

Research on the Problems and Solutions of the Market Selection and Employment of State-owned Enterprises

Jian Zhao^{1,a,*}, Lichun Sun^{2,b}

¹State Grid Energy Research Institute Co., Ltd., Beijing, China

²State Grid Energy Research Institute Co., Ltd., Beijing, China

^azhaojian@sgeri.sgcc.com.cn, ^bsunlichun@sgeeri.sgcc.com.cn

*Corresponding author: Jian Zhao

Keywords: Market Selection and Employment, Professional manager, State-owned Enterprise.

Abstract. The reform of state-owned assets and state-owned enterprises requires state-owned enterprises to speed up the construction of the market selection and employment mechanism. In the face of the increasingly fierce external market competition environment and internal deepening reform requirements, state-owned enterprises need to further reform and innovate in market selection and employment in order to give value of human capital and stimulate the vitality. Based on summarizing the status of market selection and employment of state-owned enterprises, this paper focuses on the main problems faced by current state-owned enterprises in market selection and employment and gives suggestions on optimizing corporate governance structure, expanding selection and recruitment channels, regulating labor relations management, and improving exit mechanism.

国有企业市场化选人用人存在问题及对策研究

赵简^{1, a,*}, 孙李淳^{2, b}

¹国网能源研究院有限公司, 北京, 中国

²国网能源研究院有限公司, 北京, 中国

^azhaojian@sgeri.sgcc.com.cn, ^bsunlichun@sgeeri.sgcc.com.cn

*通讯作者: 赵简

关键词: 市场化选人用人; 职业经理人; 国有企业

中文摘要. 国资国企改革要求国有企业加快构建市场化选人用人机制, 面对外部日益激烈的市场竞争环境和内部深化改革的要求, 国有企业需要在市场化选人用人方面进一步改革创新, 发挥市场化用工的人力资本价值, 进一步激发队伍活力。本文在总结国有企业市场化选人用人现状的基础上, 重点分析了当前国有企业市场化选人用人面临的主要问题, 并从优化公司治理、畅通选聘渠道、规范劳动关系管理、完善退出机制等方面提出了国有企业完善市场化选人用人机制的相关建议。

1. 引言

根据中央《关于深化国有企业改革的指导意见》要求, 新一轮国企改革, 要求国有企业完善健全现代企业制度, 加快构建市场化选人用人机制, 对于如何管好人力资源这一企业第一资本, 充分激发企业活力, 提出了新的更高的要求。市场化选人用人机制, 是指发挥市场在人力资源配置中的基础性作用和有效调节机制, 包括市场化选拔、市场化考核、市场化激

励、市场化退出等构成的有机闭环。如何结合国有企业特点，在传统用工方式的基础上，建立完善市场化选人用人机制，是国有企业在改革新形势下人力资源管理工作面临的紧迫问题。

2. 国有企业市场化选人用人面临的主要问题

市场化选人用人仍停留在市场化招聘层面，市场化的用工管理理念和机制尚有待建立完善，是国有企业市场化选人用人的核心问题。从用工管理的具体工作来看，市场化聘用人员的问题主要表现为入口端的人才吸引力不足和出口端的监督约束不足；职业经理人的问题集中在体制机制层面，法人治理结构的不完善、与干部身份管理者间的互相掣肘，限制了职业经理人作用的发挥。

2.1 国有企业市场化选人用人面临的共性问题

市场化选人用人仍停留在市场化招聘层面，市场化的用工管理理念和机制尚有待建立完善，是国有企业市场化选人用人的共性问题。市场化选人用人机制重在发挥市场在人力资源配置中的决定性作用，是包括市场化选拔、使用、考核、奖惩、退出等在内的有机闭环，但是从近年来国有企业选人用人实际情况来看，市场化选人用人的仍聚焦在市场化招聘环节，对如何实现市场化考核、市场化薪酬和市场化退出的关注程度不足。国有企业长期起来“重要人、轻用人”的用工管理理念和管理方式仍然存在，市场化选人用人只实现了人才来源的“市场化”，而用人方式并未实现“市场化”，难以真正发挥市场化在人力资本配置和开发过程中的价值。如何建立绩效与薪酬的联动机制，如何设立合理的薪酬结构实现员工与企业的长期利益共享，如何设计监督约束机制以规避责任风险，如何依法实现市场化退出同时维护公司利益，这一系列市场化选人用人机制都有待探索和实践。

