

# 凌源钢铁股份有限公司 企业负责人综合考核评价及薪酬管理办法

## 第一章 总 则

**第一条** 为建立与企业功能性质相适应、与经营者选任方式相一致、与经营者业绩相挂钩的凌源钢铁股份有限公司（以下简称“公司”）企业负责人激励约束机制，进一步完善差异化的企业负责人考核评价与薪酬管理体系，有效激发企业负责人积极性和创造性，促进企业健康可持续发展，根据《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》《上市公司治理准则》等法规和《公司章程》，结合公司实际，制定本办法。

**第二条** 本办法适用于公司企业负责人（以下简称“负责人”），包括主要负责人和其他负责人。主要负责人包括党委书记、董事长、总经理；其他负责人包括党委副书记、工会主席、纪委书记、副总经理、总会计师及董事会秘书等。

**第三条** 负责人综合考核评价与薪酬管理遵循以下原则：

（一）资产保值增值和资产收益最大化原则。通过考核与激励，促进企业经营业绩提升，实现健康可持续发展。

（二）激励形式和考核指标差异化原则。对实行不同考核方式的负责人，建立差异化的激励约束机制，严格考核，刚性兑现，强化激励及时性和有效性。

（三）企业当期效益与长远发展并重原则。落实“两制一契”管理要求，注重年度考核评价与任期考核评价的有机结合，建立效益薪酬追索、递延支付制度，体现强激励、硬约束。

（四）定量考核与定性评价相结合原则。承接业绩考核指标，落实公司发展战略、提质增效目标，突出“精准、科学、简化、有效”，建立科学规范的业绩考核指标体系，引导企业“跑赢自身、跑赢大盘”。

（五）责权利相统一原则。考核评价及薪酬激励与选任方式相匹配，业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降，年度绩效下降到一定水平且无正当理由的，按市场化方式退出，执行保底工资。

（六）薪酬与绩效深度绑定原则。董事、高级管理人员绩效薪酬占基本薪酬与绩效薪酬总额的比例不低于50%，薪酬水平与公司经营业绩、个人履职表现、行业水平相匹配，与普通职工薪酬保持合理分配比例。

（七）社会责任与可持续发展原则。将生态环境保护、职工权益保护、社会责任履行等指标纳入考核体系，推动企业与利益相关方协同发展。

## 第二章 管理职责

**第四条** 董事会薪酬与考核委员会负责制定董事、高级管

理人员的考核标准并进行考核，制定、审查薪酬政策与方案；薪酬与考核委员会中独立董事占多数并担任召集人，委员会可聘请中介机构提供专业意见，相关费用由公司承担。

董事薪酬方案须经股东会审议通过后方可实施；高级管理人员薪酬方案由董事会审议批准后实施并向股东会说明、充分披露；其他党群领导的薪酬由公司党委会审议批准后实施。

在董事会或薪酬与考核委员会对董事个人进行评价或讨论其报酬时，该董事应当回避表决。

亏损上市公司应当在董事、高级管理人员薪酬审议各环节特别说明董事、高级管理人员薪酬变化是否符合业绩联动要求。

会计师事务所实施内部控制审计时应当重点关注绩效考核控制的有效性以及薪酬发放是否符合内部控制要求。

**第五条** 人力资源部是负责人综合考核评价与薪酬管理的主管部门，主要职责：

（一）负责拟定、修订公司负责人综合考核评价与薪酬管理制度；

（二）根据年度及任期考核评价结果，负责提出负责人年度薪酬及任期激励兑现方案；

（三）配合董事会薪酬与考核委员会开展绩效评价工作，可委托第三方机构实施董事、高级管理人员绩效评价。

**第六条** 数智创新部职责：

（一）负责制定负责人年度经营业绩考核办法及任期经营

业绩考核指标，将绿色低碳、安全生产、社会责任履行等纳入考核指标体系；

（二）负责汇总、确认负责人年度及任期经营业绩考核结果。

#### **第七条 经营财务部职责：**

（一）负责提供负责人年度及任期经营业绩考核财务指标预算目标及考核结果；

（二）负责薪酬资金的核算、发放。

#### **第八条 董秘办职责**

负责董事、高级管理人员薪酬管理相关信息的披露工作，按《上市公司治理准则》及证券交易所要求，真实、准确、完整、及时披露董事、高级管理人员的薪酬方案、考核结果、实际发放金额等信息。

