

吉林高速公路股份有限公司

企业负责人绩效考核管理办法

(2020 年 12 月 30 日 经公司 2020 年第三次临时股东大会审议通过)

第一章 总则

第一条 目的和依据

为健全企业负责人绩效考核管理体系，突出企业发展战略与导向，科学评价企业经营成果，促进企业负责人全面完成经营计划，落实国有资产保值增值责任，强化风险管理和合规经营水平，提升可持续发展能力，依据国家及吉林省有关规定，参照控股母公司对二级企业负责人的考核管理办法，结合公司实际情况，特制定本办法。

第二条 适用范围

本办法中企业负责人包括：董事长、党委书记、副董事长、总经理、监事会主席、专职党委副书记、纪委书记、工会主席、副总经理、财务总监以及董事会秘书。（以下除董事长、党委书记、副董事长和总经理外简称为企业其他负责人）

本办法中企业负责人不包括兼职外部董事、职工董事和公务员身份的监事会主席、监事、职工监事及市场化选聘的职业经理人。

第三条 基本原则

（一）突出发展原则。基于企业发展战略的实现和重点工作目标的落实，突出经营收入的增长和盈利能力的提升，确保经营业绩目标的实现。

（二）业绩约束原则。按照权责利相统一的要求，建立

企业负责人经营业绩同约束机制相结合的考核制度，即业绩上薪酬上，业绩下薪酬下，并作为职务任免的重要依据。

（三）综合评价原则。采取定量考核与定性评价相结合的方式，注重结果与过程、短期目标与中长期目标并重，综合反映企业经营业绩和管理水平。

第二章 绩效管理组织体系

第四条 企业负责人绩效管理组织体系由公司党委、董事会、薪酬与考核委员会、人力资源部、资本运营部组成。

第五条 薪酬与绩效管理组织

（一）公司党委、董事会是公司企业负责人绩效管理的决策机构，负责企业负责人的绩效管理辦法的审批。

（二）薪酬与考核委员会是公司董事会下设的专门机构。

1. 负责研究和审查企业负责人的薪酬制度与方案；
2. 负责审议企业负责人的绩效考核指标体系；
3. 负责对企业负责人进行考核；
4. 负责接受企业负责人对考核等方面的相关投诉等。

（三）人力资源部负责具体拟定企业负责人绩效考核管理办法，资本运营部负责组织建立企业的绩效考核指标体系，配合薪酬与考核委员会开展工作。

第三章 绩效考核内容及结果

第六条 董事长、党委书记、副董事长和总经理的绩效考核

（一）绩效年薪

1. 体系构成及公式。

董事长、党委书记、副董事长和总经理的绩效年薪=绩效年薪基数×董事会评价系数×工作评价系数。

2. 绩效年薪基数

绩效年薪基数=基本年薪

3. 董事会评价系数

董事会评价系数是公司董事会下设的薪酬与考核委员会根据公司在同行业中的竞争力对公司经营状况和经营成果进行专业测评得出的系数。

4. 工作评价系数

工作评价系数是薪酬与考核委员会对企业负责人的工作评价（详见附件 1《董事长、党委书记、副董事长和总经理行为评价表》）。

考核结果等级	优 秀	良好	合格	待改进
评价得分	90（含）-100	80（含）-90	70（含）-80	70 分以下
工作评价系数 （薪酬与考核委员会）	行业绩效年薪 调节系数 ×100%	行业绩效年薪 调节系数×90%	行业绩效年薪 调节系数×80%	0

备注：行业绩效年薪调节系数参照省国资委对省属同行业国有企业拟定的绩效年薪调节系数

（二）任期激励

1. 任期结束后发放的激励：主要考核企业负责人任期内的
工作决策是否存在重大失误，导致对未来工作造成影响；
工作交接是否认真、全面，使接续工作能够正常顺利开展；
任期内重要工作资料是否缺失；工作交接是否能够实现无缝
对接，指导接交人能够完全掌握工作如何开展；是否存在因
为交接有漏项导致后续工作出现空档、失误，影响了工作质
量和进度等。具体考核内容基于前述内容外，可由考核人根
据具体岗位增加考核内容。考核人为公司薪酬与考核委员会。

