

国企人事·劳动·分配制度改革

李荣融 / 主编

国家经济贸易委员会企业改革司 / 编

机制创新与三项制度改革

许继经验指导手册



中国经济出版社
www.economyph.com

- 改革国有企业内部人事、劳动、分配制度，是充分调动职工积极性、增强企业市场竞争力的一个关键因素。
- 许继经验是深化国有企业内部改革、转换国有企业内部机制的成功典范。

责任编辑 / 李晓岚

封面设计 / 白长江

ISBN 7-5017-5249-4



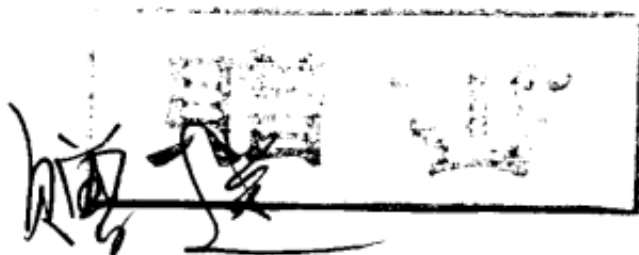
9 787501 752492 >

定价： 24.00 元

机制创新与三项制度改革： 许继经验指导手册

主 编 李荣融

副主编 王纪年 邵 宁



A1017076

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

机制创新与三项制度改革:许继经验指导手册/李荣融主编.
—北京:中国经济出版社,2001.6

ISBN 7-5017-5249-4

I.机... II.李... III.电气工业—工业企业管理—经验—
许昌市 IV.F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 030274 号

责任编辑:李晓岚

封面设计:白长江

机制创新与三项制度改革

许继经验指导手册

李荣融 主编

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编:100037

各地新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷

*

开本:880×1230毫米 1/32 印张9.5 240千字

2001年6月第1版 2001年6月第1次印刷

ISBN7-5017-5249-4/F·4237

定价:24.00元

深化企业内部改革 转换企业内部机制

为《机制创新与三项制度改革
——许继经验指导手册》作序

国家经贸委主任 李荣融

继邯钢经验、亚星经验之后，国家经贸委又推出了许继经验。这三个典型经验代表了深化国有企业改革、加强国有企业管理的三项工作重点。邯钢经验是国有企业从计划经济转向社会主义市场经济、从粗放经营转向集约经营的成功典范，亚星经验是从卖方市场转向买方市场过程中国有企业针对管理中最薄弱的采购环节建立了一整套管理体系的成功典范，许继经验则是深化国有企业内部改革、转换国有企业内部机制的成功典范。

许继集团公司自1985年以来，坚持不懈地推进企业内部人事、劳动、分配三项制度改革，在实践中不断深化完善改革的各项制度措施，逐步建立了一整套比较完善有效的全体员工竞争上岗、量化考核、末尾淘汰、收入分配与贡献业绩挂钩的新机制，使一个国有企业在竞争中充满生机与活力，促进了企业快速发展。许继的经验在河南省和全国宣传后，产生了广泛的社会影响，不少企业到许继

参观学习。国家经贸委对许继经验十分重视，几年来一直关注、跟踪许继经验的发展，并派人深入企业进行了总结，撰写出关于许继人事、劳动、分配制度改革经验的调研报告。为了在全国广大国有企业中深入学习、推广许继经验，国家经贸委以正式文件转发了这一报告，要求各地和企业紧密结合自身实际，认真组织学习和推广许继经验。这本《机制创新与三项制度改革——许继经验指导手册》，集中反映了许继经验的发展过程、操作方法和制度文本，是广大企业学习许继经验的重要工具书。

学习、推广许继经验，首先要深刻认识和把握其实质内涵。应当看到，许继经验的内涵是现代企业制度的本质要求，是切实转换国有企业内部经营机制的核心内容。深入学习、推广许继经验，就是要引导广大国有企业在激烈的市场竞争中，切实将工作着眼点与着重点放在企业内部机制转换上，彻底解决企业内部机构臃肿、人浮于事、管理人员能上不能下、职工收入拉不开差距和能进不能出的痼疾，建立一整套岗位靠竞争、收入靠贡献、尊重知识和人才的制度，充分调动广大职工的积极性、主动性和创造性，激发出蕴藏于企业内部的巨大潜力和活力，达到迅速提升企业竞争力的目的。

