

广东水电二局股份有限公司 经理层任期制和契约化管理暂行办法

第一章 总则

第一条 目的

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，进一步规范经理层任期制和契约化管理工作，结合广东水电二局股份有限公司（以下简称“公司”）实际，制定本办法。

第二条 本办法所称的经理层成员任期制和契约化管理，是指对公司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。

第三条 适用范围

本办法所称经理层成员，是指公司总经理、副总经理、总工程师、总经济师、财务总监、董事会秘书等高级管理人员。公司专职党委副书记、纪委书记、工会主席参照本办法同向管理。

第四条 基本原则

一、契约化管理原则。通过签订年度及任期经营业绩责任书等方式，明确经理层成员的业绩目标和工作任务，并严格规范考核，确保经理层契约化管理的刚性约束。

二、战略导向原则。根据发展战略规划，对公司经营管

理目标要求进行分解并确定经理层成员的考核目标，通过自上而下的目标分解和自下而上的绩效承诺，确保公司战略和经营目标有效实现。

三、差异化管理原则。根据经理层成员岗位职责及分工，建立和完善不同经理层成员差异化的考核分配机制，落实经理层成员的管理职责及业绩要求。

四、有效激励原则。参照同行业薪酬水平、建立与考核评价结果紧密挂钩、与承担风险和责任相匹配的薪酬机制，提高经理层薪酬水平的市场竞争力，充分发挥薪酬管理对调动经理层积极性的重要作用。

第二章 职责分工

第五条 上级管理机构党委负责对推行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，对公司相关工作方案、制度办法及人员选配、聘任（解聘）等按相关规定进行审核（批）、备案、研究把关。

第六条 公司党委负责前置研究讨论相关工作方案、制度办法和聘任（解聘）、考核结果应用等重大事项。

第七条 公司董事会负责组织制定经理层成员任期制和契约化管理相关工作方案和制度办法，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。

第三章 任期制管理

第八条 公司经理层实行任期制，每届任期三年，经理层成员同职位最多连任三届。

第九条 由公司董事会履行对经理层成员的聘任手续，经理层成员聘期从董事会聘任之日起计算，至本届任期届满时为止。

第十条 经理层成员任期期满后，公司董事会综合经理层成员德才表现和任期综合考评，在“双向选择”的基础上，决定是否续聘。未能续聘的，自然免职(解聘)，如有党组织职务，一并免去。

第十一条 任期期满续聘规定和程序。

经理层成员任期期满后，由上级管理机构根据干部管理有关规定对公司经理层成员开展任期综合考评。在履行重新聘任程序前，经理层成员应继续履职。

(一) 任期综合考评为“称职”及以上的，经研究同意，由董事会进行续聘。

(二) 任期综合考评为“基本称职”的，经分析研判确属不胜任或者不适宜担任现职的，董事会不再续聘。

(三) 任期综合考评为“不称职”的，经研究同意，董事会不再续聘。

(四) 任期期满续聘的程序一般有：制定方案、开展任期综合考评，上级管理机构党委研究及公司董事会聘任等程序。续聘需重新签订岗位聘任协议、任期和年度经营业绩目标责任书。

第十二条 明确职责定位及权责界限

（一）以《岗位说明书》形式，明确经理层成员的岗位职责和任职条件，岗位说明书包括岗位名称、基本信息、设置目的、岗位职责、任职资格，内外部关系、工作权限、工作环境等内容。

（二）以《权责清单》形式，规范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。

第十三条 经理层成员分工原则上在任期内保持相对稳定，任期内如确需调整的，一般应在年初及签订当年度经营业绩目标责任书前完成，发生分工调整的，应重新制定《岗位说明书》，如有需要，重新调整《权责清单》。

第四章 契约化管理

第十四条 公司经理层成员以签订的劳动合同为基础，以《岗位聘用协议书》《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，依法依规建立契约关系。

第十五条 公司与经理层成员通过签订《岗位聘用协议书》约定聘用岗位职务、期限、双方责权利、薪酬管理、退出规定、责任追究等。

（一）在本届任期期间，新聘任人员聘期按聘任之日起至本届任期届满时为止。

（二）在本届任期内达到法定退休年龄的聘至退休之日为止。

（三）岗位聘任协议由公司董事长与经理层成员签订。

第十六条 公司与经理层成员通过签订任期和年度《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。

（一）由公司董事长与经理层成员签订任期和年度经营业绩目标责任书，董事会也可以授权总经理与其他经理层成员签订任期和年度经营业绩目标责任书；

（二）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。责任书包括内容有：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、奖惩；其他需要约定的事项。

