

# 海南天然橡胶产业集团股份有限公司 高级管理人员绩效与薪酬管理办法

(2022年10月修订)

## 第一章 总则

**第一条** 为建立海南天然橡胶产业集团股份有限公司（以下简称公司）与现代企业制度相适应的薪酬及激励约束机制，有效调动高级管理人员（以下简称高管人员）的积极性和创造性，提高企业经营管理水平，促进企业健康、持续、稳定发展，确保公司发展战略目标的实现，根据《中华人民共和国公司法》和公司章程，国企改革“双百行动”有关要求，结合公司实际，制定本办法。

**第二条** 本办法适用于公司高管人员。公司负责人是指在公司任职的第一责任人，按董事长、总经理或主持工作副总经理的顺序确定一人，如第一责任人为省管干部，则负责人按照上述顺序顺延。

**第三条** 绩效与薪酬管理的基本原则：

（一）业绩导向原则：考核的指标设计基于公司经营目标及分管工作目标，考核结果兼顾公司整体及分管工作业绩。

（二）责权利相统一原则：建立高管人员经营业绩与激励约束机制相结合的考核制度，即业绩上、薪酬上，业绩下、薪酬下，并作为职务调整的重要依据。

（三）定量与定性相结合，结果与过程相结合的原则。

（四）市场接轨原则：薪酬分配兼顾效率与公平，强化业绩

导向、绩效优先，逐步建立与市场接轨的目标考核机制和薪酬分配机制。

**第四条** 高管人员绩效与薪酬管理工作由党委会、董事会、董事会薪酬与考核委员会共同完成，职责和分工如下：

（一）党委会：对高管人员的绩效与薪酬管理制度、整体薪酬及福利调整等重大事项进行研究。

（二）董事会：审定公司高管人员绩效与薪酬管理制度，审定高管人员的年薪水平，对绩效考评过程中出现的重大争议问题及考评申诉作最后裁决等。

（三）董事会薪酬与考核委员会（以下简称薪考委）是绩效与薪酬管理工作的组织及协调机构，负责制定高管人员绩效与薪酬方案、年度考核指标；审查公司高管人员的履职情况并组织实施绩效考评工作；负责监督薪酬制度执行情况。薪考委下设薪酬与绩效考核办公室（简称薪考办），协助薪考委完成考核工作，薪考办设在公司人力资源部。

## 第二章 年度考核

**第五条** 公司高管人员年度考核在一个经营年度结束并出具审计报告后，完成相应的绩效考核工作。

**第六条** 公司年度绩效考核指标包括经营业绩考核指标和党建工作考核指标。公司董事会对公司年度绩效考核得分具有调分权，调整幅度最多为±10分。公司负责人年度绩效考核等级根据公司年度绩效考核得分确定。

公司年度绩效考核分=经营业绩×80%+党建工作×20%+调整

分

**第七条** 其他高管人员年度绩效考核等级根据个人年度绩效考核得分确定，年度考核指标包括公司整体业绩指标和个性化考核指标。公司整体业绩指标是指利润总额、营业收入等，权重原则上不高于 50%；个性化考核指标是指按照高管人员所承担的当年度公司战略议题、年度重点工作，以及分管业务的经营、管理职责设置，主要指标原则上不超过 3 个，还可设置加减分项。各项指标按完成情况计分，封顶 100 分，不设保底分。

其他高管人员年度绩效考核分= $\sum$ 各类指标得分×相应权重

#### **第八条** 绩效考核指标评价依据及主体

以上各类指标中，量化指标的评分依据公司的财务预决算报告、审计报告等；定性指标则依据高管人员的述职报告或公司年度专项工作报告等，由薪考办收集、提交考核赋分者和薪考委。总经理、董事会秘书考核表由董事长提供赋分建议，党委副书记、纪委书记考核表由党委书记提供赋分建议，其他高管人员考核表由总经理征求董事长意见后提供赋分建议，最终提交薪考委审核、董事会审定。

