

www.shanda.com.cn

上海盛大网络发展有限公司 绩效管理手册

上海盛大网络发展有限公司
SHANDA NETWORKING CO.,LTD

SHANDA
NETWORKING

盛大网络

1. 绩效管理过程综述

1-1. 绩效管理的目的

1-2. 绩效管理的适用对象

1-3. 绩效管理的指导思想

1-4. 绩效管理的操作程序

1-1. 绩效管理的目的

强化以责任结果为导向的价值评价体系，
不断提高人均效益和增强公司的整体核心
竞争力。

1. 绩效管理是企业战略落地的载体
2. 绩效管理是构建和强化企业文化的工具
3. 绩效管理是企业价值分配的基础
4. 绩效管理是提升管理的有效手段

1-2. 绩效管理的适用对象

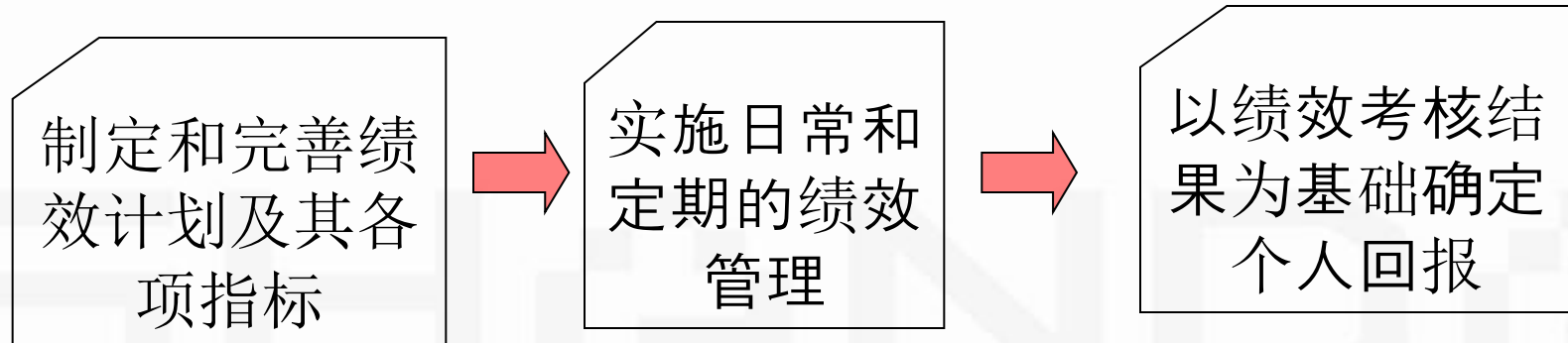
- 全体公司员工

SHANDA

1-3. 绩效管理的指导思想

- 1. 责任结果导向原则：**工作态度和工作能力应当体现在工作绩效的改进上。引导员工**用正确的方法做正确的事**，不断追求工作效果。
- 2. 目标承诺原则：**考核期初双方**应对绩效目标达成共识**，被考核者须对绩效目标进行承诺。
- 3. 考、评结合原则：**考核期初功能部门应界定绩效评价者，评价时，须充分**征求绩效评价者的意见与评价**，并依此作为考核依据。
- 4. 客观性原则：**以日常管理中的观察、记录为基础，注意定量与定性相结合，**强调以数据和事实说话**。

1-4. 绩效考核操作程序的三大环节



2. 绩效目标制定阶段

2-1. 关键绩效指标

2-2. 工作目标设定

2-3. 绩效计划

2.1. KPI关键绩效指标的含义和意义

关键绩效指标是用来衡量某一职位工作人员工作绩效表现的量化指标，是绩效计划的重要组成部分：

1. 来自于对公司**战略目标的分解**
2. 关键绩效指标是对绩效构成中**可控部分的衡量**
3. KPI是对**重点经营活动的衡量**，而不是对所有操作过程的反映
4. KPI是**组织上下所认同的**

