

# 国有企业培养造就大批高素质专业化领导人员路径探析

许强

(物产中大集团股份有限公司 浙江杭州 310006)

**摘要:**坚持党的领导,是中国特色社会主义最本质的特征,是国有企业的独特优势。国有企业领导人员是党在经济领域的执政骨干,是治国理政复合型人才的重要来源,肩负着经营管理国有资产、实现保值增值的重要责任。在深化国有企业改革的大背景下,迫切需要推动党管干部原则和发挥市场机制作用相结合,加快培养选拔一支适应时代要求和市场需要的高素质企业领导人员,为做强做优做大国有企业提供坚强的组织和人才保证。

**关键词:**国有企业领导人员;职业经理人;市场化;约束激励

党的十八届三中全会提出,国有企业要建立职业经理人制度,合理增加市场化选聘比例,更好地发挥企业家作用。习近平总书记在全国国有企业党建工作会议上深刻指出:培养造就大批高素质国有企业领导人员,要把坚持党管干部原则和发挥市场机制作用结合起来。构建现代国有企业治理体系,建立适应现代企业要求的制度规范和体现人才市场价值的选用育留机制,对提升国有企业在全球市场竞争中的地位和作用越来越重要。

## 一、准确把握坚持党管干部原则和发挥市场机制作用有机结合的深刻内涵

在新时期国有企业领导人员的选拔培养中,坚持党管干部原则、发挥市场机制作用,要做到有机结合、相互融合,既要防止脱离企业实际选拔干部的倾向,又要防止借口“与市场接轨”弱化党的领导的倾向。

(一)坚持党管干部原则和发挥市场机制作用的有机结合,核心是要牢牢坚持党管干部原则。用人权是最重要的执政权,党管干部是干部工作的基本原则。党的十八大以来,中央突出强调要坚持党管干部原则,发挥党组织领导和把关作用,强化党委(党组)、分管领导、组织部门在干部选拔任用中的权重和考察识别干部的责任,防止以票取人、以分取人。在市场化选人用人过程中,牢牢坚持党管干部原则,必须严格把好“三关”。把好“推荐关”。要把“好干部”的标准贯穿始终,在广开渠道向社会公开报名的同时,上级组织部门可以根据掌握的企业领导人员情况进行组织推荐;所在单位根据内部现有人员情况进行择优推荐;合作的猎头公司等中介机构进行广泛推荐。把好“人选关”。发挥市场机制作用,实施市场化选人用人,打破资历、学历限制,根据岗位履职的能力素质要求,把推荐条件作为必备要素,确保将善于把握市场经济规律和企业运作规律,具备履行岗位职责所必需的专业知识和执业资格,开拓创新精神和市场竞争意识强,工作业绩突出的人选选拔出来。把好“程序关”。按照公开报名、资格审查、综合测试、考察了解、协商薪酬、决定聘用、签约备案等市场化选人用人的有关流程推进过程中,要严格规范动议提名、组织考察、讨论决定等干部管理的必备程序,确保党对市场化选人用人工作的领导权和对重要干部的管理权。

(二)坚持党管干部原则和发挥市场机制作用的有机结合,关键是要真正发挥市场机制作用。市场具有人力资本价值的发现功能,能够实现人力资源的公平竞争、有序流动和价值体现,为优化配置提供基础和前提。市场机制内含的竞争择优、激励约束、优胜劣汰等规则,也有利于打开选人用人视野、推动权责匹配、规范进退流转,真正实现国有企业市场化选聘人员的身份市场化、管理契约化、激励多样化。实现身份市场化。就是要推动“任命制”高管向“聘任制”职业经理人转变,鼓励国有企业领导人员的市场化聘任、市场化定价,建立符合市场运行规律的领导人员选拔机制,强化国企领导人员的现代职业经理人身份,明确基于市场法则的退出机制,聘任关系终止后,一并解除劳动合同,自然回到人才市场,体现“市场化来、市场化去”的原则,从而确保职务能上能下、人员能进能出、收入能增能减。实现管理契约化。就是根据聘用职位要求、经营目标、企业规模、行业薪酬水平等情况,通过签订《考核目标责任书》、《聘用合同书》、《薪

