

**台州项目总承包部员工绩效考核管理制度（暂行）**



|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **版本** | **编制** | **审核** | **审批** | **发布日期** | **实施日期** |
| V1.0 | 杨巍 | 汪安祥 | 朱春柏 |  |  |
| **V2.0** | 任晓鹏 | 汪安祥 | 朱春柏 | **2021.3.5** | **2021.1.1** |
|  |  |  |  |  |  |

苏州中车建设工程有限公司

台州市域铁路S1线一期PPP项目工程总承包项目部

二零二一年三月

**目 录**

[第一章 总则 1](#_Toc43130054)

[第二章 职责及分工 1](#_Toc43130055)

[第三章 考核内容及标准 2](#_Toc43130056)

[第四章 考核方法及流程 2](#_Toc43130057)

[第五章 附则 5](#_Toc43130062)

**第一章 总则**

**第一条** 考核目的

根据公司绩效考核体系，深入推进分配制度改革，客观反映员工实际业绩，调动员工积极性，激发员工创造性，实现薪资与绩效挂钩，提升总承包部整体工作效率。根据中车建工《员工绩效考核管理制度》的相关规定，结合项目实际情况，特制订本制度。

**第二条** 考核范围

（一）本制度适用于与公司签订正式劳动或劳务合同的总承包部人员。

（二）下列人员不参加绩效考核：

1.项目经理；

2.退居二线人员；

3.内退人员。

**第三条** 考核周期

绩效考核周期分为季度考核和年度考核。

**第四条** 考核原则

（一）坚持公开、公平、公正，效率优先、兼顾公平；

（二）坚持考核与岗位职责对应、收入与其绩效考核结果相挂钩；

（三）以提高员工效率和质量为导向，引导和鼓励员工正确行为；

（四）坚持持续改进，不断提高工作绩效，调动员工工作积极性。

**第二章 职责及分工**

**第五条** 职责及分工

1. 成立总承包部考核领导小组

组 长：项目经理

成 员：总承包部班子副职领导

考核领导小组负责监督部室、分部和工区的考核工作；解决处理考核中发现的问题和投诉；及时修订考核制度存在的不足。

（二）安全质量部

安全质量部是员工绩效考核的牵头管理部室。主要负责员工绩效考核制度的起草与修订；绩效考核工作的组织与管理；绩效考核结果的汇总、反馈管理；绩效考核结果的审核与应用；组织绩效考核相关文件与资料的整理归档等工作。

（三）各部室和各分部

负责组织本部室/分部绩效考核工作的开展。根据部室或分部考核表，结合部门工作安排，对本部室/分部员工进行绩效考核评分，依据评分确定绩效考核系数，并将绩效考核的结果及时进行反馈，提出针对性的改进计划，负责监督落实。

**第三章 考核内容及标准**

**第六条** 季度绩效考核

季度绩效考核内容包括员工工作完成度、安全生产责任制落实情况、工作态度评价以及行为表现评价四个方面。季度绩效考核评分标准分为部门、分部考核和班子领导副职考核，参考附件1、2。

**第七条** 年度绩效考核

年度绩效考核内容包括部室/分部年度季度考核、组织认同评价和个人工作总结及计划评价三个方面，主要对员工综合贡献及组织认同度进行考评。年度绩效考核评分标准参考附件3。

**第四章 考核方法及流程**

**第八条** 绩效考核评分

1、分部考核

工区经理和分部人员纳入分部整体考核评分，绩效考核主要由项目经理评分、总承包部考核领导小组成员（平均分）、互评三部分构成，各评分主体满分均为100分。各评分主体在考核结果的计算中占据权重如下：

评分主体权重

|  |  |
| --- | --- |
| 评分主体 | 所占权重 |
| 项目经理 | 30% |
| 总承包部考核领导小组成员（平均分） | 40% |
| 分部互评（分部经理、分部人员） | 30% |

注：分部经理不纳入分部考核

2、部门考核

部门部长及以下人员纳入部门整体考核评分，绩效考核主要由项目经理评分、总承包部考核领导小组成员（平均分）、部门部长互评三部分构成，各评分主体满分均为100分。各评分主体在考核结果的计算中占据权重如下：

评分主体权重

|  |  |
| --- | --- |
| 评分主体 | 所占权重 |
| 项目经理 | 30% |
| 总承包部考核领导小组成员（平均分） | 40% |
| 部门互评（部门部长） | 30% |

