有变更，均需要在变更项后面，由双方签字确认；
5. 要标明每项工作打分的标准或量化计算公式，定量的标准可直接用完成工作的百分比表示，非定量的标准要有说明；
6. 员工自评成绩为参考成绩，考核人评分为正式成绩；
7. 考核人打的分数，在上报人力资源部之前，要与员工沟通，并得到员工认可；
8. 员工对成绩不认可时也要签字，表示已知，另通过申诉流程进行申诉。



附件三

编号: JMRZ002B03A0

金明精机—操作层岗位考核表

部门: _____ 被考核人: _____ 考核人: _____ 考核期间: _____ 年 月 日

| 类别 | 考核项目 | 权重 | D(不合格) | | | C(合格) | | | B(良好) | | | A(优秀) | | | 分数 | 实得分 |
|----------------|------|----|--------|-----|-----|-------|-----|-----|-------|-----|-----|-------|-----|---------|----|-----|
| | | | 10分 | 20分 | 30分 | 40分 | 50分 | 60分 | 70分 | 80分 | 85分 | 90分 | 95分 | 100分 | | |
| 工作业绩类 (70%) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 行为表现类 (30%) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | 综合实际得分: | | |

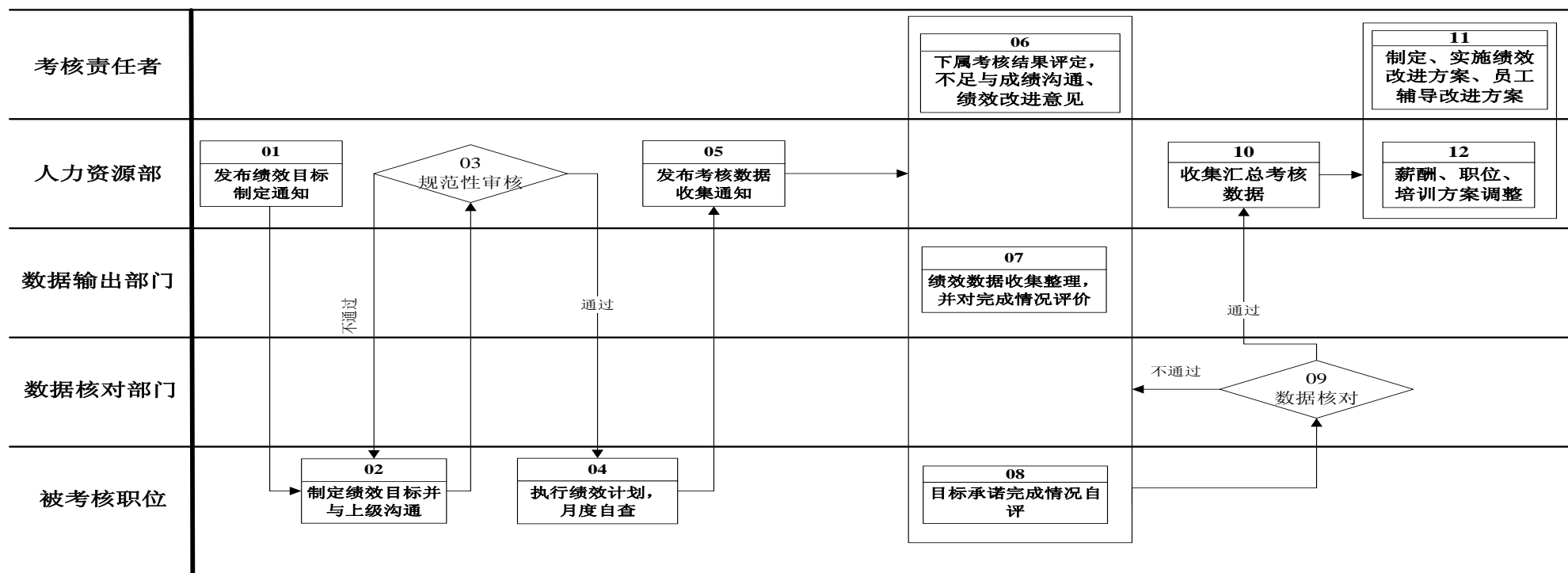


| | | |
|------------|-----------------------------------|---------------|
| 绩效结果 确认 | 综合绩效评分：A ()； B ()； C ()； D () | |
| | 工作改进意见与措施： | |
| | | |
| | 被考核人签字： 日期： | 考核人签字： 日期： |

附件四



| | |
|---------------------|---------------|
| 单位：广东金明精机股份有限公司 | 流程名称：员工绩效管理流程 |
| 编制人：_____ 批准人：_____ | 流程编号：_____ |
| 业务主管部门：人力资源部 | 生效日期：_____ |
| 业务参与部门：_____ | 版本：_____ |





