

# 三胞集团年薪制高管人员绩效评估管理制度（暂行）

三集人[2011] 第一版

## 第一章 总则

### 第一条 目的

为充分调动年薪制高管人员的积极性, 有效提高集团整体经营业绩和运营效率, 形成科学合理的绩效评估机制, 特制订本制度。

### 第二条 原则

（一）计划管理与 360 度评估并重的原则：年薪制绩效评估注重计划管理, 通过将年度计划分解到每个季度, 每半年度对计划的完备性和完善程度进行检查, 引导全集团不断完善并严格执行计划, 更利于完成集团年度各项工作；除此之外对年薪制高管人员的工作态度和综合能力从多个角度进行评估, 使得结果更加全面。

（二）重大事项申报原则：考核期中如果有重大临时任务安排给被考核人, 被考核人每半年可以自行申请一次, 董事长审定后, 单独对该重大事项完成情况予以评价。

（三）有效沟通的原则：在评估周期内, 评估者与被评估者要有效沟通, 并通过建立相应的申诉渠道, 消除和化解绩效评估过程中的矛盾与冲突, 增强集团的向心力和凝聚力。

（四）评估结果合理运用的原则：绩效结果作为权衡年薪制高管人员业绩的主要因素, 运用于薪酬福利、晋升、培训、职业发展等方面, 从而更有效的达到激励效果。

## 第二章 范围及实施

### 第三条 适用范围

（一）本制度适用于三胞集团总部、高管正职(含)以上职等的全体高管(以下简称年薪制高管人员)。

（二）年薪制高管人员由董事长和集团总裁室领导评估, 评估结果与季度绩效年薪、年终奖等挂钩。

（三）试用期间无论工资是否打折，年薪制高管人员均需参加绩效评估及绩效年薪核算。

（四）不参与绩效评估的高管，须由年薪制高管人员本人申请、董事长审定。

#### **第四条 绩效评估方案**

##### **（一）评估周期及评估内容**

1. 年度工作计划质量评价：由于集团各部门在制定工作计划时，计划制定的规范性和完成难易度有差异，为保证考核公平，同时引导集团工作计划制定的更科学，每半年由集总室领导对各中心计划从计划规范性、计划完成难易度及计划完备性三个纬度进行评价，具体办法详见附件 6：年度工作计划质量评价因素的评分标准（试行）。

2. 季度绩效评估：每季度进行一次，其中高正由分管副总裁和董事长对当季度计划任务完成情况进行评分；公司领导由董事长进行评分。

3. 年度综合评估：每年进行一次，从工作态度和综合能力两方面进行 360 度评估。工作态度纬度参考迟到次数，加班时间，加减分，参加培训次数等客观数据；综合能力纬度从战略能力、领导力（管理能力）、组织能力和评估反馈几个方面进行评估，年度评估具体方案见《三胞集团年薪制高管人员年度综合评估方案》。年度综合评估得分可以换算为高管年终奖发放系数，同时亦可作为升降迁免、调薪及评选优秀高管的参考依据，董事长可以根据实际情况调整年度综合评估结果。

##### **（二）评估要素释义：**

1. 计划任务：根据年度计划和领导交办的任务，对工作任务（包括计划任务和临时任务）完成情况进行评估，主要从任务完成的质量、完成时间进度的纬度进行评估。为鼓励年薪制高管人员提高工作的计划性，计划任务中各项任务加权得分汇总占最终得分的 90%权重，临时任务中各项任务加权得分汇总占最终得分的 10%权重。如果没有临时任务，则计划任务中各项得分按公式换算后即为季度得分。

2. 高管综合能力：从高管的战略能力、领导力（管理能力）、组织能力与控制反馈四个维度进行评估。（评估标准详见附件 2：《三胞集团公司领导综合能力评估表》，附件 4：《三胞集团高正综合能力评估表》）。

