

如何破解国企领导“既当高官又拿高薪”之弊？——透视国企用人改革新动向

■ 何欣荣 杨毅沉 赵晓辉

13日,《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》正式对外公布。这一国企改革顶层设计文件,明确地表达了未来国企用人机制市场化、去行政化的总体思路。公众关注,新出台的意见将如何有效改善国企的用人制度?

双轨:增加市场化选聘比例,实行差异化薪酬分配办法

指导意见明确提出:根据不同企业类别和层级,实行选任制、委任制、聘任制等不同选人用人方式。董事会按市场化方式选聘和管理职业经理人,合理增加市场化选聘比例。市场化选聘的职业经理人实行市场化薪酬分配机制。

“这个改革方案直指国企用人制度的弊端。”上海天强管理咨询有限公司总经理祝波善说,现在绝大多数国企的董事会、监事会和经理层人员,都是上级政府部门直接任命的,而非市场化的选人用人方式。此次改革直面问题,首先厘清了企业的市场主体地位,并且赋予董事会关键的用人权,这是建立现代企业制度的基础。

北京师范大学公司治理与企业发展研究中心主任高明华说,用人制度改革可以有效激发国企经营者的积极性:组织任命的出资人代表——包括董事会、监事会成员,有相应的行政级别应该拿政府规定的报酬;由董事会向市场选聘的职业经理人,包括总经理在内可以拿市场化的薪水。

目前,国企中市场化选聘的高管占比还不非常小。有统计显示,自2003年以来,央企公示的高管人选,来自于本系统内部的占42%,来自具有国资背景的占47%,只有11%左右的人选来自于外部。

上海华谊集团一位高管认为,市场化选聘国企高管可以先从一些专业性较强的岗位做起,如首席财务官、首席信息官等。“这些岗位在不同企业是通用的,市场上有成熟的薪



酬体系供参考。”

薪酬:合理确定基本年薪、绩效年薪和任期激励收入,部分央企今年已跟进落实

指导意见提出,国企将实行“与社会主义市场经济相适应的企业薪酬分配制度”,对党中央、国务院和地方党委、政府及其部门任命的国有企业领导人员,合理确定基本年薪、绩效年薪和任期激励收入。

这样的表述,与去年年底公布的《中央管理企业负责人薪酬制度改革方案》形成有力呼应。“改革的目的,就是要防止国企高管既享受体制内的行政级别,又拿体制外的高薪。”中国企业改革与发展研究会副会长周放生说。

今年1月1日起,央企薪酬改革已经在中国石油、中国石化和中国移动等72家央企中实施。改革大半年来落地情况如何?记者查阅最新公布的上市公司年报,发现改革使央企负责人薪酬呈整体下降效果,部分企业负责人的降幅还不小。

比如,中国石油主要管理人员的薪酬总额,从去年上半年的611万元下降至今年上

半年的460万元,降幅达到25%。中国建筑关键管理人员薪酬从579万元降至382万元,降幅为34%。中国中铁从250万元降至213万元,降幅为15%。

在央企的带动下,地方国资纷纷跟进。记者统计发现,目前至少有广东、浙江、山东、湖北、贵州等5个省市,均公布了国企负责人薪酬改革方案。这些方案普遍借鉴央企的思路,将负责人的基本年薪+绩效年薪“两段式”结构改成基本年薪、绩效年薪和任期激励收入“三分式”。其中,基本年薪按照上年度省属国企在岗职工平均工资的2倍内确定。

中国企业研究院首席研究员李锦认为,改革后将部分薪酬改为任期激励收入的形式发放,可以促使国企负责人更注重企业中长期发展。

浙江省表示,改革后省管国企负责人平均薪酬水平将下调31.5%。广东省国资委相关负责人透露,广东省属企业负责人平均薪酬与职工的差距将缩小到6.5倍左右,降幅超过30%。

除了较为常见的20-30%降幅,也有部分例外情况。如新上市的中国核电,上半年高管薪酬从215万元降至205万元,降幅约5%。由于煤炭行业不景气、利润大幅下滑,上

人才之争下 创新招聘的七种神器

广告。这种巧妙的设置,会让人觉得大众是一家创新的公司——这也是招聘官与候选人之间的良性互动,不具备创新品质的技师是不会应聘的。

这个方法适合所有位置。如果你能在人才在的地方找到他们,他们不会刻意作秀,你将看到潜在员工真实的行为。

跨越竞争者

Gyro国际是位于伦敦的一家广告代理公司,招聘官分析了一下该领域强有力的竞争企业,确定从午餐这个点入手,来“勾引”竞争企业的员工。这家创意公司和餐馆老板取得联系,将1万个三明治的包装全部换成了Gyro的包装,并且留下了“是去是留?”“你的职业未来在哪里?”等信息。这些竞争企业的员工吃午饭时,都会读到Gyro的招聘信息。1万个三明治卖了1个月,很快,Gyro的页面浏览量上升了20%,他们顺利地招募到3名新员工,其中包括一名高级创意经理。

