

# 中共绵阳市国有资产监督管理委员会委员会文件

绵国资党发〔2021〕24号

## 中共绵阳市国有资产监督管理委员会委员会 关于全面推行市属国有企业经理层成员 任期制和契约化管理的通知

各市属国有企业党委、各县（市、区、园区）国资监管机构、其他履行出资人职责的机构：

为加快构建市场化选人用人机制，有效激发经理层成员干事创业活力，按照市委市政府关于国有企业深化改革三年行动部署，现将全面推行市属国有企业经理层成员任期制和契约化管理有关事项通知如下。

### 一、实施范围及目标任务

绵阳市委、市国资委党委管理领导班子的市属国有重要骨干企业按照经理层成员干部管理权限和企业领导人员管理规定，结合上级改革要求、企业经营发展战略和市场化程度等实际情况，

适时全面推行经理层成员任期制和契约化管理。

市属国有企业全资、控股或具有实际控制权的子公司必须全面实行经理层成员任期制和契约化管理，今年底前实行的企业户数不少于子公司总数的70%，2022年6月前所有子公司全面完成。

鼓励市属企业所属的处于充分竞争行业和领域的全资、控股或具有实际控制权的子公司推行职业经理人制度，优先在建立党委和董事会且运行较为规范的商业类子公司推行。我市“双百企业”“科改示范企业”“天府国企综改企业”“改革树标企业”要率先推行，其它符合条件的子企业根据改革要求推行。

已经实行经理层成员任期制和契约化管理、职业经理人的子公司，要按照通知要求进一步完善选聘管理工作。

## 二、实施步骤

**(一) 制定实施方案。**市属企业集团党委在摸底梳理的基础上，针对实际制定全面推行子公司经理层成员任期制和契约化管理改革的实施方案，于10月31日前报市国资委企业领导人员管理科。其中，拟实行职业经理人制度的企业名单一并报送。

**(二) 严格审核实施。**按照“一企一策”原则，市国资委对各企业报送的实施方案进行审核，审核通过后即按方案实施。各企业要严格按照本通知要求，按照有关政策解答，依法依规规范操作。

**(三) 加强督导评估。**市国资委对经理层成员任期制和契约化管理专项改革工作建立定期通报制度，适时开展现场调研、经验

交流、监督检查、宣传报道等，加大指导督促力度。各企业内部要建立逐层督导制度，加强对各级子公司的督促指导。建立定量为主、定性为辅的评估体系，推动改革取得实际成效。

### 三、有关要求

**(一)强化责任落实。**各企业是推行子公司经理层成员任期制和契约化管理的责任主体。企业各级党组织务必认真落实干部人事制度规定，准确把握改革政策要求，充分考虑企业实际情况，积极稳妥推进工作，切实发挥好领导和把关作用。

**(二)坚持系统推进。**各企业要坚持系统思维，在推进经理层成员任期制和契约化管理中，统筹推动“三项制度”改革、集团与子公司管控方式、企业内部专职董监事队伍建设、子公司规范董事会建设、董事会对经理层授权管理体系建设、专业化人才队伍建设等相关工作，确保各项改革相互衔接、协同推动。

**(三)鼓励自主创新。**各企业在遵循通知规范要求的基础上，应结合企业实际差异化探索，在建立子公司党组织、董事会与经理层目标同向、绩效挂钩、责任共担的奖惩机制、经理层考核管理、实施中长期激励、建立容错纠错机制等方面大胆创新，努力形成可复制可借鉴的经验做法。

各企业下属参股、注册地在国(境)外的子公司，鼓励在与控股股东沟通一致、遵守境外法律法规的前提下，参照本通知规定执行。各县(市、区)、园区国有企业及委托监管在总体改革任务目标不变的前提下，参照本通知规定执行。

- 附件: 1. 绵阳市属国有企业经理层成员任期制和契约化管理  
工作制度(试行)
2. 绵阳市属国有企业职业经理人工作制度(试行)
3. 绵阳市属国有企业经理层市场化选聘工作制度(试行)
4. 经理层成员任期制和契约化管理有关问题解答

中共绵阳市国有资产监督管理委员会委员会

2021年9月30日



## 附件 1

# 绵阳市属国有企业经理层成员 任期制和契约化管理工作制度(试行)

为落实《绵阳市国有企业深化改革三年行动实施方案（2020-2022年）》，完善市属国有企业领导人员分类分层管理制度，充分激发经理层成员干事创业活力，根据企业领导人员管理相关规定，参照省国资委《省属企业子公司经理层成员任期制和契约化管理操作规范（试行）》，结合市属国有企业实际，制定本工作制度。

### 一、实施对象和管理职责

**（一）实施对象。**对市属国有企业及所属全资、控股或具有实际控制权的各级子公司的总经理、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，以固定任期和契约关系为基础，根据合同或者协议约定进行年度和任期考核，并根据考核结果兑现薪酬和实施聘任（或解聘）。

**（二）管理职责。**经理层成员任期制和契约化管理工作按照干部管理权限组织实施。集团公司及其党委对子公司经理层成员任期制和契约化管理工作发挥领导和把关作用，分类分步推进改革。

其中，已建立党委和董事会且运行较为规范的二级子公司，

由集团公司党委负责对经理层成员任期制和契约化管理工作方案进行审核把关，二级子公司党委负责研究讨论相关方案和考核结果运用等重大事项，二级子公司董事会负责组织制定相关工作方案、履行决策审批程序、与经理层成员签订契约、开展考核、兑现薪酬、聘任（或解聘）等。

