



REN HE SHI YI

2023

第1期（总第61期）



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd
合易人力资源管理咨询

开发区高质量发展专栏

模型·理论

- 中国开发区高质量发展 “4X4 模型”
- 合易招商 “四维模型”，助力开发区深化招商体系改革

实践·开发区改革

- 浅谈开发区体制机制改革的动力与阻力
- 开发区人事薪酬改革，哪些问题需要重点关注
- 关于建立和完善开发区绩效体系的探索与思考
- 开发区绩效考核工作怎么做

实践·平台公司改革

- 开发区改革，平台公司初期如何构建
- 推进开发区国有平台公司改革实现高质量发展
- 发挥薪酬激励的指挥棒作用，促进开发区国有平台公司发展

公司网址：<http://www.heyeehrm.com> 点击可访问



目 录

卷首语

推进开发区改革创新, 实现高质量发展 1

模型·理论

中国开发区高质量发展“4X4 模型” 2

合易招商“四维模型”，助力开发区深化招商体系改革 5

政策·解读

2023 年山东省开发区考核办法的三新 7

实践·开发区改革

浅谈开发区体制机制改革的动力与阻力 10

开发区人事薪酬改革，哪些问题需要重点关注？ 13

关于建立和完善开发区绩效体系的探索与思考 16

开发区绩效考核工作怎么做？ 19

实践·平台公司改革

开发区改革，平台公司初期如何构建？ 22

推进开发区国有平台公司改革实现高质量发展 24

发挥薪酬激励的指挥棒作用，促进开发区国有平台公司发展 28



推进开发区改革创新, 实现高质量发展

王亚平, 合易咨询(集团)机构绩效管理、人才管理、企业文化等领域实战落地型咨询专家, 常年致力于基层政府、国有企业、规模民企的体制机制改革、组织变革研究, 为上百家基层政府机构、知名国企、规模民企提供常年顾问及咨询服务

2019年5月28日, 为着力构建国家级经济技术开发区开放发展新体制, 发展更高层次的开放型经济, 加快形成国际竞争新优势, 充分发挥产业优势和制度优势, 带动地区经济发展, 国务院正式下发了《国务院关于推进国家级经济技术开发区创新提升打造改革开放新高地的意见》(国发〔2019〕11号)。

2020年7月17日, 国家高新技术产业开发区经过30多年发展, 已经成为我国实施创新驱动发展战略的重要载体, 在转变发展方式、优化产业结构、增强国际竞争力等方面发挥了重要作用, 走出了一条具有中国特色的高新技术产业化道路, 为进一步促进高质量发展, 发挥好示范引领和辐射带动作用, 国务院正式下发了《国务院关于促进国家高新技术产业开发区高质量发展的若干意见》(国发〔2020〕7号)。

上述两份文件拉开了中国开发区改革创新、高质量发展的序幕, 以上述两份顶层文件为纲领和指导, 近年来, 各级地方政府和开发区(园区)围绕“推进开发区改革创新, 实现高质量发展”, 逐级出台了实施意见和实施方案, 制定并实施了多项有力的改革创新举措, 取得了较好的成效。合易咨询机构(集团)近年来持续跟踪研究开发区发展相关理论、政策, 并成立合易咨询开发区(园区)改革发展研究院, 致力于推进开发区改革创新、促进高质量发展, 创造性提出了中国开发区高质量发展“4X4模型”、招商引资“四维模型”等理论模型和解决方案框架思路, 系统助推开发区实现改革创新和高质量发展。

作为开发区(园区)改革创新、高质量发展理论研究者、政策研判者、改革创新实践者, 合易咨询近年来为百余家开发区(园区)提供了相关咨询服务, 咨询服务内容涵盖开发区(园区)管委会产业规划落地、先进运营管理模式咨询、人事体制机制改革咨询、高质量发展课题研究、绩效考核咨询等; 开发区(园区)下属平台公司战略规划咨询、三项制度改革咨询等; 开发区(园区)内产业的国家特色产业集群培育申报咨询服务、开发区(园区)内企业的专精特新小巨人梯次培育申报咨询服务。

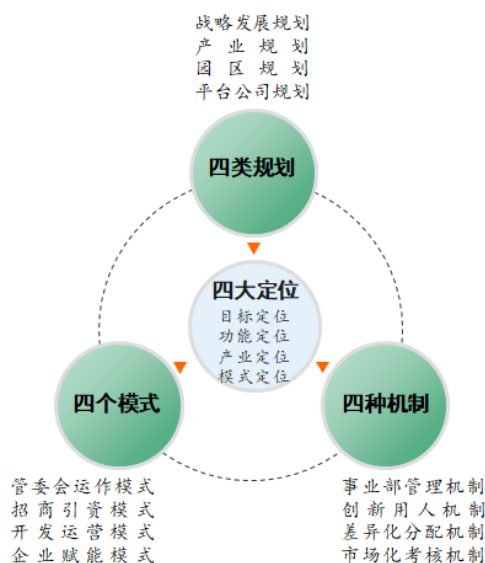
本期内刊刊登合易咨询开发区(园区)改革发展研究院精心准备的一组关于开发区(园区)改革创新和高质量发展的理论政策研究和咨询服务实践的文章。期待以此为“金线”促进与各位开发区(园区)朋友的深度沟通交流, 共同激荡思维火花, 共同助力开发区(园区)改革创新和高质量发展。■



中国开发区高质量发展“4X4模型”

于令春，合易咨询（集团）政务及国企改革专家，致力于政府及国有企业改革，为近百家政府机构、国企和民营企业提供咨询服务。

近年来，各地政府围绕“推进开发区改革创新、实现高质量发展”，制定并实施了多项有力的改革创新措施，取得了较好的成效。合易咨询近年来为百余家开发区提供了改革咨询服务，积累了丰富的实践经验，创造性地提出了中国开发区高质量发展“4X4模型”。



一、明确“四大定位”

- 1、目标定位。明确开发区发展目标，包括“十四五”发展目标、中长期发展目标，以目标为导向开展工作。
- 2、功能定位。根据开发区所处的发展阶段，以及承担的发展使命，明确开发区总体功能定位。
- 3、产业定位。确定开发区主导产业、新兴战略产业及细分领域，明确重点产业集群及产业规划布局。
- 4、模式定位。确定开发区开发建设模式、招商模式、运营模式，以及管理模式。

二、做好“四类规划”

- 1、发展规划。对开发区未来发展蓝图及实现路径进行顶层设计，编制开发区“十四五”发展规划、中长期发展规划，并绘制发展规划实施路径图、制定发展规划落地实施方案，以支撑开发区战略目标的实现。



2、产业规划。在对产业现状、空间布局、产业政策和机遇深入研究的基础上，对开发区环境、条件、资源和能力进行综合评估，确定开发区主导产业和新兴战略产业，制定各产业链图谱和发展策略，编制产业培育方案、“造链强链补链延链”计划，以及产业集群发展规划。

3、园区规划。以产业规划为基础，对园区进行空间规划。从土地使用、市政配套、产业分布等方面着手，着眼未来、立足现在、系统规划，对产业用房、商业配套与生活配套，规划合理的建设开发比例与空间布局。