#### **第九条** 考核实施

（一）考核期初，经董事会审定公司年度重点战略议题、经营目标以及内外部审计机构审计评价报告所提出的关于内控及经营管理等方面的改善事项后，由公司薪考委结合高管人员的分工职责，分解并提出各高管人员的年度考核指标，以及各项指标的目标值、权重、计分方式等，形成并与高管人员签订年度经营业

绩责任书。

## （二）考核期末

1.各高管人员向薪考委进行述职。述职报告的内容应包括对当年度各项考核指标完成情况的总结，以及对下一年度贯彻落实董事会各项决议，促进公司战略目标改进工作的计划，并对公司经营管理提出建设性的意见或建议。

2.薪考办收集公司财务报告、高管人员述职报告、年度经营指标完成情况以及内外部审计机构相关年度、专项审计、评价报告等，提交赋分者初步赋分，再提交薪考委审核。

3.薪考委审核考核的初步结果后，拟定高管人员年度考核及薪酬等议案，提交公司董事会审议。

4.考核结果经董事会审定后，薪考办执行相关奖惩运用，并协助薪考委向各位高管进行绩效结果反馈。

（三）经营年度中，如公司整体经营目标及预算目标调整的，则高管人员考核指标相应调整，由薪考办及时更新并提交薪考委确认；如有其他情况导致高管人员考核指标需做调整的，公司可向薪考委提出考核指标调整申请，经薪考委审议后执行。

**第十条** 高管人员对考核过程或结果有异议时，可向薪考委进行书面申诉，薪考委进行初步协调。协调不成的，提交公司董事会进行最终裁决。

## 第三章 任期考核

**第十一条** 为促进高管人员有效落实任期目标和任期责任，对

其实行任期考核，一般以三年为一个任期。

**第十二条** 任期考核内容包括两部分，任期经营业绩考核和年度经营业绩考核。在高管人员任期结束时（或离任时），综合任期经营业绩考核结果和年度经营业绩考核结果，形成其任期考核结果。其中：

（一）任期经营业绩考核。任期经营业绩考核内容，在高管人员任期期初确定。由公司董事会制定任期经营业绩考核指标并实施考核，任期经营业绩责任书包括任期目标、权重、计分方法等。

（二）年度经营业绩考核。年度经营业绩考核内容，在每个经营年度年初确定。

**第十三条** 高管人员的任期考核结果，将运用于任期绩效兑现、岗位续聘与解聘等方面。

#### **第四章 薪酬标准**

**第十四条** 公司高管人员采用年薪制，包括年度基本薪酬、年度绩效薪酬和其他绩效薪酬。如高管人员采用协议工资制，基本薪酬不高于协议总额的 60%，其余部分设为绩效薪酬，按公司《总部协议工资实施细则》执行，绩效薪酬的考核与兑现需与本办法挂钩。

**第十五条** 年度基本薪酬

公司负责人年度基本薪酬=年度基本薪酬基数\*企业经营系数。

年度基本薪酬基数实行动态调整机制，参照海南省居民消费价

格指数涨幅、省企业工资增长指导线下线、海南省国民经济发展指标等宏观指标综合确定；企业经营系数根据年度审计报告确定的加权资产总额、加权营业总收入、加权经营利润、人员规模四项指标综合确定。

