

Professional Manager of State-Owned Holding Enterprises Status and Development Ideas

Xinyin Zhang, Dong Yang

Faculty of Psychology, Southwest University, Chongqing
Email: zhangxinyin100@163.com

Received: Dec. 2nd, 2013; revised: Dec. 15th, 2013; accepted: Dec. 23rd, 2013

Copyright © 2013 Xinyin Zhang, Dong Yang. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. In accordance of the Creative Commons Attribution License all Copyrights © 2013 are reserved for Hans and the owner of the intellectual property Xinyin Zhang, Dong Yang. All Copyright © 2013 are guarded by law and by Hans as a guardian.

Abstract: State-owned holding enterprises, as an important force to promote national economic development, need excellent professional managers to provide a strong support for the development of enterprises. The current status of state-owned holding enterprises in the development of professional managers shows the internal mechanism defects and external system limitations in two aspects. Aiming at the two current status of professional managers' development in state-owned holding enterprises, this paper puts forward the corresponding development ideas.

Keywords: State-Owned Holding Enterprises; Professional Manager; Status; Development Ideas

国有控股企业职业经理人现状及发展思路

张馨尹, 杨 东

西南大学心理学部, 重庆
Email: zhangxinyin100@163.com

收稿日期: 2013 年 12 月 2 日; 修回日期: 2013 年 12 月 15 日; 录用日期: 2013 年 12 月 23 日

摘 要: 国有控股企业作为推动国民经济发展的力量, 需要优秀的职业经理人为企业的发展提供强有力的人才支撑。当前国有控股企业职业经理人的发展现状表现为内部机制缺陷和外部制度局限两大方面。文章针对国有控股企业职业经理人发展的两大现状, 提出了相应的发展思路。

关键词: 国有控股企业; 职业经理人; 发展现状; 发展思路

1. 引言

我国 20 世纪 90 年代开始探索建立国有控股企业以来, 已有 20 几个年头。以深圳、上海、泉州、青岛等为代表的城市则进行了早期的国有控股公司试点工作。随着国企改革推进, 国有控股企业在关键领域和重要行业中依然发挥着重要作用。在 2005 年我国公布的制造业 500 强中, 国有控股企业占 220 家。截止到 2013 年 8 月 31 日, 由中国企业家联合会发布

的“2013 年中国 100 大跨国公司”中, 国有控股企业占到 80 家; “2013 中国企业 500 强”, 国企及国有控股企业占到 310 家, 包揽了半壁江山。

国有控股企业深化改革发展, 要建立“产权明晰、责权明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度, 关键因素则是形成数量足、质量优, 职业化、专业化、市场化和国际化的职业经理人人才队伍。有资料显示: 企业每增加一个劳动力, 可以取得 1:1.5 的经济

效果；增加一个技术人员，可增加 1:2.5 的经济效果。但增加一个有效的职业经理人，可以获取 1:6 的经济效果^[1]。如此显著的数字对比表明，优秀的职业经理人将为企业抓住机遇、迎接挑战提供有力的人才支撑。这也与张维迎提出“未来中国企业能否壮大，在很大程度上取决于职业经理人队伍的建设”的观点不谋而合。然而，纵观我国国有控股企业职业经理人发展史，关于国有控股企业职业经理人理论研究，研究者从国有企业概念下探讨了职业经理人发展存在的问题及相应的对策。在实践中政府和企业也将研究成果做了一定的应用，如选聘方式市场化。2003 年，国资委成立，联合中组部面向海内外为央企公开招聘 7 名职业经理人，成为国资委推动央企市场化的重要举措^[2]。尽管，通过理论研究和实践应用，国有控股企业职业经理人得到一定的发展，但整体而言，相对于国有控股企业的发展，职业经理人的成长和作用的发挥显得比较滞后。因此，不管从国有控股企业内部机制现状，还是从国有企业外部环境现状来看，国有控股企业职业经理人还有一段很长的路要走。