2. 任期期间发放的任期激励

董事长、党委书记、副董事长和总经理任现职岗位满一

年为一个考核周期进行考核并兑现任期激励。任职时间不满一个考核周期的，在调整岗位后进行考核并按任职天数进行兑现。

公司薪酬与绩效委员会为考核人，考核内容为考核期内工作能力、工作态度、工作业绩，可以针对具体岗位增加考核内容，（详见附件 2《董事长、党委书记、副董事长和总经理任期激励考核评价表》）。

根据任期激励考核得分， 兑现任期激励考核等级	优 秀	良好	合格	不合格
任期激励考核 得分	90（含）-100	70（含）-90	60（含）-70	60 分以下
任期激励	任期激励 ×100%	任期激励 ×90%	任期激励 ×80%	0

第七条 企业其他负责人的考核

（一）体系构成及公式

1. 企业其他负责人的绩效年薪与绩效年薪调节系数及年底绩效评价系数挂钩。

2. 企业其他负责人绩效年薪=绩效年薪基数×绩效年薪调节系数×年底绩效评价系数

（二）绩效年薪基数

企业其他负责人的绩效年薪基数=目标年薪×50%

（三）绩效年薪调节系数

1. 绩效年薪调节系数由公司薪酬与考核委员会做绩效划档评价。

2. 绩效划档评价的维度：主要包括资产总额、经营难度、参与市场竞争程度、企业贡献情况、从业人员规模等五个维度进行评价。划档结果由公司党委会、董事会最终确定。

3. 根据上述维度直接划定对应的绩效年薪调节系数分

别为 1.2、1.1、1.0（详见附件 3《薪酬与考核委员会对企业其他负责人考核划档评价表》）。

（四）年底绩效评价系数

- 1. 企业其他负责人年底绩效评价系数与企业绩效挂钩。
- 2. 企业绩效考核指标体系：

考核对象	工作任务指标			党建廉政安全指标		
	董事会年度工作目标完成情况	企业重点工作	企业日常工作	党建	廉政	安全
	50%	30%	20%	50%	20%	30%
本企业	80%			20%		

3. 企业绩效考核周期及维度：

周期	企业绩效考核得分	薪酬与考核委员会对企业经营管理评价得分
年度	80%	20%

（1）企业其他负责人考核得分=企业绩效考核得分（个性指标得分+党建廉政安全指标得分）×80%+薪酬与考核委员会对企业经营管理评价得分×20%。

（2）薪酬与考核委员会对企业经营管理评价的维度为：组织协调、人才管理、决策支持、工作创新四个维度进行打分（详见附件 4《企业经营管理评价表》）。

- 4. 公司薪酬与考核委员会根据本企业经营管理状况、年度工作目标完成情况等因素，给出综合评价如下：

年底绩效考核等级	卓越（A）	优秀（B）	良好（C）	合格（D）	不合格（E）
----------	-------	-------	-------	-------	--------

5. 企业其他负责人年底绩效评价系数

- （1）企业其他负责人的年度绩效与企业年度绩效结果挂钩。
- （2）企业其他负责人的年底绩效考核等级，即为企业绩效考核等级，对应年底绩效评价系数如下：

绩效等级	卓越（A）	优秀（B）	良好（C）	合格（D）	不合格（E）
年底绩效评价系数	1.3	1.2	1.1	1.0	0.9

第四章 绩效考核结果运用

第八条 绩效考核流程

（一）绩效与薪酬委员会于每年1月份启动绩效考核工作。

（二）人力资源部于10个工作日内完成结果核算统计工作和证明材料的复核工作。

第九条 绩效工资兑现及考核结果运用

（一）绩效工资兑现。董事长/党委书记/副董事长/总经理绩效年薪基数的50%按12个月进行预发，剩余部分根据考核结果发放或扣减；企业其他负责人绩效年薪基数的60%按12个月进行预发，剩余部分根据绩效考核结果发放或扣减。

