

# 治理金融高管“职务消费”乱象 应从界定入手

“

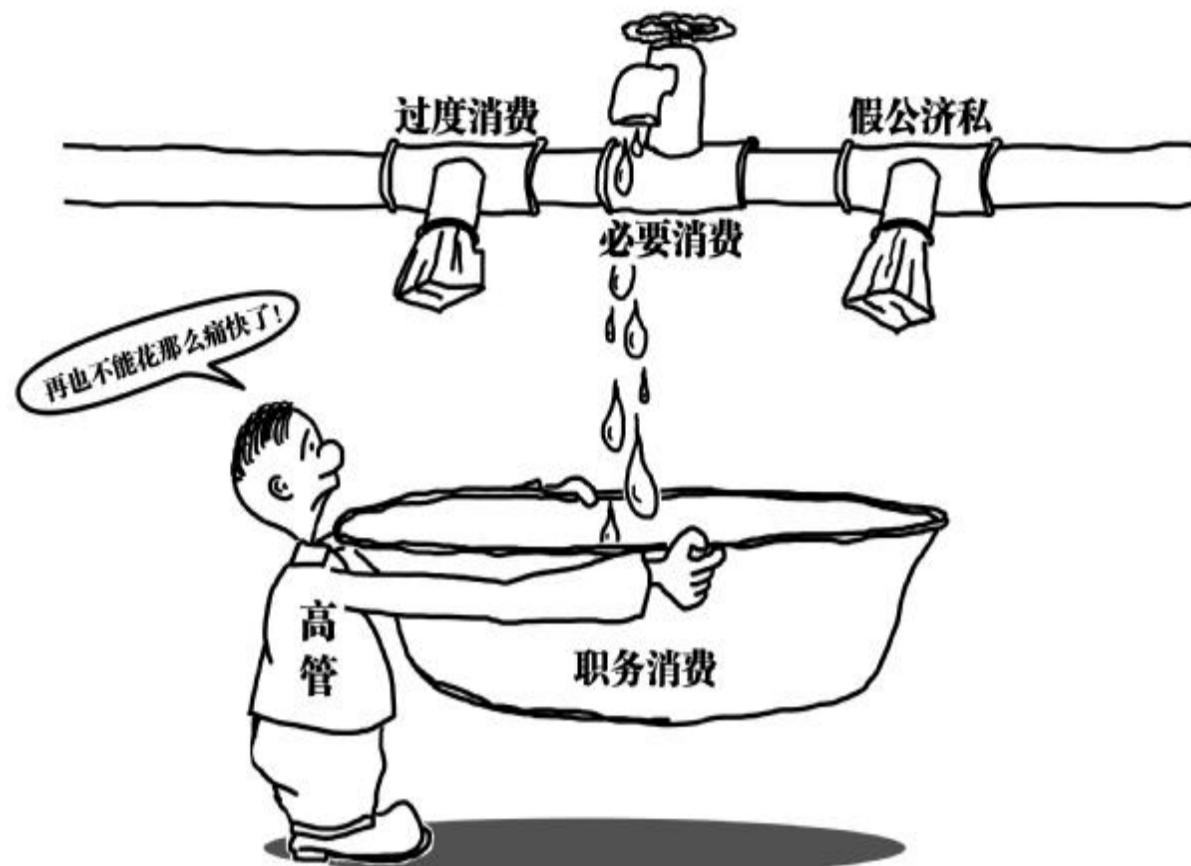
对于这些过度消费、假公济私式的消费的治理，我们必须在“职务消费”本身的界定上下足功夫，哪些可以算职务消费，哪些不能算，必须有一个清楚的界定。不然，即使有再多的禁令和规定，恐怕也难以刹住借职务消费假公谋私的歪风。