第十七条 原则上，《岗位聘用协议书》《个人任期经营业绩目标责任书》，一岗一签，每届签订一次。《个人年度经营业绩目标责任书》，一岗一签，在签订年度企业经营业绩目标责任书后的一个月內签订。

第十八条 届内、年内新聘人员及岗位分工（或职务）调整等需要新签订或修订以上协议书与责任书，符合情形的，原则上应在1个月內签订。符合“可不签”情形的，其个人经营业绩指标、考核及分配等事项，在《广东水电二局股份有限公司经理层成员经营业绩考核办法》中予以明确。情形要求如下：

情形			工作要求					备注
人员类型	企业经理层任期届满时间	个人当年度任职时间	制订任期制和契约化工作方案	制订岗位说明书	签订聘任协议	签订任期经营业绩责任书	签订当年度经营业绩责任书	
所有经理成员	≥6个月		是	是	是	是	是(离退休<2个月可不签)	
	<6个月					可不签	可不签	
期间新聘人员 (非新增岗位)	≥6个月	<3个月	是	是	是	是	可不签	
	≥6个月	≥3个月				是	是	
期间新聘人员 (新增岗位)	≥6个月	<6个月				是	可不签	
其他情形						是	是	

备注：表格中“新聘人员（非新增岗位）”是指在公司经理层任期内，原任经理层成员因退出（退休、调离、辞职等）后，在当年度内续接其岗位的新聘人员。“新聘人员（新增岗位）”一般是指本届公司经理层任期内新增编制岗位而新聘任的人员。

第五章 考核管理

第十九条 经营业绩目标责任书主要内容

董事会根据公司年度和阶段性发展目标，并结合企业中长期战略发展规划和目标，以及经理层成员的工作分工，确定《个人年度经营目标责任书》《个人任期经营目标责任书》，责任书一般包括以下内容：

(一) 签订双方基本信息，聘任岗位和分管内容。

(二) 考核周期、考核内容及指标（年度经营目标责任书需明确考核的主要指标）。

(三) 考核指标的目标值、确定方法及计分规则。

(四) 考核、奖惩。

(五) 其他需要约定的事项。

第二十条 考核实施

经理层成员的考核分为年度考核和任期考核，具体按照《广东水电二局股份有限公司经理层成员经营业绩考核办法》执行。

第六章 薪酬管理

第二十一条 薪酬结构

公司经理层成员薪酬包括基本年薪、绩效年薪（含专项奖励）、任期激励收入等组成。

一、基本年薪是年度基本收入，按月固定发放。基本薪酬的标准由公司董事会薪酬与考核委员会根据省国资委、省人社厅公布的省属企业职工年度平均工资水平以及本企业职工年度平均工资的水平进行确定。

二、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%。

三、任期激励是与任期经营业绩考核结果挂钩的收入。根据任期经营业绩考核结果，根据任期经营业绩考核结果，按照个人任期内年薪（基本年薪 + 绩效年薪）总水平的 20%

确定。

四、专项奖励。经理层成员对公司有重大贡献（包括获得国家级科技进步奖，处理重大专项工作，为公司的发展做出突出贡献等），可向公司绩效考核委员会申请专项奖励，由公司董事会薪酬与考核委员会专项审议并提交董事会批准后发放。

第二十二条 薪酬核算与发放

（一）基本年薪和绩效年薪。基本年薪是年度基本收入，按月固定发放；绩效年薪是与年度经营业绩考核结果挂钩的浮动收入，原则上占全年薪酬（基本年薪+绩效年薪）的比例不低于60%。

总经理基本年薪按公司董事长的0.95确定，其他经理层成员基本年薪按公司董事长的0.9确定。

（二）全年薪酬（基本年薪+绩效年薪）。经理层成员全年薪酬（基本年薪+绩效年薪）分配由公司董事会对其进行年度考核，根据考核结果确定。

1. 总经理全年薪酬=董事长全年薪酬×0.95×个人考核系数

2. 其他经理层成员全年薪酬=董事长全年薪酬×岗位系数×个人考核系数

其他经理层成员岗位系数按下表确定：

分管工作类别	分管工作内容	岗位系数
一类	市场营销（包括工程承接、清洁能源资源获取）、安全生产、环保、工程建设（进度）	0.9
二类	技术、质量、投资、经营、设备物资、工程创优、项目履约能力提升	0.88
三类	证券事务、资本运营、法务、行政事务、信访维稳、财务、全面预算、资产管理、资金安全、融资、绩效考核、科研、信息化	0.86
备注	1.同向管理的专职党委副书记、纪委书记、工会主席等人员岗位系数按分管工作类别三类分配系数执行。 2.经理层成员分管业务有跨类别的，按最高类别岗位系数执行。	

3. 经理层成员年度考核为不合格等级的，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，扣减当年全部绩效年薪（含月度预发绩效），当年任期激励为零。

