

安徽华塑股份有限公司

经理层任期制和契约化管理实施方案（试行）

为贯彻落实省委、省政府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》和上级有关文件精神 and 政策规定，结合公司实际，制定本方案。

一、企业基本情况

安徽华塑股份有限公司成立于 2009 年 3 月，坐落于安徽省滁州市定远县。公司是长三角地区大型氯碱化工企业，国企改革“双百行动”的试点企业、“安徽省十大优秀创新企业”、“安徽省制造业综合实力 50 强企业”。公司大型盐化工项目是安徽省“861”行动计划重点项目、振兴皖北经济“一号工程”的重要组成部分。2021 年 11 月 26 日，公司成功登陆上交所主板市场。

公司主要从事以 PVC 和烧碱为核心的氯碱化工产品生产与销售，建成了以 PVC、烧碱为核心的“矿—煤—电—氯碱化工—‘三废’综合利用”的一体化循环经济体系，在资源、成本、技术、规模、环保等多个方面具有综合竞争优势。公司主要产品包括 PVC、烧碱、灰岩、协同处置“绿色”水泥、石灰等。

未来，公司经营规模将进一步扩大，综合经济实力更强，迈上发展新台阶。氯碱化工主导产业巩固提升，精细化工、化工新材料等支持产业优势彰显，形成更具有活力、更具竞争力的产业结构体系，公司生产效率达到行业一流水平，经济效益持续稳步提升。

二、背景和目的

根据中央、省关于深化国企改革，建立国有企业领导人员分类分层管理制度、实行与社会主义市场经济相适应的企业薪酬分配制度、深化企业内部用人制度改革的工作意见及上级相关决策部署，公司将贯彻落实推行经理层任期制和契约化管理工作，通过对企业经理层成员实行固定任期和契约关系，以协议约定开展年度和任期考核，并根据考核结果兑现薪酬、实施聘任（或解聘）经理层任期制和契约化管理，不断深化企业经营管理人员选拔任用制度改革，激发企业经营管理

者活力、创造力，培养造就高素质专业化企业经营管理人才队伍。

三、指导思想和基本原则

（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和省国资委党委关于国企改革的决策部署，坚持和加强党的全面领导，以市场化改革为方向，以契约化管理为核心，以任期制和经营目标责任制为主要内容，选聘和管理经理层人员，健全灵活高效的市场化经营机制，发挥市场化选人用人激励机制作用，有效激发企业活力和效率，为公司“十四五”时期高质量发展提供干部人才保障。

（二）基本原则

1.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，保证公司党委对干部人事工作的领导权和管理权，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。

2.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，推动形成各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制。

3.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。

4.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。

四、实施内容

（一）实施时间

2022年1月1日起。

（二）实施范围

公司经理层成员，包括：总经理、副总经理、总工程师、财务总监及公司章程规定的其他高级管理人员。公司纪委书记、工会主席参照本方案执行。

（三）任期制管理主要举措

1.任期期限。经理层成员的任期期限由董事会确定，与公司董事会的任期（届次）保持一致，每届任期为三年。

2.岗位聘任。董事会决定聘任或者解聘总经理，并根据总经理提名，决定聘任或者解聘经理层其他成员。公司董事会与经理层成员签订《岗位聘用协议》，明确聘任职务、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。经理层成员因工作需要等发生变动，新聘任的经理层成员应当重新签订岗位聘任协议，并以本届经理层剩余期限为聘任期限，原则上考核内容、指标和目标值不作调整。

3.到期重聘。经理层成员任期届满后，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。

4.任期权责。根据公司经理层成员（受聘人员）工作分工，制定经理层成员《岗位说明书》，明确经理层成员岗位职责、任职资格和权责界限，履行审批程序后实施。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。

（四）契约化管理主要举措

1.签订契约。公司根据经理层成员的职责分工制定差异化岗位聘用协议和经营业绩责任书。原则上由董事长与总经理、总经理与其他经理层成员分别签订岗位聘用协议和经营业绩责任书（年度和任期）。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，不再重复签订岗位聘用协议和经营业绩责任书。

2.契约化管理实现。企业经理层成员契约化管理以公司与经理层成员签订的

劳动合同为基础，以《岗位聘用协议》《个人任期经营业绩目标责任书》和《个人年度经营业绩目标责任书》为载体，与企业建立契约关系。通过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。

3.契约化绩效考核体系的建立。依据经理层成员《岗位说明书》中明确的岗位分工、职责权限、目标责任书、管理权限，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有效落实。

4.实施考核。严格按照契约约定对经理层成员开展年度和任期经营业绩考核，强化考核刚性。公司鼓励重大科技创新，对经营业绩未达预期的，按照“三个区分开来”原则和有关规定，可在考核上不做负向评价。经理层成员经营业绩考核以年度为周期进行考核，应在上级开展二级领导班子和领导人员年度履职考核前完成。任期经营业绩考核结合任期届满与当年年度考核一并进行；经理层成员年度或任期经营业绩考核由公司董事会组织实施，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，并反馈给上级党委。

5.薪酬兑现。经理层成员薪酬由基本年薪、绩效年薪、任期激励构成。其中基本年薪，按月固定发放；绩效年薪不低于年度薪酬基准的 60%。年度绩效年薪按照《经理层成员年度经营业绩责任书》，根据约定兑现当年度绩效年薪。任期激励薪酬，按照《经理层成员任期经营业绩责任书》，根据约定兑现任期激励薪酬。具体考核办法如下：

