

硕士学位论文

ZXT 公司绩效考核体系优化研究
Study on Optimization of ZXT Company
Performance Appraisal System

学科专业

工商管理（MBA）

作者姓名

XXX

指导教师

XXX 教授

2021 年 10 月

中图分类号_____

学校代码 10533

UDC _____

学位类别 专业学位

硕士学位论文

ZXT 公司绩效考核体系优化研究

Study on Optimization of ZXT Company

Performance Appraisal System

作者姓名

XXX

学科专业

工商管理（MBA）

研究方向

生产管理与经营战略

二级培养单位

商学院

指导教师

XXX

论文答辩日期_____

答辩委员会主席_____

中南大学

2021 年 10 月

ZXT 公司绩效考核体系优化研究

摘 要：中央在大力推动国有企业改革和转型，对国有企业的经营与管理提出了新的更高的要求。同时随着全球经济的高速发展，中国企业尤其是国有企业，面临着日趋激励的竞争。面临发展和转型的双重压力，国有企业相比以往更加重视人才的管理和企业绩效的管理。如何适应市场化转型要求，建立和完善现代企业管理制度，建立规范合理的绩效考核体系，制定有效的绩效考核制度，使绩效考核的激励作用得到充分发挥，更好的服务企业转型发展，已经成为国有企业的当务之急。

本论文将 ZXT 公司作为研究对象，运用绩效考核的原理和方法，对公司现行绩效考核体系进行充分解读和具体分析。分析表明，ZXT 公司单单把绩效考核作为一种核定薪酬的方式，绩效考核体系已多年未修改，因此导致现行考核系统混乱、缺乏绩效反馈、绩效改进等关键流程和重要环节，再加上考核的结果没有得到充分、合理、有效的利用，整个绩效考核体系仍然存在许多漏洞，没有很好的发挥绩效考核的“指挥棒”作用，服务企业的转型发展。

本文才用了“发现问题-分析问题-解决问题”的研究方法和思路，综合采用文献研究法、问卷研究法和案例研究法对 ZXT 公司当前绩效考核体系现状和存在的问题进行了非常深入的剖析，同时结合相关政策要求和公司实际，针对发现的各类问题提出了相对应的优化方案，为 ZXT 公司量身定制了一套科学合理的绩效考核体系。以达到激发员工工作积极性、提升公司管理效能、加强企业内部管理沟通、发现和培养人才、最终推动公司整体战略目标实现的目的。同时为确保优化后的 ZXT 公司绩效考核体系能够有效落地，本文还从实施步骤上进行了详细设计，从组织保障、制度保障、文化保障、人员和资金保障、监督保障等五个方面提出了具体的保障措施。

希望本文的研究能够为同类型企业的绩效考核体系优化提供一定的借鉴和帮助。

关键词：ZXT 公司、绩效考核、关键业绩指标

Study on Optimization of ZXT Company Performance Appraisal System

Abstract: The central government is vigorously promoting the reform and transformation of state-owned enterprises, and has put forward new and higher requirements for the operation and management of state-owned enterprises. At the same time, with the rapid development of the global economy, Chinese enterprises, especially state-owned enterprises, are facing increasingly stimulating competition. Facing the dual pressure of development and transformation, state-owned enterprises pay more attention to the management of talents and the management of corporate performance than in the past. How to adapt to the requirements of market-oriented transformation, establish and improve a modern enterprise management system, establish a standardized and reasonable performance appraisal system, formulate an effective performance appraisal system, so that the incentive effect of performance appraisal can be fully exerted, and it has become a better service for the transformation and development of enterprises. These factors are top priority for state-owned enterprises.

This article takes ZXT company as the research object, using the principles and methods of performance appraisal to fully analyze the company's current performance appraisal system. By the result of analysis, the performance appraisal system of ZXT company has not been modified for many years, so that the current appraisal system is chaos which lacks performance feedback、 performance improvement and other important processes. Meanwhile, because of appraisal result can not be effectively used, the whole performance appraisal system still have many bugs. So, the ZXT company solely uses performance appraisal as a method of assessing remuneration, instead of the "baton" role for performance appraisal, and do not good for serving the transformation and development of enterprises.

This article uses the research methods and ideas of "discovering

problems-analyzing problems-solving problems", comprehensively adopting literature research method, questionnaire research method and case research method to conduct a very in-depth study of the current status and existing problems of ZXT's current performance appraisal system. Analysis, combined with relevant policy requirements and the company's actual situation, proposed corresponding optimization plans for various problems found, and customized a set of scientific and reasonable performance appraisal system for ZXT company. In order to achieve the goal of stimulating the enthusiasm of employees, improving the company's management efficiency, strengthening internal management communication, discovering and training talents, and ultimately promoting the realization of the company's overall strategic goals. At the same time, in order to ensure that the optimized ZXT company performance appraisal system can be effectively implemented, this article also carries out a detailed design from the implementation steps, and puts forward specific details from five aspects: organizational guarantee, system guarantee, cultural guarantee, personnel and capital guarantee, and supervision guarantee. Safeguard measures.

It is hoped that the research in this article can provide some reference and help for the optimization of the performance appraisal system of the same type of enterprises.

Keywords:ZXT company, performance appraisal, key performance indicators

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究的背景及意义.....	1
1.1.1 研究的背景.....	1
1.1.2 研究的意义.....	1
1.2 国内外研究的现状.....	2
1.2.1 国外研究状况.....	2
1.2.2 国内研究状况.....	3
1.3 研究的思路和内容.....	4
1.3.1 研究的思路.....	4
1.3.2 研究的内容.....	5
1.4 研究的方法.....	5
第 2 章 相关理论概述.....	6
2.1 绩效考核概述.....	6
2.1.1 绩效与绩效考核的概念.....	6
2.1.2 绩效考核的原则.....	7
2.1.3 绩效考核的分类.....	8
2.2 绩效考核的主要方法.....	9
2.2.1 KPI 考核法.....	9
2.2.2 BSC 考核法.....	9
2.2.3 MBO 考核法.....	10
第 3 章 ZXT 公司绩效考核体系现状分析.....	11
3.1 ZXT 公司基本情况.....	11
3.1.1 ZXT 公司概况.....	11
3.1.2 ZXT 公司组织架构.....	11
3.1.3 ZXT 公司战略方向.....	12
3.1.4 ZXT 公司所处政策环境.....	12
3.2 ZXT 公司绩效考核体系现状.....	13
3.2.1 指导思想和原则.....	13
3.2.2 考核组成员及考核打分办法.....	13
3.2.3 绩效考核指标的设置.....	14
3.2.4 绩效考核的流程.....	14

3.2.5 考核结果等级划分.....	15
3.2.6 考核结果运用.....	16
3.3 绩效考核体系员工满意度调查.....	16
3.3.1 调查问卷设计.....	16
3.3.2 问卷调查的实施.....	16
3.3.3 调查结果的统计分析.....	16
3.4 绩效考核体系存在的问题分析.....	17
3.4.1 绩效考核指标体系存在的问题.....	17
3.4.2 日常监督考核体系存在的问题.....	18
3.4.3 绩效考核流程存在的问题.....	19
3.4.4 绩效考核结果应用存在的问题.....	19
3.4.5 绩效考核结果的反馈和申诉机制存在的问题.....	20
3.5 问题产生的原因分析.....	20
3.5.1 绩效考核制度不完善.....	20
3.5.2 绩效考核制度执行不到位.....	20
3.5.3 绩效考核指标体系不科学.....	20
3.5.4 绩效考核结果应用不完善.....	21
3.5.5 绩效考核申诉机制不健全.....	21
第4章 ZXT 公司绩效考核体系优化方案.....	22
4.1 绩效考核体系优化的基本原则.....	22
4.1.1 业绩导向原则.....	22
4.1.2 奖惩结合原则.....	22
4.1.3 日常考核与年度考核相结合原则.....	22
4.1.4 公开公平公正原则.....	22
4.1.5 分类考核原则.....	22
4.2 优化方案采用的绩效考核方法.....	23
4.3 绩效考核指标体系优化.....	23
4.3.1 部门绩效考核指标体系优化.....	23
4.3.2 员工年度绩效考核指标优化.....	51
4.4 日常监督考核体系优化.....	51
4.4.1 部门月度绩效考核.....	51
4.4.2 员工月度绩效考核.....	52
4.5 绩效考核流程优化.....	53
4.5.1 部门年度考核流程优化.....	54

4.5.2 部门月度考核流程优化.....	54
4.6 绩效考核结果应用优化.....	55
4.6.1 绩效考核结果应用优化的主要内容.....	55
4.6.2 部门年度绩效考核结果应用优化.....	55
4.6.3 员工年度绩效考核结果应用优化.....	56
4.6.4 年度绩效考核奖惩机制优化.....	56
4.7 绩效考核结果的反馈和申诉机制优化.....	57
4.7.1 绩效考核结果的反馈机制优化.....	57
4.7.2 绩效考核结果的申诉机制优化.....	57
第 5 章 绩效考核体系优化方案的实施、保障及效果预测.....	59
5.1 实施步骤.....	59
5.1.1 发布与宣传.....	59
5.1.2 实施与调整.....	59
5.1.3 执行与反馈.....	59
5.2 保障措施.....	59
5.2.1 制度保障.....	59
5.2.2 组织保障.....	60
5.2.3 人员和资金保障.....	60
5.2.4 监督保障.....	61
5.2.5 文化保障.....	61
5.3 实施效果预测.....	61
5.3.1 提升员工工作执行力方面.....	61
5.3.2 提升公司的管理效能方面.....	62
5.3.3 加强企业内部管理沟通方面.....	62
5.3.4 发现和培养人才方面.....	62
5.3.5 推动公司整体战略目标实现方面.....	62
第 6 章 结论与展望.....	64
6.1 结论.....	65
6.2 展望.....	65
参考文献.....	66
附 录.....	68
致 谢.....	70

第 1 章 绪论

1.1 研究的背景及意义

1.1.1 研究的背景

中央在大力推动国有企业改革和转型,对国有企业的经营与管理提出了新的更高的要求。同时随着全球经济的高速发展,中国企业尤其是国有企业,面临着日趋激励的竞争。面临发展和转型的双重压力,国有企业相比以往更加重视人才的管理和企业绩效的管理。如何适应市场化转型要求,建立和完善现代企业管理制度,建立规范合理的绩效考核体系,制定有效的绩效考核制度,使绩效考核的激励作用得到充分发挥,更好的服务企业转型发展,已经成为国有企业的当务之急。

国有企业在我国的市场经济中一直被视为企业标杆,无论在管理水平、资源配置还是人才队伍方面都被视为优秀的代名词,但在绩效考核体系的制定和实施过程中,往往过度追求体现国有企业温暖和平均化,没有按照市场经营体制要求严格落实差异化绩效,没有很好的落实多劳多得、兼顾公平的原则。在这种情况下,公平、合理、科学的绩效考核制度能够为国有企业做好人才管理,在一定程度上对员工做到奖罚分明,形成激励与制约相辅相成的管理机制。绩效考核体系是否完善,是否科学可行,是否符合企业实际对于我国国有企业未来的发展至关重要,如何让国有企业绩效考核工作适应社会经济发展变化的需要,为我国国有企业深化改革和快速完成市场化转型发挥重要作用也变得日益紧迫。

为了深入研究国有企业在绩效管理体系方面的现状和优化途径,本论文通过以 ZXT 公司为例,研究其绩效管理体系在考核制度制定、指标设置、考核实际操作流程、结果运用方面存在的不足,并针对具体情况,进行了解剖、分析和研究,做出整体的绩效考核体系优化策略研究,以期能探索出一套符合政策环境、适应企业实情,又简单实用的快速改善模式。并由此提升公司的管理能力,进而提升公司的竞争力。同时,希望通过 ZXT 公司绩效考核体系优化研究的成功案例,给同类企业的在制定绩效考核体系时提供参考和借鉴。

1.1.2 研究的意义

本论文将 ZXT 公司作为研究对象,运用绩效考核的原理和方法,对公司现行绩效考核体系进行充分解读和具体分析。初步分析表明,ZXT 公司单单把绩效考核作为一种核定薪酬的方式,绩效考核体系已多年未修改,因此导致现行考核系统混乱、缺乏绩效反馈、绩效改进等关键流程和重要环节,再加上考核的结

果没有得到充分、合理、有效的利用,整个绩效考核体系仍然存在许多漏洞,没有很好的发挥绩效考核的“指挥棒”作用,服务企业的转型发展。

作为湖南省株洲市重点打造的国有资本投资平台、国有资本经营平台、国有资本管理平台、产业投融资平台,经营和管理上的专业化、市场化是十分重要的,这就要求公司有一只专业、严谨、市场化的人才队伍,以及与之相适应的绩效考核体系。ZXT 公司成立 18 年,发展至今,具备政府支持等国有企业优势,也不乏大部分国有企业的通病。员工队伍市场化占比少,导致绩效考核者在评分时对于非市场化招聘的员工不忍心下手打低分,再加上指标不明确,管理不规范、结果应用不充分,绩效考核更是成为一种过场和形式。

本论文对 ZXT 公司绩效考核体系进行优化,完善绩效考核制度,使绩效考核在员工激励、企业文化培育以及企业核心竞争力的提升上充分发挥作用。具体价值体现在通过优化绩效考核体系提升员工工作执行力,提升公司的管理效能,加强企业内部管理沟通,发现和培养人才,进而推动公司整体战略目标的实现,旨在为 ZXT 公司转型发展,打造市场化、专业化、规范化的市属国有资本经营管理和产业投融资平台,以及经营规范、专业高效、文化先进、国内一流的市级国有资本投资运营公司提供有力保障。同时,ZXT 公司绩效考核体系所面临的问题是行业内其他同类企业都可能面临的,对绩效考核体系的优化研究能够为这些企业的管理提供一定的参考。

1.2 国内外研究的现状

1.2.1 国外研究状况

国外对绩效考核方面的研究,开始时间比较早,因此成果较多,也比较系统,从其基础研究到应用均有涉及。国外对绩效考核相关理论和应用的研究经过了四个发展阶段:

19 世纪中期-20 世纪初:这是第一个发展阶段,在这个时期,绩效考核的理论刚刚开始形成,尚处于萌芽期,如何制定考核标准还存在诸多疑问,没有形成完善的理论和体系。

20 世纪初-20 世纪中期:这是第二个发展阶段,在这个时期,泰勒研究发表了科学管理学说,其中就包含了绩效考核的相关理念,如何有效的进行绩效考核并提高劳动生产率成为当时社会研究的热点,绩效考核方法研究开始启动。

20 世纪中期-20 世纪末:这是第三个发展阶段,在这个时期,绩效考核相关理论逐步得以完善,并且产生了许多著名并且适用于各种情形的绩效考核方法,具体有 KPI 考核法、360°考核法、BSC 考核法、MBO 考核法等。同时对绩效考核从主体选定、方法选用、沟通反馈、结果应用都有了较为详细的展开研究。^[1]

20 世纪末-至今：这是第四个发展阶段，在这个时期，对绩效考核的研究更多的结合了企业的经营管理实际，更加侧重于理论在实际中的应用。如 Rogers 研究分析了选用不同的绩效考核体系对考核结果产生的不同影响，提出了建立有效的绩效考核体系应当遵循的原则^[2]。Sherman 研究发现了一个企业绩效考核标准的四个组成部分，提出了如何有效进行绩效考核控制的方法，如何通过数学方法科学的调整考核目标值，同时结合考核制度宣贯、考核结果沟通和反馈等方式，有效提升考核效果^[3]。Borman 则开创性的提出了关联绩效概念，提出除了考核传统的任务绩效，还应该考核关联绩效，综合两者得到更为科学和真实的结果^[4]。Luis R.Gomez-Mejia 针对绩效考核的导向作用和信息反馈作用进行研究^[5]。

1.2.2 国内研究状况

国内对于绩效考核相关理论和应用的研究虽然起步比西方国家要晚，但通过吸收西方的先进经验，结合实际也取得了许多研究成果。国内的研究成果主要从两个方面来讲：

一是在理论研究方面：李业昆就组织绩效管理与员工绩效管理如何有效结合进行了研究^[6]。赵君就绩效考核目的进行了重点研究，并从五个方面对绩效考核的影响效果进行了研究^[7]。朱红彦就绩效考核模式对员工的影响进行了研究，创造性的将考核模式分为合作型、承诺型、交易型、放任型等四种类型^[8]。龙蕴智就绩效考核目的和目的影响效果进行了分类研究^[9]。徐向真就不同的绩效考核方法的优缺点及其适用性进行了对比分析^[10]。尹佳伟就 BSC 考核法的应用基础和存在的限制进行了研究^[11]。

二是在实际应用方面：樊芋杉就薪酬激励与绩效管理分离的问题进行了研究，指出了一些实际应用方面存在的不足^[12]。杨剑武通过研究了当前中国企业在绩效考核过程中存在的平均主义对发挥企业竞争力的不利影响^[13]。胡蓓针对考核形式的不同，将绩效考核分为发展型绩效考核和评估型绩效考核，通过研究发现整体上发展型绩效考核优于评估型绩效考核^[14]。尹润锋研究了绩效考核目标设定对员工创新力发挥的影响^[15]。刘江指出发展取向的绩效考核相较于评估取向的绩效考核更能激发员工内生动力^[16]。王炳成研究了企业四个生命周期与绩效考核的相关性^[17]。范征就 KPI 考核法如何与 360°考核法相结合并应用于企业中层管理人员考核进行了研究^[18]。姚维一就中国的国有企业在进行 KPI 考核时存在的问题进行了研究^[19]。尹中就 KPI 在实际经营管理中的应用技巧进行了研究，提供了思路^[20]。范思爽就不同考核方法的特点结合不同企业特点进行了研究分析，给企业在绩效考核方法应用方面给出了指导^[21]。刘颖就企业绩效考核指标体系如何更好的与企业战略进行关联进行了研究，指出当企业战略调整时，需要

调整指标体系和指标权重^[22]。

综上所述，国内国外对于绩效考核的研究都经历了从理论研究到实际应用的发展过程，理论与实践相辅相成。对于企业来讲，采用哪一种绩效考核方法，一定要紧密结合企业实际，并且通过实践不断的进行完善和调整，使得绩效考核更好的服务于企业的发展。

