

海南海汽运输集团股份有限公司 职业经理人薪酬与绩效管理办法 (2025 年修订)

第一章 总则

第一条 为明确海南海汽运输集团股份有限公司（以下简称“公司”）职业经理人薪酬机制，合理确定其薪酬水平，建立激励约束与监督机制，客观、公正地评价其工作绩效，依据国企改革相关文件以及《公司章程》《职业经理人管理办法》等规定，结合公司实际，制定本办法。

第二条 本办法所称职业经理人是指按照公司《职业经理人管理办法》有关规定，选聘和管理的公司总经理、副总经理、总会计师等高级管理人员。

第三条 公司职业经理人薪酬与绩效考核以实现公司战略目标为出发点，按照“业绩与薪酬双对标”原则，根据岗位职责、行业特点、经营业绩、市场同类可比人员薪酬水平等因素确定，建立市场化薪酬体系，严格按照绩效考核结果落实收入能升能降的“强激励、硬约束”机制，进一步强化业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降。

第二章 薪酬的结构及标准确定

第四条 公司职业经理人的薪酬实行年薪制。

第五条 薪酬结构主要由基本年薪、绩效年薪构成，其中基本年薪与绩效年薪占年度薪酬（基本年薪+绩效年薪之和）的比例为 1:2。

薪酬还包括任期激励和中长期激励等。其中，任期末累计盈利且超额完成任期利润目标的，可计发任期激励。公司可根据激励与管理实施各种方式的中长期激励。

第六条 基本年薪是指职业经理人的年度基本收入，按月平均发放的固定薪酬。

基本年薪=基本年薪标准×薪酬分配系数

（一）基本年薪标准根据公司经营规模，综合考虑公司所属行业薪酬水平、工作地点等因素综合确定。原则上可按公司契约化管理经理层正职基本薪酬标准第一档的 1.8 倍确定，或由公司薪酬与考核委员会与职业经理人协商拟定，经公司董事会审定后执行。

原则上，基本年薪标准一经确定，在同一任期内维持不变。

（二）正职的薪酬分配系数为 1，副职的薪酬分配系数为 0.8。

第七条 绩效年薪是与职业经理人年度经营业绩考核结果相挂钩的浮动收入。

绩效年薪=绩效年薪基数×绩效考核系数

（一）绩效年薪基数按基本年薪的 2 倍确定。

(二) 绩效考核系数根据年度经营业绩考核得分确定，对应关系如下：

年度经营业绩考核得分	100 分及以上	(100~90 分]	(90~80 分]	(80~75 分]	75 分以下
绩效考核系数 (盈利或持平)	1.1	1.0	0.9	0.7	0
绩效考核系数 (亏损)	0.9	0.7	0.5	0.3	0

第八条 任期激励是与职业经理人任期经营业绩考核结果挂钩的收入。任期末累计盈利的，以任期末累计完成利润超任期利润目标的一定比例为基数，根据任期经营业绩考核情况计发。比例一般不超过 30%，具体的比例及发放规则等由公司董事会与职业经理人团队协商确定。

第九条 中长期激励

中长期激励主要是指为公司中长期发展做出突出贡献的职业经理人实施的激励。中长期激励方式包括股票期权、员工持股、虚拟股票、业绩股票激励等，公司可根据实际情况推进中长期激励计划，具体由公司另行制定。

第十条 履职待遇和业务支出

公司职业经理人除不发放公务交通补贴外，其他履职待遇和业务支出，按照公司有关规定执行。公司董事会和职业经理人另有约定的，从其约定。

第三章 经营业绩目标的制定及考核

第十一条 公司职业经理人经营业绩目标的制定及考核由公司董事会负责。

公司董事会薪酬与考核委员会负责组织，公司人力资源管理部门具体负责，公司董事会办公室、财务管理部门等部门配合落实。

第十二条 公司职业经理人经营业绩目标责任书分为任期经营业绩目标责任书和年度经营业绩目标责任书。

总经理级职业经理人的《任期经营业绩目标责任书》《年度经营业绩目标责任书》由公司董事会授权董事长与其签订。

其他职业经理人的《任期经营业绩目标责任书》《年度经营业绩目标责任书》由公司董事会授权总经理与其签订。

第十三条 《经营业绩目标责任书》（年度和任期）一般包括双方基本信息、考核内容及指标、考核指标的目标值、确定方法及计分规则、考核实施与奖惩、其他需要约定的事项等内容。

第十四条 《经营业绩目标责任书》（年度和任期）考核内容及指标的制定，应遵循如下原则：

（一）坚持“一人一岗、一岗一表”签订差异化的经营业绩责任书，根据职责分工，确定每位职业经理人的考核内容及指标。

（二）任期经营业绩考核重点关注价值创造、中长期发展战略、风险控制类内容，年度考核应有效分解和承接任期经营业绩

目标。

（三）考核指标制定按照定量与定性相结合、以定量为主的导向，任期目标责任书中的定量指标所占权重不低于 70%，年度目标责任书中定量指标所占权重不低于 60%。

（四）考核指标目标值应科学合理、具有一定挑战性，一般根据公司发展战略、经营预算、历史数据、行业对标情况等设置，同时兼顾公司长期发展。

（五）经营业绩考核内容及指标应适当区分、有效衔接、逻辑一致、分解科学。

第十五条 年度经营业绩考核指标一般设置为经营业绩、关键绩效、专项任务、红线指标和加减分项四个方面，红线指标和加减分项不占权重。

（一）经营业绩、关键绩效、专项任务三项指标的考核权重原则上为不低于 60%、不高于 20%、不高于 20%，职业经理人副职考核指标中可设置由职业经理人团队共同承担的共性指标（如本企业整体业绩指标），但权重不高于 50%，即职业经理人的个性化考核指标权重不低于 50%。个性化考核指标应当明确具体的考核内容和指标，且每项考核指标的权重应当清晰明确。

