

山东绿达建设发展集团有限公司文件

鲁绿建〔2023〕102号

山东绿达建设发展集团有限公司 关于修订《山东绿达建设发展集团有限公司 全员绩效考核管理办法》的通知

各分公司、中心、部室：

修订后的《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）》已经公司经理层办公会研究、党总支会议通过，现印发给你们，请认真遵照执行。

山东绿达建设发展集团有限公司

2023年11月28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

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一致，将部门和员工工作目标与公司战略目标紧密结合，确保公司战略快速而平稳地实现。

（二）通过全员绩效考核，部门、员工在思想上要高度重视，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、持续改进。

（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，实行定量与定性相结合的考核模式，对员工工作业绩、工作能力等进行客观评价，为员工薪资调整、职位变动、培训与合同管理等工作提供有效的依据。

第二条 绩效考核原则

（一）战略性原则：绩效考核不仅要配合集团公司的战略管理和经营目标，同时也要确保绿达公司的战略实施，最终实现经营目标。

(二) 可行性原则：绩效方案要具有可行性和可操作性，不流于形式。

(三) 客观性原则：绩效考核管理要客观公正、严肃认真，杜绝掺杂任何个人主观因素。

(四) 双向沟通原则：绩效考核管理中考核者与被考核者要进行双向沟通。

第三条 适用范围

适用于除任期制和契约化管理人员外全体员工。全员绩效考核分为两个层次：一是部门考核；二是其他员工考核。

部门考核范围：公司下设的各职能部室、分公司。

其他员工考核范围：公司高管（总经理助理、财务总监）、中层正职、中层副职、职员。

第二章 考核组织机构及职责

第四条 成立工作组织。绿达公司成立全员绩效考核领导小组，主要领导任组长，其他领导班子成员、高管为副组长，各部室、分公司负责人为成员。主要职责是：

(一) 修订、补充、完善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，向公司领导班子会议提出考核意见。

(四) 研究决定全员绩效考核的其他事项。

第五条 下设全员绩效考核工作小组，人力资源部分管领导兼任组长，工作小组办公室设在人力资源部。主要职责是：

(一) 负责拟定全员绩效考核管理办法，广泛征求意见并提交考核领导小组研究，牵头组织实施具体考核工作。

(二) 统计汇总考核评分，并提交考核领导小组审议。

(三) 对考核结果情况进行公示和运用。

(四) 建立员工考核档案。

第三章 部门考核

第六条 考核对象及周期

考核对象为各职能部门、分公司。以年度为周期进行考核。

第七条 考核指标及考核方式

(一) 考核指标

考核以年终评议的方式进行考核，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《部门年终考核评议表》为模式工具进行评议。

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

工作业绩（35分）：重点评价部门的创新能力、重点工作及日常工作完成情况等方面。

职能发挥（20分）：重点评价部门在工作效能、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）：重点评价部门对权属各公司业务工作的指导、监督及服务意识等方面。

（二）考核方式

1. 部门年终评议通过民主测评的方式进行。其中：公司主要领导打分占45%、其他领导班子成员、高管打分占30%、部室、分公司负责人打分占25%。

部门年终评议得分=公司主要领导打分平均值×45%+其他领导班子成员、高管打分平均值×30%+部室、分公司负责人打分平均值×25%。

2. 部门年度考核得分=部门年终评议得分+奖惩得分。

第四章 其他员工考核

第八条 考核对象及周期

考核对象为高管（总经理助理、财务总监）、中层正职、中层副职、职员。以季度为周期进行考核。

第九条 考核指标及方式

（一）考核指标

其他员工考核指标分为岗位量化指标、综合评价指标，满分100分，以《员工岗位绩效考核评价表》为模式工具进行评议。

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可量化的工作任务。

2. 综合评价指标（30分）：主要从被考核人工作态度、工作能力两个方面进行考核评价，每项15分。

（二）考核方式

1. 采取按职务层级进行考核打分，具体如下表。

层级考核打分表

被考核人职务层级	考核人及计分方式
高管	主要领导直接打分。
中层正职	有关分管领导、高管打分；主要领导审定。
中层副职	中层正职打分；有关分管领导审定。
职员	

2. 考核办公室负责统计各季度员工岗位绩效考核评价得分，根据各季度得分取平均值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。

