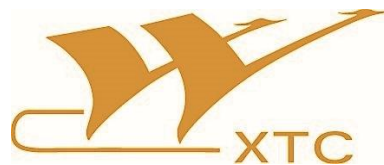


内部受控文件

厦门钨业股份有限公司

制度文件编号：XTC 04 3 003 - 2020



干部任期考核实施细则

厦门钨业股份有限公司

人力资源管理中心

(版权所有，翻版必究)

Copyright © XIAMEN TUNGSTEN CO., LTD All Rights Reserved

目 录

1	目的	1
2	适用范围及对象	1
3	机构与分工	1
3.1	董事会提名与薪酬考核委员会	1
3.2	公司绩效管理委员会	1
3.3	绩效考核工作组	2
3.4	胜任力评价中心	2
3.5	人力资源管理中心&厦钨学院	2
3.6	总部职能部门	2
4	定义及原则	3
4.1	干部考核	3
4.2	任期考核	3
4.3	任期考核评价体系的构成	3
5	任期绩效任务考核	6
5.1	班子任期绩效任务考核	6
5.2	干部个人任期绩效任务考核	7
6	任期综合评价	7
6.1	班子任期综合评价	7
6.2	干部个人任期综合评价	8
7	任期绩效考核流程	9
7.1	绩效任务书的制定	9
7.2	任期绩效任务书的调整	10
7.3	任期绩效考核实施	10
7.4	任期考核结果反馈	10
8	任期考核结果应用	10
8.1	班子任期综合得分的应用	10
8.2	个人任期综合得分应用	11

9	通则	11
10	附件	11
11	参考文件	12



1 目的

为更好地贯彻落实集团和各公司的战略规划、经营目标，并对就职的承诺到实现进行监督，根据《高管人员管理制度》、《干部管理办法》，特制定本细则。

2 适用范围及对象

（1）本细则适用于集团总部、各分、子公司及技术中心。业务托管给单个产品事业部的（公司形式）制造基地不适用此细则。

（2）本细则适用对象为：集团董事长、党委书记、总裁、副总裁、纪委书记、董事会秘书、矿山事业部总经理；各分公司及控股子公司专职董事长/专职执行董事、总经理、副总经理，技术中心主任及副主任。

（3）业务托管给单个产品事业部的（公司形式）制造基地的总经理、副总经理，由主体公司进行考核，不属于本制度适用范围。

3 机构与分工

3.1 董事会提名与薪酬考核委员会

3.1.1 制定公司、总裁班子、董事长、总裁和董事会秘书的任期内绩效任务目标及任期考核方案；

3.1.2 委托大股东对总裁班子、董事长、总裁班子及其成员进行任期考核；

3.1.3 审核对公司、总裁班子、董事长、总裁和董事会秘书考核的结果，形成报告，提交董事会审批。

3.2 公司绩效管理委员会

3.2.1 委员会组成：

由总裁班子成员组成，公司总裁任主任，党委书记（或副书记）和行政副总裁任副主任。行政副总裁具体负责干部的任期内绩效管理和考核工作。

3.2.2 委员会职责：

（1）负责制（修）订干部的任期绩效考核实施细则；

(2) 负责组织对干部的任期考核。

3.3 绩效考核工作组

3.3.1 工作组组成：

党委书记（或副书记）任组长。行政副总裁任副组长，具体负责考核工作组的工作。成员由各公司董事长或分管副总裁、党委办公室、人力资源管理中心、运营管理中心、审计部、纪委监察室、战略发展中心和财务管理中心的负责人或指派人员组成。