3. 工作态度：从工作态度维度（如加班次数，加扣分及参加培训次数等方面）进行评估。（评估标准详见附件 5：《三胞集团高管工作态度评估表》）。

### （三）绩效评估流程

详见《三胞集团高管季度绩效评估流程》

## 第五条 评估参与各方责任

（一）人力资源管理中心：负责绩效评估实施办法的培训与沟通，确保参与绩效评估的年薪制高管人员明确绩效评估的目标和意义，掌握绩效评估的标准和方法；准备绩效评估所用的各种表格；负责组织、协调绩效评估工作，进行时间进度控制、答疑等；撰写绩效评估的总结报告，就存在的问题和今后的建议向集团分管人力的总裁室领导报告。

（二）总裁室领导：负责指导年薪制高管人员进行自我评估，并客观公正地对其绩效进行评估；依据绩效评估结果与本人进行沟通，帮助年薪制高管人员认识到工作中存在的有待解决的问题，并与其共同制定绩效提升计划和职业发展规划；针对绩效评估中出现的问题与人力资源管理中心总监沟通并提出建议。

（三）年薪制高管人员本人：认真进行自我评估，并与工作汇报人进行开放的交流与沟通；根据绩效面谈结果制定个人发展规划与绩效提升计划。

（四）IT&信息管理中心：负责绩效系统的开发、运行维护、数据备份和系统安全，并提供技术支持。

## 第三章 绩效评估公式及结果应用

### 第六条 绩效评估计算公式与结果

#### （一）季度绩效评估

##### 1. 计算公式

##### 1) 高正计算公式

①高正季度绩效评估得分=（分管领导评分\*0.8+董事长评分\*0.2）+P（P为计划质量分,可以加分也可以为减分,规则见附件6）

②分管领导评分=Σ计划任务得分\*90%+Σ计划临时得分\*10%（当季度总结包含临时任务）

③分管领导评分=Σ计划任务得分（当季度总结不包含临时任务）

2) 公司领导计算公式

①分管领导季度绩效评估得分=董事长评分结果

②董事长评分=Σ计划任务得分\*90%+Σ计划临时得分\*10%（当季度总结中有临时任务）

③董事长评分=Σ计划任务得分（当季度总结中没有临时任务）

季度绩效结果由Excel直接计算，详见附件1：《三胞集团总部高管季度绩效评估表》。

（二）年度综合评估

1. 计算公式

1) 高正计算公式

①高正年度综合评估得分=（分管领导评分\*0.2+董事长评分\*0.8）

②分管领导评分=工作态度得分\*0.4+综合能力得分\*0.6

2) 公司领导计算公式

①分管领导年度综合评估得分=董事长评分结果

②董事长评分=工作态度得分\*0.6+综合能力得分\*0.4

工作态度得分和综合能力得分计算公式详见附件3、附件4和附件5。

## 第七条 评估结果应用

（一）薪酬

1. 季度绩效年薪的计算

1) 季度绩效年薪的核算基数见附件2：《三胞集团年薪制高管人员季度绩效年薪核算基数表》。

2) 季度绩效等级及季度绩效年薪系数。

评估等级	参考分值	季度绩效年薪系数
优秀	95~100	2
良好	85~94	1.5
中等	70~84	1
待改进	60~69	0.5
不合格	<60	0

3) 高管季度绩效评估结果与高管季度绩效年薪挂钩，作为高管季度绩效年薪发放的依据，季度结束后次月发薪日兑现。

## 2. 年终奖

1) 年终奖=高管年薪\*K\*T， K 的比例见附件 2：《三胞集团年薪制高管人员季度绩效年薪核算基数表》

2) 系数 T 原则上分为 5 档，分别为 0、0.5、1、1.5、2, 根据年度综合评估得分排名情况，由人力资源管理中心提供建议，董事长审定。

## 3. 调整薪酬

1) 本年度季度绩效评估中累计 2 次评级等级为“优秀”者，可在调薪范围内上调 1~3 级工资，如果高管同时满足同一职等内年度综合评估排名在前 30%的条件，可调 3 级职级工资；

