

湖北凯龙化工集团股份有限公司

组织绩效管理办法

第一章 总则

第一条 湖北凯龙化工集团股份有限公司（以下简称“公司”）建立以战略和目标为导向的组织绩效管理体系，通过组织绩效的分解和传递，建立公司目标链和责任链。通过组织绩效管理准确反映公司发展方向，明确各部门、分子公司和业务科室工作重点，促进公司战略目标的全面实现。

第二条 公司采用平衡计分卡的基本思想和 KPI 管理的基本原理，将公司中长期战略、行动计划与年度经营计划紧密联系起来，通过不同层级组织绩效指标的分解和目标-计划的管控，确保组织绩效目标达成，公司战略落地。

第三条 公司强化以责任结果为导向的价值评价体系，不断提升业务单元运营能力和增强公司的整体核心竞争力，促进跨部门团队及与之相适应的团队文化的建设。建立“以问题为导向”的组织绩效持续改进体系，校准“战略为导向”的绩效管理过程，科学推动公司健康、持续发展。

第二章 适用范围和管理原则

第四条 公司的组织绩效管理适用集团本部、各分公司、控股子公司，暂时不满足组织绩效推进条件的分子公司，应在两年内依据本制度逐步建立和完善其组织绩效管理办法。

第五条 组织绩效遵守以下原则

一、基于战略的原则：公司的组织绩效以战略规划为出发点，将战略规划的每一个领域自上而下的进行分解，并通过各层级的组织绩效支持战略和战略目标的实现。

二、目标承诺原则：组织绩效评价的双方应对绩效目标达成共识，下级单位应对绩效目标进行承诺。在目标制定和绩效评价的过程中，应体现不同业务单元对战略贡献价值的差异性。

三、客观性原则：组织绩效建立在内外数据、记录、信息的持续收集、分

析、整理和统计基础上，以定量评价为主，定性评价为辅，强调用客观事实说话。

四、责任结果导向原则：引导全公司各业务单元将工作重点和工作能力体现在组织绩效的改进上，各业务单元的所有工作以提升绩效和解决问题为导向。

第三章 组织绩效管理体系

第六条 组织绩效管理层级和类型

公司建立全局级（也称战略级）、公司级、跨部门级、职能区域级四级组织绩效管理层级，各层级的组织绩效类型如表 1 所示。

表 1：公司组织绩效层级和类型

绩效层级	目标	行动计划	绩效测量
全局级	业务目标/战略目标	业务经营计划、业务保障计划	业务/战略目标、行动计划测量体系
公司级	年度经营目标	年度经营计划	公司级 KPI
跨部门级	重点项目规划目标	公司年度项目计划	各项目 KPI
	流程优化规划目标	管理创新计划	流程优化 KPI
职能区域级	部门年度目标	部门年度工作计划	部门级 KPI
	分子公司年度目标	分子公司年度工作计划	分子公司级 KPI

第七条 组织绩效管理模式

建立“数据轮和改进轮”为双轮驱动的动态组织绩效管理模式，“数据轮”包含数据选择、数据收集、数据校准和数据整合；“改进轮”包含绩效计划、绩效测量、绩效评价和绩效改进。具体说明见“附注”。

第八条 组织绩效责任归属

一、全局级（战略级）组织绩效责任归属

（一）董事会责任归属

1、按照公司战略管理有关规定，确定公司战略及战略目标，并确定战略目

标的绩效指标体系；

2、按照公司战略管理有关规定，确定战略区间内（一般是五年）行动计划和目标，并确定行动计划的绩效指标体系；

3、对战略目标绩效完成情况进行考核评价，形成评价结论；

4、对战略区间内行动计划完成情况进行考核评价，形成评价结果。

（二）董事会战略委员会 依据《董事会战略委员会工作条例》，承担以下职责：

1、以战略为依据，对公司战略目标和战略目标绩效测量指标进行研究和建议；

2、以战略区间的行动计划（业务经营计划和保障计划）为依据，对行动计划的绩效测量指标进行研究和建议；

3、对战略绩效检讨与反馈情况进行研究和建议，作为参与下一轮战略制定的依据。

（三）计划处 主要负责辅助董事会和董事会战略委员会对有关战略绩效的数据进行收集、整理、汇总、分析。

二、公司级组织绩效责任归属

（一）董事会责任归属 按照公司战略管理有关规定，将战略区间内的行动计划分解为年度经营计划，确定年度经营计划的目标，并确定年度经营计划的绩效指标体系。

（二）董事会战略委员会 以年度经营计划的目标为依据，对年度经营计划绩效测量指标进行研究和建议。

（三）计划处 对年度经营绩效数据进行收集、整理、汇总和分析；协助总经理拟定公司年度经营计划；组织年度经营计划下发和实施；对年度经营绩效进行分析和评价；负责督促组织绩效改进和反馈；负责公司级组织绩效分解的协调和接口设计；负责组织绩效指标库的管理。