3.3.2 工作组职责：

(1) 以工作组的形式执行对各公司经理班子和干部的任期绩效考核工作；

(2) 针对不同经营班子任期内的具体情况，总结经验、分析问题，向绩效管理委员会提出下一任期内考核重点和改善建议。

3.4 胜任力评价中心

3.4.1 依据各板块、各职务的胜任力模型及评价标准，组织对公司和事业部经营班子和干部的胜任力进行评价。

3.5 人力资源管理中心&厦钨学院

3.5.1 对各干部参加集团性质的培训班期间，干部学员行为、学习表现和学习成绩等进行记录与评价；

3.5.2 对干部任期内个人学习与发展情况进行跟踪评价。

3.6 总部职能部门

3.6.1 人力资源管理中心：承担任期考核的日常管理工作，具体组织任期绩效任务书的签订、发放、考核结果反馈、归档等工作。同时承担干部胜任力评价的组织实施工作。

3.6.2 战略发展中心：从落实公司战略的角度，提出公司任期的战略考核指标及数据，并加强过程跟踪。

3.6.3 财务管理中心：提供财务指标定义、计算口径及数据。

3.6.4 运营管理中心：从提示公司运营效率的角度，提出任期考核的关键指标及数据，

进行过程跟踪和控制，以及公司间的重要指标协调。

3.6.5 审计部：对任期经营管理和绩效完成情况进行监察审计，确保考核数据真实，公司经营合规合法。

4 定义及原则

4.1 干部考核

干部考核内容包括“绩效”与“素质”两大类，形式上分为年度考核与任期考核两种。绩效主要与每年的年薪挂钩；素质主要与任用挂钩，执行每年考评、任期届满总评。

4.2 任期考核

任期考核主要从一个任期跨度考察经理班子的业绩，克服年度考核中受到市场波动、重大项目周期长、经营者短期行为的影响；通过长期的观察和评价，识别不胜任或能力不足者，作为组建新一届班子的重要考虑依据，不断提升干部队伍职业化素质与经营管理能力，实现公司稳健、永续经营的目的。

5 任期考核评价体系的构成

5.1 任期考核分为对班子的任期考核和对干部人员的任期考核。

5.2 任期考核周期：

周期为三年。由于人员异动等原因需要调整任期考核期限的，由公司绩效管理委员会审议调整。

5.3 KPI指标设置与选取原则

（1）集团及各公司的中长期战略规划，是任期指标设置的依据。

（2）任期考核，可以重点引入“平衡计分卡”的概念，从财务维度、客户（市场）维度、内部流程维度、员工学习成长维度等角度出发，系统考虑、协同工作、平衡发展。

（3）遵循以年度保任期，以任期保中长期战略实现的逻辑，合理设置区分年度、

任期考核指标。通过年度考核可以管控的指标，不再作为任期考核的指标。

（4）大项目、重要科技攻关项目等需跨年度完成的项目，应从“任期”的时间跨度来考察其“达产、达标、达效”等各项指标的完成情况。

（5）应当重点关注公司竞争力的提高：在一个任期的时间跨度才能显现成效的“软指标”，如体系性的管理项目、员工队伍建设、企业文化的塑造、变革等。

（6）业务成熟的公司要以结果为导向，并与行业标杆和竞争对手比较，应向先进看齐、反对“比烂”。具体指标包括产品销售收入、行业占比、行业排名、行业位置提升幅度、海外销售收入占比等。

（7）对于非成熟业务的公司可以过程为导向，要注意新产品、新业务的销售收入增长、利润增长等指标，同时用五年战略发展规划的目标来检讨差距、发展速度。

（8）前任已经奠定了较好的基础、业务单元运营良好，下任要提出更高的挑战目标；如果发展空间已经较小，在评价指标分档上要降低斜率。

（9）公司前任或历史留下的经营压力：公司连续亏损或存在重大的经营管理困难，要实事求是的进行现状的评估，提出有挑战性改进的目标，加大激励的幅度。履职时以上任任期审计（或离任审计）、实际情况为事实依据，就困难形成书面共识，并提出就职后的改进计划、措施。依此作为制定任期目标的依据，以免制定的目标脱离现实，但也要防止不作为、将责任推给上任或历史的现象。