1.3 研究的思路和内容

1.3.1 研究的思路

本论文结合 ZXT 公司的实际情况，以绩效考核理论和方法为基础，按照“问卷调查、深度访谈、发现问题、查找原因、解决问题”的研究思路进行研究。从 ZXT 公司员工对绩效考核的满意度调查入手，通过问卷调查和深度访谈的方式，对 ZXT 公司现有的绩效考核体系状况和存在的问题进行深入调查和分析，找出问题根源，结合政策环境，提出可行的 ZXT 公司绩效考核体系优化方案。同时，为确保优化后的绩效考核体系能够得到有效的运行，提出科学、可行的保障措施。

研究思路如图 1-1：

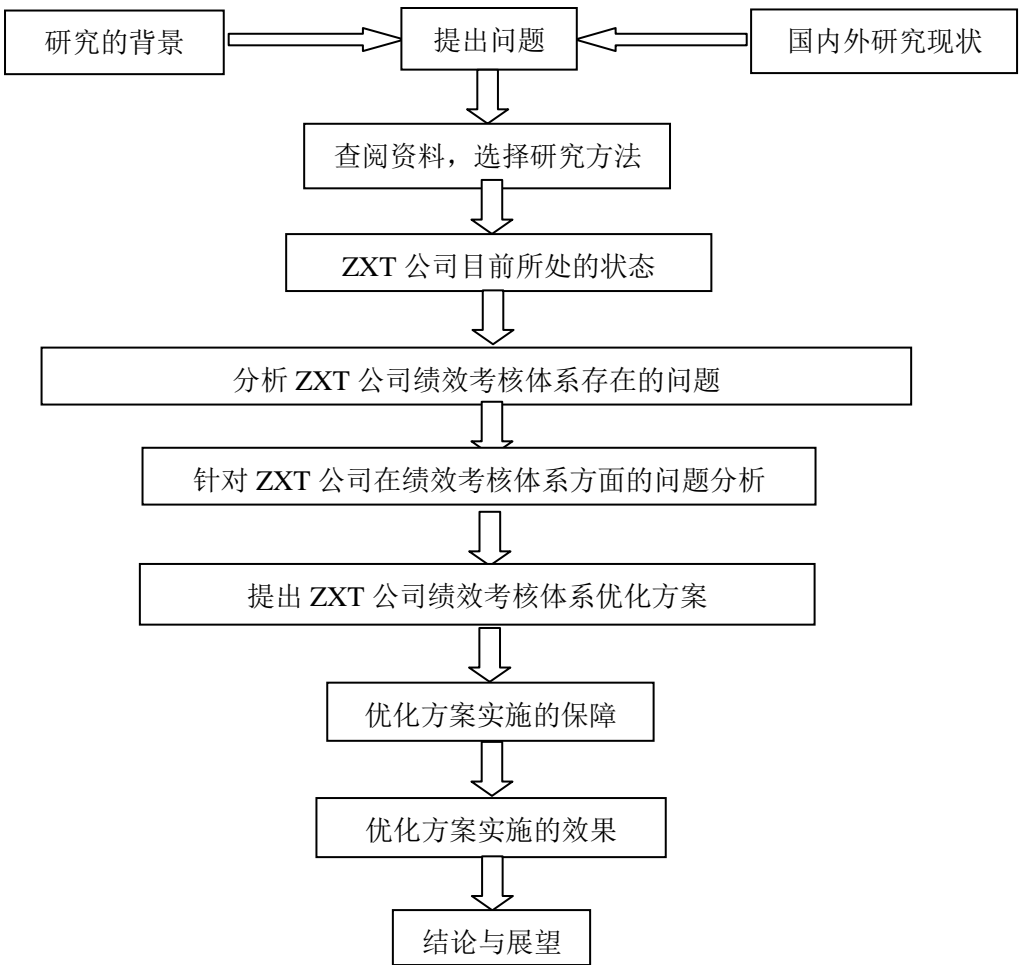


图 1-1 论文的研究思路

1.3.2 研究的内容

本论文框架结构分为六个部分，具体研究内容如下：

第一章 绪论 首先介绍本论文的选题背景、意义，然后介绍国内外研究现状和发展动态，最后介绍论文研究思路和内容。

第二章 相关理论概述 对绩效考核的理论和方法进行简要介绍，为后续搭建绩效考核体系优化方案奠定理论基础。

第三章 现状分析 介绍 ZXT 公司绩效考核体系的现状，并对其现状进行仔细解读，深度剖析，找出问题，并就问题成因进行详细研究。

第四章 优化设计 从科学设计绩效考核指标体系、完善平时监督考核体系、重新梳理完善绩效考核流程、绩效考核结果的应用、绩效反馈和申诉机制等五个方面提出对 ZXT 公司绩效考核体系的优化设计。

第五章 保障措施 为保障绩效考核优化方案的顺利实施，提出相应的配套保障措施。

第六章 对全文进行总结并对后续的研究工作进行展望。

1.4 研究的方法

（一）文献研究法

通过系统的搜集整理、认真学习、分析研究国内外与绩效考核相关的资料，掌握相关理论，梳理相关问题，进而明确和凝练课题研究主题，确定课题行文思路。

（二）问卷分析法

通过设计问卷，列出绩效考核研究需要了解清楚的相关问题，对公司各个层级和员工进行问卷调查，采取不记名方式，分析总结员工对于公司绩效考核体系的认知、意见和建议。

（三）案例分析法

通过对 ZXT 公司绩效考核体系进行深入研究，找出其存在的问题，并进一步分析产生问题的原因，为针对性提出解决问题的办法提供一手资料。

第2章 相关理论概述

2.1 绩效考核概述

2.1.1 绩效与绩效考核的概念

学术界对绩效概念的界定有以下两个方面，分别是绩效和成绩。从人力资源管理角度上来看，绩效反应的是投入与生产之间的关系；从公共部门角度来看，绩效是评价一个政府活动好坏的重要标准；从经济管理角度来看，绩效是一项社会经济活动结果的真实反馈。在经过多方面的研究后，个体或是组织部门在一定时期内投入与产出的关系是当前主流学派对绩效这一概念的定义。这里的投入主要是指生产资源的投入，产出是指员工完成工作的真实情况。组织绩效、个人绩效是绩效包含的两方面内容。组织绩效管理指的是识别、评价、开发个人以及组织绩效的一个过程，保持绩效与整个组织战略目标的一致性绩效管理的基本要求。个人的聚集会形成组织，因此只有先实现个人绩效才能实现组织绩效，因此每一个人都应当积极完成自己的分内工作，只有这样才能快速高效的完成组织绩效。但是个人绩效又与组织绩效存在一定的差别。

绩效考核是企业绩效管理中的一个环节，是指考核主体对照工作目标和绩效标准，采用科学的考核方式，评定员工的工作任务完成情况、员工的工作职责履行程度和员工的发展情况，并且将评定结果反馈给员工的过程。绩效考核作为企业管理的重要一个环节，其主要目的就是制定下一步的工作计划、考核员工的工作能力、评判员工对企业的贡献程度。在绩效考核实施前要制定一个完善的执行过程，执行过程一般包括选择考核指标、明确考核方式、掌握各个职员的岗位职责、约定考核结果的运用。绩效考核的结果将直接影响员工和企业的下一步发展。除此之外，企业还可以根据考核结果来判定员工的实际工作情况，从而以此为依据向员工发放薪水；企业高层管理还可以根据考核情况分析出员工的工作能力、工作态度、业务能力以及所具备的潜力，从而将员工进行分类培养，促进员工的全面发展。在各个行业、企业的人力资源管理方面，绩效管理是最为重要的，但对于绩效管理来说，绩效评价是最为重要的，其在人力资源管理中具有重要地位，绩效评价的结果是不同绩效考核指标的相加总和。绩效考核的指标应当以各个部门的职责特点以及员工的工作特点，并结合员工对工作的态度、个人工作能力，利用科学有效的绩效考核方式来进行选择。综上所述，绩效考核是人力资源管理工作中最为重要的一个环节，是一个企业不断发展的内在动力。绩效一般要从多个层面、多个角度进行分析，因此绩效考核也应当从多方面进行阐述。

第一，从员工个人能力、潜力方面来看，根据员工的实际工作情况，并结合员工所在岗位的职能，从而综合分析出员工的个人潜力和是否可以晋升更高的职

位。

第二，从员工的个人贡献角度来看，依据员工一段时间内为企业做出的贡献来判断。

第三，从企业对员工个人能力的运用程度来看，绩效考核就是以员工工作岗位的特点为前提，利用科学合理的考核体系对员工进行考核，之后利用考核结果对员工下一步的工作进行规划，从而实现企业人才资源的合理配置。

第四，不同岗位的员工对公司起到不同的作用，企业准确了解到员工的工作态度、个人能力以及潜力，从而制定出科学合理的绩效考核体系，促进员工和企业的发展。

2.1.2 绩效考核的原则

绩效考核过程应严格按照如下原则执行：

（1）科学、合理原则

科学指的是绩效考核需采用科学的理论为基础；合理指的是绩效考核指标的制定必须充分结合公司实际，不能照搬。

（2）全面、高效原则

全面是从考核的覆盖面来说的，指的是考核必须覆盖公司的每个方面，每位员工；高效是从考核的效率来说的，指的是考核必须能在较短的时间内完成，并且保证考核结果的准确。

（3）可实施原则

可实施原则是绩效考核的基本原则，制定的指标必须具有针对性，最终能够完成考核，并给出合理结果，如果最终无法实施落地，就是空中楼阁。

（4）导向原则

导向原则是指发挥绩效考核对企业、组织、员工发展的指导作用，通过绩效考核实现企业的战略目标，完善组织经营管理中存在的问题，提升员工的工作效能，最终实现企业和员工双赢。

（5）可度量原则

可度量原则指的是绩效考核指标在设置和考核时，必须是可量化的，是定量的指标，并且最终能够精确测量结果与目标的差距。这也有利于目标的明确，利于考核指标的实现，利于分析差距。

（6）动态性原则

动态性原则指的是绩效考核是一个动态的过程，必须随着企业的发展，环境的变化进行动态的调整，以此来确保考核的科学和有效性。

（7）公开性原则

公开性原则指的是绩效考核的全流程必须公开,从考核指标的制定,考核的实施,考核结果的反馈都必须是公开的,只有确保公开才能使人信服,同时可以及时纠正绩效考核过程中可能出现的错误和偏差。

(8) 公平原则

公平原则是绩效考核必须遵循的核心和前提,必须对所有被考核者一视同仁。如果考核不公平就无法让被考核人认同,进而无法发挥绩效考核的作用,无法实现绩效考核的初衷。

(9) 反馈原则

反馈原则指的是在绩效考核过程中或结束后,要及时的将考核结果反馈给被考核人,一方面便于修正考核时可能存在的错误,另一方面有利于发现问题,并针对发现的问题制定下一步的改进措施,进而促进公司螺旋式上升。

(10) 严格原则

严格原则指的是考核过程必须严格,不能流于形式。如果考核不严格,就无法真实的反映工作业绩,同时也无法发现工作中存在的问题,进而无法实现通过考核发现和解决问题的目的。

(11) 结合奖惩原则

结合奖惩原则指的是考核必须发挥刺激员工,鼓励先进,处罚落后的作用。根据考核业绩的高低,好坏,实现能者上,优者奖,庸者下,劣者汰的考核目的。

(12) 客观考评原则

客观考评原则指的是在绩效考核过程中,不能掺杂考核者的主观认知和感情色彩,必须按照绩效考核指标明确的考核标准,客观公正的进行评价。

2.1.3 绩效考核的分类

绩效考核可根据考核时间、考核主体、考核形式、考核内容的不同进行分类,具体如下:

时间不同

(1) 日常考核。指不按照固定周期对被考核者的工作业绩、工作纪律等进行考评。

(2) 定期考核。指按照一定的固定周期对被考核者进行的考评,比如年度考核、季度考核等。

主体不同

分为上级考评、自我考评、下属考评和顾客考评。

(1) 上级考评。指上级领导对其下属员工的考评。是一种由上而下的考评方式,能够较为准确地反映被考评者的实际工作业绩和行为表现。但也会因上级

领导的感情因素而产生偏差。

(2) 自我考评。指被考评者对自己的工作业绩和工作状态所作的评价。这种方式有利于督促被考评者及时自省，并在平时自觉的按照考核标准要求自己。但这种考评方式最大的问题是受被考评者自我道德水平高低影响。

(3) 下属考评。指下属员工对其主管领导的考评。这种考评方法可以反映下属对其主管领导工作能力的评价，因为下属与主管领导接触紧密，因此考评结果参考性较强。但这种考评方式也容易受到主观感情因素影响。

(4) 顾客考评。顾名思义就是让顾客给员工打分，也就是我们常见的顾客满意度考评。因为顾客是直接服务对象，因此在一定程度上可以客观反映员工的工作业绩。

形式不同

(1) 定性考评。对被考核者表现的文字描述，是一种区间性质的描述。多以优秀、良好、中、及格、差等形容；

(2) 定量考评。考核指标和考核结果都是以数值等数量形式来衡量的。

内容不同

(1) 特征导向型。重点考核员工个人特质，如沟通协调能力和团队协作能力等，即考量员工的特点。

(2) 行为导向型。重点考核员工的工作方式和行为，主要为待人接物、处理工作的方法等，即考量员工的工作过程。

(3) 结果导向型。重点考核员工的工作成果，如产品的产量或产品的质量，即考量员工完成工作的量。

2.2 绩效考核的主要方法

2.2.1 KPI 考核法

关键业绩指标 (Key Performance Indicators, 简称 KPI)，是通过对组织内部流程的关键参数进行取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是对企业运作过程中关键成功要素的提炼和归纳。关键业绩指标的设计思想是通过把影响 80% 工作的 20% 关键行为进行量化设计，变成可考核的目标，进而提高绩效考核的效率。关键业绩指标的考核数量一般控制在 5~12 个之间。^[23]

2.2.2 BSC 考核法

平衡记分卡 (Balanced Score Card, 简称 BSC) 是由罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿设计的。平衡记分卡将企业的愿景、使命和发展战略与企业的业绩评价系统关联起来，并把企业的战略目标转变为具体指标，以实现战略和绩效的有机结合。

平衡记分卡以企业的战略为基础，并将各种衡量方法整合为一个有机的整体，它既包含了传统的财务指标，又通过增加顾客满意度、内部流程优化、学习和成长等指标，使整个绩效考核体系更趋完善。^[24]

2.2.3 MBO 考核法

目标管理（Management By Objectives, 简称 MBO）是由管理大师彼得·德鲁克提出的。彼得·德鲁克认为，目标管理是根据注重成果的思想，先由企业确定并提出在一定时期内期望达到的目标值，然后由各机构、部门和全体员工根据期望目标值确定各自的分目标并积极主动作为使之实现的一种管理方法。目标管理的设计思想是通过有意识地为员工设立一个目标，进而实现影响其工作表现的目的，进而达到改善企业绩效的效果。^[25]

第3章 ZXT 公司绩效考核体系现状分析

3.1 ZXT 公司基本情况

3.1.1 ZXT 公司概况

ZXT 公司，成立于 2003 年，注册资本 40 亿元，是 Z 市市委、市政府为加快城市建设，优化整合城市资源，按照现代化、市场化、多元化发展格局组建的国有独资企业。目前公司总资产规模近 1200 亿元，年收入超 80 亿元，国内主体信用评级为 AA+，国际信用评级投资级 BBB-。下辖 38 家全资及控股子公司，重点经营城市建设、城市开发、城市服务、资产运营、文化旅游等领域。是 Z 市资产规模最大、信用等级最高、服务百姓最广的市属国有独资企业。

3.1.2 ZXT 公司组织架构

Z 市国资委为公司的出资人，公司设董事会，为公司最高决策机构，对出资人负责，公司董事会成员 7 名，其中外部董事 4 名，内部董事 3 名，董事会设董事长 1 名，为公司法定代表人，由市国资委在董事会成员中指定。

公司设立党委，公司党委成员 7 名，其中书记 1 名，副书记 2 名。党委书记、董事长由一人担任，党员总经理兼任党委副书记、董事，配备一名抓党建专职副书记兼任工会主席并担任职工董事。公司设立纪律检查委员会。设纪委书记 1 名，纪委书记依照规定和程序进入党委。

公司设监事会。监事会由 5 名监事组成，设监事会主席 1 名，外部监事 2 名，职工监事 2 名。

公司经理层设总经理 1 名，副总经理人数 6 名。经理层负责公司的日常生产经营管理工作，对董事会负责，向董事会报告工作，接受董事会的监督管理和监事会的监督。

公司董事会、党委、监事会、经理层按照《公司章程》各司其职，构建了公司完整的法人治理结构，公司总部设 8 个职能部门，负责具体对接各下属参控股子公司。组织架构图如图 3-1:

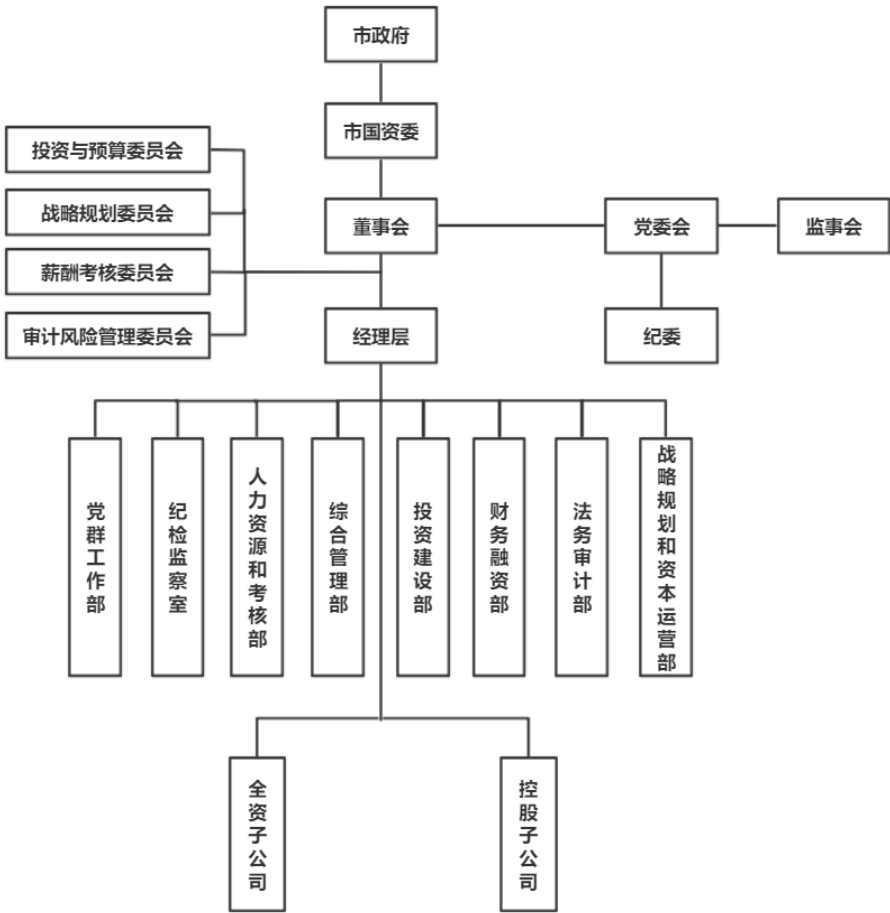


图 3-1 ZXT 公司组织架构图

3.1.3 ZXT 公司战略方向

“十四五”期间，ZXT 公司将践行“建设美丽城市，服务美好生活”的企业使命，深刻把握我国国内国际双循环相互促进的新发展格局及深化国资国企改革等带来的叠加战略机遇，通过构筑业务平台、投融资平台与资产经营平台发展模式，以产业运营与资本运营双轮驱动，形成城市建设、城市开发、城市服务、资本运营、文化旅游的五大业务布局，实现信用等级突破 AAA、资产规模突破 2000 亿、营收收入突破 200 亿、利润总额突破 20 个亿的“3222”五年战略目标，最终将 ZXT 公司打造成为精简高效可持续的国有资本运营平台和国内一流综合实力与一流竞争能力的大型城市开发运营商。

3.1.4 ZXT 公司所处政策环境

十九大报告提出要打好“三大攻坚战”，其中防范化解重大风险首当其冲。在中央不断明确地方政府债务界限、禁止 ZXT 公司这一类的地方融资平台通过财

政违规担保、规范地方政府举债机制、防范化解地方政府债务危机的背景下，城投公司融资与政府信用分割，导致地方平台公司融资难度提升，融资成本明显上升。因此，城投公司需要增强主体信用的升级和维护能力，拓宽融资渠道，降低融资成本。城投公司更应增强自身经营能力，全力推动城投公司市场化转型，同时探索多元化业务，提升盈利能力，缓解还债压力，为公司可持续发展建立基础。

针对地方平台公司如何推进市场化转型这个问题，中央多次发文予以指导，在这其中，多次提出地方平台公司市场化转型不仅仅是业务的转型，相应的配套管理体系也应转型，在管理体系转型中处于重要地位的就是公司绩效考核激励体系转型。特别是 2020 年 10 月中央发布的《国企改革三年行动方案（2020-2022 年）》，更是明确指出建立健全按业绩贡献决定薪酬的分配机制，实行全员绩效考核，破除平均主义。鼓励国有企业以价值创造为导向，聚焦关键岗位核心人才，建立超额利润分享机制。同时 2020 年 12 月《湖南省关于推进国有资本投资、运营公司改革试点的实施方案》指出国有资本投资、运营公司要开展差异化薪酬制度改革以及股权激励、分红激励、超额利润分享、虚拟股权、骨干员工跟投等中长期激励改革试点。因此建立与传统地方平台公司市场化转型相配套的绩效考核体系已成为中央和地方政府大力推进的一项重要工作。

3.2 ZXT 公司绩效考核体系现状

3.2.1 指导思想和原则

ZXT 公司绩效考核体系的指导思想为通过绩效考核实现集团目标的层层分解与有效传递，提高公司经营效率，公平考核员工业绩，促进完成公司目标任务，进一步完善公司的激励约束机制，更好地激发员工工作积极性。

ZXT 公司绩效考核原则为：1、分级管理原则。部门及部门员工年度考核采取“谁主管，谁考核”的机制。2、注重实绩原则。着重考核年度目标责任完成情况。3、动态考核原则。年度目标责任主要根据集团年度经营计划，结合部门关键职责制定，并根据年度工作变化情况适当调整。

3.2.2 考核组成员及考核打分办法

公司成立绩效考核领导小组，总经理任组长，公司其他领导为副组长，负责对部门进行考核。集团各部门根据考核工作需要，在本部门职责范围参与绩效考核工作，主要职责：1、对本部部门和子公司的年度考核目标责任提出建议；2、对本部部门考核的加分申请的真实性的评价；3、根据考核工作需要，提供相关数据或资料；4、监督绩效考核过程，发现异常状况时及时向总经理反映。

公司对部门的年度考核采用 KPI 考核法，考核打分办法为：1、年度绩效考

核综合得分=Σ责任状各项目目标得分+加分项-扣分项；2、年度绩效考核各项指标均完成目标值时基本分为 100 分，最高分为 110 分。

分项指标评分细则：实际完成值高于目标值 30%加分为上限值，低于目标值 30%减分为下限值。计算公式：分项指标得分=分项指标基本分 \times [1 \pm 完成值-目标值/目标值]，如指标基本分 20，目标值 378 万，实际完成值 408 万，则分项指标得分=20 \times [1+|408-378|/378]=21.6；若指标为管理费用，则分项指标得分=20 \times [1-|408-378|/378]=18.4)。完成值增减幅度超过 30%，以 30%计算。

3.2.3 绩效考核指标的设置

考核指标的设置主要根据部门关键职责、集团年度经营计划、集团董事会、党委会、总经理办公会安排，确定各部门年度应完成的考核目标。分值设置上根据目标重要程度确定其基本分值，一般为 5 的倍数，如 5、10、15、20 等。在制定考核目标的同时，还设置了加减分项，主要聚集以下几个方面。

加分方面，在集团完成国资委考核目标基础上，部门在年度工作中有突出业绩、亮点、特别贡献等表现的，可申请额外加分。扣分方面，部门在年度工作中存在失误或不当行为的应进行额外扣分。

加分项具体内容：1、获得奖项。获得外部权威机构，市级、省级或国家部委级等政府部门的表彰或奖励，加 1-5 分（须提供奖状、奖杯或表彰文件作为依据且获得董事长、总经理认可）；2、特别贡献。年度工作卓有成效，对公司战略目标实现有重大意义，可加 1-5 分（须获得总经理、董事长认可）。

扣分项具体内容：1、违纪。受到集团或上级单位纪律处分，根据违纪情况扣 1-5 分。因个人失职或未按公司制度作业，给公司造成经济损失、负面影响或伤及他人人身安全，根据严重程度扣 1-5 分。未经许可在外兼职，根据影响程度扣 1-5 分。未经允许擅自传播集团内部资料，或者未尽保密义务导致公司保密信息泄露，造成经济损失或不良影响的扣 1-5 分；2、违法。触犯国家法律，被判有期徒刑及有期徒刑以下其他处罚的，根据违法情况扣 1-5 分。3、安全环保。发生人员死亡或重伤的安全责任事故，根据承担责任，部门及相关人员扣 1-5 分。发生《株洲市突发环境事件应急预案》规定IV级及以上的环境事件，或虽未达到但造成较大社会影响的环境事件，根据承担责任，部门及相关人员扣 1-5 分；4、信访维稳。对上访、信访事件处置不当造成负面后果的，根据影响程度和承担责任，部门及相关人员扣 1-5 分；5、党风廉政。党员违反党风廉政的根据情况扣 1-5 分。

3.2.4 绩效考核的流程

部门年度考核程序分为七个步骤：

(1) 目标责任状编制。各部门依据部门关键职责、集团年度经营计划、集团董事会、党委会、总经理办公会和领导安排事项，与分管领导沟通后编制本部门年度目标责任状。

(2) 目标责任状审批及签订。人力资源和考核部汇总并初步审核各部门年度目标责任状，报总经理审议后提交总经理办公会审批，然后组织各部门负责人签订目标责任状。

(3) 目标完成情况检查。每年 7 月份，人力资源和考核部组织半年度工作会议，对各部门年度目标责任有关工作的开展情况进行检查通报。

(4) 目标责任状调整。目标责任状签订后原则上允许调整，有客观证据证明发生重大变化且明显影响绩效的，允许调整一次。调整时间为每年 9 月份，各部门与分管领导充分沟通后提出目标责任状调整申请，经人力资源和考核部初步审核，总经理审批后生效。

(5) 部门年度考核计分。次年 1 月，各部门若需申请年度加分，填写加分申请表，报人力资源和考核部汇总；人力资源和考核部编制各部门年度考核表，将考核表和各部门加分申请提交绩效考核小组，由绩效考核小组对加分申请进行真实性审核，并根据实际情况在考核表上填写部门年度扣分事项或事由，以及建议扣分值；然后由人力资源和考核部提交总经理办公会审议。

(6) 年度考核审批。人力资源和考核部将经总经理办公会审议后的部门考核结果提交党委会审批。

(7) 年度考核结果应用。负责人力资源的部门汇总各员工年度考核结果并应用于年度绩效薪酬发放。

3.2.5 考核结果等级划分

根据被考核部门年度绩效考核得分，确定年度绩效考核结果。年度绩效考核最终结果分为 A、B、C、D、E 五个级别。五个级别划分见表 3-1：

表 3-1 年度绩效考核得分与级别对应表

集团本部部门考核得分	级别
$95 < \text{考核得分} \leq 110$ 分	A
$80 < \text{考核得分} \leq 95$ 分	B
$70 < \text{考核得分} \leq 80$ 分	C
$60 < \text{考核得分} \leq 70$ 分	D
考核得分 ≤ 60 分	E

部门部长取部门考核等级。

部门副部长和基层员工年度考核等级评定规则：若部门考核等级为 A 级，部门副职和一般员工考核等级定为 A 的人数不超过 70%；若部门考核等级为 B

级，部门副职和一般员工考核等级定为 A 的人数不超过 20%；若部门月度考核等级为 C 级，该部门副职和一般员工月度考核等级不得出现 A 级，C 等级比例不低于 50%；若部门月度考核等级为 D 级，不得出现 A 和 B，评为 D 的比例不低于 50%；若部门月度考核等级为 E 和 F 级，则全部门全部评为 E 和 F 级。出现分数时四舍五入。

3.2.6 考核结果运用

考核结果只用于员工年度绩效的计算。员工年度绩效薪酬=年度绩效薪酬基数×年度绩效系数。员工年度绩效考核等级为 A 级，对应年度绩效系数 1.1，员工年度绩效考核等级为 B 级，对应年度绩效系数 1，员工年度绩效考核等级为 C 级，对应年度绩效系数 0.9，员工年度绩效考核等级为 D 级，对应年度绩效系数 0.7，员工年度绩效考核等级为 D 级，对应年度绩效系数 0.5，员工年度绩效考核等级为 E 级，对应年度绩效系数为 0。

3.3 绩效考核体系员工满意度调查

3.3.1 调查问卷设计

为准确分析 ZXT 公司绩效考核体系的运行状况，员工的满意度，发现存在的问题，特设计员工满意度调查问卷为本次 ZXT 公司绩效考核体系优化提供科学可靠的数据。本次调查问卷的设计分为七个方面，采用客观题和主观题结合的模式，其中一到六是客观选择题，一是对 ZXT 公司的绩效考核体系是否得到各层级人员的认可的调查；二是绩效考核指标体系的满意度调查；三是日常监督考核体系的满意度调查；四是绩效考核流程的满意度调查；五是绩效考核结果应用的满意度调查；六是绩效考核结果的反馈和申诉机制的满意度调查；七是主观题，用于征求意见和建议。

3.3.2 问卷调查的实施

为了保证本次调查问卷获取数据的真实性和客观性，本次调查问卷采取匿名形式。调查人员涵盖 ZXT 公司集团本部所有员工，调查问卷发出 86 份，收回 78 份，回收率为 90.7%，其中有效问卷 78 份，有效率 100%。

3.3.3 调查结果的统计分析

为便于对调查结果的统计分析，对调查问卷各题的结果统一按照优劣程度从高到低，按 A、B、C、D、E 分别对应 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分的对应模式进行统分。统计平均分 4 分以上的为优、3.1-4 分为良、2.1-3 分为中、2 分以下

为差。ZXT 公司调查问卷统计结果见表 3-2。

表 3-2 ZXT 公司问卷调查统计表

序号	调查内容	具体内容	平均分	优劣等级评定
1	绩效考核工作	整体评价	2.29	中
2	绩效考核指标体系	整体评价	2.12	中
		与工作相符	2.35	中
		评分细则合理	1.77	差
3	日常监督考核体系	整体评价	2.45	中
		重视程度	2.31	中
		执行到位	2.72	中
4	绩效考核流程	整体评价	2.55	中
		公开、公平、公正	1.88	差
		执行到位	2.27	中
5	绩效考核结果应用	整体评价	2.87	中
		如实反映工作业绩	2.18	中
		给予合理的奖励	3.85	良
		给予恰当的处罚	1.57	差
6	绩效考核结果的反馈机制	整体评价	2.72	中
		机制完备评价	2.92	中
7	绩效考核结果的申诉机制	整体评价	2.24	中
		机制完备评价	1.98	差

问卷调查合计 7 大项，18 小项的平均得分为 2.39 分，处于中等偏下水平，由此可见，对于现行的绩效考核体系，ZXT 公司员工的满意度较低。

根据问卷调查平均得分，结合主观题征求的意见和建议，作者认为 ZXT 公司当前绩效考核体系存在以下问题：

3.4 绩效考核体系存在的问题分析

3.4.1 绩效考核指标体系存在的问题

（1）部分指标的设置不切实际

指标在制定过程中过于强调完成上级任务，即只考虑层层分解任务，而较少的考虑各部门实际情况，即未充分结合实际。为确保完成上级下达的各项考核指标，公司长期以来的做法就是在分解上级下达的各项考核指标给各部门的时候进行加码。这是一种普遍的做法，初衷是通过适当的加码，提倡“跳起来摘桃子”的工作态度，提升各部门工作积极性。但在指标制定的实际执行过程中，存在不切实际，加码过重，各部门即使竭尽全力都完成无望的情况。进而造成一些部门在执行过程中，选择性放弃部分不切实际的指标这一情况，使得指标加码的初衷

没有得到很好的落实，反而造成了工作积极性下降，最终指标无法完成的困局。

（2）指标的评分细则极度不合理

当前的考核指标评分细则无法很好的体现指标的完成好坏，即无法很好的体现部门全年的业绩好坏。根据公司的考核制度规定，各项考核指标有一个基础分值，做得好，加分上限为 30%，做得差，减分上限也是 30%，也就是说，如果某项指标基础分为 10 分，完成得再好，即使是成倍的完成指标，最多也只能加 3 分，但如果什么都不做，最低也能得 7 分。甚至极端情况下，如果什么工作都没做，所有指标都没完成，最低也能得 70 分（对应绩效系数 0.7）。这就造成一些部门选择性的努力，一方面是只去完成那些容易完成的指标，并且由于只有 30% 的加分上限，造成一些部门动力不足，卡着 30% 的加分上限完成指标，不继续努力创造更多的业绩；另一方面是选择性放弃一些需要较大付出和努力才能完成的指标，只求得个保底的 70% 得分。综合下来，这些部门全年也能得 90 分以上（对应绩效系数 1）。因此指标评分细则的极度不合理，造成部门选择性努力，也无法真正拉开差距，区分部门业绩的好坏，最终造成吃大锅饭现象。

（3）指标的设置重管控，轻服务

长期以来，ZXT 公司做为政府融资平台，主要的工作就是执行政府下达的各项指令和公益性建设任务，因此与这种企业定位相配套的部门考核指标一直都是强调和注重对子公司和项目的管控，即集团部门主要做的就是发号施令，服务性不强，与政府机关作风类似。但随着中央持续大力推进平台公司转型，企业需要改革转型走向市场化，部门的管理风格也需要作相应的调整，即从管控型向服务型转变，因此长期延续下来的重管控，轻服务的指标设置方式急需改革。

3.4.2 日常监督考核体系存在的问题

（1）日常监督考核没有成体系

体系建设不完善，这是日常监督考核面临的主要问题。公司在制度建设上并没有制定有关日常监督考核的相关制度，日常的监督考核也更多的停留在检查和监督集团董事会、党委会、经理办公会这些重要会议所做决议的执行上。缺乏对年度目标任务和月度基础性工作的监督考核。进而造成一些部门选择性的执行工作任务。

（2）重年度考核，轻日常监督

考核的重心放在对部门的年度考核上，忽视了日常的监督考核。部门年度考核任务不做分解，没有定期的进行考核对标。造成的一个不良现象，就是部门每年三季度前都处于严重的工作动力不足的状态，直到第四个季度才开始推动各项工作，落实各项考核指标明确的任务。这种不良工作状态的后果就是临时抱佛脚，

年度考核目标任务无法保质保量完成。

3.4.3 绩效考核流程存在的问题

（1）考核流程不公开

在年初考核指标的制定和年终考核打分两个最核心的环节，存在着严重的机关作风，即考核指标定多少和怎么定完全由绩效考核领导小组中的领导说了算，不征求被考核部门的意见，美其名曰维护考核领导小组的权威性，实质上是严重的违背公开原则，大搞专制的做法。这种做法造成指标制定和考核打分过程容易掺杂执行人的个人主观意识，同时也容易造成错误，更严重的问题是由于不公开，被考核部门无法参与其中，引起公司部门的严重不满，进而导致指标执行上打折扣。

（2）考核流程重速度，轻质量

流程上过分注重工作速度，却忽视了工作的质量。具体表现在指标制定和年终考核这两个考核核心环节，公司的绩效考核领导小组都是在 1 周时间内完成的该项工作，考核是一项非常严谨的工作，这么短的时间根本无法保障考核指标和考核结果的质量，往往是指标的核定没有经过严格的审计和现场走访，进而造成考核指标的科学性不足，考核结果的真实性存疑。

