

关于印发《加快推进县属国有企业深化三项制度改革的实施方案》的通知

源财国资国企〔2022〕23号

各县属国有企业：

经研究，现将《加快推进县属国有企业深化三项制度改革的实施方案》印发你们，请遵照执行。

沂源县财政局

2022年3月1日

加快推进县属国有企业深化三项 制度改革的实施方案

为认真贯彻落实县属国有企业（以下简称企业）改革若干意见，进一步深化县属企业劳动人事分配三项制度改革，促进企业健全市场化经营机制，激发活力、提升竞争力，推动企业高质量发展，结合我县实际，现制定实施方案如下。

一、总体目标

按照建立中国特色现代企业制度要求，以增强企业活力和竞争力为目标，全面提高选人用人市场化程度，全面优化劳动用工制度，全面规范收入分配秩序。集团总部率先实施、以上率下、层层推进、确保实效，实施企业三项制度改革“倒计时”，2022年3月底前，企业制定三项制度改革专项行动实施方案；2022年6月底前，企业全面建立管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的常态化机制；2022年底前，企业三项制度改革长效机制持续优化，劳动生产率、人工成本投入产出率显著提升。

二、工作措施

（一）深化人事管理制度改革，实现管理人员能上能下

1.构建精简高效的管控体系。企业按照集团化管控、专业化管理、集约化运营的要求，对标行业先进企业，清晰界定总

部职能，明晰权责边界，优化组织结构，压减管理层级，科学定编定员，精简各级管理人员，提高管理效能。集团总部率先瘦身健体，提高运行效率。2022年4月底前，企业制定组织架构优化调整方案。2022年6月底前，企业各级管理机构优化及定编定员工作全部完成；企业管理层级控制在三级以内；集团总部及各级企业管理机构、各级管理人员总量占比高于行业或标杆企业平均水平的，要明确精简目标、切实降低比例，占比已达到平均水平的，要进一步优化比例，力争达到先进水平。

2.完善市场化选人用人机制。2022年4月底前，企业健全完善管理人员市场化选聘制度体系，坚持“民主、公开、竞争、择优”原则，实行内部推选、竞聘上岗、公开招聘、委托推荐等多种方式，加大公开选拔力度，科学合理使用人才，促进人岗相适、人尽其才，形成有利于各类人才脱颖而出的选人用人机制。选聘管理人员要树立“重业绩、看品行、用能人”导向，大胆启用政治强、纪律强、冲得上、拿得下、敢于担当作为的干部。积极推动企业经理层成员任期制和契约化管理，按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则，加快建立职业经理人制度。2022年6月底前，企业制定工作方案，明确县属二、三级企业推行经理层成员任期制和契约化管理的具体目标，全面推开经理层成员任期制和契约化管理工作；到

2022 年底前，在企业各级控股子公司全面推行。

3.完善能上能下机制。企业应健全管理人员职级体系和岗位序列，明确管理岗位职责、任职资格条件、选拔任用标准等，树立岗位意识。依据管理岗位职责，引入关键绩效指标、平衡计分卡、360 度评价等工具，系统完善对管理人员的绩效考核体系，量化指标体系，严格考核等次。强化考核结果的运用，考核优秀的在选拔任用、评先树优等工作中优先考虑；考核不合格、不胜任岗位要求的，综合使用转岗、降职、引咎辞职、责令辞职、免职等方式，实现“能者上、平者让、庸者下、劣者汰”。2022 年 4 月底前，企业建立健全管理人员能上能下管理制度，2022 年 6 月底前，建立常态化的管理人员能上能下机制。

（二）深化劳动用工制度改革，实现员工能进能出

1.强化岗位管理。企业依据战略定位和生产经营需要，对标行业先进企业，健全岗位管理体系，合理设置岗位，设定任职资格，科学评定岗位价值，编制定岗定编定员方案。全面建立管理、技术、技能等多序列岗位管理体系，有效实施员工纵向晋升、横向流动，畅通职业发展通道，并与定编定员工作同步到位。优化用工结构，合理控制用工总量，坚持用工总量与劳动生产效率相适应，通过检视问题、对标行业、对标先进，

明确年度用工总量目标。新设企业或机构、新建项目等要严格按照“三定”标准配置员工，优先通过内部调剂方式盘活存量，从外部引进人员的，应满足企业用工总量增长水平低于企业效益增长水平、且增员后劳动生产率不低于上年同期水平。

