

关于国有企业推行职业经理人制度改革试点的思考

成都蓉欧供应链集团有限公司 周婷婷

摘要：国有企业始终坚持党的领导，正在逐渐实现高质量发展目标，为了不断完善已有的现代企业制度，国有企业开始推进职业经理人制度改革。本文首先对职业经理人的内涵进行了简单分析，并就当下国有企业在持续推进职业经理人制度改革试点中使用的法人治理结构、运行机制、职业经理人制度体系和契约化管理的工作方法进行研究，结合其中出现的人才选拔招聘困难、员工竞争意识薄弱、人才价值发挥受限、考核机制不合理以及职业经理人身份尚未统一五个方面的问题提出了相应的改革对策。本文通过研究推进职业经理人改革工作的具体对策，为后续职业经理人制度在国有企业的落地提供参考。

关键词：国有企业；职业经理人；改革试点

DOI：10.12433/zgkjtz.20241443

从党中央出台的有关国有企业深化改革的相关规划和决策部署来看，国有企业需要加大力度持续推进市场化经营改革，推行经理层任期制和契约化管理，并探索建立完善的现代职业经理人制度。

国有企业作为国民经济发展的重要组成部分，始终坚持党的领导，不断创新人才选拔、任用等工作机制，且国家和各级政府都分别出台了有关职业经理人改革、国有企业改革等方面的政策文件。在此背景下，推行职业经理人制度改革试点工作已经成为完善现代企业制度，进一步推动国有企业改革，增强国有经济竞争力、创新力和影响力不可或缺的重要环节。但国有企业在运用法人治理结构、运行机制、契约化管理等各项措施推进职业经理人制度改革工作的过程中，还面临着有关人才选拔招聘、人才价值发挥、健全考核机制等方面的问题，导致职业经理人制度改革工作未能取得预期效果。

一、职业经理人概述

工业革命前，社会生产力水平较低，企业规模小，管理活动简单，一般情况下，企业的所有权与经营权是合二为一的。1841年，美国马萨诸塞州的铁路上发生了一起列车相撞事故，促使该事故的责任方美国铁路运输公司开始对企业管理制度进行改革，成为第一家聘请支薪经理的现代企业，而这一标志性事件也被作为职业经理人诞生的起

点。工业革命促使社会生产力水平迅速提高，社会结构和生产关系发生重大改变，股份公司的出现使企业规模突破了个人资本的限制，人员和机构不断增加，加大了企业管理和经营决策的难度，而家族和金融家因不具备经营决策所需的信息、时间和经验，在追求经济利益最大化的驱动下，产生了寻求企业所有者之外有才能的人，代为经营管理企业，这就是职业经理人。虽然这时的职业经理人与现代职业经理人还有差距，但却为现代职业经理人的发展提供了坚实的基础，之后一个多世纪的管理变革，不仅造就了一个与生产相适应的现代企业制度，还形成了一套较为规范的职业经理人运行管理机制。

二、国有企业推进职业经理人制度改革试点的现状

（一）企业法人治理结构、运行机制逐渐成熟

国有企业在推进职业经理人制度改革试点工作的过程中，是以现代企业制度为出发点，在健全法人治理结构和运行机制的基础上，建立外部董事占比相对较高的规范的董事会。因此，企业会聘用具备一定专业背景的人员担任外部董事。而国有企业的董事长可同时兼任党组织书记、法定代表人，但却不能被聘为职业经理人，党组织副书记因在党建工作中承担着主要职责，在担任董事的同时，同样不得成为职业经理人。在职业经理人工作团队中，总经理一般担任党组织委员、董事的职务，剩下的经理层成员原则上不进入董事会，从而使得决策层和经理层保持适当的分离。

（二）职业经理人制度体系逐渐完善

职业经理人管理制度体系包括指导意见、聘任协议、劳动合同及经营业绩责任书、廉洁从业责任书、保密协议等。国有企业严格遵循市场化和契约化发展的工作思路，对职业经理人的岗位职责范围、选拔聘任标准和方式给出了明确规定，逐渐建立了符合现代市场经济发展需求的组织管理、业绩考核和退出工作机制。作为职业经理人团队，一般由董事会授权董事长与经理层签订岗位聘任协议，董事长与总经理签订年度和任期经营业绩责任书，总经理与其他经理层成员签订年度及任期经营业绩责任书。

