

凌源钢铁股份有限公司

企业负责人综合考核评价及薪酬管理办法

第一章 总则

第一条 为建立与企业功能性质相适应、与经营者选任方式相一致、与经营者业绩相挂钩的凌源钢铁股份有限公司（以下简称“凌钢”）企业负责人激励约束机制，进一步完善差异化的企业负责人考核评价与薪酬管理体系，有效激发企业负责人积极性和创造性，促进企业健康可持续发展，结合凌钢实际，制定本办法。

第二条 本办法适用于凌钢企业负责人（以下简称“负责人”），包括主要负责人和其他负责人。主要负责人包括党委书记、董事长、总经理；其他负责人包括党委副书记、工会主席、纪委书记、监事会主席、副总经理、总会计师及董事会秘书等。

第三条 负责人综合考核评价与薪酬管理遵循以下原则：

（一）资产保值增值和资产收益最大化原则。通过考核与激励，促进企业经营业绩提升，实现健康可持续发展。

（二）激励形式和考核指标差异化原则。对实行不同考核方式的负责人，建立差异化的激励约束机制，严格考核，刚性兑现，强化激励及时性和有效性。

（三）企业当期效益与长远发展并重原则。落实“两制一契”

管理要求，注重年度考核评价与任期考核评价的有机结合，建立效益薪酬追索制度，体现强激励、硬约束。

（四）定量考核与定性评价相结合原则。承接业绩考核指标，落实凌钢发展战略、提质增效目标，突出“精准、科学、简化、有效”，建立科学规范的业绩考核指标体系，引导企业“跑赢自身、跑赢大盘”。

（五）责权利相统一原则。考核评价及薪酬激励与选任方式相匹配，业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降，年度绩效下降到一定水平且无正当理由的，按市场化方式退出，执行保底工资。

第二章 管理职责

第四条 董事会薪酬与考核委员会负责制定董事、高级管理人员的考核标准并进行考核，制定、审查薪酬政策与方案。

董事、监事的薪酬须经股东会审议通过后方可实施；高级管理人员的薪酬由董事会审议批准后实施；其他党群领导的薪酬由凌钢党委会审议批准后实施。

第五条 人力资源部是负责人综合考核评价与薪酬管理的主管部门，主要职责：

（一）负责制定、修订凌钢负责人综合考核评价与薪酬管理制度；

（二）根据年度及任期考核评价结果，负责提出负责人年度

薪酬及任期激励兑现方案；

第六条 管理创新部职责：

（一）负责制定负责人年度经营业绩考核办法及任期经营业绩考核指标；

（二）负责汇总、确认负责人年度及任期经营业绩考核结果。

第七条 财务部职责：

负责提供负责人年度及任期经营业绩考核财务指标预算目标及考核结果。

第三章 年度综合考核评价

第八条 负责人年度综合考核评价由绩效考核和多维度测评构成，评价权重分别为 70%和 30%。其中，多维度测评得分按凌钢领导班子和领导人员综合考核评价结果确定。

第九条 负责人实行党政同奖同责，生产经营和党建工作一体化考核。年度绩效考核指标包括经营业绩考核指标、党建工作考核指标，其中经营业绩考核指标和党建工作考核指标的权重各占 100%，当党建工作考核指标得分高于经营业绩考核指标得分时，以经营业绩考核指标得分为上限确定年度绩效考核分。年度绩效考核分（C）计算公式：

$$C = \sqrt{A \times B}$$

其中：A 为经营业绩考核指标得分，B 为党建工作考核指标

得分。

经营业绩考核指标设置及计分办法按凌钢年度战略绩效评价考核办法规定执行。

党建工作考核指标设置及计分办法按凌钢年度党建工作考核评价办法规定执行。

第十条 根据年度综合考核评价结果，负责人年度综合考核评价分为 A、B、C、D、E 五级。原则上年度综合考核评价结果按以下标准划分：A 级对应 122 分及以上~130 分，B 级对应 114 分及以上~122 分，C 级对应 104 分及以上~114 分，当综合考核评价为不合格（即综合考核评价得分低于 104 分）的，综合考核评价为 D 级，当触碰契约底线（即综合考核评价得分低于 91 分或效益指标完成率低于基本目标 70%且未“跑赢大盘”）的，综合考核评价结果为 E 级。

