



深圳市职业经理人发展研究会  
SHENZHEN ACADEMY OF PROFESSIONAL MANAGERS

2018

# 深圳市职业经理人发展研究报告 蓝皮书

深圳市职业经理人发展研究会  
二〇一九年三月二十三日

2018

# 深圳市职业经理人发展研究报告

## 蓝皮书

### 编委会成员

指导 贾和亭

总编 张友源

主编 郑志宏、邓琪淇

编委 石学斌、陈奕鸿、郑斌、孙行健、尹树刚、孙阳、

郭霆、杨文明、张志发、常建庄、王宏元、班继宗、

李莉、贾占文（排名不分先后）

数据分析 辛宗应

# 目录

一、 综述 .....	7
(一) 概念 .....	7
(二) 产生 .....	9
(三) 发展 .....	12
(四) 分类 .....	15
(五) 定位与价值 .....	16
二、 现状 .....	17
(一) 职业经理人层面 .....	18
(二) 企业管理层面 .....	28
(三) 社会层面 .....	30
三、 问题 .....	34
(一) 职业经理人层面 .....	34
1. 职业经理人创新变革作用有限 .....	34
2. 国际化水平偏低 .....	35
3. 社会责任理念存在偏差 .....	35
(二) 企业管理层面 .....	36
1. 公司的治理结构与运行机制有待提高 .....	36
2. 职业经理人激励机制有待完善 .....	37
3. 职业经理人培养机制有待补充 .....	38
(三) 社会环境层面 .....	39
1. 职业经理人市场法律制度的不健全 .....	39
2. 缺乏完善的信用和资质评估体系 .....	40

四、建议 .....	41
(一) 职业经理人层面 .....	41
(二) 企业层面 .....	42
1. 公司法理机制和公司治理结构 .....	42
2. 市场竞争、激励和约束机制 .....	42
3. 企业职业经理人培养机制 .....	43
(三) 社会环境层面 .....	43
1. 法律法规制度 .....	43
2. 信用和评估体系 .....	44
3. 职业经理人市场社会组织 .....	45
五、启示 .....	45
1. 台湾地区 .....	46
2. 香港地区 .....	46
3. 新加坡 .....	47
4. 展望 .....	47

## 摘 要

2018年是改革开放40周年，是深圳改革发展史上具有重要意义的一年。习近平总书记亲临广东、深圳视察，并专门对深圳工作作出重要批示指示，充分肯定深圳各项事业发展取得显著成绩，要求深圳朝着建设中国特色社会主义先行示范区的方向前行，努力创建社会主义现代化强国的城市范例，在新时代走在前列、新征程勇当尖兵。习近平总书记的一系列重要批示指示，赋予了深圳新时代发展的新定位、新使命，极大地鼓舞了全市人民，增添了我们改革开放再出发的强劲动力。

深圳各项事业发展取得显著成绩的同时，而与之相伴产生的职业经理人也得到了长足的发展。职业经理人的出现，促进、推动了深圳企业管理的科学化、规范化，也为企业带来了效益回报。但近年来，职业经理人问题越来越多凸显，本报告通过分析国际和国内职业经理人现状及存在的问题，结合深圳本地的具体情况，希望能够为探索到一条适合深圳职业经理人培养和发展的道路，并在过程中能贡献一份专业力量。

# 深圳市职业经理人发展研究报告

## 蓝皮书

2018

### 【前言】

2019年3月5日，十三届全国人大二次会议在人民大会堂开幕，国务院总理李克强在作政府工作报告时提出，加快国资国企改革。积极稳妥推进混合所有制改革。完善公司治理结构，健全市场化经营机制，建立职业经理人等制度。通过职业经理人制度建设实现管理人员的能上能下、员工的能进能出、岗位收入的能增能减，通过“三能”来打破国企现有的情况，实现有效激励。

我国目前尚未建成系统性的企业职业经理人制度。我国现行法律、法规中有关企业职业经理人制度建设的规范分散在《公司法》《劳动合同法》《证券法》等法律规范之中。《公司法》第四十九条第一款规定了经理应当履行公司生产经营管理的八项法定职责，第四十九条第二款规定了经理职权受公司章程的约束，第一百一十三条第二款规定了股份有限公司与有限责任公司关于经理职权的规定相同，第一百四十七条规定了高级管理人员的义务及法律责任。《劳动合同法》第二十三条、第二十四条规定了企业高级管理人员具有保密义务和遵守竞业限制义务，要求掌握公司重大机密的高级管理人员不得为了自身的利益出卖公司商业秘密，损害公司利益。《证券法》第六十八条、第六十九条规定了上市公司高级管理人员应当对公司所披露的信息负责，第七十三条、第七十四条规定了上市公司高级管理人员不得利用内幕信息从事证券交易活动。

不过在2003年国家号召“探索社会化的职业经理人资质评价制度”。2010

年国家号召“建立社会化的职业经理人资质评价制度”。2013年党的十八届三中全会《决定》提出了“建立职业经理人制度，更好发挥企业家作用”的重要任务。2017年党的十九大报告提出的人才强国战略，聚天下英才而用之，实行更加积极、更加开放、更加有效的人才政策。同时广东省供销合作联社于2017年5月发布的《广东省供销合作社“十三五”发展规划》指出，“积极开展职业经理人制度试点，畅通现有企业负责人向职业经理人身份转换通道，建立与职业经理人制度相适应的中长期激励机制。规范企业薪酬制度，建立健全与劳动力市场相适应、与企业经济效益和劳动生产率挂钩的工资决定和正常增长机制。”深圳市也积极响应国家和省政府的号召，市国资委2018年全面落实“1+12”改革文件，聚焦改革重点、难点，在具体实施“五个全面”中指出，全面推进市场化选人用人改革探索，推行职业经理人制度，力争3-5年构建领先全国的职业经理人制度体系。

近些年深圳企业的创新发展使得职业经理人成为一个日益引人瞩目的群体，并让我们看到了一个又一个经济奇迹。深圳职业经理人的从业人数逐渐扩大，综合素质越来越高，深圳逐渐成为了职业经理率先发展的热土和快速成长的沃土。

我国目前正处于建设有中国特色的社会主义现代化国家的关键时期，改革开放进一步推进，而此前2018年2月24日国务院批复了《关于深圳市创建国家可持续发展议程创新示范区的请示》（粤府[2018]3号），同意深圳市以创新引领超大型城市可持续发展为主题，建设国家可持续发展议程创新示范区，深圳市再一次被国家委以重任。相关政策实施，将使得企业制度更进一步完善，此外深圳市经济发展较为迅速，是企业制度改革的先行者之一，基于此，研究在其背后充当重要角色的职业经理人就显得尤为重要了。深圳市职业经理人的发展现状如何？发展中存在的问题有哪些？该如何解决？以此为出发点，深圳市职业经理人发展

研究会秉承打造职业经理人交流大平台、专业小圈子的战略目标以及和而不同、周而不比的价值观，基于问卷调查并结合专家访谈、企业调研、研讨会、行业沙龙、学术论坛等形式，通过对职业经理人有关数据的处理、建模和指数分析试图探讨目前深圳市职业经理人的发展情况，以期对深圳市职业经理人制度建设提出一些可行性的建议，并在此基础上搭建职业经理人服务平台，推进职业经理人队伍建设，特发布此蓝皮书。

由于时间和精力有限以及问卷调查的局限性等方面的原因，此次研究肯定还存在不足的地方，欢迎各界专家学者、领导提出并加以指正，以后也将以此为基础展开进一步的深入研究。

## 一、综述

### （一）概念

目前，学术界对于职业经理人的定义还没达成统一。不管是管理学界还是经济学界都没有一个精准的定义，所以对职业经理人进行研究的首要任务就是先廓清其基本概念。

在国际上：美国哈佛大学教授约翰·彼德<sup>1</sup>认为，职业经理是能够发起变革、设计变革和组织变革的人；彼得·德鲁克<sup>2</sup>认为，经理人是对其其他人的工作负有重大责任的人；钱德勒<sup>3</sup>则认为，以管理作为其终生职业并已经成为负责经营多个大型企业的人就是职业经理。

在国内：杨大跃<sup>4</sup>则从对利益相关者责任的角度阐述职业经理人的含义：职业经理人是一个训练有素、具有职业道德和身怀管理绝技的群体；李新春<sup>5</sup>则提出：职业经理人是一种职业性的企业家，他在市场上出售自己的企业家才能或在经营

---

<sup>1</sup> John P. Kotter. Leading Change. Harvard Business School Pr. January 15. 1996

<sup>2</sup> 彼得·德鲁克.管理-任务、责任、实践[M] 中国社会科学出版社.1987:488-489

<sup>3</sup> [美]小艾尔弗雷德·钱德勒.看得见的手——美国企业的管理革命[M].北京:商务印书馆,1987

<sup>4</sup> 杨大跃.职业经理人:企业领袖与管理精英[M].中国发展出版社,2003(8),P8

<sup>5</sup> 杨大跃.职业经理人:企业领袖与管理精英[M].中国发展出版社,2003(8),P8

中体现自己的企业家精神，但他自己并不直接作为创业者而建造自己的组织；学者金波<sup>6</sup>提出，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值增值责任，全面负责企业经营管理，对法人财产拥有绝对经营权和所有权，由企业在职务经理人市场中聘任，而其自身以受薪、股票期权等为获得报酬主要方式的职业化企业经营管理专家。

以上虽然都给出了相关的定义，但并不全面。结合上述对职业经理人的描述，我们大致可以总结出职业经理人的一些典型特征：具备较强的企业管理知识，懂企业的经营之道；能够整合多种行业信息资源，促使实现企业经营目标；以薪水为主要收入形式，并担任一定管理职务，受多维契约限制。我们可以简单将同时具备以上特征的从业人员称为职业经理人。这其中包括多层含义：一是经理人的职业化。我们认为职业经理人首先是一种“职业”，以契约形式将经营职责与个人回报界定清楚，将业绩作为报酬的基础，责任权利与奖励机制透明化、契约化。职业经理人主要指具有经营者职业资格，并受一定职业规范约束的经理人员，能将其工作视为职业生命，有相应的社会角色标准与压力约束，在社会选择机制作用下不仅仅追求物质利益的满足，更重要的是体现一种职业文化与职业精神，并以此激发经营者的创造智慧与献身精神。二是职业经理人的专业化。他们主要由“经理”二字体现出来，这是一个依靠自己的特殊专业技能即管理和运作企业的群体，其行为必须符合专业水准。三是职业经理人中的“人”是一种特殊的人力资本。这个具有多维度、契约化的“人”是由其特殊的职业所体现出来的，既体现为具有理性行为特征的个体，又体现为能代表企业、社会乃至时代特征的特殊群体。四是职业经理人的收入以薪水为主。职业经理人以管理为职业，年薪为主要收入形式。虽然部分职业经理人也拥有公司的部分股票，享受股票分红收入，

---

<sup>6</sup> 金波.职业经理概论[M].高等教育出版社,2004,9,P7

但这不是其收入的主要构成部分。

综上，本蓝皮书引用中国企业联合会、中国企业家协会在 2012 年翻译和修订的《职业经理人资格认证标准》中的职业经理人定义：是指以企业经营管理为职业，具有经营管理知识和能力，在一个经济组织中负责全面或一个方面工作的受薪的经营管理人员。

随着企业制度的不断完善以及市场经济的不断发展，对职业经理人的要求也越来越严格，当代职业经理人的特征一般包括六方面：

- 一是：应具有良好的职业操守，具备较高的职业道德素养；
- 二是：具有良好的职业能力，能够把拥有的专业知识和职业经验恰如其分地发挥在工作中；
- 三是：具有明确的专业分工，能够拥有专业优势；
- 四是：受薪阶层，通过自己的管理经验与技能参与社会交换，获得报酬；
- 五是：变动性和流动性，即能够进入人力资源市场并合理流动；
- 六是：具有成熟的职业心态，能较好地把工作热情和务实作风结合起来。

## （二）产生

职业经理人的形成是一个社会历史过程，它既是社会化大生产的自然产物，同时也是社会生产力发展所带来的传统所有权与企业控制权（资产控制权）分离的必然结果。职业经理人诞生于发达的西方市场经济国家。职业经理人是伴随着企业制度的变迁而产生的，是市场经济的产物。

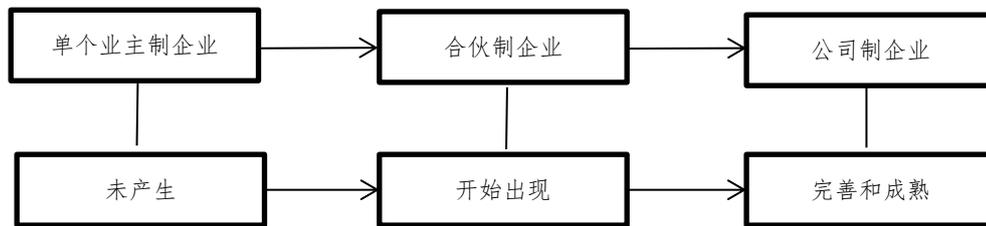


图 1 企业发展与职业经理人发展关系

结合图 1，公司发展大致经历了这样简单的三个过程，随之相伴出现的职业经理人也经历了三个阶段。

第一：单个业主制企业，这部分时期，企业生产还不具备一定的规模，生产销售相对简单、经营内容较为简单。企业往往没有多余资金外雇专门的管理人员，企业所有者基本能胜任该部分工作。为实现企业经营利润的最大化，这种经营方式将最大可能的降低生产成本。经营权和所有权没有相分离，该时期也不具备产生职业经理人的条件。

