

# 鼎云集团

## 人力资源管理制度

# 目 录

1、 劳动纪律管理制度。	3
2、 员工增补管理办法。	12
3、 员工甄选录用管理办法。	13
4、 劳动合同管理办法。	15
5、 人事调动管理办法。	17
6、 奖惩制度。	18
7、 员工离职管理办法。	21
8、 薪酬管理制度。	24
9、 绩效管理实施办法。	29
10、 绩效考核管理制度。	33
11、 各分公司负责人业绩考核管理暂行办法。	48

# 劳动纪律管理制度

## 第一章 总则

**第一条** 为规范员工劳动纪律管理，加强全体员工的纪律意识，进一步适应集团公司全局性精细化管理的需要，根据国家相关法律法规及集团公司实际情况，特制定本制度。

**第二条** 本制度适用于集团公司总部、各分公司全体员工。

### **第三条** 基本定义

1. 迟到：上班时间已到仍未到岗。
2. 早退：未到下班时间而提前离岗。
3. 脱岗：工作时间未经领导批准离开工作岗位。
4. 旷工：无任何手续无故不上班。有下列情况者，均按旷工论处：迟到、早退 30 分钟以上或脱岗连续超过 60 分钟；或未经准假而不到岗者；或不服从工作调动，经教育仍不到岗者；或采取不正当手段，涂改、骗取、伪造休假证明者；或违纪、违规行为造成的缺勤。
5. 考勤统计时间：每月考勤周期按自然月计算，即每月 1 日至每月最后一日。

**第四条** 考勤是公司人力资源管理的基础性工作，是计发工资、奖金、劳保、福利待遇的重要依据。

## 第二章 考勤规定

**第五条** 标准工作时间为星期一至星期五，星期六和星期日休息。每天标准工作时间为上午九点至中午十二点，下午一点至六点。

**第六条** 除集团领导、集团部门负责人、分（子）公司正副总经理外，其余员工须每天上午上班和下午下班各考勤一次。因工作需要，各部门、各分公司可根据实际情况对员工打卡次数进行补充规定并及时报备。

**第七条** 全体员工须在各自办公所在地指定考勤机上进行打卡方视为有效考勤。

**第八条** 员工确因工作需要直接外出不能按时打卡，须提前一天填写外出登记表，经部门负责人（主管领导）审批后及时报备。

**第九条** 员工因手指受伤、脱皮等原因不能打卡的，在写字楼上班员工须在集团公司人力资源中心考勤专员处签到，其他各考勤点员工须在各工作点考勤员处签到。

**第十条** 因工作需要由公司组织参加各类学习、培训，学习、培训时间一天以内的报部门负责人审批，两天以上的（含两天）须再报分管领导审批。

### **第十一条 人事变动的考勤管理**

1. 集团系统之间的人事变动，每月十五日前（含十五日）到岗者，由新岗位所在单位统计当月考勤；每月十五日后到岗者，由原岗位所在单位统计当月考勤。

2. 未办理正式调动手续而擅自调整工作岗位者，人力资源中心不予以统计考勤。

3. 因工作需要办理调岗手续的员工，需在规定的到岗时间内办理完毕相关手续，特殊情况经部门负责人签字同意后可最长延期至五个工作日，否则按旷工处理。

4. 因违反公司各项规章制度而待岗培训者，待岗培训期间只计发基本工资。

### **第十二条 违反考勤制度者，按以下标准予以处罚：**

1. **迟到、早退的处罚标准：月累计迟到、早退次数不超过三次（含三次）者，每分钟扣罚 1 元；超过四次（含四次）者，每分钟扣罚 10 元；超过十次者，给予记过处分，并降一级工资。年累计迟到、早退次数超过三十次（含三十次）者，给予开除。**

2. 旷工半日扣罚一个半工作日的薪资额，旷工一日扣罚三个工作日的薪资额。最高扣罚总额原则上不超过本人月薪资总额。连续旷工三个工作日或一年内累计旷工达十个工作日者，作自动离职处理。

3. 员工因各种原因（包括忘打卡、排队打不上卡等）不能按时打卡，须做出书面情况说明，经两名以上证明人及部门负责人签字确认后及时备案，否则将视同旷工。

4. 由公司发文组织的活动、会议、培训学习及各类值班等，须统一考勤管理，迟到、早退、无故缺席等人员将按公司相关规定予以处罚。

### **第三章 请假、出差规定**

#### **第十三条 请假及出差批准权限如下：**

请假或出差的，集团部门负责人以下及分（子）公司负责人以外全体员工须经所在部门负责人审批；集团部门负责人及分（子）公司负责人须经集团董事长审批。

#### 第十四条 请假规定

请假包括：事假、病假、婚假、产假、计划生育假、丧假、工伤假、带薪年假等。

1. 事假：办理事假须明确提出事假理由。事假按请假天数扣除请假人日工资，并相应递减各类奖金。事假月度累计超过3天（含3天），年度累计超过30天（含30天）者，不得享受年终奖。月度请事假超过3天者，超出天数按旷工处理，特殊情况请示公司上级领导，视情况另行处理。

2. 病假：办理病假须提供县级以上医疗或住院证明材料。无医院证明者，病假按事假处理。病假按请假天数扣除请假人日工资60%，并相应递减各类奖金。病假月度累计超过3天（含3天），年度累计超过30天（含30天）者，不得享受年终奖。月度请病假超过3天者，超出天数按旷工处理，特殊情况请示公司上级领导，视情况另行处理。

3. 婚假：员工符合国家规定，达到法定结婚年龄（女20周岁，男22周岁）依法登记结婚的，可享受婚假，婚假为带薪假。

（1）员工符合法定年龄结婚（包括再婚）可持结婚证申请三天带薪婚假（不含法定节假日和公休假日）。

（2）员工晚婚（男方满25周岁、女方满23周岁以上，依法登记初婚的，以结婚登记时的年龄为准），可享受十五天带薪婚假（一方达到的一方享受，不含公休假日和法定节假日）。员工再婚的不再享受晚婚假。

（3）员工结婚时，双方在异地工作的，由单位根据实际情况给予路程假，路程假往返合计一般不超过三天（省内1天，省外2-3天）。

（4）婚假应当在登记结婚当年一次休完，逾期不休或少休的，假期自动取消。

4. 产假：符合计划生育政策的女员工生育第一个子女的，依法享受以下产假待遇。

（1）女员工正常生育假为九十天（其中包括产前休假十五天），包括法定节假日和公休假日。

（2）女员工晚育（24周岁以上生育第一个子女）的给予女方增加产假三十天和男方护理假三天。男方护理假为带薪假。晚育假、晚育护理假包括公休假日，但遇法定节假日顺延。

(3) 在产假期间办理《独生子女父母光荣证》的，给予女方增加产假十五天，包括公休假日，但遇法定节假日顺延。

(4) 女员工为难产的（以医疗机构出具的证明为准），增加产假十五天，包括公休假日，但遇法定节假日顺延。

(5) 多胞胎生育的，每多生育一个婴儿，增加产假十五天，包括公休假日和法定节假日。

(6) 符合国家生育政策的女员工，生育第二个子女的，只享受正常生育假为九十天（其中包括产前休假十五天），包括法定节假日和公休假日。

(7) 女员工怀孕流产，妊娠3个月以内自然流产或宫外孕者（根据医疗机构的证明），休假三十天。妊娠3个月以上、7个月以下自然流产者（根据医疗机构的证明），休假四十五天。

(8) 女员工在妊娠期间在劳动时间内按保健要求进行产前检查的，每月可享受1天带薪孕期检查假。

(9) 女员工产假须一次休完，不得分期休假。产假期间遇法定节假日，不另加产假天数。

5. 丧假：员工亲属过世，根据国家相关法律给予一至三天的带薪丧假：

(1) 员工的父母（生父母、养父母和有抚养关系的继父母）、配偶、子女（生子女、养子女和有抚养关系的继子女）、员工配偶的父母去世，需要本人料理丧事的，给予员工3天的丧假（不含法定节假日和公休假日）。

(2) 员工的祖父母、外祖父母、兄弟姐妹（包括同父母的兄弟姐妹、同父异母或者同母异父的兄弟姐妹）去世，给予1天丧假（不含法定节假日和公休假日）。

(3) 员工料理丧事由单位根据实际情况给予路程假，路程假往返合计一般不超过三天（省内1天，省外2-3天）。

6. 工伤假：因公负伤，持医院诊断证明及工伤鉴定，可办理工伤假。

7. 年休假：员工在单位连续工作满一年以上，享受带薪年假。单位应当保证员工享受年休假。员工在年休假期间享受与正常工作期间相同的工资收入。

国家法定的节假日、休息日，以及国家规定的婚丧假、产假的假期，不计入年休假的假期。

(1) 带薪年假标准：

a. 员工累计工作已满1年不满10年的，年休假五天；

b. 员工累计工作已满 10 年不满 20 年的，年休假十天；

c. 员工累计工作已满 20 年以上的，年休假十五天；

员工连续工作年限或累计工作年限满 1 年、10 年、20 年的下月，即可享受相应的年休假天数。

(2) 员工有下列情形之一的，不享受当年的年休假：

a. 员工请事假累计 20 天以上且单位按照规定不扣工资的；

b. 累计工作年限满 1 年不满 10 年的员工，请病假累计 2 个月（44 个工作日）以上的；

c. 累计工作年限满 10 年不满 20 年的员工，请病假累计 3 个月（66 个工作日）以上的；

d. 累计工作年限满 20 年以上的员工，请病假累计 4 个月（88 个工作日）以上的；

e. 员工因个人原因脱产学习累计天数超过其年休假天数的；

f. 年度内员工累计旷工 3 天及以上的；

g. 员工被停职审查或受到限制人身自由 15 天以上的行政、刑事处罚的。

如果员工已享受当年的年休假，又遇到前款第 a、b、c、d、e、f、g 项规定情形之一的，不享受下一年度的年休假。

(3) 集团各部门、各分公司应根据生产、工作的具体情况，并考虑员工本人意愿，统筹安排员工年休假。

a. 集团各部门、各分公司应在当年年底前与符合休假条件的员工协商确定下一年度员工休假的时间计划安排。单位原则上应按照已经确定的休假时间安排职工休假，若员工在休假计划时间内不能休假的，休假时间可作调整。

b. 若集团各部门、各分公司安排员工休年休假，但因员工本人原因书面提出不休年休假申请的，视为员工放弃休假，用人单位可以只支付其正常工作期间的工资收入，不再另行按照员工日工资收入的 300% 支付年休假工资报酬。

c. 年休假在 1 个年度内可以集中安排，也可以分段安排，一般不跨年度安排。集团各部门、各分公司确因工作需要当年不能安排员工休年休假，需跨一个年度安排年休假的，应书面征得员工本人同意，并且只能跨一个年度安排。

d. 若集团各部门、各分公司确因工作需要不能安排员工休年休假的，经员工本人同意，可以不安排员工休年休假。对员工应休未休的年休假天数，单位应当按照该员工日工资收入的 300% 支付年休假工资报酬。

(4) 年休假工资报酬的支付标准是：每应休未休 1 天，按照本人应休年休假当年日工资收入的 300% 支付，其中包含工作人员正常工作期间的工资收入。

### **第十五条 请假手续的办理**

1. 符合休假（假期）条件的员工，须按下列程序申请，获批准后才能享受：

(1) 请假必须提前按审批权限报相关领导审批后及时报备。未办理请假手续擅自离岗者，视不同情况，按早退、旷工等相关处罚规定处理。

(2) 特殊情况不能提前履行请假手续者，须于当日按审批权限电话向上级负责人说明原因，经同意后方可请假，并于事后一天内补办请假手续，否则视同旷工。

(3) 如有特殊情况需续假者，须提前一天按审批权限电话向上级负责人说明原因，经批准后可顺延，否则超假部分按旷工处理。假期结束后须补办请假手续，未补办天数按旷工处理。

