

《绩效考核管理办法（修订版）》

公司各项目经理部、部室：

为了加快实现公司“管理先导、不断创新”的战略目标，公司针对《绩效考核管理办法》于沪苏浙项目试行过程中存在的问题进行了研讨和修订，现将《绩效考核管理办法（修订版）》下发于你们，望组织员工认真学习，并严格贯彻执行。

附件：1、绩效考核管理办法

2、绩效考核项

3、绩效考核表

绩效考核管理办法（修订）

为了加快公司发展的步伐及规范员工的行为，提高员工的自我素质与工作质量，拓宽员工发展空间，破除论资排辈的陋习，奖优罚劣，体现公平竞争、按劳取酬的社会主义分配原则，特制定本办法。

一 绩效考核的内容：

绩效考核根据当期生产目标分为工程管理指标、基础管理指标、文明办公与劳动纪律指标、服务指标四类。具体如下：

（一）项目经理绩效考核内容

工程管理：工程进度、计量进度、质量管理、现场管理、成本

管理、资金管理、合同管理、安全文明施工管理等八项。

基础管理：行政管理和原始资料台帐等两项。

其他项次：与公司管理配合、文明办公与劳动纪律。

（二）项目副经理（分管生产）绩效考核内容

工程管理：工程进度、现场管理、文明施工管理、物资机械管理等四项管理指标。

基础管理：分管项次涉及到的原始资料台帐。

其他项次：与项目经理、总工程师的配合与协作、文明办公与劳动纪律、服务指标。

（三）项目总工程师绩效考核内容：

工程管理：质量管理、技术管理、工程统计、测量试验控制与现场控制、安全施工管理等五项。

基础管理：分管项次涉及到的原始资料台帐。

其他项次：与项目经理、副经理的配合与协作、文明办公与劳动纪律、服务指标。

（四）部门责任人绩效考核内容

工程管理：当期生产目标所涉及本部门职能。

基础管理：本部门各项基础管理台帐。

其他项次：文明办公与劳动纪律、部门间配合与协作、服务指标。

（五）员工绩效考核内容

工程管理：当期生产目标所涉及本部门本岗位职责。

基础管理：本岗位各项基础管理台帐。

其他项次：文明办公与劳动纪律、服务指标。

二、绩效考核的方法与时间：

对工程管理、基础管理、其他项次完成状态进行统计分析，通过各自所占分数进行考核的方式，考核具体步骤如下：

（一）工程管理：

1、每月 26 号项目经理根据月生产计划和月实际完成状态进行对比，将月生产计划完成状态下发至各职能部门。

2、部门责任人每月 27~28 号，依据月生产计划完成状态中所涉及本部门职能完成状态进行自查，找出问题症结并落实到责任人。完成后交项目经理办公室，经理办公室汇总、审核后报项目经理。