第二：合伙制企业，随着机器大生产的到来，社会生产力的不断进步，越来越多的机器生产逐渐取代了手工小作坊生产。这一巨大变革，使得企业必须谋求新的经营方式，合伙制企业应运而生。初期的合伙制企业比较简单，业主之间内部就可以形成有效监督和管理，所以在初期，合伙制企业仍以小规模生产为主。随着企业对利润的不断追逐和企业经营规模的不断扩大，企业所有者自身难以兼顾全部的生产经营活动，便开始雇佣一部分有经营管理才能的人负责日常的生产经营活动，企业的高层决策仍然由企业的所有者来制定，而中下层决策者则是企业所雇佣的“高薪经理”，企业的所有权与部分经营决策权相分离。这种分离为企业的进一步扩大生产带来了机遇，同时也让经理人或者职业经理人的产生成为了可能。

第三：公司制企业，生产规模的进一步扩大，经营管理与所有权的进一步分离，使得在现代市场经济中，以公司制为代表的现代企业制度，逐渐取代了企业

所有者与经营者“一体化”的企业制度，形成了职业经理阶层。19世纪末，社会生产力和社会化大生产程度日益提高，市场范围进一步延伸，企业之间的竞争也更加激烈，许多私人工场主和合伙企业纷纷改组为股份公司，各种大型和超大型企业应运而生。由于投资者众多，成分复杂，企业管理的难度大大提高，企业的经营决策变得更为复杂。因此，越来越多的企业所有者为了降低企业内部交易成本，追求自身利益的最大化，逐渐脱离了企业的经营管理工作，放弃了直接控制和经营管理企业的权力，开始雇佣具有娴熟的经营管理知识、受过专门训练并且具有超常决策能力的专业人员，代理行使企业经营管理权，从而形成了以“所有权与资产控制权相分离”为特征的现代企业制度，实现了自然人与法人、所有权与经营权的分离。该制度的产生给职业经理人的发展提供了必要的市场条件，经理人或职业经理人如雨后春笋般快速成长起来。

我国职业经理人是在改革中逐渐产生的，改革中一系列“新事物”的出现催生出了中国职业经理人。

传统经济体制下我国没有真正的职业经理人。传统计划经济体制下，企业一切生产经营活动及成果都由计划操作评判，市场没有不确定性，企业无需经济核算，经营者（企业的厂长、经理）的主观能动性和创造性无足轻重，企业需要的是忠实的计划执行者。如果勉强地把当时企业中的厂长划分职业经理人的范畴，这些职业经理人在企业内部角色错位，在企业外部没有受到市场竞争的约束。经典定义中那种长于决策判断、敢于不断创新的企业经营者——职业经理人并未出现。因为企业的经营困难可以通过政府解决，厂长经营企业缺乏约束和激励机制。此时创新成为一种多余之举，进一步妨碍了独立的职业经理阶层的出现。

我国职业经理人的产生从1978年党的十一届三中全会以来，我国全面实行改革开放，全力推进经济建设，企业制度改革不断深入发展。我国企业改革大体

上经历了放权让利、两步利改税；承包经营责任制、转换企业经营机制和建立现代企业制度等一系列阶段。通过对企业领导机制和内部管理体制的改革，转变了思想观念，确立了政府和企业之间的新型关系，企业拥有了自主经营权，在一定程度上摆脱了政府附属物的地位，摆脱了传统计划经济体制的束缚，开始参与市场竞争。在改革的大背景下，企业的市场观念与效益观念大大增强，竞争意识、创新意识和风险意识逐步形成，一批勇于开拓、善于经营的职业经理人应运而生。

改革开放后，特别是 1992 年以后，随着传统经济体制的破除，除了国有企业职业经理阶层逐渐形成以外，更为引人注目的是非国有企业职业经理群体的悄然崛起。非国有企业职业经理人成为了 20 世纪末中国职业经理人阶层中一道亮丽的风景线。目前，中国经济舞台上最活跃的职业经理人大多来自民营企业、私营企业和“三资”企业。由于非国有企业的产权明晰、制度明确、机制灵活，在激烈的市场竞争中，率先培育出了大批职业经理人。随着改革的不断深入发展，非国有企业、民营企业、乡镇企业得到了迅猛发展，数量不断增加，规模不断扩大，与此同时，市场竞争的日趋激烈，迫使私营企业不得不聘任懂经营、善管理、高素质的职业经理人来管理经营企业。随着“三资”企业的涌入以及数量、规模的不断增加，也需要大批的职业经理人来从事经营管理活动。正是对职业经理人的需求促使我国职业经理人阶层的形成和发展。与此同时，那些原本有正式公职或者稳定工作的人，由于种种原因选择投身商海，形成了新一代的“下海者”。这一批加入到市场经济的海洋中来的精英们，为我国职业经理人阶层注入了新鲜血液，带来了新的活力。

### （三）发展

美国作为职业经理人的发源地，经过 178 年的时间，发展到今已经形成了十分成熟的职业经理人阶层，对美国经济的发展乃至世界经济的发展都起着至关重

要的作用。世界上其他发达国家目前大都不同程度地拥有了有本国特色的职业经理人阶层。加入 WTO 后中国的经理们将带领各自的企业融入全球经济一体化中，以美国为代表的发达国家职业经理层的形成过程，对中国经理职业化具有很大的借鉴价值。

美国职业经理层成长、成熟到完善大致经历了三个时间段。



图 2 美国职业经理发展阶段

第一阶段：1841 年世界上第一个职业经理人诞生到 1925 年美国管理协会的成立。这个阶段标志着美国的企业基本完成了业主式（或家长式）经营企业到以聘用经理来经营企业的转换，也可以看作职业经理人的成长期，而美国的企业制度也基本形成了近代公司制占主导地位的格局。

第二阶段：从 1925 年到 20 世纪 60 年代末。这个阶段，随着美国哈佛大学企业管理研究院的成立，到 20 世纪 60 年代末，美国 80% 以上的企业都聘请了职业经理人，标志着美国的职业经理层的成熟，美国的企业制度也完成了近代公司制向现代企业制度的过渡。

第三阶段：从 20 世纪 70 年代开始至现在。美国的现代企业制度不断走向完善，并且出现了许多所谓的“后现代企业制度”的制度创新，而职业经理层也不断走向完善，并成为美国社会各阶层中发挥越来越重要作用的一个社会阶层。职业经理人研究的理论已经成熟并系统化，职业经理的培养和培训机制也很健全。



图 3 中国职业经理人发展阶段

当代中国经理职业人发展按照时间划分，大致包含以下各阶段：

第一阶段：随着中国的改革开放，相继出现了一批国营、集体、联营和个体、民营公司，中国的经理也从这些公司中应运而生了，此外在中外合资、合作企业中，也诞生了中方经理。不过这时的经理，距现代企业制度中的所有权、法人财产权和企业经营权分离的专职于企业经营管理的职业经理人还相去甚远。经理只是一个企业负责人和某种社会地位的象征。即使是在新兴的民营企业中，经理一般就是企业的创始者，没有企业投资者和职业经理人的区分。

第二阶段：《公司法》正式实施，随着改革开放的不断推进，国家开始发展商品经济，在企业改革方面提出建立现代企业制度的目标在一些中外合资、合作企业中出现了一批符合现代企业制度规范的中方职业经理人。在民营企业发展迅猛的地区，一些成立较早、发展较快的民营企业，开始有意识地聘用经营管理人才负责企业日常管理事务，但并没有将企业的财产管理权和全部经营管理权交给职业经理人。

第三阶段：国家开始发展社会主义市场经济，建立现代企业制度。江泽民总书记在十五大报告中确立了建立现代企业制度的十六字方针，即“产权明晰，责权分明，政企分开，管理科学”，为中国经理职业化带来了新的机遇。随着中国加入 WTO，中国的各种所有制类型的企业越来越多地与世界各国、尤其是发达国家的由职业经理人掌管的现代企业开展竞争与合作，从而使中国企业对职业经理人的需求越来越迫切。

近几年，中国经济经历了超高速发展后，速度放缓，结构不断优化，质量不断提升，企业与国际接轨不断深入，进一步的改革开放使一大批国有企业和家族企业面临制度改革和制度转型，对职业经理人提出了越来越高的要求。

我国的职业经理人发展阶段与改革开放和市场经济发展相同步。改革开放到目前近四十年的历程取得了丰硕的成果，经济发展迅速，中国企业制度正处于不

断完善和飞速发展阶段，中国企业经理人的发展正逐渐崭露头角。深圳市是第一批改革开放的城市，职业经理人市场发展活跃，相对完善的企业制度和社会市场环境给职业经理人发展提供了肥沃土壤，从业人数逐年增多，竞争的压力和入职门槛等也使得职业经理人的综合素质不断提高。目前深圳市职业经理人正处于快速发展和完善阶段。

#### （四）分类

现代市场经济的发展使得各产业发展加快，企业的规模越来越大，经营的领域越来越广，市场上急需的以及现有的职业经理人的数量及类型也越来越多。下面主要基于人力资本层面，我们分别从企业内部的岗位以及从经理人市场的角度来分别探讨。

1. 按照企业内部岗位设置角度的分类<sup>7</sup>。从企业内部岗位的角度来看，经理人较多的是按照级别、职位、部门等划分，目前已被人们普遍认可并接受的职业经理人大致有以下几种：

（1）企业集团总经理。不负责企业的日常事务，工作的重点是集团的战略设计和远程规划，以及协调企业集团内部以及集团与外部的关系。

（2）分公司、子公司经理。在各自的组织中居于金字塔顶端。负有较多的中期经营责任，主要职责是实现具体项目的盈利目标。

（3）各职能管理部门经理。在企业中属于中层管理人员，负责管理所在部门。

2. 按照职业经理人人力资本类型的分类。从整个社会阶层的市场化角度来看，更多地体现在按照经理人的的人力资本类型的状况来分类。目前市场中的职业经理人大致可分为以下几类：

（1）资本运营型职业经理人。随着资本积累、积聚和集中速度的加快和工厂制

---

<sup>7</sup> 孙卫敏,夏咏冰. 职业经理人的界定及其人力资本类型分析[J]. 山东经济,2005(04):59-62

度的逐步废止与公司制的兴起，资本使用者或管理者的功能从资本所有者功能中分离出来，形成了具有资本功能的职业经理阶层。

(2) 技术型职业经理人。随着生产力的提高和技术的进步，越来越多的专业生产技术人员担当起经营管理职责，专业的技术知识，熟知企业内部的生产过程及产品工艺，了解市场上同类产品的品种、规格和质量以及如何改进产品的性能使之更适应市场的需要，专业技术人员担当职业经理成为职业经理形成的一种典型模式。

(3) 经营型职业经理人。该类型与资本运营型职业经理人的主要区别是，他们更多地关注企业内部或部门内部的管理工作。履行管理职能需要经理人具备相应的知识和能力，擅长处理人际关系，善于接人待物，并利用社会上人力资本优势在企业内部创造协同效应，将企业的战略贯彻执行。

## (五) 定位与价值

职业经理人是指从事企业经营管理的专业性人才。同企业家有本质的区别，企业家最主要的特点是拥有企业资本的所有权，同时担任企业经营管理职责；而职业经理人通常不拥有企业资本的所有权，同企业是一种雇佣关系。产权所有者和董事会制定战略决策。而职业经理人按照董事会的决策制定具体措施并迅速着手实施。职业经理人不仅提供自身的能力，更重要的是最大限度地激发团队的激情和潜能。职业经理人在下属面前要代表公司，在上司面前要代表下属，在同僚面前要代表部门。职业经理人要把个人的发展和公司的整体发展相统一，把现实的发展利益和未来的发展利益相统一，使自己与企业实现无缝对接。职业经理人在企业战略的大前提下利用自身的专业技能制定施政纲领，优化配置企业资源，制定正确的策略，从而实现企业的战略规划。

职业经理人的价值体现在以下几个方面：

一是：职业经理人专业的职业技能。职业经理人必须能运用自身的专业知识，对企业战略、管理、领导等发挥自身的特长优势；

二是：企业必须建立较为完善的绩效评估体系，完善的绩效评估制度有利于发挥企业家才能和创新能力；

三是：职业经理人市场制度的建立与健全。职业经理人虽然得到了很大的发展，但不可避免会出现鱼目混杂，杂草丛生的情况。完善的市场制度是职业经理人发挥价值的基础保障。

## 二、现状

该部分研究是以对深圳市职业经理人的问卷调查为基础，并结合专家学者的交流及多次访谈、学术沙龙，通过建立图表、管理模型如雷达图等方式，展开对当前深圳市职业经理人现状的讨论。问卷调查形式以互联网线上调查为主，得到1862份有效问卷，样本覆盖除光明新区和大鹏新区之外的其他深圳地区。因时间和精力有限，及问卷调查的局限性，可能会导致一些偏差。此后笔者将以此为契机继续深入分析，进一步扩大研究范围，如包括标杆对比、城市对比、区域对比分析并建立职业经理人发展综合指数。

