



员工考核管理制度

第一章 总则

第一条 为全面客观考核评价（以下简称万华集团公司）员工，帮助员工的提高素质能力和工作绩效，全面贯彻落实万华集团公司战略以及各项管理制度和工作计划，特制定本制度。

第二条 员工考核是指在一定时期内，公司通过制定有效、客观的考核标准，对员工进行全面、科学、动态地衡量和评定，并对考核结果进行合理运用以激发员工的工作积极性和创造性，提高员工素质能力和工作绩效的管理过程。

第三条 员工考核是各级管理者的重要工作内容。管理者通过员工考核可以客观了解下属的工作状况，在分析考核结果的基础上有针对性地提出改进措施，进而实现管理目标，提高工作效率。

第四条 员工考核是人力资源管理部门的重要工作内容。通过实施员工考核，人力资源管理部门可以准确评价员工工作绩效，为制定员工薪酬、人事任免等决策提供依据，还可以为公司人力资源规划和组织培训工作提供基础信息。

第五条 本制度适用于万华集团公司董事局和监事会以外的所有管理人员。

第六条 对以下非管理人员和新进员工的考核由人力资源部参照本制度另行安排：

- (1) 驾驶员；
- (2) 消防员；
- (3) 保安员；
- (4) 临时员工；

(5) 未能在任何一个确定的工作岗位上工作满一个季度的新进员工。

第七条 本制度所称的“高层管理人员”包括“万华集团公司总裁和副总裁”，“中层管理人员”包括“部门经理和部门副经理”，“基层员工”包括不属于高层管理人员和中层管理人员的所有列入考核对象员工。

第八条 本制度中除特殊注明之外，“集团”是指万华集团，“集团公司”是指万华合成革集团有限公司，“权属公司”是指万华合成革集团有限公司拥有实际控制权的对外投资企业。

第二章 组织和职责

第九条 总裁是员工考核工作的最终责任者，负责：

- (1) 审批员工考核管理制度；
- (2) 审批员工考核标准；
- (3) 审批员工考核结果；
- (4) 审批考核结果运用方案。

第十条 人力副总裁是员工考核管理体系的主管领导，负责：

- (1) 监督和指导人力资源部组织实施员工考核工作；
- (2) 审核员工考核管理制度；
- (3) 审核员工考核标准；
- (4) 审核考核结果运用方案。

第十一条 人力资源部是员工考核的组织部门，负责：

- (1) 编制和修订员工考核管理制度。人力资源部根据公司实际管理环境，组织编制和修订员工考核管理制度，以保证制度的科学性和可行性。
- (2) 编制和修订员工考核标准。人力资源部根据企业战略和职位说明书组织编制各职位的员工考核标准，当企业战略或者职位职责发生变化时，对考核标准进行相应的修订，以保证考核标准的合理性和可行性。
- (3) 对考核者进行培训。人力资源部门要对考核者进行培训，培训内容包括：考核流程、考核指标评价方法、收集考核信息的方法等。通过对考核者培训来帮助考核者正确实施员工考核制度，保证考核结果的客观性和公正性。
- (4) 组织和监督各部门执行考核，审核考核结果。人力资源部负责组织各部门进行考核，推进考核进程，监督各部门是否遵照本制度完成考核、以及考核是否公平公正，并负责对考核结果进行初步审核。

-
- (5) 审核、汇总和分析考核结果。人力资源部对考核结果进行审核，确保各部门考核程序合理化；对考核结果进行汇总，并协助考核者一起分析业绩考核目标没有完成的原因，寻找相应的改善措施。
 - (6) 受理并组织处理考核投诉。人力资源部负责接受员工对考核的投诉，负责核实投诉员工所反映的情况，与考核人进行沟通，并提交初步的处理意见。
 - (7) 拟订运用考核结果运用方案。人力资源部统计分析职员的考核结果，作为调整职员薪酬、确定职员晋升资格、确定职员培训需求等人力资源管理决策的依据。
 - (8) 员工考核结果归档和保管。员工考核结果是重要的人事档案，人力资源部要及时归档，并妥善保管。