其他高管人员年度基本薪酬与公司负责人联动，联动系数为0.9。其他高管人员年度基本薪酬公式是：

年度基本薪酬=公司负责人年度基本薪酬×联动系数

### 第十六条 年度绩效薪酬

高管人员年度绩效薪酬与公司经济效益（加权经营利润）挂钩，在年终审计和年终绩效考核后，按考核结果兑现。

公司负责人年度绩效薪酬=年度绩效薪酬基数×公司绩效考核系数×个人绩效考核系数

其他高管人员年度绩效=年度绩效薪酬基数×公司绩效考核系数×联动系数×个人绩效考核系数

年度绩效薪酬基数根据公司当年度加权经营利润，或前三年加权经营利润最大值基础上减亏额度，查询公司负责人年度绩效薪酬基数查询表（详见附件）确定。

公司绩效考核系数=公司年度绩效考核得分/100。

其他高管人员年度绩效薪酬与公司负责人年度绩效薪酬联动，联动系数为0.9。高管人员个人绩效系数按照年度考核等级确定，具体如下：

高管人员绩效考核等级系数对照表

考核等级	优秀	称职	基本称职	不称职
------	----	----	------	-----

绩效考核系数	1.2	1.0	0.5	0
--------	-----	-----	-----	---

### 第十七条 任期绩效

高管人员的任期绩效薪酬与任期考核评价结果挂钩，以任期内每年度预留的 20%绩效薪酬为基数，根据任期考核结果确定。计算公式：任期绩效=任期内预留绩效薪酬总额×任期绩效系数。

任期绩效系数对照表

考核得分 (M)	100≤M	80≤M<100	60≤M<80	30≤M<60	M<30
绩效系数	2	1.5	1.2	1	0.5

### 第十八条 其他绩效薪酬

(一) 超额利润绩效。公司当年净利润在前三个经营年度经营性盈利年最大值基础上增长率超过 30%的，可以提取不超过超额部分的 10%奖励给经营管理和业务骨干团队。

(二) 专项绩效。出色完成省委省政府指定的重大专项任务，得到省委省政府肯定、表扬，可给予专项绩效。

(三) 科研项目绩效。公司领导人员承担重大科研项目研发工作的，可给予科研项目绩效。

## 第五章 薪酬兑现

**第十九条** 公司高管人员薪酬的兑现，按照以下方式进行：

(一) 年度基本薪酬除以 12 个月形成月度岗位基薪，结合出勤率按月发放（每月 15 日前，遇双休日、国家法定节假日顺延）。

(二) 年度绩效薪酬根据高管人员个人年度绩效考核等级、结合出勤率发放。

(三) 任期绩效薪酬采用“递延支付”机制。年度绩效薪酬

的 80% 部分在年终审计和年终绩效考核后，按考核结果兑现；20% 部分纳入任期考核，按任期经营考核结果予以兑现，具体以任期经营考核合同约定为准。未完成年度任务，且由盈转亏的，如往年年度绩效薪酬仍有未发放的，根据查询公司负责人年度绩效薪酬基数查询表，参照加权经营利润栏所对应的绩效薪酬金额，予以同等数额扣罚，扣完为止。

（四）其他绩效薪酬按程序报批后发放。

**第二十条** 年度绩效薪酬、任期绩效薪酬及其他绩效薪酬发放前，因个人原因辞职、个人过错被解除劳动合同关系的高管人员，不参与发放。调入公司不满 3 个月、正常退休、任期内因工作需要被调离公司或者调整岗位的高管人员（不属于工作责任问题），按等级称职确定年度考核结果且结合任职时间核算其年度绩效年薪、其他绩效薪酬。其中负责人正常退休、在任期内被调离公司或者调整岗位的，需经离任审计后，方可按审计结果兑现延期支付的薪酬。

**第二十一条** 公司高管人员除按本办法确定发放的薪酬外，不得在兼职企业领取除公司规定之外的其他任何收入，否则按违纪处理。

**第二十二条** 高管人员受党内处分的，扣减相应绩效薪酬。

（一）受党内警告处分的，扣减其当年度应得绩效薪酬 30%。

（二）因与职务行为有关的错误受党内严重警告处分的，全额扣减其当年度应得绩效薪酬；因其他错误受党内严重警告处分的，扣减其当年度应得绩效薪酬 40%。

(三) 受撤销党内职务处分的，全额扣减其当年度应得绩效薪酬。

(四) 受留党察看处分的，全额扣减其当年度应得绩效薪酬。

(五) 受开除党籍处分的，全额扣减其当年度应得绩效薪酬。

**第二十三条** 高管人员受到组织处理的，扣减相应绩效薪酬。

(一) 被通报批评的，扣减其当年度应得绩效薪酬 10%。

(二) 被诫勉谈话或警示谈话的，扣减其当年度应得绩效薪酬 20%。

(三) 被停职检查的，扣减其当年度应得绩效薪酬 30%。

(四) 被调离工作岗位的，扣减其当年度应得绩效薪酬 40%。

(五) 被降职、免职、引咎辞职或被责令辞职以及被辞退或解聘的，全额扣减其当年度应得绩效薪酬。

## 第六章 福利

**第二十四条** 公司依照国家和地方法规为高管人员缴纳基本养老保险、基本医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险及住房公积金（简称“五险一金”），用于保障员工法定福利待遇。

