

# 浅谈国有企业任期制与契约化管理实践 ——以中交某二级公司为例

## Discussion on the Tenure System and Contract Management Practice of State-owned Enterprises —Taking A Secondary Company of CCCC as an Example

马晶晶

Jingjing Ma

中国交通建设股份有限公司轨道交通分公司 中国·北京 100000

China Communications Construction Corporation Rail Transit Branch, Beijing, 100000, China

**摘要:** 论文研究的目的在于通过分析公司实施任期制与契约化管理现状及存在的问题,思考优化公司经理层成员任期制和契约化管理实践的建议,探索建立以赋权配责为核心,以激活力提效率、提升竞争力为目的的高效内部市场化经营管理机制,进一步健全配套运行管理制度和长效激励机制,从而增强国有企业组织活力和市场竞争能力,建立高效的员工队伍,促进国有企业高质量发展。

**Abstract:** The purpose of this paper is to analyze the current situation and existing problems of the company's implementation of tenure system and contractual management, think about the suggestions to optimize the tenure system and contractual management practice of the company's managers, explore and establish an efficient internal market-oriented operation and management mechanism with empowerment and responsibility as the core, and for the purpose of activating and improving efficiency and competitiveness, and further improve the supporting operation and management system and long-term incentive mechanism, so as to enhance the organizational vitality and market competitiveness of state-owned enterprises, establish an efficient staff team, and promote the high-quality development of state-owned enterprises.

**关键词:** 国有企业; 任期制与契约化; 长效发展机制

**Keywords:** state-owned enterprises; tenure system and contractualization; long-term development mechanism

**DOI:** 10.12346/emr.v4i3.6538

## 1 引言

为大力推进收入分配、用工、人事三项制度改革的进程,全面落实《国企改革三年行动方案(2020—2022)》,持续深化经理层成员任期制和契约化管理改革,逐步完善市场化激励约束机制,增进企业市场主体地位和调动企业员工的积极性,发挥人力资源效能,激活企业活力,提升企业经营效率,努力实现国有企业高质量发展目标。随着国企改革的走深走实,国有建筑行业呈现愈来愈激烈的竞争态势,产业全球化、市场化程度趋势愈加明显。为进一步提升公司综合实力和市场竞争能力,公司在落实三项制度改革基础上,全面推

行任期制和契约化管理,加快改革步伐。论文通过分析某国有建筑企业经理层成员任期制和契约化管理实施现状和存在问题,有针对性地提出优化公司经理层任期制与契约化管理的建议和对策,进而不断完善人力资源管理运行机制,更有效发挥经理层任期制和契约化管理实践在人事制度改革进程中的重要意义,为公司高质量发展提供人力资源保障。

## 2 公司经理层成员任期制和契约化管理的现状分析

为全面贯彻落实国有企业改革三年行动方案要求,加快

【作者简介】马晶晶(1993-),女,中国河北人,硕士,经济师,从事企业人力资源管理研究。

建立健全市场化经营机制，切实深化劳动、人事、分配三项制度改革，按照《“双百企业”推行经理层成员任期制和契约化管理操作指引》《关于加大力度推行经理层成员任期制和契约化管理有关事项的通知》《国企改革三年行动方案（2020—2022）》等文件要求，公司出台了《公司中层领导人员管理办法（试行）》《公司推进领导人员能上能下实施细则（试行）》《关于加强和完善经理层成员任期制和契约化管理的实施方案》等文件和实施方案，并召开专门会议，根据上级单位任期制和契约化管理要求首先完成了公司领导班子的《岗位聘任协议书》《经营业绩责任书》签订工作。为进一步拓宽选人用人视野，打通人才晋升通道，实现“能上能下、能进能出、能升能降”的干事创业氛围，全面激发中层干部队伍活力和创造力，全力助推公司实现高质量发展，公司党委以任期制和契约化为突破口，积极围绕体制机制改革工作，综合考虑“十四五”及中长期发展战略、转型升级项目建设、高质量发展等发展目标，结合企业中层干部队伍建设和激励情况，坚持突出业绩导向、实干导向、价值创造导向，统筹运用业绩考核和履职测评等实践成果，于2021年11月底完成各子分公司、生产单位及直属项目部等全部中层干部任期制和契约化协议编制和签订工作，此项工作的完成意味着公司全部领导人员已实行任期制和契约化管理。

