

国企实施经理层任期制和契约化管理的问题与解决策略分析

刘辉

中国水利水电第十二工程局有限公司

DOI:10.32629/jmsr.v4i2.18984

[摘要] 经理层任期制和契约化管理作为国企改革的“标志性动作”,是完善现代企业制度、激发经营活力的关键抓手。本文结合浙江某建筑施工央企改革实践案例,深入剖析当前部分国企在推行这一制度过程中存在的认知偏差、考核失当、结果应用刚性不足等突出问题。从认知统一、考核优化、刚性兑现三个维度提出针对性解决策略,为国企深化该项改革提供实操性参考,助力实现“做强做优做大国有资本”的改革目标。

[关键词] 国有企业; 经理层; 任期制; 契约化管理; 改革实践

中图分类号: F27 文献标识码: A

Analysis of Issues and Solutions in Implementing Tenure System and Contractual Management for Managers in State-owned Enterprises

Hui Liu

Sinohydro Bureau 12 Co, Ltd

[Abstract] As "landmark initiatives" in the reform of state-owned enterprises (SOEs), the tenure system for managers and contract-based management serve as key levers for improving the modern enterprise system and stimulating operational vitality. This article, based on the reform practice of a central construction enterprise in Zhejiang Province, delves into prominent issues that some SOEs currently face in implementing this system, such as cognitive biases, improper assessments, and insufficient rigidity in result application. It proposes targeted solutions from three dimensions: cognitive unification, assessment optimization, and rigid fulfillment, providing practical references for SOEs to deepen this reform and helping achieve the reform goal of "strengthening, optimizing, and expanding state-owned capital."

[Key words] state-owned enterprise; management team; tenure system; contract-based management; reform practice

引言

党的二十届三中全会明确提出要“深化国资国企改革”“推动国有资本和国有企业做强做优做大,增强核心功能,提升核心竞争力”。经理层作为国企经营管理的核心团队,其履职效能直接关系到改革目标的落地成效。2023年新修订的《公司法》第一百二十六条将总经理职权由法定列举式改为授权制,既赋予企业更大自治空间,也对经理层管理提出更高要求。《国企改革三年行动方案》明确要求到2022年底全面推行经理层任期制和契约化管理。至此,该项制度已成为国企市场化改革的必答题。从实践来看,浙江某建筑施工央企在2025年100%完成各层级82名经理层成员责任书签订,进一步压实生产经营责任,实现2024-2025年度营收从不足80亿元到突破100亿元的转变。但仍有部分所属子企业存在“换汤不换药”“考核走过场”等问题。因此,精准破解实操难题、提升制度执行质效,是当前国企深化

改革的重要课题。

1 国企经理层任期制和契约化管理的核心意义

1.1厘清治理边界,夯实现代企业制度基础

“坚持和加强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,必须一以贯之”。该项制度通过明确董事会对经理层的授权清单、签订岗位聘任书和经营业绩责任书,清晰界定党委会、董事会、经理层的权责界面,解决了传统管理中“权责交叉”“决策与执行模糊”等问题,让党委会发挥领导作用、董事会行使决策职权、经理层聚焦经营管理,形成“权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡”的治理格局^[1]。

1.2打破固化机制,激发经营团队内生动力

传统国企经理层管理中存在的“铁交椅”“能上不能下”“干好干坏一个样”等问题,严重制约团队活力。任期制和契约化管

理通过明确3年的固定任期、差异化业绩目标和刚性退出机制,打破了终身制惯性。如浙江某建筑施工央企下属的初创期科技公司通过“共性目标+个性目标”设定考核目标,让经理层清晰知晓“干什么、怎么干、干不好怎么办”,有效激发了干事创业积极性,其市场营销额从2022年刚成立时的2600余万元突破到2024年的11000余万元,年平均增长率达108%。

1.3 锚定发展目标,衔接企业战略落地执行

经理层作为战略执行的“最后一公里”,其履职方向直接影响企业战略成效。该项制度通过将企业中长期战略分解为任期目标,再细化为年度考核指标,形成“战略-任期-年度”的目标传导链条。浙江某建筑施工央企提出“共性目标+个性目标”“一人一表”制定契约目标,要求任期目标锚定历史最好业绩并结合企业“十四五”战略规划目标,确保经理层行为与企业长期发展同向同步^[2]。

