

五问中海油职业经理人队伍建设

职业经理人,按照某些流行的说法就是少数骨干+外来和尚+神奇管理+高额薪酬。显然,这既不是事实,也不符合现代企业管理的特点。

文=时杰

在我国经济进入新常态发展阶段,供给侧结构性改革的大背景下,国有企业尤其是央企面临的转型发展任务更加繁重,贯彻“四个全面”战略布局,秉持“五大发展”理念,更需要积极建设央企职业经理人队伍,这方面中国海洋石油(以下简称“中海油”)的经验值得借鉴。

三十多年来中海油的内部改革和走出海外的发展历程,中海油继承中国石油行业“三老四严”的宝贵传统,积极吸引消化国际经验,打造中海油的高效的职业经理人队伍,为我国国有企业尤其是特大型央企职业经理人队伍建设提供了宝贵经验。中海油的职业经理人队伍建设的经验归纳起来,主要回答了五个问题:国有企业的历史使命是什么?国有企业为什么需要职业经理人队伍?国有企业职业经理人的队伍建设是什么?国有企业职业经理人需要哪些技能?国有企业职业经理人队伍建设等同于绩效管理吗?

一问:国有企业的历史使命是什么?

这是国有企业职业经理人发挥作用的背景。时势造英雄,什么样的使命造就什么样的职业经理人队伍,石油石化行业是现代工业的基础,创业初期的艰苦奋斗精神,打造了一支以铁人精神武装的管理队伍。随着改革开放后,我国工业化进程的深入,我国石油生产已经不能满足工业化需要,必须出海。1982年1月30日,国务院颁布《中华人民共和国对外合作开采海洋石油资源条例》(以下简称《条例》),决定成立中国海洋石油总公司。1982年2月15日,中国海洋石油总公司在北京正式成立。中海油公司最初成立时面临着无技术、无资金、无管理的最困难阶段,但是改革开放为石油行业带来了转机,技术、资金和管理都随之而来,实现了公司跨越式发展。中海油是我国石油行业外向程度最高的公司,经历了从成立之初到

收购优尼科再到今天为我国石油行业发展和工业化进程做出了重要贡献的不断发展。中海油是中国改革开放后第一个全方位对外开放的工业行业。“十二五”期间，中海油累计生产原油3.1亿吨，天然气1015亿立方米，进口LNG（液化天然气）6187万吨，原油加工量1.5亿吨。公司累计实现营业收入26428亿元、利润总额4689亿元，上缴利税5846亿元。2015年，油气供应能力创历

史新高，油气总产量首次突破1亿吨油当量大关。“十二五”期末总资产11642亿元，年增长率达12.8%。截至2015年年底，公司用工规模达到11.02万人。中海油的发展历程完全如《意见》中的概括：“国有企业改革发展不断取得重大进展，总体上已经同市场经济相融合，运行质量和效益明显提升，在国际国内市场竞争中涌现出一批具有核心竞争力的骨干企业，为推动经济社会发展、保障和改善民生、开拓国际市场、增强我国综合实力作出了重大贡献。国有企业经营管理者队伍总体上是好的，广大职工付出了不懈努力，成就是突出的。”

二问：国有企业为什么需要职业经理人？

事业成就人才，事业特点不同，人才的管理方式也应该有所调整。创业之初的精神激励为主的人才队伍建设面临的发展环境是国内市场失灵——石油行业的高资本密集、高技术密集，不可能建立民营资本发展初期经营权所有权合一的管理模式；国际市场失灵——面临70年代以后国际能源市场高度垄断和激烈竞争，又推动中海油必须打造国际一流的职业经理人队伍。正如中海油前任董事长傅成玉概括的“国有企业搞不好，是人的问题，是体制机制的问题，和所有制没有必然联系……既要有国际化的理



念，又不能完全照搬，要把西方的现代企业管理理念和我们的国情、石油行业发展规律以及企业的发展状况相结合”。三十多年来，中海油秉承“以人为本”的理念，视员工为公司最宝贵的资源和财富，尊重员工合法权益，改善员工工作环境，搭建职业发展平台，关注员工身心健康，推进海外员工本地化和多元文化的融合，实现企业和员工的共同发展。中海油在走出国门，跨国经营过程中重视在主要经营活地营造企业与社区

