

中国职业经理人年度报告 2019 数据篇（节选）

随着职业经理人制度得到有序推进，职业经理人生存发展状况日益受到关注。调研发现，企业十分关注职业经理人的薪酬、退出和继任这几个重要问题。上市公司是市场化规范化运作企业。本篇以沪深两市主板上市公司披露的2018年报有关信息为数据来源，通过对上市公司高级管理人员（以下简称高管）的薪酬进行调查与分析，作为职业经理人市场化选聘和差异化薪酬对标管理的参考依据。

一、上市公司高管人员构成情况

从上市公司高管性别分布来看，男性占85%，女性占15%。其中，不同职务的高管在性别分布上有很大的差别，总经理、副总经理、财务总监、总经济师、总会计师、总工程师大多为男性。其中，男女比例差异最大的职位是总经理和总工程师，女性比例仅为6.9%。男女比例差异最小的职位为财务总监，女性占35.9%，男性占64.1%。

从上市公司高管年龄分布来看，最集中的年龄段为46-50岁。有研究表明，40-50岁是经营管理人才经验丰富、年富力强的时期。同时上市高管40岁以下的比例也不低，占13.8%，这表明年轻的经营管理者正在迅速地成长起来。

从上市公司高管学历分布来看，上市公司的高管学历层次较高，86%的学历层次为本科及以上，其中不乏硕士、博士学历的经营管理者。

二、上市公司总经理职位离职原因状况

近些年来，随着职业经理人制度在国有企业逐步推行，职业经理人的离职问题也越来越受到关注。职业经理人的

离职原因很复杂，这些复杂的内外因值得关注和研究。上市公司总经理职位变更中，工作调动（34.1%）、个人原因辞职（26.5%）、任期届满（18.0%）是总经理离职的主要因素。另外，退休离职占3.8%，健康原因占2.2%，解聘占0.7%，涉案占0.1%。

工作调动是国有企业总经理职位变动的主要因素，为52.3%；民营企业总经理职位变动的主要因素包括个人原因辞职（33.3%）、工作调动（22.9%）和任期届满（21.2%），究其原因，很多国有企业总经理仍由组织任命，没有完全市场化，工作调动会成为国有企业总经理离开现有职位的主因。

民营企业和国有企业在总经理离职后继任方式上略有差异，但总体来说差异不大。国有企业内部继任者占61.2%，外部继任者占38.8%。民营企业内部继任者为68.2%，外部继任者为31.8%。总体来说，上市公司在总经理岗位离职后内部继任占大多数，外部继任者为少数。

三、上市公司高管薪酬激励及其发展情况

中国证监会2001年修订的《年报准则》规定，上市公司披露的现任董事、监事和高级管理人员的年度报酬总额包括：基本工资、各项奖金、福利、补贴、住房津贴及其他津贴等。这些基本上是高管的现金报酬。因此，本篇所研究的薪酬水平为高管年度现金收入总额水平，即来自所选择本公司年度报告披露的高管在报告期内所领取的报酬总额（税前）。

（一）按行业分析比较

本次研究主要选择了农、林、牧、渔业，制造业，采矿业，建筑业，批发

零售业，交通运输和邮政业，信息传输、软件和信息技术服务业，金融业，房地产业，水利、环境、公共设施管理业，文化体育娱乐业等11个行业上市公司高管的薪酬来进行研究。

行业之间的高管薪酬水平存在一定的差异性。高管平均薪酬水平由高到低排名依次为：金融业1751万元；房地产业1542万元；批发零售业848万元；文化体育娱乐业797万元；交通运输和邮政业780万元；信息传输、软件和信息技术服务业737万元；制造业688万元；采矿业616万元；建筑业586万元；农、林、牧、渔业581万元；水利、环境、公共设施管理业571万元。

民营企业和国有企业薪酬比较表明，在金融业、房地产业、交通运输和邮政业、采矿业和农、林、牧、渔业行业的国有企业高管薪酬平均水平低于民营企业高管薪酬平均水平；批发零售业，信息传输、软件和信息技术服务业，制造业，文化体育娱乐业，建筑业，水利、环境、公共设施管理业行业的国有企业高管的薪酬平均水平高于民营企业高管的薪酬平均水平。

