

不同企业高层经营者继任中权威传递的比较分析

浙江大学经济学院 王明琳

[摘要] 企业高层经营者继任的核心是权威传递,但是由于契约性质的差异,不同类型企业组织权威传递的难易程度差异很大。本文从契约理论出发,认为不同交易方式形成了不同性质的契约,不同性质的契约又决定了不同种类权威传递的难易程度,通过比较公众公司、国有企业、家族企业三类企业组织权威体系的构成,分析不同种类权威在传递过程中所呈现的一系列差异。

[关键词] 权威传递 治理权威 行政权威 管理权威

高层经营者继任是企业发展中不可避免的环节,其表层是职位传递;中间层是经营权(家族企业还包括所有权、关系网络和声誉)传递;核心是权威传递。如果继任过程中出现权威散失,即使继任者掌握了经营权,继任也没有完成。对不同企业而言,权威传递的时间、难易程度都不相同。本文分别论述公众公司、国有

二、员工激励要讲求艺术、攻心为上

契尔·拉伯福在其出版的一本小册子《世界上最伟大的管理原则》中认为,当今许多企业、组织之所以无效率、无生气,归根到底是由于它们的员工考核体系、奖罚制度出了毛病。“对今天的组织体而言,其成功的最大障碍,就是我们所要的行为和我们所奖励的行为之间有一段距离。”拉伯福说,他所辛辛苦苦发现得来的这条世界上最伟大的管理原则就是:“人们会去做受到奖励的事情。”

最好的奖励方式具有高名誉价值和低金钱价值。在 IBM,最好的、最有力的、最成功的奖励方案之一是“销售人员的月奖励”——获奖者被授予一个证书和一个展示在他们写字台上的价值 2 美元的橡皮鸭模型。这充分体现了激励的艺术性。除此之外,下面的几种方式很值得推荐:

1. 尊重激励。每个员工内心都有一种把工作做好的欲望。尊重员工就是让员工学会对工作负责,自己主动承担工作,提高自我管理水平和自信力。尊重是加速员工自信力爆发的催化剂,尊重激励是一种基本激励方式。上下级之间的相互尊重是一种强大的精神力量,它有助于企业员工之间的和谐,有助于企业团队精神和凝聚力的形成。

2. 领导行为激励。领导者行为通过榜样作用、暗示作用、模仿作用等心理机制激发下属的动机,以调动工作、学习积极性,称为领导行为激励。领导的良好行为、模范作用、以身作则就是一种无声的命令,有力地激发下属的积极性。

3. 授权和参与激励。适当授权,让下属肩负起与其才能相适应的重任,为其提供个人获得成就和发展的机会,激发其献身精神,满足其事业心与成就感。让员工恰当地参与管理,通过参与,形成员工对企业的归属感、认同感,可以进一步满足自尊和自我实现的需要。建立和完善员工参与管理、提出合理化建议的制度和职工持股制度,加强员工各层次与领导层的交流沟通,提高员工主人翁参与意识。

4. 关心激励。对员工工作和生活的关心,如建立员工生日情况表,总经理签发员工生日贺卡,关心员工的困难和慰问或赠送小礼物。这被管理学家称之为“爱的经济学”,即无需投入资本,只要注入关心、爱护等情感因素,就能获得产出。

5. 文化激励。文化激励是所有激励因素中作用最为持久的,也是最需要高超的操作艺术的。企业要注重培养独具特色的企业文化并贯彻到管理中,使其得到员工的认可并融入其中,使企业文化成为员工的一种精神动力。这是管理的最高境界,让员工在各自的领域真正处于主导地位,尊重人的价值,提高人的素质,发挥人的主观能动性——力求使每个员工的聪明才智都有用武之地,使他们各得其所,各尽所能,使员工对企业有归属感、安全感和荣誉感。

6. 建立学习型组织激励。学习型组织是彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出的理论模式,是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛而建立起来的一种符合人性的、有机的组织。在学习型组织中,提倡员工主动学习,主动做事,不断拓展他们的能力,增强合作精神,激发员工灵感,活跃思维,提升员工与企业的创新能力,实现个人与企业的共同发展。

