

## 说说国企负责人薪酬那些事儿——

# 国企高管如何“论功行赏”

一周企事

本报记者 董伟

近日，人力资源和社会保障部新闻发言人李忠表示，国企改革方案配套办法将于近期审议。本轮改革的重点在于规范组织任命的国企负责人薪酬分配。对“不合理的偏高、过高收入”进行调整。

国企负责人的工资条一直牵动着社会各界的心。在国企改革中，薪酬制度设计既是热点，又是难点。早在国资委成立之初，它即是优先工作之一。然而，时至今日，人们对此认识仍难一致。不仅政策时有调整，更经常陷入舆论漩涡。

共识也不是没有：论功行赏。既不能让国企负责人只做“雷锋”，有功不赏；也不能高薪养贪，宽纵他们做“硕鼠”，无功自盗。现在的问题是：功怎么论，赏怎么行？

### 国企老总年薪制一度成高水平的大锅饭

2003年以前，国企普遍存在在定薪酬的现象。高低存乎一心，结果乱象丛生。有的企业规模不大，连年亏损，老总却拿百万元年薪；有的企业体量惊人，老总收入却不过10万元。真正是“撑死胆大的，饿死胆小的”。这样做的后果，不是企业搞不好，就是人才全都跑。

当时，一项针对53家中央骨干企业经营人才流动情况的调查统计相当惊人：1998年以来，这些企业的7万多经营管理者因各种原因离开，占当时经营管理者总数的11%。流失人才的年龄大都在40岁以下，包括一些崭露头角的骨干人才。有人比喻称：央企成外企和民企的人才培训基地了。

2003年，国务院国资委成立后即着手对央企负责人薪酬进行摸底，结论是一些关系国家安全和国民经济命脉的重点骨干企业负责人薪酬偏低。比如中国石化、中国航空等企业负责人年薪不足10万元，中国兵装、中国兵工等不足15万元，中核工业、航天科工等不足20万元。

于是，国资委做了两件事：允许央企负责人提工资，使重要岗位对人才有吸引力；将薪酬和业绩挂钩，不能干好干坏一个样。

国资委请了一家知名的人力资源咨询公司，在国内抽样调查企业经营者的年薪。样本包括十几家大的外资企业，十几家大的民营企业。统计显示，外资最低的80多万元，高的有400多万元，样本平均值165万元；民营企业低的40多万元，高的200多万元，样本平均值108万元。综合考虑市场、职工以及政府机关薪酬水平等因素，2004年央企第一次实行年薪制，一把手年薪的平均水平最后定在39.8万元（税前），以后的薪酬是根据考核结果逐年涨起来的。

国资委首位掌门人李荣融曾于2009年透露，央企负责人那几年的薪酬每年增长4500万元，但是，要想把这些钱拿到手却要国家挣够1500亿元的利润。

在这种正向激励下，大量人才涌向央企。航天科技集团有一大批年轻人，40岁到45岁时已经担任了总指挥。有人感慨，这在2002年前是不可想象的。

不过，国资委深感其中矛盾所在。国资委原副主任邵宁说：“这个薪酬水平比市场低，比政府机关要高，搞不好几个方向都会有意见。”何况，企业干部管理体制改革滞后，市场化选拔和退出机制没有建立，这就可能让年薪制成为一个高水平的大锅饭。

### 国企高管薪酬是“旱涝保收”还是“烫手山芋”

果不其然。社会上不满的声音来了。有些人的理由是，国企很多处于垄断地位，其利润是靠垄断资源得来的，并非是靠企业家的血

汗和智慧，那么，怎么好意思拿市场化的高薪？另外，国企负责人“旱涝保收”，有行政级别，拿钱、当官两不误，真是“美差”。

问题引起中央重视。2014年8月29日，中共中央政治局会议强调，深化中央管理企业负责人薪酬制度改革，要从我国社会主义初级阶段基本国情出发，适应国有资产管理体制和国有企业改革进程，逐步规范企业收入分配秩序，对不合理的偏高、过高收入进行调整。今年1月1日，《中央管理企业负责人薪酬制度改革方案》正式实施。72家中央管理企业按照《方案》的要求，调整了企业负责人的基本年薪标准。

降薪之风骤起。国企负责人也有委屈。中国建材集团董事长宋志平在《我的企业观》一书中表示，社会上对国企领导人的看法常常并不客观。实际上，除个别从政府调来的干部保留了相应的行政级别外，大多数国企领导人既没有行政级别，也没有享受市场化待遇。他们工作时兢兢业业，承担着很大的压力和责任，退休后领取社保养老金，去医院看病也要排队挂号。

