

附件：

职工培训中心 2019 年绩效管理实施办法

第一章 总 则

第一条 为建立和完善与职工培训中心工作实际相适应的激励约束机制，以效率效益为核心，确保完成职工培训中心 2019 年工作目标。依据《金川集团股份有限公司 2019 年绩效管理实施办法》，制定本办法。

第二条 本办法适用于职工培训中心各部（室）及全体员工。

第二章 指导思想及考核原则

第三条 绩效管理的指导思想是：按照公司三项制度改革实施方案，严格贯彻集团公司“市场化取向、契约化管理、主责化经营、目标化考评”经营要求，落实“提质增效、转型升级”目标任务，完善考核指标体系，突出关键指标和重点工作，层层分解落实任务，强化工作业绩与薪酬挂钩联动机制，严格绩效考核，确保完成培训中心 2019 年培训教学工作，提升管理水平。

第四条 绩效管理遵循以下原则：

- （一）公正性与规范性；
- （二）薪酬与业绩挂钩；
- （三）激励与约束并举；

(四) 专项与统筹项结合。

第三章 部门绩效目标的制定与执行

第五条 根据部门工作任务和工作性质制定部门绩效目标，设定部门绩效考核指标，部门绩效考核指标权重为1000分，通过部门《绩效目标责任书》加以明确。

第六条 绩效目标确定后，中心与各部门签订《绩效目标责任书》，由中心主任与部门负责人签署，部门《绩效目标责任书》一式两份，中心和部门各执一份。各部门要认真组织实施并确保绩效目标的实现。

第七条 部门绩效评价实行激励与约束相结合的考核机制。激励机制通过绩效工资浮动分配、超绩效奖励等形式体现，约束机制通过综合考核和绩效处罚等形式体现。

第八条 绩效评价实行月度评价与年度评价相结合，以月度评价为主，以季、半年、年为一个绩效评价周期的有关业绩，月度评价时视同完成。专项考核不受业绩指标权重限制，出现绩效差距，按专项考核办法进行扣罚。

第九条 对各部门绩效评价可通过以下三种方式进行综合评价：①部门自评；②相关职能部（室）按照绩效指标考核细则和专项考核办法进行考评；③绩效考评小组通过每月绩效考核会议进行评价。

第十条 绩效考核职能部室有培训室、教务室、总务室、综合办公室。

第十一条 评价业绩指标时，须依据绩效指标考核细则和专项考核办法，进行严格考核评价。

第十二条 部门绩效指标考核以外的事项由中心相关职能管理部门根据绩效指标考核细则和专项考核办法进行专项考核，指标考核和专项考核以外的事项由中心绩效考核小组进行评议考核。

第十三条 部门绩效考核所扣分值对应金额为 10 元/分。

第十四条 在本绩效考核期内，部门培训教学、管理、安全等工作出现重大失误或对培训教学、管理做出突出贡献的事项，经中心绩效考评小组研究，进行专项奖惩。

第四章 员工绩效管理

第十五条 员工绩效考核实行直接上级负责制。直接上级依据员工岗位职责、工作任务、目标和努力方向，以行为、态度和工作业绩为核心，制定员工的绩效考核指标，既能使部门的绩效任务落实到员工的具体工作中，也能起到促进员工成长发展的作用。确定考核指标时，直接上级或部门须征求员工意见。员工绩效指标分为工作态度指标（权重 15%）、工作行为指标（权重 15%）、工作业绩指标（权重 70%）三类，指标内容包括评价标准、指标权重等。

第十六条 员工绩效考核分月度考核和年度考核进行。

（一）员工月绩效考核：由直接上级负责，依据员工考

核指标和评估标准，按照规定的流程，对员工的工作绩效进行客观、公正的评价，合理确定考核结果，考核结果需在本部门公开并经员工确认。员工绩效考核应在次月 10 日前完成并确认。

（二）员工年度综合测评：员工年度综合考核由月绩效考核及年度综合测评组成。内设机构负责人及高级职位员工在年度述职的基础上进行年度综合测评，其余员工由部门根据员工年度工作情况进行年度综合测评。

员工年度综合考核成绩=员工月度绩效考核成绩×60%+员工年度综合测评×40%。

第十七条 员工综合考核得分优秀（91—100分）、良好（81—90分）、合格（71—80分）、需要改进（60—70分）和不可接受（60分以下），员工考核结果要通过一定方式通知本人。

第十八条 中心每月根据员工绩效工资系数和绩效工资基数，结合部门各类人员数量及部门绩效考核成绩核发部门员工绩效工资，部门根据员工绩效考核成绩分配员工绩效工资。

2019年中心实际发放的绩效工资基数是1228元/月。中心管理人员绩效工资兑现系数为1.20；生产操作人员绩效工资兑现系数为1.15（技工学校实训指导教师绩效工资兑现系数为1.25）；工程技术人员绩效工资兑现按以下规定执行。

