# 矿井三项制度改革发展的调研报告

来源：网络 作者：梦里花开 更新时间：2024-10-02

*杨村矿资源匮乏，条件不如大矿，多年来“引不进、留不住”人才的问题，严重束缚和制约着矿井的快速发展。为扭转这种不利局面，我们坚持以求真务实、与时俱进的精神，深刻实践“不求最大，只求更好”的核心理念，以“三项制度”改革为突破口,建立优胜劣汰机制...*

杨村矿资源匮乏，条件不如大矿，多年来“引不进、留不住”人才的问题，严重束缚和制约着矿井的快速发展。为扭转这种不利局面，我们坚持以求真务实、与时俱进的精神，深刻实践“不求最大，只求更好”的核心理念，以“三项制度”改革为突破口,建立优胜劣汰机制，创新绩效分配模式，激活内部劳动力资源，为矿井的快速发展提供了用之不竭的源动力。

在“三项制度”改革初期，虽然大多数职工都能认识到改革的必要性，但对于改革紧迫性的认识不足，仍然感觉改革步子大、速度快、势头猛，一时难以理解和承受。在有些干部职工的心目中，矿井还没有到不改不能生存的地步，对“三项制度”改革的政策只是盲目的顺从。针对这种情况,我们从抓职工的思想教育、观念更新入手，切实采取多种行之有效的宣传教育方式，增强干部职工对推行“三项制度”改革重要性、必要性和紧迫性的认识，大力营造深化改革、加快发展的浓厚氛围。一是组织全矿干部职工全面学习贯彻上级一系列改革工作会议精神和相关政策。二是分批组织相关职能部门人员赴先进企业进行实地学习考察。三是以开展促“三转”、树“三观”主题教育活动为契机，组织职工进行各种形式的座谈会和大讨论，切实采取有效措施，把座谈、讨论的过程变成职工思想大解放、观念大更新的过程，进而把思想统一到“早改早受益、晚改就被动”的认识上来，为深入推进“三项制度”改革打下了坚实的思想基础，同时也为矿井各方面改革工作营造了良好的工作氛围。

我们坚持“多创效益是能人，真抓实干是好人，无所作为是庸人，违法乱纪是坏人”的衡量人才标准，立足自身实际，在学习借鉴先进企业改革经验的基础上，以创新进取的精神，着眼于营造公平竞争氛围，构建岗位竞争机制，大力推进“三项制度”改革。

（一）建立科学的业绩考核评价机制。

我们分别制订出台了《杨村煤矿劳动力资源优化组合、竞争上岗实施办法》和《杨村煤矿管理人员动态考核实施意见》，在全矿干部职工中大力推行末位淘汰制。在对职工考核方面，把劳动用工权下放到基层，基层单位可随时对达不到考核标准的职工，按照本单位职工总数4％的比例实行末位淘汰。由各单位领导、车间工会主席和职工代表等组成的民主评议小组负责对每位职工按工作业绩、技术水平、遵纪守法、团结协作等8项内容进行百分制量化打分，打分最低者，进入矿教培中心转岗培训。培训期满一个月后，经考核合格者，可根据实际岗位需要，按照“双向选择，择优录用”的原则竞争上岗。转岗培训期间，培训人员1-3个月内执行每人每月600元的培训工资,4-6个月内执行每人每月500元的培训工资,6个月后仍未上岗的，由矿统一安置，既激发了职工工作的积极性和主观能动性，又保持了职工队伍的稳定和活力。我们坚持一以贯之，持之以恒，仅20\_\_年就有178名职工转岗培训，形成了“淘汰—待岗—培训—提高—上岗”的流动机制，彻底破除了“一岗定终身”的僵化机制，使矿井待岗率始终保持在4左右，有效促进了职工综合素质和工作技能得到进一步提升。在对管理人员考核方面，变年度考核为季度动态考核，坚持以德、能、勤、绩四个方面11个要素为考评内容，区分出优秀、称职、基本称职和不称职四个档次，把每季度考核结果直接与下个季度、月度综合奖励挂钩，并作为年终末位淘汰的重要依据。20\_\_年年初，我们又进一步完善了《管理人员考核办法》，在考核方式上，把主管和分管领导评议、职工群众民主评议、部门、同事之间相互评议与平时工作业绩四个方面紧密结合，既提高了考核过程的科学性和可操作性，又保证了考核结果的客观公正性。在考核内容上，把考核重点由重结果向既重过程又重结果转变，由重学历等客观基础条件向重业务技能、工作质量和实绩转变，做到了“平时严考核，分配靠实绩”。全年分别对43名优秀管理人员进行了奖励，对21名人员进行了处罚。两年来，我们坚持先是不称职的被淘汰下岗，后是虽基本称职但缺乏改革意识和创新能力的也被淘汰下岗，先后共有62名管理人员和21名中层干部被淘汰下岗或降职使用。一年一度的比例淘汰，给矿井每一个管理人员以挑战、考验、锻炼和压力，从而形成了“不改革、不提高、不发展就等于自我淘汰”和“无功便是过”的观念，在竞争中管理人员队伍不断优化、素质不断提高。

