

国企改革行动简报

2023 年第 5 期(总第 5 期)

国资委全面深化改革领导小组办公室

2023 年 4 月 20 日

锚定效率和活力提升 中国石化 加速建立能进能出的市场化用工机制

中国石油化工集团有限公司(以下简称中国石化)深入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,扎实推进国企改革三年行动,紧紧围绕“打造世界领先洁净能源化工公司”愿景目标,全面实施工市场化改革,加速建立人岗匹配、优胜劣汰、进出通畅、灵活高效的市场化用工机制。三年来,中国石化人均营业收入复合增长率达 30.4%,人均利润复合增长率达 33.8%,人工成本利润率复合增长率达 15.8%,全员劳动生产率复合增长率达 18.5%,深化改革有效激发了员工价值创造动力和活力。

一、强化改革顶层设计、持续严控用工总量,夯实用工市场化改革基础

一是绘制用工改革“蓝图”。印发《关于加快市场化用工机制建设的意见》,明确社会化招聘、契约化管理、精细化考核、市场化薪酬、制度化退出“五化”用工市场化改革思路,分解为 17 项具体改革措施,全面实施员工公开招聘、竞争上岗、末等调整和不胜任退出。建立实施以“改革效率、改革效能、改革效力、改革效益”为支撑的三项制度改革综合评估体系,细化形成可量化考核的 6 因素、19 个市场化用工机制评估指标,有效覆盖各项改革措施。二是立稳用工改革“支柱”。立足当前发展阶段、业务调整和市场变化,制修订 22 项覆盖全面、科学适用、保障生产、水平先进的劳动定员标准,推动子企业优化组织、队伍和人员结构。调整优化用工模式,对主营非核心业务和劳动密集型业务有序实施业务外包,逐步退出非主营业务,确保定员“聚焦主业、精干高效”。三是筑牢用工改革“基石”。全面对标系统内外先进企业,定机构、定岗位、定人员,明确“该用多少人、该进什么人、人该怎么出”。构建以“愿景目标定员—用工总量规划目标—年度用工计划”为主线、以用工增减调整人工成本指标和优化用工专项评价激励为配套的用工总量管理体系,科学评价、严格考核。三年来,中国石化用工总量减幅达 13%,有效缓解了用工总量大而不优的问题。

二、树立鲜明市场导向、打破员工流动壁垒,实现内部企业间有序流动

一是建岗位体系,促进竞争择优。研究形成具有中国石化特

色的职责梳理、流程诊断、岗位分析、岗位价值评估等系列管理工具,指导子企业开展岗位职责梳理及岗位价值评估,推进“一岗多责”大岗位设置,岗位精简30%左右。积极推行“劳动合同+上岗协议”的双契约管理,上岗协议“一年一签订、一年一考核”,考核结果强制分布,干得好则“留”,干不好则“下”。二是抓人岗匹配,增强“造血”功能。协同强化绩效考核和双契约管理,在子企业探索推进人力资源池建设,将岗位落聘人员、待岗人员等管理,通过转岗培训、复合能力培养、提供岗位空缺信息等方式进行再上岗支持。对违规违纪人员、经二次上岗仍无法胜任岗位要求人员、长时间未“出池”人员实施“制度化退出”,最大限度盘活用工存量和提升员工价值。三是抓机制引导,打通人员“内循环”。积极构建内部市场化流动机制,从严控制内部退养;强化“一盘棋”理念,通过专项激励引导用工富余子企业人力资源向结构性缺员子企业一线岗位流动。近三年,内部退养等不在岗人员减少0.7万人,每年通过业务承揽、人力资源输出等方式优化配置用工达2万人以上,实现员工盘活和子企业间“能进能出”常态运行。

三、严把入口畅通出口、试点先行逐步推开,实现员工市场化能进能出

一是严把“入口”,优化队伍结构。加强员工队伍结构分析和中长期趋势预判,合理确定用工增补数量、结构和配置方向,统筹高校毕业生招聘、成熟人才引进和政策性安置等措施,增补用工重点向新项目及新能源、新材料、新经济等“三新”业务倾斜,重点保障一线和紧缺岗位需要。积极探索“企校双师带徒、工学交替培

养”新型学徒制模式,加强技能操作人才补充,缓解用工结构性余缺矛盾。二是抓好试点,实现新老并轨。借鉴职业经理人制度理念,率先在销售贸易、工程技术服务、资本金融、电子商务以及“双百企业”“科改企业”等市场化程度较高的企业探索实施职业化员工制度,要求从事普通岗位的人员劳动合同履行期间因考核不合格、不胜任退出的劳动合同解除和期满终止率不低于10%,要求从事关键岗位的人员劳动合同履行期间因考核不合格、不胜任退出的劳动合同解除和期满终止率不低于5%,10余家子企业推动实施。2022年,广东石油分公司员工市场化退出率达15%,真正实现“优胜劣汰、进出通畅”。三是严格考核,加大“出”的力度。加大劳动合同履行期间、期满考核力度,常态化开展严肃劳动纪律、严格考勤制度“双严”专项治理工作,打造“横向贯通、纵向到底”的劳动纪律监督检查机制。近三年,中国石化因考核不合格协商解除劳动合同6100余人,因员工违纪违规解除劳动合同800多人,员工市场化退出率达2.9%。

(根据中国石化提供资料整理)

国资委改革办联系人:

李鹏飞 010—63193786 13911174905

苏 龙 010—63192764 18911129412

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
