

《中国职业经理人年度报告 2019》实践篇（二）

2018年，各地国资监管部门出台健全企业法人治理政策措施，稳步推进市场化选聘经理层成员，其中湖南、浙江、四川、河南、山东、黑龙江等省份主要在省属企业和新组建的企业中开展市场化选聘经理层工作。本报告综合运用信息检索和企业调研的方式，梳理2018年地方国企开展职业经理人制度建设情况如下：

（一）湖南省探索实施职业经理人制度

湖南省在建立现代企业制度、完善省属监管企业法人治理结构、规范董事会建设的基础上，于2016年10月印发了《湖南省省属监管企业实行职业经理人制度指导意见（试行）》（以下简称《职业经理人指导意见》），探索建立职业经理人制度，按照市场化、职业化、专业化、契约化方式对经理层成员进行选聘与管理，逐步在竞争类省属监管企业实施职业经理人制度。坚持“人选来源于市场、标准市场确定、结果市场检验、薪酬市场决定”的原则选聘职业经理人，做到公平公正、竞争择优。在职业经理人指导意见出台1年多后的2018年，湖南省开展市场化选聘的企业有：湖南卓信高新财富基金管理有限公司招聘副总经理；湖南航天有限责任公司招聘副总经理；湖南省建设项目投资管理有限责任公司招聘副总经理；湖南省湘水水利发展私募基金管理有限公司招聘总经理；湖南新天地投资控股集团有限公司招聘总经理；湖南省湘水水利发展私募基金管理有限公司招聘合规总监；华天实业控股集团有限公司招聘战略总监。

（二）山东省国企市场化选聘情况

2018年，山东省国资委依法全面履行出资人职责，牢牢把握职责定位，不断完善国有资产管理体制，深化国有企业改革，加强国有资产监管，实现激发企业活力、防止国有资产流失和创新监管方式的统一，监管效能和服务水平进一步提高。以落实《国企十条》为主线，不断完善中国特色现代国有企业制度，推动国有企业完善市场化经营机制，激发内生活力动力。加快实施混合所有制改革，省属58户试点企业混改基本完成，10户员工持股试点企业试点工作稳步推进。不断完善公司治理运作，七成以上企业已建立董事会专门委员会，董事会运作更加规范，决策质量不断提高。

2018年，山东省属企业认真贯彻落实有关政策，积极开展经理层成员市场化选聘，在山东省国有资产投资控股有限公司、山东省资产管理运营有限公司、山东省丝绸集团有限公司等多家单位稳步推进职业经理人制度试点工作。

（三）浙江省深入开展国企市场化选聘

有序实施职业经理人制度，是浙江省2018年国企改革的一项重要举措。2016年9月，浙江省出台了《关于推进省属企业职业经理人制度建设的试行意见》（以下简称《职业经理人试行意见》），提出通过大力引进和使用适应市场竞争需要的高素质职业经理人，推动省属企业领导人员选任和管理方式的改革，为实现省属企业科学健康持续发展提供坚强的人才支撑。随后开展的市场化选聘突破体制、地域、户籍等限制，将招聘范围拓宽至全球，所选聘的职业经理人呈现出岗位层次高、人员年轻化、

身份市场化等新特点，破解了国企以往“人员能上不能下、能进不能出、薪酬能高不能低”的痼疾，体现了浙江不拘一格吸纳高层次人才的改革决心。

在职业经理人有关政策引领下，2018年，浙江省开展市场化选聘总经理和副总经理的省属企业包括浙江省空港融资租赁有限公司、浙江省国有资产证券化基金管理有限公司（筹）、浙江省机械设备进出口有限责任公司等单位。2018年5月，宁波首次试点国企经理层整体实行职业经理人制度，并在市属国企二级、三级竞争类企业经理层扩大市场化选聘比例。

（四）四川省全省推进国企市场化选聘

2018年，四川省国有企业坚定不移推进国企改革，通过重组整合，企业规模迅速扩张，经济效益稳步提升，影响力、带动力、控制力不断增强。为了适应经营发展的需要，市场化选聘德才兼备的精英人才成为企业当务之急，包括四川省商业投资集团有限责任公司、雅安市名山区国有资产投资经营管理有限责任公司、自贡市文化旅游投资开发有限公司等多家单位开展了市场化选聘工作。

（五）河南省省管企业市场化选聘高级经营管理者

2018年底，河南省国资委发布公告：安阳钢铁集团有限责任公司市场化选聘副总经理；郑州煤炭工业（集团）有限责任公司市场化选聘副总经理；郑州粮食批发市场有限公司市场化选聘副总经理；河南省国有资产经营集团有限公司市场化选聘副总经理。与过去国企管理人员相比，这4家竞争类省

管企业市场化选聘的高级经营管理者最大的不同就是身份市场化、管理契约化、薪酬差异化。不再是国有企业“干部”，而是按照市场化选聘、市场化退出的职业经理人进行管理。任期满后，自动解聘，由新一届董事会确定是否续聘。企业董事会与拟聘人选签订《劳动合同》《年度和任期经营业绩合同》，依据考核制度，董事会对其进行定期考核，根据考核结果兑现薪酬、实施奖惩。对考核评价结果未达到目标要求的，根据契约规定予以诫勉谈话、追索扣回薪酬直至解聘。

