

企业经营管理队伍培养建设机制探析 ——以江苏省企业为例

刘娜¹, 赵永乐¹, 邵光成²

(1. 河海大学 商学院, 江苏 南京 210098 2. 河海大学 现代农业工程系, 江苏 南京 210098)

摘 要 分析了江苏省企业经营管理队伍培养实务中存在的问题和造成各种问题的原因, 进而提出了在经营管理队伍建设各环节中实行培养科学系统化、配置市场化、评估激励资本化、管理保障社会化以及约束监督契约化, 以求为我国经济的进一步发展提供强有力的人才支撑。

关键词 企业 经营管理者 培养建设机制 能力素质

中图分类号: F272.91

文献标识码: A

文章编号: 1671-4970(2006)02-0048-05

当前国有企业存在着产权关系不清、经营机制滞后、法人治理结构不完善、激励与创新机制不健全等制度问题。在这种情况下, 若有一个素质高的经营管理者, 就可能妥善处理各种关系, 弥补国企在制度方面的缺陷, 在既定体制下寻找生存与发展的空间、开创新的局面, 使国企走出困境并得到长足发展。反之, 国企就会失去生存和发展的前提条件。私营企业由于家族色彩浓厚, 经营管理方式落后, 缺乏企业文化与经营管理队伍, 长期走不出游击式经营、作坊式生产、独断式决策的怪圈。私企要从小企业走向现代企业集团, 进行二次创业, 就必须利用市场竞争机制, 提高经营管理者的素质和能力。这是我国发展私企的前提条件。因此, 经营管理者是推动经济发展不可替代的重要力量, 是企业的灵魂。本文基于江苏省企业经营管理队伍现状和原因的调查分析, 就经营管理队伍培养建设提出了切实可行的途径。

一、企业经营管理队伍存在的问题及其原因

1. 培养建设机制的匮乏

2004年, 江苏省完成工业投资3590亿元, 同比增长28%; 全省私营企业新增11.2万户, 总注册资本同比增长47.3%^①。但与江苏工业快速发展及经济总量等方面的“辉煌”形成鲜明反差的是企业经营管理队伍增长缓慢、流动频繁。

随着外企和民营企业迅速崛起, 国有企业特别

是竞争性和劳动密集型企业的人才流失严重, 且流失人员大多为学历较高、年龄较低的优秀经营管理者。从流动方向上看, 一般苏北流向苏中或苏南, 而苏中流向苏南或上海, 苏南企业的人员则更多地选择去上海、北京和深圳等大城市。经营管理人才的严重流失, 影响了队伍整体的稳定性, 增大了企业的培养成本, 给生产经营造成了极大损失。

目前, 我国还没有建立起企业经营管理者市场准入制度, 其选拔或是管理部门行政任命(国有或国有控股企业), 或是自发家族指定或继承(民营和私营企业), 从源头上无法保证经营管理者的合格素质。目前对于经营管理者的培养与党政领导干部相比, 既无长期、固定的阵地(如党校), 也无固定、充足的经费保障, 更无具有约束力的培养制度要求。

培养建设机制的无序匮乏状态, 使得目前经营管理队伍在总量和增长速度方面无法适应企业创业及发展的客观需要。

2. 专业结构不合理, 职业化程度偏低

目前, 大部分企业经营管理者有着丰富的传统经营管理经验, 但随着企业经营多元化、国际化不断拓展, 其缺乏宽广知识面的缺点日益凸显, 他们普遍缺乏资本运营、投资管理、国际贸易、金融财会、国际法律及现代化专业生产管理等方面的知识。这就决定了他们主要依靠经验来工作, 而不能按照现代企业制度进行组织结构的设计、人员的配备和财务的管理。显然, 经营管理者专业结构不合理是造成其

收稿日期: 2005-12-07

基金项目: 江苏省软科学研究计划项目“加强江苏省企业经营管理人才队伍建设”(BR2002039)的研究成果

作者简介: 刘娜(1977—), 女, 内蒙古赤峰人, 博士研究生, 从事人力资源管理研究。

①江苏省经济贸易委员会, 2004年江苏工业主要行业发展概况, 2005: 1-3.