虽然直接从竞争者那里挖角很惹人厌,但是这些创意却能帮助你脱颖而出。

化招聘为挑战

有时候,你需要一种稀缺的技能,可搜遍了简历都难得找到一个合适人。怎么办?发起一次挑战,看看有无候选人胜任。

目前世界上最大的门票搜索引擎SeatGeek在2010年时也非常急切地期望有才华的个体加入他们的团队。为此,SeatGeek要求求职者必须黑进他们的后台,才能确认简历。凡是在10分钟内完成这项操作的,都是SeatGeek感兴趣的候选人。后来SeatGeek又将这一挑战,拓展到销售和行政管理等岗位上,要求他们分析一系列SeatGeek的数据,发布一篇简单的博客,并且通过社交媒体进行推广。现在SeatGeek的招聘非常火爆,每个岗位都有超过100名合格的申请者。

竞赛

竞赛和挑战赛差不多,不过竞赛的承诺和奖金,更容易吸引一些野心勃勃、努力工作的人。腾讯就连续举办过几届编程马拉松大赛。在比赛的过程中,不仅让这些未涉社会的大学生更近距离地了解互联网行业,亲历互联网产品的开发流程,更加深了其对腾讯创新文化的理解。大赛过后,部分优秀的参赛者也拿到了腾讯的Offer,加入到腾讯的大家庭。发起竞赛有助于接触到更多高质量的候选人。即便竞赛最终不能帮助你填补空缺岗位,也能帮助你提升品牌知名度,传播正面的企业印象。

推荐

半年中国神华的关键管理人员报酬从600万元降至300万元,降幅达到50%。

此外,部分省份还加强了对国企负责人履职待遇和业务支出的全口径监管。贵州省规定,国企负责人按照1人1车或多人一车配备公务用车,主要负责人配备标准为排气量2.0升(含)以下,购车价格28万元以内。四川省规定国企负责人原则上不得租用商务机,不得乘坐头等舱,不得选住高档宾馆豪华套房。

转换:体制内也可以跳到体制外,加强后端考核

指导意见提出,推行职业经理人制度,实行内部培养和外部引进相结合,畅通现有经营管理者与职业经理人的身份转换通道。这意味着,用人制度改革对不少体制内的国企高管而言,将带来一个再次选择的机会。

李锦表示,要力争通过3到5年的时间,使绝大部分国企都按照职业经理人制度选聘负责人,用市场化的考核来制定相应的薪酬。“到那时,职业经理人的薪酬比行政任命的董事、监事高出数倍,也是很自然的事。”

一位央企二級子公司高管表示,畅通身份转换通道的新提法,将影响一些有着“官本位”思想的国企领导。“为了防止一些没有能力的国企领导‘变身’职业经理人,需要在后端加强对其身份转换后的业绩考核。”这位高管说。

周放生告诉记者,在身份转换方面,比较典型的案例是中集集团总裁麦伯良。这位56岁的中国集装箱工业的第一代工程师,在放弃招商局集团的体制内身份,成为职业经理人后2013年的年薪高达869.7万元,位居央企控股上市公司负责人榜首。

“真正具备管理能力、有自信的国企高管,只要转换通道畅通,他们敢于放弃行政级别,跳进去参加市场化竞聘。”周放生说,“不过,参加市场化竞聘后,将来如果董事会对你不满意,把你换掉了,个人要自谋出路,为此必须承担相应的市场风险。”

虽然有的公司承诺为推荐提供金钱激励,但据调查,只有11%的员工是因为额外的收入才进行人才推荐。你需要开发人才推荐其他方面的价值。

Carmax是美国最大的二手车零售商,为了强化内部推荐,招聘团队为每名Carmax员工提供了一个蓝色手环,手环上有“你知道谁?”的字样及Carmax的logo,提醒同事们邀请他们认为匹配Carmax的人才加入公司。当家人朋友看到这个手环,也会问它的用途,这也提供了很好的沟通话题。据悉Carmax目前的招聘是35选1,新员工中有32%来自内部推荐。

社会化

全世界几乎所有公司都会使用社交媒体,展示企业文化,创造分享性内容进行传播。

硬摇滚咖啡店(Hard Rock Cafe)需要在4周内采购120名服务类和管理类职位。他们想到了Facebook。通过创造Facebook页面快速吸引粉丝。他们细致地研究了粉丝及粉丝典型分享的内容内容,致使他们所创造的内容得到病毒式的传播,吸引到大量的候选人。在这期间,他们完成了1000个面试,所招募的120名新员工中,95%来自这一渠道。

