

以职业经理人制度激活“一池春水”

河南能源化工集团有限公司用人制度改革启示录

作者 / 郭立彬 李育红 梅鲍

习近平同志指出：“千秋基业，人才为本。”但是，具体到一家国有企业，如何练就“识才的慧眼、爱才的诚意、用才的胆识、容才的雅量、聚才的良方”，真正实现“聚天下英才而用之”的目标？河南能源化工集团有限公司（以下简称“河南能源”）在用人制度改革中，作出了这样的回答：以职业经理人制度激活“一池春水”。

“问渠那得清如许”： 职业经理人制度是“活水”

“问渠那得清如许，为有源头活水来。”在河南能源改革路上，职业经理人制度便是他们寻找到的“活水”。

作为河南省属第一大国有企业，河南能源的产业涉及能源、化工、现代物流、金融服务、智能制造和合金新材料等产业，分布在河南、新疆、青海、贵州、内蒙古、陕西等省（自治区）。“板块多、摊子大、区域广，对于这样一个‘大块头’企业，如何根据自身多样性的特征，制定一个科学可行的市场化选聘方案？”河南能源党委和董事会经过深思熟虑后，按照河南省委省政府制定的“路线图”，制定下发了《河南能源化工集团二级单位经理层成员任期制及契约化管理办法（试行）》、《河南能源化工集团二级单位经理层成员任期程序》，明确规定“河南能源所属二级单位新提任的经理层成员实行任期制，逐步推行二级单位经理层成员与职业经理人身份转换，实行契约化管理。”“经理层成员由各单位党委研究后推荐董事会，董事会按程序进行聘任，聘期三年。”“任期届满，绩效评价结果‘称职’以上等次的可以按照程序续聘，‘不称职’等次的予以解聘并降级使用”。

与过去的管理人员相比，选聘的职业经理人最大的不同就是身份市场化、管理契约化、薪酬差异化。河南能源按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则，坚持以上率下、以点带面，探索实行职业经理人制度，推行任期制、契约化管理，目前已对集团层面有关部门和所属义煤公司、新疆公司等二、三级单位50多名新提任的管理人员实行任期制及契约化管理，形成了“二级单位先行先试、三级单位全面铺开、亏损单位（厂）重点推进”的层层递进模式，个性化设置考核指标，约定三年任期，年度按考核指标严格奖惩。

此举极大推进了干部“能上能下”机制实实在在地，打破了困扰国企多年的“铁饭碗”问题，这在河南能源发展历史上尚属首次。目前，集团所属22家二级单位与223家三级生产经营单位签订契约

化协议，明确工作目标，规范权责边界，逐步实现契约化管理全覆盖。

与此同时，在劳动用工上，河南能源严入畅出，调剂余缺，持续推进控员提效，用工总量由本轮改革前的239万人减少到目前的178万人，减少61万人；三年来累计补充招聘大学生3500余人，开展变招工为招生1200余人，通过整顿劳动组织，清理不良用工，解除劳动合同126万人，实现了员工“能进能出”。在薪酬绩效管理上，全面落实工资总额决定机制，制定形成了“1+N”薪酬绩效管理体系和市场化、差异化、长效化薪酬分配制度，实现了收入“有高有低”，激励约束机制更加健全，业绩导向更加突出。在干部管理上，积极开展市场化选聘职业经理人试点，实行市场化薪酬，上海荣宴融资租赁公司实现总经理到业务经理全员市场化选聘，仅2019年上半年就融资293亿元；鹤煤公司公开选聘环保建材公司总经理，由总经理自主决定组阁“经理层”。

落实党组织在公司法人治理结构中的法定地位，建立党组织与董事会及其他治理主体各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的治理机制。加快推进职业经理人选聘，社会选聘的重装公司总经理李雪峰到任后，充分发挥自身经验，通过采取提升产品质量、开拓外部市场等一系列举措，实现了外销产品“零”的突破，目前外销产品营收占比高达40%，产品知名度和美誉度极大提升。

“小荷才露尖尖角”： 综合试点单位是“蜻蜓”

“小荷才露尖尖角，早有蜻蜓立上头。”如果说，河南能源的人事制度改革是“才露尖尖角”的“小荷”，那么，他们精心确定的综合试点单位便是疾飞翱翔功能远胜鸟类的“蜻蜓”。

河南能源选取三门峡戴卡轮毂制造有限公司（下称“三门峡戴卡轮毂”）和国贸集团下属供应链公司作为二级和三级公司的综合改革试点单位，明确权力清单、责任清单和负面清单，在组织结构设置、人员聘任、薪酬绩效、资金管理等方面充分授（放）权，最大限度激发企业活力。

以三门峡戴卡轮毂为例。其社会选聘的职业经理人李勇到任后，充分发挥自己的管理经验和专业特长，迅速推动老厂区分人均效率较年初增长14%，员工收入提高57%——腰包鼓起来，志气抖起来，员工们的干劲也一下子迸发出来。

三门峡戴卡轮毂是河南能源唯一一家入选“双百行动”的企业，为加快推进企业“双百行动”综合改革取得积极成效，河南能源研究制定了《三门峡戴卡轮毂制造有限公司权力清单、责任清