（二）企业其他负责人绩效考核结果运用

绩效考核结果是企业其他负责人薪级薪档调整的重要依据。绩效考核等级按照规则转化为积分，建立绩效考核积分档案，按照积分结果进行薪级薪档调整。

1. 积分法规则

绩效考核等级	卓越（A）	优秀（B）	良好（C）	合格（D）	不合格（E）
绩效考核积分	20分	10分	8分	0分	/

2. 企业其他负责人薪级薪档调整规则：

（1）绩效考核积分每累计达到15分，薪档上调一档，同时在绩效考核积分档案中将薪档调整所用分数予以扣除；

（2）当年绩效考核等级为“不合格(E)”的，薪档下调一档；

(3) 连续两年绩效考核等级为“不合格(E)”的，由公司党委会、董事会研究给予职级和薪级降级处理；

(4) 连续三年绩效考核等级为“不合格(E)”的，由公司党委会、董事会研究直接解除职务。不再保留职级，薪级薪档按新岗位重新核定；

(5) 当年因其他因素上调薪级者，薪档不再上调；因其他因素下调薪级者，薪档不再下调；

(6) 若需要升档，而其在所在薪级已升至最高薪档，采用将其目标薪酬上调 3%的方式代替薪档提升，目标薪酬只上升一年，次年仍回到原薪级薪档的目标薪酬；若需要降档，而其所在薪级已降至最低薪档，采用将其目标薪酬下调 3%的方式代替薪档下降，目标薪酬只下降一年，次年仍回到原薪级薪档的目标薪酬。

(三) 有以下情况者，可以经薪酬与考核委员会审议直接对其绩效考核结果认定为“不合格(E)”。

(1) 违反党纪国法及公司规章制度，造成不良影响者；

(2) 给公司造成重大经济损失者；

(3) 违反廉洁自律规定者；

(4) 发生重大安全责任事故，给公司造成经济损失者；

(5) 不发挥党员先锋模范作用，为党员形象抹黑者；

(6) 造谣、传谣、惹是生非，搞小圈子、团团伙伙者。

第十条 企业负责人年度考核结果须提交公司董事会审议。

第十一条 企业负责人绩效考核结果作为企业班子调整和班子成员培养、使用、轮岗、奖惩的重要依据。

第十二条 绩效改进作为企业改善经营管理、转变经

营方式的依据和重要参考。

第十三条 绩效指标调整

（一）企业绩效考核指标调整：根据会议安排布置的临时工作内容及领导交办的其他工作，由资本运营部及时进行绩效指标调整，同时通知被考核人予以确认。

（二）未按规定流程调整的，考核期末仍按原指标进行考核。

第五章 附则

第十四条 本办法由人力资源部负责拟定、修改和解释。

第十五条 本办法自 2020 年 7 月 1 日起执行。2019 年 9 月 25 日第三届董事会第四次临时会议审议通过的《吉林高速公路股份有限公司企业负责人经营业绩考核办法》废止。

附件 1

吉林高速公路股份有限公司--《董事长、党委书记、副董事长和总经理行为评价表》					
被评价人			评价者		薪酬与考核委员会
评价维度	优秀 (90-100 分)	良好 (80-90 分)	合格 (70-80 分)	待改进 (70 分以下)	评价得分
高效执行	准确理解工作目标和要求,对复杂任务进行合理计划和分配,持续影响跟进,严格把控过程关键环节。	在执行中,时常考虑到过程对结果的影响,愿意付出额外的努力去克服困难,保证工作结果的达成。	关注任务的完成情况,适时进行阶段性工作总结,并在现有基础上,力争完成总体目标。	作行为松散,缺乏危机感、紧迫感,接到任务无法立即开展行动。	
沟通协调	能够在工作中与他人建立可信赖的长期合作关系,统一相关各方对共同目标的认识,及时解决较为困难的冲突和矛盾,达成共同的目标。	能够在工作中与他人协作顺畅,建立信任关系,促进相关各方对目标的统一认识,解决日常工作冲突和矛盾,推进共同目标的达成。	能够与他人建立正常的工作关系,必要时借助其他力量解决工作中的矛盾冲突。	缺乏基本的沟通意识,专注于自己的业务,不能通过沟通与他人建立基本的工作关系。	
持续学习	充当起最新专业知识的倡导者,抓住机会了解外部专业方面的进展。	寻找能利用专业知识促进业务发展的机会。	在专业方面展示专业的知识,运用专业知识与经验解决问题。	在专业方面,无学习的意识。	
责任承担	工作中主动思考、发现问题,勇于承担工作责任,提出解决问题的办法。	能够主动承担工作责任,积极提出有价值的改进建议。	具有基本的责任意识,在上级的督促下,能够承担职责范围内的责任。	仅愿对认为能够控制或容易控制的职责负责,遇到困难被动等待,对问题视而不见。	
团队激励	能有效带领、指导和激励多个部门,协调各方面的关系,团队和谐,充满激情地按时、高质量履行部门职能,实现多个工作目标。	能有效带领、指导和激励团队,协调内外部关系,团队和谐,充满激情地完成相对复杂的工作目标。	能有效带领、指导、激励业务小组成员,协调内部关系,完成相对单一的工作目标。	缺乏带领团队意识,无法采取有效措施进行团队激励,团队氛围士气低落。	
备注: 1. 各项评价维度满分 100 分 2. 五维度得分之和取平均值					