4. 经公司董事会研究，不再聘任或被免职的公司经理层成员，除有特别说明的以外，从解聘或免职的次月起不再享受原职务、职级薪酬待遇，按公司有关薪酬制度重新核定工资。

5. 公司当年在岗职工未按工资总额与经济效益联动增长（指工资总额预算增长幅度）的，经理层成员全年薪酬增长幅度不得高于在岗员工的平均增长幅度。

（三）任期激励。任期激励是与任期经营业绩考核结果挂钩的收入，任期结束后经任期考核，经审核批准后兑现。

1. 任期激励收入的计算。根据任期经营业绩考核结果，按照个人任期内年薪（基本年薪 + 绩效年薪）总水平的 20% 确定，即任期激励收入 = 任期 Σ （基本年薪 + 绩效年薪） \times 20% \times 任期个人考核系数。

2. 任期激励收入分年度进行计算，在经理层成员年度业

绩考核结果确定后，计算全年薪酬（基本年薪 + 绩效年薪）的同时，同步计算年度任期激励收入。

3. 公司经理层成员任期经营业绩考核结果为优秀等级的，可全额领取任期激励收入，即发放比例为 100%；考核为合格等级的可领取全额任期激励收入的 95%；任期经营业绩考核为不合格等级的，任期综合考评不称职的，以及因投资经营失误、管理不善、因非政策性及不可抗力因素造成企业连续三年新增亏损的，均不得领取任期激励收入。

4. 在任期年度内，因损害企业利益或因严重违规违纪而被辞退的，扣减当年全部绩效年薪（含月度预发绩效），任期激励收入不予发放。

（四）经理层成员中途退出经理层岗位的薪酬发放。

1. 年度绩效薪酬的发放。

（1）经理层成员由于个人原因申请中途离职并经批准，或者因工作需要发生岗位调整的，或者到龄退休的，其当年度绩效年薪按在公司实际工作时间和考核结果发放。

（2）经理层成员未经批准擅自中途离职或损害企业利益或严重违规违纪而被辞退的，当年年度绩效年薪不予发放。

2. 任期激励的发放。

（1）经理层成员由于个人原因中途离职的或损害企业利益或严重违规违纪而被辞退的，当年任期激励不予发放。

（3）经理层成员因工作需要发生岗位调整的，或者到龄退休的，任期激励按在公司实际工作时间和考核结果发

放。

3. 中途退出的个人经营业绩考核（年度或任期）和薪酬兑现，在自然年度和公司经理层任期结束后，一并由公司按规定与在职经理层成员统一进行考核和薪酬兑现工作。

（五）兼职取酬管理。经理层成员在下属全资、控股、参股企业或其他本企业以外单位兼职的，不得在兼职企业（单位）领取工资、奖金、津贴等任何形式的报酬；或因特殊情况需在下属企业或其他社会组织领取报酬的，应全额上交公司，不得据为己有。

（六）公司每年经营业绩考核工作结束后一个月内完成对经理层成员的年度考核，并制定薪酬兑付方案；于每个任期经营业绩考核工作结束后一个月内完成对经理层成员的任期考核，并制定任期激励收入兑付方案。

第二十三条 薪酬追索扣回机制

公司建立薪酬追索扣回机制，并在经理层岗位聘任协议中明确并严格执行。追索扣回机制适用于已（调）离职或退休的经理层成员。

（一）符合以下情形的，公司将追索扣回相关薪酬。

1. 经理层成员在任期内出现重大失误、给企业造成重大损失的，一经查实，公司有权根据其承担的责任，追索扣回部分或全部已发绩效年薪和任期激励收入。

2. 经理层成员在任期年度内，因损害企业利益或因严重违规违纪而被辞退的，追索扣减当年全部绩效年薪（含月度预发绩效）。

3. 经理层成员年度考核不合格，或年度经营业绩考核有主要指标未达到完成底线（完成率低于 70%）的，追索扣减当年全部绩效年薪（含月度预发绩效）。

4. 符合上级管理机构、公司规定的其他追索扣回薪酬情形的。

（二）薪酬追索扣回流程

经核查，符合追索扣回情形，由公司董事会研究审定，履行相关程序后，公司发追索扣回函给经理层成员本人，包括追索依据和金额、退缴形式和时限等，经理层成员收到函后，在时限内按要求予以退缴。原则上，一般宽限期不跨当年度，当事人退缴有困难的，可申请并经公司董事会批准同意后延迟退缴，最长不超过 2 年。