相互促进、共同受益的和谐氛围，尽可能地吸纳当地人进入企业工作，积极为当地社区的发展和人民生活质量改善贡献力量。在实施国际化发展战略的过程中，重视培育和聘用当地人员担任中高级管理人员，逐步实现高岗位人员的本地化。

中海油田服务股份有限公司有计划地安排外籍雇员回母公司接受公司文化、制度、业务发展和技术培训，加深他们对中海油文化和中国文化的了解，提高其管理能力



和水平。随着外籍雇员能力水平的提升，中海油在当地社区聘用高级管理人员的比例逐年加大。

三问：国有企业职业经理人队伍建设什么？

这是国有企业职业经理人建设的首要内容。职业经理人，按照某些流行的说法就是少数骨干+外来和尚+神奇管理+高额薪酬。显然，这既不是事实，也不符合现代企业管理的特点。作为拥有十几万人的超大企业，职业经理人更多的是一个群体，更多的是培养人才，更多的是不断改革管理，更多的是合理的薪酬体系。正如2016年3月13日两会期间中海油前董事长傅成玉在接受采访时总结的，“很多人包括有学者、领导干部以为，职业经理人就是指一个人，他市场来、市场走。实际上，职业经理人不是说从市场上聘任，然后给他一个高待遇就叫作经理人了。人家来了，要有一个能为他的工作提供支持的内部机制，能让他创造效益、做贡献。如果没有这个机制，职业经理人是干不长、呆不住的。国企尤其银行，你看引入多少职业经理人？给的待遇不低，最后不都走了？强化职业经理人制度，就要从内部改革机制。不改就不能实现”。中海油在职业经理人队伍建设中积极推动学习型组织的建设，更多着眼于内部人才培养，拓宽

培训思路，适度加大培训投入，改进创新培训方式，以编制实施总公司培训计划为重点，以分类别、分层级专业人才培养体系建设为依托，以内部讲师队伍培养为保障，有效带动全员培训。仅在2014年，就完成70项重点培训及体系化建设项目，加强重点专业、重点人群、关键技术、前沿技术的培训，确保了人才稳步成长，有力支持了公司发展；举办各类培训班68663期，培训104.97万人次，总计培训781.59万小时，人均培训87.5小时；开展19个境外培训项目，培养国际化人才400人次。中海油为贯彻落实《2013-2017年全国干部教育培训规划》，结合公司“二次跨越”发展目标对人才发展及培训工作的要求，编制了《中海油2015年-2020年培训发展规划》，在对总公司培训现状分析、培训发展趋势分析的基础上，提出了总公司培训发展思路及目标、培训对象及措施、培训发展及管理能力建设及组织保障。为加速青年技术人员成才、确保公司人才有序接替，公司对青年人才成长规律、选拔培育方式方法等关键问题进行研究论证，拟定总公司青年英才培育计划方案，力争到2020年培养百名在总公司核心科技领域有建树的青年科技人才，培养百名中青年专业学科带头人，培育一批理想信念坚定、忠诚海油事业、技术能力过硬、综合素质强，勇于肩负重要科研生产任务的中坚力量。

