

山东绿达建设发展集团有限公司文件

鲁绿建〔2023〕7号

山东绿达建设发展集团有限公司 关于印发《山东绿达建设发展集团有限公司 全员绩效考核管理办法（试行）》的通知

各子（分）公司、中心、部室：

《山东绿达建设发展集团有限公司全员绩效考核管理办法（试行）》经公司党总支会议集体研究通过，现印发给你们，请结合工作实际，认真贯彻执行。

山东绿达建设发展集团有限公司

2023年2月13日



山东绿达建设发展集团有限公司 全员绩效考核管理办法（试行）

第一章 总则

第一条 绩效考核目的

（一）通过全员绩效考核，始终保持部门、员工与公司发展方向高度一致，促成部门、员工工作目标与公司战略目标紧密结合，确保公司战略目标得以实现。

（二）通过全员绩效考核，引起部门、员工高度重视，明确部门、员工的工作要求和努力方向，切实做到绩效考核全员参与、动态调整、持续推进。

（三）通过全员绩效考核，充分调动各级管理人员和员工的积极性、创造性，提升公司整体管理水平，促进组织绩效和个人绩效双提升。

（四）通过全员绩效考核，对员工工作业绩、工作能力等作出客观评价，为员工薪资调整、职位变动、培训与合同管理等工作提供参照依据。

第二条 绩效考核原则

（一）战略性原则：绩效考核须与公司的战略管理和经营目标紧密契合。

（二）可行性原则：绩效考核实施方案须具有切实可行性，实际可操作性强，不流于形式。

（三）客观性原则：绩效考核须客观公正、严肃认真，杜绝掺杂任何个人主观因素。

(四) 双向沟通原则：绩效考核参与者须确保沟通顺畅，考核者与被考核者应进行双向沟通。

第三条 绩效考核范围

全员绩效考核适用于公司全体员工。分为三个层次：一是任期制和契约化管理人员考核；二是部室考核；三是其他员工考核。

任期制和契约化管理人员包括：公司经理层成员、高管（总经理助理、财务总监）。

部室考核范围为公司下设的各职能部室、试验检测中心。

其他员工包括：部室正职、部室副职、职员。

各分公司（中心）经理（主任）、副经理（副主任）、职员由各分公司（中心）根据自身工作性质和岗位特点制定相应绩效考核办法，在公司集中统一领导和安排部署下开展全员绩效考核。

第四条 各子公司须参照公司考核模式全面推行全员绩效考核。根据不同岗位性质制定全员绩效考核管理办法，特别对直接创造经济效益的岗位，应与经济效益挂钩，积极创新绩效考核方式。