（3）考核流程未得到严格执行

根据考核制度，有客观证据证明发生重大变化且明显影响绩效的，目标责任状签订后原则上允许 9 月份调整一次。但在实际执行过程中，部门根据实际情况在 9 月份提出调整指标的申请，但历年以来，从未实质上落实该项制度，即从未根据制度在 9 月份研究调整指标的事项，主要因为绩效考核领导小组中的集团领导不重视考核指标调整该项工作。

3.4.4 绩效考核结果应用存在的问题

（1）无法真正拉开差距

考核结果应用的重心在于核定员工年终绩效，科学合理的考核体系，应该要能够在考核结果运用上体现收入能高能低。但根据 ZXT 公司的考核制度，部门年度考评的得分从 95-110 分都评 A 级（绩效系数 1.1），80-95 分都评 B 级（绩效系数 1）。由这种对应关系可知，得 80 的部门和得满分 110 分的部门，年终绩效系数仅仅相差 0.1，完全无法拉开差距，严重打击员工积极性，存在吃大锅饭现象。

（2）重奖励、轻处罚

根据公司考核制度，员工应该是能上能下的，但在实际执行过程中，ZXT 公司的绩效考核领导小组中的集团领导普遍存在老好人思想，即国企普遍存在的

一团和气作风，只注重对优秀部门和员工的奖励，却忽视了对考核成绩差的部门和运动进行相应的处罚，即不严格按制度落实奖罚。这种风气造成一些部门和员工有恃无恐，工作积极性和质量大打折扣。

3.4.5 绩效考核结果的反馈和申诉机制存在的问题

（1）反馈机制不完善

员工获取自身年度考核结果，往往是直接通过工资发放推算出来的。反馈的机制不完善，直到年终绩效发放完毕，员工还普遍不知道自己到底得了多少分，哪些指标完成得好，哪些指标被扣分。制度中没有明确规定需要给每一名员工进行年终考核结果反馈，该项工作往往被忽视，一方面导致员工无法针对性找到问题并改进工作，另一方面这是一种不尊重员工的表现。

（2）缺乏申诉机制

由 ZXT 公司的制度可知，绩效考核的全流程都没有申诉环节，即完全的由绩效考核领导小组说了算，导致被考核部门申诉无门，有苦难言。同时也造成一些指标的评定未结合实际，考核方式不科学，考核结果不合理。申诉机制的缺乏，严重打击部门工作的积极性，不满情绪较高。

3.5 问题产生的原因分析

3.5.1 绩效考核制度不完善

公司的绩效考核制度在 2011 年修订后，已长达 9 年时间未进行修改完善，随着公司的成长，外部环境的不断变化，特别是在国有平台公司改革转型不断深化的背景下，原有的制度已无法适应新形势下 ZXT 公司转型发展的要求，同时在历年考核过程中发现的考核制度存在的问题，也没有及时的进行调整，导致老问题不断重复出现，严重制约着 ZXT 公司绩效考核体系的优化发展。

3.5.2 绩效考核制度执行不到位

有制度是做好绩效考核工作的前提，但更重要的是按制度严格执行到位。由本次问卷和访谈调研可知，ZXT 公司在绩效考核制度执行过程中，存在非常严重的违反制度办事的现象，特别是绩效考核制度规定的最基础的公开原则，都没有执行到位。这是对考核制度执行的轻视，更是对公司管理的轻视。

3.5.3 绩效考核指标体系不科学

ZXT 公司的绩效考核指标体系还停留在早期的 KPI 考核模式，即只考核一些关键指标，但如今部门的工作职责早已从传统单一的机关式管理模式转变为管

理服务指导等于一体的复合型管理部门。同时公司也逐步从承担政府基础设施建设的融资平台转型为追求经济效益的市场化公司。集团总部从管控型总部向服务型总部转型，匹配考核机制应从强调管控向强调服务转变，重点考核本部职能部门研究客户与市场需求的能力、为业务发展提供支持的能力等。随着公司经营模式的转变，公司的绩效考核指标也急需从传统的 KPI 考核模式转变为结合部门实际的全方位的 BSC 考核模式。

3.5.4 绩效考核结果应用不完善

绩效考核结果应用方面存在严重的好人主义和吃大锅饭的思想，最核心的原因就是与考核结果应用相配套的薪酬发放制度和人员晋升处罚制度不完善，制度没有很好的体现多劳多得，拉开差距，能上能下的原则。另一个重要原因是绩效考核结果只用于发放薪酬，未与员工的晋升和处罚相结合。这个原因导致结果一是严重打击绩效优良员工的工作积极性，二是导致无法淘汰绩效差的员工，公司员工只进不出，公司人力资源成本越来越高，工作效率却不高，没有很好的为公司创造效益。

3.5.5 绩效考核申诉机制不健全

一是考核流程设计缺失，没有设计申诉流程，导致考核申诉需求无制度可依。二是存在严重的机关作风，重管理，轻服务，明知道制度设计不合理，也长期不调整修改制度，而是死板的按制度执行。三是考核走形式问题严重，总是注重所谓的速度，要求在 1 周内完成考核指标制定和考核评分，时间要求过于紧张，导致没有时间预留给被考核部门进行申诉。

第4章 ZXT 公司绩效考核体系优化方案

4.1 绩效考核体系优化的基本原则

4.1.1 业绩导向原则

ZXT 公司正处于向市场化改革转型的关键时期，当前公司的战略目标以创造效益、追求利润为核心。因此公司的绩效考核体系也必须把员工为公司创造效益的多少做为考核的核心。员工的考核指标必须侧重考核其经营业绩，最终的考核得分必须能够体现业绩的好坏，薪酬必须根据考核得分拉开差距，严厉杜绝吃大锅饭现象的发生。

4.1.2 奖惩结合原则

绩效考核在考核结果运用方面必须能够有效激励员工的工作积极性，合理降低公司的人力资源成本，让能做事、会做事、业绩好的员工得到合理的奖励，让能力差、不努力、业绩差的员工得到合理的惩罚，真正实现能者上庸者下的绩效考核管理目标。最终实现改变当前干好干坏一个样，员工工作积极性不高的不良风气。

4.1.3 日常考核与年度考核相结合原则

不积跬步无以至千里，要想实现年度考核目标，就必须将年度目标按月进行分解，并加强日常的督察督办，按月或按工作时间节点严格考核，让员工时刻都有明确的目标，对员工保持一定的考核压力，以此来督促和提高员工的工作积极性，通过日常考核与年度考核相结合，两手抓，两不误的考核模式转变，有效提升考核的指挥棒和督促作用。

4.1.4 公开公平公正原则

绩效考核全流程和考核结果必须确保及时公开、接受监督；考核指标制定、考核打分、考核指标调整必须公平，确保对所有被考核部门一视同仁，同类型指标必须计分规则和分值占比尽量保持一致；考核打分必须严格按照计分规则，对照指标完成情况，严格打分，不能讲人情，掺杂私人感情，考核打分要公正。

4.1.5 分类考核原则

绩效考核指标要充分结合公司经营实际、部门工作实际，根据各部门工作类型、部门职责分工的不同，进行分类考核，职能类部门和业务类部门的考核内容要有适当区分，各项指标的考核比重也要能够体现部门的年度工作重心。

4.2 优化方案采用的绩效考核方法

结合绩效考核体系优化的基本原则和 ZXT 公司存在的问题，本次绩效考核体系优化采用 KPI+BSC+MBO 三种考核方法相结合的方式。具体如下：一是在年度考核中采用 KPI 考核法对部门的关键业绩指标进行重点考核，但根据各部门工作性质和分工进行适当的比重调整，关键业绩指标由传统的 80% 比例调整到 30% 比例（职能类）或 50% 比例（业务类）；二是在年度考核中同时采用 BSC 考核法，结合公司战略设定与公司发展相关的财务指标，同时又增加客户满意度指标、成本控制、流程管控、部门职责相关的日常管理指标等，使整个绩效考核体系更为全面，更好的体现部门的工作职责和分工，全方位的考核部门的工作业绩；三是在日常监督考核中采用 MBO 考核法，先确定年度目标，然后由各部门和全体员工根据年度目标确定各自的阶段性或月度分目标，由此实现目标任务层层分解，任务节点明确，更好的督促部门和员工推进各项工作，进而确保年度目标的完成。

4.3 绩效考核指标体系优化

4.3.1 部门绩效考核指标体系优化

（1）部门分类

集团本部部门按业务属性分为职能类和业务类。

①职能类：党群工作部、综合管理部、纪检监察室、人力资源和考核部、法务审计部。

②业务类：战略规划和资本运营部、财务融资部、投资建设部。

（2）考核内容、权重及评分标准

部门年度绩效考核内容包括关键业绩指标、重点工作指标、客户满意度指标、管理评价指标和一票否决及减分项，具体权重根据部门分类不同实行差异化（具体详见表 4-1）。

表 4-1 部门年度绩效考核内容和权重

考核内容		权重	
		职能类	业务类
关键业绩指标		30%	50%
重点工作指标	企业层重点工作	60%	40%
	部门层重点工作		
客户满意度指标	服务对象（集团领导、各部门及各子公司等）的满意度	10%	/
管理评价指标	党风廉政、规章制度执行等	10%	10%

一票否决及减分项	/
----------	---

- ①考核指标满分 100 分，只设置一票否决和减分项，不设加分项，年度考核指标最高得分不得超过 100 分。未完成按完成程度得分，具体以责任状约定为准
- ②关键业绩指标由公司指标分解，体现部门中心工作和目标实现，特别要注重结合公司的整理战略目标(与部门职责相关的战略目标必须纳入部门关键业绩考核指标)，每项的权重原则上应大于 5%，小于 30%。
- ③重点工作需体现岗位职责，评分标准需从完成节点、完成时限、完成质量等进行衡量。
- ④部门一票否决及减分项分为两部分，其中，一票否决包含重大安全质量、重大违纪违法、重大信访维稳、重大经济损失、党风廉政、工作失误、不良影响、信息泄露等，按具体情况考核。减分项指市委市政府、市国资委等政府部门对集团考核出现扣分情况的，在考核时对相应责任部门扣分；集团督查督办工作未按要求完成的，对相应责任部门扣分，减分项内容如已有专项指标扣分，则不再进行扣分。

(3) 优化后的各部门绩效考核指标如下:

表 4-2 党群工作部 2020 年度工作责任目标

序号	考核维度	考核指标		分值	计分标准
一	关键业绩指标 30%	1.经济效率	人均营业收入增长率不低于 9%。	8	1、≥9%得满分；≤5%得 0 分；处于 5%-9%区间的按比例计分； 2、平均人数=在岗职工平均人数+劳务派遣平均人数+其他从业人员平均人数。
		2.党建工作	根据上级党建工作计划制定公司年度党建工作计划或工作要点，并按照集团审定的计划组织实施；做好上级党组织年度党建考核工作；指导各基层党组织全部通过“五化”示范支部验收（按上级要求，新支部除外）。	8	完成计满分，未制定计划扣 4 分，未按集团审定的工作计划落实每项扣 1 分，集团党建工作被市委组织部检查通报（以书面通报或会议纪要等为依据），每次扣 2 分；未通过“五化”验收每家扣 2 分；扣完为止。
		3.干部管理	配合上级部门做好市管领导干部年度考核、重大事项报告、民主生活会和政治建设考察工作；抓实干部培养、考察、任免、交流、考评等干部管理工作，确保干部选用合规合矩。	7	完成计满分，发现一项未完成扣 1 分；出现失误被上级部门通报批评（以书面通报或会议纪要等为依据）每次扣 2 分；出现干部选用不符合要求被上级部门通报（以书面通报或会议纪要等为依据）每次扣 2 分；扣完为止。
		4.宣传及舆情管理	及时防范化解公司舆情； 对外做好宣传工作，与省、市级媒体建立常态化联络机制，在省、市级（含）以上媒体以集团公司名义或指导子公司发表报道不少于 50 篇，其中以集团公司名义发表报道不少于 30 篇。	7	舆情处理不到位（以书面通报或会议纪要等为依据）每次扣 2 分，扣完为止； 宣传报道完成计满分，少发 1 篇扣 1 分，扣完为止。
		1.成本控制	归口管理费用（含广告宣传费、党建及团委经费）分别压减至 133.71 万元、20.93 万元。	5	完成计满分，支付总额每超支 1%扣 1 分，扣完为止。
		2.战略重组	按照市委市政府要求落实战略重组目标，制定集团战略重组实施方案并组织实施，重点按照重组方案做好集团干部队伍	4	完成计满分，未完成不计分。

序号	考核维度	考核指标		分值	计分标准
二	重点工作 指标 50%		搭建，为集团发展提供人才保障。		
		3.疫情防控	组建驻社区疫情防控工作队，做好疫情防控工作的联络、协调和宣传工作；配合市委驻企联络员指导跟进各子公司复工复产工作。	4	完成计满分，未完成不计分。
		4.宣传工作	制定公司全年宣传工作计划，并按集团审定的计划组织实施，完善公司宣传工作和通讯员管理制度，搭建公司宣传队伍。	4	完成计满分，未制定计划并报集团审定扣2分，未按集团审定的计划开展宣传工作每项扣1分，未下发通讯员管理制度扣1分，扣完为止。
		5.工会工作	制定年度工会工作计划，并按集团审定的计划组织实施。	8	完成计满分，未制定计划并报集团审定扣4分，未按集团审定的计划开展工会工作每项扣1分，扣完为止。
		6.团委工作	制定年度团委工作计划，并按集团审定的计划组织实施。	7	完成计满分，未制定计划并报集团审定扣4分，未按集团审定的计划开展团委工作每项扣1分，扣完为止。
		7.会议组织	组织召开集团党委会、党委中心组学习等，做好会务组织、会议记录、会议纪要和会议资料归档等相关工作。	6	完成计满分，会议组织不到位每次扣1分，资料不规范每发现一次扣0.5分，扣完为止。
		8.信息发布	做好公司日常微信公众号、官网的信息发布、更新和维护工作，定期推出集团项目简报，全年编辑集团报不低于4期。	4	公众号、官网管理不到位每次扣1分，信息发布和维护不及时每次扣1分，集团报少一期扣1分，扣完为止。
		9.日常干部管理	完善公司干部档案和信息，做好干部培养、考察、任免、交流、考评等干部管理工作，及时将干部考核、任免等文件整理归档；做好中层以上管理干部出入境管理工作。	4	完成计满分，管理不到位每发现一次扣1分，扣完为止。
		10.培训教育	统筹做好党内培训教育工作，分层次、按类别组织开展基层书记、党务工作者专项培训。	4	完成计满分，未按要求组织开展不得分。
三	管理评价 指标 10%	1.党风廉政	全面落实从严治党要求，压实党风廉政“两个责任”，抓好支部“五化建设”，严格遵守党风廉政建设各项规定。	5	未严格落实从严治党要求以及党风廉政建设各项规定，发现一次扣1分；未抓好支部“五化”建设扣1分；扣完为止。出现重大违规违纪事项，管理评价不得分。

序号	考核 维度	考核指标		分值	计分标准
		2.规章制度	1.严格执行集团公司各项规章制度、业务流程； 2.落实公司督查督办各项工作； 3.履行相应的审批备案流程； 4.及时完成部门各项资料报送。	5	1.未严格执行集团公司各项规章制度，每发现一次扣 0.5 分； 2.未落实督查督办各项工作，每发现一次扣 0.5 分； 3.未履行相应的审批备案流程，每发现一次扣 0.5 分； 4.未及时报送，每次扣 0.5 分。
四	客户满意 度指标 10%		详见集团公司部门客户满意度评估表	10	
合计				100	

表 4-3 综合管理部 2020 年度工作责任目标

序号	考核维度	考核指标		分值	计分标准
一	关键业绩指标 30%	1.经济效率	人均营业收入增长率不低于 9%。	8	1、≥9%得满分；≤5%得 0 分；处于 5%-9%区间的按比例计分； 2、平均人数=在岗职工平均人数+劳务派遣平均人数+其他从业人员平均人数。
		2.综治管理	统筹集团综治管理工作，负责信访维稳工作，及时指导子公司有效处理涉稳事件。	8	未做好接访工作，受到上级部门通报批评（以书面通报或会议纪要等为依据）且未落实责任主体，每次扣 2 分，扣完为止。
		3.董事会工作	做好董事会对外协调、外部董事履职服务工作。	7	集团董事会服务、协调工作出现差错，外部董事四个工作函件的对接与回复工作不到位，受到通报批评（以书面通报或会议纪要等为依据）每次扣 1 分，扣完为止。
		4.督查工作	负责公司主要领导工作会议、总经理办公会、行政工作专题会议会议精神落实情况的督查督办；做好挂图作战项目的督查工作。	7	未建立相关会议督办台账扣 2 分，未按照台账开展好督查工作每次扣 1 分；每月对挂图作战项目进展督促并形成检查材料，未按时完成督查工作每发现一次扣 1 分；扣完为止。
		1.成本控制	归口管理费用（含车耗费、办公费、会议费、董监事会费、水电燃气费、物业管理费、租赁费、业务招待费、差旅费）分别压减至 23.35 万元、304.78 万元、9.49 万元、22.81 万元、47.87 万元、79.99 万元、29.69 万元、41.13 万元、89.86 万元。	5	完成计满分，支付总额每超支 1%扣 1 分，扣完为止。
		2.办文办会	做好会议指导、策划、组织，并按要求出具会议纪要；做好材料撰写，并在市级以上媒体以公司名义发表文章 1 篇。	10	会议组织不到位每次扣 0.5 分，上级通知传达不到位每次扣 0.5 分，调研会议组织失误被上级部门通报批评（以书面通报或会议纪要等为依据）每次扣 2 分，材料未及时完成每次扣 1 分，未完成文章发表扣 1 分，扣完为止。