(4) 试用期员工请事假，视情况而定可适当延长试用期。

2. 各类假期的申请及审批权限如下：

(1) 带薪年假

符合申请年休假的员工，应按照年初与单位确定的休假时间前一至两周提出书面申请；经所在部门负责人签字和人力资源中心审核报单位领导批准后才能享受。

(2) 婚假

员工应在休假前两周提出书面申请，经所在部门负责人签字和人力资源中心审核报分管领导或董事长批准后才能享受。

(3) 事假

员工应提前提出书面申请，经所在部门负责人签字后人力资源中心审核备案。

(4) 产假

员工应在休假前一至两周提出书面申请，经所在部门负责人签字后送人力资源中心审核后报董事长批准即可享受。

(5) 病假和工伤假

由员工本人（配偶、子女或父母）出具市级及以上医疗单位的证明及工伤鉴定，并提出书面申请，经所在部门负责人签字后送人力资源中心审核备案。

(6) 丧假

员工事先可以通过口头（电话）向所在部门负责人请假，待其返回单位五个工作日内，应向所在部门补交书面申请。否则按旷工处理

上述各类假期经批准后，人力资源中心将根据员工休假申请书起始日期的第一天起开始计算休假（假期）的时间。

#### （7）其他假

员工事先应向所在部门提出书面申请，所在部门签字同意后报人力资源中心审核，并由人力资源中心报单位主要负责人批准同意后才能享受。

#### **第十六条** 出差手续的办理

员工出差须提前一天填写出差单，按审批权限报相关领导审批后及时备案。

### 第四章 假期、加班、调休规定

#### **第十七条** 员工享受国家法定节假日如下：

1. 元旦一天
2. 春节三天
3. 国际劳动节一天
4. 国庆节三天
5. 清明节一天
6. 端午节一天
7. 中秋节一天

员工具体享受国家法定节假日和具体放假日期以政府相关规定及公司发文为准。

#### **第十八条** 加班规定

1. 公司因组织大型活动需安排员工在法定节日加班的，以集团公司下发文件为准，并按规定计发加班工资。

2. 各部门因工作需要加班的，须将经主管领导签字同意的值班表提前二天报备。

3. 在法定节日加班后安排调休的，原则上准予当月完成，调休申请经主管领导审批后及时报备。

### 第七章 考勤的监督执行

#### **第十九条** 各部门负责人和部门考勤员职责如下：

1. 集团各部门、各分公司负责人为本部门、本分公司考勤管理第一责任人，直接负责对本部门、本分公司员工劳动纪律的管理。

2. 分公司考勤员具体负责督促及指导本公司员工办理外出登记、请假及出差等手续。

3. 对无故不上班的员工，考勤员应及时向部门负责人、分公司负责人汇报。超过三日的须书面上报人力资源中心。应报未报，给予该部门、该分公司负责人降一级工资的处分。

4. 考勤员于次月4日中午12:00前，向人力资源中心报备上月本分公司的考勤统计表、出勤异常情况、经审核批准的外出登记表、请假单、出差单及签到表等考勤资料。应报未报，给予分公司考勤员与相关负责人各扣50元的处分。

#### **第二十条 人力资源中心考勤专员职责**

1. 考勤专员负责于每月5日下午18:00前，将经审批后的上月考勤统计表交财务中心。

2. 考勤专员负责分类存放、妥善保管各种原始考勤资料。原始考勤资料保存期限为两年。

**第二十一条** 人力资源中心是员工劳动纪律的职能管理部门，将不定期对集团公司各中心、部、室的劳动纪律进行检查，主要检查员工在岗情况及上班秩序，如上班时间脱岗、串岗，做与工作无关的事情等。一经查实，将视其情节轻重给予扣罚奖金、降级、降职处理。相关部门负责人及考勤员负连带责任。

#### **第八章 附则**

**第二十二条** 本文件各条款中所提备案一词指到集团人力资源中心考勤专员处报备。

**第二十三条** 在OA办公系统未正式上线前，所有考勤资料的报送以纸质为主。OA办公系统考勤管理的正式使用以公司发文为准。

**第二十四条** 如员工未在规定时间内上报考勤资料或考勤资料不全、错误的，则记录不全部分的工资暂不发放。

**第二十五条** 员工每次请假最长不得超过一个月时间，如有重大特殊情况可适当延长。如员工请假时间或续假累计时间超过一个月，须预先缴纳本人请假期间社保的应缴费总额（包括公司和员工应缴费总额），并经人力资源中心和财务中心确认后，按审批权限报相应公司领导审批；在员工假期结束后，上述预先缴纳的社保的公司缴纳部分，员工可到财务中心办理手续，由财务中心凭员工本人的社保预缴收据在员工薪资中核退。

**第二十六条** 指纹考勤机由人力资源中心根据公司的人员编制及需求进行统一规划。

**第二十七条** 集团各部门及各下属分公司的考勤管理须遵照本文件精神执行。

**第二十八条** 本制度由集团公司人力资源中心负责解释。

**第二十九条** 本制度于发文之日起执行，原管理制度同时废止。

# 员工增补管理办法

**第一条** 凡公司聘用的正式、试用、临时、兼职人员，均为公司员工。

公司员工的基本行为规范包括：

- 1、热爱祖国，热爱公司。
2. 坚守工作岗位，不串岗。
3. 上班时间不得玩游戏、浏览无关网页或做其他与工作无关的事情。
4. 不得因私用公司电话。
5. 交办的工作任务须按质按量及时完成，及时汇报。
6. 因公外出须请示和登记；
7. 严禁公物私用或携带回家，一经发现根据情节轻重予以处罚；
8. 严守公司秘密；
9. 保证公司财产安全。

**第二条** 集团各部门分公司应根据各岗位的工作职责以及对任职人员的关键要求等进行分析研究，制作“职务说明书”，作为员工聘用、管理、考评的依据。

**第三条** 公司实行定员定岗定编管理，在保证经营正常运行的前提下控制人力成本。

**第四条** 各部门如需增补人员，应先到人力资源中心领取并填写《人员增补申请表》，交人力资源中心办理。

**第五条** 人力资源中心受理人员增补申请时，应审查所申请人员是否为编制内需求，其职位、薪资预算是否在控制之内，增补时机是否恰当。审核通过后提出正确的拟办建议，呈董事长审批。

# 员工甄选录用管理办法

## 第一章 甄选工作标准

### 第一条 甄选程序

1、用人部门填写《人员增补申请表》并附《职务说明书》，并提供笔试考卷（针对需要笔试的招聘），报主管领导审批通过后，送人力资源中心。

2、人力资源中心决定招聘方式，并发布招聘信息。

3、人力资源中心依据求职者提供的资料进行初步筛选。

4、初审合格者由人力资源中心通过电话通知时间、地点，进行初试。

5、测验：让申请人进行口试、笔试或小组讨论，进行智力、性格及写作测验，从中了解申请人的应变能力、智力水平、个性及公文水平。

#### 测验的种类

	种类	项目
1	口试	外语或普通话测试
2	笔试	专业笔试、心智能力测试、性格测试
3	考试	操作电脑、车辆驾驶

6、深入面谈：安排考试合格的应征者再次进行比较深入的面谈，由人力资源中心会同用人部门负责人或分管领导进行，可进一步了解申请人的抱负、专长及兴趣等。

#### 7、讨论及决定初步录用

A、参加评价过程的部门经理和人力资源中心招聘负责人将对候选人的选拔评价中的表现进行讨论和评价，由用人部门负责人、分管领导或董事长作出录用决定；

B、参加评估过程的部门经理和人力资源中心招聘负责人都应提出对每个候选人的评价报告，部门经理的评价报告重点在于专业技能方面，人力资源中心招聘负责人提供的评估报告的重点在于核心能力方面的评价。

**第二条** 并非所有职位都必须经过以上的程序来招聘人才，通常，较重要的职位需要经过较多的程序，而普通的职位则可以将程序简化。

## 第二章 录用管理

**第三条** 确定初步录用者后，人力资源中心应于三日内发出录用通知书。

#### **第四条 入职体检**

要求被初步录用的人员参加身体健康检查，保证候选人不会由于健康的原因而影响工作。对身体合格的候选人可以做出正式录用决定，通知其报到。

#### **第五条 新员工报到：**

- 1、填写“入职登记表”、“员工登记表”，办理试用期薪酬核定。
- 2、收齐报到应缴资料（身份证复印件、学历证复印件、职称证或资格证复印件、照片等）建立个人资料档案，编号列管。

#### **第六条 新员工入职程序：**

- 1、**领取员工手册及工作卡（牌）；**
- 2、提取考勤指纹并向其说明使用方法及考勤时间；
- 3、**领制服；**
- 4、**如有需要，填写“住宿申请单”；**
- 5、登记领取办公用品；
- 6、视情况引导其参观及安排入职培训有关准备工作。

#### **第七条 人才试用规定：**

- 1、除特殊渠道引进的人才外，其余人员试用上岗前，均须接受岗前培训，培训合格后方可上岗。
- 2、用人部门经理有义务对新进人员进行上岗指导。
- 3、新员工试用期为1~3个月。特殊人才经董事长批准可免于试用或缩短试用期。

#### **第八条 正式聘用规定：**

- 1、试用期满，用人部门经理严格对照《职务说明书》的任职资格，如实填写《转正评核表》并提出意见，意见包括：同意转正、予以辞退、延长试用期。
- 2、人力资源中心审查，决定是否采纳用人部门的意见。
- 3、凡需延长试用期限，其直接主管与中层管理人员应详细述说原因。不能胜任者予以辞退，试用期事假达3天者予以辞退，病假达5天者予以辞退或延长试用期，存在迟到、早退达三次或旷工记录者予以辞退。

# 劳动合同管理办法

## 第一章 总则

### 第一条 目的

劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系，明确双方权利和义务的协议。依据相关法律法规，结合本公司的实际情况，为进一步加强公司员工劳动合同管理，保障企业与员工的合法权益，特制定本办法。

### 第二条 原则

- 1、劳动合同管理应遵循合法、公正的原则；
- 2、员工与公司签订劳动合同应遵循平等自愿、协商一致的原则；
- 3、员工与公司签订劳动合同应遵守国家有关法律、法规；
- 4、劳动合同依法订立即具有法律效力，当事人必须履行合同规定的义务。

### 第三条 适用范围

本办法适用于公司和员工工作劳动合同的签订、解除（终止）、续签等事项的管理。

## 第二章 劳动合同的管理标准

**第四条** 员工与公司建立劳动关系应当签订劳动合同。新员工转正后，需到人力资源部签订《劳动合同》，一式三份，公司与员工各持一份，劳动部门一份。

**第五条** 劳动合同须经员工本人、公司法定代表人（或指定责任人）签字，并加盖公司印章后生效。并交人力资源中心存档。

**第六条** 公司与员工签订的《劳动合同》符合劳动法和劳动合同管理的有关规定，合同一经双方签字确认即具有法律效力。

**第七条** 合同期限。合同制工每次签订合同的时间为一至五年。签订合同具体时间由公司根据工作需要与劳动者协商确定。

**第八条** 初次签订或续签劳动合同均统一在人力资源中心录入人事信息系统，并建立劳动合同管理台账。

**第九条** 经合同双方当事人协商同意，可以变更劳动合同，公司方由人力资源中心代表；一方当事人要变更合同，应以书面形式提出，并与另一方进行协商。

变更劳动合同，双方当事人应以书面形式对变更的事项加以说明并签字确认。

**第十条** 人事档案管理员每月应定期从管理人事信息系统中调出下两个月合同到期的员工名单，并提供给单位领导讨论，确定续签和不再续签的人员名单。

**第十一条** 合同到期不再续签的人员，按终止劳动合同处理，由人力资源中心在合同到期前以书面形式通知员工本人，并做好思想工作和离职等其他善后工作。合同到期需续签的人员，由人力资源部在合同到期前向员工发出《续签劳动合同意向通知书》。如员工同意续签，则带本通知到人力资源中心办理合同续签手续；如员工本人不愿再续签劳动合同，则按终止劳动合同处理。