2.严把员工入口关。企业应从源头上把好员工进入通道，除定向引进的高层次人才、涉密岗位人员、政策性安置人员及其他特殊用工等，都要实行公开招聘，招聘信息应当面向社会公开发布。2022年3月底前建立健全公开招聘制度。加大重点院校和紧缺专业高校毕业生招聘力度，规范招录程序，提升入职质量。加大市场化引才力度，采用猎头招聘、网络招聘等多元化方式，引进国内外优秀人才、专业人才。拓展用工渠道，通过校企合作、订单培养等方式适度补充，优化员工结构，提升队伍素质。健全完善“选、用、育、留”人力资源管理体系，确保引得进、用得好、留得下。

3.畅通员工退出渠道。企业应完善以合同管理为核心、以岗位管理为基础的市场化用工制度，依法与员工签订劳动合同。依法加强劳动关系管理，细化劳动合同期限、工作内容、劳动纪律、特殊约定等条款，明确新员工在试用期间不符合录用条件的标准、劳动合同期满续签标准和员工不胜任岗位要求的认定标准，强化劳动合同、内部规章对员工能进能出的约束和保

障作用。2022年3月底前，企业完善全员绩效考核制度，严格考核结果应用，将考核结果与工资增减、岗位调整、教育培训等挂钩。不胜任岗位要求的应进行培训或调整岗位，固定期限劳动合同到期的可依法不再续签合同。对严重违法法律法规、违反企业规章制度、不胜任工作且经过培训或调整工作岗位后仍不能胜任等情况，符合解聘条件的，依法解除劳动合同。2022年3月底前，建立常态化退出机制。

（三）深化收入分配改革，实现收入能增能减

1.完善工资决定机制。企业应按照“一适应两挂钩”原则，切实将工资总额增减与效益升降同向联动，与劳动效率水平紧密挂钩。提高内部分配市场化程度，工资总额分配向经营业绩好、投入产出效率高的企业倾斜，向关键岗位、核心人才、高层次人才倾斜，有效激励、留住和吸引人才。加强与行业先进企业对标，提高人工成本投入产出效率，促进人工成本增减与经营效益相匹配、与竞争力相适应。鼓励企业实施科技成果转化收益分红，加大对科研人员激励力度，科技成果转移转化收入用于人员奖励的部分，不受单位当年工资总额限制，不纳入单位工资总额基数。

2.健全差异化薪酬分配机制。企业应统筹考虑所处行业、发展阶段等，实行市场对标，坚持以岗定薪、岗变薪变，科学

拟定薪酬策略。健全完善为“岗位、绩效、能力”付薪的全面薪酬体系，统筹市场外部竞争力、企业可承受力等，实行与员工多序列发展通道相匹配的宽带薪酬，实现薪酬水平差异化。员工薪酬结构一般分为基本薪酬、绩效薪酬，企业应区分岗位序列和层级，设置绩效薪酬占薪酬总水平的比重，提高绩效部分占比。完善各类人员薪酬分配与企业效益、个人绩效、承担风险等紧密挂钩的机制，坚持业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降，绩效薪酬与考核结果直接挂钩。严格考核奖惩兑现，企业效益下降或个人绩效考核不达标，绩效薪酬应下降。2022年3月底前，企业应完善薪酬分配制度，原则上各级企业领导班子成员绩效薪酬占比不低于70%，中层管理人员绩效薪酬占比不低于50%；2022年底前，实现各类人员薪酬与考核结果挂钩全覆盖。

3.着力深化中长期激励。鼓励企业实行多种形式的中长期激励，坚持激励与约束相结合、风险与收益相对称、公司利益与个人利益相一致，加强对关键岗位、核心人才、技术骨干等人员激励。市国资监管机构将逐步对县属国有企业中长期激励开展试点，在总结试点经验的基础上，进一步扩大中长期激励试点范围；2022年3月底前，处于充分竞争领域的县属二、三级企业，符合中长期激励试点条件的，积极推进试点工作。纳

入试点范围的企业报县财政局备案。

三、组织保障和考核评价

（一）加强组织领导，强化责任担当。县财政局成立县属国有企业深化三项制度改革领导小组，主要领导任组长，分管领导任副组长，相关科室负责人为成员，统筹指导和推动各监管县属国有企业深化三项制度改革工作。企业作为深化三项制度改革责任主体，要成立专项改革工作领导小组，党组织书记、董事长作为第一责任人，亲自挂帅组织推动，确保改革到位，按时完成任务。

