

煤矿绩效考核实施办法

煤矿绩效考核实施办法

绩效考核实施办法

第一章

总

那么

第一条

考核目的及范围

〔一〕为标准和完善全员绩效管理，深化绩效考核，有效提高执行力，提升矿井管理水平，保障年度任务目标的顺利完成，制定本实施办法。

〔二〕推行绩效考核工作旨在考察员工岗位职责完成情况、工作态度、工作能力、执行力等方面，使之效劳于管理和开展，把其工作行为统一到矿整体任务目标上来，促进个人和团队绩效的整体提升，形成闭合的绩效管理系统，推动矿井的稳定持续开展。

〔三〕考核范围：本方法适用于行政序列全体员工。

第二条组织领导〔一〕矿成立绩效考核领导小组，矿长任组长，其他二级管理人员为成员。主要负责绩效考核工作的指导、制定年度绩效目标、提出考核工作的总体要求、对考核过程中出现的问题进行最终裁定。

第三条考核原那么〔一〕坚持开放沟通的原那么。重点强化过程沟通，及时改良和修正工作中存在的问题与缺乏，提高工作透明度。

〔二〕坚持实事求是的原那么。能量化的工程全部量化，以数据、事实和标准为依据，以过程痕迹管理和各类文件为考核抓手，杜绝主观臆断和个人情感因素的影响，确保公平合理。

〔三〕坚持及时反应的原那么。通过考核结果的按期反应，指导考核对象对考核当期工作绩效存在的差距进行分析，并提出改良措施，帮助其提高工作绩效。

第四条考核层级考核对象考 核 主体组织者矿长集团公司集团运营管理部副矿长矿长考核办公室总工程师副总工总工程师部门负责人分管领导部门副职部门负责人所属部门班〔队〕长部门管理团队员工班〔队〕长
第五条考核责任〔一〕绩效考核是各级管理者不可推卸的责任，是为了不断提高工作绩效，所开展的一系列管理活动。

〔二〕绩效考核的主体是各职位直接管理者，各级管理者要强化考核观念，牢固树立责任意识。

第六条关联考核根据分工不同，按照“一级对一级负责”的原那么，强化对二级管理人员、部门负责人及后勤职能科室的考核力度，进一步提高考核人员对矿任务目标责任所承当的程度。

第二章考核指标及说明第七条二级管理人员考核指标是根据矿年度任务目标的分解和岗位职责、执行力等方面设定的绩效指标。

第八条部门负责人绩效考核指标〔一〕岗位主要职责。指根据岗位职责的不同，分别从岗位职责中提取主要职责进行考核，包括但不限于生产任务、平安管理、本钱控制、技术管理、全员培训、日常管理、运营管理等。

〔二〕内控管理。指从内部运行日常管理中，提取关键指标进行考核，包括但不限于执行力、团结协助、劳动纪律、方案管理等。

第九条通用指标及例外事项（一）当月出现重伤及以上平安事故、重大财产损失、重大合同损失、重大机电〔机械〕事故、重大责任事故、重大决策失误等，由矿部研究处理决定，并扣绩效考核分 10—20 分。

（二）未按要求上报工作方案及完成情况的，每次扣 2 分；迟报一天扣 1 分；制定工作方案漏项的，每项扣 2 分；工作方案未完成的，每项扣 3 分。

（三）二级管理人员、部门负责人未将工作方案提交分管领导审核的扣 1 分；未按规定进行绩效考核的每次扣 3 分；未将绩效考核工作列入当月工作方案的扣 1 分；未及时报送绩效考核成绩的扣 2 分。部门负责人考核日志记录不全的扣 1 分。

（四）本人无故不参加集团公司、矿组织的各类学习、培训、会议、活动的，每次扣 2 分。

（五）月度缺勤予以减分，迟到、早退的每次扣 2 分，连续旷班 15 天以上的，由矿按规定处理。

（七）有活动、文件规定的，按活动、文件执行考核。

第十条重点说明（一）“绩效考核工作”作为重要考核指标之一，纳入重点工作考核，对未按指标要求落实考核的，严格与责任人挂钩。本考核指标只针对个人进行考核，采用百分制；针对部门考核，按有关专项活动、文件执行。