3、班子副职领导考核

班子副职领导绩效考核主要由公司分管领导评分、项目经理评分、互评三部分构成，各评分主体满分均为100分。各评分主体在考核结果的计算中占据权重如下：

评分主体权重

|  |  |
| --- | --- |
| 评分主体 | 所占权重 |
| 公司分管领导 | 30% |
| 项目经理 | 60% |
| 互评 | 10% |

注：公司分管领导、项目经理不参与季度绩效考核

4、分部一般员工考核

分部经理以下人员纳入本项考核评分，绩效考核主要由分部经理评分、互评两构成，各评分主体满分均为100分。各评分主体在考核结果的计算中占据权重如下：

评分主体权重

|  |  |
| --- | --- |
| 评分主体 | 所占权重 |
| 分部经理 | 70% |
| 互评 | 30% |

5、部门一般员工考核

部门部长以下人员纳入本项考核评分，绩效考核主要由部门部长评分、互评两部分构成，各评分主体满分均为100分。各评分主体在考核结果的计算中占据权重如下：

评分主体权重

|  |  |
| --- | --- |
| 评分主体 | 所占权重 |
| 部门部长 | 70% |
| 互评 | 30% |

**第九条** 绩效考核定档原则及其他

1、根据员工考核得分，评定出优秀、良好、合格及不及格，具体人数比例设置如下：

|  |  |
| --- | --- |
| 考核结果 | 人数比例 |
| 优秀（$\geq $90分） | $\leq $30% |
| 良好（75分～89分） | $\leq $50% |
| 合格（60分～74分） | / |
| 不合格（$<$60分） | / |

2、如果发生一般安全、环保、质量事故，事故工区全体人员不得评为良好及以上，分管分部人员不得评为优秀，此时分管分部人员评良好人数比例$\leq $80%。

3、如果发生一般以上安全、环保、质量事故，事故工区全体评为不合格，分管分部人员不得评为良好及以上，总承包部全体人员不得评为优秀，此时总承包部全体人员评良好人数比例$\leq $80%。

4、工区进度任意节点在考核时滞后15天，相关工区全体人员评为合格及以下，分管分部人员不得评为优秀，此时分管分部人员评良好人数比例$\leq $80%。

5、总承包部进度任意节点在考核时滞后15天，总承包部全体人员不得评为优秀，此时总承包部全体人员评良好人数比例$\leq $80%。

6、季度考核分部或部门分数≥95分，全体人员评优秀；季度考核分部或部门90分≤分数$<$95分，合格人员占10%；季度考核分部或部门80分≤分数$<$90分，合格人员占20%；季度考核分部或部门60分≤分数$<$80分，合格人员占50%；季度考核分部或部门分数$<$60分，全体人员评不合格。

7、对部门考核的分数即是部长得分；分部或部门人员得分的平均值不得高于分部或部门考核的分数。

8、月度工作任务清单完成情况扣分累计到季度扣除。

9、分管盾构的副经理参照总工程师考核。

**第十条** 确定绩效考核系数

季度考核不严格限制各绩效档级的绩效考核系数，根据员工实际工作表现确定季度绩效考核系数。

**第十一条** 上报绩效考核结果

（一）季度绩效考核

季度结束后的次月5日前完成考核上报总承包部，总承包部10日前向人力资源部提供员工绩效考核系数。以部门及分部为单位将个人绩效考核结果（附件4）上报。

（二）年度绩效考核

组织开展年度绩效考核，评分主体及权重、考核结果档级分布比例等同季度绩效考核设置。年度绩效考核系数范围参照下表：

年度绩效考核系数表

|  |  |
| --- | --- |
| 考核结果 | 绩效考核系数  |
| 优秀 | [1.05-1.2] |
| 良好 | （1-1.05) |
| 合格 | 1 |
| 不合格 | [0-0.5] |