第十二条 公司高层管理人员是分管部门员工考核工作的监督者，负责：

- (1) 监督分管部门管理者公正实施员工考核工作；
- (2) 审批所分管部门员工提出修改、修订考核标准的建议；
- (3) 审批分管部门员工业绩考核目标；
- (4) 审核分管部门员工的考核结果。

第十三条 直接上级主管是考核执行者，负责：

- (1) 协助人力资源部提取被考核者的考核指标，同时根据情况变化提出考核标准的修改、修订建议。
- (2) 提出业绩考核目标。直接上级主管根据部门工作计划，在与下属沟通的基础上提出员工的业绩考核目标。
- (3) 执行员工考核。直接上级主管在充分了解掌握下属的考核信息的基础上，对被考核者进行综合评价，得出各个指标的考核得分。
- (4) 分析考核结果。直接上级主管针对下属的考核结果，分析业绩考核目标没有实现的原因，与被考核者一起寻找相应的改善措施。
- (5) 组织考核沟通。直接上级主管在执行员工考核过程中，要经常性与下属进行全方位沟通，通过考核前沟通保证下属理解和认同业绩考核目标，通过考核期间沟通来保证被考核者的工作尽量不偏离业绩考核目标，通过考核后沟通保证被考核者接受考核结果，并寻求相应的改善措施。
- (6) 对考核结果应用提出建议。

第十四条 对于在考核期内换岗的职员，由换岗后职位考核者负责当期考核，换岗后职位考核者在考核时需要与换岗前职位的考核者进行相关沟通，以尽量客观进行考核。

第三章 考核原则

第十五条 系统原则：考核对象是所有正式员工而不是局限于企业中的部分职员；考核内容是综合指标而不是某些方面的指标。

第十六条 透明原则：考核流程、考核方法和考核指标是清晰明确的；考核者与被考核者对业绩考核目标不会存在明显的分歧。

第十七条 客观原则：考核依据是符合客观事实的，考核结果是以各种统计数据和客观事实为基础的，尽可能避免个人主观因素影响考核结果的客观性。

第十八条 沟通原则：考核者在对被考核者进行员工考核的过程中，需要与被考核者进行充分沟通，听取被考核者对自己工作的评价与意见，使考核结果公正合理。

第十九条 时效原则：员工考核是对考核期内工作成果的综合评价，不应将本考核期之前的表现强加于本次的考核结果中，也不能取近期的业绩或比较突出的一两个成果来代替整个考核期的业绩。

第二十条 对等原则：考核指标与职责相对等；考核周期与考核指标相对等；指标权重与职责范围相对等；业绩考核目标与企业实际客观条件相对等。

第二十一条 可行原则：考核者能正确执行考核；考核者能保证考核的公正性；考核指标是可以量化的；考核信息是可以获得的。

第四章 考核流程

第二十二条 考核流程包括考核标准编制流程、业绩考核目标编制流程考核实施流程、考核结果反馈和运用流程等子流程。

第二十三条 《员工考核标准》编制流程包括以下步骤：

- (1) 人力资源部组织考核者和被考核者提取考核指标。
- (2) 人力资源部在获得相关职位的考核指标的基础上，根据职位说明书编制《员工考核标准》，员工考核标准包括考核指标、考核指标权重、考核周期、考核关系、考核指标定义、考核指标信息来源、指标量化办法等内容（详见文件《员工考核标准》）。
- (3) 人力副总裁负责审核《员工考核标准》。
- (4) 总裁负责审批《员工考核标准》。

第二十四条 《员工业绩考核目标》（见附表 1）编制流程包括以下步骤：

- (1) 直接上级主管依照《员工考核标准》，以历史数据、公司年度经营计划、部门工作计划等为依据，确定各个业绩考核指标的业绩考核目标，并与被考核者就业绩考核目标进行沟通，达成共识的基础上编制出《员工业绩考核目标》。
- (2) 考核者的上级负责审核《员工业绩考核目标》中目标的合理性。
- (3) 人力资源部负责审核《员工业绩考核目标》中流程正确性和文档的规范性。
- (4) 高层管理人员负责审批《员工业绩考核目标》。
- (5) 本条规定适用于基层员工，部门经理、副经理的业绩考核目标为部门管理目标，详细内容参看文件《万华集团责任中心业绩评价管理制度》和《万华集团责任中心业绩评价标准》。

