

□ 殷建平

## 论企业家的选拔和培养机制

我国社会主义市场经济建设迫切需要一大批精明能干的企业家,因此,如何尽快培养和造就一大批优秀企业家,是我国深化改革面临的一个新课题。关于这个问题,目前国内探讨主要集中在两个方面:一是加快建立企业家市场,通过市场竞争使优秀企业家脱颖而出;二是要尽快完善企业经营者的激励机制和约束机制。但笔者认为,仅有这两个方面是不够的,要使真正优秀的企业家脱颖而出,还必须有完善的企业家选拔和培养机制。为此,本文拟就这个问题进行探讨。

**一、国外的经验表明,优秀企业家多数是从企业内部选拔和培养起来的**

目前,国内理论界正在积极探讨如何建立企业家市场。实际上,从国外的实际情况来看,在众多的市场中,企业家市场是最不成体系的一类市场。绝大多数企业家都是从企业内部选拔和培养起来的,而不是从企业家市场引进的。

再从市场本身的特性来看,市场是商品交换的场所,企业家市场交换的是成熟产品——成熟的企业家。世界上没有天生的企业家,企业家是成长起来,但企业家的成长不是在市场上,而是在企业内部——本企业内部或外企业内部。

《企业不败》一书的作者——美国人詹姆斯·柯林斯和杰里·波拉斯在研究美国的花旗银行、波音、通用电气、摩托罗拉、3M、IBM、惠普、强生等18家历史悠久的“目光远大公司”时发现,从1812年到1992年,这18

家公司中,只有2家曾经直接从公司外部聘用总裁;在这18家公司共计1700年的历史中,总共有113位总裁,其中只有4位总裁是从企业外部直接聘用的。在另外一组对应公司中,历史上共出现过140位总裁,其中也只有22.1%是来自公司外部。再看看欧洲、日本和韩国的一些大公司,企业领导人大多数也是从公司内部提拔起来的。可见,优秀企业家的获得不能仅仅幻想从企业家市场引进,更多地要创造条件,保证企业领导人源源不断地从企业内部涌现出来。

**二、企业要培养和造就企业家,必须有完善的企业领导人选拔和培养机制**

多年来,人们习惯认为,是优秀企业家带出了优秀的企业。人们可以举出很多例子来证明这一点,如松下幸之助与松下电器公司,萨姆·沃尔顿与沃尔一马特百货公司,亚科卡与克莱斯勒汽车公司等等。但相反的情况也是存在的,即优秀企业能培养出优秀的企业家。比如,杰克·韦尔奇是80年代以来通用电气公司杰出的总裁,他的领导给通用电气公司注入了新的活力,在美国被称为“最佳总经理”。而人们不能忽视最重要的一点,即韦尔奇是在通用电气公司成长起来的,他是通用电气公司的产品,就象通用电气公司也是他的产品一样,通用电气公司有能力强引、留住、培养、训练和选拔韦尔奇为领导人。再如亚科卡在80年代初曾经使克莱斯勒汽车公司起死回生,但他在出任克莱斯勒总裁之前是福特汽车公司的总经理,他在硕士研究

生毕业以后就一直在福特汽车公司工作,是福特汽车公司把他培养和造就成企业家的。

杰出企业之所以能培养出杰出的企业家,是因为这些杰出企业有完善的企业领导人选拔和培养机制,这就是企业内部有一套关于管理人员培养和接班的完整计划,通过这个计划的组织实施,使企业获得得力的内部候选人,然后再通过有意识的岗位锻炼,使他们迅速成长。美国通用电气公司第八任总裁——韦尔奇就是这么产生的。

1974年,也就是通用电气公司第七任总裁琼斯走马上任的第二年,他就开始了培养下一任接班人的计划,并拟定了一份题为《总裁交接细则》的文件。接着他与公司经理人员管理部门密切合作,花了2年时间把最初的96位候选人(全部为公司内部成员)减少到18人,并从中筛选出11名候选人,放在适当的岗位上进行锻炼考核。又经过4年的考核研究,最后确定了3名候选人,其中韦尔奇在1981年当上了通用电气公司的总裁,另外两人都当上了公司的副总裁。实践证明韦尔奇不愧为杰出的企业家,在他担任总裁的前10年中,对公司进行了大刀阔斧的改革,使该公司税前股本收益年平均达到26.29%,1993年通用电气公司仍保持全球资产最大的企业地位,资产超过2000亿美元,营业额620亿美元,盈利50亿美元,位居全球四大盈利公司之一,整个公司充满生机与活力。

从企业内部培养和提拔管理人才,可以保证一个企业在任何时候都能保证任何级别的权力交接不出现断层,从而维持整个企业的核心思想。

### 三、我国企业如何形成企业家的选拔和培养机制

我国要形成企业家的选拔和培养机制,关键要做好以下几个方面的工作:

1. 要改变企业领导人由上级组织部门任免和调动的做法。多年来,我国企业的领导人是“干部”而不是真正的经营者,他们一般

由上级组织部门任免和调动。据统计,全国2/3的企业领导人是由组织部门任命的。而组织部门在任免企业领导人时,通常不承担由任命失误所导致的经营风险,因而对领导人的任命不完全参考其经营业绩。由于企业领导人的命运更多地取决于他们与上级主管部门的关系,因此,搞好对上关系通常比搞好经营管理更加重要。在这样的人事制度下,显然不利于企业家的成长。所以,我国要创造有利于企业家成长的环境,首先必须改变企业领导人由上级组织部门任免和调动的做法,把这一权力下放给企业的所有者。

