

基于制度视角的家族企业内部诚信文化缺失与培育

刘巨钦, 易 明

(湘潭大学 商学院, 湖南 湘潭 411105)

[摘要] 内部诚信文化缺失是制约我国家族企业发展的瓶颈, 没有制度和契约保障的诚信文化形同虚设。基于制度视角的家族企业内部诚信文化的培育途径包括: 明晰内部产权配置, 建立健全的法人治理结构, 建立完善的激励机制, 建立有效的管理制度, 建立畅通的信息交流渠道, 建立有效的契约机制。

[关键词] 家族企业; 诚信文化; 产权配置; 激励机制; 契约机制

[中图分类号] F276.5 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1674-117X(2012)02-0044-05

On the Lack and Cultivation of Family Enterprise Interior Credibility Culture from the Perspective of System

LIU Juqin, YI Ming

(School of Business, Xiangtan University, Xiangtan, Hunan, 411105, China)

Abstract: The absence of interior credibility culture of enterprise is a bottleneck to restrict the development of family enterprise. Without institutional and contractual guarantee, credibility culture of enterprise is just with name only. The cultivating way based on the system view of the interior credibility culture of enterprise includes six points which are defining the property rights allocation, consummating corporate governance structure, perfecting incentive mechanism, establishing effective management system, establishing clear channel of information communication and effective contract mechanism.

Key words: family enterprise; credibility culture; property rights allocation; incentive mechanism; contract mechanism

改革开放以来,我国家族企业取得了长足发展。然而,随着市场竞争的日趋激烈,家族企业陷入平均寿命不长、后期发展迟缓的困境中。其原因是多方面的,但内部诚信问题贯穿于家族企业创立、成长整个过程的始终,是任何家族企业都必须重视的一个根本性问题。

一 家族企业与诚信文化

(一) 家族企业的界定

国内外学术界对家族企业的界定存在争论,各位学者给出的定义也不尽相同,但基本都是从控制主体、控制内涵、控制比例和代理关系等角度进行分析。笔者认为,具备以下两个条件就可以认定为家族企业:一是家族的持股比率大于临界控制持股比率;二是家族实际控制董事会。

从股权和经营控制权的角度看,家族企业是一个连续分布,从家族全部拥有到临界控制权都是家族企业^[1]。从组织的角度看,以一个或几个有血

收稿日期: 2011-08-12

作者简介: 刘巨钦(1964-),男,湖南益阳人,湘潭大学教授,博士,加拿大西安大略大学访问学者,主要从事现代企业管理理论、企业文化、企业组织理论、企业治理理论等方面的研究;易明(1986-),男,湖南湘潭人,湘潭大学商学院09级企业管理硕士研究生,主要从事企业管理理论、企业文化研究。

缘、亲缘、地缘或学缘关系的泛家族成员作为组织核心,直接控制所有权和经营权的企业组织即可称为家族企业。

(二) 企业诚信文化的内涵

企业诚信文化是在市场经济条件下,用以支配和调节企业与社会、企业与企业、企业与企业之间信用关系和信用行为的一种基本理念和规范,其最本质特征是它的共赢性,即在追求自身利益的同时,尊重他人利益,诚实守信、按约办事、不损害对方和公众利益。^[2]我们可以把诚信文化划分为两个层次:(1)企业内部诚信,包括管理者与被管理者、员工与员工、股东和股东、新老员工之间的诚信;(2)企业外部诚信,包括企业与顾客、企业与企业、企业与其他中介机构之间的诚信。

