

中共中央组织部干部五局 编著

国有重要骨干企业 领导人员 任期目标和考核评价 指标体系研究

党建读物出版社

国有重要骨干企业
领导人员
任期目标和考核评价
指标体系研究

中共中央组织部干部五局 编著

党建读物出版社

图书在版编目(CIP)数据

国有重要骨干企业领导人员任期目标和考核评价指标体系研究/
中共中央组织部干部五局编著. —北京:党建读物出版社, 2003. 4

ISBN 7-80098-628-4

I. 国… II. 中… III. 国有企业-领导人员-考核-研究-中国
IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 017529 号

责任编辑:任建华 封面设计:林胜利

党建读物出版社出版发行

(北京万寿路西街甲 7 号 邮编:100036 电话:010-68219430)

新华书店经销 北京京科印刷有限公司印刷

850×1168 毫米 32 开本 16.25 印张 380 千字

2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

印数:1—5000

ISBN 7-80098-628-4/D·503 定价:35.00 元

本社版图书如有印装错误可随时退换(电话:010-68278452)

前 言

党的十五届四中全会通过的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》明确提出：“要按照企业的特点建立对经营管理者培养、选拔、管理、考核、监督的办法”。中央下发的《深化干部人事制度改革纲要》进一步确定，要“对国有企业领导人员实行年度考核和任期考核。根据岗位职责特点，确定考核指标和考核标准，重点考核经营业绩和工作实绩。改进考核方法，研究制定国有企业领导人员业绩考核评价指标体系，在国有企业中逐步推广”。2002年，中央在下发的《2002—2005年全国人才队伍建设规划纲要》中再次强调，要“实行企业经营管理者任期制和任期目标责任制，建立符合企业特点的考核评价制度，健全有效的监督约束机制”。

为认真贯彻落实中央的上述指示精神，中央组织部确定将《国有重要骨干企业领导班子任期目标和考核评价指标体系研究》作为2002年部里的重点调研课题。从2002年4月，我们组织上海市委组织部、辽宁省委组织部、四川省委组织部、深圳市委组织部和兵器工业集团、中国联通、上海宝钢集团、华润集团进行这一课题研究。本书所汇集的是该课题研究形成的初步成果。现结

集出版,供国有企业的实际工作者和社会各界从事这方面研究的理论工作者参考。

中共中央组织部干部五局

2003 年 1 月

目 录

前 言	(1)
第一章 建立国有重要骨干企业领导人员任期 目标和考核评价指标体系的目的和意 义	(1)
第一节 国有重要骨干企业领导人员考核 评价工作中存在的问题	(1)
第二节 建立国有重要骨干企业领导人员 任期目标和考核评价指标体系的 指导思想和研究方法	(4)
第二章 国内外有关企业及领导人员效绩评价 理论研究与实践状况	(10)
第一节 近现代美国等西方国家效绩评价 理论的演进	(10)
第二节 中国在国有企业及领导人员管理 考核和评价方法上的探索	(22)
第三节 财政部企业效绩评价体系介绍	(32)
第三章 国有重要骨干企业领导人员任期及任 期目标研究	(46)
第一节 关于任期制	(46)
第二节 任期目标体系建立的理论依据 ——EVA 理论	(53)

第三节	国有重要骨干企业领导人员任期 目标指标体系设计·····	(60)
附:国有重要骨干企业领导人员任期经营 目标指标解释 ·····		(68)
第四章	国有重要骨干企业领导人员考核评价 指标体系研究·····	(81)
第一节	考核评价指标体系设计的基本原 则·····	(81)
第二节	考核评价指标体系框架·····	(85)
第三节	考核计分办法及考核评价指标权 数的确定·····	(88)
第四节	企业领导人员年度(任期)考核程 序·····	(102)
附:国有重要骨干企业领导人员考核评价 指标评议参考标准 ·····		(107)
第五章	国有重要骨干企业领导人员考核评价 结果的应用·····	(124)
第一节	考核评价结果应用的基本原则·····	(124)
第二节	考核评价结果在领导人员选拔任 用中的应用·····	(126)
第三节	考核评价结果在加强企业管理监 督中的应用·····	(129)
第四节	考核评价结果在领导人员薪酬等 激励机制中的应用·····	(133)
附件一:	九个单位的课题研究报告·····	(147)
	中共上海市委组织部课题组的报告·····	(147)
	中共辽宁省委组织部课题组的报告·····	(186)

