

# 深圳市建筑科学研究院股份有限公司 董事及高级管理人员考核及薪酬管理办法

(2025年12月经第四届董事会第十二次临时会议审议通过报2026年第一次临时股东会审议)

## 第一章 总则

**第一条** 为进一步完善深圳市建筑科学研究院股份有限公司(以下简称公司)董事及高级管理人员的激励约束机制,根据《中华人民共和国公司法》《上市公司治理准则》等有关法律、行政法规、《公司章程》及公司关于绩效管理、薪酬管理等相关规定,结合公司实际,特制定本办法。

**第二条** 本办法所指的董事、高级管理人员定义与《公司章程》一致,其中:

(一) 纳入公司绩效考核与薪酬发放范围的人员:

1. 与公司建立劳动关系且实际承担公司经营管理责任的董事,包括董事长、副董事长(如设有,下同)及其他内部董事统称内部董事,其考核结果及薪酬应用根据经营业绩完成情况、考评情况、薪酬预算及其执行情况等,按本制度相关要求综合确定并应用;
2. 高级管理人员包括总经理、副总经理、财务负责人、董事会秘书,其考核及薪酬的确定及应用同内部董事,但当

财务负责人按照国资监管要求同时兼任财务总监时，其考核及薪酬根据国资相关规定及要求执行。

(二) 不纳入公司绩效考核与薪酬发放范围的人员：

1. 不符合本条款第（一）项所列的非独立董事，均不从公司领取与董事职务相关的薪酬和津贴；
2. 独立董事的年度津贴标准为 10 万元整(人民币含税)，按季度平均发放。

**第三条 薪酬和绩效考核基本原则：**

(一) 市场化和业绩效益导向原则：坚持市场化的激励约束导向，突出薪酬与公司经营效益挂钩、对标市场和行业水平；考核的指标设计与公司经营目标及分管工作目标相匹配，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：完善经营业绩与激励约束机制相结合的考核体系，完善考核评价结果与薪酬激励、干部选用的挂钩机制。

(三) 客观、公正、公平、公开原则：考核指标科学规范，考核主体客观公正，考核标准和程序公开，考核结果反馈及时。

**第四条** 本办法的考核对象包括内部董事及高级管理人员，其基准薪酬、考核及薪酬应用的程序、考核系数及

绩效薪酬系数等，董事由股东会批准，高级管理人员由董事会批准。

董事会薪酬与考核委员会（以下简称薪考委）负责前置研究公司被考核对象与薪酬和考核相关的政策、方案、办法等，以及被考核对象的考核目标制订、考核结果及薪酬应用实施方案等，组织对被考核对象的考评，并指导相关部门按本办法要求开展工作，其职责详见《公司董事会薪酬与考核委员会议事规则》。

董事会负责审批被考核对象的考核目标、考核结果及薪酬应用实施方案等事项，其职责详见《公司章程》《公司董事会议事规则》。

在董事会或者薪酬与考核委员会对董事个人进行评价或者讨论其薪酬时，该董事应当回避。高级管理人员的薪酬分配方案应当经董事会批准，向股东会说明，并予以充分披露。

## 第二章 绩效考核

### 第一节 考核指标的制定

**第五条** 绩效考核分为年度考核和任期考核。年度考核以会计年度为考核周期，结果与年度绩效年薪挂钩。年度考核一般在年度财务报告披露后开展。任期考核在任期届满后组

织，与任期激励挂钩。

### **第六条** 绩效考核指标：

(一) 指标设置应聚焦国资战略和股东回报，统筹当期价值与可持续发展，按照定量与定性相结合、以定量为主的导向，根据岗位职责和工作分工，确定考核内容及指标。年度和任期考核内容及指标应适当区分、有效衔接。任期经营业绩考核指标由质量效益指标、战略发展指标、任期内年度考核结果运用指标、综合评议指标、加减分事项组成，具体以董事会审批的任期经营业绩责任书约定为准。

(二) 董事长和总经理：原则上应当全面承接本企业年度及任期经营目标，原则上根据公司年度及任期经营业绩责任书确定年度及任期经营业绩责任考核表。

**第七条** 其他内部董事及高级管理人员：考核指标中可以设置共同承担的共性指标（如公司整体业绩指标），但权重原则上不得高于 50%，个性化考核指标权重原则上不得低于 50%。个性化考核指标不得简单挂钩分管部门和单位的年度及任期考核结果。公司将依据年度及任期经营业绩责任书相似指标权重比重和个人年度及任期分管工作的重点任务，确定不同人员具体指标的权重。

### **第八条** 被考核对象的年度、任期经营业绩责任目标考核

表，与被考核对象充分沟通后，经薪考委前置研究通过并经董事会批准。由董事会授权董事长与总经理签订经营业绩责任书，董事会可以授权总经理与其他经理层成员分别签订经营业绩责任书。

