

## 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。一是要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

者职业化是以企业的法人财产权完全独立，企业所有权与经营权相分离为理论依据的。这就必须完善新型的国有资产管理体系，建立出资收益制度，使国有资本与市场经济有机融合、有效运营。同时，必须进一步清理、分解、转变政府职能，只有真正做到政资分离、政企分开，经营者职业化才不致流于形式。

### （三 改革经营者制度必须推进“经理革命”

改革经营者制度、建立经营者竞争上岗机制是国有企业改革的关键一环。它不仅仅是一个选拔方式的改变，而是建立现代企业制度基本框架，改革企业领导干部管理体制，实现政企分开的必要条件。只有做到组织选拔和市场配置的有机结合，才能建立起符合社会主义市场经济要求的法人治理结构。我国在这项改革中，根据干部分类管理的原则，重点推进企业干部的分层分类管理，主要推行了五项改革措施：一是逐步取消国有企业沿用几十年的行政级别，企业干部不再以行政级别论高低。这就迫切需要国有企业经营者克服传统的“官本位”思想，真正树立起市场竞争意识。二是改变过去董事长和总经理“同纸任命”的惯例，按照资产关系和企业法人治理结构的要求，逐步推进企业领导干部的分层管理，做到管资产与管人相结合、决策层与执行层相分离。三是变过去一个岗位一个人“对号入座”为一个岗位多人竞争上岗。不管是董事长选聘，职工民主选举，还是市场招聘，至少有两个以上的人选，真正体现竞争的原则。四是完善对企业经营者的考核，严格把好“三个关”：经营者上岗前要把好资质审查关，这是党管干部原则的重要体现；上岗以后要重点抓年度工作业绩考核和企业重大经济项目专项审计；离任时要抓好离任审计，未经离任审计的主要经营者不得解除其任职期间的经济责任。五是探索和完善对经营者的激励和约束机制，对竞争上岗的经营者都要建立与现代企业制度相适应的收入分配制度，把按劳分配和按要素分配结合起来，把经营者的利益和企业的长远发展结合起来，做到责、权、利相一致。同时要坚持激励和约束对等的原则。在改革过程中，既要解

放思想 又要实事求是 坚决不搞“一刀切”要根据企业实际情况和岗位的不同要求,选择不同的选拔渠道和方式,保护好广大干部的积极性。

### 三、社会主义“经理革命”的内涵和意义

党的十五大提出 股份制是现代企业的一种资本组织形式 有利于所有权和经营权的分离,有利于提高企业和资本的运作效率,资本主义可以用,社会主义也可以用。随着我国股份制企业的不断发展,可以考虑在经营者制度改革中引进国际经验,即实行社会主义的“经理革命”。

#### (一) 社会主义“经理革命”的内涵

现代经济理论表明 企业经营者不能等同于现代企业家 现代企业家是企业经营者中出类拔萃的精英。参照西方“经理革命”方面的经验,严格意义上的企业经营者是指企业的行政正职,即厂长经理一个人 作出这种界定 主要寄于以下四个方面的思考 第一,国外企业经营者是指企业高级行政主管一个人,即 CEO 人才 (Chief Executive Officer) 第二 国务院有关部门已经在有关文件中,把企业行政正职界定为经营者;第三,从现代企业制度改革趋势看,今后必然要产生一个中国的职业经营者阶层,这样经营者的界定必须规范;第四,从国内外商投资企业的成功经验看,把经营者界定为厂长经理比较有利。

在弄清了企业经营者的定义后 社会主义“经理革命”的内涵也就很清楚了,它是指国有企业的控制权,将从资产所有者手中转移到厂长经理手中。在这个意义上说,国有企业转换经营机制的改革 实际上就是社会主义的“经理革命”。

#### (二) 社会主义“经理革命”的意义

1. 有利于推进现代企业制度的改革 现代企业制度改革,“关键在人”主要是企业经营者。但在传统体制下,一切按上级的指令性计划办事,经营者的能力如何,关系并不是十分重要。在市

市场经济的环境中，经营者的地位作用大不相同，因为在瞬息万变的市场竞争中，企业必须及时作出战略决策。实行社会主义“经理革命”，可以从根本上解决企业经营者问题，使国有企业改革迈出实质性的步子。

