

新时代推进职业经理人制度建设参考工具书

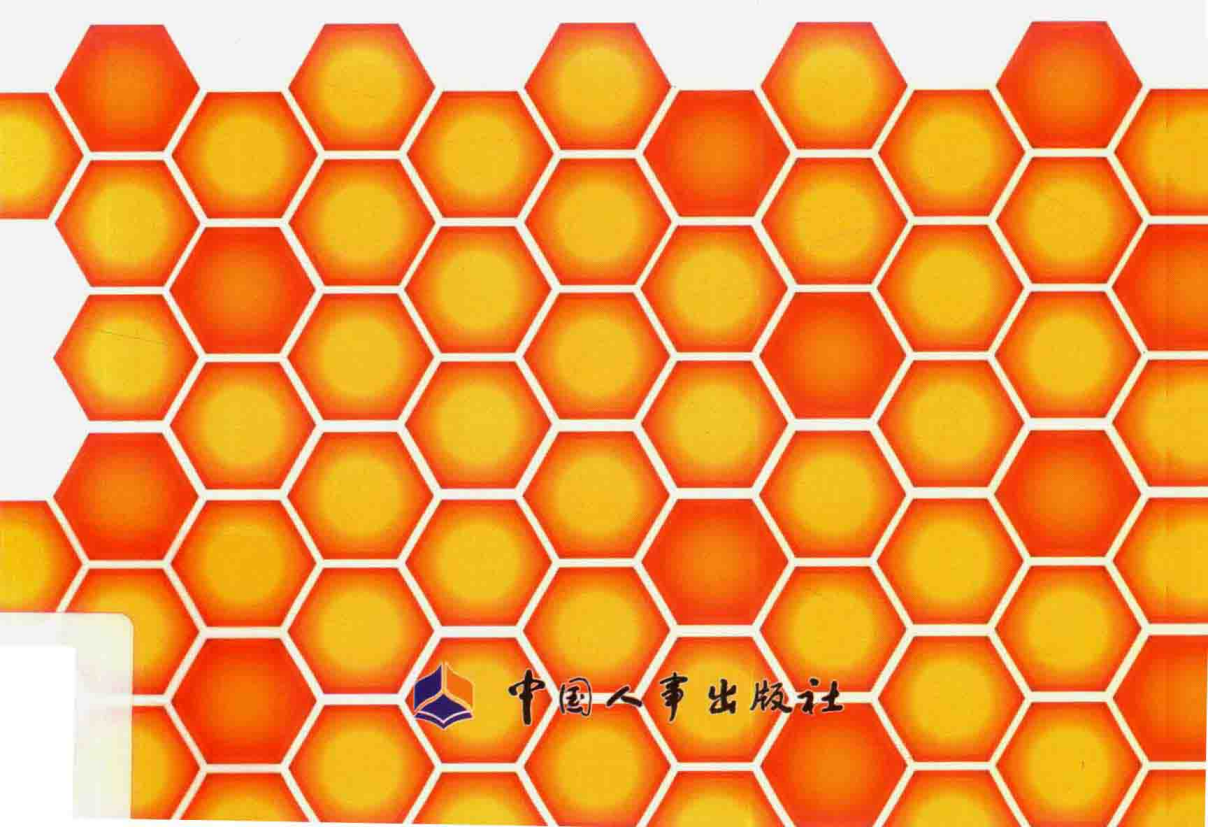
Professional
Manager

选好聘好 中国职业经理人

李海 © 著



中国人事出版社



新时代推进职业经理人制度建设参考工具书

选好聘好 中国职业经理人

李海 ◎ 著



中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

选好聘好中国职业经理人/李海著. -- 北京: 中国人事出版社, 2018
ISBN 978-7-5129-1248-9

I. ①选… II. ①李… III. ①企业管理-研究-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 031648 号

中国人事出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 18.5 印张 286 千字

2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

定价: 42.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/84209103/84626437

营销部电话: (010) 84414641

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 50948191

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版
图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