第六章 考核结果应用及奖惩

第十条 部门、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、培训与合同管理等工作的依据。

第十一条 绩效工资核算

（一）工资总额控制原则

公司工资总额是以每年经集团公司审批的工资总额预算为基数，根据公司年收益水平及企业工资总额控制率等要素合理核定。

（二）绩效工资兑现

1. 员工绩效考核得分按照职务层级，按所在部门与员工年度考核得分权重占比求和计算，即：

员工绩效考核得分=部门年度考核得分×相应职务层级部门年度考核得分占比+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门、员工年度考核得分占比见下表：

职务层级	部门年度	员工年度
高管	40%	60%
中层正职		
中层副职	30%	70%
职员	20%	80%

高管根据职责分工，部门考核得分取涉及部门年度考核得分的平均值。

2. 员工岗位履职系数

职务层级	岗位履职系数
高管	1.5

中层正职	1.4
中层副职（主持工作）	1.3
中层副职	1.2
职员	1.0

3. 员工考核等级系数

员工考核等级系数依据考核结果确定。

考核结果	优秀	合格	不合格
员工考核等级系数	1.05	1.00	0

4. 员工绩效系数=员工绩效考核得分/100×员工岗位履职系数×员工考核等级系数

5. 员工绩效工资兑现系数=员工绩效系数/Σ公司员工考核系数

6. 员工年终绩效工资兑现额=员工绩效工资兑现系数×公司员工绩效工资总额

第十二条 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。

第十三条 绩效奖惩

（一）考核期内，取得以下相关荣誉（含通报表彰）的部门及员工，部门、员工年度考核得分中直接加分：

1. 公司获得省级及以上荣誉（含通报表彰）的，依据各部门

贡献度、参与度，经公司研究后，牵头部门加 4-6 分，相关部门酌情加分；员工个人获得省级及以上相关荣誉（含通报表彰）的，经公司研究后，加 2-3 分。

2. 公司获得市级荣誉（含通报表彰）的，经公司研究后，牵头部门加 2-3 分，相关部门酌情加分；员工获得市级荣誉（含通报表彰）的，加 1.5 分。

3. 公司获得县市级、集团公司或相关业务主管部门荣誉（含通报表彰）的，经公司研究后，牵头部门加 1-2 分；员工获得县市级、集团公司或相关业务主管部门荣誉（含通报表彰）的，加 1 分。

4. 部门获得公司相关荣誉（含通报表彰）的，经公司研究后，加 0.5-1 分。员工获得公司相关荣誉（含通报表彰）的，加 0.5 分。

5. 部门或员工获得多个荣誉（含通报表彰）加分的，以所获得最高荣誉（或通报表彰）对应分值为基数，其他荣誉（含通报表彰）按对应层级应加分值的 50%进行累计加分。

6. 属各部门业务工作范围内的相关工作通报不再加分。

（二）考核期内，受到通报批评的部门及员工，在部门及员工年度考核得分中直接减分：

1. 受到上级业务主管等部门通报批评的，经公司研究后，牵头部门扣 3-5 分，相关责任部室扣 1-3 分；员工个人受到上级业务主管等部门通报批评的，视情节轻重，经公司研究后，扣 2-4 分。

2. 部门受到公司通报批评的，视情节轻重，经公司研究后，扣 1-2 分；员工个人受到公司通报批评的，视情节轻重，经公司研究后，扣 0.5-1 分。

（三）考核期内，根据《中国共产党纪律处分条例》《中华人民共和国公职人员政务处分法》等规定，针对被处分人受处分等级及危害程度，扣减处理决定生效当年的部分或全部绩效年薪（绩效工资）：

1. 受到诫勉处理或者政务警告处分的，减发 5%。
2. 受到党内警告或者政务记过处分的，减发 10%。
3. 受到党内严重警告或政务记大过处分的，减发 30%。
4. 受到撤销党内职务或者政务降级处分的，减发 50%。
5. 受到留党察看或者政务撤职处分的，减发 70%。
6. 受到开除党籍或者政务开除处分的，全部扣发。

7. 因主观原因受到党纪政务处分给企业造成重大损失或重大不良影响的，全部扣发。

（四）按照《潍坊交通建设集团有限公司违规经营投资责任追究实施办法》（潍交建〔2021〕101号）受到组织处理并扣减薪酬的人员，同时又受到党纪政务处分的，薪酬扣发按就高原则执行。

