

亳州市人民政府国有资产监督管理委员会文件

亳国资管〔2021〕8号

市国资委关于印发《市属企业三项制度改革专项行动实施方案》的通知

各市属企业：

现将《市属企业三项制度改革专项行动实施方案》印发你们，请结合实际，认真组织实施。



市属企业三项制度改革专项行动实施方案

深化国有企业三项制度改革是建立现代企业制度、规范公司治理的重要内容，是增强企业内在活力、推动企业高质量发展的重大举措。为深入贯彻落实中央、省深化国企改革的决策部署，参照省国资委《省属企业三项制度改革专项行动实施方案》（皖国资改革〔2020〕106号）要求，现就开展市属企业三项制度改革专项行动，制定本实施方案。

一、总体要求

（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，认真贯彻落实习近平总书记视察安徽重要讲话指示精神和党的十九届五中全会精神，以强化“两个坚持”做到“两个更大”为根本遵循，以深入实施国企改革三年行动方案为契机，以推动市属企业高质量发展为目标，综合考虑市属企业的功能定位、行业特点、发展阶段和经营状况，扎实开展三项制度改革专项行动，抓重点、补短板、强弱项，着力在打破“铁交椅”推动管理人员能上能下上下功夫、在打破“铁饭碗”推动员工能进能出上下功夫、在打破“大锅饭”推动收入能增能减上下功夫，加快完善市场化选人用人和激励约束机制，力争用三年左右时间，在市属企业中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市

市场化选人用人、劳动用工和薪酬分配管理体系，提升企业内在活力和运营效率，增强市属企业竞争力、创新力、抗风险能力。

（二）基本原则

坚持依法依规。严格遵守国家法律法规，按照国企改革相关政策要求规范操作。完善工作流程和决策程序，确保改革有力有序推进。

坚持对标一流。结合企业自身特点，找准问题和短板，对标学习先进做法，提出全面改进提升措施，确保改革取得实效。

坚持市场导向。按照社会主义市场经济要求和企业发展规律，建立完善与市场接轨的选人用人、劳动用工和薪酬分配机制，推动混合所有制企业率先建立灵活高效的市场化经营机制，充分激发企业管理人员和职工干事创业的积极性。

坚持积极稳妥。处理好改革、发展与稳定的关系。涉及职工利益的重大改革措施出台，认真听取职工意见建议，维护职工合法权益，确保社会稳定。

二、重点任务

（一）建立科学合理的选人用人机制，推动管理人员能上能下取得新突破

1.推行管理人员竞聘上岗。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，大力推动市属企业中层管理人员实行公开竞聘、择优录用。坚持“人岗相适、位能相称”原则，在具备条件的商业类市属企业中推行经理层和

中层及以下管理人员竞聘上岗，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和女干部，到 2022 年，进一步优化管理层的年龄结构、专业结构和知识结构。

2.实行经理层成员任期制和契约化管理。针对企业用人行政化问题，加快推动市属企业经理层成员任期制和契约化管理，到 2022 年，市属企业子公司经理层成员全面实行任期制和契约化管理，签订聘任协议和业绩合同，按照约定严格考核、实施聘任或解聘、兑现薪酬。完善以岗位职责和任职条件为核心的经营管理人员职级体系，健全以综合考核评价为基础的选人用人制度。加大对长期亏损、连续 3 年经营无起色企业班子的调整力度，在市属企业之间和内部，注重将治企有方、兴企有为的企业管理人员选拔充实到困难企业担当重任，真正实现“能者上、优者奖、庸者下、劣者汰”。

3.完善管理人员考核奖惩机制。督促市属企业加强对管理人员的考核评价，结合岗位实际，精心设置定量与定性相结合的考核指标，客观公正组织考核评价。加强对考核结果的运用，将考核结果与薪酬增减、职务升降和岗位调整紧密挂钩。对工作业绩优、贡献大的管理人员给予必要的物质奖励和精神激励，并加大选拔使用力度；对考核不合格的给予降职减薪、调整岗位、末位淘汰。到 2022 年，在商业类市属企业子公司全面实施考核奖惩机制和末位淘汰制。

