

内蒙古圣牧高科牧业有限公司

编号：Q/SM/CGL-RL-4.2-1-2024-0

绩效管理制度

起草人：张丽珍 审核人：徐德水 审批人：高凌凤 实施日期：24.01.01

内蒙古圣牧高科牧业有限公司人力行政部 发布

绩效管理制度

1 目的

为了完善绩效管理体系，规范绩效管理操作流程，促进员工绩效不断改进与提高，从而推动公司战略经营目标的有效达成，特制定本制度。

绩效管理为员工绩效改进、晋升、薪酬调整、培训、岗位轮换、职业发展等提供依据，以员工与公司共同成长为最终目的。

2 适用范围

适用于公司所有员工。

3 基本原则

- (1) 关键业绩导向原则；
- (2) 充分沟通原则；
- (3) 客观、公正原则；
- (4) 全员绩效管理原则。

4 职责

4.1 人力行政部

- (1) 负责制定公司绩效管理制度，建立完善员工绩效管理体系；
- (2) 负责全员绩效管理工作的组织实施、指导、监督及考评；
- (3) 负责高管人员的绩效管理工作；
- (4) 负责各系统支持部门总监级人员绩效合同的收集、审核等工作。

4.2 财务管理部、数据管理中心

(1) 负责按月出具财务 KPI 指标的完成情况；

(2) 负责按月出具运营系统、巴市牧业和呼市牧业的各项 KPI 指标完成情况。

5 绩效管理方式

(1) 绩效合同：根据工作性质等情况，各系统的绩效合同实施周期不同，包括有月度、季度和年度；具体如下：

职层	系统	绩效占比	绩效考评周期
总监级	各牧业公司、运营系统	月度标准 工资 40%	月度
	财务系统、支持系统、合规系统		季度
	晟丰农业公司		年度
经理级	各牧业公司、运营系统	月度标准 工资 30%	月度
	财务系统、支持系统、合规系统		季度
	晟丰农业公司		年度
员工级	各牧业公司、运营系统	月度标准 工资 20%	月度
	财务系统、支持系统、合规系统		季度
	晟丰农业公司		年度

备注：
1、个别指标需年度兑现，绩效调整的最短周期为季度（特殊情况除外）；
2、除牧业公司以外其他系统执行全员绩效，牧业公司员工级岗位根据其管理需求自行决定。

(2) 日工作总结、计划；

(3) 例会或上级布置重点工作督办。

6 绩效管理与实施

绩效管理是一个不断循环往复的过程，遵循 PDCA 循环原则；绩效管理循环包括：绩效计划的制定、绩效实施与辅导、绩效评估与反馈、绩效评估结果应用。

6.1 绩效计划制定

6.1.1 绩效计划制定时间

(1) 绩效计划包括年度、季度和月度绩效合同。

根据公司战略规划、年度经营目标或重点工作规划，人力行政部组织推行各系统的绩效合同制定工作，具体如下：

系统	职层	制定及审批部门
牧业公司	牧业助理副总裁	人力行政部协助，支持系统负责人审核，总裁审批
	各牧场总经理	人力行政部协助，牧业助理副总裁制定、审批
	牧场部门经理	人力行政部协助，运营系统支持部门制定，牧业助理副总裁审批
其他系统	副总裁	人力行政部协助，支持系统负责人审核，总裁审批
	支持总监	分管副总裁制定、审批
	支持经理	部门负责人制定、审批
	支持员工	

各部门在绩效合同制定过程中上下级要充分沟通，达成一致意见，每年度1月底前完成当年度绩效合同的签订工作，同时报人力行政部备案；

若因工作内容调整，绩效合同要相应进行变更，实施季度考评的人员于本季度初5日前提交调整后的绩效合同；实施月度考评的人员于当月5日前提交调整后的绩效合同；

绩效合同必须由部门负责人和被考核人确认签字，提交人力行政部存档；

(2) 新入职、晋升的经理级及以上人员试用期/考评期内的绩效合同制定执行《员工转正考评管理制度》中相关规定；若无试用期/考评期，则在正式上岗后两周内签订完毕绩效合同；

