

如何健全用好国有企业职业经理人制度

■ 傅红霞

职业经理人制度最早出现在美国。1841年,美国马萨诸塞州发生了一起列车迎头相撞事故,这让美国人意识到铁路企业的业主没有能力管理好这种现代企业。在州议会推动下,铁路运输公司开始对企业的管理制度进行改革,选择有管理才能的人来担任企业的管理者,世界上第一个职业经理人就这样诞生了。此后,随着企业规模越来越大,专业化程度越来越高,职业经理人制度在不同国家、不同行业、不同企业中得到推广应用。

我国国有企业推行职业经理人制度背景

下文所称的职业经理人主要相对于党委组织部门选任提名的国有企业经理层成员而言,是指采用市场化方式引进,并与企业签订劳动合同,具备良好职业素养,能够运用所掌握的企业经营管理知识和丰富的实践经验,专司企业经营管理的职业化人员。职业经理人具有专业性、职业性、市场性与契约性的特点。

改革开放以后,我们对国有企业进行了一系列的改革,根本目的是建立现代企业制度和充分竞争的市场化经营机制。虽经几十年努力,但国有企业领导人员仍然存在较为普遍的“能进不能出,能上不能下,能增不能减”的问题,且较大程度影响了国有企业的经营与创新效率。

自2001年我们加入WTO之后,我国政府先后出台了一系列政策推进职业经理人队伍建设。如《2002—2005年全国人才队伍建设规划纲要》提出,“建设一支职业经理人队伍,逐步实行职业资格制度,加紧研究制定资质认证标准和市场准入规则”;党的十八届三中全会提出,“建立职业经理人制度,更好发挥企业家作用”;2015年《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”;2016年国有企业“十项改革试点”任务中提出,“推行职业经理人制度试点”;2018年国企改革“双百行动”再次明确,“探索职业经理人制度”;2020年《“双百企业”推行职业经理人制度操作指引》提出,“推行建立职业经理人制度的决策部署”;2020年《国企改革

三年行动方案》明确要求,“加快建立健全市场化经营机制,大力推进经理层成员任期制、契约化管理和职业经理人制度,推动国有企业积极统筹运用各类中长期激励政策,着力提高企业活力和效率”。可见,推行职业经理人制度是适应我国改革开放和竞争需要的有效制度安排。

我国国有企业职业经理人制度运行情况

我国政府和相关改革方案中多次提出建立国有企业职业经理人制度,政府部门以及国有企业也在持续不断地探索职业经理人市场良性健康发展的机制和创新路径,但仍面临国有企业体制机制和职业经理人品德与能力等方面的一系列问题,主要有以下几个方面。

(一)市场机制不健全,较难挑选到满意的职业经理人

职业经理人一般具有较深的行业背景、丰富的市场资源和出众的管理经验。但我国职业经理人不像其他专业人才一样具有相对明确的管理部门、评价标准、准入制度等。虽然一再强调要加快建立职业经理人制度,但职业经理人队伍建设仍然缺少系统谋划,相关信息呈现碎片化现象,职业经理人的品德、能力、过往业绩既难于充分获取,又难于有效考证。总体而言,我国职业经理人队伍规模仍然较小,品德能力良莠不齐,一个企业要在市场上找到满意的职业经理人,通常缺少有效信息来源与渠道支持。虽然,国有企业有一套完整的人才评价体系,但从笔者所在省份国有企业过往的几个职业经理人选聘案例来看,基本上是一个聘期结束就不再续聘,有的甚至提前解聘,显然结果并不理想。

(二)权利与责任边界不够清晰,授权与控制较难平衡

国有企业职业经理人需要处理好与党委会、董事会、相关职能部门以及下级企业之间的关系。但体制机制障碍不同程度地影响了职业经理人的履职,如职业经理人并不具有职能部门负责人的选聘、薪酬制定和考核

权利。如此,职能部门为什么要完全听从于职业经理人就需要打上问号。可见职业经理人要在这样的氛围中“施展拳脚”是一件不容易的事,除非具备超高的为人处世能力。为了解决这个问题,只能清晰再清晰职业经理人与其他主体的权利责任关系,理论上是可以做到边界清晰的,但实际上很难做到,因为企业业务是一个非常复杂的系统,变化也非常快。

