



热门文章

用多元线性

间借贷利率

何加强会计

国外汇储备

国次贷危机

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

[2008年12月]关于中国国企引入职业经理人的思考

【字体: 大 中 小】

作者: [赵杨易] 来源: [本站] 浏览:

《史记高祖本纪》载,上(刘邦)问曰:“如我能将几何?”信(韩信)曰:“陛下不过能万。”上曰:“于君如何?”信曰:“臣多多而益善耳。”上笑曰:“多多益益,何为我禽曰:“陛下不能将兵,而善于将,此乃信之所以为陛下禽也。”的确,运筹帷幄之中,决胜外,刘邦不如张良;管理国家,安抚百姓,做好军队的后勤保障工作,刘邦不如萧何;统帅众,战必胜,攻必取,刘邦不如韩信。然而,刘邦能够将将,能大胆地使用人才,知道把手在最合适的位置,这就是刘邦成功的秘诀。

从刘邦的这番话,我们可以得出一些启示:作为一个企业的所有者,不一定要具有很深的专但要懂得领导谋略,特别是识人、用人、留人方面的知识。刘邦是个不爱看书、不会武艺的人,但他精通识人、用人之术,最后打败项羽,夺取了天下;项羽出身于官宦之家,学识渊博,但他不会识人、用人、最后只好演出一幕“霸王别姬”,自刎乌江。这历史教训难道们深思吗?

一、职业经理人的起源

职业经理人起源于美国。1841年,因为两列客车相撞,美国人意识到铁路企业的业主没有现代化的铁路企业。再加之十九世纪中叶,美国铁路货运进入大规模运营阶段。但由于各区为政,货物在铁路运输途经各区时,经常造成大比例的货物缺损、不可控制的日期顺延和易腐品的中途损耗。

基于此现状,世界上第一批职业经理人——专业货运计划人员应运而生。专业货运计划人员统一付薪,严格按照铁路货运行业规则行事。此后,美国铁路货运蒸蒸日上。但这些专业货员一旦违反本行业规则或出现收受非法利益等问题,即予以开除,且终身不得再从事此种行专业货运计划人员所得薪酬高,而且在社会上很受重视和尊敬,为此每一个专业货运计划人珍惜自己的工作,视自己的职业前途如生命。

二、什么是职业经理人

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的保任,全面负责企业经营管理,由企业在职业经理人市场中聘任,对法人财产拥有绝对经营权利,而其自身以受薪为获得报酬主要方式的职业化企业经营管理专家。[1]简单地说,职业是专门从事企业高层管理的中坚人才CEO,CMO, CFO等。当然,部门经理也是最基层的职业三、中国国企引进职业经理人是历史的必然,是世界潮流

经过三十年改革发展的国企纷纷进入了一个新的跨越发展期,对企业管理的制度化、专业化、流程化、职业化要求越来越高。经济全球化的不断深化和跨国企业的迅速发展要求企业要对企业突发事件和转瞬即逝的商业机会做出准确的判断,而这样的职业素养当前我们很多都是缺乏的或是不具备的!而且国企跟当初已经发生了根本性的变化,表现在:

1. 企业生产目的发生了变化,由计划经济时期按国家规定的指标完成生产任务转为独立经营的企业法人。企业一切活动中心都紧紧围绕经济效益展开。企业存活与否,不再是由国家说了算,而是由市场说了算。
2. 国企规模不断扩大,由原来的几十人,几百人发展到了上千人甚至几万人,产值由几十万,甚至几十个亿。许多国企成为商界中的航空母舰。
3. 国企生产所在地域分散,由原来的家门口分散到全国各地甚至全球生产,从新产品的开发成型、生产、推广、市场营销等产业链一应俱全。
4. 国企为应对风险进行了多元化扩张,进入了自己不熟悉的行业。随之而来的行业陌生,信变化快,国企老总个人既要服从行政管理,又要应对企业经营管理,能力有限。

四、引进职业经理人制度的优越性

(一) 国企老总的心态(信托责任的缺失呼唤职业经理人的到来)

