

## 其他考核案例资料

### (一) 工程施工项目目标责任书

公司委派\_\_\_\_\_同志担任\_\_\_\_\_工程第\_\_\_\_\_合同段项目经理、\_\_\_\_\_同志担任项目副经理、\_\_\_\_\_同志担任项目总工。为了强化工程项目的管理,提高经济效益,体现权责利统一的原则,特明确如下考核激励办法。

一、工作任务: \_\_\_\_\_工程第\_\_\_\_\_合同段。包括路基、桥梁及路面基层,含互通立交1处,分离式立交7处,通道9处,涵洞4道,大桥1座。

二、责任人:项目班子成员为项目责任人,项目经理是主要负责人。

三、岗位编制:

班子成员编制4人:项目经理1人、生产副经理1人、协调副经理1人,项目总工1人;  
主管级岗位8人:办公室主任1人、合同计量主管1人、路桥工程师1人,测量工程师1人、试验工程师1人、  
员级管理、技术岗位:8~10人。

四、责任指标:

1. 经济目标:项目利润目标\_\_\_\_\_万元、项目利润率\_\_\_\_\_%。
2. 项目质量:竣工后经业主验收工程质量达到合同要求等级。
3. 项目工期:在业主规定的合同工期内完成工程项目。
4. 安全生产:无因重大安全责任事故导致人身伤亡发生以及重大财产损失发生。
5. 管理责任:严格遵守公司制度流程之规定,无因管理不善导致重大损失发生;能及时完成项目员工阶段绩效考核工作,绩效考核公平公正。

五、除公司有关制度、岗位说明书中明确规定的权利外,项目经理还有以下权利:

1. 有权决定总价10万元以内并且单次支付2万元以内的施工工程款支出,总价10万元及以上或单次支付2万及以上施工工程款由施工项目部提出申请,经公司运营管理部、公司分管领导审核,总经理审批后支付。

2. 有权决定总价10万元以内并且单次支付2万元以内的施工租赁费支出,总价10万元以上或单次支付2万以上的施工租赁费支出由施工项目部提出申请,经公司运营管理部、分管领导审核,总经理批准后支付。

3. 有权决定总价10万元以内并且单次支付2万元以内的施工材料支出,总价10万元以上或单次支付2万以上施工材料支出,由施工项目部提出申请,经公司运营管理部、采购部、分管领导审核,总经理批准后支付。

4. 有权决定总价5000元以内固定资产购买支出,总价5000元及以上固定资产购买支出由施工项目部提出申请,经公司运营管理部、公司分管领导审核,总经理审批后支付。以上购买的物品必须按公司有关制度及时办理验收、建帐、立卡等各种手续,做好固定资产管理工作。

5. 有权决定总价2000元以内并且单价500元以内的低值易耗品支出,总价2000元以上及单价500元以上低值易耗品支出由施工项目部提出申请,经公司运营管理部、公司分管领导审核,总经理审批后支付。

6. 有权决定总价3000元以内并且单价500元以内的备品备件及小型机具购买支出,总价3000元以上及单价1500元以上购买支出由施工项目部提出申请,经公司设备管理中心、分管领导审核,总经理审

批后支付。

7. 有权决定总价 3000 元以内并且单价 500 元以内的试验仪器设备、测绘仪器购买支出，总价 3000 元以上及单价 1500 元以上购买支出由施工项目部提出申请，经公司技术质量部、分管领导审核，总经理审批后支付。

8. 办公费招待费有权决定总价 3000 元以内并且单价 500 元以内的办公费、招待费支出，总价 3000 元以上及单价 1500 元以上购买支出由施工项目部提出申请，经公司技术质量部、分管领导审核，总经理审批后支付。

9. 有权根据工作需要提出项目部人员的聘用方案，有权解聘各部门负责人级以下人员（项目会计、项目出纳除外）；但必须先聘用本单位在职人员；雇用临时工时，需向公司上报用工计划、工资标准等，待批准后方可实施，劳务协作队伍必须按照程序报批方可使用。

