

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》、参照《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》和《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 考核范围。本办法所称的经理层成员，是指公司总经理、副总经理、财务总监和公司章程规定的其他高级管理人员。其中：市场化引进的职业经理人将按照签订的《聘任合同书》和专门考核办法执行。

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，董事会薪酬与考核委员会负责制定经理层成员年度、任期考核方案和具体考核工作。

公司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 公司各部门具体工作职责。

（一）审计稽核部：是公司经理层成员经营业绩考核和薪酬管理归口管理部门，主要职责包括：负责建设和完善所属企业经营业绩考核体系，制定和修改所属企业经营业绩考核制度，提出所属企业主要负责人薪酬分配意见，负责牵头所属企业年度经营业绩考核工作。

（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) 党群工作部：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其他有关工作。

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）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，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。

第九条 经营业绩考核指标，分为公司总体业绩指标和个人业绩指标。总经理可以不设置个人业绩指标。

（一）公司总体业绩指标：结合江投集团与公司董事会签订的主要负责人经营业绩考核指标，由公司党委、董事会根据企业实际生产经营状况确定。

原则上公司总体业绩指标应包括且不低于江投集团与公司董事会签订的考核指标和目标值。其他经理层成员的个人业绩指标也应围绕公司总体业绩指标的作传导、分解和落实。

（二）个人业绩指标：主要是根据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，一般设置 3-5 个。

第四章 年度经营业绩考核

第十条 年度经营业绩考核指标分为年度公司总体业绩指标和年度个人业绩指标。

第十一条 年度公司总体业绩指标。

（一）包括效益及重点工作指标、管理指标、配套指标以及奖惩和否决指标等四大项指标。

1. 效益及重点工作指标，指反映企业经营效益成果或体现企业年度重点工作目标的考核指标，包括：利润总额、营业收入，以及项目投资额、项目建设进度、改革创新发展、产业平台搭建等反映企业当年重点工作任务的具体指标

2. 管理指标，指反映企业综合管理水平的一般性内部管理指标。该项指标包括党建、安全生产和风险及财务管理等

方面。

3. 配套指标，指除效益及重点工作指标和管理指标外，企业个性化的辅助考核指标。

4. 奖惩和否决指标。

奖惩指标，指额外加分或扣分项指标，该项指标是江投集团对公司在经营管理中做出突出成绩或经营管理不当产生不良后果进行奖励或处罚。该项指标包括但不限于：科技创新奖励、利润贡献奖励、股东回报奖励等。

否决指标，指按有关规定在经营业绩考核中需执行“一票否决”的指标，包括但不限于：发生重大安全生产事故、重大质量责任事故、重大环境污染事故等，业绩考核执行“一票否决”的指标。

（二）四类指标权重占比：效益及重点工作指标应占 50% 以上，具体由公司党委、董事会结合江投集团与公司董事会签订的主要负责人经营业绩考核指标权重、根据企业实际生产经营状况确定。

第十二条 年度经营业绩考核得分。基础分为 100 分，其中：年度公司总体业绩指标基础分 70 分、年度个人业绩指标基础分 30 分。

每位经理层成员的年度经营业绩考核得分为年度公司总体业绩指标得分与个人业绩指标得分相加，用公式表述为：
个人年度经营业绩考核得分=年度公司总体业绩指标得分+年度个人业绩指标得分。

第五章 任期经营业绩考核

第十三条 任期经营业绩考核指标分为任期公司总体业绩指标和任期个人业绩指标。

第十四条 任期公司总体业绩指标。

(一) 包括基本指标、专项指标和任期内各年度经营业绩考核结果指标三大项指标。

1. 基本指标 2 个：国有资本保值增值率和全员劳动生产率。

2. 专项指标 2-3 个：包括但不限于重大专项任务指标、重大改革指标和高质量发展指标等。

3. 任期内各年度经营业绩考核结果指标：充分运用任期内各年度经营业绩考核结果，根据年度经营业绩考核结果得分情况设置不同得分。

(二) 三类指标权重占比：由公司党委、董事会结合江投集团与公司董事会签订的主要负责人经营业绩考核指标权重、根据企业实际生产经营状况确定。

第十五条 任期经营业绩考核得分。基础分为 100 分，其中：任期公司总体业绩指标基础分 70 分、任期个人业绩指标基础分 30 分。

每位经理层成员的任期经营业绩考核得分为任期公司总体业绩指标得分与个人业绩指标得分相加，用公式表述为：
个人任期经营业绩考核得分=任期公司总体业绩指标得分+

任期个人业绩指标得分。

第六章 考核计分细则

第十六条 公司总体业绩指标计分：根据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，具体计分细则参照《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》规定。

