

信任与组织:民营企业差序格局管理模式探析

陆林

(西南大学 文化与社会发展学院,重庆市 400715)

摘要:企业内部差序管理模式日益成为我国民营企业再发展过程中的“瓶颈”。这种管理模式与传统乡土社会的差序格局紧密相连,具有十分强烈的特殊主义取向。从作为社会资本的信任来看,民营企业内部的信任类型主要表现为情感型信任、混合型信任以及工具型信任三种,并相应地将民营企业内部管理模式区分为三种类型。

关键词:民营企业;差序管理;信任资本;情感型信任;混合型信任;工具型信任

中图分类号:C912 **文献标识码:**A **文章编号:**1673-9841(2011)06-0116-05

民营企业是与公有制相对的企业形式,包括各种私营经济、个体经济、股份制企业及中外合资企业等。改革开放以来,民营企业取得了举世瞩目的成就,但也遭遇了发展的“瓶颈”,最显著的即企业内部呈现出明显的“差序格局管理模式”,人际互动信任格局也体现出明显的差序性。信任是在一个社团中,成员对彼此常态、合作行为的期待,其基础是社团成员共同拥有的规范及个体隶属于那个社团的角色。^[1]与制度主义的信任相比,民营企业内部是一种特殊主义的关系信任:企业主往往通过“拟亲化”或“泛家族化”来加强企业内部管理,这使得企业中的人际关系类似于家庭中的角色关系。^[2]

一、民营企业“差序格局”管理模式中的信任格局

(一)民营企业“差序格局”管理模式的特点

民营企业内部管理模式呈现明显的“差序格局”,这是人际关系网络中互动模式向企业组织延伸的结果,是一种特殊主义的管理模式。企业组织是一个以企业主为核心的人情关系网络,其特点是以企业主为圆心,以信任强度为半径(与信任强度成反比,即信任度越大,半径越小),员工在其周围构成了一系列同心圆,从而形成了权力、利益和人情递减的关系网,企业主和家族成员居于管理的核心层次,其次是亲缘关系较为密切的“自己人”,处于最边缘的是完全采用雇佣关系的一般员工。

这种差序格局的特点主要体现在三个方面。一是权力方面。从权力分配上看,企业的实际控制权集中在核心管理层,职位的重要性、权力的行使和员工在家族中的地位、与企业主的亲疏程度等紧密相关,即关键权力、需要高度保密的技术、财务控制等要害部门往往掌握在“自己人”手里,非关键权力才交给其他员工。从权力制衡上看,非家族成员一般处于权力分配的最底层,无法对权力进行有效的制衡与监控,只能一味地接受与执行。此外,权力高度集中也会影响职业经理人的引入,后者无法进入核心管理层,在一定程度上造成企业创新管理思想不足,易于导致决策失误和风险。二是人力资源的提升与竞争。受感情亲疏的影响,在人力资源安排上企业主倾向于提拔家族内部成员。尽管设有明确的规章制度,但受人情关系影响,企业管理者易将“制度悬置”,因而无法形成良性的竞争上岗制度,“磨洋工”、“庸人治理”、“才能异位”等代替了“人尽其才,各尽其用”。三是利益博弈。在利益分配中非家族员工过度地被要求不计个人得失、无私奉献,而家族员工却能够获得较多的隐性和显性收入,在利益博弈

* 收稿日期:2010-10-14

作者简介:陆林(1959-),男,湖北黄陂人,西南大学文化与社会发展学院,教授,主要研究经济社会学、企业社会学。

中处于弱势,无法获得充分有效的物质激励、精神激励和应有的利益分配。总之,差序格局管理模式最大的特点是家族员工与非家族员工之间的区别对待。

(二)形成民营企业“差序格局”管理模式的原因

民营企业“差序格局”管理模式是在社会系统、社会结构大背景下形成的,涉及多方面、多维度的原因。首先,受传统中国乡土社会差序格局的影响。乡土社会是在农耕经济下形成的,自给自足的需求使得生活环境稳定性成为必然要求,人们在互动中不得不发展出一套稳定的关系来更持久、更有效地维持人际关系^[3],由此形成了不同于西方社会人际互动的“差序格局”,这是一种按系谱、血缘、亲缘等亲疏的远近形成的人际互动模式。“差序格局”完全不同于西方人际吸引原则,人们选择交往和互动的对象并非完全看重对方之于自身的利益,而是更多地考虑对方和自身的关系,将交往互动和信任的对象仅仅集中在与自身有密切关系的范围内。^[4]同时,儒家文化具有强大的包容性和弹性,“泛家族主义”使得“家”的概念、家庭的结构形态与运作原则、家族内部习得的处世价值、伦理规范及态度行为等延伸、泛化到企业组织层面。因此,民营企业内部的“差序格局”管理模式正是受社会系统、社会结构的影响而出现的“泛家族化”的证明,只是比起家族内部的人际互动,这种差序格局有了更浓厚的利益色彩,亲疏关系更多地与资源、利益、权力等紧密相连。^[5]

