

《中国职业经理人年度报告 2019》实践篇（三）

2018年，通过深入推进三项制度改革，央企和地方国企的激励约束机制得到进一步健全，市场化选人用人和激励约束力度不断加大。一些国有企业通过市场化选聘改革，进一步强化董事会功能，完善公司法人治理结构，将董事会、经理层由过去的“同纸任命”改为分层管理，形成分类分层的企业领导人员管理体制，有效解决经营管理者“能上不能下、能进不能出”问题。

一是在中央企业集团层面开展经理层成员契约化管理和职业经理人制度试点，中国电科、中化集团、中粮集团、国投集团、中国建材、中国通号等集团在所属企业大力推行经理层任期制和契约化管理，企业活力进一步增强。除了试点企业外，多家央企都在不同层级公司实施市场化选聘改革。此外，包括湖南、浙江、四川、河南、山东、黑龙江等地政府都出台了改革计划，并且将市场化选聘和薪酬改革作为重要组成部分。各省（区、市）国资委加快探索经理层市场化选聘，监管的83家一级企业市场化选聘261人。

二是员工持股试点深入推进，全国共选取了192户试点企业，在促进

机制转换、吸引留住人才等方面取得明显成效。

三是中长期激励进一步加强，中央企业控股的81户上市公司实施了股权激励，所属科技型企业30个股权激励和分红激励方案进入实施阶段，有效调动了骨干员工积极性。

四是在国企改革“双百行动”中，有444家优质央企子企业和地方骨干国有企业入选“双百企业”名单。“双百企业”积极稳妥推进股权多元化和混合所有制改革，更加完善企业法人治理结构，落实董事会职权，持续健全市场化经营机制，进一步优化激励约束机制。

央企全面深化改革取得显著成效。党的十八大以来，国有资产管理体制不断完善，国资监管机构已经成为国家治理体系的重要组成部分，国有资产监管得到切实加强，国资国企改革得到有力推进，国有资产保值增值责任得到有效落实。2013—2018年国资监管系统企业资产总额从85.4万亿元增长到180.7万亿元，营业收入从42.0万亿元增长到55.4万亿元，利润总额从2.2万亿元增长到3.4万亿元，年均增速分别达16.2%、5.7%、9.3%。

2018年底，国资委新增11家央企国有资本投资公司试点，央企国有资本投资、运营两类公司试点数量已扩至21家。按照国资委部署，新增试点要加大改革力度，打造国有资本投资公司“升级版”。其首要举措就是调整管控模式，加大授权放权力度。国资委将在战略规划、工资总额管理、选人用人和激励机制、财务和产权管理等方面进一步加大授权放权的力度；试点企业在集团与子公司的关系上要加快转型，赋予下属企业更多的经营自主权，把管理的重点从直接管控转向战略管控，建立规范、专业、高效的总部管控模式。截至2019年1月，全国范围内已经选择在21家中央企业和122家地方国有企业开展国有资本投资、运营公司试点，在试体制、试机制、试模式等方面进行探索实践。

混改是国资国企改革转换机制的重要手段。2018年，中央企业及其子企业混改户数比例已经达到70%。中央企业新增混合所有制户数1003户，地方国有企业新增1877户，国资委系统的央企和地方国企一共2880户。2018年末，中央企业的所有者权益为19.9万亿，其中归属国有的权益为12.7万

亿，另外7.2万亿归属于少数股东，即央企混改以后吸引的各类社会资本，占整体所有者权益的36%。中央企业总资产的65%、营业收入的61%、利润的88%来自于上市公司，大部分的优质资产在上市公司中。中央企业在引入各类社会资本参与混改的同时，也在积极地参股各类企业，包括民营企业。据国资委初步统计，目前对外参股的混合所有制企业超过5000户。

2018年，继续推动外部董事占多数的规范董事会建设，96家中央企业中已有94家建立董事会，其中83家外部董事占多数。90%的地方国资委监管企业已建立了董事会。

2018年，“双百行动”是按照国务院国企改革领导小组的有关工作部署，由国资委改革办直接推动组织的一次综合性国企改革示范行动。通过“双百行动”授权放权主要涉及职工工资分配权、重大财务事项管理权、中长期发展决策权、经理层成员薪酬管理权、经理层成员绩效考核和经理层成员选聘权。“双百企业”进一步建立推行了经理层成员任期制和契约化管理，激励约束机制进一步优化。总体来看，国企改革“双百

