

# 山东石大胜华化工集团股份有限公司

## 绩效管理制度

### 第一章 总则

#### 第一条 目的

为完善山东石大胜华化工集团股份有限公司（以下简称“公司”）的绩效管理体系，保障薪酬分配体系有效落地，体现奖优罚劣的绩效导向，激发全员积极进取、富于创新地开展工作，促进公司战略目标实现，制定本制度。

#### 第二条 适用范围

本制度适用于公司总部及各事业部组织及岗位绩效以及安全绩效的管理（不包括公司和事业部高管岗位）。

#### 第三条 定义

本制度所指绩效管理体系是指公司各级管理者和员工为了达成组织目标、实现员工业务能力提升而共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程，从而促进公司战略目标的实现。

#### 第四条 绩效管理原则

1. 战略导向原则：绩效目标的设定与调整应与组织战略定位及经营重点保持一致；
2. 分级管理原则：遵循一级管一级、谁主管谁负责的原则，各级组织负责人作为本组织的绩效责任人；

3. 客观公正原则：绩效管理全过程以事实为基础，以绩效合约为管理依据，结合组织工作完成情况和员工工作表现综合评价，对评价结果坚持严考核，硬兑现；

4. 激励相关联原则：员工绩效评估结果与绩效奖金兑现、薪酬调整、晋升发展等相关联；

5. 过程管理原则：在员工绩效计划、执行、评估、反馈的全过程中，由考核人对被考核人实施全过程沟通与辅导。

## **第二章 绩效管理内容**

### **第五条 组织与岗位绩效管理**

组织与岗位绩效指对各级组织和各岗位员工在业绩贡献方面进行计划、执行、评估和结果应用管理，激励员工多做岗位贡献，促进公司各级组织目标实现的同时不断提高员工业务能力。

组织与岗位绩效管理与公司战略管理紧密结合，由企业管理部和人力资源部共同负责管理，针对不同事业部业务特点制定具体实施办法并组织实施。

### **第六条 安全绩效管理**

安全绩效管理指对各级组织和各岗位员工在安全执行与管理方面进行计划、执行、评估与结果应用管理，激励员工在各个作业与管理环节提升安全意识、防范安全风险、明确安全责任、提高安全绩效，从而促进公司整体安全管理水平提升。

安全绩效管理与岗位职责管理紧密结合，由公司安全管理委员会办公室负责管理，制定具体实施办法并组织实施。

### 第三章 绩效管理组织与分工

#### 第七条 企业管理部职责

根据组织绩效管理权限进行组织绩效管理，组织、指导和监督组织绩效管理的全过程，建立相关资料档案，处理绩效管理过程中权限范围内的否决性指标核定、考核申诉以及相关问题。

#### 第八条 人力资源部职责

1. 拟定公司绩效管理制度与组织及岗位绩效管理实施办法；
2. 根据岗位绩效管理权限进行岗位绩效管理，组织、指导和监督岗位绩效管理的全过程，建立相关资料档案，处理绩效管理过程中权限范围内的否决性指标核定、考核申诉以及相关问题。
3. 负责各项绩效评估结果在薪酬发放和调整、岗位晋升中的应用。

#### 第九条 资产财务部及相关职能部门职责

提供公司各项绩效管理过程中需要的相关数据和信息。

#### 第十条 事业部绩效管理部门职责

1. 根据公司绩效管理制度和实施办法拟定事业部内部绩效管理实施细则及工作流程；
2. 根据组织和岗位绩效管理权限，组织、指导、监督事业部组织和岗位绩效管理的全过程，建立相关资料档案，组织处理权限范围内的否决性指标核定、考核申诉以及相关问题。
3. 负责对事业部各项绩效管理实施细则、绩效合约及绩效结果按程序进行报备。

