

中国公司治理实务丛书

PRACTICE
COLLECTION
OF
CORPORATE
GOVERNANCE

职业经理 团队治理

MANAGER GOVERNANCE

王中杰 主编



中国财政经济出版社

中国公司治理实务丛书

PRACTICE
COLLECTION
OF
CORPORATE
GOVERNANCE

职业经理团队治理

MANAGER
GOVERNANCE

王中杰 主编



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

职业经理团队治理/王中杰主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2006.12

(中国公司治理实务丛书)

ISBN 7-5005-9459-3

I. 职… II. 王… III. 企业管理-组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 126756 号

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 12 印张 273 000 字

2006 年12月第 1 版 2006 年12月北京第 1 次印刷

定价: 25.00 元

ISBN 7-5005-9459-3/F·8213

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

【主编简介】

王中杰，中国公司治理专家、连城国际研究顾问集团首席顾问、国家企业内控标准委员会专家、英国剑桥大学中国工商博士培养项目（公司治理系列课程）中方首席教官，拥有15年大型企业财务及公司治理实践、研究经验。自2000年起，与其研究团队连续5年发布中国上市公司董事会治理评价体系和价值排名，并承担了上海证券交易所、美国标准普尔公司、世界银行国际金融公司的合作研究项目。2005年，应联合国开发计划署（UNDP）邀请，参加了由诺贝尔奖获得者 Joseph E. Stiglitz 先生在全球创办的“政策对话计划（IPD）研讨会”，这是联合国开发计划署以及 IPD 首次邀请中国咨询商业机构参加此类研讨。

中国公司治理实务丛书编委会

主 编 王中杰
编 委 包大胜 李大钧
杨少杰 于 娟



前言

中国资本市场的发展及中国公司治理改革已经历了十余年的历程,从最初盲目复制发达国家的治理模式,到形成具有中国特色的公司治理体系,其中有许多值得研究和总结的内容。

近五年是中国公司治理发展最为迅猛的五年,涌现出了许多专注于中国本土公司治理研究的优秀商业机构。较早进行中国公司治理研究的连城国际研究顾问集团,自2001年开始对中国上市公司董事会治理进行实证分析研究,并借鉴国际惯例,对上市公司董事会治理进行排名研究。从2002年开始,连城国际研究顾问集团在主流财经媒体发布年度上市公司董事会治理排名和董事会价值报告,并出版权威实证研究报告《年度上市公司董事会治理蓝皮书》,引起了国内外资本市场的关注,得到了美国标准普尔公司、世界银行国际金融公司、中国证券监管当局的大力支持。2003年,通过对中关村科技上市公司财务治理的深入研究与分析,2004年连城国际推出的中国公司治理价值“十佳”、“十差”中对伊利、长虹的深入挖掘,充分反映了连城国际在公司治理领域深厚的研究功底和实践能力。2006年8月23日,连城国际隆重推出上市公司治理指数及中国上市公司治理评级系统,进一步完善和丰富了我国公司治理评价体系。

2006年是公司治理发展具有里程碑意义的一年,新公司法、证券法的实施,上市公司股权分置的不断推进等一系列的举措极大推动了我国公司治理的发展进程。

作为中国最具影响力的公司治理服务机构之一,我们精心策划并隆重推出的“中国公司治理实务丛书”,对连城国际近五年来的研究与实践进行了总结。本丛书包括《董事会的构建与运作》、《公司财务治理》、《职业经理团队治理》、《董事的修炼》等,全面系统地总结了连城国际公司治理研究与实践的成果,并回答了企业治理操作层面的一系列问题,同时大胆提出中国公司治理需要培养职业董事的系统构想。

在整个公司治理结构中,董事会是公司治理的核心,董事会结构的构建和运作是公司治理的基础,董事的素质是董事会科学、高效运作的保证。我们应该通过对经营团队的治理及财务治理,来实现公司的战略及经营目标,控制企业风险,为股东及其他利益相关者创造更大的价值,并通过公司治理六大系统解决方案,来构建科学、高效的公司治理机制。

希望本丛书能对企业管理人员、研究机构及高等学校学员的研究及实践有所帮助,也



希望能有助于您企业的健康发展与不断进步。

在此，向为丛书的编写注入了大量心血和智慧的连城国际管理团队表示感谢，向对本丛书的编写提出了宝贵建议的清华大学吴栋教授表示感谢，也感谢所有致力于中国公司治理完善事业的参与者的支持与帮助，并希望能与您进行进一步探讨。