第二十五条 考核实施流程包括以下步骤：

- (1) 考核者根据《员工业绩考核目标》，定期或不定期确认被考核者的工作绩效，并作相关的记录，必要时就业绩考核目标完成情况与被考核者进行沟通，以帮助下属更好完成各项考核目标。

-
- (2) 被考核者的相关部门或职位，确认、记录、汇总被考核者的考核信息，并及时将考核信息传递给考核者。
 - (3) 考核者根据《员工考核标准》对被考核者的各项考核指标进行量化打分，将考核得分及主要依据填入《员工考核结果量化表》（见附表 2 和附表 3），并计算得出员工的考核结果。
 - (4) 副总裁对基层员工的考核结果的公正性和合理性进行审核。
 - (5) 人力资源部对所有员工考核结果的合规性进行审核。
 - (6) 总裁办公会审议员工考核结果。
 - (7) 总裁审批员工考核结果。

第二十六条 考核结果反馈和运用流程包括以下步骤：

- (1) 考核者就考核结果组织下属进行沟通，尽量帮助被考核者就考核结果达成共识，并帮助被考核者一起分析考核结果，寻求相应的改善措施。
- (2) 人力资源部按照考核结果，制定考核结果运用方案，包括薪酬调整、职位晋升、员工培训等。
- (3) 人力副总裁审核考核结果运用方案。
- (4) 总裁审批考核结果运用方案。
- (5) 人力资源部执行考核结果运用方案。

第五章 考核内容、周期和时间

第二十七条 员工考核内容包括德能考核和绩效考核。

第二十八条 德能考核包括诚信品德和工作能力两方面内容。其中：

- (1) 高层管理人员诚信品德占 50%，工作能力占 50%。
- (2) 中层管理人员诚信品德占 40%，工作能力占 60%。
- (3) 基层员工诚信品德占 30%，工作能力占 70%。

第二十九条 绩效考核包括工作态度和作业业绩两方面内容。其中：

- (1) 高层管理人员工作态度占 20%，作业业绩占 80%。
- (2) 中层管理人员工作态度占 30%，作业业绩占 70%。
- (3) 基层员工诚信工作态度占 40%，作业业绩占 60%。

第三十条 所有员工的德能考核周期都是年度考核。

第三十一条 不同的员工实施绩效考核的周期不同，管理层级越高则考核周期越长，其中：

- (1) 高层管理人员的绩效考核周期为年度考核；
- (2) 中层管理人员的绩效考核周期为半年考核和年度考核；
- (3) 基层员工的绩效考核周期为季度考核。

第三十二条 季度考核一年开展四次，考核实施时间是每季度结束后半个月内，具体时间如下：

- (1) 第一季度考核时间是 4 月 1 日—4 月 15 日
- (2) 第二季度考核时间是 7 月 1 日—7 月 15 日
- (3) 第三季度考核时间是 10 月 1 日—10 月 15 日
- (4) 第四季度考核时间是次年 1 月 1 日—1 月 15 日。

第三十三条 半年考核时间是财务半年结束之后一个月内完成，即 7 月 1 日 - 7 月 31 日完成上半年考核。

第三十四条 年度考核时间是财务年度结束后一个月之内完成，即次年 1 月 1 日 - 1 月 31 日完成上年的年度考核。

第三十五条 人力资源部有权根据实际工作需要调整考核时间，并提前一个月通知考核者和被考核者。

第三十六条 员工考核的详细内容参见文件《烟台万华合成革集团有限公司员工考核标准》。

第六章 考核关系

第三十七条 在对员工考核中以直接上级对直接下的考核为主，同时也根据考核内容与考核对象不同做出适当的区分。

第三十八条 在绩效考核中由被考核者的直接上级为其打分进行考核。基层员工由部门经理和副经理为其打分，部门副经理由主管副总裁和部门经理为其打分，部门经理由主管副总裁为其打分，副总裁由总裁为其打分，总裁由董事局为其打分。

第三十九条 在德能考核中由被考核者的直接上级和直接下级共同为其打分进行考核。基层员工由部门经理和副经理为其打分，部门副经理由主管副总裁、部门经理和基层员工共同为其打分，部门经理由主管副总裁、部门副经理和基层员工共同为其打分，副总裁由总裁、所辖部门经理和部门副经理共同为其打分，总裁由董事局和副总裁共同为其打分。

