

家族企业引入职业经理人的风险及其规避

李秉翰

(复旦大学管理学院 上海 200433)

【摘要】 家族企业在代际传承时最常遇到的问题就是如何进行管理职业化的改造,然而延揽职业经理人所引发的代理问题与所有权丧失的风险令家族企业比较谨慎,其中,尤以信任问题最为棘手。本文拟对此作一探讨,并提出相关建议。

【关键词】 家族企业 职业经理人 代理问题 信任

一、引入职业经理人面临的问题与风险

1. 合适的职业经理人不易觅得。理论上讲,有丰富管理经验和知识的职业经理人可以实现家族企业改造的目的,但在实务上,要寻得合适的职业经理人却并不那么容易,职业经理人市场发展并不完善。另外,外聘的经理人加入组织,并未经过长期的考核,企业主与企业成员是否应该信任经理人并接受其经营领导?“信任”是需要长时间培养的,若是信任不足,衍生出的授权程度问题,又可能造成经理人的职能无法全面发挥。再者,若从企业内直接拔擢适当的人选,虽然在信任度和团队默契上出现的问题较少,但也正因为这一人选融入企业文化的时间过长,而在改造企业上创新不足。

2. 职业经理人的职业道德风险。即使辛苦觅得的职业经理人在各专业方面的表现均能符合企业需求,但是代理风险依然存在,毕竟职业经理人是外延揽的,不像家族成员那样对企业有高度的使命感,可能蕴藏的风险包括:企业运营模式扩散的风险、组织结构改变频繁的风险、所有权被侵蚀的风险。

3. 信任不足引发的授权问题。由于企业主和职业经理人之间的信息不对称,双方的互信不足,或许是企业主对授权非常谨慎,无法彻底执行二权分离,反倒要求职业经理人依其固化的管理意志行事,过度干涉经营,破坏二权分管机制的运行。即使不然,职业经理人也会因为未能获得充分的授权,而导致无法全面履行其经营职能。

4. 企业文化冲突的问题。引入职业经理人通常是想借助经理人丰硕的管理知识积累和其独到的经营见地,这与企业原有的文化或许不同,当职业经理人进入企业后,自然会注入新的观念、新的文化,以及带来其个人特有的社会关系。在企业主与职工尚未能对经理职能完全信任与适应之前,双方的认知水平亦需要一段时间的磨合,职工才愿意放弃旧有的成规,接受职业经理人新的管理风格,但是,如果磨合时间过久,则会影响经理人的绩效。

5. 新团体的融合问题。每位管理者都有其特有的管理风格和领导方式,职业经理人的引进会造成管理风格的改变,不仅仅执行部门需要重新适应,而且职业经理人在加入新团体

成为新成员之前,也需要一段时间来调适双方的沟通方式,以达成共识,还要调整既有的团体结构,融入新团体,使团体成员对其认同并乐意协作,以实现委托人期望的目标。

二、主要风险的成因分析

主成分分析的相关研究资料显示,企业主对职业经理人的延聘在信任问题的因子上表现明显,这样的信任问题主要来自两个方面:一是对职业经理人道德操守的不信任,二是对其固守职位时间的不信任。企业主虽然对外来成员在固守职位时间上存在着不信任,却仍然期望新经理人在绩效上有所表现,但是,最令他们担忧的却是经理人的道德诚信问题,这也是为什么二权分离难以落实的原因之一,由此所产生的相关代理问题的风险因子更是深深地影响着职业化经营的运作。

1. 舞弊的成因。企业内舞弊事件的爆发时有所闻,发生的理由繁多而且复杂,就其根本原因,不外乎舞弊三角理论中提及的个人或管理层会冒险逾越道德的边界进行徇私贪渎,从而形成舞弊行为,除了在需求不被满足所产生的生活或工作压力,还有企业内部经营不善已出现的可乘之机,在鼓舞和诱惑两方面的驱使下,促使个人逐渐模糊自我道德的标准边界和信念,而编制出使自我行为合理化的借口,说服自利贪渎行为的正当性。

GONE理论也说明了贪婪、机会、需要、暴露四个因子对舞弊行为的影响机制,当个人有生活、工作或成就上的需要时,心态渐渐受到贪婪的鼓舞,又同时具有这样的机会,而被发现的可能或被发现后的惩罚代价不高时,舞弊的行为就极易产生。

