

# 中国民生银行股份有限公司

## 高级管理人员尽职考评试行办法

(中国民生银行股份有限公司第四届董事会第二十次会议审议通过)

### 第一章 总 则

**第一条** 为完善公司治理，规范本行高级管理人员的激励约束机制，引导高级管理人员提升胜任能力，促进本行经营管理持续稳定健康发展，根据《中国民生银行股份有限公司章程》、《中国民生银行董事会提名委员会工作细则》、《中国民生银行董事会薪酬与考核委员会工作细则》的有关规定，制定本办法。

**第二条** 本办法所指的尽职考评是董事会发起组织的、基于本行高级管理人员履行岗位职责、完成董事会下达的经营管理目标情况所进行的考评工作，不同于上级组织部门发起和实施的领导班子及成员年度综合考评。

**第三条** 本办法适用于以下高级管理人员：总行行长、副行长、财务总监、董事会秘书、分行行长。

**第四条** 总行部门总经理、事业部总裁的尽职考评主要由银行经营管理层负责，董事会专门机构可通过调查问卷等形式掌握基本信息，并将相关情况反馈给银行经营管理层。

**第五条** 本行向投资机构派驻的高级管理人员尽职考评依据《中国民生银行股份有限公司附属机构管理办法》相关规定进行，并将考评结果报董事会。

**第六条** 对高级管理人员的尽职考评方式以多维度、持续性为原则。全方位尽职考评每年进行一次，尽职问卷调查每半年进行一次，同时辅以设置意见箱、监督电话、专门网站等尽职信息渠道作为补充。

**第七条** 高级管理人员尽职考评以促进能力提升、改进工作水平为基本目标，同时体现奖优罚劣原则，考评结果与职务聘任、解聘、薪资等级调整、年度业绩薪资分配、特别贡献奖励挂钩。

## 第二章 尽职考评内容及方法

**第八条** 高级管理人员的尽职考评内容分两个部分：领导力综合评价和绩效考核。考评结果以“综合得分+尽职考评报告”形式反映，综合得分满分为 200 分，其中领导力评价、绩效考核各占 100 分。

**第九条** 领导力综合评价是基于特定的领导力评价工具、结合本行战略与文化设计的包括德、能、勤、廉多要素的关键性综合能力指标，用于评估高级管理人员所具备的领导能力、行为表现与本职岗位要求之间的匹配程度。具体包括以下关键性指标：

（一）总行高级管理人员：廉洁自律、勤勉敬业、经营决策、统筹协作、合规管理、变革创新、执行力、人才发展；

（二）分行行长、事业部总裁：廉洁自律、勤勉敬业、经营思路、沟通协调、内控管理、开拓创新、运行效率、团队管理；

（三）总行部门总经理：廉洁自律、勤勉敬业、整体观念、专业水平、流程与效率、主动创新、有效沟通、团队培养；

**第十条** 领导力综合评价采取多纬度领导力问卷调查和行为事件访谈相结合的方式。

（一）多纬度领导力问卷调查：基于既定的能力模型，针对能力模型要求的典型行为描述，搜集考评对象展现该典型行为的频率，并根据数据统计分析结果，获得对考评对象能力的评估的一种方式；