附件五

绩效申诉表

编号: JMRZ002B04A0

填写日期: 年 月 日

接收日期: 年 月 日

| | | | | | |
|---|---|---------------------|-------------|----|--|
| 姓名 | | 所属部门 | | 职位 | |
| 被考评期间 | | 考评人 | | | |
| 考评结束日期 | | 考评人是否曾经与你进行过正式的绩效交流 | 是 () 否 () | | |
| 申诉理由详细描述 | 申诉人签名: _____ 年 月 日 | | | | |
| 调查事实描述 | 调查人签名: _____ 年 月 日 | | | | |
| 上一级领导处理意见 | 主评人签名: _____ 年 月 日 | | | | |
| 申诉人 | 本人同意分管领导处理意见。是 () 否 () 申诉人签名: _____ 年 月 日 | | | | |
| 二次申诉处理 | 仲裁人签名: _____ 年 月 日 | | | | |
| 特别说明: 申诉人不同意上一级领导处理意见时, 才需呈交人力资源部进行二次申诉处理。 | | | | | |



附件六

员工年度综合评议表

编号: JMRZ002B05A0

填表时间: 年 月 日

| | | | | |
|---|-----------------------|-----|--------|------|
| 年度个人工作总结栏: (由员工填写) | | | | |
| 姓名 | | 现部门 | | 现职位 |
| 工作经历 (本年度内有过变动经历的填写) | | | | |
| 时间 | 工作部门 | 岗位 | 主要应负责任 | 兼任职责 |
| 自至 | | | | |
| 自至 | | | | |
| 本年内主要工作业绩 | | | | |
| 序号 | 主要工作任务 (针对目标和职位和主要职责) | | | |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| (请分别从工作绩效、任职状况 (工作能力)、劳动态度三个方面以具体数据或实例总结自己全年的表现与改进点。) | | | | |
| 员工签字: | | | | |

员工姓名 _____



| 年度绩效评定栏：（由员工绩效评价者填写） | | | | |
|-----------------------------|---------------|--|------|------|
| 序号 | 评价要素 | 考核要点 | 分值 | 得分 |
| 1 | 年度个人工作绩效（60分） | 工作量 | 10 | |
| | | 工作难度 | 15 | |
| | | 工作质量 | 25 | |
| | | 工作创新程度 | 10 | |
| 2 | 任职能力（20分） | 能制定合理的目标与计划 | 3 | |
| | | 能按领导要求控制及实施工作计划 | 4 | |
| | | 在工作职责范围内，分析、总结并提出问题解决方案，提高工作绩效 | 4 | |
| | | 理解并执行工作流程，对流程问题能提出有效优化建议 | 3 | |
| | | 总结并持续积累经验，与公司共享 | 2 | |
| | | 注重收集信息，为上级及相关部门及时有效提供 | 2 | |
| | | 合理有效地利用公司配备的硬件、资料及信息系统资源 | 2 | |
| 3 | 劳动态度（20分） | 有较强的责任意识与服务意识，以结果为导向，脚踏实地、一丝不苟地做好本职工作；坚持原则，勇于承担责任。 | 4 | |
| | | 热爱本职工作，在工作中始终保持积极向上的精神状态，以积极的心态面对压力、困难和挫折。 | 4 | |
| | | 团结同事，以包容心、同理心、平常心和自信心去接受并鼓励他人提出批评和不同意见，善于团结不同意见的人甚至是反对过自己的人，去共同实现公司目标。 | 4 | |
| | | 以职业化的标准严格规范自己的行为；遵守社会道德和同业的职业道德，不损公利己，保守公司机密，不传播不利于公司的言论；生活作风自律，自觉塑造个人形象、维护公司形象。 | 4 | |
| | | 不断进行自我批判和自我超越，不断进取。 | 4 | |
| 年度综合评议总分：_____分 | | | | |
| 年度绩效评级及复核栏（以下由部门负责人、分管副总填写） | | | | |
| 各季度考核成绩 | 第一季度 | 第二季度 | 第三季度 | 第四季度 |
| | | | | |



年度绩效考核分数及等级：（ Σ 季度成绩/员工工作时间（季）*0.8+年度综合评议分数*0.2）

优秀 A 良好 B 合格 C 需改进 D

绩效考核结果须符合正态分布：A占15%，B占35%、C占40%，D占10%。

综合评语：

主要成绩：

改进意见：

部门领导（评定人）签字：

日期：

复核意见：

公司分管领导（审核者）签字：

日期：