4、平台公司规划。根据公司的功能定位，策划公司业务范围；完善公司治理结构，建立市场化运营机制，引进职业经理人；制定公司战略发展规划，构建与公司经营业务相匹配的组织架构、人才发展体系和内部管理机制。

三、构建“四个模式”

1、管委会运作模式。按照“小管委、大平台”思路确定开发区运营管理模式，实行“管运分离、政企分开、政资分开”，释放行政管理资源。壮大市场运营主体，并鼓励社会资本参与投资，确定管委会对公司的管控模式。

2、园区开发运营模式。引入社会资源，与专业园区开发运营机构合作，以共建、托管等方式开发、建设、招商和运营园区；以有实力的龙头企业为主体建设运营专业园区，发挥带动作用。推进园区产业更新、腾笼换鸟，盘活土地厂房等闲置低效资源，集约利用土地等资源；开发建设专业园区、标准厂房和商务楼宇，为产业集聚发展提供有效载体。

3、招商模式。以产业招商为主体，构建事业部制招商组织架构；建设立体化招商网络，组建专业化招商团队，对招商方式、渠道及内外部资源进行整合，建设智慧招商生态服务平台，完善招商项目协调落地机制。

4、企业赋能模式。成立园区高质量发展赋能中心，搭建企业高质量发展赋能平台。建立企业阶梯式发展培育库，引进第三方智库和人才、财税、法律、专利、环保、咨询等专业服务机构，提升开发区软实力；引入社会资本和政府财政资金，成立产业投资和创新创业基金，发展融资担保、供应链金融等业务，培育上市企业，推动企业资产证券化。

四、建立“四种机制”

1、事业部管理机制。建立“矩阵式”组织架构，横向设立若干“产业事业部”，纵向围绕主导产业设立招商引资、产业投资、开发运营、赋能服务等运营服务机构，每个产业形成“招商-开发-运营-服务”链条。

2、创新用人机制。变身份管理为岗位管理，通过岗位竞聘、公开招聘等方式选拔优秀



干部和专业技术人才，建立多元化用人机制和动态管理、末位淘汰机制。

3、差异化薪酬分配机制。建立差异化薪酬激励体系，明确各岗位“责权利”，坚持多劳多得、优绩优酬，薪酬分配与考核结果挂钩，并向关键岗位、高层次人才、业务骨干和做出突出成绩的人员倾斜。

4、市场化绩效考核机制。以上级下达的指标任务和开发区年度重点工作为中心，建立“管委会-公司/部门-个人”三级 KPI 指标体系，聚焦主责主业、工作重点和核心指标，组织绩效和个人绩效联动。考核结果与收入、评优、晋升和淘汰挂钩，充分发挥考核“指挥棒”作用。

中国开发区正在步入新发展阶段，需要用全新的理念谋划定位，用全新的体制机制增强活力。合易咨询在实践中总结出的中国开发区高质量发展“4X4 模型”，可以有效地帮助开发区破解瓶颈制约、构建新发展格局。■



合易招商“四维模型”，助力开发区深化招商体系改革

于令春，合易咨询（集团）政务及国企改革专家，致力于政府及国有企业改革，为近百家政府机构、国企和民营企业提供咨询服务。

随着开发区体制机制改革在全国各地的深入实施，各开发区将进入高质量发展的新阶段，招商引资成为开发区工作的重中之重。但传统的招商模式越来越不适应开发区发展的需要，各地招商手段、优惠政策和配套服务等趋于同质化，客商的选择余地更大，招商工作越来越难做。

从一些运作成功的开发区实践情况看，招商引资能力实质上是园区综合实力的体现，必须从硬条件、软实力两方面提升园区综合实力，从战略高度统筹规划招商引资工作。合易咨询提出开发区招商引资“四维模型”理论，从“产业链打造、招商载体建设、企业赋能服务和三大平台打造”等四个维度开展招商引资工作，构建一体化“大招商、大服务”体系。

维度一：以产业链打造为主线，开展精准招商。在对园区产业现状进行充分调研论证的基础上，开展园区产业发展规划，明确园区主导产业、战略性新兴产业，打造重点产业链。立足产业优势，通过产业链平台开展招商引资。以强链、延链、补链、培育产业集群为工作重心，绘制“各产业链招商图谱”，按图索骥、精准招商，引进产业链关键环节、上下游配套企业，提升产业整体竞争力，对投资客商产生极大的吸引力，实现产业良性循环、项目自动聚集的目的。

维度二：建设招商载体、强化要素保障，为招商引资提供前端支撑。一方面，建立多层次招商引资载体，开展市场化招商、产业投资培育、企业孵化、头部企业引进等业务；另一方面，组织开展土地流转、专业园区建设、标准厂房建设、土地厂房等闲置低效资源盘活、园区更新等业务，进一步加强园区招商载体建设，提升产业配套能力，提高项目承载能力。

维度三：为产业和企业赋能服务、提升软实力，为招商引资提供后台支撑。组建开发区“企业高质量发展赋能服务中心”，打造“大服务”体系。整合外部资源，建立园区智库，引进“金融服务、人力资源、管理咨询、培训、法律、知识产权、标准化、技术创新、创业支持、上市辅导”等若干第三方才智服务机构，搭建“专业化服务+深度化培育+一站式行政审批”多功能融合的高质量发展赋能平台，提升园区软实力。

维度四：打造“三大平台”，开展市场化招商服务工作。与社会资本、企业、个人、中





介和专业化招商运营机构合作，组建招商引资、开发建设和园区运营公司，成立产业发展基金，打造招商引资、建设运营平台，借助外部资源开展招商运营工作。由第三方专业机构牵头，打造赋能服务平台，协助引进各类外部才智资源，建立园区智库，负责管委会、园区企业的经营管理方案的设计和落地工作。

合易咨询近年来已为三十余家开发区提供了改革咨询服务，辅导各开发深化招商体系改革，积累了丰富的实践经验，愿为更多的开发区提供咨询服务。■



2023 年山东省开发区考核办法的三新

陈虎，山东省企业管理咨询协会会长，合易管理咨询（山东）集团有限公司负责人，从事管理咨询工作二十余年。服务地方政府和开发区 50 余家，服务国有企业 200 余家，服务民营企业 200 余家，善于从“人力资本价值”驱动“产业链价值”的实现。

4 月 28 日上午，省委常委会召开会议。省委书记林武主持会议并讲话。会议审议了《山东省开发区考核办法》，指出，要立足实际制定具体考核标准，细化实化考核指标，加大差异化考核力度，确保考核数据质量，严格责任落实，以高质量考核助推开发区高质量发展。

新的考核办法更有利于提速开发区改革创新、绿色低碳高质量发展。总结有三大新变化：

一、站位更高远

2023 年，山东将以实施工业经济“头号工程”为统领，把制造经济作为实施“头号工程”的核心主体，坚决挺起制造业这个龙头和脊梁；把民营经济作为实施“头号工程”的关键载体，更好发挥生力军作用。

开发区则是“头号工程”具体落地的“第一阵地”。本次开发区考核办法中规定：考核主体由原来的商务厅主导提升为省委考核工作领导小组，充分体现并落实了省委省政府的战略意图。考核主体的提位，不再拘泥于一个职能管理部门的格局，让这项工作更具有全局性和长远性，立足全省经济发展的大格局，发挥开发区这个支撑山东工业经济发展的挑大梁、担重任的压舱石的“第一阵地”作用。