每月 10 日（含）前入职（或离职）的高管人员，公司在签订（或解除）劳动合同当月为其缴纳（或停止）五险一金。五险一金缴纳基数的调整，根据当地社保或公积金管理机构的要求执行。

**第二十五条** 高管人员每年可享受 1 次免费健康体检。

**第二十六条** 高管人员可享受的假种有：探亲假、年休假、工伤假、病假、婚假、产假、丧假等，具体按公司有关规定执行。

## 第七章 附则

**第二十七条** 本办法中所指“薪酬”均为税前薪酬，须根据国家有关法律法规，由公司代扣代缴个人所得税、社会保险费等。本办法中所称“净利润”等财务指标均指审计后的数据。

**第二十八条** 公司实行薪酬保密制度，未经公司授权，不得将薪酬告知公司内外的任何人，如有违反，将按照公司有关规定实施处罚。

**第二十九条** 本办法经公司董事会审议通过后，自发文之日起执行，《海南天然橡胶产业集团股份有限公司高级管理人员绩效与薪酬管理办法》（海胶董事字〔2021〕5号）即时废止。

**第三十条** 本办法由公司薪酬与考核委员会负责解释。

附件：公司负责人年度绩效薪酬基数查询表

附件：

## 公司负责人年度绩效薪酬基数查询表

档	加权经营利润区间或实现减亏区间 (万元)	年度绩效薪酬基数	经营性减亏绩效薪酬基数
1	0万元-250万元	6万元	3.6万元
2	250万元-500万元	6万元-8万元	3.6万元-4.8万元
3	500万元-750万元	8万元-10万元	4.8万元-6万元
4	750万元-1000万元	10万元-12万元	6万元-7.2万元
5	1000万元-1500万元	12万元-14万元	7.2万元-8.4万元
6	1500万元-2000万元	14万元-16万元	8.4万元-9.6万元
7	2000万元-2500万元	16万元-18万元	9.6万元-10.8万元
8	2500万元-3000万元	18万元-20万元	10.8万元-12万元
9	3000万元-3500万元	20万元-22万元	12万元-13.2万元
10	3500万元-4000万元	22万元-24万元	13.2万元-14.4万元
11	4000万元-4500万元	24万元-26万元	14.4万元-15万元
12	4500万元-5000万元	26万元-28万元	15万元
13	5000万元-6000万元	28万元-31万元	
14	6000万元-7000万元	31万元-34万元	
15	7000万元-8000万元	34万元-37万元	
16	8000万元-9000万元	37万元-40万元	
17	9000万元-1亿元	40万元-43万元	
18	1亿元-1.5亿元	43万元-46万元	
19	1.5亿元-2亿元	46万元-49万元	
20	2亿元-2.5亿元	49万元-52万元	
21	2.5亿元-3亿元	52万元-56万元	
22	3亿元-3.5亿元	56万元-60万元	
23	3.5亿元-4亿元	60万元-64万元	
24	4亿元-4.5亿元	64万元-68万元	
25	4.5亿元-5亿元	68万元-100万元	
26	5亿元-6亿元	100万元-132万元	

27	6 亿元-7 亿元	132 万元-164 万元	15 万元
28	7 亿元-8 亿元	164 万元-196 万元	
29	8 亿元-9 亿元	196 万元-228 万元	
30	9 亿元-10 亿元	228 万元-260 万元	
31	10 亿元-20 亿元	260 万元-390 万元	
32	20 亿元-30 亿元	390 万元-520 万元	
33	30 亿以上	520 万元-1000 万元	