素质不高的内在根源。职业化经营管理者的存在是现代企业制度建立的重要条件之一,没有职业化程度较高的经营管理队伍,就无法建立现代企业制度和经营管理者市场。江苏省现有企业经营管理队伍中,具有职业资格的仅占总数的45.1%^①,说明经营管理者职业化程度不高。

3. 社会保障制度不完善,企业社会负担过重

与改革初期相比,我国企业经营环境已有了很大的改善,但社会负担过重的问题仍未解决。政府还会强制性地要求优质企业兼并濒临破产的企业或进行资金划拨转移及社会赞助等。如江苏省的丝绸集团,每年为离退休和内退人员、转业干部及困难企业支付的补贴费用就高达700多万元^②。迫使经营管理者承担了许多本不该由企业承担的社会责任,使企业经营目标与社会稳定目标之间存在着严重的冲突。

目前,我国的保障制度覆盖范围仅涉及国有企业、部分集体企业,大部分民营企业没有建立起相应的社会保障体系。尤其个人养老保险面太窄,对人才流动方面的户口迁移、子女入学、住房购置补贴及养老金延续等方面缺乏相应的社会保障措施,现行的社会保险政策在地区 and 行业之间还存在着互不衔接和不平衡的问题。

民营企业社会保障制度缺失,而国有企业经营管理者退休后收入偏低且养老、医疗保障受限,都极大地影响了其工作的积极性和创造性,企业凝聚力和发展后劲不足。在客观上成为了制约经营管理队伍培养的瓶颈。

4. 企业经营管理者战略观念和战略意识较差

战略观念和战略意识是经营管理者对企业未来发展方向和发展动力的长远思考,是企业长期保持竞争力、不断发展壮大的保证。我国企业的经营管理者往往满足于眼前利益,很少对企业未来发展做出系统、科学的规划,消极被动地应付各种问题,习惯于在既定模式下开展工作,缺乏国际化战略意识、市场竞争观念和现代经营理念。

不可否认,经营管理者的短视与法律不健全存在着必然的联系。目前我国法律虽对私有财产作了相关保护,但这种保护是模糊而不确定的。因而,私营企业主对其产权普遍缺乏安全感,认为没必要为

了不确定的产权去投资建立永久的良好信用。此外,对经营管理者的保护、社会保障、争议仲裁等方面的法规还不完善,无法切实保障和维护经营管理者的合法权益,导致对其行为的法律约束减弱,开拓进取心不足。

另外,许多国有企业的领导仍由上级主管行政任命,造成经营管理者“对上负责”的依赖心理。在经营管理者的考核、奖惩等方面采用行政方式,使其责任、风险、业绩与个人收入、声誉的联系不紧密,造成他们“不求有功,但求无过”的消极经营理念,战略意识弱化。

5. “官本位”意识严重

目前对于经营管理者的监督、考核,只单纯注重业绩指标的检查,缺乏对个人能力的评定,无法对其进行客观的评价。另外,尚未建立起经营管理者信息系统,不能对其档案和进出市场进行有效管理,不可避免地出现了“管理文盲”等不正常现象。这不仅削弱了对企业经营管理者市场约束,也影响了他们合理配置资源、高效组织生产和灵活应对市场变化能力的发挥。

由于我国企业经营管理者中有近半数是通过“内部提拔任命”获得目前岗位的^③,使得被选拔对象的限制条件过多,选拔范围过窄、力度不大。尤其在国有企业,还存在着行政观念和“官本位”意识,一般按照行政级别从政府官员中任命企业领导,用选拔公务员的办法选择经营管理者,导致人才市场信息不畅,能进能出、能上能下的市场竞争机制无法形成,不能按照投资者与市场的需要来建设经营管理队伍。

