

# 广州恒运企业集团股份有限公司高级管理人员年度及任期业绩考核评价、薪酬管理办法

**第一条**为充分体现广州恒运企业集团股份有限公司(以下简称集团)高级管理人员一年来的工作情况,按照履职导向、分级管理等原则,综合评价集团高级管理人员的年度履职情况,促进集团高级管理人员充分履行职责,调动工作积极性、主动性和创造性,为集团发展做出更大贡献,特制定本办法。

**第二条** 本办法中的高级管理人员是按照《广州恒运企业集团股份有限公司章程》所确定的除总经理以外的高级管理人员。包括副总经理、财务负责人、董事会秘书。

## **第三条** 职责分工

### (一) 公司董事会职责

审议公司高级管理人员有关薪酬考核办法的内容、各年度和任期考核指标、年度和任期考核结果以及薪酬分配方案。

### (二) 公司董事长、总经理职责

1. 组织制定本管理办法;
2. 协调评价过程中出现的各种事项。

### (三) 人力资源部职责

1. 组织实施评价工作,对过程进行跟踪和服务;
2. 统计汇总评价结果;
3. 建立评价档案等。

## **第四条**年度经营业绩考核指标类别

(一) 年度经营业绩考核指标包括经济指标、分类指标、评价指标及加减分项。根据被考核人分工权重确定。

### (二) 经济指标(35分)

经济指标包括但不限于净利润、营业收入、资本收益率。

序号	指标名称	权重	计分标准												
1	净利润	14%	1. 综合计划确定值为目标值。 2. 实际完成值等于或大于目标值时，得分=100+（实际完成率-100%）*10，最高分不超过 110 分。实际完成值小于目标值时，得分=60+（实际完成率-60%）*100，保底 60 分。备注：实际完成率=实际值/目标值*100%												
2	营业收入	14%	1. 综合计划确定值为目标值。 2. 实际完成值等于或大于目标值时，得分=100+（实际完成率-100%）*10，最高分不超过 110 分。实际完成值小于目标值时，得分=60+（实际完成率-60%）*100，保底 60 分。备注：实际完成率=实际值/目标值*100%												
3	资本收益率	7%	<p>资本收益率=净利润/实收资本与资本公积合计数的平均值。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>指标</th> <th>0%以下</th> <th>[0%， 2%]</th> <th>[2%， 6%]</th> <th>[6%， 8%]</th> <th>8%及以上</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>得分</td> <td>70-（实际完成率的绝对值-0%）*500 保底 60 分。</td> <td>70+（实际完成率的绝对值-0%）*500</td> <td>80+（实际完成率-2%）*250</td> <td>90+（实际完成率-6%）*500</td> <td>100+（实际完成率-8%）*100， 最高分不超过 110 分</td> </tr> </tbody> </table> <p>表中区间，上限不包括。</p>	指标	0%以下	[0%， 2%]	[2%， 6%]	[6%， 8%]	8%及以上	得分	70-（实际完成率的绝对值-0%）*500 保底 60 分。	70+（实际完成率的绝对值-0%）*500	80+（实际完成率-2%）*250	90+（实际完成率-6%）*500	100+（实际完成率-8%）*100， 最高分不超过 110 分
指标	0%以下	[0%， 2%]	[2%， 6%]	[6%， 8%]	8%及以上										
得分	70-（实际完成率的绝对值-0%）*500 保底 60 分。	70+（实际完成率的绝对值-0%）*500	80+（实际完成率-2%）*250	90+（实际完成率-6%）*500	100+（实际完成率-8%）*100， 最高分不超过 110 分										

### （三） 分类指标（45分）

分类指标根据发展规划要求、发展周期，针对战略落地要求、管理短板、重点工作等，参照工作的难易和重视程度，根据各考核对象的工作分工确定。

1.按照当年集团公司综合计划中相关内容确定重点工作指标（30分）。

①重点项目筹建工作，参照区企业筹建局的统计结果，按照集团的实际情况折算计分，未按时或未按质完成项目筹建工作任务的，每次扣减 25%-50%的权重分，扣完为止。

②列入督办事项的重点工作任务以及集团交办的临时工作任务，未按时或未按质完成，每次扣减 25%-50%的权重分，扣完为止。

③综合计划中被列入当年重点工作任务，未按时或未按质完成，每次扣减 15%-30%的权重分，扣完为止。

2.分管工作任务执行情况指标（15分）

履职情况主要包括分管工作任务完成率、三公经费控制率

序号	指标名称	权重	计分标准
----	------	----	------

1	分管工作任务完成率	10%	1. 综合计划确定值为目标值。 2. 得分=100+（实际完成率-100%）*10，实际完成率低于 60% 时，得分为 0 分。
2	三公经费控制率	5%	1. 2018 年度确定值为基准值。 2. 控制率=（分管部门考核年度三公经费-2018 年度对应值）/2018 年度对应值*100% 3. 控制率得分=90-控制率*100