王中杰



目 录

第一章	企业价值与职业经理治理	(1)
第一节	企业价值管理概述	(2)
第二节	职业经理与企业价值	(6)
第三节	职业经理的战略执行能力	(8)
第二章	职业经理发展与现状	(24)
第一节	职业经理的发展与现状	(24)
第二节	职业经理人制度的基础	(38)
第三节	职业经理人要素	(40)
第三章	职业经理选聘	(47)
第一节	选聘流程及方式	(47)
第二节	任前培训与沟通	(49)
第四章	职业经理职责	(60)
第一节	总经理职责	(60)
第二节	首席财务官 (CFO) 职责	(64)
第三节	人力资源总监 (CHO) 职责	(66)
第四节	营销总监 (CMO) 职责	(69)
第五节	其他高管职责	(70)
第五章	职业经理目标规划	(72)



第一节	职责分解	(72)
第二节	工作量化评估	(74)
第三节	工作目标界定	(79)
第四节	变动因素	(84)

第六章 职业经理与董事会工作边界 (86)

第一节	如何获得彼此信任	(86)
第二节	董事会角色新定位	(90)
第三节	职业经理人与董事之间的相互交流	(97)

第七章 职业经理激励机制 (104)

第一节	激励制度的设计	(104)
第二节	激励机制措施	(111)

第八章 职业经理绩效与考评 (123)

第一节	业绩评价的相关概念	(124)
第二节	职业经理人绩效评价理论与方法	(130)
第三节	职业经理人绩效评价指标体系原则和框架	(138)
第四节	基于岗位分析的绩效指标体系	(142)

第九章 职业经理控制体系 (147)

第一节	外部控制体系	(147)
第二节	内部控制体系	(152)

第十章 CEO 的管理 (156)

第一节	CEO 的选任	(157)
第二节	CEO 管理的过程控制	(167)
第三节	CEO 的激励与约束	(169)
第四节	CEO 的考评	(179)

参考文献 (184)



第一章

企业价值与职业经理治理

企业价值作为一个概念，早在 20 世纪 50 年代中期在国外就被明确提了出来，并逐渐被广泛运用于企业并购和股票定价上。几十年来，国外学术界和企业界进行了许多有关企业价值理论问题的研究，并取得了一些重要成果，这些成果主要集中在企业资本结构理论、风险收益与资产定价理论、企业并购理论、企业价值评估理论和企业竞争战略理论等诸多理论之中，以企业价值为基础的管理（Value-based Management）已经成为西方企业界的一种新的企业管理模式。与传统的企业管理模式主要着力于企业的生产经营和利润最大化不同，这种新的企业管理模式突出了企业价值在企业管理理念中的核心地位，立足于企业整体价值的提升，强调企业的外部市场价值与内在经济价值的统一，是企业管理理论的现代延伸和最新发展。研究和应用企业价值管理理论，对于变革、规范和导向企业的行动方式，调整和规范企业的行为，采取正确的发展战略和经营方式，促进企业高效、持续、健康、快速发展，具有革命性的意义。

价值管理的有效性已经被诸多国际企业的成功应用所证明。德国的戴姆勒-克莱斯勒公司提出，驱动公司进入 21 世纪的三项重要发展战略，即为价值管理、革新、通过地区化实行全球战略。该公司认为，“价值基准管理”，即意味着以人为本，高度重视股东价值。美国通用汽车公司，其应用价值工程始于 50 年代后期。该公司建立了价值管理委员会，专门监督、指导和推进各分公司的价值管理活动。它们或者把价值管理作为一个整体的管理过程进行实施，或从价值管理中吸纳各自所需而融入其管理活动中。这些公司的股东由于所持股份价值的大幅增长而获得了丰厚的回报。

20 世纪 90 年代中期以来，我国企业的外部环境已经发生了深刻的变化：市场机制逐步取代计划机制，成为配置资源的主要力量；几十年来的短缺经济正在向结构性过剩经济转变；中国市场对外开放的格局已经形成，国内竞争日益国际化。在宏观层面上，有的行业出现全行业的亏损，既有的产业结构在激烈的竞争中面临重构；在微观层面上，大量的