6. 培训体系欠缺

2004年末,江苏规模以上私营工业增加值1445.8亿元^④。民营企业作为经济结构一大支柱,其经营管理者能力素质如何就成为影响经济持续发展的重要因素。在市场中磨炼成长起来的民营企业经营管理者,仅靠经验和对市场的敏感来进行经营决策,不注重产品品牌的长期营造和宣传,极易引发短期行为。国有企业经营管理者虽然文化层次相对较高,但其应对市场挑战的能力和工作的积极性、主动性、事业心,整体上低于民营企业^⑤。

我国企业的经营管理者主要是从原企业一线员

①江苏省统计局.江苏省企业经营管理人才状况调查报告.2005:1-7.

②江苏省国有资产管理局.江苏省国有企业经营管理人才队伍建设情况调研报告.2005(4):8-15.

③江苏省社会科学院课题组.企业经营管理人才的培养、选拔与管理机制研究.2005:2-8.

④江苏省经济贸易委员会调研组.民营企业经营管理人才队伍建设情况调研报告.2005:5-8.

⑤江苏省外经贸厅调研组.江苏省外商投资企业经营管理人才队伍建设情况调研报告.2005:5-7.

工中提拔任命的,普遍缺乏管理学、经济学、国际贸易、金融学、财务管理等方面的知识。而经营管理者从事的是高度自主、创新的工作,不具备相应的知识和技能是无法胜任的。由于他们大部接受的是时间短而不集中的专项培训,知识不够系统扎实。同时,经营管理者日常事务繁忙,很少有时间进行系统的学习,更多依靠在实践中摸索来获得对经营管理的认识。另外,目前高校教育制度改革严重滞后,还不具备培养现代企业经营管理者及进行在职培训和知识更新的教育能力。因此,经营管理者缺乏系统的、有针对性的和实用性的培训,是造成其经营管理知识和能力先天不足的重要原因。

二、构建企业经营管理队伍培养建设机制

从我国实际状况来看,要加快建设企业经营管理队伍,就必须在培养与造就的过程中做到科学化、系统化、市场化、资本化、规范契约化,以解决经营管理者资源极端稀缺的问题。

1. 企业经营管理者培养的科学系统化

经营管理能力作为一种人力资本,是个人先天素质和后天培养结合而成的。由此,可从以下三方面来分析经营管理者培养。

1) 把好企业经营管理者培养人选的选拔关。首先,考察人选的基本素质。既考察其工作态度、职业道德、品德修养、心理承受力、自控力、自省力、心理健全程度、心态积极程度和自我完善能力等方面的素质,还要考察其神经活动类型和个性特点是否与经营管理所要求的特征相吻合。其次,考察人选的知识结构和水平。经营管理者既应是本行业有关专业的精通者,还应具有管理学、经济学、心理学及开拓经营思路、进行战略管理所必备的哲学、法学等广博的知识。再次,考察人选的一般领导技能和经营管理能力。即是否初步具备战略观念、领导、组织协调、计划、应变、知人善任、人际交往、学习、决策、开拓创新、市场和财务分析及工作效率等方面的能力。最后,从企业一线考察选择具备丰富经验及良好业绩的人选,安排到不同工作岗位经受经营管理实践的锻炼。

2) 根据企业经营管理者的发展规律,在不同阶段进行不同内容的培养。首先,基层岗位实践期的培养。毕业生进入企业,至少需要3~5年的基层锻炼才能较全面地了解市场、生产过程,其理论知识及特长才能与企业实际相结合,为从事经营管理工作打下良好的基础。其次,领导能力积累期的培养。经过基层实践工作,部分优秀人员被选拔到基层或中层领导岗位从事5~10年的管理工作,培养其领

