

# 云南锡业集团广元实业有限公司文件

广元〔2019〕17号

---

## 关于印发《云南锡业集团广元实业有限公司中级管理人员经营业绩考核暂行办法》的通知

公司所属各单位、机关各部门：

《云南锡业集团广元实业有限公司中级管理人员经营业绩考核暂行办法》已经公司第四届职工代表大会第二次会议审议通过，现印发给你们，请遵照执行。

云南锡业集团广元实业有限公司

2019年2月13日



# 云南锡业集团广元实业有限公司 中级管理人员经营业绩考核暂行办法

## 第一章 总 则

第一条 为切实加强云南锡业集团广元实业有限公司(以下简称广元公司)中级管理人员经营业绩考核,建立健全有效的激励约束机制,落实国有资产保值增值责任,调动中级管理人员的积极性,不断提高发展质量,促进广元公司持续健康发展,参照《云南锡业集团(控股)有限责任公司中级管理人员经营业绩考核暂行办法》文件精神,结合广元公司实际,制定本办法。

第二条 本办法所称中级管理人员是指由广元公司任命的所属单位党支部书记、经理及机关各部门负责人(部门副职)等。所属单位党政主要负责人是指党支部书记、经理(含主持工作副职)等。

第三条 中级管理人员的经营业绩,按年度开展考核,实行定量考核与定性评价相结合、目标考核与综合评价相统一、考核结果与奖惩相挂钩的考核制度,并遵循以下原则:

(一)坚持以经济效益最大化和可持续发展为原则,引导企业围着市场转、围着利润转、围着职工幸福生活转,牢固树立创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念,不断提高经营质量和

效果。

(二) 坚持依法依规、责权利相统一的原则，建立健全科学合理、可追溯的经营业绩责任制，突出考核导向，明确考核奖惩，严格规范考核中级管理人员经营业绩。

(三) 坚持将经营业绩考核结果同中级管理人员的激励约束紧密结合，建立“业绩升薪酬升，业绩降薪酬降”的激励约束机制。

(四) 坚持目标考核与持续发展相统一，推动企业深化改革，转变发展方式，提高创新能力，增强企业发展活力，实现转型升级，科学发展。

(五) 坚持“一企一策”，分类管理的原则。根据所属单位的组织规模、组织责任、组织业绩、经营难度等指标进行分类，兼顾共性指标和个性指标相结合，合理设置考核指标，实行分类考核。

第四条 广元公司所属单位分类，对不同类别的企业，突出不同考核重点，合理设置考核指标及权重，实施分类考核。

第五条 中级管理人员定量考核主要围绕年度经营业绩考核指标完成情况进行考核，定性考核主要根据《云南锡业集团广元实业有限公司所属单位领导班子及领导干部综合考核评价实施办法》，对中级管理人员进行综合考核评价。综合考核评价结

果分为优秀、称职、基本称职和不称职四个等次。

第六条 年度经营业绩考核结果和综合考核评价结果作为确定中级管理人员薪酬高低、职务调整、培养使用的重要依据。

## 第二章 年度经营业绩考核

第七条 广元公司成立中级管理人员经营业绩考核领导小组。

组 长：广元公司党委书记、董事长

副组长：广元公司总经理（含主持工作副职）、党委副书记

成 员：广元公司领导班子其他成员，广元公司纪委、监察审计部、组织人力资源部、资产财务部、企业发展部、运营管理部、法律事务部等部门负责人。

领导小组主要负责中级管理人员考核相关制度及办法的制定、考核指标的设置及调整、考核工作的实施与协调、考核结果的审核等工作。领导小组下设办公室，办公室设在广元公司组织人力资源部，办公室主任由组织人力资源部负责人担任。领导小组办公室主要负责收集年度经营业绩考核指标完成情况，汇总考核结果，并将考核结果上报考核领导小组。

第八条 所属单位年度经营业绩考核指标的确认采取由广元公司总经理与所属单位经理签订经营业绩责任书的方式进行。

第九条 年度经营业绩责任书主要包括下列内容：

- (一) 考核与被考核方的名称；
- (二) 考核周期；
- (三) 考核指标及薪酬；
- (四) 双方的责任、权利和义务；
- (五) 责任书的变更、解除与终止；
- (六) 其他需要约定的事项。

第十条 年度经营业绩考核主要包括目标考核、重点工作两部分内容。

(一) 目标考核根据不同单位的不同发展要求确定，主要包括营业收入、利润总额、资金回笼、争取政策资金等定量指标。

(二) 重点工作是指广元公司年内安排的企业办社会职能剥离、资本性融资、债权控制、资产重组、资产盘活、管理整合、业务整合、科技成果转化、深化改革等方面的工作。

第十一条 所属单位权重为目标考核占70%，重点工作占30%。

第十二条 考核指标及权重的确定。根据所属单位的不同类别、广元公司的战略发展要求和功能定位来最终确定考核指标及权重，并列入所属单位年度经营业绩责任书。

第十三条 年度经营业绩责任书按下列程序签订：

- (一) 拟定经营目标。每年下半年广元公司部署次年度预算

编制工作，所属单位根据本办法，结合预算编制要求和自身实际拟定本单位次年度经营预算，经单位相关审批权限会议审议通过后报广元公司预算编制领导小组。

（二）确定考核指标。广元公司预算编制领导小组对所属单位预算编制情况进行汇总审核，形成次年度初步预算编制报告。广元公司对所属单位开展生产经营调研，与所属单位沟通后确定考核目标和安排重点工作。