中共四川省委组织部课题组的报告·····	(217)
中共深圳市委组织部课题组的报告·····	(251)
中国兵器工业集团公司课题组的报告·····	(308)
中国联合通信有限公司课题组的报告·····	(341)
上海宝钢集团公司课题组的报告·····	(369)
华润(集团)有限公司课题组的报告·····	(392)
中国石油天然气集团公司课题组的报 告·····	(439)
附件二：与国有重要骨干企业领导人员考核评	
价相关的理论简介·····	(476)
经济增加值(EVA)理论·····	(476)
平衡计分法·····	(482)
管理有效性思想·····	(488)
管理熵在企业领导人员业绩考核评价 中的应用研究·····	(497)
参考文献·····	(511)
后 记·····	(513)

第一章

建立国有重要骨干企业领导人员 任期目标和考核评价指标体系的 目的和意义

第一节 国有重要骨干企业领导人员 考核评价工作中存在的问题

长期以来,党中央对国有企业领导班子建设工作高度重视,一直把国有企业领导人员作为党的“三支干部队伍”的重要组成部分来抓,企业领导班子建设取得了很大成效。但是,我们也应该看到,当前在国有企业领导人员管理工作中还存在着一些亟待解决的问题,主要是在管理上仍然基本套用对党政干部管理的方式方法,企业领导人员比较普遍地存在着“任期没有目标,考核缺乏标准,考核评价主体不明确”等问题。具体体现在:

一是国有资产出资人的职能尚未完全到位。虽然我们在国有企业改革方面进行了一系列探索,但是在实践

中,国有资产出资人的相关职能仍被分割行使,对企业多头管理、多头考核、多头评价的现象仍然较为普遍。由于没有一个完整的行使出资人职能的部门,国有企业在遇到重大问题时不知道到底应该找谁,有关部门对企业是既管又不管,部门之间职能相互分割,缺乏必要的沟通协调渠道,给企业的总体印象是:“上边多位,下边缺位”,“管班子管人”与“管资产管事”没有实现有机结合。

二是没有规定明确的任期目标和考核评价指标体系。国家对国有重要骨干企业并没有明确的任期规定和具体的任期目标及年度经营目标,反映在实践中,不仅是企业干到什么程度就算什么程度,而且对企业领导人员的考核评价也缺乏“标准”。对企业效绩的评价注重财务性评价指标,缺少非财务性评价指标,对国有重要骨干企业承担的大量社会性职能以及在这方面的贡献不能准确描述,对经营者的素质、努力程度和经营业绩缺乏客观、公正的评价,评价结果往往与国有重要骨干企业领导人员所做贡献不对称,难免出现“数字大家用、业绩大家分”的吃“大锅饭”现象。由于没有建立起区别于党政领导干部的国有重要骨干企业领导人员管理办法,目前,对国有重要骨干企业领导人员的管理,基本仍然是套用党政领导干部的管理办法,没有根据企业特色和国有重要骨干企业个性化特征以及企业领导人员实际特点有针对性地进行考核评价。

三是考核评价方法比较单一。目前对国有重要骨干企业领导人员的考察基本上是套用传统的考察党政领导

干部的方法,主要通过民主测评和个别谈话进行评价。考察材料形成了固定套路,定性语言多,定量分析少,面面俱到多,突出特点少,缺乏个性和可比性。

四是注重对企业效绩的评价,缺少对企业经营者业绩的评价。企业与企业经营者是两个紧密相关但又有着本质区别的主体,企业经营效绩并不完全等同于企业经营者的业绩。虽然国内外关于企业效绩评价的理论研究和实践运用已比较多,但是,仍然普遍存在着缺少明确的考核评价经营者指标体系的问题。即使有一些评价经营者的指标,也是仅仅作为企业效绩评价的一个部分,包含在对企业效绩评价的指标体系之中,总体上缺乏一套完整的对经营者业绩进行考核评价的指标体系。

因此,面对经济全球化和我国加入 WTO 带来的新挑战,继续套用考察党政领导干部的办法,考核与评价国有企业领导人员,已不适应形势发展的要求。改革实践迫切需要建立一套科学、公正、有效并且适合国有企业领导人员特点的任期目标和考核评价体系。

