

济南高新区改革用人机制和分配制度

干得好“得甜头” 干不好“剃尾巴”

孙东辉 田珊

5月初,在济南市高新区管委会城市管理局管理岗位竞聘中,44岁的徐文杰当选城市管理局副局长。去年,徐文杰刚刚竞聘为市场监管局食药监办公室主任,一年之内被两次提拔重用。

徐文杰的进步,得益于济南市委、市政府建立的“为担当者担当”的保障机制和“让实干者实惠”的激励机制。

2016年以来,济南市委连续出台“容错机制”“纠错机制”“防错机制”“诬告陷害查处办法”4个文件,营造为敢于担当者担当的制度环境,极大地鼓励了党员干部干事创业的热情。2017年,济南市又提出建立“正向激励”机制,让实干者得实惠,让干部有干事的劲头和保障。



济南市高新区市场监管局工作人员在接待企业办事人员。

资料图片

9人因为不能胜任工作被“剃尾巴”淘汰,这里面不乏行政编制、事业编制人员和管理岗位人员。这样的考核调整力度,在政府部门实属罕见。

“以前我总认为,在政府部门工作,只要不犯什么原则错误,就很舒服稳定,不会因为工作没达到目标而被降级甚至淘汰。如果能当上领导,也不会因为工作不力被‘撸下来’,现在看来,这些都已经不是老皇历了,能者上庸者下已经常态化。”一位在高新区工作了20多年的正处级公务员这样感慨。

然而就在两年前,济南高新区还是另一

番景象。由于高新区管委会是政府派出机构,只有一套班子,干部缺乏上升通道,在同一职级工作年限平均为6年左右,在一个台阶干七八年甚至十几年的十分普遍。有一名干部干了多年宣传部长后,转岗干城管局局长,后又调任建设局局长,然后又回来干城管局局长,成了“转圈干部”。

活力不足拖累经济增长。2015年,偌大一个济南高新区,只有8个用地项目,仅相当于山东东部一个乡镇的水平。不改革只有等死,唯有改革才能翻身。2016年以来,济南市委书记王文涛提出构建“为担当者担当、让实干者实

惠”的制度体系。2016年5月,济南市委、市政府印发《济南高新区(综合保税区)体制机制改革方案》,开启了以“放权”和“搞活”为主旨的改革之路。方案着重提出,要改革干部管理方式,打破身份界限,推行干部全员聘用制,实现干部人事管理由“身份管理”向“岗位管理”转变,形成充满活力的用人机制。针对此,济南高新区制定了岗位聘任、绩效考核、薪酬管理三个办法。实行全员岗位聘任管理制度,管委会管理岗位设三个层级,实施扁平化管理,因事设岗、以岗选人。让能干事、想干事的人最大化地实现自己的价值。

公开招聘的方式,不断补充新鲜血液。

经过改革,济南高新区组织部改名为“人力资源管理部”,管委会工作人员,无论是行政编制、事业编制还是企业编制,在岗位聘用、考核方式和薪酬设计上都“一碗水端平”。

对管委会机关、事业单位在编在岗人员,实行干部编制内任职与岗位聘任相分离、干部人事档案管理与合同聘用管理相分离的

“双规运行”管理。包括管委会领导在内所有人员的职务、职级、工资、身份等全部封存,一律按岗位实施无差别的人力资源管理。

2016年以来,济南高新区已向全球两次招聘,共招聘240余人,竞争比例达40:1。发展战略与宣传策划局、协同创新中心等重要部门新招聘的“一把手”均为博士学位。这些高学历、年富力强的人才作为新鲜血液,使

高新区的干部队伍得以整体优化。

“因事设岗、以岗选人、人岗相适、宁缺毋滥”。2017年的招聘中,有一个办公室岗位报名人数达到150多,因为没有合适人选,最终该岗位空缺。一位外省副厅级公务员来高新区应聘,最终被高职低聘为管委会内设机构主任。也有以前体制外的人员,通过应聘被安排在了处级、局级的岗位上。

同,拿到的薪水可能是天壤之别。绩效考核最好的园区和最差园区,同级别一把手的到手薪酬会相差一倍多。

同等级别、同类工作岗位,薪酬如此悬殊,如何才能服众?