考虑到现实情况的可操作性，本次问卷调查主要对象是深圳市企业目前在职的中高层及以上管理人员。

对职业经理人现状的描述主要从下面三个层面进行展开。

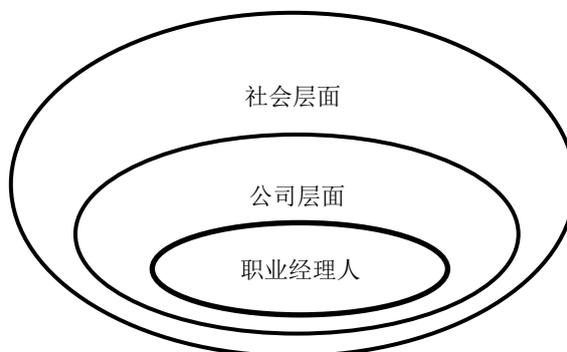


图4 职业经理人层面分析逻辑图

首先是职业经理人自身的发展现状如何，通过从学历背景、综合素质、继续

教育的内容等方面展开讨论；接下来是职业经理人所就职的环境状况即企业管理结构方面；最后基于职业经理人所属社会环境的大背景下，通过社会发展的信用评估和法律法规等方面，考察目前社会层面对职业经理人的影响。

### （一）职业经理人层面

1、男女性别比例（如图 5 所示）：

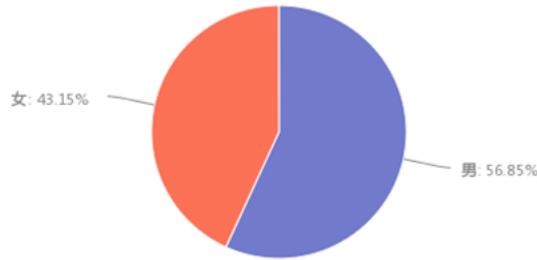


图 5：男女性别比例

问卷调查得出，职业经理人男性比例为 56.85%，女性比例为 43.15%，男性比例高于女性比例 13.7%，从业人员以男性居多。原因可能是男性有更多的时间专注于工作，而女性由于家庭以及生育等方面原因时间和精力被分散，导致公司管理层级越高，女性管理人员越少。

2、就职地区分布（如下图 6 所示）：

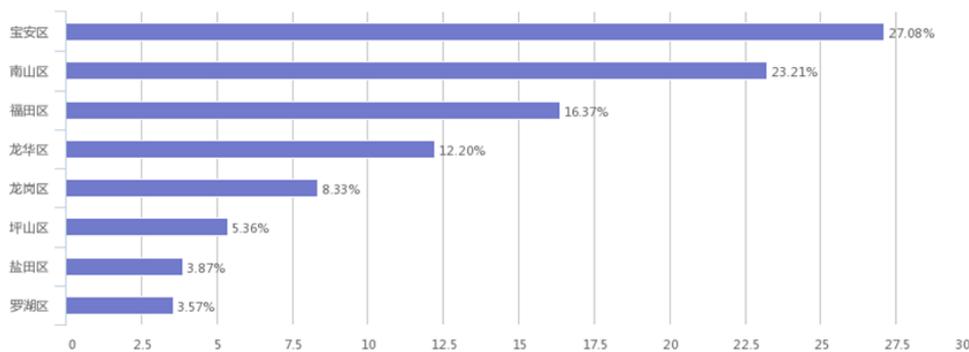


图 6 深圳市职业经理人就职区域分布

从上图可看到，2018 年度参与调研的职业经理人较多的分布在宝安区（27.8%），其次是南山区（23.21%），再次是福田区（16.37%），占比最少的为罗湖区（3.57%）和盐田区（3.87%）。

在 2019 年 1 月 18 日上午,深圳市六届人大七次会议深圳市市长陈如桂作了 2018 年度的政府工作报告。根据政府工作报告披露各地区的经发展状况,2018 年深圳经济运行总体稳健,高质量发展扎实推进。2018 年本市生产总值 24221.98 亿元、比上年(下同)增长 7.6%,经济总量居亚洲城市前五;辖区公共财政收入 9102.4 亿元、增长 5.5%;地方一般公共预算收入 3538.4 亿元、增长 6.2%;居民人均可支配收入增长 8.7%。经济发展有速度、有质量、有效益。分产业看,第一产业增加值 22.09 亿元,增长 3.9%;第二产业增加值 9961.95 亿元,增长 9.3%;第三产业增加值 14237.94 亿元,增长 6.4%。三次产业结构由上年的 0.1:41.4:58.5 调整为 0.1:41.1:58.8。

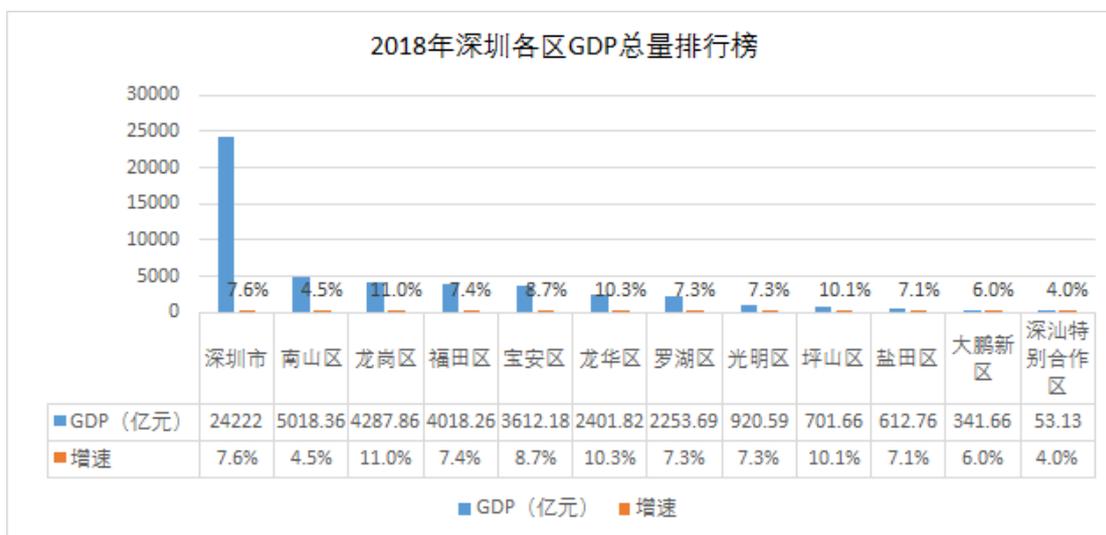


图 7 各地区 GDP 及发展速度

上图显示(见图 7),南山 GDP 突破 5000 亿元排名第一,龙岗、福田 GDP 总量突破 4000 亿元排名第二和第三,GDP 总量分别为 4287.86 亿元、4018.26 亿元。光明、坪山、盐田、大鹏新区、深汕特别合作区 GDP 总量不足千亿,其中,深汕特别合作区经济垫底,GDP 总量 53.13 亿元,同比增长 4%。

从增速来看,深圳 4 区 GDP 增速超全市平均水平,其中,龙岗、龙华、坪山 GDP 增速超 10%。龙岗 GDP 增速最高,达到 11%,值得注意的是,南山 GDP 增速出现下滑,由 2017 年的 9.1%降至 4.5%,降幅最大。

### 3、年龄层次分布（如下图 8 所示）：

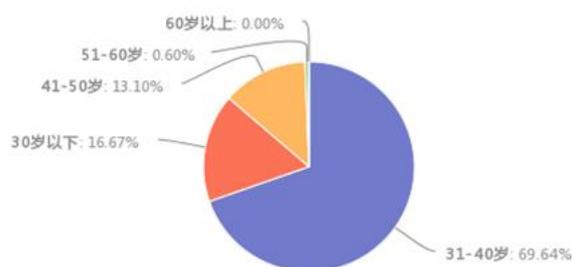


图 8 年龄层次分布

从年龄层次来看，69.64%的职业经理人年龄大致在 31-40 岁之间，年龄结构偏于年轻化，16.67%的职业经理人的年龄区间在 30 岁以下，41-50 岁占比 13.1%，50 岁以上占比很少。

以上数据表明职业经理人主要由 80 后人群构成。这可能与深圳市本身的经济结构有关，其产业基础雄厚，高新技术产业、现代物流业及金融业等产业较为发达，许多大型企业落户深圳。加上改革红利、以及政策扶持，该地区吸引了一大批外来年轻人在此发展。

### 4、学历层次分布（如图 9 所示）

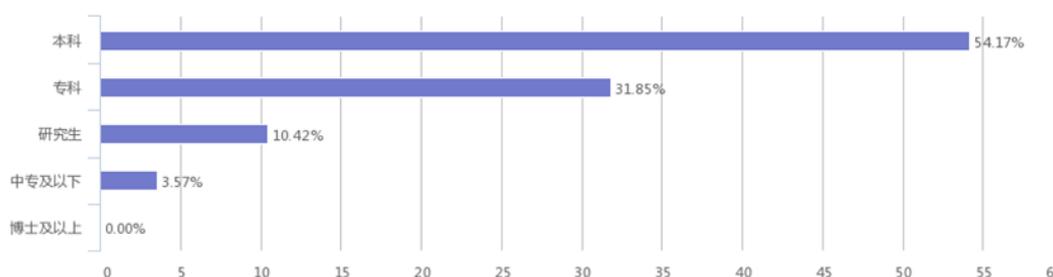


图 9 学历层次分布

调查数据显示：深圳市职业经理人大多具有本科学历 54.17%，专科学历为 31.85%，研究生学历为 10.42%，职业经理人的学历为本科及以上学历占比 64.59%。

### 5、专业分布（如图 10 所示）

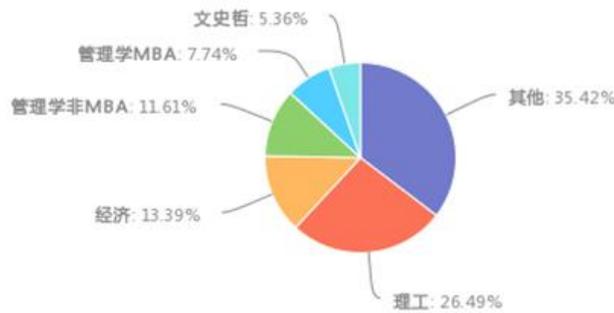


图 10: 专业分布

如图所示理工类占比 26.49%，经济类占比 13.39%，管理学非 MBA 占比 11.61%，管理学 MBA 占比 7.74%，文史哲占比 5.36%，其他占比 35.42%。

综上所述，长期以来，职业经理人的学历专业最高比例为管理专业，但调查结果显示，理工专业的职业经理人占据较大比例。学科交叉，知识技术集成的复合型人逐渐增多。在当前各产业相互融合、管理交流不断加深的背景下，企业对具有复合学历背景的职业经理人需求越来越高。

#### 6、继续教育模式分布（见图 11）：

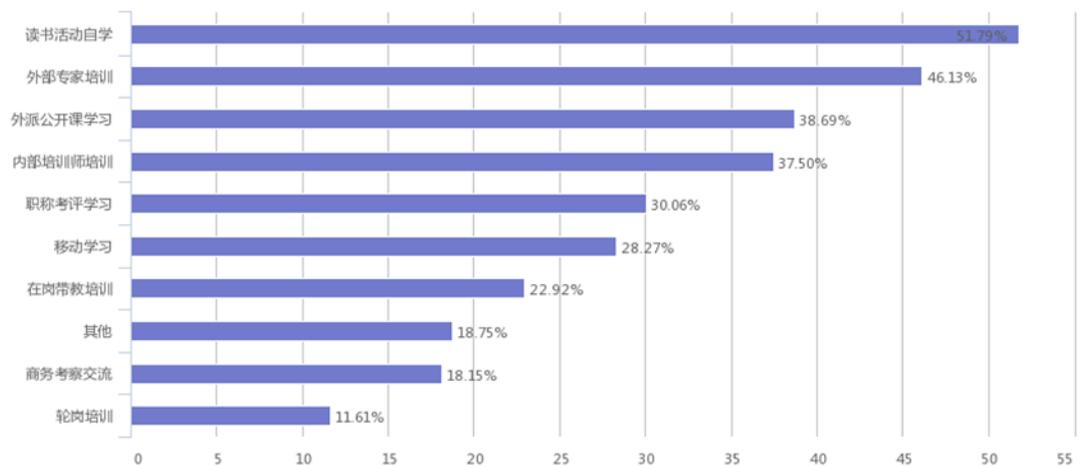


图 11: 继续教育模式分布

从上图可以看出，职业经理人的继续教育排列前五的分别为：51.79%是通过读书活动自学，46.13%是通过参加外部专家培训，38.69%通过外派参加公开课学习，37.5%通过内部培训师的培训，30.06%通过职称考评学习。总体而言，职业经理人的培训方式选择日趋多样化。