第四十条 由两个以上的人对被考核者进行打分的时候，被考核人的最后得分为加权汇总值。详细权重分配如下表所示（各岗位根据实际情况可以适当调整有关权重）：

考核对象	诚信品德	工作能力	工作态度	工作业绩
总裁	董事局（70%） 副总裁（30%）	董事局（70%） 副总裁（30%）	董事局	董事局
副总裁	总裁（70%） 所辖部门经理（20%） 所辖部门副经理（10%）	总裁（70%） 所辖部门经理（20%） 所辖部门副经理（10%）	总裁	董事局 总裁办公会
部门经理	主管副总裁（70%） 部门副经理（15%） 基层员工（15%）	主管副总裁（70%） 部门副经理（15%） 基层员工（15%）	主管副总裁	总裁办公会
部门副经理	主管副总裁（20%） 部门经理（50%） 基层员工（30%）	主管副总裁（20%） 部门经理（50%） 基层员工（30%）	主管副总裁（30%） 部门经理（70%）	总裁办公会

基层员工	部门经理 (70%) 部门副经理 (30%)	部门经理 (70%) 部门副经理 (30%)	部门经理 (70%) 部门副经理 (30%)	部门经理 (70%) 部门副经理 (30%)
------	---------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------

第七章 考核量化办法

第四十一条 考核者根据各种自己掌握的考核信息以及相关部门或职位提供的考核信息，依照考核评分标准对每一项指标进行量化打分，具体打分量化办法参看文件《烟台万华合成革集团有限公司员工考核标准》。

第四十二条 考核者把考核指标得分计入《员工考核结果量化表》（见附表2和附表3）。

第四十三条 员工德能考核得分等于各项德能考核指标得分乘以指标权重的加权累加值，其计算公式为“德能考核得分 = \sum （德能指标考核结果得分×指标权重）”。

第四十四条 员工绩效考核得分等于各项绩效考核指标得分乘以指标权重的加权累加值，其计算公式为“绩效考核得分 = \sum （绩效指标考核结果得分×指标权重）”。

第四十五条 各部门基层员工（不包括部门经理、副经理）德能考核得分和绩效考核得分要合理分布，合理分布是指：

- (1) 部门内员工最低考核得分不得高于65分（含65分）。
- (2) 部门内任何两个员工的考核得分差距不得少于3分（含3分）。

第四十六条 对于部门基层员工人数少于4人者（含4人，不包括部门经理、副经理）的部门考核结果可以不遵循“部门内员工最低考核得分不得高于65分”的规定，但是必需要有相应的说明。

第四十七条 公司副总裁在审核分管部门的基层员工考核得分时，如果发现有不公正现象或者考核结果分布不合理时，可以要求考核者进行重新考核，也可以直接对考核得分进行修正，以保证部门员工考核结果满足合理分布的要求，但是修正考核得分要遵循以下规定：

- (1) 加分：有事实表明被考核者的考核得分偏低，可以进行加分，但是加分幅度不得高于8分（含8分）。
- (2) 扣分：有事实表明被考核者的考核得分偏高，可以进行扣分，但是扣分幅度不得高于8分（含8分）。
- (3) 对考核得分进行修正时要与考核者进行沟通以达成共识。

(4) 对考核得分进行修正时要附上相应的依据。

第四十八条 公司总裁在审核中层管理人员考核得分时，如果发现有不公正现象或者考核结果分布不合理时，可以要求考核者进行重新考核，也可以直接对考核得分进行修正，以保证中层管理人员考核结果满足合理分布的要求，但是修正考核得分要遵循以下规定：

- (1) 加分：有事实表明被考核者的考核得分偏低，可以进行加分，但是加分幅度不得高于10分（含10分）。
- (2) 扣分：有事实表明被考核者的考核得分偏高，可以进行扣分，但是扣分幅度不得高于10分（含10分）。
- (3) 对考核得分进行修正时要与考核者进行沟通以达成共识。
- (4) 对考核得分进行修正时要附上相应的依据。