（四）财务中心 负责公司级组织绩效在财务方面的数据收集、整理、汇总、分析；负责拟定年度经营计划指标的预算、决算。

（五）审计处 负责公司级组织绩效的考核和审计，并将考核和审计结果反馈至董事会。

（六）总部办公室 负责提供和校准运行在信息系统平台的绩效数据和记录。

三、跨部门级组织绩效责任归属

（一）计划处 负责项目级绩效和流程级绩效的归口统计。

（二）技术中心 负责技改、创新项目级绩效的立项信息收集、汇总、发布；负责项目绩效指标体系建立、项目绩效跟踪与评价、项目绩效反馈与改进；负责接收项目级绩效申诉处理。

（三）总部办公室 负责流程优化项目立项信息收集、汇总、发布；负责流程绩效指标体系建立、流程绩效跟踪与评价、流程绩效反馈与改进；负责接收流程级绩效申诉处理。

（四）审计处 负责项目级和流程级组织绩效的考核和审计，并将考核和审计结果反馈至总经理。

（五）项目和流程级绩效责任单位或人员 负责落实各自承担的项目和流程绩效目标，接受所承担范围内的组织绩效考核。

四、职能区域级组织绩效责任归属

（一）计划处 负责部门级和分子公司级组织绩效的分解、下发、归口统计、推进；负责拟定部门级和分子公司级组织绩效调整方案；负责接收部门级和分子公司级组织绩效的申诉处理。

（二）财务中心 负责职能区域级组织绩效在财务方面的数据收集、整理、汇总、分析、改进。

（三）审计处 负责职能区域级组织绩效的考核和审计，并将考核和审计结果反馈至总经理。

（四）各责任部门或分子公司 负责落实各自承担的职能区域级组织绩效目标，接受所承担范围内的组织绩效实施和考核。

第九条 组织绩效与中高层管理人员绩效挂钩

公司建立不同层级组织绩效与不同层级管理人员绩效挂钩的机制，并与公司薪酬管理制度进行关联。组织绩效与中高层管理人员绩效挂钩情况如表 2 所示。

表 2：组织绩效与中高层管理人员绩效挂钩情况

绩效层级	绩效指标	挂钩人员	挂钩形式
全局级 (战略级)	战略目标和行动计划目标 测量指标	股权期权激励人员	股权、期权
公司级	公司年度 KPI	董事长、总经理、分管机关(部门)副总及总经理助理	年薪
跨部门级	项目 KPI	项目参与人员	奖励
	流程优化 KPI	流程优化参与人员	奖励
职能区域级	部门级或分子公司级	分管各经济实体、利润中心副总及总经理助理、部门负责人、分子公司高管团队	年薪或奖励

第四章 组织绩效实施

第十条 战略目标（全局级）组织绩效实施

一、战略目标绩效指标体系

由计划处（战略办公室）提供相关信息，战略委员会依据公司战略规划（或发展规划）中确定的战略定位、战略目标和分子目标，从财务、顾客、内部流程、学习与成长、社会责任、员工六个维度对目标进行综合考虑，明确战略主题和战略主题的成功要素，并针对战略主题的成功要素从数量、质量、效率、时间等维度抽取绩效指标，并对抽取的绩效进行指标定义，形成战略目标绩效指标库。经过进一步研讨，形成战略目标绩效指标报送稿报送董事会审批。

公司董事会召开董事会会议对报送稿进行讨论，确定最终战略目标绩效指标

和绩效指标的目标值，形成战略目标绩效指标体系。

二、战略目标绩效评价标准

依据已确定的战略目标指标体系，战略委员会拟定战略目标绩效指标的评价标准，并由董事会召开会议确定战略目标指标的评价标准。战略目标绩效指标的评价标准应体现战略目标的激励性，可考虑设置不同档次的目标评价标准，如必达目标值、挑战目标值、超越目标值。

