十一届全国人大常委会副委员长、民革中央原主席、中国国际交流协会会长周铁农:

加快建立职业经理人制度 推动民营中小企业良性传承

■ 李书忠

党的十八届三中全会《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》中，首次提到了“健全协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。建立职业经理人制度，更好发挥企业家作用。”等相关内容，引起了众多国有及中小民营企业家的瞩目。“允许更多国有经济和其他所有制经济发展成为混合所有制经济。”、“允许混合体所有制经济实行企业员工持股，形成资本所有者和劳动者利益共同体。”……《决定》中出现的“公司法人、职业经理人、经济混合体。”这些经济类主题词，清晰勾勒出十八届三中全会后的经济及企业人事制度改革重大走向，从方针和政策层面明确提出“建立职业经理人制度”。这是一项重大的制度创新，传递出了一种强烈的信号：建立职业经理人制度，加快建设职业经理人队伍，推进职业经理人的市场化配置，已经成为新时期企业改革发展的题中之义和必然选择。

11 月 26 日，记者就《决定》第二部分“坚持和完善基本经济制度”中，提出的“建立职业经理人制度，更好发挥企业家作用。”这一“亮点”内容，在北京专门采访了十一届全国人大常委会副委员长、 民革中央原主席、中国国际交流协会会长周铁农。他告诉记者，改革开放三十多年来，在中国特色社会主义理论的指导下，我国的民营经济经历了从小到大、由弱到强的发展历程。伴随着民营经济的发展，我国的中小企业的发展也焕发了勃勃生机。可以说，改革开放的三十年，是我国民营经济、中小企业蓬勃发展的三十年。当前，民营经济、中小企业已经成为我国经济和社会发展中一支不可替代的生力军，具有举足轻重的地位，发挥着越来越重要的作用。

中小企业对经济发展的贡献不断增加

有资料显示，从 2002 年到 2012 年的 10 年之中，我国中小企业总数已从 2002 年的 2200 万家发展到了 5000 万家，中小企业数量的平均年增长量达到了 8%左右。到目前为止，中小企业的数量占到全国企业总数的 99%以上，而正是这 99%的中小企业创造了 60%以上的国内生产总值和进出口，销售的商品占社会销售总额的 60%，上缴税收约为国家税收总额的 50%，成为我国实体经济坚定的基础力量，在扩大内需、稳定出口方面发挥着重要作用。

中小企业吸纳社会就业的主渠道作用不断凸显

“十一五”期间，我国新增城镇就业岗位达 4400 万个以上，其中规模以上中小企业从业人员占到了规模以上从业人员的 77.9%。统计数据表明，广大中小企业为经济建设提供了 80%以上的城镇就业岗位，成为农民进城务工、国有企业下岗职工再就业、高校毕业生就业的主渠道。

中小企业的技术创新能力不断增强

据有关部门测算，全国约 65%的发明专利、75%以上企业的技术创新、以及 80%以上新产品开发是由中小企业提供的。中小企业已经是名副其实的推动技术创新、加快经济发展方式转变的生力军。

中小企业成为产业结构调整的重要推动力量

“十一五”期间，我国中小企业加快了从一般加工制造、批发零售等传统行业向高新技术产业、现代服务业等领域的转移步伐，资金密集型、技术密集型的产品和服务比重持续增长。尤其可喜的是，中西部的中小企业也得到快速发展，中小企业已经成为调整和优化经济结构的一支重要的推动力量。

通过以上的粗略分析，可以看出，民营经济和中小企业的发展，已经关系到整个国民经济发展的全局。因此，《决定》中提到“建立职业经理人制度”是中共中央从新的战略高度来认识其重要和积极的现实意义，是关心和支持民营经济中小企业又好又快发展。

当然，近几年来，民营中小企业的发展并不是一帆风顺的。近几年受到国际金融危机的冲击，国内市场竞争压力也在增大，给民营中小企业的发展带来了不少困难。尤其是优秀企业经营管理人才的流失，让很多中小企业雪上加霜。当前，很多优秀的民营企业家，是改革开放以后摸着石头过河的第一代创业者、先行者，平均年龄快接近五六十岁了，在未来的 5 至 10 年内，有资料预测，全国约有 300 万家民营中小企业面临着传承发展的现实问题。有的学者更预言，未来 10 年将是中国民营企业“改朝换代”密集期，曾经成功的企业都要面对一个不可回避的问题：企业经理是让子女、亲属继任，还是选择职业经理人？谁能够来接班？尽管受中国传统文化影响，家族传承企业的模式仍然会受到众多中小企业的青睐，但是，有一种说法却值得深思：90%的家族创始人希望子女接班，而 95%的子女却不愿意接班。虽然没有作深入的调查，但这种说法决不是空穴来风，如果“民二代”不愿承接父辈继续担任的企业经理职务，将会使“子承父业”的愿望遭受到越来越严峻的挑战！

