



---

# 责任中心业绩评价管理制度

## 第一章 总则

**第一条** 为提高各责任中心工作绩效，全面贯彻落实万华集团发展战略和各项经营计划和预算管理目标，特制定本制度。

**第二条** 责任中心业绩评价是指在一定时期内，通过制定有效、客观的评价目标，对万华集团各责任中心的各项经营计划和预算管理目标进行科学、动态地衡量和评定，并对责任中心业绩评价结果进行合理运用以激发各责任中心责任者的工作积极性和创造性，提高工作业绩的管理过程。

**第三条** 本制度中的评价对象为责任中心，责任中心包括集团公司、集团公司职能部门和各权属公司。

**第四条** 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

**第五条** 集团公司董事局是集团公司业绩评价的决策机构。其职责包括：

- (1) 审批集团公司业绩评价管理制度；
- (2) 审批集团公司业绩评价标准；
- (3) 审批集团公司业绩评价目标；
- (4) 审批集团公司业绩评价结果；
- (5) 审批准评价结果运用方案。

**第六条** 集团公司总裁是集团公司职能部门业绩评价和权属公司业绩评价工作的最终责任者，其职责包括：

- 
- (1) 审批集团公司职能部门业绩评价管理制度和权属公司业绩评价管理制度；
  - (2) 审批集团公司职能部门业绩评价标准和权属公司业绩评价标准；
  - (3) 审批集团公司职能部门业绩评价目标和权属公司业绩评价目标；
  - (4) 审批集团公司职能部门业绩评价结果和权属公司业绩评价结果；
  - (5) 审批集团公司职能部门评价结果运用方案和权属公司业绩评价结果运用方案。

**第七条** 作为集团公司职能部门业绩评价决策机构，集团公司总裁办公会的成员包括：

- (1) 集团公司审董事局主席；
- (2) 集团公司总裁；
- (3) 集团公司副总裁；
- (4) 权属公司外派董事代表（董事长或者执行董事）。

**第八条** 作为权属公司业绩评价决策机构，集团公司总裁办公会的成员包括：

- (1) 集团公司审董事局主席；
- (2) 集团公司总裁；
- (3) 集团公司副总裁；
- (4) 集团公司评价支持部门经理。

**第九条** 作为集团公司职能部门业绩评价和权属公司业绩评价工作的决策机构，集团公司总裁办公会的工作职责包括：

- (1) 审议集团公司职能部门业绩评价管理制度和权属公司业绩评价管理制度；
- (2) 审议集团公司职能部门业绩评价标准和权属公司业绩评价标准；
- (3) 审议集团公司职能部门业绩评价目标和权属公司业绩评价目标；
- (4) 为集团公司职能部门业绩指标和权属公司业绩指标进行最终打分；
- (5) 审议集团公司职能部门评价结果运用方案和权属公司业绩评价结果运用方案。

---

**第十条** 主管副总裁是责任中心业绩评价工作的主管领导，其职责包括：

- (1) 指导资产管理部组织实施责任中心业绩评价工作；
- (2) 审核责任中心业绩评价管理制度；
- (3) 审核责任中心业绩评价标准；
- (4) 审核评价目标；
- (5) 审核评价结果运用方案。

**第十一条** 资产管理部是责任中心业绩评价的组织部门。资产管理部在责任中心业绩评价管理体系中所承担的职责包括：

- (1) 编制和修订责任中心业绩评价管理制度。资产管理部根据公司实际管理环境，组织编制和修订责任中心业绩评价管理制度，以保证制度的科学性和可行性；
- (2) 编制和修订责任中心业绩评价标准。资产管理部根据各责任中心的所负有的战略使命和职责编制相应的责任中心业绩评价标准，当责任中心的战略使命和职责发生变化时，要对评价标准进行相应的修订，以保证评价标准的合理性和可行性；
- (3) 提出评价目标。资产管理部根据《万华集团年度经营计划与预算》提出各责任中心的评价目标；
- (4) 对责任中心业绩评价决策机构成员进行培训。资产管理部要对责任中心业绩评价决策机构成员进行培训，培训内容包括：评价制度、评价标准、评价流程、评价指标评价方法等。通过培训来帮助责任中心业绩评价决策机构成员正确实施评价，保证评价结果的客观性和公正性；
- (5) 提供业绩评价信息。组织调查、统计和分析各责任中心财务方面的业绩评价信息，并将业绩评价信息提供给责任中心业绩评价决策机构成员；
- (6) 统计分析业绩评价信息。资产管理部统计分析其他支持部门所获取的各权属公司和权属公司职能部门的业绩信息，作为总裁办公会进行业绩评价的主要依据。

