

企业负责人（副职）业绩考核制度

第一条 适用范围

本办法所指的企业负责人副职是指 XXXX 有限公司（以下简称“公司”）党委副书记、纪委书记、工会主席、副总经理、总工程师、总会计师、总经济师。公司总经理助理、总法律顾问业绩考核参照本办法执行。

第二条 指导原则

坚持正确导向、依法依规、定量与定性评价相结合、激励约束并重原则。以落实国有资产保值增值责任为核心，以提升价值创造能力为导向，以调动每一位企业负责人副职经营管理的积极性为目的，适当拉开差距，通过业绩考核促进企业战略目标实现和年度工作任务完成。

第三条 考核机构设置

成立企业负责人副职业绩考核领导小组，领导小组机构设置如下：

组 长：董事长

副组长：总经理 党委书记

组 员：人力资源部、办公室、监察部、财务产权部、生产管理部、审计部、企业管理部主要负责人

领导小组下设办公室，负责考核领导小组的日常工作，办公室设在人力资源部，有关部门共同实施，实行“五个统一”，即：统一考核政策，统一考核标准，统一工作部署，统一审定考核结果，统一组织奖惩兑现。

第四条 考核实施

（一）考核方式

对企业负责人副职业绩的考核，以公司主要负责人与企业负责人副职签订《年度经营业绩责任书》的方式进行，并以此作为确认考核的基本依据。

（二）年度经营业绩考核的基本程序

1. 预报年度经营业绩考核目标建议值。

每年 12 月底由人力资源部依据集团股份公司下年度考核指标和公司生产经营计划，提出下一年度拟完成的经营业绩考核目标建议值，并将考核目标建议值和必要的说明材

料报企业负责人副职业绩考核领导小组。

2. 核定年度经营业绩考核目标值。

企业负责人副职业绩考核领导小组根据行业经济运行态势及企业运营环境，对企业负责人副职考核目标建议值进行审核，并就考核目标值及有关内容与企业负责人副职进一步沟通意见后提交董事长办公会予以确定。

3. 《年度经营业绩责任书》的制订。

根据董事长办公会审核意见，制订各企业负责人副职《年度经营业绩责任书》，具体载明签约双方的责权利关系、考核指标、基本薪金、绩效年薪和考核方式等需约定的事项，经营责任书期限与考核期限一致。

4. 《年度经营业绩责任书》的签订。

企业负责人副职与公司主要负责人签订《年度经营业绩责任书》，作为考核的基本依据。

5. 经营业绩考核。

每个会计年度终了三个月内，公司根据经审计（或委托的中介机构出具）的企业年度审计报告和企业年度工作报告，考核副职年度经营指标完成情况。

6. 业绩评定。

公司根据考核结果，下达企业负责人副职业绩评定意见，业绩评定意见综合考虑企业考核年度利润（扭亏）等指标完成情况。非经营性损益造成的利润的变动情况，具体载明考核年度经营者业绩评语、绩效年薪和年薪总计；

7. 绩效年薪兑现。

根据业绩评定意见，兑现企业负责人副职绩效年薪。

（三）考核指标体系

公司对企业负责人副职的考核由关键业绩指标（KPI）和分管业务范围内的约束性考核指标构成。

根据集团股份公司责任制要求和 XX 公司实际，结合各企业负责人副职分工，从《XXXX 有限公司企业负责人副职关键业绩指标库》中挑选出最核心的 KPI 指标。

第五条 年薪确定办法

（一）企业负责人副职年薪制是以年度为单位，根据企业负责人副职的经营管理业绩以及所承担的责任、风险确定其年薪收入的薪酬分配制度，坚持“业绩上、薪酬上，业绩下、薪酬下”，把业绩考核结果和企业负责人副职的薪酬分配紧密挂钩，并作为岗位、

职责分工调整的重要依据。企业负责人副职年度薪酬由基薪、绩效年薪、任期激励收入及集团股份公司核定发放的其他收入构成。

(二) 企业负责人副职基薪是年度的基本收入，根据承担的责任、经营管理难度等因素与主要负责人基薪挂钩，基薪系数在主要负责人 0.6-0.8 间确定。

(三) 企业负责人副职绩效薪金与被考核人经营业绩考核得分相挂钩，绩效薪金系数在主要负责人 0.6-0.9 之间确定。薪酬与绩效管理参照 ~~XXXXXX~~ 集团股份有限公司《企业负责人年度经营业绩考核与薪酬管理办法》执行，即：

$$\text{绩效薪金} = (\text{主要负责人绩效薪金} \times \text{绩效薪金系数} \times \text{考核得分}) \div 100$$

