

# 东江环保股份有限公司

## 经理层任期制和契约化管理实施办法

### (2024年7月)

#### 第一章 总则

**第一条** 为贯彻落实省委省政府和省国资委关于全面深化国有企业改革，规范东江环保股份有限公司经理层成员的任期制和契约化管理工作，结合公司实际，制定本办法。

**第二条** 本办法适用于公司经理层，包括高级管理人员中的经营班子成员（含总裁、副总裁等）。公司党委书记、党委专职副书记、纪委书记、工会主席可参照本办法执行。

**第三条** 本办法所指的经理层任期制和契约化管理，是指对经理层实行的，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。

**第四条** 经理层任期制和契约化管理，必须坚持以下原则：

- （一）坚持党管干部与完善公司治理相结合；
- （二）坚持发挥国有企业政治优势与市场机制作用相结合

合；

（三）坚持契约化管理，目标导向与结果导向相结合；

（四）坚持激励与约束并重，强激励与硬约束相结合；

（五）坚持依法治企、规范管理。

## 第二章 工作职责

**第五条** 公司党委对推行经理层任期制和契约化管理工作发挥领导和把关作用，对相关工作方案、人员聘任（解聘）进行审核把关。

**第六条** 公司党委前置研究讨论相关工作方案、指标设置、考核结果及结果应用等重大事项。

**第七条** 公司董事会或薪酬委员会负责组织制定相关工作方案、指标设定、履行决策审批程序，与经理层签订契约、开展考核、兑现薪酬、聘任（或解聘）等。

## 第三章 聘任

**第八条** 经理层的聘任按照相关程序提名、推荐，由董事会按照公司章程及有关规定和程序依法办理聘任、任职手续。

**第九条** 经理层的任期期限由公司党委、董事会确定，

一般为三年，不得随意延长。经理层的个人岗位任期与领导班子的整体任期同步。最长连任届数不超过 3 届。

**第十条** 经理层聘任时，应签订岗位聘任协议、业绩目标责任书（任期、年度），经公司党委、董事会履行相关程序后，予以正式签订。

**第十一条** 经理层任期期满后，应重新履行聘任程序并签订岗位聘任协议、业绩目标责任书（任期、年度）。未能续聘的，自然免职（解聘），由公司内部重新安排工作，如有党内职务的，应一并免去。

**第十二条** 经理层与董事长签订岗位聘任协议和业绩目标责任书（任期、年度）。

**第十三条** 与经理层签订的岗位聘任协议，一般应包括任期期限、岗位职责、权利义务、奖惩依据、薪酬待遇、离职或解聘、责任追究等有关内容。必要时，可以采用岗位说明书等方式，明确经理层的岗位职责和任职条件，采用制定权责清单等方式，规范经理层之间的权责关系。

**第十四条** 根据岗位聘任协议的主要工作职责，经理层签订的业绩目标责任书（任期、年度），一般应包括双方基本信息，考核内容及指标，考核指标的目标值、确定方法及计分规则，考核实施与奖惩以及其他需要约定的事项。考核内容及指标应根据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，合理确定。年度和任期

