

契合还是冲突：家族企业职业经理人退出补偿意愿^{*1}

旷开源 何静

【摘要】:本文在文献回顾的基础上,分别设计家族企业主和职业经理人版调查表来收集相关数据,借助SPSS21.0 统计分析软件,采用交叉表、皮尔逊卡方检验和皮尔逊相关分析对数据进行综合分析。研究表明:家族企业主与职业经理人退出补偿意愿总体上契合性不高,家族企业主与职业经理人退出补偿意愿以冲突为主;家族企业主和职业经理人退出补偿意愿的强弱与各自所处的区域、企业规模、企业经营年限、任职经历等属性、特征存在一定的相关性。最后,从建立和完善家族企业职业经理人退出补偿若干机制、构建多元化的家族企业职业经理人退出补偿体系、进一步完善职业经理人退出补偿法律体系等方面提出了相应管理对策。

【关键词】: 家族企业; 职业经理人退出; 补偿意愿; 实证研究

【中图分类号】: F276 **【中图分类号】**: A **【文章编号】**: 1006-5024(2017)07-0099-06

DOI: 10.13529/j.cnki.enterprise.economy.2017.07.015

一、引言

在职业经理人退出补偿的管理实践中,美国从上个世纪80年代开始,随着企业并购数量的增加,金降落伞计划逐步得到推广。但高额的退出成本可能只满足了职业经理人意愿,而非企业意愿。JorgeBrusa Wayne L等(2009)对金降落伞计划进行了重新评估,他们认为金降落伞计划会给股东收益带来消极影响,因为股东提高了收购成本,并把收益转移给了企业高管^[1]。Chaur-Shiuh Young等(2008)的实证结果表明,家族企业更愿意为给公司带来社会资本的职业经理人提供合理补偿^[2]。Jorn H Block(2011)运用委托-代理理论分析了家族企业职业经理人补偿计划的最佳合约,即应该利用合约的形式达成双方经济补偿意愿^[3]。Chrisman JJ等(2014)的研究也认为,不管是职业经理人愿意还是不愿意增加家族企业情感财富,家族企业主都仍然缺乏实施职业经理人激励性补偿计划的内在动机,因此,当家族控制权比例达到一个比较高的水平时,给予职业经理人额外激励性补偿的意愿也会降低^[4]。Paul Pounder(2015)指出,对于家族企业职业经理人退出补偿意愿,应该置于企业所处文化背景和家族企业主及其他成员个性特征等条件下来探讨^[5]。国内学者也发现,职业经理人为满足自身意愿或者说家族企业没有满足其意愿,其退出企业之后存在败德行为风险,因此,有了职业经理人败德行为在先,家族企业对职业经理人退出后补偿的意愿也就不强。杜旻书(2006)、姚丽霞(2008)、陈柳等(2009)分析了家族企业职业经理人退出后存在的带走客户关系资源,带领下属另立门户和集体跳槽的行为,但没有提出家族企业规避职业经理人跳槽之后“败德行为”的有效手段^{[6]-[8]}。中国民营经济研究会家族企业研究课题组(2011)的调查也表明,家族企业给予职业经理人股权激励的平均股份仅为2.1%^[9],这也在一定程度上反映出家族企业给予职业经理人退出股权补偿的意愿较弱。

总之,无论是国内外研究现状,还是管理实践,都没有重视家族企业和职业经理人利益诉求的双方意愿,并从双方互动的现实环境中来探讨如何构建合理的退出补偿机制体系。因此,研究家族企业和职业经理人退出补偿意愿,揭示利益诉求双方意愿的基本特点,有助于建立家族企业职业经理人进入-退出畅通机制。

¹ **基金项目**: 浙江省自然科学基金项目“意愿契合与家族企业职业经理人退出补偿机制构建研究”(项目编号: LY16G020011)

作者简介: 旷开源, 浙江财经大学工商管理学院副教授, 博士, 研究方向为家族企业管理; 何静, 浙江经济职业技术学院财会金融分院讲师, 硕士, 研究方向为统计学。(浙江杭州 310018)

二、数据采集与分析方法

（一）数据采集

本次数据的采集，是通过分别设计了家族企业主和职业经理人版《家族企业职业经理人退出补偿意愿调查表》的方式。首先在浙江省杭州市萧山区的 12 家家族企业进行访谈和预调查，根据反馈结果对调查表进行了部分调整和修改，各删除了 5 个题项，最后形成了 23 个题项的调查表投入正式调查。调查既通过问卷星，如借助网络、微信等进行在线调查，也向有关家族企业分别寄送和发放纸质调查表进行调查，其中“问卷星在线调查”收集家族企业主版有效调查表 102 份，回收有效纸质调查表 363 份，纸质调查表回收率 72.6%；“问卷星在线调查”收集职业经理人版有效调查表 113 份，回收纸质有效调查表 412 份，纸质调查表回收率 82.4%；总计收集家族企业主版有效调查表 465 份，职业经理人版有效调查表 525 份。