2. 国有控股企业职业经理人发展现状

国有控股职业经理人发展现状存主要表现在企业内部机制缺陷和企业外部制度局限两个方面。

2.1. 企业内部机制缺陷

2.1.1. 选拔任用市场化不足，人才标准模糊

国有控股企业选拔机制改革中，国务院国资委代表央企，地方性国资委代表地方性国有控股企业进行社会公开招聘的举措，为选拔机制市场化做了开头，但这种形式值得我们探讨。按照《公司法》的规定，企业的经营管理者应由董事会来选拔和聘用，而不是组织部门、国资委。通过国资委直接任命国有控股企业高管，既不符合《公司法》，又造成董事会免于承担选错经营者的风险和责任，难以形成规范的公司治理结构^[3]。这种“行政化委任制”占据主导地位在地区上存在一定差异，例如，沿海地区，以上海为代表，在 2010 年面向海内外公开招聘 155 名国有企业经营管理者。而中西部地区，山西省 2010 年公开招聘 4 名国有企业副总经理，青海省 2011 年公开招聘 5 名副总经理，其中含 1 名副行长。总体而言，公开招聘

人数占国有企业经营管理者总人数的比重很低，招聘职位类别以副总经理和部门负责人为主，中西部地区国有控股企业公开招聘力度较弱。

另外，在人才选聘标准上，由于国有企业管理者选拔具有历史原因，多数国有控股企业并没有深入思考职业经理人人才标准的特殊性，对于什么样的职业经理人才算优秀，才是适合国有控股企业发展的，在概念上还十分模糊。多数国有控股企业按照选拔政府官员的标准选聘职业经理人，即注重专业知识，政治背景，管理领域的工作年限、学历、年龄等较为表层的标准，而忽视了帮助企业获得长期发展潜在胜任岗位的能力。这种“旧瓶装新酒”的方式，必然会使企业预期与选拔进来的职业经理人实际为企业创造价值之间出现较大差距，最后导致相互失望。

2.1.2. 融入帮扶力度较低，后续培养方式欠合理

国有企业公开选聘职业经理人已有近 10 年历史，不少国有控股企业却出现“重引进、轻融合”的现象。企业往往在引进前投入大量的精力，而对引进后如何帮助职业经理人融入团队，如何开展职业经理人后续培养方案，多数国有控股企业并未做进一步的思考。关于职业经理人融入问题，2004 年通过公开招聘任职于中国诚通集团副总裁的王斌表示，作为“外来户”在打破企业既有模式和思想，在一个不同的环境和领域中，既要改变原有的思想且不能被同化，又要发挥专长实现企业的最大效益，需要考虑到各个方面的平衡。北京某人力资源机构做了跨国公司高层进入国有企业工作留任情况，数据显示超过一年的不足 4%，具有跨国背景的职业经理人进入国企，对国企业制、价值观以及企业文化存在较大差异，因而难以融入国企的传统体制^[4]。

国有控股企业针对职业经理人后续培训自行设立培训机构，有完善的培训体系的还非常少，一般的作法是选派优秀的经理人参加高校 EMBA、MBA 学习。然而，这种作法存在一定的不足。EMBA、MBA 为学历教育，偏重课堂讲授，因而容易出现知识与实际运用脱节的现象。另外，由于职业经理人人才稀缺，加上对国有企业体制机制的畏惧，国有控股企业引入优秀的职业经理人比较困难。2011 年中国企业联合公布的职业经理人调查数据显示，40 岁以下的职业经理人分别占到民企、外企和国企职业经理人队伍的

77%、75.3%和 56.7%，表明较民企和外企而言，国有企业职业经理人相对老化。那么在外部市场不景气的情况下，国有控股企业需要通过内部经营管理人才，促使其职业化。在培养方式上，多数国有控股企业一般也是通过 EMBA 和 MBA 学历教育，或是进行挂职锻炼。这种方式一是缺乏资格认知，二是缺乏系统性和前瞻性。

