

# 三胞集团下属企业垂直条线骨干人员绩效管理办法

三集人[2016]第一版

## 第一章 总则

### 第一条 目的

为规范下属企业垂直条线骨干人员的考核与激励，促进垂直条线运营体系的高效协同、管理措施落地，保障集团战略目标的实现，根据《三胞集团条线管理制度》和《三胞集团人力条线垂直管理暂行办法》，特制订本办法。

### 第二条 适用范围

适用于三胞集团人事管辖权范围内各下属企业的垂直条线骨干人员，即人力条线、大财务条线（财务、预算、资金、法务、审计、国际财务等条线）的条线负责人及 M/P9 职级及以上人员，其他垂直条线人员的绩效管理参照本企业绩效管理办法执行。

## 第二章 管理原则及职责分工

### 第三条 管理原则

下属企业垂直条线骨干人员应在遵循所属企业制度框架的同时，参照以下原则进行绩效管理：

（一）条线管理原则：垂直条线骨干人员需要接受条线汇报上级的考核，双汇报的骨干人员，条线汇报上级为第一考核人；

（二）分层考核原则：垂直条线骨干人员的考核分两个层面进行。在三胞集团层面，按本办法对骨干人员进行绩效评价，在企业层面，按该企业制度对骨干人员进行绩效评价，并将条线及企业评价结果进行绩效应用。

### 第四条 职责分工

下属企业垂直条线骨干人员绩效管理工作的主体主要包括集团人力资源管理中心、企业人力资源部门、垂直条线工作汇报人。

（一）集团人力资源管理中心是下属企业垂直条线骨干人员绩效考核工作的牵头和协调机构，主要职责包括：

1. 编制并修订《三胞集团下属企业垂直条线骨干人员绩效管理办法》；
2. 汇总并反馈各下属企业垂直条线骨干人员的绩效考核结果；
3. 受理下属企业垂直条线骨干人员的绩效申诉。

(二) 各企业人力资源部门是垂直条线骨干人员绩效管理的执行机构，主要职责包括：

- 1. 依据垂直条线绩效管理原则明确本企业垂直条线骨干人员考核方案；
- 2. 组织和实施本企业垂直条线骨干人员绩效管理工作；
- 3. 负责绩效考核文件的归档。

(三) 垂直条线工作汇报人是垂直条线骨干人员绩效管理的评价主体，主要职责是对其下属工作进行绩效评价。

第三章 绩效管理内容

第五条 考核对象

下属企业垂直条线考核对象分为双汇报人员和单汇报人员：

- (一) 双汇报人员：第一汇报人对下属占有 70%的考核权，第二汇报人占有 30%的考核权；
- (二) 单汇报人员：由直接工作汇报人进行独立考核。

第六条 考核周期

根据分层考核原则，三胞集团层面对下属企业垂直条线骨干人员的考核周期分为季度考核和年度考核，季度考核每季度末启动，年度考核每年底启动；企业层面，各企业按本企业制度规定的考核周期进行考核。

如企业层面的考核周期与三胞集团层面的考核周期不一致，下属企业应在相关制度中明确三胞集团层面考核结果的应用细则，以确保垂直条线绩效管理的考核要求落实到位。

第七条 考核方案

- (一) 下属企业垂直条线负责人为班子成员的，按照《三胞集团下属企业班子成员年度绩效管理办法》执行；
- (二) 下属企业垂直条线骨干人员为非班子成员的，按照本企业的绩效管理办法执行。

第八条 考核结果

(一) 三胞集团层面对下属企业垂直条线骨干人员的绩效评定分为五个等级，对应的绩效评定规则见下表：

绩效评定等级	绩效评定规则
S	【出色】——业绩贡献极大部分超出预期目标要求

A	【优秀】——业绩贡献部分超出预期目标要求
B	【称职】——业绩贡献基本达标，符合预期目标要求
C	【需改进】——业绩贡献相比岗位预期目标偏低，或低于团队平均水平
D	【较差】——业绩贡献明显低于预期目标要求

(二) 下属企业层面对垂直条线骨干人员的绩效评定按照本企业的绩效管理办法执行；

(三) 如企业层面的绩效评定规则与三胞集团层面的绩效评定规则不一致的，下属企业应在相关制度中明确三胞集团层面绩效评定规则在本企业的应用细则；

(四) 下属企业综合三胞集团和企业层面的绩效评定结果确定垂直条线骨干人员的绩效考核结果，并进行绩效应用。

#### 第四章 绩效管理流程

##### 第九条 三胞集团层面季度绩效考核流程

(一) 集团人力资源管理中心启动垂直条线骨干人员集团层面的季度绩效考核工作；

(二) 各企业人力资源部门上报垂直条线骨干人员企业层面的绩效评定结果；

(三) 集团人力资源管理中心和三胞管理学院给出绩效评定参考意见；

(四) 垂直条线分管副总裁根据相关意见给出集团层面的绩效评定结果；

(五) 集团人力资源管理中心汇总并反馈集团层面的绩效评定结果。

三胞集团层面绩效考核流程详见附件 1：《下属企业垂直条线骨干人员绩效考核流程》。

##### 第十条 三胞集团层面年度绩效考核流程

(一) 集团人力资源管理中心启动垂直条线骨干人员集团层面的年度绩效考核工作；

(二) 各企业人力资源部门上报垂直条线骨干人员企业层面的年度绩效评定结果；

(三) 集团人力资源管理中心组织条线述职，汇总并给出述职结果作为参考意见；

(四) 垂直条线分管副总裁根据季度考核结果和述职结果给出集团层面的年度绩效评定结果；

(五) 集团人力资源管理中心汇总并反馈集团层面的绩效评定结果。

三胞集团层面绩效考核流程详见附件 1：《下属企业垂直条线骨干人员绩效考核流程》。

### **第十一条 结果应用**

绩效考核结果按照各企业绩效管理办法，在人员配置、培训发展、薪酬调整、长期激励等方面进行应用。

### **第十二条 绩效申诉**

下属企业垂直条线骨干人员如对考核结果存在异议，可以在收到绩效结果 10 个工作日内向集团人力资源管理中心提出书面申诉。

## **第五章 附则**

### **第十三条 责任岗**

- （一）执行责任岗：企业人力资源部门；
- （二）培训责任岗：集团人力资源管理中心；
- （三）检查责任岗：集团人力资源管理中心。

**第十四条** 本办法由集团人力资源管理中心制订，经集团总裁审定后发布。

## **第六章 附件**

附件一：《下属企业垂直条线骨干人员绩效考核流程》