（二）基础管理：

1、基础管理主指原始资料台帐，项目办公室每月 12 号、25 号对各职能部门台帐进行检查，并将检查结果登记备案。

2、项目办公室每月 28 号将两次检查结果进行加权处理后的报告交项目经理，由项目经理提交办公会议审定。

（三）其他项次：

1、文明办公与劳动纪律由办公室日常检查登记记录确定。

2、服务指标完成状态由项目班子根据日常交办事项完成情况确定。

（四）考核审定程序：

1、项目经理每月 29~30 号前召集项目办公会议，对职能部门反馈进行终审，确定员工最终绩效考核结果并存档于经理办公室。

2、项目经理办公室接到最终绩效考核结果后三个工作日内，以绩效考核通知单的形式将考核评定结果通知到员工本人。

3、项目经理部各副职绩效考核与员工同时间进行，绩效考核与分管项次相挂钩，由项目经理核定，报公司总部终审、评定。公司每月对项目经理部各副职进行一次考评。

4、项目经理的绩效考核由公司总部进行终审评定。公司每月对项目经理进行一次考评。

5、项目经理办公室对员工因部门绩效考核责任评定异议进行复查、诠释。

三、考核标准：

（一）项目经理：

1、安全文明施工：每出现一起安全事故或文明施工管理不到位受到业主、监理通报批评，当期考核项次分数为 0；

2、质量每出现一次事故或因质量问题受到业主、监理通报批评或因业主、监理指令返工等，当期考核项次分数为 0；

3、工程进度、计量进度、现场管理，其中出现一项未能完成当期目标或未能达到要求的，当期考核项次分数扣减 10 分；

出现两项未能完成当期目标或未能达到要求的，当期考核项次分数为 0；

4、成本、资金管理体系不健全，当期考核项次分数为 0；

成本管理不符合相关要求，当期考核项次分数扣减 5 分；

资金管理不符合相关要求，当期考核项次分数扣减 5 分；

5、原始资料台帐有两个职能部门（含两个）未完成时，当期考核项次分数扣减 12.5 分，两个以上职能部门未完成时，当期考核项次分数为 0；

6、合同管理体系不健全，当期考核项次分数为 0；

合同管理不符合相关要求，当期考核项次分数扣减 7.5 分；

7、行政管理（人力资源、后勤支持、办公设备用品管理）每出现一个单项不符合相关要求，当期考核项次分数扣减 1.6 分

行政管理（人力资源、后勤支持、办公设备用品管理）每出现两个单项不符合相关要求，当期考核项次分数为 0；

8、项目经理不能与公司管理有效配合的，当期考核项次分数为 0；

（二）项目副经理：

1、安全文明施工：每出现一起安全事故或文明施工管理不到位受到业主、监理通报批评，当期考核项次分数为 0；

2、质量每出现一次事故或因质量问题受到业主、监理通报批评或因业主、监理指令返工等，当期考核项次分数为 0；

3、工程进度、现场管理、物资机械，其中出现一项未能完成当期目标或未能达到要求的，当期考核项次分数扣减 22.5 分；

出现两项未能完成当期目标或未能达到要求的，当期考核项次分数为 0；

4、原始资料台帐有一个分管职能部门未完成时，当期考核项次分数扣减 15 分，两个以上分管职能部门未完成时，当期考核项次分数为 0；

5、项目副经理因不能积极有效配合、协助项目经理和项目总工程师时，当期相关考核分数为 0；

6、劳动纪律、文明办公：考核当期出现两次以下（含两次）违规违纪行为的，当期考核项次分数扣减 5 分：

考核当期出现两次以上违规违纪行为的，当期相关考核项次分数为 0；

（三）项目总工程师

1、安全文明施工：每出现一起安全事故或文明施工管理不到位受到业主、监理通报批评，当期考核项次分数为 0；

2、质量每出现一次事故或因质量问题受到业主、监理通报批评或因业主、监理指令返工等，当期考核项次分数为 0；

3、技术管理、现场控制、测量试验控制，其中出现两项以下（含两项）未能完成当期目标或未能达到要求的，当期考核项次分数扣减 22.5 分；

出现两项以上未能完成当期目标或未能达到要求的，当期考核项次分数为 0；

4、原始资料台帐有一个分管职能部门未完成时，当期考核项次分数扣减 15 分，两个以上分管职能部门未完成时，当期考核项次分数为 0；

5、项目总工程师因不能积极有效配合、协助项目经理和项目副经理时，当期相关考核分数为 0；

6、劳动纪律、文明办公：考核当期出现两次以下（含两次）违规违纪行为的，当期考核项次分数扣减 5 分：

考核当期出现两次以上违规违纪行为的，当期相关考核项次分数为 0：

（四）部门负责人（含副职）：

1、凡因本部门职能范畴内工作不到位，致使项目当期目标未能达到的，当期相关考核项次分数为 0；

2、凡因本部门职能范畴内工作不到位，质量每出现一次事故或因安全文明施工、质量受到业主、监理通报批评及业主、监理指令返工，当期相关考核项次分数为 0；

3、部门管理违背相关程序或不符合相关规范的，当期相关考核项次分数扣减 22.5；

4、原始资料台帐：部门台帐出现两项以上台帐不健全时，当期相关考核项次分数为 0；部门台帐出现两项以下（含两项）台帐不健全时，当期相关考核项次分数扣减 20 分：

5、劳动纪律、文明办公、部门间配合协作：考核当期出现两次以下（含两次）违规违纪或不配合相关部门工作行为的，当期考核项次分数扣减 3 分：

考核当期出现两次以上违规违纪或不配合相关部门工作行为的，当期相关考核项次分数为 0：

6、未能有效完成领导交办事项，当期相关考核项次分数为 0；

部分完成领导交办事项，当期考核项次分数扣减 4.5 分；

（五）员工：

1、凡因本职责范畴内工作不到位，致使部门工作导致项目当期目标未能达到的，当期相关考核项次分数为 0；

2、凡因本职责范畴内工作不到位，质量每出现一次事故或因安全文明施工、质量受到业主、监理通报批评及业主、监理指令返工，当期相关考核项次分数为 0；

3、凡因本岗位工作违背相关程序或不符合相关规范的，当期考核项次分数扣减 25 分；

4、原始资料台帐：岗位职责范畴内台帐出现两项以上台帐不健全时，当期考核项次分数为 0；岗位职责范畴内台帐出现两项以下（含两项）台帐不健全时，当期考核项次分数扣减 17.5 分；

5、劳动纪律、文明办公：考核当期出现两次以下（含两次）违规违纪行为的，当期考核项次分数扣减 2.5 分；

考核当期出现两次以上违规违纪行为的，当期考核项次分数为 0；

6、未能有效完成领导交办事项，当期考核项次分数为 0；

部分完成领导交办事项，当期考核项次分数扣减 4.5 分；

四 绩效考核与薪金的计算：

（一）员工薪金实行部分薪金与工作业绩相挂钩。即当月发放薪金的 50% 作为绩效薪金，进入到绩效考核中去。具体计算方式为：

绩效薪金=月应发放薪金×50%

(二) 绩效薪金的发放

绩效考核与浮动薪金发放关系表

工作业绩状态	绩效考核分数	返还时间	浮动薪金返还比例
完成	100%	当月	100%
未完成	100-X	当月	(1-X) 100%

(三) 绩效考核与岗位工资的晋升、降级：

1、员工在绩效考核中，连续三个月工作无失误者，可在第四个月晋升薪金级差，直至晋升到本岗位最高薪金止。

2、员工在绩效考中，因自身原因连续两个月出现工作失误，对部门或项目整体目标实现造成影响的，可在第三个月降低一级岗位工资级差，若不能及时改观，直至予以降低原有岗位工资。

