东国资发〔2024〕44号

鄂尔多斯市东胜区国有资产监督管理委员会

关于印发《东胜区直属国有企业推行职业

经理人制度操作指引》的通知

各区直属国有企业：

现将《东胜区直属国有企业推行职业经理人制度操作指引》印发给你们，请结合实际遵照执行。

鄂尔多斯市东胜区国有资产监督管理委员会

2024年12月3日

东胜区直属国有企业推行职业经理人

制度操作指引

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，完善国有企业领导人员分类分层管理制度，更好解决三项制度改革中的突出矛盾和问题，有效激发微观主体活力，按照《中共中央 国务院关于深化国有企业改革的指导意见》（中发〔2015〕22号）等精神和有关政策规定，结合全面落实全市“人才新政双30条”，全面推动区“人才强区20条”政策，结合《东胜区国企改革深化提升行动方案（2023-2025年）》，为全面提升东胜区国有企业人才质效，制定本操作指引。

东胜区直属国有企业及其子企业在推行职业经理人制度时，相关工作可以参照本操作指引。

一、基本概念、范围和职责

（一）基本概念。本操作指引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。

（二）范围和对象。东胜区国资委出资监管企业（以下简称“国有企业”）及其所属的各级全资、控股（以下统称“子企业”）的职业经理人。职业经理人一般包括总经理、副总经理、财务总监和按照公司章程规定的高级管理人员。对于确定推行职业经理人制度的国有企业，原则上应当在高级管理人员中全面推行。

（三）职责。国有企业的党组织对企业推行职业经理人制度工作发挥领导和把关作用，负责对相关工作方案，特别是在确定标准、规范程序、参与考察、推荐人选等方面把关。国有企业董事会依法选聘和管理职业经理人，负责组织制定相关工作方案和管理制度、履行决策审批程序、组织开展选聘、参与考察、决定聘任或解聘、开展考核、兑现薪酬等。由董事会制定相关工作方案和管理制度并组织人选推荐、测试、考察等工作。

二、基本操作流程

（一）企业条件。支持鼓励同时具备以下条件的国有企业，加快推行职业经理人制度：

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.董事会重大决策、选人用人、薪酬分配等权利依法得到有效落实等。

（二）操作流程。国有企业推行职业经理人制度，一般应履行以下基本操作流程：

1.制定方案。国有企业应结合实际制定工作方案，方案一般包括以下内容：企业基本情况、背景和目的、岗位职责、任职条件、选聘方式、选聘程序、薪酬标准、业绩目标、考核规定、退出规定、组织保障和进度安排等；

2.履行决策审批程序。方案制定后，国有企业应按照“三重一大”决策机制，根据公司章程及其党组织有关要求，履行相关决策审批程序；

3.市场化选聘。一般包括制定招聘方案、发布招聘公告、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、作出聘任决定等；

4.签订契约。国有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、履职待遇及福利、奖惩措施、续聘和解聘条件、保密以及竞业限制要求、违约责任等内容；

5.开展考核。严格按照契约约定开展年度和任期经营业绩考核，强化刚性考核；

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

7.区属国有一级企业及子企业的职业经理人属于市场化选聘的企业领导人员的，根据《东胜区国有企业领导人员选拔任用管理办法》《鄂尔多斯市国有资产监督管理委员会出资监管企业中层管理人员选任管理办法》履行相关手续。

三、市场化选聘相关环节操作要点

国有企业职业经理人可以采取竞聘上岗、公开招聘、委托推荐等方式产生。

（一）选聘标准。坚持业绩导向、市场导向。人选应具有良好的职业道德、职业操守、职业信用，具有过硬的专业素质和治企能力，熟悉企业经营管理工作，以往经营业绩突出，在所处行业或相关专业领域有一定影响力和认可度。

（二）人选来源。坚持五湖四海、任人唯贤。一般包括本企业内部人员、股东推荐人员、社会参与人员、人才中介机构推荐人员等，不受企业内外、级别高低、资历深浅限制。

（三）选聘程序。坚持公平公正、竞争择优。本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国有企业党组织领导班子。

