

# 江苏国信股份有限公司

## 经理层成员年度经营业绩考核办法

### (试行)

#### 第一章 总则

**第一条** 为建立健全有效的激励约束机制，落实国有资本保值增值责任，有效激发企业活力，遵照“三个不低于”和“五个不超过”的原则性要求，制定本办法。

**第二条** 本办法所称的经理层成员，包括按照任期制和契约化管理聘任的总经理、副总经理、参与经营管理分工的党委班子成员。

**第三条** 对经理层成员经营业绩考核，实行目标考核与综合评价相结合、考核结果与奖惩相挂钩的差异化分类考核制度。

**第四条** 经理层成员经营业绩考核工作遵循以下原则：

（一）坚持依法依规。严格执行国家有关法律法规，按照权利、义务、责任相统一的要求，建立健全相关资产经营责任制。

（二）坚持市场化改革方向。遵循市场经济内在要求和规律，根据公司功能定位、业务特点，提高考核的针对性和有效性。

（三）坚持激励与约束紧密结合。建立与经理层成员选任方式和经营业绩紧密挂钩的差异化激励约束机制。

(四)坚持权责利统一原则。通过与经理层成员签订“两书”，充分保障公司董事会和经理层成员依法行使各项权利。

## 第二章 考核导向

**第五条** 强化战略引领。引导公司持续聚焦主业，加快结构调整，增强发展后劲，不断做优做强国有资本，实现可持续发展。

**第六条** 突出效率效益。引导公司牢固树立新发展理念，以提高经济效益为中心，优化资源配置、提高价值创造能力和资本回报水平，实现高质量发展。

**第七条** 坚持创新驱动。引导公司积极实施创新驱动发展战略，完善创新体制机制，推进管理创新、服务创新、技术创新，加快科技成果转化，提升核心竞争力。

## 第三章 权责与分工

**第八条** 公司董事会（以下简称“董事会”）对经营管理目标责任书的执行情况进行动态跟踪，董事会在一年经营年度和三年任期结束后，并经会计师事务所完成审计后一个月内完成对公司经理层成员的绩效考核工作。公司党委会对需要董事会审议的经理层成员经营业绩考核有关议题事项进行前置把关。

**第九条** 董事长代表董事会，总经理代表经理层，双方签订任期和年度经营业绩责任书；总经理与其他副职经理层

成员签订任期和年度经营业绩责任书。

**第十条** 公司薪酬与考核委员会负责具体组织实施考核指标制定、绩效过程管理和考核评价等工作。监督考核执行情况。

**第十一条** 经理层成员按要求向董事会汇报任期目标完成情况并开展自评，反馈合理建议。

## 第四章 年度考核

**第十二条** 年度经营业绩考核以公历年作为考核期。

**第十三条** 年度经营业绩考核内容由经理层年度经营业绩责任书约定。

**第十四条** 总经理年度经营业绩考核指标由基本指标、分类指标和综合评价指标三部分组成：

（一）基本指标为利润总额，指公司年度合并报表的利润总额。

（二）分类指标，一般不超过 3 项。根据公司功能定位和所处行业特点，综合考虑公司管理水平和风险控制能力等因素确定。优先选取净资产收益率、销售利润率、营业收入等作为分类指标。

