

商而優則仕？ 初探中國央企領導人的甄補與流動*

黃 信 豪

(國立台灣師範大學公民教育與活動領導學系副教授)

劉 明 浩

(國立政治大學東亞研究所博士生)

摘 要

本文初探 1998 至 2014 年中國大陸副部級央企領導人的組成特徵與仕途發展，以瞭解中共如何選拔央企領導崗位與安排央企、黨政職務交流。本文發現央企領導人年齡上相當有晉升潛力、多屬入黨年齡低且具高學歷。央企類型與時期的比較也顯示黨更重視公益型央企崗位的政治篩選，且國資委成立後也帶來幹部任命的專業化效果。就仕途發展方面，本文發現央企官齡愈輕、任職時間愈短與入選中委／中紀委等因素，可分別提升央企領導人轉任黨政職務的機率。這些規律意涵中共在正式制度制約下透過職務安排來培養、測試幹部工作能力，或可由非正式關係嵌入正式制度的觀點來予以解釋。

關鍵詞：中國、中央國有企業、幹部任命、幹部交流

* * *

壹、前 言

據報導，2012 年十八大「央企系統」黨代表規模超過百人，他們已成為影響中國大陸（以下簡稱中國）未來政策方向的重要力量。^①近年來，中央國有企業（以下簡稱

* 本文為國科會（現科技部）研究計畫「中共幹部任命制的接班人栽培：以省級領導人與央企領導人為例」部分研究成果（計畫編號 NSC102-2410-H-003-041-MY2），特此誌謝。作者感謝兩位匿名審查人以及編委會提供具建設性的寶貴意見，讓本文更具參考價值。

註① 郭芳、趙磊、鄒錫蘭，「紅色企業家：老闆們是怎樣當選十八大代表的？」，人民網，<http://finance.people.com.cn/n/2012/1106/c1004-19509435-1.html>。

央企)儼然已成為中共幹部選拔的重要人才庫。多位曾任央企經理人職位菁英轉任中央、地方黨政領導職務,甚至晉升至國家領導人。例如,周永康出任中石油總經理後轉任國土資源部長與四川省委書記,並在十七大後進入權力核心(現已被開除黨籍);前海南省委書記衛留成曾任中海油總經理,後被拔擢為海南省長(已屆齡);「60 後」的張慶偉從中國航天科技集團公司總經理轉任國防科工委主任,現任河北省長。在相同年齡梯隊幹部中他的政治仕途相當被看好。^②這些從央企崗位轉任黨政職務的案例,顯見央企領導人在中共政壇的重要性正與日俱增。

本文以「央企崗位」為焦點,初探近年來央企領導人的組成特徵與仕途發展,藉以瞭解中共如何甄拔央企領導人以及如何安排央企、黨政職務交流。到目前為止,外界對央企的理解尚處探索階段,且研究重點為釐清黨國體制下央企運作形態,包括資產管理體制建置(即國資委)後運作以及內部組織結構、管理模式等議題。Lin 和 Milhaupt 以中國鋁業公司、大唐集團為例,描繪央企組織結構及政府對央企业管理運作模式,並將央企业管理體制視為理解中國國家資本主義運作的關鍵。^③Eaton 指出航空業自改革開放後就實施「去集中化」改革,但政府意圖塑造國家控制的「國家隊」,因而強迫航空業整併。^④Yeo 以電信產業為例,從制度結構及其監管機制互動,解釋黨國體制如何透過國資委監管,以控制重要戰略部門。^⑤Tsai 以電力系統改革解釋國家監管體制與國企公司化發展的悖論,並指出功能性監管架構原先是為了打破壟斷、促進競爭,但制度缺陷卻造成產業的寡頭壟斷。^⑥這些共同研究指出政府期望透過推動國企改革來引進公司治理制度以改善內部效率;同時卻又透過國資委等外部監管體制來保護國有資產以及維持重要產業的控制力。除此之外,亦有部分研究強調國企改革的效果,例如對提升業績、企業自主性的影響。Wang 等人以上海、深圳證交所為標的,發現國資委成立後政府對企業的影響力增加,股權從機關部委集中至國資委也對企業業績有正面幫助。^⑦Liou 則認為企業領導人的行政級別與黨政關係已成為央企與官僚體制議價,以及追求企業利益的有利籌碼,因而央企人事任命的制度設計,或將阻礙監督管理體制的有效運作。^⑧

註② 在十八屆中委會中,張慶偉為少數 1960 年後出生的領導幹部之一。

註③ Li-Wen Lin and Curtis Mihaupt, "We are the National Champions: Understanding the Mechanism of State Capitalism in China," *Stanford Law Review*, Vol. 65, No. 4 (April 2013), pp. 697~760.

註④ Sarah Eaton, "Political Economy of the Advancing State: The Case of China's Airline Reform," *The China Journal*, No. 69 (January 2013), pp. 64~86.

註⑤ Yukyung Yeo, "Between Owner and Regulator: Governing the Business of China's Telecommunications Service Industry," *The China Quarterly*, Vol. 200 (December 2009), pp. 1013~1032.

註⑥ Chung-Min Tsai, "The Reform Paradox and Regulatory Dilemma in China's Electricity Industry," *Asian Survey*, Vol. 53, No. 3 (May/June 2011), pp. 520~539.

註⑦ Junmin Wang, Doug Guthrie and Zhixing Xiao, "The Rise of SASAC: Asset Management, Ownership Concentration, and Firm Performance in China's Capital Markets," *Management and Organization Review*, Vol. 8, No. 2 (July 2012), pp. 253~281.

註⑧ Chih-Shian Liou, "Rent-Seeking at Home, Capturing Market Share abroad: The Domestic Determinants of the Transnationalization of China State Construction Engineering Corporation," *World Development*, Vol. 54 (February 2013), pp. 220~231.

另一方面，央企人事也開始受到重視，但是文獻大多仍以「體制」為核心，以「領導人」為對象的系統性研究較少。Downs 和 Meidan 分析三大國有石油公司的人事任命，認為蘇樹林轉任福建省委副書記是高層提拔和政府人才甄補的結果；但傅成玉、王宜林的行業內調動則是為改善公司治理與促進行業內競爭。^⑨ Liou 和 Tsai 分析電力、石油部門央企領導人職涯，發現國家雖然不直接干涉企業，但由於央企領導人仍屬國家幹部，其職務激勵機制與黨國結構相互聯結，因此政治激勵的影響仍大於經濟激勵。^⑩楊瑞龍等人的研究是少數以領導人為對象的系統性研究。他們分析 2008 至 2011 年 189 位央企領導人，發現央企營收成長率、中委、中紀委身分以及博士學位，對其晉升有正向影響，因而「經濟績效」與「政治關係」在央企領導人晉升中得發揮互補作用。^⑪然而，他們的研究並未納入時序縱深，即考量監管體制建立前後的差異，也未考量不同類型企業的根本差異。此外，他們也未考慮職務經歷，忽略了個人仕途發展的相依性與延續性。

本文將以 90 年代末期至今副部級央企領導人為例，探索央企領導人的甄補與流動議題：央企領導人有哪些集體特徵？從不同企業類型、時間點來看，央企領導人是否具明顯的個人條件差異？這些個人條件、憑證差異如何反映黨甄拔央企領導人的考量？其次，央企領導人仕途發展的樣態為何？掌管央企之前，他們的仕途經歷有何特色？具央企領導經驗後，他們的仕途又將如何發展？本文將分析央企領導人的組成特徵與仕途發展，並比較不同企業類型、國資委成立前後的差異，以期對中共如何甄拔央企領導人與安排央企、黨政職務交流提供更全面的圖像。

貳、中國國有企業改革與央企幹部任命

本文將初探央企領導人組成特徵與仕途發展規律，以瞭解中共如何選拔央企領導人以及安排央企、黨政職務交流。本節將帶入三項議題以作為理解央企領導幹部任命、選拔與流動的基礎。第一，90 年代中期後國有企業的改革歷程與後果為何？作為國有企業的一部分，央企在中國當前經濟活動有何重要性？第二，中共如何任命、管理國（央）企幹部？在梳理國企改革脈絡與幹部任命體制後，本節最後將帶入中共菁英甄補解釋理論，並提出制度與非制度途徑的整合解釋。

註⑨ Erica Downs and Michal Meidan, "Business and Politics in China: The Oil Executive Reshuffle of 2011," *China Security*, No. 19 (February 2012), pp. 3~21.

註⑩ 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.

註⑪ 楊瑞龍、王元、聶輝華，「『准官員』的晉升機制：來自中國央企的證據」，*管理世界*（北京），2013 年第 3 期，頁 23~33。

一、國有企業的改革歷程及其後果

在中國，國有企業為國有獨資、國有控股及國有資本參股的企業，並由各級國有資產管理委員會（即國資委）管理。在國企行列中，「央企」為行業特殊或其他因素，而由中央國資委直接管轄的國企。基於央企屬國企行列，我們將先說明中國國企體制的演變歷程，接著介紹央企在當前經濟活動的重要性。

改革開放前，國企為國家機關的附屬，其功能在於執行黨與國家所擬定的經濟計畫。改革開放後面對民企的競爭以及效率問題使國企虧損日增，國務院於是在 1994 年開始發動國企改革。改革目的為建立現代企業制度，以擺脫過去因政企不分、預算軟化所導致效率低落問題。^⑫然而，大多參與「公司化」試點的企業僅在形式上改為國有獨資公司，並未建立實質公司治理模式。為了進一步實行政、企職責分開，國務院於 1998 年選擇石油、鋼鐵等行業展開大型企業「集團化」試點。集團化改革重點為取消總公司的行政機構地位，透過改制、分拆上市為國有控股公司，而將行政職能交還專門部委，此舉大致完成制度上的「政企分開」。^⑬即便歷經公司化、集團化改革，國企經營架構仍存在企業屬國家授權投資機構下屬、舊體制下存續企業控制企業，以及內部人行使所有權三大問題。^⑭隨即，中國政府持續擴大國企去行政化。1999 年，國務院開始推動央企大規模整併，目的在清理壞帳、關閉營運不善子公司等；^⑮2000 年，相關規範取消企業行政級別，企業經營者待遇也與黨政幹部脫鉤。^⑯

為整合對國有企業的管理，2003 年國務院成立國資委。國資委來自原國有資產管理局，並整合中央大型企業工作委員會、國家經貿委、財政部等部委的部分任務，屬正部級的直屬特設機構。國資委主要任務是為政府履行出資人職責、考核央企及任免負責人，並向出資企業派出監事會以及監管國有資產的保、增值情況。^⑰國資委的管理體制，建構了各級政府對國有資產垂直管理體系。^⑱至此，原先各部委對國企「五龍治

註⑫ 國企虧損率自 1990 年便超過 20%，1998 年更達 47.4%。就總額上，國企虧損額在 1998 年接近 2 千億，亦有單一企業淨虧損 78 億。吳敬璠，〈當代中國經濟改革教程〉（上海：上海遠東出版社，2010 年），頁 132~133。

註⑬ 章迪誠，〈中國國有企業改革編年史〉（北京：中國工人出版社，2006 年），頁 480~483。

註⑭ 這三個問題源於國有資產管理體制三層次架構（國資委—集團公司—改制公司）。在轉型過程中，集團公司仍可直接控制改制公司，而不是讓公司擁有經營獨立性。吳敬璠，〈當代中國經濟改革教程〉，頁 136~137。

註⑮ 「關於國有企業管理關係變更有關問題的通知」，國有資產管理委員會企業改革局，<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1566/n258252/n258644/11663649.html>。

註⑯ 「國有中大型企業建立現代企業制度和加強管理的基本規範（試行）」，國有資產管理委員會，<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1566/n258252/n258644/11663740.html>。

註⑰ 履行出資人職責指的是被授權機構對國企享有資產收益、制定管理章程、參與重大決策、選擇管理者以及指派股東代表。「中華人民共和國企業國有資產法」，中華人民共和國中央人民政府網站，http://www.gov.cn/jrzq/2008-10/28/content_1134018.htm。

註⑱ 國資委基本上建立中央、地方三級管理體制（中央、省、地級市），每一級都包括「國資委」、「國有資產控股公司」及「被投資企業」三層次。周邵朋、丁德章，〈國有企業改革與國有資產監管〉（北京：國家行政學院出版社，2005 年），頁 376~377。

水」的多頭馬車，得以被轉化為縱向管理（即由「條」取代「塊」）。^{①⑨}國資委成立之初共轄有 196 家央企，為配合深化經濟體制改革，2006 年國務院推動「國有資本的重要行業和關鍵領域集中」，並要求 2010 年將央企兼併重組至 80 到 100 家。^{②⑩}

值得注意的是，國資委成立後政府對央企的挹注不但明顯增加，央企也利用行業壟斷地位與兼併後規模優勢獲取巨額利潤。^{②⑪}在這段期間，中國的經濟體系雖然更融入國際資本市場，央企重要性卻不減反增。據統計，央企在 2013 年營收創歷史新高，並佔當年全國 GDP 的 42.9%；從 2004 至 2013 年，央企營收成長率皆高於總體經濟成長率，總資產也成長 4 倍。^{②⑫}這顯示國資委的管理體制不但有利於提供國家機關與央企的直接聯繫，也有助進一步強化其市場競爭力。

二、國（央）企幹部管理：不變的「黨管幹部」

在回顧國企的改革歷程與後果，本節接著說明國（央）企的幹部管理體制。90 年代中期前所有國企皆可視為政府體系一部分，中共「雙重領導」的幹部體制特點亦出現在國企上：一方面受命於政府部委，另一方面也受同級黨幹部與上級黨委的管理。此外，黨組也深入企業基層，以確保掌握組織動態。90 年代中期後的公司化、集團化改革，基本上並未涉及幹部任命、管理體制。以央企為例，領導幹部仍主要受各業務部委管理，例如中石油隸屬石油工業部，企業黨組織則受石油工業部黨組管理。國資委成立後，央企人事管理權便從而移轉。然而，不論企業如何重組、拆分上市，但央企領導人仍兼具「經理人」與「幹部」身分，必須依循「黨管幹部」的管理規範：企業上級黨組織與內部黨組織依黨管幹部政策對企業領導進行考核、任免、監督、管理、選拔，而企業內部黨組織也依照上級黨組織的要求，參與企業內部管理工作。依照中共幹部下管一級原則，上級黨組織管理企業黨政領導人，企業黨組織則管理企業內的中層幹部。^{②⑬}