行动”整体进度符合预期，成效显著，“双百行动”以点带面改革态势已初步形成。不过，仍存在改革推进力度不平衡、进展情况不平衡等问题，不少“双百企业”在完善法人治理结构、落实董事会职权、推进混合所有制改革、健全市场化经营机制等方面需要加大力度。

2018年，在“双百行动”和三项制度改革的推动下，中国铁路通信信号集团有限公司、中国交通建设集团有限公司等数十家央企及其下属公司面向社会积极开展企业经理层成员市场化选聘，公开招聘职位包括：中国铁路通信信号集团有限公司旗下的通号交通建设有限公司市场化选聘总经理1名、副总经理2名。中国交通建设集团有限公司的全资子公司中交产业投资控股有限公司市场化选聘投资总监；专业子集团中国交通信息科技集团市场化选聘总经理和分管市场经营的副总经理。中国中煤能源集团有限公司下属企业中煤北京煤矿机械有限责任公司进行经理层整体市场化选聘等等。

（《中国职业经理人年度报告 2019》连载六）

职业经理人国家标准 研讨会在包头举行



■作者 贾薇

为进一步推进职业经理人国家标准的制修订工作和职业经理人国家标准研发工作，更好地促进职业经理人国家标准的宣贯与实施，职业经理研究中心（以下简称中心）于2020年10月30日—31日在包头组织召开“职业经理人国家标准研讨会”。内蒙古和包头市有关政府部门、高等院校、企业、行业组织等方面的有关领导和专家参加了本次研讨会。

会上，中心有关人员向大家介绍了《职业经理人相关术语》、《职业经理人培训规范》和《职业经理人通用考评要素》职业经理人国家标准的有关情况。与会领导和专家就以上三项职业经理人国家标准进行研讨，提出有关意见和建议，并对职业经理人国家标准的制修订工作给予充分的肯定。

中心党委书记、主任王永利指出，标准化工作是国民经济和社会发展的技术基础，是推进我国技术进步、产业升级、提高质量的重要因素。此次研讨会与会领导和专家水平高、能力强，提出的建议非常中肯，也非常切合实际。对于会上提出的意见和建议，中心将积极研究采纳。希望大家今后继续一如既往地支持中国职业经理事业，为中国职业经理人标准化工作的开展以及职业经理人才队伍建设和制度建设等提供有力的支持，也为促进中国经济和企业健康持续发展做出积极的贡献。

会后，王永利主任一行赴内蒙古北方重工集团有限公司、内蒙古北方重型汽车股份有限公司、中国核工业集团公司二〇二厂和包头稀土高新技术产业开发区管理委员会进行调研考察。

在包头期间，王永利主任还与包头市委常委、常务副市长云春生进行了亲切友好的交谈。云春生常务副市长表示：包头市委、市政府将全力支持职业经理人国家标准宣贯与实训内蒙古基地的各项工作，双方紧密合作，为内蒙古自治区的职业经理人队伍及制度建设做出努力与贡献。

（作者单位系职业经理研究中心）

浅谈国有企业 如何做到职业经理人的人岗匹配

■作者 亢钧铭

从2018年8月开始，“双百企业”“双百工程”就逐渐成为国有企业改革的热词，在国务院国资委的整体推动下，中央企业所属“双百企业”聚焦重点任务，推动综合性改革取得积极成效。截至2019年末，累计改革任务完成率达55.14%。其中，市场化经营机制方面，中央企业所属“双百企业”在本级层面和子企业层面推行经理层成员任期制和契约化管理的比例分别达到45.91%和45.14%，开展职业经理人选聘的比例分别达到22.18%和33.07%。

推进职业经理人制度对于国有企业来说是一个重大突破，意味着取消行政级别，建立“市场化属性”，从而激发企业活力以实现改革的最终目标。尤其近年来，为了推进职业经理人制度，国有企业积极开展相关工作，纷纷做了精细的组织安排和周密的方案设计，随之而来，也反映出了在具体操作中的一系列问题。

2020年2月，国务院国有企业改革领导小组办公室发布关于印发《“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，这两个实操性的文件给国企经理层市场化改革方面提供了明确的指导意见。首先，这两个文件作为指导“双百企业”经理层市场化改革的一份实操性文件，不仅将改革目标进一步细化到可执行程度，明确了基本概念、范围、对象、职责和分工，更是规范了基本流程、主要环节的操作要点，同时严格规定了监督管理等相关环节。其次，“双百企业”经理层市场化改革并不是“一刀切”和“大锅烩”，而是可以结合企业自身发展现状选择适合自己的方法。其中，《“双百企业”推行职业经理人制度操作指引》一文明确国有企业同时拥有以下四个基本条件时，可以推行职业经理人制度：一是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；二是人力资源市场化程度较高；三是建立了权责对等、运转协调、有效制衡的决策执行监督机制；四是董事会重大决策、选人用人、薪酬分配等权利依法得到有效落实。

