

# 中共云南云天化股份有限公司委员会文件

云天化股份党〔2020〕137号

---

## 关于印发《云南云天化股份有限公司推进新时期产业工人队伍建设改革工作实施方案》的通知

各分、子公司党委、直属党（总）支部：

现将《云南云天化股份有限公司推进新时期产业工人队伍建设改革工作实施方案》印发给你们，请结合实际认真贯彻执行。

附件：云南云天化股份有限公司推进新时期产业工人队伍建设改革工作实施方案

中共云南云天化股份有限公司委员会

2020年12月24日

附件

## **云南云天化股份有限公司 推进新时期产业工人队伍建设改革工作实施方案**

为深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，特别是习近平总书记关于产业工人队伍建设的重要论述，全面提升公司产业工人队伍素质，助推公司绿色高质量发展，根据云天化集团党委《关于印发〈云天化集团推进新时期产业工人队伍建设改革工作实施方案〉的通知》（云天化党发〔2020〕74号）要求，结合公司实际，编制如下实施方案。

### **一、总体要求**

#### **（一）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精神，始终坚持党对产业工人队伍建设改革的领导，深入贯彻习近平总书记考察云南重要讲话精神，紧紧围绕公司第五次党代会建设“五新”新国企目标、公司“十四五”发展战略规划及“成为世界级的肥料及现代农业、精细化工产品提供商”的战略新愿景，聚焦公司新发展理念，加快发展智能制造、先进制造工作大局，按照政治上保证、制度上落实、素质上提高、权益上维护的总体思路，积极改革创新产业工人队伍建设的体制机制、方式方法，为公司大力推进“三新”竞争战略、“三绿”工程建设和调整肥料产品结构，发展现代农业产业，实现精细磷

化工产业价值链延伸，全面提升公司竞争力和创造力，实现绿色高质量发展提供有力支撑和坚实保障。

## **(二) 基本原则**

坚持党的领导。加强和改进党对产业工人的领导，坚守忠诚党的事业、竭诚服务职工的责任担当，大力提升公司产业工人思想政治素质，努力培养忠于党、忠于国家、听党话、跟党走的新时期产业工人，为公司绿色高质量发展实现公司提供坚强保障。

坚持战略导向。以国务院国资委“双百行动”、“国企深化市场化改革”等思想精神为引领，坚持与公司“十四五发展规划”、“十四五人力资源规划”紧密结合，确保产业工人队伍建设有效支撑公司战略目标达成。

坚持以奋斗者为本，以价值创造者为本。着力改善员工激励机制，增强员工价值创造与获得薪酬的匹配性，分配向核心骨干员工、一线产业工人倾斜，维护产业工人的合法权益，提升产业工人地位，实现产业工人体面劳动和全面发展。

坚持问题导向。从制约产业工人队伍建设的突出问题入手，抓住重点和难点，勇于改革创新，破除束缚产业工人队伍建设的思想观念和体制机制，兴利除弊，强化保障。

坚持分类施策。充分考虑下属各单位不同区域、不同规模、不同装置、不同类别的实际情况和特点，因地制宜、因企施策，积极稳妥推进改革，确保改革政策落地见效。

## **(三) 改革目标**

把产业工人队伍建设改革纳入公司“十四五”人力资源规划，围绕打造“进取型、创新型、精益型、专业型”（简称“四型”）产业工人队伍的目标，以“四个四”工程为抓手，着力建设云天化股份新时期产业工人队伍，推动公司实现战略转型和绿色高质量发展。至 2025 年末：

产业工人队伍综合素质明显提升，员工活力全面激发。

劳动生产率提升至 60 万元/人以上。

市场化引进核心关键人才 100 人以上。

实现国家级高精尖技能人才评选零的突破，打造省级高精尖技能人才 3-5 人。

新增培养技师及以上高技能人才 500 人以上，其中高级技师 100 人以上。

## **二、现状和存在的问题**

### **(一) 公司发展面临的形势**

当今世界正处于大发展大变革大调整时期，国际格局产生深刻演变，经济全球化面临新挑战，科技革命和产业变革蓄势待发，全球治理体系和国际秩序正在经历数百年来最为深刻的变化。面对“两个一百年”奋斗目标的历史交汇期，中国已进入全新的发展阶段，逐步形成了“以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进”的新发展格局。