（二）按地域分析比较

在地域上，本次研究选择了四川、上海、山东、江苏、广东、福建、北京、安徽拥有上市公司相对较多的8个省份作比较，涵盖了东部发达省份和西部省份，具有一定的典型性和代表性。

北京、上海地区的总经理薪酬平均水平最高，达120万元以上；广东紧随其后，达110万元以上；四川、山东、江苏、福建的总经理薪酬平均水平相对持平，在85万元左右；而安徽的总经理薪酬平均水平最低，接近75万元。可见，地域经济发展水平对总经理的薪酬水平有较

大的影响。

（三）按公司类型和规模分析比较
以公司总资产来衡量上市公司的规模。公司总资产是指公司所拥有或控制的、能够带来经济利益的全部资产。一般认为，某一会计主体的总资产额等于其资产负债表的“资产总计”。这与联合国SNA中的核算口径相同。我国资产负债核算中的“资产”是指经济资产。所谓经济资产，是指资产的所有权已经界定，其所有者通过在一定时期内对它们的有效使用、持有或者处置，从中获得经济利益的那部分资产。一般来说，公司规模越大，其组织管理活动的复杂程度越高，相应的对企业管理者的能力要求越强，企业支付给高管的薪酬也就越高。同时，企业规模越大，激励管理者的方式相对越多，公司高管能获得各种薪酬途径也就越多。

从不同规模企业高管薪酬平均水平分布区间来看，公司资产规模在100亿元以上的高管薪酬平均水平为118.5万元，资产规模为50亿-100亿的企业高管薪酬平均水平为746万元，资产规模为10亿-50亿的企业高管薪酬平均水平为58.2万元，而资产规模在10亿以下的企业高管薪酬平均水平为49.0万元。统计数据表明，公司高管平均薪酬水平与公司资产规模正相关，企业规模越大，其高管人员薪酬平均水平越高。

（四）按不同年龄分析比较

从不同年龄的高管薪酬平均水平来看，年龄在60岁以上的总经理平均薪酬为150.7万元，年龄在56-60岁之间的总经理平均薪酬为102.2万元，年龄在51-55岁之间的总经理平均薪酬为101.0万元，年龄在46-50岁之间的总经理平

均薪酬为101.0万元，年龄在41-45岁之间的总经理平均薪酬为93.0万元，年龄在36-40岁之间的总经理平均薪酬为76.6万元，年龄在35岁及以下的总经理平均薪酬为63.0万元。总体来说，总经理岗位年龄越高，薪酬平均水平越高。相比较而言，副总经理和财务总监则都是在51-55岁区间薪酬平均水平最高，分别为82.6万元和64.1万元。

（五）高管股权激励状况

上市公司不同职位高管持股占比存在差异。总经理岗位持股占比最多，有55.1%的总经理持有公司股票。其次是副总经理岗位，有46.6%的副总经理持有公司股票。其他职位高管持股占比分别是：44.6%的总工程师持股，36.1%的财务总监持股，22.3%的总会计师持股，7.5%的总经济师持股。

有25.4%的国有企业高管持有公司的股票，有57.1%的民营企业高管持有公司的股票。可见，相比民营企业，国有企业在中长期激励方面相对不足。

从行业来看，在所选出的几个代表性的行业中，实施股权激励的高管在信息技术传输、软件和信息技术服务业占比最多，达58.8%；在制造业占比49.5%，在水利、环境、公共设施业占比39.2%，在农、林、牧渔业占比38.7%，在建筑业占比37.0%，在批发零售业占比36.6%，在文化体育娱乐业占比36.5%，房地产业占比32.3%，上述行业的高管持有公司股票比例均达到30%以上。统计数据显示：信息传输、软件和信息技术服务业更加注重对总经理、副总经理、财务总监、总会计师、总工程师、总经济师实施股票激励。■

