

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学 号: 9715069

UDC _____

学 位 论 文

国有企业经营者选拔机制研究

——兼谈猎头服务在国有企业应用的可能性

李 西 远

指导教师姓名: 翁君奕教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2000 年 9 月

论文答辩日期: 2000 年 9 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2000 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2000 年 8 月

内 容 提 要

本文主要探讨中国国有企业经营者的选拔机制问题，通过各方面的分析研究，试图找出市场化解决的办法，尝试引进猎头服务这一特殊的方式对国有企业经营者的选拔模式进行突破性发展。

国有企业是中国国民经济的支柱，发挥着重要作用；但大批国有企业长期以来管理上非常混乱，经营上难以为继，经济效益低下，甚至濒临破产倒闭。还有许多国有企业的经营者利用各种非法手段侵吞国有资产，最后走上违法犯罪之路。为什么国有企业缺乏竞争力？为什么国有企业经营者的表现让人们失望？因为国有企业缺乏优秀的企业经营者，缺少真正企业家。

我国经济体制改革的重点就是国有企业改革，自改革开放以来，国有企业在产权及国有企业运行机制、经济运行环境等方面进行了艰难的改革，采取了大量措施。时至今日，改革已进入深度阶段，许多根本的制度性缺陷阻碍着改革的进展。围绕国有企业经营者的重要问题有三个：一是没有形成科学、有效的企业经营者选拔机制，没有形成企业家市场，影响了企业家才能的发挥，最终影响了中国国有企业的发展；二是激励机制的制度性障碍，国有企业缺乏科学的激励——约束机制，没有形成有效的保护机制，使中国的企业家“短命”；三是国有企业的运行环境不良，限制了企业经营者的能力发挥。目前众多专家、学者、政府官员纷纷献计建言、出谋划策，谈企业经营者激励机制的比较多；而且各地纷纷出台了国有企业经营者激励机制的新方案设计，深圳、上海、杭州、武汉等地先后出台了国有企业经营者年薪制及股票期权的试行办法，尝试引进先进的激励机制加强对国有企业经营者的管理。经过产权及配套改革，我们也解决了一些国有企业运行环境方面的问题，国有企业经营者的权利有了保障。但一个关键问题是，合格的企业经营者在哪里？如何选择？如果高薪及良好的报酬不能落在真正的企业家身上，平庸甚至道德败坏的经营者在享受着高报酬，岂不会对现有的国有企业改革造成更大的负面影响；而且职工的情绪会更大，社会环境会更不稳定。

所以，首先应该解决国有企业经营者的选拔问题，将真正有能力、品德优秀的人才选拔到国有企业，发挥他们的企业家才能。目前国内在企业经营者选拔方面，是实践走在了理论前面，借鉴欧美各国的成熟市场经验，各地对国有企业经营者的选拔招聘都做了有益的尝试，许多城市建立了企业经营者人才市场，为企业高级经营管理人才的选拔提供服务。欧美各国招聘高级管理人才广泛采用猎头方式，效果较好，那么国有企业经营者的选拔是否也可以采用猎头方式？什么样的国有企业适合使用猎头方式呢？

本文对中国的国有企业经营者（主要是厂长经理、大中型企业的董事长、总经理）的选拔模式进行了初步的研究探索，分析了传统国有企业厂长经理选拔模式的弊端，试图找出市场化的最优解决方案，并尝试引进猎头服务这一特殊的选拔方式来做进一步的说明。

本文分为五部分：

第一部分 通过对国有企业效益低下、大量亏损及国有资产流失的现实分析，揭示国有企业改革所面临的选拔机制和激励机制方面的制度性缺陷，并进一步认为缺乏科学的选拔机制是国有企业改革的一个严重障碍。

第二部分 分析国有企业经营者选拔及任命的历史及现状，剖析国有企业经营者传统选拔方式所面临的挑战。

第三部分 介绍选拔机制的内容，分析国有企业经营者选拔机制各个方面存在的不足。

第四部分 阐述国有企业经营者选拔机制的市场化解决方案，及企业家市场化建设需解决的配套措施，比较几种市场机制基础上的招聘选拔方式。

第五部分 引进猎头服务，介绍猎头服务的内容、程序和好处。

结束语 通过对几种选拔方式的比较，发现猎头方式能解决国有企业经营者选拔中存在的制度性缺陷；认为猎头适用于竞争性强的行业，特别是上市公司。呼吁建立真正的中国企业家市场，进一步深化国有企业经营者选拔模式的改革，让国有企业经营者流动起来，建立人力资本产权市场。