## 7、个人注重提升的能力方向

排在前五名的分别为：77.98%选择了提升职业经理人的战略、逻辑和思考力，75.6%选择了团队管理和人才培养能力，73.21%选择了注重提升职业经理人能力素质，65.18%领导能力，59.23%选择了企业管理知识更新。其他选项见图 12 所示。

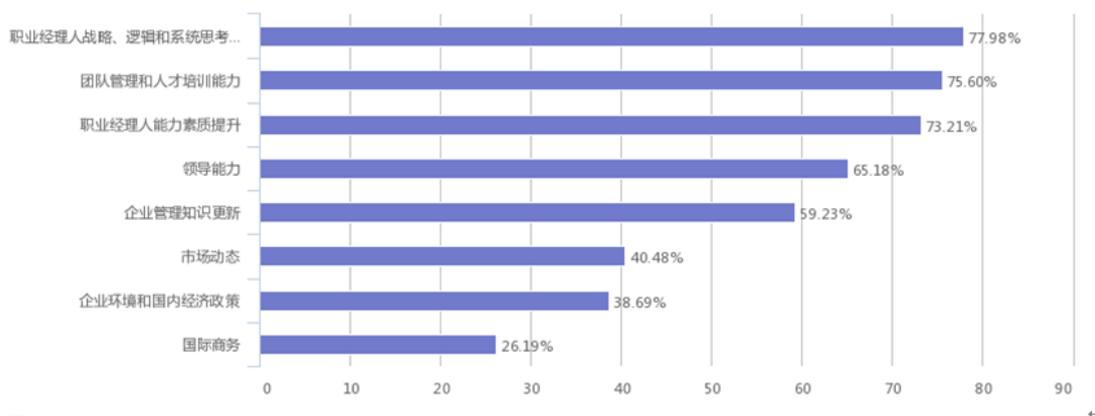


图 12：个人注重的能力提升方向

## 8、职业经理综合素质分析

《国家中长期人才发展规划纲要（2010-2020 年）》提出加快推进企业经营管理人才的职业化、市场化、专业化、国际化，职业经理人年度报告对于“四化”调查采用 5 点量表法。借鉴此法，深圳市职业经理人发展研究会结合“四化”对职业经理人的综合素质从五个方面进行探讨。

一是职业化水平，包括职业素养和职业道德；

二是市场化水平，包括商业思维和危机处理能力；

三是专业化水平，包括专业能力和创新能力；

四是国际化水平，包括外语水平和国际商务规则熟悉程度；

五是社会责任，主要调研是否承担一定的社会责任，尊重投资者、供应商、消费者、企业所在社区等利益相关方、公布年度企业社会责任报告。参加社会公益、尊重投资者和消费者的权益。

职业经理人综合素质能力结构框架如下所示（见图 13）：

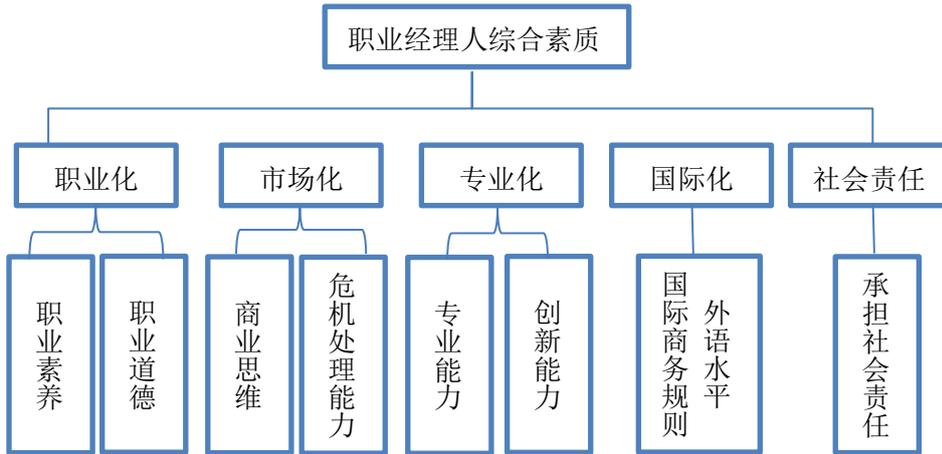


图 13 职业经理人的综合素质要求

表 1 主要能力指标的含义

能力指标	含义
职业素养	指管理者在日常工作中具备职业化素养，重点关注协调和沟通能力，能妥善处理好上级、同级、下级等各种关系，使其减少摩擦，能够调动各方面的工作积极性的能力。
职业道德	职业道德，就是同人们的职业活动紧密联系的符合职业特点所要求的道德准则、道德情操与道德品质的总和。
商业思维	制定商业计划、分析经济发展趋势和竞争形势。
危机处理能力	指在一段不稳定的时间，与不安定的状况下，急迫需要做出决定性而有效的措施的能力。
专业能力	体现在年度绩效结果上的专业技能和管理能力，重点是人才培养能力。
创新能力	是技术和各种实践活动领域中不断提供具有经济价值、社会价值、生态价值的新思想、新理论、新方法和新发明的能力。
国际化	是指理解和熟悉国际市场情况、规则；能进行跨国交流和工作；外语能力熟练，基本实现无障碍沟通。
社会责任	指对社会应负的责任，以一种有利于社会的方式进行经营和管理；包括企业环境保护、安全生产、社会道德以及公共利益等方面。

根据问卷的调查结果，得到的分值利用雷达图进行展示，其中靠近圆心表示该能力越弱，越靠近外圈表示能力越强。具体调查结果参考下图（见图 14），

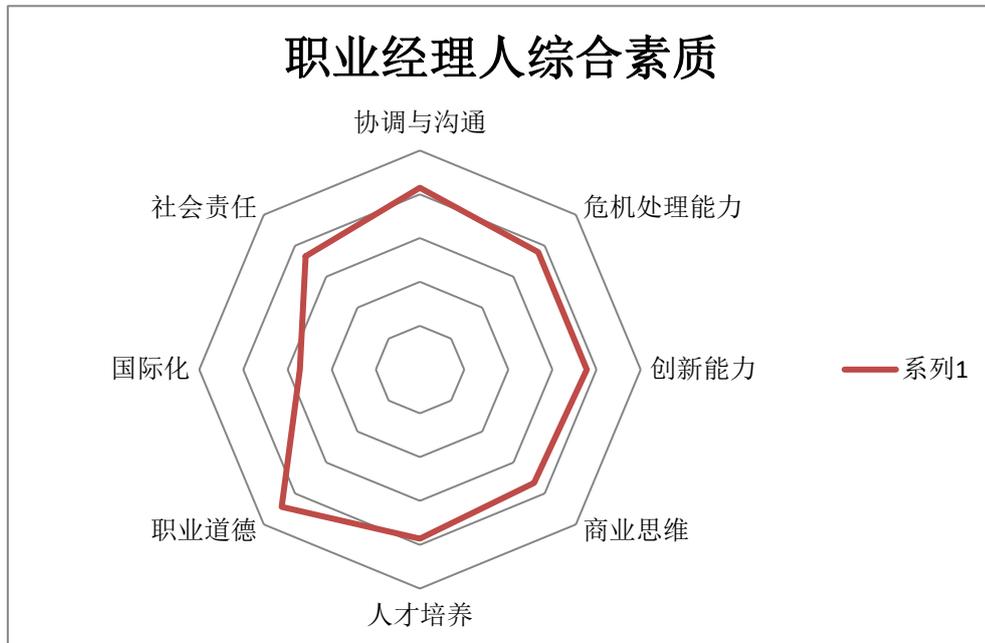


图 14 深圳市职业经理人综合素质雷达图

从上图可以得到，深圳市职业经理人综合素质较高，尤其是职业道德方面和职业素养方面；此外职业经理人在创新力和危机处理能力较高，需要说明的是，这里的创新能力表示能够突破现有技术瓶颈，探索和研究更高能效比的技术手段以及积极探索和研究适用于岗位所涉领域各发展阶段的运行模式。但上图也明显反映出当前职业经理人的国际化水平不高，尤其在对外沟通的能力上有所欠缺，对国际商务规则了解程度还比较低。

## (二) 公司层面

### 1、就职企业的性质（见图 15）：

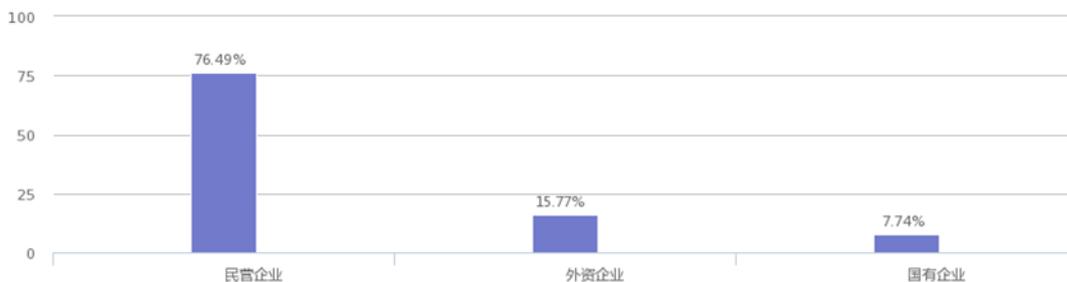


图 15 深圳市职业经理人任职企业性质

从就职企业性质来看，深圳职业经理人更加青睐民营企业（76.49%），其次是外资企业（15.77%），最后才是国企（7.74%）。这和企业内部的管理结构有

关，国营企业除企业盈利外还承担部分社会职能，所有权归国家所有，相对而言较稳定；而民营企业自负盈亏，单纯以盈利为目的，在用人方面强调充分发挥才能，优胜劣汰，提升空间较大，因此吸引了大部分具有冒险精神的职业经理人。

## 2、就职企业的规模：

数据显示，28.87%任职企业规模超过1000人以上，12.2%任职企业规模在500-999人之间，28.27%任职企业规模再100-499人之间，30.65%任职企业规模在99人以下（见图16）。

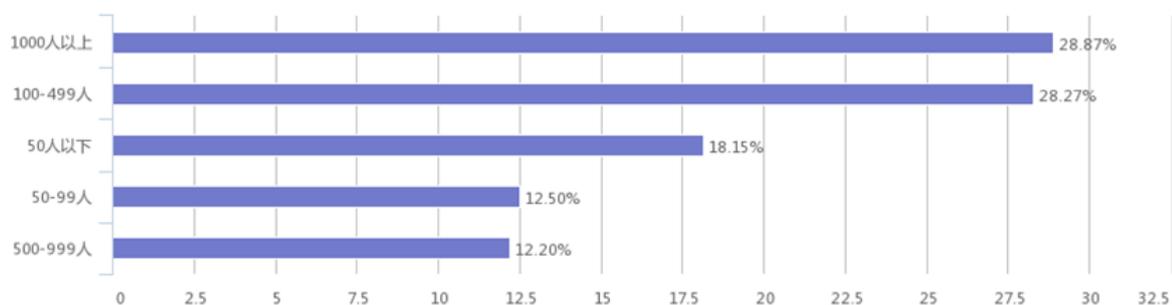


图 16：深圳职业经理人任职企业的规模

## 3、所在行业分析：

主要从事的行业多为制造业 42.86%、高新技术产业 13.10%和商业服务业 10.71%，具体见下图 17。从任职行业来看，深圳具有完整的产业链，具有很强的比较优势，许多国家或者大型品牌的生产制造地设在深圳；深圳市的四大支柱产业为高新技术产业、金融业、物流业和文化业，目前通信行业和金融业正迅速崛起，所以这些行业更加受到职业经理人的青睐。

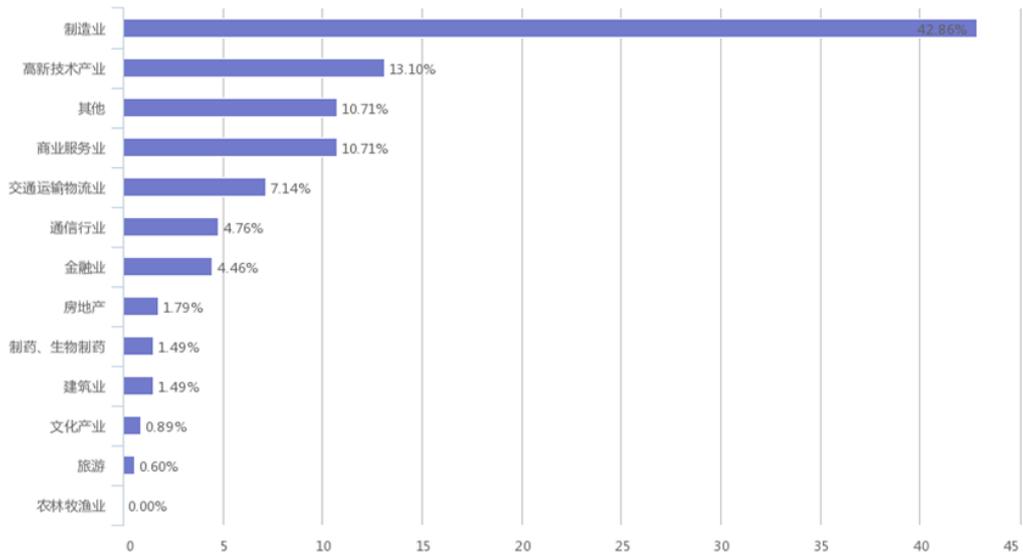


图 17 深圳市职业经理人就职行业分布

#### 4、就职的企业的公司治理结构和运行状况：

34.23%选择了公司有健全的公司治理结构且运行有序，33.33%选择了公司无健全的公司治理结构但运行有序，22.62%选择了公司有健全的公司治理结构却运行无序，其他占比 9.82%，具体见图 18 所示