2.2 市场化聘用人员管理面临的问题

市场化聘用人员的问题主要表现为入口端的人才吸引力不足和出口端的监督约束不足。

(1) 选聘过程管理有待优化，选聘市场化程度有待进一步加强。

一是选聘标准科学化、精细化程度不足。多数国有企业尚未构建市场化聘用人员所在岗位的胜任特征模型，不具备针对市场化聘用具体岗位的岗位说明书和任职资格要求，没能形成对岗位所需的品德、素质、能力等科学系统的评价，任职资格界定还需要进一步精细化。二是选聘过程审批时间较长，在市场化人才竞争中不具优势。与外资和民营企业相比，国有企业受管理体制约束，市场化聘用的录用流程仍然较长，候选人因不愿意长时间等待录用反馈结果而流失的现象仍较为普遍。

(2) 市场化的考核和退出机制有待建立，对市场化聘用人员的监督约束不足。

一是市场化的考核方式有待落实。如何合理的设定绩效目标并通过绩效合约的方式对市场化聘用人员进行绩效管理和行为约束，是国有企业普遍面临的管理难题。二是监督约束机制不健全。市场化聘用人员多为核心岗位，涉及商业秘密泄露、同业竞争等方面风险，但目前国有企业对市场化聘用人员的监督、问责机制不健全。三是退出机制有待完善。依法合规实现员工退出的实际经验不足，市场化退出机制有待进一步完善。

(3) 薪酬的激励性不足，对市场化聘用人员缺乏足够吸引力。

一是薪酬水平缺乏市场竞争力。国有企业受工资总额所限，薪酬与行业一流水平相比存在一定差距，加之国有企业体制机制等原因，对市场化聘用人员（尤其是核心业务高端人才）缺乏足够的吸引力。二是薪酬结构有待优化。受体制机制所限，当前大部分国有企业的薪酬结构仍以短期激励和任期激励为主，缺乏中长期激励机制，不利于市场化聘用人员（尤其是核心业务高端人才）与企业的长期利益捆绑。

2.3 职业经理人管理面临的突出问题

职业经理人制度对于大多数国有企业来说仍属于新生事物，相关制度和机制仍有待完善，

职业经理人难招、难用的问题普遍存在，其原因除上述市场化选聘过程有待优化、市场化考核和退出机制有待建立、薪酬激励性不足等因素外，还存在体制机制上的深层原因。

(1) 法人治理结构和机制有待进一步优化，引入职业经理人的制度基础需要进一步健全。

一是董事会决策机制有待进一步完善。多数国有企业特别是国有企业二级单位的董事会并未实际获得重大决策权、选人用人权、薪酬分配权等权力，对职业经理人选聘和用人管理的决策自主性有待提升。二是内部制衡机制尚未真正实现。法人治理机制有待完善，多数国有企业尚未实现对职业经理人的有效制衡，如何发挥党组织的政治核心作用、履行对职业经理人的监督和管理也有待进一步探索。三是职业经理人授权范围受限。授权范围主要集中在“事权”，在“用人权”和“财权”方面比较谨慎，造成职业经理人权责不对等问题，不利于落实职业经理人决策执行权。

(2) 职业经理人与干部身份管理者之间的公平性问题。

一是薪酬分配存在内部公平问题。职业经理人与原单位干部身份的高管人员间薪酬差距较大，引发薪酬分配的不公平感，影响管理团队凝聚力。二是管理层身份差异导致绩效目标不一致。对干部身份高管的考核注重“德能勤绩廉”，强调按程序办事、规避责任，对职业经理人的绩效考核注重业绩与效率，市场瞬息万变，短暂的迟疑就可能错失良机，内部绩效的目标不一致一定程度上束缚了职业经理人作用的发挥。

3. 国有企业市场化选人用人的优化策略

总体层面，完善公司治理机制，加大对董事会的在员工选聘、薪酬、考核等方面的授权力度；操作层面，重点加强选聘环节、劳动关系建立环节和退出环节的用工管理，提高人才吸引力的同时加强监督约束。

(1) 优化公司治理机制，发挥党组织的领导和把关作用。

一是加大对董事会的授权范围。优化公司治理机制，落实战略性管控模式，加大对董事会市场化用工选聘、薪酬、考核等方面的授权力度，明确三会一层在用工管理方面的职责和权限。完善职业经理人制度，以“双百行动”为契机，在试点企业推行职业经理人制度，在职业经理人授权范围方面开展更为积极的探索。

