**集团2019年度绩效考核实施方案（试行）**

**二○一九年**

目录：

一、绩效考核目的

二、绩效考核实施原则

三、绩效考核对象范围及考核周期时间

四、绩效考核实施组织职责

五、绩效考核方式

六、绩效考核指标设计、内容及权重

七、绩效考核操作流程

八、绩效考核结果应用

九、绩效考核制度修订和存档

附则

**一、绩效考核目的**

为实现集团公司年度经营目标，准确、客观评价公司运营情况，建立有效的奖惩与激励机制，激励各级员工的积极性和能动性，提升工作效率和职业素质，健全公司人力资源管理体系，促进公司稳步、持续发展，特制定本考核实施方案。

**二、绩效考核实施原则**

本年度绩效考核实施方案以集团公司绩效管理办法为基础。考核内容以集团公司年度经营目标为依据，明确量化各单位、部门考核指标，落实责任人，以责任指标为考核标的，应用关键指标考核办法（KPI），考查完成情况。了解员工绩效贡献，奖优汰劣，为员工的薪酬变动、岗位调整和培训计划制定提供依据。

绩效考核实施原则说明：

（一）经营性单位以经营指标、管理指标、管控指标为依据；

（二）职能管理部门以重要节点工作任务完成、管控指标为依据；

（三）责任关联性原则，绩效考核将目标任务落实到人，将个人绩效与关联部门绩效、关联公司绩效挂钩实施；

（四）时效性原则，绩效考核反映考核期内被考核人的目标责任；

（五）激励性原则，绩效考核结果与员工激励方案关联实施，注重进行绩效沟通和反馈，为薪酬变动、岗位调整及培训计划制定提供依据。

**三、绩效考核的对象范围及周期时间**

（一）考核对象范围：

集团公司、各公司、各部门在职员工；

（二）考核周期时间：2019年1月—2019年12月为一个年度周期

1、高层：年度考核；

2、中层：半年度考核、年度考核；

3、基层：月度考核、年度考核。

**四、绩效考核实施组织职责**

（一）集团董事会

1、明确集团公司年度经营目标，对指标设定、修订、年度考核结果及员工激励方案提供决策性意见；

2、对集团领导班子成员考核评分。

（二）考核领导小组

1、由集团领导班子成员组成集团考核领导小组，对集团中高层、各公司高层进行绩效考核评分，督导集团各部门对基层员工的考核；

2、由各公司主要负责人组成公司考核领导小组，对所属公司中层进行绩效考核评分，督导各公司、部门对基层员工的考核。

（三）集团职能部门

1、经营管理部：负责完成集团公司年度经营目标的编制，根据年度经营目标提供相关指标的评定标准和计算方法，根据集团发展目标及时提供指标变更信息，提供绩效考核相关的经营数据支持，组织完成年终各项经营目标的认定工作。

2、人力资源部：根据集团经营目标，拟定和优化年度绩效考核方案，对绩效管理方案、指标设定方法及操作流程和要点进行相关培训和讲解，监督绩效管理工作。参与指标设定及监督、指标复核及汇总工作，处理考核申诉，绩效体系维护等。

3、财务部：负责提供绩效考核相关的财务数据支持。

**五、绩效考核方式**

（一）年终述职

被考核人就本人年度工作进行述职，考核领导小组依照《年度考核表》评价打分。

1、集团领导班子成员；

2、集团中高层、各公司高层管理人员向集团考核领导小组述职；

3、各公司中层人员向所属公司考核领导小组述职。

(二)评价打分：不参加述职的员工由其所在部门依照《年度考核表》进行评价打分（考核领导小组督导执行）。考核领导小组评价打分的平均分数为被考核人绩效得分。

**六、绩效考核指标设计、内容及权重**

（一）指标设计

主要以经营指标、重点任务指标、管控指标、组织管理指标进行考核。

1、高层管理人员

集团高层根据集团或分管单位年度经营指标、管控指标、组织管理指标分解而成，各公司高层根据公司年度经营指标、管控指标、组织管理指标分解而成，具体指标详见《各公司年度绩效指标汇编》。

2、中层管理人员

以重点工作业绩指标、管控指标进行考核，并与所属公司考核成绩按一定比例挂钩；

3、基层员工

按照岗位工作职责，以重点工作任务指标、管控指标进行考核，并与所属部门、所属公司考核成绩按一定比例挂钩。

（二）指标内容

1、经营指标：

以各公司当年度签订的经营目标计划书为依据，以完成各项生产、经营的经济量化数据指标为标准。

2、管控指标：

（1）根据年度整体工作计划而确定的工作任务量或节点工作要求；

（2）任职专业技术素质和能力素质的综合性指标；

（3）行为管控指标包含工作态度、职业操守、企业核心价值观认同度等方面内容；

（4）财务成本与预算管理；

（5）客户满意度、安全事故发生率等。

3、组织管理指标：

（1）各公司制度化建设和流程管理；

（2）领导班子建设和团队建设；

（3）员工培训与开发；

（4）企业文化与品牌运营维护建设，持续培育健康发展的公司文化。

（三）指标权重

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **管理****层级** | **岗位范畴** | **考核权重** |
| 集团高管 | 总裁、常务副总裁 | 集团综合经营指标100% |
| 副总裁 | 分管公司（项目）经营、管控指标80%，管理指标20% |
| 总裁助理、董事长助理、总监 | 集团综合经营指标60%，分管工作主要指标20%，管理指标20% |
| 集团中层 | 集团各部室经理、副经理、主任、副主任 | 集团综合经营指标40%，部门工作主要指标40%，管理指标20% |
| 各公司高管 | 各公司总经理、副总经理、总助 | 公司（项目）经营、管控指标80%，管理指标20% |
| 各公司中层 | 各公司部门经理、副经理、主任、副主任 | 公司经营指标40%，部门主要工作指标40%，管理指标20% |
| 基层员工 | 职能序列 | 公司经营指标20%，部门年度综合指标40%，个人月度平均考核40% |
| 工程序列 | 公司经营指标20%，部门年度综合指标40%，个人月度平均考核40% |
| 物业序列 | 公司经营指标20%，部门年度综合指标40%，个人月度平均考核40% |
| 营销序列 | 公司全年销售指标20%，个人全年销售指标80% |

