

国有企业市场化选聘职业经理人过程中需要注意的问题

■作者 李立宏

2013年党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》中提出“健全协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。建立职业经理人制度，更好发挥企业家作用”。

2015年《关于在深化国有企业改革中坚持党的领导加强党的建设的若干意见》中要求：“坚持党管干部原则与市场化选聘、建立职业经理人制度相结合的有效途径，扩大选人用人视野，合理增加市场化选聘比例，实行内部培养和外部引进相结合，推进职业经理人队伍建设。”

同年的《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》要求：“推行职业经理人制度，实行内部培养和外部引进相结合，畅通现有经营管理者与职业经理人身份转换通道，董事会按市场化方式选聘和管理职业经理人，合理增加市场化选聘比例，加快建立退出机制”。

从以上文件可见，市场化选聘职业经理人以及合理增加市场化选聘比例是国有企业推行职业经理人制度的必要前提，也是核心内容。随着国企改革1+N文件的相继推出，以及“双百企业”改革的不断推进，越来越多的国有企业开始推行职业经理人制度、市场化选聘职业经理人。在参与中央和地方国有企业市场化选聘高级经营管理者与职业经理人的工作，并对一些地方国资委和国有企业推行职业经理人制度和市场化选聘情况进行调研的基础上，将国有企业在市场化选聘职业经理人过程中应该注意的问题归纳如下。

一、要坚持党管干部原则 充分发挥党组织的领导和把关作用

《关于在深化国有企业改革中坚持党的领导加强党的建设的若干意见》中要求：“发挥党组织在国有企业选人用人工作中的领导和把关作用”。“有序推进董事会选聘经理层成员工作，上级党组织及其组织部门、国有资产监管机构党委应当在董事会选聘经理层成员工作中发挥确定标准、规范程序、参与考察等作用。”以某省国资委监管的国有企业集团本部市场化选聘职业经理人（总经理、副总经理）为例，省国资委党委对选聘的岗位和标准、选聘工作方案进行审批和把关，企业党委会同董事会制定具体工作方案，明确选聘岗位的工作职责、任职条件，实施测评、组织考察等与市场化选聘工作的有关内容。确保市场化选聘工作按照党组织的要求，以规范的程序顺利开展，以便为企业选到符合党组织标准的合适人员，避免产生歧义。

同时，在市场化选聘的过程中纪检监察部门，如企业纪委要发挥监督职能，要对市场化选聘职业经理人的工作全过程实施监督。对外设立监督电话，听取各种意见和受理各种投诉。还要及时进行舆情的监控和处理。

二、要有选择性地确定实行市场化选聘职业经理人的企业和相应岗位

中央企业，地方省、市委政府、国资委监管部门和地方国有企业集团选择在哪些企业推行职业经理人制度、选聘职业经理人时首先要考虑以下几方面的因素：一是企业的法人治理结构比较健全，已经建立了党委会、董事会、监事会和经理层，权责界限清晰，董事会的职权已经充分落实。二是企业内部管理制度完备，尤其是人力资源管理制度先

进，人才队伍建设规划清晰，并已建立以绩效为基础的考核制度，最好已经实行了契约化和任期制管理。三是企业处于充分竞争领域、市场化程度很高，所处行业具有良好的人才市场流动性。四是具有积极的企业文化，企业内部员工整体素质较高，具有一定的市场意识、竞争意识和容人的胸怀。

企业集团选择在哪些企业推行职业经理人制度，选聘职业经理人时，首先应在企业集团内部开展调研，一方面整体掌握直属企业法人治理结构建设情况、内部制度建设和经营机制以及人才状况，另一方面还可以了解直属企业对于职业经理人制度的认识以及欢迎程度，有利于实行职业经理人制度后的推行力度和效果，也有利于职业经理人的履职。

那么，选择哪些岗位进行市场化选聘职业经理人呢？从目前地方国资委和国有企业已经进行的市场化选聘职业经理人的实践来看，有些地方是从人才需求入手，选择经理层空缺岗位和急需更换的岗位，例如河南国控集团选聘总经理，黑龙江产权交易集团选聘副总经理。也有些地方是确定推行职业经理人制度的企业后，经理层全部起立，重新面向全国、甚至于海外招聘职业经理人。例如天津国资委、河南郑煤机集团等。

如果只选择经理层中的一个岗位，如分管经营的副总经理，由于与其他经理层成员存在着薪酬待遇、绩效考核和退出等管理制度的差异性，尤其是副总经理的薪酬水平有可能超出总经理，会导致经理层成员间的协同性、配合度不高，职业经理人的作用很难充分发挥。《“双百企业”推行职业经理人制度操作指引》中强调：企业原则上应当在高级管理人员中全面推行职业经理人制度。所以说，在整个经理层进行市场化选聘职业经理人是比较适宜的方式。