二是发挥党组织对市场化选人用人的领导和把关作用。坚持党组织监督与董事会依法选聘相结合，充分体现党组织对选人用人的领导和把关作用；建立职业经理党组织、董事会双重把关工作机制，党组织把准人选准入关，董事会把准人选相适关，实现党管干部原则和发挥市场机制作用的有机结合。

(2) 畅通选聘渠道，明确选聘标准。

一是进一步简化社会招聘流程，拓展内外部社会招聘渠道。简化流程方面，进一步缩短社会招聘人员录用审批时间，制定“高端紧缺”岗位名录并建立绿色通道制度，提高社会招聘时效性。拓展外部渠道方面，加大市场化招聘的宣传力度，提升社会招聘质量；针对不同层次的社会招聘人员，合理利用猎头公司、第三方招聘平台，提升社会招聘精准性。拓展内部渠道方面，探索内部举荐制度，畅通系统内优秀人才向市场化单位流动渠道；畅通干部身份与职业经理人身份转换通道，探索建立干部身份与职业经理人身份之间的旋转门机制。

二是针对不同类型岗位的需求，建立差异化的选聘标准。针对市场化聘用人员，根据岗位需要建立差异化的任职资格条件，重点考察工作能力和业绩，适度放宽学历、年龄要求；针对职业经理人，选聘标准由重“资历”向重“匹配”转变，构建职业经理人胜任特征模型，根据针对不同国有企业业务类型、业务模式、企业发展阶段的特点，研究明确对职业经理人职业能力（管理能力、行业专业能力等）、职业素养（政治素质、职业道德等）、职业经验、职业岗位适配度等方面的任职资格要求。

(3) 以劳动合同和聘用合同为抓手，进一步规范劳动关系管理。

一是严格试用期管理，明确试用期考核的流程和标准，对外部选聘的市场化聘用人员和

职业经理人，试用期考核不合格的不予转正。

二是做实劳动合同与各类用工管理制度的配套衔接，针对与公司签订劳动合同的各类用工，细化劳动合同条款，明确绩效要求、薪酬水平、退出条件，加强考核评价、薪酬激励、员工退出等配套制度和章程，确保合同解除、终止等条款落地，避免劳动争议和纠纷。

三是加强职业经理人聘用合同管理，针对职业经理人，严格劳动合同、聘用合同和绩效合约管理，明确权责条款，研究制定职业经理人聘用合同模板，规范合约中的必备条款，各单位根据自身实际情况制定具体的经营目标、薪酬支付方式和解约条件等。

(4) 加强行为约束，完善差异化退出机制。

一是建立市场化用工职业信用体系。加强对外部选聘的市场化聘用人员和职业经理人的职业信用管理，在国有企业集团内部搭建统一的员工职业信用体系，建立职业信用“黑名单”制度，将不遵守职业信用、损害公司利益的员工纳入“黑名单”，并将相关信息在国有企业间共享，以震慑约束市场化用工行为。

二是加强竞业限制协议和保密协议管理。进一步研究明确竞业限制范围或名录，明确需要签订竞业限制协议的管理层级（如部门负责人及以上经营管理者）和岗位（如科技研发岗等）。在签订劳动合同的同时，要求签订竞业限制协议和保密协议，规避失泄密风险，依法维护公司利益。

三是建立健全职业经理人差异化退出机制。根据职业经理人市场化招聘、内部选聘、内部转聘等不同产生方式，研究完善辞职、退企等各种退出渠道，明晰主动退出、自然退出、被动退出等各项流程。健全职业经理人财务审计、责任追究等内控管理流程，落实绩效薪金和任期激励追索制度。

致谢

本文为国家电网公司科技项目《国资国企改革背景下公司“做强、做优、做大”发展理论与评价体系研究》的阶段成果之一。

References

- [1] Y. H. Chen, Discussion on the strategy of market-oriented employment of power multi-business, *Enterprise Reform and Management*, vol.23, pp. 75-78, 2017.
- [2] L. Wang, Thoughts on further improving the selection and employment of State-owned Enterprises, *Modern SOE Research*, vol.12, pp. 51, 2017.
- [3] W. J. Tan, Thoughts on the selection and employment of State-owned Enterprises, *Human Resource Management*, vol.6, pp. 92, 2018.
- [4] X. Y. Li, H. Liang, B. Xu, The reform path of promoting professional manager system in State-owned Enterprises, *Study and Practice*, vol.6, pp. 49-57, 2018.
- [5] Z. Wu, Y. Cheng, Y. W. Yin, Research on the Construction of Professional Manager System in State-owned Enterprises, *Management Observer*, vol.35, pp. 9-14, 2018.