第二章 考核组织机构及职责

第五条 按公司经理层成员任期制和契约化管理工作实施方案相关规定，任期制和契约化管理人员考核的执行机构为任期制和契约化管理领导小组和工作小组。

第六条 部室、其他员工考核的执行机构为全员绩效考核领导小组，成员由公司领导班子成员、高管及各部室、分公司（中心）负责人组成。绩效考核领导小组的职责是：

(一) 修订、补充、完善与审定全员绩效考核管理办法。

(二) 组织协调实施全员绩效考核工作，监督、指导和检查绩效考核过程。

(三) 审议全员绩效考核结果，向公司党总支委员会提出考核意见。

(四) 研究决定全员绩效考核的其他事项。

第七条 全员绩效考核领导小组下设绩效考核办公室，办公室设在公司人力资源部。其职责是：

(一) 负责拟定全员绩效考核管理办法，广泛征求意见并提交绩效考核领导小组、党总支会议研究。

(二) 在绩效考核领导小组的领导下，牵头组织实施绩效考核各项具体工作。

(三) 统计汇总绩效考核得分情况，并提交绩效考核领导小组审议。

(四) 对绩效考核结果情况进行通报和运用。

(五) 建立全员绩效考核档案。

第三章 任期制和契约化管理人员考核

第八条 考核对象及周期

考核对象为公司经理层成员、高管，实行任期（三年）与年度考核。

第九条 考核内容及结果应用

考核内容、结果应用按集团公司相关规定及绿达公司经理层成员任期制和契约化管理工作实施方案执行。

第十条 薪酬兑现

按《潍坊交通发展集团有限公司薪酬管理办法（试行）》、集团公司相关规定及绿达公司经理层成员任期制和契约化管理工作实施方案执行。

第四章 部室考核

第十一条 考核对象及周期

考核对象为公司各部室。每季度考核一次，每年为一个考核周期。

第十二条 考核指标及考核方式

（一）考核指标

部室考核分为季度考核和年终评议两项。其中，季度考核占比70%，年终评议占比30%。

1. 季度考核指标由量化指标和综合评价指标构成，满分100分。

（1）量化指标（70分）：指被考核部室根据工作职责、工作计划、工作重点，分解制订部室在考核周期内的可量化工作任务目标。

（2）综合评价（30分）：从作风建设、职能发挥、服务基层三方面进行考核，每项10分。

作风建设（10分）：重点评价部室政治站位、大局意识、责任担当、遵章守纪、廉洁奉公、维护公司利益、形象等方面。

职能发挥（10分）：重点评价部室工作效能、业务水平、执行能力、内外部协调配合及作用发挥等方面。

服务基层（10分）：重点评价部室对子（分）公司业务工作的指导、监督及服务质量等方面。

2. 年终评议从作风建设、工作业绩、职能发挥、服务基层等方面进行考核，满分 100 分。以《部室年终考核评议表》为模式工具进行评议。

作风建设（25 分）：重点评价部室政治站位、大局意识、责任担当、遵章守纪、廉洁奉公、维护公司利益、形象等方面。

工作业绩（35 分）：重点评价部室重点工作、创新能力及日常业务完成情况等方面。

职能发挥（20 分）：重点评价部室工作效能、业务水平、执行能力、内外部协调配合及作用发挥等方面。

服务基层（20 分）：重点评价部室对子（分）公司业务工作的指导、监督及服务质量等方面。

（二）考核方式

1. 部室季度考核由各部室有关分管领导（含高管，下同）进行考核，以《部室绩效考核评价表》为模式工具进行赋分，并由公司总经理最终审定。

2. 考核领导小组办公室负责统计汇总各部室绩效考核评价表，并根据部室各季度得分计算确定部室的季度考核得分（部室季度考核得分=部室各季度考核得分平均值）。

3. 部室年终评议采取民主测评赋分的方式进行。其中，公司总经理赋分占 45%，其他领导班子成员、高管赋分占 30%，部室负责人赋分占 25%。

部室年终评议得分=公司总经理赋分平均值×45%+其他领导班子成员、高管赋分平均值×30%+部室负责人赋分平均值×25%。

4. 部室年度考核得分=部室季度考核得分×70%+部室年终评议

得分×30%+奖惩得分（根据第十九条“绩效奖惩”执行）。

第五章 其他员工考核

第十三条 考核对象及周期

考核对象为部室正职、部室副职、职员。每季度考核一次，每年为一个考核周期。

第十四条 考核指标及方式