#### **1. 风险与挑战**

当前全球疫情和经济形势不确定性很大，国际环境和市场脆

弱性加剧，国企改革攻坚任务重、形势复杂。长期以来，云天化股份自身仍存在不容忽视和回避的深层次问题，如：“资产、资本、产业结构优化”“组织活力提升”“全价值链协同”“人才培养”“文化重塑”“转型升级”等等方面，虽然公司主动抓住“双百行动”改革的有利契机，以刀刃向内、自我求变的勇气和决心进行了大胆改革和突破，但成效还没有达到预期目标，公司改革发展之路仍然非常漫长。

## 2. 面临的机遇

尽管面临诸多问题与挑战，但中国经济稳中向好、长期向好的基本面没有变，保持战略定力，化被动为主动，中国经济格局依然牢固，稳中有进的大趋势不会改变。随着《国企改革三年行动方案(2020-2022年)》发布实施，国企改革逐步进入全面推进实施阶段。同时，未来五年云南仍将处于追赶和跨越发展的重大历史性机遇期，以服务和融入国家“一带一路”为方向，着力培育先进制造业、高原特色现代农业、绿色能源、新材料产业等，推动产业结构由中低端向中高端迈进。这些都为公司培育发展新业态、新产业、新模式提供了驱动力，为实现云天化全产业链融合提供了新契机，需要我们把握有利条件，统筹谋划，主动作为，在不确定环境中把握确定性，积累更多发展动能，努力在市场变局中赢得发展新局。

2020年是云天化股份打造“五新”新国企的开端之年，也是推进实施“十四五”战略规划的布局之年，面对繁重的生产经

营任务和复杂的国际国内宏观形势，要全面激发内生动力，助推公司绿色高质量发展，这对企业新时期产业工人队伍建设工作提出了新的战略目标和使命要求。

## (二) 公司产业工人队伍的现状及存在问题

截止 2020 年 7 月 31 日，股份在岗职工人数 11154 人，平均年龄 41 岁，男女比例 72: 28，具体情况如下：

### 1. 年龄偏大，结构不合理

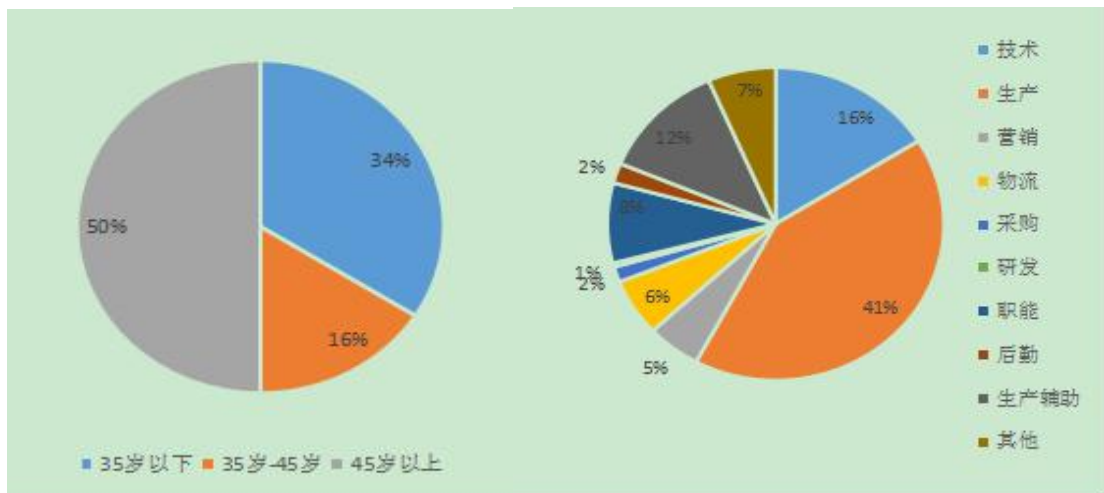


图 1：员工年龄结构

图 2：人员类别分布

45 岁以上员工占比达 50%，职工年龄偏大，人才断层现象日趋严重。精细磷化工、氟化工、现代农业等新产业、新商业模式关键核心人才极度匮乏，研发、投资、资本运作、营销等核心战略性人才储备不足。

