

证券代码：872469

证券简称：亚佳绿建

主办券商：中投证券

河南亚佳特绿建科技股份有限公司

绩效管理制度

第一章 总则

第一条 目的

为规范人力资源管理制度，充分调动员工的积极性和主动性，提高员工的工作能力和工作绩效，提高团队整体的工作效率，结合公司实际情况，特制定本制度。

第二条 理念

- （一）以目标计划为基础，对计划的完成情况进行考核；
- （二）以绩效的提高为目标；
- （三）强调目标的达成。

第三条 基本原则

- （一）坚持公开、公平、公正的原则；
- （二）一级考核一级，上级考核下级；
- （三）差别原则：针对不同部门不同岗位，制定不同的衡量标准；
- （四）常规原则：绩效管理必须成为中层及以上管理人员的常规性工作。

第四条 适用范围

本制度适用于公司除营销部门、生产厂之外的所有人员。

第五条 职责界定

（一）人力资源部负责制定及定期修订绩效管理制度；负责组织绩效考核，收集考核信息；负责培训参与绩效考核的中层管理人员；负责监督及指导绩效考核的实施；对绩效管理制度具有最终解释权；

（二）各部门负责人，分管副总掌握考核的程序及方法并负责考核的具体执行。

第二章 目标计划的制定

第六条 部门目标计划的制定

（一）各部门负责人根据所辖部门职能及公司目标于每月 25 日前制定所辖部门的月度工作计划（见附件 1），报董事长助理审核；

（二）每月 25-28 日召开月度工作总结计划会议，董事长助理对各部门的月度工作计划提出修改意见；

（三）每月 28 日前各部门负责人将调整后的月度工作计划经董事长助理最终审批后，提交至人力资源部存档，作为月度绩效考核的依据。

第七条 个人月度绩效计划的制定

（一）各部门负责人根据所辖部门的月度工作计划，制定本人月度绩效考核表（见附件 2）；

（二）各部门负责人以下人员根据本部门的月度工作计划拟定填报个人的绩效考核表，并逐级审批（见附件 2）；

（三）审批通过的绩效考核表由部门负责人于每月 30 日前报人力资源部备案，以此作为下月度考核的依据。

第三章 绩效考核的实施

第八条 绩效考核方式

（一）公司原则上实行两级考评体制，即直接上级（一级考核者）给部属打分，间接上级（间接考核者）对员工配合工作情况进行打分；

（二）直接上级和间接上级共同承担考核责任，对考核数据的真实可靠性负有直接责任。员工的直接上级为一级考核者，对考核结果的公正、客观性负责；间接上级为二级考核者，对员工的配合工作情况、配合工作结果负有考核责任；一旦出现虚假数据虚假信息，直接上级、间接上级和被考核者当月的绩效分数为 0。

（三）考核周期为月度考核和年度考核，月度考核结果作为月度绩效工资发放的依据，年度考核根据月度考核结果进行综合评定，年度考核结果作为年度绩效奖金发放的依据。

第九条 绩效考核内容

本考核制度对被考核者实施个人业绩考核，即主要是基于计划完成情况而进行的考核，具体为重点工作任务目标的达成情况，包括以下两方面的内容：

（一）月度重点工作完成情况：根据月度工作计划，提取 5-8 项月度重点工作参与考核，考核指标要尽可能从质量、数量、成本、时限四个角度进行量化。

（二）工作表现：从出勤情况、工作态度两个角度进行考核。

第十条 绩效考核权重分配

（一）月度重点工作完成情况占比 90%；

（二）工作表现占比 10%。

第十一条 绩效工资标准

（一）部门经理级人员

绩效工资标准=岗位工资标准×30%

（二）部门经理级以下人员

包括部门副经理、主管级、专员级人员

绩效工资标准=岗位工资标准×20%

第十二条 绩效考核流程

（一）月度绩效考核流程

1. 每月度的 3 日前，员工个人自评后，直接上级、间接上级依据员工的工作业绩（目标计划完成情况）及工作态度对下属进行考核，并将考核结果填入“员工绩效考核表”；

2. 直接上级将考核结果向被考核者反馈，并就考核结果与被考核者进行面谈沟通，直接上级和被考核者共同就绩效考核结果在规定时间内签字。如被考核者对考核结果不满意，可以在规定时间内填写“绩效考核申诉表”，提出申诉；

