

安徽太平矿业有限公司

改革三年行动实施方案（2020-2022 年）

为贯彻落实国资委决策部署，按照国企改革三年行动方案的相关要求，深入贯彻新发展理念，构建新发展格局，冲破思想观念约束、突破体制机制制约，以强烈的使命感和自我革新的勇气推动公司改革工作进一步突破延伸、走深走实，实现高质量发展，特制订本方案。

一、指导思想、总体目标和首要任务

1. 指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大和十九届二中、三中、四中、五中全会以及中央经济工作会议精神，增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，立足公司生产经营现状，从完善中国特色现代企业制度、推进国有经济布局优化和结构调整、健全市场化经营机制、加强国有企业党的领导和党的建设四大方面入手，抓重点、补短板、强弱项，突出系统集成、协同高效，推动公司优化结构、稳定增长，实现高质量发展。

2. 总体目标

到 2022 年底，公司中国特色现代企业制度得到有效落实，结构布局大幅优化、主责主业更加突出，市场化经营机制高效运行，发展动力明显增强，改革专项工程取得重大成

果，党的领导进一步加强，国有资本保值增值率得到提升，重点工作取得明显突破、短板工作得到有效补充、弱项工作得到明显强化，竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力大幅提升。

3. 首要任务

把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作为落实国企改革三年行动的首要任务，继续在学懂弄通做实上下功夫，教育广大党员干部职工明确改革方向，领会核心要义，掌握实践要求，并用以武装头脑、指导实践、推动工作。2020年，深入学习贯彻落实国企改革三年行动方案精神，组织党委中心组专题学习习近平总书记关于国企改革系列论述、国企改革三年行动方案，结合集团公司“十四五”战略规划开展研讨；举办学习国企改革三年行动方案培训班，学习领会方案精神，宣讲贯彻公司改革三年行动实施方案（2020-2022年）。2021-2022年，每年制定学习计划，至少安排一次集中培训，并采用专题讲座、在线学习等多种方式，推动公司上下贯通、统一思想、学以致用。

二、组织领导

公司成立改革三年行动领导小组，负责组织开展公司国企改革三年行动方案实施中重大问题的政策研究，统筹协调各相关单位提出的改革工作方案和措施，处理全局性、长远性的重大改革问题。

组 长：李兴平

副组长：沈 充、马彦斌、王新忠、温 阔、曹云志

组 员：总经理助理、副总工程师，各部室、车间主要负责人

领导小组下设办公室，办公室设在企业管理部，由任莹同志任办公室主任。

三、进度安排

（一）动员部署（2020年12月）

按照上级文件精神制定实施方案，召开专题会议进行研究部署，立足企业生产经营实际广泛宣传发动，全面启动开展国企改革三年行动。

（二）集中攻坚（2021年1月至2022年3月）

针对重点难点问题，通过现场推进会、约谈、处罚等措施，加大国企改革攻坚力度，落实和完善治理措施，推动建立健全国企改革三年行动方案实施体系，改革工作取得明显成效。

（三）巩固提升（2022年4月至2022年12月）

深入分析改革三年行动在法规标准、政策措施层面需要建立健全、补充完善的具体制度，逐项推动落实健全长效机制，形成一套较为成熟定型的国企改革方案。

四、完善中国特色现代企业制度

全面落实“两个一以贯之”，把党的领导融入公司治理各环节实现制度化、规范化、程序化；系统谋划推进现代企

业制度建设、系统谋划国企改革重点难点问题研究。

4. 完善公司党委落实党的领导融入公司治理的制度文件，明确党委在决策、执行、监督各环节的权责和工作方式。

牵头领导：李兴平

责任单位：党委办公室

完成时间：2021年6月底

5. 修订完善公司“三重一大”决策制度，进一步明确“三重一大”事项权责划分等要求，全面落实党委把方向、管大局、保落实，董事会定战略、作决策、防风险，经理层谋经营、抓落实、强管理，实现各治理主体不缺位、不越位，不相互替代不各自为政。

牵头领导：李兴平

责任单位：党委办公室

完成时间：2021年3月底

6. 2020年，进一步厘清各治理主体权责边界，制定党委前置研究讨论重大经营管理事项清单。公司党委前置研究讨论经理层业绩考核和薪酬管理制度等重大事项，充分发挥党委领导和把关作用；在集团公司指导下，经理层成员经营业绩考核和薪酬管理工作由公司董事会负责，董事会薪酬由考核委员会负责组织实施。

