

安徽省建筑设计研究总院股份有限公司

任期制和契约化管理工作方案

为进一步建立健全安徽省建筑设计研究总院股份有限公司（以下简称“公司”）市场化经营机制，激发企业内部活力，根据《安徽省国有企业推行经理层成员任期制和契约化管理实施方案》等文件精神，结合公司实际，制定本方案。

一、企业基本情况

公司成立于 1955 年，现注册资本 11200 万元，其中安徽省国有资本运营控股集团有限公司（以下简称“安徽国控集团”）持股 30%，社会公众持股 70%。公司主要从事建筑设计、咨询、研发及其延伸业务，包含常规建筑设计业务、新兴业务设计与咨询、EPC 总承包业务、施工图审查业务等。

目前，公司已设置党委会、董事会、监事会。公司党委由 6 人组成，其中 1 名党委书记、2 名党委副书记；董事会由 9 人组成，其中 1 名董事长、3 名独立董事、1 名职工董事；监事会由 3 人组成，其中 1 名监事会主席、1 名职工监事；经营管理层由 5 人组成，其中 1 名总经理、3 名副总经理（1 人兼董事会秘书）、1 名财务总监。法人治理结构较为完善。

二、背景和目的

全面推行任期制和契约化管理是国有企业落实习近平总书记关于国有企业“两个一以贯之”要求、完善现代企业制度的重要举措。2015 年以来，从中央到安徽省地方先后出台了《关于深化国有企业改革的指导意见》《国企改革三年行动方案（2020—2022 年）》《安徽省国企改革三年行动实施方案（2020-2022 年）》《省属企业三项制度改革专项行动实施方案》《国企改革深化提升行动实施方案（2023-2025 年）》等一系列政策文件，将开展任期制和契约化管理工作作为重要改革举措加以强调和部署。2020 年 1 月，国务院国有企业改革领导小组出台了《“双百企业”推行经理层任期制和契约化管理操作指引》，为企业开展任期制和契约化管理工作提供了根本遵循和实践依据。

公司作为国有控股上市企业，开展经理层任期制与契约化管理工作是公司建立并完善符合市场化经营机制的有益探索，也是提高公司市场竞争力和整体管理能力的重要举措。

三、实施对象

本方案实施对象为公司经营管理层成员，包括公司总经理、副总经理及纳入管理范围的其他高级管理人员。公司董事长和纪委书记等非经理层成员参照本方案有关精神，参与公司契约化管理。经理层成员和非经理层成员以下统称契约人。

四、任期制管理主要内容及措施

（一）任职期限

1. 根据《公司章程》规定，公司董事任职期限为3年，董事长由公司董事会选举确定。董事长任期与董事会任期保持一致。

2. 公司设总经理1名，由董事长提名，董事会聘任，任期为3年；其他高级管理人员由总经理提名，董事会聘任，任期为3年。

3. 任期内，公司一般不对契约人的职务进行调整，如有特殊情况，根据国有资产监督管理机构及其授权主体建议，并经公司董事会研究决定不适宜继续担任相应职务的，可以重新推荐人选，营造“不看身份、不看级别、只看岗位、只看贡献”的市场化氛围，形成“能者上、平者让、庸者下”的用人导向。

（二）期满重选

任期届满后，公司将结合考核结果等情况，对符合继续任职条件的契约人，按照有关规定及程序办理相关手续；对不符合继续任职条件的契约人，不再纳入任期制和契约化管理范围，并按照有关规定及程序免去相关职务，如有党内职务，原则上一并免去。

五、契约化管理主要内容及措施

（一）管理形式

以劳动合同为基础，契约人通过与相关主体签订《岗位任职责任书》（或《岗位聘任协议》）、《履职承诺书》及《年度/任期经营业绩责任书》，建立契约关系，具体包括：公司董事长根据国有资产监督管理机构及其授权主体的规定签订契约；公司总经理与公司董事会（公司董事长代签）签订契约；公司副总经理及其他高级管理人员与公司董事会（公司总经理代签）签订契约；公司纪委书记与安徽国控集团纪委（集团纪委书记代签）签订契约。

