

渤海水业股份有限公司

经理层业绩考核与薪酬管理办法（试行）

第一章 总 则

第一条 目的

为进一步加强渤海水业股份有限公司（下称“公司”）董事会对经理层成员的业绩考核及薪酬管理，充分激发经理层成员干事创业积极性，依据《关于加强市管企业经理层业绩考核和薪酬管理的指导意见（暂行）》（津国资党〔2020〕101号）《市国资委关于进一步规范市属国有企业负责人薪酬福利管理的指导意见》（津国资党〔2022〕3号）的文件精神，结合公司实际，特制定本办法。

第二条 基本原则

（一）坚持中国特色现代国有企业制度改革方向。把加强党的领导和完善公司治理统一起来，依法落实董事会对经理层成员的薪酬决定权，加强指导和监督，建立既符合市场经济和企业发展一般规律，又体现国有企业管理特点的薪酬分配和激励机制。

（二）坚持薪酬分配与经理层任用特点相适应。实行与企业经理层成员选拔任用方式相匹配的差异化薪酬决定机制。经理层薪酬水平要与委任制领导相联系。

（三）坚持薪酬与企业效益紧密挂钩。建立以保障发展质量为基础、以提高经济效益为核心的经营业绩考核体系，企业董事会加大对经理层成员的考核力度，按照“业绩优、薪酬高，

业绩劣、薪酬低”的原则，实现经理层薪酬与企业经营业绩紧密挂钩。

（四）坚持强激励与硬约束相统一。通过建立激励和约束并重的薪酬管理体系，建立对经理层的激励约束机制，发挥更加明显的考核导向作用。

（五）坚持短期激励与中长期激励相结合。切实发挥企业战略引领作用，构建年度考核与任期考核相结合，立足当前、着眼长远的经营业绩考核体系。

第三条 适用范围

本办法适用于公司聘任制的总经理、副总经理、财务总监。

第二章 管理机构

第四条 职责分工

（一）组织人事部

负责协助董事会薪酬与考核委员会拟定经理层业绩考核与薪酬管理办法；负责牵头组织经理层成员的年度和任期考核指标拟定；负责根据考核结果，拟定薪酬兑现方案。

（二）党委会

按照“三重一大”要求，负责前置审议经理层成员业绩考核和薪酬管理相关事项，做好日常管理和动态监督工作。

（三）董事会薪酬与考核委员会

负责制定经理层的考核标准并进行考核，制定、审查经理层的薪酬决定机制、决策流程、支付与止付追索安排等薪酬政策与方案，向董事会提出经理层薪酬建议。负责拟定经理层业绩考核与薪酬管理方案和管理办法，提出考核目标建议。

（四）董事会

董事会是经理层业绩考核和薪酬管理的决策机构，负责决定经理层报酬事项和奖惩事项，审定经理层成员业绩考核和薪酬管理办法。负责经营业绩考核指标、考核结果、薪酬核定结果等相关事项，监督薪酬考核制度的执行。

（五）其他

党委会、董事会在研究审议经理层考核、薪酬等事项时，担任党委委员、董事的经理层成员在涉及个人事项时，应予回避。

第三章 业绩考核管理

第五条 业绩考核体系

经理层实行聘任制，经营业绩考核分为年度考核和任期考核。年度考核以公历年为考核周期，任期考核以三年为一个考核周期。

（一）年度考核

经理层成员年度考核由三部分组成，其中年度经营业绩考核权重为70%，党建考核占20%，个人考核评价占10%。

经理层年度经营业绩考核原则上以利润总额为核心，兼顾其他经营管理类指标。总分按100分计，最多加10分。

1.利润总额指标

利润总额指标应设置门槛值和目标值，由公司董事会根据实际研究确定。

利润总额门槛值：公司年度考核目标（委任制领导指标）。

利润总额目标值：应具有一定挑战性，体现一定程度的增长，经理层原则上在公司年度考核门槛值的基础上增幅不低于10%。

2.其他经营管理类指标

其他经营管理类指标是在公司下达业绩考核指标的基础上，科学设置经理层的业绩考核指标，主要包括其他经济效益类、风险防控类、长期发展类、重点任务类等指标，企业董事会应当根据岗位职责和工作分工,按照定性和定量相结合、以定量为主的原则,逐人确定每位经理层成员的年度考核内容和指标。考核指标的目标值设置应当科学合理、具有一定挑战性,可结合公司年度考核指标、本企业战略、经营预算、历史数据、行业对标情况等综合确定。

