

# 北京康拓红外技术股份有限公司 经理层成员考核与薪酬管理办法

## 第一章 总 则

**第一条** 为完善北京康拓红外技术股份有限公司（以下简称“公司”）激励约束机制，规范公司经理层成员的考核与薪酬管理，根据国家有关法律法规和上级有关规定，结合公司实际，制定本办法。

**第二条** 考核与薪酬管理的原则

- （一） 坚持激励与约束相统一，以经营业绩为导向，薪酬水平与风险、责任相一致，考核结果与薪酬挂钩；
- （二） 坚持效率优先、兼顾公平，薪酬收入分配市场化、货币化、规范化；
- （三） 坚持实事求是，客观公正。

**第三条** 本办法适用于公司经理层成员。经理层成员指：总经理、常务副总经理、副总经理、董事会秘书、财务总监等董事会聘任的高级管理人员及其他参照经理层成员管理的员工。

## 第二章 组织结构与职责分工

**第四条** 公司董事会是公司经理层成员考核与薪酬管理工作的决策机构，负责审定考核与薪酬制度，下达公司年度经营业绩考核指标，审定考核结果及相关薪酬方案。

**第五条** 公司董事会薪酬与考核委员会是公司经理层成员考核与薪酬工作的管理机构，主要职责：

- （一） 制定经理层成员考核与薪酬管理制度及相关方案；
- （二） 审查公司经理层成员的履行职责情况，并对其进行年度绩效考核；

(三) 对经理层成员薪酬制度执行情况进行监督。

**第六条** 人力资源部是公司经理层成员考核与薪酬管理工作的执行机构。

主要职责：

(一) 掌握考核与薪酬的政策要求，搜集市场考核与薪酬相关情况及数据，为公司董事会及薪酬与考核委员会决策提供支撑；

(二) 负责起草公司经理层成员考核与薪酬管理制度；

(三) 根据相关薪酬制度及考核结果，实施公司经理层成员年薪发放。

### 第三章 业绩考核与综合评议

**第七条** 年度业绩考核

总经理的年度业绩考核直接引用董事会对公司年度经营业绩的考核结果。考核指标包括：经济指标、任务指标、改革指标、个性化指标和约束性指标（附件 1）。

高管副职年度业绩考核主要考察年度工作业绩和履职情况，考核内容分为班子履职指标和个人履职指标（附件 2）。

(一) 班子履职指标：为体现公司高管副职对公司经营目标承担的共同责任，直接采用董事会对总经理的年度经营业绩考核指标作为高管副职的共同指标。

(二) 个人履职指标：主要考察年度重点工作目标完成情况，由经济指标、任务指标、改革指标、个性化指标、岗位关键指标、重点专项工作、约束性指标等构成。可由董事会授权总经理确定具体考核指标并进行年度业绩考核。

**第八条** 任期业绩考核

总经理任期业绩考核直接引用董事会对公司任期经营业绩的考核结果，考核指标包括：经济指标、持续发展指标、专项任务指标、任期内个人年度经营业

绩考核结果、约束性指标（附件 3）。

高管副职任期业绩考核主要考察任期工作业绩和履职情况，考核内容分为班子履职指标和个人履职指标（附件 4）。

（一） 班子履职指标：为体现公司高管副职对公司经营目标承担的共同责任，直接采用董事会对总经理的任期经营业绩考核指标作为高管副职的共同指标。

（二） 个人履职指标：主要考察岗位任期关键业绩指标、任期内个人年度经营业绩考核结果和约束性指标。可由董事会授权总经理确定具体考核指标并进行任期业绩考核。

### **第九条** 综合评议

综合评议主要考察经理层成员在日常工作中表现的个人素养、工作作风及综合能力，经理层成员进行年度述职，由公司经理层成员、本级各部门负责人、子公司总经理等依照《素质考核维度及定义》（附件 5）填写《素质测评表》（附件 6）。

