

重庆渝开发股份有限公司

员工绩效考核管理办法（2022版）

第一章 总 则

第一条 为了建立“以战略为导向，以业绩为核心”的市场化绩效管理机制，体现员工收入与公司经营目标挂钩的导向作用，有效激励员工向着公司战略和业务方向努力，实现公司经营管理和个人绩效发展的“目标同向、利益同向”。结合公司实际，特制定本办法。

第二条 适用范围

（一）本办法适用于公司本部除高管人员以外的全体在职员工；

（二）公司高管人员的绩效考核按公司《高管人员薪酬管理办法》执行；

（三）委派合资公司管理人员和财务负责人按委派公司相关制度规定执行；

（四）全资及控股公司结合本单位实际制定员工绩效管理办法，报公司备案后执行。

第三条 基本原则

（一）高绩效导向原则：营造勤奋敬业文化，让在工作岗位上努力工作的员工得到相应的收入回报；

（二）战略支撑原则：绩效管理体系的模式、指标的设定与

调整、评估与考核结果应用等都与公司的战略定位及发展方向相一致，能够通过绩效管理有效支撑公司战略目标达成；

(三) 公平公正原则：绩效管理的过程应以员工与直接上级充分沟通为基础，以员工工作内容和实际业绩完成情况为依据进行绩效考核；

(四) 关注发展原则：在绩效管理过程中，应加强岗位工作中日常绩效指导和定期绩效反馈，指导个人工作能力的提升和绩效的提高。

第二章 员工绩效考核组织

第四条 设立员工绩效考核领导小组

组 长：党委书记、董事长

副组长：总经理、党委副书记

成 员：监事会主席、副总经理及其他高管人员

员工绩效考核领导小组的主要职责：

(一) 审议公司员工绩效管理办法及绩效考核结果运用（奖金、调薪、晋升）办法；

(二) 审定公司本部部门的经营目标及考核结果；

(三) 审定公司本部中层管理人员绩效计划及考核结果；

(四) 接受员工绩效申诉，对考核中有争议的问题进行调查、裁定。

第五条 员工绩效管理牵头部门

绩效管理由战略发展部和人力资源部共同牵头完成。

(一) 战略发展部的主要职责：

- 1、组织制定并下达公司本部各部门的经营目标；
- 2、组织实施公司本部各部门的经营目标考核评估。

(二) 人力资源部的主要职责：

- 1、拟定公司员工绩效管理办法及绩效考核结果运用（奖金、调薪、晋升）办法并具体落实；
- 2、牵头组织各部门分解员工个人的年度绩效目标；
- 3、组织实施公司本部中层管理人员、员工个人的绩效考核评估；
- 4、牵头并督促各部门绩效辅导与反馈；
- 5、组织开展绩效管理培训，维护公司绩效管理体系。

