

# 广东顺控发展股份有限公司聘用职业经理人

## 操作指引

### 第一章 总则

**第一条** 为深化国有企业改革，建立健全市场化经营机制，激发企业发展活力，探索建立市场化选人用人机制，根据国企改革工作要求，参照顺德区国有资产监督管理局印发的《顺德区区属国有企业聘用职业经理人操作指引（试行）》等文件精神 and 有关政策规定，结合公司实际，特制定操作规定。

**第二条** 本规定适用于广东顺控发展股份有限公司（以下简称“顺控发展公司”或“公司”）及其下属全资企业（下称“下属企业”）。控股公司可参照执行。

**第三条** 本规定所称职业经理人是指按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则选聘和管理的，在充分授权范围内依靠专业的管理知识、技能和经验，实现企业经营目标的高级管理人员。

职业经理人一般包括企业的总经理、副总经理、董事会秘书、财务负责人及公司章程规定的其他高级管理人员。

顺控发展公司根据业务发展需要，可在顺控发展公司及其下属企业全面或部分聘请职业经理人。如全面聘请职业经理人，

该下属企业应当为主业处于充分竞争行业和领域，或者充实新产业、新业态、新商业模式，且建立了清晰的高层各岗位权责清单的企业。

**第四条** 职业经理人选聘和管理遵循以下原则：

- （一）坚持党管干部的原则；
- （二）坚持市场化选聘的原则；
- （三）坚持公平公正、竞争择优的原则；
- （四）坚持重品行、重能力、重实绩的原则；
- （五）坚持责权利相统一的原则；
- （六）坚持激励约束并重的原则；
- （七）坚持契约化管理的原则。

## **第二章 管理机构及职责**

**第五条** 公司党委在推行职业经理人制度工作中发挥领导作用。

**第六条** 顺控发展公司职业经理人管理机构与职责

按照上市公司治理规范和市场化运营管理模式，顺控发展公司的职业经理人选聘与考核工作由董事会负责，主要工作包括但不限于：

（一）研究顺控发展公司聘用职业经理人的必要性，制定职业经理人选聘工作方案，包括任职条件、选聘标准、选聘方式、选聘程序等；

（二）董事会提名委员会对顺控发展公司职业经理人候选人

进行资格审查及提名；

（三）董事会薪酬与考核委员会研究、制订顺控发展公司职业经理人的考核方案，审查职业经理人的履职情况，对职业经理人实施聘任期内的考核与奖惩。

### **第七条** 下属企业职业经理人管理机构与职责

下属企业的职业经理人选聘、任期目标制定、履职考核等工作由顺控发展公司负责。

（一）下属企业负责对本企业聘用职业经理人的必要性进行论证，草拟职业经理人招聘方案，特别是在岗位职责、岗位要求、工作目标、考核目标等方面进行详细说明；

（二）顺控发展公司人力资源部统筹相关部门负责对下属企业职业经理人的招聘、任免、考核等相关事项进行审核；

（三）顺控发展公司党委会对下属企业职业经理人聘用、考核等相关事项进行审批决策。

**第八条** 公司监事会及审计、纪检机构应根据职能分工，做好各级职业经理人选聘、管理过程中的监督工作。

## **第三章 聘用条件与程序**

### **第九条** 聘用条件

（一）具备以下条件的企业，可以聘用职业经理人：

1. 主业处于充分竞争行业和领域，或者主要从事新产业、新业态、新商业模式；

2. 人力资源市场化程度较高；
3. 建立了权责对等、运转协调、有效制衡的决策执行监督机制；
4. 建立健全的重大决策运作机制，选人用人、薪酬分配等权利依法得到有效落实。

## （二）职业经理人基本任职条件：

1. 具有较好的政治素质。拥护党的领导，坚决执行党的路线方针政策，具备强烈的事业心和责任心；
2. 具有履行岗位职责所必须的业务知识。熟悉企业组织运作模式，熟悉了解国家宏观经济政策、行业政策及法规，了解企业所处行业发展动态，具有丰富的企业管理知识与经验；
3. 具有相关业务领域的突出工作业绩。具有较强的决策判断能力、经营管理能力、沟通协调能力，处理复杂问题和突发事件能力；开拓创新精神和市场竞争意识强，敢于担当作为；
4. 具有良好的职业素养。遵纪守法、诚实守信，廉洁从业，作业纪律和职业信誉良好；
5. 具有良好的心理素质和健康的身体素质。