至 2014 年底，國資委在兼併重組後共下轄 113 家央企：排行前 53 位的屬「副部級央企」（或稱「骨幹企業」），其企業領導人為副部級幹部，其餘 60 家央企領導人屬

註①⑨ 國資委成立前有權對國企進行監管的單位眾多，包括資產、出資管理、人事任命、黨建、項目審批等監管權力分佈在國有資產管理局、財政部、中組部、中央大型企業工作委員會等，吳敬璉稱之為「五龍治水」。「吳敬璉委員：機構改革要著重於機制改革」，新華網，http://news.xinhuanet.com/zhengfu/2003-03/07/content_764668.htm。

註②⑩ 「國務院辦公廳轉發國資委關於推進國有資本調整和國有企業重組指導意見的通知」，國有資產管理委員會企業改革局，<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1566/n258252/n258644/11663621.html>。

註②⑪ 「財富」雜誌排名 2014 年世界五百強企業（以營收計）中有 47 家是中國央企，而中國石化、中國石油、國家電網更是排入前十名。「2014 年中國 100 家公司完整上榜名單」，財富中文網，http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2014-07/07/content_212317.htm。

註②⑫ 央企相關數據，本文整理自「統計數據」，國有資產管理委員會財務監督與考核評價局，<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1566/n258203/n259490/index.html>；GDP 相關數據，見「國家數據」，中國國家統計局，<http://data.stats.gov.cn/search/keywordlist2?keyword=gdp>。

註②⑬ 陳生洛，中國國有企業的產權變革與黨的領導（台北：韋伯文化出版社，2004 年），頁 50~52。

正局級幹部。^④央企依照級別而有不同的領導人任命程序。副部級央企領導人由中組部幹部五局直接管理及任命（稱「中管幹部」），國資委企幹一局僅能負責考評及提出任免建議；而副職人事權以及其餘的正局級央企，則由國資委企幹二局負責。此外，為落實黨對企業的政治領導，企業黨委主要領導成員可以「董事」身分參與企業決策，而央企領導人也大多在任期內兼任企業黨組書記，為名符其實的「一把手」。^⑤

以上說明黨如何在國企體制改革中仍透過幹部管理體制直接控制央企人事的任命、管理與考核。儘管 90 年代中期後國企歷經公司化、集團化、整併、兼併重組等改革歷程，人事管理制度並無系統性的改變。更根本的是，國資委成立後，央企領導人反而按級別由中組部、國資委統一收緊、集中。由於央企人事管理體制仍服膺黨管幹部原則，本文接著帶入中共菁英甄補的解釋理論，並針對央企領導人的甄補與流動提出整合制度與非制度途徑視角的解釋。

三、解釋央企領導人的甄補與流動：制度途徑與非制度途徑的整合

由於中共政權極不透明的特性，外界嘗試透過各項資訊、管道來勾勒領導幹部如何得以向上晉升，成為領導集體的一份子。大致來說，既有中共菁英甄補論述可區分「非制度途徑」與「制度途徑」兩項觀點。^⑥首先，非制度途徑著重領導人與下屬的私人關係，多從派系政治視角來闡述與高層具特定關係的領導幹部如何得以受到重用，如親屬、同學、同鄉與同事關係等。在近期討論中，太子黨、秘書幫、清華幫、上海幫與共青團等次團體已受到關注。^⑦從這個觀點來看，央企的同事關係也被認為是某些

註④ 部分央企由部委撤銷後重新組建，由於領導人為副部級幹部，管轄企業也因人漲級而被稱為「副部級央企」，見張大衍，「央企『一把手』是怎樣煉成的？」，*中國新聞周刊*，<http://finance.inewsweek.cn/20130603,34973,2.html>。

註⑤ 2004 年，央企董事會實行「雙向進入、交叉任職」的措施以落實黨對企業的政治領導。除了企業黨委的領導成員可以董事身分進入企業董事會外，企業董事會中的非外部董事同樣可以黨員身分進到黨委，見「中央組織部、國務院國資委黨委關於加強和改進中央企業黨建工作的意見」，*中國共產黨新聞網*，<http://cpc.people.com.cn/GB/64162/71380/102565/182143/10993484.html>。

註⑥ 即學者對「非正式政治」（informal politics）與「正式政治」（formal/normal politics）的區隔。近年來中國政治越來越多關於「正式政治」的討論，強調改革開放至今中共領導人決策與幹部選拔已受限於更多的制度壓力，而非僅是個人意志、意識形態偏好能決定。相關代表作可見 Frederick C. Teiwes, "Normal Politics with Chinese Characteristics," *The China Journal*, Vol. 45 (January 2001), pp. 69~70；而更多關於中共政治制度化趨勢的介紹，可見 Jonathan Unger ed., *The Nature of Chinese Politics: From Mao to Jiang* (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2002) 以及寇健文，*中共菁英政治的演變：制度化與權力轉移，1978-2010*（台北：五南出版社，2010 年）。

註⑦ 「上海幫」、「秘書幫」、「清華幫」與「共青團」的相關研究可分別見 Cheng Li, "The 'Shanghai Gang': Force for Stability or Cause for Conflict," *China Leadership Monitor*, http://media.hoover.org/documents/clm2_CL.pdf; Wei Li and Lucian W. Pye, "The Ubiquitous Role of the Mishu in Chinese Politics," *China Quarterly*, No. 132 (December 1992), pp. 913~936；Cheng Li, "University Networks and the Rise of Qinghua Graduates in China's Leadership," *The Australian Journal of Chinese Affairs*, No. 32 (July 1994), pp. 1~30；寇健文，「胡錦濤時代團系幹部的崛起：派系考量 vs. 幹部輸送的組織任務」，*遠景基金會季刊*，第 8 卷第 4 期（2007 年 10 月），頁 49~95。至於「太子黨」，儘管此一詞彙已大量出現在中國政治的相關報導，但由於親屬關係的不透明與界定不一，嚴謹的學術論著目前仍較為缺乏。

幹部得以晉升的重要政治資本（如常見的「石油幫」一詞）。^②

相較於非制度途徑重視私人關係，制度途徑則強調 1980 年代起黨與國家機關制度改革後的後果，即正式制度規範對菁英甄補、晉升的影響。首先，當鄧小平提出「幹部四化」方針，中共菁英「紅」、「專」屬性的持續與演變，便成為文獻探討的焦點；^③其次，隨著幹部退休制度在 90 年代中期後向上延伸至最高領導人，外界也關心「年齡劃線」如何在中央領導集體的輪替持續發揮作用；^④最後，基於「梯隊建設」、「幹部交流制度」等幹部選用規範不斷深化，學者也嘗試系統性歸納晉升中央領導集體的職務經歷與路徑，包括省級一把手、中央、地方領導經歷與多省領導經歷等，皆被視為有利晉升的條件，顯示中共領導集體的仕途發展規律。^⑤透過非制度與制度視角，相關研究對描繪中共菁英甄補、幹部輪替規律已作出巨大貢獻。

即使存有「非制度」、「制度」解釋途徑之分，但近年來也有論述開始關注中共政治中非正式關係如何得以相容、嵌入在正式制度規範中。在歷經三十餘年的發展，中共政治常軌化、制度化至今或許已進入制度「鎖入」（lock-in）階段。特別是後鄧小平時期領導人缺乏歷史功績，非正式影響力較弱，使其缺乏扭轉制度發展方向的能力，僅能多遵循革命元老遺留下的制度規範，或在既有制度基礎上增添。^⑥從制度化脈絡出

註② 如 Zang 曾提及，石油產業出身的領導幹部自 80 年代初期便形成相當有影響力的「石油幫」，相關工作經歷甚至成為重要的晉升條件。Xiaowei Zang, *Elite Dualism and Leadership Selection in China* (New York: Taylor & Francis, 2004), p. 128.

註③ 關於「紅」、「專」的討論，有些論著強調改革開放時期專業官僚的興起，見 Cheng Li and Lynn White, "The Thirteenth Central Committee of the Chinese Communist Party: From Mobilizers to Managers," *Asian Survey*, Vol. 28, No. 4 (April 1988), pp. 371-399; Hong Yung Lee, *From Revolutionary Cadres to Party Technocrats in Socialist China* (Berkeley, CA: University of California Press, 1991); Cheng Li and Lynn White, "The Fifteenth Central Committee of the Chinese Communist Party: Full-Fledged Technocratic Leadership with Partial Control by Jiang Zemin," *Asian Survey*, Vol. 38, No. 3 (March 1998), pp. 231-264; 趙建民、張鈞智，「菁英循環與再生？十二大以來中共技術官僚的發展趨勢」，*中國大陸研究*，第 49 卷第 2 期（2006 年 6 月），頁 69-97；也有論著強調紅、專的二元菁英並存，見 Xiaowei Zang, *Elite Dualism and Leadership Selection in China*；最後，也有學者強調專業菁英甄拔中政治篩選重要性，見黃信豪，「晉升，還是離退？中共黨政菁英仕途發展的競爭性風險分析」，*台灣政治學刊*，第 13 卷第 1 期（2009 年 6 月），頁 161-224；黃信豪，「有限活化的中共菁英循環：黨政領導菁英組成的跨時考察」，*中國大陸研究*，第 53 卷第 4 期（2010 年 12 月），頁 1-33。

註④ 關於十五大喬石退休先例的討論，見 Joseph Fewsmith, *Elite Politics in Contemporary China* (Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2001), pp. 69-80。至此，「年齡劃線」的規範便在往後的中共高層領導人輪替一再被依循，退休年齡從十五大的 70 歲，降到十七大的 68 歲。

註⑤ 在制度脈絡下，近期有學者也嘗試推估中共十八大政治局的可能人選，見 Alice Miller, "The 18th Central Committee Politburo: A Quixotic, Foolhardy, Rashly Speculative, but Nonetheless Ruthlessly Reasoned Projection," *China Leadership Monitor*, <http://media.hoover.org/sites/default/files/documents/CLM33AM.pdf>；寇健文，「邁向權力核心之路：1987 年以後中共文人領袖的政治流動」，*政治科學論叢*，2010 年第 45 期，頁 1-36；黃信豪，「制度化下的中共菁英晉升：接班人栽培的觀點」，*中國大陸研究*，第 56 卷第 1 期（2013 年 3 月），頁 33-60。

註⑥ 寇健文比較中國與前蘇聯菁英政治的發展，發現蘇聯菁英政治制度化失敗的主因，主要在於制度建立後始終無法得到往後接班人的依循與認可，僅停留在「制度建立」階段。相關論述見寇健文，「中共與蘇共高層政治演變的軌跡、動力與影響」，*問題與研究*，第 45 卷第 3 期（2006 年 6 月），頁 39-75。

發，中共幹部選拔制度規範應是黨內主要領導人所共同必須接受的，當前的幹部任命也無法由單一領導人所獨斷。基於正式制度制約，即使領導人欲提拔與自己關係密切幹部或強化政治網絡，也必須服膺在既有制度之中。從這個觀點論之，非正式關係在當前中共菁英甄拔扮演的應是補充性角色，特別是正式制度無規範之處。^③

在制度化的脈絡下，以上「非正式關係嵌入正式制度」的觀點，或許能解釋中共如何甄拔央企領導幹部以及安排職務交流。首先，中共選拔央企領導崗位的考量很可能存有「企業類型」、「時期」差異。即使央企領導人皆隸屬黨幹部序列，但不同行業類型差異甚大。某些企業由於屬性使然，如擔負政策任務與國民社會經濟關連程度較高；某些企業則在市場下直接面對民企、外企競爭。可以預期地，黨對那些擔負政策任務、與國民社會經濟關聯性較高的企業崗位，應會有更嚴格的控制與政治篩選。原因是這些「要害企業」對黨國體制的統治穩定更為重要。^④為了統治考量，中共將更重視這些企業領導人的政治忠誠，且這些領導人在黨內也應有較高政治地位。就時期來看，國資委成立前企業管轄、考評主要散落在各專門部委，許多央企領導人來自管轄部委轉任，屬專業技術人員；國資委成立後幹部管理統一集中，央企考評、監管應更走向專業化與制度化。在監管制度建立的影響下，本文也預期國資委成立後的央企崗位甄拔將更重視專業管理條件。綜觀以上，黨選拔央企領導人的企業類型、時期差異應凸顯「制度途徑」的解釋力，包括體制上某些企業因公共性質與黨國體制關係更為密切（重視政治篩選），以及國資委成立的體制制度化效果（重視專業條件）。

其次，就流動上，以「央企崗位」為中心領導人仕途發展可分為掌管央企前「職務經歷」以及離開央企後「轉任」兩部分，本文亦從這兩方面來發展解釋。在職務經歷方面，基於前述的企業類型差異，掌管具特定政策任務與國民經濟生計關聯性高企業的領導幹部，應更可能具黨政領導資歷。基於要害企業對統治的重要性，中共應以這些企業作為幹部交流的主要場域：一方面引入黨政領導幹部以維持對這些企業的控制；另一方面也利用這些崗位來培養幹部治理經驗並考核工作能力。近年來，中共相當重視幹部交流以培養全方位的領導經驗，並已建立相關制度。^⑤職務經歷在央企類型上的差異，應也凸顯「制度途徑」的解釋。

