

我国国有企业领导人继承机制的构建

——由青岛啤酒集团总经理彭作义猝死引发的思考

黄茂兴

(福建师范大学经济法律学院, 福建 福州 350007)

摘要: 企业领导人的继承问题是现代企业管理结构和治理结构中至关重要的问题。明确的企业领导人继承计划, 关系到企业正常运行和健康发展的需要。青岛啤酒集团总经理彭作义的意外身亡, “三军不可一日无帅”, 企业领导人的继任问题浮出水面。本人拟就彭作义猝死对青岛啤酒集团产生的影响出发, 分析我国国有企业领导人继承机制的构建面临的挑战, 并借鉴国外成功企业对这一问题的成功经验, 就如何建构我国国有企业领导人继承机制谈谈我的一些粗浅看法。

关键词: 国有企业; 领导人; 继承机制; 构建

中图分类号: F214 **文献标识码:** A

“江山代有才人出, 各领风骚数百年”, 一个国家只有拥有众多优秀的后继人才, 才能兴国安邦, 同样地, 一家企业只有构建完备的领导人继承计划, 以防患于未然, 才能保证企业运行的稳定性和连续性, 从而有利于避免因企业主意外身亡而给企业带来无可估量的损失。最近, 继青岛啤酒集团总经理彭作义在游泳时意外身亡后, 新飞董事长刘炳银也因胃癌不治去世, 企业领导人的继承问题不得不发人深思。“凡事预则应, 不预则废”, 我国国有企业应认清领导人继承机制构建的紧迫性和重要性, 积极面对, 采取有力措施, 制定完备的领导人应急计划, 这对企业的发展, 具有重大的现实意义和战略意义。

一、案例背景和问题凸显

1. 案例背景。

1996 年彭作义与现任董事长李桂荣临危受命, 入主青啤。当时, 代表中国民族品牌的青岛啤酒面对着国外啤酒和国内内行的激烈竞争, 市场份额急剧萎缩, 企业收益急剧下降。彭作义上任后, 在董事会的支持下, 先后祭出了扭转乾坤的三大法宝: 一是组建金字塔形产品结构, 解决了长期以来青岛啤酒曲高和寡, 产量徘徊不前的难题, 达到了年产量 180 万吨的能力; 二是实施新鲜度管理, 为青岛啤酒打造省外市场创造了有利条件; 三是掀起了排山倒海式的购并风暴, 完成了 41 家企业的整合, 成就了青啤的复兴大业。彭作义作为一个铁腕强人, 扭转了青岛啤酒的颓势, 使其再次跻身于世界啤酒的十强。它历练了中国民族工业的百年沧桑, 展现了民族品牌的一面旗帜。“天有不测风云, 人有旦夕祸福”, 被称为竞争场上“拼命三郎”的彭作义于 7 月 31 日在青岛海滨游泳时因突发心脏病不幸辞世。自彭作义去世后, 人们对后彭作义时代青岛啤酒的前景, 难以预期。投资者信心大减, 8 月 3 日, 香港股市青岛啤酒早盘末段下跌 4.55%, 报 2.10 港元。失去彭作义, 对青岛啤酒集团到底意味着什么? 正如青啤董事长李桂荣所言“在决策层, 青啤失去了一位决策者, 在执行层, 青啤失去了个领头人。失去彭作义, 给青啤的发展和青啤的工作带来不可弥补的损失”。

2. 问题凸显

失去彭作义后，继任者的人选问题立即成为人们关注的焦点。因为继任者问题和公司未来的战略发展方向是相互关联的。青啤的下一步总经理人选对青啤的未来发展至关重要。他不仅要创造性地执行董事会的决策，还要能尽快在公司内部树立起他自己的感信和权威，恢复投资者信心，这对青啤年轻一代来说，无疑是个难题。