经理级及以上人员试用期/考评期转正前一周内制定正式绩效合同；支持部门新入职员工级人员转正后一周内制定绩效合同。

6.1.2 绩效计划的内容

绩效计划一般以表格形式体现（附件 1），具体内容详见下表：

绩效管理方式	绩效计划内容
绩效合同	绩效项目、指标定义及说明、权重、工作目标、实施方案、考评办法、考核周期、数据提供部门等内容

绩效计划制定具体要求如下：

（1）绩效项目

绩效项目从战略目标、部门职能、岗位职责、重点工作、行为规范及上级或客户需求等方面制定，全面体现责任人所承担职能的业绩指标；

绩效项目包括有组织绩效、部门/个人绩效以及行为绩效，各绩效项目的具体考评指标、权重等执行人力行政部下发相关通知。

绩效项目分为两类：一类为 KPI 指标，另一类为 GS 指标；KPI 指标是衡量职责/流程工作成果的参数，是工作的效率和效果的体现，是可以量化数据表现出来的；

GS 指标是所在工作岗位完成基础管理工作、常规日常工作，难以量化的过程性工作，是对工作职责范围内的一些相对长期性、过程性、辅助性和难以量化的关键工作任务完成情况的项目；

承接上级绩效指标，以公司战略指标的承接为始，下一层的目标应以上一层的目标内容为基准，将组织及部门的重点工作项目逐级分解，实现组织绩效与个人绩效的联动协同，与岗位职责无关联指标不允许设置；

凡承接上级绩效指标的，必须执行统一的指标描述、计算公式、考评办法等，权重占比、目标值、闸口值可根据部门实际进行调整，同时目标值、闸口值不得松于上级绩效指标目标；

部门重点工作项目 100%进行分解，岗位关键监控内容需纳入各岗位绩效合同中，不允许出现漏缺；

绩效指标主要采用 KPI 考核为主，即指标设置个数原则上控制在 5-10 个以内重点监控指标（特殊情况除外），同时尽可能使用量化指标；

层级越高，越靠近组织，以结果性组织指标为主；层级越低的岗位，以过程性指标为主，组织指标为辅，也可不设置组织绩效；相同岗位、相同层级同类指标考评办法、变量值需保持一致。

（2）指标定义及说明

用来说明所列示绩效项目的具体含义和核算方式，能够更加明确绩效项目的核算口径和核算方法。

（3）工作目标

反映绩效项目要达到的效果或主要业绩目标，从数量、质量、成本、时间、客户及上级满意五个方面进行规定。

制定工作目标要求符合“SMART”原则，具体如下：

- a. 目标具体明确 (Specific)
- b. 目标可衡量 (Measurable)
- c. 具有挑战，经过努力可以实现 (Attainable)
- d. 与公司经营目标、本部门及本岗位核心职责紧密相关

(Relevant)

e. 具有完成时限的要求 (Time-based)

目标设定要尽可能量化，不能量化的要细化、流程化。

(4) 权重

权重的分配要从核心经营指标、运营指标、重点工作项目从高到低依次分配；也要依据岗位承担职责的重要程度，从高到低依次分配；即越重要的职责权重占比越高，越靠近战略的指标权重占比越高；各项绩效项目的权重之和为 100%；

原则上单个指标权重不得高于 50%、低于 5%，其中岗位核心业务指标权重需 $\geq 10\%$ （特殊情况除外）；

权重设置时要按细化的绩效项目分别设置权重，禁止整体绩效项目设置权重，比如成本管理包括“成本控制”、“管理费用控制”项目，在责任状设定时应分别制定“成本控制”和“管理费用控制”项目的权重，而不只是单纯设定“成本控制”的整体权重。

