

A 股份有限公司分子公司绩效管理方案

一、指导思想

为有效激励分子公司管理者,推动分子公司的持续发展及规模效益增长,逐步规范内部管理,特制定本方案。

二、绩效管理指标体系说明:

绩效管理指标体系分为关键业绩指标、内部运作指标、满意度指标和周边绩效指标四类。其中:关键业绩指标反映分子公司经营业绩和经营成果;内部运作指标作为衡量分子公司内部运作效果和规范性的依据;满意度指标通过员工满意度信息和客户满意度信息的收集和分析对公司组织和文化基本状况进行一定的反应;周边绩效反映在达成职责和任务的过程中对工作业绩有影响的支持性因素,涉及工作责任心、服务意识、工作效率等多方面因素。

在此基础上,设立基准指标,作为绩效管理体系主体的基础,具有“一票否决权”。

三、分子公司绩效管理指标体系:

分子公司 2003 年绩效管理指标体系

指标类别	指标名称	评价标准	信息来源	考核频率	权重(%)	评价方法
关键业绩指标	主营业务收入		总部财务部	季度	18	定量
	净利润		总部财务部	季度	27	定量
	回款率		总部财务部	年度	10	定量
内部运作指标	管理体系规范性		总部企管部	半年	15	定量结合定性
	产品一次交验合格率		各分子公司提供报表,总部企管部核实	年度	5	定量
	员工流动率		人力资源部	年度	5	定量
满意度指标	公司内部员工满意度		总部人力资源部做各分子公司员工满意度调查	年度	5	定量
	公司外部客户满意度		总部企管部做各分子公司客户满意度调查	年度	5	定量

周边 绩效 指标	周边绩效		各部门提供 信息，总经 理或主管副 总评价	年度	10	定性
基准 指标	重大质量事故					在考核期内，基准指标 内容： 1、若出现一次，则考 核结果按 50%计； 2、若出现两次以上， 则考核结果为零
	重大安全事故					
	重大客户投诉					

四、分子公司综合绩效考核指标说明：

1、主营业务收入：以财务统计口径为准。

指标的确定（原则上，可调整）：在三年平均主营业务收入基础上加上行业平均增长预测及公司预期增长，得到主营业务收入指标。此作为主营业务收入指标的底线，总部用类似于投标的方法和各分子公司确定指标。

注：如果有导致主营业务收入重大变化的因素出现时（增加投资、新上项目、宏观环境剧变等）可进行相应调整

2、净利润：以财务统计口径为准。

指标的确定（原则上，可调整）：三年平均净资产收益率乘以期初净资产，在此基础上加上行业增长预测及公司预期增长，得到净利润指标。此作为净利润指标的底线，总部用类似于投标的方法和各分子公司确定指标。

注：如果有导致净利润重大变化的因素出现时（增加投资、新上项目、宏观环境剧变等）可进行相应调整

3、回款率：销售回款/主营业务收入×100%

指标的确定：参照三年财务数据结合现状加上一定比例的增长

4、管理体系规范性：企管部、人力资源部、财务部每年组织工作小组对各分子公司做两次管理内审（上下半年各一次），从技术研发、生产、销售、质量、安全、固定资产管理和人力资源管理等方面（具体请见《管理体系规范性考核计分表》），运用评审表以逐项打分的形式检查各分子公司制度的完善性和运行的有效性，以内审情况结合管理制度执行方面的其他信息定性评价

5、产品一次交验合格率：以现有统计制度规定为准，分子公司提供报表，总部企管部核实

6、员工流动率：离职人数/年平均人数×100%

- 7、公司内部员工满意度：根据员工满意度调查结果得分（如包括企业形象、领导行为、工作回报、工作协作和工作本身等几个方面，具体见《公司内部员工满意度调查表》）
- 8、公司外部客户满意度：根据各分子公司外部客户满意度调查结果得分（如包括产品质量、服务及时性有效性、协调和沟通、对客户支持充分性和客户关系等几方面，具体见《公司外部客户满意度调查表》）
- 9、周边绩效：股份公司总经理或主管副总根据各部门提供信息和与各分子公司总经理工作联系中所获信息定性评价（如包括责任心、工作品质、工作技能、工作效率、团队建设、学习创新等方面）

五、考核操作说明：

1、各类角色和权限：

- 被考核者：各分子公司包括总经理及副总经理、总经理助理的整个领导班子。
- 考核者：股份公司总经理或主管副总。在绩效管理过程中，考核者除考核外，有指导、帮助、激励被考核者的责任和权利。
- 归口管理部门：企业管理部。负责组织绩效考核的实施，汇总整理绩效考核结果，并负责绩效申诉的组织处理。
- 信息提供部门：财务部、企管部、人力资源部、工会
- 考核结果审核者：股份公司绩效管理领导小组（股份公司副总以上组成）