导能力和综合素质。再次,后备过渡期的培养。选拔中层业绩优秀者到“助理”或事业部“常务”等“准高层次”岗位,逐步掌握最高或次高经营管理层工作的内容、程序,提高把握全局和综合协调的能力,时限以3~5年为宜。最后,最佳任职期的培养。按经营管理者成长最佳路线模型的理想状态发展计算,晋升到最高领导层的最佳年龄为35~45岁^[1]。经过这条路线筛选成长起来的经营管理者各方面素质能力均处于最佳状态,与其所担负的责任和工作是相匹配的。

3) 建设企业经营管理者培训系统。首先,提高社会和企业对经营管理者培训重要性的认识。其次,政府要设立专门的培训资金,逐年加大对经营管理者培训的投入,建成经营管理者培训系统,对其实行终身教育。第三,紧紧围绕人力资本开发和能力提升来设置企业经营管理者培训的课程。高校增设从专科、本科到MBA一条龙的企业经营管理专业课程,课程设置和学习形式都要适合其工作特点,培养脱产学生和在职人员。建议设立以经营管理者为主要培养对象的中国企业大学,以有效提升被培训者能力、改善培训投资效益并满足企业、经营管理者乃至社会发展的要求。第四,实行经营管理者职业资格制度,即经营管理身份职业化。一个企业经营管理者既要以经营管理为终身职业,又要走经营管理专业化的道路,逐步淡化行政化和家族化的倾向,成为职业化的经营管理阶层。

2. 企业经营管理者配置的市场化

企业经营管理者市场作为人力资本市场的重要组成部分,一方面经营管理者通过竞争取得企业的日常经营管理权,为具有经营管理天赋和才能的人创造机会;另一方面企业经过市场竞争的激烈较量使具有潜在经营管理才能的人变成现实的企业家,从而通过市场来调节人力资本的供需结构和投向。为此,首先必须建设高水平、高效率的人力资本市场体系,使经营管理者培养、配置、使用全面市场化;其次培育人力资本市场主体,使企业、经营管理者及中介组织和猎头公司在市场中成长并运行;再次经营管理者收入分配和市场接轨,由市场来评价其能力和业绩并决定其收入分配;最后,由于经营管理者所从事的工作是高风险的,没有可靠的社会保障作为职业支撑,极易造成心理失衡,出现“权利寻租”,因此我国要在近期以市场原则来构建符合经营管理者特点并具有抗高风险能力的社会保障新模式。保障项目与经营管理工作的风险高度相关,保障额度的大小取决于经营管理者自身对社会累积贡献的大小及市场实现价值的高低,保障金存储在相应个人

风险基金或保障账户。鼓励企业建立由企业和经营管理者共同负担的补充养老保险,根据其能力、业绩和贡献确定保险标准,解除经营管理者后顾之忧而放手经营管理。

3. 企业经营管理者评估激励的资本化

经营管理能力的施展需要主体具有充分的主动性和积极性,这就要求建立一整套与政府官员、一般专业技术人员相区别的,对经营管理者有利于企业效益提高和长远发展的行为具有强化作用的有效评估激励机制。

经营管理者能力作为一种特殊的人力资本,其评估激励可从经营管理素质、职业信度及其个人财产来把握。经营管理素质和职业信度是一种无形资产,与其文化层次、经营管理能力及业绩完全相关。进入企业的经营管理者,应将经权威评估的个人人力资本作为“干股”投入企业,个人财产额度要以企业账面净资产的一定比例作为抵押交给企业。