三、要建立开展市场化选聘工作的组织机构

为了保证市场化选聘工作的顺利开展，市场化选聘职业经理人的主体要成立相应的组织机构。由党组织会同董事会成员成立市场化选聘工作领导小组，负责制定市场化选聘职业经理人工作实施方案，确定工作规范和流程，并报上级党委、国资委等有关部门批复或备案。成立市场化选聘实施小组，一般由企业党委副书记担任组长，成员包括企业组织和人力资源部门的相关负责人。若委托第三方测评机构实施市场化选聘职业经理人，可将相关人员纳入实施小组。通过建立组织机构统筹推进市场化选聘工作，使企业能够按照工作目标、内容和时间等方面的要求，高质量完成任务，达到选好人才的目的。

四、招聘公告的发布内容力求全面，时间设置尽可能合理

招聘公告是企业市场化选聘职业经理人信息的主要宣传渠道，公告内容决定着应聘者对于企业和岗位的认知程度，所以如何发布显得尤为重要。从发布的内容来看，主要应包括：企业简介、岗位职责、任职条件、薪酬待遇、选聘程序、管理模式等内容。在拟定招聘公告时要注意以下问题：

1. 岗位职责要明晰，有界定，在定性的同时，最好能够有量化的标准。
2. 任职条件是筛选是否具备报名条件的主要依据，年龄、学历、政治面貌都要有明确规定。统一标准发布后，在资格审查过程中需按照执行，否则容易引起争议和投诉。同时，在任职条件



职业经理人的来源对于职业经理人市场化选聘工作的成败起关键性作用。

中应避免歧视性语言，例如只招男性等内容。

3. 薪酬待遇要向市场、行业对标，参照对标企业相关岗位薪酬，在招聘公告中最好给出薪酬水平的具体数字或区间。

4. 选聘程序要坚持科学合理，公开、公正、公平的原则，并在招聘公告中明确市场化选聘职业经理人拟采取的测评方式，例如是否有笔试、心理测验，是否采取面试，几轮面试等等。不同测评方式的顺序和权重，各类测评方式是否作为进入下一步程序的筛选标准以及具体的标准是什么。例如江西省国资委组织监管地方国有企业职业经理人市场化选聘时采用笔试作为筛选，按照岗位以一定的比例进入面试，并将笔试成绩带入总成绩。

为了使市场化选聘的范围更广、吸引更多的优秀职业经理人和高级经营管理者，招聘公告的发布不应局限于地区，可扩大到全国范围，有条件的还可以扩大到海外优秀华人群体。发布招聘公告的时间也可以适当放长些。为此资金的投入也是必须考虑的因素。

五、要充分酝酿市场化选聘职业经理人的来源和渠道

职业经理人的来源对于职业经理人市场化选聘工作的成败起关键性作用。在目前中国职业经理人市场尚未完善和成熟的情况下，国有企业可以提前酝酿并采取多种招聘渠道汇聚企业外部人才，例如专业人才招聘网站和平面媒体，公众号推广、国资委系统推广等方式；还可以根据选聘职位的层级选择专业猎头公司、中介机构推荐，国资委系统企业推荐，职业经理人数据库查询，行业内知名人士寻访等方式。职业经理人的内部培养也是职业经理人产生的重要渠道。要畅通国有企业内部职业经理人身份转换渠道，平时加强对企业经营管理人员的培养，在企业内部做好职业经理人制度宣讲和推广，提高经理层对职业经理人及其相关制度的认识，鼓励企业内部经营管理人员参与市场化选聘职业经理人的竞争和选拔。

在保证人才来源的前提下，要对应聘人员的资格条件严格把关，以降低选聘成本，提高选聘效率。在资格审查时一般设置初审和终审两个环节。初审主要审核应聘者的显性信息是否符合岗位任职条件要求，终审主要是对申报的年龄、学历等显性信息的真实性进行核实。在此环节，有条件的企业可以借助第三方评价机构进行履历业绩评价，设置进入门槛，在保证应聘人员的学历、职业资格和工作年限等基本条件的同时，行业和管理经验符合任职条件要求的同时，做出排序，既为后期测评以及人员的最终筛选提供依据，也为开展组织考察或背景调查做好前期准备。

资格审查可以由实施选聘的企业、上级单位组织人事部门、国有资产监督管理部门或者委托第三方进行。此环节

也可以作为纪检监察部门在市场化选聘过程中发挥监督职能的一个环节，对已经通过资格审查的应聘人员的资格条件进行抽查核实，查看是否符合任职条件要求，把好人材入门关。

六、要科学选择市场化选聘职业经理人的考评手段 个性化地命制或选取试题

如何评价和识别应聘者的素质和能力，是国有企业市场化选聘职业经理人过程中的关键与核心环节。在《职业经理人考试测评》（GB/T26998-2011）国家标准中推荐可采用心理测验、结构化/非结构化面试、文件筐测验、即席演讲、案例分析等测评手段；《职业经理人通用考评要素》（GB/T28993-2012）国家标准从职业道德、职业素养、职业知识和职业通用能力四个方面提出一些考评要素。在实际应用过程中，在测评方式的选取和试题命制时除考虑国家标准中提供的参考依据外，还要结合选聘企业所处行业、发展战略，以及选聘岗位胜任特征、选聘时间、费用成本和应聘者人数等因素。考评题目开发或选择者应在题目开发或选择前对企业战略、选聘岗位特征（包括岗位职责、素质和能力要求等）、岗位业绩目标和选聘的目的等问题进行深入地研究和分析，在此基础上选择或者命制试题。企业一般委托第三方专业人力资源或测评机构负责题目的开发和命制工作。