第四章 任期经营业绩考核评价

第十一条 负责人任期经营业绩考核评价以三年为考核期。由于特殊原因需要调整的，履行相应程序后执行。

第十二条 根据任期经营业绩考核评价结果，负责人任期考核评价分为 A、B、C、D、E 五级，任期经营业绩考核评价结果按以下标准划分：A 级对应 122 分及以上~130 分，B 级对应 114 分及以上~122 分，C 级对应 104 分及以上~114 分，当任期经

营业绩考核评价为不合格(即任期经营业绩考核得分低于 104 分)的,任期经营业绩考核评价结果为 D 级,当触碰契约底线(即任期经营业绩考核得分低于 91 分或“经济效益类”指标完成率低于 70%)的,任期经营业绩考核评价结果为 E 级。

第十三条 对没有设定任期经营业绩考核目标的责任制考核负责人,任期经营业绩考核得分按照任期内各年度综合考核得分加权确定,任期经营业绩考核得分=任期第一年综合考核得分×20%+任期第二年综合考核得分×30%+任期第三年综合考核得分×50%。

第五章 薪酬管理

第十四条 对负责人实行“基薪+效益年薪+增效奖励+任期激励”的分配办法。

第十五条 基薪

基薪是负责人履行正常职责所获得的年度基本收入,按月支付。

(一) 主要负责人

主要负责人基薪($W_{\text{基薪}}$)以上年度集团在岗职工平均工资为基数确定。核定公式为:

$$W_{\text{基薪}}=W_0 \times K$$

W_0 为上年度集团在岗职工平均工资。

K 为企业经营难度系数，暂按 1.6 确定。

（二）其他负责人

其他负责人的基薪，由企业根据其任职岗位、承担的责任和风险等因素，按本企业主要负责人基薪的 0.6 至 0.9 倍确定，合理拉开差距，原则上按其他负责人上年度薪酬与主要负责人的倍数关系确定其预发基薪。

第十六条 效益年薪

效益年薪旨在强化负责人薪酬与企业绩效的内在关联，是负责人按综合考核评价结果获得的基薪水平之上的年度收入，与综合考核评价结果挂钩，体现薪酬结构的激励性。企业主要负责人效益年薪（ $W_{\text{效益}}$ ）计算公式为：

$$W_{\text{效益}} = W_{\text{基薪}} \times P$$

P 为效益年薪倍数，根据负责人综合考核评价结果，分布在 0~4 倍之间。

当综合考核评价结果为 A 级时， $P = 3.5 + 0.5 \times (\text{考核分数} - \text{A 级起点分}) / (\text{A 级封顶分} - \text{A 级起点分})$ ，分布在 3.5~4 倍之间。

当综合考核评价结果为 B 级时， $P = 3 + 0.5 \times (\text{考核分数} - \text{B 级起点分}) / (\text{A 级起点分} - \text{B 级起点分})$ ，分布在 3~3.5 倍之间。

当综合考核评价结果为 C 级时， $P = 2.5 + 0.5 \times (\text{考核分数} - \text{C 级起点分}) / (\text{B 级起点分} - \text{C 级起点分})$ ，分布在 2.5~3 倍之间。

当综合考核评价结果为 D、E 级时，P 为 0。

第十七条 增效奖励

增效奖励是企业超额完成利润考核目标时负责人获得的超额利润分享奖励，实行分段计算，最高不超过基薪的8倍。企业主要负责人增效奖励（ $W_{\text{增效}}$ ）计算公式：

$$W_{\text{增效}} = W_{\text{增效1}} + W_{\text{增效2}} + W_{\text{增效3}}$$

$W_{\text{增效1}}$ 为实现利润超过年度基本目标时的增效奖励，计算公式： $W_{\text{增效1}} = W_{\text{基薪}} \times [X_1 / (A_2 - A_1)] \times T$ 。

$W_{\text{增效2}}$ 为实现利润超过年度奋斗目标时的增效奖励，计算公式： $W_{\text{增效2}} = 2W_{\text{基薪}} \times [X_2 / (A_3 - A_2)] \times T$ 。

$W_{\text{增效3}}$ 为实现利润超过年度挑战目标时的增效奖励，计算公式： $W_{\text{增效3}} = 3W_{\text{基薪}} \times [X_3 / (A_3 - A_2)] \times T$ 。

