

聚焦“人”的发展，强化机制赋能

以组织变革引领三项制度改革走深走实

近年来，济宁能源发展集团以国企改革三年行动为契机，推进组织管控体系建设，借助组织变革强大势能，扎实推进以“能上能下、能进能出、能增能减”为核心内容的三项制度改革，聚焦人的发展，构建济宁能源特色干部管理体系；坚持文化塑造价值认同，构建能上能下“三通道”体系；坚持价值贡献，构建市场化、差异化、多元化薪酬体系，持续激发干部员工干事创业活力，为打造千亿集团注入内生动力和活力。

管控优化推动职能转变和机构变革。通过优化管控体系建设，推动职能转变，采取扁平化管理和业务板块事业部制的运作方式，集团公司总体功能定位为决策中心、管控中心、服务中心等“三个中心”；主要职能定位为战略规划主体、资本运作主体、机构和人事管控主体、监督考核主体、资源共享主体等“五大主体”。以集团职能转变推动组织机构变革，集团总部23个职能部门整合优化精简为10个，精简比例近60%。

机构改革推动岗位编制和人员精简。在新组织机构体系下，重新开展定岗定编，以岗定编，岗编同减，集团总部岗位设置由原来的130个精简为73个，总体

编制由160个精简为80个，以编定员，坚持“有编可以配人、无编绝不增人、超编一律减人”，通过生产技术人员、驻企安全监察人员纳入下属二级集团管理、转岗交流、考核退出、内部退职退养等措施，精简分流总部人员76人。

提升标准严格条件好中选优进人才。坚持好中选优选拔进入集团公司各类管理和专业技术人才，拔高选人标准，从政治素质、学历、能力等方面，全方位立体化构建人员进入门槛条件和程序的“硬杠杠”，进入集团公司的各类人才均通过公开选拔产生，出台《高层次人才引进若干意见》等突破常规人才“新政”3个，吸引高端人才近悦远来。近年来，通过公开竞聘、公开招聘等方式选拔进入集团公司“双一流”高校毕业生600余人，2022年，猎聘港航物贸、船舶制造等6类急需高层次人才28名，引进5名博士研究生。

追求实现人的价值，构建“三通道”体系。大力推动企业文化建设，以“为企业求发展、为社会做贡献、为员工谋福利”为企业核心价值观，把员工视为企业的财富，为每个人实现个人价值提供最合适的路径，

建立管理、技术、技能三条人才发展通道，实施“金牌技师培养工程”，开展“揭榜挂帅、鼓励创新”，让想干事、能干事的优秀人才脱颖而出，打破不同序列间的“隐形台阶”，让人才在更适合的岗位上发挥价值，真正让实干家“冒出来”。2022年，一名金融专业人才获评齐鲁金融人才之星，权属企业聘任基层专业技术职务人员300余人。

优化选人用人机制，实现干部“能上能下”。出台《干部能上能下若干规定》《规范管理干部选拔任用实施办法》《干部末等调整、不胜任退出管理办法》等多项制度，建立同类干部“大排名”机制，采取干部画像、多级互评、座谈调研等方式，进行同类干部“大排名”，优秀的优先重用，居中的鞭策鼓励，末位的予以调整。

强化经理层业绩考核，拉开不同业绩的收入差距。强化契约精神和考核指挥棒作用，经理层全部签订“岗位聘任协议、年度业绩合同和任期业绩合同”，采取“基本薪酬+绩效薪酬+任期激励”的模式，以目标管理为核心，实现绩效与薪酬的充分挂钩，依据考核结果刚性兑现薪酬，2021年，权属企业经理层人员年

度收入最高和最低者相差达2倍。

重构岗位绩效薪酬体系，完善收入能增能减机制。基于不同岗位贡献度，建立“价值评估定岗薪，绩效考核有浮动，宽带薪酬拉差距”的全新薪酬体系，完善充分体现市场价值和业绩贡献的薪酬激励机制。以“红黄蓝”挂图作战督办为抓手，推动形成领导责任、工作推进、考核评价、督导问责“四位一体”的全员绩效考核体系，考核结果与工资收入挂钩，月度考核月度兑现，使绩优者得到肯定和激励，绩差者受到鞭策，在真正意义上实现了“多劳多得、少劳少得”。

优化收入分配新格局，增强收入分配激励功能。基于实现差异化收入分配，对在重大工程、重大项目、重要事项上作出突出贡献的集体和个人加强激励，激发员工干事创业积极性，拿出专项资金设立集团公司特别奖励，表彰一批攻坚克难、开拓创新、成绩突出的先进集体和个人，2021年、2022年连续两年奖励特殊贡献团队累计高达120万元。核心科研技术人员和重要经营管理人员收入水平得以提高，并与其他员工适度拉开了收入差距。(济宁能源发展集团 秦勇)