**第九条** 由于外部环境出现巨大偏差或者不可抗力的影响，致使需要调整被考核对象考核指标的，被考核对象本人或董事长可提出考核指标调整申请，经薪考委前置研究同意、董事会审批后重新签署。

## 第二节 考核的实施

**第十条** 考核指标的完成及加分情况，原则上需提交以下佐证材料：

(一) 经济类指标评分：该年度经审计的财务报告的相关数据，原则上应当剔除重大不可比因素及突发不可抗因素，保持核算口径统一。

(二) 其他指标评分：包括但不限于被考核对象的述职报告、公司年度专项工作成果文件、第三方评价等，或者考核指标计分规则指定的文件。

(三) 加分项：被考核对象因质量提升、国企资源整合协同、资本运作、管理创新、公共服务、党建工作等成果显

著，或者项目成果、研发成果获得市级及以上科技奖励，或者获批市级（含雄安新区）及以上实验室、工程技术中心、企业技术中心等创新载体的，由被考核对象自评并提供佐证依据，经薪考委前置研究通过后报董事会批准。

#### **第十一条 考核工作程序如下：**

（一）被考核对象提交书面述职报告，应包括对各项考核指标完成情况的总结、证明材料（如适用），以及对下一年度或任期贯彻落实董事会各项决议、促进公司战略目标落地的计划，并对公司经营管理提出建设性的意见或建议。

（二）人力资源部门组建考核数据统计组，统计及审核被考核对象各被考核项完成情况的证明材料，并据此测算各被考核对象的初步评分；并组织述职报告公示等工作。

（三）薪考委按照公开、公平、公正的原则，依据经审计的财务报告、财务总监独立审核意见等，初审经理层成员的业绩目标完成情况。

（四）述职评议。薪考委组织全体董事，依据被考核对象的述职情况、年度及任期经营业绩指标及重点工作的完成情况，根据考核指标，综合考虑被考核对象的领导能力、敬业精神、团队意识、创新能力、廉洁奉公等情况，采取计分制对被考核对象予以考核，实现评议结果差异化分布。

(五) 董事会审议结果：薪考委根据被考核对象考核指标初审完成情况和述职评议结果，形成被考核对象考核结果及薪酬应用实施方案，提交董事会审议。

(六) 考核结果及薪酬应用实施方案经董事会批准后，执行运用；董事长协助薪考委向被考核对象反馈绩效结果。

**第十二条** 被考核对象对考核过程或结果有异议时，可在十个工作日内向薪考委提请书面申诉，由薪考委初步协调；协调不成的，提交董事会最终确定。

**第十三条** 考核分数与考核等级的对应关系如下，考核分数 70 分以下为不合格：

考核分数	考核等级
≥100 分	卓越-A <sup>+</sup>
100 分 > 得分 ≥ 90 分	优秀-A
90 分 > 得分 ≥ 80 分	良好-B
80 分 > 得分 ≥ 70 分	合格-C
70 分以下	不合格-D

**第十四条** 对高级管理任期内的考核和管理，经考核认定不适宜继续任职的，应当中止任期、免去现职、及时解聘。一般包括以下情形：

(一) 年度考核结果未达到完成底线（百分制低于 70 分）的；年度考核任一主要指标未达到完成底线（完成率低于 70%）的；

- (二) 连续两年年度考核结果为D或任期考核结果为D的；
- (三) 任期综合考核评价不称职，或者在年度综合考核评价中总经理得分连续两年靠后、其他经理层成员连续两年排名末位，经分析研判确属不胜任或者不适宜担任现职的；
- (四) 对违规经营投资造成国有资产损失负有责任的；
- (五) 有违规违纪违法行为或因其他原因，公司董事会认为不适合在该岗位继续工作的。

### 第三章 薪酬结构及核算

**第十五条** 内部董事及高级管理人员的薪酬由基本年薪、绩效年薪、中长期激励（以任期激励为主）构成，并依国家规定享受津贴及福利。

公司内部董事及高级管理人员年度基准薪酬（单位：万元）

职务	基本年薪 标准	绩效年薪 标准	年度薪酬 总额标准
董事长	38	58	96
副董事长（如设有）	37	56	93
总经理	37	56	93
内部董事和其他高级管理人员	35	53	88

年度薪酬由基本年薪、绩效年薪两部分组成，二者的比例关系一般为4:6：

- (一) 基本年薪为年度基本收入，按月平均发放。
- (二) 绩效年薪为与个人年度考核结果挂钩的浮动收

入，月度预发额按绩效年薪标准值的月均值，由总经理办公会根据公司整体年度经营目标完成进度在 0%-60%的范围内确定当月的预发比例。

(三) 年终考核时，根据经董事会批准的考核结果，对年度绩效年薪予以结算，具体公式如下：

年终结算绩效年薪=个人绩效年薪标准×年度绩效薪酬系数；

个人年度考核等级为合格及以上的，按照上述公式核发。

(四) 年终结算的绩效年薪应预留 3%，与风险防控、项目完结等挂钩，实施递延支付、追索扣回，递延支付期限为 3 年。如计划兑付日时，不再担任公司内部董事或者高级管理人员的，在完成任期审计或任期考核后且不存在相关问题的，可一次性发放该任期递延的绩效年薪。

