

在深化国企混改中强化职业经理人作用

■文 / 周冉 刘其先

党的十八届三中全会提出：国有企业要“建立职业经理人制度，更好发挥企业家作用。深化企业内部管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的制度改革。建立长效激励约束机制，强化国有企业经营投资责任追究。国有企业要合理增加市场化选聘比例，合理确定并严格规范国有企业管理人员薪酬水平、职务待遇、职务消费、业务消费。”企业家是指冒险事业的经营者或组织者。在现代企业中，企业家大体分为两类，一类是“企业所有者”企业家，作为产业资本所有者，仍从事企业经营管理工作；另一类是受雇于所有者的“职业打工者”企业家，也称作职业经理人，受过专业训练，具有较高的经营管理水平和能力的公司高级管理人员，经公司董事会考核后聘用，对企业经营管理具有相当的自主权。可以说职业经理人是人力资本所有者。比如新加坡淡马锡作为一家卓越的资产投资运营公司，最核心的资产就是其卓越的职业经理人队伍。这支队伍来自 23 个国家，多元文化融合，受过良好的专业训练，精力充沛，才华横溢，体现了国际化、专业化和高端化的特征。自 2014 年国资委在新兴际华、中国建材、中国节能、中国医药集团开展市场化选聘经理层成员以来，又于 2018 年在 2 户央企探索职业经理人制度试点。而华润集团、招商局集团等总部驻港央企，以及一些改革开放前沿地带的地方国企也在推进混合所有制改革中探索职业经理人制度。这些先行企业的成败得失可以为我们以深化国企混改强化职业经理人作用提供借鉴。

一、以深化国企混改强化职业经理人作用的一般现象

国有企业经营管理者，至少有三种管理使用方式，从而导致三种“身份”类别。一是行政化任免，这也是国有企业传统管理方式，比如中央企业领导班子成员由党中央或国资委党委研究任用、国务院或国资委行文后，履行相应的法定规定程序后落任。习近平总书记指出：国有企业领导人员是党在经济领域的执政骨干，是治国理政复合型人才的重要来源，肩负着经营管理国有资产、实现保值增值的重要责任。二是市场化选聘，这是以新兴际华集团董事会市场化选聘为代表的管理方式——“党组织领导、董事会行权、市场化进退、契约化管理、人本化激励、共性化监督”；《聘用合同》实现“岗位契约化”，因指标未完成等原因解除聘用合同后实行“职级归零”，做到“岗下级无、岗变级易”；《劳动合同》推进“身份契约化”，解除聘用合同后，一律只保留原有的工程、经济、会计、政工等相应系列职称岗位，从事一般管理工作或业务工作，身份由“劳动合同”约束。这其实也是从行政化到职业化的过渡方式。三是职业化管理，聘用合同解除后则自动退出企业、回归职业经理人市场。由此可见，从行政化任免、市场化选聘、职业化管理，职业经理人特征逐步健全、自由度逐步增强。而在深化国企混改中，强化职业经理人作用的实践来看，职业经理人特征在有关维度上也有一定的逆衰减现象。

一是职业经理人特征随“混改深度”加强而逆衰减。换言之，国有企业混合所有制改革深度、力度和程度强的，经营管理者职业经理人特征也强。一般而言，股权决定治权（控制权）。比如在某股股权超过 67%（绝对控股）的情况下，所有者法人可能对目标企业的并表权和按股比的索取权、处分权、完全控制权、人事权、经营权，甚至是资金侵占权。而在股权高度分散化的企业中，所有者股东则权限大大受限或影响力降低，有可能形成经理人或初创人实际控

制着大部分董事席位等高管提名，使得经理人成为企业实际控制人。随着混改深度加强，直至母公司对目标企业失去并表权（一个极端是国有股权为零），那么其职业经理人特征明显增强。比如上海国资系统的绿地集团。

二是职业经理人特征随“法人层级”变小而逆衰减。在实行多层次法人管理体制的国有企业集团内部，法人层级越低，其经营管理者职业经理人制度建设的制约束缚越少，其职业经理人特征越明显。比如招商局集团一些三、四级企业基本建立职业经理人制度，而总部和战略单元层面分别实行行政化和市场化。

三是职业经理人特征随“区划级别”降低而逆衰减。中央企业、省属国企、地市国企、县属国企，其职业经理人特征有增强趋势，比如珠海市国企格力电器、福建省上杭县国企紫金矿业，其企业领导人（董明珠、陈景河）通常被社会视作民营企业家，而且均已达到退休年龄而仍在任。

