

基于深圳七彩通公司 案例的行为公司治理理论应用研究

张 杰

(南京审计学院 金融学院, 江苏 南京 211815)

摘要: 本文运用行为公司治理理论,对深圳七彩通公司的企业激励机制进行了案例分析,提出了现代企业激励机制应该重视人力资本作用,提倡身股制;降低“我执”观念,凸显代理人文化;建立基于行为的正负激励机制;同时,要制度与文化结合,降低管理成本等建议。

关键词: 行为公司治理; 我执理念; 身股制; 激励

中图分类号: F830.91 文献标识码: A 文章编号: 1672-6049(2015)02-0083-06

一、引言

当前现代企业组织形式大多是所有权与经营权分离形式,伴随着这种组织形式的出现,企业激励问题成为各大企业研究的重点问题。随着企业管理实践以及企业组织形式的不断完善,现代企业组织理论和实践对于员工的心理需求以及心理活动的认识也在逐步深化^[1]。但是,当前主流公司治理理论是建立在“理性经济人”这一传统经济学理论基础之上的,然而,在实际公司治理实践中存在大量无法用该理论基础解释的现象,运用行为公司治理理论来管理公司,无论在历史上还是现代公司治理中,均有相应的运用。如明清时期曾盛极一时的晋商实行的“身股制”,方太集团的儒学治企和身股制。上市公司大北农2014年9月宣布,对员工实施身股制,控股股东邵根伙将向员工无偿赠与9848万股公司股票,约占公司总股本的6%,用以激励员工,获赠员工以其获赠股份市值的20%出资并设立员

工持股计划,后者拟长期持有公司股票,该员工持股计划将分三批实施,总人数约3000人,在5年内分配完毕,首批参与员工人数约1000人,与员工共同分享公司成长利益;2014年9月19日在美国纽交所上市的阿里巴巴自1999年创立以来阿里巴巴已经以股票期权和其他股权激励的形式,向现任和前任员工总计发放了公司26.7%股份;我国现阶段很多经理人拥有“干股”^[2];海底捞集团在内部管理上贯彻“员工比顾客重要”的思想,重视员工发展,给员工制定职业规划,认为员工才是企业的核心资产,重要性远超过于利润,甚至超过了顾客。行为公司治理理论在西方现代的公司治理中越来越受到重视。

正是在这样的背景下,本课题组试图利用行为公司治理理论来分析当前的企业激励机制,解释实际公司治理中出现的各类问题,同时利用深圳七彩通公司的案例对当前现代企业的激励机制进行分析,为当前企业的激励实践提供借鉴的

收稿日期: 2015-02-27

基金项目: 2010 国家自然科学基金项目基于代理人自我价值负载的行为公司治理研究(71002109)、江苏省高校优势学科建设工程项目应用经济学(苏政办发[2014]37号)、2013 年教育部人文社会科学一般项目新型城镇化如何撬动内需、驱动经济增长:国际比较、理论阐释以及政策意涵(13YJC790163)。

作者简介: 张杰(1984—),男,湖南湘潭人,南京审计学院金融学院助理研究员,研究方向为金融创新、高校管理。

基础。

二、深七彩通公司案例介绍

(一) 深圳七彩通公司的发展背景及公司治理机制

深圳七彩通硅塑胶科技有限公司从创立起至今,经历了并购、股权激励、身股等过程,在公司发展历程中,具有一定的代表性。七彩通公司于2009年开始建厂,是由杨秀泉创立的,从手机套等配件的批发零售开始发展,到现在发展为五家公司的规模,成为珠三角地区一家专业生产和销售手机配件的传统制造企业。尤其是在2009年,该年是金融危机最为严重的一年,原材料价格上涨、人力资源成本上升、外需不振,中国的制造业,尤其是外向型中小民企遭遇了前所未有的严峻局面。但是,深圳七彩通公司董事长杨秀泉却逆市进入制造业,实现从贸易商到工贸为一体的转型,并且保持着年均25%以上的营收增加速度。