笔者所要阐述的家族企业内部诚信文化实质上是一种合作诚信,是保证家族成员之间、非家族成员之间、家族成员与非家族成员之间的诚信关系得到良好发展的基本理念和规范。

二 基于制度视角的家族企业内部诚信文化缺失分析

(一) 产权界定不明晰

我国许多家族企业在创业之初,对产权制度安排只存在一些口头上的协定,使得企业的契约很模糊,这就埋下了家族成员之间产权界定不清的隐患,主要表现在:(1)家族企业初始资本存量关系不清晰,家族企业在吸收家族成员进入企业时,往往以核心家庭为投资单位,缺乏明确到出资者和出资额对应的责权利的分配方案;^[3](2)家族成员人力资本价值计量不清晰,家族企业主承担经营管理权没有体现在产权结构中,因此不能合理核算他对家族企业的贡献,造成非经营管理的投资人“搭便车”的现象;^3家族成员出资性质不清晰,家族企业创立之初筹集的资金的性质往往缺乏明确的界定,因此不能明确的规范相应的权利和义务,造成投资人对企业权利提出额外的分配要求。产权不清,也就意味着剩余价值的索取权不清,也即家族企业内部利益分配不明晰。当企业处于创业阶段时,家族成员可以不计较个人之间的利益得失,但一旦企业步入正轨,有持续的利润获得,个体对财富的追逐惯性便开始显露出来,在感情和欲望上总担心自己获得的相对较少,由于家族成员之间产权

界定不清,导致大家都希望多获得利益而引起内讧。

(二) 法人治理结构不健全

家族企业的股权高度集中于家族成员手中,他们控制着股东会 and 董事会,这种封闭的股权结构极易导致家族成员对企业的干预,使组织结构的效率低下甚至无效。家族企业产权的高度集中,直接导致所有权和经营权并未真正分离,家族成员不愿放弃或降低对企业的控制,使得董事会的构成缺乏独立性,监事会成员组成不合理。另外,家族企业所有权与经营权的严重重叠,使得企业内部决策机制集权化,缺乏有效地监督机制,企业难以建立法人治理结构的三权制衡的有效机制,由此造成各利益群体从自身利益出发明争暗斗,滋生家族利益甚至是个人利益高于企业整体利益的思想,造成家族企业经营管理中的诚信风险。在现代企业的法人治理结构中,所有权与经营权的分离需要职业经理人。由于家族企业成员几乎占据了企业所有高层管理职位,加之家族企业主对“外人”缺乏信任,使外来的优秀的经营管理人才难以施展才华,部分家族企业很难留住人才,甚至出现职业经理人损害公司利益的行为。这是由于经理人缺乏自主决策的权利,经常受到家族成员的排挤和牵制,并且缺乏有效的约束机制。

(三) 激励制度不完善

在“委托——代理”契约中,任何委托人希望的代理人行为只有通过代理人的行为效应最大化才能实现。委托人希望代理人为了企业的目标而努力工作,但是代理人希望少工作、多得报酬。因此,委托人提供的激励必须大于或等于代理人不接受契约时得到的预期收益,否则代理人不会按委托人的希望而为。但我国家族企业产权制度安排是典型“资本雇佣劳动”逻辑。^[4]家族企业主拥有企业全部的剩余索取权,而企业员工只能得到相对固定的工资和很少的奖金。这种产权配置适应了资本作为生产要素的稀缺程度超过劳动的情况,但在现在这种依靠知识的信息经济时代,人力资本的质量和数量在企业的发展过程中无疑起决定性作用。员工的专业化在生产经营中作用日益突出,而家族企业产权配置的落后和企业内部激励机制的不健全,使代理人与委托人在目标冲突时,代理人可能利用信息优势过分追求自身效应最大化,同时无法

实现委托人效应最大化,从而导致家族成员与员工之间不诚信行为的产生。

(四)管理制度缺乏有效性

家族企业创业之初,大多采用家长制集权化管理,作为“家长”的企业主在决策上拥有独断性,这保证了许多家族企业在成长的过程中果断地抓住机会而成功。然而,这种“人治”的管理模式具有很大的随意性,家族企业通过非正式的传统家族伦理道德的自发作用来规范、配置资源和协调关系,企业缺乏有效的规章制度,各种制度往往含糊不清,不同的情况有不同的解释,制度的执行在很大程度上靠关系来进行,因人而异,使得家族成员凌驾于管理制度之上,部分员工以追求自身利益最大化为导向,不择手段,从而破坏规则,不诚信的行为由此波及开来。另外,一部分家族企业主文化水平不高,缺乏现代企业的经营管理知识,不懂得制度化管理的重要性,个别企业主甚至欠缺职业道德,法制观念淡薄,致使上行下效,自己成为不诚信行为产生的根源。