- 
- (7) 组织分析评价结果。针对各责任中心的评价结果，与评价对象一起分析评价目标没有实现的原因，寻找改善绩效的措施；
  - (8) 拟订评价结果运用方案；
  - (9) 责任中心业绩评价结果归档和保管。责任中心业绩评价结果是重要的档案，资产管理部要进行及时归档，并妥善保管。

**第十二条** 战略发展部、审计监察部、人力资源部和经营协调部是责任中心业绩评价的支持部门。

**第十三条** 作为责任中心业绩评价的支持部门，战略发展部所承担的职责包括：

- (1) 通过信息系统收集和分析业绩评价信息；
- (2) 协助资产管理部分析评价结果。

**第十四条** 作为责任中心业绩评价的支持部门，经营协调部所承担的职责包括：

- (1) 收集经营协调方面的业绩评价信息；
- (2) 协助资产管理部分析评价结果。

**第十五条** 作为责任中心业绩评价的支持部门，人力资源部所承担的职责包括：

- (1) 收集人力资源管理方面的业绩评价信息；
- (2) 协助资产管理部分析评价结果；
- (3) 执行评价结果运用方案。

**第十六条** 作为责任中心业绩评价的支持部门，审计监察部所承担的职责包括：

- (1) 对业绩评价信息的客观性和合规性进行审查；
- (2) 对评价程序进行合规性审查；
- (3) 协助资产管理部分析评价结果。

### 第三章 制定标准和评价原则

---

**第十七条** 战略导向原则：在确定评价标准和评价目标时，要基于万华集团的整体发展战略。

**第十八条** 责任中心差异性原则：在确定评价标准和评价目标时，要基于各责任中心的实际经营管理现状。

**第十九条** 综合平衡原则：评价指标要能全面体现各责任中心的经营管理业绩，并在长期目标和短期目标之间取得平衡。

**第二十条** 可控相关原则：评价指标是各责任中心责任者所能控制的或者责任相关的。

**第二十一条** 透明原则：评价流程、评价方法和评价指标是清晰明确的责任中心业绩评价决策机构成员与被责任中心业绩评价决策机构成员对评价目标不会存在明显的分歧。

**第二十二条** 客观原则：评价依据是符合客观事实的，评价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评价结果的客观性。

**第二十三条** 可行原则：责任中心业绩评价决策机构成员能正确应用评价方法，责任中心业绩评价决策机构成员能保证评价的公正性；评价指标是可以量化的；业绩评价信息是可以获得的。

---

## 第四章 评价流程

**第二十四条** 评价流程包括集团公司业绩评价流程、权属公司业绩评价流程和集团公司职能部门业绩评价流程。

**第二十五条** 集团公司业绩评价流程包括以下步骤：

- (1) 集团董事局发出业绩评价通知；
- (2) 资产管理部发出提交业绩评价信息通知；
- (3) 各评价支持部门按要求收集并提交集团公司业绩信息；
- (4) 总裁撰写述职报告；
- (5) 审计监察部对业绩信息进行审计；
- (6) 资产管理部统计、分析集团公司业绩信息；
- (7) 总裁在董事局做述职报告；
- (8) 董事局对集团公司进行指标打分；
- (9) 董事局委托资产管理部根据指标打分结果制订评价结果运用方案；
- (10) 董事局委托人力资源部执行评价结果运用方案。

