

江海击水三千里 风雨兼程二十年

——从新兴际华集团军转脱钩 20 周年缩影看百年党史（二）

一股股倾力击楫破浪的改革激流，激活了体制机制蕴含的潜能

■作者 刘其先

习近平总书记指出：“谁说国企搞不好？要搞好就一定要改革，抱残守缺不行，改革能成功，就能变成现代企业。”新兴际华集团本身就是上轮军队改革的产物。2000年10月，为实施党中央、国务院、中央军委关于加快军队现代化建设和军队保障性企业移交的重大部署，经中央军委批准，由当时的新兴铸管集团承担78家企事业单位管理职能，由军队向国家整体移交。而核心企业新兴铸管股份早在1994年就被列为全国现代企业制度百户试点，并于1997年上市，成为军队第一股。

历史，在一代代代人接续奋斗中前行。

顺利实现整体移交、圆满完成破产稳定后，新兴际华改革再加速。时任董事长刘明忠带领新兴际华人敢为人先、创新争先，2005年以领导班子调整为契机，推进了从治理管控到选人用人的全方位改革。

治理模式变革性调整。在国资委的直接领导下，列入国资委董事会试点单位。改变了过去董事会和经理层的高度重合，并把董事会试点原则自觉延伸到二、三级公司，完成了大多数三级企业由工厂制转变为股份制。实行集团内部三级法人架构，由集团公司总部直接管理五六十家企业，变为实行四大业务板块（后又延伸出投资板块）专业化管理，营造了五大板块比学赶超格局。特别是将38家被装类军需企业整合而成的际华轻工，于2010年在上交所成功上市，成为军需第一股。以此为契机，时任总经理沙鸣带领经理层将内部模拟法人实体运行机制和研产销运用快速联动反应机制总结推广为225管理创新体系，逐步提升了集团经营管理水平。

敢于“大包干”，敢碰“大锅饭”，既“摸着石头过河”也“大胆地试、大胆地闯”。新兴际华选人用人模式发生巨变。上至集团公司领导（总会计师、

总法律顾问）、下至总部机关各个部室负责人和二级公司的总经理、副总经理等，都通过面向社会公开招聘的方式选取。总部机关人员带头实行了“站起来，再坐下”、“走出去，再进来”的竞争中上岗制，把党管干部原则与市场化选人机制结合起来，集团总部中层管理人员社招率一度超过80%。

而后在国资委党委正确领导下，新兴际华又成为董事会行权试点、党建进章程试点等，建立了“岗位能上能下、人员能进能出、收入能增能减”激励约束机制。

历史回溯到2014年，以作为首批深化改革试点央企为契机，新兴际华在国资委正确领导下，“第一个吃螃蟹”，开启了中央董事会选聘总经理的创举。2015年10月，当杨彬从时任董事长刘明忠手中接过总经理聘书时，他由此成为全国第一个由集团董事会聘任的央企总经理。而后全集团又在各级经理层实行了任期制和契约化管理，激发了内部

活力，并总结出“党组织领导、董事会行权、市场化选聘、人本化激励”的“新兴际华模式”，中央领导同志给予充分肯定。

“风卷红旗过大关”。新兴际华集团在奋进中发展，在变革中新生！新兴际华成为了国企系统的一张靓丽名片，曾经21次在全国或中央企业系统介绍经验。连续5次入选由中宣部、国资委党委组织的大型系列报道，并录入央视大型纪录片《国企备忘录》。央企业绩考核也一度由D级跃升A级，多次荣获中央企业管理进步奖、节能减排特别奖、效益贡献奖等奖项。

党的十九大以来，在国资委党委正确领导下，奚国华、戴和根、张雅林等主要领导与全体新兴际华人一道，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，顺应企业成长规律，强化业务主导模式，主动申请国有资本投资公司试点，深化市场化选人用人路径，把新兴际华“改革尖兵”的品牌持续擦亮。新兴铸

管股份高举改革旗帜阔步前行：国内球铁管行业市场占有率40%以上，国内有遍布全国的19家销售分公司，产品出口到世界120多个国家和地区。销售网络覆盖亚洲、中东、澳洲、欧洲、非洲、美洲，国外设立13个办事处，掌控国内市场销售终端，主导国际市场销售渠道，铸管产品出口占有率具有绝对优势。铸管股份还牵头发起中国智慧水务联盟，推动成立中国铸造产业园联盟，搭建协作共享平台，拓展了范围经济。