### **第三章 年度综合考核评价**

**第九条** 负责人年度综合考核评价由绩效考核和多维度测评构成，评价权重分别为 70%和 30%。其中，多维度测评得分按公司领导班子和领导人员综合考核评价结果确定。

**第十条** 负责人实行党政同奖同责，生产经营和党建工作一体化考核。年度绩效考核指标包括经营业绩考核指标、党建工作考核指标，其中经营业绩考核指标和党建工作考核指标的

权重各占 100%，当党建工作考核指标得分高于经营业绩考核指标得分时，以经营业绩考核指标得分为上限确定年度绩效考核分。年度绩效考核分（C）计算公式：

$$C = \sqrt{A \times B}$$

其中：A 为经营业绩考核指标得分，B 为党建工作考核指标得分。

经营业绩考核指标设置及计分办法按公司年度战略绩效评价考核办法规定执行，指标应包含经济效益、绿色发展、安全生产、职工权益保护等维度。

党建工作考核指标设置及计分办法按公司年度党建工作考核评价办法规定执行。

**第十一条** 根据年度综合考核评价结果，负责人年度综合考核评价分为 A、B、C、D、E 五级。原则上年度综合考核评价结果按以下标准划分：A 级对应 122 分及以上～130 分，B 级对应 114 分及以上～122 分，C 级对应 104 分及以上～114 分，当综合考核评价为不合格（即综合考核评价得分低于 104 分）的，综合考核评价结果为 D 级，当触碰契约底线（即综合考核评价得分低于 91 分或效益指标完成率低于基本目标 70% 且未“跑赢大盘”）的，综合考核评价结果为 E 级。

公司当年由盈利转为亏损或亏损扩大时，若董事、高级管理人员平均效益年薪未相应下降，人力资源部应会同董事会薪酬与考核委员会说明原因，并由董秘办按要求披露。

## 第四章 任期经营业绩考核评价

**第十二条** 负责人任期经营业绩考核评价以三年为考核期。由于特殊原因需要调整的，履行相应程序后执行。

**第十三条** 根据任期经营业绩考核评价结果，负责人任期考核评价分为 A、B、C、D、E 五级，任期经营业绩考核评价结果按以下标准划分：A 级对应 122 分及以上~130 分，B 级对应 114 分及以上~122 分，C 级对应 104 分及以上~114 分，当任期经营业绩考核评价为不合格（即任期经营业绩考核得分低于 104 分）的，任期经营业绩考核评价结果为 D 级，当触碰契约底线（即任期经营业绩考核得分低于 91 分或“经济效益类”指标完成率低于 70%）的，任期经营业绩考核评价结果为 E 级。

**第十四条** 对没有设定任期经营业绩考核目标的责任制考核负责人，任期经营业绩考核得分按照任期内各年度综合考核得分加权确定，任期经营业绩考核得分=任期第一年综合考核得分×20%+任期第二年综合考核得分×30%+任期第三年综合考核得分×50%。

任期考核结果作为任期激励发放的核心依据，考核结果为 D、E 级的，不得发放任期激励。

## 第五章 薪酬管理

**第十五条** 对负责人薪酬结构实行“基薪+效益年薪+增效奖励+中长期激励”的分配办法，其中效益薪酬占基薪与效益薪酬总额的比例不低于 50%，薪酬结构符合《上市公司治理准则》要求。效益薪酬包括效益年薪和增效奖励。

### 第十六条 基薪

基薪是负责人履行正常职责所获得的年度基本收入，按月支付。

#### （一）主要负责人

主要负责人基薪（ $W_{\text{基薪}}$ ）以上年度集团在岗职工平均工资为基数确定。核定公式为：

$$W_{\text{基薪}} = W_0 \times K$$

$W_0$  为上年度集团在岗职工平均工资。

$K$  为企业经营难度系数，暂按 1.6 确定。

#### （二）其他负责人

其他负责人的基薪，由企业根据其任职岗位、承担的责任和风险等因素，按本企业主要负责人基薪的 0.6 至 0.9 倍确定，合理拉开差距，原则上按其他负责人上年度薪酬与主要负责人的倍数关系确定其预发基薪。