国外的研究与实践却表明，“子承父业”的模式只有 30%成功概率，中国也有“富不过三代”之说，因此，职业经理人仍然将会是大多数企业选择企业领导人的主流模式。但是，由于社会化的职业经理人制度还未建立起来，职业经理人市场的发展还很不成熟，造成了民营中小企业一方面出于对合格的、优秀的职业经理人的渴求，一方面又陷入了“谁是职业经理人”、“到哪里去找合格的职业经理人”的尴尬境地。迫于生存压力，很多中小企业甚至根本就无暇去顾及企业接班人的选择问题。所以，企业家们一定要抓住职业经理人这个企业最有活力的生产要素。可以说，能否培养造就一支具有职业化、专业化、市场化、国际化水平的职业经理人队伍，是破解企业传承发展的重中之重。

周铁农表示，广东省珠江三角洲是台商投资比较活跃的地区，他很高兴见到出席当天论坛的一些台胞朋友，海峡两岸的和平发展，给台胞来大陆投资的企业分享了很多，例如大陆改革开放政策带来的红利，大陆的资源优势，廉价劳动力的优势等等。随着大陆经济建设的发展，世界经济格局也在发生着变化，旧的优势失去了，新的优势等待我们去创造，台商在大陆投资的企业也面临着转型升级的新挑战。过去我们一直将注意力放在产品、市场、技术层面上，现在我们不妨将思索的支点转移到企业职业经理人制度的建立与企业职业经理人队伍的建设上，看一看实行社会化的职业经理人资质评价制度后，能否让这一新的支点撬动中小企业又好又快发展，收到“满盘皆活”的效果。

建立中国职业经理人制度，任重而道远，要做的工作很多很多，职业经理人从来不是自己认定的，市场在资源配置中起决定作用，要让市场来选择，由市场来评价、由市场来认可，这是市场化的基础，先从非公经济组织入手，以中小企业为重点，来推动建立中国职业经理人社会化资质评价制度，推进中国职业经理人人才队伍的建设，这是一个非常正确的方向。

[上接 P1]

落实十八届三中全会精神 努力培育大企业大集团

（四）着力清除行政垄断和市场壁垒。十八届三中全会提到：“国有资本继续控股经营的自然垄断行业，根据不同行业特点实行网运分开、放开竞争性业务，推进公共资源配置市场化。进一步破除各种形式的行政垄断。”国企的垄断将被加快打破，针对非公有制经济的各种隐性壁垒将被逐渐清除。国有企业要在市场竞争中继续处于不败之地，必须探索形成其他的核心竞争力。三中全会还强调“充分发挥市场在资源配置中的决定性作用”，“实行统一的市场准入制度，在制定负面清单基础上，各类市场主体可依法平等进入清单之外领域。”并进一步指出：“推进水、石油、天然气、电力、交通、电信等领域价格改革，放开竞争性环节价格。”这对四川大企业大集团发展而言，是利大于弊的。四川企业将有更多的机会进入水、石油、天然气、电力等大多被大型央属企业所垄断的行业，获得了更多的发展空间。比如，进入四川天然气等自然资源开采行业，通过实现本地深加工形成支柱产业。

二、加强战略谋划，当好新一轮改革调整的先遣队和主力军

习近平总书记最近作出“我国经济正处于增长速度换挡期、结构调整阵痛期叠加阶段”的准确判断。此时，十八届三中全会提出全面深化改革的战略部署，从长远来看，有利于是我国经济加快进入稳定增长期，避免未来出现“长痛”，但从短期来看，对国有企业和大企业大集团的发展也可能带来一些“短痛”。最近，我们到一些大型企业调研时，也发现企业家们对全球经济衰退、宏观经济下行、普遍的产能过剩、企业利润摊薄等问题也充满担忧。我们认为，大家的担心是正常的，但作为企业战略的制定者和执行者，一定要对中央的改革举措、对国际经济走势的长远预期充满信心，站在更长的历史视野、更大的宏观视角、以更加从容睿智的眼光，抓住黄金十年发展期的巨大机遇。