**第十二条** 公司与员工终止（解除）劳动合同，员工应按公司有关规定办理离职手续，人力资源中心可以给员工出具终止（解除）劳动合同证明书和有关社会保险情况说明。

**第十三条** 公司辞退员工和员工在劳动合同期满前辞职，均应提前一个月时间向对方提出书面意见，所属部门向人力资源中心上报提前解除劳动合同的名单时，应详细说明提前解除劳动合同的原因。

**第十四条** 公司和员工因履行劳动合同发生争议，公司人力资源中心应调查核实，并依照相关管理规定进行处理。

# 人事调动管理办法

## 第一条 内容

人事调动管理内容指晋升、降职降级、调职等。

## 第二条 职务等级升降

晋升（升级、升等）及降级降等由部门经理填写《人事变动申请表》及办理临时考核，转人力资源中心签注意见后，呈董事长批准。

## 第三条 内部调动

1、调动分为两种情况：

（1）新工作部门因工作需要，经与拟调动员工原部门领导协商同意的员工调动，其调动程序为：

- A、员工调出、调入部门协商调动事宜；
- B、调动员工到人力资源中心领取《人事变动申请表》和《移交清单》；
- C、调动员工需经原工作部门经理和新工作部门经理同意；
- D、人力资源中心审核；
- E、董事长批准；
- F、办理员工变动交接手续，调动员工到新部门工作。

（2）员工认为现工作岗位不适合或其他部门有员工更感兴趣的同等级职位空缺时，得到原工作部门和新工作部门一致同意的员工调动，其调动程序为：

- A、员工在征得部门经理和上一级领导同意后，可直接或通过部门经理向人力资源中心报名；
- B、通过用人部门的甄选；
- C、调动员工到人力资源中心领取《人事变动申请表》和《移交清单》；
- D、人力资源中心审核；
- E、董事长批准；
- F、办理员工变动交接手续，调动员工到新部门工作。

**第四条** 未经批准的升、降、调申请表退回申请单位。经批准的申请表留人力资源中心备查。

# 奖惩制度

## 第一章 行政处罚办法

### 第一条 类别

警告、记过、记大过、开除。

### 第二条 处罚

1. 警告：给予不高于 100 元的罚款。
2. 记过：给予不高于 200 元的罚款。
3. 记大过：给予不高于 500 元的罚款。
4. 被开除者，扣除当月工资、奖金。
5. 记大过和被开除者不享受年终绩效奖金、年假。
6. 当月累计被警告处分二次者，视同记过。年度内被记过二次者，视为记大过，年度内记大过二次者，即作开除处理。
7. 犯记过和记大过者，除以上处分外，还需根据其职务级别的高低进行处罚。
8. 犯记大过者，不得参与公司考评，在处分撤消前，不得晋升加薪。

### 第三条 有下列行为之一者给予书面警告处分

1. 上班环境脏乱。
2. 仪态不整洁。
3. 因过失发生工作错误，情节轻微者。
4. 检查或监督人员未认真履行职务者。
5. 培训课旷课。
6. 上班时间睡觉、游戏。
7. 其它违纪行为。

### 第三条 有下列行为之一者给予记过处分

1. 没有尽职尽责报告事故。
2. 常违反安全规则。
3. 损坏公司财物。
4. 在公司内吵闹、污言秽语，在公司内赌博或聚赌围观。
5. 其它较严重的违纪行为。

**第四条 有下列行为之一者给予记大过（降级、撤职）处分**

1. 带醉上班或上班服用违禁药品。
2. 不服从或拒绝执行上级合理合法指示。
3. 殴打他人、互相打架或挑起事件。
4. 发布虚假或荒谬之言论，影响客人或其他员工工作。
5. 提供虚假资料或报告。
6. 伪造公司文件、无故损毁公司资料或公物，造成重大损失。
7. 其他严重的违纪行为。

**第五条 有下列行为之一者给予开除处分**

1. 当月内累计旷工 3 天(含)以上或全年(12 个月)累记旷工 10 天。
2. 违反公司规定，造成重大影响或损失。
3. 有影响公司声誉之言行。
4. 泄露公司机密。
5. 行贿受贿。
6. 流氓滋事、偷窃。
7. 触犯刑律。
8. 其它非常严重并造成恶劣影响，或使公司造成重大损失的违纪行为。

**第六条** 行政处罚由相关部门填写《奖惩单》，并按程序报批。主管及主管以上人员，被处以记过以上处分的，须报集团公司人力资源中心备案，存入员工档案。

**第七条 申诉程序**

1. 员工有权对所给予的处分提出上诉。
2. 员工可首先向直属上级申诉，若对上级处理持异议，可向分（子）公司总经理或分管领导反映，若仍未解决，再向集团公司人力资源中心反映。

**第八条** 各分（子）公司据此办法执行。

## **第二章 奖励办法**

**第九条 类别**

嘉奖（书面表扬）、记功、记大功。

**第十条** 有下列业绩之一者给予嘉奖（书面表扬）

1. 提出合理化建议，被采用有效者。
2. 忠于职守，积极负责，廉洁奉公者。
3. 有其它功绩者。

#### **第十一条 有下列业绩之一者给予记功**

1. 对于专业技术或管理制度等，建议改进经采纳施行卓有成效者。
2. 节约物料或对废料利用，卓有成效者。
3. 突发事件，勇于负责、处置得宜者。
4. 检举他人违规或损害公司利益者。
5. 保护公司财产，维护公司利益者。
6. 有其它较大功绩者。
7. 年度内嘉奖二次以上者。

#### **第十二条 有下列业绩之一者给予记大功**

1. 对各项生产环节有所改进发明卓有成效者。
2. 遇有意外事件或灾难奋不顾身，不避危难因而减少损失者。
3. 维护员工安全冒险执行任务，确有功绩者。
4. 维护公司重大利益，避免重大损害者。
5. 有其它重大功绩者。
6. 年度内记功二次以上者。

#### **第十三条 奖金、晋级或提晋升薪酬**

1. 获嘉奖给予奖金不低于 100 元，记功给予奖金不低于 200 元，记大功给予奖金不低于 500 元。
2. 除以上奖金外，获记大功者，可晋级或增加薪酬。

#### **第十四条 奖励核定程序**

1. 员工发生符合奖励等情况时，应由直接上级填报《奖惩单》，详细填写时间、地点、事实等。
2. 部门经理核实后，报人力资源中心调查，人力资源中心依据本办法，在《奖惩单》签署意见。
3. 人力资源中心呈送董事长批准后公布，存入员工档案。

# 员工离职管理办法

## 第一条 类别

员工离职的类别有：终止试用、辞退、开除、辞职（以上均属于劳动合同的解除）、合同期满等，辞退应给予适当的经济补偿。

## 第二条 终止试用

是指公司对新员工试用期内提出解除劳动合同关系，公司终止试用应提前 3 天通知员工。

## 第三条 辞退

一、符合如下条件者，公司可予以辞退：

1. 患病或非因公负伤，医疗期满后，不能胜任本职工作的。
2. 工作能力明显不适应本岗位工作，在公司内部调整没有合适岗位的。
3. 参加岗位培训屡次考核不合格者。
4. 工作态度不佳，屡教不改者。

二、辞退由员工所在部门填《员工离职审批表》，按相关程序审批。

三、辞退应给予适当的经济补偿，见《劳动法》相关条款。

## 第四条 辞职

1. 员工辞职，到人力资源中心领取《员工离职审批表》，以书面形式递交辞职报告，报告最后工作日期。

2. 员工离职须遵循有关规定，试用期内员工辞职提前 3 天、正式员工提前 30 天报告，经所在部门经理同意，向人力资源中心递交辞职报告，否则将扣除相应未提前天数的工资，对公司进行补偿。

3. 员工辞职以《员工离职审批表》上相关负责人最后批准时间为生效日期。

4. 公司安排外出培训的员工，在合同期内辞职，必须按《培训协议》相关条款支付相应的费用。

5. 员工辞职，经其部门经理或分（子）公司总经理签字同意后，员工将《员工离职审批表》交人力资源中心负责人批准，最后报董事长批准，并由集团公司人力资源中心备案。

## 第五条 开除

一、开除是在合同期内，员工违反公司有关规定或做出有损于公司的行为，给公司造成重大损失，公司根据有关规定与其解除劳动合同，予以开除，并给予一次性罚款。公司除名员工时相关部门填写《奖惩单》，通知被开除员工。员工被开除，公司不承担补偿责任。

二、开除员工，由部门经理或分（子）公司总经理签字批准后，将《奖惩单》交人力资源中心负责人批准，最后报董事长批准，并由集团公司人力资源中心备案。

三、有下列情况之一，公司有权除名员工：

1. 严重违反劳动纪律或公司规章制度的。
2. 严重渎职失职或有其它严重不良行为，对公司利益或声誉造成损害的。
3. 因触犯法律而被拘留、劳教、逮捕、判刑的。
4. 因个人行为致使公司蒙受损失的。
5. 《员工手册》或公司制度中的其它符合开除条款规定的。

四、开除员工时，相关部门在《离职结算表》后必须附上已签署的《奖惩单》。

## **第六条 合同期满不再续签劳动合同**

一、公司提出不再续签劳动合同。

1. 此种情况是指合同期满后，公司根据情况不再与员工续签劳动合同的行为。在合同到期前，通知员工本人合同到期不再与其续签合同。

2. 人力资源中心须在合同到期二个月前将合同到期需续签合同人员名单提交各部门负责人，各部门根据员工工作表现，决定是否续签劳动合同人员名单，并在15天内反馈给人力资源中心。人力资源中心安排合同续签事宜，或提前向员工下达不再续签劳动合同的书面通知。

二、员工提出不再续签劳动合同。指合同期满，员工不再与公司续签劳动合同的行为。在合同到期前，通知人力资源中心和工作部门合同到期不再与公司续签合同。

## **第七条 离职面谈**

员工离职，由人力资源中心与离职员工进行面谈，以了解员工离职的真实情况及公司运作中存在的问题。

## **第八条 离职工资结算**

1. 员工于最后工作日到人力资源中心领取《移交清单》，到相关部门办理离职移交手续。

2. 无论员工因何原因离职，都必须办理离职手续，否则将扣除其未核发的离职工资。

3. 离职员工办理完移交手续后，将《移交清单》送交人力资源中心，按《离职结算表》进行核算，并批准后，到财务中心领取所得款项。

4. 若员工相关手续未移交清楚，不予核发离职工资。

### **第九条 工作移交及相关责任**

一、工作移交包括：工作衔接、文件、资料、档案、客户关系、信息系统权限等，离职员工所属部门负责人须对工作交接情况负责。

二、对于员工自动离职而未及时申报的，经人力资源中心查实后，造成不良后果的，部门负责人须承担责任。对于离职人员未作好工作移交给公司造成损失的，其所属部门负责人须承担相应责任。其它该移交而未移交给公司带来损失的，将追究相关人员责任。

