

三胞集团下属企业组织绩效管理办法

(三集信企[2016]第1版)

第一章 总则

第一条 目的

通过完善组织绩效管理体系，对接集团发展要求，发挥绩效管理助力战略落地、压力层层传导作用，以保障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。

第二条 适用范围

本办法适用于三胞集团体系内所有企业。

第二章 管理原则及职责

第三条 组织绩效管理工作一般需要遵循以下原则：

(一) SMART 原则：按照 SMART 原则要求目标是具体的 (Specific)、可以衡量的 (Measurable)、可实现的 (Attainable)、与其他目标具有一定的相关性 (Relevant)、有明确的截止日期 (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。

第四条 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、各战略服务管理本部、企业管理中心、预算管理中心、国际财务管理中心、审计管理中心、人力资源管理中心。

第五条 集团薪酬绩效管理委员会对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) 建立和完善集团绩效管理体系，审定组织绩效管理办法；

(二) 审批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。

第六条 各战略服务管理本部是各对接企业组织绩效工作的执行机构, 在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) 启动对接企业组织绩效管理工作;
- (二) 组织对接企业制定组织绩效考核表;
- (三) 组织对接企业编制双十指标行动计划;
- (四) 收集对接企业组织绩效月度、季度及年度完成数据;
- (五) 组织对接企业进行绩效分析与绩效改进工作, 跟进改进计划。

第七条 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在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下属企业组织绩效管理办法;
- (二) 收集考核数据, 准备组织绩效考核的各项资料;
- (三) 组织进行绩效考核工作;
- (四) 计算、汇总、分析考核成绩, 拟定组织绩效考核结果应用方案;
- (五) 受理组织绩效申诉工作, 归档和保管组织绩效考核结果。

第八条 集团预算管理中心和集团国际财务管理中心是组织绩效双十指标辅助制定机构, 在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) 配合战略服务管理本部编制各企业双十指标并反馈至企业管理中心;
- (二) 配合战略服务管理本部收集并确认各企业双十指标年度完成数据, 并反馈至企业管理中心。

第九条 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企业组织绩效考核结果进行审计。

第十条 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在组织绩效管理方面的主要职责包括:

- (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

略服务管理本部制定各企业的具体绩效考核方案（含组织绩效结果应用方案）；

（二）组织各企业超额利润奖金分配工作。

第三章 组织绩效考核内容及考核方式

第十一条 组织绩效考核内容

各下属企业组织绩效考核内容以各下属企业“双十”指标为基础，参考平衡积分卡管理理念，具体“双十”和预算以集团相关部门出台的相关制度为准。

第十二条 组织绩效考核方式

本办法采用百分制考核，即标准分为 100 分，所有量化类经营指标单项 120 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

第十三条 组织绩效指标确定

（一）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）集团分管业务（产业）板块的集总室领导基于产业板块的发展战略以及集团工作要求，明确分管下属企业双十目标制定的工作要求；

（三）集团战略服务管理本部基于下属企业三年战略规划、宏观经济、行业趋势等测算年度关键经营目标（财务指标为主）；

（四）集团战略服务管理本部会同下属企业基于企业战略规划、上年度双十目标执行情况和集团年度条线管理工作要求，拟订企业双十指标和目标；

（五）集团预算管理中心或国际财务管理中心和集团企业管理中心共同审核下属企业双十指标和目标，并提出参谋意见和建议；

（六）集团战略服务管理本部会同下属企业调整和修改双十指标和目标，经集团分管业务（产业）板块的集总室领导审核后上报；

（七）集团预算管理委员会审定下属企业的双十指标和目标，并报集团董事长审批。

第十四条 组织绩效考核书编制及下发

- （一）集团分管业务（产业）板块的集总室领导提出组织绩效管理指导性意见，并发起下属企业的绩效考核工作；
- （二）集团战略服务管理本部基于企业战略规划和双十目标要求，会同下属企业确定年度考核指标、指标定义或备注、指标权重；
- （三）集团企业管理中心编制各企业双十指标行动计划编制模板和要求，发起各企业双十指标行动计划编制工作；
- （四）集团战略服务管理本部根据集团企业管理中心提供的双十指标行动计划模板和要求，会同下属企业编制双十指标行动计划；
- （五）集团企业管理中心审核下属企业绩效考核指标、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）集团企业管理中心具体编制组织绩效考核书，明确计分规则、组织绩效结果应用方案等，发给战略服务管理本部签字确认，并报分管企管副总裁审核；
- （七）集团预算管理中心或国际财务管理中心负责对组织绩效考核书各项考核指标进行核对，并由其分管副总裁签字确认；
- （八）集团分管业务（产业）板块的集总室领导审核下属企业的组织绩效考核书，并报集团总裁审批、下发。

第五章 组织绩效过程管理

第十五条 组织绩效数据收集

各企业组织绩效考核书签批下发后，集团企业管理中心负责编制各企业组织绩效完成情况月度、季度数据统计表，各战服 BP 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。

- （一）月度数据收集：各战略服务管理本部对接 BP 每月中旬完成对接企业上月组织绩效完成情况数据收集工作，并反馈至集团企业管理中心；
- （二）季度数据收集：各战略服务管理本部对接 BP 每季度第一个月中下旬完成对接企业上季度组织绩效完成情况数据收集工作，并反馈至集团企业

管理中心；

（三）各下属企业如有未完成项，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。

第十六条 绩效跟踪、分析

（一）月度绩效跟踪：各战略服务管理本部负责对对接企业月度组织绩效完成情况进行跟踪，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：各战略服务管理本部负责对对接各企业季度组织绩效完成情况进行季度分析。

