

沙河实业股份有限公司绩效管理制度

第一章 总则

第一条 指导思想

为全面贯彻落实公司发展战略，促进公司经营管理行为与公司战略方向的统一，实现公司中长期战略发展目标；同时，为提升员工的绩效表现，实现个人目标与企业目标的统一，逐步形成以绩效为导向的企业文化，特制定本制度。

第二条 目的

通过绩效体系设计，以指导员工努力方向，科学合理地评价和激励员工，促进组织业绩的提升，进而落实公司战略目标。

（一）将公司、部门、岗位的目标与实现公司战略紧密联系起来；

（二）引导员工的行为与公司的战略、部门的目标与方向保持一致，以持续提高组织绩效；

（三）便于各级管理者利用及时准确的绩效信息，做出科学的决策，合理地对团队工作偏差进行修正；

（四）将绩效考核结果应用于薪酬调整、绩效工资发放、人才晋升和培训等工作，以激发员工提高工作的积极性。

第三条 实施步骤

（一）绩效目标设定：从公司战略出发，推导和设计一套与公司战略紧密关联，覆盖公司各层面的绩效指标体系，建立具有明确目标、易于测评的绩效管理系统；

（二）绩效监控与指导：建立绩效数据收集体系，通过合理

的考核周期，监控绩效目标的完成状态，形成绩效预警机制，及时修改绩效目标或更新行动方案；

（三）绩效考核与评估：在合理的考核关系中，科学地评估绩效达成的结果，同时通过绩效面谈等手段查找预期绩效目标偏差的原因，用于指导下个周期的考核；

（四）绩效结果应用：将绩效考核的结果与员工薪资、培训及发展挂钩，激励员工的工作表现符合公司的整体战略导向，推动员工及公司绩效的改善。

第四条 适用范围

本制度适用于与公司签订正式劳动合同的所有人员。

第二章 管理职责

第五条 公司成立绩效管理工作领导小组，统筹安排公司的绩效管理工作。领导小组组长由总经理担任，副组长由分管人力资源、运营、财务的管理层副职担任，成员包括人力资源部、运营管理部、办公室和财务管理部等相关部门负责人。领导小组具体管理职责：

（一）拟定绩效管理制度和对应的激励方案；

（二）向员工传达绩效管理的紧迫性和必要性，营造实施绩效管理的良好氛围；

（三）在公司指标设计、考核结果与薪酬等人事政策挂钩方式等方面做出抉择；

（四）确定部门级别及所属企业考核指标和考核结果；

（五）对考核结果的申诉进行最终决议。

第六条 人力资源部管理职责

（一）牵头建立绩效管理体系，组织编制、修订绩效管理制度并负责实施；

（二）组织下达经审批的部门副职和员工指标，并组织签订部门副职和员工绩效目标责任书；

（三）统一安排绩效管理实施时间，确保绩效管理体系运行效率；

（四）接受处理员工绩效投诉，保障员工得到客观公正的评价；

（五）提供绩效指标及目标设计、评价方法选择等咨询指导，提高各级管理者绩效管理素质和技巧；

（六）牵头组织绩效考评工作。

第七条 运营管理部管理职责

（一）协调各分管领导和部门负责人拟定部门级别及所属企业考核指标，并报绩效管理工作领导小组审批；

（二）组织签订各部门和所属企业绩效目标责任书；

（三）跟进、监督和收集各部门和所属企业绩效指标的完成情况。

第八条 各部门负责人绩效管理职责

（一）配合设计和完善绩效指标所需的管理表格；

（二）理解绩效管理制度及激励方案，并提出反馈意见；

（三）积极参加管理人员的绩效管理培训；

（四）结合年度计划制订部门的绩效指标和目标值；

（五）设计所属部门员工绩效考核指标，监控部门员工指标

完成情况，及时发现问题并给予及时指导，并对部门员工进行公正客观的评价。

第三章 绩效目标设定

第九条 公司绩效指标体系由一组各自独立又相互关联，并能较完整表达评价要求的考核指标组成。该绩效考核指标需承接公司发展目标与战略规划，并反映绩效目标完成情况、工作计划实施情况，是绩效指标体系的基本单位。

