

江苏无国界航空技术有限公司 2021 年绩效考核方案

1 总则

1.1 为更好地完善公司内部管理机制，保证公司顺利完成既定工作目标，促进公司和员工自身的发展，特制订绩效考核方案。绩效考核的宗旨在于：

- (1) 考察员工的工作绩效；
- (2) 作为员工奖惩、岗位调动、薪酬、晋升、退职管理的依据；
- (3) 了解、评估员工工作态度与能力；
- (4) 作为员工培训与发展的参考；
- (5) 有效促进员工不断提高和改进工作绩效。

1.2 公司领导层设定战略性的整体总目标，部门管理者及其上级一起设定本部门具体目标，将总目标分解成各部门和每个人的具体目标。管理者与下级共同商定如何实现目标的行动计划，在实施的过程中要定期检查实现目标的进展情况，并向上一级管理者反馈。

1.3 本制度规定的绩效管理与绩效考核对象包括公司除实施年度考核的公司总经理、实习生外的本公司之全体正式员工均适用；试用期（见习期）人员的考核，不属于本制度范围，依公司薪酬待遇管理规定执行。

1.4 本方案规定的绩效管理与绩效考核的责任主体是各职位的直接管理者，但上一级管理者拥有员工考核结果调整的权力。

1.5 各级管理者必须强化对绩效管理与绩效考核的观念，牢固树立绩效管理与绩效考核的责任意识，包括：

- (1) 员工的业绩就是管理者的业绩；

- (2) 各级管理者是员工责任的最终承担者对被评估人的工作业绩进行公正地评估，确定被评估人的绩效评估等级；为被评估人的业绩达成提供必要的支持.;
- (3) 不断提高和改善下属的职业能力和工作业绩，是管理者不可推卸的责任；
- (4) 在绩效管理 with 绩效考核过程中，下属必须始终保持高度的参与性，有如实填写个人业绩之义务，并有权对不公正、不合理的绩效评估提出申诉。

2 考核周期

2.1 考核周期分为月、季度、全年。

2.2 普通员工及副总经理以下管理人员实行月度考核，副总经理实行季度考核。

2.3 全员实行年度考核，以年终奖形式体现。

2.4 月度考核在月度结束后 3 个工作日完成，季度考核在季度结束后 5 个工作日完成，年度考核在次年 2 月 10 日前完成。

3 考核关系

3.1 被考核人的绩效评定结果由其直接管理者评定，但上级管理者拥有对评定结果调整的权力。

3.2 总经理拥有对所有考评结果进行调整的权力。

4 考核程序

绩效考核的一般过程分为：制定绩效计划、组织绩效监控、绩效评价、绩效申诉、结果应用、制定绩效改进计划。

5 制定绩效计划

5.1 各级部门负责人与上一级领导一同根据公司年度战略目标分级进行绩效指标分解，确定各部门和每个员工的具体考核目标。

5.2 部门负责人的考核内容包括：业绩目标、行为目标、管理目标、个人发展目标。

5.3 非管理职位的考核内容包括：业绩目标、行为目标、个人发展目标。

5.4 各级部门负责人将设定的目标填写到相应的年度（或考核周期）考核表中，并确定每项目标的权重，呈报上级领导批准。

5.5 总经理拥有对所有绩效计划进行调整的权力。

6 组织绩效监控

6.1 各部门每月召开一次绩效管理分析会议，讨论并确定部门内绩效管理中出现的问题及解决方案，明确下一阶段关键目标与工作计划。

6.2 公司每季度召开一次绩效管理分析会议，讨论并确定公司内绩效管理中出现的问题及解决方案，明确下一阶段关键目标与工作计划。

7 绩效评价

7.1 考核人根据考核指标中的不同权重客观公正的对被考核人进行评价打分，考评结果要上报上级领导和总经理。

7.2 通过加权计算考核人的考核指标得分，评定结果分为四级：优秀、良好、合格、不合格。

7.3 考核结果经总经理签批后下发人力行政部，由人力行政部进行公示。

7.4 公示期过后的考核结果由人力行政部存档。

8 绩效申诉

8.1 被考核人如对考核结果不清楚或者持有异议，可以采取书面形式向人力行政部申诉。

8.2 受理的申诉事件，首先由人力行政部对员工申诉内容进行调查，然后与员工所在部门负责人进行协调、沟通；不能协调的，人力行政部上报总经理处理。

8.3 对于需要调整考核结果的申诉，人力行政部要上报总经理批准。

9 结果应用

9.1 考核结果与绩效工资挂钩，分为四个等级，如下图：

等级	优秀	良好	合格	不合格
标准	90~100	70~89	60~69	0~59
绩效工资	奖励	奖励	不增不减	扣除

注：各部门内部负责奖励和扣除金额要保持一致。

9.2 考核结果与奖励的关系：

- (1) 月度考核成绩连续八个月为良好者，可以申请晋一档；
- (2) 月度考核成绩连续四个月为优秀者，可以申请晋一档。

9.3 考核结果与处罚的关系：

- (1) 考核不合格者，警告；
- (2) 管理人员连续两次考核不合格者，解除管理职务并降一档；员工连续两次考核不合格者，降一档；
- (3) 同一考核年度内考核三次不合格者，降两档，无年终奖；
- (4) 同一考核年度内考核四次不合格者，解除劳动关系，不支付经济

