

# 国企改革行动简报

“双百行动”专刊

2023 年第 51 期(总第 51 期)

国资委全面深化改革领导小组办公室

2023 年 6 月 29 日

## 坚定海外发展信心 做亮海外特色 招商港口推动海外业务高质量发展

招商局港口集团股份有限公司(以下简称招商港口)是全球领先的港口运营商。招商港口坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,全面贯彻落实习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设的重要论述精神,深入实施“双百行动”,以海外公司法人治理、人才管理、考核激励为抓手,扎实提升国际化运营能力,推动海外项目高质量发展。招商港口现有业务分布全球 6 大洲、25 个国家和地区的 50 个港口,年度集装箱吞吐量全球占比超过 16%,海外业务遍及 22 个国家、29 个港口。

### 一、优化海外法人治理,创新授权管理制度

一是基于“三会”实施海外差异化决策授权。厘清海外项目个性化、个性化管理需求,明确海外公司董事会、经理层权责边界,完善董事会决策事项权责清单,细化分解海外公司投资融资、资产处置等决策事项和额度。根据海外公司经营发展、管理成熟度,完善经理层决策事项权责清单。基于海外公司战略地位、治理规范性等因素设计差异化授权评估模型,梳理界定总部与海外公司权责事项 119 条,保障海外公司经营自主权,招商港口日常事务审批流程进一步简化,审批时效提高 30%。二是建立派出董事管理机制。坚持“一岗双责”原则,制定外部董事管理框架,涵盖选聘、薪酬、考核、履职、退出全周期。制定专职外部董事授权清单,明晰权责范畴;选聘专职外部董事队伍,目前已覆盖多哥、纽卡斯尔等多个海外公司,满足海外快速专业决策需求。三是健全“1+3+N”海外公司制度体系。根据海外实际,兼顾所在国(地)政策文化,优化海外公司治理机制,先后出台《海外公司章程管理办法》、《海外公司治理工作报告管理办法》等 5 项配套制度,指导海外公司建立健全以章程为基础,股东大会、董事会、经理层办公会三项议事规则为支撑,其他制度为配套的“1+3+N”制度体系。

## 二、推行“三化”机制,精准人岗匹配

一是长期外派职业化。招商港口制定海外职业经理人管理办法,通过构建人才标准模型,全面盘点 102 名海外人才队伍(含全体优秀年轻干部),评估现状和差距,形成海外人才画像。梳理 75 个海外关键岗位,建立起由 21 名经验丰富、能力突出的经理人组

成的长期海外工作“先锋队”，作为国际化人才领头雁。二是短期轮换制度化。制定海外人才管理办法，明确外派人员轮岗和回任期限，以3年为周期，并对任期内目标达成形成更清晰的共识。外派海外岗位提前半年开放，扩大政策知晓度，提高专业化人才海外工作的积极性。三是后备人才年轻化。为持续推动海外业务发展，补充项目发展和轮换回国造成的人才短缺，每年从各专业序列中筛选优秀年轻干部“传帮带”。2022年派出国内年轻业务骨干10人赴海外进行培养锻炼，4名海外人员进行海外项目交流任职。

### **三、健全考核激励机制，激发人才活力动力**

一是完善职业发展定位。招商港口持续整合全球优质培训资源，以开放、包容、共赢的价值导向，打造“特色培育+品牌影响”的学院工程，成立“国际交流合作研究院”、“深职海丝分院”，依托国内和海外母港作为人才基地，打造国际化的引才、育才、成才培养体系。鼓励优秀人才“出海”，落实“海外优先”政策，在优秀晋级规则一致的前提下，绩效考核向海外倾斜。管理人员竞聘上岗，同等条件下海外人员优先。建立海外人员培养跟踪机制，对于业绩优异、表现突出的海外人员，及时选拔任用或表彰奖励；对于业绩不佳的海外人员，及时培养辅导或退出。二是丰富薪酬福利体系。在绩效考核等级强制分布时，海外公司员工评优比例大于国内项目。薪酬激励向海外公司倾斜，建立海外人员补贴机制。与外部专业医疗机构联合开发“家庭医生群”、“健康小屋”和“海外健康驿站”等特殊关爱机制，让海外公司员工安心工作。三是坚持业绩考

核刚性兑现。绩效目标逐级分解到人,建立“业绩评分+360度能力素质”双维度评价定级模型,组织绩效与个人绩效联动,强制分布卓越、优秀、良好、合格、不胜任以及淘汰6个考核等级比例,考核等级与职级晋降、奖金分配、岗位续聘、评优培优等直接挂钩。对于不胜任人员实施市场化退出,2020—2022年巴拉纳瓜集装箱码头公司员工市场化退出率平均达到25.7%。四是数字化赋能动态监督。2020年上线HR—Max智慧系统,集成考核、关爱、培训等全方位的人力管理模块,及时掌握海外人才工作状态,实现海外人才国内监督,让员工出去了、留得下、管得住、干得好。

(根据招商局集团提供材料整理)

国资委改革办联系人:

李鹏飞 010—63193786 13911174905

李 岗 010—63193013 18601728520

---

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”

---