2) 本年度季度绩效评估中累计 2 次评级等级为“不合格”者，可在调薪范围内下调 1~2 级工资；视情况，也可予以降职、转岗直至解除劳动合同。

## （二）荣誉或者加分

1. 本年度综合评价等级为“优秀”者可作为公司年度“优秀管理者”等奖项候选人。

2. 出色完成某重大专项任务，获得极大认可和成绩的高管，可由本人或分管领导提出，董事长审定，授予董事长特别奖。

## （三）福利

1. 全年季度绩效评估评级结果较为优秀者, 有资格选择相应的高管福利包, 具体办法另行规定。

#### **(四) 培训及职业发展**

1. 全年季度绩效评估中评级等级均为 “中等” 及以上者, 可以参加外部培训, 由集团报销相应费用 (具体见《三胞集团培训管理制度》)。

2. 可以由集团人力资源管理中心组织进行能力素质测评、进行职业生涯诊断与职业发展规划, 针对本人制定职业晋升通道与培训计划。

#### **第八条 绩效沟通:**

1. 绩效沟通是各总裁室分管领导和董事长的职责, 其中高正由总裁室分管领导进行绩效沟通, 总裁室分管领导由董事长进行绩效沟通。

2. 绩效沟通分为季度绩效面谈与年度绩效沟通, 季度绩效面谈根据季度绩效评估结果通过面谈或电话沟通等形式进行, 由工作汇报人与被评估人就上季度工作完成情况与下季度工作计划进行沟通, 并指出被评估人需改进的问题。

3. 年度绩效沟通根据年度计划任务完成情况、工作态度与综合能力, 肯定高管的优点, 指出被评估人的不足, 帮助被评估人改进工作绩效, 实现自我的提升。

#### **第九条 年薪制高管人员对绩效评估结果有申诉权**

1. 年薪制高管人员对绩效评估结果或执行过程有异议者可与其评估人沟通解决, 若经沟通仍有异议者, 可越级申诉或向独立监察室申诉。申诉一经确认有效, 人力资源管理中心根据独立监察岗的调查结果和具体情况, 有权调整申诉人的评估结果, 并报董事长审定。

### **第四章 附则**

#### **第十条 本制度的执行责任岗、培训责任岗、检查责任岗。**

一、执行责任岗: 集团高管正职以上所有人员及其评估人;

二、培训责任岗: 集团人力资源管理中心绩效经理岗, 总裁室分管领导;

三、检查责任岗: 集团人力资源管理中心总监岗。

**第十一条** 本制度自签发之日起生效, 此前相关文件同时废止。

附件：1、三胞集团年薪制高管人员季度工作计划表

2、三胞集团年薪制高管人员季度绩效年薪核算基数表

3、三胞集团公司领导综合能力评估表

4、三胞集团高正综合能力评估表

5、三胞集团高管工作态度评估表

6、年度工作计划质量评价因素的评分标准（试行）

7、三胞集团年薪制人员考核结果及年终奖金审批工作流程（见附件）

附件 1：三胞集团年薪制高管人员季度工作计划表

三胞集团年薪制高管人员季度工作评估表

部门：集团管理中心第季度日期：年月 - 月														
序号	类别	计划事项及交付标准	计划完成日期	实际完成日期	完成情况	未完成原因	责任人	重要程度	自评分	分管领导评分 (100分)	董事长评分 (100分)	季度绩效评估得分	备注	
1	计划任务													
2														
3														
4														
5	临时任务													
6														
7														
8														

