

绩效考核体系细分细则

第一节 个人绩效考核

3.1 业绩考核

3.1.1 总述

第一条 业绩考核定义

- ◆ 业绩考核是对员工履行职务职责状况及工作结果的考核，它是对组织成员工作贡献程度的衡量和评价，直接体现出员工对企业的价值，是绩效考核的核心内容

第二条 业绩考核内容

- ◆ 公司业绩考核有个人业绩与责任中心业绩两部分，不同类型的员工对应不同的业绩考核内容

员工级别	业绩考核内容
高管人员	个人业绩、责任中心业绩
责任中心负责人	责任中心业绩
普通员工	个人业绩

3.1.2 个人业绩考核方式

- ◆ 高管人员季度个人业绩考核：在季度初制定本季度工作计划，到季度末高管人员就工作计划完成情况向总裁汇报，由总裁确定高管季度的个人业绩考核得分
- ◆ 高管人员年度个人业绩考核：年末时高管人员向考核委员会作年度工作述职，汇报本年度完成的重点工作，工作成果及其他工作业绩，并总结本年度工作中的经验教训，提出提升的计划；确定下一年度的工作重点和工作计划。考核委员会其他成员对年度述职打分（总

裁打分占 20%，其他共占 80%)

- ◆ 普通员工季度个人业绩考核：在每年年初责任中心责任状确定之后，各责任中心负责人根据公司对责任中心的要求，确定本责任中心员工各季度的重点工作、工作标准和工作成果；季度末，普通员工的直接上级对员工季度工作完成情况打分，确定季度个人业绩考核得分
- ◆ 普通员工年度个人业绩考核：年度个人业绩考核得分为各季度业绩考核得分的平均值

3.1.3 责任中心业绩考核方式

第三条 责任中心业绩考核方式参见《宁波贝发集团有限公司责任中心考核手册》

3.2 能力考核

3.2.1 总述

第四条 能力考核定义

- ◆ 能力考核是考核员工在岗位实际工作中具备的能力，根据被考核人表现的工作能力，参照能力考核标准，对被考核人所担当的职务与其能力匹配程度作出评定
- ◆ 公司对员工的考核主要针对该岗位所需 5 个核心能力指标进行考核，核心能力指标的内容与权重随岗位工作内容变化而变化

3.2.2 能力考核方式

第五条 能力考核方式

- ◆ 考核人直接领导对被考核人进行能力考核，综合考虑本年度该员工在工作中反映出的各项核心能力，参考核心能力打分标准，并通过相同岗位其它员工的能力表现最终确定该员工的核心能力得分，同

时考核人需要注明该员工获得此考核得分的原因并举出代表性的例子

- ◆ 通过 5 项核心能力的考核，最终确定该员工本年度能力考核结果
- ◆ 贝发公司各种能力打分依据详见《宁波贝发集团有限公司年度能力考核指标说明》

3.3 态度考核

3.3.1 总述

第六条 态度考核定义

- ◆ 工作态度是对某项工作的认知程度及为此付出的努力程度，工作态度是工作能力向工作业绩转换的桥梁，在很大程度上决定了能力向业绩的转化效果
- ◆ 工作态度考核可选取对工作业绩能够产生较大影响的考核内容，如协作精神、工作热情、礼貌程度等等，注意一些纯粹的个人生活习惯等与工作无关的内容不要列入

3.3.2 态度考核方式

第七条 态度考核方式

- ◆ 考核人直接领导对被考核人进行态度考核，综合考虑本年度该员工在工作中反映出的各项态度，参考态度考核打分标准，确定态度考核得分
- ◆ 通过 5 项重点态度指标的考核，最终确定该员工本年度态度考核结果
- ◆ 贝发公司各种态度打分依据详见《宁波贝发集团有限公司年度态度考核指标说明》

第二节 各级员工的绩效考核

3.4 高层管理人员绩效考核

3.4.1 高管范围界定

第八条 高层管理人员指：各副总裁、总监

3.4.2 高管绩效考核方法

第九条 高管人员绩效考核中业绩考核与高管分管的责任中心业绩考核挂钩

第十条 高管绩效考核的周期与考核内容

高管绩效考核分为季度考核与年度考核

- ◆ 高管人员的季度考核由两部分组成：向总裁汇报个人季度工作计划完成情况以及高管分管的责任中心季度考核结果
- ◆ 高管人员年度考核由四部分组成：年度工作述职，高管分管责任中心年度考核，以及高管人员能力考核，态度考核

第十一条 高管绩效考核各考核内容所占权重

- ◆ 季度考核中，季度工作计划完成情况占 40%，分管责任中心业绩占 60%；即高管季度考核得分 = 季度工作计划完成情况得分 × 40% + 分管责任中心季度考核得分平均值 × 60%
- ◆ 年度考核中，年度工作述职 40%，分管责任中心业绩占 40%，能力考核占 15%，态度考核占 5%；即高管年度考核得分 = 年度工作述职得分 × 40% + 分管责任中心季度考核得分平均值 × 40% + 能力考核得分 × 15% + 态度考核得分 × 5%