**第二十六条** 权属公司业绩评价流程包括以下步骤：

- (1) 集团总裁办公会发出业绩评价通知；
- (2) 资产管理部发出提交业绩评价信息通知；
- (3) 各评价支持部门按要求收集并提交权属公司业绩信息；
- (4) 外派董事向权属公司发出提交业绩报告要求；
- (5) 权属公司按要求向外派董事提交业绩报告；
- (6) 外派董事向资产管理部提交权属公司业绩报告；
- (7) 审计监察部对业绩信息进行审计；
- (8) 资产管理部统计、分析权属公司业绩信息和业绩报告；
- (9) 权属公司外派董事代表（董事长或者执行董事）代表权属公司在总裁办公会上做述职报告；
- (10) 集团总裁办公会对权属公司进行指标打分；

- 
- (11) 资产管理部根据指标打分结果制订评价结果运用方案；
  - (12) 人力资源部执行评价结果运用方案。

**第二十七条** 集团公司职能部门业绩评价流程包括以下步骤：

- (1) 集团总裁办公会发出业绩评价通知；
- (2) 资产管理部发出提交业绩评价信息通知；
- (3) 各评价支持部门按要求收集并提交职能部门业绩信息；
- (4) 外派董事向权属公司发出反馈职能部门业绩信息要求；
- (5) 权属公司按要求向资产管理部提交职能部门业绩信息；
- (6) 各职能部门经理撰写述职报告；
- (7) 审计监察部对业绩信息进行审计；
- (8) 资产管理部统计、分析职能部门业绩信息；
- (9) 各职能部门经理在总裁办公会代表本部门做述职报告；
- (10) 集团总裁办公会对职能部门进行指标打分；
- (11) 资产管理部根据指标打分结果制订评价结果运用方案；
- (12) 人力资源部部执行评价结果运用方案。

## 第五章 评价周期和内容

**第二十八条** 责任中心业绩评价分为半年评价和年度评价。

**第二十九条** 半年评价是对集团公司职能部门在上半财年内的经营管理业绩进行评价，评价时间在上半财年结束后一个月之内完成，即在 7 月 1 日 - 7 月 31 日期间完成半年评价工作。

**第三十条** 年度评价是对集团公司、集团公司职能部门、权属公司在上财年内的经营管理业绩进行评价，评价时间是财务年度结束后一个月之内完成，即 1 月 1 日 - 1 月 31 日完成上年的年度评价工作。

**第三十一条** 责任中心业绩评价内容包括财务、客户、内部管理和学习成长四个方面的指标：

- (1) 财务指标：是经营管理业绩在财务数据上的体现，是实现公司战略目标的最终体现；

- 
- (2) 客户指标：是经营管理业绩在客户和市场上的体现，是实现公司战略目标的基础；
  - (3) 内部管理指标：是经营管理业绩在内部管理制度和管理流程上的体现，通常包括单位成本、生产周期、人均劳动生产率等指标，是实现公司战略目标的关键；
  - (4) 学习成长指标：是经营管理业绩在持续成长方面的体现，是实现公司战略目标的保障。

**第三十二条** 责任中心详细的评价指标见文件《万华集团责任中心业绩评价标准》。

## 第六章 评价量化办法

**第三十三条** 资产管理部根据相关部门提供的业绩评价信息，具体打分量化办法参看文件《万华集团责任中心业绩评价标准》。

**第三十四条** 责任中心业绩评价决策机构成员根据资产管理部提供的业绩评价信息和责任中心责任人的述职报告，依照评价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《万华集团责任中心业绩评价标准》。

**第三十五条** 责任中心业绩评价决策机构成员把评价指标得分计入《评价结果量化表》（见附表二）。

**第三十六条** 某一责任中心的最后评价得分等于各责任中心业绩评价决策机构成员得分的加权累加值（各责任中心业绩评价决策机构成员的评价修正权重），其计算公式为“某责任中心的最后评价得分 =  $\sum$ （业绩评价决策机构成员对该责任中心的评价结果得分 × 责任中心业绩评价决策机构成员的评价修正权重）”。

**第三十七条** 某责任中心业绩评价决策机构成员的评价修正权重等于该责任中心业绩评价决策机构成员的评价资格系数在所有责任中心业绩评价决策机构成员评价资格系数之和中所占的比重，其计算公式为“某责任中心业绩评价决策机构成员的评价修正权重 = 该责任中心业绩评价决策机构成员的评价资格系数 / 所有责任中心业绩评价决策机构成员的评价资格系数累加和”。