为了制定出既能体现多劳多得,又能够让内部干部职工和社会各界都认可的考核薪酬制度,高新区设计了一套以“量化考评”为核心的体系,制订了《薪酬管理办法》,引入了KPI(关键绩效指标)考核原理,

薪酬分配以KPI考核结果为依据。每年年初,管委会要确定各部门和个人的KPI价值系数,价值系数与绩效薪酬直接挂钩。为了鼓励大家到一线去,系数会向一线园区、招商岗位倾斜。而同一单位内部,根据不同员工承担工作的重要程度,也有不同的价值系数。每个季度,管委会对各部门KPI目标完成情况考核,部门最终薪酬与KPI数据直接挂钩。

“绩效薪酬就像摘果子,干得好的能摘到

又香又甜的大果实;要是干不好,青涩的小果子你也得吃。”济南高新区人力资源部部长张维国形象地比喻。

济南市委常委、高新区党工委书记、管委会主任徐群也在各种场合多次提到高新区各部门“排座次”的逻辑:“喊100干120排第一,喊100干100排第二,喊80干120排第三,喊80干80排第四,喊100干80排第五。吹牛的要纳税,承担压力大的要比承担压力小的分高。”

了,会主动去找领导要求增加下半年工作量。“在高新区工作,我们感觉像身处创业团队,加班是家常便饭,工作节奏比企业还快三倍。”从事过媒体和金融行业工作,如今应聘到发展战略与宣传策划局部门主任岗位的叶广隶说。

在园区,人人扛指标、人人有压力,工作主动性强了,效率也提高了。高效率的政府让人区企业直接受益。2016年底,百联奥特莱斯项目落户高新区,从签订入区协议到发

土地出让公告,再到土地摘牌签署成家确认书和合同,前后总共两个多月的时间。而从拿到土地证到拿到开工许可证,全国的平均用时是300天左右,济南高新区通过流程再造,变更后审批为事前服务,最快10天即可办结。

改革也催生了经济效益。2015年,上高新区招商项目审定小组会研究的项目有40多个,2016年猛增到260多个,2017年前两个月超过100个,全年有望达到500个,且项目

质量大大提高。

2015年到工商窗口办登记变更手续的企业每天20多家,2016年达到70多家,2017年一季度平均每天有100多家。截至目前高新区注册企业达2万多家,仅去年就增加5000多家,是过去20多年总数的1/3。一些企业纷纷追加投资、扩大规模。仅2017年一季度,高新区新增市场主体2319户,一般公共预算财政收入累计实现25.78亿元,同比增长31.7%。

中柬商务旅游高峰论坛在北京召开

西港特区成中柬合作样板

本报记者 王伟健

“红豆集团投资的西港特区这些年的蓬勃发展,证明柬埔寨是‘一带一路’最佳投资地之一。”5月16日,在中柬商务旅游高峰论坛上,作为中方参会企业代表,全国工商联副主席、红豆集团董事长周海江感慨地说。

当天,由中国商务部和柬埔寨王国商业部共同举办的中柬商务旅游高峰论坛在北京召开。在访问的柬埔寨王国首相洪森出席论坛并发表致辞,中柬两国商务部门、中国国家旅游局、柬埔寨文化部等的有关负责人出席论坛。

资源、开放的经济体制、稳定的政治环境和治安环境,这些优越的投资环境为中国企业在柬投资创造了良好的氛围。特别是“2015—2025工业发展计划”的提出及实施,更是提振了中国企业在柬的投资信心。

