



青島啤酒股份有限公司  
经理层成员及管理人员任期制与契约化  
管理办法

(经公司第十一届董事会 2026 年第一次临时会议审议通过修订)

2026 年 5 月 22 日

# 目 录

第一章 总则.....	1
第二章 任期管理.....	2
第三章 契约签署.....	2
第四章 考核与评价.....	3
第五章 薪酬激励.....	4
第六章 退出机制.....	5
第七章 监督管理.....	6
第八章 附则.....	7

## 第一章 总则

**第一条** 为贯彻落实党中央、国务院关于建立健全市场化经营机制、激发企业活力的决策部署，完善青岛啤酒股份有限公司（以下简称“公司”）经理层成员和管理人员任期制与契约化管理，有效激发公司活力和效率，建立“责权明晰、奖惩分明、业绩突出、流动有序”的岗位管理模式，落实“干部能上能下、人员能进能出、薪酬能高能低”的动态管理机制，推动形成“能者上、优者奖、庸者下、劣者汰”的用人导向，根据法律、行政法规、部门规章、规范性文件、公司上市地证券监管规则（以下简称“有关监管规则”）有关规定、《青岛啤酒股份有限公司章程》（以下简称“《公司章程》”）及公司其他管理制度，结合公司实际情况，制定本办法。

**第二条** 本办法所称的任期制和契约化管理，是指对公司及所属单位经理层成员和管理人员实行的，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、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** 本办法规定的经理层成员包括公司总裁、副总裁、财务总监、营销总裁、制造总裁、供应链总裁、总酿酒师等董事会聘任的高级管理人员。

本办法规定的管理人员包括公司本部职能领导人员、直属管理单位正副职岗位人员、直属管理单位中层岗位人员。不包括公司及直属管理单位的专职党委（副）书记、纪委书记、工会主席等职务岗位。

**第四条** 公司经理层成员和管理人员任期制与契约化管理遵循下列原则：

（一）坚持党管干部原则与企业董事会依法选择经营管理者、经营管理者依法使用人权相结合。

（二）坚持权利与责任义务统一原则。在严格实行任期制和任期目标管理责任制的基础上，全面实行契约化管理。

（三）坚持激励与监督约束并重原则，建立与业绩考核紧密挂钩的激励约束和引进退出机制。

（四）坚持分类退出原则。健全退出渠道，对于不能完成业绩目标的，严格按照

合同约定实施考核应用，必要时采取内部转岗或其他方式实现人员退出。

## 第二章 任期管理

**第五条** 公司对经理层成员和管理人员实行任期制管理，原则上，每届任期为三年，连聘可以连任，届中增补的人员任期自聘任之日起至本届任期届满。经理层成员任期原则上同公司董事会届期保持一致。

**第六条** 公司及所属单位经理层成员和管理人员任期届满后，经考核合格并符合续聘条件的可以续聘，按照干部管理权限重新履行聘任程序，重新签订《岗位聘任协议》。

**第七条** 公司及所属单位经理层成员和管理人员任期内或任期届满，经考核认定不适宜继续任职的，按照干部管理权限履行相应程序后，终止任期、解聘现职。

**第八条** 公司及所属单位经理层成员和管理人员任期内，若有违反有关监管规则或违反《公司章程》及其他相关管理制度，情节恶劣、造成严重损失的，或存在其他应立即解聘的情形的，公司及所属单位有权单方面终止履职人员任期、解聘现职。

## 第三章 契约签署

**第九条** 公司经理层成员需与公司董事会签署《岗位聘任协议》、《经营业绩目标责任书》（年度、任期）。《岗位聘任协议》由公司董事会授权董事长与经理层成员签署。《经营业绩目标责任书》（年度、任期）由公司董事会授权董事长与总裁签署，授权董事长或总裁与其它经理层成员签署。

公司及所属单位管理人员需与公司/本单位签署《岗位聘用协议》及《年度经营业绩目标责任书》。《岗位聘用协议》、《年度经营业绩目标责任书》原则上由总裁/总经理代表公司/本单位与管理人员签署。