2.1. 关键绩效指标的分类

通常把关键绩效指标分为三类：

1. 财务类

- 是公司价值的重要参数，是体现公司价值创造成果的最直接财务指标。财务类指标主要包括利润，收入，资产回报率，毛利率，税前收益，股价，现金流量等。

2. 业务营运类

- 根据公司当年生产绩效计划和各部门经营操作的具体情况来确定。内部营运指标主要包括和内部运营流程相关的质量，时间有关的指标。业务营运类指标主要包括同时在线人数，市场占有率，用户数量，平均用户成本，平均用户收益，人均销售额，用户流失率，品牌知晓度等。

3. 管理类

- 管理类关键绩效指标用来评估员工管理、员工激励与职业发展等保持公司长期稳定发展的能力。管理类指标主要包括员工满意度，员工保留度，员工培训与指导，梯队建设计划完善度，部门协作满意度等。

2.2. 工作目标设定的含义与意义：

- 含义：

工作目标设定是衡量被考核人员那些工作范围内的一些相对长期性，过程性，**辅助性难以量化的关键任务的考核方法。**

- 意义：

提供了绩效管理的客观基础和全面衡量标准以弥补仅用完全量化的关键绩效指标所不能反映的方面，更加全面地反映员工的工作表现。

2.2. 设定工作目标应考虑的问题：

- 与关键绩效指标的设计应遵循同样的原则，但侧重不易量化衡量的领域。
- 职能部门人员的工作目标是作为关键绩效指标的补充。
- 只选择对公司价值有贡献的关键工作区域，而非所有工作内容。
- 选择的工作目标不宜过多，一般不超过5个。
- 不同的工作目标应针对不同工作方面，不应重复。

2.2. 工作目标完成效果评价级别的分类：

- 第一级为未达到预期：

员工职责范围内关键工作中，数项或多数未达到基本目标；关键工作表现低于合格水平，妨碍了上级单位整体业务和本单位整体业务目标的实现；未表现出任职职位应有的个人素质及能力。

- 第二级为达到预期：

员工在职责范围内，大部分关键工作达到了基本目标；在少数领域的表现达到了挑战目标；为上级单位整体业务和本单位工作目标做出了贡献；表现出了稳定、合格的个人素质与能力。

- 第三级为超出预期：

员工在职责范围内许多关键工作中，实际表现达到挑战目标；成功完成了额外的工作，并为上级单位的整体业务目标和本单位工作目标的实现做出了贡献；表现出了超过预期基本目标要求的个人素质及能力。

2.2. 工作目标设定的设计流程：

- 归纳合并工作活动内容，写出工作职责描述，根据主要工作职责，**确定主要的工作目标**
- **确定每项工作目标的权重**，即根据每项工作目标的重要性来决定每项衡量所占的权重。
- 检查所设定的目标与原理的一致性 & 内部一致性，即检查所设的目标**是否明确具体的，可衡量的**，所设的衡量**是否是共同认可的**，所设的目标**是否既有挑战性又是可实现的**，所衡量的区域**是否与企业目标密切相关**。最后检查所设的工作目标与其他职位的工作目标的**关联性**及**一致性**，使该职位目标与其他职位目标间保持**一致性**及**相互支持性**。

2.2. 设定工作目标的沟通方式：

- 上级部门目标沟通
- 培训
- 员工自定目标
- 经理人和员工讨论目标

2.3. 绩效计划的含义和意义：

绩效计划是被评估者和评估者双方对员工应该实现的工作绩效进行沟通的过程，并将沟通的结果落实为订立正式书面协议即绩效计划和评估表，它是双方在明晰责、权、利的基础上签订的一个内部协议。

绩效计划作为绩效管理的一种有力工具，它体现了上下级之间承诺的绩效指标的严肃性，使决策层能够把精力集中在对公司价值最关键的经营决策上，确保公司总体战略的逐步实施和单位年度工作目标的实现，有利于在公司内部创造一种突出绩效的企业文化。

