

中国石油塔里木油田分公司文件

塔油发[2000]178号



塔里木油田分公司中层以下管理人员 业绩考核暂行办法

二000年十月十二日

为适应中国石油天然气股份公司（以下简称：股份公司）规范运作的需要，全面、客观、公正、准确地考核油田分公司中层以下管理人员履行职责、工作业绩及完成任务的情况，建立与股份公司高级管理人员业绩考核办法相衔接、激励与约束相结合的科学规范的业绩考评体系，对油田分公司管理人员实施有效的管理和监督、激励与约束，确保油田分公司生产经营指标和总体战略目标的实现。根据《中国石油天然气股份公司中层以下管理人员业绩考核指导意见》，结合油田分公司实际，制定本暂行办法。

一、业绩考核指导思想

以党中央、国务院关于国有企业改革的一系列指示精神为指导，以提升股份公司价值和追求股东投资回报最大化为中心，以确保油田分公司完成生产经营指标和长期持续稳定发展为目的，实施以合同为基础、业绩为重点、分层分类实施为基本方法，自上而下建立一整套管理人员业绩考核制度，形成一种人人有指标、层层负责任、用人看业绩、奖惩凭贡献的激励约束机制，不断增强各级管理人员的危机感、紧迫感、责任感、使命感，使其把主要精力投入到创造工作业绩上来，确保油田分公司生产经营目标和总体发展战略目标的实现。

二、业绩考核基本原则

管理人员业绩考核要坚持以下基本原则：

1、以业绩为主、量化评价的原则。工作业绩是管理人员德才素质的综合反映，是衡量管理人员工作能力的重要依据。实行以业绩为主、量化评价，能够科学、准确地评价管理人员履行职责、完成任务情况，便于对考核结果进行分析比较，实施有效的奖惩和有针对性的培养、使用。

2、分层分类、逐级考核原则。根据管理人员工作责任的大小，分为不同的层次；按照工作岗位的差异，分为生产、经营、科研、党群、机关部门等不同类别；依据能级管理原则，建立其逐级负责的目标责任制，分别确定相应的考核内容和考核办法，一级考核一级。

3、从实际出发、公正公平原则。要围绕油田分公司和本单位生产经营目标，充分考虑影响完成业绩的客观因素，力求贴近实际，科学合理地制定考核指标、考核标准和考核方法，做到考核过程公开透明，严格按程序办事；考核结论客观公正，具有引导激励作用。

4、突出重点、便于操作原则。要克服形式主义，注重工作实效，抓住考核的关键环节和关键岗位特点，力求考核指标简明扼要，重点突出；考核标准清晰明确，便于执行；考核方法简便实用，操作性强；考核数据真实可靠，具有实用价值；考核资料完整准确，便于查询检索。

5、考核结果与奖惩、使用相结合原则。要克服分配上的平均主义，坚持效率优先、兼顾公平，把管理人员的个人利益和股东利益紧密结合，实行严考核硬兑现，激励业绩优秀者，鞭策业绩不佳者，使各级管理人员更加注重公司价值的创造，爱岗敬业、恪尽职守、

开拓进取、奋发向上，努力营造一种增创佳绩的良好氛围。

三、业绩合同

业绩合同是上级授权的特定管理人员作为发约人，被考核对象作为受约人，双方以契约的形式对应实现的工作目标所订立的协议，主要包括关键业绩指标（KPI）与工作目标完成效果评价（GS）两部分。

（一）、关键业绩指标考核

关键业绩指标考核是指发约方通过量化关键业绩指标来衡量受约人完成主要生产经营活动效果的一种考核方法。

1、关键业绩指标。关键业绩指标是指可量化的影响本单位生产经营管理的关键因素，是衡量受约人主要工作完成情况的指标，由发约人决定并被受约人所认同，一般分为效益类、营运类、组织类。其中：

效益类关键业绩指标是反映经营管理情况的重要财务数据，分别从不同侧面反映经营业绩和现金收入能力，包括投资资本回报率、利润总额、自由现金流等。从倡导以利润为中心、追求投资回报最大化和全局意识出发，各层各类管理人员都应考核效益类指标。

营运类关键业绩指标是衡量利用营运手段实现本单位生产经营目标的指标，分为六类：一是生产经营指标，如工作计划完成率、新增探明可采储量、油田开发指标、生产综合管理、销售量、销售收入等；二是成本费用控制指标，如总成本、管理费用、加工单位原材料毛利、单位化工产品现金加工成本、单位现金营运成本、单位现金销售成本、单位管输成本等；三是质量安全环保控制指标，如HSE管理指标（百万工时重大事故频率、排污达标率、原油溢出等）、设备完好率等；四是衡量发展潜力与后劲的指标，如储量组合周转率、市场份额等；五是投资控制指标，如实际资本支出与预算的差异等；六是部分难以量化、需要测评或考核确认的指标，如员工满意度、客户满意度等。

