

Q/NESC

中国电力工程顾问集团新能源有限公司企业标准

Q/NESC QF01—2025

部门绩效考核管理办法

(试行版)

2025-02-14 发布

2025-02-14 实施

中国电力工程顾问集团新能源有限公司 发布

目 次

- 1 范围
- 2 术语和定义
- 3 原则
- 4 职责
- 5 管理内容和方法
- 6 绩效考核结果与应用
- 7 附则

前 言

为适应企业转型发展需求，推进以目标管理为主线的工作模式，保障企业年度目标顺利完成，促进企业提质增效、持续健康发展；突出目标管理与考核的价值导向，增强目标驱动力，激发全体员工攻坚克难的动力与决心；规范绩效考核管理工作内容与要求，提升企业绩效管理水平；结合公司实际，制定本办法。

本标准编写格式和表述规则符合公司Q/NESC 21602-2024《企业标准编写规则》的要求。

本标准的起草部门为企业发展部。

本标准的归口管理及解释部门为企业发展部。

本标准起草人：刘晓尘、崔宜茹

本标准校核人：巩 玺、宿栋华、俞欣艳、韩丽平、童 飞、尹 森、刘晓峰、柴 雨、
李 磊、李 然、董胜亮、陈立志、黄元安、赵 宏、孙欧亚、韩重阳

本标准审核人：王永吉

本标准批准人：陈稼苗

本标准为第一次发布。

部门绩效考核管理办法

1 范围

本规定明确了公司对下设各部门、分公司绩效考核的职责、原则、方式等管理内容。

本规定适用于公司各部门、分公司绩效考核管理。

本规定中的部门、分公司如下：

部门包括：办公室（党委办公室、董事会办公室）、人力资源部（组织人事部）、财务与产权管理部、企业发展部、安质环部、法务与合规部、纪检部（审计部）、科技信息部、费控中心、采购中心；

分公司包括：开发与投资管理部、工程承包分公司、规划与设计中心、西安分公司、湖北分公司、运行维护分公司。

2 术语和定义

2.1 部门、分公司绩效

指各部门、分公司完成年度生产经营目标和管理目标所获得的除基本工资、津(补)贴范畴之外的各种奖励，包括季度绩效和年度绩效，并分别进行考核，其中：季度绩效包括基本绩效（60%）和目标绩效（40%），按照季度考核月度发放原则执行；每一自然年度12月底根据公司总体生产经营指标完成情况进行年度绩效考核。

