

	制度名称	广东金明精机股份有限公司 绩效考核结果应用与薪酬挂钩管理办法		
	制度编号	JMRZ004A0		
	责任部门	人力资源部		
监督检查者		批准日期	2014.04.30	
解释权归属	人力资源部	签发日期	2014.04.30	
废止说明		生效日期	2014.04.30	

绩效考核结果应用与薪酬挂钩管理办法履历表

制度名称	编制/修改时间	首次编制	换版编制	修订编制	编制人	编制部门	废止	编号
绩效考核结果应用与薪酬挂钩管理办法	2014.04	✓				人力资源部		
	<p>说明：在此之前没有关于绩效考核结果应用与薪酬挂钩管理方面的制度，为加强绩效考核结果应用与薪酬挂钩建设，规范管理，实现管理的制度化，将各岗位薪酬与考核结果进行挂钩作了明确的规定，特制定了本管理办法。</p>							

绩效考核结果应用与薪酬挂钩管理办法

为推进公司管理提升和快速发展,建立以绩效管理为基本管理理念的考核体系,有效促进考核激励机制的接轨,体现员工工作业绩与薪酬相挂钩,实现企业和个人的既定价值。现结合公司实际和绩效管理制度,配套制定本绩效考核结果与薪酬挂钩管理办法。

一、目的:建立以工作结果为导向的价值分配体系,激励员工充分发挥潜力,促进组织整体绩效的持续提升。

二、原则:工作结果导向原则,工作能力和工作态度应当体现工作绩效的改进上,鼓励员工不断追求提升工作成果,并根据员工工作业绩(绩效水平)进行不同的激励。

绩效关联原则:管理者、员工与所属部门是不可分割的绩效共同体,部门整体绩效是通过管理者和员工一起努力推进和达成,部门成员的个人奖励应与部门的整体绩效结果紧密相关。

三、年薪制人员绩效考核结果与薪酬:

(一)框架:

1. 实行年薪制的员工为一级部门负责人及以上管理人员,其年薪分岗位工资、季度绩效工资和年终奖三部分,岗位工资按月固定发放;季度 KPI 考核结果挂钩绩效工资在次季发放(第二/四季度的 KPI 考核成绩需与半年/年度述职考核成绩合并);年终奖以四个季度的考核成绩平均值作为考核结果对应相应等级和奖励系数在年末计发。

(注:2014 年度仅进行年终述职,2015 年起半年及年终均需进行述职。)

2. 绩效以所在部门(或分管部门)的年度绩效为依据评价,组织的经营状

况如销售收入、净利润、回收账款等及所管理部门 KPI 指标完成情况挂钩。

(二) 分配方案：年薪制管理人员的绩效工资、年终奖金与各部门的绩效挂钩，挂钩比例根据承担责任的大小及管理职位的高低而不同，基准见下表：

员工类别	考核时段	绩效考核结果应用与薪酬挂钩管理	备注
年薪制员工 高管(总经理/副总经理/财务负责人)、其它各部门负责人(总监/副总监)、监事会主席、总工程师及特聘人员	月度	岗位工资(按战略思维/经营管理能力/管理幅度/部门职责/领导力/管理及问题解决能力/任职资格等)：年薪 60%-30%/12 个月	2014 年 4 月开始 (1-3 月工资按原考核方式计发)
	季度 (全年 4 次)	高管/各部门负责人以季度 KPI 考核、各部门副总监/总工程师/监事会主席/特聘人员以季度 PBC 考核，季度绩效工资：年薪 20%/4 季	2014 年第二季度开始 (第一季度考核按原方式计发)
	年终 (年终核算)	1. 高管/各部门负责人第二/四季度的 KPI 绩效考核成绩与半年/年度述职考核合并，年度考核为四个季度的考核成绩平均值对应奖励系数计发 2. 各部门副总监//监事会主席/总工程师/特聘人员采用季度 PBC 考核成绩和年度综合评议成绩结合对应奖励系数计发(年度工作绩效=Σ 季度成绩/员工工作时间(季)*0.8+年度综合评议分数*0.2) 3. 年终奖：年薪 20%-50%	述职考核： 1. 2014 年 4 月进行模拟述职及年终述职 2. 2015 年起半年及年终均需进行述职