### 2. 高精尖人才缺乏

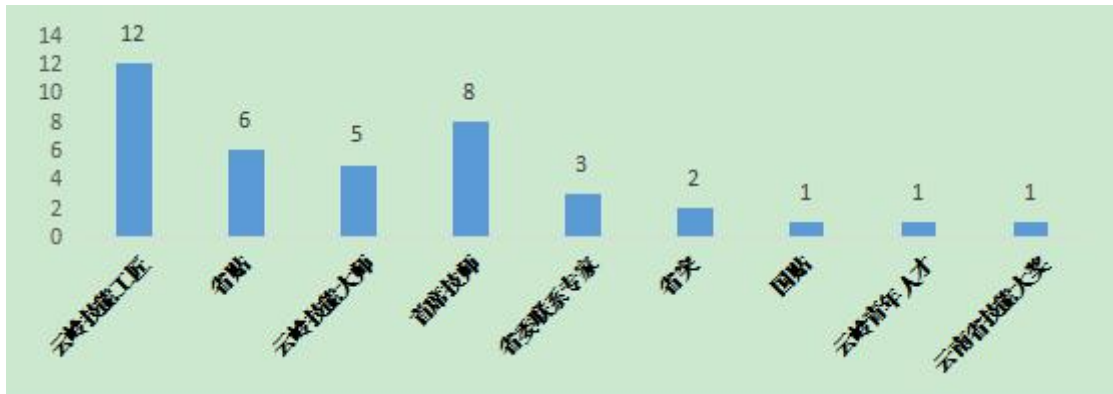


图 3：公司员工所获奖项

核心业务领域产业工人的技能等级、职称等级偏低，目前，公司培养了省级云岭技能工匠、云岭技能大师等高精尖专业人才 39 人次，但国家级高精尖专业人才空白。人才品牌建设、影响力不足，国家级、省级的高精尖产业人才的培养及打造还需加强。

### 3. 职业发展体系不健全

目前，公司尚未形成统一的各类员工职业发展体系，部分单位员工发展通道单一，仍处于传统的技术技能资格晋升模式，业务人员发展通道不健全，未建立科学的任职资格评价体系，产业工人职业发展空间不足。