（二）营造拴心留人的良好环境。

我们大胆创新分配形式，坚持效益优先和兼顾公平的原则，以按劳分配为基础，淡化工资、奖金概念，实行规范化的经营责任制考核，不论是管理岗位还是生产岗位，均打破工资、奖金界限，实行捆绑浮动考核，建立了集浮动性、激励性、自主性于一体的分配新机制。对生产单位实行定额管理，以分计酬；辅助单位与一线挂钩，实行联产计酬；对生产辅助单位的管理人员实行职务工资制，考核方式与安全生产、质量效益等多项指标复合挂钩，支付方式与单位职工收入脱钩，做到封顶保底不保低，实现了责、权、利的统一；对机关科室、后勤单位实行工资包干、自主绩效分配；对安全、质量监督和检查科室人员，工资与生产效益脱钩，只与安全、质量挂钩。新的分配制度彻底打破了分配差距不大、固定工资占大数的格局，20\_\_年，生产辅助单位管理人员最高收入达到4.8万元，最低收入为3.2万元。通过调整职工收入分配结构，充分体现能者多劳、多劳多得的原则；适当拉大收入差距，以岗定薪，岗变薪变，使员工的劳动报酬与岗位职责、岗位贡献、岗位责任紧密联系起来；合理拉开职工收入中基本工资部分与直接同贡献挂钩的浮动工资部分的比例，这种分配结构既容易被广大职工特别是工龄长的职工所接受，更体现了向实际能力和贡献倾斜的改革精神，使分配制度改革得以顺利进行。同时，针对大中专毕业生这一特殊群体，我们制定了《杨村煤矿关于大中专毕业生上岗工作的规定》，明确规定，全日制大学本科生见习期满后可直接上一般管理岗；全日制大学专科生见习期满后可上后备管理岗。灵活多样的分配形式，尊重知识、尊重人才的良好氛围，为吸引人才、留住人才创造出良好的内部环境。

（三）形成人尽其才的工作局面

人才是企业得以快速持续发展的根本动力。在实践过程中，我们大力培育“人人是才，人尽其才”的人才观，结合矿井自身实际，按照改革发展新形势的要求，研究制订了《杨村煤矿管理人员竞争上岗实施办法》，对全矿所有管理岗位制定岗位工作标准、技能要求、上岗条件，符合条件的职工均可报名竞争。做到不唯学历、不唯职称、不唯身份、不唯资历。同时，进一步做好各级管理人员的人才储备工作，建立了在工作能力强、政治素质高、德才兼备的职工中选拔培养后备管理人才的制度，在工作中给他们压担子，适时鼓励他们竞争领导岗位。近年来，在竞聘上岗的中层管理人员中，有27名是从后备人才中产生的。在新的竞争机制和激励机制的约束下，形成了人尽其才的工作新局面，工作效率显著提高，经济效益明显改善。

由于“三项制度”改革工作是自上而下推进的，改革从干部人事制度入手，不称职的中层干部和管理人员首先要下岗，一般职工有能力的也可以竞争管理岗位，这种改革的次序使职工容易理解和接受，职工对改革的承受能力大大增强。通过近几年来的精心运作，切实取得了显著的效果：

一是思想观念明显转变。经过几年不断深化、完善“三项制度”改革，建立了就业岗位靠竞争、管理人员上下靠业绩、收入分配多少靠贡献的新机制，形成了“有为才有位，有位须有为”的岗位观。职工的思想观念从根本上得到转变，增强了职工的危机意识和竞争向上的意识，力争上游成为每个职工自觉的行动，真正从过去的“要我干”变成了“我要干”，使矿井充满了生机，始终保持着进取的精神和旺盛的活力。

二是职工素质明显提高。通过每年不断的末位淘汰和竞争上岗，对每一个干部职工都是一个极大的鞭策，促进每个人加紧学习，不断超越自我，全体干部职工的思想素质和专业素质在竞争中不断攀登新的台阶，为矿井的改革发展奠定了重要基础。

三是形成良好发展环境。矿井“三项制度”改革工作的强有力推动，促使领导干部市场观念、竞争观念和创新意识明显增强，管理水平不断提高。那些存有“等靠要”思想、观念落后、不思进取、无所作为的管理者很快会被调整，而想干事、能干事、会干事的管理者随时随地都能感受到督促、支持和激励，可以放心大胆地开展工作。

四是矿井经济效益增长。“三项制度”改革为矿井快速发展提供了源动力。20\_\_年，矿井生产煤炭125.06万吨，完成掘进进尺8286米，实现了产销平衡，销售收入2.79亿元，实现利润4560万元。截止到今年4月13日，已实现安全生产1061天。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找