

推动“三项制度”改革走深走实



公司《深化三项制度改革指导意见》文件下发后,近期,配套的六个制度相继出台,为方便干部职工学习领会,吃透制度精神,本期报纸图解了《干部管理办法(试行)》《优化人力资源配置管理办法(试行)》《全员绩效考核管理办法(试行)》三个制度,另外还有《推进干部能上能下实施细则(试行)》《后备干部选拔培养管理实施细则(试行)》《干部任期制和任期目标考核制实施细则(试行)》三个制度,大家可以扫描右侧二维码查看。

优化人力资源配置管理办法(试行)

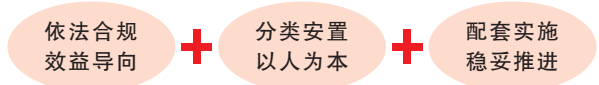
目的

优化公司人力资源结构和人力资源配置,提升全员劳动生产率 and 人力资源配置效能,有序推进富余人员分流安置工作,维护企业和员工的合法权益。

适用范围

- 深化改革、落实“三定”所产生的富余人员；
- 伤、病、残等原因无法提供正常劳动的人员；
- 产业结构调整实施关停并转所产生的富余人员；
- 其他原因产生的富余人员。

实施原则



安置渠道及待遇

按照“积极盘活、适度分流、鼓励退休、妥善安置”的基本思路,主要通过统筹配置、竞争上岗、提前特退、培训待岗、离岗待退、停岗留薪、停薪留职、解除(终止)劳动合同等八种渠道进行优化安置。

渠道	措施及方法	薪酬待遇
统筹配置	富余人数少于需求人数时,经评估人岗匹配度后,统筹安置富余人员,直接办理调动手续。	经公司统筹配置的员工,实行岗变薪变;对压减队伍、阶段性停产等短期或间断停工的,由各单位结合实际确定薪酬待遇。
竞争上岗	公司内部出现岗位空缺时,富余人数多于需求人数的情况下,用人单位采用竞争上岗方法。	用人单位通过公开招聘方式,组织符合条件的员工参加竞争上岗,择优上岗后的薪酬福利待遇按有关规定执行。
提前特退	鼓励符合国家规定的特殊工种员工向人力资源和社会保障部门申请提前退休,为富余人员提供就业机会。	根据申请人员距正常退休时间的月数发放一次性补助,标准为每月 200 元(补偿期限最长不超过 60 个月)。
培训待岗	通过优化组合、竞争上岗等方式未能上岗的员工;绩效考核不合格,不能胜任本职工作的员工;违反公司制度、劳动纪律的员工;定编定员后的富余员工;其他原因造成的富余员工,以上情形按培训待岗处理。培训待岗时间一般为 6 个月,最长不超过 1 年。	保留原有基本工资和津补贴,学习期间绩效工资按原绩效工资工资的 20%考核发放。其中:因公司优化而培训待岗的,按培训待岗薪酬全额发放;因不能胜任本职工作的,按培训待岗薪酬 80%发放;因违反规章制度的,按照《员工管理制度》执行。重新上岗,考核期按照新岗位薪酬 80%计发。
离岗待退	公司工作男满 30 年、女满 25 年,且距离正常退休年龄 5 年及以内的;公司工作满 10 年,经国家认可的劳动能力鉴定机构认定,不能从事工作且不能办理病退的。	按离岗待退申请批准当月基本工资 100%计算。在扣减个人缴纳的“五险一金”后,实发工资不得低于单位所在地最低生活保障标准。参加基本工资调整,不参加考核存档及其他待遇调整。
停岗留薪	公司工作 10 年以上,符合本办法适用范围或家庭有特殊困难的,可申请停岗留薪,期限原则上不超过 3 年。停岗留薪人员保留员工关系,但不保留原岗位和职级。	按停岗留薪申请批准当月基本工资 100%计算。“五险一金”基数标准按照其上年度薪酬的月平均收入作为缴费基数申报,不参加在岗员工工资调整、考核存档及其他待遇调整。
停薪留职	符合本管理办法适用范围且在公司工作 10 年以上,可申请停薪留职。停薪留职人员申请复职的,公司根据工作需要安排停薪留职前相同职级的工作岗位,重新签订劳动合同。	停薪留职人员在停薪留职期间不享受公司的所有薪酬福利待遇。如需公司代缴社会保险和住房公积金的,需本人提出申请并一次性将个人缴费部分支付给所在单位。
解除终止劳动合同	员工提出解除(终止)劳动合同。对申请解除(终止)劳动合同员工,由本人提交书面申请,按照《员工管理制度》有关要求和程序办理。	单位提出解除(终止)劳动合同。所在部门提前 30 天填写《解除(终止)劳动合同审批表》。人力资源管理部门核算解除(终止)劳动合同相关补偿金并签署意见,审批后通知员工并办理解聘手续。

