

如何构筑企业主和 职业经理人间的合作平台

陈 健 云

摘 要:近几年,随着温州民营经济的发展,一大批企业经历了早期的原始积累后,正在走向二次创业。由于温州市场的特殊性,在过去十几年里发展起来的民营企业大多是家族式企业。那么,如何提升这些企业的经营管理水平?怎样增强企业的核心竞争力?其实,很多企业主已经认识到,建立和发展适合温州经济模式的职业经理人队伍将是其中关键的一环。但是,由于一些企业所有者和职业经理人在管理理念上的差异和对企业文化认识的不一致,两者在合作过程中出现了很多问题,如果这些问题不能有效解决,不但会影响温州经济的发展与产业转型,而且会减慢职业经理人这个阶层的有效与发展。本文就企业主与职业经理人如何进行有效的沟通,并通过沟通让合作的双方达到一个平衡点,进行了探索。

关键词:温州;企业主;职业经理人

中图分类号: G 40 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894 (2004) 05-0021-03

1. 合作过程存在的问题 在企业所有者和职业经理人合作的过程中,会发生很多利益、认识等方面的问题,他们之间这些不尽如人意的关系似乎是必然的。据调查,两者合作一般在一年以内就分手的比较多,能够长期在一起合作的很少,分析其原因有以下4个方面:首先是定位不准。温州一些企业主并未完全认知职业经理人的定位在哪里。通常的

采用信托的方式为MBO提供资金。信托方式具有很好的可操作性,既安全又合法,具体到实践中,目标公司可以将资金委托给信托公司,信托公司再按约定转贷给目标公司管理层以收购目标公司股权,管理层再将收购的股权抵押给信托公司,作为获得信托贷款的保证。应当说,信托的方式是解决MBO实施过程中资金来源及安全性问题的办法。

4. 加强对MBO实施过程的监督和管理 针对在国有企业实施MBO过程中的信息不对称,管理层“道德风险”等问题,一定要下大力度加强对MBO过程的监督,首先要加强MBO过程中信息披露的透明度,包括详细披露收购原因、收购价格、收购价格的确定依据,收购资金来源等。其次,对于通过购买非流通股实施MBO的上市公司,可以先中止其上市,变成私人公司,待企业改造完毕方可上市,这样既可以有效防止管理层通过套现掠夺国有资产,又可以避免新的管理层“一股独大”现象。只有这样才能防止国有资产的流失,使MBO真正起到促进国有企业改革的目的。

(作者单位:上海对外贸易学院)

要求是,今天请来一个职业经理人,让他帮助管工厂、管企业,那么,他就要把企业发生的所有问题都要解决。很显然,在目前这个阶段,中小企业还未能到达能找到一个可解决企业所有问题的职业经理人的时候。其次是职业经理人没有摆正位置。一些经理人认为企业主文化程度不高,管理水平低,没有认识到这种状态是在一定的环境和一定的历史条件下形成的。因此,在管理过程中自以为是,没有意识到,经理人首先是一个执行者,其次才是决策者。实际上职业经理人应该是企业主和员工结合之间的一个桥梁和纽带。你必须通过你个人的亲和力和独特的魅力将全体员工凝聚在你的身边,通过亲和力创造一种和谐向上的氛围,提高企业管理水平,并借此影响企业主的决策。而目前一些职业经理人往往不了解温州企业和温州企业主的特点,在磨合期还没有结束的时候,已经出局了。第三是授权不到位。经理人拥有多大的权力,负有多大的责任?因为职业经理人不是救世主,他的作用发挥也是需要一些条件的。现阶段,温州中小企业的企业主一般不会把财务、销售和人力资源调配的权力“下放”给职业经理人,这也影响了职业经理人的作用发挥。第四是诚信度不高。企业主对职业经理人缺乏诚意、缺乏诚信,对契约关系如同儿戏或根本没有签订聘用合同。一开始对职业经理人也进行“海口承诺”,许以不切实际的待遇和机会,到最后职业经理人的过高要求得不到满足时,职业经理人只好跳槽。如乐清市一家生产纸箱的企业,聘用了一位职业经理人担任生产副厂长,双方口头确认了薪酬条件,半年后,双方因待遇问题产生矛盾,为此,该副厂长拆下了自动流水线上十几块电脑板,不告而别,致使企业停产达10天之久,造成了不可挽回的损失。像这类情况可以说是屡见不鲜。

2. 信任是双方合作的基础 信赖是职业道德的核心,没有信任,就没有职业道德,就没有职业经理人,也就不可能做大企业。彼此信任,是一个组织得以成为优秀团队的基础。而互信建设是双方的事情,因此这是企业主和职业经理人都看重的缘由。在温州,职业经理人的概念正逐步被一大批企业主接受,在这个进程中,如何加强合作,增强互信显得尤为重要。要做到这点,笔者认为应主要做到3条:

一要建立高效的沟通机制。高效沟通机制建立的一个关键,是在企业主与职业经理人之间建立相互信任氛围。建立信任氛围需要较长时间的磨合。我们了解到,在企业管理过程中,温州企业主的“土办法”和职业经理人的管理理念经常会发生碰撞,如果处理不好,会发生误会。我们必须通过有效沟通,把意见、想法,真实地进行交流。而沟通的方法有就事论事的进行交流、不失时机地利用各种场合进行说服和事实证明等面对面的话语沟通、思想沟通和行为沟通。在企业主和职业经理人的互信建设方面,这些沟通方法都是较为有效的。

二要以坦诚的心胸待人。传统企业的经营者,多数以资本作为企业的发言权,而拥有知识的企业经理人却正因为缺少资本而不拥有其发言权。但是,笔者在对温州企业的调查过程中发现这样一个现象,凡是比较成功的企业,他们在人本管理方面,都有自己的一整套作法:即信任作为基础,而更多委以重任。如康奈集团、红蜻蜓集团在这方面做得非常成功。

三要相互尊重。双方只有相互尊重才能长期合作。我聆听了他的意见,了解他的想法吗?当我要求别人时,我自己首先这么做了吗?当我不断地要求别人时,我有没有帮助别人解决困难。如果双方均能够这样换位思考的话,那么,这种与时俱进的合作理念将为温州好多成功企业的发展注入新的活力。尽管在企业中的角色不一样、位置不一样,但是从做人的角度,大家是平等的。可以说,互信不仅需要沟通,更需要平等。企业主与职业经

理人之间不只是一个单纯的雇佣与被雇佣的关系，而是一种全新的伙伴式关系，只有这样才能共同营造出一种民主、进取、合作的健康氛围。

3. 构筑良好合作关系的平台 其实职业经理人需要有一个与企业共同成长的环境，而不是为了赢得资历实现跳槽。他还需要一个施展自己才华的舞台，去实现自我价值。职业经理人自身价值的实现就体现在不断地为企业创造效益，和不断地为员工带来效益的过程当中，只有这样才能达到目标一致。第一，价值观的认同。企业主与职业经理人之间，要保证双方的健康和持久的关系，主要问题在于对价值观的认同，对企业价值观的认同，在企业的经营价值观上面，应该找到平衡点。如果这个问题达不到共识的话，也不能在一起工作。有些时候，企业主和职业经理人都都会犯一个错误：要求别人像自己一样。这其实弄错了角色，你是企业主，但不能要求职业经理人像你一样思考问题，要求同样的人生价值观；同样，职业经理人也不能要求企业主一定要这样做。笔者认为应该在个人的价值观和企业的价值观差异中找到共同点。否则，就缺少了大家合作的基础。大家在一起共事，一定要在彼此认同价值观念的前提之下，寻求企业文化和理念的一致性。如果没有共同的价值观念，没有双方都认同的企业文化和理念，那么根本谈不上合作，也很难达成一种默契。第二，责、权、利方面的约定。职业经理人和企业主在合作之前一定要做好责、权、利方面的约定，事先的约定和事后的考核要做好，这是一个制度的问题。但是很遗憾，由于企业总体管理水平还比较低，所以这种制度建设，从事先的和约到事后的考核评价，温州的企业多是比较差的。企业缺少制度建设，企业主又缺少这方面的法律意识，以及职业经理人自身也缺少这种和约的意识，没有一个很好的和约，事后就很难进行一个比较认真的考核评估。这是经常发生的问题，甚至是比价值观差异还要大的一个问题。每一个职业经理人都想在人才市场上越来越值钱。每一个企业主也希望公司优秀的人才留下，也希望外界优秀的人才进来。所以说企业主和职业经理人，都受到了人才市场的约束，如果这个企业主老是不诚信、不讲道理，好的职业经理人就不会慕名而至，只会躲得远远的；如果一个职业经理人在一个企业做砸了，能力不行或是职业道德有问题的话，也很难在下一个更好的企业找到工作。有时候也可能短期内找到工作——被一个中小企业利用一把，但是你很难真正得到一个好企业长期的重用。因此，应该说企业主和职业经理人，都应关心自己未来的价值。第三，制度是保证。政府有关部门和中介机构要积极引导和推动职业经理人制度建设：逐步推行人才评价制度；积极推动职业经理人任职资格评鉴和持证上岗制度；培育和发展高级人才市场；规范对于侵犯商业机密和知识产权、侵吞公司财产等行为的管理。

总之，未来温州企业能否进一步发展壮大，在很大程度上取决于职业经理人队伍的建设。而企业主和职业经理人能否实现“双赢”，关键是在合作过程中双方如何相互尊重、包容、信任，并建立一个可以相互交流、合作、沟通的平台，形成一个职业经理人与温州民营企业共同成长的良好氛围。

（作者单位：温州市厂长经理人才公司）