西北能化党发〔2021〕7号

西北能化公司三项制度改革工作实施方案

为深入开展劳动、人事、分配三项制度改革，形成有效的竞争、激励、约束机制，进一步提升经济效益和工作效率，根据《皖北煤电集团公司关于深化三项制度改革试点的指导意见》（皖北煤电组织〔2020〕183号）、《皖北煤电集团公司三项制度改革专项行动实施方案》（皖北煤电党发〔2020〕133号）等文件精神，结合西北能化公司实际，制定本方案。

一、指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，立足西北能化公司当前实际，坚持问题导向和目标导向，以发挥市场决定性作用为方向，健全完善市场化劳动用工、人事选聘和收入分配管理体系，不断优化人力资源配置，持续激发内在活力，稳步提高效益效率，为“精智西北能化”建设提供有力保障。

二、总体目标

试点运行三项制度改革，坚持方案服从需要、效率服从质量，强化过程管控，为集团公司大范围推进改革奠定坚实基础。

**——人员结构目标。**2022年，公司在岗职工总量控制在380人以内（含学员）。管理岗位人员控制在10%人以内，专业技术人才达到15%以上，主操（W3）及以上高技能人才占技能人才比达到30%以上，操作岗位熟练工数量达到180人以上；不胜任岗位人员能及时退出，生产一线岗位、关键岗位人员和紧缺急需的高层次、高技能人才能及时补充引入。

**——劳动效率目标。**2022年，公司主要化工产品劳动效率较2020年提高8%。

**——考核评价目标。**2021年，建立科学合理的岗位考核评价体系，客观公正组织考核评价，将考核结果与薪酬增减、职务升降和岗位调整紧密挂钩；职工劳动合同、岗位聘任合同、业绩考核合同签订率和履约率均达到100%。

**——薪酬激励目标。**2021年至2022年，普遍推行差异化工资分配，建立中长期激励机制，增强生产一线岗位、关键岗位人员和紧缺急需的高层次、高技能人才薪酬水平市场竞争力。

三、重点任务

**（一）建立以劳动合同管理为基础、岗位管理为核心的劳动用工机制，畅通职业发展通道，实现人员能进能出。**

**1.强化劳动合同管理，严肃职工奖惩。**依据法律法规、集团公司政策规定要求，建立健全劳动纪律、岗位职责体系和劳动合同期履行情况考核等各项规章制度，细化劳动合同期限、岗位职责、劳动纪律、绩效要求、终止解除条件、违约责任等条款，明确权利义务，强化劳动合同的约束和保障作用，积极构建和谐劳动关系；推行劳动合同履行情况常态化考核，规范劳动合同续订、变更、终止、解除等管理，实现人员“能出”有理有据、依法合规。（责任部门：人力资源部）

**2.优化机构设置，推行岗位管理。**积极推进机构调整、人员配置等工作，以总量控制、精干高效为原则，配备三大序列岗位人员。加强岗位标准化建设，建立健全管理、技术、技能三大序列岗位职级管理体系，以及与之对应的聘用、考核、升降制度，变身份管理为岗位管理。规范签订岗位聘任合同，明确各层级各岗位的岗位职责、任职条件和工作内容，加强岗位业绩考核，形成因事设岗、以岗定人、人岗匹配、易岗易薪的岗位职级动态管理机制。逐步完善三大岗位序列纵向畅通、横向贯通的人才发展机制，打通不同岗位、不同人才之间互相转换的交流路径，鼓励立足岗位，实现岗位成才。三大序列职位等级对应关系见图表1，三大序列职工发展通道见图表2。（责任部门：人力资源部）

图表1：三大序列职位等级对应关系

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 管理序列 | 专业序列 | 操作序列 |
| 原级别 | 新岗位层级 | 原岗位 | 新岗位层级 | 原岗位 | 新岗位层级 |
| 正处级 | M5 | 班子正职 |  | P9 | 高级专家 |  |  |  |
| 副处级 | M4 | 班子副职 |  | P8 | 专家 |  |  |  |
| 副总师级 | M3 | 副总师 |  | P7 | 资深主管 |  | W8 | 首席技师　 |
| 正科级 | M2 | 部门正职 |  | P6 | 高级主管 |  | W7 | 高级技师 |
| 副科级 | M1 | 部门副职 |  | P5 | 业务主管 |  | W6 | 主管技师 |
|  |  |  | 中级职称 | P4 | 业务主办 | 队级 | W5 | 中级技师（队长） |
|  |  |  | 工艺技术员 | P3 | 业务协办/工艺技术师  | 班长/安全员 | W4 | 初级技师（班长） |
|  |  |  | 初级职称 | P2 | 业务助理 | 主操 | W3 | 主操 |
|  |  |  | P1 | 业务员 | 熟练工 | W2 | 熟练工 |
|  |  |  |  |  |  | 学员 | W1 | 学员 |