**七、绩效考核流程**

（一）绩效考核时间进程

1、2月上旬，集团董事会、集团高层会议提出年度经营目标，经营管理部编制本年度经营目标计划书。

2、3月至4月，人力资源部、办公室根据经营目标计划书拟定绩效考核方案及考核指标，各公司、部门根据考核指标进行工作任务分解；

3、12月下旬，集团、各公司成立考核领导小组；

4、次年1至2月考核领导小组对员工上年度工作表现进行绩效考评。2月下旬，人力资源部进行绩效反馈、沟通和考核申诉工作；

5、3月，人力资源部组织落实考核结果应用。

（二）绩效沟通与反馈

1、考核者与被考核者应相互充分沟通，切实提出绩效改善意见。绩效考核实施组织应认真对待和及时解决绩效考核中出现的问题。

2、绩效考核结果形成并经审核后，考核领导小组应及时向被考核人告知考核成绩，如有异议则及时提出申诉。

（三）绩效考核申诉

1、员工对考核结果有异议的，应及时向人力资源部提出申诉；

2、员工申诉需要以书面或电子文档形式提交《绩效考核申诉书》，申诉必须以事实为依据；

3、人力资源部需对申诉调查与落实情况，报考核领导小组复议，由考核领导小组做出复议决定；

4、原则上复议决定为最终考核结果。

**八、绩效考核结果应用**

依据考核结果将员工表现评定为：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **年度个人****绩效考核分值** | 90-100 | 80-89 | 70-79 | 70以下 |
| **评价** | 优秀 | 良好 | 合格 | 不合格 |

评定优秀、良好、合格、不合格员工采取强制分布，即考核为优秀占比不超过20%。绩效考核结果应用有三个方面，即奖励、任职资格及薪酬调整、年度评优。

(一)绩效与奖励

根据集团、各公司年度经营指标完成情况和个人绩效表现，年度对员工给予奖励，奖励采取一般性奖励和单项奖励两种方式之一，遵循就高原则。

1、一般性奖励：

计算公式：

个人年终奖金=年度个人绩效考核得分/100×绩效奖金基数×单位绩效奖励系数×年度出勤率。

（1）绩效奖金基数=年度末月工资标准；

（2）单位绩效奖励系数由各单位年终考核成绩（即单位负责人考核得分）确定，奖励系数由董事会确定。

单位绩效奖励系数表

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **单位考核分值区间** | 90-100 | 81-90 | 71-80 | 70以下 |
| **单位奖励系数** | 2.0-3.0 | 1.5-2.0 | 1.0-1.5 | 0.5-1.0 |

2、单项奖励

在任务目标内的土地储备量（中心城区），每平米奖励10元；土地储备量（中心城区）超出任务目标的部分，每平米奖励20元；非中心城区土地储备量，每平米酌情奖励。关于“中心城区”的界定由董事会确定。

3、超额奖励

（1）经考核，各公司经营目标中单项经营指标超额完成任务的，应根据超额部分的额度及该指标所占经营目标中的权重，给予相应的超额奖励，具体奖励办法由集团提报董事会决定。

（2）原则上各公司应根据奖励办法提出具体分配方案，提报集团审批后执行。

（二）绩效与员工任职资格及薪酬调整

1、年终考核达标的员工，根据年终绩效成绩，给予岗位、薪酬相应晋级。

2、年终考核未达标的员工，根据年终绩效成绩，给予相应的处罚，处罚为以下五种方式：

（1）免罚：即不降职、不降级、不降薪；

（2）调岗：调离原岗位，不降职、不降薪；

（3）降薪不降职：不做岗位调整，下调1-2级薪酬序列；

（4）降职降薪：下调岗位职务级别，执行降职后的薪资标准；

（5）免职：撤销现有岗位职务，执行相应工资标准。

（三）绩效与员工评优

员工个人年度考核成绩作为评选年度优秀员工的依据。

**九、绩效考核制度修订和存档**

1、绩效考核制度修订

绩效考核办法修订为每年年度考核结束后定期修订，若出现以下任一情况可以进行即时修订：

（1）公司发生重大调整，必须改变绩效考核制度；

（2）绩效考核领导小组成员提议，经总裁、董事长批准。

2、绩效考核文件存档

人力资源部负责汇总建立员工绩效考核文件档案，将所有员工的绩效考核资料汇总整理归档，以此作为员工岗位和薪酬调整的依据。

**附则：**

本考核实施方案解释权归人力资源部，本方案经总裁、董事长批准后自发布之日起实施。

**附:**

《年度绩效考核表》

《月度员工绩效考评表》

《 部 度 岗位考核表》

《绩效考核申诉书》

二○一九年三月二十九日