

# 风雨共进三十载 同心逐梦赢未来

## ——庆祝职业经理研究中心成立三十周年大会隆重举行

2023 年 10 月 28 日上午，“风雨共进三十载，同心逐梦赢未来”——庆祝职业经理研究中心（以下简称中心）成立三十周年大会在中央社会主义学院隆重举行。国家物资部原副部长桓玉珊，国务院国资委国有重点大型企业监事会原主席武保忠，国家国内贸易局原副局长、中国物流与采购联合会原常务副会长、商务部现代供应链专家委员会成员丁俊发，中国物流与采购联合会党委副书记、纪委书记余平，国家有关部委相关司局领导出席会议。中国企业改革与发展研究会、中国财富出版社等合作单位代表，中心全体员工 150 余人参加了此次庆祝活动，共同分享中心三十周年的喜悦与精彩。

会上，中心党委书记、主任王永利代表中心致欢迎词并发表讲话。王永利的讲话分为三个部分内容：第一部分从启航创立期、变革转型时期、高质量发展时期三个阶段，回顾了中心三十年来事业发展的脉络图，艰苦奋斗的创业史。第二部分总结了职业经理研究中心 30 年来取得的主要成就：编撰发行《中国职业经理人年度报告》；中心推出的“职业经理人资质培训与评价项目”，已累计



培训近 10 万人次的职业经理人，其中近 5 万人取得了中心颁发的职业经理人资质证书；在国务院国资委支持下，形成了一批具有自主知识产权的人才评价和人才综合服务信息化系统；发起成立全国职业经理人考试测评标准化技术委员会并承担了委员会秘书处的主要工作，已起草和修订 10 余项职业经理人相关国家标准，并在全国颁布实施；成为职业

经理人制度研究和选拔职业经理人的专业服务机构等等。第三部分对中心未来发展进行了展望：一是要继续推进职业经理人事业的可持续发展。二是要在服务行业人才发展方面取得更大突破；三是要着眼于未来发展，制订 3—5 年的发展目标和规划，确定中心的未来发展定位，立足长远，凝聚共识；四是围绕目标优化机构、引进人才，持续加强中心

自身的人才队伍建设，逐步形成在人才服务领域力度人才优势。王永利主任还对长期以来给予中心指导、支持和帮助的上级单位和领导、合作伙伴和各界友人，以及中心全体员工的辛苦奉献表示崇高的敬意和感谢。

会上，国内贸易局原副局长、中国物流与采购联合会原常务副会长丁俊发和中国物流与采购联合会党委副书记、纪委书

记余平作了重要讲话，他们对中心成立三十周年致以热烈的祝贺，并对中心全体员工致以诚挚的问候。对于中心三十年来取得的成绩和为中国职业经理人事业发展作出的贡献给予高度评价，同时，也对中心未来的发展提出了要求，希望中心以三十周年为新的起点，在服务我国职业经理人才队伍建设的新征程上提供更多良策，创造更多成果，取得更大的成就！

中国财富出版社社长王波代表物资系统事业单位，中国企业改革与发展研究会常务副会长许金华代表合作单位分别讲话，中心员工王婧代表全体员工发言。

三十年的成就，离不开专家、合作伙伴的支持和全体员工的共同努力。为此，大会进行了表彰活动，颁发了最佳顾问、最佳支持单位、最佳合作单位、杰出贡献、中心光荣在岗三十年等奖项。

三十年的艰苦奋斗，三十年的坎坷征程，实现了中心的发展和振兴梦，谱写了中心再创辉煌的光荣史。展望未来，中心全体员工必将风雨同舟，携手共进，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，踔厉奋发，行稳致远，再创新辉煌。<sup>[1]</sup>

## 三年行动后国有企业职业经理人制度进一步优化的思考

■ 张红涛

国企改革三年行动（2020—2022）已经落下帷幕，央企和地方国有企业在机制改革方面有了相当的成效。2023 年 2 月 10 日，《学习时报》刊发翁杰明署名文章《国企改革三年行动推动国资国企领域发生深刻变革》提到“通过实施三年行动，‘管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减’的机制广泛建立，推动广大国有企业形成了多劳多得、争先创优、有为才有位的浓厚竞争氛围，许多传统老国企焕发了新气象，一大批活力迸发、动力充足的现代新型国企正在形成。”当然，整个三年行动的过程中有一些新问题、新情况也随之浮出水面，三项制度改革、任期制与契约化相关问题和职业经理人制度的某些问题需要进一步研究，以适应新的改革发展要求。基于此，本文将着重探讨职业经理人制度在三年行动中出现的新形势和新问题，并作出国有企业职业经理人制度进一步发展和完善的相关建议。