2、考核内容和频次：

- 绩效考核频次：
 - 季度考核：主营业务收入和净利润指标；
 - 年中考核：主营业务收入、净利润指标和管理体系规范性指标；
 - 年末考核：全部指标。
- 原则上，各分子公司自己在年度指标的基础上将主营业务收入和净利润指标分解到四个季度，总部确认，但第四季度完成全年指标的比例不应超过 40%。

3、考核等级评定：等级标准分为五级

(1) 定量评价：

A、主营业务收入指标和净利润指标：

等级	目标达成情况
A、出色（10分）	130 以上
B、优良（8分）	110—130%
C、常态（6分）	90—110%
D、需改进（4分）	70—90%

E、不良 (2分)	40—70%
-----------	--------

B、回款率指标：

等级	目标达成情况
A、出色 (10分)	115%以上
B、优良 (8分)	105—115%
C、常态 (6分)	95—105%
D、需改进 (4分)	85—95%
E、不良 (2分)	85%以下

C、产品一次交验合格率：达到经营考核指标责任书中标准得 10 分，未达到标准得 4 分

D、员工流动率：实际情况处于经营考核指标责任书中指标规定范围之内得 10 分，实际情况处于指标规定范围之外得 4 分

E、管理体系规范性指标、公司内部员工满意度指标、公司外部客户满意度指标：

等级	目标达成情况
A、出色 (10分)	4—5
B、优良 (8分)	3.5—4
C、常态 (6分)	3—3.5
D、需改进 (4分)	2—3
E、不良 (2分)	2分以下

(2) 定性评价：

等级	说明
A、出色 (10分)	在该评价因素上的绩效表现优秀，始终超出本岗位常规标准要求。
B、良好 (8分)	在该评价因素上的绩效表现良好，经常超出本岗位常规标准要求。
C、常态 (6分)	在该评价因素上的绩效表现一般，维持或偶尔超出本岗位常规标准要求。
D、需改进 (4分)	在该评价因素上的绩效表现略低，维持或有时达不到本岗位常规标准要求。

E、不良 (2分)	在该评价因素上的绩效表现不良，显著低于本岗位常规标准要求。
--------------	-------------------------------

说明：各项得分如刚好处于等级分界点上，等级评价结果可就高。

最终，分子公司综合绩效考核得分 $P = \sum$ (该项得分×指标对应的权数)

注：P 精确到小数点后两位

4、考核结果转化为绩效等级和绩效系数：

绩效得分区间	绩效等级	绩效系数
$8.00 < P \leq 10.00$	甲	1.25
$7.00 < P \leq 8.00$	乙	1.12
$6.00 \leq P \leq 7.00$	丙	1
$5.00 \leq P < 6.00$	丁	0.75
$P < 5.00$	戊	0.5

六、各分子公司考核指标与奖惩挂钩办法：

- 1、各分子公司领导班子成员年薪中 60%为基本工资分在月度发放；40%的绩效工资季度发放；
- 2、第一、二、第三季度的绩效工资基数为年薪的 5%，年末绩效工资基数为年薪的 25%；
- 3、本季度的绩效工资在下季度的三个月中发放；
- 4、为了突出利润指标的重要性，可以在评价标准上设定一个指标（如评价标准的 130%），分子公司利润超过此标准领导班子可以按一定比例额外得到一部分奖励，但前提是绩效等级在“乙”等以上；
- 5、为了对分子公司领导班子加强约束，规定绩效等级在“戊”等或利润指标在评价标准的 80%以下，考虑对分子公司领导班子做出调整。

几点补充：

- 绩效考核指标的确定经双方沟通确认
- 指标制定后不是绝对一成不变，可以在考核期间内调整，但调整必须有明确、可信服的理由，分子公司提出申请，总部企管部受理（对于子公司作为董事会授权办事机构），股份公司领导批准。
- 考核结果的确定要经过考核者和被考核者双方签字确认，考核者要与被考核者做绩效面谈。

- 为了运用激励机制调动经营者的积极性，促进分子公司的经营发展，对分子公司领导班子成员年薪制做如下调整和补充：
 - 分子公司领导班子年薪一律由总部或董事会确定
 - 年薪特殊情况具体商定
 - 发放办法见第七部分
- 总部对各分子公司领导班子考核，但每个分子公司应将指标分解，落实到各部门，形成各自的考核体系，让部门、员工都知晓考核指标以及与自己利益的联系。各分子公司的考核方案一式三份上报总公司财务部、企管部和人力资源部备案。