酬考核管理办法》、《日常管理事项的若干原则意见》等方式,约定激励约束、权利义务、薪酬业绩,明确年度及任期目标、任务和奖惩。实现激励多样化。就是要在市场化选人用人过程中,把握近期激励与远期激励的关系、固定收入与风险收入的关系,通过期权激励、延期支付、风险抵押金等形式,强化中长期激励约束,实现激励方式的多样化。

## 二、探索实践坚持党管干部原则和发挥市场机制作用有机结合的路径方法——以物产中大集团为例

近年来,物产中大集团在推进混合所有制改革、实现整体上市的过程中,认真贯彻落实中央、省委关于选人用人工作的决策部署,坚持党管干部原则,坚持以市场为导向,着力发挥中国政治体制与现代企业制度两种优势,着力建设干部人才高地,不断提升干部人才驱动力,为集团“一体两翼”转型发展提供强有力保障。

坚持党管干部原则和发挥市场机制作用有机结合,就是要使市场化选人用人成为党管干部的重要实现形式。近年来,物产中大集团党委坚持党管干部原则不动摇,坚持与发挥市场机制作用相结合,按照对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁的要求,着力打造高素质专业化团队,不断提升干部人才队伍的素质。

(一)开展定期换届。严格执行成员公司法人治理结构三年一换届的制度安排,按照“三个认同”(出资者认同、市场认同、员工认同)和四个导向(政治导向、绩效导向、能力导向、群众导向)的要求,突出“狮子型”干部选拔。业绩能力突出者上,让更多年富力强的年轻干部走上成员企业董事长或总经理岗位。同时,制定换届考察推荐的底线要求,形成“三、五、二”的量化标准(不称职票达到30%以上,现班子成员推荐票不足50%,非现班子成员推荐票不足20%的,都不作为新班子考察对象)。

(二)开展分析研判。坚持定期、不定期相结合开展成员单位领导班子和领导人员动态分析研判,按照“八二”分原则,通过走访调研、个别谈话、民主生活会和了解推进重点工作重大项目表现等方式,近距离了解掌握领导班子运行情况和领导人员履职情况。集中开展有关成员公司领导班子届中“回头看”,根据企业发展情况和胜任度考评结果,将排名靠前的干部适时提拔;对企业经营成效较差、排名靠后的成员单位负责人,及时进行约谈甚至是作出岗位调整。

(三)开展生涯设计。借助咨询机构力量,制定完善《职业生涯规划管理实施办法》,通过理职位、建通道、定标准、做规划、订制度,将集团内各业务板块4大职系、26个序列、1000余个岗位统一纳入“管理”和“专业”两个通道,建立并行发展互相开放的职业发展通道体系,解决了长期以来人才发展“千军万马过独木桥”和“天花板”的问题。

(四)开展严肃问责。根据市场环境变化,建立健全问责制度,及时修订完善集团经营损失责任追究暂行办法。严格个人事项报告,对个人有关事项报告填写不规范的干部进行谈话提醒,对发现个人事项报告填写不实的干部不予提拔。

坚持发挥市场机制作用,就是要以市场认同为重要标准,把市场作为检验干部上还是下的主战场,在干部队伍建设中将有无解决企业发展问题的责任担当,有无获得市场认同的能力水平,作为对企业领