10. 有权按照有关的规章制度对违纪员工进行处罚。

#### 六、绩效考核系数：

1. 项目绩效考核系数= $K_1 \times 0.6 + K_2 \times 0.4$ ，项目班子成员绩效考核系数在项目绩效系数基数上根据其他完成指标情况加减分处理；

$K_1$ ：刚好完成利润目标为 1，每超过或低于目标 5%，考核系数增加或减少 0.05；

$K_2$ ：刚好完成利润率目标为 1，没超过或低于目标 0.5 个百分点，考核系数增加或减少 0.1；

2. 项目质量出现问题验收不合格或发生事故导致损失发生，每损失 50 万分管领导扣 0.1；若出现损失超 200 万元事件，项目经理扣 0.2；区内工程在省厅质量评比中获前三名分管领导加 0.2、区外工程在质量进度评比中获业主嘉奖的，分管领导加 0.1；

3. 项目工期出现因管理不善导致延期问题，直接损失（人工费、机械费等、违约金等），每损失 50 万分管领导扣 0.1；若出现损失超 200 万元事件，项目经理扣 0.2；

4. 安全生产出现问题，每损失 50 万分管领导扣 0.1 分；若出现损失超 200 万元事件，项目经理扣 0.2 分；若出现 2 人以上重伤或 1 人以上伤亡事件，分管领导扣 0.5 分，项目经理扣 0.2 分；

5. 因管理不善导致重大损失发生，每损失 50 万分管领导扣 0.1 分；若出现损失超 200 万元事件，项目经理扣 0.2 分；擅自违反制度流程规定，忽视项目基础管理工作，根据事件性质及影响大小扣相应责任人 0.1~0.2 分；未能及时完成项目员工阶段绩效考核工作，扣 0.2 分；绩效考核流于形式，未能做到公平公正，负面影响较大扣 0.1 分。

#### 七、奖金激励

没有发生重大安全、质量、生产责任事故，在工程项目经营效益超预期情况下，给予项目高层及项目主管级岗位人员奖金激励，奖金激励总额为超过目标利润部分的 8%，在项目高层以及项目主管级管理人员中根据贡献及出勤多少分配；

- 奖金总额的 90%根据如下原则分配：项目经理、项目其他高层、项目主管级分配比例大致为 3：2：1。
- 同一系数岗位员工奖金平均分配（按日平均）并适度考虑绩效考核结果。
- 留出 10%，用作项目经理奖励有突出贡献人员。
- 项目经理有权调整每个人的奖金数额，但同一系数岗位员工奖金相差不能超过 50%。绩效考核结果不合格员工除外。

#### 八、利润核算原则

1. 利润核算以财务数据为基础进行一定的调整，以便真实反映项目部的工作成效。

2. 如果大宗材料（钢筋、水泥、沥青、砂石），施工过程中市场实际价格与预算价格发生了较大变化（超过±3%），要对利润指标进行相应调整。

3. 如果因为甲方原因以及其他不可抗力原因导致工程量较大程度变化，将对目标利润进行一定调整，

以保证公平公正性。

九、项目奖金发放：根据目标责任书考核结果确定奖金总额后，由项目经理部提出奖金分配方案，报人力资源部审核，运营管理部分管领导审核、人力资源分管领导批准后，由财务部统一发放。对于班子成员，项目奖金发放一半，另外一半待收到业主质量保证金后发放。