组织类关键业绩指标是衡量贯彻执行油田分公司工作方针、创造良好工作环境、保持长期稳定发展的指标，主要包括职工总量控制、人均生产能力、内部服务满意度等。

2、关键业绩指标的选择和基本目标、挑战目标指标值的确定。关键业绩指标的目标值分为基本目标值和挑战目标值。基本目标值是圆满完成年初预算计划所对应的目标值；挑战目标值是发约人对受约人在该项指标完成效果上的最高期望值。关键业绩指标的选择和基本目标值、挑战目标值的确定，要与实现油田分公司总体生产经营目标紧密结合，与管理者的岗位和职责相一致，做到具体明确，重点突出，简便易行，并有时间、数量和质量要求，还要具有可实现性和挑战性。党群领导在工作目标上与行政相同，因此效益类关键业绩指标的选择应与同级行政管理人员一致；营运类和组织类关键业绩指标的选择，可根据岗位特点，与行政管理人员有所区别。

关键业绩指标，由人事部门牵头，会同油田分公司机关各职能部门共同设计和选择；具体指标值，根据油田分公司批准的年度计划、财务预算等，由相关职能部门提出，听取发约人和受约人意见后，由人事部门审定。考核指标和指标值每年核定一次。指标一经确定，原则上不作调整。如遇不可抗拒因素等特殊情况确需调整，由受约人提出书面申请，并按规定程序审批。未获批准的，仍以原指标为准。

（二）、工作目标完成效果评价

工作目标完成效果评价，是衡量受约人工作职责范围内的一些对长期性、辅助性、难以量化的关键工作任务完成情况的考核方法，一般适用于机关职能部门管理人员、党群领导。使用工作目标完成效果评价，可弥补仅用完全量化的关键业绩指标考核的不足，以便更加全面地反映受约人的工作表现。主要包括工作目标与目的的设定、评估标准的制定、权重的确定、评估级别的评定等。

1、工作目标与目的的设定。工作目标与目的的设定，要根据受约人的工作岗位职责，

结合单位整体发展战略，充分反映发约人对受约人工作的期望和要求，做到具体明确，科学合理，是之与量化的关键业绩指标互相衔接、互为补充，构成全方位考评受约人关键工作表现的体系。

具体设定时，发约人应向受约人提供有关上级和相关单位的年度生产经营计划；发约人应了解受约人实现关键工作目标需要的资源和帮助，指导受约人制定工作计划；发约人要与受约人充分沟通，最后达成一致意见。

2、评估标准的制定。每一项设定的工作目标，都要制定相应的评估标准。评估标准应该是可衡量的，应既具挑战性又具可实现性，并被发约人和受约人一致认同。

3、评估权重的确定。工作目标权重，反映发约人对受约人工作目标的期望。工作目标越重要，受约人对该项工作的直接影响力越大，权重就越高。

4、评估级别的确定。评估级别是用来衡量受约人工作表现的，一般分为三级。

第一级为未达到预期：受约人职责范围内关键工作中数项或多数未达到目标；关键工作表现低于合格水平，妨碍了主管单位整体业务和本单位整体业务目标的实现；未表现出任职岗位应有的个人素质能力。

第二级为达到预期：受约人在职责范围内大部分关键工作达到了目标；在少数领域的表现超出了设定的目标；为主管单位整体业务和本单位工作目标做出了贡献；表现出了稳定、合格的个人素质与能力。

第三级为超出预期：受约人在职责范围内许多关键工作实际表现远超出预期目标；成功完成了额外的工作，并为主管单位的整体业务目标和本单位工作目标的实现做出了贡献；表现出了超过预期目标要求的个人素质及能力。

业绩考核时，将根据受约人在每项关键工作目标上的完成情况，对其工作绩效按以上等级标准确定级别档次。工作目标完成效果评价，不同于关键业绩指标的考核，它不是根据现成的生产经营统计数据得出确切的业绩结果，其完成分值是以发约人的评级实现的。

（三）、业绩合同各组成部分权重的确定

权重反映受约人对各部分考核指标的影响和控制力。受约人对考核指标的直接影响和控制力强，担负的责任大，权重就要高一些；受约人对考核指标的直接影响和控制力弱，权重就要低一些。

