

内部文件
注意保密



三胞集团有限公司

三胞集团组织绩效管理办法

2017 年 12 月

文件建设跟踪表

版本号	建设类型			拟订背景	建设内容	拟订部门	拟订人	拟订时间
	新编	修订	废止					
/	√			/	/	企业管理中心	/	/
三集企 [2017] 第一版		√		推进三胞集团对各产业集团及下属企业的分级管控，完善三胞集团组织绩效管理体系。	主要修订内容： 1. 明确三胞集团三级组织框架下，组织绩效的管理模式； 2. 界定三胞集团、产业集团各部门的职能分工； 3. 增加组织绩效指标权重标准要求（财务指标$\geq 50\%$，其他经营指标$\geq 30\%$，管理指标$\leq 20\%$）； 4. 调整组织绩效考核分档标准（从 5 档调整为 7 档），经营指标封顶从 120% 提高到 150%； 5. 重点修订下属企业经营班子中短期激励办法： 1) 增加下属企业中期激励计划实施条件、提成比例、分享对象、分配原则、发放等相关要求； 2) 调整年度超额利润分享提成比例、分享对象、分配比例及发放要求等； 6. 增加人事变动后组织绩效交接要求； 7. 调整组织绩效考核书审批/调整流程； 8. 新增组织绩效评估结果审批流程； 9. 新增超额利润分享审批流程等。	企业管理中心	顾 红	2017/12

三胞集团组织绩效管理办法

(三集企[2017]第一版)

第一章 总则

第一条 目的

为推进三胞集团对各产业集团及下属企业的分级管控,完善三胞集团组织绩效管理体系,发挥绩效管理助力战略落地、目标层层传导的作用,保障三胞集团战略目标的实现,形成积极向上、富有竞争性的优秀企业文化,特制定本管理办法,办法规定了产业集团及下属企业组织绩效管理以及下属企业经营班子成员中短期激励管理原则。

第二条 适用范围

本办法适用于三胞集团体系内各产业集团组织绩效管理工作,各产业集团可依据三胞集团对产业集团的授权,在本办法规定的框架范围内,制定产业集团对下属企业的组织绩效管理办法及下属企业经营班子中短期激励方案。

第二章 管理原则及职责

第三条 组织绩效管理工作总原则

分级管理原则:三胞集团组织绩效管理工作实行三胞集团、产业集团、下属企业三级管理,即:三胞集团负责产业集团的组织绩效管理,各产业集团依据三胞集团的授权负责下属企业的组织绩效管理。

第四条 组织绩效管理工作需要遵循的原则

(一) SMART 原则:按照 SMART 原则要求目标是具体的(Specific)、可衡量的(Measurable)、可实现的(Attainable)、与其他目标具有一定的相关性(Relevant)、有明确的截止期限(Time-bound);

(二) 客观性原则:考核评分依据可观察到的事实或绩效表现;

(三) 沟通原则:在绩效管理过程中,保持持续有效沟通,及时督促、有效

改进；

（四）反馈原则：及时将考核结果反馈给被考核单位，同时听取被考核单位对考核结果的意见，对考核结果存在的问题及时修正或做出合理解释。

第五条 组织绩效管理工作的管理主体主要包括薪酬绩效管理委员会、各产业集团、三胞集团企业管理中心、三胞集团预算管理中心、三胞集团审计管理中心、三胞集团人力资源管理中心。

第六条 三胞集团薪酬绩效管理委员会对三胞集团组织绩效管理工作进行全面领导，在组织绩效管理方面的主要职责包括：

- （一）建立和完善三胞集团绩效管理体系，审定三胞集团组织绩效管理办法；
- （二）审批产业集团绩效考核等级评定结果及相应的考核结果应用方案；
- （三）对绩效管理过程中出现的重大情况进行处理，对绩效管理过程中的申诉进行最终处理。

第七条 各产业集团是对接产业集团整体及下属企业组织绩效工作的执行机构，在三胞集团薪酬绩效管理委员会的领导下，在组织绩效管理方面的主要职责包括：

产业集团战略品牌运营中心：

- （一）依据三胞集团的授权，在《三胞集团组织绩效管理办法》框架范围内，组织编制和修订产业集团下属企业组织绩效管理办法及相应管理模版；
- （二）依据三胞集团组织绩效考核管理办法的规定，牵头产业集团各部门完成产业集团组织绩效考核表及分解行动计划。
- （三）提报产业集团月度、季度及年度组织绩效完成情况，准备组织绩效考核的各项资料；
- （四）启动下属企业绩效考核工作，指导下属企业制定组织绩效考核表、编制双十指标及行动计划，收集下属企业月度、季度及年度绩效完成数据，并定期对下属企业的绩效进行分析，提出改进建议并进行跟踪；
- （五）组织进行下属企业绩效考核工作，拟定下属企业组织绩效考核结果应用方案，并与人力企管部门对接；