三、解除劳动关系后，离职人员给公司造成经济或名誉上的损失，公司保留追究其法律责任的权利。

#### **四、离任审计**

离职员工办理工作移交时，由其所在单位部门根据其所从事的工作内容、性质和岗位的重要性，决定是否需要办理离任审计。

#### **五、其它**

1. 离职员工必须亲自办理离职手续。

2. 对于开除人员重新应聘，公司不予以考虑。辞职员工重新聘用，间隔时间必须在半年以后，特殊情况应经董事长批准。

# 薪酬管理制度

## 第一章 总 则

### 第一条 目的

本制度制定之目的在于建立适应本集团发展需要的、规范的薪酬管理体系。

### 第二条 适用范围

本管理制度适用于集团全体员工。

### 第三条 薪酬分配的依据

薪酬分配的依据是：岗位价值、技能和业绩

### 第四条 支付原则

本集团在确定薪酬政策时遵循以下原则：

1、竞争性原则：在薪酬结构调整的同时，根据市场薪酬水平的调查，对于与市场水平差距较大的岗位薪酬水平有一定幅度的提高，使集团的薪酬水平具有一定的市场竞争力。

2、激励性原则：打破工资刚性，增强工资弹性，通过绩效考核，使员工收入与集团业绩和个人业绩紧密结合，激发员工的积极性；另外，开放更多条薪酬通道，不同岗位的员工有同等的晋级机会。

3、公平性原则：薪酬设计重在建立合理的评价机制，在考评标准下，通过对员工的绩效考评决定员工的最终收入。

4、经济性原则：人力成本的增长幅度应低于企业总利润的增长幅度，用工资成本的适当增加引发员工创造更多的价值，实现可持续发展。

### 第五条 薪酬体系

依据岗位性质和工作特点，相应实行不同的工资制度，构成集团的薪酬体系，包括岗位等级工资制、技能绩效工资制、销售提成工资制等。

## 第二章 薪酬设计方法

**第六条** 集团薪酬体系的薪酬结构从整体上包含下列元素，并根据不同的岗位工作方式和性质进行不同组合。

薪酬设计方法包括：**基本工资、岗位工资、技能工资、绩效工资、项目奖金、提成工资、福利和补贴。**

**第七条** 基本工资是用来保障员工基本生活的工资，保持基本稳定。

**第八条** 岗位工资

岗位工资是根据岗位价值和员工经验积累方面体现了员工的贡献。员工的岗位工资主要取决于当前的岗位性质和工作内容。在工作分析与岗位评价的基础上，以评价的结果作为确定岗位工资的依据，采取岗位分等，等内分级，一岗多薪的方式确定员工的岗位工资等级，详见《岗位等级表》、《工资等级表》、《岗位职级任职条件及薪资级别》。

**第九条** 岗位工资的确定

员工薪酬等级应与其岗位等级相符，员工兼有多个岗位的，依所任最高岗位职务确定岗位等级与薪酬等级。

1、新员工上岗时，原则上均须经过 1—3 个月的试用期，试用期薪资按岗位等级最低薪资起点线标准的 80%发放工资，其他应享受的补贴暂不予发放。

2、新员工转正时，用人单位/部门应根据其试用期考核结果及拟任职岗位等级，核定其应享有的薪资等级，依程序得到批准后执行；员工薪酬多少的确定，须得到集团公司的批准；高层管理人员由集团公司董事长确定其薪资等级。

3、公司安排员工脱产学习期间不发放岗位工资和绩效工资。

**第十条** 绩效工资（包括按月/季发放的效益工资和年终奖）

绩效工资是根据员工完成工作任务和所在单位的效益情况而浮动的工资。集团普通员工和中层管理人员（集团部门经理）按季发放绩效工资，高层管理人员年末考评结束后领取绩效年薪。各分公司原则上按年度核发绩效工资，并可根据各分公司具体情况适当调整，但须报集团公司批准备案。

**第十一条** 绩效工资的确定

绩效工资 = 本岗位绩效工资基数 \* 个人综合考核系数

**第十二条** 司龄津贴

司龄津贴是根据员工在本集团内服务年限进行工资分配的一种薪酬形式，是反映员工积累劳动的报酬，目的在于稳定员工队伍。

本企业司龄津贴 = 本企业司龄 \* 25 元/年。

**第十三条** 技能工资主要是依据员工个人技能确定的工资单元。（适用于各分公司技术工作人员）

**第十四条** 技能工资的确定。

在对人员技能评价的基础上，确定其技能等级。

**第十五条** 项目奖金是指员工参加项目开发，依据项目完成情况、个人完成情况及个人责任大小确定的工资单元。

**第十六条** 项目奖金的确定

项目奖金根据项目奖金总额及个人考核系数来确定。

**第十七条** 提成工资是反映市场营销人员销售任务完成情况的工资单元，依据销售任务完成比例提成。（适用于各分公司销售工作人员）

**第十八条** 提成工资的确定

提成工资 = 销售完成额 \* 提成比例

提成比例是公司根据以往的销售情况、市场状况、产品状况确定的。

**第十九条** 福利和补贴

为吸引和留住优秀人才，增强集团的凝聚力，集团为员工提供的福利待遇，包括国家强制性保险、补充保险和公司为员工提供的就餐、通讯、交通、学历、职称资格等方面的补贴。包括：

1、医疗保险、养老保险、失业保险、工伤保险、生育保险：以上保险由公司  
与员工各承担一部分。具体数据参见国家有关规定和所在地市的相关规定。

2、其他补贴（通讯补贴、交通补贴、学历补贴、职称资格补贴、专项补贴等）。

### 第三章 薪酬调整

**第二十条** 薪酬调整分为整体调整和个别调整

**第二十一条** 整体调整

由公司根据年度内实现的经济效益，结合外部市场工资水平的变化，对全集团的工资水平作统一调整，通过对月工资基数的调整来实现。

**第二十二条** 个别调整

(1)对于连续两次年度考核为优秀的员工，可上浮一级岗位工资。

(2)员工通过学习，获得更高一级学历，或获得双学位，公司认定其所学专业为企业所需要的，可以上浮一级岗位工资。

(3)在日常工作中，革新创意，向企业提出合理化建议，并取得明显经济效益的人员，可以上浮一级岗位工资。

(4)在管理工作中，由于严格管理，使企业避免了重大经济损失的人员，可以上浮一级岗位工资。

(5)员工在集团内部岗位晋升须实行3个月考察期，考察期薪资不增加；期满考察合格，如原工资未达现有岗位工资最低薪资起点线的，调整至现有最低薪资起点线；已达现有现有岗位工资最低薪资起点线的，调整至超过原有工资标准为止。

在(2)、(3)、(4)、(5)情况下，员工的晋级幅度由员工所在部门领导提出申请，各分子公司审核后，交集团公司人力资源中心审核，并报集团董事长批准。

**第二十三条** 员工因违规、违纪受到扣薪处罚或个人过失损害赔偿的应按规定或确定数额在员工当月薪资中予以扣除。

**第二十四条** 员工劳动合同到期并终止劳动关系，员工薪资即行终止，不享受年终绩效工资。

**第二十五条** 员工劳动合同未到期而解除劳动关系，员工薪资即行终止，不享受本季度绩效工资和年终绩效工资。

**第二十六条** 高层管理岗位者中途解除劳动关系的，薪资即行终止，不享受年终绩效工资。

**第二十七条** 岗位/技能调整

公司依照具体情况对所有员工的岗位/技能等级进行适时调整，其调整后薪酬按新岗位/技能等级核算。

## 第四章 岗位工资制

**第二十八条** 适用范围

主要适用于管理职系的中基层普通管理人员和行政辅助职系的所有员工。

**第二十九条** 薪酬结构

薪酬构成 = 基本工资+岗位工资+绩效工资/项目奖金+年终奖+福利补贴。

**第三十条** 本类人员岗位工资见《岗位职级任职条件及薪资级别》。

## 第五章 销售提成工资制

**第三十一条** 适用范围

适用于本集团内与市场销售相关的岗位，即营销职系所有员工。

**第三十二条** 薪酬结构

薪酬构成 = 基本工资 + 提成工资 + 年终奖 + 福利及补贴

**第三十三条** 本类人员工资标准由各分公司具体制定，报集团公司人力资源中心审核备案，并报集团董事长批准。

## **第六章 技能工资制**

**第三十四条** 适用范围

适用于本集团各分公司与技术相关的岗位，即技术职系的所有员工。

**第三十五条** 薪酬结构

薪酬构成=基本工资+技能工资+项目奖金/绩效工资+年终奖+福利及补贴

**第三十六条** 本类人员工资标准由各分公司具体制定，报集团公司人力资源中心审核备案，并报集团董事长批准。

# 绩效管理实施办法

## 第一章 绩效管理的概念

**第一条** 绩效管理是一个完整的系统，在这个系统中，管理人员与员工都参与进来，首先将员工的绩效目标等内容确定下来，然后在持续不断沟通的前提下，管理人员帮助员工清除工作过程中的障碍，提供必要的支持、指导和帮助，与员工一起完成绩效目标，最后，对员工完成目标的情况进行分析和评价，督促和激励员工更有效率地工作，从而实现企业的远景规划和战略目标。

**第二条** 绩效考核是绩效管理的一个阶段，是指对员工在一定时期内担任某个职务时的工作行为和工作成果进行评估。考核业绩的结果将作为员工提减薪、增减奖金的依据。

**第三条** 本制度适用于所有员工。

## 第二章 绩效管理方式

**第四条** 本公司采用目标管理与工作态度考核相结合的方式，按季度对员工进行业绩管理。

**第五条** 每季度初管理人员与员工一起建立期间绩效目标

一、目标的设定

一) 目标设定的依据和原则

- 1、员工目标应以公司年度目标、部门年度目标、上级指示、岗位职责为依据；
- 2、上下级目标应互相连贯，下级目标应以完成上级目标而设定；
- 3、目标设定应符合实际，具有可行性；
- 4、目标的衡量标准应数量化，不能数量化的，应用文字清楚地表达；
- 5、目标设定既要有可完成性又要具备挑战性；
- 6、应注明目标完成所需要的资源支持等。

二) 目标设定的步骤

- 1、由各部门经理与所属人员协商制定当月《部门目标管理卡》；
- 2、员工与主管在每季度初共同制定员工当月《个人目标管理卡》，完整填写《个人目标管理卡》上(1)—(5)栏目要求的内容，并共同签字；
- 3、《目标管理卡》应包括下列内容：

- 1) 目标项目及数值
- 2) 目标的重要性
- 3) 完成目标的工作计划
- 4) 工作条件或需要其他部门配合事项
- 5、完成任务的工作计划应包括下列内容：

- 1) 执行目标的方法与步骤
- 2) 衡量目标完成的标准
- 3) 开始及完成时间
- 4) 负责人员与人力调配
- 5) 其他说明事项

如《目标管理卡》相关栏目不足填写上述内容，可另附纸说明。

6、《部门目标管理卡》一式二联，部门负责人自存一份，另一份交人力资源中心存档备查。

7、《个人目标管理卡》一式三联，个人自存一份，一份交部门负责人，另一份交人力资源中心存档备查。

## 二、目标执行阶段

### 一) 实施工作计划

- 1、各级目标执行人员按既定的目标与工作计划进度进行。
- 2、目标执行人的直属主管应给予充分授权，并提供必要的支持。
- 3、目标执行人应尽全力达成目标。

### 二) 目标追踪

1、目标执行人和主管应在每季度第一月五日前完成上季度填写的《个人目标管理卡》(6)一(11)栏的内容，并签字确认。

2、目标执行人的直接主管应与执行人做详细的沟通，并就目标执行状况作追踪及问题检讨。

3、人力资源中心负责追踪、监督工作。

### 三) 目标落后处理

1、目标执行困难，若纯属个别性，而不致影响公司总目标达成的，由目标执行人与其直接主管检讨，提出改进对策；

2、目标执行困难，将影响公司总目标或其他单位目标达成的，应由执行人的直接主管协调相关单位共同检讨对策，必要时召开专会进行协商；

3、确因不可抗因素，致目标无法达成时，可由目标执行人提出申请，经直属上级核准后，准予修改目标，但须报集团人力资源中心存档备查。

### 三、工作态度的考核

（待定）

### 四、考核验收阶段

- 1、由员工对工作成果与工作行为作自我评价；
- 2、直属上级与员工做面谈，进行评估沟通；
- 3、面谈达成共识后，呈董事长审核；
- 4、评估结果经董事长审核后，转人力资源中心汇总、存档。

