

家族企业家与职业经理人信任机制建设研究

段庆华 马跃如

摘要: 企业家与职业经理人之间的信任缺失一直是制约我国家族企业发展的瓶颈。委托与代理的利益矛盾,家族与外员的情感粘合,双方信息不对称等问题是信任缺失的外在表现。传统文化环境、现有法制、委托代理关系、激励约束制度建设等方面是双方信任互失的根源。要改良企业家与职业经理人信任,应在转变企业家观念基础上突破家族主义现有信任格局,以企业价值最大化为双方共同目标,并建立系统性的监督与约束机制。

关键词: 家族企业;企业家;职业经理人;信制建设

中图分类号: C93 **文献标识码:** A

文章编号: 1001-490X(2011)12-078-03

作者: 段庆华,中南大学企业管理博士研究生,湖南广播电视大学经管教学部财经教师;湖南,长沙,410004/马跃如,中南大学管理科学与工程博士,中南大学商学院教授,博士生导师;湖南,长沙,410083

一 关于概念

美国学者克林·盖克尔西认为,企业是否为家族企业,不能看是否以家庭来命名企业,或是否有亲属在企业决策层,而要看是否有家庭拥有企业的所有权。学者孙治本强调作为家族企业判断的标准是:是否拥有企业的经营权^[1]。哈佛大学教授彼德认为职业经理人是能够发起、设计并组织变革的人。钱德勒认为以管理作为其终生职业并已经成为负责经营大型企业的人就是职业经理人^[2]。本文认为职业经理人是在一个所有权、法人财产权和经营权分离的企业中承担法人财产的保值增值责任,全面负责企业的经营管理,对法人财产拥有绝对经营权和所有权,由企业在职经理市场中聘任,而其自身以受薪、股票期权等为获得报酬主要方式的职业化企业经营专家。中国社会科学院社会学所陆建华博士认为,由于企业所有者和经理层逐渐分离的现象出现,现在企业家与职业经理人这两个词在称呼上已经有了交叉部分^[3],可以把家族企业的创业者或持有企业最大股份的人叫做企业家,是资本所有者,即资本委托方;职业经理人是家族企业中专门进行经营管理活动的人,也是资本管理者,即资本受托方^[4]。

二 我国家族企业中企业家与职业经理人信任缺失现状

基于特定的传统文化与企业文化环境,家族企业的企业家与职业经理人之间的信任关系难以在短期建立,即使双方在互相沟通并存在契约的基础上建立起某种正式或非正式信任也非常脆弱,存在危机。中国的家族企业是基于家族主义价值观的家族信任,它从本质上讲是一种私有信任,其信任

建立与信任程度的增加如同与人际关系中社会交往,多是在长期交往中自发形成并巩固加强的,不太需要借助制度、契约等外力的信任。但是当前家族企业本身具有明显的“泛家族化”的演变趋势,其信任也开始突破家族成员范围,将一部分成功融入了家族企业的职业经理人也纳入了家族企业信任边界内。尽管互信加强,但是仍然存在潜在信任危机。

(一) 互信程度仍然较低。据2010年中国职业经理人培训年会的调查显示,家族企业中企业家对现有职业经理人表示“非常满意”的仅为8%,表示“不满意”的高达49%,表示“基本满意”的43%。2009年“东亚经贸论坛”期间,职业经理人在被问及“对自己工作的企业的信任程度”时,只有5%的调查者回答“非常信任”,24%的人回答“基本信任”,高达71%的人回答“不信任”。结果表明,现阶段职业经理人与企业家的有效合作困难仍然很大,信任危机难以控制。作者走访几位家族企业家,从中了解到:由于企业家开始并不清楚职业经理人的经营能力、管理素质和偏好,难以准确预测其真正能力,另外,个别职业经理人有意虚夸自己的经验与能力,误导家族企业家,从而签订有利于职业经理人的契约。第三,企业家难以判断职业经理人经营问题产生的原因是来自于经理人本身还是来自于市场不确定性因素。认为互信缺失根源在职业经理人。

(二) 排异文化难以克服。由于受传统文化的无形影响,多数家族企业在初创时期就形成了较强的排异文化,企业家在无赖情况下选择职业经理人后,自然对其产生无意识的防范。职业经理人进入家族企业,意味着要分销部分经营控制权。但是“我群意识”与“保护意识”强烈的企业家,对职业经理人则是陷入既需要又排挤的矛盾之中。企业家居高临下的优越感和根深蒂固的排斥观念更容易使家族企业陷入家天下模式。另外,在家族企业内部即已形成的势力圈子,使得职业经理人在推行变革、制度建设、人员配置与经营创新等方面存在许多阻力,甚至根本无法落实某些先进的管理理念与经营方法。明显的排异文化与圈子文化使得职业经理人在履行自己职能时感到力不从心,甚至无法实现。

