

# 安徽恒源煤电股份有限公司 全员绩效考核暂行办法

## 第一章 总则

第一条 为规范公司绩效考核管理工作,完善激励与约束机制,提高组织运行效率,激励各类人才创造岗位价值,引导职工更好的服务于企业战略和发展目标推动公司高质量发展。结合公司实际,制定本办法。

第二条 本办法适用于公司各层级组织机构和公司职工。组织机构包括子分公司及总部机关部室(以下统称各单位);公司职工包括公司全体在岗职工。

第三条 考核原则。

(一)坚持目标导向原则。建立以企业战略和发展目标为导向的考核制度,有效分解经营目标,强化各级管理人员责任意识,促进企业完成年度工作任务、实现战略发展目标。

(二)坚持激励约束原则。按照权责对等的要求,强化各级管理人员绩效结果与激励奖惩举措相结合的机制,体现责权利的统一。

(三)坚持科学规范原则。科学设置绩效考核制度,切实做到考核办法、考核过程的公开透明和考核结果的公平公正。

(四)坚持分类管理原则。根据考核对象(组织和个人)所承

担职责、业务类型进行分类考核，确保考核体系的针对性、有效性。

（五）坚持考核周期多元化原则。根据考核对象工作方式差异化选择考核周期，坚持日常考核及定期考核相结合的方式，确保考核激励的时效性和连续性。

## 第二章 考核对象

第四条 绩效考核对象。

（一）“组织绩效”考核对象，包括各子分公司、总部机关部室；

（二）“个人绩效”考核对象，包括公司全体在岗职工。

第五条 各单位“组织绩效”由公司统一考核。其中，子分公司“组织绩效”由发展以及党建工作业绩两部分组成；总部机关“组织绩效”由重点工作业绩、党建工作业绩两部分组成。

第六条 公司经理层成员、公司副总师、各单位党政负责人及外派中层管理人员“个人绩效”由公司考核；各单位其他人员“个人绩效”由所在单位考核。

## 第三章 绩效考核内容及方法

第七条 “组织绩效”由公司指定的考核执行单位根据实际

自主选择考核方法，具体考核内容及指标按考核执行单位相关文件执行。

第八条 “个人绩效”考核主要有业绩指标考核、岗位工作任务考核、综合素质表现考核、专项能力贡献考核、岗位履职考核等五种方法。

（一）业绩指标考核是对岗位所承担的业绩指标进行考核。考核内容包括所在单位重点目标任务分解和根据岗位职责所对应的业绩指标。考核对象为对单位目标任务具有组织领导、协调配合和重要影响的各级管理人员及相关专业技术人员。

（二）岗位工作任务考核，是对岗位履行职责所完成的工作任务量和工作质量进行考核。考核内容包括履行岗位职责所完成的工作任务和单位分配到岗位的工作任务。考核对象为承担具体劳动、工作、业务、任务的操作人员、业务人员、工作人员。执行内部市场化体系的岗位，仍按内部市场化考核。

（三）综合素质表现考核，是对个人能力、学习、品德、责任心、团队协作等综合表现进行量化评价。考核内容为职工践行企业精神、弘扬企业文化所做出的贡献及日常综合表现。考核对象主要为非管理人员。

（四）专项能力贡献考核，是对具有专项特殊能力和专项特殊贡献的人员进行考核。考核内容包括对特殊人才的特殊激励政策和专项激励政策。特殊人才激励对象包括市场化选聘、契约化管理的职业经理人及其他人才、企业稀缺且易流失的专业人才、

具有市场竞争优势的关键人才，对各类特殊人才制定专项分配激励方案。

专项激励包括公司将探索实施的超额利润分享、任期考核等专项激励政策，也包括在降本增效、技术创新、管理创新、流程优化等方面的专项计划项目。专项计划项目必须满足四个条件：一是项目对企业当期效益和展期发展具有重要影响；二是项目实施具有创新性和挑战性；三是项目对企业创造的效益或价值高于项目团队的奖励分成；四是项目验收评价标准和奖励分成规则必须是事前约定并经过相关决策程序。专项计划项目由下级单位或个人申报，上级组织审批并跟踪监督、考核激励。

（五）岗位履职评价考核，是对职工岗位履职情况进行的全方位评价。考核内容包括岗位履职情况及履职过程中所表现出的品德、能力、责任心等。考核对象主要为公司及各子公司经理层成员及非经理层副职、公司副总师、中层管理人员。

第九条 各单位可结合实际根据以上五种考核方法分层级、分部门、分类别制定具体操作方案。

第十条 中层管理人员“个人绩效”考核和年度综合考核同步进行。

## 第五章 责任部门及工作内容

第十一条 党委组织部：牵头负责“组织绩效”中党建工作

业绩考核、“个人绩效”中各单位党政负责人及外派中层管理人员综合考核工作，包括组织确定考核指标、核定考核结果、分析考核结果、提出改进措施等。

**第十二条 办公室：**牵头负责“组织绩效”中总部机关重点工作业绩的考核工作，包括组织确定总部机关的年度重点工作任务，核定考核结果、分析考核结果、提出改进措施等。

**第十三条 经管部：**牵头负责“组织绩效”中子分公司发展考核工作，包括确定子分公司年度发展指标，核定考核结果、分析考核结果、提出改进措施等。

**第十九条** 公司其他部室可根据实际对考核对象设置考核方式、指标及加减分规则，报公司审核通过后执行。

**第二十条 绩效考核对象、考核内容和责任部门。**

考核对象		考核内容	责任部门
组织绩效	子分公司	发展	公司经管部
		党建工作业绩	公司党委组织部
	总部机关	重点工作业绩	公司办公室
		党建工作业绩	公司党委组织部
个人绩效	公司经理层成员 (含三总师)	经营业绩考核	公司董事会
	各单位党政负责人	综合考核	公司党委组织部
	外派中层管理人员		
	各单位其他人员	工作绩效	所在单位

## 第六章 考核结果运用

## 第二十一条 “组织绩效”考核等级

“组织绩效”考核结果划分为优秀、良好、一般、较差四个格次，优秀格次比例掌握在一定范围内。具体考核结果以年度综合考核结果为准。

## 第二十二条 “个人绩效”考核等级

公司经理层成员“个人绩效”考核等级按《安徽恒源煤电股份有限公司经理层成员经营业绩考核实施细则（暂行）》确定。

公司中层管理人员“个人绩效”年度考核结果一般分为优秀、称职、基本称职、不称职四个格次，优秀人员比例控制在一定比例范围内。

各单位其他人员“个人绩效”考核等级由本单位参照上述规则自行确定。

第二十三条 “组织绩效”年度考核结果为较差格次或者连续两年为一般格次的，进行组织调整。

第二十四条 “个人绩效”考核结果作为职务晋升、职称聘任、岗位调整、薪酬升降、评先评优的重要依据。

## 第七章 相关要求

第二十五条 各单位党政负责人是本单位绩效考核管理的第一责任人，全面负责本单位绩效考核建设和管理工作。

第二十六条 各单位应做好绩效考核方法、实施方案的培训  
工作。各级管理人员要主动加强绩效管理业务学习，掌握各种绩  
效考核工具和方法。

第二十七条 各单位应广泛宣传，让职工更多的了解绩效考  
核的意义和价值，在职工群体中营造比学赶超的工作氛围。

## 第八章 附则

第二十八条 各单位应根据本办法结合实际，制定绩效考核  
实施细则。

第二十九条 本办法由公司授权劳资部负责解释。

第三十条 本办法自下发之日起实施。