

关于经理层成员任期制和契约化管理问题的思考和建议

郑凤娟

华电郑州机械设计研究院有限公司 河南 郑州 450000

摘要: 经理层成员任期制与契约化管理是深化企业改革、激发管理活力的关键举措。基于此, 本文从契约设计、考核评价、及激励约束三个维度, 剖析当前实践中存在的指标体系碎片化、考核过程形式化、激励约束软化等问题, 提出优化分层分类指标、构建动态监控平台、强化薪酬与退出刚性、完善治理结构与容错机制等对策, 以推动经理层从“行政化任职”向“市场化经营”转型, 实现企业高质量发展与经理层价值创造的双向赋能。

关键词: 经理层成员; 任期制; 契约化管理; 问题; 建议

引言

企业改革三年行动中, 经理层成员任期制与契约化管理被赋予“激发微观主体活力”的核心使命。然而, 部分企业存在重签约轻履约、重形式轻实效现象, 导致契约沦为“纸面文章”。这些问题的根源在于市场化机制未真正落地, 行政化思维与市场化要求冲突明显。因此, 深入对经理层成员任期制和契约化管理问题的讨论具有重要的现实意义。

1 经理层成员任期制和契约化管理的问题

1.1 契约设计科学性不足

契约设计的科学性是任期制与契约化管理有效落地的核心基础, 当前实践中普遍存在指标体系失衡与目标值设定软化两大问题, 直接削弱了契约的激励约束效能。一方面, 在指标体系构建层面, 短期经营指标与长期战略目标的脱节成为突出矛盾。部分企业过度聚焦年度营收、利润等财务指标, 忽视研发投入强度、市场占有率提升、客户结构优化等战略型非财务指标, 导致经理层为完成短期任务采取透支未来发展的行为, 如削减研发预算、放松信用政策等, 最终损害企业可持续发展能力。同时, 财务指标与非财务指标的权重分配缺乏科学依据, 部分企业简单按照“七分财务、三分非财务”的固定比例设置, 未结合行业特性与发展阶段动态调整, 在数字化转型期未能突出信息系统建设、数据资产积累等关键非财务指标的导向作用。另一方面, 目标值设定的软化问题则体现在挑战性不足与对标机制缺失两方面。受传统考核思维影响, 部分企业将目标值设定异化为上下级间的博弈游戏, 经理层基于风险规避心理倾向于压低目标, 而委托方因信息不对称难以准确评估实际能力, 最终通过协商妥协形成“折中值”。这种讨价还价机制导致目标值往往低于企业真实潜力, 甚至低于行业平均水平, 使契约沦为保底合同而非挑战协议。更为关键的是, 目

标值设定缺乏行业对标与历史对标的双重校验, 既未参照同规模企业先进值建立追赶标杆, 也未基于企业自身发展轨迹设定合理增速, 导致目标值既无法激发经理层突破舒适区的斗志, 也难以满足股东回报要求。

1.2 考核评价机制不完善

在过程管理层面, 当前考核体系普遍存在以终为始的路径依赖, 将90%的精力聚焦于年度或任期终了的业绩核算, 而对契约执行过程中的动态监控与策略调整重视不足。这种重结果轻过程的模式导致委托方难以及时掌握经理层的战略执行轨迹, 既无法在关键节点识别潜在风险, 也错失了通过过程纠偏提升最终绩效的机会窗口^[1]。此外, 缺乏动态监控机制使得契约双方信息不对称问题持续累积, 经理层可能因短期利益驱动采取机会主义行为, 而委托方因缺乏过程数据支撑难以实施有效问责, 最终形成“契约虚化—行为扭曲—绩效受损”的恶性循环。同时, 评价主体的单一化也从另一个维度削弱了考核的科学性。现行体系过度依赖内部考核主体, 通常由上级单位或内部职能部门主导评价过程, 这种“内部人评价”模式天然存在信息局限与利益关联问题。一方面, 内部考核者往往掌握不完整的企业运营数据, 对市场变化、客户需求等外部要素的感知存在滞后性, 难以全面评估经理层的战略决策质量; 另一方面, 受组织层级与利益捆绑影响, 内部评价可能陷入平均主义倾向, 对突出贡献者激励不足, 对失职行为者问责不力。

1.3 激励约束机制不匹配

激励约束机制的不匹配是当前任期制与契约化管理流于形式的核心症结, 其突出表现为薪酬结构的刚性化与退出机制的软化虚化双重矛盾。在薪酬体系设计上, 固定薪酬与绩效薪酬的比例失衡成为普遍问题, 多数企业固定薪酬占比超过60%, 甚至存在保底工资+象征性奖金的变相固定化模式。这种设计导致薪酬激励的弹性空