2.2 季度绩效考核

指对各部门、分公司完成对应的年度分解后的季度目标考核。

2.3 项目控制预算

经公司办公会审议通过的总承包项目的控制预算，是公司总承包项目部人员发放、内部工作量分解的主要依据。

2.4 项目执行预算

由总承包项目部在公司审批的项目控制预算基础上，经过项目管理策划和预判而编制并经工程承包分公司批准的项目实施预算。

3 原则

3.1 公司绩效考核遵循以下原则

3.1.1 **公平公正**。遵循客观、科学的原则，形成有效的激励与约束机制，激发全体员工攻坚克难的动力与决心。

3.1.2 **务实高效**。规范绩效考核管理工作内容与要求，提升企业绩效管理水平。

3.1.3 **效益导向**。按照“效益增、绩效增，效益降、绩效降”的原则核定绩效，增加企业发展动力和活力。

3.1.4 **价值创造**。按照“多、快、好、省”的原则，合理拉开绩效差距，切实打破“大锅饭”，激发全体员工的工作积极性、主动性和创造性。

3.1.5 **总额控制**。效益增长较快的部门、分公司，当年绩效的整体增长率不超过公司利润总额增长率，并符合公司工资增长指导线上限要求。

4 职责

4.1 办公会

4.1.1 负责审议公司绩效考核分配方案。

4.1.2 负责审议各部门、分公司季度和年度的考核目标。

4.1.3 负责审议各部门、分公司季度和年度绩效考核结果。

4.2 公司董事长

4.2.1 负责审批公司绩效考核分配方案。

4.2.2 负责审批各部门、分公司季度和年度的考核目标。

4.2.3 负责审批各部门、分公司绩效发放。

4.3 公司总经理

4.3.1 负责审定公司绩效考核分配方案。

4.3.2 负责审定各部门、分公司年度与季度的考核指标。

4.3.3 负责审定各部门、分公司绩效发放。

4.4 公司分管领导

4.4.1 负责审批分管部门、分公司的绩效二次分配方案。

4.5 企业发展部

4.5.1 负责编制公司绩效考核分配方案。

4.5.2 负责组织制定各部门、分公司年度与季度考核指标。

4.5.3 负责本规定的编制与维护。

4.6 人力资源部（组织人事部）

4.6.1 负责各部门、分公司绩效薪酬分配人数的统计核定工作。

4.6.2 负责各部门、分公司绩效薪酬分配指导和协调管理。

4.6.3 负责编制公司全体员工的绩效薪酬工资报表工作。

4.7 财务与产权管理部

4.7.1 负责公司工资总额的发放。

4.7.2 负责公司绩效薪酬的发放和个人所得税管理工作。

4.8 纪检部（审计部）

4.8.1 负责绩效分配的监督和检查。

4.9 各部门、分公司

4.9.1 负责制定本部门、分公司的绩效二次分配方案。

4.9.2 负责本部门、分公司绩效的考核分配和管理。

5 管理内容和方法

5.1 考核内容

考核内容包括管理目标和生产经营目标。

管理目标包括三重一大、管理创新、预算管理、合规与风险管理、党建管理、安质环管理、科技创新、采购管理等方面，适用于所有部门、分公司。

生产经营目标指经营业绩目标责任书明确的经营业绩指标,适用于有生产经营指标的部门、分公司。考核结果通过目标奖励、勘察设计咨询合同签约奖、勘察设计咨询合同净收费奖、EPC 合同签约奖、EPC 合同收费奖、运维合同签约奖、运维合同净收费奖、董事长(总经理)特别嘉奖来体现。

5.1.1 季度部门、分公司目标奖励

各部门季度绩效中基本绩效(60%)按照管理目标考核,目标绩效(40%)按照年度重点工作完成情况考核,考核指标、评价标准内容详见附件 B。

分公司季度绩效中基本绩效(60%)按照分公司绩效考核指标中管理目标考核,目标绩效(40%)按照生产经营目标完成情况考核。考核指标、评价标准内容详见附件 C。

5.1.2 年度部门、分公司目标奖励

每年 12 月份进行年度绩效考核,根据各部门、分公司全年考核内容完成情况,结合年度绩效考核方案确定各部门、分公司年度考核结果(系数),并报送办公会审议通过后提交人力资源部(组织人事部)。

5.1.3 勘察、设计、咨询合同签约奖

1)本年度累计签约合同额在分公司考核值 0~100%(含 100%)区间部分 1%-2%;可分年度兑现,按照合同签订后兑现 50%,合同收到第一笔款项后兑现 50%。

2)本年度累计签约合同额在分公司考核值 100%~150%(含 150%)区间部分,超出 100%部分,提奖比例为 2%-3%;可分年度兑现,按照合同签订后兑现 50%,合同收到第一笔款项后兑现 50%。

3)本年度累计签约合同额在分公司考核目标值 150%以上区间部分,提奖比例为 3%-4%,可分年度兑现,按照合同签订后兑现 50%,合同收到第一笔款项后兑现 50%。

以上内容适用于规划与设计中心、西安分公司。

公司鼓励全员开拓市场、开发项目。如有其他部门配合促成勘察、设计、咨询合同签订,按照贡献大小,参与分配该奖项的 0~30%。

5.1.4 勘察、设计、咨询合同净收费奖

1)本年度累计合同净收费额度在分公司考核目标值 0~100%(含 100%)区间部分,提奖比例为 5%-10%,可分年度兑现。

2) 本年度累计合同净收费额度在分公司考核目标值 100%以上区间部分, 提奖比例为 10%-15%, 可分年度兑现。

以上内容适用于规划与设计中心、西安分公司。

公司鼓励全员积极参与勘察、设计、咨询项目收费。如有其他部门配合, 按照贡献大小, 参与分配该奖项的 0~30%。

5.1.5 EPC 合同签约奖

1) 本年度累计签约合同额在分公司考核值 0~100% (含 100%) 区间部分, 0.05%-0.1%; 可分年度兑现, 按照合同签订后兑现 50%, 合同收到第一笔款项后兑现 50%。

2) 本年度累计签约合同额在分公司考核值 100%~150% (含 150%) 区间部分, 超出 100% 部分, 提奖比例为 0.1%-0.15%; 可分年度兑现, 按照合同签订后兑现 50%, 合同收到第一笔款项后兑现 50%。

3) 本年度累计签约合同额在分公司考核目标值 150%以上区间部分, 提奖比例为 0.15%-0.2%, 可分年度兑现, 按照合同签订后兑现 50%, 合同收到第一笔款项后兑现 50%。

