

广东水电二局股份有限公司 经理层成员经营业绩考核办法

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》的有关规定，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 本办法所称经营业绩考核，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经营业绩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 经营业绩考核遵循以下原则

（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。

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。

考核指标以定量为主的导向，能量化的，实行定量考核；考核指标难以量化的，应具体细化，明确关键节点、时限要求及工作成效标准等。

（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 年度经营业绩考核以自然年度为考核周期，任

期经营业绩考核一般以三年为考核期，结合任期届满当年年度考核一并进行。

第三章 考核指标及程序

第六条 考核指标设定原则

（一）考核指标的目标值的设置应遵循科学合理和摸高原则，结合公司的实际情况设计，适当提高指标值，具有一定挑战性。同时目标值设置应不低于公司发展战略规划、年度预算、历史数据（前三年平均）、行业对标的目标值等。

（二）坚持与市场对接和动态考核的原则，根据不同阶段的重点任务、市场变化、政策调整、不可抗力等因素，及时调整完善考核指标。

（三）考核指标须明确指标解释、指标目标值、指标权重、计分规则及特殊事项处理原则。

1. 考核指标应“少而精”，单项指标权重应高于 5%，考核指标一般不超过 15 个。

2. 计分规则中应明确评分依据。量化指标要以财务或审计机构的报告为唯一评分依据，无法以财务或审计机构的报告为评分依据的，应注明所对应评分依据。

（四）任期和年度考核指标应适当区分、有效衔接，避免高度重合。

（五）任期考核指标应包括价值提升指标和分管业务工作指标。年度考核指标包括主要指标和其他指标。其中主要

指标应凸显重要性和关键性。原则上主要指标不少于 2 项，不超过 3 项。

总经理的主要指标，应选取年度公司经营业绩考核责任书中的“企业年度经营业绩考核指标-基本指标”进行确定。其他经理层成员按照其分管工作，原则上在对应各类别主要指标中（详见附件）选取。除此外，公司视实际情况，可适量设置增加考核其他“主要指标”。

（六）考核指标明细在《个人年度经营目标责任书》及《任期经营目标责任书》列明。

（七）考核指标计分规则不设置保底分。

第七条 经理层成员经营业绩考核结果计算公式：

年度经营业绩考核结果 = 企业年度经营业绩考核成绩 × 40% + 个人年度业绩考核指标成绩 × 60% 。

任期经营业绩考核结果 = 聘期内（三年或按实际聘用时间）个人年度经营业绩考核结果平均值 × 40% + 个人任期指标考核成绩 × 60%。

其中：

1. **企业年度经营业绩考核成绩**指上级管理机构对公司的年度经营业绩考核的成绩（满分120分）；

2. **个人年度业绩考核指标成绩**指公司绩效考核委员会对经营层成员的年度业绩指标的考核成绩（满分 120 分），包括考核指标得分（满分 100 分），重大事项加分（最高加 20 分）。

3. **个人任期指标考核成绩**指公司绩效考核委员会对经

营层成员的任期经营业绩的考核成绩（满分 100 分），不设加分项。

第八条 对同向管理的专职党委副书记、纪委书记、工会主席等人员，由公司党委书记与其签订年度和任期内三年（与企业经理层任期时间同步）工作业绩责任书。经营业绩考核成绩计算公式：

年度工作业绩考核结果 = 上级管理机构对公司党组书记抓党的建设和党风廉政建设述职评议考核成绩 × 60% + 个人年度工作指标考核成绩 × 40%。

任期经营业绩考核结果 = 聘期内（三年或按实际聘用时间）个人年度工作业绩考核结果平均值 × 40% + 个人任期工作指标考核成绩 × 60%。

其中：

1. 个人年度（任期）工作指标考核成绩指公司绩效考核委员会对其分管工作的任期或年度考核成绩，年度工作指标考核成绩包括考核指标得分（满分 100 分），重大事项加分（最高加 20 分）；任期考核成绩工作指标考核成绩满分 100 分，不设加分项。

2. 公司党委书记年度抓党的建设和党风廉政建设考核综合评价非“好”等级的，实施同向管理专职党委副书记、纪委书记、工会主席其个人年度工作业绩考核等级不得评为“优秀”，计算其个人年度工作业绩考核结果时，其挂钩权重（60%）在企业党组书记抓党的建设和党风廉政建设述职评议考核成绩与企业年度经营业绩考核成绩之间，按“孰

低”原则选择计算。

第九条 重大事项加分：指经理层成员及专职党委副书记、纪委书记、工会主席为公司做出突出成绩、突出贡献，按照事件性质和影响程度在年度考核时进行加分，具体由董事长代表董事会根据事件性质一事一议确定。其中：

（一）评定考核等级和计算是否达到底线分数时，个人重大事项加分、公司经营业绩考核加分均不计入个人年度经营业绩（工作业绩）考核成绩统计范畴。

（二）在未计重大事项加分前，若个人年度经营业绩（工作业绩）考核结果 ≤ 80 分，则不再执行重大事项加分。

第十条 年度经营业绩考核结果设底线，分数为 70 分，低于底线分数即 <70 分。

第十一条 考核等级

个人任期和年度经营业绩考核结果分优秀、合格、不合格三个等级。经理层成员任期期间有调整变动的，按实际变动分时段折（计）算得分并套入相应等级。各等级评定条件如下：

（一）优秀

条件：考核结果〔90（不含）以上〕，且当年主要指标完成率不低于 70%。

（二）合格

条件：考核结果〔80（不含）-90（含）分〕，且当年主要指标完成率不低于 70%。

（三）不合格

条件：考核结果 ≤ 80 分或当年有主要指标完成率低于 70%。

第十二条 个人考核系数

经理层成员及专职党委副书记、纪委书记、工会主席个人最终的年度和任期绩效考核成绩，作为其个人年度绩效薪酬和任期激励的计算依据。考核成绩与个人考核系数挂钩，具体如下：

个人年度考核系数计算表（适用内插法）

绩效考核成绩	考核系数计算公式	个人考核系数
90 分（含）以上	1	1
80（不含）-90（不含）	$1 - 0.15 \times (90 - \text{考核得分}) \div 10$	0.85—1
80（含）以下	0	0

个人任期考核系数计算表

绩效考核等级	个人考核系数
优秀	1
合格	0.95
不合格	0

第十三条 考评流程

（一）每一考核年度结束、年报披露之后，公司董事会薪酬与考核委员会、绩效考核委员会办公室（人力资源部）组织相关部门对照《年度经营目标责任书》，对经理层成员

考核指标完成情况进行考核；

（二）上级管理机构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管理机构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；

（三）届内、年内新增人员及岗位职务调整等，符合“可不签”年度经营业绩责任书情形的，可结合岗位分管工作及其个人工作述职由董事会根据实际，确定没有签订年度经营业绩考核责任书的经理层成员的考核事项，审定其考核结果。

（四）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七条、第八条计算式，以及第九条确定个人最终绩效考核成绩，报公司董事会审定。

（五）董事会审定的个人考核结果应及时反馈给经理层成员。经理层成员对考核与奖惩意见有异议的，可及时向董事会反映。

（五）考核结果无异议后，在一定范围内公开，并根据本办法第十一条、十二条规定确定个人考核等级和考核系数。

任期考核流程按上述考评流程执行，其启动时间为三年任期期满后，在开展第三年度考核的同时，一并进行个人任期绩效考核。

第四章 附则

第十四条 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。

第十五条 本办法经公司董事会批准后实施，原《广东水电二局股份有限公司经理层成员绩效考核办法》（粤水电〔2021〕37号）同步废止。

2022年8月30日