
JOINSTAR

绩效管理制度

编制：人力资源中心

第一章 总则

第一条 目的

为充分调动广大员工的工作积极性、主动性和创新性，激励员工不断提高自身综合素质和业务水平，有效识别绩优员工并公平公开的奖优罚劣，从而有效支持业务开展，促进战略目标的达成，特制定本制度。

第二条 适用范围

本制度适用于中翰系公司（以下简称“公司”）本级及全资子公司（中翰生物、中翰医疗、中翰投资、博茵生物等）。

公司下属控股子公司（重庆博生特、医智捷、医智汇、医智锐等）可依据自身情况参照制定和执行。

第三条 绩效管理原则

- 1. 共同发展：**以提高公司经营绩效、实现员工与企业共同发展为最终目标；
- 2. 分级联动与系统协同：**构建“公司级—中心（部门）级—员工级”三级绩效分解体系，通过层层承接与转化确保战略落地；同时，组织绩效与个人业绩相互关联，实现个体贡献与组织成果的深度绑定。
- 3. 重点突出与可衡量：**绩效指标应结合公司战略发展方向与部门定位，重点突出；并在指标考核设计注意结果导向与可衡量；
- 4. 奖惩并举：**按照职责权利相统一的要求，建立激励与约束机制相结合的考核办法，切实做到有功必奖、有错必惩；
- 5. 强化沟通、提升绩效：**通过规范化的工作目标与计划管理闭环机制，从目标设定、过程沟通、绩效考核及持续改进等环节体现双向沟通，加强员工对目标、考核过程与结果的认同，系统性提升员工的目标管理能力与执行效能，从而推动组织整体工作方法的优化与效率提升。

第二章 绩效管理组织机构及职责

第四条 薪酬与考核委员会

薪酬与考核委员会是公司董事会常设专门委员会，负责审议和监督公司

基本薪酬绩效政策及管理制度的制定和执行，具体实施细则与日常管理授权以总经理为核心的公司高级管理人员代表组成“薪酬绩效管理小组”进行。

委员会向董事会负责，详细职责及成员参见公司董事会相关文件。

第五条 薪酬绩效管理小组（以下简称“管理小组”）

薪酬绩效管理小组作为公司在职位等级与岗位管理体系、薪酬绩效与激励体系相关事项决策与审核的机构。管理小组组成：

组长：中翰生物总经理

成员：中翰生物副总经理、人力资源中心负责人。

跟本制度相关的具体职责与权限如下：

1. 制度与流程评审：负责对绩效管理制度、管理工作程序及配套办法进行评审，并提出改进与优化意见。
2. 目标与结果审定：审定公司整体及各级组织的绩效管理目标、关键考核指标，以及最终的绩效考核结果。
3. 过程监督与指导：对公司整体绩效完成情况进行宏观监督，并对绩效管理过程中的重大事项给予指导。
4. 目标责任书审批：负责审核并批准公司级、事业部/中心级及部门级的绩效目标责任书。
5. 重大申诉处理：受理并裁决绩效管理过程中的重大申诉事项，确保争议得到公正、妥善解决。
6. 权限内事项审批：对提交管理小组审议的其他相关事项进行审核，并依照授权权限直接审批，或提请上级薪酬与考核委员会审议。
7. 其他相关职责：履行本制度规定或公司赋予的与绩效管理相关的其他职责。

第六条 人力资源中心

人力资源中心是公司绩效管理工作的组织和实施部门，具体职责与权限如下：

1. 制度建设与宣贯：负责制定及修订公司绩效管理制度，组织开展相关培训，并负责制度执行过程中的统一解释与答疑。

2. 统筹组织与协调：全面负责绩效管理各环节（如目标制定、考核实施、结果反馈等）的具体组织工作，确保信息沟通顺畅，并督促各项工作按时保质完成。

3. 专业指导与支持：为各部门提供绩效管理工作的专业指导，协助解决绩效管理过程中遇到的问题。

4. 数据与结果管理：负责绩效管理过程中相关信息的收集、汇总与统计分析；对各部门提交的绩效考核评定结果进行合规性与准确性复核，并报公司绩效管理小组审批。

5. 目标责任书管理：负责组织各级（公司级、中心级、部门级、岗位级）绩效目标责任书的制定与签订；依据公司年度经营管理目标，审核相关部门及关键岗位的绩效目标责任书，确保目标层层分解、有效承接。