国内企业将因为缺乏竞争优势而无法继续生存,有的甚至走向破产倒闭。随着中国市场化进程的推进,上述宏观与微观问题都迫使国内企业开始重视价值管理,关注企业的市场定位、企业的核心资产和核心能力的培育、企业最佳资本结构的建立、企业竞争优势的培养以及企业制度创新等因素。我国正式提出企业价值的概念和开始研究企业价值理论,是在我国开始确立了社会主义市场经济体制的改革方向,企业开始全面走向市场并在深圳、上海建立股票市场以后。随着我国资本市场的日益扩大和成熟,企业实行股份制改造的全面推行,企业价值理论的研究和企业价值管理已经成为客观上的迫切需要。

第一节 企业价值管理概述

一、价值管理的内涵

由于与相关理论的融合,战略管理逐渐从理论的殿堂逐步融入到科学决策的实践中,并导致了20世纪管理学的革命,即价值管理的产生。

价值管理是指企业紧紧围绕股东价值最大化目标,通过制定有效的企业经营战略和不断优化企业治理结构,实现投资机会的准确把握和企业资源合理配置,以及组织的灵活性和环境适应性的提高,以增加社会和公众对企业收益和增长的预期,最终为投资者创造更多财富的各种方法的汇总。从本质上来说价值管理是一种管理模式或者说是一些管理原则,这些原则可以指导管理者不断作出价值最大化的经营决策。价值管理认为,所有的经营战略都应该有一个明确的指导方向和原则,即实现股东价值最大化。价值管理提出了明确的任务,并界定了管理活动的核心目标:公司价值最大化。从此,企业决策的重点不再仅限于工人的效率和企业内部的管理职能安排,也不再把营运规模、社会效益、市场份额、社会形象作为经营的终极目标。这时,企业不再仅仅依靠间接途径获得财富,而是紧紧围绕“价值”这个中心,通过兼并、重组等最直接、最便捷的资本市场运作方式,为股东创造更多的财富。企业的经营目标、管理理念、决策标准和管理方式由此而发生了根本性的革命,从而使企业管理进入到以价值为基础、以价值最大化为目标的价值管理时代。

二、价值管理的内容

企业如何才能真正提升自身的价值,从而实现长期的可持续性发展呢?这就要求企业的管理工作应该围绕价值来进行,以价值最大化为基本准则,制定公司长远战略规划,规范公司的战略规划管理;以价值最大化为目标选取能产生重大影响的价值驱动因素的关键业绩指标,将各级部门与公司创造价值的目标协调起来,与管理人员、普通员工的实际工作绩效联系起来,激励员工为公司创造价值。

因此,实施价值管理的第一步必然是评价公司价值创造的潜力,通过对公司目前价值和市场的差距的评估寻找价值创造的机会,制定相应的战略规划。然后,根据价值评估的结果改进经营提高价值创造能力,有效配置资源以释放公司内蕴含的价值。随后,通过将价值纳入集团公司和经营单位的业务计划,把注意力集中在驱动业务价值的关键因素上深

人分析每项业务在不同情况下的价值,使公司战略和经营计划密切联系起来,以保证价值目标的准确实施。最后,通过价值树制定关键业绩指标、建立考核奖惩制度,在整个公司培育价值创造的企业文化,激励员工关注价值的创造。

(一) 价值评估

企业价值评估是一项综合性的资产评估,是对整体经济价值进行判断估计的过程,在经济全球化和以信息数据为核心的高新技术迅速发展的形势下,企业价值评估的应用空间得到了极大的扩展。总的说来,企业价值评估方法可以归结为三类:现金流折现法、比较分析法和实物期权法。随着时间的推移,绝大多数公司都开始倾向于使用现金流折现法。

根据前面的介绍,这里采用现金流折现对企业价值进行评估。一个企业的价值最终是由其所创造的可自由支配的现金流量所决定的。这里的自由现金流等于公司的税后营业利润加上非现金支出,再减去营业流动资金,物业、厂房与设备及其他资产方面的投资。对于这一价值评估模型来说,自由现金流量是可用的现金流量,因为它可以反映公司业务所产生的可以向公司所有资本供应者(包括债务和股本)提供的现金流量。至于折现率可以通过加权平均资本成本模型来测算。加权平均资本成本率(WACC)是反映一个公司的资本成本水平,代表了公司满足所有资本提供者所必须的回报率底线,主要取决于资产净值、债务和资本结构。管理学家德鲁克在谈论企业价值时说:“一个企业,其盈利如果不能大于资本成本,它将一直处于亏损状态中,只有在企业的盈利超过资本成本时,企业的全部成本才能得以弥补。在此之前,它并未创造财富,而是在浪费财富。”因此,只有投资回报大于资本平均成本时,企业才能创造出价值。