## 第三章 考核时应注意的问题

### 第六条 层级考核的原则

集团公司高管人员对集团部门负责人及分公司总经理进行考核；集团部门负责人及分公司总经理等也依照本原则，逐层组织开展所辖部门的考核工作。人力资源中心负责考核方案的设计、参与集团各部门考核，并辅导各级考核者掌握考核要领。

**第八条** 年度考核成绩：取员工每季度考核成绩的平均值后，由直接上级、人力资源中心、董事长审核平衡后获得。

### 第十一条 考核业绩结果的运用

员工和普通管理人员本季度考核结果与个人绩效工资挂钩，由人力资源中心制定具体的办法交董事长批准后执行。

## 第四章 考核能力的方式

**第三条** 能力考核是通过考察员工在一定时间内的管理工作，评估他们的现实能力和发展潜力，即分析他们是否符合现任职务所具备的要求，任职后的素质和能力是否有所提高，能否担任更加重要的工作。

**第九条** 考核能力在每年年终的时候进行；员工晋升职务时，也须通过能力考核。注：对中层管理人员，进行年度能力考核时将采用多方位考核的方法，由上级考核其理解能力和组织执行能力；同级部门考核其协作能力和团队精神；下级评价则着重于管理者的领导能力和影响能力。

**第十条** 在能力考核过程中应按员工所担负的工作类别确定项目。

1、对生产人员应侧重于其生产力、创造力方面的因素。

2、对专业技术人员应侧重于其技术、工程、研究、创新等方面的因素。

3、对行政人员重点考虑其行政事务处理、应变能力、解决问题能力和其品格素质方面的因素。

4、对管理人员应侧重于执行力、思维、处理问题能力，沟通能力及其品格、素质方面的因素。

5、对财务人员应侧重于原则性、成本意识等方面的因素。

**第十一条** 考核能力的结果则做为员工升降迁、录用辞退、能力的开发等活动的依据。

**第十二条** 本办法自 2010 年 1 月起施行。

# 绩效考核管理制度

## 第一章 总则

### 第一条 指导思想

以公司价值创造为核心，使业绩透明化和管理系统化，使经营业绩与公司、部门和个人的回报相结合，保证公司整体战略目标得以层层分解和贯彻，并指导员工不断发展。

### 第二条 适用范围

本办法适用于整个集团除集团公司高管人员以外的所有人员（中层管理人员、一般工作人员）。董事长助理、副董事长、副总经理等，由董事长考核，集团下属分子公司总经理的业绩考核具体见《各分公司负责人业绩考核管理暂行办法》。

### 第三条 考核目的

通过绩效考核促进上下级沟通和各部门间的相互协作。

### 第四条 考核原则

- 1、以提高员工绩效为导向
- 2、定性与定量考核相结合
- 3、多角度考核
- 4、公平、公正、公开

### 第五条 考核用途

- 1、薪酬分配
- 2、职务调整
- 3、岗位调动
- 4、员工培训

## 第二章 考核组织管理

### 第六条 薪酬与考核管理委员会及其职责

薪酬与考核管理委员会由集团公司董事长、董事长助理、副董事长与人力资源中心负责人组成，组织领导公司的考核工作，承担以下职责：

- 1、考核管理制度及相关制度修订的审批；
- 2、最终处理部门、员工的考核申诉；

- 3、最终综合平衡调节整体考核结果；
- 4、参加阶段性考核会，对本阶段的公司绩效进行分析，提出建议与意见。

#### 第七条 人力资源中心及其职责

人力资源中心是集团部门考核工作的具体组织执行机构，承担以下职责：

- 1、对部门考核各项工作进行培训与指导，并为各部门提供相关咨询；
- 2、汇总经高层审批后的部门年度计划，作为部门年度考核的基础；
- 3、组织实施考核，收集考核数据，并传达到各个考核主体；
- 4、收集各部门的《部门季度绩效考核表》，统计汇总各个部门的评分结果；
- 5、对部门考核过程进行监督与检查；
- 6、通报部门季度、年度考核工作情况；
- 7、协调、处理部门考核申诉的具体情况；
- 8、将部门考核相关结果通知各相关部门和人力资源中心绩效薪酬专员。

#### 第八条 分公司人力资源管理工作职责

- 1、修订员工考核管理制度；
- 2、对各项员工考核工作进行培训与指导；
- 3、在考核周期内全程参与目标值的商定、变更和管理；
- 4、对各部门考核过程进行监督与检查，规范考核过程；
- 5、组织各考核主体对被考核人进行评分，汇总统计考核评分结果；
- 6、组织处理考核异议；
- 7、建立考核档案，作为薪酬调整、职级调整、岗位调动、培训、奖惩的依据。

#### 第九条 集团各部门负责人及分公司负责人的义务

- 1、负责本部门考核工作的整体组织及监督管理；
- 2、负责处理本部门关于考核工作的申诉；
- 3、负责对本部门考核工作中不规范的行为进行纠正和处罚；
- 4、负责帮助本部门员工制定年/月度工作计划和考核标准；
- 5、负责所属员工的考核评分；
- 6、负责本部门员工考核等级的综合评定；
- 7、负责所属员工的绩效面谈，并帮助员工制定改进计划。

#### 第十条 回避制度

人力资源中心应当回避本部门的部门考核结果和处理，其考核结果和处理由董事长负责完成，直接交给人力资源中心绩效薪酬专员。

人力资源中心所有人员应当回避本人的考核结果和处理。

#### 第十一条 考核周期

集团部门及普通员工考核以季度考核和年度考核相结合，高管人员及分公司负责人考核则采取年度考核的方式。

#### 第十二条 考核维度

考核维度是指对考核对象考核时的不同角度、不同方面。

对部门仅就任务绩效进行考核。

员工的考核包括绩效维度、能力维度、态度维度。

每一个考核维度由相应的测评指标组成，对不同的考核对象采用不同的考核维度，不同的测评指标。

1、绩效：衡量被考核人员通过努力所取得的工作成果，从以下三个方面考核：

（1）任务绩效：体现本职工作任务完成的结果。每个岗位都有对应的任务绩效指标。

（2）周边绩效：体现对相关部门协调的结果。

（3）管理绩效：体现管理人员对下属管理的结果。

2、能力：指被考核人员完成各项专业性活动所具备的特殊能力和岗位所需要的素质能力。能力维度分为素质能力和专业技术能力。

3、态度：指被考核人员对待工作的态度和工作作风。态度考核分为积极性、协作性、责任心、纪律性考核。

#### 第十三条 考核程序

1、各考核主体对各部门进行考核评分，人力资源中心汇总后形成考核报告；

2、人力资源中心将部门考核结果反馈给相关部门负责人；

3、部门正职对下属进行评分并根据得分确定下属的综合评定结果，报人力资源中心备案，人力资源中心汇总所有综合评定结果并报董事长审核；

4、审批后的考核结果反馈到各部门，由各部门正职将最终考核结果反馈给被考核人并对工作成绩表示肯定或表扬，对问题与不足指出改进方向；

5、人力资源中心将考核结果整理归档，根据考核结果分析计算员工的季度绩效工资、年度绩效工资。

#### 第十四条 申诉受理机构

被考核人如对考核结果有异议，可采取书面形式向人力资源中心申诉。公司薪酬与考核管理委员会是员工考核申诉的最终处理机构。一般申诉由人力资源中心负责调查协调，提出建议。

#### 第十五条 提交申诉

中层管理人员的申诉由公司薪酬与考核管理委员会直接决定是否受理以及如何处理答复；一般员工以书面形式向人力资源中心提交申诉书。申诉书内容包括：申诉人姓名、部门、申诉事项、申诉理由。

#### 第十六条 申诉受理

人力资源中心接到员工申诉后，应在3个工作日内作出是否受理的答复。对于申诉事项无客观真实依据，仅凭主观臆断的申诉不予受理。

受理的申诉事件，由人力资源中心对申诉内容进行调查，然后与员工直接上级、相关上级进行协调、沟通。不能协调的，上报薪酬与考核管理委员会处理。

申诉处理答复：考评管理委员会应在收到申诉书的15个工作日内明确答复申诉人；不能答复的，应在20个工作日内，对员工申诉的内容进行再调查，最迟明确答复不能超过30个工作日。薪酬与考核管理委员会的答复为最终答复。

### 第三章 部门考核

#### 第十七条 部门考核对象

部门考核对象：集团各部门及下属分公司

#### 第十八条 部门考核主体

由董事长对部门进行考核

#### 第十九条 部门考核分为季度考核和年度考核汇总。

#### 第二十条 部门考核流程

1、人力资源中心在每季度初启动考核工作，上季度的考核评定和下季度工作计划确定一起启动。

2、确定绩效目标。

部门考核：根据公司管理特点和实际情况，分“重点工作”考评和“日常工作”考评两部分内容。

“重点工作”是指在考评期内被考评部门的关键工作，指各部门每季度上报并经集团公司董事长核准的任务及领导交办的紧急事项；

“日常工作”的考核条款一般以部门职责的内容为准，如果部门职责内容过杂，仅选取重要项目进行考评；

人力资源中心与相应部门负责人根据部门当期工作计划确定部门考核指标、权重、考核标准；确定后双方各持一份，作为本季度的工作指导和考核依据。计划执行过程中，若出现重大计划调整，须经被考核部门负责人和人力资源中心共同商定并重新填写相应的《部门目标管理卡》，董事长批准后方可生效。

在部门考核中，新增了通用加减分内容。员工发生过失的，除按管理规定扣罚个人考核得分或收入外，另外减部门季度考核得分，季度考核加分量不超过考核分数的 5%，减分下不保底。

### 3、收集资料，统计汇总

季度末，各部门、分（子）公司提供考核期间生产经营、财务等方面的详细数据资料给人力资源中心，由人力资源中心将有关数据传递给各考核主体，后者根据资料明确被考核部门各项指标实际完成情况，对比考核标准，计算各项指标得分，填写《部门目标管理卡》。

#### 第二十二条 审批考核结果

人力资源中心将各部门的考核结果报薪酬考核管理委员会审核批准。

#### 第二十三条 考核结果反馈

审批后，人力资源中心将部门考核结果反馈给各部门负责人，并负责进行解答。如果部门负责人对结果提出质疑，可以提请申诉。

#### 第二十四条 部门年度考核

1、人力资源中心在考核年度结束次月 20 日前（即每年 1 月 20 日前）汇总各部门季度考核得分，计算部门年度综合得分。

2、人力资源中心在考核年度结束次月 30 日前（即每年 1 月 30 日前）把考核结果报薪酬考核管理委员会审查、批准，确定最终考核结果，并作出奖惩决定。

3、人力资源中心将考核结果与奖惩决定反馈给被考核部门负责人，并就相关疑问进行解答。

季度	1	2	3	4
得分	$M_1$	$M_2$	$M_3$	$M_4$
部门年度考核综合得分	$M = \sum M_i / 4 \quad (i=1、2、3、4)$			

