

《中国职业经理人年度报告 2021》出版发行



2021 年作为“十四五”开局之年，是中国全面建成小康社会、实现第一个百年奋斗目标之后乘势而上开启全面建设社会主义现代化国家新征程、向第二个百年奋斗目标进军的第一年。国务院国资委强调，2021 年作为“国企改革三

年行动”的攻坚之年、关键之年，各中央企业和地方国资委必须挂图作战，狠抓责任落实，确保完成三年改革任务的 70% 以上。

“国企改革三年行动”在健全市场化经营机制方面提出，到 2022 年国有企业子企业全面推行并执行经理层成员任期制和契约化。优先支持商业类子企业按照市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出原则，加快推行职业经理人制度建设。为促进职业经理人有关工作的开展，职业经理研究中心积极发挥中央事业单位公益性职能，在有关政府部门、行业协会等单位的支持帮助下，组织研究编撰《中国职业经理人年度报告 2021》，现已出版发行。

本报告由政策篇、实践篇、市场篇和专题篇组成，主要包括：

一、结合国有企业落实加快建设世界一流企业新要求，大力实施“国企改革三年行动”的生动实践，围绕中央和地方两个层面对“国企改革三年行动”、经理层成员任期制和契约化管理、推行职业经理人制度、对标世界一流管理提升等方面的职业经理人相关政策进行研究，为职业经理人队伍建设和制度建设提供强有力的政策支撑。

二、研究分析部分中央企业、地方国有企业及地方国有企业监管部门在经理层成员任期制和契约化管理及职业经理人制度建设等的有关实践，为经理层

成员任期制和契约化管理及职业经理人制度建设等有关问题的研究与实践提供有益的借鉴。

三、围绕人才市场高级管理人员供需状况和上市公司高级管理人员薪酬和股权激励情况进行研究与分析，通过对大量市场存量数据多维度、多角度分析，研究企业高级管理人员的供需、薪酬及股权激励等方面的现状及问题，为企业在职业经理人队伍建设、薪酬与激励管理等方面提供数据支持。

四、汇集近年来职业经理人的前沿研究成果，主要围绕职业经理人的标准、评价、激励及能力特征等方面进行专题研究与探讨，为职业经理人队伍建设和制度建设提供支持和帮助。

《中国职业经理人年度报告 2021》，是贯彻落实党和国家在一系列重要政策文件中提出的“推行职业经理人制度”要求，见证新时代中国职业经理人事业的发展历程，记载中国职业经理人制度建设和队伍建设进展情况的年度性重要资料，希望能为政府部门及有关专业机构提供决策参考，为企业管理者提供政策指导和实践启迪。同时，也期望能助推中国职业经理人事业的发展。

《中国职业经理人年度报告 2020》在中国企业改革与发展研究会组织开展的“2021 中国企业改革发展优秀成果”评选中，荣膺一等奖，并入编《中国企业改革发展 2021 蓝皮书》。[\[1\]](#)（职业经理研究中心供稿）

激励理论研究对于完善职业经理人管理的意义

■ 文 / 刘新明

激励作为管理的核心环节，不论在理论层面还是实践层面都备受瞩目。不同的学者对激励的定义并不完全相同。但总体上，激励是指能够引导、激发和维持个体行为的目标或规则。激励的目的是通过规则的作用，使行为主体将社会成本和社会收益转化为私人成本和收益，从而对自己的行为承担责任。20 世纪以来，诸多学者从心理学、管理学及经济学等不同角度展开了研究，取得了丰富的理论成果。而另一方面，今天的很多企业对于职业经理人的管理仍然不成熟，在公司治理机制、相关制度及企业文化等诸多方面都不适于职业经理人的融入、履职和发展，通过研究和应用这些经典理论，制定有效的激励机制，对于企业完善对职业经理人的管理，、乃至提升企业的整体管理水平都具有重要意义。

一、激励理论综述

（一）需求层次理论

需求层次理论是由美国管理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）于 20 世纪 40 年代提出。需求层次理论按人的不同需要所发生的次序分为 5 五个层次，即生理、安全、社交、尊重和自我实现的需要。按照该理论，人的需要呈现从低级向高级发展的阶梯趋势，先满足低级需要之后，高级需要才会出现。当然，对于是否只有先满足低级需要之后，才会出现高级需要，这一点是有争议的。但这一理论仍具有奠基性的意义。，它告诉我们，在对个体进行激励之前，必须要先了解其需求层次，再采取相应的激励措施。