孟书强

11月21日，财政部、监察部和审计署联合印发《中央金融企业负责人职务消费管理暂行办法》，颁布12项禁令，规定自今年12月1日起，中央金融企业负责人不得违反规定用公款进行高消费娱乐活动，不得用公款支付应由个人承担的住宅购置、住宅装修、物业管理费等。

关于国企领导层的职务消费向来就是舆论关注的焦点，也是中央治理的重点。针对国企领导层的职务消费管理，过去中央层面已经出台了多个规定。2006年国资委就下发过《关于规范中央企业负责人职务消费的指导意见》。2009年中共中央办公厅、国务院办公厅颁布《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》，对该群体的职务消费再提新要求。今年5月，多个部委联合发布《国有企业负责人职务消费行为监督管理暂行办法》，明确列出严禁超标准购买公务车等多条有关职务消费的禁令。

中央层面屡屡出台新规，一方面显示了中央治理国企领导层职务消费的坚定决心，另一方面也折射出一个我们不太愿意直视的事实：我



王利博制图

们治理职务消费的理想并没有完全照进现实，目前国企领导层职务消费仍是一大顽疾。公开资料显示，包括金融央企在内的众多国企中，不少国企管理层的职务消费并没有公开透明，存在项目杂乱、支出随意、管理失控等问题。

毋庸讳言，我国国企领导层是一群特殊的“企业家”。一方面，他们掌管关系国计民生的国之大企，是企业家；另一方面，他们往往具有行政官员的背景，多数都有行政级别。在某种意义上，国企领导层和行政官员一样，消费的也是公共财富资源。国企领导层职务消费混乱不仅会造成国有资产流失，而且还隐藏着腐败，甚至拉大了收入差距。

年底收入分配改革方案就要出台，选择这样一个时机，多部委联合印发《中央金融企业负责人职务消费管理暂行办法》，被认为是中央层面再次针对国企领导层职务消费治理祭出的重拳。暂行办法相较以前的规定更细化，也更有针对性，我们有理由对其抱有一份乐观；然而，这次依然没有就“职务消费”本身作出界定，让职务消费的治理的前景多了一些黯然。

对职务消费本身的界定，一直是职务消费治理的老大难问题，也是

中央层面屡出禁令却效果不佳的重要原因。长期以来，我们对职务消费并没有一个明确的界定，就像外界所说的“职务消费成了一个筐，什么都可以往里装”，职务消费成了一种“不揣腰包的腐败”。

所谓职务消费，简单地说，就是因职务需要而进行的消费。职务消费的主体是担任一定职务的官员、职员，职务消费的目的是为了满足官员、职员行使职务的需要。职务消费大致有三个层次：一是必要的消费；二是过度消费；三是完全假公济私的消费，只不过借助职务之便而已。必要的消费不仅是可以的，而且是应该的。民众痛恨职务消费的乱象，痛恨的是过度消费，更是指假公济私的所谓“消费”。

2004年，由华信惠悦公司和国务院发展研究中心联合调查的国企领导人薪酬调查的报告中说：隐性收入和服务消费已成为国有企业负责人薪酬中的一个突出问题和主要部分。在不少国有企业，包括住房、汽车、通讯、勤务人员乃至公务宴请、出国考察、旅游、体检、疗养、办公室装修等，均可纳入职务消费范畴。这家薪酬调查机构评述说：“据保守估计，国企领导的职务消费额一般是其工资的十到二十倍。一些

隐性收入已不仅仅是企业内部的管理问题，甚至涉及侵吞国有资产或侵害企业所有者利益的违法犯罪问题。”

对于这些过度消费、假公济私式的消费的治理，我们必须在“职务消费”本身的界定上下足功夫，哪些可以算职务消费，哪些不能算，必须有一个清楚的界定。不然，即使有再多的禁令和规定，恐怕也难以刹住借职务消费假公谋私的歪风。