（二）分析方法

问卷调查所收集的数据，这里主要采用 SPSS21.0 统计分析软件进行分析。采用交叉表和皮尔逊卡方检验来分析家族企业主与职业经理人双方退出补偿意愿的契合性；采用皮尔逊相关分析来检验家族企业主和职业经理人退出补偿意愿与哪些因素相关。

交叉表（交叉列联表）分析法是指同时将两个或两个以上有一定联系的变量及其变量值，按照一定的顺序交叉排列在一张统计表内，使各变量值成为不同变量的结点，从中分析变量之间的相关关系，进而得出科学结论的一种数据分析技术。卡方检验以 χ^2 分布为理论依据，用皮尔逊卡方检验概率（简称 P 值）表示检验的显著程度。原假设 H_0 为：企业主和职业经理人退出补偿意愿 23 个陈述主观评价（用 $x_1 - x_{23}$ 表示）之间无显著性差异。

皮尔逊相关分析是研究两个变量间线性关系的强弱程度和方向的一种常用统计分析方法，相关系数是描述这种线性关系强弱程度和方向的统计量，通常用 r 表示。

三、数据分析

根据实证研究需要，这里分两个层面进行相关统计与分析：首先是家族企业主与职业经理人退出补偿意愿契合性统计与分析，其次是家族企业主和职业经理人退出补偿意愿影响因素相关性分析。

（一）家族企业主与职业经理人退出补偿意愿契合性分析

根据研究的实际情况，这里选择交叉表和卡方检验，分析家族企业主和职业经理人对退出补偿意愿 23 个陈述主观评价的契合性。其中主观评价采用李克特的 5 分量表法，将非常同意、同意、基本同意、不同意、非常不同意 5 个评价等级分别记为 5 分、4 分、3 分、2 分和 1 分，以便于统计分析。这 23 个陈述主要包括：

职业经理人退出要给予经济补偿；职业经理人退出要给予非经济补偿；职业经理人自身原因退出可以不给予经济和其他补偿；职业经理人非自身原因退出要给予经济和其他补偿；职业经理人违反国家法律法规和企业规章制度退出可以不给予补偿或者少补偿；职业经理人退出补偿主要取决于职业经理人和家族企业双方谈判实力；职业经理人退出补偿要按照现有国家相应法律法规的规定执行；职业经理人退出要由职业经理人和家族企业双方协商确定给予补偿的条件和标准；职业经理人退出补偿要由家族企业单方面确定给予补偿的条件和标准；职业经理人退出补偿要在劳动聘用合同中事先约定条件和标准；职业经理人退出要给予一次性补偿金；职业经理人退出要给予适当风险金补偿；职业经理人退出要给予适当企业股权补偿；家族企业可以全部收回退出职业经理人已享有的企业股权；家族企业可以部分收回退出职业经理人已享有的企业股权；职业经理人

退出要给予适当培训和信息服务补偿；职业经理人退出后重新回原来家族企业工作；职业经理人退出后为原来家族企业提供咨询和建议；职业经理人退出补偿要考虑其在家族企业的任职年限；职业经理人退出补偿要考虑其对家族企业的贡献；职业经理人退出补偿要考虑其在家族企业的职位；职业经理人退出补偿要考虑其在家族企业的总体收入；国家要逐步建立和完善职业经理人退出补偿的相关法律法规。为了便于统计分析，上述 23 个陈述依次分别用 x1-x23 表示。卡方检验结果（见表 1）。

表 1 家族企业主与职业经理人退出补偿意愿卡方检验表

项目		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12
组别 (企业主 和职业 经理人)	(Pearson) χ^2 值	26.031	16.415	17.923	2.800	33.000	20.625	3.000	39.755	19.714	3.765	22.154	18.000
	自由度(df)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	P-值	0.000	0.003	0.001	0.592	0.000	0.000	0.558	0.000	0.001	0.439	0.000	0.001
		x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	
	(Pearson) χ^2 值	30.263	22.935	28.708	14.936	18.045	5.787	9.950	16.507	10.253	34.655	4.509	
	自由度(df)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	P-值	0	0.000	0.000	0.000	0.001	0.216	0.041	0.002	0.036	0.000	0.342	
	有效样本	990											