第四十九条 根据绩效考核得分按不同层级算出各层级绩效考核平均分数，计算公式为“某层级绩效考核平均分数= \sum (该层级各员工绩效考核得分)/该层级参加本次绩效考核的总人数”。

第五十条 根据绩效考核得分计算出绩效考核结果系数，计算公式为“绩效考核结果系数=绩效考核得分/该员工所在层级本次绩效考核平均分数”。

第五十一条 员工绩效考核的年度考核得分等于年度内各次绩效考核得分的平均值。

第五十二条 根据年度绩效考核得分和年度德能考核得分计算出员工综合考核得分，计算公式如下：

- (1) 高层管理人员的计算公式为“综合考核得分=年度绩效考核得分 \times 50%+年度德能考核得分 \times 50%”；
- (2) 中层管理人员的计算公式为“综合考核得分=年度绩效考核得分 \times 60%+年度德能考核得分 \times 40%”；
- (3) 基层员工的计算公式为“综合考核得分=年度绩效考核得分 \times 70%+年度德能考核得分 \times 30%”。

第五十三条 根据年度综合考核得分，将被考核者的考核结果划分为A、B、C、D、E五个等级，五个等级的评价标准如下：

- (1) A级：卓越，90 < 综合考核得分 \leq 100；
- (2) B级：优秀，80 < 综合考核得分 \leq 90；

-
- (3) C级：良好， $70 < \text{综合考核得分} \leq 80$ ；
 - (4) D级：较差， $50 < \text{综合考核得分} \leq 70$ ；
 - (5) E级：不胜任， $0 \leq \text{综合考核得分} \leq 50$ 。

第五十四条 总裁对中层管理人员的考核结果合理分布负责，副总裁对所辖部门基层员工的考核结果合理分布负责。考核结果合理分布是指该层级中A级不得超过10%，B级不得超过25%，D级和E级一起不得低于10%。

第八章 考核结果申诉

第五十五条 在员工考核过程中，员工如认为受不公平对待或对考核结果有异议，有权在考核结束后（考核结果通知到被考核者）7个工作日内向人力资源部提出申诉。

第五十六条 员工就考核问题提出申诉时需要填写《员工考核申诉表》（见附表4），提交人力资源部。

第五十七条 人力资源部负责统一受理员工考核申诉，登记员工申诉记录并备案。

第五十八条 人力资源部负责将员工申诉意见传递到考核者，并听取相关情况，必要时组织考核者、被考核者和分管领导进行沟通，提出相应的对策以防止考核不公正现象的发生。

第九章 考核实施过程中不健康现象的处理

第五十九条 考核人应在员工考核实施过程中遵守公平公正的原则，避免出现以下不健康现象：

- (1) 不严格遵照本制度及《员工考核标准》实施考核工作；
- (2) 人为故意造成打分不符合实际；
- (3) 其他有背公平公正原则的不健康现象。

第六十条 为减少不健康现象发生，对责任人应视情节进行处理。处理的方式包括：

- (1) 口头批评；
- (2) 工资等级降级等。

第六十一条 人力资源部负责监督员工考核实施过程，对查实的不健康现象草拟处理方案并上报主管副总裁。主管副总裁审核出示意见后上报总裁。由总裁（总裁办公会）审批，并交人力资源部具体实施处理方案。

第十章 考核结果运用

第六十二条 员工考核结果是公司人力资源管理决策的重要依据，其中：

- (1) 德能考核结果是薪酬等级调整、人事晋升任免和员工培训的重要依据。
- (2) 绩效考核结果除了是薪酬等级调整、人事晋升任免和员工培训的重要依据，还与绩效工资直接挂钩。

第六十三条 每次绩效考核结束后，公司将根据员工的绩效考核结果调整绩效工资，调整绩效工资等于“基准绩效工资×绩效考核结果系数”，调整后的绩效工资标准适用于后一考核期，直至后一考核期考核结果出来再次调整。

第六十四条 每次年度考核结束后，公司将根据员工的考核结果调整薪酬等级。其中高层管理人员薪酬调整方案详见《烟台万华合成革集团有限公司薪酬管理制度》；中层管理人员和基层员工的薪酬调整方案如下：

