

■ 经理层全部任期制
■ “阶梯式”薪酬设置
■ “不合格”直接退出



西电集团“三项制度”改革蹚出全国样本

□ 本报记者 王何军

通过任期制和契约化管理改革“组合拳”，干部职工的活力动力进一步激发，市场化经营管理理念不断增强。2020年，净利润、利润总额和全员劳动生产率分别增长20.1%、13%和12%……中国西电集团（以下简称西电）经理层全部任期制和契约化管理、“阶梯式”薪酬设置、“不合格”直接退出“三项制度”改革以实实在在成效蹚出了国企改革全国样本。

坚持三个突出 做好顶层设计

西电成立于1959年，是一家总部位于西安，以完整输配电产业为主业的老牌央企。作为一家集科研、开发、制造、贸易、金融为一体的大型企业集团，如何做才能保证西电这艘航母快速航行？在党中央、国务院深入实施国企改革三年行动重大决策部署的背景下，西电开始了一系列旨在提升发展动力和效率的尝试。

俗话说，磨刀不误砍柴工。改革之初，西电在做好顶层设计上做到了三个突出——突出制度保障、突出经理层依法行权履职、突出程序规范高效。

西电在认真学习操作指引的

基础上，研究制定了所属企业经理层成员任期制和契约化管理办法、所属企业高级管理人员市场化选聘办法、同步调整了经营业绩考核办法、薪酬管理办法等，从制度层面面对经理层成员任期制和契约化管理的原则、实施范围、操作流程和退出管理等全过程进行规范，实现任期制和契约化管理与现行制度体系相互衔接，确保制度体系、实施过程和结果应用等有据可循、协调有序，并以此为契机，开展授权放权改革。西电制定的权责划分清单，明确将业务发展规划、组织机构设置、科技创新合作、资产盘活利用等权利授权给经理层，全力

支持所属企业经理层行权履职。单此一项，大大加快了市场响应速度，并激发出经理层干事创业热情。

此外，西电又在集团层面统一制定了经理层成员岗位聘任协议、任期和契约化考核责任书、经营业绩责任书，明确由董事会授权董事长与经理层成员签订岗位聘任协议书，与总经理签订年度及任期经营业绩责任书，再由总经理与经理层副职分别签订年度及任期经营业绩责任书。

截至目前，西电已实现各层级企业和所有子企业经理层成员任期制和契约化管理。

坚持双效导向 务求提升实效

如果说做好顶层设计是规划好了“航向”，那么坚持效益效率导向就是西电给了“马”。

这里面，西电最显眼的动作要数建立起了与契约化管理相适应的考核指标体系。

如全面修订了经营业绩考核办法，年度考核加大对净利润增长率、资产收益率和“两金”周转率等指标的考核力度，效益效率类指标权重高达70%。

像对所属制造类企业“一把尺子量到底”，通过行业和历史双对标，科学合理设置反映企业高质量发展、对标世界一流和提高企业运营质量的通用类指标，如净利润、营

业收入增长率、研发投入强度等。另外，最具特色的动作当属“建立刚性兑现的差异化薪酬分配机制”。

根据考核得分，西电按照不同分段设置“阶梯式”的薪酬计算方式，指标综合得分低于基准值8%的每分1000元，超过基准值12%的每分30000元，得分越高薪酬越高，鼓励经理层不断“摸高”。不同企业经理层差异倍数可以达到3倍以上，同一企业经理层差异倍数也超过了1.5倍。所属企业专职党委副书记、纪委书记也不例外。对他们实施集团党委党建、纪检考核与所在企业经理层考核双挂钩，其绩效

薪酬标准由经理层考核结果确定，兑现系数与相关考核挂钩，在0.6至0.9之间浮动，大大增加了企业班子的发展合力。

作为任期制和契约化管理的重要环节，西电还建立了“严格的退出管理机制”——年度经营业绩关键指标完成率均低于70%、连续两年未完成关键指标目标值、考核结果低于总分70%、连续两年考核结果为“不称职”或任期考核结果为“不称职”、对违规经营投资造成国有资产损失负有责任以及经董事会综合考评认定不适宜继续任职等7种情形，直接终止任期、免去现职。

坚持市场化方向 择优选聘人才

规划了科学的顶层设计，建立了完善的管理机制，那么西电在市场化选人用人方面又有哪些具体成效呢？

按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则，西电仅2020年和2021年上半年就完成了所属企业3名副总经理、3名总会计师和5名总法律顾问等高级管理人员的市场化选聘。所属各企业更是通过契约化方式市场化引进技术专