干部管理办法(试行)

目的

深入贯彻习近平总书记关于新时代干部队伍建设思想和国企好干部标准,落实公司深化改革要求,促进干部管理体系与经营发展战略相适应,进一步规范干部“选、育、管、用”工作,推动干部队伍能力提升和结构优化,着力建设服务公司事业发展的中坚力量。

适用范围

公司党委管理的领导干部。

管理原则

党管干部原则、市场化管 理原则、分级管控原则。

干部管理权限

- 〔公司
职责〕
 - 建立公司干部管理体系、选用标准和管理平台。
 - 负责任免、考核公司中层干部。
 - 建设公司层面的干部梯队。
 - 对基层干部进行任前符合性审查。
- 〔各单位
职责〕
 - 负责基层干部的任免及考核、交流、教育培训、薪酬、激励、监督、培养及队伍建设评估等事项。
 - 履行基层干部任前报批相关程序。
 - 建设本单位(部门)层面的干部梯队。

干部职数和任期

干部岗位设置原则:机构精简、职数优化、匹配业绩。

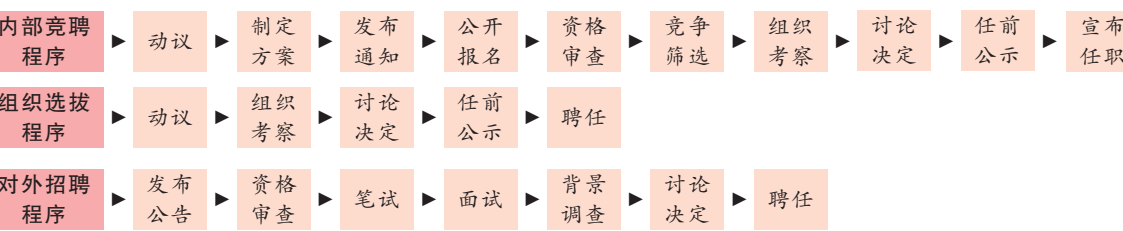
公司高层级干部职数	按照《公司章程》规定,由董事会决定、聘任。
公司中层级干部职数	职能部门、直属机构正职人数原则上为 1 人,副职人数原则上不超过 2 人;各分(子)公司中层干部职数,根据单位性质、体量规模,由公司研究、核定。
公司基层级干部职数	按照公司《二级单位中层干部管理细则(2021 年修订版)》“职数设置标准”。
干部任期管理	原则上与公司董事会、经营班子的任期同步,聘期为 3 年。

干部聘任条件

干部具备的基本条件	参照《公司领导班子和领导人员管理细则(2021 年修订版)》“选拔任用条件”条款执行。
特定岗位的干部聘任	应具备相应任职资格条件,如专业技术任职资格、专业技术职称等。

