**南渝绵南党建工作简报**

**第21期**

**四川南渝、绵南公司党群工作处**  2021**年**11**月**18**日**

整合优化强管理 改革创新求实效

——南渝绵南公司国企改革三年行动走深走实

南渝绵南公司于2021年3月实施片区化整合管理。南大梁高速路线全长142.1km，绵西高速路线全长124.5km，总计266.6km，原两个公司峰值人数为888人，部门共计25个。自实施整合改革以来，南渝绵南公司统一领导、统一部署、统一管理，重构运行管控模式、重编整合“三定方案”，实施全员竞聘上岗、全员绩效考核、全员合同契约管理，又稳又好推进各项改革。截止目前，公司完成改革三年行动目标任务达到80%。国企改革三年行动走深走实、有力有效。

一、以整合优化为抓手，探索推行一级管控模式

针对原南渝、绵南公司二级管理模式存在运行效率低下、统筹力度薄弱等弊端，公司着力探索一级管控模式新路。通过调研走访川内外多条高速公路公司，结合实际提出并推行“一总两分、业务下沉、直管一线、精准管控”运行模式。**一总两分：**分别在南大梁高速走马和绵西高速塔山设立管理分中心，管理分中心代表公司履行对外协调、对内服务、日常监督、应急指挥职责。负责所辖路段综合协调（一路四方）、后勤保障、日常检查监督、综治维稳、精神文明建设等工作。**业务下沉：**五个业务部门即调度指挥中心、收费服务处、工程养护处、安全环保与应急管理处、资产经营管理处分别下沉到两个管理分中心办公。两路下沉部门负责人为部门副职，按分中心所辖路段开展业务工作。其他综合部门根据实际工作情况，可派驻人员在管理分中心合署办公，负责监督指导工作。**直管一线**：设2个监控中心、2个打逃稽查大队，由管理分中心（调度指挥中心）直接管理调度；设20个收费站、5对服务区，由收费服务处直接管理调度；设4个机电维护大队、1个特长隧道管理所，由工程养护处直接管理调度；设4个路产管护大队，由安全环保与应急管理处直接管理调度。精准管控：针对南大梁两个特长隧道，专设特长隧道管理所，内设监控室、机电（养护）中队、路巡中队。原管理处全部撤消，基本实现“横向业务优化，纵向管理扁平化”。

二、以精简高效为原则，重编实施整合“三定方案”

高速路公司片区整合的目的就是精简机构和人员，提高运行效率。立足南渝绵南公司整合实际，参照高速公路行业标准，按照因需设岗、以岗定编的原则，重新编制公司整合“三定方案”。调研省内先进高速公司分析，平均每公里人数为4.3人，南渝绵南公司新“三定方案”编制按照平均每公里3.28人，低于同行标准，满足行业最低人员配置。整合前，南渝公司有13个部门，559名职工。其中147名机关人员、412名一线人员。绵南公司有12个部门，329名职工。其中71名机关人员、258名一线人员。整合后，两公司部门由25个优化为12个，人员编制由888人优化为873人，减少中层管理岗职数17个，减少管理人员15人，达到减少层级、优化部门、调减编制的目标，真正做到精简高效运行。

三、以全员竞岗为突破，深入推进三项制度改革

按照“全体起立，重新找座”的思路，9月26日，南渝绵南公司27名中层干部分别上台竞聘。9月底，经过研究决定、公示、任前谈话等程序，27名中层干部到岗履新，标志着南渝绵南公司在集团范围内率先完成中层竞聘上岗。此次竞聘有11名中层干部轮岗交流，异岗率达到40.7%。通过科学设置竞岗条件、竞岗程序，真正破除干部“能上不能下”难点，充分调动干部干事创业的积极性和创造性。11月，经过岗位价值评估分档、个人志愿填报，125名一般管理人员同台竞聘选岗，52名一般管理人员轮岗交流，人员交流率达到42%。通过全员竞争上岗打开突破口，深入推进公司“三项制度”改革，在公司内部形成良性竞争机制，营造“能者上、平者让、庸者下”环境范围，构筑“想干事、能干事、干成事”选人用人平台，为进一步提高工作效率建立良好运行机制。

四、以绩效考核为切入，不断完善激励约束机制

长久以来，公司存在吃“大锅饭”、搞“平均主义”现象，员工工作积极性不高、主动性不够、创新性不强。针对这些不良现象，南渝绵南公司以奖优罚劣为导向，在9月份全面实施全员月度和年度绩效考核管理办法。一是分解指标分级考核。根据公司年度经营目标和集团、行业主管部门安排（交办）重点工作任务，分解到各部门、站队，落实到各级管理人员。由公司对部门（中层干部）考核，部门负责人对部门员工、站队负责人考核，站队负责人对一线员工考核。二是科学设置量化考核。按扣分、计分和加分设置部门共同目标、业务指标、重点工作和专项任务等分值权重。部门考核分按权重计入中层干部及员工个人考核。当月按分值评出优秀、良好、称职、基本称职、不称职。三是运用结果兑现奖惩。月度与年度考核相结合，月度考核结果在年底考核中占比40%。考核结果与当月绩效挂钩，及时兑现奖惩。个人考核结果与职位升降、收入增减、评选先进、岗位调整和教育培训紧密挂钩，作为“末尾调整和不胜任退出”重要依据。通过考核差异化薪酬分配，逐步构建收入能增能减、有高有低的薪酬分配机制。

五、以市场化用工为导向，全员实行合同契约管理

市场化改革是国企改革的方向。国企改革就是要引进市场竞争、合同契约等机制，打破终身制的“铁饭碗”。南渝绵南公司开展整合改革以来，坚持以市场化用工为导向，全面厘清了劳动关系，使劳动合同覆盖率达到100%，并重新梳理了用工合同，规范了合同时间、合同期限、劳动纪律、续订、解聘等合同条款，特别是对于不合格、违背纪律、不胜任工作和长期处于末位的人员，建立了员工不胜任退出机制，实现员工能进能出。全面推行领导成员任期契约化和经理层聘用管理。11月初领导班子成员签订目标考核责任书和经理层聘用契约协议。制定完善领导成员绩效考核办法，初步实现公司领导市场化管理。此后，除高新技术人才或特殊人才的引进外，新进职工将全部面向社会公开招聘，根据用工需求，科学设置招聘流程条件，筛选人岗匹配度最高的人员。

抄送：蜀道集团党委宣传部；

公司领导。

南渝绵南公司党群工作处 2021年11月18日印发