(5) 考核周期

考核周期是指该项绩效指标的监控周期，可以为月度、季度或年度；

部分结果性绩效指标（如收入、利润等）达到季度目标时，月度考核季度平衡补回，达到年度目标时季度考核年度平衡补回。

(6) 数据提供部门

数据提供部门是指标结果的监控部门与考核信息的提供部门；绩效考评数据一般以第三方部门提供为主，被考核者本人、本部门提供

由第三方核审的方式为辅。

（7）实施方案

实施方案是针对绩效项目开展而制定的实施对策，方案中需明确反映以下几点内容：

- ①工作开展的方法与主要步骤；
- ②各步骤的完成时间及阶段性目标；
- ③根据需要可以填写目标分解的下级责任人或责任部门。

（8）考评办法

针对目标达成情况制定考评办法，考评标准要从 KPI 监控角度出发，根据时间、成本、数量、质量四个维度设置加减分标准，相同岗位相同职责相同层级加减分标准应保持一致，不得随意设置；

不允许设置定义不清晰的激励条款，如工作积极、工作表现好、工作突出、积极帮助他人、工作配合好、全月指标控制到位、全月工作好、全月无重大失误、满足工作标准、得到领导认可等内容；

直接驱动业绩类经营指标，即组织绩效指标，如利润、公斤奶销售成本等最高 1.5-3 倍封顶；关键运营指标，如成母牛单产、21 天怀孕率、淘汰率、母犊牛损失率、职业病减少率、公斤奶饲草料成本、S 级合格率等指标，最高按照 1.5-2 倍封顶；维修费、资产效能提升、存货周转效率、物耗等定量类指标，最高按照 1.2-1.5 倍封顶；

非量化指标、底线型指标、岗位职责内日常基础工作不可量化的常规工作，如按时报送报表、报送数据准确的工作等指标均按照 1 倍封顶；

四级定性指标：无法量化的重点工作采取四级定性，由直接上级打分，四级定性指标不超 2 项且权重不超过 10%-20%，最高按照 1.2-1.5 倍封顶；

绩效合同最低分以 0 封底；绩效合同中不允许单独设置加分项；

减分项仅为特重大问题且评价标准需在绩效合同中明确；减分项目不得与绩效合同指标、过程激励内容相冲突；如未按照设置的减分标准随意减分，将作为无效得分处理，对已兑现结果进行追溯。

6.1.3 绩效计划调整

绩效责任状执行过程中原则上不对绩效项目和工作目标进行调整，如果公司对某项工作任务有重大调整(如取消或新增)、不可抗力因素导致员工岗位职责、工作内容或工作目标发生变更或工作目标与实际达成严重不匹配，经所属系统批准可以进行调整，具体调整周期由各系统确定，同时提交人力行政部备案。

6.2 绩效实施与辅导

实施绩效计划的过程中，员工的直接上级应主动跟进绩效项目执行情况，发现问题及时给予辅导，具体内容如下：

(1) 帮助员工分析、解决计划执行中已经存在或潜在的问题，及时了解员工需要的支持，并提供有效的辅导和帮助，促进员工绩效计划的达成；

(2) 对下属工作过程中良好的表现，要及时激励，并鼓励下属持续保持；

(3) 绩效沟通与辅导应贯穿于绩效计划实施的整个周期，是一

个持续的过程。

6.3 绩效评估与反馈

绩效评估包括业绩评估和能力素质评估两部分，业绩评估即月度、季度或年度的绩效合同考评。

6.3.1 绩效评估

(1) 年度绩效合同评估

在每年度末，依据员工月度或季度绩效达成情况结合日常工作督办表现等，由上级领导对员工本年度内的业绩达成情况进行评估，评估结果于每年2月底前提交至人力行政部备案；

(2) 月度或季度绩效合同评估

在每月度/季度末，牧场总监级、经理级人员由数据管理中心、人力行政部依据员工签订的月度绩效合同进行绩效达成情况的核算评估；支持部门人员由上级领导依据员工签订的季度绩效合同达成情况进行评估。

(2) 例会或上级布置重点工作督办表评估

例会或上级布置重点工作督办结果直接体现为正负激励兑现在工资中。

(3) 支持部门各岗位年度绩效评估要求依据绩效得分由高到低进行排名，实行强制性分布后评定为五个绩效等级，具体如下：

评估结果	S级（卓越）	A级（良好）	B级（合格）	C级（待改进）	D级（差）
分布比率	总和不超过20% (卓越不超过10%)		总和不超过70%	总和不超过10%	视实际情况确定