从长期来看,一家企业不能赚取一定的资本收益以抵补其资本成本的话,那么最后,这家企业将因为无力吸引资本而难于维持长久。因为经济全球化创造了一个强大的全球性资本市场,在信息时代里,投资者能够获取更多的信息,更容易比较各国企业的业绩,投资者再也不能容忍对资本的无效使用。

尽管通过现金流的折现获得的数据并不如会计利润精确,却更能反映企业的真实价值。通过对公司目前价值和市场的差距的评估寻找价值创造的机会,为制定相应的战略规划提供了重要参考依据。

(二) 公司战略

战略管理活动是最重要的价值创造活动,对公司价值创造的潜力具有最重大、最长远的影响。以价值为本的公司战略就是立足于企业价值最大化的最终目标,制定企业发展的远景规划,制定和评估各种备选战略,决定开展哪些业务,如何利用各经营单位之间的协同作用,如何分配业务资源。引入价值管理思想,就是将管理者的决策重点放在价值的驱动因素上,将远景、总体目标、分析技巧及管理程序协调起来。价值管理是有力的决策支持工具,从公司战略决策到资源分配决策再到一线部门的经营决策,强调在各个层面上都能作出有利于价值提升的决策,从而要求上至总经理下至一线员工都能树立创造价值的概念,并能深刻理解影响企业价值的关键性变量,将价值最大化战略转化为具体的长期和短期目标,以期在组织内部传达管理部门的期待目标。

通过对公司现有各业务经营单位怎样才能创造价值、预期的价值对市场环境变化的敏感程度、怎样才能保住现有价值、管理人员有多少时间用于低价值业务等创造价值因素的



分析,以及对各经营单位产生负价值的驱动因素有哪些、这些业务与创造价值的关联性如何、怎样改进这些业务、这些业务对他人是否有更高的价值等损害价值因素的分析,寻找出公司的全部内在价值,以此作为制定公司战略的基础。同时,加强战略制定过程的管理,构造一个严密的战略规划制定的管理系统和制度平台,把战略规划本身作为一项至关重要的提升公司价值的业务,真正使价值管理深入到以价值为基础的战略规划管理体系。

(三) 公司理财

公司理财方面主要关心的是如何减少资本成本以提高公司价值。价值评估的直接目的是确定持续经营过程中的企业价值。按照折现现金流量理论,决定企业价值的折现率应是能够反映企业所有融资来源成本的一个综合资本成本,加权平均资本成本正是这样的折现率。企业的资本大体分为股本资本和债务资本两类,加权平均资本成本(WACC)就是这两类资本机会成本的加权平均数。它是企业为使用债权人和股东的资金所必须付出的代价。任何一项投资,只有回报率高于加权平均资本成本,才会增加企业的价值。不同企业因资本结构和筹资方式上的差异,加权平均资本成本也各不相同。在其他管理模式中,企业往往只以投资回报率一个指标来衡量投资项目的经济价值,忽视了资本的加权平均资本成本这一重要的信息。价值管理通过引入价值最大化这个目标,使得暗含在企业经营活动背后的加权平均资本成本成为管理者决策时必须考虑的一个重要因素。他们不仅要准确地识别企业的加权平均资本成本,还必须适时调整资本结构,选择低成本的融资方式,最大限度地降低企业的加权平均资本成本。

(四) 业绩评估

价值创造并不是自然就会发生的,它需要一套复杂、功能完善的业绩评估体系,这样就可以保证所有的经营活动都与价值创造这个总目标协调一致,并且所有的员工都可以看到他们的工作与公司价值之间的联系。好的业绩评估体系还可以提高决策制订和决策执行的质量。

建立良好的业绩评估体系的关键是要找到影响企业价值的绩效指标。如前所说,企业价值是多重价值的集合,影响各方关系的因素都势必会最终影响到企业价值的实现。我们可以从企业价值的各构成要素(员工、客户、股东以及社会价值)方面去寻找、发现对企业价值真正起影响作用的因素。

