

Jingyijingzhe
Jingzhengshangqiang
Gongzuoshijian

从“相马”到“赛马”

——经营者竞争上岗工作实践

上海市公用事业管理局 编
上海公交控股有限公司

- 预赛
- 初赛
- 决赛



百家出版社

编 委 会

主 任：陈妙法

副主任：金 鑫 陈克章 洪 浩

委 员：桑万发 姜培顺 章时耀

王友良 王丰余

主 编：桑万发

副主编：王丰余

编 辑：方继明 张劲萌 高志远

前 言

为了适应社会主义市场经济条件下选拔任用企业经营者的需要,解决企业经营者竞争上岗工作实践中的问题,我们编写了这本《从“相马”到“赛马”——经营者竞争上岗工作实践》。

本书的内容包括四大部分。第一编是讲话稿和总结性文章;第二编为规范性的文件、管理制度和办法,对于经营者竞争上岗工作有一定的操作指导作用;第三编为附录,按照经营者竞争上岗工作的先后顺序汇集了具有代表性表式样张;第四编为探索、思考、案例及体会,对公用行业经营者竞争上岗工作进行了理性的思考,其中又将迄今为止具有的有关政策规定融汇在探索和思考之中,具有一定的针对性、实用性。

由于时间比较仓促,再加上经验不足,疏忽和遗漏在所难免,恳请读者给予批评指正。我们编撰本书的初衷是帮助系统内企业在开展经营者竞争上岗工作过程中进行参考和借鉴,如果对系统外企业有所帮助和借鉴作用,将会使我们感到欣慰。

在本书编撰过程中,承蒙有关部门的指导和专家的指正,及有关同志的支持帮助,借此表示衷心的感谢。

编 者

1999年1月

目 录

第 一 编

- 建立经营者竞争上岗机制 促进公用事业改革发展
..... 上海市公用事业管理局党委书记 陈妙法(3)
- 加大经营者择优录用竞争上岗工作力度 探索企业干部
人事管理制度改革新思路
..... 上海市公用事业管理局组织人事处(8)

第 二 编

- 公用局系统企业经营者择优录用竞争上岗工作的管理意见
..... (19)
- 企业经营者择优录用竞争上岗工作的试行方案 (23)
- 公用行业企业改制工作中建立领导体制的若干意见 (27)
- 标书 (31)
- 聘任合同 (39)
- 建立企业经营者业绩档案制度的意见 (48)
- 经营者竞争上岗企业领导干部管理考核的意见 (56)
- 经营者竞争上岗企业领导班子其他成员分配的暂行办法
..... (60)
- 评审委员会产生办法 (62)
- 职工代表评议组产生办法 (63)
- 测评会程序 (64)

第 三 编

书面测试题(样张)	(77)
测评会考题(样张)	(80)
编制使用与说明	(85)
应聘者《企业经营方案》	(87)
《企业经营方案》评分标准	(96)
《企业经营方案》评分表	(97)
测评答辩评分表	(98)
职工代表评议打分表	(99)

第 四 编

企业领导干部分类分层管理的调研和思考 上海市公用事业管理局组织人事处课题组(103)	
经营者择优录用竞争上岗机制研究 上海市公用事业管理局组织人事处课题组(115)	
把握好企业经营者竞争上岗工作诸要素的思考 上海公交控股有限公司组织人事部(135)	
竞争上岗九个月 上海金山公交公司经理 吴克强(140)	
队长竞争上岗 促进机制转变 上海二电公交公司 746 路车队(144)	
车队经营管理体制的探索与思考 上海巴士一电公共交通有限公司(148)	