第六条 薪酬的兑现和管理

(一) 企业负责人副职基薪根据主要负责人基薪和副职基薪系数核定后，按月以现金形式支付，列入考核年度企业成本。在集团股份公司确定主要负责人年度基薪金额之前，企业负责人副职的基薪由企业暂按上年度基薪标准预发。在公布主要负责人年度基薪标准后，根据公布数据进行调整，多退少补。国家规定和企业参加的社会保险和住房公积金的个人应缴部分按有关规定标准从基本年薪中扣缴。

(二) 建立企业经营者风险抵押金制度。考核结果经集团股份公司审查通过后，年薪的 15% 转为风险抵押金，存入企业经营者年薪基金专户，用于抵补决策失误、管理不善等给企业造成的损失。风险抵押金三年为一个考核周期，根据考核结果由考核单位进行返还。副职任职期满，经离任审计、考核合格后，将本人专户存储的风险抵押金全额予以返还。

(三) 企业负责人副职只能领取董事会批复的薪酬方案中所列收入（基薪、绩效年薪、任期激励收入及集团股份公司核定发放的其他收入），不得以任何名义和形式领取其他收入。

(四) 企业负责人副职薪酬的日常管理工作统一由企业人力资源部门和财务部门负责，薪酬发放根据公司的批复按照企业人力资源部门造表，财务部门监督支付的程序进行。企业负责人副职领取的基薪、绩效年薪、任期激励收入及集团股份公司核定发放的其他收入由企业人力资源部门建立台账，财务部门按照企业负责人副职的具体收入与支出设置明细账目，单独核算。风险抵押金在退还前，由企业财务部门在财务账目“其他应付款”科目下，设立“风险抵押金”明细科目，将企业负责人副职的风险抵押金整体计入该明细科目；由企业人力资源部门设置“风险抵押金明细账”，对每位企业负责人副职每年上交和累计上交的风险抵押金数额予以明确记载。

（五）对在一年内发生岗位变动的，按任职月数计算其薪酬，任职时间以聘任文件（或解聘文件）为准。对任职时段超过半个月、不足一个月的，按一个月计算；任职时段不足半个月的，按半个月计算；对因年龄原因离岗退养或退休的，离岗退养或退休的当月按一个月计算年薪。

（六）企业负责人副职在考核年度内因病请假累计一个月及以上的，病假期间，基薪照发，绩效年薪按请假足月时段扣减；请事假累计一个月及以上的，按请假足月时段扣减基薪、绩效年薪。

第七条 附则

（一）企业负责人副职违反国家法律、法规和规章，导致重大决策失误、重大安全与质量责任事故、严重环境污染事故、重大违法违纪案件等，给企业造成重大经济损失或造成国有资产流失的，除酌情扣发企业经营者年薪收入或风险抵押金外，还要依据有关政策法规，追究相应的法律责任。

