

国有企业经理层市场化选聘机制研究

王 瑞

(万家寨水务控股集团有限公司,山西 太原 030012)

摘要:国有企业经理层的市场化选聘是国有企业深化改革的重要内容,也是贯彻落实国企改革三年行动方案的重要举措,做好这一工作对于国有企业的健康发展至关重要。目前,国有企业经理层市场化选聘还处于探索阶段,存在一些问题,选聘的科学性和有效性还有待提高。鉴于此,需要对国有企业经理层市场化选聘机制进行深入研究,探寻做好市场化选聘工作的基本规律以及要点。本文首先对国有企业经理层市场化选聘的重要意义及研究现状进行了探讨和阐述,总结了目前存在的问题,并深入探究问题产生的原因。在此基础之上,通过对相关研究成果进行借鉴,提出了国有企业经理层市场化选聘管理机制的具体建议。希望本文所谈到的观点能够给国有企业开展经理层市场化选聘工作带来一些有益启示,为国有企业建立高素质、专业化的经营管理人才队伍做出积极的贡献。

关键词:国有企业;经理层;市场化选聘;机制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.35.031

1 引言

改革开放以来,国有企业改革发展不断取得重大进展,国有企业作为国家的重要经济支撑,为增强我国综合实力做出了巨大的贡献。面向未来,国有企业仍面临着日益激烈的国际竞争和转型升级的重大挑战。国有企业经理层作为企业的经营管理人员,决定着企业的经营发展方向、发展模式等,如何选聘管理优秀的国有企业经理层,对继续推进国有企业改革,培育具有国际竞争力的企业具有重大的意义。因此,创新国有企业经理层的选聘方式,推行国有企业经理层的市场化选聘,畅通现有经营管理者与职业经理人身份转换通道,成为国有企业深化改革的重要内容,做好这一工作对于国有企业的健康发展至关重要。目前,国有企业经理层市场化选聘仍处于探索阶段,存在一些问题和不足,针对这一实际情况,需要国有企业探寻经理层市场化选聘工作存在的问题和原因,围绕问题制定解决策略,从而提升经理层市场化选聘管理水平。

2 国有企业经理层市场化选聘研究意义

国有企业的经理层市场化选聘不仅是新一轮全面深化国有企业改革的要求,同时也是社会主义市场经济体制完善的需要。国有企业能否选聘到优秀的经理层成员,经理层成员是否能充分发挥其经营管理职能,直接影响企业的市场竞争力和健康发展,对国有企业改革成功与否至关重要。随着社会主义市场经济体制的不断完善以及国有企业改革的持续深化,国有企业经理层市场化选聘得到了广泛的关注。党的十八大以来,党中央出台了多项文件,鼓励国有企业探索经理层市场化选聘,2020年出台了“双百企业两个操作指引”,为国有企业开展市场化选聘工作提供了指导。从国有企业自身的角度来说,国有企业经理层推行市场化选聘意义体现在以下几个方面:

2.1 有利于国有企业拓宽选人用人渠道,增强企业活力

目前个别国有企业干部选用仍存在只上不下、只进不出、论资排队的现象,随着国有企业市场主体地位的加强,通过创新干部选用方式,充分发挥市场机制作用,从外部引进优秀的经营管理人才,可以打破国有企业干部选用壁垒,拓宽选人用人渠道,同时可以加强企业原有干部的竞争压力,促进干部自我提升,优化企业干部队伍结构,增强企业发展活力。

2.2 有助于国有企业政企分开,增强企业竞争力

传统的经营管理体制限制了国有企业的活力。通过经理层市场化选聘,国有企业与选聘的经理层成员签署协议,明确各自的权责利,实现国有企业政企分开,增强企业市场竞争力。

2.3 有助于国有企业建立完善的现代企业制度

现代企业制度的基本特征之一就是完善的法人治理结构,通过市场化选聘经理层,并科学进行授权,对于经理层成员的治理界限加以明确,可以形成股东会、董事会、监事会、经理层之间的相互制衡,从而保证国有企业的健康发展。