第六条 员工绩效管理具体实施部门

员工绩效管理具体实施工作由公司总经理、本部各部门分管领导、中层管理人员（部门正、副职）承担。

(一) 总经理的主要职责：

- 1、沟通和制定公司本部部门的经营目标；
- 2、实施对公司本部部门的经营目标考核评估；
- 3、实施对公司本部中层管理人员个人的绩效考核评估。

(二) 分管领导的主要职责：

- 1、参与沟通和制定公司本部部门的经营目标；
- 2、参与实施对公司本部部门的经营目标考核评估；
- 3、参与沟通和制定分管部门中层管理人员、员工个人的绩效计

划；

4、参与实施对分管部门中层管理人员、员工个人的绩效考核评估；

5、负责分管部门中层管理人员绩效反馈。

(三) 部门主要负责人的主要职责：

1、沟通和制定部门内员工个人的绩效计划；

2、实施对部门内员工个人的绩效考核评估；

3、部门内员工绩效反馈。

第七条 绩效管理数据支持部门

绩效管理数据支持部门包括财务部、战略发展部、总经理办公室等职能部门。

数据支持部门的主要职责：

(一) 在绩效目标制定过程中提供相关历史数据和测算数据，提出测算方法等；

(二) 在绩效考核过程中提供相关数据结果、审核各级机构提供的统计结果。

第八条 设立员工绩效考核监督小组

绩效考核监督小组设在公司审计部，由其分管领导任组长。负责绩效考核的监督和有关绩效考核投诉、申述的调查处理。

第三章 员工绩效奖金的构成

第九条 绩效奖金构成

绩效奖金由年度绩效奖金、优秀员工奖金、特别贡献奖金、

创新贡献奖金、驾驶员安全奖金五部分组成。

(一) 年度绩效奖金:根据公司年度经营绩效并结合所在部门和员工个人绩效表现,年度绩效奖金在年终考核结果确定后发放。

(二) 优秀员工奖金:按照集团及公司年度评先评优规定标准,对获得“年度优秀员工”称号的员工发放优秀员工奖金。

(三) 特别贡献奖金:根据公司《员工奖惩管理办法》及年度公司党的建设、经营管理、目标任务、安全生产等情况,对年度内做出特别重大贡献的部门、员工发放特别贡献奖金。

(四) 创新贡献奖金:按照《公司关于印发〈渝开发科研创新管理办法〉(2018年试行版)的通知》(《渝开发〔2019〕13号)相关规定考核发放。

(五) 驾驶员安全奖金:为促进公司驾驶员安全驾驶、合法用车,对公司驾驶员考核后发放驾驶员安全奖金。

第四章 目标的下达

第十条 部门年度目标确定

根据集团下达的渝开发公司年度目标,由战略发展部牵头组织,总经理、分管领导与各部门主要负责人沟通公司年度工作目标和重点,制定各部门年度目标。

第十一条 个人绩效目标确定

(一) 部门中层管理人员个人绩效目标

部门中层管理人员的年度绩效考核目标根据岗位说明书、年

度重点工作及领导交办的重要事项确定，形成部门中层管理人员《年度目标及绩效考核表》报分管领导、总经理审核，董事长审批后，转人力资源部备案。

(二) 员工个人绩效目标

各部门主要负责人根据部门年度目标分解部门员工年度工作计划，形成部门员工《年度目标及绩效考核表》报分管领导审批后，转人力资源部备案。

第十二条 员工绩效目标的调整

除部门年度目标调整、岗位调动、不可抗力等或有其他影响绩效出现重大偏差的情况外，员工个人绩效目标在考核周期内一般不予以调整。员工个人绩效目标的调整报分管领导批准，转人力资源部备案。

第五章 年度绩效考核

第十三条 部门年度绩效考核

由战略发展部牵头组织对各部门年度目标进行考核，考核结果转人力资源部备案归档。

第十四条 个人绩效考核

(一) 部门主要负责人(含部门中干正职、主持工作的中干副职)个人绩效考核

部门主要负责人年度绩效考核得分与部门年度目标考核得分及分管领导、总经理、董事长年度考核评分结果挂钩，具体方式如下：

部门主要负责人年度绩效考核得分=部门年度目标考核评分×70%+分管领导年度考核评分×10%+总经理年度考核评分×10%+董事长年度考核评分×10%

兼任多个部门的部门主要负责人，其部门年度目标考核得分为兼任部门年度目标考核得分的平均分。

(二) 部门中干副职个人绩效考核

部门中干副职年度绩效考核得分与部门年度目标考核得分及部门主要负责人、分管领导、总经理、董事长年度考核评分结果挂钩，具体方式如下：

部门中干副职年度绩效考核得分=部门年度目标考核评分×70%+部门主要负责人年度考核评分×4%+分管领导年度考核评分×6%+总经理年度考核评分×10%+董事长年度考核评分×10%

兼任多个部门的部门中干副职，其部门年度目标考核得分为兼任部门年度目标考核得分的平均分。

(三) 员工个人绩效考核

员工个人绩效考核按《年度目标及绩效考核表》进行逐项自评，由部门主要负责人和分管领导进行考核，其中部门主要负责人评分占权重60%，分管领导评分占40%。

由研发技术部、成本管理部、市场营销部派驻项目的人员，其绩效考核实行双向考核，考核权重为部门占60%、项目部占40%，人员纳入研发技术部、成本管理部、市场营销部参与评先评优及进行排名并对应绩效考核等级。

(四) 个人绩效考核审批程序

中层管理人员的绩效考核结果由公司人力资源部分管领导、总经理审核，党委书记、董事长审批。员工的绩效考核结果由公司人力资源部分管领导审核，总经理审批。

第六章 考评结果的应用

第十五条 公司年度考核结果是年度评先评优、年度绩效奖金分配、员工年度薪酬调整、员工职业发展通道的重要参考。

第十六条 年度绩效奖金分配

员工年度绩效奖金采用月度按一定比例预发，年度考核结算发放的方式，月度预发及年度考核绩效奖金结算的具体标准参见《员工薪酬管理办法》。

(一) 个人年度绩效奖金

个人年度绩效奖金与部门年度考核、个人年度考核结果挂钩，具体公式如下：

个人年度绩效奖金考核基数=公司年度绩效奖金总额÷ \sum (公司个人绩效奖金基数标准×部门绩效系数)×个人绩效奖金基数标准×部门绩效系数

部门年度绩效奖金总额= \sum 部门个人年度绩效奖金考核基数
(不含中层管理人员)

