

推进双百行动 突破发展瓶颈

——三门峡戴卡轮毂制造有限公司市场化选聘职业经理人顺利完成

■作者 于瑞娟 许春燕

新闻背景：

三门峡戴卡轮毂制造有限公司（以下简称“公司”）成立于2004年，新厂位于三门峡产业集聚区，老厂位于三门峡市区。前身是三门峡天元铝业集团分厂（1996年成立，国内最早铝合金轮毂厂之一），经挂牌转让，2004年由香港创通集团和中信戴卡收购成立，性质为台港澳合资企业，设计产能300万只/年，运营模式是中信戴卡代工企业。

2011年河南能源化工集团有限公司（以下简称“集团”）对其重组，2012年至2018年累计生产轮毂2827.93万只，实现利润3.04亿元。2014年通过60万只技改，老厂产能提升至400万只/年。2017年投资13.33亿元，建成新厂400万只轮毂项目，总产能达到800万只。目前注册资本为44014万元。公司拥有世界一流铝轮毂生产线和检测设备，具有行业领先的技术水平，是我国汽车轮毂制造行业中规模最大、设备先进、技术领先、品种齐全的生产企业之一。截至2020年5月末，资产总额15.81亿元，负债总额10.56亿元，所有者权益5.25亿元，资产负债率63.86%。

根据国务院国有企业改革领导小组办公室《“双百企业”推行经理层成员任期制和契约化管理操作指引》《“双百企业”推行职业经理人制度操作指引》（以下简称“两个操作指引”）及集团有关规定，为进一步健全现代企业制度，推动公司完善市场化经营机制，畅通现有经营管理者与职业经理人身份转化通道，建立内部培养和外部引进相结合的职业经理人管理机制，建立“责权明晰、奖惩分明、特点突出、流动有序”的职

业经理人管理模式，公司按照“市场化竞聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则，开展经理层职业经理人选聘和管理工作。

2020年9月25日—9月26日，公司在集团总部组织开展了生产副总、采购副总、行政副总、总工程师、财务总监共5个岗位的市场化选聘职业经理人工作，这意味着公司经理层成员基本实现了“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”。在经理层副职选聘之前的9月11日—9月12日，公司首先组织了总经理岗位的职业经理人市场化选聘工作。为确保新聘任的总经理能够参与其他经理层的选聘工作，公司董事会和集团根据笔试、面试和心理测验报告结果等综合研判，迅速研究确定组织考察人选，紧锣密鼓地开展总经理候选人的组织考察，并做出聘任决定。接着集团部分领导、公司董事长、公司新聘任的总经理及国务院国资委所属职业经理人研究中心相关专家作为面试考官，共同参与公司其他经理层成员的市场化选聘工作。

此次市场化选聘职业经理人工作，公司一方面通过多种渠道面向全国发布选聘公告，以吸引更多优秀的职业经理人应聘；另一方面，公司鼓励符合条件的内部人员积极参与和报名。公司原经理层成员全部放弃原有干部身份，重新参与市场化选聘。在整个市场化选聘的过程中，公司始终坚持科学合理、公开、公平、公正、竞争择优的原则，为每位参加选聘的人员提供同等竞争机会，变相马为赛马，通过赛马机制选拔出真正符合公司要求的优秀人才。

公司职业经理人市场化选聘工作的顺利实施得益于以下几个方面：

集团的支持是前提。公司作为集团唯一一家“双百企业”，为加快推动公司改革，集团专门研究制定了公司的权力清单、责任清单、负面清单及董事会权责清单，加大授权放权力度，给予公司更大的改革自主权。公司非常珍惜“双百企业”改革的契机，力争取得突出的成效。

干部员工思想转变是先导。2019年以来，公司在新一届党委班子的带领下，深入学习习近平总书记关于深化国企改革的重要论述以及国企改革的各类政策和制度文件，深刻领会国企改革的内在要求，特别是党委书记、董事长李勇多次在不同场合谈改革、讲改革、说改革，通过“看天、看地、看锅、看碗”4个形象的比喻，对公司面临的国际、国内、行业、企业形势进行了科学研判和全面分析，让公司全体员工意识到改革的必要性及迫切性，总结提炼出“（2+3+4+123456）X=二次创业”改革方程式、“四个统一”及“三个有利于”的价值判断，号召全体干部员工转变思想，正确看待改革，支持拥护改革，参与推进改革，逐步使改革深入人心。

能力提升是基础。公司作为“双百企业”，为了能够接得住、用得好集团的授权，一年来，公司不断健全和完善治理结构，逐步建立起各司其职、各负其责、权责清晰、协调运转的“三会一层”决策、运行、监督机制。创立二次创业人才培养班，引进外部专家开展全方位、多层次的培训；为公司中高层干部发放《玩的就是会计》《QBQ问题背后的问题》等书籍；疫情期间在生产任务不是太紧张的情况下组织中高层、管理骨干和基层员工充分利用线上培训资源进行学习充电；党委书记、董事长