（二）矿负责统一制定二级管理人员和部门负责人的考核标准。各单位副职、班〔队〕长、员工，由各单位根据本单位实际情况，参照部门主要负责人的考核表〔生产辅助员工以班组为单位考核〕制定考核方法。于 3 月 30 日前报绩效考核办公室审核后执行〔电子版〕。

〔三〕平安、机电、调度、技术管理、运营、卫生管理、督查等检查考核，相应部门要建立专门检查考核日志〔内容包括但不限于考核日期、考核事项、原因、考核分值、考核实施人、部门负责人签字等〕，统一量化成分值，每月6日前报绩效考核办公室统一汇总、整理，人力资源科负责落实考核。

〔四〕一般性违规违纪的，纳入月度考核。严重违规违纪，由矿或纪检部门另行处理。

〔五〕二级管理人员、各部门要建立绩效考核日志，收集记录员工行为〔结果〕的关键事件、绩效考核开展情况及相关考核数据。

〔六〕绩效考核办公室可以根据需要参加各单位的绩效考核专题会议。

〔八〕本实施方法未涉及到的考核一律列入机动奖惩其他项考核。

第三章考核周期及流程第十一条考核周期〔一〕二级管理人员、部门负责人月度工作按月度考核月度兑现；二级管理人员生产任务指标、经营指标按季度考核，后勤部门负责人经营指标与集团公司同步考核。

〔二〕月度考核时间分为月度时间内随机考核和固定考核〔每月的28日至次月的5日〕。

第十二条考核流程〔一〕考核前的准备。每月月底前，各级考核主体要按照考核层级分布结构和对应的考核内容，逐项落实对下级的考核，要充分做好根底数据的整理和考核依据的准备工作，有方案地安排好考核周期内的工作日程。

〔三〕考核结果确认。完成结果确实认由直接上级进行，考核结束后，考核结果须每月6日前通过COA递交效能监察科备案，作为复核的依据。

第十三条结果复核：每个考核周期结束后，绩效考核办公室要对各层级绩效考核的人员当期考核结果开展抽查复核工作，针对查出的问题与考核主体直接挂钩，保障绩效考核结果的准确性。

第四章机动奖惩第十四条机动奖励（一）具备以下条件之一者，根据事由和影响程度，经矿绩效考核领导小组研究，每次加0.5—5分。

1、荣获专利，经集团公司或矿采用获得显著绩效的；遇到特殊危机事故，冒险抢救，保护集团公司重大利益的；2、有重大管理或技术创新，经集团公司或矿采用，有重大经济奉献的；（二）获得荣誉的，要在取得证书或有效证明（原件）的当月报考核者审核，考核者可直接给予被考核者加分：1、区部委办局颁发的，加0.5分/项；2、区政府或市部委办局颁发的，加0.8分/项；3、市政府或省部委局颁发的，加1分/项；4、省政府或国家部委颁发的，加1.5分/项；5、省政府或国家部委的上一级颁发的，加2分/项。

第十五条关联考核项（一）二级管理人员关联考核矿长考核分管副矿长、总工、副总工；根据业务分工不同，按集团公司考核矿长分值月度方案考核（重点工作）按1:1比例考核，年度任务目标考核按1:1比例考核，列入副职、副总工机动考核。

（二）后勤职能科室关联考核后勤职能科室均与安全生产进行关联考核，同时，后勤科室与经营指标进行关联考核。

（三）三级管理人员关联考核考核部门负责人分值，其部门负责人须按业务分工不同1:1比例考核副职，列入副职机动考核。

第五章考核要求第十六条月度方案及完成情况（一）工作方案的形成。被考核人根据矿年度工作任务、文件要求、个人岗位职责及阶段性工作重点，制定月度工作方案，报分管领导审核。