(三) 明授暗控有名无实。为了使家族企业实现价值最大化,企业家必须对企业的经营活动进行全面负责。家族企业与职业经理人以契约的形式明确了双方的权利义务关系。但是契约在先,对职业经理人了解在后的现实,企业家并不完全确定找到的经理人是否具有必需的职业技能和专业水平,是否能为企业带来资金的保值和增值,这种信息不对等使得很多企业家在经营管理中,特别是引入职业经理人初期不相信其职业技能或其他素质。另一方面,多数企业家是在创业初期的特殊条件下获得了成功,成功之后的自信过度膨胀。尽管在企业设立了董事会,仍然对职业经理人所分消的权力不愿意放手,因此越权代替职业经理人做决策现象时有发生,甚

至幕后安置心腹,制衡经理人权力,台前越级指挥,插手和干涉大小事务。职业经理人名义上被委以重任,但实际上有名无实,有职无权。

(四) 败德行为损伤企业。在某些家族企业中,其客户信息、营销网络、原料采购等机密信息多集中在企业家手中,一般不会轻易让非家族职业经理人掌握这些信息。一方面,由于职业经理人无法获得正常工作所需的信息,难以有效的履行职责,另一方面,有些职业经理挖空心思,寻找机会,窃取企业内部机密信息,一旦获得,很可能将其提供给竞争对手,以此谋取利益,甚至为自己营造后路,在创业门槛较低的市场条件下,另立门户,与现在供职的企业形成竞争。

三 我国家族企业家与职业经理人互信缺失原因

(一) 我群意识是导致互信缺失的文化根源。传统的中国文化强调注重家族,“我群意识”非常强烈。对于家族企业的企业家来说,更愿意相信与自己有血缘关系的亲朋好友,对经营管理企业的职业经理人存在一定的排斥意识。尤其是当职业经理人不能为企业赢得理想的物质利益和地位荣誉时,企业家更是把所有的责任推给职业经理人,此时经理人可能只是把自己看作最普通的员工,想到的也是如何实现自己的最大利益,而非企业的价值最大化。久而久之,两者之间的不信任越来越深,隔阂也会越来越大,甚至为了自己的私欲不顾公司的利益,为企业的长远发展埋下隐患。市场经济中的信任是一种契约信任,是交易双方权利义务对等的信任。我国的传统文化虽有深厚的个人信任基础,但是并没有形成一个现代化市场经济的契约信任。

(二) 法制欠缺是滋生互信缺失毒瘤的土壤。法制欠缺,使得企业家与职业经理人能寻找法律的空缺,损人利己成本很低,但收益却很大。另外,执法环节的薄弱及法律约束力的软化增加了委托代理风险系数与利用法律追究双方败德行为的成本,使得企业家与职业经理人的信任缺乏法律保障。再者,由于职业经理人损害企业利益的行为,除了明显的触犯法律以外,大部分由于法律条款过于宽泛,很难取得证据。执法环境的不完善,使得企业通过法律途径惩罚各种败德行为的代价高昂,甚至放弃追究。

(三) 委托代理设计是产生利益冲突的根本。委托代理关系产生于专业分工。当存在“专业化”时,代理人由于相对优势而可以代表委托人。美国社会学家罗斯指出,如果当事人双方,其中代理人一方代表委托人一方的利益行使某些决策权,则代理关系就随之产生。委托代理理论从区别于微观经济学的角度来探析企业内部及企业之间的委托代理关系,优于一般的微观经济学。但是存在于“专业化”基础之上的委托代理关系本身存在许多不足。首先,企业家是企业物质资本的提供者与所有者,作为理性投资方,追求的终极目标是投资的收益最大化,是企业货币资本的增值。职业经理人是被以人力资本的身份引入企业的,支配着货币资本所有者大量的资源,追求的是本身人力资本的投资收益和增值。其次,代理人掌握着企业的经营控制权,但不承担盈亏责任,委托人失去了经营控制权,但最终承担盈亏责任和投资失败的风险,责任风险不对等极大的弱化了代理人对代理人的制约,增大了决策失误的危险性。第三,双方掌握的生产信息和有关代理人自身信息极不相同,加上利益不一致和责任不对等,使得掌握经营控

制权的职业经理人极有可能又有条件欺骗企业家,损害委托人的利益,而企业家还很难监督和约束代理人。第四,委托代理关系是一种契约关系,但由于企业经营不确定性,信息局限性等,很难将所有的责、权、利在契约中明示,签订的契约并不能完全执行,使得契约有漏洞,任何考虑不周,估计不足的地方,让双方都有空子可钻。因而委托人不可能订立一个完美无缺的有效的约束代理人的行为^[5]。