- (1) 当员工年度综合考核结果为“A”时，基准工资自动晋升二级；
- (2) 当员工年度综合考核结果为“B”时，基准工资自动晋升一级，同时列入晋升两级候选名单，经过总裁办公会审议之后获得晋级资格后基准工资级别按两级晋升；
- (3) 当员工年度综合考核结果为“C”时，可以列入晋级候选名单，经过薪酬调整工作会议审议之后获得晋级资格后基准工资级别晋升一级；
- (4) 当员工年度综合考核结果为“E”时，基准工资自动下降一级；
- (5) 当员工连续两年综合考核结果为“D”时，基准工资自动下降一级。

第六十五条 员工考核结果是职位晋升决策的重要依据。人力资源部根据公司人力资源规划提出职位晋升计划，并对相关员工的综合考核结果进行排名，排名靠前的职员自动进入职位晋升候选人名单，人力资源部组织相关人员进行综合评议，最后做出职位晋升决策。

第六十六条 员工考核结果是员工淘汰决策的重要依据，公司实行评议制员工淘汰办法，人力资源部对万华集团公司员工的综合考核结果进行排名，排名靠后的5%职员进入末位淘汰候选名单，人力资源部组织相关人员进行综合评议，最后做出末位淘汰名单决策。

第六十七条 员工职位晋升或者淘汰决策时，对综合考核结果排名按照“分级归属”原则，即高层管理人员在一起排名，中层管理人员在一起排名，基层员工在一起排名。

第六十八条 员工考核结果是评估员工培训需求的重要依据。人力资源部根据职员的考核结果及其考核结果分析，制定出旨在提高员工素质能力和工作绩效的培训计划，必要时与被考核职员及其上级主管一起分析考核结果并制定相应的培训计划。

第十一章 对外派董事、外派监事的考核

第六十九条 对外派董事和外派监事的考核内容包括：德能考核和绩效考核。

第七十条 其中德能考核包括：诚信品德（50%）和工作能力（50%）；绩效考核包括：工作态度（30%）和工作业绩（70%）。

第七十一条 对外派董事和外派监事的考核周期为一年，考核时间为权属公司年度董事会前一个月。

第七十二条 对外派董事和外派监事考核的详细内容参见文件《烟台万华合成革集团有限公司员工考核标准》。

第七十三条 对外派董事和外派监事的考核以权属公司为单位分别进行。

第七十四条 由以下人员共同作为考核者对外派董事和外派监事进行考核：

- (1) 董事局主席；
- (2) 总裁；
- (3) 副总裁；
- (4) 有关部门经理（包括资产管理部、审计监察部、战略发展部、人力资源部、经营协调部）。

第七十五条 每位考核者根据各种自己掌握的考核信息以及相关部门或职位提供的考核信息，依照考核评分标准对每一项指标进行量化打分，具体打分量化办法参看文件《烟台万华合成革集团有限公司员工考核标准》。

第七十六条 每位考核者把考核指标得分计入《员工考核结果量化表》（见附表2和附表3）。

第七十七条 被考核者德能考核得分等于各项德能考核指标得分乘以指标权重的加权累加值，其计算公式为“德能考核得分 = \sum （德能指标考核结果得分×指标权重）”。

第七十八条 被考核者绩效考核得分等于各项绩效考核指标得分乘以指标权重的加权累加值，其计算公式为“绩效考核得分 = \sum （绩效指标考核结果得分×指标权重）”。

第七十九条 根据绩效考核得分和德能考核得分计算出被考核者综合考核得分，计算公式如下：“综合考核得分 = 绩效考核得分×70% + 德能考核得分×30%”；

第八十条 被考核者最后的年度综合考核得分等于各考核者给出的得分乘以该考核者的考核资格系数的加权平均值，其计算公式为“年度综合考核得分 = Σ （某考核者给出的得分×该考核者的考核资格系数）/ Σ （各考核者的资格系数）”。各考核者的考核资格系数如下：

- (1) 董事局主席的考核资格系数为3；
- (2) 总裁的考核资格系数为3；
- (3) 副总裁的考核资格系数为2；
- (4) 评价支持部门经理的考核资格系数为1。

