
内部文件
注意保密



三胞集团有限公司

员工绩效管理办法（试行）

2017 年 10 月

文件建设跟踪表

版本号	建设类型			拟订背景	建设内容	拟订部门	拟订人	拟订时间
	新编	修订	废止					
/	√			/	/	人力资源 管理中心	/	/
三 集 人 [2017]第 一版		√		根据集团对 员工绩效管 理新的要求 重新修订	1、明确相关部门管理职责； 2、调整员工绩效评定系数和规 则； 3、进一步规范绩效管理流程。	人力资源 管理中心	曾凡曦	2017.10

三胞集团员工绩效管理办法（试行）

（三集人[2017]第一版）

第一章 总则

第一条 目的

为充分调动员工的积极性，有效提高集团整体经营业绩和运营效率，形成科学合理的绩效考核机制，特制订本办法。

第二条 适用范围

本办法适用于三胞集团总部 M(P) 14 级及以下全员。

第三条 定义与术语

（一）工作任务书：三胞体系内通行的绩效工具，作为绩效计划、跟踪和评价的主要载体，其结果也作为绩效评价的主要依据；

（二）绩效考评组：绩效考评组为虚拟的组织单位，原则上职能、职等相近的人员在统计时纳入一个绩效考核组，组内人员的绩效结果受到正态分布或总量控制的限制。原则上以部门（中心）为单位，管理人员与非管理人员纳入两个绩效考核组。由于人员规模较少无法客观实施正态分布要求时绩效考核组成员可超出部门（中心）的限制，以人力资源中心批准统计口径为准；

（三）正态分布：原则上一个绩效考评组中员工的绩效结果应呈一定程度的正态分布，作为人才识别、人才发展的重要依据，也体现优胜劣汰的人才管理理念；

（四）绩效系数池：根据绩效考评组的人员分布、薪酬绩效系数和当年度的绩效池放大倍数综合计算所得，作为绩效工资总量控制范围。绩效系数池的占用会受到被评分者职级差异和绩效档位差异的双重影响，原则上职级越高、评级越高对绩效池的占用比例也越高。绩效池放大倍数根据每年薪酬绩效委员会的审批结果为准，主要体现绩效工资总成本的追加比例。

第二章 管理原则及职责分工

第四条 管理原则

(一) 全面客观原则：对人的评价需要多角度、多维度的进行，评价的内容要客观，评价的过程要透明，评价结果要公正；

(二) 主管评价原则：对员工的绩效考核需要充分尊重员工上级主管的意见，以主管评价作为考核的基础；

(三) 定性与定量相结合原则：员工的考核要采用定量指标与定性指标相结合的方式，用定量的方式判断员工是否合格，定性的方式判断员工是否优秀；

(四) 合理分布原则：绩效考核的重要结果之一是识别员工的工作水平及能力潜力，绩效结果需要符合合理分布并能支持各阶段的员工发展和员工评定工作。

第五条 职责分工

参与三胞集团绩效考核管理过程的主体包括：

(一) 人力资源管理中心：负责制订绩效考核规范，组织绩效考核实施，收集绩效考核结果，跟踪绩效考核的后续改善，确保绩效考核工作的有效开展；

(二) 部门（中心）长：负责部门全体员工的绩效结果的评价工作，依据绩效结果对下属进行绩效辅导；

(三) 上级主管（组长）：负责向其汇报员工的工作任务书计划审核和总结评价工作。

(四) 董事长助理：根据相应的授权范围和流程，协助助理室分管领导对员工个人工作任务书和绩效考核结果提供审核意见；

(五) 部门主管副总裁：根据相应的授权范围和流程，行使对对应范围的人员的绩效结果的审核、审定权；

(六) 总裁室分管领导：根据相应的授权范围和流程，行使对对应范围的人员的绩效结果的审核、审定权；

(七) 集总室分管助理室领导：根据相应的授权范围和流程，行使对对应范围的人员的审定权，并否则日常考核过程的争议的最终仲裁；

第三章 绩效管理内容

第六条 考核对象

三胞集团的考核对象分为两类：

- (一) 各中心部门长、组长及 M (P) 10 职级及以上的人员；
- (二) M (P) 10 职级以下员工。

第七条 考核标准

对员工的考核，需要根据岗位职责的不同，设立不同的考核标准。侧重用定性的考核标准区分优秀的员工，定量的考核标准区分合格的员工。

第八条 考核周期

三胞集团的绩效考核周期分为月度和年度两种：

- (一) 月度考核的结果作为员工月度绩效工资发放的依据。M (P) 13、14 职级的员工按月度进行绩效考核，按季度进行兑现；
- (二) 年度考核的结果作为员工年终绩效的发放依据。

第九条 员工绩效考核系数

三胞集团对员工的绩效评定为绩效系数，对应的绩效评定规则见下表：

对应等级	绩效评定系数	绩效评定规则
S	2	【卓越】——有重大业绩贡献，有示范效应
A	1.5	【优秀】——业绩贡献部分超出预期目标要求
B+	1.25	【良好】——符合预期目标要求的同时有突出表现
B	1	【称职】——业绩贡献基本达标，符合预期目标要求
B-	0.75	【合格】——部分工作还有改进空间，或低于团队平均水平
C	0.5	【较差】——业绩贡献明显低于预期目标要求
D	0	【不合格】——不胜任岗位