3.其他要求及计分规则

(1) 经理层正职原则上应当全面承接本企业年度经营目标,经理层副职考核指标中可以设置由经理层成员共同承担的共性指标(如本企业整体业绩指标),但权重原则上不得高于50%,即经理层副职的个性化考核指标权重原则上不得低于50%。个性化考核指标不得只是简单挂钩分管部门和单位的年度考核结果(分管部门和单位的年度考核结果可占一定的权重),应当明确具体的考核内容和指标,且每项考核指标的权重应当清晰明确。考核指标不得设置保底线,计分采用百分制,设有加分项的最高一般不超过110分。

(2) 个人年度考核指标中,应当根据重要程度、权重等明确个人主要指标,且要明确完成底线(完成率70%)。主要指

标原则上不得超过3个。任一主要指标未达到底线的，实行一票否决，绩效年薪为0。

(3) 应当明确每项考核指标的计分规则,定量指标要能根据指标实际完成值计算得出本指标考核得分,定性指标要能根据指标达成程度(如标志性成果)确定本指标考核得分。当指标实际完成值或达成程度超过考核目标时,可结合本企业实际,设置加分规则;当指标实际完成值或达成程度低于考核目标时,应当明确扣分规则,且不得设“保底分”。经理层的利润总额指标门槛值可得标准分,门槛值到目标值的部分可按照线性内插法设置在加分规则中,得分最多加该指标所设置分值的10%。

(4) 考核指标应针对财务风险、合规风险、经营风险、安全稳定等重大问题,设置“一票否决项或额外扣分指标,一旦触发“一票否决”条件,绩效年薪为0。年度经营业绩考核得分未达到80分的,考核结果为不合格,绩效年薪为0。

(5) 公司可结合自身实际设置相关修正指标,赋予一定权重或设置修正系数,由董事会灵活运用,确保考核结果能够真实体现经理层的实际表现。

(6) 设定考核指标和实施考核时,经理层要进行回避,严格禁止“自己出题考自己”。

(二) 任期考核

经理层成员任期绩效考核以70%的任期经营业绩考核和30%的任期内三年年度个人考核平均分为考核内容和权重。

1.任期考核指标设定

任期考核主要围绕国有资本保值增值和企业中长期发展能力、创新能力、优化国有资本布局等方面设置考核指标，考核指标不少于4个，目标值原则上应高于委任制领导的目标值。总分按100分计。任期考核指标应当与年度考核指标有所区分，在效益类指标的基础上，更多关注企业中长期发展类指标，不应简单的以任期内各年度考核结果的平均值作为任期考核结果(各年度考核结果可占一定的权重)。任期经营业绩考核的个性化指标权重原则上也不得低于50%。

2.其他要求及计分规则

(1) 任期经营业绩考核得分未达到80分的，考核结果为不合格，任期激励为0。

(2) 公司董事会根据经理层执行董事会决议、履行经营和管理责任等情况，结合日常履职表现，提出考核评价意见。公司党委根据年度和任期经营业绩考核情况、履行党建工作责任情况以及董事会考核评价意见，综合运用多维度测评、个别谈话、听取意见、综合分析研判等方法，对经理层成员进行年度和任期综合考核评价，分别提出年度和任期综合考核评价结果。对履行党建工作责任不力，受到党纪、政务处分或综合考核评价较低的，根据有关规定，对绩效年薪和任期激励收入予以扣减。

(三) 解聘及退出岗位要求

出现下列任何一种情形均应当及时解聘、退出岗位,具体包括：年度经营业绩考核结果未达到70分的；年度经营业绩考核任一主要指标未达到完成底线(完成率低于70%)的；连续两