○ 序

公司是近现代人类最伟大的发明之一。在过去的几百年里，公司改写了人与人相处的秩序、国与国竞争的规则。伴随着公司的发展，职业经理人这一群体开始产生，并成为影响公司发展的核心力量。

诺贝尔经济学奖得主罗伯特·蒙代尔认为，从历史上看，企业家至少和政治领袖同样重要。那些伟大的企业家们，曾经让欧洲变得强大，让美国变得强大，如今也正在让中国变得强大。他们是和政治领袖一样重要的人物。美国学者钱德勒认为，职业经理人真正走上大公司管理舞台，企业的命运从此超越了血缘和运气。当一个企业中层和高层皆为领取薪水的职业经理人所控制的时候，便可称其为“现代企业”。

当今的时代是人才竞争和人才辈出的时代，谁拥有人才，谁就能成功和胜出。《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》《中共中央关于深化人才发展体制机制改革的意见》《中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》以及《国务院办公厅关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》，都提出要加快建立职业经理人制度，造就

一大批政治坚定、善于经营、充满活力的职业经理人。

每个人都希望家族传承，一代比一代强！我们经营公司也是一样，都想实现公司发展壮大、基业长青的梦想！当前，我们大批勇立潮头的民营企业家通过自己的拼搏，打造了许多极具竞争力的优秀企业，对于这些企业而言，要实现传承和发展，选好、聘好优秀职业经理人显然是最为理性的选择。

浩渺行无极，扬帆但信风。新时代新气象新作为，《选好聘好中国职业经理人》这本书的出现，恰当其时。希望该书能够为促进我国职业经理人事业的发展起到添砖加瓦的作用，更好地把各类英才选入企业，为中国企业的发展助力，为实现中华民族伟大复兴的中国梦贡献智慧和力量。