间被严重压缩，经理层的收入水平与经营业绩的关联度弱化，即使完成挑战性目标也难以获得显著回报，而未达预期时却仍能维持基本收益。而退出机制的虚化则从另一个维度削弱了契约的约束力，现行制度对下的情形缺乏明确界定，既未量化考核不达标的具体标准，也未区分主观失职与客观不可抗力的责任边界，导致退出条款成为纸面规定。在程序层面，多数企业未建立规范的退出流程，从启动调查到最终决策的环节缺失，往往由少数领导主观判断替代制度程序，甚至存在内部消化、转岗安置等隐性保障操作。这种能上不能下的潜规则，使经理层产生终身制预期，既削弱了契约的严肃性，也阻塞了人才流动通道，导致优秀人才难以脱颖而出，低效管理者长期占位。

2 对策建议

2.1 优化契约设计，强化战略导向

(1) 在指标体系构建上，应打破“一刀切”的传统模式，针对不同管理层级的职责定位设计差异化考核维度。战略层作为企业价值创造的引领者，需聚焦经济增加值(EVA)、市场占有率、研发强度等长期指标，这些指标直接反映企业资本使用效率、行业地位与可持续发展能力，通过设定3-5年滚动目标引导管理层制定前瞻性战略规划^[2]。经营层作为战略落地的执行主体，应围绕营收增长率、利润总额、经营性现金流等中期指标展开考核，这些指标既能体现当期经营质量，又能为战略目标分解提供量化支撑，确保战略执行不偏离轨道。执行层作为业务操作的直接责任人，需强化生产效率、产品一次合格率、订单交付周期等短期指标考核，通过高频次的过程监控及时纠偏，保障日常运营与战略方向的协同性。(2) 目标设定机制需突破“静态契约”的局限，建立“基准值+挑战值”的双轨模式。基准值作为保底目标，应基于企业历史数据、行业平均水平及资源禀赋综合确定，确保通过努力可实现，避免因目标过高导致契约失效。挑战值作为激励目标，需对标行业前20%分位值或企业历史最佳水平，通过设置超额奖励系数激发管理层突破舒适区。(3) 为增强目标设定的科学性，需构建行业对标与历史对标的双重校准体系：行业对标通过选取规模、业务结构相似的标杆企业数据，明确企业在行业中的相对位置，为挑战值设定提供参照系；历史对标则通过分析企业过去3-5年指标变化趋势，结合战略规划中的增长预期，动态调整基准值与挑战值的权重分配。这种双对标机制既能防止闭门造车式的目标设定，又能根据市场环境变化及时修正目标值，确保契约始终与企业内外部环境相适应。

2.2 完善考核评价，实现闭环管理

完善考核评价机制需构建过程与结果并重的闭环管理体系，通过强化动态监控与引入多元评价主体，确保契约执行始终处于可控状态。其中，在过程监控层面，应建立“月度经营分析会+季度战略复盘会”的双层会议机制，月度会议聚焦短期经营数据波动，通过收入、成本、现金流等核心指标的实时分析，及时识别执行偏差并制定纠偏措施^[3]。季度会议则侧重战略目标推进情况，围绕市场拓展、产品研发、组织变革等中长期任务，评估各层级战略举措的有效性，动态调整资源分配与执行策略。为提升监控效率，需同步开发数字化考核平台，集成财务系统、业务系统、人力资源系统等多源数据，实现关键指标的自动抓取与智能分析，通过设定阈值触发异常预警机制，将事后考核转变为事中干预。另外，评价主体的多元化是突破内部考核局限的关键路径。一方面，应引入第三方专业机构参与评估，借助其独立性与行业洞察力，对战略执行质量、市场竞争力等维度进行客观评价，第三方机构可通过神秘客调查、竞争对手对标、行业趋势分析等方式，提供超越内部视角的评估报告，为考核结果提供外部验证。另一方面，需将客户满意度、员工敬业度等利益相关方评价纳入考核体系，客户满意度直接反映企业产品与服务的市场接受度，可通过定期调研获取量化数据。这些外部评价维度与内部经营数据形成互补，既能防止管理层为完成考核指标而损害客户体验或员工利益，又能引导企业从单一财务目标转向价值共创导向。