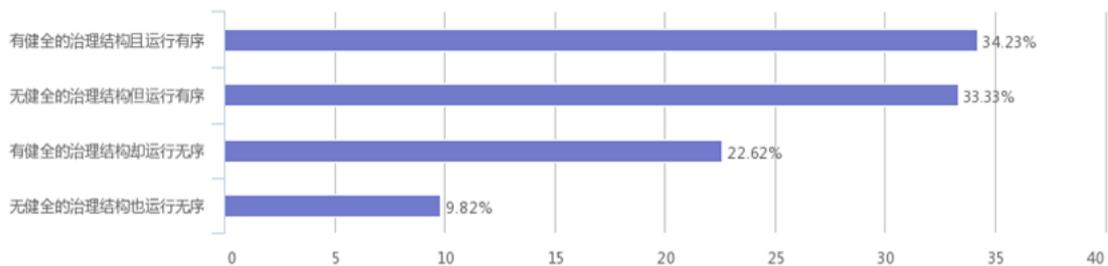


图 18： 就职的企业的公司治理结构和运行状况

#### 5、收入（年薪）分布：

从收入分布来看，67.56%收入（年薪）为 10-30 万，14.29%收入为 30-50 万，3.27%收入为 50-100 万，1.79%收入为 100-300 万，其中有 13.1%收入为 10 万以下（见图 19）。

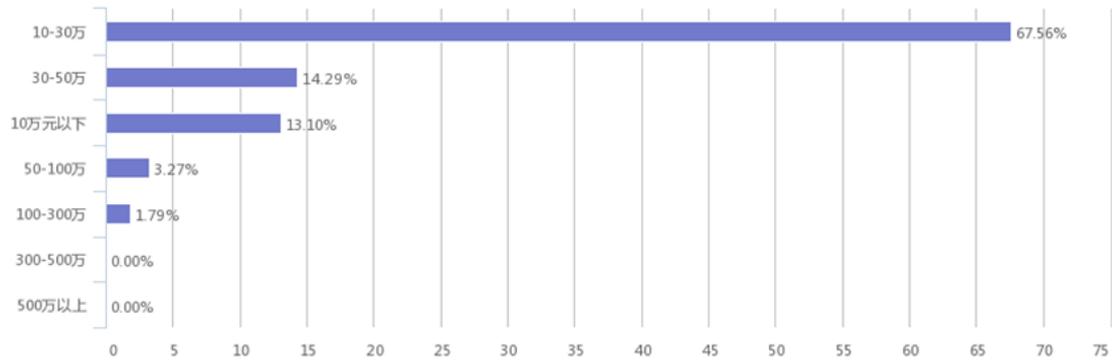


图 19: 深圳职业经理人收入 (年薪) 分布

### 5、薪资构成分布 (见图 20) :

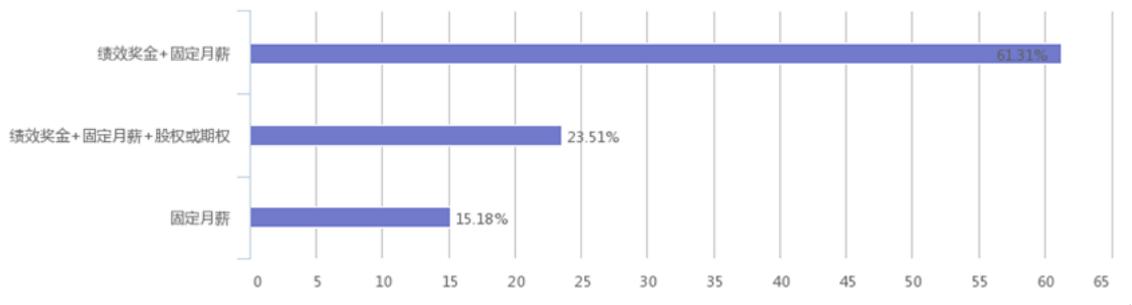


图 20: 深圳职业经理人薪资构成

由图所示, 深圳职业经理人 61.31%的薪资是由固定月薪+绩效奖金构成, 23.51%是由固定月薪+绩效奖金+股权或期权沟通, 15.18%是有固定月薪构成。

### 6、薪资水平与行业薪资水平比较 (见图 21) :

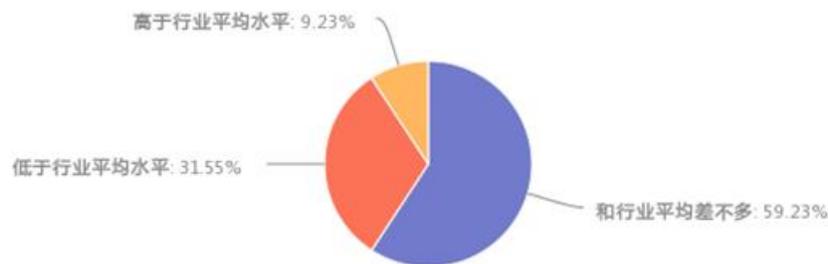


图 21: 深圳市职业经理人薪资水平与行业薪资水平比较

如图所示, 9.23 的职业经理人认为个人薪资水平与行业薪资水平比较是高于行业平均水平的。59.23%的职业经理人认为个人薪资水平与行业薪资水平比较是差不多的, 31.55%的职业经理人认为个人薪资水平与行业薪资水平比较是低于行业水平的, 低于行业薪资水平的现状可能与深圳是一座创业型城市有关, 根据网

易云联合 IT 桔子发布 2018 年全国创业报告的数据显示,2018 全国范围内已有创业公司超过 10 万家,其中广东地区达到 21959 家,位居全国第二。北京、广东、上海三地以总和 67639 家的数量占全国超过 65%,相当于 65%的创业企业集中在不到 1%的省市内。

### (三) 企业管理层面

#### 1. 管理结构不断完善,工作授权有待提高

职业经理人的产生源于公司制度的不断发展和完善。总体上,中国企业多年来建设和改进现代企业制度的努力使近几年公司治理结构情况大为改善,调查显示,34.23%选择了公司有健全的公司治理结构且运行有序,33.33%选择了公司无健全的公司治理结构但运行有序,22.62%选择了公司有健全的公司治理结构却运行无序,其他占比 9.82%,说明公司管理结构在取得一定成果时,仍有部分企业没有建立完善的治理结构或者有完善的结构管理制度但却没有很好的落到实处。

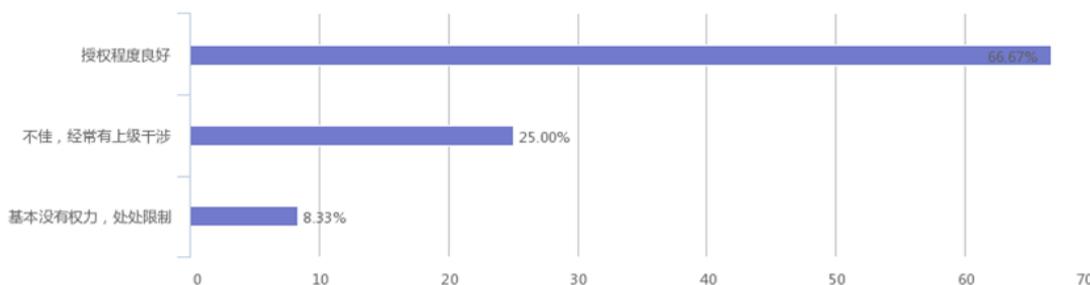


图 22 深圳市职业经理人授权程度调查

如图 22, 66.67%调查对象认为在公司授权情况良好,25%的调查对象认为授权状况不佳,受到干涉,还有约 8.33%的调查对象认为基本没有得到实权,限制力度较大。在一定程度上,授权程度是与公司的管理结构水平息息相关的。在健全且完善的公司治理结构下,企业授权更有利于发挥职业经理人的才能。但另一方面,企业不肯或是不敢授予过多权力的原因也与职业经理人信任程度有关,对职业经理人的诚信度存在一定的疑虑,没有完整的信用调查或评估机制很难保证

企业完全信任职业经理人。故权力授予可能涉及企业和职业经理人双方的信用和评估机制。

## 2. 企业责任感增强，核心价值观一致

对企业的责任感源于自身的职业道德也受企业管理制度的影响。对长期就职于同一家企业职业经理人来说，会形成较高的企业忠诚度，相应也会增强对企业的责任感。调查显示，98.22%的调查对象对目前的工作呈现满意或非常满意的状态，仅 1.79%的调查对象非常不满意目前的工作。此外，对继续留在公司就职原因的调查中发现，占 63.1%的调查对象认为继续工作能在各方面提升自己，与自己职业规划相符。表明当前大多数职业经理人对自己所从事的工作持很高的认同感，与自己的核心价值观相一致，具体参考图 23 和 24

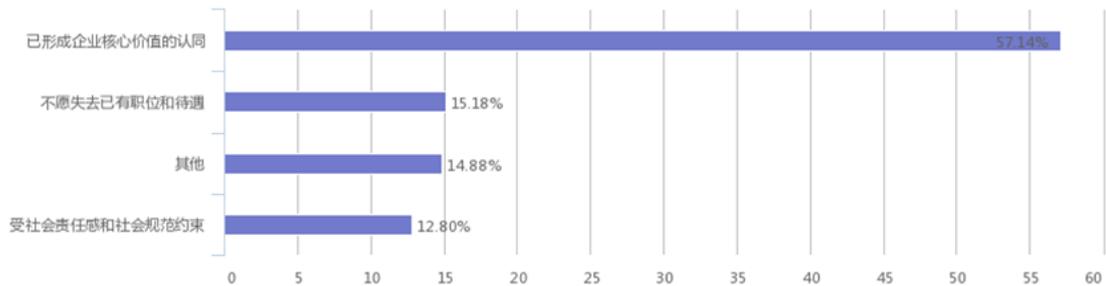


图 23：深圳市职业经理人忠诚于企业的原因调研

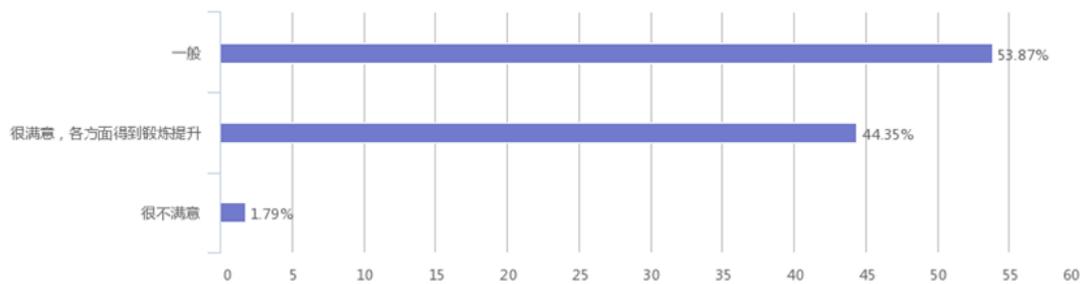


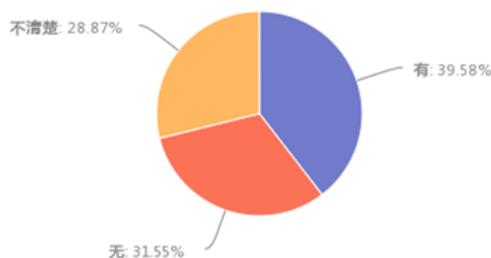
图 24：深圳职业经理人对当前工作满意度调研

上图显示 57.14%的调查对象忠诚于自己企业原因是已形成对企业核心价值观的认同，12.8%是受到社会责任感和社会规范的约束，15.18%是不想失去已获得的地位和待遇。可见多年累积的待遇、地位以及对企业核心价值观的认同都有助于增强对企业责任感和忠诚度。

