



论家族企业的职业化管理

● 熊学萍 何 劲

随着中国经济进一步向纵深发展，占全国企业总数28.72%的家族企业，一度表现出强大活力，受到世人的普遍关注。然而随着市场变革速度越来越快、竞争越来越激烈，完全由家族成员掌控的封闭式家族企业管理模式的缺陷日渐显现。因此，家族企业发展呼唤职业化管理。

信用危机： 困扰家族企业职业化管理的主要障碍

在影响中国当代家族企业职业化管理的诸多因素中，信用危机可以说是一个至关重要的因素，也是困扰家族企业“职业革命”的主要障碍。产生信用危机的原因是多方面的，但主要原因来自以下三个方面：

(一)肥水不落外人田：传统家族文化的影响。由于中国农业经济时代很长，以家庭为单位的生产组织一直是人们经济社会生活中的最基本组织，所以在中国以血缘关系构成的家族意识相当浓厚。在这个家族中，家族的所有利益都是结合在一起的，家族的财产是家族的一个组成部分。由于产权制度不完善，作为家族财产的家族企业的股份也就不会划分。由于这样一种家族文化的约束，中国家族企业的运行必然内外有别。只要有可能，家族企业必然传给自己的后代。一旦后代中人才不济，“富不过三代”的悲剧就不断重演。

(二)诚信不足：职业经理人道德水平低。我国著名经济学家张维迎认为，中国企业能不能长大，中国的民营企业能不能发展，很大程度上取决于职业经理人的道德水平。据调查，在我国众多的家族企业中，有不少私营家族企业，其客户状况、营销网络、原料采购、价格、市场行情等信息很少有系统的文字资料积累下来，差不多都集中在企业主的大脑中，不会轻易地让非家庭成员的经理人知晓和掌握这些信息。由于一些

职业经理人没能获得岗位工作所必需的信息，难以有效地履行职责，于是认为英雄无用武之地，只有另谋高就了。与此同时，另有一部分非家族成员的经理人获得一些机密信息，特别是获得一些营销网络信息后，不忠诚企业和企业主，而与客户建立了个人间的关系，另立门户并与自己原来的老板竞争，这种情形已是比较普遍了。正是由于人力资本市场交易的特殊性，作为市场经济中的职业经理人缺乏应当具有的诚信或者说是职业道德水平，导致企业主与职业经理人的信用危机，使得家族企业的职业化管理始终是步履维艰。

(三)低信任度：农业经济的人际交往遗传。在不可信任的影响下构成的不愿信任，可以说是我国家族企业难以实行职业化管理最重要的外在决定因素。中国家族企业的不信任观念形成最为重要的原因是封建社会一家一户的家族封闭生产方式。因为没有社会化的合作，久而久之，在一种以家族为边界封闭起来的生产方式的长期反复作用下，就形成了社会的低信任度。从制度的因素来看，不愿信任外人的原因是缺乏明晰的私有产权制度。信任是一种产生社会效益的行为，这种行为的主体受到损害之后能否得到完全的救济，直接影响社会信任机制能否建立。中国过去一直没有完善的产权制度，对于受损害的私人财产救济不力，也是导致中国社会信用水平低下，相互信任度因此也低的重要因素。

营造诚信环境： 提升家族企业职业经理人的忠诚度

我国家族企业的职业化革命需要多方面的条件，但其中最为重要的条件就是社会中要有一支合格的职业经理人队伍。在合格的组织要素中，居于首要地位的就是职业经理人的诚信。因此，打造诚信环境，造就一个合

格的职业经理队伍,提高家族企业职业经理人的忠诚度,是实现我国家族企业职业化管理的根本途径。

(一)培育职业经理人市场。站在市场的角度看,委托——代理制只不过是一种较特殊的交易而已。委托人在这个交易过程中,提供的是资本的经营权,要求有一定的委托收益,代理人提供的是经理才能,要求的是代理人收入。如果这个交易过程只是孤立的、特殊的委托人与代理人之间的行为,那么享有垄断信息优势的一方就会获得特殊的利益,这样的委托——代理制必然难以维持。一旦委托——代理过程市场化之后,委托人面对的是多个相互竞争的潜在代理人构成的代理市场,而代理人面对的是多个相互竞争的委托人构成的委托市场,那么委托代理双方必然各自降低条件,求得目标的统一,获得双赢。如果委托人面对的是一个完全竞争的代理市场,逆向选择问题就会彻底解决,因为充分竞争必然使代理人的代理收益达到合理水平,从而保证了委托人委托资本收益的最大水平,同样,通过代理人市场的竞争对职业经理人的败德行为也是有制约作用的,因为这些竞争对手的存在,对现任代理人是一种威胁和压力,只要你达不到委托资本的收益水平,委托人可随意作出能者上的决策,从而能有效地防范职业经理人的机会主义行为。因此,各级政府和社会各界要努力创造条件,积极培育职业经理人市场,并制定相关的制度和管理办法,促进职业经理人的健康成长和合理流动。

