

# 绵阳市国资国企改革专项小组文件

绵国改办〔2021〕2号

---

## 绵阳市国资国企改革专项小组办公室 关于进一步深化“三项制度”改革的通知

各县（市、区）、园区国资办、各市属企业：

为贯彻落实《绵阳市国有企业深化改革三年行动实施方案（2020-2022年）》（绵委办发〔2021〕7号）文件精神，切实深化劳动、人事、分配三项制度改革，破除利益固化的藩篱，不断激发企业活力，提升企业竞争力，现将进一步深化“三项制度”改革的相关事项通知如下：

### 一、总体目标

尊重市场经济规律和企业发展规律，紧紧围绕激发活力、提高效率，持续健全市场化经营机制，全面提高劳动用工、选人用人、收入分配的市场化程度，真正实现管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减。集团本部要修订完善劳动、人事、分配制度并组织实施，混合所有制企业、上市公司和双百企业、科改示范企业、天府综改企业、改革树标企业要率先落实，尤其是

综合改革试点企业要成为标杆。到 2022 年 6 月底前全面完成改革任务，建立常态化机制。

## 二、工作要求

### （一）推行经理层成员任期制和契约化管理

集团公司研究制定子企业任期制和契约化管理实施方案，经理层成员全面推行任期制和契约化管理。企业董事长等组织任命的其他领导人员自愿签约。实施方案报国资监管机构审批同意后组织实施，制定经理层权责清单、经理层岗位说明书、薪酬考核办法、容错管理等配套制度。董事会与经理层成员签订岗位契约化管理协议书（年度和任期），依法依规建立契约关系；严格按契约确定业绩标准、薪酬标准和任期激励标准，刚性考核；依据年度和任期考核结果，结合综合评价结果等确定薪酬，按照干部管理权限决定聘任或解聘，强化刚性兑现。集团公司二级及以下子公司在 2021 年底前完成户数不少于子公司总数的 70%，2022 年 6 月所有子公司全面完成。由市委、市国资委党委和其他监管机构管理领导班子的国有企业经理层成员任期制和契约化管理结合实际稳妥推进。2021 年底前在双百企业、科改示范企业、天府综改企业、改革树标企业，以及集团公司自主遴选的部分竞争性子企业实施职业经理人制度。

### （二）全面推进用工市场化

1. 合理确定用工总量。2021 年底前根据企业发展战略和人工成本承受能力，集团公司要制定人力资源中长期规划，并对标国内先进企业人工成本投入产出指标合理确定用工总量，科学设置

岗位。各级管理人员总量占比高于行业平均水平的企业，要明确精简目标，降低比例。

**2. 全面推行公开招聘。**完善分级分类公开招聘制度，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，其余新进人员面向社会公开招聘的比例必须达到100%。

**3. 依法加强劳动关系管理。**依法与员工签订劳动合同，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。2021年底前劳动合同签订率要达到100%。

**4. 全面推行管理人员竞争上岗。**各企业要建立常态化的管理人员竞争上岗制度，各级管理人员原则上均实行竞争上岗、末位淘汰和不胜任退出，全力打造一支懂经营、善管理、勇担当的管理人员队伍。

### **（三）全面推进全员绩效考核**

**1. 完善全员绩效考核制度。**2021年底前完善全员绩效考核制度，建立定性与定量相结合的考核指标体系。对于管理层和部门负责人的考核指标要突出关键业绩指标和主要管理绩效指标，并与企业整体经济效益相挂钩；对于一般员工的考核指标要突出工作业绩和岗位胜任能力。

**2. 实施岗位绩效考核。**根据企业经营发展的目标和重点，将定量指标分解落实到各级管理人员，以签订责任书等方式明确，实施岗位动态考核。考核范围要实现全覆盖，从企业本部到全部

下属于企业，从主要负责人到副职、职能部门管理人员直至全体员工，确保企业资产保值增值的责任和压力从上到下层层传递。

**3. 强化考核结果运用。**考核结果与职位升降、收入增减和教育培训紧密挂钩。考核优秀的员工在选拔任用、评先树优等工作中优先考虑。考核不合格的、不胜任岗位要求的员工，应进行培训或调整岗位，对经过培训或转岗仍不能胜任工作的，企业依法与其解除劳动关系。依据考核结果对中高层管理人员实行末等调整，按新竞聘岗位确定薪酬，未能竞聘到新岗位的，按企业分流安置富余人员的相关规定处理。企业要注重考核结果反馈，提出改进方向，达到鼓励先进、激励后进的考核目标。