### 2.1 全面学习和深刻理解任期制和契约化管理的含义

为有效实施经理层成员任期制和契约化管理，更加准确深入理解“任期—契约”的含义和实施要素，精准掌握运行过程中的重难点，切实激发活力和提升效率。公司精心筹备和组织了经理层成员任期制和契约化管理的相关政策的学习活动，不仅极大促进了包括基层员工、中层管理人员、公司领导班子成员在内的全体干部职工对等任期制和契约化管理的深刻认识，还在公司内部树立了市场化的用人导向，起到了创新公司用人机制作用，为建立更加具有差异化和市场化的用人机制创造了良好的环境。对相关政策学习主要包括五个方面，具体如下：

一是对《国企改革“双百行动”工作方案》的认真解读和学习，清醒认识到突破完善市场化经营机制的迫切要求，正确把握工作方案中对全面推行经理层成员任期制和契约化管理提出了遵循原则，即坚持“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”。

二是组织领导干部员工共同学习《关于支持鼓励“双百企业”进一步加大改革创新力度有关事项的通知》，增强全面深化改革的认识，引导广大干部职工充分认识到改革创新坚定性，从思想上深刻理解全面推行经理层成员任期制和契约化管理是促进改革成效，实现市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出机制的关键。

三是系统研究和总结《“双百企业”推行经理层成员任期制和契约化管理操作指引》等文件内容，研究制定公司经

理层成员任期制和契约化管理实施方案，明确实施方案中组织领导和决策审批程序，正确把握建立契约关系、设置有效考核指标、实施考核程序、运用结果应用和刚性兑现薪酬等操作流程的关键点和“任期制管理”“契约化管理”“监督管理”等相关环节操作要点，切实解决“不会改”的问题。

四是持续贯彻落实《国企改革三年行动方案（2020—2022年）》要求，全面促进公司经营机制转换，加快公司经理层成员任期管理实施进度，在公司全部中层干部完成聘任协议和业绩合同签订工作基础上，完善员工竞聘上岗和市场化选用机制，建立一套覆盖全员的激励约束机制。推行任期制和契约化管理不仅要明确“一协议、两合同”是任期完成标志，还要准确理解任期制（时间线）和契约化[契约化考核（业绩线）、契约化协议、契约化精神]管理内涵。

五是深刻领悟《关于加大力度推行经理层成员任期制和契约化管理有关事项的通知》重要意义，清晰全面推行经理层成员任期制和契约化管理的目标和工作任务完成期限，即到2022年6月底前全面推行经理层成员任期制和契约化管理。

### 2.2 创造推行任期制和契约化管理的良好环境

公司组织人事部门、项目运营考核部门等对要开展任期制和契约化管理的关键环节和现实意义进行细致的讲解，不仅讲清楚操作模式，还组织专题会议和培训工作，强化广大干部职工对推行任期制和契约化管理的重要性的认识和理解，让员工既有压力，也有动力。一是推行任期制和契约化管理是从根本上解决目前公司考核流于形式，绩效奖金无差异的问题。二是通过实施任期制和契约化管理，对进一步完善绩效考核、薪酬激励、领导人员管理等配套制度提出更高要求。完善激励约束机制，不仅更加明确权责和目标任务，还通过制度刚性强化兑现，有效解决干部“能上不能下”问题，是激发企业内生活力动力的关键手段。三是以完成经理层成员任期制和契约化管理刚性任务为目标。一方面要深刻认识到推行经理层成员任期制和契约化管理是公司实现激发活力提升效率的战略目标任务，另一方面要清醒把握落实三项制度改革的政治责任，这也是推行经理层成员任期制和契约化管理的必然要求，是实现公司高质量发展的关键，必须自觉肩负起推动落实落地的使命任务。只有在思想上统一认识，让公司全员学习和参与到任期制和契约化管理工作，才能为推行经理层任期制和契约化管理创造条件。

### 2.3 完善推行任期制和契约化管理的制度体系

公司严格对照操作指引和有关文件要求，不断完善并出台了《关于加强和完善经理层成员任期制和契约化管理的实施方案》《公司薪酬管理办法（试行）》《公司中层领导人员管理办法（试行）》《公司推进领导人员能上能下实施细则（试行）》以及《公司中层领导人员绩效考核管理办理（试行）》等一系列配套制度。实施方案中对工作目标任务、使

