

# 厦门港务发展股份有限公司

## 企业负责人薪酬与经营业绩考核管理办法（修订稿）

（经公司第七届董事会第三十一次会议审议通过）

### 总则

**第一条** 为科学客观评价厦门港务发展股份有限公司（以下简称公司）经营业绩完成情况和高质量发展，建立健全激励约束机制，促进公司贯彻落实发展战略和经营目标，推动公司实现高质量发展，根据相关规定，结合公司实际情况，制定本办法。

**第二条** 本办法适用于公司领导班子成员、高级管理人员，以下简称“企业负责人”。

### 第三条 基本原则

（一）坚持效益优先、兼顾公平原则。根据公司经营业绩与发展质量确定企业负责人薪酬水平，同时结合内部薪酬水平合理调节。

（二）坚持业绩与薪酬双对标原则。以完成业绩目标为前提，参考同性质、同行业、同规模对应岗位的薪酬水平，结合经营难度、业绩贡献、岗位价值等，合理核定薪酬水平，保持薪酬的对外竞争性。

（三）坚持激励与约束相结合原则。按照责权利相统一的要求，将企业负责人的经营业绩考核结果与薪酬激励紧密结合，强化落实业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降。

（四）坚持依法合规原则。相关制度措施符合国家和福建省、厦门市有关政策规定，有效落实国有资产保值增值责任。

## 第一章 机构保障

**第四条** 为保证公平、公正、规范、有效，由公司党委会、董事会、薪酬与考核委员会、薪酬与考核工作小组共同负责企业负责人的薪酬与经营业绩考核管理工作。

**第五条** 公司党委会的主要职责如下：

- （一）前置研究企业负责人薪酬与经营业绩考核管理办法；
- （二）前置研究年度、任期经营业绩考核目标；
- （三）对企业负责人经营业绩考核结果及结果运用提出建议和意见。

**第六条** 公司董事会的主要职责如下：

- （一）审批企业负责人薪酬与经营业绩考核管理办法；
- （二）审批年度、任期经营业绩考核目标；
- （三）审批企业负责人经营业绩考核结果及运用方案；
- （四）监督检查负责人薪酬与经营业绩考核办法的执行。

**第七条** 薪酬与考核委员会作为公司董事会的专业管理机构，负责企业负责人薪酬与经营业绩考核管理的组织实施，主要职责如下：

（一）组织拟定及完善企业负责人薪酬与经营业绩考核管理相关制度及方案；

（二）执行董事会关于企业负责人经营业绩考核工作的决议，拟定或提议考核程序等，提出考核结果应用方案；

(三) 协调处理年度考核争议并跟踪结果。

**第八条** 薪酬与考核委员会下设薪酬与考核工作小组,由综合部牵头,各职能部门相关人员组成。主要职责如下:

(一) 组织开展企业负责人的薪酬与经营业绩考核管理工作;

(二) 负责拟定绩效评价指标、评价计分及评价结果的解释;

(三) 提出考核结果应用方案并执行结果兑现的决议;

(四) 负责企业负责人绩效考核与薪酬兑现过程中的指导。

## **第二章 薪酬构成及标准**

**第九条** 企业负责人薪酬由常规薪酬和非常规薪酬组成,其中常规薪酬项目包括基本年薪、绩效年薪(含任期激励、风险金)、规范性津补贴;非常规薪酬项目包括专项奖罚、中长期激励。

### **第一节 基本年薪**

**第十条** 基本年薪是指企业负责人的年度基本收入。

**第十一条** 企业负责人基本年薪根据职级和薪档确定。

**第十二条** 基本年薪首次套档根据干部本职级任职年限确定,套档规则为:3年以内(含3年),套档1;3-5年(含5年),套档2;5-8年(含8年),套档3;8年以上,套档4。在制度期限内,企业负责人的任职年限达到套档规则且年度考核合格及以上的,可以调整薪档。

### **第二节 绩效年薪**

**第十三条** 公司领导班子正职岗位绩效年薪原则上由企业考核结果和个人考核结果决定，核算公式如下：

绩效年薪 = 绩效年薪基数 × 企业考核系数 × 个人考核系数

**第十四条** 公司正职以下高级管理人员绩效年薪=公司领导班子正职岗位绩效年薪×个人考核系数

其中，个人考核系数=个人岗位系数×个人绩效考核得分÷100×平衡缩减系数

1. 副职岗位主持工作的，其任职期间内个人岗位系数为 1.0；常务副总经理个人岗位系数为 0.9；党委副书记、副总经理、纪委书记等副职岗位，个人岗位系数为 0.8；董事会秘书、财务总监等其他高级管理人员个人岗位系数在 0.5-0.7 之间确定，个人考核系数不超过 0.75，具体由薪酬与考核委员会拟定。