4.稳妥推进市属企业职业经理人制度试点。鼓励已开展职业经理人制度试点企业大胆探索实践，进一步完善职业经理人制度。对照职业经理人身份市场化、管理契约化的要求，面向国内择优选聘德才兼备的经理层人员。督促试点企业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，加大对考核不合格职业经理人的岗位调整与解聘力度，真正做到管理人员既能上又能下。

（二）建立与市场紧密接轨的劳动用工机制，推动员工能进能出取得新进展

1.依法推行劳动合同制度。按照平等自愿、双向选择、协商一致的原则，督促市属企业依法确定劳动关系，严格依照《劳动合同法》签订劳动合同，依法保护职工的合法权益。引导企业根据考核情况和企业生产经营需要，依法做好劳动合同变更、续订、终止、解除等各项工作。

2.积极推行职工竞争上岗制度。按照竞争择优的原则，引导企业在实施关键岗位人员竞争上岗的基础上，在商业一类市属企业中率先实施竞争上岗、末位调整、不胜任退出等制度，到2022年，市属企业全面推行。鼓励贡献与价值创造，建立完善优胜劣汰的机制，根据考核结果奖优罚劣。对考核不合格、不胜任工作的人员，经调整岗位或培训后仍达不到岗位要求、不胜任工作的，依法解除劳动关系，推动员工能进能出。

3.全面推行岗位管理。按照效率优先、兼顾公平的原则，到

2022年，市属企业全面推行岗位管理为基础的市场化用工制度，坚持因事设岗、按岗择人、以岗定人，精准测定岗位工作量，合理确定劳动定员定额标准，优化职能配置和岗位设置，深入做好人员调配，提高劳动生产率和人工成本利润率。细化员工职级等次，为员工成长晋升提供必要通道。不断完善企业劳动管理制度体系，规范奖惩办法，严肃劳动纪律，对违反企业规章制度和劳动纪律的职工，依法调整岗位或解除劳动关系。针对“吃空饷”现象，督促企业加大对长期缺勤旷工、长期工伤病休、长期在册不在岗等不规范用工的清理力度。

4.调整优化人员结构。按照调整存量、提升增量的原则，一方面多渠道分流安置富余人员，畅通职工“出”的渠道，在确保稳定的前提下，重点推动冗员负担重、人员结构不合理的企业通过转岗待岗培训、离岗待退、提前退休、解除劳动合同等方式，因地制宜分流安置冗员；另一方面，不断拓宽人才引进渠道，严把人员入口关，加强科技人才和专业技能人才的引进培养。到2022年，市属企业全面推行市场化选聘，充分借助专业机构的力量，通过高质量的校园招聘和针对性的社会招聘广纳贤才，促进人力资源结构不断优化升级。

（三）建立激励与保障相结合的市场化分配机制，推动职工收入能增能减取得新成效

1.加强企业工资总额管理。坚持按劳分配，参照我省企业工资增长指导线，建立健全与劳动力市场基本适应、与企业经济

效益和劳动生产率紧密挂钩的工资决定和正常增长机制。坚持“一企一策”，根据市属企业效益状况和行业工资标准，合理确定企业工资总额预算水平，支持具有创新要求高、当期收益不确定等特点的市属企业建立与行业特点相适应、更具灵活性和市场竞争力的工资总额动态调整机制。努力让职工充分享受企业发展成果，实现市属企业职工工资总体水平与企业发展水平、行业位次相适应，与企业绩效相匹配。降低固定工资占工资收入的比重，提高与企业效益和职工实际贡献挂钩的浮动工资比重，真正做到奖勤罚懒、奖优罚劣。