关键词：国有企业 企业经营者 选拔机制 猎头服务

目 录

第一部份 由国有企业效益低下所引起的经济学思考	1
第二部分 国有企业经营者选拔机制的历史与现实分析	7
一、不同体制下企业家产生的方式	7
二、国有企业经营者选拔机制的历史分析	7
(一) 新民主主义革命直至改革开放前的企业厂长经理选拔与任命制度	8
(二) 改革开放以来三个不同阶段的国有企业经营者选拔与任命制度	9
三、目前国有企业经营者选拔与任命制度仍存在的问题	10
四、传统国有企业经营者选拔与任命制度所面临的挑战	15
第三部分 现有体制下国有企业经营者选拔方式的不足	16
一、选拔人方面存在的问题	16
二、选拔范围方面存在的问题	17
三、选拔标准方面存在的问题	17
四、选拔程序方面存在的问题	19
五、成本效益分析	19
第四部分 国有企业经营者选拔机制的市场化解决办法	21
一、改革思路及市场配套措施	21
二、改革开放以来的企业经营者选拔与任命方式的比较	23
1. 公开竞争	23
2. 资格考试	24
3. 人才市场配置	24
三、市场化手段——与美国的比较	26

第五部分 猎头服务	28
一、委托	29
二、关于猎头选拔人	29
三、选拔范围	30
四、选拔标准与选拔程序	30
五、风险与控制约束	32
结束语 猎头在国有企业经营者选拔中应用的可能性	34
主要参考文献	36
后记	39

厦门大学博硕士论文摘要库

第一部分 由国有企业效益低下所引起的经济学思考

国有企业一直是中国国民经济生活中的最重要的力量,不论国有企业的生产总值、在各种经济成分中所占的比重,还是国有企业发挥的市场职能及社会作用,国有企业都发挥着主导作用,是我国国民经济的支柱。

1. 国有企业是社区生活中的主要的、基本的经济单位,分布在各个产业部门,它执行国民经济计划,供应社会需要的各种产品和服务;

2. 国有企业一直是财政收入的主要来源,有力地支持了国家的改革与建设;

3. 国有企业是市场上重要的参与者,国有企业既是市场上产品、服务的主要供应者,也是市场上资金、技术、劳动力等要素的主要需求者;国有企业解决了城乡广大劳动力的就业,在实现国家长治久安和保持社会稳定方面,发挥了重要作用;

4. 国有企业还接受政府的委托,代行对某一行业的管理职能;

5. 国有企业除了发挥着社会生产的主要职能之外,还扮演着“小政府”办社会的角色,提供社会服务保障和累积社会资产的重要作用,所有的企业职工子女的学校教育、职工及其家庭的医疗、住房、水电煤平价供应、城市基础设施建设等都由大中企业承担,国有企业代行本应由政府承担的很大一部分社会公共职能。

中国国有企业自建国以来一直是在计划经济体系下运行,更像是国家大工厂的一个部门或车间,国家投资、计划由国家订、厂长经理由上级任免、企业决策权在上级主管部门……这种情况直到十一届三中全会召开以后,随着党的改革开放政策有所改变。国有企业改革二十年来,逐步建立起市场经济,让国有企业参与市场竞争;在一些行业、产业进行合资合作,引进外资、设备、管理、技术;国家逐步进行了“放权让利”、“承包、租赁经营”、按现代企业制度改制、开放证券市场等一系列重大改革措施。经过多年的努力,国有企业朝着建立社会主义市场经济体制的改革目标,迈出了前所未有的重大步伐。

但由于传统体制的长期影响、历史形成的诸多问题、多年以来的重复建设以及市场环境的急剧变化,“…相当一部分国有企业还不适应市场经济的要求,经营机制不活,技术创新能力不强,债务和社会负担沉重,富余人员过多,生产经营艰难,经济效益下降”¹

1. 摘自《中共中央关于国有企业改革与发展若干重大问题的决定》(1999年9月22日中国共产党第十五届中央委员会第四次全体会议通过)

在经济全球化和科技进步不断加快的形势下，国有企业面临着日趋激烈的市场竞争；改革开放，国门敞开，外资企业纷纷来国内投资设厂，抢占中国市场；与外资企业特别是一些知名的跨国公司相比，国有企业在管理方面存在很大差距，缺乏制胜的竞争优势，导致国有企业在许多领域难以立足。