2. 个人绩效考核得分应与岗位履职、综合评价情况挂钩，在年度签署的《年度业绩目标责任书》约定。

3. 平衡缩减系数根据副职岗位（不含主持工作的副职岗位及常务副总）平均个人考核系数确定，副职岗位（不含主持工作的副职岗位及常务副总）平均个人考核系数高于 0.8 时，平衡缩减系数=0.8/平均个人考核系数；副职岗位（不含主持工作的副职岗位及常务副总）平均个人考核系数低于 0.8 时，平衡缩减系数为 1。平衡缩减系数适用于所有副职岗位及其他高级管理人员。

**第十五条** 每年预留企业负责人绩效年薪的 10%作为任期激励，在任期考核后予以兑现。

(一) 任期激励核算公式如下：

$$\text{任期激励} = \text{任期激励基数} \times \text{任期激励兑现系数}$$

(二) 任期激励基数为企业负责人个人任期内年度绩效薪酬 10%部分的总和。

(三) 任期激励兑现系数根据企业负责人任期综合评价得分确定，详见下表：

任期综合评价得分	任期激励兑现系数
[80, 100]	1
[75, 80)	任期综合评价得分/100
(0, 75)	0

**第十六条** 应收账款纳入企业负责人年度经营业绩考核计分，并据此预核绩效年薪，考虑到应收账款存在风险敞口，在预核的绩效年薪中针对未能及时回笼的应收账款设置专项风险金，待应收账款回笼或风险敞口消除后进行结算。

(一) 风险金计算公式如下：

$$\text{风险金} = \text{年度预核绩效年薪} \times \text{净利润指标权重} \times \text{风险金提取比例}$$

$$\text{风险金提取比例} = \text{未回笼应收账款} \div \text{考核利润总额} \times 100\%$$

扣除风险金后，当年度绩效年薪按核定绩效年薪的 30%或 20 万孰低原则给予保底。

(二) 未回笼应收账款的统计口径：企业上年 10 月 1 日至当年 9 月

30日发生的应收账款，未能在当年度12月31日前收回的纳入统计口径。以下账款事项经审核确认后可作为应收账款的抵减项，视同应收账款回笼或风险敞口消除：

1. 按企业会计准则规定计提的资产减值准备；
2. 有保证金（或预收账款）的账款；
3. 有相关方抵债的账款，抵债的账款需提供所有相关方盖章或签字，并经律师确认的不可撤销的债权债务确认函等协议；
4. 已收到保险公司理赔款的账款；
5. 有不动产抵押的账款，不动产已成功过户到公司名下或已办理有效不动产抵押手续，并提供有资质的第三方评估机构出具评估报告，第三方中介机构应在福建省国资委的中介机构信息库表中选取；
6. 除上述事项外，如法院司法认定且可执行的金额、政府项目、基金份额质押、存货质押、船舶等其他认为应抵减的事项，由公司提出申请，按程序审批后确认。

（三）风险金结算：应收款项回笼或上述抵减项确认时，根据实际情况提交风险金结算方案，按程序报批后执行。

### 第三节 其他薪酬项目

**第十七条** 规范性津补贴是指依据有关文件允许发放的货币性补贴，包括异地工作补贴、公务交通补贴、通讯补贴等，具体按有关规定执行。

**第十八条** 专项奖惩包含专项奖励和专项扣罚，其中专项奖励包括依

据有关文件规定发放的奖金（包括但不限于安全奖、特殊贡献奖），以及由各级政府拨款的专项奖励金。专项扣罚是针对出现安全生产事故、违规、违纪、违法及给公司造成损失资产事件，根据公司承担的责任进行当期处罚。具体按相关制度和规定扣罚。

**第十九条** 中长期激励是将企业负责人的利益与公司长远发展相联系，对企业负责人较长期内的经营业绩和贡献给予回报的激励方式，可制订方案按程序报批后执行。

### 第三章 经营业绩考核

**第二十条** 企业负责人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。年度经营业绩考核以公历年度为考核期。任期综合绩效考核一般以三年为考核期。

#### 第一节 年度考核

**第二十一条** 企业年度经营业绩考核指标包含主指标、党建工作指标、调节指标、管理评议指标四类。考核范围包含托管企业。

年度经营业绩考核得分 = 主指标考核得分 × 85% + 党建考核得分 × 15% ± 调节指标得分 - 管理评议指标扣分

**第二十二条** 主指标权重合计 85%，分为经济类和生产类两类，其中经济类指标包含净利润、营业收入两项，生产类指标指散杂货吞吐量。

**第二十三条** 党建工作指标权重 15%，依据上级党组织党建工作考核办法执行。

**第二十四条** 调节指标不占权重，设置额外加减分，加减分区间为[-

20,10], 调节指标包括以下三类:

(一) 经营发展指标: 反映公司对战略承接情况及体现公司经营发展质量的指标。

(二) 年度重点工作: 根据年度重点工作任务完成情况进行考核。

(三) 扣分指标: 反应企业盈利能力、资产质量和债务风险情况类指标。

**第二十五条** 管理评议指标是为规范公司各项管理行为而设定的扣分指标, 对考核年度内公司在财务管理、内部控制、安全生产、环保、法治国企建设, 以及完成上级和有关主管部门布置的相关日常工作任务等方面存在问题的, 给予惩戒性扣分。

**第二十六条** 年度经营业绩考核指标的对标值和计分规则根据企业的历史水平、行业或样本对标水平综合确定。

(一) 主指标。主指标对标值设置基准值和保底奋斗目标值。

年度基准值每年结合公司前三年完成情况、经营预算等因素合理设定。

净利润、散杂货吞吐量年度保底奋斗目标值按公司上一年度保底奋斗目标值 $\times(1+\text{保底增长率})$ 确定, 营业收入年度保底奋斗目标值根据年度营收预算目标确定。

公司因宏观经济重大变化、重大政策调整、重大资产并购重组等特殊情况, 预期对考核主指标带来重大影响的, 根据影响程度给予统筹考虑后, 合理调整主指标对标值。

(二) 党建工作指标。党建工作考核依据上级党组织下达的年度党建党廉责任书执行。

(三) 调节指标。根据公司战略及市场竞争态势的变化，于年初制定后下达，实施年度动态调整。

1. 经营发展指标设定警戒值、基准值、挑战值，公司根据实际情况制定加减分规则。原则上，定量指标对标值将参考公司前三年历史值及当年预算目标设置；定性指标对标值将从质量、效率、时限等方面设置。

2. 年度重点工作以年初下达的任务为标准，在年度重点工作未全部完成时，按照未完成情况扣分，即考核扣分值=累计重点工作扣分/100×重点工作占调节指标的权重，具体权重根据公司实际确定。

3. 扣分指标根据具体对标值，结合公司业务性质、功能定位等分解确定。

(四) 管理评议指标。管理评议指标由各职能管理部门根据相关职能监管或发展完善的要求设定具体考核标准以及未达标的扣分标准，各职能部门在 100 分内设定各个具体项目的考核标准，最终评议指标考核扣分值=各职能部门合计扣分值/100（最多扣 10 分）。

## **第二十七条** 年度经营业绩考核程序如下：

(一) 每年第一季度，下达年度经营业绩考核目标值，公司董事会与企业负责人签订《年度经营业绩责任书》。

(二) 次年 1 月，统计年度经营业绩考核指标完成情况，公司薪酬与考核工作小组对年度经营业绩考核指标的完成情况进行考核，形成年度经营业绩预核结果，报公司薪酬与考核委员会审核。

(三) 年度财务审计结束后，公司薪酬与考核工作小组根据审计结果调整考核数据，形成《年度薪酬决算报告》，报公司薪酬与考核委员会审核后，提交公司党委会审议、董事会审批。