5.4 区分经营性考核与任务性考核

（1）经营班子可以根据公司的发展阶段或当前任务分为经营性考核和任务性考核两种。在指标权重设置和评价时应有所侧重。

（2）经营性：以达成企业长远战略目标或经营计划为主的持续经营活动，应以财务指标和战略指标设置为主。

（3）任务性：以完成企业某一阶段的工作、重大工程、解决某项技术或管理难题的项目性任务，绩效指标以项目进度或达成项目验收标准为主。

（4）在筹建期或大项目开展时，以任务性指标为主。进入正常经营期以后，按照经营性指标选取 KPI。

5.5 不同指标的激励幅度和评分标准。

(1) 量化指标：量化指标目标值的设定，可以先分“确保值”、“正常值”、“挑战值”三大档，并分段设计不同的斜率。

a) 确保值：指在现有资源状态下业界或是股东最低容忍的值，根据其难度，对应的评分标准段为“0.9/0.8/0.7”。低于“确保值”，应缩小“距差”，加大扣罚的斜率，从“0.6”直接至“0分”。

b) 正常值：指在现有条件、正常经营计划下，非特殊任务、非上级强加的目标。正常值一般对应到评分标准“1.0”。

c) 挑战值：指企业自我挑战或上级有特殊任务、突破性的奋斗目标。根据其难度，对应的评分标准段为“1.1至1.5”。根据其难度变化，设置“距差”与“斜率”，鼓励挑战更高的目标，其中“1.25至1.5”是高难、高激励区间。

d) 不同指标类型、不同发展阶段应采用不同“斜率”的激励幅度，如创业初期，应加大销售激励幅度；成熟期，应重点关注创利能力和新产品营收和利润贡献占比等。

(2) 非量化指标

非量化指标既要有整体规划，也要有阶段性的可衡量目标，重点在于过程的跟踪评价，要制定相应的评价节点、评价标准、评价人等，评分标准上限最高值设为1.2。

(3) 财务指标

1) 指标：营业收入、净利润、净资产收益率、EVA、毛利率、净利润现金含量、保本点（针对新项目、新产品或亏损项目，可设置保本点为目标）、项目投资回报率等。

2) 权重：对于成熟企业，财务指标的权重可以占40%-50%；对于投产初期的企业，财务指标权重20%-30%即可。

(4) 战略发展指标：

a) 指标：集团战略产品的经营目标、市场地位提升，重点投资项目的达产、达标、达效，新产品开发及对营收盈利的贡献，新市场开拓等。

b) 战略指标因各公司或产品事业部所处发展阶段、行业环境和特点不同，具体指标需依据各经营班子任期内的战略目标确定。

c) 战略发展指标应考虑各公司所处行业、发展阶段以及集团战略地位的差异性。

d) 战略指标目标值的制定：目标值要建立在对公司的现状进行客观、真实评估的基础上，既要符合现实情况，也要有一定的挑战性。

e) 班子任期内主导的项目：目标值的设置应参考行业和竞争对手的数据，按照不低于行业平均值设置目标。

(5) 经营健康指标

a) 指标：包括存货占比、存货周转率、呆滞或超期应收账款、应收账款周转率等经济技术指标和任期组织健康调查得分、任期关键举措、重点项目完成率等管理指标。

b) 现状的组织健康调查结果，是任期管理、重点改进项目的来源。

c) 管理改进项目：从运营体系、能力保障体系、内控体系、流程管理、员工队伍、企业文化等角度，结合五年管理规划，进行梳理、比照，找到管理短板，列入考核项目。

(6) 新上任（或继任）三个月内，干部应完成分管领域现状的盘点，并形成工作改善计划表，工作计划以突破、创新类和提升类为主，日常维持类工作无需罗列。见附件 1《干部任期重点工作改善计划表》。