2. 有利于抓好职业化、市场化的经营者队伍建设“经理革命”能够在职业规范和职业评价标准的约束下，促进企业经营者自觉地学习和掌握系统知识和技能，以适应现代企业运行与市场竞争的要求；“经理革命”能够为社会普遍地、客观地评价企业经营者的经营能力与业绩提供原则标准，以此形成正向社会压力，促进企业经营者的自我加压；“经理革命”能够有效地增强企业经营者群体的稳定性，最大限度地减少纯行政方式的职业转换，有利于企业经营者的经验积累。

3. 有利于经营者人才资源的开发利用 随着国有企业改革的深入，企业经营者的地位和作用显得更加重要。很多事例说明，在大体相同的外部条件下，企业改革与发展的成功与否，与企业经营者的素质高低、能力大小有着极大的关系。实行“经理革命”能够为经营者创造机遇和舞台，有利于社会中最优秀的人才特别是经营者人才向企业集中，从而发掘企业经营者资源，促进企业经营者素质的提高和企业家人才资源的开发。

#### 四、社会主义“经理革命”的目标思路

##### （一）社会主义“经理革命”的原则

为了实现社会主义“经理革命”这里首先提出社会主义“经理革命”主要应遵循的几项原则：

1. 党管干部原则 要把推进“经理革命”与党管干部的原则结合起来，既要按照现代企业制度改革的要求，建立企业经营者择优录用的竞争上岗机制，加速经营者职业化、市场化的进程；又要体现党管干部的原则，加强党对这项工作的领导，探索市场经济下党管干部的新的实现形式，最后由出资者择优聘用经营者。

2. 市场机制配置经营者原则 根据“经理革命”的要求，应发挥市场机制在经营者人才配置中的基础性作用，通过经营者人才公司、“猎头”公司等社会中介机构向社会公开招聘经营者。经资格审核后由出资者择优录用。也可以采用其他方式和途径，通过竞争择优录用经营者，打破地区、部门和所有制的分割。当前可通过试点，积极探索通过市场机制配置企业经营者的有效途径，积极稳妥地推进企业经营者职业化的改革。

3. 管资产与管干部相一致原则 要保证董事会的用人权，董事会对市场选择的经营者要进行认真审核直至最后确定，并依据国有资产的产权关系进行管理。

4. 以人为中心的原则 高度重视经营者人才资源在我国经济发展中的关键作用，以经营者人才资源的优化配置作为企业改革的基本出发点。

## （二）社会主义“经理革命”的目标设计

根据十五大关于“加快推进国有企业改革”的要求，社会主义“经理革命”的总体目标是：根据党管干部的原则和对干部进行分类管理的要求，把企业经营者从党政干部序列中分离出来，初步形成符合国际惯例的、适应社会主义市场经济的，包括资格认定、选拔、考核、激励、约束、培养在内的具有职业特征的企业经营者管理体系。

具体目标是：

（1）造就企业经营者职业化机制。主要是取消企业经营者行政级别，让他们从行政官员转为职业工作者，从上级委任派遣转为双向选择，择优录用，使经营者专心致力于企业的经营管理。

（2）建立经营者市场配置机制。主要是供求机制、竞争机制和价格机制，并形成社会化的对企业经营者的评价标准和体系。

（3）形成与国际接轨的、与国内联网的，适合企业经营者人才市场需要的企业经营者信息系统。

（4）理顺组织部门与企业经营者人才中介机构的关系，依法

确定组织部门对企业经营者人才中介机构的指导作用。

### （三 社会主义“经理革命”的基本思路

总的思路是，坚持党管干部原则与按照现代企业制度规范运作相结合，是当前实行企业干部分类分层管理的基本模式，也是社会主义“经理革命”的基本思路。这一思路，具体体现在以下四个方面：

（1）在管理主体上，坚持政企分开，实行管资产与管人相一致，从按行政隶属关系管理转变为按资产产权关系管理。

（2）在管理对象上，实行决策层与执行层、监督层相分离，以管少、管精为基础 以管好、管活为目的 所有人从由一个主管部门管理转为分类分层、多渠道、多途径、多样化管理。

（3）在管理机制上，实行组织配置与市场配置相结合，打破行政条块分割的管理格局，对企业经营者实行竞争上岗，营造择优录用、能上能下、能进能出、使优秀人才脱颖而出的用人机制。

（4）在管理途径上 坚持以法管理 既要按《公司法》建立严格的干部任免操作程序，又要坚持党组织对企业决策、执行、监督层重要岗位配备人选的培养、考察，推荐和任免权。从直接任命制、聘任制转变为严格按照规定的程序操作。

