

## 附件 2

# 义马煤业集团股份有限公司机关 部门绩效管理制度（试行）

## 第一章 总则

**第一条** 为加强企业机关绩效管理，持续提高部门管理水平，增进企业战略目的实现，按照现代企业制度规定，根据现代绩效管理理论并结合企业实际，特制定本制度。

**第二条** 本制度合用于企业机关各部门及其下属机构和企业直属机构。

## 第二章 部门绩效管理的权限和责任

**第三条** 部门绩效管理的权限和责任：

- （一）审核机关部门绩效管理制度；
- （二）审核关键业绩指标、指标管理措施；
- （三）审核绩效分析汇报；
- （四）裁定重大绩效异议；
- （五）负责向企业董事长请示汇报重大事项。

**第四条** 绩效管理办公室权限和责任：

- (一) 组织拟订、修订机关各部门绩效管理制度；
- (二) 组织拟订、修订关键业绩指标及指标管理措施；
- (三) 组织拟订、修订指标目的和年度绩效目的责任书；
- (四) 审核汇总考核成果并撰写绩效分析汇报；
- (五) 组织处理绩效异议；
- (六) 反馈和运用部门绩效考核成果；
- (七) 督促检查各部门绩效改善；
- (八) 处理绩效管理委员会平常事务。

**第五条** 绩效管理部门是指在绩效管理中承担专题绩效管理责任的部门，在绩效管理委员会领导下开展工作。绩效管理部门权限和责任：

- (一) 详细拟订、修订分管关键业绩指标及指标管理措施；
- (二) 详细拟订、修订分管关键业绩指标目的；
- (三) 提交分管关键业绩指标的考核数据；
- (四) 详细处理分管关键业绩指标绩效异议；
- (五) 撰写分管关键业绩指标绩效分析汇报；
- (六) 处理波及分管关键业绩指标的其他事项。

(各绩效考核管理部门责任及各级考核人责任分见附件1、附件2)

### 第三章 部门绩效考核内容

#### 第六条 考核维度、周期、权重及计分方式

考核维度包括业绩考核、领导考核、部门互评、基层考核四个维度，考核每季度进行一次，权重分别为 70%、15%、7.5%、7.5%。

考核采用百分制，每个维度原则分值皆为 100 分，详细考核分数根据权重进行折算，考核计分公式如下：

部门季度考核得分=业绩考核得分×70%+领导考核得分×15%+部门互评得分×7.5%+基层考核得分×7.5%

#### 第七条 业绩考核

业绩考核是根据企业生产经营计划并结合部门职责确定部门的关键业绩指标。详细关键业绩指标设置、权重及评价原则参见《义马煤业集团股份企业机关部门业绩指标》（附件 12）。

部门经费使用作为扣分项纳入年度考核。

业务部门考核设置加分项，加分由机关绩效管理委员会确定。

各绩效管理部門在月末，要做好月度指标的考核工作；同步要做好季度指标和年度指标的平常数据搜集工作。

#### 第八条 领导考核、部门互评、基层考核

领导考核重要考核各部门执行力和提高力，考核项目

权重分别为 0.5、0.5，由企业两位重要领导、分管领导考核，考核主体权重分别为 0.4、0.4、0.2。企业副总师分管部门，企业两位重要领导、分管领导、副总师考核，考核主体权重分别为 0.35、0.35、0.2、0.1。

部门互评重要考核部门协同工作状况，由各部门正职互相打分。

基层考核重要考核部门服务工作状况，每季度选择三个基层生产单位对摄影应部门进行打分（详细考核表格如附件 3 所示）。

## 第四章 部门绩效管理流程

**第九条** 部门绩效管理流程包括绩效计划、绩效实行、绩效考核、绩效反馈和绩效改善及成果运用五个环节。

### **第十条** 绩效计划

#### （一）确定企业整体绩效计划

每年 12 月最终两周，根据企业发展战略目的规定和下年度生产经营计划的初步安排，初步制定企业整体关键业绩指标目的，报绩效管理委员会审核和党政联席会审定。

#### （二）确定各部门绩效计划

每年初，根据企业整体关键业绩指标目的的调整状况，结合各部门生产经营目的的变化，绩效管理办公室组织各绩效管理部门分解测算本年度各关键业绩指标目的值，充足征求各部门意见，经绩效管理委员会审核、党政联席会审定后执行。绩效管理办公室汇总制定《部门年度绩效目的责任书》（附件4）。