#### **（四）完善市场化薪酬分配机制**

**1. 完善工资决定机制。**各企业要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挂钩的工资决定机制，落实工资总额分类分级管理，集团公司的工资总额分配要向经济效益好、人工成本投入产出效率高的子企业倾斜，赋予竞争性子企业更加充分的工资分配自主权；在综合改革试点企业积极探索更加灵活高效管用的管理方式，实行工资总额单列管理，不列入集团公司工资总额预算基数。建立具有市场竞争优势的核心关键人才薪酬制度，推动薪酬分配向科研人员、核心管理骨干等作出突出贡献的人才和一线关键、苦、脏、险、累岗位倾斜。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。

**2. 完善差异化薪酬分配制度。**2021 年底前构建以岗位价值为

基础、以绩效贡献为依据的薪酬管理制度，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，企业效益下降或个人绩效考核不达标，绩效薪酬应下降。员工薪酬结构一般分为固定薪酬、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。建立职工薪酬市场对标体系，统筹市场外部竞争力、企业人工成本承受能力等，逐步提高关键岗位薪酬的市场竞争力，调整不合理收入分配差距。

**3. 健全中长期激励机制。**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。在符合条件的子公司，推动国有控股上市公司实行股权激励，科技型企业实行股权和分红激励，非上市企业积极探索实施超额利润分享、跟投等激励，国有控股混合所有制企业实施骨干员工持股，切实提高中长期激励覆盖率，让员工与企业共享改革发展成果，共担市场竞争风险。

### 三、工作要求

**（一）严格落实责任。**企业集团作为推进三项制度改革的责任主体，主要负责人要根据国资国企改革要求和企业发展需要亲自抓谋划、抓推进，分管负责人要具体抓落实，各职能部门和子公司，加强协作，高效联动，按时高质量完成各项改革任务，确保层层分解落实、层层传导压力。

**（二）细化改革台账。**各企业对照推行经理层任期制和契约化管理等改革任务要求，针对“不能下、不能出、不能减”的突

出问题，以改革评估为牵引，突出改革重点，细化制定改革台账，明确每项改革任务的时间节点和量化目标。

**（三）建立评估机制。**从经理层成员任期制和契约化管理等重点改革任务落实，以及劳动效率、人工成本投入产出率等改革成效两个维度，采用与历史数据纵向对标，以及与市属企业平均水平横向对标相结合的评估方式，建立量化评估指标体系（见附表）。各企业集团要结合自身实际，建立内部量化评估体系，定期对子企业开展评估，传递改革压力；要制定与评估结果相衔接的奖惩措施，对推进不力、评估结果较差的企业，加强跟踪监测和督促改进。

**（四）加强督促指导。**各企业集团要加强对子企业的政策宣讲和业务培训，选树改革决心大、举措实、进展快、效果好的改革典型，发挥引领示范带动作用。市国资国企改革专项小组将不定期开展督导，对进度慢、效果差的地方和企业采取下发督办函、工作约谈等方式督促整改。

**（五）强化考核约束。**改革评估工作以企业对标自查、监管机构抽查的方式开展。评估结果与企业负责人年度经营业绩考核得分、薪酬兑现等直接挂钩。对推进改革有力、成效显著的，予以通报表扬并给予考核加分；对推进改革不力的，予以通报批评并扣减考核得分。

附件：“三项制度”改革量化评估指标表

绵阳市国资国企改革专项小组办公室  
(绵阳市国资委代章)

2021年8月12日

---

绵阳市国资国企改革专项小组办公室

2021年8月12日印发



附件

## “三项制度”改革量化评估指标表

序号	项目	指标	分值	指标解释	计算公式	计分标准
1	劳动效率	人均利润或全员劳动生产率(二选一)	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和劳动效率。	人均利润=利润总额/全年职工平均人数*100%; 全员劳动生产率=劳动生产总值/从业人员平均人数	该指标均采取纵向对标(与自身历史数据比)计分。以前三年平均水平作为基准值,完成值达到基准值水平得基本分;按完成值较基准值增长或下降比例加减分,加分和扣分上限为基本分的20%。
2	人工成本投入产出率	竞争性企业选择人工成本利润率,功能性企业、公益类企业选择人事费用率	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,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%	该指标采取纵向对标(与自身历史数据比)计分。以前三年平均水平作为基准值,完成值达到基准值水平得基本分;按完成值较基准值增长或下降比例加减分,加分和扣分上限为基本分的20%。