第二十五条 部门考核结果的运用

部门考核结果直接影响部门内员工的考核结果。

## 第四章 管理人员考核

### 第一节 季度考核

第二十六条 考核对象

考核对象包括各部门经理等中层管理人员（不含下属分公司总经理）。

第二十七条 考核维度与权重

管理人员季度考核维度、权重表

考核维度	考核人	季度考核权重
任务绩效	直接上级	80%
能力	直接上级	20%

第二十八条 季度考核流程

1、启动考核：人力资源中心在季度初启动考核工作。上季度的考核评定和本季度工作计划的设定一起启动。

2、确定绩效目标。

各部门主管按照部门考核的内容细分岗位任务指标，即根据公司经营计划和实际工作要求，就本季度工作任务、考核标准等内容与被考核人面谈，并就业绩指标、权重、考核标准等部分共同讨论，设计管理人员季度绩效考核表。确定后双方各持一份，作为本季度的工作指导和考核依据。工作计划执行过程中，若出现重大计划调整，需变更相应的管理人员季度绩效考核表。被考核人直接上级须及时掌握计划执行情况，明确指出工作中的问题，提出改进建议。

超越工作职责的工作或工作难度、强度超过该岗位正常工作量的，可作为加分项进行考核，最高标准为 20 分。

3、季度考核。

每季度初，直接上级就上季度工作绩效与被考核人面谈，共同总结上季度任务目标完成情况（同时讨论确定本季度目标、计划）。直接上级对被考核人的工作能力根据《**管理人员能力考评指标定义表**》独立提出评价意见，在管理人员季度绩效考核表中填写。

#### 4、统计汇总考核得分

人力资源中心收集被考核人评分资料，进行统计、汇总。

5、管理人员季度综合考核得分 = 任务绩效考核分数 × 80% + 工作能力考核得分 × 20%

#### 6、审批个人季度综合考核结果

人力资源中心汇总所有考核结果，报董事长审批后，按薪酬管理制度执行。

#### 7、个人季度综合考核结果反馈

直接上级将最终结果反馈给被考核人，双方就考核结果面谈。直接上级要明确指出被考核人的成绩与不足，听取被考核人的意见并详细记录。

#### 第三十条 个人季度综合考核结果的用途

个人季度综合考核结果除直接影响季度绩效工资，间接影响年度考核结果。考核结果对薪酬的影响见薪酬管理制度。

### 第二节 年度考核

#### 第三十一条 个人年度考核

主要是对管理人员本年的工作业绩、工作能力进行全面综合考核，对员工的长期发展和能力表现进行评价。

#### 第三十二条 年度考核维度与权重

管理人员年度考核维度、权重表

考核维度	权重	考核主体	备注
任务绩效	60%	直接上级	季度得分的算术平均分
管理绩效	15%	直接下级	
周边绩效	10%	相关部门同级人员	详见附件
工作能力	15%	直接上级	季度得分的算术平均

#### 第三十三条 个人年度考核流程

1、各考核主体在考核年度结束次月 15 日前综合考核被考核人。人力资源中心在考核年度结束次月 25 日前汇总被考核人的评分。

管理人员年度综合考核得分=全年任务绩效考核分数均值\*60%+管理绩效考核分数\*15%+周边绩效考核分数\*10%+全年工作能力考核分数\*15%

2、人力资源中心在考核年度结束次月 30 日前把考核结果报董事长审批后，按薪酬管理制度执行。

3、直接上级将考核结果与奖惩决定反馈给被考核人，双方面谈，确定被考核人下一年度改进及接受培训计划，制定具体改进计划。

4、人力资源中心于下一年度跟踪被考核人改进计划的落实情况。

#### 第三十四条 个人年度综合考核结果的用途

个人年度综合考核结果主要作为员工岗位等级调整、晋升、淘汰、年终奖金发放等工作的依据。

## 第四章 普通员工考核

### 第一节 季度考核

#### 第三十五条 考核对象

考核对象包括集团部门级以下的各级员工（不含部门负责人）

#### 第三十六条 考核维度与权重

员工季度考核维度、权重表

考核维度	考核人	季度考核权重
任务绩效	直接上级	80%
工作态度	直接上级	20%

#### 第三十七条 季度考核时间

考核季度末次月 1—10 日

#### 第三十八条 季度考核流程

启动考核：人力资源中心在季度初启动考核工作。上月的考核评定和下月工作计划确定一期启动。

##### 1、确定绩效目标

各部门按照部门考核的内容细分岗位考核内容，即直接上级根据本月主要工作任务、考核标准等内容与被考核人面谈，并就业绩指标、权重、考核标准等部分共同讨论，设计员工季度绩效考核表。确定后双方各持一份，作为本月的工作指导和考核依据。

计划执行过程中，若出现重大计划调整，须变更相应员工季度绩效考核表。被考核人直接上级须及时掌握计划执行情况，明确指出工作中的问题，提出改进建议。

## 2、季度考核

每季度初，直接上级就上季度工作绩效与被考核人面谈，共同总结上季度任务目标完成情况（同时共同讨论确定下季度目标、计划）。直接上级对被考核人的工作态度独立提出评价意见，在员工季度绩效考核表中填写。

## 3、部门内部纠偏，人力资源中心统计汇总考核得分

集团部门负责人及分公司总经理收集本部门被考核人员的评分资料，进行平衡、纠偏。

员工季度考评综合得分 = 任务绩效考核分数\*80% + 工作态度考核分数\*20%

## 4、审批员工个人季度综合考核结果

人力资源中心汇总所有考核结果，报董事长审批后，按薪酬管理制度执行。

## 5、个人季度综合考核结果反馈

直接上级将最终考核结果反馈给被考核人，双方就考核结果面谈。直接上级要明确指出被考核人的成绩与不足，听取被考核人的意见并予以详细记录。

## 第三十九条 员工个人季度综合考核结果的用途

个人季度综合考核结果直接影响每季度绩效工资，间接影响年度考核结果。考核结果对于薪酬影响见薪酬管理制度。

## 第二节 年度考核

### 第四十条 个人年度考核

主要是对员工本年度的工作业绩、工作态度进行全面综合考核，对员工的长期发展和业绩表现进行评价。

### 员工年度考核维度、权重表

考核维度	权重	考核主体	备注
任务绩效	70%	直接上级	季度得分的算术平均
工作能力	15%	直接上级	
工作态度	15%	直接上级	季度得分的算术平均

### 第四十二条 员工个人年度考核流程

1、各考核主体在考核年度结束次月 10 日前综合考核被考核人。

2、集团部门负责人及分公司总经理收集本部门被考核人的评分资料，进行平衡、纠偏。

3、人力资源中心在考核年度结束次月 20 日前汇总被考核人的评分。

员工年度综合考核得分=全年任务绩效考核分数均值\*70%+工作能力考核分数\*15%+全年工作态度考核分数均值\*15%

4、人力资源中心在考核年度结束次月 30 个工作日内把考核结果报董事长审批后，按薪酬管理制度执行。

5、直接上级将考核结果与奖惩决定反馈给被考核人，双方面谈，确定被考核人下一年度改进及接受培训计划，制定具体改进计划。

6、人力资源中心于下一年度跟踪被考核人改进计划的落实情况。

#### 第三十四条 个人年度综合考核结果的用途

个人年度综合考核结果主要作为员工岗位等级调整、晋升、淘汰、年终奖金发放等工作的依据。

## 附件：

### 一、通用直加直减考核项目

1、部门未能完成季度上报核准的重点工作，每发生一项减 2 分；未能按时保质完成领导交办的紧急工作，且无正当理由的，每发生一次减 3 分；上述两种情况如对公司形象造成严重损害或给公司造成损失的，视情况加重处罚。

2、未能完成部门“日常工作”按季度考核标准扣分，特殊情况下，对无法完成的指标和工作的考核按公司薪酬考核管理委员会确定意见执行。

3、发生甲类、乙类过失的，除按管理规定扣罚个人收入外，另外减部门季度考核得分，发生甲类过失每人·次扣减部门 1 分，发生乙类过失每人·次扣减 3 分，发生丙类过失每人、次扣减部门 10-50 分。

4、安全管理未执行相关安全规定，视情况可直减 2-50 分。

5、为应付考核，隐瞒事故、违纪情况不报，制造虚假考核数字，扣除部门负责人本季度个人得分 50-100 分。

6、为公司生产经营作出突出贡献者，经认定、批准的，部门加 2 分。

7、因发现及时，措施正确，避免事故、事件发生者，经认定批准的，部门可加3分。

8、各部门考核项目中指标未达标者，视情节比例扣减分数。

9、在参加各类会议、学习培训及活动中，实到人数无故不到应到人数95%、90%、80%的部门分别扣减1、2、3分。

10、加强考勤管理，不按规定办理加班手续、考勤公示的，扣减部门季度考核得分2分。

11、凡部门季度工作计划不按规定及时上报的，扣减部门季度考核得分2分。

12、公司各类检查中存在问题的部门，视问题性质、情节轻重，由人力资源中心提出考核意见，并报薪酬考核管理委员会批准进行相应考核。

16、其它经公司薪酬考核管理委员会认定需列入考核的项目，根据实际情况进行相应考核。

二、各部门季度考核指标及标准（尚未设计个人扣分项）。

## 行政中心季度考核得分标准

项目	标准分	评分标准
1、安全管理、安全检查、安全教育准确、及时；做到每日及时检查与处理	25	未按安全活动计划执行的按 2 分/次扣减，发现隐患未协调的按 2 分/次扣减；上级安全工作指示精神不及时贯彻执行的按 2 分/次扣减；发生安全事故不作调查、不作及时教育的按 2 分/次扣减；
2、后勤保障及时、合理，质优价廉	15	不符合要求、相关部门反应如实的按 1 分/次扣减
3、文字档案工作及时、规范，信息渠道畅通、及时准确	15	文件收发超过 1 天、2 天的分别扣减 1、2 分/次，发文不及时按 1 分/次扣减
4、接待公关热情、效果好，费用支出规范无隐私	25	客户对接待不满意，情况属实的，按 2 分/次扣减；费用支出不规范操作的，发现一次扣减 2 分
5、车管工作安全、低费，车辆卫生、服务态度好，用车部门满意	20	不符合要求、使用部门反映如实的按 1 分/次扣减计；不按规定出车发现一次扣减 5 分
6、职工食堂饭菜供应及时、费低质优，为职工服务态度好，职工满意。物资采购符合规范，帐实相符	25	按使用部门反应，经调查如实的一次扣除 1 分计

## 财务中心季度考核得分标准

项目	标准分	评分标准
1、成本核算准确无误，各种报表准确、及时	30	发现差错，一次扣 2 分
2、各种费用把关及时准确、不超不错；费用核查一视同仁；对有关部门监督到位	20	违反公司管理规定，一次扣 2 分
3、财务管理、帐务管理、奖金管理及时准确、无违纪、无风险	20	不准确、及时的一次扣 1 分，有违纪、风险的一次扣 2 分
4 与财政、税务、银行等合作优秀，为企业经营护航、减费增收	15	不符合要求并反映如实的，一次扣 2 分
5、预算、测算及时准确	15	不符合要求并反映如实的，一次扣 2 分

