

# 国有企业市场化选聘经理层难点及对策分析

何杰

蜀道资本控股集团有限公司，四川成都市高新区，610095；

**摘要：**市场化选聘经理层成为国有企业实现高质量发展的重要人才选拔途径。针对国有企业市场化选聘经理层成员适应难的痛点，基于四家调研企业的实际情况，结合文献资料分析，指出适应难主要体现在文化适应难、薪酬激励难、信任建立难等方面，并从考核与沟通机制、薪酬激励机制等方面提出对策和建议。

**关键词：**市场化选聘；经理层；国有企业

**DOI：**10.69979/3029-2700.26.03.061

## 引言

党的二十届四中全会指出，要“深化国资国企改革，做强做优做大国有企业和国有资本，推进国有经济布局优化和结构调整，增强国有企业核心功能、提升核心竞争力。”高级管理人才作为企业提升核心竞争力的关键，越来越多的国企选择通过市场化选聘经理层的方式，完善法人治理结构、增强国有企业的创新能力和经济活力。但实践中，市场化引进经理层却普遍存在“水土不服”等情况，导致企业花大力气选聘到的经理层却出现适应难的困境。本文以四川某国企二级子企业及三家所属企业为例，结合文献资料，分析归纳总结出国有企业市场化选聘经理层存在的难点，并提出相应对策。

## 1 概念

### 1.1 职业经理人

职业经理人是指在公司法人治理结构完善、董事会运行规范的国有企业中，根据党管干部原则，按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则选聘和管理的，在充分授权范围内依靠专业的管理知识、技能和经验，实现企业经营目标的高级经营管理人员。

### 1.2 市场化选聘

市场化选聘的核心是人才按照市场配置资源的方式在企业间和企业内部自由流动，而不是以行政化的方式进行人才资源的配置。市场化选聘的人选来源一般包括本企业内部人员、股东推荐人员、社会参与人员、人才中介机构推荐人员等，不受企业内外、级别高低、资历深浅限制。

### 1.3 市场化选聘经理层

国有企业市场化选聘经理层，即区别于传统的行政化任命方式，在坚持党管干部原则的前提下，遵循市场化运行法则，运用市场化机制，按照公平、公正、公开的原则，面向企业内部和外部选择人才，由董事会按照任期制和契约化进行管理和考核的一种选聘机制。目前研究主要集中于市场化选聘职业经理人，但市场化选聘强调的是以市场化的方式而非行政任命方式来选拔人才，职业经理人强调“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则选聘和管理，不纳入干部管理序列的高级管理人员。因此，实际情况中存在通过市场化方式选聘经理层，且引入的高级管理人员具备专业的管理知识、技能和经验，并给予其与国企内部选任干部同样干部身份的情况，本文的研究主要是建立在该基础之上。

## 2 国有企业市场化选聘经理层的难点

### 2.1 文化适应难：外部引进高管对国企决策与管理机制适应较困难

大多数市场化选聘的高级管理人员职业履历普遍聚焦于行业头部机构及市场化程度较高的优质企业，包含行业排名靠前的金融企业、大型民营企业及具有成熟管理体系的外资企业等，尤其针对金融行业，面临宏观经济波动、利率汇率调整、金融监管政策迭代等外部环境的动态变化，对企业运营效率会更加看重。但国有企业整体效率往往受限于中国特色现代企业制度下的治理体系约束，尤其是“两会一层”（党委、董事会、经理层）的权责配置、刚性化的内部议事规则以及全方位的风险管控要求，多重因素交织叠加，导致其在决策执行、业务推进等环节的效率相对市场化主体偏低。因此市场化选聘的经理层成员在入职初期会呈现较大的不适应性，个别成员若在3-6个月期间无法通过调整来

适应国企的企业文化，便会提出离职。

同时，国有企业目前干部管理多参照公务员体系相关办法进行管理，针对选任、兼职、出国（境）等方面管理越来越严格，如出国（境）管理细致到具体时间点，相关管理措施上的严格，一定程度上会增加市场化选聘的经理层适应难度。

## 2.2 薪酬激励难：国企实行工资总额管理与高管高薪之间的矛盾

首先，高薪落地难。在开展市场化选聘之初，设想是通过高薪来引入专业化的高级管理人员，但国有企业目前仍实行工资总额管理，工资总额由上级集团批复，每年薪酬增幅严格与企业经济效益增幅挂钩，缺乏比较灵活的薪酬调整空间，企业本身在工资总额的分配上没有话语权，导致高薪难以真正落地。同时，承诺的高薪与实际薪酬之间的差距会导致经理层成员心理上的更大落差，若后续履职过程中出现不顺会进一步增加其离职的概率。