（五）上述（三）（四）条款适用于处分下达时已离职或退休的员工。

（六）其他未涉及情况，由绩效考核领导小组研究确定。

第七章 考核程序与档案管理

第十四条 部门绩效考核程序

考核年度末，考核办公室组织部门年终评议打分，并对考核数据进行统计汇总，计算各考核部门年度考核得分，提报考核领导小组。

第十五条 其他员工绩效考核程序

（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）季度初制定季度目标计划

1. 被考核人于各季度首月 5 日前，对照本岗位岗位说明书填写其相应的《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、指标权重等内容，与被考核人进行面谈，共同讨论填写《员工岗位绩效考核评价表》中量化指标内容及权重部分，确定后，双方各持一份，作为本季度的工作指导和绩效考核依据。

3. 绩效考核双方每个月末就本季度计划进行一次回顾与沟通。计划执行过程中，若出现重大计划调整，须重新填写其相应的《员工岗位绩效考核评价表》。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。

4. 各季度结束后，次季度首月 5 日前，被考核人将本季度《员

工岗位绩效考核评价表》与下一季度的《员工岗位绩效考核评价表》一同交直接上级。

5. 直接上级就工作绩效与被考核人面谈，共同商定任务目标完成情况，同时确定下一季度目标。

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、工作能力、工作态度独立提出评价意见，在《员工岗位绩效考核评价表》中填写考核评分部分内容，报被考核人隔级上级审定。

备注：中层正职为中层副职及以下员工的直接上级；各部门分管领导或高管为中层正职的直接上级；主要领导为高管的直接上级。

（三）经被考核人隔级上级审定后，考核办公室按要求对员工相关材料整理封存，考核年度末对相关数据汇总后，提报考核领导小组审核，形成年度员工考核结果，提报公司领导班子会议审议。

第十六条 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	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

指标评价					
得分	90—100分	80—89分	70—79分	60—69分	60分以下

第十七条 考核结果分级

(一) 根据各考核部门年度考核得分情况分为优秀、合格、不合格三个等级，各等级数量根据得分排名，按比例确定（四舍五入取整）。

部门考核等级及绩效系数

考核结果	优秀	合格	不合格
等级比例	30%	≥ 60%	≤ 10%

(二) 其他员工考核等级分为优秀、合格、不合格三个等级。公司主要领导及各部门分管领导或高管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	合格	不合格
等级比例	30%	≥ 60%	≤ 10%

第十八条 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。

第十九条 考核档案由人力资源部整理归档，交集团公司档案管理部门统一管理。

第八章 附则

第二十条 本办法由公司人力资源部负责解释，与本办法不一致的，以本办法为准。

第二十一条 本办法自2024年1月1日起施行。

- 附件：
1. 岗位目标责任书
 2. 部门年终考核评议表
 3. 员工岗位绩效考核评价表
 4. 绩效考核申诉表

附件 1

岗位目标责任书

为充分发挥公司员工岗位职能，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》。

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) 乙方年度结束且完成当期年度绩效考核后，本目标责任书自动终止。

七、附则

(一) 本责任书未尽事宜双方另行协商，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，签署双方各保存一份。

(三) 本责任书经双方签字后生效。

甲方（签字）：

年 月 日

乙方（签字）：

年 月 日

附件2

山东绿达建设发展集团有限公司____年度部门年终考核评议表

A/B/C票

年 月 日

评价项目 部室名称	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
	重点评价部门政治站位、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。	重点评价部门重点工作、创新能力及日常业务完成情况等方面。	重点评价部门工作效率、业务水平、执行能力、内外部协调配合及作用发挥等方面。	重点评价部门对权属各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，分别对应公司主要领导、其他领导班子成员及高管、部门负责人按考核权重分别计分。				

附件3

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%)	工作态度: 从员工工作主动性、工作责任感、协作性、纪律性等方面考核。	15%					
	工作能力: 从专业知识掌握程度、计划分析能力、解决问题能力等方面考核。	15%					
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4

绩效考核申诉表

申诉人 / 申诉部门	申诉时间	
申诉事件：		
申诉理由（可附页）：		
申诉处理意见： 年 月 日		

本表一式两份，一份考核办公室存档，一份交申诉人。