以上内容适用于开发与投资管理部、工程承包分公司、规划与设计中心、西安分公司、湖北分公司。

公司鼓励全员参与 EPC 合同签约。如有其他部门配合促成 EPC 合同签订, 按照贡献大小, 参与分配该奖项的 0~30%。

5.1.6 EPC 合同收费奖

1) 本年度累计收费额度在分公司考核值 0~100% (含 100%) 区间部分, 提奖比例为 0.1%-0.2%; 可分年度兑现。

2) 本年度累计收费额度在分公司考核值 100%~150% (含 150%) 区间部分, 超出 100% 部分, 提奖比例为 0.2%-0.3%; 可分年度兑现。

3) 本年度累计收费额度在分公司考核目标值 150%以上区间部分, 提奖比例为 0.3%-0.4%, 可分年度兑现。

以上内容适用于工程承包分公司。

公司鼓励全员参与 EPC 合同收费。如有其他部门配合促成 EPC 合同收费, 按照贡献大小, 参与分配该奖项的 0~30%。

5.1.7 运维合同签约奖

1) 本年度累计签约合同额在分公司考核值 0~100% (含 100%) 区间部分 1%-2%; 可分年度兑现, 按照合同签订后兑现 50%, 合同收到第一笔款项后兑现 50%。

2) 本年度累计签约合同额在分公司考核目标值 100%以上区间部分, 超出 100%部分, 提奖比例为 2%-3%; 可分年度兑现, 按照合同签订后兑现 50%, 合同收到第一笔款项后兑现 50%。

3) 本年度累计签约合同额在分公司考核目标值 150%以上区间部分, 提奖比例为 3%-4%, 可分年度兑现。

以上内容适用于运行维护分公司。

公司鼓励全员参与运维合同签约。如有其他部门配合, 按照贡献大小, 参与分配该奖项的 0~30%。

5.1.8 运维合同净收费奖

1) 本年度累计净收费在分公司考核值 0~100%(含 100%)区间部分, 提奖比例为 5%-10%; 可分年度兑现。

2) 本年度累计净收费额度在分公司考核目标值 100%以上区间部分, 提奖比例为 10%-15%, 可分年度兑现。

以上内容适用于运行维护分公司。

公司鼓励全员参与运维合同收费。如有其他部门配合促成运维合同收费, 按照贡献大小, 参与分配该奖项的 0~30%。

5.1.9 董事长(总经理)特别嘉奖

各部门、分公司在某些专项项目或其他工作中业绩特别突出, 经办公会研究给予的特别嘉奖, 按年度预算预留。

5.2 考核方法

5.2.1 部门、分公司管理目标

每季度由企业发展部组织召开季度考评会, 对分解后各部门、分公司季度管理目标按照“谁归口谁考核”的原则进行考核, 确定各部门、分公司季度管理目标的考核结果。

5.2.2 部门、分公司目标绩效

部门按照年度重点工作任务考核。

分公司按照生产经营目标考核，包括勘察设计咨询签约与净收费奖、EPC 合同签约与收费奖、运维合同签约与净收费奖，共计六个奖项。

5.2.2.1 勘察、设计、咨询合同签约奖

为鼓励各部门、分公司积极拓展市场，提高勘察、设计、咨询合同签约额专门设立的奖励。

合同生效且当年项目实施，原则上按照合同转化率提取签约奖，当年最高可按 100%比例提取签约奖；合同生效但当年项目未实际实施，当年最高可按 50%比例提取签约奖，项目实际实施后可按照合同转化率提取剩余部分（原则上，项目合同签约后明确废止，按 10%比例提取签约奖，已发放的其余部分扣回）。

勘察、设计、咨询合同签约奖（含配合部门分配比例）由负责签约分公司提出申请，分管领导审核，企业发展部提交办公会审定，董事长审批后交由人力资源部（组织人事部）计入签约分公司和配合部门的目标绩效。

5.2.2.2 勘察、设计、咨询合同净收费奖

为鼓励各部门、分公司积极进行勘察、设计、咨询合同收费，提高合同收费效率专门设立的奖项。

合同生效且当年执行，原则上按照合同收费进度提取净收费奖，当年最高可按 100%提取净收费奖；合同执行未收费项目，不计取奖项。

勘察、设计、咨询合同净收费奖（含配合部门分配比例）由负责收费分公司提出申请，分管领导审核，企业发展部提交办公会审定，董事长审批后交由人力资源部（组织人事部）计入负责收费分公司和配合部门的目标绩效。