在轉任上，本文預期若出任央企領導崗位時年紀愈輕、具備要害企業領導經歷者，則愈可能轉任黨務、政府職務。第一，「年齡」在中共官場應是幹部晉升相當重要的客觀條件。基於各層級幹部的離退年齡限制（一般來說副部級、正部級、正副國級

註③ 黃信豪，「制度化下的中共菁英晉升：接班人栽培的觀點」，頁 37。

註④ 在中國政治研究中，寇健文曾以「要害部門」一詞指涉負責組織宣傳、意識形態、解放軍與國家安全等協助統治相關的機構部門。本文藉用「要害」的定義，將擔負政策任務、與國民社會經濟關聯性較高的企業稱為「要害企業」，即隨即研究設計所定義的「公益型央企」。寇健文，「既重用又防範的菁英甄補：中共海歸派高官的仕途發展與侷限」，*中國大陸研究*，第 50 卷第 3 期（2007 年 9 月），頁 1-28。

註⑤ 該制度規定幹部可以在地區、部門、黨政機關、國有企業與群眾團體間交流。「黨政領導幹部交流工作規定」，*新華網*，http://news.xinhuanet.com/politics/2006-08/06/content_4926453.htm。

的不再提拔年齡為 61 歲、63 歲與 67 歲)，若領導幹部得以在年齡較輕被甄拔至某一層級（如副部級），則他（她）在下一個層級（如正部級）的選拔中便有更充裕的時間累積工作經驗並提高晉升機會。按此，在特定層級、群體幹部中，「部齡」（如初次進入副部級職務年齡）或「官齡」（如開始擔任某職務年齡）將是評估仕途發展相當重要的指標。^{③⑥}年齡除了是幹部退休的正式規範外，部齡、官齡則也很可能帶有非正式關係意涵，即前述的「非正式關係嵌入正式制度」。從傳統的派系政治觀點來看，高層領導人為鞏固自身地位應會盡快提拔、贊助（sponsored）與其關係較好的幹部，使其具有未來晉升優勢；^{③⑦}而即使原先不具非正式關係，高層也可能會注意到那些部齡、官齡較輕者，進而持續栽培以建立政治網絡來強化影響力。^{③⑧}將官齡的概念運用在央企領導人上，則初任央企領導職的年齡將具是否得到贊助與未來栽培的意義：初任年齡較輕者更有可能與高層具有非正式關係，或得到黨栽培。他們將有較充分時間在企業崗位上證明自己的能力並累積經驗，因而更具晉升機會。第二，在屆齡離退的時間壓力下，某些工作崗位或許已成為黨用來測試、培養幹部治理與工作能力的場域。基於要害企業對黨國體制的重要性，這些央企崗位應已成為培養領導幹部治理經驗與考核工作能力的交流場域。亦有相關研究也指出具職務交流經驗幹部將更有晉升優勢。^{③⑨}結合既有的非正式關係與正式制度解釋，這項研究預期將勾勒央企領導人仕途發展規律，也說明中共如何安排領導幹部在央企、黨政職務交流。

參、研究設計：資料建置與研究假設

一、研究對象：副部級央企領導人（1998-2014）

本文將初探近年來央企領導人的組成特徵與其仕途發展，以瞭解中共如何甄拔央企領導幹部以及安排央企、黨政職務交流。我們將以 1998 至 2014 年副部級央企領導人為觀察對象（資料更新至 12 月底）。^{④⑩}時間上，儘管 1994 年起國務院推動公司化改

註 ③⑥ 關於「部齡」、「官齡」的用語，本文感謝審查人的提點。

註 ③⑦ 「贊助」一詞來自社會流動理論的「贊助式流動」（sponsored mobility），該概念認為個人職涯發展取決於是否得到「早期挑選」（early selection）。基於菁英對屬意接班人進行有計畫的培育，在經歷早期挑選後，那些中選者相較於未中選者將進入截然不同流動升管道與栽培路徑。在早期挑選的影響下，個人的仕途發展將是得到偏愛且全然延續性的（continuous）。Ralph H. Turner, "Sponsored and Contest Mobility and the School System," *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 6 (December 1960), pp. 855-867.

註 ③⑧ 本文並非主張「年齡」可作為測量非正式關係的具體變項，而是認為在離退制度中部齡、官齡較輕者應具有非正式關係意涵（即內文強調的「非正式關係嵌入正式制度」），包括「贊助」與「栽培」意義。關於年齡測量意義的釐清，本文感謝審查人的提醒。

註 ③⑨ 寇健文，「邁向權力核心之路：1987 年後中共文人領袖的政治流動」，頁 15-17。

註 ④⑩ 補充說明的是，2015 上半年副部級央企領導人亦有些許變動，除屆齡退休者外（如周吉平、傅成玉等），較受關注的是被立案調查的徐建一（原中國第一汽車集團公司董事長）。

革，但僅在形式上改為國有獨資公司。從建立實質公司治理模式來看，98 年後「集團化」應是更適當的時間點。由於研究時段追溯到國資委成立前，本研究可比較國資委建立對領導人選拔與其仕途發展的影響。其次，目前國資委下轄的央企涵蓋副部級與正局級，且前者由中組部直接任命、管理。從層級來看，以副部級央企為對象應更能掌握中共官場近年來「由企轉政」趨勢，並梳理黨如何安排央企崗位與黨政職務交流，副部級幹部亦有較高職務經歷完整性。央企領導人在不同企業中稱謂或許存在差異：已成立董事會者由「董事長」擔任領導人，未成立董事會者則以「總經理」為實質領導人，但相同的是這些領導人皆兼任企業黨委（組）書記，為企業「一把手」。

至 2014 年底，國資委共下轄 112 家央企，其中有 53 家副部級央企。本文先從國資委網站建立央企名錄，所有現任領導人的職務經歷可由各企業網站或「中國黨政領導幹部資料庫」獲得。^①卸任領導人姓名、就任時間則是透過搜尋人民網、新華網的幹部任免新聞獲得，其職務經歷則透過對人民網、百度百科、和訊網、鳳凰網、新浪網、互動百科等眾多來源一一交叉比對而來。^②本文觀察曾出任副部級央企領導崗位者共 129 位，若以崗位計算則是 139 人次。^③完整的領導人名單與任職時間列於附錄一。

二、初探式研究假設的建立：央企領導人甄補與流動

本文將分析央企領導人的組成特徵與仕途發展，特別比較不同企業類型、國資委成立前後的差異。「時期」的區隔較為直觀，我們以 2003 年 4 月國資委成立做為分界，從「國資委成立前」與「國資委成立後」任職來進行比較。作為央企專責管理部門，國資委成立後企業幹部管理、考評工作由原管轄部委轉交。當管理體制朝向制度化發展，央企領導崗位的甄拔或許將更重視專業管理條件。在「央企類型」劃分上，本文將核能、軍工、石油、電力、電信、糧食等六類界定為「公益型央企」；煤炭、裝備、鋼鐵及金屬、運輸、商貿、建築等六類劃分為「競爭型央企」。這兩類央企存有根本差異：公益型央企基本上擔負政策任務，在行業中具有壟斷或寡占地位；競爭型央企承擔政策任務成分則明顯較少，在市場上直接面臨民企、外企競爭。^④公益型央企對黨國體制的統治穩定維持的重要性應明顯高於競爭型央企，因而黨選拔領導人時可能

註① 「央企名錄」，國有資產管理委員會，<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1226/n2425/index.html>；「中國黨政領導幹部資料庫」，人民網，<http://cpc.people.com.cn/gbzl/index.html>。

註② 在中共菁英研究中，副部級以下的幹部或多或少都會面臨「資訊不完整」問題（正部級以上幹部通常資訊較完整）。網路交叉比對方法無法百分之百精確，甚至有時資訊會相互矛盾。然而，這是目前中國黨政領導菁英研究的結構性問題，本研究亦無法克服，只能就現有的公開資訊找出最合理的資訊。

註③ 傅育寧、劉紹勇、熊群力、王計、王建宙、曹培璽、傅成玉、張慶偉、許達哲、王炳華等 10 人曾任兩家央企領導人職務，故以崗位計算是 139 人次。

註④ 前國資委副主任邵寧指出「公益型國企」需具備以下四大特徵。第一，產品關係國民經濟發展基本條件；第二，經營中存在不同程度壟斷或寡頭競爭；第三，定價機制由政府控制，該類企業無定價權；第四，企業社會效益高於經濟效益，應經常承受政策性虧損。本文採這個界定，將央企區分為「公益型央企」與「競爭型央企」兩類，見馮堯，「國資委：石油石化電網通信屬公益型國企」，新京報，http://epaper.bjnews.com.cn/html/2011-12/12/content_299776.htm?div=0。

存有政治篩選差異。按「央企類型」、「時期」區分，本文研究個案的描述性資訊，如表 1 所示。

表 1 副部級央企領導人的描述性資訊：央企類型與時期的區隔

	央企類型		時期		總數
	競爭型	公益型	國資委前	國資委後	
個數（按人次計）	65	74	54	85	139
百分比	46.8%	53.2%	38.8%	61.2%	100.0%

資料來源：本研究自行整理。

本研究針對央企領導人的「組成特徵」與「仕途發展」建立資料庫。組成特徵包括「性別」、「年齡」、「學歷」、「專長學科」、「海外工作經驗」、「入黨年齡」、「中央黨校資歷」、「中委」與「中紀委」資歷等個人條件、憑證（credentials）。除了前述年齡的重要性外，在中共菁英研究中入黨年齡、中委與中紀委資歷應可呈現菁英政治憑證；學歷、專長學科則凸顯菁英的專業條件。這些「紅」、「專」的相關條件，已被許多實證研究所採納、重視。^⑤本文特別加入海外工作經驗、中央黨校資歷兩個變項。海外工作經驗主要配合「走出去」戰略。2000 年後，國企透過對外直接投資、承包工程、勞務合作等形式參與國際競爭與合作以期提升國家影響力，其中以石油業、礦業、電信在海外投資最受國際矚目。^⑥海外工作經驗或許可以反映個人在企業內部的受重視程度，屬專業條件的一部分。^⑦其次，中央黨校資歷應也具有政治憑證意義。原則上黨已規範高層領導幹部需參與中央黨校幹部輪訓（如地廳級、省部級幹部進修班等），而除了幹部進修、培訓外，中央黨校亦是研究生學位授與單位。基於中央黨校的功能，具有黨校資歷（參加幹部培訓班或攻讀學位）的幹部應表示其一定程度已通過黨政治審查（political screening），相關研究也證實擁有中央黨校資歷者有較高晉升機會。^⑧

解析並比較不同崗位組成特徵目的在於凸顯黨甄拔央企崗位的背後考量。按上節討論，本文假設「公益型央企領導人比競爭型央企領導人更具政治憑證，如入黨年齡較低、具中央黨校資歷與選入中委、中紀委。」如前所述，基於對黨國體制統治的重要性，公益型央企領導人的甄拔應具更嚴格的政治審查、篩選標準；此外，也由於必須擔負政策任務，黨也應派任具較高政治地位者掌管這些企業。其次，本文也假設「國資委成立後央企領導人應比國資委成立前更具專業憑證，如學歷較高，經貿管理

註⑤ Xiaowei Zang, "Technical Training, Sponsored Mobility, and Functional Differentiation: Elite Formation in China in the Reform Era," *Communist and Post-Communist Studies*, Vol. 39, No. 1 (March 2006), pp. 39-57.

註⑥ 于曉、矯磊，「『走出去』戰略概述」，研究與探討，<http://qwgzyj.gqb.gov.cn/yjyjt/159/1743.shtml>。

註⑦ 「海外工作經驗」包括央企海外分公司職務、使館參贊與香港回歸前駐港職務等。

註⑧ Charlotte Lee, "Party Selection of Officials in Contemporary China," *Studies in Comparative International Development*, Vol. 48, No. 4 (December 2013), pp. 356-379.

