



11

E-mail: zhangningqiguan@cneo.com.cn
责编 | 张宁 美编 | 高梦洁
校对 | 谷红欣 2022年11月28日

企业观察报

国投改革专题



激励篇

职业经理人制度改革的国投经验

■文 / 国投集团人力资源部

人事制度一小步，国企改革一大步。要增强企业活力，核心是要调动人的积极性。而职业经理人制度被认为是破解国有企业选人用人机制的关键一招，也是完成国企改革三年行动重要任务需要抓好的重点工作。实践中，许多国有企业感到，作为推动劳动、人事、分配三项制度改革的“金钥匙”，推行职业经理人制度是深化国有企业改革的重点焦点，也是难点痛点。

改什么？怎么改？国投集团在推行职业经理人制度改革六年中，大胆探索、先行先试，改革涉及的范围之广、触及利益之深、推进的决心和力度之大前所未有，切实改出了新动能，也取得了新成效。

国投是如何实践，使职业经理人制度成为深化市场化改革、推动高质量发展的有力抓手的呢？

实践：“两步走”

“试点先行、由点到面、分步分类”是国投推行职业经理人制度的思路。自2016年，国投在具备条件的子公司率先推行，第一步就是“立柱架梁”。

2014年国投被确定为首批国有资本投资公司改革试点后，2015年便开展子公司分类授权经营，对国投电力、国投高新等充分授权试点单位，给予选人用人、薪酬分配等决策权。

在此基础上，从推动改革、建立机制、激发活力、加强队伍建设的角度出发，2016年，集团以国投电力为试点推行职业经理人制度，经理层全部6个岗位面向集团内部公开招聘，同步建立职业经理人管理体系。2019年，国投电力经理层任期届满，面向社会公开聘选了新一届经理层，其中一名来自外部。真正实现了职业经理人制度从“纸面”落实到“地面”。

从“制度之始”到“框架形成”也在这六年得以实现。2016年，制定《公司推行职业经理人制度指导意见》，为常态化推行职业经理人制度提供了依据和指引。在不断强化制度建设、逐步完善制度体系下，目前，在国投集团层面逐步构建形成“1+N”的职业经理人制度框架，即以《子公司职业经理人管理办法》为核心，对职业经理人选聘、管理、考核、薪酬、退出、培养等环节进行规范。

同时，在《子公司经理层成员任期制和契约化管理办法》《高级人员管理办法》《子公司负责人薪酬管理办法》等制度中对职业经理人管理有效衔接，使职业经理人的“责权利”更清晰更明确，对职业经理人的“选育管用”更直接更有力。

推动改革向更大范围拓展，实际上是顺势而为。国投在2020年10月召开的集团干部人才工作会上，强调“持续

完善市场化选人用人机制，进一步研究明确实施职业经理人制度的适用范围、条件等要求，对于具备条件的，要加快推进实施”。同月，在印发的《公司深化改革三年行动实施方案》中，将推行职业经理人制度作为重要举措，提出“在开展股权多元化、混合所有制改革的企业，积极推行职业经理人制度”。结合既往实践，集团以更大的改革决心和力度，在国投高新、电子工程院、国投聚力、中投保、国投租赁、国投罗钾等子企业大力推行职业经理人制度，面向社会公开选聘了20余名职业经理人。

自职业经理人制度改革实施以来，国投有9家子企业的26人因改革而退出经理层岗位。目前，有120余名职业经理人在49户子企业任职。

为了不断丰富和发展改革经验，国投还先后开展了《国有企业职业经理人制度建设实践研究》《完善中国特色现代企业制度，建立国有企业职业经理人机制研究》《经理层成员任期制和契约化管理背景下的干部管理机制研究》等研究，获中央企业党建政研会课题一等奖1项、二等奖2项。2021年2月，国投召开集团推行职业经理人改革座谈会，总结提炼、推广应用改革模式和经验，梳理研究重点难点和瓶颈短板，推动职业经理人制度改革再突破、再深化、再落实。

方案：“1+6+1”

