

东莞发展控股股份有限公司

任期制和契约化管理制度

(经公司第九届董事会第四次会议审议通过)

第一章 总 则

第一条 目的

为深化市场化经营机制改革，建立健全现代化企业新型经营责任制，完善公司内经理层、管理人员的激励与约束机制，结合公司实践经验和发展的需要，制定本制度。

第二条 适用范围

本制度适用于公司总部和直属全资、控股、公司总部直接管理的子公司（以下简称“下属单位”）的经理层成员和管理人员。

（一）经理层成员：总部总裁、副总裁及其他高级管理人员。下属单位总经理、副总经理以及其他高级管理人员，下属单位董事长（执行董事）参照执行。

（二）管理人员：在总部及下属单位担任部门正副职及其他应纳入本制度管理范围的相关职级管理人员。

第三条 管理原则

（一）坚持党的领导原则。加强党对国有企业的领导，发挥党组织在任期制和契约化管理中的领导和把关作用。坚持德才兼备、以德为先，坚持事业为上、公道正派，坚持人岗相适，注重实绩。

（二）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，明确业绩目标和工作任务，并严格规范考核，确保契约化管理的刚性约束。

（三）差异化考核原则。根据岗位职责及分工等综合因素，

实施“一人一岗”、“一岗一表”的差异化考核，落实管理职责及业绩要求。

（四）权责对等原则。突出以契约为核心的权责体系，依法监督与落实自主经营权相结合，做到权力到岗、责任到位、权责匹配、失责必究。

（五）市场化导向原则。遵循市场经济规律和企业发展规划，建立市场化考核分配与退出机制，激发干事创业动力。

第二章 组织领导与分工

第四条 决策主体

（一）公司总部

董事会及党委会发挥领导和把关作用，负责推行和实施任期制和契约化管理工作，对制度、工作方案及聘任（解聘）等重要事项按权限进行决策审批或备案。

（二）各下属单位

各下属单位董事会（不设董事会的企业授权执行董事）负责按权限在所在企业推行和实施任期制与契约化管理工作，具体由各下属单位根据公司章程及企业相关规定执行。各下属单位党组织按权限进行前置研究。

第五条 执行主体

（一）总部人力资源部

本制度的归口管理部门，在董事会及党委会的指导下，组织制定相关制度、落实契约签订、监督考核执行、管理退出安置等

具体工作，按程序提交决策审批。

（二）各下属单位人力资源职能部门

作为所在企业经理层和管理人员任期制与契约化管理的执行部门，负责组织实施所在企业开展落实任期制与契约化管理相关工作。

第三章 任期管理

第六条 任职方式

经理层成员和管理人员：以组织选拔、内部竞聘、公开招聘等为主要任职方式，按权限进行管控。

第七条 任期期限

任期期限由聘任方确定，自聘任之日起计算，一般为三年。任期期限一经确定，不得随意变更，除过渡期或特殊情况外，不得将任期定为一年。

第八条 试用试任管理

经理层成员和管理人员的试用期和试任期管理参照相关规定执行。

第九条 期满管理

- （一）任期期满，聘任关系自然终止。
- （二）期满续聘的，应重新履行聘任程序并签订聘任材料。
- （三）期满未能续聘的，自然解聘，其党组织职务原则上一并免去。
- （四）劳动合同到期不再续签的，聘任关系自然终止。

第四章 契约化管理

第十条 契约体系

（一）经理层契约化管理一般包括《岗位聘任协议书》《年度经营业绩责任书》《任期经营业绩责任书》等相关材料。

（二）管理人员契约化管理一般包括《岗位聘任协议书》《年度经营业绩责任书》等相关材料。

1.岗位聘任协议书：作为基础契约，应明确双方基本信息、聘任岗位、聘任期限、岗位职责、权利义务、解聘条件、违约责任、协议终止条款、薪酬管理等核心内容。同时可采用岗位说明书等方式，作为岗位聘任协议附件文本，补充对应岗位的岗位职责和任职条件。

2.年度经营业绩责任书：结合当年公司战略分解、公司或部门年度计划以及岗位职责，明确考核指标、目标值、评分标准等，具体考核内容按公司绩效相关制度规定执行。

3.任期经营业绩责任书：衔接公司中长期发展目标，与年度指标进行有效联动。

（三）授权管理

1.董事会授权董事长与总部经理层成员以及各下属单位董事长（执行董事）签订相关契约材料。

2.董事会授权总裁与总部管理人员签订相关契约材料。

3.下属公司董事长（执行董事）与所在企业经理层签订相关契约材料。

4.下属公司总经理与所在企业管理人员签订相关契约材料。

5.签约主体岗位任职人员空缺时，由高一职级任职人员或其他授权主体进行签订。

第十一条 变更承接

（一）岗位调整

任期内发生岗位调整或分工调整的，一般应当在调整次日起1个月内按权限重新签订《岗位聘任协议书》等相关契约材料或签订补充协议。

（二）目标承接

继任者一般应在继任次日起1个月内签订《岗位聘任协议书》等相关契约材料，原则上应直接承接上一任未完成的业绩指标。特殊情况需调整考核目标的，按权限报决策主体审批后执行。