第十条 绩效考核指标设置原则

（一）源于对公司战略目标的分解

1. 部门和岗位指标是对公司战略目标的进一步分解和细化；
2. 下级的绩效指标是上级指标的分解，并且支持上级指标；
3. 指标随公司战略目标的发展演变而调整。

（二）衡量重点经营活动

1. 指标侧重对重点经营活动的衡量；
2. 指标反映能有效影响公司价值创造的关键驱动因素。

（三）指标可衡量且具有可操作性

1. 指标获取难度和成本较低；
2. 指标应定性定量相结合；
3. 指标符合 SMART 原则。

（四）组织上下认同

1. 指标制定过程是一个员工全面参与管理、明确自己的职责和任务的过程；
2. 通过在指标上达成的承诺，员工与管理人员可进行工作期

望、工作表现和未来发展等方面的沟通。

第十一条 本部部门级别及所属企业级绩效考核指标主要由关键绩效考核指标（KPI）、重点工作任务指标组成。本部部门及所属企业个人考核指标由关键绩效考核指标（KPI）、重点工作任务指标、工作能力与工作态度指标组成。

（一）关键绩效考核指标（KPI）：用于衡量被考核人员工作绩效表现的量化指标，主要来自公司战略地图的分解，目标值为量化的数字；

（二）重点工作任务指标：用于衡量被考核人员工作范围内的相对长期性、过程性、辅助性且难以量化的关键任务的考核指标，主要来自部门/岗位年度工作重点和职责，用“关键里程碑”的方式描述目标值；

（三）工作态度指标：用于衡量被考核人员对待本职工作的态度、工作作风以及工作努力程度；

（四）工作能力指标：用于衡量被考核人员在岗位实际工作中应具备的能力，根据被考核人员表现出来的工作能力，参照能力考核标准，对被考核人员所担当的职责与其能力匹配程度做出评定。

第十二条 绩效考核指标配置相应的考核权重

（一）关键绩效考核指标（KPI）和重点工作任务指标占绩效考核权重总得分的 80%。其中，关键绩效考核指标（KPI）和重点工作任务指标的分权重分别不低于 20%；

（二）工作能力和工作态度评价得分占绩效考核权重总得分的 20%。其中，工作能力指标分权重占 60%，工作态度指标分权

重占 40%。

第十三条 考核权重的分配突出工作重点，将权重在不同指标类别中进行分配。权重确定的一般原则：

（一）一般情况下，关键绩效考核指标（KPI）和重点工作任务指标两类指标个数之和控制在 3-8 个以内，最多不超过 10 个；

（二）被考核人员影响直接且影响较大的关键绩效指标权重越大；

（三）单个指标的权重通常为 5 的倍数；

（四）每个绩效指标权重最小不低于 5%、不高于 40%，所有绩效指标权重之和等于 100%；

（五）指标权重的分配避免平均化。

第十四条 设置各关键绩效考核指标（KPI）的门槛值、目标值、挑战值

（一）门槛值是绩效指标应达到的最低水平，一般为目标值的 60%；

（二）目标值是正好完成公司对该项工作的期望时应达到的标准；

（三）挑战值是绩效指标应达到的最高期望值，一般为目标值的 120%。

第十五条 本部部门不设挑战值，所属企业考核指标中有 1 至 2 项指标可以设置挑战值，即该项指标为加分项；加分项的总分原则上不超过 10 分，加分需经绩效考核领导小组审议。

第十六条 根据实际的年度工作重点及计划合理设置各重

点工作任务指标的关键里程碑。

第十七条 员工、部门及下属企业的考核指标报运营管理部
和人力资源部备案。

第四章 绩效监控与指导

第十八条 公司定期对绩效指标进行总结和分析，以及时发现
和解决重要的经营问题。

第十九条 绩效考核周期以半年度和年度为周期。半年度考
核是以本部部门和所属单位为主，考核内容为工作目标的完成情
况，考核的结果仅作为年度绩效考核的参考指标和督促持续改进
的要求；年度考核内容为工作目标、重点工作、工作能力和工作
态度，考核结果与年度绩效工资挂钩。人力资源部和运营管理部
于每年 6 月底/12 月底启动半年度/年度考核。