总之 在市场经济条件下 推进“经理革命”既要坚持党管干部的原则，又要改进党管干部的方法。党管干部的方法不再是统包统揽所有的干部，而是按照上述四条基本思路，变直接管理为间接管理 变微观管理为宏观管理 实现由传统的“大一统”、“一把抓”的行政管理模式向分类、分层管理模式的转变。

## 五、社会主义“经理革命”的操作方案

（一 对党管干部原则再认识 努力造就企业经营者职业化的机制

社会主义“经理革命”客观上需要造就一大批国有企业的职业经营者，以使社会主义制度坚持以公有制为主体的本质规定而

得到更好的体现和切实的维护。职业经营者队伍的形成，离不开现有的经营者人才资源，这是社会一笔巨大的宝贵财富。经过几十年的培养和实践锻炼，我国国有企业的厂长、经理（也包括现有政府机构和其他社会组织中潜在的经营者人才资源），对中国的国情有着较深刻的认识和把握，在过去的实践中曾经创造出许多好的管理经验、管理方式和管理手段。特别是改革开放以来，他们汲取了国外先进的管理思想和管理方法，正在积极地探索有中国特色的社会主义企业管理的新模式。当然，在他们身上还有许多潜能，由于体制和机制的原因，未能得到充分的释放，目前的任务就是要努力构造这样一种体制和机制上的客观条件，使经营者人才走职业化的道路，在市场竞争的压力下，让各种潜能得到充分地发挥。

1. 要实行市场经济条件下党管干部的新办法 既然企业经营不再是国家干部，与国家公务员有不同的内在要求，那么我们应主动探索一种在坚持党管干部原则下的新的管理制度和方法。可采取分类管理模式：即对国有资产的产权代表和监管代表，因与国有资产的利益直接相关，可采取较为严格的管理制度和办法。如在国资委内设立董事和监事的管理机构，专司对国有控股公司和国资授权机构中国资代表的委派、管理、考核、奖惩 同时成立国资委党的工作委员会，以更好地贯彻执行党的路线、方针、政策和党管干部的原则。对于企业中的经营者，完全可以走市场化的道路，通过各级党的组织把住人才市场的入口关，把政治素质作为进入国有企业经营者行列的必备条件之一，然后把任免权交给董事会，把党管干部原则和董事会依法选择经营者，以及经营者依法使用人权结合起来，这样做无疑将有利于企业经营者走职业化的道路。

2. 要尽快把企业经营者从党政干部序列中分离出来 根据政企分开的原则，要抓紧从实质上取消企业的行政级别，按资产规模和作用大小划分重要企业和一般企业。要尽快切断企业经营者

与国家干部的直接联系，以及按行政级别配备、管理企业干部的旧模式。政府各部门应大幅度削减发至企业的内部文件，改按公报的形式定期向企业发布或在新闻媒体中公布，切实改变主要依靠内部文件管理社会经济生活的方式，更多地运用法律文书的方式来管理社会。要防止“拔苗助长”因为从根本上看国家公务员的行政行为与企业经营者的经营行为，分别需要政治家的素质与企业家的素质，他们之间不存在必然的联系，过去把一些优秀企业家选拔去当政治家，不能不说是一个失误（当然不排斥个别企业家被选拔到党政干部队伍中去），今后经营者欲从政应是鱼和熊掌不可兼得，完全可以凭借自身的素质和能力去公平、公开地参与竞争，并自觉选择自己的职业。

3. 要尽快建立适应现代企业制度的法人治理结构 现代企业制度要求公司制企业中建立合理的、科学的法人治理结构——即企业的决策、执行、监督体系，形成有效内部监督和自我约束机制。企业中董事会、监事会和总经理班子的明确职能分工，以及所形成的相互协同、相互制衡的内在机制，既充分体现了不同的岗位职责对素质特点的不同要求和从事工作重点的区别，也为经营者职业化进程起到一种推动的作用。而在现实生活中，董事会与总经理班子的大量兼职，监事会与国家公务员的交叉任职，董事会会议替代总经理办公会议等现象，显然都无助于此。同时，现代企业制度所涵盖的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的基本特征使企业经营者能够在产权关系、委托——代理关系、政企关系都十分明确规范的前提下，专心致志地追求管理的科学化，资源获得与配置使用的合理高效化，发展目标的长期化和经济行为的理性规范化，并带来资产利润的最大化等，这些都为职业经营者的生存发展创造了一个必要的环境。此外，对于国有企业来说，还要配套进行行政资分开、政企分开、社企分开和投融资体制的改革，通过卸除国有企业的历史包袱和减轻历史负担，为国有企业经营者走职业化经营道路创造良好的外部条件。