5.2.2.3 EPC 合同签约奖

为鼓励各部门、分公司积极拓展市场，提高 EPC 合同签约额专门设立的奖励。

EPC 合同生效且当年项目实施，原则上按照 EPC 合同转化率提取签约奖，当年最高可按 100%比例提取签约奖；EPC 合同生效但当年项目未实际实施，当年最高可按 50%比例提取签约奖，项目实际实施后可按照合同转化率提取剩余部分（原则上，EPC 合同签约后明确废止，按 10%比例提取签约奖，已发放的其余部分当年扣回）。

EPC 合同签约奖（含配合部门分配比例）由负责签约分公司提出申请，分管领导审核，企业发展部提交办公会审定，董事长审批后交由人力资源部（组织人事部）计入签约分公司和配合部门的目标绩效。

5.2.2.4 EPC 合同收费奖

为鼓励各部门、分公司积极进行 EPC 合同收费，提高合同收费效率专门设立的奖励。

EPC 合同生效且当年执行，原则上按照 EPC 合同收费进度提取收费奖，当年最高可按 100%提取收费奖；EPC 合同执行未收费项目，不计取奖项。

收费奖（含配合部门分配比例）由负责收费分公司提出申请，分管领导审核，企业发展部提交办公会审定，董事长审批后交由人力资源部（组织人事部）计入负责收费分公司和配合部门的目标绩效。

5.2.2.5 运维合同签约奖

为鼓励运行维护分公司积极拓展市场，提高运维合同签约额专门设立的奖励。

合同生效且当年项目实施，原则上按照合同转化率提取签约奖，当年最高可按 100%比例提取签约奖；合同生效但当年项目未实际实施，当年最高可按 50%比例提取签约奖，项目实际实施后可按照合同转化率提取剩余部分（原则上，项目合同签约后明确废止，按 10%比例提取签约奖，已发放的其余部分当年扣回）。

运维合同签约奖（含配合部门分配比例）由运行维护分公司提出申请，分管领导审核，企业发展部提交办公会审定，董事长审批后交由人力资源部（组织人事部）计入运行维护分公司和配合部门的目标绩效。

5.2.2.6 运维合同净收费奖

为鼓励运行维护分公司积极进行运维合同收费，提高合同收费效率专门设立的奖励。

运维合同生效且当年执行，原则上按照合同收费进度提取净收费奖，当年最高可按 100%提取净收费奖；合同执行未收费项目，不计取奖项。

运维合同净收费奖（含配合部门分配比例）由运行维护分公司提出申请，分管领导审核，企业发展部提交办公会审定，董事长审批后交由人力资源部（组织人事部）计入运行维护分公司和配合部门的目标绩效。

5.2.3 董事长（总经理）特别嘉奖

年底对各部门、分公司进行年度考核的基础上，由企业发展部提出方案，办公会研究通过后总经理审核，董事长审批提交人力资源部（组织人事部）发放至部门、分公司。

6 绩效考核结果与应用

部门、分公司按照绩效考核结果各自从高到低排序，确定绩效考核等级。分为 A(优秀)、B(良好)、C(基本合格)三个等级。原则上，A 级比例不超过 30%，B 级比例不超过 50%，C 级比例不超过 20%。

部门（分公司）绩效考核系数			
考核等级	A	B	C
考核系数	1.0-1.05	0.95-1.0	0.9-0.95

7 附则

考核结果作为公司内部资料，由企业发展部归档并妥善保存。

附件 A 部门及分公司目标绩效一览表

部门 \ 奖项	季度、年度目标部门目标奖励	勘察、设计、咨询合同签约奖	勘察、设计、咨询合同净收费奖	EPC 合同签约奖	EPC 合同收费奖	运维合同签约奖	运维合同净收费奖	董事长（总经理）特别嘉奖
工程承包分公司	根据季度、年度考核结果，发送至部门、分公司	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	70%~100%	70%~100%	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	发至部门或个人
规划与设计中心	根据季度、年度考核结果，发送至部门、分公司	70%~100%	70%~100%	70%~100%	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	发至部门或个人
西安分公司	根据季度、年度考核结果，发送至部门、分公司	70%~100%	70%~100%	70%~100%	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	发至部门或个人
湖北分公司	根据季度、年度考核结果，发送至部门、分公司	70%~100%	70%~100%	70%~100%	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	发至部门或个人
运行维护分公司	根据季度、年度考核结果，发送至部门、分公司	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	70%~100%	70%~100%	发至部门或个人
开发与投资管理部	根据季度、年度考核结果，发送至部门、分公司	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	70%~100%	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	发至部门或个人
各部门	根据季度、年度考核结果，发送至部门、分公司	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	参与配合，0%~30%	发至部门或个人