四、非年薪制人员绩效考核结果与薪酬：

(一) 框架：

1、各业务及职能部门的管理者和员工为非年薪制员工，其薪酬分岗位工资、季度绩效工资和年终奖三部分，岗位工资按月固定发放；季度 PBC 考核结果挂钩绩效工资在次季计发；年终奖采用季度 PBC 考核成绩和年度综合评议成绩结合对应等级和奖励系数在年末计发（试用期不计）。

2、营销人员即与客户建立关系，拓展产品市场并完成公司销售指标的职位

群，其薪酬分岗位工资、季度绩效工资和季度区域销售业绩提成。

3. 操作类计件员工/行政部门司机和保安（属操作族员工），分月度计件工资/岗位工资、月度绩效工资、年终奖三部分，计件工资/岗位工资按月固定发放，月度考核结果挂钩绩效工资在次月发计，年终奖按月度考核成绩平均值作为年度考核成绩对应等级和奖励系数计发（试用期不计）。

（二）分配方案：非年薪制员工的岗位工资、绩效工资、年终奖计发基准见下表：

序号	员工类别	考核时段	绩效考核结果应用与薪酬挂钩管理	备注
1	部门经理/副经理/总管/总监助理/主任	月度	1. 岗位工资：90%	
		季度 (全年4次)	2. 绩效工资：10%+第13薪/4季，以季度PBC考核成绩对应等级和奖励系数计发	2014年第二季度开始
		年终 (年终核算)	3. 年终奖：第14薪，采用季度PBC考核成绩和年度综合评议成绩结合对应等级和奖励系数计发(员工年度工作绩效=Σ季度成绩/员工工作时间(季)*0.8+年度综合评议分数*0.2)	
2	职能部门基层管理者/关键岗位人员/职能员工	月度	1. 岗位固定工资：90%	
		季度 (全年4次)	1. 原有月绩效工资的员工：应按岗位职责合理设定幅度作为每月绩效工资(幅度设定基本为原岗位工资的15%)，每季绩效工资=每月绩效工资*3个月，以季度PBC考核成绩对应等级和奖励系数计发 2. 原没有绩效工资的员工：每季绩效工资=(其月岗位工资的10%+公司亦按同方式补充5%)*3个月，以季度PBC考核成绩对应等级和奖励系数计发	2014年第二季度开始各层级员工均设定相应序列的绩效工资进行考核后，所有部门原来内部设置的其他奖励项目须一律取消
		年终 (年终核算)	3. 年终奖：第13薪，采用季度PBC考核成绩和年度综合评议成绩结合对应等级和奖励系数计发(即：员工年度工作绩效=Σ季度成绩/员工工作时间(季)*0.8+年度综合评议分数*0.2)(试用期不计)	
	销售区	月度	1. 岗位工资：90%	