家、市场总监和管理骨干等多达30多人。

“对公开择优选聘的人员全部实施任期制和契约化管理，签订劳动合同、岗位聘任合同和业绩考核责任书，对市场化选聘的企业高级管理人员聘任协议终止后，严格按照聘任协议约定依法解除劳动合同，实现以劳动合同解决身份问题，以岗位合同解决能进能出、收入能高能低问题，根据考核结果刚性兑现薪酬和严格退出

管理。”西电有关负责人说。

西电的改革不仅激发了企业发展活力，也形成了卓有成效的改革经验。

日前，为复制推广优秀企业通过深化三项制度改革激发活力、提高效率的改革经验，国务院国资委将西电《加快推进经理层任期制和契约化管理 在强化激励效率上求实效》案例纳入国企改革样本并公开发布，以典型示范带动改革深化。



宝鸡市岐山农商银行全面落实“我为群众办实事”，积极推广普惠金融，充分发挥农商银行灵活、快捷、便捷等特性，为辖区内汽车产业链提供足额有效的金融资金支持，解决众多汽配企业由于订单增加引起资金不足的难题。图为该行信贷支持的宝鸡兆平公司工人在生产中。
□ 齐文革 摄

咸阳市天然气有限公司

多元化服务助推西咸新区营商环境优化

□ 东晓庚

为加快推动西咸新区各新城经济社会发展，切实方便和改善新区内各类用户用气环境，咸阳市天然气有限公司自2018年以来，相继成立秦汉、沣东、沣西、空港新城4家分公司，全面配套建设市政燃气管网，为西咸新区打造内陆开放高地、交出高质量发展答卷贡献源源不断的天然气力量。

做实服务举措 办好为民实事

今年，各新城分公司联合西咸新区城市管理和交通运输局坚持将党史学习教育成果转化为工作动力和实效，多措并举办好为民实事。每周四将“移动售气车”开进偏远小区，现场办理开户制卡、费用转结等7项业务；非居民用户每月上门对886户工商业和公福用户燃气设施设备进行检查和维护保养；志愿者服务队累计赴各街办、小区开展天然气安全宣传、上门安检和更换老旧软管等活动82场次，常态化开展好“上门服务”系列活动，让各类用户在家门口就能享受到高效、快捷的服务。

此外，各新城分公司积极行动，通过将街办、物业的4G网络连接公司

VPN，进入收费专网，实现上门办理天然气的所有业务。同时，积极对接辖区各街办和物业，编排上门售气计划，让用户不出小区就可咨询办理天然气相关业务。

提高办事效率 推动新区建设

坚持从“减环节、优流程、压时限、提效率”等方面入手，对报装流程进行优化整合，实现用气报装零资料受理，1个环节办理，3.5个工作日内完成，极大地缩短了用户等待时间。通过及时了解新区管委会重大招商引资项目用气需求情况，提前安排燃气管网设计，针对办理资料不完善的用户，积极推行容缺受理制度，先行启动用气方案设计。

同时，开辟“绿色通道”，优先保障新区内用于“十四运”比赛场馆的供气管道报装、设计、施工和验收任务，提前一年完成既定建设任务，制定保供应急预案并模拟演练4场次，持续加强预判研究，落实管控措施，全力为“十四运”保驾护航。此外，沣东新城分公司人员按要求完成新冠疫苗接种，沣东管委会疫情防控指挥部为新城营业厅颁发了新冠疫苗接种绿标，做到工程建设和疫情防控两不误、两促进，全力服务好新

区各用气项目建设。

建设智慧燃气 服务创新发展

持续深化“互联网+燃气服务”，将打造智能报装平台、建设网上营业厅、普及物联网表等作为重点工作，加快构建线上线下融合发展新模式。用户关注微信公众号服务号，就可根据指引填写相关信息进行“零资料申请，零跑腿报装”。

在新增4台天然气自助缴费机的基础上，对新区内自助服务购气机系统进行全面升级，增设微信、支付宝、建行龙支付等多种快捷支付方式，还增加了方便用户操作的语音提示功能，已形成由6个天然气服务柜台、15台自助售气机为支撑，分布科学合理、覆盖范围广泛的天然气自助服务体系。同时，大力普及物联网燃气表，实现用户足不出户用微信购买天然气。截至目前，已累计安装、更换物联网表11000余户，实现用户服务从线下到线上加快转变。

优化营商环境，没有终点。咸阳市天然气有限公司通过一系列务实、创新、暖心的服务举措，为西咸新区内各类用户创造最优质的用气环境，为西咸新区高质量发展提供更有力的支撑。

爱心企业驰援蓝田

→近日，西安市蓝田县遭遇极端强降雨天气，多个乡镇受灾严重。陕西建工安装集团智慧机电运营科技有限公司快速反应，组织10余名志愿者驱车前往蓝田县厚镇，为灾区群众送去衣物、棉被等价值10余万元的救灾物资。
□ 郭斐 摄