图表2：三大序列职工发展通道



**3.优化人力资源配置，提升生产效率。**

对标化工行业先进企业，按照从严从紧、先进合理、兼职兼岗的原则，科学合理推进“定编、定岗、定员”工作。加快“精智西北能化”建设和新技术、新工艺应用，全面提升生产要素的科技含量，促进人员队伍精简高效。完善内部人力资源市场，构建正常流动机制，通过转岗培训、业务考核、技能竞赛、收入分配倾斜等措施引导职工积极向高技能、高技术含量岗位流动，提高存量人力资源使用效率。拓宽人才引进渠道，制定具体岗位任职标准，结合实际岗位需求，采取市场化方式，开展公开选聘；招才引智，着力提升人力资源质量，积极同高等院校和职业技术学校合作办学，通过委托培养、订单培养、对口单招和多种形式的职业教育，多渠道补充生产一线岗位、关键岗位和紧缺急需岗位的高层次、高技能人才，不断优化职工队伍结构；健全学习平台，通过建立考试题库、强化导师带徒考核、开展季度机考等方式拓展培训体系，推行精准培训，有效提升职工技能技术水平。（责任部门：人力资源部以及相关部室）

**（二）建立以岗位任期制契约化为基础、竞聘上岗为核心的选人用人机制，真正实现“能者上、优者奖、庸者下、劣者汰”。**

**1.推行管理人员任期制契约化管理。**完善以岗位职责和任职条件为核心的职级体系，强化任期制管理，每届任期管理和专业技术岗位一般不超过3年，任期届满，全员职务自然解聘。健全任期考核制度，明确岗位职责及任期目标任务，按年度开展履职述职。从2021年起，所有现任职务全部解聘，中层副职以上管理人员实行任期制契约化管理，签订岗位聘任合同和业绩考核合同；充分做好评聘和竞聘准备工作，落实身份管理向岗位管理的转换，精心安排、无缝对接，确保新旧岗位体系的耦合衔接。建立健全专业技术和操作岗位评聘台账，明确岗位聘任时间、聘任期限等内容，聘任届满前3个月提前组织相关人员开展岗位任期考核、岗位评聘、岗位竞聘等工作。岗位聘任期间，强化履职考核，考核结果较差或者给予相关惩处达到解聘条件的，聘期内可直接解聘。探索职业经理人的选聘和考核，着力构建职业经理人任期目标考核、薪酬管理、日常监督等方面的长效机制。（责任部门：人力资源部）

**2.推行关键岗位竞聘上岗。**坚持党管干部原则与完善法人治理结构相结合、组织选拔与市场化选聘相结合，2021年至2022年，管理序列M1-M2岗位、专业序列P2以上岗位、操作序列W3以上岗位每年按新任职管理岗位不低于50%实行竞聘上岗。坚持“人岗相适、位能相称”原则，打破年龄、资历、学历的限制，摒弃按部就班、论资排辈做法，大胆选拔任用德才兼备、业绩突出的年轻干部，实现在岗职工年龄结构、专业结构和知识结构有效改善。（责任部门：人力资源部）

**3.完善管理人员考核奖惩机制。**进一步健全完善绩效考核、任期综合评定的考核评价体系，针对不同岗位和目标任务细化定量与定性相结合的考核指标，客观公正组织考核评价。加强管理人员考核结果运用，在“能上能下”上取得实质性突破。对年度考核结果为卓越和优秀等级的，作为评先评优、职务晋升的重要参考依据；对年度考核结果为需改进等级的，进行岗位调整或降级使用；强化日常考核监督，落实管理人员问责、召回管理办法，按照任期综合评定结果实行末位淘汰；推动不胜任岗位者及时退出岗位。（责任部门：人力资源部、经管物资部）

**（三）建立以岗位评价为基础、绩效考核为核心的收入分配机制，实现工资决定和增长与市场化紧密接轨。**

**1.建立岗位评价机制。**根据岗位职责、劳动强度、技能技术、岗位市场化工资水平等因素全面开展岗位评价，建立与岗位管理体系相匹配差异化薪酬标准，拉开各岗位间收入分配差距，进一步加大对生产一线、关键岗位和紧缺急需岗位的工资分配倾斜力度，稳定关键岗位职工队伍。（责任部门：人力资源部及相关部室）