序号	考核维度	考核指标		分值	计分标准
二	重点工作 指标 50%	3.督办协调	及时落实市委、市政府等上级部门交办事项（含市领导批示件、市长热线、政府内网信息、人大建议、政协提案、马上就办、信访网等）。	6	被市委、市政府等上级部门通报批评（以书面通报或会议纪要等为依据）每次扣2分,扣完为止。
		4.行政管理	及时、准确、安全做好文件收发、传阅和呈批工作。	5	保密文件清退被通报批评（以书面通报或会议纪要等为依据）扣1分；未按时审核发文，对工作造成重大影响的扣1分；发文出现明显错误，被公司通报批评（以书面通报或会议纪要等为依据）一次扣1分；扣完为止。
			规范管理使用印章、印鉴，确保零差错。	4	每出现一次差错扣1分，扣完为止。
			做好EAS系统、云之家的维护管理工作；做好集团网络运维，加强信息安全防护工作。	4	EAS系统、云之家的维护管理不及时、不到位每次扣1分；出现信息泄露等信息安全事故，每次扣1分；扣完为止。
		5.董事会工作	制定集团董事会年度工作计划，并上报国资委；按计划做好集团董事会日常工作，组织召开会议，按要求出具会议记录并签发决议。	4	未制定年度工作计划扣2分；日常工作出现差错受到通报批评（以书面通报或会议纪要等为依据）每次扣1分，未按时跟进决议签发每次扣1分；扣完为止。
		6.后勤管理	实现食堂管理提质，账务公开，规范管理，同时防范风险。	4	账务公开、食堂管理不规范，每发现一次扣1分；食堂存在质量安全事故每次扣2分；扣完为止。
			做好整合后集团本部、子公司车辆的统筹调剂工作；做好公车调度、钥匙管理、车辆使用登记、车辆年检和保险以及车辆日常加油台账登记。	4	驾驶员未经批准擅自出车造成重大安全事故，该项不得分；每台公务用车违章记录扣分达6分及以上的扣1分；未建立台账扣1分；扣完为止。
		7.档案管理	负责组织开展全集团子公司档案规范管理的指导和督查工作。	4	集团档案管理不到位每次扣1分，未指导子公司开展档案整理扣1分，未完成子公司档案管理年度督查扣1分，扣完为止。

序号	考核 维度	考核指标		分值	计分标准
三	管理评价 指标 10%	1.党风廉政	全面落实从严治党要求，压实党风廉政“两个责任”，抓好支部“五化建设”，严格遵守党风廉政建设各项规定。	5	未严格落实从严治党要求以及党风廉政建设各项规定，发现一次扣 1 分；未抓好支部“五化”建设扣 1 分；扣完为止。出现重大违规违纪事项，管理评价不得分。
		2.规章制度	1.严格执行集团公司各项规章制度、业务流程； 2.落实公司督查督办各项工作； 3.履行相应的审批备案流程； 4.及时完成部门各项资料报送。	5	1.未严格执行集团公司各项规章制度，每发现一次扣 0.5 分； 2.未落实督查督办各项工作，每发现一次扣 0.5 分； 3.未履行相应的审批备案流程，每发现一次扣 0.5 分； 4.未及时报送，每次扣 0.5 分。
四	客户满意 度指标 10%		详见集团公司部门客户满意度评估表	10	
合计				100	

表 4-4 纪检监察室 2020 年度工作责任目标

序号	考核 维度	考核指标		分值	计分标准
一	关键业绩 指标 30%	1.经济效率	人均营业收入增长率不低于 9%。	8	1、≥9%得满分；≤5%得 0 分；处于 5%-9%区间的按比例计分； 2、平均人数=在岗职工平均人数+劳务派遣平均人数+其他从业人员平均人数。
		2.成本控制	归口管理费用（含聘请中介机构费用）压减至 434.10 万元。	8	完成计满分，支付总额每超支 1%扣 2 分，扣完为止。
		3.党风廉政建 设及反腐败工 作	制定党风廉政建设责任清单并按集团审定的下发落实； 组织召开不少于一次集团党风廉政建设和反腐败工作专题会议。	7	制定责任清单并下发计 5 分，未完成不计分； 召开不少于一次集团党风廉政建设和反腐败工作专题会议计 2 分，未完成不计分。 集团及子公司员工因发生在本年度的问题线索被上级部门立案调查的，经核实确有违法违纪行为的，情节较轻每次扣 2 分，情节较重每次扣 5 分，扣完为止。 以上扣分项如涉及清水塘集团、国信建设集团，则在落实责任主体的前提下不扣分。
		4.监督检查	1.年内集中开展“三公经费”、“中央八项规定”、“节前督察”、“形式主义和官僚主义”等内容的联合检查不少于两次； 2.参加集团党委会、总经理办公会等会议，监督“三重一大”事项决策与执行； 3.实施重点项目廉政信箱工作，每月开启一次。	7	第 1 项占 3 分，完成检查计 1.5 分，下达通报计 1.5 分； 第 2 项占 3 分，出现工作纰漏受到上级部门通报批评（以书面通报或会议纪要等为依据）不计分； 第 3 项占 1 分，未完成每少一次扣 1 分,信访件超过一个月未受理每次扣 1 分，扣完为止。 选人用人、三重一大、违反中央八项规定等事项因未开展监督或监督不到位（指无监督方案、风险提示、整改意见、落实责任主体等）被上级部门通报批评（以书面通报或会议纪要等为依据）的，每次扣 2 分，扣完为止。

序号	考核维度	考核指标		分值	计分标准
二	重点工作指标 50%	1.纪检监察体制改革	落实市委市政府、市国资委纪检监察体制改革要求，完成纪检监察人员（含派驻纪检监察组人员）选拔，制定派驻方案并实施，制定相关工作制度。	5	完成计满分，未完成不计分。
		2.改革重组监督	全程监督集团改革重组过程中的人员选聘和纪律检查工作；做好人员资格审查和中层干部的任前廉政谈话工作；做好纪律检查，对改制重组期间出现的违纪违规行为及时进行调查处理。	5	做好人员资格审查，及时组织中层干部任前廉政谈话，及时调查处理改制重组期间违纪违规行为，计满分，未完成不计分；出现工作纰漏受到上级通报批评（以书面通报或会议纪要等为依据）每次扣2分，扣完为止。
		3.廉政风险防控	8月份下发文件； 9月至11月份，指导并督查各部门、各子公司组织开展廉政风险排查，制定整改措施等工作； 12月份，组织开展专项工作总结。	7	下发文件计1分；完成风险排查并制定整改措施等工作计3分，每少一家扣1分，扣完为止；开展专项工作总结并报集团审批计3分。
		4.效能监察	开展挂图作战项目及重点项目的效能监察。	6	有方案有安排计2分；完成项目效能监察工作，及时通报反馈计2分；组织、督促子公司完成纳入挂图作战效能监察项目及重点项目的年度任务计2分，未全部完成按完成率计分（28个项目，如有调整按最终项目完成率考核）。
		5.问题线索处理	及时受理办理信访举报，依法依规调查处理上级纪委交办或集团纪委受理的问题线索。	6	未能按时依法依规处理的或出现被处理人员申诉改变原处理决定情形的，每起扣1分，扣完为止。
		6.专项检查	按照上级纪委、集团党委要求开展“扶贫攻坚”、“疫情防控、复工复产”监督检查。	5	完成计满分，未完成不计分。
		7.廉政教育	1.组织干部员工开展党纪党规及上级文件和精神的宣传教育学习每年不少于一次； 2.根据上级纪委要求指导并督促子公司开展廉政警示教育。	6	1.完成计3分，未完成不计分； 2.完成计3分，未完成每一次扣1分，扣完为止。

序号	考核 维度	考核指标		分值	计分标准
		8.制度建设	制定完善《派驻特派纪检组实施办法》、《纪检监察工作考核制度》、《大监督工作制度》、《廉政谈话工作制度》并实施。	5	完成计满分，每少完成一项制度扣 1.25 分，扣完为止。
		9.廉政宣传	在市级及以上媒体发布集团纪检稿件不少于 10 条次。	5	完成计满分，每少 1 条次扣 1 分，扣完为止。
三	管理评价 指标 10%	1.党风廉政	全面落实从严治党要求，压实党风廉政“两个责任”，抓好支部“五化建设”，严格遵守党风廉政建设各项规定。	5	未严格落实从严治党要求以及党风廉政建设各项规定，发现一次扣 1 分；未抓好支部“五化”建设扣 1 分；扣完为止。出现重大违规违纪事项，管理评价不得分。
		2.规章制度	1.严格执行集团公司各项规章制度、业务流程； 2.落实公司督查督办各项工作； 3.履行相应的审批备案流程； 4.及时完成部门各项资料报送。	5	1.未严格执行集团公司各项规章制度，每发现一次扣 0.5 分； 2.未落实督查督办各项工作，每发现一次扣 0.5 分； 3.未履行相应的审批备案流程，每发现一次扣 0.5 分； 4.未及时报送，每次扣 0.5 分。
四	客户满意 度指标 10%		详见集团公司部门客户满意度评估表	10	
合计				100	

表 4-5 人力资源和考核部 2020 年度工作责任目标

序号	考核 维度	考核指标		分值	计分标准
一	关键业 绩指标 30%	1.经济效率	人均营业收入增长率不低于 9%。	8	1、≥9%得满分；≤5%得 0 分；处于 5%-9%区间的按比例计分； 2、平均人数=在岗职工平均人数+劳务派遣平均人数+其他从业人员平均人数。
		2.工资总额管理	在工效联动范围内合理控制工资总额，确保不超发。	8	完成计满分，每超发 100 万扣 1 分，扣完为止。
		3.契约化管理	2 家子公司（国信建设、湘江新城）经理层任期制和契约化管理到位。	7	按国资委要求及时指导、上报相关资料计满分，未完成不计分。
		4.招聘管理	制定招聘方案报集团审批，并按审批方案执行到位；年内招聘到岗率不低于 90%。	7	制定方案计 2 分，按集团审批通过的方案执行到位计 2 分； 招聘到岗率不低于 90%计 3 分，未完成不计分。
		1.人力资源规划 管理	按党委要求做好战略重组工作，配合制定战略重组实施方案及实施，修订并下发集团本部各部门职能、组织架构和岗位编制，及时制定并下发新设立子公司组织架构和岗位编制。	5	配合制定战略重组实施方案及实施计 2 分，修订并下发集团本部各部门职能计 1 分，按公司要求修订并下发组织架构和岗位编制计 2 分。
		2.培训工作	全年组织大型培训不少于两次。	4	完成计满分，未完成按完成率计分。
		3.薪酬管理	完成集团本部及子公司 2020 年工资总额预算工作，及时做好与国资委的沟通和协调。	5	完成工资总额预算计 3 分，积极与国资委对接协调计 2 分。

序号	考核维度	考核指标		分值	计分标准
二	重点工作指标 50%		完成重组后薪酬对套工作，修订完善薪酬管理相关制度。	8	完成薪酬对套计 5 分，修订完善薪酬管理相关制度计 3 分。
			按月完成集团本部员工薪酬福利发放和五险一金缴纳工作，并做好子公司企业年金统一汇缴的指导及监督工作。	4	完成计满分，未完成不计分。
		4.绩效管理	组织牵头对接市国资委对集团 2019 年业绩考核、2020 年指标下达工作。	5	完成计满分，对接工作不到位，每发现一次扣 1 分，扣完为止。
			修订完善绩效管理相关制度；完成集团各部门工作责任目标、子公司经营业绩责任状签订，并按要求做好绩效动态跟踪、考核工作。	10	修订完善绩效管理相关制度计 2 分；签订责任状计 4 分，按要求做好动态跟踪、考核工作计 4 分，未完成不计分。
		5.员工关系管理	及时做好员工人事档案管理，完成集团公司员工信息与花名册更新及维护工作；及时办理本部员工劳动合同签（续）订工作，指导并督促子公司做好劳动合同管理工作。	5	配合集团档案室的要求，建立好人事档案管理有关工作计 2 分，完成员工信息与花名册更新及维护工作计 1 分；完成劳动合同签（续）订计 2 分，出现合同签（续）订管理不到位造成负面影响的每次扣 1 分，扣完为止。
			及时做好集团公司外派人员、劳务派遣用工、子公司自聘人员管理工作；按要求推进退休人员社会化管理工作。	4	完成计满分，出现管理不到位造成负面影响每次扣 1 分；国资委对集团退休人员社会化工作考核扣分的，该项同步扣分；扣完为止。
三	管理评价指标 10%	1.党风廉政	全面落实从严治党要求，压实党风廉政“两个责任”，抓好支部“五化建设”，严格遵守党风廉政建设各项规定。	5	未严格落实从严治党要求以及党风廉政建设各项规定，发现一次扣 1 分；未抓好支部“五化”建设扣 1 分；扣完为止。出现重大违规违纪事项，管理评价不得分。

序号	考核 维度	考核指标		分值	计分标准
		2.规章制度	1.严格执行集团公司各项规章制度、业务流程； 2.落实公司督查督办各项工作； 3.履行相应的审批备案流程； 4.及时完成部门各项资料报送。	5	1.未严格执行集团公司各项规章制度，每发现一次扣 0.5 分； 2.未落实督查督办各项工作，每发现一次扣 0.5 分； 3.未履行相应的审批备案流程，每发现一次扣 0.5 分； 4.未及时报送，每次扣 0.5 分。
四	客户满 意度指 标 10%		详见集团公司部门客户满意度评估表	10	
合计				100	

表 4-6 战略规划和资本运营部 2020 年度工作责任目标

序号	考核维度	考核指标		分值	计分标准
一	关键业绩指标 50%	1.战略规划	完成集团“十四五”规划编制及审定。	10	完成编制计 6 分,经集团“十四五”规划编制工作领导小组会议审批通过计 4 分(以会议纪要为准)。
		2.产业招商	重点招商引资项目开发 8 个、签约 5 个,其中牵头引进单体投资 5 亿元以上产业新项目 1 个。	10	重点招商引资项目开发 8 个以上计 4 分;签约 5 个以上计 3 分,其中牵头引进单体投资 5 亿元以上产业新项目 1 个以上计 3 分;每个单项未完成不计分。
		3.投资回报	本年新增并购企业投资回报率达到 8%。	10	1.本年未新增并购企业得 0 分; 2.新增并购企业投资回报率 $\geq 8\%$ 得满分; $< 8\%$ 且未落实责任主体,得 0 分; 投资总额=股权投资+债权投资; 投资回报率(ROI)=年利润或年均利润 \times 本投资人持股比例/本投资人投资总额 $\times 100\%$; 新增并购企业指 2020 年因发生并购行为而纳入合并报表范围的企业(不含无偿划拨方式)。
		4.投资并购	新增并购控股拟上市公司 1 家(含九方装备)。	10	1.完成新增并购控股 1 家拟上市公司的内部决策程序计 3 分,报经市政府审核同意的计 3 分; 2.年内实现新增并购控股上市公司财务并表计 4 分。
		5.经营计划	组织编制 2020 年度市国资委要求的经营计划并报国资委审批备案;按月统计投资计划完成情况,并出具统计报表;按季度编制经济运行分析情况报告。	10	未按国资委的要求完成经营计划并审批备案扣 5 分;自经营计划下发起,未按时按要求完成统计报告和运行分析报告每次扣 1 分;扣完为止。
		1.成本控制	归口管理费用(含聘请中介机构费用)压减至 434.10 万元。	3	完成计满分,支付总额每超支 1%扣 0.5 分,扣完为止。
		2.经济效率	指导、督促子公司实现非土地、房产类收入较上年同比增加 60%。	2	非土地、房产类收入增长率 $\geq 60\%$ 计满分, $\leq 40\%$ 不计分,40%-60%之间按比例计分。

序号	考核 维度	考核指标		分值	计分标准
二	重点工作 指标 40%	3.投资管理	组织经营性项目评审工作，指导子公司完善经营性项目内部决策程序，确保经营性项目合法合规。	5	按要求组织经营性项目评审，每次未完成扣1分，未按要求向子公司提供服务每次扣0.5分，出现经营性项目不合法合规且未落实责任主体的每一次扣2分，扣完为止。
			组织完成集团本部共享之家康养项目前期工作，推进经营性项目投资落地。	3	完成计满分，未完成按完成率计分。
		4.上市工作	新增并购控股上市公司1家（不含清水塘）。	5	1.完成新增并购控股1家上市公司的内部决策程序计2分，报经市政府审核同意计2分； 2.年内实现新增并购控股上市公司财务并表计1分。
		5.混改工作	完成至少两个项目的混改工作（含国信建设、新增房产项目）。	4	启动至少两个项目（方案经过国资委批准）计2分，每完成1家计1分。
		6.挂图作战	按实施方案完成挂图作战项目及重点项目的指导和服务工作。	3	联系服务的项目完成年度任务计满分，未全部完成按完成率计分。
		7.资产管理	指导、督促、服务子公司完成闲置资产盘活工作。	5	按子公司功能定位完成资产管理权移交计2分；每月出具资产经营情况报告计3分，未出具按每次扣1分，扣完为止。
		8.投后评价	建立集团股权管理台账，开展股权投资评价，11月底前完成股权投资评价报告并经党委会审定，根据党委会精神落实。	5	完成计满分，建立集团股权管理台账计1分，11月底前完成股权投资评价报告计2分，经党委会审定计2分；未根据党委会精神落实，每出现一次扣1分，扣完为止，对归口管理事项已落实责任主体的，不扣分。
			建立评审项目台账，开展经营性项目投资后评价，11月底前完成经营性项目投资后评价报告并经党委会审定，根据党委会精神落实。	5	完成计满分，建立项目评审台账计1分，11月底前完成经营性项目投资后评价报告计2分，经党委会审定计2分；未根据党委会精神落实，每出现一次扣1分，扣完为止，对归口管理事项已落实责任主体的，不扣分。
三	管理评价 指标 10%	1.党风廉政	全面落实从严治党要求，压实党风廉政“两个责任”，抓好支部“五化建设”，严格遵守党风廉政建设各项规定。	5	未严格落实从严治党要求以及党风廉政建设各项规定，发现一次扣1分；未抓好支部“五化”建设扣1分；扣完为止。出现重大违规违纪事项，管理评价不得分。

序号	考核 维度	考核指标		分值	计分标准
		2.规章制度	1.严格执行集团公司各项规章制度、业务流程； 2.落实公司督查督办各项工作； 3.履行相应的审批备案流程； 4.及时完成部门各项资料报送。	5	1.未严格执行集团公司各项规章制度，每发现一次扣 0.5 分； 2.未落实督查督办各项工作，每发现一次扣 0.5 分； 3.未履行相应的审批备案流程，每发现一次扣 0.5 分； 4.未及时报送，每次扣 0.5 分。
合计				100	

