

# 中汽研汽车试验场股份有限公司

## 领导人员任期制与契约化管理办法

### 第一章 总则

**第一条** 为深入贯彻落实国企改革三年行动的决策部署，进一步建立健全市场化经营机制，完善企业领导人员分类分层管理制度，不断增强企业内生动力和市场竞争能力，依据国务院国有企业改革领导小组办公室《关于加大力度推行经理层成员任期制和契约化管理有关事项的通知》（国企改革发〔2021〕7号），参照《“双百企业”推行经理层成员任期制和契约化管理操作指引》等文件精神及有关政策规定，结合公司实际，制定本办法。

#### **第二条** 适用范围

本办法适用于公司及子公司领导人员，包括公司党总支书记、党总支副书记，总经理、副总经理、董事会秘书、财务负责人等高级管理人员及子公司高级管理人员。

#### **第三条** 相关定义和概念

领导人员任期制和契约化管理是指对领导人员实行的固定任期和契约关系为基础，根据协议或责任书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** 管理原则

（一）党管干部原则。坚持党管干部原则与董事会依法选择经营管理者、经营管理者依法行使用人权相结合，不断创新管理模式。

（二）权责对等原则。以规范决策机制为导向，通过签订岗位聘任协议、岗

位任职承诺书、经营业绩 / 岗位目标责任书，明确领导人员的经营业绩目标、工作任务以及职权范围，强化领导人员的责任担当。

（三）差异化考核原则。以支撑公司战略目标和中长期事业计划为原则，根据领导人员岗位职责、工作分工，结合年度重点任务，分类确定考核重点、关键业绩指标及其权重。

（四）定性定量原则。按照定量和定性相结合、以定量为主的导向，逐人确定考核内容及指标，可包括经济效益类、经营管理类、风控合规类、重点任务类等指标。

（五）长效发展原则。年度考核目标要与任期考核目标各有侧重、有效衔接。任期考核目标重点关注价值创造、中长期发展战略、风险控制等内容。年度考核目标为任期考核目标的逐年分解，更注重经营效益和管理质量。

（六）能上能下原则。以实现领导人员职务能上能下、收入能增能减为目标，突出考核刚性退出，明确退出条件、实行“三达标”考核机制、进一步规范退出管理，充分激发领导人员的活力和创造力，提升单位市场化、现代化经营水平。

## **第五条 职责分工**

（一）上级党委负责对公司推行领导人员任期制和契约化管理工作发挥领导和把关作用，负责对工作方案进行审核把关。

（二）公司党总支负责对公司推行领导人员任期制和契约化管理工作相关事项前置审核把关，负责研究讨论相关工作方案及考核结果应用等重大事项。

（三）公司董事会负责对公司领导人员任期制和契约化管理相关管理办法及工作方案履行决策审批、与领导人员签订契约、开展考核、兑现薪酬、聘任

（或解聘）等。

（四）公司任期制和契约化管理领导小组负责组织制订领导人员任期制与契约化管理办法及工作方案；组织公司岗位聘任协议书及经营业绩责任书的签订工作；

（五）公司任期制和契约化管理工作小组负责拟订领导人员任期制契约化管理办法及工作方案，根据考核办法拟订领导人员的考核结果及薪酬兑现方案，提交领导小组审核；协助组织公司经营业绩责任书的签订工作。拟订子公司的领导人员任期制和契约化管理相关管理办法及工作方案，拟订子公司的经营业绩目标并提交总经理办公会审定。组织子公司相关人员签订岗位聘任协议书、经营业绩责任书、岗位任职承诺书及岗位目标责任书等材料。

## 第二章 领导人员任期制管理

### 第六条 任期期限

（一）领导人员任期期限，原则上以 3 年为一个任期；其中公司领导人员任期与董事会任期一致，或与董事会对领导班子的经营考核周期保持一致。干部任免时，在任职文件中明确任期起止时间。党总支领导班子成员任期岗位目标考核周期为 3 年。

（二）领导人员在同一岗位连任原则上不超过 3 届。

（三）任期内一般应保持领导人员岗位稳定，除下列情形外，应当任满一个任期：

1. 达到到龄转岗或退休年龄的；
2. 由于健康原因不能或者不宜继续担任现职务的；

3. 经考核认定不适宜继续任职需要调整职务的；
4. 自愿辞职或者引咎辞职、责令辞职的；
5. 因受处分或处罚需要变动职务或者被免职务的；
6. 因工作特殊需要调整职务或者交流的。