年年度经营业绩考核结果为不合格的（年度经营业绩考核得分未达到80分的）；任期经营业绩考核结果为不合格的（任期经营业绩考核得分未达到80分的）；经综合考核评价认定不胜任或不宜继续任现职的。

第四章 薪酬体系

第六条 薪酬结构

经理层成员的薪酬一般包括基本年薪、绩效年薪和任期激励收入三部分。

（一）薪酬总水平

经理层的薪酬总水平（基本年薪+绩效年薪+年化任期激励收入）在境内同行业或者可比行业中，选取企业规模相当、职位相当、业绩相近的经营管理人员作为外部对标样本。根据行业经营特点选取有代表性的考核指标，在统筹考虑公司内部薪酬分配关系的基础上，按照业绩和薪酬双对标的方式结合历史因素及公司实际，合理确定经理层薪酬总水平。

（二）基本年薪

基本年薪为经理层成员的年度基本收入，按月支付。经理层正职的基本年薪与委任制领导正职基本年薪保持一致。基本年薪占年度薪酬标准（基本年薪+绩效年薪标准值）的比例原则上不超过40%。

副总经理、财务总监的基本年薪按总经理标准的0.5-0.8倍确定，由各企业董事会依据岗位职责确定，合理拉开差距，体现差异化，并履行决策程序。

（三）绩效年薪

绩效年薪是经理层成员的浮动收入，与年度考核结果挂钩。在年度考核结束后，通过企业价值系数、经营业绩考核系数、党建系数、个人综合考核评价、岗位差异系数等系数，计算考核结果，依据考核结果进行兑现。副总经理、财务总监绩效年薪应根据岗位职责、结合考核结果合理拉开差距。绩效年薪标准值按照业绩和薪酬双对标的方式结合历史因素及公司实际合理确定。

（四）任期激励收入

任期激励收入与任期考核结果相挂钩，在任期结束后根据考核结果确定，分期递延发放。任期激励收入标准值占年度薪酬总水平（基本年薪+绩效年薪+年化任期激励收入）的比例原则上不低于20%。

第七条 薪酬决定机制

经理层绩效年薪按照下列标准发放：

1.绩效年薪由公司利润总额指标的完成情况决定，通过年度考核系数进行调节。计算公式为：

绩效年薪兑现值=绩效年薪标准值×企业价值系数×年度考核系数×岗位分配系数

2.绩效年薪标准值根据公司利润总额完成情况确定。

3.企业价值系数根据行业特点、企业规模、竞争程度、经济效益、员工人数及当年度经营业绩情况等因素综合确定。

4.岗位分配系数总经理为1，副总经理、财务总监由董事会根据岗位职责分工在0.5-0.8倍之间确定。

5.年度考核系数按照年度经营业绩考核占70%，党建考核占20%，个人考核评价占10%的权重综合计算确定。

（二）任期激励收入

任期激励收入与任期考核结果相挂钩，在任期结束后根据考核结果确定。

任期激励是与任期考核得分相挂钩的收入。计算公式为：
任期激励=任期激励基数×岗位分配系数×个人任期考核系数，
其中：

1.任期激励基数不低于各年度薪酬总水平（基本年薪+绩效年薪标准+年化任期激励收入）的20%。

2.原则上经理层任期绩效考核以70%的任期经营业绩考核和30%的任期内三年年度个人考核平均分为考核内容和权重。

3.任期考核系数依据任期考核得分确定。

任期考核得分在90分及以上的，任期考核系数为1；任期考核得分低于90分且大于等于80分的，按得分除100计算任期考核系数；任期考核得分在80分以下，任期考核系数为0。

