

# 山东绿达建设发展集团有限公司文件

鲁绿建〔2023〕101号

## 山东绿达建设发展集团有限公司 关于印发《山东绿达建设发展集团有限公司 权属单位绩效考核管理办法（试行）》的通知

各子（分）公司、中心、部室：

《山东绿达建设发展集团有限公司权属单位绩效管理办法（试行）》已经公司经理层办公会研究、党总支会议通过，现印发给你们，请认真遵照执行。

山东绿达建设发展集团有限公司

2023年11月28日



# 山东绿达建设发展集团有限公司 权属单位绩效考核管理办法（试行）

## 第一章 总 则

**第一条** 为建立健全山东绿达建设发展集团有限公司（以下简称“绿达公司”）激励约束机制，充分发挥绩效考核的导向作用，引导权属公司增强市场竞争力、提升企业发展活力，实现提质增效，现结合绿达公司实际，制定本办法。

**第二条** 绩效考核坚持四个原则：

- （一）公平、公正、公开的原则；
- （二）责、权、利相统一的原则；
- （三）在实现国有资产保值增值基础上，实行“与经济效益挂钩”“以利润增长为导向”“强化风险控制”“实行绩效总量控制”的原则；
- （四）有利于提高企业核心竞争力和可持续发展的原则。

**第三条** 本办法适用于绿达公司对权属各三级公司（以下简称“权属各公司”）的绩效考核。

## 第二章 绩效考核组织机构及职责

**第四条** 成立工作组织。绿达公司成立绩效考核领导小组，主要领导任组长，其他领导班子成员、权属各公司负责人及绿达公

司高管为副组长，各部室及分公司负责人为成员。主要职责是：

- （一）制定对权属各公司的绩效考核办法；
- （二）组织实施对权属各公司绩效考核工作；
- （三）做好权属各公司绩效兑现方案的审核备案工作。

**第五条** 下设绩效考核工作小组，人力资源部分管领导兼任组长，工作小组办公室设在人力资源部，主要职责是：

- （一）牵头草拟、修订对权属各公司的绩效考核办法；
- （二）组织实施对权属各公司绩效考核工作；
- （三）负责与绩效考核管理有关的其他工作。

### 第三章 绩效考核内容及指标

**第六条** 权属公司年度绩效考核指标主要包括经营指标（N1）、个性化指标（N2）、党建指标（N3）、改革绩效考核指标（N4）、鼓励性指标（N5）、限制性指标（N6）等六项内容。

**第七条** 年度绩效考核得分按以下方式计算：

年度绩效考核得分  $N = N1 \times 30\% + N2 \times 50\% + N3 \times 10\% + N4 \times 10\% + N5 - N6$

**第八条** 经营指标（N1），满分 100 分。包括利润总额、净资产收益率（净资产为负的调整总资产报酬率）两项指标基本分合计100分。

经营指标考核权重及计分规则由财务审计部制定，并组织实

施考核。

其中：利润总额是指经审计的企业合并报表利润总额。考核期内发生的下列事项，经绿达公司核定后，按照实际影响金额调整利润总额。

- （一）执行国家、省、市政策性任务形成的非经营性收支；
- （二）重大政策调整、重大不可抗力影响；
- （三）其他对当期利润有重大影响的不可比因素和非经营性损益。

**第九条** 个性化指标（N2），满分100分。绿达公司结合集团公司对权属二级公司负责人经营业绩考核目标要求，综合考虑权属各公司发展阶段、业务特点、生产经营实际等因素，针对提高企业核心竞争力、防控经营风险中的薄弱环节以及历史遗留问题等方面，由绿达公司设定2-3项可量化、可对比的个性化考核指标，主要选取应收账款回款率、压降资产负债率、年完成工程量、营业收入利润率、研发投入等指标。其中，应收账款回款率作为重要考核指标，加大考核权重，其他个性化指标及权重每年可动态调整确定。