表 4-7 财务融资部 2020 年度工作责任目标

序号	考核维度	考核指标		分值	计分标准
一	关键业绩指标 50%	1.成本控制	可控费用占利润的比重压减 20%； 归口管理费用（含业务招待费、差旅费）分别压减至 41.13 万元、89.86 万元。	10	如费用预算指标编制未达到要求扣 5 分；预算执行控制不到位扣 3 分；部门归口管理费用支付总额每超支 1%扣 0.5 分，扣完 2 分为止。
		2.融资工作	全年完成融资 231 亿元且资金到位（不含收入，含子公司融资）。	10	完成计满分，未完成按完成率计分。若因投资计划未完成，资金需求减少导致融资任务未完成，不扣分。
		3.债务化解	隐性债务偿还率 100%，关注类债务不新增（不含清水塘集团）。	10	完成计满分，因客观因素未完成不扣分。
		4.信用能力建设	编制公司 AAA 信用等级工作方案，做好公司信用维护工作。	10	完成计满分；工作方案未报集团党委会审定通过扣 5 分，因主观管理不当，引发信用风险事件，每次扣 2 分，扣完为止。 因主观管理不当，导致信用等级下降，该项考核指标不得分。
		5.经济效率	人均营业收入增长率不低于 9%。	10	1、≥9%得满分；≤5%得 0 分；处于 5%-9%区间的按比例计分； 2、平均人数=在岗职工平均人数+劳务派遣平均人数+其他从业人员平均人数。
		1.融资结构	年内新增直接融资占新增融资总额的比重较上年下降 5 个百分点。	5	新增直接融资占新增融资总额的比重较上年下降≥5 个百分点计满分；占比提高或未下降的得 0 分；处于 0-5 个百分点之间按比例计分。 （考核范围不包括政府专项债等非市场化融资）
		2.融资成本率	全年新增融资成本率不高于 7%（不含清水塘集团）。	4	完成计满分，全年新增融资成本率每增加 0.5 个百分点扣 1 分，扣完为止。
		3.财务管理	编制集团公司年度财务预算，完成年度预算执行情况分析，做好对子公司可控费用预算管理、指导和监督工作。	5	完成计满分；未编制财务预算，扣 2 分；全年至少出具两次预算执行情况分析报告，每少一次扣 1 分；监督不到位，每发现一次扣 1 分；扣完为止。

序号	考核维度	考核指标		分值	计分标准
二	重点工作指标 40%		加强对子公司财务管理的指导和监管工作，组织好集中管控单位财务检查工作，抽查单位不少于 10 家。	4	财务检查详见《关于开展 2020 年度财务检查的通知》，每未完成 1 家扣 1 分，扣完为止。
			定期完成集团本部的会计核算，并指导子公司会计核算；及时组织完成集团对外公告会计报表。	4	未及时核算，发现一次扣 0.5 分；未及时对外公告，发现一次扣 1 分；扣完为止。
		4.债务管理	按照市债务办的要求做好债务管理，按时上报债务报表；建立 151 机制管理台账。	4	按市债办要求完成计满分，因主观原因未完成不计分，客观原因未完成若已落实责任主体并采取相应措施的不扣分；未建立并完善 151 机制管理台账扣 2 分。
		5.资金管理	确保集团及子公司资金安全；根据实际情况及时组织召开集团公司月度资金使用计划会，指导子公司做好资金管理并对子公司资金管理情况进行监督检查；组织各公司做好银行账户管理工作，并对各公司银行账户管理情况进行检查。	5	完成计满分；出现资金未按流程审批支付的情形每次扣 1 分；未定期组织月度资金计划会，发现一次扣 0.5 分；未及时报送资金余额，发现一次扣 1 分；未定期组织季度账户清理，发现一次扣 1 分；扣完为止。
		6.税务管理	负责集团本部的日常税务管理，并指导子公司进行纳税筹划。	5	集团本部税务管理因主观原因出现一次税务处罚，扣 2 分；未及时指导子公司上报的税务筹划事项，发现一次扣 1 分；扣完为止。
		7.信息披露	及时完成银行间、交易所、港交所等各个市场会计报表信息披露、其他重大事项信息披露工作。	4	未及时完成定期披露事项和子公司上报披露事项的，发现一次扣 2 分；造成负面影响的，发现一次扣 3 分；扣完为止。造成重大负面影响的，不计分（各部门或各子公司未及时上报导致信息披露不及时、造成负面或重大负面影响的，若落实责任主体并采取相应措施的不扣分）。

序号	考核 维度	考核指标		分值	计分标准
三	管理评价 指标 10%	1.党风廉政	全面落实从严治党要求，压实党风廉政“两个责任”,抓好支部“五化建设”，严格遵守党风廉政建设各项规定。	5	未严格落实从严治党要求以及党风廉政建设各项规定，发现一次扣 1 分；未抓好支部“五化”建设扣 1 分；扣完为止。出现重大违规违纪事项，管理评价不得分。
		2.规章制度	1.严格执行集团公司各项规章制度、业务流程； 2.落实公司督查督办各项工作； 3.履行相应的审批备案流程； 4.及时完成部门各项资料报送。	5	1.未严格执行集团公司各项规章制度，每发现一次扣 0.5 分； 2.未落实督查督办各项工作，每发现一次扣 0.5 分； 3.未履行相应的审批备案流程，每发现一次扣 0.5 分； 4.未及时报送，每次扣 0.5 分。
合计				100	

表 4-8 投资建设部 2020 年度工作责任目标

序号	考核维度	考核指标		分值	计分标准
一	关键业绩指标 50%	1.经济效率	片区板块年内到账的营业收入能覆盖当年投资支出和应付利息（不含清水塘）。	10	按国资委考核要求完成计满分，未完成不计分。
		2.项目建设	抓好政府重点项目建设及在建经营性项目建设。	10	完成工程建设项目投资，达到相应形象进度，满足市政府、市国资委考核要求，计满分；未完成扣 2 分/个，扣完为止。株洲市 2020 年重点项目计划的考核结果作为项目建设的考核依据。对于市里扣分项目按比例双倍扣分。
		3.挂图作战	指导并督促子公司按挂图作战要求完成项目建设。	10	组织、指导并督促子公司完成挂图作战项目年度任务计满分，未全部成按完成率计分。
		4.土地收入	指导、协助各子公司按集团要求完成土地出让收入。	10	按要求积极拓展、对接开发商计 4 分；按要求完成出让收入计 6 分，未完成按完成率计分。
		5.安全管理	项目安全、质量及文明施工的督查管理。	10	未及时宣讲并传达政策、文件精神，无记录，每次扣 1 分；进行质量安全督查，文明施工及环保督查，未下达整改通知，每次扣 1 分；发现严重问题未进行警告或处罚的，每次扣 1 分；扣完为止。 出现重大质量安全事故，本项不计分。
		1.运营模式	对接 151 机制，探索片区开发合法合规模式，拟订集团层面切实可行的实施方案，11 月底前报总经理办公会或召开专题会议审议。	4	拟订集团层面切实可行的实施方案计 2 分，11 月底前报总经理办公会或召开专题会议审议计 2 分。
		2.工程管理	基础设施建设项目前期工作（动力大道、铁北二期、响田大桥改造工程）。	5	各项目前期工作均满足年度建设计划计满分，未完成按完成率计分。

序号	考核 维度	考核指标		分值	计分标准
二	重点工作指标 40%		落实《城发集团基础设施项目投资评审管理办法》，组织做好基础设施项目的评审工作，确保基础设施项目合法合规。	5	未组织评审每次扣 1 分，未出具评审意见每次扣 1 分，出现经营性项目不合法合规且未落实责任主体的每一次扣 2 分，扣完为止。
		3.土地管理	指导和督促各子公司全年完成用地报批面积 1200 亩、完成市政府下达的征拆征收年度任务；指导、协助各子公司按省自然资源厅要求完成批而未供土地的供地工作。	8	土地报批完成计 3 分，未完成按完成率计分；征拆征收工作在市征拆办年度考核中 100 分及以上或排名全市前二名计 3 分，未完成按完成率计分；供地工作及时按省厅要求完成计 2 分，被查处通报（以书面通报或会议纪要等为依据），一宗扣 2 分，扣完为止。
			负责牵头协调子公司土地招商、土地上市出让交易工作，指导并督促子公司做好征地拆迁项目协调及个案核实与复审，督促子公司及时办理项目结算工作。	4	完成计满分，未完成且未落实责任主体每一次扣 1 分，扣完为止。
			组织集团土地交易评审会，确保土地交易合法合规。	3	及时组织计满分，未及时组织每次扣 0.5 分，出现土地交易不合法合规且未落实责任主体的每一次扣 2 分，扣完为止。
		4.投资计划	编制年度基础设施项目投资计划。	3	按时完成计划编制计 1.5 分；及时对接内外考核工作计 1.5 分；未按要求完成不计分。
		5.风险防范	建设项目技术方案审查。	4	项目经济指标符合集团审核的立项指标，发现超标准审批一次扣 1 分；子公司申报资料齐全，但审批时间延误，影响项目进度，发现一次扣 1 分；扣完为止。
			招标文件程序审查。	4	达到规模的公开招标项目文件及非公开招标项目文件符合政策要求，未出现纰漏，计满分；出现纰漏被上级主管部门发现并通报（以书面通报或会议纪要等为依据），一次扣 2 分，扣完为止。

序号	考核 维度	考核指标		分值	计分标准
三	管理评价 指标 10%	1.党风廉政	全面落实从严治党要求，压实党风廉政“两个责任”，抓好支部“五化建设”，严格遵守党风廉政建设各项规定。	5	未严格落实从严治党要求以及党风廉政建设各项规定，发现一次扣 1 分；未抓好支部“五化”建设扣 1 分；扣完为止。出现重大违规违纪事项，管理评价不得分。
		2.规章制度	1.严格执行集团公司各项规章制度、业务流程； 2.落实公司督查督办各项工作； 3.履行相应的审批备案流程； 4.及时完成部门各项资料报送。	5	1.未严格执行集团公司各项规章制度，每发现一次扣 0.5 分； 2.未落实督查督办各项工作，每发现一次扣 0.5 分； 3.未履行相应的审批备案流程，每发现一次扣 0.5 分； 4.未及时报送，每次扣 0.5 分。
合计				100	

表 4-9 法务审计部 2020 年度工作责任目标

序号	考核 维度	考核指标		分值	计分标准
一	关键业绩 指标 30%	1.经济效率	人均营业收入增长率不低于 9%。	8	1、≥9%得满分；≤5%得 0 分；处于 5%-9%区间的按比例计分； 2、平均人数=在岗职工平均人数+劳务派遣平均人数+其他从业人员平均人数。
		2.成本控制	归口管理费用（含聘请中介机构费用、依法治企专项经费）分别压减至 434.10 万元、2 万元。	8	完成计满分，支付总额每超支 1%扣 2 分，扣完为止。
		3.合同管理	合同审核规范、合法，提示风险充分。	7	自接到合同审核需求起，未在 2 个工作日内审核完成，每次扣 1 分；未建立合同履约管理台账或台账登记不清晰扣 2 分；若出现合同不合法合规且未落实责任主体每次扣 2 分；扣完为止。
		4.内部审计	预结算审核结果，经市财评、市审计局审核后，审减率控制在 10%以内。	7	完成计满分；超过 10%的，每超过 0.5%扣 2 分，扣完为止。
		1.法务管理	有效开展日常法律事务工作，做好法律纠纷管理。	7	完成计满分；未建立诉讼案件登记管理台账扣 2 分；法律纠纷因主观原因每出现一次处理不及时扣 2 分，因处理不当造成负面影响的每次扣 3 分；扣完为止。
			建立风险提示、履约预警标准化机制，就风险隐患提出意见和建议。	6	建立风险提示、履约预警标准化机制计 3 分，就风险隐患提出意见和建议报集团主要领导审阅计 3 分。
		2.挂图作战	按实施方案完成挂图作战项目及重点项目的指导和服务工作。	3	联系服务的项目完成年度任务计满分，未全部完成按完成率计分。

序号	考核维度	考核指标		分值	计分标准
二	重点工作指标 50%	3.工程及征地拆迁审计	及时完成月度资金调度会资料的审核。	4	每月及时完成计满分，未按时完成每次扣 0.5 分，扣完为止。
			及时完成送审的工程项目预算、招标（比选）上限值、结算项目、征地拆迁项目的内部审计，配合做好公司项目成本控制。	6	及时完成计满分；因主观原因未能按期完成，每延期 1 项工程扣 1 分；未按时完成或者收到相关部门及子公司的投诉，经查证属实，每项工程扣 1 分；扣完为止。
		4.上市工作	新增并购控股上市公司 1 家（不含清水塘）。	3	完成新增并购控股 1 家上市公司的内部决策程序计 2 分，报经市政府审核同意计 1 分。
		5.专项审计	开展至少 2 个专项审计任务。	6	开展两个以上专项审计，出具审计报告报党委会审定或主要领导审阅计满分；每少开展一个扣 3 分，扣完为止。
		6.例行审计	指导并组织各子公司对上年度经营管理情况进行自查，对子公司上报的自查情况进行抽查审计，并报告审计结果；针对审计发现的问题及时下发整改通知书，指导并督促被审计单位及时整改。	7	未按时出具内部审计报告的，每家扣 2 分，扣完为止；在内部审计报告中未体现风险管理提示的，每家扣 2 分；未及时出具整改通知书的，每家扣 1 分；未指导并督促被审计单位按要求及时整改的，每家扣 1 分；被审计单位未整改到位且未落实责任主体的，每次扣 1 分；扣完为止。
		7.监事会工作	根据市国资委的要求，及时完成上年度监事会工作报告；按要求组织好监事会及监事会工作例会。	5	完成上年度监事会工作报告计 3 分，未完成不计分；每年至少两次监事会会议，每少一次扣 1 分，扣完为止。
		8.财务决算审核	组织做好已竣工并满足条件的项目竣工财务决算的审核工作。	3	开展并完成一个及以上项目竣工财务决算计满分；未能按期完成不计分。

序号	考核 维度	考核指标		分值	计分标准
三	管理评价 指标 10%	1.党风廉政	全面落实从严治党要求，压实党风廉政“两个责任”，抓好支部“五化建设”，严格遵守党风廉政建设各项规定。	5	未严格落实从严治党要求以及党风廉政建设各项规定，发现一次扣 1 分；未抓好支部“五化”建设扣 1 分；扣完为止。出现重大违规违纪事项，管理评价不得分。
		2.规章制度	1.严格执行集团公司各项规章制度、业务流程； 2.落实公司督查督办各项工作； 3.履行相应的审批备案流程； 4.及时完成部门各项资料报送。	5	1.未严格执行集团公司各项规章制度，每发现一次扣 0.5 分； 2.未落实督查督办各项工作，每发现一次扣 0.5 分； 3.未履行相应的审批备案流程，每发现一次扣 0.5 分； 4.未及时报送，每次扣 0.5 分。
四	客户满意 度指标 10%		详见集团公司部门客户满意度评估表	10	
合计				100	

表 4-10 部门客户满意度评估表

序号	评价内容	评价标准	评估	评分
1	工作程序	有章可循，有法可依，管理体系完善，能提供强有力的支撑。	A.非常满意 B.比较满意 C.可接受 D.一般 E.不满意	
2	工作效率	工作效率高，常常按时保质超额完成工作。	A.非常满意 B.比较满意 C.可接受 D.一般 E.不满意	
3	工作态度	能听取有益意见和建议，及时改进。	A.非常满意 B.比较满意 C.可接受 D.一般 E.不满意	
4	解决问题	解决问题能力强，为子公司/其他部门/人提供帮助。	A.非常满意 B.比较满意 C.可接受 D.一般 E.不满意	
5	工作协调	以公司利益最大化为导向，协调配合他部/人工作。	A.非常满意 B.比较满意 C.可接受 D.一般 E.不满意	
6	实现承诺	总能在约定时间内兑现承诺。	A.非常满意 B.比较满意 C.可接受 D.一般 E.不满意	
7	工作改进与创新	主动寻找工作不足，调整程序方法，效果突出。	A.非常满意 B.比较满意 C.可接受 D.一般 E.不满意	
8	团队意识	团队凝聚力强。	A.非常满意 B.比较满意 C.可接受 D.一般 E.不满意	
综合得分=Σ各项得分/项数				

（客户满意度主要指部门服务对象的满意度，服务对象包含企业领导、各部门及各级分子公司等）

表 4-11 扣分项

扣分项	具体内容
违纪	受到集团或上级单位纪律处分，根据违纪情况扣 1-5 分 因个人失职或未按公司制度作业，给公司造成经济损失、负面影响或伤及他人人身安全，根据严重程度扣 1-5 分 未经许可在外兼职，根据影响程度扣 1-5 分 未经允许擅自传播集团内部资料，或者未尽保密义务导致公司保密信息泄露，造成经济损失或不良影响的扣 1-5 分
违法	触犯国家法律，被判有期徒刑及有期徒刑以下其他处罚的，根据违法情况扣 1-5 分
安全环保	发生人员死亡或重伤的安全责任事故，根据承担责任，部门及相关人员扣 1-5 分 发生《株洲市突发环境事件应急预案》规定Ⅳ级及以上的环境事件，或虽未达到但造成较大社会影响的环境事件，根据承担责任，部门及相关人员扣 1-5 分
信访维稳	对上访、信访事件处置不当造成负面后果的，根据影响程度和承担责任，部门及相关人员扣 1-5 分
党风廉政	党员违反党风廉政的（以上条目未明确的项目），根据情况扣 1-5 分
工作失误	在重点任务考核范围外，但属于部门职责范围内或按集团领导安排应完成但未完成或出现工作失误的，扣 1-5 分
不良影响	因工作不当或不作为、出现问题未及时妥善处理等给集团形象造成损失或不良影响，扣 1-5 分
信息泄露	应尽但未尽保密义务导致集团保密信息泄露，扣 1-5 分