三、战略目标绩效跟踪与测量

在战略周期内，战略委员会应对战略目标绩效的实施情况进行持续（年度）跟踪和测量，当战略目标的进度出现偏差时，战略委员会应及时向董事会反馈，以便及时对已确定的行动计划进行评估，必要时对行动计划进行调整。

四、战略目标绩效评价

在战略规划期末，由计划处对战略目标绩效完成情况进行数据收集、整理和汇总，董事会对战略目标绩效完成情况进行绩效评价，形成评价结论。

五、战略目标绩效检讨与反馈

战略委员会对战略目标绩效完成情况进行详细分析和检讨，提出反馈的意见和建议，报送董事会作为下一轮战略制定的依据。

第十一条 行动计划（全局级）组织绩效实施

一、行动计划绩效指标体系 战略委员会依据公司战略区间内的行动计划和行动计划目标，对业务经营体系行动计划和业务保障体系行动计划进行分解，形成子规划、子规划领域和领域内行动计划或举措，并对具体行动计划或举措设置测量项目或测量指标，拟定测量项目或指标的目标值。必要时，可对测量项目或指标按照产品、区域、发展方向等进行细分。

（一）业务经营体系行动计划绩效指标体系

业务经营体系行动计划一般可以分解为如下的子规划进行绩效测量：

1、业务发展规划 主要涉及营业总收入、利润总额、产值等测量项目。

2、技术创新规划 主要涉及研发投入、产品和工艺改进、技术创新成果、技术平台建设（技术能力提升）等测量项目。

3、项目建设规划 主要涉及项目建设进度、项目效益等测量项目。

4、资本运营规划 主要涉及融投资、兼并重组、新领域业务投资计划等测量项目。

5、市场开发规划 主要涉及国内市场开发、国际市场开发、细分市场开发等测量项目。

6、人力资源规划 主要涉及员工能力、员工量能、人才培养、人才开发等测量项目。

7、社会责任规划 主要涉及内外部的扶贫帮困、公共责任等测量项目。

8、其它规划 依据战略定位和战略目标形成的其它规划的测量项目。

（二）业务保障体系行动计划绩效指标体系

依据公司战略目标和业务经营体系计划，结合公司“以问题为导向的绩效改进体系”，梳理和识别能够支持业务经营体系计划的业务保障计划和子计划，并设置定量或定性的测量项目。

1、行动计划绩效评价标准 依据已确定的业务经营计划和业务保障计划指标体系，公司战略委员会拟定业务经营计划和保障计划绩效指标的评价标准，并由董事会召开会议确定行动计划绩效指标的评价标准。行动计划的绩效评价标准制定可参考战略目标绩效评价标准制定。

2、行动计划绩效跟踪与测量 在战略周期内，战略委员会应对行动计划绩效的实施情况进行持续（年度）跟踪和测量，当行动计划目标的进度和完成情况出现偏差时，战略委员会应及时向董事会反馈，以便及时对已确定的行动计划或行动计划资源配置情况进行重新评估，必要时对行动计划或行动计划的资源配置进行调整。

3、行动计划绩效评价 在战略规划期末，由计划处对行动计划绩效完成情况进行数据收集、整理和汇总，董事会对行动计划(含已经调整部分的行动计划)

绩效完成情况进行绩效评价，形成评价结论。

4、行动计划绩效的改进与反馈 战略委员会对行动计划绩效完成情况进行详细分析和研究，提出反馈的意见和建议，报送董事会作为下一轮战略和行动计划制定的依据。

第十二条 年度经营计划（公司级）组织绩效实施

一、年度经营计划的编制和经营计划绩效指标体系的建立依据年度经营目标和经营重点，计划处组织年度经营计划的编制和经营计划绩效指标体系的建立。年度经营计划和绩效指标体系建立过程：

1、发布编制通知

依据董事会和总经理办公会确定的下一年度公司总体经营目标和经营重点，每年 10-11 月起草编制经营计划的指导性通知文件，明确各部门、各业务单元编制各自年度计划的重点和方向。