3. 每月度的 7 日前部门负责人将本部门人员的考核结果报人力资源部；

4. 每月的 9 日前由人力资源部公示全员绩效考核结果。

（二）年度考核流程

1. 每年的 1 月 15 日前由人力资源部负责组织开展上年度的年度考核评定工作，并填写《员工年度考评表》；

2. 各分管副总对所辖部门员工的年度考核结果有一定的加分权限（不超过 10 分），但需填写情况说明；

3. 每年的1月20日前完成全体员工的年度考核评定工作，最终审批通过的《员工年度考评表》由人力资源部负责存档，并作为核算年度绩效奖金的依据。

第四章 绩效沟通

直接上级要在完成考评后3个工作日内，完成与每一位被考评员工的绩效面谈。绩效面谈主要是考核双方就被考核者在规定的考核期间内的工作绩效进行沟通，肯定绩效，指出不足、提出改进意见，帮助员工制定改进措施。

被考核者如对考核结果存有异议，应首先通过沟通方式解决。解决不了时，员工有权在三个工作日内向人力资源部申诉。申诉时需提交“绩效考核申诉表”；如申诉成立，必须调整申诉者的绩效考核结果。

第五章 考核结果的应用

第十三条 考核结果的应用

（一）作为绩效改进与培训计划的主要依据。各级考核者和被考核者应及时针对考核中未达到绩效标准的因素分析原因，制订相应的绩效改进计划。考核者有责任为被考核者实施绩效改进计划提供指导、帮助以及必要的培训，并跟踪检查改进效果；

（二）作为薪资调整和绩效奖金分配的直接依据；

（三）作为职位晋升（降）和岗位调配的依据；

第十四条 绩效等级表

等级	定义	绩效分数	绩效系数	参考比例
A	实际绩效显著超出预期计划、目标、岗位职责、分工要求，并在各个方面都取得特别出色的成绩	$X \geq 100$	120%	不超过 20%
B	实际绩效均达成且部分绩效超出预期的计划、目标、岗位职责和分工要求	$90 \leq X < 100$	100%	不低于 70%
C	实际绩效达到预期的计划、目标、岗位责任和分工要求	$80 \leq X < 90$	90%	
D	实际绩效基本达到预期计划、目标、岗位职责或分工要求，无明显的失误	$70 \leq X < 80$	80%	
E	实际绩效勉强达到预期计划、目标、岗位职责或分工要求，无重大的失误	$60 \leq X < 70$	60%	不超过 10%
F	实际绩效未达到预期计划、目标、岗位职责或分工要求，在很多方面存在着明显的不足或失误	$X < 60$	0	

备注：X 为考核期的绩效分数

（一）公司按照业绩考核结果，分为优秀（A-B 类）、一般（C-D 类）、较差（E-F 类），奖优罚劣。其中：

1、“A-B”级代表绩效优秀的员工，员工的晋级晋升直接以此类绩效纪录为依据；半年内连续 3 次或一年内连续 5 次获得 A 级的员工，工资在所属职级内上浮 1 档。

2、“C-D”级代表绩效一般的员工，也是所占比例最多的员工；如最近半年的绩效考核结果均为 D 级，则做相应的降薪处理。如在最近 1 年的绩效考核结果均为 D 级，或连续两年的年度考核结果处于同岗位级别的末位的做出相应的降职处理。

3、“E-F”级代表绩效待改进的员工，一旦出现“E-F”级的员工，公司将进行针对性的辅导、培训；员工在最近 1 年内累计出现 3 次“E-F”级的绩效考核，工资在所属职级内下浮 1 档；1 年内累计出现 5 次，公司将对其进行降职处理，无法降职的直接转入考察