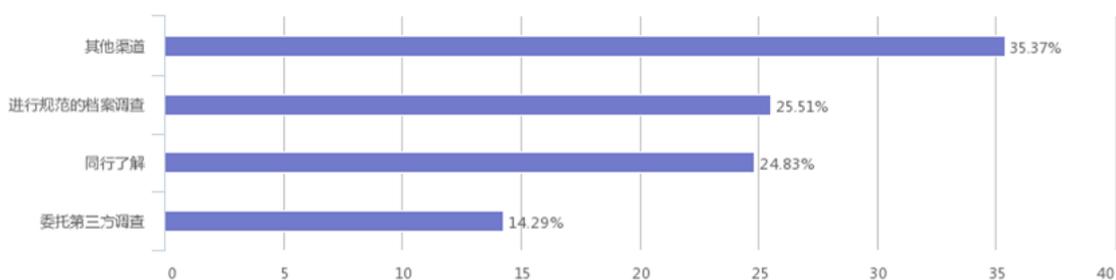
### （三）社会层面

#### 1. 信用考察和资信评估有待改进

你所在企业是否对您进行了信用调查？



若进行了信用调查，采取了什么方式？



如上图所示，企业和职业经理人之间存在授权矛盾，没有健全的信用考核评估体系是这一矛盾的重要原因。调查结果显示，除了部分企业对经理人（39.58%）进行信用审核外，大部分调查对象（60.42%）不清楚甚至没有进行信用审核，表明在很多企业录用的时候信用审核是缺失的。企业进行信用审核采取进行规范档案调查（25.51%），同行了解（24.83%），少部分选择委托专业的第三方调查（14.29%）。在诚信体系不健全的环境中、诚信评估不准、监督不足，一定程度上会导致失信行为的发生，如对企业不忠诚、滥用职权谋求私利等。失信直接影响企业的利益，甚至会威胁到企业的资产安全。对于失信行为的惩罚，可能会由于监管不足、信息不畅等使得损失小于收益，进而部分职业经理人选择在短期博弈中铤而走险。职业经理人失信成本调查结果如图 25 所示，

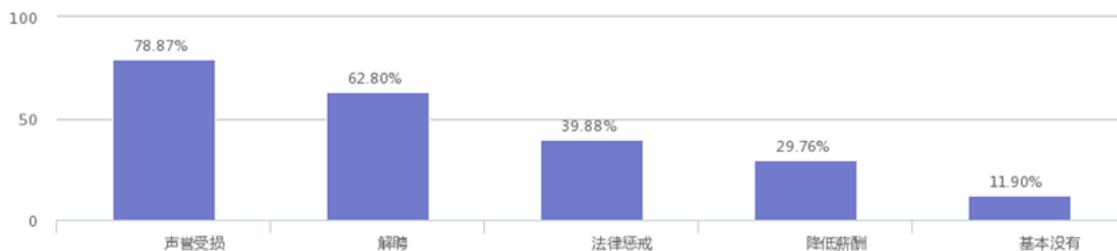
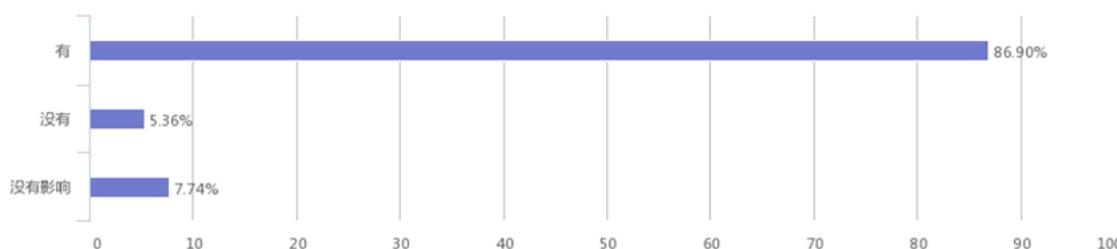


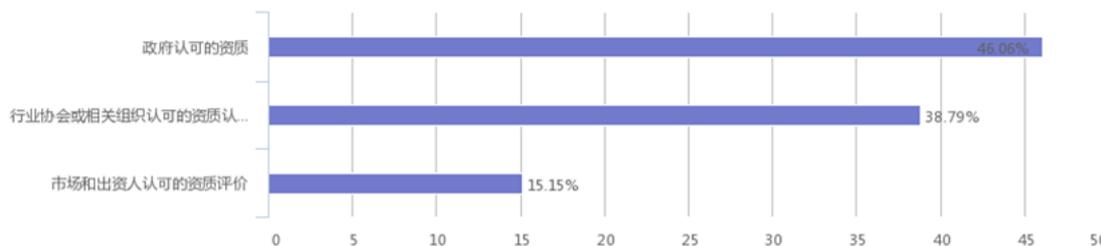
图 25 深圳市职业经理人对于失信成本调查

绝大部分职业经理人认为失信带来最大的损失就是声誉受损，其次为解聘，也有部分人认为基本没有损失。

您认为社会化的资格认证对职业经理人找工作是否有帮助？



除了信用制度外，资质的考核评估也是职业经理人比较关注的方面，在某种程度上是职业经理人进入该行业的敲门砖。取得证明其职业能力和基本素质的执业资格，也是获得社会承认和企业认同的条件之一。目前，在国内除了一些专业方向的认证之外，还没有一个被社会所普遍接受的、比较权威的职业经理人资格认证。问卷调查得出，86.9%调查对象认为社会化的资格认证对找工作还是很有帮助的，13.1%认为可有可无，没有影响。



这其中特别强调政府认可的资质、行业协会或相关组织认可的资质认证对找工作的帮助较大。

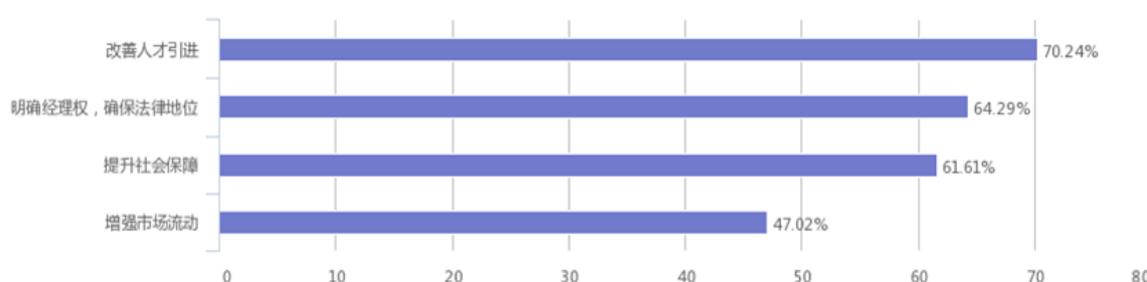
调查对象认为目前职业经理人资质认证机构至少存在这三个方面的问题，一

是缺乏专门针对职业经理人的测评技术和模型（58.63%）；二是评价测评机构盈利为目的，资质认证、评价测评仅仅是走过场（51.49%）；三是评价测评机构盈利为目的，资质认证、评价测评仅仅是走过场（50.89%）。对于职业经理人市场制度的发展完善，社会层面应该着力从该方面入手。

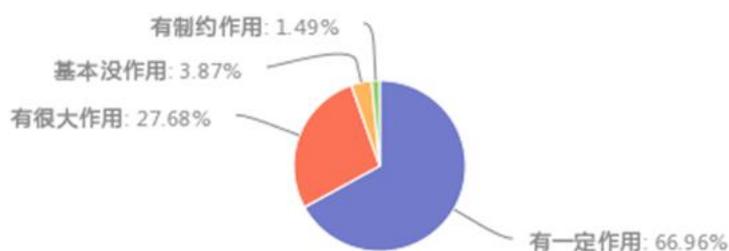
## 2. 法律、法规和社会政策还需完善和扶持

我国目前没有专门针对职业经理人的法律法规，企业于职业经理人的监督主要使用《劳动法》和《公司法》的相关规定。

现行的有关职业经理人方面的法律法规哪些方面需要改进？



调查显示，职业经理人在法律法规上面需要加强明确的经理权，确保法律地位（64.29%）、提升社会保障（61.61%）、改善人才引进（70.24%）以及增强市场流动性（47.02%）。



而对于政府政策扶持，绝大多数（94.64%）的职业经理人都认为政府出台的一些政策或多或少有一定的积极作用，觉得没有作用或者产生抑制作用的职业经理人（5.36%）很少。故在职业经理人发展方面，除了完善相关的法律外，还可以适度提供一些政策扶持。

在职业经理人制度建设方面，职业经理人当前比较关注的有哪些因素，调查如图 26 所示，

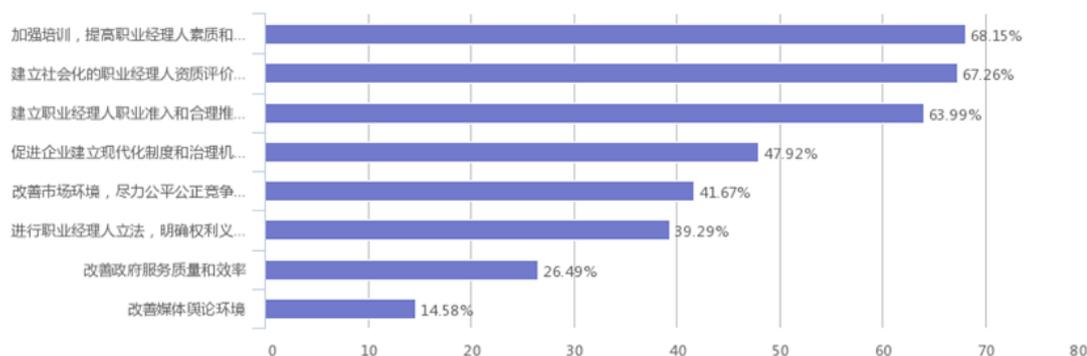


图 26 职业经理人较为关注的方面调查

68.15%选择了加强培训，提高职业经理人素质和能力，67.26%选择了建立社会化的职业经理人资质评价体系，63.99%选择了建立职业经理人职业准入和合理推出机制，47.92 选择了促进企业建立现代化制度和治理机制，41.67%选择了改善市场环境，尽力公平公正竞争机制，39.29%选择了进行职业经理人立法，明确权利义务，26.49%选择了改善政府服务质量和效率，14.58%选择了改善媒体舆论环境。

### 3. 市场体系不完善，流动不畅

职业经理人流动是市场化的表现，实现经理人职业化，就是要让职业化的经理人以“人力资本”的形式，通过市场进行配置，在流动中达到增值的目的。通过市场配置，完成人力资源的有效整合，从这个意义上讲，流动也是职业经理人自我完善、自我挑战的一种内在需求。流动自然也是一种进步，一种潮流，一种趋势，是市场对人才合理配置的最好方式。没有职业经理人的流动，不算真正的人才流动，只有作为社会主体的企业中的重要的人力资源流动起来，中国才能锤炼出职业化的经理型人才。目前深圳市还没有形成利用市场机制对职业经理人的市场化运作，体系尚不完整，有针对性的对职业经理人市场化和社会化方面的培

训、评价、推介体系尚未建立，各类经营人才市场供需渠道不畅，少数大城市的几家“猎头”公司根本不能满足广大发展中企业的人才需求，使得大量具有经营个性和特色的中小企业难以有效的引进真正适合自己企业的职业经理人，有的企业曾不惜花巨资在大范围高薪招聘，然而效果并不理想。

综上，通过对问卷调查的数据分析、模型建立以及专家学者的交流讨论，我们认识到深圳市职业经理人整体综合素质较高，但国际化水平是其发展的短板；继续再教育的方式多样，但主要限于职业素养方面以及企业管理方面的提高，对于国际化水平有关的专业培训相对欠缺。企业管理方面，尽管大部分职业经理人对企业核心价值较为认同，但仍存在一定的不足，如企业对职业经理人的不信任导致授权情况不佳、激励方式方面也有待提高、在人员利用方面急于求成，没有注意人才培养的循序渐进。最后社会层面，信用评估和资质认证还存在很大问题，法律法规还不完善，职业经理人的准入退出机制不健全导致的流动不畅等。这些问题在一定程度上会阻碍职业经理人的发展，影响职业经理人制度的建立与完善。

### 三、问题

#### （一） 职业经理人层面

##### 1. 职业经理人创新变革作用有限

近些年来经济下行的趋势给企业带来相当大的影响。市场需求减少，市场竞争加剧，企业讲成本增效益的空间和潜力都十分有限。为此，我国政府出台很多鼓励社会创新、企业创新、个人创新的政策，旨在通过创新驱动来促使企业焕发活力，提高经济发展的质量和效益，进而形成新的增长动力，促进供给侧结构性改革。职业经理人作为具备全球战略眼光、市场开拓精神、管理创新能力和社会责任感的经营管理人才，应该是企业创新的引领者之一。

但纵观国内，职业经理人的创新环境，并不特别乐观。社会经济活力的激发

目前还是要依靠传统、非科技型企业的活力。这些企业的技术革新驱动较为缓慢，相对技术革新，产能过剩才是这些企业的难题。很多国企改革牵一发而动全身，变革不能走激进路线，需要扎实和稳健。对职业经理人的信任和企业机制体制落后等问题，成为职业经理人发挥变革创新作用的障碍。