（二）企业负责人副职业绩考核领导小组对未经董事会批准的考核结果负有保密义务，不得擅自披露有关信息。

（三）由人力资源部对负责人副职考核结果建立档案，并由董事长、总经理分别反馈给被考核者本人。本人有重大异议，由业绩考核领导小组重新审核后报董事会复议。

第八条 本办法自发文之日执行。

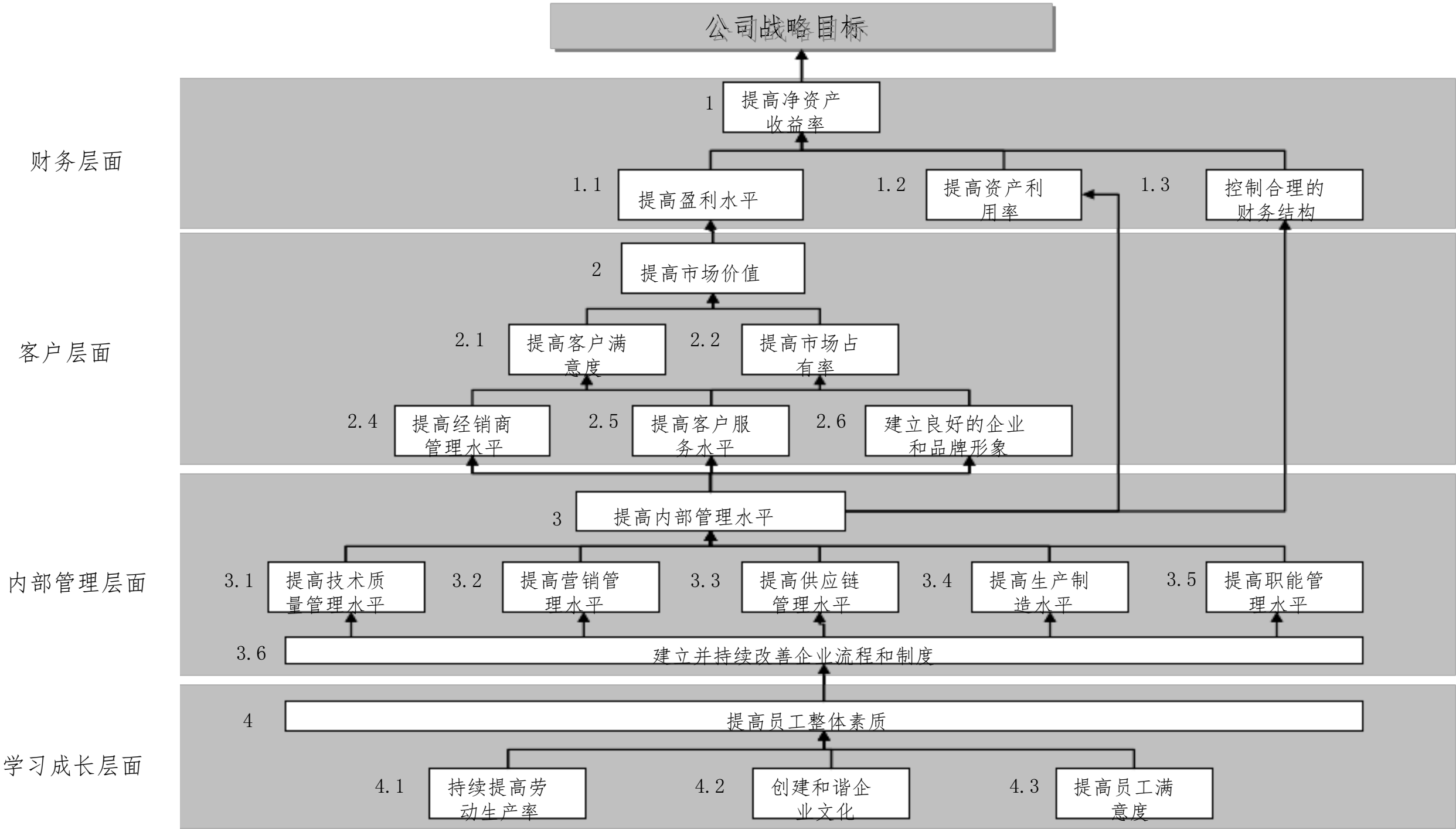
第九条 本办法由公司人力资源部负责解释。

附件：XXXX有限公司企业负责人副职关键业绩指标库

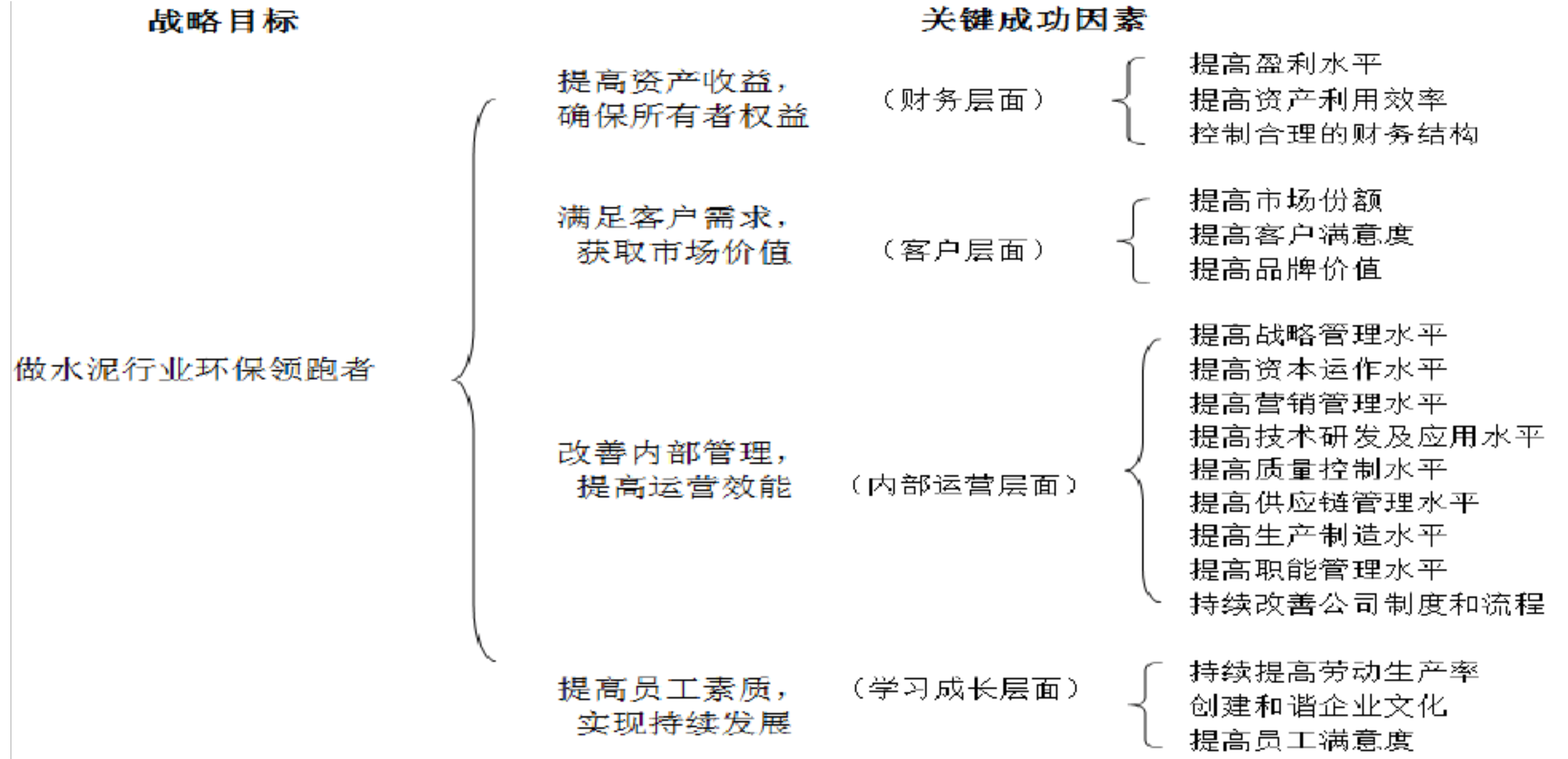
附件

XXXX有限公司
企业负责人副职关键业绩指标库

XXXX有限公司战略地图



XXX有限公司价值树



XXX有限公司企业负责人副职关键业绩指标库

编号	维度	关键成功因素	KPI 指标	计算公式/定义
1	财务层面	1. 提高净资产收益		
2	财务层面	1.1 提高盈利水平	净资产收益率	$(\text{净利润} / \text{平均所有者权益}) \times 100\%$
3	财务层面		净利润率	$(\text{净利润} / \text{销售收入}) \times 100\%$
4	财务层面		净利润目标达成率	$(\text{实际完成税后净利润金额} / \text{计划实现税后净利润金额}) \times 100\%$
5	财务层面		EBITDA完成率	$(\text{实际完成 EBITDA} / \text{计划实现 EBITDA}) \times 100\%$
6	财务层面		1.2 增加销售收入	销售收入目标达成率
7	财务层面	销售收入增长率		$(\text{本期销售收入} / \text{上期销售收入}) \times 100\% - 1$
8	财务层面	1.2.1 增加主营业务的销售收入	XX销售收入	XX的实际销售收入总额
9	财务层面		熟料销售收入	熟料的实际销售收入总额
10	财务层面		新型业务销售收入	新型业务销售收入总额
11	财务层面	1.2.2 增加其它业务销售收入	其它产品销售收入	其它产品的实际销售收入总额
12	财务层面	1.3 控制成本费用支出	总成本费用预算超支率	$(\text{实际发生的成本费用总额} / \text{成本费用预算总额}) \times 100\% - 1$
13	财务层面	1.3.1 高效使用产品研发费用	产品研发费用预算超支率	$(\text{实际发生的产品研发费用总额} / \text{产品研发费用预算总额}) \times 100\% - 1$

