

安徽建工集团股份有限公司

经理层成员考核与薪酬管理暂行办法

第一章 总则

第一条 依据《中华人民共和国公司法》、《安徽省省属企业负责人薪酬管理暂行办法》等相关规定及《公司章程》《高级管理人员薪酬考核办法》，结合安徽建工集团股份有限公司（以下简称“公司”）实际，制定本办法。

第二条 本办法适用于公司经理层成员，包括总经理、副总经理等高级管理人员。

第三条 薪酬考核管理原则

（一）坚持质量效益优先原则。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，明确不同周期的考核定位和要求，突出高质量发展考核，确保公司战略规划和绩效目标的实现。

（二）激励与约束相结合原则。按照责权利相统一的要求，实行强激励、硬约束，约束先行、业绩先行、薪酬匹配；坚持业绩增、薪酬增，业绩降、薪酬降的奖惩激励机制。

（三）基于岗位差异考核原则。坚持内部公平性与差异性并举，考虑经理层成员各岗位间的差异性。在设置部分通用考核指标的前提下，对分管不同业务的经理层成员差异化设置考核内容，形成经理层成员基于岗位分工的针对考核体系。

第二章 管理机构

第四条 公司董事会组织制定经理层成员经营业绩考核和薪酬管理等配套制度，决定经理层成员业绩考核和薪酬兑现。

第五条 公司董事会下设薪酬与考核委员会，组织开展经理层成员业绩考核和薪酬兑现等工作。

第六条 经理层成员业绩考核和薪酬兑现工作由考核办公室具体实施，考核办公室由公司各相关部门组成，财务部为牵头部门，考核办公室主要职责如下：

（一）组织各部门整理收集经理层成员年度及任期个人专项重点工作及资料，任务目标报会议审议。

（二）负责整理汇总经理层成员年度及任期经营业绩考核相关数据及资料，根据数据及资料对经理层成员计算考核得分及薪酬，并报会议审议。

（三）负责经理层成员个人年度综合考核。

第三章 考核周期与方式

第七条 考核周期

经理层成员的经营业绩考核分为年度经营业绩考核和任期经营业绩考核。

年度经营业绩考核以公历年度为考核周期，每年考核一次，时间为财务年度决算审计通过后。

任期经营业绩考核以三年一个考核周期，一般结合任期届满当年年度经营业绩考核一并进行。

任期中途任职的经理层成员，则考核周期为担任高管之日起至期末的实际任期为准。

第八条 考核方式

（一）考核责任书签订

董事长代表董事会与经理层成员分别签订岗位聘任协议、年度经营业绩责任书及任期经营业绩责任书。

年度及任期经营业绩责任书、岗位职责及分工等，按照定量和定性相结合、以定量为主的导向，逐人确定考核内容及指标。

（二）考核指标调整

年度及任期经营业绩考核指标一旦下达，一般不做调整。确因客观原因造成考核期间经营状况出现与期初较大差距的，公司董事会将根据实际情况统一调整。

年度及任期期间如遇国家法律、法规、相关政策发生变更，或发生不可抗力等原因，导致经营业绩考核指标数据或战略任务发生变化的，公司董事会可以根据具体情况调整经营业绩考核指标。

经理层成员如发生岗位或分工、职责调整，原签订的岗位聘任协议、经营业绩责任书应及时做相应调整，并由接替人员继续承担相关责任，履行相关职责，其经营业绩责任书从调整的次月起生效。

第四章 考核指标

第九条 年度经营业绩考核指标设置

年度经营业绩考核由公司经营业绩考核指标和个人经营业绩考核指标构成。

（一）公司年度经营业绩考核

公司年度经营业绩指标由质量效益指标构成，主要考核营业收入和利润总额等关键经营要素指标。作为经理层成员考核通用指标，通用指标不超过年度经营业绩考核权重的40%。各年度考核指标可根据当年需要增加或变更。

（二）个人年度经营业绩考核

个人年度经营业绩考核指标即为个人年度专项指标和个人年度综合考核构成，个人年度专项指标根据公司年度重点工作或专项任务分解和经理层成员职责分工确定的专项工作指标。经理层成员个人年度专项指标须差异化设置，个人差异化指标考核权重不低于60%。

第十条 任期经营业绩考核指标设置

经理层成员任期经营业绩指标由任期内公司经营业绩考核指标和任期内个人经营业绩考核指标构成。

（一）任期内公司经营业绩考核

任期内公司经营业绩指标由质量效益指标构成，主要考核资本保值增值率和劳动生产率等关键经营要素指标。作为经理层成员考核通用指标，通用指标不超过任期内公司经营业绩考核权重的50%。各任期考核指标可根据任期管理需要增加或变更。

（二）任期内个人经营业绩考核

任期内个人经营业绩考核指标即为个人任期专项指标

和任期内个人年度经营业绩考核构成，个人任期专项指标根据公司任期内重点工作或专项任务分解和经理层成员职责分工确定的专项工作指标。

经理层成员个人任期专项指标须差异化设置，个人差异化指标考核权重不低于50%。

第五章 考核实施与计分

第十一条 实施考核

（一）经理层成员在年度（任期）经营业绩考核期满6个月内，依据经中介机构审计的公司财务决算数据，对年度（任期）业绩考核目标的完成情况进行总结，并将总结分析报告报公司董事会。

