

云南省设计院集团建设有限公司

绩效管理制度

二〇二〇年八月

目 录

第一章	总则.....	2
第二章	管理机构和职责权限.....	3
第三章	绩效管理的周期和流程.....	4
第四章	绩效目标制定.....	5
第五章	绩效执行.....	7
第六章	绩效考核.....	8
第七章	绩效结果应用.....	9
第八章	特别说明及绩效申诉.....	10
第九章	附则.....	11
附件 1:	年度绩效结果相关计算标准.....	12
附件 2:	季度绩效考核表.....	14

第一章 总则

第一条 目的

为实现公司的整体战略目标和年度经营计划，进一步规范员工绩效管理的程序和方法，同时为员工绩效改进、收入分配、职级调整、培训开发提供有效依据，特制定本管理制度。

第二条 原则

（一）业绩导向

绩效管理以当期业绩目标达成为核心评价维度。

（二）分类考核

针对不同层级，不同序列的人员，进行差异化考核。

（三）客观公正

KPI 的制订与调整，所有参与者须共同协商并达成一致，绩效管理要确保过程客观，结果公正。

（四）及时激励

绩效管理要及时兑现为对员工进行正向或负向激励。

（五）持续改进

按照实施 P（计划）-D（执行）-C（检查）-A（处理）环节监控，形成绩效管理循环，在每个环节执行过程中，注重改进和提高，从而实现绩效的持续改进和提升。

第三条 适用范围

本制度适用于公司的所有正式员工，不含执行约定薪酬人员及其他经总经理审批可不执行本制度人员。

第二章 管理机构和职责权限

第四条 管理权责划分

(一) 董事会

审定本制度。

(二) 总经理办公会

1. 研究讨论本制度；
2. 审定不执行本制度的特殊人员绩效。

(三) 综合办公室

1. 编制及修订本制度；
2. 负责绩效管理理念和绩效管理工具、方法的宣贯和解释工作；
3. 负责绩效目标、绩效过程管理及绩效结果数据的收集和计算工作；
4. 负责绩效结果应用的实施。

(五) 廉政合规部

1. 监督本制度的实施；
2. 调查、受理员工关于绩效结果的申诉。

(六) 各级管理者

1. 负责所管辖范围内下属员工绩效目标的制定、绩效过程的管理和绩效考核工作的具体落实；
2. 负责所管辖范围内下属员工的绩效考核，对个人所承担绩效指标及所辖范围员工的绩效结果承担最终责任。

(七) 各级员工

1. 各级员工是其直接上级的被考核人，被考核人对其个人的绩效结果承担责任；

2. 被考核人应当根据本制度的规定和考核人的要求，落实绩效管理的全部环节，接受公司和考核人的管理和监督，勤勉工作，不断提升个人绩效水平。

第三章 绩效管理的周期和流程

第五条 绩效周期

公司实行按周期管理制度，绩效周期根据职位不同有所区别。

(一) 公司绩效年度：当年度1月1日到12月31日。

(二) 绩效周期：根据岗位不同，绩效周期分为季度、年度。

1. 季度周期：以季度为一个绩效周期，绩效考核在次季度初月5日前完成。

2. 年度周期：以公司绩效年度为绩效周期，绩效考核在下一年度的第一个月10日之前完成。

(三) 不同层级岗位绩效周期表

岗位	季度	年度
董事长/总经理		●
其他人员	●	●

第六条 绩效管理的流程

(一) 绩效目标制定

(二) 绩效执行

(三) 绩效考核

(四) 绩效结果应用

第四章 绩效目标制定

第七条 公司年度经营目标制定

(一) 每年 12 月 20 日前，由综合办公室牵头，提案公司下一年度的年度经营计划(含年度经营指标及全年重点工作)，报总经理办公会研究讨论；

(二) 经总经理办公会研究讨论后，上董事会进行年度经营计划审定；

(三) 经董事会审定后，确定公司年度经营指标及全年重点工作，并由综合办公室存档。

第八条 个人绩效目标的制定

(一) 季度绩效目标的制定

实施季度考核的人员，每季度开始前 10 个工作日依据公司年度经营指标及全年重点工作，由综合办公室牵头，考核人和被考核人共同采取“层层分解、层层承诺”的方式，将指标进行拆解，结合其他工作事项制定季度绩效指标。填写附件 2《季度绩效考核表》，确定指标内容，目标值、权重及评分标准，并双方进行签字确认。

(二) 年度绩效目标的制定

1. 实施季度考核的人员，不再另行制定年度绩效目标。

2. 董事长/总经理仅实施年度绩效考核，其指标直接承接公司下一年度经营指标，各指标权重为：产值目标占比 40%，签约额目标占比 60%。

第九条 个人绩效指标类型

绩效指标分为定量指标和定性指标，以 KPI 指标、关键事项和临时工作完成情况为主。

（一）KPI 指标:

以公司年度经营目标为方针，在岗位职责的基础上，进行逐级分解的量化指标，KPI 指标设置必须符合、SMART 原则（S 具体的、M 可衡量的、A 可实现的、R 相关的、T 有时间周期的）。

（二）关键事项指标:

以完成任务的关键节点、事项达成作为绩效指标。关键事项指标必须有明确且可验证的节点指标。

（三）临时性工作:

绩效周期内临时部署工作完成情况的综合评价指标。

第十条 个人绩效指标制定方法分类

（一）达成率法

即指标得分=（实际完成值/目标值）*指标分数。

（二）里程碑节点法

以里程碑节点达成的情况（达成数量及每一个节点对应的权重），确定绩效指标达成的程度。

（三）定性考核法

对于不可量化的指标，通过考核人、客户、员工或相关方的主观评价确定。

（四）一票否决法

不设权重，如重大财务安全、生产安全等指标。一旦出现，全年绩效结果视为不合格。

第十一条 各绩效指标计分方式

（一）绩效分数采取百分制，即满分为 100 分。绩效指标得分= Σ 各项实际值*权重

(二) 每个指标根据和年度战略相关性和重要程度进行指标权重的制订，原则上指标权重最高不超过 40%，最低不低于 5%。

(三) 原则上每位被考核人季度绩效指标不少于 5 项，不多于 15 项。

第十二条 项目生产系数

项目生产部门作为公司利润中心，考虑到项目生产工作的复杂度，其绩效指标完成难度也相对高，为了平衡整体的绩效公平性，设定项目生产系数，系数为 1.05。项目部的绩效分数计算为：
项目部绩效最终得分 = (Σ 指标得分 * 权重) * 1.05

第五章 绩效执行

第十三条 在员工实现绩效目标的过程中，考核人要对被考核人的工作进展情况进行适时的检查、监督和指导，持续关注绩效目标的达成情况，以便及时发现偏差，与被考核人共同分析偏差产生的原因，并采取适当的措施来纠正偏差，确保绩效目标的实现。

第十四条 绩效过程监控的方式

(一) 绩效面谈

考核人应当在其管辖范围内，每季度与每一位被考核人进行一次正式的绩效面谈，了解绩效指标的完成情况，指出员工的优势和不足，了解员工在绩效目标达成过程中的问题和困难，并形成书面记录。

(二) 过程监控

考核人应当定期通过数据分析或其他途径，实施监控管理范围内绩效目标达成情况，发现存在重大问题时，应当主动与被考核人进行沟通，以快速解决问题并促进被考核人的绩效改进。

第六章 绩效考核

第十五条 绩效考核的流程

(一) 季度考核流程

每季度末月 25 日前，按以下考评流程进行绩效考核：

1. 员工填写《季度绩效考核表》中“实际完成情况”一栏内容；
2. 考核人对被考核人本季度绩效进行打分评价，并围绕本季度绩效结果共同对本季度存在的突出表现及存在问题进行总结与分析，与被考核人开展绩效沟通和反馈，双方进行签字确认；
3. 季度绩效结果由综合办公室统一汇总归档。

(二) 年度考核流程

1. 参与季度考核人员的年度绩效结果为当年四个季度绩效结果的平均值；

2. 董事长/总经理的年度绩效考核流程为：

(1) 由综合办公室牵头，收集年度签约额、产值、利润指标完成数据；

(2) 按照董事长/总经理年度绩效指标及其权重计算年度绩效考核得分。

第十六条 绩效考核关系

各职层人员绩效考核关系见下表：

被考核人职层	考核人	绩效结果 审批者	监督者	备注
董事长/总经理	总经理	总经理	廉政合规部	绩效考核结果直接取数

				于公司经营 指标结果
其他高层管理 人员	总经理	总经理	廉政合规部	
中层管理人员	总经理	总经理	廉政合规部	
基层管理人员/ 非管理类主管 级及以上	直接上 级、综合 办公室	总经理	廉政合规部	
专员级	直接上 级、综合 办公室	总经理	廉政合规部	