二、指标更聚焦（聚焦党建、增量、高质量）

综合发展五大一级指标，十二个二级指标；党的建设四大一级指标，十二个二级指标，加上加分和减分事项，构成了新的考核指标体系。比原来的考核指标更加聚焦、科学、合理。

其一是增加党的建设指标，更加突出党的引领作用。通过本次党建工作考核指标的设定，各开发区更加明确要坚持将党建工作与企业自身发展结合起来，推动党建与企业中心工作同心同向，将党的组织优势转化为企业的发展优势和不竭动力，达到党建工作与企业发展双赢的目标。为实现这一目标，通过产业相关、行业相近这一纽带，推动党建服务与产业联动的融合发展，促进园区内企业间的交流合作，强化党组织对园区企业和创业群体的影响力和引领力，实现以高质量党建引领园区高质量发展。要从加强园区党的组织体系建设、加强园区





党建互联互通融合发展、加强园区两新组织“两个覆盖”和加强园区党建骨干队伍建设等方面构建园区区域化大党建新格局。

其二是由考核存量、增量转变为增量。山东将深入实施稳固工业大盘行动，确保 2023 年规模以上工业增加值增长 6%左右，继续在对标省份中保持领先。年内对所有规模以上企业实现上门服务全覆盖。围绕年度预计新增产值亿元以上的项目和企业，建立“一对一”包保机制，确保落地项目早开工、开工项目早投产、投产项目早达效。而规上企业绝大部分是在开发区内，所以全年 6%增长指标的“牛鼻子”就是各开发区。本次新考核指标更加关注发展与进步，不论你原有的基础好坏、水平高低，发展领先为第一要务。

其三是高质量发展。山东将深入实施民营经济增量提质行动，出台支持民营经济高质量发展的若干意见，加快打造“1+N”政策体系。实施 2023 年促进民营经济高质量发展十大专项行动，打造“一起益企”、服务月等服务品牌，积极为民营企业解难题、办实事。建立民营龙头企业培育库，启动新跨越民营企业培育工作。深入实施高质量市场主体培育行动，加快形成大企业“顶天立地”、中小企业“铺天盖地”的发展局面，做大做强龙头企业，开展制造业领航型企业培育工作，打造主业突出、产业带动作用强的领航企业群体；支持中小企业专精特新发展，打造更多掌握独门绝技的“单打冠军”和“配套专家”。

本次新考核文件为支撑以上省委省政府的民营经济增量提质行动，引入企业利润指标，鼓励开发区更加关注具有发展潜力和体质健康的企业，全方位为企业提供服务。考核指标就是开发区工作的指挥棒，让开发区更加聚焦招商引智、绿色低碳高质量发展。充分体现国内、国际双循环的发展思路。

本次文件上接国家战略、省委省政府策略，下接具体企业可持续健康发展，摒弃了粗放式盲目经济发展模式。

三、排序更科学

原来的国家级开发区、省级开发区混编一起排序，先天决定了大的排序走向，既不利于排序靠后的国家级开发区的奋勇争先，也不利于排名靠前的省级开发区积极性调动。本次把体量大的国家级开发区、一直优秀的省级开发区放在一起排名，更加公平合理，基础水平相当的在一起考增量，更有利于比学赶帮超。而不是和原来一样内卷。

组内不再排名，而是分成四个等级，让大家不再内卷，而是关注核心、关键指标，形成良性、健康的百舸争先共同发展新格局。

相信 2023 年山东省各开发区在新考核政策文件的指引下，奋勇争先，唯旗是夺，一定会





成为山东省经济增量发展的引擎、存量发展的压舱石。

合易咨询集团及旗下尼山合易经济咨询公司依托近百家开发区咨询服务经验将为开发区提供多层次立体服务：1、开发区内企业的专精特新小巨人梯次培育申报咨询服务；2、开发区内产业的国家特色产业集群培育申报咨询服务；3、开发区管委的绩效考核咨询服务、先进运营管理模式咨询服务、产业规划落地咨询服务。为开发区的高质量发展、争次进位保驾护航。■



浅谈开发区体制机制改革的动力与阻力

于令春，北京合易咨询（集团）政务及国企改革专家，致力于政府及国有企业改革，为近百家政府机构、国有企业提供咨询顾问服务，组织了山东省二十余家经济开发区的改革方案设计与辅导实施。

2019年，在山东省委相关政策的强力推动下，各开发区体制机制改革如火如荼地展开。目前各开发区改革进度不一，有的开发区改革进度快、力度大，各项改革措施已陆续落实到位；也有的开发区进展较慢，或处于观望的状态。开发区体制机制改革是在多种因素的驱动下展开的，同时在改革实践中也存在着诸多阻力。

开发区改革的动力

动力一：国家和各地政策的要求，以及各级政府的强力推动

2017年以来，国务院、山东省委多次发文，为开发区体制机制改革确定了政策依据和方向，省相关部门出台了多项改革配套政策，并对各地改革进展情况进行了多次调研、督导和审计。各地政府也陆续下发了改革相关文件和要求，将园区体制机制改革创新作为重抓重推的工作，先后下发多个推进改革的重要文件，并将园区改革工作列入专项督查，纳入各地政府考核，定期通报、督办，强力推进各开发区改革。

动力二：外部环境因素的压力和推动

近年来，山东省经济发展速度明显放缓，与发达地区和城市相比差距在逐渐拉大，不管是区域经济发展，还是政府运行效能，山东省明显落后。“从某种程度上讲，陷入了由别人追着跑到追着别人跑的尴尬境地。”山东经济面临转型，必须抢抓机遇，坚持创新驱动发展战略，进一步深化改革开放制度创新，再造发展新优势。经济开发区作为各地经济发展的排头兵，必然承担起深化改革开放与创新发展的先试先行的责任。

动力三：开发区自身发展的需求

开发区的发展需要适配的体制机制，当开发区发展到一定阶段时，累积的问题、弊端和制约因素，在阻碍开发区进一步发展的同时，也往往会成为促进改革的动力。“穷则思变，变则通，通则久”。龙口市委市政府认为，开发区原有的体制机制活力不足、动力不强，是制约开发区发展的最大瓶颈。基于此，龙口市委市政府近几年对开发区实施了力度最大、改革最彻底的体制机制改革，着力破除行政化运作模式，致力解决行政效率低下、活力不足的





主要问题，围绕“企业化管理、市场化运作、专业化服务”的目标要求，推动开发区开展了一系列改革，在园区一体化发展、引入社会资本参与园区建设、市场化招商、人事薪酬改革等方面敢于探索，为龙口全市经济发展和体制机制改革探索新路。改革实施几年来成效显著，各项经济指标连年大幅增长，招商落地项目数量增长迅猛，改革效果凸显。

动力四：开发区及上级政府领导改革的决心

开发区和上级政府领导彻底改革的决心，是推动开发区改革的直接动力。如莱州市在开发区“市场化改革”上先行先试、大胆推进，市主要领导强力推行开发区改革，要求敢于破旧立新，勇于突破利益固化藩篱，以改革创新激发开发区乃至全市发展活力；市委多名常委全过程领导参与开发区改革，为开发区加快实施体制机制改革创新提供了有力的领导保障。

