



绩效改进考核管理政策

固德威技术股份有限公司（以下简称“固德威”或“公司”）将绩效改进考核管理视为支撑战略落地与组织效能提升的关键机制，适用于公司及子公司全体董事、高管与员工。公司坚持“以价值创造为核心、以结果导向为准则、以持续改进为动力”的原则，确保战略目标被科学分解并落地执行，推动员工在职责履行、能力提升与价值贡献上持续进步；同时强化数据与过程的客观性与保密性，完善沟通与反馈机制，实现公司与员工的共同成长与长期发展。

一、总则

1. 目的

- （1）建立科学的绩效管理体系，发挥员工积极性与创造性，持续提升公司整体核心竞争力。
- （2）绩效管理既关注“评价”，确保员工行为与绩效得到公正评估并适时奖惩；也注重“开发”，提升员工知识、技能与创造力，促进个人与组织绩效的同步提升。

2. 适用范围

本政策适用于公司所有正式员工，不同岗位类别适用相应的绩效考核方案。

3. 指导思想

- （1）立足员工实际工作表现，与岗位要求对标。
- （2）强调日常管理中制度化、规范化的双向沟通，使考核自然融入部门管理流程。
- （3）管理者有责任协助下属提升能力与完成任务。

4. 基本原则

- （1）结果导向：以绩效结果为核心，改进措施需落实到结果提升。
- （2）多维度评价：关注个人、团队及流程绩效，结合上下游评价信息。
- （3）客观性：以事实与数据为依据，定量与定性相结合。
- （4）组织绩效关联：组织绩效与个人绩效相互影响，形成利益共同体。

二、考核分类、内容与周期

1. 对象分类

- （1）管理者：部门目标与管理要点落实
- （2）专业人员：岗位职责及计划完成情况
- （3）基层人员：月度工作成功、质量、合规、纪律与态度。

2. 考核内容

各类别人员对应不同考核表单，特殊情况须经人力资源行政管理部批准。

3. 考核周期

- 月度考核：月末后 7 个工作日内完成。
- 季度考核：季度末后 7 个工作日内完成。
- 年度考核：次年 1 月底前完成。

三、考核责任

1. 组织分工

- (1) 人力资源部：制定统一框架、监督执行、提供支持。
- (2) 各部门：细化制度、宣传培训、组织实施、收集反馈。
- (3) 各级主管与员工：共同参与、形成绩效伙伴关系。

2. 责任层级

- (1) 直接主管：一级考核者，对结果公正性负责。
- (2) 上级主管：二级考核者，对考核进行监督与指导。

3. 反馈与申诉

- (1) 考核者须与员工面对面反馈结果，肯定成绩、指出不足、明确改进方向。
- (2) 员工如对结果有异议，可向人力资源部或上级主管申诉，10 个工作日内处理并反馈。

四、考核操作程序

1. 基本程序

绩效改进考核分为四个阶段，即绩效计划阶段、绩效辅导实施阶段、绩效考核阶段及绩效反馈阶段。上述四个阶段实际上无法截然分开。

2. 考核关系

考核关系分为直接上级考核、隔级管理者考核。不同考核对象对应不同的考核关系。

3. 考核维度

- (1) 绩效考核以员工对公司目标的实际贡献为核心。考核维度需与考核内容相匹配，公司主要采用财务维度、客户维度、运作与流程维度、学习与成长维度，并同时参
考员工能力、工作纪律与劳动态度、职业道德素质。
- (2) 每个考核维度由相应的测评指标组成，对不同的考核对象采用不同的考核维度、不同的测评指标。

4. 绩效计划阶段

- (1) 指标体系与目标沟通
 - 确定考核内容后，围绕其本质设计成体系的指标，主管与员工就“绩效目标+衡量

指标+改进点”达成共识。

- 目标与指标遵循 SMART，按“重要性×紧急性”排优先，计划变更及时在计划表更新。
- 指标遵循关键特征、挑战性、一致性：聚焦 5-8 项高影响目标，既可达成又具压力，上下级目标贯通；指标应具体、可衡量，评价以工作与结果为准，由双方协商形成，并可随内外部变化滚动修订、统一口径。

(2) KPI 设立要求（SMART）

- KPI 按 SMART 方法设定。
- 定义：Specific 具体明确；Measurable 可度量；Attainable 可达到；Realistic 可验证；Time-bound 有时限。

(3) 绩效目标的来源

- 来源于职位应负责任，但不等同于职责清单。
- 来源于部门总目标分解，体现岗位对部门目标的贡献。
- 来源于业务流程最终目标，体现岗位对流程终点的支持。

(4) 绩效目标的内容

- 个人绩效目标涵盖岗位关键职责与阶段性重点。
- 体现对上级目标的承接与支撑贡献。
- 体现对相关部门与横向流程的协作贡献，使个人、部门与流程方向一致。

(5) 绩效考核主要内容与权重

- 内容：KPI 指标、组织管理（流程优化、组织建设、学习提升、重点工作完成情况）、关键事件（正向与逆向）。
- 权重：反映各指标相对重要性及不同考核人评分的相对影响。
- 依据：具体权重以季度考核和年度考核方案为准。

5. 绩效辅导阶段

- 该阶段是主管辅导员工共同达成目标/计划并记录关键事件与数据的过程。主管需持续跟进目标完成情况，保持沟通，对表现及时给予肯定、辅导、批评与纠偏，并形成留痕。
- 该阶段主管应健全部门“双向沟通”机制，落实周/月例会、周/月总结、汇报/述职、日常观察记录与周工作记录等制度，确保信息畅通、问题闭环。

6. 考核及反馈阶段

该阶段由主管在综合收集的考核信息基础上客观、公正评价员工，并在充分准备后向员工反馈；沟通记录由员工填写，主管签名确认。人力资源部按季度随机抽查，对未认真开展反馈沟通的主管追究管理责任。

7. 操作程序

管理人员和专业技术人员的考核操作步骤如下：员工自评--职能主管评价/相关评价--隔级主管评价--人力资源部审核。

五、考核结果与比例参考

1. 考核结果

按权重汇总“考核指标得分+考核维度得分”形成个人综合得分，并据此结合参考比例进行等级评定。综合评定结果共分为三级，分别是杰出、良好和达标，基层员工的绩效考核成绩则分为杰出、良好、达标和需改进四个等级。同时，管理干部评价侧重管理责任履行与团队绩效，专业技术人员评价侧重本岗位季度计划目标完成情况。

2. 组织绩效与个人绩效的关系

部门考核不单独设立指标。每个部门的部门主管全年的绩效成绩作为本部门的年度绩效考核成绩。根据部门的考核得分排序，由人力资源行政管理部按照比例限制确定各个部门的综合评定等级。组织绩效影响个人绩效。

六、考核结果的应用

1. 薪酬回报

绩效改进考核结果与年终绩效奖金、职位等级直接挂钩。

2. 调配晋升

绩效改进考核的结果是进行公司内部调配、晋升的依据之一。为了使合适的人能够在合适的岗位发挥其应有贡献，考核结果将直接影响员工在公司内部岗位的变动。

本制度自签发之日起开始生效。其它相关文件内容与本制度有冲突时，以本制度为准。

固德威技术股份有限公司

2025 年 9 月

版本：2025V1