

# The internal logic and countermeasures of state-owned enterprises to promote the tenure system and contractual management of managers

Xue Li

Hebei Huarui Energy Group Co., Ltd., Shijiazhuang, Hebei, 050021, China

## Abstract

In the process of the development of state-owned enterprises, promoting the tenure system and contractual management of managers is an important measure to improve management efficiency and achieve high-quality development. On the basis of clarifying the basic process and main problems of managerial tenure system and contractual management, this paper focuses on the effective improvement countermeasures, in order to provide a reliable theoretical basis for promoting the high-quality development of state-owned enterprises, and better realize the strategic goals of enterprises, so as to promote the long-term development of enterprises.

## Keywords

state-owned enterprises; managerial level; tenure system; contract management; internal logic; Countermeasures and suggestions

## 国企推进经理层任期制和契约化管理的内在逻辑及对策建议

李雪

河北华瑞能源集团有限公司, 中国·河北 石家庄 050021

## 摘要

在国有企业发展的过程中, 推进经理层任期制和契约化管理是提升管理效能和实现高质量发展的重要举措, 对于国企来说, 只有深化上述改革内容, 才能实现长远发展。为此, 本文主要针对国企推进经理层任期制和契约化管理的内在逻辑及对策建议进行深入研究, 在明确经理层任期制和契约化管理的基本流程和主要问题的基础上, 着重探讨了有效的改进对策, 以期为促进国企的高质量发展提供可靠的理论依据, 也能更好地实现企业战略目标, 从而推动企业的长远发展。

## 关键词

国企; 经理层; 任期制; 契约化管理; 内在逻辑; 对策建议

## 1 引言

国有企业在现代化发展的过程中, 面临着市场化转型和提升经营效率的双重压力, 为了更好地顺应这一发展趋势, 推进经理层任期制和契约化管理成为重要途径。这就要求国企必须明确经理层任期制和契约化管理的基本流程, 同时也要积极探索有效的管理策略, 争取在提高管理效能的同时。

## 2 国企推进经理层任期制和契约化管理的内在逻辑

### 2.1 基本流程

从实践情况来看, 国企经理层任期制和契约化管理流程主要可以分为以下几个阶段: 第一, 任期及年度目标设定阶段。在这一阶段, 企业会根据其战略目标、行业发展趋势

和经济环境等制定经理层的业绩考核目标, 这些目标通常包括经营效益目标、安全环保目标、发展创新目标等, 任期及年度业绩考核指标适当区分、各有侧重、有效衔接。第二, 契约签订阶段。此阶段主要是企业与经理层签订明确的契约, 契约中会规定经理层的任期期限、职责范围、权利义务、薪酬待遇以及退出管理等, 这一阶段的关键在于契约内容的透明度和合理性, 确保经理层在完成企业业绩考核目标的同时, 也能得到相应的权利和利益保障。第三, 任期内监督和考核阶段。在任期内, 企业管理层会对经理层的工作进行定期监督和评价, 通过每年开展定期考核, 能够确保经理层的工作与企业的中长期目标保持一致<sup>[1]</sup>。第四, 任期结束后的评价和续任决策阶段。根据考核结果, 企业会对经理层的工作进行全面评价, 并决定是否续任、调整职务或解除契约。

### 2.2 权责利内涵

国企在推进经理层任期制和契约化管理的过程中, 权责利的明确界定是其内在逻辑, 只有明确权责利模型的基本

【作者简介】李雪(1989-), 女, 中国河北新乐人, 硕士, 工程师, 从事薪酬绩效研究。

内涵,才能为提高经理层任期制和契约化管理的整体效能提供可靠的保障。所谓权,即经理层在企业管理和经营中的权力范围,主要体现在经理层的决策权、管理权和分配权等方面,经理层在规定的权力范围内,可以独立作出经营决策,如制定生产计划、开展市场营销活动以及调整企业内部资源配置等。所谓责,即经理层在行使权力时所承担的责任,经理层不仅要对企业的经营业绩负责,还需要对企业的长远发展战略和社会责任承担责任。在契约化管理模式下,经理层的责任更加具体化,管理者在未能完成预期目标时,应承担相应的后果。所谓利,即经理层在完成契约目标后所能获得的利益,这些利益通常包括年薪、任期激励等经济性回报以及职业发展机会和晋升空间等,契约中对利益的规定是经理层动力的重要来源,同时也是契约管理的核心内容之一。