(五) 如出现公司年度薪酬总额包扣减公司员工已发薪酬的余额不足以发放被考核对象年终结算的绩效年薪总额时，则按照被考核对象绩效年薪的比例关系同比例调整各被考核对象的年终结算的绩效年薪，经董事会批准后执行。

(六) 中长期激励以任期激励为主，任期激励薪酬原则上在不超过被考核人任期内年度薪酬总额 30%以内确定，在三年任期考核结束后根据任期考核结果予以结算兑付。具体

公式如下：

任期激励薪酬=任期内年度薪酬总额×30%×任期考核系数

任期内年度薪酬总额为被考核人任期内各年年度基准薪酬的合计数，涉及内部董事及高级管理人员岗位调整或空缺的，任期内年度薪酬总收入根据被考核人实际在岗月数确定。

任期考核系数根据任期考核得分确定，即任期考核系数=任期考核得分/100，取值区间为[0,1]。

如果有必要引入其他中长期激励，将另行编制《公司中长期激励约束方案》，按照审批通过的方案实施。

(七)津贴福利。公司按国家有关规定为内部董事及高级管理人员缴纳社会保险、住房公积金，其他各项津贴和福利的具体标准按照公司内部相关规定核发，不含在标准年薪中。国家法律法规和有关规范性文件及通知规定不得发放的津贴福利项目，按相应规定执行。

**第十六条** 被考核对象的薪酬（含绩效）根据薪考委核定的考核结果、绩效等级、薪酬预算及其执行情况等因素确定。

(一) 经营业绩责任目标考核表采用分值，根据各指标计分规则、完成情况进行评分（单项指标得分=Σ完成情况/

目标要求×权重）。

（二）原则上所有被考核对象的经营业绩责任目标考核平均分不得高于公司经营业绩责任目标考核得分；如高于的，薪考委可酌情调整平均分至等于公司经营业绩目标考核得分计。

（三）因为考核指标无法体现被考核对象工作量、工作难度和价值贡献差异的，经董事长提议，薪考委可以酌情调整不超过 2 位被考核对象的考核分数或者绩效薪酬。

各被考核对象的绩效评价等级，由董事长结合年度或任期考核情况拟订，经薪考委核定后报董事会批准；绩效等级原则上分为卓越、优秀、良好、合格、不合格五档，对应为 A+、A、B、C、D 五个等级（其中 D 即为不合格），其中等级为优秀及以上的一般不超过被考核对象总人数的 30%；等级为良好及以上（含优秀及以上）的一般不超过被考核对象人数总数的 2/3。

被考核对象评价等级对应的绩效薪酬系数如下：

评价等级	评价等级对应的绩效薪酬系数
卓越-A <sup>+</sup>	1.20
优秀-A	1.10
良好-B	1.00
合格-C	0.90
不合格-D	0.00

---

**第十七条** 公司发放的薪酬均为税前金额，由公司按照国家和公司有关规定扣除有关事项后发放给个人，公司代扣代缴事项包括但不限于以下内容：代扣代缴个人所得税，各类社会保险、住房公积金等由个人承担的部分，国家或公司规定的应由个人承担的其他款项部分。

**第十八条** 被考核对象年度考核结果不合格，即低于目标 70%（如百分制的 70 分），或出现一票否决事项，或给公司造成特别严重的后果或特别重大的经济损失的，责任人的年度绩效年薪结算额为零。

#### 第四章 特殊情况处理

**第十九条** 本办法第二条所列由公司发放薪酬和（或）津贴的人员，因离任、到期卸任等的，按其实际任职时间、岗位和考核情况计发其薪酬。

**第二十条** 休假、事假、病假、产假、丧假、工伤期间等薪酬发放详见公司相关管理规定，迟到、早退、旷工等情况的薪酬发放按国家有关规定和公司相关制度执行。

**第二十一条** 公司董事、高级管理人员在任职期间，发生以下任一情形的，公司有权不予发放或扣减薪酬或津贴，并保留追索已发放的薪酬或津贴的权利：

- (一) 因重大违法违规行为被中国证券监督管理委员会予以行政处罚或被深圳证券交易所公开谴责或宣布为不适当人选的；
- (二) 严重损害公司利益的；
- (三) 公司董事会认定的严重违反公司有关规定的其他情形。

**第二十二条** 如出现财务数据不实、有虚假情况或有重要决策失误等情况，董事会将视情节轻重予以处理，并追讨已发放的薪酬或津贴。

## 第五章 附则

**第二十三条** 本办法未尽事宜，按照国家有关法律、行政法规、部门规章、国资相关规定、《公司章程》等规定执行。本办法与国家有关法律、法规和行政规章存在冲突时，按照国家有关法律、行政法规、部门规章、国资相关规定、《公司章程》等规定执行。

**第二十四条** 本办法由董事会薪酬与考核委员会拟订，报董事会审议通过后再提交股东会批准。修改时程序同上。

**第二十五条** 本办法由董事会负责解释。

(以下无正文)

深圳市建筑科学研究院股份有限公司

2025 年 12 月