

# 淮河能源(集团)股份有限公司

## 经理层成员经营业绩考核管理办法

(试行)

### 第一章 总则

**第一条** 为规范淮河能源（集团）股份有限公司（以下简称“公司”）经理层成员的经营业绩考核管理工作，建立有效的经理层成员激励和约束机制，充分激发经理层成员干事创业的激情和创新创造的活力，确保公司经营目标实现，根据国家、省有关法律法规、政策及公司相关制度精神，结合公司实际，制定本办法。

**第二条** 本办法适用于《淮河能源（集团）股份有限公司经理层任期制和契约化管理办法（试行）》中明确的经理层成员，包括公司总经理、副总经理、财务总监以及按照公司章程规定的其他高级管理人员。

### 第三条 基本原则

（一）业绩导向原则。全面承接董事会对公司经营目标要求，建立考核层层落实、责任层层传递、目标层层分解、激励层层衔接的经理层成员经营业绩考核管理机制，确保公司经营目标的实现。

（二）激励与约束相结合原则。按照责权利相统一的要求，建立与经理层成员选任方式相匹配、与企业功能定位相

适应、与经营业绩紧密挂钩的激励约束机制。

（三）差异化考核原则。坚持内部公平性与差异性并举，以公司整体经营目标为基础，按照经理层成员的岗位分工差异化设置考核指标内容。

（四）高质量可持续发展原则。发挥考核的指挥棒作用，引导经理层成员科学谋划短期计划和中长期规划，采用年度与任期考核相结合的方式，突出业绩指标可量化和评价标准分等次，形成支撑公司业务高质量可持续发展的考核体系。

## **第二章 管理机构及职责**

**第四条** 经理层成员经营业绩考核管理机构包括董事会、董事会薪酬与考核委员会。

**第五条** 董事会是经理层成员经营业绩考核管理的领导机构，负责对经理层成员经营业绩考核管理提出具体要求，审批经理层成员年度和任期经营业绩考核指标选取及目标值设定，审批考核结果。

**第六条** 董事会薪酬与考核委员会是经理层成员薪酬与考核管理的组织机构，负责牵头制定经理层成员的经营业绩考核指标和目标值，组织推进绩效考核工作，并对考核结果进行审核。

**第七条** 公司企业管理部、党委工作部（人力资源部）、财务部、办公室、安全监察部等有关职能部门负责协助公司董事会薪酬与考核委员会开展经理层成员经营业绩考核工

作，主要履行以下职责：

（一）提供编制经理层成员经营业绩考核指标所需的相关信息。

（二）提供统计经理层成员经营业绩考核指标完成情况的相关数据和完成结果。

**第八条** 公司其他职能部门及二级单位按要求协助做好相关支持工作。

**第九条** 公司监事会对经理层成员经营业绩考核管理实行独立监督。

### **第三章 考核方式和内容**

#### **第十条 经营业绩考核方式**

经理层成员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，以考核经营类业绩成果为主，定量定性评价相结合，采用打分制，并根据得分确定考核定性结果。

年度经营业绩考核以自然年度为周期进行考核，一般在次年年初进行。任期经营业绩考核一般结合任期届满当年年度考核一并进行。考核期初由董事会授权代表与经理层成员签订年度经营业绩目标责任书、任期经营业绩目标责任书。

#### **第十一条 经营业绩考核内容**

经营业绩考核按照董事会相关要求和公司发展规划、任务目标，合理确定业绩考核重点、考核指标及目标值。

##### **（一）年度经营业绩考核**

年度经营业绩考核重点关注经营业绩、管理指标等完成情况。主要对营业收入、利润总额、净利润等经营指标，以及安全环保、风险防控等管理指标完成情况进行考核。

总经理年度经营业绩考核指标除根据领导班子成员工作分工由其个人具体分管业务之外的，均应分解至其他经理层成员，具体权重可根据岗位实际进行设置。其他经理层成员的年度经营业绩考核维度包括总经理年度经营业绩、个人岗位年度关键业绩完成情况。其他经理层成员与总经理年度经营业绩考核结果的挂钩比例原则上按以下方式确定：

#### 其他经理层成员年度经营业绩考核维度和权重

| 考核维度           | 权重  |
|----------------|-----|
| 总经理年度经营业绩考核结果  | 30% |
| 个人岗位年度关键业绩考核指标 | 70% |