（六）黑龙江省采用市场化方式选聘职业经理人

2018年，作为全省国有企业改革的重大举措，黑龙江省出台了《关于全省国有企业开展市场化选聘职业经理人试点的指导意见》。由省委组织部牵头，启动了黑龙江联合产权交易所有限责任公司（以下简称产权交易所）、黑龙江省龙睿资产经营有限公司（以下简称龙睿公司）、黑龙江省金融控股集团有限公司、黑龙江省农业投资集团有限公司和黑龙江伊春中盟食品股份有限公司等5家企业的职业经理人市场化选聘工作。其中，产权交易所选聘分管行政事务、财务管理以及业务板块建设和市场拓展工作的副总经理；龙睿公司选聘总会计师，分管资本运营、法律事务和安全管理副总经理。均采取企业内外部人员公平竞争的方式进行选聘。企业在第三方机构的协助下制定职业经理人制度相关规定。职业经理人薪酬和绩效考核主要由董事会研究确定，职业经理人个人事项按照体制内人员进行管理。^[5]

（《中国职业经理人年度报告2019》连载五）

浅析“双百企业”经营管理层考核与薪酬有关问题

作者 张红涛

随着国有企业持续深化改革及其市场化程度不断提升，经营管理层的经营能力和经营业绩已成为影响国有企业发展的一个关键因素，并得到上至监管机构下至企业自身的高度重视。近些年来，部分“双百企业”积极探索各项制度的改革实践，初步形成了较好的经验。在这些实践经验的基础上，国务院国有企业改革领导小组办公室于2020年1月印发《“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》（以下简称两个操作指引）。两个操作指引明确在“双百企业”经理层推行任期制和契约化管理，且有条件的“双百企业”要推行职业经理人制度落地。表明“双百企业”经营管理层的相关制度改革已经从探索阶段迈入深入推进和落地阶段。在两个操作指引下，“双百企业”将根据企业实际情况推进相关制度的落地和实施。

两个操作指引在相关问题界定和流程方面的内容是非常明确的。但从前期的相关实践来看，如何设计符合企业实际情况的经营管理考核办法和薪酬制度是“双百企业”推进任期制与契约化管理以及推行职业经理人制度所面临的难点问题。考核办法是衡量经营管理人员的价值和贡献的一个关键因素。在以往国有企业绩效考核的过程中，存在着考核体系不健全、注重当前业绩忽视长期盈利能力、重视财务目标忽视企业价值、不同岗位价值没有拉开差距等问题。薪酬制度是核心人才争夺的一个关键因素。在以往的国有企业薪酬制度中存在经营管理层和基层员工薪酬结构差别不大、薪酬缺乏弹性、激励手段匮乏导致激励效果不明显等问题。考核与薪酬问题解决不好，很可能导致企业

关键团队人员流失，也难以达到吸引行业顶尖人才的目的。因此，两个操作指引出台后，“双百企业”深入研究和明晰经营管理层的考核与薪酬制度问题，并逐步落地实施相关制度就显得尤为迫切和重要。

一、清晰认识理解界定

根据两个操作指引的要求，对“双百企业”是推行任期制和契约化管理还是职业经理人制度是有清晰界定的，并不是所有的“双百企业”都适合推广职业经理人制度，这是由企业目前所处的领域、市场化程度、治理结构是否完善等因素决定的。对于那些“主业处于充分竞争行业和领域，或者主要从事新产业、新业态、新模式；人力资源市场化程度较高；建立了权责对等、运转协调、有效制衡的决策执行监督机制；董事会重大决策、选人用人、薪酬分配等权利依法得到有效落实”的“双百企业”应该积极推广职业经理人制度。两个操作指引明确了“双百企业”应在经理层推广任期制和契约化管理，实现经理层成员从“任命制”到“契约化”的转变。这个转变是一个非常重要的转变，首先，这是经理层成员身份转变，其次，它必然带来相关管理制度质的转变。

从“任命制”到任期制和契约化管理，是通过“去行政化”来推进“市场化”，基本实现薪酬“能升能降”、职务“能上能下”的机制。要实现薪酬“能升能降”，最重要的就是设计好经营管理层的考核办法和薪酬制度。推行经理层成员任期制与契约化管理的“双百企业”对经理层的考核要向具有刚性约束和刚性兑现性质的“契约型”考核转变。在此基础上，推行职业经理人制度的“双百企业”还要完全与市场接轨，采用行业和领域通用的考核指标，通过市场对标判断职业经理人的价值和贡献，实现

职业经理人的贡献与行业人才的市场价值相匹配。总而言之，无论是推行经理层成员任期制与契约化管理的“双百企业”，还是推行职业经理人制度的“双百企业”，均要关注和避免考核弹性空间过大，企业原有管理团队与新引进的职业经理人同责不同薪、待遇“两张皮”等问题。在具体的操作层面上，要充分考虑两者之间的异同，科学合理地制定完善考核办法和薪酬制度。

