

ZHONG GUO JING LI GE MING

主编 沈荣华



中国“经理革命”

上海交通大学出版社

中国“经理革命”

主 编 沈荣华
副主编 吴国耀 张子良
金莉萍



A0943372

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书以西方“经理革命”为借鉴,从我国经营者制度改革实践出发,研究探索了符合市场经济规律和我国国情的企业领导体制和组织管理制度,大胆提出了具有时代特征、中国特色、上海特点的企业经营者职业化、市场化的新思路,明确宣布:中国已经拉开了“经理革命”的序幕。

图书在版编目(CIP)数据

中国“经理革命”/沈荣华主编. —上海:上海交通大学出版社,2000.5

ISBN 7-313-02435-5

I.中... II.沈... III.企业经济-经济体制改革-研究-中国 IV.F279.21

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第22111号

中国“经理革命”

沈荣华 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路877号 邮政编码200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

常熟市文化印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本:850mm×1168mm 1/32 印张:8.5 字数:217千字

2000年7月第1版 2000年7月第1次印刷

印数:1—1000

ISBN7-313-02435-5/F·352 定价:13.00元

版权所有 侵权必究

序

沈荣华同志要我为《中国“经理革命”》一书作序,我欣然接受了。因为“经理革命”这个命题,我是有兴趣的。1997年,沈荣华同志领衔主持了上海市政府决策咨询项目——《“经理革命”与企业家人才资源开发》,并在该研究课题的基础上,会同有关领导、专家和企业家人才资源开发研制了《企业经营者能力测评专家系统软件》。我参加了这一课题和软件的演示鉴定会,感受到了有关领导和专家对这一创新成果的浓厚兴趣。在这次演示鉴定会上,我就“经理革命”问题谈了自己的观点。我曾坦言,早就想写一本关于中国“经理革命”的书了,况且1985年就曾对这个问题发表过有关研究文章。后来由于工作原因,一直未能如愿。转眼两年过去了,沈荣华及其同仁没有停止探索的步伐,在当时《“经理革命”与企业家人才资源开发》课题研究的基础上,又作了进一步的深入研究,撰写出这部系统思考中国国有企业经营者制度改革与创新的专著,可喜可贺。

西方的“经理革命”,并不是一场突变的运动,而是一个较为漫长的演变过程。它开始于19世纪后期,基本完成于20世纪中期。其实质内容就是“企业所有权与经营权的分离”,它是一种企业组织和产权的变革过程,这一变革也促使了社会生产力的极大飞跃。自然,通过“经理革命”,必然会形成一批职业化、市场化的企业经营者。对于这一过程,本书已作了较为系统的阐述,提出了不少理论与实践相结合的见解,既富有前瞻性,也有可操作性,我基本认同。我所关注的是,在中国,在上海,如何借鉴西方的“经理革命”,来推进我国国有企业的改革,以造就一大批职业化、市场化的企业经营者,并推动现代企业制度在中国日趋成熟。

日本通产省经济研究所前所长小宫隆太郎先生曾经断言——“中国的国有企业不是真正意义上的企业”，而是政府的附属物。其实，小宫先生看到的还只是表象，更深层次的问题在于：中国缺少真正意义上的企业家！我们知道，真正的企业家只能以市场为衣食父母，必然由经营业绩来决定自身命运。而我国国企的经营者大部分都是由上级主管部门委派和支配的“官员”，而不是从人才市场中择优录用的企业家。本书可贵之处，是在“经理革命”这场变革中，提出了时代呼唤从“官员”到企业家的角色转换的模式途径，这对我国本来就是企业家人才先天不足的国度是很有积极意义的。