基薪标准应结合行业薪酬水平、公司经营状况动态调整，确保与普通职工薪酬保持合理比例，推动薪酬分配向生产一线、

关键岗位倾斜。

### **第十七条 效益年薪**

效益年薪旨在强化负责人薪酬与企业绩效的内在关联，是负责人按综合考核评价结果获得的基薪水平之上的年度收入，与综合考核评价结果挂钩，体现薪酬结构的激励性。企业主要负责人效益年薪（ $W_{\text{效益}}$ ）计算公式为：

$$W_{\text{效益}} = W_{\text{基薪}} \times P$$

$P$  为效益年薪倍数，根据负责人综合考核评价结果，分布在 0~4 倍之间。

当综合考核评价结果为 A 级时， $P = 3.5 + 0.5 \times (\text{考核分数} - \text{A 级起点分}) / (\text{A 级封顶分} - \text{A 级起点分})$ ，分布在 3.5~4 倍之间。

当综合考核评价结果为 B 级时， $P = 3 + 0.5 \times (\text{考核分数} - \text{B 级起点分}) / (\text{A 级起点分} - \text{B 级起点分})$ ，分布在 3~3.5 倍之间。

当综合考核评价结果为 C 级时， $P = 2.5 + 0.5 \times (\text{考核分数} - \text{C 级起点分}) / (\text{B 级起点分} - \text{C 级起点分})$ ，分布在 2.5~3 倍之间。

当综合考核评价结果为 D、E 级时， $P$  为 0。

效益年薪核算依据经审计的财务数据开展，若公司财务报告因造假等错报进行追溯重述，应对效益年薪重新考核并追回超额发放部分。

### **第十八条 增效奖励**

增效奖励是企业超额完成利润考核目标时负责人获得的超额利润分享奖励，实行分段计算，最高不超过基薪的 8 倍。企业主要负责人增效奖励（ $W_{\text{增效}}$ ）计算公式：

$$W_{\text{增效}} = W_{\text{增效1}} + W_{\text{增效2}} + W_{\text{增效3}}$$

$W_{\text{增效1}}$  为实现利润超过年度基本目标时的增效奖励，计算公式： $W_{\text{增效1}} = W_{\text{基薪}} \times [X_1 / (A_2 - A_1)] \times T$ 。

$W_{\text{增效2}}$  为实现利润超过年度奋斗目标时的增效奖励，计算公式： $W_{\text{增效2}} = 2W_{\text{基薪}} \times [X_2 / (A_3 - A_2)] \times T$ 。

$W_{\text{增效3}}$  为实现利润超过年度挑战目标时的增效奖励，计算公式： $W_{\text{增效3}} = 3W_{\text{基薪}} \times [X_3 / (A_3 - A_2)] \times T$ 。

其中： $A_1$ 、 $A_2$ 、 $A_3$  分别为当年企业净利润基本、奋斗、挑战目标值； $X_1$ 、 $X_2$ 、 $X_3$  分别为当年企业扣非净利润实际完成值在“三区间”内超过基本、奋斗、挑战目标值部分； $T$  为调节系数，根据增效贡献率和盈利状况确定，在 0.03 ~ 1.0 之间。具体见附件《企业增效奖励调节系数表》。

### 第十九条 中长期激励

中长期激励包含任期激励和根据公司制定的股权激励及员工持股计划及其他根据公司实际情况发放的专项激励等。任期激励是指与负责人任期考核评价结果挂钩的中长期激励收入，在不超过任期内各年度效益年薪之和的 30% 以内确定。任期激励在任期考核完成后发放，发放比例与任期考核结果直接挂钩。任期激励（ $W_{\text{任期}}$ ）核定公式为：

$$W_{\text{任期}} = \sum W_{\text{效益}} \times 30\% \times Q$$

Q为任期考核评价系数，根据负责人任期经营业绩考核评价结果确定，分布在0~1之间。

任期经营业绩考核评价结果为A级时， $Q=0.9+0.1 \times (\text{考核分数}-\text{A级起点分})/(\text{A级封顶分}-\text{A级起点分})$ ，分布在0.9~1之间。

任期经营业绩考核评价结果为B级时， $Q=0.8+0.1 \times (\text{考核分数}-\text{B级起点分})/(\text{A级起点分}-\text{B级起点分})$ ，分布在0.8~0.9之间。

任期经营业绩考核评价结果为C级时， $Q=0.7+0.1 \times (\text{考核分数}-\text{C级起点分})/(\text{B级起点分}-\text{C级起点分})$ ，分布在0.7~0.8之间。

任期经营业绩考核评价结果为D、E级时，Q为0。

**第二十条** 其他负责人效益年薪、增效奖励与本人岗位责任、承担风险及综合考核评价结果挂钩，体现岗位及绩效差别，原则上按本企业主要负责人的0.6至0.9倍控制。年度薪酬兑现时，按其他负责人年度综合考核评价结果排序，最高分的系数不超过主要负责人的0.9倍，其余其他负责人按其本人年度综合考核评价分占其他负责人最高分的比例乘最高分的系数来确定其年度薪酬兑现倍数。