期；员工在被降薪降职后的考察期（降职降级后 1 个月）的考核结果仍在 D 级（含）以下的，公司与其解除劳动关系。

（二）实际绩效显著超出预期计划、目标、岗位职责及分工要求的重点工作任务项，直接上级和间接上级均可在“加分项”一栏列出该项，并给予一定的加分，其中直接上级所加分数不高于该项所占分值的 30%，间接上级所加分数不高于该项所占分值的 30%。

（三）月度绩效考评结果作为发放月度绩效工资的计算依据，具体计算方法为：

绩效工资 = 月度绩效工资标准 × 绩效系数 × 当月出勤率

1. 月度绩效工资标准根据岗位和级别的不同而不同，详见《公司薪酬管理制度》；

2. 绩效系数见上表。当月的绩效考核结果作为当月绩效工资发放的依据；

3. 当月出勤率 = 实际出勤天数 / 应出勤天数，其中，当月出勤率 ≤ 1 。

（四）年度考核结果作为发放年度绩效奖金的依据，具体方案另行制定。

第十五条 例外

（一）入职时间不满 1 个月的员工：入职不满一个月离开公司的员工，不发放当月份的绩效工资。入职不满一个月在职的员工，入职当月不参与考核，按照绩效系数为 1 计发入职当月绩效工资。

（二）对于在职请假的员工，在一个月度考核期内，累计请事假超过 10 天（含）的，当月的绩效考核分数为 0。

第十六条 本制度自二〇一八年四月一日起实施。

相关表单

附件 1：亚佳特部门月度工作计划表

附件 2：亚佳特员工月度绩效考核表

附件 3：亚佳特绩效目标修正单

附件 4：绩效申诉表

附件 5：员工年度考评表

附件 1：亚佳特部门____年____月工作计划

部门		姓名		岗位		提报时间	
序号	工作事项		工作内容与目标描述		计划完成时间		需要提供的支持与帮助
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
部门负责人：			分管副总：			董事长助理：	

附件 2：亚佳特员工月度绩效考核表

部门		姓名		岗位		考核周期			
考核期初确认						考核期末确认			
员工：		直接上级：		间接上级：		员工：		直接上级：间接上级：	
考核类别	考核项	评分标准	完成时限	分数	实际完成情况	自评得分	直接上级 评分	间接上级 评分	
月工作 重点									
工作表现	出勤情况	迟到、早退 10 分钟以内扣 2 分，以上扣 5 分		5					
	工作态度	出现工作推诿、不配合其他部门工作，1 次扣 2 分		5					
加分项									
分数合计									

备注：考核期初填写月度工作重点和工作表现，其权重之和为 100%。加分项一栏由直接上级和间接上级根据员工绩效表现情况在考核期末予以填写，直接上级所加分数不高于该项所占分值的 30%，间接上级所加分数不高于该项所占分值的 50%

附件 3：亚佳特公司绩效目标修正单

部门		考核期限		申请日期	
修正前目标					
修正后目标					
修正目标的原因					
部门审批		签字： 日期：			
主管领导审批		签字： 日期：			
总经理审批		签字： 日期：			

备注：本表通过审批后提交至人力资源部存档，作为考核依据。

附件 4：绩效申诉表

申诉人姓名		申诉人岗位	
申诉人部门		申诉时间	
申诉理由 (申诉人填写)	申诉人签字： 时间： 年 月 日		
在反馈沟通中考核评价者坚持决定的理由 (考核评价者填写)	考核评价者签字： 时间： 年 月 日		
申诉处理意见 (受理人填写)	受理人签字： 时间： 年 月 日		

员工年度考评表

姓名		部门		岗位								
职级		在职状态		入职日期								
____年度各月份绩效考核结果												
月份	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
绩效分数												
绩效系数												
年均绩效分数												
其他加分情况说明	(分管副总负责评定)											
年均绩效系数	(人力资源部负责评定)											
人力资源部意见												
分管副总意见												
董事长 意见												

备注：本表由人力资源部负责填写，并在签批完毕后由人力资源部存档，作为发放年度绩效奖金的依据。

河南亚佳特绿建科技股份有限公司

2018 年 4 月 13 日