

# 集团公司煤炭企业绩效考核全案

## 1 各部门关键考核指标设计

### 11 综合计划部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	采煤计划完成率	月/年度	$\frac{\text{当期实际完成原煤开采量}}{\text{当期企业计划完成原煤开采量}} \times 100\%$	综合计划部
2	部门费用与预算差异率	月/年度	$(1 - \frac{\text{实际发生的成本费用}}{\text{预算成本费用}}) \times 100\%$	综合计划部
3	规划报告通过率	年度	$\frac{\text{规划报告通过数}}{\text{规划方案完成数}} \times 100\%$	生产管理部
4	统计数据完整性和准确性	月/年度	统计资料不完整不准确的次数	生产管理部
5	统计资料及时归档率	月/年度	统计资料未进行及时归档的次数	技术管理部
6	生产计划不合理投诉次数	月/年度	企业生产计划执行部门针对生产计划提出的投诉次数	总经理办公室

### 12 生产管理部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	采煤计划完成率	月/年度	$\frac{\text{当期实际完成原煤开采量}}{\text{当期企业计划完成原煤开采量}} \times 100\%$	综合计划部
2	部门费用与预算差异率	月/年度	$(1 - \frac{\text{实际发生的成本费用}}{\text{预算成本费用}}) \times 100\%$	生产管理部

3	煤炭回采率	年度	$\frac{\text{采区采出煤量}}{\text{采区动用储量}} \times 100\%$	生产管理部
4	百万吨煤死亡率	月/年度	每生产 100 万吨原煤所造成死亡的人数，其中死亡人数是指煤矿原煤生产工艺过程中，各类用工制度人员事故死亡人数的总和	安全监察部
5	检修计划完成率	月/年度	$\frac{\text{本期实际完成计划数}}{\text{本期预期制订的计划数}} \times 100\%$	生产管理部
6	千人重伤率	月/年度	表示某时期内，平均每千名职工因工伤事故造成的重伤人数	安全监察部
7	主要设备完好率	月/年度	$\frac{\text{主要设备完好台数}}{\text{主要设备总台数}} \times 100\%$	生产管理部

### 13 生产调度部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	部门费用预算达成率	月/年度	$\frac{\text{部门实际费用}}{\text{部门计划费用}} \times 100\%$	技术管理部
2	调度方案通过率	月/年度	$\frac{\text{调度方案通过数}}{\text{调度方案上报数}} \times 100\%$	财务部
3	在用设备完好率	月/年度	$\frac{\text{完好设备台数}}{\text{在用设备总台数}} \times 100\%$	生产调度部
4	设备按时送检率	月/年度	$\frac{\text{按时送检设备}}{\text{应送检设备}} \times 100\%$	生产调度部
5	调度计划不合理投诉次数	月/年度	公司调度计划执行部门针对调度计划提出的投诉次数	总经理办公室
6	部门关键员工流失率	年度	$\frac{\text{年度在职N年以上员工离职人数}}{\text{年底在职N年以上员工人数}} \times 100\%$	人力资源部

### 14 地测管理部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	部门费用预算达成率	月/年度	$\frac{\text{部门实际费用}}{\text{部门计划费用}} \times 100\%$	财务部
2	地测器具周检合格率	月/年度	指在用计量器具第一次检定的合用率，修理后再检定合格的不计算在内	外部计量单位
3	地测检验频率	月/年度	根据企业规定在某一时期内对采煤地质情况进行检测，以改进煤炭开采条件	地测管理部
4	地测数据完整性和准确性	月/年度	地测数据不完整不准确的次数	地测管理部
5	地测方案通过率	月/年度	$\frac{\text{地测方案通过数}}{\text{地测方案上报数}} \times 100\%$	地测管理部
6	百万吨煤死亡率	月/年度	每生产 100 万吨原煤所造成死亡的人数，其中死亡人数是指煤矿原煤生产工艺过程中，各类用工制度人员事故死亡人数的总和	安全监察部

### 15 煤质管理部关键绩效考核指标

序号	KPI 指标	考核周期	指标定义/公式	资料来源
1	部门费用预算达成率	月/年度	$\frac{\text{部门实际费用}}{\text{部门计划费用}} \times 100\%$	财务部
2	错漏检率	月/年度	$\frac{\text{错、漏检样品数}}{\text{送检样品总数}} \times 100\%$	煤质管理部
3	煤质检验频率	月/年度	根据公司规定在某一时期内对采煤现场检查次数，以提高开采煤炭质量	煤质管理部

4	客户投诉率	月/年度	$\frac{\text{因质量问题进行投诉客户数}}{\text{煤炭销售客户数}} \times 100\%$	煤质管理部
5	部门员工绩效考核合格率	年度	$\frac{\text{年末员工考核合格以上人数}}{\text{年末部门员工总数}} \times 100\%$	人力资源部