其次，中长期激励实行难。目前Z集团市场化引进的经理层薪酬结构仍然由传统的基本薪酬、绩效薪酬与任期激励三部分构成。中长期激励方面，仅有一家所属企业实行项目跟投机制，其他所属企业因外部市场占有率低、经营性现金流为负等情况导致暂不具备实行中长期激励的条件，目前正在进行相应探索。因此在对引入经理层成员的激励方面主要还是短期激励，难以对成员的长期行为进行有效的引导。

## 2.3 信任建立难：国企行政任命的干部与外部引进高管之间存在较明显的协作屏障

目前国有企业内部干部一般是通过层层晋升而来，年龄相对市场化引进的干部偏大，对新鲜事物的接受程度会相对偏低，在面对市场化选聘的经理层成员时，他们会不自主的将其视为竞争对手或“假想敌”，认为市场化选聘经理层成员的加入势必会对自身的地位及未来发展产生威胁，因此从心理上对他们的接受度会比较低，进而表现在日常的沟通协作中。而市场化选聘的经理层成员在感受到原有领导的一些不太善意的行为时，便会对其融入国有企业这个大家庭产生不利的影响，甚至会加深其对国有企业的固化思维。

与行政任命的国有企业干部相比，市场化选聘的经理层成员更加迫切希望通过开拓业务、提升业绩的方式来证明自身的综合能力，他们严格以考核为导向，工作中更加积极、更有冲劲。反过来，有利的业绩会成为选

聘入职的经理层成员向上争取高薪等核心权益的资本。而行政任命的国有企业干部，考核方面业绩压力相对较小，长期在国有企业工作的习惯会导致他们更加看中企业发展的合规性与稳定性，在业务把关上会更加审慎。侧重点的不同，便会在行政任命的国有企业干部与市场化选聘的经理层成员之间树立起一道无形的屏障。

## 3 解决措施

### 3.1 加强内培外引的针对性，提升引进高管认同感

一是制定经理层成员的胜任力模型。为增强市场化选聘经理层成员的适应性，企业必须先明确目前最需要的是哪一类人才，应当在通用标准的基础上，结合企业自身实际需求，构建起标准明确、具体细化的经理层成员胜任力模型。同时，将企业战略、组织绩效及企业文化等因素考虑在内，方能确保引进的高管更快融入，更能契合组织长远发展需要。二是招聘时明确重点需求。目前公司主要采取委托第三方人才机构推荐的方式选拔所属企业经理层成员，流程包含委托推荐、资格审查、履历业绩评价、笔试、面试等，面试前多阶段的考核足以对人选的综合素质与专业能力进行有效筛查，故面试阶段可以重点考察人选与国有企业文化的适配性，区分出最优秀的人才与最合适的人才，打破“唯全能论”的人才选拔误区，将具备真才实干、敢拼敢闯、同时契合国企发展定位的“专才”选出来。三是完善公司治理。持续完善产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度，厘清董事会、党委会与经理层的权责边界，形成各治理主体定位准确、权责对等、运转协调、有效制衡的治理生态。打破党委一手抓的现状，充分发挥经理层的经营管理专长，业务上适当授权给经理层，缩短决策流程，提升决策效率。四是加强新引进干部培养。市场化选聘经理层成员是一项系统性的工程，绝非“一引了之”的单点动作，企业应构建覆盖“选育用留”各环节的配套机制，提升其价值认同感。构建“沉浸式+场景化”的文化渗透体系—通过组织企业发展历程专题分享、核心价值观案例研讨会、高管面对面交流等活动，让市场化引进高管深刻理解企业的使命愿景、发展逻辑与文化基因，引起价值共鸣。按季度征集市场化选聘经理层成员培训需求，联合业内优秀管理者或有名气的专家在次季度安排相应的课程，提升其专业技能和管理水平。

