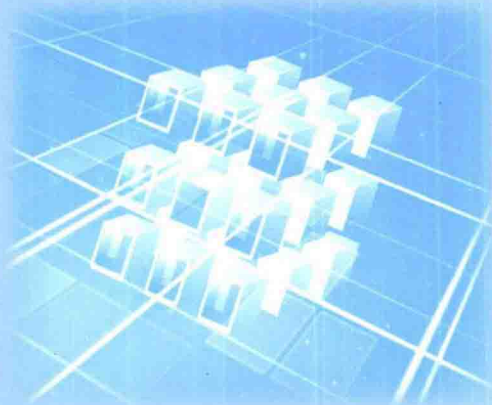


# 中国职业经理人的成长 ——现状、理论与机制

李锡元 李 云◎著



科学出版社

# 中国职业经理人的成长

——现状、理论与机制

李锡元 李 云 著

教育部人文社会科学研究项目（项目编号：07JA630078）

科学出版社

北京

## 内 容 简 介

本书通过综合运用理论分析、质性考察、实证检验等研究方法,从宏观和微观两个层面,就我国职业经理人成长的理论逻辑和实践机制展开系统研究。在宏观上,本书探讨了我国职业经理人成长的模式;在微观上,本书分别从职业经理人的选择角度、组织行为角度以及成长评价角度几个方面进行了一系列的理论构建和实证研究。本书的研究对了解我国职业经理人成长现状,发现其成长过程中存在的问题,找到推动其成长的策略有参考价值。

本书对于致力于我国职业经理人成长问题研究的学者来说,不失为一本必读之作,是他们了解我国职业经理人成长问题研究进退的“引路人”。对于致力于企业经营管理的实战家来说,本书是了解管理者与员工关系的又一把钥匙,有助于他们引进、用好、留住优秀的职业经理人。

本书适合于从事职业经理人研究的学者以及企业高级管理人员参考、阅读。

### 图书在版编目(CIP)数据

中国职业经理人的成长:现状、理论与机制/李锡元,李云著. —北京:科学出版社,2011

ISBN 978-7-03-032647-8

I. ①中… II. ①李…②李… III. ①企业领导学—中国 IV. ①F279.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第220841号

责任编辑:徐倩/责任校对:刘亚琦  
责任印制:张克忠/封面设计:速底书装

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京市文林印务有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2012年1月第一版 开本:720×1000 1/16

2012年1月第一次印刷 印张:13

字数:243 000

定价:48.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

## 前 言

到 2020 年，我国经济要实现人均 GDP 比 2000 年翻两番，完成经济制度由计划经济向社会主义市场经济的转变，以及经济增长方式由粗放型向效益型的转变。这些目标的实现有赖于我国政府、企业和社会各方面力量的共同努力。尤其是企业，在这过程中发挥着极其重要的作用，因为它是目标实现的最终践行者。我国现代企业以所有权和经营权分离为基本特征，职业经理人在企业中承担着行使企业经营管理权以使企业保值增值的重任。因此，职业经理人的成长状况对我国企业的经营发展与我国经济目标的实现影响重大。

在党的十六大、十七大等重要会议上，我国领导人多次明确指出要加强人才工作，实施人才强国战略，多次明确指出我国要坚持党政人才、企业经营管理人才和专业技术人才三支人才队伍建设一起抓。企业经营管理人才队伍作为三支队伍中的一支，其建设和发展得到了党和国家的高度重视。职业经理人是企业经营管理人才队伍的重要组成部分，职业经理人的成长就是对我国企业经营管理人才队伍建设的支撑。那么，我国职业经理人成长的现状如何？应该说，从数量上看，我国还没有形成一个职业经理人阶层，我国的职业经理人队伍还不够壮大；从质量上看，我国职业经理人的职业道德水平、领导和管理的水平、工作绩效等都还经常受到质疑，说明我国职业经理人的素质和专业水平还不尽如人意。我国职业经理人队伍的成长还任重道远。

职业经理人的成长不是一天、两天或一年、两年就能完成的，它需要经历漫长的过程，且受到社会文化、制度、经理人市场建设等多方面配套措施的制约，而目前我国这些配套措施的建设还很不完善。从社会文化方面分析，美国学者福山（Fukuyama）等认为华人社会是一个低信任度的社会，企业资本所有者很难相信家族成员以外的人，这样资本所有者难以建立起对职业经理人的信任；另外，在目前的社会背景下，我国职业经理人总有在付出贡献和价值后会被资本所有者踢出局的担心，因而也很难建立起对资本所有者的信任。职业经理人与资本所有者间信任的缺乏使职业经理人在企业经营管理的过程中易受到诸多的束缚，这对职业经理人成长是不利的。从制度方面分析，我国相关的法律制度还很不完善，缺乏强有力的私有财产保护法、职业经理人法等，这使得资本所有者和职业经理人双方都缺乏安全感。在一个安全感缺乏的环境中，职业经理人难以全心去提升自身素质，这对职业经理人成长是不利的。从经理人市场建设方面分析，受经济发展程度的影响，我国的职业经理人市场建设还很不完善，职业经理人信用