众所周知，世界头号强国美国正是拥有众多的世界级大公司而强大，微软、IBM、可口可乐、波音飞机、通用汽车、麦当劳等等，这些大公司的背后无一例外地站着一个强大的巨人，一个优秀的企业家。任何企业的发展都与企业的老总有着极高的关联度。因此，构建企业领导人继承机制已不能再熟视无睹了，应作为一项战略任务来抓。一方面，企业主是事关企业存亡的决定因素，当企业主意外身亡后，只有启用企业继承人应急计划，各司其职，及时调整，填补空白，才能继续维系企业发展的内外关系，渡过难关，持续发展；另一方面，象彭作义这样的知名企业家，是凤毛麟角的，是经过千挑细选、精心培养的长期过程。正如罗兰·贝格公司中国总经理宋新宇所说“培养接班人是一个漫长的过程，一旦领袖人物缺失，企业的波动就难以避免，大企业更是如此。在中国，企业家更是一种稀缺资源。”因此，因应我国国有企业发展远景的需要，建立一套完备的接班人选拔和培养机制，已成为摆在企业管理者和企业研究者面前的一项迫不容缓的课题。

二、当前我国国有企业领导人继任问题面临的挑战

1. 企业领导者仍然没有摆脱“行政委派和任命制”的束缚

改革开放以来，这一行政委派，任命制没有发生多大的变化，据《企业管理》杂志的一篇文章引用统计数据说明^[1]，目前，企业经营者由党政部门任命的比例，高达75%，由董事会任命的占17%（其中不少实行的仍是由党政部门任命），由企业内部招标竞争产生的占1.3%，由社会人才市场配置的占0.3%。不妨，我们再来看下面两组表格：

表1 1996年国有企业经营管理者的任命途径

单位： %

上级主管部门任命	企业职工选出	董事会任命	公开竞争性招聘
86.6	3.7	8.6	1.1

资料来源：中国社会科学院经济所国有企业改革课题数据库，引自刘小玄：《中国企业的民营化》，第21页。

表2 1998年企业经营管理者的任命途径

单位： %

	主管部门任命	董事会任命	职代会选举	企业内部招标竞争	社会人才市场配置	其他
全体	75.1	17.2	4.3	1.3	0.3	1.8
国有企业	90.9	4.4	2.2	1.2	0.3	1.0
集体企业	73.3	11.7	11.7	1.2	0.3	1.8
私营企业	27.6	37.9	3.5			31.0

股份制企业	27.2	60.8	8.1	1.5	0.3	2.1
外商投资企业	31.3	62.7	1.5	1.5		3.0

资料来源：中国企业家调查系统，1998年4月，转引自王凤生《中国国有企业改革之探索》，第83页。

从表中可以发现，在国有企业中仍然是通过管理国家公务员的方法来管理企业经营者。国有企业的主管部门对企业领导人的任免，具有较完全的决定权，其中有86.6%的企业经营者由主管部门任命，有95.5%企业经营者的撤换是受到主管部门所影响，企业领导人的任命依然摆脱不了官僚体系的束缚。这种企业经营者的任命机制，对企业的经营和发展将不可避免地形成极大的制约作用。

（一）使企业经营者队伍不稳，短期行为和虚假行为严重。由于是行政任命的，使一些企业领导者的品质只适合于行政机构，而不适应领导社会经济条件下的竞争性企业，他们到企业的目的不是为了如何经营好企业，而是为了更好地在仕途上得到升迁，这样就容易导致他们在经营管理上没有长期打算，搞短期行为，做表面文章。

（二）给企业和整个社会用人机制造成极大的负面效应。由于是行政任命的，不仅增加了企业用人不当的风险，而且埋没了真正的人才，不能“才尽其用”，反而出现了一批“佣才”。据一份调查表明，相当一部分国有企业领导者对自己的岗位缺乏兴趣，在1997年对3154位企业领导人问卷调查中有39.9%的人认为自己获得领导岗位是组织安排，自己也有意愿；有26.3%的人认为是组织安排，自己勉为其难。正是这种安排，使得相当一部分国企经营者缺乏经营管理知识和才能，国有企业的经营管理和效益进入市场经济后便下滑。

