

et 网上投稿

et 网上订阅

录用查询

汇款查询

杂志栏目

● 经济研究

● 西部大开发

● 改革探索

● 新观察

● 理论经纬

● 三农问题

● 热门话题

● 企业论坛

● 区域经济

● 财经论坛

● 对外开放和贸易

● 综合论坛

● 经济全球化

● 产业集群研究

● 社会主义劳动理论探讨

● 面向21世纪的中国经济学

论文正文

北京、上海、广州、深圳等市加强国企领导人员管理的实践与经验

上传日期: 2008年3月6日 编辑: 现代经济编辑部 点击: 301次

邹宇

(武汉大学经济与管理学院, 湖北武汉 430072)

国有企业能否在激烈的市场竞争中站稳脚跟, 发展壮大, 关键在于是否有一支称职的管理者队伍。一支好的领导班子能挽救企业于将倾, 有化腐朽为神奇的功效, 反之, 一支差的领导班子能搞垮, 甚至是葬送一家好企业。中共中央、国务院历来十分重视国有企业领导人员的管理工作, 出台了众多文件, 对国企领导人的选拔、管理、考核、激励、监督等方面做出了明确指示, 本文就北京、上海、广州、深圳等城市加强国企领导人员管理的实践与经验作一归纳, 以供决策参考。

一、改进与完善国企领导人员管理办法, 理顺管理体制

1、对国企领导人员实行分类分层管理。深圳市对国企领导人员的管理体制改革走过两个阶段: 第一阶段, 2004年国资委成立以前, 实行“分类分层分权”管理再到授权管理。1987年对国企领导人员分类管理; 1993年取消国企行政级别, 把国企划分为三类9级进行管理; 1996年组建商贸、投资等三家资产经营公司, 由市委管理, 并出台了《深圳市企业领导人员暂行管理办法》等五个规定规范国企领导人员的管理; 2002年对基础设施、公用事业等领域国企实行授权管理, 成立了盐田港、国投等5家授权公司, 至2004年深圳市基本形成对国企领导人员的管理体系。第二阶段, 2004年以后, 深圳市成立国资委, 明确市委与国资委的管理权限。首先, 撤销3家资产经营公司, 下属公司由国资委管理。其次是将3家公司所属50家企业调整为25家, 原来的3家资产经营公司合并为1家投资控股公司。其中, 深业、地铁、机场等12家企业的董事长(未设董事长的总经理)、党委书记由市委管理。酝酿提出这些领导职位拟任人选, 由市委组织部负责; 考察这些领导职务拟任人选, 由市委组织部负责组织, 市国资委党委派人参加; 决定任免这些企业领导职务, 由市委组织部在听取市国资委和有关部门主要领导意见的基础上, 经部务会研究后报市委审批, 其中行政职务由市政府任免或推荐任免。另外, 两家金融机构的正职及一家出版和发行集团的领导班子也由市委管理。上述12家企业的总经理及其他副职由市国资委党委管理。这些企业领导人的职务任免, 由市国资委考察、审批, 其中行政职务由市国资委任免或推荐任免。上述人员任免后须报市委组织部备案。此外, 还有13家企业的领导班子全部由市国资委管理, 包括在直管企业中担任董事长, 总经理、副总经理, 党委书记、党委副书记、纪委书记的人员(不含市委直接管理的董事长、党委书记); 在直管企业控股的上市公司中担任董事长、党委书记的人员; 在控股公司直属企业中担任董事长(未设董事会企业的总经理)、党委书记的人员。

广州市实行“谁出资谁管理”的管理制度, 按照资产关系划分对国企领导人员的管理权限。市委只管14家市国有资产授权经营机构的党委书记、副书记、董事长、副董事长、总经理、纪委书记、监事会主席7个职位, 其余高管人员由董事会任命, 报国资委批准。工会主席任免仍由市委审批。适当下放国有企业经营班子成员管理权限, 副总经理、总工程师、总经济师、总会计师由总经理提出人选, 国有资产授权机构党委与董事会联席会议集体讨论确定。

北京市取消国有企业领导人员的行政级别, 逐步按资产规模、行业地位、经济效益等情况区别企业类型, 对国有企业领导人实行分层管理。投资方重点管好董事会、监事会主要成员; 确保董事长对总经理的提名权、董事会对总经理的聘任权; 行政副职由总经理提名, 董事会聘任; 党群领导人员按照党章和有关规定选任。

2、坚持“党管干部”原则, 发挥党在国企领导人员管理中的作用。上海市积极发挥企业党委在领导人员的选聘过程中的作用, 强调党委要“管导向、管标准、管程序、管资质”, 把好“预审关”和“准入关”。北京市把坚持党管干部原则同改进管理方法结合起来, 同保证厂长(经理)和董事会依法使用人权结合起来, 积极探索组织配置与市场配置的最佳结合点。指出坚持党管干部原则, 就是要坚持干部队伍建设的“四化”方针和德才兼备的原则; 坚持干部工作的群众路线和任免干部的必要程序; 支持和保证厂长(经理)、董事会依法正确使用人权; 共同做好企业领导人员的教育、培养、选拔、考核、交流等工作。