机制暂时还没建立起来，职业经理人市场存在严重信息不对称的现象，这为某些职业经理人钻市场的空子、犯道德错误提供了诱因。同时，由于这一市场发展不完善，职业经理人也很难找到真正需要他的企业，难以充分发挥其才能，这些都不利于职业经理人成长。

我们除了应站在高处，从宏观上探讨我国职业经理人成长的趋势和方向外，也应立足于脚下，分析当前我国职业经理人成长的现状与问题，找到解决这些问题的对策，以此推动我国职业经理人的成长。本书围绕着我国职业经理人这一特殊群体展开了一系列研究，为了尽可能了解我国职业经理人成长的现状，我们做了大量的实证研究，主要涉及职业经理人的工作行为与工作绩效、工作满意度、离职倾向、组织承诺、薪酬管理，以及职业经理人行为评价等方面的内容，相关的研究成果构成了本书的12章内容。

第1章是在宏观上，从理论角度探讨我国职业经理人的成长模式，为后续研究提供理论支撑；第2、3章是从职业经理人人格特质和道德水平的角度探讨它们与职业经理人行为、工作绩效的关系，为职业经理人的选择和培养提供了参考依据；第4~10章是从实证的角度，分别探讨职业经理人的工作压力、工作家庭冲突、面对不同的上司支持感和组织公平状况，以及不同的薪酬结构和薪酬水平与其工作满意度、离职倾向、组织承诺、企业绩效间的关系，这为我们更好地了解我国职业经理人成长的现状提供了参考资料；第11、12章是从行为评价的角度探讨我国职业经理人成长状况的衡量标准。

第1章明确提出我国职业经理人要建立以成长机制为核心的内外协同成长模式。成长内部机制主要有职业经理人的精神、道德、信用机制，外部机制主要有选择机制、激励机制和约束机制。内、外机制必须协同作用，才能促进职业经理人的成长。第2章指出人格特质是工作绩效的有效预测源，探讨五大人格特质对职业经理人工作绩效的预测作用，它为科学地选拔、管理职业经理人提供了人格特质方面的测评依据。职业经理人的道德影响职业经理人的行为，进而影响到企业绩效。第3章讨论职业经理人的道德影响其行为的原因、作用机理，进而从职业经理人扮演的三个角色给出了职业经理人行为道德的标准。第4章探索影响我国职业经理人工作满意度的压力源，并从性别、婚姻状况、年龄、学历水平、所在企业的性质等人口统计学维度区分压力源的差异，这为职业经理人的压力管理与工作满意度的改善提供了参考。第5章选取中层职业经理人这一特殊群体，研究他们的工作家庭冲突问题，同时特别关注中层职业经理人的上司支持感这一要素，探究了其在工作家庭冲突与工作满意度之间所起到的作用及影响。研究职业经理人工作压力感对其离职倾向的影响具有重要的理论意义和现实意义，但是，很少有实证研究来探索二者的关系。第6章沿用工作压力的研究框架，从实证的角度，探索职业经理人工作压力感与其离职倾向的关系。员工所感受到的组织公

平感影响其组织承诺 (organizational commitment)。第 7 章以职业经理人为研究对象, 考察职业经理人组织公平感和组织承诺的总体状况与组织公平感的三个维度对组织承诺的三个维度的影响程度, 并提出相应的管理方面建议。第 8 章探讨不同薪酬结构对职业经理人在薪酬公平认知上的差异程度的影响, 以及认知公平感各维度——分配公平、程序公平和互动公平——对高管组织承诺的影响, 为企业制定合理的薪酬制度, 提升职业经理人的组织承诺并发挥其工作潜力提供参考。第 9、10 章探讨的是职业经理人薪酬与企业绩效的关系。第 9 章以金融行业为例, 分析高级职业经理人的薪酬差距与企业绩效间的关系, 实证研究发现通过拉大我国金融行业上市公司高管团队内部的薪酬差距能够在一定程度上提升企业的当年绩效, 说明在当前市场经济环境下, 我国金融行业高管薪酬差距所带来的正面激励效应超过了负面效应, 最终激发了高管的工作积极性, 提高了企业的经营状况。第 10 章以我国民营上市公司为例, 分析我国民营上市公司职业经理人的薪酬与企业绩效的关系, 研究结论说明我国民营上市公司职业经理人的薪酬激励制度还有待进一步改进。目前关于我国职业经理人价值评价的研究比较少。第 11 章采用饭店职业经理人核心利益相关者评价模式, 在进行现有的饭店职业经理人理论分析的基础上, 构建和验证饭店职业经理人价值评价指标体系, 建立完整的系统的饭店职业经理人价值评价体系。第 12 章结合角色理论的有关概念和观点, 建立中层职业经理人特有的成长评价模型和成长评价指标体系, 并运用层次分析法设定中层职业经理人成长评价指标的权重, 并举例说明其在企业实践中的具体操作方法。这一研究成果可直接运用于企业管理实践中, 有一定的可行性。