2 国企经理层任期制和契约化管理的主要问题

从全国国企改革督察和调研情况来看,尽管多数企业已完成制度覆盖,但部分企业仍存在“形到神不到”的问题,具体架构如下:

表1 主要问题架构

问题类别	核心表现
认知偏差与执行形式化	误将制度等同于“考核工具升级”,未触及改革核心;制度执行仅做表面调整,未重构管理体系
考核设计失当与导向偏差	短期与长期指标失衡、岗位差异化不足、指标挑战性不足
结果应用疲软与约束失效	薪酬差距未合理拉开,“平均主义”残留;“能上能下”通道不畅,退出机制模糊

2.1 认知存在偏差,制度执行流于形式

如表1所示,部分国企领导干部和人事部门将任期制和契约化管理简单等同于“考核工具升级”,未认识到其重构治理体系的核心价值。如浙江某建筑施工央企虽然制定了针对所属子企业经理层成员任期制和契约化管理办法,但缺乏与之相匹配的任期经营业绩考核办法,仍保留传统薪酬和考核体系,导致制度沦为“应付上级检查”的表面文章。这种认知偏差使得改革难以触及“打破终身制”“强化市场化约束”等核心目标,无法真正激活管理效能。

2.2 考核设计失当,指标导向出现偏差

考核指标是契约管理的“指挥棒”,但部分企业存在指标设置不科学、导向不合理等问题。一是短期与长期失衡,如浙江某建筑施工央企所属17家子企业中,多数侧重利润、营收、市场等短期量化指标,对科技创新、转型发展、人才队伍建设等长期指标权重设置不足,导致经理层“重眼前轻长远”。二是差异化不足,未结合经理层岗位职责分工“一人一表”设计指标不够明显,出现“总经理与副总经理指标重合”“生产岗与营销岗考核一致”等现象。三是挑战性不足,考核指标主要由受经理层管理的内部部门制定,为避免“得罪人”故意降低指标难度,出现考核分数人人达标,企业提质增效乏力的现象导致考核失去意义。

2.3 结果应用疲软,刚性约束形同虚设

制度效能的关键在于考核结果的刚性兑现,但仍存在“考核与奖惩脱节”的问题。在薪酬方面,“平均主义”仍未打破,经理层正副职之间、不同岗位之间薪酬差距未合理拉开,浙江某建筑施工央企所属17家子企业中2024年度70名经理层成员绩效薪酬降幅超过20%的仅有3人。在岗位调整方面,“能上能下”执行力度不够,标准不够严格,浙江某建筑施工央企所属17家子企业2024年度经理层考核中,因触发契约退出条款,退出岗位的人数为0人,“铁交椅”问题仍未彻底解决。

3 提升国企经理层任期制和契约化管理质效的解决策略

针对上述问题,需坚持“问题导向+案例借鉴+系统思维”,从认知、考核、兑现三个维度构建解决方案,确保制度从“纸面”落到“地面”。

3.1 深化认知共识,筑牢改革思想基础

认知统一是制度落地的前提,需通过“培训+督导+案例引导”三重方式强化共识^[3]。企业层面需开展内部宣讲,邀请该行业改革成效显著的企业分享经验,培训覆盖企业战略部、财务资金部、经营管理部、各级组织人事部门以及所属子企业经理层,明确制度不是“考核加码”而是“管理升级”,摒弃“平稳过渡”“怕出问题”的保守思维。同时,将制度执行情况纳入所属子企业年度党建责任制考核评价体系,由企业组织人事部门开展专项检查,对“换汤不换药”的子企业进行约谈问责,倒逼思想转变。

3.2 优化考核体系,精准发挥指挥棒作用

考核指标体系是否科学合理关乎任期制和契约化改革的成败,选取或制定契约化考核指标总体上应遵循战略导向、系统全面、精准聚焦、定量为主、差异考核和权责对等六项原则,确保考核这一“指挥棒”能够精准指向企业高质量发展目标^[4]。一是强化战略目标的层层传导与衔接,将企业中长期战略规划作为任期考核指标设定的核心依据,任期考核指标应以关注竞争力提升、资产保值增值等长远发展利益为主,其中定量指标占比严格控制在不低于70%的水平,以此引导经理层树立长期发展理念;年度与任期考核指标在有效衔接的基础上要保持差异,重点结合上级有关工作任务部署、企业年度重点工作、改革深化提升等专项工作,聚焦经济效益、经营管理、科技创新、风险合规、党的建设年度内可落地的具体任务,定量指标占比提升至不低于70%,实现长期战略与年度执行的有机统一。