取向專長以及具海外工作經驗。」原因在於國資委成立後，管理監管體制朝向制度化發展，加上政府鼓勵「走出去」戰略，應讓黨選拔央企領導崗位更要求具備管理專業要求。

央企領導人「仕途發展」是本文另一個關注焦點。本研究將分析領導人在就掌管央企前職務經歷、在央企崗位任職時間以及離開央企崗位後轉任情形。「任職時間」較為直觀，即出任與離開央企崗位的時間差。為了可具體比較的目的，本文將領導人的「職務經歷」、「轉任」各簡化為數個類別：職務經歷包括「央企體系內」、「國務院專業管理部門」、「地方黨政領導資歷」三類；^④轉任包括「地方黨政職務」、「中央黨政職務」、「退休、民企與其他」三類。^⑤如此的界定有兩點概念上的疑慮必須說明。第一，儘管掌握這些企業的領導人多屬副部級幹部，但畢竟國資委成立前央企並無職級區隔，因而難按「特定層級」（如廳局級）來界定職務經歷觀察範圍。本研究將考量掌管央企前的三個職務。從時間點來看，前三個職務最早落在 90 年代初期，符合國企改革時空背景；從級別來看，前三個職務大多涵蓋的是幹部副局（廳、地）級以上資歷。第二，「轉任」是指離開企業後的職務。至今許多領導人仍相當活躍，並有向上晉升的可能。本文用轉任取代晉升，以凸顯轉向黨務、政府任職的交流。

本文也發展職務經歷與轉任兩個研究假設。第一，我們假設「公益型央企領導人應比競爭型央企領導人更具黨政領導資歷，如國務院專管部門、地方黨政領導資歷。」基於公益型央企對黨國體制的重要性，中共應以這些企業崗位作為黨政、企業幹部交流的主要場域：一方面引入黨政領導幹部以維持對公益型企業的控制；另一方面也以這些企業崗位作為培養領導幹部治理經驗與考核工作能力的場域。第二，本文假設「央企官齡較輕、具備公益型央企領導經歷者，愈可能轉任黨務、政府職務。」如先前的討論，年齡除了是幹部退休的正式規範外，也一併具有非正式關係的意義。年齡較輕的提拔很可能代表個別幹部得到黨中央贊助，以及未來栽培的可能。本文將以初任央企領導職務年齡為「央企官齡」的測量。其次，在屆齡離退的時間壓力下，公益型央企可能成為黨對領導幹部培養、能力測試的場域。從職務經歷、出任央企崗位至轉任的梳理，本文將揭露近年來中共如何甄拔央企領導幹部以及安排央企、黨政職務交流。

註④ 「央企體系內」為前三個職務皆在央企內任職，包括母公司與下屬公司，以及跨企業等；「國務院專業管理部門」為前三個職務曾在國務院專管部門任職者；「地方黨政領導資歷」指的是前三個職務曾任地方黨政領導職務者。從此來看，職務經歷亦表示央企領導人交流經驗（局級）。

註⑤ 「地方黨政職務」為離開崗位後轉任地方職務，如出任省委常委、副書記與副省長等；「中央黨政職務」為中央黨、政府、政協與群眾團體各項職務；「退休、民企與其他」為離開黨、政府崗位，包括退休、轉任央企非領導職、民企與遭雙規或被判刑等情況。

肆、央企領導崗位的甄補：央企類型與時期的比較

央企領導人的集體特徵為何？從不同企業、時間點來看，央企領導人是否具有明顯的背景、條件差異？這些差異如何反映中共甄拔央企領導崗位的考量？本研究以1998年以降副部級央企領導人為觀察對象。本節先呈現出任央企領導崗位者的組成特徵，特別著重企業類型與時期的比較；^①其次，由於不同變項可能彼此相關，本節將以「公益型央企／競爭型央企」、「國資委成立後／成立前」的區隔建立解釋模型，以釐清出任不同類型、時期央企崗位者的個人條件、憑證差異。

一、央企領導人的組成特徵：央企類型與時期的圖像

表2以央企類型、時期為區隔，列出副部級央企領導人組成特徵的描述性資訊。就基本背景部分，性別上央企領導人的趨勢相當穩定，絕大多數為男性，僅有寶鋼前總經理謝企華為女性。在年齡部分，表2顯示出任央企領導職務時的平均年齡為53.1歲，公益型央企、國資委成立前的平均略高，但未達統計上顯著水準；此外，國資委成立後年齡的標準差明顯降低，從6.6歲至4.8歲，這或許凸顯國資委成立後央企領導幹部的「梯隊接班」安排。總的來說，甄拔時約53歲的平均年齡，表示他們應有充分的時間在崗位上累積資歷與培養管理能力，也具向上晉升的潛力。^②

其次，在專業條件部分，學歷上副部級央企領導人大多數具有大學本科以上學歷，有半數以上更具研究生以上學歷者。「高學歷」樣態也符合中共黨政領導幹部知識化、專業化的長期趨勢。^③出任央企領導崗位者的學歷有顯著時期差異，但無企業類型差異。國資委成立後任命的領導人學歷明顯較高：具研究生與博士的學歷者的比例遠高於國資委成立前，分別達48.2%與29.4%。在專長學科上，大多數央企領導人所學專長為「技術工程」與「經濟、貿易與管理」，並且具企業類型、時期的顯著差異。表2顯示公益型央企、國資委成立前專長為技術工程者比例明顯較高（為61.1%與74.5%）；競爭型央企、國資委成立後專長較為多元，特別是專管機關成立後專長「經濟、貿易與管理」者比例提高至47.0%。企業類型的學歷差異或許來自企業屬性區隔：競爭型央企被定位為面對市場競爭，產業偏屬商業貿易、一般製造業，故對經

註① 如先前提及，有10位曾任兩家央企領導人職務，在總體分佈上他們的相關資訊將會被重複納入計算。但由於重複個數有限，總體分佈仍具一定參考價值。

註② 據報導，中共十八屆中央委員平均年齡56.1歲。當然就層級來看，中委大多為「正部級」幹部，年齡較央企領導人略高是可以預期的，但這也反映央企領導人的確具「年齡優勢」。常紅、劉茸，「數字十八大：新一屆中央委員組成人員平均年齡56.1歲」，人民網，<http://politics.people.com.cn/n/2012/1116/c1001-19597933.html>。

註③ 黃信豪，「有限活化的中共菁英循環：黨政領導菁英組成的跨時考察」，頁11。

表 2 副部級央企領導人的組成圖像：央企類型與時期的差異

變項	類別／統計量	央企類型		時期		總體	個數
		競爭型	公益型	國資委前	國資委後		
性別	男	98.5%	100.0%	98.1%	100.0%	99.3%	138
年齡	平均數	52.6	53.6	53.8	52.6	53.1	138
	標準差	5.6	5.5	6.6	4.8	5.6	
專業憑證							
學歷	大學本科	30.8%	44.6%	64.8%	21.2%	38.4%	53
	研究生／碩士	41.5%	32.4%	18.5%	48.2%	37.0%	51
	博士	21.5%	21.6%	9.3%	29.4%	21.0%	30
Chi-square=34.22***							
專長學科	自然科學	1.6%	5.6%	3.9%	3.6%	3.7%	5
	技術工程	45.2%	61.1%	74.5%	41.0%	53.7%	72
	經濟、貿易與管理	40.3%	30.6%	15.7%	47.0%	35.1%	47
	社會科學與法律	6.5%	2.8%	2.0%	6.0%	4.5%	6
	人文學科	6.5%	0.0%	3.9%	2.4%	3.0%	4
Chi-square=9.52* Chi-square=16.86**							
海外工作經驗		15.4%	5.4%	9.3%	10.6%	10.1%	14
Chi-square=3.81*							
政治憑藉							
入黨年齡	平均數	23.6	26.0	25.2	25.3	25.2	75
	標準差	4.6	4.4	4.4	4.8	4.6	
F-value=4.51*							
中央黨校資歷		7.7%	27.0%	13.0%	21.2%	18.0%	25
Chi-square=8.77**							
中委資歷	中委	0.0%	14.9%	7.4%	8.2%	7.9%	11
	候補中委	18.5%	12.2%	24.1%	9.4%	15.1%	21
Chi-square=10.90*							
中紀委資歷		6.2%	16.2%	1.9%	17.6%	11.5%	16
Chi-square=8.09**							
職務經歷	央企體系內	67.7%	47.3%	53.7%	58.8%	56.8%	79
	國務院專管部門	21.5%	27.0%	27.8%	22.4%	24.5%	34
	地方黨政領導資歷	10.8%	25.7%	18.5%	18.8%	18.7%	26
Chi-square=7.07*							

說明：表 2 一併檢驗各變項與央企類型、時期的關聯性，類別變項（如學歷）採卡方檢定，連續變項（如年齡）採變異數分析，為便於呈現，這裡僅列出達統計顯著之檢定結果（***表 $p < .001$ ；**表 $p < .01$ ；*表 $p < .05$ ）。

資料來源：本研究自行整理，總計共 139 人次。多數領導人具大學以上學歷，故不列出大學以下學歷比例；「專長學科」僅計具大學以上學歷者，並以最高學歷為準；「入黨年齡」資料缺漏較多，僅 74 人，相關資訊僅供參考；「中委」與「中紀委資歷」則是考量在央企任職期間被選入的個案，離開央企者則不計。

濟、貿易管理、社會科學法律與人文學科類的專業人員需求較高；對比之下，公益型央企較偏重工業技術部門，因而出身技術工程比例明顯較高。就時期上，國資委成立前後技術工程專長／經濟、貿易管理專長「消長」趨勢頗為明顯，這應是來自國企管理專業化的制度背景所影響。^④再者，海外工作經驗上大致約有一成左右的央企領導人曾有外派經驗，該經驗在企業類型具顯著差異，出任競爭型央企者的比例略高（15.4%）。除了配合「走出去」戰略，部分企業如港中旅、華潤集團總部設在香港，或如中建總公司在香港設立分公司，都提高出任競爭型央企領導者具海外工作經驗的可能。

本文接著檢視政治憑證，包括入黨年齡、中央黨校資歷、以及中委與中紀委資歷。首先，央企領導人的平均入黨年齡約為 25 歲，且出任競爭型央企者略低（23.6 歲），達統計上顯著水準。儘管這個變項有較高比例資料缺漏，但從個人生命歷程來看，央企領導人仍多是那些成年初期便取得黨員資格之菁英，與其他黨政領導菁英的趨勢相當一致。^⑤可以預期地，入黨年齡較輕的菁英經過多年黨組織生活所累積的政治資本、關係與技巧將愈高。其次，約有近兩成領導人曾進入中央黨校培訓或取得學位，這項經歷在央企類型上有顯著差異：出任公益型央企者比例略高（27.0%）。由於中央黨校資歷意謂幹部通過黨的政治培訓、篩選，這個比例也反映黨看待公益型央企應有較明顯的政治忠誠篩選。再者，約有超過兩成領導人在央企任內被選拔進入中委會（含候補中委）以及一成任內進入中紀委。其中，央企類型與進入中委會具有顯著關聯性：出任競爭型央企者僅入選候補中委（18.5%），所有的中委都集中在出任公益型央企者（14.9%）；進入中紀委則有顯著的時期差異：國資委成立後任命的領導人進入中紀委的比例較高（17.6%）。

不同類型、時期央企領導崗位於中委、中紀委的分佈或許凸顯兩點意義。第一，「公益型央企」與「競爭型央企」的分布差異應反映出黨內不同政治位階的意涵：公益型央企應明顯較高。第二，國資委成立前略高的候補中委比例或許表示個別領導幹部的政治位階，而非央企在國資委成立後黨內地位的改變。由於國資委成立前央企管理分散在各國務院專責部委，許多領導人亦來自國務院各部委幹部轉任，他們在黨內已有一定政治資歷，因此入選候補中委比例較高。央企在中共黨內地位無明顯改變，也可以從國資委成立前後中委比例實相當穩定所看出（皆約為 8.0%）。第三，國資委成立後較高的中紀委比例可能與近年來國企成為打貪、反貪的重點場域有關。例如中海油董事長王宜林進入中紀委，或許反映出黨對石油體系的反貪重視。^⑥

註④ 多位央企領導人在大學本科就讀技術工程類，在職研究生階段則轉修經濟、貿易管理類，如前兵工集團總經理、現任重慶市委副書記張國清大學主修光電技術，在就任北方工業副總裁時攻讀清華大學經濟學博士學位。未來相關研究或許有必要將「在職進修者」區隔出來討論。

註⑤ 改革開放以降黨政正部級領導職務菁英入黨年齡平均約在 20 歲至 26 歲，與本文的央企領導人的概況相當一致。黃信豪，「有限活化的中共菁英循環：黨政領導菁英組成的跨時考察」，頁 13。

註⑥ 已落馬的蔣潔敏曾任中石油總經理與國資委主任，而王宜林是石油體系進入中紀委第一人，他被選進中紀委或許與黨清理石油體系腐敗有關。

本研究考量領導人掌管央企前的三個職務，來呈現其「職務經歷」特色。表 2 約有一半來自央企系統內升遷，職務經歷集中在央企體系內，具國務院專管部門與地方黨政領導資歷者則分別在兩成左右。在企業類型上，公益型央企與競爭型央企有顯著的職務經歷差異。其中，出任公益型央企者有較高的比例具國務院專管部門（27.0%）與地方黨政領導資歷（25.7%）；競爭型央企則有 67.7% 來自央企體系內部晉升，具國務院、地方黨政工作資歷比例較低。這或許顯示競爭型央企面對市場競爭，更需要專門行業的工作經歷，因而領導人職務經歷較集中在央企體系；對比之下，公益型央企可能因擔負政策任務，在政治忠誠篩選下具有黨、政工作資歷者較多。^⑤時期的職務經歷雖然未達統計上的顯著水準，但國資委成立前後在國務院專管部門、央企體系內資歷的差異，也或許反映國資委成立後的體制制度化、專責化效果。如前所述，國資委成立前不少央企由部委改組，原部委領導為承擔任務便轉任央企領導人。^⑥這批領導人退休後，繼任者便較多為央企內部升遷。

二、解釋央企領導崗位的甄補：比較央企類型與時期

上述的分析說明央企領導人的重要特徵。首先，以男性為主，從年齡來看相當具有晉升潛力；其次，多數具研究生以上學歷，且專長以技術工程、經濟、貿易與管理為主，央企類型以及國資委成立前後存有顯著分布差異：出任競爭型央企、國資委成立後任命者較具經貿管理取向；第三，央企領導人如同其他黨政領導幹部為入黨年齡輕者，而中央黨校資歷、中委的比例以出任公益型央企者顯著較高，中紀委則以國資委成立後任命者比例顯著較高；最後，出任公益型央企者較具國務院專管部門、地方黨政領導資歷。

在呈現各項個人條件、憑證在企業類型、時期的分佈樣態後，這些差異在控制各項條件後是否還系統性存在？對區辨不同企業類型、時期央企領導人來說，是否有某些個人條件／憑證更為重要？這些差異是否如預期地反應中共甄補央企領導人的考量？本節接著建立實證模型來進行檢驗。^⑦我們分別以央企類型（公益型相較於競爭型）、時期（國資委成立後相較於成立前）為依變項，以年齡、專業憑證（學歷、專長

註 ⑤ 例如中石油（公益型）領導人有從內部晉升的周吉平，也有具備央企和地方黨政資歷的蔣潔敏，以及具備央企和國務院專管部門資歷的陳耕，甚至同時具有央企、地方黨政、國務院專管部門三種資歷的周永康。而華潤集團（競爭型）的領導人除了第一任陳新華擁有外經貿部副部長資歷外，接任的宋林、傅育寧都來自央企體系內。

註 ⑥ 如 1993 年航空航天工業部撤銷改組為中國航天工業總公司，原副部長王禮恒便轉任中國航天工業總公司副總經理。1999 年中國航天工業總公司分拆為中國航天工業總公司、中國航天機電集團公司後，王禮恒擔任中國航天工業總公司首任總經理。