国有企业是全中国人民的共有财富,如何使这来之不易的财富保值增值,应当是国企老总考虑的首要问题。而现在我们看到的,了解到的更多的是国企老总把国企看成自己的私有财产,很多国企老总在任期内做得很好,但是快退休时,却想方设法从国企大捞特捞一把,出现“59岁”现象。在中国目前这样一个信托责任相对欠缺的土壤上,国企老总想得最多的事情就是:自己的钱拿少了,我有这么大的贡献,觉得自己吃亏了。国企改革到现在,从来没有人告诉国企老总你们的信托责任在哪里。[2]我们来看看美国。从1980年接通用电气首席执行官到2000年退休的20年时间里,韦尔奇把通用电气的市值由300亿美金扩展到5000亿美金。但是他所拿到的薪水最多时候才1000万美金一年。当他离开通用电气的时候,通用电气并不是他的,因为他很清楚地知道,这个平台是中小股民给他的,所以他做好是应该的。[3]但是哪个国企老总想过这个问题:你把企业做好是应该的,这本身就是你的责任!而真实情况是:做好都是自己的功劳,做错都是体制的事。还有小部分人有一种看法,一个国企老总将一个破产的企业做好之后,难道不能分得其中的一点股权吗?答案是,不可以!这就好比家里请个保姆来打扫,打扫干净了,漂亮了,家就变成她的了。如果你是主人,你愿意吗?

同样的,艾柯卡使濒临破产的克莱斯勒起死回生,但他只拿自己该拿的薪水,没有把克莱斯勒据为己有。

国有企业到底是属于谁的?国有企业是全民所有制企业,是属于全体中国人民的。国企老总只是个经营者,不是所有者,他的责任就是把这个企业做好做强。我们今天国营企业面临的问题,不仅仅是一

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

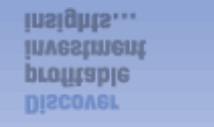
Discover profitable investment insights...

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



个简单的企业经营困境的问题，而是国企老总们没有信托责任的问题。

(二) (Management Buy-out, 简称MBO) (管理层收购) 大肆侵吞国有资产，建立职业经理人制度迫在眉睫

长期以来，我国国有企业普遍存在效率不高的问题。为了改变这种局面，中央提出了国有经济“有进有退，有所为有所不为”的方针，要求对国有经济进行战略性重组，实现国有资本从一般性竞争部门向战略部门集中。[4]MBO在这样的背景下横空出世。MBO的本意是想通过上市公司的管理层收购实现所有权与经营权的相对统一，理顺所有者与经营者的关系，充分调动经营者为公司工作的积极性，降低“代理成本”，提高企业的经济效益。但是，事与愿违。

通过对上海宇通、洞庭水殖、鄂尔多斯等MBO的研究，我们发现当前我国上市公司实施的MBO都是收购非流通的国有股或法人股，其股权转让价格80%以上低于公司每股净资产，折价转让较为普遍，这不能不引起我们的怀疑，而且在非流通股市场非常不完备的状态下，如何保证实现价格的公平和避免转让过程中的暗箱操作？同时，当前我国已实施管理层收购的上市公司一般都在实施管理层收购的当年推出高额派现的分配方案，这种方案减轻了公司管理层因实施管理层收购而背上的债务压力，但却以损害中小股东的利益为代价。

管理层将国有资产进行“拆分、贱卖”，其后果只能使国有资产大量流失，少数人从中一夜暴富。管理层收购成了管理层操纵股价，牟取暴利的工具。这与管理层收购本身的目的大相径庭。而要解决这一矛盾，唯一的良药就是建立职业经理人制度，让职业经理人来经营企业。如果经营的业绩显著，可以继续干；如果经营的不好，立马走人，换有能力的经理人来经营企业，就这么简单！

五、怎样引进职业经理人制度

国有企业传统管理方式向现代企业委托代理方式转变

1. 在某些经营困难的，而生产条件较好的国企进行试点。要本着“结合现状，考虑未来，适度前瞻”的原则，采取适度的“大马拉小车”的策略来引进职业经理人；对经营业绩好的国企，要根据企业的发展时期，结合企业未来战略来选人，切忌随意性。

2. 职业经理人是企业管理高度专业化、职业化的产物。引进的职业经理人必须具备：(1) 纯洁的职业心态，对自己的职位负责，对股东负责，对企业负责；(2) 较高的职业素养；(3) 合格的职业良心，不允许凭借自身的经营者身份，向自己或是他人出卖企业的利益。