(7) 各公司副总经理要从目前岗位领域的角度出发，结合公司的整体目标，明确任期的重大管理创新方向或管理项目。

6 任期绩效任务考核

6.1 班子任期绩效任务考核

6.1.1 班子任期绩效任务书：总部人力资源管理中心组织战略中心、财务中心、运管中心等职能部门依据各公司的战略发展规划编写《经理班子任期绩效任务书》（附件2）。

6.1.2 班子任期绩效任务书由财务指标、战略发展指标、公司健康指标及特别奖惩项四个部分组成。

6.1.3 公司健康指标的任期组织健康调查得分

任期组织健康调查得分=第一年组织健康得分×20%+第二年组织健康得分×30%+第三年组织健康得分×50%

6.1.4 特别奖惩项目：

(1) 加分项：加分总分不超过 10 分。

(2) 扣分项：扣分项不设下限，不与年度处罚重复。

6.2 干部个人任期绩效任务考核

6.2.1 干部个人任期绩效任务书由班子任期绩效得分挂钩、岗位任期绩效指标及特别奖惩项三部分构成。具体格式见附件《干部任期绩效任务书》（附件3）。

6.2.2 干部个人任期绩效任务书由经理班子任期绩效挂钩指标、岗位任期绩效指标及特别奖惩项构成。

6.2.3 个人任期绩效任务书得分计算见下表：

考核对象 \ 考核项目		班子任期绩效指标挂钩	个人任期绩效指标	特别奖惩项
评价人		考核组审核	考核组审核	绩效管理委员会
集团董事长、党委书记、各公司专职董事长/专职执行董事	权重	80%-100%	20%-0%	≤5
总裁（总经理）	权重	80%-100%	20%-0%	≤5
副总裁、董事会秘书、纪委书记（副总经理）	权重	40%-60%	60%-40%	≤5
干部个人任期绩效任务书得分		班子任期绩效得分×权重+（Σ个人任期绩效 KPI 得分×权重）+特别奖惩项得分		

7 任期综合评价

7.1 班子任期综合评价

7.1.1 总裁班子、各公司经理班子任期综合得分由任期绩效任务书得分、任期三年绩效任务书平均得分、班子胜任力评价得分三部分组成，具体见下表。

考核对象 \ 考核项目		任期绩效任务书得分	任期内三年绩效任务书平均得分	班子胜任力评价得分
总裁班子	权重	40%	20%	40%
	考评人	委托大股东考核	委托大股东考核	胜任力评价中心
经理班子	权重	40%	20%	40%
	考评人	公司考核组	公司考核组	胜任力评价中心
班子任期综合得分 =		任期绩效任务书得分×40%+任期内三年绩效任务书平均得分×20%+班子胜任力评价得分×40%		

7.1.2 班子任期胜任力的评价得分，具体计算见下表：

班子胜任力评价得分=第一年素质得分×20%+第二年素质得分×30%+第三年素质得

分 $\times 50\%$ +考核组评价加减分+胜任力评价中心加减分

项目	第一年素质得分	第二年素质得分	第三年素质得分	考核组评价加减分	胜任力评价中心加减分
权重	20%	30%	50%	± 5	± 15

7.2 干部个人任期综合评价

7.2.1 总裁班子成员任期综合得分由任期绩效任务书得分、任期三年绩效任务书平均得分和个人胜任力评价得分三部分组成；各分、子公司干部任期考核综合得分由任期绩效任务书得分、任期三年绩效任务书平均得分、个人任期胜任力评价得分和任期内在学习成绩四部分组成，具体见下表：