第一编

建立经营者竞争上岗机制 促进公用事业改革发展

上海市公用事业管理局党委书记 陈妙法

建立经营者择优录用竞争上岗机制,是搞好企业的重要环节。1997年以来,我们在先行试点的基础上,大力推进经营者竞争上岗工作,促进了公用事业的改革发展。

一、提高认识,明确建立经营者竞争上岗机制的重要意义

首先,建立经营者竞争上岗机制,是深化公用事业改革的必然要求。公用事业改革以公交票制、机制、体制改革为标志,拉开了序幕。公交实行“三制”改革以来,发展趋势良好,取得明显成效。随着公交改革的深化,经营者能否适应市场经济新形势的要求,已经成为一个急需解决的紧迫课题。我们提出公交改革要建立适应社会主义市场经济需要的八大机制,其中建立经营者竞争上岗择优录用机制,显得尤为重要。1997年4月,二电公交公司746路首先尝试进行经营者竞争上岗,通过竞争上岗的车队长同干部职工一起增收节支,开拓市场,改善服务,不但填补了原先测算的要亏损补贴80万元的缺口,还盈利了9.8万元。实践证明,推行经营者竞争上岗工作,是推进深化改革的有力举措。

其次,建立经营者竞争上岗机制,是提高企业参与市场竞争能力的迫切需要。在建立社会主义市场经济过程中,公用事业已经形成多家竞争的局面,企业只有不断提高市场竞争能力,才能站稳脚跟,加快发展。而市场竞争,很大程度上是经营人才的竞争。从公用事业实际现状来看,建立经营者竞争上岗机制,有利于增强经

营者市场竞争的意识,提高企业参与市场竞争的能力。

再次,建立经营者竞争上岗机制,是建设一支高素质的经营者队伍的重要措施。联系公用事业所属企业的实际情况,尽管通过市场经济的磨炼,涌现出一批较为优秀的经营者,但由于公用事业长期在计划经济模式下运转并处于垄断经营的地位,有相当部分的经营者缺乏市场意识和竞争意识,驾驭市场经济的能力不强,传统的干部管理制度和方法,也还存在着与市场经济不相适应的地方。因此,建立这样的新机制有助于推进对干部人事制度的改革,有助于营造一个优秀经营人才脱颖而出的良好环境,有助于建设一支高素质的经营者队伍,对加快公用事业发展具有十分重要的意义。

二、加大力度,推进经营者竞争上岗工作

在实际工作中,我们抓住广泛宣传,发动、改进选拔方式,建立健全机制,加强管理考核等重点环节,扎实推进经营者竞争上岗工作。

首先,加强领导,明确职责。局成立了竞争上岗推进领导小组,定期研究工作。同时制定了《关于企业经营者竞争上岗试点工作的职责分工》等,明确了局机关 14 个处室和有关企业党组织、董事会各自的职责任务和完成的时间要求,形成了齐抓共管,密切配合的局面,保证了这项工作的顺利推进。

其次,抓好试点,以点带面。经营者竞争上岗是一项复杂的系统工程。它涉及到人们的思想观念、人员素质、人事制度等诸多方面。在推进这项工作时,我们坚持抓好试点、以点带面。在调查研究的基础上,采取先易后难、先小后大、先下后上、由点到面的方式,稳步推进经营者竞争上岗的工作。我们要求各单位抓好一个三层次的试点,局进行指导;同时,局直接抓二层次企业金山公交公司的试点,从中探索出一套比较规范的做法,带动了整个面上的工作。

再次,提出要求,不断推进。我们在抓好试点的基础上,进一步提出了“总结、完善、规范、推进”八个字的要求。总结:即对实行经营者竞争上岗的试点单位认真进行总结,搞好典型分析,召开交流会,推广好的做法。完善:即完善机制,重点是完善激励制约机制,做到精神激励和物质激励相结合、契约制约和内外监督相结合。坚持适度激励的原则,把握好激励的“度”,激励的“度”不足,就缺乏吸引力;激励过度,也会因经营者的实绩与个人收入不符而影响效果。我们对经营者的物质激励主要有薪金激励、期股激励、实物激励三种形式。精神激励主要从思想上、政治上、业务上、工作上、生活上积极关心、支持。同时,建立严格的制约机制。加强合同契约管理,加强组织监督制约,加强审计、财务总监制约,由上级派出财务总监,加强职工制约,加强外部舆论监督制约。规范:即经营者竞争上岗工作做到规范程序、规范操作、规范制度,体现“公平、公开、公正”的原则。局及时制定了《关于公用局系统企业经营者竞争上岗择优录用的管理意见(试行稿)》、《关于建立企业经营者业绩档案制度的意见》,下发基层,抓好落实,使这项工作日趋规范。推进:即有计划、有步骤地在面上推开。继金山公交公司实行经营者竞争上岗后,1998年,我们又在巴士一汽、巴士一电、大众三汽公司实行了经营者竞争上岗。至此,全局已有4家二次企业、69家三层次企业实行了经营者竞争上岗。

