

中共安徽省国资运营控股集团有限公司委员会文件

皖国控党发〔2020〕18号

关于印发《安徽国控集团党委关于深入开展 三项制度改革实施方案》的通知

所属各企业党委（总支），集团各部门：

现将《安徽国控集团党委关于深入开展三项制度改革实施方案》印发给你们，请认真贯彻执行。

安徽国控集团党委

2020年3月30日

安徽国控集团党委关于深入开展三项制度改革实施方案

根据省国资委《省国资委关于深入开展省属企业三项制度改革的通知》（皖国资分配函〔2019〕577号）精神，结合集团改革试点“提升年”要求和实际，特制定本方案。

一、指导思想和总体目标

（一）指导思想。坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真贯彻落实党的十九届四中全会精神，坚持任务导向和问题导向相统一，统筹推进和突出重点相协调，紧紧围绕员工能进能出、管理人员能上能下、收入能增能减等机制建设，积极构建与社会主义市场经济相适应、与企业功能定位相配套的劳动人事分配管理体系，不断激发企业发展活力和内生动力，为推进集团试点工作和企业高质量发展提供有力支撑和保障。

（二）总体目标。按照供给侧改革要求，健全与企业改革发展相适应的市场化用工体制机制，盘活存量，做优增量，切实提高人力资源供给质量和人工成本效率。坚持党管干部原则，构建有效管用、简便易行、科学规范的选人用人机制，推进建设忠诚干净担当的高素质管理人员队伍。坚持市场化和效益导向，健全员工工资与经济效益同向联动机制，优化收入分配结构，规范收入分配秩序，实现薪酬水平适当、结构合理、管理规范。

二、主要任务

（一）加强三项制度改革基础工作

1. **健全劳动人事分配制度体系。**依法依规修订完善员工招聘、劳动合同、选贤任能、考核评价、收入分配、工资总额、劳动纪律等规章制度，严防制度缺失和漏洞，增强制度的规范性、系统性和可操作性，保证劳动用工、选拔任用、收入分配等政策规定与企业各项管理制度有效衔接和落实，夯实员工能进能出、管理人员能上能下、收入能增能减的制度基础。

2. **完善组织体系和岗位体系。**坚持分工协作、权责一致原则，科学设置机构，优化职能配备，控制职能部门数量和管理幅度，加强人员编制定员管理，构建科学规范、协同高效的组织体系。科学划分岗位类别和职级，推进人岗相适、人事相宜，对急需紧缺的高级管理和专业技术人才，可结合其专业特长设置岗位。注重充分运用新技术，逐步实现以信息化手段固化员工管理流程、规范员工管理行为。

（二）加强员工能进能出机制建设

1. **控制企业用工总量。**落实分级管理责任，建立完善“择优增量、盘活存量、退出余量”的员工总量调控机制，新项目（或新职能、新任务）等用工刚性需求，原则上优先在企业内部调剂解决。探索建立符合法律规定、灵活多样、减少用工成本的多元化用工机制，对辅助性、临时性、可替代性岗位用工需求可逐步

采用劳务派遣等市场化方式解决。

2. 落实员工公开招聘制度。新进员工一般采用公开招聘方式择优选聘。招聘时应明确招聘条件、规范招聘程序、强化招聘监督，适当提高录用标准，加大重点院校、紧缺专业、高学历人员招聘比例，科学运用职业性格测试等现代测评手段，加强和改进面试工作，切实提高新进人员质量，把好“入口关”，减轻“出”的压力。

3. 完善员工绩效管理。建立健全科学合理的绩效考核评价体系，增强绩效考核的科学性和有效性，加强考核结果在“出”上的运用和支撑作用，通过调整岗位、降低薪酬、降职免职等方式，淘汰业绩劣、能力弱和水平低的员工。切实用好试用期制度，对不能满足岗位履职需要的，及时在试用期内淘汰，充分发挥试用期“试金石”作用。