作为一个比较完整的研究体系, 本书包含的各项研究既有理论性的演绎与整合, 也有实证性的调查与检验, 还有基于案例与实地的访谈研究, 每项研究都得出若干结论、理论和实践的建议, 对理解我国当前职业经理人成长的现状、成长遇到的问题, 以及找到解决这些问题的对策都有参考价值。

当然, 有关“职业经理人成长”的主题是一个值得继续深入研究的问题。本书的各项研究是我们整个研究团队在不同时期共同完成的, 在此向参与研究的唐棠、王小啊、高婧、王晓丽、彭亮、陆杨、张灿、朱利娟、程璇、陈思等研究生表示衷心的感谢。希望我们的研究成果能够为推进我国职业经理人的成长作出一些基础性的贡献。最后, 由于时间仓促和研究能力的有限性, 书中难免有纰漏之处, 望各位读者和研究同仁提出宝贵意见, 谢谢!

李锡元

2011 年 6 月 8 日于珞珈山

# 目 录

## 前言

<b>第 1 章 中国职业经理人成长模式探讨</b> .....	1
1.1 中国职业经理人内外协同成长模式的提出 .....	1
1.2 中国职业经理人成长模式的内容 .....	4
1.3 职业经理人内外协同成长模式的实证分析 .....	7
1.4 结论 .....	9
<b>第 2 章 职业经理人人格特质与工作绩效关系研究</b> .....	10
2.1 有关的文献综述.....	10
2.2 研究假设与模型.....	19
2.3 研究设计.....	21
2.4 统计结果.....	23
2.5 结论与建议.....	30
<b>第 3 章 职业经理人道德对其行为影响的研究</b> .....	33
3.1 职业经理人道德风险产生的原因.....	33
3.2 道德影响职业经理人行为的原因分析.....	34
3.3 道德对职业经理人行为的作用机理.....	37
3.4 职业经理人的职业道德标准.....	39
3.5 结论.....	42
<b>第 4 章 职业经理人工作压力与工作满意度关系研究</b> .....	43
4.1 文献回顾.....	43
4.2 研究假设与模型.....	47
4.3 研究设计.....	48
4.4 数据分析结果.....	49
4.5 结论与建议.....	58
<b>第 5 章 中层职业经理人的工作-家庭平衡关系研究</b> .....	60
5.1 理论基础与研究假设.....	60
5.2 研究模型与方法.....	67
5.3 实证分析结果.....	68
5.4 结论与建议.....	72

<b>第6章 职业经理人工作压力感对其离职倾向的影响研究</b> .....	75
6.1 文献回顾 .....	75
6.2 模型与假设 .....	81
6.3 研究方法 .....	82
6.4 数据分析及结果 .....	85
6.5 结论与讨论 .....	91
<b>第7章 职业经理人组织公平感对其组织承诺的影响研究</b> .....	93
7.1 有关的理论回顾 .....	93
7.2 研究假设与模型 .....	99
7.3 研究设计 .....	100
7.4 数据统计分析结果 .....	103
7.5 结论与启示 .....	108
<b>第8章 职业经理人薪酬结构、薪酬认知公平感与组织承诺的关系研究</b> .....	111
8.1 文献回顾 .....	111
8.2 研究假设与研究模型 .....	115
8.3 研究设计 .....	116
8.4 数据分析结果 .....	119
8.5 结论与建议 .....	124
<b>第9章 职业经理人内部薪酬差距与企业绩效的关系研究</b> .....	126
9.1 文献综述 .....	127
9.2 研究假设、变量及样本的选取 .....	132
9.3 统计分析结果 .....	137
9.4 结论与建议 .....	143
<b>第10章 民营上市公司职业经理人薪酬与企业绩效的关系研究</b> .....	146
10.1 文献回顾与研究假设 .....	146
10.2 研究设计 .....	148
10.3 实证分析结果 .....	149
10.4 研究结论 .....	153
<b>第11章 基于利益相关者的饭店职业经理人价值评价研究</b> .....	155
11.1 饭店职业经理人的定义 .....	155
11.2 利益相关者理论基础 .....	155
11.3 饭店职业经理人价值评价的主体 .....	157
11.4 饭店职业经理人价值评价体系的内容 .....	158
11.5 饭店职业经理人价值评价的目标 .....	160
11.6 饭店职业经理人价值评价模型的验证与构建 .....	161