2.4 有助于形成正确的选人用人导向

市场化选聘经理层人员以突出的专业能力、工作实绩和治企能力为标准,坚持好中选优、优中选强,有助于在干部职工中形成崇尚实干、锻造本领的氛围,在企业内部树立以事业为上的正确选人用人导向,防止和杜绝选人用人的不正之风。

3 国有企业经理层市场化选聘的研究现状

本文所研究国有企业经理层,是根据公司章程规定的企业高级管理人员,包括企业总经理、副总经理、财务负责人等;市场化选聘是指通过公开选聘、竞争上岗、猎

头寻聘等方式进行选聘任用。我国的学者对国有企业经理层的市场化选聘也进行了多方面的研究。贺凯歌(2009)通过分析我国的宏观经济环境和对成功经验的研究,认为国有企业经理层的市场化选拔条件初步具备,市场化选拔应成为主流方式。2015年中央《关于深化国有企业改革的指导意见》指出,“董事会按市场化方式选聘和管理职业经理人,合理增加市场化选聘比例”。郭亮(2019)指出,目前从中央到地方国有企业都不遗余力将市场化选聘经理层和建立职业经理人制度作为加快经营管理人才队伍建设的突破口。贺双柒(2021)指出国企市场化选聘存在企业现代化规章制度建设滞后、与董事会委托-代理存在利益冲突、未建立起科学的激励约束机制等方面问题。徐锋(2017)对职业经理人市场化选聘从积极参与职业经理人市场建设、健全完善现代企业制度、加强对职业经理人的道德考察、完善激励约束机制等方面提出建议。刘新明(2020)对市场化选聘的常见误区进行了分析,从企业操作层面提出了建议,包括广开渠道、建立适合企业自身的用人标准、提高甄选效度等。

4 国有企业经理层选聘存在的问题

通过对相关文献资料的阅读梳理,可以发现,国有企业在经理层市场化选聘方面进行了一些探索,但仍处于“摸着石头过河”阶段。现阶段,在国有企业的经理层选聘工作中,存在以下几个方面的问题。

4.1 国有企业经理层市场化选聘程度较低

国有企业经理层的市场化选聘程度较低,主要表现在两个方面:一是国有企业人力资源市场化程度低,企业经理层来源渠道单一。长久以来,国有企业经理层成员大多是按照内部提拔晋升、组织任命方式进行选任,选任渠道和来源方式较为单一,市场上优秀的职业经理人很难进入国有企业。二是国有企业经理层开展市场化选聘的诉求不强,例如就公益性企业来说,由于利润和薪酬水平有限,本身对职业经理人的吸引力就弱,有的企业存在回避市场化选聘的问题。

4.2 国有企业经理层选聘标准不够合理

国有企业经理层选聘一般由组织人事部门、上级主管部门组织开展,即便开展市场化选聘工作,部分企业在选聘前未针对选聘岗位进行分析评价,选聘经理层人选的评价标准针对性不强,多采用定性评价标准,简单以“德、能、勤、绩、廉”作为选任评价标准,评价标准难以量化,甄选技术设计不合理,忽视了对经理层人选的经营管理能力、市场开发能力等核心素质能力的测评和考察,有的设置地区、资历等条件,使一部分有经营才能和市场开拓能力的人选没有机会参加选聘,严重影响了企业经理层的选聘效果。

4.3 国有企业经理层选聘程序欠科学

规范科学的选聘程序和方法对经营管理人才的选聘至关重要。目前,国有企业在经理层的选聘程序上基本采

用推荐、民主测评、考察的方式,选任结果受到参与测评和考察人员的主观影响较大,同时,未将党管干部原则与市场化有机结合,企业董事会的用人权被忽视,并未建立科学规范的选聘程序,导致企业选聘的经理层并不真正符合企业发展的需要。

