

# 清华大学 中国经济研究中心 研究动态

总字141期

2002年12月16日

\*\*\*\*\*

## 我国职业经理人的问题与出路

清华大学经济管理学院 魏杰 谭伟

近年来,我国的大部分企业都在尝试着推行现代化企业制度,对传统的公司治理结构和产权结构进行改革。企业由出资人完全拥有的现象正在逐步改变。人力资本的地位逐步得到了承认,并作为一种制度安排引入了企业,从而引发了整个企业产权制度的重大变革。人力资本除了获得工资外,还获得了相当数量的产权回报。在公司的决策中,人力资本的作用也变得越来越重要,在很大程度上决定着一个企业的增长和绩效。

但是随着人力资本地位的提升,人力资本和货币资本之间的矛盾也变得越来越突出。很多企业在推行现代化企业制度的过程中,并没有协调好货币资本的出资人与人力资本的职业经理人之间的关系,没有处理好两者之间存在的矛盾,最终给企业带来了巨大的损失。近年来,市场上频繁发生职业经理人与货币出资人摩擦出火的事件。不论是祝剑秋出走方正,还是喷施宝王祥林大喊“上了职业经理人的当”等等,都说明我国目前在推行现代化企业制度过程中出现了问题。而这个问题的产生是相当复杂的,无论是货币出资人,还是职业经理人,都存在着很多的问题。关于货币资本出资人的问题,我们将另文分析。本文只就职业经理人存在的问题谈点看法。

职业经理人又称之为企业家。按照现代人力资本理论的解释,职业经理人与技术创新者共同称之为人力资本,也就是说,职业经理人属于人力资本的范畴。随着人力资本地位的提升,职业经理人对企业经营和管理的权利越来越大,得到的回报也越来越多。但是,大部分企业的职业经理人给企业带来的效益似乎并没有达到出资人最初所设想的那么好,甚至有的企业中出现了职业经理人联合损害出资人利益的事情。对此,货币出资人的抱怨很大,开始对中国的职业经理人产生了怀疑。为什么职业经理人出现了令人对其产生怀疑的问题?我们认为主要有下述几个方面的原因:

### 1、激励不足与缺乏约束并存

职业经理人对于自身的人力资本使用具有自主性。在企业中,一般劳动者的使用是通过职业经理人来配置的,而其自身的人力资本同样也要通过职业经理人本人去发挥和实现。正因为这种自主性,就使得职业经理人比一般劳动者更难以监督。对于职业经理人的行为进行完全监督几乎是不可能的。即使企业可以设置很多机制对职业经理人实施监督,往往都需要花费大量的成本,得不偿失!

因此,在货币资本出资人与职业经理人签订了契约后,对企业的经营权最终就落到了职业经理人手中,此时的货币资本出资人就只能通过激励的手段来调动职业经理人的积极性,通过一些内部和外部的约束机制来约束职业经理人的行为了。但我们在实际中发现,企业对于职业经理人的激励和约束都存在着一定的问题,并没有调动起职业经理人的积极性,也没有约束住职业经理人的一些不正当行为。

#### (1)激励不够

从我国目前现状来看,似乎国有企业不重视对职业经理人的激励,不支付职业经理人的应有收益,根本没有把职业经理人作为一种人力资本来对待,形成了对职业经理人的利益损害和积极性的压抑。而民营企业在职业经理人的激励问题上,似乎要比国有企业好一些。大部分民营企业主都认为自己承认了职业经理人的地位,并支付给职业经理人高额的报酬,但这并不能说明这些民营企业就把职业经理人当作人力资本对待了。在实际中,很多民营企业主虽然花高薪聘请了职业经理人,但在他们心中这些人仍然是雇员,是一种必要的生产要素投入,而不是一种可以与他们的货币资本相提并论的资本。因此,这些民营企业主认为在新创造的财富中,他们作为货币出资人应该拿走大部分甚至是全部的新增价值,而职业经理人只是应该得到最初合约所规定的那些工资。我们认为在考虑对一个职业经理人的激励是不是充足的时候,不应该仅仅简单的看职业经理人所得的薪金,更重要的是看职业经理人的所得是不是可以与公司的业绩结合起来,是不是可以和货币出资人一样来分享一部分企业的新增价值。在实际中我们观察到,在民营企业中大部分的新增价值最终还是被出资人拿走了。因此说,在民营企业中虽然职业经理人的薪金很高,但是仍然存在着激励不足的问题。