（三）反馈考核指标。广元公司将确定的单位次年度经营业绩考核指标及权重反馈给所属单位，听取所属单位意见和建议后形成最终单位年度经营业绩考核指标。

（四）签订经营业绩责任书。广元公司在“职代会”上与所属单位签订年度经营业绩责任书。

第十四条 所属单位党政主要负责人由广元公司根据本办法进行考核，其他班子成员由所在单位根据班子成员履职情况和业绩贡献自主进行考核。

第十五条 广元公司机关中级管理人员绩效考核。

（一）考核内容

机关各部门中级管理人员采用定性定量考核：定性考核内容为职责履行情况，按照各部门“责任清单”的内容考核。定量考核实行百分制打分，考核内容为部门年度量化考核指标。

## （二）考核目标确定

1. 广元公司机关部门按照广元公司整体工作部署和相关要求，拟定专项工作任务和定量考核指标，报广元公司业务分管领导审核确认。

2. 审核确认的考核目标报广元公司组织人力资源部汇总。

3. 广元公司组织人力资源部将汇总后的各部门考核指标提请广元公司总经理办公会审定。

4. 广元公司总经理办公会审定通过后以书面形式下达。

## （三）考核方式

采取集中述职的方式进行考核，分别由广元公司党政领导、所属单位党政领导、广元公司机关中级管理人员、机关部门员工代表根据被考核人员述职情况考核评分，其中：广元公司领导考核评分占75%、所属单位党政主要负责人考核评分占10%、机关部门中级管理人员相互考核评分占10%、机关部门员工代表考核评分占5%。根据考核评分结果加权平均作为最终考核得分。

（四）综合考核评价。机关各部门中级管理人员综合考核评价是根据考核评价得分由广元公司党委会审议的考核等次确定，其中述职考核得分占70%，定量考核指标占30%。

第十六条 年度经营业绩指标完成情况按照下列程序进行考核：

(一)年度财务审计完成后,广元公司业务分管领导召集广元公司经营业绩考核领导小组成员进行考核前动员及对考核工作提出要求。

(二)广元公司经营业绩考核领导小组成员单位按照要求开展经营业绩指标考核,考核结果按时反馈广元公司组织人力资源部。同时,广元公司组织人力资源部组织开展对机关各部门中级管理人员进行述职考核。

(三)广元公司组织人力资源部负责对考核结果进行汇总,计算经营业绩考核指标实际完成情况,形成中级管理人员年度经营业绩考核建议方案,报广元公司业务分管领导研究讨论。

(四)研究讨论确认后报广元公司经营业绩考核领导小组审核。

(五)领导小组审核通过后依次提请广元公司党委会审议、总经理办公会审议,审议通过后提交广元公司董事会进行决策,根据决策结果进行薪酬兑现。

### 第三章 考核结果运用

第十七条 广元公司依据年度经营业绩考核结果测算确定中级管理人员的绩效薪酬,并实施奖惩,具体按照《广元公司中级管理人员薪酬管理暂行办法》执行。

第十八条 所属单位经营业绩考核结果作为广元公司对所属单位领导班子及领导干部开展综合考核评价的重要内容。

第十九条 所属单位要严格执行相关法律法规,对本单位会计工作和会计信息的真实性、准确性和完整性负责,确保财务报告真实可靠。对单位虚报或瞒报财务状况,根据情况并依照有关规定给予单位党政主要负责人相应处理。

#### 第四章 附 则

第二十条 本办法若与国家有关法律、法规以及上级有关规章制度规定相抵触的,改按国家有关法律、法规以及上级有关规章制度执行。

第二十一条 内部控制建设及执行效果纳入对中级管理人员考核。年底由广元公司监察审计部牵头,组织相关人员对广元公司所属单位、机关部门内部控制建设及执行效果进行检查考核。内部控制建设及执行效果考核按《云南锡业集团(控股)有限责任公司内部控制建设及实施考核管理办法(试行)》执行。

第二十二条 将安全管理和环保管理效果纳入中级管理人员考核体系。年底由安全环保部牵头,组织相关人员对广元公司所属单位按相关办法进行考核。

第二十三条 党风廉政建设按照《云南锡业集团广元实业有

限公司党风廉政建设责任制考核奖惩办法》执行。

第二十四条 考核期间由于组织机构调整、改制重组以及客观情况发生重大变化等情况，广元公司可调整变更年度经营业绩责任书的相关内容。

第二十五条 本办法经广元公司第四届职工代表大会第二次会议于2019年1月25日审议通过，从2019年1月1日起执行。解释权属广元公司组织人力资源部。