

# 国有企业市场化选人用人机制研究

于 浩

中交天津航道局有限公司 天津 300461

**摘要：**在国企改革三年行动背景下，建立健全市场化选人用人机制，不仅是完善中国特色现代企业制度的重要抓手、激发企业内生活力的关键举措，更是实现高质量发展的必然要求。面对当前国企选人用人仍然存在的机制不完善等问题，必须从完善法人治理结构、推进任期制和契约化管理、建立容错纠错机制等多方面统筹完善，协同发力，坚持以市场化为核心，为企业高质量发展提供新的动能和活力。

**关键词：**国有企业；选人用人；市场化

## 1 引言

2020年6月，《国企改革三年行动方案（2020–2022年）》正式审议通过，将“不断健全市场化经营机制，充分激发企业活力”作为重点任务着力推动。近年来，国资委对建立健全国企市场化选人用人机制进行了多次强调，很多国央企也进行了积极探索，总结形成了特色经验，在完善市场化机制方面迈出了实质性步伐。

## 2 国有企业选人用人机制存在的主要问题

### 2.1 市场化的进退机制不完善

本轮国企改革之前，多数国企尤其是在子企业层面普遍未建立现代化的法人治理结构，领导人员的任用主要是“上级委任”，建立了董事会的企业也是“形似神不似”，董事会、经理层高度重合，董事会在接到“委任状”后才履行聘任程序，无法真正在经理层选聘中发挥作用。而“上级委任”也多以“相马”为主，采用竞争性选拔等“赛马”手段不足，“能上不能下”的问题长期存在，进退机制脱节，市场化程度较低。

### 2.2 科学的考核评价机制不完善

首先，考核指挥棒作用不强，干部综合考核以定性为主，缺少定量或主观量化元素，与工作业绩结合不紧密，考核结果与绩效薪酬不挂钩，不能将责任有效压实，不利于激发干部活力。其次，考核方法单一，仅有指标打分一种方法，有的评价主体在对考核对象了解不深入的情况下很难精准打分。再者，分数难以比较，不同评价主体打分尺度不同，导致大排名失真。

### 2.3 差异化的薪酬分配机制不完善

一方面，当前大部分国有企业领导人员很难实现“一岗一薪”，副职基本上都是以主要负责人年薪标准为基础，乘以一个相同系数，出于“不患寡而患不均”等原因，无法真正做到按岗位价值进行薪酬分配。另一方

面，忽视对领导人员个体的绩效管理，上级往往只对企业整体业绩进行考核，由此确定主要负责人绩效年薪，副职的绩效年薪直接按比例“一刀切”，与个人绩效表现关系不紧密。

## 3 国有企业建立市场化选人用人机制的重要性

3.1 建立市场化选人用人机制是完善中国特色现代企业制度的重要抓手

习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议上提出，坚持党对国有企业的全面领导是重大政治原则，必须一以贯之；建立现代企业制度是国有企业改革的方向，也必须一以贯之。国企改革三年行动方案多次强调要健全市场化经营机制，就是要建立中国特色现代企业制度下的新型经营责任制，加快形成权责透明、协调运转、有效制衡的现代企业法人治理结构。

3.2 建立市场化选人用人机制是激发企业内生活力的关键举措

习总书记强调，要按市场规律对经理层进行管理，立下军令状，明确责任制，干得好就激励，干不好就调整。建立市场化选人用人机制就是要实现职务能上能下，收入能增能减，彻底解决干好干坏一个样的大锅饭问题，充分激发领导人员的活力和创造力，并以上率下，带动全体员工推行市场化用工制度，全面激发企业内生活力。

3.3 建立市场化选人用人机制是实现国有企业高质量发展的必然要求

党的十九大提出推动高质量发展的目标要求。所谓市场化用人机制，最核心的就是突出经营业绩、突出刚性奖惩，建立“考核层层落实、责任层层传递、激励层层衔接”的工作机制。中国一重从2016年开始实施市场化改革，中层干部从320人缩减至192人，2017年全面实

现扭亏，营业收入增长221%，利润增长165%。中国一汽2017年实施市场化改革后连续三年实现逆势增长，成效明显。

#### 4 国有企业建立市场化选人用人机制的主要举措

##### 4.1 完善法人治理结构

科学的法人治理结构是建立市场化选人用人机制的前提，首先要做到董事会应建尽建，建立一支懂业务、会管理、善风控的专职外部董事队伍，实现外部董事占多数，破解董事会与经理层高度重合的问题，规范议事规则，落实董事会职权。其次是积极探索党管干部与董事会选聘经理层有机结合的途径和方法，按照权责对等原则，建立并规范经理层授权制度，保障依法行权履职，充分发挥党委“把方向、管大局、促落实”，董事会“定战略、作决策、防风险”，经理层“谋经营、抓落实、强管理”作用。

##### 4.2 推行经理层成员任期制和契约化管理

国资委《“双百企业”推行经理层成员任期制和契约化管理操作指引》为推行市场化用人提出了明确的路径要求，实施一年来，虽然各级企业整体签约率很高，但仍存在形式大于内容等问题。未来还应在几个方面重点推进，一是扩大改革范围，积极探索董事长、党组织书记等非经理层成员参照契约化管理，否则实施契约化管理的压力大，不实施的还是可以继续“搭便车”，显然不利于凝聚共识、发挥合力，既然要改革，那就一个也不能少，有利共享，有责同担。二是优化指标体系，要坚持“一定位三结合”，即坚持企业战略定位，结合历史水平、当前规模和发展规划，量身定制考核指标库，按岗位类别区分共性指标和个性指标，真正做到一岗一策。三是严格考核规则，确定80分为业绩考核合格线，不合格的不予发放绩效年薪，两年不合格的退出岗位，一年考核分数低于70分或者主要指标完成率低于70%的，也要刚性退出。四是用好任期激励，任期激励一定是真正的增量激励，而不是玩“朝三暮四”的文字游戏，同时建立追索扣回机制，让“前有金山、后有猛虎，风险自担、收益共享”落到实处。