最具说服力的是普华永道会计师事务所在全球范围内对企业的高级管理者、机构投资者以及证券分析师等三组人员进行的一次大规模的调查,调查历时四年,要求受访者对影响企业价值的各项因素依其重要性加以排序。在影响企业价值的37项因素中,三组受访人员一致排在前10位的是:收益、现金流量、毛利、策略经营及方向、管理团队的素质/经验、产品上市的速度、市场竞争、市场规模、市场成长和市场占有率。

这些因素可分为两大类:财务类型因素和非财务类型因素。财务类因素可以以关键的价值驱动因素——投资回报率(ROIC)为起点进行分解,确定业务价值树,然后根据价值树确定的价值体系找出对业务管理具有重大影响的、相对可控的,而且有很大改善潜力的关键业绩指标,最后确定岗位关键业绩指标。非财务类型因素(具体可分为经营类和管理类)因其不可量化性、复杂性而不容易掌握,需要对企业,甚至对企业所在行业进行大量深入的研究分析才能获得可靠数据,将企业的这些数据与市场平均水平或企业标准水平

进行比较,落实到具体环节来加以改善。

以价值为基础的业绩评估是一个系统,它将在公司创建一种不断进取的企业文化,实行全员参与,消除无效劳动,从而使公司不仅能继续生存,而且能在市场竞争中击败对手,确立企业的竞争优势地位。

从上述内容可以看出,价值管理包括了战略管理的价值分析、未来价值目标制定、实际价值信息提供、资金管理和成本管理等内容。它不仅涵盖了传统财务会计内容,也涵盖了公司理财以及管理信息系统中非财务会计的价值信息管理内容,是财务与经营过程的集成。

三、价值管理的目标

在价值管理的实践中,围绕着企业管理的最终目标是价值最大化,还是利润最大化或规模最大化,展开了长期的讨论。

(一) 利润最大化不能代替价值最大化

从时间跨度上讲,企业价值比利润指标更能全面反映企业的经营状况。利润指标只是企业某一时段的绩效反映,并不能全面反映企业的经营状况。与利润最大化相比,价值最大化不仅仅是企业经营状况的全面反映,而且是企业利益相关者利益的最佳体现。

从狭义的角度来讲,企业是债权人和股东的企业,他们提供运营资本,并作为一个整体获得企业的剩余收益,企业的价值是他们剩余索取权益的最佳体现;从广义的角度来看,企业应该是所有利益相关人的企业,企业价值同样和他们的利益息息相关。如果把企业看做是众多主体一系列契约的集合体,那么,这些当事人便成为当然的利益相关人。企业中的剩余索取排序安排,保证了资金供给者在价值最大化的过程中,兼顾其他相关群体的利益。为使企业最终价值最大化,企业股东还会牺牲企业暂时的经营利润,进行研发投入、环保建设、投资公益事业等等。这样,企业相关群体的利益在企业价值最大化的目标下达到了统一,价值最大化也因此成为企业管理的终极目标。

(二) 规模最大化不能代替价值最大化

在企业界,基于规模经济的管理思想有其存在的理论和历史根源。在19世纪末20世纪初,企业对规模的追求促进了整个社会生产水平的进步,造就了石化、汽车、金融、电信等行业世界级巨人的诞生,行业垄断、独占的优势在这些企业的生产、经营和定价中充分体现出来。但是,规模和规模管理正面临着前所未有的挑战,规模最大化目标最大的缺陷便是忽视了灵活性和适应性在企业获得增长价值中的作用。网络技术和现代通讯技术的发展为企业的快速决策、加强管理提供了可能。电子商务的发展,为企业的虚拟生产、网上交易提供了方便,一方面通过网络提高了企业信息收集和管理的效率,并通过资源管理系统(MRP)完成整个企业的生产流程、物料流程、财务流程和信息流程的管理工作;另一方面,网络还可以完成客户管理(CRM)和网上交易,在全球范围提供24小时服务,迅速了解和满足用户需求。网络和科技的发展使企业能紧紧围绕客户需求,以比过去更快速、更准确的方式周到地服务于客户。同时,科技和工艺设备的发展为企业实施快速生产提供了基础。计算机辅助设计、计算机辅助制造和“柔性制造系统”为企业根据客户需要、多批量、多品种生产提供了方便,彻底改变了20世纪以来大机器连续性生产的作业方式,从生产组织、生产管理、工艺设计等各个方面,改变了企业对环境变化的“惰