A 股份有限公司

2002 年 12 月 5 日

- 附件一：管理体系规范性考核计分表
- 附件二：公司外部客户满意度调查表
- 附件三：公司内部员工满意度调查问卷

附件一：

管理体系规范性考核计分表（样表，非最终考核用表格）

类别	项目	好	较好	中	较差	差	权重 (%)	得分
技术研发管理	是否有相应制度						1	
	制度完善程度						4	
	执行情况						5	
	是否有新产品						(加分项)	
	新产品商品化程度						(加分项)	
	合计						10	
生产和运作管理	是否有相应制度						1	
	制度完善程度						4	
	执行情况						5	
	生产和运作计划完成情况						(加分项)	
	合计						10	
销售和营销管理	是否有相应制度						2	
	制度完善程度						5	
	执行情况						8	
	合计						15	
质量管理	文件制度完善程度						3	
	管理职责						1	
	采购和供应商管理						3	
	材料和过程控制						5	
	检验和计量						5	
	客户服务						3	
	持续改进						3	
	环境管理						2	
	合计						25	
安全管理	是否有相应制度						1	
	制度完善程度						4	
	执行情况						5	
	合计						10	
固定资产管理	是否有相应制度						1	
	制度完善程度						4	
	执行情况						5	
	合计						10	
人力资源管理	是否有相应制度						1	
	制度完善程度						4	
	基本人事管理						3	
	职位能力确定及评估管理						3	
	绩效管理						3	
	薪资管理						3	

	培训管理							3	
	合计							20	
	总计								

附件二：

公司外部客户满意度调查表（样表，非最终考核用表格）

顾客名称		填表人				
供货产品名称		联系方式（电话、传真、电子邮件）				
NO.	顾客评价内容	顾客评价				
1	产品尺寸或外观精细度	非常好	较好	一般	较差	很差
2	客户批次(或单件)验收合格率情况	非常好	较好	一般	较差	很差
3	给客户的产品失效程度	非常好	较好	一般	较差	很差
4	对客户投诉的反应速度	非常好	较好	一般	较差	很差
5	对客户投诉的服务态度	非常好	较好	一般	较差	很差
6	对客户投诉的处理效果	非常好	较好	一般	较差	很差
7	承诺交货期的执行情况	非常好	较好	一般	较差	很差
8	贮、运、交货的工作质量	非常好	较好	一般	较差	很差
9	与客户的主动沟通	非常好	较好	一般	较差	很差
10	顾客期望的价格满意度	非常好	较好	一般	较差	很差
顾客其它期望和要求：						
您认为最不满意处请具体说明：						

注：公司外部客户满意度绩效得分=总分/10

附件三：

公司内部员工满意度调查问卷（样表，非最终考核用表格）

1. 我的直接经理曾经和我讨论，我的工作是如何和公司/部门的前景、价值观、远近目标及策略相一致的。
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
2. 我未来一年的工作计划使我能够安排工作的重点。
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
3. 我工作上的重点和公司/部门整体的目标是紧密联系的。
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
4. 我的直接经理对我成功地完成我的工作计划有着积极的作用。
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
5. 我的工作计划能清楚地让我和我的直接经理去评估我的工作成绩。
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
6. 我的部门的工作程序已经被优化。 注：管理者回答
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
7. 我的部门已经减少了不必要的重复工作（返工）。 注：管理者回答
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
8. 我的直接经理鼓励不断的各方面的进步。
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
9. 我觉得公司鼓励我想出新的更好的办法去处理事情。
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
10. 我会因改进关键的工作程序而受到嘉奖/肯定。
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
11. 我有适当的机会参与对我工作有影响的决策。
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
12. 我明白我的部门的目标、方针和部门/公司的整体目标、方针及策略之间的联系。
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
13. 我的部门会同其他的部门合作以便达到公司的整体目标。 注：管理者回答
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
14. 我的部门能清楚地了解我们客户的需要（注：管理者回答，这里的“客户”包括公司内部和外部客户）
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
15. 我的直接经理努力通过充分利用我们不同的个人背景，工作风格，和建议来提高业务成绩。
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
16. 公司采取了真正的方式来听取员工的意见和想法。
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
17. 在我工作的部门，人们可以发表任何不同的意见而无需担心有不好的后果。
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
18. 我对自己在公司的职业发展感到很满意。
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
19. 在公司内，我拥有真正的机会来提高我的技能。
1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意

