

# 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

(2021年3月制定)

## 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《公司法》等法律法规和公司章程,结合公司实际,制定本办法。

**第二条** 本办法适用于公司高管人员。

**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 绩效指标

**第五条** 绩效指标的设置体现公司的战略导向和目标，体现公司在规模扩张、效益提高和管理提升方面的努力，体现公司在激烈的市场竞争中所倡导的能力性、创造性和变革性。设定的绩效指标有明确的信息来源、统计口径和计算公式，具有可操作性。

**第六条** 公司负责人按董事长、总裁或主持工作副总裁的顺序确定一人，如第一责任人为省管干部，则负责人按照上述顺序顺延。公司负责人年度绩效考核指标包括公司 KPI 考核指标和党建目标考核指标。

公司负责人年度考核分=公司 KPI 考核分×80%+党建工作目标考核得分×20%

**第七条** 其他高管人员年度绩效考核指标包括效益类、营运类和控制类等指标。效益类指标根据公司 KPI 考核指标分解确定，体现公司整体业绩，包括营业总收入、利润总额等；营运类指标根据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；控制类指标主要根据公司整体控制性要求制定，包括但不限于执行力、内部控制等。各类考核指标的权重以公司战略目标为导向，进行年度设置和调整，还可设置加减分项。

其他高管人员年度考核分= $\sum$ 各类指标得分×相应权重

利润总额指标和总收入指标按上有封顶、下有保底的原则，利润总额封顶为 110 分，保底为 50 分；总收入封顶为 100 分，保底为 50 分。公司年度利润预算为负时，利润总额单项指标得分最高不超过 100 分。其他指标按完成该项指标百分比计分。年度考核分不设保底和封顶，按照实际得分计算。

**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。总裁、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裁征求董事长意见后提供赋分建议并，最终提交薪考委审核、董事会审定。

### 第三章 考核管理

**第九条** 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表，考核表中对各项工作计划与目标的权重、分值予以确认，作为高管人员年度绩效考核的依据。

#### **第十条 考核期末**

（一）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。

（二）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。

（三）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。

（四）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。

**第十一条** 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。

**第十二条** 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。

#### 第四章 薪酬标准

**第十三条** 公司高管人员采用年薪制。如高管人员采用协议工资制，按公司《总部协议工资实施细则》执行，绩效年薪的考核与兑现需与本办法挂钩。

**第十四条** 公司高管人员薪酬水平由公司营业收入、净利润等因素决定。

**第十五条** 高管人员年薪由基本年薪、绩效年薪（利润绩效年薪、项目绩效年薪）和专项绩效薪酬三部分构成。

#### **第十六条** 基本年薪的确定

根据公司当年营业收入预算数确定公司负责人基本年薪基数，通过查询《公司负责人年度薪酬查询表》（附件）得出公司负责人基本年薪基数，其他高管人员基本年薪与公司负责人基本年薪联动。如当年收入预算数和年终审计数差异大于 10%时，需调整基本年薪，多退少补。其他高管人员基本年薪公式是：

基本年薪=公司负责人基本年薪基数×联动系数

表 1：年薪联动系数

序号	岗位级别	联动系数
1	董事长、总裁	1.00
2	党委副书记、执行副总裁、纪委书记	0.90
3	董事会秘书、财务总监	0.85
4	副总裁	0.80
5	总裁助理	0.75

备注：当高管人员同时担任以上多个职务时，其联动系数取最高值。

## 第十七条 绩效年薪的确定

绩效年薪由利润绩效年薪和项目绩效年薪两部分构成。

### （一）利润绩效年薪

根据公司当年经审计的实际净利润确定公司负责人绩效年薪基数（如本年度审计报告对上年度的审计报告利润数追溯调减超过20%的，当期净利润数做相应的调减），按以下计算公式核定对应的利润绩效年薪基数：