(五)信息传递渠道不畅通

契约当事人之间的信息不对称是“委托—代理”产生问题的根本原因。委托人对代理人正在采取的措施或应该采取的措施的信息是不对称的,要完全监督代理人的行为,其成本很高。随着家族企业规模的扩大,所有权与经营权逐步分离,职业经理人的进入使家族企业必须要建立正式的组织结构以下放经营权,家族企业内部将出现不同的职能部门,这些子单位之间的信息量陡然增大,如果不在家族企业内部建立畅通的信息交流渠道,就不可避免地出现信息不对称,职能部门在授权范围内追求自身利益时,从最大化本部门的利益出发,结果就只会造成企业内部尔虞我诈、相互猜忌,继而引发诚信危机。

三 基于制度视角的家族企业内部诚信文化培育

(一)明晰内部产权配置

明晰内部产权配置是培育我国家族企业内部诚信文化的制度基础。家族企业内部产权界定不清是导致家族成员纷争的隐患,明晰家族企业内部产权是有效解决内讧继而建立诚信的企业文化的制度基础。所谓产权是法定主体建立在财产所有

权基础上的对构成企业生产经营要素的财产所拥有的占有、使用、收益和处分的权利。^[5]因此要明晰家族企业内部产权就是要对各法定主体的责权利作出明确的界定,其中最为重要的是区分终极所有权与法人财产权,并以此界定家族成员和公司法人的责权利。家族成员作为企业的出资人,依法享有资本所有权,即终极所有权。但是,在现代企业制度中,资本经济上的所有权即法人财产权应与之分离。也就是说,企业有权利用股东出资形成的法人财产权,独立的以企业名义开展生产经营活动,家族成员享有契约规定的相关权利,但不得越出权利边界去干预企业正常的生产经营活动。这样就可以避免企业内部“多头领导,政出多门”,减少家族成员对公司日常管理工作的干预,从而保证职业经理人权责对等,有利于内部诚信文化的培育。

另外,应在企业内部引入股份制,划清家族成员之间的产权界限,使他们成为直接的、人格化的股东,其权利以明确的制度化加以保障,从而减少内部摩擦,降低交易成本,避免产权纠纷导致的不诚信行为的发生。在理顺产权关系时,要以家族企业的发展为中心,遵循效率和公平原则。一方面,要根据家族成员贡献大小分配相应的股份;另一方面,股权差距不能过于悬殊,否则容易引起内部权利争斗。产权明晰不仅要考虑家族成员的实物资本,而且要根据其人力资本量化到个人。

(二)建立健全的法人治理结构

建立健全的法人治理结构是培育我国家族企业内部诚信文化的机制保障。世界范围的大型家族企业,随着其规模的发展几乎无一例外地建立了现代公司制的法人治理结构,并将传统家族制管理模式与现代企业制度成功地融合在一起。这些企业仍然被称为家族企业,就是由于保留了家族企业某些特征,同时实行了现代企业制度,并有效地融合了二者的优越性。^[6]我国家族企业往往只注重传统家族制管理模式的优势,而忽视现代企业制度的作用,致使企业不能持续健康发展。健全的法人治理结构能保证科学决策,促进企业健康发展;能合理界定权力边界,解决企业内部争斗;能合理界定利益边界,实施有效激励;能有效监督管理者,防止败德行为的出现。因此,在家族企业内部建立健全的法人治理结构,通过家族企业治理环境的规范,