2. 我国国有企业对企业管理者的激励和约束机制不健全

当前，我国在深化国有企业改革过程中，仍然没有摆脱一些制度的约束，抹杀了企业管理人员的积极性和创造性，特别是多年来一直困扰我国国有企业进程的企业经营者的激励和约束机制无法有效地建立起来。据中国企业联合会和中国企业家协会在全国范围内组织的问卷调查显示（见下表3）当前国有企业改革的激励约束机制问题已成为一个迫不容缓、亟待解决的问题。

表3 影响我国企业经营者队伍建设的主要因素

备选项	选签者占总样本%
激励与约束机制不健全	82.64
管理体制不完善	66.12
思想观念束缚	47.52
个人素质	25.41
社会舆论环境	10.33
经营者市场不健全	37.6

资料来源：转引自郝梅瑞：《国有企业经营者激励与约束机制创新问题探讨》，《经济与管理研究》2000年第3期。

从表上反馈的信息来看，长期以来，我国实行“行政干预下的企业治理环境”，抑制了企业管理者的积极性和才能的发挥，从更深层次而言，他扼杀了一大批具有创新能力和开拓精神的企业新人的出现，阻滞了企业健康发展的后劲，成为制约企业稳步发展的“瓶颈”。

按劳分配是社会主义所有制条件下必须遵循的分配原则，然而在现实的经济生活当中，企业在确立对经营者激励机制时，没有很好地将经营者个人的劳动贡献和他们劳动报酬以及个人的劳动成果和企业的发展有机地结合起来（见表 4），抑制了企业家积极性和创造性的发挥，造成了企业后续发展出现后劲不足的问题。

表 4 1998 年企业经营管理者对个人收入水准的评断

单位： %

	高	偏高	中等	偏低	低
全 体	0.9	3.6	40.8	37.4	17.6
国有企业	0.6	2.8	37.3	18.9	18.9
集体企业	0.3	4.4	42.6	16.7	16.7
私营企业	7.1	3.6	67.9	10.7	10.7
外商投资企业	3.1	4.7	51.5	34.4	6.3

资料来源：中国企业家调查系统，1998 年 4 月，转引自王凤生：《中国国有企业改革之探索》社会科学文献出版社，2001.7

3. 部分国有企业现任领导者对选拔和培养继任者的意识淡薄

的确，对于那些赤手空拳斩关夺隘、直至洒尽一腔热血的企业家，传位给谁，谁来接班，其压力并不等于一次新的创业。换手如换刀，其间的存亡得失，现任领导者比谁都清楚。没有人不希望自己的企业延年益寿，没有人不希望找到杰出的后来人来顶替自己。然而，事实就是这样，父子兵也好、家族制也罢，这些企业家们仍旧无法跳出“子承父业”或“衣钵内传”的传统交接方式。在由谁来继承企业发展宏图的问题上，他们的思维方式与行为方式并没有超出他们赖以生存的农民群体的传统选择法则。中国上下几千年的封建残余思想一直影响着他们的行为方式和处事方式。毋庸置疑，有一部分国企的老总们，他们视国家、民族的重任为儿戏，不从事关企业生死存亡的攸关问题上考虑自己任后的继任者问题，他们确定继任者人选，往往藉此途径建立自己继续获取企业利益的延伸。选一个自己最信赖的人，好人是指对自己好，不一定是对企业好、对社会好的人。尤其是中国企业中存在着许多不合适的虚假东西，假如新选出来的不是自己想要的人，上台后把他们老底一揭，将是件十分难堪的事情。因此，基于对个人利益保护的驱动，致使这些主权者一般都会选一个能够继续保护自己利益的人，即使管理能力很平庸的人，也要扶上台；而不是选一个尽管有极高的管理才能却刚正不阿、不唯他是从的接班人。

因此，在市场经济不断发展的今天，我们在追求利润最大化的同时，既要有一批具有创新精神、雄才韬略的优秀企业家，更要呼唤一批具有强烈的民族责任感，具有胸怀大志、目光远大，不计个人名利的品质高尚的企业家。

