

四川大西洋焊接材料股份有限公司

经理层成员经营业绩考核管理办法

第一章 总则

第一条 坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大精神和党中央国务院、四川省委省政府、自贡市委市政府关于深化国有企业改革、完善国有资产管理体制的一系列重大决策部署，切实履行国有资产出资人职责，维护所有者权益，落实国有资产保值增值责任，建立健全有效激励与约束机制，实现企业高质量发展，做强做优做大国有资本，根据《自贡市人民政府办公室印发〈自贡市市属国有企业负责人经营业绩考核办法〉的通知》（自府办发〔2020〕30号）、《中共自贡市委自贡市国有资产监督管理委员会委员会关于全面推进市属企业集团经理层成员任期制和契约化管理的通知》（自国资党发〔2022〕4号）和有关法律、法规规定，结合公司实际情况，制定本办法。

第二条 本办法考核的经理层成员，是指由自贡市委管理的经理层成员，含总经理、副总经理、总会计师、总工程师，不含专职党委副书记。

第三条 公司经理层成员经营业绩考核工作遵循以下原则：

（一）坚持高质量发展。牢固树立新发展理念，引导企业以深化改革、完善机制、优化战略布局为重点，实现质量更高、效益更好、结构更优的发展，不断做强做优做大国有资本，实现企业高质量发展。

（二）坚持依法依规。坚持按照权利、义务、责任相统一的要求，建立健全科学合理的负责人经营业绩考核制度，突出考核导向，明确考核办法，按照国有资产保值增值和股东价值最大化以及可持续发展的要求，依法严格规范地考核经理层成员经营业绩。

（三）坚持短期目标和长远发展有机统一。切实发挥企业战略引领作用，构建年度考核和任期考核相结合的指标体系，提高市场运营能力、生产经营规模、

创新能力建设、提高企业运行安全系数和风险防控能力，增强企业核心竞争力和可持续发展的能力。

（四）坚持业绩考核与激励约束紧密结合。建立与公司经理层选任方式相匹配、与经营业绩相挂钩的差异化激励约束机制，坚持“业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降”，并将经营业绩考核结果作为经理层成员职务任免的重要依据。

第四条 企业负责人经营业绩考核，分为年度考核和任期考核，采取签订经营业绩责任书的方式进行，由董事会实施。

第二章 考核导向

第五条 突出质量效益导向，引导企业加快转变发展方式，优化资源配置，不断提高经济效益、资本回报水平、劳动产出效率和价值创造能力，实现高质量发展。

第六条 突出改革转型，健全中国特色现代国有企业制度和市场化经营机制，聚焦主业，加快结构调整，着力补齐短板，快速实现企业转型升级发展。

第七条 突出创新驱动，坚持自主创新，加大研发投入力度，加快技术改造升级，不断增强核心竞争力。

第八条 突出风险防控，关注债务风险，压降资产负债率和带息负债比率，促进企业健康发展。

第九条 突出社会贡献，在脱贫攻坚、环境保护等方面发挥重要作用，积极承担自贡市委市政府交办的重大任务。

第三章 分类考核

第十条 根据不同经理层成员的工作职责及分管领域，在年度和任期经营业绩考核中突出不同的考核重点，合理设置差异化考核指标及权重，实施分类考核。

第十一条 根据经理层成员工作内容实施分类考核

（一）总经理：以自贡市国资委确定的考核指标及考核结果为准。

（二）分管规划发展的副总经理：以优化公司资本布局和实现公司战略规划目标为导向，强化企业战略规划制定及实现，对外投资科学性、安全性，产业布局结构调整的合理性等情况的考核。