在表 1 中可以发现，其中 x4、x7、x10、x18、x23 的卡方检验， $P>0.05$ ，说明双方评价差异不显著，即契合性较高，也就是在 23 个陈述中，只有“职业经理人非自身原因退出家族企业要给予经济和其他补偿”、“职业经理人退出补偿要按照现有国家相应法律法规的规定执行”、“职业经理人退出补偿要在劳动聘用合同中事先约定条件和标准”、“职业经理人退出家族企业后为原来企业提供咨询和建议”以及“国家要逐步建立和完善职业经理人退出补偿的相关法律法规”这 5 个陈述。家族企业主和职业经理人双方的主观评价契合性较高，因为家族企业主代表家族企业，这表明家族企业与职业经理人退出补偿意愿总体上契合性不高，家族企业与职业经理人退出补偿意愿以冲突为主，这是目前家族企业和职业经理人对退出补偿管理实践的基本判断。

（二）家族企业主和职业经理人退出补偿意愿影响因素相关性分析

这里把家族企业职业经理人退出补偿意愿分为经济补偿意愿和非经济补偿意愿，经济补偿意愿又细分为一次性补偿金、风险金补偿和股权补偿 3 个意愿，非经济补偿意愿细分为召回补偿、顾问补偿和培训补偿 3 个意愿；家族企业主因素分为性别、年龄、学历、所在企业规模、所在企业经营年限、所属行业、所属区域这 7 个；职业经理人因素分为性别、年龄、身份、学历、本企业工作年限、任职经历、所属行业、所属区域这 8 个。相关性分析采取先整体后细分的原则分两个层次进行：首先分析家族企业主和职业经理人的经济补偿意愿、非经济补偿意愿与哪些因素有关；其次分析家族企业主和职业经理人 6 个细分补偿意愿与哪些因素有关。具体分析如下表（表 2、表 3、表 4、表 5）。

表 2 家族企业主经济补偿意愿、非经济补偿意愿影响因素相关性分析

项目		性别	年龄	学历	企业规模	经营年限	行业	区域
经济补偿	Pearson 相关系数	.396	-.160	.126	.736**	.739**	.159	-.466*
	Sig.(2-tailed)	.050	.446	.548	.000	.000	.447	.019
	N	465	465	465	465	465	465	465
非经济补偿	Pearson 相关系数	.275	-.206	.469*	.119	.226	.377	.104
	Sig.(2-tailed)	.184	.322	.018	.571	.278	.064	.621
	N	465	465	465	465	465	465	465

注：* 表示在 0.05 程度的显著（双尾），** 表示在 0.01 程度的显著（双尾）。

表 3 职业经理人经济补偿意愿、非经济补偿意愿影响因素相关性分析

项目		性别	年龄	身份	学历	工作年限	任职经历	行业	区域
经济补偿	Pearson 相关系数	-.599**	-.301	.313	.063	.548**	.420*	.186	-.567**
	Sig.(2-tailed)	.002	.144	.127	.766	.005	.037	.372	.003
	N	525	525	525	525	525	525	525	525
非经济补偿	Pearson 相关系数	-.487*	-.076	.459*	.167	.240	.244	.081	-.368
	Sig.(2-tailed)	.013	.717	.018	.426	.247	.239	.700	.070
	N	525	525	525	525	525	525	525	525

注：* 表示在 0.05 程度的显著（双尾），** 表示在 0.01 程度的显著（双尾）。

表 4 家族企业主 6 个细分补偿意愿影响因素相关性分析一览表

项目		性别	年龄	学历		经营年限	行业	区域
一次性 补偿	Pearson 相关系数	-.097	-.231	.141	.248	.375	-.105	-.408*
	Sig.(2-tailed)	.644	.267	.500	.232	.065	.618	.043
	N	465	465	465	465	465	465	465
风险金 补偿	Pearson 相关系数	.023	-.368	.102	-.087	.324	-.160	-.166
	Sig.(2-tailed)	.913	.070	.626	.678	.114	.444	.428
	N	465	465	465	465	465	465	465
股权 补偿	Pearson 相关系数	-.004	-.219	.003	.074	.529**	.055	-.235
	Sig.(2-tailed)	.986	.292	.988	.726	.007	.795	.258
	N	465	465	465	465	465	465	465
召回 补偿	Pearson 相关系数	.231	-.381	.075	.159	-.139	-.048	-.258
	Sig.(2-tailed)	.267	.060	.721	.447	.508	.818	.214
	N	465	465	465	465	465	465	465
顾问 补偿	Pearson 相关系数	.216	-.293	.010	.198	-.157	.083	-.436*
	Sig.(2-tailed)	.300	.155	.961	.342	.452	.692	.029
	N	465	465	465	465	465	465	465
培训 补偿	Pearson 相关系数	.202	-.417*	.288	.076	.113	.139	-.242
	Sig.(2-tailed)	.332	.038	.163	.719	.592	.508	.244
	N	465	465	465	465	465	465	465

