

# Q/SYY

## 中科大数据研究院企业标准

Q/SYY BZ206.01—2022

---

### 绩效管理办法

Performance Management Measures

2022 - 07 - 15 发布

2022 - 08 - 01 实施

---

中科大数据研究院 发布

# 绩效管理办法

## 1 范围

本文件规定了员工职业发展、绩效奖金分配、薪酬职级调整，各部门编制、经费分配等内容。本文件适用于中科大数据研究院全体正式员工和需要进行绩效管理的其他用工关系人员。

## 2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

## 3 职责划分

管理部门及职责如下：

- 1) 院务会  
院务会为数研院最高绩效管理机构，负责审批绩效管理制度，并指导落实，对绩效考核结果进行最终审批。
- 2) 人力资源处  
负责规范数研院绩效管理工作，监控绩效管理流程，审核绩效考核结果并落实结果应用，健全与完善绩效管理制度。
- 3) 各级管理者  
各级管理者作为本团队绩效管理的首要负责人，应严格按照数研院绩效管理工作规范和流程，开展本团队绩效管理工作，客观评估下属绩效，做到公平公正。

## 4 绩效薪酬及比例设定

### 4.1 管理支撑部门

管理支撑部门的绩效薪酬及比例设定如下：

- 1) 管理支撑职能主管按税前月薪的 20%，职能专员按税前月薪的 10%作为绩效部分。
- 2) 管理支撑部门根据被考核人的工作态度、工作能力、工作执行结果进行评价，评价等级应用于季度绩效工资、年终奖发放。

### 4.2 科研实体部门

科研实体部门的绩效薪酬及比例设定如下：

- 1) 科研实体主任、副主任、主任助理按税前月薪的 30%、20%、20%作为绩效部分，其中管理指标占比 20%，营收指标占比 80%。管理绩效按评价等级对应绩效系数（按下文绩效等级与系数执行）执行，营收绩效根据考核期末累计营收目标完成情况确定。
- 2) 科研实体市场拓展序列员工，拓展人员税前月薪的 40%、拓展助理税前月薪的 20%作为绩效部分，根据考核期内营收任务完成情况发放。

- 3) 科研实体部门非领导与销售岗位员工，该部分员工总税前月薪的 10%作为营收绩效挂钩浮动，单个员工最高税前月薪的 20%可作为绩效部分。根据本部门营收完成情况总额度浮动发放，具体由部门负责人分配。本部分员工绩效管理分为等级考评和营收绩效工资两部分。等级考评为对员工的综合评价，作为评优评先、调整调薪、人员淘汰的依据；营收绩效工资为对员工的具体薪酬激励措施。
- 4) 兼职、实习、特聘人员等其他用工方式人员，统一约定薪酬的 20%作为绩效部分，根据具体工作结果绩效系数可在 $[0, 1.5]$ 区间浮动发放。

## 5 绩效管理实施步骤

### 5.1 目标与计划

目标与计划要求如下：

- 1) 元月第二周前科研实体部门制定完成年度目标责任书（附件一），数研院召开年度战略规划会。原则上要求年度实际营收额目标（去掉外采外拨、代采、设备与材料费用等院内的实际收入）计提 10%项目管理费后，应高于本部门年度预算。将任务目标分解到季度（要求第一季度营收目标不低于年度总目标的 10%，第二季度营收目标不低于年度总目标的 20%，第三季度营收目标不低于年度总目标的 30%），输出年度/季度综合考评表（附件二），并将指标分解到具体承接人员，输出员工年度/季度综合考评表。
- 2) 职能部门员工每季度首月一周内制定该季度综合考评表。
- 3) 因职责调整、运营环境变化等引起考核内容变化的，经考核双方达成一致，可对综合考评表进行调整，并报人力资源处备案。

### 5.2 监控与辅导

监控与辅导要求如下：

- 1) 各级管理者应在绩效考核期内有效掌握下属工作开展情况，督促进度并避免工作走偏。
- 2) 各级管理者要对下属达成绩效目标提供必要的帮助和辅导。
- 3) 各级管理者对下属绩效达成可能存在的外部障碍及时帮助，进行分析并找到解决办法，提供必要的资源支持。5.2 采购申请、借款的审批

