

中国葛洲坝集团股份有限公司文件

中葛股生管〔2019〕67号

关于印发《中国葛洲坝集团股份有限公司 承（分）包项目经营管理考核办法》的通知

公司所属各单位：

《中国葛洲坝集团股份有限公司承（分）包项目经营管理考核办法》已经公司2019年第十六次董事长办公会审议通过，现印发给你们，请遵照执行。

中国葛洲坝集团股份有限公司

2019年6月15日

制度 编号	CGGC 0609B-05-2019 (V)	发布 日期	20190615	密级	无
----------	------------------------	----------	----------	----	---

中国葛洲坝集团股份有限公司

承（分）包项目经营管理考核办法



中国葛洲坝集团股份有限公司
CHINA GEZHOUBA GROUP CO.,LTD.

本文件版权为中国葛洲坝集团股份有限公司所有，未经公司许可，不得复制、转发或引用。

文档说明

[illegible]

中国葛洲坝集团股份有限公司

承（分）包项目经营管理考核办法

第一章 总 则

第一条 为规范中国葛洲坝集团股份有限公司（以下简称公司）承（分）包项目经营管理考核，建立和完善项目激励约束机制，强化责任落实与追究，促进项目顺利履约，结合公司实际，制定本办法。

第二条 项目经营管理考核遵循项目分类分级、强激励硬约束、业绩与薪酬相匹配的原则。

第三条 项目经营管理考核分为年度考核和竣工考核，通过签订项目经营管理目标责任书（以下简称“项目责任书”）和年度责任书的形式确定各项考核指标及经营管理目标。

第四条 本办法适用于公司及子（分）公司所有承（分）包项目。

第二章 职责分工

第五条 公司生产管理部是承（分）包项目经营管理考核的归口管理部门，负责组织构建项目考核体系、制订相关制度和项目责任书范本，并监督、指导和协调子（分）公司组织实施承（分）包项目经营管理考核。

公司其他职能部门，根据职责分工对子（分）公司项目经营

管理考核相关业务进行监督、指导管理。

第六条 子（分）公司是承（分）包项目经营管理考核的责任主体和实施主体。负责建立健全本单位项目考核组织体系及制度体系；组织实施本单位项目责任书和年度责任书的制定、签订、考核和兑现工作。

第三章 考核指标

第七条 考核指标包括年度考核指标和竣工考核指标。

第八条 年度考核指标分为经营指标、管理指标和激励指标。

（一）经营指标是可计量的经营和财务指标，以定量指标为主。包括营业收入、上缴货币资金（管理费和利润）、“两金”压降等指标。具体经营指标选取、权重设定、保底或封顶分值设置等由子（分）公司根据项目实际情况制定。

（二）管理指标是根据国家法律法规、上级和公司有关规定及制度，为满足项目管控需要、提升项目管理水平而设立的约束性指标。分为通用指标和专用指标，通用指标包括执行上级决策部署、体制机制、合规经营、品牌形象、安全质量环保等指标；专用指标由子（分）公司根据项目实际情况制定。

（三）激励指标是指为项目部取得重大成果或对公司及子（分）公司有突出贡献而设置的加分指标。分为通用指标和专用指标，通用指标包括市场开发、人才培养、获得荣誉和奖项、主编或参编标准、重点工作或事项落实指标；专用指标由子（分）

公司根据项目实际情况制定。

第九条 年度考核指标中经营指标为考核得分项，分值为 100 分，封顶分值原则上不超过 120 分；管理指标为扣分项，扣分上限 18 分（发生较大及以上安全生产事故、质量事故或环境事件除外）；激励指标为加分项，加分上限 18 分。考核计分规则在年度责任书中明确。

第十条 竣工考核指标是指项目竣工后上缴货币资金（管理费 and 利润）、工期控制目标、质量安全环保目标等指标。分值为 100 分。具体指标选取、权重设定等由子（分）公司根据项目实际情况制定，其中上缴货币资金指标权重原则上不低于 80%。