(四) 缺乏有效激励机制是互信缺失的动因。当家族企业内部的激励机制不够健全时,职业经理人自然会把自己的利益与企业的价值取向进行博弈,当发现小于经理人背叛的内部成本与外部收入之和,甚至连经理人背叛的内部成本也无法索回,此时经理人的理性选择自然是背叛。这样由于职业经理人与企业家的目标不一致,从而导致作为非家族成员的职业经理人在进行决策时,往往会通过损害企业的利益来提高自身的收益,或对于一些自身能够做出的对企业有利的决策采取了不作为,从而在家族资本与社会人力资本融合的过程中产生道德风险。在2010年中国企业经营成长与发展专题调查报告显示,仅有28.1%的经理人对激励机制感到满意。

(五) 无力的内部约束和监督是互信缺失的软肋。在企业内部,对于企业家和经理人的监督约束仅是一些简单的公司章程和合同,双方均可以轻易避开,而且这些约束中很少有直接涉及经理人经济利益的。比如很多合同与契约中缺乏保密条款,对双方的败德行为及其事后追究没有得力的措施。另外,内部监督机制的缺位加剧了职业经理人的信息不对称,同时也不利于企业对职业经理人行为信息的获得。在这种情况下,企业家无法放心放权,无法建立与经理人的高度信任关系,阻碍了信任从私人信任向社会信任的体制性过渡。当然,也为经理人的背叛提供了机会。

四 如何构建企业家与职业经理人之间良好的信制

(一) 构建社会公信环境,形成新的信任格局。从整个社会环境来看,家族企业家与职业经理人之间的信任关系需要社会信任的提高与完善。为此,必须在全社会范围内建立信任的文化环境,企业内部也要以信任作为老板与员工、上司与下属以及同事之间相处的前提基础,不允许存在任何形式的派系或小集团。政府必须制定和完善相关法律来做到有法可依,可以建立类似于西方国家的公平信用报告法规这种专门法律来推动个人信用制度的建立。其次必须营造信任的法制环境,尽早建立公正并可预见的独立司法体系和实施机制,提高执法的效率,降低执法成本,加大对经理人背叛公司行为和企业失信于职业经理人行为的追查力度,加大法律制裁力度,以保护企业和经理人的合法权益。

(二) 转变企业家观念,树立正确的“忠诚观”。家族企业家应正确看待忠诚,树立正确的“忠诚观”。首先,职业经理是将是不是帅。在企业结构中,董事会行使对企业的领导职能,职业经理行使经营管理职能,不能混淆二者的关系。其次认可职业经理人在人力资本市场上的不断流动这一现实,这是他们能够保持活力和不断进取的重要途径,不能偏见为对企业的忠诚。第三,职业经理的引入伴随着家族成员的退出,因此,应当不失时机地构建家族成员退出机制。只有真正把对方看成企业最宝贵的资本和事业发展的合作伙伴,职业经理人才会为企业尽职尽责,忠诚到底。企业家应该树立二次创业的

心态,由领导变成领袖,应以个人魅力与领袖风范征服经理人。只有这样,领袖与职业经理人之间才可能没有信任危机。

(三) 共同分享利润目标,成功绑定职业经理人。企业经营管理的目标就是使委托代理成本最小化,将代理人和委托人的效用目标引导和统一到企业的效用上,以实现家族企业的价值最大化。企业家代表股东的利益,追求价值回报最大化,而职业经理人追求的是付出就要有回报,同时还要一个施展才能的平台,去实现自己的价值。职业经理人自身价值的实现就体现在不断的为企业创造较高的效益和收益的过程中。首先,只有企业家和职业经理人通力合作,实现家族企业的价值最大化,企业家和职业经理人各自的目标才会在此基础上实现。也就是说,必须找到二者利益的切合点来突破这种利益不一致的困境。其次,在代理人掌握企业经营管理权的同时,对其进行业绩管理,将其业绩与经营责任挂钩,实行严格的经理负责制,使职业经理人对自己造成的损失承担责任,分散企业家的责任,也是为了避免职业经理人对企业利益的恶意侵害,激发他们趋利避害,尽心尽力的完成合同规定的目标任务,也达到企业内部监督约束的目的。为了实现自己的利益和价值,职业经理人当然会进行理性的决策,为企业的经营业绩努力工作,由此会形成良性的循环。第三,在签订契约之前,必须界定清楚职业经理人在经营管理中拥有多大范围内的权力,负有多大责任。当然最好在合作之前就将对职业经理人业绩和利益的事后考核约定好,否则权力使用不当或双方碍于情面,没有签订完善的合约,事后很难进行比较认真的考核评估,这对企业的发展非常不利。

