



邁向職業經理人：公司化改制後中國大陸中央國有企業領導人的行為分析

Becoming Professional Managers: The Analysis of the Top Managers in China's Central State-owned Enterprises after Corporatization

國立政治大學東亞研究所副教授 劉致賢

國立政治大學政治學系副教授 蔡中民

Liou, Chih-Shian

(Associate Professor, Graduate Institute of East Asia Studies at National Chengchi University)

Tsai, Chung-Min

(Associate Professor, Department of Political Science at National Chengchi University)

Becoming Professional Managers: The Analysis of the Top Managers in China's Central State-owned Enterprises after Corporatization

Liou, Chih-Shian

(Associate Professor, Graduate Institute of East Asia Studies at National Chengchi University)

Tsai, Chung-Min

(Associate Professor, Department of Political Science at National Chengchi University)

Abstract

The conventional wisdom holds that managers of Chinese state-owned enterprises (SOEs) are Communist cadres whose behavior is governed more by state interests than economic logic. An increasing number of incidents, however, have shown a managerial inclination to protect firms' commercial interests when they clash with state-mandated programs. Drawing on evidence from the state-monopolized industries in China, this study explores the transformation of managerial behavior from being state-driven toward being profit-driven. It argues that as a product of the party-state's continued emphasis on meritocracy in elite management, SOE managers in China have been transformed into *de facto* entrepreneurs whose career promotion is linked to their economic performance. SOE managers in possession of commercial knowledge and economic ambition constitute a professional team that is leading Chinese state firms to compete in a globalized market. This new personnel management system in China's SOE sector also reflects the adaptability of the Chinese Communist Party in pursuing pro-market reform.

Keywords: business performance, central state-owned enterprises, incentive structure, SOE reform, top managers

邁向職業經理人：公司化改制後中國大陸中央國有企業領導人的行為分析^{***}

劉致賢

國立政治大學東亞研究所副教授

蔡中民

國立政治大學政治學系副教授

摘要

何種制度結構主導著公司化改制後的中國大陸中央國有企業（央企）領導人的行為？針對6個壟斷產業中20家央企的52位領導人進行檢驗，本文主張在公司化改制初期，主要的政策目標為國有部門的利潤極大化，因此央企領導人的考核標準也以經濟表現為導向。此一標準的確立可視為1990年代官僚菁英現代化與制度化的進程在國有部門的應用，領導人的專業表現成為考核與升遷的主要依據。在中國大陸黨國制度下的轉型經濟，央企領導人的經濟動機與政治動機並非必然相互衝突，追求更好業績的同時其實是為了追求更好的政績以期在黨國體制中獲得晉升。

關鍵詞：中國大陸中央國有企業、央企領導人、國企改革、動機結構、公司業績

* 作者們也曾發表相關研究，討論中國大陸能源部門高管的職業軌跡與升遷邏輯，以石油及電力產業為例，請見Chih-Shian Liou and Chung-Min Tsai, “Between the hierarchy and the market-Managerial career trajectories in China’s energy sector,” in Chien-Wen Kou and Xiaowei Zang eds., *Choosing China’s Leaders* (New York: Routledge, 2014), pp. 124~141.

** 本研究接受行政院科技部補助（MOST 103-2410-H-004-060-MY3; 104-2410-H-004-108-MY3），在此感謝。此外，作者們感謝兩位匿名審查人的意見及指正，惟文責由作者們自負。

壹、緒論

中國大陸自1990年代末期開始的公司化改制使得中央國有企業（央企）轉型成為獨立的商業實體，不再由行政體系決定其經濟生產。¹逐漸放開的市場競爭改變了央企在原有計畫經濟體制下的行為邏輯，使其依據市場訊號而進行決策。在此改革背景下，央企領導人及其他高級管理人員的甄選也逐漸受到市場機制的影響。²然而同時間，在中國大陸黨國（party-state）制度下，央企領導人也被視作行政階層的一部分且擁有與官員平行的行政級別，其任命與升遷仍受是由中國共產黨（中共）的中央委員會組織部（中組部）與國有資產監督管理委員會（國資委）所決定。³他們有些也同時兼任企業中的黨務主管，監督黨建工作，有時甚至需執行一些違反企業利益的政策任務。⁴此一有別於現代企業公司治裡模式的制度安排讓非商業的因素相當程度上影響了領導人的行為。⁵由此所引申出的一個問題是：究竟是什麼樣的制度結構變遷（shift in the institutional structures）影響了歷經公司化（corporatization）改制後的央企領導人之行為？

針對中國大陸國有企業（國企）領導人的行為動機，多數既存學術文獻主張領導人會優先選擇完成國家指派的政策任務後才追

1. 參見Edward E. Steinfeld, *Playing Our Game: Why China's Rise Doesn't Threaten the West* (New York: Oxford University Press, 2010).

2. 根據Groves等學者的研究，在1980年代時，地方國有企業經理人的勞動力市場即呈現出市場化的趨勢。參見Theodore Groves, Yong-Miao Hong, John McMillan, and Barry Naughton, "China's Evolving Managerial Labor Market," *The Journal of Political Economy*, Vol. 103, No. 4 (August 1995), pp. 873-892.

3. 在目前113家央企中，有53家為副部級，其餘50家為司局級。

4. 雖然就央企而言，「追求商業利潤」是國資委所賦予的政策任務，但本文中的政策任務指涉的是「非商任務」，例如創造工作機會與維持物價穩定等。參見秦占國、彭凱雷、羅洪嘯，「高端訪談蔣潔敏：力保國家能源安全」，*文匯報*，2011年4月4日。

5. 大部分的央企是依照1988年全民所有制工業企業法所成立，因此不適用1994年的公司法。

求利潤極大化；⁶僅有少數學者抱持不同的觀點。換句話說，普遍的看法認為無論是否經過公司化改制的變革，國企領導人首要的身分認同乃是政治行動者，其次才是經濟行動者。在政治任務與經濟任務互不相容（incompatible）的前提下，當政府提出的政策與追求公司利潤的目標同時出現且相衝突時，領導人會選擇前者而犧牲後者。此一論述廣泛且深刻地影響學者對央企及其領導人行為的解讀。例如：當央企、特別是能源型央企執行國家所倡議的「走出去」（海外投資）戰略時，觀察者往往將之視為國家行為，而非企業行為。⁷倘若如此，我們如何解釋在國際油價高漲時期，為避免因國內石油價格管制而導致經濟收益上的負面影響，國有石油公司將其海外原油運送至他國石油市場以換取更高的利潤？⁸同時，假使央企會將國家的利益置於公司的商業利益之上，那又如何解釋自2004年以來幾乎年年在中國大陸上演的人為油荒、氣荒與電荒？⁹

針對前述認為央企領導人選擇執行政策任務優於經濟任務的概括性描述，研究個別產業與政府部門間互動的政治經濟學者們則提出不同的看法。這些學者發現由於央企、尤其是壟斷性產業中的大型央企都具有副部級的行政級別，復加以多數企業的前身為各產

-
6. 參見Damian Tobin and Laixiang Sun, *Discussion Paper 69: Inducement Mechanisms for Entrepreneurship in the State Sector: China's Telecommunication Industry as an Illustrative Case* (London: The Centre for Financial and Management Studies, University of London, 2009); Andrew G. Walder, "From Control to Ownership: China's Managerial Revolution," *Management and Organization Review*, Vol. 7, Issue 1 (March 2011), pp. 19~38.
 7. Flynt L. Leverett and Jeffrey A. Bader, "Managing China- U.S. Energy Competition in the Middle East," *The Washington Quarterly*, Vol. 29, No. 1 (Winter 2005/2006), pp. 187~201; Ian Taylor, "China's Oil Diplomacy in Africa," *International Affairs*, Vol. 82, No. 5 (2006), pp. 937~956; David Zweig and Jianhai Bi, "China's Global Hunt for Energy," *Foreign Affairs*, Vol. 84, No. 5 (September/October 2005), pp. 25~38.
 8. 「石化雙雄『坐莊』柴油荒？」，*財經網*，2010年11月11日。〈<http://www.caijing.com.cn/2010-11-11/110564593.html>〉。
 9. 尹一杰，「石油三巨頭海外投資超4000億、三分之二項目虧損」，*21世紀經濟報導*，2011年7月19日。