### 一、国有企业职业经理人制度推进中的问题

（一）国有企业职业经理人绩效考核问题

职业经理人绩效考核一直是职业经理人制度中的难点问题。制定科学有效的目标，公平地评价职业经理人价值贡献，才能更好地对职业经理人进行评价和激励。

目前，国有企业推进职业经理人制度考核有以下几个方面的问题：一是考核目标制定机制不完善。在考核指标和目标制定问题上，很多国有企业缺乏严谨的考核目标制定体系，体现在企业对于挑战目标定位不准确、对中长期规划不足，又很少结合市场对标机制对职业经理人的目标进行设定，也没有根据市场情况动态进行目标值调整，导致考核目标设定不够科学合理。

二是绩效考核内容结合新的发展要求方面反应不够灵敏。新时代新背景下，对国有企业的要求也在不断变化。随着国家对企业高质量发展、对标世界一流、ESG 等方面的考核要求的逐渐落实，必然会对职业经理人的考核内容也产生重要影响。比如二十大报告指出，“坚持创新在我国现代化建设全局中的核心地

位，健全新型举国体制，强化国家战略科技力量，提升国家创新体系整体效能，形成具有全球竞争力的开放创新生态。加快实施创新驱动发展战略，加快实现高水平科技自立自强，以国家战略需求为导向，集聚力量进行原创性引领性科技攻关，坚决打赢关键核心技术攻坚战，加快实施一批具有战略性全局性前瞻性的国家重大科技项目，增强自主创新能力”。新时期对新国企的要求加大科研创新能力的考察，可是如何在职业经理人考核体系中体现还没有特别成熟的经验。同样，如何把企业责任、对标世界一流等要求落在职业经理人的考核上也体现得不够充分。

（二）薪酬机制及中长期激励问题  
职业经理人薪酬机制方面的问题主要在于若干地方国有企业在实施职业经理人制度时难以突破工资总额来解决职业经理人占用较多薪酬分配问题。目前，很多地区的国有企业职业经理人薪酬工资总额管理机制不够灵活，工资总额无法突破或无法实现职业经理人工资本列，势必会挤占其他人的工资总额，引起其他管理者和员工的不满。

职业经理人的中长期激励方面的问题：一是目前企业对中长期激励的研究不足，尤其对中长期激励机制方案适用性了解不够深入，导致最后的中长期激励方案很难在企业推进，进而导致企业对职业经理人的中长期激励的缺失。二是在实施中长期激励的国有企业中，职业经理人薪酬结构中中长期激励占比小，对职业经理人影响不大，因此未能将企业业绩持续性增长与经理人的长期报酬挂钩。三是对职业经理人精神激励不足，由于对职业经理人“体制外身份”的认知和对职业经理人的价值贡献无法作出公正的评估，使得对职业经理人精神激励不足，导致职业经理人荣誉感低，与企业的心理契约很难达成。

（三）考核兑现的问题  
对职业经理人薪酬刚性兑现执行力度不强，主要表现在企业对外界及市场影响因素造成的目标调整机制不专业，对一些模糊的指标难以衡量职业经理人个人贡献和个人价值，在兑现薪酬时无法完全履约或履约争议较大。主要原因在于薪酬和考核委员会在业绩评价、目标设定、薪酬调整机制方面不够专业。

另外，企业很少对岗位进行价值评估，仅凭主观感受评价，难以形成相对科学合理、公平公正的薪酬兑现制度。

企业在根据职业经理人考核结果进行职务调整或退出等方面还存在契约设计不够准确的问题，难以涉及职业经理人职务调整和退出多情境下的处理方式，缺乏实际的操作性和合理的依据，导致职务调整和退出履约方面有争议。

### 二、国有企业职业经理人制度进一步深化发展的建议

（一）有效的公司治理结构，完善对职业经理人的管理

实行职业经理人制度的企业治理机制要非常清晰明确。具体来说，要完善党组织、董事会、监事会、经理层治理结构及其议事规则、工作机制，清晰界定各治理主体责任，要加强董事会专业委员会的人员配置和专业能力。在这样的机制下，职业经理人的考核指标目标确立、薪酬水平确立、监督、职务调整和退出等机制才能完全地健全和完善起来。