- 备注：1、计划事项的填写必须符合“SMART”原则；交付标准必须注明交付物及标准；
- 2、重要程度分为二个等级：A:重点工作，得分占 80%权重；B：日常工作，得分占 20%权重；**分值必须为整数**；
- 3、自评分作为分管领导及董事长打分参考依据，不计入计算公式；
- 4、季度绩效评估得分为各事项加权得分计算汇总，计算公式见本制度第三章，由人力资源管理中心计算分值。
- 5、打分依据详见下表



完成时间 完成质量	按时或提早完成	拖延	严重拖延
超出期望	95~100	85~94	70~84
完成质量高	85~94	70~84	60~69
完成质量一般	70~84	60~69	<60
完成质量差	60~69	<60	
未完成	<60		

附件 2： 《三胞集团年薪制高管人员季度绩效年薪核算基数表》

三胞集团年薪制高管人员季度绩效年薪核算基数表

前后平台	职等	核算基数	
前平台	公司领导	季度绩效年薪核算基数	年终奖核算基数
		年薪*6%	年薪*16%
	高正	年薪*5.25%	年薪*9%
后平台	公司领导	季度绩效年薪核算基数	年终奖核算基数
		年薪*4.5%	年薪*12%
	高正	年薪*3.5%	年薪*6%

附件 3：三胞集团公司领导综合能力评估表

三胞集团公司领导综合能力评估表

评价要素	权重	子因素	评价依据（注：基本符合要求 80 分起评）	董事长 评分
战略能力	20%	战略规划	掌握整体战略策划与战略管理的知识（含战略分析、战略选择、战略实施、战略监控）。敏锐觉察到竞争环境的变化，根据集团现状和内外部环境变化作出可行且有益组织利益的规划，并能灵活快速决策，推动战略的实施，并在执行过程中及时调整并提出合理化建议。	
领导力	15%	激励能力	善于采取多种方式激励员工工作积极性、推动员工自我发展，工作富有进取心和积极性，并取得良好工作成果。	
	15%	培养下属	善于培养和锻炼下属，在管理中主动的指导下属工作，并帮助下属学习与进步。	
	10%	有效沟通	善于表达自己的观点，影响他人，有效解决涉及到上下级、部门间的矛盾，推动各项工作开展。	
	10%	人际交往	有主动交往的意识或交际技巧，可以快速与他人建立起协作关系，具有妥善解决人际冲突的能力。	
组织能力	10%	授权能力	信任下属能力，善于授权，同时对授权后可能出现的问题进行有效控制和处理，能处理好授权和责任的关系。	
	10%	团队建设	在团队内部注重信息交流，鼓励公开、公正、协作、和谐的团队氛围，注意人员配备和团队建设，可以塑造一支强有力的团队。	
控制反馈	10%	监控反馈	了解下属工作，能及时、准确的向上级、下级传达任务进展的信息。有效监督下属工作进展，能及时发现并处理工作中出现各类问题。	

附件 4：三胞集团高正综合能力评估表

三胞集团高正综合能力评估表

评价要素	权重	子因素	评价依据（注：基本符合要求 80 分起评）	董事长 评分	工作汇报 人评分
战略能力	20%	战略理解与执行	掌握战略策划与战略管理的知识（含战略分析、战略选择、战略实施、战略监控）。理解集团根据现状和内外部环境变化作出的战略规划，并能设计计划和行动方案推动战略的实施，在执行过程中及时与上级沟通并提出合理化建议。		
管理能力	15%	激励能力	善于采取多种方式激励员工工作积极性、推动员工自我发展，工作富有进取心和积极性，并取得良好工作成果；		
	15%	培养下属	善于培养和锻炼下属，在管理中主动的指导下属工作，并帮助下属学习与进步。		
	10%	人际交往	有主动交往的意识或交际技巧，可以快速与他人建立起协作性的关系，具有妥善解决人际冲突的能力。		
	10%	有效沟通	能有效表达自己的观点，影响他人，有效解决涉及到上下级、部门间的矛盾，推动各项工作开展。		
组织能力	10%	授权能力	信任下属能力，善于授权，同时对授权后可能出现的问题进行有效控制和处理，能处理好授权和责任的关系。		
	10%	团队建设	在团队内部注重信息交流，鼓励公开、公正、协作、和谐的团队氛围，注意人员配备和团队建设，可以塑造一支强有力的团队。		
控制反馈	10%	控制反馈	了解下属工作，能及时、准确的向上级、下级传达任务进展的信息，管理中有效监督下属工作进展，能及时发现并处理工作中出现各类问题。		