（二）坚持问题导向，加强顶层设计。企业应结合自身实际，以改革评估为牵引，筛选改革标杆，诊断存在问题，加强顶层设计，突出改革重点，编制三项制度改革专项行动实施方案，明确改革总目标，细化分解年度目标，提出每项改革任务时间表、路线图、任务书，确保层层分解落实、层层传导压力。企业三项制度改革行动实施方案报县财政局。企业要坚持问题导向，针对“不能下、不能出、不能减”的突出问题，深入推进全员绩效考核，按照“工作有标准、管理全覆盖、考核无盲区、奖惩有依据”的原则，健全完善制度体系，突出业绩导向，将考核结果与管理人员能上能下、人员能进能出、收入能增能减紧密挂钩；充分研判改革面临的困难和问题，完善风险评估

和预警机制；善于借助外脑，加强与咨询机构合作，引入先进管理理念和专业工具，提高改革的科学性、系统性。

（三）完善考核奖惩机制，确保改革实效。将深化三项制度改革作为重点改革任务，纳入 2022 年县属国有企业负责人业绩考核，把改革完成情况与企业负责人选拔任用、薪酬兑现等挂钩。工作推进不力的，扣减其企业负责人考核得分或降低考核等次。

（四）鼓励担当作为，营造良好改革环境。鼓励县属国有企业结合实际创新创造，大胆探索，对改革取得明显成效的企业进行通报表扬。充分激励县属国有企业领导人员敢闯敢试敢干，对大力推动三项制度改革工作产生的失误和偏差，按照“三个有利于”原则，坚持“三个区分开来”，对属于容错免责情形的，及时容错免责，不予追究责任。对因推动改革引发信访事项的，不予负面评价；完善澄清保护机制，对受到诬告、诽谤的领导人员，及时澄清和正名，消除负面影响。企业要加强政策宣传，做好职工思想政治工作，营造支持改革、拥护改革、积极推进改革的良好环境。涉及员工利益的改革方案，应当依法履行内部民主程序，切实保障员工的合法权益。

附件：县属企业三项制度改革考核目标分解表

附件

县属国有企业三项制度改革考核目标分解表

序号	项目	指 标	分值	指标解释	计算公式	考核目标及计分标准
1	工作机制建设	成立领导小组、制定实施方案，细化任务目标、工作措施和具体指标。	10	考核评价企业推动改革的工作力度和工作体系完善程度，看是否成立改革领导小组、建立工作机制，是否制定改革实施方案，以及方案的系统性、整体性、协同性、可行性，是否建立风险防范机制等。		2022 年 3 月底前，报送改革实施方案；年底前建立工作机制并组织实施。 完成的得基本分，未完成不得分。
2	劳动生产率	可选择人均营业收入、人均利润、人均产量、人均企业增加值等。	10	考核企业三项制度改革及管理提升形成的价值产出改善情况。	例如：人均营业收入=营业收入/全年从业人员平均人数*100%	以前三年平均水平为基准，2021-2022 年考核期内年度指标逐年保持适度增长。 企业结合对标情况，明确具体指标、年度目标。完成目标的得基本分；未完成目标的，完成值每低于目标值 1%，扣基本分的 10%，最多扣至 0 分。

序号	项目	指 标	分值	指标解释	计算公式	考核目标及计分标准
3	人工成本投入产出率	可选择人工成本利润率、人事费用率、劳动分配率等。	10	核企业三项制度改革及管理提升形成的价值产出改善情况，评估企业人力成本投入的最终价值产出（利润）改善程度。	人工成本利润率 = 利润总额/人工成本总额*100% 人事费用率 = 人工成本总额/营业收入*100% 劳动分配率 = 人工成本总额/企业增加值*100%	以前三年平均水平为基准，2021-2022 年考核期内年度指标逐年保持适度增长；前三年平均值低于行业平均值的，以行业平均值为基准；已达到行业优秀值的，视同完成。企业结合对标情况，明确具体指标、年度目标。完成目标的得基本分；未完成目标的，完成值每低于目标值 1%，扣基本分的 10%，最多扣至 0 分。
4	人事制度改革	管理机构优化比例	5	评估县属国有企业管理扁平化、压减管理层级、缩短管理链条等组织机构先进性。统计县属国有企业总部及各级权属企业管理部门数量。	管理机构占比 = 管理机构总数/机构总数*100%	2022 年 3 月底前，对标行业水平，研究制定组织架构优化调整方案；2022 年 3 月底前，企业管理机构占比不低于行业或标杆企业平均水平。 企业明确优化调整目标，完成目标的得基本分；未完成目标的，完成值每低于目标值 2%，扣基本分的 10%，最多扣至 0 分。