序号	项目	指标	分值	指标解释	计算公式	计分标准
3	经理层成员任期制、契约化管理	经理层成员契约化管理覆盖率	20	评估市属企业各级子企业经理层任期制、契约化管理情况，统计企业已经按照制度规定与经理层签订了有关合同或契约的比例。	经理层成员契约化管理覆盖率=各级任期制、契约化管理的经理层成员人数/经理层成员总人数*100%	2021年度考核计分标准：2021年底前经理层成员契约化管理覆盖率达到70%得基本分；超过70%的，每上升一个百分点，加基本分的1%，加分上限为基本分的20%；未达到70%的，每差一个百分点，扣基本分的1%，扣分上限为基本分的20%。 2022年度考核计分标准：2022年6月30日前经理层成员契约化管理覆盖率达到100%，加基本分的20%；未达到100%的，每差一个百分点，扣基本分的1%，扣分上限为基本分的20%。
4	劳动用工市场化改革	公开招聘人员比例	10	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。	公开招聘人员比例=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，其余新进人员公开招聘的比例达到100%，得基本分；未达到100%的，每差一个百分点，扣基本分的1%，扣分上限为基本分的20%。

5		管理人员竞争上岗人数占比	10	评估企业推行管理人员竞争上岗情况。比例越大表明管理人员竞争上岗的覆盖面越大。	<p>管理人员竞争上岗人数占比=截止期末一级企业及各级子企业开展管理人员竞争上岗的人数/期末一级企业及各级子企业管理人员总人数*100%</p> <p>(管理人员指企业职能部门的部门级正副职管理人员)</p>	<p>2021 年度考核计分标准: 管理人员竞争上岗人数(含 2020 年竞争上岗人数, 下同)占比达到 70%得基本分; 超过 70%的, 每上升一个百分点, 加基本分的 1%, 加分上限为基本分的 20%; 未达到 70%的, 每差一个百分点, 扣基本分的 1%, 扣分上限为基本分的 20%。</p> <p>2022 年度考核计分标准: 管理人员竞争上岗人数(含 2020 年以来竞争上岗人数, 下同)占比达到 100%, 加基本分的 20%; 未达到 100%的, 每差一个百分点, 扣基本分的 1%, 扣分上限为基本分的 20%。</p>
6	劳动用工市场化改革	管理人员末等调整和不胜任退出的比例	10	评估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等原因(不含退休、主动辞职等减员情况), 被降级、降职、免职(解聘)、岗位调整人数占管理人员总数的比例。	<p>管理人员末等调整和不胜任退出的比例=当期管理人员末等调整和不胜任退出的人数/期初管理人员总数*100%</p>	<p>该指标采取横向对标(与市属国有企业平均水平比)和纵向对标(与自身历史数据比)相结合的方式计分, 各占 50%权重。</p> <p>横向对标: 达到市属国有企业平均水平的, 得基本分; 按高于或低于平均水平的比例加减分, 加分和扣分上限为基本分的 20%。</p> <p>纵向对标: 以前三年平均水平作为基准值, 完成值达到基准值水平得基本分; 按完成值较基准值增长或下降比例加减分, 加分和扣分上限为基本分的 20%。</p>

7	收入分配市场化改革	薪酬差异化系数	10	评估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。（企业可结合自身岗位序列分类情况列式）	薪酬差异化系数=（管理岗位薪酬最高值/管理岗位薪酬最低值+专业技术岗位薪酬最高值/专业技术岗位薪酬最低值+技能操作岗位薪酬最高值/技能操作岗位薪酬最低值）/3	该指标纵向对标（与自身历史数据比）计分。以上年数据作为基准值和计分基础，按完成值较基准值增长或下降比例加减分，加分和扣分上限为基本分的20%。
8	收入分配市场化改革	绩效薪酬占比	10	评估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。	绩效薪酬占比=绩效薪酬/薪酬总量*100%	竞争性企业、功能性企业、公益类企业各级企业领导班子成员和中层管理人员的绩效薪酬占比分别不低于60%、50%、40%。完成目标得基本分；按完成值较基准值增长或下降比例加减分，加分和扣分上限为基本分的20%。

9		薪酬与考核结果挂钩覆盖率	10	评估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覆盖率=薪酬与考核结果挂钩员工人数/员工总人数	员工薪酬与考核结果挂钩覆盖率达到100%，得基本分；未达到100%的，每差一个百分点，扣基本分的1%，扣分上限为基本分的20%。
10	收入分配市场化改革	中长期激励试点企业户数（加分项）	5	评估企业推进国有控股上市公司股权激励、科技型企业股权和分红激励、非上市公司超额利润分享、跟投、员工持股等中长期激励试点的落实情况。	已实施各类中长期激励试点的企业户数	以上年数据作为基准值和计分基础。试点企业较上年增加1户，加0.5分，最高不超过5分。

联系人：市国资委改革科 2223803；市国资委领管科 2225675；市国资委考分科 2225505。