其次,是早期民营企业在信任资本下的主动选择,这种管理格局在早期发展中具有较高的伦理价值和经济价值。从经济学的角度看,信任资本能够降低人际互动成本,使互动和交换更加经济有效;从社会学的角度看,行动者通过信任资本增加感情投入的方式加深了人际互动中的情感联系,比起纯经济互动成本的降低,这种情感联系更能够建立并维系互动中的强关系。在民营企业早期发展的过程中,企业家往往更倾向于吸收大量家族成员,一是家族成员感情浓厚,相互之间更容易建立起长期稳定的关系,有助于维护家长式权威、企业经营理念、行为准则的忠诚感与认同感^[6];二是从人力成本上考虑,也能够降低管理成本,有利于企业把更多的精力集中在其他方面,促进家族事业发展。尽管民营企业衍生于乡土社会大环境,但在这一过程中企业并非完全被动地接受社会施与的影响,在一定程度上也有一个主动选择的过程。即是说企业作为一个有意识的行为主体,在切合社会背景下,基于各种客观或主观因素的考虑,企业被动或主动地接受或选择了这一管理模式。由此可见,民营企业内部呈现出的“差序格局”管理模式是建立在社会人际伦理差序格局之上的,是基于特殊主义的人际互动原则在时空维度上的泛化,同时在民营企业发展早期基于信任资本的考虑也进一步强化了这种“差序格局”。

(三)民营企业“差序格局”管理模式中的信任类型

在“差序格局”管理模式中人际互动基于“自家人”和“外人”的认同,情感的亲疏厚薄直接决定信任的有无与强弱^[7],同时也呈现出一种“差序格局”的信任关系,形成了以董事长或总经理为核心的利益集团。从根本上说,民营企业内部呈现的是一种基于特殊主义的信任模式。基于前文的分析,除企业主和高层管理人员以外,本文把内部人员构成大致分为三类:一是与企业主或高层管理人员有直接或间接血缘、亲缘、地缘等关系的员工,即家族员工;二是完全属于雇佣关系的非家族一般员工;三是企业雇佣的高层经理管理人员,亦即职业经理人,这三类人员分别采取不同的信任模式。基于情感型信任、混合型信任以及工具型信任划分,本文认为:情感型信任在家族员工中占主导地位,属于典型的关系型信任;少数雇佣的职业经理人则主要采取工具型的信任模式,他们对企业的认同度与情感相对较低,采用理性的信任模式;而处于混合型信任格局中的、以雇佣关系、合同关系为基础的非家族一般员工则处于关系型信任和理性信任之间。他们处于信任的“外圈”,即信任的边缘,无法真正融入核心信任圈,和家族成员相比受信任程度较低,但又不同于一些企业主对职业经理人的怀疑。正是这三种信任类型构成了特殊主义信任模式。家族成员居于信任最里层,而非家族一般成员与职业经理人则处在外围。不同于企业主和家族员工之间的非正式交往,企业家对非家族员工的低度信任源于情感投入较少、互动强度与烈度不足,交往方式也以正式交往为主。企业家对职业经理人的低度信任是因为他们本身怀疑职业经理人市场。这种怀疑是制度信任和关系信任之间发生了碰撞,即是说,尚未完善的制度信任在将其范围扩展到关系信任领域时,无疑要遭受来自后者的挑战。

(四)民营企业内部“差序格局”管理模式与信任结构的相互作用

场域实践理论认为行动者在一定的场域内实践互动,场域的一些特征通过行动者形成习惯,习惯作用于行动者影响其社会互动,这种社会互动在场域建构中也发挥积极作用。结构化理论也指出,结构不仅是行动的媒介,也是行动的产物,亦即结构和行动在跨越时空维度上相互建构。企业内部的“差序格局”管理模式和信任结构之间同样存在着相互构建的关系。以浙江某高科技企业为例,本文试图构建差序管理格局、信任资本、行动者与信任结构之间的互动模型。