(四) 构建完善的监督约束机制,制约双方非信因素产生。企业家与职业经理人在合作中只有互相约束监督的,才能更好的履行各自的义务,享受各自的权利。首先,应建立组

织机构监督约束机制。其基础是通过董事会对职业经理人进行相关监督,树立职业经理人对董事会负责制,自觉接受董事会和监事会约束和监督,而不是由企业家个人或小集体执行操作。如果职业经理人对企业家个人有任何看法,都不得自行处理,要上报董事会后再决定。其次,建立合同及规章制度监督约束机制。对不规范的家族企业来说,必须对经理人订立尽可能完善且受法律保护的合同。比如在职业经理人离开原受聘企业时,对企业的商业机密、技术专利等应负有的责任,要做出严格的规定。第三,建立职业经理人工作绩效档案监督约束机制。职业经理人因具有丰富的专业知识、管理能力与经验,投入了时间和精力对企业进行直接的管理,也在不断追求个人利益的增长。因此必须建立其个人工作绩效档案系统,对突出绩效进行记录表扬,对劣绩进行登记批评。

参考文献:

- [1] 孙治本《台湾家族企业的内部整合及其领导风格》,《战略与管理》,1996年第5期。
- [2] 刘巨钦《中国家族企业治理研究》,中国经济出版社2006年版,第120页。
- [3] 陆建华《企业家与职业经理人的标准之争》,http://finance.sina.com.cn 2003(12)。
- [4] 吴威《家族企业如何实现职业化管理》,《中国企业家》,2002年第8期,第27页。
- [5] Danny Millerand Isabelle Le Breton - Miller. Manangementin sight from great and struggling family business[J]. longrange planning, 2005(1) 38 - 53.

(责任编辑:南 桥)

(上接19页)

首先,相对于排污权不分配状态而言,免费分配方式并不能实现企业排污权最优需用量的帕累托改进,只有依据以需定供的原则对排污权进行有偿分配,在特定条件下才有可能真正减少企业的排污权需用量。目标实现的条件为:劣势企业排污权利用技术优化必须达到特定程度($\varphi_i > \frac{1}{2}\varphi_i$);排污权的单位价格必须达到特定标准($\rho > \frac{(\alpha - \delta)(2\Phi - \varphi_i)\varphi_i\varphi_i}{2(2\varphi_i - \varphi_i)(\Phi + \varphi_i)}$)。但是,由于成本的增加,有偿分配方式下企业的均衡产出也是最低的。

其次,对于劣势企业,无论选择哪一种分配方式,均衡产出或市场份额都是关于自身排污权利用技术及其优化程度的函数,因此,也就具有进行技术优化,提升排污权利用效率的动机。对于优势企业,如果采用免费分配方式,其均衡产出与排污权利用技术系数无关,也就不能激励优势企业产生提升排污权利用技术的行为。

综合上述分析,如果依据以需定供的排污权分配原则,有偿分配方式更加有利于达成减少排污权需用量和提升排污权利用技术的行为目标。但是,目标的实现需以牺牲市场均衡产出为代价。从长期来看,企业短期的福利损失最终可以通过排污权利用技术的不断提升加以弥补。

参考文献:

- [1] Lewis T, Sappington D. Using markets to allocate under limited information [J]. Journal of Public Economics, 1995 (57): 431 - 455.
- [2] 王勤耕、李宗恺、陈志鹏、程炜《总量控制区域排污权的初始分配方法》,《中国环境科学》2000年第1期。
- [3] 王海霞《不同市场条件下的初始排污权免费分配方法的选择》,《生态经济》2006年第2期。
- [4] 李寿德、黄桐城《交易成本条件下初始排污权免费分配的决策机制》,《系统工程理论方法运用》2006年第4期。
- [5] Patrick W. Schmitz. Information gathering, transaction costs, and the property rights approach [J], American Economic Review, 2006. 3: 275 - 283.
- [6] 毕军、周国梅、张炳、葛俊杰《排污权有偿使用的初始分配价格研究》,《环境保护》2007年第7期。
- [7] 饶从军、赵勇《基于统一价格拍卖的初始排污权分配方法》,《数学的实践与认知》2011年第2期。
- [8] Julien Hanoteau. The political economy of tradable emissions permits allocation [J]. Political Economy of Environment Policy, 2003, 24 (3): 1 - 20.
- [9] 李寿德、王家祺《初始排污权不同分配下的交易对市场结构的影响研究》,《武汉理工大学学报》2004年第2期。

(责任编辑:余小平)