李 海

2018 年 1 月于广州

○ 目 录

绪论 / 1

第一章 职业经理人发展概况 / 3

第一节 职业经理人制度的起源 / 5

第二节 五大商帮的启示 / 8

第三节 近代中国的探索 / 12

第四节 国有企业的发展 / 15

第五节 民营企业的发展 / 19

第二章 职业经理人制度建设 / 23

第一节 美国和德国职业经理人制度建设 / 25

第二节 我国职业经理人制度建设 / 29

第三章 职业经理人选聘方式 / 33

第一节 国外常见选聘方式 / 34

第二节 我国常见选聘方式 / 38

第三节 职业经理人选聘未来发展方向 / 46

第四章 职业经理人选聘标准 / 51

第一节 德才兼备、以德为先 / 52

第二节 诚实守信、廉洁自律 / 55

第三节 敢为人先、才干出众 / 59

第四节 勤奋敬业、博学乐观 / 61

第五节 综合发展、国际视野 / 63

第六节 使命、愿景、价值观 / 65

第七节 智商、情商、逆商、爱商 / 68

第八节 五湖四海、不拘一格 / 71

第九节 中国古代选用人标准 / 72

第十节 党政领导干部和国有企业领导干部标准 / 77

第五章 最高决策者参与选聘 / 81

第一节 沟通交流 / 83

第二节 参加面试 / 84

第三节 尊重人才 / 85

第四节 把握方向 / 87

第六章 职业经理人选聘模型 / 91

第一节 选聘模型建立的基础 / 93

第二节 选聘模型建立的方法 / 94

第七章 职业经理人背景调查 / 101

第一节 调查目的 / 103

第二节 调查方式 / 104

第三节 调查内容 / 108

第八章 职业经理人测评技术 / 119

第一节 履历分析 / 121

第二节 心理测验 / 123

第三节 专业笔试 / 129

第四节 公文筐测验 / 130

第五节 面试测评 / 132

第六节 无领导小组讨论 / 138

第七节 360度评价 / 145

第八节 其他测评 / 146

第九章 面谈考察和综合研判 / 157

第一节 面谈 / 158

第二节 考察 / 161

第三节 综合研判 / 163

第十章 职业经理人聘用合同 / 167

第一节 如何签订聘用合同 / 169

第二节 聘用合同要点 / 171

第十一章 市场化选聘职业经理人 / 181

第一节 编制选聘方案 / 183

第二节 建立选聘模型 / 190

第三节 发布招聘公告 / 196

第四节 报名组织 / 206

第五节 履历分析 / 209

第六节 组织命题 / 211

第七节 背景调查 / 249

第八节 面谈考察 / 253

第九节 综合研判 / 265

第十节 签订聘用合同 / 267

第十一节 决定聘任 / 275

第十二章 国有企业职业经理人选聘 / 279

第一节 坚持正确的选人用人导向 / 280

第二节 规范流程, 严格选聘程序 / 281

第三节 深化改革, 完善法人治理 / 284

后记 / 287

○ 绪论

功以才成，业由才广。人才是经济社会发展的第一资源。职业经理人（Officers）是企业发展的领军人才，也是企业发展的第一资源。职业经理人的选聘和激励工作，是加快建设人才强国、最大限度激发人才创新创业活力的重要工作。本书重点研究企业如何高效、准确地选聘到最为适合，能给企业带来最大价值，能实现企业基业长青、面向未来的职业经理人，重点突出优秀职业经理人是“干出来的，而不是考出来的”这一选聘观点。该书能够助力深化国有企业改革，建立国有企业职业经理人制度，推进完善国有企业法人治理结构，选聘造就政治坚定、善于经营、充满活力的职业经理人；能够帮助民营企业选聘优秀职业经理人，解决接班换代、发展壮大、规范管理、提升竞争力、推进国际化等问题。既可供各类企业高层以及人力资源管理者在开展选聘工作时参考使用，也可供职业经理人和有志成为职业经理人的同仁在日常工作中学习。

优秀的职业经理人是干出来的，不是考出来的；职业经理人，要选聘最适合自己企业的，而不是最“豪华”的，这是企业界的共识。选聘职业经理人应避免通过考试和考分取人，因此最好的方式就是综合应用多种方法对应聘者进行识别，采用市场化的方式进行。在本书介绍的各种方法中，作者重点推荐采用：履历筛选——筛掉履历有硬伤的人员，提升选聘效率；履历分析——考察其综合业绩、以往干事的能力；心理素质测评——考察其隐藏于内心的个性、特点、心理健康等；面试——考察其发展潜质、执行能力、创新能力、沟通能力、团队能力等，应有主要领导参加，至少进行2~3轮；背景调查——发挥互联网和大数据的作用，通过收集信息，考察印证其品德、作风、诚信、政治素质等；面谈——考察其形象、谈吐、沟通、气质、理想、思想等，应有主要领导参加，至少进行2~3次；360度评价（考察）——综合听取各方面意见，实现兼听则明；综合研判——建立研判模型，全面分析，发挥集体智慧的作用；按程序决策——国有企业按中央有关规定决策，民营企业按公司章程进行决策；审慎签订合同——科学

设置考核激励指标，如价值观、KPI^①等。企业要综合运用这些方式识别人才，而不是对本书介绍的方法进行全盘照搬或割裂运用。作者建议适当减少卷面考试，减少需要考察记忆力等方面的内容，更侧重听其言、观其行、察其情，真正考察应聘者的干事创业能力，而不是考察其考试能力。当然，该书由于撰写完整性的需要，兼顾了企业特殊的选聘方式，对职业经理人选聘可能会采用到的各种选聘流程和技术都进行了一定的介绍。选聘企业和读者可根据本企业的实际情况、国家的有关要求，灵活地进行组合使用。