正因为货币出资人和职业经理人两种资本在分配利益的过程中地位的不对等,就导致了两者之间的契约存在

不公平性，也就使职业经理人有了不遵守契约或者是消极对待的动力。反映到实际的经营和管理中，职业经理人就会对这种不公平做出非理性的反抗，而不是选择与出资人进行谈判。职业经理人会利用手中的权利，通过吃回扣等各种不正当的手段来满足他们认为自己所应得到的那部分利益，而这部分利益的取得往往是损害出资人利益的。

## (2) 缺乏约束

我们认为货币出资人和职业经理人在一个企业中所面对的风险是不同的。对于货币出资人来说，当企业经营出现问题的时候，马上就表现为看得见、摸得着的财务损失，这种风险是无法回避的。而对于职业经理人来说，其损失表现为未来货币收益的不确定性，这种风险在一定程度上有回避的空间。由于职业经理人和出资人的组合是双向选择的关系，当企业的经营出现问题的时候，职业经理人可以通过选择跳槽的方式逃避风险，而出资人却必须承担由于职业经理人经营不善而带来的全部损失。正因为这种风险的不对称性，就使得职业经理人的约束变得更加重要。只对职业经理人进行激励是不够的，还必须建立一套机制使职业经理人对自己的行为负责，承担一定的经营风险。

然而，就我国目前企业的现状来看，对于职业经理人的约束机制漏洞很大。内部约束中，仅仅是一些简单的公司章程和合同约定，职业经理人往往可以很容易的回避开。而且这些约束中很少有直接涉及职业经理人经济利益的，因此对于职业经理人的约束性不强。而对于外部约束来说，比如法律约束、市场约束、媒体约束等等都很不完善，并不能准确的反映一个职业经理人的价值，也不能阻止一个职业经理人很容易的在不同企业中回避风险。这就使得目前市场中的这些职业经理人缺乏约束，可以任意所为。职业经理人在做决策的时候，短期行为就比较明显。他们不会去考虑可能给企业和出资人带来的损失，只要存在盈利的可能就盲目投资，而一旦出现问题就一走了之。

## 2、职业经理人自身存在问题

近年来，中国市场中涌现出一批职业经理人。这部分人大都经历了中国改革开放浪潮的洗礼，通过不断的磨练和学习，逐渐的成长起来。他们有着丰富的经验，也有着辉煌的历史。但是，随着他们在企业中地位不断的提升，自身的一些问题逐渐暴露出来，而且这些问题开始影响到他们与货币出资人之间的关系。

### (1) 社会品德问题

我们这里所讲的社会品德问题，主要是指严格遵守游戏规则也就是契约规则的问题。作为一名职业经理人，首先应该具备的品质就是要重诚信、讲品德。契约作为货币出资人与职业经理人之间的一份合作关系，一旦双方签订就应该严格遵守。即使我们前面已经分析过这种契约可能存在不公平性，但作为一个职业经理人，一旦签订并承认了契约，就必须严格遵守，这是一个最基本的社会品德问题。

但在现实中，相当数量的职业经理人社会品德方面的素质是十分欠缺的，他们并不重视契约对他们的约束。有些职业经理人为了个人的私利，不履行契约规则，在一定程度上损害出资人的利益。我们并不否认某些职业经理人给企业带来了巨大收益，但这并不能作为他们为个人谋私利、不遵守契约的理由。而那些不惜牺牲企业利益来换取个人私利的职业经理人更是缺乏最基本的社会品德。正是因为目前存在部分职业经理人不遵守一些最基本的契约规则，吃回扣等现象普遍存在，使得货币出资人对职业经理人产生了不信任，两者的关系变得越来越恶化。