1、关键业绩指标权重的确定

效益类指标权重反映受约人对效益的直接影响力，正职对效益的影响力大，其效益类指标的权重应比副职高；公司重要生产单位是效益的直接创造者，其效益类权重较高；计划财务部门对效益类指标影响力较大，其权重较其他部门高；生产部门比除计划财务部门外的非直接生产部门效益类指标权重高。

营运类指标权重反映受约人对营运操作的控制力，一般副职主要负责营运操作，其营运类指标权重应比正职高；非计划财务职能部门着重是围绕各自职责进行工作，其营运类指标权重较高。

组织类指标权重反映受约人对本单位经营策略、工作环境和长期稳定发展方面所起的作用。考虑到中层以下管理人员组织类指标不仅相同，为突出岗位特点，具体组织类权重的确定，可由所区别。

同类别的关键业绩指标之间，因重要程度不同，权重也应有所区别。如效益类中的投资资本回报率是最重要的效益指标，它的权重应较大；利润总额、自由现金流等指标权重，应相对小一些。

2、工作目标完成效果评价权重的确定

工作目标完成效果评价权重的确定，要反映受约人岗位所需衡量的非量化、过程性、辅助性关键工作的重要性及工作量。非量化、过程性、辅助性的关键工作越多、越重要，

赋予这部分的总权重相对于赋予关键业绩指标的权重，也应越大。

几项工作目标之间权重的分配，则根据它们的相对重要程度确定。

四、考核程序

业绩合同的签订按管理权限进行。凡负有管理责任的中层以下管理人员，都应按本办法的要求，逐级签订业绩合同，油田分公司科级及以上管理人员（相应到基层队、站、车间）施行关键业绩指标、关键业绩指标与工作目标完成效果评价考核；科级以下管理、技术人员施行工作目标完成效果评价考核。原则上正职与其上一级正职（或正职授权的副职）签订，副职与同级正职签订。油田分公司各单位正职的业绩合同由油田分公司统一组织签订并由油田分公司人事处管理；副职、科级管理人员的业绩合同由各单位自行组织签订和管理，并报油田分公司人事处备案；其它员工由单位人事部门管理。

生产经营性管理人员业绩合同施行关键业绩指标考核与评估；

职能性管理人员业绩合同施行关键业绩指标和工作目标完成效果评价考核与评估；

其他管理、技术人员施行工作目标完成效果评价考核与评估。

各单位正职的业绩考核由油田分公司统一考核；其他员工由本单位人事部门牵头组织考核，并将考核结果报油田公司人事处。

五、考核方法

油田分公司对管理人员业绩考核实行季度预考核和年度总考核的办法，由人事部门负责组织，有关部门或单位予以配合。效益类、营运类关键业绩指标的考核，以年度决算并审计后数据为准；组织类关键业绩指标的考核年底前完成。

1、考核数据的采集。效益类、营运类关键业绩指标的数据，由油田分公司职能部门负责提供。组织类关键业绩指标数据，由相关部门提供，或采取问卷、测评等方法获取。为保证数据采集结果的真实性和可靠性，可采取个别谈话、征求客户意见、审查工作报告、调阅有关材料和数据、听取监督部门意见等方式，对所采集的数据进行评估，发现数据与事实不符或有舞弊行为的，要及时采取措施予以更正。需要平衡调整的，按程序报批。

工作目标完成效果评价，由发约人根据受约人日常工作情况得出，不需收集额外的考核数据。

2、关键业绩指标分值计算

$$KPI_i \text{ 业绩分值} = 100 + [(KPI_i \text{ 完成值} - KPI_i \text{ 基本目标值}) \div (KPI_i \text{ 挑战值} - KPI_i \text{ 基本目标值})] \times 100 \times 30\%$$

（为真实反映受约人的总体业绩，避免因单项业绩分值过高或过低影响综合业绩分值，根据业绩奖金综合业绩分值 130 分封顶的规定，在计算单项业绩分值时，对超过或低于基本目标值部分的得分，采取乘以 30% 的办法进行修正。当 KPI_i 业绩分值超过 130 分时，按 130 分计算；小于 0 分时，按 0 分计算；在 0~130 分之间，按实际分值计算）

3、工作目标完成效果评价分值计算

$$GS \text{ 完成分值} = \sum (GS_i \text{ 目标完成得分} \div GS \text{ 目标分} \times GS_i \text{ 目标权重})$$

GS_i 目标完成得分是由发约人对每一项工作目标给出的评级分（1~3 分）；第一级为 1 分；第二级为 2 分；第三级为 3 分，GS 目标分是刚好完成工作目标时的得分，即 2 分；GS_i 目标权重是每项工作目标在工作目标集合中所占的权重。

