

# 哈尔滨东安汽车动力股份有限公司

## 经理层成员绩效管理办法

### 第一章 总 则

**第一条** 为充分发挥公司董事会决策与经理层经营管理作用，建立有效的经理层成员激励和约束机制，不断提高公司治理能力和经营水平，切实推动公司增强活力、激发动力、提高效率，根据《关于印发〈中国兵器装备集团有限公司关于推进经理层成员契约化管理和职业经理人制度的指导意见〉的通知》（兵装党〔2020〕2号）、《中国兵器装备集团有限公司企事业单位领导班子成员绩效管理暂行办法》（兵装人〔2020〕3号）、《关于推行经理层成员任期制和契约化管理的通知》（兵人〔2020〕14号）及《哈尔滨东安汽车动力股份有限公司章程》等相关制度规定，制定本办法。

**第二条** 本办法所称的经理层成员，是指哈尔滨东安汽车动力股份有限公司（以下简称公司）总经理、副总经理和总会计师。

**第三条** 本办法旨在对公司经理层成员的绩效考核管理机构及权限、考核指标及目标设定、考核实施与管理、绩效考核结果应用等做出相关规定，规范对经理层成员的绩效考核与管理。

#### **第四条 考核原则**

（一）依法合规原则。符合国家对中央企业负责人相关政策法规、符合中国兵器装备集团有限公司（以下简称集团公司）对

契约化管理经理层成员考核的相关规定。

（二）战略导向原则。全面承接集团公司对公司战略和目标要求，符合公司对战略和目标分解后的经营管理需要。

（三）可持续发展原则。年度与任期考核相结合的方式，既开展符合当期利益的年度效益考核，又开展符合中长期发展的经营质量与效率考核，突出可量化业绩指标，形成支撑可持续发展的考核体系。

（四）公开公平公正原则。重点突出可量化业绩指标，客观公正地评价企业经营成果，绩效考核过程与结果公开透明。

## 第二章 管理机构及职责

### 第五条 公司党委会

公司党委会是经理层成员绩效考核管理事项前置审查机构：

- （一）对经理层成员绩效考核工作进行指导、监督、控制；
- （二）听取、讨论、审议经理层成员绩效考核管理事项。

### 第六条 公司董事会

公司董事会是经理层成员绩效考核的决策机构：

- （一）审定经理层成员的绩效考核办法和实施方案；
- （二）审定经理层成员年度与任期绩效合约；
- （三）监控、指导各项绩效计划的实施；
- （四）审定经理层成员年度与任期绩效考核结果；
- （五）审定考核运行中的重大变化事项；
- （六）对考核申诉进行最终裁决。

### 第七条 公司监事会

对经理层成员年度/任期考核过程及结果进行监督评价，必要时可组织专项检查。

### 第八条 董事会薪酬与考核委员会

薪酬与考核委员会是董事会下设的议事机构，主要负责协助董事会研究、审议经理层成员的绩效考核相关事项。

### 第九条 董事会办公室

董事会办公室是经理层成员绩效考核牵头组织部门：

- （一）负责组织拟定经理层成员绩效考核办法，年度及任期绩效合约（含考核指标及目标值等），并组织绩效合约的签订；
- （二）负责组织开展公司经理层成员绩效考核工作；
- （三）负责受理经理层成员考核申诉，并提交董事会；
- （四）负责核算经理层成员考核结果并提交董事会，管理并归档考核结果。

### 第十条 公司人力资源部

人力资源部是经理层成员绩效考核结果应用执行部门：

- （一）负责建立绩效考核结果与绩效薪酬、任期激励挂钩方式；
- （二）负责根据考核结果，核算、发放绩效薪酬和任期激励。

## 第三章 考核内容

### 第十一条 考核期限

经理层成员考核分为年度考核和任期考核，年度考核以自然

年为考核周期，从当年1月1日起至当年12月31日止，任期考核以3年为考核周期，从当年1月1日起至第三年12月31日止。

## 第十二条 绩效指标设定

1. 年度考核指标。年度绩效考核指标包括公司年度绩效考核指标和个人绩效考核指标。

总经理指标体系见下表：

指标结构	指标类型	考核内容
公司年度绩效考核（50%）	见《公司年度目标责任书》	具体见总经理年度绩效合约
个人年度绩效考核（50%）	分管工作 KPI（15%）	
	分管党建 KPI（15%）	
	个人履职考核（20%）	

副总经理、总会计师指标体系见下表：

指标结构	指标类型	考核内容
公司年度绩效考核（50%）	与总经理相同	具体见副总经理/总会计师年度绩效合约
个人年度绩效考核（50%）	分管工作 KPI（15%）	
	分管党建 KPI（10%）	
	个人履职考核（25%）	

其中，公司副总经理、总会计师分管工作 KPI 目标设定及考核评价应充分听取总经理意见。

2. 任期考核指标。任期考核是对经理层三年任期绩效的综合评价。

总经理、副总经理、总会计师指标体系见下表：

任期考核内容	权重	考核内容
公司经营业绩评价	50%	见聘期绩效合约
重大战略和重点改革目标完成评价	20%	

任期各年度绩效考核	30%
-----------	-----

### 第十三条 业绩目标设定

董事会办公室每个任期/每年第一个季度内按照集团公司下发的董事会任期目标责任书、公司制定的战略目标和规划，组织制定任期/年度绩效考核表，提交党委会研究、董事会审议；业绩指标与目标确定后，董事长代表董事会与总经理、董事会授权总经理与总会计师和副总经理签订任期/年度绩效合约，一式三份，中国长安、董事会办公室和经理层成员各一份。