**2.推行差异化工资分配机制。**实施以岗位评价为基础的宽带薪酬制度，根据岗位特点、目标任务和业绩考核结果，建立对作出重大贡献或业绩突出的管技人员工资高于上一级岗位的激励机制。稳步推进职工工资水平调整，按照“老人老办法、新人新办法”原则，对工资水平下降的岗位，2021年老人保持原工资标准不变，新任职人员执行新工资标准。2022年开始全面启用新工资标准；按照“小步快跑”的原则，通过效益工资兑现、绩效和安全工资考核等方式，逐步增加职工收入；进一步优化收入分配结构，合理设定不同岗位的固定工资和浮动工资比例，适度拉开收入差距，充分体现工资分配的价值导向；继续加大对关键岗位的薪酬分配倾斜力度，吸引和留住高技能人才，切实增强公司薪酬水平在周边市场的竞争力。（责任部门：人力资源部）

**3.强化绩效考核管理。**推进全员绩效考核，针对岗位特点、目标任务科学合理制定考核指标，构建以职工所在部门考核为基础、职工业绩为依据的绩效考核评价体系，发挥绩效考核的激励导向作用。强化绩效考核结果运用，考核结果与薪酬增减、职务升降、岗位调整、评先评优、业务培训等事项紧密挂钩。（责任部门：经管物资部、人力资源部）

四、实施步骤

**（一）改革方案宣传学习阶段（2021年1月份）。**

利用公司晨会、部门班前会、公司内网、宣传栏等平台做好政策解读工作，有重点、分层次的开展三项制度改革各项政策的宣传学习，让全体职工统一思想、凝聚共识，不断转变观念、解放思想、坚定信心，营造深化改革的积极氛围。针对广大职工关心的政策问题，做好相关解读工作，让职工正确对待改革，支持改革。

**（二）改革方案修订完善阶段（2021年1-7月份）**

2021年1月份正式启动三项制度改革工作，开展机构调整、定编定员、岗位聘任、管理人员竞聘上岗、差异化工资分配、全员绩效考核等相关制度方案，边谋划边推动、边试点边完善，为集团公司全面推动三项制度改革奠定坚实基础。

**（三）深化巩固阶段（2021年8月-2022年12月份）**

坚持以选人用人和建立约束机制为重点，通过不断强化劳动合同管理、坚持岗位评聘和竞聘管理、优化人力资源配置、差异化工资分配等措施，进一步巩固和深化试运行阶段改革成果。

五、组织保障

**（一）强化组织领导。**

成立改革领导小组，全面统筹协调三项制度改革。

组 长：任安全 党委书记、执行董事、工会主席

李 胜 党委副书记、经理

副组长：陈争峰 党委委员、纪委书记、副经理

 许令奇 党委委员、总工程师、副经理

 郭 勇 党委委员、副经理

 张荣江 副经理

组 员：陈 迎 任立志 戴 军 张甫全 武云飞

 方仁付 曹绪宏 王少武 卢 军 陈四华

领导小组下设办公室在人力资源部，负责改革方案的具体实施，协调督促改革政策的落实，及时总结改革过程中存在的问题，提出意见和建议。

**（二）强化统筹谋划。**

建立健全工作制度和运行机制，坚持以问题为导向，紧密结合公司实际，认真研究改革的思路目标、方向路径，细化分解落实，针对薄弱环节强化攻坚，坚决补齐短板，推动三项制度改革真正落地见效。

**（三）强化落实，务求实效。**

根据集团公司深化三项制度改革总体署要求，制定切实可行的工作方案、阶段任务计划，开展深入调查，广泛对标，细化工作目标和措施，分步实施，协同推进；突出重点，集中力量推进改革制度和措施，强化机制，力求实效；妥善处理改革过程中出现的问题，加强改革经验的总结提炼，形成可复制、可推广的经验做法，积极发挥示范引领作用，营造有利于改革的氛围。通过此次三项制度改革，努力使那些忠诚企业、奋勇争先、冲锋实干、任劳任怨、业绩突出的职工成为最大收益者，鞭策效率低下、能力不足的职工积极进取，与企业发展同进步。

西北能化公司党委

2021年1月26日

 西北能化公司党群部 2021年1月26日印发