应收账款回款率是指考核年度应收账款回款金额与年度新增应收账款金额的比率，反映权属公司对工程款（货款）的回收能力以及对客户账款的管理水平。

个性化指标考核权重及计分规则由财务审计部牵头，相关部门参与制定，并组织实施考核。

**第十条** 党建指标（N3），满分100分。党建考核依据潍坊交通发展集团有限公司党建工作考核评分标准考核。

党建指标考核权重及计分规则由党群工作部制定，并组织实施考核。

**第十一条** 改革绩效考核指标（N4），满分100分。改革绩效考核指标由绿达公司根据集团公司重点改革任务确定。

改革绩效指标考核权重及计分规则由市场开发部牵头，相关部门室参与制订，并组织实施考核。

**第十二条** 鼓励性指标（N5）。对取得重大科技创新成果和在重大改革改制、重大专项工作中（如场站整合、转型发展取得的实效等）贡献突出的企业，年度绩效考核给予加分奖励，各项指标累计加分最高加10分。

鼓励性指标具体加分内容及计分规则由工程管理部、市场开发部、技术中心制定，并组织实施考核。

**第十三条** 限制性指标（N6）。主要包括国有资本安全、国有资本回报、投资决策风险、信用风险、财务风险、安全生产、生态环保、廉政风险、信访稳定等生产经营风险以及绿达公司交办的重点任务等，权属各公司出现生产经营风险和未完成重点任务的，在绩效考核得分中直接扣分。

限制性指标具体扣分内容及计分细则由党群工作部、财务审计部、工程管理部、市场开发部、安全生产部制定，并组织实施考核。

**第十四条** 权属各公司因转型发展等因素职能定位发生变化的，绩效考核指标由绩效考核领导小组“一企一策”研究后调整确定。

#### **第四章 应收账款回款奖励**

**第十五条** 在绩效考核的基础上，绿达公司综合考虑权属各公司应收账款回款实际情况，将应收账款回款奖励纳入绩效工资总额考核管理。

**第十六条** 应收账款回款奖励根据《潍坊交通发展集团有限公司应收账款管理办法》相关规定进行计算确定。

#### **第五章 绩效考核目标管理**

**第十七条** 权属各公司提报各项考核目标值应当具有前瞻性和挑战性，且原则上不得低于考核基准值。考核基准值以经认定的上年度指标完成值为基础，综合调整各种客观因素确定。

对于目标值低于考核基准值的，按低于基准值的比例相应减少绩效工资，同时调整本单位工资总额。

**第十八条** 绩效考核目标按以下流程确定。

（一）提报考核目标建议值。考核期初，权属各公司根据职能与定位，以考核基准值为依据，结合实际情况，提出考核目标建议值。

（二）核定考核目标值。绿达公司绩效考核领导小组根据“

同类企业、统一标准”原则，结合公司经济增长目标要求，核定权属各公司考核目标值。

（三）签订绩效考核目标责任书。绿达公司主要负责人同权属各公司主要负责人签订《绩效考核目标责任书》，明确考核指标与权重，责任书报绿达公司备案。

责任书内容包括：考核双方的名称，考核指标及目标，权利义务，责任书的变更、解除和终止，其他需要约定的事项。

**第十九条** 考核期内，权属各公司对影响考核的重大事项应及时向绿达公司绩效考核领导小组报告，绩效考核领导小组对考核目标完成情况实施动态监控、定期调度，并对执行情况明显滞后的公司，提出预警和督促。

## **第六章 绩效考核工作流程及结果应用**

**第二十条** 绩效考核目标完成情况按以下流程确认：

（一）考核年度结束后3个月内，集团公司聘请中介机构对权属各单位进行专项审计，审计结果作为权属各单位考核指标确认依据。绿达公司各部室根据职责分工，对权属各公司考核指标进行考核评价打分，并将相关证明材料报绩效考核领导小组办公室。