补偿金。

9.4 出现涉及重大安全责任事故、泄密事件、严重违纪、违规的行为，实行一票否决，予以考核不合格的评价直至解除劳动关系，且不支付经济补偿金。

9.5 凡涉及员工的奖惩，由人力行政部根据具体情况拟订报告，呈报总经理核准后执行。

10 制定绩效改进计划

10.1 被考核人在年度结束后要总结其过去工作过程中存在的问题，并拿出解决办法。

10.2 各被考核人的直接领导要审阅其绩效改进计划，并视情提出改正意见。

10.3 各部门负责人要在年度末填写本部门的绩效改进计划，该计划视为年度考核的一部分。

10.4 各部门的绩效改进计划须报总经理审阅，后由人力行政部存档。

11 其他

本方案自下发之日起实施，由人力行政部负责解释及修订。

附件：

1 年度目标设定表

2 考核申诉表

3 绩效改进计划

附件 1：年度目标设定表

员工姓名： _____ 职位名称： _____

部门： _____ 绩效周期： _____

业绩目标			权重	60%
业绩目标	行动计划	衡量标准	完成时间	权重
行为目标			权重	20%
行为目标	定义			权重
责任心	责任心是指对研发工作勇挑重担，敢于负责，勇于负责所表现出来的行为。			30%
信息安全与保密意识	信息安全及保密意识是指保守公司课程、教具、信息等机密的行为。			30%
协作精神	协作精神是指能够关心下属，并与合作者建立良好关系，协同完成工作的行为。			20%
进取精神	进取精神是指有很强的开拓进取精神，愿意承担风险和责任的行为。			20%
管理目标			权重	10%
管理目标	定义			权重
计划制定和执行能力	是指能制定可操作性强的工作计划，并能切实把握工作进度，使工作按计划进行的能力。			30%
解决问题能力	是指能够抵抗工作中的压力，并对工作中遇到的困难能迅速解决的能力。			30%

员工关系管理	是指能够与下属建立和谐的关系，协调下属间的矛盾，有效的管理员工的能力。			20%
成本节约	是指通过对流程和研发项目的控制，在完成研发计划的前提下，减少研发投入的能力。			20%
个人发展目标	权重			10%
个人发展目标	行动计划	衡量标准	完成时间	权重
提高技术知识水平，开发创造新的培训项目	巩固现有知识，不断吸取新信息，根据市场分析，提供市场紧缺的相关产品。	开发新培训产品数量、培训收益		40%
提高管理能力	统筹工作/项目开发，增强团队凝聚力、执行力，工作按期按计划完成。	工作计划/项目的按计划完成率、下属评价		30%
注重员工培养	负责部门队伍的建设与培养，组织人员培训学习，强化课程开发技能，提高项目研发能力。	员工考核成绩、培训次数、培训考核成绩		30%

注：非管理人员无管理目标考核，个人发展目标考核权重为 20%

附件 2

考核申诉表

申诉人		部门/职位	
考核结果		评估周期	
申诉内容：（异议及理由，可附加附件）			
申诉人（签名）：		提交申诉时间：	
申诉调查结果： （针对整体考核实施及申诉人提出异议疑问核查结果，可附加附件）			
调查人（签名）：		调查结果反馈时间：	
申诉人意见： <input type="checkbox"/> 同意以上调查结果 <input type="checkbox"/> 不同意以上调查结果，需继续申诉			
申诉人（签字）：		日期：	
部门负责人意见：			
签字：		日期：	
人力行政部意见：			
签字：		日期：	
总经理意见：			
签字：		日期：	
备注：			

附件 3

绩效改进计划

姓名		部门/职位	
考核结果		评估周期	
部门/员工年度内个人工作总结： （年度工作回顾，个人发展收获及经验教训等）			
部门/员工绩效改进计划： （存在问题的解决方法，部门/个人提升计划，需要资源支持等）			
直接管理者评价： （绩效改进计划是否切实可行、有无建议） 签字：_____ 日期：_____			
部门负责人意见： 签字：_____ 日期：_____			
人力行政部意见： 签字：_____ 日期：_____			
总经理意见： 签字：_____ 日期：_____			
备注：			