4.4 激励约束机制不够完善

国有企业对市场化选聘的经理层权责分配不够科学,经理层经营管理权受限,有效激励不足,损害了经理层成员干事创业的激情。在激励手段上,以薪酬激励、短期激励为主,缺乏长期激励措施,不利于提升经营管理人才的满意度和忠诚度,容易导致出现为了追求利益最大化,经营决策方面采取短期行为,这会严重损害企业的发展潜力。在考核约束上,很多国有企业对经理层的考核以年度经营业绩为主,忽视对企业文化等企业可持续发展因素的考核,同时企业经营业绩成果有一定的时滞性,对经理层成员的约束追责机制也尚未形成。

5 国有企业经理层选聘问题的原因分析

5.1 传统选任方式的影响

国有企业的人事管理一直受传统组织人事管理制度的影响,国有企业的主要领导人员,包括经理层都是由政府或上级党组织,按照党政领导干部选任办法进行选拔任用,各级主管部门,如国资委、组织部形成了干部管理的一系列配套制度,如国有企业领导人员的薪资福利、身份安排、晋升途径等。领导干部既可以在企业任职,也可以在政府机构任职,晋升交流渠道畅通。而推行市场化选聘,势必在某种程度上要打破这种传统模式,在许多配套制度上也需要进行改革,需要一定的决心和成本。

5.2 现代企业制度建设不完善

目前,国有企业基本建立了董事会、监事会和经理层的运行模式。但是,公司治理结构并不完全规范,国有企业董事会的经理层成员的选聘权、业绩考核权、薪酬管理权并未得到有效落实。现代企业制度建设不完善,企业经理层市场化选聘和管理的基础建设不扎实。

5.3 干部分类管理和职业经理人制度不健全

一方面,国有企业领导人员的分类分层管理并未形成,从党政负责人和经营管理人员的选拔任用、绩效考核、薪酬分配等方面,并没有针对不同岗位类别的干部建立不同的管理体系。另一方面,我国职业经理人市场并不成熟,职业经理人的评价和服务机制不健全,职业经理人的质量和数量难以保证,缺少职业经理人储备。这两方面因素都给国有企业经理层市场化选聘工作的开展带来了一定的影响。

6 国有企业经理层市场化选聘机制建议

国有企业经理层市场化选聘涉及的工作很多,针对上文所谈到的各种问题,本文认为需要重点做好以下几个方面的工作。

6.1 提升经理层选聘市场化水平

国有企业需要努力提升经理层人选的选聘市场化水平,首先务必稳步推进,可以选取市场化程度较高,核心主业处于充分竞争领域的子企业推行经理层的市场化选聘,可先从企业经理层副职领导人员试点,逐步推进经理层市场化选聘工作。一方面建立企业人才库。国有企业要注重内部人才队伍的培养,通过交流、挂职等多种方式,培养潜在的经理层队伍,同时,可以从外部利用各种信息渠道积累适合于企业发展的职业经理人信息,建立外部的经理人才库,充实企业经营管理人才储备。另一方面坚持内外结合,采用内部竞争上岗、外部公开选聘等方式,最大程度吸引优秀的经营管理人才参与选聘,适当推进部分经营管理人才向职业经理人的身份转变。

6.2 建立科学合理的选聘标准

经理层成员的选聘要合理设置选聘条件,明确选聘标准,根据企业经营实际和发展需要,按照岗位的特点,建立胜任素质模型,逐步按照职业经理人的选聘标准进行考察。选聘标准要区别于选任党政领导干部,除考察人选的政治素质、工作作风、廉政情况之外,更为重要的是考察人选的企业经营能力、市场发展意识、创新开拓能力、识别机会能力、资本运作能力、沟通协调能力、合作意识、战略规划能力、决策判断能力等方面的能力素质,以及专业及从业经历是否符合岗位职责要求,对考察指标赋予不同权重。通过确定科学合理的选聘标准,降低企业选聘成本,确保能够选聘到和岗位匹配的职业经理人。