第十七条 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，最多扣基础分的 40%。

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。

第十八条 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。

第七章 考核结果确定

第十九条 根据每位经理层成员的年度和任期经营业绩考核得分，确定其个人业绩考核系数，包括个人年度业绩考核系数和个人任期业绩考核系数。用公式表述为：

个人业绩考核系数=个人经营业绩考核得分/经理层副职经营业绩考核平均得分

通过“个人业绩考核系数”的差异，合理拉开经理层副职薪酬差距，经理层副职的个人业绩考核系数平均一般不超过1。

第二十条 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，再由企业董事会按有关规定办理：

（一）年度经营业绩考核结果未达到70分的，或者年度经营业绩考核个人主要指标完成率未达70%的。

（二）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。

（三）任期综合考核评价不称职，或者在班子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。

（四）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。

（五）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。

（六）因年龄、身体健康等其他原因，董事会（或者股东会以及党组织）认为不适合在该岗位继续工作的。

第八章 考核结果运用

第二十一条 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。

第二十二条 经理层成员薪酬构成。由基本薪酬、绩效薪酬（含专项奖励）和任期奖惩三部分构成。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。

第二十三条 基本薪酬。经理层成员的基本薪酬为岗位基本工资，不予考核挂钩。

总经理基本薪酬=董事长（党委书记）基本薪酬

经理层副职基本薪酬=总经理基本薪酬×80%

第二十四条 绩效薪酬。经理层成员的绩效薪酬与个人年度经营业绩考核结果及江投集团党委综合考核评价结果直接挂钩，实行浮动绩效薪酬，包括考核绩效、超额利润分享和专项奖励三部分。

（一）总经理绩效薪酬

总经理绩效薪酬=董事长（党委书记）绩效年薪

（二）经理层副职绩效薪酬

经理层副职绩效薪酬=总经理绩效薪酬×80%×个人年度绩效评价系数

个人年度绩效评价系数=董事长建议系数×20%+(个人年度综合考核系数×45%)+(个人年度业绩考核系数×35%)

其中，“董事长建议系数”由董事长决定，副职平均一般不超过1，系数范围0.7-1.3；“个人年度综合考核系数”由董事会依据江投集团党委对公司经理层成员的综合考核评价结果确定，副职平均一般不超过1。

（三）经理层副职绩效薪酬若绩效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。

第二十五条 任期奖惩。经理层成员的任期奖惩与个人任期经营业绩考核结果直接挂钩，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。

（一）总经理任期奖惩

总经理任期奖惩=董事长（党委书记）任期奖惩

（二）经理层副职任期奖惩

经理层副职任期奖惩=总经理任期奖惩×80%×个人任期绩效评价系数

个人任期绩效评价系数=董事长建议系数×20%+(个人任期综合考核系数×45%)+(个人任期业绩考核系数×35%)

其中，“董事长建议系数”由董事长决定，副职平均为 1，系数范围 0.7-1.3；“个人任期综合考核系数”由董事会依据江投集团党委对公司经理层成员的任期综合考核评价结果确定，一般副职平均为 1。

第二十六条 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。

第九章 薪酬兑现与管理

第二十七条 经理层成员的基本薪酬和绩效薪酬（除专项奖励）之和在年度考核实施当年兑现 90%，剩余 10%待任期结束后，视任期经营业绩考核完成情况兑现；专项奖励视奖励内容一次性或分期兑现；任期奖惩在任期考核实施当年，一次性兑现。

第二十八条 经理层成员每月发放固定金额的预发薪酬，标准以江投集团人力资源部规定为准，待年度和任期考核完成后进行结算，多退少补。

第二十九条 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。

第三十条 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。

第三十一条 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。

第三十二条 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。

第三十三条 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）经董事会认定的其他情形。

第十章 管理与监督

第三十四条 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。

第三十五条 经理层成员薪酬应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。

第三十六条 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。

第十一章 附则

第三十七条 本办法由董事会制定、修改并负责解释。

第三十八条 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。