

枣庄市供销合作社联合社文件

枣供字〔2025〕16号

关于印发《关于进一步深化社有企业劳动人事分配三项制度改革的实施方案》的通知

各区（市）供销社，机关各科室、各直属社有企业：

为深入贯彻落实山东省供销合作社联合社《关于进一步深化社有企业劳动人事分配三项制度改革的意见》（鲁供资运字〔2025〕34号）精神，推动我市社有企业加快建立市场化经营机制，增强内生动力和发展活力，经市社研究，制定了《关于进一步深化社有企业劳动人事分配三项制度改革的实施方案》。现印发给你们，请结合实际认真贯彻执行。

深化劳动、人事、分配三项制度改革，是推动社有企业转型升级、实现高质量发展的关键举措。各单位要高度重视，切实加强组织领导，明确责任分工，细化工作措施，确保各项改革任务落到实处、取得实效。各区（市）供销社要结合实际制定具体落

实方案，并于2025年12月30日前报市社资本运营科备案。

附件：关于进一步深化社有企业劳动人事分配三项制度改革的实施方案

枣庄市供销合作社联合社

2025年11月20日

关于进一步深化社有企业劳动人事分配 三项制度改革的实施方案

根据省供销社《关于进一步深化社有企业劳动人事分配三项制度改革的意见》（鲁供资运字〔2025〕34号）精神，为深化我市社有企业改革，激发企业活力，推动高质量发展，结合我市社有企业实际，制定本实施方案。

一、总体要求

坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以市场化改革为方向，以建立健全现代企业制度为目标，聚焦劳动、人事、分配三项制度改革，充分激发社有企业发展活力，不断增强综合竞争力。力争到2025年底，全市供销系统社有企业全面启动三项制度改革，企业内生动力和核心竞争力不断增强；到2027年底，社有企业全面建立“管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的常态化运行机制，企业运营效率与发展质量显著提升。

二、重点任务

（一）深化人事管理制度改革，推动管理人员“能上能下”

1. 优化资本布局与管控体系。一是规范发展各级资本运营平台，加快培育壮大，切实发挥其在资源整合与资本运作中的核心功能。二是全面梳理并严控企业管理层级，实质性管理层级原则上控制在三级以内，提升决策与执行效率。三是制定并实施社有企业中长期发展规划，聚焦主责主业，推动核心主业做强做优，

补充主业合理发展。四是科学设置内部机构与职能，严格控制机构和管理人员数量，职工人数超 100 人的企业管理人员占比原则上不超过 8%，100 人及以下企业应合理核定管理人员职数，努力向行业先进水平看齐。五是健全向出资企业委派财务负责人等制度，增强财务监督与风险防控能力。六是加大“僵尸企业”清理处置力度，原则上 2027 年底前应清尽清，同时加强经营风险管控，防范新增“僵尸”企业。

2. 完善选人用人机制。一是科学定岗定编，严格依据企业发展战略与生产经营实际，按照“人岗相适、精干高效、总量可控”原则，科学设定岗位与编制。二是健全市场化选聘体系，综合运用内部推选、竞聘上岗、公开招聘、委托推荐等多种方式，年内重点推进竞争上岗试点并逐步扩大范围。三是强化干部交流与梯队建设，完善管理人员轮岗锻炼机制，加大优秀年轻干部培养选拔力度，对财务、审计、采购等关键岗位实行常态化轮岗，原则上轮岗周期不超过 6 年。

3. 健全考核评价与退出机制。一是建立分级分类的考核体系，科学设置任期与年度指标，突出高质量发展导向。二是强化考核和结果运用，将考核结果与管理人员薪酬待遇、职务升降、岗位调整、评优评先等直接挂钩，形成激励约束联动。三是推行末等调整和退出相关制度，对考核不合格、履职不力或违规违纪人员，按规定予以岗位调整或降职免职。四是完善常态化监督，通过日常考察与专项考核，及时处理不适宜任职人员，推动能上能下落到实处。

4. 探索推行契约化管理。在具备清晰战略规划和健全市场化经营机制的重点社有企业中，探索推行经理层成员任期制和契约化管理，通过签订契约明确经营管理职责，充分发挥经理层在战略落地、经营执行和内部管控中的主体作用。科学设定任期及年度业绩目标，强化契约执行的刚性约束，严格依据目标完成情况落实薪酬激励和岗位退出机制。

（二）深化劳动用工制度改革，实现员工“能进能出”

1. 规范员工入口管理。一是根据企业战略定位与生产经营实际，科学开展定岗定编，做到按需设岗、以岗定员、人岗匹配。二是坚持用工总量与劳动生产效率相适应，合理确定年度用工总量目标，对劳动生产率明显低于行业平均水平、长期亏损（非政策性亏损）的企业，从严控制用工总量，原则上不得新增用工。三是严格执行公开招聘制度，坚持公开平等、竞争择优，杜绝歧视性条件，落实任职回避与公务回避要求，确保招聘过程规范透明、结果公平公正。

