

# 广东水电二局股份有限公司

## 经理层成员绩效考核办法

### 第一章 总则

**第一条** 为建立科学、规范、统一的经理层成员绩效考核体系，进一步健全薪酬与业绩紧密挂钩的管理体系，有效实施激励与约束、管理与监督，促进公司经营业绩和核心竞争能力提升，推动公司可持续高质量快速发展，依据《劳动合同法》《公司法》等法律法规和公司章程，制定本办法。

**第二条** 本办法所称经理层成员，是指公司总经理、副总经理、总工程师、总经济师、财务总监、董事会秘书等高级管理人员。专职党委副书记、纪委书记、工会主席参照本办法同向管理。

**第三条** 本办法所称绩效考核，是指通过签订年度和任期经营业绩责任书的方式，将经理层成员年度和任期内完成的主要工作任务定量、定性为关键绩效指标，按照规定的程序和方案对关键绩效指标完成情况进行考核评价，并以此作为薪酬兑现、职务调整、潜能开发和工作改进的依据。

### 第二章 考核原则

**第四条** 绩效考核遵循以下原则

（一）客观公正原则。

依据统一的考核办法，实事求是地考核评价被考核人的工作绩效，避免非客观因素原因。

## **（二）突出重点原则。**

关键绩效考核指标突出关键工作和重点任务，少而精，不面面俱到。

## **（三）分类考核原则。**

按照岗位特点的不同，分类对应考核。

## **（四）定量定性结合原则。**

关键绩效指标能量化的，实行定量考核；关键绩效指标难以量化的，实行定性评价。

## **（五）激励约束并重原则。**

实行年度考核与任期考核相结合、结果考核与过程评价相统一、考核结果与奖惩相挂钩的考核制度，使激励与约束相配套，责权利相统一。

## **（六）容错原则。**

对在生产经营活动中依法依规、决策过程科学、勤勉尽责、不谋私利且能够及时纠错改正的过失行为，不作负面评价。把在推进改革中因缺乏经验、先行先试出现的失误错误，同明知故犯的违纪违法行为区分开来；把尚无明确限制的探索性试验中的失误错误，同明令禁止后依然我行我素的违纪违法行为区分开来；把为推动发展的无意过失，同为谋取私利的违纪违法行为区分开来。

**第五条** 年度绩效考核以公历年为考核期，任期绩效考核以三年为考核期。

## **第三章 考核内容、指标及程序**

**第六条** 经理层成员绩效考核成绩是个人绩效薪酬和任期奖励的计发依据，由企业经营业绩考核分数（60%）和个人业绩考核分数（40%）两部分构成。即：

**年度绩效考核成绩 = 企业年度经营业绩考核分数 × 60% + 个人年度业绩考核分数 × 40%。**

**任期绩效考核成绩=聘期内个人年度业绩考核分数平均值 × 60% + 个人任期业绩考核分数 × 40%。**

其中：

**企业年度经营业绩考核分数**指上级管理单位对公司的年度经营业绩考核的成绩；

**个人年度业绩考核分数**指公司绩效考核委员会对经营层成员的年度经营业绩考核的成绩；

**个人任期业绩考核分数**指公司绩效考核委员会对经营层成员的任期经营业绩考核的成绩。

**第七条** 个人业绩考核指标，包括经济指标、重点工作指标和管控指标等，由公司董事会根据公司年度预算及重点工作计划，结合公司战略发展规划和目标，按照工作分工细化分解后下达，具体指标在《个人年度经营目标责任书》及《任期经营目标责任书》列明。

### **第八条 总经理年度业绩考核**

考核内容包括目标完成情况（量化和定性目标）评价（80分）、综合评价（20分）和重大事项得分（±20分），按百分制考核，满分100分。即：**总经理年度业绩考核成绩=目标完成情况得分+综合评价得分±重大事项得分。**

目标完成情况评价包括：营业收入(20%)、净利润(30%)、市场承接任务(12%)、投资(8%)、党建党廉(10%)等五项目标完成情况评价，均按百分制评价。计算公式为：**目标完成情况年度成绩=Σ(100×实际完成值÷目标值×权重)**。

综合评价包括：中层正职以上管理干部评价(10%)、董事会评价(10%)，均按百分制评价。计算公式为：**综合评价得分=中层正职以上管理干部评价得分×10%+董事会评价得分×10%**。

中层正职以上管理干部评价得分：指除董事长、总经理以外的中层正职以上管理干部对总经理综合表现评价的平均值，满分为100分。

董事会综合评价得分：由董事长代表董事会根据总经理综合表现进行评价的分值，满分为100分。

### **第九条 经理层其他成员年度业绩考核**

考核内容包括目标完成情况(量化和定性目标)评价(80分)、综合评价(20分)和重大事项加减分(±20分)，按百分制考核，满分100分。即：**个人年度业绩考核成绩=目标完成情况得分+综合评价得分±重大事项得分**。其中：