领导人员在一个任期内因工作需要进行调整职务的，一般不得超过一次。

### **第七条 岗位聘任协议及任职承诺书管理**

（一）应明确领导人员的岗位职责及工作分工，合理划分权责界面。采用岗位说明书等方式，明确领导人员的岗位职责和任职资格。

（二）领导人员在一个任期之内，须确定任期目标，其中公司及子公司经理层领导人员签订《领导人员岗位聘任协议》（以下简称《聘任协议》），明确领导人员任期期限、岗位职责、权利义务、薪酬待遇、退出规定、责任追究等内容。公司党总支书记与党总支副书记签订《任职承诺书》。

（三）应分类明确岗位聘任协议 / 任职承诺书的签订主体，并在领导人员任期起始年签订：

1. 由董事会授权董事长代表董事会与公司领导人员签订《聘任协议》；
2. 由上级党委书记与公司党总支书记、党总支副书记签订《任职承诺书》；
3. 由公司总经理与子公司领导人员签订《聘任协议》。

### **第八条 特定情况下的任期制管理**

（一）任期中途补充聘任的，任期起始年按任职自然年度的时点确定，至所属单位本届经营班子任期届满结束。

（二）聘期内如聘任人员按规定到龄转岗或退休，则聘期自动终止；聘期内如出现岗位调整或跨单位交流等情况，则聘期相应调整，《聘任协议》的相关

内容按要求做相应变更。

(三) 领导人员任期内调整职务，任职2年以上的，计算为一个任期；任职不足2年的，只计算任职年限，不计算任期届数。

### **第九条 到期重聘管理**

岗位聘任协议期满、约定的终止条件出现或双方协商一致时，双方即可终止岗位聘任关系。岗位聘任协议期满，经过考核合格，聘任单位与被聘任人员可共同协商决定是否续签岗位聘任协议。确定重新聘任的经理层成员需重新履行聘任程序并签订岗位聘任协议。经理层成员未能续聘的自然免职（解聘），如有党组织职务，原则上应一并免去。

## **第三章 领导人员契约化管理**

### **第十条 经营业绩 / 岗位目标责任书管理**

(一) 领导人员在一个任期之内需确定经营业绩 / 岗位目标责任。

1. 公司总经理的经营业绩责任目标直接承接公司的经营业绩考核目标。公司党总支书记的岗位目标直接承接党总支的党建工作目标。

2. 公司其他经理层成员与被聘任单位签订任期和年度《经营业绩责任书》。

3. 公司党总支副书记签订任期和年度《岗位目标责任书》。

4. 《经营业绩责任书》主要为经营业绩目标；《岗位目标责任书》主要为党建工作目标。《经营业绩责任书》 / 《岗位目标责任书》一般包括以下内容：

(1) 双方基本信息；

(2) 考核内容及指标；

(3) 考核指标的目标值、确定方法及记分规则；

- (4) 考核实施与奖惩；
- (5) 其他需要约定的事项。

## (二) 签约程序

### 1. 《经营业绩责任书》的签订

(1) 公司总经理的经营业绩责任目标直接承接公司的经营业绩考核目标；期末进行考核时，承接公司的经营业绩考核结果。

(2) 其他领导人员的经营业绩责任目标，由公司总经理与本人沟通、确认，签订年度和任期《经营业绩责任书》。

### 2. 《岗位目标责任书》的签订

(1) 公司党总支书记的党建工作目标直接承接单位的党建工作考核目标，期末进行考核时，承接单位的党建工作考核结果。

(2) 公司党总支书记负责与党总支副书记签订年度和任期《岗位目标责任书》。

(三) 经营业绩责任目标的确定，应根据公司功能分类、岗位职责及分工等，按照定量和定性相结合、以定量为主（不少于60%）的导向，逐人确定考核内容及考核指标，包括但不限于经济效益类、经营管理类、风险合规类、重点任务类、科技创新和科技人才队伍建设等内容。年度和任期经营业绩考核内容及指标应当适当区分、各有侧重、有效衔接，考核指标的目标值设置应当科学合理、具有一定挑战性，一般根据企业发展战略、经营预算、历史数据、行业对标情况等确定。《岗位目标责任书》考核目标的确定参考此规定执行。

