

关于集团所属企业经营班子成员 年度综合考核的工作规程

一、考核人的构成

1、企业主要负责人的年度综合考核的考核人由集团董事长、集团总经理、集团分管领导、集团其他领导和企业经营班子全体成员组成。

2、企业其他负责人（指副总经理、总经理助理，下同）的年度综合考核的考核人由集团分管负责人、企业经营班子全体成员、企业部门中层正职（或主持部门工作的负责人，下同）全体人员组成。

二、考核方式及流程

1、考核周期。对经营班子成员的综合考核以年度为周期，每年进行一次，各企业于次年2月份前后（可结合集团党委民主测评一并进行，也可根据实际进行）召开专题会议进行考核。

2、考核内容。在专题会议上将由各经营班子成员对全年度工作进行述职；依据其述职内容及实际情况，由考核人分别对被考核人的实际工作成效、工作能力、职业素养等方面进行综合评价（综合考核表附后）。

3、考核方式。采用科学的网络系统考核方式进行。考核人在听取经营班子成员的述职报告后，随机抽取用户名及密码后，登录考核网址，对被考核人的每项指标按照实际情况从A、B、C、D中单选一项进行勾选，其中：A为10分；B为8分；

C 为 7 分；D 为 6 分。相关要求和注意事项如下：

①考核人须按要求对所有被考核人进行考核测评，不要有遗漏；在对每位被考核人进行考核测评时，须对其 10 项指标均进行考核测评，不要有漏项（如有漏项，提交不了）；对每位被考核人 10 项指标勾选结束后，点击“保存”按钮，电脑会自动显示测评分值；如在“保存”后发现勾选错误的，可点击“全部清空”按钮后重新进行勾选测评。

②考核人随机抽取的用户名及密码，只可用于其本人在电脑上登录考核网址进行测评，不可遗失或转交于他人代为登录考核网址进行考核测评。

③考核人的考核测评须在 2 小时内完成，所需电脑由每个企业根据实际需要进行统筹安排。

三、考核人测评分值所占的权重

1、在对企业主要负责人年度考核测评中，考核人及所占权重如下表：

被考核人	考核人	权重
企业主要负责人	集团董事长	30%
	集团总经理	25%
	集团分管领导	20%
	集团其他领导	15%
	企业经营班子全体成员	10%

2、在对企业其他负责人的年度考核测评中，考核人及所占权重如下表：

被考核人	考核人	权重
企业其他负责人	集团分管领导	30%
	企业主要负责人	40%
	企业其他经营班子成员 企业部门中层正职	30%

四、考核测评结果的运用

1、企业主要负责人的年度薪酬主要根据企业经营业绩考核结果确定，并依据其综合考核测评得分增减年度薪酬，具体方法如下：

$\text{年度薪酬增减额} = [Z * (X - Y) / Y] * 0.5$
<p>说明：X 为企业主要负责人的个人年度综合测评得分 Y 为所有企业主要负责人综合测评分的平均值 Z 为根据企业经营业绩考核办法确定的个人年度薪酬</p>

增减额不纳入其他经营班子成员年度薪酬计算的基数

2、企业其他经营班子成员的年度综合考核测评得分与其年度薪酬相挂钩，具体方法是：

①其他经营班子成员的年度薪酬总额（A）

A=主要负责人经营业绩考核确定的年度薪酬*0.85*副总经理人数+主要负责人经营业绩考核确定的年度薪酬*0.75*总经理助理人数

②计算其他经营班子成员的年度考核分值总和（B）

B=所有副总经理考核分值之和+所有总经理助理分值之和
*（0.75/0.85）

③计算平均分所对应的年度薪酬 (C)

$$C=A/B$$

④计算每位副总经理的年度薪酬 (D)

$$D=C*其考核分值$$

⑤每位总经理助理的年度薪酬 (E)

$$E=C*其考核分值*(0.75/0.85)$$

五、其他事项

1、考核年度内，企业经营班子成员如经集团批准调动工作的，由集团根据实际确定其年度薪酬，并按任职时间由调动前后的企业分别发放。

2、本考核规程自 2020 年度（对 2019 年度进行考核）起执行。

附：企业经营班子成员年度综合考核表

企业经营班子成员年度综合考核表

姓名		单位		岗位		考核年度	
评价指标		指标说明			权重	A(优秀) C(一般)	B(良好) D(需改进)
工作 业绩	1.工作实绩	完成年度工作目标及任务情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	2.工作质量与效率	完成工作的时效性及工作进程、结果的准确性。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	3.工作亮点	获得奖励及表彰、妥善处理复杂问题、突发事件的情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
工作 能力	4.分析决策能力	识别和理解问题和机遇，运用有效的方法来选择行动方针或发展方向。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	5.组织协调能力	根据工作任务，对资源进行分配，同时控制、激励和协调活动过程，有效实现工作目标的能力。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	6.工作创新能力	工作创新方面的主动性及效果。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
职业 素养	7.责任感	接受工作任务情况及本人对完成工作的投入程度。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	8.合作性	人际关系、团队精神及与其他人或部门工作协作互助等情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	9.品质修养	秉公办事、乐于奉献、勇于担当等情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
	10.遵章守纪	执行法律法规和企业的各项管理制度、组织纪律性、廉洁自律等情况。			10	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
合计							