**集团总部绩效考核优化调整建议**

**集团公司绩效考核领导小组：**

集团公司成立于1992年，经过20多年的发展，已经成为资产规模超千亿的大型现代企业集团。为践行“五个扎实”和“追赶超越”要求，助力高新区“大干123，建好首善区”发展战略，体现高新区、高科集团体制机制灵活优势，充分调动广大干部员工积极性和创造性，激发广大干部员工干事创业热情，提升总部各部门在新形势下，特别是在城投建设、国资监管等方面履职能力，需适时对总部职能部门考核办法进行调整，以激励广大干部员工更好地完成各项工作任务。

一、调整绩效考核办法的必要性

（一）随着集团公司定位调整，集团承接了大量城投建设、运营任务，集团资产也达到了千亿规模，管理深度、广度都日益提高，管理工作量、工作难度也较之前有较大提升，有必要通过加大绩效考核奖罚力度，鞭策、激励总部部门在日常经营管理、服务工作过程中提高积极性与主动性，主动思考、主动作为，促进集团公司战略目标落地，在集团作大作优做强过程中贡献更大的力量。

（二）对于在完成急难险重、临时任务中表现突出，或在本职工作中表现优秀受到嘉奖，为集团赢得荣誉的部门，改变目前绩效考核中激励偏弱现状，通过考核加分，充分激励各部门在工作中勇挑重担，争先创优，提高工作质量与工作水平，更好服务于集团公司发展。

（三）加大绩效考核中民主评价占比，通过在集团领导、总部部门、下属公司中进行全方位、多角度的民主测评，对总部部门日常管理、服务能力进行评价，促进各部门在履职过程中加强学习，提升沟通协调能力、服务意识、服务水平及管理能力，助力于集团发展质量的提升。

二、绩效考核办法调整建议

**（一）加大考核奖罚力度**

扩大绩效考核基数，适当提高总部各职级绩效工资挂钩比例，原则上每个职级挂钩比例上调10%，扩大奖励及扣罚兑现金额，提升考核激励作用。

以上调整具体标准由集团人力资源部及计划管理部提出意见，绩效考核领导小组讨论决定。

**（二）加大督查督办力度**

季度考核中，加大对重大、督查督办任务的考核，对于在完成高新区党工季、管委会，集团公司党委、董联会、总办会以及集团领导临时下达的重大、紧急任务或督办任务中组织有力、表现突出、成效显著的，或在完成年度“急难险重”任务中工作积极、成绩突出的部门，每事项可视情形给予不高于10-20分的加分奖励，同一事项年度内不重复加分。

对于在完成督查督办重大、重要任务过程中时间拖延，质量不高的工作任务，由考核部门视情况向承担部门及时下发“工作督办单”督促提醒，如不能达到标准，每事项可给予不高于10分的扣分，季度内督查督办任务扣分最高不超过20分。

以上考核意见，由集团考核领导小组成员、党委办公室、总经理办公室、计划管理部提出考核意见，绩效考核领导小组讨论决定。

**（三）强化对先进、优秀部门的的奖励**

鼓励争先创优，对于因工作突出，受到党工委、管委会、集团公司表彰、奖励，或受到中省市各级政府嘉奖、表彰的部门，在季度考核时可根据情况给予20分以内的加分奖励。

以上考核意见，由绩效考核领导小组办公室提出意见，绩效考核领导小组讨论决定。

**（四）优化考核指标结构**

优化考核指标结构，将原总部各职能部门绩效考核实施细则中“关键指标”占总权重80%，“其他指标”占20%，“其他指标”中其他任务和督办任务占50%，民主测评考核权重50%，调整为“关键指标”“督办任务”“民主测评”得分分别占总权重60%、20%、20%。其中：

“关键指标”得分根据部门季度、年度目标责任书中指标完成情况计算；

“督办任务”得分为基础分与上述（二）款中各项加减分合计计算。

“民主测评”得分分别由集团绩效考核领导小组评分、各部门互相评分、服务对象（各下属公司）评分加权计算，每类评分平均计算。集团绩效考核领导小组成员、各部门互评、服务对象评分权重分别为40%、30%、30%；评分区间为0-120分。

**（五）年度考核**

1.年度考核得分按考核期内四个季度得分平均值确定。

2.季度考核未按规定时间、质量标准完成的指标或任务，年度内完成且不影响指标或任务效果的，按《西安高科（集团）公司绩效考核暂行办法》规定，年度考核时返还季度扣分的80%。

以上建议妥否，请指示。