

淮河能源（集团）股份有限公司 经理层任期制和契约化管理办法

（试行）

第一章 总则

第一条 为贯彻落实中央及省委、省国资委党委关于进一步深化国有企业改革的决策部署，根据《安徽省国有企业推行经理层成员任期制和契约化管理实施方案》精神，结合公司实际，制定本办法。

第二条 公司推行经理层任期制和契约化管理应遵循以下基本原则：

（一）坚持党的领导。坚持和加强党对国有企业的全面领导，坚持党管干部、党管人才原则，切实发挥党组织在推行企业经理层成员任期制和契约化管理工作中的领导和把关作用。

（二）坚持权责对等。依法落实董事会对经理层成员的聘任、业绩考核、薪酬管理等权利，切实保障总经理根据公司法 and 公司章程行使主持经营管理、组织实施董事会决议等职权，推动形成各司其责、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制。

（三）发挥市场作用。对标市场、对标行业、结合公司发展战略需要及下属公司实际科学合理确定各单位经理层成员考核目标和薪酬标准，以业绩贡献为导向，实行经理层成员薪酬能高能低、能增能减。

（四）严格监督管理。强化企业经理层成员岗位目标考核，健全完善退出机制，按照合同约定严格退出管理，对违规经营投资造成国有资产损失的相关负责人严格责任追究。

第三条 公司推行经理层任期制和契约化管理的单位包括公司及下属企业。岗位范围包括但不限于公司的总经理、副总经理、财务总监和公司章程规定的其他高级管理人员；下属企业董事长（执行董事）、总经理（厂长）、副总经理（副厂长）、财务总监、总师、副总师等管理人员。下属企业专职党委副书记、纪委书记、工会主席等岗位参照本办法同向管理。

第四条 公司下属企业经理层任期制和契约化管理工作在公司党委领导下进行。公司党委工作部（人力资源部）具体负责公司下属企业经理层任期制及契约化管理日常工作推进。

第二章 任期制和契约化管理

第五条 任期制管理。是指公司及下属企业经理层成员全部实行任期制岗位管理，原则上，每届任期3年。每届任期期间，有新聘任人员按聘任之日起到该届任期届满时为止。

（一）选聘关系确立。公司及下属企业经理层成员按照相关人事管理权限履行党组织提名推荐程序，下属企业按照公司法有关程序办理聘任手续，董事会（或执行董事、法定代表人，下同）与经理层成员签订《岗位聘用（任职）协议书》，明确聘任关系。

（二）续聘与解聘。经理层成员任期届满，岗位聘任关系自然解除，公司董事会综合经理层成员德才表现和任期考核结果，在“双向选择”的基础上，提出是否续聘意见建议，报党组织研究。决定续聘的，重新履行聘任程序并签订《岗位聘用（任职）协议书》。未能续聘的，自然免职或解聘，如有党组织职务，原则上一并免去。

（三）合理权责划分。公司及下属企业根据经理层成员工作分工实际，制定经理层成员个人《岗位说明书》，“一人一说明”，对号入座，明确经理层成员岗位职责与任职资格，明确经理层成员的权责界限，经完善相关审批程序后实施。经理层成员分工原则上任期内保持相对稳定，如分工调整，应重新制定《岗位说明书》并报批后实施。

第六条 契约化管理。是指公司及下属企业和经理层成员以签订的劳动合同为基础，以《岗位聘用（任职）协议书》、《个人经营（岗位）业绩责任书》（含年度和任期，下同）为载体，建立契约关系。

（一）签订目标契约。公司和经理层成员通过签订《岗位聘用（任职）协议书》约定聘用岗位职务、期限、双方责权利、薪酬管理与奖惩等；通过签订《个人经营业绩目标责任书》，明确绩效考核内容和指标、考核目标及计分方式、考核结果的相应奖惩措施等。经营业绩目标责任书一经签订，非董事会提出，不得随意更改。

