

资本投资领域国有企业职业经理人考核激励体系探究

徐效勇

安徽省皖能资本投资有限公司，安徽省合肥市，230002；

摘要：职业经理人制度是深化国企改革、完善公司治理、更好发挥企业家作用的重要措施，但在实际运行中职业经理人制度依然存在市场化不充分、激励不足等问题。本文立足于政策梳理、现状及难点分析，以资本投资领域国有企业为背景，对职业经理人考核激励体系进行探索研究，尝试建立职业经理人差异化业绩考核体系和市场化激励机制。

关键词：资本投资领域；国有企业；职业经理人；考核激励

DOI：10.64216/3080-1486.25.08.002

引言

职业经理人起源于19世纪中期的美国，迄今已有近200年历史，作为现代企业所有权与经营权分离的产物，职业经理人是社会生产力不断发展和劳动分工持续优化的必然结果。在发达的市场经济体中绝大多数规模化经营的企业都已执行职业经理人制度，而我国在社会主义市场经济体制初步建立后，探索职业经理人制度才真正提上日程。尤其是党的十八大以来，有关国企改革的相关政策密集出台，在构建市场化经营机制中探索和完善职业经理人制度成为国企改革重要内容。

1 政策解读

1.1 探索酝酿阶段

2002年6月《2002-2005年全国人才队伍建设规划纲要》，提出要建设一支职业经理人队伍，首次在党中央文件出现职业经理一词。2003年12月《中共中央国务院关于进一步加强人才工作的决定》，首次提出探索社会化的职业经理人资质评价制度。标志着我国职业经理人制度进入探索酝酿阶段。

1.2 试点调整阶段

2010年6月《国家中长期人才发展规划纲要（2010-2020年）》，提出采取组织选拔与市场化选聘相结合的方式选拔国有企业领导人员，建立社会化的职业经理人资质评价制度。2013年11月《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，在推动国有企业完善现代企业制度中要求健全运转协调、有效制衡的公司法人治理结构，建立职业经理人制度。在国有企业探索建立职业经理人制度进入试点调整阶段。

1.3 推广阶段

2015年9月《关于深化国有企业改革的指导意见》，提出推行职业经理人制度，实行内部培养和外部引进相结合，董事会按市场化方式选聘和管理职业经理人。2020年6月《国企改革三年行动方案（2020-2022年）》，提出到2022年国有企业全面推行执行经理层成员任期制和契约化，优先支持充分竞争领域的子企业按照加快推行职业经理人制度。随后，各省市细化出台职业经理人制度操作指引、实施方案等，标志着国有企业实施职业经理人制度已从央企逐步推广到地方国企，改革进程逐步加快。

2 实施现状及难点分析

通过对已实施职业经理人制度的企业进行调研走访，各企业均已完成“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”的职业经理人制度建设，但是对于市场化、差异化业绩考核和薪酬激励机制的规定普遍不够完善，导致部分企业职业经理人制度已经停滞，职业经理人机制改革进入了缓慢期。

2.1 市场化薪酬导向不足

一是部分国有企业在对职业经理人进行市场化定薪时，考虑“双轨制”薪酬体系的影响，担心职业经理人的薪酬水平远高于体制内领导人员会造成企业内部矛盾，影响团队整体协作。二是与市场化职业经理人薪酬水平随市场变化灵活调整相比，国有企业职业经理人薪酬水平在一段时间内相对固定，缺乏调整机制，而且随着市场快速变化二者的差距可能逐步增大。

2.2 考核体系较为单一

一是由于中长期激励的缺乏，导致职业经理人更多地注重短期目标而忽略企业长远发展，业绩考核指标往往偏向短期业绩。二是考核缺乏灵活性，没有考虑到市

场变化或者企业战略调整等因素，考核执行较为机械。三是考核结果应用不够丰富，往往只与职业经理人的绩效年薪或任期激励相关，没有充分发掘考核结果背后反应的价值。

2.3 激励机制不够健全

一是职业经理人的薪酬通常纳入公司整体工资总额，执行职业经理人薪酬与业绩考核联动调整时，会出现挤占体制内其他领导人员和员工工资总额的情况，导致实践中激励效果有限。二是与市场化职业经理人普遍配置股票、期权等中长期激励机制相比，国有企业职业经理人在实施股权等激励时限制较多，相关政策适用范围严格、缺乏统筹管理、方案不够精准、配套制度不完善^[1]。三是激励方式单一，大多数国有企业对职业经理人的激励仅限于薪酬激励，对于个性化激励需求关注较少。