3	域经理/ 外地办 事处经 理、销 售顾 问/销 售储 备人 员	季度 (四个季度销售 业绩累计为年 度总销售业绩)	2.绩效工资：岗位工资的 10%,以季度 PBC 考 核成绩对应等级和奖励系数计发 3.另按区域销售业绩每季度提成(销售部另案 制定)	2014 年第二季度 4 月开始
4	生产基 层管 理者	月度	1 当月应发工资的 85%	2014 年第二季度开 始各层级员工均设 定相应序列的绩效 工资进行考核后, 所有部门原来内部 设置的其他奖励项 目须一律取消
		季度 (全年 4 次)	1. 每月绩效工资=当月应发工资的 15%, 每季 绩效工资=三个月绩效工资的总和, 以季度 PBC 考核成绩对应等级和奖励系数计发	
		年终 (年终核算)	3. 年终奖: 第 13 薪, 采用季度 PBC 考核成绩 和年度综合评议成绩结合对应等级和奖励系 数计发(即: 员工年度工作绩效=Σ 季度成绩/ 员工工作时间(季)*0.8+年度综合评议分数 *0.2)(试用期不计)	
5	生产计 件员工/ 司机/ 保安	月度	1. 生产计件人员: 当月实际计件工资的 90%; 2. 岗位固定工资人员: 90%	2014 年 5 月开始各 层级员工均设定相 应序列的绩效工资 进行考核后, 所有 部门原来内部设置 的其他奖励项目须 一律取消; 当月生 产计件员工/ 司机 / 保安的绩效工资 以上月度考核成绩 对应等级和奖励系 数计发
		月度	1. 生产计件人员绩效工资: 每月绩效工资=(当 月实际计件工资的 10%+公司亦按同方式补充 的 5%), 以上月度考核成绩对应等级和奖励 系数计发; 2. 岗位固定工资人员绩效工资: 每月绩效工资 =(其月岗位工资的 10%+公司亦按同方式补充 5%)	
		年终 (年终核算)	按月度考核成绩(即: 月度计件/岗位职责考 核、个人表现考核和关键事项考核相结合的方 式)平均作为年度考核成绩, 对应等级和奖励 系数计发(试用期不计)	
6	生产搬 运工	维持现有考核方式与薪酬挂钩规定		

五、考核结果运用：为体现考核结果的差异性，考核结果实行同部门员工、部门负责人强制分布。考核等级、对应分数范围及各等级参考比例如下表：

定义	摘要	等级	分数范围	参考比例	员工奖励系数
优秀	工作业绩显著，超出预期，各方面都很出色	A. 优	90 分以上	15%	1.3
良好	工作业绩达到要求或部分超过预期，所涉及的主要方面比较突出	B. 良	75—89 分	35%	1.1
合格	基本达到预期要求，无明显的失误	C. 合格	60—74 分	40%	0.9
需改进	未达到预期要求，在主要方面存在着明显的不足或失误，或绩效改进的进步不明显	D. 需改进	60 分以下	10%	0.6
附注	<p>1、任何一定数量的群体在做自身比较后，其全体成员的总体评价结果应基本呈正态分布。各部门应严格控制所在系统的员工考核结果的分布比例。人员数量较少，不足以进行统计颁布测定的，以季度、半年或年度的人次数作为总体测评数据，测定考核者的考核公正性或对上述比例的符合性(四舍五入最少为 1 人)；</p> <p>2、通过绩效考核成绩直接实施的奖励与处罚措施包括：</p> <p>(1) 非管理族员工，连续六个月或两个季度绩效考核成绩为 A 级，将授予“金明高绩效之星”称号在全公司通报表彰；连续九个月或三个季度绩效考核成绩为 A 级，除授予“金明高绩效之星”称号全公司通报表彰外，该员工职内工资将在下年度起提升一级；连续两年绩效考核成绩为 A 级，在基础能力达到要求的情况下，自动晋升为上一组职位或按职业发展规划进入下一晋阶的目标职位；基础能力不能达到要求时，在能力要求达到之前，不任命目标职位，但享受目标职位的相应工资。</p> <p>(2) 连续二个月或一个季度的绩效考核成绩为 D 级，除按相应的成绩等级对应系数扣减绩效工资外，公司将以书面形式给予被考核人一次重点提醒，并由所在部门负责人协助其制订下一阶段绩效达标的措施计划；绩效考核成绩连续三个月或两个季度为 D 级，且无经认定的特殊原因，将视为不胜任其职位工作，做降薪降职处理。</p>				

(注：详见《金明精机绩效管理制度》)

六、员工的月度绩效考核成绩或季度绩效考核成绩对应奖励系数，即员工绩效考核的成绩直接应用于考核期次月或上季度员工绩效工资的计发。

七、本管理办法的解释权归人力资源部。本管理办法自签发之日起开始生效。本办法发布之前公司制度的规定与本制度有冲突时，以本办法为准。