做好职业经理人选聘工作。一是要坚持正确的职业经理人选聘标准。如德才兼备、以德为先，诚实守信、廉洁自律，敢为人先、才干出众，勤奋敬业、博学乐观，综合发展、国际视野，强烈的使命感、共同的愿景、一致的价值观，较高的智商、情商、逆商、爱商，等等。对于国有企业职业经理人，还要坚持好干部标准以及“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”等。二是组织者、考官和专家要公道正派，出于公心，公平、公正地使用上述选聘方法，并做好测试测评题目等的保密工作，客观、公正地出具评价意见和结论。只有在确保公平的前提下，上述方法才能起到正确的人才识别作用。三是遵守法律法规的规定。选聘过程涉及的信息收集、背景调查、合同签订等环节，都有相应的法律规定。在信息收集过程中，应恪守为应聘者保密信息，以及开展背景调查不得采取违法手段获取信息的底线。同时选聘单位应做好法律风险防范工作，获得报名人员授权，谨慎签订聘用合同，以避免给选聘企业带来风险和经济损失。四是要坚守政治底线。在当前我国的政治体制下，选择职业经理人必须符合政府的相关规定，符合宪法和法律的有关要求，符合国家发展的利益取向。五是要相互尊重。选聘企业和企业家要有识人、用人、容人的智慧和雅量，对人才要礼敬、褒奖、优待，不要欺骗。尽量提供较好的待遇，五而六之，九而十之，不可为数。要有文王渭水访贤、刘邦高台拜将、刘备三顾茅庐的精神，充分尊重人才。职业经理人也应该学习姜子牙、韩信、诸葛亮等，发挥聪明才智，协助企业发展，共同为实现中华民族的伟大复兴贡献智慧和力量。

^① KPI，关键绩效指标，即：Key Performance Indicator，是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标。

第一章

职业经理人发展概况

职业经理人是掌握企业经营权的一个特殊群体，对于企业的发展有着特殊的作用。《论语》记载：舜有臣五人而天下治。孔子曰：“才难，不其然乎？”“争天下者，必先争人。明大数者，得人。”治国如此，管理企业也如此。有好的职业经理人才，才能做强做优做大企业，创造社会财富，促进就业，形成企业股东、职业经理人、企业员工、社会各界全面共赢的宏大局面。职业经理人制度建设，是一项规模宏大的系统工程，需要社会、政府、企业和个人共同努力。职业经理人的选聘、激励、考核、培养是职业经理人制度建设的一个重要组成部分。

选聘是职业经理人制度的基础。没有选到好的种子，再好的土地也孕育不出参天大树。正如杰克·韦尔奇在《赢》中所写到的，“要让企业能‘赢’，没有比找到合适的人更要紧的事情了。世界上所有精明的战略和先进的技术看来毫无用处，除非你有优秀的人来实践它”。同时，找到优秀的职业经理人也是一件非常复杂的事情，需要丰富的经验积累，在国有企业还需要严格遵循一定的程序，参与选聘的人员需要不断地积累经验。

激励是激发职业经理人的创造力，使其发挥最大价值和潜力的润滑剂。《史记·货殖列传》有言：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”优秀的人永远不会认为自己已经到达了比赛的终点，而总是渴望继续前进！有效的激励，会点燃职业经理人的工作和创业激情，让他们产生超越自我和他人的欲望，并将潜在的巨大内驱力释放出来，为企业的远景目标奉献自己的热情。

考评是职业经理人开展工作的指挥棒和风向标。考评的内容往往决定着职业经理人在工作中的侧重点和努力方向。考准考实职业经理人的业绩，科学设置考评指标体系是关键，对于调动职业经理人的积极性，完成董事会的既定目标，全面促进企业的发展，具有十分重要的作用。杰克·韦尔奇认为，对企业发展真正有推动力的就是有鉴别力的考评。由增长型价值观和业绩两个纬度组合而成的九宫格业绩考评和人才选拔模式，为通用电气（GE）成为世界著名公司奠定了坚实的基础。

