

ZHIYEJINGLI

高等教育创新应用型通用教材

职业经理

徐国华 王 瑛 · 编著



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

高等教育创新应用型通用教材

职业经理

徐国华 王 瑛 编著

东南大学出版社

• 南 京 •

内容简介

企业管理是当今人们社会生活、经济生活的主要内容之一,现代公司制度是职业经理阶层形成的制度基础。为了应对全球化背景下企业跨文化管理的需要,对职业经理的研究已越来越引起社会的重视与关注,它是涉及经济学、管理学、心理学、法学、社会学等多学科的交叉领域。三十多年的改革开放,使得我国企业公司治理结构日益完善,形成了庞大的职业经理群体。职业经理已是热门职业,也是当今高校毕业生就业时的选择重点。

本书借鉴西方发达国家职业经理制度的成熟思想,以职业经理及其行为为研究对象,系统地阐述了职业经理产生的社会基础,职业经理现象的理论依据,职业经理的历史演进与制度背景,职业经理应该具备的职业道德、专业基础知识和能力结构,职业经理人才的开发与评估,不同类型企业的职业经理及其行为,力求将职业经理及其行为的理论和方法与我国企业管理现状、个人职业规划紧密地联系起来。

本书可作为高等院校的选修课、通识课教材,也可作为中高级职业经理的培训教材。对即将步入职场的各类毕业生,以及各类企业经营管理人员均有极大的实用价值。

图书在版编目(CIP)数据

职业经理/徐国华,王瑛编著. —南京:东南大学出版社,2012.3

ISBN 978-7-5641-3379-5

I. ①职… II. ①徐… ②王… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 038828 号

职业经理

出版发行 东南大学出版社
出 版 人 江建中
社 址 江苏省南京市四牌楼 2 号(210096)
经 销 全国各地新华书店
印 刷 南京京新印刷厂
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 16.75
字 数 402 千字
版 次 2012 年 3 月第 1 版
印 次 2012 年 3 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5641-3379-5
定 价 29.00 元

(若有印装质量问题,请与读者服务部联系。电话:025-83792328)

前 言

萌芽于明清、发轫于民国、成长于新中国改革开放后的中国职业经理正在经历着历史的嬗变。我国职业经理的成长过程是我国的社会文化与西方发达国家职业经理的思想与经验相融合的过程。从世界范围来看,受生产力的发展水平和制度环境状况的制约,不同时代的职业经理及其行为有着不同的价值和功能。在新经济时代,由于技术进步的突飞猛进和资源稀缺性的加深,具有整合功能的职业经理更是具有特殊的价值和难以低估的作用。世界金融危机的出现,在一定程度上可以说是华尔街的投行经理、银行经理等职业经理的道德缺陷和能力缺陷所致,这让我们看到了西方职业经理制度并非完美。现实生活中,我国企业界经常碰到的公司经营难以持续、企业主和经理人矛盾频出的事例也告诉我们,我国的职业经理制度亟待完善,职业经理队伍亟待壮大,职业经理的知识、能力和素养亟待提高。但同时我们也坚信,无论是世界还是中国,危机最终会化解,职业经理制度将不断完善,职业经理制度安排将更加适应经济发展、社会进步及文化的需要。

当前,社会对职业经理的需求日益高涨,职业经理的制度环境也不断完善,职业经理阶层已初步形成。随着职业经理阶层整体素质的不断提高,职业经理及其行为必将对我国的经济、社会进步和文化建设发挥巨大的作用。顺应我国经济腾飞,企业不断创新进取的历史潮流,我国的职业经理必将在世界职业经理舞台上演奏雄浑壮丽的乐章。

近年来,学术界对职业经理的理论探索不断加强,研究职业经理的相关论文和论著已大量出现。然而,全面系统地探讨职业经理及其行为的理论和方法,适合作为高校教材的研究还不多见。本书正是着力解决这一问题,并力求将职业经理及其行为的理论和方法与我国企业管理现状、个人职业规划紧密地结合起来。

从2005年开始,南京财经大学工商管理学院开设了《职业经理》的选修课,后来该课程被列入全校职业发展教育系列选修课。当前,为了加强应用型教学实践,越来越多的院校将职业经理作为各类学科学生的选修课。为了更好地服务于教学,满足教学需求,我们在原来的课程讲义的基础上,借鉴了许多优秀论文和优秀教材的成果,并进一步做了较大拓展和丰富,编著了本书。本书可作为高等院校各专业学生的通识课教材,也可作为经济管理类学生的选修课教材,还可作为中高级职业经理的培训教材。对即将步入职场的高等院校毕业生、各类企业经营管理有关人员均有极大的实用价值。