（六）受理下属企业组织绩效申诉工作，归档和保管组织绩效考核结果。

产业集团人力企管中心：

- （一）牵头年度下属企业经营班子成员绩效考核方案制定工作，配合战略品牌运营中心制定各下属企业的具体绩效考核方案（含组织绩效结果应用方案）；
- （二）负责下属企业经营班子成员绩效考核工作；
- （三）负责下属企业超额利润奖金分配工作；
- （四）负责下属企业负责人变更后组织绩效考核书的交接工作。

产业集团财务管理中心：

- （一）配合战略品牌运营中心编制各下属企业双十指标；
- （二）配合战略品牌运营中心收集并确认各下属企业双十指标年度完成数据。

第八条 三胞集团企业管理中心是组织绩效工作的管理机构，在薪酬绩效管理委员会的领导下行使组织绩效管理方面的主要职责包括：

- （一）编制和修订三胞集团组织绩效管理办法；
- （二）收集产业集团组织绩效月度、季度及年度完成情况，准备组织绩效考核的各项资料；
- （三）发起并推进产业集团组织绩效考核工作；
- （四）指导产业集团战略品牌运营管理中心对下属企业组织绩效进行管理；
- （五）计算、汇总、分析产业集团组织绩效考核成绩，拟定产业集团组织绩效考核结果应用方案；
- （六）受理产业集团组织绩效申诉工作，归档和保管组织绩效考核结果。

第九条 三胞集团预算管理中心是组织绩效双十指标辅助制定机构，依据薪酬绩效管理委员会的领导下在组织绩效管理方面的主要职责包括：

- （一）配合产业集团编制各产业集团双十指标并反馈至三胞集团企业管理中心；
- （二）对各产业集团月度双十指标完成情况进行跟踪，并负责对偏差较大的指标进行重点分析和提出预警；

（三）协助收集并确认各产业集团双十指标年度完成数据，并反馈至三胞集团企业管理中心；

（四）指导各产业集团财务管理中心编制各企业双十指标、收集并确认各企业双十指标年度完成数据。

第十条 三胞集团审计管理中心是组织绩效考核结果审计机构，在薪酬绩效管理委员会的领导下负责对各产业集团及下属企业组织绩效考核结果进行审计。

第十一条 三胞集团人力资源管理中心是组织绩效考核结果应用执行部门，在薪酬绩效管理委员会的领导下行使组织绩效管理方面的职责主要包括：

（一）牵头年度产业集团经营班子成员绩效考核方案制定工作，配合产业集团制定产业集团的具体绩效考核方案（含组织绩效结果应用方案）；

（二）负责产业集团领导班子成员绩效考核工作；

（三）负责产业集团及下属企业中长期激励工作；

（四）负责产业集团负责人变更后组织绩效考核书的交接工作。

第三章组织绩效考核内容及考核方式

第十二条 组织绩效考核内容

产业集团组织绩效考核内容以三胞集团预算管理委员会审批后的各产业集团“双十”指标为基础；下属企业组织绩效考核内容以产业集团董事长审批后的各下属企业“双十”指标为基础，参考平衡积分卡管理理念，具体“双十”和“预算”以三胞集团（产业集团）相关部门出台的相关制度为准。

第十三条 组织绩效考核方式

三胞集团组织绩效考核采用百分制考核，即标准分为100分，所有量化类经营指标单项150分封顶，其他非量化类经营指标和所有管理指标单项100分封顶，所有量化类经营指标实际值低于80分的该项指标得分为0。