14	财务层面		产品研发费占产品销售收入 的比率	$(\text{实际产品研发费} / \text{产品销售收入}) \times 100\%$	
15	财务层面	1.3.2 控制和降低采购环节的成本费用	采购总成本超支率	$(\text{实际采购数量} \times \text{实际价格之和}) / (\text{计划采购数量} \times \text{计划价格之和}) \times 100\% - 1$	
16	财务层面		单品采购成本超支率	$(\text{单品实际采购成本} / \text{单品采购计划成本}) \times 100\% - 1$	
17	财务层面	1.3.3 控制和降低生产环节的成本费用	制造总成本超支率	$(\text{实际制造总成本} / \text{计划制造总成本}) \times 100\% - 1$	
18	财务层面		单位产品成本超支率	$(\text{实际单位产品制造成本} / \text{计划单位产品制造成本}) \times 100\% - 1$	
19	财务层面		制造材料成本超支率	$(\text{实际制造材料成本} / \text{计划制造材料成本}) \times 100\% - 1$	
20	财务层面	1.3.4 控制与降低储存、物流环节的成本费用	物流仓储总成本超支率	$(\text{实际物流仓储总成本} / \text{计划物流仓储总成本}) \times 100\% - 1$	
21	财务层面		存货损失率	$(\text{存货盘亏毁损金额} / \text{平均存货余额}) \times 100\%$	
22	财务层面		存货持有成本率	$(\text{仓储费} + \text{保险费} + \text{折旧费} + \text{存货资金成本} + \text{存货损失等}) / \text{存货平均余额} \times 100\%$	
23	财务层面		运输费用占比率	$(\text{实际发生的运输费用} / \text{主营业务收入}) \times 100\%$	
24	财务层面	1.3.5 控制与降低销售环节的成本费用	营销费用超支率	$(\text{实际发生的营销费用总额} / \text{营销费用预算总额}) \times 100\% - 1$	
25	财务层面		营销费用占比	$(\text{实际发生的营销费用} / \text{主营业务收入}) \times 100\%$	
26	财务层面	1.3.6 控制与降低其他成本费用	管理费用超支率	$(\text{实际发生的管理费用总额} / \text{管理费用预算总额}) \times 100\% - 1$	
27	财务层面		管理费用占比	$(\text{实际发生管理费用} / \text{主营业务收入}) \times 100\%$	
28	财务层面		办公费用超支率	$(\text{实际发生的办公费用总额} / \text{办公费用预算总额}) \times 100\% - 1$	
29	财务层面		财务费用超支率	$(\text{实际发生的财务费用总额} / \text{财务费用预算总额}) \times 100\% - 1$	

	财务层面		财务费用占比	$(\text{实际发生财务费用}/\text{主营业务收入}) \times 100\%$	
31	财务层面		税收成本占比	$(\text{实际发生的税收成本}/\text{主营业务收入}) \times 100\%$	
32	财务层面	1.3.7 控制人工成本费用	人工成本总额超支率	$(\text{实际发生的人工成本总额}/\text{人工成本预算总额}) \times 100\% - 1$	
33	财务层面		管理人工成本超支率	$(\text{实际发生的管理人员人工成本总额}/\text{管理人员人工成本预算总额}) \times 100\% - 1$	
34	财务层面		制造人工成本超支率	$(\text{实际发生的制造人员人工成本总额}/\text{制造人员人工成本预算总额}) \times 100\% - 1$	
35	财务层面		营销人工成本超支率	$(\text{实际发生的营销人员人工成本总额}/\text{营销人员人工成本预算总额}) \times 100\% - 1$	
36	财务层面		研发人工成本超支率	$(\text{实际发生的研发人员人工成本总额}/\text{研发人员人工成本预算总额}) \times 100\% - 1$	
37	财务层面	1.3.8 控制设备成本费用	设备购置成本超支率	$(\text{实际发生的设备购置成本总额}/\text{设备购置成本预算总额}) \times 100\% - 1$	
38	财务层面		设备维修成本超支率	$(\text{实际发生的设备维修成本总额}/\text{设备维修成本预算总额}) \times 100\% - 1$	
39	财务层面	1.3.9 控制能源消耗	能耗成本超支率	$(\text{实际发生的能源消耗成本总额}/\text{能源消耗成本预算总额}) \times 100\% - 1$	
40	财务层面		能耗成本降低率	$1 - (\text{当期能耗成本总额}/\text{上期能耗成本总额}) \times 100\%$	
41	财务层面	1.3.10 增加投资收益	投资收益目标达成率	$(\text{实际完成投资收益}/\text{计划完现的投资收益}) \times 100\%$	
42	财务层面		资本市场投资收益率	$(\text{资本投资收益}/\text{资本投资额}) \times 100\%$	
43	财务层面		项目投资收益率	$(\text{项目投资收益}/\text{项目投资额}) \times 100\%$	
44	财务层面	1.4 提高资产利用效率	总资产周转率	主营业务收入/平均资产总额	
45	财务层面	1.4.1 提高资本周转率	营运资金周转率	销售收入/(平均流动资产-平均流动负债)	
46	财务层面		应收帐款周转率	销售收入/应收帐款平均余额	
47	财务层面		坏帐率	$(\text{实际坏帐}/\text{应收帐款平均余额}) \times 100\%$	
48	财务层面	1.4.2 提高固定	在建工程按期完工率	$(\text{在建工程实际工期}/\text{在建工程计划工期}) \times 100\%$	