原则上，《个人年度经营业绩目标责任书》在公司下达年度下属企业绩效指标后1个月内签订；届内、年内新增人员及岗位职务调整等需要新签订或修订以上协议书与责任

书，应在1个月内签订。

（二）强化绩效考核。根据推行经理层成员契约化管理工作要求，建立符合企业实际的经理层经营业绩考核体系，根据经理层成员《岗位说明书》中明确的岗位分工、职责权限与签订的目标责任书，实行“一岗一考核”、“年度+任期”的考核模式，以“定量+定性”相结合的考核指标，确保公司各项经营目标的有效落实。

（三）严格结果运用。执行与实施任期制与契约化管理企业经理层成员经营业绩考核结果挂钩相结合的薪酬兑现及岗位退出措施。经理层成员年度、任期考核被评定为不合格的，经党组织研究认定为不胜任或不适宜担任现职的，及时中止任期，免去现职。

第三章 考核管理

第七条 公司及下属企业董事会根据市场同类企业经营水平，结合企业战略发展目标和经理层成员岗位职责，按照主管部门下达的经营业绩指标分解责任，设计考核指标和制定经理层成员考核实施细则，会同主管部门共同实施考核管理工作。

第八条 公司及下属企业经理层成员的考核分为年度考核和任期考核两类，以《个人经营业绩目标责任书》为主要考核依据。年度考核以年度为周期进行，一般在次年年初进行，与党组织对所属子分公司领导班子的年度考核一体化实施，年度考核结果作为年薪兑现的重要依据；任期经营业绩考核一般结合任期届满当年年度考核一并进行。

第九条 公司及下属企业董事会应根据公司下达的任期及年度经营业绩考核目标，并结合本单位战略发展规划和目标以及经理层成员的工作分工，将单位指标细化分解到各经理层成员任期和年度的个人责任目标，在经理层成员签订的个人任期及年度经营业绩责任书明确。

第十条 根据考核周期，考核指标分为个人任期业绩考核指标和个人年度业绩考核指标两类。考核指标的设计应与主管部门下达给企业的经营业绩指标相挂钩，并充分体现经理层成员经营管理能力与业务能力，以及为企业创造的价值和广大干部职工对其工作的满意度，从多个维度考核经理层成员综合素质和履职成效。其中：

（一）个人任期业绩考核指标。包括任期内个人年度考核结果(权重占 60%)和个人任期工作指标考核(权重占 40%)两部分。

1. 任期内年度考核结果取任期内三年个人年度考核结果的平均值。

2. 个人任期工作指标：根据企业功能定位、产业特点和中长期发展战略目标，综合考虑效益效率、产业发展、岗位职责等因素，差异化确定考核指标和权重，指标数量原则上设置 3~5 个。主要包括任期内经营成果、个人岗位业绩综合评价等。

（二）个人年度业绩考核指标。包括本单位年度经营业绩指标和个人年度岗位业绩指标两部分。

1. 单位经营业绩指标取年度内单位综合考核结果。

2. 个人年度岗位业绩指标主要来源于经理层成员个人

工作职责范围内的工作，可分解为经营成果、发展成果、安全生产、党建群团、党风廉政建设以及综合评价等。除综合评价指标外，其他考核指标以量化指标为主，并通过实施细则明确指标解释、指标目标值、指标权重、计分规则及特殊事项处理原则等，同时合理区分业绩存量与业绩增量的关系、市场化业务与非市场化业务（包括政策性业务、公司内部关联业务等）的关系，突出抓创新、抓开拓、抓短板。不能量化的，应具体细化，明确关键节点、时限要求及工作成效标准等。

第十一条 公司及下属企业的经营业绩考核工作由党组织按照公司综合考核评价暂行办法有关规定组织开展，下属企业的董事长（执行董事、法定代表人）对公司整体企业经营业绩负责，其岗位绩效考核结果与单位综合考核结果挂钩；下属企业经理层成员的个人业绩考核由公司党组织会同公司董事会组织开展。

第十二条 公司及下属企业经理层成员任期考核等级分为 A（优秀）、B（良好）、C（合格）、D（不合格）四个级别。A 级、B 级根据任期考核得分排名，结合年度综合考核结果综合确定，原则上不超过 80%。各单位总经理在一个考核单元内评级，本单位经理层其他成员在一个考核单元内评级。