在职务消费的界定上我们不妨取德国的经。据媒体报道，德国前总理施罗德，因为离婚三次而“财气大伤”，为了省钱，他私事外出时一般都乘火车，有时干脆开着自己老掉牙的“大众”，德国政府给他配的高级防弹轿车因为不是其个人财产，如果周末使用必须自己按规定付费，所以在郊区，时常能看到这样的奇怪场景：一辆破旧的大众在前面开，后面跟着一辆防弹的豪华轿车，上面坐满了保镖。

在某种意义上，多部委这次出台的禁令，只能算国企管理层职务消费治理迈出的第一步，下一步还有不少的事情要做。笔者认为，下一步我们不妨就先从界定职务消费本身开始。

情感牵连，守信与否无关紧要。中国人并没有形成“每一句话都是信用”的概念。毫无疑问，这种以诸种“缘”为基础的信用观其实是自私的表现，它已经成为阻碍中国社会形成契约精神的最关键因素。

杜绍基 企业应有的社会责任

(德鲁克管理学院院长)

履行企业社会责任的最高境界，是营造一个多赢的格局，包括企业本身。因此，管理者要以更广阔的视野来认知企业社会责任，明白它是一种让企业持续发展的投资行为，对品牌、企业形象、营销、吸引并留住人才、降成本增效益等各方面均有裨益。要记住“社会或经济体系能让任何企业在一夕之间就消失无形，唯有当社会或经济体系相信某个企业能有所作为，而且是必要、有用及有建设性的企业时，这个企业才能存在。”

汪中求 诚信不等于契约精神

(北京大学精细化管理研究中心主任)

中国人常说的“诚信”，其实并不能与契约精神完全等同。

一般来说，中国人通常只在他们的家庭亲属朋友之间讲诚信，对与自己毫不相关的人则很少受诚信的约束。通俗地说，如果彼此不认识，没有

## 商业·管理

一线

### 管理不是为了实际控制而是带来积极变化

——专访美国斯坦福大学商学院院长加斯·塞隆纳

加斯·塞隆纳认为创新是可以被“传授”的，因此与全世界的人们共同分享知识经验，培养他们的领导力、创造性思维，掌握领导技巧，这本身也是商学院应有的责任。

#### 创新可以被“教授”出来

记者：斯坦福大学商学院要求学生们每天都能从学习中获益，而且在学校学习的经历能让他们毕业后受益20年，您认为什么样的教育模式才能对他们产生如此大的影响？

加斯·塞隆纳：你说的对，我们对学生的教育是持续终生的，并非只是在商学院学习的几年；关注点在于向他们提供管理学的基础知识，但除此之外，我们更希望能让他们掌握领导技巧，这些技巧将在以后的日子给予他们帮助。

当谈论领导技巧时，涉及三方面核心因素，一是决定性的分析思维，学生们需要非常清晰和分析性地评估问题，但是他们也要创造性地提出解决方案，但这不是一个分析性的过程而是创造性的过程。最后，他们需要与其他人合作实施他们确认的问题的解决方案。这就是个人领导能力。

因此，上述三点非常重要：决定性思维、创造性思维以及通过个人领导力执行解决方案。这是领导力的关键因素，能在毕业后的二十或三十年里很好地给这些学生提供帮助。

记者：在您看来，在工作和学习的时候，领导力和创新之间有何关系？

加斯·塞隆纳：世界上最大的问题是管理领导能力和业务挑战者。当面对问题的时候，你需要创造性的解决方案来克服这些问题。因此，创新是领导力的一个基础部分。领导者需要能够想出目前的情况存在什么问题，应该如何解决问题以及如何在我的组织内使改变发生。这正是领导力所在，创新密切地包含其中。

#### 中国是非常重要的研究课题

记者：管理学是全球各国的高等教育中非常重要的一个科目，它也和我们的生活以及工作有很大关系，因此，您认为，什么才是真正的管理？是要改变我们的世界还是控制我们的世界？