(四) 任期中途补充的被聘任人员，继续承接相应岗位的工作目标，原则上考核内容、指标和目标值不作调整。

## 第十一条 领导人员经营业绩 / 岗位目标考核

(一) 领导人员经营业绩 / 岗位目标考核分为年度考核和任期考核。年度考核一般在当年年末或次年年初进行。任期考核一般结合任期届满当年年度考核一并进行。

### (二) 年度经营业绩 / 岗位目标考核

1. 考核期末，由董事会根据财务决算数据完成情况等，对公司经营业绩指标完成情况进行考核，作为公司总经理经营业绩工作考核结果；由上级党委根据党建工作完成情况对公司党建指标进行考核，作为公司党总支书记的党建工作考核结果；

2. 其他领导人员的考核根据考核期初签订的《经营业绩责任书》/《岗位目标责任书》，由工作小组协助董事会及领导小组负责组织实施。

### (三) 任期经营业绩 / 岗位目标考核

领导人员任期内职务无变动、有任期指标的，根据任期指标完成情况进行评价。任期内有跨单位职务变化或职务变动情况的，根据任期内各年度考核得分加权计算确定：

任期内任职时间	第一年	第二年	第三年
任期超过两年	30%	30%	40%
新提拔任期超过一年但不满两年	-	50%	50%

(四) 领导人员经营业绩、岗位目标考核共同构成领导人员综合考核评价中的业绩评价部分，其中相关岗位经营业绩、岗位目标考核中党建工作占比及行为评价考核等管理规定参见《领导人员综合考核评价和薪酬管理办法》。其中，其他经理层成员的党建工作考核得分，直接承接公司的党建工作考核得分。

## 第十二条 领导人员薪酬管理

### （一）薪酬结构

领导人员薪酬由年度目标薪酬、任期激励等组成。年度目标薪酬包括基本年薪、绩效年薪，其中基本年薪占 30%，绩效年薪占 70%。任期激励根据领导人员所在单位及其本人的任期考核结果综合核算。

### （二）年度目标薪酬确定

1. 总经理年度目标薪酬基数由董事会每年确定。

2. 班子其他成员实行一岗一薪酬，其个人年度目标薪酬由董事会根据其年薪系数进行核算。

班子其他成员年度目标薪酬与公司总经理薪金挂钩，在公司总经理年度目标薪酬基数的 0.75-0.9 倍之间确定，具体按照董事会约定的考核方案计算。

3. 子公司领导人员年度目标薪酬由公司总经理确定，但原则上不超过公司领导人员年度目标薪酬最低值。

4. 领导人员同时兼任多职的，按照较高职务年度目标薪酬确认其年度目标薪酬基数。

### （三）薪酬兑现

1. 基本年薪按照要求每月进行预付。

2. 绩效年薪，每月预支（比例动态调整），原则上次年董事会召开后清算。

绩效年薪=目标绩效年薪×系数 R

(1)  $R=P1 \times Q1+P2 \times Q2+P3 \times Q3$ ，其中 P1 为董事会评价调节系数，由董事会依据年度行业工作支撑情况、股东工作协同程度等直接给出评价等级，Q1 为董事会评价调节权重；P2 为公司经营业绩考核评价系数、Q2 为所在单位经营业

绩效考核评价权重；P3 为领导人员个人综合考核评价系数、Q3 为领导人员综合考核评价权重。年度考核结果对应 P1、P2、P3 的取值为：

年度评价结果	A	B	C	D
P1、P2、P3	1.2	1.1	1.0	0

(2) 董事会评价调节、领导人员所在单位经营业绩考核评价、个人综合考核评价权重(Q1、Q2、Q3 取值) 按领导人员岗位的不同分别确定：

岗位	权重		
	行业工作支撑及股东工作协同考核结果	公司经营业绩考核结果	个人综合考核评价结果
总经理	30%	50%	20%
其他领导人员（副总经理、董事会秘书、财务负责人等）	20%	50%	30%

(3) 子公司相关权重参照此规定执行：

岗位	权重		
	公司经营业绩考核结果	子公司经营业绩考核结果	个人综合考核评价结果
总经理	30%	50%	20%

(四) 薪酬的支付周期

项目	子项目	支付周期
年度薪酬	基本薪酬	按照要求每月预付
	绩效薪酬	每月预支（比例动态调整）、原则次年春节前清算，财务决算后按照决算数据进行调整
任期激励收入	任期满根据审计结果进行递延支付	

