

国有企业党管干部原则与发挥市场机制作用的实践研究

张志明

(中交第一航务工程局有限公司)

摘要: 基于习近平总书记关于党管干部与市场化选用机制的理论,构建“党管干部-市场机制”双轨制干部管理模型。通过分析中央企业干部选用现状,梳理出政治标准量化、实绩素质画像、市场机制渗透等结构性矛盾,进而提出破解党管干部原则与市场机制结合不深的“三机制、双测试、双画像、三考核”的“3223”干部选用机制,为国有企业干部人才队伍建设提供可行性路径。

关键词: 党管干部; 市场机制; 双轨制; 国企改革

1 研究背景及意义

1.1 研究背景

党的十八大以来,党中央持续强化对国有企业的领导,党管干部原则作为国企发展的政治保障,需与市场机制深度融合。国资委推动国有企业从“管理企业”向“管理资本”进行转型升级,传统的干部管理模式无法匹配市场化发展的迫切需求,有效做好党管干部与市场化选用干部二者之间的融合成为国有企业组织人事改革的关键。2025年中交集团半年生产经营会提出干部队伍建设新要求,明确需提升“五度素质、五力能力、五气境界”,打造“六有”干部队伍,倒逼干部管理模式创新升级。

1.2 研究意义

政治层面,以“组织把关+市场检验”筑牢党在经济领域的执政骨干队伍,确保干部政治过硬、业务精湛。

经济层面,通过市场化机制打破行政化用人惯性,畅通内外部人才流动,优化国企人力资源配置。

理论层面,突破西方“股东利益至上”管理逻辑,形成中国特色“组织配置+市场选聘”双轨制干部管理模式,丰富国企管理理论体系。

现实层面,解决国企干部选拔行政化色彩浓、考核激励挂钩不紧密、市场机制运用不充分等问题,为二者深度结合提供可落地的实践路径。

2 理论基础

习近平总书记关于党管干部与市场化选用机

制的理论是本研究的核心指导,其核心为“在党管干部原则下发挥市场机制作用^[1]”,做到干部“政治能力”与“业务能力”的双识别、双提升。

党管干部是中国特色人才制度的根本优势,是干部选用工作的“定盘星”,确保国企各级领导权掌握在对党忠诚的管理者手中。市场化选用机制的本质是按市场规律选才,以公开、公平、竞争为核心,实现“能者上、庸者下、劣者汰”。二者的结合需党组织把握方向、制定标准,通过民主推荐、组织考察等程序严把政治关,在此基础上引入“揭榜挂帅”“赛马”等市场机制实现在竞争的过程中选择优胜者,确保市场化选用规范有序,避免出现“一管就死”“一放就乱”的局面。

3 现状分析

当前大型中央企业在坚持党管干部原则的前提下,积极探索市场化干部选用机制,形成3类典型实践模式,验证了政治标准与市场标准结合的可行性。

3.1 揭榜挂帅机制

2021年,招商局集团首次开始尝试新模式,以构建“发榜揭榜、评榜选帅、跟踪督导、评价激励”的闭环体系,搭建市场化竞争平台。2025年,中铁物资集团对所属子公司市场开发的副总经理岗位开展市场化选聘,以市场开发目标为榜单核心,通过经营方案答辩、实地考察选拔等方式,来自外部单位的人才凭借优质方案脱颖而出。对于评价激励,通过揭榜挂帅新任的干部均实行年薪制与业绩挂钩模式,未完成目标的将面临降薪、

调岗等动态调整。

3.2 赛马机制

2025年,中交一航局对总部超半数管理岗位公开竞聘,构建“笔试+面试+历史绩效”三维评价模型,坚持岗位标准、竞聘程序、聘任结果“三公开”和评委组成、评分规则“两透明”,报名参与度较高,报名累计达483人次,平均每个岗位近6人竞争,通过竞聘选拔,31名基层优秀人才进入总部,占比竞聘成功人员的38.3%,真正打通了从“施工一线”到总部的通道,总部30余名员工交流至基层单位,在新的岗位上干事创业。