1. 《岗位任职责任书》或《岗位聘任协议》

《岗位任职责任书》或《岗位聘任协议》主要包括任职职务、任职限期、岗位职责、权利义务、考核约束、薪酬待遇、退出规定、责任追究等事项。契约人

任期内如发生变动，应重新签订。契约人的《岗位任职责任书》或《岗位聘任协议》由公司人力资源部牵头会同有关部门制订。

2. 经营业绩责任书

经营业绩责任书分为《年度经营业绩责任书》和《任期经营业绩责任书》，主要包括基本信息、考核期限、考核内容及指标、考核方式及计分规则、考核实施及奖惩、其他约束事项等。公司董事长的《年度/任期经营业绩责任书》由国有资产监督管理机构及其授权主体下达，公司经理层成员的《年度/任期经营业绩责任书》由公司人力资源部牵头会同有关部门制订。

（二）考核实施

1. 考核方式

坚持市场对标，兼顾内部与外部、过程与结果、短期与中长期发展，各契约人考核分为年度考核和任期考核，主要考核经营业绩和重点工作完成情况，以定量为主、定量和定性相结合。

2. 考核周期

（1）年度考核以年度为周期进行，考核内容为《年度经营业绩责任书》中各项指标的完成情况。

（2）任期考核一般结合任期届满当年年度考核一并进行，主要对《任期经营业绩责任书》中各项指标的完成情况进行考核。

3. 结果应用

考核结果将作为契约人续聘职务、任期激励兑现等的主要依据。

（三）薪酬管理

1. 薪酬结构

各契约人的薪酬由基本年薪、绩效年薪和任期激励三部分构成。

（1）第一部分：基本年薪，为年度基本收入，每年核定一次，按月发放。

（2）第二部分：绩效年薪，根据契约人年度经营业绩考核结果，并结合公司实际情况进行确定，年度绩效薪酬基准原则上不低于年度薪酬基准的60%。

（3）第三部分：任期激励，与任期考核结果挂钩的收入，任期激励收入按照《任期经营业绩责任书》中确定的方式进行计算。

2. 薪酬兑现

(1) 董事长年度薪酬由国有资产监督管理机构及其授权主体核定。经理层成员年度薪酬依据年度经营业绩考核结果，结合综合评价结果等确定。纪委书记年度薪酬根据经营管理层（不含总经理）年度薪酬的平均值确定。

(2) 董事长任期激励由国有资产监督管理机构及其授权主体核定。经理层成员任期激励依据任期经营业绩考核结果，结合综合评价结果等确定。纪委书记不开展任期考核，将公司实施契约化管理的经营管理层（不含总经理）任期考核激励系数的平均数作为其任期考核激励系数。任期激励在任期考核后分 3 年支付，按照第一年 50%、第二年 25%、第三年 25%，逐年进行支付。

(3) 契约人在任期满考核兑现 3 年内（自任期满次年起算），如出现包括但不限于经营业绩考核指标数据造假、经营数据有误、任期内经营管理项目发生重大风险、经营管理事项重大涉诉涉案被追究党纪党规、法律责任等情形的，公司有权按照相关规定予以追索扣回部分或全部任期激励收入所得。

(4) 任期激励，原则上应当在工资总额预算范围内列支。同时，合理安排经营管理层和员工工资增量的比例，不得变相降低员工工资，形成经营管理层与企业员工之间合理的收入分配关系。

(5) 经理层成员年度经营业绩考核不合格或按照规定应当退出岗位的，扣减当年全部绩效薪酬。经理层成员任期经营业绩考核不合格，扣减全部任期激励收入。

（四）退出管理

1. 退出条件

经理层成员实行动态化管理，经考核或违反经营管理有关规定不适宜继续任职的，应当按照有关程序终止任期、免去现职。一般包括以下情形：

(1) 无重大外部因素或不可抗力影响，年度经营业绩考核得分低于 70 分（未达到完成底线）；

(2) 无重大外部因素或不可抗力影响，年度经营业绩考核任一主要指标（指标权重超过 20%（含））完成率低于 70%（未达到完成底线）；

(3) 连续 2 年年度经营业绩考核得分低于 80 分（考核评价为不合格）；

(4) 任期经营业绩考核得分低于 80 分（考核评价为不合格）；

(5) 任期内，在国有资产监督管理机构及其授权主体开展的综合考核评价

中被评为不称职的，或在年度综合考核评价中总经理得分连续 2 年排名靠后、其他经理层成员连续 2 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；