各类工程技术人员在规定考核期（2019年度）内，超额

完成全年工作量（280学时），且其中教学工作量（教学和班主任工作）达到年工作量的50%及以上学时（ $280 \times 0.5 = 140$ 学时），按以下系数兑现当年绩效工资。

因组织和年龄原因不再担任内设机构负责人的人员（不包括免职、个人辞职等原因的）在规定考核期（2019年度）内，鼓励从事一线教学工作，超额完成全年工作量（160学时），且其中教学工作量（教学和班主任工作）达到教师年工作量的20%及以上学时（ $280 \times 0.2 = 56$ 学时），按以下系数兑现当年绩效工资。

网络学校主要负担网络在线教育和网络课程开发，工程技术人员在考核期内，超额完成全年工作量（280学时），且其中课件制作工作量和教学工作量达到年工作量的50%及以上学时（ $280 \times 0.5 = 140$ 学时），按以下系数兑现绩效工资。

（一）初级（一级工程师及以下岗位）：绩效工资兑现系数为 1.30；

（二）中级（二、三级工程师岗位）：绩效工资兑现系数为 1.40；

（三）高级（一级高级工程师及以上岗位、有高级职称教师资格证并在教师岗位人员）：绩效工资兑现系数为 1.55。

按照“奖罚并举”原则，各类工程技术人员在考核期内未达到以上规定工作量及教学工作量的，因绩效工资系数变动增发的绩效工资部分，从次年绩效工资中扣除，2020年

按 1.15 的绩效工资系数发放当年绩效工资。

工程技术人员年度工作量及教学工作量，由教务室和培训室在本考核期末（2019 年 12 月 31 日前）统计、核定、公示后，上报综合办公室（电子和纸制的同时上报）。

员工绩效工资=单位绩效工资标准×绩效工资系数×员工业绩考核得分÷100±Σ专项考核奖罚额。

第十九条 一般管理人员、工程技术人员和生产操作人员的绩效工资实行上不封顶下不保底，打破各类人员按职级和绩效工资系数分配绩效工资的格局，切实根据绩效考核实行按劳分配，合理拉开分配差距。一般管理人员和工程技术人员业绩特别突出的，绩效工资可以超过内设机构负责人。同时，生产操作人员中业绩贡献特别突出的，绩效工资可以超过一般管理人员和工程技术人员。

第二十条 根据公司规定，内设机构负责人的绩效工资不做封顶限制。负责全面工作的正职（含以副代正）月绩效工资按中心员工平均分配绩效工资的3.5倍确定，行政副职的绩效工资按本部门正职的0.85倍确定，兼任支部书记行政副职的绩效工资按本部门正职的0.9倍确定。

第二十一条 2018 年以来新提任的内设机构负责人，要本着多岗位培养干部的原则，要求继续在学部担任授课和班主任工作任务，正职每年不少于 60 学时，副职不少于 120 学时。每年年底由教培两室将统计结果报中心党委备查。

第二十二条 部门绩效工资与本部门《绩效目标责任

书》目标完成情况挂钩，内设机构负责人的绩效工资与部门绩效考核挂钩，安全指标具有否决权。

第二十三条 教师年基本工作量标准核定为 280 学时 / 年，超基本工作量按金集培制【2017】1 号《金川集团有限公司职工培训中心教师工作量标准及酬金管理方法》执行。教师年内未完成年基本工作量标准，按 $(1-X/280) * 8 * 1228$ (X: 年内所完成年基本工作量) 扣罚个人绩效工资。

第二十四条 为了体现教职工学科骨干带头作用，加大教职工业绩考核力度。执行金集培制 [2013]6 号《金川集团有限公司职工培训中心学科带头人、骨干教师管理规定》精神，选聘学科带头人、骨干教师共 20 名以内，并在骨干教师中评选出学科带头人 4—8 名。

从聘任当月起学科带头人绩效奖励人均每月 800 元，骨干教师绩效奖励人均每月 600 元（寒暑假两个月不享受此奖励）。

第二十五条 为保证教学急需，鼓励能者多劳，一线教师在完成每年不少于 200 学时工作量（其中教学工作量达到 120 学时）的前提下，可适量兼职培训教学管理工作。超课时量计算按年 80 学时以上核定。所选人员要从切实符合管理岗位工作急需，能胜任管理岗位的教师中间选聘，由中心班子会统一研究确定人选。全年顺利完成教学和管理工作的教师绩效工资分配依据教师岗位执行。其年度考核由本