第八十一条 根据年度综合考核得分，将被考核者的考核结果划分为胜任和不胜任两个等级，等级的评价标准如下：

- (1) 胜任级：75 < 年度考核得分 ≤ 100；
- (2) 不胜任级：0 < 年度考核得分 ≤ 75。

第八十二条 外派董事或外派监事年度考核达到胜任级，集团公司可继续委派其担任该权属公司的董事或监事，并全额发放当期补贴。

第八十三条 外派董事或外派监事年度考核未达到胜任级，集团公司应免去其在该权属公司的董事或监事职务，并扣发当期补贴。

第十二章 例外事项考核

第八十四条 例外事项考核是例行的员工考核标准指标所不能涵盖到的考核内容进行单独考核，并对考核结果单独运用，包括以下内容：

- (1) 重大工作失误。重大工作失误是指由于被考核者工作失职给公司带来重大经济损失或者社会负面影响，包括重大安全事故、重大泄密事故、重大投资失误以等。
- (2) 突出工作成果。突出工作成果是指由于被考核者工作努力尽责而给公司带来重大经济利益或者积极社会影响，包括获得政府支持政策、重大社会奖项等。

第八十五条 例外事项考核实行不定期考核，由考核者根据被考核者的实际表现，提出《例外事项考核表》（见附表 5）。

第八十六条 人力资源部组织调查例外事项考核内容，在此基础上提出相应的考核结果。

第八十七条 人力副总裁负责审核提议，并提出例外事项考核结果处理提案，处理提案的提出标准详见《重大工作失误处罚标准》（见附表 6）和《突出工作成果奖励标准》（见附表 7）：

- (1) 重大工作失误处罚措施包括：经济罚款、岗位工资降级、撤职、开除、追究法律责任等。
- (2) 突出成果工作奖励措施包括：经济奖励、岗位工资升级、职位晋升等。
- (3) 例外事项考核实施连带责任制度，根据被考核者的例外事项考核结果，对其直接上级进行适度的处罚或奖励。

第八十八条 总裁办公会对例外事项考核结果处理提案进行审议。

第八十九条 总裁审批例外事项考核结果处理提案。

第九十条 人力资源部负责落实例外事项考核结果处理提案。

第十三章 考核文档归档、保管和查阅

第九十一条 考核文档包括考核目标、考核结果、考核信息、例外事项考核结果等相关文档和量表。

第九十二条 考核文档统一由人力资源部进行保管。

第九十三条 人力资源部根据公司档案管理制度，对考核文档进行归类 and 标识以方便查阅，妥善保存考核文档。

第九十四条 考核文档是重要的人事档案，人力资源部要实施分级保密管理制度，防止考核文档被无关者查阅。

- (1) 总裁和人力副总裁在需要时可以查阅所有员工的考核文档。
- (2) 其他副总裁在需要时可以查阅分管部门员工的考核文档。
- (3) 部门经理、副经理在需要时可以查阅本部门员工的考核文档。
- (4) 员工需要时可以查阅本人的考核文档。
- (5) 超出以上范围的查阅者，需要提交书面申请报告，由直接上级审核，人力副总裁审批后才能进行查阅。

第十四章 附则

第九十五条 本制度由万华集团公司人力资源部起草和修订，经由万华集团公司总裁审批后发布。

第九十六条 本制度自发布之日起施行。

第九十七条 本制度由万华集团公司人力资源部负责解释。

附表

附表 1 - 员工绩效考核目标

被考核者姓名		所属部门	
职位名称		考核期	
刚性 业绩 目标	指标名称	目标值	确定目标的依据
1. 软 性 业 绩 目 标			
被考核者（签名）		时间	
考核者（签名）		时间	
上级审核者（签名）		审核时间	
人力资源部审核（签名）		审核时间	
审批者（签名）		审批时间	

附表 2 – 员工绩效考核结果量化表

被考核者		所属部门		职位名称		考核期
刚性 业绩 指标	指标名称	权重	目标值	实际值	考核得分	得分说明
软性 业绩 指标	指标名称	权重	得分	考核得分说明		
工作 态度 指标	指标名称	权重	得分	考核得分说明		
合计考核得分			考核者 (签名)		考核时间	
修正后考核得分			审核者 (签名)		审核时间	
修正分数主要依据						
合规性审核者 (签名)			合规性审核时间			
审批者 (签名)			审批时间			