三、稳步实施,保证经营者竞争上岗工作健康发展

我们在推进经营者竞争上岗工作中,注意把握好三个关系,使这项工作稳步实施,健康发展。

一是把握好党管干部的原则和按《公司法》规定的用人程序的关系。做到既坚持党管干部的原则,由党组织对竞争过程进行监督、把关,对竞聘者进行全面考察,提出预审和推荐意见,把好入口关;又积极支持企业董事会依法开展工作,切实保证董事长对经营者的提名权和董事会对经营者的聘任权。

二是把握好经营者与班子的关系。经营者是班子中的重要角色,但搞好一个企业归根到底还是要依靠班子整体的力量,要发挥党组织的政治核心作用;党组织也要积极支持经营者的工作,决不能让经营者唱独脚戏。金山公交公司经营者竞争上岗后,党政团结协调、同心同德,形成了工作合力。

三是把握好调动经营者的积极性和全心全意依靠职工办好企业的关系。我们在对经营者候选人素质测评中,请职工代表一起参加,在经营者聘任大会上,既要求职工支持经营者的工作,又要求经营者紧紧依靠广大职工办好企业,在合同中既合理规定了经营者的年度基薪及加薪的标准,又明确了职工年度收益的增长幅度,从而把调动经营者的积极性同发挥职工群众积极性有机结合起来,反响较好。

通过建立经营者竞争上岗机制,取得了比较明显的成效。主要体现在“三个促进”:一是促进了思想观念的转变。经营者和广大干部变“要我干”为“我要干”,变压力为动力,变等、靠、要为争、创、抢,市场意识、竞争意识和效益意识普遍增强。二是促进了服务质量的改善。抓服务质量,打服务品牌。金山公交等单位自筹资金买新车,积极开辟、延伸线路。服务中努力做到统一标识、统一设施,统一规范用语,以新的车型、新的面貌热情为广大乘客服务,提高了服务声誉,受到乘客好评。三是促进了经济效益的提高。经营者不断开拓经营业务,扩大市场占有率,积极扭亏增效,为企业获得了较好的经济效益。不少职工高兴地说,竞争上岗给我们送来了能人,企业有希望了。

按照市委组织部的总体要求,我们将继续抓好经营者竞争上岗的工作。结合公用事业深化改革,对改制、重组的大、中型企业,原则上都要推行经营者择优录用竞争上岗,多层次企业的竞争上岗,年内要从目前的 69 家发展到 80 家。1999 年,我们将完善经营者竞争上岗机制和工作规范,总结推广行之有效的工作方法和经

验,把经营者竞争上岗工作提高到一个新水平,进一步促进公用事业的改革和发展,夺取两个文明建设的新成绩。

1998年10月12日

加大经营者择优录用竞争上岗工作力度 探索企业干部人事管理制度改革新思路

上海市公用事业管理局组织人事处

邓小平同志反复告诫我们：“事情成败的关键就是能不能发现人才、能不能用人才。”同时又精辟地指出：“选贤任能也是一场革命。”我们把邓小平人才理论与江泽民同志在党的十五大报告中提出建立现代企业领导体制和组织管理制度的重要内容结合起来学习，同时将上海市委加快企业转制需要建立“五个机制”的任务以及市建设党委提出的“三个突破”的要求结合起来研究落实，转变观念换思路，大胆实践闯新路，以推进经营者择优录用竞争上岗为企业干部人事管理制度改革的突破口，1997年初，从抓一个三层次企业经营者择优录用竞争上岗试点起步，至今已发展到73家，其中二层次企业4家，在取得经验的基础上，从三层次企业向二层次企业稳步推进，探索了一条具有公用行业特点的、以经营者择优录用竞争上岗机制为核心的企业干部人事管理制度改革的新路子。