### 5.3 考核与反馈

考核与反馈要求如下：

- 1) 各级管理者客观评估下属绩效，避免光环效应、近因效应等产生考核误差，考核评估应客观公正。
- 2) 各级管理者如实向下属反馈考核结果，指出优缺点，双方对考核结果达成共识，被考核者制定未达标项改进计划，输出绩效改进计划表（见附件三）。

## 6 关键事件考核

### 6.1 正向事件奖励

正向事件奖励如下：

- 1) 部门级表扬

对满足下面条件之一，或同等影响程度的员工，经部门负责人提名，并提供相关材料报送人力资源处，人力资源处审核，报分管人事院领导审批后，发布部门级表扬通报，同时季度综合考评结果加 5 分。

- (a) 对所在部门既定目标达成做出特殊贡献的员工。
- (b) 工作态度端正，表现优异，在部门内起到模范、榜样作用的员工。
- (c) 对所在部门工作提出优化创新或其他合理化建议，被部门采纳且取得一定效果的员工。
- (d) 在专利、软著等方面有所成就的员工。
- (e) 因工作或行为表现，得到外部肯定和赞扬的员工。

## 2) 院级表扬

对满足下面条件之一，或同等影响程度的团队或个人，经部门推荐或自荐，并提供相关材料报送人力资源处，人力资源处审核，报院务会审批后，发布院级表扬通报。同时团队或个人季度综合考评结果加 10 分。

- (a) 对数研院既定目标达成做出特殊贡献的团队或个人。
- (b) 表现突出，在数研院层面起模范、榜样作用的团队或个人。
- (c) 对数研院层面工作提出合理化建议，被采纳并取得重大成果或效果显著的团队或个人。
- (d) 对数研院有重大专利、软著、创新等贡献的团队或个人。
- (e) 因工作或行为，使数研院得到外部赞扬或获得荣誉的团队或个人。

## 6.2 负向事件处分

负向事件处分如下：

### 1) 警告

对符合下面条件之一，或同等影响程度的员工，经人力资源处发现，或部门负责人提出，或员工举报，人力资源处收集相关材料，报分管人事院领导审批后，发布警告处分通报，同时季度综合考评结果减 5 分。

- (a) 月度累计迟到 3 次及以上，或早退的员工。
- (b) 违反数研院相关制度、通知等管理要求，未造成损失且情节轻微的员工。
- (c) 因相互争吵、打闹、失职、传播负面言论、窥探或向他人泄露薪酬，以及其他不良行为，造成负面影响，但情节轻微的员工。

### 2) 记过

对符合下面条件之一，或同等影响程度的员工，经人力资源处发现，或部门负责人提出，或员工举报，人力资源处收集相关材料，报院务会审批后，发布记过处分通报，同时季度综合考评结果减 10 分。

- (a) 月度累计早退 2 次及以上，或旷工的员工。
- (b) 违反数研院相关制度、通知等管理要求，未造成损失但情节严重的员工。
- (c) 因相互争吵、打闹、失职、传播负面言论、窥探或向他人泄露薪酬，以及其他不良行为，造成严重影响的员工。

### 3) 记大过

对符合下面条件之一，或同等影响程度的员工，经人力资源处发现，或部门负责人提出，或员工举报，有人力资源处收集相关证明材料，报院务会审批后，发布记大过处分通报，同时季度综合考评结果减 20 分，并取消年终奖。