李勇将会议变为课堂，经常将自己的所思所学所悟毫无保留地分享给参会人员，就是为了培养干部员工的科学管理能力。

公司领导改革的决心和魄力是关键。“三项制度”改革涉及企业各方面利益的调整和重新分配，必然会触动部分人的利益，一些领导干部担心改革会激发企业内部矛盾，出现不稳定局面，不愿也不敢触动现有利益格局。而公司新一届党委班子面对改革，丝毫不存在畏难情绪，敢于打破现有利益格局，勇于直面问题、自我革命，同时正确处理改革与稳定的关系，及时化解不稳定因素，确保改革进程稳中求进，这无疑对推进公司改革起着决定性的作用。

坚持党的领导是原则。在市场化选聘职业经理人过程中，集团党委对公司推行职业经理人制度工作发挥了领导和把关作用，负责对相关工作方案，特别是在确定标准、规范程序、参与考察、推荐人选等方面把关。公司党委会同董事会制定了选聘的相关工作方案和管理制度并组织人选推荐、测试、考察等工作，集体研究并经集团党委常委会审核后向公司董事会提出选聘人选建议。确保了市场化选聘工作按照相应的标准和要求，以规范的程序组织开展，充分发挥了党组织把方向、管大局和保落实的领导作用。

精心谋划与组织是保障。2020年2月，国务院国有企业改革领导小组办公室印发“两个操作指引”后，公司迅速组织班子成员研究学习，并在阳光律师事务所的辅导下，制订职业经理人制度工作方案，明确了选聘的岗位及其岗位职责、任职条件、三年任期绩效考核目标及考核方式、薪酬标准和退出条件等，经多次修改完善后报公司董事会及集团

履行决策审批程序。公司还成立了市场化选聘工作领导小组，领导小组下设6个工作组，明确了各小组的职责分工，统筹推进市场化选聘工作。此外，公司委托国务院国资委所属职业经理人研究中心负责公司职业经理人选聘的考评命题及组织实施工作。结合公司的发展情况及选聘岗位的特征等因素，在对公司相关人员进行充分访谈调研的基础上，科学选择考评手段、命制了有针对性的笔试和面试题。整个选聘流程既科学规范又公正高效，集团纪委和公司纪委全程监督。

国有企业改革关键在管理层，成败也在管理层，改革首先要从管理层做起，只有加快形成“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”的选人用人机制，强化管理层的市场意识、竞争意识和危机意识，才有可能造就一支敢担当善作为的管理队伍，企业才能迸发出无限的活力。对于本次成功应聘的职业经理人来说，要迅速转变思想，找准定位，理清思路，根据前期制定的任期目标、年度目标，快速投入到工作当中，充分发挥领头羊作用，取得实实在在的工作成效。

同时，为进一步落实习近平总书记关于国有企业改革的讲话和指示精神，学习郑煤机改革经验，做到“三个百分之百”，公司在新的经营班子组建后，将进行组织架构调整，中层岗位竞聘和薪酬制度的改革等工作，以充分发挥职业经理人的作用和效能，调动全体干部员工的积极性，使公司朝着治理结构科学完善、经营机制灵活高效、党的领导坚强有力、竞争力全面提升的方向发展！

（作者单位系三门峡戴卡轮毂制造有限公司、职业经理人研究中心）

在更高起点层次目标上推进经济体制改革

■作者 彭森

中共中央、国务院近日印发的《关于新时代加快完善社会主义市场经济体制的意见》注重理论和政策创新，为加快完善社会主义市场经济体制指明了方向。我们要进一步解放思想，坚定不移地把市场化改革的任务摆到更加突出的位置，坚持问题导向和目标导向相统一，用市场化改革的思路和办法破解发展中的挑战和难题。

在新时代加快完善社会主义市场经济体制，关键在于处理好政府与市场的关系。改革开放40多年来，政府与市场的关系始终是经济体制改革的核心问题。习近平总书记指出：“理论和实践都证明，市场配置资源是最有效率的形式。市场决定资源配置是市场经济的一般规律，市场经济本质上就是市场决定资源配置的经济。”党的十四大以来，我国社会主义市场经济体制不断建立完善，但仍然存在市场体系不健全、政府与市场的关系没有完全理顺、政府对微观经济干预过多、市场和社会发挥作用不够等突出问题。坚持社会主义市场经济改革方向，就要充分尊重市场经济一般规律，使市场在资源配置中起决定性作用，更好发挥政府作用。

这一方面要求加快建立完善高标准的市场体系，在市场能够高效配置资源的领域、在市场机制可以有效调节的事项上，让企业成为真正的市场主体，成

为配置资源要素的主体。另一方面要求继续转变政府职能，最大限度减少政府对市场资源的直接配置和对微观经济活动的直接干预。实现这一目标，必须在深化市场化改革过程中完善公平竞争审查制度。市场经济的核心是公平竞争，只有公平竞争，才能从根本上破除阻碍要素自由流动的体制机制障碍，保证不同的市场主体平等获取生产要素，推动要素配置依据市场规则、市场价格、市场竞争实现效益最大化和效率最优化。