年度结束后的次月5日前完成考核上报总承包部，总承包部10日前向人力资源部提供员工绩效考核系数。以部门及分部为单位将个人绩效考核结果（附件4）上报。

**第五章 附则**

**第十二条** 本制度未尽事项，按照公司《员工绩效考核管理制度》执行。

**第十三条** 本制度与公司相关规定有冲突的，按照公司相关规定执行。

**第十四条** 本制度报公司人力资源部备案。

**第十五条** 本制度自发布之日起生效。

**附件1：**

**部门、分部绩效考核评分标准-季度**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 评定类别 | 扣分内容及扣分标准 | 扣减分数及原因 | 实得分数 | 总分 |
| 工作完成度（55分） | 根据月度工作任务清单，一项工作未完成扣5分，扣完为止。 | 　 | 　 | 　 |
| 安全生产责任制（20分） | 安质部扣分项：1、每发生1起一般安全、质量、环保事故，扣5分。2、发生1起较大安全、质量事故，扣10分。3、发生事故瞒报，或未及时上报，每次扣5分。4、发生事故后，未及时督促分包单位整改，每次扣5分5、质量缺陷、安全隐患未及时督促分包单位处理，每次扣2分6、个人被台州市市政公用工程质量监督站等上级单位发现存在严重失职并被扣除信用分数的，扣20分。7、质量验收不及时、不认真，影响工程正常进行，每次扣2分。8、绩效考核完成不及时，每延期一天扣3分。9、月度任务清单上报不及时的，每延期一天扣2分。 | 　 | 　 |
| 工程部扣分项：1、工程进度计划上报未及时上报，每次扣5分。2、由于管理原因造成进度滞后，每次扣3分。3、工程进度滞后，未按工程实际进展及时调整进度计划，扣5分。4、出现严重未按方案施工的情况，属于一般事故的每起扣5分；属于较大事故的，每起扣10分。5、个人被台州市市政公用工程质量监督站等上级单位发现存在严重失职并被扣除信用分数的，扣20分。6、资料管理混乱、未及时存档，扣5分。7、质量验收不及时、不认真，影响工程正常进行，每次扣3分。8、绩效考核完成不及时，每延期一天扣3分。9、月度任务清单上报不及时的，每延期一天扣2分。 | 　 | 　 |
| 合约部扣分项：1、发生农民工讨薪事件，每起扣3分。2、工程经济签证资料与工程进度不同步，每项扣5分。3、对重大工程造价问题、成本异常情况没有上报上级领导，每次扣5分。4、由于图纸掌握不透等原因致使工程量计算有误，每项扣2分。5、编制的工程施工产值、市场计划报表不准确，每次扣4分。6、未对分包工程结算按程序办理，每次扣5分。7、对工程造价信息收集不及时，造价政策动态把握不确定，每项扣2分。8、对各种工程造价原始资料保存不全面，每次扣2分。9、招标程序不符合规定，合同签署不符合规定，扣5分。10、质量验收不及时、不认真，影响工程正常进行，每次扣3分。11、绩效考核完成不及时，每延期一天扣3分。12、月度任务清单上报不及时的，每延期一天扣2分。 | 　 | 　 |
| 物资部扣分项：1、拌和站每发生1起一般安全、质量、环保事故，扣5分。2、拌和站发生1起较大安全、质量事故，扣10分。3、发生事故瞒报，或未及时上报，每次扣5分。4、发生事故后，未及时督促拌和站整改，每次扣5分。5、由于管理原因造成现场原材料停供，停窝工，每次扣3分。6、材料供应商调查、评价有误，每次扣3分。7、材料采购未按材料管理原则办事，每次扣5分。8、材料采购财务手续办理不及时、不规范，每次扣3分。9、材料市场询价不实，每次扣3分。10、材料实物与帐表不符，每项扣2分。11、材料使用现场浪费严重、工完场清较差，每次扣2分。12、材料计划不及时，造成停窝工，每次扣2分。13、招标程序不符合规定，合同签署不符合规定，扣5分。14、质量验收不及时、不认真，影响工程正常进行，每次扣3分。15、绩效考核完成不及时，每延期一天扣3分。16、月度任务清单上报不及时的，每延期一天扣2分。 | 　 | 　 |
| 分部扣分项：1、分管工区每发生1起一般安全、质量、环保事故，扣10分。2、分管工区发生1起较大安全、质量事故，扣20分。3、发生事故瞒报，或未及时上报，扣10分。4、发生的事故未及时督促分包单位整改，每次扣5分。5、由于管理原因造成进度滞后，且未及时向领导汇报滞后原因，每次扣5分。6、质量缺陷、安全隐患未及时督促分包单位处理，每次扣2分。7、总承包部季度劳动竞赛排名6-8名，扣5分。8、总承包部季度劳动竞赛排名9-11名，扣8-10分。9、工区被台州市政府主管部门停工，扣20分。10、员工被台州市市政公用工程质量监督站等上级单位发现存在严重失职并被扣除信用分数的，扣20分。11、质量验收不及时、不认真，影响工程正常进行，每次扣3分。12、发现隐患问题未及时采取有效整改措施，扣5分。13、绩效考核完成不及时，每延期一天扣3分。14、月度任务清单上报不及时的，每延期一天扣2分。 | 　 | 　 |
| 主动性与积极性（10分） | 1、推诿领导交办的临时性任务，每次扣2分。2、工作挑挑拣拣、避难就易、拖拖延延，每次扣2分。3、带情绪工作，经常性的报怨，有不负责任的言行，每次扣2分。4、工作会议、活动经常性不参加，扣3-5分。5、领导安排的任务，未及时反馈，扣3-5分。6、工作主要靠命令与指示，扣3-5分。7、需要决策和提出意见时，经常性的不表态，扣3-5分。8、不善于分配工作与权力，缺乏指导员工的方法，内部时有不服怨言，扣3-5分。 | 　 | 　 |
| 勤勉与出勤（10分） | 1、无故旷工（含虽然打卡但不上班的情况），扣10分。2、每迟到一次，扣2分，累计迟到5次及以上扣10分。3、无故迟到2小时及以上按旷工处理。4、每月请假两次及以上，当月扣5分。5、月累计请假超过10天及以上（含10天），当月扣5天。6、由于工作原因，节假日经常性加班的，加2-5分。 | 　 | 　 |
| 沟通与合作（5分） | 1、沟通协调不到位影响到工作进程，每次扣1分。2、沟通协调不力，引起恶劣影响的，每次扣2分。3、不服从上级领导安排，独断专行，扣5分。4、拉帮结派，唆使他人违反公司纪律的，扣5分。5、较为自我，不易与他人建立长期关系，扣3分。6、刚愎自用，不易与他人相处，自我封闭，扣5分。7、无法说服别人，或咄咄逼人，或逃避退让，扣5分。8、对公司的变化或角色转变不太适应，工作开展有困难，扣3分。9、待人处世刻板，适应性差，扣3分。 | 　 | 　 |