（三）分段计算

经理层成员在年度或任期内发生岗位调整或分工调整的，应结合实际任职时间及权重，对原岗位与新岗位的业绩目标进行分段考核。管理人员在年度或任期内发生岗位调整的，按公司相关规定执行。

第五章 考核管理

第十二条 考核周期

实行年度考核与任期考核相结合，其中：

（一）年度考核：以公历年度为周期，考核结果作为绩效薪酬兑现、末等调整、薪酬调整以及职级调整等应用的依据，具体

按公司相关规定和《年度经营业绩责任书》执行。

(二) 任期考核：任期考核作为员工在整个任期的综合评价，考核结果作为是否续聘的核心依据，具体按任期考核相关规定和《任期经营业绩责任书》执行。企业经理层成员设任期激励的，任期考核结果作为任期激励发放的重要依据。

第十三条 指标设置

(一) 年度考核不得设“保底分”，其中年度经营业绩考核指标一般包括以下内容：

1. 共性指标与个性指标：共性指标反映公司或部门的整体业绩要求，个性指标反映任职岗位的核心职责、关键任务产出及个人重点贡献。其中，经理层正职应当全面承接企业年度经营目标，经理层副职共性指标权重不超过考核指标的 50%（即个性指标权重不低于考核指标的 50%）。经理层年度考核的个性指标中，应当根据重要程度、权重等明确个人主要指标，原则上主要指标不得超过 3 个。

2. 定量指标与定性指标：考核指标需定量指标和定性指标相结合。定量指标以具体数值衡量指标完成情况，确保考核结果客观、可衡量。定性指标明确评价标准和关键行为事件，以质量、时效等维度对完成情况进行评价。

3. 可结合实际设置合理的加分和扣分规则。针对严重违规违纪、重大安全生产事故等情形的，应一票否决。

4. 指标一旦制定，一般不能随意更改。确因国家法律、法规、

相关政策发生变更，或发生不可抗力等客观原因，导致经营业绩考核指标数据或战略任务发生较大变化的，可以根据具体情况调整经营业绩考核指标，按权限审批后执行。

（二）任期考核

1. 经理层成员

经理层成员任期考核指标关注中长期发展类指标，其中经理层副职任期经营业绩考核个性指标的权重原则上不低于 50%。各年度考核结果可在任期考核结果中占一定的权重。

2. 管理人员

管理人员任期考核结果取任期内各年度考核结果平均值。

第十四条 考核流程

年度考核流程按绩效管理相关规定执行。任期考核一般由被考核人完成任期工作总结，结合任期届满当年与年度考核一并进行。

第十五条 考核结果

年度或任期考核结果及结果应用按公司相关规定执行。

第六章 退出机制

第十六条 公司解聘

（一）解聘情形

1. 经理层成员、管理人员出现以下情形之一的，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，并按权限经相关决策主体审批：

- (1) 聘任期满不再续聘的。
- (2) 聘任方和被聘任方双方协商一致，提前终止的。
- (3) 因工作需要，调离所在企业或原聘任岗位的。
- (4) 年度或任期考核评定结果为“不合格”或同类等级的；或连续2年为“待改进”或同类等级，经公司研判为不胜任工作的。
- (5) 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（完成率低于70%）的。
- (6) 任职试用期满，经考核不合格，或在试用期间工作出现重大失误，不宜继续试用需提前结束试用期的。
- (7) 无正当理由拒绝签订经营业绩责任书或拒不履行岗位职责的。
- (8) 对企业重大决策失误、重大安全事故或违规经营投资造成国有资产重大损失等负有责任的。
- (9) 因健康原因无法正常履行工作职责的。
- (10) 岗位撤销、业务重组等原因导致岗位不复存在。
- (11) 其他法律法规、公司规章制度或聘任方认为需要解聘的情形。

2. 员工解聘后，对于不存在违纪违法、重大决策失误、违规经营等过错情形的，公司可结合其专业能力、工作经历以及岗位空缺情况等因素，调整至其他合适岗位，并明确新岗位的职责与薪酬标准。其中符合以下情形的，公司可视情况依法依规解除劳