**第十条** 《岗位聘任协议》须明确聘任职位、任职期限、职责权限、绩效考核、薪酬标准和保障措施、约束机制、合同解除、保密条款等内容。《岗位聘任协议》中涉及约定提前解除经理层成员和管理人员任职的补偿内容应当符合公平原则，不得损害公司合法权益，不得进行利益输送。

**第十一条** 《岗位聘任协议》中职责可以采用建立《岗位说明书》等方式，对岗位基本信息、工作职责、任职资格、工作关系等内容进行清晰界定；《岗位聘任协议》中权限可以采用制定《权责清单》等方式，规范协议各方的权责关系。

**第十二条** 《经营业绩目标责任书》（年度、任期）一般包括双方基本信息、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、其他需要约定的事项等内容。

**第十三条** 《经营业绩目标责任书》（年度、任期）考核内容及指标的制定，应遵循如下原则：

- （一）根据岗位职责和工作分工，确定每位经理层成员或管理人员的考核内容及指标。
- （二）考核指标制定，定量与定性相结合、以定量为主。
- （三）考核指标制定应兼顾公司长期发展、兼顾组织目标和岗位目标相结合。
- （四）经理层成员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。

#### 第四章 考核与评价

**第十四条** 公司及所属单位应当健全完善契合业务发展的经理层成员和管理人员的考核评价体系，树立抓改革、倡创新、促发展的导向，引导公司及所属单位经理层成员和管理人员树立正确业绩观、做到忠诚、干净、担当，推动公司持续健康发展。

**第十五条** 经营业绩考核分为年度考核和任期考核。年度经营业绩考核以年度为周期进行考核。任期经营业绩考核结合任期届满当年年度考核一并进行。

**第十六条** 公司及所属单位应根据上级主管部门有关考核规定，结合本公司发展战略规划、经营目标和责任使命，对标同行业先进企业，合理确定业绩考核重点、考核指标及目标值，综合相关情况确定考核结果。

**第十七条** 考核期末，公司及所属单位依据经审计的财务决算数据等，按照管理要求组织实施对经理层成员和管理人员的绩效考核评价工作。

## 第五章 薪酬激励

**第十八条** 公司及所属单位应当完善既符合企业一般规律又体现公司特点的薪酬分配和激励机制，坚持物质激励与精神激励相结合、激励与考核约束相结合，强化正向激励导向，激发经理层成员和管理人员的创新活力和创业动力。

**第十九条** 对在公司及所属单位改革发展中做出突出贡献，以及在完成重大专项和重大改革任务、处置突发事件等工作中表现突出的经理层成员和管理人员，按照有关规定予以表彰。

**第二十条** 公司实行与经营业绩相挂钩的差异化薪酬分配办法。青岛市市属企业负责人管理范畴，执行《青岛市市属企业负责人经营业绩考核与薪酬管理办法》（青国资委【2019】50号）、《青岛市市属企业负责人任期经营业绩考核与薪酬管理实施细则》（青国资委【2020】92号）等上级有关薪酬的相关规定（包括该等相关规定不时之修订）；其他经理层成员和管理人员，执行公司及所属单位经营管理者薪酬管理制度或其他适用的薪酬管理制度。

公司人员薪酬结构一般包括固定薪酬、浮动薪酬等。固定薪酬与岗位职责履行、管理幅度等紧密相关，浮动薪酬主要根据考核年度和任期业绩考核结果、个人贡献情况等因素综合确定。

**第二十一条** 经理层成员和管理人员除年薪之外，可以执行公司其他履职待遇，履职待遇按照公司相关办法执行。

**第二十二条** 对公司及所属单位经理层成员和管理人员违反有关监管规则、《公司

章程》及公司其他管理制度，发生重大决策失误或重大违纪事件及未履行或未正确履行职责造成企业资产损失的，根据违纪处分和财产损失责任认定结果，公司将其相应期限内兑现的浮动薪酬部分或全部追回，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、退休的经理层成员和管理人员。

