

中国 职业经理人 研究

马国忠 / 著

MA GUOZHONG ZHU

ZHONGGUO ZHIYE JINGLIREN YANJIU



四川人民出版社

中国职业经理人研究

ZHONGGUO ZHIYE JINGLIREN YANJIU

马国忠 / 著



四川人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国职业经理人研究/马国忠著. —成都: 四川
人民出版社, 2017. 9
ISBN 978-7-220-10313-1

I. ①中… II. ①马… 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 (2017) 第 207118 号

ZHONGGUO ZHIYE JINGLIREN YANJIU

中国职业经理人研究

马国忠 著

责任编辑
封面设计
版式设计
责任校对
责任印制

何朝霞 张东升
解建华
戴雨虹
韩 华
王 俊

出版发行
网 址
E-mail
新浪微博
微信公众号
发行部业务电话
防盗版举报电话
照 排
印 刷
成品尺寸
印 张
字 数
版 次
印 次
书 号
定 价

四川人民出版社 (成都市槐树街 2 号)
<http://www.scpph.com>
scrmcbs@sina.com
@四川人民出版社
四川人民出版社
(028) 86259624 86259453
(028) 86259624
四川胜翔数码印务设计有限公司
成都国图广告印务有限公司
170mm×240mm
13.5
170 千
2017 年 9 月第 1 版
2017 年 9 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-220-10313-1
48.00 元

■ 版权所有 · 侵权必究

本书若出现印装质量问题, 请与我社发行部联系调换
电话: (028) 86259453

| 序 |

在中国历史上的南宋时期，商品经济开始发达和繁荣起来，出现了一种被后来人称为“掌柜”的职业，同时出现了股东聘请掌柜和根据其经营业绩进行考核并确定待遇的办法，这也可以称为掌柜制度。这种古老的职业延续下来，便是现在人们所称的职业经理人。当然，从掌柜到职业经理人，其内涵与制度体系发生了变化，被注入了更多的内容。

职业经理人是经济和企业发展的产物，产生时间早于西方国家近千年，并非一些研究者认为的是西方现代工业文明的产物。而中国的职业经理人制度是从国外引入的，是中国向国外学习的结果。中国出现职业经理人的时候，欧洲很多国家还处于城邦制时期，美洲更是一片荒芜，远没有建立国家。

职业经理人是一种以其自身的经营管理才能获取薪酬的职业。市场经济和建立现代企业制度需要职业经理人，这也使得中国的职业经理人成为一个庞大的群体，在不同的所有制企业里创造着价值，创造着财富。

党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》中提出，“建立职业经理人制度，更好地发挥企业家的作用”，

说明中国的职业经理人制度建设成为国家战略，得到党和国家的充分肯定和重视。

职业经理人是企业财富的实际掌门人，应有其完善的资格制度、考核制度、薪酬制度、法律制度，对其能力也应有相应的要求。同时，不是所有具有经营管理能力的人都能成为一个合格的职业经理人，于是便有了对职业经理人人格的考量。股东为经理人提供了一个平台，如何让平台与平台上的人整合成为一个整体以实现共赢，也应是职业经理人制度研究的内容。

几年前，一家企业面向社会公开招聘了一名资深的律师担任副总经理，作为企业的职业经理人。任职前，我与他进行了长达三个小时的谈话，即将成为经理人的律师很有雄心壮志，显得大略在胸的样子，表示要一展身手，好好作为，我对他也是信心满满。然而，半年时间后，企业董事长告知我律师出身的经理人辞职离岗，又回去干律师老本行去了。律师辞职时我未见其人，从律师的满怀雄心就任职业经理人到悄然离开岗位，这个中是有缘由的，我为此思考了很长一段时间，从仅有的碎片化的信息判断，问题可能出在企业的制度上。不同体制下的人如何走到一起，如何实现有机的融合？这就需要一种完善的制度和机制。有关企业的法律、制度和规则较为完善和成熟，而关于职业经理人的相关制度几乎为空白。我从事国有企业的监督管理工作多年，从工作实践中有些许感悟，于是就有了此书。

