

中国职业经理人 只有职业经理才能救企业

毛为 / 著

# 中国经理职业化趋势

Manager Revolution

# 经理革命

- ◆在中国，搞垮一个企业一个厂长就够了。
- ◆官本位下的企业经理是不是真正意义上的经理？
- ◆现代企业制度是国企改革最后一顶帽子了。
- ◆经理职业化是知识经济兴起的必然结果，也是家族资本主义、金融资本主义没落的过程。



中国城市出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

经理革命：中国经理职业化趋势/毛为著. —北京：中国城市出版社，1998. 12

ISBN 7—5074—1070—6

I. 经… II. 毛… III. 经济负责制—中国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 33956 号

---

责任编辑 李 青

美术编辑 大卫工作室

责任设计编辑 张建军

出版发行 中国城市出版社

地 址 北京市朝阳区和平里西街 21 号 邮编 100013

电 话 64235833 64281366 传真 64238264

经 销 新华书店

印 刷 北京施园印刷厂

字 数 250 千字 印张 12

开 本 850×1168 (毫米) 1/32

印 次 1998 年 12 月第 1 版 1998 年 12 月第 1 次印刷

印 数 00001—10000 册 定 价 23.00 元

---

· 版权所有、翻印必究 ·

## 前 言

针对目前中国国有企业的现状，可用一句话来概括：沉痾已久，久治难愈。为什么会出现这种久治不愈而新方又难觅的疑难杂症呢？我们可以从如下两方面去寻找陈病的根源。

中国国有企业沉痾问题，一方面主要是体制问题造成的，即经济体制和政治体制的功能严重混淆造成的，结果使得国有企业在市场经济中违背了游戏规则，与市场经济发生了冲突。另一方面出在企业内部身上，即企业的领导层自身也严重存在问题。1998年初，国务院委托一支由经济学家和人才专家组成的队伍，对众多的国有企业，特别是一些竞争性行业作了仔细的调查。写了一份《关于国有企业如何走出困境》的调查报告，其核心内容就是，中国国有企业要走出困境关键在于企业经理的职业化，也就是必须对中国企业经理来一场革命。

可以这么说，这两方面因素是相互影响的。由于经济和政治体制的功能严重混淆，而使得国有企业的行为与市场经济发生了冲突。其冲突在于：国有企业的领导层受到的约束不是来自企业内部和外部，而是来自政府主管部门，这就导致了許多国有企业的领导者将主要精力花如何“讨好”上级领导身上，而不是花如何经营好企业身上，从而使企业

效益低下，没有竞争力，产生大量的腐败现象等。

企业经理“经营”“讨好”主管领导是一种极为恶劣的腐败行为，造成的后果是相当令人痛恨的。因为被“经营”的主管部门领导在选企业经理时，往往凭借个人的好恶和关系的亲疏来选拔，而最后的结果往往又是企业的利益和主管领导们的私人利益相背离，这就出现了“内部人控制的失控”的“代理危机”，不仅使企业在经营和管理上丧失竞争力，而且使国有资产处于不断流失之中。

无论从任何一个经济发达国家的企业发展史看，企业的发展壮大主要在于企业的领导人即企业家。西方发达国家几乎每一个知名企业都与同样知名的企业领导人联系在一起。无论是美国、日本，还是西欧发达国家的经验表明，在其工业化的过程中，出类拔萃的企业领导人发挥了举足轻重的作用。

而中国有着 12 亿人口，占世界人口的 1/5，但却为什么出不了那么多优秀的企业家呢？我认为，其根源很大程度上在于中国企业领导者的行政任命制。据一份调查报告表明，在中国的华东地区，目前有 60% 以上的“三资”企业的中方经理和 80% 以上的国有企业厂长经理是由上级任命的。而几乎所有的国有企业领导都具有行政级别，从局级到科级不等，并享受相应级别的待遇。