第四章 薪酬管理

第十三条 公司及下属企业按照“薪酬标准与目标高低相匹配、薪酬增减与业绩变化相一致、市场化业绩才有市场

化薪酬”的原则，根据企业经营业绩、参考同类行业领域等，科学合理确定下属企业经理层成员薪酬水平。实行任期制与契约化管理的企业经理层成员薪酬一般由基本薪酬、绩效薪酬和奖励薪酬构成。

（一）公司经理层成员薪酬

基本薪酬，根据管理职责、责任与风险大小及上年度公司员工平均工资水平等因素确定，考核基数为公司董事会确定的年度净利润预算。绩效薪酬，由董事会薪酬与考核委员会负责考核，根据审计后的企业净利润确定。总经理必须完成考核基数指标，并承担全部法人财产及净资产保值增值责任。

（二）下属企业经理层成员薪酬

基本薪酬不参与单位挂钩考核，为经理层人员基本收入。绩效薪酬与本单位经营业绩及个人工作业绩挂钩考核。奖励薪酬按公司有关规定执行。

（三）公司及下属企业经理层成员实行月度预付薪酬制度。年度薪酬考核兑现时扣除预付部分，预付工资数以签订的经理层成员岗位聘用协议书为准。

（四）公司有新管理制度的按新制定执行。

第十四条 公司及下属企业经理层成员在任期内未正确履行职责导致出现重大失误、给企业造成重大损失的，一经查实，将根据其承担的责任，追索扣回部分或全部已发绩效薪酬和奖励薪酬收入。追索扣回机制适用于已离职或退休的经理层成员。

第五章 退出机制

第十五条 公司及下属企业经理层成员出现以下情况之一的，经党组织研究认定为不胜任或不适宜担任现职的，应当及时中止任期、免去现职，及时解聘。

（一）年度经营业绩考核结果未达到完成底线（百分制低于70分），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%）的。

（二）年度综合考核结果为不合格或连续出现两次合格的。

（三）任期内某一年度岗位绩效考核结果为合格及以下，且经党组织认定其不能胜任现职岗位的。

（四）任期综合考核评价认定不胜任或不合格，或者在年度综合考核中得分连续两年排名靠后，经分析研判确属不胜任或不适宜担任现职的。

（五）对违规经营投资造成国有资产损失负有责任的。

（六）有违规违纪违法行为或因其他原因，下属企业董事会或党组织认为不适合在该岗位继续工作的。

第十六条 对不胜任或不适宜担任现职的下属企业经理层成员，不得以任期未满为由继续留任，应当及时予以解聘。对中止任期、免去现职（解聘）的经理层成员，可按照管理权限和人岗相适原则，综合运用转岗、竞聘上岗等方式，妥善作出安排，薪酬待遇按照岗变薪变、以岗定薪原则确定，真正做到能上能下，实现管理闭环。

第六章 监督管理及责任追究

第十七条 公司构建以企业董事会、党组织、监事（会）为治理主体，两级纪检监察、巡察、审计、人力资源等部门分工协作的立体化监督体系。各监督主体根据管理权限与职能分工，对公司推行任期制与契约化管理工作成效进行监督，对各级经理层成员履职尽责情况进行监督，坚持以事前和预防监督为主，建立健全提醒、诫勉、函询等制度办法，及早发现和纠正不良行为。

第十八条 公司经理层成员在聘任期间应当维护企业国有资产安全、防止国有资产流失，不得侵吞、贪污、输送、挥霍国有资产。经理层成员违反规定，未履行或未正确履行，在企业投资发展、经营管理活动中造成国有资产损失或其他严重不良后果的，严肃追究责任。符合“三个区分开来”要求，且经理层成员在履职过程中公私分明、尽职合规，经公司党委会、董事会研究并履行相关报批程序后可适当减免责任。

第七章 附则

第十九条 本办法经公司董事会审议通过后实施，由公司党委工作部（人力资源部）负责解释。