6. 结果应用与执行：依据制度规定，负责办理绩效考核结果在薪酬调整、奖金分配、岗位晋升、评优等方面的具体应用事宜。

7. 申诉受理与调查：设立并管理绩效申诉渠道，受理员工或部门关于绩效管理的申诉，并牵头组织调查、协调与处理工作。

8. 档案建立与维护：负责建立并动态维护员工绩效管理档案，确保绩效过程及结果的完整记录与可追溯性。

9. 监督与纠偏：对各部门在绩效考核工作中出现的流程不规范、执行不到位等行为进行调查、指正，并按制度规定提出处理建议。

10. 其他事项：完成公司绩效管理小组交办或绩效管理工作相关的其他事项。

第七条 各中心/事业部负责人

各中心/事业部作为公司战略目标承接与分解的核心层级，其负责人应以达成公司整体运营绩效为导向，全面负责本中心/事业部及其下属部门的绩效管理工作。具体职责与权限如下：

1. 部门绩效组织实施：负责组织、推进本中心/事业部及下属各部门的部门级绩效管理工作，确保公司绩效管理制度在本单位的有效落地。

2. 过程督导与指标管控：指导、督促下属部门围绕重点工作任务开展工作，动态管控部门绩效指标的完成进度，及时协调资源，确保目标达成。

3. 部门绩效评价与分级：依据考核标准，对下属部门的部门级绩效进行客观评价和等级评定。按照公司规定在本中心/事业部内对各下属部门实行绩效等级强制分布，确保评价结果的客观区分度和导向性。

4. 反馈面谈与改进跟踪：与下属部门负责人进行绩效面谈，及时反馈考核结果，共同分析问题，帮助制定切实可行的绩效改进计划，并持续跟踪改进效果。

5. 跨中心或部门协助与数据提供：根据绩效考核工作需要，协助其他中心/事业部或部门实施绩效考核，准确提供与本中心/事业部职责相关的绩效指标完成情况及数据支持。

6. 其他事项：履行本制度规定或公司赋予的与绩效管理相关的其他职责。

第八条 各部门负责人

各部门是公司绩效管理工作的具体执行单元，部门负责人是本部门绩效管理的第一责任人，负责将绩效管理延伸至每一位员工。具体职责与权限如下：

1. 内部绩效组织实施：负责本部门内部（含部门与员工层面）绩效管理工作的具体组织实施，严格执行公司及中心/事业部的绩效管理要求。

2. 员工工作指导与支持：指导、督促下属员工积极完成工作任务，提供必要的资源与支持，确保部门整体绩效指标的实现。

3. 员工绩效评价与分级：依据考核标准，对下属员工的工作表现进行考核评价和等级评定。按照要求在部门内对员工实行绩效等级强制分布，确保员工评价的客观区分度，激发团队活力。

4. 员工面谈与改进计划：与下属员工进行绩效面谈与反馈，帮助员工认识优势与不足，共同制定个人绩效改进计划，并持续跟踪辅导，促进员工成长与绩效提升。

5. 跨部门协助与数据提供：根据绩效考核工作需要，协助其他部门实施绩效考核，准确提供与本部门职责相关的绩效指标完成情况及数据支持。

6. 其他事项：履行本制度规定或公司赋予的与绩效管理相关的其他职责。

以上各管理结构必须严格按照规定行使管理权限，在绩效管理过程中做到公平、公正、公开。如出现超越管理权限或不按规定程序执行的现象，当期结果一律无效，并由公司根据《员工奖惩制度》对人员进行追究处理。

第七条 本制度涉及的名词解释

1. **绩效目标**：指通过战略解码与目标分解形成的、对各级组织及员工期望达成的成果的量化与定性描述，是衡量战略贡献度与进行绩效考核的核心依据。绩效目标的内容应聚焦公司战略重点和核心经营指标，具体涵盖公司经营重点、年度关键任务等，并须包含公司质量、安全等相关强制性考核指标。具体内容构成以公司审批通过的相关方案或责任书为准。绩效目标的审定与签约，可采用线上系统或线下书面等有效形式进行。依据考核对象的不同，绩效目标分为以下两类：

- (1) **组织绩效目标**：指对各级履行特定职能的集体所设定的绩效期望。具体包括：公司级组织绩效目标、中心/事业部级组织绩效目标、部门级组织绩效目标，以及根据管理需要细分的业务单元组织绩效目标。
- (2) **员工绩效目标**：指对基层员工所设定的关键价值成果期望，侧重于员工个人对组织绩效的直接贡献。