那么杨秀泉是如何达到这样的成绩的?他采用了怎样的公司治理机制呢?一个关键因素是杨秀泉重视的是人才的选择,重视的是人力资本的作用,他的用人原则有以下几个标准:一是目标要一致,选择核心高管和股东都要志同道合;二是思想品德,有瑕疵的实施一票否决制,坚决不合作,这有利于委托人和代理人的理想一致,符合行为公司治理理论中的在自我价值负载的影响下,代理人绝不会视自己为委托人的纯粹工具,而只会视自己为价值主体的理论,有利于体现代理人的自我价值,最大限度的挖掘代理人的潜质,发挥其能力;开阔心胸,只有心胸开阔才能长久合作,这符合行为公司治理理论的“我执”理论,有利于代理人乐于接受比自己能干的下属,充分尊重非我客体,提高集体意识和奉献精神,不仅原谅他人的错误,更能承认他人的正确,从而做出更理性的决策。

本课题组通过实地调查以及研究分析,认为杨秀泉之所以有今天的业绩靠的就是从人性的角度出发,考虑的是人的行为思想,从人的行为方面来进行公司治理,在其公司激励机制中充分体现了行为公司治理的思想。行为公司治理理论是在“我执”理论以及高雷创立的“自我价值负载理论”的基础上,从人性的角度出发提出的关于公司治理方面的理论,该理论解释了很多当

前用传统经济学理论无法解释的现象^[3]。

深圳七彩通公司在公司治理中采取的比较典型的激励机制是“并购+股权+身股”的制度,该制度将行为公司治理理论贯彻其中。接下来,我们着重分析其三大治理机制,指出其是如何充分利用行为公司治理理论来进行企业激励的。

(二) “并购+股权+身股”充分体现了行为公司治理理论

杨秀泉在整个公司治理中很大程度上贯彻了行为公司治理理论,其利用股权进行并购,通过身股制留住核心人才,并且在管理中将权利下放,降低了其“我执”的思想,视代理人为价值主体,注重代理人的自我价值的体现,有力地完善了该公司的激励机制,提高了公司员工以及管理层工作的积极性和责任感,保障了公司的高效运营。

1. 通过股权,留住核心人才

初次办厂,杨秀泉没有经验,但是他通过股权引入了两名股东,让其负责公司的日常经营管理,这两名股东都是该行业的精英。通过给予股份,对这些核心人才进行认同,从人性的角度出发,有利于这些核心人才实现自己的理想和抱负。

在公司治理中,由于委托人和代理人都希望体现自己的价值,代理人就不会完全视自己为委托人的工具,就会视自己为价值主体。而行为公司治理理论认为,委托人和代理人都应视为价值主体,尤其是注重体现代理人的自我价值,才能最大限度地挖掘代理人潜质,发挥其能力。对于一个职业经理人来说,他有自己的理想和抱负,如果仅仅是作为一个执行人对企业进行管理,那么他的管理方式或者其决策很有可能是为了实现自己的理想和抱负,而不是严格按照委托人的意愿,这样对于企业的发展和稳定经营存在一定的风险,即代理人的“我执”。“我执”会造成经济主体对自己有不切实际的幻想,这又会进一步可能导致经济主体做出不理性的决策,例如不按现实情况、客观规律、实际概率来决策。此外,“我执”还很可能导致公司治理代理人怀有过高的自我评价,并从而不愿意遵守公司的规章制度。例如,公司规模过度扩张在很大程度上不是由于经济利益驱动的,而是由于高管陷于自我

世界导致的。而给予职业经理人一定的股权,使得其拥有一种归属感,把企业当成了自己的企业,就不再把自己放在一个打工者的位置上,而是把心态调整为与高层是伙伴和合伙人的心态,把企业的发展当做自己的事业,也就会从企业自身的利益出发,有利于企业的稳定经营,同时更好地处理了委托人与代理人的关系,留住了这些核心人才和优秀的职业经理人。杨秀泉通过股权引进二名行业精英作为股东,并由二名股东负责日常经营管理,使得公司利益和代理管理公司的股东利益绑定在一块,有效地实现了二名股东的自我价值,促进了管理公司的股东的能力发挥。为了降低公司治理的行为成本,公司必须要让高管学会走出自我世界,并升华思想境界,从公司的发展中实现自我价值,收获成就感。