使用传统的招聘技术可能更客观,但是使用社交媒体则更有效。在候选人申请工作之前,他们对工作环境及企业文化已了然于胸。社交媒体能让你的公司真正像一个大家庭。

(首席招聘官)

川庆物探柯坪项目机修组倾心一线力保运输4个月维修车辆143台次

“这台车已经在工地上跑了3个月,行驶也达到1万公里,应该进行例保了,我们正在做正常的检修保养。检查了横直拉杆球头、刹车片、更换机油和空气滤芯等。”

9月13日上午,在川庆物探柯坪项目机修组维修现场,第四运输队柯坪项目机修组组长夏应福,指着正在检修保养的奔驰大货车向记者介绍。他说,从5月9号出川进疆,到9月13日,机修组已经保养维修各型运输车辆143台次。每台车保养维修什么,都逐项填写,保养完毕后司机签字认可。两大本子的记录工单写完了,新的工单还没有领回来,就复印了一些,已经用了9张。

现有6名员工的机修组除外聘的2人外,4名职工平均年龄52岁。项目全面启动后,汽车维修保养工作量大增。根据工作需要,返聘的两名机修人员,是晚一个月到的柯坪项目机修点上。

柯坪项目工区分散在1.5万多平方公里的区域内,施工战线长,交通运输极为困难。为保障项目施工,车辆运行十分频繁,进入一趟工区单边行程就是几百公里。车辆的频繁运行给机修组带来较大的工作量。夏应福说,机修组对各型运输车辆严格例保规程,行驶到规定的公里数或时间到后,必须进行维护保养。比如奔驰大货车,行驶1万公里或时间到达3个月就必须进行例保。工地上开回来需要检修的车辆,坚持随到随修,尽量不过夜。

对工地上报的车辆急救,机修组都是第一时间赶往现场。那是7月10日,工地上一辆奔驰大货车发动机紧张皮带轮坏了,降温的风扇带不起,发电机不发电,车辆无法行驶,车停在了离机修点300多公里外的工地上。夏应福下午1点得到信息,马上备好材料,带上一名修理工,晚上11点过赶到奔驰车坏了趴窝的地方,当即打开工具箱开始维修,到故障排除已是12点过。工地上荒无人烟,只好往外赶。凌晨3点过赶到西克尔休息站,此时所有人员都十分疲惫困倦。为了确保行车安全,他们决定不走了。夏应福和驾车的司机、修理工就坐在车上休息打个盹。待天亮人不再是那么困乏后,再赶回设立在巴楚县三岔口镇的临时营地。

今年以来,这样的野外急救已有10多次。多半是车子坏在半路上,只要一接到从工地上传回的救援信息就出去,从来没有拖延过,确保了柯坪项目40台运输车辆的正常运行。

“几个老同志工作太敬业了,运输机修从5月8号开始,启封设备、维修保养所有车辆设备,全是自己干,节省了一笔可观的费用。今年以来夏应福带领机修组人员已经维修保养车辆143台次,这个成绩很不简单,机修组人员为此付出了大量的心血和汗水,他们的敬业奉献精神值得大家学习。”9月13日发稿时,川庆物探第四运输队队长何晓勇这样评价夏应福机修组的工作。

(祝建军 屈永志 刘君)

离职率居高不下的四个原因

根据调查,当一个企业的员工离职率居高不下不下时,通常是因为企业文化迷信以下四点,导致员工觉得自己与这的环境格格不入,所以选择离开。

第一,员工离职对企业来说是常事,没什么大惊小怪的。如果企业领导者这么想,那他们就是在逃避问题,因为高离职率绝不是企业常态。

第二,有人在岗即可,至于他能否胜任另当别论。如果招聘经理逮着一个能满足最低入职要求的人就立即把他推上岗位,甚至聘用临时工,如何保障他们能正确地完成工作?

第三,主管只需保证日常运营即可。各层级领导者忙于应对日常运营的要求,对绩效差者睁一只眼闭一只眼,这会直接打击高绩效员工的士气,这些好员工不走才怪。

第四,员工离职这个问题是归人力资源部门管的,跟我无关。其实这个问题是需要所有管理者合力来解决的,而人力资源部门能为更快地解决员工离职问题提供行政支持。

而要將员工离职率控制在合理的范围里,企业需要:重新定义招聘流程,将最优秀的人员揽过来;鼓励各层级领导者行动起来,对绩效差者采取惩罚措施;保持高昂的士气。

(Anna)

受权利所有人委托,北京金槌宝成国际拍卖有限公司将对下述专利及专有技术进行拍卖,欢迎报名参与竞买。详情可查阅我公司网站 www.jcbcpm.com,或致电 010-57110083索取详细资料。