本书主要就职业经理及其行为的理论和方法,进行了深入的阐述。全书一共十二章。第一、二章概述了职业经理及其行为,介绍了职业经理的相关理论。第三章回顾了西方和中国职业经理的历史演进。第四章论述了经理职业化与职业经理制度。第五、六、七章阐述了职业经理的素质,主要包括职业道德、专业基础知识和能力。第八、

九章介绍了职业经理的开发与评估。第十、十一、十二章介绍了国有企业、家族企业和跨国公司中的职业经理角色行为,并探讨了我国职业经理的发展趋势。书中每一章均附有学习目标、引导案例、思考案例及其讨论题、本章思考题。对学习目标的提示,有助于教师与学生把握该章重点。引导案例和思考案例都是经过精选或改编的,思考案例后的讨论题可结合实际进行课堂讨论或课后讨论。每章思考题可帮助学生进行重点、难点练习,巩固教学效果。

对于本书的教学,我们建议作如下安排:整个教学建议学时为 36~54 学时。第一、二、三章建议 8~12 学时,第四、五章建议 6~9 学时,第七章建议 2~3 学时,第八、九章建议 6~9 学时,第十、十一、十二章建议 8~12 学时;实验与复习 6~9 学时。第六章可以不讲,可作为课后阅读和实验教学内容,学生可以通过阅读了解不同专业职业经理的专业基础知识和能力。结合实验教学,可以安排不同层级、不同职能部门职业经理的实验软件教学,如用友 ERP 软件体验企业类课程(主要用于体验企业管理流程、角色与岗位等)的综合实验等,让学生在实验中领会不同类型的职业经理的知识能力要求。

在本书的编著过程中,张涛、钮燕燕、王广庆、梁梅、李冬燕等同学做了大量的文献资料收集工作,南京财经大学人力资源系的各位老师,对本书的内容、结构及其修改提出了很多有益的建议,在此一并表示感谢。

由于职业经理的实践和理论研究在我国还不成熟,许多实践和理论问题还未解决,加上我们的水平有限,错误与不足在所难免。欢迎广大读者对本书提出批评指正,以使本书日臻完善。我们的电子信箱是 laoge90@sohu.com 或 wangying.njue@163.com。

徐国华 王 瑛

2012 年 2 月

Contents

目 录

第一章 职业经理概述	1
【引导案例】 副总的 N 度空间	1
第一节 职业经理的概念	3
第二节 职业经理的类型和特征	8
第三节 职业经理行为	11
第四节 职业经理学的研究对象和研究方法	16
【思考案例】 华为接班难题	18
第二章 职业经理的相关理论	22
【引导案例】 唐骏在新华都的承诺与价值	22
第一节 职业经理相关理论的概述	23
第二节 职业经理与委托代理理论	25
第三节 职业经理与人力资本理论	27
第四节 职业经理与人本理论	31
第五节 职业经理与心理契约理论	33
【思考案例】 由“管家”到“后妈”的嬗变	38
第三章 职业经理的历史演进	42
【引导案例】 江湖谁忆穆藕初	42
第一节 西方职业经理的产生与发展	43
第二节 中国职业经理的产生和发展	47
【思考案例】 雷履泰——晚清时期成就卓著的“职业经理”	55
第四章 经理职业化与职业经理制度	59
【引导案例】 王石：登山是我的一种生活状态	59
第一节 经理职业化	61
第二节 经理职业化的市场系统与市场表现	63
第三节 职业经理制度	65
【思考案例】 万科成功的重要法宝——职业经理制度	68

第五章 职业经理的职业道德	72
【引导案例】 由金山网络“泄密门”看安全公司的职业素养	72
第一节 职业经理职业道德的概念与特征.....	73
第二节 职业经理职业道德的内容.....	77
第三节 职业经理职业道德的影响因素与建设.....	82
第四节 职业经理道德风险及其规避.....	84
【思考案例】 播下龙种,收获跳蚤	90
第六章 职业经理的专业基础	92
【引导案例】 HR 的价值和话语权	92
第一节 财务职业经理的专业基础.....	94
第二节 人力资源职业经理专业基础.....	99
第三节 生产职业经理的专业基础	105
第四节 营销职业经理的专业基础	111
【思考案例】 李先锋的 TPM 改革为何失败	116
第七章 职业经理管理能力	118
【引导案例】 立即执行	118
第一节 职业经理的能力模型	120
第二节 初级职业经理的执行能力	124
第三节 中级职业经理的沟通能力	126
第四节 高级职业经理战略思维能力与领导力	129
第五节 职业经理的创新能力与内部创业能力	135
【思考案例】 杨元庆的人生三部曲	139
第八章 职业经理的开发	145
【引导案例】 从赛马中识别好马	145
第一节 职业经理开发概述	147
第二节 职业经理培训与资格认证	150
第三节 职业经理的职业发展	156
第四节 组织发展中的职业经理开发	161
【思考案例】 可口可乐公司的“职业经理”生产线	168
第九章 职业经理评估	173
【引导案例】 华泰又换总裁了	173
第一节 职业经理评估概述	175
第二节 职业经理声誉评估	179
第三节 职业经理绩效评估	182