四是职业经理人特征随“竞争属性”增强而逆衰减。在公益类、商业 1 类（弱竞争性，关系国计民生）和商业 2 类（完全市场竞争）三类国企中，公益类企业职业经理人特征最弱，完全竞争性领域的国企职业经理人特征最强。比如中储粮集团等公益类企业，其更侧重于管理，经营性要求不如竞争性央企高，其各层级单位采用分公司制度，不利于实行职业经理人。

五是职业经理人特征随“混业经营”多元而逆衰减。换言之，受业绩考核制度的制约，业务多元化的企业更不利于导入职业经理人，而相对专业化的国企则职业经理人特征更明显。多元投资的国有资本投资公司，不利于实行职业经理人。

六是职业经理人特征随“开放程度”加大而逆衰减。在上海、深圳等东南沿海等开放地区的国企，其经营管理者职业经理人特征更明显或更健全。

二、深化国企混改中职业经理人特征的衰减根源

国企中存在的职业经理人特征在不同维度逆衰减现象，实际上也成为深化国企混改强化职业经理人制度建设的影响因素，值得我们去剖析、探究其背后的根源成因。

一是从职业经理人特征看，其约束性比行政化干部小。职业经理人是企业经营管理、为企业利益最大化寻求最佳途径和研究企业最佳发展方向、构建企业最优良运行模式为职业的社会阶层，其特征主要表现在以下方面：（1）身份职业化。职业化强调具有经理资格的人员，能够卖命为企业服务，具有良好的自我道德修养，在商战中保持敏锐的商业嗅觉，对企业的利益保持忠诚，能够严格要求和约束自己，在面对利益抉择时，不但要实现自身利益，更要以企业利益为重，懂得为企业利益而牺牲自身利益，具有良好的职业修养和素质才能，将一个优秀职业经理人的潜能充分发掘，使得一名出色的职业经理人的价值发挥到最大值。（2）能力专业化。类似于需要熟练掌握法律知识和具有过硬业务能力、的教师、律师两大职业，职业经理人也是一个需要具有专业技术才能的群体，具有良好经营管理企业能力的人才，要求其具有一定的专业性，并有一定的工作经验，其所具备的管理手段应该是主要运用其所掌握的经济学原理，运用经济手段，即通过调节各方面利益关系，刺激组织行为动力的管理手段，同时辅以科学性、启发性、艺术性的思想工作手段在组织内部实现统一目标、统一意志、统一行动，获得系统整体的功能，实现对全局活动的有效控制，从而将其所管理的员工的工作积极性和智慧充分调动起来，形成合力；所谓职业经理人的价值，

通过市场来实现自身价值，不应单单看其从企业获取了多少货币价值，也不能看其为企业创造了多少价值，而应该将职业经理人对企业的管理和规划放入市场经济中，从其为企业未来的发展起到了多大的推动作用，从企业模式转换、结构调整、人员管理等方面用发展的眼光综合衡量一个优秀职业经理人的价值。（3）薪酬市场化。虽然职业经理人享有对企业财产的运作控制权，对企业未来发展方向和结构调整、模式转换具有一定掌控权，但从本质上说职业经理人只是一类为企业打工从而获得劳动报酬的人。通过对公司进行经营管理，以管理公司为职业，以为企业谋求利益最大化为最终目标，来提高经营业绩，从而获得劳动报酬，主要收入是年薪。虽然少数职业经理人也拥有部分公司的股票，享受股票分红收入，但这不是其收入的主要组成部分。（4）管理社会化。作为非“体制内”人员，职业经理人约束主要来自社会标准，不同于体制内人员的“组织要求”，因而其自由度相对较高。

二是从国有企业特征看，其管控性比民营企业多。国有企业属于全民所有。习近平总书记强调，国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是我们党执政兴国的重要支柱和依靠力量。因而对国有企业领导人员要求更高。习近平总书记强调：国有企业领导人员必须做到对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁。国有企业领导人员要坚定信念、任事担当，牢记自己的第一职责是为党工作，牢固树立政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识，把爱党、忧党、兴党、护党落实到经营管理各项工作中。面对日趋激烈的国内外市场竞争，国有企业领导人员要迎难而上、开拓进取，带领广大干部职工开创企业发展新局面。这些要求，企业层级越高要求越严。比如，中办印发《领导干部配偶、子女及其配偶经商办企业管理规定》明确，领导干部配偶、子女及其配偶经商办企业管理的适用对象，主要是党政机关、群团组

织、企事业单位厅局级及相当职务层次以上领导干部，其中涉及的国有企业人员范围一般包括：中央企业（中央金融企业）总部中层副职、二级单位领导班子成员副职以上和省属企业领导班子成员。而关于领导干部个人事项报告制度运行中也包括中央企业（中央金融企业）总部中层副职、二级单位领导班子成员副职以上和省属及地市属企业领导班子成员。纳入这个范围的岗位是难以推行职业经理人制度的。正是党中央和各级党组织对国有企业要求的严格程度，反映到混改深度、法人层级、区划级别、竞争属性、混业经营、开放程度等维度，出现一定程度的衰减趋势。