（二）公司董事会薪酬与考核委员会依据经中介机构审计并经审核的公司财务决算报告和年度报告，结合公司经理层成员总结分析报告，对公司经营业绩考核目标的完成情况进行综合考核，形成经理层成员年度（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。

第十二条 年度考核计分

经理层成员年度经营业绩考核得分=（公司年度经营业绩指标考核得分+个人年度经营业绩指标考核得分）

（一）公司年度经营业绩指标

1. 营业收入：该指标目标值对应基本分20分，超额完成，可以最高得奖励分4分。当完成值 \geq 目标值，该项考核得分=基本分+（完成值/目标值-1）/5% \times 1，每超过5%得奖励1分，

最高奖励4分；当完成值<目标值，该项考核得分=基本分-
(1-完成值/目标值)/5%×1。

2. 利润总额：该指标目标值对应基本分20分，超额完成，可以最高得奖励分4分。当完成值≥目标值，该项考核得分=基本分+(完成值/目标值-1)/5%×1，每超过5%得奖励1分，最高奖励4分；当完成值<目标值，该项考核得分=基本分-(1-完成值/目标值)/5%×1。

(二) 个人年度经营业绩指标

1. 个人年度专项指标原则上由定量类指标或定性类指标组成，具体如下：

(1) 定量类指标：该指标对应基本分20分。当实际值等于和优于目标值时，得满分；当实际值劣于目标值时，按插值法计算。

(2) 定性类指标：该指标对应基本分20分。当指标全面完成得20分；基本完成得15分；部分完成得10分；没有完成（有一定进展）5分；没有完成（无实质进展）0分。

2. 个人年度综合考核：个人年度综合考核得分/100×20%。

3. 个人年度专项考核指标由个人年度经营业绩考核指标和个人年度综合考核指标构成，个人年度经营业绩考核指标是指根据公司年度重点工作或专项任务分解和经理层成员职责分工确定的专项工作指标。经理层成员个人年度专项考核指标须差异化设置，个人差异化指标考核权重不低于60%。

第十三条 任期考核计分

经理层成员任期经营业绩考核得分=（任期内公司经营业绩指标得分+任期内个人经营业绩考核指标得分）

（一）任期内公司经营业绩指标

1. 资本保值增值率：该指标目标值对应基本分30分，超额完成，可以最高得奖励分6分。当完成值 \geq 目标值，该项考核得分=基本分+（完成值/目标值-1）/5% \times 1.5，每超过5%得奖励1.5分，最高奖励6分；当完成值 $<$ 目标值，该项考核得分=基本分-（1-完成值/目标值）/5% \times 1.5。资本保值增值率计算规则按照国资监管有关规定办法执行。

2. 劳动生产率：该指标目标值对应基本分20分，超额完成，可以最高得奖励分4分。当完成值 \geq 目标值，该项考核得分=基本分+（完成值/目标值-1）/5% \times 1，每超过5%得奖励1分，最高奖励4分；当完成值 $<$ 目标值，该项考核得分=基本分-（1-完成值/目标值）/5% \times 1。劳动生产率计算规则按照国资监管有关规定办法执行。

（二）任期内个人经营业绩考核指标

1. 个人任期专项指标原则上由定量类指标或定性类指标组成，具体如下：

（1）定量类指标：该指标对应基本分20分。当实际值等于和优于目标值时，得满分；当实际值劣于目标值时，按插值法计算。

（2）定性类指标：该指标对应基本分20分。当指标全面完成得20分；基本完成得15分；部分完成得10分；没有完

成（有一定进展）5分；没有完成（无实质进展）0分。

2. 任期内个人年度业绩考核：三年度个人年度经营业绩考核平均分/100×10%。

3. 经理层成员个人年度专项考核指标须差异化设置，个人差异化指标考核权重不低于60%。

第十四条 考核结果应用

经理层成员应严格执行退出规定，出现下列情况之一的，应当中止任期或不再续聘：

1. 连续两年年度经营业绩考核结果为不合格（得分低于80分）或任期经营业绩考核结果为不合格（得分低于80分）的。

2. 因严重违纪违法、严重违反企业管理制度被追究相关责任的。

3. 聘任期间对企业重大决策失误、重大资产损失、重大安全事故等负有重要领导责任的，或对违规经营投资造成国有资产损失负有责任的。

4. 因健康原因无法正常履行工作职责的。

5. 聘期未满但双方协商一致解除聘任合同或聘任期届满不再续聘的。

6. 因其他原因，董事会认为不适合在该岗位继续工作的。

第六章 薪酬构成与兑现

第十五条 经理层成员的薪酬由年度薪酬、任期激励收入两部分构成。

（一）年度薪酬

1. 年度薪酬由基本年薪、绩效年薪和特别奖励构成。

2. 基本年薪。基本年薪是指公司经理层成员履行职责所领取的年度基本工资收入。

公司总经理的基本年薪根据上年度股份公司全部在岗职工平均工资的2倍确定，上年度公司在岗职工平均工资以审计后报安徽省国资委年度工资清算数据为准。

3. 绩效年薪。绩效年薪是指与经理层成员年度考核评价结果相联系的收入，以基本年薪为基数，根据公司年度责任目标考核评价得分系数、绩效年薪调节系数及经理层成员年度经营业绩考核得分确定。绩效年薪原则上占年度薪酬（基本薪酬与绩效年薪之和）的比例不低于60%。