### **第十条** 考核结论的确定

年底人力资源部对班子履职指标和个人履职指标得分进行加权统计得出高管副职的业绩考核得分。

（一） 年度考核结论的确定原则为：

业绩考核得分在 85 分（含）以上，同时综合考核评价得分 90 分（含）以上，年度考核结论可评为“优秀（A）”，“优秀”名额一般不超过被考核人数的 20%；

业绩考核得分在 70 分（含）以上，同时综合考核评价得分 80 分（含）以上，年度考核结论为“称职（B）”；

业绩考核得分为 60~70 分的，或者综合考核评价得分 70 分（含）~80

分的，年度考核结论为“基本称职（C）”；

业绩考核得分低于 60 分的，或综合考核评价得分低于 70 分的，年度考核结论为“不称职（D）”。

（二）人力资源部根据各位高管副职的绩效考核得分提出年度考核结论建议。

（三）总经理审定人力资源部提交的年度考核结论建议。

（四）人力资源部将审定后的年度考核结论建议上报董事会。

#### **第十一条** 绩效考核的使用

绩效考核的结果用于确定各经理层成员绩效年薪，并作为经理层成员任免和职位升降的参考。

### **第四章 薪酬的组成及确定**

**第十二条** 公司经理层成员薪酬由基本年薪、绩效年薪和任期激励组成。

#### **第十三条** 基本年薪

基本年薪是经理层成员年度的基本收入，原则上每三年确定一次，按月进行发放。

（一）总经理基本年薪与公司近三年的营业收入、利润相挂钩，由董事会考虑过去基本年薪、市场薪酬水平、公司经营业绩及公司工资结构等因素综合确定。

总经理基本年薪=基薪基数×基薪调节系数

基薪基数=上年度公司职工平均工资×80%+上年度公司所在地全口径城镇单位就业人员平均工资×20%

基薪调节系数根据总经理历史薪酬水平和经营业绩综合确定（计算方法详见附件 7）。

(二) 高管副职基本年薪=总经理基本年薪×个人岗位系数。

岗位系数由董事会授权总经理根据各经理层成员的工作难度、管理幅度、责任大小等因素综合确定，岗位系数范围见下表：

人员类别	岗位系数范围
总经理	1
常务副总经理	0.80-0.95
其他经理层成员	0.60-0.90

#### **第十四条** 绩效年薪

绩效年薪是根据对经理层成员年度绩效考核结果确定的奖励性工资，按以下方式确定：

(一) 绩效年薪=基本年薪×年度考核系数×调控系数

年度考核系数根据年度考核结果确定，计算方法：

当考核结果为优秀（A）时，年度考核系数取值 1.6-2；

当考核结果为称职（B）时，年度考核系数取值 1.3-1.6；

当考核结果为基本称职（C）时，年度考核系数取值 1.1-1.3；

当考核结果为不称职（D）时，年度考核系数取值 0-1。

调控系数根据公司收入分配调控政策、价值贡献、资产规模、管理幅度等由董事会综合确定。

(二) 经理层成员年度工作业绩不佳或出现较大差错的，绩效年薪可以在以上原则基础上再适当下调。

(三) 经理层成员年度工作业绩突出或为公司发展做出较大贡献的，绩效年薪可以在以上原则基础上再适当上调。

#### **第十五条** 任期激励

任期激励是与任期经营业绩考核结果挂钩的收入。根据任期经营业绩考核结果于任期考核结束后兑现。

任期激励=∑任期内年薪×10%×任期考核系数×任期激励调控系数

任期考核系数根据任期考核结果确定，计算方法：

当考核结果为优秀（A）时，任期考核系数取值 0.8-1；

当考核结果为称职（B）时，任期考核系数取值 0.7-0.8；

当考核结果为基本称职（C）时，任期考核系数取值 0.6-0.7；

当考核结果为不称职（D）时，任期考核系数取值 0-0.6。

任期激励调控系数根据公司整体目标实现情况等综合确定。

### **第十六条** 福利待遇

经理层成员福利待遇按公司有关规定执行。

经理层成员领取的符合国家、单位所在地规定的各项福利性货币收入纳入薪酬体系统筹管理，在经理层成员年度薪酬中列支，不得在年度薪酬之外单独发放。

**第十七条** 公司建立薪酬追索扣回制度，如发现经理层成员给企业造成重大经济损失或重大不良影响的，公司将其绩效年薪、任期激励部分或全部追回，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经理层成员。