- (a) 月度累计旷工 2 天及以上的员工。
- (b) 违反数研院相关制度、通知等管理要求，造成损失或情节特别严重的员工。

工。

(c) 因相互争吵、打闹、失职、传播负面言论、窥探或向他人泄露薪酬，以及其他不良行为，造成特别严重影响的员工。

#### 4) 撤职

对符合下面条件之一，或同等影响程度的各级管理者，有人力资源处收集相关材料，报院务会审批后，发布撤职处分通报，并取消年终奖。

(a) 各级管理者因个人能力不足、责任心不强、失职等造成严重影响者。

(b) 各级管理者出现严重违反数研院相关制度、通知等管理要求，造成重大损失者。

#### 5) 解除劳动合同

对符合下面条件之一，或同等影响程度的员工，有人力资源处收集相关材料，报院务会审批后，发布解除劳动合同处分通报。

(a) 月度累计旷工 3 天及以上、或季度累计旷工 5 天及以上、或年度累计旷工 8 天及以上的员工。

(b) 一年内受到记过及以上处分，再次违规违纪的员工。

(c) 未经数研院允许，私自与其他单位建立劳动关系，经数研院提出，拒不改正的员工。

(d) 以欺骗、胁迫的手段或乘人之危，使数研院在违背事实意思的情况下订立或者变更劳动合同致使劳动合同无效的员工。

(e) 诋毁、污蔑数研院，损害数研院形象，诽谤他人，恶意散布不利于数研院团结稳定言论的员工。

(f) 被依法追究刑事责任的员工。

(g) 在试用期内不符合录用条件的员工。

(h) 不能胜任岗位工作，且不愿意接受调岗的员工。

(i) 符合《劳动合同法》规定的相关解除劳动合同条件的员工。

## 7 综合考评

### 7.1 季度综合考评

季度综合考评要求如下：

1) 每季度结束后两周内，各部门自主组织对本部门员工考评，考评维度包括业绩指标、重大任务、行为态度、正反面事件加减分、其他相关指标等。

2) 部门负责人承担部门整体指标，次季度首月两周内完成前季度累计考核指标自评，并报送至人力资源处，人力资源处将各部门结果统一报送院务会核定。

### 7.2 年度综合考评

年度综合考评要求如下：

1) 年度综合考评采取年终逐级总结汇报方式，根据年度业绩整体完成情况进行评价。

2) 各部门员工年终向本部门负责人汇报，同时至少要有两名院务会领导参与考评。

3) 部门负责人向院务会汇报，院务会根据年度任务完成情况对部门负责人进行考评。

### 7.3 总考评等级

总考评等级要求如下：

1) 员工季度/年度考核等级分 A（优秀 90 含-100 分，占比 10%）、B（良好 80 含-90 分，占比 50%）、C（合格 60 含-80 分，占比 30%）、D（不合格 60 分以

下，占比 10%) 四个等级。管理支撑部门原则上根据此比例分配考评等级，科研实体部门根据考核期实际情况，可参考此比例分配，但不做强制要求。

- 2) 季度评价为 D 的人员为不符合所在岗位需求，须进行调岗或淘汰，调岗同时调整为新岗位对应职级薪酬。

## 8 综合考评结果应用

### 8.1 科研实体季度考评结果应用

科研实体每季度末按累计指标进行考评，科研实体人员营收绩效系数与营收完成情况对应关系如表 1 所示：

表 1 科研实体人员营收绩效系数与营收完成情况对应关系

营收与目标	实收<累计目标	累计目标≤实收<年度目标	实收≥年度目标
营收绩效系数	同完成比例	1	同完成比例

### 8.2 科研实体年度考评结果应用

- 1) 科研实体部门第四季度末完成累计年度营收目标的，过程中扣发的绩效工资按累计完成比例，同比例补发；未完成累计年度营收目标的，过程中扣发的绩效工资不再补发。
- 2) 科研实体部门未完成年度营收目标的，部门整体取消评先评优资格，下年度不允许增加编制，部门员工不得正向调职调薪，情况严重的给予负向调职调薪。
- 3) 部门完成年度营收目标的，正常参与评先评优，下年度根据发展需要正常申请增加编制，部门员工正常参与年度正向调职调薪。