绩效年薪=基本年薪×（公司年度责任目标考核评价得分系数×绩效年薪调节系数）×经理层成员年度经营业绩考核得分/100

公司年度责任目标考核评价得分系数=公司年度责任目标考核综合得分/基本分值（120分），最低不低于0.5，最高不超过2。

绩效薪酬调节系数=规模调节系数×效率调节系数，具体根据考核结果计算确定。规模调节系数为1-2倍，根据公司当年度盈利水平和收入规模与公司所管理单位最高值比较计算确定；效率调节系数为0.9-1.1倍，根据公司净资产收益率水平同比上年增幅计算确定。绩效年薪调节系数最高不超过2.2，最低不低于0.9。

公司年度责任目标考核评价得分系数和绩效年薪调节系数计算规则参照国资监管企业负责人经营业绩考核办法测算。

4. 特别奖励。为充分发挥经理层成员完成和超额完成各项工作目标的积极性和创造性，公司设立特别奖励。在考核期内实现利润超额巨大、取得特级资质、获取特殊奖项及作出其他重要贡献等情况等，经理层成员可以申请特别奖励。

（二）任期激励收入

任期激励收入是指与经理层成员任期考核评价结果相联系的收入。

任期激励收入=任期内年度绩效年薪总和×提取比例×经理层成员任期经营业绩考核得分/100，提取比例为不超过30%。

第十六条 基本年薪按月支付。公司总经理的基本年薪按基本年薪的1/12按月预发，当年基本年薪标准未确定的，暂按上年度标准发放，待标准确定后多退少补。

第十七条 绩效年薪最高可按暂按上年度标准的2/3按月预发放，年度终了根据考核结果，扣除预发的部分以后一次性支付。公司其他经理层成员基本年薪、绩效年薪预发按总经理基本年薪和绩效年薪的80%确定。

经理层成员年度考核不合格的（考核不合格的标准为百分制低于80分），不得兑现其年度绩效薪酬。

第十八条 经理层成员薪酬实施延期兑现机制，每个经营年度绩效薪酬扣减不超过30%，递延到下一年经营年度业

绩审定后一次性发放。任期激励收入三年考核期满后，根据考核结果一次性发放；任期经营业绩考核结果低于70分，任期激励相应减免。

第十九条 经理层成员发放薪酬均为税前收入，应依法申报和缴纳个人所得税。

第二十条 保险福利

经理层成员各项保险福利按照国家、上级主管单位有关规定执行，应由个人承担的部分由企业代扣代缴，由企业承担的部分由企业按规定支付。

第二十一条 职务变动调薪

经理层成员职务发生变动的，按其所任职务和任职时间分段核定兑现年薪和任期激励。

第二十二条 薪酬追索扣回制度

对于当年出现重大失误、给企业造成重大损失的经理层成员，将根据其承担的责任，追索扣回部分或全部已发绩效年薪，并止付所有未支付部分。

经理层成员任期届满，无论任期评估结果如何，并不免除其在任期内因违反国家法律法规和规定，导致重大决策失误、重大安全与质量责任事故、重大违纪事件，给企业造成重大不良影响或造成资产流失而应承担的赔偿责任及其他责任，将根据其承担的责任，追索扣回部分或全部已发任期激励收入，并止付所有未支付部分。薪酬追索扣回规定同样适用于离职的经理层成员。

第七章 管理与监督

第二十三条 经理层成员在下属企业兼职或在本企业外的其他单位与社会团体兼职的，不得多头领取工资、奖金、津贴等任何形式的报酬。

第二十四条 公司董事会将加强对经理层成员薪酬的审计监督，对违规违纪的，予以追溯考核，并依法依规追究有关人员的责任。

第二十五条 对经理层成员在推进工作特别是改革创新中出现的失误，按照“三个区分开来”要求，大胆容错，宽容失误，鼓励创新，充分调动和保护经理层成员干事创业的积极性。

第二十六条 经理层成员薪酬纳入工资总额预算管理，在企业工资总额中单列。除公司董事会批准奖励外，经理层成员不得在年度薪酬和任期激励之外领取任何工资性收入。

第八章 附则

第二十七条 本办法未尽事宜，按照法律法规、国资监管规定、证券监管规则及公司章程执行。

第二十八条 本办法经董事会审议通过后施行，由公司董事会负责解释。