

广州广哈通信股份有限公司

高级管理人员考核与分配管理办法

二〇二六年二月

第一章 总 则

第一条 为深入贯彻落实党中央、国务院国资委关于建立健全市场化经营机制、激发企业活力的决策部署，进一步加强广州广哈通信股份有限公司（以下简称“公司”）高级管理人员考核与分配，促进公司高质量发展。根据《关于加大大力度推行经理层成员任期制和契约化管理有关事项的通知》等文件精神，结合公司实际情况及行业特点，制定本管理办法。

第二条 本管理办法适用于公司高级管理人员，包括总经理、副总经理等相关人员。公司党委书记、党委副书记、纪委书记等参照本管理办法执行。公司下属企业参照本管理办法开展高级管理人员考核与分配工作。

第三条 公司高级管理人员考核与分配遵循以下原则：

- (一) 坚持忠诚、干净、担当原则；
- (二) 坚持业绩为王，结果导向原则；
- (三) 坚持激励与约束相结合原则；
- (四) 坚持公开、公平、公正原则。

第四条 公司高级管理人员一般实施任期制和契约化管理，以固定任期和契约关系为基础，根据合同或协议约定开展年度和任期考核，并根据考核结果兑现薪酬和决定职务聘任与解聘。

第二章 年度考核

第五条 公司高级管理人员年度考核以企业发展质量、盈利状况和收益水平为重点，考核内容包括经营指标和管理指标两类。原则上经营指标占比80%，管理指标占比20%。

第六条 经营指标（80%）。由共性指标和个性化指标构成。共性指标主要包括净利润、营业收入、市值管理、“一利五率”等指标。个性化指标是公司高级管理人员个人分管或负责领域的相关指标。

(一) 高管正职，只设置共性指标，不设置个性化指标。净利润、营业收入、市值管理等业绩指标，合计占比 70%，各分项指标具体占比和计分方法在年度经营责任书中约定；“一利五率”占比 10%，其中利润总额 2%、净资产收益率 2%、营业收现率 2%、资产负债率 2%、研发经费投入强度 1%、全员劳动生产

率 1%，各指标分项考核，达到年度预算指标得满分，未达到年度预算指标不得分。

(二)侧重经营的高管副职，一般共性指标占比 30%，个性化指标占比 50%，各分项指标具体占比和计分方法在年度经营责任书中约定。

(三)侧重管理的高管副职，一般共性指标占比 50%，个性化指标占比 30%，其中上级有统一评价的岗位（如党建、纪检等），上级评分在个人个性化指标中占比不低于总权重 20%，各分项指标具体占比和计分方法在年度经营责任书中约定。

第七条 管理指标（20%）。管理指标主要指公司企业党建、述职考评、安全生产和廉洁自律等指标。

(一)企业党建。原则上占比 10%，是指公司贯彻落实国有企业加强党的建设相关管理要求的考核内容，主要包括政治建设、组织建设、党风廉政建设、宣传工作、人才建设、推动企业发展等。具体内容按有关部门出台的关于加强党建及党风廉政建设工作考核办法执行。

(二)述职考评。原则上占比 10%，是指干部年度述职及考评成绩，主要包括德、能、勤、绩、廉等，具体按有关干部考核办法执行。

(三)廉洁自律。是指公司高级管理人员清正廉洁、遵守中央八项规定精神、个人事项报告等有关的廉洁自律情况。具体内容按相关部门出台的干部监督管理要求执行。

如果公司高级管理人员在廉洁自律上受到开除党籍或开除处分的，当年整体考核一票否决不得分；其他情形的，酌情减分，具体按上级关于受党纪政务处分人员薪酬扣减办法执行。

(四)安全生产。是指落实公司安全生产和保密责任，防范安全生产和保密责任事故的相关考核内容。具体按有关部门安全生产目标和责任制考核办法执行。

如公司高级管理人员负责（分管）领域发生以下情形，执行“一票否决”：发生 1 宗（含）一般（含）以上生产安全或火灾责任事故；经事故地方政府部门认定为瞒报重伤 1 人（含）以上责任事故；组织救援不力，导致损失明显扩大或引发群体性事件的。