注:* 表示在 0.05 程度的显著 (双尾),** 表示在 0.01 程度的显著(双尾)。

表 5 职业经理人 6 个细分补偿意愿影响因素相关性分析一览表

项目		性别	年龄	身份	学历	工作年限	任职经历	行业	区域
一次性 补偿	Pearson 相关系数	-.379	-.231	.111	.373	.339	.423*	-.105	-.653**
	Sig.(2-tailed)	.062	.267	.597	.067	.098	.035	.618	.000
	N	525	525	525	525	525	525	525	525
风险金 补偿	Pearson 相关系数	-.463*	-.368	.325	.370	.257	.359	-.160	-.461*
	Sig.(2-tailed)	.020	.070	.112	.069	.215	.078	.444	.020
	N	525	525	525	525	525	525	525	525
股权 补偿	Pearson 相关系数	-.267	-.219	.181	.452*	.411*	.175	.055	-.250
	Sig.(2-tailed)	.197	.292	.387	.023	.041	.402	.795	.228
	N	525	525	525	525	525	525	525	525
召回 补偿	Pearson 相关系数	.219	-.381	-.098	.266	.228	-.031	-.048	-.244
	Sig.(2-tailed)	.292	.060	.642	.198	.273	.884	.818	.240
	N	525	525	525	525	525	525	525	525
顾问 补偿	Pearson 相关系数	.189	-.293	-.039	.286	.235	-.034	.083	-.367
	Sig.(2-tailed)	.365	.155	.852	.166	.259	.872	.692	.071
	N	525	525	525	525	525	525	525	525
培训 补偿	Pearson 相关系数	-.073	-.417*	.202	.542**	.360	.322	.139	-.249
	Sig.(2-tailed)	.729	.038	.332	.005	.077	.117	.508	.230
	N	525	525	525	525	525	525	525	525

注：* 表示在 0.05 程度的显著 (双尾)，** 表示在 0.01 程度的显著(双尾)。

表 2 的数据分析表明，家族企业的规模越大，经营年限越长，其经济退出补偿意愿就相对越强；反之则越弱。家族企业主学历越高，家族企业的非经济退出补偿意愿就相对越强；反之则越弱。

在表 3 中也说明，女性职业经理人的经济退出补偿意愿强于男性职业经理人，职业经理人在本企业工作年限越长、任职经历越复杂，其经济退出补偿意愿就越强；反之则越弱。东部区域职业经理人的退出经济补偿意愿强于中西部职业经理人。女性职业经理人的非经济退出补偿意愿强于男性职业经理人。职业经理人身份越高，其非经济退出补偿意愿就相对越强；反之则越弱。

表 4 的数据分析结果表明，家族企业主年龄越大，职业经理人退出培训补偿意愿就越弱；家族企业经营时间越长，职业经理人退出股权补偿意愿越强，反之则越弱；东部区域家族企业职业经理人退出一次性补偿金意愿和顾问补偿意愿强于中西部。

在表 5 中可以发现，女性职业经理人的风险金退出补偿意愿强于男性职业经理人；职业经理人的年龄越大，培训退出补偿意愿就相对越弱；反之，职业经理人的年龄越小，培训退出补偿意愿就相对越强。职业经理人的学历越高，股权退出补偿意愿、培训退出补偿意愿也就越强；反之则越弱。职业经理人本企业工作年限越长，股权退出补偿意愿则越强；反之则越弱。职业经理人任职经历越复杂，一次性补偿金意愿和顾问退出补偿意愿则越强；反之则相对越弱。东部区域职业经理人的补偿金意愿和风险金退出补偿意愿强于中西部。

四、研究结论与管理建议

（一）研究结论

上述数据分析过程已经对得出的相关研究结论进行了一般性描述和归纳，这里把上述相关研究结论进一步提炼，归纳成两点：一是家族企业主与职业经理人退出补偿意愿总体上契合性不高，家族企业与职业经理人退出补偿意愿以冲突为主；二是家族企业主退出补偿意愿的强弱和职业经理人退出补偿意愿的强弱与各自所处的区域、企业规模、企业经营年限、任职经历等属性、特征存在一定的相关性。