一、目标完成情况评价包括：分管工作任务(35%)、分管部室工作成效(15%)、分管工作上级考核情况(20%)、党建党廉(10%)，各项指标均按百分制评价，计算公式为：**目标完成情况年度成绩=Σ(目标完成情况得分×权重)**。其中：

分管工作任务评价：根据公司年初确定的经济指标、核心工作指标和管控指标，按分管责任分解给每一位经理层成员（目标值在责任书中明确），按实际完成目标值的情况进行评价，即：**该项指标得分=100×实际完成值÷目标值×35%**；

分管部室工作成效评价：直接应用所分管部室年度考核成绩的平均值乘以权重，即：**该项指标得分=Σ分管的部室年度考核成绩÷分管部室个数×15%**；

分管工作上级考核情况评价：根据上级对公司年度经营业绩考核评价分项成绩，对应经理层成员的分管工作责任进行考核，即：**该项指标得分=Σ（100×单项工作上级评价得分÷单项工作的总分值）×20%**。

党建党廉目标：根据公司党委审定的年度党建党廉工作任务清单完成情况对经理层成员在履行党建党廉一岗双责情况的评价。**该项指标得分=100×实际完成值÷目标值×10%**。

二、综合评价包括：中层正职以上管理干部的评价（10%），董事长总经理的评价（10%）。即：**综合评价得分=中层正职以上管理干部的评价得分×10%+董事长总经理的评价×10%**。

中层正职以上管理干部的评价得分：指除董事长、总经理外的中层正职以上管理干部对经理层成员综合表现评价的平均值，满分为100分；

董事长总经理的评价得分：指董事长和总经理根据经理层成员的综合表现评价的平均值，满分为100分。

**第十条 重大事项得分：**指经理层成员为公司做出突出贡献，或给公司造成重大不良影响、重大损失时，除由上级管理机构及有关部门给予奖惩外，按照事件性质和影响程度在年度考核时进行分值的奖惩，具体由董事长代表董事会根据事件性质一事一议确定，加减分最高不超过±20分。

**第十一条 经理层成员个人任期业绩考核**

个人任期业绩考核主要考核经理层成员考核期（三年）经营目标完成情况，具体在《任期经营目标责任书》中列明，按百分制计算，满分100分。

**第十二条 考核等级及考核系数确定**

根据经理层成员个人最终年度或任期绩效考核成绩，按下表1规则确定经理层成员个人年度或任期个人**考核等级**和**考核系数**。

表 1:

个人考核等级、考核系数计算表（适用内插法）

绩效考核成绩	考核等级	考核系数计算公式	个人考核系数
90分（含）以上	优秀	1	1
80（含）-90	良好	$1-0.1 \times (90-\text{考核得分}) \div 10$	0.9（含）-1
70（含）-80	称职	$0.9-0.2 \times (80-\text{考核得分}) \div 10$	0.7（含）-0.9
60（含）-70	基本称职	$0.7-0.2 \times (70-\text{考核得分}) \div 10$	0.5（含）-0.7
60分以下	不称职	0	0

**第十三条 年度考评流程**

（一）每一考核年度结束、年报披露之后，公司绩效考核委员会组织相关部门对照《年度经营目标责任书》，对经

理层成员目标完成情况进行考核；

（二）召开经理层成员年度述职评议会议，对经理层成员年度进行综合评价，确定年度综合评价成绩；

（三）上级管理单位对公司年度经营业绩考核结果公布之后，由人力资源部负责根据上级对公司年度经营业绩考核评价清单，对应经理层成员的分管工作进行考核计算，成绩报公司绩效考核委员会审定；

（四）个人业绩考核分数计算，由公司绩效考核委员会办公室根据经理层成员个人年度各项指标考核成绩进行汇总计算；

（五）个人最终年度业绩考核成绩计算，将企业年度经营业绩考核分数和个人业绩考核分数套入本办法第六条计算式，确定个人最终绩效考核成绩。

#### **第十四条 任期考核流程**

三年任期期满后，在开展第三年度考核的同时，一并进行个人任期绩效考核。

（一）个人任期业绩考核分数计算，由公司绩效考核委员会组织，根据经理层成员个人《任期经营目标责任书》中列明考核目标进行考核；

（二）个人任期绩效考核成绩计算，将任期内个人年度绩效考核成绩平均值和个人任期业绩考核分数套入本办法第六条计算式，确定个人最终任期绩效考核成绩。

（三）根据本办法第十二条规定确定个人任期考核等级和考核系数。

**第十五条** 经理层成员年度及任期个人绩效考核结果提交公司党委会前置研究同意后由公司绩效考核委员会审定，作为经理层成员个人年度绩效薪酬和任期激励的计算依据。

#### **第四章 附则**

**第十六条** 上级管理机构对经理层成员另有专门考核规定的，从其规定。

**第十七条** 本办法经公司董事会批准后实施。

2021年3月30日