註 ⑦ 值得說明地，菁英的經驗研究通常透過群體特徵的比較，來闡述並解釋政治甄拔的背後考量。以此，學理上本文關心的是不同企業類型、不同時期的領導人甄補差異，但經驗上我們可觀察的卻僅是各個變項對預測出任不同企業、不同時期的影響力。這項概念與經驗分析的落差，為菁英實證研究的根本限制所在。

學科、海外工作經驗)、政治憑證(入黨年齡、中央黨校資歷、中委或中紀委)、職務經歷為自變項,建立央企領導人甄補的解釋模型(二元對數成敗比模型, binary logistic regression)。^⑩

分析結果如表 3 所示。從模型檢測來看,央企類型與時期的甄補模型皆具統計顯著解釋力,表示本文所帶入的各個解釋變項對區辨不同央企類型、時期的任職有重要貢獻。^⑪在「公益型／競爭型央企」解釋模型中,相較於出任競爭型央企崗位,「入黨年齡」較高、具「中央黨校資歷」者以及具「地方黨政領導資歷」($p < 0.1$)者有較高的機率將出任公益型央企崗位。這些個人變項在控制其他條件下,皆有統計上顯著解釋力。特別是中央黨校資歷、地方黨政領導資歷的影響,符合先前預期。首先,由於公益型央企擔負政策任務以及具壟斷、獨佔性質,中共對甄補這些央企崗位應具更嚴格的政治忠誠要求與篩選標準。中央黨校資歷在控制其他條件後仍有顯著影響,凸顯中共對任命公益型央企領導人的政治篩選與培訓。其次,本文也預期中共更大程度以公益型央企崗位作為黨政、企業幹部交流的主要場域。黨一方面引入黨政領導幹部以維持控制要害企業,另一方面也以這些崗位作為培養領導幹部治理經驗與考核工作能力的場域。表 3 中具地方黨政領導經歷者較傾向任職公益型央企的發現,也符合這項職務經歷的研究預期。最後,模型中也有「入黨年齡高傾向任職於公益型央企」的不符預期發現。由於「入黨年齡」資料缺漏者較多(這裡遺漏者分析用平均值帶入),且原始分佈差異並不大(多為成年初期便入黨者),因而這個發現應僅供參考。這或許也意涵「黨齡」或許不足以測量企業領導幹部「紅」或「政治忠誠」的政治憑證。至於象徵黨內政治地位的「中委／中紀委」變項,儘管影響方向與預期一致,但在控制黨校資歷後該變項無顯著解釋力(未控制黨校資歷時有顯著影響)。換句話說,在區辨任職公益型／競爭型企業時,黨內地位(中委／中紀委)與政治忠誠培訓、篩選(黨校資歷)有高度相關性,且後者更為重要。總的來說,先前關於公益型央企領導人比競爭型央企領導人應更具政治憑證、黨政領導資歷的兩項研究假設,應可從中央黨校資歷、地方黨政領導資歷等兩變項的分析結果得到證實。

註 ⑩ 由於女性僅有一位,分析模型並無納入「性別」變項。在模型設定上,學歷設定「研究生/碩士」、「博士」兩個虛擬變項(以大學本科與其他為對照組)、專長學科設定「經濟、貿易與管理」虛擬變項(其他為對照組)、「海外工作經驗」設定有為虛擬變項(無為對照組)、「入黨年齡」為連續變項(資料缺漏者以平均值帶入)、「黨校資歷」、「中委/中紀委」(含中委、候補中委或中紀委)設定有為虛擬變項(無為對照組)、職務經歷變項則設定「國務院專管資歷」、「地方黨政資歷」為兩個虛擬變項(央企體系內為對照組)。由於依變項為二分類,一般迴歸模型不適用,分析將採「二元對數成敗比模型」。該分析以模型設定(model specification)取指數函數(exp)來代表標的二分事件的機率比(如任職於公益型央企相較於競爭型央企)。為簡化討論,本節不著墨勝算比(odds ratio),而是討論各變項對任職央企類型、時期的區辨貢獻。

註 ⑪ 在自由度為 10 下,兩個模型的卡方值分別為 24.40 與 44.31,達統計上顯著水準。

表 3 副部級央企領導人甄補解釋模型：央企類型、時期的比較

	公益型／競爭型央企		國資委成立後／前	
	β	s.e.	β	s.e.
年齡	0.03	0.04	0.04	0.05
專業憑證				
研究生／碩士	-0.28	0.48	2.11	0.53***
博士	-0.20	0.59	2.59	0.68***
經濟、貿易與管理	-0.50	0.45	0.95	0.52+
海外工作經驗	-0.50	0.67	-0.10	0.73
政治憑證				
入黨年齡	0.12	0.06*	-0.01	0.06
中央黨校資歷	1.40	0.59**	0.46	0.65
中委／中紀委	0.66	0.48	-0.88	0.56
職務經歷				
國務院專管部門	0.57	0.50	-0.50	0.57
地方黨政領導資歷	1.04	0.55+	0.14	0.59
常數	-4.63	2.79*	-2.53	3.01
X ² (LR test)	24.40		44.31	
Degree of freedom	10		10	
Pseudo R ² (Nagelkerke)	0.23		0.37	

說明：***表 $p < .001$ ；**表 $p < .01$ ；*表 $p < .05$ ；+表 $p < .1$ 。

資料來源：本研究自行整理，總計共 139 人次。

「國資委成立後／成立前」的解釋模型亦有相當重要的發現。表 3 顯示在控制其他條件不變下，相較於國資委成立前出任央企崗位，具「研究生／碩士」以及「博士」學歷者有顯著較高的機率在國資委成立後掌管央企；此外，相較於其他專長者，專長學科為「經濟、貿易與管理」者也更傾向在國資委成立後出任央企領導人（ $p < 0.1$ ）。換句話說，在考慮其他變項的影響下，學歷與專長學科可顯著區辨國資委成立後／成立前的央企領導人特徵。時期比較亦符合本文先前「國資委成立後央企領導人應比國資委成立前更具專業憑證」的研究預期。國資委象徵成立央企專責監管機構，使人事將朝向更專業化發展，幹部任命也將具更高學歷、專門貿易與管理人才的憑證要求。至於其他個人變項，在考慮不同條件後則未達統計顯著解釋力。

伍、央企領導人的任職與轉任：解釋仕途發展

上節透過出任不同類型、時期央企領導崗位者的個人背景以及政治、專業條憑證比較，來梳理中共任命央企崗位的背後考量。從仕途發展來看，上節也揭露央企領導人的職務經歷特色，特別是出任公益型央企領導者較具地方黨政領導資歷。那麼，掌

管央企後，領導人的任職概況與轉任趨勢為何？如何解釋央企領導人的仕途發展？解析央企領導人仕途發展將可呈現近期中共政壇「由企轉政」的趨勢，也可梳理中共如何調動央企與中央、地方黨政職務。本節接著處理這些相關議題。

一、領導人的央企任職與轉任概況

本文先呈現領導人於央企的任職時間與轉任概況，並佐以央企類型與時期的比較，如表 4 所示。^②總體來看，扣除現任者後，央企領導職務平均任職時間約為 5.60 年。即使央企職務與黨政領導職務性質不同，也已去「行政化」，但領導幹部在央企的任職時間仍大致與多數黨政領導職務五年一任的時間相當。此外，領導人在不同類型央企與時期的任職時間差異並不大，皆約 5 至 6 年左右。一個較明顯的差異是公益型央企、國資委成立後領導人任職時間的標準差較小，分別為 2.37 年與 1.84 年。這可能具有兩項意涵。第一，公益型央企領導人的就任存有更為一致的時間安排，或許來自為服膺黨政職務年齡離退劃線的安排；第二，國資委成立後較小的任職時間差異，也顯示監管體制成立後人事管理的常軌化。

表 4 副部級央企領導人的任職時間與轉任：央企類型與時期的差異

變項	類別／統計量	央企類型		時期		總體	個數
		競爭型	公益型	國資委前	國資委後		
任職時間	平均數	5.91	5.35	5.90	5.10	5.60	76
	標準差	3.10	2.37	3.11	1.84	2.72	
轉任	地方黨政職務	11.4%	14.6%	10.6%	17.2%	13.2%	10
	中央黨政職務	20.0%	31.7%	21.3%	34.5%	26.3%	20
	退休、民企與其他	68.6%	53.7%	68.1%	48.3%	60.5%	46

說明：表 4 也一併檢驗了此兩變項與央企類型、時期的關聯性。個別來看，變項間皆無達統計顯著水準之關聯性。

資料來源：本研究自行整理，已扣除 53 位現任領導人，總數為 76 人。

在轉任上，表 4 顯示領導人在離開央企崗位後，約有近四成的比例將轉任至地方、中央黨政職務，前者例如地方黨委副書記、副省長，為 13.2%；後者則以國務院部委副部長為主，也包括少數特殊個案轉任政協、群眾團體，為 26.3%；而約有 60.5% 領導人離開央企崗位後退出黨政崗位，包括退休、轉任央企非領導職、民企與其他等（含遭雙規或被判刑）。央企領導人轉任概況雖存在央企類型與時期差異，但皆未達統計上顯著水準。大致來說，具公益型央企領導經驗、國資委成立後的央企領導人轉任至地方、中央黨政職務的比例略高。若我們將轉任到地方、中央黨政職務看待為個人政治職務、地位的提升（或晉升），那麼國資委後出任央企、掌管公益型央企職務的領導人或許有較佳的仕途發展。當綜合考量任職央企前的職務經歷（如先前表 2），我們

註② 那些曾任兩家央企領導人職務者，在央企類型、時期皆無歸類問題，亦即皆屬同一類型央企（如公益型）、同一時期（如國資委成立後）出任。

可發現中共如何穩定地安排黨政、央企崗位的幹部交流：在央企領導崗位中，有超過四成具有國務院專管部門、地方黨政領導資歷；^⑮此外，大致約有近四成的央企領導人，在離開央企崗位後轉任中央或地方黨政職務。

二、央企領導人的轉任：解釋仕途發展

本節接著以央企領導人轉任「中央、地方黨政職務」為標的，建立解釋模型。從流動理論來看，個人的仕途發展往往具有一定程度的相依性、延續性。為掌握從個人憑藉、(央企前)職務經歷到央企崗位對轉任的影響，本節接著建立三個估計模型來嘗試釐清央企領導人仕途發展的規律，並評估本文先前研究假設。首先，模型一僅加入學歷、專長學科與海外工作經驗等專長憑證、入黨年齡與中央黨校資歷等政治憑證以及央企前職務經歷，該模型代表掌管央企崗位前「個人憑藉」、「職務經歷」(央企前)對轉任黨政職務的影響。模型二則設定中委或中紀委、時期(以國資委成立後為虛擬變項)、央企類型(以公益型央企為虛擬變項)以及央企任職時間等變項，表示「央企領導經歷」對轉任黨政職務的效果。^⑯此外，央企官齡指的是被甄拔出任央企崗位時的年齡。這個因素對央企前職務經歷、央企領導經歷都具重要意義。對央企前職務經歷來說，個人可能因為表現受肯定或非正式關係而被盡早提拔掌管央企；對央企領導經歷來說，年輕者也可能因高層刻意贊助、栽培而被安排在要害企業職務。以此，央企官齡在兩個模型中皆被納入分析。而對個人仕途發展來說，「時間」變項可能具有非線性影響，分析中亦考慮央企官齡、任職時間的平方項。^⑰在分別解析央企前職務經歷(模型一)、央企領導經歷(模型二)各因素的影響後，模型三則結合模型一、二重要解釋變項，來一併解釋領導人轉任的仕途發展規律。^⑱

分析結果如表 5 所示。首先，從模型檢測來看，模型一至模型三對央企領導人轉任黨政職務皆具統計顯著解釋力，模型三更有高達 86.8% 的正確預測率。^⑲這表示當考量「個人憑藉」、「央企前職務經歷」與「央企領導經歷」，能夠解釋絕大部分央企領導人轉任／未轉任黨政職務。其次，從個別變項來看，「央企官齡」在模型一中對領導人轉任黨政職務有顯著負向影響，且其平方項具顯著正向影響，如此的影響在考慮模型二重要變項後，在模型三仍相當穩定。具「中央黨校資歷」在模型一對領導人轉任有

註 ⑮ 當然，表 2 的統計為「人次」為單位，表 4 的統計以「人數」為計，分析單位不同或許難以一併而論。但由於僅有 10 位領導人曾出任兩家央企領導職務而重複計算，因而這個比較仍具參考價值。

註 ⑯ 模型一、二有關個人條件與職務經歷等相關變項的設定，與表 3 模型一致。

註 ⑰ 舉例來說，即使在相同級別下年齡愈輕幹部越有時間優勢，但黨也可能因獎賞、肯定某些年長幹部，讓他們在屆齡後仍擔任某些非領導職(如政協、群眾團體等)，因此年齡影響應非完全線性。計量研究通常以二階導數(即平方項)來估計這樣的非線性關係。

註 ⑱ 值得說明的是，由於研究個案僅有 76 位，為了考量自由度與估計穩定，模型三未把所有變項納入，而是僅放入模型一、二顯著的解釋變項。儘管這樣的分析方式可能遭致「資料引導」(data driven)批評，但這些變項已經由模型一、二挑選(分別代表領導人掌管央企前、央企經歷的生涯階段)，本文認為如此的分析方式尚可被接受。

註 ⑲ 在自由度為 10、7 與 7 下，三個模型的卡方值分別為 46.05、51.11 與 53.84，達統計上顯著水準。

正向影響 ($p < 0.1$)，但該影響在考慮央企領導經歷相關變項後，在模型三則變得不重要，表示黨校資歷對轉任的效果與央企資歷變項效果重合。此外，領導人在掌管央企時被選入「中委或中紀委」，對其未來轉任黨政職務有顯著的正向影響，且該影響在控制其他個人條件、央企前資歷後雖然略微減弱，但仍達統計上顯著水準 ($p < 0.1$)。

