

黑龙江北大荒农业股份有限公司

企业负责人经营业绩考核办法

（试行）

第一章 总 则

第一条 为建立健全公司激励约束机制，强化国有资产保值增值责任，激发公司负责人创新活力，提升公司经营绩效，根据国家相关法律法规并结合公司实际，制定本办法。

第二条 本办法所称企业负责人，包括公司党委书记、董事长、总经理、党委副书记、纪委书记、副总经理、总会计师、董事会秘书等，职业经理人除外。

第三条 考核原则

（一）坚持战略引领。全面落实集团“三大一航母”战略和保障国家粮食安全的功能使命，发挥考核指挥棒功能作用，确保公司经营发展与整体战略目标紧密衔接。

（二）坚持依法合规。严格遵循国家相关法律法规和中央最新文件精神，规范考核指标、目标值设置及考核流程，实现公司高质量发展。

（三）强化激励约束。考核结果与公司负责人薪酬挂钩，确保业绩升，薪酬升，业绩降，薪酬降。畅通刚性退出机制，确保实现“能上能下”。

第四条 公司负责人经营业绩考核管理事项按照《公司章程》的

相关规定及程序组织实施。

第五条 经营业绩考核分为年度考核和任期考核。年度考核以一年为周期，任期考核以三年为周期。

第二章 管理机构与职责

第六条 公司党委会负责前置研究讨论企业负责人经营业绩考核管理办法、考核指标和目标值设置及考核重大管理事项。

第七条 股东会、董事会负责按权限审批企业负责人经营业绩考核管理办法、考核指标和目标值设置以及考核重大管理事项。

第八条 公司党委工作部（人力资源部）负责协助董事会薪酬与考核委员会拟订企业经营业绩考核管理办法，组织实施企业负责人考核管理工作。

第三章 年度经营业绩考核

第九条 考核周期

年度经营业绩考核以公历年为考核周期。

第十条 考核指标

（一）正职负责人

正职负责人年度经营业绩考核指标包含经济管理指标、重点任务指标和风险管控指标。经济管理指标占 40 分，重点任务指标占 60 分，风险管控指标为扣分项。指标分值见表 1。

表 1 年度考核指标表

| 维度 | | 分值 |
|------|--------|------|
| 个性指标 | 经济管理指标 | 40 分 |

| | | |
|------|--------|-----|
| | 重点任务指标 | 60分 |
| 共性指标 | 风险管控指标 | 扣分项 |

1.经济管理指标。经济管理指标为量化指标，主要反映公司经营效益、运营效率、成本控制水平和可持续发展能力，依据“一利五率”指标及相关经济指标确定。

2.重点任务指标。重点任务指标为定量与定性相结合指标，主要反映公司主责主业、短板提升情况，依据重点工作要求确定，指标数量最多不超过5项。

3.风险管控指标。风险管控指标为扣分项指标，主要反映公司合规管理和风险防控情况，包括风险合规、财务风险管理、安全生产、信访维稳和整改落实情况等。风险管控指标实行“底线、红线”双线管理，底线为公司生产经营工作中最低要求和标准，实行扣分制，其中合规管理、安全生产、信访、国家安全和整改落实情况5个触及底线的每项扣4分；违反风险管理其他规定情形的，每发生一项扣减10分。风险管理指标扣减分值合计不超过20分。红线是公司生产经营工作中的最高要求和界限，触及红线的，扣减公司负责人制度绩效年薪标准的20%。多项指标同时出现触及红线情形的，不重复扣减。

（二）副职负责人

副职负责人年度经营业绩考核指标包含公司年度经营业绩指标和年度分管工作指标。公司年度经营业绩指标占40分，年度分管

工作指标占 60 分。

1.公司年度经营业绩指标。公司年度经营业绩指标为定量指标，反映公司当年度整体经营情况，取公司年度经营业绩指标考核得分的 40%。

2.年度分管工作指标。根据副职负责人的岗位职责与分工，围绕公司整体经营目标的落实差异化确定。年度分管工作指标数量原则上为 4-6 项，分为主要指标和一般指标，主要指标原则上不得超过 3 项，单个主要指标分值不得低于任一一般指标分值，主要指标分值合计不低于 30 分。

第十一条 指标目标值

定量指标目标值应科学合理、具有一定挑战性，一般根据企业发展战略、行业周期、经营预算、历史数据、行业对标情况等设置；定性指标目标值按照有关任务要求确定。

考核指标及目标值一经设定，原则上不予调整。若因公司战略重大变更、外部环境不可抗力、关键资源重大变化、职责变更或新增临时性重要工作等情形，确需调整的，须填写《指标调整申请表》，详细阐述调整理由及依据，正职负责人年度经营业绩指标调整，需经股东会、董事会审议通过后执行；副职负责人年度年度分管工作指标调整，需经董事会审议通过后执行。如遇特殊情况（如重大战略转向）可随时申请。

