

市场化选聘职业经理人之背景调查

■ 作者 许春燕

《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》明确提出“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”。市场化选聘职业经理人，已经成为国有企业人事制度改革和全面推行职业经理人制度的重要突破口。

组织考察或背景调查则是国有企业市场化选聘职业经理人的流程中一个不可或缺的重要环节。组织考察主要是依据岗位资格条件和任职要求，全面考察候选人的德、能、勤、绩、廉等方面表现，突出政治标准，深入考察候选人的政治忠诚、政治定力、政治担当、政治能力、政治自律等方面情况，严把政治关、品行关、能力关、作风关、廉洁关。背景调查主要是通过各种合理合法的调查方法及途径，获取候选人的基本信息、工作经历、工作能力及工作表现等，并将获得的信息与候选人提供的应聘简历以及面试等环节提供的各种信息进行对比和补充，形成对候选人的综合评价，为企业是否最终聘用候选人提供参考。在市场化选聘职业经理人的过程中，国有企业通常会根据候选人情况，优选组织考察，对于不具备组织考察条件的进行背景调查，或者是将组织考察和背景调查结合起来使用。本文主要讨论的是在国有企业市场化选聘职业经理人过程中，发生在前期各项考评结束后入职前的背景调查。

一、为什么要开展背景调查

国有企业市场化选聘职业经理人往往需要经历繁杂的简历筛选、笔试、面试、心理测评、体检等多个环节，但是很多职业经理人在入职后一段时间内，可能会因为各种原因不适合岗位而主动离职或被辞退，直接导致大量的前期工作和投入无功而返。同时，由于国有企业市场化选聘的职业经理人职位层级通常较高，能够掌握企业的很多核心资源和商业秘密，离职或被辞退的过程复杂、影响面大。所以，职业经理人的选聘失败还会导致企业关键资源和信息流失、解雇纠纷等隐形的、无法衡量的成本，对企业产生难以弥补的损失。

鉴于上述原因，通过多种手段对职

业经理人进行全面了解和评价，从而选择一个适合企业文化和岗位要求的候选人就显得尤为重要。但是，企业在选聘职业经理人的过程中与候选人直接接触时间通常是非常有限的，而在有限的时间里往往无法对候选人进行全面、准确的了解和评估。比如，有些职业经理人可能会通过简历造假或美化来增加自身的吸引力；有些“身经百战”的职业经理人在面试过程中侃侃而谈，表现优秀，但是较短的面试时间以及面试题和面试考官等各方面因素可能导致候选人具备的真实能力和工作业绩难以被准确评价。因此，除了不断优化各种考评手段以提高职业经理人选聘的有效性之外，在候选人正式入职前进行背景调查是保证职业经理人选聘成功的再保险。

背景调查不仅涉及候选人个人信息的真实性，还能够为企业判断候选人道德、诚信与否提供依据。同时，通过背景调查还能了解到候选人的优缺点，更有利于企业选择合适、可靠的职业经理人，规避胜任力风险、法律风险、职业操守风险和成本风险等，为企业节省不必要的花销，避免对企业造成损害。因此，背景调查是市场化选聘职业经理人的流程中一个不可或缺的重要环节。特别是在目前我国职业经理人信用体系尚不健全的情况下，背景调查如同市场化选聘职业经理人的“防火墙”，可以切实保障企业的用人安全。

二、如何进行背景调查

对于市场化选聘职业经理人的背景调查，国有企业有两种选择：一种是自主进行调查，即由企业的组织人事部门对候选人的各方面信息进行调查、核实；另一种是与专业的第三方背景调查机构合作，聘用专业的调查团队对候选人进行背景调查。当所选聘的职业经理人层级相对较低或出于成本控制考虑时，通常会由企业的人力资源管理部门自主进行背景调查。当企业规模较大、所选聘的职业经理人层级较高时，通常会选择与专业的第三方背景调查机构合作完成背景调查，以第三方机构出具的背景调查报告作为聘用与否的重要参考。相较于企业自身开展的背景调查，第三方背景调查机构更具专业性。

下面以第三方背景调查机构为例，简要介绍背景调查的基本步骤，企业组织人事部门自主进行背景调查时也可参考这些步骤开展相应工作。

第一步：与企业进行沟通，明确需要调查的重点和具体内容。全面了解选聘的职业经理人岗位职责和任职要求，获取需要进行背景调查的候选人的基本信息，包括简历、身份证及各种资格证书的扫描件，以及在前期的简历筛选或者是考评过程中发现的需要在背景调查中重点关注、核实的问题。根据企业的实际情况，明确此次背景调查的重点和具体内容。