**第二十一条** 党群负责人参照公司任期制负责人核定任期激励收入，其考核指标应与企业生产经营、社会责任履行指

标深度挂钩，效益年薪发放标准与经营班子保持合理衔接。

**第二十二条** 对实行契约化考核的负责人实行市场化退出及保底工资制度。年度综合考核评价结果为 E 级的，对经营班子成员按照干部管理权限提出解聘建议，对党群负责人按照干部管理权限提出免职建议。同时，执行保底工资，保底工资为本人基薪标准。

## 第六章 相关规定

**第二十三条** 负责人薪酬分配办法、薪酬水平由公司确定，除负责人履职待遇、业务支出相关补贴和不纳入工资总额管理的项目外，严禁在公司批准的薪酬外领取收入。

**第二十四条** 其他负责人在所属单位兼职的，可按照就高原则确定其薪酬总水平，不得在兼职单位额外领取薪酬、津贴或其他福利。

**第二十五条** 公司以基薪标准按月预发负责人效益年薪，预发金额不超过基薪标准，剩余效益年薪在年度考核完成后按规定兑现；次年 4 月底前按考核结果兑现年度薪酬，多退少补。

**第二十六条** 公司应将考核指标分解到其他负责人，实施精准考核，合理拉开收入差距，对经营班子成员考核要体现一岗双责，对党群负责人考核要与企业生产经营指标挂钩，具体考核办法另行制定。考核指标分解应明确绿色低碳、安全生产、

职工收入增长等社会责任类指标的权重和考核标准。

**第二十七条** 负责人经组织批准办理退休或调离岗位，任期内履职未满三年的，按照实际在职时段进行考核评价并核算年度薪酬，任期激励按照本企业任期业绩考核评价结果及实际任职时间等确定。

**第二十八条** 负责人在任期内受到党纪处分、政务处分、政纪处罚、组织处理的，按以下标准扣减薪酬。对于同一事件、同一责任人的薪酬扣减，按照党纪处分、政务处分、政纪处罚及其他责任追究等薪酬扣减的最高标准执行，不合并使用。

（一）受到通报批评、诫勉谈话（含诫勉）的人员，扣减当年度 3% 的效益年薪、增效奖励。

（二）受到行政警告或相当于行政警告处罚的人员，扣减处罚决定年度 10% 的效益年薪、增效奖励。

（三）受到党内警告、行政记过或相当于上述处分、处罚的人员，扣减处分、处罚决定年度 20% 的效益年薪、增效奖励。

（四）受到党内严重警告、行政记大过或相当于上述处分、处罚的人员，扣减处分、处罚决定年度 30% 的效益年薪、增效奖励。

（五）受到行政降级或相当于行政降级处罚的人员，扣减处罚决定年度 40% 的效益年薪、增效奖励。

（六）受到撤销党内职务、行政撤职或相当于上述处分、处罚的人员，扣减处分、处罚决定年度 50% 的效益年薪、增效

奖励，扣减处分、处罚决定年度所在任期全部任期激励。

（七）受到留党察看、留用察看或相当于上述处分、处罚的人员，受处分、处罚期间执行待岗人员薪酬待遇，扣减处分、处罚决定年度所在任期全部任期激励。

（八）受到开除（解除劳动合同）或相当于开除（解除劳动合同）处分的人员，扣减处分决定年度全部效益年薪、增效奖励，扣减处分决定年度所在任期全部任期激励，已发放的效益年薪、增效奖励按规定追索。

**第二十九条** 因涉嫌违法犯罪被有关机关审查、拘留或逮捕的负责人，在被限制人身自由期间，停发薪酬及一切待遇。

**第三十条** 接受有关机构调查的负责人，在暂停职务期间，只享受 40B 的 1 级基本岗薪标准+年功工资+保留工资待遇。有关机构调查结束后，再根据调查结论核定其暂停职务期间待遇，若调查认定存在违法违规行为，按本办法第二十八条规定扣减薪酬。

