

内蒙古第一机械集团股份有限公司

经理层成员绩效管理办法

第一章 总 则

第一条 为深入贯彻落实党中央、国务院关于推行国有企业经理层成员任期制和契约化管理的决策部署，根据《中国兵器工业集团有限公司推行经理层成员任期制和契约化管理工作方案》（兵人力字〔2021〕281号）、《中国兵器工业集团有限公司子集团和直管单位领导人员绩效与薪酬管理办法》（兵人力字〔2021〕279号）、《关于落实子企业董事会对经理层成员选聘和考核分配职权的实施意见》（兵人力字〔2021〕173号）和《中国兵器工业集团有限公司领导班子及领导人员综合考核评价分级实施细则（试行）》（兵器党字〔2017〕37号）等文件精神 and 有关政策规定，制定本办法。

第二条 本办法适用于公司经理层成员（总经理、副总经理、总会计师、董事会秘书）绩效管理。

第三条 对公司经理层成员的绩效管理实行年度绩效考核与专项绩效考核、任期绩效考核相结合，分类考核与分级评价相统一的制度。

第四条 绩效管理遵循的原则

（一）把贯彻落实习近平总书记重要指示批示精神和党中央决策部署放在首位，捍卫“两个确立”，增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”。

（二）服务公司发展方针和战略规划，聚焦主责主业和核心使命，全面履行强军首责，持续提升装备科研生产保障能力；落实集团公司高质量发展指标体系 and 建设世界一流企业要求，牢固树立新发展理念，加快推动高质量发展。

（三）实施差异化绩效考核与激励，增强绩效考核与激励的针对性、有效性。

（四）坚持激励与约束相统一，建立与绩效考核紧密挂钩、与承担风险和责任相匹配的薪酬机制，绩效增、薪酬增，绩效降、薪酬降。

（五）建立基于发展实际的目标管理、过程监控、结果应用、改进提升的绩

效管理闭环，构建鼓励勇于担当、对标先进、追求卓越的激励机制，持续提升管理水平。

第二章 绩效考核体系

第五条 绩效考核体系由年度绩效考核、专项绩效考核和任期绩效考核组成。年度绩效考核以公历年为考核期，专项绩效考核以专项任务完成期为考核期，任期绩效考核以任期为考核期。

第六条 年度绩效考核

（一）年度绩效考核指标由经营指标、重点任务和约束性考核事项三个一级指标组成。经营指标和重点任务合计按百分制考核计分；约束性考核事项只进行评价，对出现未达到公司或上级部门有关要求并造成较大及以上损失或负面影响的，进行直接扣分、降级或绩效考核一票否决，（具体指标体系见附件1）。

（二）绩效考核指标按照经理层成员分工，从集团公司给公司下达的《年度绩效考核责任书》约定的指标中选取，每位经理层成员的具体年度绩效考核指标通过《年度岗位履职责任书》进行个性化确定。

第七条 专项绩效考核

为了完成公司在履行强军首责和推动高质量发展中的重大专项工作或临时性重点任务，可以在《岗位履职责任书》中或者之外，按照“一事一议”原则，由公司对经理层成员实施专项绩效考核。专项绩效考核一般采取签订《专项考核责任书》的方式约定并进行考核评价；未能在《专项考核责任书》中约定但实际完成的特定专项工作或临时性重点任务做出了超值贡献，对公司的长远发展具有重大意义或影响的，也可以按照“一事一议”的原则，经公司董事会研究同意，进行专项绩效考核评价。

第八条 任期绩效考核

任期绩效考核强化战略引领和规划落实，考核指标主要由发展规划指标、创新驱动指标、质量效益指标、改革任务指标等四个一级任期指标和约束性考核事项组成。四个一级任期指标合计按百分制考核计分，约束性考核事项不占考核权重。具体的任期绩效考核二级指标、权重及目标值，根据经理层成员分工不同差

异化设置。

第三章 考核计分及应用

第九条 年度绩效考核得分，以完成《年度岗位履职责任书》的目标任务情况作为考核结果评定的初始计分依据，初始计分以 100 分为基础，根据考核评价情况，最高加至 120 分。

以在完成集团公司考核公司的业绩指标和在履行强军首责、民品发展、国际化经营、科技创新驱动、深化改革、重大风险防范、专项工作推进等公司重点工作中做出的超值贡献和业绩，以及党的建设取得显著成效等突出情形作为加分依据，累计加分不超过 10 分；以未完成约束性考核事项情况作为减分依据，累计减分不超过 10 分。（具体计分办法见附件 2）

第十条 经理层成员年度绩效考核得分按照以下程序确定：

（一）根据集团公司对公司年度绩效考核情况和经理层成员分工，由公司人力资源部根据本办法计算经理层每位成员的考核得分，并将初步得分意见提交公司董事会提名薪酬与考核委员会；

（二）公司董事会提名薪酬与考核委员会对经理层成员绩效考核得分进行审核确认。

第十一条 经理层成员年度绩效考核得分作为综合考核评价分级的重要内容，具体按照《中国兵器工业集团公司子集团和直管单位领导班子和领导人员综合考核评价分级实施细则（试行）》（兵器党字〔2017〕37 号）的有关规定执行。

