# 1.0 目的：

**集团公司绩效考核办法**

为建立和完善集团公司绩效考核体系，评估员工工作绩效，充分调动员工的工作积 极性、主动性，提高公司整体工作效率，特制定本办法。

# 2.0 适用范围：

集团公司所有员工

# 考核原则：

* 1. 与岗位职责紧密结合。考核要以岗位职责为主要依据，按照权责对等的要求， 坚持上下结合，左右结合，定性与定量考核相结合，进一步明确上级和下级之间 的管理关系、责任关系。
  2. 与薪资挂钩。通过考核，全面评价员工的各项工作表现，使员工了解自己的工 作表现与取得报酬、待遇的关系，获得努力向上改善工作的动力。绩效考核工作与评选先进工作相结合，兼顾整体绩效与员工个人绩效。
  3. 标准公开。考核指标、考核标准、计分方法要公开并做好公示和解说。
  4. 过程公开。处处留痕，实时反馈，注重持续不断的绩效沟通和绩效改进。
  5. 结果公开。各类考核分数、薪资分配结果均可层层反查追溯。

# 绩效考核的意义

* 1. 明确公司奖惩制度，充分体现公司激励机制。
  2. 促进公司整体经营指标完成和管理水平提升。
  3. 优化管理队伍，提高员工主人翁意识。
  4. 绩效考核结果可作为员工晋级、晋升和评选先进的重要参考依据。

# 考核对象（考核客体）分类：

* 1. 集团公司领导:包括集团总经理和集团分管领导。
  2. 生产版块人员:各生产分厂、矿山、运输公司、枸杞公司。
  3. 基建项目版块人员:建筑公司。
  4. 后勤服务版块人员:包括集团融资部、金融部、财务部、项目管理部（包含新建 项目部）、安全生产管理部、行政部、法务部、供应部、物资部、销售部、贸易公司、监察审计部。

# 考核内容：

* 1. 经营绩效：关键业绩绩效，包括数字化的部门关键性业务指标（KPI）和年度重点 工作任务指标，体现部门整体业绩。如营业收入、纯利润、回款额、成本、工伤 率、预算完成率、重点项目等。
  2. 管理绩效：即任务绩效，由公司或上级领导根据岗位职责制定日常性的任务指 标，也可以是阶段性、临时性任务，体现个人的工作能力和胜任程度。任务绩效确定体现 SMART 原则，即具体的（Specific）、可以衡量的（Measurable）、

可以达到的（Attainable）、实实在在的可以证明和观察(Realistic)、必须具有明确的截止期限（Time-based）。

* 1. 周边绩效：即关系绩效，体现员工的工作态度、责任心、纪律性、合作性、服务质量、开拓创新等，周边绩效可以营造良好的组织氛围，对工作任务的完成 有促进和催化作用，有利于员工任务绩效的完成以及整个团队和组织绩效的提 高。

# 考核办法

* 1. 集团公司领导

集团公司领导实行年薪制，年薪由基本年薪和绩效年薪构成。基本年薪占 40%，按月发放。月基本年薪=[(定岗工资+岗位津贴)/12+工龄工资]\*出勤率（出勤率=月出勤天数

/月日历天数\*100%）。绩效年薪占 60%，按年考核按年发放。绩效年薪主要依据年初制定的年度业绩指标、经营管理目标及职责履行情况进行考核，具体见下表：

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 考核对象 | 考核内容 | 主项权重 | 分项内容 | 分项权重 | 考核周期 | 考核依据 | 考核主体 |
| 集团总经理 | 经营绩效  （集团整体业绩） | 100% | 产量 | 20% | 年度 | 目标责任书 | 绩效考核小组 |
| 质量 | 20% |
| 成本费用 | 20% |
| 销售收入 | 20% |
| 安全 | 10% |
| 环保 | 10% |
| 集团分管领导 | 经营绩效  （集团整体业绩） | 70% | 产量 | 20% | 年度 | 目标责任书 | 绩效考核小组 |
| 质量 | 20% |
| 成本费用 | 20% |
| 销售收入 | 20% |
| 安全 | 10% |
| 环保 | 10% |
| 管理绩效  （管理职责履行） | 30% | 主要职责 | 90% | 年度 | 岗位职责说明书 | 集团总经理 |
| 公用职责 | 10% |