牵头领导：温阔

责任单位：董事会办公室

完成时间：2020年底

7. 到 2022 年，按照中央要求，切实落实董事会职权，涉及企业的重大决策事项，在依法合规的基础上，认真研究论证，积极稳妥开展相关工作，着力建立健全配套制度，有序组织实施，规范落实各项职权。

牵头领导：温阔

责任单位：董事会办公室

完成时间：2022 年底

8. 到 2022 年，党风廉政建设主体责任和监督责任全面落实，企业民主监督和管理明显改善。董事会依照法定程序和公司章程授权决定公司重大事项，接受股东会、监事会监督，认真履行决策把关、内部管理、防范风险、深化改革等职责。

牵头领导：李兴平、温阔

责任单位：党委组织部、董事会办公室

完成时间：2022 年底

9. 2020 年，公司按照《对标世界一流管理提升行动实施方案》推动开展对标提升行动，到 2022 年末，公司管理体系和管理能力取得积极成效，在组织管理等十一个领域实现突破，企业总体管理能力明显增强，部分领域管理达到或接近世界一流水平。

牵头领导：马彦斌

责任单位：企业管理部

完成时间：2022 年底

10. 加强各类风险管控，聚焦企业债务风险、投资风险、法律风险、金融风险等，完善合规内控体系，强化实时监测预警，及时排查处置风险隐患。

牵头领导：温阔

责任单位：审计和法律事务部

完成时间：2022 年底

五、推进经济布局优化和结构调整

“十四五”时期，安徽太平将进一步聚焦国有企业主责主业，切实提高国有资本配置效率；同时，按照推动供给侧结构性改革的要求，全面部署“瘦身健体”、提质增效攻坚战，从增收节支、布局结构、管理提升、加强党建、风险管控等方面发力，力争破解运行机制、布局结构等方面的矛盾和问题。

11. 推动公司结合自身优势，根据市场变化有针对性地提前调整产品结构，多措并举对冲疫情对生产经营带来的不利影响。

牵头领导：李兴平

责任单位：地质资源部、生产技术部

完成时间：2022 年底

12. 高度重视战略规划在引领公司发展中的重要作用，深入研判“十四五”发展的内外部环境，加强战略研究，科学谋划企业发展的战略定位、主责主业、主攻方向、重大举措，增强规划的前瞻性、战略性、指导性，2021 年编制发布

公司“十四五”战略规划。

牵头领导：马彦斌

责任单位：企业管理部

完成时间：2022 年底

13. 以研发投入为支点，强化科技创新引擎，确保每年研发投入不低于营业收入的 4%，加快提高关键领域研发平台水平，加快推进井下破碎带支护技术和尾砂综合利用等“卡脖子”工程。全面筑牢责任体系，践行安全生产绿色发展理念，强化红线意识和底线思维，防范化解风险隐患，统筹推进安全环保治理体系和治理能力的现代化建设。以刻不容缓的态度，严防死守的担当，坚持系统谋划，聚焦重点领域薄弱环节，找准症结对症下药，查漏补缺消除隐患，稳步推动安全环保管理水平迈上新台阶。

牵头领导：李兴平

责任单位：生产技术部、地质资源部、健康安全环保部

完成时间：2022 年底

14. 加大工作力度，畅通退出通道，继续巩固“处僵治困”成果，实现经营业绩持续提升，企业做强做优做大。

牵头领导：马彦斌

责任单位：企业管理部

完成时间：2022 年底

六、健全市场化经营机制

尊重市场经济和企业发展规律，按照公司发展实际，紧

紧围绕激发活力、提高效率，制定市场化的人力资源管理方案，大力推行员工公开招聘、管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出等制度，切实深化劳动、人事、分配三项制度改革破除利益固化的藩篱，真正实现管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减。

15. 紧紧围绕激发活力，提高效率，切实深化劳动、人事、分配三项制度改革，充分发挥绩效考核“指挥棒”作用，不断完善激励机制、细化薪酬分配方式。逐渐从单一的薪酬构成向多元化、多层次、灵活的新的薪酬构成转变，建立符合公司实际的劳动、人事、分配制度和内部评估体系。

牵头领导：李兴平

责任单位：人力资源部

完成时间：2022 年底

16. 全面推进用工市场化，修订完善公司市场化招聘制度，深入推行分级分类公开招聘，加快建立和实施以劳动合同管理为关键、以岗位管理为基础的市场化用工制度，大力推行员工公开招聘，管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出。