（一）增强要素集聚能力，开门办企业。现代企业的竞争说到底是资本、管理、人才等优质生产要素的竞争，一个企业能够有效地集聚要素，决定着它是否具有市场竞争力。国有企业要怀着向社会、向省外、向全球开放的心态和视野，来提升更大范围、更高平台上集聚资源的能力。**一是不断拓展对内对外的融资渠道。**在继续强化银行贷款融资的基础上，积极利用企业债、短期融资券和中期票据等直接融资工具，符合条件的企业争取在国内主板、中小板、创业板上市。不断向非公有制经济融资，允许非国有资本参股，发展混合所有制经济。加快探索境外融资办法。我国已有一些大型国企利用境外更低的融资成本，开始试水境外融资。企业集团通过内保外贷等形式进行境外融资，成本要比境内降低三分之一左右。有条件的企业可以组建海外融资平台，直接在海外发债，融得的资金在海外进行投资，得到收益再继续投资，形成海外资金的循环使用，这是集团国际化战略的重要一步。**二是以兼容并蓄的心态学习国内外先进管理经验。**随着经济全球化步伐加快，知识经济的兴起，电子信息网络的高速发展和日臻完善，企业所依赖的价值观、生产方式、交易方式以及管理模式等，都在发生根本性的转变。国内外发达地区许多企业在新管理理念指导下，顺应时代变化进行管理变革，企业管理上取得了很多先进经验。四川企业这些年处于高速发展阶段，但是在企业管理方面没有紧跟时代步伐，与外面的一些现代大型企业形成了一定差距，还需要加强对管理方法和管理经验的学习。对一个人来讲，快走快跑之后要沉下来想一想，让心跟上身体；对一个快速成长壮大企业来讲，同样需要加强对先进企业先进经验的学习。**三是加大力度集聚各类优秀人才。**人才是大企业大集团发展的生命线。没有人才的储备就没有技术的储备、产品的储备，没有人才的激励机制就没有稳定的技术核心团队，进而就没有企业的核心竞争力。从一定意义上讲，谁聚集了高端人才，就谁拥有了在未来技术领域和创新领域的发言权。企业要制定长远的符合企业发展战略的引才计划、激励机制，择天下英才而用之。真正把靠感情留人、适当的待遇留人和事业留人具体化为企业的政策。要努力在知识产权保护、市场化流通配置、科技成果转化激励、领军人才创业等方面形成完整的体系，助推企业发展。

（二）引进来和走出去，深度参与国际分工。当前，经济全球化向纵深发展，市场竞争更趋激烈，在高端产业，我们面对着与发达国家的产品市场竞争和技术开发竞争；在低端市场，我们面对着发展中国家的价格竞争和产业转移竞争。面对新的形势、新的要求，必须树立国际视野，用新的思路，谋划新的发展，在积极融入国际分工中，取得巨大进步。**一是全面扩大对外开放，承接产业跨梯度转移。**坚持国际化视野，抓住国内外产业向西部转移的机遇，加强与世界 500 强和国内外知名企业的对接，投资建设承接产业转移的园区，重点引进技术含量高、市场前景广、能耗和污染低的先进制造业、战略性新兴产业、现代服务业和其他高附加值产业项目。有条件的企业要深化与中央企业在项目、资源、技术、资本等方面的合作，全面拓展发展新空间。**二是开拓外向型业务，积极发展对外贸易投资。**高新技术产业和先进制造业企业要力争扩大产品出口，积极发展加工贸易和服务贸易，加快工程总承包、软件开发、金融信息服务等服务外包业发展，扩大旅游、文化、餐饮、中医保健等服务产品出口，提高企业的外向度和国际化水平。用足用好中国–东盟自由贸易区的相关政策，加强与南亚、中亚、俄罗斯和非洲、拉美等的经贸投资合作，全面提升外向型经济规模和水平。有条件的优势企业要积极“走出去”，在全球范围内开展资源和价值链整合，开展境外企业并购和技术合作交流，成长为有核心竞争力的跨国公司。