4.3.2 员工年度绩效考核指标优化

员工年度考核内容、权重及评分标准为：员工年度绩效考核内容包括部门绩效、个人分管工作/个人工作、月度绩效考核平均分、民主测评、一票否决项及扣分项，具体权重根据人员分类不同实行差异化（具体详见表 4-12）。

表 4-12 员工年度绩效考核内容和权重

考核内容	权重		
	部长	副部长	普通员工
部门绩效	80%	40%	10%
个人分管工作/个人工作	/	40%	50%
月度绩效考核平均分	/	/	20%
民主测评	20%	20%	20%
一票否决项及减分项	/		

4.4 日常监督考核体系优化

4.4.1 部门月度绩效考核

（1）考核内容、权重及评分标准

部门月度绩效考核内容包括关键业绩指标、重点工作指标、一票否决及减分项，具体权重根据部门分类不同实行差异化（具体详见表 4-13）。

表 4-13 部门月度绩效考核内容和权重

考核内容		权重	
		职能类	业务类
关键业绩指标		0-30%	30%-70%
重点工作指标	企业层重点工作	70%-100%	30%-70%
	部门层重点工作		
	临时重点工作		
一票否决及减分项		/	

①关键业绩指标根据本部门承接的集团年度目标在本月的分解及集团董事会、党委会、总经理办公会和领导安排的其他工作确定。每项指标的权重原则上应大于 5%，小于 30%。

②重点工作需体现岗位职责，评分标准需从完成节点、完成时限、完成质量等进行衡量。

③部门一票否决及减分项分为两部分，其中，一票否决包含重大安全质量、重大违纪违法、重大信访维稳、重大经济损失、党风廉政等，按具体情况考核。减分项指市委市政府、市国资委等政府部门对集团考核出现扣分情况的，在考核时对相应责任部门扣分；集团督查督办工作未按要求完成的，对相应责任部门扣

分，减分项内容如已有专项指标扣分，则不再进行扣分。

(2) 考核程序

①制定考核指标。每月初，各部门根据年度部门工作责任目标、部门职能和月度工作例会确定的重点工作，编制部门月度考核计划，经部门负责人和分管领导审核签字后交人力资源和考核部汇总，由绩效考核领导小组审定后执行。

②自评。次月初，各部门根据月初计划进行自评，交人力资源和考核部汇总。

③考核评分。绩效考核领导小组就各部门月度工作完成情况进行综合评分并报总经理审批后，由人力资源和考核部在一定范围内进行公示。

(3) 考核结果及应用

①考核结果强制分布

部门月度绩效考核等级划分为 A、B+、B-、C、D 五等,并实行强制分布，具体考核等级对应考核得分区间。月度评定为 A、B+的部门个数总共不超过总数的 70%，其中月度评定为 A 的部门个数不超过总数的 30%（具体详见表 4-14）。

表 4-14 部门月度绩效考核结果强制分布

考核等级	A（优秀）	B（合格）		C（较差）	D（不合格）
		B+	B-		
考核得分	≥90 分	85≤得分<90	80≤得分<85	60≤得分<80	<60 分
强制分布	≤70%（其中 A≤30%）		不限	不限	不限
注：强制分布具体数目按四舍五入法计算，不足 1 个的可按 1 个计。					

②结果应用

各部门部长的月度绩效考核得分直接取本部门月度绩效考核得分，即：部长月度绩效考核得分=部门月度绩效考核得分*100%。部门根据部门绩效考核等级，确定部门员工考核等级的强制分布比例。

4.4.2 员工月度绩效考核

(1) 考核内容、权重及评分标准

员工月度绩效考核内容包括部门绩效、个人分管工作/个人工作、一票否决及减分项，其中个人分管工作/个人工作包括个人关键业绩和个人重点工作。具体权重根据人员分类不同实行差异化（具体详见表 4-15）

表 4-15 员工月度绩效考核内容和权重

考核内容		权重		
		部长	副部长	普通员工
部门绩效		100%	50%	20%
个人分管工作/个人工作	个人关键业绩	/	50%	80%
	个人重点工作			

一票否决及减分项	/
注：集团部长以外的中层管理人员按照表中“副部长”类确定考核内容及权重。	

①个人关键业绩由部门关键业绩和主要目标分解细化，反映部门目标的实现；

②个人重点工作由员工具体承担、结合岗位职责确定，包括常规工作、临时工作等，反映个人工作的直接效果；

③员工一票否决及减分项指对一票否决及减分项负相关责任的个人，按具体情况考核。

（2）考核程序

①制定考核指标。每月初，员工编制个人月度计划，由部门进行汇总，经部门负责人和分管领导审定后，交人力资源和考核部备案。

②绩效考评。次月初，结合部门月度绩效考核结果，员工对工作完成情况自评，交部门负责人考评，由部门进行汇总，经分管领导考评审定后，交人力资源和考核部备案。

③结果审定及公示。人力资源和考核部汇总考核结果报绩效考核领导小组审定后予以公示。

（3）考核结果及应用

①考核结果强制分布

员工月度绩效考核等级划分为 A、B+、B-、C、D 五等，并根据部门绩效考核等级结果确定强制分布比例，各考核等级对应具体考核得分区间并确定相应的绩效系数（具体详见表 4-16）。

表 4-16：员工月度绩效考核结果强制分布

员工等级		A（优秀）	B（称职）		C 较差	D 不称职
			B+	B-		
考核得分		≥90 分	85≤得分<90	80≤得分<85	60≤得分<80	<60 分
绩效系数		1.1	1.0	0.9	0.6	0
部门等级对应强制分布比例	A	≤40%	≤50%	不限	不限	不限
	B+	≤30%	≤40%	不限	不限	不限
	B-	≤25%	≤35%	不限	不限	不限
	C	0	0	≤25%	不限	不限
	D	0	0	0	≤50%	不限
注：强制分布具体数目按四舍五入法计算，不足 1 个的可按 1 个计。						

②结果应用

根据强制分布比例所确定的考核等级，对应不同绩效系数，并确定员工月度绩效工资：员工月度绩效工资=月度绩效工资标准×月度绩效系数。

4.5 绩效考核流程优化

4.5.1 部门年度考核流程优化

（1）目标责任状编制

各部门依据部门关键职责、集团年度经营计划、集团董事会、党委会、总经理办公会和领导安排事项，与分管领导沟通后编制本部门年度目标责任状。

（2）目标责任状审批及签订

人力资源和考核部汇总并初步审核各部门年度目标责任状，报绩效考核领导小组审议后，反馈给各部门征求意见，并召开绩效考核领导小组与部门的见面会，然后提交总经理办公会审批，然后组织各部门负责人签订目标责任状。

（3）目标完成情况检查

每年 7 月份，绩效考核领导小组组织半年度工作会议，对各部门年度目标责任有关工作的开展情况进行检查通报。

（4）目标责任状调整

目标责任状签订后原则上允许调整，有客观证据证明发生重大变化且明显影响绩效的，允许调整一次。调整时间为每年 9 月份，各部门与分管领导充分沟通后提出目标责任状调整申请，经人力资源和考核部初步审核，报绩效考核领导小组审议，总经理审批后生效。

（5）部门年度考核计分

次年 1 月，人力资源和考核部编制各部门年度考核表，将考核表和各部门扣分建议、特别奖励申请提交绩效考核小组，由绩效考核小组对考核指标评分情况、特别扣分事项、特别奖励事项进行审核后，反馈给各部门再次征求意见，然后提交总经理办公会审议。

（6）年度考核审批

绩效考核领导小组将经总经理办公会审议后的部门考核结果提交党委会审批。

4.5.2 部门月度考核流程优化

（1）工作（考核）计划编制

每月 25 日前，各部门编制完下月工作（考核）计划，报分管领导审批后由人力资源和考核部备案。

（2）工作（考核）计划调整

工作（考核）计划审批通过后原则上不允许调整，有客观证据证明当月工作内容发生重大变化且明显影响绩效考核的，允许调整一次。调整日期为每月 15 日，部门编制工作（考核）计划调整申请，报分管领导审批后由人力资源和考核部备案。

（3）部门月度考核

每月 25 日前，各部门总结本月工作完成情况，提交人力资源和考核部汇总。人力资源和考核部计算各部门月度考核初步得分，出现应扣分事项的同时填写部门月度扣分表，并反馈各部门汇总意见后报总经理审批（含扣分）及评定考核等级。

（4）考核结果审批

总经理评定等级后，人力资源和考核部汇总各员工月度考核结果并应用于月度绩效薪酬发放。因员工考核结果调整需调整月度绩效薪酬的，在就近的薪酬发放日进行调整。

4.6 绩效考核结果应用优化

4.6.1 绩效考核结果应用优化的主要内容

优化主要从三个方面入手：一是根据强制分布要求，考核等级与分数区间相对应，明确各等级分布比例。二是落实结果应用，将个人绩效与组织绩效挂钩，绩效系数与考核等级相对应。三是设置奖惩机制，考核结果与职等升降、薪酬调整紧密挂钩，激发员工活力。

4.6.2 部门年度绩效考核结果应用优化

（1）考核结果强制分布

部门年度绩效考核等级划分为 A、B+、B-、C、D 五等，并根据集团绩效考核等级结果确定强制分布比例，各考核等级对应具体考核得分区间（具体详见表 4-17）。

表 4-17 部门年度绩效考核结果强制分布

部门等级		A（优秀）	B（合格）		C 较差	D 不合格
			B+	B-		
考核得分		≥90 分	85≤得分<90	80≤得分<85	60≤得分<80	<60 分
集团等级 对应强制 分布比例	A	≤40%	≤50%	不限	不限	不限
	B	≤30%	≤40%	不限	不限	不限
	C	0	0	≤25%	不限	不限
	D	0	0	0	≤50%	不限
注：强制分布具体数目按四舍五入法计算，不足 1 个的可按 1 个计。						

（2）结果应用

①确定部长年度绩效考核得分

集团各部门部长的年度绩效考核得分与部门年度绩效考核得分、民主测评结果挂钩，计算方式如下：部长年度绩效考核得分=部门年度绩效考核得分*80%+民主测评得分*20%。

②确定部门员工强制分布比例

根据部门绩效考核等级，确定部门员工各考核等级的强制分布比例。

4.6.3 员工年度绩效考核结果应用优化

(1) 考核结果强制分布

按照“集团-本部部门-部门员工”的先后顺序确定绩效考核等级。当集团年度绩效考核等级为 A 或 B 时，员工年度绩效考核等级划分为 A、B+、B-、C、D 五等，根据部门绩效考核等级结果确定强制分布比例，各考核等级对应具体考核得分区间并确定相应的绩效系数（具体详见表 9）。当集团年度绩效考核等级为 C 和 D 时，员工绩效系数为 0（具体详见表 4-18）。

表 4-18 员工年度绩效考核结果强制分布

员工等级		A（优秀）	B（称职）		C 较差	D 不称职
			B+	B-		
考核得分		≥90 分	85≤得分<90	80≤得分<85	60≤得分<80	<60 分
绩效系数		1.1	1.0	0.9	0.6	0
部 门 等 级 对 应 强 制 分 布 比 例	A	≤40%	≤50%	不限	不限	不限
	B+	≤30%	≤40%	不限	不限	不限
	B-	≤25%	≤35%	不限	不限	不限
	C	0	0	≤25%	不限	不限
	D	0	0	0	≤50%	不限
注：强制分布具体数目按四舍五入法计算，不足 1 个的可按 1 个计。						

(2) 结果应用

根据强制分布比例所确定的绩效考核结果等级，对应不同绩效系数，并确定员工年度绩效工资：员工年度绩效工资=年度绩效工资标准×年度绩效系数。

4.6.4 年度绩效考核奖惩机制优化

(1) 董事长特别奖励

对于年度绩效考核合格、有突出表现的部门，集团按照“一事一议”原则给予“董事长特别奖励”。

(2) 晋档标准

当年年度绩效考核评价结果为“优秀”等级的员工，次年可晋升一个薪档，以同级最高档为限；中层员工（本部副部长及以上）连续三年年度绩效考核评价结果为“称职”等级的，可晋升一个薪档，以同级最高档为限；中层（不含）以下员工连续两年年度绩效考核评价结果为“称职”等级的，可晋升一个薪档，以同级最高档为限。

(3) C 或 D 等处置措施

年度绩效考核等级当年为 C 等，次年薪酬降一个薪档；年度绩效考核等级连续两年为 C 等，次年薪酬降两个薪档，同时安排待岗或转岗培训，中层干部免去管理职务；年度绩效考核等级连续三年为 C 等，依法依规辞退。年度绩效考核等级当年为 D 等，次年薪酬将至下一职级 1 档，同时安排待岗或转岗培训，中层干部免去管理职务；年度绩效考核等级连续两年为 D 等，依法依规辞退。

（4）一票否决

若当期发生一票否决项，直接责任人当期绩效考核得 0 分。

4.7 绩效考核结果的反馈和申诉机制优化

4.7.1 绩效考核结果的反馈机制优化

（1）部门考核结果反馈机制优化

在制度中明确部门年度考核结果必须在报绩效考核领导小组审议、集团总办会审议、党委会审批这三个重要审核环节前反馈给各部门征求意见，并在党委会最终审批后第一时间反馈各部门。月度考核结果必须在报总经理审批前，由人力资源和考核部反馈各部门征求意见，并在总经理审批后，第一时间将结果反馈各部门。在此过程中集团监事会和纪检监察室负责对进行全过程监督，确保制度落实到位。

（2）员工考核结果反馈机制优化

员工年度和月度考核完成后，由人力资源和考核部牵头组织各部门将考核结果第一时间反馈给员工。此过程由集团监事会和纪检监察室负责不定期抽查，确保制度落实到位。

4.7.2 绩效考核结果的申诉机制优化

（1）申诉架构设计

设立绩效考核监督申诉小组作为绩效考核的监督机构及申诉处理机构，由集团监事会主席任组长，监事会成员和纪检监察人员等为小组成员，负责绩效考核全过程监督工作，负责对相关组织的绩效考核申诉进行登记、调查、出具并上报处理意见等工作，负责对绩效考核工作小组、组织实施部门、各考核主体等绩效考核工作进行考核和评价。

（2）年度考核申诉

①部门申诉

年度部门申诉设置两个环节来严格把关，确保申诉能够得到重视和妥善处理。一是在年度考核指标制订和考核打分两个核心环节，设置申诉环节，将制订的指标和各阶段考核结果反馈给各部门，由部门提出申诉，绩效考核领导小组进行评估是否受理。若受理，由责任管理部门进行核查，核查结果报绩效考核领导小组

审核，报集团总办会、党委会审定。二是在党委会审定后，如果部门还有异议，可以反馈至绩效考核监督申诉小组，由绩效考核监督申诉小组进行评估和进行核查，核查结果重新报党委会审定。

②员工申诉

员工收到工资单 5 个工作日内，对年度考核结果有异议的，可向人力资源和考核部提出申诉，人力资源和考核部审核认为申诉理由不合理的，则驳回申诉；认为理由合理的，则组织相关人员重新评定考核等级，报绩效考核监督申诉小组裁决。

（3）月度考核申诉

①部门申诉

被考核部门若对考核结果存有异议，于 2 个工作日内书面反馈至绩效考核监督申诉小组，由绩效考核监督申诉小组进行评估是否受理。若受理，由责任管理部门进行核查，核查结果报绩效考核申诉小组审核，提请总经理审定。

②员工申诉

员工收到工资单 5 个工作日内，对月度考核结果有异议的，可向人力资源和考核部提出申诉，人力资源和考核部审核认为申诉理由不合理的，则驳回申诉；认为理由合理的，则组织相关人员重新评定考核等级，报总经理裁决。

第5章 绩效考核体系优化方案的实施、保障及效果预测

5.1 实施步骤

5.1.1 发布与宣传

绩效考核体系优化方案通过总办会和党委会审批后，一是相关通知、制度在公司的网上办公系统进行公示和发布。二是以正式发文形式将绩效考核体系优化方案下发各相关部门。三是召开绩效考核体系优化方案宣贯会议，邀请全体领导和员工参会，宣贯会上邀请绩效考核领导小组的组长，也就是公司董事长做总结发言，由一把手来牵头，凸显公司对该项工作的重视，同时也有利于后续绩效考核体系优化方案的落实。

5.1.2 实施与调整

制定详细的实施方案，明确领导小组，以董事长为组长，总经理为副组长，分管人力资源和考核部的分管领导为执行副组长，负责具体落实，领导小组下设办公室，放在人力资源和考核部，负责日常实施、分析发现问题、解决问题、答疑等相关工作，确保绩效考核体系优化方案得到有效的实施。

在实施方案中明确各阶段重点工作和时间节点，具体为一周的宣贯期，试行调整期分为为期2个月的月度考核试行期和为期一年的年度考核试行期，在试行期内发现问题，由人力资源部和考核部负责汇总整理分析，提出优化方案报绩效考核领导小组审议，后续再报集团总办会和党委会审批。

5.1.3 执行与反馈

为确保绩效考核体系优化方案能够得到良好的执行，一是将执行工作纳入各相关部门的月度和年度考核指标，通过指标来倒逼工作落实。二是由人力资源和考核部联合纪检监察室采用定期督察和不定期督察相结合的方式，对执行情况进行检查和督察督办。

人力资源和考核部按月对绩效考核体系优化方案的执行情况进行总结分析，向分管领导反馈。每季度召开一次总结会，总结分析执行情况，发现问题，完善方案，并向绩效考核领导小组反馈。每年底，在年度绩效考核工作完成后，进行一次全面的年度总结，由绩效考核领导小组向公司董事会和国资委反馈。

5.2 保障措施

5.2.1 制度保障

为确保 ZXT 公司绩效考核体系优化方案能够得到有效落实，各相关配套制

度和方案也必须做相应的调整或制定。具体包括《集团本部绩效考核管理办法》、《薪酬管理制度》、《人力资源管理办法》、《人力资源管理权责分配方案》、《集团本部绩效考核指标库》、《集团本部全员绩效考核方案》等。所有相关制度的新设或修改都必须充分结合公司实际,并严格按程序征求领导和各相关部门的意见和建议,再按程序报绩效考核领导小组审核后,报集团总办会和党委会审批。把所有相关配套制度都围绕绩效考核体系优化方案进行修改完善,确保 ZXT 公司绩效考核体系优化工作实现闭环管理。