(三)股东、企业目标以及职业经理人目标较难统一

毫无疑问,股东目标是其权益价值最大化。静态的企业权益价值是财务报表上的净资产值,但动态的企业权益价值除了受报表净资产值影响之外,还会受到其他多种因素的影响,如上市公司的股价就是动态的企业权益价值,受到的影响因素非常多。为了实现国有权益价值最大化,国务院国资委确定了以“一利五率”为中心的业绩考核指标体系,但利润仍是最主要指标。那么,企业必将围绕利润最大化组织经营管理活动。职业经理人一个任期基本上是三年,在其任职过程中,职业经理人首先考虑的是在其任内业绩必须达到考核要求,并最大程度挖掘企业经营绩效,实现个人利益最大化。为了实现短期或任期目标,职业经理人就可能会减少必要的投入来控制成本,而此类行为很可能会损害企业竞争力、可持续发展能力。尤其是战略性新兴产业,需要较长时间的培育,需要“十年磨一剑”,有的还可能面临失败的风险,职业经理人若侧重于短期效益的工作导向,显然与我国政府提出的国有企业要做好“耐心资本”“长期资本”“战略资本”是不相吻合的,如此必定存在长期目标与短期目标、整体利益与个体利益之间的冲突问题。

(四)风险与效益较难平衡,企业缺少有效制约机制

委托代理基于信任关系,但信任关系是相对的,不信任关系却是绝对的,即受托代理人可能存在道德风险和逆向选择的可能性。职业操守要求职业经理人维护好企业利益,帮助企业创造更多的价值,但有的职业经理人为了实现个人目的,在开展业务的时候会比较激进,无法平衡好发展与安全的关系,最后给企业造成重大损失。如某省属企业二级子公司的职业经理人在一年时间内开展了6项大宗贸易业务,单个项目少则几百万元,多则数千万元,最后有5项业务出现风险,被要求停止。可此时企业已经兑现了大部分业绩薪酬,职业经理人留存的风险金与损失金额相比非常有限。三年任期之后,职业经理人选择离开岗位,但企业缺少追责的办法。众所周知,信用是职业经理人的安身立命之本,而我国的职业经理人信用体系尚不健全,仍缺少对职业经理人的强约束机制,导致一些职业经理人即使违背了商业伦理,也仍然能够另谋职业。

如何推进职业经理人制度

实施职业经理人制度有助于建立和完善现代企业制度,激发企业的活力和创造力,帮助企业在竞争中保持优势。那么,如何建立适合我国现阶段国情的职业经理人市场和职业经理人制度呢?笔者以为,需要从以下几个方面作出努力。

(一)科学谋划建设职业经理人运行机制

职业经理人制度是一项系统性工程,不可能一蹴而就,其成功运行需要政府、企业、行业组织等多方主体共同参与。政府层面或行业管理部门需要建立完善有助于职业经理人有效履职的法规制度、认定评价、准入标准,建立工作指引加强对职业经理人队伍的管理。可以建立职业经理人公共信用平台,要求国有企业将聘请的职业经理人相关信息完整准确地录入,包括职业操守、专业能力、工作业绩、薪酬激励等相关数据,在通过各种措施保护好职业经理人合法权益的同时,又有效制约职业经理人的失德行为。企业层面,试行职业经理人制度要因企制宜、因时而宜,切不可一哄而上。从实践经验来看,定位于管理平台的集团型企业一般不引入职业经理人制度,对于充分竞争领域的经营性公司比较适合引入职业经理人制度,对于功能类企业或公益类企业并不需要引入职业经理人制度。

(二)持续厘清职业经理人的责权利边界

当前,国有企业一般都是按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”的原则推行职业经理人制度。对于职业经理人,首先,企业需要确立资格准入制度,包括职业操守、职业化能力、过往业绩等指标。其次,在正式签订协议前,双方要明确关键绩效指标、考核办法、奖惩标准、留用或退出依据,建立既充分授权又有效控制的制度安排,并用契约形式固定下来。再次,在正式协议签订之后,职业经理人要认真贯彻执行企业党委会、董事会的决策要求,在约定的职权范围内开展经营管理活动,承担相应的责任,获取相应的报酬。最后,相关企业要严格按照契约精神为职业经理人提供应有的资源支持,帮助职业经理人协调企业内部各方关系,提高各主体的协同能力。要注重考核方法应用,建立动态的评价纠偏机制,在关键考核环节可以邀请第三方机构或专家参与评审,增加评价透明度,提高评价结果的公正性,对绩效考核不合格者给予解聘或岗位调整。

