

第一章 总则

第一条 为了规范 00 集团人力资源部的薪酬考核管理工作，结合 00 集团总部对事业部管理模式的调整，集团总部人力资源部特制定此制度，以指导并监督下属事业部的薪酬考核管理工作，明确总部对事业部薪酬考核的管理方式及权限。

第二条 本制度针对集团总部对下属事业部薪酬考核的管理，即明确集团薪酬考核的垂直管理方式，对于集团总部内部的薪酬考核管理内容，详见《00 集团总部薪酬制度》及《00 集团总部绩效管理手册》；对于各事业部内部的薪酬考核管理内容，详见各事业部《薪酬制度》及《考核制度》。

第三条 本制度包括四大部分，即集团总部对事业部薪酬管理方式、考核管理方式，集团总部对产业公司的薪酬管理方式、考核管理方式。通过制度明确各自的权利与责任。

第四条 本制度涉及集团总部人力资源部、事业部综合管理办公室（简称事业部综管办）、产业公司人力资源管理部门（简称产业公司人力资源部）。

第二章 集团总部对事业部考核管理方式

第五条 考核岗位范围分工：

- ◇ 集团总部绩效考核领导小组：对总部副总裁以下所有岗位考核工作的组织，对于总部签订《目标责任书》的副总裁考核详见《00 集团高管薪酬考核管理办法》。
- ◇ 事业部绩效考核领导小组：对事业部副总经理以下所有岗位考核工作的组织，对于事业部签订《目标责任书》并走年薪的副总经理考核详见《00 集团高管薪酬考核管理办法》。

第六条 管理方式：集团总部对事业部考核管理和控制包括以下几方面

- ◇ 考核制度及考核方式的控制与管理：集团总部要明确事业部制定的考核方式是否符合事业部具体情况，指标监督事业部制定的考核制度。
- ◇ 考核过程的控制与管理：集团总部要了解并监督各事业部考核过程的合理性，及是否按规定制度流程操作。
- ◇ 考核结果的备案：评价考核结果是否合理，以及将考核结果运用到人员管理中的合理性。

第七条 集团总部人力资源部考核管理工作权利

- ◇ 监督各事业部制订绩效管理制度的权利。
- ◇ 监督各事业部绩效考核过程的权利。
- ◇ 事业部中高层考核过程的参与权。
- ◇ 事业部部门经理及员工层关键岗位考核结果的审批权。
- ◇ 事业部各岗位考核指标的备案权。

第八条 集团总部人力资源部考核管理工作责任

- ◇ 负责对事业部绩效考核工作的培训。
- ◇ 负责参与指导事业部绩效考核工作的过程。

第九条 事业部考核管理工作权利

- ◇ 在制定及完善本事业部绩效考核体系的过程中有要求总部培训的权利。
- ◇ 在对本事业部各岗位考核过程中接受指导的权利。

第十条 事业部考核管理工作责任

- ◇ 制定与完善本事业部绩效考核体系的责任。
- ◇ 保证本事业部绩效考核工作符合集团整体规定，合理推进的责任。
- ◇ 将考核过程中出现的问题及时上报总部的责任。
- ◇ 将考核结果及运用方案（薪酬档级调整、调岗）及时上报总部的责任。

第三章 集团总部对事业部薪酬管理方式

第十一条 管理方式：集团总部对事业部薪酬管理和控制包括以下几方面

- ◇ 薪酬总量控制：集团总部对事业部年度薪酬总量进行控制，具体薪酬支出与该事业部某项业绩指标挂钩，如销售额或利润。集团总部严格控制事业部薪酬支出，对于超出预算的情况要报总裁办公会处理。
- ◇ 控制事业部定岗定编、部门与岗位职责：集团总部对于事业部组织结构及岗位编制情况要及时掌握，对于不合理的岗位编制责令事业部调整。集团总部对于事业部部门职责及岗位职责不明、混乱、不合理的现象将责令事业部及时改正。

- ◇ 控制事业部中高管层具体薪酬数量：按照“谁委派，谁定薪酬、谁考核”的原则，对于事业部中高管层岗位具体的薪酬标准、薪酬层级、薪酬档级由总部统一制定。
- ◇ 控制事业部薪酬管理制度及薪酬标准：对于事业部制定的薪酬管理制度及薪酬标准，虽然是由各事业部自己制定，总部对于薪酬制度的合理性，薪酬标准在整个集团之间保持平衡、具体事业部部门经理层岗位薪酬是否合理有审核权。
- ◇ 掌握事业部部门经理岗位任职人员的情况：总部对事业部经理岗位的任职人员的人事档案要进行存档，对于任职人员工作背景与岗位任职资格相差较大的情况，有权查询并提出岗位调整意见。对于事业部员工岗位的员工档案不存档。