其中： A_1 、 A_2 、 A_3 分别为当年企业净利润基本、奋斗、挑战目标值； X_1 、 X_2 、 X_3 分别为当年企业扣非净利润实际完成值在“三区间”内超过基本、奋斗、挑战目标值部分； T 为调节系数，根据增效贡献率和盈利状况确定，在0.03~1.0之间。具体见附件《企业增效奖励调节系数表》。

第十八条 任期激励

任期激励是指与负责人任期考核评价结果挂钩的收入，在不超过任期内各年度效益年薪之和的30%以内确定。任期激励（ $W_{\text{任期}}$ ）核定公式为：

$$W_{\text{任期}} = \sum W_{\text{效益}} \times 30\% \times Q$$

Q 为任期考核评价系数，根据负责人任期经营业绩考核评价结果确定，分布在0~1之间。

任期经营业绩考核评价结果为 A 级时, $Q=0.9+0.1 \times (\text{考核分数}-\text{A 级起点分}) / (\text{A 级封顶分}-\text{A 级起点分})$, 分布在 0.9~1 之间。

任期经营业绩考核评价结果为 B 级时, $Q=0.8+0.1 \times (\text{考核分数}-\text{B 级起点分}) / (\text{A 级起点分}-\text{B 级起点分})$, 分布在 0.8~0.9 之间。

任期经营业绩考核评价结果为 C 级时, $Q=0.7+0.1 \times (\text{考核分数}-\text{C 级起点分}) / (\text{B 级起点分}-\text{C 级起点分})$, 分布在 0.7~0.8 之间。

任期经营业绩考核评价结果为 D、E 级时, Q 为 0。

第十九条 其他负责人效益年薪、增效奖励与本人岗位职责、承担风险及综合考核评价结果挂钩, 体现岗位及绩效差别, 原则上按本企业主要负责人的 0.6 至 0.9 倍控制。年度薪酬兑现时, 按其他负责人年度综合考核评价结果排序, 最高分的系数不超过主要负责人的 0.9 倍, 其余其他负责人按其本人年度综合考核评价分占其他负责人最高分的比例乘最高分的系数来确定其年度薪酬兑现倍数。

第二十条 党群负责人参照凌钢任期制负责人核定任期激励收入。

第二十一条 对实行契约化考核的负责人实行市场化退出及保底工资制度。年度综合考核评价结果为 E 级的, 对经营班子成员按照干部管理权限提出解聘建议, 对党群负责人按照干部管理

权限提出免职建议。同时，执行保底工资，保底工资为本人基薪标准。

第六章 相关规定

第二十二条 负责人薪酬分配办法、薪酬水平由凌钢确定，除负责人履职待遇、业务支出相关补贴和不纳入工资总额管理的项目外，严禁在凌钢批准的薪酬外领取收入。

第二十三条 其他负责人在所属单位兼职的，可按照就高原则确定其薪酬总水平。

第二十四条 凌钢以基薪标准按月预发负责人效益年薪。次年4月底前按考核结果兑现年度薪酬，多退少补。

第二十五条 凌钢应将考核指标分解到其他负责人，实施精准考核，合理拉开收入差距，对经营班子成员考核要体现一岗双责，对党群负责人考核要与企业生产经营指标挂钩，具体考核办法另行制定。

第二十六条 负责人经组织批准办理退休或调离岗位，任期内履职未满三年的，按照实际在职时段进行考核评价并核算年度薪酬，任期激励按照本企业任期业绩考核评价结果及实际任职时间等确定。