第十二条 经理层成员在年度或任期绩效考核过程中出现以下情形的，经综合研判认定不胜任或不适宜继续任职的，应当中止任期、免去现职。一般包括以下情形：

（一）年度经营业绩考核结果未达到完成底线（如百分制低于 70 分）或年度经营业绩考核主要指标未达到完成底线（如完成率低于 70%）的；

（二）连续两年年度经营业绩考核结果为不合格的或任期经营业绩考核结果为不合格的；

（三）年度综合考核评价中总经理得分连续两年靠后、其他经理层成员连续

两年排名末位，经分析研判确属不胜任或者不适宜担任现职的；

（四）分管的工作存在未完成集团公司下达的各项经济指标、重大专项任务严重拖期、发生重大风险问题、发生安全生产事故等否决性事项；

（五）因其他原因，集团公司或者公司认为不适合在该岗位继续工作的。

第四章 附 则

第十三条 本办法由公司董事会提名薪酬与考核委员会负责解释。

第十四条 本办法自印发之日起执行。未尽事项，按照集团公司有关规定执行。

第十五条 本办法所称“集团公司”是指“兵器工业集团”。

附件：1. 年度绩效考核指标体系表

2. 年度绩效考核计分办法

年度绩效考核指标体系表

一级指标	二级指标
经营指标	利润总额、净利润、增加值、应收账款、存货、营业收入利润率、资产负债率、经营活动现金净流量、全员劳动生产率、民品制造业收入等
重点任务	装备承制任务需求对接、计划管理、生产完成、服务保障、项目投标、采购需求信息发布、国内武器装备展览等装备保障任务
	发展规划落实、军工能力建设等
	基础科研与科研平台建设等
	重大任务争取、装备科研、重大专项和核心技术攻关、技术创新体系建设等
	装备质量综合整治及提升工程任务完成情况、总体质量损失率、主要产品一次交验合格率的完成率、用户满意度、质量问题归零完成率、不发生重大质量问题等, 安全生产指标和专项任务等, 节能环保基础管理和专项任务、有关指标等
	研发经费投入强度、自筹研发增长率等
	科研开发人员占比、人才队伍建设等
	民品顶层规划与投资、核心民品市场竞争力、民品“双降”等
	董事会规范建设运行、资本运作、市值管理、改革脱困攻坚等
约束性考核情况	共性考核要求的基础管理工作事项

年度绩效考核计分办法

年度绩效考核得分采取初始计分和突出情形加减分相结合的方式，最高加至 130 分。计算公式如下：

年度绩效考核得分=初始计分±突出情形加减分

其中：

初始计分以 100 分为基础，根据考核评价情况，最高加至 120 分。

突出情形加减分针对年度工作中在履行强军首责、推动高质量发展方面做出突出成绩的情形，再加 0~10 分；针对年度工作中造成较大不良影响的情形，再扣 0~10 分。

一、初始计分标准（80~120 分）

各单项考核指标（任务）按照 100 分乘以考核权重确定单项基本分。

单项考核指标（任务）根据完成情况，正常完成得分不低于基本分，超过考核目标或完成较好，最多加基本分的 20%；未完成考核目标，根据完成的比例进行扣减得分，指标考核扣减分值不低于集团公司考核公司扣减分值。

二、突出情形加分标准（0~+10 分）

（一）对于在年度岗位履职责任书中全面完成目标，且在履行强军首责、推动高质量发展方面做出了突出成绩的事项，或者在岗位履职责任书之外主动作为并做出超值贡献的事项，可视完成情况给予加分奖励。

（二）突出情形加分的事项，主要包括在集团公司工作会报告、党建会报告中表扬表彰的事项；集团公司党组会会议纪要、董事长办公会会议纪要、总经理办公会会议纪要、集团公司领导重要批示和督办快报中表扬表彰的事项；集团公司已表彰的专项奖励事项；国家有关部委及军方通报表彰的事项；集团公司有关部门通报表彰的事项；其他做出超值贡献或突出成绩的事项。

（三）加分标准原则上设为 0.1 分、0.2 分、0.3 分三档，根据经理层成员分工的不同，分别给予不同标准的加分。

（四）突出情形事项累计加分最高不超过 10 分。

三、约束性考核事项减分标准

约束性考核事项只进行评价，对属于共性考核要求的基础管理工作事项，或

者在年度岗位履职责任书中已经签订的考核内容，未达到集团公司或上级部门的要求并造成负面影响的，视影响程度给予直接扣分，造成特别重大负面影响和损失的实行一票否决。出现下列情形之一的，对经理层相关成员实行一票否决：

（一）贯彻落实党中央、国务院、中央军委决策部署不力，造成较大及以上负面影响的；

（二）导致集团公司对公司党建考核结果降级并造成特别重大负面影响的；

（三）作为主管领导在重大专项任务、重点装备科研或承制任务出现特别重大的问题，造成特别重大负面影响和损失的；

（四）主管领域发生质量、安全、保密等责任事故，造成重大负面影响的；

（五）因个人负有主要责任，导致领导班子评为D级；

（六）因其它原因造成严重不良影响或不良后果的。