在职业经理人制度改革中，怎样“选得准”“用得好”“管得住”是其中的关键点，为此，国投打造出科学系统、特色鲜明、切合实际、长效管用的“1+6+1”职业经理人管理模式。

具体来说，就是坚定“一个方向”——市场化改革方向。也就是推动职业经理人管理体制与现代企业制度、市场化经营机制接轨，突出选人用人的市场导向，强化考核、激励与市场同业对标，不断提高职业经理人市场化、专业化、职业化程度。

紧抓“六个环节”。首先就是市场化选聘环节，强化竞争择优原则，拓宽选人用人视野。国投主要通过面向社会公开招聘方式产生职业经理人。在选聘过程中，严格选聘资格条件，规范履行10项选聘工作程序。通过严把标准程序关，从市场中选聘一批具有过硬的政治素质、专业素养、经营业绩突出的职业经理人。

然后，对职业经理人实行聘任制和契约化管理，签订“两个合同”，确立法律上的劳动关系；聘期届满，聘用关系自然解除，经考核合格的可以续聘。签订“两个合约”，是要形成压力层层传递、责任层层落实的经营目标责任体系，牢牢绑定职业经理人与企业的绩效契约。

实施以业绩考核为主，进行年度考核、任期考核和不定期考核。科学选择

对标的，合理设置年度与任期考核指标、目标值；考核目标值的设定均具有一定挑战性，力争跑赢市场、优于同行。强化刚性考核、刚性兑现，将考核结果作为职业经理人薪酬支付、激励兑现、岗位续聘等的主要依据。

实现市场化薪酬。按照“一企一策”“一人一策”，合理设定职业经理人薪酬水平，建立基本年薪和绩效年薪相结合、年度薪酬与中长期激励相结合的薪酬结构，薪酬总水平与企业功能定位、行业特点、经营业绩、竞争程度等相匹配，强化正向激励导向作用，引导职业经理人关注企业长远发展。

同时，实现市场化退出。坚持从市场中来，到市场中去，明确职业经理人“下”的依据和“下”的7种情形，让职业经理人“下”得心服口服。严格退出管理，对考核结果较差的，职务该“下”的“下”，合同该“解”的“解”。

配合差异化监管。落实全面从严治党要求，建立健全有别于党管干部的职业经理人监督体系，发挥好党组织、董事会、监事会等治理主体，以及纪检监察、巡视、审计等部门作用，强化监督，规范职业经理人履职。

同时，做好“一个结合”，就是党员干部原则与董事会依法选择经营管理者以及依法行使选人用人权有机结合。

把党的领导贯穿到职业经理人工作各方面、各环节。国投集团党组发挥领导把关作用，实行“两审两考一备案制”，职业经理人选聘工作方案、拟参加能力测评的人选名单均需报集团党组审核把关，集团党组派员作为评委参与能力素质测评、党组组织部参加考察工作，所属企业董事会聘任职业经理人情况事后报国投备案，实现全程可追溯，提升程序规范性，严格把好政治关和能力关。

企业党组织发挥具体领导和组织落实作用，负责对职业经理人管理工作的组织领导、跟进监督、校正纠偏，参与选拔和人选考察工作，对拟任人选集体研究提出意见和建议等。

企业董事会依法选择和管理职业经理人，负责制定选聘方案和相关管理制度，组织开展选拔和人选考察工作，决定聘任或者解聘职业经理人，对其实行业绩考核并决定其薪酬事项。落实“双向进入、交叉任职”要求，推动党员职业经理人进入同级党组织，积极支持、主动参与党建工作。

答卷：“三个更加”

在六年职业经理人制度改革中，国投集团在重要领域和关键环节上精准施策，“硬骨头”逐渐被啃下，“老大难”逐步被化解，改革红利不断释放。

最明显的就是论资排辈观念得以打破，干部队伍结构更加优化。通过面向市场公开招聘人才，上台打擂、能者上榜，以市场化薪酬和管理机制吸引人才，破除了论资排辈、引才壁垒，有效整合汇集了集团内外部优秀人才资源，把一批专业化高素质人才充实到经营班子中，企业领导班子和干部队伍的来源、专业、年龄结构得到优化，盘活了内部人才市场，优化了干部成长路径。

