

“让听得见炮响的人去指挥战斗”

——山东全面推行国企高管人员契约化管理

【来源： 2017-5-9 经济日报】

牢牢抓住完善公司治理结构的“牛鼻子”，全面推行高管人员契约化管理，是山东新一轮国企国资改革的一大亮点。

党的十八届三中全会提出，国有企业要建立职业经理人制度，更好地发挥企业家作用。作为国资大省，山东率先在契约化管理上破题，以省属国企经理层的市场化选聘和契约化管理作为改革重点，在全国率先彻底实现经理人职业化。

“改到难处是事，改到疼处是人”。把曾经的厅局级干部摘掉官帽推向市场，薪酬要过董事会的考核关“能增能减”，位置也要据此“能上能下”，这个动静可是不小。难得的是，这一触动利益深处的改革，山东进行得不仅没有惊澜，而且受到了改革对象的欢迎，激发了干劲。

革经理层的“命”

探索经理层契约化管理，鲁信集团率先“吃螃蟹”。53岁的相开进担任鲁信集团总经理已两年多，在山东新一轮国企改革中，他省管干部身份被免除，转而成为鲁信集团董事会聘任的职业经理人，2015年9月28日，他与董事会签下首轮3年合同。

相开进说，虽然自己还是鲁信集团总经理，看起来和过去的头衔没变化，但身份已经彻底改变，此前他相当于正厅级干部，现在只是“合同工”，“以前如果做得不好，组织部门可能把我调个地方，现在如果业绩上不去，我可能丢饭碗”。

鲁信集团公司党委书记、董事长汲斌昌说，以前鲁信集团虽然也给经理层下达经营指标，但只是与经理层集体签订合同，约束力较小。现在合同直接签到个人身上，权责更明晰。

国企改革就是要革了经理层的“命”，把他们首先推向市场，直面市场竞争的挑战。“一定要让听得见炮响的人去指挥战斗！你都听不到炮响，天天瞎指挥，企业何来

战斗力？何来市场竞争力？”山东省负责同志接受《经济日报》记者采访时说。

按照新规，山东省管国有资本投资运营公司经理层人员由董事会按程序聘任，实行契约化管理，不再纳入省委管理。原则上要求未满 57 周岁的企业经理层人员应选择契约化管理；如果不选择契约化，将退出企业经理层。

“这是巨大的利益触动。”山东国投总裁王洪说，组织上开始找他谈话时，他非常纠结，但最后还是选择做契约化管理的职业经理人。他觉得从体制内转向体制外是国企改革的大趋势、不可逆转。而另一方面，这个极具挑战性的工作让年轻的王洪跃跃欲试：“全新的机制、更大的舞台，是干事创业的大好机会。”

据介绍，在山东 25 户实行高管人员契约化管理的企业中，69 名高管有 65 名作出了如此选择。

“尽管负有艰巨的社会责任，但国有企业依然是企业，是面向市场的竞争主体。如果国有企业也把厅、处、科级看得过重，还是讲究干部身份级别，摆脱不了机关作风，解决不了干部能上不能下的问题，国有企业的市场竞

争力就难以激活。”山东省国资委党委书记、主任张斌说。

山钢集团党委书记、董事长侯军也认为，国有企业必须以“壮士断腕”的勇气进行一场触及实质问题、触动根本利益的改革，这既是形势所逼、政策要求，更是国企自我求生的迫切需要。

在改革中，山钢集团将管理岗位序列划分为 10 个层级，以公司领导班子为基点，从高到低依次设置为管理 1 级至管理 10 级，不再以厅级、处级、科级定位单位和个人，突出行业特点和市场化的主导地位；同时，建立统一的层级关系，畅通并拓宽干部的发展通道。

山东省领导同志认为，契约化管理不只是一纸协议书那么简单，它的背后是高管身份和考核方式的变化。这将有助于打破国有企业的封闭和固化，为国企引来活水，激励国企管理人员干事创业。

根据山东省国资委的统计，2016 年列入考核的 11 户契约化管理企业，主要考核指标比上年整体提高了 20%以上。

“稻草人”变为“实体人”

“国企经理层契约化管理改革的难点，是如何处理党委会、董事会、监事会的关系，做到不越位、不缺位、不错位。而这也正是改革的重点，需要加强顶层设计、稳妥有序地推进。”张斌说。

山东省的具体做法，一是把党委常委会讨论研究作为董事会、经理层决策的前置程序，党委常委会事先研究与董事会行使决策权有机衔接；二是董事会与经理层人员分别签订契约，总经理要对董事会负责，执行董事会的战略部署；三是在合同授权下，经理层可以充分发挥自主性，对自身具体经营行为决策，并根据市场动态调整。