国有企业效益低下的状况令人担忧，中央电视台 CCTV-2 《国有企业改革与发展》1999年8月5日报道，在调查的50000户国有企业中，有大中型国有企业14000户，其中亏损企业占40.2%，亏损面很广。一位经济体制改革权威人士杨启先评论说：“……国有企业的高投入、低产出、效益差是个老问题。从我们实行国有化的1957年算起，到改革开放的1978年，国有企业每占用1元钱的固定资产和流动资产，所可能增加的生产总值和净值，1957年分别为1.36元和0.62元，21年后不仅没有提高，反而分别下降到了0.87元和0.32元，即分别下降了36%和48%。……从1985年到1995年这10年间，国有工业产值的增值率不仅没有提高，反而从36%降到了24%，10年下降了12个百分点。仅此一笔，以国有工业产值共3万亿元计算，每年少增加的财富就有3600亿元之多……”¹ 对比1998年大水灾的情况时，杨启先讲到：“……1998年（大水灾）造成的损失，据温家宝同志的报告，大约是1666亿；而国有企业造成的损失呢，亏损是560亿；欠四大专业银行的利息增加了1200亿，增加相互拖欠1500亿，产成品库存增加近400亿；这后三笔加在一起，就达3100亿。乐观一些，只算1/3收不回来，至少也有1000亿，再加上亏损的560亿，就是1500亿~1600亿，基本上等于去年水灾的损失。但这场大水灾，长江是百年一遇，嫩江是前所未有，而国有企业不过半年就造成了这样的损失。……”¹

从国有独立核算工业企业总体经济效益统计资料（表1~1）来看，国有企业效益下滑严重，从1980年至1995年，国有独立核算工业企业资金利润率和资金利税率逐年下降，资金利润率从1980年的16%降到1995年的1.9%，降幅达88.125%；资金利税率从1980年的24.94%降到1995年的8.01%，降幅达67.88%。而同期银行存款利率（一年期）是在8.64%~9.18%之间，贷款利率（一年期）是在9.36%~10.98%之间；自1990年以来企业资金利润率远远低于银行的存贷款利率。

1. 邱路：《国企改革为何如此艰难——杨启先访谈录》，《百年潮》1999年第二期

表 1~1 国有独立核算工业企业总体经济效益统计 (1980~1995)

项目 \ 年份	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995
资金利润率 (%)	16	13.2	3.2	2.9	2.7	3.2	2.6	1.9
资金利税率 (%)	24.94	23.53	12.43	11.81	9.71	9.68	9.77	8.01

摘自冒天启：《国有企业改革何以如此步履艰难》，《国有企业：你的路在何方---50 位经济学家论国有企业改革》P82，根据原文资料整理而成

《中国企业家》杂志文章指出，有关机构曾对 2000 家国有企业进行过调查，结论是 80% 以上亏损是由经营、管理不善所致，而经营管理不善的主要体现是国有企业领导人和领导班子的问题。现代人力资源理论认为，企业最重要的要素是企业家才能，市场竞争归根结底就是企业家的竞争；一个优秀的企业家能够领导着企业不断发展壮大；一个平庸的经营者领导的企业只能走向衰落，最终在激烈的市场竞争中消失。在我国国有企业中，有许多现实的案例，中央电视台《焦点访谈》栏目曾报道过吉林省四平市某一个工厂，在前任厂长管理下，生意红红火火，干部群众情绪激昂，资产不断发展壮大；同样一个企业，后来上级任命一个新厂长，新厂长上任几年，该厂业务萎缩，陷于停产状态，工人下岗失业，退休工人发不出工资，职工生活困难，到处上访。该厂后来经审计发现了许多问题：厂长乱报医疗费用、损公肥私、在厂内搞裙带关系等。

朱镕基同志在东北考察国有企业时，曾语重心长地说：“国有企业好不好，关键看领导”。同样的一个企业，前后情况完全不一样，不仅企业经营不好，管理混乱；而且会造成企业不正之风蔓延，贪污腐化、搞裙带关系、封建迷信等；甚至以权谋私、侵吞国有资产，违法乱纪，走向犯罪。很多文章披露国有资产流失的严重性，“我国目前平均每年流失、损失的国有资产多达 500 多亿元，这即意味着我国每天流失国有资产达 1.3 亿元以上。1994 年全国进行清产核资的企业有 12.4 万户，全部资产损失达 2231.1 亿元，全部资金挂帐 2206.9 亿元，损失与挂帐合计达 4438 亿元，占 12.4 万户国有工商企业全部资产的 10.7%……1995 年国有资产管理局共收到举报 160 件，直接查处国有资产流失案件 22 起，到 1996 年 3 月结案 8 起，这 8 起案件就为国家挽回损失 15 亿元，平均每件涉