2.1.3. 绩效评价体系不健全，结果应用脱节

绩效评价指标有财务指标和非财务指标。财务指标又包括基于会计利润的财务评价指标、基于经济利润的财务评价指标。就评价财务业绩的合适尺度而言，目前绝大多数国有控股企业对职业经理人的绩效评价更容易采用量化的财务指标。该指标的缺点是评价标准单一，职业经理人容易注重短期利益。此外，财务性指标并不能衡量价值增值，因为它是建立在历史信息的基础上，不能反映现在和过去的绩效^[5]。而非财务性指标作为一种定性指标，体现在为确保顾客满意、团队合作、管理有效性等方面所需具备的服务意识、团队协作能力、领导能力、创新能力等上面，它反映了企业未来发展潜力。早在 20 世纪 80 年代，一些跨国公司就已将非财务指标作为职业经理人业绩评价系统的重要补充组成部分。进入 20 世纪 90 年代以来，非财务指标更是融入了企业的战略管理中并且日显重要^[6]。在我国，有的地方性国资委也开始注重财务指标与非财务指标对于职业经理人绩效考核的结合。例如昆明市国资委于 2009 年颁布了《昆明市国资委监管企业职业经理人经营业绩考核暂行办法》，该办法明确规定将定量指标考核得分与定性指标考核得分之和作为职业经理人年度(任期)经营业绩考核结果，其中定性指标为职业经理人年度综合素质，考核内容由领导能力、策划能力、工作效率等 8 个项目组成。然而多数国有控股企业并没有出台此类办法，可见，职业经理人的考核评价体系、配套的制度不够完善。

在绩效考核结果应用上，目前尚不能有效地将绩效考核结果与薪酬激励、培训开发、职业生涯等方面紧密挂钩。Rehbein 等人于 2007 年发表的关于中国国有企业高管人员薪酬激励文章中指出，国有企业高管人员年薪与他们的经营业绩相关关系不显著^[7]。崔嵘对 300 多名国有企业经营管理问卷调查中也发现国有

企业薪酬激励与业绩之间相关性不显著^[8]。从以上调查研究说明，国有控股企业需要加强绩效考评结果的应用力度。

2.1.4. 激励形式单一，监督约束不到位

在美国职业经理人薪酬结构中占据主要部分的是长期激励。一项对 200 家美国总裁报酬结构的调查数据显示，美国总裁薪资 = 21% 的工资 + 27% 的奖金 + 52% 的长期激励。相比之下，国有控股企业没有一套完善的旨在提高企业经营绩效的激励机制。年薪制作为一种短期的激励形式于十五届四中全会明确提出“少数国有企业的厂长和经理可以实行年薪制”开始，到目前为止，年薪制作为国有控股企业经营管理者薪酬结构的一般形式得到了逐步的推广。实行年薪制，体现了“责、权、利”的统一，但由于我国年薪制处于探索期，实践过程中其并没有发挥预期的作用。重要原因之一是国有控股企业绩效评价体系科学性缺失，职业经理人的付出和回报比例悬殊过大，导致不少业绩优秀的经理人不能获得高回报，而业绩低劣的经理人却获得了高回报。重要原因之二在于激励形式过于单一，我国只有极少数国有控股上市企业实行了中长期激励政策。国外某项关于激励机制影响高管人员离职的研究发现，对薪酬结构做出细小的变动也会影响高管人员离职及未来绩效的表现^[9]。因此，需要企业重视激励机制的完善工作。

在约束机制方面，由于董事会、监事会、总经理与党委会之间协调失衡，国有企业监督体系作用发挥不到位，没有形成监督制约合力，因而变相强化了“内部人控制”，从而造成企业经济利益的损失。

2.2. 企业外部制度局限

2.2.1. 相关政策法规不够完善

职业经理人的健康发展，需要政府制定相应的政策法规。目前国家关于建设高素质企业经营管理人才队伍制定了全国《企业经营管理人才队伍建设中长期规划(2010~2020 年)》，各省市在此基础上制定了地方性的企业经营管理人才队伍建设规划。十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》中指出，在推动国有企业完善现代企业制度规定指出，健全协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。建立职业经理人制度，更好发挥企业家作用。