加斯·塞隆纳：正如你刚才提到，我们的口号是“改造生活、改造组织、改造世界”，因此我们认为管理不是为了实现控制，而是为了给世界带来积极的变化。我们所教育的那些领导人，他们希望帮助把世界变得更好的，让人们过上更好的日子。

记者：您认为，中国的管理与西方国家的管理有何差异？

加斯·塞隆纳：我认为中国现在是一个非常具有活力、快速发展的经济体，尽管增长速度最近有所放缓。你只有亲自到中国来，才能领悟到中国的真正活力。我认为中国在世界经济中扮演了非常重要的角色。

在中国，创新和创业不断兴起。我认为这有点类似于硅谷的历史，我们看到中国正在建立类似的机构。如果你想要有一个充满活力的创业社区，我认为有一点是很重要的，那就是容忍和谅解新企业遭遇的失败，这种精神已经在硅谷确立。

很多的企业未能获得成功，为了能让人们愿意承担风险，我们需要包容谅解并且支持创业的环境。如果他们全力以赴、制定良好的计划，并且非常重视获得的投资，尽管起步的时候具有一定的风险，但是最终会获得成功。我认为这种环境是需要一定时间才能确立的。

记者：您认为，怎么才是优秀的管理？

加斯·塞隆纳：我认为，优秀的管理在于让组织发生积极的变化，但应该通过能为社会和组织本身创造价值的方式来实现。

#### 中国学生也能成优秀创新者

记者：您曾几次提到创新，现在全世界都在谈论创新，您认为能在学校里面学会创新吗？

加斯·塞隆纳：我们在斯坦福大学商学院非常关注创新，我们对于如何教育创新有深刻的理解。关键在于教育创新或者令学生形成创造性思维，我们使用了所谓的设计思维来帮助教育创新。

其中包括两项关键因素，一是重视和理解你尝试服务的客户，我们了解到这是非常重要的。我想，一半的创业家希望坐在客户的办公室并想象最终的客户是怎么样的，我们了解到这种独特的亲密关系能在最初帮助了解客户的需求。

第二是我们所谓的“快速原型设计”，你不再等待直到认为自己找到全部的最终解决方案，而是提出有关你的产品或者服务的大概想法，之后获得市场的反馈，然后在此基础上改进。我们发现，相对于坐在办公室思考然后尝试推出新产品，这种方法更可能得出符合市场需求的产品。

记者：我们知道斯坦福大学有很多留学生，其中有不少是中国学生。我们中国学生学习非常刻苦，但是缺乏创新能力，您对这个问题有何看法？您能否提出一些建议？

加斯·塞隆纳：我们发现，来自世界任何角落的学生都能学会创新，只要他们参与到以创新为主要关注点的课程。我们也有很多的中国学生，他们在硅谷度过了一些时间，之后回到中国进行创新。我们认为中国学生只要获得合适的教育，也能成为优秀的创新者。(摘自《网易财经会客厅》)

智库

刘春雄 价格战不是低水平的营销  
(郑州大学管理工程学院副教授)

如果认为价格战是没有技术含量的弱智营销，这种想法本身就有点弱智。一个不争的事实是：那些以价格战闻名的中国企业，在产业发展过程中，基本上都是最后的胜利者。敢于发动价格战，打出高水平的价格战，并在价格战中赚钱，这是战略思维。

价格战不是谁都能玩的。如果不是行业巨头，发动价格战也没人应战，也不会改变行业的价格体系。能够发动价格战，能以价格战改变价格体系，并最终改变行业格局，这样价格战为什么不能打？

王吉鹏 如何衡量并购成功与否?  
(国内知名管理咨询专家)

麦肯锡的一份研究报告表明，过去20年全球大型企业并购案取得预期效果的低于50%，具体到中国，则有67%的海外收购不成功。

好的并购应该能创造价值，能够实现生产要素，包括技术、品牌、资金、渠道、生产能力、管理经验的新组合和配置，从而提高企业的竞争能力。另外，在商业价值以外，这些并购还能改善市场环境、创造消费者价值、增加就业等等。