红豆集团自创立以来,已经走过了60年的历史,拥有纺织服装、橡胶轮胎、生物医药、园区开发四大产业板块,三家上市挂牌公司和三个驰名商标。早在2007年,红豆集团牵头与柬埔寨企业共同开发建设西港特区,迈出了国际化建设的坚实步伐。

“柬埔寨最重要的也是唯一的出海口是西哈努克港,柬埔寨最大的经济特区——西港特区就坐落在那里。”周海江说,通过10年的开发,现在的西港特区规划整齐、道路宽阔、厂房林立,成为西哈努克省发展最好、就业人口最多的经济特区,也是首个签订双边政府协定并被唯一认定的中柬国家级经

济特区,是中柬两国民心相通的一个缩影。

周海江介绍,柬埔寨能成为“一带一路”最佳投资地之一,也在于柬埔寨经济自由度很高,在这个国家可享受欧美等发达国家给予的特殊贸易优惠政策及额外的关税减免优惠。此外,西港特区拥有“一站式”行政服务窗口,企业所有手续都可以在特区内完成;入区企业可享受柬埔寨给予的优惠税收政策。同时,为了加强中柬联系,方便西港特区招商,在多方努力下,6月23日无锡直飞西哈努克的航班将开通。

共商共享打造“共赢工程”

“一带一路”已得到沿路国家和国际社会广泛认同。周海江说,从红豆集团这些年对外投资的实践看,“一带一路”就是连

心之路、共赢之路,“共赢”是时代发展的要求。

如何实现“共赢”?周海江给出了红豆集团从实践中得出的答案。

一方面,确立发展定位,打造样板工程。西港特区总体规划面积11.13平方公里,把企业走出来实现跨国发展的意愿,与柬埔寨工业发展的阶段性需要有效对接,实现产城融合,中柬产业优势互补。目前,特区已引入来自中国、欧美、日韩等国家及地区的企业100多家,解决当地就业1.6万人。

另一方面,维护各方利益,打造“共赢工程”。周海江认为,根本路径就是努力维护好各方利益,实现八方共赢。企业应致力于成为股东、员工、顾客、供方、合作伙伴、政府、环境、社会(社区)这八方建立共赢关系。

中国的“一带一路”倡议与柬埔寨“2015—2025工业发展计划”是相吻合的,也是中柬两国、中柬企业的最佳双赢结合点。周海江表示,柬埔寨正在逐步成为全球投资的热土。他说,作为柬埔寨最大的经济特区以及“一带一路”上合作共赢的样板,西港特区将乘势发展,进一步发挥中国的资源优势,推动产业集聚化发展,为加深两国之间的经贸往来及传统友谊做出新的贡献。

5月12日下午,“一带一路”国际合作高峰论坛前夕,中国民生投资集团(以下简称“中民投”)旗下企业中民筑友与蒙古国建设与城市发展部下属授权企业就价值150亿元的乌兰巴托棚户区改造项目达成意向。这一项目将全面提升乌兰巴托城市面貌,改善城市环境。

中民投总裁李怀珍在接受记者专访时说,中民投成立两年多来,坚持把“聚合资本能量、释放机制活力、服务国家战略”作为自身的责任和使命,发展迅速。截至2016年底,中民投资产规模从成立之初的335亿元增长到2725亿元,其中国外布局占15%,主要分布在“一带一路”沿线国家和欧美发达市场;国内布局85%,重点在“一带一路”紧密对接省份、长江经济带、京津冀协同发展区。

汇聚资源搭建三个平台

“作为我国第一家‘中字头’、纯民营的国际化投资集团,理应发挥示范引领作用,积极参与‘一带一路’建设。在参与过程中,中民投全面汇聚各类资源,充分发挥自身优势,建立了三个平台。”李怀珍娓娓道来。