**第三十一条** 负责人因违反国家法律规定，受到刑事处罚的，扣减处罚决定年度全部效益年薪、增效奖励，扣减处罚决定年度所在任期全部任期激励。

**第三十二条** 负责人因个人原因解除劳动合同，或擅自离职的，扣减当年度全部效益年薪、增效奖励，扣减所在任期全部任期激励，已发放的薪酬予以全额追索。

**第三十三条** 负责人薪酬为税前收入，个人所得税由所在

企业代扣代缴。

**第三十四条** 负责人增效奖励、任期激励工资额度在企业工资总额预算外核增，基薪、效益年薪等工资额度及费用纳入企业工资总额预算内管理。

**第三十五条** 对做假账或严重违反国家法律法规的负责人，实行一票否决，综合考核评价结果直接定为 E 级，同时追索其已领取的全部效益年薪、增效奖励，取消任期激励。

**第三十六条** 为加强管理，公司将不定期组织有关部门组成检查小组，对企业指标完成及负责人薪酬收入情况进行监督检查。凡违反本办法规定的，要追究相关领导的责任，并对超过规定标准的薪酬收入进行追索；检查结果纳入董事会年度工作报告，向股东会披露。

**第三十七条** 企业做假账、虚报、瞒报财务数据骗取效益年薪及增效奖励的，除由有关部门依照《中华人民共和国会计法》、《企业会计准则》等有关规定处理外，对超发的薪酬收入进行追索。

**第三十八条** 职工人均收入增长达不到按正常考核结果及工资效益联动机制核定增长比例 80%，扣减主要负责人当年 20% 效益年薪、增效奖励，该扣减规定同时适用于其他负责人，按薪酬倍数比例同步扣减。

**第三十九条** 负责人违反国家法律法规和企业规章制度，导致重大决策失误、重大安全责任事故、重大质量责任事故、

重大火灾责任事故、重大设备责任事故、重大环境污染事故、重大违法违纪案件、重大职工违规上访案件、重大失泄密案件等，造成重大不良影响的，情节特别严重的，综合考核评价结果直接定为 E 级，同时追索已发放的薪酬。

#### **第四十条 薪酬追索与递延支付管理**

公司建立健全效益年薪、增效奖励的追索和扣回机制，出现下列情形之一的，对负责人已发放的薪酬进行全额或部分追索，未发放的薪酬予以扣减：

（一）公司财务报告因造假、错报等进行追溯重述，导致经营业绩虚增的；

（二）负责人因违法违规、资金占用、违规担保、重大过失导致公司发生重大损失的负有过错的；

（三）负责人任期考核结果为 D、E 级，且存在履职不当的；

（四）本办法规定的其他应追索薪酬的情形。

#### **第四十一条 信息披露管理**

董秘办按《上市公司治理准则》及证券交易所要求，在年度报告、临时报告中披露以下内容：

（一）董事、高级管理人员的薪酬方案、考核标准及考核结果；

（二）董事、高级管理人员基薪、效益年薪、增效奖励、任期激励的实际发放金额；

(三) 薪酬追索、扣减的情况及原因；

(四) 公司职工平均工资水平、负责人与职工平均工资的比例；

(五) 监管机构要求披露的其他薪酬相关信息。

信息披露内容应简明清晰、便于理解，确保股东及社会公众的知情权。

## 第七章 附 则

**第四十二条** 本办法中负责人不包括独立董事、外部董事、职工董事及市场化选聘的职业经理人。独立董事、外部董事在公司领取职务津贴，具体标准需经公司股东会审议批准；职工董事、市场化选聘的职业经理人的薪酬按其在公司所从事岗位所对应的级别考核发放。

**第四十三条** 本办法由董事会负责解释。

**第四十四条** 本制度自公司股东会审议之日起生效，修改时亦同。

**第四十五条** 本制度未尽事宜或者与国家有关法律法规和《公司章程》相抵触的，依照国家有关法律法规和《公司章程》的规定执行。

附件：企业增效奖励调节系数表

## 附件

### 企业增效奖励调节系数表

超效益目标值	调节系数
50万元以下	0.03
50万元及以上-100万元	0.05
100万元及以上-300万元	0.10
300万元及以上-500万元	0.15
500万元及以上-1000万元	0.20
1000万元及以上-2000万元	0.25
2000万元及以上-4000万元	0.30
4000万元及以上-6000万元	0.35
6000万元及以上-9000万元	0.40
9000万元及以上-13000万元	0.50
13000万元及以上-20000万元	0.60
20000万元及以上-30000万元	0.70
30000万元及以上-45000万元	0.80
45000万元及以上-60000万元	0.90
60000万元及以上	1.00

注：在计算  $W_{\text{增效1}}$ 、 $W_{\text{增效2}}$  和  $W_{\text{增效3}}$  时，超效益目标值分段确定。