

# 淮南市经信局（国资委）关于印发《淮南市国有企业推行经理层成员任期制和契约化管理实施方案》的通知

淮企改办〔2021〕5号

各市属企业、各县（区）国资委：

现将《淮南市国有企业推行经理层成员任期制和契约化管理实施方案》印发给你们，请认真抓好贯彻落实。

市国资委

2021年10月8日



# 淮南市国有企业推行经理层成员任期制和契约化管理实施方案

为深入贯彻落实党中央、国务院关于推行国有企业经理层成员任期制和契约化管理的决策部署，建立健全市场化经营机制，有效激发企业活力，现就我市国有企业推行经理层成员任期制和契约化管理工作，提出如下实施方案：

## 一、指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻习近平总书记考察安徽重要讲话指示精神以及关于国资国企改革发展和党的建设重要论述，认真贯彻落实省委省政府关于国企改革的决策部署，着力完善国有企业领导人员分类分层管理制度，持续深化三项制度改革，加快构建基于中国特色现代企业制度的新型经营责任制，有效激发国有企业活力和效率，做强做优做大国有资本和国有企业，推动国有企业高质量发展。

## 二、基本原则

（一）加强党的领导。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和公司章程行使主持经营管理、组织实施董事会决议等职权，推动形成各司其职、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，结合企业实际科学合理确定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负有责任的严格责任追究。

### 三、总体目标

本实施方案所称市属企业是指根据市人民政府授权，由市国资委履行出资人职责的国有及国有控股企业。国有企业经理层成员全面实行任期管理，签订聘任协议和业绩合同，按照约定严格考核、实施聘任或解聘、兑现薪酬，到 2022 年在国有企业及其子企业全面推行经理层成员任期制和契约化管理。

### 四、主要内容

#### （一）基本概念

经理层成员任期制和契约化管理，是指对企业经理层成员实行的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实施聘任（或解聘）



的管理方式。

### （二）实施范围

国有企业各级子企业全面推行经理层成员任期制和契约化管理，已开展经营业绩考核的分公司等原则上应当比照实施。

推行任期制和契约化管理的经理层成员包括企业的总经理、副总经理、财务负责人和公司章程规定的其他高级管理人员。实行委派总会计师（财务总监）的企业可根据实际情况探索推行。

国有企业集团层面经理层成员任期制和契约化管理，按照干部管理权限经批准后有序推行。

### （三）实施流程

#### 1.制定方案

推行经理层成员任期制和契约化管理的企业应结合实际制定工作方案，方案一般包括以下内容：企业基本情况、背景和目的、任期制管理的主要举措、契约化管理的主要举措、监督管理的主要举措、组织保障和进度安排等。

已建立董事会的企业，经理层成员任期制和契约化管理工作方案，由企业董事会制定，其控股股东及其党组织审核把关。未建立董事会的企业，经理层成员任期制和契约化管理工作方案由其控股股东及其党组织负责制定并审核把关，指导企业具体实施。



方案制定后，企业应按照“三重一大”决策机制，根据公司章程或控股股东及其党组织有关要求，履行相关决策审批程序。

### 2. 签订契约

已建立董事会的企业，原则上由董事会授权董事长代表董事会与经理层各成员分别签订岗位聘任协议和经营业绩责任书（年度和任期，下同）；未建立董事会的企业，原则上由其控股股东或派出的执行董事与经理层各成员分别签订岗位聘任协议和经营业绩责任书。董事会或控股股东可以授权总经理与其他经理层各成员分别签订经营业绩责任书。对于同时兼任多个企业经理层职务的，可以按照履职岗位分别确定签约主体。应明确并细化经理层成员岗位职责及分工，一人一岗差异化签订岗位聘任协议和经营业绩责任书。

在岗位聘任协议中，应当明确任期期限、岗位职责、权利义务、薪酬待遇、退出规定、责任追究等内容。

签订岗位聘任协议时，企业应明确经理层成员的岗位职责、任职资格及工作分工，合理划分权责边界；应明确经理层成员的任期期限，一般应当与本企业董事会的任期（届次）保持一致，或者与集团公司主要负责人的经营业绩考核周期保持一致；过渡期或者确有特殊情况的，也可以根据企业实际情况确定。任期内一般应保持经理层成员岗位稳定，如发生变动，新聘任的经理层



成员应当重新签订岗位聘任协议和经营业绩责任书，原则上考核内容、指标和目标值等不作调整。经理层成员任期期满后，应重新履行聘任程序并签订岗位聘任协议。未能续聘的，自然免职（解聘），如有党组织职务，原则上应一并免去。

可以采用制定权责清单等方式，规范企业董事会（或控股股东）与经理层、总经理与其他经理层成员之间的权责关系。

根据岗位聘任协议，签订年度和任期经营业绩责任书。经营业绩责任书一般包括以下内容：

- (1)双方基本信息；
- (2)考核内容及指标；
- (3)考核指标的目标值、确定方法及计分规则；
- (4)考核实施与奖惩；
- (5)其他需要约定的事项。

根据企业功能分类、岗位职责及分工等，按照定量与定性相结合、以定量为主的导向，逐人确定考核内容及指标，包括但不限于经济效益类、经营管理类、风控合规类、重点任务类等。年度和任期经营业绩考核内容及指标应适当区分、各有侧重、有效衔接。

考核指标的目标值设置应当科学合理、具有一定挑战性，一般根据企业发展战略、经营预算、历史数据、行业对标情况等确



定。

### 3.实施考核

严格按照合同约定对企业经理层成员年度和任期经营业绩开展考核，强化考核刚性。年度经营业绩考核以年度为周期进行考核，一般在当年年末或次年年初进行。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。