## 人力资源中心季度考核得分标准

项目	标准分	评分标准
1、人事管理制度化、规范化，做好监督检查工作	20	制度不全的、计划不全的扣减 1 分/次，没按制度进行监督检查的扣减 2 分/次
2、工资、保险管理法制化、时效化、无差错	25	有差错、按反映如实的扣减 1 分/次，制度、计划不全的扣减 1 分/次
3、工资报酬、劳动用工无违纪，无“人情”用工	20	反映如实的，扣减 1 分/次
4、招聘培训有计划、有实绩	20	无计划，扣减 1 分/次；未按计划落实，扣减 1 分/次
5、绩效考核工作制度化、人性化、	15	制度建设不全，扣减 1 分/次；该落实未落实，扣减 1 分/次；不按期进行考核的，扣减 2 分/次

## 云景地产公司年度考核得分标准（范例）

项目	标准分	评分标准
1、基建项目符合程序及相关规范，进度及时、质量合格	25	进度未按原计划执行且无正当理由的，按推迟时间长短，予以1分/10天的扣除。不合格工程和项目，每发现一次扣15分，下不保底
2、客服部为客户服务态度好	25	服务不及时的，扣1分/次，服务态度恶劣的，扣1分/次，对客户使用假、冒、劣商品发现一次扣10分
3、开发的项目保质保量安全推进，符合相关标准	25	在定期检查中发现一次不合格，扣除2分，累查累扣，下不保底
4、内部管理实现规范化、程序化，合理拓展业务	25	相关部门检查出的问题未落实解决的，一次扣1分；未能按时完成报批的拓展业务，一次扣1分；以权谋私购进人情材料的，一次扣20分，下不保底

## 工作通用考核细则（适用于中层干部）

考核指标	分值	评分标准
1、齐心协力，完成公司年度主要经济指标任务	10	一项未完成，-5分。
2、部门领导必须服从直属上级的领导和指挥，按时完成公司布置的各项工作任务，不得阳奉阴违、推诿扯皮	10	①不服从领导和指挥，或阳奉阴违、变相拒绝服从，-5分/次；②未按时完成公司布置的工作，-1分/次·项；③部门间工作协调不力，-2分/次；④不按时组织或参加各类例会，-1分/次。
3、开拓创新，不断改进工作作风，提高管理创新能力，开创性开展部门工作	10	①存在工作不深入、不扎实、形式主义等工作作风问题，-2分/项·次；②部门管理有创新，某些工作在行业内或特定领域具有先进性，+5分/项。
4、尽心尽力，按照岗位职责要求，有计划、规范化开展部门各项职能管理工作，不断提高部门职能工作管理水平	30	①部门工作无切实可行的年度工作计划，-5分；②未认真落实年度工作计划，或开展工作计划性不强，无合理原因未完成计划工作，-2分/项次；③部门各类管理制度不健全，-3分/项；未按制度执行，-3分/次；④业务工作不规范，没有明确的业务流程，-2分/项；⑤为应付考核，弄虚作假，-2分/次。
5、加强对部门员工的教育、培训，适时切实抓好业务、法规、职业道德等的学习，不断提高部门员工的综合素质。	10	部门员工严重违纪违规，-1分/次
6、加强部门管理，办公现场、生产现场管理条理清楚，环境文明清洁，物品摆放有序	10	现场管理检查不合格，-2分/次
7、身先士卒做表率，廉政勤政做榜样，工作上为人之先，无违法违纪行为	10	个人违法违纪违规，-10分/次
8、其它	10	①未按规定组织参加公司相关活动，-2分/次 ②工作出现差错，-2分/次

# 各分公司负责人业绩考核管理暂行办法

## 第一章 总则

**第一条** 为维护所有者权益，落实企业资产保值增值责任，建立有效的激励和约束机制，特制定本办法。

**第二条** 本办法考核对象是指集团下属分公司的总经理。

**第三条** 考核经营业绩，实行结果考核与过程评价相统一、考核结果与奖惩相挂钩的考核制度。

**第四条** 集团下属分公司总经理业绩考核采取由集团公司董事长与其签订经营责任书的方式进行。

**第五条** 集团下属分公司总经理业绩考核工作应当遵循以下原则：

（一）按照企业资产保值增值以及资本收益最大化和可持续发展的要求，考核其经营业绩。

（二）按照企业所处的不同行业、资产经营的不同水平和主营业务等不同特点，实事求是，公开公正，实行科学的分类考核。

（三）按照责权利相统一的要求，建立集团下属分公司总经理经营业绩同激励约束机制相结合的考核制度，建立健全合理、可追溯的资产经营责任制。

## 第二章 业绩考核

**第六条** 业绩考核以公历年（或项目期间）为考核期。

**第七条** 经营业绩责任书包括下列内容：

- （一）双方的名称和姓名；
- （二）考核内容及指标；
- （三）考核与奖惩；
- （四）责任书的变更、解除和终止；
- （五）其他需要规定的事项。

**第八条** 业绩考核指标包括基本指标与分类指标。

- （一）基本指标包括年度利润总额和净资产收益率指标。

1、主营业务收入增长率 = (本年度主营业务收入 / 上年度主营业务收入) \* 100%

2、年度利润总额是指经核定后的企业合并报表利润总额。

3、净资产收益率是指企业考核当期净利润同平均净资产的比率，计算公式为：  
净资产收益率 = (净利润 / 平均净资产) \* 100%

(二) 分类指标由集团公司根据企业所处行业和特点，综合考虑反映企业经营管理水平及发展能力等因素确定，具体指标在责任书中确定。

### **第九条** 经营业绩责任书按下列程序签订：

(一) 预报年度业绩考核目标建议值。每年第四季度，集团下属分公司总经理按照集团董事长年度业绩考核要求和企业发展规划及经营状况，提出下一年度工作计划（包含拟完成的业绩考核目标建议值），并将考核目标建议值和必要的说明材料报集团董事长。考核目标建议值原则上不低于前二年考核指标实际完成值的平均值。

(二) 核定年度业绩考核目标值。集团董事长根据宏观经济形势及企业运营环境，对集团下属分公司总经理的年度业绩考核目标建议值进行审核，并就考核目标值及有关内容同企业沟通后加以确定，然后由集团公司人力资源中心和财务中心一起拟定目标责任状。

(三) 由集团董事长同集团下属分公司总经理签订年度经营业绩责任书。

**第十条** 集团人力资源中心和财务中心联合对年度经营业绩责任书执行情况实施动态监控。

(一) 年度经营业绩责任书签订后，集团下属分公司总经理每月与集团董事长进行定期沟通，每季度将责任书执行情况形成书面报告上报集团董事长。集团董事长通过集团职能部门（集团人力资源中心和财务中心）以及集团公司监督控制体系对责任书的执行情况进行动态跟踪。

(二) 建立重大经济损失、安全生产事故等重要情况报告制度。企业发生上述情况时，应当立即向集团董事长报告。

### **第十一条** 经营业绩责任书完成情况按照下列程序进行考核：

(一) 每年3月底之前，集团下属分公司总经理依据经审计的企业财务决算数据，对上年度业绩考核目标的完成情况进行总结分析，并将年度总结分析报告报集团董事长。

(二) 集团董事长依据经审计并经审核的企业财务决算报告和经审查的统计数据，结合集团下属分公司总经理年度总结分析报告，并听取集团高管对企业的年度评价意见，对集团下属分公司总经理年度业绩考核目标的完成情况进行考核（具体办法见附件《年度业绩考核计分试行办法》），形成集团下属分公司总经理年度业绩考核与奖惩意见。

(三) 集团董事长将最终确认的集团下属分公司总经理年度业绩考核与奖惩意见反馈各分公司。集团下属分公司总经理对考核与奖惩意见有不同意见的，可向集团董事长反映。

### 第三章 奖惩

**第十二条** 根据集团下属分公司总经理业绩考核得分，年度业绩考核和任期业绩考核最终结果分为 A、B、C、D 四个级别。

**第十三条** 集团董事长依据业绩考核结果对下属分公司总经理实施奖惩。

**第十四条** 下属分公司总经理工资与经营业绩挂钩，细分为月薪和绩效年薪两个部分。

**第十五条** 下属分公司总经理月薪的部分按月核发，绩效年薪与年度考核结果挂钩。

当考核结果为 D 级（如 60 分以下）时，绩效年薪为零；

当考核结果为 C 级（如 60—75 分之间）时，绩效年薪按“绩效年薪基数×考核分数/100×0.2”确定；

当考核结果为 B 级（如 75—90 分之间）时，绩效年薪按“绩效年薪基数×考核分数/100×0.6”确定；

当考核结果为 A 级（如 90 分以上）时，绩效年薪按“绩效年薪基数×考核分数/100×1”确定。

**第十七条** 被考核人的考核分数，由集团高管根据企业各负责人的责任和贡献讨论确定。

**第十八条** 绩效年薪的 50%在年度考核结束后当期兑现；其余 50%延期到离任时，离任审计和考核完成后兑现。

**第十九条** 对于经营考核结果为 D 级的，将根据具体情况，可不再对其任命、续聘或对其进行工作调整。

**第二十条** 对企业发展做出重大贡献的下属分公司总经理，集团董事长设立特别贡献奖。特别贡献奖和中长期激励的具体办法由集团公司另行制定。

**第二十一条** 下属分公司总经理营私舞弊，侵害企业权益的，除由有关部门依照集团有关规章制度处理外，酌情扣发其绩效年薪。触犯刑律的，依法移送司法机关追究刑事责任。

**第二十二条** 下属分公司总经理违反企业规章制度，导致重大决策失误、重大安全与质量责任事故、重大违纪事件，给企业造成重大不良影响或造成企业资产损失的，除由有关部门依照集团有关规章制度处理外，酌情扣发其绩效年薪。触犯刑律的，依法移送司法机关追究刑事责任。

## 第四章 附则

**第二十三条** 由于客观原因导致对下属分公司总经理的考核指标数据发生变化的，集团董事长可以根据具体情况变更经营业绩责任书的相关内容。

**第二十四条** 本办法由集团人力资源中心负责解释。

**第二十五条** 本办法自 2010 年 1 月 1 日起施行。

附件：

### 年度业绩考核计分试行办法

#### 一、年度业绩考核的综合计分

业绩考核的综合得分 = 主营业务收入得分 + 年度利润总额指标得分 + 净资产收益率指标得分 + 分类指标得分。

#### 二、年度业绩考核各指标计分

业绩考核总分为 100 分，各基本指标由集团公司根据企业净资产、资产总额、营业（销售）收入、利润总额等因素分类确定。分类指标则按行业特点来设计，所占权重不超过 30%。基本指标与分类指标加分与扣分的上限与下限为该项指标基本分的 20%。

#### 三、考核分级

根据年度业绩考核的综合得分，考核结果分为 A、B、C、D 四个级别。





# 岗 位 设 定 申 请 表

日期：

需设定岗位		申请部门		岗位人数	
部门申请理由：					
任职者特殊要求（职位说明书中未明确的因素）					
学 历		年 龄		性 别	
其他条件：					
用人部门意见：			人力资源中心意见：		
签字：			年 月 日	签字：	
		年 月 日			
董事长意见：					
签字：					
		年 月 日			

注：请附岗位说明书



## 新员工入职试用表

基 本 信 息	姓 名		岗 位		入 职 日 期	
	所 属 部 门		甄 选 方 式	<input type="checkbox"/> 公开招聘 <input type="checkbox"/> 推荐遴选 <input type="checkbox"/> 内部提升		
	年 龄		学 历			
	工 作 经 验	相 关 ____ 年，非 相 关 ____ 年，共 ____ 年				
试 用 计 划	试 用 期 限	_____ 年 _____ 月 _____ 日 至 _____ 年 _____ 月 _____ 日				
	督 导 人 员					
	督 导 方 式	<input type="checkbox"/> 观察 <input type="checkbox"/> 培训				
	拟 安 排 工 作					
	试 用 薪 酬					
	用 人 部 门 意 见					
	人 力 资 源 意 见					
董 事 长 核 准						