四、契约化管理相关环节操作要点

（一）契约签订

1.职业经理人实行聘任制。职业经理人聘任期限由董事会决定，原则上不超过三年，可以根据实际情况适当延长。董事会可以依法对职业经理人设置试用期；

2.契约实现形式。国有企业应与职业经理人签订劳动合同、聘任合同和经营业绩责任书（年度和任期）。国有企业与职业经理人依法签订劳动合同。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。董事会授权董事长与职业经理人签订聘任合同，聘任期限原则上应与劳动合同期限保持一致。根据聘任合同，董事会授权董事长与总经理签订年度和任期经营业绩责任书，董事会可以授权总经理与其他职业经理人签订年度和任期经营业绩责任书。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；

3.考核内容及指标。董事会对职业经理人实施年度和任期考核，考核以经营业绩考核指标为主，根据岗位职责和工作分工，确定每位职业经理人的考核内容及指标，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。董事会可以结合实际对职业经理人进行试用期考核和任期考核；

4.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。

（二）考核实施。年度经营业绩考核以年度为周期进行考核，一般在当年年末或次年年初进行。任期经营业绩考核一般结合聘任期限届满当年年度考核一并进行。考核期末，董事会依据经审计的企业财务数据等，对职业经理人考核内容及指标的完成情况进行考核，形成考核与奖惩意见，并反馈给职业经理人。职业经理人对考核与奖惩意见有异议的，可及时向董事会反映。

五、差异化薪酬相关环节操作要点

（一）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，也可以实施各种方式的中长期激励，具体由董事会与职业经理人协商确定。

1.基本年薪是职业经理人的年度基本收入。

2.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%。

3.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。鼓励国有企业综合运用国有控股上市公司股权激励、国有科技型企业股权和分红激励、国有控股混合所有制企业员工持股等中长期激励政策，探索超额利润分享、虚拟股权、跟投等中长期激励方式，不断丰富完善职业经理人的薪酬结构。职业经理人履职待遇及福利，由董事会与职业经理人协商确定。

（二）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、市场同类可比企业人员薪酬水平等因素，由董事会与职业经理人在工资总额内协商确定，如有国有企业重点行业研发人员紧缺及特殊需求人才，引进和刚性引进硕博人才及高技能人才引进方式选聘职业经理人的可以不受工资总额限制。

（三）薪酬支付。

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。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。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。

六、市场化退出相关环节操作要点

（一）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。

1.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；

2.对于开展任期综合考核评价的，评价结果为不称职的；

3.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；

4.聘任期间对企业重大决策失误、重大资产损失、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；

5.因健康原因无法正常履行工作职责的；

6.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；

7.试用期内或试用期满，经试用发现或试用考核结果不适宜聘任的情形；

8.董事会认定不适宜继续聘任的其他情形。

（二）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。

（三）退出规定。国有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。

七、监督管理相关环节操作要点

（一）组织人事关系管理。职业经理人是中共党员的，其党组织关系由国有企业党组织进行管理，其中来自于外部的，其党组织关系应当及时转入国有企业党组织进行管理。国有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。职业经理人的人事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。

（二）出国（境）管理。职业经理人因私出国（境）证件由国有企业党组织集中保管，职业经理人因私出国（境）时应当根据有关规定履行请假等手续。

（三）培养发展。国有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。

（四）保密管理。聘任期间以及退出后，职业经理人应当按照国家和企业有关规定以及聘任合同有关约定，严格履行保密以及竞业限制责任和义务。

（五）履职监督。国有企业应建立健全对职业经理人的监督体系，党组织和董事会治理主体，以及纪检监察、巡察、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，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。

（六）责任追究。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，不得侵吞、贪污、输送、挥霍国有资产。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不良后果的，根据《东胜区直属企业违规经营投资责任追究办法》等法规制度规定，严肃追究责任。

鄂尔多斯市东胜区国有资产监督管理委员会 2024年12月3日印发