（三）加强产业链整合扩张，打造产业旗舰。现在，国有企业之间的竞争、国有企业与民营企业的竞争激烈，各自为政，就如春秋战国时代各诸侯国风起云涌、争霸天下。战国时代，解决群雄纷争，最有效的办法是合纵连横。用现在的管理学语言，就是指进行横向和纵向的产业链整合。当然，这里讲的产业链整合，已经不再是国有企业改革之初的简单兼并重组，是在更大范围内推进产业的联合和价值链的分享。目前，四川产业集群发展程度较低，全省规模以上工业的社会协作度比全国平均水平（84%）低 7 个百分点。**一是通过资产重组、上下游配套、技术扩散等途径，既自己做大，又带动一大批中小企业。**当前，省委、省政府正在大力实施大企业大集团倍增计划，到 2020 年，力争全省年销售收入超 100 亿元的企业达到 80 户，超 1000 亿元达到 13 户。而全省百强企业中 61 家国企的平均销售收入只有 138 亿，入围门槛仅为 15 亿，离倍增计划的目标还有很大差距。因此，省委、省政府大力支持企业推进资本证券化、股权多元化，通过兼并、联合、重组、上市等形式，推动企业积极实施跨地区、跨行业、跨所有制的兼并、重组与并购。百强企业是我省大企业大集团战略的主要载体，要自觉将发展成为重点行业和领域的产业旗舰作为企业目标，力争发展壮大为主业突出、品牌知名、核心竞争力强的企业集团。**二是通过产业价值链、技术传递链带动行业发展。**产业价值链和技术传递链分享带动，是企业应对经济下行，控制成本、控制风险、提高竞争力、提高盈利能力的重要战略。一个行业，只有通过合理的价值分享，才能通过集聚产业靠产业链的垂直整合和横向联合来减少交易成本，控制市场风险。比如，长虹工业园、五粮液工业园、泸州老窖产业园等正是通过园区建设来整合产业链环节。但整体看，我省产业园区小且散，营业收入超 50 亿元的产业园区不到三分之一，主导产业培育不足、产业链延伸不够，产业集中度仅为 65%，远低于东部沿海发达地区水平。因此，大企业大集团要以更加开放的视野和心态，在高新技术突破与产业升级、制度与品牌建设等方面，加强与其他企业的合作，提高行业的整体竞争力。

（四）推动创新驱动发展，保持行业领先优势。当今时代，世界经济和科技的进步已经不是按年来计算，甚至不是按月来计算，而是按天来计算。一个企业是否可以持续掌控行业发展的脉络，是否能够维持强大的引领能力，都必须依靠强大的创新能力。目前，我省企业科技创新驱动力严重不足，2012 年大中型企业研发投入占营业收入比重仅为 0.7%，比全国低 0.3 个百分点；有研发机构的仅占 17.4%，比全国低 10.2 个百分点。百强企业中也仅有 7 家企业研发投入比在 5%以上，投入比最少的仅有 0.01%。因此，省委将创新驱动战略作为“三大发展战略”之一。要抓住我省加快创新型四川建设的机遇，推动企业创新驱动发展。**一是加强企业自主创新能力建设。**构建以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的技术自主创新体系，推动企业加强自主创新能力建设。积极牵头构建产业技术创新联盟，建设重点实验室、工程实验室、工程（技术）研究中心、企业技术中心。加强关键核心技术和共性技术攻关，力争在重点领域的技术上取得新突破。**二是加大企业技术改造力度。**围绕传统产业提升、产业链升级、智能及清洁安全发展等重点，通过不断采用和推广新技术、新工艺、新流程、新装备、新材料，对现有企业生产设施、装备、工艺条件进行改造，提高先进产能比重。注重把企业技术改造同兼并重组、淘汰落后产能、流程再造、组织结构调整、品牌建设等有机结合起来，提高新产品开发能力和品牌建设能力，提升产品市场竞争力。**三是实现军民融合创新发展。**我省军工企业在电子信息、重大装备、航空航天、核技术、新材料等方面具有较强实力，军工电子装备与系统研发的生产规模居全国第一位，但军工与民用产业的协同创新能力还不强。因此，军工企业自身以及与民用企业之间，探索健全军工技术转化机制，投资对产业发展具有重大推动作用的军民结合产业示范性项目。**四是加强创新人才引进和培育。**完善企业人才引进培养使用体系，积极引进国内外知名高校、科研机构创新人才。加强职工技能培训，提高产业工人素质，扩大高技能人才队伍。