附件 B 部门绩效考核指标、评价标准、权重及考核主体

指标类别	考核指标	评价标准（10 分制，按权重折算）	考核权重（%）	考核主体
重点工作任务（40%）	绩效考核责任书明确的重点工作任务完成情况	完成绩效考核责任书明确的重点工作任务（5 分） 优质高效完成部门职责各项任务，工作积极主动、思路清晰、取得明显成绩（3 分） 认真贯彻执行公司各项重大决策，部门整体执行能力较强，落实到位，规范高效，部门间协作配合良好（2 分）	10	董事长
			10	总经理
			8	被考核部门分管领导
			12	其他公司领导
管理目标（60%）	对分公司协调、指导、监督、服务情况	积极服务生产经营工作，及时解决问题，提供有力保障，推动价值创造（5 分） 具体工作中，无拖、漏、推等情况发生。（5 分）	8	分公司
	“三重一大”执行、制度修编、保密管理	严格执行“三重一大”制度（2 分） 管理制度应建尽建，及时修编（2 分） 及时制定部门工作计划，按进度完成（1 分） 严格业务招待、会务费管理，未超预算开支（1 分） 保密工作履职尽责（1 分） 公文处理及时到位（1 分） 信访维稳履职尽责（1 分） 部门管理规范有序，不发生治安、消防事件；设备使用的完好率和使用率良好（1 分）	5	办公室（党委办公室、董事会办公室）
	战略规划、管理创新、改革发展、经营业绩考核配合	及时准确提供经营业绩相关数据（3 分） 管理创新工作及时响应，撰写材料、论文积极（1 分） 部门、分公司对公司资质工作配合到位情况（2 分） 部门、分公司对企业发展规划工作配合到位情况（1 分） 部门、分公司及时提供季度绩效工作完成情况（2 分）	6	企业发展部

		改革深化提升行动配合到位情况（1分）		
人力资源管理 （绩效、薪酬、 岗位、培训）		部门负责人求真务实、真抓实干、团结协作、民主集中，整体合力有效发挥（2分） 严格管控人员编制，认真选聘补缺人员；合理匹配岗位职责与员工能力，发挥人员效能（2分） 部门劳动纪律管理到位，考勤规范、出勤率高（1分） 合理分析、提出归口管理培训需求，按计划组织培训，提升职能管理、业务支撑水平（1分） 正确评价员工绩效，及时开展绩效辅导，提升员工绩效（2分） 科学分配员工绩效薪酬，有效激励核心骨干（2分）	6	人力资源部 （组织人事部）
全面预算管理、 财务决算、资金 管理、产权管理		全面预算管理工作配合及时、准确，包括预算管理、预算分析、预算执行率（2分） 财务决算报表配合及时、准确（2分） 融资配合及时、准确（2分） 产权管理配合及时、准确（1分） 财务一体化工作配合及时、准确（2分） 其他上级布置专项工作配合及时、准确（1分）	5	财务与产权管理部
合规管理、内控 与风险管理		合同管理： ①合同评审、审批等严格按照《合同管理规定》执行；②已签订合同台账完整、归档及时，已签订合同盖章版原件、扫描版、定稿 word 版齐全。（2分） 三项法律审核： ①严格按照集团“三个不得”要求，经济合同、规章制度、重大决策提前提交法律合规审核；②三项法律审核意见建议得到执行。（2分） 纠纷案件管理： ①全年未发生法律纠纷案件；②发生纠纷案件的，当年度内案件数量且案件金额较少 50%；③纠纷案件处置是否积极、证据材料是否齐全；④发生因本部门、分公司职责范围导致的执行案件。（3分） 内控风险： ①本部门、分公司职责范围内的公司年度前五项风险防控措施得当、更新及	5	法务与合规部