（三）市场化选聘、契约化管理逐渐落实

国有企业在采用市场化选聘职业经理人时，始

终坚持公平、公正、公开的基本原则，程序上一般包括发布招聘公告、资格审查、综合考评、组织考察或背景调查、考察公示、决定任职人选、任前公示、签订聘任协议及劳动合同等。在契约化管理的前提下，单方或双方都可以自主确定、解除合同关系，没有终身制，解除后的职业经理人和国有企业不再产生任何关系。若职业经理人为企业主要负责人，可在董事会完成离任审计工作后，办理离职手续。同时，职业经理人在退出后，还应按照有关规定以及聘任协议的有关约定，严格履行保密责任和义务，必要时，还需要与其签订竞业限制协议。

三、国有企业推进职业经理人制度改革试点遭遇的问题

（一）选拔招聘困难

1. 内部竞聘方面

原本属于国有企业工作年限较长的员工，始终保持着一种求稳的心理，不愿意主动转变，主要是因为转换后不能恢复原来的身份，或会被调岗为普通员工，甚至做不好相应的工作，最终必须离开企业。

2. 公开招聘方面

当下，国有企业的职业经理人制度改革尚处于初级阶段，未建立职业经理人市场，国有企业可以选择的职业经理人数本就少，且其所处区域的高级人才流动性较低。此外，从民营企业吸收的优秀人才不一定能适应国有企业管理的各个方面，且部分人过于短视，存在借助政府资源发展的思想。加之国有企业的薪资明显低于民营企业，其收益和风险无法成正比，这也进一步加大了选拔难度。

3. 招聘人员的业务能力

国有企业职业经理人的选拔工作通常由组织人事部门负责，但随着职业经理人专业素质的不断提高，在招聘职业经理人的过程中，需要考察的地方也应更加多元化。但是，目前负责招聘人员的业务能力普遍不强，对企业经营发展过程中职业经理人应具备的专业能力及素质要求理解不够全面，且依旧采用传统的面试方法，选拔考察方式与普通员工也不存在明显差异，使得职业经理人的面试效果不理想、招聘成功率很低。

（二）员工竞争意识薄弱

国有企业员工的思想观念与职业经理人制度改革试点工作进度相比，存在明显滞后性。员工竞争意识相当薄弱，与职业经理人“开拓”“创新”“拼搏”“进取”的职业精神和工作态度截然不同。两种思维的不融合，导致职业经理人管理困难、管人困难、带人更困难，员工对企业的归属感

和认同感自然较差，这也进一步阻碍了职业经理人制度的改革试点工作。

（三）人才价值发挥受限

目前，国有企业内部的法人治理结构依旧存在一定问题，主要体现在“三会一层”各自的职责划分不明确，使经理层成员在经营工作中的自主权受到明显限制。职业经理人在开展业务经营的过程中，必需的人力、资金等内部资源匹配度相对较差，致使职业经理人自身的价值和作用无法得到最大程度的发挥。

（四）考核机制不合理

一是职业经理人制定的投资决策，通常会在企业发展的后期体现出效果，这种经营成果的滞后性无法对职业经理人的当期绩效考核提供应有的支持。

二是国有企业作为经济社会发展的重要主体，会存在一定数量的微利甚至不盈利项目。然而，职业经理人自身的考核指标却常常以经济指标为主，这样必然会影响到个人考核成绩，缺乏客观性。

（五）职业经理人身份尚未统一

目前，国有企业大部分经理层大都不是职业经理人身份，由于身份不同，其管理模式、考核方式也是不同的，这势必会导致企业在决策时思想无法统一。

四、国有企业推进职业经理人制度改革试点的对策

（一）优化人才选聘机制

1. 人才内培

一是国有企业需要建立分类分层的经理人培养工作体系，以真实发展需求为出发点，组建符合的职业经理人工作团队，通过一系列多样化的培训、考核及选拔，建立后备经营管理人才库。二是完善晋升通道，拓宽人才的发展空间，以“事业留人”。三是打通国有企业已有的经营管理者与职业经理人之间的身份转换通道，落实去“行政化”，走向“市场化”。

2. 人才外引

国有企业需要不断优化人员招聘渠道，优先吸收外部人才，压缩职业经理人在适应国有企业文化及运营环境方面的时间投入。在招聘选拔职业经理人的过程中，也可以充分发挥猎头公司、中介机构等第三方机构的作用，持续拓宽和优化人才选拔的范围、路径和方式。