（一）考核指标

其他员工考核指标由岗位量化指标和综合评价构成，满分100分。

1. 岗位量化指标（70分）：指被考核人根据岗位职责在考核周期内的可量化工作任务目标。

2. 综合评价（30分）：主要从履职尽责、工作能力、廉洁自律三个方面进行考核评价，每项10分。

履职尽责（10分）：重点评价政治立场、职业道德，维护公司发展大局和集体利益，贯彻和执行公司规章制度；事业心、责任感，工作态度、责任担当等方面。

工作能力（10分）：重点评价是否具备与岗位职责相适应的专业知识、工作技能，是否具有一定的解决问题、组织协调、创新能力和卓越执行力等方面。

廉洁自律（10分）：重点评价是否严格遵守党的纪律和国家法律法规，坚守底线，克己奉公，廉洁自律等方面。

（二）考核方式

1. 其他员工考核采取按职务层级以《员工岗位绩效考核评价表》

为模式工具进行赋分的考核方式，具体见下表：

层级考核赋分表

被考核人职务层级	考核人及计分方式
部室正职	有关分管领导赋分，公司总经理审定。
部室副职	部室正职赋分，有关分管领导审定。
职员	

2. 考核领导小组办公室负责统计汇总各季度员工岗位绩效考核评价得分情况，并根据员工各季度得分计算确定员工年度考核得分。

员工年度考核得分=员工各季度考核得分平均值+奖惩得分（根据第十九条“绩效奖惩”执行）。

第六章 考核结果应用及奖惩

第十五条 任期制和契约化管理人员考核结果应用按集团公司相关规定及绿达公司经理层成员任期制和契约化管理工作实施方案执行。

第十六条 部室、其他员工考核结果作为绩效工资核算、薪档调整、职位变动、评先树优、培训与合同管理、末等调整等工作的依据。

第十七条 绩效工资核算

1. 员工绩效考核得分按部室、员工年度考核得分相应职务层级对应的权重占比求和计算，即：

员工绩效考核得分=部室年度考核得分×相应职务层级部室年度考核得分占比+员工年度考核得分×相应职务层级员工年度考核得分占比

员工绩效考核得分中的部室、员工年度考核得分占比见下表：

职务层级	部室年度考核得分占比	员工年度考核得分占比
部室正职	40%	60%
部室副职	30%	70%
职员	20%	80%

2. 员工绩效发放系数=员工绩效考核得分÷同职务层级员工绩效考核得分之和。

3. 员工年终绩效发放金额=同职务层级绩效总额×员工绩效发放系数。

4. 员工所在职务层级不足 2 人时，按员工绩效考核得分除以 100 确定员工绩效发放系数。

第十八条 薪档调整

根据《潍坊交通发展集团有限公司薪酬管理办法（试行）》，依据全员绩效考核结果确定的考核等级进行薪档调整。

第十九条 绩效奖惩

（一）考核期内取得以下相关荣誉或奖励的部室及员工，在部室、员工年度考核奖惩得分中直接加分：

1. 考核期内公司获得省级及以上荣誉的，牵头部室加 4-6 分，相关部室按贡献大小酌情加分；员工个人获得省级及以上相关荣誉

的加 3 分。

2. 考核期内公司获得市级荣誉的，牵头部室加 3 分，相关部室按贡献大小酌情加分；员工获得市级荣誉的，个人加 1.5 分。

3. 考核期内公司获得上级主管或相关业务主管部门荣誉的，牵头部室加 2 分；员工获得上级主管或相关业务主管部门荣誉的，个人加 1 分。

4. 考核期内获得公司相关荣誉的部室及员工个人，分别加 1 分、0.5 分。

5. 对完成涉及公司重大经营管理事项（重点任务）经公司党总支会议研究应予奖励的，提报绩效考核领导小组审议后，对相应部室及个人酌情予以加分。

（二）考核期内受到通报批评的部室及员工，在部室、员工年度考核奖惩得分中直接减分：

1. 受到上级主管或行业主管部门通报批评的，牵头部室视情节轻重扣 3-5 分，相关责任部室扣 1-3 分，主要责任人员视情节轻重扣分。

2. 考核期内受到集团公司通报批评的，部室视情节轻重扣 1-2 分，员工个人扣 0.5-1 分。

（三）考核期内因主观原因违反党和国家法律法规，受到党纪政务处分的人员，处分期内不享受绩效工资。

（四）对未履行或未正确履行职责造成公司重大损失的相关人员，公司将根据财产损失责任认定结果，对相关责任人扣减当年绩效工资或追索扣回部分或全部已发绩效工资（追索扣回适用于已离职或退休的员工）。