**第十八条** 经理层成员执行上述年薪时，国家及相关主管部门有最新具体政策规定和要求的，按相应规定和要求执行。

## **第五章 薪酬支付**

**第十九条** 本办法所述薪酬均为税前薪酬。

**第二十条** 基本年薪按标准值在 12 个月的平均值在每月实施发放，下列各款项直接从中扣除：

- （一） 根据国家有关规定应由员工缴纳的个人所得税；
- （二） 根据国家有关规定应由员工缴纳的社会保险和住房公积金；
- （三） 国家法律、法规规定的以及公司规章制度规定的应从工资中扣除的

款项；

(四) 司法、仲裁机构判决、裁定中要求代扣的款项。

**第二十一条** 绩效年薪可在年底预发，在年度经营业绩考核后对经理层成员年薪进行清算。已发年度薪酬低于核定水平的，剩余额度在清算后一次性兑现；已发年度薪酬超过核定水平的，需追索扣回超发的额度。

**第二十二条** 任期激励在任期经营业绩考核后一次性兑现，不得提前预发。

**第二十三条** 经理层成员调离公司的，原则上薪酬计算到薪酬关系转移之日；自动离职或被辞退的，原则上薪酬发放到离职之日，具体发放时核定到日。

**第二十四条** 经理层成员违反法律法规和公司规定，导致重大决策失误、重大安全与质量责任事故、重大环境污染责任事故、重大违纪和法律纠纷案件，给公司造成重大不良影响或者资产损失的，董事会有权扣减相应经理层成员的绩效年薪。

## 第六章 附 则

**第二十五条** 本办法由董事会薪酬与考核委员会负责解释。

**第二十六条** 本办法未尽事宜，依照国家有关法律法规、规范性文件以及本公司的有关规定执行。

**第二十七条** 本办法自董事会审议通过之日起实行。

附件 1：总经理年度考核指标

附件 2：高管副职年度考核指标

附件 3：总经理任期考核指标

附件 4：高管副职任期考核指标

附件 5：素质考核维度及定义

附件 6：素质测评表

附件 7：基薪调节系数计算方法

## 附件 1

总经理年度考核指标

维度	考核指标	权重%
经济指标	净利润	45
	经济增加值	
	营业收入利润率（毛利率）	
	全员劳动生产率	
	净资产收益率	
	营业收入	
	财经短板指标	
任务指标	产业发展任务	40
	航天军工板块业务总体工作	
	人才队伍建设、规章制度体系建设、风险管理与内部控制、审计等总体工作	
	党建工作	
改革指标	战略管理、改革发展	10
个性化指标	内部协同	5
	经营管理重点与短板	
约束性指标	被上级考核扣分或通报事项	-10
	其他各类违反底线红线事项	

## 高管副职年度考核指标

维度	考核指标
班子履职指标	总经理年度业绩考核得分
业务板块 经济指标	净利润
	经济增加值
	经营性净现金流
	营业收入利润率（毛利率）
	全员劳动生产率
	净资产收益率
	营业收入
	财经短板指标
任务指标	市场开拓
	研发创新/项目研制
	公司管理
改革指标	改革发展
个性化指标	内部协同
	经营管理重点与短板
岗位关键指标	研发创新、知识产权与成果管理
	物资采购
	质量、环境与职业健康体系
	疫情防控工作
	综合经营管理
	资产管理
	财务管理与会计工作
	市场综合管理工作
	国际化经营工作
	内控、审计与风险工作
	证券事务
	法人治理工作
	保卫、消防、交通、食品和药品、防汛及自然灾害等安全管理
	铁路业务板块综合管理
	股权投资管理
	规章制度体系建设
	安全生产管理
	综合发展规划
	战略市场开拓
	落实党建“一岗双责”
重点专项工作	加速推进融合发展
约束性 指标	被上级考核扣分或通报事项
	其他各类违反底线红线事项

