

# 责任中心考核手册

# 第壹章 总则

## 1.1 责任中心考核的意义

### 第一条 责任中心考核目的

- ◆ 责任中心考核是在一定期间内科学、动态地衡量各责任中心的工作业绩，通过制定有效、客观的考核标准，对各责任中心进行评定
- ◆ 责任中心考核使公司高层管理人员明确了解各责任中心的运营情况，在对责任中心在考核期内的工作业绩的评估的基础上制定相应的激励政策，与责任中心的负责人与员工的薪酬、职业发展等挂钩

## 1.2 责任中心考核的原则

### 第二条 责任中心考核原则

- ◆ 公开的原则：考核过程公开化、制度化
- ◆ 客观性原则：用事实标准说话，切忌带入个人主观因素或武断猜想
- ◆ 时限性原则：绩效考核反映考核期内责任中心的综合状况，不溯及本考核期之前的情况，不能以考核期内责任中心的部分表现代替其整体业绩

## 1.3 考核组织

### 第三条 考核委员会

- ◆ 成立目的：组织、实施、监督季度和年度绩效考核工作
- ◆ 主任：总裁
- ◆ 其它委员会成员：各副总裁、总监及企业管理部经理和人力资源部经理
- ◆ 总裁负责提出绩效考核总体要求，对季度、年度考核成绩的最终审核与审批、考核过程中出现的争议的最终仲裁
- ◆ 副总裁、总监参与对责任中心的考核

### 第四条 企业管理部

- ◆ 负责组织对责任中心的考核，搜集数据、统计汇总，提出对责任中心考核方案的

改进建议，在考核委员会审批后实施

## 第五条 人力资源部

- ◆ 在责任中心考核过程中，负责组织责任中心内部员工满意度、相关部门满意度等方面的调查工作

## 1.4 考核对象

### 第六条 责任中心

- ◆ 各职能部门、业务部门、研发部门、生产辅助部门、各生产分厂、各分子公司

## 1.5 绩效考核周期

### 第七条 考核周期

公司绩效考核包括季度考核和年度考核

- ◆ 季度考核的周期为每个自然季度
- ◆ 年度考核的周期为每年1月1日至12月31日

### 第八条 绩效考核时间安排

- ◆ 季度考核时间为：下个季度第一个月（具体时间根据财务报表完成时间确定）；责任中心考核时间不超过5个工作日
- ◆ 年度考核时间为：下个年度第一个月（具体时间根据财务报表完成时间确定）；责任中心考核时间为10个工作日

## 1.6 考核关系

第九条 各考核对象在季度、年度考核中的考核者分布情况如下

考核对象	考核内容	考核者	考核组织者
责任中心	季度业绩考核	考核委员会	企业管理部
	年度业绩考核	考核委员会、各相关部门	企业管理部

## 第三章 责任中心考核内容

### 2.1 责任中心考核内容综述

第十条 责任中心的考核采用平衡计分卡的思想设置责任中心的考核指标。通过对责任中心的财务、客户、内部管理和学习成长四个方面的考核，将各责任中心自身目标与公司整体的战略目标统一

- ◆ 财务类指标：公司整体战略目标体系中的关键的财务指标分解到各责任中心，明确各责任中心在战略目标体系中的地位
- ◆ 客户类指标：通过设置客户类指标，推行公司内部客户的观念，提升公司内部各责任中心之间的工作效率；通过设置客户类指标，加强业务部门的客户关系管理意识，进一步扩大公司的市场影响力
- ◆ 内部管理类指标：加强各责任中心内部管理是促进公司长远发展的基础
- ◆ 学习成长类指标：企业的长远发展离不开企业自身的不断学习和成长