除此之外，为了让“双百企业”或者其他参照改革的国有企业能够将经理层市场化改革到位，《“双百企业”推行职业经理人制度操作指引》对职业经理人的身份、薪酬、管理方式做了明确的规定。但在实践过程中，由于国有企业之间情况不同，每个企业需要结合自身特点进行设计与创新。而在这一系列过程中，国有企业首先要选聘出适合企业的职业经理人。为了使国有企业能够选出合适的职业经理人，国有企业应明确企业需求，使职业经理人做到人岗匹配。

每个国有企业都具有自身的文化特点，提供的职业经理人岗位因行业、战略和环境的不同而不同；职业经理人也因知识、经验、价值观和技能水平等条件而具有差异较大。此时，企业如何根据自身的特点配置合适的职业经理人来实现人岗匹配就非常重要。国有企业职业经理人的岗位匹配程度直接影响了企业的运营、管理和发展，人岗匹配程度较高，职业经理人的工作效率会显著提升；相反，则会影响企业的运营和管理。

首先，国有企业要明确聘用职业经理人的目的。从企业的角度来看，国有企业职业经理人的岗位设计应该是根据企业战略和经营发展需要，研究设计职业经理人岗位。从深化国有企业改革来看，国企要完善企业法人治理结构，建立现代化企业制度，而职业经理人制度是现代企业制度的一个组成部分。同时，现实中企业有可能面临以下情况需要市场化选聘职业经理人来推动企业发展：一是国有企业需要通过深化改革，激发企业内在活力，释放经营管理层的积极性，吸引更多能人志士加入；二是有的国有企业发展到了一定的阶段，面临经营管理难度和复杂度加大但又人才匮乏的矛盾和问题，急需更加专业化和职业化的职业经理人的加盟；三是有的国有企业规模较大或企业规模进一步扩大，但却因人才储备不足的难题；四是部分国有企业陷入发展瓶颈，面临诸多难点问题，尤其是在技术和市场两方面都需要强力突破等。

基于上述情况，国有企业可以通过聘用职业经理人来加以改善并实现三个基本目

的：一是抓住市场稍纵即逝的机遇，加快企业的快速扩张，提升企业的整体效益；二是促进企业内部的管理规范，理顺内部的运行流程，提高管理效率和效果；三是用专业的人处理专业的事，有效规避管理经营中可能发生的风险。根据这些清晰的目的，国有企业就可以开始寻找相匹配的职业经理人了。例如，当企业处于规模扩张阶段时，需要开拓新项目、新业务、新市场，这些新业务会涉及一些新行业或新领域，企业可以聘用相应行业或领域中经验丰富的进取型职业经理人。当企业发展进入相对稳定阶段后，需要全面规范内部管理，降低管理成本，提高运行效率，企业可以聘用以管理见长的职业经理人，来帮助企业循序渐进地进行内部的全方位优化。

其次，国有企业要利用合理的职业经理人岗位设计将整个企业的战略和目标进行分解。为进一步遴选出适合企业的职业经理人，可结合职业经理人自身特点，对岗位进行科学化、合理化和系统化的剖析，确定岗位权利、任务和责任，更好解决职业经理人职责分配问题，从而提升工作效率。国有企业在设计职业经理人岗位时应该遵循以下原则：即因职设岗，先定岗再定人，职业经理人岗位应着眼并兼顾当前和长远的发展，按照企业战略、职责范围进行岗位设定，杜绝因人定岗。除此之外，岗位设计既要做到各岗位分工明确，又要使不同岗位进行交叉和整合，这就要求所选聘的职业经理人要与国有企业文化相融合。因此，文化认同也是选择适于企业的职业经理人的一条重要原则。文化的认同，是决定企业和职业经理人能否长久合作的基础。如果职业经理人进入国企后难以适应企业文化，出现“水土不服”并一走了之，可能会对国有企业造成较大的伤害。

实现人岗匹配，需要对管理者与管理岗位进行全面分析。如运用科学的手段和方法，对职业经理人的胜任力进行全面测评，客观地评价职业经理人并详尽地分析岗位。只有做好这些基础工作，才能真正做到人岗匹配，把合适的人放到合适的岗位上。

（作者单位系职业经理研究中心）