### （三）签定年度绩效目的责任书

每年1月初，企业总经理分别与各部门正职签订年度绩效目的责任书，一式两份，绩效管理办公室和各部门正职各保留一份。

年度绩效目的责任书重要包括业绩指标及其目的。

### （四）年度绩效目的责任书调整流程

1、因企业整体关键业绩指标目的或各部门机构、职责等发生较大调整，各部门年度绩效目的责任书整体或部分发生变化，经绩效管理部门提出，绩效管理委员会确定，可对《部门年度绩效目的责任书》作合适调整，考核分数按调整后实际得分的100%计算。

2、各部门年度绩效目的责任书中有关指标和进度因客观原因无法准时完毕时，应提前一种月提交申请汇报至绩效管理部门，绩效管理部门审核后报绩效管理办公室审核汇总，经绩效管理委员会确定，可对《部门年度绩效目的责任书》

作合适调整，考核分数按调整后实际得分的 85% 计算。

### 第十一条 绩效实行

各部门按照年度绩效目的责任书的规定实行绩效计划，把执行过程中存在的问题及提议提交至绩效管理部门；绩效管理部门进行检查，把发现的问题反馈至有关部门；绩效管理部门有责任指导、协助各部门及时处理问题。

## 第十二条 绩效考核

### （一）月度考核

每月3日前，各部门确定当月指标，把《分管关键业绩指标月度目的达到状况表》（附件5）提交绩效管理办公室及有关绩效管理部门。

每月5日前，各部门对上月工作进行总结并自查，形成自查汇报，报绩效管理办公室及有关绩效管理部门。

每月10日前，各绩效管理部门就分管指标对各部门上月度完毕状况记录，把附件5提交绩效管理办公室。

### （二）季度、六个月度、年度考核

每季首月2日前，各部门确定当季指标，将《分管关键业绩指标季度目的达到状况表》提交绩效管理部门及绩效管理办公室。

每季度首月3日前，各绩效管理部门确定当季度分管指标，把附件6提交绩效管理办公室。

每季度首月5日前，各部门对上季度工作进行总结并自查，形成自查汇报，提交绩效管理办公室及绩效管理部门。



每季度首月 12 日前，绩效管理办公室会同各绩效管理  
部门就分管关键业绩指标进行考核，汇总考核状况，填写  
《分管关键业绩指标季度目的达到状况表》。绩效管理办公  
室组织对各部门进行满意度测评。

综合考核状况撰写上季度、上六个月度、上年度绩效分  
析汇报。每季度首月 15 日前，绩效管理办公室计算各部门  
上季度、上六个月度、上年度综合考核分数，审核汇总形成  
各部门上季度、上六个月度、上年度绩效分析总汇报，绩效  
分析汇报重要包括如下内容：

- 1、考核期内各部门绩效目的达到状况和事实根据；
- 2、考核期内各部门绩效目的达到状况存在的重要差距、  
原因分析和改善提议；
- 3、应当提交绩效管理委员会裁决的绩效异议；
- 4、应当提交绩效管理委员会决策的其他事项。

绩效分析总汇报还应包括企业整体绩效目的达到状况  
分析数据。

第四季度业绩数据按预测数进行考核，待正式数据出台  
后作对应调整。

每年 1 月考核各部门上年度办公经费使用状况，超计划  
部门考核扣 5 分。

### （三）领导考核、部门互评、基层考核

每季度首月 12 日前，组织企业领导、部门、基层单位对各部门进行考核打分。

#### （四）年度考核成果调整

待企业年度审计汇报出来后，绩效管理办公室组织对各部门考核成果进行后评估，有关绩效管理部门对上年度各部门绩效考核成果进行最终确认，绩效管理办公室进行审核汇总报绩效管理委员会审定。

