

附件 1： 各经理人员的考核评分人及需要评价其他

岗位人员

| 序 | 职位名称 | 给本人考核评分人员 | 需本人考核的人员 |
|---|---------|---|--------------------------------------|
| 1 | 总经办主任 | ①直接主管：黎总；②间接主管：梁副总；②直接下级：全体；③相关同级经理：总部各部门经理、各工厂厂长。 | 会计部经理、集团人事部经理、电脑部经理共 3 人 |
| 2 | 质量体系经理 | ①直接主管：梁副总；②间接主管：黎总；②直接下级：全体；③相关同级经理：内审办主任、各工厂厂长及质量管理中心主任、集团及各工厂人事部门负责人。 | 总经办主任、集团人事部经理、电脑部经理、各工厂质量管理中心主任共 8 人 |
| 3 | 农务经理 | ①直接主管：梁副总；②间接主管：黎总；②直接下级：全体；③相关同级经理：内审办主任、各工厂厂长及农务经理。 | 总经办主任、集团人事部经理、电脑部经理、各工厂农务经理共 8 人 |
| 4 | 人事部经理 | ①直接主管：人事主管；②间接主管：黎总、梁副；②直接下级：全体；③相关同级经理：总部各部门经理及各工厂厂长。 | 总经办主任、电脑部经理、各工厂人事办主任、行政部经理共 12 人 |
| 5 | 采购部经理 | ①直接主管：黎总；②间接主管：梁副总；②直接下级：全体；③相关同级经理：财务部经理、内审办主任、各工厂厂长。 | 总经办主任、集团人事部经理、电脑部经理共 3 人 |
| 6 | 技术办负责人 | ①直接主管：技术总监；②间接主管：黎总、梁副；②直接下级：全体；③相关同级经理：内审办主任、各工厂厂长及生产部经理。 | 总经办主任、集团人事部经理、电脑部经理、各工厂生产部经理共 8 人 |
| 7 | 电脑部经理 | ①直接主管：财会总助；②间接主管：黎总；②直接下级：全体；③相关同级经理：内审办主任、集团各部门经理及各工厂厂长、财务经理。 | 总经办主任、集团人事部经理、各工厂行政部主任共 7 人 |
| 8 | 市场销售部经理 | ①直接主管：销售物流总助；②间接主管：黎总；②直接下级： | 总经办主任、集团人事部经理、各工厂行政部主任共 7 人 |

| | | | |
|----|---------|---|---------------------------------------|
| 9 | 内审办主任 | <p>全体；③相关同级经理：内审办主任、各工厂厂长、财务部经理。</p> <p>①直接主管：黎总、财务总监；②间接主管：梁副；②直接下级：全体；③相关同级经理：无。</p> | 除本部门外的集团各部门经理共9人 |
| 10 | 财务部经理 | <p>①直接主管：财会总助；②间接主管：黎总、财务总监；②直接下级：全体；③相关同级经理：内审办主任、总经办、采购部经理、会计部经理。</p> | 总经办主任、集团人事部经理、电脑部经理、采购部经理、各工厂行政部经理共9人 |
| 11 | 会计部经理 | <p>①直接主管：财会总助；②间接主管：黎总、财务总监；②直接下级：全体；③相关同级经理：内审办主任、总经办、采购部经理、财务部经理。</p> | 总经办主任、集团人事部经理、电脑部经理、采购部经理、各工厂行政部经理共9人 |
| 12 | 工厂生产经理 | <p>①直接主管：工厂厂长；②间接主管：黎总经理、梁副总；②直接下级：各车间主任、工程师中心主任、安全环保科长；③相关同级经理：工厂农务、质量、行政经理及人事办主任。</p> | 集团技术办负责人、本厂农务、质量、行政经理及人事办主任共5人 |
| 13 | 工厂农务经理 | <p>①直接主管：工厂厂长；②间接主管：黎总经理、梁副总；②直接下级：农务管理科长、原料运输科长、各蔗区区长；③相关同级经理：工厂生产、质量、行政经理及人事办主任。</p> | 集团农务部经理、本厂生产、质量、行政经理及人事办主任共5人 |
| 14 | 工厂质量经理 | <p>①直接主管：工厂厂长；②间接主管：黎总经理、梁副总；②直接下级：质量管理科、质量控制科、质量分析科科长；③相关同级经理：工厂生产、农务、行政经理及人事办主任。</p> | 集团质量体系部经理、本厂农务、生产、行政经理及人事办主任共5人 |
| 15 | 工厂行政经理 | <p>①直接主管：工厂厂长；②间接主管：黎总经理、总部人事经理；②直接下级：行政科、保卫科、物业管理科、成品储运科、财会科、五金材料科科长；③相关同级经理：工厂农务、质量、生产经理及人事办主任。</p> | 集团人事部经理、本厂生产、农务、质量部经理及人事办主任共5人 |
| 16 | 工厂人事办主任 | <p>①直接主管：工厂厂长；②间接主管：黎总经理、总部人事经理；②直接下级：全体；③相关同级经理：工厂生产、农务、质量、</p> | 集团人事部经理、本厂生产、农务、质量、行政经理共5人 |