「央企任職時間」對領導人的轉任則有線性負向影響 (其平方項未顯著)，且該影響在模型三考慮其他個人條件、央企前資歷後仍相當穩定。為具體討論各變項對央企領導人轉任的解釋，本文按模型三分析結果將這些重要變項用圖示方式呈現影響力，如圖 1 所示。

在央企官齡的影響上，表 5 模型三顯示在控制其他條件下，平均來說若央企官齡增加一歲，則轉任黨政領導職務與未轉任的相對機率比將增加 0.057 倍 (即 $\exp(\beta)$ ， β 為 -2.86)。換句話說當央企官齡增加，轉任機率則顯著下降。然而，央企官齡平方項卻有顯著的正向影響 (β 為 0.03)，表示央企官齡對轉任的負向影響並非完全線性。綜合來看，出任年齡對央企領導人轉任黨政職務的影響如圖 1 上方所示。^⑧第一，央企官齡對轉任黨政職務具有明確的負向影響。當領導人初任央企領導職時年齡小於約 52 歲，則將有超過一半的機率未來得以轉任黨政職務 (50% 機率如圖虛線所示)，且隨著年齡越輕轉任機率越高；相反地，當初任央企領導崗位的年齡約超過 52 歲，領導人轉任黨政職務的機率僅不到一半，隨著年齡愈長轉任機率愈低。第二，央企官齡對轉任的負向影響，大約在領導人超過 62、63 歲後反而緩慢增加。這應表示黨對某些年齡較大央企領導人，或為獎勵、肯定考量傾向安排轉任黨政職務。例如，前長江三峽工程開發總公司總經理陸佑楣，在離開央企職位已超過 69 歲，隨後出任中國大壩委員會主席；前神華集團總經理葉青也在退休後出任全國政協人口資源環境委員會副主任。但這些轉任職務安排皆不屬第一線黨政「領導」職務 (領導職皆有屆齡離退規範)，屬獎勵、酬庸的潛在性質。

其次，另一個影響央企領導人轉任黨政職務的重要變項是央企任職時間。按表 5 模型三分析，在控制其他條件下，平均來說當領導人掌管央企時間增加一年，則轉任黨政職務與未轉任的相對機率比將增加 0.564 倍 (即 $\exp(\beta)$ ， β 為 -0.57)，亦即央企任職時間愈長，轉任黨政職務機率顯著愈低，且該任職時間影響並無最適時間效果 (平方項並無顯著影響)。本文將央企任職時間對轉任的預測機率變化列出如圖 1 左下方所示。在其他條件不變下 (擁有平均央企官齡、入選中委或中紀委)，領導人掌管央企崗位約少於 4 年，則有超過 50% 的機率將轉任黨政職務，隨著任職時間愈短機率愈高；相反地，若這些央企領導人就任時間超過 4 年，轉任黨政職務的機率便小於 50%，且隨著時間越長轉任機率愈低。

註 ⑧ 在央企官齡預測轉任機率變動圖中，我們將其他條件控制在具有中委或中紀委身分、平均的任職央企時間 (5.60 年)。

表 5 副部級央企領導人轉任的二元對數成敗比模型：黨政職務

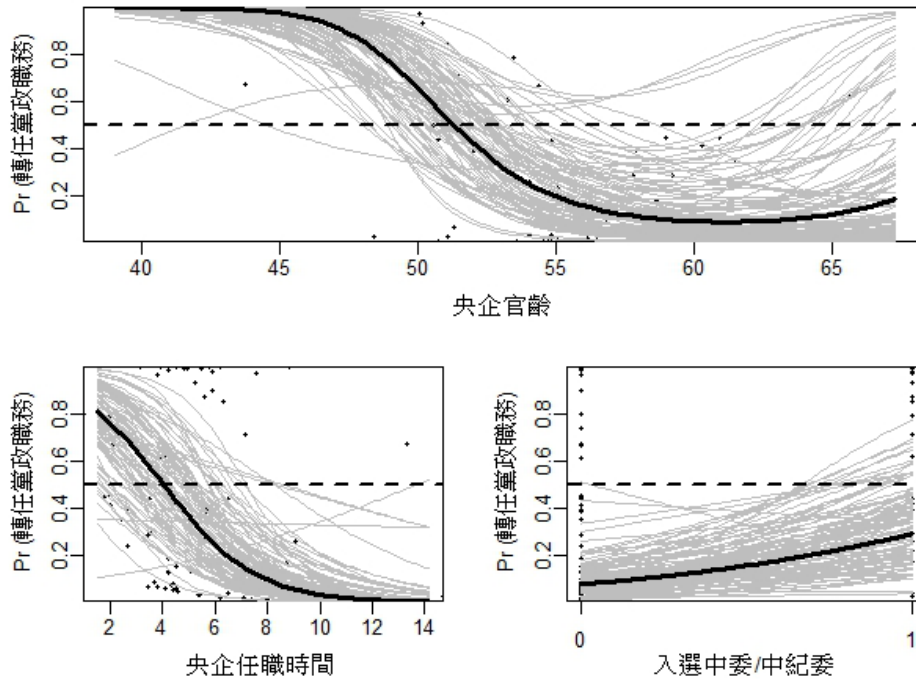
	Model 1		Model 2		Model 3	
	β	s.e.	β	s.e.	β	s.e.
央企官齡	-3.33	1.27**	-2.82	1.20*	-2.86	1.16*
央企官齡 (平方項)	0.03	0.01*	0.02	0.01*	0.02	0.01*
專業憑證						
研究生／碩士	0.82	1.17				
博士	0.76	1.05				
經濟、貿易與管理	-1.48	1.09				
海外工作經驗	-1.89	1.86				
政治憑證						
入黨年齡	-0.07	0.10				
中央黨校資歷	1.96	1.18+			1.88	1.23
中委／中紀委			2.03	0.95*	1.60	0.87+
職務經歷 (央企前)						
國務院專管部門	1.81	1.06+			1.47	1.09
地方黨政領導	0.71	1.12			0.16	1.11
央企經歷						
國資委成立後			-0.50	0.94		
公益型央企			0.79	0.75		
任職時間			-1.09	0.58+	-0.57	0.20**
任職時間 (平方項)			0.03	0.04		
常數	97.10	36.29**	88.83	33.17**	87.01	33.06**
X ² (LR test)	46.05		51.11		53.84	
Degree of freedom	10		7		7	
預測率	84.2%		85.5%		86.8%	
Pseudo R ² (Nagelkerke)	0.62		0.66		0.69	

說明：***表 $p < .001$ ；**表 $p < .01$ ；*表 $p < .05$ ；+表 $p < .1$ 。

資料來源：本研究自行整理，共 76 人。

再者，表 5 模型三另一個有解釋力的變項為入選中委或中紀委（含候補中委）。在控制其他條件下，表 5 顯示相較於未入選的央企領導人，入選中委／中紀委者轉任與未轉任的相對機率比為 4.94 倍（即 $\exp(1.60)$ ），即入選者有較高的轉任黨政職務機率（ $p < 0.1$ ）。若從影響機率來看，如圖 1 右下方所示，當領導人具有平均年齡、平均央企任職時間，領導人被選入中委或中紀委的轉任機率雖然明顯提高，但仍未超過 50%。從圖 1 三個變項預測轉任機率的變動幅度論之，「年齡」、「央企任職時間」對央企領導人轉任黨政職務應有較大的影響，而「入選中委或中紀委」固然亦有顯著解釋力，但其重要性卻不如上述這兩個有關個人的「時間」變項。

圖 1 副部級央企領導人轉任黨政職務：各項效果的比較



說明：「黑色」為模型估計預測效果，「灰色」表考慮估計標準差後的模擬信賴區間，「虛線」則是預測轉任／未轉任的 50% 機率區隔。

資料來源：本研究自行整理。

以上的實證分析結果部分符合先前的研究預期。首先，央企官齡對轉任黨政職務的影響與先前預期相符：初任央企領導職年齡愈輕者轉任機率愈高。如前所述，基於年齡已作為幹部離退的正式標準，央企官齡將很可能具有非正式關係意義，即「非正式關係嵌入正式制度」。在離退制度制約下，高層領導人為鞏固自身地位應會盡早提拔與其關係較好之幹部，使其未來有晉升優勢；又或是繼續栽培那些較年輕便得以被選拔者，建立政治網絡。這項初任年齡的重要性在央企領導人的仕途發展亦可獲得證實。即使存在少數年紀較大轉任案例，但這大多屬酬庸安排，而非第一線黨政領導職。對多數央企領導人來說「年齡」仍是相當重要的轉任指標。

其次，掌管公益型／競爭型央企對轉任的影響並沒有如預期獲得證實，取而代之的是「任職時間」以及「入選中委／中紀委」兩項因素。然而，這並不代表研究預期被否定。任職時間較短則轉任機率較高的規律，或許也可由本文的「非正式關係嵌入正式制度」觀點來加以解釋。在正式制度方面，按部就班的逐級晉升是中共選拔領導幹部重要制度原則，這隱含黨將按幹部各級職務工作績效表現而決定是否向上提拔。

近年來也有研究證實地方領導人經濟績效表現對其仕途發展的影響；^⑩央企領導人的既有研究也強調經營績效與政治晉升的正向關聯性。^⑪制度上，央企領導人業績考核由國資委財務監督與考核評價局負責，其中「年度考核」與「任期考核」也皆強調績效表現重要性。^⑫然而，許多央企（特別是公益型央企）必須承擔政策任務，僅考慮企業利潤、主營業務收入平均成長率或許僅捕捉到「政績」的部分面貌。^⑬更根本的是，央企人事最後決定權在中組部，而中組部對幹部升遷的評量標準至今仍不清楚，很難判定經營績效的影響權重。

除了上述正式制度下的績效解釋外，本文的觀點或許可提供另一項解釋。在正式制度方面，黨一方面強調逐級晉升原則，另一方面又必須考量年齡退休限制。以此，黨或許沒有充分時間考核、審視幹部在各層級的工作表現。在制度帶來的時間壓力下，「職務安排」應已成為中共幹部任命、管理相當重要的手段：黨透過安排任職重要崗位（如要害企業）、輪調不同職務（企業、黨政職務交流）等方式來培養與測試幹部工作、治理能力。在時間壓力下若幹部能力、表現獲得認可，則他們可快速地被安排到下一個職務任職，即下一階段的培養與測試；反之，他們則必須留在原崗位繼續努力。以此，職務安排手段或可解釋央企領導人為何呈現任職時間愈短轉任機率愈高的規律。其次，在這個過程中，那些與高層關係密切的幹部或黨欲栽培的對象，則很可能是獲得「安排」的對象（即非正式關係的影響力）。以此，中國政治中常見的「出政績」、「出資歷」也是「非正式關係嵌入正式制度」邏輯下的具體表徵。

從上述的討論，便可理解為何公益型央企經歷並沒有出現預期的解釋力。由於任職時間對轉任的影響是來自於黨「職務安排」的結果，這與本文原先預期公益型企業基於「要害」性質，可能成為黨用來測試幹部治理、工作能力崗位的理論機制相符。因此，在控制任職時間後，公益型央企經歷對轉任無顯著解釋力便是可解釋的。再者，「中委／中紀委」身分象徵個人在黨內重要性與影響力，對央企領導人未來晉升應

註⑩ 如薄智躍主張地方經濟成長率（GDP）與地方對中央的稅收貢獻，是影響地方領導人仕途發展的主要經濟表現因素，見 Zhiyue Bo, *Chinese Provincial Leaders: Economic Performance and Political Mobility Since 1949* (Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2002)；李宏彬與周黎安從「晉升錦標賽」的視角，闡述地方幹部如何在績效評估體制下熱衷追求經濟成長，並認為以績效為主的甄拔，已形成中國特色的幹部任命制，見 Hongbin Li and Li-An Zhou, "Political Turnover and Economic Performance: The Incentive Role of Personnel Control in China," *Journal of Public Economics*, Vol. 89, No. 9-10 (September 2005), pp. 1743~1762.

