

# 安源煤业集团股份有限公司 经理层成员经营业绩考核和薪酬管理办法 (试行)

## 第一章 总 则

**第一条** 为扎实推进省国资国企改革三年行动，建立健全有效的激励约束机制，激励安源煤业集团股份有限公司（以下简称“公司”）经理层成员干事创业积极性，实现公司高质量发展，根据《中华人民共和国公司法》、《江西省投资集团有限公司所属企业主要负责人经营业绩考核办法》、《江西省投资集团有限公司所属企业领导班子和领导人员综合考核评价暂行办法(试行)》等有关文件，结合公司实际，制定本办法。

**第二条** 本办法所称的经理层成员任期制和契约化管理，是指对公司经理层成员实行的，以固定任期和契约关系为基础，根据合同或协议约定开展年度和任期考核，并根据考核结果兑现薪酬和实施聘任（或解聘）的管理方式。本办法所称的经理层成员其范围包括公司总经理、副总经理、财务总监、法务总监、总工程师和总经理助理等高级管理人员。

### **第三条** 考核原则

（一）坚持效益提升与提质增效相结合。切实维护股东权益，实现资本收益的良性上升和企业的可持续发展。

（二）坚持指标设置科学合理、考核客观公正。个人经

营业绩责任书指标定量与定性相结合、定量为主，目标值设置科学合理、具有一定挑战性；以经营业绩责任书为考核依据，坚持从客观实际出发，公平、公正、公开的实施考核。

（三）坚持激励与约束并重。权责利相统一，经理层成员薪酬水平与业绩考核结果、岗位职责紧密挂钩，保持薪酬水平和集团公司业绩水平、改革发展情况相适应。

（四）坚持短期目标和长远发展有机统一。构建年度激励与任期激励考核相结合，结果考核与过程评价相结合，立足当前，着眼长远的考核体系，推动企业实现高质量发展。

## 第二章 考核组织和实施

**第四条** 公司董事会为经理层成员的考核主体，对经理层成员进行年度和任期经营业绩考核。董事会研究决策经理层成员考核与薪酬重大事项时，应由公司党委会进行前置研究。

**第五条** 董事会薪酬与考核委员会，是董事会下设的议事机构，主要职责包括：起草经营业绩考核和薪酬管理办法、建议考核目标和制定具体考核方案、组织签订两书一协议、组织实施经营业绩考核。相关部门配合完善经理层成员的业绩考核指标内容、配合提供经审计的财务决算数据和有关内部管理数据。具体分工为：

（一）审计稽核部：负责建设和完善经营业绩考核体系，制定和修改经营业绩考核制度，牵头经营业绩考核工作。

（二）人力资源部：负责根据经营业绩考核结果落实经

理层成员薪酬兑现方案。

（三）党委工作部：负责组织签订两书一协议。

（四）其他部门：负责配合上述三个部门完成经理层成员经营业绩考核和薪酬管理有关工作。

## **第六条** 年度和任期经营业绩责任书的签订

（一）主要内容：双方基本信息；考核期间；考核具体内容，包括考核指标及目标值、计分规则等；考核实施与奖惩；责任书的生效、变更、解除和终止；其他需要约定的事项。

### （二）签订程序

1.考核期初，董事会薪酬与考核委员会应结合江投集团与董事会授权代表签订的企业主要负责人经营业绩责任书，根据经理层成员的岗位职责与分工，有针对性地提出每位经理层成员年度和任期考核目标建议值，并将考核目标建议值和必要的说明材料报公司董事会。

2.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内容同经理层成员充分沟通后予以确定。

3. 董事会授权董事长与每位经理层成员签订经营业绩责任书。

## **第七条** 经营业绩考评程序

（一）考核期末，每位经理层成员依据经审计的财务决算数据和内部管理数据，对经营业绩考核目标的完成情况进行总结并作自我评价，并向公司党委和董事会递交书面总结

报告，同时抄送企业监事会。

（二）董事会薪酬与考核委员会配合上级党委组织对经理层成员年度综合评价考核，形成综合评价考核得分和评价初步结论。

（三）董事会薪酬与考核委员会依据经审计的财务决算报告和内部管理数据，结合经理层成员个人总结和自我评价，对每位经理层成员考核目标的完成情况进行考核，形成初步考核与奖惩意见，与江投集团沟通一致后，由公司党委会前置研究，提交董事会审议。

（四）董事会形成考核结果和奖惩意见后，及时组织面谈反馈。经理层成员对考核结果与奖惩意见有异议的，可向薪酬与考核委员会提交书面复议申请，由董事会最终给出复议结果。

### 第三章 考核方式

**第八条** 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。其中，年度经营业绩考核以公历年为考核期；任期经营业绩考核一般以三年为考核期。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。