开发区改革的阻力

阻力一：开发区改革思路不清晰，缺乏战略性顶层设计

改革的根本目的是通过优化环境、激活组织，实现开发区经济大发展，并带动区域经济提升。有的开发区自身定位不明确，缺乏清晰的战略发展目标，缺乏对改革的系统规划，改革“底气”不足，也不易取得上级单位和相关部门的理解和支持。开发区改革应以规划为引领，做好战略性顶层设计，科学布局、扎实推进。

阻力二：决策者对改革犹豫不决，担心可能产生的不利影响，持观望态度

任何改革没有一步到位的，都是逐步推进、不断深入的过程，需要不断地改进、完善、优化。开发区改革同样是个不断深入的过程，不可能一次做好，也一定会存在一些问题和不足，而这些问题不足也将会在深化改革中逐步解决。决策者应对先进开发区改革情况进行充分考察调研，吸取其改革先进经验和做法，开放思想、大胆探索、敢于试错。对改革中发现的问题，及时分析研究改进，不断完善体制机制运作模式。

阻力三：固有体制机制和旧观念的制约

开发区改革尤其是人事薪酬改革，涉及多方利益，协调推动困难；原有的组织氛围和理念短时间内难以转变，因此不但要有改革的勇气和决心，还需要对改革进行充分教育宣贯，让干部职工充分理解改革的必要性和意义，进而积极支持改革、参与改革。

阻力四：缺乏体制机制改革的经验和能力

有的开发区受制于自身专业知识、经验和能力的局限，实施变革的专业性不足，方案设计不合理、存在缺陷，落地执行困难，改革力度不足、难以深入。这种情况下，可考虑引进



第三方咨询机构，帮助进行改革方案设计及辅导运行，必要时也可将绩效考核等专业性强的工作委托给专业机构组织实施。

改革是一个循序渐进、不断完善的过程，了解开发区改革的动力和阻力因素，并针对性地利用动力推进改革，消除改革阻力，必将会取得良好的改革成效。■



开发区人事薪酬改革，哪些问题需要重点关注？

于令春，北京合易咨询（集团）政务及国企改革专家，致力于政府及国有企业改革，为近百家政府机构、国有企业提供咨询顾问服务，组织了山东省二十余家经济开发区的改革方案设计与辅导实施。

人事薪酬改革历来比较敏感，涉及每个开发区工作人员的利益，甚至影响个人的未来和发展前途。改革的成功，一是要深入理解省委相关政策，科学设计改革方案和实施细则，二是要接地气，根据各开发区实际情况灵活、有序、平稳地推行，保证改革举措有效落地实施。在改革过程中，一些普遍性的问题需要我们深入思考，因地制宜地制定切实可行的解决方案。

一、聘任管理

推行市场化改革，实行全员聘任制，是一项重要改革举措。考虑到各开发区人事管理现状，以及人们对于身份编制的传统看法，不宜“一刀切”、“硬着陆”，而是要积极探索、有序过渡，制定既能实质性推进变革、又能获得广泛认同和支持的管理办法，顺利实现全员聘任管理。

身份和编制管理。身份和编制问题是在编人员关注的焦点之一，能否保留、用什么方式保留，应从开发区人员现状出发综合考虑，与组织人事、编办等部门协调一致，做到既符合政策、又有效保障，使开发区工作人员放下顾虑、轻装上阵。

职称晋升与档案管理。在“单轨制”情况下，需制定详细的操作办法，明确开发区人员档案如何接续，职称如何评定晋升，聘任期间的履历、工龄、工资、职级和考核奖惩如何记录、调整和应用等。

干部交流调动与退休。开发区与外部需建立顺畅的干部交流调动机制，明确在干部交流调动、提拔晋升时，职务和职级如何对应，工龄、工资、职称等如何确定，人事关系如何对接。同时，对按什么身份退休、退休待遇如何计算等问题也需明确。

聘任合同签订。通过签订合理合法的聘任合同，详细约定考勤纪律、考核奖惩、聘任管理、淘汰退出等具体事项，明确什么情况下退出，如何解除聘任关系，如何安置等事项，避免产生风险和纠纷。



末位淘汰机制。实行全员聘任、末位淘汰制，需制定具体的末位淘汰判定规则和流程，在执行层面有据可依，公开、公正地实现奖优罚劣，建立人员能进能出、岗位能上能下的选人用人机制。

二、人员选聘

开发区发展需要大批专业能力强、综合素质高又有丰富经济工作经验的优秀人才。在组建团队时，既要保留原开发区的优秀人才，保证开发区各项工作有序衔接，又要引入外部新生力量、激活团队。

合理确定内部选拔和外部引进人才的比例。用人机制改革的目的是选拔适合开发区工作的优秀人才。在一定程度上保留原开发区有经验的优秀人才，有利于开发区的工作衔接和经验积累，避免新人比例过高造成工作断档和经验缺失。

采取举措，吸引优秀人才。在当前相关政策还需进一步细化、部分人员思想上尚存顾虑的情况下，需要做好思想动员、采取有力措施，吸引优秀人才放下顾虑、积极投身开发区建设，比如有吸引力的薪酬待遇、更多的发展机会、更灵活的用人机制等。

人才选拔。在选拔人才时，应根据开发区现状和发展需要确定选聘范围，是内部竞聘，还是面向全区（县）、全省选聘，哪些关键特殊岗位在全国或全球选聘。同时，根据选聘对象采用不同的测评方法，如结构化面试、竞聘演讲、适岗度评价、360 测评、双向选择等。

落聘和解聘人员安置。对于一些能力不强、激情不足、年龄偏大或无意愿参加开发区工作的在编人员，需制定分流安置方案，并与组织人事部门协调一致，使其有序、平稳地退出开发区。对原企业身份或临时工作人员，也需根据情况制定不同的处理方案，采用安置、分流、待岗培训等方式，或在合法、协商一致的前提下妥善解除聘用关系。

三、薪酬分配

薪酬分配的重点是建立市场化薪酬体系，使职员收入与市场接轨；并实行薪酬差异化，适当拉开薪酬差距，充分体现岗位价值差异和个人能力、业绩贡献的差别。薪酬分配改革的关键是处理好“三个关系”。

基本收入与绩效收入的关系。薪酬一方面要保障职员基本生活需要，让职员安心；另一方面要“动”起来，与业绩考核挂钩，发挥激励作用。二者应该各占多大比例，要根据各地情况合理设计、适度平衡，把握好度，做到保障有力、激励有效。

不同层级之间收入的关系。实行差异化薪酬，体现岗位价值差别，向“责任大、贡献大、风险大、付出大”的关键和重点岗位倾斜。薪酬改革并不是每个人平均增长“n 倍”，



关键和重要岗位要高于平均倍数，而一般岗位则会低于平均倍数。要科学设计不同层级（比如管委会领导和基层职员）之间、不同岗位之间的收入差距，把握好度。

同级岗位个人之间收入的关系。薪酬定位时需要充分考虑个人实际情况差别，如个人工龄、职称、职务和职级等因素，并与个人档案工资进行有序衔接和转换。

四、绩效考核

开发区工作有其自身特点，比如很多工作靠团队协作完成，业绩成果获取时间长，临时性工作多，工作量不均、难度不一等。绩效考核要根据开发区工作性质和特点设计。

“量化考核+弹性评定”结合。考核方式上，根据开发区工作特点，既要对关键的业绩指标、重点工作进行量化考核，又要对不易量化的部门协作、个人能力态度等进行评价，综合衡量、公正评定，