公司董事会可视情调整以上考核指标和权重分布。

（二）经营业绩指标包括利润总额、营业收入、投资额、人均利润等。

（三）关键绩效指标结合岗位职责与分工有效承接公司重大改革任务和重点工作。

（四）专项任务指标根据公司整体部署，将承担重点专项任务及履行政治责任和社会责任等事项列入，如党建党风、风险防控、品牌建设等。专项任务指标没有取 20%最大值权重时，可将剩余的权重视具体情况加入其他两项指标中，关键绩效指标可突破上述权重要求。

（五）加减分项目，如安全生产、各类整改完成情况等。

第十六条 任期经营业绩考核指标一般包括经营业绩、发展目标、红线指标三个方面，红线指标不占权重。

（一）经营业绩、发展目标两项指标的考核权重原则上为不低于 70%、不高于 30%，任期经营业绩考核的个性化指标权重不低于 50%。

公司董事会可视情调整考核指标和权重。

（二）经营业绩，如国有资产保值增值率、净资产收益率、EVA、总资产、利润总额、营业收入等。

（三）发展目标指标是有效承接公司战略发展规划举措的重点工作。

第十七条 经营业绩考核目标值和计分方式

任期经营业绩考核目标值根据公司战略发展规划和经营业绩目标值确定。年度经营业绩考核目标承接任期经营业绩考核目

标，综合公司年度战略发展规划确定。

定量指标要能根据指标实际完成值计算得出本指标考核得分，一般按实际完成比率计分。

定性指标要能根据指标达成程度（如标志性成果）确定本指标考核得分，可从时间、质量、速度、成本等维度予以“量化”评价，项目型工作可采用里程碑事件分段计分。

第十八条 安全生产、风险防控、纪律廉洁等指标列入年度和任期考核红线指标，不占权重。若发生重大决策失误、重大安全责任事故、重大不稳定事故、严重环境污染事故、重大违纪事件等，给公司造成不良影响或国有资产流失的，按公司相关规定进行追责，直接责任人最高处罚为当年绩效考核实行一票否决，违反法律规定的追究法律责任。

红线指标评议实行一事一议，由公司党委会、董事会研究决定。

第十九条 任期和年度考核指标一经设置，原则上不再做重大修改和调整，如因岗位分工发生重大变化或其他特殊原因确实需要修改和调整的，提交公司党委前置研究，公司董事会薪酬与考核委员会审核，报公司董事会研究确定。

第二十条 以签订经营业绩目标责任书为依据，经营业绩考核分为任期考核和年度考核。

（一）任期经营业绩考核以与职业经理人签订的《任期经营

业绩目标责任书》为依据，一般结合聘任期限届满当年年度考核一并进行。

（二）年度经营业绩考核以与职业经理人签订的《年度经营业绩目标责任书》为依据，以年度为周期进行考核，一般在次年审计后进行。

第二十一条 考核期末，公司董事会依据经审计的企业财务数据等，对职业经理人考核内容及指标的完成情况进行考核，形成考核与奖惩意见，并反馈给职业经理人。职业经理人对考核与奖惩意见有异议的，可在收到意见的7个工作日内向公司董事会薪酬与考核委员会书面反映，公司董事会薪酬与考核委员会应当对异议组织复核，复核结果出具前，按考核结果兑现薪酬。复核结果与考核结果有差异的，按复核结果兑现薪酬、执行奖惩。

公司职业经理人考核结果在提交公司董事会审议前，应提交公司党委研究。

第二十二条 公司职业经理人因个人主观原因辞职或因违法违纪、失职渎职或工作失误等原因被公司解除聘用，当年公司不再组织对其考核，不再兑现其年度绩效年薪和任期激励薪酬。

第二十三条 经营业绩考核结果与职业经理人薪酬计发、综合评价、奖惩、任用挂钩。

第四章 特殊情况下的薪酬计发

第二十四条 公司职业经理人岗位变动、退休、死亡的，其薪酬按当年实际任职月份数计发。

第二十五条 公司职业经理人停职期间，按照本人基本薪酬的 50%计发生活费，不计发绩效薪酬、任期激励及其他奖励。经调查认定不存在违纪违法事实的，公司补发其停发期间少发的基本薪酬。

第二十六条 年度经营业绩考核低于 75 分的，不计发年度绩效年薪。

第二十七条 任期经营业绩考核低于 75 分的，不计发任期激励薪酬。

第五章 管理与监督

第二十八条 公司职业经理人的基本年薪、绩效年薪和任期激励薪酬所得收入在当年成本费用中列支，纳入企业工资总额中管理。如根据效益联动算出的工资总额可发放上限不足以支持发放绩效年薪、任期激励薪酬，经公司董事会审议后可不发或少发。

第二十九条 公司职业经理人除按本办法取得的薪酬外，未经公司同意，不得从所聘企业的下属单位获得任何其他薪酬或变相薪酬的收入。不得违反规定领取津贴补贴、以货币形式发放的福利、实报实销的个人通讯补贴及交通补贴等。

第三十条 公司职业经理人给企业造成重大经济损失或重大不良影响的，公司可将其相应期限内兑现的绩效年薪、任期激

励薪酬部分或全部追回，并止付所有未支付部分。薪酬追索扣回规定同样适用于离职的职业经理人。

第三十一条 原则上，不得因同一事项重复领取任期激励薪酬或其他奖励。

第六章 附则

第三十二条 本办法由公司董事会负责解释和修订。

第三十三条 本办法自公司董事会审议通过之日起正式施行。

第三十四条 公司其他有关职业经理人薪酬与绩效管理规定与本办法不一致的，以本办法为准。