6.3 实行规范的选聘程序

国有企业的市场化选聘工作要充分发挥党组织的政治核心作用,坚持党管干部原则的前提下,和董事会依法选择经营管理者有机结合。建立规范的选聘程序,保证选聘工作的透明和公正。在建立规范的选聘程序方面,应注意充分发挥上级党组织在选聘标准确定、考察程序的实施、推荐和确定人选等环节的把关作用。具体程序应包括成立选聘工作委员会、制定工作方案、对拟选聘岗位进行评价、发布选聘公告、资格初审、综合考评、考察和背景调查、企业党组织和董事会研究、公示、聘任等程序。在综合评价环节,注意设计并使用科学的评价工具,也可委托专业机构对人选进行测评和评估,保证选聘工作的效度。同时,纪检监察部门全程参与,保证选聘程序的严密性和规范性,把好选聘工作的纪律关。

6.4 建立科学的考核激励机制

国有企业要建立科学有效的考核激励机制、监督约束机制等配套制度。一是科学有效的考核制度既是对经理层行为的约束,也是对市场化选聘结果的检验。国有企业要确定以业绩为导向的考核指标体系,结合不同岗位设定个性化的考核指标,处理好长期与短期、相对与绝对指标的关系,对考核不合格的人选予以退出。二是将考核结果和激励措施有效结合,在进行薪酬激励的同时,还可以引入股票期权、分红、文化、住房、医疗等长期激励手

段,有效避免经理层成员的短视行为,同时建立薪酬追索机制,增强个人目标和企业目标的契合,促使其为企业的发展做出更大的贡献。

6.5 完善法人治理结构,实行契约化管理

市场化选聘经理层的主体是企业董事会,因此,国有企业应当重点推进董事会的规范建设,健全企业法人治理结构,推进完善的现代企业制度建设。一是落实和保障董事会对经理层成员的选聘权、业绩考核权、薪酬分配权等职权,建立董事会对经理层的授权机制,促进董事会按市场化方式选聘和管理经理层成员;二是对经理层成员实行任期制和契约化管理。明确董事会和经理层的责权利,对经理层成员签订劳动合同、岗位聘用协议和经营业绩目标责任书,通过建立契约关系,明确经理层的任期和权利义务,按市场化规律对企业经理层成员进行管理,促进经理层的市场化、职业化,为市场化选聘工作打好基础。

7 结束语

国有企业积极开展经理层市场化选聘,不仅是国有企业深化改革的客观要求,同时也是实现自身发展壮大的内在需要。目前国有企业经理层市场化选聘存在不少亟待解决的问题,本文对于当前国有企业经理层选聘存在的问题以及建立市场化选聘机制建议进行了系统的探讨,认为国有企业要想做好经理层市场化选聘工作,重点在于提升经理层选聘市场化水平、建立科学合理的选聘标准、实行规范的选聘程序、建立科学的考核激励机制、完善法人治理结构,实行契约化管理等,但经理层市场化选聘机制建设包括但不限于本文所谈到的几点。国有企业经理层市场化选聘任重道远,未来还需要广大学者对这一课题进一步加强研究,丰富这一领域的研究成果,从而给国有企业做好这一工作提供良好的理论指导。

参考文献

- [1]贺凯歌.我国国有企业经理层市场化选拔机制研究[D].北京:首都师范大学,2009.
- [2]徐锋.国有企业职业经理人选聘机制研究[J].铁路采购与物流,2017(10):36-38.
- [3]郭亮.市场化选聘国企经理层和建立职业经理人制度研究[J].支部建设,2019(12):35-37.
- [4]刘新明.国有企业职业经理人市场化选聘的误区与对策[J].经营与管理,2020(12):82-85.
- [5]贺双荣.国有企业职业经理人选聘问题及对策[J].中国市场,2021(09):111-112.

作者简介:王瑞(1986,12-),女,籍贯:山西省离石市,硕士研究生,经济师,从事组织人事工作。