- 1.净利润实际完成数为负数的，无利润绩效薪酬基数。
- 2.净利润实际完成数为正数的：

#### （1）与预算对比，完成净利润指标：

公司负责人利润绩效薪酬基数=净利润完成数-非经常性收益\*  
(1-对应系数)+非经常性收益\*对应系数\*所得税税率

其他高管人员利润绩效薪酬与公司负责人联动，联动系数同表1。

#### （2）与预算对比，未完成净利润指标：

按照以上（1）计算得出的利润绩效薪酬基数乘以净利润预算完成系数，预算完成系数即预算完成比例，如净利润预算完成比例为90%，则预算完成系数为0.9。预算完成30%（不含）以下的，系数为0。

3.计算利润绩效年薪的净利润完成额，按净利润扣除非经常性收益和资本（资金）成本核定，计算方法如下：

#### （1）因土地资本化产生的摊销在考核时予以剔除。

(2) 非经常性收益计算。

a 土地开发项目收益：公司自有土地合作开发的，按土地合作分回净收益的 20% 计入；公司自有土地自主开发的，按不低于同区域同类型土地市场评估价核定保底净收益，扣除保底净收益后 100% 计入；市场化拿地的，按土地开发项目净收益 100% 计入。

转让土地开发项目公司股权收益按以上标准计入。

b 营业外净收益：财政补助、保险赔付、社会性收入（含补贴、奖励）、捐赠等全额计入；债务豁免按 50% 计入；资产处置按净收益 20% 计入。

c 土地转让、耕地占补指标交易、征地补偿款等非经常性收益按净收益 30% 计入。征地补偿、征地社保、青苗补偿等非经常性收益按净收益 100% 计入。

(二) 项目绩效年薪

按照每 1 亿元的年度总投资额对应 2 万元确定公司负责人的项目绩效薪酬基数。项目绩效薪酬基数(万元)=年度总投资额(万元) × (2/10000)，项目绩效薪酬基数封顶为 20 万元，并乘以绩效考核系数发放。其他高管人员项目绩效年薪与公司负责人的项目绩效年薪联动，联动系数同表 1。

总投资额按照年度公司项目投资的额度进行计算，公司必须在项目里持有股份，不持有股份的项目投资额度不计入年度总投资额，年度总投资额界定如下：

1. 年度总投资额指的是单体项目的初始投资额，不含股权收购的投资额；

2.年度总投资额包含自建全额投资和合作方投资额。自建全额投资的按 100% 计入，合作项目投资按股权比例或分成比例计入；

3.公司自有土地出让金缴交金额按 20% 计入年度总投资额，市场化拿地的土地出让金缴交金额 100% 计入。

### 第十八条 专项绩效薪酬的确定

(一) “企业绩效”的确定，按照公司相关管理办法执行。

(二) “超额绩效”的确定，在扣除非经常性收益后、有现金流保障的，且净利润在上年度经营性盈利基础上增长率超过 30% 的，可以提取不超过超额部分的 10%，奖励给公司高管人员和业务骨干团队。

## 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) 基本年薪除以 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) 绩效年薪根据高管人员年度绩效考核结果、结合出勤率发放。

公司负责人绩效年薪=(利润绩效年薪+项目绩效年薪)×绩效考核系数

绩效考核系数=绩效考核得分/100

其他高管人员绩效年薪=公司绩效负责人绩效年薪×联动系数×绩效考核系数



表 2.其他高管人员绩效考核系数对应表

年度考核得分 (M)	90≤M	80≤M<90	70≤M<80	60≤M<70	M<60
考核等级	A	B	C	D	E
绩效考核系数	1.0	0.9	0.8	0.6	0

(三) 建立负责人绩效“递延支付”机制。从 2020 年始，以 3 年为一个任期，对公司负责人实行任期激励考核。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，根据查询《公司负责人年度薪酬查询表》，参照净利润栏所对应的绩效薪酬金额，在延期支付的薪酬中予以同等数额扣罚，扣完为止。

(四) 专项绩效薪酬按内部程序报批后发放。

(五) 绩效年薪、专项绩效薪酬发放前，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 C 确定年度考核结果且结合任职时间核算其年度绩效年薪、专项绩效薪酬。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。

(六) 公司高管人员除按本办法确定发放的薪酬和专项绩效外，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。

## 第六章 福利

**第二十条** 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）缴纳五险一金。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。

