

# 国企改革行动简报

“双百行动”专刊  
2023年第35期(总第35期)

国资委全面深化改革领导小组办公室

2023年6月27日

## 哈电阀门以混资本促改机制 有效激发企业发展新动能

哈电集团哈尔滨电站阀门有限公司(以下简称哈电阀门)坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,把握“双百行动”为契机,积极稳妥实施混合所有制改革,实现了从单一股东向股权多元化、国有独资企业向混合所有制企业的转变,企业活力效率显著提升。2022年,哈电阀门营业收入7.8亿元、利润总额3035万元,研发投入强度达7.09%,较混改前(2020年)分别增长39.3%、215.7%和76.4%。

### 一、把握混改正确方向,以混资本促改机制

一是坚持统筹谋划。哈电阀门认真落实“完善治理、强化激

励、突出主业、提高效率”工作要求，系统排查公司治理体系不完善、市场化机制不健全等方面的实际问题，科学系统谋划混合所有制改革路径，确定实施引资本、推动改机制、完成 IPO 上市的混改思路。二是坚持协同互补。哈电阀门以增资扩股方式向战略投资者释放 45% 的股权，通过公开挂牌方式吸引与企业发展战略、主营业务匹配、协同度高的穆棱阀门、山东鸿信等产业链上下游民营企业，以及双百基金、龙江振兴基金等实力雄厚的财务投资者，实现业务协同、优势互补。三是坚持完善治理。哈电阀门在混改过程中充分发挥积极股东作用，按照混改后的股权结构合理分配董事席位，公司 7 名董事中战略投资者派出 3 名，员工持股平台派出 1 名，保障战略投资者能够有效参与公司治理。

## 二、健全现代企业制度，以优治理促提效能

一是在完善公司治理中加强党的领导。通过公司章程明确党组织职责权限、机构设置、运行机制等重要事项；理顺决策程序，明确党组织、股东会、董事会、监事会、经理层的权责边界；制定完善《党委前置研究讨论重大经营管理事项清单》《“三重一大”事项决策管理办法》《党委会议事规则》等制度文件，严格按照权责规范行使职权。二是有效发挥董事会经营决策主体作用。结合企业实际设置审计与风险委员会、薪酬委员会、提名委员会及战略委员会四个专门委员会，充分发挥外部董事专长，提高董事会科学决策水平。全面落实董事会六项重点职权，制定完善《治理主体责任表》《董事会工作规则》《董事会向股东会报告制度》等 17 项配套制度。

建立健全外部董事“企情问询”机制，2022年组织外部董事调研3次，为外部董事、监事日常办公、参加会议、撰写报告等提供及时、高效的服务支撑，2022年召开董事会8次，听取审议议案45项。三是保障经理层依法履职行权。制定《董事会授权管理办法》《总经理向董事会报告制度》，并形成《董事会向经理层授放权清单》等制度，向经理层授权14项。四是探索试点实施差异化管控。哈电集团依据哈电阀门公司法、公司章程等，向阀门公司授权放权管控事项26项，积极向治理型管控转变。编制《哈电阀门管控手册》，明确各管控主体负责的具体管控事项、行权路径及方式等内容，将管控界面具体化、简明化。

### 三、实施市场化经营机制，以活力增促动力强

一是探索推行职业经理人制度。2022年，哈电阀门经理层成员全体起立，面向社会市场化选聘包括总经理在内的5名职业经理人，聘用的职业经理人与董事会签订“两书一协议”，“一人一岗、一岗一表”确定考核内容和指标。以业绩薪酬双对标为原则，构建三级激励机制，总薪酬由年度薪酬、任期激励和中长期激励构成，明确绩效年薪占年度薪酬60%以上，以任何一项主要经济指标单项完成率低于70%、经营业绩考核得分低于80分，均不予兑现年度绩效薪酬和任期激励的硬杠，将强激励与硬约束有效统一。二是稳慎实施核心骨干员工持股。制定科技型企业员工持股激励计划，设立持股平台，以10%的股权对73名技术骨干、核心管理团队成员和高技能人才实施员工持股激励，人均缴纳股本67万元，由

持股平台推荐 1 名董事进入董事会参与公司治理,将企业发展与员工利益深度绑定。三是动真碰硬实施三项制度改革。中层管理人员全体起立、竞聘上岗,3 名管理人员落聘退出管理层,打通竞争上岗和不胜任退出通道,参照经理层成员管理模式实施任期制和契约化管理,2022 年管理人员收入差距倍数最高达 1.5 倍。在员工持股基础上探索开展超额利润分享,建立完善营销绩效考核激励制度和科研成果转化提成制度,实现营销人员和科研人员收入与工作业绩相挂钩,累计奖励销售、科研人员 293 人次。通过市场化机制成功吸引安全阀、石化阀门领域 3 名行业领军专家。2021 年以来,哈电阀门共获得国家专利 41 项,先后攻克华龙一号核电机组安全阀等多项阀门领域“卡脖子”关键技术。

(根据哈电集团提供资料整理)

国资委改革办联系人:

李鹏飞 010—63193786 13911174905

石本慧 010—63193271 13511050076

---

报:国务院领导同志

中央改革办、经济体制和生态文明体制改革专项小组

中央和国家机关有关部门

国办秘书二局

中央纪委四室、中央组织部五局

国资委领导,副部长级干部,总会计师,副秘书长

送:国资委各厅局、各中央企业、地方国资委、专职外部董事党委  
各“双百企业”

---