---

<b>第 12 章 基于角色理论的中层职业经理人成长评价研究</b> .....	168
12.1 中层职业经理人成长评价研究现状 .....	168
12.2 基于角色理论的中层职业经理人成长评价模型构建 .....	169
12.3 运用层次分析法确定评价指标权重 .....	174
12.4 中层职业经理人成长评价指标体系的应用 .....	180
12.5 结语 .....	181
<b>参考文献</b> .....	182

# 第 1 章 中国职业经理人成长模式探讨

中国职业经理人到底如何成长是理论界比较关注的问题，现今大多学者认为建立完善的激励与约束机制或者提高职业经理人的职业能力和道德水准即可促进职业经理人成长。运用理论和实证的方法来深入探讨我国职业经理人成长的模式将对我国职业经理人的健康成长产生重要的理论和现实意义。

## 1.1 中国职业经理人内外协同成长模式的提出

纵观有关职业经理人成长的理论综述，不难发现学者们对我国职业经理人成长模式的探讨大致可以归纳为资本模式、代理模式、创新模式和人力资本模式等。遗憾的是这些成长模式都只强调其中的某一方面，而忽视了委托人和代理人双方如何协同成长的问题。职业经理人成长必须同时具备三个基本条件，即成长环境、成长机制和制度安排。在这三个条件中最重要是成长机制。有人说过这样一句话，中国不缺少经理人，缺少的是具有职业操守的职业经理人。21 世纪最贵的不是人才，而是培养人才的机制！这不无道理。我们在理论研究的基础上认为，我国职业经理人成长的模式应该是一种内外协同成长的模式。

### 1.1.1 内外协同成长模式的内涵

“内外”从职业经理人角度出发，涉及职业经理人自身成长的影响因素，我们称之为“内”，涉及企业或者是社会的因素，我们称之为“外”。因此，这里的“内”有两层含义：第一，指代理人；第二，指内生机制。“外”也有两层含义：第一，指委托人；第二，指外部机制。

根据伯利和密恩斯的观点，由于现代企业所有权和经营权相分离，企业所有者和经营者分属两个不同的阶层，企业所有者把经营权授予经营者，成为委托人，委托经营者从事公司的经营管理工作；而经营者接受委托成为代理人，代替所有者从事经营管理工作。这样，就出现了分别掌握企业所有权和经营权两种权利的双方：一方是企业的所有者，即我们说的委托人；另一方是企业的管理者，即我们所说的代理人。而内生机制指的是职业经理人群体在经营管理企业时必须具备的多种素质间的相互作用机理，如职业经理人精神、职业经理人道德、职业经理人信用间的作用机制等。外生机制指的是使职业经理人生存、发展、壮大的外部机理，如职业经理人的市场选择机制、激励机制和约束机制。

所谓“内外协同成长”，也有两层含义：第一，委托人与代理人的互相协同。钱德勒（1977）认为，随着现代企业所有者和经营者身份的分离，企业的经营管理者掌握了企业的实际控制权。企业的目标（即在职业经理人控制和经营管理下的企业目标）已经不是追求所有者利润的最大化，而是追求职业经理人阶层效用的最大化。换句话说，委托人与代理人追求的直接目标不一致导致了职业经理人与资本所有者间的矛盾。如果双方的矛盾是破坏性的，就会阻碍企业的发展。依据马里斯（Marris）的企业成长论观点，经理的目标是使企业增长率最大化，只有当企业需求增长率和供给增长率相等时的最大企业增长率才是稳定的（Marris, 1964）。也就是说，当企业不能向正方向成长时，这也阻碍了职业经理人的健康成长。因此，只有当委托人和代理人在契约约束下成为一个利益共同体，互相协同发展，才能最终促进职业经理人的成长。