## 第四章 考核实施与管理

第十四条 董事会办公室负责和指导并监督公司经营运作情况和绩效合约执行情况，及时发现和解决问题，推动绩效考核目标的全面完成。

（一）报告检查。董事会办公室每半年组织对经理层成员年度/任期绩效合约执行情况实施跟踪检查，当年8月31日、次年1月31日前分别上报上半年、全年绩效合约执行情况及相关说明材料。

（二）重大事项及时报告。企业发生重大经济损失等重要情况时，董事会办公室应当依据有关规定立即向董事会及集团公司报告。

（三）预警提醒。董事会办公室对经理层经营运作中存在突出问题及绩效合约执行情况明显滞后的情况发出警示通知，提醒经理层成员重视，并督促其采取积极应对措施，妥善解决处理。

第十五条 经理层成员绩效考核实行年度考核与任期考核相结合、结果考核与过程评价相统一、奖惩兑现与考核结果紧密挂钩的考核制度。

#### （一）考核时间

经理层成员年度绩效考核在次年三季度完成，任期绩效考核一般结合任期届满当年年度绩效考核一并进行。

#### （二）考核流程

1. 董事会薪酬与考核委员会组织经理层人员的述职，进行年度个人考核的个人履职考核和任期的重大战略和重点改革目标评价。

2. 董事会办公室组织各部门完成经理层成员各项指标的评分、统计与汇总工作，并经分管公司领导审定后上报董事会。其中，经营类指标由财务部先行估算，待经审计的公司上年度财务报告确定后，以财务报告的数据为准核定；其他指标由董事会办公室会同相关部门对照相关考核内容和考核标准准备相应材料，提交董事会进行评分，完成绩效合约的评价。

3. 董事会办公室初步确定各项考核指标得分后，将考核指标分数进行汇总，计算出经理层成员绩效合约的考核得分。

4. 董事会办公室将考核得分统计汇总后，根据经理层成员考核得分对应评级。

（1）年度绩效考核等级。年度绩效考核结果分为 A、B、C、D 四个绩效等级，根据年度绩效考核得分确定。具体为：

A（优秀）：90分-100分，B（良好）：80分-90分；C（合

格)：70-80分；D(不合格)：70分以下(以上分数段均包含下限值，不包含上限值)。

(2) 任期绩效考核等级。任期绩效考核结果分为A、B、C、D四个绩效等级，根据任期绩效考核得分确定。具体为：

A(优秀)：90分-100分；B(良好)：80分-90分；C(合格)：70-80分；D(不合格)：70分以下(以上分数段均包含下限值，不包含上限值)。其中：

A级应达到90分，且任期内年度绩效考核等级不能有C级。

B级应达到80分，且任期内年度绩效考核等级不能有D级。

C级应达到70分，且任期内年度绩效考核等级不能有D级。

5. 经董事会审定的考核结果，董事会办公室在考核结束后10个工作日内，向经理层成员反馈考核结果，如经理层成员对绩效考核结果有异议，应在考核结果反馈后5个工作日内以书面报告的形式向董事会办公室反映，董事会办公室须在5个工作日内予以沟通反馈，如沟通无效，则提交董事会审议，最终以董事会认定结果为准。

## 第五章 考核结果运用

第十六条 经理层成员年度考核结果与绩效年薪相挂钩，任期考核结果与经理层成员任期激励相挂钩，具体见《哈尔滨东安汽车动力股份有限公司经理层成员薪酬管理办法》。

第十七条 经理层成员年度和任期考核结果，作为其任免的重要依据，具体见《哈尔滨东安汽车动力股份有限公司关于公司

推行经理层成员任期和契约化管理工作方案》或《经理层成员聘用合同》。

**第十八条** 经理层成员任期届满后，公司通过离任审计等方式发现经理层成员任期内的经营管理活动造成在下一任期内形成不良资产的，将按有关规定对经理层成员任期内的考核指标进行追溯，重新核定考核结果，调整薪酬。

**第十九条** 经理层成员实施重大科技创新、发展前瞻性战略性新兴产业以及深化改革推进创新等，对绩效考核结果产生重大影响的，按照“三个区分开来”原则和有关规定，在绩效考核上不做负向评价。

## **第六章 考核资料管理**

### **第二十条 考核资料保存**

（一）需要保存的考核资料包括经理层成员聘用合同、年度绩效合约、任期绩效合约、各类考核量表原件、年度工作总结、相关资料原件等；

（二）董事会办公室负责保管考核资料，资料以书面文档和电子文档形式存档，考核资料档案袋内资料按年度顺序排列，在年度考核及任期考核完成后 30 个工作日内，董事会办公室将所有考核资料收集整理并完成统一编号工作。

## **第七章 附则**

**第二十条** 本办法经公司董事会审议通过并报集团公司备

案。

第二十一条 本办法由公司董事会负责解释。

第二十二条 本办法自 2020 年 1 月 1 日起施行。