个人年度绩效奖金=部门年度绩效奖金总额÷ \sum (部门个人年度绩效奖金考核基数×个人绩效系数)×个人年度绩效奖金考核基数×个人绩效系数

(二) 部门年度绩效考核系数

部门年度绩效奖金系数与部门年度考核结果挂钩，部门年度考核优异比例不超过部门总数的 10%，考核优秀比例不超过部门总数的 10%。具体如下：

表 1：部门绩效考核系数见下表

序号	部门绩效考核等级	部门绩效考核系数	部门数占比 (部门排名)	备注
1	优异(分数排名)	1.1	≤ 10%	
2	优秀(分数排名)	1.05	≤ 10%	
3	合格(80分及以上)	1.0	无限制	
4	基本合格(60-80分)	0.8		
5	不合格(60分以下)	0.5		

备注：根据公司实际部门数×部门数占比，采用小数点后一位四舍五入法到个位。

(三) 个人年度绩效考核系数

个人绩效考核系数与个人年度绩效考核结果挂钩，部门员工(不含部门中层管理人员)年度考核优秀比例不超过部门员工人数的 20%，按考核分数排名确定，部门人数小于或等于 2 人时，优秀等级员工由公司总经理办公会审议确定；中层管理人员年度考核优秀比例不超过公司中层管理人员总人数的 20%，按公司本部中层管理人员年度考核分数排名确定。具体如下：

表 2：员工个人绩效考核系数表

序号	个人绩效考核等级	个人绩效奖金系数	人数占比 (人员排名)	备注
1	优秀(分数排名)	1.1	≤ 20%	
2	称职(80分及以上)	1.0	无限制	
3	基本称职(60-80分)	0.8		
4	不称职(60分以下)	0.5		

备注：根据各部门（中层管理人员单列）实际员工人数×人数占比，采用小数点后一位四舍五入法到个位。

（四）员工年度绩效奖金发放

1、中层管理人员

中层管理人员年度绩效奖金总额由人力资源部按考核结果计算出公司各中层管理人员的年度绩效奖金，由公司分管人力资源部分管领导、总经理审核，董事长审批后发放。

2、员工

人力资源部根据员工个人绩效考核结果计算出员工年度绩效奖金，交部门负责人、分管领导对员工年度绩效奖金进行分配，可在部门绩效奖金总额不变的情况下，对员工个人绩效奖金总额进行上下幅度 10% 内的调整，报人力资源部分管领导审核，总经理审批后发放。

第十七条 工资调整

在公司完成集团下达的利润总额目标时，员工每累计两年绩效考核在称职及以上的，次年工资标准调增 1 档。期间，员工考核有基本称职或不称职的不调整工资标准。在公司利润目标未达

成或出现亏损时，员工当年度不调整工资标准，原完成利润目标年度累计计算。

第十八条 岗位职级调整

公司中层管理人员职级调整按公司中层管理人员选拔及聘任相关办法执行。员工的年度绩效等级将影响其职级的调整结果：

（一）**晋升**：员工的工作业绩突出，连续三年年度绩效等级为优秀的，获得职位晋升资格，且符合所晋升岗位的基本条件，可晋升岗位职级。

（二）**降职**：若年度绩效等级为不称职，可按降级或转岗处理；若降级或转岗后表现仍没有提升，可辞退。

第七章 绩效反馈和申诉

第十九条 绩效考核反馈

在绩效考核结果确定后，考核者应当将考核结果反馈给被考核者。员工年度考核为不称职的，人力资源部会同用人部门主要负责人、分管领导与员工进行沟通，并填报《年度绩效考核反馈表》。

第二十条 绩效考核结果申诉

员工如对考核结果存有异议，可主动与考核者进行沟通，未达成一致意见的，可在绩效面谈后五个工作日内向审计部提交书面申请《年度绩效评估结果申诉表》，说明争议事由。由审计部牵头组织对争议事由进行调查核实，报绩效考核领导小组形成最终裁决，裁决结果反馈至本人及其所在部门。逾期未提起申诉的，

绩效考核结果按有效处理。

第八章 附 则

第二十一条 本办法根据公司的发展战略和生产经营状况，适时进行修订，并由公司人力资源部、战略发展部负责解释。

第二十二条 本办法从 2022 年 1 月 1 日起执行，原公司《关于印发<员工绩效考核管理办法>的通知》（渝开发〔2017〕76 号）废止。