力求客观真实地反映每个部门和个人的业绩贡献大小。

“责任考核与协作评价”结合，“工作量与工作难度”衡量。开发区工作不同于机关、也不同于企业，既要突出个人能力、业绩，又要强调团队协作配合；同时，在考核时还需考虑部门和岗位之间工作量的不均衡，以及不同岗位之间工作难度的差别。

“业绩成果与风险收入”挂钩。过高的业绩要求短期内不易实现，而业绩不突出却拿高工资难以服众，因此在考核方案设计时要从实际出发，全方位体现业绩成果。以考核为抓手，内部通过考核客观评价个人业绩贡献，奖优罚劣；外部强调业绩成果与风险收入挂钩，争取上级政府和其他单位的认可、支持和配合。

另外，还要注意对不易预测的临时性工作和任务如何考核，以及在考核过程中，如何避免“人情分”、“情感分”，防止出现得分普遍过高、过于平均的现象。

改革是一个在探索中前行的过程，合易咨询愿为各开发区提供专业支持，共同推进改革顺利实施。■



关于建立和完善开发区绩效体系的探索与思考

张润发，合易咨询（集团）机构战略绩效专家，专注于研究绩效管理以及绩效管理在中国各类组织应用，为近百家行政事业单位、国有企业、民营企业提供战略绩效管理咨询服务。

开发区体制机制改革是一项系统工程，绩效体系的有效运行是改革能否成功的关键一环。笔者根据开发区绩效体系运行辅导的实战经验，对开发区绩效体系运行工作中值得注意的问题进行总结分析并给出建议，供开发区负责绩效体系工作的有关领导参考。

在为开发区提供绩效体系辅导的实践过程中，发现开发区绩效体系运行工作主要存在以下问题：

一是开发区对经济发展规划工作不重视，在开发区产业发展规划编制方面投入资源不够，产业发展规划在专业上、可操作性上都不是很好，导致开发区产业发展规划目标无法分解到开发区年度发展目标，开发区绩效体系缺乏明确的目标指引。

如：某地市有两家开发区的产业规划选择的主导发展产业是一模一样，看不出每个开发区的差异化优势在哪里，主导产业无法体现开发区差异化优势，产业规划的可操作性就可想而知了。产业雷同，在招商环节势必会产生一些恶性竞争，也不利于开发区的经济发展。

二是上级单位对开发区的综合评价是对开发区所在地区整体经济发展评价，而开发区只是对辖区内企业经济发展发挥主导作用，所以，许多开发区在将上级单位综合评价指标分解到工作人员时不知道如何做，导致开发区工作人员关键绩效指标与上级单位对开发区综合评价指标无法做到有机结合，无法发挥绩效考核在提升开发区上级单位综合评价排名方面的指挥棒作用。

在与开发区的一些领导沟通时，他们也感到很苦恼，他们在开发区企业经济发展方面付出了很多心血与努力，由于受当地整体经济发展水平的制约，开发区上级单位综合评价排名一直不是很理想。

三是在绩效考核周期方面，大多数开发区是以季度为一个考核周期，有的是半年为一个周期，绩效考核结果兑现周期太长，影响绩效考核激励效果。

四是绩优与绩差人员没有拉开薪酬差距，弱化了绩效薪酬的激励效果。开发区平均主义思想较重，很多人不能接收差距大的考核结果，在考核评价时经常出现“老好人现象”导致绩优与绩差人员分差很小，绩效薪酬的差距也很小。

基于上述问题，建议开发区在以下几方面统筹考虑绩效体系优化工作：





一、整合国内智库资源，提高开发区产业规划的专业性、操作性

对标全国领先地区制造业集群发展模式，构建体现与当地优势资源相匹配的产业聚集发展模式。

围绕开发区主导产业，理清产业链上下游关系，形成产业招商作战图及招商项目数据库。

聚焦开发区主导产业，准确把握国内外产业市场，系统梳理省、市、县产业优劣势环节，以发挥本地优势，明确未来主导产业发展思路、目标定位、发展重点及实施路径，优化产业布局，谋划重点项目，实施重大行动，强化产业发展内核，塑造产业外部品牌。

制定产业园区发展方案，明确园区产业定位、客群定位、发展路径、空间布局、运营模式、要素支撑、政策配套等关键问题，将产业园区打造成为开发区主导产业重要集聚区。

二、建设开发区高质量发展赋能中心

建设高质量发展赋能中心，引进人才、财税、法律、专利、环保、管理咨询等专业服务机构，提升开发区软实力；引入社会资本和省市财政资金，成立产业投资和 创新创业基金，发展融资担保、供应链金融；建立企业阶梯式发展培育库。

三、优化绩效考核体系。

建立“131”五位一体绩效考核模式——“1 聚焦 3 提升 1 规范”



(1) “1 聚焦”

聚焦主业建立 KPI 绩效指标体系。

以开发区发展规划为指引，聚焦经济发展、双招双引、项目建设等主责主业，将山东省对开发区综合评价指标细化分解到开发区每家企业、每个项目，分解到分包企业、分包项目的所有工作人员。

(2) “3 提升”



- 积分制考核，提升工作人员干事创业激情。

为提高各级工作人员的执行力，提高组织效能，对开发区管委会安排的重点工作及日常开展的事务性工作采取积分制考核，工作任务不设项数限制，工作人员完成工作任务数量越多，绩效考核得分越多。

将开发区工作人员工作任务考核结果与月度绩效收入挂钩，缩短绩效考核结果兑现周期，提高绩效薪酬激励效果，激励开发区工作人员“想干事、能干事、干成事”。

- 工作协同评价，提升部门协同配合意识。

包企服务工作涉及开发区多个条线的管理职能，需要各部门紧密协同配合。通过开发区职能部门对包企服务人员进行工作协同评价，可以有效提升部门协同配合意识。

- 述职评价得分强制排序，提升人员评价的识别度。

述职评价得分强制排序可以有效避免“评价得分一样高”的老好人现象，可以有效提高述职评价的区分度。

（3）“1 规范”

日常行为考核，规范人员态度与行为。

日常考核是对工作人员的个人学习提升、日常考勤、日常工作行为、奖惩加减分行为等进行考核。

综上所述，绩效考核体系是开发区经济发展的强力助推器，也是开发区运行管理的重要抓手。合易咨询致力于成为开发区国内一流智库，助力开发区打造成“深化改革开放先行区、新旧动能转换引领区、产业链协同发展功能区”！ ■



开发区绩效考核工作怎么做？

于令春，合易咨询（集团）机构政府及国企改革专家，致力于政府及国有企业改革研究，为近百家政府机构、开发区和国有企业提供咨询顾问服务。

开发区体制机制改革的关键，是如何激发广大干部职工的动能、提升组织的活力，绩效考核工作在这方面起着至关重要的作用。

一、了解“七个特点”