(五) 其他内容。是指根据公司发展实际，提出有关战略发展与转型、资本运作、技术创新、市场拓展等一项或多项考核内容，纳入公司高级管理人员个人考核。

第八条 考核指标的目标值按科学合理、具有一定的挑战性原则，结合公司战略、经营预算、历史数据、行业对标等综合情况设置。共性指标由公司董事会下达的考核指标进行确定，该指标作为公司高管正职年度经营业绩考核内容，签订年度经营业绩责任书。公司总经理根据董事会下达的年度经营业绩指标再与其他公司高级管理人员签订年度经营业绩责任书。

第九条 公司年度结束后，薪酬与考核委员会根据年度经营考核指标完成情况和高级管理人员履职情况，确定考核结果及薪酬分配方案，报董事会审批。

第三章 任期考核

第十条 公司高级管理人员的任期考核周期一般为三年。

第十一条 公司高级管理人员的任期考核与年度考核适当区分、有效衔接。任期考核指标在效益类指标的基础上，更多关注公司中长期发展类指标，一般效益类和中长期发展类指标占比80%，管理指标占比20%。其中效益类指标指营业收入、净利润、市值管理等，中长期发展指标通常指公司战略规划完成情况、持续发展情况（如资本运作、项目投资、产业布局、技术研发、专利申请等）。管理指标指企业党建、述职考评、廉洁自律、安全生产等。

第十二条 公司高级管理人员签订任期经营业绩责任书作为任期考核依据。任期考核一般结合任期届满当年年度考核一并进行。

第四章 薪酬结构及发放要求

第十三条 公司高级管理人员实行年薪制，薪酬结构包括基本年薪、绩效年薪、超额奖励和专项奖励等。其中基本年薪是年度基本收入，绩效年薪是与年度经营业绩考核结果挂钩的浮动收入，超额奖励事前约定的针对超额利润部分的奖励，专项奖励是根据公司高级管理人员履职状态和下一年度企业发展态势给予的专项奖金。

第十四条 基准年薪。公司高级管理人员的基准年薪为基本年薪与绩效年薪

基数之和，原则上绩效年薪不低于基准年薪的60%。

公司主要负责人的基准年薪每年根据公司经营目标、贡献度、行业特性确定，原则上其他高管正职基准年薪最高不超过公司主要负责人的1.0（岗位系数），高管副职基准年薪按照年度经营管理工作重点和各岗位人员承担任务所起作用的不同，在公司主要负责人的0.3~0.9（岗位系数）范围内确定。

第十五条 基本年薪。公司主要负责人的基本年薪按不超过上年员工平均收入6倍和绩效年薪基数不低于基准年薪的60%的原则确定，其他公司高级管理人员的基本年薪以公司主要负责人的基本年薪乘以各自的岗位系数确定。基本年薪以12个月平均，按月发放。

第十六条 绩效年薪。绩效年薪与个人年度经营业绩考核结果挂钩。绩效年薪基数为基准年薪减去基本年薪。

绩效年薪=绩效年薪基数×年度考核结果系数×绩效调节系数。

其中：

绩效年薪基数=基准年薪-基本年薪；

考核结果系数由年度考核分数确定，如下表：

年度考核结果（得分）	考核结果系数
$F \geq 100$	1
$100 > F \geq 95$	0.95
$95 > F \geq 90$	0.9
$90 > F \geq 85$	0.85
$85 > F \geq 80$	0.8
$80 > F \geq 75$	0.7
$75 > F \geq 70$	0.6
$70 > F$	0