（二）行为事件访谈：根据领导力问卷调查统计结果，进行针对性访谈，深度挖掘考评对象的所展现的典型行为特征，从而进一步对其行为风格和成功模式加以判断。

**第十一条** 绩效考核包括关键经营业绩考核和关键业绩事件考核。其中，关键经营业绩考核占 70%、关键业绩事件考核占 30%设置。

**第十二条** 关键经营业绩考核是指根据战略发展规划、董事会确定的年度经营目标以及总行分解下达的年度经营目标对高级管理人员的绩效进行考核。具体指标如下：

（一）总行高级管理人员关键经营业绩考核指标：净利润、净资产回报率、

市值增长率、不良资产率、营业费用占营业净收入比例；指标权重根据《中国民生银行股份有限公司高级管理人员薪酬管理制度》的规定执行。

（二）分行行长、事业部总裁关键经营业绩考核指标：责任利润、日均存款、不良资产率、资本收益率、净非利息收入；指标权重根据本行分支机构业绩考核办法执行。

**第十三条** 关键业绩事件考核是根据考评对象述职报告中有关年度关键业绩事件结合事件访谈作出的、针对所完成的非定量重要工作事项效果进行的考评。

### **第三章 尽职考评工作组织领导**

**第十四条** 高级管理人员尽职考评工作由董事会发起，由尽职考评工作领导小组组织实施。尽职考评工作领导小组由 5 名董事组成，其中独立董事 3 名，股东董事 2 名，由董事会提名委员会主席担任组长、薪酬与考核委员会主席担任副组长。

**第十五条** 董事会薪酬与考核委员会负责高级管理人员绩效考核部分的考评工作，董事会提名委员会负责高级管理人员领导力综合评价部分的考评工作。

**第十六条** 董事会相关专门委员会办事机构、人力资源部等相关部门工作人员参与高级管理人员尽职考评的具体工作，必要时可聘请外部专业机构协助工作。

**第十七条** 总行高级管理人员的尽职考评工作内容 by 董事会尽职考评工作领导小组全面负责；分行行长由董事会尽职考评工作领导小组组织领导力问卷调查，并根据需要有针对性地进行访谈，其业绩考核由总行高级管理层负责，并将考核结果报董事会尽职考评工作领导小组。

### **第四章 尽职考评工作流程**

**第十八条** 高级管理人员考评工作流程包括考评启动、考评实施、考评报告、考评审议、考评应用。

**第十九条** 考评启动：尽职考评工作领导小组于年度结束后两个月内启动高

级管理人员考评工作，包括编制考评工作计划、确定考评对象、发出考评工作通知等。

**第二十条** 书面述职报告：高级管理人员接到考评工作通知后 15 日内向考评工作领导小组提交填写完毕的述职表，内容包括被考评人年度工作中的主要业绩和自我评价。

**第二十一条** 现场述职：被考评对象向尽职考评工作领导小组述职，以会议形式进行。总行高级管理人员直接向董事会委派的尽职考评工作领导小组述职，其他被考评人由所在机构管理层组织述职。

总行高级管理人员述职时，邀请董事长、副董事长、监事会主席、监事会副主席、董事会提名委员会成员、董事会薪酬与考核委员会成员参加；分行行长、事业部总裁、总行部门总经理列席。

**第二十二条** 多纬度问卷调查：在述职大会现场，向参加述职会议的人员发放多纬度领导力调查问卷，并在当天回收问卷。调查问卷由被考评者本人、上级、下级及同级人员填写，各层级评分权重由尽职考评工作领导小组确定。

**第二十三条** 行为事件访谈：对多纬度领导力问卷调查统计分析结果，开展针对高级管理人员的行为事件访谈，访谈对象包括被考评者本人、上级、下级及同级人员。

**第二十四条** 经营绩效考核：在年度财务数据经过外部机构审计之后，结合董事会确定的年度经营目标对高级管理人员进行定量的绩效考评。

**第二十五条** 关键业绩事件考核：是针对非量化的工作成果考评，根据被考评人提交的年度关键业绩事件报告及行为事件访谈作出考评。

**第二十六条** 日常尽职信息收集：高级管理人员尽职考评工作领导小组分别在总行、投资机构、分行办公场所设置尽职考评意见箱，开设尽职信息反映专门网站，设立尽职监督电话，多渠道收集日常信息。对于所反映的重要信息尽职考评工作领导小组应安排人员调查核实。

**第二十七条** 尽职考评综合报告：根据高级管理人员多纬度问卷调查、行为事件访谈、经营业绩考评、关键业绩事件并结合意见箱信息、网站信息等多维度考评结果测算出高级管理人员年度考核综合得分并作出尽职考评报告，尽职考评报告应经领导小组审核。

**第二十八条** 尽职考评结果反馈：在完成尽职考评报告 15 天之内，尽职考评工作领导小组约谈总行高级管理层人员，并向高级管理人员反馈考评结果，其他被考评对象尽职考评结果以书面形式反馈给总行经营管理层，由总行经营管理层根据本办法相关规定实施奖罚。