动合同：

(1) 经过培训或者调整工作岗位仍不能胜任工作的。

(2) 不服从公司工作安排或岗位调整安排的。

(3) 因严重违纪违法、严重违反企业管理制度被追究责任应当解除劳动合同的。

(4) 其他法律法规、公司规章制度规定或聘任方认为应当解除劳动合同的情形。

(二) 解除程序

1. 提出建议

由用人部门(单位)或上级领导等提出解聘建议及理由,并附相关材料,提报至所在企业人力资源职能部门。

2. 审核决定

所在企业人力资源职能部门对资料进行初审后,按权限报决策主体审批。

3. 送达通知

在作出解聘决定次日起5个工作日内,由所在企业人力资源职能部门告知员工本人。

4. 申诉处理

员工对解聘决定有异议需要申诉的,应在结果知悉次日起5个工作日内提交书面申请,按权限报相关决策主体审批。

第十七条 主动离任

(一) 提出申请

员工主动申请辞职或转岗的，一般需提前 30 日（试用期员工提前 3 日）向所在企业人力资源部提交书面申请，说明理由、时间及工作交接计划等内容。

（二）审批流程

由人力资源部进行材料初审后，按权限报决策主体审批。决策主体审议期间，员工需正常履行岗位职责，不得擅自离岗或不履行岗位职责。

（三）员工存在下列情形之一的，不得批准辞职或转岗：

1.重要项目或重要任务尚未完成且必须由员工本人继续完成的。

2.任期内发生相关责任问题尚未处理完毕的。

3.在涉及国家安全、重要机密等特殊岗位任职，且不满解密期的。

4.其他法律法规、公司规章制度规定或聘任方认为不得辞职或转岗的。

第十八条 工作交接

已审批同意转岗、辞职或解聘的员工，需在规定期限内按公司要求完成工作交接，包括但不限于：文件资料、资产物品、项目进展等，确保交接完成、无遗漏。

第七章 薪酬管理

第十九条 薪酬发放

经理层成员、管理人员的薪酬管理具体按公司薪酬管理相关

规定执行。其中，经理层成员绩效年薪比例不得低于 60%，经理层成员年度考核不合格或同类等级的，扣除当年全部绩效年薪，不设置“保底”绩效年薪。

鼓励有条件的企业对关键岗位探索与任期经营业绩挂钩的中长期激励方案。对于有设置任期激励的企业，任期激励在任期考核完成后兑现，可结合企业实际情况延期支付。任期考核不合格或同类等级的，不予发放任期激励。

第二十条 特殊情况

（一）岗位调整、离职以及退休人员：按公司规章制度或相关方案细则执行。

（二）擅自离职、公司辞退或未按公司要求办妥离职交接手续：当年剩余未发的绩效年薪不予发放，并可情节严重程度及造成的损失，启动薪酬追索扣回程序。

第二十一条 追索扣回机制

（一）适用情形

员工（包含在职、已离职和退休）在任期内出现下列情形之一的，公司有权追索扣回其部分或全部已发放的薪酬和其他履职岗位业绩挂钩的激励收入：

1.考核结果弄虚作假的。

2.因决策失误、失职失责导致公司发生重大财产损失、重大安全事故或给公司造成重大不良影响的。

3.其他法律法规、公司规章制度规定或聘任方认为需要追索

扣回的情形。

（二）追索扣回流程

1.提出建议：在触发追索扣回的相关情形后，由人力资源部会同相关部门，提出追索扣回建议，明确追索对象、金额、理由及依据。

2.审核审议：追索扣回建议按权限报决策主体审批后形成追索扣回决定。

3.通知与执行：在作出追索扣回决定次日起5个工作日内，以书面、邮寄等方式告知员工本人，明确告知退回金额、期限及方式。员工拒不退回的，经相关决策主体审批同意后，公司可从其未发放的薪酬中抵扣或通过法律途径进行追偿。

4.档案记录：由所在企业人力资源部将相关材料存入员工个人档案。

第八章 风险防控

第二十二条 保密规定

员工离职（含解聘、转岗、辞职、退休等情形）后，继续对公司的商业秘密和核心技术负有保密义务的，保密期限按相关规定执行。违反保密义务的，追究相关责任。

第二十三条 竞业限制

（一）对于关键核心岗位且依法依规应当约定竞业限制的员工，可结合实际在《岗位聘任协议》中约定竞业限制条款，竞业限制期不超过2年。竞业期限内，不得在与公司有竞争关系的企

业任职，不得自营或参与经营同类业务。

（二）在竞业限制期内，由原聘任方按约定条款支付竞业限制补偿金。离职人员违反竞业限制约定的，需返还已领取的全部补偿金，并按要求支付违约金。因违反竞业限制约定给公司造成损失的，还需承担经济赔偿责任，其中涉嫌犯罪的，依法移送相关机关处理。

第九章 监督管理

第二十四条 监督检查

（一）总部人力资源部是任期制与契约化管理工作的监督检查主体，负责对下属单位执行情况进行定期或不定期检查。

（二）监督检查内容主要包括：契约签订、目标设定、考核实施、结果应用、退出执行等环节是否合规、真实、有效。

（三）监督检查可采取查阅契约文件、访谈员工、核查考核数据等方式进行，相关单位应积极配合。

第二十五条 责任追究

（一）对在任期制与契约化管理中存在下列行为之一的单位或个人，视情节轻重给予相应的惩处：

- 1.考核数据弄虚作假的。
- 2.未按规定执行退出机制或薪酬追索扣回机制的。
- 3.其他违反本办法规定的行为。

（二）对因管理失职、程序违规或数据造假等行为造成不良后果或国有资产损失的，追究相关责任人责任。涉嫌违纪违法的，

移交纪检监察部门或相关机关处理。

第十章 附则

第二十六条 制度解释及生效时间

（一）本制度未尽事宜，按国家法律法规、上级规范性文件及公司其他制度执行。本制度与国家法律法规及上级文件的规定有冲突的，以法律法规及上级文件的规定为准。

（二）本制度由人力资源部解释，自董事会审议通过之日起执行。