（二）绩效考核领导小组根据相关材料进行审核，形成初步考核结果意见，并将考核结果意见与考核单位进行反馈，无异议后，提交绿达公司党总支委员会研究确定后下发。

**第二十一条** 绩效考核结果依据考核得分确定，年度考核得分

为各项考核指标得分之和。年度绩效考核得分满分为110分（具体计算方法见《绩效考核计分标准》）。

**第二十二条** 绩效工资兑现系数依据年度绩效考核得分确定。

绩效工资兑现系数=年度绩效考核得分÷100（保留小数点后三位）

**第二十三条** 考核结果应用于权属各公司绩效工资兑现，并作为权属各公司主要负责人年度考核的参考依据。

**第二十四条** 绩效工资计提。权属各公司根据年度考核目标完成情况测算预提当年绩效工资，并列入当年成本。年度决算完成后，以绿达公司对权属各公司核定的绩效工资总额为基数，对权属各公司预提绩效工资进行清算。

**第二十五条** 应兑现绩效工资总额确定。

应兑现绩效工资总额=绩效工资总额×绩效工资兑现系数+应收账款回款奖励。

**第二十六条** 应兑现绩效工资总额由绿达公司在绿达工资总额范围内进行统筹解决。

**第二十七条** 绩效工资兑现原则：

（一）施工类企业绩效工资总额计提比例不超过当年经集团公司审计的毛利润的40%；

（二）绩效兑现实行总额控制，权属各公司应兑现绩效工资总额与固定工资总额必须控制在绿达公司当年度工资总额预算范围内。



（三）绿达公司年末汇总权属各公司列支的预提绩效工资总额及足额上缴的集团管理费后，必须保证完成集团公司对绿达公司当年效益考核指标。

（四）企业亏损的，且应收账款回款收益难以弥补因亏损产生的负绩效工资的，严禁发放绩效工资。

（五）当年应收账款回款金额低于公司当年经营管理费用支出（职工薪酬及其他相关管理费用现金支出金额）与融资利息支出之和，严禁发放绩效工资。

**第二十八条** 根据年度考核结果，权属各公司绩效工资兑现分配方案须提前报绩效考核领导小组办公室和财务审计部审批备案。

## **第七章 绩效考核监督管理**

### **第二十九条 考核结果的申诉处理**

（一）权属各公司在反馈期内对考核结果有异议的，填写《绩效考核申诉表》提交绩效考核领导小组办公室。

（二）绩效考核领导小组办公室收到《绩效考核申诉表》后，在3日内进行核实，提出处理意见报绩效考核领导小组批准。

（三）绩效考核领导小组办公室将绩效考核领导小组批准的最终结果向申诉对象进行反馈。

### **第三十条 出现下列情形的，取消其考核资格：**

（一）考核年度内发生一般及以上生产安全责任事故；

(二) 严重违反绿达公司规章制度，给绿达公司造成重大损失或恶劣影响的；

(三) 在绩效考核中弄虚作假经查证属实的；

(四) 未按时提交相关考核材料的；

(五) 经上级主管部门决定或经绿达公司绩效考核领导小组认定，实行“一票否决”的其他情形。

## 第八章 附则

**第三十一条** 本办法由公司人力资源部负责解释。

**第三十二条** 本办法自发布之日起执行。

附件：1. 绩效考核计分标准

2. 绩效考核申诉表

3. 权属单位绩效考核指标考核责任部室分工表

## 附件 1

# 绩效考核计分标准

一、经营指标计分 基本分80分，满分100分，最低分60分，占绩效考核权重30%。根据指标完成情况，第一档最多加基本分的25%，第二档最多加基本分的18%，第三档最多加基本分的8%；最多减基本分的25%。经营指标计分规则如下：

完成情况 \ 计分标准 档次目标	第一档	第二档	第三档
完成目标	满分（加基本分的25%）	得分 = 基本分 × (1 + 0.18X), X = 完成值较基准值增幅 / 进入一档最低值较基准值增幅, X 取值最高为 1。	完成值每高于目标值的 1% 加基本分的 1%，且加分受限。目标值低于基准值不超过 20% 的，最高得基本分的 108%，低于基准值 20% 以上的，最高得基本分的 102%。
未完成目标	完成值高于考核基准值的：得分 = 基本分 × (1 + 0.20X), X = 完成值较基准值增幅 / 目标值较基准值增幅。 完成值低于考核基准值的每低于考核基准值 1% 减基本分的 1%。	完成值高于考核基准值的得分 = 基本分 × (1 + 0.14X), X = 完成值较基准值增幅 / 进入一档最低值较基准值增幅。 完成值低于考核基准值的，每低于考核基准值 1% 减基本分的 1%。	完成值每低于考核目标 1% 扣基本分的 2%。