正是这种企业领导者的行政任命制，不可避免地带来了一系列的不良问题。

一是导致企业的短期行为和虚假行为。由于行政任命制，许多人从行政部门调到企业任领导，他们到企业的目的不是为了如何经营好企业，而是为了更好地在官场上得到提升，因

而，在企业经营管理中就难以有长期打算，常常搞短期行为，做表面文章，搞虚假繁荣，以尽快得到重用提拔。而一旦经营不善则虚报浮夸，骗取上级重用提拔。

二是行政任命制会导致腐败行为，经济犯罪和国有资产流失。由于是行政任命制，要想获得企业领导人的位置，“上层路线”是一条最好的捷径，于是溜须拍马、行贿送礼便成了一些人讨好某些掌握任命大权者欢心的敲门砖，而当企业经营不善或亏损破产时，为了保住厂长经理职位或易地做官，就必然要动用企业钱财搞腐败行为。导致企业领导者滥用自主权现象，主要表现在：凭借产品物资购销权，损公肥私，收受回扣；凭借人事管理权，任人唯亲，搞裙带关系；凭借资金支配权，乱支滥发，挥霍公款；凭借资产处置联营兼并权，牟取私利；滥用生产经营决策权，给企业造成不应有的损失等等。

三是行政任命制在企业内部造成了极大的负面影响。在这种行政任命制下，可能使一些庸才或“小人”爬上企业的领导岗位，而埋没真正的人才，增加了用人不当的风险，从而不利于调动企业广大职工的积极性。

所以说，企业领导者的行政任命制，一方面窒息了真正企业家的产生，是中国难以形成一大批职业经理的根本原因；另一方面，也窒息了企业经营活力，是国有企业普遍陷入困境的重要因素。

因此，培养和造就一大批职业经理队伍，关键是要解放思想，转变观念，加大改革力度，改变企业领导人的行政任命制，引入市场竞争机制，创造有利于职业经理成长的社会环境，建立职业经理的培养、选拔、聘用、考核、辞职、激

励与约束等机制。

关于国有企业改制难的问题，江泽民同志在“十五大”上也多次强调，国有企业改革已进入了关键时刻、攻坚阶段。因此，我们认为国有企业改革进入攻坚阶段有四个含义：一是指时间上紧迫，离 21 世纪只有两年时间，而国有企业改革的任务还很重，步履维艰；二是指国有企业改革能否成功，将直接影响现代企业制度能否确立，也直接关系到企业经理职业化机制能否建立；三是指国有企业改革要解决的深层次矛盾和问题已经尖锐地暴露出来，到了非改不可的地步；四是指国有企业面临的外部环境即国际经济大环境发生了重大变化，要求国有企业加快转变观念，转换机制，主动向市场经济迈步，否则，一些本可以走上正轨的企业的困难将进一步加剧。总的来说，在发展市场的新形势下，过去那套传统的挽救国有企业的办法既不能用也行不通，只有进行经济体制和政治体制改革，打破以往的传统企业制度，建立现代企业制度来解决。

所以，国有企业走出困境，关键在于企业经理的职业化，而企业经理职业化的前提在于废除行政任命制。企业经理的选用，应在市场竞争机制中启用人才市场进行公开招聘。

# 目 录

前言 ..... (1)

## 第一篇

### 中国召唤职业经理

第一章 中国企业为什么要进行经理革命  
——与一位经济学家的访谈录 ..... (3)

一 企业家与职业经理 ..... (3)

二 职业经理的生存环境 ..... (11)

三 私有化能否适用国企改革 ..... (16)

四 现代企业制度与企业经理职业化 ..... (20)

五 企业经理职业化与企业人才 ..... (28)

六 中国企业呼唤职业经理 ..... (36)

第二章 中国企业经理的病症 ..... (40)

一 企业经理的角色错位 ..... (40)

二 企业经理的人事任命制度 ..... (46)

