

中央企业 职业经理人制度建设 年度报告

2017

中国大连高级经理学院◎编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中央企业职业经理人制度建设年度报告. 2017 / 中国大连高级经理学院 编.

北京: 中国经济出版社, 2018. 6

ISBN 978-7-5136-5219-3

I. ①中… II. ①中… III. ①国有企业—企业管理制度—制度建设—研究报告—中国—2017 IV. ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 110266 号

责任编辑 丁楠

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm×1000mm 1/16

印张 7.75

字数 85 千字

版次 2018 年 6 月第 1 版

印次 2018 年 6 月第 1 次

定价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010-88386794

编委会

主 编：刘晓军

副主编：孙源远

撰 写：刘晓军 孙源远 于 米 蒋梦颖

前 言

党的十九大提出了“培育具有全球竞争力的世界一流企业”的战略目标，要实现这一战略目标，中央企业就必须按照“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”的要求建设一支高素质专业化企业领导人员队伍。

改革开放四十年，职业经理人已悄然成为推动包括中央企业在内的整个经济社会快速发展的一个重要群体。面向未来，全面建成社会主义现代化强国，如何在中央企业引进、培育好职业经理人这一群体，使之在国资国企改革发展、国有资本做强做优做大中发挥更大的作用，已成为构建中国特色现代企业制度和灵活高效的市场化经营机制的关键环节。

近年来，中国大连高级经理学院深入贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，把建立职业经理人制度作为激发中央企业活力、创造力的重要途径，通过举办“国有企业职业经理人制度建设专题研修班”，开展《宝武职业经理人制度研究》，既进行面上问卷统计分析，又开展深度案例研究，在理论和实践层面打下坚实基础工作基础。2017年，研究团队又专门选取新兴际华集团、国家

开发投资集团、中粮集团、中国建材集团、华侨城集团 5 家中央企业进行多案例研究，系统梳理典型中央企业推行职业经理人制度的模式，以期揭示规律、总结经验，为中央企业持续推进职业经理人制度建设，不断增强活力和创造力提供理论支持和行动指引。

本报告由中国大连高级经理学院职业经理人发展中心完成，感谢在中心工作过的每位老师为报告作出的贡献。此外，在调研过程中得到了案例所在企业的大力支持和积极配合。报告完成后，学院内外部的审读专家提出了许多宝贵的意见和建议，在此一并致谢！

事业发展无止境，深化改革无穷期。面对艰巨繁重的改革任务，一切有识之士必须有“越是艰险越向前”的英雄气概和“狭路相逢勇者胜”的斗争精神，坚决破除一切不合时宜的思想观念和体制机制弊端，为决胜全面建成小康社会、开启全面建设社会主义现代化强国新征程提供强大动力。这是新时代的呼唤，也是奋斗者的回答。

目 录

第 1 章 绪 论	(1)
1.1 研究背景	(1)
1.1.1 历史背景	(1)
1.1.2 发展脉络	(5)
1.2 研究目的及意义	(8)
1.2.1 研究目的	(8)
1.2.2 研究意义	(9)
1.3 研究方法	(10)
1.3.1 文献分析法	(11)
1.3.2 深度访谈法	(11)
1.3.3 问卷调查法	(12)
1.3.4 数据分析法	(12)
1.4 研究流程	(12)

第2章 职业经理人制度的起源与发展	(15)
2.1 职业经理人的起源	(15)
2.1.1 职业经理人的历史渊源	(15)
2.1.2 职业经理人的概念和特征	(16)
2.2 职业经理人制度及其构成要素	(19)
2.2.1 职业经理人制度的构成要素	(19)
2.2.2 职业经理人制度的特点	(20)
2.3 我国职业经理人制度的建立	(21)
2.3.1 国有企业职业经理人的概念	(21)
2.3.2 对国有企业职业经理人制度 的基本认识	(23)
2.3.3 国有企业职业经理人制度框架	(25)
第3章 中央企业推行职业经理人制度现状	(27)
3.1 调研设计	(27)
3.1.1 调研进程安排	(27)
3.1.2 问卷设计	(28)
3.1.3 问卷发放与回收	(29)
3.2 统计分析	(29)
3.2.1 职业经理人制度建设基本情况	(30)
3.2.2 推行职业经理人制度的基本做法	(31)
3.2.3 推行职业经理人制度建设的效果	(38)

3.3 初步调查结论	(42)
3.3.1 推行范围集中于二级试点单位	(42)
3.3.2 市场化程度较高的企业引入职业经 理人数量居多	(43)
3.3.3 充分的前期准备工作是保障	(43)
3.3.4 市场化选聘方式以内外部相结合	(43)
3.3.5 考核与激励机制初步配套	(44)
3.3.6 党委发挥重要作用	(44)