（二）全面的战略目标分解体系，对职业经理人进行全面有效的考核

实行职业经理人制度的国有企业的考核对标机制、考核目标确立机制、目标的分解机制要健全和科学有效。考核内容要以企业战略发展目标落地为基础，要在国资委给企业下达的目标任务的基础上，根据企业功能定位、发展目标，并兼顾行业特点和企业经营性质，结合企业对标结果适当在经济指标上提高后分解落实到每个职业经理人。职业经理人考核体系要建立基准值、挑战值目标体系。可结合战略目标、历史数据、行业对标情况等，以国资委或上级单位下发的业绩目标为基准值，以行业增速或标杆企业对标等手段制定挑战值来对职业经理人进行考核。

另外，对职业经理人的考核内容要关注企业长远利益和时代的前瞻性，要体现新时代国企发展新要求。具体来说，针对新国企高质量发展、企业社会责任、对标世界一流企业，企业创新发展等方面的要求，企业必须构建一套与之匹配的分析评价体系，并落在职业经理人的考核上。

（三）完善薪酬定价和来源机制，落实全方位多角度激励

实行职业经理人制度的国有企业要建立职工工资增长与企业经济效益增长紧密挂钩的工资总额决定机制，采取备案制预算管理或职业经理人工资本列方式，减少职业经理人薪酬对其他员工薪酬的占用。在薪酬外部对标方面，以薪酬调查为基础，确定“业绩+薪酬”双对标形式确定薪酬标准。可确立职业经理人薪酬“三位一体”的模式：即结合岗位历史薪酬水平，行业薪酬对标情况和个人能力、人才稀缺性及岗位价值评估等因素确立职业经理人薪酬。

实行职业经理人制度的国有企业可采取多角度激励机制，如专项激励、股权激励、超额利润分享等。具体采取何种激励方式取决于企业行业和发展情况。比如实施股票期权制需要考虑在高成长性、高风险行业中执行。同时可考虑对职业经理人收取风险抵押金。这部分抵押金可以率先从其薪酬中扣除，实现职业经理人与企业风险共担、利益共享。跟投机制适用于有新开发项目、创新业务领域项目的企业，以及盈利预期不确定的企业。此外，对于职业经理人的非物质性激励需纳入职业经理人激励体系。可以探索荣誉体系、职级晋升等

非物质性激励作为对职业经理人的激励手段之一。

（四）完善薪酬刚性兑现机制和调整退出制度，使得“能上能下”有依据  
在解决职业经理人绩效考核薪酬兑现问题时，要注重通过内部数据依据和行业对标来提供切实明确的参照标准，比如行业薪酬对标薪酬兑现方面，可以用行业薪酬对标的分位值低于业绩对标分位值作为绩效兑现的合理区间设计，并综合考虑各种常见或非常见的影响企业经营业绩的内外因素，及时作出薪酬兑现调整。在契约完备性保障的前提下，作出彼此了解并认可的薪酬兑现方案。

在职业经理人职位调整和退出方面，要在聘任合同中进一步明确涉及绩效考核退出或其他原因退出的条款，明确约定职业经理人不续聘的具体条件等。同时也要考虑到要退出形式的多样性。退出包括提前退出、正常退出、强制退出等多种方式。对于考核不达标职业经理人，应注意职业经理人退出的程序和规范准确。在签订聘任协议时，对触发退出条件的信息和关于经济补偿的约定要具体准确。<sup>[2]</sup>

（作者单位系职业经理研究中心）

## 食宿高级职业经理资质培训与评价班开班仪式顺利举行

2023 年 10 月 23 日，由国务院国资委所属职业经理研究中心举办的第二期高级职业经理资质培训与评价班（食宿行业）开班仪式在北京中央社会主义学院举行。

国务院国资委所属职业经理研究中心党委书记、主任王永利，食宿业职业经理资质培训与评价项目指导委员会主任高炳义等领导出席了开班仪式并分别讲话。

王永利主任在讲话中指出：民营企业是推进国家现代化、保障人民共同利益的重要力量。民营企业的高速发展亦带来对职业经理人的需求增长。越来越多的企业认识到，拥有一批高素质的职业经理人才是企业成功的关键之一。职业化、专业化、市场化和国际化的职业

经理队伍将引领民营企业不断创新发展，为企业健康持久发展保驾护航。本次培训班举办的目的，就是提升民营企业高管人员专业化、职业化素质能力，按职业经理国家标准培训并考评合格。获得职业经理资质证书的学员，将录入到国务院国资委批准建设的职业经理人才大数据中心。民营经济和民营企业发展壮大，是职业经理人自身价值的最大体现。

高炳义在讲话中对本期学员提出了学习希望和要求，希望学员们珍惜学习的机会，要严格遵守中央社会主义学院的规章制度，封闭式学习，祝大家都有所成。

开班仪式上王永利主任为高炳义颁发“优秀实战导师”荣誉证书。<sup>[3]</sup>