### 8.3 员工季度绩效

管理支撑部门员工根据季度考评等级对应如下绩效系数发放绩效工资。科研实体部门员工季度绩效工资不与考评等级固定挂钩。

表 2 管理支撑部门员工季度考评等级与绩效系数对应关系

季度综合考评等级	A	B	C	D
季度绩效系数	1.5	1.2	1	0.5

### 8.4 员工年终奖

员工年终奖发放要求如下：

- 1) 管理支撑人员根据年度考评等级对应如下系数发放年终奖。
- 2) 科研实体部门未完成年度营收目标，完成比例在 50%以下的，部门人员取消年终奖发放；完成比例在 50%及以上的，部门人员按完成比例折扣发放。

表 3 管理支撑部门员工年度考评等级与年终奖系数对应关系

年度综合考评等级	A	B	C	D
年终奖系数	3	2	1	0

## 9 调绩效文档归档

调绩效文档归档要求如下：

- 1) 归档文档内容：年度目标责任书、综合考评表、绩效面谈与改进计划表、考核等级评定表等。
- 2) 归档文档保管：归档文档有人力资源处保管，保管期限为三年。
- 3) 归档文档查阅：归档文档是重要的人事档案，禁止无关人员查阅，特殊情况需要查阅者，需提交申请，有分管人事院领导审批后方可查阅。

附件一：年度目标责任书

## 中科大数据研究院

### 202X 年度\_\_\_\_\_目标责任书

#### 一、年度战略规划

##### 1、行业宏观分析

##### 2、中心资源分析

##### 3、年度战略规划

（明确发展方向和目标，确定此方向和目标的原因，实现年度战略规划的策略等）



## 二、年度责任目标

序号	目标类别	描述/规格	里程碑目标				备注
			第一季度 Q1	第二季度 Q2	第三季度 Q3	第四季度 Q4	
1	营收（项目经费、产品推广售卖等）	1. 明确年度实际营收总目标。 2. 明确细分到各季度目标。	占年度目标额比例不低于 10%	占年度目标额比例不低于 20%	占年度目标额比例不低于 30%		权重 80%
2	产品（系统、平台、报告、服务等）	1. 明确产品名称； 2. 名称产品的规格、功能、效果和应用等。					权重 10%
3	知识产权（商标、专利、论	明确知识产权类别，明确知识产权目标阶段（提交申报、授权等）					权重 5%
4	管理目标（团队建设、经费管控）	1. 团队建设（氛围、稳定性等）； 2. 部门经费管控结果。					权重 5%
5	重大任务	明确重大任务目标和时间节点。					加减分±5

### 三、年度投入（人员、场地、经费等投入均需要计入当年预算成本中）

序号	投入类别	具体描述	计划到位时间	备注
1	人员投入	1. 现有人员类别（正式、兼职、学生等）及数量； 2. 计划增加人员岗位、类别（正式、兼职、学生等）及数量。		原则上正式员工无人员离职不再加人
2	经费投入	1. 年度预算金额； 2. 预算外自筹金额。		
3	其他投入			

### 四、确认签字

本责任书一式两份，个人一份，院里留档一份，作为绩效考核、年终奖发放、次年资源投入决策等的参考依据。

院长（签字）：

目标负责人（签字）：

日期： 年 月 日

日期： 年 月 日

附件二：年度/季度综合考评表

年度/季度综合考评表

被考核者			所在 部门	职位	考核者			
序号	类别	指标名称	指标描述	权重	计划完成时间	实际完成结果	评价得分	备注
1	业绩 指标	指标一						
2		指标二						
3		指标三						
4		...						
5		行为态度	考核期内的工 作态度和行为 表现		-			
6		正反面关 键事件	通报加减分项	不占权重	-			
7		其他（根 据实际情 况设置）						
合计				100%				
被考核者签字确认：				考核者签字确认：				
签字日期：				签字日期：				

## 附件三：绩效面谈与改进计划表

## 绩效面谈与改进计划表

部门	岗位	姓名	面谈人
综合评价成绩	综合评价等级		
本期绩效完成突出项（可以包括绩效指标、工作态度、日常行为方面）			
本期绩效待改进项及原因分析（可以包括绩效指标、工作态度、日常行为方面）			
本期绩效待改进项及改进措施			
被面谈人签字：		面谈人签字：	
签字日期：		签字日期：	