(五) 年度内工作调动或辞职员工，按实际出勤天数计发绩效工资。因病假、事假、停职等原因未出勤的员工，按实际出勤天数计发绩效工资。

(六) 其他未涉及情况，由绩效考核领导小组研究确定。

第七章 考核实施与档案管理

第二十条 任期制和契约化管理人员考核按集团公司相关规定及绿达公司经理层成员任期制和契约化管理工作实施方案执行。

第二十一条 部室、其他员工考核以季度考核为周期，由绩效考核领导小组办公室组织实施。

第二十二条 部室考核程序

(一) 被考核部室于各季度首月 5 日前，对照公司年度目标任务及部门职责，填写《部室绩效考核评价表》中量化指标部分。

(二) 有关分管领导就被考核部室季度主要工作任务、绩效考核标准、指标权重等项内容与被考核部室负责人进行沟通，共同讨论确定《部室绩效考核评价表》中量化指标内容及权重，填写完成《部室绩效考核评价表》后，双方各持一份，作为本季度工作指导和绩效考核依据。

(三) 每月末有关分管领导与被考核部室负责人须就本季度计划执行情况进行一次回顾与沟通。有关分管领导须及时掌握计划执行情况，明确指出工作中的问题，提出改进建议。计划执行过程中，若出现重大计划调整，须重新填写相应的《部室绩效考核评价表》。

(四) 各季度首月 5 日前，被考核部室须将上季度《部室绩效考核评价表》及本季度《部室绩效考核评价表》一并交有关分管领

导。

（五）有关分管领导与被考核部室负责人须共同确认上季度任务目标完成情况，同时确定下一季度任务目标。

（六）根据被考核部门任务目标完成情况，有关分管领导对被考核部室的工作业绩、作风建设、职能发挥、服务基层独立提出评价意见，在《部室绩效考核评价表》中填写考核评分部分内容，报公司总经理审定。

（七）公司总经理审定后，考核领导小组办公室对被考核部室各季度《部室绩效考核评价表》进行整理汇总并封存。

（八）考核年度末，考核领导小组办公室组织开展部室年终评议，并对各季度考核数据进行统计汇总，计算各部室年度考核得分，提报绩效考核领导小组审核，形成年度部室考核结果，提报公司党总支会议研究审议。

第二十三条 其他员工考核程序

（一）签订年度岗位目标责任书

考核年度首月 15 日前，被考核员工须对照岗位说明书与直接上级层层签订年度岗位目标责任书。

（二）制定季度目标计划

1. 被绩效考核人于各季度首月 5 日前，对照本岗位岗位说明书填写相应的《员工岗位绩效考核评价表》中量化指标部分。

2. 直接上级就各季度主要工作任务、绩效考核标准、指标权重等项内容，与被考核人进行沟通，共同讨论确定《员工岗位绩效考核评价表》中量化指标内容及权重部分，填写完成《员工岗位绩效考核评价表》后，双方各持一份，作为本季度的工作指导和绩效考

核依据。

3. 每月末直接上级与被考核人须就本季度计划执行情况进行一次回顾与沟通。直接上级须及时掌握计划执行情况，明确指出工作中的问题，提出改进建议。计划执行过程中，若出现重大计划调整，须重新填写相应的《员工岗位绩效考核评价表》。

4. 各季度首月5日前，被考核人须将上季度《员工岗位绩效考核评价表》与本季度《员工岗位绩效考核评价表》一并交直接上级。

5. 直接上级与被考核人须共同确认上季度任务目标完成情况，同时确定下一季度任务目标。

6. 根据任务目标完成情况，直接上级对被考核人的工作业绩、履职尽责、工作能力、廉洁自律独立提出评价意见，在《员工岗位绩效考核评价表》中填写考核评分部分内容，报直接上级与被考核人的共同上级（有关分管领导为部室副职和职员共同上级；公司总经理为有关分管领导、高管和部室负责人的共同上级）审定。