“经理革命”是需要相应的生存环境的。西方“经理革命”是伴随着社会化大生产特别是新技术革命而到来的，它反映了市场经济和企业制度变革的某种必然性，实质上是一个以现代资本主义的企业制度取代早期资本主义企业制度的变革过程。今天，随着中国社会主义市场经济体制的逐步建立，特别是随着现代企业制度的深入推行和企业法人治理结构的逐步规范，最终将使中国国有企业真正成为自主经营的法人实体和市场主体。从这个意义上说，建设高素质职业化的经营管理者队伍便成为国有企业适应市场环境和建立现代化企业制度的内在要求。从传统的工厂制度到建立现代企业制度是一种带根本性的制度创新，企业的资产组织形式、领导体制、经营管理方式都将发生深刻的变化。再好的制度要靠人来执行，再好的机制也要靠人来运行，塑造一支职业化、市场化的经营者队伍，是建立现代企业制度的必要组织准备和人员素质保证，能否造就这样一支队伍，直接关系到国有企业的兴衰成败。因此，构建职业经理机制，是中国企业发展史上前所未有的——场“经理革命”。

上海是国有企业集中的地方。上海的国企改革折射了中国国企改革进程。1994年，江泽民总书记要求上海率先建立社会主义市场经济体制，率先实行现代企业制度。这是上海的光荣，也是

上海的责任。遵照江总书记的指示,上海把创新机制、建立现代企业制度,作为国有企业改革的重点。1997年初,上海市领导明确提出,上海要率先建立现代企业制度的基本框架,从改善企业外部环境上要形成“五个机制”,即:企业优胜劣汰机制、国有资产保值增值机制、覆盖全社会的社会保障机制、职工能进能出的就业机制和经营者择优录用的竞争上岗机制;从提高企业自身素质上,要实现“五个加强”,即:加强产品开发、加强技术改造、加强市场开拓、加强内部管理、加强队伍建设。2000年初,“五个机制”和“五个加强”要进入良性循环。市领导特别强调,要把建立经营者择优录用的竞争上岗机制作为关键抓手和突破口,努力走出一条国有企业领导班子建设的新路子,既要符合党管干部的原则,又要适应社会主义市场经济体制和现代企业制度的需要。本书较多地介绍了上海在探索“经理革命”方面的一些实践,并对发展趋势作了预测和分析,我认为这方面的介绍和分析是比较客观的,也是很宝贵的,对上海乃至全国的企业经营者制度的改革和创新具有一定的借鉴和启发作用。

最后,我想强调的是,“经理革命”不仅仅是培育、塑造一批职业经理层的问题,也不仅仅是企业本身的问题,它涉及到诸多方面的配套改革,涉及到更深层次的经济体制和政治体制改革,包括转变企业经营机制;建立规范的法人治理结构;培育和完善市场体系;建立健全社会保障制度;加强经济立法和司法;确立社会主义市场经济下的政府与企业的关系;企业产权组织制度的改革与完善,等等。从这个意义上说,本书对“经理革命”的探索仅仅是开始,许多问题有待进一步的论证和研究,希望沈荣华和他的同事们进一步努力,为中国国有企业的振兴作出理论工作者应有的贡献!

上海市人民政府发展研究中心主任

王 战

目 录

序.....	1
绪论 中国拉开了“经理革命”的序幕.....	1
一、西方的“经理革命”	2
二、时代呼唤社会主义“经理革命”	6
三、社会主义“经理革命”的内涵和意义	10
四、社会主义“经理革命”的目标思路	11
五、社会主义“经理革命”的操作方案	13
六、社会主义“经理革命”的配套措施	21
第一章 西方“经理革命”	24
一、起源与实质	24
二、三个发展阶段	27
三、“经理革命”的真谛	33
四、从“经理革命”到现代企业家	41
五、“经理革命”的升华	46
第二章 经理素质革命	54
一、时代呼唤经理素质革命	54
二、经理素质革命的基本内涵	63
三、社会主义企业家的时代要求和素质升华	75

第三章 经理的获取	84
一、社会主义市场经济的深入发展面临经理市场瓶颈 ...	84
二、经理的获取要走组织配置与市场配置相结合的道路	91
三、经理人才的市场配置与党管干部原则的实践创新	109
第四章 经理的整合	117
一、经理整合的基础条件	117
二、经理整合的有序领导	122
三、构建科学的经理整合管理体系	129
第五章 经理的评价	138
一、一项新兴的事业	138
二、对经理评价的剖析	140
三、构建一个科学的评价体系	144
四、评价的技术和手段	162
五、需要一个环境“审计”	165
六、国外经营者评价发展趋势	169
第六章 经理的激励	176
一、激励机制的设计思想	176
二、激励机制的基本构架	181
三、激励的环境保障	195
第七章 经理的管理与开发	202
一、经理管理须适应时代的要求	202
二、经理开发模式的创新	210