### **第十一条 安全生产管理委员会办公室职责**

1、根据公司绩效管理制度拟定公司安全绩效考核办法及实施细则；

2、组织、指导和监督公司组织和岗位安全绩效的全过程管理,建立相关资料档案,组织处理权限范围内的否决性指标核定、考核申诉以及相关问题。

### **第十二条 公司和事业部高管及部门负责人职责：**

1. 在公司绩效管理制度和实施办法规定的范围内,按照管理层级进行各级组织及岗位绩效管理、安全绩效管理；

2. 组织所属下级绩效复盘和个人绩效辅导；

3. 在绩效管理权限范围内进行下属员工绩效评估、确定各项绩效结果。

## **第四章 绩效管理流程与权限**

### **第十三条 绩效管理工作流程**

1. 组织和岗位绩效管理遵循“年初有计划,季度有复盘,年中有调整,年末有评估”的原则,工作流程在绩效管理实施办法中做具体规定。

2. 安全绩效管理遵循“季度有考核,即时有奖励,重点任务有里程碑,年末有评估”的原则,具体工作流程在绩效管理实施办法中做具体规定。

### **第十四条 绩效考核权限**

组织与岗位绩效、安全绩效考核权限遵循“一级考一级”的

原则：

1、集团高管对所分管总部中层正职具有绩效考核权，事业部高管对所分管事业部中层正职具有绩效考核权；

2、各部门正职对部门内员工具有绩效考核权，部门副职对所分管员工具有绩效建议权，班组长对班组员工具有绩效建议权。

## **第五章 绩效目标设定**

### **第十五条 绩效目标设定**

1、绩效目标设定体现战略性，通过层层分解，将公司战略目标逐级向下分解到组织和个人；

2、绩效目标值设定需确保其挑战性，体现战略导向、市场导向，同时适度兼顾内部历史水平；

3、绩效目标设定体现相对科学性，对于不同的员工群体，设计差异化的指标体系，合理反映不同群体的工作特性和重点；

4、安全绩效目标单独设置，独立考核，充分体现公司对安全工作的重视。

## **第六章 绩效复盘与调整**

### **第十六条 绩效复盘**

绩效复盘是指根据战略实际执行情况，通过对组织制定的年度关键指标和重点工作进行回顾、评估和优化，公司总部及各事业部绩效复盘按季度进行。

### **第十七条 绩效调整**

如公司外部或内部环境发生重大改变，公司可以依据有关规则审视现有绩效计划，确定指标和目标值是否需要进行调整。

## **第七章 绩效评估**

### **第十八条 绩效评估**

1、绩效评估必须是基于事实和数据的、针对多项独立目标进行的评估；

2、绩效评估的信息来源是多方面的，全面反应员工的工作表现；

3、通过绩效强制分布确定绩效评估结果，强调显性化体现员工个体间的绩效差异；

4、在绩效评估的流程中，通过各级绩效管理部门的整体控制，确保绩效评估结果的跨部门平衡性；

5、按人群特性划分绩效评估对比群体，体现对于员工的分群体差异化绩效管理。

## **第八章 绩效辅导**

### **第十九条 绩效辅导目标**

绩效辅导是绩效管理闭环中的关键步骤，既有利于确保工作目标的达成，也是发展员工的重要手段，其目标包括：

1. 强化管理者对关键绩效指标及行动计划的跟踪；

2. 强化管理者对下属员工在日常工作中的指导；

3. 发现员工能力差距，及时培训与发展；

4. 改善绩效管理关系和氛围，有效激励员工士气。

## 第二十条 岗位绩效跟踪与辅导

岗位绩效跟踪与辅导工作由各级管理者负责实施，每季度由考核者根据年初设定的绩效目标及行动计划，进行绩效跟踪与辅导。

## 第九章 绩效应用

**第二十一条** 组织及岗位绩效评估结果应用在员工年度绩效奖金及安全绩效奖励的核定、薪酬调整、个人晋升与发展等方面。相关管理细则由公司具体制定。

## 第二十二条 年度绩效奖金及安全绩效奖励基数的确定

年度绩效奖金基数及安全绩效奖励基数按照岗位目标绩效奖金的不同比例确定，具体分配比例见附件。

## 第十章 附则

**第二十三条** 本制度经公司董事会通过后，自2019年1月1日起正式实施，相关解释及修订工作由人力资源部负责。

附件：年度绩效与安全绩效所占比例明细表

序号	机构	部门	年度绩效占比	安全绩效占比
1	集团总部	董事会办公室	90%	10%
2		公司办公室	80%	20%
3		党群工作部	90%	10%
4		企业管理部	90%	10%
5		人力资源部	80%	20%
6		审计部	90%	10%
7		资产财务部	90%	10%
8		HSE 推进办公室	70%	30%
9	基础化工事业部	综合管理部	80%	20%
10		生产部	80%	20%
11		设备部	80%	20%
12		安全部	80%	20%
13		技术质量部	80%	20%

14		工程部	80%	20%
15		供应部	80%	20%
16		油气采购部	90%	10%
17		油气营销部	90%	10%
18		生物燃料车间	50%	50%
19		碳四车架	50%	50%
20		环氧丙烷车间	50%	50%
21		储运部	50%	50%
22		动力车间	50%	50%
23		化验车间	50%	50%
24		机修车间	50%	50%
25		电仪车间	50%	50%
26		研发中心	90%	10%
27	新能源材料 事业部	运营保障部	80%	20%
28		生产管理部	80%	20%
29		安全管理部	80%	20%
30		市场质量部	80%	20%
31		业务拓展办公室	80%	20%
32		精细化学品营销部	90%	10%
33		新能源材料营销部	90%	10%
34		国际贸易部	90%	10%
35		碳酸二甲酯车间	50%	50%
36		中石大工贸有限公司	50%	50%
37		济宁新素材有限公司	50%	50%
38		新材料有限公司	50%	50%
39		新能源有限公司	50%	50%
40		贸易事业部	石大海润科技有限公司	90%
41	青岛国贸有限公司		90%	10%
42	投资并购事业部	青岛投资有限公司	90%	10%

说明：

1、生产系统各车间正副职、安全管理岗位员工安全绩效占比为 30%，车间技术序列岗位安全绩效占比为 20%；

2、安全管理部门安全管理岗位人员安全绩效占比为 30%；