序号	项目	指 标	分值	指标解释	计算公式	考核目标及计分标准
5	人事制度改革	管理人员优化比例	5	评估企业管理幅度优化, 分析企业在管理人员合理化设置及控制的情况, 统计管理人员占员工总数的比例。	管理人员占比 = 管理人员总数/用工总量*100%	2022 年 3 月底前, 对标行业水平, 研究提出管理人员优化调整方案; 2022 年 3 月底前, 企业管理人员占比不高于行业或标杆企业平均水平。企业明确优化调整目标, 完成目标的得基本分, 未完成目标的, 完成值每低于目标值 2%, 扣基本分的 10%, 最多扣至 0 分。
6		管理人员契约化覆盖率	10	评估县属二、三级企业企业经理层任期制、契约化管理情况, 统计上述企业约定目标任务并严格考核、兑现奖惩经理层人数的比例。	契约化经理层人数/经理层总人数*100%	2021 年底前, 企业制定经理层成员任期制和契约化管理工作方案, 在二、三级企业推开; 2022 年底前, 县属二、三级企业全面推行经理层成员任期制和契约化管理。 完成目标的, 得基本分; 未完成目标的, 完成值每低于目标值 1%, 扣基本分的 10%, 最多扣至 0 分。

序号	项目	指 标	分值	指标解释	计算公式	考核目标及计分标准
7	人事制度改革	管理人员“下”的情况	10	评估县属国有企业各级管理人员能上能下机制落实情况，统计当期管理人员因业绩和能力不足、不担当不作为、慢作为等原因（不含到退休、主动辞职等减员情况），被降职、引咎辞职、责令辞职、免职（解聘）人数。		2022 年 3 月底前，企业建立健全管理人员能上能下管理制度；2022 年 6 月底前，建立常态化的管理人员能上能下机制。完成目标的得基本分，未完成不得分。
8	劳动用工改革	公开招聘人员比例	5	评估企业市场化公开招聘制度落实情况。分析新进员工中通过公开招聘（包括校园招聘、社会招聘、猎头招聘等）的比例，比例越大表明市场化程度越高。	当期公开招聘人员数量/当期新进员工总数*100%	除定向引进的高层次人才、上级组织委派人员、涉密岗位人员、政策性安置人员及其他特殊用工等，2021-2022 年每年公开招聘人员比例达到 100%。完成目标的得基本分；未完成目标的，完成值每低于目标值 2%，扣基本分的 10%，最多扣至 0 分。

序号	项目	指 标	分值	指标解释	计算公式	考核目标及计分标准
9	劳动用工改革	市场化退出机制	10	评估企业落实员工绩效考核制度情况，严格考核结果运用是能上能下、能进能出的前提。对于严重违法违规、违反企业规章、不胜任工作且经过培训调整岗位后仍不能胜任等，符合解聘条件的，依法解除劳动合同。		2022 年 3 月底前，企业完善全员绩效考核制度，明确各类人员考核等次；2022 年 3 月底前，企业建立员工常态化退出机制。企业明确年度目标。完成目标的得基本分，未完成不得分。
10	收入分配改革	薪酬差异化	10	考核企业薪酬体系设计体现为“岗位、能力、业绩”付薪的理念，分类分层实现员工收入水平的差异化，按管理人员、专业技术人员、技能操作人员等类别分别计算。		2022 年 3 月底前，健全完善集团总部及各级权属企业员工全面薪酬体系，分岗位类别、分人员层次实现薪酬差异化。企业明确年度目标。完成目标的得基本分，未完成不得分。

序号	项目	指 标	分值	指标解释	计算公式	考核目标及计分标准
11	收入分配改革	绩效薪酬占比	5	考核各类人员绩效薪酬与绩效考核结果挂钩程度，分析浮动薪酬占薪酬总量比例。	绩效薪酬/薪酬总量*100%	2022 年 3 月底前，实现各类人员绩效薪酬占比进一步优化。原则上，各级企业领导班子成员占比不低于 70%，中层管理人员占比不低于 50%。 完成目标的得基本分，未完成目标的，完成值每低于目标值 2%，扣基本分的 10%，最多扣至 0 分。
12		薪酬与考核结果挂钩覆盖率	10	考核企业绩效考核与分配挂钩机制的落实力度	薪酬与考核结果挂钩员工人数/员工总人数	2022 年底前，员工薪酬与考核结果挂钩覆盖率达到 100%。 完成目标的得基本分；未完成目标的，完成值每低于目标值 1%，扣基本分的 10%，最多扣至 0 分。