

西藏矿业发展股份有限公司

经理层成员薪酬激励和业绩考核办法

(经公司第七届董事会第十二次会议审议)

第一章 总则

第一条 为充分发挥董事会决策及经理层经营管理作用，建立有效的经理层成员激励和约束机制，根据《中国宝武子公司领导班子岗位绩效年薪制管理办法（2021版）》、《2021-2023年子公司年度及任期组织绩效评价框架方案》（宝武字[2021]110号）和《子公司经理层成员任期制和契约化管理的指导意见》（宝武字[2021]256号）等相关制度规定，制定本办法。

第二条 本办法所称的经理层成员，是指由西藏矿业发展股份有限公司（以下简称矿业股份）董事会聘任/解聘的总经理、副总经理、总工程师、财务负责人(财务总监)。

第二章 管理机构及职责

第三条 公司党委会为经理层成员薪酬把关定向、前置审查机构，主要职责为：

- （一）对经理层成员薪酬管理工作进行指导、监督。
- （二）听取、研究讨论经理层成员薪酬管理事项。

第四条 公司董事会

董事会为经理层成员薪酬管理决策机构，主要职责为：

- （一）审议经理层成员薪酬管理制度。

(二) 监控、指导经理层成员薪酬管理制度的运行。

(三) 审定经理层成员薪酬管理运行中的重大或突发变化事项。

(四) 审定经理层成员薪酬。

第五条 公司监事会

经理层成员薪酬管理情况纳入监事会监督检查范围，对执行情况进行监督评价，必要时组织开展专项检查。

第六条 公司人力资源部

人力资源部为经理层成员薪酬管理归口管理部门，主要职责为：

(一) 建立、修订经理层成员薪酬管理制度。

(二) 拟定经理层成员年度调薪及年度薪酬结算方案。

(三) 执行经理层成员薪酬管理制度，负责其薪酬核算、发放及调整。

第三章 业绩考核

经理层成员绩效评价从业绩评价和综合评价两个维度开展，以业绩评价为核心，结合集团公司专业条线评价、涉及的矿业股份重大战略任务和改革任务等，确定综合评价结果。具体包括年度评价和任期评价。

第七条 年度评价

年度评价由经营业绩评价、综合评价、约束性评价三部分组成。

(一) 经营业绩评价主要包括工作的质和量、工作效率、工作创新等方面，根据指标完成结果，确定业绩评价等级。

1、年度经营业绩考核使用等级制，评价结果分为“AAA、AA、A、B、C”五个等级，经营业绩考核的不合格标准为C（75分及以下），其中底线标准为70分，具体如下：

评价标准	业绩评价等级 (分数区间)	业绩评价等级
积极主动履行岗位职责，业绩优秀，大幅超越绩效目标或交付的工作任务，主要指标目标完成率大于70%	(110,120]	AAA
积极主动履行岗位职责，较好地完成绩效目标或交付的工作任务，主要指标目标完成率大于70%	(100,110]	AA
履行岗位职责，基本完成绩效目标或交付的工作任务，主要指标目标完成率大于70%	(90,100]	A
基本能够履行岗位职责，未能完成绩效目标或交付的工作任务，主要指标目标完成率大于70%	(75,90]	B
未能有效履行岗位职责，未能完成绩效目标或交付的工作任务，或主要指标目标完成率≤70%	[0,75]	C

经营业绩考核结果将作为薪酬兑现和任期续聘的主要依据。年度主要业绩指标是年度经营业绩目标责任书中关键指标，年度经营业绩考核结果为C的，年度绩效薪酬为零。

2、经营业绩指标及考核评价计分规则

(1) 根据乙方岗位相关指标权重超过40%等具体要求详见“任期/年度经营业绩责任书”。乙方主要业绩指标为：经营业绩责任书中权重最大的指标。

(2) 经营业绩评价计分规则

年度/任期经营业绩考核得分=Σ（指标 1×权重 1+指标 2×权重 2+指标 3×权重 3+.....）

指标 1=年度/任期经营业绩指标完成值÷年度/经营业绩指标目标值×100（单个指标按 120 分封顶）。

3、综合评价：以业绩评价为核心，结合集团公司专业条线评价、涉及的重大战略任务和改革任务等，给出综合评价结果。年度综合评价结果使用等级制，分为优秀、称职、基本称职、不称职四档。综合评价主要基于经营业绩考核结果，结合个人履职表现等进行评价。经营业绩考核结果为 C 的，个人综合评价不得为“称职”及以上。综合评价结果为“优秀”的比例不超过 20%。