及金额 1.9 亿元。1996 年又查处国资流失案件 300 余起，挽回损失 21 亿元。”¹

造成国有企业效益低下及国有资产流失的原因有很多：所有制问题、企业历史遗留问题、企业家能力、制度安排等问题，它们不同程度地制约着国有企业的发展。必须看到：国有企业不改革，就没有前途。

国有企业改革是一场广泛而深刻的变革，国有企业改革是整个经济体制改革的中心环节；国有企业改革是系统性的工程，必须各方面配套才能解决。但从大量的案例和现实存在的问题引发了经济学的广泛讨论：内部人控制问题、所有者缺位及道德风险、逆向选择、在职消费、国有企业经营者选拔机制和激励机制的制度缺陷、决策预算机制、监督机制等的不完备等等问题，揭示出中国国有企业改革所面临的深度问题：一是产权；二是企业运行机制和外部环境的相容问题；这两个根本性的问题是无论如何回避不了的。而这些问题都围绕着国有企业经营者展开，围绕国有企业经营者展开的选拔、激励、约束等一系列制度性问题成为改革进程中重要的、迫切的问题。

为什么中国真正的优秀企业家较少？为什么国有企业经营者的表现不能令人满意呢？是什么原因使本来就稀缺的企业家们没有了工作的热情呢？有三个原因能够解释：一是“不能”；二是“不为”；三是“不能为”。“不能”意味着现行的国有企业经营者的选拔机制有漏洞；“不为”令人难堪，意味着激励不足；“不能为”意味着国有企业经营者所处环境和国有企业运行机制有问题。

国有企业改革已进入深度阶段，改革的措施不少，为了解决“不为”，目前各地纷纷出台对国有企业经营者的激励措施，深圳、上海、杭州、武汉等地先后出台了国有企业经营者年薪制及股票期权的试行办法，尝试引进先进的激励机制加强对国有企业经营者的管理。但一个关键问题是合格的企业经营者在哪里？如何选择？如果高薪及良好的报酬不能落在真正的企业家身上，相反落在了一些无能、甚至败德的人身上，问题会更糟糕：一方面是增加了企业的代理成本，加重了企业负担；另一方面是加剧了职工的不满情绪，使改革的阻力加大。经营管理能力差的经营者在享受着很高的报酬，岂不会对现有的国有企业改革造成更大的负面影响，而且职工的情绪会更大，社会环境会更不稳定。

为了解决“不能为”的问题，国有企业改革围绕建立现代企业制度，按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的思路进行，重点在健全决策、执行和监督体系方面，使企业成为自主经营、自负盈亏的法人实体和市场主体。