年度经营业绩考核重点引导企业提升经济效益、提高行业地位、精益管理水平，着眼于提高企业阶段性的经营业绩；任期经营业绩考核重点引导企业提高资本回报，加快转型升级、强化创新发展，着力提升企业核心竞争力，着眼于增强企业可持续发展能力，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）

**第九条** 经营业绩考核指标，分为公司总体业绩指标、个人业绩指标、总经理评分及业绩减分项。

（一）**公司总体业绩指标指的是**江投集团给企业下达的经营业绩考核指标。**个人业绩指标**主要是根据副总经理、财务总监、法务总监及其他经理层成员的岗位职责与分工，围绕核心经营效益指标的落实差异化确定。个人业绩指标中包含主要指标和一般指标，主要指标应当在契约文本中明确标注，原则上不得超过 3 个。单个主要指标权重不得低于任一一般指标权重，主要指标总权重不得低于个性指标的 50%。**业绩减分项**是指对各经理层成员职责范围内发生突破经营、安全、生态、稳定底线事件进行扣分。**总经理评分**是指总经理根据经理层成员对企业经营目标完成做出贡献进行评分。

（二）总经理个人考核指标除公司总体业绩指标外，还需根据企业自身规划发展、重点工作，结合历史数据、行业数据等多方因素，增加自定义目标。原则上公司总体业绩指标不得低于上级组织机构给企业下达的经营业绩考核指标。

（三）副总经理及其他经理层成员考核指标包含公司总体业绩指标、个人业绩指标、业绩减分项、总经理评分项，其中：公司总体业绩指标分值占个人考核总分 50%，内容与总经理考核指标内容一致。个人业绩指标分值占个人考核总分 45%，其中定量指标权重 20%、定性指标权重 25%（没有具体目标数值，只能按完成阶段进行评分的指标不视为定量指

标)。总经理评分占个人考核总分 5%。减分项不超过个人考核总分（百分制）5%。

## 第四章 考核计分细则

**第十条** 公司总体业绩指标计分：参照江投集团对公司董事会的主要负责人经营业绩考核结果确定。

### **第十一条** 个人业绩指标计分

（一）考核指标为定量指标的，考核指标结果完成目标值时，获得该项指标的基础分；超额完成目标时，按超额程度加分，加分上限为基础分的 20%；未完成目标时，按差额比例扣分。

一般按照以下规则加、扣分：每超过或差额 1%，增加或扣减基础分 1%。有特殊加、扣分规则的情况，以签订的经营业绩责任书中明确的计分规则为准。

（二）考核指标为定性指标的，设定目标时应进行详细描述，明确时间节点和工作进度（成效）。完成目标时，获得该项指标的基础分。对未能完成目标的，以实际结果为基础，参考平时推进情况和未能完成目标的原因，综合评定，给予适当扣分。

**第十二条** 企业在考核期内经营环境发生重大变化，或者清产核资、改制重组、主要负责人变动等情况，董事会可根据江投集团的意见变更经营业绩责任书的相关内容。

## 第五章 考核结果运用

**第十三条** 经理层成员的年度和任期经营业绩考核结果

作为经理层成员薪酬分配、职务聘任和综合考核评价的重要依据。

**第十四条** 经理层成员薪酬构成。由年薪和任期奖惩两部分构成，其中，年薪包括基本年薪和绩效年薪。已实施中长期现金激励的企业，经理层成员不再设置任期奖惩。

**第十五条** 年度薪酬。经理层成员的年度薪酬与个人年度经营业绩考核结果及党委综合考核评价结果直接挂钩，实行浮动年度薪酬。

经理层年薪=年薪基准值×个人薪酬分配系数

年薪基准值：结合企业年度业绩考核结果确定。

个人薪酬分配系数：依据个人年度综合考核情况、个人经营业绩考核结果和其他相关因素综合确定。

另外，若经理层副职薪酬中的特殊专项奖对副职人员分配比例有特殊约定的，按特殊约定计算。

**第十六条** 任期薪酬。经理层成员的任期薪酬与个人任期经营业绩考核结果挂钩，实行浮动奖惩薪酬。任期奖惩具体是指以任期内递延兑现的年薪之和为基数，视任期经营业绩考核结果情况计算的任期奖惩金额。

经理层任期奖惩=任期奖惩基准值×任期奖惩分配系数

任期奖惩基准值：结合企业任期经营业绩考核结果确定。

任期奖惩分配系数：依据任期综合考核得分、任期经营业绩考核结果和其他相关因素综合确定。

**第十七条** 经理层成员的年度经营业绩考核实际得分低于 80 分的，为个人年度经营业绩考核不合格，扣减其全部

绩效薪酬；经理层成员的任期经营业绩考核实际得分低于 80 分的，为个人任期经营业绩考核不合格，其任期内递延的年薪不予兑现，作为任期扣罚。

**第十八条** 退出管理。出现以下情形，经理层成员经考核认定确属不胜任或不适宜担任现职的，由公司董事会提出考核处理建议，由公司党委按照干部管理权限上报上级组织，经上级组织研究决定后，再由公司董事会按有关规定办理：

（一）年度经营业绩考核结果未达到完成底线的；年度经营业绩考核任一主要指标未达到完成底线的；连续两年年度经营业绩考核结果为不合格的；任期经营业绩考核结果为不合格的。