以上政策虽为国有控股企业职业经理人发展指明了方向,但并没有就职业经理人发展问题做具体的政策说明。

在法律上,当前保障职业经理人权益和约束职业经理人行为的法律还是空白。尽管近年来已有部分省份相继出台了企业和企业经营管理者权益保护法,但就整体来看,职业经理人的经营权、收益权、流动权等依然缺乏相应的法律保障。也正因为职业经理人有相关法律法规的空缺,传统的道德观念并不能约束某些职业经理人的行为,致使他们做出损害出资人利益的行为。

2.2.2. 职业经理人市场信用制度不健全

信用制度是指关于信用及信用关系的“制度安排”,是对信用行为及关系的规范和保证,即约束人们信用活动和关系的行为规范。由于信用制度的不健全,我国出现严重的信用危机。据统计,2011年我国企业因信用缺失问题带来的经济损失高达6000亿元。根据《2012年度中国企业家犯罪案例报告》,2012年度被媒体报道的我国国企高管案例共计107例,其中63例涉及经济犯罪,平均每案贪腐金额高达2500多万元。如此庞大的数据,让我们看到信用缺失成为我国经济发展不容忽视的问题,它严重阻碍了我国职业经理人市场的健康发展。

信用制度的不健全,信用环境混乱,企业与职业经理人之间缺乏信赖的依据。企业在对职业经理人进行信用评估时一般限于主观感觉及有限范围的了解,一旦职业经理人做出损害企业发展的行为时,企业对职业经理人的信用则会大打折扣。在这种情况下,经济学家钟朋荣指出“职业经理人信用水平不高,会催生家族企业”一席话,就很容易被理解了。

3. 国有控股企业职业经理人发展思路

3.1. 完善人才选聘标准,加大选聘市场化

3.1.1. 构建职业经理人胜任力模型,完善人才选聘标准

国有控股企业在面对日益激励的外部竞争情况下,要想获得核心竞争力,除了考虑应聘者表层标准外,关键的在于提取人才的核心专长与能力,即“胜任力”。胜任力(Competency)最早由美国著名心理学家

大卫·C·麦克利兰提出的,是指个体的态度、价值观和自我形象,动机和特质等潜在的深层次特征,它能够将某一工作中表现优秀者和表现一般者区分开来。胜任力模型(Competency Model)则是指担任某一特定角色需要具备的胜任力的综合。彭剑锋认为,基于胜任力的选聘除了采用既定的工作标准与技能要求对候选人进行评价外,还要依据候选人具备的胜任力对其未来绩效的指引作用来实施招聘甄选,这种招聘甄选将企业的战略、经营目标、工作与个人联系起来,提高了甄选的质量^[10]。职业经理人胜任力模型的构建在通用型模型的基础上,还需要根据企业所在行业,及个人所在职位进行针对性的调整。例如通用型模型要求职业经理人都要具备市场洞悉力,而处于金融行业的职业经理人可能还要凸显出风险把控能力。

3.1.2. 依据循序渐进原则,逐步推进选聘市场化

我国国企改革虽然卓见成效,但政企不分,政资不分等问题并非一朝一夕就能解决。因此,在推进市场化的选聘机制时需要循序渐进,分层次、分类别的开展。从2010~2012年全国各地区国有控股企业公开招聘职位来看,以副总经理职务和部门主要负责人为主,且招聘数量有逐年增多的趋势。因此,当前阶段,国有控股企业副总经理级别的经营管理人员和建立了董事会的公司制企业中的总经理,可以实行市场化的选用机制。另外,国有控股企业可以逐步尝试并推广对企业发展具有关键性作用的岗位进行公开招聘。在选聘方式上,采用内部竞聘与外部招聘相结合的方式。其中外部招聘的形式包括:社会公开招聘、人才交流会、猎头公司、公共服务机构等。