单和负面清单》，要求企业结合实际，进一步建立健全管理制度，确保各项改革措施放得下、接得住、行得稳、用得好；同时河南能源积极加强对开展指导服务，并及时对三个清单实施情况进行评估，根据评估情况，对清单事项适时调整，实施动态跟踪管理。

三门峡戴卡轮毂认真分析形势，通过“看天、看地、看锅、看碗”四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，系统回答了“为何改”“怎么改”“改什么”三个重大课题，提出了“坚定信心 优化管理 提升能力 改革创新”的总体工作思路和“统一思想，统一认识，统一标准，统一成效”的工作要求，确定了深化改革方程式：“(2+3+4+123456) × X = 二次创业”，迅速完成了顶层设计和战略规划，迈上了新征程。

随后，三门峡戴卡轮毂主动利用授权试点红利，积极推进改革。于今年6月签订二号线契约化经营协议，推行线长年薪制、生产人员完全计件制、辅助人员岗位薪酬制的薪酬分配制度改革，将用工、分配权全部下放，实现模拟市场化经营管理。7月份在线人员410人，比1月份减员497人，1-7月减少薪酬支出522.34万元；7月份人均产出增加12.3%，成本下降明显；合格率95.75%，达到近3年历史最高值。通过契约化管理，二号线干部职工精神面貌明显改善，生产经营管理机制趋向高效，充满新的生机和活力。

经过授权改革试点，三门峡戴卡轮毂干部职工思想观念发生巨大的变化，实现了由害怕变革到正视改革、拥护改革、支持改革、参与改革、推进改革的根本性转变，释放了强大的内生动力。审视其背后的原因，可以说被确定为改革试点单位是其“最大的红利”——由此可以充分利用国家、河南省和河南能源集团公司的有关政策；同时也是跃上了改革试点单位这个红利平台，才使其可以有“无限的想象”，并为其“无限的潜能”的发挥提供了广阔的施展空间。目前三门峡戴卡轮毂已在全国“双百企业”改革阶段性综合评估中被评为“A级”企业。

这样飞翔于晴空之下的“蜻蜓”不止一只。河南能源以组织结构改革为重点，推动职能转变，加快形成科学高效的管控体系和运行机制，不断提升管控质量和运营效率，打造了新疆塔河矿业、信阳新栗等一只又一只“蜻蜓”。在此基础上，河南能源按照资产同质、市场同类、产业关联原则，积极推进内部法人单位整合重组，合并同类项、整合关联项，聚焦优势产业，退出劣势企业，采取“对外转让一批、解散注销一批、

吸收合并一批、依法破产一批、关闭退出一批、解除托管一批、管理提级一批”为主要内容的“七个一批”工作举措，将法人户数由478户压减至390户，其中生产经营活动正常公司户数为299户，管理层级总体控制在3级以内。

为适应国有资本投资公司改组需要，河南能源对现行管理制度开展了全面梳理，实施“废改立”；对所有业务流程全面优化诊断、实施流程再造，为投资公司的高效、规范运作奠定坚实的制度基础和流程保证，迈出了从“管资产”到“管资本”的重要一步。健全风险防控体系，强化监督职能，智能化国资监管平台已实现与省级监管平台联通、上线运行，提升了国有资本监管和风险控制水平。

根据改组后的职能定位，按照“小机关、大服务”和精简高效原则，以“小总部、大产业”为目标，河南能源对总部机关实施了职能重塑和机构改革，开展了机关部室“三定”工作，机关管理部室由29个减少到13个，机关管理人员由319人减少到134人，加快建立与国有资本投资公司相适应的管控体系。

以实现股权多元化为目标，重点推动二、三级公司层面混合所有制试点改革，新疆塔河矿业、信阳新栗等混改工作已完成；有序推进煤炭等核心资产上市，目前已全面完成各产业尽职调查，正在启动资产的规范和整改工作。闲置资产盘活处置工作取得明显成效。引入宝武集团控股同人铝业盘活资产10多亿元。完成银鸽地产股权债权转让盘活资产8亿多元、增效1.5亿元。

“春江潮水连海平”： 优秀年轻干部是“明月”

“春江潮水连海平，海上明月共潮生。”河南能源的发展如春江潮水，而优秀年轻干部便是“共潮生”的“明月”。

正如习近平同志所指出的：“做好年轻干部工作是全党的共同任务。”在河南能源的改革者看来，只有按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”的原则，大力选拔优秀年轻干部到改革发展的重要岗位上，才能真正激发企业活力，确保长远的改革成效。

河南能源新一届领导班子对干部年轻化工作高度重视，经过多次召开专题会议反复研讨，制定了《大力发现培养选拔优秀年轻干部的实施意见》，对培养选拔优秀年轻干部工作既加强了顶层设计，又明确了刚性要求。其中强调，集团党委要按照中层干部领导岗位职数1:1的比例掌握下一级优秀年轻干部，确保既能满足今后5年领导班子建设和换届需要，又能适应今后10年乃至更长长远发展需要。同时特别明确了一条“硬

