

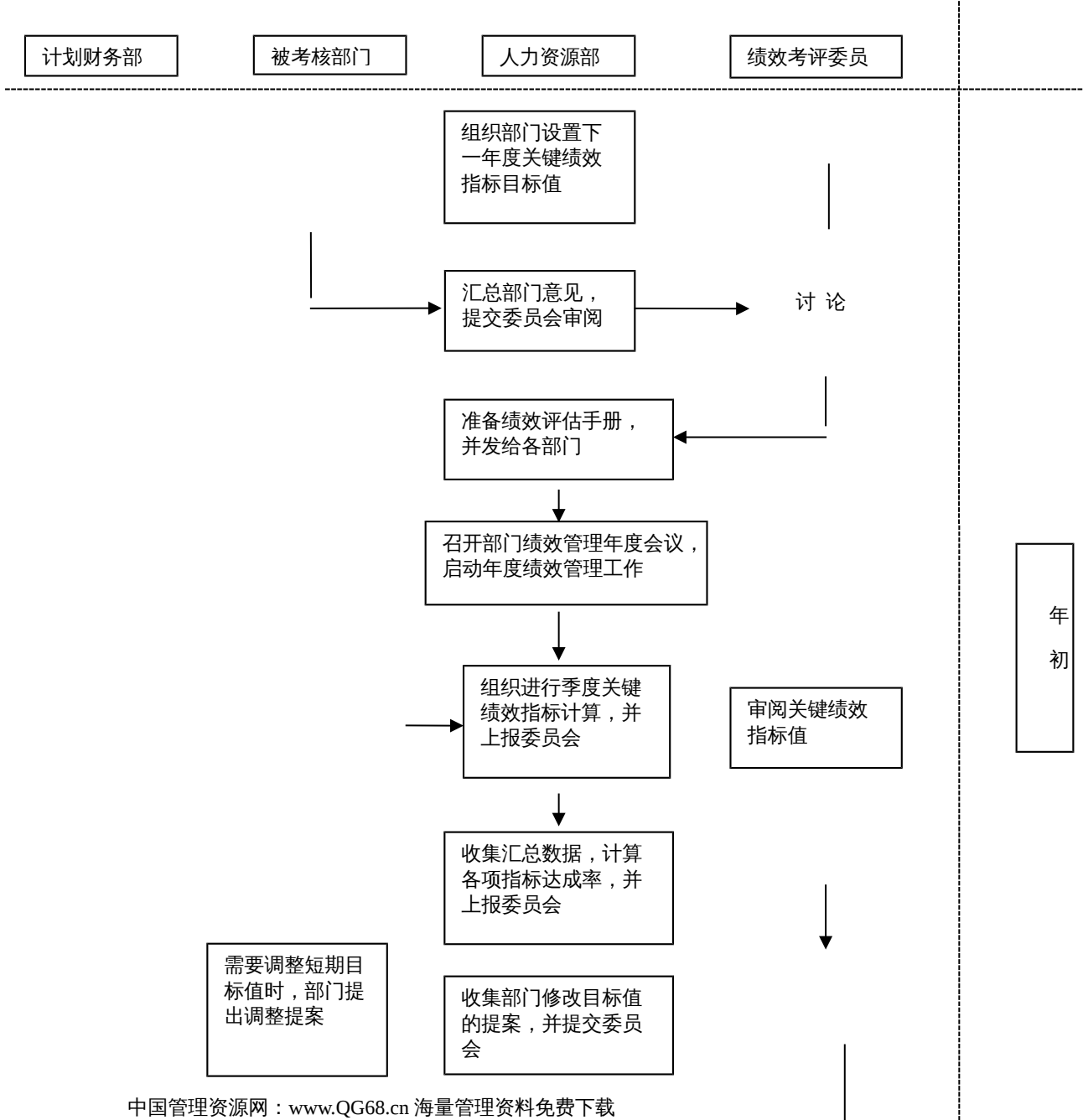
## 部门绩效评估流程和职责分工

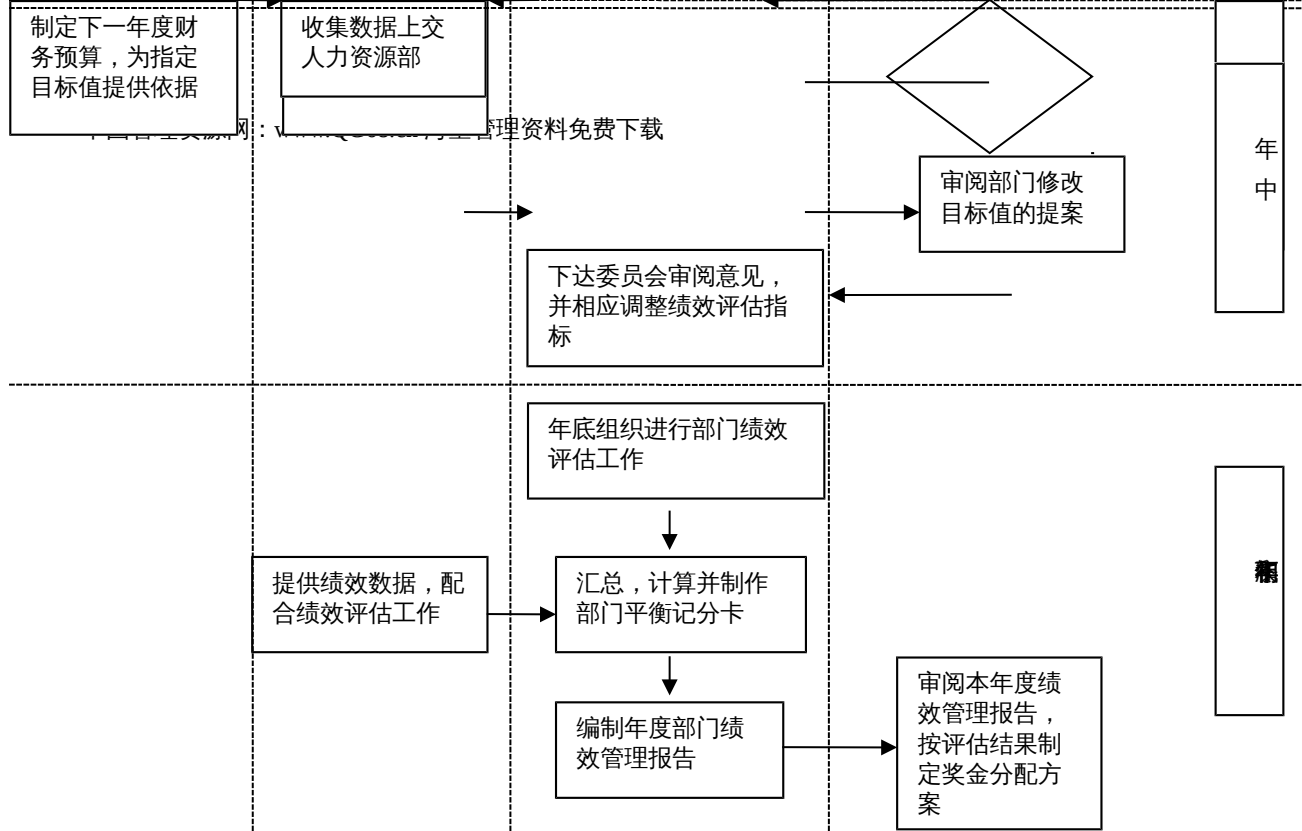
### 1. 部门绩效评估的流程

在每个评估时点，由被评估部门负责收集绩效评估所需的原始数据，填制评估报告，在规定的时点之内交给人力资源部。人力资源部负责进行关键绩效指标的计算，并为每个部门制作评估的平衡记分卡。最后在年终评估结束后，将各个部门的平衡记分卡上报绩效评估委员会进行讨论，并根据预定的条件进行奖励。

各部门的下属部门的评估工作由各个部门负责绩效评估的人员在人力资源部的帮助下完成，并根据部门内部预先设定的奖惩条件进行奖励。同绩效评估相关的支持文档以及最后的评估结果都必须交于人力资源部进行归档。

下图为部门绩效评估的流程。





## 2. 部门绩效评估的具体程序

### □ 各部门填制评估报告，上交人力资源部

被评估部门应在每个评估时点，填制该时点的评估报告。我行的评估周期为一年，因此评估报告主要是年度报告。但是对于一些月末或季末计算上报的指标来讲，还需要填制月度报告和季度报告，以及时掌握情况，对目标值做出适当的调整。