该高科技企业创办于1992年,资产达208亿,员工700人左右,主要经营集成线路板,公司设有4个分公司,11个办事处,杜总为最高管理者和最大股东,核心管理层内有家族成员6人:两个兄弟(1992年加入)、两个侄子(1998年进入)、女儿(1999年进入)、一个外甥女(2003年进入),分别担任营销经理、三个分公司经理、采购主管和财务副经理。杜总还有不少亲信(1995、1999年通过同学渠道进入公司)担任分公司经理、总工程师、总经理助理等。2000年由于兄弟间矛盾激化,他的两个兄弟被迫退出管理层,以股东和董事身份继续参加企业内部事务。

从1992年到1994年,公司长达三年没有任何正式规章制度。1994年由于内部管理混乱、规模急剧扩大,企业隐患越加凸显,在取得家人的大力支持后,公司才不得不考虑这一问题。1995年企业资产达到5000万左右,规章制度开始规范化,不过形式上的变化并不能立即带来具体操作上的改变,制度形同虚设,执行起来十分艰难,“大家好像也不怎么当真”,主要原因在于“人情”。“真要较真的话都拉不下脸,有时候自己也觉得难以完全按照制度规范”。不过杜总仍坚持认为,推行制度化一定要从家族成员身上着手,“两个兄弟不再管事就是我决定的”。

杜总对经理人不能完全信任,除非与他有一些关系(同学或朋友)。他认为信任经理人的原因很复杂,但主要是品德和能力,其次才是学历和经验。主要是通过放手让他干、多给钱、快速晋升等方式培养经理人,但当一个经理管理的资产越来越大时,他也会觉得不放心,“除非他管的事对公司不重要。人性复杂啊”;在家族成员和非家族成员管理上,他毫不避讳地说:以前如何管理家族成员基本没什么正式的规定,都是大家之间相互商量,年底分红也要多一些;对家族成员也会有些考核,但只看几项主要指标。而对于没有特殊关系的人,上岗时就会把各种条件和要求讲清楚,有的要签合同。对于成员之间虽然他表示没有刻意区别对待,如在一些部门安插“耳目眼线”等,但有人会主动“告状”。^[8]

这个例子清楚地反映出:该企业从权力、人力资源配置、利益分配等方面表现出家族成员与非家族一般成员、职业经理之间明显的差异性,也反映了在此差异之上形成的具有差序的信任格局。根据前文的分析,本文将企业内部的行动者分为三类人群,即家族员工、非家族一般员工及职业经理人(其他一些“边缘性员工”不在本文研究范围之内),他们在信任结构中主要以情感型信任、混合型信任以及工具型信任为主,由此构建了民营企业内部差序格局管理模式与信任结构之间的影响机制(如图1所示)。

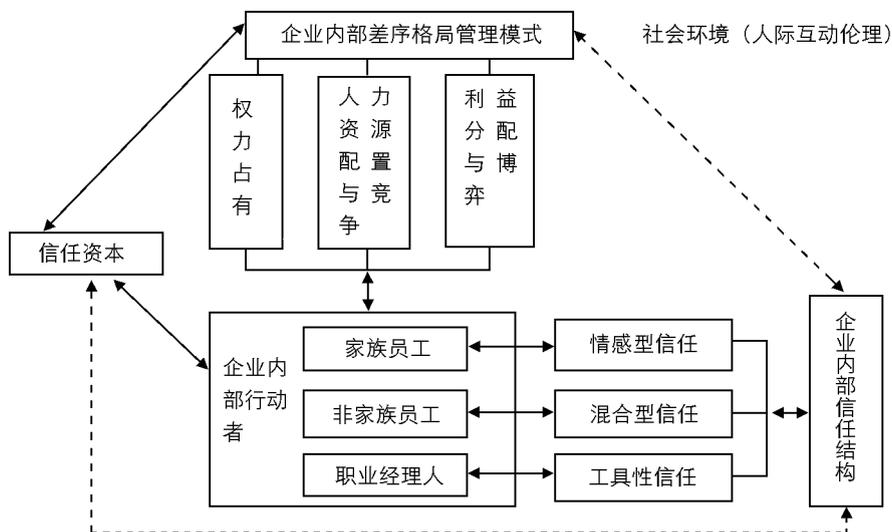


图1 民营企业的差序管理格局与企业内部信任结构的影响机制示意图

仍以上文某高科技企业为例,从上图可以看到,企业内部差序格局管理模式、信任资本、行动者以及内部信任结构之间的相互建构体现在以下四个方面:

一是在延伸的社会人际伦理差序格局与信任资本的共同作用下形成了企业差序格局管理模式。江浙地区宗族主义较为普遍,宗族内部联系密切,特殊主义的人际伦理体现更为突出,在乡土社会大背景下呈现出更为明显的差序格局。在泛家族主义作用下宗族内部的伦理法则延伸到企业内部;同时受永嘉学派影响,江浙地区事功主义较为普遍,在创业初期企业从创业成本和管理成本等角度出发,企业主更倾向于选择高信任度的族内成员(如兄弟、朋友等)一起打拼,就是在企业发展中这种倾向依然十分明显。

二是差序格局管理模式和信任资本通过权力占有、人力资源配置与竞争、利益分配与博弈共同影响企业内部行动者。信任资本受差序格局管理模式的影响,不同的行动者在质量和数量上显著不同。内部行动者划分为家族员工、非家族一般员工及职业经理人,在权力、人力资源占有与提升、利益等方面存在明显差异。如该企业核心层由七人组成(尽管后来杜总的两个兄弟退出管理层),此外还有部分“亲信”控制着企业的经营活动,由此构成的核心管理圈是基于血缘、亲缘、地缘关系的特殊主义信任模式。由于长时间“人情”的影响,内部正式规章制度“被漠视”,家族成员获取利益、接受考核、情感互动等明显不同于非家族员工,企业主对经理人也不能完全信任,仅仅是以利益、权力等为吸引力,而缺乏情感性沟通。

三是企业内部行动者在互动中形成了特有的信任模式。家族员工以情感型信任为主,非家族一般员工以混合型信任为主,职业经理人则以工具型信任为主。不同的信任模式会进一步强化企业内部员工的分层。

四是企业内部的差序格局和信任资本也会通过直接方式影响信任结构,反之,后者对前两者也会产生建构作用。这一过程主要以包括工作模式、气氛等在内的企业大环境为媒介,在公司内部形成特有的文化氛围,进一步巩固这种差序格局。

总之,企业内部的行动者在整个构建过程中居于核心位置,并呈现出差序的互动模式。这种互动模式是差序格局管理模式的反映,同时也产生了具有差距的信任结构,信任结构反过来又会进一步加剧差序管理模式。因此,民营企业内部不是缺少信任,而是长期的差序格局使得企业内部呈现出具有等级序列的信任梯度,两者主要是通过行动者的互动联系起来的。

二、信任与组织:创新民营企业管理模式新格局

特殊主义的信任结构是建立在亲缘或亲缘式的个人关系上的、凭借血缘共同体的家族优势和宗族纽带,基于早期信任资本的考虑形成并继续的社会关系网络和模式。^[9-10]这种结构不利于企业长期发展,要缓解“差序格局”下的信任危机必须重塑企业内部的信任结构。本文基于前文关于信任类型的划分,认为要将情感型信任、混合型信任和工具型信任有机结合起来,多维度、多层面地促进信任模式之间的良性互动,具体来说应该从以下几个方面入手。

首先,加强对情感型信任的制度性约束。情感型信任存在于家族内部成员间,易导致任人唯亲,排斥任人唯贤。对家族员工采取制度性约束就是要做到照章办事、人人平等。在权力控制上,对家族成员要实行一定程度的控制,防止权力过度集中,要在企业内部形成权力格局的合理分布;在利益分配上,要克服对家族成员的特殊情感,公平、公正地对待所有员工,做到一视同仁,要改变以往那种对于家族成员实行显性与隐性双重收入分配方式;在人力资源培训、提升和竞争上,尤其不能过度照顾家族成员,要实行“能者上、庸者下”的竞争机制,为真正有才能的员工创造晋升的机会。总之,企业内部要建立、完善各项正式管理制度,逐步打破家族或泛家族规则,把企业建设成全体员工的生命共同体,创造出有利于相互信任的企业环境。

其次,将混合型信任与认同型信任有机结合。对于处于信任“外圈”的非家族一般员工要加强其对企业的情感型认同。这类员工处于工具性信任和情感型信任之间,他们对企业既受关系信任影响,同时

