

**上海耀皮玻璃集团股份有限公司  
董事、高级管理人员绩效、薪酬管理  
办法**

2026年4月

## 目 录

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 第一章 总则.....               | 3  |
| 第二章 高级管理人员绩效考核指标.....     | 5  |
| 第三章 高级管理人员绩效考核的实施.....    | 6  |
| 第四章 高级管理人员绩效考核结果的应用.....  | 8  |
| 第五章 高级管理人员薪酬、福利组成.....    | 9  |
| 第六章 高级管理人员年薪总额的计算与发放..... | 11 |
| 第七章 董事的薪酬管理.....          | 12 |
| 第八章 薪酬特区.....             | 13 |
| 第九章 特殊情况下的薪酬管理.....       | 14 |
| 第十章 附则.....               | 15 |

## 第一章 总则

### 第一条 绩效、薪酬管理的目的和依据

为了进一步规范公司的管理，实现绩效、薪酬管理与公司经营业绩、发展战略的充分一致性，有效地提高公司董事、高级管理人员的责任感和工作激情，激励和指导高级管理人员持续改进个人绩效，从而实现公司整体绩效的改善和提高，促进公司战略目标的实现。根据《中华人民共和国公司法》、《上市公司治理准则》、《公司章程》及《员工手册》，特制定本办法。

### 第二条 绩效、薪酬管理的原则

- 1、坚持以公司经济利益为中心的原则。
- 2、坚持责任、权限、利益相一致的原则
- 3、遵循公正、公开、公平的原则
- 4、遵循多角度双向沟通的原则
- 5、坚持“具有激励性、内部公平性、外部竞争性”的薪酬原则。
- 6、坚持严格的绩效考核制度，考核指标明确、公开、先考核后兑现的原则。

### 第三条 绩效、薪酬管理的适用范围

- 1、本绩效、薪酬管理辦法的适用于公司的高级管理人员；
- 2、本绩效、薪酬管理辦法中的高级管理人员是指公司总裁、副总裁、财务总监、董事会秘书。

### 第四条 绩效、薪酬管理组织与职责

- 1、公司董事会确定公司经营管理活动的总体目标，对公司总体经营管理活动进行考核；审批公司高级管理人员的绩效考核指标；董事会对高级管理人员的绩效考核结果有审批、调整权。
- 2、公司董事会薪酬考核与提名委员会负责制定高级管理人员的绩效、薪酬管理方案，并组织实施绩效、薪酬管理工作和管理层激励计划；接受并处理公司高级管理人员的绩效申诉。
- 3、公司董事会薪酬考核与提名委员会负责审查公司高级管理人员的履行职责情况并对其进行考核，考核结果向董事会汇报。
- 4、公司董事会薪酬考核与提名委员会下设工作小组，负责提供高级管理人员业绩考评系统中涉及指标的完成情况。

5、公司人力资源部负责高级管理人员、绩效考核信息、绩效考核结果的存档、备案。

## 第二章 高级管理人员绩效考核指标

### 第五条 绩效考核指标分类

公司高级管理人员绩效考核指标分为效益指标、工作任务指标和综合评价指标三类。

### 第六条 绩效考核指标确定

效益类指标的目标值由董事会与经理部门共同确定；总裁的工作任务类指标目标值由董事长和被考核者双方共同拟定，并报公司董事会审批；公司、副总裁、财务总监、董事会秘书的工作任务类指标目标值由总裁与被考核者本人共同拟定，并报董事会薪酬考核与提名委员会审批。