杨秀泉的这一做法满足了代理人即这两位精英股东的自我价值实现,有助于这些精英对自身价值的欣赏和认同,在服务企业的同时,实现了自我价值负载,这一做法不仅实现了精英股东的自我价值,而且在其价值的实现过程中把企业的发展当做其自身价值实现的载体,把杨秀泉的企业当做自己的企业来对待,有利于企业的发展 and 壮大。本课题组成员在七彩通公司深入访谈的过程中,发现二名股东均表现出了对公司的强烈归属感,能以公司的价值最大化作为自身追求的目标。

2. 实施“身股制”,实现员工的“自我价值负载”

杨秀泉的第二家工厂是通过兼并一家经营良好、技术管理过硬,但苦于资金不足的工厂,他让原有擅长技术的老板继续占一定股份,全权负责工厂管理,并给予负责工厂执行的厂长一定的“身股”。所谓身股,按杨秀泉的话来说,就是“人在,股权在;人去,股权留”。这样就留住了核心管理团队,并实现有效激励。

所谓身股制,是指员工不用出资金,而是以自身的能力和贡献来入股并且与出资者共同分享利润的一种制度。该制度的实施最初是产生在中国的晋商的票号当中,也是晋商能够持续一百多年辉煌的重要原因,正是由于身股制产生的作用,才使得晋商股东与掌柜之间达成默契,共同为票号出力。身股制是对人力资本的一种肯定,也是在委托人和代理人之间不断反复博弈创

造出来的,适应了当时政治、经济和社会的发展。

身股制实行两权分离制度,最初是由财东出资建立票号,一旦选定掌柜、议定企业章程后,就将票号的经营事务全权委托给掌柜,只留有部分剩余索取权和最终控制权,平日从不过问号事,只是在账期结束时才对业务拓展、同仁赏罚以及红利分配等事宜发表意见^[2]。

身股制赋予了职业经理人、员工以自身知识、经验以及技术参与剩余所有权的分配,让员工认同了自身价值,有利于满足员工先验的自我价值负载的心理,同时作为“名义上的股东”也从心理上与股东保持了地位的相对平等,使得员工具有归属感;身股制实行经营权与所有权的分类,在一定意义上,充分显示了股东对员工的信任,使员工感觉自身价值得以体现。

以身为股,让劳动者在心理上对企业产生一种归属感,而这种归属感有利于调动员工的积极性,避免企业内盗行为,能够保证资金的安全,同时一旦自己拥有身股,那么企业的经营业绩的好坏就会与自身利益挂钩,也就会努力工作,而不是三心二意,另打算盘,只会一心一意工作,当企业经营效益好了,自身才能得到好处。

根据行为公司治理理论,委托人要争取与代理人结成最亲密的伙伴关系,同时,尽量不改变代理人的习惯,不干涉代理人在职权范围内的具体行为;同时引导代理人主动请命,而不是对代理人发号施令。身股制的实施使得企业员工在自我价值感、自我使命感以及自我责任感的促使下不断自发地、自愿地发挥自己的潜力,实现自我价值,而且该制度的实施使得职业经理人等代理人对自己所代理的岗位和职位产生了强烈的责任感,会积极主动努力工作,积极克服困难、解决问题、改进管理,想方设法地做出富有创造性的、能给自己带来尊严、自豪以及与委托人心心相印的工作,实现其自我价值,这同时也是公司治理代理人创造价值并再造自我的过程。

杨秀泉把“身股制”运用得非常有效。在成功办起制造厂后,他找准时机向产业链上游延伸,并购了两家注塑、模具公司。这两家公司的原有股东都被杨秀泉吸收进来,而负责一线管理的厂长则获得了5%—10%的身股。杨秀泉让他们继续负责工厂的大部分生产和管理,自己只负责大方向的制定。这一模式让七彩通不仅获

得了厂房设备和上下游的整合能力,更重要的是获得了在该领域的核心人才,使他的公司能平稳而迅速的扩展新业务板块。杨秀泉将七彩通公司的企业文化主角定位为代理人,而不是委托人。这使得二名负责经营管理的公司关键股东的“自我价值负载”心理得到满足,充分发挥了其主观能动性。