第4章 中央企业推行职业经理人制度的典型模式与

案例分析	(45)
------------	------

4.1 新兴际华集团推行职业经理人制度的实践——

集团全面推行模式	(46)
----------------	------

4.1.1 新兴际华集团推行职业经理人 制度的背景	(47)
------------------------------------	------

4.1.2 新兴际华集团推行职业经理人 制度的过程	(51)
------------------------------------	------

4.1.3 新兴际华集团推行职业经理人 制度的特点	(58)
------------------------------------	------

4.2 国投电力公司推行职业经理人制度的实践——

核心产业推行模式	(60)
----------------	------

4.2.1 国投电力公司推行职业经理人	
---------------------	--

制度的背景	(61)
4.2.2 国投电力公司推行职业经理人	
制度的过程	(66)
4.2.3 国投电力公司推行职业经理人	
制度的特点	(72)
4.3 华侨城集团推行职业经理人制度的实践——	
央地重组推行模式	(75)
4.3.1 华侨城集团重组地方国企产生	
职业经理人的背景	(76)
4.3.2 华侨城集团推行职业经理人	
制度的过程	(80)
4.3.3 央地重组模式推行职业经理人	
制度的特点	(85)
4.4 中茶公司、南方水泥推行职业经理人制度的实践——	
国民混合推行模式	(87)
4.4.1 中国茶叶有限公司推行职业经理人的	
背景及过程	(88)
4.4.2 南方水泥有限公司推行职业经理人的	
背景及过程	(93)
4.4.3 国民混合模式推行职业经理人	
制度的特点	(98)

第 5 章 中央企业推行职业经理人

制度面临的问题与建议	(101)
5.1 职业经理人制度面临的问题	(101)
5.1.1 认识上的偏差延缓了职业经理人 制度的推进行程	(102)
5.1.2 体制机制弊端降低了职业经理人 制度的推行效率	(103)
5.1.3 激励不足削弱了职业经理人 制度的推行动力	(103)
5.1.4 职业经理人市场缺失无法支撑职业 经理人制度推行	(104)
5.2 几点建议	(105)
5.2.1 构置好前置制度	(105)
5.2.2 精心设计好程序制度	(107)
5.2.3 围绕契约化抓好各项管理制度	(108)
5.2.4 加快推进职业经理人市场建设	(110)

第1章 绪 论

本报告所指的职业经理人是指在所有权与经营权分开、公司法人治理结构完善的中央企业中，根据党管干部原则，由董事会或经理层聘任，根据合同进行契约化管理，处于企业经营管理岗位，通过发挥经验、专业技术、管理技能等职业能力，负责企业日常经营管理，以年度薪酬和中长期激励为报酬的有关经营管理人员。本章首先系统阐述职业经理人制度建设的历史背景，梳理我国职业经理人制度建设的发展脉络，明确对职业经理人制度发展的基本认识与发展方向。

1.1 研究背景

1.1.1 历史背景

1978年改革开放以来，我国开始由计划经济向有计划的商

品经济转轨，并逐步过渡为社会主义市场经济体制。国有企业的发展大致经历了五个阶段，这五个阶段既是国有企业逐步成为市场竞争主体的进程，也是国有企业经营管理者专业化、国际化的素质能力逐步提升，逐步走上担负经营管理主要职责的过程。

1. 扩大企业自主经营权，实行党委领导下的厂长经理负责制，核心是解决政企不分问题

第一个阶段，1978—1992年，党的十四大召开，为政府与企业利益关系的调整期。党的十一届三中全会提出：让企业有更多的经营管理自主权。1982年，国务院制定了《国营工厂厂长工作暂行条例》。1984年，国务院印发的《关于进一步扩大国营工业企业经营管理自主权的暂行规定》提出：国营工业企业实行党委领导下的厂长负责制，厂长是工厂的行政负责人，受国家委托负责工厂的经营管理。1988年印发的《中华人民共和国全民所有制工业企业法》规定：企业实行厂长（经理）负责制。厂长依法行使职权，受法律保护。政企分开、放权让利的做法，使国有企业的活力明显增强、企业效益开始好转。

2. 实行承包经营责任制，探索现代企业制度，核心是解决激励问题

第二个阶段，1993—2001年，中央下发的《关于建立社会

社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确提出：国有企业改革的目标是建立适应市场经济要求，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。1993年通过的《公司法》规定：建立股东会、董事会、监事会和经理层，各负其职、协调运转、有效制衡的公司治理结构，改革了之前的厂长负责制。但这个制度安排在实践中一直没有得到彻底落实，主要表现为由国家管理国有企业主体不明确，出现了财政部、计委等部门“九龙治水”现象。1998年，国务院印发《全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例》，明确：在坚持企业的社会主义全民所有制的基础上，按照所有权与经营权分离的原则，以承包经营合同形式，确定国家与企业的责权利关系，使企业做到自主经营、自负盈亏的经营管理制度。由此，国有企业开启了承包经营责任的管理模式，承包经营在一定程度上解决了激励不到位的问题。