其他二级及以下子公司，由集团及其党委针对子公司实际确定实施主体和方式，并负责督促、指导。

## 二、任期制管理

**（一）明确任期期限。**经理层成员的任期一般为三年，原则上与董事会任期保持一致。经理层成员任期内一般应保持岗位稳定。任期期限、最多连任届数和期限等一经确定，不得随意延长。

**（二）实行到期重聘。**经理层成员任期满后，应重新履行聘任程序并签订契约化管理协议书（岗位聘任协议和经营业绩责任书）。未能续聘的，自然免除（解聘），如有党组织等职务，原则上应一并免去。

**（三）明确权责关系。**企业应明确经理层成员的岗位职责及工作分工，合理划分权责边界。通过制定岗位说明书，明确经理层成员的岗位职责和任职资格条件。制定权责清单，规范母公司与子公司、董事会与经理层、总经理与其他经理层成员之间的权责关系。要建立健全各治理主体议事规则。

## 三、契约化管理

### （一）签订契约

1. 签订契约化管理协议书。契约化管理协议书一般包括以下内容：双方基本信息，考核内容及指标，考核指标的目标值、确定方法及计分规则，考核实施与奖惩及其他需要约定的事项。任期内经理层成员发生变动，新聘任的经理层成员应当重新签订契约化管理协议书，原则上考核内容、指标和目标值等不作调整。

2. 细化考核内容。坚持质量第一效益优先原则，明确不同周期的考核定位与要求，突出高质量考核。根据企业功能分类、岗位职责和工作分工，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，科技型企业还应当包括科技创新和科技人才队伍建设等内容。年度和任期经营业绩考核内容及指标应进行适当区分、各有侧重、有效衔接，年度考核应有效分解和承接任期经营业绩目标。

3. 明确考核指标。指标设置应科学合理、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。

4. 确定签约主体。对已建立董事会且运行较为规范的企业，一般由董事会授权董事长与总经理签订契约化管理协议书，总经理与其他经理层成员签订契约化管理协议书。对其他企业，由集团及其党委研究确定签订协议的主体。

## **（二）严格考核**

企业经营业绩考核以年度为周期进行，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。

考核期末，依据经审计的财务决算数据等，对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，可及时按程序进行反映。最终确认的考核结果应在一定范围内公开。

### **（三）确定薪酬**

1. 薪酬结构。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，按月固定发放。

（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%，其中，竞争类子企业经理层成员绩效年薪占比原则上不低于70%。

（3）任期激励是与任期经营业绩考核结果挂钩的收入。

（4）鼓励企业综合运用国有控股上市公司股权激励、国有科技型企业股权和分红激励、竞争性国有企业超额利润分享激励、国有控股混合所有制企业骨干员工持股等中长期激励政策。

（5）鼓励从事新产业、新业态、新商业模式的企业，或者在具有较高风险和不确定性的创新业务领域的企业，按照风险共担、利益共享原则实施跟投，不断丰富完善经理层成员的薪酬结构。

2. 薪酬水平。企业结合经营业绩情况、市场水平及内部分配政策等因素，坚持业绩导向，按照增量业绩贡献决定薪酬分配原

则，逐步实现市场化薪酬水平，重点形成强激励、硬约束机制，进一步强化业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降。

3. 薪酬兑现。企业应根据经营业绩考核结果，合理拉开薪酬差距，充分调动经理层成员积极性。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。

4. 建立薪酬追索扣回机制。企业应根据有关规定健全绩效薪酬延期支付和薪酬追索扣回机制，在契约化管理协议书中予以明确并严格执行。在规定期限内发现经理层成员给企业造成重大经济损失或重大不良影响的，企业应将其相应期限内兑现的绩效年薪、任期激励部分或全部追回，并止付所有未支付部分。薪酬追索扣回规定同样适用于离职的经理层成员。

5. 履职待遇及福利，参照企业制定的企业负责人履职待遇、业务支出管理办法执行，并纳入预算管理。

#### **（四）淘汰退出**

1. 有下列情形之一的，应当中止任期、免去现职（解聘）：

（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），或者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者任期经营业绩考核结果为不合格的。

（3）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) 因其他原因，董事会（或上级党委）认为不适合在该岗位继续工作的。

2. 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。

3. 对中止任期、免去现职（解聘）的经理层成员，可按照人岗相适原则，综合运用转岗、内部竞聘等多种方式，妥善作出安排，薪酬待遇按照岗变薪变、以岗定薪原则确定。

4. 严格执行到龄免职（退休）制度。

#### **四、推行政程序**

推行经理层成员任期制和契约化管理，一般应履行以下基本操作流程：

**（一）制定工作方案。**根据企业改革发展和领导班子建设实际，结合行业特点，研究制定工作方案，方案一般应包括以下内容：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。

**（二）履行审批程序。**方案制定后，企业应按照“三重一大”决策机制，根据公司章程或集团党委有关要求，履行相关决策审批程序。

**（三）签订契约协议。**与经理层成员按照“一人一岗”原则签订差异化的岗位聘任协议和经营业绩责任书（年度和任期），依法依规建立契约关系。在岗位聘任协议中，应当明确任期期限、岗位职责、权利义务、业绩目标、薪酬待遇、退出规定、责任追究等内容。

**（四）开展考核评价。**严格按照合同约定开展年度和任期经营业绩考核，强化刚性考核。

**（五）强化结果应用。**依据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。

## **五、强化监督追责**

### **（一）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，建立党组织、董事会成员与经理层成员目标同向、绩效挂钩、责任共担的奖惩机制，构建“大监督”工作格局。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、函询、诫勉等制度办法，及早发现和纠正其不良行为倾向。