业绩考核内容及指标应适当区分、有效衔接。考核指标的目标值应科学合理、具有一定的挑战性，一般应根据企业发展战略、经营预算、历史数据、行业对标情况等设置。

业绩目标责任书（任期、年度）一经签订，非经党委、董事会提出，不得随意更改。

**第十五条** 经理层任期业绩目标责任书与岗位聘任协议同时签订。业绩目标责任书（任期、年度）的签订，应经公司党委、董事会或薪酬委员会履行相关程序后，予以正式签订。

## 第四章 考 核

**第十六条** 经理层的业绩考核由公司党委、董事会或薪酬委员会负责实施，实行年度考核与任期考核相结合。其中，董事长的考核结果，结合公司经营业绩考核的结果，予以确定；其他经理层的考核，由公司党委、董事会或薪酬委员会负责进行考核。

**第十七条** 考核以工作实绩确定考核结果，拉开差距，避免考核流于形式。其中，经理层考核应突出经营业绩，一般不得在业绩考核中增设政治素质、职业素养、业务能力、廉洁从业等综合评价类指标。

**第十八条** 年度业绩考核以自然年度作为考核周期，新聘经理层，聘任未满一年的，按实际在岗月份进行考核。

**第十九条** 公司党委、董事会或薪酬委员会应按照岗位职责、业绩目标责任书、经审计的财务决算数据和重点工作任务目标完成情况等，对经理层考核内容及指标完成情况进行综合考核。

**第二十条** 经理层业绩考核结果个人业绩考核结果共 4 个等级，分别是 95 分（含）以上为优秀，85 分（含）-95 分为称职、80 分（含）-85 分为基本称职、80 分以下为不称职。公司经营业绩考核结果即为董事长任期制与契约化考核结果。

对公司经营业绩考核结果确定为优秀等级的，经理层个人业绩考核结果优秀不超过 2 人；确定为称职等级的，经理层个人业绩考核结果优秀不超过 1 人；确定为基本称职等级的，经理层个人业绩考核结果一般应为称职及以下；确定为不称职等级的，公司主要领导人员均不可以核定为称职及以上等次，其余经理层业绩考核结果一般应为称职及以下。

**第二十一条** 出现以下情况时，对经理层个人考核结果予以调整核定：

（1）发生一般安全环保责任事故达到（A 类企业 3 起的，公司主要负责人当年度任期制与契约化考核结果不得核定为“优秀”，总经理（总裁）与负有责任的副总经理（副总裁）按个人经营业绩考核表内计分规则进行扣减并不得核定为“优秀”；发生较大及以上安全环保责任事故的，公司

全体经理层成员任期制与契约化考核结果不得核定为“称职”及以上。

(2) 因发生政治责任事件、党风廉政问题、违规违纪案件等，所在经理层成员中有人受到严重警告及以下党纪处分或记大过及以下政务处分的，企业主要负责人当年度任期制与契约化考核结果不得核定为“优秀”，当事人按情节严重核定任期制与契约化考核结果；所在企业班子成员中有人受到撤销党内职务及以上党纪处分或降级以上政务处分的，企业主要负责人当年度任期制与契约化考核结果不得核定为“称职”及以上，当事人当年度任期制与契约化考核结果直接核定为“不称职”及以上。

**第二十二条** 经理层任期考核与任期第三年的年度考核结合进行。任期考核应综合考虑国有资产保值增值率、主营业务平均增长率、任期内年度考核结果等指标要素。具体按有关考核实施细则执行。

**第二十三条** 经理层年度考核经核定最终考核结果，向经理层本人进行反馈。如对考核结果有异议的，可向公司提出申诉。经核准确认的考核结果，在一定范围内公开。

**第二十四条** 纪委书记的考核另有规定的，从其规定。

## 第五章 薪 酬

**第二十五条** 经理层的薪酬包括基本年薪、绩效年薪、增量奖励、任期激励和专项奖励收入五部分构成。

（一）基本年薪是年度基本收入，按月固定发放。

（二）绩效年薪是与年度公司党建考核和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。

**第二十六条** 经理层的薪酬核定以及基本年薪、绩效年薪、任期激励、增量奖励和专项奖励发放按照《东江环保董事长及高级管理人员薪酬管理办法》执行。

**第二十七条** 应根据经理层业绩考核结果，按约定及时足额发放薪酬，合理拉开经理层薪酬差距。

经理层个人年度业绩考核结果为不称职或年度业绩考核主要指标完成率低于 70%的，不得领取绩效薪酬。

经理层年度业绩考核结果系数分配按照《东江环保董事长及高级管理人员薪酬管理办法》执行。

**第二十八条** 任期激励的发放与任期考核结果挂钩。任期考核结果为优秀、称职的，全额计发任期激励；考核结果为基本称职的，计发任期激励的 60%；考核结果不称职的，不计发任期激励。任期激励收入在任期考核结束，经审计后，按相关规定实行延期支付。

