

# 国有企业推行职业经理人制度的改革路径分析

韩雁娜

中交第一航务工程局有限公司 天津 300461

**【摘要】**作为一个国家经济体系的重要支柱产业，国有企业的发展直接影响着城市的发展建设，同时也关系着社会的进步。发达市场经济国家中绝大多数规模化经营的企业均建立了职业经理人制度。随着社会主义市场经济的发展，职业经理人在我国同样具有丰富的实践。国有企业推行职业经理人制度，是建设现代化市场体系的迫切需要，是完善中国特色现代企业制度的必然要求，更是国有企业深化改革的重要方向之一。党的十八大以来，中央把职业经理人制度建设作为深化国有企业改革的重要抓手，做出了一系列重要部署并发布了系列政策文件，为国有企业推行职业经理人制度提供了政策依据。

**【关键词】**国有企业；职业经理人；制度；改革路径析

**【DOI】**10.12252/j.issn.2096-6261.2021.09.1976

## 引言

职业经理人在劳动力市场上并非新生事物，起源于美国的这种用工方式在我国已有多年实践。只是，鉴于我国经济所有制的多元化和国有经济原有用工方式的特殊性，职业经理人的聘用最早是在民营企业中得到运用和推广。随着经济的发展及市场需求的变化，国有企业聘用职业经理人也开始得到探索和运用。

### 1 国有企业推行职业经理人制度的必要性

在这个阶段建立现代公司管理系统激发了管理者的灵感。职业经理人系统的营销推广和应用不仅是一个单方面的要求，不是一个简单的城市化发展状况，而是一个广泛遇到的问题。归根结底，公司自身的规章制度存在不足，整体经济环境的压力越来越大，环境因素也存在影响。它涉及改革和创新的更多方面。在该领域探索和创建职业经理人系统必须考虑所有层面的因素。“主管人力资源市场”的建立已经为职业经理人的生存提供了环境分析。在这个阶段，有必要融入销售市场以向外界开放和城市化的发展。许多地区和公司已经开发了相应的优秀人才系统。实地执行管理规章制度在奠定基础方面做得很好。经理人销售市场的创建改变了组织进行单一准备的艰难方式，从而使杰出的运营人才在销售市场中脱颖而出。“公司薪酬管理制度”的建立已经为职业经理人的生存提供了外部经济和自然环境。为了创建和完善公司经理的管理计划，有必要实施与公司成本指标值和公司收益相一致的公司薪资分配机制。从现阶段工资管理系统的发展历史来看，大多数工业企业基本都为现代企业建立了公平、公正的企业工资管理系统。此外，使职业经理人得以生存的外部经济自然环境由来已久。随着中国经济进入新形势，国有企业的改革创新已经进入深水地区和关键时期。该领域也处于改革和创新的中心。市场经济体制在不断发展，经济发展的动力正在减弱。在中国销售市场整体自然环境不断变化的情况下，管理人员在该领域的效力变得越来越重要，特别是对于那些受到中国经济净重主体影响的公司而言，这一点尤为重要。

### 2 国有企业推行职业经理人制度的改革路径

#### 2.1 制度设计要讲究平衡性

推行经理人制度表面看是国有企业经营制度改革，实质上是集团内部利益动态平衡调整的一种手段，也关乎被考核者如何看待自己的付出和收获。因此，考核目标除了具有较强的挑战性，需要定在职业经理人跳一跳、够得着的范围内，还要考虑与集团总体发展战略、公司自身发展规划以及与集团投资职能部门条线协同的匹配性，以协助公司经营团队用更宽阔和长远的眼光来安排自己的任期工作，扫除经营和管理上的盲点。

#### 2.2 契约管理，严格目标绩效考核

一是明确身份。职业经理人由企业聘用，工资薪酬按市场化原则确定，主要考核经营业绩指标完成情况。二是实行差异化薪酬。坚持市场化原则，以市场价格、任务目标确定职业经理人薪酬待遇。三是严格聘期管理和目标考核。经过选聘程序后，企业董事会与职业经理人签订聘用合同，聘期三年，试用期一年。在签订聘用合同的同时，双方还要签订一份经营目标考核任务书，根据年度任务工作量确定基本薪酬、绩效薪酬及激励奖金，并将任务完成情况与薪酬直接挂钩。四是明确退出机制。职业经理人为企业职工身份，企业将遵循劳动法及劳动合同法有关职工录用、辞职、离职、辞退及补偿等条文规定对其进行企业化管理，若其业绩未完成或出现重大违反公司规章制度的情形，企业董事会将对其调整岗位以及辞退，聘用合同到期后由董事会决定是否续聘，职业经理人也自愿选择去留。

#### 2.3 关于考核指标的科学确定

考核激励机制有效与否，核心是科学制定考核指标。按照充分对标行业、对标市场、持续优化改进的思路来建立考核评价体系，是科学评价考核的基础。在考核体系的设计上，要树立力争跑赢市场、优于同行的思维，结合本企业历史业绩和同行业可比业绩，深入分析本企业的历史经营状况，行业发展趋势，综合考虑市场波动的幅度，将股东对企业短期、中期、长期发展的要求细化分解为阶段性任务，设置具有挑战性的具体指标，建立考核绩效与薪酬浮动高度相关、同步联动的机制。在指标体系的维度上，要充分考虑经