### **（二）责任追究**

经理层成员在聘任期间应当严格遵守党纪国法和企业内部规章制度，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不良后果的，严肃追究责任。

### **（三）容错免责**

支持鼓励企业落实“三个区分开来”原则，按照公私分明、尽职合规免责原则，建立健全容错纠错机制，细化工作机制的主体、标准、适用情形和 workflows，形成可落地可操作的制度安排。

## 绵阳市属国有企业职业经理人工作制度 (试行)

为落实《绵阳市国有企业深化改革三年行动实施方案（2020-2022年）》，完善市属国有企业领导人员分类分层管理制度，充分激发经理层成员内生动力，根据企业领导人员管理相关规定，参照省国资委《省属企业子公司职业经理人制度操作规范（试行）》，制定本制度。

### 一、实施对象和管理职责

**（一）实施原则。**按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则选聘和管理，在充分授权范围内依靠专业的管理知识、技能和经验，实现企业经营目标的高级管理人员，均属职业经理人，并按照职业经理人制度管理。

**（二）适用对象。**职业经理人制度原则上在公司经理层成员中全面推行，优先在市属国有企业所属的处于充分竞争行业和领域的全资、控股或具有实际控制权的各级子公司，以及我市“双百企业”“科改示范企业”“天府国企综改企业”“改革树标企业”中的总经理、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推行。

**（三）管理职责。**市国资委对企业推行职业经理人制度进行

监督、指导和考评。市属企业集团及其党委对子公司推行职业经理人制度发挥领导和把关作用，分类分步推进改革。

1. 二级子公司推进职业经理人制度，由集团及其党委负责对相关工作方案，特别是在确定标准、规范程序、参与考察、推荐人选等方面把关。三级及以下子公司推行职业经理人制度，一般由二级子公司及其党组织领导把关，也可由集团及其党委针对子公司实际确定领导把关主体。

2. 已建立党委和董事会且运行较为规范的二级子公司，由董事会依法选聘和管理职业经理人，负责组织制定相关工作方案和管理制度、履行决策审批程序、组织开展选聘、参与考察、决定聘任或解聘、开展考核、兑现薪酬等。二级子公司党委会同董事会制定相关工作方案和管理制度并组织人选推荐、测试、考察等工作，集体研究后向董事会提出意见建议。

3. 其他二级及以下子公司，由集团及其党委针对子公司实际确定实施主体和方式。

## **二、市场化选聘**

### **(一) 选聘原则**

1. 坚持业绩导向、市场导向。
2. 坚持五湖四海、任人唯贤。
3. 坚持按需设岗、精简高效。
4. 坚持公平公正、竞争择优。

**(二) 选聘方式。**职业经理人面向企业内外部经营管理人才，

可以采取内部竞聘、公开招聘、市场寻聘、股东推荐等方式产生，实行聘任制。

**（三）选聘标准。**人选应具有良好的职业道德、职业操守、职业信用和个人品行，具有过硬的专业素质和较强的治企能力，熟悉企业经营管理工作，以往经营业绩突出，在所处行业或相关专业领域有一定影响力和认可度。

**（四）选聘范围。**一般包括企业内部人员、股东推荐人员、社会参与人员、人才中介机构推荐人员等。

**（五）职数设置。**经理层职数依据企业规模大小和实际情况研究确定，并在公司章程中明确。

**（六）选聘程序。**一般包括制定招聘方案、发布招聘公告、报名及资格审查、实施综合考评（测评、面试评估等）、组织考察或背景调查、作出聘任决定。

**（七）聘后管理。**企业内部人员参与竞聘职业经理人的，个人应当先行提出申请，承诺竞聘成功后放弃原有身份、解除（或终止）聘任关系后不得要求恢复原有身份，并遵守职业经理人管理的相关规定。符合条件的职业经理人，可以按照有关规定进入企业党组织领导班子。

### 三、契约化管理

#### （一）签订契约

1. 明确聘任期限。职业经理人聘任期限由董事会决定，一般为三年，可以根据实际情况适当调整。董事会可以依法对职业经

理人设置试用期。聘任期限、最多连任届数和期限等一经确定，不得随意延长。

2. 确定契约形式。企业应与职业经理人签订劳动合同、聘任协议和经营业绩责任书（年度和任期）。

3. 劳动合同与聘任协议的签订。企业与职业经理人依法签订劳动合同。本企业内部人员选聘为职业经理人的，一般应重新签订劳动合同。董事会授权董事长与职业经理人签订聘任协议，聘任期限原则上应与劳动合同期限保持一致。

4. 经营业绩责任书的签订。根据聘任协议，董事会授权董事长与总经理签订年度和任期经营业绩责任书，董事会可以授权总经理与其他职业经理人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：双方基本信息，考核内容及指标，考核指标的目标值、确定方法及计分规则，考核实施于奖惩及其他需要约定的事项。

## **（二）严格考核**

1. 细化考核内容。董事会对职业经理人实施年度和任期考核，考核以经营业绩考核指标为主，根据岗位职责和工作分工，确定每位职业经理人的考核内容及指标，年度和任期经营业绩考核内容及指标应适当区分、有效衔接。董事会可以结合实际对职业经理人进行试用期考核和任期考核。

2. 明确考核指标。考核指标目标值设定应当对标行业标杆、具有较强的挑战性，力争跑赢市场、优于同行。考核指标目标值

应当结合本企业历史业绩、同行业可比企业业绩情况等综合确定。

3. 确定考核周期。年度经营业绩考核以年度为周期进行考核，一般在当年末或次年初进行。任期经营业绩考核一般结合聘任期限届满当年年度经营业绩考核一并进行。

4. 确认考核结果。考核期末，董事会依据经审计的企业财务决算数据等，对职业经理人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，并反馈给职业经理人。职业经理人对考核与奖惩意见有异议的，可及时向董事会反映。