行政经理。

附件 2： 公司相关领导需要评价人员名单

| 序 | 职位名称 | 给本人考核评分人员 | 需本人考核的人员 |
|---|------------|--|--|
| 1 | 黎总经理 | / | 集团四个总助、各部门经理（主任）、各工厂厂长、各工厂生产、农务、质量、行政经理和人事办主任共 45 人 |
| 2 | 梁副总 | / | 集团四个总助、各厂厂长、总经办主任、质量体系部、人事部、采购部、生产部、农务部负责人，各工厂生产、农务、质量经理共 30 人 |
| 3 | 财务会计总助 | ① 直接主管：黎总经理；② 间接主管：梁副总、财务总监；② 直接下级：财务部经理、会计部经理、电脑部经理；③ 相关同级经理：销售物流总助、生产技术总助（技南）。 | 会计部经理、财务部经理、内审办主任共 3 人 |
| 4 | 销售物流总助 | ① 直接主管：黎总经理；② 间接主管：梁副总、财务总监；② 直接下级：市场销售部经理；③ 相关同级经理：财务会计总助、生产技术总助（技南）。 | 市场销售部经理共 1 人 |
| 5 | 物流总助 | ① 直接主管：销售物流总助；② 间接主管：黎总经理、梁副总；② 直接下级：全体；③ 相关同级经理：财务会计总助、各工厂厂长。 | 市场销售部经理共 1 人 |
| 6 | 生产技术总助（扶南） | ① 直接主管：梁副；② 间接主管：黎总经理、技术总监；② 直接下级：无；③ 相关同级经理：各工厂厂长。 | 扶南厂生产、农务、质量、行政部经理及人事办主任共 5 人 |
| | 各工厂厂长 | ① 直接主管：梁副总；② 间接主管：黎总经理、财务总监、技术总监；② 直接下级：工厂生产、农务、质量、行政经理和人事办主任；③ 相关同级经理：三个总助。 | 集团除会计部经理、财务部经理、内审办主任以外的所有部门负责人，本厂各部门经理（主任）共 13 人 |

附件 3：

东亚糖业管理人员考核量表（1）

(适用岗位:总经理助理/各工厂厂长)

被考核人：_____ 评分人：直接主管 间接主管 下属 相关同级

评分说明：请对照考核评分说明表，根据被考核人的实际表现情况，在各指标相应的表现等级栏内划“√”；各等级对应分值为：**A1：4分，A2：8分，A3：12分，A4：16分，A5：20分。**

| 维度 | 指标名称 | 评分等级 | | | | | 分数 |
|------------------|------------|------------|----|----|----|----|----|
| | | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | |
| 态度 / 行为表现 (占15%) | 成功导向 | | | | | | |
| | 客户服务意识 | | | | | | |
| | 敬业奉献精神 | | | | | | |
| | 原则性 | | | | | | |
| | 工作效率 | | | | | | |
| | 小计得分 (C1) | 将各指标分数进行累加 | | | | | |
| 能力 (占20%) | 领导技巧 | | | | | | |
| | 组织协调能力 | | | | | | |
| | 培训下属能力 | | | | | | |
| | 系统思维能力 | | | | | | |
| | 现场问题解决能力 | | | | | | |
| 小计得分 (C2) | 将各指标分数进行累加 | | | | | | |

备注：“下属”及“相关同级”有多人参与评分时，则被考核人最终的“态度/行为表现”和“能力”得分（C1、C2）均为所有评分人的简单平均值。

附件4：

东亚糖业管理人员考核量表 (2)

(适用岗位:总经办主任/人事部经理/农务部经理/采购部经理/市场营销部经理)

