

国企是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是我们党执政兴国的重要支柱和依靠力量，是国家治理体系的重要组成部分，关系我国公有制主体地位的巩固，关系我们党执政地位和执政能力，关系我国社会主义制度。党的十一届三中全会召开以来，国企改革发展历经了四十余年的风风雨雨，从两权分离、利改税、承包制、现代企业制度建立，到2003年国资委成立，开启“管人、管事、管资产”时代，再到党的十八届三中全会后进入“管资产”时代，改革逐步深入。尽管国有经济比例不断下降，企业户数不断减少，

但国有资产总量大幅上升，实现了国有资产的保值、增值，同时促进了国企经营者的成长。不可否认，国企经营者为中国特色社会主义市场经济的发展与完善作出了巨大贡献。但同时，与世界先进企业、国内优秀民营企业相比，受传统选人用人机制的制约，国企所有权控制权分离被推向极端。国企所有者经营者权责不清，对经营者的约束和激励不足，经营者本身专业化程度不高、市场意识不强、做强做优持续发展动力不足等诸多问题的存在，在一定程度上阻碍了国企改革进一步深化的步伐，不利于全面完善中国特色社会主义市场经济。

国企职业经理人制度实践与启示

文 | 宋卫华

职业经理人制度正是破解国企选人用人机制的“关键一招”和“牛鼻子”。打造一支专业化、市场化和职业化的国企职业经理人队伍，有利于激活国企经营管理层活力、进一步完善现代企业制度，不断增强国有经济竞争力和创新力。目前来看，部分国企内部二级、三级子企业推行职业经理人制度成效显著，并探索形成了四种主要模式：一是全面竞争性国企展开全面探索模式，构建了经理层职级序列、经营业绩合同化管理的职业经理人制度体系；二是在集团新设子公司或新开展的业务模块积极推行职业经理人制度，实现市场化选聘和契约化管理；三是混合所有制企业的双轨制身份并存模式，对股东方推荐或派出的经理人参照体制内进行管理，而董事会选聘的经理人则完全遵从市场化机制管理；四是竞争性较低的企业针对专业化要求程度较高的个别经理人岗位实施零星化市场选聘尝试，建立了市场化薪酬体系和退出机制。

通过诸多实践，职业经理人制度作为本轮（国企三年改革2020-2022）深化国企改革的“最后一公里”，看似存在诸多不确定模式，但其作为完善国企治理体系改革和深化国企三项制度改革的“牛鼻子”，其积极作用十分显著。一是真正促进了法人治理结构的权责明晰和协调运转，促进了董事会职权的真正落实。二是推行职业经理人制度，实施任期制契约化管理，使企业“三项制度改革”不断适应市场化需求，极大地调动了国企经营者的积极性与主动性，企业活力进一步激发。三是促进了国企“去行政化”改革进程，使“政企分离”从根本上得以实现，国企干部彻底脱去“干部”外衣进入职业经理人市场。四是随着职业经理人制度的推进，国企逐步建立起了与市场全面接轨的多元化绩效评价体系 and 薪酬激励机制，监督与约束力度明显增强。

一、当前改革背景下推行职业经理人制度存在的问题和困境

在近年来的国企职业经理人改革实践中，尽管大量职业经理人通过市场化选聘走上了企业经营者管理岗位，为国有资本改革发展注入了活力，但从试点单位的具体实践分析，职业经理人制度要在国企范围内全面推开，还存在诸多困境与问题。

（一）党管干部原则与市场化选聘职业经理人路径不清晰

坚持和完善中国特色现代企业制度，必须突出党的领导，不断推进国企治理体系和治理能力现代化。有关调查显示，在推进国企职业经理