其他经理层成员年度经营业绩考核结果=总经理年度经营业绩考核得分×权重+本年度个人岗位关键业绩考核结果×权重

#### （二）任期经营业绩考核

经理层任期经营业绩考核重点关注效益效率、产业发展类内容。主要从利润总额、资产负债率、劳动生产效率、科技创新、项目建设、风险防控等方面进行考核，差异化确定考核指标和权重，指标数量原则上设置 3～5 个。

任期考核综合得分计算：

任期考核综合得分=Σ（任期各项考核指标得分）×60%+  
（任期内年度岗位绩效考核平均得分）×40%

个人岗位任期关键业绩根据分管领域从符合战略发展导向和岗位职责要求方面进行个人指标的设置，主要来源于董事会对公司经营业绩考核、公司发展规划、个人分管领域重点任务要求等。

（三）考核指标的目标值应科学合理、具有一定挑战性。经营业绩考核指标属于量化指标的，年度目标值设置对应董事会审议批准的公司年度经营计划，任期目标值设置综合考虑公司发展规划分解要求、前一任期或前3年经营状况、外部行业等因素，鼓励挑战完成高业绩目标。经营业绩考核各项指标根据重要性和难易程度，划分主要指标和一般指标并设置权重，原则上应从经营类经济指标中选取一项作为主要指标，根据公司实际，一般选取“净利润”做为总经理的主要指标，其他经理层成员按照岗位分工选取权重最大的指标做为主要指标。

## **第十二条 计分规则**

根据权重分布对每项指标分别设置标准分，考核时在标准分的基础上直接进行加减分考核。完成考核目标值的得100%标准分，超额完成、或未完成目标值的，原则上在标准分的基础上进行加减分考核，满分为基本分的120%。

## 考核指标计分规则说明

| 岗位      | 指标类型 | 计分规则                                                                                   | 计分上下限                                |
|---------|------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 总经理     | 全部指标 | 承接董事会下达的公司经营计划指标                                                                       | 上限为标准分的 120%；<br>下限为 0。按照具体完成情况计算得分。 |
| 其他经理层成员 | 经营类  | 正向指标：完成值等于目标值，得 100%标准分；完成值优于目标值，每高 1%，加 1%标准分，最多加 20%标准分；完成值低于目标值，每低 1%，扣 2%标准分，扣完为止。 | 上限为标准分的 120%；<br>下限为 0。按照具体完成情况计算得分。 |
|         |      | 负向指标：完成值等于目标值，得 100%标准分；完成值优于目标值，每低 1%，加 1%标准分，最多加 20%标准分；完成值高于目标值，每超 1%，扣 2%标准分，扣完为止。 | 上限为标准分的 120%；<br>下限为 0。按照具体完成情况计算得分。 |
|         | 任务类  | 整体完成，得 100%标准分；完成关键节点 1，得 X%标准分；完成关键节点 2，得 X%标准分；未完成，本项不得分。                            | 上限为标准分的 100%；<br>下限为 0。按照具体完成情况计算得分。 |

## 第四章 考核流程

### 第十三条 经营业绩考核指标制定

（一）经理层成员每届任期开始前，公司董事会根据公司在本期的发展规划、生产经营管理任务目标工作要求，明确经理层任期整体要求。

（二）根据董事会提出的整体要求，由董事会薪酬与考核委员会编制总经理任期考核目标及年度考核指标，在征求总经理本人意见后，提交董事会审批。

（三）总经理根据本人的考核指标和经理层成员工作分工将考核指标分解到每位经理层成员，编制经营业绩目标责任书，报公司董事会授权代表审批。

### 第十四条 经营业绩目标责任书签订

（一）按照审批通过的经营业绩考核指标，由董事会授权代表与经理层成员签订任期经营业绩目标责任书、年度经

营业绩目标责任书。

（二）如经理层成员对考核指标、目标值等有不同意见，经责任书签订主体双方多次协商，仍不能达成一致，导致责任书无法签订的，聘任方有权不签订聘任协议或解除聘任协议。

### **第十五条 业绩考核目标执行情况动态管理**

（一）公司定期向董事会报送经营分析报告，董事会对经理层成员指标完成情况进行动态跟踪。

（二）经理层成员根据有关规定及时向董事会报告经营指标落实情况。

### **第十六条 经营业绩考核指标调整**

考核指标一旦下达，原则上不得调整。因客观原因，如外部环境（重大自然灾害、重大政策调整、重大改革调整、资产重组等不可抗力因素）造成考核期间实际经营状况与期初预计情况出现较大差异，或经理层成员岗位职责分工发生重大变化时，经董事会根据实际情况审定后对考核指标进行调整。

