

上海广电电气（集团）股份有限公司

绩效考核管理办法

一、总则

本办法规定的绩效管理与考核对象为公司内所有正式签订劳动合同的员工，试用期（见习期）人员的考核，不属于本办法范围。

通过一年一度的全面评估，完善公司组织机构，提高效率，寻找改进机会，防范风险，确保公司战略在公司、部门、员工间的一致性传递，有效保障战略落地与达成；

通过自下而上的组织与管理人员绩效评估体系，了解、评估员工工作态度及能力，建立关键管理岗位的后备方案评估和计划，发现具有良好发展潜力的员工并建立合适的培养方案，有效促进员工不断提高和改进绩效。

考核评价坚持公正、公平、公开的原则，严格按照本考核办法对考核对象进行评价，实现薪酬、岗位及股权等激励与本人工作业绩、能力态度的紧密结合。

二、绩效考核评价办法

1、岗位职级划分

| 级别 | 职能 |
|----|---|
| L1 | 董事长、总裁 |
| L2 | 参与公司主要策略制定，分管重要公司职能。配合公司总裁对公司整体目标负责。 |
| L3 | 独立负责一个业务和职能部门的运作。能够制定战略，落实执行，进行有效评估 |
| L4 | 团队管理，战术实施，落实公司要求的部门目标，能够进行有效评估，持续改进，寻找发展的机会 |
| L5 | 在自己岗位上有扎实经验的专业人员，能够管理一个 |

| | |
|----|-------------------|
| | 小组，能够很好完成上级安排的任务 |
| L6 | 技术人员、销售工程师、采购工程师等 |
| L7 | 一般支持人员：秘书、技师、职员等 |
| L8 | 工人、操作工等 |

2、分类分层考核方法

根据岗位职级划分，同岗级同比考核。

| 岗级 | 级别 | 考核方法 |
|----------|--------|--------------|
| 中层以上管理人员 | L4 及以上 | 年度综合评估 |
| 专业人员 | L5、L6 | 年度综合评估 |
| 一般职员 | L7、L8 | 月度、季度、年度综合评估 |

绩效计划制定：各级主管根据公司战略目标及公司对员工的要求和期望，在与员工沟通的基础上确定年度（或考核周期）工作目标，包括可量化的关键业绩指标、不可量化但对公司业绩形成非常重要的指标以及工作中追加目标任务的考核等。

组织机构评估：各级主管须定期评估团队的组织效率、人员结构、岗位合理性、员工业绩表现等。

绩效考核流程：自评——主管评价——指导、沟通——评价核准——制定绩效改进计划。

- a. 各级主管在考核时，必须依据客观事实进行评价，将等同岗位的员工视为一组进行比较和评定，公正客观，避免主观，不搞平均主义；
- b. 各级主管必须在下属绩效形成过程中予以有效的指导，并把下属在业绩形成过程中存在的比较突出的问题、良好的表现以及指导，如实随时记录，以便为实施绩效管理积累客观依据。

员工评估矩阵

员工的年度评估将依据员工的年度绩效完成情况，结合员工的价值观、发展潜力等体现到员工评估矩阵中评估矩阵将作为管理人员年度激励、薪酬调整、培训和各位发展及股权激

励的重要依据。考核评价坚持公正、公平、公开的原则，严格按照本考核办法对考核对象进行评价，实现薪酬、岗位及股权等激励与本人工作业绩、能力态度的紧密结合。

| 评估矩阵 | | 价值观和发展潜力 | | |
|------|---------|----------|---------|---------|
| | | A (20%) | B (70%) | C (10%) |
| 业绩表现 | A (20%) | AA | AB | AC |
| | B (70%) | BA | BB | BC |
| | C (10%) | CA | CB | CC |

绩效等级说明

| 等级 | 说明 |
|-----------------------|---|
| 杰出 AA | 实际绩效经常显著超出预期计划/目标或岗位职责要求在所涉及的各个方面都取得特别出色的成绩 |
| 良好 AB/BA | 实际绩效达到或部分超过预期计划/目标或岗位职责要求在所涉及的主要方面取得比较突出的成绩 |
| 正常 BB | 实际绩效基本达到预期计划/目标或岗位职责要求无明显的失误 |
| 需改进 CA/CB/CC/BC/AC | 实际绩效未达到预期计划/目标或岗位职责要求，在很多方面或主要方面存在着明显的不足或失误 |

绩效考核沟通

员工考核的核心是结合工作计划和目标，各级主管对下属的工作进行监督、指导，并对其工作思路和绩效改进提供帮助，因此员工的考核是一个互相沟通学习成长的过程，包括：

a. 分析、确认员工的强项和弱点，让员工了解自身工作的优缺点，帮助员工发展强项，改进弱点；

b. 反映员工一定阶段的工作表现，对员工提出期望并订立下阶段的目标，对下一阶段工作的期望达成一致意见；

明晰员工发展及对培训的需要，以便日后承担并更加出色有效地完成工作。

三、考核程序

考核期结束后，公司各部门各级主管须评估员工业绩表现，协助薪酬与考核委员会组织具体考核操作，统一制作表格，参与评分，考核结果予以妥善保存。

四、考核结果的应用

1、每年第一季度完成上一年度绩效考核，试用期内员工不参加绩效考核。考核结果作为确定员工薪酬、晋升、降级、退職等以及实现股权激励的重要依据。

2、考核内容涵盖员工的个人素质、工作态度、专业知识、工作能力、工作成果等，考核的结果，经各级主管核准后呈报分管副总裁、总裁或董事会薪酬与考核委员会核准，人力资源部及相关部门按核准后的考核结果执行。

3、根据考核结果完成薪资调整（公司高管除外），调薪幅度：公司将依据行业的薪酬水平、通货膨胀、公司的整体盈利水平确定总的平均调薪幅度。

员工个人的薪酬调整将依据年度评估情况，实行差异化的薪酬调整方法。

公司高级管理人员的薪酬调整将由董事会薪酬与考核委员会依据年度评估情况制定方案，提交董事会审议通过后执行。

4、制定培训提拔计划：绩效等级为 A 类（杰出）的员工由公司进一步评估，落实培训或提拔计划；

5、制定绩效改进计划：绩效等级为 C 类（需改进）的经理，必须落实具体的改正、提高措施并且跟踪考核，不能提高的必须从经理岗位调整下来。

绩效等级为 C 类的员工，各部门经理须负责为其制订绩效改进提高计划，公司将对其进行 3 个月的考核。考核期间对没有达到业绩提高计划要求的员工，根据公司精简人员政策执行。

6、根据考核结果确定股权激励的初选名单：考核结果为【AA、AB/BA、BB】等级的 L4 以上（含 L4）员工、年度考核结果为【AA】等级的 L5 以下（含 L5）员工，为满足股权激励的首要条件。

五、考核结果的管理

1、考核结果反馈

被考核者有权了解自己的考核结果，公司各级主管应在考核结束后向被考核者通知考核结果。

2、考核结果归档

考核结束后，考核结果作为保密资料归档保存。绩效档案包括但不限于绩效评估表、绩效改进计划、考核结果汇总表等。

3、考核结果申诉

被考核者如对考核结果有异议，首先应通过与主管领导的沟通来解决。如果不能妥善解决，被考核者可以向董事会薪酬与考核委员会提出申诉，薪酬与考核委员会在接到申诉之日起十五日内，对申诉者的申诉请求予以答复。

六、附则

本办法由公司人力资源部负责制订、解释及修订，并经董事会薪酬与考核委员会批准。

上海广电电气（集团）股份有限公司

二〇一三年二月八日