### 第七条 绩效考核得分计算

被考核者各类指标考核得分 =  $\sum$  各类指标单项考核得分  $\times$  该类单项指标权重

### 第三章 高级管理人员绩效考核的实施

#### 第八条 绩效考核指标制定

- 1、根据每年度预算和工作任务，年初制定高级管理人员考核指标。
- 2、董事会薪酬考核与提名委员会对高级管理人员考核指标进行制定。
- 3、签订《绩效协议》

考核者与被考核者签订正式的《绩效协议》。

#### 4、《绩效协议》的管理

公司每个高级管理人员的《绩效协议》一式三份，被考核者保留一份，被考核者对应的签订责任人保留一份，人力资源部保留一份进行存档、备案。

#### 第九条 《绩效协议》的签订责任人

- 1、公司总裁《绩效协议》的签订责任人：公司董事长；
- 2、公司副总裁、财务总监、董事会秘书《绩效协议》的签订责任人：公司总裁。

#### 第十条 《绩效协议》的调整

##### 1、《绩效协议》调整的依据

《绩效协议》在签署之后通常不应予以调整，但如遇有下列情况之一时，可以按照规定的调整流程进行适当的调整。

- (1) 主要原材料和产品销售价格发生较大变动时；
- (2) 国家宏观调控政策调整时；
- (3) 被考核者的岗位职责有重大调整时；
- (4) 遇不可抗力时。

##### 2、《绩效协议》调整流程

《绩效协议》的调整分为公司主动调整和被考核者要求调整两种情况。如《绩效协议》的调整为公司主动调整，由人力资源部直接下达《绩效协议调整通知书》；如《绩效协议》被考核者要求调整，则由被考核者填写《绩效协议调整申请表》，经考核者审核，报董事会薪酬考核与提名委员会审批后，提交公司人力资源部存档、备案。

#### 第十一条 绩效考核

- 1、对公司高级管理人员的工作绩效实行年度考核，年度周期以《公司章程》确定的会计年度为准。
- 2、在每年的《公司章程》确定的会计年度末期开始对公司高级管理人员的考核工作，在次年一季度结束前须完成对公司所有高级管理人员的年度工作绩效考核。

## **第十二条 绩效考核流程**

### **1、绩效自评**

公司高级管理人员根据《绩效考核表》进行自我评价。

### **2、主要领导考评**

根据绩效评价标准和程序对公司高级管理人员进行绩效考评。

### **3、绩效考核结果审批**

公司董事会薪酬考核与提名委员会将绩效评价结果及根据评价结果与按照薪酬分配政策提出的高级管理人员的报酬数额和奖励方式报董事会审批。

## **第十三条 绩效反馈与改进**

- 1、公司人力资源部将形成的考核结果，告知给每一位被考核者。
- 2、在绩效考核正式结束后，公司董事会薪酬考核与提名委员会需及时组织相关会议对公司高级管理人员上一个年度考核周期的工作进行总结，做好绩效改进。

## **第十四条 绩效申诉**

在绩效考核结果告知被考核者后的5个工作日内，被考核者如对绩效考核结果有异议，可以就绩效考核的结果向公司董事会薪酬考核与提名委员会提请申诉。

## **第十五条 绩效申诉流程**

被考核者可直接向公司人力资源部申请填写《绩效考核申诉表》，由人力资源部将申请人填写《绩效考核申诉表》提交给董事会薪酬考核与提名委员会。董事会薪酬考核与提名委员会必须在接收到《绩效考核申诉表》5个工作日内处理，并将处理意见填写在《绩效考核申诉表》，再由人力资源部将董事会对申诉的处理意见反馈给考核者和被考核者。

## 第四章 高级管理人员绩效考核结果的应用

### 第十六条 绩效年薪的兑现

公司高级管理人员的绩效年薪将和其绩效考核结果直接挂钩，绩效年薪的计算按本办法第六章执行。

### 第十七条 培训

公司将参考被考核者的绩效考核结果，根据被考核者的培训需求，有针对性地开展对公司高级管理人员的培训工作。

### 第十八条 岗位轮换、晋升和任免

公司对高级管理人员进行岗位轮换、晋升和任免时，被考核者的绩效考核结果将作为重要的参考依据。

### 第十九条 调薪

公司在进行薪酬总额调整时，被考核者的绩效考核结果将作为其薪酬调整的主要依据。

## 第五章 高级管理人员薪酬、福利组成

### 第二十条 高级管理人员薪酬、福利组成

高级管理人员薪酬包括年固定薪、年绩效薪、董事会特别奖励、公司福利及长期激励。公司依据规模和经营业绩、公司薪酬政策、本公司和本行业的职工平均薪资水平、同地区同行业主要竞争者目前的薪酬水平等因素确定高级管理人员的薪酬水平。