三、经理的国际化开发	226
第八章 中国“经理革命”前瞻	228
一、市场经济的发育与经营者阶层的成长	228
二、全球参照系中的中国经营者阶层	234
三、全面推进建立经营者竞争上岗机制	238
四、法人治理结构与经营者约束、激励机制	444
五、为经营者创造广阔的发展空间	253

绪论 中国拉开了“经理革命”的序幕

世纪交替之际,伴随着国有企业改革的不断深化,中国已经拉开了“经理革命”的序幕,这是一项前无古人的创举。

记得 1984 年,还在改革开放初期,我国 40 家大企业联合向社会与政府发出呼吁,要求给国有企业“松绑”。同年,党的十二届三中全会作出关于经济体制改革的决定,改革的中心环节是国有企业。经过多年的改革实践,我们逐步发现:国有企业经营机制存在一些根本性的制度缺陷,如产权关系不明、政企不分、所有者缺位、“内部人控制”、缺乏对经营者的有效激励和监督机制等。不在这些根本制度缺陷上采取创新措施,国有企业改革很难成功。1992 年邓小平同志视察南方谈话发表以后,我国经济体制改革掀起一个新高潮。党的十四届三中全会首次正式提出,建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度是国企改革的方向。这标志着国企改革从此走上制度创新的道路,成为国有企业改革的一大转折点。1996 年,正在进行现代企业制度改革试点的百家企业又向社会与政府呼吁:国有企业改革要与政府行政体制改革同步。党的十五大,进一步明确了国有企业改革的指导思想和基本任务。中央提出,要实行“政企分开”。要用 3 年左右的时间,通过改革、改组、改造和加强管理,使大多数国有大中型亏损企业摆脱困境,力争到本世纪末使大多数国有大中型骨干企业初步建立起现代企业制度。1999 年 9 月,中共十五届四中全会审议通过了《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》,确定了从现在起到 2010 年国有企业改革和发展的主要目标和必须坚持的指导方针。1999 年 11 月,中央经济工作会议进一步提出,要深化以国有企业改革为中心环节的经济体制改革。当前,国

企改革处在一个关键时期,建立现代企业制度,不仅是一个关系国有企业改革和发展的大问题,也是一个关系整个经济体制改革成败和国民经济持续健康发展的大课题。中国的“经理革命”就是在这样一种历史背景下提出来的。

一、西方的“经理革命”

西方几百年企业发展史表明,公司制是有效的企业管理制度和组织形式。现代公司有两大优势:一是公司拥有独立的法人地位、法人财产,从而拥有完全充分的自主权;二是由相当科学的法人治理结构对企业进行管理和经营,解决了企业决策、激励、监督、营运机制。西方的“经理革命”,是西方公司制的产物。它开始于19世纪后期,完成于20世纪中期。它是指公司的控制权从企业的所有者——股东手中,转移到经理手中的趋势。这种企业控制权的转移,后来被称为“经理革命”。在这期间,美国等工业发达国家,经历了一场声势浩大的“经理革命”。随着这场革命,崛起了一批大企业,由此也造就了一批又一批的现代企业家队伍,形成了一个引人注目的企业家阶层。今天,我国社会主义市场经济要求国有企业必须建立现代企业制度,它意味着国有企业控制权,将从资产所有者手中转移到企业的厂长(经理)手中。从这个意义上说,国有企业转换经营机制的改革,实际上是社会主义经济中的“经理革命”。

(一) 西方的企业制度

西方的“经理革命”,实际上是以现代资本主义企业制度取代早期资本主义企业制度的过程。

1. 资本主义企业制度发展过程中的两种具有典型特征的企业制度

(1) 企业所有者与经营者“一体化”的企业制度。早期资本主义阶段的企业,一般具有三个特点:企业的规模相对较小;企业的数量相对较少;企业的经营范围相对较窄,业务比较简单,企业管