职业经理人应具备的其他个性化条件及任职资格等，在职业经理人选聘工作方案中进一步予以明确。

## 第十条 选聘程序

（一）确定选聘工作方案。用人企业应结合实际制定职业经理人选聘工作方案，方案一般包括以下内容：企业基本情况、选聘事由、岗位职责、任职条件、选聘方式、薪酬奖惩、聘期业绩目标、考核评价、退出机制和工作节点安排等。顺控发展公司及下属企业的选聘工作方案经顺控发展公司党委会审议，审议通过后，结合上市公司法人治理要求，报请专门委员会审议通过后执行。

（二）实施选聘工作。职业经理人坚持公平公正、竞争择优的原则选择人才，可采取市场化招聘方式进行，也可采取内部竞聘的方式进行。一般包括制定招聘（竞聘）方案、发布招聘（竞聘）公告、报名及资格审查、实施综合考评（测评、面试评估等）、组织考察或背景调查、拟定职业经理人候选人等。选聘工作均由顺控发展公司人力资源部统筹实施。

（三）履行决策审批程序。

1. 顺控发展公司职业经理人决策审批程序：董事会提名委员会对职业经理人候选人进行资格审查及提名，报董事会审议，审议批准后，对人员进行聘任。

2. 下属企业职业经理人决策审批程序：下属企业职业经理人选聘工作方案及职业经理人候选人报顺控发展公司党委会、总经理办公会议审议。审议批准后，按公司人事流程进行聘任流程。

（四）签订契约。用人企业与职业经理人签订劳动合同、聘任合同、经营业绩责任书等，以契约方式明确聘任岗位、聘任期

限、任务目标、权利义务、考核评价、薪酬标准、福利、奖惩措施、续聘和解聘条件、保密要求、违约责任等内容。

（五）考核评估。严格按照职业经理人选聘方案及合同约定开展年度和任期经营业绩考核，强化刚性考核。

（六）结果应用。依据年度和任期经营业绩考核结果等确定薪酬、决定续聘（或解聘），强化刚性兑现。

**第十一条** 企业内部人员参与竞聘职业经理人的，个人应当先行提出申请，承诺竞聘成功后放弃原有身份、解除（终止）聘任关系后不得要求恢复原有身份，并遵守职业经理人管理的相关规定。符合条件的职业经理人，可以按照有关规定进入企业党组织领导班子。

## 第四章 契约化管理

### 第十二条 聘任期管理

职业经理人实行聘期制，每任期为原则上不超过三年，可根据实际情况适当延长。任期期满，任期考核合格的，经审议批准，需重新签订岗位聘任协议，进行续聘。任期考核不合格的，不予续聘，自然解聘，如有党组织职务，一并解除。

首次聘任的职业经理人，设立不少于6个月的考察期，考察期满经考核通过转入正式聘用，考察期不合格的，经董事会或顺控发展公司党委会审议批准予以解聘。

### 第十三条 契约化管理

企业与职业经理人签订《劳动合同》《聘任合同》和《经营业绩目标责任书（年度/任期）》。

签订《劳动合同》，确定劳动关系。本企业内部人员选聘为职业经理人的，一般应重新签订劳动合同。

签订《聘任合同》，明确职业经理人的岗位、聘任期限、目标任务、劳动报酬、激励约束等各项权利与义务，原则上，聘任期限与劳动合同期限一致。

签订《经营业绩目标责任书（年度/任期）》，明确年度与任期经营业绩目标。

## 第五章 考核评价

**第十四条** 职业经理人的考核分为考察期考核、年度考核、任期考核。年度考核和任期考核目标以《经营业绩目标责任书（年度/任期）》为准。经营业绩责任书一般包括以下内容：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，考核实施与奖惩及其他需要约定的事项。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。

**第十五条** 考察期考核在考察期满当月或次月进行。考察期考核合格者可转入正式聘用，考察期不合格的应解除聘用合同。

**第十六条** 年度考核一般在每年年末至次年年初进行，以《年度经营业绩目标责任书》所约定的业绩目标为考核评价主要依据，考核结果与其薪酬直接挂钩。

**第十七条** 任期考核在任期届满前三个月内进行。任期考核是对职业经理人任期内履行职责和任期经营业绩情况所进行的综合考核评价，以《任期经营业绩目标责任书》为主要考评依据。

### **第十八条** 考核指标的目标值

考核指标目标值设定应当具有较强的挑战性，力争跑赢市场、优于同行。考核指标目标值应当结合本企业历史业绩、同行业可比企业业绩情况等综合确定。

## **第六章 差异化薪酬**

### **第十九条** 薪酬结构

职业经理人薪酬结构可以包括基本年薪、绩效年薪、任期激励。结合公司实际情况，也可参加公司的中长期激励计划。

（一）基本年薪是职业经理人的年度基本收入。

（二）绩效年薪是与职业经理人年度经营业绩考核结果相挂钩的浮动收入，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）任期激励是与职业经理人任期经营业绩考核结果挂钩的收入。