第十一条 责任中心考核指标主要有客观业绩考核指标和重要工作项目指标两大类

- ◆ 客观业绩指标主要由企业管理部和人力资源部组织收集相关数据，并对各责任中心打分
- ◆ 重要工作项目指标由考核委员会根据各责任中心的重要工作完成情况打分

## 第参章 责任中心考核实施

### 3.1 考核人培训

#### 第十二条 考核人培训目的

- ◆ 通过培训，使考核人掌握绩效考核相关技能，熟悉考核的各个环节，准确把握考核标准，分享考核经验，掌握考核方法，克服考核过程中常见的问题

#### 第十三条 考核体系对考核人的要求

- ◆ 要求绩效考核人对被考核人的业务有充分的了解
- ◆ 要求绩效考核人熟练掌握考核的基本原理及操作实务

#### 第十四条 考核人培训内容

企业管理部和人力资源部根据绩效考核委员会成员对绩效考核制度的掌握情况，在每年年度考核实施前二周组织统一培训，培训内容包括：

- ◆ 责任中心考核标准内容
- ◆ 责任中心考核流程
- ◆ 考核方法以及考核实施过程应注意的问题

### 3.2 考核实施过程

#### 3.2.1 责任中心季度考核工作实施

#### 第十五条 生产类责任中心季度考核内容

- ◆ 生产类责任中心指与生产直接相关的责任中心，包括各生产分厂、生产部、采购部、物流部、品管部
- ◆ 为加强对生产类责任中心的过程监控，本类责任中心进行月度业绩监测，月度业绩监测数据用于季度考核
- ◆ 责任中心季度考核内容包括：从责任中心年度考核目标中分解到月度的业绩指标的月度监测的季度汇总；从责任中心年度考核目标中分解到季度的考核指标，以

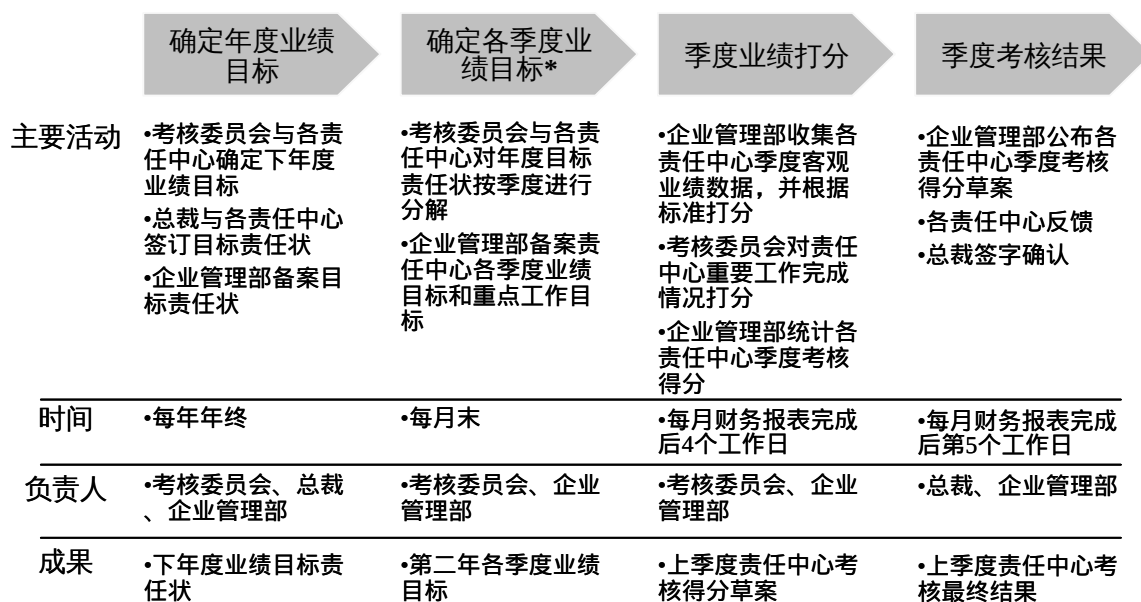
及季度重要工作项目完成情况

- ◆ 分解到季度的考核指标的得分情况由企业管理部收集数据，并打分
- ◆ 重要工作项目考核由考核委员会根据各责任中心的实际完成情况打分

#### 第十六条 其他责任中心季度考核内容

- ◆ 其他责任中心季度考核内容包括：从责任中心年度考核目标中分解到季度的考核指标，以及季度重要工作项目完成情况
- ◆ 分解到季度的考核指标的得分情况由企业管理部收集数据，并打分
- ◆ 重要工作项目考核由考核委员会根据各责任中心的实际完成情况打分