(三) 经理层不执行薪酬追索扣回制度的, 需承担相应的法律责任, 公司有权通过相关法律措施予以追究。

第七章 退出管理

第二十四条 经董事会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。

第二十五条 不胜任情形

经认定, 经理层成员有下列情形之一的, 应予退出并解除(终止)聘任关系。

(一) 年度经营业绩考核结果未达底线(百分制低于70分)的;

(二) 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;

(三) 连续两年年度经营业绩考核结果为不合格的;

(四) 任期经营业绩考核结果为不合格的;

(五) 任期综合考核评价不称职的;

(六) 对违规经营投资造成国有资产损失负有责任的;

(七) 受到党内处分, 不宜再担任现职的;

(八) 党建或党廉考核不合格或不称职的;

(九) 任期内有严重的经济责任问题;

(十) 试用期满考核不合格的;

(十一) 因健康原因不能坚持正常工作一年以上的;

(十二) 有其他严重失误、失职行为, 造成恶劣影响或

者严重后果不再适合担任现职的；

（十三）因其他原因，企业董事会认为不适合在该岗位继续工作的。

第二十六条 不适宜情形

经理层成员具有下列情形之一，经组织提醒、教育或者函询、诫勉没有改正，经综合分析研判认为不适宜担任现职的，必须及时予以退出并进行调整：

（一）不严格遵守党的政治纪律和政治规矩，不坚决执行党的基本路线和各项方针政策，不能在思想上政治上行动上同党中央保持高度一致的；

（二）理想信念动摇，在重大原则问题上立场不坚定，关键时刻经不住考验的；

（三）违背党的民主集中制原则，独断专行或者软弱涣散，拒不执行或者擅自改变党组织作出决定的；

（四）组织观念淡薄，无正当理由拒不服从组织调动或者交流决定，不执行重要情况请示报告制度，或者个人有关事项不如实填报甚至隐瞒不报，个人档案材料弄虚作假情节严重的；

（五）违背中央八项规定精神及上级实施细则的，不严格遵守廉洁从业有关规定的；

（六）不敢担当、不负责任，不作为、庸懒散拖，干部群众意见较大的；

（七）在面临急难险重任务和事关国家利益、人民生命财产安全等关键时刻，拒不接受任务或者临阵退缩的；

（八）品行不端，违背社会公德、职业道德、家庭伦理道德，“八小时以外”行为违规，造成不良影响的；

（九）在巡视、巡察、审计及有关专项考核工作中，发现存在明显问题或者负有相关责任的；

（十）配偶已移居国（境）外，或者没有配偶但子女均已移居国（境）外，不适宜担任现职的；

（十一）违反有关规定经商办企业、在企业等经济实体兼职的，或者配偶、子女及其配偶违反规定经商办企业，不适宜担任现职的；

（十二）其他不适宜担任现职的情形。

第二十七条 退出方式

不胜任、不适宜担任现职经理层人员的退出方式主要有：调离岗位、降低职务、转任非领导职务、引咎辞职、责令辞职、免职（解聘）等，视情节轻重予以确定。

第二十八条 调整不胜任、不适宜程序

调整经理层成员不胜任、不适宜情形的，一般按照调整启动、考察核实、提出调整建议、组织决定、谈话及办理调整（解聘）手续等程序，具体按照干部管理权限和相关规定办理。

第二十九条 经理层成员退出后，从调整岗位的次月起，按照“岗变薪变、以岗定薪”原则调整其薪酬待遇。

第三十条 因不胜任、不适宜担任现职调离岗位、免职的，一年内不得提拔；降职的，两年内不得提拔。影响期满后，对德才表现和工作实绩突出，因工作需要且经考察符合任职条件的，可以提拔任职。

第八章 监督管理

第三十一条 建立健全监督体系。公司党委、董事会、监事会等治理主体，以及审计部门等根据权限和职能分工，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。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。

第三十二条 全面落实“三个区分开来”要求，建立健全容错纠错机制。对在生产经营活动中依法依规、决策过程科学、勤勉尽责、不谋私利且能够及时纠错改正的过失行为，不作负面评价。把在推进改革中因缺乏经验、先行先试出现的失误错误，同明知故犯的违纪违法行为区分开来；把尚无明确限制的探索性试验中的失误错误，同明令禁止后依然我行我素的违纪违法行为区分开来；把为推动发展的无意过失，同为谋取私利的违纪违法行为区分开来。

第九章 附 则

第三十三条 经理层成员 2021 年度个人经营业绩考核按

照原《广东水电二局股份有限公司经理层任期制和契约化管理暂行办法》执行。

第三十四条 本办法自 2022 年 1 月 1 日起执行，原《广东水电二局股份有限公司经理层任期制和契约化管理暂行办法》（粤水电〔2021〕38 号）同步废止。

第三十五条 上级管理机构对经理层成员另有专门规定的，从其规定。

2022 年 8 月 30 日