### (2) 人生哲学问题

我们这里所讲的人生哲学问题，主要是指处理自身与外部关系的准则问题。其中最基本的一条准则应该是保证对方的利益，坚持非自我利益不能动。对于职业经理人来说，在企业中经营和管理的权力非常大，因此他们会面对各种与外部的关系，而且在处理这些关系时往往处于一个优势地位，他们经常会遇到可以通过侵犯他人利益而为自己谋私利的机会。所以说，职业经理人对于人生哲学的选择将直接影响到整个企业中各种关系的情况。

而目前的一些职业经理人缺乏非自我利益不能动的意识，甚至还有有的职业经理人已经发展到了贪得无厌的地步。当他们面对大量经济诱惑的时候，往往会失去平衡的心态。只是从自身的付出来评价自己，认为自己应该得到多少利益，而不去考虑这些利益是不是属于自己，是不是侵犯了出资人或者是其他人的利益。正是职业经理人这种普遍存在的不平衡心态和贪得无厌的欲望，大大损害了出资人的利益，造成了两者之间深刻的矛盾，给企业带来了极大的负面影响。

### (3) 价值理念问题

我们这里所讲的价值理念问题，主要是指处理自身不同利益关系的准则问题。作为一个职业经理人来说，不仅仅要处理与外部的关系，还要选择好自身的价值取向。任何人都是一个各种利益的综合体，需要从中选择出最重要的利益作为其价值取向和奋斗目标。而对于职业经理人来说，在企业的经营和管理过程中所面对的最主要的利益取舍，就是要权衡是以事业也就是指整个企业的发展作为自己的价值取向呢，还是更多地考虑自身的利益。这两者的选择将直接影响到职业经理人在企业中发挥的作用，也将直接影响到企业可能发展的方向。

而从实际来看，很多职业经理人都把追求自身的利益放在了价值取向的首位。他们在选择企业的时候，都会尽量选择收益高的企业，而企业业绩一旦下降，他们就会选择离开。很少有人把企业作为自己的事业来做，他们

认为企业是出资人的，而不是自己的。没有形成那种“我靠企业生存，企业靠我发展”的价值理念。这就导致了职业经理人并不是全力的投入到企业发展中。也正是由于职业经理人和货币出资人目标和价值取向的巨大差异，带来了两者的矛盾。

#### (4) 自我评价问题

自我评价是与市场评价、外部评价相对的，是自己对自身价值的一个认识和定位。一个客观的自我评价既包括对自身优势的评价，也包括对自身劣势的分析，是对自我的一个综合评价。正确的自我评价有利于找到自己在市场中的合适位置，也有利于发挥自身的最大潜力，还有利于不断的提升自身价值。

而目前职业经理人中普遍存在的问题是对自己的评价过高。他们并没有客观的分析清楚自身的优缺点。甚至有的职业经理人只看到了自身的优点，过高的估计了自己的能力以及给企业带来的效益，而忽视了自身存在的问题以及货币出资人和其他人对于企业的贡献。这些人最大的特点就是自以为是。而正是由于职业经理人对自己能力过高的评价，导致了自我评价与市场评价和外部评价相差甚远，最终给职业经理人带来了理想与现实的巨大落差感，使他们不仅没有发挥出自身的最大潜力，而且还产生了压抑感。同时，也加深了职业经理人与货币出资人之间的矛盾，给企业带来了巨大的损失。

#### (5) 经营能力问题

一个企业对于职业经理人的素质要求是相当高的，并不是每个人都适合成为企业家。一个能力平庸的职业经理，会导致企业的衰败甚至倒闭；而一个优秀的经营管理者，可以使企业起死回生创造腾飞的奇迹。所以说一个职业经理人本身所具备的经营能力对于一个企业的发展是相当重要的。有的职业经理人由于本身的局限性，已经不再适合市场的需要，这部分人就应该从职业经理这个群体中退出来。如果他们本身经营能力有限，又占据着企业职业经理人这个重要的位置，必然给企业带来巨大的损失。

实际中我们发现，已经有部分的职业经理人开始逐渐的不适应市场的要求了，他们所具备的经营能力已经不足以应付目前竞争日益激烈的市场了。但是他们又不愿从职业经理这个位置上退出来，他们排挤一些新成长起来的职业经理人，他们还利用自己曾经辉煌的历史与出资人讨价还价。这些人不仅影响了整个职业经理人阶层的新老更替和能力提升，还使企业的发展处于一种停滞状态。