### **第十七条 经营业绩考核实施**

（一）考核周期结束后，董事会薪酬与考核委员会组织考核工作，按照财务报表及实际经营数据，形成考核成绩并报董事会审核。涉及到考核结果的经营数据以经过审计的财务报表数据为准。如出现作假、虚报、瞒报考核数据，一经

发现，考核结果无效并追究相关责任主体责任。

（二）董事会授权代表将审核后的考核情况与各经理层成员沟通，经理层成员对考核情况有不同意见的，可及时向董事会反映或进行申诉，董事会薪酬与考核委员会组织开展情况核实与调查分析，并将调查资料上报董事会。经公司董事会审议后将处理结果反馈经理层成员。

（三）经公司董事会审议批准后的考核结果交由公司相关部门兑现结果应用。

## **第五章 考核等级评定**

### **第十八条 经营业绩考核定量评价结果**

#### **（一）年度经营业绩考核评价**

按照经理层成员签订的年度经营业绩目标责任书所列考核指标项目，根据完成情况，综合各项指标分值和权重分配进行计分，所得分数即为当年的经营业绩考核定量评价结果。一般采用百分制。

#### **（二）任期经营业绩考核评价**

按照经理层成员签订的任期经营业绩目标责任书所列考核指标项目，根据完成情况，综合任期各项考核指标得分及任期内年度岗位绩效考核平均得分和权重分配进行计分，所得分数即为聘期的经营业绩考核定量评价结果。一般采用百分制。

### **第十九条 经营业绩考核定性评价结果**

按照经理层成员年度与任期经营业绩考核分数，将考核定性结果分为 A（优秀）、B（良好）、C（合格）、和 D（不合格）四个等级。具体规则如下：

#### 经理层成员年度/任期经营业绩考核评价等级

| 考核等级  | 年度或任期考核得分        |
|-------|------------------|
| A 优秀  | 95 分（含）以上        |
| B 良好  | 85 分（含）以上 95 以下  |
| C 合格  | 80 分（含）以上 85 分以下 |
| D 不合格 | 80 分以下           |

A 级、B 级根据任期考核得分排名，结合年度岗位绩效考核结果综合确定，原则上不超过 80%。任期考核目标有一项未完成的，不得进入 A 级；任期考核目标有两项未完成的，不得进入 B 级；任期考核目标均未完成的，直接定为 D 级。

## 第六章 考核结果运用

**第二十条** 经理层成员的经营业绩考核评价结果作为薪酬发放、岗位聘任及退出的依据。

### （一）薪酬发放

根据公司高级管理人员年薪制实行办法，公司高级管理人员年薪由基本年薪和效益年薪组成。基本年薪，根据管理职责、责任与风险大小及上年度公司员工平均工资水平等因素确定，考核基数为公司董事会确定的年度净利润预算。效益年薪，由董事会薪酬与考核委员会负责考核，根据审计后

的企业净利润确定。各高级管理人员的效益年薪标准授权董事会薪酬与考核委员会根据其所分管的业务系统所实现的安全目标、财务绩效目标、德能勤绩进行综合业绩评估确定，效益年薪不得超过基本年薪的 2 倍。

## （二）岗位聘任

经理层成员任期经营业绩考核评价为 C 级（合格）及以上的，可与经理层成员续签聘任协议。

## （三）岗位解聘

公司经理层成员出现以下情况之一的，经党组织研究认定为不胜任或不适宜担任现职的，予以解聘：

1. 年度经营业绩考核结果未达到完成底线（百分制低于 70 分）。
2. 年度经营业绩考核主要指标未达到完成底线（完成率低于 70%）的。

## 第七章 附则

**第二十一条** 本办法由公司董事会负责解释。

**第二十二条** 本办法经公司董事会审议批准后实施。