第五章 薪酬管理

第八条 薪酬支付

1.基本年薪按月支付，以月度固定工资的形式分12个月发放。新任职人员于任职次月享受相应岗位待遇。

2.绩效年薪先考核后支付。在年度考核结束后，根据个人年度考核结果，绩效年薪在年度考核后实行递延发放。

3.任期激励先考核后支付。在任期考核结束后当年及下年兑现年度绩效年薪时分别按照每年各50%比例支付。

第九条 特殊情况下薪酬支付

1.中途入职的，绩效年薪发放标准为：

实际发放绩效年薪=应发绩效年薪×实际工作月数/12。

2.在年度/任期内发生变动的，绩效年薪、任期激励原则上按照变动前后的实际工作月数进行分段计算。

3.个人中途主动离职的：不予发放离职当年的绩效年薪和任期内的任期激励收入。

第十条 薪酬调整

薪酬调整分为以下两种情况：

1.岗位调整：因岗位变动，薪酬随之变动。岗位变动调薪参照新的岗位对应薪酬。

2.任期调整：任期届满后继续任职的，根据其任期考核结果，合理确定薪酬。

第十一条 其他情况

（一）对业绩优秀及在重大政治任务、急难险重任务、公司重点工作等方面担当作为的，在创新驱动、提升企业经营管理能力、推动产业转型升级、推动企业重大资产重组、重大历史问题解决、积极履行社会责任等方面取得突出成绩或做出重大贡献的，酌情给予专项奖励。具体由董事会薪酬与考核委员会参考本企业委任制领导专项奖励情况，制定奖励方案，履行相关程序后发放。

（二）经理层不得在年薪以外领取其他货币收入（上级规定允许发放的政府津贴、公务交通补贴、扶贫补贴等除外）。

第六章 薪酬约束

第十二条 发生下列情况，由董事会根据具体情节研究扣减部分或全部绩效年薪和任期激励。

（一）对于外部监督检查发现并查处的违反国家法律法规，导致重大决策失误、重大安全责任与质量责任事故、严重环境污染事故、重大违纪案件，被追究主体责任、监督责任或造成国有资产流失的；

（二）经审计经营情况不属实或相关考核指标存在严重偏差，给公司造成严重不良影响的；

（三）考核年度内发生重大人员伤亡事故、重大火灾事故的；

（四）考核年度内因工作不力，所在公司重复发生重大集体上访、堵路等不稳定因素造成恶劣影响的；

（五）在任期内无正当理由辞职的；

（六）违反廉洁从业相关要求受处理的；

（七）其他扣除事宜。

第十三条 薪酬追索扣回

薪酬追索扣回规定适用于在职、已离职或退休的企业负责人。追索时间根据法律规定执行。

（一）企业负责人受到党纪政务处分（含处分），违反国家有关法律法规等规定，以及未履行或者未正确履行职责造成重大不良影响或企业资产损失等情况的，根据有关规定，对相关企业负责人扣减当年绩效年薪或追索扣回部分乃至全部已发绩效年薪和任期激励收入。

（二）企业负责人存在违反规定自定薪酬、兼职取酬、享受福利性待遇或超标准发放薪酬、福利、津贴补贴等行为，依照有关规定给予纪律处分、组织处理和经济处罚的，应追回违规所得收入。

（三）企业负责人因考核结果按要求重新核定后调低薪酬水平，或存在新认定的违规违纪违法等情况按规定需扣减薪酬，导致绩效年薪和任期激励收入超发的，企业应及时予以追索扣回。

（四）对同一事件、同一责任人的薪酬扣减，按照党纪处分、政务处分（含处分）、综合考核评价等次，以及其他责任追究（不含行政处罚）等薪酬扣减的最高标准执行，不合并使用；同一年度内，同一责任人非因同一件事件受到多次处理处分的，相关处理分别执行薪酬扣减。

（五）企业负责人在受处理年度无任职或者任职不满全年的，以最近一个完整年度绩效年薪作为扣减计算基数；若无完整任职年度，按处理前实际任职月度的绩效年薪（不超过12个月）作为扣减计算基数，并按所受处理对应的薪酬扣减标准追索扣回。

（六）对在规定期限出现的职责内风险损失或违反廉洁从业规定受处理的，公司有权追回相应期限内已发放的绩效年薪或任期激励收入，并止付所有未支付部分。

第七章 附则

第十四条 《公司章程》规定的其他高级管理人员，遵照本办法执行。

第十五条 本办法试行期间，若上级主管部门相关政策、规范性文件发生变更或调整，以上级最新有效文件及规定为准。

第十六条 本办法由渤海股份董事会薪酬与考核委员会负责解释。

第十七条 本办法经公司董事会审议通过后，自发布之日起生效。