附表 3 – 员工德能考核结果量化表

被考核者		所属部门		职位名称		考核期	
诚信 品德 指标	指标名称	权重	平均得分	工作能 力指标	指标名称	权重	平均得分

下级考核得分合计			权重		下级考核最后得分		
诚信 品德 指标	指标名称	权重	得分	工作能 力指标	指标名称	权重	得分
上级考核得分合计			权重		上级考核最后得分		
合计考核得分			考核者 (签名)		考核时间		
修正后考核得分			审核者 (签名)		审核时间		
修正分数主要依据							
合规性审核者 (签名)				合规性审核时间			
审批者 (签名)				审批时间			

附表 4 - 员工考核申诉表

申诉者		申诉者所属部门		接受申诉时间	
申诉内容及其依据	违反考核流程	-----			
	考核信息失真	-----			
	考核结果不公正	-----			
	申诉者 (签名)				提出申诉时间
申诉内容调查和预防措施	违反考核流程以及考核信息失真方面	-----			
		责任者 (签名)		处理时间	
	考核结果方面	-----			
		责任者 (签名)		处理时间	

附表 5 - 例外事项考核表

被考核者		被考核者所属部门		职位	
考核内	(重大工作失误或者突出工作业绩描述)				

容 描 述			
	提出者（签名）		提出时间
考 核 结 果	(对考核内容进行确认)		
	考核者（签名）		考核时间
		审核时间	
考 核 结 果 处 理 方 案	(提出嘉奖方案或者惩罚措施)		
	提议者（签名）		提议时间
审批者（签名）		审批时间	

附表 6 - 重大工作失误处罚标准

失误类型	失误定义	失误严重性分级	相应处罚标准	
			经济处罚	行政处罚
重大安全事故	因责任人工作失误造成的火灾事故、生产事故、失窃事件等，给公司带来巨大经济损失。	给公司带来的经济损失超过 3 万元但未超过 10 万元	处以 3000 元到 1 万元罚款	工资降一至三级
		给公司带来的经济损失超过 10 万元但未超过 50 万元	处以 1 万元到 5 万元罚款	工资降三到五级 撤职
		给公司带来的经济损失超过 50 万元	处以 5 万元到 10 万元罚款	撤职 开除 追究法律责任
重大泄密事故	因责任人个人故意或工作失误造成公司机密外泄，给公司造成损失。	因工作失误造成公司一般机密外泄	处以 3000 元到 1 万元罚款	工资降一至三级
		因个人故意造成公司一般机密外泄；因工作失误造成公司核心机密、绝密外泄	处以 1 万元到 5 万元罚款	工资降三到五级 撤职
		因个人故意造成公司核心机密、绝密外泄	处以 5 万元到 10 万元罚款	撤职 开除 追究法律责任
重大投资失误	因责任人工作失误造成公司投资失误，给公司带来巨大经济损失。	经济损失超过 30 万元但未超过 100 万元	处以 3000 元到 1 万元罚款	工资降一至三级
		经济损失超过 100 万元但未超过 500 万元	处以 1 万元到 5 万元罚款	工资降三到五级 撤职
		经济损失超过 500 万元	处以 5 万元到 10 万元罚款	撤职 开除

附表 7 - 突出工作成果奖励标准

成果类型	成果定义	成果贡献度分级	相应奖励标准	
			经济奖励	行政奖励
获得政府支持政策	因责任人工作努力获得政府支持政策，为公司带来巨大经济效益。	给公司带来的经济效益超过 30 万元但未超过 100 万元	给予 3000 元到 1 万元奖励	工资升一级
		给公司带来的经济效益超过 100 万元但未超过 500 万元	给予 1 万元到 5 万元奖励	工资升一至三级
		给公司带来的经济效益超过 500 万元	给予 5 万元到 10 万元奖励	工资升三到五级 晋级
重大社会奖项	因责任人工作努力获得重大社会奖项，提高公司知名度和美誉度。	获得市级一等奖项以上	给予 1000 元到 3000 元奖励	工资升一级
		获得省级、部级一等奖项以上	给予 3000 元到 1 万元奖励	工资升一至两级
		获得国家级一等奖项以上	给予 1 万元到 3 万元奖励	工资升两到三级 晋级