第四章组织绩效考核书编制

第十四条 组织绩效考核指标确定

（一）三胞集团预算管理委员会根据董事长指导思想，提出双十工作的指导性意见；

（二）各产业集团董事长基于产业板块的发展战略以及三胞集团工作要求，明确各产业集团双十目标制定的工作要求；

（三）三胞集团企业管理中心编制产业集团年度双十指标和目标、双十指标行动计划的编制模版和要求；

（四）三胞集团预算管理中心协助各产业集团基于产业集团三年战略规划、宏观经济、行业趋势等测算各产业集团年度关键经营目标（财务指标为主）；

（五）三胞集团预算管理中心、企业管理中心会同产业集团基于产业集团战略规划、上年度双十目标执行情况和三胞集团年度条线管理工作要求，拟订产业集团双十指标和目标；

（六）产业集团战略品牌运营管理中心根据三胞集团企业管理中心提供的双十指标行动计划模版和要求，编制产业集团双十指标行动计划；

（七）三胞集团预算管理中心和三胞集团企业管理中心共同审核产业集团双十指标和目标及双十行动计划，并提出参谋意见和建议；

（八）三胞集团预算管理中心、企业管理中心会同产业集团调整和修改双十指标和目标，经产业集团董事长审核后上报三胞集团；

（九）三胞集团预算管理委员会审定产业集团的双十指标和目标。

（十）下属企业的双十指标和目标，经产业集团董事长审批后需报备三胞集团预算管理中心和企业管理中心。

第十五条 组织绩效考核书编制及下发

（一）产业集团董事长提出组织绩效管理指导性意见，并发起产业集团的绩效管理工作；

（二）三胞集团预算管理中心、企业管理中心基于产业集团战略规划和双十目标要求，会同各产业集团确定年度考核指标、指标定义或备注、指标权重；原

则上三大财务指标权重不低于 50%，其他经营指标权重不低于 30%，其他经营指标应为财务层面和客户层面的相关指标，管理指标权重不超过 20%。

（三）三胞集团企业管理中心编制各产业集团双十指标行动计划编制模版和要求，发起产业集团双十指标行动计划编制工作；

（四）产业集团战略品牌运营中心根据三胞集团企业管理中心提供的双十指标行动计划模版和要求，编制产业集团双十指标行动计划；

（五）三胞集团企业管理中心审核产业集团绩效考核指标、指标定义或备注、指标权重及行动计划，并提出参谋意见和建议；

（六）三胞集团企业管理中心具体编制产业集团组织绩效考核书，明确计分规则、组织绩效结果应用方案等，发送产业集团董事长签字确认，并报分管企管副总裁审核；

（七）三胞集团预算管理中心负责对组织绩效考核书各项考核指标进行核对，由其分管副总裁签字确认；并报三胞集团薪酬绩效委员会审批、下发。

（八）产业集团下属企业的组织绩效考核书经产业集团董事长审批后下发，并报备三胞集团企业管理中心。

第五章组织绩效过程管理

第十六条 组织绩效数据收集

各产业集团组织绩效考核书签批下发后，三胞集团企业管理中心负责编制各产业集团组织绩效完成情况月度、季度数据统计表模版，各产业集团战略品牌运营管理中心根据组织绩效月度、季度数据统计表实施月度和季度组织绩效完成数据收集和上报。

（一）月度数据收集：各产业集团战略品牌运营管理中心每月 20 日前完成上月组织绩效完成情况数据收集工作，并反馈至三胞集团企业管理中心及三胞集团预算管理中心；

（二）季度数据收集：各产业集团战略品牌运营管理中心每季度第一个月的 20 日前完成产业集团上季度组织绩效完成情况数据收集工作，并反馈至三胞集

团企业管理中心及三胞集团预算管理中心；

（三）各产业集团如有未完成项，需要填报未完成指标改进计划表，明确未完成原因及影响因素、改进目标、改进计划及措施、改进计划完成时间等内容。

第十七条 绩效跟踪、分析

（一）月度绩效跟踪：三胞集团企业管理中心协同预算管理中心对各产业集团月度组织绩效完成情况进行跟踪，并对偏差较大的指标进行重点分析并提出预警；

（二）季度绩效分析：三胞集团企业管理中心协同预算管理中心对各产业集团季度组织绩效完成情况进行季度分析。

第十八条 组织绩效考核调整

（一）考核指标调整：各产业集团组织绩效考核指标如需调整，需由产业集团战略品牌运营管理中心向三胞集团预算管理中心提出申请，按照产业集团双十预算调整流程进行调整，并将调整结果反馈至三胞集团企业管理中心，企业管理中心将根据调整审批后的双十和预算作为指标目标。