#### 四、差异化薪酬

**（一）薪酬结构。**职业经理人薪酬结构可以包括基本年薪、绩效年薪、任期激励，也可以结合实际实施各种方式的中长期激励，不断丰富完善职业经理人的薪酬结构，具体激励方式由董事会与职业经理人协商确定。

1. 基本年薪（职业经理人的年度基本收入），原则上不高于组织任命的企业负责人。

2. 绩效年薪（与职业经理人年度经营业绩考核结果相挂钩的浮动收入），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70%。

3. 职业经理人任期经营业绩考核结果与任期激励挂钩。鼓励企业综合运用国有控股上市公司股权激励、国有科技型企业股权和分红激励、国有控股混合所有制企业员工持股等中长期激励政策，探索超额利润分享、虚拟股权、跟投等中长期激励方式。

4. 职业经理人交通补贴、通讯补贴应纳入薪酬体系统筹考虑，企业不再为其报销和支付相关费用。

5. 职业经理人履职待遇及福利，参照企业制定的企业负责人履职待遇、业务支出管理办法，由董事会与职业经理人协商确定。

**（二）薪酬水平。**职业经理人薪酬总水平应当按照“业绩与薪酬双对标”原则，充分考虑行业特点、企业规模、经营难度、盈利状况、市场化程度、人才市场情况，市场同类可比人员薪酬水平等因素，由董事会与职业经理人协商确定。

### **（三）薪酬支付**

1. 薪酬支付方式。基本年薪按月支付。绩效年薪、任期激励先考核后兑现，可结合企业实际情况延期支付。中长期激励收入在董事会与职业经理人签订的聘任合同约定的锁定期到期后支付或行权。

解除（或终止）聘用和劳动关系后（聘期届满考核合格但不再续聘的除外），原则上不得兑现当年绩效年薪、任期激励和其他中长期激励收入。

2. 实行薪酬追索扣回制度。企业应根据有关规定建立薪酬追索扣回制度，并在聘任合同中予以明确。在规定期限内发现职业经理人给企业造成重大经济损失或重大不良影响的，企业应将其相应期限内兑现的绩效年薪、任期激励部分或全部追回，并止付所有未支付部分。薪酬追索扣回规定同样适用于离职的职业经理人。

## 五、市场化退出

**（一）退出机制。**有下列情形之一的，应解除（或终止）聘任关系：

1. 考核不达标的，如：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）；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%）；聘任期限内累计两个年度经营业绩考核结果为不合格；任期经营业绩考核结果为不合格。

2. 对于开展任期综合考核评价的，评价结果为不称职的。

3. 因严重违纪违法、严重违反企业管理制度被追究相关责任的。

4. 聘任期间对企业重大决策失误、重大资产损失、重大安全事故等负有重要领导责任的，或对违规经营投资造成国有资产损失负有责任的。

5. 因健康原因无法正常履行工作职责的。

6. 聘期未满但双方协商一致解除聘任合同或聘期届满不再续聘的。

7. 试用期内或试用期满，经试用发现或试用考核结果不适宜聘任的情形。

8. 董事会认定不适宜继续聘任的其他情形。

**（二）辞职管理。**职业经理人因个人原因辞职的，应依据《中华人民共和国劳动合同法》和签订的聘任合同有关条款，提前 30 日提出辞职申请。未经批准擅自离职、给企业造成损失的，依法

依规追究其相应责任。

**（三）退出管理。**职业经理人解除（或终止）聘任关系的同时，如有党组织职务应当一并免去。根据本人意愿，可以参加其他岗位的市场化竞聘，按照岗变薪变要求享受相应待遇。不参加或者未能竞聘其他岗位的，依法解除（或终止）劳动关系。

## 六、实施程序

**（一）制定工作方案。**企业结合实际制定工作方案，一般包括以下内容：企业基本情况、背景和目的、职数设置、岗位职责、任职条件、选聘方式、选聘程序、薪酬标准、业绩目标、考核规定、退出规定、组织保障和进度安排等。

**（二）履行审批程序。**方案制定后，按照“三重一大”决策机制，根据公司章程或集团及其党委有关要求，履行相关决策审批程序。

**（三）开展市场化选聘。**一般包括制定招聘方案、发布招聘公告、报名及资格审查、实施综合考评（履历分析、专业测试、面试评估等）、组织考察或背景调查、作出聘任决定等。

**（四）签订契约协议。**企业与职业经理人签订劳动合同、聘任合同、经营业绩责任书等，以契约方式明确聘任岗位、聘任期限、任务目标、权利义务、考核评价、薪酬标准、履职待遇及福利、奖惩措施、续聘和解聘条件、保密要求、竞业禁止、违约责任等内容。

**（五）开展考核评价。**严格按照契约约定开展年度和任期经

营业绩考核，强化刚性考核。

**（六）强化结果应用。**依据年度和任期经营业绩考核结果等确定薪酬、决定聘任（或解聘），强化刚性兑现。

## 七、监督管理

**（一）组织人事关系管理。**职业经理人是中共党员的，其党组织关系由企业党组织进行管理。职业经理人人事档案由所在企业的上级企业干部人事部门妥善管理，退休相关事宜按照国家有关规定执行。

**（二）因私出国（境）管理。**职业经理人任期内进行因私出国（境）备案审批制，相关证件由所在企业党委集中保管，因私出国（境）时应当根据有关规定履行审批手续。

**（三）能力素养提升管理。**企业应加强对职业经理人的思想政治教育，提高职业经理人的政治素质。建立健全符合职业经理人特点的培养体系，提升职业经理人的专业能力和职业素养。

**（四）保密义务。**聘任期间以及退出后，职业经理人应当按照国家和企业有关规定以及聘任合同有关约定，严格履行保密责任和义务。

**（五）履职监督。**企业应建立健全对职业经理人的监督体系，党委、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、函询、诫勉等制度办法，及早发现和纠正其不良行为倾向。职业经理人任职期间按照企业领导人员管理，