一是搭建资本投资平台。中民投以集聚亚洲投资者为主要模式,以利用海外资金为重要渠道,牵头组建了“一带一路”沿线国家为投资重点。一只基金是与亚洲金融联盟(国内外40余家金融机构共同设立,中民投为首席单位)共同发起设立20亿元的“一带一路”产业投资基金,以母子基金的形式进行投资,重点关注柬埔寨、越南等“一带一路”沿线潜力国家的金融、产业园区、未来社区等领域的投资机会。另一只基金是中民投联合10多家中外机构投资者共同打造的100亿—150亿美元的亚联投海外基金,重点关注发达经济体以及“一带一路”沿线国家的养老医疗、高新科技、金融及新兴产业的投资机会。

二是搭建人文交流平台。2015年1月,中民投在北京举办了“一带一路东盟10国大使联谊会”,深入研讨中国企业在东盟10国的投资机遇和方式,并达成一批项目合作意向。7月,在新加坡和韩国分别举办了“落实‘一带一路’战略商业交流和研讨会”,政商各界人士出席会议,取得了丰硕成果。

2015年中民投成立“全球专家咨询委员会”,打造了一个国际化的“高端智库”,先后在北京、新加坡、上海成功举办三届会议,围绕“一带一路助力区域共赢”“全球新形势、亚洲新机遇”等主题广泛开展研讨。

2015年11月,中民投发起成立了“一带一路”人才培养基金,计划分10年培育“一带一路”的本地化人才,累计投入1亿元人民币,委托清华大学为印尼等“一带一路”沿线国家培养600—700名高级金融和企业管理人才,去年已完成首期培训。

2016年11月,作为发起单位成功举办中柬企业家论坛,有效推动了中柬经贸合作交流,并建立定期举办论坛的常态化机制。今年捐赠600万美元,改善柬埔寨学校基础设施建设。

三是搭建产业运作平台。在东南亚国家,中民投积极进行项目论证、谈判工作。目前正在洽谈对接的有产业园区建设和城市综合体建设等重点投资项目,而且这些项目分别能与中民投股东的产业和中民投已有产业实现有效对接。

用新技术改造棚户区

李怀珍说,中民投签约的乌兰巴托住宅工业化项目,将用装配式建筑技术改造棚户区,和传统的建筑方式相比可以节约25%到30%的成本,建筑垃圾减少90%。同时通过建筑工业化标准输出,可以推动蒙古国建筑业的转型升级。接下去考虑把新能源项目对接上,“蒙古国太阳能非常丰富,房子建起来了,我们再把太阳能装上,可以资源整合,形成产业链条。”李怀珍说。

中民投旗下的中民新能近期专门筹建了海外事业部,正在探讨合作柬埔寨立项的第一个垃圾发电项目,同时开始布局印度等国的清洁能源业务。

首先必须把内功练好

中民投在对外投资过程中,非常注重从实际出发,遵循经济规律。李怀珍具体分析道,资本运作的平台,包括基金和投资平台注册登记,都是在发达市场,更多的是在国家找一些金融项目、成熟的第三产业等服务类项目作为投资合作方向。但发展中国家则需要工业、建筑业、旅游业等投资项目。每个国家产业潜力也不一样,东南亚国家缺的是交通、电信等基础设施,中亚国家更多待开发的是地矿、能源等资源项目。

“走出去”首先必须把内功练好。中民投的资产布局85%在国内,15%在国外。在国内做好的同时,再勇敢地走出去接受国际市场挑战。

“从产业层面看,我们的技术、管理,还有适应境外的投资能力、驾驭外部环境的能力都有待提升,可能比资本投入更具挑战性。在国外投资的时候,一方面既要坚定地往前走,另一方面进程还要和你的能力相匹配才能做起来。通过汇聚优秀人才,加强资源整合,注重风险防范,中民投的对外投资能力不断增强,必将在‘一带一路’建设中发挥更大作用,做出更大贡献!”李怀珍说。

借助市场力量 夯实一带一路

访中国民生投资集团总裁李怀珍

本报记者 刘文波