

级董事会，让其在企业内部选聘、薪酬制定以及绩效考核内容制定中能够展现出自主权。

具体操作层面，可由董事会提名委员会确定多名职业经理人候选人名单，企业党组织对候选人实施考察，将合格的候选人上报上一级党组织同意后，反馈给董事会提名委员会，并由其正式提出候选人名单，由董事会采取适当的选拔形式确定职业经理人。实行职业经理人制度的关键是确保董事会发挥决策权和监督权，将执行权交给职业经理人，使职业经理人有充分的权力来组织企业的经营管理活动，包括组建经营管理团队。不可否认，当前主业处于充分竞争行业和领域的国企更适合直接推行职业经理人制度，也更有利于职业经理人依靠自身专业能力创造经营业绩。

（三）完善国企职业经理人制度要畅通职业经理人选聘路径

随着中国特色社会主义市场经济的发展，当前国企的发展领域已经进入了更加广阔的全球化市场，但我国规范化推行职业经理人制度的历史比较短，尤其是国企领导人员长期依赖传统的行政化任命方式产生，造成职业经理人的成长则更加缓慢。为解决职业经理人选聘困难、储备不足的问题，可采取内部提拔和外部选聘两种方式并行的选聘模式，以加快国企职业经理人制度的建立与完善。

一方面，完善内部职业经理人培养机制，将内部经营管理者转化为职业经理人。国企并不缺乏具有相应素质的职业经理人，缺乏的只是有利于职业经理人长期生存的环境、土壤与制度。企业应根据职业经理人的特质创建本企

业完备的人才培养计划体系，发掘本企业人才潜能，对其专业能力有针对性地加以培养，建立本企业每一位“经理人”的专业化管理绩效履历，并按照经营管理经验的成长与经历有计划地选拔到不同层级进行实践。同时建立规则、引入竞争，形成经理人依靠自身业绩逐步晋升的良性机制。打造一批符合自身实际发展情况、适应本企业文化、对企业忠诚度高的职业经理人队伍，实现“国企职业经理人来自国企”。既满足企业经营发展需求，又为内部干部员工打通了新的职业通道，避免企业人才流失，加快了企业塑造职业经理人制度文化，形成加速本企业职业经理人转化和培养的环境和土壤。

另一方面，探索外部选聘渠道，将外部优秀职业经理人引入企业。在深入挖掘内部需求、总结所需职业经理人任职资格、条件的基础上，加强与猎头公司、专业化人才市场的协同，建立市场化职业经理人资源共享平台，多方位获取优秀人才信息，丰富企业职业经理人备选人才库，加快职业经理人选聘的速度、缩短接替周期。同时，发挥专业机构市场调研、资源整合、人才获取优势，共同制订“一岗一策”的个性化方案，加强企业宣传、明确岗位需求、对标市场薪酬，既有针对性地满足企业对特殊人才的需求，又同时满足优秀人才对发展平台、薪酬福利的特殊诉求。通过信息对称、合作共赢提高招聘质量与效果、减少试错成本、降低用人风险，切实将能力突出、素质优良、能带动较强社会和经济效益的社会化职业经理人引入企业。

（四）强化国企职业经理人制度要刚性兑现任期制契约化管理

对于职业经理人而言，任期制契约化管理的核心就是要订立劳动合同、聘用协议和经营业绩责任书（年度和任期）。其中，最值得注意的是解决模糊性、可变性、随意性，强调刚性兑现。一是任期制将国企战略目标具象化，通过明确的有限任期时间，将职业经理人的考核与国企战略目标结合起来，压实战略执行责任，明确战略执行周期。二是契约化将职业经理人的经营业绩目标与国企年度经营目标统一起来，不能单独或随意为职业经理人加码，这样会造成考核混乱，更会降低契约约束力，使职业经理人重回传统用人机制路径。三是经营业绩目标应该具有较强挑战性，必须是严格根据企业战略规划和做过市场研究，并对标行业、同类公司，根据历史业绩做出综合判定，防止因为企业和职业经理人利益目标不相同，以及利己主义所形成的逆向选择与道德风险问题，导致职业经理人的行为很可能不是以企业效益最大化为目标，而是追求个人利益效用最大化的情况出现。四是刚性兑现职业经理人的契约