第十七条 组织绩效考核调整

（一）考核指标调整：各企业组织绩效考核指标如需调整，需向战略服务管理本部提出申请，战略服务管理本部按照双十预算调整流程进行调整，并将调整结果反馈至集团企业管理中心，企业管理中心将根据审批后的双十和预算作为指标目标。

（二）考核规则调整：各企业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，需向战略服务管理本部提出调整申请，战略服务管理本部收到组织绩效考核调整方案后并报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）企业负责人变动或组织合并、分拆后，战略服务管理本部应牵头该企业组织绩效盘点及调整工作：

1. 参与盘点人员确定：确定集团战略服务管理本部、企业、集团企业管理中心、集团预算管理中心或集团国际财务管理中心等相关部门人员参加；
2. 制定盘点计划及盘点内容清单；
3. 根据盘点内容清单收集相关材料；
4. 编写盘点分析报告并提出初步建议；
5. 战略服务管理本部组织盘点沟通会，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，战略服务管理本部修订组织绩效考核书并上报集团总裁审定；
7. 其他班子成员如有变动，集团战略服务管理本部应协同集团人力启动对

其年度业绩认定工作。

第六章 组织绩效年终评估

第十八条 组织绩效年终评估

（一）集团企业管理中心每年 12 月底编制当年组织绩效年终评估计划并 OA 公布；

（二）各战略服务管理本部次年 1 月中旬将企业管理指标完成情况及证明材料反馈至企业管理中心；

（三）集团预算管理中心、国际财务中心次年 1 月中下旬将各企业经营指标完成数据反馈至企业管理中心；

（四）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，并由集团企业管理中心汇总得分，将考核结果反馈至对接战略服务管理本部、集团预算管理中心、国际财务管理中心进行核对；

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

第十九条 组织绩效结果反馈

（一）集团企业管理中心将审批后的各企业组织绩效考核结果反馈至集团人力资源管理中心，以便集团人力组织企业经营班子成员的绩效考核工作；

（二）集团对应的战略服务管理本部分管领导向被考核单位负责人反馈组织绩效考核结果，双方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：

各下属企业绩效考核系数确定采用“线性+分档”相结合的方式。各下属企业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)
D	$X < 80$	$Y = 0.3$
C	$80 \leq X < 90$	$Y = 0.75 + (X - 80) / 10 \times 0.1$
B	$90 \leq X < 100$	$Y = 1 + (X - 90) / 10 \times 0.15$
A	$100 \leq X < 110$	$Y = 1.25 + (X - 100) / 10 \times 0.2$
S	$110 \leq X$	$Y = 1.5$

(二) 系数建议应用方案

组织绩效考核系数可应用在：经营班子年度绩效工资计算、企业超额利润奖计提、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。

集团企业管理中心将各企业组织绩效考核系数反馈至企业对接战略服务管理本部和集团人力资源管理中心，集团战略服务管理本部可协同集团人力资源管理中心和企业根据企业所处发展阶段和发展实际牵头制定具体应用方案。

第二十一条 超额利润分享

(一) 超额利润计算基础为各企业考核利润。

(二) 超额利润奖励计算

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)	5%
20%~50% (含)	10%
50%~100% (含)	15%
>100%	20%

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) 超额利润分享实施范围

凡已经实施或在当年即将实施完整的中长期激励方案的企业原则上不参与该超额利润分享。

(四) 超额利润奖励报批及分配

1. 集团企业管理中心计算各企业超额利润奖励，并将超额利润奖励结果反

馈至集团预算管理中心或国际财务管理中心进行核对；

2. 集团审计管理中心负责对有超额利润奖励企业进行绩效专项审计；

3. 集团企业管理中心将经集团审计管理中心审计确认的超额利润报薪酬绩效管理委员会审定。

4. 集团企业管理中心将各企业超额利润审定数反馈至集团人力资源管理中心，集团人力资源管理中心牵头各企业超额利润奖金分配工作。

（五）获得超额利润分享的前提条件和原则

1. 考核收入、经营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。）具体以集团预算管理中心或国际财务管理中心、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；

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。

（六）超额利润企业分配原则

超额利润的分配方案由各企业拟定并上报集团批准后实施，但应遵循以下原则：

如企业人数在 200 人及以上，超额利润分配原则如下：

1. 企业负责人个人不应超过企业总金额的 10%；

2. 企业经营班子成员不应超过企业总金额的 25%。

如企业人数在 200 以下，超额利润分配原则如下：

1. 企业负责人个人不应超过企业总金额的 20%；

2. 企业经营班子成员不应超过企业总金额的 50%。

如超额利润分享金额低于 50 万元，超额利润分配方案不受该分配原则限制。

第八章 组织绩效考核结果争议的处理

第二十二條 申诉时限

在考核结束后，各下属企业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，逾期后申诉将不再予以受理。

第二十三條 申诉处理

（一）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。

第九章 附则


第二十四條 责任岗


- （一）执行责任岗：集团各下属企业；
- （二）培训责任岗：集团企业管理中心；
- （三）检查责任岗：集团企业管理中心。


第二十五條 本办法由集团企业管理中心制定，经集团总裁审定后发布。


第二十六條 本办法由集团企业管理中心负责解释及修订。


第十章 附件

附件一：组织绩效考核表（模板）

附件二：组织绩效考核书（模板）

附件三：组织绩效完成情况统计表（月度、季度）

附件四：组织绩效考核书制定流程

附件五：组织绩效年终评估流程 

附件六：超额利润分享流程 