(二)提高职业经理人的代理道德水平。道德操守是职业经理人必备的素养,是职业经理人队伍发展的前提,也是我国家族企业做大做强的必要条件。根据国内外的成功实践,提高我国家族企业职业经理人的代理道德水平应从以下几方面着手:首先是要制定职业经理人的职业道德标准,规范职业经理人行为。我国职业经理人应该做到以下三点:一是全心全意为企业服务,不得从事损害企业利益的任何行为,不得利用企业的资源做对企业无益的事情;二是职业经理人离开企业后,在3—5年内,不得到原顾主的竞争对手那里工作,否则,职业经理人将受到一定的惩罚;三是职业经理人离职后不得带走原顾主的商业秘密(包括技术、专利、销售渠道、核心骨干、客户关系等),不得做有损于原顾主利益的行为。其次是要加强教育与培训。改进教育、培训方式,创造各种有利条件,大力培训职业经理人,尽快提升他们的综合素质和个人层次,努力造就一支合格的中国特色的职业经理队伍。其三,加强职业经理人自律。树立正确的价值观和人生观。严守职业道德规范,避免法律制裁和社会的谴责,防范追究代理责任的违约和难以追究代理责任的违约。其四,加强社会监督。通过各种宣传媒体,及

时报道职业经理人的道德操守行为,努力营造职业经理人讲德守信的舆论氛围,构建全社会的舆论监督机制。此外,职业经理人道德水平的高低和约束力的大小,还有待于整个社会的价值观念和行为规范的不提高和进步,为提高家族企业职业经理人的道德水平创造良好的社会道德环境。

(三)健全我国的个人财产权保护制度。市场经济的基础是财产权制度,健全的市场经济必须以健全的财产权制度作为基础。家族企业的职业化,使得其财产面临更大的风险,不仅需要从代理人市场的完善、代理人职业道德的培养等非制度化强制方面着手,而且必须健全我国的财产权保护制度,坚决打击在委托——代理中恶意侵犯家族企业合法财产的机会主义行为。应当说,所有合法财产的主体享有的权力都是相同的,表现在财产的客体上也就是所有的财产都是平等的。但是,在实际生活中,由于我国长期实行公有制一统天下的所有制结构,否定非公有制经济的积极作用,侵犯私有企业财产权的现象时有发生,不利于家族企业职业化管理。因此,建立公平的财产权保护制度,坚决打击侵犯家族企业财产权的机会主义行为,是家族企业职业化管理的制度保障。

(四)建立职业经理人的激励约束机制。提高我国职业经理人的代理道德水平,不仅是一个思想教育问题,更重要的是一个制度问题,因此必须加强职业经理人的激励约束机制建设,规范其职业道德行为。一是建立职业经理法律机制。国家要制订有关我国企业委托——代理的法律法规,明确职业经理人的职业道德标准,规定职业经理人违反职业道德标准的惩罚办法,使我国家族企业职业化管理有法可依、有章可循,逐渐步入法制化管理轨道。二是建立职业经理人才市场机制。政府要制定职业经理市场管理办法,明确委托——代理双方的权利、职责和义务,规定职业经理违约的惩罚条款。对于违规的职业经理人不仅使其声誉受到极大损害、人力资本大贬值,甚至被逐出经理人才市场,终身不得从事经理职业。三是建立职业经理薪酬机制。借鉴西方发达国家的经验,我国建立职业经理薪酬机制应以股票期权制为基础的长期激励为宜。由于股票期权有一部分是在职业经理人员离职之后延期支付的,委托人可在薪酬合同中规定如有违规行为,其所获得的股票期权失效。同时也要鼓励并规范采用职业经理年薪制,以高薪聘用来激励和提高职业经理人的忠诚度。此外,建立产品市场和资本市场机制,对职业经理人的行为也有一定的约束作用。

作者单位:华中农业大学经贸学院

华中农业大学文法学院管理科学系

编辑:呼格