三、国外优秀企业在选拔和培养企业继承人方面的成功经验

1. 按照市场原则和自身利益相结合的要求，选拔和培养企业领导人

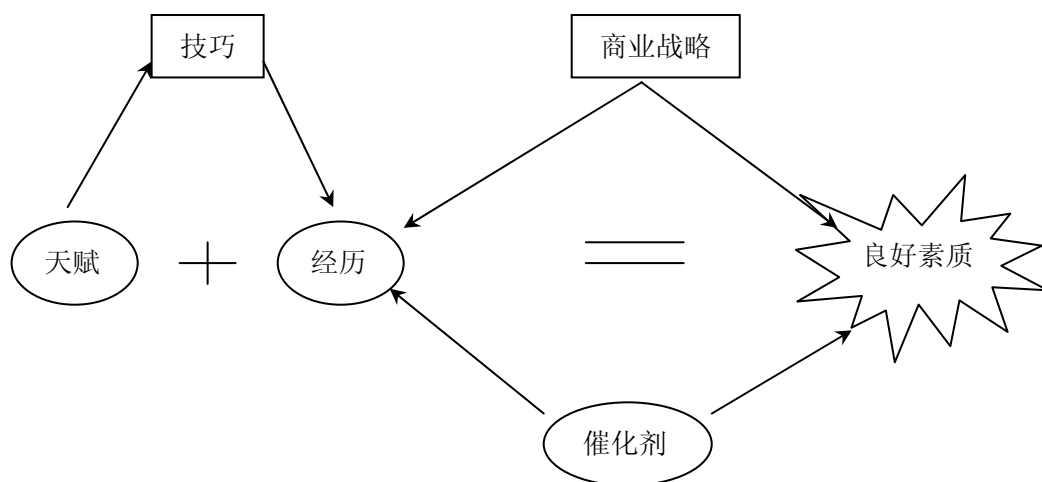
国外许多成功的企业，无一不把对企业家的选拔和培养，看作是企业发展的源动力。正如“汽车能否跑得快，关键在于发动机”企业能否健康、高速发展，关键取决于企业家。在当今世界经济最发达的美国，企业通常是根据自身利益和市场原则来选择经理，个人根据自身特点和市场原则来选择企业，较为充分地体现了市场经济的双向选择原则。通常，在这条原则的指导下，美国企业通过以下两条途径来选择经理：一是在企业内部，二是在企业外部，即通过经理市场从社会上招聘企业的经理阶层，企业之间互控有能力的经理。因此，美国企业的这种经理产生方式，竞争可谓异常激烈。这样，一方面有利于避免出现“内部人控制”问题，另一方面，这种竞争机制也迫使个人更多地投资于自身的再教育，从而有利于造就更多的企业界管理精英，诸如比尔·盖茨、韦尔奇等这样一批巨富。

在第二经济强国的日本，企业管理者的晋升是建立在“终身雇佣制”的基础上，总经理的选择象马拉松比赛一样，在相同的时间和相同阅历的同事中角逐高层职位。它按照两个标准进行评价，一种叫“年功序列制”，即以工作年数和年龄作为提升标准；另一种叫“评价查定制”即以本人的能力、资格、工作态度、任务完成的圆满程度作为标准。这种产生方式有助于促进企业和职工双方的长期投资：一方面使得企业对职工的长期教育投资成为可能，促进企业内人力资源的形成和蓄积；另一方面，只要努力工作，人人都是候选人。企业对每一个候选人都会有一个较全面、公正的认识，从而可择优录用、知人善用。

2. 注重领导培养并把它作为一项战略优势，增强企业的核心竞争优势

领导能力就是创新，严肃地采用领导培养，对此加以投资，并将领导培养放在战略优先的位置上，对企业发展的潜在竞争力具有深远的影响。不置可否，领导能力的培养不是一朝一夕能够完成的，要经历过诸多环节并需要投入大量经费，才能最终完成，取得最大绩效。纵观美国通用电气公司、可口可乐公司、微软公司等世界商业巨人，这些公司始终注重对企业家领导能力的培养，并形成了一个可供我国当前国企改革借鉴的培养领导才能的总模式（见下图）。