理比较容易。在这种情况下,企业的所有者与经营者是“一体化”的,企业的投资者,不仅直接控制着企业,而且亲自经营和管理企业。因为,在早期资本主义经济中,企业的所有者完全能够胜任直接控制和经营管理企业的工作。而且这种做法在当时情况下,要比其他做法更能确保企业所有者的经济利益最大化。正因为如此,在早期的资本主义经济中,这种以企业所有者与经营者“一体化”为特征的企业制度成为资本主义企业普遍采取的企业制度模式。

(2)“经理控制型”的企业制度。在现代资本主义经济中,随着社会化大生产的发展,新技术革命的不断涌现,股份公司的迅速成长,企业出现了新的特点:企业的规模不断发展,出现了一批大型和超大型的股份公司;企业的所有者人数(股东)大大增加,股东不再参加日常经营活动,他只是为谋取股息而成为单纯的货币所有者;企业的经营范围日益扩大,过去的单一化经营为多样化经营所取代。这种情况,不仅增加了企业管理的难度,而且使企业经营决策更为复杂。如果没有专门经营管理知识和受过专门训练的人来管理,便无法胜任这种大企业的经营管理工作。在这种情况下,如果仍然由企业的所有者控制企业,一方面会因企业所有者众多,即使付出极高的成本,也很难保证迅速有效的决策;另一方面,又会因企业的所有者不具备有关的专业知识和技能,以及企业所有者无力或无暇顾及企业各方面的经济活动,而使企业的经营管理活动出现重大的疏漏。所有这些原因,最终都会直接妨碍企业所有者实现经济利益的最大化。基于这一原因,在现代资本主义经济中,企业的所有者放弃了直接控制和经营管理企业的职能(是从其经济利益的需要出发而放弃的),由此形成了企业的所有者与经营者相分离,由企业的经营者(经理阶层),而不是由企业的所有者控制企业的企业制度。

2. 以“经理控制型”的企业制度取代所有者与经营者“一体化”的企业制度,是通过“经理革命”完成的

西方用“经理控制型”企业制度取代所有者与经营者“一体化”企业制度的“经理革命”，并不是一蹴而就的，而是经过了一个较长时期和一些中介形式才逐步完成的。从资本主义企业制度模式演变来看，现代资本主义企业制度取代早期资本主义企业制度的过程，曾先后经历了企业的所有权与生产管理权的分离，再与经营决策权的分离，最后是与企业控制权（资产控制权）的分离这样三个阶段。就“经理革命”的内容而言，不是改变企业的所有者，而是改变了企业的控制者。因为从财产关系看，“经理革命”使企业资产的所有权与控制权发生了分离。但就“经理革命”的实质而言，它则不仅仅是企业经营管理权与企业所有权相分离，而且也是企业的控制权与企业的所有权相分离。通过“经理革命”，最终较完善地形成了一种现代企业法人治理结构，即建立了企业资产最终所有权主体、企业法人财产权主体和企业经营管理控制权主体的三主体治理结构，使企业资产的所有权与企业的控制权相分离、企业所有权与企业经营管理权相分离。通过“经理革命”，也较成熟地形成了一批职业化、市场化的企业经营者。即建立一套适应市场竞争需要的企业经营者选择、评价、激励、约束等方面的有效机制和法制，使企业所有者能在市场上竞聘到合适的企业经营者人选，并进行有效使用和有力监督，以保证利益最大化。

（二）几个重要结论

分析西方“经理革命”，可以从中得出几个重要结论：

（1）由于“经理革命”所涉及的，只是企业资产的所有权与企业控制权（资产控制权）的分离问题，而不涉及企业资产的所有者是谁的问题。因此，它实际上是在不改变企业所有制性质的前提下进行的。换句话说，在不改变企业所有制关系的条件下，企业的所有权不仅可以与企业的生产管理权、经营决策权相分离，而且可以与企业的资产控制权相分离。因此，不管由谁来经营管理企业，不能成为判断企业所有制性质的标志；而且由谁来控制企业，也不能成为判断企业所有制性质的标志。从这个意义上说，传统理论

