

# 中农发种业集团股份有限公司经理层成员 业绩考核和薪酬管理办法

(2026 年修订)

## 第一章 总则

**第一条** 为进一步建立健全中农发种业集团股份有限公司（以下简称公司）市场化经营机制，激发企业活力，强化公司绩效管理，完善薪酬分配体系，规范公司工资总额管理、经理层成员薪酬管理、绩效考核、薪酬发放、薪酬止付与追索等相关管理工作，实现考核结果与薪酬分配协同联动，构建激励与约束并重的薪酬管理体系，激发经理层成员的积极性和创造性，促进公司高质量可持续发展。根据《公司法》《上市公司治理准则》《公司章程》以及中国农业发展集团有限公司（以下简称集团公司）、公司相关制度规定，制定本办法。

**第二条** 本办法适用于公司总部经理层成员，包括总经理、副总经理（含常务副总经理或主持工作）、总会计师等。

## 第二章 基本原则

**第三条** 经理层成员薪酬应当与市场发展相适应，与公司经营业绩、个人业绩相匹配，与公司可持续发展相协调，业绩考核和薪酬分配应遵循以下原则：

（一）效益优先原则。根据公司经营考核目标，建立责任层层落实、目标逐级保障的经营业绩考核机制，以业绩与薪酬双对标为导向，进一步强化基于考核评价结果的薪酬管理模式，确保公司经营目标的实现。

（二）依法合规原则。落实企业董事会职权，严格遵守《公司法》、《公司章程》要求，健全规范的法人治理结构，保障法人治理结构运转规范、高效。

（三）坚持任期制和契约管理原则。推行任期制和契约化管理，明确责任、权利、义务，严格任期管理和目标考核，依照协议约定实施考核、绩效分配。

（四）激励与约束相结合原则。建立科学合理的业绩考核和薪酬分配机制，激励和约束并重。按照责权利相统一的要求，实行强激励、硬约束，业绩先行、薪酬匹配。

（五）差异化考核及分配原则。坚持内部公平性与差异性并举，考虑各岗位间的差异性，依据岗位职责及任务分工等，对经理层成员差异化设置考核内容，保障薪酬分配的内部公平性。

（六）统筹兼顾及公平导向原则。结合行业水平、发展策略、岗位价值等因素，合理确定经理层成员和普通职工的薪酬分配比例，推动薪酬分配向关键岗位、生产一线和紧缺急需的高层次、高技能人才倾斜，促进提高普通职工薪酬水平。

（七）预算管理有效监督原则。公司实行工资总额预算备案制管理，围绕发展战略，依据生产经营目标、经济效益情况和人力资源管理要求，对工资总额的确定、发放和职工工资水平的调整，作出预算安排，并且进行有效控制和监督。

### **第三章 业绩考核**

#### **第四条 考核方式**

经理层成员考核包括年度考核和任期考核。其中，年度考核以公历年为考核周期；任期考核以任期为考核周期。

#### **第五条 考核指标**

##### **（一）考核指标设定原则**

1. 根据岗位职责、工作分工，按照定量与定性相结合、以定量为主的导向，确定经理层成员的考核内容及指标。

2. 考核指标结合企业当前发展现状和长期发展规划制定，符合实际且科学合理。

3. 指标权重的划分应充分考虑指标的重要性及达成的难易程度，所有指标类别的权重之和为 100%。制定指标时应明确该项指标的定义、目标值及对应的计分规则。

## （二）签订主体

由企业董事会授权董事长与总经理签订年度、任期经营管理业绩责任书；董事会授权总经理与其他经理层成员签订年度和任期经营管理业绩责任书。

## 第六条 考核内容及构成

### （一）年度考核

经理层成员个人年度考核评价由企业整体年度考核评价、个人年度绩效评价及综合评价三部分组成。

1. 企业整体年度考核评价结果，按照权重计入考核得分。

2. 个人年度绩效评价，由董事会组织考核，权重不低于 50%。包括“关键绩效指标”（不低于两个）及“非财务指标（重点工作任务）”。

3. 经理层成员的年度综合评价，按照 10%权重计入考核得分。

### （二）任期考核

任期考核实行百分制，按照任期共性指标和个性指标得分，乘以相应权重计算任期考评综合得分。共性指标为公司任期经营业绩指标，根据公司下达的任期经营业绩指标确定；个性指标根据公司任期经营业绩指标，结合经理层成员的工作分工和岗位职责综合确定。个性指标权重不低于 60%。

## 第七条 考核实施

（一）年度考核以公历年度为周期进行考核，一般在当年年末或次年年初进行；试聘期考核一般与年度考核同步进行。任期考核一般

结合任期届满当年年度考核一并进行。

（二）考核周期结束后，企业董事会依据经审计的财务决算数据等，对经理层成员考核内容及指标的完成情况进行考核，按照经营管理业绩责任书约定或规定确定的计分规则，形成考核结果，经反馈后，汇总形成经理层成员考核结果。

（三）考核等级经理层成员的年度及任期的经营管理业绩考核，根据考核得分，对照下表确定相应等级。

| 年度和任期综合业绩考核得分（百分制） | 级别  |
|--------------------|-----|
| 90 分（含）以上          | 优秀  |
| 80 分（含）-90 分       | 良好  |
| 75 分（含）-80 分       | 合格  |
| 75 分以下             | 不合格 |