# 员工登记表

填表日期：

姓 名		性 别		出生年月		照 片
学 历		婚 否		民 族		
专 业		毕 业 学 校				
健康状况		户 口 所 在 地				
籍 贯		身 份 证 号 码				
参加工作时间		职 称		职 业 资 格		
应聘岗位		薪 资 要 求		联 系 电 话		
家庭住址				电 子 邮 件		
教 育 背 景	起 止 时 间	学 校			专 业	
工 作 经 历	起 止 时 间	工 作 单 位			职 位	
家 庭 情 况	姓 名	关 系	工 作 单 位			
是否有亲属在本公司任职： <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 无      请列姓名：						
声 明	本人确认以上资料全部属实，如有虚构或隐瞒，甘受辞退处分，且不要求任何补偿。  <div style="text-align: right;">                     签字：_____ 年    月    日                 </div>					

### 面谈记录表（一）

面试编号		姓名	
应聘职位			
用表提要	请主持面谈人员，就适当之格内划√，无法判断时，请免打√		
面试部门	考察因素	表现	
用人部门	专业知识	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 无法准确评估	
	工作经验	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 无法准确评估	
	学习与成长能力	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 无法准确评估	
	考察意见：		
		签字：	年   月   日
人力资源中心	基本条件	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 无法准确评估	
	合作与沟通	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 无法准确评估	
	接受反应与潜力	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 无法准确评估	
	考察意见：		
		签字：	年   月   日
董事长意见			
		签字：	年   月   日

## 面谈记录表（二）

面试编号		姓名				
应聘职位						
用表提要	请主持面谈人员，就适当之格内划√，无法判断时，请免打√					
评分项目	评 分					
	5	4	3	2	1	
仪容礼貌精神状态 整洁衣着	极佳	佳	平实	略差	极差	
体格、健康	极佳	佳	普通	稍差	极差	
领悟、反应	特强	优秀	平平	稍差	极劣	
对其工作各方面及 有关事项之了解	充分了解	很了解	尚了解	部分了解	极少了解	
所具经历与本公司 的配合程度	极配合	配合	尚配合	未尽配合	未能配合	
前来本公司服务的 意志	极坚定	坚定	普通	犹疑	极低	
外文能力	区分	极佳	好	平平	略通	不懂
	英文					
	其它					
总评	<input type="checkbox"/> 拟予试用、 <input type="checkbox"/> 列入考虑、 <input type="checkbox"/> 不予考虑 面试人_____、_____ 日期_____					
用人部门意见：  <div style="text-align: right;">签名：_____</div>						
人力资源中心意见：  <div style="text-align: right;">签名：_____</div>						
董事长意见：  <div style="text-align: right;">签名：_____</div>						

### 面谈记录表(三)

面试编号		姓名	
应聘职位		面试主持人	
从简历中发现的尚需进一步核实的问题： 1、 2、 3、			
需考察的维度	针对性问题	受试者的回答	评价（分数）
1、			5   4   3   2   1
			理由
2、			5   4   3   2   1
			理由
3、			5   4   3   2   1
			理由
4、			5   4   3   2   1
			理由
5、			5   4   3   2   1
			理由
总评	<input type="checkbox"/> 拟予试用、 <input type="checkbox"/> 列入考虑、 <input type="checkbox"/> 不予考虑 面试人_____、_____ 日期_____		
用人部门意见：   <div style="text-align: right;">签名：_____</div>			
人力资源中心意见：   <div style="text-align: right;">签名：_____</div>			
董事长意见：   <div style="text-align: right;">签名：_____</div>			





## 续签劳动合同意向通知书

续签劳动合同意向通知书——存根

编号：

本公司与\_\_\_\_\_签订的劳动合同，将于\_\_\_\_\_届满，如您同意，公司将与您续签合同，请您于接到通知之日起一周内持本通知到人力资源中心办理续签手续。

\_\_\_\_\_公司

人力资源中心

日期：\_\_\_\_\_

续签劳动合同意向通知书

编号：

本公司与\_\_\_\_\_签订的劳动合同，将于\_\_\_\_\_届满，如您同意，公司将与您续签合同，请您于接到通知之日起一周内持本通知到人力资源中心办理续签手续。

\_\_\_\_\_公司

人力资源中心

日期：\_\_\_\_\_

续签劳动合同意向通知书——回执

\_\_\_\_\_公司人力资源中心

《劳动合同续签意向通知书》于\_\_\_\_\_收到，本人同意（不同意）续签劳动合同。

姓名：\_\_\_\_\_

日期：\_\_\_\_\_

## 终止劳动合同通知书

终止劳动合同通知书——存根

编号：

本公司与\_\_\_\_\_签订的劳动合同，将于\_\_\_\_\_期满，届时公司不再与您续签合同，请您于接到通知之日起一周内办理完离职手续。

\_\_\_\_\_公司人力资源中心

日期：\_\_\_\_\_

终止劳动合同通知书

编号：

姓名：\_\_\_\_\_，性别：\_\_\_\_\_，\_\_\_\_\_应聘（分配）到\_\_\_\_\_公司工作，现任\_\_\_\_\_部\_\_\_\_\_职务（工种），合同期从\_\_\_\_\_至\_\_\_\_\_，共计\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月，您于公司签订的劳动合同期限将至，公司决定不再与您续签合同，请您在合同到期之日起一周内办完离职手续。

感谢您在公司工作期间所做的努力！

真诚地祝愿您新的工作岗位上取得更大的进步！

\_\_\_\_\_公司人力资源中心

日期：\_\_\_\_\_

终止劳动合同通知书——回执

\_\_\_\_\_公司人力资源中心

贵部\_\_\_\_\_发出的《终止劳动合同通知书》已于\_\_\_\_\_收到。

姓名：\_\_\_\_\_

日期：\_\_\_\_\_

## 解除劳动合同通知书

解除劳动合同通知书——存根

编号：

本公司与\_\_\_\_\_签订的劳动合同，依据《公司劳动合同管理办法》中相关条款，决定于\_\_\_\_\_解除合同，请您于合同解除之日起一周内办理完离职手续。

\_\_\_\_\_公司人力资源中心

日期：\_\_\_\_\_

解除劳动合同通知书

编号：

本公司与\_\_\_\_\_签订的劳动合同，依据《公司劳动合同管理办法》中相关条款，决定于\_\_\_\_\_解除合同，请您于合同解除之日起一周内办理完离职手续。

\_\_\_\_\_公司人力资源中心

日期：\_\_\_\_\_

解除劳动合同通知书——回执

\_\_\_\_\_公司人力资源中心

贵部\_\_\_\_\_发出的《解除劳动合同通知书》已于\_\_\_\_\_收到，本人同意解除劳动合同并按规定办理离职手续。

姓名：\_\_\_\_\_

日期：\_\_\_\_\_

## 人事变动申请表

姓 名	部 门	职 位	申请日期
<input type="checkbox"/> 升 职 <input type="checkbox"/> 调 职 <input type="checkbox"/> 降 职 <input type="checkbox"/> 调整工资 最后工作日_____ 在适当的栏上打“√”			
项 目	由	至	
单 位			
部 门			
职务等级及职位			
薪酬等级及薪资			
工作内容			
变动事由：			
部门负责人意见：		分管领导意见：	
签字：_____年 月 日		签字：_____年 月 日	
人力资源中心审核：		董事长审核：	
签字：_____年 月 日		签字：_____年 月 日	



员工离职当月出勤情况（人力资源中心填写）

日期	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
考勤																
日期	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
考勤																
考勤统计： _____ 考勤复核： _____																

员工离职当月出勤情况（人力资源中心填写）

日期	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
考勤																
日期	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
考勤																
考勤统计： _____ 考勤复核： _____																

员工离职当月出勤情况（人力资源中心填写）

日期	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
考勤																
日期	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
考勤																
考勤统计： _____ 考勤复核： _____																

员工离职当月出勤情况（人力资源中心填写）

日期	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
考勤																
日期	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
考勤																
考勤统计： _____ 考勤复核： _____																







附件一

部门目标管理卡

①负责单位：\_\_\_\_\_ ②制表日：\_\_\_\_\_

计划名称 subject	工作项目 Subject/Item	目标 Target	完成标准 Indicator	起迄日 Schedule		负责人 KLM	自评	考评
				开始日 Start	完成日 Due			

计划确认时签字：本人\_\_\_\_\_主管\_\_\_\_\_ 本人自评签字\_\_\_\_\_主管考核签字\_\_\_\_\_ 考核结果=\_\_\_\_\_Σ（评分\*权重）

一、用途：

1. 静态的工作计划，做为整体计划执行、检讨及修订的依据。
2. 确认工作已充分分析，并适当地逐层分解至可执行的工作项目。
3. 确认工作的目标、完成标准、执行起迄日及负责人等各项安排是属适当。

二、时机：SUBJECT 经工作分析展开完成后、工作开始执行前。

三、填写人员：由各 SUBJECT 的负责人填写(制表人)，填写完成后呈报其主管审核。

附件二 个人目标管理卡

## 个人目标管理卡

①单位：\_\_\_\_\_ ③制表日：\_\_\_\_\_ ②考核期间：\_\_\_\_\_ ③考核日：\_\_\_\_\_

(1)计划名称 Subject/工作项目 Items	(2)完成标准 Indicator	(3)重要性%	起迄日 Schedule		(6)执行状况 Current Status	(7)目标风险 Target Risk	(9)改善对策 Action Plan	(10)自评	(11)考评
			(4)开始日 Start	(5)完成日 Due		(8)进度风险 Schedule Risk			

计划确认时签字：本人\_\_\_\_\_主管\_\_\_\_\_ 本人自评签字\_\_\_\_\_主管考核签字\_\_\_\_\_ 考核结果=\_\_\_\_\_Σ (评分\*权重)

一、用途：

1. 让工作计划的执行人能定期检讨其工作内容与执行状况，有效管理其负责的各项工作的。
2. 做为执行人向上级主管报告工作状况的依据。
3. 利于主管掌握下属工作状况，分析达成此工作项目的风险，适时采取必要的应对措施。

二、时机

1. 原则上，执行计划人员须于每月第五个工作日做上月工作状况的自我检核。
2. 依主管要求及项目重要程度检核。

三、填写人员

1. 除「审核」、「考评」栏以外，由负责执行工作项目的员工写；制表人须确认内容的正确性。2. 「审核」、「考评」栏由执行者的上级主管逐一审查各工作项目的内容后填写。

## 请 假 单

请假人姓名		所在部门	
请假类别	<input type="checkbox"/> 休假 <input type="checkbox"/> 病假 <input type="checkbox"/> 事假 <input type="checkbox"/> 其他（具体说明） 共计： 天		
请假时间	自 年 月 日至 年 月 日		
直属上级批示		人力资源中心备案	
董事长批示			

## 请 假 单

请假人姓名		所在部门	
请假类别	<input type="checkbox"/> 休假 <input type="checkbox"/> 病假 <input type="checkbox"/> 事假 <input type="checkbox"/> 其他（具体说明） 共计： 天		
请假时间	自 年 月 日至 年 月 日		
直属上级批示		人力资源中心备案	
董事长批示			

## 请 假 单

请假人姓名		所在部门	
请假类别	<input type="checkbox"/> 休假 <input type="checkbox"/> 病假 <input type="checkbox"/> 事假 <input type="checkbox"/> 其他（具体说明） 共计： 天		
请假时间	自 年 月 日至 年 月 日		
直属上级批示		人力资源中心备案	
董事长批示			

--	--