**混合所有制企业完善市场化经营机制的探索与实践**

西山煤电（集团）有限责任公司

西山煤电（集团）有限责任公司（以下简称“西山集团”）成立于1956年，前身为西山矿务局，是山西省属24家重点国企之一——山西焦煤集团的核心子公司，全国最大的炼焦煤生产基地，全国首批循环经济试点单位。所属子分公司209个，分布于5省（市）9个地市20余县区，产业涉及煤炭、电力、焦炭化工、建筑建材、物流贸易、餐饮服务等领域。主要煤种有焦煤、肥煤、1/3焦煤、气煤、瘦煤、贫瘦煤等。现有19对生产矿井，产能5185万吨；9座选煤厂，洗选能力5790万吨；9座发电厂，总装机容量459万千瓦；3座焦化厂，总产能640万吨；两座水泥厂，总产能500万吨；在册职工7.3万人。

**一、实施背景**

从当前外部形势来看：党的十九大报告指出，必须要进一步推进国有企业改革，大力发展混合所有制经济，放大国有资本功能，打造具备核心竞争力的全球一流企业。党中央与政府的高度重视，充分证明了混合所有制改革是国有企业提升竞争力的重要途径。在深化混合所有制改革的进程中，军工、电信、民航、铁路、天然气、石油以及电力这几大领域已经进行了有效的改革，为国有企业混合所有制改革做出了表率。

从西山集团自身来看：西山集团经过60多年的改革发展，具备了“产业基础好、资源禀赋好、企业文化好、人力资源好”等优势，近年来又围绕国家和山西省供给侧结构性改革和国企改革的战略布局，推动产业结构升级和发展方式转变，积极开展混合所有制改革，不断激发内生活力、创新动力和资本运作能力，全力打造全球最具影响力焦煤企业。但是，现有的混合所有制改革与期盼还有一定差距，一些体制机制弊端还未能从根本上消除，不同程度存在法人治理、选人用人机制不健全的问题。究其原因，主要在于现有的混合所有制企业还缺乏有效的市场化机制作为支撑，制约了混合所有制改革的成果。因此，在混合所有制持续深化的进程中，如何融入市场化方式就成为关键所在。

**二、内涵和主要做法**

混合所有制经济作为现代企业的一种资本组织形式，不是所有制本身，也不是所有制的具体形式，而是所有制在资本组合方面的实现形式，这是基本经济制度的重要实现形式。在市场经济中，其核心内容包括法人治理结构、职业经理人制度、规范化管理等。国企改制专家赵令欢说过“混合所有制，混的绝不只是钱。”的确，混合只是开始，重要的是有了市场化的体制和机制，一步步把企业做大做强。西山集团通过进一步完善治理结构、改革“三项制度”等一系列措施，推动混合所有制企业最终达到治理结构健全、管控体系科学、岗位分工明晰、干部能上能下、员工能进能出、收入能高能低的现代企业制度和市场化经营机制。

**（一）完善法人治理结构，建立健全现代企业制度**

**1、加强董事会建设，提高决策水平**

根据混合所有制企业实际，健全完善法人治理结构，重点规范董事会制度建设和运行机制，严格按照公司法和公司章程落实董事会在重大决策、薪酬分配、绩效考核、选人用人等方面的职权，同时保障经理层经营自主权，探索董事会向经理层扩大授权试点，定期评估执行效果。对混合所有制企业“一企一策”明确董事会具体权利清单。科学确定董事会规模和结构，以外部董事、独立董事为主，保证董事会独立于管理层进行公司决策，落实一人一票表决制度，提升决策水平和效率。同时完善双向进入、交叉任职的领导机制。改进董事会和董事评价办法，强化对董事的考核评价和管理，对重大决策失误负有直接责任的要及时调整或解聘，并依法追究责任。

**2、加强监事会建设，依法加强监督**

建立混合所有制企业外派专职监事制度，优化监事会人员构成，明确赋予监事会各种必要职权，紧盯企业问题和风险，增强监督的及时性和有效性。强化监督成果运用，建立健全检查、移交、整改和反馈机制。优化纪检、审计监督力量，明确审计处为西山集团监事会业务主管部门，对监事会履职进行指导，充分发挥监事会监督职能。

