

广西桂东电力股份有限公司经理层成员 绩效考核管理办法

第一章 总则

第一条 制定目的

为充分发挥企业董事会决策与经理层成员经营管理作用，建立有效的激励和约束机制，不断提高企业治理能力和经营水平，切实推动企业实现高质量发展，结合公司实际，制定本办法。

第二条 适用范围

本办法所称公司经理层成员是指由董事会任命的企业领导人员，包括总裁、副总裁、财务总监及其他经营班子成员等。

第三条 基本原则

（一）坚持战略导向。以公司战略为导向，对绩效指标进行推导和分解，自上而下建立绩效指标体系；定量指标与定性指标相结合，进行综合评估考核。

（二）坚持市场化改革方向。根据市场经济的内在要求，遵循企业发展规律，实行与企业功能定位、发展目标、经营性质和业务特点相适应的分类考核，提高考核的针对性和有效性。

（三）坚持与激励约束紧密结合。建立与企业经理层成员选任方式相匹配、与企业功能定位相适应、与经营业绩紧密挂钩的差异化激励约束机制。

（四）坚持短期目标与长远发展相统一。强化国际国内对标

和行业对标，构建年度考核与任期考核相结合，立足当前、着眼长远的考核体系。

（五）坚持有效结果应用。明确绩效考核结果与绩效薪酬、年度调薪、岗位升降、干部培养提拔等人力资源机制的相互关联和落实运用，使绩效管理体系成为指导及激励经营管理者的重要机制和手段。

第四条绩效管理的组织与分工

公司董事会作为经理层成员绩效考核的决策机构，负责下达经理层成员年度和任期经营考核指标，审议经理层成员绩效考核结果。绩效管理日常工作由人力资源部/党委组织部/党委统战部负责，主要包括召集绩效管理工作小组成员，收集、汇总绩效管理过程相关材料。

第二章 年度考核

第五条企业经营业绩考核指标

（一）指标体系

企业经营业绩考核内容包含经营发展、管理监督两大类。经营发展类考核指标包括关键财务指标、业务发展指标和鼓励指标。管理监督类考核指标包括党建指标、执纪监督、行政监督、审计和监事会监督、法律合规监督、风险监督和投资项目监督、安全环保监督、财务监督、巡察整改或其他监督。

1.经营发展类指标

（1）关键财务指标：包含效益规模类指标、股东回报类、

风险控制类指标。具体包括但不限于营业收入、归母净利润（或利润总额、净利润）、经济增加值、经营活动产生的现金流量净额、营业收入利润率等。

（2）业务发展指标：包含战略类指标、运营类指标。具体包括投资计划及建设监管、净资产收益率（资本收益率）、资产负债率、运营安全性、执行效率、客户关系维持等。来自各直属企业战略部署、高质量发展、经营管理目标及年度重点工作分解。

（3）鼓励指标（仅作加分）：关注协同发展、关注未来潜力、关注整体贡献。

2.管理监督类指标

关注党建工作、监督执纪、风险控制、法律合规等内部管理工作的规范性和完善性。

（二）指标权重

经营发展类指标列入责任书A进行考核，总分为120分，其中归母净利润（利润总额）考核指标根据企业经营目标值选取档级确定计分规则，主要为正向激励指标，完成值越高得分越高。将管理监督类指标列入责任书B进行考核，总分设为100分，主要为限制性指标，达到目标得满分，未达到扣分。

原则上，常规责任书A中经营发展类指标分值具体分配如下：

关键财务指标	分值	70分（原则上不低于70分）
业务发展指标	分值	40分
鼓励类指标		上限10分 （关注协同、创新、改革、科研，企业获得荣誉加分情况包括在鼓励类指标分值范围内）

原则上，常规责任书B中管理监督类指标及分值如下，

每年可根据工作侧重进行相应调整，总分值不变：

序号	指标大类及权重	指标	考评基准值	考评分值	考评标准	备注
一	党建指标	按党建要求制定具体指标	按党建专项考核结果折算成30分，计入该项指标考核得分。			本责任书满分100分，未按公司相关管理规定完成的扣分。
二	执纪监督	根据责任书B考核评价要求进行考核。	每项指标不设具体分值，根据责任书B考核评价规定评分标准进行扣分。单项扣分最高不超过10分。			
三	行政监督					
四	审计和监事会监督					
五	法律合规监督					
六	风险监督和董事会监督					
七	投资项目监督					
八	安全环保监督					
九	经营管理监督					
十	计划财务监督					
十一	巡察整改					
十二	其他监督					
						基准分100分