2. **岗位工作计划**：指各层级岗位上的任职者，基于其岗位本身的基础职责、常规要求及操作规范所设定的工作计划。它是衡量岗位基础履职状况与职位胜任力的主要依据。岗位工作计划的内容可来源于岗位说明书、业务流程及操作规范，涵盖日常例行工作、职责范围内的基础事务及合规性要求等。依据岗位层级的不同，岗位工作计划具体包括：决策层工作计划（侧重于战略监督与重大风险管控）、组织负责人（中心/事业部/部门负责人）工作计划（侧重于部门运营管理与职责落地）、基层员工工作计划（侧重于具体事务执行与操作规范遵从）。

3. **绩效考核类型**：指公司实施的绩效评价类别，主要包括经营绩效考核、职务绩效考核、年度绩效考核。

- (1) **经营绩效**：是以组织绩效目标考核结果和员工绩效目标达成情况的浮动薪酬考核方式，体现员工对短期经营成果的贡献。经营绩效的考核周期为季度考核。
- (2) **职务绩效**：是以各层级岗位工作计划周期内的达成情况为主，公司组织绩效达成情况为辅的浮动薪酬考核方式，体现员工在岗位职责内的基础履职状况与胜任力。职务绩效的考核周期为季度考核。
- (3) **年度绩效**：以年度为周期，综合组织绩效和个人绩效的全面考核，作为年终奖发放、年度调薪等人事决策的参考依据。
4. **绩效薪酬基数**：绩效薪酬基数是依据员工职层、职级及薪酬结构预先设定的基础金额，适用于职务绩效、经营绩效及年度绩效等项目的核算。该基数与公司经营业绩实行联动，职务绩效、经营绩效以及年度绩效的基数，根据公司季度/年度经营业绩达成率确定计发比例，具体的计发比例规则参见《薪酬管理制度》。

第三章 绩效考核机制

第八条 绩效考核总体框架

根据公司组织架构及职位体系的特点，整体绩效考核框架如下：

考核层级	考核对象	季度绩效考核形式		年度绩效考核形式
		经营绩效	职务绩效	
公司级	中翰生物总经理	/	/	年度公司组织绩效目标
	中翰生物副总经理	季度公司组织绩效目标	季度公司组织绩效目标 季度 岗位 工作计划完成率	年度公司组织绩效目标 年度述职评价得分 360°评价得分
中心级	总经理助理、各中心负责人	季度公司组织绩效目标 季度中心组织绩效目标		年度公司组织绩效目标 年度中心组织绩效目标 360°评价得分
部门级	中心/事业部/子公司下直设部门负责人、独立部门负责人	季度公司组织绩效目标 季度部门组织绩效目标		年度公司组织绩效目标 年度部门组织绩效目标 360°评价得分
员工级	其他部门人员	季度公司组织绩效目标 季度员工绩效目标		年度公司组织绩效目标 员工绩效目标各季度平均分
业务单元	业务单元负责人及员工	业务单元组织绩效目标或《销售管理方案》	/	业务单元组织绩效目标或《销售管理方案》

注：

- 1) 年度、季度各级组织绩效以管理小组批准的结果为准；
- 2) 季度岗位工作计划完成率以北森人事系统内的统计数据为准，其中决策层工作计划完成率的评价根据公司规定执行；

-
- 3) 业务单元依据业务特性，在《销售管理方案》中制定相应绩效考核方案，经公司审批通过后执行。如《销售管理方案》未明确相关绩效考核规则的，按本方案实施。

第九条 考核内容与考核对象

公司对组织绩效目标、员工绩效目标、岗位工作计划分别进行考核，并采取分级考核机制，包括公司级、中心级、部门级和员工级，不同级别考核内容有所区别。

1、组织绩效目标考核

1) **公司组织绩效目标：**公司根据战略规划、年度重点经营管理目标等相关内容拟定公司组织绩效目标，报公司总经理办公会审批确定。公司组织绩效目标考核周期为季度、年度考核，分别作为中翰生物总经理、副总经理的经营绩效的主要评价内容；同时作为各层级员工年度、季度绩效考核的重要关联内容。

2) **中心组织绩效目标：**各中心围绕公司战略与经营管理目标充分分解形成中心年度重点工作，根据公司组织绩效目标、关联业务流程等提炼和制定中心组织绩效目标，上下左右对齐和共识，报管理小组审批确定。中心组织绩效目标的考核周期为季度、年度考核，作为总经理助理、中心负责人经营绩效的主要评价内容；同时是各中心内部人员绩效等级分布比例的依据。

3) **部门组织绩效目标：**各部门围绕公司/中心（事业部或子公司）的战略与经营管理目标充分分解形成部门年度重点工作，根据公司与中心级组织绩效目标、关联业务流程等提炼和制定部门组织绩效目标，上下左右对齐和共识，报中心（分管）负责人审批确定。部门组织绩效目标的考核周期为季度、年度考核，作为各部门负责人经营绩效的主要评价内容；同时是各部门内部人员绩效等级分布比例的依据。