#### （四） 评议指标（20 分）

##### 1. 党性修养（5 分）：

①政治素养：牢固树立“四个意识”，政治素养高，立场坚定，办事公道、品德高尚，作风正派。

②廉洁从业：严以用权，行事循法，廉洁从业。加强组织建设，遵守党纪国法、规章制度，公私分明，不以权谋私，不搞个人特权。

##### 2. 领导力（5 分）：

①组织能力：领导管理、控制和协调的能力强，组织效率、管理效率高。

②拓展能力：开拓进取，真抓实干，推动公司改革发展及转型升级，实现高质量发展；

③协作能力：服从组织安排，团结班子成员，有团队协作精神，起带头作用，营造积极向上氛围。

##### 3. 履职情况（10 分）：

①业务绩效：主要包括判断决策准确度、分管工作统筹谋划、风险控制能力、成本控制意识以及经营方针目标的落实情况及分管工作任务的完成情况。

②企业管理：主要包括注重管理创新，方法科学，执行有力，运作规范，注重品牌建设，寻找公司发展新的增长点和驱动力，不断提升企业核心竞争力等内容。

#### （五） 加减分项及计分

##### 1. 奖励加分，加分不设上限。

在分管范围内，有特殊贡献的，视情况加 0.5-5 分。

2. 考核扣分，扣分不设上限。

在分管范围内，出现重大事件、事故等，视情况扣 0.5-5 分。

### 第五条 任期经营业绩考核指标

以任期内各年度考核结果指标为参数，取平均值。

### 第六条 评价办法

(一) 由人力资源部编制，采取 100 分制、采用纸质评分的方式（评分表见附件）。

(二) 年度经营业绩考核指标经济指标、其他指标均根据被考核人分工权重确定。

(三) 由董事会、各考核对象分管的部门负责人根据实际履职情况进行评分。

(四) 考评结果由人力资源部直接回收保存。

(五) 最终考核分由董事会、各考核对象分管的部门负责人按照 80%、20%的权重进行综合评定。其中董事会中董事长、总经理、其他董事分别按照 45%、45%、10%的权重进行综合评定。

### 第七条 评价结果应用

(一) 评价结果作为公司高级管理人员及年薪制人员年度及任期业绩薪酬发放的主要依据。

(二) 公司高级管理人员薪酬分配系数的确定

#### 1. 副总经理薪酬的分配系数

评价分值与薪酬分配系数的对应如下表所示：

序号	分值区间	薪酬分配系数	备注
1	【95,100】	【0.85,0.90】	
2	【90,95)】	【0.80,0.85)】	
3	【85,90)】	【0.75,0.80)】	
4	【80,85)】	【0.70,0.75)】	

5	【75,80)】	【0.65,0.70)】	
6	【70,75)】	【0.60,0.65)】	
7	70 以下	0.60	

①薪酬分配系数按分值对应区间线性确定。

②按照薪酬分配系数在 0.6-0.9 范围内，平均系数不超过 0.85 确定，合理拉开差距的原则执行。

③若副总经理、专职党委副书记、纪委书记的考评平均系数超过 0.85，则整体通过调整系数 T 来实现，即每位副总经理的最终薪酬分配系数= 考评薪酬分配系数\*T，其中 T=0.85/考评平均系数。

## 2.其他人员的薪酬分配系数的确定

①评价分值与薪酬分配系数的对应如下表所示：

序号	分值区间	薪酬分配系数	备注
1	【95,100】	【0.80,0.85】	
2	【90,95)】	【0.75,0.80)】	
3	【85,90)】	【0.70,0.75)】	
4	【80,85)】	【0.65,0.70)】	
5	【75,80)】	【0.60,0.65)】	
7	75 以下	0.60	

②其他人员的薪酬分配系数根据考评分按对应区间线性确定薪酬分配系数。

## 第八条 评价实施

### (一) 评价周期

年度经营业绩考核以公历年为考核期；任期经营业绩考核以三年为考核期。

### (二) 经营业绩考核程序

1.人力资源部每年年初根据综合计划等制定当年度分类指标中的具

体项目和权重，并按公司章程，由薪酬委员会审核后报董事会审议。

2.人力资源部分别在年度、任期经营业绩考核期结束后4个月内依据经审计的财务决算报告和经审核的统计数据，及其他考核主体反馈的考核结果，对本办法适用范围人员年度、任期经营业绩完成情况进行统计并报公司董事会审议并进行评分。

3.人力资源部根据董事会评分情况统计各高级管理人员的最终评定结果及薪酬分配方案，并报董事会审议。

**第九条** 本办法自2019年1月1日起实施，有效期至2021年12月31日。

**第十条** 其他未尽事宜，由集团授权人力资源部负责解释。

附表 1:

## 集团公司高级管理人员年度业绩考核评价表

公司领导: \_\_\_\_\_

评价时间: \_\_\_\_\_

高级管理人员成员	经济指标 (35分)	分类指标 (45分)	党性修养(5分)	领导力 (5分)	履职情况 (10分)	加减分	总分	备注
	包括净利润、营业收入、资本收益率	包括年度重点工作、分管工作执行等方面	包括政治素养、廉洁从业等方面	包括领导能力、经营能力、拓展能力等方面	包括业务绩效、企业管理等方面			