**第二十一条** 高管人员每年可享受 1 次免费健康体检。

**第二十二条** 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

**第二十三条** 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。

**第二十四条** 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。

**第二十五条** 本办法经公司董事会审议通过后，从 2021 年 1 月 1 日起执行，《海南天然橡胶产业集团股份有限公司总部薪酬管理办法》（海胶董事字〔2020〕7 号）、《海南天然橡胶产业集团股份有限公司高级管理人员考核管理办法》（海胶董事字

(2019) 5 号) 即时废止。

**第二十六条** 本办法由公司薪酬与考核委员会负责解释。

附件：公司负责人年度薪酬查询表

附件

公司负责人年度薪酬查询表

岗位基薪基数			利润绩效薪酬基数		
档	区间(万元)	薪酬基数1(元)	档	区间(万元)	薪酬基数2
1	2000万元以下	162000	1	0万元-250万元	4万元
2	2000万元(含)-3000万元	168000	2	250万元-500万元	4万元-6万元
3	3000万元(含)-4000万元	174000	3	500万元-750万元	6万元-8万元
4	4000万元(含)-5000万元	180000	4	750万元-1000万元	8万元-10万元
5	5000万元(含)-6000万元	186000	5	1000万元-1500万元	10万元-12万元
6	6000万元(含)-7000万元	192000	6	1500万元-2000万元	12万元-14万元
7	7000万元(含)-8000万元	198000	7	2000万元-2500万元	14万元-16万元
8	8000万元(含)-9000万元	204000	8	2500万元-3000万元	16万元-18万元
9	9000万元(含)-1亿元	210000	9	3000万元-3500万元	18万元-20万元
10	1亿元(含)-2亿元	216000	10	3500万元-4000万元	20万元-22万元
11	2亿元(含)-3亿元	222000	11	4000万元-4500万元	22万元-24万元
12	3亿元(含)-4亿元	228000	12	4500万元-5000万元	24万元-26万元
13	4亿元(含)-5亿元	234000	13	5000万元-6000万元	26万元-29万元
14	5亿元(含)-7.5亿元	240000	14	6000万元-7000万元	29万元-32万元
15	7.5亿元(含)-10亿元	246000	15	7000万元-8000万元	32万元-35万元
16	10亿元(含)-15亿元	252000	16	8000万元-9000万元	35万元-38万元
17	15亿元(含)-20亿元	258000	17	9000万元-1亿元	38万元-41万元
18	20亿元(含)-25亿元	264000	18	1亿元-1.5亿元	41万元-44万元
19	25亿元(含)-30亿元	270000	19	1.5亿元-2亿元	44万元-48万元
20	30亿元(含)-35亿元	276000	20	2亿元-2.5亿元	48万元-52万元
21	35亿元(含)-40亿元	282000	21	2.5亿元-3亿元	52万元-56万元
22	40亿元(含)-45亿元	288000	22	3亿元-3.5亿元	56万元-60万元
23	45亿元(含)-50亿元	294000	23	3.5亿元-4亿元	60万元-64万元
24	50亿元(含)-60亿元	300000	24	4亿元-4.5亿元	64万元-68万元
25	60亿元(含)-70亿元	306000	25	4.5亿元-5亿元	68万元-100万元
26	70亿元(含)-80亿元	312000	26	5亿元-6亿元	100万元-132万元
27	80亿元(含)-90亿元	318000	27	6亿元-7亿元	132万元-164万元
28	90亿元(含)-100亿元	324000	28	7亿元-8亿元	164万元-196万元
29	100亿元(含)-200亿元	360000	29	8亿元-9亿元	196万元-228万元
30	200亿元(含)-300亿元	396000	30	9亿元-10亿元	228万元-260万元
31	300亿元(含)-400亿元	432000	31	10亿元-20亿元	260万元-390万元
32	400亿元(含)-500亿元	468000	32	20亿元-30亿元	390万元-520万元
33	500亿(含)以上	504000	33	30亿以上	520万元-1000万元

1.最终利润绩效薪酬=薪酬基数2低值+(利润绩效薪酬基数-区间低值)/区间差值\*薪酬基数2差值  
 2.公司年度收入50亿元以上(或年度实际投资额20亿元以上),规模系数为1.15,公司负责人岗位基薪=岗位基薪基数×规模系数