为实现战略上的激励,应围绕企业目标完善年薪制和股票期权制两种激励手段。年薪制是一种行之有效的工资激励机制,经营管理者的年薪收入由与个人能力、企业规模等相联系的基本工资和经营状况决定的效益工资构成^[2]。首先,科学地确定年薪制的内容及标准,实行效益工资与经营管理效益挂钩。对于效益良好者,按一定比例“分红”,其收入的适当比例(20%~50%)以货币形式当即兑现,其余部分再度折成其人力资本“干股”入股。对于经营指标低于目标底线的经营管理者,则按相应比例减扣其个人财产抵押金,并重新评估其人力资本价值,直至取消对所在企业的经营管理权,做到负盈又负亏,既可增强激励力度,又可缓解部分员工的不平衡心理。其次,年薪制是市场经济的产物,必须建立科学的考核评价指标体系,才能使考评做到准确、合理有效。因而对经营管理者的考核应由董事会与会计师事务所、审计事务所每年度共同进行一次。考核除定性指标外,还应有以净资产利润率、净资产增值率和员工人均年收入增长率等内容为主的定量指标。再次,年薪制激励的战略性只局限在年度内,经营管理者出于对个人利益的考虑,往往追求短、平、快的投资项目而影响企业的长远发展。因此,应在年薪制的基础上,推行经营管理者持有股票或股票期权等长期激励机制,即企业出资者同经营管理者商定,在任期内由经营管理者按既定价格获得适当比例本企业的股份,收益延期兑现,并享有相应的权利和义务^[3],使经营管理者的收益与企业长期绩效结合起来,矫正经营管理短期行为,降低代理成本。

4. 企业经营管理者约束监督的契约化

首先,企业和经营管理者之间缔结的契约是市场运行主体交易的结果,因而政府要制定相应的法律法规逐步规范经营管理者和企业的市场交易行为,排除由行政权力造成的超经济市场分割和封锁,建立正常的市场进入、竞争和交易秩序以保证公平交易、平等竞争。这样,经营管理者市场交易双方的地位才是对等的。相应地,双方确定关系的契约也应具有双向对等性,同时载明企业和经营管理者双方的权利、义务和责任以及双方交易的范围、期限和交易兑现的方式及内容,保护双方的合法权益。契约一旦形成就具有法律的严肃性,任何方面都无权独自更改和毁弃。

其次,从长远来看,要以产权约束为基础、法律约束为主体、市场约束为手段,构建标本兼治、规范有序、力度强劲、效力持久的经营管理者监督机制。以产权约束为基础就是在政企、政资、政事分开的基础上,加快国有企业产权多元化进程,明确国家的终极所有权、企业股东大会的决策权和人事任免权、董事会的法人财产权和人事权、经营管理者的经营管理权等各自的权、责、利边界,规范各方行为。以法律约束为主体就是加强并严格执行“游戏规则”,构建法制健全、有法可依、执法必严、违法必究的市场秩序和法治环境,促使经营管理者严格依法办事。以市场约束为手段就是建立健全人力资本市场和证券市场,用前者的竞争、选择、淘汰机制和后者的“用脚投票”机制规范经营管理者的行为。

再次,在近期新旧体制并存、法规政策不配套的情况下,一方面强化股东大会、董事会、监事会及企业党组织对经营管理者的监督作用,并对国有大中型企业建立稽查特派员制度;另一方面借鉴国外和我国上海等地的经验,由资产所有者向企业派财务总监和会计主管,发挥组织、人事、纪检、财政、国资、审计、工商税务等部门以及新闻媒体和有关中介组织对企业经营管理者的社会监督作用。做到内外并重,控制“内部人控制”。

5. 企业经营管理者队伍管理保障的社会化

首先,在企业内部实行制度创新。就国有企业而言,除必须由国家独自经营的外,都要积极推行股份制,发展混合经济。无论私企还是国企,都要按照现代企业制度的要求,改革干部人事制度,建立经营管理者人事代理制度,由政府指定有关中介机构承担管理,经营管理者的任职资格和与企业规模等级同步的资格界定不仅要社会化还要标准化。