3.2. 建立配套的后续教育和培养制度

3.2.1. 完善职业经理人后续教育计划

职业经理人入职后,需要国有控股企业建立配套的后续教育计划,不断提高职业经理人的思想素质和专业技能,使他们能经常“充电”和更新,这不仅有利于职业经理人与国际化水平接轨,而且能始终保持不可复制性的优势。国有控股企业可以参考的地方有:一是根据各层次经理人设置培训课程,课程内容体现时代性和国际性;二是企业之间加强交流,针对职业经理人经营管理企业普遍存在的问题、难题举办专题报告会或研讨会,促进职业经理人之间的相互学

习、借鉴；三是企业需要重视职业经理人心理健康，提供相应的支持系统，减少“融合”、情绪压力、人际关系等问题的发生。

3.2.2. 建立企业经营管理者职业化培养制度

在我国职业经理人市场运作机制不良，外部人才供给不足的情况下，国有控股企业需要提高内部培养职业经理人的意识，促进经营管理人才走上职业化发展道路。实施这一举措的前提条件则是国有控股企业所有权与经营权的分离。

国有控股企业为了确保经营管理者职业化的顺利进行，需要建立职业化培养制度。首先，构建职业经理人胜任力模型。赵曙明认为，管理者职业化的核心在于构建胜任力模型，它是作为管理者资格认证的标准^[11]。如前所述，模型的建立有利于职业经理人人才选拔标准的完善。除此之外，它还有利于经营管理者职业化的发展；其次，根据构建的胜任力模型，建立配套的培训体系。这部分可以与专业的职业经理人培训机构联合设计，确保培训体系的科学性，有效性；最后，对于完成培训的经营管理者进行职业经理人资格认证，未达到认证条件的经营管理者，企业需要对其进行针对性的再培训。

3.3. 完善绩效评价体系，确保结果运用的有效性

3.3.1. 建立科学的绩效评价指标，落实考核结果的运用

职业经理人绩效考核指标的设计不仅要平衡定量指标和定性指标、财务指标和非财务指标、修正系数与指标权重之间的关系，而且指标要能反映真实的经营业绩，兼顾短期与长期效益、经济效益与社会效益^[12]。另外，国有控股企业在考量经营管理者指标权重时，要重视定性指标的作用，根据企业的实际情况衡量定量指标与定性指标的权重。如果将定性指标权重设置过低，则可能造成经营管理者只重视当前业绩，而忽视了有利于企业长期发展的绩效指标的预测和判断。

绩效考核结果与薪酬激励、培养等方面的脱节现象还很普遍，国有控股企业要强化绩效考核结果的运用，将考核结果与薪酬激励、培训开发、职业生涯规划紧密结合，并且将考核结果作为职业经理人今后岗位、职责分工调整的重要依据落实到实处。

3.3.2. 建立绩效档案，完善绩效问责制

由于一些国有控股企业出现有绩效考核，无绩效管理问题，因此为了建立有效的考核评价体系，国有控股企业需建立职业经理人绩效档案，完善绩效问责制。绩效档案的建立有利于企业对职业经理人的经营业绩、管理效能等方面进行跟踪，并根据表现差的指标，与职业经理人进行沟通，协助职业经理人提高经营管理绩效。此外，可以借鉴深圳在打造国有企业职业经理人队伍中提出的建立对董事会和董事的问责制度。具体做法是按照权责对等原则，与董事会直接选聘职业经理人相适应，建立董事会和董事选人用人责任追究制度，对用人失察失误问题要认真调查核实，客观分析原因和后果，实事求是认定责任，采取相应的处理措施。