经理层成员个人年度及任期考核设置完成底线标准，即得分不低于 70 分；个人年度关键绩效指标设置完成底线，即完成率不得低于 70%。考核得分 75 分以下的或个人年度关键绩效指标完成率低于 70% 的，为不合格。

**第八条 考核结果应用**

考核结果具体由企业年度经营管理业绩考核结果、个人年度经营管理业绩考核结果和任期经营管理业绩考核结果组成。考核结果作为岗位调整、人员退出、实施奖惩及兑付薪酬的主要依据。

**第九条 责任书的备案和变更**

（一）聘任协议、年度及任期的《经营管理业绩责任书》签订后，须及时向集团公司党委备案。履行审批程序后变更的《经营管理业绩责任书》，须重新备案。

（二）如企业发生因不可抗力因素影响、国家法律法规相关政策发生变更等情况，致使双方确定的考核指标明显不适用，经签约双方

协商一致，可变更责任书的有关条款。

（三）责任书的终止。考核期满，责任书履行完毕，责任书自行终止。责任书终止，并不免除经理层成员在考核期内因违反国家法律法规和规定，导致较大及以上生产安全责任事故和网络安全事件、重大财产损失、重大质量责任事故、重大法律纠纷案件等，给企业造成重大不良影响或造成国有资产流失而应承担的赔偿责任及其他责任。

## 第四章 薪酬管理

### 第十条 薪酬构成

经理层成员薪酬由基本薪酬、绩效薪酬、超额利润奖励构成。总经理基本年薪按照集团公司下达的公司主要负责人基本年薪标准核定，其他经理层成员基本年薪标准为公司主要负责人标准的 85%。

#### （一）基本薪酬

根据岗位职责及工作分工等，核定经理层成员基本薪酬，任期内按月发放。

#### （二）绩效薪酬

总经理绩效薪酬按个人年度综合业绩考核结果在绩效薪酬目标值的 0.9-1 之间兑现；其他经理层成员绩效薪酬按个人年度综合业绩考核结果在绩效薪酬目标值的 0.6-0.9 之间兑现，合理拉开差距，原则上平均绩效薪酬控制在绩效薪酬目标值的 0.8 倍以内。年度综合业绩考核结果为不合格或个人年度关键绩效指标完成率低于完成底线的，绩效薪酬为 0。绩效薪酬占比原则上不低于基本薪酬与绩效薪酬总额的 60%。绩效薪酬留有一定比例在年度业绩考核评价、年报披露后支付，绩效评价应当依据经审计的财务数据开展。

#### （三）超额利润奖励

1. 确定方式。年度净利润超额奖励基数须具有挑战性，原则上不

低于以下净利润水平的高者：

- (1) 企业的净利润考核目标；
- (2) 按照企业上一年净资产收益率计算的净利润水平；
- (3) 企业近三年平均净利润；
- (4) 按照行业平均净资产收益率计算的净利润水平。

由企业董事会审核确认年度超额利润完成值时，应扣除以下事项：

- (1) 非任期内投资的企业分红或权益法核算的投资收益；
- (2) 非任期内存量股权及股票的处置收益；
- (3) 房产、土地及附着物等存量资产处置收益；
- (4) 会计政策和会计估计变更导致的本年度利润变化；
- (5) 其他经企业董事会核定的非经营性收益。

2. 计提方式。享受超额利润的经理层成员提取总额控制在年度净利润实际完成值超出年度净利润超额目标值金额的 9% 以内，具体计提比例由董事会制定。

3. 兑现方式。年度考核结束后，超额奖励额报公司按程序审批后兑现，实行递延支付，在年度考核后最高预发 50%，剩余部分根据任期考评结果一次性兑现。任期综合业绩考核不合格的，不再兑现各年度超额利润奖励剩余部分，并退回已预发的超额利润奖励。

## **第五章 管理与监督**

### **第十一条 备案管理**

(一)《经营管理业绩责任书》执行中如出现对考核指标及有关委托内容影响重大的客观因素，公司可根据具体情况变更相关内容后，补充签订《经营管理业绩责任书》或以补充协议等形式明确新的经营管理业绩考核指标。

(二)企业董事会最终确认的对经理层成员的考核结果须报集团

公司党委备案，薪酬兑现方案报集团公司备案同意后执行。

## **第十二条 履职监督**

（一）公司应建立健全对经理层成员业绩考核和薪酬管理的监督体系，党组织、董事会等治理主体，以及纪检、巡视、审计等部门根据职责分工，做好履职监督工作。坚持以预防和事前监督为主，建立健全提醒、诫勉、函询等制度办法，及早发现和纠正其不良行为倾向。

（二）经本公司、上级单位审计发现年度、任期考核结果存在问题的，公司应根据审计结论调整年度、任期考核结果，重新确定绩效薪酬、超额利润奖励，并追索扣回多兑现的绩效薪酬、超额利润奖励。因任职期内的工作重大失误及违法违规等行为给公司造成损失的，或者对违法违规行为负有过错的，根据党纪政纪处分和财产损失责任认定结果，追索扣回部分或全部已发绩效薪酬。

（三）公司应严格按照规章制度、合同约定实施考核、分配薪酬，若发现弄虚作假、违法违纪等情况，严肃追究相关责任人责任。

## **第六章 附 则**

**第十三条** 本办法未尽事宜或者与国家有关法律法规和《公司章程》等相关规定抵触的，依照相关规定执行。

**第十四条** 本办法经董事会审议通过后实施。原《中农发种业集团股份有限公司经理层成员业绩考核和薪酬管理办法》（2022年）同时废止。