培养是职业经理人制度建设的核心。为政之要，唯在得人。国家要发展，社会要进步，民族要振兴，企业要发展，人才是第一资源。因此无论从企业的角

度，还是从国家、社会、民族的角度出发，培养造就一批优秀的职业经理人和接班人，将是企业基业长青的关键。同时，如果没有自己的职业经理人梯队培养，对于一个企业来讲也是非常危险的，一旦职业经理人辞职，要想快速替换，唯一的办法就是有充足的替补队员。这也就要求公司有良好的业绩评价体系和培养体系，认真做好这样的工作，才可以使企业在职业经理人离开时，能够立即从公司内部找至少一两名优秀的替代人选。公司越年轻、越旺盛的时候，越要找接班人，越要建接班人制度。

第一节 职业经理人制度的起源

为什么我们要探讨职业经理人制度的起源？毛泽东同志在1965年会见程思远等民主人士时曾经说过，“我是靠总结经验吃饭的”。探讨职业经理人制度的起源和历史，总结其中的经验和教训，可以为职业经理人的招聘、激励、培养提供经验和借鉴。

◎一、什么是职业经理人

关于职业经理人的定义和起源，东西方学术界有不同的定义和看法，目前还未统一。较早提出“职业经理”概念的是19世纪法国经济学家萨伊（Say Jean Baptiste），他认为职业经理是把经济资源从生产率较低和产量较少的领域转移到生产率较高和产量较大的领域的人。职业经理人在西方发达国家有一个相对统一的概念，当前一个有代表性的说法是，所谓职业经理人，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所有权，由企业在职业经理人市场（包括社会和企业内部市场）中聘任，而其自身以受薪、股票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。在美国《标准商事公司法》（MODEL BUSINESS CORPORATION ACT）中，职业经理人被定义为高级管理者（Officer），而不是我们经常所说的经理（Manager）。中国职业经理人协会对职业经理人的描述是：“职业经理在我国是一个新诞生的职业，是企业经营管理人才队伍中的高端人群

和企业中的领军人物，是一个新的职业阶层。职业经理人队伍建设是企业经营管理人才队伍建设新的重点工程。”国内目前较为通俗的定义是，职业经理人，就是专门从事企业中高层管理的中坚人才。他的职责定位是以其良好的职业境界、道德修养、专业管理能力，合理利用企业的资源，帮助企业获取最大的利润，从而把企业不断推向前进。

《国务院办公厅关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》（国办发〔2017〕36号）文件规定：“经理层是公司的执行机构，依法由董事会聘任或解聘，接受董事会管理和监事会监督。总经理对董事会负责，依法行使管理生产经营、组织实施董事会决议等职权，向董事会报告工作，董事会闭会期间向董事长报告工作。”

◎二、撞出来的职业经理

西方关于职业经理人起源的广泛说法是起源于1841年的美国马萨诸塞州铁路公司案。1841年10月5日，在美国马萨诸塞至纽约的西部铁路上，两列火车迎头相撞，造成近20人伤亡。事件发生后，舆论哗然，社会公众反响强烈，对铁路公司老板低劣的管理工作进行了猛烈的抨击，认为铁路企业的业主没有能力管理好这种现代企业。为了平息公众的怒气，在马萨诸塞州议会的推动下，这个铁路公司不得不进行管理改革，老板交出了企业管理权，只拿红利，另聘具有管理才能的人员担任企业领导，西方世界第一名经理人就这样诞生了。这是西方历史上第一次在企业管理中实行所有权和管理权的分离。这种分离对管理有重要的意义：一是独立的管理职能和专业的管理人员正式得到承认，管理不仅是一种活动，还是一种职业；二是随着所有权和管理权的分离，横向的管理分工开始出现，这不仅提高了管理效率，也为企业组织形式的进一步发展奠定了基础；三是具有管理才能的人员掌握了管理权，直接为科学管理理论的产生创造了条件，为管理学的创立和发展准备了前提。