## 第二节 任期考核

**第二十八条** 任期经营业绩考核指标包含经济指标、发展指标、任期内年度经营业绩考核结果三类。

公司领导班子正职岗位任期综合评价得分=公司任期经营业绩考核得分×60%+任期个人绩效考核得分×40%；

公司正职以下高级管理人员任期综合评价得分=公司任期经营业绩考核得分×50%+任期个人绩效考核得分×50%；

其中，公司任期经营业绩考核得分核算公式如下：

公司任期经营业绩考核得分=经济指标得分×30%+发展指标得分×30%+任期内年度经营业绩考核结果×40%

公司领导班子正职岗位任期个人绩效考核得分采用综合评议的方式确定，公司正职以下高级管理人员任期个人绩效考核得分为任期内个人年度绩效考核得分的平均值。

**第二十九条** 经济指标主要为反映公司中长期发展的经济类指标，权重为 30%。

**第三十条** 发展指标主要为战略重点工作或创新项目完成情况、经济效益质量等反应公司高质量、可持续发展的指标，权重为 30%。

**第三十一条** 任期内年度经营业绩考核结果为任期内各年度经营业绩考核得分的平均值。任期内年度经营业绩考核结果权重为 40%。

**第三十二条** 任期考核指标、对标值及计分规则根据历史情况、战略发展、上级要求、行业水平等因素予以明确。

## 第四章 薪酬发放与管理

### 第一节 薪酬发放

**第三十三条** 基本年薪按月支付。

**第三十四条** 绩效年薪原则上可在上年绩效年薪的 70%比例内预发，年度考核结束后根据考核结果进行清算，多退少补。

**第三十五条** 任期激励按年度税前计提，在企业负责人离任后或连任的第一个年度根据任期综合考核结果兑现。

**第三十六条** 企业负责人的住房公积金、各项社会保险费、企业年金、补充医疗保险等福利性待遇，按国家和本市的有关规定执行，按规定应由公司承担的部份，由公司支付；应由个人承担的部分，由公司从其基本年薪中代扣代缴。

### 第二节 薪酬管理

**第三十七条** 企业负责人年薪总额纳入公司工资总额预算管理，并在工资总额中单列。

企业负责人年薪总额受公司当年工资总额的宏观调控，当年工资总额受限的，按受限比例调减年薪标准。企业负责人除本办法规定的薪酬外不

得领取其他福利性货币收入（相关文件另有规定除外）。

**第三十八条** 新任企业负责人年薪的核定，从党委任职文件成文的次日起，按照本办法实施年薪制。

**第三十九条** 委派到参股企业的企业负责人的绩效年薪标准及评价方式，由公司拟定方案，按程序研究后确定。

**第四十条** 企业负责人同时兼任多个领导岗位的，需明确取酬标准，不得重复取酬。

（一）担任公司正职岗位的，原则上按公司薪酬标准取酬；

（二）担任公司副职岗位，同时兼任成员企业党组织或经营班子主要负责人的，原则上按其所任职负责人企业薪酬标准取酬；

（三）兼任多家成员企业主要负责人等其他特殊情况的，由公司党委会研究确定方案并实施。原则上，审批后其取酬单位在任期内不再调整。

**第四十一条** 企业负责人因工作需要在内部调岗的，原则上绩效年薪根据在不同职位的工作时段和薪酬分配系数以及业绩考核结果分段计算。

**第四十二条** 企业负责人调离、退休的年薪处理。企业负责人因退休、上级组织调动离开本公司的，从离岗的次月起不再支付基薪，绩效年薪根据离职审计、公司年度审计结果以及当年任职时间，按比例兑现。

**第四十三条** 企业负责人调岗、调离、退休的任期激励处理。企业负责人发生上述调岗、调离、退休情形，任期激励在任期后统一清算。

**第四十四条** 企业负责人在任期间由于个人原因主动辞职的，自离岗

之日起停发个人基本年薪，绩效年薪（不含任期激励）根据其个人年度考核结果，按在岗时间核发。任期激励不再支付。特殊情况的由公司拟定方案，报董事会审批后执行。

**第四十五条** 企业负责人年度经营业绩考核不合格或按相关规定应当退出岗位的，应当扣减当年全部绩效年薪。当年取酬企业在岗职工平均工资未增长的，企业负责人绩效年薪原则上不得增长。企业负责人任期经营业绩考核不合格的，应当扣减全部任期激励。不合格及应当退出岗位的具体界定按国有企业经理层成员任期制和契约化的相关规定执行。

**第四十六条** 对任期内出现违规、违纪、违法事件、违反竞业协议或因经营管理不善给企业造成重大不良影响或造成国有资产流失的，根据企业负责人承担的责任，不予发放相关企业负责人当期部分或全部绩效年薪和任期激励收入。任期届满后发现企业负责人出现上述情形给公司造成重大不良影响或造成国有资产流失的，或发生需重新调整核定经营业绩的，追索扣回相关企业负责人部分或全部已发放绩效年薪和任期激励收入。

**第四十七条** 企业负责人相关假期的薪酬标准按照公司有关规定执行。

## 第五章 附则

**第四十八条** 本办法未尽事宜按公司相关制度规定执行。国家及福建省、厦门市对国有企业经营者的薪酬与绩效考核有特别规定的，按其规定执行。

**第四十九条** 公司根据战略规划与管控模式需要对本办法相关条款进行修改的，按修改后条款执行。

**第五十条** 非领导班子成员的其他现职集团中层管理人员，其薪酬与绩效考核公司另行拟定管理办法，报公司董事会审批后执行。

**第五十一条** 本办法由综合部负责解释。

**第五十二条** 本办法自 2023 年 1 月 1 日起实施，有效期三年。原制度及相关补充规定同时废止。