（二）考核规则调整：各产业集团如需对组织绩效指标权重、计分标准、结果应用方案等进行调整的，需由产业集团战略品牌运营管理中心向三胞集团企业管理中心提出调整申请，组织绩效考核调整方案经产业集团董事长审核后上报，经薪酬绩效管理委员会审批后重新下发，未获批准的，仍以原方案执行。

（三）产业集团负责人人事变动或组织合并、分拆后，产业集团战略品牌运营管理中心应牵头该产业集团组织绩效盘点及调整工作：

1、参与盘点人员：确定产业集团、三胞集团企业管理中心、三胞集团预算管理中心、三胞集团人力资源管理中心等部门相关人员参加；

2、制定组织绩效盘点内容清单；

3、根据盘点内容清单收集相关资料；

4、编写盘点分析报告并提出初步建议；

5、产业集团战略品牌运营管理中心组织盘点沟通会，明确组织绩效考核书调整方案；

6、根据各方达成的一致意见，产业集团战略品牌运营管理中心组织修订组织绩效考核书并经产业集团董事长审核后上报三胞集团总裁审定；

7、其他班子成员如有变动，产业集团应协同三胞集团人力启动对其年度业绩认定工作；

8、三胞集团人力在产业集团负责人人事变动时需进行产业集团组织绩效的交接工作。

第六章 组织绩效年终评估

第十九条 组织绩效年终评估

（一）三胞集团企业管理中心每年 12 月底拟定当年组织绩效年终评估计划并在三胞集团内网公布，正式启动年终组织绩效的评估工作；

（二）各产业集团战略品牌运营管理中心次年 1 月上旬将产业集团的管理指标完成情况及证明材料反馈至三胞集团企业管理中心；

（三）三胞集团预算管理中心次年 1 月中中旬将各产业集团的经营指标完成数据反馈至三胞集团企业管理中心；

（四）三胞集团企业管理中心组织各考核主体根据考核标准进行评分，并由三胞集团企业管理中心汇总得分，将考核结果反馈至各产业集团战略品牌运营中心、三胞集团预算管理中心进行核对；

（五）三胞集团企业管理中心汇总各产业集团年度组织绩效考核结果报薪酬绩效管理委员会审批。

（六）产业集团下属企业的年度组织绩效考核结果，经产业集团董事长审批后报备三胞集团企业管理中心和三胞集团人力资源管理中心。

第二十条 组织绩效结果反馈

（一）三胞集团企业管理中心将审批后的各产业集团组织绩效考核结果反馈至三胞集团人力资源管理中心，以便三胞集团人力组织产业集团经营班子成员的绩效考核工作；

（二）三胞集团企业管理中心向产业集团反馈组织绩效考核结果，产业集团

董事长在组织绩效考核打分表上签字确认。

第七章组织绩效考核结果应用

第二十一条 组织绩效考核系数确定与应用

（一）组织绩效考核系数确定

各产业集团绩效考核系数确定采用“分档”方式。各产业集团绩效考核结果与绩效考核系数的对应关系如下表：

档位	组织绩效综合得分 (X)	组织绩效考核系数 (Y)
S	$X \geq 120$	$Y=2$
A	$110 \leq X < 120$	$Y=1.5$
B+	$100 \leq X < 110$	$Y=1.25$
B	$90 \leq X < 100$	$Y=1$
B-	$80 \leq X < 90$	$Y=0.75$
C	$60 \leq X < 80$	$Y=0.5$
D	$X < 60$	$Y=0$

其中：X 代表组织绩效考核综合得分；Y 代表组织绩效考核系数。

（二）系数建议应用方案

组织绩效考核系数可应用在：产业集团经营班子年度绩效工资计算、中长期激励份额生效、薪酬总额增长、绩效工资总额计算等方面。

三胞集团企业管理中心将各产业集团组织绩效考核系数反馈至产业集团和三胞集团人力资源管理中心，产业集团可协同三胞集团人力资源管理中心根据产业集团所处发展阶段和发展实际，牵头制定具体应用方案。

第八章超额利润分享

第二十二条 超额利润分享实施范围及类型

（一）本办法超额利润分享指下属企业的超额利润分享，产业集团不在超额利润分享实施范围内。

（二）为扩大下属企业利润空间，提高经营团队活力，推进下属企业健康发展，产业集团应鼓励有条件的下属企业实施中期激励计划，对尚不具备实施中期激励的下属企业，在完成年度考核利润基础上可享有年度超额利润提成奖励。