第二步：获得背景调查授权和基本资料。与候选人进行联系，告知候选人根据其应聘企业的委托授权将对其进行背景调查，并要求候选人通过邮件或其他方式提供以下材料：（1）手写签字的《背景调查授权书》；（2）身份证件及已获得最高学历毕业证/学位证书及相关资格证书扫描件（如在第一步中企业已提供，则无需要求候选人再提供）；（3）履历信息表，包括最近就职的2-3家单位名称和证明人信息（人力资源负责人或其他指定的背景调查联系人，以及直接上级、同级、下级或财务相关人员的姓名、职位和联系方式）；（4）工资流水证明或其他工资证明材料（根据企业需要，考虑是否要求候选人提供）。

第三步：基本信息核实。根据候选人提供的信息，对候选人的出生时间、政治面貌、学历学位、专业资格等基本信息进行全面核实。其中，身份证信息可通过全国公民身份信息数据库核查对比，学历信息可通过中国高等教育学生信息网进行验证，学位证书可通过中国学位与研究生教育信息网验证，专业资格信息可通过职称或职业资格查询网站进行验证。对于职位层级较高的职业经理人而言，候选人年龄相对较大，所以一些候选人的学历、学位或专业资格证书信息，通过网络手段可能无法查询，此时可要求候选人提供证明材料（证明材料需加盖学校或发证机构的公章）或直接与学校、发证机构联系确认其真实性。

第四步：多维度访谈。根据候选人提供的证明人信息，与原任职单位的人力资源负责人或其他指定的背景调查联系人取得联系，通过现场或电话的方式核实候选人的基本履历信息，核心内容聚焦于工作时间的真实性、离职原因、薪资、有无违反公司制度的行为、候选人提供的证明人是否真实等。在核实清

楚证明人信息后，可到候选人原单位进行现场访谈，被访谈人主要包括候选人的原直接上级、同级、下级及财务部相关人员，具体人选可根据企业需求以及原单位的配合度确定。访谈内容应包括候选人在单位工作期间的职位、职级、管理人数、工作经历、职责、业绩、专业水平、管理能力、团队协作、优点、缺点、是否有竞业限制、是否有违规违纪、是否与企业有过劳动争议纠纷、离职原因、离职时的表现、综合评价等，具体的访谈内容可根据被访谈对象的不同，选取不同的重点。对于职业经理人而言，多维度访谈应重点关注职责范围、工作的绩效表现、团队协作、抗压能力、是否有竞业限制等方面的内容。某些情况下，可能无法对被访谈人进行现场访谈，此时也可采用电话或邮件的方式进行。但是，针对职业经理人而言，由于其职位较为重要，所以最好采用现场多维度访谈的方式，深入挖掘候选人的各方面信息。

第五步：违规违纪等调查。可根据企业和岗位的特殊需求，要求候选人本人提供无犯罪记录证明，进行法院民事诉讼及失信记录查询、负面社会安全记录查询、金融行业违规记录查询、个人工商信息记录查询等。

第六步：出具调查报告。根据以上各项背景调查所获得的各方面信息，对候选人进行综合评价，出具背景调查报告，提出是否录用的建议。

三、背景调查过程中需要注意的问题

第一，在背景调查过程中，仍在职的候选人可能会因为需要访谈单位相关人员而觉得尴尬或敏感。因此，建议在背景调查开展前与候选人进行充分沟通，建立信任，尤其是选聘高级职业经理人。如果候选人还在职，可先调查已离职的单位；如果候选人在最近一家单位任职时间较长，在候选人与单位充分沟通后允许的情况下进行调查，或者可优先调查已离职的员工，以免给候选人带来不便。此外，建议采用等额顺序的方式进行背景调查，即按照前期各项考评总成绩排序由高到低依次进行，如果第一名的候选人没有通过背景调查或者主动放弃，排名第二的候选人递补进行背景调查，这样既可减少背景调查的工作量，候选人的接受度也会更高。

第二，背景调查前一定要获得候选人的授权同意。国有企业或第三方背景

调查机构在开展背景调查前，应要求候选人提供背景调查授权书签字件，以确保调查过程符合基本的法律流程要求。未经候选人同意而获得某些隐私信息可能会触犯法律并引起与候选人关系恶化的情况发生。因此，在收集材料及开展背景调查之前必须已获得候选人签字同意的声明文件。为了方便后期背景调查的开展，在职业经理人的选聘公告中需明确会对候选人进行背景调查。此外，在市场化选聘过程中，企业也有义务提醒应聘者，如果通过前期的各项考评进入候选人名单，要对其进行背景调查，不愿意接受调查的候选人一般可以直接淘汰。

第三，在背景调查过程中要限定调查问题的范围，主要对候选人工作情况有关的问题进行调查，而与工作无关的，特别是涉及到个人隐私的问题不应该在调查范围内。此外，针对职业经理人的背景调查，也要在内容的广度和深度方面做好平衡，一定要避免过程漫长、内容反复的背景调查，因为这需要耗费大量的时间和精力，可能会使得那些炙手可热的职业经理人被其他企业抢先录用。