1. 何清涟：《现代化的陷阱》P95

福建省体改委在九十年代曾在全省范围内对国有企业做过一个调查,结果显示国有企业在生产计划、内部人事任免、职工工资奖金、定价及原料采购等方面有比较充分的自主权。但在国有企业经营者的选拔与任免方面,仍没有摆脱传统的体制,即没有从制度方面解决国有企业经营者的“不能”问题。传统的国有企业经营者选拔和任命方式,没有市场定价机制,没有形成契约化的制度模式,没有企业家才能的价值标准及认定,真正有能力并为企业作出贡献的企业经营者面对高薪、奖励和期股,他们也不敢拿。所以曾经出现武汉市市长请求企业经营者来领奖的怪现象,所以一度出现了象浙江年薪制被国有企业经营者冷落的现象。许多学者、专家批评改革的许多招数采取了“绕着走”的方式,回避了国有企业的制度性缺陷。国有企业改革到现在仍没有解决企业经营者的选拔机制问题,缺乏一个企业家选拔、更换的良好机制;一大批无能、平庸的人占据了企业家的位置,真正有经营管理才能的人被拒之门外,没有实现人力资源与资本的最佳配置,浪费了本就稀缺的企业家才能,令人痛心。所以说国有企业改革进入关键年、攻关年,除了建立健全国有企业经营管理者的激励与约束机制,除了进一步努力营造经营管理者和企业家队伍健康成长的环境,还应重点解决好国有企业经营者的选拔问题,深化国有企业人事制度改革。选拔机制改革的目的是要选拔贤能之才到国有企业经营者的位置上,培养优秀企业家;留住优秀经营者,淘汰不合格的经营者;为能人创造良好的企业运行机制和社会环境;用契约手段、法律手段规范企业家行为,保护企业家健康成长。中共中央、中央人民政府一直强调要把国有企业经营管理队伍建设当成一件大事来抓,在1999年9月22日中国共产党第十五届中央委员会第四次全体会议通过的《中共中央关于国有企业改革与发展若干重大问题的决定》里,明文指出:“国有企业要适应建立现代企业制度的要求,在激烈的市场竞争中生存发展,必须建设高素质的经营管理者队伍,培育一大批优秀企业家。…发展社会主义市场经济对国有企业经营管理者提出了更高要求。他们应该是:思想政治素质好,认真执行党和国家的方针政策与法律法规,具有强烈的事业心和责任感;经营管理能力强,熟悉本行业务,系统掌握现代管理知识,具有金融、科技和法律等方面基本知识,善于根据市场变化做出科学决策;遵纪守法,廉洁自律,求真务实,联系群众。…深化国有企业人事制度改革…要按照企业的特点建立对经营管理者培养、选拔、管理、考核、监督的办法,并逐步实现制度

化、规范化。积极探索适应现代企业制度的选人用人新机制，把组织考核推荐和引入市场机制、公开向社会招聘结合起来，把党管干部原则和董事会依法选择经营管理者以及经营管理者依法行使用人权结合起来。进一步完善对国有企业领导人员的具体（管理）办法，避免一个班子多头管理。对企业及企业领导人不再定行政级别。加快培育企业经营管理者人才市场，建立企业经营管理者人才库。按照公开、公平、竞争、择优原则，优化人才资源配置，打破人才部门所有、条块分割，促进人才合理流动。……”¹

1. 摘自《中共中央关于国有企业改革与发展若干重大问题的决定》（1999年9月22日中国共产党第十五届中央委员会第四次全体会议通过）

第二部分 国有企业经营者选拔机制的历史与现实分析

一、不同体制下企业家产生的方式

现代企业的竞争，归根结底是企业家之间的竞争。企业家是推动社会进步的人，他们的贡献非常大，像微软的比尔·盖茨、DELL 的创始人戴尔、Intel 的葛罗夫、GE 的韦尔奇等知名企业家，都以其创造性及卓越的经营管理能力，为人类社会的进步做出了伟大的贡献。在中国，也不乏这样优秀的企业经营者，像海尔的张瑞敏，2000 年世界著名企业家评选中，排名第 26 位，成为中国人的骄傲；还有海信的周厚健、长虹的倪润峰、联想的柳传志以及三九集团的赵新先，他们都无愧于企业家的称号，在他们各自的领域取得了卓越的成就，为社会作出了很大贡献。但相对于欧美成熟发达的市场经济和不同的资本主义制度，关于企业家产生的机制，我们可以看到两种明显不同的差异：欧美知名的企业家是在市场竞争中产生的，是市场发现了他们的企业家才能；特别是一些知名企业的创始人，他们是创造型的企业家，大多数在成功之后集资本家与企业家于一体；而像艾柯卡·李这样的企业家，是资本家或投资者花重金从市场购买到的。但中国国有企业的企业经营者，大多是上级或主管部门任命的，缺乏市场养成的机制，所以中国的国有企业经营者不是真正市场意义上的企业家。

二、国有企业经营者选拔机制的历史分析

首先我们考察一下我国建国以来的企业经营者选拔与任命制度，可以看出带有明显的计划经济的烙印和行政色彩。因为：(1)国有企业是政府官僚系统的一部分，指令性经济是当时的政治制度与社会意识形态相结合的产物。中央政府从根本上掌握了企业全部的经济资源调配权，特别是大中型企业；(2)国有企业是党政权力体系财政收入的主要来源，政府的管理部门掌握着国有企业的所有权与控制权，企业缺乏自主发展的能力；(3)国有企业除了发挥着社会生产的主要职能之外，还扮演着“小政府”、办社会的角色，提供社会服务保障和累积社会资产的重要作用，所有的企业职工子女的学校教育、职工及其家庭的医疗、住房、水电煤平价供应、城市基础设施建设等都由大中企业承担，国有企业代