培养领导才能的总模式



资料来源：[美]摩根·麦尔尔：《HIGH FLYERS》哈佛商学院出版社，王鸿娟译，经济日报出版社，1998年。

这个领导才能培养的总模式，是美国南加州大学马歇尔商学院组织和管理学教授麦考尔在考察美国各大公司和欧洲其它大公司对领导人培养的成功实践中总结出来，希望能对我国国企领导人的培养有所启发，现粗略介绍如下：

首先，作为企业的管理者，最优先的是要招募新成员，并在具体的实践中善于观察他们的行为能力和处事能力，从而挖掘出这些具有天赋的“新人”，并在继续进行的基础上，为他们创造各种条件，使天赋充分发挥出来。

其次，通过调动的技巧，建立一个正式连续过程，辨别一个高潜能的候选人，进行跟踪培养。确认有效的教练和权力模式，确认和培养，提供或替代为需要的经历而产生的课程和计划。

再次，把建立领导能力培养作为一项战略优先权。创造一个从上到下注重培养的环境。把商业战略转变为特定的领导能力的挑战。

最后，通过提供培养的机会，奖励的方法以及安全保障、股权持有等激励措施，起到“催化剂”的作用，指引个人自觉地去寻求培养机会，从而有利于造就出高素质的领导人才。

3. 注重“以人为本”的人力资源利用模式，提供企业领导继任者施展才华的广阔实践空间

人力资源是一种稀缺资源，世界上绝大多数的 CEO，都把选拔和培养企业的管理者作为一项优先战略来抓。他们认为，在他独特的企业里，成功的关键要依赖于一种间接控制，即由企业员工制定决策，让他们与顾客打交道，开发新产品并通过研究制定措施以打击竞争者。因此，这些世界上成功企业的 CEO 们认为自己的首要工作是寻找和培养聪明、果断且能够独当一面的员工。而实现这一任务的关键，他们认为，是通过一系列连贯的政策、体制和程序来塑造员工个人的价值观和行为，使得企业的每一个成员能够溶入一种“公司方式”的企业文化之中。正如美国国际商用机器公司（IBM）总裁小托马斯·沃森在其《一个公司和它的信念》一书中提出：“我个人以为其中最重要的一条是：我们尊重每一个人。这个道理和概念虽然非常简单，但是我们公司各级经理人员的时间，大部分都用在上面了。这方面我们所贡献的精力超过了任何其他方面。”尊重人、信任人是 IBM 的第一宗旨，为了贯彻这一管理理念，IBM 公司实行长期培训制度，就在 1984 年，花费在培训职工方面的费用就高达 6 亿美元。

以人为本的 CEO 们，总是努力为员工创造锻炼机会，他们几乎有 90% 的时间在办公室以外度过，而把控制决策等权力下放给企业员工，给予他们实践和锻炼的机会，并使那些才华横溢的骨干员工得以脱颖而出。比如，拥有了 34000 多名员工的吉利公司 CEO 阿尔·赞恩告诉我们：“人们总是不断向我询问‘为什么你把所有的时间都用于出差？’而问题的答案很简单，我出差是因为我们员工在那里，因为我必须确保那些制定决策的人，比如说张三，能够和我掌握同样的信息基础。我要确保他们使用的基本准则也是我希望使用的。我要出差是因为只有到他们那里，我才能够了解所有我要了解的东西。”

四、构建我国国有企业领导人继承机制的对策思考

1. 告别“官本位制”，给企业家提供一个决策开放、行政开放和信息开放的成长环境

创造企业家的当务之急是“努力创造条件，营造经营管理者和企业家队伍健康成长的社会环境”²。加入 WTO 是大势所趋，我国将面临全新的经济运行环境。政府对企业的调控不再是一个相对封闭的经济体，而是一个开放的、多元的、受到各国各地区经济运行影响的