总之,激励是用人艺术的一个重要组成部分,也是领导者的一项主要职能。领导者应遵循人的行为规律,根据激励理论,科学地、艺术地运用多种激励手段,在激励原则上还要兼顾激励的公平性、适时性、适度性,最大限度的激发下属的积极性、主动性和创造性,以保证组织目标的顺利实现。

[参考文献]

- [1] 樊耘、李随成著:《管理学》陕西人民出版社。
- [2] 彼得·圣吉著:《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》郭进隆译 上海三联书店出版,1996年。
- [3] 魏杰:《人力资本的激励与约束机制》,选自《国有资产管理》2001年第8期。
- [4] 芮明杰:《管理创新》,上海译文出版社,1997。
- [5] Greenberg Jerald, Baron Robert A. . BEHAVIOR IN ORGANIZATION. Allyn and Bacon, 1993.

企业和家族企业,在高层经营者继任过程中权威传递表现出的一系列差异。

科斯把企业看作是一组契约的联结点,和市场的区别在于运用权威整合资源,即通过不同要素所有者达成一组契约,赋予某些人指挥其他人的合法权力来整合资源。随着契约经济学的发展,人们意识到在人类合作秩序扩展的同时,交易方式也从人格、半人格化演进到非人格化交易,不同交易方式下达成契约的性质也不同,人格、半人格化交易产生隐性非正式契约,非人格化交易产生显性正式契约。现实中人们的行为是三种交易方式的混合体,因此,企业的是一组正式和非正式契约的联结点。但是在不同类型企业中,正式与非正式契约的作用和地位不同,由不同契约产生的权威也具有不同性质和作用。

1、公众公司的权威体系。公众公司最显著的特征是股权结构分散化及两权分离。它可以看作是不同要素所有者作为平等交易者在市场上协商达成的,并且由国家强制实施的一组显性正式契约;其次,一旦达成正式契约,在企业内部运作中,由于人们在小范围内进行持续地面对面互动,形成了一系列复杂的隐性非正式契约来协调彼此关系,但它只是正式契约的补充,并依附于正式契约而存在。因此,公众公司的实质是一个以正式契约为主导,非正式契约为辅的契约集合。科斯认为,“通过形成一个组织,并允许某个权威来配置资源,就能节约某些市场运行成本”。在公众公司中,权威按来源可分为治理权威和管理权威,前者主要来自股东大会、董事会章程等正式规章。它与委托制相关,表现为科层等级体系中的职位所赋予的权力。治理权威可归入韦伯的行政权威范畴,韦伯认为合法的权威有三种形式:传统的、神的和行政权威,其中行政权威来自正式规则,构成官僚组织体系的基础。公众公司作为一种准官僚组织,治理权威占了主导地位。相反,管理权威内生于管理者的才能和人格魅力,通过长期经营活动逐渐积累而成。它表现为人们出于内心的尊重和忠诚,是行政命令以外的良好工作关系和个人影响力。从契约论视角,管理权威实质是人们在小范围内进行长期的人格、半人格化交易达成的一组隐性非正式契约,这个持续而频繁的交易过程实际上是一个重复博弈过程,这组契约作为博弈的均衡解“可自动实施”,从而保证管理者获得权威。但是,由于公众公司中非正式契约只是依附于正式契约,相应地,管理权威只能起辅助作用,不能脱离治理权威单独存在。因此,公众公司的权威可以概括为以治理权威为主导、管理权威为辅的权威体系。

