

国有企业党管干部党管人才与市场化选人用人机制 深度结合实践研究

李长江

成都中电锦江信息产业有限公司，四川 成都 610500

DOI:10.61369/SE.2026030047

摘 要： 在深化国有企业改革、加快建设世界一流企业背景下，坚持党管干部、党管人才原则与构建市场化选人用人机制深度融合，是新时代国企高质量发展的核心命题。本文以一家传统实体国有企业为样本，阐释党管干部、党管人才与市场化选人用人的核心内涵，从治理、组织、干部、人才、薪酬、考核、体系七个维度的市场化，剖析二者深度结合的实践路径与改革成效。研究表明，将党的领导贯穿市场化改革全过程、各环节，是确保改革方向正确、激发企业内生动力

关 键 词： 党管干部；党管人才；市场化选人用人；三项制度改革；国有企业改革

Research on the Deep Integration of Party Management of Cadres and Talents with the Market-oriented Selection and Appointment Mechanism in State-owned Enterprises

Li Changjiang

Chengdu Zhongdian Jinjiang Information Industry Co., Ltd., Chengdu, Sichuan 610500

Abstract： Under the background of deepening the reform of state-owned enterprises and accelerating the construction of world-class enterprises, adhering to the principles of Party management of cadres and talents and constructing a market-oriented selection and appointment mechanism is a core proposition for the high-quality development of state-owned enterprises in the new era. This paper takes a traditional physical state-owned enterprise as a sample to explain the core connotations of Party management of cadres and talents and market-oriented selection and appointment, and analyzes the practical paths and reform effects of the deep integration of the two from seven dimensions: governance, organization, cadres, talents, salary, assessment, and system. The research shows that integrating the leadership of the Party throughout the entire process and all links of market-oriented reform is the key to ensuring the correct direction of reform and stimulating the internal driving force of the enterprise, and can provide strong organizational guarantee and talent support for state-owned enterprises to become stronger, better, and larger.

Keywords： Party management of cadres; Party management of talents; market-oriented selection and appointment; three-item system reform; reform of state-owned enterprises

一、研究背景及现实意义

国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是党执政兴国的重要支柱与依靠力量。坚持党管干部、党管人才，是国有企业坚守政治属性、服务国家战略的根本保证，也是中国特色现代企业制度的独特优势。《国企改革深化提升行动方案（2023—2025 年）》明确提出，推动国有企业真正按市场化机制运营，更广更深落实劳动、人事、分配“三项制度改革”^[2]。

在改革实践中，党管原则与市场机制并非对立关系，而是辩证统一、相辅相成的有机整体。党管干部、党管人才为市场化改革提供“方向盘”，确保改革不偏离政治轨道；市场化选人用人

机制提供“发动机”，激活人才活力与组织效能。如何突破“非此即彼”的二元对立思维，将党的政治优势、组织优势与市场配置资源的效率优势深度融合，成为传统实体国有企业转型发展亟待破解的现实课题。

样本企业2021年起企业连续三年亏损，产品迭代滞后、盈利能力下滑、人员结构失衡、“铁饭碗”观念顽固，三项制度改革明显滞后于发展需求。2023年下半年以来，该企业以党管干部、党管人才为统领，全面推进市场化选人用人机制改革，2024年大幅减亏、2025年扭亏为盈，成功构建“干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的长效机制。本文基于该企业改革实践，系统提炼可复制、可推广的融合路径，为同类国有企业提供理论参考与实践借鉴。

二、相关概念及内涵

（一）党管干部、党管人才原则内涵及重要意义

党管干部、党管人才是国有企业治理的根本原则，核心是把党的领导融入选人用人全过程，而非简单行政干预。

党管干部，重在管方向、定标准；管程序、把环节；管监督、严管理；管培养、促成长，目标是选拔“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”的高素质干部队伍^[1]。

党管人才，重在管宏观、抓统筹；管协调、聚合力；管服务、优环境；管政治引领和政治吸纳，目标是建设规模宏大、结构合理、素质优良，与党和国家事业同频共振的人才队伍。

坚持这一原则，能够确保国有企业服务国家战略大局、坚守社会主义方向；以德才兼备标准提升公司治理效能；将党的组织力转化为企业创新力与竞争力；防范选人用人不正之风，营造风清气正的政治生态。

（二）市场化选人用人机制内涵及重要意义

国有企业市场化选人用人机制，是立足中国特色现代企业制度，有机融合党的原则与市场规律的创新探索，并非对西方模式的简单复制。结合改革实践，本文提出国有实体企业选人用人“七维市场化”模型：治理市场化、组织市场化、干部市场化、人才市场化、薪酬市场化、考核市场化、体系市场化。

构建市场化选人用人机制，是对标世界一流企业、深化三项制度改革、做强做优做大国有企业的必然要求；是应对全球变局与科技变革、保持企业先进性的必经之路；是国有企业自我革命、打造战略人才高地、实现可持续高质量发展的关键举措^{[3][4]}。