3. 集权也放权 降低“我执”观念

本课题组在对公司最高决策的访谈中,如何降低“我执”观念,主要体现在权力问题上。在对权力问题上,杨秀泉作为公司的最高决策者,对“收权”和“放权”的拿捏非常微妙。他认为老板与核心高管的分工应该是老板做战略,高管负责战略落地执行,在大政方针上老板有绝对的权威,而在具体执行上高管有充分的自主权。

一般来说,每个人都有一定程度的“我执”观念,无法理性地对待自己,也就是存在“我执”态度。“我执”是指人类执著于自我,执著于自大、自满、贪婪等,总是放不下自己,心中梗着非常大且重的“自我”,过分执著于自己的想法和人格,难以自觉觉他,缺乏集体意识和奉献精神等。“我执”越强烈,理性水平越低,“我执”越轻微,理性水平也越高。“我执”程度不强,理性水平高的经济主体对自我客观世界里的价值体现往往是心服口服,而理性水平低的经济主体则对自我在客观事件中的价值体现通常是心服口不服,如果“我执”超强的人则会把自己孤立甚至封闭起来。“我执”会导致经济主体不愿意充分尊重非我客体,降低理性程度,减弱追求效用最大化的效率。

而杨秀泉制定的一系列绩效考核机制,充分降低了其“我执”观念,同时鼓励员工之间的交流、协作,也在不断降低员工之间的“我执”观念。杨秀泉制定的绩效考核机制,把合格率和合格品数都作为员工绩效考核的关键指标。这需要对员工的底薪、计件工资标准等进行重新评估,制定新的细则。杨秀泉说他只会做出方向性的决定,具体如何测算制定标准,他充分信任分公司总经理和其他高管,让他们去做。他强调老板的角色是“定位”而不“越位”,在确保路线正确之后,放手让下属去发挥能动性,杨秀泉将绩效考核机制全文放手让下属去发挥,就是在降低自身的这种主观“我执”程度,信任下属。

行为公司治理理论要求公司治理主体应该尽可能的放下“我执”,要始终注意不断反省自己,以推进人本治理的实现,同时要能原谅他人的错误,承认他人的正确;公司治理主体对于人际纠纷要积极进行自我批评或主动道歉;公司治理人要乐于接受比自己能干的下属。人能用自己的眼睛看清别人的脸,却无法用自己的眼睛看清自己的脸,由于每个人都有“我执”的理念,导致公司治理主体不能为自己理性决策。然而,杨秀泉在制定每一项公司制度时都会积极听取下级以及员工的想法,仔细认真考虑他们的想法,这一做法充分体现出其“我执”观念很低。在调研过程中,杨秀泉的做法得到公司员工及主要代理人的充分肯定,其较少根据主观判断来评价员工及代理人,而是将权力微妙地进行“放权”和“收权”,降低了作为公司最高决策者的“我执”观念。

为充分降低“我执”观念,避免决策者的主观判断影响,我们在七彩通公司的年终考核会上,曾提出运用行为金融治理的理论,提出以被考核人是如何对待他人的,而尽可能不要考虑被考核人是如何对待自己的原则,以避免自我价值负载和“我执”影响了自己评价的客观性和公平性。本课题组采用此标准,在七彩通公司的考核当中进行了小范围的试点。有时候,个人可能认为,自己的某种行为是具有“自我价值负载”,但在其他人看来,这种行为可能并无价值。采取此种考核方式,可以有效避免个人主观评价的不公正性。在对七彩通公司并购的第二家公司的销售主管进行考核时候,我们由销售经理来观察,二位销售主管是如何对待对方的,而不是如何对待销售经理自己的。同时,我们也由被考核的销售主管自己对自己做出评价,并与销售经理根据观察做出的判断进行比较。根据此种方式评判结果,来确定个人的某种行为对企业是有利还是不利,是否具有“自我价值负载”,并将别人的评判与自己作出的判断进行比较,以使员工更好地认识自己,也使管理者能更加客观公正地评判员工。观察被考核人是如何对待他人的评价方式获得了大多数员工的认可。“我执”理念还体现在面试过程中。在七彩通公司的面试过程中,本课题组进行了二次试点。面试过程中,公司设立第三方人员,来观察面试者与被面试者间的交