4. 加强劳动合同管理。规范劳动合同文本，明确双方的权利和义务，保障劳动关系管理有章可循、有法可依。依法与员工签订劳动合同，实现在岗职工劳动合同签约率 100%。加大对不胜任岗位员工的淘汰力度，对符合依法解除、终止劳动关系的，及时按照法定程序办理劳动关系解除和终止手续。做好劳动关系与工资关系、社保关系等的闭合管理，确保规范闭合、不留隐患。

5. 推进企业“瘦身健体”。充分发挥企业重组、改革改制、“三供一业”移交、“僵尸企业”清理及退休人员社会化管理等工作的

正向效应，用足用好相关政策，稳妥推进相关人员分流安置，实现冗员有序退出。已重组或改制的企业，要把精简机构、裁减冗员、盘活存量坚决执行到位，巩固改革成果，防止“瘦身”后又遭“反弹”。

（三）加强管理人员能上能下机制建设

1. 完善管理人员选拔任用机制。坚持党管干部原则，突出政治标准，贯彻落实《干部任用条例》和新时期好干部标准，科学确定岗位职级，综合运用内部推选、外部交流、竞聘上岗、公开招聘等方式选拔任用管理人员，注重优化结构，及时发现、大胆启用优秀年轻人员，让想干事、能干事、干成事的有机会有舞台，形成有利于优秀人员脱颖而出的选人用人机制。按照市场化选聘、契约化管理的方式，探索推进职业经理人制度建设。

2. 健全管理人员考核评价机制。完善落实精准考核、奖惩分明的激励约束机制，针对不同类型、不同层次管理岗位特点，分类量化考核评价指标，抓好安全、环保、风险、廉洁等重要事项和重大任务、重大斗争、关键时刻的考核，加强干事创业、担当作为实绩考核，综合运用经营业绩考核、综合考核、经济责任审计等手段，健全管理人员考核评价机制，将考核结果作为“能者上、庸者让、平者下”的重要依据。

3. 健全管理人员退出机制。严把管理人员“上”的入口，严格落实“凡提必审”、“凡提必听”、“凡提必查”要求，防止“带病提

拔”。注重从政治表现、担当作为、履行从严治党责任、考核结果等方面，建立健全不适宜担任现职的管理人员调整退出机制，明确“下”的标准、通道和程序。严格执行兼职、返聘等从严管理规定和退休制度，强化执行力度，有效发挥相关规定和制度在管理人员“下”上的运用和支撑作用。

（四）加强收入能增能减机制建设

1. 深化工资总额决定机制改革。贯彻落实《安徽省人民政府关于改革国有企业工资决定机制的实施意见》及省国资委有关制度规定，完善工资总额与企业效益同向联动机制，切实做到工资总额与劳动力市场基本适应、与经济效益和劳动生产率挂钩。根据企业功能定位、管理水平和治理能力，试点实行工资总额备案制。建立完善工资总额预警机制，加强预算执行情况分析和过程管理。

2. 健全绩效考核与薪酬挂钩机制。完善以年薪制和岗位绩效工资制为主的基本分配制度，推进基于岗位体系和业绩考核评价体系的薪酬制度改革，薪酬制度要与工资总额决定机制相匹配。发挥绩效薪酬激励约束作用，建立健全员工绩效薪酬与企业经营业绩、所在部门（项目）业绩、员工自身绩效“三位一体”决定机制。企业效益下降或部门（项目）、个人绩效考核不达标时，员工薪酬相应下降，实现收入能增能减。

3. 调整优化薪酬分配结构。理顺企业内部收入分配关系，

探索建立差异化工资分配制度。工资分配向企业关键岗位、生产一线岗位和紧缺急需的高层次、高技能人员倾斜，调控不同层级、不同类型员工薪酬有序增减，严格依据经营业绩考核等结果兑现企业负责人薪酬，职业经理人实行市场化薪酬分配机制。探索建立知识、技术、管理等生产要素参与分配的分配制度和多元化中长期激励制度。