开发区绩效考核工作有七个鲜明特点：

- 1、目标不易制定。受各种不确定因素的影响，制定准确的工作目标较难，而且最终结果往往与目标偏差较大。
- 2、工作变化大。受外部环境影响，开发区工作工作变化大，自主控制弱。
- 3、临时性工作多，不好预测，计划性差。
- 4、团队协作很重要，很多工作靠团队完成，而不是由个人完成。
- 5、不同部门和岗位之间工作内容差别大，工作量不均衡，不易比较。
- 6、平均主义思想较重，很多人不能接收差距大的考核结果。
- 7、人情因素影响考核，容易出现人情分、情感分。

二、解决“三个问题”

开发区绩效考核工作要解决好三个问题：

1、业绩与收入匹配的问题。实行市场化薪酬意味着人员收入与开发区业绩对应，个人收入首先取决于开发区年度业绩高低，各项指标有多大提高，省市排名前进多少。但过高的业绩短期内难以实现，如果业绩不突出拿高工资又难以得到上级政府认可，因此在薪酬考核体系设计上要充分考虑这一点。

2、内部收入差距的问题。在收入分配上开发区必须要打破“平均主义”，以业绩论英雄、按绩效分配收入，但固有的思想观念使很多人不能接受较大的收入差距。另外，不同部门和岗位的工作性质不同，需要设计科学的考核指标和绩效考核体系，合理评价每个部门和人员的业绩贡献，真正实行多劳多得、优绩优酬。

3、外部认可与配合的问题。开发区改革要取得上级政府和其他单位的认可与配合。上级政府要统筹全局，在推进开发区改革的同时需考虑改革可能出现的问题和影响，开发区和其他单位的平衡等等；同时，开发区要通过绩效考核的有效实施，使开发区人员的较高收入以





合理的形式得到其他单位的认可，从而在工作中得到其他单位的积极配合。

三、把握“四个原则”

开发区绩效考核工作要聚焦主责主业，围绕上级政府下达的核心指标和工作任务，把握好以下四个原则：

1、目标导向原则。聚焦主责主业，以部、省、市、区（县）下达的指标任务为工作重心，通过绩效考核促进开发区重点工作任务的落实和发展目标的实现。

2、考核联动原则。制定开发区年度总体目标和重点工作任务，并层层分解至部门、岗位，个人绩效与部门业绩挂钩，部门业绩与管委会总体业绩挂钩，建立三级考核指标体系，实行考核联动。

3、科学量化原则。在制定考核指标时，要体现各部门和岗位的核心职责和重点工作，并做到科学合理、量化可衡量，减少主观性评价，在计算考核结果时做到简单直观、合理有效。

4、注重实绩原则。开发区绩效考核要以工作实绩、业绩贡献作为评价依据，以工作实绩说话，以工作实绩确定考核结果。

四、采用“1+N+1 考核模式”

1、在考核内容上，实行“1+N+1”结构化考核模式。

第一个“1”是 KPI 核心指标，指根据上级政府（商务部、商务厅、市和区县）下达的指标任务，制定开发区年度 KPI 核心指标，并层层分解到各部门、各岗位进行考核，这是各项工作的源头和核心。

“N”是 KPI 关键指标，指为了完成年度 KPI 核心指标，开发区部署的“重点、难点、亮点”工作任务，分派给各部门、各岗位承担，形成了对达成 KPI 核心指标的有力保障。

第二个“1”是触点指标，对各部门、各岗位在履职履责过程中的行为和风控红线进行严格管理，形成“一旦触发，即行正向激励、负向考核”机制。如获得荣誉表彰、突出贡献等加分；对考勤、纪律、党风政风及廉政建设、党建、重大问题和差错等进行考核，存在问题即扣分。

2、在考核方式上，使用“三位一体”考核方式。

建立以“KPI 指标考核+工作述职考核+ 360 评价”三位一体的考核评价体系，结合加分扣分、一票否决机制，多角度、全方位保证绩效考核工作的客观性、公正性和实效性。

五、做好“五个应用”

绩效考核结果不仅用于绩效工资发放，还可以应用在多个方面，充分应用好考核结果，对开发区工作能起到很大的促进作用。





1、用于工作改进。通过对绩效考核结果的分析，发现完成结果与目标的差距，以及工作中存在的问题，从而采取措施改进工作，努力实现更好的业绩。

2、用于绩效工资计算。根据部门和个人考核得分情况，确定考核系数或考核等次，作为计算发放差异化绩效工资的依据。

3、用于工资调整。绩效考核结果可以作为工资调整的重要依据，对考核名次前列的优秀干部提高工资标准。

4、用于评优、奖励。将绩效考核结果作为评优、奖励的重要依据，对考核名次前列的干部可适当给予表彰奖励。

5、用于提拔晋升和淘汰。对于绩效考核优秀的干部，优先提拔晋升；对于考核不称职的干部，给予降职或淘汰。

总之，绩效考核工作是开发区工作开展的重要抓手，是体制机制改革的重要一环，做好绩效考核工作，会极大地促进开发区发展。合易咨询专家顾问助力各开发区做好绩效考核工作，深化体制机制改革，帮助各开发区实现快速发展的宏伟目标！ ■



开发区改革，平台公司初期如何构建？

于令春，合易咨询（集团）机构政府及国企改革专家，致力于政府及国有企业改革研究，为近百家政府机构、开发区和国有企业提供咨询顾问服务。

当前，山东省各地开发区改革正在如火如荼地进行。按省委政策要求，开发区改革采用“管委会+公司”模式，平台公司的构建成为开发区改革的重要任务之一。

1、平台公司定位

筹建平台公司，首先要明确公司的主要功能和业务定位。开发区实行“管委会+公司”管理模式，管委会集中精力谋发展，负责开发区发展规划、政策制定、综合协调、管理服务等行政管理职能。平台公司聚焦主业抓运营，定位为开发区新发展模式的践行者、建设者、服务者与运营商，作为开发区建设发展的市场主体，通过企业化组织、市场化运作，围绕“投、融、建、服”四个方面，开展投融资、公共基础设施建设、土地开发运营、双招双引、国有资产经营、园区运营服务等业务。可聘请专业咨询机构对平台公司进行“高起点”战略规划，明确公司业务定位、未来战略规划及发展方向。

2、平台公司构建

为充分整合资源，使公司发挥最大效用，可联合地方政府国资部门或城建投资公司作为出资方，共同组建平台公司。开发区管委会为公司控股股东，或作为实际控制人。公司按《公司法》独立化运作，执行法人治理体系，实行董事会决策，公司董事长、财务总监等由管委会派驻，公司经营层实行职业经理人制度，由董事会根据公司法选聘。

平台公司参照国有企业标准，健全和完善法人治理结构，完善董事会/监事会议事规则，充分发挥董事会的决策作用、经理层的经营管理作用、党组织的政治核心作用；建立权责对等、运转协调、有效制衡的国有企业决策、执行、监督机制，和分工明确、职责清晰的组织管理体系，科学设计公司组织架构、岗位编制、薪酬激励、绩效考核等管理制度，建立规范化管理体系。