(4) 绩效评估结果须经被考评人与考评人双方签字确认，归入

员工绩效档案。

(5) 各系统的绩效档案以年度为周期，单独存放，方便核查。

6.3.2 特殊人员的评估

(1) 试用期/考评期（实习期）员工：参与绩效评估，不参与绩效排名，按标准绩效工资兑现；

(2) 在评估周期内发生晋升、降级、工作调动等变动的员工：一般以评估周期内工作时间比例大的岗位进行评估；如果比例相当，按各自时间比例结合计算。

6.3.3 绩效评估结果

(1) 年度绩效合同考核结果以分值的形式体现，得分/100 转换为绩效系数，用于奖金发放、晋升、调薪等；

(2) 月度绩效合同依据考评办法核算得分或正负激励金额，兑现绩效工资；季度绩效合同依据考评办法核算得分，得分/100 转换为绩效系数，兑现绩效工资；

(3) 各系统每季度绩效工资中的正负激励占比分别要控制在 0%-200%之间（即 $0\% \leq \text{正激励金额} / \text{负激励金额} * 100\% \leq 200\%$ ），不得超出此范围；

(4) 各牧场每月绩效考评结果出具后，需将绩效考评结果由员工本人签字确认再经部门负责人签字，统一兑现员工绩效工资；

(5) 各支持部门每季度绩效考评结果出具后，需要填写《季度绩效考评结果确认表》（附件 2），经一级部门负责人签字确认后，报送人力行政部兑现工资；

(6) 人力行政部汇总各部门季度绩效考评结果，形成《绩效评估结果汇总表》(附件3)存档备案。

6.3.4 绩效反馈

在绩效评估结束后，直接上级须与每一位下属就评估结果进行绩效沟通；绩效面谈频次由各系统分层级自行确定，但至少每季度每人进行一次，工勤类可每两季度每人进行一次面谈，绩效面谈需填写绩效评估面谈表(附件4)；人力行政部负责监督、检查。

绩效面谈具体内容如下：

(1) 肯定工作成绩及能力优势，指出不足，为员工工作业绩和能力的不断提高指明方向；

(2) 分析员工在某方面绩效表现良好的原因，鼓励继续保持，或探讨其他继续提升绩效的方法；

(3) 分析员工绩效未达到目标的原因，并形成双方共同认可的绩效改进举措并形成行动计划，帮助员工不断进步；

(4) 员工提出建议和要求；上级对员工学习成长提出要求。

6.4 绩效评估结果的应用

绩效评估结果应用于员工绩效奖金兑现、薪资调整、岗位调整、员工培训与发展、员工激励和年度评优等。

6.4.1 绩效奖金兑现

各单位应将各期业绩评估结果与员工绩效奖金挂钩；

月度绩效合同评估结果要求必须月度进行兑现，当月考核金额应全部在当月薪资中兑现。如果当月负激励金额超过标准绩效工资，则

当月负激励以标准绩效工资封底。对于因造成损失而出具的负激励，当月未兑现部分顺延至下月兑现；

季度、年度绩效合同评估结果于年底进行兑现，如果负激励金额超过标准绩效工资，则负激励以标准绩效工资封底；对于因造成损失而出具的负激励，未兑现部分顺延兑现。

6.4.2 薪资调整

年度绩效评估结果作为员工次年薪资调整的主要依据。

6.4.3 岗位调整

业绩与能力素质评估结果应用于管理人员职务晋升、职层晋升及专业技术人员职级晋升等，具体遵照相关制度执行；

6.4.4 其他激励项目

年度绩效结果作为评优、评先进等激励项目评选的重要依据。

7 绩效申诉

任何员工对自己的评估结果持有异议的，可以在一周内填写《绩效申诉表》（附件 5）向直接上级提出申诉，接到申诉后，直接上级在一周内给予回复；仍有异议的，可以向间接上级申诉，间接上级接到申诉后，在一周内组织有关人员对于申诉者进行再次评估并给予回复；如仍有较大分歧，可申诉人力行政部，由人力行政部组织相关人员对绩效结果进行仲裁。