第十二条 计分规则

（一）考核得分。考核基本分为 100 分，其中：正职负责人年

度经营业绩考核经济管理指标中的利润总额指标基本分为 15 分。
考核得分=Σ各单项指标考核得分-风险管控指标扣分。

(二) 单项指标考核得分。各单项指标得分由相关责任部门确定。其中经济管理指标数据需来源于财务决算或会计师事务所出具的审计报告。

1. 利润总额指标计分规则。以指标分值为基本分，完成目标得 100% 基本分，超额完成、未完成目标的，原则上在基本分基础上进行加减分，加分最高为基本分的 20%。

2. 其他指标计分规则。以指标分值为基本分，完成目标得 100% 基本分，未完成目标的，在基本分基础上进行减分。

第四章 任期经营业绩考核

第十三条 考核周期

任期经营业绩考核以三年为一个考核周期，结合任期届满当年年度考核一并进行。

第十四条 考核指标

(一) 正职负责人

正职负责人任期经营业绩考核指标包含经济管理指标、重点任务指标和任期内各年考核结果。分值分别为 30 分、40 分、30 分。指标分值见表 2。

表 2 正职负责人任期考核指标表

| 指标类型 | | 分值 |
|------|--------|------|
| 共性指标 | 经济管理指标 | 30 分 |

| | | |
|------|-----------|-----|
| 个性指标 | 重点任务指标 | 40分 |
| | 任期内各年考核结果 | 30分 |

1.经济管理指标为量化指标，主要反映公司经营效益、运营效率、成本控制水平和可持续发展能力，指标数量为2个。

2.重点任务为定量与定性相结合指标，主要反映公司中长期发展战略，聚焦重大专项任务推进、改革创新实践、风险防控以及提升价值创造能力。指标数量不超过4个。

3.任期内各年度考核结果为任期内各年度经营业绩考核得分的平均值。

（二）副职负责人

副职负责人任期经营业绩考核指标包含公司任期经营业绩指标、任期分管工作指标和任期内个人年度考核结果。指标分值见表3。

表3 副职负责人任期考核指标表

| 指标类型 | | 分值 |
|------|-------------|-----|
| 共性指标 | 公司任期经营业绩指标 | 30分 |
| 个性指标 | 任期分管工作指标 | 40分 |
| | 任期内个人年度考核结果 | 30分 |

1.公司任期经营业绩指标。公司任期经营业绩指标为定量指标，反映公司任期内整体经营情况，取公司任期经营业绩指标考核得分的30%。

2.任期分管工作指标。结合公司发展规划，根据副职负责人的岗位职责与分工，围绕公司任期内整体战略目标及经营目标的落实差异化确定，指标数量原则上为 3-5 项。

3.任期内个人年度经营业绩考核结果。取任期内各年度经营业绩考核结果的平均分。

第十五条 指标目标值

定量指标目标值以基准值为基础确定，定性指标目标值按照有关任务要求确定。指标基准值依据上一任期完成情况和发展规划目标，结合行业周期、重大客观因素影响等综合确定。

第十六条 计分规则

（一）考核得分。考核得分= Σ 各单项指标考核得分。基本分为 100 分。

（二）单项指标考核得分。由指标行业管理部门确定。其中经济管理指标数据需来源于财务决算或会计师事务所出具的审计报告。

第五章 考核结果应用

第十七条 年度及任期经营业绩考核分为 A（优秀）、B（良好）、C（合格）、D（不合格）四个等级，公司正职负责人考核等级按照经营业绩考核得分、企业综合效能评价得分确定；副职负责人考核等级按照个人经营业绩考核得分确定。见表 4、表 5。

表 4 公司负责人年度考核等级

| 考核等级 | A | B | C | D |
|----------|---------------|---------------|---------------|------------|
| 经营业绩考核得分 | X \geq 95 分 | X \geq 90 分 | X \geq 80 分 | X $<$ 80 分 |

| | | | | |
|----------------|-------|-------|-------|-------|
| 企业综合效能评价 得分 | Y≥90分 | Y≥85分 | Y≥80分 | Y<80分 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|

表5 公司负责人任期考核等级

| 考核等级 | A | B | C | D |
|----------------|-------|-------|-------|-------|
| 经营业绩考核得分 | X≥95分 | X≥90分 | X≥80分 | X<80分 |
| 企业综合效能评价 得分 | Y≥90分 | Y≥85分 | Y≥80分 | Y<80分 |