### 1.1.2 内外协同成长模式的理论依据

#### 1. 企业成长理论

企业成长理论尽管是分析企业成长的理论，但作为企业代理人的职业经理人的成长也与企业成长有许多的相似之处。企业成长理论可以分为外生成长理论和内生成长论。外生成长理论认为，在市场体制还不很完善的条件下，企业成长的动因的确在很大程度上可以归结为企业所处的市场环境。政府对市场环境能够产生相当大的影响，企业的成长也因此而与政府作用之间呈现出巨大的相关性。由于只要企业与政府保持“良好的关系”，就能增强其成长的能力，因此，企业必须将大量的时间与精力投资于与政府建立“良好的关系”上。但是，一方面关系的维持和增强是需要成本的；另一方面，企业能否成功地维持这种“良好关系”也是不确定的。在这种制度安排下，很少有企业完全直面市场竞争，无法真正形成企业自主能力，企业成长动力必然不足。

外生成长理论告诉我们，职业经理人成长也有外生动力，这里的外生动力就是本书所指的外部机制。外部机制主要包括委托人设计选择机制、激励机制和约束机制等。这些机制一方面要促使职业经理人为企业努力，最大限度地调动职业经理人的积极性；另一方面要维护委托人的利益，保证在委托代理的条件下，企业资产能保值增值。在维护委托人利益的同时，能够最大限度地激发职业经理人的积极性和主动性的外部机制是促进职业经理人成长的关键。然而，委托人和代理人的矛盾是难以完全避免的，所以单靠外部机制还难以促成职业经理人健康成长。

企业内生成长理论认为，在市场体制日益完善、市场环境逐渐呈现出一种“市场同质性”的前提下，需要一个内生的理论来解释企业的成长。在市场同质

性假设前提下,对企业成长的差异性和成长过程的解释只能建立在企业异质性假设的基础上。企业异质性和成长的根源既然已经归结为企业内部资源的问题,企业内生成长机制的培育也就是异质性资源的培育。企业的成长是内生性的,其内在条件(资源、能力和知识)是影响企业成长的主要因素。

内生成长理论告诉我们,职业经理人的成长需要依赖职业经理人自身素质的提高,诸如知识能力的提高、职业道德的和职业精神的提高、信用水平的提高等。只有培育内生机制才能促进职业经理人的真正成长。

无论是外生长理论,还是内生成长理论,它们都强调成长机制对成长对象的作用,这一点值得肯定。但不管单纯依靠内生机制,还是单纯依靠外生机制都难以促使职业经理人健康成长,唯有内外机制协同才能真正促进职业经理人成长。

## 2. 制度分析基础

制度是指一个系统或单位制定的要求全体成员共同遵守的办事规程或行动准则,如工作制度、财务制度等。而机制则是泛指一个系统中,各元素之间的相互作用的过程和功能。机制离不开制度,制度也离不开机制。如果将制度模型比做人的躯干脏腑,那么社会机制就不仅是使这个人焕发生命力的经络系统,还是决定他生命质量的外部环境,如空气、阳光、气候、食物等。好的机制可以产生好的制度,坏的机制则可以使好的制度变坏。机制是各种制度交互的结果。如果把制度制定好了,制度交互作用下就产生了好的机制。

职业经理人成长的供给力量与需求力量均依赖于各自不同的制度基础,职业经理人成长是各种制度全面作用的结果,试图割裂相关制度之间的联系而解释职业经理人的成长显然是行不通的。在此着重将职业经理人成长行为置于相关的内外成长机制之中,分别就职业经理人成长的外部制度环境与内在成长机制的不同层面进行全面分析,以期对各职业经理人个体的成长行为做出具有普遍意义的规范分析。

第一,从文化、市场与社会信用的视角关注职业经理人成长的内部机制。具体而言,从文化之中寻找职业经理人精神的理念支持;从社会道德、经理人市场等的完善程度出发,关注职业经理人成长的问题;从社会信用出发,重视信用对职业经理人成长的激励与约束。

第二,从企业选聘、激励、约束、培训与考核的层面分别对职业经理人成长的外生机制的形成进行分析。

第三,基于外部制度环境的支持状况和内在成长机制的完善程度,对职业经理人成长的制度依赖进行整体分析。

当然,上述规范仅具有相对全面性,鉴于人类理性的有限与实际不确定性的

存在，职业经理人成长模式分析是不可能做到绝对全面的。但基于相对全面的规范分析框架，事实上已能基本解决实际问题。

### 3. 成长的普遍规律

唯物辩证法告诉我们，在事物发展当中，外因是变化的条件，内因是变化的根本，外因通过内因才能发挥作用。我们认为职业经理人的成长过程也是这样的。在职业经理人成长的过程中，委托人设计的成长机制是外因，职业经理人自身能力、职业道德、职业精神等的成长是内因，职业经理人的成长是外部机制与内生机制共同作用的结果，这两者缺一不可。因此，在职业经理人成长的过程中，要学会正确地对待内生机制和外部机制。

