

中国家族企业管理信任观剖析

□ 徐维群

(福建省龙岩学院,福建 龙岩 364000)

[摘要]中国家族企业发展的桎梏就是信任问题。研究与剖析中国家族企业的信任观问题,也是透视中国家族企业管理状况的核心问题。本文对中国家族企业管理中信任的状况、效用、成因进行剖析,从而提出了促使中国家族企业管理的信任观更加合理化、科学化的对策,中国家族企业管理的信任观在观念和制度上必须转型。

[关键词]中国家族企业;管理;信任

[中图分类号]F276.5 [文献标识码]A [文章编号]1003-1154(2005)01-0019-04

信任问题近几年成了经济学、社会学、管理学、伦理学等多门学科交叉关注的问题,虽然论述角度不同,但把信任当作经济行为、管理活动的重要因素来看待已是共识。经济学家阿罗认为“信任是经济交换的有效的润滑剂,世界很多经济落后可以通过缺少相互信任来解释”(阿罗,1974);中国的家族企业这里特指还处于创业期走向发展期的采用家族经营管理方式的民营企业,它们正面临着扩展转型的问题,信任问题也相对突出。纵观中国家族企业的管理状况研究,家族企业发展的桎梏就是信任问题,如何解决诸如代理人冲突、继承人问题、产权社会化等问题,都要追根到家族企业管理的信任问题上,因此研究与剖析中国家族企业的信任观问题,也是透视中国家族企业管理状况的核心。

什么是信任?信任是判明对方是否可信,词义是“相信而敢于托付”,简言之,信任就是信任对象的人品、能力等,愿意托付、任用、依赖,从而把一定的行为主动权转让给对方,以期有一定的预期得益。那么中国家族企业管理的信任就是指在管理中是如何转让生产经营活动中的行为主动权,转让给谁,多大程度上转让,也就是信任什么人,用什么准则判断信任、信任程度如何。信任的主体本文界定为企业主,即掌握所有权和主要管理决策权的家族企业集团成员,而信任的客体从内部看有以管理层面的经理人为代表的被聘管理人员、员工,从外部看有业务来往的企业、政府、社会。本文的研究角度是家族企业管

理的信任观,因此把信任主体定位为与管理主体重合的家族企业主(家族企业所有权集团成员),其余相关人员为信任客体,而且假定家族企业集团成员为单一成员,亦为相互信任的团队,本文暂且不涉及家族集团成员的内部矛盾,以及是否相互信任的问题。

一、中国家族企业管理中的信任关系状况

(一)企业内部信任关系

信任标准是圈内信任高于圈外信任、人情信任高于理性信任、血亲信任重于契约信任,在组织行为方式、分配制度、用人制度等方面表现了出来。

1.圈内信任高于圈外信任,等差人际关系成了企业主要的组织行为方式,决定了管理者与被管理者的信任关系。

为了保障家族利益的安全与壮大,管理者的信任观会有相对的选择性,区分血缘内外、同宗内外、自己人与外人,用人任免上内外有别,同等条件下亲缘关系起决定作用,雇主考虑的是可靠性、安全性。等差系列关系与信任度相互一致,根据血缘的远近亲疏的差别定位信任关系,企业内部形成了三种信任关系:一是情感性的关系,一般是企业主的家人及利害相关的人,在企业内可以进入管理层,利益分配上也是人情分配的首批获得者,信任度最高;二是混合型关系,一般是亲戚、同学、同乡等,他们和企业主有着这样那样的远近关系,人情法则为主,信任度居

中;三是工具型关系,通过雇佣关系来获取各自的目的和利益的关系,他们被视为圈外人,随时可能因为经济的待遇变化和利益的不均以及心态的失衡而离职,信任度相对最弱。

2.人情信任高于理性信任,在利益分配上形成了明里的普遍主义公平原则与暗中的特殊主义关系原则相结合的方式。

利益分配是调节企业内部关系的关键环节,分配的一般规则要遵循公平、公正、效率等原则,但在家族企业内由于人情信任高于理性信任,表现在利益分配上是明里的普遍主义的公平性原则和暗中的特殊主义原则相结合的特点。公平性原则主要是依据员工的实际劳动贡献而定,这是公开的,是普遍主义的利益分配。暗中的特殊主义关系原则,通过劳动分工的差系格局来实现,按照内外亲疏的差别把要职、一般工作排列分配;发展中的家族企业管理考核体系不太完善,责职不太分明,贡献情况只能凭企业主的主观断定,甚至也会因为裙带关系的制约出现赏罚不分的现象。