“国企领导干部的收入也没有多高，不是‘旱涝保收’。国企有着严格的考核制度，管理层的薪酬都是根据业绩情况浮动的，业绩不好薪水也会跟着降。许多人认为国企领导人的收入可以和公务员比，但我觉得，企业不是行政单位而是经营单位，收入应该和市场比，国企领导干部的收入比外资、民企管理层的收入要少得多。这些年来，随着国企薪酬制度的改革，国企领导干部的收入有明显提高，但仍然无法与外企或民企管理者的收入相比，而且一旦退休还有可能面临老无所依的生活窘境。”他说。

2013年，宋志平去法国调研公司治理时，曾问过法国国资局官员：“在法国有没有对国企和国企领导人效率低下的批评？舆论压力大不大？”法国人回答说：“法国国企的社会认可度很高，对消费者来讲是质量和安全的象征，在国企工作待遇好且稳定。”

国企负责人中也有把市场薪酬当成“烫手山芋”的。曾主掌中海油的傅成玉说过，“2001年，我在中海油的董事薪酬金超过300万港币，后来涨到800多万，个人一年期权收益就超过1000万港币。这是企业董事会和财政部都批准的合理收入，但这个钱没法拿。你拿了这个钱，就带不了整支队伍，影响企业效率。”

### 好老板就是伙计赚钱多，给的多；伙计赚钱少，给的少

尽管政策更替、莫衷一是，但共识在渐渐清晰。无论是当年的涨薪，还是当下的限薪；无论是社会的不满，还是国企负责人的委屈，皆归于一个框架：凭本事吃饭，多劳才能多得。这在民企不是问题，在国企也不是事儿，但在国企却要复杂得多。因为国企本身的情况很复杂，既有公益性质的企业，也有竞争性的集团，不一而足。

李荣融曾说，“好老板就是伙计赚钱多，就要给他多，伙计赚钱少，给他也要

既不能让国企负责人只做“雷锋”，有功不赏；也不能高薪养贪，宽纵国企老板做“硕鼠”，无功自盗。国企负责人的工资条一直牵动着社会各界的心。国企高管们的工资条到底该怎么发？谁说了算？

在国企改革中，薪酬制度设计既是热点，又是难点。早在国资委成立之初，它即是优先工作之一。然而，时至今日，人们对此认识仍难一致。不仅政策时有调整，更经常陷入舆论漩涡。

# 央企高管薪酬何以成社会焦点

风云际会

曹林

近来，有媒体称央企高管限薪配套方案细则正在审议中，引起广泛关注。实际上，央企高管收入话题一直处于舆论风口浪尖。今年全国两会期间有央企高管自曝月薪8000元，立即有网友跟帖称，“这是侮辱群众智商”。前段时间有媒体报道“受减薪影响不少央企高管离职”，又有声音出来“央企高管即使没工资也是人们争先恐后抢的岗位”。

央企高管薪酬体系的改革一直在进行，但尴尬的是，无论央企高管受访时说自己现在月薪降了多少，公众也没有表现出满意，或者不怎么相信，觉得暂时减薪不过是躲避舆论风头。

那边被限薪和降薪的高管就满意了吗？虽然一些高管在接受媒体采访时表现很淡定，表态支持降薪，称已经适应低

薪，但实则言不由衷。将心比心，薪水突然降那么多，心理很难适应。我与好几位央企高管聊过这个话题，他们私下里抱怨薪酬改革被舆论绑架了，把高管收入拉低到工薪阶层的水平，让经营如此庞大的一个企业、贡献这么多利润和税收的央企高管拿那么低的收入，“是一个笑话”，和国外同行没法比。

公众和高管的不满，都可以理解，因为两边的参照系不一样，不是在同一条话语体系中交流，而是各说各话。央企高管们是拿自己的收入与发达国家的同行比较，而公众是拿之与普通员工的收入比较，与社会的平均收入比。央企高管是拿自己的收入与央企创造的丰厚利润比较，而公众则拿央企的政策优势与民企的劣势比，抱怨央企的垄断。高管称现在的央企相比过去在经营管理上有了巨大进步，而公众则称相比发达国家还有很大距离。比较的标准不一样，自然“各自有理”，以致关于央企薪酬改革

的话题常常陷入“不可讨论”状态，一提起就充满情绪。

实际上，央企高管收入的不透明也加剧了公众的种种猜测，即使现在月薪8000元属实，这只是基本工资，还有绩效工资、任期激励，更有公众看不见的各种隐性福利，特别是没无边际、花样繁多的职务消费黑洞。