3. 引入外部专家

国有企业可以适当引入外部专家参与职业经理人的选拔招聘工作，分别从专业能力、行业经验、业务资源等方面切实提高职业经理人的选拔水

平,逐渐提高职业经理人的选拔成功率。

(二) 导入市场化思维

国有企业需要帮助员工逐渐建立市场化思维和职业意识,破除“求稳怕乱”“固步自封”的思想,对经营管理体制方面的变化以一种积极开放的心态去接受,以思维方式转变带动工作方式转变,推进后续职业经理人制度改革工作。

(三) 合理授权

国有企业为持续推进职业经理人制度改革试点工作,还必须要进一步细化职业经理人的权限,明确董事会与经理层在经营决策方面的对接关系和管控机制,形成可操作的权责清单,并明确审批点、责任人,以提高决策效率。为保障职业经理人的经营自主权,提高国有企业日常经营的执行效率,还应适当放宽授权,因为职业经理人作为经营管理人员,需要对人、财、物进行统筹、安排和协调。

同时,为加强对职业经理人的权限管理,董事会还可以采取规定授权期限、定期进行授权评估等方式,根据职业经理人的工作职责、工作内容,以及企业的真实状况、外界环境的变化等,对授权清单进行补充调整。

(四) 完善管理制度体系

1. 优化聘期

从职业经理人的聘期来看,可以设计与董事会一致的聘期,以此避免聘任期限过短导致职业经理人出现业务经营的短视行为。而且,同一企业的职业经理人的聘期应保持一致,新任职的职业经理人的聘期不应超过在任职业经理人聘期。同时,首次聘任的职业经理人,还可设立最长六个月的试用期,经考核合格后才转入正式聘用,试用期不合格的,经所在企业董事会审议批准解聘。

2. 健全市场化激励机制

职业经理人的薪酬水平应向市场看齐、向业绩对标,充分考虑行业特点、企业规模、经营难度、盈利状况、市场化程度、人才市场情况等,通过与同行业、同职位以及规模、业绩相当的境内(外)市场人员薪酬价位进行对标确定。

然而,更重要的是激励手段的多样化,特别是中长期激励,包括综合运用国有控股上市公司股权激励、国有控股混合所有制企业员工持股等,同时,积极探索超额利润分享、合伙人制、项目跟投、虚拟股权等方式。经理层激励体系要兼顾公平与效率,强化利益分享和利益捆绑,激发经营团队

的活力,助推国有企业战略目标的实现。

3. 改进考核制度

企业要建立综合性绩效考核评价体系,形成一个包括党风廉政建设、经营业绩和综合评价在内的评价体系。党风廉政建设方面的评价需要党组织和职业经理人签订党风廉政建设责任书;经营业绩评价指标应根据企业类别、行业属性、发展周期等特点来设置,可采取分类考核的方式,不应“一刀切”。

(五) 统一职业经理人身份

原则上,同一企业内部的总经理、副总经理等经理层成员身份应一致,如果总经理是职业经理人身份,副总经理等其他经理层须转换身份,从而保持经理层队伍身份的统一性。否则,经理层成员中一部分人是职业经理人,另一部分人是非职业经理人,两种不同的身份,使得二者在薪酬及绩效考核机制方面存在明显差异,从而影响后续的经营决策及执行。

五、结语

国有企业在推行职业经理人制度改革试点的过程中,面临着选拔招聘困难、员工竞争意识薄弱、人才价值发挥受限、考核机制不合理及职业经理人身份尚未统一的问题。要深化实施职业经理人制度,须采取优化人才选聘机制、导入市场化思维、合理授权、完善管理制度体系、统一职业经理人身份等措施。同时,推行职业经理人制度改革试点工作,应优先在内控到位、董事会独立有效、职业经理人人才市场发育成熟且业务类型处于充分竞争的国有企业中开展。只有落实以上措施,国有企业在稳就业、保民生、促发展,充分加入市场竞争的大背景下,进一步推行职业经理人制度改革试点工作,才能推动可持续发展,在国际国内双循环中充分发挥国有企业的作用。

参考文献:

- [1]关于印发《“双百企业”推行经理层成员任期制和契约化管理操作指引》和《“双百企业”推行职业经理人制度操作指引》的通知[C]//.中国企业发展2020蓝皮书.2020,387-395.
- [2]石颖,胡晶晶.国有企业推行职业经理人制度的改革困境及对策建议[J].上海国资,2022(08):89-92.
- [3]刘士俭.国有企业职业经理人制度实施路径探究[J].商场现代化,2019(23):110-111.