## 附件 3

总经理任期考核指标

维度	指标	权重%
经济指标	经营指标	30
持续发展指标	战略规划	15
	三年滚动计划落实情况	10
专项任务指标	改革发展	10
	人才队伍建设	10
	党建工作	10
任期内个人年度经营业绩考核结果	任期内 3 次年度考核	15
约束性指标	被上级考核扣分或通报事项	-10
	其他各类违反底线红线事项	

## 附件 4

## 高管副职任期考核指标

维度	指标	权重%
总经理任期经营业绩考核结果	——	20-30
岗位任期 关键业绩指标	公司财务管理	40-50
	业务板块经营指标	
	研发管理	
	质量管理	
	物资采购	
	信息化建设	
	档案管理	
	市场综合管理、国际业务管理	
	证券事务、法人治理	
	内控、审计、风险、法律工作	
	行政与综合管理	
	投资管理	
	综合经营分析	
	规章制度体系建设	
	安全生产管理、“七位一体”综合管理	
	综合发展规划	
战略市场开拓		
落实党建“一岗双责”		
任期内个人年度经营业绩考核结果	任期内 3 次年度考核	30
约束性指标	被上级考核扣分或通报事项	-10
	其他各类违反底线红线事项	

## 素质考核维度及定义

素质 维度	素质子维度及高绩效行为
基本 素养	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>政治修养</b>: 政治信念坚定; 为人公正, 办事公道, 任人唯贤; 廉洁自律, 不以权谋私。</li> <li>● <b>胸襟开阔</b>: 多看他人长处, 能容人, 团结协作, 相互补台; 勇于承担责任, 能够正确对待荣誉与挫折; 心胸宽广、信任别人。</li> <li>● <b>作风民主</b>: 模范执行民主集中制, 善于听取不同意见, 善于团结不同意见的同事一起工作; 经常深入基层, 密切联系群众。</li> <li>● <b>大局意识</b>: 以公司发展大局为重, 对其他单位的工作积极支持、默契配合, 共同完成组织战略目标; 在必要时能够勇于牺牲局部利益和暂时利益。</li> </ul>
战略 思维	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>战略决策</b>: 视野开阔, 善于发现潜在的机会, 前瞻性地提出具有一定远见的发展目标和策略, 善于把握机遇正确决策。</li> <li>● <b>把握关键</b>: 善于透过复杂现象, 抓住问题的本质和规律, 识别关键点和主要矛盾。</li> <li>● <b>危机与风险意识</b>: 对于潜在的危机较敏感, 能够准确识别风险, 并能积极采取正确措施应对。</li> <li>● <b>系统思维</b>: 能够以全面系统的观点和方法分析、解决问题, 层次清晰、逻辑严密; 善于总结、归纳和提炼, 能从具体事件中发现潜在的规律和原则。</li> </ul>
成就 导向	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>内在动力</b>: 具有强烈的事业心、使命感和奉献意识; 成功体验主要来源于从事航天事业本身的自豪感, 而不仅仅依赖于外在的荣誉和报酬。</li> <li>● <b>挑战性的目标</b>: 不满足于现状, 勇于设定具有挑战性的目标, 不断追求超越。</li> <li>● <b>工作激情</b>: 热爱工作, 充满激情, 主动思考, 积极进取, 并能感染和鼓舞周围的同事。</li> <li>● <b>高标准</b>: 对人对事高标准、严要求, 不断寻求持续改进。</li> </ul>
业务 发展	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>工作策划</b>: 正确深入领会上级精神, 结合实际创造性地提出符合本单位发展的思路 and 方案。</li> <li>● <b>组织与推进</b>: 善于高效组织和合理配置各类资源; 勇于面对棘手问题并善于克服障碍; 总是能够确保在规定时间内以较低投入高质量地完成任务。</li> <li>● <b>业务支持</b>: 善于向下属或相关单位提供必要的业务指导、解决方案; 重视经验的总结和分享, 有效促进团队整体能力的提升。</li> <li>● <b>业务提升</b>: 清晰把握业务整体和重点, 有效推动业务拓展、提升、优化和改进。</li> </ul>
学习 创新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>学习能力</b>: 密切跟踪行业内外的新动态和新发展; 善于根据工作需要和自身差距主动持续地学习, 并能将学习成果有效应用于工作。</li> <li>● <b>倡导团队学习</b>: 做学习的倡导者, 制定团队学习目标, 推动团队学习。</li> <li>● <b>打破常规</b>: 能够摆脱以往经验的束缚、打破思维定势, 敢于质疑不合理的制度和做法, 能够提出有创造性的观点、见解和方法解决问题; 敢于尝试新举措和新方法。</li> <li>● <b>鼓励创新</b>: 积极营造创新氛围, 主动推动创新活动, 对新观点、新方法表示欢迎和赞同, 并根据实际情况积极采纳、推动执行。</li> </ul>