为实现专业化经营，并合理规避风险，公司实行集团化管理模式，根据业务需要设立分子公司，各自独立运作。以“精总部、强一线、控风险”为原则，公司总部作为决策和管理中心，主要承担投资决策、监督管控、资源调配和服务支持的职能，精简机构、高效运作；各分子公司明确各自业务定位，围绕开发建设、投融资、招商发展、园区运营等业务板块，注册相应的分子公司独立开展相关业务。



3、整合各方资源，促进开发区建设发展。

作为开发区所属平台公司，在争取和运用资源方面具有较大优势，初建期可通过整合开发区及社会资源，支持开发区发展建设。可采取控股、参股、合作等方式，积极寻求引进社会资本、专业化公司共同出资、投资，参与园区开发建设和运营，建立收益回报和风险分担机制，划定收益分配比例，明确风险分担责任；与专业基金管理机构共同出资成立基金管理公司，围绕开发区主导产业、优势产业进行产业项目投资，扶持相关产业发展。

4、平台公司初期运营

公司初创期，应立足于主要业务，寻求业务突破点。一是充分发挥融资作用，通过争取政府和金融机构支持、引入社会资本、土地运营变现等方式，利用各种融资手段和渠道进行低成本融资，为开发区发展建设筹集充足的资金；二是寻求可快速产生收益的项目进行投资开发，立竿见影见效益，为各项业务运作起到示范效应；三是围绕开发区现阶段工作重心和发展目标，通过市场化运作，保证开发区发展目标的实现。

平台公司肩负重任，随着公司各项业务的展开与成熟运作，将在开发区发展中发挥越来越重要的作用。■



推进开发区国有平台公司改革实现高质量发展

于令春，合易咨询（集团）政务及国企改革专家，致力于政府、开发区及国有企业改革，为近百家政府机构、开发区和国有企业提供咨询服务。

近年来，开发区作为地方吸引投资、发展经济的重要载体，在地区经济社会发展中扮演着重要角色，已经成为带动地方经济发展的重要支柱。国有平台公司作为开发区投资建设的重要实施主体，兼有基础设施建设者、招商引资推动者、产业孵化培育者等多种角色，是推动开发区发展的主导力量。

一、开发区国有平台公司的主要功能

开发区国有平台公司根据所承担的职能和市场化程度，主要分为三类：第一类以园区融资建设为主要特征，主要业务是土地一级整理开发、基础设施建设，没有经营性业务，市场化程度低；第二类是以园区开发为主要特征，以产业地产开发、销售和租赁为盈利来源，同时开展政府项目代建、公用事业运营等业务，开展市场化经营；第三类是以园区开发与运营为主要特征，以产城融合为方向，开展地产开发、产业招商、资产运营、企业孵化、园区服务和公用事业管理等业务，市场化程度高。

大部分国有平台公司属于第二类，以园区开发为主要业务。一部分市场化程度高的国有平台公司已成为园区开发建设、招商、运营、企业孵化和园区服务的市场主体。当然，仍然有不少省级开发区设立的平台公司，仅仅承担着土地整理开发、基础设施建设业务，甚至是空壳公司，主要承担着政府的融资职能。

二、开发区国有平台公司面临的困境

近年来，开发区国有平台公司在谋求从单一投融资平台向市场化、多元化、实体化企业转型，但普遍被债务负担重、市场化经营机制不健全等系列问题所困扰。国有平台公司存在的主要问题有：

1、政企不分，平台公司缺少发展的自主性。管委会与平台公司两位一体，职能交叉不清，公司管理行政化，未建立现代企业管理制度，法人治理结构不完善，经营决策具有很浓重的行政色彩，缺乏独立的自主经营权。

2、盈利手段单一，业务基础薄弱，难以可持续发展。平台公司的业务运营基础薄弱，以开发建设业务为主，且多以政府准入的公益性项目为主，依靠财政返还弥补项目成本。商



业地产开发项目投资金额巨大、回收周期长，短期内无法实现盈利。随着开发区土地资源、政策红利逐渐减少，仅靠地产增值模式难以为继。

3、债务规模大，融资渠道受限，还本付息压力巨大。大部分平台公司承担着为开发区建设发展提供融资的重任，不断的扩大项目投资，导致平台公司普遍存在较高的存量债务，还款付息压力巨大，短期内无法有效化解。另一方面，国家连续收紧对地方债务风险的管控，平台公司的融资渠道受限，“借新还旧”的方式难以持续，偿还存量到期债务的压力进一步加大。

4、自身定位不清，缺乏长远战略规划。很多公司将自身定位为管委会附属单位，仅以承接政府性任务为主，缺乏对公司自身发展的长远规划，主业不清，发展方向不明，没有具体的发展目标和计划。

5、内部管理机制不健全，不利于市场化运作的开展。大部分开发区平台公司没有建立起完善的内部运营管理体制，缺少相对完善的管理制度和流程，组织结构、职责分工比较模糊，一人多岗的现象普遍存在。

6、人力资源管理体系不健全，专业人才缺乏，人员能力不足。公司人员身份复杂，能力参差不齐，存在“同工不同酬、人员能进不能出、干部能上不能下”现象；官本位意识较重，看重身份、级别和工作稳定性，缺乏经营理念和市场竞争意识；缺乏专业技术人才和经营管理人员，许多业务无法正常开展，参与市场化竞争基本没有优势。

三、推进开发区国有平台公司改革，实现高质量发展

如何用新发展理念破解这些问题，推进开发区国有平台公司改革，探索平台公司转型升级新路径，已成为当前开发区高质量发展进程中亟需破解的重要命题。合易咨询针对开发区国有平台公司改革和高质量发展，以市场化改革为方向，以“SMMB”模型为理论指导（即strategy-战略、model -模式、mechanism-机制、business-业务，为开发区平台公司改革发展提供整体解决方案。



“SMMB”模型



1、制定战略规划（strategy）

平台公司应把握开发区发展趋势，紧跟开发区的总体规划，结合公司实际情况，从支撑开发区发展的角度制定未来战略规划与转型升级路径，绘制战略实施路径图、组织能力升级路径图，制定战略落地实施行动方案和保障措施，以支撑公司战略目标的实现。

2、创新发展模式（model）

整合区内优势资源，进行公司重组、改制，开展投资引导和资本运作，形成灵活高效的市场化运营机制。

（1）资源整合。充分发挥国有资本运作平台的资源优势，筛选优质资产资源注入公司，并对公司进行重组、改制，做大做强公司规模，提升融资能力，夯实发展基础。

（2）投资引导。发挥产业投资引导者和推动者作用，按开发区产业布局，积极履行政府投资导向职能；发挥国有资本的控制力与影响力，引导社会资本参与开发区建设和产业孵化、产业集群打造。

（3）资本运作。通过产业资本与金融资本的融合，开展上市、混改、企业重组、兼并与收购以及资产证券化等工作，提高国有资本流动性水平，全面提升企业资源的市场化价值。

3、打造新管理机制（mechanism）

（1）建立规范高效的决策监督机制。健全公司法人治理机制，落实“三会一层”管理制度；发挥党委会把方向、管大局、保落实的作用，董事会定战略、作决策、防风险的作用，经理层谋经营、抓落实、强管理的作用，监事会的监督作用；确保公司运营权责分明、管理规范、内部管控有效。