4) **业务单元组织绩效目标：**公司根据年度经营目标，制定营销中心、事业部、子公司的年度绩效目标，报管理小组审批确定。营销中心、事业部、子公司负责人根据年度本业务单元组织绩效目标和重点工作拟定季度组织绩效目标的内容，报管理小组审批确定。业务单元组织绩效

目标考核周期为季度、年度考核，作为营销中心、事业部、子公司负责人季度、年度绩效评价内容。同时，子公司年度绩效考核结果作为子公司的公司级年度绩效结果。

2、员工绩效目标考核

1) **员工绩效目标：**由各部门根据部门组织绩效目标拆解和岗位职责情况确定，形成员工绩效目标。员工绩效目标的考核周期为季度、年度考核，作为员工个人经营绩效的主要评价内容。

以上各类绩效目标审定后，原则上不得进行修改；如业务发展方向或中心（部门）职责发生重大变化，可申请调整，调整后的绩效目标需重新完成北森人事系统的目标审批流程。

3、各层级岗位工作计划考核

各层级岗位工作计划由各层级岗位上的任职者，基于其岗位本身的基础职责、常规要求及操作规范所设定的工作计划。各层级岗位工作计划的完成率以季度为周期统计，作为各层级季度个人职务绩效的主要评价内容。具体各层级岗位工作计划内容如下：

决策层工作计划：指决策层人员根据公司战略规划、年度经营管理重点或总经理办公会部署的关键事项，提炼形成个人的工作计划；

组织负责人工作计划：指承担组织主要管理职责的人员根据组织运营管理、职责落地、团队建设等事项，提出的个人工作计划；

基层员工工作计划：指在组织内部承担主要管理职责的员工根据其岗位本身的基础职责、业务流程，以及组织负责人分配的日常工作任务，提炼形成基层员工工作计划。

第十条 考核周期

公司绩效管理考核周期分为季度考核和年度考核（遇法定节假日提前）。

1. 季度考核：季度考核按照每季度为周期，具体评价与执行周期如下：

第一季度:评价周期 1 月 1 日-3 月 31 日，执行日期:4 月 1 日-20 日；

第二季度:评价周期 4 月 1 日-6 月 30 日，执行日期:7 月 1 日-20 日；

第三季度:评价周期 7 月 1 日-9 月 30 日，执行日期:10 月 1 日-20 日；

第四季度:评价周期 10 月 1 日-12 月 31 日, 执行日期:次年 1 月 1 日-20 日;

2. 年度考核: 年度考核按照自然年为周期, 具体评价与执行周期如下:

评价周期 1 月 1 日-12 月 31 日, 执行日期:次年 1 月 1 日-20 日。

第四章 绩效等级评定

第十一条 季度绩效考核

公司各级人员季度绩效考核方式根据其所在岗位担任的工作职责, 承担的责任, 对经营发展的影响等维度进行确定。如员工有兼任的, 以较高级岗位对应考核方式进行。季度绩效考核具体分为经营绩效考核和职务绩效考核, 具体考核方式如下:

1、 各级经营绩效考核

1) 公司级

中翰生物总经理不参与季度考核。

中翰生物副总经理绩效得分=季度公司组织绩效目标得分*100%。

2) 中心级

总经理助理/中心负责人绩效得分=季度公司组织绩效目标得分*60%+季度中心组织绩效目标得分*40%。

3) 部门级

部门负责人绩效得分=季度公司(事业部或子公司)组织绩效目标得分*40%+季度部门组织绩效目标得分*60%;

4) 员工级

员工绩效得分=季度公司(事业部或子公司)组织绩效目标得分*20%+(季度员工绩效目标得分±加减分项)*80%+《通用行为考核表》得分*20%)*80%。

注: 员工绩效目标考核中增设加减分项(范围为-10分至+10分), 用于对卓越工作表现的激励或重大工作失误的约束, 由部门负责人根据事实提议, 经中心负责人审核确认后生效, 直接计入员工绩效目标得分。员工通用