绩效调节系数介于0.6~2.0之间。主要根据个性化指标、正面负面清单开展情况，经营难度、目标难度、客观市场环境，综合经营情况、管理工作效果、临时性工作开展情况及贡献度差异等综合考虑。

第十七条 超额奖励。超额奖励是公司当年取得超过年度考核指标以外的超额利润时与公司高级管理人员的分享机制。超额奖励从超额净利润中提取，原则上总奖金不超过年度超额净利润9%，提取比例采取分段的方式，超额越多比例越高，具体提取比例按相关规定执行。公司高级管理人员在不超过提取额度内分配，

原则上个人超额奖励不超过绩效年薪的5倍，并按下列公式计算。

$$\text{超额奖励} = \text{奖金总额} \times \frac{\text{超额奖励系数}}{\sum \text{超额奖励系数}} \times \text{超额奖励调节系数}$$

其中，公司主要负责人的超额奖励系数为2，其他高管正职不超过公司主要负责人的超额奖励系数，高管副职的超额奖励系数为1。超额奖励调节系数（0.6~2.0），根据有关考核指标完成情况，结合公司高级管理人员个人实际绩效表现确定。

发生下列情况时，取消公司高级管理人员个人超额奖励计发资格。

- (一) 年度考核结果为“不合格”(百分制低于70分)的。
- (二) 本人有严重失职行为、严重违规、重大安全事故或泄密事件的。
- (三) 直接管理的下属员工出现严重违反公司制度，给公司造成重大经济损失或恶劣影响的。
- (四) 其他经认定需要取消绩效年薪计发资格的。

第十八条 专项奖励。公司或公司高级管理人员业绩大幅超额，或承担集团个性化指标、正负面清单表现突出，或市场开拓、技术研发、资本运作、管理创新、专项工作等方面成绩显著时，可设置专项奖励。由董事会根据公司经营情况、高级管理人员履职状态和下一年度企业发展态势决定是否奖励，奖励总金额原则上不超过100万元，具体金额及分配方式按相关程序经公司董事会审议后执行。

第十九条 公司高级管理人员部分薪酬以风险激励金的方式实行延期支付，通过延期支付和追索回扣等手段，实现风险与收益匹配、权力与义务对等。风险激励金分为年度风险激励金和任期风险激励金，从核算的绩效年薪中进行预留，具体标准如下：

年度风险激励金为当年度公司高级管理人员个人绩效年薪的10%，年度风险激励金一般在次年年底或经营责任审计结束后发放；任期风险激励金为个人任期内每年度绩效年薪的5%，在任期满后考核兑现，任期考核达标的全额发放，业绩恶化的则对任期风险激励金酌情扣减直至为零。任期末年的年度风险激励金随任期风险激励金一起履行审批程序发放。

第二十条 出现以下情形的，年度风险激励金及任期风险激励金可不发、减发或暂停发放：

- (一) 经营业绩核减。延迟支付期内发现上年度个人经营业绩被确认计算

有误或审计偏差而需要进行核减薪酬情形。核减薪酬金额超过个人风险激励金数额的，个人风险激励金不予发放；核减薪酬金额在个人风险激励金数额以内的，个人风险激励金需扣除核减薪酬。

（二）存在法律纠纷损失。延迟支付期内发生针对上年度经营管理的法律纠纷事项且个人承担管理责任情形。损失金额超过个人风险激励金数额的，个人风险激励金不予发放；损失金额在个人风险激励金数额以内的，个人风险激励金需扣除损失金额。如法律纠纷未在延迟支付期内判决的，个人风险激励金暂停发放，待纠纷解决后（纠纷解决确认方式包括但不限于纠纷各方签订协议，法院判决、调解，仲裁裁决、调解，公司直接支付赔偿/补偿款等）再予计算发放。

（三）确认违规违纪行为：延期支付期内发现个人存在违规违纪行为、给企业造成影响的情形。受到党纪政纪处分或被追究刑事责任的，个人风险激励金不予发放。如违规违纪行为未在延迟支付期内完成调查的，个人风险激励金暂停发放，待调查完成后再予确认。