		时、管控到位；②专项风险评估工作是否开展，是否及时、全面、完整；③是否发生重大经营风险事件。（2分） 合规管理： ①是否设置兼职合规人员；②是否发生重大合规风险事件；③合规要求是否签入本部门、分公司规章制度、内部控制流程。（1分）		
	党风廉政、大监督、审计配合	落实党风廉政建设责任制，组织参加廉洁教育学习（2分） 积极履行大监督职责，及时开展监督检查、自查自纠和问题整改（2分） 积极支持配合纪检部门的信访调查和案件查处工作（2分） 本部门干部、职工未发生违法违纪违规事件（2分） 提交审计资料完整、准确、及时，整改有效、及时（2分）	4	纪检部（审计部）
	党建工作、新闻宣传、文化建设	本部门党员贯彻执行上级及公司党委决策部署，落实各专项工作安排，认真参加党支部各项活动，党员先锋模范作用发挥良好，所在支部党建责任制落实到位（4分） 积极开展部门精神文明建设（1分） 重视新闻宣传工作，积极开展信息报送，完成下达的部门年度新闻宣传工作任务（4分） 积极支持工团工作（1分）	3	办公室（党委办公室、董事会办公室）
	安全质量环保管理、三标管理体系运行与评审配合	落实安全生产标准化，认真开展安全风险管控及隐患排查治理；应急管理、事故管理、安全教育培训、职业健康防护到位（4分） 质量管理体系运行到位，支持质量检查、剖析、总结、质量信息报送和QC小组工作（4分） 环境管理体系运行到位，日常环境管理到位（2分）	2	安质环部
	科技创新、知识管理与技术管理配合	每季度向《能源工程技术》图片或文字投稿 至少1篇 （3分） 知识产权管理、项目创优、技术标准制定和高新技术企业认证配合到位（4分） 信息化建设工作配合到位（3分）	1	科信部
	档案管理配合	各门类档案按季度及时归档，归档“三率”（归档率、完整率、准确率）达90%（9分）	3	科信部

		借出档案确保安全（无遗失、损坏），归还及时（1分）		
	采购管理配合	<p>积极落实和严格执行采购管理制度相关要求（2分）</p> <p>积极参加和配合完成采购文件的编制和评审，及时、高标准提供本部门负责的相关内容；积极参与和支持采购过程中各项事务，包括标前事项、开标评标、谈判澄清、定标、上会决策等；积极协同完成内外部沟通、过程合规性和过程风险的联防联控等其他采购相关事项（4分）</p> <p>积极参与供方的寻源和准入评审；及时、准确反馈供方违约违规等不良信息情况；客观公正地参与供方的考核评价和供方黑名单评审等（3分）</p> <p>积极为评标、谈判工作提供专业支持，积极参与评标专家的遴选、推荐、评审准入、监督和考评等（1分）</p>	2	采购中心
	费控管理配合	<p>总承包项目费用管理体系、制度建设及标准执行情况（4）</p> <p>总承包业务对内、外费用统计、报送工作完成情况（6）</p>	4	费控中心
	成本费用	<p>季度、月度成本费用分解合理性、可行性（3）</p> <p>月度成本费用数据、资料报送及时性（3）</p> <p>月度成本费用控制情况（4）</p>	6	财务与产权管理部
合计			100	
	加分项	对公司可持续发展有重大贡献的事项	1.8	公司办公会

附件 C 分公司的绩效考核指标、评价标准、权重及考核主体

指标类别	考核指标	评价标准（10分制，按权重折算）	考核权重（%）	考核主体
生产经营目标（40%）	绩效考核责任书明确的经营业绩指标	详见 本办法“5 管理内容和方法”内容	40	企业发展部归口 相关部门配合
管理目标（60%）	重点工作任务完成情况	优质高效完成部门职责各项任务，工作积极主动、思路清晰、取得明显成绩（5分） 认真贯彻执行公司各项重大决策，部门整体执行能力较强，落实到位，规范高效，部门间协作配合良好（5分）	5	董事长
			5	总经理
			4	被考核部门的分管领导
			8	其他公司领导
	“三重一大”执行、制度修编、保密管理	严格执行“三重一大”制度（2分） 管理制度应建尽建，及时修编（2分） 及时制定部门工作计划，按进度完成（1分） 严格业务招待、会务费管理，未超预算开支（1分） 保密工作履职尽责（1分） 公文处理及时到位（1分） 信访维稳履职尽责（1分） 部门办公室管理规范有序，不发生治安、消防事件；设备使用的完好率和使用率良好（1分）	2	办公室（党委办公室、董事会办公室）
管理创新、经营业绩考核配合	及时准确编制部门、分公司月度经营生产活动分析材料。（2分） 执业人员业绩配置，满足企业资质申请及维护要求。（2分） 管理创新工作及时响应，撰写材料、论文积极（1分）。 部门、分公司对公司资质工作配合到位情况（1分） 部门、分公司对企业发展规划工作配合到位情况（2分）	2	企业发展部	