人所在部门和从事管理工作的部门共同认定完成，如未能完成各项工作任务依据教师岗位考核。

第二十六条 部门根据《培训中心绩效管理实施办法》对员工进行绩效管理，根据员工绩效考核结果分配绩效工资。

第二十七条 部门各类人员考核成绩、绩效工资分配系数及当月考勤由部门主要领导签字确认后报中心办公室。

第二十八条 部门员工对绩效考核有异议的，由中心绩效考核小组负责核查，中心各级党组织、工会予以监督，做到有错必纠，确保考核、分配结果公正严明。

第五章 绩效结果运用

第二十九条 中心绩效工资与公司整体效益挂钩，根据公司对中心费用补贴额完成核定情况，比照集团公司对直属单位的考核标准浮动绩效工资。

第三十条 在本绩效考核期内中心对部门工作完成情况进行全面考核，对绩效优异的部门，视情况给予超绩效工资奖励。

（一） 绩效奖励事项

- 1、部门超额完成工作任务取得良好效果；
- 2、部门在某一事项取得优异成绩得到上级部门嘉奖；
- 3、部门在管理上取得创新性成果；
- 4、部门超额完成有偿培训定额；

5、完成班主任工作业绩突出，工作质量高；

6、其他需要进行奖励的事项。

（二）绩效奖励额度

1、超绩效奖励分值区间为 30 分—80 分（每分对应金额为 10 元）。

2、按学年对超基本教学工作量（仅含授课工作量和班主任工作量）工作的员工进行绩效奖励，奖励额按 10 元/学时计算，所奖励学时至 280 学时封顶；管理人员所奖励学时至 160 学时封顶。

3、学部及机关管理人员和生产操作人员按部门工作性质和岗位重要程度及工作业绩进行年度奖励，部门 30%的员工奖励 800 元；部门 20%的员工奖励 1000 元。

（三）绩效奖励评审

中心需进行超绩效奖励的事项由该事项主管部（室）提出奖励意见，经中心绩效考核小组评议后实行。

（四）绩效奖励其它规定

1、中心中层管理人员不享受中心绩效奖励基金的奖励。

2、本办法所规定奖励额度随中心有偿培训收入情况进行浮动。如公司对有偿培训相关政策做出调整或由于其他原因导致中心有偿培训收入不能满足本办法所规定的奖励事项时，本办法所规定的奖励事项及奖励额度随之终止。

3、中心重点工作完成良好需超绩效奖励的事项，要经

专项会议讨论进行发放，并形成会议纪要。

4、本办法未尽事宜执行公司或中心相关管理制度，重大事项由中心绩效考核小组评议并经中心党委会及领导班子会议研究决定。

第三十一条 在本绩效考核期内对未完成绩效指标的部门进行绩效处罚。

绩效处罚执行《培训中心部室绩效考核细则》、《培训中心资产管理专项考核办法》、《培训中心安全管理专项考核办法》。

第三十二条 员工绩效考核结果同员工评选先进、晋职、学科带头人和骨干教师选树直接挂钩。

第三十三条 对外拓展和教师下厂调研作为专项考核，另行制定考核办法。

第六章 绩效评价程序和绩效反馈

第三十四条 每月 28 日前，各部门将本部门自评结果报送中心办公室；绩效考核职能部门将相应的绩效指标考核结果和专项考核结果报送中心办公室。

第三十五条 每月 2 日前，综合办公室根据考核部门上报的考核结果形成上月绩效报告，提交绩效考核小组审议，对中心各项业绩指标进行审核后交相关部室确认。

第三十六条 每月 1—10 日，各部门通过绩效管理信息系统对员工进行绩效考核。

第三十七条 每月 15 日，综合办公室对上月绩效考核结果进行发布，并根据绩效考核结果核定各部门绩效工资。

第三十八条 各部门对绩效考核结果有异议，可在接到绩效考核结果后，以书面形式向综合办公室反映，办公室提请指标审核部（室）复核后，在次月绩效考评会上给予答复。

第七章 附 则

第三十九条 各部门要结合实际，依据公司绩效管理制度和本办法制定部门绩效考核实施办法，将中心下达的业绩目标层层分解落实。各部门要严格考核，按月公开绩效考核结果。

第四十条 中心绩效考核小组成员

组 长：中心主任

副组长：中心党委书记、党校副校长

成 员：中心综合办公室、培训室、教务室、总务室负责人。

第四十一条 本办法由中心绩效考核小组负责解释。

第四十二条 本办法有效期为 2019 年 1 月 1 日至 2019 年 12 月 31 日。

附件 1：职工培训中心部（室）绩效考核指标

附件 2：职工培训中心部（室）绩效指标考核细则

附件 3：职工培训中心资产管理专项考核办法

附件 4：职工培训中心安全管理专项考核办法