1. 废烟气脱硝催化剂无害化处理工艺(ZL201510060312.6)
本发明提供了一种全新的、完整的、工艺系统相对简单的废脱硝催化剂处置综合利用工艺,包括主工艺流程、废水处理流程和污泥处理流程。通过拆解、清洗分离、粉碎研磨、混合成型,废水深度处理和回用,工艺简单实用。
- 2.防漏卫生巾(ZL201420380579.4)
本专利排除了五菱柱的角给女士带来的不适感,可将磨与卫生巾表面相连的角以外的其他角适当磨平。其效果可直接减小女性在月经期间睡觉时漏出的可能,使女性在月经期间不必担心漏带来的困扰。市场前景广阔,经济效益高。
- 3.一种刷子(ZL201420837500.6)
本专利刷体内设置有空腔,刷体的外表面设置有若干个孔洞,刷头的一端滑动设置于孔洞内,刷头的一端设置有刷毛。作用于刷子的力能均匀分布在每个刷头上,从而使

刷毛与清洁面良好的作用,增加清洁效果。
4.一种装饰性隧道(ZL201420406561.7)
本专利在隧道洞顶防火涂层上涂覆有防火反光的蓝天白云等图案层。与普通隧道相比,不增加费用,视觉更有美感,能使行人和司机在隧道中通行更开阔、舒适;该技术尤其适用于城市隧道和较长公路隧道使用。

- 5.一种塔吊式混凝土输送装置(ZL201420801126.4)
本实用新型包括塔架,塔帽,起重臂和平衡臂,以及输料泵、输料管和臂架。结构紧凑,使用方便,布线高低楼层,有效解决高层浇筑难的问题,降低人工成本提高进度,工作效率高,成本低,便捷性好。
- 6.一种果园套种辣椒的种植方法(20151028919.3)
该包括果园地的选择、播种育苗、整地施肥、起垄覆膜、规范播种、田间管理,其中施肥需根据辣椒品种的生长特性和对肥料的氧份需求而酌定。同时大大增加了辣椒的产量,质量更优化,实现立体农业综合效益最大化。
- 7.一种三爪尺骨鹰嘴固定钢板(ZL201420647235.5)
本专利包括一体顺次连接的爪部、掌部

和柄部。结构新颖,设计合理,使用简便,对伤患处的肌腱损伤小,固定牢,固定后人体关节活动不受限制。市场前景广泛,经济效益广大。

- 8.脊椎康复床(ZL201420738679.X)
本专利包括床体、床腿、固定板、支撑板。可升降支撑板的一端下部设有上间盘复位块,床体的上表面设有下突间盘复位凸块,具有结构简单、设计合理、通过物理疗法使脊椎快速复位,且不易复发和无副作用的优点。
- 9.直压活门水轮机(2013010169142.6)
本发明结构简单,包括固定轴、挡水板、上轮盘、下轮盘、活门等。实验证明,在同样的水利条件下,它比现在使用的反击(冲)式(包括轴流式的或混流式等)水轮机利用水力的功能高三倍以上。
- 10.空调室外机用环保遮阳挡(ZL201420794737.0)
本专利避免室外机经受风刮、雨淋、太阳照晒的伤害,可以使室外机不受环境温度骤变的影响,达到降低运行温度的效果,节能省电,工作效率高等特点。市场前景广泛,经济效益广大。
- 11.多功能挂钩(201310197501.9)
本专利包括有挂钩单元、面板、一对挂臂

和一对齿板,在传统基础上进行了改造,除了能够挂住有孔物品外还能钩挂住无孔的物品,其结构合理,操作简单方便,适用范围广。市场前景广泛,经济效益广大。

- 12.一种补肾壮骨酒及其制备方法(201510131312.0)
本发明的药效成分由许多珍贵的原料药制成,对于肾虚综合征和风湿骨病可以标本兼治,消炎镇痛,软坚散气,舒筋通络补肾壮骨降血糖降血压等功效。
- 13.一种客运车紧急逃生窗(ZL201420842599.9)
本专利在发生紧急状况时,通过旋转手柄使锁紧块从锁紧槽内脱离,然后用力向外推动车窗,整扇车窗在自身重力的作用下即刻从车窗架上脱离,使窗口在瞬间形成安全有效的紧急逃生通道。
- 14.通用多功能颈椎防治枕(技术)
本技术枕具有四个不同高度,六个承托面。依据医学理论,符合人体生理构造,适应人体不同睡姿需求,可使颈椎间盘周围组织及颈椎曲度都不会受到损伤和破坏,形成了平行直线状态的完美结合,最终达到防治不同类型颈椎病的效果。

国药准字H46020636

快克[®]

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下

购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销