行为考核则作为员工绩效目标考核的补充，主要对员工日常行为与工作态度等要素进行评价与考核（具体见附件一）。

2、 各级职务绩效考核

各层级职务绩效=季度公司组织绩效目标得分*20%+季度岗位工作计划完成率*80%。

第十二条 年度绩效考核

公司各级人员年度绩效考核方式根据其所在岗位担任的工作职责，承担的责任，对经营发展的影响等维度进行确定。如员工有兼任的，以较高级岗位对应考核方式进行；

1. 公司级

① 中翰生物总经理绩效得分=年度公司组织绩效目标得分*100%；

② 中翰生物副总经理绩效得分=年度公司组织绩效目标得分*80%+年度述职评价得分*10%+360° 评价得分*10%。

2. 中心级

总经理助理/中心负责人绩效得分=年度公司组织绩效目标得分*60%+年度中心组织绩效目标得分*30%+360° 评价得分*10%。

3. 部门级

部门负责人绩效得分=年度公司（事业部或子公司）组织绩效目标得分*40%+年度部门组织绩效目标得分*50%+360° 评价得分*10%。

4. 员工级

员工年度绩效得分=年度公司（事业部或子公司）组织绩效目标得分*20%+当年度的员工员工绩效目标各季度平均得分*80%。

第十三条 绩效等级评定

1、经营绩效、年度绩效等级评定规则如下：

按照绩效得分确定，依次从高到低分为卓越、优秀、良好、一般、待改进和不合格六个等级，绩效得分与绩效等级相互对应。

绩效得分与绩效等级对应关系表		
绩效等级	绩效得分 X	等级定义

卓越 (A+)	$X > 100$	除能达到良好业绩要求外, 在本职范围内外另有突出的业绩表现
优秀 (A)	$95 \leq X \leq 100$	除能达到良好的业绩要求外, 还能提前保质保量地完成上级交给的各项任务并提出改进工作建议
良好 (B)	$90 \leq X < 95$	能够按时按计划, 保质保量完成本职范围内以及上级交给的各项任务、工作
一般 (C)	$80 \leq X < 90$	基本能够完成本职范围内以及上级交给的各项任务、工作, 但质量一般
待改进 (D)	$70 \leq X < 80$	基本能够完成本职范围内以及上级交给的任务, 但质量较差, 常有差错, 有影响但不大
不合格 (E)	$X < 70$	不能按时完成本质范围内以及上级交给的任务, 质量问题较大, 并造成一定损失影响

1) 公司级及中心级

公司级及中心级人员季度经营绩效考核得分对照《绩效得分与绩效等级对应关系表》进行等级评定;

公司级及中心级人员年度绩效考核得分则不进行等级评定, 考核得分直接转化为绩效系数后进行应用。

2) 部门级

部门负责人按照部门季度经营绩效、年度绩效考核得分对照《绩效得分与绩效等级对应关系表》确定绩效等级。

3) 员工级

① 员工个人季度经营绩效、年度绩效考核得分对照《绩效得分与绩效等级对应关系表》初定绩效等级。中心（部门）内员工最终绩效等级分布需遵循以下绩效等级分布比例参考表。

绩效等级	卓越 (A+)	良好 (B)	一般 (C)	待改进 (D)
	优秀 (A)			不合格 (E)
内部人员绩效等级分布比例 (参考)	A+、A: 15%-20% B: 60%-70% C、D: 10%-20%	A+、A: 10%以内 B: 50%-60% C、D: 20%-30%	A+、A: 5%以内 B: 40%-50% C、D: 30%-50%	B: 30%-40% C、D: 50%-60% E: 5%-10%

注: 当期公司业绩达成率低于 50%时, 则各组织内部人员的绩效等级取消 A+ 和 A 等级, B 等级分布比例不高于 10%, D 和 E 等级分布比例不低于 30%。

2、业务单元（营销中心、事业部、子公司等）根据其所在单元的《销售管理方案》进行考核评定。如《销售管理方案》未明确相关内容的, 按本方案实施。

3、各层级职务绩效考核得分不进行等级评定, 考核得分直接转化为绩效系数后进行应用。

第五章 绩效考核结果应用

第十四条 绩效系数

被考核人的绩效等级评定规则依据本制度第十五条内容确定。如不参与绩效等级评定的，则绩效系数由绩效得分直接转化后进行应用。参与绩效等级评定的对应绩效系数，具体对应表如下：

绩效等级	卓越 (A+)	优秀 (A)	良好 (B)	一般 (C)	待改进 (D)	不合格 (E)
绩效系数	1.2	1.1	1	0.8	0.6	0.4

第十五条 季度绩效工资

1. 季度绩效工资基数

季度绩效工资主要分为职务绩效工资和经营绩效工资，公司根据不同层级设定的职务绩效和经营绩效工资标准不同，具体占比标准及计发规则参见《薪酬管理制度》。如有特殊情况，需调整季度绩效工资标准的，报公司审批通过后方可执行。