### **第十三条** 各部门季度、年度考核等级确定

根据各部门季度、年度考核分数，各部门绩效考核成果按排名次序可分为四个等级：

A 级：考核成果排名在前 10%（含）的部门；

B 级：考核成果排名在前 10%—40%（含）的部门；

C 级：考核成果排名在前 40%—90%（含）的部门；

D 级：考核成果排名在后 10%的部门。

### **第十四条** 绩效反馈及绩效异议处理

（一）每季度首月 15 日前，绩效管理办公室把上季度《部门季度绩效目的达到状况表》（附件 7）反馈到各部门。

（二）各部门对绩效考核成果有异议的，在接到考核成果后 3 天内以书面形式向有关绩效管理部门提出申诉，绩效管理部门在接到申诉后 3 天内复审考核成果，与各部门进行沟通并给出结论。

(三) 各绩效管理部门对绩效异议的处理状况及《部门考核成果调整表》(附件 8) 提交绩效管理办公室。每季度首月 23 日前, 绩效管理办公室审核汇总各绩效管理部门无法处理的绩效异议, 编制上季度《部门季度绩效目的达到状况审核表》(附件 9)。

**第十五条** 绩效管理委员会召开会议及考核成果正式反馈

(一) 每季度首月 24 日前绩效管理委员会召开会议, 对各部门指标达到状况进行审定, 处理绩效异议, 提出绩效改善预案, 听取上季度绩效改善汇报, 审议绩效管理办公室提交的季度、年度绩效分析总汇报; 各部门季度、年度绩效考核综合得分及绩效分析总汇报需提交企业党政联席会审议确定。

(二) 每季度首月 25 日前, 绩效管理办公室按照绩效管理委员会的会议精神, 重新编制上季度《部门季度综合考核表》(附件 10), 报绩效管理委员会审定。

(三) 每季度首月底前, 绩效管理办公室把经绩效管理委员会审定的季度考核状况以通报形式正式反馈给各部门; 具有条件的, 可采用绩效面谈的方式, 肯定成绩, 指出局限性, 充足听取各部门意见。

**第十六条** 绩效改善

### （一）企业整体绩效改善

每季度首月 25—28 日，绩效管理办公室组织各绩效管理部门对企业上季度、上年度整体绩效指标的目达到状况进行记录分析，找出存在的问题，分析原因，并提出调整提议，经绩效管理委员会和企业党政联席会审定后，由绩效管理办公室组织各绩效管理部门贯彻实行。

通过绩效改善，在全企业形成监控和反馈机制，提高企业整体达到目的和抵御风险能力，保证企业战略发展目的和年度生产经营计划的顺利实现。

### （二）各部门绩效改善

每季度首月 25—28 日，绩效管理部门根据会议精神提出绩效改善议案，与各部门共同制定绩效改善目的与分步实行计划并报绩效管理办公室。绩效管理部门有责任为各部门实行绩效改善计划提供指导、协助以及必要的培训，并跟踪检查改善效果，增进各部门不停提高绩效水平。

每季度第二个月 6 日前，绩效管理部门就分管关键业绩指标对各部门绩效改善状况进行汇总，提交绩效管理办公室，绩效管理办公室审核汇总形成《部门季度绩效改善状况及实行效果表》（附件 11）。

## 第十七条 绩效考核成果运用

### （一）部门

绩效考核成果与各部门绩效工资总额兑现直接挂钩，其中，部门绩效考核为 A 级，部门绩效工资总额在其基数基础上上浮 20%；部门考核为 B 级，部门绩效工资总额在其基数基础上上浮 10%；部门考核为 C 级，部门绩效工资总额维持不动；部门考核为 D 级，部门绩效工资总额在其基数基础上下浮 10%。

季度考核被评为 A 级或 B 级部门的 D 级人员（当季每月考核），不参与工资上浮。

（二）部门包矿单位发生安全生产责任事故，包矿部门全体人员绩效工资下浮 20%；有关责任部门全体员工绩效工资下浮 10%。

（三）部门员工失职、失职，给企业导致较大经济损失（50 万元以上）或导致企业声誉、形象及其他不良影响，部门全体员工绩效工资下浮 20%；当事人、科室负责人绩效工资下浮 40%；部门分管副职、部门负责人当季考核扣 10 分。

（四）部门工作不力，受到集团企业通报批评，部门全体员工绩效工资下浮 15%。

（五）部门员工给企业导致经济损失或不利影响的其他行为或事项，其下浮工资总额由企业机关绩效管理委员会确定。

（六）有关部门发放各类抵押金、奖金应与当月员工绩

效考核成果挂钩，同一级别档次相差不低于 15%。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/338137016136006101>