3.4. 完善激励与约束机制，促进信用制度建立

3.4.1. 完善激励与约束机制

激励机制与约束机制的健康运行，是有效处理出资人与代理人之间的委托代理关系的有力保障。当前，国有控股企业在国家出台的相关政策的指导下，加大探索多种形式的激励方式，根据行业和功能的不同，开展股权、期权等中长期激励方式的试点工作，并逐步推广。此外，加大职业经理人精神激励，荣誉激励，并且根据职业经理人个人需要，制定个性化的激励方式。在约束方面，由于“内部人控制”问题严重，企业内部监督机制难以发挥作用，因此必须健全约束机制，以最大限度地防止和纠正“内部人控制”问题。魏杰认为，职业经理人的约束包括内部约束和外部约束。内部约束上，要加强在公司章程、合同、组织结构、偏好、激励性五大方面的约束；外部约束上，则要加强在法律、市场、团队、道德、媒体五大方面的约束^[13]。

3.4.2. 建立职业经理人信用制度

完善的激励与约束机制，有利于职业经理人信用制度的建立。反过来信用制度的建立，会确保激励与约束机制的有效运行。信用制度的建立和执行能够规范和约束职业经理人的经营管理行为，让其在获取一定利益的同时履行相应的责任和义务。信用制度的建立，有利于修复职业经理人与国有控股企业之间的关系，增强彼此之间的信任。信用制度的建设需要推行

信用中介服务机构，对职业经理人的信用进行调查，建立职业经理人的信用档案，并进行信用等级评定，以此减低国有控股企业引入职业经理人所承担的风险。

3.5. 建立政策法规，为职业经理人发展提供保障

职业经理人作为一个社会群体，为企业的发展提供重要的人力资本。但目前我国尚未有完善的政策和法律，以保障职业经理人的发展。因此政府需要就职业经理人的发展做出人才规划，为各国有控股企业制定适用于企业自身的职业经理人管理制度提供政策支持。国有控股企业在对职业经理人管理制度上则需要进一步细化选拔任用、培养、薪酬绩效等方面的细则。

在法律上政府一是需要完善企业法，明确界定职业经理人在公司里的地位及行为规范；二是制定出台职业经理人管理法规体系，使职业经理人的权益得到保障；三是加大对损害出资人利益的惩处力度，纠正和防止职业经理人做出的损害企业发展的行为；四是增强职业经理人政策法规落实监管力。

参考文献 (References)

- [1] 瞿群臻 (2006) 基于胜任力模型的中国职业经理人市场研究. 硕士论文, 浙江大学, 杭州.
- [2] 余智梅 (2011) 国企职业经理人之路. 首都建设报, 7.
- [3] 徐旭红 (2012) 拷问央企职业经理人的价值. http://www.rmzxb.com.cn/jjsh/cjzx/t20120814_461413.htm
- [4] 张蕾 (2010) 推进中国国有企业职业经理人队伍建设的问题研究. *经济研究导刊*, **15**, 138-139.
- [5] 袁凌, 王来宾, 谢发胜 (2006) 职业经理人薪酬激励问题及对策研究. *当代财经*, **4**, 79-82.
- [6] 王琦 (2007) 国有企业经理人绩效评价研究与实证分析. 硕士论文, 中国石油大学, 北京.
- [7] Rehbein, K. (2007) What drives compensation for Chinas' CEOs. *Academy of Management Perspectives*, **21**, 74-75.
- [8] 崔嵘 (2008) 国有企业经营者薪酬激励与企业绩效间关系的研究. 硕士论文, 浙江大学, 杭州.
- [9] Blackwell, D., Dudney, D. and Farrell, K. (2007) Changes in CEO compensation structure and the impact on firm performance following CEO turnover. *Review of Quantitative Finance & Accounting*, **29**, 315-338.
- [10] 彭剑锋 (2012) 人力资源管理概论. 复旦大学出版社, 上海.
- [11] 赵曙明 (2008) 我国管理者职业化胜任素质研究. 北京大学出版社, 北京.
- [12] 张德春, 梁韦 (2011) 国有企业职业经理人队伍建设探讨. *河南商业高等专科学校学报*, **4**, 70-72.
- [13] 魏杰 (2001) 企业经理人制度建设中的约束机制. *工业企业管理*, **5**, 47-49.