業部委，例如中國石油天然氣集團公司（中石油）的組織前身可以追溯至1978年成立的石油工業部，他們會形成強大的利益集團，¹⁰使政府管制機關陷於管制俘虜（regulatory capture）的困境中。¹¹換句話說，隨著新制度的設置，央企領導人的經營行為也相應轉變，當執行國家政策會傷害到公司經濟利益時，公司化改制後的國企領導人會選擇優先滿足其公司經濟利益而不是國家利益，或者是透過向國家要求補償或補助盡可能極小化企業的利益損失。準此，本文對於兩個重要概念「業績」與「政績」的定義是，前者為國有企業的經營表現，以營收及利潤為具體指標；後者則是多大程度上能完成國家所指派之政策任務。然而，本文認為在中國大陸的國有部門中，這兩個概念不必然互斥，甚至可以結合，讓央企領導人在經營時企業時能以業績做為政績，透過極大化企業利益獲得更好的升遷機會。

究竟是什麼樣的制度變遷主導著歷經公司化改制後（post-corporatization）央企領導人的行為呢？在回答本文的研究問題前，我們應該先釐清為什麼會有上述兩種完全相反的觀察結論。其癥結在於公司化改制後央企領導人的政治行為與經濟行為是否真如既有文獻所宣稱是彼此相互矛盾？因央企人事異動頻繁且產業狀況多元，因此本文以國資委2003年成立後的十年為界（2003~2013），建立一個資料庫，涵蓋了6個國家壟斷性產業、20家央企、53位央企領導人。¹²透過檢驗此資料庫，我們主張在公司化改制後，由於建立一個極大化利潤與適應全球化競爭的國有部門成為中國大陸政

10. 參照 Erica S. Downs, "Business Interest Groups in Chinese Politics: the Case of the Oil Companies," in Cheng Li ed., *China's Changing Political Landscape: Prospect for Democracy* (Washington D.C.: Brookings Institution Press, 2008).

11. Margaret M. Pearson, "Governing the Chinese Economy: Regulatory Reform in the Service of the State," *Public Administration Review*, Vol. 67, No. 4 (July/August 2007), pp. 718~730.

12. 因國有銀行的主管單位為財政部，且監管機制不同，因此本文並未納入討論。

府的主要政策方向，央企領導人的甄選與評價也以經營業績為導向，也就是政治與經濟的目標合而為一。此一過程可視為1990年代官僚菁英現代化與制度化的進程延續到了央企，¹³央企領導人的專業表現成為考核與升遷的主要依據，亦即他們的業績成為其政績的核心部份，¹⁴而本文將公司經營表現當成測量業績的具體指標。由此一脈絡出發檢視高管的行為方能得到系統而全面的觀察：在中國大陸黨國制度下的轉型經濟，央企高管的經濟行為與政治行為並非必然相互衝突，追求更好業績的同時其實也是為了追求更好的政績以期在黨國制度中獲得晉升。¹⁵

本文建構之「央企領導人資料庫」包含了國資委所宣布的六個壟斷性產業：石油、電力、民航、煤炭、遠洋運輸、電信（見表一）。¹⁶從方法論上而言，這些產業屬關鍵性個案（critical cases）。亦即，中國大陸政府在促進產業自由化的改革方案中，之所以仍繼續維持此六個產業的國有壟斷性質，其目的就是要這些產業擔負起民生與國家安全等不考慮利益得失的政策任務。然而，實證經驗顯示這些產業中的央企非但未能達成政策目標，反而利用

-
13. 關於1990年代官僚菁英現代化與制度化，參見Hong Yung Lee, *From Revolutionary Cadres to Party Technocrats in Socialist China* (Berkeley, C.A.: University of California Press, 1991); Cheng Li, *China's Leaders: The New Generation* (Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2001).
 14. 由於央企領導人被納入中共黨管幹部的原則管理並身兼黨職，同時被賦予行政級別，因此我們將央企領導人因其個人職務表現所累積的政治資產稱之為政績，而其負責公司業務的經濟表現則稱為業績。
 15. 本文與周黎安（2007）主張之「中國地方官員的晉升錦標賽模式」最大的不同之處在於央企經理人的升遷有明確的主管機關與制度，因此較身處黨政體系的地方官員而言，其工作目標與對職業升遷的期待更為直接。此外，因研究對象的工作內容與與晉升結構之不同，本文並未對近來討論頗多的「官員晉升激勵」相關文獻進行深入討論。
 16. 即便如此，每個產業的壟斷性仍不相同，如石油、電信與遠洋運輸為國有完全壟斷，而電力、民航與煤炭則是央企占絕對優勢。參見「關於推進國有資本調整和國有企業重組指導意見的通知」，**國家資產管理委員會**。〈<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n20240/n7291323/11898160.html>〉

壟斷優勢大量獲益，突顯了央企領導人利潤導向的商業行為。由此出發，本文的論證可向前推進，若中國大陸政府連刻意維持國有壟斷的央企都以企業經營為主的話，更遑論其他產業的央企或甚至是地方國企了。資料庫涵括了這六個產業中20家央企自1990年代末起，公司化改制至今的53位領導人，並將其依公司結構特性區分為「過渡期」與「市場化」兩個世代，也詳細列出這些央企領導人的就任年齡、任期、前一項職務、後一項職務、是否兼任黨務主管等訊息。值得注意的是，各個央企的最高職稱並不一致，有總經理、總裁、董事長等，因此本文統一以領導人稱之。

本文的研究意義在於針對央企經理人的行為提供一個系統性的邏輯解釋，並由此推論「國家—國有企業」關係在公司化改制後的轉變。從理論上來說，一方面挑戰既有文獻對於黨國體制中國企領導人傾向政治行為的刻板印象；另一方面突破針對觀察單一產業央企領導人所產生的侷限。從實證經驗上來說，此研究可以提供吾人對中國大陸央企領導人的行為有更為精確的了解與判斷，以利在觀察中國大陸經濟發展時能有更全盤的思考。本文的後續安排如下：第二部分介紹新制度主義中的代理理論及如何應用該理論觀察央企領導人在公司化改制後行為的轉變；第三部分為六個壟斷性產業中央企領導人的實證研究；最後結論的部分將釐清如何從央企領導人行為的轉變理解當今中國大陸國家與國企的互動關係。

貳、代理理論與國有企業經理人的行為

央企乃中國大陸國企的一部分，因此在理論層面，本文就央企領導人的行為轉變背後的邏輯進行分析討論，再佐以實證案例檢視之。國企的存在並非社會主義體制中獨有的現象，無論在何種經濟制度安排下，成立國企的初衷皆可視為與企業利潤極大化的原則

進行妥協。¹⁷資本主義國家中，亦有國企佔重要比例者，如法國。換句話說，無論是因應市場失靈或是提供公共服務，建立國企的決定本身即是政治性的。國企成立之初即負有非商業性的政策任務，例如帶領工業化發展或是提供國民就業機會等。因此，無論在資本主義體制或是社會主義體制裡，國企領導人都同時具有雙重身份——政治行動者以及經濟行動者。¹⁸同時因為國企經營的政策取向，往往其領導人的政治身份會優先於其經濟身份。然而，由於在社會主義威權政體中，國企領導人為一個長期執政的政黨所選任，因此其政治身份的認同更會凌駕於經濟身份的認同之上，從而往往會為了執行政治任務犧牲企業的經濟利益。¹⁹

從源自於新制度經濟學的代理理論（agency theory）來看，國企領導人作為代理人，面對著國家委託的不同任務時，會基於自身利益的考量在數個任務間選擇執行的順序。²⁰復加以資訊不對等的限制，除非國家作為委託者擁有健全的監督機制，否則難以避免國企領導人執行任務時的投機行為。不過，因為國家掌控著職務的任用與升遷，國企領導人作為理性的行動者，會在不傷害其工作前途的限度內盡可能極大化其投機行為。²¹因此，國家對於國企與其領導人的考核標準即構成了其行為的根源，而制度的改變必然帶來行

17. 參見 John Waterbury, *Exposed to Innumerable Delusions: Public Enterprise and State Power in Egypt, India, Mexico, and Turkey* (Cambridge, M.A.: Cambridge University Press, 1992).