		部门、分公司及时提供季度绩效工作完成情况（2）		
人力资源管理 (绩效、薪酬、招聘、培训)		<p>干部队伍真抓实干、团结协作、民主集中，整体合力有效发挥（2分）</p> <p>严格管控人员编制，认真选聘补缺人员；合理匹配岗位职责与员工能力，发挥人员效能（2分）</p> <p>部门劳动纪律管理到位，考勤规范、出勤率高（1分）</p> <p>合理分析提供部门培训需求，按计划组织开展部门培训，努力提升部门人力资源效能（2分）</p> <p>正确评价员工绩效，及时开展绩效辅导，提升员工绩效（2分）</p> <p>科学分配员工绩效薪酬，有效激励核心骨干（1分）</p>	2	人力资源部 (组织人事部)
全面预算管理、财务决算、资金管理、产权管理		<p>全面预算管理工作配合及时、准确，包括预算管理、预算分析、预算执行率（2分）</p> <p>财务决算报表配合及时、准确（2分）</p> <p>融资配合及时、准确（2分）</p> <p>产权管理配合及时、准确（1分）</p> <p>财务一体化工作配合及时、准确（2分）</p> <p>其他上级布置专项工作配合及时、准确（1分）</p>	2	财务与产权管理部
合规管理、内控与风险管理		<p>持续开展分公司纠纷案件管理“压存控增、提质增效”工作，全年无纠纷案件得满分；年末案件数量同比下降50%以上且年末案件金额同比下降50%以上的减半得分(4分)</p> <p>认真履行与分公司职责相关的合规管理工作，分公司负责人承担合规管理第一责任，设立部门兼职合规人员，合规要求嵌入内控流程，不发生重大内控缺陷，不发生重大经营风险事件，不发生重大合规风险事件；(2分)</p> <p>按照新“三个不得”要求，经济合同、规章制度、重大决策及时提请法律合规审核，做到应审尽审；合同评审、审批严格按照《合同管理规定》执行；(2分)</p> <p>部门合同管理规范，部门签订的合同按照《合同管理规定》及时归档，合同纸质版原件、扫描版文件、定稿版 word 文件齐全；(1分)</p> <p>积极推行项目法律顾问制度。(1分)</p>	2	法务与合规部

党风廉政、大监督、审计配合	<p>落实党风廉政建设责任制，组织参加廉洁教育学习（2分）</p> <p>积极配合大监督工作，及时开展监督检查、自查自纠，认真开展问题整改（2分）</p> <p>积极支持纪检部门的信访调查和案件查处工作（2分）</p> <p>本部门干部、职工未发生违法违纪违规（2分）</p> <p>提交审计资料完整、准确、及时，整改有效、及时（2分）</p>	2	纪检部（审计部）
党建工作、新闻宣传、文化建设	<p>本部门党员贯彻执行上级及公司党委决策部署，落实各专项工作安排，认真参加党支部各项活动，党员先锋模范作用发挥良好，所在党（总）支部党建责任制落实到位（5分）</p> <p>积极开展部门精神文明建设（1分）</p> <p>重视并组织新闻宣传工作，积极挖掘新闻亮点，完成下达的部门年度新闻宣传工作任务（3分）</p> <p>积极支持工团工作（1分）</p>	2	办公室（党委办公室、董事会办公室）
市场开发配合、投资业务配合	<p>市场开发进展明显（5分）</p> <p>高端经营对接落实到位（3分）</p> <p>开发性建设项目配合到位（2分）</p>	4	开发与投资管理部
统计管理配合、项目管理配合	<p>项目履约（达标认证）管理到位：如公司组织项目考核，结果为不合格，扣3分，被上级集团考核，结果为不合格，一次性扣10分（3分）</p> <p>生产管理制度完善、管理到位，生产经营统计信息、总承包项目信息报送及时（2分）</p> <p>生产计划执行到位，生产经营成本管控到位，项目执行预算执行到位，项目收费及时（3分）</p> <p>内部交易管理配合到位（2分）</p> <p>因自身管理不到位造成项目亏损，根据亏损金额大小、影响程度本项分数扣5~10分</p>	2	工程承包分公司
安全质量环保管理、三标管理体系运行与评审配合	<p>认真开展项目安全目标的制定与控制，落实安全生产标准化，落实安全组织机构与职责，安全生产制度齐全；安全风险管控及隐患排查治理到位；安全作业管理、应急管理、事故管理到位；安全教育培训、职业健康、安全生产费用合理（4分）</p> <p>质量管理体系运行正常，质量检查、剖析、总结、信息管理、QC小组工作到位（4分）</p>	2	安质环部