#### 第十七条 责任中心季度考核流程



注：各生产类责任中心的客观业绩考核指标分解到月度

### 3.2.2 责任中心年度考核工作实施

#### 第十八条 责任中心年度考核内容

- ◆ 责任中心年度考核内容：分成财务、客户、内部管理和学习成长四个方面考核。具体考核指标和指标标准在上年年末确定
- ◆ 责任中心年度考核中定量指标由企业管理部和人力资源部负责收集相关数据，企业管理部统计每个责任中心的定量指标得分

- ◆ 责任中心年度考核中定性指标由考核委员会根据责任中心具体情况打分

## 第十九条 年度绩效考核流程：

	确定年度业绩目标	修订年度业绩目标	收集年度考核数据	业绩打分	考核结果
主要活动	<ul style="list-style-type: none"> <li>考核委员会与各责任中心确定下年度业绩目标</li> <li>总裁与各责任中心签订目标责任状</li> <li>企业管理部备案目标责任状</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>考核委员会根据季度业绩目标完成情况，以及市场等因素，对有必要调整的目标与责任中心商讨、调整</li> <li>总裁签字确认目标调整方案</li> <li>企业管理部备案新的年度目标</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人力资源部发放责任中心满意度调查问卷、部门员工满意度问卷并回收分析</li> <li>企业管理部收集各项年度客观业绩数据并按照标准打分</li> <li>企业管理部统计各定量指标得分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>考核委员会根据责任中心年度表现进行主观指标打分</li> <li>企业管理部算责任中心年度考核得分</li> <li>考核委员会根据年度考核得分对责任中心强制分布，确定责任中心年度考核等级</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企业管理部公布各责任中心年度考核等级</li> <li>各责任中心反馈</li> <li>总裁签字确认</li> <li>企业管理部备案，并将结果通报人力资源部</li> </ul>
时间	•每年年终	•年中	•每年前5个工作日	•每年第6、7个工作日	•每年第8至10个工作日
负责人	•考核委员会、总裁、企业管理部	•考核委员会、总裁、企业管理部	•企业管理部、人力资源部	•企业管理部、考核委员会	•总裁、企业管理部
成果	•下年度业绩目标责任状	•年度业绩目标责任状修正案	•责任中心满意度得分、年度业绩数据	•责任中心年度考核草案	•责任中心年度考核最终结果

## 第二十条 年度考核注意事项

- ◆ 年度考核进行前，需进行第四季度考核

## 第二十一条 对责任中心季度考核和年度考核结果进行强制分布

- ◆ 将责任中心分成四大类：职能部门、研发部门、生产辅助部门和生产分厂
- ◆ 责任中心强制分布共分为5个级别：S、A、B、C、D，分别代表责任中心工作业绩的卓越、优秀、良好、需改进和差。
- ◆ 分别对各大类责任中心按照季度和年度考核得分进行强制分布：大类中有5至7个责任中心的，至少评1个C级或者D级，最多可以评1个S级或A级；大类中有8至10个责任中心的，至少评2个C级或者D级，最多可以评2个S级或A级。

## 第四章 责任中心考核结果运用

### 4.1 责任中心考核得分的运用

第二十二条 责任中心季度与年度考核得分直接运用于责任中心负责人和高管人员的季度与年度考核成绩（详见《宁波贝发集团有限公司员工绩效考核手册》）

员工类别	责任中心考核得分占总成绩的比例	
高管人员	季度	60%
	年度	40%
责任中心负责人	季度	100%
	年度	75%（正职） or 70%（副职）

### 4.2 责任中心考核等级的运用

第二十三条 责任中心负责人的考核等级与责任中心考核等级挂钩，季度考核中，责任中心负责人考核等级就是责任中心考核等级；在年度考核中，责任中心负责人考核等级与责任中心考核等级对应关系如下：

		责任中心负责人考核等级				
		S	A	B	C	D
责任中心考核等级	S					
	A					
	B					
	C					
	D					

注：如上图若某责任中心考核等级为 A，则该责任中心负责人的考核等级为 S 或 A

第二十四条 责任中心内部员工考核等级分布与责任中心考核等级挂钩

- ◆ 若责任中心参与绩效考核的普通员工人数超过 15 个（包括 15 个），则该责任中心员工考核等级分布比例与责任中心考核等级对应关系如下

部门员工超过15人		部门内评级比例分布 ( %)				
		S级	A级	B级	C级	D级
部门业绩评级	S级	15	25	60	0	0
	A级	10	20	65	5	0
	B级	5	15	70	5	5
	C级	0	15	70	10	5
	D级	0	10	70	15	5