姜汝祥 一流企业家别被江湖绑架  
(锡恩首席顾问)

江湖文化是所有中国企业很难过的一道坎，更是中国企业走向世界的最大障碍。过不了坎的企业，我甚至建议它们不要做大，否则很容易外强中干，甚至形成巨大的泡沫。

中国的江湖文化已经深入各个角落。企业、企业家的任何行为都被迫要对江湖负责。这种以人际关系的和谐为皈依，而不是个人价值为宗旨的制度体系，必然难以持久，它也没有任何终极的价值追求。中国需要一流企业家，不屈从于江湖的绑架，在战略、管理去江湖化方面做出努力的探索。

杜绍基 企业应有的社会责任  
(德鲁克管理学院院长)

履行企业社会责任的最高境界，是营造一个多赢的格局，包括企业本身。因此，管理者要以更广阔的视野来认知企业社会责任，明白它是一种让企业持续发展的投资行为，对品牌、企业形象、营销、吸引并留住人才、降成本增效益等各方面均有裨益。要记住“社会或经济体系能让任何企业在一夕之间就消失无形，唯有当社会或经济体系相信某个企业能有所作为，而且是必要、有用及有建设性的企业时，这个企业才能存在。”

汪中求 诚信不等于契约精神

(北京大学精细化管理研究中心主任)

中国人常说的“诚信”，其实并不能与契约精神完全等同。一般来说，中国人通常只在他们的家庭亲属朋友之间讲诚信，对与自己毫不相关的人则很少受诚信的约束。通俗地说，如果彼此不认识，没有

查钢 做好商标不要空谈品牌价值

(资深营销策划人)

宝洁的成功与其说是品牌管理的成功，不如说是企业卓越绩效管理的成功。没有宝洁公司的公司品牌背书，靠单一商标要想成为“10亿美元俱乐部”几乎是不可能的。品牌基因好是一方面，更主要还是要后天的努力。

品牌必须树立竞争者无法超越的功能利益区隔，但专业与高质的基因优势在同质化严重的竞争业态下显得较为单薄，因此，全方位的品牌基因必须构建，专业、高质与高效将成为品牌最有力的竞争势能，品牌基因优势要转化为品牌竞争力，就如基米德用以拉动地球的支点一样。

#### 中国学生也能成优秀创新者

记者：您曾几次提到创新，现在全世界都在谈论创新，您认为能在学校里面学会创新吗？

加斯·塞隆纳：我们在斯坦福大学商学院非常关注创新，我们对于如何教育创新有深刻的理解。关键在于教育创新或者令学生形成创造性思维，我们使用了所谓的设计思维来帮助教育创新。

其中包括两项关键因素，一是重视和理解你尝试服务的客户，我们了解到这是非常重要的。我想，一半的创业家希望坐在客户的办公室并想象最终的客户是怎么样的，我们了解到这种独特的亲密关系能在最初帮助了解客户的需求。

第二是我们所谓的“快速原型设计”，你不再等待直到认为自己找到全部的最终解决方案，而是提出有关你的产品或者服务的大概想法，之后获得市场的反馈，然后在此基础上改进。我们发现，相对于坐在办公室思考然后尝试推出新产品，这种方法更可能得出符合市场需求的产品。

记者：我们知道斯坦福大学有很多留学生，其中有不少是中国学生。我们中国学生学习非常刻苦，但是缺乏创新能力，您对这个问题有何看法？您能否提出一些建议？

加斯·塞隆纳：我们发现，来自世界任何角落的学生都能学会创新，只要他们参与到以创新为主要关注点的课程。我们也有很多的中国学生，他们在硅谷度过了一些时间，之后回到中国进行创新。我们认为中国学生只要获得合适的教育，也能成为优秀的创新者。(摘自《网易财经会客厅》)