3 考核激励体系探究

针对上述问题，结合资本投资领域国有企业特点，对职业经理人业绩考核和薪酬激励体系进行探究。

3.1 差异化考核

业绩考核是评价职业经理人能力的最重要方式，建立一套科学的考核机制对于准确评价职业经理人的业绩表现尤其重要。要从指标设置、考核方式和结果运用等方面健全考核评价体系。

3.1.1 精准设置考核指标

(1) 年度与任期指标的统一性。企业高质量发展需要将短期目标与长期目标有机结合。职业经理人的考核指标应以企业战略规划为指引，服务于国企改革深化提升行动、改组国有资本投资公司等改革攻坚任务，突出业绩定量考核。年度指标以利润总额、投资计划完成率等为主，提升企业核心竞争力。任期指标以国有资产保值增值、经营效益等为主，着力提升企业的可持续发展能力。

(2) 指标设置的全面性。聘任职业经理人主要是利用其卓越的业务能力，带领企业在市场竞争中立于不败之地，同时也希望在完善投资决策体系、加强人才建设等方面有所突破。设置指标时可运用平衡计分卡绩效管理工具^[2]，从财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度对职业经理人做更全面的评价。其中内部运营、学习成长指标部分可单独测评，由经理层成员、中层干部及员工代表参与评价，评价结果作为薪酬兑现、是否续聘等参考依据。

(3) 指标设置的有效性。考核指标的完成难度直

接影响到职业经理人考核评价的准确客观性。盲目设置高目标，会严重影响职业经理人的积极性；目标设置过低，则无法有效激发职业经理人的主观能动性。指标完成难度应略高于企业业绩目标，坚持“跳起来摘桃子”，也可以设置“完成值”和“挑战值”，完成挑战值则同步提高考核激励。

3.1.2 丰富考核评价方式

(1) 建立动态调整机制。由于市场变化导致不能完成目标的，要对考核指标动态适时修正^[2]，同时要加强对任期内年度考核目标的统筹规划，以往年指标和对标企业为参照，若部分指标实际完成情况与目标设立偏差较大，要着重分析原因，及时调整考核规则或者考核目标，保证新设指标考核的有效性。制定下一考核周期的指标时，是采用纵向历史标准法还是行业标准标杆法，需要结合不同指标性质进行分析。

(2) 设置考核调节系数。面对不确定的市场竞争环境等，可以考虑对业绩指标设置考核评价难度调节系数。设置考核调节系数的前提是各项考核指标已科学赋予权重，并能够对考核指标进行客观评价。具体可以对单项考核评价指标设置0.8-1.2的难度调节系数，指标完成结果得分与指标难度调节系数相乘，最终加权形成客观的考核评价结果。

(3) 规范考核评价主体。职业经理人的考核评价来源于内外部两个标准。外部主要指上级单位对公司整体完成情况的评价结果，内部是指公司自下而上反馈的指标考核结果和指标难度调节系数的评价。完成情况反馈部门要与上级单位归口管理部门充分沟通，确保考准考实。考核结果最终提交董事会审议并沟通解决职业经理人的异议从而达成一致。

3.1.3 多元运用考核结果

(1) 兑现个人绩效薪酬。在统筹考虑公司业绩整体完成情况的基础上，职业经理人的业绩考核结果与个人绩效薪酬具备强关联性。不同于体制内经理层绩效薪酬总额管控的情形，双关联模式下职业经理人绩效薪酬可突破基准绩效薪酬包。

(2) 发放超额奖励。公司年度工资总额与利润完成情况息息相关，利润增幅会产生额外效益性工资。职业经理人在业绩上的突破往往会带来较为可观的利润收入。为加强对职业经理人的激励力度，可根据业绩考核结果，在效益性工资中提出一定比例，作为职业经理人的超额激励。激励比例与考核结果呈线性相关关系，所获得效益性工资增量越多，考核得分越高也就意味着所得激励越多。

(3) 实行团队激励。职业经理人的业绩考核结果

与所带领团队的业绩表现具备一致性,因此其考核结果可以作为业务团队薪酬调整的参考依据。此举有利于团队文化的打造,让员工共享业绩提升的奖励结果。

(4) 调整年度规划。职业经理人的业绩指标与公司发展方向相契合。其业绩考核结果侧面反映出公司发展中的薄弱环节,协助识别潜在风险,为公司下一年度的发展规划提供参考价值。