又受理性信任作用,处于“摇摆不定”的状态。作为理性行动者,他们渴望获得可观的经济收入、较高的职业地位及不断的工作成就,但同时他们对企业也怀着一定的情感,只是情感成分比较复杂,还没有上升到类似于家族成员的情感型信任。因此对于这类员工,首先,要加强他们对企业的认同感与忠诚度,要打破企业上下级之间交流互动的等级制度,在人际情感互动上要更加向这类员工倾斜,积极搭建自由畅通、灵活多样的沟通互动平台。其次,在充分保障企业权益的同时,要从多方面、多角度激发非家族成员的积极性,在权力分配、利益分配、薪酬待遇、人力资源提升与培训上不仅要做到公正公平,而且还应该有所倾斜,充分调动非家族成员的能力。第三,通过制定业绩评价系统、培训与发展计划、薪酬绩效考核系统等管理制度,为真正有能力的员工提供职务晋升机会和知识技能培训机会,建立科学的授权体系、完善的决策机制与激励机制,增强其对企业的认同感与归属感。总之,要最大程度地消除家族成员与非家族成员之间的界限,打破差序格局的信任圈,形成自由畅通的信任格局。

第三,加强对工具型信任的情感型认同。针对目前职业经理人在民营企业遭遇的尴尬局面,要将情感型信任嵌入到工具型信任中。管理大师汤姆·彼得斯认为,信任可以使人的自尊以及社会认同的需要得到满足,进而产生强大的自信心,对工作会表现得更加积极和热情,更乐于发挥创造性。^[11]对于职业经理人而言,也是如此。首先,既要改变企业主对经理人的怀疑与猜忌,也要通过对经理人的情感关爱和利益满足来增强其对企业的认同度,防止集体叛逃现象;其次,民营企业要根据实际情况,逐步实现产权和经营权的分离,在一定限度内实行股权分化,逐步优化股权。在交付经营管理权利时,企业主要充分信任经理人,赋予其充分有效的权力、足够的施展平台,不能妄加怀疑和横加干涉;再次,要将家长管理模式与经理人管理模式有机结合起来,要用“家长式+咨询民主式”决策代替“独断式、武断式”决策,要加强企业主与经理人之间的互动与沟通,给予经理人更多的信任与自由,增强其成就感与责任感。^[12]同时信任需要制度保障,企业和代理人签订合理的协议并得到坚决的遵守和执行是必要的,它并不代表信任的降低。相反,协议和制度上的保障可以建立信任合作的平台,可以保障信任的实现,一方面可以通过监督加以保证,另一方面通过信任进行领导。

第四,在综合层面上,将制度型信任、认同型信任与情感型信任进行有机结合,形成三者之间的良性互动。将民营企业内部划分为三类不同的人群与三种不同的信任模式,其目的并非人为地割裂内部存在的信任关系,而是为了构建更好的信任结构。构建家族成员、非家族一般成员以及职业经理人等的信任结构需要从制度型信任、认同型信任以及情感型信任三个方面着手,只是由于不同的特殊情况各个群体有所偏重而已。各个行动者都是处在信任网络中的节点,应该进行全方位的互动,从而呈现一个自由畅通的信任网络结构。

参考文献:

- [1] 福山. 信任——社会道德与繁荣的创造[M]. 海口:海南出版社,2001.
- [2] 应焕红. 家族企业制度创新[M]. 北京:社会科学出版社,2005.
- [3] 薛天山. 当下信任困境之成因浅析[J]. 社会,2004(6):51-53.
- [4] 周建国. 关系强度、关系信任还是关系认同——关于中国人人际交往的一种解释[J]. 社会科学研究,2010(1):97-102.
- [5] 崔广全. 论家族管理模式的差序格局性[J]. 苏州大学学报:哲学社会科学版,2005(3):43-45.
- [6] 盛乐. 信任资源、产权制度和家族企业代际传承的演化[J]. 社会科学战线,2006(6):261-265.
- [7] 李伟民,梁玉成. 特殊信任与普遍信任:中国人信任的结构与特征[J]. 社会学研究,2002(3):11-20.
- [8] 王宣喻,李满红. 信任与控制:来自家族企业的案例研究[J]. 中国农村观察,2006(4):33-41.
- [9] 陈立旭. 信任模式、关系网络与当代经济行为——基于浙江区域文化传统的研究[J]. 浙江社会科学,2007(4):54-59.
- [10] 应焕红. 家族企业制度创新[M]. 北京:社会科学出版社,2005.
- [11] 龙文元. 以人为本[M]. 北京:机械工业出版社,2004.
- [12] 储小平. 家庭企业研究:一个具有现代意义的话题[J]. 中国社会科学,2000(5):51-58.