注：如上表中，某部门考核等级为A，则该部门最多可以有10%的员工评为S，可有20%的员工评为A；至少5%的员工评为C，可以没有员工评为D（具体人数计算按照四舍五入的方法确定）

- ◆ 若责任中心参与绩效考核的普通员工人数少于15个但不少于10人（不包括15人，包括10人），则该责任中心员工考核等级人数分布与责任中心考核等级对应关系如下

部门员工少于15人 但不少于10人		部门内评级分布 (人)				
		S级	A级	B级	C级	D级
部门业绩评级	S级	1	3	剩余人员	0	0
	A级	1	2	剩余人员	1	0
	B级	1	1	剩余人员	1	1
	C级	0	2	剩余人员	1	1
	D级	0	1	剩余人员	2	1

- ◆ 若责任中心参与绩效考核的普通员工人数少于10人（不包括10人），则该责任中心员工考核等级人数分布与责任中心考核等级对应关系如下

部门员工少于10人		部门内评级分布 (人)				
		S级	A级	B级	C级	D级
部门业绩评级	S级	1	2	剩余人员	0	0
	A级	1	1	剩余人员	1	0
	B级	0	2	剩余人员	1	0
	C级	0	1	剩余人员	1	1
	D级	0	1	剩余人员	2	1

# 第五章 责任中心考核制度修订

## 5.1 责任中心考核制度修订内容

### 第二十五条 责任中心考核内容调整

在年度考核过程中，考核委员会通过对考核过程中产生的问题，及对问题原因进行深入分析,对现有考核体系内容进行修改,以适应下一年的考核工作。修改的内容包括：

- ◆ 本年度责任中心考核中考核指标内容、考核标准、考核流程
- ◆ 各项考核指标之间的权重分配

## 5.2 责任中心考核制度修订程序

### 第二十六条 绩效考核修订形式

考核制度修订形式为定期修订，日期为每年年度考核结束后 2 周内，若出现以下任一情况可以进行不定期修订，修订日期由考核委员会决定，程序同定期修订：

- ◆ 目前考核体系不能适应公司的发展，严重阻碍公司经营
- ◆ 公司发生重大变更，必须改变考核体系
- ◆ 考核委员会中 1/3 以上人员提议

### 第二十七条 修订议案的提出

任何对公司责任中心考核制度有疑问的员工都有权向考核委员会提出考核制度修订提案，提案发起人可以按照以下方式提出修订提案：

- ◆ 在修订期内提交修订建议的书面报告给企业管理部并由其统一转交考核委员会讨论

### 第二十八条 修订议案的受理

- ◆ 责任中心考核制度修订议案的受理：在修订期间员工提出的修订书面议案将由企业管理部集中转交委员会，企业管理部针对修订提议收集基础资料，并在随后的一周时间内定期组织委员会成员讨论考核制度修订提议，最终在本年度制度修订会议上通过投票方式决定是否按照修订议案修订责任中心考核制度。

## 第二十九条 制度修订过程

- ◆ 在年度考核制度修订会议上，修订提案通过与否采取投票方式决定，得到超过三分之二参会委员赞成票的提案视为通过，会后企业管理部负责整理通过的修订提案，并根据修订提案修订责任中心考核制度，由总裁签发后生效

## 第六章 责任中心考核文件使用与保存

### 6.1 责任中心考核文件保存方法

#### 第三十条 责任中心考核文件保存方法

- ◆ 由企业管理部统一保管责任中心考核文件，考核结果以责任中心考核袋形式和电子文档形式存档
- ◆ 在季度绩效考核完成后 3 天内，企业管理部必须将所有责任中心的考核资料收集整理并完成统一编号工作
- ◆ 在年度绩效考核完成后 20 天内，企业管理部必须将所有责任中心的考核资料收集整理并完成统一编号工作
- ◆ 企业管理部需要妥善保存责任中心各年绩效考核文件以便相关部门查阅