离任时应当进行离任审计。

**（六）责任追究。**职业经理人在聘任期间应当认真遵守党纪国法和企业内部规章制度，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。职业经理人违反规定，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不良后果的，严肃追究责任。

**（七）容错免责。**支持鼓励企业按照“三个区分开来”原则，遵循公私分明、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容错纠错制度体系。

## 绵阳市属国有企业经理层市场化选聘工作制度 (试行)

为有序推进市属国有企业公司经理层市场化选聘工作，根据相关规定，制定本工作制度。

### 一、企业范围及实施主体

**(一) 企业范围。**市属国有企业及其下属拟开展经理层市场化选聘、建立职业经理人制度的全资、控股或具有实际控制权的二级子公司适用本制度。三级及以下子公司的市场化选聘工作，由企业根据实际参照本制度执行。

**(二) 实施主体。**市场化选聘工作一般由公司党委、董事会组织实施，上级党委发挥领导把关作用，也可由上级党委会同公司组织实施。市场化选聘原则上在经理层整体实施。

### 二、明确选聘方式

市场化选聘的方式主要包括内部竞聘、公开招聘、市场寻聘、股东推荐等，不同的方式可单独采用，也可综合运用。

**(一) 内部竞聘。**主要适用于企业内部后备队伍建设较好，有一定数量与岗位要求相匹配的优秀人选，或从业务特征来看不适合在企业外部选聘。

**(二) 公开招聘。**主要适用于企业内部没有或较少合适人选，

需面向社会广泛引进专业人才。

**（三）市场寻聘。**主要适用于企业内部没有或较少合适人选，又不适合面向社会公开招聘，需由人才机构采取猎头方式定向推荐高端专业人才。

**（四）股东推荐。**主要适用于股东企业党委从班子运行、人才结构、业务特点、股权结构、公司管控等方面考虑，有必要由股东推荐的。

### 三、明确任职条件

**（一）细化岗位要求。**对专业、学历、经历、职称、执业资格，应根据职位要求提出明确的硬性条件规定，不能笼统模糊、过于宽泛。

**（二）严格任职资格。**企业外部人员参加选聘，原任职企业应具有与选聘岗位要求相适应的规模实力，且应具有中层或以上层级管理岗位履历，负责公司一个方面或一个部门、子公司的工作。党政机关人员参加选聘，应根据岗位实际设定相应的领导职务履历要求。任职条件确定后，应保持一致性和公正性，原则上不得在选聘过程中更改变化。确因工作需要更改条件的，应报上级党委审批同意。

**（三）严控特殊情形。**特别优秀的人员可突破基本任职资格条件，特别优秀应严格界定、从严把握，主要是指人选在专业能力和工作业绩上非常突出，属于企业急需紧缺的专业人才，可在学历、年龄、任职层级等方面适当放宽。

#### 四、明确选聘方案

**（一）方案内容。**选聘方案一般应包括：选聘职位、资格条件（共性条件和特定条件）、选聘时间、选聘方式、选聘程序及其他应明确的事项。

**（二）审批程序。**选聘方案应经企业党委会、董事会和经理层充分讨论研究，要符合需求、合法合规、科学合理、切实可行。选聘方案应按程序经上级党委批准后严格执行，不得随意变通。

#### 五、明确比选方式

**（一）选择中介机构。**承办选聘工作的中介机构须从严把关，应具备丰富的从业经验和良好的行业口碑。

**（二）严格审查人选。**对报名应聘的人选，必须按照规定的资格条件进行严格审查。对拟破格纳入比选范围的，必须由企业党委会集体研究并经上级党委同意后确定。

**（三）严格公正比选。**除个别因特殊需要采取猎头方式引进的高层次人才，一个职位的报名人选应达到一定数量且具备竞争性、可比性，否则该职位选聘取消或采取适当方式增加报名人选。不得采取“内定人选”的方式搞“陪选”。

不管以哪种方式推荐的人选，都必须与同职位其他人选按相同流程进行比选，并作客观分析评价。市场寻聘、股东方推荐的人选，应采取适当方式进行能力素质和工作业绩的比较分析；内部竞聘、公开招聘的人选比选，一般应综合采取履历分析、综合测试、管理素质测评和心理测验等多种方式进行，还可以引入情

景模拟、现场讨论等人才测评方式。

#### **（四）组织开展面试**

经过相关测试分析后，应确定一定比例的人选进行面试。面试应由企业内部和外部人员共同组成，企业内部人员一般应包括：企业党委、董事会和经理层主要负责人，党委专职副书记、纪委书记，组织人事部门和其他相关方面负责人；企业外部人员包括：上级党委及其相关部门负责人，其他企业的主要负责人或优秀高管，专家学者。企业外部人员不少于面试考官人数的三分之一。