#### 1、年固定薪

年固定薪是年薪总额中的固定部分，根据高级管理人员的岗位重要度、个人资历等确定，年固定薪占比不高于高级管理人员年薪标准的 50%。

#### 2、年绩效薪

年绩效薪是年薪总额中的浮动部分。绩效年薪的实发额以高级管理人员当年的绩效考核结果为依据，年绩效薪占比不低于高级管理人员年薪标准的 50%。

#### 3、董事会特别奖励

公司根据高管团队当年的工作情况另行设置董事会特别奖励，是对为公司经营业绩、管理创新、技术开发、发展项目实施和公司社会影响力提升等方面做出较大贡献的人员给予的奖励。

#### 4、福利

福利项目分为国家法定福利、公司补充性福利等。

##### 1) 法定福利

法定福利是公司按照国家 and 地方政府有关规定，为员工建立相关账户，并缴纳的各类社会保险费。主要包括法定的基本养老保险、医疗保险、住房公积金、失业保险、女职工生育保险、工伤保险。

##### 2) 补充性福利

补充性福利主要包括车贴、通讯费补贴、企业年金等，补充性福利的具体操作办法依据公司员工手册规定执行。

#### 5、长期激励

出于公司发展战略的需要，也为更好地调动公司高级管理人员的积极性，可

在公司实施优秀员工的长期激励计划，具体方案由公司董事会薪酬考核与提名委员会组织另行制定。

## 第六章 高级管理人员年薪总额的计算与发放

### 第二十一条 高级管理人员的年薪总额

高级管理人员年薪包括年固定薪、年绩效薪和董事会特别奖励。

### 第二十二条 年固定薪的计算与发放

月固定薪按年固定薪除以十二个月确定发放。

### 第二十三条 年绩效薪的计算与发放

年绩效薪=效益类指标考核绩效薪+工作任务类指标考核绩效薪+综合评价类考核绩效薪

效益类指标考核绩效薪=效益类指标考核绩效薪基准×效益类指标考核得分/100

工作任务类指标考核绩效薪=工作任务类指标考核绩效薪基准×工作任务类指标考核得分/100

综合评价类考核绩效薪=综合评价类考核绩效薪基准×综合评价类指标考核得分/100

对于任职不满一个考核周期的高管按实际任职时间进行核定，或由董事会薪酬考核与提名委员会根据实际情况进行核定。

每一会计年度结束后，由董事会薪酬考核与提名委员会根据公司年度经营目标完成情况及高级管理人员个人绩效考核结果，对当年绩效薪酬总额进行评议，拟定高级管理人员年绩效薪结算表并提交董事会审议。董事会审议通过后，公司可按当年绩效薪应发总额的 25% 预发。绩效薪余额由董事会薪酬考核与提名委员会依据经审计的财务数据复核绩效考核结果，拟定绩效薪余额结算表提交董事会审议，待年报披露后发放。

### 第二十四条 董事会特别奖励

董事会特别奖励的评审、分配及发放等具体方案原则上由董事会薪酬考核与提名委员会提出后，提交董事会审议决定。

### 第二十五条 绩效薪酬递延支付

结合公司风险防控、项目完结等情况，对公司高级管理人员绩效薪酬实施递延支付机制。

## 第七章 董事的薪酬管理

### 第二十六条 董事的薪酬管理

独立董事：

采取固定津贴制，具体标准以股东会审议通过为准。独立董事出席公司董事会会议、股东会以及根据法律法规和公司章程行使职权所发生的必要费用（如差旅费等），由公司据实报销。因任期内辞职等原因离任的，津贴按其实际任期计算并予以发放。

非独立董事：

- 1、在公司兼任高级管理人员职务的非独立董事依据其担任的具体管理职务，按本办法中关于高级管理人员的绩效考核与薪酬支付规定执行，公司不再额外支付董事津贴。
- 2、由公司股东依法委派、推荐，不担任董事会及董事会专门委员会以外其他职务的外部董事，其董事报酬根据相关规定执行，具体金额以公司股东会审议通过为准。