←8月23日，陕西南洋迪克家具制造有限公司得知蓝田县遭遇暴雨灾害后，第一时间购置20万元救灾物资，紧急驰援灾区，用实际行动诠释人间大爱与责任担当。
□ 张永峰 摄

渭南有望迎来第二家上市公司

本报讯（李程）8月24日上午，达刚控股公告称，计划将注册地址变更至渭南。若成功引入达刚控股，渭南将有望迎来新一家上市公司。

公告显示，达刚控股近日与渭南高新技术产业开发区管理委员会签署了《渭南高新区达刚控股总部基地建设项目入区合同之补充协议二》（简称《协议》），根据该《协议》约定，计划将注册地址变更至渭南市高新区，并将部分部门搬迁至该地区。

《协议》显示，自达刚控股注册地迁移至渭南高新区起十年内，除政策调整或政府决策原因外，达刚控股因发生股权变更、并购重组、解散公司等情形退

市、迁出的，应全额退还固定资产投资奖励资金并按照国家同期贷款市场报价利率（LPR）支付利息。

达刚控股主要从事高端路面装备研制、城市道路智慧运维管理和危废固废综合回收利用等业务，2010年8月在深交所创业板上市，现注册地址在西安市高新区毕原三路。

达刚控股总部基地—筑路机一体化智能制造和智能服务建设项目拟在渭南市高新区建设联合厂房，项目建设期为2年，预计建成后可实现年产值10.105亿元。

虽然起家于沥青及沥青路面机械，但在2020年，达刚控股78.45%的营收来

自固废危废综合回收利用业务板块，该业务主要由2019年收购并控股的众德环保所贡献。

在此次拟迁址提示公告里，达刚控股称，本次搬迁是为了降低制造及营销成本，预计完成后可提升公司高端路面装备研制板块智能化制造水平，加强路机和筑机业务的协同效应。

据了解，目前，陕西有61家上市公司。其中，渭南有1家，是2014年上市的本土民营煤化工企业陕西黑猫。

从公开的IPO审核进度来看，美邦药业、红星美羚、石羊农科注册地均在渭南，渭南地区有望迎来更多上市公司。

技能+创意，点燃职工创新梦

——西北工业集团第二届职工科技节见闻

□ 实习记者 李旭东

“你看，这个薄壁加工做出来的羽毛球多么逼真，就好像真的羽毛一样轻薄。”“这个亚克力折弯机，既有创意性，又有实用性。”……

8月25日9时30分，西北工业集团有限公司举办的以“科技引领、匠心向党、锤炼新时代职工队伍”为主题的第二届职工科技节正式开幕，来自该公司职工报送的82件作品及外部单位参展的15件作品引起众人关注，大家纷纷对职工们的奇思妙想、绝技绝活表示赞叹。

在一百多平方米的展厅内，前来参观的职工无不沉浸在其中，有的拿起作品研究其原理构造，有的拿出手机拍照留念。既有展现职工数控加工水平的作品，又有利用环保材料做成的献礼建党100周年和十四运会的作品，不仅是

职工劳动和智慧的结晶，更是“技能+创意”的有机融合。

来自西北工业集团装配三分厂的陈虹带来了和团队一起制作的心跳感应器，使用黄铜丝焊接成的“心”摆放在环氧胶制成的双手之上，通过传感器仅需5秒便可测出心跳。

“以前都是制作一些工作用具，自从公司举办科技节后激发我们的创作思路，我们还能创作出一些生活用品。”陈虹说，科技节为职工搭建了一个展示平台，结合岗位工作从不同的层面展示操作技艺及创新成果，相互交流、提升操作技能水平。

“科技节是对职工工作的一种激励，也展现了公司整体科技制造能力水平。”全国劳动模范、全国技术能手张新停说，通过科技节激发职工的创新热情和主动性，也能为陕西和全国职业技能

大赛做准备，培养更多技能人才。

在科技节开幕式上，9个工作室联盟创建成员代表进行了签约。“以创新工作室联盟为平台，整合创新工作室资源，优势互补，形成职工（劳模）创新工作室矩阵，实现工作室创新攻关能力更强、更好的目标。”西北工业集团党委副书记张战武说。同时，该公司为2个国家级工作室、3个省级工作室、3个国防级工作室等颁发兑现活动经费，共计51万元。

如今，科技节已成为了西北工业集团开展职工科技创新活动的重要载体，加速打造满足企业转型升级的知识型、技能型、创新型职工队伍。“未来我们将不断拓宽职工成长成才平台，举办更多的科技节，激励员工向原创发明方向发展，创造更多具有实用价值的产品。”张战武说。