十、其他未尽事项遵照公司《薪酬管理制度》《绩效考核管理制度》执行。

公司运营副总经理

签 名：

年 月 日

项目经理

项目副经理

项目总工

签 名：

签 名：

签 名：

年 月 日

年 月 日

年 月 日

## (二) 某多元化集团子公司年度业绩考核指标

### 基本指标评价标准

序号	名称	指标说明	评分标准
1	净资产收益率	税后利润除以净资产得到的百分比率，该指标反映股东权益的收益水平，用以衡量公司运用自有资本的效率，用 ROE 表示。 $ROE = \text{净利润} / (\text{年初净资产} + \text{年末净资产} - \text{年度红利}) \times 2 \times 100\%$	该指标单项最高 30 分，最低 0 分。得分 = $6 + (ROE - R_0) \times 50$ ， $R_0$ 年末银行一年期贷款基准利率，单项最多 30 分
2	营业收入增长率	营业收入增长率是衡量企业经营状况和市场占有能力，预测企业经营业务拓展趋势的重要指标，用 $R_1$ 表示。 $R_1 = (\text{本年度营业收入} - \text{上年度营业收入}) / \text{上年度营业收入} \times 100\%$	该指标单项最高 40 分，最低 0 分。得分 = $6 + (R_1 - R_0) \times 50$ ， $R_0$ 当年国家 GDP 增速
3	净利润增长率	净利润增长率是反映公司盈利增长指标，用 $R_2$ 表示。 $R_2 = (\text{本年度净利润} - \text{上年度净利润}) / \text{上年度净利润} \times 100\%$	该指标单项最高 40 分，最低 0 分。得分 = $6 + (R_2 - R_0) \times 50$ ， $R_0$ 当年国家 GDP 增速
4	利润总额	利润总额是衡量企业经营效益的最重要的经济指标，用 P 表示	该指标单项最高 30 分，最低 0 分。得分 = $10 + (P - P_0) / P_0 \times 50$ ， $P_0$ 取利润总额年初预算值与考虑年度增长 5% 后数值中的较小者
5	营业收入	利润总额是衡量企业经营规模的最重要的经济指标，用 R 表示	该指标单项最高 30 分，最低 0 分。得分 = $10 + (R - R_0) / R_0 \times 50$ ， $R_0$ 取营业收入年初预算值与考虑年度增长 8% 后数值中的较小者

6	新签合同额	新签合同额是衡量企业持续发展潜力的重要指标，用 C 表示	该指标单项最高 30 分，最低 0 分。得分=10+(C-C <sub>0</sub> )/C <sub>0</sub> ×50，C <sub>0</sub> 取新签合同额年初预算值与考虑年度增长 8%后数值中的较小者
---	-------	------------------------------	---

### 修正指标评价标准

序号	名称	指标说明	评分标准
1	资产负债率	资产负债率反映企业经营风险程度，企业资产负债率应该严格控制在某一安全数值之下。资产负债率=(负债总额÷资产总额)×100%	咨询服务类公司资产负债率不超过 20%，其他公司资产负债率不超过 40%，若该指标不能满足，从总分基础上扣 5 分
2	应收账款占营业收入比例	应收账款占营业收入比例是反映公司资产安全程度的指标。应收账款占营业收入比例=期末应收账款余额/年度营业收入×100%	该指标不能超过 10%，若该指标不能满足，每超一个点，从总分基础上扣 1 分，最多扣 40 分
3	院接收入比例	院接收入比例是衡量公司市场竞争能力的重要指标。院接收入比例=院接项目收入/年度营业收入×100%	从华东院分包的综合性项目的营业收入不超过公司年度营业收入的 50%，若不能达到这一指标，每超 5%，扣 1 分。该指标最多扣 10 分
4	技术投入比率	技术投入比率是体现企业长远发展潜力的指标。技术投入比率=企业本年科技支出/年度营业收入×100%，用 RD 表示。科技支出包括用于研究开发、技术改造、科技创新等方面的支出	得分=(RD-0.05)×100，该指标最多加 10 分