特别说明：完成底线为百分制 70 分；合格线为百分制 80 分，年度经营业绩考核任一主要指标未达到完成底线的，年度考核结果应当认定为不合格。如外部客观条件发生重大变化导致上述相关指标无法完成，另行考虑。

（二）年度综合考核评价中得分连续两年靠后，经分析研判确属不胜任或者不适宜担任现职的。

（三）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。

（四）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重大损失负有直接责任的，应予以追究相关责任，且经董事会研判不适宜担任领导职务的。

（五）因年龄、身体健康等其他原因，董事会认为不适



合在该岗位继续工作的。

## 第六章 薪酬兑现与管理

**第十九条** 经理层成员的基本薪酬和绩效薪酬之和在年度考核实施当年兑现 100%，任期激励基数根据年度薪酬总额（不含专项奖励）10%测算，待任期结束后，视任期经营业绩考核完成情况，按照 4:3:3 比例延期三年兑现；专项奖励视奖励内容一次性或分期兑现。

**第二十条** 经理层成员每月发放固定金额的预发薪酬，标准以江投集团经营管理部规定为准，待年度和任期考核完成后进行结算，多退少补。

**第二十一条** 经理层成员不得在公司领取本办法所列收入以外的其他工资性收入。经理层成员原则不得在下属全资、控股、参股企业兼职或在本公司外的其他单位兼职。确有需要，经董事会同意可兼职的，不得在兼职企业（单位）领取工资、奖金、津贴等任何形式的报酬。

**第二十二条** 经理层成员基本养老保险、基本医疗保险、企业年金、补充医疗保险、住房公积金等福利性待遇，按照国家、我省和江投集团有关规定执行，一并纳入薪酬体系统筹管理。不得在公司领取其他福利性货币收入。

**第二十三条** 经理层成员出现正常退休、组织调动、丧失民事行为能力、死亡、因企业重组、整合、撤并等原因，原岗位不复存在、聘期未满但双方协商一致解除聘任合同等情况的，自出现上述情况次月起，除按经理层成员在岗实际

工作月数计提的绩效年薪和任期激励外，不再继续在公司领取薪酬。

**第二十四条** 建立经理层成员薪酬追索扣回制度。违规经营投资决策造成国有资产损失或者其他严重不良后果，按照有关规定对相关责任人进行责任追究处理，扣发或追索扣回相关经理层人员的绩效年薪和任期激励收入；涉嫌违纪违法的，移送有关纪检监察机关查处；涉嫌犯罪的，依法移送司法机关处理。经理层成员薪酬追索扣回按照《江西省投资集团有限公司中层管理人员薪酬追索扣回暂行规定》（赣投党字〔2020〕45号）有关规定执行。

**第二十五条** 经理层成员出现下列情形之一的，不得兑现当年度的绩效年薪和所在任期的任期激励：

（一）违反国家有关法律法规、公司章程规定的；

（二）聘任期间对企业重大决策失误、重大资产损失等负有重要领导责任的，或对违规经营投资造成重大资产损失负有责任的。

（三）未与公司协商一致或因本人原因离职单方面终止或解除与公司订立的劳动合同或聘用合同的；

（四）因严重违纪违法、严重违反公司管理制度等导致发生较大及以上生产安全责任事故和网络安全事件、重大及以上生态环境事件、重大质量责任事故、重大违纪和法律纠纷案件、重大群访事件，造成重大不良影响或者重大资产损失的。

（五）根据江西省委省政府、省国资委、江投集团有关

规定经董事会认定的其他情形。

## 第七章 管理与监督

**第二十六条** 董事会薪酬与考核委员会应按照本办法和相关规定，拟定经理层成员年薪与任期薪酬分配方案，由公司党委会前置研究后，提请董事会审定。

**第二十七条** 经理层成员薪酬在财务统计中单列科目，单独核算并设置明细科目，规范财务管理。经理层成员薪酬方案、聘用合同和考核兑现等文件应做好档案管理并保存至少 15 年。

**第二十八条** 经理层成员薪酬方案及分配结果应接受党委会、董事会、监事会等内部监督以及纪检监察、巡视、审计、上级主管部门等外部监督，并按有关规定实施薪酬信息披露制度。

## 第八章 附则

**第二十九条** 本办法由董事会制定、修改并负责解释。

**第三十条** 本办法由董事会审议通过后施行。未尽事宜，由公司董事会确定。