（三）《员工岗位绩效考核评价表》经审定确认后，考核领导小组办公室按要求对员工相关考核材料整理封存，考核年度末对相关数据汇总后，提报绩效考核领导小组审核，形成年度员工考核结果，提报公司党总支会议研究审议。

第二十四条 考核评分

考核评价表评分等级共分为 A、B、C、D、E 五级，各等级与指标评分、指标评价及得分的对应关系如下：

评分等级	A	B	C	D	E
量化性 指标评分	完成目标	未完成目标,完成度80%以上	未完成目标,完成度70%以上	未完成目标,完成度60%以上	未完成目标,完成度60%以下
职能性 指标评价	完成质量优秀	完成质量良好	完成质量一般	完成质量合格	完成质量不合格
得分	90-100分	80-89分	70-79分	60-69分	60分以下

第二十五条 考核结果分级

(一) 根据各考核部室年度考核得分情况分为优秀、良好、合格、不合格(分值低于60分,且排名后10%的为不合格)四个等级,各等级数量根据得分排名,按比例确定(四舍五入取整)。

部室考核等级及绩效系数

考核结果	优秀	良好	合格	不合格
等级比例	30%	40%	≥20%	≤10%

(二) 其他员工考核等次分为优秀、良好、合格、不合格四个等级。各部室分管领导根据员工考核结果及考核等次比例,按职务层级相应比例推荐优秀员工,经绩效考核领导小组综合平衡后,确定各职务层级的考核等次人选。

其他员工考核等次表

考核结果	优秀	良好	合格	不合格
等级比例	30%	40%	≥20%	≤10%

第二十六条 考核申诉

(一) 在公示期内对考核结果有异议的,填写《绩效考核申诉表》报绩效考核领导小组审核。

(二)绩效考核领导小组办公室将经审核批准的最终处理结果向申诉对象进行反馈。

第二十七条 考核档案由人力资源部整理归档,交公司档案管理部门统一管理。

第八章 附则

第二十八条 本办法由公司人力资源部负责解释。

- 附件:
1. 员工岗位说明书
 2. 岗位目标责任书
 3. 部室绩效考核评价表
 4. 部室年终考核评议表
 5. 员工岗位绩效考核评价表
 6. 绩效考核申诉表

附件1

员工岗位说明书

一、岗位基本信息			
岗位名称		岗位编号	
所属部门		岗位序列	
二、岗位设置目的			
三、工作职责（按流程或重要性排序）			

四、工作关系			
直接上级岗位			
直接下级岗位			
内部协调单位			
外部协调单位			
五、工作特征			
时间要求			
出差频率			
工作设备			
工作环境			
六、任职资格			
最低学历		专业	
工作经验			
知识技能			
能力素质			
特殊资质			
七、签字确认			
岗位任职者		日期	
直接上级		日期	
分管领导		日期	

附件2

岗位目标责任书

为充分发挥员工岗位职能，增强责任意识，提高工作绩效，促进公司管理规范化、制度化的实施，调动全体员工的工作积极性，根据全员绩效考核管理办法的具体要求，签订本岗位目标责任书。

一、责任双方

甲方：_____

乙方：_____

二、考核期间

20xx年1月1日至20xx年12月31日，为期1年。

三、绩效考核目标

(一) _____

(二) _____

(三) _____

...