（二）工作方案及完成情况申报。

1、二级管理人员次月工作方案要在月末 26 日前、当月工作方案完成情况要在月末 28 日前递交矿长和效能监察科（“赵坡行政绩效考核”用户名）。

2、部门负责人工作方案（含分管领导追加的重点工作）要在每月 1 日前，工作完成情况要在月末 28 日前，以电子版通过 COA 系统递交分管领导和效能监察科（“赵坡行政绩效考核”用户名）。

第十七条数据提供要求（一）提供数据部门对所提供的数据和依据准确性负责，与部门主要负责人当月绩效挂钩。

1、生产技术相关的考核数据（包括技术例会召开情况、生产方案、技术规程和措施、技术方案审批及时性等）由生产技术科负责；2、工伤鉴定情况、月度出勤情况、全员培训情况由人力资源科负责；3、发生被盗事件、打架、酗酒闹事等治安管理情况由保卫科负责；4、当月各单位生产完成情况（包括当月全矿采掘完成情况汇总表、影响时间、下井带班时间情况、调度会安排的工作及落实进展情况）由调度室负责；5、发生投诉（上访）、效能建设、员工违规违纪及重要工作落实情况等由效能监察科负责；6、生产平安相关的考核数据（包括平安例会、工伤事故、工程质量、平安检查和评估、上级检查问题整改落实、管理人员下井及带班、煤质管理等情况）由平安科负责；7、矿当月经营指标完成情况（包括追加方案统计、产销率、本钱、净利润、公务费用使用、提供数据准确性、经济分析会召开、材料消耗等情况）由运营管理科负责；8、机电例会召

开情况、机电设备三率、设备综合考核及机电检查情况等由机电科负责；9、矿各类会议、学习及活动组织参加情况由党群办公室负责；10、后勤卫生检查管理（含工区办公场所）、集体宿舍管理、食品卫生及后勤例会召开情况等由综合管理科负责。

（二）数据和依据要在次月5日17:00前（其中每天调度会安排的工作及落实进展情况，于每日调度会结束后）以电子版格式通过COA系统递交到各位矿长及效能监察科（“赵坡行政绩效考核”用户名）。

第十八条考核成绩兑现（一）绩效考核办公室落实考核结果的监督检查工作，监督检查与各层级绩效考核同步进行，每月监督与核查情况报绩效考核领导小组。

（二）二级管理人员、部门负责人的当期绩效考核结果由绩效考核办公室汇总后，于每月8日前报主管矿长批准后，递交人力资源科兑现。

（三）部门副职、班（队）长、员工当月考核结果由单位汇总后，经部门负责人批准后，于每月7日前递效能监察科备案，人力资源科兑现。

第十九条申诉处理及其他（一）绩效考核办公室在接到申诉后对申诉人确认，分析出现问题的原因，形成处理建议报矿绩效考核领导小组审议。

（二）由以下情形之一的，降直线考核者当期考核结果的5%，列入机动奖惩其他项，每成立一件，处分一次：1、考核申诉是因为直线考核者的原因；2、虽未发生申诉事项，但经过检查发现应该落实考核而未考核的；3、考核过程中出现敷衍应付、走过场、个人臆断或发生错考、漏考的；4、提供考核数据错误或弄虚作假的；5、不配合绩效考核办公室监督检查或态度不端正的。

〔三〕其他事项 1、考核期间，如遇人事调整、岗位变动，那么考核其离岗前和新岗位实际承担的任务目标，绩效结果采取加权平均法取值。

2、各部门组织对员工考核时，要与矿绩效考核安排档期一致，保证矿绩效考核体系的协调运行。

3、因特殊原因，未完成矿安排的重点工作或方案任务的，须经主管矿长签字同意后，方可减免考核。

第二十条计算公式月度绩效考核总分=岗位绩效考核得分+机动奖惩-通用指标考核第六章结果运用第二十一条考核结果的运用〔一〕与员工月度薪酬分配挂钩；月度薪酬发放额=月度应发薪酬基数某月度绩效考核分数/100〔二〕与年度效益奖分配挂钩，执行集团公司及矿相关文件；〔三〕作为职务晋升、评先树优的重要依据；〔四〕其他需要参考的事项。