（二）管理建议

上述研究结论在一定程度上反映了当前家族企业职业经理人退出补偿管理实践的基本现实。提高家族企业与职业经理人退出补偿意愿的契合性，将成为家族企业职业经理人退出补偿管理实践的基本努力方向。

1. 建立和完善家族企业职业经理人退出补偿若干机制

首先，家族企业要建立和完善相关内部管理制度。明确承担相关职责的内部管理机构 and 责任人，保证职业经理人在进入-退出家族企业过程中的利益诉求得到及时响应，努力实现职业经理人退出补偿管理流程的规范化和有序性。其次，建立职业经理人退出的沟通管理对接机制。做到退出必须沟通，退出补偿必须获取职业经理人的真实诉求，以减少后续纠纷。最后，逐步建立家族企业职业经理人退出补偿效果考核机制。以提高家族企业职业经理人退出补偿意愿契合性为目标，建立包括退出补偿满意率、投诉率、媒体曝光率等组成的考核指标体系，形成具有可操作性的家族企业职业经理人退出补偿效果考核机制。

2. 构建多元化的家族企业职业经理人退出补偿体系

在管理实践中，要在国家相应法律法规的框架下，建立经济补偿和非经济补偿、一次性补偿和连续性补偿、当期补偿和延期补偿相结合，利益共享与风险共担的多元化家族企业职业经理人退出补偿体系。具体来说，即根据不同家族企业的经营实际和职业经理人的不同需求，设计由一次性补偿金、股权补偿、风险金补偿和培训补偿、召回补偿、顾问补偿以及第三方补偿等各种补偿形式构成的可操作性方案，形成可持续满足家族企业和职业经理人退出补偿意愿的多元化退出补偿体系。当然，要保证这个补偿体系能够具有操作性，就要进一步明确上述各项补偿实施的标准、条件、流程、资金来源、保障措施以及家族企业和职业经理人在实施过程中的权利义务。

3. 进一步完善职业经理人退出补偿法律体系

在职业经理人退出补偿法律体系建设的实践中，应该明确经济补偿的基本构成以及补偿的具体标准和条件，减少经济补偿实施的法律障碍和后续纠纷。而针对企业职业经理人退出补偿事实存在的多种形式，国家还应该逐步完善相应的法律法规，用国家意志去明确一次性补偿金之外的其他补偿形式的实施要求、适用条件和范围以及各种补偿形式能否互相替代以及替代的条件，以满足不同类型企业（当然包括家族企业）和职业经理人（也包括家族企业职业经理人）的退出补偿意愿，提高职业经理人退出补偿的可行性。同时，还要通过立法，逐步建立职业经理人退出补偿监督体系、退出补偿服务体系，切实保证相关法律法规的落实，兑现法律规定的职业经理人退出补偿待遇。

参考文献：

[1] Jorge Brusa Wayne L, Lee Carole Shook. Golden Parachutes, Managerial Incentives and Shareholders' Wealth[J]. Managerial Finance, 2009, 35(4).

[2] Chaur -Shiuh Young, Liu-Ching Tsai. The Sensitivity of Compensation to Social Capital: Family CEOs vs. Nonfamily

CEOs in the Family Business Groups[J]. Journal of Business Research, 2008, 61(4).

[3] Jorn H Block. How to Pay Non -Family Managers in Large Family Firms: A Principal-Agent Model [J]. Family Business Review, 2011, 24(1).

[4] Chrisman JJ, Memili E, Misra K.. Non-family Managers, Family Firms, and the Winner' s Curse: the Influence of Noneconomic Goals and Bounded Rationality [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2014, 38(5).

[5] Paul Pounder. Family Business Insights: an Overview of the Literature[J]. Journal of Family Business Management, 2015, 5 (1) .

[6] 杜旻书. 家族企业职业经理人的引进与管理策略[J]. 特区经济, 2006, (7).

[7] 姚丽霞. 基于利益相关者理论的家族企业职业经理人的特质研究[J]. 浙江学刊, 2008, (3).

[8] 陈柳, 刘志彪. 转型期核心员工的离职创业行为与家族制企业[J]. 南开管理评论, 2009, (1).

[9] 中国民（私）营经济研究会家族企业研究课题组. 中国家族企业发展报告（2011）[M]. 北京：中信出版社, 2011.