2、初步年度经营计划形成

各部门、各业务单位在规定的时间内提交下年度计划。计划处对各部门、各业务单元提交的下年度计划按照规定的口径进行汇总，涉及财务部分的计划，由财务中心协助进行汇总和核对，形成公司初步的年度经营计划。

3、初步经营计划的调整

依据集团公司年度经营目标和重点，由计划处对初步汇总的年度经营计划进行对比分析，并结合公司《对照行业标兵提升管理水平和经营业绩管理办法》，确定公司级 KPI 绩效指标体系和职能区域级（各部门、分子公司）KPI 绩效指标体系的讨论稿，并经公司总经理办公会审核。

4、经营计划的确定与实施

公司董事会召开董事会会议对公司年度计划讨论稿进行讨论和决策，形成公司年度经营计划的确定稿。

由计划处在 12 月底前以公司文件下发最终确定的下年度经营计划和各部门、

分子公司的目标任务计划。

二、公司级 KPI 的管理

1、评价标准确定

根据已经确定的公司级 KPI，由计划处拟定公司级 KPI 的评价标准，总经理办公会对 KPI 评价标准进行审核批准。公司级 KPI 的绩效评价标准制定可参考战略目标绩效评价标准制定。

2、跟踪与测量

计划处对公司级 KPI 的完成情况进行跟踪和测量，当公司级 KPI 进度和完成情况出现偏差时，计划处应及时向总经理和董事长反馈，以便及时采取措施确保公司 KPI 的完成。

3、考核评价

由计划处收集、整理和汇总公司级 KPI 绩效指标体系有关的信息，公司总经理办公会对公司级 KPI 进行考核评价审批。

4、改进与反馈

计划处对公司级 KPI 完成情况进行详细分析和研究，提出反馈的意见和建议，报送总经理审核，并最终报送董事长审批，作为下一轮年度经营计划制定的依据。

第十三条 项目计划（跨部门级）组织绩效实施

（一）项目计划绩效指标体系

公司项目计划来源于战略目标、业务经营体系计划（项目建设规划）、公司年度经营计划，是技术、创新、技改等方面的项目规划在当年的具体落实。技术中心负责依据《项目立项与验收管理办法》、《技术进步项目完成情况考核奖惩办法》等制度，组织项目计划的编制和项目计划绩效指标体系的建立。

技术中心的项目计划编制采用自上而下和自下而上相结合的方式，技术中心依据年度确定的项目重点和项目目标，编制初步的项目计划，并将项目计划初稿下发给各业务部门和分子公司，各业务部门和分子公司结合公司的项目初稿，补

充各自的项目计划或子计划，并反馈对公司项目计划的意见和建议，由技术中心汇总形成项目计划的讨论稿，报送总经理办公会审核批准。

项目计划的绩效指标体系随同项目计划一起编制和实施，并在项目实施过程中可根据实际情况作一定的调整。

（二）项目计划绩效评价指标标准

根据已经确定的项目计划绩效指标体系，由技术中心依据《技术进步项目完成情况考核奖惩办法》、《技术创新成果管理办法》等制度拟定项目级 KPI 的评价标准，总经理办公会对项目计划绩效评价指标标准进行审核批准。

（三）项目计划绩效的跟踪、测量与考核评价

技术中心应对项目计划的完成情况进行跟踪和测量，跟踪和测量包含对项目计划进行阶段分解，在每个阶段内设置阶段目标和考核标准，通过项目阶段控制确保项目目标的达成。当项目的进度出现重大偏差影响项目完成时，应及时向跟踪情况反馈至公司总经理，以便采取措施及时进行调整和纠正。在项目结束时，技术中心组织对项目依据《项目立项与验收管理办法》和年度项目计划评价标准进行验收评价，验收评价结果应得到公司总经理和董事长的认可。

（四）项目计划绩效的改进与反馈

技术中心应对项目实施的结果进行分析，分析的内容不仅限于绩效完成情况，应对项目实施过程的进度控制、质量管理、人力资源等方面进行分析，并将分析的结果反馈给项目相关人员和公司领导。

第十四条 流程优化计划（跨部门级）组织绩效实施

（一）流程优化计划绩效指标体系

公司流程优化计划来源于战略目标、业务经营体系计划和业务保障体系计划、公司年度经营计划，是制度创新、流程创新、管理变革等方面在当年的具体落实。公司运用流程分析和 IT 信息系统业务分析，以管理创新项目计划的方式推动流程优化计划的运行，由计划处依据《管理创新项目管理办法》等制度，负责管理创新项目立项计划的编制和绩效指标体系的建立。