第一章 一个古老而现代的职业

——职业经理人起源与演变	(001)
1.1 职业经理人含义	(001)
1.2 职业经理人溯源	(003)
1.3 国外职业经理人起源	(014)
1.4 职业经理人的本质	(016)
1.5 职业经理人来源	(018)
1.6 职业经理人分类	(020)
1.7 职业经理人的特征	(021)
1.8 职业经理人的意义	(022)

第二章 让大象飞起来

——职业经理人薪酬制度	(025)
2.1 职业经理人薪酬制度的理论	(026)
2.2 职业经理人薪酬的性质与构成	(032)

2.3 影响职业经理人薪酬的因素 (035)

2.4 职业经理人薪酬设计原则 (038)

2.5 职业经理人薪酬制度的形成 (040)

2.6 职业经理人薪酬制度的现状 (046)

2.7 国内外职业经理人薪酬研究状况 (050)

2.8 职业经理人薪酬设计 (057)

第三章、制度是最好的老板

——职业经理人法律制度研究 (070)

3.1 中国职业经理人法律制度的发展历程 (070)

3.2 企业法律制度的现状与缺陷 (078)

3.3 职业经理人法律制度建设的基本原则 (082)

3.4 职业经理人法律制度的实现条件 (086)

3.5 职业经理人法律制度的建立和完善 (089)

第四章 把你的付出告诉世界

——职业经理人绩效考核 (104)

4.1 中国考核的历史及现状 (104)

4.2 国外经理人的考核制度 (112)

4.3 绩效考核的发展趋势 (112)

4.4 经理人绩效考核的原则 (115)

4.5 经理人绩效考核的设计程序 (116)

4.6 经理人绩效考核的内容 (117)

4.7 经理人绩效考核体系的构建 (125)

4.8 经理人绩效考核的过程体系 (126)

4.9 经理人绩效考核的权重设计 (130)

第五章 炼好翅膀才进风口

——职业经理人的能力	(136)
5.1 职业经理人能力与绩效的关系	(136)
5.2 职业经理人的能力	(137)
5.3 职业经理人与领导力	(139)
5.4 职业经理人核心能力要求	(140)
5.5 职业经理人能力测评体系构建	(153)
5.6 职业经理人能力提升	(155)

第六章 鞋不合适脚知道吗

——职业经理人的性格	(158)
6.1 人格及相关理论	(161)
6.2 人格与职业经理人特质	(166)
6.3 “大五”人格特质与职业经理人	(177)
6.4 心理疾病与职业经理人	(182)
6.5 职业经理人的性格测量	(184)
6.6 职业经理人人格健康与抗压力	(188)

第七章 团队融入的路有多长

——职业经理人的融合	(196)
7.1 职业经理人的融合	(196)
7.2 企业对职业经理人的要求	(202)
7.3 职业经理人的职业诉求	(205)
7.4 职业经理人融合路径	(206)

一个古老而现代的职业

——职业经理人起源与演变

1.1 职业经理人含义

职业经理人，是指一生中以企业的经营管理为主要职业生涯，受聘或受雇于股东或业主，被授予企业经营管理权，以薪酬和激励为主要收入来源的企业高层经营管理者。

而理论研究者和经营管理者对职业经理人有不同的解释，他们分别从职业经理人的权利、责任、来源、能力、存在的环境、企业规模等方面对职业经理人进行诠释，还有的学者把企业的中层管理人员也纳入职业经理人的范围。在 2011 年 11 月 1 日实施的中华人民共和国国家标准中的《职业经理人的相关术语》（基础术语：职业经理人）（GB/T26999—2011）提出，职业经理人是受雇于企业，担任不同层级的领导和管理职务，承担相应的义务和责任，从事经营管理活动，以此为职业的人才。认为这是一个群体，是以企业管理为职业的职位者的通称。上海市劳动和社会保障局 2003 年出台的《职业经理人职业标准》认为，职业经理人就是“运用全面的经营管理知识和丰富的管理经验，独立对一个经济组织开展经营或进行管理”的人，该标准中把职业经理人分为职业经理人和高级职业经理人两