行本应由政府承担的很大一部分社会公共职能。

正由于国有企业与国家的“政治——经济——社会权力”密不可分，所以国有企业的经营者必须是由中央政府通过任命或委派方式产生，国有企业经营者处于中央及地方政府的直接控制之下。

但在不同的历史时期，国有企业经营者的选拔与任命方式又有不同的特色。

（一）新民主主义革命直至改革开放前的厂长经理选拔与任命制度

1. 新民主主义革命时期直至国民经济恢复和第一个五年计划期间

这个时期的鲜明特色是“党指挥枪”，企业设厂长，上级派政委，并设有职工代表会议。一般情况下，厂长由上级任命，其权威在政委及职工代表会议之下，厂长的产生与存废都带有军事管理色彩。

2. 国民经济恢复和第一个五年计划期间

这一历史时期的国有企业主要采用党委领导下的厂长负责制和厂长负责制两种形式，厂长由书记提名，上级委派。这期间曾有一段时期在部分企业和地区实行职工代表大会制度，厂长由职工代表选举，报上级委派产生。

3. “大跃进”时期

受意识形态争论和党内派系斗争影响，企业的厂长负责制演变成党委领导下的厂长分工负责制和党委书记一长制，坚持政治挂帅，厂长、经理的选拔与任命无章可循，处于一片混乱。

4. 国民经济调整时期

全国各地企业普遍建立了党委领导下的以厂长为首的行政指挥系统，但仍受到阶级斗争等“左”的因素影响，厂长经理“成分论”占有明显的优势，左右着企业经营者的选拔标准。

5. 十年内乱时期

这是一个极端化和动荡不定的演变过程，企业行政管理系统被打乱，革委会取代了一切，厂长的选拔无从谈起。

前面所描述的五个历史时期，厂长经理是采取委任制，企业经营者的选拔与任命深受“成分论”的影响，在选拔与任命企业经营者时，不是以经营管理能力来考虑，而是主要以成分和对党的忠心而论。

（二）改革开放以来三个不同阶段的国有企业经营者选拔与任命制度

改革开放以来，我国国有企业经营者选拔制度经过了三个阶段的演变。

第一阶段是 1977 年至 1984 年，这一时期的工作重点是恢复以前的党委领导下的厂长负责制和职工代表大会制。1981 年 7 月国务院颁布的《国营工业企业职工代表大会暂行条例》规定：根据企业主管机关的布置，职工代表大会选择企业行政领导人员，依照干部管理范围，报企业主管部门审批任命。这是这一时期的国有企业经营者选拔制度。

第二阶段大约从 1984 年至 1992 年，邓小平（1982 年）在 1980 年 8 月的政治局扩大会议上，提出了“…有准备、有步骤地改变党委领导下的厂长负责制，经过试点逐步推行，分别实行工厂管理委员会、公司董事会、经济联合体的联合委员会领导和监督下的厂长经理负责制…”¹。从 1984 年起，若干城市进行了厂长负责制试点；但在实际执行过程中，改革是朝着单一的厂长负责制方向进行，国有企业厂长经理主要是由上级任命，职工代表大会选举和监督厂长经理的作用被削弱。

在这一时期，许多地方、许多部门的企业推行了承包制，在 1986 年 9 月国务院颁布了《关于进一步加强和深化企业改革的决定》，到 1987 年，承包制遍及全国，1989 年国有企业的大多数已实行经理承包责任制。企业经营者的选拔主要是主管部门的官员认定的，并没有科学、公平的选拔机智，所以造成了短期行为严重和暗箱操作。但正如张维迎博士所讲的，承包制解决了厂长经理的短期激励问题；而且承包责任制是厂长经理和政府的各级、各种代理人进行协商的结果，在某种意义上来说具有了市场议价的色彩，是对传统计划经济的指令计划的一大突破。但是遗憾的是这种承包责任制对厂长经理的选择上并没有突破“内部人”的局限；因为国有企业的厂长经理仍是由政府官员而非投资者或资本所有者任命的：一方面，由于逆向选择问题，如何选拔真正有能力的经营者是很难的，尤其是没有个人财产及市场的交易及个人信誉记录来说明一个潜在的意愿经营者是不是合格的；而政府官员并不对资产负责，他只有选择企业经营者的权利，却不承担责任和风险，所以官员没有充分的激励去选拔任命有能力的人；另一方面，由于存在权力寻租的可能，官员总是按照自己的效用函数来行事，会选择与自己关系好或政治上不会对他造成潜在威胁的人，这样