第二十条 年度考核周期为 1 月 1 日到 12 月 31 日

（一）每年 1 月底前完成对上一年度公司各部门和所属企业、
全体员工的绩效评价，并得到绩效考核结果；

（二）每年 3 月底前完成制定本年度及半年度公司目标、公
司各部门、所属企业及全体员工的绩效考核指标，考核指标一经
确定，原则上不再调整。

第二十一条 半年度考核周期为 1 月 1 日到 6 月 30 日；7
月底前完成对上半年绩效考核指标完成情况的考核和年度目标
值的修正。

第二十二条 各部门及所属企业内部每季度进行工作总结，
以加强对工作任务过程的监督和把控。

第二十三条 在绩效监控和指导过程中，相关指标的数据提供部门应及时对数据进行收集及分析。

第五章 绩效考核与评估

第二十四条 关键绩效指标和重点工作任务指标绩效考核关系

（一）由绩效管理工作领导小组对部门正职进行绩效考评；绩效管理工作领导小组权重占 100%；

（二）由部门正职对部门副职及以下（含副职）人员进行绩效考评，并报分管领导审核；部门负责人权重占 100%；

（三）由绩效管理工作领导小组对所属企业进行绩效考评；绩效管理工作领导小组权重占 100%。

第二十五条 工作能力和工作态度指标绩效考核关系

（一）由公司领导班子和绩效管理工作领导小组成员、部门正职、部门员工对部门正职管理人员进行绩效考评：其中领导班子成员和绩效管理工作领导小组的考核权重占 50%，部门正职（含主持工作的副职）的考核权重占 20%，部门员工的考核权重占 30%（如部门员工人数少于 3 人，则不设部门员工考核权重，其考核权重并入领导班子成员和绩效管理工作领导小组的考核权重，即考核权重占 80%）；

（二）由分管领导、部门负责人（含主持工作的副职）、部门员工对部门副职及员工进行考评：其中分管领导的考核权重占 30%，部门负责人（含主持工作的副职）的考核权重占 50%，部门员工的考核权重占 20%；

（三）由公司领导班子和绩效管理工作领导小组成员、所属企业班子成员、所属企业员工对所属企业总经理（或主持工作副职）进行考评：其中，公司领导班子和绩效管理工作领导小组成员的考核权重占 50%，所属企业班子成员的考核权重占 20%，所属企业员工的考核权重占 30%；

（四）由公司领导班子和绩效管理工作领导小组成员、所属企业总经理（或主持工作副职）、所属企业其他班子成员对所属企业其他领导班子及成员进行考评：其中，公司领导班子和绩效管理工作领导小组成员的考核权重占 50%；所属企业总经理（或主持工作副职）的考核权重占 10%；所属企业其他班子成员的考核权重占 10%；所属企业员工的考核权重占 30%；

（五）绩效管理工作领导小组可根据考核对象的具体情况调整考核权重比例。

第二十六条 部门及所属企业绩效考核指标计算方式

（一）关键绩效考核指标（KPI）考核计算方式：针对关键绩效指标，考核时采用考核表中该指标的计算方式来计算得分；

（二）重点工作任务指标通过考核人评分得出，评分标准根据考核表中相应指标的考核标准来评定，评分一般由高到低分为优秀（90-100 分）、良好（80-89 分）、合格（61-79 分）以及不合格（60 分）四个分数段（若所属企业指标为加分项，则分数可以评定至 100-120 分）；

（三）工作能力与工作态度考核计算方式：打分采取 10 分制，并以 0.5 分为单位予以评分，全部为 10 分或者全部为 5 分及以下的无效。

第二十七条 部门及所属企业绩效得分为关键绩效考核指标和重点工作任务指标得分的加权求和

(一) 关键绩效考核指标得分 $F = \sum (F_n \times FP_n)$ (F_n 为某项 KPI 指标考核结果, FP_n 为其对应权重);

(二) 重点工作任务指标得分 $C = \sum (C_n \times CP_n)$ (C_n 为某项重点工作任务指标考核结果, CP_n 为其对应权重);