种。宋克勤、柳启岳（2012）认为职业经理人是将经营管理作为自己的长期职业，以企业的价值体现自己人生的价值，具备经营管理所需要的知识、经验和能力的企业中、高层管理者。赵万一（2012）认为职业经理人是具备一定的素质和能力，以经营管理工作作为其长期职业，并掌握企业实际经营权的人。袁凌、陈健（2003）认为职业经理人是指以企业经营管理为职业，精通经营管理之道，善于利用企业内外资源来实现企业经营目标，在企业中担任管理职务的人员。杨国忠（2005）认为职业经理人是以前以经营管理企业为职业的职业管理者，是企业所有权和经营权分离的必然产物。李锡元、徐闯（2015）认为职业经理人是掌握企业的经营权，运用所掌握的企业经营管理知识以及所具备的经营管理企业的综合领导能力和丰富的实践经验，受聘于出资人的职业化的中高层经营管理人员。潘江、铁钊（2014）认为中小企业职业经理人是指拥有完善公司治理制度被出资人聘请的、全面负责企业运营的高级管理人才。孙海梅（2010）认为职业经理人作为一个在所有权、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，对法人财产进行实际运作的经营管理者，是由企业在职业经理人市场（包括社会职业经理人市场和企业内部职业经理人市场）中聘请的，以年薪、股票、期权等为获得报酬主要方式的职业化企业经营管理专家。

法国经济学家萨伊认为职业经理就是把经济资源从生产效率低和产量较少的领域转移到生产效率较高和产量较大的领域的人。美国哈佛大学彼得认为职业经理是能够发起变革、设计变革和组织变革的人。以企业史研究著称的美国经济学家钱德勒认为经理人员是通过正式考试或者培训和教育而获得技术资格上岗的，他们不是所管辖的那个企业的所有者，他们领取固定的“薪金”，他们是专职的公职人员，他们遵守有关企业的各项职责和规则、纪律和约束。同时他认为经理这一职业将变得越来越技术化和

职业化，当经理职业化时，企业经营权就会和它的所有权分离。

从国内外对职业经理人的定义中可以看出，拥有企业经营权的经营管理者不是企业的中层管理人员，而是企业的董事会成员和经营层人员，企业的中层管理人员如车间主任、工长、部门经理是不能纳入职业经理人范围的，只有那种长期以企业的经营管理为主要职业或者说以企业的经营管理为自己的主要职业，被股东或董事会授予企业经营权并主要以薪酬收入为自己经济收入来源的企业高层管理者才能被称为职业经理人。职业经理人的能力、经验和素质要求是其自身应具备的内涵性要求，也是其作为职业经理人应有的准入性条件，是经营管理好一个企业，实现股东价值最大化、企业价值最大化，确保企业资产保值增值应具备的基本条件和才能。

我国《公司法》第二百一十七条对企业高级管理人员进行了专门的定义：“高级管理人员，是指公司的经理、副经理、财务负责人，上市公司董事会秘书和公司章程规定的其他人员。”在企业中，只要具有独立经营权利，在管理岗位上从事高级经营管理工作的经营层人员就属职业经理人范畴。

1.2 职业经理人溯源

1.2.1 中国职业经理人孕育阶段

早在 2000 多年前，孔子在《大同·列词传》中提出了“公司”的概念，“公者，数人之财，司者，运转之意”。庄子在《庄子·阳则》中说，“积弊而为高，合小而为大，合并而为公之道，是谓‘公司’”。