（二）双因素理论

20 世纪 50 年代末，心理学家弗雷德里克·赫茨伯格（Fredrick Herzberg）提出了双因素理论。双因素包括保健因素与激励因素。：保健因素主要是指与工作环境相关联的外在因素，包括员工从企业获得的物质报酬、工作的硬件环境等；激励因素是能够激发员工内在动力、调动员工积极性的因素，包括工作成就感、组织认可等。赫茨伯格认为，保健因素不能起到激励作用，但保健因素的缺失会导致员工不满；激励因素可以调动员工的积极性，提高工作效率。

（三）成就动机理论

成就动机理论也称为“三需要理论”，由戴维·麦克利兰（David CMcClelland）于 20 世纪 50 年代在一系列文章中提出。麦克利兰认为个体有三种重要的动机或需要：成就、权力和亲和的需求。其中，成就需要是指获取成功或做得更好的需要。权力需要是指影响和控制别人的一种愿望或驱动力，表现为注重争取地位和影响力。权力需要是管理成功的基本要素之一。亲和需要是建立友好亲密的人际关系的需要。由于不同需求的个体需要不同的激励方式，了解人的需求与动机有利于建立合理的激励机制。

（四）公平理论

公平理论即社会比较理论，由美国心理学家亚当斯（JSAdams）于 1963 年提出。该理论认为，在组织中，员工对自己是否受到公平合理的对待是十分敏感的，他们会同时关注所获得的绝对报酬和相对报酬。在很大程度上可以说，他们的满意度更多地取决于比较的过程，将自己的付出和所得报酬与他人付出和所得报酬进行比较，也会与自己的过去进行比较。一旦他们产生不公平感，其工作积极性会大打折扣。因此，在进行薪酬分配时企业应当把公平性作为一条重要的原则。

（五）期望理论

1964 年，著名心理学家和行为科学家弗洛姆（Victor H. Vroom）通过对组织中个人激励和动机的研究提出了期望理论。该理论认为，一项措施对于一个人的激励强度取决于他所能得到预期目标的价值乘以他认为达成该目标的期望概率。按照该理论，如果企业要使激励机制有效，必须注意三点：第一，奖励必须与员工的需求一致，才能提供较高的效价；第二，绩效目标的制定要合理，增加其通过努力可以实现目标的期望值；第三，激励规则必须明确，一旦实现目标，企业必须兑现激励承诺，这也能增大员工通过实现目标得到所期望的奖励的预期，最大程度激发其积极性。

（六）委托代理理论

委托代理理论是产权经济学的重要组成部分，正式形成于 20 世纪 70 年代，多位经济学家为该理论的发展做作出了贡献。该理论是随着生产力发展和规模化生产的出现而产生的，专业化分工促进了企业所有权和经营权的分离，代理人具有更好地行使企业所有者（委托人）所委托权利的专业能力，从而形成了委托代理关系。但由于委托人和代理人追求的目标不一致，会导致两者之间的利益冲突。委托代理理论的中心任务是研究在利益相冲突和信息不对称的环境下，委托人如何设计最优契约激励代理人，通过使用一定的措施同时促使代理人和委托人的利益达到最大化状态。因此，委托代理理论的实质是属于激励相容的范畴。

二、意义和作用

虽然很多激励理论在今天看来有一定的局限性，但是这些理论之所以成为经典，是因为其原则与理论精髓具有跨时间、人群和地域的普遍适用性。不仅适用于过去，也适用于现代；不仅适用于对一般人员的管理，也适用于对职业经理人的管理；同时，对于不同的国家和地区也都适用。在当今的管理实践中可以看到，很多企业针对职业经理人激励机制的设计背离这些基本的激励理论，是低效甚至是无效的。学习、研究和应用这些理论对于指导今天的职业经理人管理工作依然具有重要的意义和作用。

（一）激发职业经理人的积极性，促进企业组织绩效的提升

激励对于职业经理人的工作态度、工作效率、归属感以及组织承诺都具有直接影响。职业经理

人担负着企业经营管理责任，其态度、行为以及能力的发挥对企业的运营效率和效益起着至关重要的作用。通过激励理论的研究和应用，企业可以发掘职业经理人的真正需求，找到关键和实质问题，避开盲区和陷阱，结合企业实际制定科学的绩效考核与激励体系。通过完善的制度和规则引导职业经理人的行为符合企业的目标，激发其内在的积极性和主动性，使职业经理人在履职的过程中有足够的动力和干劲，发挥更大的价值和作用，取得更好的业绩，从而促进企业整体组织绩效的提升。