（1）年度和任期经营业绩考核低于 80 分或年度和任期经营业绩考核主要指标完成率低于 80%的，年度和任期经营业绩考核为不合格。

年度经营业绩考核不合格的，扣减当年全部绩效年薪；任期经营业绩考核不合格的，扣减全部任期激励。

（2）年度经营业绩考核 90 分以上且评为优秀的（优秀比例不高于班子成员的 20%），绩效年薪上浮 5%。

(3) 年度绩效年薪预留 10%作为任期激励，任期内两年被评为优秀的，任期激励按累计预留年薪的 1.1 倍执行；任期内三年被评为优秀的，任期激励按累计预留年薪的 1.2 倍执行。

(4) 本人当年应得年薪=本单位正职应得年薪×本人所在岗位系数×本人本年度考核得分系数，年薪兑现下不保底。

(5) 任期激励=累计预留绩效年薪×任期评先激励系数×任期考核得分系数。

6.薪酬追索扣回。如发现经理层成员给公司造成重大经济损失或重大不良影响的，公司将相应期限内兑现的绩效薪酬、任期激励收入部分或全部追回，并停止支付所有未支付部分。

经理层成员有以下情形之一的，公司有权对其部分或全部薪酬追索扣回：

(1) 造成重大经济损失。在任期内如因财务造假、操纵业绩、不履行正常决策程序等主观不当行为而导致公司出现重大经济损失的；

(2) 不如实提供考核资料，导致年度业绩考核或任期考核与实际不符的；

(3) 违反薪酬管理规定，违规领取薪酬的；

(4) 因不作为、乱作为导致公司出现重大经济损失的；

(5) 发表不当言论、做出不当行为等导致公司声誉受损、造成重大不良影响的。

具体薪酬追索扣回额度，由董事会根据重大经济损失、重大不良影响严重程度以及经理层成员采取弥补应对措施的主观性、有效性进行最终评判。

经理层成员在任期内或离职后因主观不当行为或不当言论等，在离职后给公司带来重大经济损失或重大不良影响的，参照在任经理层成员薪酬追索扣回触发条件与额度执行。公司薪酬追索扣回书面通知送达一个月后，如经理层成员拒不全额退还应追索扣回金额的，公司对其保留采用法律手段进一步追究责任的权力。

7.退出管理。贯彻落实“能上能下，能进能出”人才机制，经理层成员年度（任期）考核认定为不胜任或不适宜担任现职的，及时中止任期，根据《岗位聘

用协议》等相关规定予以解聘，转任非领导职务、免职、降职等，符合解聘条件的包括但不限于以下情形：

（1）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。

（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，或者在年度经营业绩考核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）因其他原因，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。

（6）根据年度（聘期）履职考核情况，上级党委认为不适合在该岗位继续工作的。

（五）监督管理的主要举措

构建公司党委、董事会、监事会等治理主体，以及纪委、审计一体化监督管理体系，各监督主体根据管理权限、职能分工，对公司推行经理层任期制和契约化管理工作进行监督，对经理层成员履职尽责进行监督，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。对经理层成员违反党纪法规及相关规定，未履行或未正确履行职责，在经营投资等工作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，实行重大决策终身责任追究制度。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、尽职合规的，经公司党委会、董事会研究按规定和程序减免责任。

五、组织保障

为确保企业经理层成员任期制和契约化管理工作顺利推进，公司成立领导小组，负责统筹协调推进任期制和契约化管理工作，对任期制和契约化管理重大事

项作出指导部署。

组 长：董事长

副组长：总经理

成 员：公司其他领导班子成员，以及相关职能部门主要负责人。

领导小组下设办公室，办公室成员由办公室（董事会办公室）、党群人事部、经营管理部、监察审计部、证券部组成。

办公室职责：

1. 负责制定推行经理层任期制和契约化管理工作方案、年度和任期经营业绩责任书、业绩考核评价制度、日常监督和管理，牵头协调解决推进过程中存在的问题。

2. 负责制定任期制和契约化管理岗位说明书、岗位聘任协议、薪酬管理制度。

3. 负责依据经理层成员经营业绩完成情况，开展经理层成员年度（任期）业绩考核，形成考核初步意见，提交公司董事会审议。

六、实施程序

（一）制定实施方案。按照省国资委、上级文件精神，结合公司实际，制定实施方案及相关配套材料，按规定提交上级备案。

（二）履行决策审批程序。方案经上级备案同意后，按照“三重一大”决策机制，由公司党委会前置研究、董事会研究审定后实施。

（三）契约签订。按上级要求，完成《岗位聘用协议》、《个人任期经营业绩目标责任书》和《个人年度经营业绩目标责任书》签订。

七、相关要求

（一）深刻领会，提高认识

推行经理层任期制和契约化管理是深化企业三项制度改革和完善企业市场化经营机制的重要举措，公司上下要深刻领会省委、省政府和省国资以及上级有关精神，统一思想，提高认识，进一步增强工作的责任感和使命感。

（二）加强宣传，认真实施

要按照省国资委、上级文件要求，认真研究操作举措，加大宣贯，为推行经理层任期制和契约化管理营造良好氛围，及时完善任期制和契约化管理的配套制度体系，确保平稳实施。

（三）强化责任，抓好落实

公司上下要高度重视，贯彻落实公司经理层任期制和契约化管理实施方案，按照责任分工，落实各项任务，细化工作内容，明确工作标准，制定具体措施，确保各项工作任务落到实处、取得实效。

八、本实施方案解释权归属安徽华塑股份有限公司。