经济体。政府对企业的管理能力的强弱，可能成为今后决定综合国力、决定国际竞争力的决定因素。因此，适应知识经济发展的需要，培养我国国有企业杰出的领导者和接班人，必须告别“官本位制”，改革现有的行政干预下的管理模式，给企业充分的自主权，有利于优秀管理人才的健康成长。

首先，彻底取消企业的行政级别，企业不分大小，一律都是市场竞争的主体，企业享有充分的、独立的人事任免权。

其次，取消厂长、经理的行政任命。一方面要断绝厂长、经理的为官之路，彻底告别官场，走进市场；另一方面要使企业的经营者的身份由多元变为一元，他们不再是由政府任命的行政官员，而应走企业家人才市场化的道路。

再次，政府要建立开放式的管理机制。要形成广泛的决策社会咨询、支持系统；接受广泛的公众和舆论监督，让公众更好地理解、响应和配合政府施政。

最后，要改革企业内部的人才选拔、任用机制。要把过去大量的党政干部型的人才结构，变成懂得并能够操作现代化市场经济条件下宏观调控和政府动作的人才结构。

2. 遵循“人尽其才，才尽其用”的人才观，企业领导者应把培养企业继任者作为自己的天然职责

知识经济的到来，呼唤新型的企业家，一个优秀的企业家，将决定企业的兴衰成败。正如熊彼特在《资本主义、社会主义和民主》一书中，不仅将企业家提高到后工业社会的英雄、伟大的创新者的高度，而且强调，企业家的职能是“创造性破坏”，“企业是实现新的生产要素组合的经营单位，而企业家是实现生产要素组合的人。”企业家的培养，是一个企业保持持久、稳定发展的关键。那企业家靠谁培养呢？它既不能秉承过去由政府任命的行政行为，也不能完全依赖于市场，而应靠现任的企业领导者。企业领导者应目光远大，激流勇退，主动让贤，唯才是举。具体地努力做到：

首先，必须遵循“人尽其才，才尽其用”的人才观。企业领导者要广泛地吸纳、利用社会人才和智力资源，为企业发展服务。给每一个企业员工创造一个平等的人才成长环境，同时，在选人和用人上，根据人才的能力标准和潜能，分派到相应的工作岗位上去锻炼，给人才有足够的施展才能的空间，努力做到“能人里面选好人”。

其次，在选择继任者问题上，企业领导者应不计个人得失，顾全大局，远见卓识。企业领导者要摒弃“衣钵内传”或“子承父业”等家族式的人才管理理念，应从企业长远发展的大局出发，不计个人的利益得失，把培养优秀的企业继任者作为己任。正如通用电气公司的第七任总裁琼斯花了7年时间挑选和培养接班人，并主动让位给韦尔奇。而韦尔奇则是在1991年就已经明确了自身的责任：“从现在起，最重要的决策就是挑选我自己的接班人。这占据了我几乎每一天相当多的时间。”

3. 企业内部要有健全的管理人才应急接管计划，建立企业核心人才储备库

“天有不测风云”，面对可能遇到的企业主的意外死亡，企业应当提前做好准备，以保证企业的稳定性和连续性。因此，对于企业来说，为了避免企业主缺位，而导致企业出现暂时混乱，就必须要建立一套完整的人才应急接管计划，而这一计划的核心内容就是启动企业的人才培养机制，使企业有源源不断的人才资源。

首先，企业可事先通过董事会的讨论决议或征询社会意见，制定一整套非常彻底、非常连贯的管理人才培养计划，包括对管理人才的选拔、培训、岗位实践锻炼、严格的考核制度，公平、公正的筛选机制。而且这种计划必须随着经济形势和企业发展前景的变化而适时调整。

其次，要建立人才选拔和培养的渠道。有条件的企业可以设置一些岗位，聘用国内外有深厚学术造诣的专家和科研骨干定期或不定期地到本单位工作，也可以聘请“两院”院士为企业人才建设顾问；可以与著名大学建立人才培养合作计划、产学研相结合，还可以到全球范围内去网罗人才，倡导“外来和尚会念经”，但同时也要让“自家的和尚念好经”。