三 中国企业改革的不力 .....	(51)
四 企业经理惩罚机制的欠缺 .....	(55)
五 企业经营中的小农意识 .....	(60)
六 企业管理的“无战略”与“准战略” .....	(67)
七 企业竞争中的盲目扩张与合作 .....	(71)

**[案例分析]**

高薪未必能养廉：从褚时健经济犯罪现象看中国企业经理的精神价值 .....	(75)
在中国，搞垮一个企业一个厂长就够了 .....	(80)

## 第二篇

### 市场经济与经理职业化

#### 影响中国经理职业化进程的障碍

第三章 市场经济与经济体制改革 .....	(85)
-----------------------	------

一 市场经济已经没有必要再争论了 .....	(85)
二 经济体制改革的陷阱——权力的市场化 .....	(90)
三 被破坏的商业伦理道德 .....	(94)
四 官本位下的企业经理 .....	(101)
五 “市场无良心”与“市场无大脑” .....	(105)

**[案例分析]**

1988年：抢购风与“准市场经济” .....	(108)
高度集权下的自由经济：智利经济奇迹的启示 .....	(110)



---

<b>第四章 经理职业化与国企改革</b> .....	(114)
一 国企沉痾，久治不愈.....	(114)
二 建立现代企业制度的难题.....	(117)
三 国有企业改革与政府主管部门.....	(123)
四 改革中的暗箱操作与透明.....	(125)
五 “两极分化”与公有制.....	(127)
六 权力资本、灰色收入及官本位.....	(130)
七 企业经理任命制的危害.....	(132)
八 企业的产权界定.....	(135)
九 “一股”并非就灵.....	(138)
十 企业的“不破不立”与“不破不嫁” .....	(142)
十一 国企改革的最后一顶“帽子” .....	(146)
[案例分析]	
天下没有免费的美餐——“巴西病”的教训.....	(148)
从吃垮地球说起——行政部门不能既要行政垄断 又要赚取市场利润.....	(151)
<b>第五章 职业经理：我们时代稀缺的资源</b> .....	(156)
一 经理现象：经理已经臭大街了.....	(156)
二 职业经理的角色定位.....	(158)
三 谁来拯救中国经济.....	(160)
四 值得重提的口号：论没有××人就没有×× 企业.....	(162)

五 用人机制与责任机制.....	(164)
六 临渊羡鱼不如退而结网.....	(166)
[案例分析]	
如何看待职业经理的价值——舍不得孩子，当然 套不住狼.....	(167)

### 第三篇

## 企业管理革命

# 中国经理职业化的趋势

## 第六章 趋势 1：职业经理的活跃空间 ..... (173)

一 现代企业制度的特征.....	(174)
二 确立现代企业制度.....	(176)
三 现代企业制度中的法人治理结构.....	(180)
四 股份制的选择.....	(182)
五 崭新的用人机制.....	(184)
六 障碍将被扫清.....	(185)
七 职业经理的方舟.....	(186)
八 挑战与职责.....	(188)
九 职业经理的生存空间设计.....	(190)

### [案例分析]

二滩电力股份公司总经理刘俊峰——从行政干部 转变为职业经理的历程.....	(194)
--	-------

**第七章 趋势 2：年薪制与内部股的共舞** ..... (197)

- 一 权力的陷阱..... (198)
- 二 年薪制的定义..... (199)
- 三 七种职业经理职责类型..... (199)
- 四 心理的平衡方法..... (201)
- 五 潮流的变数..... (203)
- 六 一种契约关系..... (205)
- 七 从来就没有救世主..... (205)
- 八 内部凝聚力..... (207)
- 九 以股谋私是不正之风..... (208)
- 十 构筑新的体系..... (208)
- 十一 如何给中国企业的经理们定价..... (209)
- 十二 寻找中国企业经理定价的参照物..... (212)
- 十三 企业经理的身价由谁操纵..... (216)
- 十四 经理薪酬也有潮涨潮落的时候..... (218)