(三) 绩效总得分为: $T = (F+C)$ 。

第二十八条 个人绩效总得分为关键绩效考核指标、重点工作任务指标、工作能力指标和工作态度指标得分的加权求和

(一) 关键绩效考核指标得分 $F = \sum (F_n \times FP_n)$ (F_n 为某项 KPI 指标考核结果, FP_n 为其对应权重);

(二) 重点工作任务指标得分 $C = \sum (C_n \times CP_n)$ (C_n 为某项重点工作任务指标考核结果, CP_n 为其对应权重);

(三) 工作能力指标得分 $B = \sum (B_n \times BP_n)$ (B_n 为某项工作能力指标考核结果, BP_n 为其对应权重);

(四) 工作态度指标得分 $D = \sum (D_n \times DP_n)$ (D_n 为某项工作态度指标考核结果, DP_n 为其对应权重);

(五) 绩效总得分为: $T = (F+C) * 80\% + (B+D) * 20\%$ 。

第二十九条 对绩效考核总结果采取强制分布方式

(一) 本部部门正职的个人绩效考核结果分三步骤确定绩效考核系数:

首先,对本部部门组织绩效(KPI 指标+重点工作任务指标)进行考评。考评结果采取强制分布,具体比例及对应绩效考核系数如下表所示,即 A 级占部门总数的 10%,系数为 1.1; B 级占

部门总数的 10%，系数为 1.05；D 级占部门总数的 10%，系数为 0.975；C 级为余下的部门，系数为 1（在本部上级产权单位评定公司为 S 级时，各部门在原基础上增加 0.1 的系数）。

成绩	组织绩效考核等级	考核系数	部门正态分布数
S 级	S 级	1.2	—
排名第一	A 级	1.1	1
排名第二	B 级	1.05	1
剩余排名	C 级	1	剩余部门个数
排名最后	D 级	0.975	1

注：排名个数除 C 级为剩余个数外，其他等级个数为 1 个；部门之外的正职人员，按照其管理或相关联的部门业绩或任务完成情况挂钩。

其次，对本部部门正职个人工作能力及态度指标进行考评。考评结果采取强制分布，评级分布如下表所示：

成绩	个人考核等级	考核系数	正态分布人数
排名第一	A 级	1.05	1
排名第二	B 级	1.05	1
剩余排名	C 级	1.00	剩下人数
排名最后	D 级	0.975	1

注：排名人数除 C 级为剩余人员外，其他等级人数为 1 名。

第三，将部门组织绩效考核结果及部门正职个人工作能力及态度绩效考核结果进行加权计算确定部门正职绩效考核系数：

部门组织绩效考核系数*80%+部门正职个人能力、态度考核系数*20%

(二)本部部门副职及以下(含副职)人员的个人绩效考核结果分三步骤确定绩效考核系数:

首先,确定所属部门的组织绩效(KPI 指标+重点工作任务指标)在部门之间采取强制分布的考核结果,具体比例及对应绩效考核系数如下表所示:

成绩	组织绩效考核等级	考核系数	正态分布数
S 级	S 级	1.2	—
排名第一	A 级	1.1	1
排名第二	B 级	1.05	1
剩余排名	C 级	1	剩余部门个数
排名最后	D 级	0.975	1

注:排名个数除 C 级为剩余个数外,其他等级个数为 1 个。

其次,将部门副职及以下人员个人的绩效目标关键考核指标(KPI)、重点工作任务、工作能力与工作态度进行加权计算得出个人绩效考核结果(个人绩效考核结果=个人绩效目标考核系数*80%+个人能力、态度考核系数*20%)在本部部门员工之间进行强制分布,具体比例及对应绩效考核系数如下表所示:

等级 系数 人数	S 级	A 级	B 级	C 级	D 级
	1.2	1.1	1.05	1	0.975
18 人及以上	0	0	≤ 4	剩余人员	≤ 2
13 人-17 人	0	0	≤ 3	剩余人员	≥ 1
8 人-12 人	0	0	2	剩余人员	1
4 人-7 人	0	0	1	剩余人员	≤ 1
4 人以下	0	0	≤ 1	剩余人员	≤ 1