中国在商和西周，就出现了企业，称为作场。但在企业名称中带有“公司”字样的是清代台湾制糖业者，他们受荷兰、西班牙殖民者的影响，将合股设立的企业称为“公司廊”。

商、西周出现了较大型的手工业作场，生产青铜器，制作玉器、陶

器、骨器。同时，商代酿酒的作场开始出现。为生产青铜器提供原料，建立了铜矿开采工场。工场、作场的规模远超过作坊，已成为企业。其中生产青铜器的作场“面积至少在1万平方米以上”，开采铜矿的采矿区面积达到7万平方米，冶炼区面积约20万平方米，矿井达到103口。有的生产作场工人有250人左右。企业有产品管理和用工管理制度，产品管理中又分为用途管理和质量管理。到春秋时期，企业管理制度更加成熟，国家设有专门的作场管理机构，有部门和行业的分工。秦国的官营手工作坊分别属于少府、铁官、盐官、工室、工官等不同的机构和行业管辖，除少府管辖朝廷使用的产品外，主要为工室即后来的工官管辖的较多。在作场内部，有代表官府的曹长，编制在官府的工室，具体负责一个作场各种事务的叫工师，大至相当于现在的总经理职务，其主要职责是生产管理，包括产品管理、原料管理、质量管理、工匠培训等。据《礼记·月令》载：“命工师令百工审五库之量，金铁、皮革筋、角齿、羽箭干、脂胶丹漆，毋或不良。百工咸理，监工日号；毋悖于时，毋或作为淫巧以荡上心。”工师负责审核库存，监督工匠操作，检查产品质量和按时上报劳动成果。检查产品质量必须“令工师效工，陈祭器，按度程”，“必攻致为上”，为保证产品质量，有责可追，产品实行“物勒其名，发考其诚”，“功有不当，必行其罪”。如果产品质量不合格，《秦律杂抄》载：“省殿，赀工师一甲，丞及曹长一盾，徒络组廿十给。省三岁比殿，赀工师二甲，丞、曹长一甲，徒络组五十给。”可见处罚之严格。《均工律》载：“新工初工事……工师善教之，故工一岁而成，新工二岁而成。”工师培训新工匠是规定的责任和职责。1975年湖北省云梦县秦墓出土的竹简《效律》记载有对产品数目数量的要求，产品数目超过或不足都要惩罚，规定：“数而赢，直百一十钱以到二百廿钱，谇官啬夫；过二百廿钱到千一百钱，赀啬夫一盾；过千一百钱以到二千二百钱，赀官啬夫一甲；过二千二百钱以上，赀官啬夫二

甲。”秦《关市律》规定：“为作务及官府市，受钱必辄入其钱龡中，令市者见其人，不从令者赀一甲。”“市”是市贸，为官府经营的商业，说明官府的一部分现金收入是“市”与“作务”。这充分表明在秦朝即有官府的手工业产品及商业行为存在，同时有企业的经营管理行为的存在。

一个作场，具有一定规模，生产产品数量大、品种多，具备生产、财务、质量、产品、劳动等管理规则甚至以法律形式进行固定的制度，早期产品一律供应朝廷和地方官府或是用作战争，而到了春秋战国时期的企业产品已经有了部分的市贸性质或者说商业性质。这样的作场应具备了企业的性质，其曹长和工师具备了经营管理的职能，应是我国早期的经理人。特别是在作场负责各种事务的工师，他是一种古官，实际上是作场的总管，经理人的性质更明显。从工师违犯制度和法律的惩罚责任看，有接受经济惩罚一项，“省三岁比殿，赀工师二甲”，就是处罚工师两件甲衣的费用，说明工师应是有俸禄领取的，不过，俸禄的支付者是作场还是官府，支会多少无从考证。

自此以后，中国官办企业和民营企业逐渐兴起和扩大，企业以赢利为目的，官府自己生产的产品种类很多，有相当大的部分是用来出售的。北宋官府为了获取铁器的丰厚利润，垄断了铁的生产，“官榷铁器用以鬻于民，至元祐罢之”。同时企业内部有了更加细致的分工，操作也更专业化，官办企业的管理者多为官府委派。民营企业或始于汉代的合伙制企业或始于唐代的合资企业，管理者主要是业主，像工师这种身份专门从事企业管理的现象有文字记录的不多，代表官府经营企业的大多亦官亦商。中央和地方的企业都设有管理机构，中央一般都设有管理企业的专职官，也有由地方长官兼任的，是企业生产经营的指挥者和监督者。直接指挥企业生产经营的官府官员为作监或监官或监造官。

