

附件 3

雄安公司职业经理人契约化管理方案

一、聘任期限

（一）任期期限

职业经理人任期期限由子企业董事会确定，每届任期不超过 3 年，聘任期限原则上与劳动合同期限保持一致。职业经理人首届任期为自起聘任之日起至 2026 年 12 月 31 日。

（二）到期重聘

市场化选聘职业经理人任期期满后，聘任关系自然解除，职业经理人须再次开展市场化选聘，选聘成功后，重新履行聘任手续，方可签订岗位聘任协议。未能续聘的，自然免职（解聘），如有党组织职务、董事会职务，原则上应一并免去。

二、绩效目标及考核

（一）考核内容

考核评价内容主要包括综合考核评价和经营业绩考核评价，实行“双达标”机制：

1.综合考核评价：反映职业经理人的行为与雄安公司岗位要求、组织文化要求符合状况以及个人能力素质表现的评价指标，关注职业经理人政治素质、职业素养、业务能力、廉洁从业等方面。

2.经营业绩考核：对职业经理人实施试用期、年度和任期经营业绩考核，围绕雄安公司未来战略发展规划目标要求，分解至任期内各年度，形成以战略为牵引，年度和任期考核内容及指标适当区分、有效衔接的短中长期相结合的考核机制。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。

3.对兼任董事会职务和具有中共党员身份的职业经理人，基于岗位职责，开展董事履职和党建与党风廉政建设考核。

（二）经营业绩考核

1.试用期考核

在职业经理人试用期到期后，按照管理权限，由艾特斯公司组织开展试用期考核，试用期考核主要为管理效能评价。

2.年度经营业绩考核

年度经营业绩考核以年度为周期进行考核，在次年年初进行。年度经营业绩考核聚焦价值导向、突出重点，一人一策差异化设置考核指标。

（1）总经理：主要考核雄安公司整体经营业绩完成情况。雄安公司总经理考核维度包括经营业绩指标、管理发展指标，分别占比 70%，30%；总经理经营业绩考核目标值在艾特斯公司对子企业董事会考核目标值上浮不少于 10%确

定。

表 1：雄安公司总经理年度经营业绩模式

| 序号 | 雄安公司总经理考核模式 | | | |
|-------|-------------|-------------------------------|---------|------|
| | 考核维度 | 考核指标及目标 | 考核指标来源 | 考核分值 |
| 1 | 经营业绩指标（70%） | 营业收入 | 董事会考核指标 | 20 |
| 2 | | 集团外营业收入 | 董事会考核指标 | 10 |
| 3 | | 利润总额 | 董事会考核指标 | 10 |
| 4 | | 新签合同额 | 董事会考核指标 | 15 |
| 5 | | 集团外新签合同额 | 董事会考核指标 | 15 |
| 6 | 管理发展指标（30%） | 新增业务资质不少于 XX 项 | 董事会考核指标 | 10 |
| 7 | | 组建核心管理团队和主要业务团队 | 董事会考核指标 | 10 |
| 8 | | 完成雄安公司组织架构设计及岗位编制制定，制定三年中长期规划 | 董事会考核指标 | 10 |
| 标准分合计 | | | | 100 |

（2）其他职业经理人：由共担指标和个性化指标组成，共担指标为总经理年度经营业绩考核结果，权重为 20%；个性化指标 5—7 个，单个指标权重一般不低于 5%，权重为 80%，其中个性化指标中的经营业绩指标目标值在总经理目标值的基础上上浮 5%以上下达。