流、互动等,但在面试过程中,负责观察的第三方人员不与面试者及被面试者进行任何交流,仅用观察来做出决定,以此来决定是否录用被面试者。第一次招聘销售人员,七彩通公司由销售经理作为第三方观察人员,人力资源部总经理作为主面试官,由销售经理观察被面试者怎么对待人力资源部总经理的。第二次面试中,七彩通公司的行政主管作为第三方观察人员,人力资源部副总经理作为主面试官,由行政主管观察被面试者怎么对待人力资源副总经理的。我们发现一个有意思的结果。在二次面试中,主面试官决定录用的、而观察人员作出决定不录用的有32人,但在我们第二次考察七彩通公司的反馈信息时,其结果表明,32人当中,只有20人能合格地胜任聘用岗位,约占62.5%。但第三方观察人员决定录用,而面试官决定不录用的人员有34人,而这34人当中,能合格地胜任聘用岗位的高达29人,约占85.29%。由行政主管或销售经理观察决定聘任的人员能合格胜任岗位的百分比,远高于面试官选取的人员百分比。这充分证明了“我执”观念影响了决策者的主观判断,对于未来公司在考核、面试员工时候,具有重要的参考应用价值。

在降低“我执”理论上,杨秀泉的做法最大限度的发挥了人的潜能,突破了传统的人事管理以事为中心的局限,以“着眼于人”为管理的出发点,向动态的心理、意识的调节和开发靠拢,将人作为一种资源应用在经营上,充分发挥人的潜能,通过产权以及层次上的激励手段,不仅实现了代理人的自我价值,而且降低了委托人的“我执”理念,使整个企业成为一体,使员工以企业的兴旺为己任,实现了人性化管理,真正体现了人性假设,肯定了人力资本的作用。

草根创业出身的杨秀泉在企业管理上却并不粗放,他积极参加了某著名商学院的EMBA课程学习,让他的管理思维不落人后。虽然不能像高成长型初创企业进行大规模的股权激励,但他“并购+股权+身股”的模式却有值得借鉴之处。

四、行为公司治理理论应用于现代企业激励机制的启示

激励问题是伴随着企业组织管理实践,尤其是现代企业组织形式所有权和经营权分离而出

现和发展的,由于自利动机并不是人类行为的唯一动机,人的需求是多样的、复杂的,如企业家有成就感的需要、荣誉感的需要等等,伴随着企业管理实践的发展,现代企业组织理论和实践对员工心理需求和心理活动的认识也在逐步深化。

我们通过对深圳七彩通公司的实地调查,进行案例分析的基础上,认为当前的企业激励机制不能仅仅满足于以前的股权激励,身股制激励也是一个很好的方式,从人性的角度出发,强调人力资本的作用,让员工以及职业经理人有一种企业归属感、信任感,这样更有利于企业的激励机制,更有利于企业的发展,因此,通过对行为公司治理理论的分析,以及借鉴深圳七彩通公司的成功经验,本文对如何完善现代企业激励机制提出以下建议:

(一) 重视人力资本的作用,提倡身股制

历史上,我国就曾出现过晋商身股制。晋商身股制与西方的股权激励机制最大的区别在于:身股是人身而不是资本顶替股本,是一种待遇而不是财产,身股强调的是人力资本的作用。本强调人不是成本,而是企业的投资者,企业与员工之间相互激励,相互帮助,企业帮助员工成为一个优秀的员工,员工帮助企业成为一个优秀的企业,达到一种“共赢”的境界。企业为员工进行资本投资,员工为企业投入自身全部的人力资本,才能最经济的拥有充足的人才,使人才不断成长,给企业带来不断利润。

身股制凸显的不是经济利益,而是人的价值,有利于个人价值负载的实现,有利于职业经理人以及员工将企业的发展作为自己的事业,有利于充分调动员工和代理人的积极性、主动性以及创造性,最大限度的发挥他们的潜力。

(二) 降低“我执”观念,凸显代理人文化

公司治理主体应降低其“我执”观念,培养以代理人为主体的企业文化。行为公司治理理论告诉我们,每个代理人都有自己的理想和抱负,如果委托人只是一味的对其发号施令,坚持一意孤行,听不进代理人的意见,则不利于代理人与委托人的关系,同时代理人也不会全心全意为企业服务,而委托人也留不住好的管理人才。一个好的管理人能够放权,给予代理人一定权限,让其感受到其自身地位凸显,能够实现自身的价值负载,这样不仅代理人自身的理想抱负得