美国作为职业经理人的发源地，从1841年可考的第一名职业经理人出现到现在，经过漫长的时间发展到今天，已经形成了十分成熟的阶层，对美国经济的发展乃至世界经济的发展都起着至关重要的作用。到20世纪60年代末，美国80%以上的企业都聘请了职业经理人，标志着美国的职业经理人阶层的成熟，美国的企业制度也完成了近代公司制向现代企业制度的过渡。1923年，斯隆被任

命为通用汽车公司总裁，管理学大师彼得·德鲁克称他为第一位真正的职业经理人。

从20世纪70年代开始至现在，美国的现代企业制度不断走向完善，并且出现了许多极富影响力的管理学大师，而职业经理人阶层也不断走向完善，并成为美国社会各阶层中发挥越来越重要作用的一个社会阶层。职业经理研究方面的理论也已经成熟并系统化，职业经理人的培养和培训机制也较为健全，涌现了诸如GE、IBM、苹果、微软、惠普等一大批世界著名的公司，以及诸如杰克·韦尔奇（GE前董事长）、路易斯·郭士纳（IBM前董事长）、卡莉·菲奥里纳（惠普前总裁）等一大批享誉世界的职业经理人和管理学大师。从作者研究的情况看，美国没有专门定义职业经理人的法律，在实践中，高级职员可以认为就是职业经理人，而法律对高级职员的权责利等做了详细规定。

◎三、学术界的争论

关于我国职业经理人的起源和发展，国内学界尚无明确的定义和专题研究。目前多数观点认为，其雏形至少可追溯到18世纪末。早在1790年，在浙江金华兰溪的祝裕隆布店，业主祝丹山首次委任徽商经营管理布店，实现了业主与经理职务的分离。1823年，山西平遥的日升昌因为业务转型经营票号，实行了“东家与掌柜”制度，东家和掌柜就相当于现在的董事会和职业经理人关系，这也是中国职业经理人制度的发源。

作者通过研究发现，中国职业经理人的制度起源，至少可以追溯到春秋战国时代。如春秋时期的管仲，从某种意义上讲，可以认为是齐桓公的高级职业经理人。管仲所推行的经济政策，极大地促进了当时齐国的工商业。《史记·管晏列传》记为：“通货积财，富国强兵。”《东周列国志》桓公曰：“吾纳子之伯策。欲成吾志，故拜子为相。何为不受？”对曰：“臣闻大厦之成，非一木之材也；大海之润，非一流之归也。君必欲成其大志，则用五杰。”管仲推荐这五人时称：“升降揖逊，进退闲习，辩辞之刚柔，臣不如隔朋；请立为大司行。垦草莱，辟土地，聚粟众多，尽地之利，臣不如宁越；请立为大司田。平原广牧，车不结辙，士不旋踵，鼓之而三军之士，视死如归，臣不如王于成父；请立为大司马。决狱执中，不杀无辜，不诬无罪，臣不如宾须无；请立为大司理。犯君颜色，进谏必忠，不避死亡，不挠富贵，臣不如东郭牙；请立为大谏之官。君若欲治国强

兵，则五子者存矣。若欲霸王，臣虽不才，强成君命，以效区区。”从这段记载看，我们不仅可以认为管仲是一个优秀的职业经理人，他所推荐的“五杰”也可以认为是有记载的优秀职业经理人。

第二节 五大商帮的启示

研究我国的职业经理人发展，必然离不开历史上公认的五大商帮：晋商、徽商、粤商、浙商、苏商。这五大商帮的发展，对于中国近现代的职业经理人的发展有着非常重要的作用。晋商，人身顶股制，创新职业经理人激励机制。徽商，讲道义、重诚信，树立职业经理人典范。粤商，敢为人先，务实高效，成就奋斗不息的职业经理人。浙商，推进合伙人制企业，引领企业创新发展浪潮。苏商，实业救国，重视引进职业经理人，企业长盛不衰。