导人员的最好检验。

(一)以市场配置为重要方式,着力加大引进力度。流通企业之间的竞争,关键看干部,核心在人才。近年来,我们适应企业“虎口夺食”抢占市场的需要,遵从市场法则,做到“什么样的干部能适应市场需要,就引进什么样的干部,企业需要什么样的紧缺人才,就到市场上引进什么样的人”。一是打开视野招才。拓宽选人用人视野,推出中高层管理职位,组织内部动员大会,与10家国内外知名的猎头公司创新合作方式签订合作协议,通过集团官网、微信平台等多个渠道进行全方位推广,顺利完成市场化选聘工作。二是搭建平台引才。建立集团直属橡胶贸易平台,引进海外职业经理人及其团队。搭建“义乌通”、“跨境购”电商平台,引进知名电商企业人才。设立物产资本相应平台公司,引进金融、证券行业内高端人才。利用集团现有金融平台,引进跨国金融人才。三是广开渠道聘才。根据集团战略转型和业务发展的需要,通过猎头选聘、校园招聘、定向推荐等多种渠道,吸引不同层次干部人才共同干事创业。积极参加上级组织的各项海内外招聘活动,组织人员团队赴美国、香港、上海等地开展招聘。

(三)以市场价值为重要标尺,着力完善激励机制。优秀的干部人才,在市场上是稀缺的,也是有价格的。多年来,我们坚持以体制机制改革为推动,注重以市场化的薪酬福利待遇吸引留住干部人才,以科学严谨的业绩考核体系激励干部人才。一是建立市场化薪酬体系。坚持“绩效理念”,制定并实施与市场接轨的成员公司经营班子薪酬考核办法,“上不封顶,下不保底”,充分激发了班子团队的创新创业活力。为了适应市场发展的需要,同时,根据国有企业领导人员薪酬改革有关精神,聘请第三方咨询机构来修订完善成员公司领导班子薪酬考核办法,按照“价值导向、接轨市场、分类管理”的总体要求,以“外具竞争性、内具公平性和成长性”为标准,引导各成员公司把聚焦点从价值分配转向价值创造,进一步激发企业经营者和员工的积极性和动力。二是探索股权激励约束机制。在完成成员企业投资主体多元化的公司制改造的基础上,以整体上市为新的起点,按照“一体两翼”的战略定位,继续推进下属成员企业进行二次股改;持续推进成员企业的股份制改革,推动其形成成分多元、利益共享、风险共担的良性机制,将经营团队利益与企业发展紧密捆绑,激发团队活力。在整体上市的过程中,同步实施经营管理骨干参加的员工持股计划。三是推进个性化激励机制。对引进的职业经理人,试行薪酬谈判机制,在职务职级上打破年龄、资历限制,根据工作需要、专业特长、市场价格定位给予入职定薪安排。结合不同行业、不同职位的特点,设计个性化的激励机制,如商贸流通板块的超额利润分享机制、金融投资板块的跟投机制、外贸板块的经营者持大股机制等一系列面向市场的薪酬激励方法。

(四)以适应市场为根本目标,着力强化培养锻炼。为打造一支在全竞争领域“招之能战、战之能胜”人才队伍,集团以适应市场为目标,运用“721”法则(70%的能力提升来自于工作实践,20%来自于导师的帮助,10%来自于真正的学习),加强岗位锻炼、培训培养,不断提升干部人才更好适应市场的能力水平。一是实施全员素质提升计划。高起点规划,高质量要求,投资建设物产中大管理学院和物产党校,设计开发“明道、取势、优术”的“高中初”三级领导力课程体系和专业课程培训体系;开通物产网络学院,嫁接中欧商学院优质课程资源,上线“轻学堂”网络学习平台,采用专题推荐、优秀评比、线下大咖分享、直播课、微信推送等多样化运营方式,惠及集团15000余位员工。建立集团中高管人员固定学习日制度,每季度集中组织安排2整天,全年组织安排8整天的中高层管理人员领导力培训学习。健全培训考核机制,定期公布学习排名,员工参加培训情况列入成员公司重要考核内容。二是实施后备梯队培养计划。重视市场认可的“好梯队”建设,建立集团后备人才库,通过外派任职、业务单元压担子锻炼、参与重大项目建设、重大风险事项处置、横向或上下轮岗交流等途径,使后备干部尽快成长成熟。层层压实后备梯队培养工作,指导下属成员单位实施“70、80、90”梯队培养计划、党员“双培养”计划、“小花”后备人才计划,推进实施“课题制”、“项