（三）综合评价指标，考核贯彻集团决策部署，完成年度重点工作任务情况，完成国企改革三年行动以及其他重要专项管理事项。专项管理事项一般以减分方式进行考核。

**第十五条** 总经理年度经营业绩考核指标权重：

(一) 利润总额权重为 50%。

(二) 分类指标权重为 30%，各单项分类指标权重如无特别约定，计算公式为：

单项分类指标权重=30%/分类指标个数

(三) 综合评价指标权重 20%。其中减分考核的管理事项，一般性事项按 1 分/项扣减，加重考核事项按 2-5 分/项扣减。

### **第十六条 目标管理：**

年度考核基准值根据公司考核年度前三年完成值的加权平均数计算确定，前三年完成值加权平均的权重由近及远分别为 50%、30%、20%。

基本指标考核目标值设置为三档：

(一) 第一档：目标值高于基准值，且较上年完成值的增幅不低于省国资委对集团年度利润总额总体增长目标（目标值不能为负）。

(二) 第二档：不低于基准值或上年完成值。

(三) 第三档：低于基准值且低于上年完成值。

目标值为负的，最高进入第二档；经行业对标，目标值处于省内行业领先水平的，不进入第三档；因客观因素导致基准值异常的，特殊处理。

目标值的先进程度及完成情况与考核计分、结果评级紧密结合。（详见附件）

(一) 第一档目标值，指标完成后得满分（满分为 120

分), 同时根据目标值先进程度给予加分奖励。

(二) 第二档目标值, 完成后正常计分。

(三) 第三档目标值, 完成后加分受限。

**第十七条** 副职经理层成员年度经营业绩考核结果与经营业绩完成情况和分管工作落实情况挂钩。

**第十八条** 副职经理层成员年度考核计分办法。

(一) 标准分 100 分, 满分 120 分。

(二) 副职经理层年度经营业绩考核得分=主要指标考核得分×50%+个性化指标考核得分×50%

其中主要指标的考核得分同总经理考核得分一致。

(三) 个性化指标的考核根据副职经理层成员岗位分工, 以“一岗一策”的方式确定。考核内容可以是定量指标, 也可以是工作任务指标, 包括但不限于: (1) 分管的高质量发展考核个性化指标及重大专项任务落实情况; (2) 分管公司经营业绩完成情况; (3) 分管部门工作任务落实情况; (4) 集团年度重点工作任务落实情况; (5) 上级单位下达的专业工作任务完成情况; (6) 其他分管工作落实情况。参照总经理考核计分办法实施评价。

**第十九条** 当年整体完成目标任务, 且利润总额/净利润达到历史最高水平时, 年度考核得分额外加 5 分。经理层成员当年获得上级嘉奖; 书面表扬; 取得省部级以上奖励; 管理公司获得具有重大社会效益的科技成果, 年度考核时额外加分; 经理层成员当年分管工作任务未完成, 影响集团

年度考核结果的，额外扣分。如利润总额较上年度实现增长，年度薪酬原则上不低于上年度水平。

## **第二十条 考核程序**

（一）确定年度经营业绩考核目标值。根据公司综合考核确定的高质量发展考核指标及工作任务要求，结合发展战略、重点工作、改革任务，合理提出经理层成员年度经营业绩考核指标及目标值，报董事会审议。

（二）董事长代表董事会与总经理签订年度经营业绩责任书，总经理与其他副职经理层成员签订年度经营业绩责任书。

（三）董事会及其薪酬与考核委员会依据经审计的财务决算数据等，对经理层成员进行考核，形成考核与奖惩意见，可适当处理考核特殊事项。

（四）向经理层成员反馈考核结果。经理层成员对考核与奖惩意见有异议的，可及时向董事会反映。

## **第五章 奖惩**

**第二十一条** 经理层成员的年度薪酬由基本年薪、绩效年薪组成。其中绩效年薪以基本年薪为基数，根据年度考核评价系数、绩效年薪调节系数确定。

绩效年薪=基本年薪×年度考核评价系数×绩效年薪调节系数

其中年度考核评价系数最高不超过2，绩效年薪调节系数

根据公司效益、规模等情况确定，在 0.7-1.5 范围内确定。

**第二十二条** 根据经理层成员年度经营业绩考核结果，确定年度考核评价系数，年度考核评价系数最高不超过 2。

绩效年薪调节系数根据公司效益、规模等情况确定，在 0.7-1.5 范围内确定。

**第二十三条** 副职经理层成员的绩效年薪计算公式为：

副职经理层成员绩效年薪=总经理绩效年薪×业绩贡献系数

业绩贡献系数由董事会在 0.6-0.9 的范围内研究确定，平均不超过 0.85。如副职经理层成员业绩贡献系数相同，则业绩贡献系数平均不得超过 0.75。

**第二十四条** 年度经营业绩考核结果作为经理层成员年度薪酬分配的主要依据。公司董事会根据考核办法，研究提出经理层成员年度薪酬分配方案，按要求备案。

**第二十五条** 经理层成员绩效年薪占年度薪酬的比例不低于60%。

**第二十六条** 经理层成员年度综合考核评价为“不称职”的，不得领取绩效年薪；综合考核评价为“基本称职”的，扣减 30%以上的绩效年薪。

**第二十七条** 公司发生下列情形之一的，根据具体情况给予额外扣分处理，并相应扣发或追索扣回公司主要负责人及相关责任人的绩效年薪收入；情节严重的，给予纪律处分；涉嫌犯罪的，移送司法机关处理：

（一）违反《中华人民共和国会计法》《企业会计准则》等有关法律法规规章，虚报、瞒报财务状况的；

（二）对公司主要负责人违反国家法律法规、集团规定和公司内部管理规定、未履行或未正确履行职责，导致重大决策失误、生产安全责任事故、重大质量责任事故、重大环境污染责任事故、重大违纪和法律纠纷案件、重大群体事件、境外恶劣影响事件，造成重大不良影响或者重大国有资产损失的。