(6) 因未认真履行职责，导致企业发生较大及以上安全生产责任事故和网络安全、舆情事件、重大及以上突发环境事件、重大及以上质量事故、重大资产损失、重大法律纠纷案件、严重违纪违规和违法等情形，给企业造成重大不良影响或造成国有资产流失而应承担赔偿责任及其他责任的；

(7) 因其他原因，国有资产监督管理机构及其授权主体和公司董事会认为不适合在该岗位继续任职工作的。

2. 退出方式

对不胜任或不适宜担任现职的契约人，由国有资产监督管理机构及其授权主体按照干部管理权限，提出中止（终止）任期建议，经公司董事会研究同意后，按程序办理免职手续，如有党内职务，原则上一并免去，不得以任期未满为由继续留任。

3. 退出后岗位管理

契约人被终止任期、免去现职后，国有资产监督管理机构及其授权主体和公司可以根据工作实际及需要重新安排岗位，实行岗变薪变，薪酬、绩效考核按照新岗位的薪酬绩效等相关规定执行。如契约人存在严重违纪违法的，公司则按照《劳动法》《劳动合同法》等法律法规规定和《岗位任职责任书》（或《岗位聘任协议》）约定，与其解除劳动合同关系，并办理离职手续。

六、监督管理

（一）严格实行契约化管理

《岗位任职责任书》（或《岗位聘任协议》）和《年度/任期经营业绩责任书》一经签订即生效，具有内控约束性，如无特殊情况，签订双方不得随意更改任期期限和契约目标，必须严格执行相关约定。因国家政策、市场变化等客观因素影响，致使契约指标实际完成情况与目标值出现重大偏差，明显脱离对比性的，契约人可提出调整目标值的建议，公司可根据实际情况，按程序研究审定后进行调整。

（二）履职监督

建立并完善任期制和契约化管理工作的监督体系，公司党委、董事会和纪委为监督主体，同时接受国有资产监督管理机构及其授权主体的监督管理。

（三）责任追究

凡有下列情况之一的，将根据有关法律法规及政策规定，严肃追究责任：

1. 违反规定选拔任用管理人员，或因用人失察、失误等造成恶劣影响的；
2. 对公司发现的严重违纪行为或违法案件，隐瞒不报，对违纪违法人员袒护、包庇的；
3. 放任、包庇、纵容下属人员违反财政、金融、税务、审计、统计等法律法规，弄虚作假的；
4. 未履行规定决策程序，直接决定、批准、组织实施重大经济事项，导致国有资产损失或其他严重不良后果的；
5. 侵吞、贪污、输送、挥霍国有资产的；
6. 对公司投资并购、购销管控等重大风险隐患、内控缺陷等问题失察，或虽发现但未能及时报告、处理，导致公司重大风险发生，造成财产损失及其他严重不良后果的；
7. 违反公司内部信息保密相关规定的；
8. 违反上市公司信息披露相关法律法规的；
9. 其他经国有资产监督管理机构及其授权主体或公司认定需要追究责任的。

七、工作要求

（一）加强组织领导

坚持党建引领，将党的领导贯穿改革始终。安徽国控集团党委对公司任期制和契约化管理工作发挥领导和把关作用。公司党委和董事会根据本方案精神，及时研究谋划，确保落实各契约人任期制和契约化管理工作。

（二）明确工作职责

公司党委充分发挥把方向、管大局、促落实作用。公司董事会负责审定本工作方案、《岗位任职责任书》（或《岗位聘任协议》）、《年度经营业绩责任书》和《任期经营业绩责任书》等内容。公司相关职能部门，根据职责分工，做好相关工作，确保各项工作有序推进。

（三）注重总结提高

在推进公司任期制和契约化管理工作中，公司党委和董事会等要及时协调解决遇到的困难和问题，注重总结经验，不断完善，努力打造工作样本。

其他未尽事项，详见《岗位任职责任书》（或《岗位聘任协议》）、《履职承诺书》、《年度经营业绩责任书》和《任期经营业绩责任书》。