第十二条 集团总部人力资源部薪酬管理工作权利

- ◇ 了解事业部组织结构及人员编制的权利。
- ◇ 对事业部部门经理层岗位人事档案备案的权利。
- ◇ 对事业部部门经理层岗位人事任免的审核权。
- ◇ 对事业部制定薪酬制度及薪酬标准的审核权。
- ◇ 监督事业部日常薪酬管理工作执行情况的权利。

第十三条 集团总部人力资源部薪酬管理工作责任

- ◇ 指导事业部制定薪酬制度及薪酬标准的责任。
- ◇ 指导事业部开展薪酬管理工作的责任。

第十四条 事业部薪酬管理工作权利

- ◇ 制作或调整事业部薪酬体系有困惑时，有向总部咨询的权利。
- ◇ 制定事业部部门经理层岗位、员工层岗位薪酬标准的建议权。

第十五条 事业部薪酬管理工作责任

- ◇ 当事业部岗位编制、部门及岗位职责发生变动时，有及时向总部汇报备案的责任。
- ◇ 当事业部人员薪酬档级（晋升或其它变化）发生调整时，有及时向总部汇报的责任。
- ◇ 当事业部薪酬制度或薪酬标准发生变化时，有及时向总部汇报的责任。

第四章 集团总部对产业公司考核管理方式

第十六条 管理方式：集团总部将对产业公司的部分考核管理权限下放到各事业部，原则上各事业部对下属产业公司的考核管理参照集团总部对事业部的管理模式，集团总部只对产业公司考核制度进行管理，以及考核结果的备案与审查。

- ◇ 考核制度及考核方式的控制与管理：集团总部要明确产业公司的考核方式是否符合产业公司具体情况，并对考核制度备案。
- ◇ 考核结果的备案：将产业公司考核结果备案存档。

第十七条 集团总部人力资源部考核管理工作权利

- ◇ 监督各产业公司制订绩效管理制度的权利。
- ◇ 抽查各产业公司绩效考核过程的权利。
- ◇ 产业公司关键岗位（部门经理以上级）考核指标的备案权。

第十八条 集团总部人力资源部考核管理工作责任

- ◇ 负责对产业公司绩效考核工作的培训。

第十九条 产业公司考核管理工作权利

- ◇ 在制定及完善产业公司绩效考核体系的过程中有接受培训的权利。

第二十条 产业公司考核管理工作责任

- ◇ 制定与完善本事业部绩效考核体系的责任。
- ◇ 保证本事业部绩效考核工作符合规定制度，合理推进的责任。

第五章 集团总部对产业公司薪酬管理方式

第二十一条 管理方式：集团总部将对产业公司的部分薪酬管理权限下放到各事业部，原则上各事业部对下属产业公司的薪酬管理参照集团总部对事业部的管理模式，集团总部只对产业公司时行薪酬总量的控制以及产业公司总经理任职资格的备案与审查。

- ◇ 薪酬总量控制：集团总部对产业公司年度薪酬总量进行控制，具体薪酬支出与该产业公司某项业绩指标挂钩，如销售额或利润。集团总部严格控制产业公司薪酬支出，对于超出预

算的情况要报总裁办公会处理。

- ◇ 掌握产业公司总经理的任职情况：总部对产业公司总经理任职人员及其它核心岗位的人事档案要进行存档，对于任职人员工作背景与岗位任职资格相差较大的情况，有权查询并提出岗位调整意见。对于产业公司其它岗位的员工档案不存档。

第二十二条 集团总部人力资源部薪酬管理工作权利

- ◇ 对产业公司总经理及其它核心岗位人事档案备案的权利。
- ◇ 对产业公司总经理及其它核心岗位人事任免的审批权。
- ◇ 对于产业公司薪酬体系及薪酬标准存档备案的权利。

第二十三条 集团总部人力资源部薪酬管理工作责任

- ◇ 如有需要，集团总部有指导产业公司制定薪酬制度及薪酬标准的责任。

第二十四条 产业公司薪酬管理工作权利

- ◇ 制作或调整事业部薪酬体系有困惑时，有向事业部或总部咨询的权利。
- ◇ 本产业公司核心岗位人员任免的建议权。

第二十五条 产业公司薪酬管理工作责任

- ◇ 产业公司制定的薪酬制度或薪酬标准向总部上报存档的责任。

第六章附则

第二十六条 本规定是集团人力资源管理制度的一部分，由集团总部人力资源部门负责解释。

第二十七条 本规定从 2004 年 X 月 X 日起开始实行，自本制度实行之日起原有考核及薪酬管理的制度或规定停止使用。

第二十八条 如有其他制度与本制度相抵触，以总裁办公会裁定结果为准。