当前，推进国有企业改革的一项极其重要的工作，就是要促进国有企业三项制度改革到位。深化国有企业三项制度改革，建立管理人员能上能下、职工依法能进能出、收入分配能增能减的人事、劳动、分配制度，是建立现代企业制度的重要环节。不可想象，在机构臃肿、人浮于事、管理人员能上不能下、职工能进不能出、收入分配能

高不能低的基础上能够建立起适应市场竞争要求的现代企业制度。三项制度改革滞后于市场经济的发展，已成为制约国有企业内部机制转换的症结之所在。由于内部机制落后，致使企业在激烈的市场竞争中处于不利地位，这是一些国有企业陷入困境的重要原因。我们要通过学习、推广许继经验，深化国有企业内部改革，引导广大国有企业彻底转换内部经营机制。

三项制度改革触及到了国有企业的深层次的矛盾，涉及到广大职工的切身利益，需要做大量艰苦细致的工作，稳步、扎实地推进，各项政策出台要经过认真调查研究，工作要做实、作细，尤其要做好职工的思想政治工作，使广大职工群众理解改革、支持改革，确保企业和社会稳定。三项制度改革的推进要从企业的实际出发，找准改革切入点，因地制宜，有序推进，不断深化。一般来说，凡是内部人事制度改革不到位的企业，应把人事制度改革作为三项制度改革的切入点和突破口，搬掉管理人员的铁交椅，实行竞争上岗、量化考核、不适者淘汰。许继等企业经验证明，这种改革推进的顺序，既可首先解决管理人员优者上、劣者下这一搞好企业的关键问题，使真正有才干的人尽快走上各级管理岗位，同时也为进一步推动劳动、分配制度改革创造了有利的氛围和条件。

深化企业三项制度改革，主要依靠企业自身努力，企业有大量的工作需要做也可以做，不能有等、靠、要的思想，消极等待只能在市场竞争的浪潮中被淘汰。我们看到，凡是搞得好的企业，几乎无一不是在深化三项制度改革、转换内部机制上作了大量工作，许继就是其中最优秀

企业的代表。广大企业要认真学习借鉴许继改革的经验，坚持不懈地深化和完善内部改革工作，尽快建立适应市场竞争要求的经营管理机制。另一方面，政府也需要为企业创造良好的改革氛围，采取切实有效的工作措施，帮助企业排忧解难，推动企业三项制度改革到位。我们应该看到，随着近些年来国有企业改革的推进，兼并破产、减员增效、分离分流工作力度不断加大，广大职工的观念有了很大变化，对改革的承受能力大大增强。特别是党中央、国务院对社会保障体系建设的高度重视，出台了一系列法规和政策措施，已初步形成了社会保障体系的基本框架，这就为我们推进企业内部改革创造了十分有利的条件。因此，我们要借助当前好的时机，把深化国有企业内部改革摆上企业改革的重要议事日程，推动和帮助国有企业尽快过好这进入市场的第一关。



