

沈阳国企混改激发“老字号”新动能

沈阳铁西区，北方重工集团有限公司盾构机车间，8台刚从各个项目上“下岗”的盾构机，正在接受“再就业培训”。

“我们会根据工程施工需要，对其中可利用部件‘回炉’再造，发挥设备最大价值。”北方重工隧道掘进工程技术公司总经理许成发说。

生产、销售、维修、再制造，最近三年，北方重工从传统的单一设备生产商，向全生命周期的综合服务商转变。国有企业混合所有制改革，给这家“老字号”企业注入了活力。

党的十八大以来，国企改革不断向深水区迈进。在重工业城市沈阳，已有越来越多“老字号”国企通过混改再造体制、重塑机制，在“赛马”争先中激发出新的动能。

“赛马”模式激发员工活力

混改前，北方重工陷入破产重整的困境。2019年4月辽宁方大集团入主后，向职工承诺：“不减员工，不减工资，不减福利待遇。”

不减员如何搞活效益？全员比产量、赛成本、看效益的“赛马”模式成了创效密码之一。

在北方重工的机加工车间，铁工佟海龙紧盯正在工作的数控龙门机床。“随时调整加工参数，降低产品残次率，产量才会提高。”佟海龙说，这台机床已连续3个月拿到“高产床”称号，班组每人每月能多拿300多元的“赛马奖”。

混改后的北方重工，不论是行政管理、生产经营，还是后勤保障，每个部门都有自己的“赛道”。有动力、有激励、有竞争，这样的氛围让主动干事的人多了起来。

“公司奖优罚劣到位带来员工们创效热情高涨，混改以来公司业绩一路向好。”北方重工工会主席、副总裁卜睿说，去年销售收入增长到66亿元，混改以来首次实现盈亏平衡；刚刚过去的5月份，公司生产经营快速恢复，销售收入同比增长超过30%。

“硬化”考核逼出干部能力

2018年7月，有着70多年历史的东北制药股份有限公司实施混改。与几年前公司拿出10%股权推进股权结构调整不同，沈阳市国资委在这轮混改中提出竞争类国企不设股权比例限制，公司引入大型民营企业成为大股东。

混改前，东北制药对高管的分配



东北制药集团股份有限公司工作人员在生产车间工作(2020年2月8日摄)。
摄影/新华社记者 潘昱龙



东北制药集团股份有限公司工作人员在生产车间工作(2022年5月2日摄)。
摄影/新华社记者 潘昱龙



工人在沈阳北方重工集团有限公司盾构机分厂车间工作(2020年2月10日摄)。
摄影/新华社记者 杨青

规则采取传统限额管理，高管囿于政策限制无法持股，积极性难以充分调动。这次东北制药股权结构上的“真混”，带来的是体制机制上的“真改”。东北制药董事长郭建民介绍，公司完善现代企业治理模式、健全业绩评判标准、优化运营管理方式，全面提升参与市场竞争的能力。

企业好不好，干部是关键。混改企业解除公司领导班子的市管干

部身份，以上率下带领全体干部职工砸掉“铁交椅”。混改以来，各级干部头上悬着“硬指标”，一旦出现重大工作失误、违反企业规章，或者完不成考核业绩，都必须根据相应的制度考核离职待岗，接受再学习，打破了过去规章制度偏软偏弱的弊端。

“能者上、平者让、庸者下，原来是讲在嘴上的口号，挂在墙上的原则，现在真正落实到了行动上，

干不好真得下来！”东北制药生产分厂一位厂长感慨道。

在“硬”考核基础上，东北制药实施股权激励，混改以来为公司董事、中高管、技术骨干等共计800余人次派发股份，让员工利益与企业紧紧捆绑在一起。

随着管理效能提升，东北制药效益迅速向好。混改当年，公司营业收入和利润总额分别增长31%和64%。过去一年，公司实现收入81.45亿元，净利润同比增长700%。

畅通渠道挖掘基层潜力

2019年4月，坐落在沈阳太原街的“老字号”商业企业中兴一沈阳商业大厦(集团)股份有限公司实施混改。

改革后，企业精细管理，压实责任，确保上级指令事事有落实；同时畅通渠道，倾听民意，做到员工诉求件件有回音。其中，网上“员工论坛”，更是挖掘了基层献计献策、助力经营管理的潜力。

混改之初，中兴商业就设立了网上“员工论坛”，员工可匿名登录，类似收入分配不公、后勤保障不力、管理跑冒滴漏等大事小情，随时都可以反映。一开始，大家都不看好这个渠道，认为“形式大于内容”“只会无疾而终”。

没想到，公司敢于较真碰硬。“无论哪个环节出问题，只要员工发布出来，上至公司领导、下至普通员工，大家都能看到，公司紧跟着就是整改、追责。”中兴商业办公室主任孙旭东说，随着一件件诉求被回应，问题被解决，公司言路畅通开来。

“混改以来，论坛收到留言1500多条。”孙旭东说，特别是来自基层的合理化建议、创新性办法越来越多，公司优化管理、创新经营有了好帮手。

“除了帮助内部管理，这两年论坛陆续针对传播企业形象、优化线上交互功能等方面提出一批优质建议，助力公司创新商业模式，优化购物体验。”中兴商业董事会秘书杨军说，在传统零售受疫情及网购冲击背景下，2021年公司净利润增长40.1%，在激烈竞争中稳住了脚跟。

(据新华社报道)