第十八条 企业综合效能评价。对公司战略决策与实施、内部管理及运营、业务拓展及创新、社会责任履行与推进等方面进行综合。企业综合效能评价满分100分，由上级党委进行评价。

第十九条 公司出现以下情形的，年度经营业绩考核结果评为D（不合格）级：

- （一）公司领导班子年度综合评价结果为“较差”的；
- （二）公司增亏、由盈利转亏损的；
- （三）公司党建责任制考核结果不合格的。

第二十条 年度（任期）经营业绩考核结果作为公司负责人绩效年薪和任期激励收入兑现、负责人调整和进一步使用的重要依据。

（一）绩效年薪和任期激励收入兑现。公司负责人依据年度及任期经营业绩考核评价系数兑现绩效年薪和任期激励收入。见表6、表7。

表6 公司负责人年度经营业绩考核评价系数

| 考核等级 | A-优秀 | B-良好 | C-合格 | D-不合格 |
|--|---|---|---|-------|
| 考核评价系数 | $1.7+0.3 \times (\text{考核分数}-95) / (\text{最高分}-95)$ | $1.3+0.4 \times (\text{考核分数}-90) / (95-90)$ | $1+0.3 \times (\text{考核分数}-80) / (90-80)$ | 0 |
| 注：考核得分高于所在考核等级的最高分数的，考核评价系数取所在等级的最高系数，考核分数指经营业绩考核得分。 | | | | |

表7 公司负责人任期经营业绩考核评价系数

| 考核等级 | A-优秀 | B-良好 | C-合格 | D-不合格 |
|--|---|---|---|-------|
| 考核评价系数 | $0.9+0.1 \times (\text{考核分数}-95) / (\text{最高分}-95)$ | $0.8+0.1 \times (\text{考核分数}-90) / (95-90)$ | $0.75+0.05 \times (\text{考核分数}-80) / (90-80)$ | 0 |
| 注：考核得分高于所在考核等级的最高分数的，考核评价系数取所在等级的最高系数，考核分数指经营业绩考核得分。 | | | | |

(二) 负责人调整。年度(任期)经营业绩考核结果是职务调整的重要依据。连续两年年度经营业绩结果或任期经营业绩考核结果为D(不合格),且无重大客观原因的,对公司负责人予以调整(平级调动、转任、降级等),调整后岗变薪变,不得保留原岗位薪酬待遇。

(三) 负责人进一步使用。连续两年经营业绩考核结果为A级或连续三年经营业绩考核结果为B级及以上的,分别给予公司负责人各年度考核绩效年薪标准平均值的5%或3%的一次性奖励(两项均符合的,按就高原则执行),并纳入进一步使用范围。

第二十一条 公司发生下列情形之一的，公司根据具体情节给予降级或者扣分处理；违规经营投资造成国有资产损失或其他严重后果，按照有关规定对相关责任人进行责任追究处理；涉嫌违纪违法的，依法移送有关纪检监察机关查处。

（一）违反《中华人民共和国会计法》《企业会计准则》等有关法律法规规章，虚报、瞒报财务状况的；

（二）公司法定代表人及相关负责人违反国家法律法规和规定，导致发生较大及以上生产安全责任事故和网络安全事件、重大及以上生态环境事件、重大质量责任事故、重大违纪和法律纠纷案件、偏离核定主业盲目投资、恶性竞争等情形，造成重大不良影响或者国有资产损失的。

第二十二条 经上级单位合规监督检查发现年度、任期考核结果与考核认定经营业绩不符的，根据监督检查部门认定结论调整年度、任期考核结果，并重新确定绩效年薪和任期激励，对已发放不符部分绩效年薪和任期激励收入予以扣回、追回。

第六章 考核程序

第二十三条 考核程序

（一）指标制定。每年初或任期初，公司根据指标行业管理部门制订的考核指标、目标值、分值和计分规则，形成考核方案及实施细则，履行公司决策程序后实施。

（二）动态管理。出现盈利转亏损、亏损增加或未实现减亏目标的，停止预发绩效年薪。

（三）考核实施。公司对指标完成情况进行自评，并上报相关佐证材料至公司董事会。公司董事会薪酬与考核委员会依据经会计师事务所审计并经审核的公司财务决算报告和年度报告，结合上级综合反馈情况，对公司经营业绩考核目标的完成情况进行综合考核，形成公司负责人年度（任期）经营业绩考核与奖惩意见，提交董事会或股东大会决定。

（四）结果应用。公司依据董事会或股东会决议进行薪酬兑现，并将结果应用情况报集团备案。

第七章 附 则

第二十四条 本办法由公司董事会薪酬与考核委员会负责解释。

第二十五条 本办法自 2025 年 1 月 1 日起实施，以前制发的同类绩效考核办法同时废止。