宋代民营的合伙制企业，由合伙者共同出资，一方以钱物出资，另一

方以经营才能和劳动力出资，被委托人有经营的自主权，并约定了经营人的分配形式与分配数额。据《夷坚三志》记载，“枣阳申师孟，以善商贩著干声于江湖间。富室裴氏访求得之，相与欢甚，付以本钱十万缗，听其所为。居三年，获息一倍，往输之主家，以益三十万缗。凡数岁，老裴死，归临安吊哭，仍还其赀。裴子以十分之三与之，得银二万两”。申师孟有从事贩运的才能，裴氏出资，让申师孟自主经营，实质是裴氏委托申师孟经营，并将其中十分之三的利润给申师孟。这里已经出现了所有权与经营权的分离，也是中国历史上最早的委托经营。《元史·食货志》记载，“设市舶都转运司于杭、泉二州，官自具船，给本，选人入蕃，贸易诸货，其所获之息，以十分为率，官取其七，所易人得其三”。宋代的申师孟与元代的转运司先人，官给其本，利润分其三的做法与现代企业股东聘请经营人授权经营，经营权证和所有权实现分离，约定收入分配办法大致相同，实际上是职业经理人的形式。宋代产生了中国的职业经理人，宋代的申师孟应为中国职业经理第一人，这比1841年后美国出现的职业经理人早了700多年。

南宋洪迈的《夷坚三志》是文言志怪小说集，反映了宋代社会生活、宗教文化、伦理道德、民情风俗，为后世提供了丰富的历史资料。申师孟可能为真人真名，也可能为洪迈假名写真事。委托经营的例子在宋韩元吉所著《南涧甲乙稿》卷17《贾说》中有这样的描述：有一个富人老了不能继续经商，其子也弱不能经商，于是“召仆者一人海之贾事。贾视仆出入益信，尽付之”。《南涧甲乙稿》共22卷，为永乐大典所录，所载事件较真实可信，能佐证申师孟事件的真实性。南宋杨万里在所著《诚斋集》卷63《与虞彬甫右相书》中说：“其所以富者，不以己为主，而以人为之也。”自己不亲自主事，请其他的人来帮自己主事。同时说到富人成为穷人的原因，“富人者于是尽取其田与舟而自耕且自商焉，不三年而贫”。说明了委

托他人经营与自己经营的差别和结果，这个结果应是通过对比而形成的，这也佐证了申师孟事情的真实性的。可以这样说，南宋是中国职业经理人的孕育和开端。

明代，规模较大的私营企业和具有生命危险的行业由出资人委托他人进行经营管理。如明中期广东佛山霍氏家族经营的冶铁坊，“凡石湾窑冶，佛山炭铁，登州木植，可以便民利者，司货者掌之。年一人司窑冶，一人司炭铁，一人司木植，岁入利市，报于司货者。司货者岁终咨禀家长，以知功最”。司货者为霍氏冶铁坊的经营管理者，受托于霍氏，管理冶铁坊，经营业绩由家长年终考核。又如明后期洞庭的大商人翁筵，“察子弟僮仆有心计强干者，指授方略，以布缕、青靛、棉花货賂往来”，翁筵委托仆人经营。再如明后期福建海澄商人从事较危险的海上贸易，“有番舶之饶，行者入海，居者付资。或得妻子弃儿，养如所出，长使通夷，其存亡无所患苦”。业主委托他人到海上经营，本人在家享受，不受风波飘摇之苦，也无生命危险。这里的司货者或仆人具有委托关系，与同时期的家长家族式的管理不同，可以认同为职业经理人。

清代，业主委托管理较明代有了发展。清代企业从资金投入、企业规模和生产技术来看都较明代有所进步，要么业主具有相当的资金而又无经营能力，要么业主具有管理能力但业主精力有限而无力管理，于是委托他人经营管理的方式便在各个行业发展起来。陕西的木材加工业业主居住在西安和汉中等地，“其总理、总管之人曰掌柜、曰当家；挂记账目，经管包揽，承赁字据，曰书办；水次搬运头人，曰领岸；水陆领夫之人，曰包头。计大园木厂，匠作、水陆挽运之人，不下三五千。其开伐以渐而进，平时进止，皆有号令”。总理总管职位相当于现在企业里的总经理，书办、领岸、包头算是部门负责人或部门经理。乾隆年间山东博山煤矿矿主委托他人管理，“博山地寡民贫，多凿进穿洞，以资其利，盖自昔然矣。抑又