干部选拔和聘任

选拔方式:内部竞聘、组织选拔、对外招聘。



干部交流轮岗

遵循原则	交流程序	轮岗待遇
干部交流一般属于平行迁调,不涉及职级晋升。坚持统一组织与动态管理相结合,人才培养与工作需要相结合,发挥特长与量才适用相结合。	干部交流工作由党群工作部具体组织实施,按拟定交流方案,提出人选、征求意见、党委研究、面谈沟通、交接轮岗等程序进行。	轮岗交流的中层级干部,其劳动人事关系、组织关系随岗转移,薪酬待遇按公司相关规定执行。中层干部正职交流到副职岗位工作的,职级按正职管理。

干部培养

培养原则:贯通融合、内部为主。全面发展,注重能力。联系实际,学以致用。

“领航计划”	面向中层正职干部,以培养公司经营层高管的储备人选为目标。
“英才计划”	面向国内外一流高校的高层次人才招聘选拔,满足公司高质量发展干部需求。
“青苗计划”	面向公司青年骨干员工,实施青年人才培养计划,作为基层后备干部选拔重要来源。

干部考核

根据《岗位聘任协议》约定开展任期与年度考核,并根据考核结果实施聘任或解聘。

考核内容	干部政治表现、能力素质、工作业绩、廉洁从业等。
考核方式	定量评价与定性分析相结合的原则,以考核综合得分为基本依据评定考核等次。

优秀

良好

称职

不称职

90 分及以上

75 分及以上,低于 90 分

60 分及以上,低于 75 分

低于 60 分

干部退出管理

引咎辞职与责令辞职	管理失误、监督不力;决策严重失误;严重失职;用人严重失察、失误;触犯国家刑律。
降职、免职	年度考核“不合格”;个人年度绩效考核连续两年排名位于后 4%以内;连续两年经营管理业绩未达到公司目标;机关连续两年考核为“D”类。
干部有序退出	□ 经地方人社部门认定同意退休的中层干部,按规定办理退休手续。 □ 中层干部距离法定退休年龄 2 年以内的,应按照有关规定退出现职。确因工作需要而延迟退出的,应当按照干部管理权限,由党委研究决定。 □ 基层干部的退出管理,各单位可结合实际情况,参照执行。

全员绩效考核管理办法(试行)

目的

通过员工考核标准的建立,考核的操作与实施、反馈面谈及持续改进的不断循环,持续改善员工的工作绩效,持续提高公司绩效管理水平。

适用范围

公司劳动合同制员工。

考核原则

公开公平 客观公正	立足岗位 精细职责	分层分类 逐级考核	价值引领 旨在激励
--------------	--------------	--------------	--------------

考核指标

□ 管理人员考核指标	关键绩效指标	+	过程考核指标
□ 专业技术人员考核	工作绩效	业务技能	工作表现
	70%	20%	10%
□ 操作服务人员考核	工作绩效	工作能力	工作表现
	60%	20%	20%

签订绩效合同

绩效合同包括考核人、被考核人的单位名称、姓名、岗位(职务)、合同有效时间、签订时间、关键绩效指标及权重、目标值等内容。

考核评估

■ 过程考核评估	公司对过程考核中发现的违规违纪行为制定统一规范的考核标准,使考核有依据,评分有额度。
■ 绩效结果评估:定量考核和定性考核	定量考核单项指标绩效分值= (指标完成值÷指标目标值)×100
定性考核单项指标绩效分值= (工作行为评估得分÷工作目标分 10 分)×100	综合绩效分数=∑(单项指标绩效分值×指标权重)

考核周期与结果分级

■ 考核周期:	每年组织开展一次年度考核工作。
■ 绩效考核结果:	优秀 良好 合格 不合格 ≥115 分 ≥100 分,且<115 分 ≥80 分,且<100 分 <80 分

考核反馈

考核结果公布 5 个工作日内,考核人就考核结果进行集中反馈及个别单独反馈。

考核申诉及处理

员工对绩效考核结果有异议时,可提出口头或书面申诉,在及时调查了解情况并做出相应调整或相关反馈沟通,确保考核达到预期效果。

考核结果应用