被考核人: _____ 评分人: 直接主管 间接主管 下属 相关同级

评分说明:请对照考核评分说明表,根据被考核人的实际表现情况,在各指标相应的表现等级栏内划“√”;各等级对应分值为:A1:4分,A2:8分,A3:12分,A4:16分,A5:20分。

| 维 度 | 指标名称 | 评分等级 | | | | | 分 数 |
|---|-----------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | A 1 | A 2 | A 3 | A 4 | A 5 | |
| 态 度 / 行 为 表 现 (占 15%) | 成功导向 | | | | | | |
| | 客户服务意识 | | | | | | |
| | 团队合作 | | | | | | |
| | 敬业奉献精神 | | | | | | |
| | 工作效率 | | | | | | |
| | 小计得分 (C1) | 将各指标分数进行累加 | | | | | |
| 能 力 (占 20 %) | 领导技巧 | | | | | | |
| | 组织协调能力 | | | | | | |
| | 培训下属能力 | | | | | | |
| | 系统思维能力 | | | | | | |
| | 沟通影响力 | | | | | | |
| | 小计得分 (C2) | 将各指标分数进行累加 | | | | | |

备注:“下属”及“相关同级”有多人参与评分时,则被考核人最终的“态度/行为表现”和“能力”得分(C1、C2)均为所有评分人的简单平均值。

附件 5 :

东亚糖业管理人员考核量表 (3)

(适用岗位: 体系部经理/内审办主任/会计部经理/财务部经理)

被考核人: _____ 评分人: 直接主管 间接主管 下属 相关同级

评分说明: 请对照考核评分说明表, 根据被考核人的实际表现情况, 在各指标相应的表现等级栏内划“√”; 各等级对应分值为: **A1: 4分, A2: 8分, A3: 12分, A4: 16分, A5: 20分。**

| 维 度 | 指标名称 | 评分等级 | | | | | 分 数 |
|---|-----------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | A 1 | A 2 | A 3 | A 4 | A 5 | |
| 态 度 / 行 为 表 现 (占 15%) | 成功导向 | | | | | | |
| | 客户服务意识 | | | | | | |
| | 团队合作 | | | | | | |
| | 敬业奉献精神 | | | | | | |
| | 原则性 | | | | | | |
| | 小计得分 (C1) | 将各指标分数进行累加 | | | | | |
| 能 力 (占 20%) | 领导技巧 | | | | | | |
| | 组织协调能力 | | | | | | |
| | 培训下属能力 | | | | | | |
| | 系统思维能力 | | | | | | |
| | 沟通影响力 | | | | | | |
| | 小计得分 (C2) | 将各指标分数进行累加 | | | | | |

备注: “下属”及“相关同级”有多人参与评分时, 则被考核人最终的“态度/行为表

现”和“能力”得分（C1、C2）均为所有评分人的简单平均值。

附件 6：

东亚糖业管理人员考核量表（4）

(适用岗位: 电脑部经理/技术办负责人)

被考核人：_____ 评分人：直接主管 间接主管 下属 相关同级

评分说明：请对照考核评分说明表，根据被考核人的实际表现情况，在各指标相应的表现等级栏内划“√”；各等级对应分值为：**A1：4分，A2：8分，A3：12分，A4：16分，A5：20分。**

| 维 度 | 指标名称 | 评分等级 | | | | | 分 数 |
|---|-----------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | A 1 | A 2 | A 3 | A 4 | A 5 | |
| 态 度 / 行 为 表 现 (占 15%) | 成功导向 | | | | | | |
| | 客户服务意识 | | | | | | |
| | 团队合作 | | | | | | |
| | 敬业奉献精神 | | | | | | |
| | 工作效率 | | | | | | |
| | 小计得分 (C1) | 将各指标分数进行累加 | | | | | |
| 能 力 (占 20%) | 领导技巧 | | | | | | |
| | 组织协调能力 | | | | | | |
| | 创新能力 | | | | | | |
| | 沟通影响力 | | | | | | |
| | 现场问题解决能力 | | | | | | |
| | 小计得分 (C2) | 将各指标分数进行累加 | | | | | |

备注：“下属”及“相关同级”有多人参与评分时，则被考核人最终的“态度/行为表现”和“能力”得分（C1、C2）均为所有评分人的简单平均值。

附件 7：

东亚糖业管理人员考核量表（5）

(适用岗位: 工厂生产、农务、质量、行政部经理及人事办主任)