2. 季度绩效工资兑现

季度绩效工资根据当季绩效考核结果对应系数进行核算，并在下一季度分三个月进行兑现。若存在缺勤将根据公司《员工考勤与休假管理制度》折算绩效工资。

① 核算方法：下一季度每月绩效工资=（季度绩效工资基数×当季绩效薪酬基数计发比例×上季度考核后对应绩效系数）÷3；

② 当员工任一季度经营绩效等级为 D（含）及以下或职务绩效得分<80 分的，视为不能胜任工作岗位，公司将在其当前职级及薪级的基础上做下调 1 级处理，下调后职级如低于同职务序列的最低档的，则同步调整其职务。同时，公司有权对员工进行停岗培训或调整工作岗位，以督促员工反思工作表现，提升业绩，确保个人与团队目标一致。

③ 员工不能胜任工作岗位，经培训或者调整工作岗位后季度经营绩效或年度绩效考核仍为 D（含）及以下或季度职务绩效得分仍<80 分的，视为仍然不能胜任工作，公司有权根据劳动合同法的规定与其解除劳动合同。

第十六条 年终奖兑现

1. 年度绩效基数

公司根据不同层级设定的年度绩效工资基数占比不同，具体占比标准及计发规则参见公司《薪酬管理制度》。

2. 年终奖兑现

年度绩效基数按照员工当年度在职时长进行折算，未转正员工按照年度绩效基数的 80%及在职时间进行折算。同时，根据被考核人年度绩效系数核发当年年终奖。

① 核算方法：当年年终奖=年度绩效基数×年度绩效薪酬基数计发比例×当年度绩效系数；

② 员工年度绩效等级为 D（含）及以下，视为不能胜任工作岗位，公司将在其当前职级及薪级的基础上做下调 1 级处理，下调后职级如低于同职务序列的最低档的，则同步调整其职务。同时，公司将对员工进行停岗培训或者调整工作岗位，如经培训或调整工作岗位后季度或年度绩效考核仍为 D（含）及以下，视为仍然不能胜任工作，公司有权根据劳动合同法的规定与其解除劳动合同。

第十七条 试用期考核

1. 新入职人员由部门指定 1 名指导人，帮助其熟悉公司及岗位工作范畴。同时在试用期内，人力资源中心及用人部门需不定期对新员工进行面谈，了解新员工思想及工作状态。

2. 入职一周内，直接上级根据岗位职责在北森人事系统内为新员工制定试用期工作目标，经员工本人确认后生效。高层及以上职层的新员工按公司相关程序确定试用期目标和考核。

3. 试用期到期前 15 日启动考核，考核内容主要分为试用期工作目标和素质能力，由新员工所在部门负责人结合新员工试用期表现做出评估。

4. 试用期考核得分是新员工转正的主要依据，具体考核得分对应结果如下：

-
- 1) 优秀（≥90分）、良好（75-89分）：予以转正；
 - 2) 一般（60-74分）：转正并制定改进计划。
 - 3) 不合格（<60分）：不予以转正并解除劳动关系。

第十八条 年度调薪

公司根据上年度经营实际、行业发展预期等综合确定是否调薪及整体调薪幅度，绩效考核结果是员工薪酬调整的重要依据，具体细则根据公司薪酬管理或相关专项方案规定执行。

第十九条 岗位调整

绩效考核结果是人员晋升、降职、转岗、解除劳动合同的重要依据，具体细则见公司相关规章制度。

第二十条 绩效改进工具

通过绩效考核，能够使被考核人更好地了解自己在工作中的优势和不足，可促使员工不断地改进工作，提高工作绩效。同时，人力资源部根据被考核人表现出来的工作差距，组织有针对性的培训发展，以提高员工的胜任能力，改善绩效。

绩效面谈：直接上级需结合评价打分情况对下属员工进行反馈与面谈，明确被评价人员上一考核周期工作的优势和劣势，并帮助被考核人寻找提高绩效的方法；

培训发展：培训及职业发展将重点关注高绩效员工，向绩效考核结果优秀的员工倾斜。

第六章 绩效管理实施流程

第二十一条 绩效管理流程

一、绩效目标的制定

1. 年度战略与经营规划研讨会

“年度战略与经营规划研讨会”作为公司整体战略目标研讨与确定的主要来源，于每年年底或次年年初召开；在该会议上，公司核心人员研讨输出下一年度公司战略目标与年度重点经营管理目标。

2. 年度绩效目标

“公司战略目标与年度经营管理重点”作为各中心（事业部/子公司）年度关键绩效目标的重要来源，各中心（事业部/子公司/部门）拆解、梳理形成本单元年度组织绩效目标，并拆解至季度目标值。