杠杠”，要求矿、厂基层领导班子中至少要配备2名80后干部，凡是达不到配备目标要求的要严肃问责。在此基础上，河南能源又相继出台了《机关优秀年轻干部选用工作方案》、《煤业公司矿（厂）优秀年轻干部配备的意见》等一系列配套制度，为优秀年轻干部队伍建设提供了指导方向和工作流程，有效加快了集团干部年轻化工作进程。

为全面摸清优秀年轻干部底数，近一年来，河南能源党委通过自下而上推荐和自上而下调研等措施，相继开展了多轮梳理统计工作。已重点掌握集团公司机关和所属二级单位中层优秀年轻干部约300人，部分有培养潜力的所属三级单位经理级干部约300人以及硕士以上高学历专业人才500多人。对于掌握的实际情况，河南能源按照年龄结构、学历层次、专业特长和所在单位等情况分类完善了人才库，做到了对优秀年轻干部实际情况了然于胸，确保了在使用上有梯队、选择上有空间。

2018年以来，河南能源党委在对各单位班子调整过程中，都充分考虑了年龄梯次结构，做到了对优秀年轻干部的大胆使用。在选拔数量上，集团党委明确二级单位班子成员中45岁以下和三级单位班子成员中40岁以下的年轻干部，总体上要按照相应层级领导班子成员1/6到1/5左右的比例把握。在选拔标准上，突出政治标准，坚持五湖四海、任人唯贤、不论出身、不看来源，旗帜鲜明倡树“注重品行、注重业绩、注重基层、注重公认”选人用人导向。在选拔程序上，充分发扬民主，广开推荐渠道，坚持组织推荐、群众推荐、个人自荐、优秀人才库推荐“四荐”措施，扩大了优秀年轻干部选拔视野，实现了由“少数人选人”“从少数人中选人”，到“多数人选人”“从多数人中选人”的转变，确保了让想干事、能干事、干成事的优秀年轻干部有机会有舞台。

今年，河南能源党委累计新提拔二级单位70后领导班子62人、矿厂级80后领导班子95人、80后区科队长（经理级）930人，在集团内部形成了赶超比赢的良性竞争局面。

引来“源头活水”，激活“一池春水”。在职业经理人这一制度的带动下，通过横向层面的试点先行和纵向层面的人才培养，河南能源这艘“巨轮”在国企改革中越走越顺。河南能源党委书记、董事长刘银志表示，集团将继续认真学习贯彻习近平总书记关于国企工作的重要论述，坚决贯彻落实河南省委、省政府关于深化国有企业改革的部署要求，以开展“不忘初心、牢记使命”主题教育为契机，抓住“人”这个关键点，谋划新思路，探索新制度，带动企业整体转型发展。■

摘编自《人民日报》

谱写新时代中央企业领导人员队伍建设新篇章

作者 / 仲祖文

中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《中央企业领导人员管理规定》是贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想的重要成果，是贯彻执行新时代党的组织路线的具体举措，是多年来特别是党的十八大以来中央企业领导人员管理经验的科学总结，是新时期做好中央企业领导人员管理工作的基本遵循，对于坚持和加强党对中央企业的全面领导，建设高素质专业化

的中央企业领导人员队伍，培育具有全球竞争力的世界一流企业，具有十分重要的意义。

中央企业是国之基石，是我国经济发展的中流砥柱。中央企业领导人员是党在经济领域的执政骨干，是引领中央企业改革发展的“关键少数”。党的十八大以来，中央企业改革发展取得巨大成就，国有资产规模实力稳步提升，国有资本布局结构逐步完善，国有经济的活力、控制力、影响力、国际竞争力、抗

风险能力不断增强。新时代开启新征程，新征程呼唤新作为。中央企业要走好新时代的长征路，在激烈的全球竞争中勇立潮头、脱颖而出，履行好肩负的经济责任、政治责任、社会责任，必须建好、用好、管好中央企业领导人员队伍。

党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央对组织工作和国有企业改革发展、党的建设提出了一系列新思想新精神新要求，需要制度化地予以落实。中央企业领导人员管理中积累的好经验

好做法、出现的新情况新问题，需要继承创新、破立并举，从制度层面予以规范完善。《规定》适应新形势、总结新经验、作出新规范，体现了鲜明的政治性、时代性、专业性、实践性。《规定》着眼于建设对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁的高素质专业化中央企业领导人员队伍，适应中国特色现代国有企业制度要求，适应市场竞争需要，坚持党管干部原则，坚持发挥市场机制作用，坚持德才兼备、以德

为先、任人唯贤，坚持事业为上、人事相宜，坚持组织认可、出资人认可、市场认可、职工群众认可，坚持严管和厚爱结合、激励和约束并重，聚焦突出问题，着力对企业领导人员选拔任用、考核评价、薪酬与激励、管理监督、培养锻炼、退出等各个方面作出系统规定，并将各环节衔接贯通起来，更加鲜明体现中央企业特点，更加有利于激发和保护企业家精神、充分发挥企业家作用。■

摘编自《人民日报》