18. Raymond Vernon, "Linking Managers with Ministries: Dilemmas of the State-owned Enterprises," *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 4, No. 1 (1984), pp. 39~55.

19. 參見 János Kornai, *The Socialist System: The Political Economy of Communism* (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1992).

20. 參見 Thráinne Eggertsson, *Economic Behavior and Institutions* (Cambridge, M.A.: Cambridge University Press, 1990).

21. 此為有限理性（bounded rationality）的假設，參見 Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (New York: Macmillan, 1957); Herbert A. Simon, "Rationality as Process and as Product of Thought," *The American Economic Review*, Vol. 68, No. 2 (1978), pp. 1~16.

為上的轉變。簡言之，在相關制度例如本文所討論的商業菁英管理制度之制約下，國企領導人與國家間不斷地進行著策略性的互動。

由於政治制度安排的特性，在使用代理理論檢驗中國大陸的央企時，理論的運用還必須作出適度的調整。首先，由於在同一個政策領域中存在著數個彼此之間具有同等否決權力的官僚部門，決策過程即是尋求各機關間「相互調適」（mutual accommodation）的過程，也因此顯得既複雜又漫長。²²有別於傳統威權主義中政府作為單一、強大且一致的行動者，此一治理模式被政治學者稱之為「斷裂式的威權主義」（fragmented authoritarianism），²³因此我們不能將國家視作唯一的行動者。各個政府單位因其不同的組織型態及任務而與央企有業務上的往來，央企領導人形同面對數個委託者。例如：在與石油產業相關的議題上，國家發展和改革委員會（發改委）交付給國有石油公司領導人的任務是保障能源安全，然而當領導人在面對國資委時其任務即為極大化石油公司的經營利潤。在電力產業中，國有電力公司的業務涉及更多單位，如發改委負責新建電廠計劃的審批與核准，環境保護部需對相關的環境影響提出評估與檢驗，國資委關心的則是國有電力公司的營利狀況，電力監管委員會審視工作安全與證照核可，國家工商總局則主管營銷行為。由於官僚部門間缺乏制度性協調機制，央企領導人往往有更大的空間選擇其所需執行任務目標的優先順序，從而更易助長國企領導人投機行為的發生。

其次，因為中國大陸特有的行政級別制度安排，當面對政府

22. 參見 David M. Lampton, "A Plum for a Peach: Bargaining, Interest, and Bureaucratic Politics in China," in Kenneth G. Lieberthal and David M. Lampton eds., *Bureaucracy, Politics, and Decision Making in Post-Mao China* (Berkeley, C.A.: University of California Press, 1992).

23. 參見 Kenneth Lieberthal and Michel Oksenberg, *Policy Making in China: Leaders, Structures, and Processes* (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1988).

部門委託任務時，領導人並非僅是被動的代理人，更多的時候他們亦能主動影響任務的具體內容。這樣的情形特別容易發生在央企部門。在與央企相關的業務方面，由於央企領導人均具有對應的部委行政級別（最高至副部級，有些也是前政府高官轉任），形同具有與中央部委相當的議價與協商的能力。以代理理論的語言來說，中國大陸國有部門中的委託人與代理人均具有正式政治身份的保障，這是與其他國家國有部門最大的不同之處。基於上述兩項對代理理論的調整，以下我們將針對中國大陸國有壟斷產業中的央企領導人進行檢驗。

在「委託—代理」的分析框架下，關鍵的制度變遷是在2003年時，中國大陸國務院改革央企的管理制體系，確立出資人制度，並成立國資委做為央企資本的擁有人與管理者，對央企具有監督管理之權並對其領導人進行考核與評鑑。如此一來，在面對多重委託人時，央企領導人將優先與盡力滿足國資委下達的任務（經營指標），並善用職位對應的行政級別所產生的議價能力以應付甚至抗拒其他委託人的要求。

參、後公司化時期央企經理人的業績與政績

對於國企及其領導人而言，「業績」即是其公司表現，具體來說就是營收與利潤；「政績」則是多大程度上能完成國家所指派之政策任務。在資本主義體制下的國有企業，主要目的是提供公共事業，例如水、電等，利潤並非主要的追求。因此，私人企業與國有企業的經營目的本不相同。但在中國大陸特殊的經濟體制下，國企需同時達成這兩種目的，而國資委更進一步將這兩種目的結合，亦即極大化商業利潤本身就是國家賦予央企的主要政策任務。是故，對央企領導人而言，追求經營業績非但不會違背國家意志，反

而會有助於未來工作升遷，自然更願意致力於市場體制操作，同時追求這兩種看似矛盾卻實則相合的目標。

在中國大陸的黨國制度安排下，中組部掌控著53家副部級央企領導人的任命與升遷，顯見即便在公司化改制後，中共對於央企人事的控制絲毫不見鬆動。²⁴不過，我們主張在公司化改制後雖然政治控制的形式沒有發生改變，但是該政治控制所賴以依據的甄選標準已朝向專業化與制度化轉變。亦即延續1990年代對於官僚菁英甄選標準進行專才主義（meritocracy）的變革，中共對於央企菁英的管理也開始強調專業化的要求，期望在融入全球經濟的過程中，國有部門能夠在一批專業經理人的帶領之下強化其競爭力，並同時鞏固中共統治權威的合法性。因此，對央企領導人來說，考核標準的轉變直接改變了其行為傾向，企業良好的經濟表現將是其在黨國體制升遷過程中的政治資產。在這樣的制度安排下，領導人的業績與政績不再是相互衝突反而是相輔相成的表現。以下，我們將運用代理理論說明此一制度轉變過程並以國有壟斷部門的相關數據證明此一推論。

一、國有企業改革

自1980年代開始將所有權與管理權分開起，中國大陸國企改革可以視為一個試圖改善企業經營方式的過程，領導人的自主權也隨著制度結構的調整而不斷變化。²⁵然而，直至本世紀初，低效率、低競爭力一直是國企給予外界的印象。究其原因，改革雖然涉及財產權結構的重組，但行政部門仍試圖以行政手段介入企業運

24. 國資委亦在人事調整上扮演關鍵角色，關於此點，文後有更深入的分析討論。

25. 以領導人動機結構的變遷來而論，國企改革共分為四個階段：(1)1978~1984：擴大企業自主權；(2)1984~1993：所有權與管理權分離；(3)1993~2003：所有權重組與引入公司治理；(4)2003迄今：深化公司治理與發展新國有資產管理體系。

行，進而令市場環境無法提供健全的機制引導領導人的決策。²⁶此外，當眾多行政部門要求國企完成不同、甚至相互衝突的政策任務時—例如提供就業機會與維持物價穩定，公司效益就很難成為國企領導人唯一的或是優先的完成目標。同時，軟預算的存在提供了國企領導人忽視公司效益的誘因與支持。²⁷更為關鍵的是，就央企而言，直至2003年國資委被明確為出資人而成立之前，其領導人的評量標準並未納入系統化的經濟指標，中組部作為政治表現的考核者獨攬央企人事權。此一人事制度強化了央企領導人做為代理人優先完成其政治任務而犧牲其經濟任務的傾向。這也就不難理解為什麼國企改革進行了十多年，甚至即便在1990年代中期引入公司化改革，國有部門仍於1990年代末期瀕臨破產的危機。²⁸

二、國企領導人甄選標準的轉變：

從「又紅又專」到「專才主義」

由國企改革的歷史可以看出，隨著公司化而來的產權結構轉變並未真正觸及領導人舊有的行為模式。不過，由於國有部門的表現對於中共統治權威的合法性同時具有象徵與實質的雙重意義，一個瀕臨破產的國有部門很難在中國大陸加入世界貿易組織後通過全球化的挑戰，因此專才主義成為中共強化其國企菁英的方向。由於國有部門在1990年代末才進行「抓大放小」及「政企分開」等大規模改革，因此在過往政企不分的時代，領導人的任命仍以政治面向為主，不必然考量人選的專業背景，也導致國企績效長期不佳。尤

26. 參見 Edward E. Steinfeld, *Forging Reform in China: The Fate of State-owned Industry* (Cambridge, M.A.: Cambridge University Press, 1998).