### **六、规范考察工作**

**（一）考察组织。**考察工作由企业党委组织实施，一般党委负责人应担任组长，纪委书记、组织人事部门负责人必须作为成员，其他成员根据工作需要确定。配备了外部董事的企业，至少应有1名党员外部董事作为考察组成员。

**（二）考察程序。**考察一般包括：民主测评、个别谈话、出具党风廉政意见（必要时查看审计、巡视巡察以及相关专项检查情况）、干部人事档案审核等。

不具备考察条件的，应当通过适当方式进行背景调查，认真审核人出生时间、政治面貌、学历学位、履职经历等基本信息，全面了解其政治素质或者政治倾向、专业能力、工作业绩、职业操守和廉洁从业等情况，未经考察了解不得作为拟任人选。同时，必须核查干部人事档案，未经核查的人选不得作为拟任人选。

考察中，测评和谈话评价明显较差，或者重要履职信息无法

掌握核实，或者有明显不适宜任职情形的考察对象，经综合分析研判，不得列入初步人选方案。

### **（三）差额考察**

考察报告应清晰表述考察方式、人选情况、建议意见，特别是提出的建议意见应逐一比较分析所有考察对象，做到依据明确、分析客观。考察组成员要对考察报告签字确认。

## **七、集体研究人选**

### **（一）人选建议方案**

提出总经理初步人选方案，应注意听取党委会、董事会有关成员的意见。提出经理层副职初步人选方案，应事前充分听取总经理的意见。总经理明确反对的经理层副职人选，一般不列入初步人选方案。

### **（二）集体研究**

人选方案，应由企业党委集体研究。对人选分歧意见较大的，应暂缓作出决定。企业党委研究同意的人选方案，需报请上级党委同意后，再提交董事会研究决定是否聘用。企业党委主要负责人或进入董事会的党委成员，应将党委研究同意的人选方案在董事会召开前与外部董事进行沟通。但在董事会研究人选过程中，不得影响外部董事独立发表意见。

## **八、严格契约化管理**

**（一）规范“两书一合同两办法”。**按照要求明确《劳动合同》《岗位聘任协议书》《年度（任期）经营业绩考核责任书》和《业

绩效考核办法》《薪酬管理办法》内容，实现“身份市场化”和“管理契约化”。党员经理层成员应认真履行“一岗双责”，非党员经理层成员应支持党组织活动，相关情况以适当方式列入考核内容。

**（二）严格任期和经营目标责任内容。**协议书中应明确经理层聘期，届满应严格考核。经理层年度和任期经营目标，应经过充分论证后合理确定。董事会对经理层经营目标完成情况进行严格考核，并以此作为薪酬水平和职务调整、是否续聘（或解聘）的主要依据。

**（三）建立市场化退出机制。**明确人员退出机制，做到能上能下、能进能出。解除（终止）聘用关系时，如有党组织职务应当一并免去。根据本人意愿，可以参加其他岗位的市场化竞聘，按照岗变薪变要求享受相应待遇。不参加或者未能竞聘其他岗位的，依法解除（终止）劳动关系。

**（四）明确解聘程序。**解聘经理层成员，应依据职业经理人聘任合同约定和经营业绩考核结果等，由企业党委会议研究提出意见建议，提交董事会决定是否解聘。企业党委和董事会决定解聘经理层成员，按照上级党委规定备案。

## 附件 4

# 经理层成员任期制和契约化管理有关问题解答

为便于各单位深入理解经理层成员任期制和契约化管理的政策内涵，引导和鼓励企业更加规范有序开展相关工作，根据中央、省、市有关文件精神，针对企业集中反映的一些突出共性问题，现作如下具体解答。

### 1. 实行任期制和契约化管理的经理层成员与实行职业经理人制度的经理层成员，最主要的差别是什么？

答：工作制度在各具体环节都明确提出了差别化的要求。

任期制和契约化管理，主要针对过去很多国有企业对经理层成员无任期、无契约、有契约但不具体、契约执行不严格等一系列突出问题，提出了更加符合市场化改革方向的规范性要求。通过明确任职期限、到期重聘、签订并严格履行聘任协议和业绩合同等契约、刚性考核和兑现等要求，强化经理层成员的责任、权利和义务对等。特别是突出强调考核结果不仅影响收入的“能增能减”，更要影响职务（岗位）的“能上能下”，确保发挥契约化管理的重要作用。

职业经理人制度，在任期制和契约化管理的基础上，更加突出落实董事会选人用人权，更加强调市场化的选聘和退出，明确提出董事会依法选聘和管理职业经理人，党组织在确定标准、规

范程序、参与考察、推荐人选等方面把好关。明确提出职业经理人市场化选聘的标准、来源和程序；明确提出在职业经理人解除（终止）聘任关系的同时，根据本人意愿，可以参加其他岗位的市场化竞聘，按照岗变薪变要求享受相应待遇。不参加或者未能竞聘其他岗位的，依法解除（终止）劳动关系。此外，在职业经理人薪酬方面强调“业绩与薪酬双对标”原则，由董事会与职业经理人根据一系列相关因素协商确定。

实行任期制和契约化管理，经理层成员的身份不发生变化。推行职业经理人制度，若经理层成员原为组织任命的干部，其身份将发生变化，调整为董事会聘任的职业经理人，若解除（终止）聘任关系、且不参加或者未能竞聘其他岗位的，依法解除（终止）劳动关系。

## **2. 市属企业推行任期制和契约化管理，或者推行职业经理人制度的范围？**

答：根据中央、省、市有关文件精神，市属企业各级子企业全面实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、事业单位等原则上应当比照实施，具备条件的事业部、项目部等可以参照实施。子企业中已推行职业经理人制度的，应在总结改革成果的基础上进一步巩固完善。鼓励基础较好的市属企业结合自身实际加快推行。