**附件2：**

**班子领导副职考核标准-季度**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 评定类别 | 扣分内容及扣分标准 | 扣减分数及原因 | 实得分数 | 总分 |
| 安全生产责任制（75分） | 按部门或分部总分的75%得分 | 　 | 　 | 　 |
| 主动性与积极性（10分） | 1、推诿上级领导交办的临时性任务，每次扣2分。2、工作挑挑拣拣、避难就易、拖拖延延，每次扣2分。3、带情绪工作，经常性的报怨，有不负责任的言行，每次扣2分。4、工作会议、活动经常性不参加，扣3-5分。5、领导安排的任务，未及时反馈，扣3-5分。6、工作主要靠命令与指示，扣3-5分7、需要决策和提出意见时，经常性的不表态，扣3-5分。8、对下属放任自流，对下属的工作无反馈和培训，扣3-5分。9、不善于分配工作与权力，缺乏指导员工的方法，内部时有不服怨言，扣3-5分。 | 　 | 　 |
| 勤勉与出勤（10分） | 1、无故旷工（含虽然打卡但不上班的情况），扣10分。2、每迟到一次，扣2分，累计迟到5次及以上扣10分。3、无故迟到2小时及以上按旷工处理。4、每月请假两次及以上，当月扣5分。5、月累计请假超过10天及以上（含10天），当月扣5天。6、由于工作原因，节假日经常性加班的，加2-5分。 | 　 | 　 |
| 沟通与合作（5分） | 1、沟通协调不到位影响到工作进程，每次扣1分。2、沟通协调不力，引起恶劣影响的，每次扣2分。3、不服从上级领导安排，独断专行，扣5分。4、拉帮结派，唆使他人违反公司纪律的，扣5分。5、较为自我，不易与他人建立长期关系，扣3分。6、刚愎自用，不易与他人相处，自我封闭，扣5分。7、无法说服别人，或咄咄逼人，或逃避退让，扣5分。8、对公司的变化或角色转变不太适应，工作开展有困难，扣3分。9、待人处世刻板，适应性差，扣3分。10、与下属缺乏沟通，或者颐指气使，缺乏对下属的指导，扣5分。 | 　 | 　 |