4、约束性评价，坚持约束性评价作为绩效评价的重要补充，具体如下：

约束性评价规则

安全	发生重大及以上的安全生产事故、突发环境事件、维稳风险事件，业绩评价不得评为 AA 及以上。
环保	
维稳	发生较大安全生产事故、较大突发环境事件或环保管理被集团公司问责，业绩评价不得评为 AAA。
其他	发生直接导致矿业股份整体被集团公司考核扣分或预计发生集团公司考核扣分的事项，并被问责的，业绩评价不得评为 AA 及以上。 落实集团公司其他重点专项管理要求（例如年度压减工作计划、子公司利润分配管理办法等）不力的，业绩评价等级予以调降。

5、年度内存在如下约定情况的，应当及时解聘：

(1) 年度经营业绩考核结果为 70 分以下的；

(2) 年度经营业绩考核主要指标完成率低于 70%的；

(3) 连续两年年度经营业绩考核结果为 C；

(4) 经综合考核评价认定为“不称职”或不适宜继续任职的；

(5) 因受到党纪政纪（政务）处分、组织处理或者违法犯罪等情形，按照有关规定应解除职务聘任的；

(6) 因个人原因，导致长时间不能履职或无法正常履职的。

6、受到党纪政务（政纪）处分、组织处理的，其业绩评价和综合评价按照集团公司相关制度执行。

第八条 任期评价

任期评价内容包括经营业绩类指标以及重点任务。

1. 任期经营业绩考核

等级	分数区间
AAA	(110, 120]
AA	(100, 110]
A	(90, 100]
B	(75, 90]
C	[0, 75]

单项指标的评价采用指标实绩相较于目标的完成度，加

权计算出任期目标完成得分，按照任期目标完成得分确认任期业绩评价等级。任期经营业绩考核使用等级制，评价结果分为“AAA、AA、A、B、C”五个等级，经营业绩考核的不合格标准为C(75分及以下)，其中底线标准为70分，具体如下：

经营业绩考核结果将作为薪酬兑现和任期续聘的主要依据。

任期经营业绩考核结果为C的，年度绩效薪酬为零。

2、任期综合评价结果使用等级制，分为优秀、称职、基本称职、不称职四档。综合评价主要基于经营业绩考核结果，结合个人履职表现等进行评价。经营业绩考核结果为C的，个人综合评价不得为“称职”及以上。

3、任期内存在如下约定情况的，应当及时解聘：

(1) 年度经营业绩考核结果为70分以下的；

(2) 年度经营业绩考核主要指标完成率低于70%的；

(3) 连续两年年度经营业绩考核结果为C或任期经营业绩考核结果为C的；

(4) 经综合考核评价认定为“不称职”或不适宜继续任职的；

(5) 因受到党纪政纪（政务）处分、组织处理或者违法犯罪等情形，按照有关规定应解除职务聘任的；

(6) 因个人原因，导致长时间不能履职或无法正常履职的。

4、受到党纪政务（政纪）处分、组织处理的，其业绩

评价和综合评价按照集团公司相关制度执行。

第四章 薪酬结构及标准

第九条 薪酬结构

经理层成员薪酬主要由岗位绩效年薪、专项激励、任期激励等构成，其他未含部分以集团公司要求为准。

（一）岗位绩效年薪由层级薪、岗位薪和年度绩效奖构成。

（二）专项激励

1、集团公司级及以上单位授予个人的荣誉性奖励、集团公司按照任期经营业绩责任书核定的任期奖励。

2、其他经集团公司审批同意的基于战略目标完成、重点工作任务完成、超额利润分享等给予的相关奖励。

（三）任期激励与任期目标考核结果挂钩，依据公司经营业绩类指标、三高两化类指标以及重点任务指标完成情况确定。

第十条 薪酬标准

经理层成员薪酬标准根据公司档级、岗位层级、人员层级等因素，由集团公司统一确定，以及公司整体经营业绩等情况进行定期评估并进行必要的调整。

（一）层级薪

层级薪根据经理层成员人员层级等次确定，随人员层级等次变动而调整，自人员层级等次变动次月起执行。

（二）岗位薪

岗位薪反映领导人员的岗位价值和岗位胜任能力表现，根

业绩评价结果	绩效系数参考区间	
AAA	1.2-1.6	以区间为基础，结合公司组织绩效、个人职责及绩效情况进行浮动调整
AA	1.0-1.4	
A	0.8-1.2	
B	0.2-0.5	
C	0	