8 能力素质评估

8.1 评估范围及具体项目

（1）评估范围为各级管理人员；

(2) 评估项目包括：

a. 评估内容：管理人员的测评项目分为领导能力和核心能力两大项目。领导能力包括战略规划、管理技能、激励团队、计划组织能力、决策能力、风险防范能力等；核心能力包括结果导向、高效执行、创新突破、团队合作、专业精进等。

b. 评估人：采用 360 度测评，测评人员范围包括员工的直接/间接上级、下级、同事/客户、本人。

8.2 评估周期

能力素质评估原则上每年度评估一次，如有特殊情况随时进行评估。

8.3 评估结果

能力素质评估结果以分值的形式体现，依据得分评定为卓越、良好、合格、待改进、差五个级别。

9 考核细则

(1) 所有管理人员不得扣押员工绩效申诉表或拖延不解决回复。如因扣押员工绩效申诉表而造成工作延误、经济损失或发生劳动争议的，将给予责任人负激励 100 元/次；

(2) 在绩效管理过程中出现其他违反该制度的情况，对责任人负激励 50-500 元/项/次，上级领导 100%连带。

10 附则

(1) 本制度由人力行政部负责解释、修订。

(2) 本制度自签发之日起执行。

- 附件：1. 绩效合同
2. 月度绩效考评结果确认表
 3. 绩效评估结果汇总表
 4. 绩效评估面谈表
 5. 绩效申诉表

附件 1

中国圣牧 XX (系统) XX (部门) XX(岗位) XXXX 年度/季度/月度绩效合同

考核部门:

责任人:

日期:

序号	绩效项目	指标定义及说明	工作目标	权重	考评办法	考核周期	数据提供部门
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

授状人签字/日期:

签状人签字/日期:

附件 2

XX 月份季度/月度/年度绩效考评结果确认表

单位：

日期：

序号	姓名	部门	岗位	绩效考评得分	绩效等级	绩效系数	备注
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
部门总人数： 参与考评人数： 试用期/考评期人数：							
优秀： 人	良好： 人	合格： 人	改进： 人	差： 人			
占比： %	占比： %	占比： %	占比： %	占比： %			

审批人：

审核人：

制表人：

绩效评估面谈表

被面谈人姓名		部 门		岗 位	
面谈人		面谈时间		面谈地点	
面谈方式	<input type="checkbox"/> 一对一面谈 <input type="checkbox"/> 绩效会议				
绩效面谈内容					
<p>一、一起回顾评估周期内的绩效情况。（上级引导，告知员工本评估周期内绩效评估结果） 工作业绩评估结果：</p>					
<p>二、评估周期内突出的业绩。（如：上月工作做得好的地方、较以前有很大改进的地方，由下级讲述，上级补充并填写）</p>					
<p>三、评估周期内工作中存在的不足及需要提升的技能或能力。（对应的是相对较差的指标项或扣分项，询问造成的原因并由上级提出指导意见，由上级填写）</p>					
<p>四、双方沟通下月工作计划及目标是否达成一致？（由上级填写是或否） <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否</p>					
<p>五、对于上一评估周期内工作中相对薄弱的环节，你计划采取什么方式或行动弥补？（本项与第三项当中存在不足相对应，由员工讲述，上级代为填写）</p>					
<p>六、在下一评估周期内完成既定的工作目标有哪些困难或需要协调的事项？希望从公司得到怎样的帮助？（由员工讲述，上级代为填写）</p>					
感谢员工评估周期内的工作成果，并勉励之！					
面谈人 签字			被面谈人 签字		
<p>注：绩效评估结果出具后，要求每月 10 号前将此表填写完整交人力资源部门作绩效面谈汇总。</p>					

绩效申诉表

所属系统			部门/牧场		
被评估人	职位		评估人	职位	
	姓名			姓名	
申诉人			申诉时间		
申诉内容	工作业绩考评结果		能力素质考评结果		年度绩效评估结果
	分值	等级	分值	等级	
	其他说明:				
	年 月 日—— 年 月 日				
申诉事实描述	申诉人签字/日期:				
受理人			受理时间		
不受理原因	不受理人签字/日期:				
调查事实描述	调查人签字/日期:				
调查处理结果	调查部门负责人签字/日期:				