业经理人市场，让市场去发现价值，该高的。

“网速很低的情况下网费却能定得很高，这就是一种垄断嘛。那么，你还要跟民企比工资条，那不行！”他举例说。

宋志平也持类似观点。他表示，公益性保障型企业应是国企，其工作人员是公职人员，退休后可享受公务员待遇。而在竞争领域，现有的国企应向混合所有制企业发展，其企业领导人转化为职业经理人，以市场化选聘和市场化待遇为原则，建立健全长效激励约束机制，同时给予完全市场化的身份和稳定宽松的职业化环境。



### 国有资本充实社保有多少可行性

事件：近日有报道称，为缓解财政补贴压力，划转国有资本充实社会保障基金的工作已经进入实施阶段。对此，财政部相关负责人5月12日澄清：具体方案尚在研究。

事件：尽管没有进入实施阶段，但划转部分国有资本充实社会保障基金是党的十八届三中全会已明确的改革内容之一。国有资本是政府机构代持、产权归全民所有的财产，将其用于社保，乃是还财于民的应有之义。因此，问题不在于国有资本是否应该用于社保，而在于以什么方式用于社保。已经有评论指出，将产能过剩或竞争力较弱的部分国有资产划拨社保。将这类资产划拨社保的过程，就是分辨、剥离其中的优劣资产，交由市场发现价值并合理处置的过程。

### 提网速、降网费 流量不清零时代来临？

事件：在敦促“提网速、降网费”一个月后，李克强总理近日主持召开国务院常务会议，确定加快建设高速宽带网络促进提速降费措施，会议鼓励电信企业尽快发布提速降费计划，包括推出流量不清零等服务。

事件：在敦促“提网速、降网费”一个月后，李克强总理近日主持召开国务院常务会议，确定加快建设高速宽带网络促进提速降费措施，会议鼓励电信企业尽快发布提速降费计划，包括推出流量不清零等服务。

事件：中央纪委会网站日前陆续公布了中央巡视组第三轮专项巡视13家单位的整改情况。在中国石化、神华集团、华电集团的通报中，领导干部腐败、关联交易谋利、国有资产流失等成为突出问题。

事件：油、电、煤、气行业提供了社会基础服务，能源领域也成为腐败高发区，这不仅增加了众多下游小企业的运营成本，甚至造成国有资产流失，更增加了社会成本。据报道，一些民营企业反映，利用手中的审批权，处于垄断地位的能源企业负责人拥有决定下游众多企业命运的“一支笔”。因此，能源领域的腐败主要原因在于垄断经营。只有真正打破垄断，破除寻租空间才能有效遏制能源腐败。

### 油电煤气能源腐败扎堆儿 破除一支笔垄断有多难

事件：国家质检总局公布了2015年3月进境不合格食品名单信息。在名单中，由通化葡萄酒股份有限公司进口的露卡美加红葡萄酒被检测出二氧化硫超标。据悉，这批产品已被退货处理。

### 老牌酒企进口超标葡萄酒 不能贪大败了品质

事件：作为一家已上市10多年的老牌国企，通商股份近年来的业绩一直不理想。对此，公司回应是因为受到限制“三公消费”政策的影响。其实并非如此，国内对红酒的消费并没有减少，究其原因在于中小代理商在选择进口酒时更注意外国酒庄的品质，而像通商这样的大企业在选择进口红酒时，更在意合作公司的产量和规模。可见，要想挽回消费者的心，满足消费者的口味，注重合作公司的红酒品质才是根本。

事件：在尼泊尔8.1级大地震中，中国电建集团中南勘测设计研究院所安装的大功率路灯除小部分受损之外，绝大部分都能正常工作。据介绍，这些路灯之所以坚固不倒，除了材质过硬外，每一个路灯的地基都挖了1.5宽、1.5米深，四周用水泥牢牢固定，抗了强震。

### 中国电建太阳能路灯 点亮灾后加德满都

事件：以往，中国制造的产品总被认为质量不如国外同类产品。实际上，“不是不能而是不为”，中国企业拥有雄厚的资本和过硬的技术，能够制造出一流的产品。哪怕一个路灯，只要认真对待，中国的产品就能赢得世界认同，提升国际竞争力，企业应当做到“勿以善小而不为”。

(本报记者 郝帅)

非你莫属



孙刚在实验中

冯专 本报记者 骆沙

“上天难、入地更难，大庆油田经历50余年的开发，已经到了高含水后期，综合含水接近93%。在这种条件下采油，相当于水中找油、水中捞油。”5月4日，在北京人民大会堂举行的“传播青春正能量”优秀青年座谈会上，一位戴眼镜的斯文青年一开口就吸引了全场的注意。