2. 加强劳动合同管理。一是社有企业应依法规范签订劳动合同，实现应签尽签，并严格履行合同变更、续订、终止、解除等法定程序。二是完善合同条款内容，明确约定劳动合同期限、岗位职责、绩效标准、劳动纪律及合同续订、解除条件等关键事项，厘清双方权利义务。三是规范非传统用工方式，对因业务特性或季节性需要确需使用劳务派遣等形式的，应严格履行法定程序，完善管理机制，确保各类用工行为合法合规，逐步建立健全以劳动合同为基础，以岗位管理为关键的市场化用工制度。

3. 推动员工有序流动。一是建立岗位动态管理机制，定期开展人岗匹配评估，通过内部竞聘、轮岗交流等方式优化人员配置，实现人岗相适、才尽其用。二是规范员工退出机制，对不胜任岗位要求的员工实施培训或岗位调整；对严重违纪违规、重大失职或经培训调整后仍不能胜任工作的，依法依规解除劳动合同。

（三）深化收入分配制度改革，落实收入“能增能减”

1. 健全工资决定机制。一是全面实行工资总额预算管理，2025 年底前将全级次企业纳入工资总额预算编制范围，强化预算执行的刚性约束。二是社有资产管理委员会或资本运营平台要对社有企业工资总额实行穿透式管理和审核，自上而下逐级批复。三是建立工资总额与企业经济效益同向联动机制，实现能增能减，企业经济效益下降的，工资总额原则上不得高于经济效益下降前的水平。

2. 完善薪酬分配。一是完善全员绩效考核机制，建立“企业、部门、员工”科学衔接的全员考核激励机制，分层分类设定指标，强化结果在职务晋升、薪酬调整等方面的刚性运用，力争 2027 年底前实现个性化考核全覆盖。二是建立以岗位价值、业绩贡献为核心的差异化薪酬结构，推行“以岗定薪、岗变薪调”的动态管理机制，薪酬分配向作出突出贡献的人才和一线苦脏险累岗位倾斜。三是强化负责人薪酬与业绩挂钩，企业经济效益下降或业绩未达上年的，负责人绩效年薪原则上应予以下降。

3. 加强人工成本管控。一是建立健全与效益效率联动的调控机制，严控人工成本不合理增长。二是社有资产管理委员会或资

本运营平台要实施全级次薪酬穿透监管，统一规范工资项目、津补贴及福利待遇清单，严禁超标准发放或违规承担个人支出。三是严控非在岗人员绩效薪酬，坚决杜绝“吃空饷”等违规行为。

三、实施步骤

（一）动员部署阶段（2025年11月-12月）

依据《意见》要求，结合枣庄市供销社及社有企业的实际情况，制定切实可行的三项制度改革实施方案，并报省供销社资本运营处备案。各区（市）供销社对照市供销社下发的实施方案，制定具体落实方案，报市供销社资本运营科备案。开展全市社有企业调研摸底，全面掌握用工、人事、分配现状及存在的问题。

（二）全面实施阶段（2026年1月-2027年6月）

各区（市）供销社、市社直属企业对照实施方案，逐项推进改革任务。市供销社改革领导小组定期开展督导检查，及时解决改革中出现的问题。

（三）总结完善阶段（2027年7月-12月）

对全市系统社有企业三项制度改革进行全面、深入的总结，对照改革目标和任务要求，查漏补缺，确保各项任务圆满完成。

四、保障措施与工作要求

（一）加强组织领导

全市供销社系统要深刻认识三项制度改革的重大意义，将其作为当前和今后一个时期深化社有企业改革的“牛鼻子”工程来抓。市供销社成立三项制度改革工作领导小组，组成人员如下：

组 长：李义

副组长：褚衍驰、侯志刚

成 员：狄桂红、陈亚东、丁苗苗、衡金钟

领导小组办公室设在资本运营科，负责日常协调、督导落实和总结反馈等工作。各区（市）供销社成立相应工作专班，明确责任分工，确保改革有序推进。

（二）强化责任落实

本方案覆盖全市各级供销社全资、控股和实际控制的社有企业及其子企业。各区（市）供销社要结合本地实际，因地（企）制宜确定改革节奏和实效标准，不搞“一刀切”。各社有企业要发挥主体作用，确保改革措施精准适用、稳步推进。特别是在涉及员工切身利益的重大决策时，必须依法履行民主管理程序，加强政策解读和思想引导，妥善处理改革、发展与稳定的关系，确保改革平稳有序。

（三）注重示范引领

鼓励基层大胆探索、先行先试，及时发掘和总结在三项制度改革中涌现出的好经验、好做法，通过宣传推广，发挥示范引领作用。加强相关政策培训，提升企业干部职工对改革的理解和认同，推动全市社有企业三项制度改革不断走深走实。

请各区（市）供销社根据本实施方案要求，结合自身实际，抓紧制定具体落实方案，于2025年12月30日前报市社资本运营科备案。

枣庄市供销合作社联合社办公室

2025 年 11 月 24 日印发