目制”、“导师制”培养等制度安排。三是实施高技能人才培养计划。出台高技能人才队伍建设指导意见,实施高技能人才培养计划,深化校企合作共同培养,举办汽车维修、计算机操作、营销技能比武等活动,提升高技能人才在市场竞争中的能力素质。

### 三、坚持党管干部原则和发挥市场机制作用相结合的有益启示

坚持党管干部原则,才能保证市场化选人用人的正确方向;发挥市场机制作用,才能激发国有企业干部人事制度改革的活力和动力。

(一)达成价值理念的融合。价值理念的认同使最大的认同。任何利益需求的认同,只有上升为价值理念的认同,才具有持续性、稳定性。为此,在推动坚持党管干部原则和发挥市场机制作用有机结合的过程中,首要的就是要实现价值理念的融合。要贯彻落实党管干部的原则,在确定标准、规范程序、参与考察、推荐人选等方面把好关口,保证人选政治合格、作风过硬、廉洁不出问题,努力把党的政治优势转化为国有企业的治理优势,实现从选拔任用日常管理到宏观把控、整体规划和严格监督的转变,实现从集中统一管理到分层分类管理的转变,实现从直接管理经营管理人员到依法保证董事会和监事会进行管理监督的转变。同时,要按照现代人力资源管理理念的要求,树立法治观念、契约精神和忠诚勤勉义务等观念,充分遵循市场规律和竞争法则,不断探索完善党管干部的实现形式。

(二)推动治理体系的协调。要完善公司法人治理结构及其运行机制,解决党委会、董事会、监事会、经理层、职代会等职权边界不清晰、制度机制不协调的问题,依法规范各方的行为,依法保护国家、企业、经营者、职工等利益相关人的合法权益,调动各方面积极性,实现国有资产保值增值。重点是坚持分权制衡、权责对等的原则,准确界定各自的职责边界。企业党组织要把方向、议大事、抓关键,履行好“三重一大”决策职责,对关系企业改革发展稳定的重大问题提出意见建议,支持董事会、监事会、经理层依法行使职权,确立党组织在公司法人治理结构中的法定地位。要落实董事会在重大决策、选择经营管理者、薪酬分配等方面的职权,强化专业化、规范化建设。要落实监事会对董事会、经理层的监督权,建立相应的责任追究体系。要保障经理层的经营自主权,对董事会负责,承担企业的生产经营责任,不断提高企业的经营管理效率和服务质量。

(三)实现制度流程的衔接。在制定市场化选人用人的制度方案中,要充分发挥组织优势和市场机制优势,实现两者价值的最大化。如在发现机制上,将组织发现和市场发现结合起来,既要广开渠道开门纳才,也要眼睛向内选才育才,做到并行不悖、相得益彰,两者不能偏废。要将党组织提名酝酿、民主推荐与公开选拔、自主报名、中介机构推荐结合起来,将干部考察与背景调查结合起来,切实把干部选拔任用的流程与市场化选人用人的程序进行无缝衔接。

### 参考文献

- [1]李锡元,梁昊,徐镔,龚湛雪.国有企业推行职业经理人制度的改革路径[J].学习与实践,2018,(4)(06):49-57.
- [2]李锡元,徐阔.国企实施职业经理人制度的本质、核心和路径[J].江汉论坛,2015,(4)(02):11-15.
- [3]马莹.对国企引入职业经理人制度的思考[J].管理观察,2019,(4)(22):23-27.
- [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,(4)(12):82-85.
- [5]余婧,付粉玲,王俊婷.推动职业经理人市场化的思考[J].管理观察,2017,(4)(29):15-16+19.
- [6]曾晓娟.国企管理者选聘与薪酬市场化探讨[J].合作经济与科技,2018,(4)(06):132-133.
- [7]卢渊.浅谈国有企业如何市场化选聘人才[J].科技与创新,2014,(4)(05):102-103.

作者简介:许强(1966—),男,浙江安吉人,大学学历,物产中大集团股份有限公司董事、党委副书记、工会主席,研究方向:企业组织建设和人才发展研究。