（四）离职后未完成工作移交。延迟支付期内个人离职，但未按公司规定开展工作移交情形，个人风险激励金暂停发放，待完成工作移交后再予发放。

（五）其他情形。经公司董事会认定的需要扣减或暂停或不予发放个人风险激励金的其他情形。

第二十一条 违反规定，未履行或未正确履行职责，在经营投资中造成公司及下属分子公司国有资产损失或其他严重不良后果，经过查证核实和责任认定后，应当承担相应责任的；个人受党纪政务处分或违法被追究刑事责任的，参照《关于市属企业受党纪政务处分企业负责人薪酬扣减工作指引（试行）》（穗国资党〔2021〕27号）和相关规定进行薪酬扣减。

第二十二条 公司高级管理人员个人存在以下情形的，由董事会审议决定，公司有权要求其退回已发放绩效年薪，并有权从应发的薪酬中直接扣除，不足部分由个人补足，情节严重的，给予处分；涉嫌犯罪的，依法移送司法机关处理。

- （一）个人刻意隐瞒、弄虚作假或其他违纪行为造成公司损失的。
- （二）违反国家法律法规的规定，导致重大决策失误、重大安全与质量责任事故、严重环境污染事故、重大违纪和法律纠纷等，给公司造成重大不良影响或造成公司资产流失的。

第二十三条 经营年度结束后，公司依据年度审计报告和相关考核结果，计算公司高级管理人员年度薪酬。

第五章 其他规定

第二十四条 公司高级管理人员年度薪酬分配情况，按中国证监会、深圳证券交易所的有关要求进行披露。

第二十五条 在经营年度和任期中，公司发生清产核资、并购重组、经营责任人变动等情况的，或遇国家法律法规政策调整的，可以根据具体情况提出调整考核目标的申请，经董事会审核通过后执行，同时调整与考核相关的内容。

因工作岗位发生变动的，离任者和接任者以任免通知确定的时间为准，按任免时段发放当年薪酬。

第二十六条 公司高级管理人员个人有下列情形之一的，将中止任期或免去现职：

(一) 年度经营业绩考核结果未达到完成底线，或年度经营业绩考核主要指标未达到完成底线（完成率低于 70%）。

(二) 连续两年年度经营业绩考核结果为不合格（低于百分制的 70 分）、任期经营业绩考核结果为不合格（低于百分制的 70 分）。

(三) 对违规经营投资造成国有资产损失负有责任的。

(四) 因其他原因，公司认为不适合在该岗位继续工作的。

第二十七条 干部综合评议。年度述职考评结果作为干部综合评议，综合评议结果通常作以下应用：

(一) 年度述职考评处于末等的干部，将视情况予以降薪、调岗、降职或免职处理。

(二) 干部年度考评结果与其本人年度薪酬相挂钩，推行以业绩为导向的激励机制。

(三) 干部年度综合评议结果作为企业评优评先的重要依据。

(四) 在干部选拔任用过程中，将干部年度综合评议结果作为干部晋升或退出的重要参考。

第二十八条 公司高级管理人员除按本办法规定领取公司核定的年度薪酬和

享受公司规定的福利待遇之外，不得再以其他名义在公司或下属公司参与其他奖励分配。基本年薪、绩效年薪、超额奖励、专项奖励均为税前所得，个人所得税的缴纳按照国家税法的有关规定执行。

第六章 附则

第二十九条 如本办法与国家或地方发布的法律、法规和规章存在冲突的，以国家法律、法规和规章为准。

第三十条 本办法由董事会负责解释。

第三十一条 本办法经董事会审议通过后实施。2024年5月10日实施的《高级管理人员考核与分配管理办法》自动废止。

广州广哈通信股份有限公司

二〇二六年二月