

云南锡业集团广元实业有限公司文件

广元〔2021〕13号

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

所属各单位、机关各部门（室）：

《云南锡业集团广元实业有限公司初级管理人员经营业绩考核暂行办法》已于2021年2月4日经云南锡业集团广元实业有限公司第四届职工代表大会第四次会议审议通过，现印发给你们，请认真遵照执行。

云南锡业集团广元实业有限公司
2021年2月25日



制 度 履 历 表

制度名称	时间	首次 编制	修订 编制	编制人	编制部门	废止	编号
云南锡业集团 广元实业有限公司 初级管理 人员经营业绩 考核暂行办法	2021. 1		√	苏恋梅	企业发展与 人力资源部	广元 (2020) 15 号	(2021) QRB-002-02
	说明：该制度于 2018 年 12 月首次编制，本次为修订。为切实加强云南锡业集团广元实业有限公司初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，调动初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。本办法参照《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》进行修改完善。						

云南锡业集团广元实业有限公司 初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）初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，调动初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》，结合广元公司实际，制定本办法。

第二条 本办法适用的初级管理人员是指由广元公司党委管理的总经理助理、所属单位党支部（总支）书记、经理及机关

各部门（室）负责人（部门副职）等。

第三条 初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）坚持市场化方向。遵循社会主义市场经济规律和企业发展规律，健全市场化经营机制，充分发挥市场在资源配置中的决定性作用，强化正向激励和行业对标，激发企业活力，加快形成具有加强大市场竞争力的企业；

（三）坚持依法依规。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，严格规范考核初级管理人员经营业绩。

（四）坚持短期目标与长远发展有机统一。切实发挥企业战略引领作用，实行年度目标和战略发展目标相结合、结果考核与过程考核评价相统一，积极构建立足当前、着眼长远的考核体系。

（五）坚持分类考核。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，突出不同考核重点，合理设置考核指标及权重，实行分类和差异化考核。

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 初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》，对初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初级管理人员薪酬、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 广元公司初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、专职党委副书记

成 员：广元公司领导班子其他成员，财务部、企业发展与人力资源部、运营管理部、经营管理部、审计法务部等部门负责人。

领导小组主要负责初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企业发展与人力资源部，办公室主任由企业发展与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等工作。

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或姓名；
- （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质量效益指标、改革发展目标两部分内容。

（一）质量效益指标（一类指标）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、产品产量、产品销量等定量指标；

（二）改革发展指标（二类指标）是指广元公司年内安排的资产处置、历史遗留问题处置、资本性融资、价格维护、信用评级维护、债权控制、资产重组、资产盘活、管理整合、业务整合、科技成果转化等重点工作、重点任务指标。

第十一条 针对不同类别的单位实行差异化考核，对各部分考核内容赋予不同权重。

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（主持工作的副职）由广元公司党委、广元公司进行考核，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，其他班子成员由所在单位制定具体考核办法进行考核，办法须报企业发展与人力资源部备案。

第十五条 广元公司党委管理的总经理助理及机关部门

（室）初级管理人员绩效考核。

（一）考核内容

1. 广元公司总经理助理采取定性定量考核，重点围绕职责分工以及分管或联系单位考核情况进行考核，考核内容为广元公司确定的个人量化指标或分管（联系）单位（部门）考核指标。

2. 机关部门（室）初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”、“松绑放权清单”的内容考核。定量考核实行百分制打分，借鉴平衡计分卡考核原理从年度重点工作评价、满意度评价、日常工作评价和团队建设四个维度进行考核，其中重点工作考核指标为部门年度量化指标，按年考核；满意度测评由所属单位和总部机关部门（室）负责人考评，按年考核；日常工作主要考核工作计划性和工作效果以及制度建设方面，由业务分管领导按季度考核；团队建设主要考核内部学习、团队工作气氛和团队员工技能，由业务分管领导按季度考核。

3. 纪委工作干部工作业绩考核若上级公司有专项考核办法，参照上级公司办法考核。

（二）考核目标确定

1. 广元公司机关部门（室）按照广元公司整体工作部署和相关要求，拟定年度重点工作考核指标，报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企业发展与人力资源部汇总；

3. 广元公司企业发展与人力资源部将汇总后的各部门（室）考核指标提请广元公司党委会前置研究、总经理办公会审定，审定通过后以书面形式下达。

（三）考核方式

工作评价（量化指标）占 60%，日常工作评价占 20%，团队建设占 10%，满意度评价占 10%。

（四）综合考核评价。机关各部门（室）初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确定个人考核等次。

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企业发展与人力资源部。同时，广元公司企业发展与人力资源部组织开展对机关各部门（室）初级管理人员进行述职考核；

（三）广元公司企业发展与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，形成初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总经理办公会、党委会审议，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初级管理人员的绩效薪酬，并实施奖惩，具体按照《广元公司初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的，根据情况并依照有关规定给予单位党政主要负责人及分管经营的领导严肃处理。

第四章 附 则

第二十条 本办法执行过程中若有与国家有关法律、法规以及上级有关规章规定相冲突的，按国家有关法律、法规以及上级有关规章规定执行。

第二十一条 内部控制建设及执行效果、内控发现问题、审

计发现问题整改纳入对初级管理人员考核。年底由广元公司审计法务部牵头，组织相关人员对广元公司所属单位、机关部门（室）内部控制建设及执行效果、内控发现问题、审计发现问题整改进行检查考核。

第二十二条 将安全生产管理和环境保护管理效果纳入初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 本办法经党委会、总经理办公会、董事会、职工代表大会审议通过，从2021年1月1日起执行，《云南锡业集团广元实业有限公司初级管理人员经营业绩考核暂行办法》（广元〔2020〕15号）同时废止。解释权属广元公司企业发展与人力资源部。