总之，实际中存在的这些内部、外部的原因，使职业经理人的问题变得越来越严重。职业经理人开始逐渐的不能适应市场和出资人的要求。然而，对于一些规模比较大的企业来说，由于投资主体的多元化和经营管理的复杂化，他们又离不开职业经理人。所以我们不能通过取消职业经理人的方法来解决这个问题，而是要通过各方的努力解决目前职业经理人中存在的问题，使他们可以更好的发挥作用，给企业带来新的发展。下面，我们就来探讨一下解决职业经理人问题的方法：

##### 1、自我修炼

目前，货币出资人与职业经理人之间的矛盾，很多是由于职业经理人自身素质不完善造成的。因此，我们首先要强调职业经理人应该通过自我修炼，提高自身素质。我们认为只有通过职业经理人自身主动的提高素质，才有可能从根本上解决货币出资人与职业经理人之间的矛盾。因为无论何种外部机制的设置，最终都要通过职业经理人执行才能发挥功效。如果市场中所有的职业经理人素质都比较低，再好的机制也要失效。

在上文中，我们从社会品德、人生哲学、价值理念、自我评价以及经营能力等五个方面分析了目前职业经理人主要存在的问题。这些问题都严重的影响了职业经理人的发展，而且带来了他们与货币出资人之间的矛盾。因此，对于一个职业经理人来说提高自身素质，首先就要主动地解决上面的五个问题。这些问题大都涉及到职业经理人的思想认识问题，因此只有依靠职业经理人的自我修炼才能解决。所有的职业经理人都应该充分重视对这些问题的提升，因为这些问题已经成为制约他们发展的关键因素。哪些职业经理人可以首先具备这些素质，就可以满足市场和出资人的需要，就可以在激烈的竞争中生存下来。所以说，自我修炼对于任何一个职业经理人来说都是相当重要的。

最后，我们还要专门谈一下在自我修炼的过程中，有些职业经理人会被淘汰的问题。从职业经理人的成长来看，并不是每个人都具有企业家的才能。这种才能的形成既有先天的因素，也有后天学习能力的因素，还要受到客观环境的影响。因此，有的人即使得到了修炼，因为天赋的问题还是要被淘汰的；而有的人虽然很有天赋，但是由于环境的影响以及后天修炼的不足，也是有可能被淘汰的。所以说，每个职业经理人在进行自我修炼的时候，都要有随时被淘汰的心理。这种市场的选择和淘汰，可能会对职业经理人的人生产生一个大的改变，这就要求职业经理人在自我修炼的过程中，不断寻找适合自己的位置，并正确地面对新的选择。只有这样，才能给个人和企业都带来收益。

##### 2、构造一套职业经理人的评价体系

在上文中，我们已经分析了职业经理人的目标和货币出资人的利益往往存在不一致性，从而引发了两者之间的矛盾。而要解决这一问题仅仅依靠职业经理人的自我修炼是不够的，还需要建立一套有效的职业经理人制度，来约束职业经理人目标的过渡偏移。而在建设职业经理人制度的过程中，最重要的就是要构造一套职业经理人的评价体系，这是整个职业经理人市场存在和运行的基础。之所以我国现在还没有一个成熟的职业经理人市场，就

是因为我们对于市场中职业经理人的评价缺乏一套客观的、可比的标准，使得高素质、有抱负的优秀人才不能同缺乏经营管理才能的人区分开。

因此，我们需要构造一套职业经理人的评价体系，并将市场中的所有职业经理人都纳入到这个体系中来。在统一的标准下，对每一个职业经理人做一个客观的评价。通过这套评价体系，市场就可以对职业经理人产生约束和激励了。当一个职业经理人的经营业绩差的时候，这套评价体系就会对其有一个较低的评价，他的人力资本就会贬值，于是就面临着被其他潜在的竞争对手所取代的威胁。因此，即使货币出资人不监督职业经理人的行为，他们也会努力工作。这样一来，就解决了前文提到的对职业经理人行为难以监督的问题了。