党的十五届四中全会以来,中央多次提出建立国有企业领导人员考核评价制度的要求。中央在《关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》中指出:“要按照企业的特点建立对经营管理者培养、选拔、管理、考核、监督的办法。”在《深化干部人事制度改革纲要》中提出,要“对国有企业领导人员实行年度考核和任期考核。根据岗位职责特点,确定考核指标和考核标准,重点考核经营业绩和工作实绩。改进考核方法,研究制定国有企业领

导人员业绩考核评价指标体系,在国有企业中逐步推广”。2002年,中央又在下发的《2002—2005年全国人才队伍建设规划纲要》中明确要求:“实行企业经营管理者任期制和任期目标责任制,建立符合企业特点的考核评价制度,健全有效的监督约束机制。”这些指示精神,为我们深入开展国有重要骨干企业领导人员任期目标和考核评价指标体系研究指明了方向。

第二节 建立国有重要骨干企业领导人员 任期目标和考核评价指标体系的 指导思想和研究方法

国有重要骨干企业是我们国家直接领导与掌控的特大型企业和国家应对危机与挑战的战略团队,其经营管理活动是最具代表性的委托代理行为,且代理层次多而复杂。因此,建立一套与市场经济体制相适应的、符合国有重要骨干企业特点的、科学的国有重要骨干企业领导人员任期目标和考核评价指标体系具有十分重要的现实意义。

一、指导思想

认真贯彻党的十六大精神,以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,坚持党管干部原则,建立一套区别于党政干部管理、适合国有重要骨干企业特点的任期目标和考核评价管理办法,形成对国有重要骨干企业领导

人员有效的激励约束机制,为培养一批政治上靠得住,经营管理能力强,能够忠实代表和维护国家利益,实现国有资产保值增值的优秀企业家队伍,把国有重要骨干企业建设成具有较强国际竞争能力的大公司、大集团提供坚强的组织保证和坚实的政策支持。

二、目的意义

1. 为出资人充分行使选择经营者的权利提供依据。在现代企业制度中,资本的天然属性决定出资人拥有经营者选择权、收益分配权和重大事项的决策权。在这三项权利中,最为核心的、维护资本所有者权益的关键是选择经营者。国家作为国有重要骨干企业的出资人,也必须有效地行使对国有重要骨干企业领导人员的选择权。建立国有重要骨干企业领导人员任期目标和考核评价指标体系,有利于国家依靠对国有重要骨干企业领导人员经营绩效的事前确定目标和事后科学评价,为国有重要骨干企业领导人员的考察和任免提供决策依据,有利于保证国有资产的保值增值,避免主观随意性。

2. 有利于建立健全有效的激励与约束机制,促进国有重要骨干企业制度创新和机制转换。通过明确的任期目标和统一的“度量衡”,客观、公正和公平地评价国有重要骨干企业领导人员的业绩,并决定其职位升降和薪酬高低,有利于形成“能上能下、能高能低”的机制,真正做到国有重要骨干企业领导人员“凭业绩居位,靠贡献取酬”。同时,在一种公平、公开和科学的机制牵引下,有利

于建立和完善具有中国特色的企业家市场,营造有利于国有重要骨干企业领导人员健康成长的社会环境,形成国有重要骨干企业领导人员良性竞争局面,促使一大批政治上靠得住、经营管理能力强、能够在市场经济竞争中创造一流业绩的优秀企业经营管理人才脱颖而出。

3. 能够正确引导国有重要骨干企业领导人员的经营方向和经营行为。建立国有重要骨干企业领导人员任期目标和考核评价指标体系,能够正确引导国有重要骨干企业以提高经济效益为中心环节,注重对投入产出的量化对比分析,有利于促进国有重要骨干企业领导人员经营理念与企业发展战略转变,克服企业短期经营行为,实现可持续发展,充分发挥作为保障国家安全和国民经济重要支柱的“国家队”作用。

4. 可以有效改变对国有企业领导人员多头管理、多头评价、多头考核的局面。成立由有关部门和专家共同参加的考核评价委员会,可以全面负责对国有重要骨干企业领导人员的任期目标的制定和经营效绩的考核评价工作,可以较好解决国家作为国有重要骨干企业出资人的职能的“整合”问题,实现“管人”与“管资产管事”的有机结合。