各岗位员工以各季度员工岗位绩效考核表汇总作为最终考核依据（另附页）。

四、考核与奖惩

详见《山东绿达建设发展集团有限公司全员绩效考核管理办法（试行）》。

五、各方责权

(一) 甲方根据全员绩效考核管理办法及本岗位目标责任书对乙方进行考核和监督。

(二)乙方应严格遵守国家法律法规及国资国企各项规定，严格遵循甲方各项要求，忠诚勤勉履行岗位职责。

六、目标责任书的变更、解除和终止

(一)本岗位目标责任书生效后即具有法律效力，任何一方不得随意变更或解除。

(二)根据以上考核内容提出变更或者解除责任项目，应向公司提出变更或解除本责任书的申请，经公司审核同意后，方可变更或解除。

(三)年度结束且完成乙方当期年度绩效考核后，本目标责任书自动终止。

七、附则

(一)本责任书未尽事宜由甲乙双方另行协商决定，并可签署补充文件作为本责任书的附件。

(二)本责任书一式两份，甲乙双方各执一份。

(三)本责任书经甲乙双方签字后生效。

甲方（签字）：

年 月 日

乙方（签字）：

年 月 日

附件3

部室绩效考核评价表

部门名称			考核期间					
工作分类	指标	权重	考核人评分					
			A 90-100 分	B 80-89 分	C 70-79 分	D 60-69 分	E 60分 以下	
量化指标 (70%)								
综合评价 (30%)	作风建设： 重点评价部室政治站位、大局意识、责任担当、遵章守纪、廉洁奉公、维护公司利益、形象等方面。	10%						
	职能发挥： 重点评价部室工作效能、业务水平、执行能力、内外部协调配合及作用发挥等方面。	10%						
	服务基层： 重点评价部室对基层子（分）公司业务工作的指导、监督及服务意质量等方面。	10%						
得分总计								
加分项								
减分项								
被考核部室负责人 (签字)	年 月 日	分管领导意见	年 月 日					
总经理意见	年 月 日							

附件4

山东绿达建设发展集团有限公司_____年度部室年终考核评议表

A/B/C 票

年 月 日

<div style="text-align: center;">评价项目</div> <div style="text-align: center;">部室名称</div>	作风建设（25分）	工作业绩（35分）	职能发挥（20分）	服务基层（20分）	综合得分
	重点评价部室政治站位、大局意识、责任担当、遵章守纪、廉洁奉公、维护公司利益、形象等方面。	重点评价部室重点工作、创新能力及日常业务完成情况等方面。	重点评价部室工作效率、业务水平、执行能力、内外部协调配合及作用发挥等方面。	重点评价部室对基层子（分）公司业务工作的指导、监督及服务质量等方面。	
说 明	1.请在评价项目对应得分栏分别进行评价打分（可保留一位小数），综合得分为各分项评价合计分，有缺项、漏项或只填写综合得分的不计分。 2.本表分 A、B、C 票，分别对应公司总经理、其他领导班子成员、公司高管及部室负责人按考核权重分别计分。				

附件5

员工岗位绩效考核评价表

所在部门/岗位		被考核者	考核期间				
工作分类	指标	权重	考核人评分				
			A 90-100 分	B 80-89 分	C 70-79 分	D 60-69 分	E 60分 以下
量化 指标 (70%)							
综合 评价 (30%)	履职尽责： 重点评价政治立场、职业道德，维护公司发展大局和集体利益，贯彻和执行公司规章制度；事业心、责任感，工作态度、责任担当等方面。	10%					
	工作能力： 重点评价是否具备与岗位职责相适应的专业知识、工作技能，是否具有一定的解决问题、组织协调、创新能力和卓越执行力等方面。	10%					
	廉洁自律： 重点评价是否严格遵守党的纪律和国家法律法规，坚守底线，克己奉公，廉洁自律等方面。	10%					
得分总计							
加分项							
减分项							
被考核人 (签字)	年 月 日		考核人 (签字)	年 月 日			
领导 审定 意见							年 月 日

附件6

绩效考核申诉表

申诉人 / 申诉部门	
申诉事件：	
申诉理由（可附页）：	
申诉处理意见： <p style="text-align: right;">年 月 日</p>	

本表一式两份，一份由绩效考核领导小组办公室存档，一份交申诉人。

山东绿达建设发展集团有限公司办公室

2023年2月13日印发