3. 季度目标拆解与员工绩效目标拆解

各中心（事业部/子公司/部门）年度组织绩效目标审定后的一周内，根据本单元年度组织绩效目标，完成相关季度目标值的拆解确定，再由各部门组织绩效目标拆解至员工绩效目标，形成员工季度绩效目标。

4. 岗位工作计划

每季度初，由各层级岗位上的任职者，基于其岗位本身的基础职责、常规要求及操作规范设定相应的岗位工作计划。

二、绩效目标审批

绩效目标通过北森人事系统完成制定和审批，各级绩效目标责任人提交后，按以下路径逐级审批生效：

1) 中心（事业部/子公司）组织绩效目标：由中心负责人提交，经分管领导审核、管理小组批准。

2) 部门组织绩效目标：由部门负责人提交，经中心负责人审核、分管领导批准。

3) 员工绩效目标：由员工本人提交，经直接上级、部门负责人审核，中心负责人批准。

三、绩效目标调整

绩效目标一经审定，原则上不允许调整。如因业务发展方向或中心（部门）职责发生重大变化、原计划因客观原因发生重大偏差等情况，确需调整目标的，中心及部门组织绩效目标应由组织责任人提出书面申请，说明调整原因及调整内容，驳回调整后逐级审批生效（同目标审批流程）。员工绩效目标由中心（部门）负责人确认。驳回调整后逐级审批生效（同目标审批流程）。

四、绩效评价与兑现

绩效评价通过北森人事系统线上开展，具体流程如下：

1. 日常目标进度跟踪：各级负责人至少按月更新绩效目标和工作计划达成进度，同时监督落实团队员工的绩效目标和工作计划的进度更新，为季度评价提供依据。

2. 各级组织绩效评价：

1) 绩效目标评价：相关指标评价人对各级组织绩效目标达成情况进行评价；

2) 审核与初次校准：公司组织绩效由中翰生物总经理审定；中心组织绩效由分管领导审核并校准；部门组织绩效由中心负责人审核并校准。

3. 员工级绩效评价：

1) 员工完成自评，直接上级进行审核评价；

2) 部门负责人根据本部门组织绩效等级结果，依据《绩效得分与绩效等级对应关系表》对部门内员工绩效结果进行校准和调整分布；

3) 中心负责人根据本中心组织绩效等级结果，依据《绩效得分与绩效等级对应关系表》对中心内员工绩效结果进行校准和调整分布；

4. 工作计划达成评价：以岗位工作计划的完成率作为评价依据。

5. 结果汇总与审批：

人力资源中心汇总各层级岗位工作计划完成率，组织绩效、员工绩效评价结果，复核后提交管理小组审批；

管理小组审批通过后，人事系统将绩效考核结果推送反馈至被考核人。

6. 绩效薪酬兑现：人力资源中心依据审批通过的绩效结果计发绩效薪酬。

第二十二条 绩效反馈与申诉

1. 绩效反馈与面谈

绩效结果经管理小组审批通过后 7 日内（年度考核为 10 日内，遇节假日提前），各组织负责人与下属员工逐一反馈与面谈，对考核结果进行说明和沟通，明确被考核人员上一考核周期工作的亮点和不足，并帮助被考核人寻找提高绩效的方法。相关面谈记录和内容在北森人事系统内进行填写。

被考核人对绩效考核结果无异议的，需及时完成北森人事系统内的绩效考核结果确认和电子签署。员工无正当理由拒绝在指定期限内完成绩效结果

确认或签署的，视为放弃对考核结果的异议权，并认可考核结果。该行为依据《员工奖惩制度》规定，构成严重违纪，公司有权依据制度及相关法律法规进行处理。

2. 绩效结果申诉处理

为确保绩效管理的公平公正，保障员工权益，特设立绩效申诉通道：

① **内部沟通**。员工如对绩效结果有异议，应首先与所在中心/部门负责人进行坦诚沟通，寻求解释与共识。

② **提起申诉**。若经内部沟通后问题仍未解决，员工可在绩效面谈结束后的 3 个工作日内，进入北森人事系统，在绩效结果确认环节点击“发起申诉”，填写申诉理由及相关证明材料，逾期视为认可绩效结果。

③ **受理与调查**。人力资源中心负责统一受理申诉。受理后，将依据申诉内容进行事实调查与核实，并提出初步处理意见。

④ **审批与反馈**。处理意见经员工所在中心负责人、分管副总（或所属子公司/事业部负责人）审核同意后生效。人力资源中心据此在系统中调整绩效结果，并将最终处理意见书面（或通过系统）反馈至员工本人。