27. 參見 János Kornai, *The Socialist System: The Political Economy of Communism*.

28. Carsten A. Holz, "Economic Reforms and State Sector Bankruptcy in China," *The China Quarterly*, Vol. 166 (June 2001), pp. 342~367; 參見 Carsten A. Holz, *China's State-owned Enterprises between Profitability and Bankruptcy* (Singapore: World Scientific, 2003).

有甚者，央企領導人本身就是政府部門首長，迎合上級偏好的代理人問題難以根絕。

國資委的成立乃是新的治理架構的確立，而其後所推出相關央企領導人的考核機制正是制度變遷的具體展現。一方面相較於衡量執行政策任務的標準，國資委所推出判斷央企領導人表現的經濟指標更為具體、制度化，因而可被客觀評量。另一方面在中組部對央企領導人的任命上，國資委提供建議的角色逐漸強化。²⁹具體來說，中組部的企業幹部局（亦稱「幹部五局」）在國資委企業領導人員管理一局的協助下任命五十三家副部級央企的領導人與黨委書記，但國資委具有很強的建議權，同時這些央企的其他高級管理人員亦是國資委黨建局負責選派。至於剩下的六十家局級央企，其高層人事則是交由國資委企業領導人管理二局任命與監管。中組部形式上擁有任命與考核副部級央企的最高權力，但因國資委為央企的出資人與管理者，對央企理解甚深，資訊也充足，因此中組部的最終決定絕大部分是建立在國資委的分析報告與建議人選上。亦即，在央企面對的眾多委託人中，國資委無疑是最重要的一個，不但影響了央企領導人企業經營的方向，也使他們的身分認同從傳統上黨的幹部逐漸過渡到專業經理人。易言之，當賦予非經濟任務的行政機關例如發改委、商務部等作為委託者缺乏干預央企人事的制度性管道，而賦予經濟任務的行政機構作為委託者之一，對於領導人考核有絕對影響力時，即便領導人的目的仍是以在黨政體系中升遷的政治導向，但良好的經營表現反成為達成其目標的主要手段。在此意義下，追求業績與政績不再是相互排斥的行為，而是自然地合而為一。

29. 參見國有資產管理委員會，「中央企業領導人員管理暫行規定」，**中國商用飛機有限責任公司**，2009年。〈http://www.comac.cc/rlzy/zczd/201108/12/t20110812_449071.shtml〉；另北京訪談於2011年3月、2011年7~8月、2012年8月。

三、央企領導人行為變遷：三項指標的檢驗

由於本文認為央企在後公司化時期，市場體制已然建立的情況下，其領導人之行為會朝資本主義體制中的公司高管之方向轉變，因此從公司運營與領導人工作軌跡之間的關係切入，根據我們所建立的資料庫，利用三項指標進行檢驗兩個世代領導人之間的差異：公司經濟表現與領導人職務變動的關係、集團公司首席執行官（Chief Executive Officer）的角色轉換、與領導人是否擁有商業管理相關專業學位。

（一）公司經濟表現與高管職位變動

李榮融在2003年至2010年間任國資委主任時主要的政策目標是將央企「作大作強」，其後的王勇更進一步提出了「作強作優」的方向，亦即國資委賦予央企最重要的發展策略為極大化國有資產。因此對央企領導人而言，企業經濟表現的優劣就決定了他們的職業未來。本文的個案央企自2003年以來都呈現隱定成長的趨勢，國家電網、中國石油與中國石化更自2010年起名列財富雜誌公布的全球五百大企業中的前十名，³⁰顯見國資所建立的業績導向制度確實激勵了央企領導人追求經濟表現的動機。此外，雖然同時期中國大陸的總體經濟環境亦有快速成長，但其經濟成長率在2007年達到1992年以來的高峰（14.2%）後就開始減速，如今年增長率已不足百分之七。反觀央企的表現相對來說並未受到嚴重影響，營收仍持續上升，顯見總體經濟環境的好壞並非決定央企經濟表現之關鍵因素。

國資委以主營業務收入平均增長率為主並同時採計利潤總額、淨資產收益率、國有資本保值增值率等建構評鑑央企領導人的具體指標。³¹自2004年起，央企領導人每年需接受年度經營業績

30. 此三家央企2016年更名列世界前五強（國家電網第二名，中石油第三名，中石化第四名）；關於全球五百大企業，參見「GLOBAL 500」，**FORTUNE**。〈<http://beta.fortune.com/global500/list/>〉。

31. 參見國有資產管理委員會，「中央企業負責人經營業績考核暫行辦法（2003

的考核。此外，每三年要接受一次任期經營業績的考核。³²全部央企會被由高至低分為A、B、C、D、E五個等級，而央企領導人們則根據各自企業的考核成績而獲得獎金、升職、降職或解職等結果。³³2009年國資委又進一步將強調企業經濟利益而非銷售總額的「經濟增加值」納入考核體系。³⁴從十六位曾經接受過考核的央企領導人經歷來看，這樣精細的考核體系確實發揮了作用。³⁵其中十二位央企領導人曾至少得過一次「A」，甚至有八位在其任期中每次考核都是得到「A」。基於大部分央企領導人都僅得到「B」，這些「A級」的領導人都獲得了升遷。相反地，從未獲得「A」的央企領導人則並未獲得升遷。也就是我們發現經濟表現與未來職務發展間呈現正相關，亦即央企領導人良好的經濟表現能夠為其帶來職務上的升遷。

表二：經濟表現與職務發展

姓名	企業	升遷模式
傅成玉	中海油	一、三
王建宙	中國移動	一
蔣潔敏	中國石油	一、二
魏家福	中遠	一
王曉初	中國電信	一
孔棟	國航	一
李紹德	中國海運	一

年版)》，新華網，2003年。〈http://news.xinhuanet.com/zhengfu/2003-12/24/content_1246011.htm〉

32. 考核結果定期公布在國資委網站，參見〈<http://www.sasac.gov.cn>〉。
33. 例如，獲得「E」的央企高管當年度將不會獲得任何獎金。參見國有資產管理委員會，「中央企業負責人薪酬管理暫行辦法」，中華人民共和國中央人民政府，2009年。〈http://www.gov.cn/jfjfg/201001/22/content_1517096.htm〉
34. 參見國有資產管理委員會，「中央企業負責人經營業績考核暫行辦法（2009年版）」，中華人民共和國中央人民政府，2009年。〈http://www.gov.cn/jfjfg/2010-01/22/content_1517096.htm〉
35. 雖然市場化世代中總共有十九人次的央企領導人經歷了職位變動，但其中三人次（中國聯通的王建宙、中石化的李毅中、中海油的衛留成）是發生在考核體系建立之前，因此不予計算。

姓名	企業	升遷模式
李家祥	國航	二
李小鵬	華能	二
蘇樹林	中石化	二
曹培璽	華電	三
王炳華	中電投	三
劉紹勇	南航	四
陳同海	中石油	因貪汙被解職
李豐華	東航	無
馬富才	中石油	無