（三）分管上市公司事务的副总经理（董秘）：以满足上市公司监管要求和维护股东合法权益为导向，强化完善公司法人治理结构，合法合规开展上市公司事务等情况的考核。

（四）分管内控内审及内部稽核的副总经理：以加强企业风险管理为导向，强化建立健全内部控制监管体系，企业内部合法合规地有效运行等情况的考核。

（五）分管企业运营的副总经理：以加强企业高效运营为导向，强化运营质效的过程管控与监督，企业运营效率的有效提升，国企改革工作的有序推进等情况的考核。

（六）分管人力资源的副总经理：以提高企业人力资源管理水平为导向，强化企业工资总额管控，三项制度优化完善、员工激励约束及职业生涯规划等情况的考核。

（七）分管经营的副总经理：以提升市场运营能力为导向，强化提高产品市场占有率、构建优质营销渠道、提升客户满意度和降低采购成本、扩大供应商范围等情况的考核。

（八）分管生产的副总经理：以提高生产制造效率为导向，强化提高劳动生产率、产品一次性成活率、降低安全事故及环保事故发生频次和影响程度等情况的考核。

（九）总会计师：以加强资金管控为导向，强化经营现金流管理、成本管控、

融资筹划等情况的考核。

(十) 总工程师：以提升企业技术创新能力为导向，强化产品技术研发、培育和开展产学研协同创新活动、加速推进研发成果转化等情况的考核。

第十二条 公司经理层成员分管多个业务领域时，应将其分管领域所涉考核指标进行合并。新任命的经理层成员，应根据其分管业务领域确定考核指标。

第四章 考核指标

第十三条 公司经理层成员经营业绩目标不得低于国资委对公司下达的经营业绩目标值。经理层成员经营业绩考核指标应以定量为主，原则上定量指标所占权重不低于 70%。

第十四条 经营业绩考核指标由共背指标和个体指标构成，其中，总经理的经营业绩考核指标一般为经理层考核共担指标，若总经理有具体明确分管的业务板块或兼任子企业主要负责人的，应将相关内容设置为个体指标纳入考核。总经理的经营业绩考核指标以共背指标为主，经理层副职的考核个体指标所占权重不低于 50%。

第十五条 年度及任期考核指标分为定量指标和定性指标，综合考虑各经理层成员分管业务领域和当期企业发展战略，综合考虑经营效益、管理效能、重点工作等因素，差异化选取指标。

第十六条 年度考核结合企业当期发展战略、经营计划、重点工作以及经理层成员各自分管业务情况，制定经理层成员年度考核内容和考核指标。

经理层成员年度考核指标应涵盖各自所有分管业务，若同一经理层成员分管多项业务领域，则将所有分管业务领域考核指标按总分 100 分进行加权平均。

第十七条 年度或任期内，若经理层成员为公司做出特别贡献或工作任务完成特别出色的，可予以加分，单一年度或任期累计加分不得超过 20 分。

第五章 实施考核

第十八条 年度经营业绩考核以公历年为考核期，任期经营业绩考核以三年为考核期。

第十九条 经营业绩责任书内容：

- （一）双方的单位名称、职务和姓名；
- （二）考核内容及指标；
- （三）考核与奖惩；
- （四）责任书的变更、解除和终止；
- （五）其他需要约定的事项。

第二十条 经营业绩责任书签订程序：

（一）考核期初，把本制度考核要求，将考核期内考核目标建议值和必要的说明材料报送公司董事会。

（二）公司董事会对考核目标建议值进行审核，并就考核目标值及有关经理层成员沟通后予以确定。

（三）企业法定代表人与经理层成员签订经营业绩责任书。

第二十一条 考核期中，公司董事会对经营业绩责任书执行情况实施动态监控。根据宏观经济形势变化及公司生产经营实际情况，可在考核期中可对考核目标予以调整，董事会对调整指标予以确认。

第二十二条 经营业绩完成情况按照下列程序进行考核：

（一）考核期末，公司将自贡市国资委对公司主要负责人考核结果作为经理层成员共背考核指标，再依据签订的考核责任书确定的考核指标，由董事会对经理层成员经营业绩完成情况予以考核。

（二）公司董事会对经理层成员经营业绩考核目标完成情况进行考核，形成考核与奖惩意见。

（三）公司董事会将考核与奖惩意见反馈经理层成员。经理层成员对考核与奖惩意见有异议的，可及时向董事会反映。

董事会应对异议进行调查，并根据调查情况结论作出相应处理。最终将形成的经理层成员年度和任期经营业绩考核与奖惩意见报自贡市国资委财务监督与考评科审核，审核通过后方可兑现。

第二十三条 考核工作要求

（一）科学规范任期管理。公司经理层成员全面实行任期管理，明确任期期限，任期一般应当与董事会的任期保持一致，或者与经营业绩考核周期保持一致。任期内一般应保持经理层成员岗位稳定，如有变动，新聘任的经理层成员应当重新签订岗位聘任协议和经营业绩责任书，原则上考核内容、指标和目标值等不作调整。