第七章附那么第二十二本方法由绩效考核办公室负责解释。

第二十三条本方法与以往规定相悖的以此方法为准。

第二十四条本方法自 2022 年 3 月 26 日起执行。其它未尽事宜，另作补充下发。

平安科经营目标控制经营目标完成销售任务生产方案、净利润、完全本钱、销售完成情况等按季度与年度任务目标同公司同步考核。

公司运营部供给销售物流管理抓好供给和销售物流管理，合同管理，防止经济损失。

1. 物资采购或供货不及时影响生产的，每次扣 2 分；2. 采购物资质量不合格，每批次扣 2 分；3. 采购的设备、材料等物资因质量问题造成平安

事故的，每次扣 5 分；4. 因合同纠纷造成经济损失的，每次扣 5 分；5. 销售管理出现失误造成损失的，每次扣 3 分。

运营科供销科内部管理加强内部管理，提升工作效能。

1. 特殊情况除外，下井指标未完成每少一个扣 2 分，带班每少一个扣 3 分；未执行汇报制度每缺一次扣 1 分；2. 直接管理部门或人员被举报查实的，违规违纪受到处分的，每起扣 3 分；3. 因违反国家财税等经济规章制度有关规定，受到上级处分的，每次扣 3 分。

上级部门平安科调度室效能监察科经营分析每季度组织召开一次经济分析会议，做好节能降耗等各类活动开展。

不按时组织召开运行分析会议每次扣 3 分；无会议记录的扣 2 分，未按精细化管理、节能降耗等活动文件开展工作的扣 3 分。

运营科运营监控制定经营策略，抓好运营监控，提高企业盈利能力。

1. 未制定、落实年度经营管理规划的扣 2 分；2. 运营监控不善，导致经济损失的，每次扣 5 分；3. 未按规定进行市场调研分析的，每次扣 2 分；运营科供销科 4. 资金管控工作不力，造成收支不平衡的，每次扣 2 分。

会议管理按时组织召开矿及上级安排的各类会议，做好会议管理工作。

未按时组织会议或会议准备不及时，每次扣 3 分。

矿长效能监察科重要工作提升执行力，按时完成上级及矿长办公会议交付的重要及临时工作。

1. 按时完成上级及矿长办公会议安排和督办的工作任务，并催促跟进下级工作；未按时完成，每项扣 2 分。

每月组织召开分管部门工作总结例会不少于 2 次，不召开扣 3 分，会议未记录或无会议纪要的扣 2 分。

平安科生产目标优化生产工艺，完成生产任务。

生产方案、净利润、完全本钱等按季度与年度任务目标同公司同步考核。

公司运营部隐患排查治理抓好隐患排查治理 1. 每月未及时排查矿井隐患，每次扣 2 分； 2. 未及时按照规定上报矿井隐患，每次扣 2 分；平安科抓好职业卫生防治 3. 职业卫生防治不符合有关要求被处分的，每次扣 5 分。

内部管理加强内部管理，提升工作效能；无违规违纪现象。

1. 特殊情况除外，下井指标未完成每少一个扣 2 分，带班每少一个扣 3 分；未执行汇报制度每缺一次扣 1 分； 2. 直接管理部门或人员被举报查实的，违规违纪受到处分的，每起扣 3 分。

平安科调度室效能监察科灾害预防处理抓好灾害预防与处理，确保安全生产。

制订灾害预防与处理方案、事故应急预案不及时或贯彻不到位，每次扣 5 分。

上级部门〔含公司部室〕生产技术科重要工作提升执行力，及时落实各类会议安排的工作，按时完成上级及矿长办公会议交付的重要及临时工作。

1. 按时完成上级和矿长办公会议安排和督办的重要工作，并催促跟进下级工作；未按时完成，每项扣 2 分。

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/347122142011006130>