3.2 市场化激励

《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》指出,对市场化选聘的职业经理人实行市场化薪酬分配机制,可以采取多种方式探索完善中长期激励机制。也就是说,职业经理人的薪酬是由岗位的市场价值决定的,收入高低取决于经营业绩、岗位贡献、责任风险等;其他激励方式可以灵活多样,根据企业实际进行选择。

3.2.1 对标市场化薪酬

(1) 开展岗位价值评估。对职业经理人岗位开展科学系统的岗位价值评估,力争实现职业经理人岗位“以岗定薪、以岗议薪、一岗一薪”的薪酬管理方式。充分开展市场调研,对标同行业同规模企业,根据不同职业经理人管理难度、目标达成难度的不同,合理确定职业经理人薪酬水平。

(2) 力争市场化制度支持。在制定职业经理人薪酬、激励等制度时,争取获得上级监管部门的支持,为职业经理人独立设置薪酬包。有利于打破市场化职业经理人与传统“体制内”员工共享薪酬包的困境,避免因职业经理人经营业绩波动而造成薪酬此消彼长的不平衡局面。

(3) 建立薪酬动态调整机制。通常国有企业职业经理人在一个任期内的薪酬基准是固定的,不利于激发积极性。在任期结束后,应根据业绩结果、市场变化等因素,续聘时同步启动薪酬调整谈判,确定下一个任期薪酬水平。

3.2.2 探索中长期激励

积极探索超额利润分享、增量分红等激励机制。在完成年度利润目标、实现效益性工资增长上限后若仍有超额利润,超额利润部分按比例提取一部分纳入公司工资总额或者直接用于激励职业经理人及其团队。为避免出现短期利润行为,超额利润分享通常在任期结束后按照递延支付的原则逐步兑现。此外,也可以推行项目跟投机制,实现职业经理人及核心团队的激励与约束,但该机制的限定和约束更多,通常需要上级主管部门审批。

3.2.3 设置个性化激励

(1) 建立风险抵押金制度。职业经理人一定数额的薪酬充当风险抵押金,作为对企业效益或业绩结果的承诺。以承诺期实际完成的企业效益或业绩为依据确定奖惩额度,如取得预期发展效益,则抵押金全数发放并等额奖励,否则依据实际业绩考核结果,进行部分或全额扣罚。

(2) 结合公司实际探索建立职业经理人个人养老计划、疗休养计划以及家庭医疗保障、旅行出游服务等个性化激励措施。需要注意的是,个性化激励措施一定要符合企业内部规章制度并获得上级主管部门审批。

(3) 加强非经济激励。可以完善职业经理人声誉激励,积极申报评选“优秀企业家”等荣誉;也可以利用公司平台优势,提供更多参加行业高端论坛、高校研修、调研交流的机会,助力其进一步打开视野,把握行业发展趋势,为企业改革发展提供思路。

4 结论及建议

职业经理人制度的实施依然存在政策支撑不够细化、体制机制不够健全、实践探索仍然较少等问题,市场化差异化考核激励机制成为“改革的深水区”。

1. 职业经理人业绩目标的设定应当是具体的、可量化的,并具备灵活性和全面性,才能更好地承接公司经营目标。要设置分层次、具有挑战性的考核目标,激发职业经理人的内驱力。同时要建立考核目标的动态管理机制,以更客观的考核评价保障职业经理人的积极性,从而更好实现公司的战略规划。

2. 国有企业职业经理人的有效激励应更加市场化、多元化。在经济激励上,要充分与市场对标接轨,使经济激励水平保持市场竞争优势;要创新符合业务特点的中长期激励措施,并持续完善配套保障措施,促进职业经理人与企业共同成长。同时,还应关注职业经理人更高层次需求的满足,完善如声誉激励、能力提升、事业激励等非经济激励措施。

参考文献

- [1] 胡润波,葛晶晶. 国有企业职业经理人中长期激励机制建设研究[J]. 国有资产管理, 2022, (06): 23-27.
- [2] 贾积凯. 青海JT公司职业经理人制度的实施方案优化[D]. 兰州大学, 2023. DOI: 10. 27204/d. cnki. glzhu. 2023. 002548.

作者简介: 徐效勇(1988.05-),男,汉族,安徽省肥西县,经济师、政工师,党校研究生,安徽省皖能资本投资有限公司,管理学。