3.4.3 高管绩效考核等级的确定

第十二条 根据高管人员季度和年度考核得分，总裁确定各高管人员的考核等级：考核得分列第一名的高管考核等级为 S；考核得分列第二名的高管考核得分为 A；考核得分列最后一名的高管，总裁视情况给予 C 或 D；

其他高管考核等级为 B

3.5 责任中心负责人绩效考核

3.5.1 责任中心负责人范围界定

第十三条 责任中心负责人指贝发集团各职能部门的经理副经理，生产分厂的厂长副厂长，以及分子公司的总经理和副总经理

3.5.2 责任中心负责人考核方法

第十四条 责任中心负责人绩效考核中的业绩考核就是其负责的责任中心考核

第十五条 责任中心负责人绩效考核的周期与考核内容

责任中心负责人绩效考核分为季度考核与年度考核

- ◆ 责任中心负责人的季度考核即该负责人所负责的责任中心的业绩考核
- ◆ 责任中心负责人年度考核由三部分组成：负责责任中心年度考核，以及能力考核，态度考核

第十六条 责任中心负责人绩效考核各考核内容所占权重

- ◆ 季度考核中，负责的责任中心季度业绩考核得分即负责人季度考核得分；即责任中心负责人季度考核得分 = 负责的责任中心季度考核得分
- ◆ 年度考核中，责任中心正职负责人的责任中心业绩，能力考核，态度考核所占权重为 75 : 15 : 10；责任中心副职负责人的责任中心业绩，能力考核，态度考核所占权重为 70 : 20 : 10

3.5.3 责任中心负责人考核等级的确定

第十七条 责任中心负责人季度考核等级就是该负责人负责的责任中心季度业绩考核等级

第十八条 责任中心负责人年度考核等级与该负责人负责的责任中心年度考核等级对应关系如下：

		责任中心负责人考核等级				
		S	A	B	C	D
责任中心考核等级	S					
	A					
	B					
	C					
	D					

注：如上图若某责任中心考核等级为 A，则该责任中心负责人的考核等级为 S 或 A

3.6 普通员工绩效考核

3.6.1 普通员工考核方法

第十九条 普通员工绩效考核的周期与考核内容

普通员工绩效考核分为季度考核与年度考核

- ◆ 普通员工季度考核主要进行个人业绩考核
- ◆ 普通员工年度考核由三部分组成：个人业绩考核，能力考核与态度考核

第二十条 普通员工年度绩效考核中业绩考核，能力考核与态度考核权重

员工类别	员工分类定义	业绩权重	能力权重	态度权重
生产管理类	生产分厂的员工，生产支持部门（采购部、物流部、设备部、品管部）的员工	70%	20%	10%
研发技术类	研发部门的设计人员、技术人员	60%	30%	10%
纯支持类	研发部门的其他管理人员和员工，其他部门的管理人员和员工	50%	25%	25%

注：上表中暂时未列市场销售部门的员工

3.6.2 普通员工考核等级的确定

第二十一条 普通员工季度和年度绩效考核等级与其所在责任中心考核等级挂钩

- ◆ 若责任中心参与绩效考核的普通员工人数超过 15 个（包括 15 个），则该责任中心员工考核等级分布比例如下

部门员工超过15人		部门内评级比例分布（ % ）				
		S级	A级	B级	C级	D级
部门业绩评级	S级	15	25	60	0	0
	A级	10	20	65	5	0
	B级	5	15	70	5	5
	C级	0	15	70	10	5
	D级	0	10	70	15	5

注：如上表中，某部门考核等级为 A，则该部门最多可以有 10% 的员工评为 S，可有 20% 的员工评为 A；至少 5% 的员工评为 C，可以没有员工评为 D（具体人数计算按照四舍五入的方法确定）

- ◆ 若责任中心参与绩效考核的普通员工人数少于 15 个但不少于 10 人（不包括 15 人，包括 10 人），则该责任中心员工考核等级人数分布如下

部门员工少于15人 但不少于10人		部门内评级分布（人）				
		S级	A级	B级	C级	D级
部门 业绩 评级	S级	1	3	剩余人员	0	0
	A级	1	2	剩余人员	1	0
	B级	1	1	剩余人员	1	1
	C级	0	2	剩余人员	1	1
	D级	0	1	剩余人员	2	1

- ◆ 若责任中心参与绩效考核的普通员工人数少于 10 人（不包括 10 人），则该责任中心员工考核等级人数分布如下

部门员工少于10人		部门内评级分布（人）				
		S级	A级	B级	C级	D级
部门 业绩 评级	S级	1	2	剩余人员	0	0
	A级	1	1	剩余人员	1	0
	B级	0	2	剩余人员	1	0
	C级	0	1	剩余人员	1	1
	D级	0	1	剩余人员	2	1

第二十二条 普通员工在各自所在责任中心内部考核等级的确定由该责任中心负责人根据员工的考核得分确定