▲ 1999年10月1日，许继集团有限公司总经理王纪年作为英模代表在北京受到江泽民总书记接见。



▲ 李鹏委员长亲切接见王纪年总经理。



▲ 李岚清副总理 1996 年到许继集团有限公司考察工作。



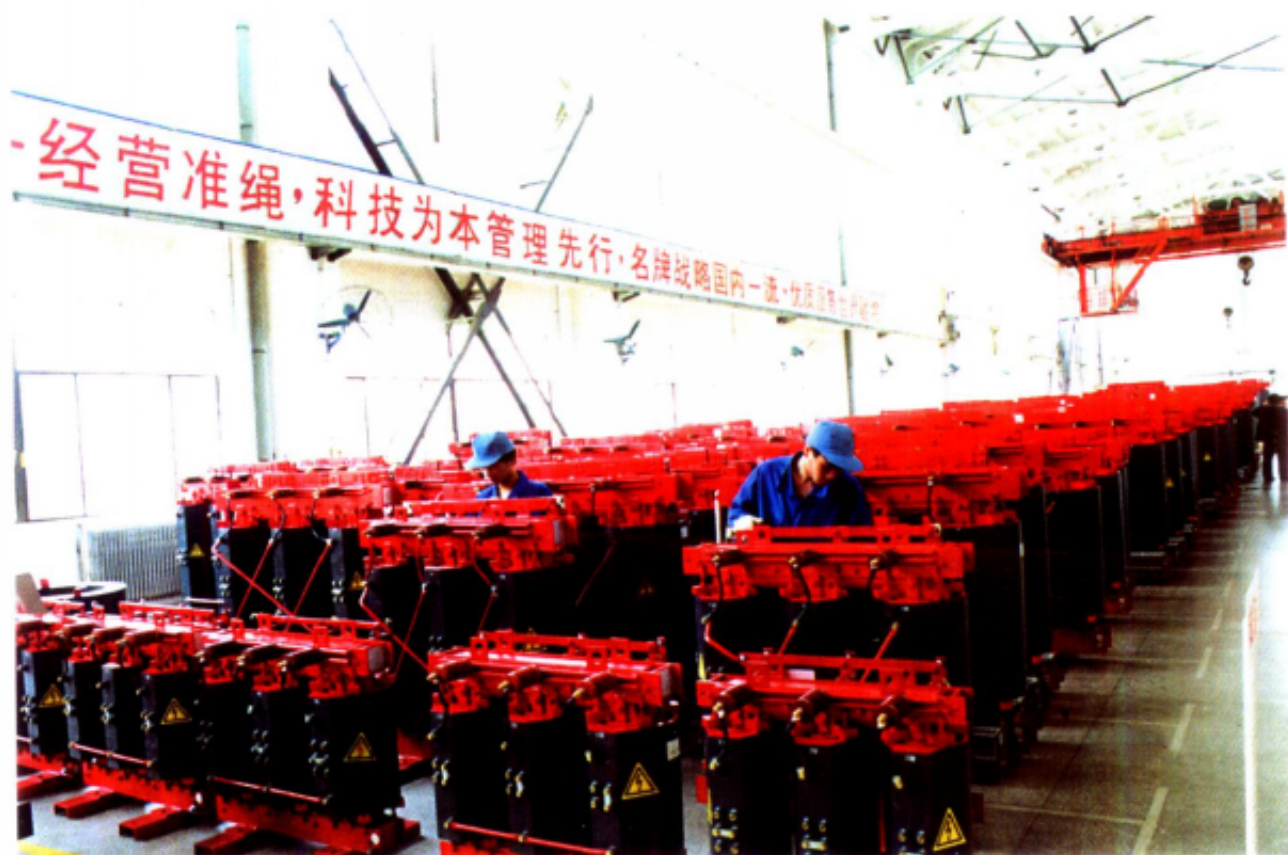
▲ 2001 年 3 月，国务院副总理吴邦国、国家经贸委主任李荣融到许继集团有限公司指导工作。



▲ 1996年夏，朱总理在许昌视察工作时接见王纪年总经理。



▲ 2000年3月28日，中共中央政治局常委、国家副主席胡锦涛到许继集团有限公司视察。



▲ 许继集团有限公司干式变压器生产现场。



▲ 图为许继集团有限公司为泰山核电站生产的成套保护及自动化产品。

目 录

1	李荣融	
	深化企业内部改革 转换企业内部机制	1
1	重要指导文件	1
	国家经贸委	
	印发《关于许继集团有限公司人事、劳动、分配制度改革的调研报告》和《关于广西壮族自治区推进企业人事、劳动、分配制度改革的调研报告》的通知	1
	国家经贸委、人事部 劳动和社会保障部	
	关于深化国有企业内部人事、劳动、分配制度改革的意见	25
	国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范（节录）	32
2	以人为本，快速发展的许继公司	34
	搬迁与建设	35
	科研与技术进步	38
	管理与改革	42
	人才战略与企业文化	46
3	人事制度改革：公开竞聘、量化考核	51
	人事制度改革的背景及发展过程	51
	人事制度改革的主要内容	54
	人事考评标准体系	63
	人事制度改革的成效	68