已建立董事会的企业，由企业董事会实施考核。未建立董事会的企业，由控股股东实施考核。考核期末，依据经审计的财务决算数据等，对企业经理层成员考核内容及指标的完成情况进行考核，形成考核与奖惩意见，并反馈给经理层成员。经理层成员对考核与奖惩意见有异议的，可以及时向企业董事会(或控股股东)反映。最终确认的考核结果可以在一定范围内公开。

依据对经理层成员年度和任期经营业绩考核结果，结合综合评价结果等确定薪酬、决定聘任(或解聘)，强化刚性兑现。

### 4.薪酬管理

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，科学合理确定企业经理层成员薪酬水平。

经理层成员薪酬结构一般包括基本年薪、绩效年薪、任期激励等。



(1)基本年薪是年度基本收入；

(2)绩效年薪是与年度经营业绩考核结果挂钩的浮动收入，原则上占年度薪酬(基本年薪与绩效年薪之和)的比例不低于60%；

(3)任期激励是与任期经营业绩考核结果挂钩的收入。

支持和鼓励企业结合实际情况，根据有关政策规定对经理层成员灵活开展股权激励、分红激励、超额利润分享、虚拟股权、跟投等中长期激励，不断丰富完善经理层成员薪酬结构，最大限度调动经理层成员干事创业的积极性和主动性。

根据经营业绩考核结果，合理拉开经理层成员薪酬差距。根据合同约定刚性兑现薪酬，年度考核不合格的，扣减当年全部绩效年薪；超额完成考核目标任务或作出突出贡献的，要确保按约定激励到位。根据有关规定建立薪酬追索扣回制度，在岗位聘任协议中予以明确并严格执行。国有企业集团有限公司在结合实际推行经理层成员任期制和契约化管理过程中，经理层成员薪酬应当严格执行国有企业负责人薪酬制度改革有关政策要求。

基本年薪按月支付。绩效年薪、任期激励先考核后兑现，可以结合企业实际延期支付。中长期激励收入在企业董事会（或控股股东）与企业经理层签订的岗位聘任协议约定的锁定期到期后支付或行权。





## 5.退出管理

强化任期制和契约化管理的经理层成员的考核和管理，经考核认定不适宜继续任职的，应当中止任期、免去现职，一般包括以下情形：

（1）年度经营业绩考核结果未达到完成底线（如百分制低于70分），或年度经营业绩考核主要指标未达到完成底线（如完成率低于70%）的。

（2）连续两年年度经营业绩考核结果为不合格或任期经营业绩考核结果为不合格的。

（3）任期综合考核评价认定不胜任或不称职，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。

（4）对违规经营投资造成国有资产损失负有责任的。

（5）有违规违纪违法行为或因其他原因，企业董事会（或控股股东及其党组织）认为不适合在该岗位继续工作的。

对不胜任或不适宜担任现职的经理层成员，不得以任期满为由继续留任，应当及时解聘。

### （四）监督管理

#### 1.严格任期

任期期限、最多连任届数和期限等一经确定，不得随意延长。



### 2. 履职监督

企业应建立健全对推行任期制和契约化管理的经理层成员的监督体系，党组织、董事会、监事会等治理主体，以及纪检监察、巡察、审计等部门根据职能分工，做好履职监督工作。坚持以预防和事前监督为主，建立健全提醒、诫勉、函询等制度办法，及早发现和纠正其不良行为倾向。

### 3. 责任追究

企业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职责，在经营投资中造成国有资产损失或其他严重后果的，严肃追究责任。

按照“三个区分开来”要求，支持鼓励企业按照公私分明、尽职合规免责原则，建立健全并细化相关工作机制的主体、标准、适用情形和 workflows，形成可落实可操作的制度安排。

## 五、工作要求

按照习近平总书记“一分部署、九分落实”的改革要求，各市属企业和县（区）国资委要进一步将思想和行动统一起来，充分认识推行经理层成员任期制和契约化管理的重要意义，明确工作职责和目标任务，确保按期完成三年行动改革目标。

（一）健全工作机制，严格落实主体责任。各市属企业和县



（区）国资委要全面压实推行任期制和契约化管理的主体责任，国有企业主要负责同志要亲自挂帅，履行第一责任，在企业范围上做到应推尽推，在人员范围上做到全面覆盖。各市属企业和县（区）国资委要加快制定推行任期制和契约化管理工作方案，配套出台契约模板，完善考核体系。企业集团公司要切实发挥承上启下作用，推动各级子企业全面铺开任期制和契约化管理工作，子企业的控股股东和党组织要切实发挥好领导和把关作用，规范有序组织实施。

（二）倒排时间节点，严格落实进度安排。2021年是推动国企改革三年行动的攻坚之年、关键之年，而重点领域和关键环节的改革很大程度上决定着国企改革三年行动的成败。各市属企业和县（区）国资委要认真学习方案要求，准确把握关键点，按照2021年年底前确保完成国企改革三年行动70%目标任务的要求，明确各级子企业推行任期制和契约化管理工作的户数占比超过70%的量化标准，强化目标导向，倒排工作进度，到2022年6月底前基本完成，全面推动国有企业建立市场化经营机制。

（三）强化督促考核，严格落实闭环管理。市国有企业改革领导小组办公室将加强对各市属企业推行任期制和契约化管理的指导督办工作，建立随机抽查、专题协调、督导联系机制，确保重点改革任务扎实推进。各企业各部门要结合实际，建立完善

考核评估机制，适时组织专项督查或抽查，对考核评估结果不合格的单位和个人，综合采取约谈、通报等方式督促提醒，并要求限期整改，推动经理层成员任期制和契约化管理工作全面落实。