5	业务资质管理	业务资质是公司经营的基础，业务资质管理是非常重要的日常工作	对于L、LL级企业，获得甲级（一级）资质一项，加5分，获得乙级（二级）资质一项加2分；资质管理出现失误，导致年检、审验不合格或被吊销甲级（一级）资质一项，扣10分，乙级（二级）资质一项扣5分。对于M级、S级、SS级企业，获得甲级（一级）资质一项，加10分，获得乙级（二级）资质一项加5分；资质管理出现失误，导致年检、审验不合格或被吊销甲级（一级）资质一项，扣20分，乙级（二级）资质一项扣10分
6	顾客满意度	顾客满意度是反映企业市场发展的重要指标，对这一指标的跟踪监控可以及时发现企业产品及服务存在的问题，采取有效措施可以避免市场竞争力的下降	由集团公司统一进行顾客满意度调查并确定各个公司顾客满意度得分。该指标最多加减5分
7	员工满意度	员工满意度是反映企业发展潜力的重要指标，对这一指标的跟踪监控可以及时发现企业管理存在的问题，采取有效措施可以促进企业长远发展。	由集团公司统一进行员工满意度调查并确定各个公司员工满意度得分。该指标最多加减5分

### 否决指标评价标准

序号	名称	指标说明	评分标准
1	薪酬总额控制及绩效考核	该指标反映公司薪酬激励及绩效考核公平公正情况	不能严格按照制度规定发放薪酬，薪酬总额超出规定标准，根据事件性质及情节严重程度，扣5分或10分；没有全面推进绩效考核工作，扣10分，绩效考核工作推进不力，考核没有效度，流于形式，扣5分；薪酬发放存在严重不公平，导致公司不能吸引和保留优秀人才，扣5分，薪酬发放不公正不透明，引起员工极大不满扣5分

2	重大决策失误	重大决策包括对内投资、对外投资、对外融资、收购出售资产、资产抵押、对外担保事项、委托理财、关联交易、财产清查处理决策等；对内投资又分为基本建设、技术改造、新产品开发与生产、购买和建造大型机器设备及新项目建设	违反集团公司、董事会制度规定，越权擅自批准前述有关事项一例扣 10 分；未遵循有关事项决策程序，发生前述事项一例扣 5 分；在做出前述决策前，未对有关事项进行充分调研、论证、分析导致决策失误给公司带来损失，根据事件性质严重程度及带来损失大小，扣减 5 分、10 分或 20 分
3	安全生产事故	安全生产事故分为一般安全生产事故、重大安全生产事故和特大安全生产事故。一般安全生产事故指发生人员重伤以下及财产损失 20 万元以下的安全生产事故；重大安全生产事故指发生人员重伤以上或财产损失达到 50 万元的安全生产事故；特大安全生产事故指发生人员重伤 3 人以上或人员死亡或财产损失超过 100 万元安全生产事故	发生一般安全生产事故，扣 5 分，发生重大安全生产事故，扣 10 分；发生特大安全生产事故，财产损失 200 万元以下，扣 20 分，财产损失 200 万以上，扣 40 分
4	质量责任事故	质量责任事故指由于质量不合格给公司以及国家财产带来损失的行为，分为一般质量事故和重大质量事故。一般质量事故指质量不合格给公司带来 100 万以下经济损失的行为，重大质量事故指由于责任过失造成工程倒塌、报废以及造成人员伤亡或者重大经济损失的事故	发生一般质量事故，给公司带来损失 50 万元以下，扣 5 分，出现一般质量事故，给公司带来损失 100 万元以下，扣 10 分；发生重大质量事故，给公司带来损失 200 万元以下，扣 20 分，给公司带来损失超过 200 万元，扣 40 分
5	违法违规事件	公司中高层管理者违法违规事件	公司中层管理干部发生违法违规事件，根据事件性质以及给公司带来的影响，扣 5 分、10 分、20 分；公司经营班子发生违法违规事件，根据事件性质以及给公司带来的影响，扣 10 分、20 分、40 分
6	重大纠纷损失事件	在合同签订、执行过程中与相关利益主体发生纠纷导致损失事件	在合同签订或执行过程中存在疏忽或错漏，与相关利益主体发生纠纷，给公司带来损失 20 万元~50 万元，扣 5 分；给公司带来损失 50 万元~100 万元，扣 10 分；给公司带来损失超过 100 万元，扣 20 分；若存在渎职行为，扣分标准加倍