放眼国际，有的企业家认为职业经理人良好的专业性反而会阻碍其创新能力。财捷集团（Intuit）的创始人兼领袖斯科特·库克（Scott Cook）在2014全球最具创新力企业榜发布会后说：“MBA到了我们公司后，我们基本上不得不对他们重新进行培训——他们学到的东西没有一样能帮他们在创新方面取得成功。”埃伦·马斯克（Elon Musk）也曾有着更为严苛的陈词：“尽量不要聘用MBA。MBA课程不教学生如何创建公司……在我的公司里，我们的立场是聘用MBA以外的其他人，不是因为一个人的情况才这样。”这段论述曾被很多媒体解读为创新型的企业对经理人的判断，并坦言经理人是创新杀手。类似的观点也曾令很多打算聘用职业经理人的企业产生顾虑。

## 2. 国际化水平偏低

“市场全球联通，资金全球供给，物流全球整合，人才全球选聘”，这是全球经济一体化的典型表现。商业贸易、企业运营的国际化铺天盖地，即便不出国门也能感受到明显的国际化影响，比如在国内联系海外供应商、与国际买家网上谈判、咨询产品出口国家的限制政策等等，都是“家门口国际化”的例子。全球经济一体化要求企业经营管理的国际化，企业经营管理的国际化要求职业化的企业经理人适应国际化，换言之，就是要求职业经理人实现国际化。随着全球经济一体化进程的不断加速，对职业经理人的国际化要求越来越强烈。

## 3. 社会责任理念存在偏差

企业作为一个经济组织，最基本责任仍然是经济上的责任——提供优质的产

品和服务来满足社会的需要，为改善人们的生活质量做出贡献。从企业最基本责任这个角度看，中国的现况显然不理想，比如“吃肉怕激素，吃菜怕毒素，喝饮料怕色素，吃奶粉怕性早熟，吃什么就怕塑化剂”，有人形容那些缺乏商业伦理、不讲社会责任的公司和机构“为了煮熟自己的一个鸡蛋，不惜烧毁他人的整间房屋”。

这些问题的出现不仅仅是企业家的问题，也是因为职业经理人的监督管理机制不完善，导致部分职业经理人“短视”，从而社会责任缺失。关键决策基于局部而非对整体利益的把握，善于谋眼前事而非长远局，没有为企业持续发展贡献价值，和尽自己能力来促进我们整个社会的和谐发展。

## （二）企业管理层面

### 1. 公司的治理结构与运行机制有待提高

从长远来看，完善公司治理结构，建立现代企业制度是大势所趋。虽然近年来中国尤其是深圳的上市公司在公司治理结构上取得了很大进步，但离真正规范的公司治理结构仍存在较大的差距。企业主和职业经理人之间各种矛盾的不断激化很大程度上要归咎于中国公司的治理结构。在中国，真正代表股东利益的只是股东大会，董事会则是一个职业经理人与股东斗争的场所，中国的公司治理机构，监事会并未发挥应有的作用，董事会中既有代表股东的董事，又有代表职业经理人的董事在这样一个混杂的公司环境中，每个人心中都有自己的想法，都处心积虑的维护自己的利益。这也是国美事件的核心导火索：董事会可以自己任命董事，在大股东不同意的情况下依然可以引进投资者，通过增资扩股来稀释大股东的股份等。

企业或公司作为独立的法人，需要有相适应的组织体制和管理机构，使之具有决策能力、经营管理能力，行使权利，承担责任和义务。按照公司法的规定，

现代企业法人治理机构由四个部分组成：股东会、董事会、监事会及经理。科学完善的企业法人治理结构要遵循法定原则、职责明确原则、有效制衡原则等。在国美之争中，董事会否决了股东会上做出的否决贝恩资本派驻在国美的三名董事的决议，最终这三人成为了国美董事会的非执行董事，我们可以看出国美董事会的权力已凌驾于股东会之上。在这样的情况下，公众却听不到国美监事会、监事长的任何声音。国美之争，中国职业经理人的诚信和信托责任也再度受到拷问。这场纷争源于公司治理结构，正是因为公司治理结构的不完善导致了黄陈之争，但同时我们也看到，国美在职业经理人陈晓的领导下并没有因为企业主黄光裕的入狱而分崩离析，反而业绩有很大增长，这也反映了公司治理结构在一定程度上的进步与突破。科学的企业治理结构更有利于职业经理人的成长，有利于企业主与职业经理人的和谐相处，促进了企业的健康发展。

## 2. 职业经理人激励机制有待完善

我国职业经理人的薪酬一般采用“工资+奖金”或“年薪制”形式，均属于短期激励的范畴，其中基本工资占年度总薪酬的比例较高，缺乏中长期激励，职业经理人薪酬与企业业绩关联度小，经理人的经营业绩与其收入完全脱钩，不但起不到激励作用，甚至出现职业经理人经营上的副效应，不再关注公司业绩的提高。

目前实行股权激励制度受限，与世界其他国家相比，我国的股票期权制度发展相当滞后，虽然在 90 年代末部分上市公司开始试行期权、股票增值权、职工持股计划等长期激励模式，但这些模式不是标准的股票期权模式。股权激励制度在我国实施有很大的局限性，主要表现在以下几个方面：

1) 外部制约：我国企业没有库存股票，另外发行股票需要经过中国证监会的严格审批和控制。因此，中国境内上市公司无法实施规范的股票期权激励机制。

此外，我国的股票市场缺乏效率，有可能出现绩优股上市公司的股票期权不能获利，或者获利很小。而经营不善的亏损公司管理者手中的股票期权有可能行权时获得丰厚收益。再者我国缺乏成熟的职业经理人市场，许多国有企业的经理人不是由市场来筛选，而是由政府主管部门或者大股东来决定，在这种情况下，即使实行了股票期权激励制度，也有可能达不到预期的激励效果。

2) 内部约束：在股票期权实施的过程中，企业内部也存在着问题。首先，根据股票期权激励制度，期权激励的授权主体应该是产权的所有者，但是由于我国公司治理结构的问题，董事会并不能代表全体股东的利益，董事会本身就需要一种激励机制；其次，我国企业缺乏有效的绩效评价体系，股票期权制度实施的一个必要条件，是企业已经建立了完善的绩效评价体系，而我国企业的绩效评价体系普遍存在着目标模糊、指标单一等弊端，评价指标不能体现职业经理人的贡献。

3) 激励不足：在工资、薪金等货币性物质激励方面，职业经理人与普通职工之间以及与企业所在当地的平均水平之间并没有拉开差距，收入分配效率低。除以上的物质激励以外，精神激励对于职业经理人来讲也很重要，应该作为辅助手段激励职业经理人的工作热情，精神激励往往会收到意想不到的效果，具有明显的长期激励作用，而在这一方面我国大多数企业并未重视。

### 3. 职业经理人培养机制有待补充

改革开放四十年，市场经济二十余载，中国本土的优秀企业家和职业经理人，从无到有，进步很大，但并没能够成功地累计质变。或者说，离世界先进水平差距还很远。这从中国企业在世界企业中的地位，中国企业产品的品质，中国经济的产业结构，中国企业中真正的世界级企业和世界级品牌的数量以及中国企业在全球产业价值链中的地位等可以看出。

中国民营和中小微企业占比高，民营和中小微企业的生存难、发展难。大部分企业无意愿或者有意愿无能力进行有力度的合理的科学的投入并督导有效的人才复制体系的构建和人才培养机制的建设。

一些企业依靠商学院和总裁班培养职业经理。由于培养体系的系统化和专业化不够、培养理念和企业需求有差异、教学时长和师资条件所限，落地起来非常困难，导致培养结果差强人意。

尽管在一些世界级的企业大学中有非常优质的各级经理人训练方案，但本土的商学院或者绝大多数企业大学，无论在资源上抑或是在课程体系的设计及训练和消化方式等的系统思考方面，暂时都难以拿出一套真正效果显著的符合中国本土经理人实际需求的方案。

以上是中国商学院和主流的企业大学尚无法系统化落地的复制出优秀的企业家和经理人队伍的重要原因，当然，这个命题本身对世界各地的优秀商学院都是一个难题。优秀的企业家和经理人主要通过领导与管理的实践来培养，但知识与技能的系统厘清和落地训练，也是培养优秀职业经理人的重要方面。

### （三）社会环境层面

#### 1. 职业经理人市场法律制度的不健全

目前，中国职业经理人的市场制度、职业操守制度、私有产权的法律保护制度和商业机密保护制度并不健全。中国还没有建立起规范的职业经理人市场，职业经理人的诚信无从验证，容易出现一些“悖德”行为。不少职业经理人给自己定位不明确，始终认为只是在替别人做事，任职时没有坚持企业主的利益至上、为企业创造价值，却是考虑一己私利。在市场体系较成熟的西方发达国家，信用成为其职业经理人的立身之本，一旦一个职业经理人发生信用问题，就意味着其职业经理人生涯的结束。在中国现存的法律体系中，《公司法》对公司总经理人

或总裁作了几个方面的规定，如总经理对董事会负责，主持公司的生产经营管理工作，提请聘任或解聘公司副经理、财务负责人等，它只对总经理的权利和义务做出了一些规定，却并未规定经理人离职后泄漏企业机密给企业带来损失所应该遭受何种处罚，这说明中国仍缺少职业经理人道德的约束体系。一些信用欠佳的职业经理人能够混迹在职业经理人的队伍中，导致很多企业主不敢雇用职业经理人，更不敢让职业经理人担任企业的关键职位。

现阶段中国缺乏相应的法律法规约束职业化经营管理者，健全的法律规范才能有效地激励职业经理人全心为企业做贡献，保障职业经理人的合法利益。另外，职业经理人的投入与回报缺乏统一的评价标准和监督机制不健全使得职业经理人与企业同样面临着风险，制约了职业经理人市场的发展。

## 2. 缺乏完善的信用和资质评估体系

第一，我国目前还处于社会转型期，面临的一个非常现实的问题是企业之间、企业与客户之间缺乏商业道德、商业规则和商业秩序，企业与职员(包括经理人)之间缺乏契约意识，整个社会信用关系十分脆弱，职业经理人市场的发展受到制约。另外，从社会学角度看，传统的中国社会是一个乡土社会，其典型特征就是血缘越近或越是熟悉的人，可信任程度越高，反之，可信任程度越低。目前，我国民营企业选择用人甚至国有企业选拔高级人才时无不表现出种种传统文化的痕迹。这两方面相互交织，限制了企业对经理人的筛选，导致职业经理人市场某种程度上的分割，阻碍了职业经理人市场的健康发展。

其次，职业经理人评价机制和资质评估体系不健全。一种产品的定价机制直接决定着这种产品的市场化程度，职业经理人作为一种稀缺资源和特殊商品，同样遵循这一规律。但现实中，由于我国职业经理人评价机制和资质评估系统不健全，导致经营者的经营管理没有成为真正意义上的商品进入流通领域，从而制约

了我国职业经理人市场的发展。最后，职业经理人评估标准缺失。职业经理人以销售其专业的经营管理才能为生计，企业聘用职业经理人，必须先判断其经营管理才能的高低，再考虑是否符合企业需求。在欧美发达国家，职业经理人市场相对成熟，评价一个职业经理人的标准可以是多维度的，如资本市场是评价标准之一。但在我国，资本市场往往无法反映企业的价值，无法作为评判职业经理人管理能力的价值参照。

## 四、建议

### （一）职业经理人层面

作为职业经理人市场的供应主体和产品，职业经理人的质量一定要合格。否则，这个市场就没有存在的基础。因此，一方面，职业经理人自身要加强能力培养，通过职业经理人培训或工商管理知识学习掌握并熟练运用现代经营管理知识。另一方面，职业经理人需要加强职业道德修养。张维迎教授曾指出，中国不缺少企业家，而是缺少有道德的职业经理人，中国的企业能不能做大做强，很大程度上取决于职业经理人的道德水平。职业经理是一个企业的“管家”，如果缺乏足够的、可让人信赖的职业道德，这样的经理不仅对企业没有好处，对整个国家也会有很大的危害。

同时职业经理人还需要通盘考虑企业实际情况，充分考虑政策因素，审时度势，分析企业的需求，分析企业的短板，找到企业必要而且必须革新的方面，深入分析问题，找到解决问题的办法。

因此职业经理人既要懂经营、熟悉市场、了解政策。还要把握未来市场走向，具有一定的前瞻性。还要对一个问题深入分析，全面分析，这其实对职业经理人能力提出了非常高的要求。

## （二）企业层面

### 1. 公司法理机制和公司治理结构

用人企业要通过建立现代企业制度来完善职业经理人的企业内部约束机制。

第一，要制定对职业经理人有约束的公司章程。公司所有者和经理人出现矛盾，在西方国家通过公司章程解决。公司章程作为公司的宪法。而我国很多企业的章程都流于形式，不能约束整个企业和职业经理人。