被考核人：_____ 评分人：直接主管 间接主管 下属 相关同级

评分说明：请对照考核评分说明表，根据被考核人的实际表现情况，在各指标相应的表现等级栏内划“√”；各等级对应分值为：**A1：4分，A2：8分，A3：12分，A4：16分，A5：20分。**

| 维 度 | 指标名称 | 评分等级 | | | | | 分 数 |
|---------------------------------|-----------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | A 1 | A 2 | A 3 | A 4 | A 5 | |
| 态 度 / 行 为 表 现 | 成功导向 | | | | | | |
| | 客户服务意识 | | | | | | |
| | 团队合作 | | | | | | |
| | 敬业奉献精神 | | | | | | |
| | 工作效率 | | | | | | |
| | 小计得分 (C1) | 将各指标分数进行累加 | | | | | |
| 能 力 | 领导技巧 | | | | | | |
| | 组织协调能力 | | | | | | |
| | 培养下属的能力 | | | | | | |
| | 沟通影响力 | | | | | | |
| | 现场问题解决能力 | | | | | | |

小计得分 (C2)

将各指标分数进行累加

备注：“下属”及“相关同级”有多人参与评分时，则被考核人最终的“态度/行为表现”和“能力”得分（C1、C2）均为所有评分人的简单平均值。

附件 8 : 2004/05榨季管理人员考核情况表

被考核人：_____ 岗位 / 职务：_____ 所在部门：_____

考核得分情况

| | | | | | |
|--|-----------------------|------|------|-----|------|
| 业绩得分 (M0) (占总权重 65%) | | 直接主管 | 间接主管 | 下属 | 相关同级 |
| 态度 / 行为表现得分 [M1=Σ(C1×D1)] (占总权重 15%) | \ | | | | |
| | 原值 (C1) | | | | |
| | 权重 (D1) | 35% | 35% | 5% | 25% |
| | 实际得分 | | | | |
| 能力得分 [M2=Σ(C2×D2)] (占总权重 20%) | | | | | |
| | 原值 (C2) | | | | |
| | 权重 (D2) | 40% | 40% | 15% | 5% |
| | 实际得分 | | | | |
| 总得分 | M0×65%+M1×15%+M2×20%= | | | | |

主
直
接
主
管
要
点
评
价
足

主管签字：

考核等级

A+ 档 A 档 B 档 C 档 D 档

本人签字确认

时间： 年 月 日

| | | |
|-----------------------|--------|---|
| 考 核 结 果 运 | 岗位调整 | <input type="checkbox"/> 不变 <input type="checkbox"/> 晋升 <input type="checkbox"/> 降职或降级 <input type="checkbox"/> 同级调配 (转岗) <input type="checkbox"/> 其它 |
| | 薪资调整 | <input type="checkbox"/> 不变 <input type="checkbox"/> 加薪 <input type="checkbox"/> 增加福利 <input type="checkbox"/> 奖金 <input type="checkbox"/> 降薪 <input type="checkbox"/> 其它 |
| | 培训课程 | |
| | 其它管理建议 | |

用
建
议
主
管
领
导
签
字

年 月 日

人
事部门
签字

年 月 日

文控标识： 原件，存档用； 复印件，直接主管用。

附件 9： 东亚糖业集团管理人员自我效能评价表

姓名：_____ 单位/部门：_____

请根据自己的真实情况及感受填写（在“是”或“否”栏内选择划“”，并在“确定的强度 50%-100%”栏写出你做出“是”或“否”这一选择的确定程度）。

| 序 | 项 目 | 是 否 | 确信的强度 50%- |
|---|-------------------------------|-----|------------|
| | 我在工作中有清晰的目标感并致力于达成目标 | | |
| | 我有良好的敬业精神 | | |
| | 我的领导技巧在同级人员中是不错的 | | |
| | 我能及时、有针对性地培训下属 | | |
| | 我与上级和下属的沟通都顺畅有效 | | |
| | 我有良好的客户服务意识 | | |
| | 我具备职业经理人的素质和行为习惯 | | |
| | 无论是工作安排还是开展文体娱乐活动我都有良好的组织协调能力 | | |
| | 我总是能够做出及时、准确的决策 | | |
| | 我有良好的说服、影响他人的能力 | | |
| | 我有系统思维、分析的能力 | | |
| | 我的团队合作精神好 | | |
| | 我在下属中有足够的威信 | | |
| | 下属对我的评价是正面积极的 | | |
| | 我有较强的学习能力 | | |
| | 我能够及时有效地组织解决工作中出现的问题 | | |
| | 我的工作效率高，时间利用好 | | |
| | 我清楚掌握每个下属的特点，并能有效激励他们 | | |
| | 我认为自己胜任现在的管理工作 | | |

| 序 | 项 | 目 | 是 | 否 | 确信的强度 50%- |
|---|------------------|---|---|---|------------|
| | 我认为自己有能力担任更重要的工作 | | | | |