註⑪ 楊瑞龍、王元、聶輝華，「『准官員』的晉升機制：來自中國央企的證據」，頁 23~33。

註⑫ 「年度考核」以利潤總額與經濟增加值為指標，「任期考核」以國有資本保值增值率、主營業務收入平均成長率為指標。制度上，國資委將對央企領導人業績考核結果進行分級，並依此作為評定央企領導人薪酬與任免的重要依據，見「中央企業負責人經營業績考核暫行辦法」，中華人民共和國中央政府，http://www.gov.cn/flfg/2013-02/01/content_2324949.htm。

註⑬ 公益型央企所在產業定價機制皆由政府控制，該類企業並無自主定價權，且企業社會效益高於經濟效益，應經常承受政策性虧損。如 2007 年為完成十一五規劃中節能減排的硬指標，節能減排成為央企負責人業績考核的重要內容，特別是中石油、中石化等 30 家「重點耗能企業」，「李榮融在中央企業節能減排工作會議上的講話」，人民網，<http://politics.people.com.cn/GB/1027/6189249.html>。

也具指標意義。但就轉任黨政職務上，由於多數的轉任仍屬副部級職務（如地方省委常委、副書記與副省長、國務院部委行署副部長等），這項黨內地位的作用，或許影響的應是央企領導人轉任後的未來仕途發展。

本文所建構央企領導人轉任的模型，可解釋 90 年代末期至今副部級央企領導人轉任與未轉任的大部分案例（共 66 人），我們將這些符合模型解釋的轉任案例列出如表 6 所示（共 23 人）。在這些符合模型解釋的轉任案例中，有相當年輕接掌央企，長期任職後轉任地方領導職務的竺延風（他在約 38 歲時便接掌中國第一汽車集團公司，任職約 9 年後轉任吉林省副省長），但更多的是如譚作鈞的案例（40 歲時接管中國船舶工業集團公司，任職不到 4 年轉任）；至於年紀較長轉任者，皆為非一線領導職（如陸佑楣、穆占英、葉青等）。

表 6 副部級央企領導人轉任：符合年齡、任職時間與中委／中紀委身分解釋案例

姓名	轉任職務	姓名	轉任職務
竺延風	吉林省副省長	張喜武	國資委副主任
張慶偉	國防科工委主任	馬興瑞	工信部副部長
譚作鈞	遼寧省副省長	蔣潔敏	國資委主任
郭聲琨	廣西區委副書記	陸佑楣	中國大壩委員會主席
張國清	重慶市委副書記	周永康	國土資源部部長
苗圩	武漢市委書記	陳偉根	吉林省副省長
李小鵬	山西省副省長	馬富才	國家能源領導小組辦公室常務副主任
李毅中	國資委副主任	穆占英	國有重點大型企業監事會主席
肖亞慶	國務院副秘書長	王昌順	交通運輸部副部長
曹廣晶	湖北省副省長	葉青	全國政協人口資源環境委員會副主任
王志剛	科技部副部長	衛留成	海南省委副書記
蘇樹林	福建省委副書記		

資料來源：本研究自行整理，列出模型估計轉任機率超過 50% 者。

最後，在本文設定的觀察對象中，亦有 10 人的仕途發展不符合先前建構的解釋模型。這些個案可以分成兩個類型，第一，模型預測轉任但未轉任者，包括宋林、康日新、殷興良等 3 人。宋林與康日新是在掌管央企期間因貪污遭免職或判刑。殷興良 50 歲初便掌管央企，理當仕途前景可期，但在他 2007 卸任後卻沒出現「另有他用」訊息，也未擔任兼職。他於 2010 以 57 歲年齡過世，研判可能因健康因素而離職。以上三位因案件、健康因素屬特例，非本文能處理的問題。

第二，預測未轉任但轉任者共有 7 人，包括趙希正（中國電力企業聯合會理事長）、劉順達（國有重點大型企業監事會主席）、熊維平（國有重點大型企業監事會主席）、許達哲（工信部副部長）、車書劍（國務院參事）、李家祥（交通部副部長）、林軍（中國僑聯副主席）。這些個案或掌管央企時年齡較長、在央企任職時間較長或不具中委或中紀委身分，但卻得以轉任中央、地方黨政職務，我們必須從其他方面找尋可能解釋。趙希正、車書劍皆屬高齡任職央企（60.9 歲與 57.3 歲），在掌管央企前便具

副部級職級，他們的央企經歷有明顯的「任務」色彩：③林軍出身國家計委辦公廳，可能是因其華僑背景，所以自中國儲備糧食管理總公司轉任中國僑聯副主席；劉順達、熊維平都在 58 歲左右轉任副部級的國有重點大型企業監事會主席。④更重要的是，以上 5 人的轉任職務皆不屬領導職務（如地方常委、副省長或部委副部長等），他們與陸佑楣、葉青等人轉任的獎勵、肯定性質較相似，因而無法本文先前所述「中共安排、培養年輕幹部企業、黨政經歷交流」規律，是可以理解的。

李家祥、許達哲 2 人則屬日後相當值得關注之案例。李家祥由中國航空集團轉任交通運輸部副部長兼民航局長，背後原因可能是他有空軍中將軍銜，在航空等涉及國安的業務上具加分效果；同時在他之後，中國航空集團領導人王昌順也轉任交通運輸部副部長。許達哲由中國航天科技集團公司董事長轉任工信部副部長，轉任模式與中國航天科技集團公司前任總經理馬興瑞相同。從這兩個案例來看，「航空業與交通運輸部」、「軍工產業與工信部」的幹部交流是否已成為慣例，值得持續關注。

陸、結論與討論

基於近年來央企領導經歷在中共政壇的重要性，本文初探央企領導人的組成特徵與其仕途發展，藉以瞭解中共如何選拔央企領導人以及如何安排央企、黨政職務交流。本研究以 1990 年末至今副部級央企領導人為研究對象，透過不同企業類型以及國資委成立前後的比較，來釐清黨如何任命央企領導人與安排企業、黨政職務交流。在集體特徵上，本文發現 90 年末期以降的央企領導人年齡上相當具有晉升潛力，且多為成年初期入黨與具高學歷者。其次，相較於競爭型央企，出任公益型央企領導者更具中央黨校資歷、地方黨政領導經歷；國資委成立後任命的央企領導人也較國資委成立前學歷更高且更具經貿管理專長。這些集體特徵的差異凸顯中共任命央企領導崗位的兩項考量。第一，黨將因公益型央企具政策任務、與國民經濟生計關聯性高的壟斷或獨佔性質，因而更重視政治憑證篩選；此外，中共也引入黨政領導幹部維持對這些要害企業的控制，並以這些企業崗位作為培養幹部治理經驗、考核工作能力的場域。第二，國資委成立後建立統一央企幹部管理、任命體制，在專管部門成立下黨更重視央企領導人的專業條件，特別是經貿管理人才需求。

本文也揭露領導人在央企任職與轉任的規律。首先，公益型央企、國資委成立後

註③ 1997 年，原電力工業部剝離部分業務成立國家電力公司，原電力工業部副部長趙希正轉任國家電力公司副總經理；2002 年，國家電力公司資產重組為國家電網公司與南方電網公司，趙希正也出任國家電網公司代總經理。車書劍在 2000 年以國務院稽查特派員身分接掌港中旅，受命整頓港中旅財務問題，車書劍的任務指派說明，見「企業歷程」，中國港中旅集團公司，<http://www.hkcts.com/join/xyzp/rsgzl/qiyelc/index.html>。

註④ 國有重點大型企業監事會由國務院派出，代表國務院對國有重點大型企業的資產進行監督，目前該會主席有 28 人，其中穆占英、劉順達、熊維平三人具央企領導人資歷。

的央企崗位，領導人的就任存有更為一致的時間安排，顯見央企人事安排與管理因不同企業類型、時期的常軌化趨勢。其次，央企官齡（初任央企領導職）愈輕、任職央企時間愈短以及具有中委或中紀委身分者的央企領導人，皆有愈高的機會得以轉任中央、地方黨政職務；少數年齡較長領導人的轉任，則傾向屬獎勵、酬庸的職務安排。總的來說，多數央企領導人的轉任規律，凸顯中共在各層級年齡退休限制下，透過職務安排方式培養與測試幹部工作能力的邏輯，可由「非正式關係嵌入正式制度」的觀點來予以解釋。

本文對理解中共選拔央企領導人、安排職務交流以及釐清幹部任命思路有相當重要的貢獻。首先，就央企崗位選拔上，本文首先揭露黨選拔央企領導人確實具有「企業類型」與「時期」的差異，包括對公益型央企崗位更嚴謹的政治篩選以及國資委成立後的專業條件重視。這顯見在國（央）企改革的時空脈絡下，中共如何經由幹部安排、任命，對央企達成「控制要害產業」以及「改善內部管理、營運效率」的雙重目標。其次，作為體制中幹部序列的一部分，央企領導人職務經歷、轉任的概況，也顯見央企崗位在中國確實穩定地作為幹部交流場域。最後，近年來中共菁英晉升的「績效解釋」已受到外界大量關注。本文從「非正式關係嵌入正式制度」的觀點出發，提供了另一項解釋：黨透過職務安排的方式，在時間壓力下培養與測試幹部治理、工作能力。從這個觀點來看，外界或許應更謹慎地檢視中共官場中領導幹部「績效表現」與「晉升」的關係，特別考量「出政績」、「出資歷」的可能性。

本文以 90 年代末期至今的副部級央企領導人為對象，嘗試釐清中共選拔央企領導人以及安排央企、黨政職務交流的思路。儘管研究對象即為母群體，不受「推論」限制，但不可否認地個數較為有限，且許多具央企經歷的領導幹部，具向上晉升的潛力，如張慶偉現已為河北省長，郭聲琨更已晉升至領導人級（國務委員兼公安部長）。待時間、資料積累，未來或許可發展數量規模更大、仕途經歷更完整的央企領導人研究。另外，本文從黨透過職務安排的幹部任命、安排思維來解釋央企領導人的轉任。^⑤這項幹部任命邏輯，強調黨透過某些職務安排方式，培養並測試幹部工作、治理能力。這項規律可否運用在其他部門（國務院部委行署）、地方（省分）上？有那些職位屬於中共菁英晉升的「快車道」？這些反映中共幹部任命的相關議題，有賴未來研究持續關注。

*

*

*

（收件：104 年 1 月 25 日，接受：104 年 9 月 30 日）

註⑤ 黃信豪曾以「早期挑選」、「能力測試」的「接班人栽培」概念，來描繪黨為「偏愛人選出政績」的幹部任命思維。他以 15 至 17 屆中央委員為例，證實愈年輕進入中委會、具有中央跨部門經歷與地方省委書記經歷者，有較高的機會得以晉升至領導人；同時他也驗證這些條件可預測半數以上十八大中共菁英晉升。黃信豪，「制度化下的中共菁英晉升：接班人栽培的觀點」，頁 33~60。

附錄 副部級央企領導人名錄（1998-2014）

企業類別	企業名稱	領導人（任職時間）
石油石化類企業	中國石油天然氣集團公司	周永康（1996-1998）、馬富才（1998/4-2004/4）、陳耕（2004/4-2006/11）、蔣潔敏（2006/11-2013/3）、周吉平（2013/4~）
	中國石油化工集團公司	李毅中（1998/4-2003/3）、陳同海（2003/3-2007/6）、蘇樹林（2007/6-2011/4）、傅成玉（2011/4~）
	中國海洋石油總公司	衛留成（1999/11-2003/10）、傅成玉（2003/10-2011/4）、王宜林（2011/4~）
電力類企業	國家電網公司	趙希正（2003/1-2004/11）、劉振亞（2004/11~）
	中國南方電網有限責任公司	袁懋振（2002/12-2010/1）、趙建國（2010/2~）
	中國華能集團公司	李小鵬（2002/12-2008/6）、曹培璽（2008/6~）
	中國大唐集團公司	翟若愚（2002/12-2010）、劉順達（2010/2-2012/10）、陳進行（2013/4~）
	中國國電集團公司	周大兵（2002/12-2008/4）、朱永芃（2008/4-2013/5）、喬保平（2013/5~）
	中國華電集團公司	賀恭（2002/12-2006/10）、曹培璽（2006/10-2008/6）、雲公民（2008/6-2013/11）、李慶奎（2013/11~）
	中國電力投資集團公司	王炳華（2002/12-2007/3）、陸啓洲（2007/5~）
	中國長江三峽集團公司	陸佑楣（2002-2003）、李永安（2003/11-2010/1）、曹廣晶（2010/1-2014/3）、盧純（2014/3~）
煤炭類企業	神華集團有限責任公司	葉青（1999/2-2000/12）、陳必亭（2000/12-2008/12）、張喜武（2008/12-2014/3）、張玉卓（2014/5~）
鋼鐵及有色金屬類企業	鞍鋼集團公司	劉玠（1994/12-2007/1）、張曉剛（2007/1-2012/9）、張廣寧（2012/9~）
	寶鋼集團有限公司	謝企華（2003/2-2007/1）、徐樂江（2007/1~）
	武漢鋼鐵（集團）公司	劉本仁（1993/8-2004/12）、鄧崎琳（2004/12~）
	中國鋁業公司	郭聲琨（2001/2-2004/4）、肖亞慶（2004/4-2009/2）、熊維平（2009/2-2014/10）、葛紅林（2014/10~）
軍工類企業	中國航天科技集團公司	王禮恒（1999/6-2001/11）、張慶偉（2001/11-2007/8）、馬興瑞（2007/8-2013/3）、許達哲（2013/4-2013/12）、雷凡培（2014/5~）
	中國航天科工集團公司	夏國洪（1999/7-2004/1）、殷興良（2004/1-2007/6）、許達哲（2007/6-2013/4）、高紅衛（2013/4~）
	中國航空工業集團公司	林左鳴（2008/7~）
	中國船舶工業集團公司	陳小津（1999/6-2008/7）、譚作鈞（2008/7-2012/5）、胡問鳴（2012/7~）
	中國船舶重工集團公司	李長印（2001/11~）
	中國兵器工業集團公司	馬之庚（1999/6-2008/10）、張國清（2008/10-2013/4）、尹家緒（2013/5~）
	中國兵器裝備集團公司	徐斌（2003/12-2013/1）、唐登杰（2013/1~）
	中國電子科技集團公司	王志剛（2003/9-2011/4）、熊群力（2011/5~）
	中國商用飛機有限責任公司	張慶偉（2008/3-2011/8）、金壯龍（2012/1~）