### 6.2 责任中心考核文件查阅权限

#### 第三十一条 责任中心考核文件查阅权限

- ◆ 为了达到妥善保管考核文件的目的，考核文件设定查阅权限，以便于保密与管理。查阅权限分为查阅和复印二种，查阅或复印考核文件必须签字
- ◆ 各部门经理或分管领导在以下情况有权查阅其下属考核资料，但不得跨部门查阅：为了解自己负责或分管的责任中心历年绩效考核情况
- ◆ 总裁有权查阅公司所有责任中心的考核文件
- ◆ 总裁有权打印、复印所有责任中心的考核文件，高层管理人员、企业管理部经理在总裁授权的前提下有权打印、复印全体责任中心考核文件，其他人员无权复印责任中心绩效考核文件
- ◆ 任何人无权拷贝电子版责任中心考核文件

# 第七章 责任中心考核申诉

## 7.1 申诉条件

### 第三十二条 申诉条件

- ◆ 在季度或年度绩效考核过程中，责任中心负责人如认为受不公平对待或对考核结果感到不满意，有权在考核期间或得知考核结果 5 天内直接向考核委员会部申诉，逾期视为默认考核结果，不予受理

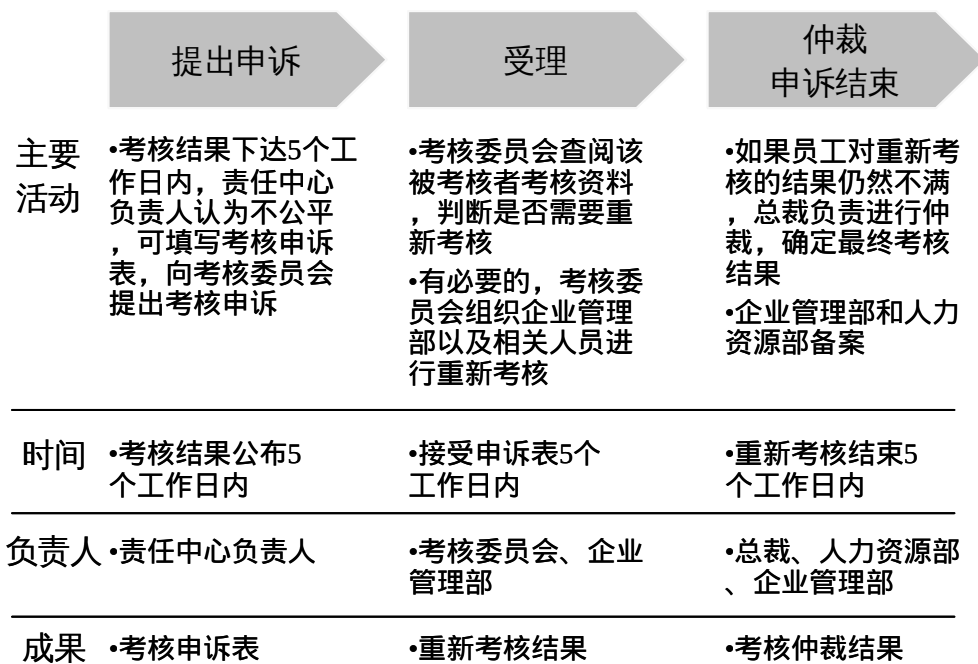
## 7.2 申诉形式

### 第三十三条 申诉形式

- ◆ 责任中心负责人向企业管理部申诉时需要以书面或电子文档形式提交申诉报告，企业管理部负责将申诉统一记录备案，并将申诉报告和申诉记录提交企业管理部经理

## 7.3 申诉处理

### 第三十四条 申诉处理流程



## 第八章 附则

第三十五条 本考核体系适用于一般常规性的工作，不适用于由于个人行为给公司财产、声誉造成严重损失或带来巨大利益的事件，如违规、诉讼、为公司创造巨额收入等，此类重大事件由考核委员会单独立案处理，并就处理结果发布公告

第三十六条 本考核体系解释权在总公司考核委员会

第三十七条 本考核体系自颁布之日起正式执行，不溯及颁布前考核，原有其他责任中心考核方法自本考核体系实施之日起停止执行

## 附表：责任中心考核申诉表

责任中心名称：	
考核期间：	
有争议的考核部分：	修正建议：
认为有争议的原因：	
考核委员会意见：	
总裁签字：	
日期： 年 月 日	