2. 企业的每一任领导人都要把培养下一任领导人作为己任。企业家靠谁来培养?不是靠政府、靠社会,也不能完全靠市场,而是靠企业现有的领导人。因此,对中国多数企业领导人来说,不能把培养接班人看成是上级组织部门或人事部门的事情,而应当主动承担这一重任。

3. 企业内部要有一套完整的管理人才培养计划。一般来说,企业家是企业内部众多杰出管理人才中的代表人物,企业要培养出杰出的企业家,首先必须培养出众多的杰出管理人才。而要做到这一点,必须有非常彻底、非常连贯的管理人才培养计划,包括管理人才的选拔、培训、岗位锻炼、考核、筛选等。通过这一计划的组织实施,保证在企业的任何级别和任何岗位上,都有人才储备。

4. 培养企业家要从企业内部层层抓起。企业家的成长有一个过程,需要从企业内部层层挑选和培养,这样可以保证管理人才从思想上、作风上和业务上都得到充分锻炼,使他们最终有能力领导一个企业。国外有许多企业在选拔企业领导人的过程中都采取逐层选拔培训方式。

过去,日本和韩国的大企业集团,都是采取缓慢晋升制度,管理人才的成长速度很慢。这种做法能保证企业在不同的管理岗位上都有合格的管理人才。实践证明这种做法是非

常有效的。

#### 四、与企业家选拔和培养机制相配套的两个机制

企业家成长机制,除了选拔和培养机制外,还包括激励机制和约束机制。

1. 完善激励机制。在西方经济学教科书里,生产要素是指劳动、土地、资本和企业家才能,四者价格分别为工资、地租、利息和利润。虽然迄今为止我国并没有完全赞同这种观点,但企业家对企业和社会的贡献已经得到大家的公认。各地在完善企业家激励机制方面都在进行尝试,如目前上海、广东、江苏、浙江、湖北、湖南、河南、山东等省市都在进行企业家年薪制改革。我们认为,完善企业家激励机制关键是要将企业家的报酬与企业家的经营业绩有机地结合起来,使企业家的利益与出资者的利益紧密相连。这里应注意两点:一是对企业经营者的报酬要采取固定收入加浮动收益的做法,尤其要加大与企业效益有关的浮动收益的比例。美国瑞伯克公司就是这么做的。该公司总经理费曼的雇用合同条款中规定公司的税前利润必须达到 2000 万美元,他可以从超此目标的税前利润中提成 5% 作为奖金。据此他于 1986 年获得基本薪水 36 万美元和奖金 1200 万美元。<sup>①</sup>对一般国有企业来说,经营者的浮动报酬应与企业的资金利润率、资产增值情况联系起来;对于股份制企业来说,经营者的浮动报酬应与公司的每股净资产、每股收益、股票价格等综合起来考虑。二是要考虑企业的近期利益与长远利益,防止出现短期行为。国外公司的做法有延期支付奖金(如将效益奖金支付时间延期 3~5 年)、分成或以购股和赠股作为奖励。这些做法值得我们借鉴。

2. 完善约束机制。完善约束机制也是企业家健康成长必不可少的重要条件,国内理论界在这方面进行了不少有益的探索。从我国国有企业实际情况来看,要完善约束机制,重点应做好以下几个方面的工作:

(1)要强化对经营不善者的惩罚。国外的企业家市场也好,公司治理机构也好,对企业家的约束主要集中在对不称职的经营者的约束,或及时更换,或罢免,或降职使用,这是对企业家的最严厉的约束。

(2)对现代企业制度试点企业来说,要完善公司治理机构。目前,在我国现代企业制度试点企业中,公司治理机构不规范的现象时有发生。多数股份公司的董事会,主要由委派的代理人组成,缺乏适当的激励和监督。由于不规范,普遍希望实行总经理负责制,不想有什么股东大会、董事会和监事会制约和监督自己,认为制衡关系影响效率,主张董事长、总经理一人兼。据统计,国家百户股份制试点企业已基本完成改制的企业中,董事长兼总经理的有 37 家,董事长兼党委书记的有 26 家,三职一人兼的有 18 家。<sup>②</sup>这与国家实行股份制试点的初衷是不完全吻合的。因此,对现代企业制度试点企业要完善公司治理机构,形成出资者、董事会和经理人员三者之间的制衡关系,保证对经理人员有所制约。

(3)加强社会中介机构对国有企业的监督。企业的所有者和主管部门要通过会计事务所、审计事务所和国有资产评估机构对下属企业的经济效益、资产负债、企业的净资产等定期进行审计,以便及时发现和解决企业经营过程中出现的各种问题。

(4)完善企业内部的各项规章制度。包括人事制度、财务会计制度、内部审计制度、集体决策制度等,通过完善规章制度形成规范的制度约束。

注:

①杨斌:《西方大公司的组织机构与激励机制》,《中外管理》,1996 年第 9 期。

②郭笑文:《从“内部人控制”到“代理人危机”》,《中国企业家》,1997 年第 6 期。

(作者系上海财经大学工商管理学院博士生;邮编:200083)