国企改革行动简报

2023年第4期(总第4期)

国资委全面深化改革领导小组办公室　　2023年4月20日

深化改革增活力　智慧赋能强动力
全力打造世界一流煤炭企业

国能神东煤炭集团有限责任公司(以下简称神东煤炭)是国家能源集团的骨干企业,拥有世界第一大井工矿和第一大单井井工矿,肩负着保障煤炭稳定供应和国家能源安全的重大任务,开创了新型集约化安全高效千万吨矿井群生产模式,率先建成国内首个两亿吨级煤炭生产基地。神东煤炭认真学习贯彻习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设的重要论述精神,聚焦重点、自我加压、跳起摸高,走出了一条定额量化增活力、市场化管理提效益、智慧化赋能强动力的改革发展新路子。2022年,神东煤炭实现营业收入1108亿元、利润总额455亿元,分别同比增长16.5%、

21.65%，企业高质量发展迈上新台阶。

一、推行全面定额量化管理，破解三项制度改革难题

一是构建劳动定额标准体系，打造衡量标尺。建立公司、矿处、区队、班组、岗位的“五层四级”劳动定额标准体系，形成覆盖矿井生产、设备维修、后勤服务等8大类719项业务的24万项定额标准，为每项工作“明码标价”，员工干多少赚多少，自己一清二楚，切实解决了“干多干少一个样、干好干坏一个样”的问题。**二是打造岗位价值标准体系，树立鲜明导向。**搭建以“价值、能力、贡献”为主的薪酬模型，科学评价岗位薪酬标准，优化内部薪酬分配比例，推动薪酬分配向业绩贡献大、生产一线和关键岗位倾斜。2022年，生产一线、生产辅助、服务类岗位收入分配比例为3∶2∶1，浮动工资占比为83.2%，有效调动了核心人才和一线员工的工作积极性。**三是完善业绩衡量标准体系，建立联动机制。**建立承接组织绩效的“双量化”员工业绩衡量标准，操作岗位以“工作任务＋工作能力＋态度”为考核重点，管理技术岗位以“关键业绩指标＋工作能力＋态度”为考核重点，形成全员业绩考核体系。强化考核结果应用，建立“退出、培训、上岗、再评价”闭环机制，固化改革成果。2022年，全员劳动生产率达到285.38万元/人，同比提高24.5%。

二、推进内部市场化管理，激发微观市场主体活力

一是构建市场化工作分配机制，打通纵向市场。建立内部四级市场，一级市场（公司—矿处）实行买卖制，按“收入—支出＝超额工资”模式核算工资总额；二级市场（矿处—区队）实行竞标制，

矿处发布工作信息，区队竞标承揽；三级市场（区队—班组）实行承包制，区队工作由班组进行岗位承包或项目承包；四级市场（班组—岗位）实行组团制，班组确定工作量，工人自由组团承包，有效推动企业保持持续向上的发展活力。**二是构建市场化要素配置机制，整合横向市场。**建立服务市场契约网络，所属专业化服务单位制定服务项目“菜单”，矿井根据需求“点菜”，双方谈判确定价格和标准并签订协议，各类主体间的行政关系转为契约关系。搭建B2B闲置物资交易平台促进所属单位交易闲置物资，提高物资利用率，2018年至2022年销售原值6.28亿元，交易额5.71亿元，大幅压降企业成本。**三是构建市场化激励兑现机制，形成良性循环。**搭建公司主管部门和所属战略核心单位、市场化运营单位、服务支持单位的“1＋3”组织绩效考核模型，形成贯穿企业上下的组织绩效奖罚机制。鼓励引导专业化服务单位参与外部市场竞争，试点“固定工资＋利润提成”激励模式，专业化单位的工作重心从完成工作向价值创造转移。2022年，对外承揽设备维修、工程监理、检验检测等业务217项，创收4.56亿元。

三、加快推进企业数字化转型，智慧矿山赋能企业发展

一是打通设备联接基础层，实现万物互联的数字化。部署井下超大带宽线路，首次将5G和UWB（超宽带）技术融合应用，解决数据采集、数据传输等问题。与华为公司煤矿军团组建协同创新中心，联合开发“矿鸿”操作系统，为井下2万余个智能设备提供统一的通信协议标准，实现人与设备、设备与设备间的互联互通，

通过设备网络化、智能化协同作业，一线员工的工作强度减轻30%以上，万吨工时率提升7.65%。**二是打造智能矿山平台层，实现地面远程操控。**自主研发2亿吨智能矿井群一体化生产管控平台，建成行业首个全时全融合煤炭生产大数据仓库，实现海量数据的存储、管理、计算与分析，推动所属13个煤矿、5个选煤厂实现智能化管理，应用井下机器人30类195台，把煤矿员工从复杂危险繁重的劳动环境中解放出来，实现坐在地面远程操控采煤，有效提升员工的获得感、幸福感和安全感。**三是加快发展智能矿山应用层，实现数字驱动智能生产。**深入挖掘数据价值，建成薄煤层等高无人智能开采、中厚偏薄煤层透明自主割煤、厚煤层预测智能割煤3种智能综采模式，成功试验连掘、综掘、掘锚3种智能掘进模式，建成29个智能综采工作面、51个智能掘进工作面，减少井下固定岗位480人，实现少人开采、无人开采。

（根据国家能源集团提供资料整理）

国资委改革办联系人：
李鹏飞　010－63193786　13911174905
张　楠　010－63192842　18612403825

报：国务院领导同志
中央改革办、经济体制和生态文明体制改革专项小组
中央和国家机关有关部门
国办秘书二局
中央纪委四室、中央组织部五局
国资委领导，副部长级干部，总会计师，副秘书长
送：国资委各厅局、各中央企业、地方国资委、专职外部董事党委