資料來源：作者自行整理。

這些央企高管的職務升遷呈現四種模式（見表二）：

1. 出任新設董事會主席或其他央外的外部董事。針對調整央企公司治理解構，國資委提出設立董事會的方案。不同於他們的前任屆齡即退休，市場化世代的央企領導人們有機會延長他們的職業生涯。³⁶部分業績優良的央企領導人，在達到退休年齡時，仍被國資委任為其他央企新設的董事會主席或外部董事，希望能將其經驗與專業傳承下去。如傅成玉原為中海油董事長，屆臨退休之際被任命為中石化董事長。原國航總經理孔棟目前為神華與中國電信外部董事、原中國移動總經理王建宙與中遠總經理魏家福分別升任該企業新設董事長。也有的央企領導人因業績優良被拔擢成為原公司新設董事長，如中石油的蔣潔敏、中海的李紹德、中國電信的王曉初等。

2. 出任政府官員。若經營企業績效優良，央企領導人亦有出任政治職務的可能，亦即身份轉為政府官員。如前中海油總經理衛留成於2004年出任海南省省長、原國航總經理李家祥於2007年出任

36. 一般而言，央企領導人的退休年齡是六十歲，有些情況可延至六十三歲，但極少數能工作至六十五歲。

民航局長、原華能總經理李小鵬於2008年出任山西省副省長、³⁷原中石化總經理蘇樹林於2011年出任福建省省長，最近的則是2013年三月出任國資委主任的原中石油董事長蔣潔敏。

3. 被任命掌管更為龐大的企業。如原中電投總經理王炳華因其豐富的經驗與良好的業績表現，被任命為首任國家核電技術公司董事長。原華電總經理曹培璽在2007年創造破紀錄的九億人民幣淨利潤與百分之六十的增長率後，於2008年接管總資產達三千七百億人民幣的華能亦為另一良好例證。

4. 轉任業績不良的企業集團並接受中央授權進行改造。此職務異動被認為是升遷的原因在於中央會提供充分的資源如優惠政策或財務支援，例如原南航總經理劉紹勇轉任東航即因中央需要利用他的才能進行革新，而中央也投注大量資金協助他進行企業重整。

此外，若央企領導人經營業績不好時，也將面臨著被解除職務的危機，原東航總經理李豐華即為一典型案例。李豐華任職期間（2004~2008）經營不善，³⁸導致東航的資產負債比例高達百分之九十八，公司面臨破產的危機，因此國資委將僅五十八歲的李豐華開除且並未賦予新職。此一個案也標示著一直被外界所認定之「能上不能下」的原則已被破除。此外，前中石油總經理馬富才於2003年因在重慶市發生的工安意外下台後，也並未獲得新職。

（二）央企高管是否兼任上市公司領導人

除了職業前景外，兩項制度安排也直接促使市場化世代的央企領導人傾向採取企業家行為。一方面這些央企領導人與他們的前任者不同，已非企業內的黨委書記；另一方面，他們也直接面對股

37. 雖然普遍認為李小鵬的升遷最主要的原因是其父親中共前領導人李鵬的關係，但不可否認的是在其擔任華能總裁任內，企業的高速成長也有益於他的轉任。

38. 東航2005年虧損四億六千萬，2006年虧損三十三億元，2008年損失一百四十億元，僅2007年獲利五億八千萬。

票市場與股東的檢驗。

首先，國資委嘗試在央企中將企業領袖與政黨領導的角色分離，使央企領導人毋須負責黨建業務並將重心放在商業決策與執行。根據一份國資委所做的研究報告指出，對央企高級管理層進行分工，使董事長負責企業決策、總經理主管執行、黨委書記承擔政治任務，如此三駕馬車式的安排能改善運營效率與風險管理。³⁹在我們的資料庫中，三十七位市場化世代央企領導人中有十四位（37.8%）並未擔任企業黨委書記，相較過渡期的十五位中只有五位（33.3%）略高，此一趨勢值得後續觀察。⁴⁰

其次，近年來，央企的主要子公司紛紛在中國大陸內部（上海、深圳）及香港與海外（紐約、倫敦）的股票市場上市，而絕大部分的子公司負責人都為央企領導人所兼任。在本文所檢驗的二十家央企，除國家電網與南方電網沒有上市子公司外，其餘的十八家央企中，有二十三位央企領導人兼任主要上市子公司的董事長（見表三），有七位是兼總經理一職，還有六位央企領導人曾帶領著他們的企業完成海外上市的所有程序並獲得監管單位的核准。直接領導上市子公司，尤其是主要海外上市子公司，意味著這些央企領導人須經歷資本市場的檢驗與盡力健全公司治理的規範。他們必須直接面對來自股東與國外監管單位的壓力，也要處理財務透明度與企業獲益率等議題。不管是發佈年度財務報表或是召開股東說明會，如何拿出良好的經營業績才是這些央企領導人考量的重心，因為他

39. 參見國務院國資委企業領導人員管理二局課題組，「中央企業董事長、總經理和黨委書記任職配置問題研究」，求是諮詢公司網頁。〈<http://www.tsruc.com/tsadmin/eWebEditor/UploadFile/200964164851907.pdf>〉

40. 迄今為止，中國大陸政府尚未對央企中的黨組織工作做出明確規定，按規劃黨書記負責政治工作，而央企領導人則主導企業經營。目前狀況是僅部分央企領導人同時兼任黨書記，並非全部，因此兩者間的衝突並不一定發生。惟當意見不合時，就暫時擱置決策或由上級單位介入協調。

們面對的是同一產業中的私人企業家，甚至是國外的競爭對手，而上市子公司的股價漲跌是評價他們表現最直接可靠的公開指標。⁴¹

表三：央企主要上市子公司（香港及海外）

產業	央企	主要上市子公司	上市的時間，地點	央企領導人兼上市公司董事長
民航	國航	中國航空股份有限公司	2004，香港、倫敦	李家祥、孔棟、王昌順
	東航	中國東方航空股份有限公司	1997，香港、紐約	李豐華、劉紹勇
	南航	中國南方航空股份有限公司	1997，香港、紐約	劉紹勇、司獻民
煤炭	神華	中國神華能源股份有限公司	2005，香港	張喜武
	中煤	中煤能源股份有限公司	2005，香港	王安
電力	國家電網	未上市		
	南方電網	未上市		
	華能	華能國際電力股份有限公司	1994，紐約； 1998，香港	李小鵬、曹培璽
	大唐	大唐國際發電股份有限公司	1997，香港、倫敦	
	國電	龍源電力集團股份有限公司	2009，香港	朱永芃
	華電	華電國際股份有限公司	1999，香港	曹培璽、雲公民
	中電投	中國電力國際股份有限公司	2004，香港	
	石油	中石油	中國石油天然氣股份有限公司	2000，香港、紐約
中石化		中國石油化工股份有限公司	2000，香港、紐約、倫敦	李毅中、陳同海、蘇樹林
中海油		中國海洋石油有限公司	2001，香港、紐約	衛留成、傅成玉
航運	中遠	中遠航運股份有限公司	2005，香港	魏家福
	中海	中海發展股份有限公司	2002，香港	
電信	中國移動	中國移動有限公司	1997，香港、紐約	王建宙
	中國聯通	中國聯合通信股份有限公司	2000，香港、紐約	王建宙、常小兵
	中國電信	中國電信股份有限公司	2002，香港、紐約	王曉初