# 经营绩效计分标准

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 考核内容 | 评价标准 | 考核主体 | 计算周期 |
| 经营绩效指标完成情况 | **基础分为 100 分：**  1、各项指标都达到目标值计 100 分；  2、单项指标低于目标值计每 1%扣 100 X 分项指标权重 X10%， 低于目标值 10%以下计 0 分。  3、多项指标的得分求和就是最后得分。  4、在各项指标都完成的前提下，产量、销售收入每项指标超过目标值 1%加 5 分，成本费用指标每降低目标值 1%+10 分，  最高可加 100 分（绩效得分翻倍）。 | 绩效考核小组 | 1 月 1 日至  12 月 30 日 |

**管理绩效计分标准**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 考核内容 | 评价标准 | 考核主体 | 计算周期 |
| 职责履行 | **基础分 100 分：** 其中主要职责 90 分；公用职责 10 分  1、单项职责未达到预期效果扣 1-5 分；  2、单项职责完全未达到预期效果计 0 分。  3、多项工作职责的得分求和就是最后得分。 | 直接上级 | 1 月 1 日至  12 月 30 日 |

分管融资和销售的集团主管副总要根据分管工作的特点另行制定经营绩效指标，具体在与公司签定的《目标责任书》体现。

* 1. 生产版块人员

生产版块人员实行吨产品成本（可控成本）费用包干，并与安全环保挂钩的考核分 配办法，在不突破工资总额的原则下，可制定内部薪酬考核分配方法，由集团生产分管 领导审核，经集团总经理办公会议审议批准后实施。生产版块拿年薪人员的考核可参照集团公司领导的考核办法制定考核细则考核。

* 1. 基建项目版块人员

基建项目版块人员的考核与市场接轨，参照工程外包的做法，实行工程费用包干，以计 件工资为核心内容的内部考核分配办法。由集团基建项目分管领导审核，经集团总经理办公会议审议批准后实施。基建项目版块拿年薪人员可参照集团公司领导的考核办法制 定考核细则考核。

* 1. 后勤服务版块人员

由集团分管领导组织制定考核细则，经集团总经理办公会议审议批准后实施。考核 内容应包含经营绩效、管理绩效、周边绩效的内容。后勤服务版块拿年薪人员可参照集 团公司领导的考核办法制定考核细则考核。

# 组织实施

* 1. 成立公司绩效考核小组，负责绩效考核各项指标的制定与下达、考核工作的推动、 考核结果的审定及考核审查监督等。

绩效考核小组组长：集团总经理

绩效考核小组副组长：集团行政部负责人、集团财务部负责人。绩效考核小组成员：集团分管领导、绩效考核推行员。

* 1. 绩效考核实行统一组织、分步实施、分级负责。实行集团分管领导负责，行政 部参与、推动的方式。
  2. 集团行政部负责绩效考核的牵头组织和总体实施。
     1. 制定绩效考核办法、制度、流程，推动、改进、完善员工绩效考核体系；
     2. 协助公司分管领导，组织制定考核评分细则；
     3. 协助部门负责人，组织实施对一般员工的绩效考核工作；
     4. 核定生产分厂、建筑公司每月的工资总额。
     5. 汇总并统计考核结果。
  3. 集团主管财务副总负责协调有管部门拟定集团公司各部门关键业绩（经济）指标（KPI），经集团总经理办公会议审定，报董事会审议批准实施。
  4. 集团分管领导负责分管部门员工的绩效考核实施。
     1. 拟定分管部门的绩效考核细则；
     2. 组织实施分管部门员工的绩效考核工作；
     3. 向分管部门员工反馈考核结果，制定绩效改进措施。
  5. 员工绩效考核工作每月一次，次月 15 日前完成。年度考核安排在次年的 1 月底前完成。

# 考核流程

制定考核办法

集团行政部

考核办法审定

集团总经理办公会议

业绩指标确定

集团财务部、集团总经理办公会议

考核细则制定

集团分管领导

绩效考核的推动

绩效考核小组

培训/解释

数据统计

考核计算

考核结果

审核

考核结果

通报/反馈

奖惩兑现

集团分管领导

各部门负责人

公司各部门

集团行政部

绩效考核小

组

集团行政部

公司各部门

审批：集团总经理

提报：集团行政部

* 1. 绩效计划
     1. 每年 12 月底，由集团行政部完善《集团公司绩效考核办法》，经公司总经理办公会议审定，董事会审议批准后实施。
     2. 每年年初由集团董事长与总经理签订年度绩效考核《目标责任书》。集团