经营指标考核得分 = 利润总额考核得分 × 70% + 净资产收益率考核得分 × 30%

**二、个性化指标计分** 满分100分，占绩效考核权重50%，重要定量指标应参照基本指标计分方法计分。不适用三档计分的可按照二档计分：第一档为考核目标值不差于基准值；第二档为考核目标值差于基准值。第一档完成目标值得基本分的120%，完成值每高于目标值2.5%，在基本分120%的基础上再加2.5%。未完成目标值的，完成值每低于目标值的2.5%，在基本分的基础上减2.5%。

第二档完成目标值的得基本分；完成值每高于目标值2.5%，在基本分的基础上再加2.5%，且加分受限（最高加至基本分115%）。目标值低于基准值不超过20%的，最高得基本分的110%，低于基准值20%以上的，最高得基本分的105%，未完成目标值的，完成值每低于目标值的2.5%，在基本分的基础上减2.5%。

个性化指标考核得分=应收账款回款率×60%+年完成工程量考核得分×20%+压降资产负债率考核得分×20%

（一）应收账款回款率。基本分80分，满分100分；回款率乘以基本分得出该指标得分。占个性化指标考核权重60%。

（二）年完成工程量。满分100分，占个性化指标考核权重20%。

（三）压降资产负债率。满分100分，占个性化指标考核权重20%。

**三、党建指标计分。**满分100分，占绩效考核权重10%，依据潍坊交通发展集团有限公司党建工作考核评分标准考核打分。

**四、改革绩效考核指标计分。**满分100分，占绩效考核权重10%。改革绩效考核指标计分规则按照相关考核办法执行。

**五、鼓励性指标计分。**考核期内，企业发生下列事项的，在绩效考核中直接加分，最高加10分：

（一）重大改革改制、重大专项工作加分。重大改革改制、重大专项工作加分按照以下方式确定：根据绿达公司发展规划和战略，绿达公司相关责任部室分别确定当年度重大改革改制、重大专项工作及加分标准。次年4月底前，各责任部室根据任务完成情况给予综合评价得分，并将结果报绩效考核领导小组办公室汇总。公司重大改革改制、重大专项工作包括但不限于：“一升特”、场站整合、机务整合、转型发展取得的实效等，最高加10分。

（二）重大科技创新成果加分。当年度作为第一完成单位获得国家级科学技术奖，获评国家级高新技术企业、重点实验室、研发中心、工程技术研究中心等国家级平台的，加10分。当年度作为第二完成单位获得国家级科学技术奖或获评省级科学技术奖，或完成省级地方标准，或获评省级高新技术企业、重点实验室、研发中心、工程技术研究中心等省级平台的，加1-4分。最高加10分。

（三）工程管理成果加分。企业参建项目获评公路交通优质工程奖、鲁班奖等国家级行业施工、监理、设计最高奖项的，每项加10分，最高加10分；企业参建项目获评泰山杯等省级行业施工、监理、设计奖项的，每项加5分，最高加10分（本项加分监理单位按一半计算）。

（四）安全管理成果加分。企业参建项目获评平安工地冠名的，每项加5分，最高加至满分；获评平安工地建设省级典型工地、企业安全生产标准化一级达标、企业安全信用评价AA级的，每项加2分，最高加10分。

（五）压降资产负债率加分。年度资产负债率大幅压降且压降5个百分点以上的，每多压降1个百分点加1分，此项最多加5分，最高加10分。

**六、限制性指标计分。**考核期内，企业发生下列事项的，扣减绩效考核得分：

**（一）国有资本安全**

企业投资项目决策、实施存在违规行为或重大决策失误导致国有资产损失的，扣 3-6 分。

**（二）投资决策风险**

违规开展经营投资，违反国家法律法规和公司内部管理规定，未履行或未正确履行职责造成公司财产损失或其他严重不良后果的，扣1-6分。违规经营范围参照《潍坊交通建设集团有限公司违规经营投资责任追究实施办法》。