## 第六章 退出机制

**第二十三条** 经理层成员任期内经考核认定存在以下情形之一的，应认定为不适宜继续任职，予以终止任期、解聘现职：

（一）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任一主要指标未达到完成底线的（完成率低于 70%）；

（二）连续两年年度经营业绩考核结果为不合格（百分制低于 80 分）或任期经营业绩考核结果为不合格（百分制低于 80 分）的；

（三）任期综合考核评价不称职，经分析研判确属不胜任或者不适宜担任现职的；

（四）对违规经营投资造成公司财产损失负有责任的；

（五）因其他原因，根据干部管理权限经决策认为不适合在该岗位继续工作的。

**第二十四条** 管理人员任期内经考核认定存在以下情形之一的，应认定为不适宜继续任职，予以终止任期、解聘现职：

（一）年度考核结果未达到完成底线（百分制低于 70 分）的；

（二）连续两年年度考核结果为不合格（百分制低于 80 分）的；

（三）任期综合考核评价不称职，经分析研判确属不胜任或者不适宜担任现职的；

（四）因竞争上岗等原因不能满足岗位要求或综合考评结果为不胜任岗位工作的，根据《全员绩效管理制度》及本单位绩效管理制度实行退出管理；

(五) 其他违反有关监管规则、《公司章程》及公司其他管理制度的情形，按规定应予以解聘、免职或不适合在该岗位继续工作的。

**第二十五条** 公司及所属单位经理层成员或管理人员自愿辞职的，应当提交书面申请，按照干部管理权限审批。未经批准，不得擅离职守。擅自离职的，视情节轻重给予相应处理；造成严重后果的，依法追究责任。有下列情形之一的，不得辞去职务：

(一) 在涉及国家安全、重要机密等特殊岗位任职或者离开上述职位不满解密期限的；

(二) 正在接受纪检监察机关、司法机关调查，正在接受经营投资损失责任追究调查，或者正在接受审计的；

(三) 重要项目或者任务尚未完成且必须由本人继续完成的；

(四) 存在其他不得辞去职务情形的。

**第二十六条** 公司及所属单位经理层成员或管理人员退出后，须继续对所知悉的国家秘密和原任职企业的商业秘密、技术秘密承担保密责任和义务，保密期限按照国家和公司有关规定执行。

**第二十七条** 公司及所属单位经理层成员或管理人员离职、退休、内退或离岗3年内，不得在与公司及公司出资企业有业务关系或竞争关系的企业兼职（任职）、投资入股或者从事相关的营利性活动；拟在其他企业兼职（任职）的，按照有关规定严格审批。

## 第七章 监督管理

**第二十八条** 建立健全对公司及所属单位经理层成员和管理人员的监督体系，构建公司及所属单位党委、董事会以及上级纪委、公司纪检、审计一体化监督管理体系，根据职能分工，做好履职监督工作。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，及早发现和纠正公司及所属单位经理层成员和管理人员不良行为倾向。

**第二十九条** 公司及所属单位经理层成员和管理人员在聘任期间应遵守有关监管规则及《公司章程》，忠实、勤勉、谨慎地履行职责，维护公司和全体股东的利益。因违背忠实、勤勉或诚信义务，给公司和股东利益造成损害的，应当按照有关监管规则及《公司章程》的规定，严肃追究责任、依法承担赔偿责任。

**第三十条** 按照“三个区分开来”的原则，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、制度安排。

## 第八章 附则

**第三十一条** 除非特别说明，本办法所使用的术语与《公司章程》中该等术语的含义相同。

**第三十二条** 本办法未尽事宜或与不时颁布的有关监管规则或《公司章程》的规定相冲突的，依照有关监管规则或《公司章程》的有关规定执行。

**第三十三条** 本办法自公司董事会审议通过之日起施行。

**第三十四条** 本办法由董事会负责制定、修改或者解释。