### 3 国企推进经理层任期制和契约化管理的主要问题

#### 3.1 缺乏完善的任期管理机制

在国企推进经理层任期制和契约化管理的过程中,普遍存在任期管理机制不完善的问题。一方面,部分经理层成员的岗位聘任协议内容高度重叠甚至一致,未能充分考虑不同岗位的职责差异和个性化要求,这种“千篇一律”的聘任协议很容易导致职责不清的问题。与此同时,由于这些协议的内容缺少针对性,使得经理层在管理和决策过程中可能会面临权限模糊的困境。另一方面,聘任协议中关键内容的缺失或内容与政策要求不符也是主要问题之一。某些岗位聘任协议中并未明确经理层的具体权利和义务,也未就其任期内的考核目标、责任范围作出详尽规定,导致实际管理过程中缺乏契约依据<sup>[2]</sup>。此外,部分协议的内容未能完全符合国家和企业政策要求,特别是在薪酬制度、绩效考核、年度审查等关键环节的设计上存在脱节现象,这对强化契约化管理的规范性与合法性是极为不利的。

#### 3.2 契约目标设置不合理

在国企的契约化管理中,契约目标的合理性是决定经理层能否有效履职的重要因素。然而,目前许多国企在契约目标的设置上存在不合理之处,导致经理层难以在既定框架内达成预期目标。具体而言,经营业绩责任书中的考核指标通常“大而化之”,即指标过于笼统、针对性不强,甚至在不同经理层成员之间趋同,这种缺乏精确性和个性化的考核指标,使得经理层在实际执行过程中无法根据具体职责和岗位特点开展有效工作,从而降低了契约管理的实效性。此外,部分国企为了追求短期业绩,盲目设定过高的目标,忽视了企业的实际经营状况和行业发展趋势,这种“求高不求实”的目标设定,不仅增加了经理层的工作压力,还可能导致管理层采取短期行为而忽视长期战略布局,最终对企业的长远发展产生不利影响。

#### 3.3 薪酬结构有待优化

国企经理层的薪酬结构是契约化管理体系中的重要组成部分,其直接影响经理层的工作积极性。但是,目前许多国企的经理层薪酬结构存在较大优化空间。一方面,经理层成员之间的薪酬差距不够明显,薪酬水平的差异性无法有效体现岗位职责和绩效结果的不同,这种“平均主义”的薪酬分配方式,削弱了部分成员的工作积极性<sup>[3]</sup>。另一方面,尽管国企通常会为经理层制定相应的薪酬方案,但在实际执行的过程中,薪酬的兑现往往存在一定弹性,特别是涉及取消绩效年薪或任期激励的情况,这种不够刚性的薪酬兑现方式,容易导致经理层产生消极情绪,最终将会对其内在潜力的挖掘产生不利影响。

### 4 国企推进经理层任期制和契约化管理的有效对策

#### 4.1 设定科学契约目标以调动工作积极性

科学的契约目标不仅能够明确经理层的责任和使命,还能通过合理的目标激励机制调动经理层的工作积极性,从而促进工作质量和效率的不断提升。具体而言,契约目标的设定应基于企业的实际经营状况、行业发展趋势和市场环境而定,这样才能确保目标的可行性和科学性。企业在制定契约目标时,应充分考虑其战略规划、资源配置和外部市场竞争等多方面因素,避免盲目设定过高或过低的目标,目标过高会导致经理层过度追求短期利益,忽视企业的长期可持续发展;而目标过低则会削弱经理层的工作动力。因此,企业应根据不同岗位和职责设定具有挑战性但可实现的目标,确保目标与企业实际情况和发展方向相符。此外,企业在制定年度和任期目标时,应注意两者之间的平衡和衔接。年度目标应侧重于短期经营绩效的实现,而任期目标则应更多关注经理层对企业长期战略目标的贡献。通过阶段性目标的设定,经理层可以在短期内取得阶段性成果,同时为企业的长期发展奠定基础。与此同时,不同经理层成员的契约目标应具备差异化,避免“一刀切”或“趋同化”的现象,促使每位经理层成员都能根据其职责和岗位特点承担不同的考核任务,从而发挥其个人优势。

#### 4.2 建立科学的绩效考核体系

科学的绩效考核体系能够有效激励管理者实现经营目标,同时增强企业的市场竞争力。因此,国企需要建立完善、科学的绩效考核体系,绩效考核指标应具备全面性和客观性,既要涵盖财务指标,也要注重非财务指标的确立,指标的设定要紧密围绕企业战略,确保考核体系与企业长期发展目标相一致。与此同时,绩效考核应体现激励与约束并重的原则,通过考核结果明确管理者的责任和奖惩机制,确保优秀绩效,从而调动其积极性。此外,考核周期的设定应具有合理性,既要注重短期绩效的达成,如年度经营目标的实现,