实施中期激励计划企业条件：企业核心团队已形成、业务模式比较稳定、并能科学合理地制定三年考核利润目标。

第二十三条 中期激励计划

（一）中期激励计划实施周期、计算基础及激励对象

1、实施周期：以三年为一个周期制定下属企业中期激励计划；

2、实施对象：下属企业经营班子成员以及企业负责人提名的对经营业绩有突出贡献的骨干人员。

（二）中期激励计划目标及提成标准

1、中期激励计划需有明确的三年业绩目标，以第一年考核利润目标为起始点三年累进计算。三年业绩目标包含但不限于以下内容：三年主要经营指标（考核收入、考核利润），主要经营指标符合三年战略规划，剔除并购等因素，保持同口径增长；增长优于行业平均，且显著高于历史增长。

2、中期激励计划计算基础为下属企业累计年度考核利润，超额利润提成比例，根据累进法计算超额利润的奖励，具体如下表：

实际利润超出目标比例	超额利润的提取比例
0~20%（含）	10%
20%~50%（含）	15%
50%~100%（含）	20%
> 100%	30%

注：超出利润目标值的部分按累进法计算，从 0 开始，累进上加，并按其所处区间计算奖励。

（三）中期激励计划分配及发放原则

1、中期激励分配方案由各下属企业拟定，经产业集团审核，并上报三胞集团批准后实施，下属企业负责人分配比例原则上为下属企业提成总额的 30%。

2、发放原则

（1）年度提成奖励不低于 30%递延到第二年发放，以此类推；

（2）激励奖励当年可发部分的 50%当年年底发放，剩余部分次年审计后发放；

（3）激励奖励发放前离职的，未发放部分不再发放；体系内异动的，则个人递延部分根据企业后续业绩情况按比例按阶段继续发放。

（四）实施中期激励的下属企业不再实施年度超额利润提成奖励；已实施长期激励的下属企业如再实施中期激励，需要综合考虑。

（五）下属企业经营班子以下成员年度激励方案由企业自行拟定，报产业集团审批后执行。

（六）获得中期激励计划奖励的前提条件和原则

1、考核收入实际完成值需达到目标值 90%以上方可实施中期激励奖励，否则超额利润奖励为 0；

2、用于计算超额利润分享的利润来源于主营业务创造的利润，其中专项费用节约以费用事项报告说明为准，未作说明的专项费用产生的节约原则上不参与超额利润分享计提。（注：专项费用所对应的专项实现预期目标的可进行超额利润分享，而因专项实际未发生或未达到预期目标的导致费用节约的不参与超额利润分享计提。）具体以三胞集团预算管理中心、审计管理中心等相关部门审核结果为准。

3、如属减亏（即考核利润目标值为负值），减亏部分的超额利润奖励减半，此类情况由集团预算委员根据实际情况认定。

4、如中期激励计划考核利润目标值期间有调减，超额利润奖励基数按照原目标值计提；

5、指标完成情况考核同时将对标同行业业绩水平进行修正调整；

6、超额利润数据以经审计的数据为准。

（七）中期激励奖励报批及分配

- 1、产业集团战略品牌运营中心负责计算各下属企业中期激励奖励，并将中期激励奖励反馈至产业集团财务管理中心和三胞集团预算管理中心进行核对；
- 2、三胞集团审计管理中心负责对有中期激励奖励的下属企业进行绩效专项审计，并将审计结果反馈至三胞集团企业管理中心；
- 3、三胞集团企业管理中心将经三胞集团审计管理中心审计确认的中期激励奖励报薪酬绩效管理委员会审定；
- 4、三胞集团企业管理中心将各下属企业中期激励奖励审定数反馈至三胞集团人力资源管理中心，三胞集团人力资源管理中心牵头各产业集团下属企业中期激励奖励的分配工作。

第二十四条 年度超额利润奖励

对尚不具备实施中期激励的下属企业，在完成年度考核利润基础上仍可享受年度超额利润提成奖励。

（一）根据累进法计算超额利润的奖励，具体如下表：

实际利润超出目标比例	超额利润的提取比例
0~20%（含）	10%
20%~50%（含）	15%
50%~100%（含）	20%
> 100%	30%

注：超出利润目标值的部分按累进法计算，从 0 开始，累进上加，并按其所处区间计算奖励。

（二）年度超额利润激励对象：下属企业经营班子成员以及企业负责人提名的对年度经营业绩有突出贡献的骨干人员，最终名单需报产业集团董事长审批，垂直条线的需产业集团董事长及三胞集团总部垂直条线分管 SVP/GEVP 双签审定。