表 2：雄安公司副总经理年度考核要点

| 岗位 | 总经理年度经营业绩考核结果（20分） | 岗位关键业绩指标（80分） |
|------------------|--------------------|---|
| 副总经理 （负责市场营销） | 20 | 80分：新签合同额（主要指标）、集团外新签合同额、配合艾特斯公司组建销售团队、2023—2025 智慧产品实施计划，完成智慧项目储备库建设 |

| | | |
|-----------------------|----|---|
| 副总经理 (负责实施运营) | 20 | 80分: 营业收入(主要指标), 新增业务资质不少于xx项, 配合艾特斯公司组建业务团队, 完成雄安公司制度、流程搭建 |
| 财务总监、副总经理 (负责综合管理) | 20 | 80分: 完成雄安公司组织架构设计及岗位编制制定、制度流程建设、督办事项完成率 |

3.任期经营业绩考核

任期经营业绩考核以职业经理人任期为考核期, 与任期届满当年年度考核一并进行。

(1) 总经理: 任期考核重点关注企业中长期发展战略、可持续发展能力、业务布局。雄安公司总经理考核维度包括经营业绩指标、战略重点工作, 分别占比60%, 40%。

(2) 其他职业经理人: 由总经理任期经营业绩考核结果、任期岗位关键业绩指标、任期内年度考核结果, 权重分别为20%、60%、20%。

4.指标计分规则

对于量化类指标按照完成率计分, 核心指标设置加分项, 不设置保底分; 专项任务类指标按照任务完成率进行计分。

5.考核等级划分

试用期、年度及任期经营业绩考核结果分为优秀、良好、合格、不合格四个等级。

其他职业经理人个人年度及任期经营业绩考核初始结果核定与考核分数挂钩, 最终根据总经理经营业绩考核结果

确定。

表 3：考核分数及等级划分

| 初始考核等级 | 考核得分 |
|--------|-----------------|
| 优秀 | 100分（含）—120分（含） |
| 良好 | 90（含）—100分 |
| 合格 | 80分（含）—90分 |
| 不合格 | 80分以下 |

表 4：职业经理人考核等级比例表

| 总经理经营业绩考核等级 | 其他职业经理人经营业绩考核等级比例规定 |
|-------------|-----------------------------|
| 优秀 | 原则上优秀比例不高于 70% |
| 良好 | 原则上优秀比例不高于 20% |
| 合格 | 原则上不能评为优秀，良好的比例不高于 40% |
| 不合格 | 原则上不能评为优秀和良好，合格的比​​例不高于 40% |

注：若考核得分一致，按照主要指标完成情况、综合考核评价得分进行确定等级。

三、薪酬待遇及兑现

（一）薪酬水平

职业经理人薪酬总水平应按照“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，由子企业董事会与职业经理人协商确定。

（二）薪酬结构

职业经理人薪酬由基本年薪、绩效年薪、任期激励收入、战略达标奖等组成。

1.基本年薪是年度基本收入，基本年薪占年度薪酬（基

本年薪与绩效年薪)的比例为 40%。

2.绩效年薪是与年度经营业绩考核相挂钩的浮动收入，绩效年薪基数占年度薪酬（基本年薪与绩效年薪）的比例为 60%。核定方式为：

$$\text{绩效年薪} = \text{绩效年薪基数} \times \text{年度经营业绩考核兑现系数}$$

表 5：经营业绩考核兑现系数

| 考核等级 | 考核得分 | 年度经营业绩考核兑现系数 |
|------|-------------------|--------------|
| 优秀 | 100 分（含）—120 分（含） | [1, 1.1] |
| 良好 | 90（含）—100 分 | [0.8, 1) |
| 合格 | 80 分（含）—90 分 | [0.6, 0.8) |
| 不合格 | 80 分以下 | 0 |

注：最终考核等级若低于按考核得分初始核定等级，考核兑现系数按照最终考核等级中的最高兑现系数确定。

3.任期激励收入：任期激励收入是与任期经营业绩考核结果相联系的薪酬收入。根据任期考核评价结果，在不超过职业经理人任期内年薪总水平的 30%以内确定。核定方式为：

任期激励收入=任期内三年的年薪总水平之和×30%×任期经营业绩考核兑现系数，即： $W_{\text{任期}} = (W_1 + W_2 + W_3) \times 30\% \times \text{任期经营业绩考核系数}$ 。其中：W1、W2、W3 分别为任期内第一年、第二年、第三年的年度薪酬。