三、坚持党管干部、党管人才与市场化选人用人机制深度结合当前存在的突出问题

1. 职责不够清晰。党委会、董事会、总经理办公会在选人用人事项上权责交叉、决策规定模糊，存在管理交叉或真空，影响治理协同效率^[4]。

2. 改革方向不够明确。市场化改革为完成任务而推进，未紧扣企业中心工作与长远发展，改革目标、实施路径、重点任务不够明确。

3. 把关程度不一。党委在选人用人上的把关内容、标准、程度缺乏统一遵循，依赖班子成员个人判断，易出现“管得过细”或“一放就乱”^[4]。

4. 落实不够到位。重部署、轻执行、疏效果，三项制度改革流于形式，市场化机制落地效果不佳，人才活力难以释放^[3]。

四、样本企业深度结合的实践探索与改革举措

（一）把好企业治理关，推动企业选人用人治理层面的市场化

以党的领导融入公司治理为核心，厘清治理主体责任边界，构建规范高效的决策运行体系。制定选人用人权责清单，明确党委会、董事会、总经理办公会权限，实行分类分级管理。健全“三重一大”决策制度，将党委前置研究嵌入选人用人全流程，确保政治引领与市场化运营有机衔接^[4]。优化治理运行机制，避免权责

交叉与管理漏洞，实现各层级分工协作、协同发力，为市场化改革奠定治理基础。

（二）把好企业改革关，筑牢市场化选人用人机制改革根基

1. 强化思想引领，凝聚改革合力。以党委会“第一议题”、理论中心组学习为载体，用党的创新理论武装干部职工；构建“军工报国”文化体系，树立“国家利益高于一切”核心价值观，传承“严谨细实快”军作风，统一思想、凝聚共识。

2. 强化规划牵引，确保选人用人工作始终围绕中心、服务大局。制定“53123”战略路径，制定两图两表技术规划，明确企业发展目标；编制人力资源专项规划，开展人才盘点与差距分析，动态制定三年人才配置方案，实现精准引才、按需用人。

3. 开展架构重塑，推动组织的市场化。按“5+2”模式调整架构，横向设研发、质量、制造等五条主线，纵向压缩至公司、部门两层级，实现扁平化管理；搭建“1333”运营体系，推行党建与经营“一个计划”，建立目标、责任、考核三大体系，实施全面预算、计划、考核管理，形成目标导向、结果导向的运营模式。

4. 引领改革方向，营造公平生态。党委牢牢把握三项制度改革总开关，树立正确的选人用人导向，建立公平公正的人才成长环境^[3]。

一是深入开展干部人事制度改革，推动干部的市场化。完善选拔任用机制，突出政治素质与工作实绩，大胆使用年轻干部、专业干部。对干部按照部门分类实施分类分级管理，全面实施任期制和契约化管理，建立薪酬与业绩强挂钩机制，强化干部综合考评结果引用，健全退出机制，明确不胜任退出情形，清理不作为、慢作为干部。优化干部梯队，建立管理、技术、技能三支后备人才队伍，实施干部测培一体化培养，推动技术干部“管理+技术”双跨发展。改革后，企业干部平均年龄降至40岁，95后干部崭露头角，技术干部占比40%，硕士占比19%，高级职称占比52%，干部结构持续优化。

二是强化业绩考核的刚性兑现，推动考核的市场化。修订考核制度，实施全员绩效考核，构建上下贯通的绩效管理体系；成立考核小组，共同研究解决公司绩效管理存在的问题，推动绩效目标的实现，强化指挥棒作用；严格考核结果兑现，强化考核与薪酬、晋升、去留的联动力度，以考核的市场化推动业绩的市场化^[4]。

三是建立价值创造导向的薪酬分配机制，推动薪酬的市场化。建立管理、技术、技能三大类七个序列岗位体系，建立基于岗位体系的宽带薪酬体系，建立19个薪级，设立9-15个薪档，并实施薪酬改革、对员工薪酬全面靠档定级。规范薪酬结构，优化薪酬固浮比，突出价值创造，实现“高付出、高绩效、高回报”；建立市场化薪酬对标机制，关键岗位薪酬达市场50分位以上，提升薪酬吸引力。

（三）把好企业人才关，推动人才队伍的市场化

贯通人才“入口、使用、退出”全链条，构建动态开放的人才生态，持续动态开展人员结构调整，逐步实现人才质量、结构、效能全面市场化。2023—2024年平稳退出500余人，彻底破除“铁饭碗”思想；引才质量提升，新招人员硕士占比70%以上，2026届校招硕士100%、985/211占比超81%；结构持续优化，形成技术、技能、管理“4:4:2”合理结构，人才密度与专业度显著提升。

1. 严把入口关，提升人才质量。坚持“宁缺毋滥、质量优先”，以“价值观、院校、专业、能力”四匹配为标准，建立“专业+综合+专家”三级面试机制，党委终审把关，精准引进战略急需人才。