考核对象 \ 考核项目		任期绩效任务书得分	任期三年绩效任务书平均得分	个人胜任力评价得分	任期学习成绩评价得分
党委书记、纪委书记	权重	40%	20%	40%	
	考评人	大股东考核	大股东考核	大股东考核（胜任力评价中心提供工具）	
集团董事长、董事会秘书、总裁（副总裁、）	权重	40%	20%	40%	---
	考评人	委托大股东考核	委托大股东考核	委托大股东考核（胜任力评价中心提供工具）	---
董事会秘书	权重	40%	20%	40%	---
	考评人	董事会	董事会	董事会（胜任力评价中心提供工具）	---
干部任期综合得分 =		任期绩效任务书得分 $\times 40\%$ +任期内三年绩效任务书平均得分 $\times 20\%$ +个人胜任力评价得分 $\times 40\%$			
总经理（、副总经理）	权重	40%	20%	20%	20%
	考评人	公司考核组	公司考核组	胜任力评价中心	人力资源管理中心&厦钨学院
总经理（副总经理）任期综合得分		任期绩效任务书得分 $\times 40\%$ +任期内三年绩效任务书平均得分 $\times 20\%$ +个人胜任力评价得分 $\times 20\%$ +任期学习成绩 $\times 20\%$			

7.2.2 任期胜任力的评价采用年度个人素质评价和胜任力评价中心日常走访和行为观察结合的方式进行评价。

7.2.3 考核组和胜任力评价中心的加减分必须以行为观察和走访事实依据为准，如果没有事实依据或佐证资料，则不进行加减分；详见《干部胜任力评价细则》。

7.2.4 个人胜任力评价得分=第一年个人素质得分 $\times 20\%$ +第二年个人素质得分 $\times 30\%$ +第三年个人素质得分 $\times 50\%$ +考核组评价加减分+胜任力评价中心加减分。详见附件4

《干部胜任力任期评价汇总表》。

项目	第一年个人素质得分	第二年个人素质得分	第三年个人素质得分	考核组评价加减分	胜任力评价中心加减分
权重	20%	30%	50%	±5	±15

7.2.5 任期学习成绩作为干部个人评价的重要组成部分，取三年的平均成绩作为任期学习成绩。被认定为不需要参加培训班的干部，其未参加培训的年份培训成绩取同级别的平均值。详见《高管及接班人培训考核管理办法》。

8 任期绩效考核流程

8.1 绩效任务书的制定

总裁班子、公司经理班子及干部任期绩效任务书的制定。

- 8.1.1 新一届总裁班子就任后应组织制订集团中长期发展战略规划，根据战略规划的要求，总裁办公会上提出总裁班子和总裁任期绩效任务书的建议，总裁提出副总裁个人的任期绩效任务，在半年董事会前，向董事会提名与薪酬考核委员会提交方案，对本届班子的整体工作做出承诺。
- 8.1.2 总部考核工作组在下一任期开始前三个月，应组织总部相关职能部门和即将任期届满的公司一起启动任期考核的前期准备工作。考核组根据公司的战略规划，制定班子及干部个人的任期绩效任务书初稿。
- 8.1.3 公司经理班子及专职董事长、执行董事和总经理绩效任务书初稿和各公司总经理沟通后，总裁班子确定考核建议方案，提交各公司董事会批准，其中分公司和全资子公司由总裁会批准。
- 8.1.4 副总经理任期绩效任务书制定：公司绩效管理委员会提出副总绩效任务书的KPI分解原则，具体方案由总经理提出经双方沟通后确定，由总经理和副总签订任期绩效任务书，报总部人力资源管理中心备案。
- 8.1.5 任期绩效任务书签订时各公司需提供公司中长期的发展战略规划，任期上一年度的财务报表；其他指标的现状情况也要一并作为附件，便于考核组进行过程跟踪及评价。
- 8.1.6 各公司签订任期绩效任务书后，要将任期目标、重点工作向中层和骨干员工进行传达、分解，制定更详细的行动方案、落实到实际工作中。