第二十七条 负责人在任期内受到党纪处分、政务处分、政纪处罚、组织处理的，按以下标准扣减薪酬。对于同一事件、同

一责任人的薪酬扣减，按照党纪处分、政务处分、政纪处罚及其他责任追究等薪酬扣减的最高标准执行，不合并使用。

（一）受到通报批评、诫勉谈话（含诫勉）的人员，扣减当年度 3%的效益年薪、增效奖励。

（二）受到行政警告或相当于行政警告处罚的人员，扣减处罚决定年度 10%的效益年薪、增效奖励。

（三）受到党内警告、行政记过或相当于上述处分、处罚的人员，扣减处分、处罚决定年度 20%的效益年薪、增效奖励。

（四）受到党内严重警告、行政记大过或相当于上述处分、处罚的人员，扣减处分、处罚决定年度 30%的效益年薪、增效奖励。

（五）受到行政降级或相当于行政降级处罚的人员，扣减处罚决定年度 40%的效益年薪、增效奖励。

（六）受到撤销党内职务、行政撤职或相当于上述处分、处罚的人员，扣减处分、处罚决定年度 50%的效益年薪、增效奖励，扣减处分、处罚决定年度所在任期全部任期激励。

（七）受到留党察看、留用察看或相当于上述处分、处罚的人员，受处分、处罚期间执行待岗人员薪酬待遇，扣减处分、处罚决定年度所在任期全部任期激励。

（八）受到开除（解除劳动合同）或相当于开除（解除劳动合同）处分的人员，扣减处分决定年度全部效益年薪、增效奖励，扣减处分决定年度所在任期全部任期激励。

第二十八条 因涉嫌违法犯罪被有关机关审查、拘留或逮捕的负责人，在被限制人身自由期间，停发薪酬及一切待遇。

第二十九条 接受有关机构调查的负责人，在暂停职务期间，只享受 40B 的 1 级基本岗薪标准+年功工资+保留工资待遇。有关机构调查结束后，再根据调查结论核定其暂停职务期间待遇。

第三十条 负责人因违反国家法律规定，受到刑事处罚的，扣减处罚决定年度全部效益年薪、增效奖励，扣减处罚决定年度所在任期全部任期激励。

第三十一条 负责人因个人原因解除劳动合同，或擅自离职的，扣减当年度全部效益年薪、增效奖励，扣减所在任期全部任期激励。

第三十二条 负责人薪酬为税前收入，个人所得税由所在企业代扣代缴。

第三十三条 负责人增效奖励、任期激励工资额度在企业工资总额预算外核增，基薪、效益年薪等工资额度及费用纳入企业工资总额预算内管理。

第三十四条 对做假账或严重违反国家法律法规的负责人，实行一票否决，综合考核评价结果直接定为 E 级。

第三十五条 为加强管理，凌钢将不定期组织有关部门组成检查小组，对企业指标完成及负责人薪酬收入情况进行监督检查。凡违反本办法规定的，要追究相关领导的责任，并对超过规定标准的薪酬收入进行追索。

第三十六条 企业做假账、虚报、瞒报财务数据骗取效益年薪及增效奖励的，除由有关部门依照《中华人民共和国会计法》、《企业会计准则》等有关规定处理外，对超发的薪酬收入进行追索。

第三十七条 职工人均收入增长达不到按正常考核结果及工资效益联动机制核定增长比例 80%，扣减主要负责人当年 20%效益年薪、增效奖励。

第三十八条 负责人违反国家法律法规和企业规章制度，导致重大决策失误、重大安全责任事故、重大质量责任事故、重大火灾责任事故、重大设备责任事故、重大环境污染事故、重大违法违纪案件、重大职工违规上访案件、重大失泄密案件等，造成重大不良影响的，情节特别严重的，综合考核评价结果直接定为 E 级。

第七章 附 则

第三十九条 本办法中负责人不包括独立董事、外部董事、职工董事、监事、职工监事及市场化选聘的职业经理人。独立董事、外部董事、人事关系不在公司的监事在公司领取职务津贴，具体标准需经公司股东会审议批准；职工董事、人事关系在公司的监事、职工监事、市场化选聘的职业经理人的薪酬按其在凌钢所从事岗位所对应的级别考核发放。

第四十条 本办法由董事会负责解释。

第四十一条 本办法需经公司股东会审议批准，修改时亦同，自 2024 年 1 月 1 日起施行。原《凌源钢铁股份有限公司董事、监事及高级管理人员薪酬管理制度》和《凌源钢铁股份有限公司董事及高级管理人员薪酬考核评价办法》同时废止。

附件：企业增效奖励调节系数表

附件：

企业增效奖励调节系数表

超效益目标值	调节系数
50万元以下	0.03
50万元及以上-100万元	0.05
100万元及以上-300万元	0.10
300万元及以上-500万元	0.15
500万元及以上-1000万元	0.20
1000万元及以上-2000万元	0.25
2000万元及以上-4000万元	0.30
4000万元及以上-6000万元	0.35
6000万元及以上-9000万元	0.40
9000万元及以上-13000万元	0.50
13000万元及以上-20000万元	0.60
20000万元及以上-30000万元	0.70
30000万元及以上-45000万元	0.80
45000万元及以上-60000万元	0.90
60000万元及以上	1.00

注：在计算W增效1、W增效2和W增效3时，超效益目标值分段确定。