##### 4.3 优化干部综合考核评价体系

坚持考核“双达标”原则，业绩考核要达标，综合考核评价也要达标。一是完善指标体系，加大工作业绩指标权重，使考核排名与业绩表现正相关，突出业绩导向。二是扩大评分主体，采用360度考评方式，上级、同级、下级均参与评价，谁对考核对象越了解，谁的权重就越高。三是改变评价方式，同级和下级按照指标进

行评价，上级领导和部门则从全面统筹角度，以对比或选优方式进行评价，评价结果可以按统计规则转化为分数。四是提高评分上限，干得好的可以高于100分，拉开评分差距。五是统一评分标准，通过等值换算，解决不同主体评分尺度不一样的问题，让大排名更具参考价值。六是调整计分规则，将个人得分与组织得分加权形成最终成绩，引导班子成员形成发展合力。七是改变结果分布，考核优秀等次固定为25%，基本称职约占5%，破解以往多为优秀，与实际业绩表现不符的“大锅饭”问题。

##### 4.4 加大竞争性选拔力度

想要市场化用人，先要市场化选人。坚持“英雄不论出处”，不断拓宽选人用人视野，让竞争上岗、公开招聘成为产生干部人选的主要方式。要善于让同台竞技的“赛马”机制逐步取代“相马”机制，让竞争选拔出来的干部组织认可、干部服气、群众满意，有助于增强干部队伍活力，提高选人用人公信力。同时，为所属企业招聘经理层时，要注意提高所属企业董事长的参与度，这也是落实董事会对经理层选聘权的重要举措。

##### 4.5 大力发现培养选拔优秀年轻干部

完善干部市场化进退机制，破除“论资排辈”观念，还要大力培养使用优秀年轻干部，这关乎企业后继有人问题。选拔优秀年轻干部要注重拓宽来源、优化结构、改进方式、提高质量，确保年轻干部队伍数量充足、结构合理、充满活力。同时，还要科学制定培养计划，强化年轻干部思想淬炼、政治历练、实践锻炼、专业训练，切实提高“七种能力”，完善常态化的使用和退出机制，统筹好培养选拔优秀年轻干部和用好其他年龄段干部的关系，让各年龄段干部都有干劲、有机会、有希望。

##### 4.6 拓宽职业发展路径

国企内部晋升机制僵化是老生常谈的问题，员工呈金字塔式发展，越向上职业发展通道越窄，不当领导就没有出路，这既阻碍员工成长，也不利于企业发展，更容易滋生跑官要官等不良现象。因此，市场化选人用人机制就是要建立多元化的职业通道，纵向划分职级岗级，横向设置管理序列、技术序列，其中技术序列还可以包含多个子业务职序，如科研职序、财务职序、市场营销职序等，员工不仅可以纵向晋升，还可以横向发展，鼓励员工通过自身努力获得更大的发展空间。同时，加大企业内部人才的轮岗交流，建立基于专业化学习地图的培训体系，明确不同通道之间的转化规则，使各类人才在企业发展的有希望、有空间。

#### 4.7 坚持市场化退出

干部“能上能下”是三项制度改革和本轮“双百行动”“国企改革三年行动”的重要内容。要加大干部考核退出力度，强化考核结果运用，统筹发挥好业绩考核和干部综合考核评价的指挥棒作用，对考核结果较差的予以提醒或诫勉，限期整改，对考核不合格、不胜任岗位的，采取降职（降级）、免职等方式进行组织调整。明确干部在“德、能、勤、绩、廉”五个方面的不胜任情形，坚决将那些德不配位、能力不强、不思进取、碌碌无为的干部调整下来，真正树立“能者上、优者奖、庸者下、劣者汰”的用人导向。

#### 4.8 建立容错纠错机制

对于锐意进取和开拓创新的干部来说，容错纠错机制无疑发挥着“定心丸”的重要作用。有效的容错纠错机制应秉承习总书记提出的“三个区分开来”重要要求，坚持“六看”原则，即看动机态度、客观条件、程序方法、性质程度、后果影响和处置行为，在领导人员履职担当、推动发展、改革创新过程中，未能实现预期目标

或者出现偏差失误，但不违反法律规定，勤勉尽责、未谋私利的，及时纠错改正，免除责任或减轻处理。建立容错纠错机制就是要最大限度地为敢担当、善作为的干部卸下包袱、打消顾虑，激发干事创业的动力，进一步营造上级为下级担当、组织为干部担当、干部为事业担当的良好氛围。

#### 5 结语

2022年是国企改革三年行动的攻坚之年，各级国有企业要坚持稳中求进主基调，通过不断创新机制，激发企业内生活力，为人才赋能，为企业赋能，打好国企改革三年行动收官战，努力实现高质量发展。

#### 参考文献：

- [1]郭亮.市场化选聘国企经理层和建立职业经理人制度探究[J].支部建设, 2019(35): 35-37.
- [2]王衍海.对国有企业市场化选聘人才的思考[J].人力资源管理, 2020(01): 89-90.
- [3]贾云鹏.国有企业选人用人现状及对策分析[J].环球市场, 2017(13): 39.