## （二 走出计划经济的用人误区 加紧培育企业经营者的市场化机制

企业经营者的职业化是社会主义“经理革命”的一种组织上的保证，而企业经营者的市场化则是社会主义“经理革命”的根本。没有市场化的职业化是不可取的，因为它更容易养成不思进取的特权阶层。职业化侧重的是体制，市场化侧重的是机制，两者的有机结合有利于现代企业家的脱颖而出并健康成长。

1. 建立培育职业经营者的市场机制 经营者职业的选择，是每一个劳动者的权利，其前提是必须具备职业经营者的素质、知识、技能和才干。职业经营者的产出，除了其个人和家庭必须进行长期的智力投资外，一般还要付出从普通企业员工、一般管理者、部门管理者，到高级管理者的艰辛努力和锻炼，只有这样他才会珍惜来之不易的职业生涯。当然，社会要为其创造各种必要的条件，如兴办各种形式、多种层次的学历教育和在职教育，同时在教学方式上采取更为灵活的案例分析、模拟决策等方法。在“经理革命”中，对于大量现有的企业经营者人才，可采取全面过渡的方式，通过一定时间的系统培训和资格认定，进入到职业经营者的行列。

2. 建立进入或退出职业经营者的市场机制 必须建立和完善经营者人才市场，这个市场从理论上讲是对所有人开放的，即体现公平性的原则；同时又不是任何人可以进入的，必须经过一个资格认定的程序，这种资格认定的标准又是公开的，以体现公开性的原则；进入这个市场并非都可以成为职业经营者，或并非都能谋求到最理想的职位，而是要通过激烈的竞争，这就是竞争性的原则；在市场上的进入、退出、考查、聘用、退聘等一系列操作 都有严格的规章和程序约束，使市场活动处于一种有序的状态，以此形成一个公平、公开、竞争、有序的职业经营者人才市场。从完善的机制上说，资格认定是保证和维护职业经营者队伍质量的关键，该项认定应由一个经政府认可，具有较高权威性，能保持客观公正，对认定结果负有法律责任的社会中介机构来承担。只有经这一机构认

定具备资格的经营者人才，才能进入市场成为备选职业经营者。考虑到国有企业经营者的某种特殊素质的要求，可增加一个政治素质的认定程序，由党的组织部门、政府的国有资产管理部门、人事管理部门、审计部门联合组成专门机构，对欲进入国有企业担任经营者的人才进行政治素质的考核和评定，该项认定结果与社会中介机构对其他方面素质的认定结果的综合，成为进入经营者人才市场充当国有企业备选职业者的依据。职业经营者的资格认定不搞终身制，按照动态管理的方式，若干年评定一次，随着经营者知识、经验、能力的积累，他所能够胜任哪种类型、哪种规模的企业的经营管理等，都会随着时间发生变化。今后企业的出资人或出资人代表要选择经营者，可通过经营者人才市场进行选聘，但必须贯彻双向选择的原则，以聘用合同的形式，明确双方的权利、义务、职责、报酬、违约处理等。此外，还要建立相应的退出机制，经营者在经营任职期间经考核确属无法胜任可退回人才市场；对有经营失败记录者应存入人才档案，供后续选聘人参考；对有数次经营失败记录，或严重违规、违法乱纪者，应及时清理出经营者人才市场；经营者本人按意愿也可随时申请退出经营者人才市场。

3. 建立使用和考核职业经营者的市场机制 职业经营者的使用是这支队伍产生和存在的根本原因，也是一个长期的过程。按照市场经济的运行规则，经营者受聘于董事会，执行董事会的决议，并充分利用自身的人力资源优势进行创造性的工作，当然索取的也是董事会决定给予的相应报酬。为了有效防止作为出资者代表的董事与经营者联手实行“内部人控制”，监事会必须给予有效的监督。值得提出的是广大职工在企业中的地位问题，职工在企业中是一种生产要素即劳动力，因而要服从于经营者的管理，但在政治地位上是社会的主人，因而要参与企业的民主管理，发挥对经营者的民主监督作用。无论是国有企业的经营者，还是其他经济成分企业的经营者，只要他是一个优秀的、高明的管理者，必定会意识到搞好一个企业必须充分调动职工的积极性，而让其参与企