因非项目部自身管理原因导致项目发生重大变化，竣工考核指标需进行调整的，子（分）公司应履行审批程序。

第四章 项目责任书的签订与考核

第十一条 项目责任书及年度责任书均采用公司发布的范本。

第十二条 项目责任书及年度责任书由子（分）公司生产经营部门牵头组织制定，履行相关审批程序后签订。

第十三条 项目责任书原则上应在项目实施后的三个月内签订。年度责任书原则上应在当年第一季度内签订。

第十四条 年度考核和竣工考核由子（分）公司组织实施，考核结果履行相关程序审定。

第五章 年度考核兑现

第十五条 项目部正职年度薪酬由基本年薪和绩效年薪两部分组成，其中基本年薪由各子（分）公司依照相关规定发放，绩效年薪与年度考核结果挂钩。

项目部正职绩效年薪=绩效年薪基数×（经营指标考核总得分-管理指标考核总扣分+激励指标考核总得分）/100。

项目部正职绩效年薪基数由各子（分）公司根据项目级别及薪酬管理相关规定制定。

第十六条 项目部班子成员副职（包括副经理、三总师、党支部（总支）副书记等）的绩效年薪标准：主持工作的副职参照项目部正职绩效年薪标准进行核定；常务副经理（以正式聘任文件为准）按项目部正职绩效年薪标准的90%~95%进行核定；其他副职按项目部正职绩效年薪标准的60%-90%进行核定，平均值应不超过80%。具体分配方案由项目部拟定，报子（分）公司审定。

第十七条 年度考核及兑现时间为次年的第一季度。

第十八条 项目部其他人员的年度薪酬按照各单位的薪酬管理制度执行。

第十九条 项目部班子成员绩效年薪按考核结果的60%~80%进行兑现，具体比例由各子（分）公司制定。预留部分作为风险抵押金，待项目竣工后，根据考核结果兑现。

第六章 竣工考核兑现

第二十条 项目竣工考核应具备以下条件：

- (一) 工程竣工验收、工程竣工结算全部完成;
- (二) 项目竣工审计、外部审计全部完成;
- (三) 项目部所有债权债务清理完毕,财务管理已移交子(分)公司;
- (四) 竣工资料已具备向业主和子(分)公司移交条件。

以上条件适用于国内承(分)包项目,国际承(分)包项目参照执行。

第二十一条 项目竣工考核兑现由预留的风险抵押金+因年度经营指标扣分而扣减的绩效年薪(如有)+超额上缴货币资金奖励组成。

若竣工考核总得分 <80 分,预留的风险抵押金不予返还。

若 $80\text{分}\leq$ 竣工考核总得分 <100 分,由子(分)公司根据竣工考核总得分确定风险抵押金返还比例。

若竣工考核总得分 ≥ 100 分,则全额返还项目部班子成员风险抵押金,并返还年度考核中因经营指标扣分而扣减的绩效年薪。

若实现超额上缴货币资金,子(分)公司按超缴额的20%~40%作为奖励返还项目部。其中:项目经理按奖励额的30%兑现,剩余部分由项目经理根据项目部有关人员贡献大小拟定分配方案,报子(分)公司批准后兑现。

第二十二条 项目履约过程中更换项目经理的,根据项目离任审计结果确定项目经理薪酬。更换项目经理后子(分)公司必须与新任项目经理重新签订项目责任书,明确其责权利。

第二十三条 项目部全员工资总额按照相关管理制度执行。

第七章 附 则

第二十四条 项目部党建工作由子（分）公司组织考核，其考核结果同项目经营管理考核结果相结合，运用于项目考核兑现。

第二十五条 本办法由公司生产管理部负责解释，自发布之日起实施。

- 附件：
1. **项目部经营管理目标责任书（范本）
 2. **项目部经营管理**年度责任书（范本）
 3. 年度考核指标汇总表
 4. 经营指标汇总表
 5. 管理指标汇总表
 6. 激励指标汇总表

附件 1

****项目部经营管理目标责任书 (范本)**

甲方（考核方）： **公司

乙方（责任方）： **项目部

为规范项目管理行为，充分调动乙方全体员工的工作积极性，确保实现项目管理责任目标，依据公司相关规定，结合项目实际，经双方充分协商，制定本责任书。

第一条 项目基本情况

（一）工程名称：

（二）工程范围：

（三）合同金额：

（四）合同工期：

第二条 考核指标

1. 上缴货币资金（管理费和利润）： **万元，
权重：（不低于 80%）

2. 工期控制目标： ， 权重：

3. 质量目标： ， 权重：

4. 安全目标： ， 权重：

5. 环保目标 ， 权重：

第三条 考核与兑现

(一) 乙方具备竣工绩效考核条件时，由甲方组织考核。

(二) 竣工考核得分计算

竣工考核得分=上缴货币资金考核总得分(A)+工期控制目标考核总得分(B)+质量目标考核总得分(C)+安全目标考核总得分(D)+环保目标考核总得分(E)。

式中：

A = 实际上缴货币资金/目标上缴货币资金 × 相应分值

B 根据实际工期与目标工期对比情况，同比例从相应分值里增减。

C、D、E 分别根据项目实际质量、安全、环保情况与项目质量、安全、环保管理目标对比情况，从相应分值里扣减。

(三) 考核和兑现

1. 若竣工考核总得分 < 80 分，预留的风险抵押金不予返还。

2. 若 $80 \text{ 分} \leq \text{竣工考核总得分} < 100 \text{ 分}$ ，由子(分)公司根据竣工考核总得分确定风险抵押金返还比例。