(三)内外结合加强职业经理人队伍建设

企业对于市场化选聘引入的职业经理人,要加强战略规划、制度规范、企业文化的宣贯,强化职业经理人对企业的文化融入和价值认同。给予职业经理人充分理解、信任和支持,将职业经理人的市场化、流动性与归属

(转下页)

以信息技术创新企业成本管理

■ 吴萍萍

成本管理是企业财务管理工作的核心内容,其创新发展对于企业的运营管理效率提升具有重要的意义。随着科技发展,各种信息技术手段已被应用到企业财务管理工作当中。在现代化的企业发展过程中,必须要进一步合理应用各种信息技术手段对成本管理方式进行创新,提升管理效率,让企业的可持续发展路径得到有效的保障。

提高成本管理效率

目前很多中小型企业在校本管理方面存在管理体系比较简单的情况,缺乏科学系统的成本管理方法,导致企业成本数据的获取和分析存在一定程度的难度,往往需要耗费大量的人力物力和时间成本。

成本预测是企业进行成本管理的重要基础,能够为企业的生产计划和控制提供有效的参考。传统的成本管理中常见的方法包括直接成本法、间接成本法、标准成本法以及变动成本法等。对于一些企业来说,传统管理方式在校本预测时,常常会出现成本预测与实际成本出现较大偏差的情况。针对这个问题,企业必须要合理

应用信息技术手段,在校本管理工作中要以历史成本和生产计划为基础,合理使用成本预测软件进行数据分析和统计,并结合企业当前的状况、市场变化和行业趋势等因素,将预测结果进行校准,从而有效提高成本预测的准确性。

在校本核算标准方面,存在成本控制不当的问题。对于不同行业领域的企业来说,他们所进行的成本管理工作特点和需求都会有所不同,这些差异也会导致成本核算的标准不同,从而造成了成本数据的不可比性。如果改善此类问题所带来的不良影响,各个企业都需要参照国际通行的成本核算标准,进行统一的成本核算,以此来确保成本数据的可比性并更好地进行成本控制和优化。

为了解决以上这些问题,企业应积极引入先进的成本管理软件或相应系统,以此来实现自动化和数字化的成本管理工作,减少人工干预,提高成本管理的效率。

提高成本管理精度

成本管理的核心就是发现问题并予以解决,而这一切需要建立在数据收集、数据分析以及数据处理的基础

(接上页)

感结合起来,力所能及地为他们解决后顾之忧,营造引才、育才、用才的良好环境。笔者以为,职业经理人团队的搭建最好是将市场化选聘和内部转化两种方式有机结合起来,因为企业内部转化的职业经理人与企业之间都彼此了解,如此可以尽快完成职业经理人团队与企业其他主体之间的磨合,减少沟通成本,充分发挥市场化引入职业经理人与内部转化职业经理人的各自优势,实现余缺互补。另外,企业还要帮助职业经理人团队做好与企业外部政府机关、金融机构、业务单位的沟通协调,赢得各方支持,为职业经理人创造一个良好的工作环境。职业经理人则要严格遵守国家法律法规和企业的各项规章制度,合法合规开展经营管理活动。

(四)优化绩效指标实现利益共享风险共担

因为业务风险相对于规模扩张、业绩体现会呈现出滞后的特点,所以经常会出现职业经理人前半程业绩较

好,甚至整个任期业绩较好,任期后半程或即将离任的时候出现重大风险的情况,而此时企业已经向职业经理人兑现了大部分的薪酬,碰到此类情形时,职业经理人大概率是“拍屁股”走人。由于职业经理人的聘期一般都是三年,显然是一个较短的期限,要求职业经理人给企业考虑超过三年的工作目标需要机制安排。在指标设定的时候一定要考虑周全,除营收、利润等主要指标之外,还要附加利润现金含量、创新投入、员工教育培训等影响企业长期发展的指标,另外还可以采取如项目跟投、增加风险抵押金、提供财产担保、延后兑现薪酬等措施,如果是上市公司采用股权激励也是较好的办法。总而言之,制度安排要尊重人性自利原则,要尽量让职业经理人与企业同舟共济、共同成长。

(作者单位:宁波港国际物流有限公司)

(国有资产管理,2024.7)