除了以上风险成因,个人仍然可能受到不同的自我道德标准的约束,所谓事出必有征,即使职业经理人要造成企业的经营风险,仍然是需要特定的环境的,只要在风险形成的过程中加以控制,舞弊事件并非无法规避。

2. 信任机制。Zucker(1986)曾将信任划为以过程为基础、以特征为基础和以制度为基础三种形式,并且倾向于以制度为基础的契约行为表现。Mayer等学者(1995)则认为个人无须因为“信任”担负风险,但对于“信任行为”则须承担完全的

风险。所以企业主和职业经理人之间的互信行为必须基于知识基础的信任关系，才能借由累积性的互动过程彼此进行了解，而发展出公平互惠的关系，并深切了解违约行为的严重后果，才会产生遵守承诺的意愿(Shapiro, Sheppard 和 Cheraskin, 1992)。

Lyons 和 Mhta(1997)更依据人类行为倾向的差异，将信任区分为自利的信任和社会导向的信任，前者的产生是建立在人类追求手段合理的行为之上的，因此，对每一事件的行事步骤、方法和目的都是经过审慎评估、深思熟虑的，考虑未来收益的大小后，再决定是否信任对方；而后者则是考虑日常生活的传统习惯、个人奉行的道德标准和价值准则，以及受情绪影响的情感因素，所表现出的是依循自我的意志和信念，有时也会因为重视荣辱和应负履行的义务而不计较成本，这一动机行为基本上已经超出了一般的商业交易行为的范围。

3. 激励理论。阿尔德弗在通过实证研究之后，修正并简化了马斯洛的五个需求层级(生理、安全、社会、尊严、自我实现)理论，提出了 ERG 理论，认为人类有三个核心的需求，即存在、社会关系和自我成长，虽然两种理论都认为需求是有层次性的，都会在低层次的需求被满足后转向追求高层次的需求，但是 ERG 理论更强调不同的需求是可以同时激励员工观点，并且指出，不一定要先满足低层次的需求后有高层次的需求产生，另外，阿尔德弗还提出挫折-退化作用，就是当高层次需求不被满足时，人们会转而追求低层次的更大满足，亦即在名望成就上的需求无法被满足时，人们会转而追求更多金钱物欲上的满足。

麦克里兰(1961)的三需求理论，则提出成就、权力、亲和三个需求驱动，强调成就需求的重要性，说明只要能够提供适当的环境和工作氛围来满足职业经理人的成就需求，薪资报酬的多寡并不是唯一的激励因素，例如，可以通过充分授权来赋予职业经理人发号施令的权威感，使其在职级上有相当的权力能够发挥，这也是一种激励方式。

企业主对职业经理人的绩效有所期望，而职业经理人对其所应得的报酬也有所期望，当这些付出和回报不一致时，期望值无法达到企业主和职业经理人各自的标准，违反契约的行为自然就会产生。佛伦(1964)在期望理论(如图 1)中就提到，人们之所以有特定的行为表现，是因为他们认为这一特定行为所产生的结果，可以使他们获得所期望的报酬。

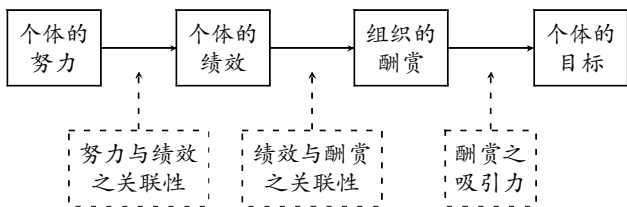


图 1 期望理论的机制

三、风险规避的研究与设计

综合以上理论分析，我们清楚地知道，道德诚信和信任关系虽然难以规范，但是可以通过有效的控制方式来防范风险的产生，而在自利主义的前提下，只要双方的期望同时获得满

足，企业主和职业经理人之间的协作契约行为还是有发生的可能。于是，我们期望通过对家族企业引入职业经理人时所面对风险的认识来设计风险规避的方法，其影响机制可从图 2 中获得更为清晰的轮廓：