2.3 健全激励约束，突出刚性兑现

健全激励约束机制需以刚性兑现为核心，通过薪酬结构改革与退出机制设计的双轮驱动，打破“干好干坏一个样”的惰性循环。(1) 薪酬结构改革要聚焦“强激励”导向，将固定薪酬占比压缩至不超过40%，剩余部分全部与考核结果动态挂钩^[4]。其中60%以上绩效薪酬需根据年度考核得分线性浮动，剩余部分可设置战略专项奖，对完成重大突破或长期指标的管理层额外奖励，形成“基础保障+短期绩效+长期战略”的三维薪酬体系。(2) 针对战略层与核心业务团队，需引入超额利润分享、项目跟投等中长期激励工具，超额利润分享按超过基准利润的部分设定梯度分成比例，项目跟投则要求管理层自筹资金参与项目收益分配，通过“利益绑定”激发其承担风险、追求长期价值的动力，避免短期行为透支企业未来。(3) 退出机制的刚性化是破解“能上不能下”难题的关键。需在契约中明确量化退出条件，如连续两年考核排名末位、未完成核心指标的70%、因重大决策失误导

致企业损失超阈值等,通过客观标准替代主观判断,减少执行阻力。触发退出条件后,应建立规范的程序流程,包括考核结果公示、申诉复核、董事会决议等环节,确保程序公正透明。(4)为降低退出成本,需同步完善职业经理人市场与再就业支持体系,通过建立行业人才库、提供职业培训、协调新岗位推荐等方式,帮助退出人员实现职业转型。更重要的是,要将退出情况与行业信用体系挂钩,对因失职退出的管理人员实行业禁入或信用降级,形成“退出有代价、再就业有门槛”的约束效应。

2.4 强化配套保障,构建生态体系

(1)治理结构优化要聚焦决策权与执行权的科学配置,首先需全面落实董事会职权,在战略规划、经理层选聘、薪酬考核等核心领域建立外部董事占多数的专业委员会,利用外部董事的专业性与独立性提升决策质量,防止内部人控制。其次要制定经理层权责清单,明确授权范围、行权方式与责任边界,通过“负面清单+履职指引”的双重设计,既赋予经理层充分的经营自主权,又通过动态跟踪、定期审计等方式强化过程监督,确保“授权不免责、放权不放任”。(2)文化融合是契约化管理从“制度约束”向“价值认同”转化的关键^[5]。针对传统企业“铁饭碗”“大锅饭”的思维惯性,需开展系统性契约化管理专题培训,通过政策解读、案例研讨、模拟演练等方式,帮助管理层理解契约的权责对等原则,强化“业绩不达标则职位不保”的危机意识。在用人导向层面,要树立“以业绩论英雄”的鲜明旗帜,将考核结果与职务晋升、薪酬调整、荣誉表彰等直接挂钩,对连续超额完成目标的团队给予破格提拔机会,对长期排名末位的人员实施岗位调整,形成“能者上、庸者下、劣者汰”的竞

争文化。(3)为消除经理层因创新可能承担的风险顾虑,需同步建立容错纠错机制。明确界定因市场变化、政策调整等客观因素导致的失误与因主观失职造成的损失,对前者给予免责或减责处理,并通过复盘分析帮助改进方法,既鼓励敢闯敢试的担当精神,又守住合规经营的底线。

结语

综上所述,任期制与契约化管理的深化,需以“市场化导向”破除行政化积弊,以“系统化思维”构建闭环生态。企业需将战略目标转化为可量化、可追踪的契约条款,通过数字化工具实现过程透明化,以刚性激励约束倒逼能力升级,最终形成“契约定责、考核督效、激励赋能、文化聚力”的治理格局。唯有如此,经理层才能真正从“被动完成任务”转向“主动创造价值”,企业改革也才能从“物理重组”迈向“化学反应”,为构建世界一流企业奠定坚实制度基础。

参考文献:

- [1]刘冲.经理层任期制和契约化管理推进国企薪酬改革[J].现代企业,2025,(02):31-33.
- [2]29户省属企业及子企业经理层契约化管理全覆盖[J].山东国资,2024,(12):12-13.
- [3]王卫卫,魏志峰.国有企业任期制和契约化管理探索[J].中国电力企业管理,2024,(33):36-37.
- [4]曹倩.国有企业任期制与契约化管理的优化策略[J].现代营销(下),2025,(4):108-110.
- [5]田晓凌.关于国企任期制和契约化管理策略探究[J].经济师,2024,(6):282-283.