加强和完善宏观调控，更好发挥政府作用，也是社会主义市场经济发展的内在要求。但各项政策的出台，都不应忽视和动摇竞争政策的基础地位。坚持以竞争政策为基础来协调相关政策，应成为一个原则。增强政府维护公平的市场竞争秩序、防止垄断和其他不正当竞争行为的力度，是更好发挥政府作用的重要途径。

在新时代加快完善社会主义市场经济体制，重点在于完善产权制度和要素市场化配置。健全归属清晰、权责明确、保护严格、流转顺畅的现代产权制度，是提振市场信心、激发市场活力的基本保障。要健全各种所有制经济产权制度，包括国有产权制度、非公有制经济产权保护制度、知识产权及各种新型产权制度、农村集体产权制度和居民财产制度。深化农村集体产权制度改革，将经营性资产折股量化到集体经济组织成员，保障农民的集体产权权利；完善以管资本

为主的经营性国有资产产权管理制度；加强对知识产权创造、运用、交易、保护等一系列活动的制度供给和保障，加快建立知识产权侵权惩罚性赔偿制度，加强企业商业秘密保护；加大以公平为原则的产权保护力度，对各类所有制经济主体一视同仁，平等保护民营经济产权与合法权益。

要素市场化配置实质是通过破除阻碍要素自由流动的体制机制障碍，实现资源配置方式的优化与改进。要根据不同要素属性、市场化程度差异和经济社会发展需要，构建更加完善的要素市场化配置体制机制，实现要素价格市场决定、流动自主有序、配置高效公平。

一是推动土地要素市场化配置。建立城乡统一的建设用地市场，实现农村集体经营性建设用地与国有土地同等入市、同价同权；严格界定土地征收中的公共利益用地范围；深化产业用地市场化配置改革，推动不同产业用地类型合理转换，探索增加混合产业用地供给；努力增强土地管理的灵活性，探索全国性的建设用地、补充耕地指标跨区域交易机制。

二是完善劳动力要素市场化配置。着力引导劳动力要素合理畅通有序流动，进一步放开放宽除个别超大城市外的城市落户限制，完善超大特大城市积分落户政策，在城市群内探索户口迁、居住证互认制度；改变公共资源按城市

行政等级进行配置的方式，转向按实际服务管理人口规模进行配置；畅通企业、社会组织人员进入党政机关、国有企事业单位的渠道，为外籍高层次人才来华创新创业提供必要便利。

三是优化资本要素市场化配置。推动以信息披露为核心的股票发行注册制改革，完善强制退市和主动退市制度，增强诉讼制度对投资者的保护作用；加快发展债券市场，稳步扩大债券市场规模，丰富债券市场品种，完善违约处置机制，探索实行公司信用类债券发行注册管理制度；构建与实体经济结构和融资需求相适应、多层次、广覆盖、有差异的银行体系，满足实体经济的融资需求。此外，还要加快培育技术、管理、数据等要素市场，为构建更加完善的要素市场体系、实现经济高质量发展作出贡献。

在新时代加快完善社会主义市场经济体制，必须强化法治保障。推进市场法治化建设，不断完善社会主义市场经济法治体系，是市场经济高效、有序运行的重要保障，是加快完善中国特色社会主义基本经济制度，推动各方面制度更加成熟更加定型，推进国家治理体系和治理能力现代化的重大任务。

一要有法可依，完善经济领域法律法规体系。加强对经济发展各项事业的法律制度供给，健全社会公平正义法治保障制度。依法平等保护公有财产和私有财产，完善保障公平竞争的法治环境。

按照包容审慎原则推进新经济领域立法，完善社会信用法制建设，推动重大改革在法治保障下顺利开展。

二要依法用权，健全执法司法对市场经济运行的保障机制。重点是深化行政执法体制改革，最大限度地减少不必要的行政执法事项，规范行政执法行为。根据不同层级政府的事权和职能，优化配置执法力量。健全涉产权冤错案件有效防范和常态化纠错机制，及时有效纠正涉产权冤错案件。

三要依法履职，全面建立行政权力制约和监督机制。实行政府权责清单制度，健全重大行政决策程序制度。加强对政府内部权力的制约，防止权力滥用。完善行政权力监督体制机制建设，实现对重点领域有效监督。

社会主义市场经济体制是中国特色社会主义的重大理论和实践创新，是社会主义基本经济制度的重要组成部分。坚持社会主义市场经济改革方向，加快完善社会主义市场经济体制，主要涉及经济体制改革，但也必然影响和传导到政治、文化、社会、生态文明和党的建设各个领域。我们要坚定不移深化市场化改革，推动各方面体制朝着建立完善的社会主义市场经济体制这一方向协同推进，推进各方面更好地适应社会主义市场经济发展提出的新要求。

（作者为中国经济体制改革研究会会长。本文摘编自《人民日报》）