4、综合业绩分值计算。为使管理人员工作业绩相互间具有可比性，以便有效的实施奖惩，通常采用综合业绩分值算法，评估管理人员工作业绩完成情况。综合业绩分值由各项关键业绩指标（KPI）业绩分值求和得出。

计算公式为：

$$\text{综合业绩分值} = \sum (KPI_i \text{ 业绩分值} \times KPI_i \text{ 权重}) + GS \text{ 完成分值} \times GS \text{ 权重}$$

六、考核结果的奖惩兑现

考核结果的奖惩兑现, 主要分为物质性奖励、非物质性奖励和帮助与处罚三种形式。

1、物质性奖励。主要包括固定薪酬（基本工资）和变动薪酬（业绩奖金）两部分，具体标准按油田分公司的有关规定执行。原则上管理人员层次越高，变动薪酬所占的比例就越大。变动薪酬的兑现要与业绩考核结果紧密挂钩。具体办法为：综合业绩分值低于或等于 80 分的，不兑现业绩奖金；综合业绩分值高于 80 分的，以 80 分为起点，每高 1 分按业绩奖金标准的 5% 兑现；综合业绩分值 130 分封顶。对年内聘任（任命）或任期届满解聘（免职），以及个人因病因事离岗时间超过三个月的，按实际在网时间兑现相同比例的业绩奖金。对在生产、经营、科研等方面做出重大贡献的，另行给予奖励。

中层管理人员是股份公司效益的主要创造者和生产经营活动的具体组织者，把他们的个人利益与股份公司的股票表现挂钩，有利于激励其更加注重本单位的长远发展和为股东创造最大回报。因此，在对高级管理人员实行股票期权奖励的基础上，股份公司将进一步探索在中层管理人员中推行股票期权奖励的办法。

2、非物质性奖励。对业绩特别优秀者，要进行通报表彰，必要时还可授予荣誉称号。也可根据情况提供国内、国外考察学习、旅游度假的机会。

3、帮助与处罚。管理人员凡未完成业绩合同考核指标的，都要按规定在经济上给予处罚；综合业绩分传值低于 80 分的，原则上要解除其担任的领导职务；对综合业绩分值连续两年处于 80 - 100 分之间，原则上也要解除其领导职务。管理人员受到记大过以下处分或由于非组织原因被解聘（免职）的，要按管理权限由上级研究决定是否兑现业绩奖金；凡受到记大过及以上处分的，当年不列入业绩考核范围，不兑现业绩奖金。

4、业绩考核结果的奖惩兑现按人事管理权限审批。

七、后续管理

为及时掌握业绩合同完成情况，加强工作指导，帮助解决合同执行中出现的问题，防止和纠正业绩考核工作中出现的虚假行为，科学地开发人力资源，必须搞好业绩合同签订后的管理工作。

1、业绩跟踪。为保证业绩考核指标的实现，发约人要定期了解受约人业绩合同完成情况，并进行相应的指导与帮助，帮助员工制定《塔里木油田分公司员工发展计划》。受约人要掌握分管业务的动态，并向发约人汇报。要按管理层次定期召开工作进度汇报及指导会，并向主管部门报送业绩考核指标完成情况报告。有关部门要定期收集、分析受约人完成考核指标情况，与计划目标进行对比，发现问题及时提出帮助和改进措施。

2、业绩反馈。为使发约人与受约人之间进行有效的沟通，帮助受约人改进工作，业绩考核情况要逐级进行反馈。正职由其上一级正（或正职授权的分管副职）反馈，副职由正职反馈。反馈的主要内容是发约人根据受约的业绩完成情况，肯定成绩，指出问题不足，提出改进工作的建议和要求，帮助制定工作提高计划，并与业绩合同一并存入个人业绩档案，作为下年度考核分析的依据，签写《塔里木油田分公司员工年终评估表》。受约人如对考核评价结果存有异议，可按管理权限逐级反映，如需要更改，按程序审批。

3、考核监督。为保证考核结果的真实性和准确性，防止和杜绝业绩考核中的虚报浮夸、弄虚作假等问题，上报的考核指标数据，必须经过严格审查、审计；业绩考核中出现的问题，有关部门要及时进行调查核实，凡情况属实的，要采取果断措施，及时予以纠正处理。

4、人才开发。要根据业绩考核结果，结合其他考核，发掘出业绩突出、素质好、有创新能力的优秀管理人员，通过岗位轮换、特殊培训等方式，从素质和能力上进行全面培养，在班子调整补充人员时，优先予以提拔重用。同时，要通过对业绩考核结果的对比、分析，找出被考核者素质与任职岗位的差距，按照本单位经营方针与长远发展战略结管理人员的要求，设计并实施有针对性的培养计划，及时提高管理人员的能力和水平。