3.3 政治素质+工作实绩双画像机制

中国能建通过360度立体扫描破解干部素质难量化、实绩难全面的问题。政治素质画像聚焦政治忠诚、定力、担当等维度,以民主测评、理论测试量化考核,政治不合格者一票否决;工作实绩画像绑定项目攻坚与业绩指标,以一线表现、群众满意度为考核关键,推动干部能上能下。

3.4 决策风格测试机制

2021年中交一航局在干部选拔任用阶段首次引入决策风格测试,随后在干部培训中增加决策风格测试环节,自2021年以来中交一航局在干部选拔任用、培训、交流培养中累计为300余名中层管理人员进行了决策风格测试,累计形成了近5000份涵盖管理风格、管理个性、管理技能以及团队角色等全维度的决策风格测评报告,借助此工具全面、深入地考察管理人员的内在特点,把握其优势及可能的风险,为培训、考核、晋升等人事决策提供了重要的参考依据。

4 具体举措

结合央企实践与国企干部选用实际,从干部选用全周期出发,构建“3223”干部选用体系,推动党管干部原则与市场化引才机制结合,实现干部选拔政治性把关与市场化选优的统一。

4.1 推进“组织考察+揭榜挂帅+赛马”三机制融合

党组织主导干部选用全过程,通过民主推荐、组织考察、征求意见等方式严把政治关^[2],在此基础上引入“揭榜挂帅、赛马”等市场化机制,选拔专业能力强、业绩突出的干部。

4.1.1 揭榜挂帅机制

精准对接集团战略,聚焦重大工程、战新赛道开展榜单论证,实行“一榜一策”靶向管理,覆盖海外工程履约、绿色数智转型等重点领域;打

破层级与行业边界,面向内部核心团队、外部科研机构开放通道,建立“评审组+外部专家”双评审机制,内部核心团队重点核查政治素质与工作经验,外部机构开展背景资质审核,过程监督和结果验收由党委组织部牵头联合相关部门开展,党委组织部牵头月度调度、季度评估、结果验收,验收结果与干部任职激励直接挂钩,推动建立“揭榜—签约—督导—验收”闭环,形成闭环管理、高效运行、真创实绩的创新攻关体系。

4.1.2 赛马机制

依托国有企业“管理、专业、项目、技能”多序列人才体系,按高层管理者、中层管理者、基层骨干人员划分赛道,同时增设战新产业赛道与优秀年轻干部成长赛道,形成分层级、分领域的分类赛马机制。各赛道考核各有侧重,进一步优化“笔试+宣讲+面试”三维比选模式,结合公司发展战略和重点工作进行命题,引入第三方机构参与评审保障公平。强化考核结果运用,年度考核不合格者及时退出,优秀者可跨赛道晋升,考核结果纳入干部业绩档案作为选拔任用和培养发展的重要依据。

4.2 落实“政治素质+决策风格”双测试机制

以“政治素质+决策风格”双测试形成干部选拔的双重把关,实现政治标准与市场化能力的精准评估,构建“政治过硬+本领高强”的选拔闭环。

4.2.1 政治素质测试

构建“5+N”测评体系,“5”为政治忠诚、政治定力、政治担当、政治能力、政治自律5个核心维度,分别从正向、反向进行测试,形成正负面政治素质测评清单。“N”为根据海外、涉密、管理、项目、技术等岗位特点增设专项测评维度,通过民主测评、专项考察、实绩验证开展综合测评,做到凡提必测,整理形成一人一册的政治素质档案,领导人员晋升职务职级前必须核查其政治素质档案,涉及教育培训、考核评价和评优评先时应查看其政治素质档案,凡提必查、凡用必查。

4.2.2 决策风格测试

联合高等院校与第三方专业测评机构搭建科学化、标准化、模块化的干部决策风格测试评估模型,通过情景模拟、心理测评、案例分析等方式,系统评估和研判干部的决策偏好、风险判断、团队协作等市场化能力。依托测评结果建立干部决策风格特征数据库,做到对干部能力特质的精

