

哈焊所华通（常州）焊业股份有限公司

经理层成员经营业绩考核管理办法

第一章 总则

第一条 目的

为建立健全哈焊所华通（常州）焊业股份有限公司（以下简称“哈焊华通”或“公司”）对经理层成员的激励与约束机制，提高经营效益和经营质量，调动经理层成员积极性，确保公司经营目标的实现，制定本办法。

第二条 基本原则

（一）坚持经营业绩目标导向。根据公司整体经营目标分解，建立责任层层落实、目标逐级保障的经理层成员业绩考核机制，确保公司经营目标的实现。

（二）坚持激励与约束相统一。按照责权利相统一的要求，业绩先行、薪酬匹配，实现激励约束相统一。

（三）坚持短期与中长期相结合。坚持年度考核与任期考核相结合，结果考核与过程管理相结合，引导企业持续发展与战略目标达成。

第三条 适用范围

本办法适用于《哈焊所华通（常州）焊业股份有限公司经理层成员任期制和契约化管理工作方案》明确的经理层成员，包括总经理、副总经理、董事会秘书、财务总监以及公司章程规定的其他高级管理人员。

第四条 管理机构

经理层成员绩效管理机构包括董事会、董事会薪酬与考核委员会。

（一）董事会是经理层成员绩效管理的领导机构，负责对经理层成员绩效管理提出具体要求，审批经理层成员年度和任期经营业绩考核指标选取及目标值设定，审批考核结果。

（二）董事会薪酬与考核委员会是经理层成员薪酬与考核管理的组织机构，负责牵头制定经理层成员的经营业绩考核指标和目标值，组织推进绩效考核工作，并对考核结果进行审核。

第二章 考核内容

第五条 考核指标

经理层成员考核分为年度经营业绩考核和任期经营业绩考核。年度经营业绩考核以年度为周期进行考核，在次年年初进行。任期经营业绩考核与任期届满当年年度考核一并进行。

（一）年度经营业绩考核

年度经营业绩考核重点关注经营业绩指标、业务及管理指标等完成情况。总经理的年度经营业绩考核由薪酬与考核委员会确定具体方案，报董事会备案。

其他经理层成员年度经营业绩考核维度包括总经理年度经营业绩和个人年度岗位关键业绩指标。公司其他经理层成员的年度经营业绩考核指标、以及公司总经理业绩考核结果占公司其他经理层成员的考核结果的权重，经公司总经理在下表范围内提议，由公司董事会薪酬与考核委员会确定，报董事会备案。

表 1 其他经理层成员年度经营业绩考核维度和权重

| 考核维度 | 权重 |
|-------------|---------|
| 总经理年度经营业绩结果 | 20%-40% |
| 个人岗位关键业绩指标 | 60%-80% |

（二）任期经营业绩考核

经理层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。

总经理岗位的任期经营业绩考核由薪酬与考核委员会制定，董事会审议并确认。

其他经理层成员任期经营业绩考核维度包括总经理任期经营业绩考核结果和个人任期岗位关键业绩指标。公司其他经理层成员的任期经营业绩考核指标、以及公司总经理业绩考核结果占公司其他经理层成员的考核结果的权重，经公司总经理在下表范围内提议，由公司董事会薪酬与考核委员会确定，报董事会备案。

表 2 其他经理层成员任期经营业绩考核维度和权重参考示例

| 考核维度 | 权重 |
|--------------|---------|
| 总经理任期经营业绩结果 | 20%-40% |
| 个人任期岗位关键业绩指标 | 60%-80% |

经理层成员任期个人岗位关键业绩根据分管领域从符合战略发展导向和岗位职责要求方面进行个人指标的设置，主要来源于董事会对所属企业综合考核、

公司发展战略、个人分管领域重点任务等。

第六条 考核目标

考核指标的考核目标值应科学合理、具有一定挑战性。经营业绩考核指标属于量化指标的，年度目标设置对应公司的经营业绩考核目标要求，任期目标设置综合考虑公司战略规划分解要求、前一任期或前3年经营状况、外部行业等因素，鼓励挑战完成高业绩目标。

第七条 计分规则

根据权重分布对每项指标分别设置标准分，考核时在标准分的基础上直接进行加减分考核。完成考核目标得100%标准分，超过或未完成目标的，原则上在标准分的基础上进行加减分考核。

表3 考核指标计分规则说明

| 指标类型 | 计分规则 | 计分上下限 |
|------|---|-----------------------|
| 财务类 | 完成目标值，得100%标准分；每高1%，加1%标准分，最高加到120%。（正向指标类） 完成值低于目标值，每低1%，扣1%标准分，扣完为止。（正向指标类） | 上限为标准分的120%； 下限为0。 |
| | 完成目标值，得100%标准分；每低1%，加1%标准分，最高加到120%。（反向指标类） 完成值高于目标值，每超出1%，扣1%标准分，扣完为止。（反向指标类） | 上限为标准分的120%； 下限为0。 |
| 任务类 | 整体完成，得100%标准分； 完成关键节点1，得X%标准分； 完成关键节点2，得X%标准分； 未完成，本项不得分。 | 上限为标准分的100%； 下限为0。 |