总之,经济全球化进程的迅猛发展和我国加入 WTO 之后所面临的激烈的国际市场竞争的新形势,必将促使国有重要骨干企业加快融入全球化经济体系的步伐。这种新形势必将要求将我国的国有重要骨干企业放在国际化的大环境中进行比较,取长补短,必将要求我们尽快建

立一套符合国际通行惯例的国有重要骨干企业领导人员任期目标和考核评价指标体系,实现国有重要骨干企业评价方法与国际惯例基本接轨,进一步提高国有重要骨干企业的国际竞争力。因此,建立国有重要骨干企业领导人员任期目标和考核评价指标体系,既是国有重要骨干企业深化改革、加快发展的客观要求,也是加强国有重要骨干企业领导人员管理工作的迫切需要。

三、基本原则

1. 突出企业特点的原则。要改变简单套用党政干部标准来选拔企业领导人员、用管理党政干部的方法来管理企业领导人员的做法,在进一步突出企业和企业经营管理者的特点方面进行积极探索。

2. 从国有重要骨干企业实际出发的原则。国有重要骨干企业与一般竞争性企业有着很大的不同。国有重要骨干企业关系国家经济命脉和国家安全,是我国国民经济发展的支柱,具有服务国家宏观经济目标的基础支撑功能和维护国家政权稳定的社会政治功能。因此,对国有重要骨干企业领导人员任期目标和考核评价指标体系的设计,必须充分考虑其经济和社会政治双重功能的有效发挥。

3. 可操作性原则。不论是任期目标还是考核评价指标体系,都要求简捷实用,具有较强的实用性和可操作性。

4. 系统研究原则。对国有重要骨干企业领导人员进行考核评价是一项系统工程,不仅要求以领导人员任期

目标和考核评价指标体系研究为重点,还要对与之紧密相关的领导人员选拔任用、监督激励、奖惩以及薪酬等问题进行系统研究,以形成系统的能够相互配套的管理办法。

5. 继承与创新相结合的原则。在总体研究中,既要充分借鉴党政干部的管理经验,继承好的方式方法,又要紧密结合国有重要骨干企业的实际进行探索和创新。

四、设定前提

1. 设定考核主体。目前国有重要骨干企业在管理体制上分别由各有关部门行使出资人职能,实践中存在多头管理和考核主体不明确问题。本书设定国有重要骨干企业领导人员考核评价委员会为考评主体,对国有重要骨干企业领导人员下达任期目标和进行考核评价。

2. 设定考评对象。本书设定的考评重点为国有重要骨干企业董事长、总经理、党组(党委)书记。国有重要骨干企业内部的其他副职参照本指标体系,通过调整不同权重进行考评。

五、研究方法

1. 理论分析法。在查阅大量有关文献基础上,对国内外的研究状况进行研究分析,充分吸纳西方发达国家先进的管理理念和绩效考评理论研究成果,综合运用多种理论分析工具深入进行研究。

2. 比较研究法。对西方发达国家考核评价企业经营

管理者的方法及一些世界著名企业的绩效考评方法进行比较研究,借鉴经验,博采众长。

3. 统计分析法。有针对性地企业在企业领导人员、有关专家学者、相关部门中发放调查问卷,根据问卷进行统计分析。如深圳市委组织部在调研期间发放问卷 480 份,收回 422 份,从回收的问卷中,统计分析得出很多有价值的结论。

4. 调查座谈法。2002 年,中央组织部到四川、江苏、深圳和华润集团有限公司、中国化工进出口总公司、中国石油天然气集团公司等国有重要骨干企业进行了调研。参与了财政部组织的对 18 家国有重要骨干企业绩效评价,并多次组织召开企业领导人员座谈会。上海、辽宁、四川、深圳等地和兵器工业集团、中国联通、上海宝钢、华润集团也分别组织召开专题座谈会。据不完全统计,上述八家单位共召开各种类型座谈会 80 余个,参加座谈人员达 560 人次。

5. 专家征询法。为充分听取专家学者意见,中央组织部干部五局组织召开专家研讨会 10 多次,有 100 多名专家学者参加研讨。