四问：国有企业职业经理人需要哪些技能？

这是国有企业职业经理人队伍建设的核心。生产服务化、服务化生产、生产与服务、制造与金融、线上与线下融合跨界发展是当今世界跨国公司的主要发展战略，对职业经理人的要求也空前提高，石油石化行业是基础工业，也是国际市场上竞争激烈的行业。不仅是技术密集，也是管理密集、资本密集，更是战略密集，需要职业经理人具有复合型才能：技术顶尖、管理科学、资本运营有效率、战略把握力精准。三十多年发展，中海油已发展成为主业突出、产业链完整、业务遍及40多个国家和地区的国际能源公司。该公司形成了油气勘探开发、专业技术服务、炼化销售及化肥、天然气及发电、金融服务等五大业务板块。中海油生产服务化和服务化生产趋势越来越明显，而无论服务化生产还是生产服务化，人才就成为核心资源，因此中海油一直以来坚持“人才兴企”战略，落实“人才兴企”的核心战略，保障建设国际一流能源公司目标的实现。注重员工职业发展，以高层次人才培养为重点，以打造一流员工队伍为目标，重视经营管理、专业技术、技能操作“三支队伍”建设，探索出了一条海油特色的人力资源开发与发展之路。中海油建立起管理、技术、技能三类独立的岗位和薪酬晋升通道，以M、W、T三个序列、三条通道的职业生

涯设计，打通了管理、技术和操作人员的职业发展通道。引导员工根据自身特点及公司发展需要，选择不同的路径发展，实现自身价值。专家评审、技师考评、职业鉴定为各类技术、技能人才成长铺平了道路，促进了高层次人才的出现，夯实了企业发展的基石。

五问：国有企业职业经理人队伍建设等同于绩效管理吗？

这是国有企业职业经理人队伍建设的



关键。在职业经理人队伍建设中，普遍的误区之一就是职业经理人队伍建设等同于绩效管理，而且是短期绩效管理，短期绩效管理的核心又是薪酬体系，薪酬体系的核心是拉大管理人员的薪酬差距。这在国有企业职业经理人队伍建设中颇有市场，甚至包括索尼这样的跨国公司也奉之如圭臬，结果是2007年索尼连续4年亏损，2006年更亏损63亿美元。为什么绩效主义毁了索尼？因实行绩效主义，职工逐渐失去工作热情。在这种情况下是无法产生“激情集团”的，“挑战精神”消失了、团队精神消失了，创新先锋沦为落伍者……公司为统计业绩，花费了大量的精力和时间，而在真正的工作上却敷衍了事，出现了本末倒置的倾向。相比之下，中海油在职业经理人队伍建设中避免了将职业经理人队伍的管理简单化为绩效管理和薪酬管理的倾向，更着重于长期的系统的多层次的发展战略，包括以下四个部分构建高效组织机构：——根据总公司的战略目标，构建并保持精干、高效的组织机构，使组织规模、结构和特征满足业务快速发展的需要，确保组织发展的适应性与前瞻性，打造核心竞争力；提升员工竞争力——支持激励员工不断学习，提供与公司发展目标一致的培训与发展机会，全力提升员工竞争能力，实现企业与员工的“双赢”；创新管理制度体系——根据国际一流能源公司的要求，不断更新管理理念，创新管理机制，营

造清晰的政策环境，完善配套的制度体系，保障并推进总公司战略目标的实现；营造开放和谐氛围——营造开放、透明、平等、包容的环境，坚持“以人为本，关爱员工”的理念，构建和谐海油。中海油遵循企业与社会和谐发展的理念，并贯彻到实际行动中去。

总之，国际金融危机之后，国际产业分工格局在发生重大转变，新能源与低碳经济产业发展势在必行，作为抢占国际产业分工制高点的主力军、发展新经济的领头人，在党中央四个全面战略布局的指引下，潮平两岸阔，风正一帆悬，国有企业发展机遇远远大于风险，国有企业尤其是国家队央企更是责无旁贷，建设一支有国际视野、继承优良传统，不断创新发展的职业经理人队伍极端迫切。从中海油的职业经理人队伍建设经验来看，职业经理人不是等出来、盼出来、移植出来的，而是三十多年来一步一个脚印培育出来的，更多是从国有企业肩负的历史使命凝聚力入手，从国内外市场的实际情况出发，打造一支职业经理人团队，不断学习提升技术、管理、服务、金融等综合技能，着眼国有企业的发展战略兼顾短期绩效，扎扎实实建设职业经理人队伍。这对国有企业，尤其是央企具有重要的借鉴意义。■

（作者为中国社会科学院工业经济研究所研究员、中关村合众创新经济研究院专家委员会委员、中国科学院战略学会委员）