8.2 任期绩效任务书的调整

- 8.2.1 集团或权属公司中长期发展战略规划修订或调整时，应当相应调整任期绩效任务书。调整后的任期绩效任务书应当按照制定程序重新批准。

8.3 任期绩效考核实施

- 8.3.1 班子任期最后一年，要作为重点考核对象，任期考核与本年年度考核同时实施。干部需提供个人任期的述职报告，具体见《干部个人任期述职报告格式》（附件5）。
- 8.3.2 总裁班子任期结束后，由集团大股东组织实施任期考核。
- 8.3.3 权属公司经理班子任期结束后，在公司绩效管理委员会的指导下，由考核工作组实施任期重点考核。量化类指标通过实地调查，逐项评估任期绩效达成情况，现场进行全面的评估、调查及财务审计，认定结果，无法决定的提交公司绩效管理委员会审议。
- 8.3.4 非量化指标在任期结束3个月之前，各公司向考核工作组提出工作总结验收申请，考核组提前收集项目佐证资料，包括提供项目管理的过程资料和数据，项目计划进度、实际完成进度，公司内部评价结果和结案报告等。
- 8.3.5 部分公司健康指标需要公司中层干部或者员工代表评价的，召开任期绩效评审会议，对照干部任期承诺的重点工作计划、项目计划等，由员工代表逐项进行评价，考核工作组通过佐证资料等进行核实。

8.4 任期考核结果反馈

- 8.4.1 任期考核及任期审计工作结束后，考核组按正式报告的格式反馈给被考核公司及干部人员。（《经理班子任期绩效考核反馈表》见附件6、《干部任期绩效考核反馈表》见附件7）。

9 任期考核结果应用

9.1 班子任期综合得分的应用

- 9.1.1 任期综合得分是经理班子和干部个人是否胜任岗位的评价标准。

- 9.1.2 班子任期综合得分小于（不含）60分者为不合格班子，直接解散班子，重新搭配。
- 9.1.3 班子任期综合得分大于（含）60小于（不含）70为基本合格，要根据得分项目分析具体原因，考虑班子部分成员的调整。如若继续留任，必须有特殊理由，并且经厦钨党委会会议采用无记名票决方式获得半数以上票数通过后，经总裁班子专题会审议批准后才能留任一年。若仍无改善，无论何种原因，一律免职。
- 9.1.4 班子任期综合得分大于90分，考核组应对其经验进行总结、推广，并推荐挖掘优秀干部、接班人到更重要的岗位工作，以充实、优化集团的干部队伍。

9.2 个人任期综合得分应用

- 9.2.1 干部任期综合得分小于（不含）60分者判定为不合格干部，解聘后按照《高管人员管理制度》进行岗位调整。
- 9.2.2 干部任期综合得分大于（含）60小于（不含）70为基本合格人员，视公司分管工作现状和班子整体情况决定是否调整或不再续聘；进新一届班子，若续聘的应配备导师进行辅导，列为干部培养的重点帮扶对象，考核组进行跟踪。
- 9.2.3 干部任期综合得分大于90分，胜任力评价中心将列入学习、研究的对象，并作为薪酬调整的重要依据。

10 通则

本细则经董事会审议通过后生效，自发布之日起实施。本细则由总部人力资源管理中心负责解释。

本细则中未详尽部分，可参照公司《厦钨高管人员管理制度》、《干部管理办法》、《年薪制实施方案》、《干部胜任力评价细则》等制度。

11 附件

附件 1：《干部任期重点工作改善计划表》

附件 2：《经理班子任期绩效任务书》

附件 3：《干部任期绩效任务书》

附件 4：《干部胜任力任期评价汇总表》

附件 5：《干部任期述职报告格式》

附件 6：《经理班子任期绩效考核反馈表》

附件 7：《干部任期绩效考核反馈表》

12 参考文件

《厦门钨业股份有限公司干部人员管理制度》

《厦门钨业股份有限公司目标与绩效管理制度》

《厦门钨业股份有限公司干部人员年度考核实施细则》

《高管及接班人培训考核管理办法》

《年薪制实施方案》