(三) 目标设定

公司董事会按照企业发展与经济发展速度相衔接、与功能定位相匹配、与高质量发展要求相适应的原则，主导确定企业年度经营业绩总体目标。关键财务指标的考核目标设定以考核基准值为基础，同时设有目标值或奋斗值。其中，归母净利润（或利润总额、净利润）考核基准值一般以前三年完成值的平均值与上年完成值中的较高值增长10%，并结合行业平均增长水平、企业发展实际的改善程度确定，且将目标值设置三档。

归母净利润（或利润总额、净利润）目标值的先进程度与

考核计分、结果评级紧密结合，企业经理层可根据实际情况提出目标建议值：

第一档：目标值比基准值增幅不低于 10%。

第二档：目标值不低于基准值（含基准值）。

第三档：目标值低于基准值（但不得低于前三年完成值的平均值与上年完成值的较高值）。

除受国家及自治区重大政策调整、承担政府重大专项任务等因素外，经济效益目标值为负数的，该指标目标值不能进入第一档。

企业因转型升级、培育重大战略新兴产业或受重大政策性减利因素等影响，预期当期考核指标出现重大变化的，由公司董事会视影响程度给予统筹考虑后，合理确定相关指标目标值。

其他关键财务指标考核目标以考核基准值为基础，并设置奋斗值。考核基准值和奋斗值由公司根据战略发展需要，并结合企业实际提出。

（四）计分规则

企业经营业绩考核得分=责任书A得分×考评系数，其中考评系数由责任书B得分结果确定。具体对应下表：

责任书 B 得分	考评系数
≥90 分	1
<90 分	0.1+分数/100

（五）考核等级确定

企业考核等级根据企业年度经营业绩考核得分和利润总额、净利润的考核目标档位核定，分为 A、B、C、D 四个级

别。原则上，经营业绩考核级别对应的范围如下：

A 级：经营业绩考核得分 ≥ 100

B 级： $90 \leq$ 经营业绩考核得分 < 100

C 级： $80 \leq$ 经营业绩考核得分 < 90

D 级：经营业绩考核得分 < 80

第六条年度绩效考核指标组成部分

经理层成员的绩效考核指标包含企业领导班子绩效考核指标、个人履职考评、民主测评三大类。三类指标根据不同的被考核对象确定不同权重。

（一）领导班子绩效考核指标

企业领导班子绩效考核得分=企业经营业绩考核得分 $\times 90\%$ +民主测评得分 $\times 5\%$ +述职考评得分 $\times 5\%$

（二）个人履职考核指标

总裁个人履职考核指标承接企业领导班子的绩效考核结果，其他经理层成员由董事会根据工作职责和分管领域，下达个人履职考核内容及指标。

（三）民主测评指标

民主测评指标关注企业负责人的政治素质、责任担当、业绩能力、品德操行等。

第七条计分规则

总裁年度绩效考评得分=领导班子绩效考核得分 $\times 90\%$ +民主测评得分 $\times 10\%$ ；

财务总监年度绩效考核得分 = 企业领导班子绩效考核得分 $\times 20\%$ +个人履职考评得分 $\times 70\%$ +民主测评得分 $\times 10\%$ ；

其他经理层成员年度绩效考评得分=领导班子绩效考核得分×50%+个人履职考评得分×40%+民主测评得分×10%；

企业领导班子绩效考核得分按 100 分折算。

第八条绩效考核结果的应用

(一) 绩效等级核定

原则上，经理层成员的个人绩效考核得分不做强制分布，考核分数对应相应的考核等级，董事会可参考绩效等级划分范围进行年度企业负责人的个人绩效等级评定。考核等级划分为四档，具体等级对应的得分范围如下表：