3. 要给引进的职业经理人预留了熟悉、磨合、忍耐、包容的时间和过程。不管职业经理人多么专业，背景多么资深，进入一个新环境，从熟悉到发挥作用都需要一个过程，更需要时间来获得团队的支持。

4. 要真正重用职业经理人，根据实际情况充分授权，给职业经理人一个充分施展的舞台，真刀真枪的干，不仅带来良好的企业业绩，还要给企业带来变革，更要让企业得以良性持续发展，而不是把职业经理人仅仅作为企业的幕僚或高参。

六、对职业经理人的道德要求

以色列将军说过：“跟我上，不要给我上。”职业经理人为企业服务，要带头，要做出表率！职业经理人对股东负责，不管大小股东，都是职业经理人服务的对象。此外，职业经理人必须具备良好的职业道德、个人魅力和宽广的胸襟。良好的职业形象和个人魅力能容易地组织每一位员工为企业冲锋陷阵。要本着“将不畏我严，而畏我廉，众不服我能，而服我公”，树立一个良好的精神典范，真正做到“严以律己，宽以待人”的崇高境界。

美国总统肯尼迪曾这样对他的民众说：“不要问国家为你做了什么，首先看看你为国家做了什么。”同样的，职业经理人不要问企业给予你什么，你首先应该想到的是，你为企业做了什么。有这样一个故事，英国女王有一次到格林威治天文台去视察，视察完后她对天文台的工作人员说：“你们了不起，应该给你们加薪。”而天文台长却说：“陛下，千万不要给我们加薪。如果加薪高的话，以后恐怕在这里的就不是科学家了！”这是什么，这就是信托责任。职业经理人必须弄清楚自己是什么角色，该干什么事，该拿多少钱，对谁负责。职业经理人的奖励固然有一部分是财富，但比财富重要的是信誉、商业成就、行业威信、社会贡献、创造的就业机会、最重要的是企业给予你的信托责任。职业经理人要从内心接受这一点。只有这样，职业经理人才能身处迷雾而不乱，拥有勇气和智慧，面对挑战成为真正的合格的职业经理人。

九、结论

尽管目前中国的职业经理人队伍存在着良莠不齐的现状，职业经理人市场尚不规范；但经历了近二十年市场的锤炼，加上跨国公司的浸染，各类企业也培养了一批相对成熟的职业经理人队伍。中国企业已经开始进入职业经理人时代。虽然是试探性的和被动的选择，但大都尝到了“意外”的收获。成长中的中国国企应该顺应历史潮流，引进职业经理人，只有这样，才能在世界500强企业名单里看到更多中国企业的身影。

也许有人会说：在现在中国国企中引进职业经理人，风险很大！诚然，任何改革都会付出代价。但是无论国有企业改革多么艰难，都要有一批人带领它前进，哪怕改革的企业最终失败，退出市场；但是我们看到，改革的企业为中国的经济体制改革赢得时间，为多种所有制企业的健康成长赢得空间，就这一点而言功不可没！这就和打仗一样，有的队伍注定是要建功立业的，就是承担攻城略地的队伍；还有的队伍注定是要做出重大牺牲，并且默默无闻的，这就是断后的队伍。在某种意义上讲，引进职业经理人的国企也许就是承担中国经济体制改革断后的队伍。它们注定会为中国经济体制改革承担成本，做出贡献。法国皇帝拿破仑有句名言：“我们必须竭尽全力打赢这一仗，如果打赢了，没有人会指责我们，因为历史不会指责成功者；如果打败了，历史没有机会指责我们，因为我们已经不复存在了。”

我们必须得背水一战！

参考文献：

【1】赵学山 《中国职业经理人》 北京当代世界出版社 2002

【2】郎咸平-中国企业家信托责任缺席 第一财经 2005 9 5

【3】刘国钧 《超越韦尔奇：职业经理人开发人力资本的理念》 北京经济管理出版社 2004
【4】李开发 《较量：国企改革激情大辩论》 北京中国水利水电出版社 2005
(作者单位：中南财经政法大学公共管理学院)

【 评论 】 【 推荐 】

评一评

正在读取…



笔名:



评论:

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例：

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融 



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格：经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