

国企改革行动简报

2023 年第 20 期(总第 20 期)

国资委全面深化改革领导小组办公室

2023 年 6 月 13 日

显性牵引 隐性撬动 以“四到”机制驱动管理与活力双提升

本钢集团有限公司(以下简称本钢)是鞍钢控股的二级子企业。鞍本重组以来,本钢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,以前所未有的力度推进体制机制变革,重构市场化管控和市场化运营两个体系,以“干到、算到、给到、得到”创新机制深化三项制度改革,充分调动“人”这一核心要素的积极性。2022 年,本钢实现粗钢产量 1755 万吨,创历史新高,主业实物劳动生产率同比提高 22.3%;实现营业收入 780 亿元,利润总额 10.2 亿元,销售利润率达 1.3%,跑赢行业。

一、强化绩效导向,实现“干”有方向

一是树导向。加强政策解读,积极宣传引导,通过多维媒体将“四到”内涵层层宣贯讲解,先后 100 余次深入作业区和班组开展调研指导,听取一线职工改革呼声,凝聚基层改革向心力,确保政策落地见效。二是作引领。增强经理层成员业绩考核指标选取、目标设置的科学性,以上级指标、“十四五”规划及年度重点工作任务为指标源,“一企一策、一人一契”,设置基本、奋斗、挑战目标,对利润指标按“错位保”逐级加压(下一层级基本目标承接上一层级奋斗目标、下一层级奋斗目标承接上一层级挑战目标),突出“干”的方向。三是保落地。聚焦岗位职责,将组织绩效层层分解、转换为技经指标、任务指标、岗位指标,贯穿到基层具体岗位,实现岗位绩效与组织绩效挂钩联动。本钢所属北营公司将考核指标在厂矿、作业区、班组、岗位四个层级之间,经过三次转化分解,形成量化、直观、清晰的岗位指标,使职工瞄准“干”的目标、明确奋斗方向。

二、明晰考核规则,实现“算”有标尺

一是坚持公开透明。绩效考核政策经职工代表大会表决通过,公开“上墙”,破解考核算法不清、薪酬分配不明等难题,实现绩效考核规则标准“透明”。引入考核定额概念,按照“二八原则”,将绩效 80% 纳入即时评价,公开评价标准,职工结合每日工作任务完成情况可直接计算收入。二是突出简化量化。对定量计件类岗位探索实施指标货币化,取消分数换算环节,直接以指标折算薪酬金额,实现职工“算”的清晰,引导职工从“干了算”向“算着干”转

变。本钢矿业公司露天矿明确运矿绩效计算标准为 0.03 元/吨·公里,职工根据每日运量可直接算出个人收入;本钢维检中心建立“工时制”考核政策,明确工时单价,职工可按实际工时计算薪酬,多劳多得。

三、铸牢契约精神,实现“给”要公平

一是建契约。全面实施经理层成员任期制和契约化管理,本钢 76 家子企业 159 名经理层成员“揭指标竞聘、带契约上岗”,“一人一表”确定年度和任期目标,向上建立“摸高”机制,向下明确 8 种退出底线,实行月跟踪、季预警、半年预考、年度终评制度,对效益指标完成率低于基本目标的 70%或任期考核结果分值低于 70 分的,及时解聘,强化刚性执行。二是强激励。强化薪酬与经营业绩挂钩联动,在对经理层成员设置基本年薪、效益年薪、增效年薪的基础上,实行风险抵押金政策。2022 年本钢机械制造公司等 8 户子企业经理层成员薪酬与业绩指标挂钩实施扣减或奖励,共上交风险抵押金 580 万元,因经营业绩大幅超出目标考核值,共获得奖励 522 万元。三是严考核。本钢所属各级生产单位签订升级版“军令状”316 份,在年初挑战目标基础上进一步增设超越、拼搏目标,完成拼搏目标“奖票子”、完不成超越目标“摘帽子”,考核结果与收入、岗位进退“双挂钩”。2022 年,对未完成“军令状”的 3 人给予免职。

四、坚持收入凭贡献,实现“得”有底气

一是建机制。坚持业绩贡献决定薪酬分配,强化全员绩效考

核,构建“人人担指标,人人争绩效”的岗位绩效管理体系,职工可按绩效和贡献系数计算薪酬,形成从“比收入、比福利”向“比贡献、比指标”转变的良性循环。2022年本钢浮动工资差异化系数达到1.37,一线厂矿同岗位月收入差距最高达4000元。二是搭平台。建立全员创新创效、成本摘牌制、合理化建议及项目成果奖励等四个激励“赛道”,鼓励基层职工创新创效。2022年,共征集创新创效项目16288个,评审奖励14020个,发放奖励38.8万元。本钢板材公司热连轧厂设立提产创效奖励,按月兑现,2022年9月实施以来,共奖励450人86万元。在增量绩效的驱动下,职工“找活干”“抢活干”,运行效率显著提升。

(根据鞍钢提供资料整理)

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