第四节 职业经理的价值构成与价格决定	184
【思考案例】 美国的 CEO 为何如此高薪	187
第十章 国有企业的职业经理	191
【引导案例】 白培中“赔”大了	191
第一节 国有企业的制度环境与制度改革	194
第二节 国有企业职业经理的选择	200
第三节 国有企业职业经理的监管	203
第四节 国有企业职业经理的激励	207
【思考案例】 黑白陈久霖	213
第十一章 家族企业的职业经理	216
【引导案例】 像母亲样的保姆:一个企业老板的期盼	216
第一节 家族企业的治理结构与制度变迁	218
第二节 家族企业职业经理的引入	226
第三节 家族企业职业经理的激励与约束	230
第四节 家族企业职业经理与企业主的合作与冲突	236
【思考案例】 黄光裕与陈晓之间的“爱恨情仇”	240
第十二章 跨国公司职业经理及我国职业经理发展趋势	244
【引导案例】 寻找跨文化融合的“心灵开关”	244
第一节 跨国公司的职业经理	246
第二节 我国职业经理发展趋势	251
【思考案例】 你不“言传”,他不“意会”	253
参考文献	256

第一章

职业经理概述



学习目标

1. 理解并熟悉职业经理的定义和内涵。
2. 了解职业经理的类型与特征。
3. 描述职业经理行为的动机、本质及影响因素。
4. 了解职业经理学的研究对象和研究方法。

引导案例

副总的N度空间

要说职场上几个概念模糊又最难做的职位，副总算是一个，一些公司也把它叫做执行副总裁、COO 或者别的什么。比起营销、财务这些几乎在任何公司都可以通用的职位，“副总”究竟能做到什么份上，却总是充满着变数。简单地说，江山易打，副总难当！因为副总的角色受制于两个方面：老板（一把手）的风格和公司的组织架构。

观察中外企业的差异，副总多可能是内企的一大特色，这个特色很可能是受到中国特色的官僚体系的影响。副职多到可笑地步的官僚体系影响到了国有企业的组织架构，这种架构又顺势影响到了私有企业的架构。但内企往往忽视了一点，官僚机构并不是一个盈利单位，它们不需要为成本付出代价。而企业却不同，他们必须计算投入产出，否则公司就没有前途。

一般来讲，老板做大了都想当皇帝。老板的这种皇帝情结也会大大影响到组织架构的设置，似乎副总不够多他们就不够权威。十亿不到的企业“副总”漫天飞的事情，在内企随处可见。而这样的副总也多半没有实权，他们尽管分管着一些事，决定权却几乎都在老板手中，这和古往今来从来就没有“副皇帝”是一个道理。

由于老板对自己的角色定位的不同，副总的地位和角色也有所不同。假使老板是个甩手掌柜，安心做董事长，副总就一定实权派，因为，公司肯定需要有人来管理。但中国第一代企业家现在大多还未到完全需要退休的年纪，真要他们完全地交权，恐怕不易。哪怕像是 Dell 这样的全球性公司，迈克尔·戴尔也在“荣退”了近 3 年之后，又重新“倒接班”，取代了凯文·罗林斯成为了 CEO。事实上，即使是这荣退的 3 年，戴尔也一直在“全面参与公司的日常业务”。一般说来，中国的那些荣退老板也都会牢牢把握住财务和人事任命这两大权力要害而把其余的权力下放。

所谓掌权副总，再有权有势，如果不抱着如临深渊如履薄冰的态度，终究会成为老

板犯错误的替死鬼，罗林斯难道不是一例吗？上世纪90年代初期，和罗林斯一样作为顾问身份开始进入戴尔管理层的人还有莫特·托普夫，可是和罗林斯不同的是，托普夫一直很明确地定位在副手角色上。戴尔也需要这样一个在摩托罗拉工作了23年，一直做到执行副总裁的经验丰富的人来辅佐他。不过，托普夫一直没有“转正”的欲望，所以也一直功德圆满，日后甚至还成为了如何做公司二把手COO的典型案列。可是罗林斯就不同，他在做CEO的2年的时间里让戴尔公司的股价下跌了四成，不仅华尔街不满意，戴尔也终于忍耐不住了。

另一种情况是老板够强势，亲自理政。在这种情况下，如果还设副总的话，多半就不会只有一个，这些副总也充其量只是一些资格老一些的部门负责人而已，如果还真要以“副总”的身份要求自己，终究会失望的。我们不是经常听到不少老板说自己的副总都没出息，不能跟上自己的步伐吗？