### 4. 激励机制效力有待提升

各公司在薪酬管理、考核激励等方面自成体系且标准不一，缺乏系统性的引领和科学性的指导，差异化、精准化激励力度不足，未能充分调动员工的积极性和创造性。

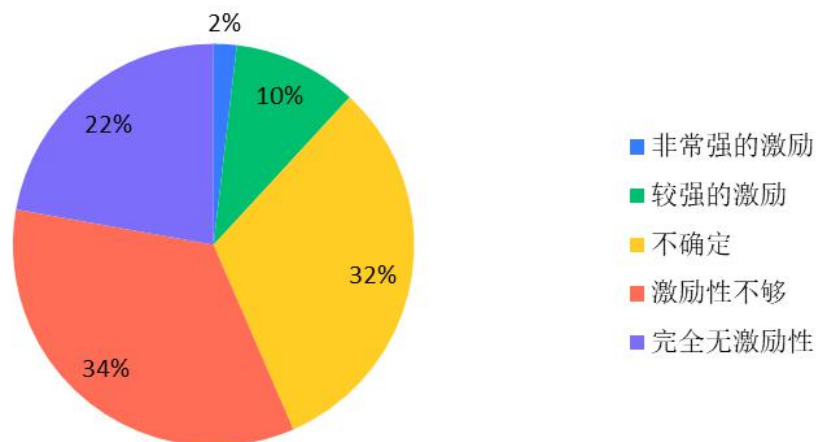


图 4：员工对目前薪酬制度的评价

### 三、主要措施

实施“四个四”工程，打造“四型”产业工人队伍。

“四型”：进取型、创新型、精益型、专业型。

“四个四”工程：突出四个着力，强化政治引领；健全四项机制，强化保障落实；建强四支队伍，强化作用发挥；建好四个平台，强化技能提升。

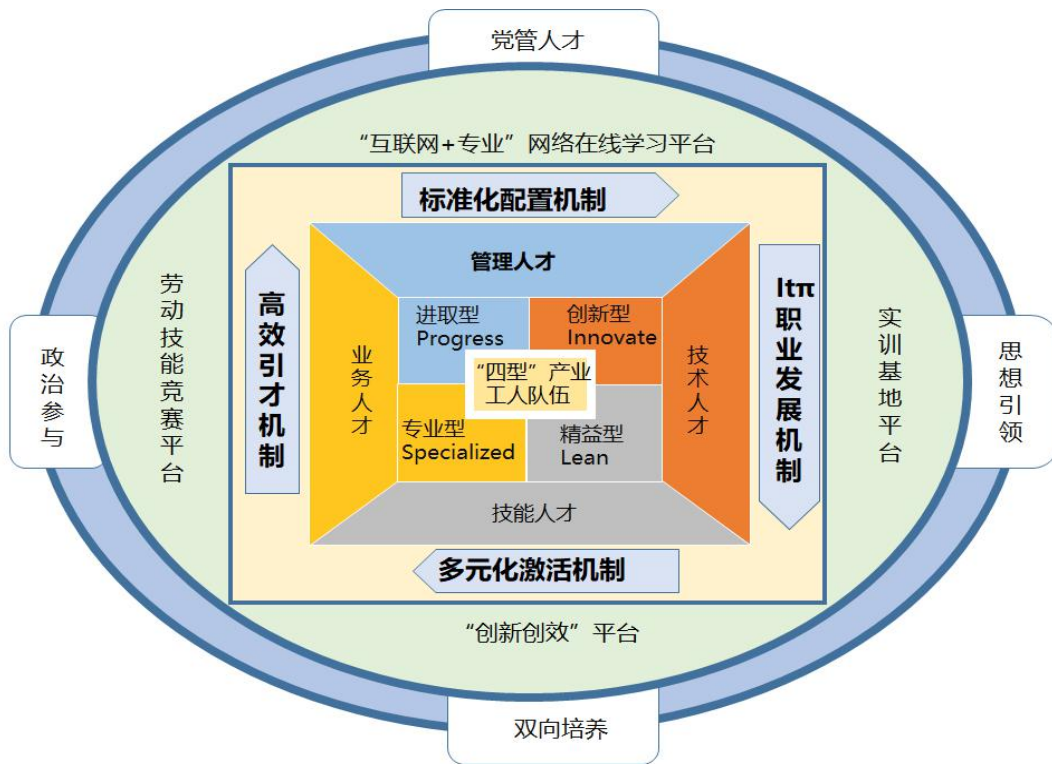


图 5：“四个四”工程，打造“四型”产业工人队伍

#### (一) 突出四个着力，强化政治引领

1. 着力加强产业工人思想政治工作。

深入学习贯彻党的十九大精神和习近平总书记关于工人阶



级的重要论述，全面落实公司第五次党代会精神，凝聚思想共识，激发使命担当；深化推进“不忘初心、牢记使命”“中国梦·劳动美”主题教育，引导广大产业工人坚定不移听党话、跟党走；以“云天化股份企业文化节”系列活动为牵引，深入践行“以奋斗者为本、以价值创造者为本”的核心价值观，凝聚推动公司改革发展的合力。

## 2. 着力畅通产业工人政治参与渠道。

立足贯彻落实全心全意依靠工人阶级的方针，积极推荐产业工人中的先进模范人物作为各级党代表、人大代表、政协委员及群团组织代表人选，努力增加产业工人在各级各类先进评选中的比例，加大产业工人在各级群团组织挂职和兼职力度；抓实“三重一大”有关事项决策参与、涉及职工切身利益方案票决、职代会民主评议等环节，把职代会、集体协商、职工董事监事制度等融入企业法人治理结构，提高产业工人参政议政能力。

## 3. 着力加大在产业工人队伍中培养发展党员力度。

重视在生产服务一线、重要创新领域、重点攻关项目、劳模工匠、技术能手、创新人才等优秀产业工人骨干中培养发展党员，提高产业工人党员比例和质量。同时，创造有利条件，把优秀产业工人党员培养成为基层党组织负责人和经营管理骨干。

## 4. 着力从党管人才的高度加强产业工人队伍建设。

树立产业工人人才观，把产业工人队伍中的拔尖人员和核心骨干、创新人才纳入公司人才建设总体范畴，统一规划培养，从

政治上关心，业务上加强，建立健全“打基础、管长远”的产业工人人才发展体制机制，为产业工人提升技能、健康成长提供更有力的支持和更通畅的渠道，营造良好社会环境。

## **(二) 健全四项机制，强化保障落实**

### **1. 建立人力资源标准化配置机制，提升人力资源效能**

**目标：**2020 年底前制定并实施《人员配置标准》、《人员配置指引》，至 2025 年，劳动生产率提升至 60 万元/人以上。

#### **措施：**

(1) 对标同行和内部先进，结合制造工艺和技术升级趋势，以装置为核心，按分步实施、持续改进原则，统筹制定公司人力配置标准，利用 3-5 年时间，人力资源效率达到行业先进水平。