**第二十九条** 委员会审议：提名委员会研究审议高级管理人员尽职考评综合报告并提出任免或薪资等级调整建议；薪酬与考核委员会重点审议总行高级管理人员绩效考核报告，并根据《中国民生银行股份有限公司高级管理人员薪酬管理制度》决定业绩薪资发放。

**第三十条** 董事会审议：将总行高级管理人员年度尽职考评及奖罚议案提交董事会审议。

## **第五章 尽职考评结果的应用**

**第三十一条** 高级管理人员绩效考核结果直接与年度业绩薪资分配挂钩；尽职考评结果与薪资等级调整、职务聘任免挂钩。

**第三十二条** 高级管理人员尽职考评结果分为五个层级：优秀、良好、称职、待改进、不称职。具体考评结果根据考评得分、同级排名、综合考评报告等多因素确定。

（一）原则上被评为优秀的综合得分应不低于 90 分、良好不低于 80 分、称职不低于 70 分、待改进不低于 60 分、60 分以下为不称职；

（二）同级管理人员尽职考评结果进行排名，被评为优秀的得分应排名在前 20%以上，良好的得分应排名在 40%以上；

（三）待改进、不称职的确定根据当年考核实际结果由尽职考评工作领导小组提出建议。

**第三十三条** 董事会聘任的高级管理人员薪资等级调整依据《中国民生银行股份有限公司高级管理人员薪酬管理制度》及考核结果实施，具体标准如下：

（一）当年考核评为优秀或连续三年考评为良好的薪资等级晋升 1 档；

（二）连续两年考评为待改进或当年考评为不称职的薪资等级下调 1 档。

董事会批准聘任的分行行长薪资等级调整依据尽职考评结果，按以下标准执

行:

(一) 当年考核评为优秀或连续两年考评为良好的薪资等级晋升 1 档;

(二) 当年考评为待改进的薪资等级下调一档, 当年考评为不称职的薪资等级下调一级。

**第三十四条** 尽职考评结果与职务聘任免挂钩, 具体标准如下:

(一) 任期内每年度考评结果在称职以上且不少于一次在良好以上, 任职期满原则上续聘同级职务。

(二) 连续两年考评为待改进或当年考核为不称职将降一级使用。

**第三十五条** 对于分行行长的尽职调查结果及业绩考核信息, 董事会可运用于资格审批程序和总行高级管理人员选拔程序, 具体奖励与处罚由总行高层管理根据本办法的相关规定执行。

**第三十六条** 董事会办事机构应建立高级管理人员尽职考评档案, 并作为本行高级管理人员续聘、晋升、解聘、退出、接任的重要依据。

## **第六章 附 则**

**第三十七条** 违纪违规及经营管理重大责任事故采用专项调查评估方式考核, 由考评领导小组提出尽职评价综合得分的扣减分数及其它处罚意见, 对负有主要领导责任的高级管理人员视情节轻重, 可直接调整其尽职考评结果的层级, 直至考评结果降为不称职层级或提请董事会解聘其管理职务。

**第三十八条** 本办法规定的领导力考评、经营业绩考评的具体内容描述、计分规则等具体实施细则由专门委员会办事机构及公司人力资源部门负责制定, 报提名委员会主席、薪酬与考核委员会主席审定后实施。

**第三十九条** 董事会提名委员会应组织研究开发专业化的高级管理人员胜任领导力模型及关键能力指标体系, 薪酬与考核委员会应不断完善本行高级管理人员绩效考评指标体系, 董事会应督促建立健全高级管理人才继任与开发的数据库。

**第四十条** 本办法由本行董事会负责制定及修改, 并由董事会负责解释。

**第四十一条** 本办法经本行董事会审议通过后生效。