**集团总部绩效考核优化调整意见**

**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XX、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）通过对完成急难险重、临时任务中表现突出，在本职工作中表现优秀受到嘉奖，为集团赢得荣誉部门的考核加分，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，改变目前绩效考核中激励偏弱现状，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、下属公司中全方位、多角度对总部部门进行民主评价，促进总部部门在履职过程中加强学习，提高沟通协调能力，提升管理能力、服务意识及服务水平，助力集团发展质量提升。

二、绩效考核办法调整建议

**（一）加大考核奖罚力度**

集团经营活力和创新动力，提升集团发展质量，需要通过体制机制改革与创新，适时对总部各职能部门考核进行调整，改变集团总部各职能部门现有绩效考核中正向激励偏弱的现状。

集团总部绩效考核是激励广大干部员工更好地完成各项工作任务，促进集团公司战略目标落地的重要手段。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。因此，集团公司需要持续提升履职能力，特别是要进一步提高国资监管履职能力，而绩效考核是提升履职能力的一个有效途径。通过调整总部各职能部门绩效考核制度，一是加大考核奖惩力度，改变目前绩效考核中激励与惩罚力度不足的情况，充分发挥绩效考核中“激励先进、鞭策后进”的作用；二是将督查督办与“绩效考核”紧密结合，化“督”为“考”，增强绩效考核力度，鼓励集团总部干部员工更好地指导、服务下属公司，出色地完成党工委、管委会交付集团的各项工作任务；三是优化季度绩效考核指标结构，加大各职能部门行为考核力度，改变部门行为考核测评占比较低、考核力度较弱的现状，进一步体现鼓励先进、鞭策后进的绩效考核原则；四是为了加强绩效考核中正向激励效益，树立鲜明的绩效导向，对于受上级单位表彰和奖励的各职能部门，在季度考核中加大奖励力度。

二、集团总部各职能部门绩效考核制度调整的建议

**（一）加大考核奖罚力度**

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%，以充分体现激励先进

具体由集团人力资源部及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。

为充分体现考核“激励先进、鞭策后进，激励为主”的精神，加大奖罚力度，提升考核效果，一是适当提高各职级季度绩效工资挂钩比例，原则上每个职级挂钩比例上调10%，具体由集团人力资源部及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；二是《西安高科（集团）公司绩效考核暂行办法》中的规定“扣除的季度绩效工资在全年完成时，返还扣除季度绩效工资的80%。”；三是根据《西安高科（集团）公司干部员工鼓励激励实施办法》中的相关规定对各职能部门年度绩效考核进行加分；四是各职能部门年度绩效考核得分按照以下公式计算。

**（二）加大督查督办力度**

在季度考核中，对于高新区管委会，集团公司党委会、董联会、总办会以及集团领导临时下达的重大、紧急任务中组织有力、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，每事项可给予10-20分的加分奖励。

**（三）优化考核指标结构**

改进绩效考核指标结构，全方位、全维度加大集团领导、各部门、服务对象对各职能部门绩效考核中部门行为考核评分权重。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%，部门行为考核权重50%，调整为“关键指标”“其他任务和督办任务”“部门行为考核”得分分别占60%、20%、20%。

部门行为考核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，集团领导、各部门、服务对象评分权重分别为30%、30%、40%。

**（四）增加绩效考核中受上级单位表彰的奖励力度**

对于因工作突出，受到集团公司、党工委、管委会、或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。

对以上，在季度和年度绩效考核加分建议，由绩效考核领导小组办公室提出意见，也可由集团绩效考核领导小组成员提出，绩效考核领导小组会议讨论后确定。

以上建议妥否，请指示。

绩效考核领导小组办公室

2019年7月30日