## 2 煤炭企业绩效考核量表设计

### 26 技术管理部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名			职位	技术管理部经理	部门	
考核人姓名			职位	总经理	部门	
序号	KPI 指标	权重	绩效目标值			考核得分
1	技术管理工作计划 完成率	5%	考核期内技术管理工作计划完成率达到100%			
2	吨煤开采成本	5%	考核期内控制在____元以下			
3	技术指导及时性	10%	考核期内一般技术问题平均在____小时内解决			
4	技术改进方案被采纳的次数	20%	考核期内技术改进方案被采纳的次数不少于____次			
5	研发计划达成率	20%	考核期内研发计划达成率在____%以上			
6	技术投入产出比率	15%	考核期内达到____%以上			

7	百万吨煤死亡率	5%	考核期内控制为 0	
8	突发技术问题成功 处理率	10%	考核期内突发技术问题成功处理率为____%	
9	部门关键员工流失率	10%	考核期内控制在____%以内	
<b>本次考核总得分</b>				
考核 指标 说明	吨煤开采成本  吨煤开采成本的计算由各个煤炭企业根据自身的具体情况制定			
<b>被考核人</b>		<b>考核人</b>		<b>复核人</b>
签字:	日期:	签字:	日期:	签字: 日期:

## 27 安全监察部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	安全监察部经理	部门	
考核人姓名		职位	总经理	部门	
序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分	
1	全年连续安全生产天数	20%	考核期内全年连续安全生产天数无中断		
2	安全监察频率	15%	考核期内安全监察次数达到____次以上		
3	百万吨煤死亡率	20%	考核期内控制为 0		
4	安全隐患整改率	15%	考核期内达到 100%		
5	千人重伤率	10%	考核期内控制为 0		

6	安全培训计划达成率	10%	考核期内达到 100%	
7	流程和制度合理化建议被采纳的次数	5%	考核期内被采纳次数达到____次以上	
8	部门员工绩效考核合格率	5%	考核期内达到 100%	
<b>本次考核总得分</b>				
考核 指标 说明				
<b>被考核人</b>		<b>考核人</b>		<b>复核人</b>
签字:	日期:	签字:	日期:	签字: 日期:

## 28 营销管理部经理绩效考核指标量表

被考核人姓名		职位	营销管理部经理	部门	
考核人姓名		职位	总经理	部门	
序号	KPI 指标	权重	绩效目标值		考核得分
1	营销计划达成率	20%	考核期内达到 100%		
2	市场调研报告通过率	10%	考核期内达到____%以上		
3	呆账发生率	10%	考核期内控制在____%以内		
4	煤炭销售增长率	20%	考核期内达到____%以上		
5	煤炭销售回款率	15%	考核期内达到____%以上		
6	煤炭销售费用率	10%	考核期内控制在____%以内		

7	客户投诉率	10%	考核期内控制在____%以内	
8	员工管理	5%	考核期内员工绩效考核的平均分在____分以上	
<b>本次考核总得分</b>				
考核 指标 说明	客户投诉率  这一指标在测算过程中，应剔除非因营销管理部工作不到位而导致的投诉数量			
<b>被考核人</b>		<b>考核人</b>		<b>复核人</b>
签字：	日期：	签字：	日期：	签字： 日期：

### 3 煤炭企业绩效考核制度设计

#### 31 煤炭企业绩效考核制度

制度名称	××煤矿绩效考核制度	受控状态	
		编 号	
<p><b>第1章 总则</b></p> <p>第1条 目的。</p> <p>1 贯彻落实国有企业三项制度改革，确保岗位绩效工资制度的顺利实施。</p> <p>2 促进各部门各级人员的沟通和交流，增强企业凝聚力。促进企业建立奖罚分明收入能增能减职务能上能下员工能进能出的人事激励约束机制，推进人事管理向民主化公开化和规范化的方向发展。</p> <p>3 引进市场劳动力价位体系。树立“岗位靠竞争，收入靠贡献”的思想，岗位收入与当地劳动力市场价位相适应。</p> <p>第2条 考核原则。</p>			

1 公开公正全面客观原则。考核标准考核程序考核时间考核方式在本企业内部对全体员工公开，根据考核量表进行准确而客观的评价，考核结果对被考核者及被考核者的直接主管公开。

2 可行性和实用性原则。以企业对员工的经营业绩指标及相关的管理指标，和员工实际工作中的客观事实为基本依据；以员工考核制度规定的内容程序和方法为操作准则；以达到客观评估业绩，并促进业绩改善为目的。

3 逐级考核原则。企业考核领导小组负责对各基层单位党政负责人的业绩考核；各基层单位党政负责人负责对本单位管理人员的业绩考核；各基层单位考核小组负责对本单位员工的业绩考核。

4 向关键岗位倾斜原则。在考核指标的设计上体现对企业关键岗位的倾斜导向；在考核程序上力求体现出关键岗位对于企业发展的更大价值性。

5 简便实用，易于操作的原则。要根据不同岗位(工种)的特点，制定切实可行的考核标准，每一项考核要量化到具体内容，并且易于操作，不能过于繁琐。考核采用百分制的形式。