国投高新从709名应聘人员中选出5位职业经理人，原经营班子成员全部落选，新经营班子全部为新人，平均年龄由57岁降至49岁。电子工程院下属重要投资企业的一位副总“连升三级”，竞聘为总经理；选聘的5名职业经理人全部是“70后”，仅有一位副总经理是原经营班子成员，给干部职工带来极大的震动和鼓舞。中投保选聘的4名职业经理人全部是“70后”“80后”，一半由部门中层（非公司总助级）竞聘进入经营班子。

内部深化改革引向深入，市场化经

营机制更加健全。通过推行职业经理人制度，有针对性地解决好管理人员能上不能下、激励不足等问题，以“领导改”带动“员工改”，以上率下，推动加快解决“三能”问题、转换经营机制，形成一体化的激励约束体系。

国投电力推行职业经理人制度后，全面开展以激发活力为核心的人力资源管理改革，以推动“能上能下、能进能出”为重点，突出业绩导向，将年度目标层层分解为部门、个人考核指标，逐级签订绩效合约，2021年度，通过末等调整和不胜任退出管理人员14名，占管理人员总数的3.19%；通过竞聘上岗形式选拔管理人员30名，占管理人员总数的6.83%。

国投高新“从经理层向下传导”，本部全部中层干部竞聘上岗，定契约、明任期，市场意识进一步增强；“从本部向下延伸”，在控股投资企业国投中鲁、亚普股份推行职业经理人制度改革，推动激发企业发展活力；建立本部、国投中鲁、亚普股份高管及基金管理公司负责人的薪酬对标体系，激励机制更加科学。

创业热情有效激发，发展动力活力更加强劲。通过实行契约化管理、市场化薪酬、市场化退出，有效传导压力、激发活力，在一定程度上解决了干部担当作为不力、薪酬激励不足、队伍活力不够等问题，营造了活力迸发齐心谋发展的环境，为推动实现高质量新发展奠定了基础。

国投电力推行职业经理人制度以来，经理层压力很大、动力也更足，有力推动了产业结构升级、新能源业务布局和国际化发展，成功剥离6个火电项目，清洁能源装机占比达到68%，并储备了一定规模的新能源资源，经营业绩总体保持稳定增长态势。

国投高新职业经理人背上了“硬指标”、打破了“铁饭碗”，经理层压力很大、动力也更足，“有种背水一战的感觉”，积极性、主动性和创造得到充分调动，更团结了、更勤奋了。2021年，国投高新经营发展水平再创历史新高，战略性新兴产业成为集团利润增长极的目标初步实现。

经验：“四个注重”

回看国投职业经理人制度改革之路，“四个注重”贯穿始终，在更加精准地出台改革方案、推动改革向更深层次挺进中，发挥着关键作用、体现着独特价值。

注重落实“两个一以贯之”。实行“双向进入、交叉任职”，推行职业经理人的企业及时同步配备专职副书记、纪委书记，切实加强党的领导；完善公司治理机制，做实企业董事会，强化董事履职能力，打造积极股权董事队伍，推动建立权责对等、运转协调、有效制衡的决策监督执行机制。

注重强激励与硬约束并举。严格落实任期制契约化，结合企业所处行业、发展战略、经营业绩等实际情况，突出考核和薪酬的市场“双对标”，业绩达到市场多少分位、薪酬水平就在多少分位，严格按考核结果支付薪酬、兑现激励；突出任中、届满适任性考核评价，不达标的坚决进行调整。

注重整体推进与重点突破共进。经理层整体推进职业经理人制度，避免对一套经营班子实行两种管理模式；推动企业内部系统改革，自上而下逐级落实市场化经营机制，有效解决“三能”问题。

注重充分发挥各级党组织作用。各级党组织牢牢坚持党管干部、党管人才的原则，将领导把关作用落实到职业经理人选聘、管理监督、考核评价等各领域各方面各环节。

在国投看来，持续深化职业经理人制度改革，重点在深化，难点亦在深化。E

（文章来源：《国投集团》；

编辑时有改动）



2021年2月召开国投集团推行职业经理人改革座谈会