3. 若竣工考核总得分 $\geq 100 \text{ 分}$ ，则全额返还项目部班子成员风险抵押金，并返还年度考核中因经营指标扣分而扣减的绩效年薪。

4. 若乙方超额实现上缴货币资金指标，则按超缴额的**%奖励乙方。其中：项目经理按奖励额的 30% 兑现，剩余 70% 由项目经理拟定分配方案，报甲方批准后发放。

5. 考核结果经甲方批准后执行。

第四条 其它

（一）在项目实施期间，如遇不可抗力或非乙方管理原因，使项目合同内容发生重大变更，导致本责任书经营指标发生较大变化时，甲方将据实调整相关指标。

（二）对于非正常施工项目（一年及以上暂停施工、停工），由甲方根据项目实际情况确定项目薪酬标准。

（三）本责任书由甲方负责解释，未尽事宜或有重大变更，双方按照本责任书的原则精神另行协商。

（四）本责任书经甲乙双方签字后生效，考核期满、兑现完毕后自行终止。

甲方代表：

乙方代表：

年 月 日

年 月 日

附件 2

****项目部经营管理**年度责任书 (范本)**

甲方（考核方）： **公司

乙方（责任方）： **项目部

为规范项目管理行为,充分调动乙方全体员工的工作积极性,确保实现项目管理年度责任目标,依据公司相关规定,结合项目实际,经双方充分协商,制定本责任书。

第一条 **年度考核指标

（一）经营指标

1. 营业收入： **万元， 权重： **；
2. 上缴货币资金（管理费和利润）： **万元， 权重： **；
3. “两金”压降:， 权重： **

（二）管理指标

详见附表。

（三）激励指标

详见附表。

第二条 考核与兑现

（一）绩效年薪计算方法

项目经理绩效年薪=绩效年薪基数 × （经营指标考核总得分

(J)-管理指标考核总扣分(G)+激励指标考核总得分(Z))/100。

1. 年度经营指标考核总得分(J)

$$J=A+B+C$$

式中:

$$J \leq 120 \text{ 分}$$

A = 实际营业收入/目标营业收入 × 相应分值

B = 实际上缴货币资金/目标货币资金 × 相应分值

C = “两金”压降完成计划比例 × 相应分值

2. 管理指标考核总扣分(G)

根据考核办法, 由甲方考核确定。

3. 激励指标考核总得分(Z)

根据考核办法, 由甲方考核确定。

(二) 年度绩效考核和兑现

1. 考核工作由甲方相关职能部门具体负责。

2. 考核期为该年的1月1日至12月31日。考核及兑现时间为次年的第一季度。

3. 乙方班子成员绩效年薪兑现

项目经理: 按考核结果**%进行兑现, 剩余**%待项目竣工后, 根据竣工考核结果兑现。

其他班子成员: 按考核结果**%进行兑现, 剩余**%待项目竣工后, 根据竣工考核结果兑现。

4. 以上绩效年薪为税前收入, 包括个人应缴的社保费用。

第三条 其它

（一）在项目实施期间，如遇不可抗力或非乙方管理原因，使项目合同内容发生重大变更，导致本责任书经营指标发生较大变化时，甲方将据实调整相关指标。

（二）本责任书由甲方负责解释，未尽事宜或有重大变更，双方按照本责任书的原则精神另行协商。

（三）本责任书经甲乙双方签字后生效，考核期满、兑现完毕后自行终止。

甲方代表：

乙方代表：

年 月 日

年 月 日

附件 3

年度考核指标汇总表

考核指标	指标权重	指标类别	备注
经营指标	100	包括营业收入、上缴货币资金（管理费和利润，）、“两金”压降等指标。	具体经营指标选取、权重设定、保底或封顶分值设置由子（分）公司根据项目实际情况制定，封顶分值原则上不超过 120 分。
管理指标 （扣分指标）	-18	通用指标包括执行上级决策部署、体制机制、合规经营、品牌形象、安全质量环保等指标。	专用指标由子（分）公司根据项目实际情况具体制定。
激励指标 （加分指标）	+18	通用指标包括市场开发、人才培养、获得荣誉和奖项、主编或参编标准、重点工作或事项落实等指标。	专用指标由子（分）公司根据项目实际情况具体制定。