认为“经理革命”并没有改变企业的资本主义性质,这一结论是完全正确的。

(2) 从社会经济的发展,以及经济社会化程度(包括所有权的社会化)不断提高的趋势来看,企业的所有权与控制权的分离,并不是由社会基本制度决定的,而是经济发展的客观要求。因此,在社会主义经济中发生“经理革命”,也是经济发展的必然。在这种情况下,社会主义企业制度的演变过程,与资本主义企业制度的演变过程,表现出某些相似性也就不足为怪了。

(3) 企业制度的演变过程,实际上是企业的所有权逐步独立化、精确化的过程。在企业的所有者与企业的经营者“一体化”的企业制度下,企业的所有权与企业的资产控制权、经营决策权及生产管理权合为一体,从而在企业的所有权中,附加了许多不属于企业所有权范畴的内容。而经过“经理革命”之后,企业的所有者,不仅不再直接经营管理企业,而且也不再直接控制企业了。这时,那些本不属于所有权范畴的权利,已经从企业所有者的权利中分离出去,这就使人们能够更清楚地看到究竟什么是企业的所有权,及其在经济中的实现形式。

(4) 无论是企业的所有者最初放弃企业的生产管理权和部分经营决策权,还是他最终放弃企业的资产控制权和全部的经营决策权,从某种意义上说,都是企业所有者既得利益的损失。企业的所有者之所以会如此,是因为如果他不放弃这些权利,就会给他的经济利益带来较大的损失。在这里起决定作用的,仍然是企业所有者追求自身经济利益最大化的客观要求。这说明,企业制度变革的内在动因,是企业所有者经济利益最大化的要求。当企业制度到了非变革不可的地步时,只有适时变革企业制度,才符合企业所有者的根本利益,否则,将是对企业所有者根本利益的损害。

(5) 西方“经理革命”完成的标志主要是:社会上形成了一个职业化的经理阶层,这一阶层是在市场经济的激烈竞争中产生的;经营者在企业中的中心地位和重要作用为人们所公认,在西方各

大公司中,总经理在企业中起的作用仅次于董事长,然而在公司中真正掌握经营大权的是总经理,而不是董事长;形成了一套较为规范的经营者的选拔、任用、考核、培养、流动、激励、约束机制和规则,使经营者的管理有法可依。

(三) 两种“经理革命”的区别

社会主义“经理革命”与西方“经理革命”主要区别是:

1. 产生背景不同 社会主义“经理革命”的产生是计划经济向社会主义市场经济转变的产物,西方“经理革命”的产生是早期资本主义向现代资本主义转变的产物,因此社会主义“经理革命”比西方“经理革命”有更深刻、丰富的内涵。

2. 生存基础不同 社会主义“经理革命”的生存基础是以生产资料公有制为主体的企业,西方“经理革命”的生存基础是生产资料私有制企业。因此,社会主义“经理革命”比西方“经理革命”具有更为科学、坚实的基础。

3. 配置方式不同 社会主义“经理革命”的配置方式是在坚持党管干部原则的前提下,实行组织配置和市场配置相结合,西方“经理革命”的配置方式是纯市场性质。因此,社会主义“经理革命”比西方“经理革命”具有更为可信、合理的程度。

4. 发展目标不同 社会主义“经理革命”的发展目标是既抓物质文明建设,又抓精神文明建设,实现共同富裕。而西方“经理革命”的发展目标是企业所有者实现经济利益最大化,以榨取工人更多的剩余价值。因此,社会主义“经理革命”比资本主义“经理革命”具有更为广阔、远大的前景。

二、时代呼唤社会主义“经理革命”

(一) 经济市场化要求经营者市场化

市场经济的一条重要原则是生产要素的配置应当遵循市场规律。从现代经济学的角度来讲,经营者也是生产要素,而且是其中最积极、最活跃的要素之一。我们常说,一个企业搞得好坏,关键