**[案例分析]**

- 来自美国的经验——高层经理年薪及内部持股  
..... (221)
- 附一 美国高级经理们的报酬一览..... (223)
- 附二 世界各地经理的报酬调查报告一览..... (229)
- 附三 中国国有企业老总们的年薪及内部持股一览  
..... (230)

**第八章 趋势 3：人才的市场化和内部修炼**  
..... (236)

一	发现职业经理	(237)
二	谁招聘职业经理	(239)
三	市场的风险	(240)
四	谁在挖墙脚	(245)
五	人才与职位的恰当配置	(246)
六	顺利进入角色	(247)
七	行销企业精神	(248)
八	职业经理是终身学习者	(249)

**[案例分析]**

从“瀛海威”公司易帅看中国经理职业化趋势	(251)
启动人才产业——看南方人才市场如何进行人事代理	(258)

**第九章 趋势 4：用法律的手段来规范现代企业制度和经理职业化机制** (262)

一	对传统产权制度的改革	(262)
二	突破政治体制改革和健全法律制度的困境	(266)
三	用公司法来规范企业经理的聘用和激励约束机制	(269)

**[案例分析]**

西方发达国家对职业经理的激励约束机制	(275)
美国高层职业经理及其激励约束机制	(276)

## 目 录

---

德国高层职业经理及其激励约束机制·····	(279)
日本高层职业经理及其激励约束机制·····	(281)

### 第四篇

## 美国企业的经理职业化

<b>第十章 美国现代企业的经理革命</b> ·····	(287)
------------------------------	-------

一 美国：经理式企业管理的策源地·····	(287)
二 管理的职业化·····	(290)

#### [案例分析]

经理革命的先锋：美国烟草公司的职业管理·····	(294)
--------------------------	-------

### 第十一章 高级职业经理管理：功能与结构

·····	(305)
-------	-------

一 经理式企业日益增长的优势·····	(305)
二 管理分权与权威：现代企业的高层结构·····	(310)

#### [案例分析]

美国头号经理与通用电气公司·····	(316)
--------------------	-------

### 第十二章 中级职业经理管理：功能和结构

·····	(319)
-------	-------

一 美国企业中阶层职业管理的开始·····	(319)
-----------------------	-------

二 中层机构对下层的管理：结构与风格…………… (323)

**[案例分析]**

摩托罗拉独饮苦酒——公司文化与职业管理的失误  
…………… (330)

**第十三章 现代工商企业管理职业化的成熟**

…………… (339)

一 现代工商企业的定义…………… (339)

二 经理式职业管理基本论点…………… (341)

**[案例分析]**

AT&T 公司：新老板的新计划——数字化时代的职业管理…………… (348)

# 第一篇

## 中国召唤职业经理

我们不能靠理想主义凭空创造一种乌托邦式的新制度。

私有化是一帖良药，还是一帖猛药？它能否适用沉痾已久的国有企业？

中国的现实注定了中国可以对私有化说“不”，但是，说过“不”之后又该怎么办呢？

影响中国建立现代企业制度和职业经理职业化的因素主要表现在：经济体制改革的不够深入，政治体制改革没有同步跟上，以及法律保障制度的不够健全。





首先必须明确，职业经理不是行政官员，他的职业就是对企业资产拥有绝对的经营权和管理权。也必须明确认识到，只有职业经理才能真正经营现代企业。

## 第一章 中国企业为什么要进行经理革命

——与一位经济学家的访谈录

### 一 企业家与职业经理

**作者：**面对久治不愈的国有企业陈病，目前许多经济界的专家学者都在谈论一个话题，那就是中国企业经理职业化的问题。大多数专家学者认为，中国国有企业要想彻底走出困境，关键在于企业经理职业化的问题。这就意味着要首先改革中国企业人事制度，取消企业经理的人事任命制度。您对这个问题怎么看？

**经济学家：**有关在中国建立企业经理职业化机制的话题，或者说建立中国职业企业家阶层的话题，并不是一个新鲜的话题，早在10年前就已是经济学界的热门话题。