（二）流程优化计划绩效指标评价标准

公司流程优化计划绩效指标评价标准由计划处负责拟定，具体过程与项目计划评价标准类似，管理创新项目评价标准应按照《管理创新项目管理办法》等公司制度进行确定。

（三）流程优化计划绩效的跟踪、测量与考核评价

公司流程优化计划绩效的跟踪、测量由计划处负责实施，并依据流程优化计划评价标准进行考核评价。

（四）流程优化计划绩效的改进与反馈

公司流程优化计划绩效的改进与反馈由计划处负责实施，具体过程与项目计划的改进与反馈类似。

第十五条 业务单元(部门或分子公司级)组织绩效实施

（一）业务单元年度绩效指标体系（部门或分子公司级 KPI）

业务单元工作计划来源于对集团公司战略目标、行动计划和年度经营计划的分解。业务单元的工作计划由各业务单元制定，并汇总至集团公司计划处。业务单元的年度绩效指标体系来源于本制度的第十条。

（二）业务单元级 KPI 的评价标准

根据已经确定的业务单元级 KPI，由计划处依据《债权管理办法》等制度拟定业务单元级 KPI 的评价标准，并形成业务单元的目标责任书初稿，经总经理办公会讨论批准后确定下发。

（三）业务单元级 KPI 的跟踪与测量

计划处负责对业务单元级 KPI 的完成情况进行跟踪和测量，当业务单元级 KPI 进度和完成情况出现较大偏差时，计划处应及时向业务单位负责人、总经理和董事长反馈，以便及时采取措施确保业务单位 KPI 的完成。

（四）业务单位级 KPI 的考核评价

在每年年底或下年度初，由计划处依据考核年度目标责任书，组织对各业务

单元进行考核评价。

（五）业务单元级 KPI 的改进与反馈

计划处通过收集各方面数据和信息(含往年数据、业务单元自身绩效分析总结等)，对业务单元级 KPI 完成情况进行详细分析和研究，提出各业务单元绩效改进的意见和建议，报送总经理审批并反馈给各业务单元，作为下一轮业务单元年度工作计划制定的依据。