(2) 指导各单位建立和细化定岗、定员、定编标准，同步推进组织变革、市场化用工机制改革和人员结构优化，建立支撑公司战略转型和产业升级的人才供应链，逐步改善人力资源配置结构，持续提升人力资本投入产出效率。

### **2. 完善高效引才机制，补齐人才结构短板**

**目标：**至 2025 年，市场化引进关键技能、职能、研发、营销、农化、磷矿全资源利用等领域稀缺人才 100 名以上。整合利用外部专家资源，有效改善人才结构。

#### **措施：**

(1) 开展“猎英”专项行动。针对现有关键人才缺乏问题，按照统筹规划、分段实施、逐步改善方式，构建多元化、差异化

的引才“政策包”，为公司现有产业转型增效及新产业、新业务快速发展提供人才保障。

(2) 开展“引智”专项行动。针对现有及未来产业发展所需的高精尖人才匮乏问题，按“不求为我所有，但求为我所用”用人理念，加强与外部高校、研发机构等合作，组建外部专业顾问和智囊团队，以开放的心态，打开组织边界，吸收外部能量。

### 3. 建立“IT $\pi$ ”人才培育机制，拓宽职业化发展方向。

**目标：**完善产业工人队伍职业发展通道设计，逐步统一公司内部岗位体系、培养和职业发展机制。

#### **措施：**

(1) 针对普通在岗人员，建立“I型”人才培育机制，统一公司内部岗位体系、职业发展晋升通道设计，通过能力积分制实现员工职级动态聘任，促进员工向专业化纵深发展。

(2) 针对核心骨干人员，建立“T型”人才培育机制，各单位打通内部流动通道，培养“一专多精”复合人才，员工按周期进行跨岗位、跨部门职业发展锻炼，促进相互交流和学学习，打破员工成长“天花板”。

(3) 针对后备管理人员，建立“ $\pi$ 型”人才培育机制，持续实施“经理层后备、部门助理、挂职交流”三个实践性培养项目，打造结构合理、“战位”有序、“补给”高效的“后备军”。

### 4. 健全多元化激活机制，持续激发人才活力

**目标：**持续完善“双效”工资管理模式，2020年底前制定

并实施“中长期激励指引”、“新业务激励办法”等制度，完善“128”激励体系。

**措施：**

（1）优化“存量”激励。健全和完善“双效”挂钩、增量贡献为主的工资总额管理模式，统一产业工人队伍薪酬体系和福利制度，规范薪酬结构和福利保障。

（2）强化“增量”激励。提高与增量价值挂钩的绩效薪酬比例，合理拉开收入差距，进一步增强公司经营业绩、员工价值创造与个人薪酬回报的匹配性。

（3）实施“多元化”激励。制定公司“中长期激励指引”，健全公司“共创、共担、共享”的激励机制，探索建立初创业务激励、项目跟投、岗位分红、员工持股等多元化激励，充分激发骨干员工的活力。

**（三）建强四支队伍，强化作用发挥**

**1. 打造“进取型”管理人才队伍**

**目标：**通过“三轮驱动”建成一支“进取型”管理人才队伍，至2025年，培养一级高潜人才（含经理层后备）30人以上、二级高潜人才（含部门助理）100人以上。

**措施：**

（1）建好一个体系——“CARD管理人才管理体系”。通过“建标准（C）、照镜子（A）、盘人才（R）、促发展（D）”，形成系统、科学的管理人才管理标准、流程和方法。

(2) 完善一个机制——“市场化管理机制”。进一步完善“能上能下、能高能低、能进能出”的市场化管理机制，全面激发管理人才队伍活力。

(3) 建设一个系统——“管理人才管理系统”。构建数字化、可视化、智能化的管理人才管理平台，帮助公司及下属单位快速提升关键岗位人才管理能力，构建高效的人才管理体系和人才供应链。