三、完善干部人事制度，为大企业大集团发展提供组织保证和人才支撑

有效率的经济组织是经济增长的关键。培育大企业大集团，完善自身组织制度建设是基础。尤其是国有企业要充分发挥组织优势，创造既符合市场运行要求和规律，又能够凸显制度体制优势的管理机制。十八届三中全会对国有企业改革做了重要部署，要求国有企业完善现代企业制度，健全协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。其核心是遵循市场规律和人才规律，切实构建有别于党政机关、体现企业特点的选任管理机制，努力加快市场化、职业化、专业化步伐，着力建设一支优秀的企业家和职业经理人队伍。

一是按照公司法人治理结构要求配备管理班子。健全公司法人治理结构，是进一步提高国有企业科学决策和经营发展水平的关键。把完善公司治理结构与优化领导班子结构相结合，因企制宜建立结构模型，“结构化”配备董事会、党委、经理层。大力选拔高层次专业人才、年轻优秀人才，改善企业班子结构。建设一支高素质外部董事队伍，加大规范董事会建设试点工作力度。建立科学的国有股权代表选派制度，适应混合所有制企业的治理要求。对企业领导班子及成员的管理，逐步向重点管理董事会、党委班子及成员和总经理转变，探索由规范运作的董事会管理经理层。

二是实行差异化市场化的选任方式。突出企业领导人员特点，合理设置选拔条件标准。探索建立“国有企业家胜任力模型”，科学评判企业领导人员能力素质。根据企业实际和董事会、党委、经理层不同职能定位，合理分类采取组织选派、市场招聘、竞争上岗等选拔方式。大力推进经理层市场化选聘，今年底省国资委将开展首批专业技术管理岗位公选工作。改进组织选拔方式，实现职工群众认可与出资人认可有机统一。

三是紧贴企业改革发展加强人才培养引进。大幅提高全省干部教育培训经费和人才开发资金对国有企业人才培训和引进的投入，并每年从国有资本经营预算列支国有企业人才开发资金。针对国有企业今后在运营体制、发展重点、市场竞争等方面的变化，大力开展有针对性的专题培训。省委下决心要加强企业人员的跨行业、跨企业交流，推进地方、党政部门与企事业单位之间的合理规范交流。加强年轻企业后备人才的选拔培养，“千人计划”等人才引进工程重点向国有企业倾斜。

四是建立有效的激励约束机制。合理确定企业高管薪酬，强化业绩导向，做到收入能高能低。对市场化引进的高层次专业人才，采取特殊薪酬政策。对做出特殊贡献的企业家给予特殊奖励，完善任期激励制度，探索中长期激励方式。完善经营责任追究办法，切实构建起国有资产保值增值的责任体系，做到企业领导人员能上能下。严格实行到龄即退的退休制度，积极探索企业高管提前转任非领导职务制度，促进企业领导班子的新老更替。

五是要更好地履行社会责任。国有企业的公有制性质和在国民经济中的特殊地位，对其承担社会责任提出了更高的要求。国有企业要自觉在主营业务优势和广泛的社会问题之间找到结合点，把社会责任融入到企业的战略、决策、运营和管理中。国有企业要加强制度建设和监管监督，在诚信经营、提高产品服务质量、节能减排、环境保护、安全生产等方面加强自我约束。加强企业内部制度建设，保障职工的合法权益，妥善解决国企改革的历史遗留问题。

企业家们，我们身处一个全面深化改革、释放改革开放红利的伟大时代，国有企业在改革开放和国家进步的时代进程中成长壮大，也必定在实现中华民族伟大复兴的征程中成为国家的主心骨和顶梁柱。当前我们面临着国际国内宏观经济周期性波动和国家经济战略性调整的发展阶段，但同时也面临着加快推进新型城镇化、全面建设小康社会和建设美丽繁荣和谐四川的黄金十年机遇期。大企业大集团特别是国有企业，应该带头坚决贯彻中央和省委的战略部署和要求，当好先行者，做好主力军，确保走在科学发展、加快发展的最前列，为书写中国梦的四川篇章贡献应有的力量！

（本文得到廖祖君同志的帮助，特此致谢！）