在目前国有企业选聘中，通常采取心理测验、管理能力测验、职业知识和能力的笔试、半结构化面试以及无领导小组讨论等考评方式。由于测评对象是高级经营管理者，心理测验通常会选用情绪智力测验、工作价值观测验、领导风格测验和管理人格测验等测量工具。在笔试中通常会以行业或岗位相关性很高的案例分析为主要考评手段。面试作为市场化选聘职业经理人的常用和重要手段，面试考官人选及其所占权重是影响面试结果的重要因素。在面试考官人选方面多采取内外部相结合、党组织和董事会相结合的方式，即若选聘岗位为总经理或副总经理，面试考官构成通常为董事长、党组织书记、董事会相关成员、行业专家、测评或人力资源方面的专家。面试前对面试考官进行统一培训，使面试考官在同一考评要素和评价标准尺度下（而非主观设置标准）对应聘者进行评价是提高面试效度的必要前提。

七、要合理确定组织考察或背景调查的人选和方式

组织考察一直以来是党政领导干部选任前的必要环节和重要形式。可以通过组织考察对候选人以往的工作经历、实际业绩以及政治素养和现实表现等方面进行比较全面的调查和了解。国有企业作为党和国家事业发展的重要物质基础和政治基础，必须坚持党管人才的原

则和方法，借鉴组织考察这种有效方式，对于符合组织考察条件的候选人进行组织考察，对于不具备组织考察条件的候选人进行背景调查。

那么在实际选聘工作中，如何确定组织考察的人选呢？组织考察人选大多会增加考察成本和时间，或给选拔本身带来困难，例如候选人都比较优秀难以选择等。一般以考评总成绩前三名作为考察人选的确定依据，并在招聘公告中事先明确考评总成绩不是是否聘任的唯一依据，要结合考察结果确定。为了避免最终人选不是总成绩的第一名而带来应聘者的不满和争议，以及候选人因为总成绩靠后担心被选聘的可能性不大而不配合组织考察的实施，可以采取顺序考察的方式对候选人逐一进行组织考察，如果总成绩第一的人选组织考察结果不理想或者出现原则性问题，再选择二三名进行考察。组织考察的形式，可以采取到候选人所在企业调研、选择性谈话（分管领导和相关同事等），调档查看等形式，条件允许的还可以进行民主测评。

组织考察结果形成后需经选聘企业党组织讨论确定拟选聘人选，向董事会进行推荐，由董事会履行聘任手续，按照管理权限报上级党委或主管部门备案或批准。对拟聘任的人选需进行公示，公示期一般不少于5个工作日。

背景调查作为近年来比较流行和有效的筛选或测评手段，一般委托第三方专业机构依据比较科学的方法和程序来进行，在此不进行说明。

八、加强对职业经理人的监督和管理是巩固市场化选聘成果的重要保障

通过市场化选聘产生的国有企业职业经理人（包括总经理、副总经理等）是国有企业推行职业经理人制度的第一步，在完成选聘程序后，加强对职业经理人的监督和管理是发挥职业经理人的作用和效能，巩固选聘成果的重要保障。企业要根据自身的行业特点、发展战略和规划等因素制定职业经理人绩效、薪酬、退出等管理办法，与职业经理人签订“三书”，即劳动合同书、聘任合同书、经营业绩目标责任书，规范职业经理人的日常管理，同时进一步完善法人治理结构，健全董事会职权，清晰界定职业经理人的权、责、利，在充分授权的同时，严格监督和退出程序，建立激励约束机制，确保对职业经理人实施“契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”。《“双百企业”推行职业经理人制度操作指引》中对于职业经理人的监督管理，包括组织关系管理、出国（境）管理、履职监督、追责等内容作出了规定。但是对于职业经理人个人事项申报以及职业经理人监督体系的建立还应根据实施选聘的国有企业文化特点、人才属性以及企业经营发展需要，制定个性化的内容。可以依据聘任的职业经理人是否是党员身份做出相关规定。对于党员身份的职业经理人，尤其是已经成为党委委员的职业经理人的个人事项申报、出境管理多数参照党员领导干部管理办法执行，对于非党员身份的职业经理人个人事项申报最好采取双方协商的方式处理。

随着国有企业改革的不断深入，国企改革三年行动的深入实施，混合所有制企业改革和“三项制度”改革的不断深化，将更加有效地推进职业经理人制度的实行，国有企业市场化选聘职业经理人工作也将遇到更多的机遇和挑战，相关工作内容、程序和流程也需不断地完善。■

（作者单位系职业经理研究中心）