### 3.2 完善薪酬激励机制，实现从根源留人

一是对市场化引进经理层工资实行单列管理,不纳入集团工资总额,薪酬参照同行业水平确定,年薪可突破本企业主要负责人薪酬总额,绩效薪酬严格按业绩完成情况兑现,确保其高薪既能对引进干部产生激励作用又不会对组织任命干部薪酬产生挤占。二是设立专项激励基金,主要用于市场化选聘高管产生的选聘、单列工资、奖励等费用,基金专款专用,保障市场化引进高管配套体系的费用来源,让高薪进一步落地兑现。三是探索实行中长期激励,研究实行中长期激励措施的前提条件,加大市场化业务开拓力度,探索符合各企业实际情况的激励手段,试点推行超额利润分享、虚拟股权激励等措施,引导市场化引进高管的长期正向行为。四是重视精神激励,根据双因素理论,保健因素不会使员工产生不满意感,激励因素是提高员工满意度的重要原因,如果员工对激励因素满意就能够激发热情、驱动干劲。因此除物质激励外,还应该强化精神激励,重视市场化引进经理层成员的自我价值实现,如可以通过推荐其申报各项专家人才计划、授予荣誉称号等体现公司对他们的认可与重视,还可以通过提供更多的发展机会,如交流指导、到行业内优秀企业参观学习、参加专业培训等,不断增强其综合能力,并保持向外获取的活力。

### 3.3 优化考核与沟通机制,实现“双向奔赴”

一是构建常态化双向沟通机制。由企业党委牵头,每月组织行政任命干部与市场化经理层成员开展“业务碰头会”,同步企业发展战略、阶段性目标及目前推进工作,明确双方在目标实现中的职责分工与协同节点,避免因信息不对称引发的角色误判。二是实施差异化考核机制。构建“共性目标+个性指标”的考核体系。在共性目标上,将企业整体经营业绩、重大项目推进成效等纳入双方考核范畴,确保核心方向一致;在个性指标上,根据不同分工设置差异化考核指标,针对市场化选聘经理层对标市场制定业绩指标,并适当增加业绩指标权重。三是开展针对性能力互补培训。设计“双向赋能”培训体系,组织行政任命干部参加“市场化运营专题培训”,内容涵盖市场竞争逻辑、现代企业管理工具等,邀请优秀市场化高管分享实战经验,帮助其提升对新鲜事物的接受度与市场化思维能力;为市场化选聘经理层成员开设“国企运营规则解读”课程,重点讲解国企党建要求、监管规定、内部决策流程等,帮助其快速掌握国企运作的核心逻辑与合规底线。四是加强选聘流程公

开。对市场化选聘经理层事项实行集体决策,确保每位现有干部在选聘核心节点上的知情权。选聘面试阶段,可邀请部分现有干部担任评委,加深对候选人的了解并加强其参与感。通过流程公开,让组织任命干部清晰选聘的公正性与规范性,减少对市场化经理层“空降”的抵触心理。五是实施薪酬延期支付机制。将每年绩效薪酬的一定比例按三年实施延期支付,在每年发放延期绩效前,如果出现风险事项,延期绩效将优先用于抵扣风险责任金。通过延期支付的方式,实现市场化选聘经理层薪酬与企业效益绑定的导向,防止为追求短期利益出现的道德风险。

### 参考文献

- [1]张华磊,柴莹,陈琦.中央企业引入职业经理人制度研究[J].中国人力资源开发,2016,(20):16-21.
- [2]聂莉雅.国企党管干部原则与市场化选聘的融合[J].人力资源,2021,(12):48-49.
- [3]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.
- [4]刘新明.国有企业市场化选聘职业经理人“留用难”问题研究[J].中国市场,2022,(20):113-115.
- [5]张银平.推行经理层市场化选聘契约化管理的实践探索[J].现代国企研究,2021,(11):47-51.
- [6]黄林海.国有企业市场化选聘经理层成员的实践与思考[J].商业2.0,2025,(21):139-141.
- [7]张劲松.国企市场化选聘任用干部面临的问题及对策[J].现代企业,2024,(02):54-56.
- [8]蔡雨珊.国企经理层市场化选聘制度发展与研究综述[J].全国流通经济,2024,(12):56-59.
- [9]谢庆隆.深化国有企业改革健全市场化选聘机制[J].中国集体经济,2022,(07):49-50.
- [10]李锡元,梁昊,徐镛,等.国有企业推行职业经理人制度的改革路径[J].学习与实践,2018,(06):49-57.
- [11]李会兰.市场化选聘职业经理人面临“四难”[J].国资报告,2019,(04):95-97.
- [12]刘新明.职业经理人市场化选聘标准化建设研究[J].标准科学,2020,(09):44-48.
- [13]黄群慧,石颖,张慧.国有企业职业经理人制度改革研究[J].西部论坛,2024,34(03):24-36.
- [14]倪伟.M公司高管人员激励问题及对策研究[D].南京航空航天大学,2019.