2. 严管使用关，提升人岗效能。分步开展人员结构调整，实施全员竞聘上岗，深度破除“铁饭碗”思想；常态化开展人才盘点，推行人岗匹配、薪绩相宜，分层分类培养核心人才；实施政治与业务“双培养”，为人才成长搭建平台，让实干者得实惠、有奔头。

3. 畅通退出关，激发队伍活力。依法合规实施末等调整、不胜任退出，采用调岗、内退、协商解除等方式，常态化优化人员结构；同步做好特殊群体关怀，确保改革平稳推进。

（四）把好机制落实关，推动管理体系市场化

1. 完善制度体系。全面修订人力资源管理制度，建立横向分类、纵向分层、动态调整的岗位体系，建立科技人才任职资格标准和认证体系，夯实市场化选人用人管理基础。

2. 提升人力资源信息化管理水平。完成人员信息库、人事管理、培训管理等模块的线上流程设计，实现人力资源管理主要业务流程和数据信息化管理，实现薪酬系统算薪、司库系统发薪，为人力资源管理的决策提供大量真实可靠基础数据。

3. 强化督办闭环。建立重点工作“四条协调机制”与“三闭

环”督办体系，全程跟踪改革落地，动态纠偏，确保改革举措不折不扣执行。

五、改革成效与实践结论

（一）改革成效

1. 经营业绩反转。企业从连续亏损实现扭亏为盈，重回稳健发展轨道，核心竞争力显著提升。

2. 机制全面落地。真正形成“干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的市场化选人用人机制。

3. 队伍活力迸发。干部职工思想观念彻底转变，干事创业热情高涨，人才队伍专业化、年轻化、市场化水平大幅提升。

4. 政治生态优化。党的领导与市场化运营深度融合，风清气正的用人环境与发展氛围全面形成。

（二）实践结论

1. “四关七维”融合模型

基于该企业实践，提炼“四关七维”融合模型：党委围绕治理、组织、干部、考核、薪酬、人才、体系七大市场化维度，重点把好企业治理关、改革关、人才关、落实关，将党的政治引领、组织保障嵌入市场化改革全流程，实现政治方向不偏、治理效能提升、人才活力迸发、企业高质量发展^[4]。

国有企业党委：把方向、管大局、促落实						
治理关	改革关			人才关	落实关	
治理市场化	组织市场化	干部市场化	考核市场化	薪酬市场化	人才市场化	体系市场化
前置研究把关，厘清“三会”，权责边界，健全“三重一大”决策制度和运行机制，推动党的领导融入选人用人各环节、全过程	强化思想引领和战略牵引，动态调整组织架构，推行扁平化、大部制，压缩管理层级，建立高效敏捷的运行机制	打破“铁交椅”，建立从选拔、培养、考核到退出的全周期竞争机制，实现干部能上能下	强化业绩刚性约束，考核结果与薪酬、晋升、退出挂钩，做到真考、真用、真兑现	建立以业绩、能力和价值创造为导向的宽带薪酬体系，实现收入能增能减	对标行业一流，以战略需求为导向，在人才规模、结构、质量、效能上全面向市场看齐	重构人力资源管理制度体系，使其成为一个规范、高效、自治的市场化运行闭环
改革成效						
干部有为、人才有劲、企业有力						
政治方向不偏、治理效能提升、创新活力迸发、人才结构优化						

2. 通用推广路径

基于以上实践，为同类传统实体国有企业提供可复制、可推广的实践路径：

（1）把好治理关：党委前置研究把关，厘清“三会”权责，健全“三重一大”决策机制，实现党的领导融入各环节^[1]。

（2）把好改革关：思想引领凝聚共识，战略规划明确目标，组织重构提升效率，深化三项制度改革^{[2][3]}。

（3）把好人才关：入口严把质量、使用精准匹配、退出常态优化，实现人才全链条市场化^[4]。

（4）把好落实关：完善制度体系，强化督办闭环，确保市场化机制落地见效。

六、结语

国有企业必须摒弃党管与市场对立的错误认知，坚持将党的领导贯穿市场化选人用人全过程、各环节，把政治优势、组织优势与市场配置效率优势深度融合。唯有如此，才能破解传统国企改革难题，激发内生动力，做强做优做大国有资本，为建设世界一流企业、服务国家战略提供坚实保障^[1-4]。

参考文献

[1] 习近平. 坚持党对国有企业的领导不动摇 [J]. 求是, 2018 (12): 4-9.
[2] 中共中央办公厅, 国务院办公厅. 国有企业改革深化提升行动方案 (2023—2025 年) [Z]. 2023-06-16.
[3] 周丽莎. 完善中国特色现代企业制度 健全市场化经营机制 [J]. 国企, 2020(15): 34-37.
[4] 张牧云. 国有企业党管干部原则与市场化选聘机制的融合路径 [J]. 上海企业, 2025 (02): 55-57.