2.分层分类实施绩效考核分配。市属企业要坚持效益导向，聚焦利润创造、投资回报、劳动生产率等主要指标，建立完善全员综合考核评价制度，构建重实绩、重贡献的分配激励机制，科学设置考核指标体系，确定薪酬标准等次，采取定量考核与定性考核、日常考核与年度考核相结合的方式，加强对管理人员和职工的全面考核评价，实现考核结果与薪酬增减紧密挂钩，激发干部职工干事创业热情。

3.推行差异化的工资分配机制。针对“高水平大锅饭”问题，引导企业合理拉开收入差距，重点根据利润创造和价值贡献，实施差异化薪酬，激发各类人才的积极性和创造性。推动工资增长向一线倾斜，向关键岗位、核心骨干和科技人才倾斜，鼓励市属企业一线职工工资的增长水平高于企业平均工资的增长水平，业务骨干和技术骨干工资的增长水平高于一线职工工资的增长水

平，特别是要在工资总额增量中安排一定比例用于对高技能人才的激励，鼓励企业对一些急需引进的高端人才采取“一事一议”的办法确定薪酬待遇。推动企业着力打破身份限制，变身份管理为岗位管理，到 2022 年，推动市属企业从体制上消除用人制度上的身份壁垒，做到同工同待遇。针对岗位薪酬平均主义问题，坚持以岗定责、以岗定薪、一岗一薪、易岗易薪，鼓励企业根据岗位重要性和贡献度大小，合理确定薪酬标准，推动薪酬分配向作出突出贡献的人才和一线关键苦脏险累岗位倾斜。

三、实施步骤

（一）制定计划阶段（2021 年 2 月-6 月）。市属企业结合自身实际制定具体实施方案，于 2021 年 6 月底前报市国资委备案。具体实施方案要明确专项行动的目标任务、主要措施、进度安排、组织保障等。

（二）积极推进阶段（2021 年 7 月-2021 年 10 月）。市属企业要结合企业实际，积极稳妥、统筹推进，可在薪酬分配领域率先寻求突破，以点带面推进改革。

（三）全面实施阶段（2021 年 10 月-2022 年 7 月）。在前期工作的基础上，对专项行动实施情况进行阶段性总结评估，针对出现的新情况、新问题，认真研究推进措施，加强经验交流与工作谋划，督促企业以上率下全面推进三项制度改革。市国资委将加强调研督查，推进方案落实落地。

（四）评估深化阶段（2022 年 8 月-12 月）。按照“可量化、

易考核”的原则，市属企业要加强三项制度改革工作的评估，全面分析总结三项制度改革专项行动的成效和经验做法，并按要求将书面总结报市国资委。市国资委对市属企业三项制度改革情况进行汇总分析并建立长效机制，宣传推广一批改革典型。

四、保障措施

（一）强化组织领导。三项制度改革是当前和今后一段时期市属企业一项重要改革任务。市属企业作为三项制度改革专项行动的责任主体，要充分发挥企业党委的领导作用和广大党员的先锋模范作用，切实加强组织领导。要成立以主要负责同志为组长、各职能部门负责同志为成员的工作领导小组，建立工作制度和运行机制，扎实推进改革。

（二）强化统筹谋划。市属企业要坚持以问题为导向，紧密结合企业实际，认真研究改革的思路目标、方向路径，系统谋划体现本企业特色的改革举措。要对标国内同行业先进企业，定制三项制度改革具体实施方案，明确时间表、路线图，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）强化调度协调。市属企业要积极主动作为，主要负责同志要加强调研督促，强力推进，敢于动真碰硬，及时跟踪了解工作推进情况，狠抓责任落实。市国资委将适时开展专题调研，协调解决改革中存在的困难和问题，将三项制度改革专项行动完成情况纳入市属企业负责人年度经营业绩考核和综合

考核内容，推动三项制度改革专项行动走深走实。