团队 管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>知人善任</b>: 对团队和成员的特点、优势有比较深入的了解, 做到人适其岗、人尽其才; 善于在团队成员配置中进行优势互补, 形成团队合力。</li> <li>● <b>员工激励</b>: 合理授权, 善于通过多种方式调动员工积极性。</li> <li>● <b>员工培养</b>: 积极推动本岗位后备人才培养, 努力为员工创造发展的空间和机遇; 善于通过必要的指导和建设性建议, 帮助下属更快成长。</li> <li>● <b>团队文化</b>: 以身作则, 发挥示范作用; 建设相互合作、共同发展的团队信任关系; 善于激发团队活力, 保持团队士气高涨。</li> </ul>

素质测评表 (A/B/C)

素质维度	子维度	姓名	姓名	姓名	.....	
基本素养	政治修养	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	胸襟开阔	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	作风民主	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	大局意识	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
成就导向	内在动力	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	挑战性的目标	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	工作激情	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	高标准	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
学习创新	学习能力	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	倡导团队学习	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	打破常规	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	鼓励创新	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
战略思维	战略眼光	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	把握关键	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	危机意识	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	系统思维	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
团队管理	知人善任	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	员工激励	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	员工培养	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	团队文化	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
业务发展	工作策划	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	组织与推进	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	业务支持	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	业务提升	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
沟通协调	善于沟通	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	影响他人	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	冲突处理	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
	信息传递	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		

A——上级      B——平级      C——下级

请针对上表中的各项维度对领导干部予以评价, 在您认为合适的分数上划 0。

1: 不符合素质定义中的行为;

2: 少部分符合素质定义中的行为;

- 3: 大部分符合素质定义中的行为;
- 4: 完全符合素质定义中的行为。

附件 7

**基薪调节系数计算方法**

基薪调节系数=上年度基薪调节系数×(1+营业收入系数×40%+利润系数×60%)

营业收入和利润系数计算方法见下表:

营业收入/利润总额增长率	营业收入/利润系数
$30\% \leq L$	0.23
$20\% \leq L < 30\%$	$0.5 \times L + 0.08$
$10\% \leq L < 20\%$	$0.8 \times L + 0.02$
$-10\% \leq L < 10\%$	L
$-20\% \leq L < -10\%$	$0.6 \times L - 0.04$
$-30\% \leq L < -20\%$	$0.3 \times L - 0.1$
$L < -30\%$	-0.19