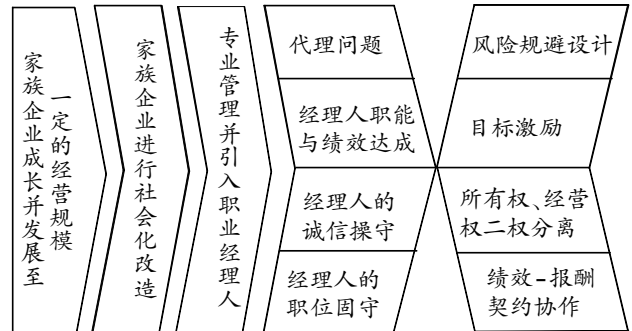


图 2 家族企业引入职业经理人所面对的风险及其规避设计的运作机制

1. 代理理论基础上的二权分离。所谓的二权指的是所有权和经营权，企业二权分离的方式一般可分为：①股东是所有者，董事会是经营者，经理只是管理者。股东与董事会间存在信任委托关系，董事会是公司的法定代表人，肩负全部的经营责任，得延聘职业经理人来管理公司并授予其部分经营权。②股东是所有者，董事会和经理同是经营者。董事会和经理共同分担经营责任并为合伙关系，董事会负责决策标准的制定，而经理则负责实质的管理工作。③股东是所有者，经理是经营者。企业的经营实质落在经理身上，董事会由企业内部各经理人组成，只具形式意义(段毅才，1994)。

职业经理人被授予管理经营权，在与企业订立的契约下，以专业职能展现的绩效换取应有的报酬，而股东仅拥有公司资产的所有权，享有资产收益的索取权，并不直接参与公司的运营。此时所产生的代理问题即是所有者与经营者的利益目标不一致，所有者追求的是股东利益最大化，而经营者则是算计如何取得较高的绩效收入。另外，在风险心态上，所有者与经营者也有极大的差异，所有者必须承担资本亏损的风险，而经营者的最大风险仅限于被解聘。因此，在契约的设计上应尽可能使股东利益和绩效报酬紧密结合，职业经理人的绩效红利可以参考股票期权连动式的分配方式来给予，以引导利益追求的方向。

传统的家族企业一般是集权式管理的，但在社会化并引入职业化管理之后，二权势必要分离，在诚信考核上可以利用授权程度来加以调节，并且建立完善的内控机制，对各部门实施科学化、制度化的监管，才能使职业经理人的经营职能全力发挥，而同时家族成员也能享有所有权分配的利益。

2. 管家理论下的激励机制。管家理论最早是由 Davis 和 Donaldson(1991)提出，他们认为代理理论所阐述的人性是片面的，经营者应当还有对成就满足的需求，说得具体些，职业经理人是希望通过职能的良好表现和管理绩效的呈现，来获得企业整体成员的认同和尊重，这些行为都是可以为非金钱因素所激励的，当职业经理人融入企业组织的时间愈久，愈是

受到组织的认同和尊重,经理人的自身利益愈是和组织利益紧密结合,荣辱与共的使命感也会自然产生。

管家理论的激励方式和代理制度的不同之处在于,企业主以信任取代对职业经理人的监督控制,使其提高对组织的认同感,并产生更高价值的承诺,通过经营权使组织目标实现,并实现个人效用的最大化,以完成自我实现的满足和拥有较高的声望,这种激励制度的实施,使个人自利和组织目标之间的关系变得更为和谐。

3. 博弈理论下的激励方式。激励人们为了利他而努力的方式有三种:一是出于爱和各种利他理由的自发性因素;二是受到身心胁迫的勉强性因素;三是由于自利动机以及对利他行为的结果所产生的回报有所期望的因素(柯武刚等,2004)。第一种动机在博弈模型的论述下已证明难以在大型的群体中维持(张维迎,1996);第二种驱动力下,一般而言,人们是要规避的,只要不易被察觉,或是被察觉后的惩罚代价不大,人们都会尽力去寻找规避的方法;而第三种行为模式,人们是出于为了获取报酬的自利动机才为他人服务的,并且是要在确信本身利益不会被他人分享的情形下才有可能进行,但由于实质绩效的测度比较困难,所得报酬与其付出的努力不一定对称,而导致激励的低效率(Arman Alchian 和 Harold Demsetz, 1972)。