二十年不长，跌宕起伏，一万年太久，只争朝夕。我们要感激前人，学习前人，把前人的精神传承下去；我们要无愧于后人，为后人留下我们的脚印。面向未来，在后疫情时期，需要我们珍惜前人探索的宝贵经验、珍惜组织授予的崇高荣誉，始终坚持发展出题目，改革做文章；一棒接着一棒跑，一茬接着一茬干。奋力跑好新兴际华高质量发展“接力跑”和可持续创效“拉力赛”！

（新兴际华集团有限公司供稿）

《中国职业经理人年度报告2020》市场分析篇（节选四）

中国上市公司从开始到现在已经走过三十年的发展历程。从整体发展角度看，中国上市公司在国民经济中的地位正在快速提升，对促进中国经济增长起到了不可或缺的作用。从公司治理和管理规范等方面来看，上市公司按照现代企业制度模式进行管理，与其他一般企业相比，公司治理比较规范，在用人机制和薪酬激励等管理制度机制方面比较健全，已经成为企业建立现代企业制度参照的典范。

近年来，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。上市公司是市场化、规范化运作企业，上市公司高级管理（以下简称：高管）人员是上市公司管理的重点之一，各项相关管理制度机制比较规范。研究上市公司高管人员的有关情况，有助于了解和把握管理规范运作公司的职业经理人的基本状况，有助于为职业经理人相关研究提供实证依据，有助于为职业经理人市场化选聘和差异化薪酬等对标管理提供相应参考。

一、人员基本特征

通过对上市公司高管人员的数据研究发现，上市公司高管人员中男性占比较高，行业呈现男性占比较高的特征也较为明显。在职位方面，大多数职务男性占比较高，只有财务负责人职位女性高管人员比例相对多一些，但该职位男性高管人员的数量依然是女性高管人员数量的两倍左右。

中国上市公司高管人员的学历层次普遍比较高，本科及以上学历层次高管人员最多，其中占比最大的是本科学历，其次是硕士研究生学历和博士研究生学历。同时，也发现高管人员的学历映射出一个特征，即人才聚集于某些行业的现象，如金融业高管人员就聚集了众多高学历人员。人才是国家、地区或行业等发展的重要资源。人才聚集是人才流动中的一种特殊现象，是人才由于受到某些因素的作用和影响，从各个不同的区域向特定的区域流动的过程。人才聚集既是人才个体寻求工作、生活最大满意度的一个过程，也是市场优化配置人才资源的最终结果。影响人才聚集的环境因素有很多，既有宏观环境，又有微

观环境；既包括经济环境，又包括社会环境。一个区域构建着拥有了吸引人才的环境与条件，就会引来大量的人才资源，从而形成人才聚集现象。人才聚集的形成会使集聚区域优先得到发展，各方面的实力都会提高，进而会使吸引人才的环境与条件就会更加优越，促使更多的人才流入，人才聚集规模就会越来越大，集聚区域发展也会越来越快，如此循环往复，会吸引越来越多的优秀人才加入进来，从而创造出更多的价值和财富。因此，从行业发展角度来看，既要充分发挥市场在人才配置中的基础性作用，又要发挥好政府在人才聚集中的重要作用，营造出良好的人才聚集环境，着力在人才的引进、培养、评价、激励等方面下功夫，通过制度和机制设计等措施鼓励和吸引优秀的人才进入，从而通过推动行业持久发展，进而实现社会经济健康良性的发展。

二、薪酬激励研究

薪酬是员工因向所在的组织提供劳务而获得的各种形式的酬劳。狭义的薪酬指货币和可以转化为货币的报酬。广义的薪酬除了包括狭义的薪酬以外，还包括获得的各种非货币形式的满足。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。这些报酬基本上是高管人员的现金报酬。因此，所研究的薪酬水平为高管人员年度现金收入总额水平，即高管人员在报告期内所领取的报酬总额（税前）。