	财务层面	资产利用率	固定资产周转率	主营业务收入/固定资产余额	
50	财务层面	1.4.2 控制合理的财务结构	资产负债率	$(\text{负债}/\text{资产}) \times 100\%$	
51	财务层面		流动比率	流动资产/流动负债	
52	财务层面		速动比率	流动资产/平均流动负债	
53	客户层面	2. 满足客户需求, 获取市场价值			
54	客户层面	2.1 提高市场份额	XX市场占有率	XX的区域市场占有率	
55	客户层面		商混市场占有率	商混的区域市场占有率	
56	客户层面	2.2 提高渠道开发数量	新客户开发数量	新开发的客户人数	
57	客户层面		新渠道开发数量	新建立的渠道数量	
58	客户层面	2.3 提高客户满意度			
59	客户层面	2.3.1 提高经销商满意度	经销商满意度	经销商满意度调查问卷得分平均值	
60	客户层面		经销商投诉率	$(\text{发生投诉的经销商数量}/\text{总经销商数量}) \times 100\%$	
61	客户层面		经销商流失率	$(\text{流失的经销商数量}/\text{总经销商数量}) \times 100\%$	
62	客户层面		经销商意见及时处理率	$(\text{及时处理的经销商反映问题数量}/\text{经销商反映问题总数}) \times 100\%$	
63	客户层面	2.3.2 提高行业客户满意度	行业客户满意度	行业客户满意度调查问卷得分平均值	
64	客户层面		行业客户投诉率	$(\text{发生投诉的行业客户数量}/\text{行业客户总数量}) \times 100\%$	
65	客户层面		行业客户流失率	$(\text{流失的行业客户数量}/\text{行业客户总数量}) \times 100\%$	

	客户层面		行业客户意见及时处 理率	(及时处理的行业客户反映问题数量/行业客户反映问题总数) ×100%	
67	客户层面	2.3.3 提高消费 者满意度	消费者满意度	消费者满意度调查问卷得分平均值	
68	客户层面		消费者投诉率	(发生投诉的行业客户数量/行业客户总数量) ×100%	
69	客户层面	2.3.4 提高利益 相关者满意度			
70	客户层面	2.3.4.1 提高政 府、社会满意度	获得奖项数量、荣誉称 号数量	政府、社团、行业协会评选的各类奖项统计数量	
71	客户层面	2.3.4.2 提高品 牌价值	品牌价值	品牌评估机构评定的品牌价值	
72	客户层面	2.3.4.3 提高品 牌认知度和美誉 度	品牌认知度	调查问卷得分平均值	
73	客户层面	2.4.3 提高公共 关系维护能力	公共关系活动计划达 成率	(实际完成的公关活动次数/计划完成的公关活动次数) ×100%	
74	客户层面		危机事件处理的及时 有效性	及时有效处理的危机事件数量/发现的危机事件总数 ×100%	
75	内部运营层 面	3. 改善内部管理, 提高运营效能			
76	内部运营层	3.1 提高战略管			

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/145131340322011224>