用范围、基本原则、主要举措,组织保障和进度安排等予以明确。各项配套制度是保障公司经理层成员任期制和契约化管理的以有效实施和运行的强力保障。

综上,公司自2021年开始多措并举的贯彻落实国企改革各项制度,全面推行经理层成员任期制和契约化管理工作,对政策文件进行系统的学习和解读,在全员间宣传推行任期制和契约化管理的重要性和必要性,引导全员在思想上充分认识和认可,在行动上予以践行和支持。同时制定实施方案和配套管理制度,进一步保障任期制和契约化管理的正式推行。在时间紧、任务重的情况下,截至2021年底,公司中层干部近50人完成了“一协议、两合同”签订工作,也标志着公司在全面推行经理层成员任期制和契约化管理方面迈出了一大步。实践中不断总结经验,公司取得成果的同时也发现“考核指标设计和实施”“差异化薪酬激励”“结果应用和刚性兑现”等方面还存在不足。此外,推行范围和涉及面还没有实现中层干部和普通员工的全面覆盖,基层员工的岗位聘任和契约化意识较浅,任期制和契约化管理的重要现实意义发挥较小<sup>[1]</sup>。

### 3 公司经理层成员任期制和契约化管理的问题研究

#### 3.1 未科学有效进行经营业绩考核指标设计和实施

目标的可接受度、挑战性与科学性将直接影响后期考核结果能否真正刚性兑现以及经理层成员的岗位调整。公司的员工迹象考核管理办法中对考核指标的设计和选择还停留在主观评价上,对经理层成员的考核目标设计也仅仅增加了项目经营业绩指标等量化指标值,但是总体而言,指标选择较传统的考核未有所创新和明显的员工认可度。目前,公司仍然参照或按照原来任期经营业绩目标执行,经理层成员的考核指标设计和选择基本相似,指标的设定不能够因岗位职责和工作分工的不同而有所区别,考核指标往往具有普适性而缺乏岗位的针对性。而是根据岗位性质和职级进行设计,考核实施缺乏有效性和科学性。

#### 3.2 未建立薪酬差异化激励机制,未真正拉开薪酬差距

公司现行的薪酬考核管理办法不能真正建立起有区别的薪酬考核体系,影响了薪酬的激励作用,影响了岗位调整和退出等约束机制的落地。薪酬制度明确了经营业绩完成情况对应兑现的薪酬标准,但是并未能有效拉开经理层成员间的差距,薪酬制度需要更有针对性和可操作性。现在的薪酬结构仅包括基本工资、绩效年薪、任期激励等,但是任期激励的兑现标准和方式未予以明确,也缺乏中长期激励机制。没有真正建立经理层成员基于岗位价值和业绩贡献的差异化薪酬体系设计,难以根据经营业绩考核结果,合理拉开经理层成员薪酬差距,严重硬性了公司薪酬的激励性和有效性。

#### 3.3 考核结果难以落实,缺乏刚性兑现

将业绩考核结果与经理层成员的浮动奖金、岗位任用与否刚性兑现,明确岗位下与退的情形,通过严格执行考核结果和强化薪酬兑现,有力提升任期制和契约化管理运行效率。公司未严格落实退出,未实现刚性兑现,极大影响了任期制和契约化管理的有效推行,不仅使得广大干部职工不认同和不支持,还一定程度上削弱了员工的拼搏奋斗的工作积极性,对公司经营绩效的提升和高质量发展产生了消极的影响<sup>[2]</sup>。

### 4 公司经理层成员任期制和契约化管理的建议和对策

#### 4.1 科学选择绩效考核指标

绩效目标的设定要科学合理并且要在可实现的条件下达达到“摸高”效果,激发员工活力。签订契约和考核指标设计要充分考虑公司的经营目标、结合历史目标完成情况以及与同行业单位的对标情况等,设置具有科学、有效的考核指标体系,并针对不同考核对象开发个性化的业绩考核指标。首先,综合考虑影响企业经营发展的各项因素,如经济效益类、经营管理类、风控合规类、重点任务类、科技创新和科技人才队伍建设等内容,对于建筑施工类企业,质量效益尤为重要,衡量公司发展的重要指标值是质量和效益类管理指标,指标设计予以充分的考虑。其次,坚持定量指标和定性指标相结合。针对公司目前主观考核指标较多,应强化量化考核,合理设置量化的目标值,使目标具有挑战性和可量化性;同时要持续完善经营业绩考核与党建考核、综合考核评价等,不断增强考核评价类指标的合理性。再次,对于本年度的考核业绩指标和任期内的考核业绩指标要有所侧重,短期目标值和长期目标值既要区别开来也要衔接有效。作为建筑施工企业,公司的项目任期(总体)经营业绩考核应该加大对价值创造、公司“十四五”发展战略、项目整体经营目标以及风险防范和控制等内容,年度经营业绩考核就需要在充分理解总体目标的基础上,对总体(任期)目标进行有效分解,是分解后的目标支撑总体(任期)经营业绩目标。最后,考核指标设计保持一定的稳定性同时要根据公司发展和战略调整等及时动态调整,考核指标实施前需要与经理层充分的沟通,签订契约指标需要得到经理层的认可。经理层的考核结果应及时反馈给经理层成员并在一定范围内公开,确保考核结果公平、公正,也是考核结果应用和刚性兑现的基础。