职工代表董事：

按照公司薪酬管理有关规定领取薪酬。

## 第八章 薪酬特区

### 第二十七条 薪酬特区的原则

为了提高公司对高层管理人才的吸引力，增强公司在人才市场上的竞争力，对公司急需引进的卓越人才特设立薪酬特区。

薪酬特区政策必须报董事会及董事会薪酬考核与提名委员会确定，在授权范围内实行，同时需符合以下原则：

#### 1、谈判原则

薪酬特区内的高级管理人员工资以市场价格为基础，由双方谈判确定。

#### 2、限额原则

薪酬特区内人数实行动态管理，依据企业经济效益水平及发展情况限制人才总数。

### 第二十八条 享受薪酬特区的条件

1、薪酬特区的高级管理人员必须是公司人力资源规划中急需或者必需的卓越高级管理人才，必须是行业内人才市场竞争激烈的稀缺人才，必须经由公司董事会及公司董事会薪酬考核与提名委员会特别批准确认。

2、薪酬特区员工经公司年度绩效评价后，有以下情况之一的将不再享受公司薪酬特区待遇：

- (1) 评价总分低于目标标准；
- (2) 人才供求关系变化，不再是市场稀缺人才。

### 第二十九条 薪酬特区的薪酬总额

薪酬特区薪酬总额不超过公司规定薪酬总额的一定比例，具体数额由公司董事会薪酬考核与提名委员会确定。

## 第九章 特殊情况下的薪酬管理

### 第三十条 内部新聘任的高级管理人员

如遇高级管理人员的岗位调整，应按照公司相关管理流程进行审批，获得批准后由人力资源部发出调令。岗位调动后的人员其年固定薪和年绩效薪，均以发出调令日为界，年固定薪月发放数以工作日多的岗位进行计算，年绩效薪采取分段计算。（若其中一段的工作时间不足一月，该段时间的考核忽略不计，除非发生有重大影响的事宜例外，以后 11 个月的考核成绩为准）。

### 第三十一条 外部新聘任的高级管理人员

是指通过各种招聘渠道从外部新聘请入公司并接受任命的高级管理人员，其薪酬按所属岗位标准，根据公司相关规定执行。

### 第三十二条 薪资中直接扣除项目

- 1、个人所得税及法定的有关税费；
- 2、企业规章制度和契约规定的代扣金额；
- 3、违反公司规章制度的罚赔款；
- 4、法院判决、裁定中要求代扣的其他费用；
- 5、法律法规规定可以从薪资中扣除的其他费用。

### 第三十三条 薪酬的止付与追索

- 1、因计算错误而造成薪酬溢（少）领时，董事、高级管理人员应归还其差额（补发）。
- 2、公司因财务造假等错报对财务报告进行追溯重述时，应及时对董事、高级管理人员绩效薪酬和中长期激励收入予以重新考核并相应追回超额发放部分。
- 3、董事、高级管理人员违反义务给公司造成损失，或者对财务造假、资金占用、违规担保等违法违规行为负有过错的，公司根据情节轻重减少、停止支付未支付的绩效薪酬和中长期激励收入，并对相关行为发生期间已经支付的绩效薪酬和中长期激励收入进行全额或部分追回。

## 第十章 附则

**第三十四条** 货币形式薪资在未特别说明的情况下均为税前薪资。

**第三十五条** 对于本办法未规定的事项，由董事会薪酬考核与提名委员会依照其它管理办法执行，需要时可及时编制新的补充规定。

**第三十六条** 本办法中的规定与国家相关法律、法规、政策不符的，以国家相关法律、法规、政策为准。

**第三十七条** 董事会薪酬考核与提名委员会每年对本办法进行一次检查，并在必要时进行修正，确保本办法的适应性和有效性。

**第三十八条** 本办法由董事会薪酬考核与提名委员会负责解释和修订。

**第三十九条** 本办法自股东会审议通过之日起执行。