⑤ **重大事项升级**。如遇重大申诉事项（如涉及跨部门原则问题、制度漏洞或重大利益调整），人力资源中心需将案件上报至公司薪酬绩效管理小组进行审议与终裁。

第二十三条 绩效分析与复盘会议

每月底各中心/部门负责人对本组织目标完成情况的相关数据进行收集，并分析相关原因，制定改进措施；

次月初，在中心层面召开“目标分析复盘会议”，中心内部分析目标达成情况，总结经验，并对需要执行事项增补至季度工作计划目标中，实现过程跟踪与纠偏。

1. 月度绩效分析复盘会

① 每月 5 号前（遇节假日提前），各部门向分管负责人提交上月度复盘报告，并提交人力资源中心备案；

② 每月 10 号前（遇节假日提前），各中心自行组织上年度目标分析复盘会，具体时间提交人力资源中心备案；

③ 人力资源中心有条件的参与会议，不涉及行业机密原则上不得拒绝。

2. 季度绩效分析复盘会

每季度末各中心对本中心/部门的目标完成情况的相关数据进行收集，并分析相关原因制定相关措施；次季度中旬前在公司层面召开“公司目标分析复盘会议”，具体会议流程提前通知。

第七章 附则

第二十四条 其他事项

公司根据经营管理需要，有权在本方案基础上补充制定相关附加考核规定，并报相关程序审批通过后公布执行。

触犯党纪国法的，按照法律、法规和国家、省、市有关规定执行。

第二十五条 工作纪律

1. 各考核人在绩效管理过程中必须坚持公正、公平的原则，决不允许徇私舞弊、弄虚作假。如有违反，将被视作是严重违反公司规章制度的行为，一经发现、查实，公司将根据相关规章制度给予严肃处理；

2. 考核人在考核评分时应以规定的考核内容及事实为依据，不得凭个人印象和主观臆断打分，也不得不负责任地都打一致的分数，否则，管理小组有权取消其考核人资格；

3. 与考核过程有关的文件、记录属于保密资料，绩效结果只反馈到被考核人，不予公布；

4. 考核人、被考核人在工作过程中注意随时做好绩效管理记录，做好充分的信息资料准备，避免考核阶段缺乏评价依据和原始资料。

第二十六条 最终解释权

本制度经薪酬绩效管理小组审核、总经理审批签发后生效，原有制度同时废止，最终解释权归人力资源中心。

与本制度相关的未尽事宜，由公司人力资源中心根据公司决策结果，另行补充规定。

附件一：《员工通用行为考核表》

部门名称		被考核人		
考核周期		岗位名称		
考核内容			评分标准	上级评分
工作效率	4级	工作效率出色，能够提前完成工作任务	20	18-20
	3级	工作效率较优秀，能够独立自主的按时完成任务		11-17
	2级	工作效率一般，在他人指导下能够按时完成工作		4-10
	1级	工作效率不佳，常常不能按时完成工作		0-3
工作质量	4级	能够提出优化改进方案，促进工作质量的提升	20	18-20
	3级	较出色完成工作任务，几乎不会出现差错		11-17
	2级	工作质量尚可，偶有小差错		4-10
	1级	工作质量不佳，常有差错，需要经常返工修改		0-3
问题解决	4级	能够分析问题根本原因，采取措施避免问题重复发生	20	18-20
	3级	能够迅速提出行之有效的解决方案		11-17
	2级	主动分析问题发生原因，但无法迅速提出解决方案		4-10
	1级	只会遵循上级指示，不会主动思考问题解决方案		0-3
团队协作	4级	能够积极协调团队内外部人员，确保工作目标的达成	15	13-15
	3级	能够协调团队内部人员，促进工作顺利开展		9-12
	2级	仅在必要与人协调的工作上与人合作		4-8
	1级	难以协作，致使工作无法顺利推进		0-3
责任心	4级	任劳任怨，愿意牺牲个人，竭尽所能完成任务	15	13-15
	3级	努力工作，能积极主动完成份内工作，不推卸责任		9-12
	2级	交付工作需要他人督促方能完成		4-8
	1级	敷衍了事，无责任心，经常推脱工作		0-3
行为规范	4级	严格遵守公司规章制度及行为规范，并主动制止他人违反规章制度的行为	10	9-10
	3级	严格遵守公司规章制度及行为规范，无异常行径		5-8
	2级	考勤异常及行为违反规范次数不超过2次		1-4
	1级	员工行为规范及考勤等方面存在通报批评现象		0
绩效结果及指导意见				
总分		绩效等级		
上级建议：				
评估人签名：		被考核人签名：		