表 6：任期经营业绩考核兑现系数

| 考核等级 | 考核得分 | 任期经营业绩考核兑现系数 |
|------|-------------------|--------------|
| 优秀 | 100 分（含）-120 分（含） | 1 |
| 良好 | 90（含）-100 分 | [0.8, 1) |
| 合格 | 80 分（含）-90 分 | [0.6, 0.8) |

| 考核等级 | 考核得分 | 任期经营业绩考核兑现系数 |
|------|--------|--------------|
| 不合格 | 80 分以下 | 0 |

注：最终考核等级若低于按考核得分初始核定等级，考核兑现系数按照最终考核等级中的最高兑现系数确定。

（三）薪酬管理

1.薪酬兑现。基本年薪按月固定发放。绩效年薪、任期激励在经营业绩考核完成后兑现，不进行预发，其中任期激励实施延期支付，任期考核后三年内兑现，兑现比例分别为30%、30%、40%。

2.年度经营业绩考核不合格或按下述第四项市场化退出中规定的（一）退出条件应当退出岗位的，扣减当年全部绩效年薪。任期经营业绩考核不合格的，应当扣减全部任期激励。

3.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、因公调离、退休、身故等特殊原因的除外），原则上不得兑现当年绩效年薪、任期激励、专项激励、任期超额利润分享等。

4.职业经理人在任期出现职责内风险损失，或在负责的业务领域出现重大违纪事件，给公司造成重大不良影响或造成国有资产流失的，董事会有权止付所有未支付部分，并保留根据《劳动合同法》等法律法规，将相应期限内已发放的绩效年薪部分或全部追回的权利。

四、市场化退出

建立职业经理人市场化退出机制，制定相关制度或在岗位聘任协议书中明确。

（一）退出条件

依据职业经理人岗位聘任协议书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.年度经营业绩考核结果未达到完成底线（低于70分），年度或任期经营业绩考核主要指标未达到完成底线（完成率低于70%）。

2.聘任期限内累计两个年度经营业绩考核结果为不合格（低于80分）或任期经营业绩考核结果为不合格的（低于80分）。

3.任期综合考核评价为不称职，或者在年度综合考核评价总经理得分连续两年靠后，其他经理层成员连续两年排名末位，经分析研判确属不胜任或者不适宜担任现职的。

4.聘任期间对重大决策失误、重大资产损失、重大安全事故等负有重要领导责任，或对违规经营投资造成国有资产损失负有责任，按有关规定追责免职的。

5.有违规违纪违法行为或严重违反社会公序良俗等其他原因，子企业董事会或艾特斯公司党委认为不适合在该岗位继续工作的。

6.因健康原因无法正常履行工作职责的。

7.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。

8.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。

9.子企业董事会或艾特斯公司党委认定不适宜继续聘任的其他情形。

对认定不胜任或不适宜担任现职的职业经理人，不得以任期未满为由继续留任，应当及时解聘，在职业经理人解除（终止）聘任关系的同时，如有党组织职务、董事会职务应当一并免去，并依法解除（终止）劳动关系。

（二）退出程序

1.个人请辞。市场化选聘的职业经理人在聘任合同期未满辞职或聘任合同期满自愿离职的，应当遵循协商原则，解除与企业的聘任合同。个人请辞的，应至少提前一个月以书面形式向董事会提出申请。

2.企业解聘。市场化选聘的经理层成员聘任合同期未满或聘任合同期满后，拟解除聘任合同的，经子企业董事会在一定范围酝酿，商请艾特斯公司党委同意后，启动相关工作程序，并及时向艾特斯公司党委备案。

（三）市场化选聘职业经理人成员退休相关事宜按照国家 and 省有关政策执行。