(五) 对于年度经营业绩 / 岗位目标考核不合格，即年度经营业绩 / 岗位目标考核结果未达到 80 分或年度经营业绩 / 岗位目标考核主要指标完成率低于 80%的领导人员，扣减全部绩效年薪。

对于任期经营业绩/岗位目标考核不合格，即任期经营业绩/岗位目标考核

结果未达到 80 分或任期经营业绩/岗位目标考核任一主要指标完成率低于 80% 的领导人员，扣减全部任期激励收入。

按照本办法第十三条退出管理规定应当退出岗位的，扣减当年全部绩效年薪，不得设置“保底”绩效年薪。

(六) 公司后期如制定股权和分红激励、员工持股等中长期激励等政策，需制定相关管理办法或方案，按要求履行完相关手续后执行，作为领导人员薪酬结构的补充部分。

### **第十三条 退出管理**

(一) 经考核认定不适宜继续任职的，应当中止任期、免去现职。一般包括以下情形：

(1) 年度经营业绩/岗位目标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/岗位目标考核主要指标未达到完成底线（完成率低于 70%）的。

(2) 连续两年年度经营业绩/岗位目标考核结果为不合格或任期经营业绩/岗位目标考核结果为不合格的。

(3) 领导人员连续两年年度综合考核评价结果为不合格（D）的或任期综合考核评价结果为不合格（D）的。

(4) 年度综合考核评价结果不合格(D)，任期行为评价不称职，或者在年度行为评价中总经理得分连续两年靠后、其他领导人员连续两年排名末位，或者优秀和良好得票率达不到三分之二，经分析研判确属不胜任或者不适宜担任现职的。

(5) 对违规经营投资造成国有资产损失负有责任的。

(6) 因其他原因，董事会认为不适合在该岗位继续工作的。

(二) 对不胜任或不适宜担任现职的领导人员，不得以任期未满为由继续留任，应当及时解聘。

(三) 对在岗位契约化管理实施过程中未能聘任上岗的领导人员，通过转入专业岗位序列、向下一岗位层级流动、转岗培训等方式予以安置，使他们在新的岗位发挥作用，施展才干。与聘任单位解除劳动合同的人员，应严格按国家有关法律规定执行。

(四) 转入专业岗位序列或向下一岗位层级流动的，可延期其在原岗位时的薪酬发放标准，延期期限按照原岗位任职时间每满1年保留一个月；原任职期间年度综合评价每获得一个A或每获得两个B，延期期限累加一个月，延期期限包含上岗前待岗期内发放原岗位薪酬标准的时间，延期期满后，执行新岗位薪酬标准。转入待岗的，延期其在原岗位时的薪酬发放标准，期限按照转入专业岗位序列或向下一岗位层级流动的规则执行，但最长不超过6个月。延期期满后按当地最低工资标准支付生活费。待岗期间，单位可安排培训，并给三次岗位匹配（含招聘）机会，待岗满12个月仍未上岗的，视为被聘任人员不能胜任工作，且经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的情形，聘任单位有权自被聘任人员待岗届满12个月之日起解除与该被聘任人员的劳动合同，按国家有关法律规定实施。

## 第四章 任期制和契约化管理的监督管理

### 第十四条 严格任期

任期期限最多连任届数和期限等一经确定，不得随意延长。

## **第十五条 履职监督**

建立健全对推行任期制和契约化管理的领导人员的监督体系，党组织、董事会、监事会等治理主体，以及纪检、巡视、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，根据提醒、诫勉、函询等制度办法，及早发现和纠正其不良行为倾向。

## **第十六条 责任追究**

领导人员在任期内出现重大失误，给企业造成重大经济损失或重大不良影响的，一经查实，根据其承担的责任，由董事会负责将公司领导人员、总经理办公会负责将子公司领导人员相应期限内兑现的绩效年薪、任期激励部分或全部追回，并止付所有未支付部分。薪酬追索扣回规定同样适用于离职或退休的领导人员。

## **第五章 附则**

**第十七条** 本办法未尽事宜，按照中国的有关法律、法规、规范性文件及《公司章程》执行。本办法与中国的有关法律、法规、规范性文件和《公司章程》的规定有任何矛盾或不一致的地方，以该等法律、法规、规范性文件和《公司章程》的规定为准。

**第十八条** 本办法由董事会负责解释及修订。

**第十九条** 本办法由董事会审议通过后生效，修改时亦同。