3.血亲信任重于契约信任,在用人制度特别是企业代理人与家族企业继承人问题上跳不出血缘圈子。

家族企业内的用人标准即使在德才兼具的前提下,亲缘因素和圈内信任还是决定因素。最难以突破的就是血缘继承人为主的管理用人制度。首先考虑的是家族成员怎么安置,忠诚重于能力表现,对外人不信任。在我国一些家族企业中,也曾聘请职业经理人,实现所有权与经营权的分离。但是不久后,辞职的有之,被辞退的有之,究其原因,有职业经理人的素质能力问题,也不排除家族企业创业者把经营大权交出去的失落感和危机感引发的不信任,失落是原有的习惯全权控制的局面被打破,危机是担心非家族成员的不可靠对企业核心技术甚至于对资产构成潜在的不安全因素。正是对外人的不信任使职业经理人无法放手运作,也产生心态不平衡。因此更多家族企业选择从自己的后代中物色合适人选,经过学校和实践锻炼之后,准备让其接班,认为这更明智和合情合理。

(二)企业外部信任关系

主要是企业与企业外(社会)的信任关系,关涉到对制度、对组织、对社会信用状况和道德现状的评价,管理能否社会化、产权市场化、规模经营能否扩

大等问题。从信任的标准看,主要特点表现为关系信任重于契约信任、私人信任重于社会信任。

1.关系信任、私人信任是家族企业的组织联结纽带

关系成为家族企业中的组织联结纽带,这是由中国特殊主义人际关系模式下的信任特征所决定的。相对于西方的普遍信任原则,中国是内外有别的特殊主义信任,是基于家族主义价值观之上的家族主义信任。家族信任从本质上讲是一种私人信任,建立在个人特征化的信任编码、历史记录的过程。与私人信任相对的是社会信任,它是靠法律制度和道德规范维系的普遍主义信任。因此我们发现家族企业的创业中,融资、经营依赖的几乎是亲缘关系,靠的是对亲缘家族的信赖甚至是亲朋人格的保证而走到一起的,这种不重契约的教训不是没有,许多经济纠纷案件由此引发。同时,由于家族企业融资、信息、技术、人才等方面都处于劣势状态,加上存在的机制的不完善问题,他们有的优势就是灵活性、主动性甚至还有一些投机性,容易更依靠经营负性的庸俗关系来取得机会,甚至导致不合法经营现象。

2.关系信任重于契约信任,在企业对外联系上倾向于亲缘关系的特殊主义原则

与分销商、债权人甚至消费者等利益相关者打交道时,其行为准则不是“普遍主义”。而是见人行事的“特殊主义”。依靠自家人可以形成一种可靠的相互支持、相互保护的战略网络组织,但由于这种特殊主义的影响下,家族企业在对外联系上就显示出自我封闭的倾向,最终使企业的发展受各种因素的影响。雷丁(1973)指出,“华人家族企业的特点之一就是对外家族以外的其他人的不信任”。这一观点的思想渊源要算是社会学大师马克斯·韦伯(1915),他认为“在中国,一切信任,一切商业关系的基石明显建立在亲戚关系或亲戚式的纯粹个人关系上面。而新教伦理与禁欲教派的伟大业绩,就是挣断了宗族纽带,将商业信任建立在每一个人的伦理品质基础上。”

3.家族企业的私人信任高于社会信任,决定了家族企业狭小经营模式的选择与停留

社会学家福山认为中国属于社会信任度低的国家,他的角度正是从家族信任(私人信任)与社会信任对比看的,低信任度社会,就是信任只限于血亲之中;高信任度社会就是超越血缘关系的社会,是对血缘更大的群体如中间社会组织、政府等有信任。他认