谈起责权利的划分，山东国投公司党委副书记、董事刘正希深有感触地说，过去公司治理结构就是扎了个“稻草人”，看上去什么都有，其实里面照旧。董事长不仅是董事长，有的还干着总经理的活，很多总经理就是个“花瓶”，作用发挥不佳。

“此次改革就是要赋予经理层更多自主权，让公司治理结构的‘稻草人’变为‘实体人’，董事会和经理层各司其职。”山东省国资委党委副书记时民说，经理层契约化改革后，整个经理层改由董事会聘任，董事会需要为人

才选聘的决策负责并遵守聘任合同，从而倒逼董事会敢放权、舍得放权。

不仅如此，为完善对经理层的激励措施，山东还进行一套班子两套薪酬体系的尝试。山东省委、省政府专门印发《省管企业负责人薪酬制度改革实施方案》，建立与国企负责人选任方式相匹配、与企业功能性质相适应的差异化薪酬分配办法，部分企业总经理完成上限指标能拿到董事长薪酬的 2 倍，完不成下限指标只能拿基本薪酬的 80%。而董事会成员由于是省委或省国资委聘任的，则实行限薪。

制定合理的薪酬制度并非一蹴而就，需要董事会和经理层磨合，或者说合理博弈。一方面，董事会普遍缺乏这方面的经验、能力。另一方面，改革初期，一些转为契约化管理的高管对薪酬的期望比较高，这也可能会出现矛盾。

这些还都需要时间来消化、完善。但从发展大局来讲，改革的方向不可动摇，改革的步伐不能有丝毫懈怠。在这一过程中，国企战线广大党员干部和员工的大局意识、担当精神尤显宝贵。

“改革总会要有付出和牺牲，总会有矛盾和摩擦，但必须要用发展的眼光来看问题。”汲斌昌表示，要想干好国有企业的董事长，必须有使命感、责任感、事业心，“如果只想挣钱、认为自己能挣钱，可以出去干”。

外来的“和尚”会念经

经理层契约化迈出了国企市场化改革的第一步。但山东国企改革的意义绝不止于此。那么，契约化究竟还改出了什么呢？

答案是：在坚持党组织的把关定向作用的前提下，让董事会决策、经理层执行、监事会监督的中国特色现代国有企业公司治理结构成为可能。

契约化改革启动以来，山东省着手完善国有企业运行机制，逐渐理顺了董事委派、选派体制，董事会按照外部董事占多数的原则配备。这一制度设计，避免了董事会与经理层高度重合。

“外来的‘和尚’会念经吗？”答案是不言而喻的。齐鲁交通发展集团公司党委书记、董事长徐春福说，现在齐鲁交通董事会6名成员中有4名是外部董事，“他们阅

历丰富、能力突出，专业知识和经验融合互补，在董事会上独立行使表决权，提高了决策的客观性和科学性”。

采访中，不少国企负责同志表示，外部董事的进入，让董事会内部的制衡更为有效，也改变了企业决策机制。

“过去董事会都是内部人，作决策没有机制上的制衡；现在不同了，作任何决策前，都得做大量研究论证，并与外部董事充分沟通。”王洪说。

值得关注的是，对经理层实行契约化管理，既是对国企内部机制改革的正向推动，也是对外部监管方式改革的反向倒逼。一些国企负责同志直言，现行国有资产管理体制存在一些弊端。比如，“管企业”为主的管理模式，对国有企业的行政干预过多，容易造成政企不分、政资不分，使企业的市场主体作用难以充分发挥。

针对这些问题，山东国资监管改革的方向是从“管企业”为主转向“管资本”为主，推动国有资产监管机构转变职能，省国资委将专司国有资产监管，不干预企业自主经营权。

记者了解到，目前山东国资监管建立了“国有资产监管机构—国有资本投资运营公司—实体企业”三层架构，

国资委对投资运营公司、投资运营公司对所出资企业，均以股东身份行使相应权利，不再是“上下级”管理关系。

在鲁信集团、山东国投、山东黄金、兖矿集团等省管企业看来，契约化改革是一次“极为难得的发展机遇”。比如，鲁信集团董事会被赋予决定年度投资计划、项目的权利，仅此一项，企业事项的办理时限就比原来缩短一半以上，激发了企业活力。

山东省领导同志表示，国企改革的着力点在于国有体制、民营机制和有效激励的有机结合。契约化改革有助于实现所有权和经营权的适度分开，既坚持了搞好国有企业不动摇，又能破除尾大不掉的“国企病”。