为什么老板总是会与副总这样的职位冲突呢？那是因为国内的公司，现在也大多开始实行了总监制。总监制与部门经理制最大的不同在于，总监突出的是公司的运营重点。在国有体系内，几乎只要是个部门的头儿就是平等的，但在市场经济的框架下，管理后勤福利的经理根本不可能和营销总监、财务总监、人力资源总监、营运总监这样的重要职位平起平坐。总监制更突出的是系统概念，也就是以前零碎的小部门职能的集合，这样做是出于管理扁平化的需要，也更为强调管理的效率。从这个意义上看，总监制本身与副总统制就是天然冲突的。副总制度来源于官僚体系，而总监制却是市场经济的需要。

如果副总既碰到了强势老板，又碰到了一群总监，那么，这个职位就注定不是一个花瓶就是一个“捣浆糊”的角色了。副总虽然名义上也会有所分管（也有什么都不分管的），但所谓分管，并不是直管，这种工作更有监工的味道。但总监们也不是吃素的，他们自然知道，自己职位的沉浮，其实与副总没有太多关系。他们要是想保住自己的位子和薪水，那么，和自己真正的大客户——总裁或者老板加强沟通才是最主要的。去副总那里绕一个弯，至少会出现信息衰减，甚至可能被副总加油添醋加以利用。因为，总监的表现越出色，副总的位子越不稳。

反过来说，总裁或老板也有同样的思考。老板应酬很多，自然希望有人代劳，这时候，最合适的其实不是在干活的总监，而是副总。一则副总本来“分管”的活也不多，二则头衔更大，礼节性的一些应酬，他接待也更为合适。另外，当老板不得已短期内离开公司（比如出国）的时候，也只有副总适合充当“监国”的角色。当然，在工作上，老板也不会傻到真的事事去问分管的副总，他知道问了也几乎是白问，这样不仅浪费时间，也往往传达不了他的想法。副总也注定是个和稀泥的角色，他肯定不可能详细地向老板汇报情况，因为他并不会真正了解；他也肯定不会愿意向下认真传达老板的指示，因为果真如此，他就会在总监们面前变成传声筒，尽管总监们早就知道这个事实，但副总却总是会故作神秘，这是权力欲望使然。

但凡副总这样的职位坐久的人，多半会未老先衰。实权派的副总，大多是战战兢兢地勤奋工作。所以因为工作累死的大多不是老板，而是副总。而没有实权的副总，大多最终会产生太监情结。他们处在公司权力中心，但却不是决策者，阳谋不能，所导

致的就必然是阴谋。历史上最黑暗的政治斗争大多产生于宫廷的宦官之乱,这和副总的处境倒颇有几分相似之处。

一些美国的管理专家在考察了众多公司之后,认为“卓越的副总”的特质是不存在的,因为这个职位太过于千变万化。一些公司正在设法取消这些职位:史蒂夫·海尔离开可口可乐之后,他的二把手职位就被分拆;加里·戴兴特离开北电后,CEO把他的工作给揽了。

作为幕僚,副总往往能和老板形成互补关系。毫无疑问,副总不会是台前英雄,他们如果想要起到作用,就必须默默无闻辅佐前台的老板、总裁和CEO们,做他们的影子,但聚光灯却无一例外地要照在老板们的身上。

也有副总觉悟到要想翻身做主人的,但大多以失败告终。国内一家著名公司的副总裁在任内声誉已经提高到下属为其母亲大办寿宴,高呼他“万岁”的地步,结果还是被总裁轻描淡写地用政治手腕扫地出门。另外一家公司的副总,巴望着引进风投自己能扶了正,结果,老板狠狠地说出了句“别忘了这家公司姓什么。”自然,这位副总离寿终正寝的日子也不会远了。

借用一句名言——“成功是熬出来的”,副总要脱离苦海,只有等到哪一天自己做了老板,否则,即便你是龙,还是卧着的好。

资料来源:俞雷:《副总的N度空间》,

载于《商界(中国商业评论)》,2007年05期

引导案例显示的是一个典型的职业经理问题。副总是真正意义上的职业经理吗?不一定。他可能是公司公关时的一个“摆设”,或者是一个“顾问”。如果是职业经理,他的职业经理行为该怎样呢?又是受哪些因素影响呢?这些问题的回答,需要理解职业经理概念的内涵,了解不同类型职业经理的特点,理解职业经理行为的本质和影响因素。圆满的回答甚至需要对职业经理问题有一定的研究。本章将分别介绍职业经理的概念、职业经理的分类与特征、职业经理行为以及职业经理的研究对象和研究方法。

——第一节 职业经理的概念——

越来越多的人向往以经理作为自己的职业,经理工作不仅给人们带来较丰厚的物质财产收入,而且是满足个人社会地位需求和其他心理需求的重要方式。对企业来说,职业经理的道德修养、知识与能力、工作业绩等是影响企业绩效的重要因素,甚至影响企业的生存与发展。对整个社会来说,职业经理阶层的努力对经济发展、社会进步和文化繁荣都有着深刻的影响。