附件 4

经营指标汇总表

序号	考核指标	权重（%）	指标描述	考核及评分标准	备注
1	营业收入		主要考核项目部当年度营业收入目标值完成情况。	按照完成考核目标值百分比得分，年度考核目标值由甲方在年度责任书中明确。	
2	上缴货币资金（管理费 和利润）		主要考核项目部以货币资金形式上缴子（分）公司管理费和利润，不包括其它应上缴资金（包括设备使用费、工资附加费、到期内部借款及其他应缴货币资金）	按照完成考核目标值百分比得分，年度考核目标值由甲方在年度责任书中明确。	
3	“两金” 压降		主要考核存货、应收账款压降目标值完成情况，存量和增量分别考核。	统一口径、统一标准,分项目由甲方在年度责任书中明确。	

备注：1. 各指标权重由子（分）公司根据项目实际情况制定。

2. 各经营指标考核评分标准各子（分）公司可根据项目实际情况设置保底或封顶分值。

附件 5

管理指标汇总表

序号	考核指标		指标描述	考核及评分标准	考核部门
1	通用指标	执行上级决策部署	主要考核项目部执行中央精神、国家政策和国务院国资委、中国能建及集团公司战略、决策和制度到位、及时和效果情况。	执行落实不到位、不及时、效果不好的根据情节轻重扣分，运用子（分）公司各部门考核结果，具体考核细则和扣分标准由子（分）公司自行制定。	子（分）公司各部门
2		体制机制	主要考核项目部治理体系、组织体系、制度体系健全和有效情况。	体系不健全、程序不规范、运行效果不好的根据情节轻重扣分，运用子（分）公司各部门考核结果，具体考核细则和扣分标准由子（分）公司自行制定。	子（分）公司各部门
3		合规经营	主要考核项目部依法合规经营、规范管理情况。	发生违法违规经营、管理不规范现象或问题的根据情节轻重扣分，运用子（分）公司各部门考核结果，具体考核细则和扣分标准由子（分）公司自行制定。	子（分）公司各部门
4		品牌形象	主要考核项目部因经营管理不善，造成公司及子（分）公司品牌形象受到较大负面影响情况。	发生因经营管理不善出现市场准入限制、项目重大投诉（约谈法人）、资质降级、不良信用记录、失信行为或事件、监管部门处罚等导致公司及子（分）公司品牌形象产生较大负面影响的根据情节轻重扣分，具体考核细则和扣分标准由子（分）公司自行制定。	子（分）公司相关部门
5		安全质量环保	主要考核项目部安全质量环保控制指标完成情况。	安全质量环保指标超过考核指标要求标准的根据情节轻重扣分（发生较大及以上安全生产事故、质量事故或环境事件加重扣分），具体考核细则和扣分标准由子（分）公司自行制定。	子（分）公司相关部门
6	专用指标		由子（分）公司根据项目实际情况具体制定		子（分）公司相关部门

附件 6

激励指标汇总表

序号	考核指标		指标描述	考核及评分标准
1	通用 指标	市场开发	主要是鼓励项目经理实现区域或流域滚动发展，按新签有效项目合同金额考核（含合同外新增项目）。	考核及评分标准由子（分）公司具体制定。
2		人才培养	主要是鼓励项目部加大人员培训取证力度，提高员工的执业能力和素质。包括各类安全、质检、特种设备操作证、与主业相关的执行资格证等证照，按照培训取证人数考核。	考核及评分标准由子（分）公司具体制定。
3		获得荣誉及奖项	主要是指项目部获得业主、当地政府的专项奖励，以及获得公司及省部级以上科技奖、质量奖等奖项。	考核及评分标准由子（分）公司具体制定。
4		主编或参编标准、规范	主要是鼓励项目部加大技术成果总结和推广应用，提高行业话语权、市场竞争力和影响力，通过项目部主编或参编标准、规范、专利、工法等情况反映。	考核及评分标准由子（分）公司具体制定。
5		重点工作或事项落实	主要是鼓励项目部提高完成上级安排和要求的临时性、突发性重点工作或事项效率、质量，通过完成工作或事项的及时性、工作成效反映。	考核及评分标准由子（分）公司具体制定。
6	专用 指标		由子（分）公司根据项目实际情况具体制定。	

抄送：北京电建公司、旅游公司、三峡电院、宜昌基地管理局。

中国葛洲坝集团股份有限公司办公室

2019 年 6 月 17 日印发