首先，要重视内生机制的作用。因为内因是事物发展的根本原因，职业经理人的成长首先要靠内生机制起作用。外部机制的作用是有限的，外部机制只有通过内生机制才能起作用。其次，也不能忽视外部机制的作用。外部机制是事物发展的条件，外部机制对职业经理人的成长也有重要影响。在外部机制中，既有对职业经理人成长有利的方面，也有对职业经理人成长不利的方面，因此，企业应该为职业经理人成长提供有利的外部机制。

综上所述，本书提出职业经理人成长的模式为内外协同成长模式，其核心是职业经理人成长需有内生机制和外部机制协同作用，职业经理人和委托人应当相互合作，共同促进中国职业经理人健康成长。

## 1.2 中国职业经理人成长模式的内容

### 1.2.1 内外协同成长模式的内容

中国职业经理人内外协同成长的模式如图 1-1 所示，其成长必须是在环境、制度与机制以及委托人与代理人的相互协同作用下实现。其中，主体 1 是委托人（企业主）；主体 2 是代理人（职业经理人）；客体是职业经理人成长；“↔”代表“彼此协同成长、发展、促进同时互相制约”，比如内生机制与外部机制互相协同发展；“⇐”代表“来源于”，比如主体 1 来源于企业；“⇨”代表“共同作用”，比如环境、制度和机制，相互协同发展，及主体 1 与主体 2 的相互协同发展，共同生成客体；环境专指政治环境、文化环境、法律环境等；制度指的是政府为职业经理这个职业或者阶层所特别规定的行业行规等；机制包括内生机制和外部机制。

本研究认为，中国职业经理人成长的目标有两个：一是职业经理人成长在数量上、质量上满足企业的需要。若职业经理人出现数量上的短缺，质量不符合企业主的要求，说明职业经理人成长存在问题；二是能使委托人和代理人双方的效

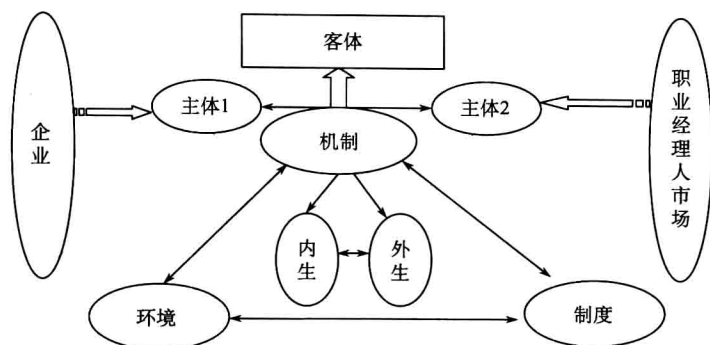


图 1-1 内外协同成长模式图

用最大化。在成长过程中，若只能满足单方的效用，即职业经理人效用最大化或者企业主效用最大化，都不能保证职业经理人健康持续成长。

从图 1-1 可能看出，职业经理人内外协同成长模式涉及两个主体，即委托人（企业）和代理人（职业经理人），两个主体共同作用促进职业经理人成长，而完善职业经理人主体要通过职业经理人市场，完善委托人主体需要现代企业制度的真正建立。职业经理人内外协同成长要具备三个条件：良好成长环境、健全的制度安排和完善的成长机制。这三者相互联系、相互制约，缺一不可。在这三个条件中，成长机制是关键，是动力，没有完善的成长机制，职业经理人不可能迅速成长。成长机制又分为内在机制和外部机制，只有当内外机制协同才有可能促进职业经理人健康成长。当然，成长环境和制度安排这两个因素也起重要作用。政府必须创造一个适合职业经理人成长的外部环境和制度环境。马里斯认为，经理式企业中，经理追求的目标就是企业目标（Marris, 1964）。也就是说，在经理式企业中，职业经理人的发展是伴随着企业的发展而发展的。因此，在职业经理人成长的过程中，我国政府要在建立外部环境和完善制度建设方面发挥积极的作用。

### 1.2.2 内外协同成长模型的作用机理

中国的职业经理人必须在适合其生存的政治环境、经济环境以及文化环境下，在健全的制度体系下，通过内生机制和外部机制的相互协同作用，在委托人与代理人的互相协同作用下才可以健康成长。