总经理与集团副总签订年度绩效考核《目标责任书》，与分管单位主要负责 人签订年度绩效考核《目标责任书》。

* + 1. 集团分管领导及各单位负责人依据年度《目标责任书》将部门关键绩效指 标进行分解，落实到各级管理人员，并制定或修订考核细则，经集团总经理办公会议审议批准后交集团行政部备案。考核细则采取“定量+定性”的方式设计，尽可能量化，不能量化的尽量细化。
    2. 集团行政部牵头每年组织修订、完善《公司员工绩效考核指标体系及考核 细则》，并对该指标体系及考核细则实行动态管理。
  1. 绩效考核培训
     1. 绩效考核办法、考核指标、考核细则培训应在单位内部进行公布。
     2. 各单位负责人要对绩效细则、考核办法、考核指标通过部门会议的形式组 织部门全体人员学习、培训，集团行政部负责监督。
  2. 数据统计、考核计算
     1. 各部门制定考核统计表格，经绩效考核小组审定规范后使用。
     2. 集团行政部、集团财务部要指导统计人员如何收集数据，如何规范正确的统计数据、考核计算。
     3. 月度考核必须于次月 5 日之前完成数据统计、考核计算，10 日之前完成审核、批准，15 日之前完成考核结果通报，并在工资发放时兑现。
     4. 年度考核必须于次年 1 月份完成考核数据统计、考核计算、结果通报、奖惩兑现。
     5. 考核结束后考核结果作为考核档案资料，由集团行政部归入绩效考核档案并负责保存。
  3. 绩效检查
     1. 集团行政部考核推行员按月度进行提醒、督促各单位进行数据统计、考核 计算、考核审核等。
     2. 数据核实：绩效考核小组成员定期进行数据核实工作，确保考核依据的客 观公正、真实有效。若在核实考核数据时，发现数据不真实，有意弄虚作假的，数据提供人员将按重大失职予以辞退，相关领导负连带责任，视情节予以不同程度的处罚。
  4. 考核反馈、绩效面谈
     1. 每次考核结果通报后，管理人员应对绩效考核成绩差的人员按层级进行面 谈，面谈内容应包括被考核者绩效状况、绩效优劣点、绩效改进点和期望等，面谈应留下面谈记录。
     2. 集团行政部应收集、汇总面谈记录，也作为管理人员绩效考核的一项考核 内容。
  5. 绩效改进
     1. 各部门应每月组织工作总结会，结合考核结果，总结得失，定出改进计划。
     2. 集团领导的绩效改进可在年终工作总结会议上以个人述职的形式进行。

# 考核结果的运用

* 1. 作为员工绩效工资依据

A、月薪制绩效工资：

月度绩效工资＝∑ 绩效工资基数× 月度考核项权重× 月度考核得分/100） ；

月薪制绩效工资基数=定岗工资×100%。

B、年薪制绩效工资：

年薪绩效工资＝∑{年薪绩效工资基数×上岗月数×年度考核项权重×年度考核得分/100）}； 年薪绩效工资基数=（全年定岗工资+全年职务津贴）×60%。

* 1. 超标反馈：超目标值完成要分析完成的情况，超出的原因及值得提倡的经验。
  2. 差距反馈：未完成目标并且差距很大须分析原因，提出改进意见，提请相关人 员协助进行改善

# 例外处理。

* 1. 中途离职的年薪人员，不发放年度绩效工资，特殊情况报集团总经理办公会议 议定，由董事会批准后，按其在职期间绩效实际完成情况，按就职月数折算后 发放。
  2. 中途就职的年薪人员，按上岗月数折算发放年度绩效工资。
  3. 月度绩效考核工资按实际出勤天数进行折算。
  4. 新员工在试用期内不计发放绩效工资，转正后进入考评程序。

# 考核申诉

* 1. 考核的申诉机制主要是对考评中出现的一些对被考核人未考虑到的、或不公平、 不公正现象的申诉。例如：未达成的原因是涉及到其他部门或人员的工作；考 核过程中的一些数据提供的不准确而引起的考核争议的处理等。申诉结果可在 考核月中进行相应的调整，在申诉月中进行扣补。申诉的流程如下：

出现申

诉问题

提交申

诉申请

集团行政部

复查

责任人批注

意见

更正及公

布结果

调整考核

结果

绩效考核小

组审定

* 1. 集团行政部负责接收、协调员工对考核的投诉、申诉和协调工作，投诉、申诉

核查评判在 10 个工作日内完成。

# 13.0 在考核过程中如遇本办法未涉及到的事宜，可根据需要对本办法进行修改及补充。本办法由公司绩效考核小组负责解释。