二、健全公司机构设置, 明确各职能部门权限

截至目前, 广州、深圳两城市大部分国有企业完成了公司制改造, 建立了较为完善的法人治理结构, 形成了董事会、监事会、经理层各司其职, 相互协调、有效运转

的新局面，同时，积极发挥企业党组织参与决策的作用，促进企业规范化发展。

1、加强董事会建设。广州市建立独立董事人才库，组织190名各类人才入库，切实为逐步提高独立董事比例，优化董事会结构提供有利的人才保证。目前外部董事占董事会成员的30%，这一比例还将继续提高，达到超过一半的水平。董事会被赋予对企业战略发展规划和重大经营活动的决策权，以及对企业经营者的任免权、考核和监督权。目前广州市在24家监管企业聘任了72位专家、学者或国有企业的经营管理者担任独立董事，进入大型企业集团公司的董事会，参与企业重大经营管理决策。

深圳市国资委监管的25家企业，除了农科集团、运发公司2家外，其余全部建立了董事会，解决了董事会成员和经营班子高度重合的问题，实现了决策权与经营权的分离。深圳市对董事会的构成还进行了规范：第一，企业经营管理班子除总经理外，一律不允许进入董事会；第二，董事会成员包括党委书记、总经理、纪委书记（兼工会主席，作为职工董事）、财务总监（国资委外派），外加一个国资委工作人员，共5人。第三，加强中外合资企业董事会的运作规范，上市公司董事会按上市公司的规定进行操作。第四，国有独资公司试行董事会，2005年底开始，选取盐田港、国有免税商品集团两家企业进行先试点，要求外部董事比重超过内部董事，如盐田港的外部董事5人，内部董事3人；国有免税商品集团的外部董事4人，内部董事3人。

2、加强监督机构建设。广州市对监管国企共派出16个监事会和15名财务总监，以财务监督为核心，对国有资产授权经营机构的国有资产保值增值、财务活动以及公司董事会、经理层的经营管理行为进行监督。仅2005年，各企业监事会和财务总监就提交了各类报告230多份。广州市还积极扩大外派监事会的覆盖面，同时推行由外派监事会主席兼任企业党建工作督察员，建立国有企业党建工作督察员制度，探索建立外派监事会参与企业党建监督工作的综合监督模式。

深圳市国资委监管的所有国有企业都建立了监事会，监事会主席工资、人事关系全部由国资委管理，挂靠在投资控股公司，收入与企业无关，所有不同企业的监事会主席工资参照投资控股公司的企业正职标准，保持统一一致的标准。对监事会主席实行统一管理，可以进行交流，在不同的企业任职。由国资委向企业派出财务总监，财务总监的工资由国资委支付。深圳市还规定了监事会人员的来源，包括原来的三家资产经营公司的领导人；当前的总经理或副职调整下来的人员；市国资委处级干部等三部分人员。

3、发挥企业党组织参与决策的作用。广州市为确保国有企业党组织参与重大决策的渠道畅通，要求由企业行政主要负责人与党组织负责人共同商量确定议题，党委会或党政联席会进行集体研究。在董事会人员构成方面，规定党委书记和纪委书记必须进董事会。

深圳市明确规定：由市国资委管理的国有企业的董事会、经营班子和党委班子的成员实行“双向进入，交叉任职”。设董事会企业的董事长、未设董事会企业的总经理，若是中共党员且具备条件的，应当兼任党委书记。企业党委领导成员一般由企业董事会和经营班子成员兼任，专职党委副书记原则上应当兼任纪委书记。

三、创新国企领导人员考核监督机制

1、国企领导人员选拔任用机制创新。广州、深圳两城市处于改革开放的前沿，市场化程度较深，视野宽广，思想解放，在国企领导人员选拔任用方面进行了有益的探索。广州市的做法：一是培育人才市场，建立高级经理人才库，充分发挥“企业经理人才评价与推荐中心”的作用；二是实行特殊政策引进高级人才。广州市设立留学人员专项资金和企业博士后工作专项经费，落后广州的每位高层次人才均可获得一定数目的安家费和科研启动经费。从2004年起对高层次专家实行个性化服务和年休假体检制度；三是公开招聘企业经营管理人才。2001年广州市组织部牵头30多家市属国有企业，面向全国和海外，公开招聘了38名市属资产经营公司、集团公司、总公司的副总经理、“三总师”及其二级企业的总经理、副总经理。