绩效等级	得分范围
优秀	考核分数 \geq 90分
称职	\geq 80分
基本称职	\geq 60分，<80分
不称职	<60分

(二) 个人绩效薪酬核定

本办法绩效等级对应经理层成员薪酬管理办法中的绩效等级。不同绩效等级，个人绩效系数不同。个人绩效薪酬核定与个人绩效系数紧密相关。

第三章 任期考核

第九条企业领导班子考评等级及方式

企业领导班子任期综合考评等级根据企业领导班子任期综合考评结果得分确定，分为优秀、称职、基本称职和不

称职四个等级，其中：70 分以下为不称职，70（含）至 80 分为基本称职，80（含）至 90 分为称职，90（含）分以上为优秀。

企业领导班子任期综合考评得分采用企业任期综合业绩考核（占比 70%）和企业领导班子任期 360 度综合考评（占比 30%）加权计算所得。相关要求如下：

（一）企业领导班子任期综合考评得分=企业任期综合业绩考核得分×70%+企业领导班子任期 360 度综合考评得分×30%。

（二）企业任期综合业绩考核得分=企业任期经营业绩考核得分+任期内各年度企业经营业绩考核得分。企业任期经营业绩考核及任期内各年度企业经营业绩考核按照百分制折算。

（三）企业领导班子任期 360 度综合考评重点评议企业领导班子的政治素质、能力素质、团结协作、廉洁从业等情况。企业领导班子任期 360 度综合考评得分，采用任期内企业领导班子年度 360 度综合考评得分的平均值，按满分 100 分折算确定。

第十条企业任期经营业绩考核

（一）设置原则。企业任期经营业绩考核指标围绕公司“十四五”发展规划和企业经营战略，聚焦“两利四率”（“两利”即净利润、利润总额，“四率”即营业收入利润率、资产负债率、研发投入强度、全员劳动生产率），侧重行业特性、资产回报提高、企业发展质量等反映经营业绩提升和可持续发展的指标，避免短期行为。

(二) 考核目标值。依据上一任期完成值和上一任期第三年完成值中较高值，结合行业对标情况予以确定考核目标值。

(三) 计分原则。考核指标共计 50 分，其中基本指标共计 30 分，每项基本分 10 分；分类指标共计 20 分，原则上每个基本分 5 分，具体根据企业实际情况设置。完成考核目标值，得基本分，加减分原则由具体指标设置。

(四) 调整原则。企业任期经营业绩考核内容及指标、目标值签订后，原则上不得调整。如遇国际国内政策调整、行业发生巨大变化等重大变故、特殊及异常情况，预期任期经营业绩出现重大变化的，可予以适当调整。

第十一条任期内各年度企业经营业绩考核结果，按照企业负责人任期内，企业各年度经营业绩考核结果对应分值的平均值确定。年度企业经营业绩考核结果得分与年度企业经营业绩考核等级相对应，年度企业经营业绩考核获得 A 级得 50 分，获得 B 级得 45 分，获得 C 级得 40 分，获得 D 级及以下得 0 分。

第十二条经理层成员个人任期考评等级及方式。经理层成员任期综合考评主体为企业董事会。经理层成员任期综合考评等级根据任期综合考评结果得分确定，分为优秀、称职、基本称职和不称职四个等级，其中：70 分以下为不称职，70（含）至 80 分为基本称职，80（含）至 90 分为称职，90（含）分以上为优秀。具体情况如下：

(一) 总裁任期综合考评得分=企业领导班子任期综合考评得分×80%+企业任期党建考核×10%+企业负责人个人任

期民主测评得分×10%。

（二）其他经理层成员的任期综合考评得分=企业领导班子任期综合考评得分×70%+个人任期履职考核得分×20%+经理层成员任期民主测评得分×10%。

年度结束后，由企业董事会对照每位经理层成员的个人履职考核内容开展任期考核，应拉开差距，进行差异化评价，避免同分。

（三）企业负责人个人任期民主测评得分，采用任期内各企业负责人年度民主测评得分的平均值，按满分100分折算确定。

（四）任期内企业平均国有资本保值增值率低于100%的（政策性亏损、消化历史包袱、公司做出的重大战略调整等情况除外），经理层成员不得进入优秀等级；任期内企业任一年度企业经营业绩考核等级为C级及以下等级的，经理层成员不得进入优秀等级。

第五章附则

第十三条 本办法由公司人力资源部/党委组织部/党委统战部负责实施、完善及解释。

- 附件：1.绩效责任书B评分方式及考核内容
2.企业年度绩效考核责任书（模板）