制度文本	69
4 <i>劳动用工制度改革：落实全员劳动合同制</i>	100
岗位聘约制	100
竞争上岗制	104
员工末尾淘汰制	106
内部待岗制	108
“分兵挺进”减员增效	110
撤销亏损单位，人员整体分流	112
制度文本	115
5 <i>分配制度改革：向贡献倾斜，向人才倾斜</i>	124
分配制度改革的指导思想和原则	124
灵活多样的分配形式	126
制度文本	140
6 <i>人才引进与职工培训</i>	144
人才引进和使用	144
职工培训	151
制度文本	157
7 <i>企业文化：许继使命宣言</i>	202
企业精神战略	203
企业员工共同信念战略	207
企业家形象战略	214
企业产品形象战略	219
企业环境战略	226
制度文本	232
8 <i>关于许继的理论思考</i>	271
关于企业内部生产关系问题的初步思考	271

1

重要指导文件

**印发《关于许继集团有限公司人事、劳动、
分配制度改革的调研报告》和《关于广西
壮族自治区推进企业人事、劳动、分配
制度改革的调研报告》的通知**

国经贸企改〔2001〕356号

各省、自治区、直辖市、计划单列市及新疆生产建设兵团经贸委（经委），国务院有关部门：

现将《关于许继集团有限公司人事、劳动、分配制度改革的调研报告》和《关于广西壮族自治区推进企业人事、劳动、分配制度改革的调研报告》印发你们，请结合实际认真组织学习、推广。

河南许继集团有限公司自1985年以来，紧紧抓住改革开放的机遇，坚持自我加压，自我完善，不断深化企业内部人事、劳动、

分配制度改革。经营管理人员一律实行公开竞聘、量化考核，所有员工实行双向选择、择优聘用，收入分配重点向关键岗位和科技人才倾斜。经过十几年的努力，企业建立了全体员工岗位靠竞争、管理人员上下靠业绩、收入分配多少靠贡献的新机制，企业充满生机，实现了持续快速发展。

广西壮族自治区自1998年以来，在全区范围内开展了以深化企业内部改革为核心的企业改革整顿工作。在自治区党委和政府的直接领导下，全区各级党委和政府部门集中力量，协同配合，造势攻坚，推动广西国有企业进行了力度空前的改革。通过两年多的实践，全区已形成了深化改革的良好氛围，企业内部机制转换初步到位，管理工作明显加强，经营者和广大职工的精神面貌焕然一新，国有企业经济效益明显改善。

许继集团有限公司和广西壮族自治区推进企业内部改革的经验，对于国有企业加快建立规范的现代企业制度、切实转换经营机制和加强管理，具有重要的借鉴意义和推广价值。当前，学习、推广许继集团公司和广西壮族自治区的经验，要紧密结合贯彻落实国务院办公厅转发国家经贸委《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范》和国家经贸委、人事部、劳动保障部《关于深化国有企业内部人事、劳动、分配制度改革的意见》（国经贸企改〔2001〕230号），从本地区实际出发，制定和完善改革的各项政策措施，统一认识，扎实工作，积极稳妥地把企业内部改革推向深入。

中华人民共和国国家经济贸易委员会

2001年4月18日

关于许继集团有限公司人事、劳动、 分配制度改革的调研报告

国家经贸委调研组

许继集团有限公司（以下简称许继）是以生产电力系统自动化及保护、控制产品为主的大型国有企业集团，现拥有 14 个全资子公司、7 个控股子公司，资产总额 32 亿元，员工 4331 人。其前身许昌继电器厂是 1970 年按三线建设布点从阿城分迁到许昌。从搬迁建设发展至今，许继发生了巨大变化，特别是 1985 年新的领导班子上任以来，紧紧抓住改革开放的机遇，以“自我否定、自我加压、自我完善、快速发展”为指导思想，不断深化内部人事、劳动、分配制度改革（以下简称三项制度改革），极大地调动了广大员工的积极性、主动性和创造性，促进了企业经营机制转变和整体素质提高，使企业走上了持续、健康、快速发展的轨道。其经验在河南省和全国宣传后，产生了广泛的社会效应。许继的内部改革经验对于国有企业建立规范的现代企业制度、切实转换经营机制和加强管理，具有重要的现实指导意义与推广价值。

一、公开竞聘、量化考核的人事制度改革

（一）集团公司中层管理人员和子公司经营管理者（以下统称中层经营管理人员）实行“招标”竞聘制。中高级经营管理人员是企业发展的核心骨干队伍，改革中层经营管理人员选拔任用制度，是许继深化三项制度改革的切入点和突破口。1985 年初，以王纪