牵头领导：李兴平

责任单位：人力资源部

完成时间：2022 年底

17. 建立具有市场竞争优势的核心关键人才薪酬制度，推动薪酬分配向做出突出贡献的入才和一线关键苦脏险累

岗位倾斜。大规模开展职业技能培训，加强培育高级技工人才，按照数量充足、门类齐全、专业配套、结构合理、素质优良的要求，建立高技能人才库，充分发挥高技能人才在技术革新和技术改造中的突出作用，做好高技能人才资源的储备与综合开发。

牵头领导：李兴平

责任单位：人力资源部

完成时间：2021年6月底

七、加强国有企业党的领导和党的建设

坚持和加强党的全面领导，牢牢把握新时代党的建设总要求，推动国有企业党建工作与生产经营深度融合，充分发挥国有企业的政治优势，以高质量党建引领高质量发展，以企业改革发展成果检验党组织工作成效。

18. 建立完善第一议题制度，明确公司党委把学习贯彻习近平总书记重要讲话和重要指示批示精神作为第一议题。建立完善跟进督办制度，健全公司贯彻落实党中央重大决策部署的机制。

牵头领导：李兴平

责任单位：党委组织部

完成时间：2022年底

19. 建立践行不忘初心、牢记使命长效机制，以党的政治建设为统领，完善公司坚定维护党中央权威和集中统一领导的各项制度。

牵头领导：李兴平

责任单位：党委组织部

完成时间：2022 年底

20. 坚持把提高企业效益、增强企业竞争力、实现国有资产保值增值作为企业党组织工作的出发点和落脚点，开展党建工作责任制考核，积极推动党建责任制和生产经营责任制有效联动。

牵头领导：李兴平

责任单位：党委组织部

完成时间：2022 年底

21. 坚持国有企业领导人员对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁的“20 字”标准，健全党管干部、党管人才、选贤任能制度，更加突出讲担当、重实干的选人用人导向，注重干部队伍年轻化、专业化、基层历练，对于在关键时刻善于化解重大风险、能够驾驭复杂局面做出重大创新贡献优秀年轻干部要不拘一格大胆使用；构建“能者上、优者奖、庸者下、劣者汰”的干部队伍。

牵头领导：李兴平

责任单位：党委组织部

完成时间：2022 年底

22. 大力弘扬企业家精神，对企业领导充分授权，对敢于负责、勇于担当、善于作为、实绩突出的企业领导人员，给予更大力度的物质激励和精神激励。

牵头领导：李兴平

责任单位：党委组织部

完成时间：2022 年底

23. 落实“三个区分开来”要求，坚持公私分明、功过厘清，制定公司尽职合规免责事项清单，对程序合规的重组、资产交易等产生的正常损失，按照商业原则公平判断是非，以较长周期客观综合评价功过。

牵头领导：温阔

责任单位：纪委办公室、审计和法律事务部

完成时间：2022 年底

24. 完善和落实全面从严治党责任制度，推动公司党委主体责任、书记第一责任人责任和纪委监督责任贯通联动、一体落实。

牵头领导：李兴平、温阔

责任单位：党委组织部、纪委办公室

完成时间：2022 年底

25. 严格落实中央八项规定及其实施细则精神、集团公司 24 条措施，坚决反对“四风”。持续加大反腐败力度，构建一体推进不敢腐、不能腐、不想腐体制机制。

牵头领导：温阔

责任单位：纪委办公室

完成时间：2022 年底

26. 建立健全企业内部监督体系，筑牢防止国有资产流

失的防线。

牵头领导：温阔

责任单位：审计和法律事务部

完成时间：2021 年底

27. 强化社会监督，建立健全信息公开制度，打造阳光国企，到 2022 年实现信息公开全覆盖。

牵头领导：李兴平

责任单位：党委宣传部

完成时间：2020 年底

八、组织保障

（一）加强领导，落实责任

要从增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”的政治高度，深刻认识做好国企改革的重要性，强化领导责任，勇于担当作为，层层抓好组织实施。

（二）聚焦问题，精准施策

各部室、车间主要负责人作为第一责任人，要亲自抓、带头干，做到重点任务亲自部署、重大方案亲自把关、关键环节亲自协调、落实情况亲自督查，领导小组将根据任务时间节点分阶段验收，逐项销号。

（三）依法监管，务求实效

公司将改革三年行动推进情况纳入考核，将重点改革任务完成情况作为硬指标，倒排工期，动态跟踪，逐项抓紧抓好。领导小组每月将组织推进会，根据工作推进情况逐项听

取各部室、车间对于《实施方案》中涉及内容的推进落实情况，对于方案明确要求今年或 2021 年、2022 年年内必须完成的重点任务，要全力攻关，确保如期完成。