41. 這些上市公司的網站以及股東大會年度報告顯示，自2005年以來大部分壟斷產業央企的主要上市子公司都有穩定獲利及業績成長。

資料來源：作者自行整理。

（三）是否擁有商業管理等相關專業學位

除了前述正式機制外，在央企領導人間形成的一股新潮流也證實了這些經理人的專才主義與行為動機的商業導向。亦即，有越來越多的央企執行長攻讀商業管理或相關領域的進階學位。新一代的央企領導人不再是只專注於政治表現的幹部，或是著重專業知識的技術人員。在競爭愈趨激烈的市場環境下，他們也開始學習經營管理與領導統御的知識與技巧，有的甚至從知名大學獲得商業管理學位。他們清楚了解具備這樣能力才能是使企業運作良善，累積社會資本與建立國內甚至是海外的商業關係網絡之重要性並不亞於維持良好的政治關係。在本文所檢驗的央企領導人中，絕大多數都具有大學學歷，其中又以主修工程為多，與產業發展所需具備專業知識的要求密切相關。在市場化世代的三十七位央企領導人中，有十三位具有商業管理相關的教育背景，其中九人為現任企業領導，在本文所檢視的二十家央企中，所佔比例將近一半。五位電信產業高管具有商業管理的博士學位（Doctor of Business Administration, DBA），⁴²四位擁有商業管理碩士學位（Master of Business Administration, MBA），兩位獲得高級管理人員工商管理碩士（Executive Master of Business Administration, EMBA）學位。此外，還有五位擁有經管相關領域的碩士學位（見表四）。剛於2013年接任國電總經理的喬保平大學的專業是經濟學，更打破了電力集團由專業工程師出任企業最高領導的慣例。

當然具有學位不必然代表這些央企領導人真的擁有相關專業

42. 有趣的是，其中三位是在香港理工大學商學院獲得他們的商業管理博士學位。據了解該項目是由某跨國公司資助專為訓練中國大陸電信產業高管而設計。經作者查證，這些高管的博士論文也都被該校圖書館收藏並可借閱。北京訪談，2011年7月。

知識或更為自主，但我們至少可以推論他們能更了解資本市場的商業運作並增加跟他們的上級行政機關「談判」的籌碼。在面對全球競爭的同時，這些央企領導人們也開始出席各種商業會議，如每年在達沃斯（Davos）召開的世界經濟論壇（World Economic Forum）與在海南島舉行的博鰲論壇等，中遠總裁魏家福甚至擔任了2011年達沃斯世界經濟論壇的主席之一。值得注意的是，也有越來越多的央企高層管理人員具備海外留學的經驗，如留學美國的有中石化董事長傅成玉是南加大（University of Southern California）碩士、前中國聯通總經理尚兵是紐約州立大學（State University of New York）的MBA、中海油總經理楊華是麻省理工學院的MBA，中國電信總經理楊杰則是留學挪威並取得BI管理學院資訊管理碩士學位。

表四：央企領導人商業相關教育背景

產業	姓名	央企	教育背景
電信	王宙	中國移動	香港理工大學DBA
	王曉初	中國電信	香港理工大學DBA
	奚國華	中國移動	上海交通大學MBA、同濟大學DBA
	常小兵	中國聯通	清華大學MBA、香港理工大學DBA
民航	王昌順	國航	中國社會科學院MBA、中國科技大學DBA
	司獻民	南航	清華大學EMBA
	李家祥	國航	西北大學（西安）國際經濟法碩士
	劉紹勇	東航	天津財經大學經濟學碩士、清華大學EMBA
航運	李紹德	中海	上海海事大學航運管理碩士
	馬澤華	中遠	上海海事大學海商法碩士
	魏家福	中遠	大連海事大學航運管理碩士
石油	蘇樹林	中石油	哈爾濱工程大學MBA
電力	喬保平	國電	南開大學經濟系學士

資料來源：作者自行整理。

以上三個指標可以看出，央企領導人的動機與行為已經出現明顯的轉變，呈現出以商業利益為導向的趨勢，他們也確實從中獲益。關鍵在於國資委的考核機制是以企業獲利能力為主，並提供央企領導人多種職業升遷的路徑。將政治與商業角色分離並讓央企領導人帶領上市子公司使他們必須面對資本市場的規範，也使他們了解商業知識與管理技巧的重要性，進而開始修習相關學位。總而言之，在資本世界中生存下來，不僅僅為了公司的未來，更是這些央企領導人達到升遷標準的考驗。

肆、結論

任何國有部門改革如果不能改變國企領導人的動機結構，其行為很難出現實質意義上的轉變。本文主張國家傾向任命有經營企業能力的經理人，並對央企領導人施壓以增加他們的企業家精神（entrepreneurship）。當國家將經濟表現考核機制與職業發展相連結之後，央企領導人的政治動機與經濟動機便不再衝突，其追求商業利益的誘因便得以強化。即使國企領導人仍面對數個政府部門的不同政策任務，追求利潤已成為首要的目標。本研究觀察到央企領導人已非傳統的黨的幹部或是徒具技術的專業人員，而是「事實上」（*de facto*）的專業經理人，目標在於極大化利潤、良善企業管理、處理與監管機關及投資者之間的關係。然而，本文並不認為央企領導人們商業導向的行為意味著他們從政治行為者轉換為純然經濟導向的行為者。在中國特殊的黨國體制下，共產黨仍具有絕對權力，但在新的甄選與考核機制下，好的業績將成為央企領導人們最重要的政治資產。換言之，現在的央企領導人必須遵從資本市場的遊戲規則才有可能在黨國體制中向上晉升。從這一層意義上來說，

國企領導人從黨的幹部轉身為專業經理人的過程，其主要推力來自於中共基於專才主義的甄選機制已從政府部門延伸至國有部門，而並非國企公司化改制的必然結果。因為觀察公司治理結構的改革過程，國家掌控央企人事的權力並未削減，反而是增強了。這樣的專才主義也反映出中國大陸政權面對全球化市場力量時的調適性（adaptability）。⁴³中國大陸政府不但將企業家納入政治體系中，甚至還更進一步將黨幹部轉化成企業家。⁴⁴

然而，在國企領導人行為邏輯轉變的過程中，產生一個值得注意的現象：尋租（rent seeking）行為的強化。在進行公司化改制之前國企領導人的尋租行為已經是一個普遍的現象，然而卻因為經濟動機與政治動機在公司化改制時期構成了相輔相成的行為邏輯，國企領導人的尋租行為變得益發嚴重。以央企為例，央企領導人具有與國家相關監管部門同等的行政級別，當其追求利潤的動機被建立之後，其行政級別則成為擄獲（capture）監管部門的有利工具。⁴⁵換言之，央企領導人作為代理人具有等同於委託者的行政身份與資源，對政府部門進行遊說或牽制。在當今中國大陸市場機制尚未完全建立的情形下，國企容易從行政介入的過程換取更多的商業利益。如此看來，若沒有健全的市場機制予以制約，國企領導人極大化利潤的行為將容易逾越界限轉變成極大化尋租的空間。

本文系統性的分析中國大陸央企領導人的動機結構及其行為

43. 關於中國大陸政權在經濟轉型中的調適性，參見：Bruce J. Dickson, *Wealth into Power: The Communist Party's Embrace of China's Private Sector* (New York: Cambridge University Press, 2008); David Shambaugh, *China's Communist Party: Atrophy and Adaptation* (Berkeley, C.A.: University of California Press, 2008)，我們的觀察亦與這些文獻相呼應。

44. Yongnian Zheng, *The Chinese Communist Party as Organizational Emperor: Culture, Reproduction, and Transformation* (New York: Routledge, 2010), pp. 181~186.

45. Chung-Min Tsai, "The Reform Paradox and Regulatory Dilemma in China's Electricity Industry," *Asian Survey*, Vol. 51, No. 3 (May/June 2011), pp. 520~539.