◎一、晋商的启示

晋商在明清时期，是当时国内势力最大的商帮。晋商之所以成功，离不开其艰苦奋斗的创业精神、义利诚信的道德理念、集群发展的抱团意识、开拓进取的创新精神、竞合相间的兼容策略、内外兼修的经营风格，还有极其重要的基础——人身顶股制。身股是晋商成功的重要制度因素，它规定，“凡山西商号中的掌柜、伙计，虽无资本顶银股，却可以自己的劳动力顶股份，而与财东的银股一起参与分红。但顶身股者不承担亏赔责任”。同时与身股制配套的是财东委托经理，经理委托分号经理经营的类职业经理人制度。

据有关文献记载：“财东自将资金全权委托诸经理，系负无限责任，静候经理年终报告，平素经营方针，一切措施好不过问，经理即受财东信赖和委托，得以经理全号事务，领导同人，崎岖向前，其权限近乎独裁而非独裁，实际集权制也。”票庄的业务，大半靠分号在外面经营，分号经理由总号选派资格较优者担任，资本皆存本号。晋商在选拔人才时，非常重视人选的诚信和家族传承。《山西票号之构造》记载：“求人说项之时，恐有不良遗传，必先问其以上三代做何事业，出身贵贱，再征询本人之履历资格，当面测其智力，试其文字，如属合

格，择日进号。”按现在的说法就是进行背景调查、履历分析、智力测评等，可以为选聘职业经理人提供一定参考。

晋商的传统是“博学、有耻、腿长”。博学是精于业务；有耻是讲信誉，讲职业道德；腿长是勤奋，走遍国内外。晋商还有一套严格的管理制度，对员工有极其严格的要求。例如，不准纳妾、不准嫖娼、不准吃花酒、不准假公济私等规范员工行为的十不准。晋商身股制贯穿山西票号经营的始终，人才的遴选、规章的执行、激励和约束都与身股制密切相关。因此，在晋商中产生了一批勤奋、敬业、有开拓精神的职业经理人，他们为票号奉献自己的一切，而这也正是晋商创造票号辉煌业绩的原因所在。

◎二、徽商的启示

徽商在明清时期遍布全国，与晋商齐名，到处都有徽商的足迹。乾隆皇帝曾经感叹：“富哉商乎，朕不及也！”这里的“商”指的是就是“徽商”，即徽州商人、新安商人，俗称“徽帮”，指徽州（府）籍商人的总称。徽商之中，最著名的就是胡雪岩，人称“为官须看《曾国藩》，为商必读《胡雪岩》”。徽商之所以成功，离不开其丰富的资源，其经营品种广泛，涉及盐、棉（布）、粮食、典当、文具笔墨等，且吃苦耐劳、勤俭节约。他们信守的经营理念是“讲道义、重诚信”“诚信为本、以义取利”，从而在市场上取得良好信誉。

许多徽商自身并无钱财或钱财较少，主要以委托人的资金为主从事商业活动，类似于今天的职业经理人。在徽商中广为流传的一个典故，较好地印证了这一特点。清初安徽休宁人朱文石客居芜湖，有位富有的族人将资产全部委托给他经营，正碰到明清鼎革，战火纷飞，遭遇城破虏掠，朱文石想尽办法守护这笔资产，几次险些丢了性命，最后还是履险如夷，将资产完璧归赵、物归原主。还有一些徽商为了帮助宗族子弟，也会将部分资金委托给宗族子弟，类似职业经理人去经营管理。

此外，徽商还比较重视学习儒学，重视教育。徽商在明清时期，以及近现代发展迅猛，在求学、从政等方面均取得不菲的成效，其中的成功经验，为我们研究职业经理人的激励和培养，提供了一定的参考。

◎三、粤商的启示

粤商是清代以来，特别是近现代，中国经济尤其是商贸流通经济中最主要的