

集团本部绩效管理制度

第一节 总则

第一条 为公平、公正评价员工的工作绩效,完善激励与约束机制,提高集团本部的工作效率与效果,确保各项经营与管理目标的实现,特制定本管理制度。

第二条 遵循“客观、公正”,“适宜、有效”,“规范、有序”的考核原则,真实地反映被考核人员的实际情况。

第三条 本管理制度适用于集团本部中层、中层以下人员及被委派财务经理。

第二节 考核组织管理

第四条 集团成立绩效考核工作小组,由集团主要领导、分管领导、集团党委办公室(纪检监察室)、集团办公室、集团人力资源部负责人以及员工代表1-2名组成。绩效考核工作小组负责监督、指导绩效管理工作,负责审查绩效考核结果,确保考核公平与公正。

第五条 集团人力资源部负责制定、完善绩效管理制度;负责考核的组织与实施;负责对考核成绩的统计与汇总。

第三节 考核细则

第六条 集团本部的绩效考核以年度为周期进行,根据被考核对象的不同分为三个层次:中层管理人员(包括部门经理、副经理、经理助理,下同);中层以下人员(包括主管、员工,下同);被委派财务经理。

第七条 年度绩效考核主要由考核人依据相关的考核内

容对被考核人采用网络无记名打分考核的方式进行，具体考核层级详见下表。

层级	被考核人	考核人
一	中层管理人员	① 集团董事长 30% ② 集团总经理 25% ③ 集团分管领导 20% ④ 集团其他班子成员 15% ⑤ 集团各部门负责人 10%
二	中层以下人员	① 集团分管领导 50% ② 集团部门负责人 50%
三	被委派的财务经理	① 集团董事长 25% ② 集团总经理 20% ③ 财务经理所在企业的集团分管领导 15% ④ 财务经理所在企业的民意测评平均分值的 15% ⑤ 财务部 15% ⑥ 审计部 10%

注：参加对财务经理民意测评的打分人为：所在企业的经营班子成员、各部门主要负责人。

第八条 考核指标及评价标准，按照不同层级被考核人实际年度工作任务完成情况，主要从工作能力、工作态度等方面的指标进行考核评价。

第九条 绩效考核在每年集团年终述职会议结束后进行，由人力资源部负责组织实施（具体安排到时另行通知），并

跟踪实施进展，确保在规定时间内完成考核评价。

第十条 人力资源部负责网络无记名考核的组织与实施，并及时将最终结果上报集团考核小组核准。

第四节 考核结果运用

第十一条 集团本部人员年度绩效奖金中的考核奖金与年度考核的最终结果相挂钩，按职务级别分四档进行计算，具体方法是：经理级人员年度绩效奖金中的 2 万元，副经理、经理助理级人员年度绩效奖金中的 1.5 万元，主管级人员年度绩效奖金中的 1 万元，员工级人员年度绩效奖金中的 0.5 万元作为考核奖金，其实际发放金额的计算方法如下：

$$Y_{\text{(经理级)}} = \frac{\text{所有经理级人员考核奖金总和}}{\text{所有经理级人员年度绩效考核得分总和}} \times \text{某经理级人员年度考核得分}$$

$$Y_{\text{(副经理、经理助理级)}} = \frac{\text{所有副经理、经理助理级以下人员考核奖金总和}}{\text{所有副经理、经理助理级人员年度绩效考核得分总和}} \times \text{某副经理、经理助理级人员年度考核得分}$$

$$Y_{\text{(主管级)}} = \frac{\text{所有主管级人员考核奖金总和}}{\text{所有主管级人员年度绩效考核得分总和}} \times \text{某主管级人员年度考核得分}$$

$$Y_{\text{(员工级)}} = \frac{\text{所有员工级人员考核奖金总和}}{\text{所有员工级人员年度绩效考核得分总和}} \times \text{某员工级人员年度考核得分}$$