附件 2

任期激励考核评价表

考核人		被考核人	
类 别	测评指标	分值	得分
工作能力	1.熟悉本职及相关业务，能掌握政策并指导下级工作； 2.合理统筹安排各项工作，及时制定合理性、可操作性强的工作计划； 3.能够分辨关键问题，善于找到解决办法，能够高效率、高质量解决工作中出现的问题；	30	
工作态度	1.事业心责任心强、履职履责、勤勉敬业、恪尽职守； 2.诚实守信，说实话、办实事、求实效，工作中时时处处起到模范带头作用； 3.以人为本，关心下属和员工，帮助员工解决实际问题，有较好的群众基础； 4.遵守单位的规章制度，廉洁自律，秉公办事； 5.工作交接认真、全年，使接续工作能够顺利开展。	35	
工作业绩	1.准确理解工作目标和要求，能抓住工作的关键点，对复杂任务进行合理计划和分配； 2.掌握工作流程，及时、高效完成自身工作及其他需要配合的工作； 3.能高质量的完成各项工作，达成预期效果，完成情况得到领导和相关人员的认同； 4.善于学习并能突破传统，敢于挑战高目标，用于创新； 5.任期内重要工作资料保存完整，工作交接能够实现无缝对接。	35	
总分		100	

附件 3

吉林高速公路股份有限公司薪酬与考核委员会
对企业其他负责人考核划档评价表

(年度)

绩效考核得分	划档评价结果
	☐ 1.2 ☐ 1.1 ☐ 1 ☐

注：划档评价根据公司资产总额、经营难度、参与市场竞争程度、贡献度及从业人员规模分为五档，各档对应的调整系数分别为 1.2、1.1、1.0。

签字：

日期：

附件 4

吉林高速公路股份有限公司——《企业经营管理评价表》

指标名称	基准权重	待改进	合格	良好	优秀	评价得分
		0-10 分	11-15 分	16-20 分	21-25 分	
组织协调	25%	不善于整合团队力量；团队建设措施不明确；团队成员工作缺乏规范性；团队工作积极性差	不善于整合团队力量；团队建设措施明确但未落实；团队成员工作缺乏规范性；团队工作积极性一般	比较善于整合团队力量；团队建设措施明确但未完全落实；团队成员工作规范有序，团队工作积极性较高	善于整合团队力量；团队建设措施明确并落实到位；团队成员工作规范有序；团队工作积极性高	
决策支持	25%	分析判断问题能力较差；不具备决策流程控制能力；面对争执不敢发表意见；拒绝承担责任	具有一定的分析判断能力；具备一定的决策控制能力；面对争执犹豫不决；不敢承担责任	分析、判断问题能力较强；善于掌控决策流程；面对争执敢不敢作出决策；能够承担责任	善于分析判断问题；善于掌控决策流程；面对争执敢于作出决策；勇于负责，敢于承担	
人才管理	25%	没有人才引进培育计划；不善于发挥下属特长；授权分工不明确或过渡授权，工作效率低下；不善于处理工作中的具体问题	有人才引进、培育计划；善于发挥下属特长；授权、分工不太明确或过渡授权；不太善于处理下属工作中的具体问题	有人才引进、培育计划但未执行到位；善于发挥下属特长；授权、分工比较明确；善于处理下属工作中的具体问题	广泛吸纳并积极培育人才；善于发挥下属特长；授权、分工明确，团队工作效率高；善于处理下属工作中的具体问题	
工作创新	25%	思想保守；不注重激发员工创新能力；目标制定过于保守；不愿意接受、推广新产品	不太善于观察学习；不太注重激发员工创新能力；目标制定比较保守；能够执行新产品推广计划	善于观察学习但缺乏突破传统的魄力；善于激发员工创新能力；目标制定比较保守；新产品推广力度较小	善于观察、学习并能突破传统；善于激发员工创新能力；敢于挑战高目标；关注新产品并勇于推广	
合计						

说明：评价应本着实事求是的原则进行，评价为待改进等级的，需附说明