（三）年度超额利润奖励的分配原则

年度超额利润奖励的分配方案由各下属企业拟定并上报产业集团批准后实

施，下属企业负责人分配比例原则上为下属企业提成总额的 30%左右。

（四）发放周期：当年年底发放不超过超额利润奖励总额的 50%，剩余部分次年审计调整后发放。

（五）凡已经实施或在当年即将实施完整的长期激励方案的下属企业如需实施年度超额利润分享，需综合考虑。

（六）获得超额利润分享的前提条件和原则

1、考核收入、经营性净现金流指标实际完成值需同时达到目标值 90%以上且考核等级在 B 档及以上，方可实施超额利润分享机制，否则超额利润奖励为 0；

2、用于计算超额利润分享的利润来源于主营业务创造的利润，其中专项费用节约以费用事项报告说明为准，未作说明的专项费用产生的节约原则上不参与超额利润分享计提。（注：专项费用所对应的专项实现预期目标的可进行超额利润分享，而因专项实际未发生或未达到预期目标的导致费用节约的不参与超额利润分享计提。）具体以三胞集团预算管理中心、审计管理中心等相关部门审核结果为准。

3、如属减亏（即考核利润目标值为负值），减亏部分的超额利润奖励减半，此类情况由集团预算委员根据实际情况认定。

4、如考核利润目标值中期调减，超额利润奖励基数按照原目标值计提；

5、指标完成情况考核同时将对标同行业业绩水平进行修正调整；

6、超额利润数据以经审计的数据为准。

（七）年度超额利润奖励报批及分配

1、产业集团战略运营中心负责计算各下属企业年度超额利润奖励，并将超额利润奖励结果反馈至产业集团财务管理中心进行核对；

2、三胞集团审计管理中心负责对有年度超额利润奖励的下属企业进行绩效专项审计；

3、三胞集团企业管理中心将经三胞集团审计管理中心审计确认的年度超额利润报薪酬绩效管理委员会审定；

4、三胞集团企业管理中心将各产业集团下属企业的年度超额利润审定数反

馈至产业集团人力企管中心，产业集团人力企管中心牵头各下属企业年度超额利润奖金分配工作。

5、产业集团下属企业的年度超额利润奖励，经产业集团董事长审批后报备三胞集团企业管理中心和三胞集团人力资源管理中心。

第九章组织绩效考核结果争议的处理

第二十五条 申诉时限

在考核结束后，各产业集团如对考核结果存在异议，有权在收到考核结果后3个工作日内，直接向三胞集团企业管理中心书面申诉，如果申诉期内不申诉视为默认考核结果，逾期后上诉将不再予以受理。

第二十六条 申诉处理

（一）三胞集团企业管理中心在接到书面申诉3个工作日内对申诉材料进行审核，并将审核处理意见提交薪酬绩效管理委员会审议；

（二）薪酬绩效管理委员会在接到申诉后10个工作日内对其申诉报告进行审议，并确定最终考核结果，交由三胞集团企业管理中心将书面结果反馈给申诉单位；

（三）经调查发现考核者在考核过程确有不公正或弄虚作假行为，薪酬绩效管理委员会将对相关责任人做出处罚决定。

第十章附则

第二十七条 本制度相关责任岗

- （一）执行责任岗：各产业集团；
- （二）培训责任岗：三胞集团企业管理中心；
- （三）检查责任岗：三胞集团企业管理中心。

第二十八条 本办法由三胞集团企业管理中心制定及修订。

第二十九条 本办法发布之日起实施，以下文件废止：

- 一、《三胞集团下属企业组织绩效管理办法》【2016】第一版。

第三十条 本办法由三胞集团企业管理中心负责解释。

第十一章附件

附件一：组织绩效考核表（模版）

附件二：组织绩效考核书（模版）

附件三：组织绩效完成情况统计表（月度、季度）

附件四：产业集团组织绩效相关流程

1、 产业集团组织绩效考核书编制流程 

2、 产业集团组织绩效考核书审批/调整流程 

3、 产业集团组织绩效年终评价结果审批流程 