性”，从而避免了因市场变化而导致生产线变更的巨大费用。

生产方式和科学技术的发展，改变了规模经济赖以生存的基础，规模最大化已经不再是当代企业盲目追求的对象；在一个更高层次和更广阔的范围中，价值最大化将涵盖利润和规模指标的合理内容，成为 21 世纪企业增长的目标和标准，对环境变化的适应性和灵活性的培养也因此成为企业日益关注的重点。

四、价值管理的发展

到目前为止，价值管理已经经历了三个发展阶段，即数字阶段、战略阶段和整合阶段。20 世纪 80 年代中期是最初的数字阶段，价值管理几乎只关注财务方面的因素，始于那些企图低估公司价值的恶意收购者。这些恶意收购者以机构的报表评估为模式来评估公司的价值，他们认为股票价格是现金流和股本收益经风险调整以后的一个函数值。这样，公司变成了可以交易的商品，公司买卖也大量出现，适应能力较弱的业务单位被剥离甚至清盘，有较好发展前景的盈利公司则被收购。虽然这种购并重组确实可以立即对股东价值产生实质性的影响，但这种收益是短期的，一个公司不可能不停地购买或兼并其他公司，到一定的时候，公司必须开始切实地管理自己的业务以创造实实在在的经济价值。

在价值管理的战略阶段，关注重点转向了运营，即从资产负债表的右半部分转向了左半部分。价值管理的原则扩展到了内部运营的管理和公司战略评估等一些领域，价值管理发展成为评判公司战略的一种工具，理财活动和战略规划联合开始出现。该阶段仍存在着和实际的运营决策有一段距离的问题，对如何帮助管理者们更好的制订决策还不甚清晰。

在整合阶段，股东价值被纳入更广阔、更完整的方法体系当中，股东价值最大化就很好地代表了股东的意愿。对各种管理决策如战略规划、资本配置、公司重组、绩效评估和薪酬规划来说，价值管理都是一种更完善的方法。

第二节 职业经理与企业价值

职业经理与公司价值之间的关系是通过公司治理结构来体现的。

20 世纪 80 年代以来，国际上一些公司因管理不善、治理结构不合理而相继倒闭。于是，掀起了一股公司治理浪潮。20 世纪 90 年代以来，在经济全球化的直接影响下，公司治理问题越来越受到各国关注。提高公司治理水平已成为全球的一个重要任务。

一、公司治理与企业价值

长期以来，理论界、实务界对公司价值的评判主要依赖财务状况、盈利能力、现金流等相关财务指标，近年来从公司治理视角探求公司价值和财富创造的理论及实证研究备受关注。

从公司治理结构角度来讲，在一个公司中，对创造价值最重要的因素有三个：第一，



管理者的能力非常重要。这种能力很多是先天的，也有一些是后天的，所以选择什么样的人当 CEO 是决定公司价值的第一因素。第二，激励问题。对管理者而言，只有他的报酬能够与企业创造的价值很好地联系起来才会有真正的积极性去创造价值。第三，管理者的自由度，或者叫自主权、决策权。

在中国公司治理中，要保证真正有企业家素质的人管理公司，最重要的就是要进行产权制度改革，使选择企业家、CEO 的人自身的利益与公司的利益联系在一起。很难想象一个人的利益与公司的价值没有关系，却能够选出真正为公司利益奋斗的经理人。对选出的经理人如何给予正确的激励机制，使他更好地为公司、股东创造价值，这是公司治理的重要内容。

二、职业经理与公司治理

职业经理是基于委托代理关系所产生的，由于代理关系的存在，使得职业经理和股东之间存在着利益冲突。现代企业制度要求公司管理以企业价值最大化为目标，但是如果不能很好地协调职业经理和股东之间的关系，必然会影响公司价值的实现。

一个公司之所以能够获得超出市场平均水平的利润，是因为它形成并拥有某些核心资源或者能力，并能够把公司的核心能力有效地与行业成功的关键因素结合起来，公司的价值创造体现在积极地开发、利用自身拥有的资源。这些核心资源可称之为企业的核心竞争力，核心竞争力是企业持续竞争优势和价值创造的源泉。而作为公司治理结构中重要环节的职业经理人，亦是企业核心竞争力之一。职业经理对公司价值的创造起着重要的作用。创造能够获得并保持竞争优势的价值，就必须去寻找职业经理等这些最有价值的核心能力，去发现怎样运用这些人力资本获得最大价值的方式。