2、国有企业的权威体系。与公众公司相比,国有企业的性质至少在两方面存在差异:由于所有者缺位,各级政府仅仅是国有资产的中央代理人,因此,国企并非是真正要素所有者之间的合约。作为中央代理人的各级政府与国企的高层经营者之间并非是平等市场主体关系。由于国有股占主导地位,国企的主要经营者由政府主管机构通过行政命令委派,其真正身份是政府官员。因此,政府和经营者的合约不是在上达成;其次,政府和经营者之间一开始就属于不对称的上下级关系,无法在平等协商中进行交易,因此,双方不具备平等交易主体资格。政府的行政委任产生了国企的行政权威,虽然公众公司的治理权威也属于行政权威范畴,但是,国企的行政权威比治理权威更具有强制性因素。因为公众公司的治理权威源于股东大会、董事会章程中相关条款,这些条款由要素所有者平等协商达成,而国企的行政权威从一开始就来自具有上下级关系的政府和经营者之间的行政命令;其次,在经理人市场较为完善条件下,经营者进出企业的成本较低,这种流动性把治理权威的强度限制在一定范围内,过度使用强制力会使雇员另谋高就。相反,当前政府官员具有很大垄断性,进入非常困难,退出的沉淀成本很高,因此具有官员身份的国企经营者与上级之间协商余地很小。国企也存在管理权威,但与公众公司相比作用大大弱化了。原因在于由于所有者缺位,国企普遍缺乏有效的监督机制,内部人控制现象严重,经营者不是争取合法的货币收益,而是通过控制权收益,如在职消费、转移资产来实现自身效用最大化,这个过程只需行政权威即可;其次,如林毅夫所言一部分国企缺乏“自生能力”,如果离开政府扶持经营者即使具备经营能力并且很努力,也难以获得管理权威。因此,国企的权威可以概述为以行政权威为主导,弱化的管理权威为辅的权威体系。

3、家族企业的权威体系。家族企业是关系契约和要素契约的结合体,是(泛)家族文化在不同程度上导致组织行为的经济组织。(泛)家族成员内部交易仍然停留在人格、半人格化阶段上,借助家长权威、差序格局等传统家族伦理协调关系,所达成的关系契约是一种依靠道德、习俗等自发力量加以维系的非正式契约。只有当家族成员和家族外部要素所有者发生交易时,才借助非人格化方式,但是这种通过市场达成的要素契约并不占主导地位。尽管它也会采取股份制和法人治理框架,但和公众公司相反,其本质是一个以非正式契约为主,正式契约为辅的契约集合。处于从属地位正式契约决定了家族企业的治理权威是残缺的,但是,家族伦理中的父权传统产生的另一类权威——传统权威。在家族伦理渗透到企业组织过程中,家长权威便逐渐演化为家族企业一个重要组织原则——业主权威。但它具有以下局限:只能在(泛)家族成员中起作用;只能依靠道德、习俗维系;属于隐性契约,事前没有做出明确说明,事后难以执行。因此,传统权威不确定性很大,对经济合作的支撑力度是有限的,当家族成员之间的经营思维出现分歧,或者对自身利益的偏好强度超过对家族利益时,传统权威就逐步开始弱化。在治理权威残缺和传统权威弱化的情况下,管理权威在家族企业中起了主导作用。管理权威是业主个人依靠自身才能和魅力,在创业及其后续的经营活动中逐步确定,其形成可以视为业主和其他人重复博弈的过程。管理权威的主导作用体现在两方面:首先,它的作用范围包括前两种权威作用范围的总和,既包括(泛)家族成员也包括非家族成员;其次,由于它是重复博弈的均衡解,是一组可自动实施的协议,因而比较稳定。现实表明,家族企业是以个人,而不是以正式契约为

新时期的造价工程师

北京国电华北电力工程有限公司 于 南

[摘要] 造价工程师是专业技术人员,既懂工程技术,又懂工程经济和管理。二十一世纪,造价工程师肩上的责任是:不但能从事造价分析、投标策略、合同谈判与索赔处理等事务,而且也能逐步地进入工程保险、项目管理、市场营销、工程设计咨询等领域。

[关键词] 建设项目 造价工程师 挑战与机遇

2001 年 11 月,我国加入了世界贸易组织,这使我们的基本建设工程造价管理行业又跨进了一个新时代,那么落实到我们造价工程师肩上的责任是:挑战与机遇。怎样做好基本建设工程的管理工作,有效的控制工程造价,推动和发展工程造价从业人员执业资格的规范化和制度化,是我们每个造价工程师在实际工作中必须认真反思的问题。下面浅谈一下新时期造价工程师面临的几个问题:

一、造价工程师执业资格制度

从 1996 年开始,我国人事部、建设部就联合印发了造价工程师执业资格制度的暂行规定,把造价工程师列为专业技术人员,明确指出“国家在工程造价领域实施造价工程师执业资格制度”,是我国为适应新形势发展需要对造价管理工作的改革,也是我国人事制度的一项重大举措。该制度中规定:凡从事工程建设活动的建设、设计、施工、工程造价咨询、工程造价管理等单位和部门,必须在计价、评估、审查(核)、控制及管理岗

构架点,成功的家族企业大都拥有一位极具个人威望的业主,个人理念、行为方式深刻决定了企业的运营。因此,家族企业的权威可以归纳为以管理权威为主导,治理权威、传统权威为辅的权威体系。

4、不同企业权威体系特征及传递难易程度比较。由上可知,在不同类型的企业组织里,权威体系由不同种权威构成,不同种类的权威在性质、来源、形成时间上不同,并且,同一种权威在不同类型企业中的适用范围、作用也不同,如表 1 所示:

表 1 不同种权威的比较分析

类别	公众公司		国有企业		家族企业		
	治理权威	管理权威	行政权威	管理权威	管理权威	传统权威	治理权威
性质	显性正式契约	隐性非正式契约	显性正式契约	隐性非正式契约	隐性非正式契约	隐性非正式契约	显性正式契约
来源	平等要素所有者协商达成	长期重复博弈	平等要素所有者协商达成	长期重复博弈	长期重复博弈	传统家族伦理中的父权传统	平等要素所有者协商达成
范围	所有企业成员	所有企业成员	所有企业成员	所有企业成员	所有企业成员	家族、泛家族成员	非家族成员
作用	主导	辅助	主导	辅助	主导	辅助	辅助
形成时间	短	长	短	长	长	较长	短

综合比较表 1 内容可知: 结论 1:不同类企业中管理权威的重要性依次为:家族企业、公众公司、国有企业; 结论 2:不同类企业中行政(治理)权威的重要性依次为:国有企业、公众公司、家族企业; 结论 3:家族企业中不同种权威适用范围分别为:管理权威大于行政(治理)权威;管理权威大于传统权威; 结论 4:不同种权威形成所需时间依次为:管理权威、传统权威、行政(治理)权威;

由上述结论可以进一步得出结论 5:不同种权威传递的难易程度依次为:管理权威、传统权威、行政(治理)权威。管理权威传递可以视为一种直接博弈,即博弈规则由利益相关人之间内生,不稳定性很大,取决于博弈具体环境和各方力量的不断消长,因而博弈结果也不确定,很容易造成传递失败。相反,行政(治理)权威传递则可看成一种间接博弈,博弈规则外生于参与人,它或者源于市场上达成的正式契约,或者来自政府行政命令,皆能保证韦伯所言的“领导魅力制度化”。

以上分析可以得出,在三类企业中家族企业的权威体系传递的难度最大,公众公司次之,国有企业最容易。美国只有 20% 的家族企业能顺利延续到第二代,传递到第三代的仅有 13%,中国有“富不过三代”的说法。在公众公司和国有企业中程序性较强的继任问题,在家族企业中却成为一个充满不确定的长期过程。

[参考文献]

- [1] 张维迎. 企业的企业家——契约理论[M]. 上海:上海三联出版社、上海人民出版社, 1995.
- [2] 约翰·科特. 权利与影响[M]. 北京:华夏出版社, 1997 年版.
- [3] 林毅夫. 自生能力与改革的深层次问题[J]. 经济社会体制比较研究, 2002, (2).
- [4] 储小平. 华人家族企业的界定[J]. 经济理论与经济管理, 2004, (1).
- [5] 云冠平. 东南亚华人企业经营管理研究[M]. 北京:经济管理出版社, 2000 年版.