也要兼顾中长期发展的战略任务，通过设定阶段性考核和全周期考核相结合的模式，保证管理者在整个任期内保持持续的动力和稳定的经营方向。

#### 4.3 优化薪酬结构并完善分配方式

在推进国企经理层任期制和契约化管理的过程中，合理的薪酬结构不仅能有效激励经理层，还能为企业吸引和留住高素质管理人才，从而推动企业的可持续发展。为此，国企在优化薪酬结构时应注重差异化设计，拉开经理层成员之间的薪酬差距，根据经理层的岗位职责、工作业绩以及所承担的责任大小，企业应制定差异化的薪酬方案，避免“平均主义”或“一刀切”的薪酬分配方式，这样能够体现不同经理层成员对企业发展的贡献程度，从而调动他们的工作积极性。通过差异化的薪酬分配，国企不仅能提升整体管理效率，还能避免因薪酬差距过小导致员工工作积极性下降的问题。与此同时，企业还应强化薪酬兑现的刚性，确保经理层成员能够根据其业绩表现获得相应的薪酬回报。明确的薪酬兑现机制能够增强经理层对契约目标的责任感，避免在实际工作中产生“努力与回报不对等”的负面情绪。在优化薪酬结构时，企业应将基本薪酬、绩效奖金和长期激励有机结合，形成合理的薪酬激励链条，绩效奖金与经理层的年度和任期考核结果直接挂钩，确保通过短期和长期相结合的考核机制，使经理层既注重短期经营目标的实现，也关注企业的长期战略规划。此外，企业还应不断完善激励机制，以增强经理层对企业的认同感和归属感。除了短期薪酬激励以外，具备条件的企业还可以引入股票期权、利润分享等长期激励方式，鼓励经理层为企业的长期发展贡献力量。通过这种长期激励机制，经理层不仅可以享受到企业短期发展带来的回报，还能与企业共同分享长期发展成果，从而促进其在管理决策中更加重视企业的长期效益。

#### 4.4 加强职业培训与能力提升

面对日益复杂的市场环境和高质量发展的要求，企业管理者需要不断更新知识、提升技能，以应对业务转型和战略升级的挑战。通过系统化的职业培训，能够强化管理者的专业素养、领导力及创新能力，使其更好地履行职责。具体而言，职业培训应根据企业的战略需求和行业发展趋势而定，培训内容不仅要涵盖财务、运营、市场等核心管理技能，还需注重前沿领域的知识。在培训方式的选择上，除了传统的专题讲座以外，企业还应广泛采用案例教学、实践模拟等形式，促进员工之间的有效互动与思维碰撞。与此同时，还可以通过企业内外的轮岗交流、挂职锻炼等方式，帮助管理者在不同岗位和环境中积累丰富的实践经验，从而增强其应

对复杂局面的能力。培训后企业还需要对学员的学习效果进行评估，并将培训成果与绩效考核相结合，确保学习内容真正转化为工作中的实际能力，从而更好地满足员工职业发展的实际需要。

#### 4.5 建立有效的监督和约束机制

建立有效的监督和约束机制是推进国有企业经理层任期制和契约化管理的重要保障，只有通过系统化的监督体系和严格的约束措施，才能确保经理层严格履行契约责任，避免短期逐利行为，从而维护企业的长远利益。具体来说，监督机制需涵盖多层级、多主体的监督网络，包括董事会、监事会、审计部门以及外部监管机构，董事会作为公司治理的核心，应负责对经理层的战略执行情况进行监督，而监事会则侧重于内部管理合规性及财务审计的检查。此外，还应引入社会公众监督与员工代表参与监督，确保决策过程和经营行为公开透明。此外，监督机制不仅要关注财务数据和经营业绩，还需涵盖企业的战略执行、风险管理、社会责任履行等方面。因此，企业应建立常态化的检查机制，定期开展审计和考核，并根据企业的经营特点设置专项监督项目，如投资决策评估和重大事项审核。与此同时，监督程序必须依法合规，严格遵循公开、公正、透明的原则，确保监督工作的权威性和可操作性。针对监督过程中发现的问题，企业应及时采取纠正措施，并通过与考核结果挂钩的奖惩制度，对违规行为予以严肃处理。

### 5 结语

综上所述，对于国企来说，经理层任期制和契约化管理的顺利实施，关乎企业的长远发展与核心竞争力的提升。通过合理设定契约目标、建立科学的绩效考核体系、优化薪酬结构、加强职业培训以及建立完善的监督机制等措施，国企能够有效解决管理问题，在增强管理效能的同时，也能调动员工的工作积极性，从而为强化企业的核心竞争力提供可靠的保障。在今后的发展过程中，国有企业应继续探索更加灵活和科学的管理方式，不断提高管理水平，这样才能实现高质量发展。

#### 参考文献

- [1] 黄颖, 杨俊芳, 王美玲, 杜骏, 王熙. 国企推进经理层任期制和契约化管理的内在逻辑及对策建议[J]. 企业改革与管理, 2023, 14(10):148-152.
- [2] 邵雪鹤. 国有企业经理层成员任期制和契约化管理的思考[J]. 新疆有色金属, 2023, 16(06):56-58.
- [3] 黄兰英. 关于国有企业经理层成员任期制和契约化管理的思考[J]. 商讯, 2023, 15(04):71-74.