第十二条 所有委派财务经理的考核成绩单独汇总计算，每人年度绩效奖金中提取 1.5 万元作为考核奖金，并依据实际考核结果计算发放金额。

第十三条 特殊情况的处理

(一) 在考核年度内，员工如有离职的，则按照实际工作时间和集团确定的系数核发其纳入考核的绩效奖金；

(二) 员工岗位如变动的，则按照实际的岗位任职时间和年度考核结果核发其纳入考核的绩效奖金。

(三) 新员工入职不满半年的，不参加当年度考核。

第五节 附则

第十四条 本制度由人力资源部负责解释。

第十五条 本制度自下发之日起实施

附件：各层级年度绩效考核表

附件 1：中层管理人员年度绩效考核表

姓名		部门		岗位		考核年度	
评价指标		指标说明			权重	A(优秀) C(一般)	B(良好) D(需改进)
工作业绩	1.工作实绩	完成年度工作目标及任务情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	2.工作质量与效率	完成工作的时效性及工作进程、结果的准确性。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	3.工作亮点	获得奖励及表彰、工作创新举措、妥善处理复杂问题、突发事件的情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
工作能力	4.分析决策能力	识别和理解问题和机遇,运用有效的方法来选择行动方针或发展方向。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	5.组织协调能力	根据工作任务,对资源进行分配,同时控制、激励和协调活动过程,有效实现工作目标的能力。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	6.指导控制力	把握下属的个性、才干,对下属的激励、指导、管理控制情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
职业素养	7.责任感	接受工作任务情况及本人对完成工作的投入程度。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	8.合作性	人际关系、团队精神及与其他人或部门工作协作互助等情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	9.品质修养	秉公办事、乐于奉献、勇于担当等情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	10.遵章守纪	执行法律法规和企业的各项管理制度、组织纪律性、廉洁自律等情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
合计							

附件 2：中层以下人员年度绩效考核表

姓名		部门	姓名	岗位		考核年度	
评价指标		指标说明			权重	A(优秀) C(一般)	B(良好) D(需改进)
工作 业 绩	1.工作实绩	完成年度工作目标及任务情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	2.工作质量与效率	完成工作的质量情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	3.工作亮点	获得奖励及表彰、工作创新举措的情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
工 作 能 力	4.表达能力	运用语言或文字准确而有条理地表达自己观点、意见的能力。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	5.业务能力	具有胜任本职岗位要求的业务知识、专业技能及相关工作经验的情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	6.执行力	对领导的指示、决议、计划执行情况、工作效率情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
职 业 素 养	7.责任感	接受工作任务情况及本人对完成工作的投入程度。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	8.合作性	人际关系、团队精神及与其他人或部门工作协作互助等情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	9.品质修养	秉公办事、乐于奉献、勇于担当等情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	10.遵章守纪	执行法律法规和企业的各项管理制度、组织纪律性、廉洁自律等情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
合计							

附件 3：集团委派财务经理年度绩效考核表

姓名		部门		岗位		考核年度	
评价指标		指标说明			权重	A(优秀) C(一般)	B(良好) D(需改进)
工作业绩	1.工作实绩	完成年度工作目标及任务情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	2.工作质量与效率	完成工作的时效性及工作进程、结果的准确性。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	3.工作亮点	获得奖励及表彰、工作创新举措、妥善处理复杂问题、突发事件的情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
工作能力	4.分析决策能力	识别和理解问题和机遇,运用有效的方法来选择行动方针或发展方向。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	5.组织协调能力	根据工作任务,对资源进行分配,同时控制、激励和协调活动过程,有效实现工作目标的能力。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	6.指导控制力	把握下属的个性、才干,对下属的激励、指导、管理控制情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
职业素养	7.责任感	接受工作任务情况及本人对完成工作的投入程度。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	8.合作性	人际关系、团队精神及与其他人或部门工作协作互助等情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	9.品质修养	秉公办事、乐于奉献、勇于担当等情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	10.遵章守纪	执行法律法规和企业的各项管理制度、组织纪律性、廉洁自律等情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
合计							