是领导班子,就是讲的这一点。在资本主义社会,经营者是完全按市场配置的。我们社会主义社会,既要坚持党管干部的原则,又要优化经营者的市场配置。必须肯定,前阶段的经营者配置方法,由于历史原因,曾产生过一定的积极作用。但在当前市场经济条件下,已经充分显示出不适应。这主要表现在两个方面:第一,经营者作为人才资源,它的来源被限定在一定范围,供给方与市场需求方不相适应;第二,总的来说,单纯由组织部门配置经营者,流动性相对较差。因为组织部门往往是按部门、条块任命经营者,由此带来组织部门信息来源的局限。因此,建设市场经济必须推进“经理革命”,改进经营者的选拔方式,加强经营者人才市场建设。一是在坚持党管干部原则的基础上,加大经营者竞争上岗的工作力度。今后凡新建、重建、改制或经理(厂长)班子任期届满及因其他原因需要调整、补充的中小企业,其经营者一般都应通过竞争上岗的方式选拔产生。有条件的大型企业经营者也可以试点。二是要加强经营者人才市场的建设。建立社会主义市场经济,必须完善市场体系。然而低层次的产品市场化已经基本完成,而高层次的要素市场化刚刚起步,使市场体系表现出不对称、不完善、不配套。今后的改革重点不在于简单地扩大产品交易范围,而在于构建竞争性的要素市场,尤其是经营者市场。一方面要运用市场手段“兴市”,发展经营者人才中介机构并使之企业化,建立经营者资质评价的专门机构,对企业经营者进入市场把好“入市关”;另一方面要运用组织手段“选市”,把中小企业的经营者推向市场,参与竞争,在竞争中增长才干,增强能力;还要运用规章制度“管市”,通过制定一些必要的制度和法规来保证经营者的合法竞争、有序流动。

(二) 市场竞争中企业需要职业化经理

众所周知,经营者素质和水平的高低对一个企业来说至关重要。据一项对我国国有亏损企业的抽样调查显示,只有 20% 的企业是由于不可抗拒的宏观因素造成亏损,而其余 80% 的企业都是因经营不善亏损。这与传统体制下的经营者选拔方式不能不说是

息息相关。

在传统体制下,我国对企业干部的管理是实行与管理党政干部一样的高度集中管理模式。这一模式,将企业经营者等同于党政机关干部,用一纸调令维系其与企业的关系,这种模式的弊端至少有二:一是经营者与企业缺乏休戚与共的基础,“官本位”的激励机制很容易促使他们将注意力放在做好表面文章,以求职务的升迁,这样,企业自然陷入短期行为的泥潭,惶论“可持续发展”。二是经营者的选择范围十分狭窄,不仅易造成用人失误,而且堵住了大批优秀管理人才脱颖而出的通道,使国有企业在竞争中处于劣势。因此,在市场经济环境下,培养和造就一支职业化的经营者队伍已经迫在眉睫。

经营者职业化,强调了企业经营管理也是一门专业、一门科学。企业是一组生产要素的有机组合,如何将资本、原材料、设备、技术、劳动力等不同要素和谐有序地联为一个整体,需要通过经营者的管理劳动去组织。企业生存、发展能力的强弱,较大程度上取决于经营者的组织协调水平。因此,在劳动分工关系中,如何凸显企业经营者劳动的特殊性,从而将他们的劳动与其他劳动相区别,必须引进市场竞争机制,由市场加以筛选和确认。

市场竞争中的企业,需要职业化的经营者。职业经营者与由行政部门选任的非职业经营者,截然是两种概念。前者的就业机会来自职业竞争,来自经营者对竞争环境的适应、经验的积累和知识的学习。后者的就业机会(不排斥行政部门选派的“干部”成为大企业家的可能)来自行政部门的了解和考核,也有可能来自贿赂、弄虚作假、上级主管部门的情感偏好或亲缘关系,他们不会首先把经营管理当作体现其生命价值和事业成败的职业,而主要当作谋取个人利益的手段。因此,在过去体制下选任的企业经营者,应当重新接受市场的检验考核,以确认已经取得的“任职资格”。否则的话,很可能被市场淘汰出局。

经营者职业化还向整个经济体制改革提出了新的任务。经营