---

**第三十八条** 当对权属公司和集团公司职能部门进行评价时，总裁办公会成员的评价资格系数如下：

- (1) 集团公司董事局主席和总裁的评价资格系数为“3”；
- (2) 公司副总裁、董事的评价资格系数为“2”；
- (3) 集团公司职能部门总经理的评价资格系数为“1”；
- (4) 各权属公司外派董事代表的评价资格系数为“1”。

**第三十九条** 当对集团公司进行评价时，集团公司董事局成员的评价资格系数均为“1”。

## **第七章 评价结果运用**

**第四十条** 本制度的评价结果运用对象为：

- (1) 集团公司评价结果运用对象：集团公司总裁和副总裁。
- (2) 集团公司职能部门评价结果运用对象：集团公司副总裁、部门经理、副经理和部门员工。
- (3) 权属公司评价结果运用对象：权属公司董事长、外派董事、监事和总经理。

**第四十一条** 评价结果是公司对责任中心的责任人实施薪酬调整和人事任免的重要依据。

**第四十二条** 集团公司业绩评价结果是集团公司总裁个人考核的工作业绩考核结果，也是集团公司副总裁个人考核工作业绩的重要组成部分，与诚信品德、工作能力和工作态度三方面的考核结果结合，对考核对象进行综合考核，考核结果将直接运用于考核对象的薪酬和职业发展，具体运用方案见《员工考核管理制度》和《员工考核管理标准》。

---

**第四十三条** 集团职能部门业绩评价结果是部门经理和副经理个人考核的工作业绩考核结果，也是集团公司分管副总裁和部门员工个人考核结果中业绩考核结果的重要组成部分，将考核对象所在职能部门的业绩评价结果与诚信品德、工作能力和工作态度三方面的考核结果结合，对考核对象进行综合考核，考核结果将直接运用于考核对象的薪酬和职业发展，具体运用方案见《员工考核管理制度》和《员工考核管理标准》。

**第四十四条** 权属公司业绩评价结果是权属公司外派董事、外派监事个人考核工作业绩的重要组成部分，将考核对象所在职能部门的业绩评价结果与诚信品德、工作能力和工作态度三方面的考核结果结合，对考核对象进行综合考核，考核结果将直接运用于考核对象的薪酬和职业发展，具体运用方案见《员工考核管理制度》和《员工考核管理标准》。

**第四十五条** 权属公司业绩评价结果是权属公司总经理个人考核的工作业绩考核结果，将作为集团公司审核权属公司总经理考核激励方案和任免方案的主要依据，详见《权属公司经营者管理制度》。

---

## 第八章 评价文档归档、保管和查阅

**第四十六条** 责任中心业绩评价文档包括评价标准、评价结果、业绩评价信息等相关文档和量表。

**第四十七条** 评价文档统一由资产管理部进行保管。

**第四十八条** 资产管理部根据公司档案管理制度，对评价文档进行归类 and 标识以方便查阅，妥善保存评价文档。

**第四十九条** 评价文档是重要的档案，资产管理部要实施分级保密管理制度，防止评价文档被无关者查阅。

## 第九章 附则

**第五十条** 本制度由万华集团资产管理部起草和修订，经由万华集团董事局审批后发布。

**第五十一条** 本制度自发布之日起施行。

**第五十二条** 本制度由万华集团资产管理部负责解释。

附表一：评价目标

责任中心		评价对象		
刚性目标	指标名称	目标值		确定目标的主要依据
		上半年	全年	
软性目标	-----			
	-----			
	-----			
	-----			
	-----			
	-----			
编制者（签名）			编制时间	
审核者（签名）			审核时间	
审批者（签名）			审批时间	
责任中心负责人（签名）			时间	

附表二：评价结果量化表

责任中心		责任中心业绩评价决策机构成员				评价期
正向指标	指标名称	权重	目标值	实际值	评价得分	得分说明
逆向指标	指标名称	权重	目标值	实际值	评价得分	得分说明

满意度指标	指标名称	权重	满意度得分	评价得分	得分说明
非满意度指标	指标名称	权重	非满意度得分	评价得分	得分说明
合计评价得分			责任中心业绩评成员 (签名)		
评价合规性审查结果			合规性审查者 (签名)		