营业绩目标、党建工作、风控合规等国有企业运营的具体要求。

### 2.4规范人才评价体系,完善人才培养路径

对于职业经理人培养而言,人才评价体系是人才培养路径的重要环节,我国的人才培养体系还不成熟,缺少权威的评价机构,政府部门颁发的证书也难得社会认可。因此,构建完整充实的人才评价体系十分必要。通过制定评价标准、构建多元评价方式,分级评价管理策略、建立人才资源信息库、制订动态化管理方案等内容完善人才培养路径。评价标准包含素养、经营绩效、领导能力、经验等因素。构建多元评价方法,由政府、企业、学校、行业协会对职业经理人进行多元评价。按照初、中、高三等级进行人才质量评价并增加考核机制,建立高效的评价机制,确保职业经理人的能力有切实提高。因此,良好的市场机制的形成需要权威的评价体系,完善的评价标准,使得职业经理人在市场竞争中有公平的竞争环境。

### 2.5进一步落地中长期激励方式

建立市场化的长效激励机制是激发职业经理人活力的关键。一是积极推动上市公司实施股权激励,引导经理人关注企业长期价值,做强做优做大国有资本。从激励和约束的实际效果出发,主要采用限制性股票作为上市公司的股权激励工具。激励对象方面,传统行业坚持以岗定额,聚焦少数关键岗位,将激励人数控制在员工总人数3%以内,双百、科改试点企业,不设上限,鼓励企业将基层研发、技术岗位纳入激励范围,激励人数最高可达员工总数的15%。二是稳慎开展混合所有制改革企业职工持股、拟上市公司鼓励员工参与战略配售,建立收益共享、风险共担的激励约束机制。优先选择战略发展方向清晰、产业竞争优势突出、资本市场投资热点开展混合所有制改革,聚焦行业优势资源互补、产业资源整合能力、市场终端竞争优势、全球化布局能力等方面。混改员工持股坚持引入增量、以岗定股、同股同价、同步出资、收益共享、风险共担等原则。三是进一步探索项目跟投、超额利润分享、虚拟股权等多样化的激励工具。在国有企业和职业经理人之间建立起利益共享、风险共担的长期稳固的发展战略关系,形成职业经理人的向心凝聚力。通过项目跟投,抓住关键岗位人员激发创新活力;通过超额利润分享,提升团队对企业经营贡献能力;通过虚拟股权,增强核心团队凝聚力和战斗力。

### 2.6深化改革,营造良好干事环境

市场化选聘的职业经理人与国有企业体制内职工相比较而言,对国有企业体制和环境均有一段适应和融合的过程。为让其尽快融入环境,发挥作用,要不断深化国有企业改革,积极营造良好的干事环境。一是推进资产重组,优化资源配置。如在2019年推行国有企业整合重组,调整业务

板块,整合主营业务,对同业同质子公司进行归并,整合后剩余10家国有企业,使得各个板块能够快速做大做强。下一步,可以督促10大集团,对其二级企业进行资产、业务、管理架构重组,优化布局。二是规范法人治理,完善现代企业制度。全面规范市属国有企业章程,把加强外部董事等有关内容写入公司章程,酝酿外部董事管理细则,健全市属国有企业董事会、监事会,完善公司法人治理结构。三是引导企业强化经营,提升自身核心竞争力。积极发挥考核的“指挥棒”作用,调整优化了业绩考核指标,加大对经营性业务的考核力度,引导企业加快转型。不断推动企业“瘦身健体”,积极引导加快处置低效、闲置资产;引导国有企业向优势产业、高端新兴产业和民生保障产业链聚集,提升国有企业的产业集聚度和市场竞争力,加快打造国有企业创新发展的“核心引擎”,努力成为“重要窗口”的最美风景。

### 2.7完善职业经理人的激励机制和监督机制

企业要综合考虑区域差异、市场行情,科学评估职业经理人及其运营团队的人力资本投入,建立竞争性薪酬体系。引导企业和职业经理人构建紧密型利益联结机制,推广“基本薪资+福利津贴+绩效奖金”的多元化薪酬结构,推动组建利益共同体。鼓励有条件的企业对职业经理人采取股权激励,从集体股或公共提留中适当设置贡献股,职业经理人只享有贡献股收益权。创建区域性企业职业经理人组织,参考年度绩效考核结果评选杰出职业经理人并颁发荣誉,强化精神激励。完善企业的决策权和经营权分离机制,赋予职业经理人更加充分的经营权。健全企业监督管理制度,通过企业信息化管理平台监督职业经理人的集体资产经营行为。推动建立企业职业经理人信用评价机制,实行负面清单管理,把好企业职业经理人质量关。

### 结语

随着经济的持续发展,我国已经进入从快速发展到高质量发展改善的经济发展的新时期。国有企业可以通过制定一致的管理规章制度来满足对重要优秀人才的要求。同时,公司的发展必须具有持续发展的趋势。规定在小规模基础建设示范点之后,应逐步推广效果显著的经验做法,完善管理制度和管理者制度,建立制度,完善管理者的职能。国有企业要进一步充分利用。

### 参考文献

- [1]延欣.国有企业推行职业经理人制度的思考[J].人力资源,2020(20):30-31.
- [2]吕妍.关于推行国有企业职业经理人制度的思考[J].企业改革与管理,2020(7):24-25.
- [3]李辰训.新形势下国有企业推行职业经理人制度的路径选择[J].现代经济信息,2020(6):43,45.