为中国、法国等一些国家,以重视家庭传统为核心,家庭内的人们彼此间的信任程度很高,但对家庭外的人们信任程度低。因此,依赖这种“信任”的国家和地区大多企业是依靠血缘纽带来兴办管理企业的。而美国、日本的社会中,“信任”是非家庭关系的,陌生人之间能够建立起彼此信任,在一个组织里进行协作,因而能建构大规模的现代化企事业为核心的经济模式。福山(1995)的观点认为,家族企业的流行实际上是一般信任程度较低社会中的一种典型。家族企业在很大程度上避免由普遍信任不足为企业发展带来的种种限制。但是,家族企业制度虽然在一定程度解决了人事信任不足的问题,却难以为自己解决后续发展的问题。继续依赖于家族成员操舵企业发展事业往往是对自己最大限度利用社会优秀资源的一种限制。

综上所述的中国家族企业信任观,效果上在创业初期利大于弊。家族企业在创业之初由于家族内的信任,可以大大减少市场交易成本,实现企业内部资源之间整合成本最小化。具有合作性强、安全性高、心理契约牢固、凝聚力强、交易成本低等良好的效果,这也是家族企业能在艰难的环境里生存发展的重要原因。但当它进入发展期,狭窄的信任观和发展的所需条件发生冲突,弊大于利。发展期面临的就是融资、技术、人力资源等是否适应的问题,将出现运营效率可能下降、交易范围狭小、权力集中决策受损、管理不规范、社会信任不足等问题,融资、技术、人才等社会资源的利用受限,不利于扩大发展生产。

二、中国家族企业管理信任观的形成原因剖析

社会学家郑也夫(1999)在他的《信任论》中指出,“信任一定与习俗有不解之缘”,传统的信任观念与信任文化是信任的习俗基础。

(一)文化动因:中国传统家族伦理文化是形成家族企业管理信任观的文化习俗基础

传统家庭家族结构具有“宗法”性质,因而生产经营模式也就有了强烈的宗法型“家族主义”的文化特色。“等差”人际关系是家族事务处理的主要行为方式。费孝通先生(1947)对等差关系作过形象比喻:“它实际上是以‘己’为中心,像石子一般投入水中,和别人所联系成的社会关系……像水的波纹一般,

一圈圈推出去,愈推愈远,也愈推愈薄”。直接表现形式是将自己和那些以血缘、亲缘和地缘为纽带联接而成的“自家人”看成是“圈内人”,而将陌生人和外人看成“圈外人”,待人接物时以特殊主义而不是普遍主义为基础行事,对圈内人和圈外人态度截然不同。亲亲意识是形成亲缘关系的信任重于一切的直接观念根源。我国传统文化缺少契约信用的习惯,丰富的是人情信用、人格信用的精神依赖,从而社会信用的程度也不足。

(二)制度原因:社会主义市场经济制度机制不健全,市场信任制度不完善是家族企业管理信任观形成的制度原因

中国家族企业处于中国经济转型时期,产权不明晰、私产保护不力、市场不规范、民营企业非国民待遇等问题广泛存在,在夹缝里生存与发展的家族企业自然会更依仗亲缘关系的力量。职业经理人市场还不成熟,没有社会中介性人力资源评估机构对经理人员的经营业绩做出客观与公正的评价,由于信息不对称,企业所有者对代理人的行动及职务行为的信息是不完全的,同时代理人与家族企业所有者之间的目标函数也存在差异,这样,使得企业主面临着信任职业经理人的很大风险,因此在亲缘圈内用人就在所难免了。

(三)社会原因:道德建设特别是社会的道德信用状况影响了中国家族企业信任观

官德、管理者德性、经理人员的职业道德都存在信用欠缺问题。被信任者的品性与能力是信任主体评判的标准,如果官德不正,必然形成的社会风气就是关系重于一切,关系信任高于契约信任。经理人员的职业道德现状如果令人堪忧,职业经理人与企业老板之间的信任关系就相对较弱,代理人会不会做出缺德行为,这也是家族企业主所担忧的,因此,在安全与精明之间,往往会选择安全,把维持家族制企业的圈内信任当作安全的最大保险系数。

三、中国家族企业建构科学管理信任观的对策

(一)信任文化观念的转型:家族企业决策权集中的情况下,企业主就是灵魂与核心,他的信任观决定了家族企业管理的信任观

1.要重新审视亲缘意识与家族观念

继续发扬家族伦理精神中的韧性精神、传统家

庭美德精神、家族利益整体观念等管理精华的同时要进行文化重构,实质上就是要抛弃传统家族伦理中非理性的血缘、亲缘观念,建立适应现代企业制度的业缘、事缘理念。要破除家族与非家族成员内外有别的信任判断标准,制定统一的激励机制,树立以人为本的观念,真正从物质、精神等各个层面去满足员工不同层次的要求,使企业文化成为发挥员工潜能和积极性的动力,而不只是圈内人受益。