3、员工因绩效考核连续满足要求而晋级后，因工作失误，当月取消已晋升的一级薪金级差。若次月绩效考核再次满足要求，可以恢复原薪金级差。

五 绩效考核必须坚持公平、公正的原则。任何人不得利用职权，以个人的好恶而随意打分。

六 项目经理、项目各副职对部门负责人核定责任人有监督、修订的权利。

七 项目经理、项目各副职对部门负责人以个人好恶恣意确定责任人的行为，有权对部门负责人予以处罚。

八 公司资源管理部对项目绩效考核工作进行每月定期的检查，发现项目绩效考核工作弄虚作假或利用职权以个人的好恶而随

意确定责任人的现象，将予以项目经理、主管副职以及责任人从重处罚。

九 公司资源管理部对绩效考核结果分类建立档案，设立公司管理人员资源库，对项目员工在绩效考核中，年工作无过失率超过60%者，作为晋职的后备人选；对项目部门副职以上员工在绩效考核中，年工作无过失率不足50%者，作为职务调整的依据。

十 项目经理部发现考核评定中有不符合本项目实际情况的条款时，应及时通知公司总部，由公司总部会同项目经理部共同调研，确定修订方案后执行。项目经理部不得擅自修订或废止任何任何条款。

十一 项目经理部根据本办法制定本项目实施细则，明确部门正副职管理人员和一般工作人员的考核标准。

十二 本办法最终解释权归公司资源管理部。

十三 本办法自下发之日执行，原绩效考核办法自本办法实施之日起终止执行。

项目绩效考核项次

项目行政考核项

一、办公设施用品管理：

- 1、项目办公设施用品管理办法
- 2、项目办公设施用品需求计划表
- 3、项目办公设施用品购置审批程序
- 4、项目办公设施用品购置、入库、登记、发放程序
- 5、项目办公设施用品管理管理台帐的完整性

二、公文、宣传管理

- 1、项目公文、宣传管理办法
- 2、项目公文签批程序
- 3、项目公文运转的完整性、及时性
- 4、项目公文的完整性、规范性
- 5、项目加盖印鉴的程序及规范性
- 6、项目公文归档率、完整性
- 7、项目宣传（含投稿公司）的及时性
- 8、项目公文管理台帐的完整性
- 9、项目大事记的完整性

三、后勤管理

- 1、项目车辆管理办法
- 2、项目印鉴管理办法
- 3、项目环境管理办法

-
- 4、项目餐厅管理办法
 - 5、项目生活用水电管理办法
 - 6、项目车辆租赁合同
 - 7、项目驻地租赁合同
 - 8、项目办公、生活用水电、网络、电视合同
 - 9、项目印鉴管理办法及使用程序
 - 10、项目各类后勤保障费用结算程序
 - 11、各类管理台帐完整性

四、地方协调

- 1、地方协调状态
- 2、地方协调网络及台帐

项目资源管理考核项

一、物资管理：

- 1、物资管理制度的规范性、合理性、完整性
- 2、物资管理程序的规范性
- 3、固定资产管理的规范性、完整性
- 4、物资报表、台帐的完整性
- 5、物资报表、台帐完成的及时性、准确性

二、安全生产、文明施工

- 1、安全生产管理体系和安全生产管理制度建立健全的及时性，规范性、完整性
- 2、安全生产、文明施工现场管理、检查的频率、规范性

-
- 3、安全报表、台帐的完整性
 - 4、安全报表、台帐完成的及时性

项目工程管理考核项

一、试验检测

- 1、项目实验室工地试验及原材检测办法
- 2、原材料进场台账、抽样的规范性
- 3、原材试验数据台账的正确性、完整性
- 4、设备仪器保养及使用台账及时性、完整性
- 5、工地现场检测数据台账的正确性、完整性
- 6、委外试验审批程序、及试验台账

二、测量放样

- 1、项目测量检测程序及管理办法
- 2、工地基础测量数据台账完整性、可靠性
- 3、控制性测量数据的完整性、准确性 4、放养原始资料完整性

- 5、仪器保养及检测台账

三、现场管理

- 1、质量保证体系建立
- 2、各道工序现场质量控制程序
- 3、现场技术交底资料的完整性
- 4、现场工程师对各项作业检查数据的完整性、及时性
- 5、现场检测数据汇总归档的及时性，完整性

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/167035012006006056>