《公司绩效管理办法（V3.0）》全员宣讲手册

—— 人人知晓的考核规则 · 部门与个人捆绑逻辑 · 奖金与职级兑现全解析

适用对象：器械事业部全体干部员工 ｜ 版本依据：BJYZ-C-032 V3.0（2025.01 起实施） ｜ 宣讲人：钱程

> **【宣讲话术导言：为什么要重视本次考核宣讲？】**
>
> 许多同事将绩效考核视为‘年终扣钱’或‘形式打分’，这是一种严重误解。
>
> 本次《办法 V3.0》的核心精髓是：【平时重履职保底、年底重业绩增量；部门大盘保底全员、个人实干做大奖金】。
>
> 本手册由部门负责人专门提炼梳理，将晦涩的制度条文转化为‘与大家切身利益最相关’的白话要点，请全员认真学习掌握。

01 制度定位与核心原则：考核到底考什么？

新版《办法 V3.0》覆盖公司全体部门及在岗员工，考核坚持五个基本原则：

- **战略导向**：个人目标与事业部目标相契合，确保部门业绩大盘与党委决策落地。
- **业绩至上**：以实际工作交付成果为核心评价依据，打破‘干多干少一个样’。
- **客观公正**：采用多指标、多主体客观评价，考核过程公开，打分标准透明。
- **考用一致**：考核结果直接关联个人年度绩效奖金、薪资调档、职级晋升及调岗辞退。
- **绩效改进**：管理的核心是‘过程辅导与纠偏’，而非单纯‘秋后算账’。

02 考核周期与双层架构：日常与年底如何兼顾？

新版办法明确划分为【日常季度履职考核】与【年度综合绩效考核】两个层级，互不替代：

1. 季度考核（日常履职保底 • 每月正常发工资）

• 适用对象：各职能支撑序列及不享受即时业务提成的岗位（采购、内勤、开单、SPD 驻场及配送等）。

• 考核形式：每季度末组织履职评价打分（部门主要负责人打分占 70%，主管人员占 20%，员工互评占

10%）。

• 核心作用：**重点考察日常出勤、合规纪律与本职工作质量。只要正常出勤、履职到位，每月日常绩效工资全额足额发放，绝不扣减！**

2. 年度考核（业绩攻坚打大盘 • 决定年终总奖金）

• 适用对象：公司全体在岗员工（全员覆盖）。

• 得分构成：**部门其他人员个人年度得分 = 工作业绩（60%） + 履职评价（40%）。**

- 工作业绩（60%）：依据年初签订的个人绩效合同指标完成情况客观评价（无合同的按实际工作打分）。
- 履职评价（40%）：所在部门主要负责人占 60%，主管人员占 30%，部门员工互评占 10%。

03 利益共同体：部门大盘与个人强制分布联动（核心密码）

很多同事疑惑：为什么采购、开单、配送等岗位必须绑定 50% 部门大盘？

答案在制度第二十五条《各部门其他人员绩效考核等级强制分布表》中，这是公司最硬性的制度机制：

部门组织绩效等级	优秀(A)	良好(B)	合格(C)	基本合格(D)	不合格(E)
部门 A 等级（前 25%）	**30%**	**40%**	30%	0%	0%（无强制淘汰）
部门 B 等级（基准 60%）	20%	30%	40%	10%	10%
部门 C 等级（15%）	15%	25%	35%	25%	25%
部门 D 等级（末位）	**0%（取消优秀）**	20%	30%	30%	20%

> **【宣讲话术提炼：为什么‘大河有水小河满’？】**
>
> 1. 部门拿 A，全员大丰收：当事业部考核获评 A 级，全员‘优秀’名额直接飙升至 30%，‘良好’占 40%，优良率高达 70%！且没有强制不合格名额！
>
> 2. 部门落 D，神仙也难救：如果部门大盘失守被评为 D 级，全员‘优秀名额直接归零’，且有 20% 必须强制评为不合格！