一、选拔任用科学化：变“相马”为“赛马”

企业经营者的选聘是建立经营者择优录用竞争上岗机制的关键，实践中我们坚持“三个原则”，体现“三公”准则，奏好赛马“三部曲”。

1. 坚持“三个原则”，就是把党管干部原则、依法用人原则和群众参与原则三者有机结合起来。

坚持党管干部原则，即党组织把好“准入关”。上级党组织对

应聘者进行预审考察,侧重于了解政治素质状况和潜质,包括政治思想观点、理论路线政策法规水平、思想精神境界、工作办事作风、群众基础等现实表现,从“讲政治”的高度严格把好准入关,选拔若干名政治素质优良的应聘者推荐给董事会。坚持依法用人原则,即董事会把好“选优关”。董事会对党组织所推荐的竞聘候选人进行书面测试,组织竞聘答辩,根据综合测评结果,由董事长提名,经董事会集体讨论,选聘最优秀者为总经理。坚持群众参与原则,即“主人翁”把好“基础关”。企业职代会选举产生出若干名代表组成群众评议组,在测评阶段全过程参与,发表和反映职工群众的意见,认真贯彻全心全意依靠工人阶级办好企业的方针。这样,把坚持党管干部原则,坚持按《公司法》规定董事会依法用人原则,坚持群众参与原则有机统一于经营者竞争上岗的过程中,由以往对企业干部由组织部门单一配置转向组织、群众、市场“三位一体”优化配置。

2. 体现“三公”准则,就是做到公开竞争、公平竞争、公正竞争。

公开竞争,即公布标的书(内容包括企业经营现状、经营目标要求、应聘者任职条件和经营者报酬待遇等),召开动员大会和利用新闻媒体向局内外公开发布招聘信息,广开才路。公平竞争,即让所有的应聘者办理报名登记手续。不管哪种渠道产生的应聘人选,只要符合任职资格条件的,一视同仁地为他们提供参加竞争的机会。公正竞争,即为了保证选聘经营者的客观性、科学性,制订一套公正竞争的规范程序,从招聘、预审、试卷、答辩顺序都建立了规范程序,对竞聘候选人的测评过程、汇总评分,专门设立了监督人员鉴证,并当众公布测评成绩。这样,经营者竞争上岗始终建筑在公开公平公正基础之上。

3. 奏好赛马“三步曲”,即组织应聘者进行预赛、复赛、决赛。经过层层筛选,优胜劣汰,达到“多中选好”、“好中选优”、“优中选

精”的目的。

预赛,即赛应聘者是否符合任职资格条件。应聘者必须具备的任职条件,除了适当的年龄、良好的健康条件外,还应具备以下基本条件,即:有坚定正确的思想和信念;有较强的法制观念和群众观念;有履行岗位职责必须的经营管理专业知识和能力;有强烈的敬业精神和献身精神;有与人合作共事的良好素质;有相关的经营工作经历等。由组织人事部门对所有应聘者的资格条件进行审核,凡符合任职资格条件的,由党组织把好准入关,履行一定程序手续,参与复赛。

复赛,即赛应聘者是否具备“双基”知识和能力。对进入复赛的竞聘候选人进行书面考试,考察其企业管理基本知识、公用行业管理基本知识以及相应的分析问题、文字表达、逻辑思维等能力。笔试成绩合格者,方能进入决赛。

决赛,即赛应聘者是否具有较强的综合实力。由董事会负责组成评审委员会,召开测评大会。评审委员会由上级党委、企业党委、董事会、监事会、工会、本行业资深的专家、有关部门负责人、职工代表组成。并且选举若干名职工代表组成评议小组。同时还由各单位派员参加观摩。进行竞聘答辩时,做到裁判员(评委与群众评议员)、运动员(竞聘者)、观众(观摩代表)三清楚,进行最后的决赛。

测评答辩内容具有较强的综合性,着重评定竞聘候选人企业经营思路是否清晰完整;是否可操作施行;是否有独到创新。

答辩会首先由候选人就自己的经营方案作投标演说;其次由评委会对应聘者的政策行规熟悉程度、经营管理驾驭能力、组织协调处事能力、思维分析应变能力、临场发挥表达能力等方面进行提问;最后由评委分别评分。以此为选聘经营者的基础,并参考职工代表评议小组的评分,评分得出后,当场公布候选人得分情况及名次排列,作为董事会聘任总经理的重要依据。