（2）建立国有资本授权经营机制。通过授权经营实现平台公司的独立自主经营；通过混改、PPP等方式，引入社会资本，推动平台公司的市场化转型；通过上市实现向独立的市场主体转型。

（3）建立市场化选人用人机制。实行经理层任期制和契约化管理，全面推进用工市场化，以能力为核心、以业绩为导向开展全员竞聘上岗，做到择优选用、人岗匹配，实现“人员能进能出、干部能上能下”。

（4）建立市场化薪酬体系和业绩导向的考核评价机制。优化薪酬分配体系，打破平均主义，以岗位价值、能力和业绩贡献等因素定薪，并向关键岗位、优秀人才倾斜；开展目标考核，将员工收入与企业经营效益、个人考核结果紧密挂钩，实现“收入能增能减”，切实激发员工干事创业的积极性和主动性。

4、优化业务布局（business）





(1) 优化公司业务，培育新业务，实现多元化盈利模式；发挥产业服务和引导培育的功能，加大产业链培育。

(2) 推进业务转型。转变盈利模式，从地产开发向资产运营、产业投资业务转型。从公共事业、园区服务等公益类业务，向运营类、投融资服务等业务转型，推动产业发展。

(3) 促进产业发展。成立产业招商和投资公司，设立产业发展基金，发挥自身资本和市场优势，培育特色产业、优势产业，促进开发区产业专业化、高端化、集群化发展。

(4) 打造产融一体的产业投资与产业服务体系。通过产业投资、引导和服务，推动开发区产业结构优化升级，形成产业链集聚效应，提升平台公司自身的业务能力，打造核心竞争力。

开发区国有平台公司正在步入新的发展阶段，需要用全新的理念谋划定位，用全新的体制机制增强活力。合易咨询在实践中总结出的国有平台公司改革“SMMB”模型，助力国有平台公司破解瓶颈制约，构建新发展格局，实现转型升级和高质量发展。■



发挥薪酬激励的指挥棒作用，促进开发区国有平台公司发展

于令春，合易咨询（集团）政务及国企改革专家，致力于政府、开发区及国有企业改革，为近百家政府机构、开发区和国有企业提供咨询服务。

随着开发区体制机制改革在各地的深入实施，作为开发区市场化运营主体的国有平台公司，正发挥着越来越重要的作用。平台公司的主要职责是围绕开发区发展需要，开展产业投资、基础设施建设、招商引资、资源盘活、企业服务等业务，在运作上不像生产制造类民营企业或商业类国有企业那么复杂，更多的是作为一个投资运营的平台，需要的是投资、建设、招商及运营等专业化人才。

薪酬激励作为国企三项制度改革的重要内容之一，对开发区平台公司而言是一项重要工作。有些平台公司成立时间较短，尚未建立系统的薪酬激励体系；也有些平台公司虽然运作多年，但仍然沿用公司成立之初制定的简单的工资标准。许多平台公司的员工薪酬水平缺乏竞争力，难以吸引优秀的人才加入公司；薪酬分配上“平均主义”、“干多干少都一样”，挫伤了能力强、业绩好的员工积极性；以职务为薪酬分配依据的单一模式，限制了优秀员工的薪酬增长空间。薪酬激励机制的滞后制约了平台公司的发展，薪酬改革成为亟待解决的问题之一。

在薪酬激励设计上，需要充分考虑平台公司的业务特点和人才结构，不能太复杂，复杂了不好操作；也不能过于简单，太简单容易产生“大锅饭”现象，不能起到真正的激励作用。开发区平台公司在做薪酬激励时，要注意以下几个要点：

1、充分研究国有企业三项制度改革相关政策，确保薪酬激励方案符合国企改革精神。

平台公司也是国有企业，各级政府关于国企三项制度改革的政策要深入研究，在薪酬激励方案设计时要严格遵守、充分体现。如公司薪酬总额管理，员工薪酬与公司效益的联动，公司负责人的薪酬水平和激励方式等等，这些方面必须符合政策要求。

2、尊重现实、体现差别，确保内部公平。

平台公司的人员构成比较复杂，既有原来管委会分流人员，也有社会招聘的专业技术人员和管理人员，资历、能力差别大，工作水平不一。在薪酬方案设计和薪酬套改时，既要体现不同岗位的重要性，又要考虑个人业绩贡献；既要适当考虑个人资历，又要体现个人能力差别。各种情况综合考虑、平衡设计，做到既能让不同岗位、不同能力和资历的员工收入有差别，又能让每个员工在心里认可、接受，充分体现内部的公平性。



3、充分体现薪酬的激励作用。

国有平台公司在创立初期，薪酬模式一般比较简单，也容易出现“平均主义”现象，员工薪酬收入比较固定，与公司、团队和个人绩效关联度不强，员工干与不干、多干与少干、能干与不能干收入都没影响，缺乏激励性，无法调动员工的工作热情。因此，在薪酬激励和绩效考核时要打破“平均主义”，建立激励性薪酬模式，让薪酬激励发挥“指挥棒”的作用。

4、明确员工职业发展通道，设计宽带薪酬。

平台公司成立之处，往往人数很少，分工简单，甚至一人多岗。随着公司逐步发展，公司规模、岗位和人员逐渐增多，应明确员工职业发展通道，包括管理通道、专业技术通道，并设计配套的宽带薪酬体系，为承担责任大、专业能力强、业绩优的员工提供职业晋升机会，并预留充足的涨薪空间。

5、建立薪酬竞争力。

平台公司一般人员不多，专业性强，对人才要求高，需要能力强、专业水平高的投资、建设和运营管理人才，因此对标外部市场薪酬和同行平台公司薪酬，公司薪酬水平要有一定的竞争力，能够吸引和保留优秀的管理人才和专业技术人才，从而保证公司高水平运营，提高公司的竞争力，促进公司发展。

6、薪酬激励要与绩效考核挂钩。坚持目标导向，建立公司、部门、个人三级目标考核体系，并将绩效考核结果运用到绩效工资计算、奖金发放、调薪晋级中，使薪酬激励发挥“多劳多得、奖优罚劣”的积极作用。

开发区平台公司的薪酬激励改革也面临一些难点。首先，平台公司在发展初期是投入阶段，短期难见效益，而薪酬激励总是和公司绩效挂钩的，如何解决好公司绩效和薪酬激励的关系尤为重要。其次，平台公司人员构成复杂、能力差别大、薪酬体系问题多，而薪酬改革必然触及一些人的利益，必须做到既能实现改革目的、又能平稳完成新旧薪酬体系转化。平台公司的薪酬激励对设计实施者要求高，需要有丰富的平台公司运作和开发区改革经验才能真正做好。合易咨询近年来已为五十余家开发区及平台公司提供了改革咨询服务，积累了丰富的实践经验，愿为更多的开发区平台公司提供咨询服务。■

R E N H E S H I Y I



专注于组织中人与人之间的和谐合作



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd.

合易人力资源管理咨询

网址: www.heyehrm.com

《人合事易》电子杂志索阅方式

电话: 400-999-7317