第四，自主寻找环节非常重要。一份优质的背景调查报告一定是在自主寻找联系人的基础上完成的。候选人经常会因为感觉背景调查过于神秘、不可控制，担心对自己应聘新岗位产生不利影响而主动干预或筛选访谈对象。因此，要想出具一份客观和真实的背景调查报告，自主寻找证明人是一个相对重要的环节。尤其是针对职业经理人而言，在某个特定行业的职业经理人是存在特定“圈子”的，可以通过自主寻找的方式获得一些更加客观的信息。

第五，保持严谨和客观的态度，慎用调查结果。背景调查并不是万能的，无法保证从各种途径得到的信息完全准确，尤其是在多维度访谈阶段获得的信息。比如，背景调查刚好选取到了对候选人有敌意或偏见的领导、同事，得到的调查结果难免有失公正。所以，在收集到不利于候选人的信息时，不能直接给候选人判“死刑”，应该从更多的途径去核实这一信息，多方验证，同时也应与候选人进行沟通，询问事情真相，给候选人一个解释的机会，在多方信息相互印证后再作出慎重的判断。

（作者单位系职业经理研究中心）

国有企业引领“新基建”培育经济增长新动能

■ 作者 张定法

为应对疫情可能造成的经济危机，美欧等主要经济体都出台了前所未有的大规模经济刺激计划。面对疫情，中国通过各种组合拳，各种政策措施多管齐下，为稳增长、促就业提供强有力政策支持。2月至今，多次重要会议研究部署5G、智能制造、物联网、清洁能源、医疗健康等领域的基础设施建设，即所谓“新基建”。“新基建”一端连着巨大的投资与需求，另一端连着不断升级的消费市场，必将成为未来中国经济社会繁荣发展的重要支撑。

国有企业具备引领“新基建”的天然优势

中国特色社会主义制度的一大优势

就是集中力量办大事。在接下来恢复生产、带动经济发展的过程中，持续挖掘制度优势仍是必然选择。国有企业，当仁不让。一是国有企业是政府快速动员经济资源的根本。国有企业的使命之一就是承担社会责任。国有企业是中国宏观调控和落实改革的重要力量依靠，是各级政府实施产业政策、贸易政策和创新政策的抓手，尤其是在关键时期和关键领域，国有企业的快速反应、动员能力是其平抑经济突发性波动的有效方式。二是国有企业在基建领域具有比较优势。央企和地方国有企业资金实力雄厚，在关乎国计民生的电信、铁路、公路等市场细分领域都起到举足轻重的作用，一旦国有企业开闸投资，其就业带动作用立竿见影。三是新基建”有助于国有企业强化科技领域布局，提高自身

效率。“新基建”将结合高质量发展的要求，积极部署在5G等高科技领域，这也是“新基建”之“新”的体现。

国有企业引领“新基建”的政策建议

国有企业在“新基建”过程中应注意几个问题：一是确保各市场主体的公平准入性，做到国进民进。国有企业具有冲锋陷阵的“义务”，但不能因此剥夺民企冲锋陷阵的“权力”。在政府救助或相关政策的实施过程中，各类主体应同等享有政策优惠，维护公平有序的竞争环境。在其他市场主体不愿意参与或较少参与的产业或项目上，可加大国有企业投入，拓展初级市场，承担投入前期的沉没成本和未知风险，为其他企业参与进来铺平道路，并在使命完成或

该细分市场较为成熟时，主动功成身退。二是守住供给侧结构性改革底线，避免出现产能过剩等老问题。当前，我国进入了经济高质量发展阶段，尽管遇到了疫情冲击，但仍需将相关政策嵌入供给侧结构性改革中，避免因一时的发展影响长期的改革大局。“新基建”是与产业化应用协调推进，既能增强基建稳增长的传统属性，又可以助推创新和拓展新消费、新制造、新服务。所以，一定要严把国有企业投资走向，落后的、淘汰的、过剩的、低效的、污染的项目，一律不得放宽条件，不能违规审批。三是将引领“新基建”与国有企业改革有机结合。“新基建”作为我国下一阶段推动经济增长的着力点，国有企业必须增强党性意识，将如何更好地在“新基建”浪潮中发挥应有作用与国有企业改

革相结合。以此为契机，增强国有企业经营活力和经营效率。具体可以从以下方面着手：国有企业治理结构必须把党的领导融入公司治理各个环节，要增强国有企业的政治意识并更好地服务于“新基建”大局，发挥国有企业的优势和特长。坚持国有企业分类改革、混合所有制改革等一系列的改革举措，对不同竞争属性的国有企业赋予不同的“新基建”任务。对于竞争性的国有企业，应完全放开市场，促进国民经济各部门在资金、项目、技术等方面的资源整合。对于自然垄断性的国有企业，应鼓励加大研发和技改投入。对于公益类国有企业，应加大信息化改造，推行电子政务，提升服务质量。

（摘编自《经济参考报》）