（四）职业经理人履职待遇及福利，由公司与职业经理人协商确定。

### **第二十条** 薪酬水平

职业经理人薪酬总水平应当按照“业绩与薪酬双对标”原则，

根据行业特点、企业发展战略目标、经营业绩、市场同类可比人员薪酬水平等因素，在企业薪酬总额内由公司与职业经理人协商确定。

## **第二十一条 薪酬支付**

（一）基本年薪按月支付。绩效年薪、任期激励先考核后兑现，可结合企业实际情况延期支付。如有中长期激励，则中长期激励收入在董事会与职业经理人签订的聘任合同约定的锁定期到期后支付或行权。

（二）解除（终止）聘用和劳动关系后（聘期届满考核合格但不再续聘的除外），原则上不得兑现当年绩效年薪、任期激励和其他中长期激励收入。

（三）实行薪酬追索扣回制度。薪酬追索扣回规定应在聘任合同中予以明确。

## **第七章 市场化退出**

### **第二十二条 退出条件**

建立职业经理人市场化退出机制，依据职业经理人聘任合同约定和经营业绩考核结果等，出现以下情形的，应解除（终止）聘任关系：

（一）考核不达标的，如：年度经营业绩考核结果未达到完成底线（如百分制低于 70 分）；年度经营业绩考核主要指标未达到完成底线（如完成率低于 70%）；聘任期限内累计两个年度

经营业绩考核结果为不合格；任期经营业绩考核结果为不合格。

（二）对于开展任期综合考核评价的，评价结果为不合格的。

（三）因严重违纪违法、严重违反企业管理制度被追究相关责任的。

（四）聘任期间对企业重大决策失误、重大财产损失、重大安全事故等负有重要领导责任的，或对违规经营投资造成国有资产损失负有责任的。

（五）履职过程中存在重大弄虚作假等不诚信行为的；

（六）泄露公司商业秘密、核心技术、专利等行为的；

（七）因健康原因半年以上无法正常履行工作职责的。

（八）聘期未满但双方协商一致解除聘任合同或者聘期届满不再续聘的。

（九）考察期内或考察期满，经试用发现或试用考核结果不适宜聘任的情形。

（十）董事会认定不适宜继续聘任的其他情形；

（十一）有法律法规规定的其他情形的。

### **第二十三条 辞职规定**

职业经理人因个人原因辞职的，应依据《中华人民共和国劳动合同法》和签订的聘任合同有关条款，提前 30 日提出辞职申请。未经批准擅自离职、给企业造成损失的，依法依规追究其相应责任。

具有下列情形之一的，不得提出辞职：

（一）重要项目或重要任务尚未完成，且必须由本人继续完成的；

（二）任期内发生相关责任问题尚未处理完毕的。

#### **第二十四条 退出规定**

企业在职业经理人解除（终止）聘任关系的同时，如有党组织职务应当一并免去，并依法解除（终止）劳动关系。

### **第八章 监督管理**

#### **第二十五条 组织人事关系管理**

职业经理人是中共党员的，其党组织关系由企业党组织进行管理，在确定聘任的同时，其党组织关系应当及时转入企业党组织。企业可以根据有关要求自行明确职业经理人个人有关事项报告的管理规定。职业经理人的档案原则上应委托人才服务机构管理。职业经理人退休相关事宜按照国家有关规定执行。

#### **第二十六条 出国（境）管理**

职业经理人出国（境）证件由公司进行集中保管，职业经理人因私出国（境）时应当根据公司出入境管理有关规定履行请假等手续。

#### **第二十七条 培养发展**

企业应加强对职业经理人的思想政治教育，提高职业经理人的政治素质。建立健全符合职业经理人特点的培养体系，提升职

业经理人的专业能力和职业素养。

### **第二十八条 保密管理**

职业经理人聘任期间以及退出后，应当按照国家和企业有关规定以及聘任合同有关约定，严格履行保密责任和义务。

### **第二十九条 履职监督**

公司党组织、董事会、监事会等治理主体，以及纪检监察、巡视巡察、审计等部门根据职能分工，做好职业经理人履职监督工作。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倾向。

**第三十条** 职业经理人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，不得侵占、贪污、挪用、挥霍国有资产，或违法输送企业利益。职业经理人违反规定，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。

## **第九章 附则**

**第三十一条** 本办法由公司董事会负责解释。

**第三十二条** 本办法自公司董事会审议通过之日起正式施行。