（二）实现柔性管理，培育创新文化

企业通过将激励理论融入到管理实践中，有助于弱化“刚性管理”，实现人性化管理。职业经理人作为高端人力资源，同时也是知识管理者，传统的僵化的管理方式通常并不能提升他们的满意度和生产率。企业应用激励理论实现柔性管理，将组织目标与职业经理人的利益协调一致，使组织的意志内化为其内在驱动和自我约束，通过认可、授权、尊重等“柔性”激励方式，营造宽松包容、公平可靠的组织环境，提升职业经理人的满意度和组织承诺。在这种状态下，职业经理人更容易放下包袱，追求更卓越的目标，其活力和创新精神也会被激发出来。处在企业核心管理层的职业经理人，通过将柔性管理层层传递，形成接纳新思想观点、简单高效、积极向上的整体氛围，有助于企业创新文化的培育和构建。

（三）降低职业经理人的道德风险，有助于推动公司治理机制的完善

由于职业经理人是在企业所有权和经营权分离的基础上产生的一个特殊群体，掌握着一定的企业经营权，对于企业所有者来说，存在着信息不对称的问题。由于企业所有者（委托人）与职业经理人（代理人）二者利益并不一致，信息不对称使代理人出现道德风险和逆向选择成为可能。在这类担忧下也会导致很多企业不敢对职业经理人真正授权甚至不敢雇用职业经理人。通过研究和应用激励理论，可以帮助企业看清问题的实质，通过真正掌握职业经理人的特点和需求，找到有效的激励与约束方式。比如，增大绩效薪酬的比例、使用股权激励等措施，将职业经理人与股东（所有者）的利益捆绑在一起。再比如，不仅注重薪酬福利等物质激励（保健因素），还注重隐性激励因素，包括信任、认同等（激励因素）。还可以通过契约明确约定职业经理人出现不道德行为会导致解雇、丧失名誉等后果，增加负向行为的代价，从而对其行为起到有效的约束作用。实际情况可能千差万别，但如上述所示，这些理论可以帮助企业诊断问题所在并找到解决根本问题的方向。通过建立有效的激励约束机制，不但能够降低职业经理人出现道德风险和逆向选择的概率，减少监督成本，还有助于优化委托代理关系和落实对职业经理人的授权，从而推动公司治理机制的改进和完善。[\[2\]](#)

（作者单位系职业经理研究中心）

职业经理研究中心与国家行政学院音像出版社深化合作

在国有企业改革三年行动收官之年，为了更好地贯彻落实习近平总书记对国有企业领导人员提出的“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”要求，以高质量党建引领国有企业高质量发展，更加有效地加强国有企业党的建设，职业经理研究中心与国家行政学院音像出版社充分发挥各自优势，在企业党校咨询、人力资源管理咨询、人才测评与代理招聘服务、红色联创学习平台、央企人才网等方面，积极探索深入合作模式，治商资源共享、优势互补、共同发展、合作共赢之道，于 2022 年 4 月 21 日，签署战略合作协议，共同推动国有企业以党建引领贯彻落实国家“十四五”发展规划和“人才强国、人才强企”战略。职业经理研究中心将充分发挥下属企业中恒华通（北京）人才服务有限公司的资质优势和专业特长，积极推动合作项目的高效运作。[\[1\]](#)

（职业经理研究中心供稿）

职业经理研究中心党委书记、主任王永利一行赴中国汽车流通协会考察调研

为更好地完成国务院国资委《职业经理人标准化建设与职业经理人队伍素质能力提升工程》研究任务，丰富《中国职业经理人年度报告 2022》内容，职业经理研究中心党委书记、主任王永利和副主任李立宏一行，于 2022 年 7 月 5 日赴中国汽车流通协会开展考察调研活动，与中国汽车流通协会会长沈进军、副秘书长刘文姬和培训部部长赵庚晨、会员部部长文思婧等协会领导座谈并探讨了汽车流通行业职业经理人发展状况和在职业经理人制度建设中的特点等问题。

会上，沈进军会长介绍了中国汽车流通协会的基本情况 and 业务开展情况，赵庚晨部长详细介绍了目前汽车流通行业的发展状况，以及中国汽车流通行业的企业对职业经理人的需求、引进、使用和流动等情况。双方就汽车流通行业职业经理人的能力素质提升培训、评价和职业经理人制度建设等方面进行了深入探讨与交流。王永利主任指出，本次考察调研为今后双方探讨更多更大的合作拉开了序幕，双方将进一步探讨在汽车流通行业职业经理人领域展开合作的具体模式，为探索中国汽车流通行业职业经理人队伍建设途径，推动中国汽车流通行业健康发展做出积极的贡献。[\[2\]](#)

（职业经理研究中心供稿）