就能降低不诚信行为产生的几率。

家族企业建立健全的法人治理结构, 首先, 要引入职业经理人, 实现所有权与经营权相分离。随着企业规模的不断扩大, 所涉及的业务领域也越来越多, 专业化程度要求越来越高, 家族内部所掌握的管理资源严重不足, 很难保证能作出科学的决策。因此, 引入职业经理人就显得十分必要, 一方面, 可以规范家族企业的运营决策机制, 整合内部资源, 提升市场竞争力; 另一方面, 有利于家族企业向社会化方向迈进。其次, 完善股东会, 加强董事会建设。家族企业实现两权分离后, 职业经理人接管公司的日常生产经营活动, 作为股东的家族成员明显处于信息不对称的弱势一方, 他们为争取主动而干涉公司事务, 导致家族成员不愿放弃职权退出企业, 因此要合理界定权力边界, 保证股东的知情权, 体现股东的意愿, 维护公司利益。董事会在公司决策中处于核心地位, 其决策质量高低直接决定了公司的经营好坏甚至生死存亡, 因此, 必须引入或增加外部董事, 拓展董事会的专业知识和经验, 从而保证董事会作出正确的决策。最后, 完善监事会职能, 实行有效的监督机制。外生要素的干扰使得代理人的行动难以准确衡量, 代理人就有可能利用其信息优势作出有悖委托人利益的决策, 出现逆向选择问题和败德行为, 而有效地监督机制能减少这类问题的发生。因此完善监事会职能对确保经营行为不背离公司和股东的目标具有至关重要的作用。

(三) 建立完善的激励机制

建立完善的激励机制是培育我国家族企业内部诚信文化的动力源泉。在传统的公司治理结构中, 人力资本只是实物资本雇佣的劳动者, 不拥有企业的产权, 即没有剩余索取权和剩余控制权。因此, 家族企业经营状况的好坏都与其不相干, 他们处于一种受支配的被动地位。然而, 人力资本是具有较大能动性的生产要素, 这种能动性具有明显的弹性, 必须施以足够的激励因素才能促使其发挥作用。制度经济学认为, 最有效、最关键的激励方式是产权。^[7] 由于契约的不完备性以及委托、代理双方目标函数可能不一致, 代理人并非时刻按委托人的利益行事, 往往导致败德行为的产生。要实现委托人的利益最大化就必须让渡部分剩余索取权予代理人, 使得代理人为自己的行为负责, 承担自己

行为引起的成本。因此, 在家族企业的股权安排方面, 代理人可以拥有部分股权, 从而成为企业的实际控制者和剩余索取者之一, 这样家族成员的作用弱化为获取剩余收益, 以此解决现代企业制度的两权分离及严重的委托—代理问题。

这种激励方式不但可以很好的体现人才的价值, 还有利于吸引人才、留住人才、激发人才的创造性, 从而形成人才与组织之间的长效捆绑机制, 同时保持人才队伍稳定发展。首先, 根据代理人的实际贡献来共享家族企业的剩余索取权, 这样有利于调动他们的积极性, 为企业创造更多的收益。其次, 使代理人与家族企业主共同拥有企业的经营管理权与控制权, 按照各自投入的资本大小来共同参与企业的经营决策、民主管理与监督。再次, 代理人与家族企业主共同承担企业的经营风险, 使他们真正成为企业的风险承担者。

(四) 建立有效的管理制度

建立有效的管理制度是培育我国家族企业内部诚信文化的约束工具。管理制度在生产运营中的作用是防止人们有积极性的蛮干, 用科学的方法将人们的积极性纳入效率的轨道使之有更大的物质产出。因此, 管理制度依赖其规范和约束创造的积极性而产生效率。它作为员工行为规范的模式, 能使员工个人活动得以合理进行, 同时又成为维护家族企业内部诚信的一种强制手段。一方面, 管理制度明确规定了员工的诚信准则, 为他们的行动提供指导; 另一方面, 对员工不诚信的行为作出惩戒, 使其选择符合企业利益的行为模式。管理制度的制定者应该注意, 有效的管理制度必须结合企业实际, 植根于企业的现状, 针对企业的具体问题, 在执行时要人人平等, 无亲疏之别, 不搞特殊, 保证执行的公平性。

有效的管理制度应该包括有形管理和无形管理。有形管理是行政手段和权力, 无形管理便是“德”。无形管理与有形管理必须相互支持, 有时甚至应该更注重“德”。随着家族企业规模的扩大, 家族企业逐渐从依靠企业家的个人能力和个人魅力, 转变为依靠系统的强大, 家族企业主的企业家素质应得到强化, 增强自身的诚信意识并使这种“德”在企业内传播。另外, 要建立有效的管理制度也应该建立与之相匹配的激励制度, 不解决好激励制度, 管理制度的效率将无法体现。