（《中国职业经理人年度报告2019》连载七）

政策引领推进国企职业经理人制度建设之上海篇

作者 许艳丽

近年来，上海坚持以深化国资管理创新驱动国企改革，注重国有经济高质量发展、国有企业创新转型、国有资本配置效率、国资监管能力提升和企业家、人才队伍建设，努力当好新时代国资改革排头兵、国企创新发展主力军、上海品牌急先锋和企业走出去领头羊。坚持“管好资本、服务国企”的监管理念，完善“直接监管为主、委托监管为辅”的市属国资监管体系。严格重点领域风险管控，强化企业境外投融资、产权变动、资金管控和资产评估风险防范，优化境外投资事前备案管理机制。加快转型升级，激发国企创新动力活力，完善机制营造创新环境，建立创新后备、创新骨干、创新领军三级人才体系。

同时，上海国资系统坚持党对国有企业的全面领导，坚持党的领导与完善公司治理相结合。在全国地方国资系统中率先制定并落实基层党建、党风廉政、意识形态等“三张责任清单”，开展党建和党风廉政建设述职评议，党建工作作为领导班子和领导人员任期综合考核重要内容。市管企业的党建要求纳入公司章程，全面推进党委书记、董事长“一肩挑”，全面落实党组织研究讨论是董事会、经理层重大决策前置程序的要求，探索构建中国特色现代国有企业制度。

在深化企业人事制度改革方面，上海积极推进市场化导向的选人用人和管理机制，全面推行国有企业领导人员任期制契约化管理，合理提高市场化选聘比例，在市场化程度较高的企业，积极推行职业经理人制度。落实董事会职权，授予规范董事会选人用人、重大决策、

业绩考核、薪酬分配四项权力。以任期制契约化管理为载体，以分类考核为重要引领，建立健全考核体系。积极推动建立健全市场化经营机制，构建干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减机制，逐步实施股权激励和员工持股等中长期激励方式，真正激发企业活力动力。与此同时，加大对企业中高级管理人员、复合型领军人才、高技能人才的交流和培养力度。深化薪酬制度改革，推进市管国有企业领导人员任期制契约化管理。按照“成熟一家推进一家”的要求，适时指导符合条件的企业实施职业经理人薪酬制度改革，一司一策制定方案。

早在2017年5月的中共上海市第十一次代表大会报告中就提出“健全权责对等、运转协调、有效制衡的决策执行监督机制，推进市场化选聘职业经理人制度，构建中国特色现代国有企业制度，做强做优做大国有企业。”随后11月，上海市人民政府印发的激发重点群体活力带动城乡居民增收实施方案明确：“完善国有企业经营管理人员薪酬制度。稳妥推进职业经理人薪酬制度改革试点，采取多种方式探索完善中长期激励机制，完善职业经理人选聘、签约、激励、退出等机制。”同月，出台的《上海市国资国企改革“十三五”规划》围绕完善现代企业制度建设提出：“在竞争类企业，特别是整体上市公司等建立市场化选聘和管理经营者制度，畅通经营管理者与经理人身份转换通道。”“建立健全能体现行业特点、岗位贡献和能增能减的内部薪酬分配体系，职业经理人、市场化选聘和管理经理人员实行差异化薪酬管理。”同年，上海国际港务（集

团）股份有限公司、华东建筑集团股份有限公司等8家法人治理结构比较完善的上市公司按照市场化选聘、契约化管理的原则试点职业经理人薪酬制度改革，试点员工持股，建立股权期权、现金分红等长效激励机制。进一步激发市场活力，创新经营模式，促进人才流动，积极营造管理人才能上能下、人才能进能出、薪酬能多能少的体制机制。

2018年，上海市从加强人才队伍建设的层面，进一步提出优化考核评价体系、长效激励体系及人才政策体系，明确了实施股权激励、分红激励办法的具体要求和措施。7月，上海市国资委印发《关于本市国有企业全力打响上海“四大品牌”的实施方案（2018—2020）》提出：“在加强人才队伍建设方面，优化考核评价体系、优化长效激励体系，支持企业实施国有控股上市公司股权激励和分红激励办法，推动市属国企积极稳妥实施员工持股，激发员工内生动力。优化人才政策体系，加快引进、培养和集聚有利于‘四大品牌’发展和老字号传承的企业家、职业经理人、高技能人才。深化企业人事制度改革，加大对企业中高级管理人员、复合型领军人才、高技能人才的交流和培养力度。”