**附件3：**

**部门、分部一般人员考核标准-季度**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 评定类别 | 扣分内容及扣分标准 | 扣减分数及原因 | 实得分数 | 总分 |
| 安全生产责任制（25分） | 按部门或分部总分的25%得分 | 　 | 　 | 　 |
| 主动性与积极性（25分） | 1、推诿上级领导交办的临时性任务，每次扣2分。2、工作挑挑拣拣、避难就易、拖拖延延，每次扣2分。3、带情绪工作，经常性的报怨，有不负责任的言行，每次扣2分。4、工作会议、活动经常性不参加，扣3-5分。5、领导安排的任务，未及时反馈，扣3-5分。6、工作主要靠命令与指示，扣3-5分7、需要决策和提出意见时，经常性的不表态，扣3-5分。 | 　 | 　 |
| 勤勉与出勤（25分） | 1、无故旷工（含虽然打卡但不上班的情况），扣10分。2、每迟到一次，扣2分，累计迟到5次及以上扣10分。3、无故迟到2小时及以上按旷工处理。4、每月请假两次及以上，当月扣5分。5、月累计请假超过10天及以上（含10天），当月扣5天。6、由于工作原因，节假日经常性加班的，加2-5分。 | 　 | 　 |
| 沟通与合作（25分） | 1、沟通协调不到位影响到工作进程，每次扣1分。2、沟通协调不力，引起恶劣影响的，每次扣2分。3、不服从上级领导安排，独断专行，扣5分。4、拉帮结派，唆使他人违反公司纪律的，扣5分。5、较为自我，不易与他人建立长期关系，扣3分。6、刚愎自用，不易与他人相处，自我封闭，扣5分。7、无法说服别人，或咄咄逼人，或逃避退让，扣5分。8、对公司的变化或角色转变不太适应，工作开展有困难，扣3分。9、待人处世刻板，适应性差，扣3分。 | 　 | 　 |

|  |
| --- |
| **附件4：****员工绩效考核评分标准-年度** |
| **考核项目** | **考评指标** |
| 季度考核（70分） | 考核优良以上（50-70） | （60-70分）工作效果较好，其中四个季度考核优良及以上。 |
| （50-59分）工作过效果好，其中三个季度考核优良及以上。 |
| 考核合格（30-49） | （40-49分）工作效果中等，其中有两个季度考核合格。 |
| （30-39分）工作效果一般，其中有三个季度考核合格。 |
| 考核不合格（0-29） | （20-29分）工作完成度差，其中有两个季度考核不合格。 |
| （0-20分）工作完成度较差，其中有三个季度考核不合格。 |
| 组织认同评价（15分） | 优秀（12-15） | 对公司的价值观和公司文化有高度认同感，为自己身为公司的一员而感到骄傲；对待组织，对待工作有主人翁精神；对公司的未来充满信心；迅速融入到团队之中，并能快速的展开工作；组织荣誉感强，积极地参加公司的活动，争得荣誉；有非常强烈的使命感。 |
| 良好（8-12） | 较认同公司的价值观和公司文化，能获得共鸣；工作中有较好的自主性，有主人翁意识，对公司的未来有信息；能够较好地融入团队；有较强的使命感。 |
| 一般（0-7） | 对于公司的价值观和公司文化认同度低，无法获得内心的共鸣；只关注自己的得失，并不在意公司未来的发展；使命感不强烈。 |
| 个人工作总结及计划评价（15分） | 内容（10分） | （9-10分）结构完整，完成工作内容、成绩，经验、体会及下年度工作计划均有较详细阐述。 |
| （5-8分）结构较完整，完成工作内容、成绩，经验、体会及下年度工作计划部分多有详细阐述，部分内容阐述较为简单。 |
| （0-4分）结构不完整，完成工作内容、成绩，经验、体会及下年度工作计划等部分有缺失，内容阐述较为简单。 |
| 思路（5分） | （4-5分）内容描述精炼、准确，工作成绩及不足能客观评价；工作思路清晰，能提出建设性意见和简介，可读性较强，对其他员工工作开展有指导作用，能起到榜样作用。 |
| （2-3分）内容描述较为精炼、准确，工作成绩及不足描述有一定主观性；工作思路较为清晰。 |
| （0-1分）内容描述精炼、准确性一般，工作成绩及不足描述与实际情况不符；工作思路不清晰，可读性较差。 |

**附件5：**

绩效考核情况

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **考核单位** | **姓名** | **考核分数** | **考核档级** |
| 1 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 2 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 3 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 4 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 5 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 6 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 7 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 8 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 9 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 10 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 11 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 12 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 13 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 14 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 15 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 16 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 17 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 18 | 　 | 　 | 　 | 　 |

注：考核单位为部门、分部等

负责人：

 年 月 日