	环境管理体系运行正常，环境日常管理到位，环境信息报送及时（2分）		
科技创新、知识管理与技术管理配合	积极向电力领域期刊投稿情况， 有勘察设计职能的分公司每季度向《能源工程技术》论文投稿至少1篇；无勘察设计职能的分公司每年向《能源工程技术》论文投稿至少1篇 ，图片投稿 至少4张 （6分） 知识产权管理、项目创优、技术标准制定和高新技术企业认证配合到位（1分） 信息化建设工作配合到位（3分）	2	科技信息部
档案管理配合	各门类档案按季度及时归档，项目类资料归档率、完整有效性达100%；行政管理类资料每季度及时归档，归档率100%。（9分） 借出档案确保安全（无遗失、损坏），归还及时。（1分）	2	科技信息部
采购管理配合	积极落实和严格执行采购管理制度相关要求（2分） 规范编制采购申请、采购需求计划等，内容完整，采购标的明确，采购计划合理、可行（2分） 积极参加和配合完成采购文件的编制和评审，及时、高标准提供采购文件技术部分、合同条件部分内容；积极参与和支持采购过程中各项事务，包括标前事项、开标评标、谈判澄清、定标、上会决策等；积极协同完成内外部沟通、过程合规性和过程风险的联防联控等其他采购相关事项（3分） 积极协助供方寻源；认真参与供方的准入评审；及时反馈供方履约情况；客观公正地参与供方的日常考核评价和季度、年度考核评价；积极参与供方黑名单评审等（2分） 积极为评标、谈判工作提供技术和智力支持，推荐评标专家入库；为评标专家开展评标工作创造良好条件，鼓励并激励专业人员参与评标工作等（1分）	3	采购中心
费控管理配合	总承包项目收费、付费、费用变更、索赔等工作完成情况（3） 总承包项目项目控制概（预）算执行情况（4） 总承包项目结算工作完成情况（3）	3	费控中心

	成本费用	季度、月度成本费用分解合理性、可行性（3） 月度成本费用数据、资料报送及时性（3） 月度成本法费用控制情况（4）	6	财务与产权管理部
合计			100	
加分项	开发指标	季度开发指标分解合理性、可行性（3） 季度开发指标报送情况（3） 季度开发指标完成情况（4）	1.8	开发与投资管理部

附件 D 部门绩效考核表（格式模板）

被考核部门名称	举例企业发展部		
被考核部门类别	<input checked="" type="checkbox"/> 部门 <input type="checkbox"/> 分公司	考核年度	202*
1. 本季度、年度重点工作任务完成情况			
序号	绩效考核责任书重点工作任务名称	任务状态	任务开展情况、成果材料
1	重点任务 A	已完成	包括举措、成效、亮点、经验
2	重点任务 B	未完成	包括原因、进展情况
...
n	超额完成任务	额外完成	包括举措、亮点、经验
2. 面临的困难、问题及解决建议			
序号	面临的困难、问题	解决建议	
1	问题 A		
2	问题 B		
...	
3. 下季度、年度的重点工作内容及其计划进度(作为下季度重点工作任务参考)			
序号	重点工作任务名称	完成月份	拟开展举措
1	工作任务 A		
2	工作任务 B		
...
4. 部门绩效考核评价			
序号	考核指标	考核主体	考核评分 (按 10 分制)
1	绩效考核责任书明确的重点工作任务完成情况	董事长	
		总经理	
		被考核部门分管公司领导	
		其他公司领导	
2	部门职责履行、协同配合情况	部门	
3	对分公司协调、指导、监督、服务情况	分公司	
4	“三重一大”执行、制度修编、保密管理	办公室（党委办公室、董事会办公室）	
5	管理创新、经营业绩考核配合	企业发展部	
6	人力资源管理（绩效、薪酬、岗位、培	人力资源部	

	训)	(组织人事部)	
7	全面预算管理、财务决算配合	财务与产权管理部	
8	合规管理、内控与风险管理	法务与合规部	
9	党风廉政、大监督、审计配合	纪检部(审计部)	
10	党建工作、新闻宣传、文化建设	办公室(党委办公室、董事会办公室)	
11	市场开发配合、投资业务配合	开发与投资管理部	
12	统计管理配合、项目管理配合	工程承包分公司	
13	安全质量管理、三标管理体系运行与评审配合	安质环部	
14	科技创新、知识管理与技术管理配合	科技信息部	
15	信息化建设、数字化应用配合、档案管理配合	科技信息部	
16	采购管理配合	采购中心	
17	费控管理配合	费控中心	
18	成本费用	财务与产权管理部	
注：1. “年度重点工作任务完成情况”、“面临的困难、问题及解决建议”、“下年的重点工作内容及其计划进度”三栏，由被考核部门简明扼要填写内容，行数不够可自行添加行；			
2. “部门绩效考核评价”栏由考核主体按 10 分制在对应栏填写分值。			

考核人签字：

评分日期： 年 月 日