## **第2章 考核主体**

### **第3条 考核主体。**

1 考核领导小组。煤矿由矿长牵头成立考核领导小组。考核领导小组的主要职责是制定全矿绩效考核制度，负责部门考核管理检查指导工作并对部门负责人的实施考核。

2 人力资源部。人力资源部为绩效考核的组织实施部门，主要负责拟定考核方案，培训考核者，编制绩效考核量表样式，审定绩效考核量表，审核考核结果及考核结果运用，受理考核申诉，监督考核工作，总结考核工作。

## **第3章 考核周期**

### **第4条 考核周期。**

1 对矿长实行年度考核。

2 对副矿长实行半年度考核。

3 对各职能部门经理实行季度考核。

4 对各部门其他员工实行月度考核。



5 在上述考核基础上，对所有员工进行年度综合考核。

#### 第 4 章 考核实施

第 5 条 煤矿实行分类考核制度，不同职位考核的具体等级和标准不同。

1 对矿长实行年度考核和年度综合考核，考核结果进行五个等级设置，即 S（出众）A（优秀）B（良好）C（合格）D（不合格）。

（1）S（出众）指对煤矿企管科制订的年度经营计划的落实情况（含经营性指标管理性指标）的评估总分为 90~100 分。

（2）A（优秀）指对煤矿与预算委员会制订的年度经营计划情况（含经营性指标管理性指标）的评估总分为 80~89 分；

（3）B（良好）指对煤矿企管科制订的年度经营计划的落实情况（含经营性指标管理性指标）的评估总分为 70~79 分；

（4）C（合格）指对煤矿企管科制订的年度经营计划的落实情况（含经营性指标管理性指标）的评估总分为 60~69 分；

（5）D（不合格）指对煤矿企管科制订的年度经营计划的落实情况（含经营性指标管理性指标）的评估总分为 59（含）分以下或有否决性指标。

2 对副矿长实行半年度考核和年度综合考核，考核结果进行五个等级设置，即 S（出众）A（优秀）B（良好）C（合格）D（不合格）。

（1）S（出众）指对矿长确定的业务性指标和管理性指标的评估总分为 90~100 分。

（2）A（优秀）指对矿长确定的业务性指标和管理性指标的评估总分为 80~89 分。

（3）B（良好）指对矿长确定的业务性指标和管理性指标的评估总分为 70~79 分。

（4）C（合格）指对矿长确定的业务性指标和管理性指标的评估总分为 60~69 分。

（5）D（不合格）指对矿长确定的业务性指标和管理性指标的评估总分为 59（含）分以下或有否决性指标。

3 对于各职能部门经理实行季度考核和年度综合考核，考核结果进行五个等级设置，即 S（出众）A（优秀）B（良好）C（合格）D（不合格）。

(1) S（出众）指对煤矿审定的综合性指标（含业务性指标和管理性指标）的评估总分为 90~100 分。

(2) A（优秀）指对煤矿审定的综合性指标（含业务性指标和管理性指标）的评估总分为 80~89 分。

(3) B（良好）指对煤矿审定的综合性指标（含业务性指标和管理性指标）的评估总分为 70~79 分。

(4) C（合格）指对煤矿审定的综合性指标（含业务性指标和管理性指标）的评估总分为 60~69 分。

(5) D（不合格）指对煤矿审定的综合性指标（含业务性指标和管理性指标）的评估总分为 59（含）分以下或有否决性指标。

4 对于职能部门内其他员工实行月度考核和年度综合考核，考核结果进行五个等级设置，即 S（出众）A（优秀）B（良好）C（合格）D（不合格）。

(1) S（出众）指对部门经理及授权业务经理所分派的工作任务的完成情况工作态度评估总分为 90~100 分。

(2) A（优秀）指对部门经理及授权业务经理所分派的工作任务的完成情况工作态度评估总分为 80~89 分。

(3) B（良好）指对部门经理及授权业务经理所分派的工作任务的完成情况工作态度评估总分为 70~79 分。

(4) C（合格）指对部门经理及授权业务经理所分派的工作任务的完成情况工作态度评估总分为 60~69 分。

(5) D（不合格）指对部门经理及授权业务经理所分派的工作任务的完成情况工作态度评估总分为 59（含）分以下。

5 对于生产操作类员工实行月度考核和年度综合考核，考核结果进行五个等级设置，即 S（出众）A（优秀）B（良好）C（合格）D（不合格）。生产操作类员工的工作同产量直接挂钩，在考核内容上可考虑实施以计件工资或包干工资为基础，同时将成本控制安全操作和防范员工学习等因素考虑进去，即考核内容包括产量得分成本控制得分安全操作和防范得分以及员工学习等。

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/397136164101006133>