第四章 绩效管理流程

第十条 绩效考核流程

- (一) 月度绩效考核

月度绩效考核采用**工作任务书**的形式,需要根据目标管理的要求制定工作任务书。

1. 月度工作任务书的计划制定:工作任务书由工作计划和工作总结两部分组成,参与月度考核的员工需制定月度工作计划,根据工作计划完成情况进行工作总结,上级主管负责审核员工的工作计划和评价员工的工作总结;

2. 月度工作任务书的总结评价的流程:

1) M(P) 10 职级以下员工:由组长和董事长业务助理初评,部门长进行工作任务书结果的审定;

2) 组长及 M(P)10 职级及以上人员:由部门长及董事长业务助理负责初评,由主管副总裁负责最终审定;

3) 部门长:由主管副总裁和董事长业务助理负责初评,分管(高级)副总裁负责审定。

3. 月度绩效等级评定:

1) 月度绩效等级评定的原则:等级评价的基础是工作任务书的评定结果,考评人根据在员工工作任务书评定所反映出的工作水平,给予其最终的绩效等级评定结果。绩效评价结果既需反映出员工的工作产出状况,同时也需呈现出员工在部门或绩效考评组中的相对位置;

2) 月度绩效考评工作的实施:绩效考评人在一个绩效考评组中对所有员工进行综合评估。评估结果以绩效等级的形式呈现,对所有员工的评价等级可突破正态分布的比例控制,但最终结果不得超出绩效系数池的总量控制;

4. 月度绩效考评工作的流程:

1) M(P) 10 以下的为员工的绩效评定由组长初评,部门长和董事长业务助理复评,主管副总裁审定;

2) 部门长、组长及 M(P) 10 职级及以上人员的绩效评定由主管副总裁及董事长助理进行初评,分管副总裁及董事长助理室主任复评,集中室分管助理室领导负责最终审定。

(二) 年度绩效考核:

1. 员工年度绩效考核的主要依据是一个年度内各月度绩效的平均成绩;

2. 每个绩效考评组中员工成绩排序形成正态分布后,落位相应区间形成最

终的年度绩效考核等级；

3. 部门主管领导可对年度绩效考核结果进行一定范围内的调整，但与客观排序形成的结果有重大分歧时由用人部门集总室分管领导和集总室分管人力领导进行共同裁量，如仍无法达成共识则由总裁作最终裁定；

4. 年度考核兑现：经集团薪酬绩效委员会审定后，依据年度绩效评定结果对应的系数将作为年终奖发放的兑现系数。

5. 参与年度文化践行述职的人员参照三胞管理学院考核标准执行。

（三） 特殊约定：

1. 试用期员工在试用期内如出现两次绩效 B-或 C，公司有权延迟转正或不予转正；

2. 年度内出现一次 C 及以下等级，或三次（含）以上的 B-等级的员工不可参与公司评优；

3. 当月 15 号前调岗人员，考核结果以新部门为准，15 号及以后调岗人员，考核结果以原部门为准。

4. 当月事假 10 天及以上，病/产假 15 天及以上的员工不参加绩效考核；当月病假/产假/事假合计 15 天及以上的员工不参加绩效考核。

第十一条 结果应用

员工的月度和年度绩效考核结果可在考核序列调整、人员配置、培训发展、薪酬调整、长期激励等方面进行应用。

第十二条 绩效辅导与跟进

（一） 绩效辅导是各总裁室分管领导和中心（部门）负责人的职责，各级管理人员有义务帮助员工梳理工作问题和提出改善建议；

（二） 绩效辅导与跟进原则上采取两极管理，绩效为 C 的员工需重点关注；

（三） 连续两个月绩效等级 B-及以下的员工将视为待改善员工，人力资源中心将介入与员工、用人部门共同拟定《绩效改善计划》，并在之后的一个季度内持续员工的工作表现，并完成相关过程记录；

（四） 年终总评绩效结果为 C 或绩效改善期内改善不达标的员工，公司有权予以调岗、降职降薪或辞退处理。

第十三条 绩效结果异议的处理

员工对绩效考核结果或过程有异议,可向集团人力资源中心提出,由人力资源管理中心核实相关情况后出具最终意见,并报用人部门集总室分管领导和集总室分管人力领导进行共同审定。

第五章 附则

第十四条 本办法的执行责任岗、培训责任岗、检查责任岗。

- (一) 执行责任岗: 参加集团考核的全体员工;
- (二) 培训责任岗: 集团人力资源管理中心绩效岗, 各中心总经理;
- (三) 检查责任岗: 集团人力资源管理中心总经理。


第十五条 本办法自签发之日起生效, 此前相关文件同时废止:

- 一、《三胞集团员工绩效评估管理制度(暂行)》三集人【2011】第一版;
- 二、《三胞集团年薪制高管人员绩效评估管理制度》三集人【2011】第一版。

第十六条 本办法解释权归三胞集团人力资源管理中心。

第六章 附件

附件一: 三胞集团个人月度工作任务书 

附件二: 三胞集团部门月度绩效汇总表 

附件三: 三胞集团员工绩效改进计划书 