之轉變，並以兩個世代的央企領導人資料加以佐證。藉由激勵這些央企領導人追求經濟表現，中國大陸政府在獲得經濟成長之時，也促進了政治穩定。然而，此過程仍在動態地進行中，中國大陸政府也持續地致力於改善公司治理結構與高管的甄選機制。由此出發，未來可能的研究方向為擴大資料庫的規模，將更多產業的央企與地方國企納入，進一步強化本文的論證。

表一：六大國有壟斷產業及其央企與最高領導人

產業	公司 (董事會成立時間)	公司 簡稱	年份 (成立/改組)	最高 領導人	年齡	任期	黨委 書記	前一項職務	後一項職務	世代(過 渡期/ 市場化) ²
民航	中國航空集團公司	國航	1988/	王開元	59	2002~	否	中國航空股份有限公司 總經理	退休	過渡期
			2002	李家祥	55	2004~	否	中國航空股份有限公司 總經理	交通運輸部副部長 暨民航局局長	市場化
				孔棟	57	2008~	否	中國航空集團副總經理	神華與中國電信外 部董事	市場化
				王昌順	54	2011~	否	民航局副局長	交通運輸部副部長	市場化
				葉毅干	59	2002~	否	民航局華東分局主任	退休	過渡期
中國東方航空集團公司	東航	1993/	李豐華	54	2004~	否	中國東方航空副總經理	辭職	市場化	
		2002	劉紹勇	50	2008~	否	中國南方航空總經理	退休	市場化	
			顏志卿	60	2002~	否	中國南方航空副總經理	退休	過渡期	
中國南方航空集團公司	南航	1993/	劉紹勇	46	2004~	否	民航局副局長	東航總經理	市場化	
		2002	司獻民	51	2008~	否	中國南方航空股份有限 公司總經理	連紀調查	市場化	
煤炭	神華集團有限公司 [*] (2005)	神華	1995	陳必亭	58	2003~	是	神華集團總經理	退休	過渡期
						2008				

產業	公司 (董事會成 立時間)	公司 簡稱	年份 (成立/ 改組)	最高 領導人	年齡 ¹	任期	黨委 書記	前一項職務	後一項職務	世代 (過 渡期/ 市場化) ²
				張喜武	50	2008~ 2014	是	神華集團總經理	國資委副主任	市場化
	中國中煤能 源集團公司 (2009)	中煤	1982/ 2003	經天亮	58	2003~ 2008	否	中煤能源集團總經理 (改組前)	退休	過渡期
				王安	49	2008~ 2015	否	神華集團副總經理	中國國際工程諮詢 公司總經理	市場化
電力	國家電網 公司	國家電網	2002	趙希正	60	2002~ 2004	是	國家電力公司副總經理	退休	過渡期
				劉振亞	52	2004~ 2015	是	國家電網公司副總經理	退休	市場化
	中國南方電 網有限責任 公司*	南方電網	2002	袁懋振	56	2002~ 2010	是	國家電力公司南方分公 司總經理	退休	過渡期
				趙建國	52	2010~ 2016	是	南方電網總經理	華電集團董事長	市場化
	中國華能集 團公司	華能	1988/ 2002	李小鵬	43	2002~ 2008	是	華能股份有限公司總裁	山西省副省長	市場化
	中國大唐集 團公司 (2010)	大唐	2002	曹培璽 翟若愚	53 56	2008~ 2002~ 2010	否 是	華電集團總經理 北方電力集團總經理	退休	市場化 過渡期
				陳進行	55	2010~	否	國家電網公司副總經理		市場化

產業	公司 (董事會成 立時間)	公司 簡稱	年份 (成立/ 改組)	最高 領導人	年齡 ¹	任期	黨委 書記	前一項職務	後一項職務	世代 (過 渡期/ 市場化) ²
	中國國電集 團公司 (2013)	國電	2002	周大兵	57	2002~ 2008	是	國家電力公司副總經理	退休	過渡期
				朱永芃	58	2008~ 2013	否	國電集團副總經理	退休	市場化
				喬保平	58	2013~	是	國電集團副總經理		市場化
	中國華電集 團公司	華電	2002	賀恭	59	2002~ 2006	是	國家電力公司副總經理	退休	過渡期
				曹培驪	51	2006~ 2008	是	華電集團副總經理	華能總經理	市場化
				雲公民	58	2008~ 2013	否	神華集團副董事長	退休	市場化
	中國電力投 資集團公司	中電投	2002	王炳華	47	2002~ 2007	是	中國核工業集團公司副 總經理	國家核電技術公司 董事長	市場化
				陸洲	56	2007~ 2015	是	國家電網公司副總經理	退休	市場化
石化	中國石油天 然氣集團公 司 (2011)	中石油	1988/ 1998	馬富才	52	1998~ 2004	是	中國石油副總經理	辭職	市場化
				陳耕 ³	58	2004~ 2006	是	中國石油天然氣有限公 司總經理	退休	過渡期
				蔣潔敏	51	2006~ 2011	是	中國石油副總經理	中石油董事長	市場化
					56	2011~ 2012	是	中石油總經理	國資委主任	市場化

產業	公司 (董事會成 立時間)	公司 簡稱	年份 (成立/ 改組)	最高 領導人	年齡 ¹	任期	黨委 書記	前一項職務	後一項職務	世代 (過 渡期/ 市場化) ²
				周吉平	59	2011~ 2015	否	中國石油副總經理	退休	市場化
	中國石油化 工集團公司 (2011)	中石化	1983/ 1998	李毅中	53	1998~ 2003	是	中石化副總經理	國資委副主任	市場化
				陳同海	55	2003~ 2007	是	中石化副總經理	辭職	市場化
				蘇樹林	45	2007~ 2011	是	中石油副總經理、遼寧 省委組織部長 (掛職)	福建省委副書記暨 代省長	市場化
				傅成玉	60	2011~ 2015	是	中海油總經理	退休	市場化
	中國海洋石 油總公司 (2011)	中海油	1982	衛留成	52	1998~ 2003	是	中海油副總經理	海南省委副書記暨 代省長	市場化
				傅成玉	52	2003~ 2011	是	中海油副總經理	中石化董事長	市場化
				王宜林	55	2011~ 2015	是	中國石油副總經理	中石油董事長	市場化
航運 ⁴	中國遠洋運 輸(集團)總 公司 (2011)	中遠	1961/ 1988、 1993、 2000	魏家福	48	1998~ 2011	是	中遠散貨運輸公司總經 理	中遠董事長	市場化
					61	2011~ 2013	是	中遠總經理	退休	
				馬澤華	58	2011~ 2015	是	中國海運副總經理	退休	市場化

產業	公司 (董事會成 立時間)	公司 簡稱	年份 (成立/ 改組)	最高 領導人	年齡 ¹	任期	黨委 書記	前一項職務	後一項職務	世代(過 渡期/ 市場化) ²
	中國海運 (集團) 總公司 (2011)	中海	1997/ 2002	李克麟	60	2002~ 2006	否	中國海運總經理(改組 前)	退休	過渡期
				李紹德	56	2006~ 2011	否	中海副總經理	中海董事長	市場化
					61	2011~ 2013	是	中海總經理	退休	市場化
				張立貴	58	2000~ 2004	是	郵電總局局長	退休	過渡期
電信	中國移動通 信集團公司 (2010)	中國移動	2000/ 2008	王建宙	56	2004~ 2010	否	中國聯通董事長	中國移動董事長	市場化
					62	2010~ 2012	是	中國移動總經理	退休	市場化
				奚國華	61	2012~ 2015	是	中國移動副董事長	退休	市場化
				楊賢足	60	1999~ 2003	是	信息產業部副部長	退休	過渡期
	中國聯合網 絡通信集團 有限公司*	中國聯通	1994/ 2008	王建宙	55	2003~ 2004	是	中國聯通總經理	中國移動總經理	市場化
				常小兵	47	2004~ 2015	是	中國電信副總經理	中國電信董事長	市場化

產業公司 (董事會成立時間)	公司簡稱	年份 (成立/改組)	最高 領導人	年齡 ¹ 任期	黨委 書記	前一項職務	後一項職務	世代(過 渡期/ 市場化) ² 過渡期
中國電信集團公司 (2011)	中國電信	2000/ 2001、 2008	周德強	58 1999~ 2004	是	信息產業部副部長	退休	
			王曉初	46 2004~ 2011	否	中國移動副總經理	中國電信董事長	市場化
			53	2011~ 2015	是	中國電信總經理	中國聯通董事長	市場化