## **3. 市属企业推行任期制和契约化管理改革的时间要求？**

答：根据改革要求，市属企业各级子企业全面实行经理层成

员任期制和契约化管理,2021 年底前完成 70%以上改革任务,2022 年 6 月底前全面完成。

**4. 企业的董事长、董事（专职或兼职）、党组织书记（专职或兼职）、副书记（专职或兼职）、纪委书记等岗位能否实行任期制和契约化管理？能否实行职业经理人制度？**

答：通知针对的对象主要是市属企业子企业的经理层成员。对于企业非经理层成员的董事会成员、党组织领导班子成员等，集团及其党委根据相关人员管理权限和企业领导人员管理有关规定，结合实际情况，综合研判后自行决定是否参考工作制度推行相关工作。

在实行经理层成员任期制和契约化管理工作中，应当建立公司党组织、董事会成员与经理层成员目标同向、绩效挂钩、责任共担的奖惩机制。

**5. 在同一企业的经理层成员中，能否只对个别成员实行任期制和契约化管理？或者实行职业经理人制度？**

答：原则上应当在本企业的经理层成员中，全面推行任期制和契约化管理，或者全面推行职业经理人制度，也可根据企业实际在经理层中选择部分专业性技术性较强的岗位实施职业经理人制度。

**6. 未建立董事会的企业，能否实行经理层成员任期制和契约化管理？能否实行职业经理人制度？**

答：未建立董事会的子企业应实行经理层成员任期制和契约

化管理，由集团及其党委针对子企业实际确定实施主体和方式。

职业经理人制度优先在建立董事会且运行较为规范的子企业推行。未建立董事会或董事会运行不规范的子企业，也可实施职业经理人制度，具体实施主体和方式由集团及其党委针对子公司实际确定。

### **7. 在推行经理层成员任期制和契约化管理、建立职业经理人制度时，应当做好哪些基础工作？**

答：国有企业董事会或者所属集团及其党委要从严掌握、合理确定并明确经理层成员职数，明确并细化岗位职责及分工，按照“一岗一责”原则建立岗位说明书。岗位说明书要对岗位信息、岗位目标、岗位职责、工作关系、工作条件、任职资格等内容进行清晰界定。经理层成员分工原则上任期内保持相对稳定。

制定完善“两书一合同两办法”，即岗位聘任协议、经营业绩责任书（年度和任期）、劳动合同、业绩考核办法和薪酬管理办法，其中，岗位聘任协议应当明确任期期限、岗位职责、权利义务、业绩目标、薪酬待遇、退出规定、责任追究等内容。经营业绩责任书一般包括以下内容：双方基本信息，考核内容及指标，考核指标的目标值、确定方法及计分规则，考核实施于奖惩及其他需要约定的事项。

同时，要建立健全经理层权责清单和各治理主体议事规则，厘清并明确党组织、董事会、监事会和经理层等不同治理主体的权责边界，建立董事会和经理层之间、总经理和其他经理层成员

之间的权责清单，清晰划分权责界面。

#### **8. 岗位聘任协议和经营业绩责任书有什么区别？**

答：岗位聘任协议主要明确经理层成员任期、行为规范及双方的责任、权利和义务，约定奖惩依据、离职或解聘条件、责任追究等条款；经营业绩责任书根据岗位职责和工作分工，主要明确经理层成员的考核内容及指标。

各企业可根据自身情况，将岗位聘任协议和经营业绩责任书分开签订或合并签订。

#### **9. 经理层的任期如何确定？**

答：经理层成员的任期一般为三年，原则上与董事会任期（届次）保持一致，或者与集团公司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，也可根据企业实际情况确定。

任期内一般应当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。

#### **10. 采取任期制和契约化管理的经理层成员，考核模式有哪些特点？**

答：考核周期上，对于采取任期制和契约化管理的经理层成员，实行年度考核、任期考核“两期考核”，坚持质量第一效益优先原则，明确不同周期的考核定位和要求，突出高质量发展考核。任期经营业绩考核重点关注价值创造、中长期发展战略、风险控制类内容，年度考核应有效分解和承接任期经营业绩目标。

考核内容上，根据岗位职责及工作分工，按照定量与定性相结合、以定量为主的导向，实行“一人一岗、一岗一表”的个性化考核，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，科技型企业还应当包括科技创新和科技人才队伍建设等内容。年度和任期经营业绩考核内容及指标应进行适当区分、各有侧重、有效衔接，年度考核应有效分解和承接任期经营业绩目标。

### **11. 对于采取任期制和契约化管理的经理层成员，是否只开展经营业绩考核？**

答：对于采取任期制和契约化管理的经理层成员，应实行以定量为主的经营业绩考核，建立经营业绩考核与薪酬兑现、退出的机制和措施。

对于兼任董事会、党组织职务的经理层成员，还应基于岗位职责，开展董事履职、党建工作的相关考核。

除了经营业绩考核以外，采取任期制和契约化管理的经理层成员，还应同步参加上级组织部门组织实施的领导班子和领导人员年度和任期综合考核测评。

### **12. 契约签订的主体有哪些？**

答：对已建立董事会且运行较为规范的企业，一般由董事会授权董事长与总经理签订年度经营业绩责任书和任期经营业绩责任书，总经理与其他经理层成员签订年度经营业绩责任书和任期经营业绩责任书。