第二，要签订严谨的聘任合同，通过责权利统一的合同来约束职业经理人。如新浪在聘任王志东时，聘任协议除了正式的聘用合同，还有三份附加文件，其中包括一份非竞争协议。

第三，要激励与约束相结合，对职业经理人要有激励，但是在激励中必须体现约束。实践证明，股票期权是一种有效的激励方法。在发达国家，企业对公司的优秀人才进行股票期权奖励已实行多年。美国 Kom & Ferrv 调研报告显示，在《财富》1000 家企业中已有 90% 推行了经理股票期权。

第四，要保持对职业经理人的替代威胁。在信息经济学中，经理人的替代威胁是一个最大的激励因素，只有保持对经理人职位的替代性威胁，在职的经理人才会有紧迫感。

### 2、市场竞争、激励和约束机制

将职业经理人彻底推向市场，实行聘任制，让市场和竞争来选择优秀的职业经理人，必须大力发展经理人市场，建立和完善经理市场的竞争机制，促进职业经理在这个市场上的流动，用市场机制来调配职业经理资源，促进职业经理之间的竞争，从而达到职业经理人力资源的最优配置，把竞争、淘汰的机制引入职业经理领域。发展职业经理人市场，要科学设立经营业绩的评价体系，全面合理地评价职业经理的经营行为。

作为企业所有者，也要提高自身的职业道德，按规则办事，努力为职业经理人提供施展才能与发展的空间，尊重职业经理人，同时以一定的方式激励职业经理全心全意为企业服务。企业对职业经理人的激励应包括物质方面和精神方面。物质上的激励包括薪水、奖金、股权激励等，精神上的激励则包括目标激励、成就感、卓越声誉、社会地位等方面。企业要不断完善职业经理人的激励机制，通过激励使职业经理人的利益和企业的利益有机统一，提高职业经理人工作的积极性和热情度，增强企业主和职业经理人之间的信任度，促使二者坦诚相对，遇到问题能及时沟通交流，从而更好地维护企业的根本利益，推进企业的健康发展。

### 3. 企业职业经理人培养机制

沃尔玛、丰田、通用电气、宝洁、麦当劳，这些伟大的企业都有强大的人才复制系统。通过该系统，非常普通甚至文化水平偏低的员工，经过系统的训练，可以提供世界上最好的产品和最职业化的服务。而大多数的中国企业缺乏相应的系统培养专业人才。

人才复制系统需要循序渐进地推进，该系统分层次、分专业管理在企业中落地，能够在确保企业发展目标和任务得以完成的框架下，企业以更优、更高效的方式，实现企业人力资源的合理配置，实现企业经营效益的最大化。

#### （三）社会环境层面

##### 1. 法律法规制度

我国《公司法》规定我国有限公司的治理结构为股东大会(股东会)选举产生董事会，董事会聘任经理管理企业。我国法律可以在《公司法》中对职业经理人的概念作补充规定：“在企业经理层中以契约形式确定的，以自身素质和专业能力参与公司经营管理的高级管理人员。”

明确企业职业经理人的法律责任，解决关于企业职业经理人责任制度不完善

的问题，我国法律可以明确《公司法》对公司高级管理人员责任的规定同样适用于企业职业经理人。如此一来，对企业职业经理人的法律责任就有了相应的规定。例如，对企业职业经理人进行关联交易的责任适用《公司法》第二十一条“禁止关联行为”的规定，即企业职业经理人利用其关联关系执行交易，给公司造成损失的，应当承担赔偿责任；对企业职业经理人违反《公司法》第一百四十八条所列举的八项行为的补偿责任适用与高级职员相同的规定，即违反八项“禁止行为”所得的收入应当归公司所有；企业职业经理人不依法履行职责损害公司利益的责任适用《公司法》第一百四十九条“高级职员对公司的赔偿责任”的规定，即企业职业经理人执行公司职务时违反法律、行政法规或者公司章程的规定，给公司造成损失的，应当承担赔偿责任。

构建企业职业经理人的制衡机制，解决关于企业职业经理人与董事会关系失衡的问题，建立健全企业职业经理人聘任制度、约束制度和薪酬激励制度是事半功倍的方法。首先，建立严格的职业经理人聘任制度是防止企业职业经理人违背董事会委托的事前控制方法。企业职业经理人在入职前必须与企业签定内容详尽的聘任合同，合同内容必须含有企业职业经理人管理企业有关职责的规定以及有关保密条款和竞业禁止条款相关规定并经专门的第三方公证。其次，通过落实独立董事制度、增强独立董事的独立性，以此在企业职业经理人与以股东为首的董事会之间引入制衡的力量。最后，完善对职业经理人的激励制度，改善企业职业经理人的薪酬水平和薪酬结构，努力使得企业职业经理人与董事会的目标一致，从而形成相互制衡、相互信任、互利共赢的委托代理关系。

## 2、信用和评估体系

根据国际上的通用做法，应充分发挥社会组织功能。十九大报告先后五次提到社会组织，新时代社会组织要更有新作为。

第一，政府委托社会组织持续发布职业经理人才白皮书，对企业选聘职业经理人提供参考依据，同时充分发挥职业经理人的市场指导服务功能；

第二，建立职业经理人信用电子档案，施行信用披露制度，通过信息发布引导职业经理人合理流动；

第三，建立有效的职业经理人评价机制。委托社会组织或者评价机构开展，并要求社会组织或者评价机构逐步建立一套业务独立、运作规范、手段先进、方法科学的社会中介评价体系。实行个人和企业“双备案制”，当企业家需要聘用职业经理人或者职业经理人就职前可先到评价系统调查和了解相关情况，深圳市职业经理人发展研究会已于2018年启动“十大杰出职业经理人”和“十大优秀经理人”评选，同时启动了“十大宜居职业经理人企业”评选，是职业经理人和企业“双备案制”的良好开端。政府相关职能部门能指导推动这项工作，对于深圳的职业经理人的信用和评估体系的完善具有重大意义。

### 3. 职业经理人市场社会组织

社会组织是健全开放的经理人市场不可或缺的部分，他们将市场交易的两个主体联结起来，促进了双方交易的达成。他们可以利用网络等现代信息技术，建立动态的、网络化的经理人需求和供给数据库，实现信息共享，为人尽其才提供充分的信息服务。因此，需要支持职业经理人社会组织，特别是要出台政策规范和扶持发展，使高级经营人才能自由合理地流动，实现资源优化配置。

## 五、启示

职业经理人市场的有效运行需要完善的职业经理人制度，而职业经理人制度中的核心部分就是职业经理人的资质评价和认证制度。我们需要在借鉴发达资本主义国家和地区职业经理人市场的有益经验的基础上，建立中国本土的职业经理人资质评价和认证制度。

## 1. 台湾地区

台湾的职业经理人市场发展较早，从上世纪 60 年代萌芽以来，随着持续的出国热潮，大批优秀年轻人在英美等发达资本主义国家接受教育，并在西方国家获得了自己的第一份职业，这一段出国潮孕育了台湾的职业经理人市场。70 年代开始，众多跨国公司进入台湾，带来了国际先进的管理、经营理念，为台湾培养了一大批职业经理人。这一批在本土成长起来的人员与出国潮的归国人员共同构成了台湾最初的职业经理人群体。

台湾地区的职业经理人泛指大、中型企业的董事长、总经理、副总经理和负责业务、财务、信息、管理等各部门的经理人，小型企业的董事长和总经理，涉及的领域包括营销、餐饮、旅游、艺术、专利等。他们具有中西结合、专业素养高、耐劳、互助、亲和力强和杰出沟通能力的特点。

职业经理人与其他利益相关者的互动，共同形成了职业经理人市场。在职业经理人市场不断发展的同时，各方利益相关者又提出了更高的要求：企业希望通过市场以较低的成本，寻找到自身需要的职业经理人；政府希望能建立起规范的职业经理人制度，从而降低监管压力；职业经理人协会则希望有一套完整、通用的评价机制，来构建职业经理人市场的秩序。

## 2. 香港地区

香港地区的现代职业经理人出现较早，在英国和美国的影响下，通过出国学习以及跨国公司在香港的分公司学习现代企业管理知识，培养职业技能，这批早期成长起来的职业经理人对香港企业的现代化建设和经济的腾飞起到了重要的作用。目前，香港已经形成了比较完备的职业经理人市场体系，职业经理人已经形成了比较成熟的职业群体，粗略估计人数已达 30 万。

香港地区的职业经理人市场起步比较早，发展比较完善。其市场组织比较完

备，主要由民间企业举办，政府在宏观上进行指导，通过市场供求机制和竞争机制推动人才的合理流动；其次，香港企业的出资人早已被外部化，他们主要通过资本市场和经理人市场监督经理人，采取间接监督的方式。

香港地区职业经理人市场主体包括职业经理人、企业、中介机构和监管者四个要素，其中，职业经理人和企业是最重要的两个主体。市场运作的很大部分是靠市场化的第三方中介机构来推动，中介机构为职业经理人和企业搭建了联系的桥梁，使得职业经理人和企业都可以根据自身的需求找到合适目标。而职业经理人资质认证是企业对职业经理人资质考察的一项重要要求，同时，进行资质评价和认证，既作为职业经理人的一种能力证明，也能体现其自身的价值。

### 3. 新加坡

新加坡的职业经理人指的是具备良好的品德和职业素养，能够运用所掌握的企业经营管理知识以及所具备的经营管理企业的综合能力和经验，成绩突出，受聘于雇主（出资人）的职业化的企业中高层经营管理人员。由于新加坡经济发展国际化程度高，对于经理人的国际化要求非常高，一般是指国际职业经理人。

新加坡的职业经理人市场起步比较早，发展比较完善，形成了市场化的运作模式，政府很少干预。其市场主体涵盖职业经理人、企业、中介机构和监管者四个方面。作为职业经理人人才市场中的重要环节，新加坡的职业经理人资质评价和认证制度比较成熟。

### 4. 展望

在近半个世纪的发展过程中，台湾、香港地区和新加坡所建立的职业经理人制度有着很多共性。他们都受西方影响，在向西方国家职业经理人制度学习的同时，结合适应本地的经济、文化实际，建立起本土化的职业经理人制度。

随着职业经理人市场的不断完善和职业经理人队伍的发展壮大，各国对职业

经理人的管理由早期的粗放型到现在的精细管理，从初期的无序的竞争到现在逐步走向规划化的运作；职业经理人的职业生涯发展也由最初的依靠关系拼胆量到公平竞争讲实力，从追求眼前的利益到考虑长期的职业生涯发展；从以企业为主的买方市场走向职业经理人自主选择权不断提升的卖方市场。在为市场提供服务的过程中，起着重要作用的职业经理人资质评价和认证制度也均取得了很大的进展。

目前，我国正处于职业经理人市场不够完善，而企业对职业经理人需求却很急切的现状。因此，在充分借鉴台湾、香港地区和新加坡的职业经理人经验的前提下，建立符合中国特殊国情的资质评价和认证制度需要注意以下几点：

一是着眼于中国国情。中国职业经理人的发展需求主要来自两个方面，一方面是符合一般市场规律的企业全球化发展的要求，另一方面是民营企业接班人出现断层，亟需一批具有专业管理经验的人来进行经营管理。根据我国的国情，当前职业经理人的工作着眼点是在非公经济领域。所建立的资质评价和认证体系，主要解决人才市场上的需求，面向的是量大面广的民营中小型企业。

二是符合市场需求。目前，国内以用人单位为主导、且政府参与力度较强的资质评价和认证制度，并不符合职业经理人市场发展的要求。未来以市场支配为主，能体现职业经理人流动规律和满足客户要求的中国职业经理人资质评价和认证体系，这一体系的评价主体由职业经理人协会、资质评级机构等中介机构组成。

三是注重诚信建设。资质评价和认证制度需要在行业信誉、专业水平和专业守则方面加强建设，把讲诚信放在首位。

深圳是全国改革开放的前沿，也是人才流动最快的城市之一。深圳的职业经理人在企业里，已经开始专业从事职业的经营管理工作，发挥职业经理人的作用。只是在与企业的职业合作关系、权责约束等方面与真正的职业经理人概念还有一

定的差别。今后，随着国家宏观和微观环境的不断改进，与世界经济的全面接轨，中国职业经理人的发展步伐将会进一步加快，社会对职业经理人的需求也会越来越大。

总体来说，深圳的外企、民营及股份制等企业较多，且基于其产权关系明晰、企业利润导向的发展目的单一、机制灵活、对新生事物接受快等特点，深圳将率先成为培育中国职业经理人的一片热土。

## 结束语

职业经理人阶层是市场经济的产物，随着我国进一步深化改革，推动市场经济的健康有序发展，职业经理人发挥着不可替代的作用。然而，我们不能忽视职业经理人在我国的发展过程存在的种种问题。借此蓝皮书发布为契机，通过借鉴其他国家和地区的发展方案，针对相关问题提出了若干建议，希望为深圳职业经理人的发展提供一臂之力。



## 深圳市职业经理人发展研究会

地址：深圳市福田区燕田路78号妇儿大厦

深圳市南山区西丽大学城哈尔滨工业大学（深圳）F栋

电话：0755-83167360 83188584

<http://www.sz-cpm.org.cn>

<http://www.drtogether.com>