以公司财务总监（CFO）为例，现代公司中，CFO 在公司治理中的角色已经发生了深刻的变化，其为企业创造的价值逐渐增加这一趋势已经非常明显。从 CFO 在公司治理中的职责来看，其在公司治理中的角色界定为五大类：一是战略计划管理；二是资源价值管理；三是流程系统管理；四是业绩评价管理；五是公司控制管理。

三、职业经理与公司价值实现

谁能创造企业的价值？职业经理的知识结构、经验及潜能的客观差异决定了各自价值产出的不同。企业应建立素质模型与任职资格相结合的人力资源配置系统，把职业经理的素质能力与特定岗位的要求结合起来，做到适才适岗，发挥职业经理最大的价值创造能力。职业经理怎样创造价值的呢？这需要关注人力资本在价值创造过程中的职业化行为表现及其产出结果的差异。通过定期对企业职业经理的职业化行为进行评价、总结与反馈，不仅可以对职业经理行为起到纠偏、改进和提高的效果，还可以及时发现职业经理存在的“短处”和“缺陷”，并通过培训、潜能开发与团队互助等手段进行补短或“充电”。总之，企业不仅要关注价值的产出结果，也要关注其产出的过程，这是企业有效开发人力资源的基础性工作。

在价值链模型中，价值评价既是对价值创造者的行为与结果的评估和建议，也是价值分配的主要依据。在当今时代，价值评价问题无疑成为了企业人力资源管理的核心问题，

其内容是指要通过价值评价体系及评价机制的确定,使人才的贡献得到承认,使真正优秀的、为企业所需要的人才脱颖而出,使企业形成凭能力和业绩吃饭,而不是凭政治技巧吃饭的人力资源管理机制。职业经理作为公司治理结构中的一环,其业绩考核评价同样间接影响着公司价值的实现。职业经理价值评价体系既包括对职业经理价值产出结果的评价系统(绩效管理系统),也包括对职业经理价值创造过程中的职业化行为评价系统和职业经理价值评价系统(潜能评价系统、能力提升系统)。

在价值链模型中,价值分配是价值评价的最为重要的结果之一,同时也是企业职业经理们都十分关注的环节。价值分配可谓是企业经营人才的一柄双刃剑,用得好时,如鱼得水;用得不好,最直接的后果就是会造成人才的流失。这就是为什么近几年来公司高管频频“出走”的原因所在。

公司的价值创造其实就是公司职业经理人员的价值创造。伴随着现代企业制度的产生和发展,企业的组织结构也越来越复杂,职业经理者们越来越远离公司具体业务的最前沿,公司职业经理的决策不能再像从前那样缓慢,对外部环境的变化反应迟钝,职业经理必须清醒地意识到自己必须创造价值,否则就有被淘汰的可能。不断加强职业经理人队伍建设,通过公司治理结构的不断完善,将有助于公司价值的实现。

第三节 职业经理的战略执行能力

创造和维持竞争优势以保证企业的生存和发展是职业经理人不可避免的主题,而其核心就在于企业战略的制定与执行。战略的本质是获得持续的竞争优势以创造价值,从而给所有者带来高水准的回报。可是若不能将其有效地付诸实践,战略就只是可望而不可及的空中楼阁,企业的生存和发展都将面临巨大威胁和挑战。相关研究显示,在美国大约有70%的企业失败并非缘自低劣的企业战略,而是因为所制定的战略没有被有效执行;在经过精心策划的企业战略只有不足10%得到有效执行的同时,战略执行已经成为投资者判断企业价值最重要的非财务因素。随着竞争环境变化速度的加快,企业面临的竞争压力也与日俱增,准确有效地执行既定战略已非锦上添花,而是直接影响着企业的生死存亡。

一、执行力及其重要性

(一) 执行力及其意义

在当今的市场环境条件下,企业要想获得竞争优势,取得成功,必须拥有全新的理念。企业不仅要用战略管理理论、竞争优势思想作指导,而且要在创造、建设和维系企业的过程中,把人员、战略和运营加以综合考虑,这就必须认识执行力及其意义。

1. 执行力的含义。执行,不只是指简单地完成任务、执行指令,它是一整套具体的行为、技术和艺术。执行不是简单的战术,而是一套通过提出问题、分析问题、采取行动的方式来实现目标的系统流程。执行是战略的一部分,是战略的基础。执行是衔接战略目标与战略实施结果的重要一环。如何实施企业战略,如何把企业的经营目标转化为真实可