**3、明确机构权责，运转协调高效**

合理界定党组织、股东会、董事会、监事会和经理层的权利、义务、责任和运行制度，理顺相互关系，形成权责对等、运转协调、有效制衡的决策机制和监督机制。发挥党组织把方向、管大局、保落实作用；发挥董事会决策作用，依法行使重大决策、选人用人、薪酬分配等权利；发挥监事会监督作用，围绕重大事项和关键环节强化当期和事中监督；发挥经理层经营管理作用，行使经营自主权。建立西山集团外派董事、监事及高管人员人才库，进一步加强外派董事、监事、高管队伍建设，拓宽来源渠道。

**（二）深化劳动人事改革，建立市场化选人用人机制**

**1、实施契约化管理，建立干部能上能下机制**

混合所有制企业建立企业负责人分层分类管理制度，坚持党管干部原则与董事会依法选择经营管理者相结合，按照管理权限，广开推荐渠道，采取公开遴选、竞聘上岗、人才中介机构推荐等方式，市场化选聘经理层成员。明确责任、权利、义务，严格任期管理和目标考核，建立“能上能下”“能进能出”的契约化管理机制。严格履行契约合同，严格考核奖罚兑现，年底完成契约目标奖励兑现薪酬，继续聘任；契约目标完成好的单位，对相关负责人纳入集团改革创新奖励范围进行奖励，并结合具体情况提高政治待遇。半年未完成主要经营目标，西山集团将约谈单位负责人；年度未完成经营目标的，解聘该单位契约化管理负责人，经营班子自动解散.同时，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，对现有经理层成员，包括市场化选聘的经理层成员，均可自主选择是否转换为市场化身份，转换为职业经理人后，不再列入西山集团干部管理序列。职业经理人聘任协议终止后，劳动合同一并终止；对未完成业绩合同约定目标任务，考核不合格的职业经理人，由董事会予以解聘，并依法退出企业。

**2、优化用工制度，科学定编严控总量**

实行混合所有制改革的企业，原企业员工劳动人事关系原则上全部转入混改后的公司，与混改企业续签劳动合同。不愿意变更劳动合同关系的人员，按《劳动法》和集团公司有关规定执行。混合所有制企业建立以合同管理为核心、以岗位管理为基础的市场化用工制度，对标行业先进水平，优化设定管理人员职数和员工人数。建立员工市场化公开招聘、竞争上岗等制度，构建员工正常流动机制，实现员工“能进能出”。对标行业先进水平，优化设定管理人员职数和员工人数。

**3、深化人事制度改革，健全选人用人机制**

混合所有制企业实行去行政化管理，打破原有干部、工人身份界限，变身份管理为岗位管理，真正形成以岗定责、以能定职、岗变职变的职级动态化机制；推行公开招聘制度，以市场为导向，按照“公开、公平、竞争、择优”的原则，选拔企业各类管理人员；特殊经营管理人员及关键技术人员通过委托人才中介机构推荐等方式，拓宽选人用人视野和渠道。

**（三）深化分配制度改革，建立市场化激励约束机制**

**1、落实薪酬自主分配权**

混合所有制企业薪酬分配由企业依法依规自主决定，根据实际情况，建立工资总额弹性调整机制、工资收入市场化对标体系，强化正向激励；建立与劳动力市场基本适应、与企业经济效益及劳动生产率挂钩的工资决定和正常增长机制。

**2、完善市场化考核体系**

按照市场化考核激励的要求，以业绩为导向，推进全员绩效考核，按照“一厂一策”的原则，分板块、分行业合理设置考核项目，加大效益类指标和效率类指标的考核权重，优化考核评价办法，确保经营业绩考核评价的合理性和科学性，有效调动各级经营管理者工作积极性；科学评价不同岗位员工的贡献，岗变薪变、易岗易薪，严格按照绩效考核结果落实收入“能升能降”的“强激励、硬约束”机制，合理拉开收入分配差距。

**3、实行差异化薪酬分配**

对企业负责人员实行与选任方式相匹配、与企业功能性质相适应、与经营业绩相挂钩的差异化薪酬分配办法。职业经理人实行市场化薪酬分配机制，由董事会结合企业功能性质、经营规模及职业经理人承担的经营责任、经营业绩考核情况，合理确定薪酬。