二、权利责任明晰化：变被动经营为主动经营

经营者竞争上岗后，通过签订聘任合同，明确责、权、利，其经营状态随之发生了根本性变化。主要表现在：

1. 目标明确——“我要做”

聘用合同对经营者的任期经营目标有明确具体的规定，任期目标以企业、社会、个人三者利益相统一为原则，包括三个方面：一是企业经济效益目标，如国有资产保值增值指标、营业额增长指标、税收利润指标、职工收益增长指标等。二是社会服务效益目标，公用事业企业不同于一般的工商企业，它有自己的行业特点——即企业经济效益和社会效益的“二重性”，不仅要追求经济效益，还必须十分注重社会服务效益，因此聘任合同中明确了服务供应质与量指标、精神文明指标等内容。三是个人经济利益目标。经营者在完成合同规定的经营目标后，有权得到相应的报酬。

长期以来，公用事业行业实行计划经济运作模式，企业经营者由行政主管部门直接任命，处于“上级要我做”的被动地位。同时，由于企业经营目标模糊，往往停留于一般正常运转水平，不注重效率的高低、效益的好坏，经营者的个人才能不能充分发挥，因而造成有些经营者安于现状，不思进取，缺乏必要的经营热情和动力。

随着任期目标的明确化，经营者思想上的被动状态为之一变，过去是“要我做”，现在是“我要做”。竞争上岗任用方式的推行，极大地激发了经营者的挑战意识、竞争意识和自我价值实现意识，任期目标的确立，为他们充分施展自己的经营才能、实现自己的理想抱负提供一个纵横驰骋的舞台。年薪制的实行，使经营者的切身利益得到实实在在的保障，因此，面对经营目标，经营者瞄准的是目标，增加的是动力，焕发的是激情。

2. 责任明确——“努力做”

为了促使经营者努力完成任期目标，确保国有资产保值增值，保护企业和广大职工的利益，在聘任合同中明确了经营者的经营

责任,以增强其风险意识和压力意识。合同规定,经营者必须在每个经营年度的第一个月,一次性向企业缴纳一定数额的风险抵押金,经营目标未完成或者发生违反合同规定的行为时,董事会有权按照聘任合同的有关条款作相应的扣除,并酌情予以解除聘任合同。

风险责任的合同化,把企业的兴衰与经营者的切身利益紧紧捆在一起,促使经营者全身心地投入工作,最大限度地发挥自己的主观能动性,积极探索能够达到最佳效益的经营思路和企业运作方式,从而使外在的压力转化为内在的动力。正是在这种动力作用下,不少单位经营者自竞争上岗以来,忘我工作,开拓进取,努力探索,使公司出现了一系列全新的变化。在思想观念方面,变过去的“等、靠、要”为现在的“争、比、抢”,树立起了强烈的市场观念、服务观念和效益观念。如金山公交公司在营运市场竞争中,变被动退让为主动出击,通过规模经营,改进服务质量去抢占营运市场,大大提高了市场占有率。在服务方面,变甘居中游为争创一流,近期推出社会服务七条承诺、六大便民措施、六大工作禁区等新举措,从而以优质的服务、优良的车辆使企业经营、发展迈出了有力的步伐。

3. 权限明确——“能够做”

骏马欲驰骋于广阔原野,必先去其桎梏。经营者上岗后,要充分发挥其经营才能,必须赋之以法定的权力,确保其经营决策权的完全行使。为此,我们依据《公司法》,结合公用行业的特点,在聘任合同中明确了经营者的经营权限,包括用人权、经营权、机构设置权等。

经营权限的明晰化,为经营者放开手脚大胆经营、积极探索、开拓创新提供了有力的制度保证。竞争上岗的经营者由此而发出“以前想做的没法做,现在想做的就能做”的由衷感叹。正是有了明确的经营权力,经营者上任以后,能够大刀阔斧地改革,实现经