#### 4.2 完善薪酬制度,强化薪酬激励

进一步健全公司工效联动机制,将每一位员工的收入与公司目标利润直接挂钩,真正做到“效益升、工资升,效益降、工资降”,切实体现出薪酬差异化、薪酬“能增能减”。一方面,完善薪酬结构、薪酬水平设计。可以通过增加浮动工资占比、加大岗位或业绩对薪酬的影响、设置超额利润奖励或任期激励等经理增量的方式,真正拉开薪酬差距。另一方



面,坚持业绩导向、完善薪酬追索机制。按合同约定刚性兑现薪酬,对于不能完成经营业绩指标或年度考核不合格的,应扣减当年全部绩效年薪;相反,对于高质量、高标准完成业绩指标的基础上,实现超额利润,公司也要予以精神和物质激励,让有能力的人得到认可和回报。只有坚持业绩导向,建立并严格执行薪酬追索扣回制度,按照增量业绩贡献决定薪酬分配原则,才能使市场化薪酬在公司内部得以实行。

#### 4.3 严格结果应用和刚性兑现

将业绩考核结果与经理层成员的浮动奖金、岗位任用与否刚性兑现,明确岗位下与退的情形,严格执行、刚性兑现。一是坚持薪酬与业绩直接联动,实现薪酬刚性兑现。明确业绩贡献与薪酬兑现的关联规则,不搞变通,不打折扣,真正将岗位价值、考核结果合理拉开差距。二是实行经营业绩考核、综合考核评价双达标考核机制,严格落实退出。不仅要明确退出条件和情形,还要明确退出后的管理,打开通道。通过规范退出管理,切实实现考核结果的兑现和结果运用,让“庸者汰,能者上”,无法胜任岗位的领导干部予以岗位调整、免职等。

#### 4.4 健全监督管理机制,发挥各治理主体作用

一是强化履职监督。公司要完善监督监察机制,强化各治理主体的责任,充分调动组织参与的积极性。公司纪检部门、审计监察部门等根据部门职责和分工,切实履行好监督管理职责。二是严肃责任追究。公司要严格执行各项制定,不遵守制度、违反规定、不能正确履行职责,给公司生产经营或管理等方面造成严重不良后果的,严肃追究责任。

#### 4.5 全员参与,实现全员市场化流动

推行任期制和契约化管理人员保障至关重要,只有得

到员工的支持和认可注重员工的参与,让员工参与意见表达,增强员工对契约化和任期制管理的认同感,才能促进员工的有效流动和人才队伍建设,真正实现公司内部员工的“市场化”<sup>[1]</sup>。

## 5 结语

按照“国企改革三年行动方案(2020—2022)”工作部署,公司不断探索和引入市场化管理机制。一年来,公司从启动到全面推行经理层成员任期制和契约化管理,建立和完善任期制和契约化管理配套制度,夯实业绩考核指标体系,深入贯彻和落实经理层成员“二合同,一协议”签订责任,持续强化考核结果的应用和薪酬兑现力度,为加快实现公司内部市场化选聘的管理方式,充分激发企业活力、提高管理效率发挥重要作用。综上,为进一步深化任期制和契约化管理,深刻领会任期制和契约化管理核心要义,把握任期制和契约化管理实践中关键点,需要建立高效的内部市场化经营机制,加快形成一套贴近市场、灵活高效、活力迸发的长效发展机制,促进公司高质量发展。

## 参考文献

- [1] 李云峰.经理层成员任期制和契约化管理改革探索[J].施工企业管理,2020(10):104-105.
- [2] 陈建国.国有企业经理层成员任期制和契约化管理的思考[J].国有资产管理,2021(11):15-18.
- [3] 贺鸿昌.经理层成员任期制和契约化管理的实践与思考[J].石油组织人事,2021(4):12-15.