准把握，在干部选用阶段，根据不同岗位的职能定位与胜任要求进行精准匹配，如市场经营类岗位优先选用果断创新特质突出的干部，财务管理类岗位优先选用数字敏感、逻辑严谨的干部，全面契合市场化选人用人导向。

4.3 构建“履职能力+廉洁从业”双画像体系

以“履职能力+廉洁从业”双画像精准刻画干部综合素养，分别建立干事创业档案与廉洁从业档案，为干部选用、培养、考核提供精准依据，筑牢干部管理的政治与廉洁底线。

4.3.1 履职能力画像

履职能力画像是国有企业实现干部人才精准科学管理的重要工具，目的是破解传统人才评价体系主观性随意性强、针对性精准性弱的缺点。履职能力画像以创新、价值、能力、贡献为核心导向，构建定量与定性相结合的评价体系，针对管理、技术、市场等不同岗位开展差异化画像，重点突出岗位胜任能力与工作实绩，形成标准化、模板化、可视化的评价报告，直观呈现干部的能力优势和短板、岗位适配性和胜任程度，结合日常表现建立履职能力画像动态更新机制，推动干部管理从主观经验判断向数据分析转变。

4.3.2 廉洁从业画像

廉洁从业画像是国有企业强化干部监督管理、筑牢廉政防线、涵养优良政治生态的有效支撑，由纪检部门联合审计部门协同构建，涵盖干部廉政档案、信访核查结果，动态跟踪干部廉政教育参与度、廉洁承诺履行情况、日常履职廉洁自律表现、招投标及施工领域廉洁风险防控等，形成廉洁正负面清单，对廉洁问题情节严重者实行一票否决，助力建设风清气正的政治生态。

4.4 实施“年度+任期+试用”三考核融合

以党组织年度干部综合评价为基础，结合现代企业管理制度中的任期制与契约化考核、试用期考核，构建全周期干部考核评价体系，以此进一步强化考核结果与激励约束之间的深度联动和强挂钩，真正实现干部“能上能下”^[3]。

4.4.1 干部年度综合评价

以年度为周期，构建政治素质、经营业绩、

履职能力、廉洁从业、群众评价“五位一体”的考核体系，按照岗位责任分工定制具体的经营业绩指标，年度考核结果与干部晋级、降职、免职强关联。

4.4.2 任期制与契约化考核

以3a为一个考核周期，重点考核干部任期目标完成、战略贡献、企业可持续发展能力等内容^[4]；将年度考核与任期考核目标挂钩，明确“双70”“双80”底线要求，对不达标者采取降薪、调岗、降职等调整措施，引导干部兼顾短期业绩与企业长期发展。

4.4.3 试用期考核

针对新提任干部实行“月度跟踪+季度评估+届满考核”全流程管理，试用期开始与新提任干部签订试用期考核指标表，形成试用期“军令状”，过程中通过述职答辩、实地核查、多方评价开展，重点考核干部在试用期的承诺兑现情况，确保新提任干部能够以价值创造为导向，快速适应新岗位新身份，真正做到“事业为上、业绩为上、能力为上”。

5 结语

本文以国有企业干部选用机制为研究对象，围绕国有企业党管干部与市场化机制融合路径、融合深度等问题展开系统分析与研讨，通过研究论证，较为全面地梳理了国有企业党管干部与市场化选用机制的现状，结合实践，针对性提出了“三机制、双测试、双画像、三考核”的干部选用机制对策建议。对于提出的选用机制的可行性和实践成效还有待进一步验证。未来可从“三机制、双测试、双画像、三考核”的结合成效上进一步深化研究，为国有企业持续优化完善干部选用机制，提升干部选用科学化水平提供参考。

参考文献：

- [1] 习近平. 论坚持党对一切工作的领导[M]. 北京：中央文献出版社，2019.
- [2] 中共中央办公厅，国务院办公厅. 中央企业领导人员管理规定[Z]. 2018.
- [3] 中国共产党国有企业基层组织工作条例（试行）[Z]. 2019.
- [4] 宋海良. 构建“八力管理模型”走出世界一流新能建路径[J]. 国资报告，2023（8）：74-78.