据总经理、副总经理、总工程师、财务负责人和其他高级管理人员的岗位价值关系，不同成员适用不同的岗位薪区间。

（三）年度绩效奖反映领导人员履职表现和价值创造，以岗位薪作为结算基准，根据外部宏观经济形势、集团公司经营业绩、公司组织绩效、个人绩效等因素，在岗位薪的 0~1.6 倍范围内确定。个人经营业绩考核结果与个人绩效薪酬的挂钩系数参考区间：

（四）专项激励

集团公司级及以上单位授予个人的荣誉性奖励、集团公司按照任期经营业绩责任书核定的任期奖励。其他经集团公司审批同意的基于战略目标完成、重点工作任务完成、超额利润分享等给予的相关奖励。

（五）任期激励与任期目标考核结果挂钩。

任期激励=任期内总岗位薪÷任期年度×激励系数。

任期激励系数区间具体如下：

绩效情况	AAA	AA	A	B	C
------	-----	----	---	---	---

任期激励系数	1.4-1.2	1-0.8	0.7-0.5	0.4-0.2	0
--------	---------	-------	---------	---------	---

任期评价结果为 C 的，任期激励为零。

第五章 薪酬管理

第十一条 薪酬发放

(一) 层级薪、岗位薪按月平均发放。

(二) 年度绩效奖金发放

1、年度绩效奖金预发，年度绩效奖金可按岗位薪的一定比例预发（目前暂按 30%），次年结算时多退少补。对于年度绩效奖金结算额低于预发额的，自结算次月开始从绩效奖金预发额中等额抵扣。

2、在公司经营业绩发生重大变化或公司认为需要调整年度绩效奖金预发比例的情况下，及时调整年度绩效奖金预发安排。

3、年度绩效奖金结算

以岗位薪作为结算基准，根据外部宏观经济形势、集团公司经营业绩、公司组织绩效、个人绩效等因素，在岗位薪的 0~1.6 倍范围内确定。

(1) 总理由集团公司按其个人绩效，直接确定年度绩效奖金。

(2) 经理层其他成员由集团公司根据公司组织绩效确定年度绩效奖金包，年度绩效奖金按照本人业绩评价结果和综合评价结果确定。

计取办法：经理层成员年度绩效奖金=（集团公司下达的奖金包/经理层成员年度绩效系数和）×本人年度绩效系数

说明：如发生国家及集团公司重大政策调整、市场重大变化等不可抗拒因素，视当期情形予以调整。

(3) 年度业绩评价结果为不合格的，年度绩效奖为零。

4、任期激励根据任期业绩评价结果等级确定。

任期业绩评价结果不合格的，任期激励为零。

5、经理层成员劳动关系、岗位薪发生调整的，年度绩效奖和任期激励结算具体额度按实际在岗发薪月数折算。

6、经理层成员年度绩效奖和任期激励结算经公司董事会审议后发放。

第十二条 管理与监督

(一) 未经集团公司批准，经理层成员不得兼职取酬，不得参与按公司内部分配制度设立的各项专项奖励项目(包括战略重点工作奖励、荣誉性奖励等)，不得参加技术创新奖励的分配。不得擅自参加各级地方政府和有关部门给予公司的奖励。

(二) 未经集团公司批准，公司不得为经理层成员购买商业性补充养老、商业性补充医疗等保险。

(三) 经理层成员不认真履行职责，导致重大决策失误、重大安全生产与质量责任事故、严重环境污染事故、重大违纪事件、重大不稳定事件等，给企业造成重大不良影响或造成国有资产流失的，董事会将依法依规追究责任，按照集团公司对企业负责人相关考核办法制定处理措施，决定是否解除聘用关系，扣发薪酬等事项。薪酬扣减、追索扣回适用于离职、退休经理层成员。

（四） 经理层成员因个人原因任期/年度未届满的，不得领取任期激励/年度绩效奖。因非个人原因离职的，根据离职具体情况，由董事会研究决定其任期激励与年度绩效奖核算与兑现方式。

（五） 任期届满后，通过离任审计、清产核资等，发现由于经理层成员任期内的生产经营活动造成在下一任期内形成不良资产的，将按有关规定对经理层成员任期内的考核指标进行追溯，重新核定考核结果，调整薪酬。

第六章 附 则

第十三条 本办法由公司人力资源部负责解释。

第十四条 本办法自 2021 年起施行。

西藏矿业发展股份有限公司

2021 年 12 月 31 日