对于其他企业，由集团及其党委研究确定签订契约的主体。

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。

### **13. 如何科学合理设置考核指标目标值？是否必须采取外部对标？**

答：经理层成员任期制和契约化管理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。

职业经理人的考核指标目标值设定应当具有较强的挑战性，力争跑赢市场、优于同行。考核指标目标值应当结合本企业历史业绩、同行业可比企业业绩情况等综合确定。

### **14. 对于采取任期制和契约化管理的领导人员，薪酬水平能否采取外部对标实现薪酬水平市场化？**

答：推行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，不得变相涨薪、借机涨薪，可以结合企业经营业绩情况、市场水平及内部分配政策等因素，坚持业绩导向，按照增量业绩贡献决定薪酬分配原则，逐步实现市场化薪酬水平，重点形成强激励、硬约束机制，进一步强化业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降。

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的薪酬结构。同时，企业应根据有关规定健全绩效薪酬延期支付和薪酬追索扣回机制，在

岗位聘任协议中予以明确并严格执行。

集团层面组织任命的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。

**15. 公司已有的津补贴、年金、补充公积金等，经理层成员是否享受？**

答：经理层成员按约定的薪酬方案取酬，可以执行公司已有的津补贴、年金、补充公积金等政策。其中，职业经理人履职待遇及福利，参照企业制定的企业负责人履职待遇、业务支出管理办法，由董事会与职业经理人协商确定。交通补贴、通讯补贴应纳入薪酬体系统筹考虑，企业不再为其报销和支付相关费用。

**16. 经理层成员薪酬的追索扣回机制如何建立？**

答：企业应制定薪酬追索扣回规定，在规定期限内发现经理层成员给企业造成重大经济损失或重大不良影响的，企业应将其相应期限内兑现的绩效年薪、任期激励部分或全部追回，并止付所有未支付部分。薪酬追索扣回规定同样适用于离职的经理层成员。

**17. 经理层成员的薪酬是否能够单独列支？**

答：根据国家、省、市关于国有企业工资总额管理有关政策规定，无论是实行经理层成员任期制和契约化管理的企业、还是实行职业经理人制度的企业，经理层成员的薪酬均应统一纳入企业工资总额管理，不单列。

**18. 实行任期制和契约化管理的经理层成员，任期内被中止任**

**期后，能否重新聘任？**

答：对于不胜任或认定不适宜继续任职的，应当中止任期、免去现职，解除聘任协议，在本届任期内不得再参与该岗位的聘任。符合其他岗位任职条件的，可以按照企业领导人员有关规定聘任。

**19. 实行任期制和契约化管理的经理层成员，任期结束后能否直接续聘？**

答：要明确任期退出条件，在任期结束后符合续聘条件的可以按程序续聘。

**20. 推行任期制和契约化管理的经理层成员，退出方式有哪些？**

答：严格执行到龄免职（退休）制度。加强任期内考核和管理，对不胜任或不适宜担任现职的经理层成员，不得以任期未滿为由继续留任，应当及时解聘。对中止任期、免去现职（解聘）的经理层成员，可按照人岗相适原则，综合运用转岗、内部竞聘等多种方式，妥善作出安排，薪酬待遇按照岗变薪变、以岗定薪原则确定。

**21. 实行任期制和契约化管理后，经理层成员是否还可以参与干部交流、挂职？**

答：实行任期制和契约化管理后，确因工作需要，可以参与干部交流、挂职，具体按有关规定执行。原则上任期内应当保持相关人员岗位稳定。

**22. 若财务负责人岗位由职业经理人担任，是否需要参照有关规定进行轮岗交流？**

答：由职业经理人担任的财务负责人，是否定期轮岗交流，按照该岗位的管理规定执行。

**23. 职业经理人正职、副职是否可以同时选聘？**

答：可以同时选聘。同时选聘时，在顺序上应先选聘总经理，支持总经理履行对副总经理的提名权。

**24. 职业经理人退出是否也同时需要开展离任审计？**

答：职业经理人任职期间按照企业领导人员管理，离任时应当进行离任审计。

**25. 对职业经理人的任职资格条件、考察或者背景调查，在实际工作中如何把握？**

答：按照《绵阳市属国有企业职业经理人工作制度(试行)》的要求，应根据市场化选聘职位要求，对专业、学历、经历、职称、执业资格等方面提出明确的硬性条件规定，注重人岗相适、强调履历分析和业绩导向。任职条件确定后，应保持一致性和公正性，原则上不得在选聘过程中更改变化。确因工作需要更改条件的，应报上级党委审批同意。

对通过市场化方式产生的人选，不具备考察条件的，应当通过适当方式进行背景调查，认真审核人选出生时间、政治面貌、学历学位、履职经历等基本信息，全面了解其政治素质或者政治倾向、专业能力、工作业绩、职业操守和廉洁从业等情况。

**26. 实行职业经理人制度的子企业，上级党组织如何在市场化选聘环节发挥领导和把关作用？**

答：对授权下级企业党组织、董事会实施经理层市场化选聘的企业，企业党组织发挥领导和把关作用，应审核下级企业市场化选聘工作方案、对下级企业提出的符合条件人员名单进行再审核、参与相关测试环节和考察工作、对下级企业党组织提出的拟任人选进行研究审批等。

**27. 在实施改革过程中，如何有效保障经理层依法行权履职？**

答：根据国有企业董事会建设实际情况，支持经理层发挥谋经营、抓落实、强管理的经营管理作用，确保经理层成员责任、权利和义务对等。切实保障总经理根据公司法 and 公司章程行使主持生产经营管理、组织实施董事会决议等职权，严格落实总经理对董事会负责、向董事会报告的工作机制，强化工作监督。