一、职业经理的定义

职业经理(professional manager)的兴起是一个社会历史过程,是生产力发展所引起的所有权与经营权分离的必然结果。早期企业规模较小、生产要求简单,企业主具备管理企业所有资源的能力。随着生产力的发展以及市场竞争的加剧,企业经营环境

日趋复杂化与专业化,单一依靠企业所有者自身能力经营企业已不再具有经济可行性。依据效率效益原则,出资者逐渐退出企业的经营管理领域,变成纯粹的投资主体,享有财产所有权、盈利收益权与剩余索取权,而将企业的经营管理权委托给具备专业技能和系统管理知识的经营者。这些经营者逐渐构成一个新生的支薪阶层,以经营管理企业为职业,独立拥有和行使对企业的全面控制与自主经营,因而财产经营权脱离了法律意义上的终极所有权的直接制约,人们将这些经营管理者称之为职业经理。

关于职业经理的定义,目前尚未有统一的说法,始终存在两方面争议。一类是“家族成员是否是职业经理”的争议。最早进行职业化管理研究的马克斯·韦伯(1905)认为,职业经理应该是非家族成员且没有企业资产所有权,其权力来自于法理型权威,即专业技术资格和理性。美国企业史学家钱德勒(1977)认为,以管理作为其终生职业并已成为负责经营大型单位企业的人就是职业经理,他称之为“管理资本主义”。虽然钱德勒发展了马克斯·韦伯的观点,但他倾向于“非家族成员”的说法。但戴尔(1986)认为,职业化管理的“非家族成员”标准过于严格,所有者家族成员的职业化也是家族企业管理职业化的重要途径。

另一类争议来自经济学家和管理学家从不同角度对职业经理的诠释。经济学家萨缪尔森(1948)说:“谁决定公司的事务?主要决定于日益重要的职业经理阶级——即加尔布雷思所说的‘技术专家体制’。过去的工业大王们,即使他们有创造性、有能力来衡量创办一家巨大企业所必须冒的风险,却往往带有一些海盗的脾气,一个公司又一个公司,最初的创建者逐渐被一个非亲属的新型经理所代替。新型经理们往往是哈佛大学商学院的毕业生,而不是由于自我奋斗而从行伍中被提升起来的。他多半已经具备了特殊的训练和经营企业的技术。新型经理擅长于搞好群众关系、擅长于待人接物。他必然是更加‘官僚化’。对于保持现状或冒风险都同样感到兴趣”。从现有的文献来看,萨缪尔森是较早提出职业经理概念的经济学家。德鲁克(1954)认为,经理人是企业中最昂贵的资源,而且也是折旧最快、最需要经常补充的一种资源。美国哈佛大学教授约翰·科特(1996)则认为,职业经理是能够发起变革、设计变革和组织变革的人。

表 1.1 国外学者对职业经理概念的代表性汇总

学者	时间	主要观点
马克斯·韦伯	1905	职业经理应该是非家族成员且没有企业资产所有权
萨缪尔森	1948	公司的事务主要决定于日益重要的职业经理阶级
德鲁克	1954	经理人是企业中最昂贵的资源,而且也是折旧最快、最需要经常补充的一种资源
钱德勒	1977	以管理作为其终生职业并已成为负责经营大型单位企业的人
戴尔	1986	正规的商业培训是职业经理与家族经理的根本区别
约翰·科特	1996	职业经理是能够发起变革、设计变革和组织变革的人

中国虽然多年来讨论并呼吁职业经理的发展以及职业经理市场的完善,正处于转型过程中的中国家族企业虽然普遍受困于职业经理的合作问题,但机构、学者和公众媒体对职业经理的定义有不同的表述。中国职业经理人联合会(CCMC)给出的定义

是:职业经理是指具有良好的职业道德、经营管理知识和良好的经营管理能力,从事经营管理工作,可受聘于组织,以经营管理工作为职业的人才。中国职业经理研究中心认为,职业经理是指在一个所有权、法人财产权和经营权分离的企业中承担法人财产的保值增值责任,全面负责企业经营管理,对法人财产拥有绝对经营权和管理权,由企业在职业经理市场(包括社会职业经理市场和企业内部职业经理市场)中聘任,而其自身以受薪、股权、期权等为获得报酬的主要方式的职业化企业经营管理专家。这里可以明显看出中国职业经理联合会与中国职业经理研究中心的观点的不同。一些学者和网络呼声似乎更赞同中国职业经理联合会的定义。如宋克勤(2003)认为,职业经理是伴随现代企业的诞生而出现,独立从事企业经营管理活动,以此为职业,以之谋生,并将所经营管理企业的成功视为自己人生成功的专职管理人。中国职业经理培训认证网的网上呼声是:所谓职业经理,是指以企业经营管理为职业,深谙经营管理之道,熟练运用企业内外各项资源,为实现企业经营目标,担任一定管理职务的受薪人员。