> 3. 前后一体，同舟共济：前线销售冲规模做大奖金包，后台采购、SPD、开单保供防风险。只有部门整体赢，每个人才能拿到最高系数的奖金！

04 考核结果兑现：奖金怎么算？职级怎么调？

考核结果绝不是纸上谈兵，它直接与员工【真金白银】和【职业生命线】硬挂钩：

1. 年度绩效奖金兑现系数（按公司薪酬管理办法核发）

优秀 (A)	良好 (B)	合格 (C)	基本合格 (D)	不合格 (E)
1.2 倍	**1.1 倍**	**1.0 倍**	**0.8 倍**	**0 倍 (扣发当期绩效)**

2. 职务职级晋升与薪酬动态调整机制

• 获评【优秀】：薪酬调整时优先晋档；职务职级调整优先考虑；优先推荐参加集团/外部高端重点培训；优先评优选先。

• 连续两年【基本合格】：原则上下调一个薪档。

• 获评【不合格】：**原则上下调一个职级薪酬（降幅不低于原标准 10%），由所在部门结合实际给予调岗！**

• 连续两年【不合格】：**公司将与其依法解除劳动合同！**

05 红线与特殊规则：什么情况一票否决？

制度设立了明确的高压线与保护性过渡规则，全员务必牢记：

1. 出现以下情形之一，年度考核一律不得评为‘优秀’（第二十七条）

- 连续病假超过 1 个月，或年度累计病假超过 2 个月；
- 年度累计事假超过 10 天；
- 考核期内不服从上级领导工作安排及管理，出现较大工作失误；
- 由于违规、违纪、违法受到诫勉及以上处分处理。

2. 取消当期绩效工资的情形（第二十八条）

• 离职人员；

• 违反国家、集团或公司规定，工作中出现重大失误或违法违纪，造成严重恶劣影响者。

3. 新员工与调岗人员的人性化规则（第二十六条）

• 当年入职工作不满 3 个月的新员工：不参与年度考核强制排序，直接按【合格】确定，给予新人保护过渡期。

• 跨部门调岗人员：10 月 1 日之前调岗的，在新部门考核；10 月 1 日之后调岗的，在原部门考核。

06 阳光透明保障：面谈反馈与申诉通道

考核不是背对背的打分，而是面对面的赋能与公正保障：

1. 必须落实 100% 绩效面谈（第二十九条）

考核结果出具后，绩效发约人（部门负责人）或主管人员必须与员工进行【一对一绩效面谈】，当面告知结果、指出差距并协商确定下一阶段改进计划，帮助员工持续成长。

2. 阳光规范的申诉机制（第三十条）

• 第一步（内部沟通）：对结果有异议，首先通过与绩效发约人面对面充分沟通解决。

• 第二步（正式申诉）：若沟通无法解决，员工可在反馈结束后 **10 个工作日内**，向人力资源部提交书面《人员年度绩效考核申诉表》。人力资源部组织独立调查并在闭环后正式答复，充分保障员工正当权益。

07 器械事业部行动倡议：齐心协力保 B 争 A！

【钱程致器械事业部全体战友：】

• 销售序列：争分夺秒抢订单、抓交货，聚焦攻坚回款，力保应收账款不逾期，筑牢部门营收基本盘！

• 采购序列：咬紧集采降本与长库龄呆滞库存清理，部门已设立专项奖励，多砍成本多拿提成！

• SPD 及仓储配送：守牢院内耗材保供生命线，服务响应零差错，提升客户满意度，保障高效周转！

• 办公室与开单：抓实流转时效，合规开票开单，做好上传下达与后勤支撑，做好前线坚实堡垒！

部门负责人承诺：部门拥有年终增量奖金的自主二次分配权，绝不搞销售独大，全面向实干后台倾斜！只要全员抱团拿下部门 A 级，70% 以上的同事都能拿到优良高系数奖金！