3. 改革国有企业领导体制，健全以董事会为核心的公司法人治理结构，核心是解决公司治理问题

第三个阶段，2002—2011年，党的十六大提出深化国有资产管理体制改革，建立中央政府和地方政府分别代表国家履行出资人职责，享有所有者权益，权利、义务和责任相统一，管资产和管人、管事相结合的国有资产管理体制。2003年3月，全国人大通过机构改革方案，成立了国务院国有资产监督管理

委员会（以下简称“国务院国资委”）。新的国有资产管理体制实现了政企分开、政资分开，分别由中组部和国务院国资委两个管理主体决定中央企业董事长、党委书记和总经理“三驾马车”人选。然而，由于这个时期央企领导人大多是中央或国务院的部委领导转任，多数不适应企业经营管理工作，行政化管理色彩浓厚，现代企业制度不健全，多数央企没有建立董事会，致使一些企业出现了诸多问题。十六届三中全会以后，我国国有企业改革向纵深发展。自2004年起，国务院国资委在中央企业开展了建立规范董事会的工作，进一步完善董事会运作的工作制度和议事规程，形成各负其责、协调运转的公司法人治理结构。在完善公司法人治理结构的同时，引导企业继续深化用工、人事、分配三项制度改革，进一步转换经营机制。但以董事会建设为核心的公司法人治理结构建设和三项制度改革，进行得并不彻底，仍有较大的完善和改进空间。

4. 十八大之后的全面深化国有企业改革，探索建立和推行职业经理人制度，核心是更有效地解决激励问题

党的十八届三中全会针对国有企业存在的问题，提出全面深化国有企业改革，明确了新时期改革的方向和目标。之后，党中央和国务院连续下发一系列文件，提出加强和完善党的领导、完善现代企业制度、健全公司法人治理结构、对国有企业领导人员实行分类分层管理、推行职业经理人制度等一系列改

革措施，核心是更有效地解决激励问题，进一步做强做优做大国有企业。

5. 2017年10月18日—24日，中国共产党第十九次全国代表大会胜利召开

党的十九大专门对国资国企改革发展作出了重大部署，明确提出要完善各类国有资产管理体制，改革国有资本授权经营体制，加快国有经济布局优化、结构调整、战略性重组，促进国有资产保值增值，推动国有资本做强做优做大，有效防止国有资产流失；深化国有企业改革，发展混合所有制经济，培育具有全球竞争力的世界一流企业。这些重大部署是对党的十八大以来关于国资国企改革一系列重大部署的继承和发展，是下一步工作的重要行动指南。

1.1.2 发展脉络

在上述历史背景下，我国国有企业经过40年的改革实践，逐步找到了国有企业所有权与经营权分开的途径，解决了改革开放以来国有企业改革中普遍存在的责权不分、政府直接办企业等诸多问题。然而在企业层面，国有资产经营管理权、管理者缺位问题并没有得到真正解决，为此，职业经理人制度的重要性逐渐凸显。

1. 三项制度改革是源头

2001 年国家经贸委、人事部、劳动和社会保障部三部门下发的《关于深化国有企业内部人事、劳动、分配制度改革的意见》（以下简称“三项制度改革”）提出：“建立企业管理人员能上能下、职工能进能出、收入能增能减的机制；除少数应由出资人管理和应由法定程序产生或更换的企业领导人员外，对所有管理人员都应实行公开竞争、择优聘用。要坚决打破‘干部’和‘工人’的身份界限，变过去的身份管理为岗位管理。”这份文件在国家层面上为推行职业经理人制度奠定了政策基础。

2. 外企民企发展推波助澜

随着我国对外开放程度不断加深，2001 年加入 WTO，外资企业快速发展，将职业经理人制度引入中国市场，逐渐从委派外方管理团队，向培养招聘熟悉中国国情的本土经营管理人才转变，形成了对职业经理人的巨大需求。2002 年党的十六大报告提出了两个“毫不动摇”的方针，民营企业从家族式企业逐渐向现代企业转变，引进培养了大批职业经理人，如万达、华为、阿里巴巴等公司，建立了较为规范的职业经理人制度。外企与民企的壮大将职业经理人市场进一步孕育壮大。

3. 国有企业职业经理人首次亮相

为贯彻落实党的十七大提出的“更好地实施人才强国战略”要求，2010年党中央、国务院颁布实施了《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020）》，提出“以战略企业家和职业经理人为重点，加快推进企业经营管理人才职业化、市场化、专业化和国际化”，首次将职业经理人纳入国有企业经营管理人才队伍，作为提高国有企业经营管理水平和国际竞争力的主力军。

4. 全面深化改革序幕拉开

十八大以来，在全面深化改革的大背景下，一系列国有企业改革措施的出台，在客观上为推行职业经理人制度营造了良好态势。中央对国有企业推行职业经理人提出了新要求，2013年《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》明确提出“建立职业经理人制度，更好发挥企业家作用”，吹响了国有企业推行职业经理人制度改革的冲锋号。

5. 改革试点初见成效

近年来，中央对职业经理人制度改革的具体实施提出了系列指导意见，为我国国有企业实施职业经理人制度提供了政策指南。部分中央企业试点单位在规范董事会建设、市场化选聘