通过以上各种职业经理定义观点的概述,我们可以从广义和狭义两方面定义职业经理:广义地讲,职业经理就是以经理为职业的专业管理者;狭义地讲,职业经理主要是指在现代公司制企业中,通过职业经理市场选择与评估的,对法人财产拥有经营管理权的专业企业经营管理人员。广义的定义包括了企业中以经理为职业的各层管理人员,狭义的定义则不包含基层或初级管理人员,以及家族企业和国有企业中的某些管理人员,因为他们不拥有真正的经营管理权。

二、职业经理的内涵

狭义的定义中,职业经理的内涵主要包括以下三点:职业经理形成于现代公司制企业;职业经理的出现是职业经理市场选择的结果;职业经理拥有绝对的经营管理权。

(一) 职业经理形成于现代公司制企业

现代公司制度是指以完善的公司法人制度为基础,以有限责任制度为保证,以公司企业为主要形式,以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型公司制度,其主要内容包括:公司法人制度、公司自负盈亏制度、出资者有限责任制度、科学的领导体制与组织管理制度。现代公司制度最明显的特征是两权分离,两权分离是指资本所有权(表现为投资者拥有的投入资产权)和资本运作权(表现为管理者经营、运作投资者投入资产权)的分离。也就是说,所有者拥有的资产不是自己管理运作,而是委托他人完成管理运作任务。

职业化的经理离不开现代企业制度这一前提,在合伙制企业、个人独资公司等承担无限责任的企业中是难以存在真正意义上的职业经理的,同时,经营和管理现代企业,也离不开职业经理,两者是相生共存的。财富与经营能力的不对称性是职业经理形成的根本原因。所谓财富与经营能力的不对称性,是指拥有财富且愿意为取得利润收入而承担风险的人并不一定具有直接经营企业的才能,而那些具有经营才能的人却缺少经营企业所需要的资本。一个人要完全承担经营风险,必须有相应的财产保证。但对于相当一部分人来说,这个要求是难以达到的。职业经理的出现,一方面,它使第一类人得以实现财产增值的目的;另一方面,它为第二类人创造了发挥经营才能的

机会。

企业组织形式和治理模式的变革,使职业经理的出现成为可能。随着经济的不断发展,西方国家的市场体系呈现出国际化、一体化的趋势,社会分工也日趋细致,各企业为赚取更多的利润通过自身不断变革来适应这种变化,从而最终形成了以“企业所有者与经营者相分离,资本治理的委托—代理机制”为特征的现代企业制度。这样就在客观上要求懂经营、会管理的职业经理来填补企业创业者及继承人离去或能力不足所带来的企业经营者、资本代理人的空白。因而从这一角度而言,职业经理是现代企业制度发展的产物。

(二) 职业经理的出现是职业经理市场选择的结果

职业经理作为一种特殊的商品,是构成市场的主要因素,所谓职业经理市场是指以职业经理为交易对象而形成的人力资本细分市场,是知识经济资源配置和调控的主要方式。它的建立和运行机制以及其他方面具有市场经济的一般特征:第一是供需双方相结合而实现的一种经济活动过程;第二是来自市场主体结构对物质利益的追求;第三是由市场主体分别根据各种利益进行独立决策。职业经理的出现是市场选择的结果,其中所涉及的私人关系有限,企业通过职业经理市场公开、公平、公正地选择职业经理,相对于行政任命或家族继承是一个巨大的进步。流动是职业经理人力资本实现和增值的客观要求。通过职业经理市场,企业能够引入合适的经营者,职业经理能够找到发挥自己才能的舞台。市场的竞争是激烈的、残酷的,它可以强制无能的经理人员永远退出职业经理市场,也可以使成功的经理人员在名誉和经济收入方面得到充分补偿。经理人市场的隐性激励在于刺激经营者把上一期的经营绩效当作决定下一期经营收入的一个有效变量,从而超脱短期利益偏好。只要经理人市场是充分竞争的,经理人目标与企业目标总可以达到相对均衡。

(三) 职业经理拥有绝对的经营管理权

家族企业存在“家族化管理”的问题,国有企业存在“行政代市场”问题。“家族化管理”和“行政代市场”有其存在的合理性一面,但随着企业的不断发展,这两方面的问题所带来的弊端日益严重,主要表现在增加“圈内人”与“圈外人”的交易费用,决策易形成“家长”作风和“一言堂”、降低决策科学性、管理模糊化和随意化使得企业规范受到限制等。经过初级阶段的粗放型发展,面对日益国际化的市场竞争,加速制度创新,提高经营管理水平,已成为家族企业和国有企业一项重要课题。选聘职业经理,正是家族企业和国有企业在管理模式上向现代企业制企业转变的重要组成部分。