5.2.2 组织保障

ZXT 公司设立绩效考核领导小组,董事长任组长,总经理任副组长,公司其他领导为小组成员,负责对绩效考核办法的制定、考核指标目标及评估标准设定、考核结果审定以及绩效申诉最终裁定被告总体管控。

集团绩效考核领导小组下设绩效考核管理办公室,人力资源和考核部部长任主任,集团其他各部门部长为成员。绩效考核管理办公室负责组织协调各考核主体推进绩效考核各项工作,落实绩效考核领导小组的工作安排。

人力资源和考核部负责绩效考核管理的日常工作。包括拟订绩效考核管理办法和 workflow,明确绩效考核组织与实施的责任机构和考核双方的责任、权利和义务;拟定绩效考核工作计划并组织实施;定期汇总、分析考核结果,提出改进措施和建议,向绩效考核领导小组报告考核结果;按要求向市国资委上报绩效考核方案和考核结果,并将考核结果在一定范围内公开等工作。

集团其他各部门按照要求配合完成绩效考核工作,及时审核、提报相关数据和资料;做好本部门人员绩效考核、统筹工作;对绩效考核提出改进措施和建议。

5.2.3 人员和资金保障

再好的方案和制度,最终都是要靠人去落实的,如果不能得到很好的落实就是空中楼阁。绩效考核是一个非常严肃的工作,为确保指标的科学性、考核结果的准确性、日常考核和监督管理能够得到有效落实,就必须要有有人深入和扎根该项工作,认真研究,严格落实。同时还需要懂考核、懂人力资源管理的专业人才。因此公司要选聘一批绩效考核方面的专业人才,也要选调一批长期从事绩效考核工作和经验丰富的老员工,以老带新,新老结合,为绩效考核优化体系的落地给予充分的人员保障。

在 ZXT 公司绩效考核体系优化方案中明确相关资金需求,纳入方案落地保障措施。资金需求主要有以下几个方面:以上随着 ZXT 公司日常考核体系的优化,定期和不定期的外出督察督办必须成为一种工作常态,车辆使用等日常管理经费需要增加;二是同时人员的增加也会一定程度上增加人力资源成本;三是

ZXT 公司绩效考核体系优化过程中，为避免闭门造车，聘请绩效考核方面的中介顾问也存在一定的必要性，因此适当的资金保障是绩效考核工作得到有效落实的保证。

5.2.4 监督保障

绩效考核能否有效落地，离不开有效的监督，为确保监督的有效性和权威性，由公司监事会履行监督职责，具体由纪检监察室牵头组织，法务审计部提供监督支持，主要监督以下工作：一是监督考核过程是否公平公正公开，杜绝徇私舞弊；二是监督绩效考核相关制度是否严格落实到位；三是监督绩效考核结果应用是否到位。

5.2.5 文化保障

ZXT 公司的核心价值观为“开放、务实、担当、协同”，这也是 ZXT 公司的企业文化，公司的企业文化与绩效考核存在着相互促进、相互影响的联系，企业文化是一个企业全体员工共同信奉的价值准则，是企业实现各项目标的有力保障和支撑，对员工的行为有着很强的约束力和引导力。ZXT 公司在绩效考核优化体系落地的过程中，必须充分发挥 ZXT 公司企业文化对绩效考核工作的引导作用。主要应该做好以下几点：一是把绩效考核提倡和鼓励员工为公司创造价值的理念与 ZXT 公司“创造效益、创造价值、创造未来”的经营理念有机结合起来；二是把严格落实绩效考核相关制度与 ZXT 公司“运作规范化、运行高效化、运营智慧化”的管理理念有机结合起来；三是把绩效考核追求的能者上庸者下的用人理念与 ZXT 公司“以能力选拔人、以平台成就人、以真情关怀人”的人才理念有机结合起来。

公司的企业文化建设是一个长期过程，而绩效考核体系优化和落地也是一个长期的过程，只有坚持不懈，有机结合，长期坚持，才能确保尊重和遵守绩效考核成为公司的一种文化。

5.3 实施效果预测

5.3.1 提升员工工作执行力方面

(1) ZXT 公司优化后的绩效考核指标体系和日常管理体系，使员工的年度考核指标和月度考核目标分解更为明确，让所有员工既有长远目标，又有短期指标，真正将目标管理和考核落到实处，工作目标的明确有利于激发员工工作执行力。

(2) ZXT 公司优化后的绩效考核结果应用，对部门、员工的月度和年度考核等级评定进行了强制分布，将真正实现了能者上、优者奖、庸者下、劣者汰的

考核目标，杜绝平均主义和吃大锅饭现象，通过考核结果强制分布，将有效激发员工工作积极性，提升执行力。

5.3.2 提升公司的管理效能方面

(1) ZXT 公司优化后的绩效考核指标体系，注重考核指标的科学性与合理性，根据“适度加码”和“跳起来摘桃子”的原则，设定具有挑战性的目标，同时留有一定余地，做到既给压力、又添动力，同时对超额完成指标给予董事长特别奖励。通过这种方式，将有效提升公司各项经营管理目标的超额实现，提升公司的管理效能。

(2) ZXT 公司优化后的绩效考核指标体系，更为全面，除了传统的重点考核指标外，还针对每个部门职责的不同，考核日常管理、服务、费用控制、党建、综治维稳等方方面面，使得每一项管理工作都纳入考核范围，进而通过考核倒逼工作推进，有效提升公司的管理效能。

5.3.3 加强企业内部管理沟通方面

(1) ZXT 公司优化后的绩效考核流程和反馈申诉机制，设置了科学合理的沟通渠道和机制，各部门在考核过程中的问题和建议都将能够得到高效的传达和解答，让员工充分意识到内部管理沟通是能够为自身考核评定带来一定收益的，增强了员工加强内部管理沟通的意愿和意识，有助于形成积极开放，乐于沟通的企业文化。

(2) ZXT 公司优化的绩效考核流程，使得考核更为严谨，特别是对于考核打分更为公平公正公开，这就要求绩效考核领导小组中的集团领导要主动去了解、核查各项指标的完成情况，同时也倒逼各部门主动与领导加强沟通协调，多向领导汇报，通过加强对考核打分严谨性和准确性的控制，将有效提升集团领导与部门之间的管理沟通。

5.3.4 发现和培养人才方面

ZXT 公司优化后的绩效考核结果应用，使得考核结果将真正拉开差距，实现干部能者上庸者下、员工能进能出、收入能高能低的考核目标，有助于发现那些考核得分高，能做事、会做事、敢做事的优秀人才。同时优秀人才将会被调整到更重要的岗位，也将获得领导更多的关注和指导，有助于员工的快速成长。

5.3.5 推动公司整体战略目标实现方面

ZXT 公司优化后的绩效考核指标体系，在指标制定过程中，将充分结合公司的整体战略目标，进行任务分解，压实责任，从而充分发挥绩效考核指挥棒作

用，促进月度和年度考核各项指标的完成，进而推动公司整体战略目标的实现。

第6章 结论与展望

6.1 结论

本文以 ZXT 公司现有的绩效考核体系作为研究对象，才用了“发现问题-分析问题-解决问题”的研究方法和思路，综合采用文献研究法、问卷研究法和案例研究法对 ZXT 公司当前绩效考核体系现状和存在的问题进行了非常深入的剖析，同时结合相关政策要求和公司实际，针对发现的各类问题提出了相对应的优化方案，为 ZXT 公司量身定制了一套科学合理的绩效考核体系。以达到激发员工工作积极性、提升公司管理效能、加强企业内部管理沟通、发现和培养人才、最终推动公司整体战略目标实现的目的。同时为确保优化后的 ZXT 公司绩效考核体系能够有效落地，本文还从实施步骤上进行了详细设计，从组织保障、制度保障、文化保障、人员和资金保障、监督保障等五个方面提出了具体的保障措施。

总之，通过本文的研究，得出以下五个方面的结论：

1、绩效考核体系优化是一个全方位的工作，应当从绩效考核指标体优化、绩效考核流程优化、绩效考核结果应用优化、日常监督考核体系优化、绩效考核结果的反馈和申诉机制优化等五个方面来整体谋划，不能脱离整理单独就某一个方面进行优化，各项优化措施最终要统一到优化绩效考核体系这一出发点上来。

2、绩效考核体系优化应当做到通过考核拉开差距，将考核结果进行强制分布，杜绝平均主义。最终实现能者上、优者奖、庸者下、劣者汰的用人机制，真正实现干部能上能下、员工能进能出、收入能高能低的三项制度改革目标，进而推动公司快速实现市场化转型发展。

3、绩效考核体系优化应当紧紧围绕公司的整体战略目标。年度、月度任务分解要与战略规划目标保持一致，指标制定应提倡“跳起来摘桃子”和“适度加压加码”的原则，最终使绩效考核真正发挥指挥棒作用，促进公司整体战略目标的实现。

4、绩效考核体系优化应当从公司实际出发的，做到实事求是。要针对工作性质的职责的不同，进行分类考核，选取不同的绩效考核工具进行考核指标体系的设计，确保考核更有针对性，更为科学合理。同时根据实际情况，合理设定指标值，不能脱离实际盲目下指标，并且要及时进行指标调整，使绩效考核更为贴近工作实际。

5、绩效考核体系优化应当以实现全员绩效考核为目标。通过优化考核流程，建立反馈和申诉机制，有效的调动企业各层级人员的积极性，鼓励企业各层级人员参与到考核的各个环节上来，真正实现全员绩效考核，同时加强公司内部管理沟通，有效提升公司管理水平。

希望本文的研究结论能够为同类型企业的绩效考核体系优化提供一定的借

鉴和帮助。

6.2 展望

本文的绩效考核体系优化只针对 ZXT 公司集团本部职能部门，未涉及各下属全资和控股子公司。随着中央对地方隐性债务的监管越来越严格，平台类国有企业市场化转型发展的压力骤增，目前 ZXT 公司对部分市场化程度不高的下属子公司的考核还停留在重项目建设、轻经营收益的模式，没有进行优化，已无法适应公司当前转型发展的要求。因此未来笔者将继续扎根考核工作，对集团下属各子公司绩效考核体系的优化进行研究，进而推进集团考核和用人的市场化转型，最终实现全员绩效考核的目标。

此外，本文调查问卷的设计质量还有待改进和提高，新设计的绩效考核体系还未经过实践检验，未来在实施过程中依然需要持续关注和完善。在今后的工作中，我将不断加强学习，积累经验，争取在绩效考核方面取得更大的进步和成功。

参考文献

- [1]Costello. Performance Measurement. Assissing Human Behavior at Word[M].Boston: Kent Publisher,1994.
- [2]Rogers. An Exploratory Study of Performance Measurement Sys-Terns and Relationships with Performance Results[J]. Journal of Options Managemengt ,2004,22.
- [3]Sherman, Ernest.The association between non-financial key performance indicators and accounting and market-based performance,quality of earnings,and analysts[J].forecasts,2015,(2):7.
- [4]Borman, Donald H. Brush.More Progress Toward a Taxonomy of Managerial Performance Requirements[J].Human performance,2013,(1):11.
- [5]Luis R.Gomez-Mejia.Increasing Productivity:Perfomance Appraisal and Reward Systems.Personnel Review,(2016):21-26.
- [6]李业昆.绩效考评内容与考评方法分类 [J].商场现代化,2007(35):302.
- [7]赵君,廖建桥,文鹏.绩效考核目的的维度与影响效果[J].中南政法大学学报,2013(01):35-37.
- [8]朱红彦.不同目的的绩效考核模式对员工的影响[J].企业导报,2010(10):207-208.
- [9]龙蕴智.绩效考核目的的维度与影响效果[J].商场现代化,2015(16):123.
- [10]徐向真,陈振凤,董大海.现代企业绩效考核方法述评[J].华东经济管理,2008(10):129-132.
- [11]尹佳伟.平衡计分卡在企业战略管理中的应用[J].中国管理信息化,2019 (05): 108-115。
- [12]樊芋杉.优化人力资源薪酬激励策略的几点措施 [J].低碳世界,2019,9(01):265-266.
- [13]杨剑武.传统国有企业薪酬管理制度分析——以 A 公司为例[J].青年时代,2016,(16):250-251.
- [14]胡蓓,邱敏.绩效考核目的取向与员工工作卷入:内在激励的中介作用分析[J].管理评论,2016(05):150-160
- [15]尹润锋,朱颖俊.绩效考核目标取向与员工创新行为:差错管理文化的中介作用 [J].科学学与科学技术管理,2013,(02):174-179.
- [16]刘江.绩效考核目的取向对员工角色内行为的影响研究——组织支持感的调

- 节作用[J].经济师,2017(04):252-253.
- [17]王炳成,王俐,张士强.企业生命周期与员工绩效考核方法的匹配对组织绩效影响的实证研究[J].重庆大学学报(社会科学版),2015(01):69-76.
- [18]范征.企业中层管理人员绩效考核方法初探[J].现代财经,2010(05):51-56.
- [19]姚维一.国企 KPI 绩效考核存在问题及优化建议[J].经贸实践,2019(01):73.
- [20]尹中.KPI 绩效考核在方正科技实际运用探讨[J].经济研究导刊,2018(25):118-119.
- [21]范思爽.现代组织绩效考核方法的比较分析[J].赤峰学院学报(自然科学版),2011(05):75-76.
- [22]刘颖.基于 BSC-AHP 的部门绩效考核指标体系及其构建——以某集团公司人力资源部为例[J].企业改革与管理,2018(18):49-51.
- [23]戴维 帕门特.关键绩效指标[M].机械工业出版社,2017,4.
- [24]罗伯特·卡普兰,戴维·诺顿.战略中心型组织[M].北京联合出版公司,2017,10
- [25]彼得·德鲁克,卓有成效的管理者[M].机械工业出版社,2019,12

附录 ZXT 公司绩效考核体系调查问卷

亲爱的 ZXT 公司同事您好：

根据《国企改革三年行动方案（2020-2022 年）》文件精神，结合市委、市政府和市国资委的要求，公司将推行全员绩效考核改革。为使本次改革更加精准有效，更为科学合理，能够更好的配套公司的转型升级，助力集团“十四五”战略规划目标的完成。现根据集团绩效考核领导小组安排，就公司当前绩效考核体系的情况开展问卷调查。请您结合自身工作实际，认真思考填写问卷，感谢您的配合。

一、您的基本情况

（一）您的岗位（职务）：

A.公司领导；B.中层正职；C.中层副职；D.主管；E.主办；F.普通职员

（二）您的性别：

A.男；B.女

（三）您的年龄

A.30 岁（含）以下；B.31-40 岁；C.41-50 岁；D.51 岁以上

（三）您的司龄：

A.2 年以下；B.2-5 年；C.6-10 年；D.10 年以上

（四）您的最高学历：

A.博士；B.硕士；C.大学本科；D.大学本科以下

二、当前绩效考核体系情况调查

（一）您对公司绩效考核体系的整体评价

1、您对当前公司的绩效考核工作满意吗？

A.非常满意；B.满意；C.一般；D.不满意；E.非常不满

（二）您对绩效考核指标体系的看法

1、您对公司当前绩效考核指标设置是否满意？

A.非常满意；B.满意；C.一般；D.不满意；E.非常不满

2、您认为绩效考核指标是否与您的工作相符？

A.完全符合；B.比较符合；C.一般符合；D.不符合；E.完全不符合

3、您认为绩效考核指标的评分细则是否合理？

A.非常合理；B.合理；C.一般；D.不合理；D.非常不合理

（三）您对公司日常监督考核体系的看法

1、您对公司的日常监督考核体系是否满意？

- A.非常满意；B.满意；C.一般；D.不满意；E.非常不满
- 2、您认为公司是否重视日常监督考核？
- A.非常重视；B.重视；C.一般；D.不重视；E.完全无视
- 3、您认为公司的日常监督考核体系是否对公司日常经营管理工作提升有很好的促进作用？

A.非常好；B.好；C.一般；D.不好；E.非常不好

- 4、您认为公司的日常监督考核体系是否执行到位？

A.非常到位；B.到位；C.一般；D.不到位；E.非常不到位

（四）您对公司绩效考核流程的看法

- 1、您对公司的绩效考核流程是否满意？

A.非常满意；B.满意；C.一般；D.不满意；E.非常不满

- 2、您认同公司的绩效考核流程公开、公平、公正吗？

A.非常认同；B.比较认同；C.一般认同；D.不认同；E.完全不认同

- 3、您认为公司的绩效考核流程执行是否严格执行到位？

A.非常到位；B.到位；C.一般；D.不到位；D.完全没有执行

（五）您对公司的绩效考核结果运用的看法

- 1、您认为公司的绩效考核结果运用是否满意？

A.非常满意；B.满意；C.一般；D.不满意；E.非常不满

- 2、您认为公司的绩效考核结果是否如实反映了您的工作业绩？

A.完全符合；B.比较符合；C.一般符合；D.不符合；E.完全不符合

- 3、您认同公司的绩效考核结果对优秀员工进行了合理的奖励吗？

A.非常认同；B.比较认同；C.一般认同；D.不认同；E.完全不认同

- 4、您认同公司的绩效考核结果对表现较差的员工进行了恰当的处罚吗？

A.非常认同；B.比较认同；C.一般认同；D.不认同；E.完全不认同

（六）您对公司的绩效考核结果的反馈和申诉机制的看法？

- 1、您对公司的绩效考核结果的反馈机制是否满意？

A.非常满意；B.满意；C.一般；D.不满意；E.非常不满

- 2、您对公司的绩效考核结果的申诉机制是否满意？

A.非常满意；B.满意；C.一般；D.不满意；E.非常不满

- 3、您认为公司的绩效考核结果的反馈机制是否完备？

A.非常完备；B.完备；C.一般；D.不完备；E.完全没有反馈机制

- 4、您认为公司的绩效考核结果的申诉机制是否完备？

A.非常完备；B.完备；C.一般；D.不完备；E.完全没有申诉机制

三、主观题

您认为公司在绩效考核体系在哪些方面还需要改进？如何改进？