不同企业规模的上市公司是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”。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，企业规模越大，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，企业支付给高管人员的薪酬也就越高。同时，企业规模越大，激励管理者的方式相对越多，高管人员获得各种薪酬途径也就越多。伴随企业规模增长而增长的薪酬即规模薪酬，具有普遍性和长期性。有研究显示，企业规模是决定高管人员薪酬的一个重要因素，其重要性不亚于企业利润，多数时候比企业利润更为重要，甚至是决定高管人员薪酬最重要的影响因素，其影响权重达到了企业利润业绩的40-65倍。换言之，利润增长和规模扩张都是企业高管人员薪酬激励的重要激励导向，且在行业成长阶段，后者比前者更为重要。

2018年5月印发的《国务院关于改革国有企业的工资决定机制的意见》，对国有企业收入分配提出了新的要求，对加快建立职业经理人制度、实行市场化薪酬起到了推动作用。在国有企业改革的宏观背景下，进一步优化国有企业薪酬制度势在必行，否则难以吸引到所需要的高管人员。

结合中国的实际情况，从外部制度设定的层面出发，不完善的资本市场导

致了不合理的波动，使得被激励者的收益与付出并不成正比。从内部公司治理角度看，一些上市公司的执行管理权力过大，影响董事会制订股权激励计划，借口股权激励的实施来合理掩饰机会主义行为，由此产生了非激励性股权激励。

综合中国上市公司实施股权激励的现状，股权激励应用还比较普遍，但结合学界的相关研究来看，如何使股权激励发挥正向激励作用，做好股权激励的制度设计仍是一个重要课题，有待进一步深入研究与实践。

三、总经理离职与继任

近些年来，随着职业经理人在企业间的流动，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，吸引越来越多学者进行研究和关注。

（一）总经理离职原因

因工作调动离职、因任期届满离职、因个人原因离职这三种情况是上市公司总经理离职的主要因素。国有上市公司总经理离职的主要因素是工作调动；民

营上市公司总经理离职的主要因素包括：辞职、工作调动和任期届满。通过国有上市公司和民营上市公司比较可以看到，国有上市公司与民营上市公司总经理的离职原因存在显著差异性。究其原因，很多国有上市公司总经理仍由上级单位组织任命，尚未完全市场化。因此，工作调动就成为国有上市公司总经理的离职主因。

（二）总经理继任来源与构成

国有上市公司和民营上市公司在总经理继任者来源上略有差异。但无论国有企业还是民营企业，上市公司总经理离职后由内部人员继任占大多数，外部人员继任占少数。从一个侧面反映出，上市公司在继任者问题上对内部人员的倾向性，这可能与公司对内部人员更加了解，并且内部继任者在认同企业文化、熟知工作流程与工作内容、了解团队易于合作等方面具有天然优势有着密不可分的关系。并且这也是在继任者具有同等条件下，公司优选内部人员的原因。

（《中国职业经理人年度报告2020》连载四）

包头第二期高级职业经理资质培训与评价班暨九原区优秀年轻干部培训班开班

近日，包头第二期高级职业经理资质培训与评价班暨九原区优秀年轻干部培训班在内蒙古职业经理人国家标准宣贯与实训基地顺利举行。职业经理研究中心、包头市九原区委、九原区组织部、市城投集团等单位有关领导出席了开班仪式。

推行职业经理人制度是党中央、国务院面向新时代作出的一项重大战略决策，同时也是深入贯彻中央关于国企改革的主要精神和实践要求的重要手段。开展职业经理人资质评价工作不仅是九原区经济社会转型升级、实现高质量发展的现实需要，也是提高九原区管理水平的重要途径，更是九原区委和九原区组织部积极落实



国企改革三年行动精神、加快推行职业经理人制度、健全市场化经营机制的重要举措。

本次培训班充分发挥职业经理研究中心优质资源优势，围绕以经营决策能力、变革创新能力、风险管控能力、团队管理

能力、目标执行能力、沟通协调能力为核心的六大板块内容，通过更加专业化、职业化、市场化的引导授课模式，进一步提升九原区广大干部的思想境界、视野格局，为九原区创新人才发展提供了有力保障。

第二期高级职业经理资质培训与评价专题培训班的顺利举办，将进一步促进九原区经济主管部门及其国有企业经营管理人才队伍能力建设，夯实企业管理及人才创新工作基础，进一步提升干部招商引资能力，切实优化全市营商环境，为包头市、内蒙古自治区乃至中西部地区职业经理事业的推广和企业经营管理人才队伍建设增添新动力。

（职业经理研究中心供稿）