注:部门副职及以下人员个人绩效考核结果等级系数分布表

中“ $\leq$ ”或“ $\geq$ ”的说明：1. “ $\leq$ ”是在系数大于1时，部门绩效考核得分高的员工得分必须高于公司员工平均得分，且人数必须 $\geq$ 该表格中的人数，否则减少1人；在系数小于1时，绩效考核得分最低的员工得分必须大于公司员工平均得分，否则按D级计；2. “ $\geq$ ”是在系数小于1时，部门绩效考核得分排名最后的2位员工得分必须大于公司员工平均得分，否则D级有2人。

第三，根据部门组织绩效考核结果的考核系数及其部门副职及以下人员个人绩效考核结果的考核系数，确定个人最终考核系数：部门组织绩效考核系数*个人绩效考核系数

（三）所属企业正、副职的个人绩效考核结果分三步骤确定绩效考核系数：

首先，对所属企业组织绩效（KPI指标+重点工作任务指标）进行考评，考评结果分布如下：

成绩	组织考核等级	考核系数
经济指标（营业收入、净利润）120% >实现值 $\geq$ 113%，其它指标达到 95%及以上	S级（卓越）	1.1
经济指标（营业收入、净利润）113% >实现值 $\geq$ 104%，其它指标达到 90%及以上	A级（优秀）	1.05
经济指标（营业收入、净利润）按计 划完成，其它指标达到85%及以上	B级（良好）	1
经济指标（营业收入、净利润）目标 值>实现值>底线值，其它指标达到 80%及以上	C级（称职）	0.95
经营指标（营业收入、净利润）实现 值=底线值（70%），其它指标达到 70%及以上	D级（需改进）	0.9

注：1. 营业收入指标是指地产合约销售金额或当期销售收入；
2. 经济指标增减幅度区间 $\pm 3\%$ ；3. 经济指标 $104\% - 112\%$ 是 A 级， $113\% - 120\%$ 是 S 级， 120% 以上是超额部分提起 X% 奖励。

其次，将所属企业正、副职工作能力及态度指标进行考评。
考评结果按排名进行分布，分布如下表所示：

成绩	组织绩效考核等级	考核系数	正态分布数
S 级	S 级	1.2	—
排名第一	A 级	1.05	1
排名第二	B 级	1.05	1
剩余排名	C 级	1	剩余人员
排名最后	D 级	0.975	1

注：排名个数除 C 级为剩余个数外，其他等级个数为 1 个。

第三，将所属企业组织绩效考核结果及所属企业正、副职个人工作能力及态度绩效考核结果进行加权计算确定所属企业正、副职绩效考核系数：

所属企业组织绩效考核系数 $\times 80\%$ + 所属企业正、副职个人能力、态度考核系数 $\times 20\%$

第三十条 评估结果完成后，上级采用绩效面谈等形式对下级进行绩效辅导，以期对评估结果和下一步方案达成共识。

第六章 绩效考核实施

第三十一条 每年 3 月底前，拟定本年度绩效考核指标并签订《绩效目标责任书》

（一）由运营管理部协调各分管领导和部门负责人拟定部门级别及所属企业绩效考核指标，并报绩效管理工作领导小组审批；

(二)运营管理部组织签订各部门和所属企业绩效目标责任书;

(三)人力资源部组织各部门负责人设计所属部门员工绩效考核指标,报绩效管理领导小组审批,并下达经审批通过后的部门副职和员工指标,组织签订部门副职和员工绩效目标责任书。

第三十二条 在考核周期内,各部门负责人根据绩效目标责任书,针对本部门期初制定的指标进行跟踪管理,收集、计算各指标考核结果,为各部门和各岗位提供考核依据。

第三十三条 每年7月底/次年1月底前,完成上半年度/全年度绩效考核指标的考核

(一)人力资源部于每年6月底/12月底启动半年度/年度考核,发放和收集半年度考核表单;

(二)部门负责人、所属企业负责人、所属企业其他班子成员、部门副职、员工根据考核期的绩效表现填写考核表,进行自评;

(三)绩效管理领导小组对部门负责人及所属企业负责人进行绩效考评,最后在考核表上签字确认考评结果;