1. 引自翁君奕教授著《企业组织资本理论---组织激励与协调的博弈分析》第 181 页

的人可能是平庸的人而不一定是具有创新精神、改革魄力及冒险意识的企业家。所以承包制没有能解决关键的经营者的选拔问题，相反却更严重的造成“内部人控制”问题等一系列问题，造成改革在这个方向上陷于困境，职工群众不满情绪强烈，至 90 年代承包制逐渐叫停。

第三阶段是自 1992 年以来的最近一个时期，按照现代企业制度建立国有企业的领导制度，国有企业按“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的原则进行改革。政府成立了国有企业管理局专司国有资产的监督和管理，企业保留了国有企业老三会（党委会、职工代表大会、工会），建立了新三会（股东大会、董事会和监事会）。但在这一时期，党的组织部门仍然按照党管干部的原则掌握着企业高层甚至中层负责人的任免权，国资局和国有资产投资公司无法按照市场经济规则选择国有企业的董事长和总经理。按改制后的法人治理结构，应由股东大会选举产生董事会（董事长）；董事会聘任总经理。但由于产权改革不到位，国有企业经营者的产生仍是行政性任命为主，职工代表大会的选举流于形式，甚至很多企业的职工代表大会长时间未召开，职工代表大会选举及监督经营者选举的作用也失去。

从改革以来的国有企业经营者选拔及产生机制来分析，由于受产权制度和党政等因素影响，我国的改革手段主要是运用政府的行政权威来实现的，并不是借助于市场的契约交易形式；而且改革过程中经常受政治、意识形态的干预。在指令性政治——经济体制下，主要以政治标准来选拔国有企业经营者（管理者），长期以来党选拔干部的标准“革命化、年轻化、知识化、专业化”，一直被作为国有企业经营者选拔的标准。推行厂长经理责任制与承包责任制以后，党政权力体系在选拔和任命企业厂长经理时，比较多地注重了选拔对象的专业技术能力和领导管理能力，这是一个很大的突破。但仍未解决制度性的问题，即国有企业经营者未采取聘任制，不是市场投票方式产生的，而仍采用行政任命的方式。

三、目前国有企业经营者选拔与任命制度仍存在的问题

自 1992 年改革进入深层次以来，我国的国有企业经营者选拔与任命方式已有很大的突破，但时至今日，仍不符合市场经济要求，且越来越凸显这一问题

的严重性，即改革绕着走，并没有解决根本的选拔问题以及一些必须完善的配套改革措施。

1999年8月至11月，中国企业家调查系统在全国范围内组织实施了第七次“中国企业家经营者问卷跟踪调查”，调查结果表明企业经营者选拔制度在经济体制的市场转型中产生了一些变化（详见表2~1至2~6）。

（一）从表2~1历年的数值中看出，上级指派所占比例为77.5%，比其他任何一种方式都高；1979年以来上级指派和任命的比重在减少，董事会任命的比重在上升。但值得注意的是1994~1999年，上级指派的比例是79.5%，不仅未比1985~1993年降低，反而提高了3.4%。

从表2~2的调查结果看出，1993年至1999年最近一届企业经营者选拔方式的比较数值中，上级指派的比例仍高达61.3%。

表2~1和表2~2的统计结果反映了国有企业经营者选拔方式的现状，国有企业主要由上级指派，而不是投资者或股东大会聘用和任命。特别值得注意的是在1994~1999年，上级指派的比例高达79.5%。

表2~1 不同历史时期初次担任企业经营者时的选拔方式（%）

历史时期 方式	1979年以前	1980~ 1984年	1985~ 1993年	1994~ 1999年	合计（~1999 年）
上级指派	78.4	77.2	76.1	79.5	77.5
职工推荐	14.4	12.9	6.9	7.4	8.9
公开竞争	2.3	3.1	6.1	3.3	4.4
资格考试	0.4	0.9	1.0	0.5	0.8
人才市场配置	—	0.3	0.7	0.6	0.5
其他	4.5	5.6	9.2	8.7	7.9
合计(%)	100	100	100	100	100
(n)	264	645	1415	795	3119

资料来源：中国企业家调查系统第七次中国企业家经营者问卷跟踪调查报告《你了解企业经营者吗？》2000.4.21

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库