第五章 组织绩效改进

第十六条 组织绩效测量结果应用

（一）与薪酬激励挂钩

组织绩效与管理人员绩效进行挂钩，挂钩的方式和办法见第九条的表 2，具体涉及管理人员薪酬核算管理、股权激励管理的制度见公司内部相关管理制度。

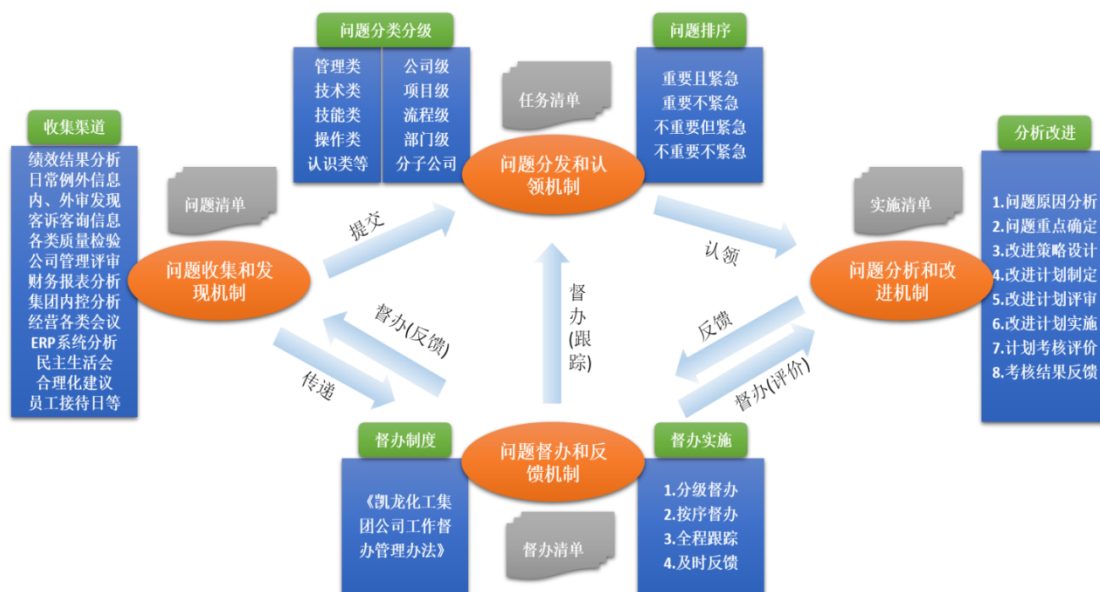
（二）提炼最佳实践

各层级组织绩效的管理单位对各层级组织绩效进行分析，通过不同业务单元对比、相同业务单元不同时间对比、竞争对手对比、趋势分析、回归分析等方式，寻找各层级组织绩效中最佳实践，最佳实践包含管理模式、管理策略、管理制度、操作方法、有效经验等。公司计划处对各层级识别的最佳实践组织相关部门进行评估，并由总部办组织对最佳实践进行梳理和提炼，形成组织的知识沉淀，在知识管理系统中进行分享。

（三）改进

各层级组织绩效的管理单位参与组织绩效的分析和反馈，组织绩效的承担单位应开展对组织绩效的自评和分析，并结合管理单位提出的反馈和建议，查找不足，制定针对不足的改进措施，作为下一轮组织绩效计划的输入，实现组织绩效的 PDCA 循环管理。

组织绩效改进体系 公司建立“以问题为导向的组织绩效改进体系”，通过组织绩效改进体系持续推动组织绩效水平和各层级组织运营能力的提升。组织绩效改进体系的模式图如下图所示。



第十七条 组织绩效测量体系动态管理

（一）比较性数据管理

公司通过《对照行业标兵提升管理水平和经营业绩管理办法》，建立对标管理模式，并通过标杆管理数据库，明确了 12 个经济财务指标，对照行业标杆进行比较、分析、研判，并制定出追赶措施，不断改进和提升业绩。公司对标管理主要包括民爆、复合肥、纳米碳酸钙、爆破服务四个行业。

（二）顾客数据管理

公司依托客户关系管理系统，建立顾客数据收集的平台，包含对顾客档案、顾客咨询、顾客来访、顾客投诉、顾客建议、顾客满意度调查、顾客交易信息等进行收集分析，作为公司组织绩效体系的重要输入，同时作为组织绩效改进体系的重要输入。

（三）测量灵敏性管理

1、全局性组织绩效测量灵敏性

公司建立全局级组织绩效测量体系的重新评估和调整流程，当外部环境发生重大变化时，启动组织绩效测量体系随同战略、战略目标、行动计划进行一致性调整，确保对全局级的业务重点得到有效、及时监测和反馈。

2、公司级组织绩效测量灵敏性

公司建立公司级组织绩效指标库，当组织外部环境发生变化或内部资源、能力发生重大变化时，启动公司级组织绩效的调整流程，但一般公司级组织绩效不做大范围的调整。

3、跨部门组织绩效灵敏性

公司建立项目绩效管理体系和流程绩效管理体系。当项目的外部条件、内部资源配置等发生重大变化影响项目进度和项目目标达成时，可对项目的整体绩效和阶段性绩效测量进行调整；当公司组织架构、管控模式发生较大调整时，运用流程绩效管理方式，对流程关键环节的指标进行调整，确保流程的质量和效率。

4、业务单元组织绩效灵敏性

公司业务单元组织绩效一般不做调整，但当公司级组织绩效发生重大调整或业务单元组织绩效的内外部条件发生重大变化时，可考虑对业务单元组织绩效进行调整。业务单元组织绩效建立业务单元的绩效指标库，体现业务单元在当前阶段对全局级和公司级组织绩效的价值贡献。

第六章 附则

第十八条 各层级、各单位和各业务单元按照各自在组织绩效管理体系中的职责和分工，在规定的时间内完成规定的工作，凡未在规定的时间内完成或完成质量达不到规定的，对责任单位领导和责任人根据程度进行 500-1000 元的处罚。

第十九条 本办法中涉及重大决策的，按照公司规定的相关程序进行实施。本办法中涉及的组织绩效计划、目标、分析、考核、绩效应用等环节，应遵守公司相应的制度，当相关制度发生调整时，应对本制度进行适应性检查，确保制度的一致性和协调性。

第二十条 本办法提交董事会审议通过后实施。