1 意指就任時的年齡。

2 區分為過渡期世代與市場化世代。

3 陳耕被認定為過渡期世代是因馬富才在工安意外辭職後，他被上級任命暫時領導中石油，而非正式的繼任者。

4 2009年以來，中國對外貿易運輸集團與中國長江航運集團兩公司的合併過程停滯不前，且市場份額僅有百分之十五，因此作者並未將合併後的中國外運長航集團有限公司列入。

* 因公司治理結構的不同，這些公司的最高領導人職銜是「董事長」而非一般使用的總經理。但值得注意的是，此職位的實質意涵也不同于西方企業的董事長。

資料來源：作者自行整理。

參考文獻

一、中文

尹一杰，「石油三巨頭海外投資超4000億、三分之二項目虧損」，**21世紀經濟報導**，2011年7月19日。

周黎安，「中國地方官員的晉升錦標賽模式研究」，**經濟研究**（北京），第7期（2007年），頁36-50。

秦占國、彭凱雷、羅洪嘯，「高端訪談蔣潔敏：力保國家能源安全」，**文匯報**，2011年4月4日。

國有資產管理委員會，「中央企業負責人經營業績考核暫行辦法（2003年版）」，**新華網**，2003年。〈http://news.xinhuanet.com/zhengfu/2003-12/24/content_1246011.htm〉

國有資產管理委員會，「關於推進國有資本調整和國有企業重組指導意見的通知」，**國家資產管理委員會網站**，2006年。〈<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n20240/n7291323/11898160.html>〉

國有資產管理委員會，「中央企業領導人員管理暫行規定」，**中國商用飛機有限責任公司**，2009年。〈http://www.comac.cc/rlzy/zczd/201108/12/t20110812_449071.shtml〉

國有資產管理委員會，「中央企業負責人薪酬管理暫行辦法」，**中華人民共和國中央人民政府**，2009年。〈http://www.gov.cn/flfg/2010-01/22/content_1517096.htm〉

國有資產管理委員會，「中央企業負責人經營業績考核暫行辦法（2009年版）」，**中華人民共和國中央人民政府**，2009年。〈http://www.gov.cn/flfg/2010-01/22/content_1517096.htm〉

國務院國資委企業領導人員管理二局課題組，「中央企業董事長、總經理和黨委書記任職配置問題研究」，**求是諮詢公司網頁**，2007年。〈<http://www.tsruc.com/tsadmin/eWebeditor/UploadFile/200964164851907.pdf>〉

裴章，「石化雙雄『坐莊』柴油荒？」，**財經網**，2010年。〈<http://www.caijing.com.cn/2010-11-11/110564593.html>〉

二、外文

- Dickson, Bruce J., *Wealth into Power: The Communist Party's Embrace of China's Private Sector* (New York: Cambridge University Press, 2008).
- Downs, Erica S., "Business Interest Groups in Chinese Politics: the Case of the Oil Companies," in Cheng Li ed., *China's Changing Political Landscape: Prospect for Democracy* (Washington D.C.: Brookings Institution Press, 2008).
- Eggertsson, Thráinne, *Economic Behavior and Institutions* (Cambridge, M.A.: Cambridge University Press, 1990).
- "GLOBAL 500", *FORTUNE*. <<http://beta.fortune.com/global500/list/>>
- Groves, Theodore, Yong-Miao Hong, John McMillan, and Barry Naughton, "China's Evolving Managerial Labor Market," *The Journal of Political Economy*, Vol. 103, No. 4 (August 1995), pp. 873-892.
- Holz, Carsten A., "Economic Reforms and State Sector Bankruptcy in China," *The China Quarterly*, Vol. 166 (June 2001), pp. 342-367.
- Holz, Carsen A., *China's State-owned Enterprises between Profitability and Bankruptcy* (Singapore: World Scientific, 2003).
- Kornai, János, *The Socialist System: The Political Economy of Communism* (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1992).
- Lampton, David M., "A Plum for a Peach: Bargaining, Interest, and Bureaucratic Politics in China," in Kenneth G. Lieberthal and David M. Lampton eds., *Bureaucracy, Politics, and Decision Making in Post-Mao China* (Berkeley, C.A.: University of California Press, 1992).
- Lee, Hong Yung, *From Revolutionary Cadres to Party Technocrats in Socialist China* (Berkeley, C.A.: University of California Press, 1991).
- Lieberthal, Kenneth G. and Michel Oksenberg, *Policy Making in China: Leaders, Structures, and Processes* (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1988).
- Li, Cheng, *China's Leaders: The New Generation* (Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2001).
- Leverett, Flynt L. and Jeffrey A. Bader, "Managing China- U.S. Energy Competition in the Middle East," *The Washington Quarterly*, Vol. 29, No. 1 (Winter 2005/2006), pp. 187-201.

- Liou, Chih-Shian and Chung-Min Tsai, "Between the hierarchy and the market-Managerial career trajectories in China's energy sector," in Chien-Wen Kou and Xiaowen Zang eds., *Choosing China's Leaders* (New York: Routledge, 2014), pp. 127~141.
- Pearson, Margaret M., "Governing the Chinese Economy: Regulatory Reform in the Service of the State," *Public Administration Review*, Vol. 67, No. 4 (July/August 2007), pp. 718~730.
- Shambaugh, David, *China's Communist Party: Atrophy and Adaptation* (Berkeley, C.A.: University of California Press, 2008).
- Simon, Herbert A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (New York: Macmillan, 1957).
- Simon, Herbert A., "Rationality as Process and as Product of Thought," *The American Economic Review*, Vol. 68, No. 2 (1978), pp. 1~16.
- Steinfeld, Edward E., *Forging Reform in China: The Fate of State-owned Industry* (Cambridge, M.A.: Cambridge University Press, 1998).
- Steinfeld, Edward E., *Playing Our Game: Why China's Rise Doesn't Threaten the West* (New York: Oxford University Press, 2010).
- Taylor, Ian, "China's Oil Diplomacy in Africa," *International Affairs*, Vol. 82, No. 5 (2006), pp. 937~956.
- Tobin, Damian and Laixiang Sun, *Discussion Paper 69: Inducement Mechanisms for Entrepreneurship in the State Sector: China's Telecommunication Industry as an Illustrative Case* (London: The Centre for Financial and Management Studies, University of London, 2009).
- Tsai, Chung-Min, "The Reform Paradox and Regulatory Dilemma in China's Electricity Industry," *Asian Survey*, Vol. 51, No. 3 (May/June 2011), pp. 520~539.
- Vernon, Raymond, "Linking Managers with Ministries: Dilemmas of the State-owned Enterprises," *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 4, No. 1 (1984), pp. 39~55.
- Walder, Andrew G., "From Control to Ownership: China's Managerial Revolution," *Management and Organization Review*, Vol. 7, Issue 1 (March 2011), pp. 19~38.
- Waterbury, John, *Exposed to Innumerable Delusions: Public Enterprise and State Power in Egypt, India, Mexico, and Turkey* (Cambridge, M.A.: Cambridge University Press, 1992).
- Zheng, Yongnian, *The Chinese Communist Party as Organizational Emperor: Culture, Reproduction, and Transformation* (New York: Routledge, 2010).

Zweig, David and Jianhai Bi, "China's Global Hunt for Energy," *Foreign Affairs*, Vol. 84, No. 5 (September/October 2005), pp. 25~38.

聯絡作者：蔡中民

聯絡地址：11605 台北市文山區指南路2段64號

國立政治大學政治學系

電子信箱：cmtsai@nccu.edu.tw

收稿日期：2016/08/05

審稿通過：2016/08/16

責任編輯：陳定樾、詹為元