评估报告的内容主要包括：反映部门绩效的《关键绩效指标快报》、计算关键绩效指标所需的原始数据和支持文件。

其中《关键绩效指标快报》（请参见下表）包含的内容有：关键绩效指标、指标的计算公式、数据来源、目标值、实际值、目标值与实际值差异的绝对数、用百分比表示的目标值与实际值差异的相对比率（对于不利差异百分比在10%以上的指标，应简述差异的原因）、对于不利差异，简述相应的行动计划或已采取了的行动。

关键绩效指标	计算公式	数据来源	目标值	实际值	差异绝对数	差异相对数
指标 1						
指标 2						
...						

备注：

#### □ 原始数据准确性的复核

为了保证绩效评估体系的有效地运作，各部门提供的原始数据必须进行准确性复核。复核工作主要由人力资源部、计划部负责。复核的程序可分两步进行：

在汇总本部门的绩效评估原始数据时，各部门负责绩效评估的人复核其部门的数据，保证数据的真实性、有效性和准确度。

在计算关键指标值前，人力资源部需协同计划财务部确认各部门上报数据的真实性、有效性和准确度。

#### □ 计算关键指标的结果

在对各部门汇总的原始数据审核完毕后，由人力资源部负责关键绩效指标值的计算。计算结果将作为对各部门该项指标的最终评价。计算方法请参见本手册第三节的相关内容。

#### □ 制做部门平衡记分卡

在求得单个指标值后，由人力资源部负责制作部门平衡记分卡。

#### □ 根据预定的条件进行奖惩

指标达标与否的奖惩制度及措施由绩效管理委员会制定。在计算好每次绩效评估的结果后，根据评估结果由行长直接给予各部门奖励或处罚，由各部门遵循绩效管理委员会审核通过的奖惩制度及措施对各自的部门员工进行奖励或处罚。

### 3. 部门绩效评估的职责分工

如上所述，部门绩效评估是一项由全行所有部门共同参与的工作，但是每个部门的职责分工是不同的。

根据部门绩效评估流程，涉及评估的部门可分为两类：

**执行部门：**负责整个部门绩效评估的执行工作，包括原始资料的汇总、复核、数据的计算、平衡记分卡的制作等。主要包括的部门为人力资源部和计划财务部。

**支持部门：**配合执行部门开展对自身的评估工作，包括完成原始数据的汇总，并保证数据的真实可靠性、按时填制评估报告、提供评估所需的支持文件、协助执行部门的数据复核工作。支持部门包括我行的所有部门，当被评估部门是人力资源部计划财务部时，它们同时也扮演着支持部门的角色。

部门的职责分工

	数据提供	数据汇总	数据复核	数据计算	平衡记分卡制作	资料归档
人力资源部	✓	✓	✓	✓	✓	✓
计划财务部	✓	✓	✓			
支持部门	✓					

在整个部门的绩效评估中，人力资源部是我行所有部门绩效评估的总协调，其对部门进行绩效评估的工作包括：

- ✦ 会同计划财务部和相关部门，根据我行的发展战略目标，制定部门绩效管理目标和各项关键评估指标，报绩效评估委员会审核批准；
- ✦ 会同绩效评估委员会和相关部门，根据我行发展中存在的、以及上年度部门绩效评估中发现的问题，调整关键绩效指标，向绩效评估委员会汇报本年度绩效评估的具体指标和权重，经绩效评估委员会审核批准后发布执行；
- ✦ 根据客观环境的变化，向高级管理层建议调整关键绩效指标的权重，以加强对发展重点环节和管理薄弱环节的评估力度；
- ✦ 安排部门绩效评估工作，组织计划部以及其它相关部门对各部门负责的评估指标进行统计计算或提供数据；
- ✦ 复核参与绩效指标统计计算的相关部门的计算结果，汇总统计各部门绩效评估的最终得分，经绩效评估委员会审核后向所有部门公布本年度绩效评估的总分以及各项具体指标的得分；
- ✦ 总结本年度各部门的绩效表现、主要的进展提高和存在的问题和不足，并对全年绩效管理情况进行小结，编制部门绩效管理报告，提出加强绩效管理的意见和措施，向行长汇报；
- ✦ 听取各部门对绩效管理的意见建议，进一步完善部门绩效管理工作。