第三章 程序与应用

第八条 经营业绩责任书内容

经营业绩责任书主要包括：

- （一）双方基本信息；
- （二）考核内容及指标；

(三) 考核指标的目标值、确定方法及计分规则；

(四) 考核实施与奖惩；

(五) 其他需要约定的事项。

第九条 经营业绩责任书沟通及签订

每年初，公司董事会薪酬与考核委员会或在征求总经理建议后，合理确定经理层成员年度（任期）经营业绩考核业绩指标及目标值，由董事会授权董事长与总经理签订年度（任期）经营业绩责任书，董事会可以授权总经理与其他经理层成员签订年度和任期经营业绩责任书。形成压力层层传递、责任层层落实的经营目标责任体系。

第十条 业绩考核目标执行情况动态管理

(一) 董事会薪酬与考核委员会向董事会报送经营分析报告，董事会对经理层成员指标完成情况进行动态跟踪。

(二) 经理层成员根据有关规定及时向董事会报告绩效指标落实情况。

第十一条 指标调整规定

绩效考核指标一旦下达，原则上不得调整。当外部环境（重大自然灾害、重大公共卫生事件、重大政策调整、重大改革调整、资产重组等不可抗力因素）或经理层成员岗位职责分工发生重大变化时，经董事会审定后对契约进行变更。

第十二条 考核实施

(一) 总经理的考核结果及兑现标准由薪酬与考核委员会出具。企业负责人经营业绩考核结果印发1个月内，任期制和契约化管理领导小组组织总经理、工作小组人员开展考核。考核结果由薪酬与考核委员会审议，报董事会审定，并报控股股东备案，最终确认的考核结果反馈被考核人。

(二) 经理层成员对考核结果有不同意见的，及时向董事会反映。企业任期制和契约化管理领导小组组织考核结果的调查，组织绩效面谈、调查事实情况，并将资料上报董事会。经公司董事会审议后将处理结果反馈经理层成员。

第十三条 经营业绩考核结果计算

(1) 总经理考核结果

年度（任期）经营业绩考核得分，不含业绩考核系数。

总经理年度经营业绩考核得分=经济指标得分+创新指标得分+重点任务考核得分+专项考核得分

总经理任期经营业绩考核得分=经营绩效指标得分+创新绩效指标得分

(2) 其他经理层成员考核结果

其他经理层成员年度（任期）经营业绩考核结果=企业负责人年度（任期）经营业绩考核得分×权重+本年度（任期）个人岗位关键业绩考核结果×权重。

其他经理层成员经营业绩考核结果按考核得分进行排序，划分为优秀、良好、合格、不合格四个等级，具体方式如下。

表 4 其他经理层成员经营业绩考核等级

| 考核等级 | 年度和任期考核得分 |
|------|------------|
| 优秀 | 95分（含）以上 |
| 良好 | 85分（含）-95分 |
| 合格 | 80分（含）-85分 |
| 不合格 | 80分以下 |

注 1：年度经营业绩考核实行底线管理，年度考核得分底线为 70 分（含）；

注 2：每个岗位的核心指标实行底线管理，指标底线为标准分的 70%（含）。

第十四条 考核结果应用

经理层成员考核结果作为兑现经理层成员薪酬和实施聘任（或解聘）的依据，由董事会审定后报控股股东备案。

（一）薪酬兑现。按照《哈焊所华通（常州）焊业股份有限公司经理层成员薪酬管理办法》执行。

（二）岗位聘任（或解聘）。聘用期内，经考核认定不适宜继续任职的，应当中止任期、免去现职。包括以下情形：

1. 经理层成员年度经营业绩考核结果未达到完成底线（如基准百分制年度考核得分低于 70 分）。

2. 经理层成员年度经营业绩考核本岗位主要指标未达到完成底线（如完成率低于 70%）。

3. 连续两年年度经营业绩考核结果为不合格（如基准百分制年度考核得分低于 80 分）或任期经营业绩考核结果为不合格的（如基准百分制任期考核得分低于 80 分）。

4. 任期综合考核评价表现较差确属不胜任，或年度测评得分在本企业领导班子中连续两年排名靠后的正职和排名末位的副职，经综合分析研判确属不宜继续

担当现职或者不胜任。

5.对违规经营投资造成国有资产重大损失负有责任的。

6.因其他原因，董事会认为不适合在原岗位继续工作的。

第四章 附则

第十五条 施行与解释

本办法由董事会制定、修改并负责解释，本办法自董事会审议通过之日起施行。未尽事宜，按照国家及上级有关规定执行。

哈焊所华通（常州）焊业股份有限公司

2022年11月