企業類別	企業名稱	領導人（任職時間）
商貿及綜合類企業	中國中化集團公司	劉德樹（1998/3~）
	中糧集團有限公司	周明臣（1997/3-2004/12）、寧高寧（2004/12~）
	中國五礦集團公司	苗耕書（2000/5-2004/10）、周中樞（2004/12~）
	中國通用技術（集團）控股有限責任公司	佟長印（2000/8-2004/1）、陳偉根（2005/3-2007/5）、賀同新（2007/5~）
	國家開發投資公司	王文澤（1998/8-2003/1）、王會生（2003/1~）
	招商局集團有限公司	秦曉（2000/11-2010/8）、傅育寧（2010/8-2014/4）、李建紅（2014/7~）
	華潤（集團）有限公司	陳新華（2001/1-2008/5）、宋林（2008/5-2014/4）、傅育寧（2014/4~）
	中國港中旅集團公司	車書劍（2000/4-2006/2）、張學武（2006/6~）
電信類企業	中國電信集團公司	周德強（2000/4-2004/11）、王曉初（2004/11~）
	中國聯合網絡通信集團有限公司	楊賢足（1999/5-2003/6）、王建宙（2003/6-2004/10）、常小兵（2004/11~）
	中國移動通信集團公司	張立貴（2000/4-2004/10）、王建宙（2004/10-2012/3）、奚國華（2012/3~0）
運輸類企業	中國遠洋運輸（集團）總公司	魏家福（1998-2013/7）、馬澤華（2013/7~0）
	中國海運（集團）總公司	李克麟（1997/7-2006/6）、李紹德（2006/6-2013/11）、許立榮（2013/11~）
	中國航空集團公司	王開元（2002/10-2004/9）、李家祥（2004/9-2008/3）、孔棟（2008/4-2011/12）、王昌順（2011/12-2014/1）、蔡劍江（2014/1~）
	中國東方航空集團公司	葉毅幹（2001/4-2004/9）、李豐華（2004/9-2008/12）、劉紹勇（2008/12~）
	中國南方航空集團公司	顏志卿（2002/10-2004/10）、劉紹勇（2004/8-2008/12）、司獻民（2009/1~）
裝備製造類企業	中國電子信息產業集團有限公司	楊曉堂（2002/3-2005/9）、熊群力（2005/9-2011/5）、芮曉武（2011/5~）
	中國第一汽車集團公司	竺延風（1999/2-2007/12）、徐建一（2007/12~）
	東風汽車公司	苗圩（1999/3-2005/5）、徐平（2005/6~）
	中國第一重型機械集團公司	王計（2001/9-2004/11）、吳生富（2004/11~）
	中國機械工業集團有限公司	任洪斌（2001/8~）
	哈爾濱電氣集團公司	耿雷（1999/11-2006/5）、宮晶堃（2006/5~）
	中國東方電氣集團有限公司	何木雲（2000-2004/10）、王計（2004/11~）
核能類企業	中國核工業集團公司	李定凡（1999/6-2003/9）、康日新（2003/9-2009/8）、孫勤（2009/8~）
	中國核工業建設集團公司	穆占英（1999/5-2012/9）、王壽君（2012/10~）
	國家核電技術有限公司	王炳華（2007/3~）
建築類企業	中國建築工程總公司	孫文傑（2001/3-2010/8）、易軍（2010/9~）
糧食類企業	中國儲備糧管理總公司	林軍（2001/8-2007/4）、包克辛（2007/4-2013/10）、趙雙連（2013/10~）

資料來源：本研究自行整理。

From Entrepreneurs to Officials? An Exploratory Study on Leader Recruitment and Political Mobility of Central State-Owned Enterprises in China

Hsin-Hao Huang

Associate Professor
Department of Civic Education and Leadership
National Taiwan Normal University

Ming-Hao Liu

Ph.D. Student
Graduate Institute of East Asian Studies
National Chengchi University

Abstract

This paper addresses how the Chinese Communist Party (CCP) appoints leaders of the central state-owned enterprise (CSOE) and arranges their work transfer between party/government and CSOE posts. The empirical evidence of this paper is based on a dataset of vice-ministerial-level CSOE leaders from 1998 to 2014. The findings show that the CSOE leaders generally possess potentials for promotion because of their age advantage, and that most of them are well-educated and have joined the party in early adulthood. Different compositions of personal credentials reflect that the CCP has placed a greater emphasis on political screening in public-welfare CSOEs than in competitive CSOEs, and that the establishment of the State-owned Assets Supervision and Administration Commission led to cadre specialization in CSOEs. Also, this paper confirms that the younger age they began to hold leadership posts, the shorter time period they served, and the Central Committee/Central Commission for Discipline Inspection membership

can individually increase the likelihood of transferring to party/government posts. The results shed light on how the CCP would cultivate, train, and test the leaders by means of work arrangement under institutional constraints. The proposed idea of this paper – informal relations embedded in formal institutional rules – can provide a suitable explanation.

Keywords: China, central state-owned enterprise, cadre appointment, cadre exchange

參考文獻

- 「2014 年中國 100 家公司完整上榜名單」，財富中文網，http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2014-07/07/content_212317.htm。
- 「中央企業負責人經營業績考核暫行辦法」，中華人民共和國中央政府，http://www.gov.cn/flfg/2013-02/01/content_2324949.htm。
- 「中央組織部、國務院國資委黨委關於加強和改進中央企業黨建工作的意見」，中國共產黨新聞網，<http://cpc.people.com.cn/GB/64162/71380/102565/182143/10993484.html>。
- 「中國黨政領導幹部資料庫」，人民網，<http://cpc.people.com.cn/gbzl/index.html>。
- 「中華人民共和國企業國有資產法」，中華人民共和國中央人民政府網站，http://www.gov.cn/jrzg/2008-10/28/content_1134018.htm。
- 「央企名錄」，國有資產管理委員會，<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1226/n2425/index.html>。
- 「企業歷程」，中國港中旅集團公司，<http://www.hkcts.com/join/xyzp/rsgzl/qiyelc/index.html>。
- 「吳敬璉委員：機構改革要著重於機制改革」，新華網，http://news.xinhuanet.com/zhengfu/2003-03/07/content_764668.htm。
- 「李榮融在中央企業節能減排工作會議上的講話」，人民網，<http://politics.people.com.cn/GB/1027/6189249.html>。
- 「國有中大型企業建立現代企業制度和加強管理的基本規範（試行）」，國有資產管理委員會，<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1566/n258252/n258644/11663740.html>。
- 「國家數據」，中國國家統計局，<http://data.stats.gov.cn/search/keywordlist2?keyword=gdp>。
- 「國務院辦公廳轉發國資委關於推進國有資本調整和國有企業重組指導意見的通知」，國有資產管理委員會企業改革局，<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1566/n258252/n258644/11663621.html>。
- 「統計數據」，國有資產管理委員會財務監督與考核評價局，<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1566/n258203/n259490/index.html>。
- 「關於國有企業管理關係變更有關問題的通知」，國有資產管理委員會企業改革局，<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1566/n258252/n258644/11663649.html>。
- 「黨政領導幹部交流工作規定」，新華網，http://news.xinhuanet.com/politics/2006-08/06/content_4926453.htm。
- 于曉、矯磊，「『走出去』戰略概述」，研究與探討，<http://qwgzyj.gqb.gov.cn/yjyjt/159/1743.shtml>。
- 吳敬璉，當代中國經濟改革教程（上海：上海遠東出版社，2010 年）。
- 周邵朋、丁德章，國有企業改革與國有資產監管（北京：國家行政學院出版社，2005 年）。

- 寇健文，「中共與蘇共高層政治演變的軌跡、動力與影響」，*問題與研究*，第 45 卷第 3 期（2006 年 6 月），頁 39~75。
- 寇健文，「既重用又防範的菁英甄補：中共海歸派高官的仕途發展與侷限」，*中國大陸研究*，第 50 卷第 3 期（2007 年 9 月），頁 1~28。
- 寇健文，「胡錦濤時代團系幹部的崛起：派系考量 vs. 幹部輸送的組織任務」，*遠景基金會季刊*，第 8 卷第 4 期（2007 年 10 月），頁 49~95。
- 寇健文，「邁向權力核心之路：1987 年以後中共文人領袖的政治流動」，*政治科學論叢*，2010 年第 45 期，頁 1~36。
- 寇健文，*中共菁英政治的演變：制度化與權力轉移，1978-2010*（台北：五南出版社，2010 年）。
- 常紅、劉茸，「數字十八大：新一屆中央委員組成人員平均年齡 56.1 歲」，*人民網*，<http://politics.people.com.cn/n/2012/1116/c1001-19597933.html>。
- 張大衍，「央企『一把手』是怎樣煉成的？」，*中國新聞周刊*，<http://finance.inewsweek.cn/20130603,34973,2.html>。
- 章迪誠，*中國國有企業改革編年史*（北京：中國工人出版社，2006 年）。
- 郭芳、趙磊、鄒錫蘭，「紅色企業家：老闆們是怎樣當選十八大代表的？」，*人民網*，<http://finance.people.com.cn/n/2012/1106/c1004-19509435-1.html>。
- 陳生洛，*中國國有企業的產權變革與黨的領導*（台北：韋伯文化出版社，2004 年）。
- 馮堯，「國資委：石油石化電網通信屬公益型國企」，*新京報*，http://epaper.bjnews.com.cn/html/2011-12/12/content_299776.htm?div=0。
- 黃信豪，「有限活化的中共菁英循環：黨政領導菁英組成的跨時考察」，*中國大陸研究*，第 53 卷第 4 期（2010 年 12 月），頁 1~33。
- 黃信豪，「制度化下的中共菁英晉升：接班人栽培的觀點」，*中國大陸研究*，第 56 卷第 1 期（2013 年 3 月），頁 33~60。
- 黃信豪，「晉升，還是離退？中共黨政菁英仕途發展的競爭性風險分析」，*台灣政治學刊*，第 13 卷第 1 期（2009 年 6 月），頁 161~224。
- 楊瑞龍、王元、聶輝華，「『准官員』的晉升機制：來自中國央企的證據」，*管理世界*（北京），2013 年第 3 期，頁 23~33。
- 趙建民、張鈞智，「菁英循環與再生？十二大以來中共技術官僚的發展趨勢」，*中國大陸研究*，第 49 卷第 2 期（2006 年 6 月），頁 69~97。
- Bo, Zhiyue, *Chinese Provincial Leaders: Economic Performance and Political Mobility Since 1949* (Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2002).
- Downs, Erica and Michal Meidan, "Business and Politics in China: The Oil Executive Reshuffle of 2011," *China Security*, No. 19 (February 2012), pp. 3~21.
- Eaton, Sarah, "Political Economy of the Advancing State: The Case of China's Airline Reform," *The China Journal*, No. 69 (January 2013), pp. 64~86.
- Fewsmith, Joseph, *Elite Politics in Contemporary China* (Armonk, NY: M.E. Sharpe,

- 2001).
- Lee, Charlotte, "Party Selection of Officials in Contemporary China," *Studies in Comparative International Development*, Vol. 48, No. 4 (December 2013), pp. 356~379.
- Lee, Hong Yung, *From Revolutionary Cadres to Party Technocrats in Socialist China* (Berkeley, CA: University of California Press, 1991).
- Li, Cheng, "University Networks and the Rise of Qinghua Graduates in China's Leadership," *The Australian Journal of Chinese Affairs*, No. 32 (July 1994), pp. 1~30.
- Li, Cheng, "The 'Shanghai Gang': Force for Stability or Cause for Conflict," *China Leadership Monitor*, http://media.hoover.org/documents/clm2_CL.pdf.
- Li, Cheng and Lynn White, "The Thirteenth Central Committee of the Chinese Communist Party: From Mobilizers to Managers," *Asian Survey*, Vol. 28, No. 4 (April 1988), pp. 371~399.
- Li, Cheng and Lynn White, "The Fifteenth Central Committee of the Chinese Communist Party: Full-Fledged Technocratic Leadership with Partial Control by Jiang Zemin," *Asian Survey*, Vol. 38, No. 3 (March 1998), pp. 231~264.
- Li, Hongbin and Li-An Zhou, "Political Turnover and Economic Performance: The Incentive Role of Personnel Control in China," *Journal of Public Economics*, Vol. 89, No. 9-10 (September 2005), pp. 1743~1762.
- Li, Wei and Lucian W. Pye, "The Ubiquitous Role of the Mishu in Chinese Politics," *China Quarterly*, No. 132 (December 1992), pp. 913~936.
- Lin, Li-Wen and Curtis Mihaupt, "We are the National Champions: Understanding the Mechanism of State Capitalism in China," *Stanford Law Review*, Vol. 65, No. 4 (April 2013), pp. 697~760.
- Liou, Chih-Shian, "Rent-Seeking at Home, Capturing Market Share abroad: The Domestic Determinants of the Transnationalization of China State Construction Engineering Corporation," *World Development*, Vol. 54 (February 2013), pp. 220~231.
- 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 Xiaowei Zang eds., *Choosing China's Leaders* (New York: Routledge, 2014), pp. 124~141.
- Miller, Alice, "The 18th Central Committee Politburo: A Quixotic, Foolhardy, Rashly Speculative, but Nonetheless Ruthlessly Reasoned Projection," *China Leadership Monitor*, <http://media.hoover.org/sites/default/files/documents/CLM33AM.pdf>.
- Teiwes, Frederick C., "Normal Politics with Chinese Characteristics," *The China Journal*, Vol. 45 (January 2001), pp. 69~82.
- Tsai, Chung-Min, "The Reform Paradox and Regulatory Dilemma in China's Electricity Industry," *Asian Survey*, Vol. 53, No. 3 (May/June 2011), pp. 520~539.
- Turner, Ralph H., "Sponsored and Contest Mobility and the School System," *American*

- Sociological Review*, Vol. 25, No. 6 (December 1960), pp. 855~867.
- Unger, Jonathan ed., *The Nature of Chinese Politics: From Mao to Jiang* (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2002).
- Wang, Junmin, Doug Guthrie and Zhixing Xiao, "The Rise of SASAC: Asset Management, Ownership Concentration, and Firm Performance in China's Capital Markets," *Management and Organization Review*, Vol. 8, No. 2 (July 2012), pp. 253~281.
- Yeo, Yukyung, "Between Owner and Regulator: Governing the Business of China's Telecommunications Service Industry," *The China Quarterly*, Vol. 200 (December 2009), pp. 1013~1032.
- Zang, Xiaowei, *Elite Dualism and Leadership Selection in China* (New York: Taylor & Francis, 2004).
- Zang, Xiaowei, "Technical Training, Sponsored Mobility, and Functional Differentiation: Elite Formation in China in the Reform Era," *Communist and Post-Communist Studies*, Vol. 39, No. 1 (March 2006), pp. 39~57.