(四)部门负责人对部门副职进行绩效考评,考评结果报分管领导审核;

(五)各部门负责人对员工进行绩效考评,考评结果报分管领导审核;

(六)人力资源部统一收集考评结果,并报绩效管理领导小组进行最终审核,审核通过后,考评结果由人力资源部归档,

并将部门及所属企业考核结果送运营管理部备案。

第三十四条 在考核人员确认考评结果时，应与被考核人员进行绩效面谈

（一）考核人员和被考核人员就本次考核结果进行充分沟通，并将考核结果给予反馈；

（二）半年度考核绩效面谈中，考核人员和被考核人员同时就全年度绩效考核目标调整进行充分沟通，并双方签字确认。

第三十五条 绩效结果申诉

（一）绩效考核结果确认过程中，若被考核人员对考核结果持有异议，可在绩效面谈后 3 日内向人力资源部以书面形式提出申诉；

（二）由绩效管理工作领导小组对其申诉报告反映情况进行复核和审议，并进行最终决议；

（三）人力资源部将申诉记录、申诉处理结果及时备案，并反馈给申诉人。

第三十六条 对于全年度绩效考核结果，人力资源部根据本制度第七章的有关规定，拟定绩效考核结果运用方案，并报绩效管理工作领导小组审批。

第三十七条 人力资源部负责完成所有考核资料的整理和归档工作。

第七章 绩效结果应用

第三十八条 本部部门及所属企业个人的绩效工资（公司领导班子成员兼任的所属企业董事长除外）分配与部门（或所属

企业)绩效及个人绩效挂钩,个人绩效工资的计算公式为:

当年个人绩效工资 = 个人目标绩效工资 × 部门(或所属企业)绩效系数 × 个人绩效系数

第三十九条 对未满一个考核年度离开公司(非国资委或深业系统内的调动)的人员,绩效工资按其任职岗位工资的固定绩效工资标准计算,不再享有其它的奖励。

第四十条 建立超额奖励基金,对超过经济指标(营业收入和净利润)120%的单位,按其超过的净利润 * (实现净利润 / 目标净利润 - 120%)的X%的比例提取奖励基金,奖励所属企业领导班子。

第四十一条 公司年度绩效考核结束后,公司将根据员工(含中层管理人员)绩效考核的结果,在本部上级产权单位核定的薪酬总额的增长幅度内,按照一定的员工薪酬调升档比例,对绩效考核结果连续两年达到S级(卓越)的员工薪酬调升1档(如薪酬水平已达本薪酬层级上限,则不再调升)。同时,根据员工(含中层管理人员)绩效考核的结果,按照一定的员工薪酬调降档比例,对绩效考核结果排名连续两年为需改进的员工薪酬调降1档(如员工薪档已是该岗位所在薪级最高档或最低档,则下一年度薪酬不做调整)。

第四十二条 通过绩效考核的结果和绩效辅导,上级应帮助下级明确自身的强弱项,从而制定下一阶段的个人培训发展计划。

(一)在绩效考核中,对应于被考核人员在某些能力上的不足,考核人应给予其明确的指导,并建议相应的培训或其他发展项目;

(二)个人培训发展需求的分类汇总将成为公司培训计划输入信息的重要组成部分,输入信息的其他内容将由公司业务战略而衍生的能力需求组成;

(三)被考核人员的培训发展计划可以成为下一次绩效回顾/考核的沟通内容。

第四十三条 绩效考核结果应用于员工工作岗位的调整

(一)对年度考核结果连续2年在A级(系数1.1)及以上的员工,人力资源部根据公司的用人需求情况和员工职业生涯规划,将其列入职位晋升候选人名单,必要时组织相关人员进行综合评议,最后做出职位晋升决策;

(二)对于年度考核结果连续两年为需改进(系数0.975)的员工,人力资源部应将其纳入考察人员名单,必要时组织相关人员进行综合评议,调整该员工岗位或选择依法解除劳动合同;

(三)公司设立突出贡献奖,突出贡献奖的具体奖励办法和实施细则另行规定。

第八章 附则

第四十四条 本制度由公司人力资源部负责解释。

第四十五条 本制度经董事会审议通过之日起执行。