**第二十九条** 经理层年度（任期）绩效薪酬应经公司履行相关程序后予以兑现。

**第三十条** 任期未满解聘或由上级单位进行组织调动的，按以下原则计发薪酬。基本年薪计发至离岗日期。绩效等浮动薪酬根据不同情形予以计发：属个人辞职，以及因考核不称职、按有关制度受到降职及以上处分的，未满考核周期的绩效年薪和任期激励不再发放；属组织调整岗位或协商解聘的，按工作时间、视绩效完成情况计发。

严格执行薪酬追索扣回规定，在规定期限内发现领导人员给企业造成重大经济损失或重大不良影响的，应将其相应期限内兑付的绩效年薪、任期激励部分或全部追回，并止付所有未支付部分。具体按照《东江环保董事长及高级管理人员薪酬管理办法》相关情形执行。

## **第六章 监督管理**

**第三十一条** 经理层的监督管理，按有关规定执行。

**第三十二条** 应建立健全对经理层的监督体系，党组织、董事会、监事会等治理主体，以及纪检监察、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、函询等制度并认真执行，及早发现和纠正其不良行为倾向。

**第三十三条** 经理层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。

**第三十四条** 应按照“三个区分开来”要求和公私分明、尽职合规的免责原则，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。

## 第七章 续（解）聘

**第三十五条** 任期考核结果为称职以上的，可以续聘。任期考核结果为基本称职的，可根据工作需要及双向选择综合研究，视情况续聘或解聘。经理层续聘时应按规定重新签订岗位聘任协议和业绩目标责任（任期、年度）。

**第三十六条** 畅通经理层退出通道，出现以下情形时，可以解聘：

- （一）聘任期满，不再续聘的。
- （二）任期未满，因个人原因提出辞职。
- （三）任期未满但双方协商一致解除聘用协议。
- （四）达到法定的退休年龄。

（五）根据工作需要，协商一致调整岗位等其他劳动合同约定或有关法律法规规定可以解聘的。

**第三十七条** 对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，不得以任期未满为由继续留任。一般包括以下情形：

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

（二）连续两年年度业绩考核结果为不称职（百分制低于 80 分），任期业绩考核结果为不称职的（百分制低于 80 分）。

（三）年度业绩考核结果中总经理得分连续两年在班子内排名靠后的、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。

（四）发生严重违规违纪情形的。

（五）对违规经营投资造成国有资产损失负有责任的。

（六）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。

**第三十八条** 解聘时，可根据经理层个人业务专长另行安排工作。如个人提出解除劳动合同关系，应同时办理解除劳动合同手续。

**第三十九条** 达到规定的退休年龄，应予以解聘退休，按有关规定迁转所有关系，落实社会化属地管理。

**第四十条** 因个人或其他原因提出辞职的，需提前 30 个自然日提交书面离职申请，经公司党委、董事会研究后，履行相关审批程序后解聘。未经批准，不得擅自离职，对擅自离职造成严重后果的，依法追究责任。

**第四十一条** 解聘时，应根据有关规定，开展调查、启动离任程序，包括专项调查、任免决策、离任交接，按相关规定开展离任审计等。

建立离任追责机制，对已解聘离任，但在聘任期间行为给企业造成重大损失的、损害企业利益等情形并造成恶劣影响的，视情节轻重，依法依规追究相关人员责任。

**第四十二条** 离职或退休后，继续对公司的商业秘密和核心技术负有保密责任和义务，保密期限按国家和上级单位、公司的有关规定执行。

## 第八章 附则

**第四十三条** 本办法未尽事宜，按照国家相关法律法规、《公司章程》等相关规定执行。国家政策另有规定的，从其规定。

**第四十四条** 本办法自印发之日起执行。