（二）科学设定考核指标。明确并细化经理层成员的岗位职责及分工，一人一岗签订差异化的岗位聘任协议和经营业绩责任书，根据行业发展周期、企业功能分类、业务发展阶段、岗位职责及分工等，按照定量与定性相结合、以定量为主的导向，逐人确定考核内容及指标。年度和任期经营业绩考核内容及指标应适当区分、各有侧重、有效衔接。考核指标的目标值设置上应当体现跳起摸高、合理可行要求，具有挑战性，传导经营压力，形成倒逼机制，结合发展战略、经营

预算、历史数据、行业对标等情况合理确定。

（三）按照约定刚性考核。年度经营业绩考核以年度为周期进行，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。考核期末，依据经审计的财务决算数据等，公司董事会对经理层成员考核内容及指标完成情况进行刚性考核，形成考核与奖惩意见，按程序报批后反馈经理层成员。经理层成员对考核与奖惩意见有异议的，可及时按程序进行反映。经营业绩考核结果按 70%的权重直接计入综合考核结果。

（四）按照约定刚性兑现薪酬。坚持业绩导向，按照增量业绩贡献决定薪酬分配原则，形成强激励硬约束机制，进一步强化业绩升薪酬升，业绩降薪酬降。根据经营业绩考核结果，合理拉开经理层成员薪酬差距。根据合同约定刚性兑现薪酬，年度考核不合格的，扣减当年全部绩效年薪；超额完成考核目标任务或作出突出贡献的，要确保按约定激励到位。根据有关规定建立薪酬追索扣回制度，在岗位聘任协议中予以明确并严格执行。同时经理层成员薪酬应当严格执行国有企业负责人薪酬制度改革有关政策要求。

（五）严格落实退出管理。强化经营业绩考核结果在岗位聘任和解聘环节的应用。年度经营业绩考核结果未达到完成底线（如百分制低于 70 分）或年度经营业绩考核主要指标未达到完成底线（如完成率低于 70%）的，连续两年年度经营业绩考核结果为不合格或任期经营业绩考核结果为不合格的，以及经综合评价认定不胜任或不适宜继续任职的，应当及时解聘，对解聘的经理层成员，应按照干部管理权限，根据人岗相适原则，综合运用转岗、交流等方式，妥善作出安排，薪酬待遇按照岗变薪变、以岗定薪的原则确定。

（六）加强对经理层成员履职监督。坚持以预防和事前监督为主，建立健全

对经理层成员的监督管理体系，公司党委、董事会，纪检监察、审计等部门根据职能分工，做好履职监督工作，及早发现和纠正其不良行为倾向。对经理层成员违反规定，未履行或未正确履行职责，在经营投资中造成国有资产损失或其他严重不良后果的，应严肃追责问责。

第六章 奖惩

第二十四条 根据经理层成员经营业绩考核得分，年度和任期经营业绩考核最终结果分为 A、B、C、D、E 五个级别。

第二十五条 公司董事会依据年度和任期经营业绩考核结果对经理层成员实施奖惩，并把经营业绩考核结果作为经理层成员职务任免的重要依据。

第二十六条 公司董事会根据经理层成员责任和贡献，按照对本人的考核结果制定分配方案，报自贡市国资委备案后执行。

第二十七条 公司经理层成员年度综合考核评价结果为“不称职”的，不得领取绩效年薪。

公司经理层成员任期综合考核评价结果为“不称职”的，不得领取任期激励收入。因本人原因任期未满的，不得实施任期激励；非本人原因任期未满的，根据任期考核评价结果并结合本人岗位实际任职时间及贡献发放相应任期激励收入。

第二十八条 公司经理层成员不认真履行职责，导致重大决策失误、较大以上生产安全事故和网络安全事件、重大质量事故、重大环境事件、重大违纪和法律纠纷案件、重大不稳定事件、虚报瞒报财务状况等给企业造成重大不良影响或造成国有资产流失的，依法依规追究责任，并根据具体情况给予扣分或降等。

第二十九条 公司经理层成员违反廉洁从业有关规定，按照党风廉政建设考

核相关规定予以扣分或降等。

第七章 附则

第三十条 本办法解释权归公司董事会。

第三十一条 本办法经公司党委会、董事会审议通过后，自发布之日起实施。