以实现,而且在实现其理想的同时,将企业当做了自己的事业,有利于企业的发展壮大。

同时,公司治理主体对于人际纠纷要积极进行自我批评或主动道歉,强调公司的主角是代理人,而不是委托人,让其有一种归属感和荣誉感,最大限度的发挥自己的潜能。

(三) 建立基于行为的正负激励机制

通过以上的分析,我们发现激励机制对于员工行为的修正非常必要,现代企业机制机制,要有正激励和负激励两种激励机制。正激励是指从个人的需求出发,根据员工在不同层次、不同时期的需求不同,对其行为给及肯定、鼓励和支持,这有利于企业文化的建立,有利于员工的企业归属感,将企业的事业当做自己的事业来经营。负激励,就是对员工的某些行为进行否定、制止甚至制裁。正如案例中分析,杨秀泉就制定了明细的绩效考核制度,方太集团、海底捞集团等均注重对员工的培养,给员工制定详细的职业规划;方太集团还将员工的错误按照严重程度依次减弱分为 A、B、C 三类,比如迟到早退属于最弱的 C 类错误,以前的处理方法是罚款 20 元,推行儒家文化后,按照儒家文化的管理理念,改为由主管找犯错者谈话,目的是建立员工内心的羞耻感。这些正负激励机制的实施有利于员工自身需求的实现,也有利于员工对企业文化的认同,感受到企业的善意,有利于企业效益的提高。

(四) 制度与文化结合,降低管理成本

无论是已实行身股制的方太集团还是案例中深圳七彩通公司在经营管理上都是采用了道德、制度和利益相结合的方式,每个企业集团都有一套完整的规章制度,对员工行为、每一项业

务流程都有明确的规定,但除此之外,还重视文化教育在管理中的作用。如选择品德至上的人才,先义后利,重视诚信教育,方太集团还重视儒家思想教育。这些企业虽然都是以营利为目的,但是却以道德信任为基础。

管理制度的显性约束与道德、集体文化的惩戒等隐形约束相结合,就能最大限度地节约因监督惩罚而产生的交易费用^[4]。行为公司治理理论告诉我们,只有将文化渗透到员工和代理人的行为意识中,企业才能在现有的组织结构下获得最高的利益。因此,在现代公司治理中,要加强企业文化建设,使员工在工作过程中形成一种共同的行为方式和价值观念,使员工将自己融入到企业中,从而能够形成一个和谐的整体,自觉遵守企业的奖惩制度,积极为企业发展出谋划策,从而形成一种企业的凝聚力。所以正式制度只有跟企业文化结合起来才能发挥最大效用,才能实现经济绩效的显著增长,推动企业稳步高效发展运行。

参考文献:

- [1]王少华. 基于现代激励理论对晋商身股制的分析[J]. 学术论坛, 2012(7):239-240.
- [2]郑文全,卢昌崇. 耦合、效率及委托代理问题—基于乔家字号的研究[J]. 管理世界, 2008(8):145-157.
- [3]高雷. 基于代理人自我价值负载的行为公司治理研究[J]. 南京审计学院学报, 2011(1):1-9.
- [4]潘一萍. 家族企业委托代理关系中激励约束机制分析—以山西票号为例[J]. 中国社会经济史研究, 2013(3):43-49.

(责任编辑:黄明晴)

The Application Research on Corporate Governance Theory Based on Shen Zhen Colourful Company Zhang Jie

(School of Finance, Nanjing Audit University, Nanjing 211815, China)

Abstract: This paper makes an case analysis on enterprise's incentive mechanism of Shen Zhen colourful company by applying behavior corporate governance theory, and proposes that: incentive mechanism of modern enterprises should pay attention to role of human capital and advocate body-sharing; reduce self-grasping idea and prominent culture of agents; build plus or minus incentive mechanism basing on behavior; at the same time, enterprises should integrate regime with culture in order to reduce management cost.

Key words: behavior corporate governance; self-grasping idea; body-sharing; incentive mechanism