2.3. 不同类别、层级人员的考核设计：

高层管理者：

绩效管理内容：基于战略、策略重点落实而制定的KPI指标完成情况

绩效管理方式：考核表；

绩效管理周期：季度；

中层管理者：

绩效管理内容：基于KPI指标落实及工作目标完成考核；

绩效管理方式：考核表；

绩效管理周期：季度；

普通员工：

绩效管理内容：基于工作目标完成的工作职责考核；

绩效管理方式：考核表；

绩效管理周期：季度；

2.3. 绩效计划制定流程：

绩效计划制定流程



3.绩效指导

3-1.日常指导的步骤

3-2.绩效计划的目标调整

3-1. 日常指导的步骤：

- 强调指导的目的和重要性
- 询问具体情况
- 商议期望达到的结果
- 讨论可采用的解决问题的方法
- 设定下次讨论时间

3-2. 绩效计划的目标调整：

一般情况下，员工个人的绩效计划目标**每季度核定一次**。一经确定，一般不作调整。如在计划执行过程中或绩效指导过程中发觉：由于公司业务发展计划的变更，组织结构的调整，市场外部环境的重大变化，或遇到一些不可抗拒因素等非个人主观因素，绩效目标确实难以完成，需要调整的，员工可以向经理提出书面申请，由人力资源部组织有关职能部门重新审定，并经高层管理者批准后，进行适当调整。未获批准的，仍以原指标为准。

4.绩效评估和回报

4-1.绩效评估

4-2.绩效回报

4-1. 绩效评估：

综合绩效评估与考核的目的：

对过去的实际绩效与计划绩效间的差异作一次正式评估以探寻如何改进和提高今后的绩效。

综合绩效评估与考核覆盖的内容：

- 对过去一年实际绩效的回顾及评估, 其中包括收集关键绩效指标或工作目标执行的结果, 将实际结果与已设定的衡量标准进行对照, 评出分数级别
- 为下一绩效年度制定或调整关键绩效指标、工作目标及能力发展计划
- 确定基本工资调整和奖金比率

4-1. 绩效评估：

个人绩效反馈：

年度考核结束后，应及时将绩效结果反馈给被评估人，在被评估人没有异议的情况下，再与个人奖惩进行挂钩。被评估人若有异议，可通过公司制定的申诉程序进行申诉。

4-2. 绩效回报：

固定工资调整：

固定工资的调整是在考虑物价指数增长率、市场薪资增长率和盛大网络整体薪资市场定位的基础上，基于员工的个人绩效评估得分和目前在公司内部同一职级的薪资带宽中所处的位置两方面因素来决定的。

中高层员工：

调薪周期和幅度：一般每年调薪1-2次；

骨干员工：

调薪周期和幅度：一般每年调薪1-2次；

普通员工：

调薪周期和幅度：一般每年调薪1次；

4-2. 绩效回报：

激励性奖金比例的确定：

- 激励性奖金的比例将按照每个员工的个人绩效表现结合公司整体业绩进行确定。激励性奖金定为固定工资的一个比例数。
- 在公司达到公司整体业绩目标后，才能发放绩效奖金。

• 季度奖金发放：

根据公司当季业绩完成情况公司核定奖金数额，具体奖金发放方式见附录三；

年终奖金发放：

根据公司当年业绩完成情况公司核定奖金数额，具体奖金发放方式见附录三。

4-2. 绩效回报：

职业发展：

- 用于职位的变动，职位置换是有计划的将优秀人才在各职位间转换、交流，以培养其全面的才干。
- 用于员工个人职业生涯发展，考核结果的运用可以使员工个人的职业生涯得以更快的发展，同时促进组织的发展。
- 升迁：公司内部中层岗位出现空缺时，优先提拔骨干员工接任；

4-2. 绩效回报：

其他奖励形式：

- 一类是外在奖励。包括工资增长、绩效奖金和其他具有酬劳性质的奖励，如职位的提升，国内外的考察学习、旅游渡假，经理的认可和表扬。
- 二类是内在奖励。包括员工对自己的奖励（如成就感），福利，授予荣誉称号，赋予挑战性的职责，重要而有意义的工作，在设定目标和制定决策时的影响力等。

- 附录一：[公司年度绩效管理方案](#)
- 附录二：[公司年度绩效奖金分配方案](#)



如有疑问，请咨询人力资源部



感谢您的配合！