二是实施基于岗位分工的差异化指标设计,在深入梳理经理层各岗位核心职责与分管业务范围的基础上,严格按照“一人一策”“一岗一表”的原则制定考核指标,根据指标重要性,选取1-3个指标为主要考核指标,并赋予最高的权重。例如总经理需全面承接企业整体经营的全部核心指标,对企业经营成果负总责;生产副总经理则重点考核生产计划完成率、重大项目攻关按时完成率、安全生产事故发生率、生产设备利用率等与生产管理直接相关的指标;营销副总经理则以新签合同额、高质量

订单占比、客户满意度等营销领域指标为核心考核内容,彻底解决以往“总经理与副总经理指标雷同”“生产岗与营销岗考核一致”的同质化问题。

三是提升考核目标的刚性与挑战性,在为经理层合理选取考核指标的基础上,要科学设定各考核指标的目标要求,目标设定应符合SMART原则。可以采取历史数据分析法,参考近3-5年相关指标的完成数值,分析数据增长趋势与波动情况等,结合内外环境预测等作出判断,综合确定目标要求;可采取战略目标分解法,基于对本企业整体战略发展目标的分解,形成具体任务目标计划,对于上级明确要求的目标,一般对应设定为合格档目标;可采取标杆企业对标法,选取同行业标杆企业作为参照对象,设定目标计划,逐步缩小与先进企业差距,并最终争取实现反超。同时建立考核指标动态调整机制,根据上级单位考核要求变化与企业经营环境波动,及时优化指标设置与核算方法,若经理层成员在年度内发生岗位调整,由接任人员完整承接原岗位绩效考核指标,确保考核的连续性与一致性。

3.3 强化刚性兑现,畅通“能上能下能增能减”通道

结果应用的刚性是制度的核心威慑力,需从薪酬和岗位两方面发力。在薪酬激励上,建立“基准薪酬+绩效薪酬+任期奖励”的三元体系,绩效薪酬占比不低于60%,任期奖励与长期业绩挂钩,如将任期激励与利润创现率、合同转化率、营业收入净利率、核心人才培养等指标绑定;同时突破“内部平衡”思维,允许核心岗位薪酬高于企业平均水平2-3倍,合理拉开差距。在岗位调整上,明确退出条件,将“年度业绩考核未达到70分,或任一主要考核指标未达底线档要求或完成率低于70%”“年度业绩考核

连续两年低于80分”“任期业绩考核得分低于80分”等作为硬性退出标准;设置过渡机制,对考核不达标人员提供平行岗、专项任务组等转岗选择,避免“一退了之”,实现“能下”的平稳过渡。

4 结束语

综上所述,经理层任期制和契约化管理不是“一阵风”的改革,而是构建国企市场化经营机制的长效举措。当前,国企改革进入深化提升阶段,解决认知偏差、考核失当、刚性不足等实操问题,需要企业摒弃“形式主义”“保守思维”,真正将制度落到“责权利”的精准匹配上。以此充分激发经理层的经营活力,推动国有企业在高质量发展的道路上稳步前行,切实实现“做强做优做大国有资本”的改革目标。

[参考文献]

- [1]李敏.国有企业经理层任期制与契约化改革的突出问题与基本解决路径[J].现代工业经济和信息化,2025,15(10):283-284.
- [2]章良禹.国有企业经理层任期制契约化管理的优化策略探讨[J].企业改革与管理,2025,(19):63-65.
- [3]徐莎莎.压责任、激活力,全面提升任期制契约化管理质效[J].走向世界,2024,(31):39-42.
- [4]国企经理层成员任期制和契约化管理探析——以岱海发电公司为例[J].国企管理,2025,(07):115-116.

作者简介:

刘辉(1986-),男,汉族,湖南湘乡人,大学本科,高级经济师,研究方向:人力资源管理。