#### 1. 培育适合职业经理人成长的环境和制度

要想推进作为企业经营管理者职业经理人的发展、壮大，那么培育好的外部环境和制度是必要条件。尹碧波（2005）认为，政府应该在企业的成长过程中

进行角色转换,使计划经济时代下企业成长完全是政府行为的结果转变为市场经济时代下的宏观调控。同样,在职业经理人成长的过程中,政府的作用也要重新定位,政府的作用不是企业行为参与者,而是要为职业经理人的成长创造、培育一种适合其成长的环境和制度。此外,环境建设和制度建设必须共同作用才能为职业经理人成长提供一个好的大环境。例如,我国在经济体制的选择上,先后采用计划经济、市场经济,最终市场经济取代计划经济,这就为职业经理人的产生和逐渐成长奠定了基石。但是,如果政府没有为职业经理这个职业或者整个行业作完整而系统的从业规定,那么,新生的职业经理人必然被扼杀在成长的摇篮之中。同理,如果没有好的外部环境,职业经理在中国这块土地上就不会萌生,更谈不上成长。更重要的是,制度和环境应该是同步的协同的发展。例如,若法律环境发展到某种阶段,但是职业经理人的制度建设不与之同步发展,那么,法律环境的进一步完善就会受阻,因为制度建设是法律环境完善的基础。

## 2. 促进职业经理人成长的内外机制的相互协同

当外部环境和制度相互协同发展时,职业经理人的成长就要依靠职业经理人精神、道德和信用与外部的选择、激励与约束机制的相互协同了。反之,如果仅试图依靠职业经理人的职业精神、职业道德约束其行为,而缺乏有效的职业经理市场选择机制及激励和约束机制,那么就会出现职业经理人挥霍、贪污、作弊或偷懒等现象。若这样带来的效用超过与企业经营状况相联系的报酬时,理性的职业经理人会选择前者,从而损害所有者利益。这在客观上要求企业主对职业经理人进行监督,但监督要付出成本。如果监督过于严厉,不仅成本过高而且对公司的正常经营也不利;如果监督过于松懈,则所有者的权益又无法得到保护。在这种两难选择中,所有者往往会留下一些漏洞给经营者,这也是时下人们常说的“信用危机”与“企业经营浮躁症”的根源所在。在这种情况下,便出现了一味地要求职业经理人提高决策能力、执行能力、组织能力、协调能力,具有道德素质、文化素质、个性化素质,具有先让企业赢,然后自己赢,并把全部心思放在企业经营上的思想境界的现象。如果撇开职业经理人拿着高薪这一点,这种要求等于是要求职业经理人做一个思想境界不弱于雷锋和焦裕禄,而经营才能高于雷锋和焦裕禄的现代圣人。显然,这种提法过于理想化。如果职业经理人的成长没有很好的内生机制,那么,先后出现的陆强华事件、王惟尊事件就不再是个例。理论和实践证明,内生机制和外部机制的相互协同发展是职业经理人成长的必要条件。

## 3. 加强委托人和代理人的相互协同

本书认为,民营企业主和职业经理人之间的冲突源于两大问题:一是双方追

求的目标不一致，二是双方信息不对称。所谓追求的目标不一致，从根本上指的是民营企业追求的是企业的发展和积累，而职业经理人追求的是自身的收益和享受；从表面上来看是双方对企业的眼前利益和长远利益孰轻孰重的看法不一致，对利润和企业规模的追求不一致，对个人声誉的追求不一致等。所谓信息不对称是指职业经理人所掌握的信息渠道和信息量远远超过企业老板所掌握的，这也是（民营）企业老板聘用职业经理人的原因之一，而企业老板则主要是听职业经理人的汇报。从宏观的角度看，职业经理人一般要比企业老板更了解世界潮流、技术、市场和资本运作；从微观的角度看，职业经理人比企业老板更了解企业内部的运作情况和经营上的漏洞。也就是说，委托人与代理人之间的矛盾是天然存在的。钱德勒（1977）提出，管理者的利益并不与利润直接相关，而与企业的规模或增长密切相关。这就导致企业行为方面的新特点，即企业成长成为企业的目标，也成为职业经理人成长的目标。管理者理论与企业成长论的共同之处在于把追求企业成长作为企业的目标，在此前提下探讨决定企业成长的因素以及实现稳定增长率的条件。因此，本研究认为要使职业经理人成长就必须使企业成长，就必须使委托人与代理人的矛盾限定在某一范围内，使他们成为一个共同体，相互协同发展。如通过一些制度来促使委托人与代理人减少因信息不对称而带来的矛盾。本研究认为，职业经理人成长的目标之一是使职业经理人和企业所有者双方的效用最大化，那么他们就必须协同发展，才能双赢，否则共败。