2019年，上海市坚持新发展理念，坚持服务服从大局，坚持推动高质量发展，坚持以供给侧结构性改革为主线，坚持市场化改革和高水平开放，深入推进国有企业改革，加强中国特色现代国有企业制度建设，制定出台的《上海市市管国有企业领导人员管理办法》提出：“在加强人才队伍建设方面，优化考核评价体系、优化长效激励体系、优化人才政策体系，加快引进、培养和

集聚有利于‘四大品牌’发展和老字号传承的企业家、职业经理人、高技能人才。”6月出台《上海市分类推进人才评价机制改革实施方案》明确：“健全以市场和出资人认可为重要标准的企业经营管理人员评价体系，突出对经营业绩和综合素质的考核。建立社会化的职业经理人评价制度。”从职业经理人市场化选聘制度到薪酬制度、激励制度、再到社会化职业经理人评价制度，伴随政策接续出台，上海市职业经理人制度建设更加体系化系统化，也为国企职业经理人制度建设实践提供了有力的政策支撑。

上海环保集团全面推行事业部合伙人制管理，进行经营团队市场化竞聘，引入职业经理人，实行任期制契约化管理，签订契约化对赌激励协议；严格执行事业部契约化考核激励机制，对超额完成的团队进行递进式业绩分红；对未达目标的，解除合同，重新选聘团队。制皂集团积极推进市场化选聘经营管理工作，关键岗位开展市场化公开选聘，实行任期制契约化管理；进一步健全“强激励、硬约束”机制，实施超额利润分配，并探索实施任期风险抵押激励机制。安吉物流在3家合资运输公司开展职业经理人试点，签订经营业绩目标责任书；对合同物流板块管理层和核心员工实施虚拟股权激励，对生产一线业务骨干实施“提成制”考核模式。云赛智联全面推进职业经理人制度，制定市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬等制度。拟订“一制度一书二办法”的职业经理人管理体系，包括《职业经理人管理制度》、《职业经理人年度、任期经营业绩责任书》及《职业经理人选聘办法》、《目标考

核及薪酬管理办法》。完成对下属四家企业领导班子成员市场化选聘经理人试点工作，分批启动公司高级管理人员职业经理人市场化选聘工作。2019年12月，为贯彻落实《云赛智联国企改革“双百行动”工作方案》，加快公司全面完成战略转型及战略目标，根据《云赛智联职业经理人管理制度》及《云赛智联职业经理人选聘实施办法》，云赛智联召开了首批高级职业经理人市场化竞聘会，按照竞聘流程竞聘评价组对竞聘人员进行评价，共有7位人员通过了竞聘，顺利开启云赛智联职业经理人市场化选聘之路。

进入2020年，上海国资立足服务上海自贸区、长三角一体化战略等国家重要任务，以落实综合改革为主要抓手，不断加快国企创新发展转型步伐，全方位纵深推进混合所有制改革，深度融合国资监管完善与金融体制改革，促进企业经营活力激发与稳健发展。为进一步增强上海国有经济创新力，推动国有企业更好适应经济发展和产业变革新趋势，实现更高质量可持续发展，9月上海市出台《关于鼓励本市国有企业进一步实施创新驱动发展战略的指导意见》，明确提出“进一步完善有利于国企创新的体制机制。探索国有企业创新综合改革试点，着力在深化职业经理人制度改革、考核评价机制、市场化激励、容错机制等方面探索突破，以体制机制改革为核心关键推动创新发展。”将职业经理人制度列为着力探索突破点，彰显了这一制度在国企创新改革中具有重要地位，也将在国有企业高质量发展上发挥更加强劲有力的推动作用。■

（作者单位系职业经理研究中心）