## 2. 打造“创新型”技术人才队伍

**目标：**突出技术创新驱动，建强一支“创新型”技术人才队伍。至2025年末，引进研发、矿山、化工、现代农业等核心技术人才50人以上。

### **措施：**

(1) 围绕“自主创新+绿色科技”，加强研发板块技术人才队伍建设。磷系阻燃剂产品、新型肥料产品、精细化工产品技术开发方向各引进技术领军人才不少于1人。在一线发达城市建设创新实验室和市场信息中心，吸引高端人才“为我所用”，定期安排优秀研发人才到创新实验室学习进修，稳步提升研发水平。

(2) 围绕“数字+绿色” 矿山建设，强化矿山板块技术人才队伍建设。引进绿色矿山设计、地下开采、磷矿全资源利用、磷矿浮选等研发及技术人才不少于20人。对内加强产研协同，对外拓展行业交流，提升磷矿选矿技术水平及低品位矿利用水平。综合采用技术攻关、专项技术培训、外培等形式，提升矿山

设备技术管理人才专业能力。

(3) 紧盯“智能制造+绿色工厂”建设，提升技术人才队伍素养。分阶段引进智能化、数字化生产技术管理人才不少于 30 人。采取外培、专项培训、开展技术交流、技术难题攻关等形式，提升关键设备技术管理、关键生产工艺技术管理人才的技术水平，为未来智能制造储备一批高水平的复合型技术人才。

(4) 围绕“智慧+绿色”农业，以人才驱动新产业发展。引进绿色农业产业示范、花卉园艺、高原特色农业各方向不少于 2 人。加强校企合作，组织开展专项技术交流及培训。加强行业交流，组织技术人才参与国内同行业先进企业参观交流，汲取行业发展精华。

### 3. 打造“精益型”技能人才队伍

**目标：**以“内部培养+校企合作”为主线，打造一支高技能“精益型”技能人才队伍。实现国家级高精尖技能人才评选零的突破，打造省级高精尖技能人才 3-5 人。新增培养技师及以上高技能人才 500 人以上，其中高级技师 100 人以上。

#### **措施：**

(1) 实施“大国工匠”培养项目。发挥高技能人才的示范带头作用，遴选公司各工种顶尖技能人才，对标国家级、省级高技能人才评选标准，有针对性的补齐短板，5 年内国家级“企业院士”、“百千万人才候选人”等评选实现零的突破，培养省级“云岭工匠”、“万人计划”等技能人才 3-5 人。

(2) 强化高技能人才培养。全面开展职业技能认定/鉴定，不断提高认定工作质量，扩大范围，对现有高级工开展专业知识、技能综合培训，提升高技能人才在技能人才队伍中的占比，5年内技师及以上新增500人，其中高级技师新增100人以上。

(3) 加强“一专多精”技能人才培养。加大跨专业、跨工种、跨岗位技能人才培养力度，充分利用实训基地、网上练兵、室/站等综合性培养平台，开展新技术、新设备、新工艺、新材料知识培训，扎实做好“师带徒”技能人才培养。

(4) 夯实智能制造人才储备。加强校企合作，开办“云天化”班，实施学生定向培养，定制化开展智能制造、数字制造、先进制造培养，提前布局未来智能制造技能人才储备。

#### 4. 打造“专业型”业务人才队伍

**目标：**以业务为导向，打造一支专业型业务人才队伍。至2025年末，引进职能、营销、贸易、采购等核心关键业务人才40人以上，培养业务精英500人次以上。

#### **措施：**

(1) 聚焦专业价值创造，打造“职业化”职能人才队伍。以“解决问题、提升专业、彰显价值”为思路，引进战略投资管理、资本运作等稀缺性专业人才15人以上，从专业知识面、掌握技能、运用能力三个维度进行岗位胜任能力素质评定，组织开展“赢在专业”系列培训和“价值创造”系列活动，系统提升职能人员专业能力。

(2) 聚焦“三新”战略落地，打造“服务化”营销人才队伍。以“转观念、提能力、强服务、创价值”为主线，强化文化建设，持续开展“云鹰系列”人才培养项目，加速营销人才成长。建立以客户为中心的业务流程，提升客户满意度。广泛动员职工参与营销模式探索、合理化建议、管理创新等活动。

(3) 聚焦国际化增长极平台建设，打造“全球化”贸易人才队伍。按“引人才、提能力、拓视野”思路，以做强商贸、物流、供应链金融为重心，引进国际营销、金融、法律风控、供应链物流等专业人才15人以上。创新人才培养方式，实施“云舰系列”人才培养项目，提升贸易人才市场研判、市场开拓、供应链创新等国际化专业能力。