### 1.3 职业经理人内外协同成长模式的实证分析

#### 1.3.1 没有良好的内部机制

**事件 1:** 2004 年 12 月 19 日，在掌舵 TCL 手机 6 年之后，曾经风光无限的国产手机领军人物万明坚从 TCL 闪电出局，新任 CEO 不久的袁信成接替万明坚，成为 TCL 手机新掌门人。对此，TCL 集团的解释是，万明坚由于健康原因离职。但是业内人士分析，今年的业绩表现不理想是导致其下课的重要原因。“从 TCL 手机业务下课后，万明坚实际上已经被架空”。

**分析:** 万明坚实际上是一个高级职业经理人的角色，有个性、有魄力也许是他的代表性特点，可很多时候他似乎忘记了自己的角色，他的张扬有点过头了。因为给企业带来了高额的利润，他的自信心空前膨胀，甚至连李东生的光芒都被他遮住了。最终万明坚主要由于自身的道德和信用问题离开了 TCL。

**事件 2:** 2010 年，一度受到人们极大关注的国美电器控制权之争是国美电器职业经理人陈晓与大股东黄光裕为争夺公司控制权展开的一系列博弈行动。陈晓在接管国美后，先是引入贝恩资本，摊薄黄光裕股权，后又推出股权激励措施，拉拢管理层，使得作为大股东的黄光裕的权益无法保证。他在发行新股等一系列

措施上损害了大股东黄光裕的利益，并且这其中还有追求自身权利扩大的嫌疑，所以，最后黄光裕行使自己的股东权利，要求罢免陈晓。尽管在“9·28”大会上，陈晓没有被罢免，但这之后他在国美的地位已名存实亡了。对于一个曾积极“篡权”的职业经理人，可能很多公司的股东都会避之不及，这样，陈晓在跳槽时将不得不面对职业经理人市场的求职压力。

**分析：**作为职业经理人的陈晓在黄光裕入狱后，对国美电器采取了一系列“拯救行动”，使国美的股票比黄光裕卸任前的股票走势要好得多。从这一点看，作为职业经理人的陈晓还是称职的。但从道德层面来说，陈晓作为职业经理人对大股东的背叛，挑战了民众心目中的道德准则，从而大众在舆论上普遍支持作为大股东的黄光裕。在委托代理问题较为严重的背景下，职业经理人必须要有较强的自我道德约束力。是陈晓自身的职业道德问题使他在国美电器、在职业经理人市场上失去了自身的光芒。

### 1.3.2 没有良好的外部机制

**事件 1：**2004 年 4 月，方正集团助理总裁周险峰率众加盟海信数码，除了周险峰以外，方正科技产品中心总经理吴京伟、销售平台副总经理吴松林、产品总监以及 PC 部门的一些基层管理人员和技术人员一起投奔海信。

**分析：**业界普遍认为，集体跳槽事件之所以频繁出现的原因有三：一是职业经理人个人魅力与职业修养问题；二是老板与职业经理人的矛盾；三是企业的人力资源战略存在相当大的问题。而此事也引发职业经理人与老板之间的关系问题大讨论。真正导致周险峰离开的主要原因是成长的外部机制不完善。

**事件 2：**1996~2000 年，陆强华作为销售总经理让创维电器的年销售额从 7 亿元激增到 45 亿元，其在行业排名骤升至第四位。但创维集团董事长黄宏生对资本目标有着更强烈的兴趣，对陆强华提出了更高的要求。2000 年 4 月，创维在香港上市，而陆强华则在不在场的情况下被宣布“下课”。同年 11 月，陆强华通过媒体攻击创维和创维老板黄宏生，并将创维告上仲裁庭。2001 年 5 月 21 日，深圳市劳动仲裁委员会正式作出裁决，除裁决创维支付陆强华应得工资 8.845 万元外，陆强华其余各项申请均被驳回。

**分析：**随着市场竞争日趋加剧，一批以打理企业为谋生手段的职业经理人走入了公众视野。但从一见钟情到互相猜疑，再到不欢而散，似乎又成为国内职业经理人必须面对的三部曲。个中缘由其实均可归结为一点——职业经理人和资本之间的尴尬关系。事实上，资本与知本只有真正有效整合，才能产生最大生产力；只有当职业经理人的规范与制度真正完善，知本才能变现。同样，陆强华离开创维并不因为职业经理人能力和素质不高，而是由于其成长的外部机制出了问题。