其次,从外部制度看,政府要指定专门的权威机构按照高素质、职业化的要求建立经营管理者任职

资格评价体系,采用文件筐、情景模拟、角色扮演、无领导小组讨论等先进的人才测评技术,对其人力资本进行评估,全面推行经营管理者市场准入制度。同时,政府应对这些机构加以严格的规范监督,以防止机构运作失范或为谋利而畸形发展。另外,政府要改革现行干部管理体制,废除主管部门委派的做法,由企业开展岗位分析工作,廓清不同方面不同层次经营管理者能力资格条件,结合合理的岗位定员要求,建立岗位靠竞争、收入凭能力和贡献的竞争机制,使经营管理者具有持久的压力和动力,实现国有资产保值增值,建立健全统一、开放、竞争、有序的经营管理者市场体系,以创新精神、创新能力和经营管理水平为核心,培养大批职业化、现代化和国际化的经营管理者。

企业经营管理者队伍培养建设是一项系统工程,需要按照人力资本的规律对企业经营管理者的

生成、发展、运行机制加以认识,切实做到培养科学系统化、配置市场化、评估激励资本化、监督约束规范契约化、管理保障社会化,为企业经营管理者的成长和能力的发挥提供良好条件,才能够造就大批优秀的企业经营管理者,以适应企业不断发展壮大、成长为大企业、大集团的要求。

参考文献：

[1] MURPHY K. Corporate performance and managerial remuneration : an empirical analysis[J]. Journal of Accounting and Economics , 2003(7) :11-42.
[2] LEWELLEN H. Managerial pay and corporate performance[J]. American Economical Review , 2000(8) :70-80.
[3] JENSEN M , MURPHY K. Performance pay and top management incentive[J]. Journal of Political Economy , 2003(5) :25-46.

·河海大学“十五”211工程”标志性成果介绍·

城市水生态系统建设与生态修复理论技术及应用

城市是国家社会经济发展的中心,水是城市的血液,构建和谐的城市水生态系统是当今城市水利发展的总体目标。

河海大学开展的“城市水生态系统建设与生态修复理论技术及应用”的研究构建了城市水生态系统建设的框架体系,提出了“水安全、水环境、水景观、水文化、水经济”五位一体的城市水生态系统建设模式,确立以水安全为龙头的保障系统,并直接应用于城市规划和建设之中,城市水生态系统集成了城市水质改善的治理技术,建立了河湖动态水文情势下纳污能力和盲信息条件下水环境容量计算模型,研发了水源地水质保护和净化的多项专利技术,初步探明河流动水条件下沉水、浮水和挺水植物对污染物的截留和净化效果,揭示了污染物在植物生长条件下的衰减规律,据此,研发了生态型河道构建和修复以及生态流速和水位控制的多项新技术,提出了城市适宜水面面积的概念和水面占用补偿及恢复机制,在对全国286个城市调查分析和综合评判基础上,给出了全国城市适宜水面面积比例等值线分布图。

经专家组评审认为该项目成果总体上达到国际先进水平,其中五位一体的建设模式、水面面积与人居舒适度定量关系成果为国际领先水平。

目前,该项目成果的建设模式、理论体系和应

用技术已被水利部水资源司、江苏省水利厅、河南省水利厅、福建省水利厅及流域水资源保护局推广应用。成果被直接应用于城市水生态系统(水环境)规划和管理之中。

成果确立以水安全为龙头的建设理念,明确了水利行业在城市水生态(环境)建设和管理中的主导地位。成果的实施有利于解决城市水生态(环境)建设中行业条块分割现象,实现水务工作统一管理的科学体系。生态水利的建设理念给水利行业带来了全新的变革,达到既防灾兴利,又保护和改善生态环境的目的。

按照世界银行和我国环境经济方面的估算方法进行估算,本成果应用后已取得显著的经济效益。成果在行业中得到了广泛应用,取得了重大的社会及环境效益。水安全有利于人们安居乐业,水环境、水景观和水文化建设,有利于提升城市品位,构建人水相亲的和谐社会。

该项目成果“城市水生态系统建设与生态修复理论技术及应用”获2005年国家科技进步二等奖;“城市水生态系统建设模式与生态修复技术研究”获2004年江苏省科技进步一等奖;“城市水环境综合治理及生态建设实践”获2005年江苏省科技进步二等奖。

(本刊编辑部供稿)