(五)建立畅通的信息交流渠道

建立畅通的信息交流渠道是培育我国家族企业内部诚信文化的运作手段。家族企业创立初期,主要的管理职位都由家族成员担任,因为他们之间存在血缘、亲缘、地缘或学缘关系,非正式沟通渠道多,频率高,成本低,信息在他们之间的传播速度非常快,彼此之间能很快的获知对方的想法,部门之间的冲突现象并不常见。随着家族企业规模的扩大,需要传递的信息越来越多,单靠非正式的信息交流渠道已不能满足需要,并且职业经理人的进入使得以非正式渠道为主的信息交流模式不再适应。因此,家族企业需要建立起以正式渠道为主的信息交流模式。另外,随着企业规模的不断扩大,信息的传播量和速度提高,对科学技术手段的依赖性不断增强,家族企业应该顺应这种要求采用电子信息技术和网络平台,保证信息交流的畅通。解决好家族成员与非家族成员之间、家族成员之间、非家族成员之间的信息交流问题,将对家族企业内部诚信文化的培育起到积极的作用。加强企业内部沟通,建立畅通的信息交流渠道要注意多样化和双向性,既要充分利用正式团体的作用,也要与家族企业内部诚信文化相结合,同时注意改善家族企业内部的非正式沟通机制。

(六)建立有效的契约机制

建立有效的契约机制是培育我国家族企业内部诚信文化的前提条件。我国家族企业经营形态相对于西方的“契约关系”与“市场规范”的经营方式而言,总不能免除传统家族观念和人际关系的束缚。我国家族企业内部诚信文化是建立在血缘、亲缘、地缘或学缘关系之上的,是一种“特殊”的诚信文化。而西方,诚信是通过契约来实现的,契约明确了交易双方一系列的权利义务和责任关系,当交易双方出现摩擦和纠纷时,相互之间就可以按照事先签订的契约为依据进行调解,彼此能很容易达到一个动态平衡点,使企业能维持和发展。委托人在设计契约时,应该遵循平等、自由、理性和互利的原则,同时应对履约机制作出规定。对代理人进行补偿时,应选择成本最低但又明显高于其不履约的预期效用的激励方案,也即委托人应努力寻找最优契

约解。

此外,因为没有有一个成熟的社会信用体系,某些时候不诚信行为产生的收益大于因此而面临的处罚,使得不诚信成为一种风气;再者,尚未形成成熟的职业经理人阶层,“劣币驱逐良币”现象的发生会诱发职业经理人的机会主义欲望,减少优秀职业经理人的供给,使职业化管理成本高、效益低、风险大。这些都是造成我国家族企业内部诚信文化缺失的重要原因,所以加强相关法律法规的建设,完善外部宏观环境对家族企业内部诚信文化的培育有重要影响。

总而言之,要破除制约家族企业发展的瓶颈,就应该培育内部诚信文化,这需要家族企业结合自身实践,积极地探索培育的途径和方法。具体而言,就是在明晰家族企业内部产权配置的基础上,建立健全的法人治理结构,完善激励机制和管理制度。同时,以有效的契约机制为保证,加强沟通渠道的建设,保障信息传播的畅通,增强企业全体成员间的信任度,从而形成一股强大的凝聚力和向心力,共同推动家族企业持续健康的发展。

参考文献:

- [1] 徐伟红.我国家族企业内部信任机制的构建研究[D].湘潭:湘潭大学商学院,2010.
- [2] 张进.家族企业与诚信文化的界定[J].管理科学文摘,2007(6).
- [3] 董巍,董榕.我国家族企业内部产权明晰模式分析[J].湖北经济学院学报:人文社会科学版,2010(3).
- [4] 尉静.家族企业产权制度变迁[J].现代企业文化,2008(35).
- [5] 刘巨钦.现代企业制度与公司治理[M].湘潭:湘潭大学出版社,2009:77.
- [6] 吴雅冰.中国家族企业内部治理模式的种类及演进研究[J].北方经济,2009(10).
- [7] 金国峰.家族企业的定位及发展路径选择[J].经济与管理,2004(4).

责任编辑:徐蓓