## 孙刚：水中捞油的石油“创客”

这位自称石油“创客”的青年人，就是今年“中国青年五四奖章”获得者、大庆油田勘探开发研究院采收率研究室副主任孙刚。

1997年，孙刚毕业分到大庆油田勘探开发研究院采收率研究室，他记住了老师傅的一句话：“大庆油田采收率每提高1个百分点，就相当于找到了一个玉门油田；每提高5个百分点，就相当于找到了一个克拉玛依油田！”

从此，孙刚与“采收率”结下了不结之缘，“能在这方面搞出点名堂”，成为他的一个梦想。

然而处于开发中后期的油田，采收率要提高一个百分点，不亚于百米成绩提高0.1秒的难度。孙刚打交道的第一项工作是聚合物检测，当时用的聚合物多为外国进口，没有统一标准，油田无法准确检测各国聚合物的质量。这让孙刚看到了机会：“当时就想一个想法，要抢在外国人前面建立国际认可的标准，掌握话语权。”

检测水溶性聚合物微观性能被称为

“世界高分子领域六大难题”。一些权威都曾无功而返，孙刚心想：“外国权威不过起步早，超过他们，咱就是权威。”

聚合物分子只有零点几微米大小，准确测定分子尺寸是建立标准的关键，成为他要攻克的首个难关。孙刚发现国际通用的计算公式有漏洞，经过两年反复演算，他推导出一套新方法，但需要通过仪器进行检验，这种仪器当时只有北京一家研究所才有。

经过沟通，孙刚等到回复：仪器仅有一周的空当期。他想也没想，连夜上了火车，搂着样品一夜没敢合眼。样品是孙刚的“宝贝疙瘩”，1个月才能提取出1克，“比黄金还要珍贵千百倍”。到了北京，孙刚扛着一箱方便面走进实验室，守着他的“宝贝疙瘩”3天没出门，孙刚收获了实验成果。

经过3年不懈努力，孙刚带领团队建立的聚合物评价标准和方法，顺利获准成为国家行业标准。当时，国外标准只能检测4种规格产品8项指标，而他们的标准能检测10种规格产品15项指标，被称为“大庆标准”，成为令国际同行叹服的“权威裁判”。

有人说，孙刚身上有股“轴”劲儿，在他

身上集中了石油“创客”所具有的“超越前人、超越权威、超越自我”的“三超精神”。

随着地质情况的变化，开发难度越来越大，因为地层越来越“挑食”。有的油层油少，但“饭量”大；有的油层油多，可“饭量”却很小。孙刚又琢磨开来：咋能使聚合物们更“智能”，符合不同油层的“口味”？咋能更科学地调配聚合物提高采收率？

那一阵，孙刚如同“魔怔”了一般，有时拿着筷子发呆，捧着空碗愣神；有时半夜突然“骨碌”起来，摸出枕边的小本子一通“划拉”……白天黑夜都在琢磨各种聚合物的“脾气秉性”。

孙刚想到从“聚合物分子量与油层匹配关系图”入手，但有人提醒他这是几代人的研究成果，不要搞砸了。孙刚的倔劲上来了：“从水里找油就得不断超越前人。”调整这张图涉及六大区块127个油层，重新绘制匹配图，无论是工作量，还是工作难度都是“难啃的骨头”。

孙刚带领平均年龄不到35岁的项目组，一头扎进了岩心库，从几米高的架子上把一盒盒200多斤的岩心抬上抬下上千次。4年艰苦实验中，记录本摆起来有一人多

高，绘制出六大区块的注聚关系图版，实现了聚合物对不同油层的最佳匹配。

“魔怔”了的孙刚又用一年多时间，首创了采收率提高值与不同参数的函数关系式，形成一套个性化、定制化注聚参数优化设计技术，大幅度提高了采收率，这些成果填补了国内行业技术空白，增效效果提高26%，两年节省聚合物3.38万吨，带来经济效益5.7亿元。

随着“海外大庆”的建设，孙刚也迈开“走出去”的步伐。在哈萨克斯坦肯尼亚克油田，他碰了“钉子”：这里的油层像“贼层”，容易“抢”其他孔道的“口粮”，原油黏度是大庆油田的15倍，普通聚合物根本“推”不动。在大庆油田驾轻就熟的“打法”不灵了。

经过冥思苦想，孙刚提出了一套“不走寻常路”的全新方案，每注入1吨聚合物，可以增油70吨，两年创收1.8亿元。

孙刚喜欢做一名石油“创客”，还要在采收率的世界继续闯荡。“我不算聪明，但相信勤能补拙，飞得慢，但总不断往前飞。”得了“五四青年奖章”的他，还是那么一板一眼。