**（三）财务风险**

（1）违反会计法、会计准则等有关法律法规，虚报、瞒报财务状况，以及在经济责任审计、全面审计等监督检查中发现业绩不实的，扣3-6分，同时，扣发或追索扣回企业已发绩效工资。

（2）绿达公司专题会议研究确定的事项或重点安排的事项，权属各公司敷衍落实或者落实不到位的，每项扣0.5-1分。此项最高扣3分。

**（四）信用风险**

（1）因工作处置不力造成重大负面舆情；因合同违约或其他违约事项给公司造成损失或不良影响；工程质量不合格或重大安全事故影响公司资质信用等其他信用风险，每项扣3-5分。

（2）申请使用风险防控基金超过15日逾期不还的，每次扣2分；出现银行等金融机构贷款逾期的，每次扣50分。

**（五）质量管理**

考核年度内，对各级检查通报的质量问题整改不到位或相同问

题反复出现的，扣1分/次；施工过程中发生质量事故、因质量问题造成返工、被行业主管部门、业主或集团公司专项通报的以及保修期内发生质量问题的，视造成损失及影响情况，扣2-10分。此项最高扣10分。

#### （六）进度管理

考核年度内因自身施工组织管理原因导致项目未按期交工的，扣3分/项；未完成业主、集团公司或绿达公司制定的节点工期的，扣0.5分/次。此项最高扣6分。

#### （七）安全管理

（1）根据集团公司《安全生产目标与责任制考核奖惩制度》（潍交建〔2021〕89号），年终考核结果优秀的不扣分，合格的扣1分，不合格的扣5分。

（2）因安全生产问题，被行业主管部门、集团公司或绿达公司专项通报的，视情况问题的严重性，扣2-5分/次。此项最高扣10分。

（3）考核年度内发生一般及以上生产安全责任事故的，一票否决，取消责任单位当年绩效工资发放。

#### （八）生态环保管理

考核年度内因环保问题被省级及以上主管部门通报批评的，扣3分/次；被市、县级主管部门、项目业主、集团公司或绿达公司通报批评的，扣2分/次。此项最高扣6分。

#### （九）廉政风险

（1）违纪违法。权属各公司班子成员受到党纪政务处分的，扣2分，被追究刑事责任的，扣3分；其他人员受到党纪政务处分的，扣1分，被追究刑事责任的，扣2分。

(2) 廉政考核。根据集团公司《落实党风廉政建设主体责任考核办法》（潍交建党发〔2021〕37号），考核得分90分以上的不扣分；考核得分80-89分的扣1分；考核得分70-79分的扣2分；考核得分60-69分的扣3分；考核得分60分以下的扣10分。

#### (十) 信访稳定

权属各公司发生一般信访、维稳事件，处理不当的，扣1-3分；发生重大信访、维稳事件，处理不当的，扣5-20分。



附件2

## 绩效考核申诉表

申诉单位（盖章）	
申诉事件:	
申诉理由（可附页）:	
申诉处理意见:	

附件3

## 权属单位绩效考核指标考核责任部室分工表

考核指标		权重	考核评价部室
经营指标	利润总额（70%）	30%	财务审计部
	净资产收益率（30%）		
个性化指标	个性化指标一（60%）： 应收账款回款率	50%	财务审计部及相关部室
	个性化指标二（20%）		
	个性化指标三（20%）		
党建指标		10%	党群工作部
改革绩效考核指标		10%	市场开发部
鼓励性指标		直接加分	工程管理部、市场开发部、技术中心
限制性指标	国有资本安全	直接扣分	财务审计部、市场开发部
	投资决策风险		
	财务风险		
	信用风险		
	质量管理		工程管理部
	进度管理		安全生产部
	安全管理		
	生态环保管理		
	廉政风险		党群工作部
信访稳定			