第七章 绩效结果应用

第十七条 绩效工资发放

个人绩效结果作为绩效工资计算的基础，具体详见《云南省设计院集团建设有限公司薪酬管理制度》。

第十八条 薪酬调整

个人绩效结果薪酬调整的重要参考依据，具体标准详见《云南省设计院集团建设有限公司薪酬管理制度》。

第十九条 职位调整

个人绩效结果作为职位调整的重要依据，具体详见《云南省设计院集团建设有限公司岗位及职级管理制度》。

第二十条 培训与发展

个人绩效结果是评估员工培训需求的重要依据，综合办公室根据绩效结果，制订出旨在提高员工素质能力和工作绩效的培训内容，并组织制订相应的培训计划。

第八章 特别说明及绩效申诉

第二十一条 特别说明

（一）在考核中，隐瞒、私自修改（涂改）数据的，视情节减分和给予相应处分；

（二）在考核中，因考核人个人失误（未按规定程序操作、评价不客观），导致被考核人绩效结果发生重大偏差的，扣除当期个人考核分数 10 分；

（三）考核人未按规定的时间提交计划、相关表格、报表，扣除当期个人考核分数 5 分。

（四）总经理有权对员工个人季度绩效考核结果进行最终调整，调整幅度为 ± 10 分。

第二十二条 绩效指标和绩效结果的修正

被考核人需要调整工作计划、绩效目标时，经考核人和综合办公室审核同意后，可以进行调整和修正。考核结束后对受客观环境变化等因素影响较大的考核结果经总经理同意后可重新进行评定。

第二十三条 绩效申述

被考核者对绩效结果存有异议，可进行申诉，程序如下：

（一）申诉时间

如被考核者对绩效结果存有异议，首先应与考核人所在部门负责人沟通来解决，如不能妥善解决，需在接到绩效结果的5个工作日内，填写附件3《绩效评价申诉表》向综合办公室提出申诉。

（二）受理部门

综合办公室统一收集申述交由廉政合规部受理，由廉政合规部组织开展调查核实并签署意见后，提交总经理办公会裁定。

（三）裁定部门

总经理办公会对申诉材料进行认定并作出最终裁定；经认定申诉属实，则对绩效结果进行修正，并对考核者及相关部门做出相应处理。若申诉不属实，由综合办公室将认定结果反馈给被考核者，并说明理由。

第九章 附则

第二十四条 本制度自公布之日起实施，原《云南省设计院集团有限公司员工绩效管理办法》同时废止。

第二十五条 本制度由综合办公室组织制定并负责解释。

第二十六条 本制度未尽事宜，由综合办公室提出解决方案，报董事长批准后实施。

附件：

- 1: 年度绩效结果相关计算标准
- 2: 季度绩效考核表
- 3: 绩效申诉表

附件 1：年度绩效结果相关计算标准

（一）利润目标完成系数

利润目标完成系数=年度实际完成利润额/年度利润目标额*100%

其中：

1. 年度实际完成利润额小于 0 时，利润目标完成系数=0；
2. 年度实际完成利润额大于 2 倍年度利润目标额时，利润目标完成系数=2；
3. 当个人年度绩效得分小于 75 分时，利润目标完成系数上限为 1。

（二）产值目标百分比

年度产值目标百分比为本年度实际完成生产产值与年度产值目标之比，最高不超过 1.5，最低不低于 0.5。

（三）签约目标百分比

签约目标百分比为本年度实际签约额与年度签约目标之比，最高不超过 1.5，最低不低于 0.5。

（四）签约额、产值、利润值、项目实收提取

1. 签约额根据公司本年度实际新签合同额为取数依据，EPC 总包合同需扣除设计、勘察部分合同金额进行计取。

2. 产值、利润值、项目实收的计取方式分以下三种情形：

（1）当单个项目在自然年度内顺利完工并办理竣工结算，以审计报告金额为依据计取。

（2）当单个项目在自然年度内暂未完工并办理竣工结算，存在跨年度施工的情况，组织公司工程管理部及财务金融部，在廉政合规部的监督下，联合对该项目在本年度实际完成的工程量及实收金额进行

核算，数据报公司董事会审定，将审定后的金额作为当年考核取数依据。

(3) 当跨年项目最终办理竣工结算后，按照审计报告金额抵减已计取金额作为考核数据，实行多扣少补原则。

(五) 利润值的核算需在当年扣减当年所有成本支出，包括年度绩效。

附件 2：季度绩效考核表

季度绩效考核表

被考核人：		部门：		职位：		直接上级：	
指标类型	指标名称	目标 值	权重	评分标准	信息来源	评分	得分
红线指标：							
备注说明：							
目标确认	被考核人签名：			考核人签名：			
绩效结果 确认	一票否决 项						
	最终得分						
	员工突出 表现						
	员工帮扶 计划						
	被考核人签名：			考核人签名：			

附件 3：绩效申诉表

绩效申诉表

申诉所在部门		申诉人岗位	
申诉事项			
申诉理由及依据			
申诉人签名：		年	月 日