20. 我的技巧和能力可以充分地运用于工作中。
- 1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
21. 我知道我将来需要怎样的技能才能为公司作出有价值的贡献。
- 1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
22. 我不断收到各种有助于改善我的工作表现的反馈。
- 1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
23. 我最近一次工作表现的正式讨论（业绩考核反馈沟通），已经包括了我将用于改善工作的、明确可行的计划步骤。
- 1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
24. 我从直接经理那里得到很好的关于职业发展的指导和建议。
- 1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
25. 阻碍我尽全力工作的一些关键因素是：（请标上所有合适项）
1. 对我的工作表现没有或很少有反馈
 2. 缺少来自直接经理的明确一致的工作指导
 3. 缺少来自公司、部门的明确一致的工作方向
 4. 每一件事情都很重要--太多重要的事情，太少时间
 5. 缺少资源（如资金、人力等等）
 6. 花了太多时间来努力遵循“正确”的工作风格
 7. 我的工作没有充分利用我的技能
 8. 多次返工
 9. 很少或没有机会来发展我的新技能
 10. 部门的组织结构
 11. 我工作以外的责任/活动
 12. 没有任何问题，我在尽我全力工作
26. 总的来说，你如何评价目前公司的综合满意程度？
1. 十分满意
 2. 满意
 3. 既非满意也非不满意
 4. 不满意
 5. 十分不满意
27. 身为公司的员工，和其它公司相比，你如何评价自己的公司？
1. 最好的其中之一
 2. 好于一般
 3. 一般
 4. 差于一般
 5. 最差的其中之一
28. 你如何评价公司的总体福利项目（如社会保险，住房福利等等）？
1. 非常好
 2. 好
 3. 一般
 4. 不好
 5. 非常不好
29. 我清楚公司的薪酬系统是怎样运作的。

- 1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
30. 我觉得我的工资和我的工作表现是密切相关的。
- 1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
31. 和其它公司类似工作岗位的人们相比,我觉得我的工资是:
1. 高得多
2. 高一点
3. 差不多
4. 低一点
5. 低得多
32. 总的来说,你对你的工作的满意程度如何?
1. 十分满意
2. 满意
3. 既非满意也非不满意
4. 不满意
5. 十分不满意
33. 我的工作给我一种个人成就感。
- 1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
34. 在公司,允许我有足够的灵活性来平衡工作和家庭的关系。
- 1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
35. 我相信如果存在一些与公司业务有关的不道德的商业行为,我能报告而不用担心受到报复。
- 1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
36. 在多大程度上,你因为发展公司/部门的业务而受到肯定/嘉奖?
1. 非常大程度 2. 较大程度 3. 中等程度
4. 有限程度 5. 一点也没有
37. 在多大程度上,在公司里,你为发展你的部下而受到肯定?
1. 非常大程度 2. 较大程度 3. 中等程度
4. 有限程度 5. 一点也没有 6. 对我不适用
38. 你目前在工作中所接受的在职培训,使你能更有效地工作。(在职培训广泛定义为你从你的直接经理和同事那里得到的指导、反馈和建议。)
- 1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
39. 在过去的一年里,在你所在部门内进行的部门培训/技术培训,使你能更有效地工作。(部门培训/技术培训是指在你自己所在部门内进行的课堂培训或项目培训。)
- 1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意
40. 是什么因素阻碍你在工作中运用各种培训所得?(标上所有合适项。)
1. 我的直接经理不支持我使用新技能
2. 培训太笼统
3. 培训结束后回到工作中,工作压力使我无法应用培训所得
4. 培训内容通常跟我的工作无关
5. 我没有花时间应用我的培训所得
6. 需要更多的课堂时间来学习所有的资料
7. 没有任何问题,我一般都能应用培训所得

公司目前是否有绩效考核,如果有,请回答以下问题(41—49),如果没有,以下问题可以

不做回答，直接填写背景信息：

41. 工作量和考核结果难以挂钩，可能造成干少错少、考核分数高，干多错多、考核分数低的不合理现象

1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意

42. 评价方式不公开，被考核者对考核程序、方法和标准不清楚

1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意

43. 任务设定缺乏考核者和被考核者双方沟通确认的环节，被考核者认为任务明显超出完成能力，感到难以达成

1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意

44. 管理者怕得罪人，搞平均主义，部门内的考核结果不能拉开距离

1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意

45. 管理者在考核过程中本位主义严重，对本部门人员打高分

1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意

46. 管理者关注分数甚于关注改善，绩效考核变成秋后算账，起不到改善的作用

1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意

47. 考核的激励效果不明显，与薪酬的挂钩不紧密

1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意

48. 考核者与被考核者沟通不足，被考核者难以得到及时有效的改善建议

1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意

49. 考核占用时间多，影响正常工作

1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意

50. 员工对于公司未来的发展有比较清晰的认识并有较高的认同度

1.非常同意 2.同意 3.既不同意也不反对 4.不同意 5.非常不同意

背景资料

A. 您现在的职位是：

1. 管理人员
2. 行政人员
3. 专业技术人员
4. 其它

B.您的性别是：1.女性 2.男性

C.您工作的部门：_____

D.您在本公司的工龄是：

1. 0-2年（包括两年）
2. 2-5年（包括5年）
3. 5年以上

E.您的学历是：

1. 硕士以上
2. 大学及以上
3. 大专
4. 中专
5. 职高/高中
6. 高中以下

感谢您参加本次员工问卷调查！