最后，给企业人才提供实践的机会，铸造企业接班人的雄厚盾牌。对于那些确有真才实学、确能独当一面的优秀人才，给以大胆使用，大胆地让他们挑大梁，给他们足够多的实践机会，培养出名副其实的企业管理能人。

4. 要建立有效的企业内部人才激励机制，提高企业利用人才的整体优势

人力资源是一种稀缺资源，而作为企业中那些能善于捕捉时机，驾驭市场，凭借他们的创造力、洞察力和号召力，给企业发展带来巨大效益的优秀人才，无论是在国内还是国外，都是极其宝贵的短缺资源。为了激励这些优秀人才，全身心参与到企业的长远发展进程中，必须建立一套完善的人才激励机制，正如美国杰弗瑞·克雷默最新出版的《韦氏领导艺术词典》中谈到的“管理的目的在于充分利用资源，使组织高效运转，提高组织绩效。而组织绩效是必须以其成员的个人绩效为基础，激励与绩效是密切相关的。通过激励，培养企业员工的自信心和创造力，这比任何语言更有魅力，比任何数字更能说明事情。”因此，只有这样才能使企业后续人才有足够的储备，提高企业开发人力资源的整体竞争优势。

首先“薪水”激励³。薪资水准是经营者的市场价值，加薪是经营者的实质奖励，是个人主观能动性发挥的推动力。

其次，“股权”激励。让经营者在企业中持股，一部分 加薪转入或配以股权，使经营者与企业荣辱与共。

再次，“保险”激励。增加经营者个人养老、医院、以身财产等各种保险，使经营者行为长期化。

最后，“荣誉”激励。经营者的职业信誉，企业经营成功了，应该把优秀资产向其集中，赋予其充分的经营权力；经营者失败了就得免职下台。

“海纳百川、有容乃大”，只有认清形势、居安思危，努力探寻我国国有企业领导人继承问题的崭新之路，才能培养出一代又一代像彭作义之类的杰出的企业管理者。我们不无理由相信：在 21 世纪的中国，已经成长和正在成长的企业家将是实现中华民族伟大复兴的经济领头人，他们的艰难探索和勇敢实践将发出振兴中华的时代最强音。

参考文献

- [1] [美]约翰·科特，苏曼塔·侯莎尔等.未来的总裁 [M].四川：四川人民出版社，2000.
- [2] [美]摩根·麦考尔.培养下一代领导者 [M].北京：经济时报出版社，1998.
- [3] 王凤生.中国国有企业改革之探索 [M].北京：社会科学文献出版社，2001.
- [4] 杨卫东.淡化官性 [M].武汉：武汉大学出版社，2001.
- [5] 中国经济时报，2001-9.
- [6] 梁正保，葛晓霞.国外企业家的选拔和培养给我们的启示 [J].经济管理，2001，(9).

On the succession mechanism of top manager of state-owned enterprise

——Thought about the president of Tsingdao beer group Peng zuoyi die suddenly

HUANG Mao-xing

(Economic law school of normal university of Fujian, Fujian, Fuzhou350007)

Abstract: It is an essential problem of the corporate governance and managerial structure. Clear top manager succession plan, is vital to enterprise daily operation and sound development. President of Tsingdao beer group Zuo yi died unexpectedly, the top manager's succession question become clear. I draw up the lesson of Peng zuoyi's death to Tingdao beer group, analyze construction of state-run successionmechanism, for reference to successful foreign enterprise on similar question, realease my some views.

Key words: state-owned enterprise; top manager; succession mechanism ;constructing

收稿日期: 2003-11-10;

作者简介: 黄茂兴(1977-), 男, 福建莆田人, 现为福建师范大学经济法律学院经济研究所经济学硕士, 从事国有企业战略管理研究。

¹ 赵芝强, 郜家军等. 当前企业家队伍建设状况不容乐观 [J]. 企业管理, 1999, (1): 5.

² 中共中央关于国有企业制度改革和发展若干重大问题的决定.

³ 王凤生. 中国国有企业改革之探索 [M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2001.