**4、构建长效激励机制**

建立超额利润分享、中长期业绩奖励、项目跟投、股权期权奖励等多种中长期激励机制。在符合条件的混合所有制企业中积极推行员工持股计划，进一步改善股权结构，增强员工认同感和获得感，提升企业效率。

**（四）建立健全工作机制，促进混合所有制企业建立市场化经营机制**

**1、建立专题例会制度。**建立月度例会制度，每月由董事长或总经理主持召开，通报当月工作推进情况，研究解决发现的困难和问题。混合所有制企业加强工作协同，建立日常联系、信息报送和反馈等机制。

**2、建立工作督导机制。**职能部门根据工作任务安排，结合实际制定具体工作实施细则，进一步分解任务、细化责任，明确时间节点、提出标准要求，定期督导混合所有制企业各项工作完成情况。

**3、建立学习交流机制。**西山集团组织相关部门工作人员外出调研，交流学习，借鉴外部单位先进经验和做法，进一步提升工作质量。

**三、实施效果**

西山集团通过完善公司治理、深化“三项制度”改革、建立职业经理人制度等协同推进措施，不断探索完善市场化经营机制，使混合所有制企业逐步成为自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束、自我发展的独立市场主体。总体来看，西山集团混合所有制企业干部职工精神面貌明显改观，企业内生活力有效激发，市场竞争力显著提升，主要成效表现在以下几个方面：

**一是管理创新取得新成效。**过去企业市场感知不灵敏，经营管理被动，体现在经营效果上，市场好时持平或“小亏”，市场不好时“巨亏”。通过不断完善市场化经营机制，充分放权经营管理层，部分混合所有制企业一改多年来统筹管理不到位，程序管控不严格，把握市场不及时等现状，以效益为核心，以市场为先导，推进管理模式从粗放型向精细型转变。例如，西山中煤机械公司、中招招标公司、矿业管理公司加强经营管理，主动走出去开拓市场，效益显著提升。尤其是矿业管理公司搏击市场，远赴内蒙、陕西先后成功托管6对矿井，输出管理和人才，效益可观。吕梁公司构建“双层经营”管理机制，即公司为利润中心，矿为成本中心，实现内部资源运作效果最大化。五麟公司从根本上扭转思想，“市场好要赚钱，市场不好要持平，坚决拒绝亏损”，作为加工企业，要想创造效益，关键要破除资源依赖，建立市场化机制，向市场要生存、求发展，五麟公司通过最大限度赚取产品和原料的差价、全面发挥装置的产能利用率、设法降低加工成本这三个方面，紧紧抓住经营管理的“牛鼻子”，彻底打破了同行业盈利时持平、同行业持平时亏损的经营怪圈。2018年，五麟公司不仅摘掉了自投产以来连续亏损的帽子，还首次实现了盈利。

**二是人事改革取得新突破。**打破铁饭碗，尤其是在选人用人和激励机制方面，坚持市场化理念，创新高级管理人才的选聘与激励方式，不拘一格选拔人才，大力解决分配上的“大锅饭”和平均主义，取得了较好效果。让市场在人才配置上发挥决定性作用，让每位干部职工的价值得到充分体现，让更多优秀的人才脱颖而出。同时，让无所作为的干部职工无处可躲，用市场化手段激发干部职工的积极性、主动性和创造性。西山集团2018年面向社会招聘职工200余名;五麟公司2名班子成员落选，分流35名机关人员充实到一线车间，精减科级机构20个、科级干部22人；临汾公司打破干部级别限制，选聘多名非处级干部充实到班子，以岗定薪，易岗易薪。矿业管理公司推行岗位聘任制，将未被选聘的处级干部和科级干部转岗到基层，多名机关职工全部充实到基层一线岗位。

**三是思想观念取得新转变。**市场化经营机制的不断完善，将干部职工的切身利益与企业经济效益紧密捆绑，干部职工的经营意识、效益意识、安全意识、市场意识显著增强。一是主动细算账、算细账，在生产工作中注意节约，企业运营成本持续下降；二是由计划思维转变为市场经济思维，由 “凑合着干”转变为“竞争着干”，由以前的“要我干”转变成了“我要干”。干部职工明白一点，只有工作努力，才能被认可，才能有出路，才能挣到钱。因此，完善市场化经营机制必须持续推进，不断巩固，提高运行能力，提升运行效果，促使混合所有制企业健康持续发展。