二、科学明确制定经营目标

两个操作指引明确了考核的职责分工、流程、操作要点等内容。具体到操作层面，考核目标的制定还是一个难点问题。考核目标的制定是董事会一项重要的职能，尤其是治理结构完善，适合开展职业经理人制度的企业更是如此。董事会面临的挑战是如何建立科学的考核办法进而提高改善经营业绩。董事会是受股东聘任、兼顾各方利益、对公司的经营起决策作用的一个机构，通过规则和制度制定使公司管理层高效运作的机制来提升企业的经营业绩。战略的清晰与明确是绩效管理有效运作的前提，在制定绩效考核目标的过程中，要充分注重战略引导，体现企业战略目标。董事会下设的战略与投资委员会要充分实施战略规划功能。业绩与薪酬委员会要将公司战略转化为对经营管理团队的考核目标，使公司的战略制定、战略执行、重大项目的实施情况在考核中得以体现，进而有效引导公司战略有效落地。

在制定考核指标的过程中，要着重考虑指标的全面性。考核指标既要反映企业短期财务状况，又要考虑企业长期发展；既要考虑企业内部管理，又要反映企业外部竞争力。充分竞争类企业要考核利润、经营状况、风险及发展等重要方面，经营业绩评价指标

在一定程度上可以利润为主，但是也要突出价值创造能力指标。同时，要充分考虑企业的发展阶段特点，结合企业发展战略制定合适的指标。比如在企业发展的前期阶段或新兴产业起步阶段，要注意市场占有率等指标的重要战略地位，这时要把利润指标往后放一放。当企业发展进入成熟期时，利润指标还是要成为最重要的衡量标准。在企业可持续发展方面，要鼓励研发投入占营业收入的比重，鼓励企业加大科技投入、加快科技创新。

在制定考核指标的过程中，还要关注业绩目标值的制定。一般来说，充分竞争类的企业业绩目标具有一定的挑战性，需要实施对标管理。企业应对相近规模、相似发展阶段的其他企业进行调查和摸底，这样才能保证目标值对标具有可比性。如：每年上市公司发布的年报、国资委发布的《企业绩效评价标准值》或者通过第三方获得的对标数据，都可以成为核心考核指标目标值的依据。在明确行业对标数据后，企业结合经营战略、历史考核数据来研判企业经营管理团队考核的目标值。

三、强化匹配的薪酬激励

从两个操作指引来看，契约化管理的经理层成员和职业经理人的薪酬结构均由基本薪酬、绩效薪酬和任期激励构成。其中，绩效薪酬与经营业绩直接挂钩。两个操作指引明确提出，“绩效年薪是与年度经营业绩考核结果挂钩的浮动收入，原则上占年度薪酬（基本年薪与绩效年薪之和）的比例不低于60%。”年度经营业绩和任期经营业绩，就是年薪及任期激励的刚性兑现依据。

两个操作指引只是为“双百企业”制定经理层薪酬制度提供了一个基本的纲，落实到执行层面，具体的薪酬制度还是要根据企业的具体情况进行深入研

究，特别是要对那些与公司有相近规模和发展阶段的企业进行调研，企业在新薪酬制度制定过程中，要参考薪酬调研结果，合理确定与其发展阶段和市场地位相匹配或者适度超前的薪酬制度，才能留住企业所需的高水平经营管理者 and 吸引外部优秀的经营管理者。

在薪酬差异化方面，要体现经营管理层不同岗位和不同分管领域面临的工作难度和竞争压力这些因素，充分考虑不同岗位的贡献值和重要性。企业在制定薪酬制度的时候往往会向重点关键岗位倾斜，设计的总体思路是向工作难度大、经营难度高的岗位倾斜。同时，对这些岗位加大激励力度，促使经营管理者在薪酬制度的刺激下更好发挥作用，体现最大价值。

就目前情况来看，很多国有企业对经营管理者激励还是以短期货币化激励为主，长期的激励手段尚在探索阶段，而且相比较外资企业，运用非货币化激励手段比较有限。短期货币化的薪酬制度会导致出现短视行为，这是必需要关注的问题。推行超额利润分享、虚拟股权、跟投等中长期激励方式，可为避免出现短视现象起到一定的作用。《“双百企业”推行职业经理人制度操作指引》明确：“鼓励‘双百企业’综合运用国有控股上市公司股权激励、国有科技型企业股权和分红激励、国有控股混合所有制企业员工持股等中长期激励政策，探索超额利润分享、虚拟股权、跟投等中长期激励方式，不断丰富完善职业经理人的薪酬结构。”这表明，政策层面上鼓励推行职业经理人制度的“双百企业”研究推进多种激励方式，鼓励其向市场通用做法靠近。因此，推行职业经理人制度的“双百企业”应充分探索这些激励方式在企业实行的可能性，并根据企业实际情况予以尝试。^[6]

（作者单位系职业经理研究中心）