三、以深化国企混改强化职业经理人特征的对策建议

基于以上现象和趋势，依据其内在规律，建议以深化国企混改中强化职业经理人特征中采取以下对策。

一是从资本所有权角度，加大国企混改力度。完全竞争性领域的国有企业集团进行股权多元化改革，使得其经营管理者可以降低行政化要求，探索经营者市场化契约化。一些对国计民生关系不大的国有企业集团下放行政区划管理，使其有更多经营者选择自主权。国有企业集团下的法人可以采取多个一级法人联合管控，从而不纳入某一个一级法人实际控制（出表）。推进国企之间专业化重组，实现一企一业、一业一企，使其业绩考评更便捷、客观。加强混改深度广度。对三级及以下法人可以不控股，但保留“黄金股”一票否决权或者纳入政府管控清单。从而为职业经理人落位提供有利企业内部环境的条件。借鉴先进经验，加快国有企业“职业经理人制度”导入和试行，在中央企业集团层面可从推行市场化选聘契约化管理前期探索的央企先行先试，形成强大、广阔的央企职业经理人需求市场。

二是从人力资本所有者角度，构建职业服务平台。在供给侧或服务侧，探索国有资本投资运营公司试点，可将人力资源国企或人才服务集团作为先行试

点单位，承担国有体系职业经理人市场培育和管理等职能，按照中组部和国资委党委等党组织机构关于党管干部、党管人才要求，履行国有资本投资运营职能，可先从职业经理人的档案管理和服务切入，在实践中逐步探索更为健全、适用的管理服务方式。

三是从行业产业管理者角度，建设职业经理人队伍。重点就是“去行政化”，从根本上废除国有企业经理人员的国家干部身份和行政任命制。企业的组织人事部门对进入市场的经理人主要考查职业道德水准，社会中介机构对经理人的能力、实绩考核分析，供企业择优录用。从目前来看，中央企业总部领导人暂且仍由行政任命，逐步推进任期制和契约化管理，成员企业层面的高管则可实行职业经理人制度，市场化选聘和退出。职业经理人和出资人是双向选择，双方都可以按照自己的意愿选择对方，因此出资人可以解聘职业经理人，职业经理人也可以自由流动。解聘和流动必须依据契约和法律来进行，也就是要依法建立以合同管理为核心、以岗位管理为基础的市场化用工机制，逐步建立反映劳动力市场供求关系和企业经济效益的市场化薪资决定机制。激励机制的建立与完善主要体现物质利益和经济人原则。坚持职业经理人收入与职工收入、企业效益、发展目标联动，行业之间和企业内部形成更加合理的分配激励关系。健全与长效激励相配套的业绩挂钩，财务审计和信息披露、延期支付和追索扣回等约束机制。对经理人的物质激励包括：工资、奖金、年薪、股票、期权、职务消费等。健全激励机制的内容是：年薪制 + 股票期权 + 养老保险。在退出也要坚持社会化、契约化，解聘后不安排岗位（退回市场）的，除依据《劳动合同法》给予经济补偿外，应参照国内外企业为保障职业经理人退出权益所采用的“金色降落伞计划”的做法，另外给予 3 倍 -5 倍年度薪酬总额的岗位补偿。^[1]

（作者单位分别为中国人民大学、新兴际华集团有限公司）

中国职业经理人年度报告研讨会顺利召开



2022 年 9 月 14 日，职业经理研究中心组织召开《中国职业经理人年度报告 2022》专家研讨会。来自政府机构、高校院所、咨询公司等方面的专家参加了本次研讨会。

中国职业经理人年度报告旨在通过提供全面、及时、客观、准确的职业经理人方面的年度信息和数据，集中、系统、

全面、持续、准确地反映职业经理领域的现状与发展进程，深入研究职业经理人成长规律及职业经理人制度建设等内容，力求为政府相关政策制定及决策提供科学依据，为职业经理方面的研究提供理论参考。

出席研讨会的专家分别就《中国职业经理人年度报告 2022》的框架体系、

内容结构、体例规范和数据来源等各个方面，提出了指导意见和具体改进建议。职业经理研究中心将在整理各位专家的意见和建议基础上，进一步完善《中国职业经理人年度报告 2022》并安排公开出版，为中国职业经理人队伍和职业经理人制度建设做出积极贡献。^[2]

（职业经理研究中心供稿）