(4) 聚焦精益化采购平台建设，打造“专业化”采购人才队伍。按“作风实、专业强、效率高”要求，通过完善管理监督机制，让采购人才队伍知敬畏、存戒惧、守底线，营造风清气正的良好工作环境。以供应链价值提升为核心，开展“云豹系列”人才培养项目，提升资源整合、市场研判、供应商管理、平台运营等专业能力。

#### **(四) 建好四个平台，强化技能提升。**

##### **1. 健全“互联网+专业”网络在线学习平台**

一是按照“互联网+专业”的模式，优化云天化商学院在线学习平台模块和课程内容，搭建多专业、多类别学习模块。二是开通在线读书学习和在线经验知识分享功能，倡导合理利用碎片



化时间开展多样化的学习。三是在原有手机 APP 基础上开展微信公众号在线学习平台搭建,实现移动端学习系统的设计与开发,引导员工自主建构知识体系,最终实现绩效改进。

## **2. 建设职工实训基地平台。**

以适应未来数字化、智能化制造趋势为原则,引入基于互联网应用的虚拟现实技术、仿真技术等手段,建成包含生产装置仿真控制演练、生产现场操作技能模拟实操、生产安全防护实景模拟体验、职业技能认定/鉴定、职业技能竞赛、安全教育培训、安全考试点等功能的综合性实战训练基地,打造成为公司高素质技能人才的孕育摇篮。

## **3. 打造职工岗位“创新创效”平台**

广泛开展岗位大练兵、技术大比武、“五小”及合理化建议、岗位创新成果展示等群众性经济技术创新活动;推进跨区域、跨单位、跨岗位的劳模创新示范工作室、技师工作站、职工创新工作室、研发创新实验室建设,不断推进室(站)扩面升级,发挥“劳模工匠”“技术专家”“首席技师”“金牌工人”等高技能人才在技术攻关、岗位创新和带徒传技方面的作用,形成岗位全员创新、班组团队创新、室(站)引领创新“三位一体”的职工岗位创新模式。

## **4. 拓展劳动和技能“竞赛”平台**

突出“当好主人翁、建功新时代”主题,常态化抓好“长周期”“百日红”系列劳动竞赛,对接国家级、省级技能大赛先进

技术标准、比赛规则和 workflows，在更高的竞技平台为职工技能提升赋能，形成以国家级技能大赛为引领，以省级大赛为主体，以市级大赛和公司岗位练兵、技能比武等为基础的技能竞赛体系，持续提升职工岗位竞争优势和职业发展能力适应未来数字化、智能化、国际化、全产业链制造趋势和公司“十四五”发展需求。

#### **四、组织保障**

##### **(一) 强化领导，明确责任**

组 长：云天化股份党委书记

副组长：云天化股份总经理、工会主席

成 员：人力资源部、党委工作部、纪委、公司办公室、工会等部门负责人；二级单位党组织书记、工会负责人。

成立云天化股份推进新时期产业工人队伍建设改革领导小组，领导小组下设办公室在人力资源部，由人力资源部负责人任办公室主任，负责具体组织实施。

##### **(二) 分工负责，循序渐进**

云天化股份推进产业工人队伍建设改革领导小组统筹推进产业工人队伍建设改革各项工作，下属各单位要结合各自实际，制定推进产业工人队伍建设改革的时间表和路线图，明确各项任务的责任单位、完成时限、达到的标准，层层传导压力，责任落实到位，确保改革措施落地见效。

##### **(三) 督导检查，推动落实**

建立推动改革情况的监督检查和信息反馈制度，将产业工人队伍建设改革工作纳入督查范畴，及时对各项改革措施落实情况进行督促检查和评估考核，既督任务、督进度、督成效，又查认识、查责任、查作风，确保中央、省委、省国资委、省总的相关决策部署落地生根、取得实效。

#### **(四) 加强宣传，营造氛围**

坚持正确舆论导向，各单位要通过各种方式大力宣传新时期产业工人队伍建设改革的重大意义、目标任务、主要举措，宣传改革实施中的先进典型、经验成效，充分调动全体员工关心改革、参与改革、支持改革的积极性，为改革实施营造良好的氛围。

---

云天化股份党委工作部

2020年12月21日印发

---