深圳市积极实践企业领导人员的市场化选聘工作，2004年深圳在全国公开招聘4家企业的总经理，2005年公开招聘财务总监5名，2006年通过猎头公司招聘若干专业研究人员。深圳还实行干部任期制和“交流”制，任期制的规定是每届3年，到期必须换届，董事会和经营班子同时换届，打破干部终身制，提出了免职和辞职的规定。交流制的规定是董事长、总经理、党委书记在同一个企业任期达两届的，原则上应予交流；副总经理、党委副书记、纪委书记在同一个企业任期达两届的，根据工作需要进行交流；根据届中考察情况和工作需要，可有选择的对任期未满人员进行交流。

2、国企领导人员考核体系创新。广州市出台了《广州市国有及国有控股企业负责人经营业绩考核暂行办法》，构建以国有资产保值增值率、主营业务收入增长率为核心的经营业绩考核指标体系，建立了经营者薪酬与经营业绩间的紧密联系。同时，按照整体授权、分类考核的原则，把国有资产运营情况、企业经济效益、企业发展和改革情况作为领导人员考核的主要依据，对国企领导人员实行多渠道、多形式考核，逐步建立以严格审计为基础，业绩效益为重点，定量考核与定性考核相结合，分层次分类别、科学合理的考核评价体系。广州市还在国有企业中推行资产经营责任制，由出资人代表与企业负责人签订年度经营责任书，经营绩效考核（年度）由组织部、国资委、财政等部门共同组成，设定一整套考核指标进行量化考核。

深圳市实行任期责任制和契约管理制，突出对经营者业绩的考核。产权部门与董事会签订资产经营责任书，董事会与聘任经理层签订经营目标责任书，明确任期目标责任，明确聘期，实行契约管理。对不设董事会的企业，产权部门与经营班子签订资产

经营责任书；建立企业经营业绩考核制度，按照一般竞争性和相对垄断性企业不同特点，建立企业经营业绩考核制度，其考评结果作为对企业经营管理者任免、考核和奖惩的依据。

3、国企领导人员激励机制创新。广州市实施《广州市国有大中型企业经营者薪酬管理暂行办法》，实行年薪制，并在部分企业进行经营者股权激励试点工作，确立了经营者薪酬和收益主要与净资产收益率挂钩的激励机制。按企业类别确定企业领导人员待遇。企业领导人员原有行政级别保留在本人档案。调入党政机关的，以其所在企业的类别及在企业担任的职务(或原定行政级别)、本人的业绩表现作为确定新岗位行政级别的参考。从行政事业单位调入企业担任领导职务的，原行政级别保留在本人档案，其待遇按新岗位确定。企业领导人员退休后的待遇按办理退休手续时所在岗位确定。领导人员退休后还享受优诊待遇，费用由企业负担。同时保障企业领导人员看文件、参加会议等政治待遇不变。

深圳市按企业性质分类激励，对一般竞争性国有企业实行年薪制、期股期权等多种分配方式，探索资本、技术、管理等多种生产要素参与收益分配等形式，对经营业绩显著或扭亏解困成效显著的企业领导人员给予重奖。对相对垄断性国有企业实行法定化管理，以管理成效为主，对其贡献进行奖励。深圳市还通过健全国企领导人员退休保障机制，解除其后顾之忧。国企领导人员退休后与公务员一样统一进医保，原有福利标准差别不大。

4、国企领导人员监督约束机制创新。广州市积极推行外派监事会和财务总监制度，目前共派出16个监事会和15名财务总监，以财务监督为核心，对国有资产授权经营机构的国有资产保值增值、财务活动以及公司董事会、经理层的经营管理行为进行监督。实行国企领导人员“退出机制”，建立“能进能出、能上能下”的灵活用人机制，打破干部终身制。

深圳市加强对国企领导人员监督约束的做法有：一是对管理层职位数作出明确规定，不设“三总师”，副总2—4个，副书记两个，1个兼总经理，1个兼纪委书记，监事会主席和财务总监由国资委下派。二是对年龄和任职资格提出限制，初次任职的领导人员，年龄原则上应该低于法定退休年龄6岁，选拔任用男性不超过55岁，女性不超过50岁，超过57岁的领导成员退出，不再担任实职，可担当独立董事。担任企业领导正职的，一般应具有同层次副职一年以上或下一层次正职3年以上的工作经历；担任企业领导副职的，一般应具有下一层次正职两年以上或下一层次副职3年以上工作经历。三是规定了免职、辞职的情形，破除干部终身制。经营业绩差、民意测评差的干部可以免职。四是实行企业领导人员年度经济责任审计、任期经济责任审计、离任审计、专项审计等多重审计，同时积极发挥党内监督

版权所有：《现代经济》编辑部

E-MAIL:mej@vip.sohu.com 电话：0898—68928581 传真：0898—68919810

地址：海口市龙昆北路24号龙园别墅D1栋 邮编：570105