然而，构造一个职业经理人的评价体系并不是一件容易的事情。在我国职业经理人早已经产生了，但是一直没有一套标准对他们进行评价。这其中有体制性的障碍，也有职业经理人形成机制中的问题。因此，现在的当务之急就是要破除这些体制性的障碍，完善职业经理人的形成机制，使得更多的职业经理人可以由市场来自由的评价。然后，再经过社会、政府、企业的共同努力，逐步的建立健全职业经理人的评价体系。

### 3、全方位的社会制约

对于职业经理人行为的激励和约束是需要从社会的各个方面进行全方位制约的。只有各个方面的措施相互配合，才能起到更好的制约作用。因此，我们还需要从以下几个方面入手，共同构建职业经理人的制约体系。

第一，历史评价。对于企业和货币出资人来说，当他们聘用一个职业经理人的时候，应该注意其过去的历史，并根据其历史表现来对未来的使用价值进行评价。而这个过程就需要所有的货币资本进行联合，形成无形的组织部。当货币资本准备聘用一个新的职业经理人时，都要去前一个货币资本那里询问其历史表现，而前一个货币资本要对这个职业经理人做一个客观、公正的评价。这样一来，货币资本就自发的联合在一起，自己保护自己的利益了。这个无形的组织部将会使那些身居经理职务而缺乏经营管理才能的人被淘汰，而且使得职业经理人不能轻易的在不同企业中回避经营风险，使他们对自己的历史表现承担责任。这个无形的组织部是货币资本在平等的基础上自发的联合起来的，因此需要每个货币出资人自觉地维护这个评价体系，避免一切为了一时之利而采取的非规范手段的“挖人”，以及各种对职业经理人的不客观评价。

第二，社会曝光。职业经理人是社会中的一员，其行为会受到整个社会的监督和约束。每个职业经理人都十分重视社会对其的评价。而这种评价只有公开化，让更多人知道，对职业经理人的激励和约束才会更强。因此，我们要加大社会曝光的力度，使更多的人来关注职业经理人的行为。对于他们的优秀业绩，我们要大力宣扬，人们对职业经理人的认同，将会激励他们更加的努力；而对于他们的过失，我们也要让更多的人知道，以便全社会的人都可以对职业经理人的行为进行监督。但是我们有一点要特别注意，就是要坚持社会曝光导向的正确性。我们曝光的目的是为了对非规范的职业经理人进行有效的约束，并对出现问题的职业经理人进行教育和引导，促使他们自我完善，最终使得企业稳定、高效的发展。而不是为了进行社会炒作，这样只会使矛盾更加激化，最终给企业带来损失。

第三，损失补偿。目前，很多企业对职业经理人都实行了年薪制、股票期权制以及岗位工资制等多种激励措施，但是缺少相应的约束措施，使得职业经理人的责、权、利三者不统一。企业应该尽快的建立补偿基金，并不是将所有的年薪全部发给职业经理人，而是将年薪中的部分提出来作为补偿基金。当职业经理人完成合同后，再将这部分补偿基金发给职业经理人。而如果职业经理人未完成合同规定的目标，就相应的扣发部分补偿基金，作为损失的补偿。通过这种方法就可以使职业经理人的收入与其经营的业绩表现联系起来。也只有使职业经理人对自已造成的损失承担责任，才可以激发他们趋利避害、尽心尽力的完成合同规定的目标任务。

第四，承担成本。我们不仅仅要建立补偿基金，使职业经理人的收入与责任挂钩，还要让职业经理人在损害货币资本时承担一定的成本。只有这样才能避免职业经理人对货币资本的恶意伤害。企业可以在合同中规定，当职业经理人给企业带来巨大损失的时候，可以要求职业经理人支付给货币出资人一部分成本，而不仅仅是扣发年薪。这样对职业经理人行为的约束就会更强。通过这种方式就把职业经理人的利益和货币出资人的利益结合到了一起，损害货币出资人的利益就等于损害了自身的利益。这样一来，职业经理人就不会在可能完不成目标的情况下，通过损害出资人的利益来补偿自身利益了。

(版权所有，转载、转摘请与本中心联系)

主办：清华大学中国经济研究中心  
地址：清华大学经济管理学院中楼302

联系电话：(010) 62789695  
邮 编：100084

[返回](#)