家族企业和国有企业通过市场选择的经理是否是真正意义上的职业经理,取决于家族企业和国有企业的授权。如果职业经理没有完全的或至少是部分的经营管理权,那么他只能成为企业的代言人而不是代理人,就不是真正意义上的职业经理。

三、职业经理与相关概念的异同

有时职业经理个人拥有多重角色,于是常见到把职业经理(professional manager)与企业家(Entrepreneur)、企业经营者(manager)、企业所有者(owner)不加区别。但

严格意义上的职业经理与上面的其他概念是有区别的。

（一）职业经理与企业家的异同

企业家一词最早发源于法国,用来指领导军事远征的指挥者。后来进一步扩展到那些从事其他种类冒险活动的人,如替政府修造道路、桥梁、要塞以及其他建筑业的承包人。根据《牛津商务字典》的解释,企业家是开或经营某项业务,特别涉及财务风险的人,而经理人则是被雇佣来控制、指导整个业务或整个组织,或部分业务活动或组织的某一部分。可见,二者之间存在明显的区别。焦斌龙(2003)分析了企业家与职业经理的关系,企业家与职业经理的联系主要表现在以下方面:二者都是企业的经营者,都与企业联系在一起,离开了企业,无论是企业家还是职业经理都失去了生存的基础;从历史发展看,先有企业家后有经理,二者是企业不同阶段的产物,二者之间存在着历史延续关系。在先前的企业中,只有企业家,没有经理,在现代企业中,随着所有权和经营权的分离,出现了职业经理;从现代社会企业家成长看,经理可以成为企业家,经理是企业家的基础,从职能上看,企业家与经理有较大的重合,企业家是经理的经理,企业家的决策由经理实施,才能转化为企业的竞争力和利润。毛蕴诗(2007)提出了企业家和职业经理特征识别模型,其中包括8个识别特征,比如企业家是雇佣者,而职业经理是被雇佣者;企业家要担投资风险,职业经理则要承担退出公司的个人风险等。

职业经理在某种程度上与企业家是相似的,甚至可以说具有相同的性质与身份,站在企业所有者的角度来讲,他们要求都是企业所有者或者股东的资产代理人,都受到企业所有者的委托。但二者的使命不同,对其能力与素质的要求也不同。企业家要有从零开始、坚忍不拔的创业精神,有强烈的冒险精神,有危机感与竞争意识,但不一定有高水平的专业技能,特别是管理水平。而职业经理则要求有高水平的经营管理技能,但不一定有冒险精神。职业经理与企业家的交叉说明企业家的职业化,可以将这部分人称为职业企业家。

（二）职业经理与企业经营者的异同

企业经营者是指有效利用各类资源,独立、创造性地对企业运营做出决策并承担企业风险,其经营理念和独特个性能够被全体员工自觉接受,对企业发展具有控制力和影响力的企业高级管理者。职业经理与企业经营者的相同点在于都拥有企业的经营管理权,但拥有的程度是不同的。企业经营者代表着拥有更多的经营管理权。企业经营者一般为企业的高级管理者,而职业经理(狭义)包括中高级管理者,广义的职业经理甚至包括各级管理者。另外,企业经营者不一定是职业人。

（三）职业经理与企业所有者的异同

企业所有者就是企业的出资人,享有企业资产的所有权和剩余索取权,而在现代股份制企业你就是股东。企业所有者的职能是提供资本,职业经理的职能是运营资本。职业经理的出现是因为企业的发展需要更多的专业化的管理人才,而企业所有者要么因为种种原因不再适合管理职位,要么是自己难以承担所有的管理职能而聘请职业经理经营自己的企业。双方可能会发生能力、利益、道德与信念等方面的冲突。职业经理与企业所有者交叉的部分,从静态的角度可以将其解释为拥有企业股份的经

理,即有些企业股东(所有者)不仅通过股权获取剩余收益,还参与企业的生产经营,从事某一领域的管理活动,通过自己的劳动领取薪水;从动态的角度来看,职业经理与企业所有者双方身份可能相互转化——企业所有者可能会通过转让使自己成为主要靠自己的管理能力赚钱的职业经理,职业经理也可能通过获取股票期权、MBO 乃至创业等形式成为企业的所有者。

——第二节 职业经理的类型和特征——

一、职业经理的分类

现代市场经济的发展使得各产业发展很快,企业的规模越来越大,经营的领域越来越广,市场上急需的以及现有的职业经理的数量及类型也越来越多。下面分别从不同角度对职业经理进行分类:

(一) 按照企业内部岗位设置角度的分类

从企业内部岗位的角度来看,经理人较多的是按照级别、职位、部门等划分。目前已被人们普遍认可并接受的职业经理大致有以下几种类型:

1. 总经理

总经理不负责企业的日常事务,工作的重点是集团的战略设计和远程规划,以及协调企业集团内部以及集团与外部的关系,他向企业法人负责,分公司经理向他负责。

2. 直线部门经理

直线部门经理在各自的部门中居于金字塔顶端,只向公司总经理负责,不直接向董事会汇报,负有较多的经营责任,主要职责是实现具体项目的盈利目标。

3. 职能部门经理

他们在企业中属于中层管理人员,一般只负责管理自己的部门,并向总经理负责。
销售职业经理:该类人员的管辖范围较小,依赖其他企业部门开展工作。制造职业经理:该类人员主要负责短期生产经营活动,几乎所有的生产人员、销售人员和服务人员都向他负责。人力资源职业经理:计划、指导和协调机构的人事活动,确保人力资源合理利用,管理理赔、人事策略和招聘等。财务职业经理:负责组织制定企业年度财务预算和绩效考核体系,建立健全财务核算体系和内控制度,建立成本控制体系,准备月度经营分析报告,完善现金流管理,为公司重大投融资等经营活动提供财务决策支持。

(二) 按企业内部纵向层次分类

根据人事部全国人才流动中心与职业经理研究中心制定的《职业经理国家标准》中将职业经理划分为高级、中级和初级三个等级。

其中,高级职业经理是指具有经营管理知识、丰富的管理经验、良好的职业道德,受聘于企业,对法人财产拥有经营权和管理权并承担保值和增值责任,以经营管理企业为职业的人员。其适用职位包括而不限于:首席执行官;(正、副)总裁;(正、副)总经理;各类企业中的其他高级管理职位。

中级职业经理是指具有经营管理知识、一定的实践经验,从事重要管理工作,以经

营管理为职业,受聘于企业的人员。其适用职位包括而不限于:总监;部门经理;各类企业中的其他中级管理职位。

初级职业经理是指具有经营管理知识,在经济组织中实施一般经营和管理工作的人员。按照这个划分的思路来理解,他们应该是企业的部门经理以下的主管人员。如:人力资源部的薪酬主管、绩效主管等。

(三) 按照职业经理人力资本类型的分类

从整个社会阶层的市场化角度来看,更多地体现在按照职业经理的人力资本类型的状况来分类。目前市场中的职业经理大致可分为以下几类:

1. 资本运营型职业经理

随着资本积累、积聚和集中速度的加快和工厂制度的逐步废止与公司制的兴起,资本使用者或管理者或经营者功能从资本所有者功能中分离出来,形成了具有资本功能的职业经理阶层。他们的先辈已经完成了资本的原始积累,家族拥有大量的资产,而他们自身则继承了家族企业的高层管理者角色。同时由于从小就受到系统的管理训练,这类职业经理和他们的先辈相比具有更为突出的科学管理观念和手段。他们要做的就是连续创业周期中,以资本所投向的产业不断创新为己任,长期执行资本运营、增值功能,因而称他们为资本运营型职业经理。

2. 技术型职业经理

同所有异质资源一样,技术资源具有两方面价值:技术发明的理论价值和技术发明的应用价值。从事技术发明的交易费用的降低是技术发明的供给能够成长成为一种导致工业革命的生产力规模(即技术资本的形成)的基本原因。随着生产力的提高和技术的进步,越来越多的专业生产技术人员担当起经营管理职责,他们具备本专业的技术知识,熟知企业内部的生产过程及产品工艺,了解市场上同类产品的品种、规格和质量以及如何改进产品的性能使之更适应市场的需要,甚至能够改进与提升整个行业的技术水平。因此美国实业界的许多大企业经营者曾一度由专业技术人员担任,他们对提高生产力水平、发展经济起到了极大的推动作用。专业技术人员担当职业经理成为职业经理形成的一种典型模式。

3. 经营型职业经理

经营型职业经理与资本运营型职业经理的主要区别是,他们会更多地关注企业内部或部门内部的管理工作。他们一定程度上必须是知识分子,往往是高校商学院的毕业生,擅长处理人际关系,擅长待人接物,能够将社会的各类有利于企业的人力资本结合在企业内部并创造协同效应,将企业的战略贯彻执行。该类职业经理的契约相较于其他类型的契约有不同之处:一是对象范围小,报酬金额高;二是激励性报酬比重大,同公司或独立部门的经济效益挂钩,有明确的责任目标;三是报酬的长期激励比重较大;四是报酬随职位等级递增的梯度大;五是解雇是股东迫使经营者为保住巨额收入而奋力拼搏的重要手段。

4. 专家型职业经理

专家型职业经理是现代市场经济的新生事物,随着当代市场经济环境复杂性与不确定性的增加而产生并不断发展的。他们是一个市场经济中相对独立(技术独立、财