4. 绩效报酬的激励设计。为了激励职业经理人能够固守职位,并使经理人的利益能与股东利益紧密结合,使之实现发展方向的一致性,Michael Jensen 和 Kevin Murphy (1990)利用报酬-绩效敏感程度的估计设计了现金补偿、股票期权、内部股票所有权、解雇威胁四种激励方式。在现金补偿的激励方式中,定义了经理人的财富与股东财富的相互结合,见式(1):

$$\Delta(\text{经理人薪水}+\text{经理人奖金})_t = a + b \Delta \text{ 股东财富} \quad (1)$$

其中: b 表示报酬-绩效敏感程度。

而经理人的财富变动量会随绩效奖金的变动而变动,见式(2):

$$\Delta \text{ 经理人财富} = \text{总工资} + PV[\Delta(\text{经理人薪水}+\text{经理人奖金})] \quad (2)$$

股票期权的授予更将经理人财富的变动与企业价值的变动进行了关联,见式(3):

$$\Delta \text{ 经理人财富} = \text{总工资} + PV[\Delta(\text{经理人薪水}+\text{经理人奖金})] + \Delta \text{ 股票所有权价值} \quad (3)$$

由于股票所有权是管理人员的福利随着公司业绩变化的另一途径,这些股票持有量所产生的报酬起到了相当的激励补偿作用,而内部股票持有量价值变化的计算是将财务年度之初持有股票的价值乘上普通股实现的收益率,虽然对报酬-绩效关系没有明显的影响,却能够引导经理人进行更大规模的投资。

经理人在企业经营的过程中,除了货币补偿,还要追求成就上的自我实现,希望其专业职能能够获得所有企业成员的认同和肯定,虽然最大的风险在于被解聘而离职,但在货币补

偿上的损失并不是非常的严重,只是失去名誉的机会成本会非常大,正因为如此,绩效达成时效与解雇威胁的契约制定具有相当的激励作用。

四、风险规避的施行与建议

家族企业在创业之初,虽然因为二权合一,能够在决策和执行上有较高的效率,但在发展至一定的规模时,终究要社会化,这样才能避免因为过度注重家族的短期利益而发展成短小格局,也唯有通过引入职业管理,才能扩大营运视野,在注入不同文化的冲击与新观念的激荡之后,才能提升原有的经营管理能量,来适应新环境变革的挑战。虽然,在外来成员加入组织之时会引起各种不同认知方面的冲突,以及种种代理问题,但这些都是新组织变革的过程中所必须经历的。

Jensen 和 Meckling(1976)认为要解决代理问题最好的方法就是使职业经理人拥有公司的股票,这样才能使经理人的自利行为和股东利益相结合。Fama 和 Jensen(1983)则主张,代理问题可以借由合适的组织设计来解决,亦即在公司所有权与经营权分离的同时,应将公司决策系统中的决策管理与决策控制一起分离,以约束代理人的权力过度扩张,防止其损害股东利益。Andres Almazan 和 Javier Suarez(2002)提出,发放适当的离职金也可以增加经理人固守职位的需求并改善其管理效率,在与经理人签订的初始契约上就应载明按绩效相对给付的报酬并约定合适的离职金条件。

代理问题所产生的成本远小于新经营知识的导入利益,既然家族企业的社会化是必然的趋势,那么,为了家族企业的存续,以及代际传承问题的根本解决,二权分离会是比较好的处理方法,欧美企业已经实施多年,国人只是在心态上尚未能接受经营权交付外人的方式,但也因为二权分离的方式,所有者才能够通过调节式的授权继续对其经营权进行监管。所以,在聘任职业经理人时,应当给予经理人适当的薪资报酬,并利用股权方式通过绩效红利的分发与股东利益紧密结合,使职业经理人能够安心地固守在其职位上,并且在追求绩效的同时,也具有与公司一起成长的使命感,而与企业利益发展的方向一致,这样,企业主与经理人双方才能维系较为长久的和谐关系,并共同享有职业管理和组织优化的成果。

主要参考文献

1. 杜昱书.家族企业职业经理人的引进与管理策略.特区经济,2006;7
2. 赵超,詹三瑞.难过的门槛家族企业再发展的障碍.西北大学学报,2006;36
3. 唐新贵,冯宇.家族企业的可持续发展分析.经济与社会发展,2006;7
4. Jensen Meckling. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. The Journal of Financial Economics, 1976; 3
5. Fama E.F., M.C. Jensen. Separation of Ownership and Control. Journal of Law and Economics, 1983; 26