闻之里中，舞断规取山场，纠众敛钱攻采，其主事者必曰井头；率徒下攻者曰洞头；收发钱财者曰账房。此三人者，权莫大焉。输钱出份者谓之攻主。……井、洞头则一文不费，公私十倍坐获”。“输钱出份”者应是业主或矿主，井头是主事者应为现代企业的总经理，洞头为车间主任，账房为财务经理。可见矿主与经营者分离开来。清代，在山西商人中还出现了经理负责制。由财东出面聘请他人出任经理，财东将商号资本全部交给所聘经理，便不再过问号事，静候年终经营报告。经理有权决定商号内平时之营业方针。……逢到账期（三五年不等），经理需向财东报告商号商业盈亏情况。一个账期结束后，这位经理是否被继续聘用，则由财东裁定。山西商人的这种经理负责制使企业实现了经营权和所有权的分离，这在企业管理制度上是一个进步。它使企业管理向专业化、制度化迈进。财东聘任的经理是否续聘由财东裁定，但经理人有自由选择的权利，已经是完全的职业经理人了。

清后期，商品经济迅速发展，远距离商贸频繁，“镖局”已不再适应大额银两的押运和结算，解决不同地区间的商贸往来现金收解和债务清算的业务应运而生。道光初年，山西平遥开办西裕成颜料庄的李箴盛聘请雷履泰为掌柜。雷履泰通过写信的方式将远在北京的现银凭信在平遥的“西裕成”支取，后来很多人都采用此方法凭信取银钱。雷履泰从此发现了商机，将“西裕成”改为日升昌票号，总号在平遥城西大街路南，分号在北京崇文门外草厂十条南口，其掌柜即总经理为雷履泰，改商号兼营票号为专营汇票，成为第一家票号，雷履泰为中国票号的鼻祖。雷履泰建立了一套严格的管理制度，包括规范的信用制度、科学的汇兑制度和可靠的防伪制度，在防伪上，初期用特制纸采用毛笔亲自书写，后使用密码。日升昌成为“天下第一号”“汇通天下”。日升昌票号开业初，东家与雷履泰订立合约，约定几年合算大账分红，本银和人力股各多少等。东家对掌柜委以

全权，平时不干预和过问票号的具体业务经营和管理，票号内的所有经营事务、经营方针、人员聘请退出由掌柜即总经理负责。每年终，掌柜要将经营账务送给东家查看，奖罚、业务扩充、分配红利由东家在合账结束后决定，掌柜可以提出相应的建议。票号的经营权与所有权相分离，合账期实则为掌柜的经营任期，所分配的人力股红利即是掌柜的经营报酬，其中也包含有掌柜经营期的期权激励，是掌柜在经营期的“身股”，研究者把它称为“身股制”。在山西票号的经营中，银股、人力股按股分红利，但掌柜这种身份不承担票号的亏损。掌柜不具有票号的所有权，对票号具有绝对的经营权，以股红作薪酬收入，以票号的经营管理为职业，是票号的职业经理人。山西票号即为银行，业务范围为存、贷、汇、兑等，可以说这是早期的资本主义时期或者说是我国封建社会末期有高利贷性质的银行。由于日升昌票号为中国最早专营汇兑的票号，因此雷履泰可谓中国金融第一职业经理人。在清中期，山西票号林立，大多是商、票兼营，清晚期的山西票号，北京、上海的钱庄，其掌柜大多具有职业经理人的性质。

从中国前后近千年的企业发展历史看，商品经济的发展孕育了职业经理人。但受聘企业多为个人独资和合伙制，国家没有企业登记的专门规定，企业也不具有法人地位，仅仅产生了职业经理人，在具体的名称上也没有职业经理人的提法和称谓，民间通常称为“掌柜”。

1.2.2 职业经理人成熟阶段

1844年后，中国出现了买办阶层，代理外国在华商业业务，产生了买办合同、保证制度、买办账房等买办制度。19世纪末，一些洋行如香港的德商洋行开始对买办制度进行了内部改革，随后日商三井物产会社、英美烟公司、美孚油公司相继废止或变革买办制度。在洋行内部，买办制度改为高级职员制，雇用中国人担任外商企业高级职员，大多担任副经理，也称为华经理，实行纯粹的薪金制，为单纯的雇用关系。任副经理的买办对