**第二十八条** 鼓励探索创新，激发和保护企业家精神。实施重大科技创新、发展前瞻性战略性新兴产业等，对经营业绩产生重大影响的，按照“三个区分开来”原则和有关规定，可在考核上不做负向评价。

**第二十九条** 经理层成员因组织重新任命发生岗位变动或退休的，不影响该岗位《经营业绩责任书》继续履行。年度薪酬和任期激励收入分段计算、兑现。

## 第六章 附则

**第三十条** 公司在考核期内发生清产核资、资产处置、并购重组、公司改制、重大行业改革、重大政策变更、重大环境变化、承担社会责任或阶段性特定任务等非经常性事项，对当期经营业绩产生重大影响，导致年度经营业绩考核得分较低，董事会可酌情研究，可根据具体情况对经营业绩考核目标予以适当调整。

**第三十一条** 本办法自印发之日起施行。

附件：年度经营业绩考核实施细则

附件

## 年度经营业绩考核实施细则

### 一、综合得分

年度经营业绩考核综合得分=基本指标得分+分类指标得分+综合评价指标得分

各指标得分以基本分为基础，根据目标值完成情况计算得出，满分为基本分的 120%。

基本分=指标权重×100

综合得分最高不超过 120 分，最低不低于 80 分。

### 二、指标计分规则

#### （一）利润总额计分规则

##### 1. 目标值处于第一档：

（1）完成目标值得满分，同时根据目标值先进程度给予不同加分奖励，最多加 2 分。目标值比上年完成值增幅分别高于 10%（含）、15%（含）、20%（含）的，在完成目标值前提下，分别加 1 分、1.5 分、2 分。上年完成值为负数或零附近的，加分给予特殊处理。

（2）未完成目标值，将基准值视同目标值，按照完成值与调整后的目标值（基准值），比照第二档进行计分。

##### 2. 目标值处于第二档：

（1）完成目标值得基本分的 110%，每超过目标值 5% 在基本分的基础上加 1 分，超过目标值不足 5% 但大于 3%（含）

的部分，加 0.5 分，最多加至满分。

(2) 未完成目标值，每低于目标值 3%在基本分 110%的基础上扣 1 分。

### 3. 目标值处于第三档:

(1) 完成目标值得基本分，每超过目标值 10%在基本分基础上加 1 分且加分受限，超过目标值不足 10%但大于 5% (含)的部分，加 0.5 分。目标值比基准值低 20%以内的(含)、20%-50%(含)、50%以上的，最高得基本分的 115%、110%、105%。

(2) 未完成目标值，每低于目标值 2%在基本分基础上扣 1 分。

4. 目标值为负数或零附近的，计分给予特殊处理，最高不超过基本分的 115%。

## (二) 分类指标计分规则

1. 目标值不差于上年完成值时，完成后得满分；未完成目标值时，在满分基础上按差额程度扣分。目标值差于上年完成值时，完成后按差额程度加分，最多加至基本分的 115%；未完成目标值时，在基本分基础上按差额程度扣分。

2. 分类指标及加(扣)分标准，在下达公司目标值时应明确。相同分类指标的加(扣)分标准应当保持一致。

## (三) 综合评价指标计分规则

综合评价指标由相关专业管理部门意见提出得分建议。其中国企改革三年行动相关要求和任务作为加重考核事项，未完成一项，扣 2 分。未完成其他上级布置的重大专

项任务视情形加重考核。

综合评价指标加分不超过 2 分，扣分不超过 10 分。

### 三、年度考核评价系数

根据公司年度经营业绩考核综合得分情况，合理确定各  
级别起点分数，并根据以下公式计算公司年度考核评价系数：

当考核结果为 A 级时，年度考核评价系数= $1.7+0.3\times(\text{综合得分}-\text{A 级起点分数}) / (120-\text{A 级起点分数})$ ；

当考核结果为 B 级时，年度考核评价系数= $1.3+0.4\times(\text{综合得分}-\text{B 级起点分数}) / (\text{A 级起点分数}-\text{B 级起点分数})$ ；

当考核结果为 C 级时，年度考核评价系数= $1+0.3\times(\text{综合得分}-\text{C 级起点分数}) / (\text{B 级起点分数}-\text{C 级起点分数})$ ；

当考核结果为 D 级时，年度考核评价系数= $0.9+(\text{综合得分}-\text{D 级起点分数}) / (\text{C 级起点分数}-\text{D 级起点分数})$ 。

备注：A 级起点分数暂定为 110 分，B 级起点分数暂定为 100 分，C 级起点分数暂定为 90 分，D 级起点分数暂定为 80 分，每年可根据公司考核得分分布情况，合理调整。