附件 5：三胞集团高管工作态度评估表

三胞集团高管工作态度评估表

姓名	职等	迟到次数 排名得分	加班次数 排名得分	加分排 名得分	减分排 名得分	参加培训次数 排名得分	工作态度 得分	最终得分 (百分制)

- 备注：
- 1. 工作态度得分=迟到次数排名得分\*10%+加班次数排名得分\*30%+加分排名得分\*30%+减分排名得分\*10%+参加培训次数排名得分\*20%
  - 2. 迟到次数排名得分=迟到次数排名
  - 3. 减分排名得分=减分排名
  - 4. 加班次数排名得分=加班次数倒序
  - 5. 加分排名得分=加分排名倒序
  - 6. 参加培训次数排名得分=参加培训次数排名倒序
  - 7. 工作态度最终得分=换算为百分制取整后的得分
  - 8. 免打卡人员原则上按正常出勤计算

附件 6:

年度工作计划质量评价因素的评分标准（试行）

由于集团各部门在制定工作计划时，计划制定的规范性和完成难易度有差异，为保证考核公平，同时引导集团工作计划制定的更科学，建议对年薪制高管人员考核中引入年度工作计划的质量评价因素。以下为年度工作计划质量评价因素的评分标准。

工作计划评价标准围绕 SMART+N 原则（原则见附一），对计划制定的规范性和计划完成的难易度进行评价，计划制定规范或计划有挑战性的部门总监，季度考核可获得加分，计划制定不完备的部门总监，季度考核扣分，具体评价原则见下表：

表 1 年度工作计划评价原则

计划质量评价维度		评分人	评价级别（由高到低）	评价时间
明确性（S）	计划规范性	战略中心*	规范（+3 分）	每半年评价一次 （董事长签批后）
衡量性（M）			基本规范（不加分）	
可实现性（A）	计划完成难易度	分管副总裁	有挑战性（+5 分）** 合理（+3 分） 无挑战性（不加分）	每季度评价一次 （季度计划调整后）
相关性（R）	试行期	—	—	—
时限性（T）	暂不评价			
不漏项（N）	计划完备性	常务副总裁	基本不漏项（不加分） 多处漏项（扣 3 分）***	每季度评价一次 （计划调整后对上一季度进行评价）

\* 战略中心部门计划规范性由分管副总裁核定；

\*\* 完成计划有挑战性（+5 分）一档由分管副总裁提建议，集团常务副总裁核定；

\*\*\* 部门计划有多处漏项（-3 分）一档由集团常务副总裁核定。

附一：年度工作计划制定的原则：SMART+N

原则一 S（Specific）—— 明确性

明确性即用具体的语言清楚地说明要达成的行为标准，避免对指标的理解模棱两可，产生歧义。

原则二 M（Measurable）—— 衡量性

衡量性就是指目标应该是可衡量的，考核双方都可以依据这个标准清楚地判断出是否达成目标。

**原则三 A (Attainable) —— 可实现性**

目标是要可以让执行人实现、达到的，既要使工作内容饱满，也要具有可达性。

**原则四 R (Relevant) —— 相关性**

部门的计划必须与部门战略和集团战略方向相一致。

**原则五 T (Time-based) —— 时限性**

目标特性的时限性就是指目标设置要具有时间限制。

**原则六 N (No-omission) —— 不漏项**

部门工作计划必须是完备的，与部门职责相匹配的。