2. 要重建现代人际信任观

亲情是人际关系,经营管理关系是契约利益关系,二者有时是重叠的,可又有本质的区别,不能混同。随着家族企业的发展,产权结构的转型,血缘权威会被冲淡,权威的确立从传统的以血缘为基础的权威变为以财富权威为基础。同时,以血缘和婚姻联结起来的关系在社会关系中也在弱化,亲缘血缘关系在经营中也会因为互惠情况而决定距离。这种变化已经在一些家族企业管理中悄悄地发生了影响。它们开始以“血缘+能力”的规则取代单纯的血缘亲缘规则;“家长式+咨询民主式”的决策来代替家长权威式决策;用正规化理性化管理来取代非规范的经验式管理;在报酬上用“能力绩效”规则取代宗亲地位规则;用职业经理人和积极培养血缘接班人相结合办法取代血缘原则等,正探索一条有效地走上社会化、专业化、科学化的现代化管理之路,这是一个自我否定的成长过程,不能急于求成。

(二)信任机制的制度转型:制度建设要为家族企业伦理管理中的信任观从私人信任扩展到社会信任,关系信任发展为契约信任提供良好的社会信用大环境

1. 建立良好的社会信用环境

政府首先要解除对家族企业的一些非国民待遇,让他们有平等竞争的机会完善发展自己;应加强信用环境的培植,使信用成为社会主义市场经济的内生要素和力量;建构信用经济的监督机制,完善与信用相关的举报监督制度及一些行业承诺制度;完善信用法律体系,加大执法力度,从法制上维护信用体系。市场竞争机制健全,提供的市场信息状况准确都有助于家族企业规范性运作,增加对市场契约的信任度。在竞争和生存压力下会以“趋利避害”的心态看待家族信任观的得与失、利与弊,从而走出“任人唯亲”的道路,走出狭窄的信任观。

2. 社会信任道德建设工程

社会要倡导把信任当作立身之本,作为公德建设的重要内容来抓;加强官德建设,务实清廉的行政作风能影响家族企业对政府的信任度,改变传统的“官本位”思想,专心做企业管理者,也减少经营庸俗关系网的经营付出的成本;完善经理人职业人才市场,加强人才信息特别是信用状况的纪录,职业道德建设特别是职业经理人的职业道德,把它作为人才市场竞争能力的重要依据。通过媒体不断宣传积极的社会信用价值观,包括经营哲学、行为准则、人格追求等内容,潜意识地培育公民的信用价值观,弘扬开放、合作、信任、创新的现代意识

3. 把信任观当作社会资本来重视和经营

建构现代意义的社会资本,即建立在公民权利义务基础上,而非传统的血缘基础上适应市场经济发展的社会资本。社会资本,就是区别于物质资本和人力资本,为行为者进行包括交易协作等特定活动提供便利的资源,包括规范、信任、关系、习惯等。家族企业的社会资本主要表现形式是以血缘、亲缘、地缘关系为纽带的社会关系以及与之有关的信任、规则与价值取向。建立新型的社会资本,是升华家族企业信任观的重要途径,就是让初级的血缘关系与契约式社会关系相混合,实质上是把家族性质的关系性资本保留又能与现代化企业制度、现代科学管理、现代人际关系相结合,特别是注重社会中介组织的作用,培育市民社会的意识,促使熟人社会向生人社会过渡,才能走出家族私人信任的狭窄圈子。□

[参考文献]

- [1]转引自郑也夫.信任论[M].北京:中国广播电视出版社,2001版.
- [2]中国社会科学院语言研究所词典编辑室编.汉语词典(修订本)[M].北京:商务印书馆,1996.
- [3]雷丁.海外华人企业家的管理思想——文化背景与风格[M].上海:上海三联出版社,1993.
- [4]马克斯.韦伯儒教与道教.[M].北京:商务印书馆,1995.
- [5][美]福山.信任——社会美德与创造经济繁荣[M].海口:海南出版社,2001.
- [6]郑也夫.信任论[M].北京:中国广播电视出版社,2001.
- [7]费孝通.乡土中国[M].北京:北京大学出版社,1998.