

关于加强呼伦贝尔市国资委出资监管企业 全员绩效考核指导意见

为全面推动市国资委出资监管企业（以下简称各企业）经营业绩考核工作更规范、更精准，最大范围地落实国有资产保值增值责任，最大限度地调动、发挥各监管企业各级负责人和广大员工的积极性和创造性，最终实现国企内部管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减，增强各企业活力和竞争力，根据《中华人民共和国企业国有资产法》《企业国有资产监督管理暂行条例》和《呼伦贝尔市属国有企业负责薪酬管理办法（试行）》，结合实际制定本指导意见。

一、总体要求

全员绩效考核是指企业通过制定绩效计划，把整体的经营目标和工作任务分解转化为子公司、部门和员工的绩效目标和行为，并实施全沟通辅导、跟踪评价和达成绩效目标的过程。包括绩效计划制定、绩效计划执行、绩效结果评估、绩效反馈与改进、绩效结果应用等内容。

实施全员绩效考核是深化国有企业改革提升行动的一项重大战略部署，是落实国有资产经营责任、促进企业提升管理水平的重要手段，有利于调动好、发挥好各级企业管理者和员工的积极性，

保障企业经营发展目标完成和壮大国有经济。各企业要切实加强推进全员业绩考核工作的力度，高度重视，加强领导，完善办法，健全机制，严格执行，务求实效。

二、基本原则

（一）坚持正确的考核导向。以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以落实国有资产保值增值为核心，以考核体系建设为保障，通过完善考核制度，促进企业年度目标和工作任务的分解落实和最终完成，不断提高企业的战略管理水平，增强企业管控力、执行力和竞争力。

（二）坚持按照岗位职责考核。将包括公司经营班子成员在内的所有员工纳入考核，并依据岗位性质和职责分类制定考核办法，抓住关键绩效指标，以考核企业员工的实际业绩及德能勤绩廉为主。

（三）坚持公开公平公正。切实做到考核办法、考核过程公开，确保考核结果公平、公正。实施考核时应上下结合，左右结合，定性与定量考核相结合，突出定量考核。考核办法要广泛征求职工意见，并经全体职工大会或公司职代会讨论通过。

（四）坚持考核结果与实际运用相结合。依据考核结果，确定每一名员工的薪酬和岗位升降，实现“薪酬能增能减、职务能上能下、员工能进能出”。

三、实施要点

(一) 健全机构。一是成立集团全员绩效考核领导小组，统一领导集团绩效考核管理工作，主要负责审议相关考核制度、下达总体考核指标、审议总体考核结果、监督考核过程以及确定考核中的重大问题等。二是明确负责绩效考核的职能部门，主要负责考核制度制定、考核具体实施、考核结果兑现等。

(二) 实施“六定”。根据“按需设岗、以岗定员、以岗定薪”的原则，企业应按照内设机构的职能职责，测定岗位工作量，制订岗位编制方案。明确各类别、各层级岗位的职责任务、工作标准和上岗条件，制定岗位说明书。开展岗位价值评估，按照岗位工作量、专业技能要求，划分前、中、后台设置相应的岗位薪酬。考虑同类人才市场价位及贡献度，对工程技术，高技能人才等关键人才、核心骨干人才实施中长期激励。

(三) 分类实施考核。一是对各级子公司要兼顾功能定位、经营性质、发展阶段、市场属性等“一企一策”分类实施考核，考核指标从重规模向重营收重效益转变，加大净资产收益、资产回报率、人均创收、人均创利等指标考核权重。二是对各部门要针对不同职能职责，制订核心绩效指标(KPI)指标，提高量化指标占比。三是对员工要对照岗位职责和日常管理，按照“一人一档”原则，向每位员工下达目标任务，全面落实目标责任。

（四）健全考核制度。明确职责分工、有效的评分细则以及考核结果兑现的细则。具体制度应包括但不限于：集团公司管理层副职考核办法、职业经理人考核办法、子公司经理层考核办法、员工绩效考核办法等。

（五）考核方式。一是鼓励企业使用经济增加值（EVA）、平衡计分卡（BSC）、360度反馈评价、关键绩效指标（KPI）等先进的考核方法。二是根据企业实际情况，采取分管领导评议、同级同事互评、直属员工评分等考核形式，多维度、多层次、多方位开展考核，保证考核的公正、公平。三是采取日常考核和年终考核相结合，坚持问题导向、目标导向、过程导向和结果导向。

（六）考核结果运用。绩效考核结果应与劳动合同续签、职务升降、薪酬分配、教育培训、职业生涯规划、调整劳动岗位直至解除劳动合同等紧密挂钩。企业内部考核应设置A（优秀）、B（称职）、C（基本称职）、D（不称职）四个等级，执行末等调整和不胜任退出制度。

四、工作要求

（一）实行全员绩效考核是企业强经营、促发展、抓落实的有效管理机制，各企业要提高认识，统一思想，转变观念，切实加强领导，主要领导要亲自抓，分管领导要具体抓，牵头部门严格落实。

(二) 各企业按照本指导意见的要求, 再次排查全员绩效考核工作落实情况, 未建立考核组织机构的应于 2024 年 10 月底前建立, 2024 年底前完善相关绩效考核办法。

(三) 每年全员绩效考核工作结束后, 各企业应对当年绩效考核实施情况进行评估, 形成相应评估报告, 上报市国资委。

(四) 市国资委将加强各企业全员绩效考核工作的检查和督导, 将全员绩效考核工作纳入企业负责人年度目标责任考核。

(五) 各旗市区国有企业可参照执行。