4. 规范收入分配秩序。严格执行国家和省收入分配政策规定，分级落实企业收入分配管理责任，工资性收入应纳入工资总额管理，不得在工资总额之外列支其他工资性收入。严格规范福利保障支出，建立完善员工福利保障体系，探索建立企业人工成本全口径管理制度，将福利保障性支纳入预算管理范围。加强与巡视、巡察、审计等监督协同，提高收入分配监督效能，形成监督合力。

三、工作要求

（一）加强组织领导。三项制度改革是当前集团一项重要改革任务。要自觉树立大局意识，统一思想认识，以高度的责任感和使命感，把三项制度改革工作摆上重要议事日程，加强组织领导，做好统筹协调。要健全工作机制，成立改革工作领导小组，明确具体办事机构，确保各项改革任务抓实抓细抓到位。

（二）精心制定方案。要结合企业改革发展实际，按照《实施方案》内容和要求，认真查摆企业三项制度改革工作存在的短

板和差距，找准改革的重点领域、薄弱环节和主攻方向，研究制定行动方案，明确改革目标，细化具体措施，强化责任分工，建立改革任务清单，确保改革政策措施逐项落地、改革目标如期实现。

（三）注重统筹协调。三项制度改革是一项涉及面广、政策性强的系统工作，要综合考虑企业功能定位、行业特点、发展阶段等因素，善于找到改革的切入点和突破口，统筹协调好三项制度改革与其他改革任务的关系，有序衔接、协同推进，形成合力。及时研究解决改革过程中出现的问题，推动改革顺利推进。

（四）营造良好氛围。要坚持解放思想、实事求是，宣传全面深化三项制度改革的方针政策，主动做好思想政治工作，及时解疑释惑，凝聚改革共识，积极宣传改革工作中取得的成效，增强广大员工对三项制度改革的认同感、参与感、获得感，努力营造员工理解改革、支持改革、推动改革的良好氛围。

集团党委将加强对所属企业三项制度改革工作的指导，成立深化三项制度改革工作领导小组（附件1），并探索建立考核评价机制，结合年度综合考核，有针对性的设置相关考核指标，评价改革成效，推动三项制度改革持续、深入开展。各企业三项制度改革行动方案于4月30日前报集团人力资源部，工作开展情况报告和三项制度改革推进完成情况一览表（附件2）于6月15日前、11月15日前报集团人力资源部。

联系人：毛文洁、黄洋洋 电话：62853065、62853189。

附件：1. 安徽国控集团党委深化三项制度改革工作领导小组
2. 所属企业三项制度改革推进完成情况一览表

附件 1

安徽国控集团党委深化三项制度改革工作 领导小组

安徽国控集团党委深化三项制度改革工作领导小组人员名单如下：

组 长：张国元 党委书记、董事长
副组长：丁 伟 党委副书记、工会主席、董事
朱鹏洪 副总经理、党委委员、董事
成 员：王 耀 总经理助理、人力资源部经理
郑梦华 审计法务风控部经理
胡进学 纪检监察室主任
李 挺 财务管理部经理
张文虎 发展改革部经理

领导小组下设办公室，丁伟任办公室主任，王耀、张文虎任办公室副主任。

附件 2

所属企业三项制度改革推进完成情况一览表

填表单位：_____

填表人：_____

填表时间：__年__月__日

类别	改革任务	责任领导及 落实部门	完成时限	具体措施及成效	完成情况
三项制度改革 基础工作方面					
员工能进能出 机制建设方面					
管理人员能上 能下机制建设 方面					
收入能增能减 机制建设方面					
工作要求方面					

注：1.表格格式请勿调整，行间距可根据内容适当调整；2.“完成情况”按照“已完成（完成时间）”“基本完成持续推进”“正在推进”分类填写；3.文字表述应明扼要。

安徽省国资运营控股集团有限公司办公室 2020年3月30日印发

共印4份