

# 家族企业管理者角色选择的理论分析

## ——代理理论与管家理论的争论与整合

陈建林

(暨南大学管理学院, 广东广州 510632)

**摘要:**管理者是企业的代理人还是管家这是代理理论和管家理论争论的焦点。本文认为,要确定家族企业管理者在家族企业扮演的角色,必须考虑两方面(家族企业的所有者和管理者)的选择倾向,要经过单向选择和双向博弈两个阶段来决定。在家族企业管理者的角色得到确定以后,代理理论和管家理论的应用边界也就会变得明朗。

**关键词:**代理理论;管家理论;家族企业;角色选择

**中图分类号:**F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-4950(2008)04-0047-05

代理理论(agency theory)是分析家族企业管理者角色的主流理论,不过,近年来开始受到质疑和挑战。有些学者指出,主流代理理论把家族企业的代理问题看得过于简单。<sup>[1]</sup>代理理论将管理者视为代理人,而管家理论(stewardship theory)则把管理者看作是管家。那么,家族企业的管理者究竟是代理人还是管家呢?我们在分析家族企业管理者的角色时,应该在什么情况下采用代理理论,又在什么情况下采用管家理论呢?这些都是本文要讨论的问题。

### 一、代理理论与管家理论之争

代理理论与管家理论的争论主要体现在人性假设与管理机制两个方面。

1. 这两种理论对人性的假设大相径庭。代理理论以经济学为理论基础,认为人是理性经济人,追求自我利益最大化,倾向于自我服务,因此,管理者会牺牲所有者的利益来为自己谋求私利。管家理论以社会学和心理学为理论基础,认为人是社会人,追求自我实现,倾向于为集体服务。因此,依据管家理论的观点,管理者是克尽职守的“管家”,其目标就是追求委托人利益的最大化。由于管理者的目标和所有者的目标是一致的,管理者会像管家一样管理好所有者的财产,并使之增值。又由于管理者的利益是企业整体利益的组成部分,管理者不可能牺牲企业利益来谋取个人利益。当管理者的利益与企业的利益发生冲突时,管理者会把企业的利益放在首位。Tosi等学者(2003)进一步指出,代理理论和管家理论的人性假设与McGregor的X-Y理论相一致。X理论认为人是懒惰、消极、被动的,为了经济利益而工作,需要被监控,因此,代理理论与X理论对人性的假设具有一致性;而Y理论则认为人有责任感,能为了自我实现而工作,因此,管家理论与Y理论对人性的假设是一致的。<sup>[2]</sup>

2. 由于代理理论与管家理论的人性假设不同,因此,它们所主张的对管理者采取的管理机制也各不相同。代理理论认为,所有者和管理者之间存在利益冲突,管理者会利用自己的内部信息优势损害所有者的利益,追求自身利益最大化;而所有者为了减少利益损失,必然会采取相应的激励和约束机制。一方面,所有者会实施有选择的经济激励方案,运用外在的物质激励因素去满足管理者的经济需求,如奖金、

收稿日期:2008-02-10

作者简介:陈建林(1979-),男,暨南大学管理学院博士研究生。

股权激励等；另一方面，他们会采取措施对管理者进行控制，如建立董事会、引进独立董事等。管家理论认为，管理者会努力维护所有者的利益，因此，所有者对管理者充分信任，两者的关系是合作而不是控制。例如，所有者充分授权给管理者，董事会为管理者提供更多的服务，而不仅仅是发号施令。管家理论也认为应该对管理者进行激励，不过应该利用内在的非物质因素来增强管理者的企业认同感，使管理者自愿努力工作，为企业创造经济利润。

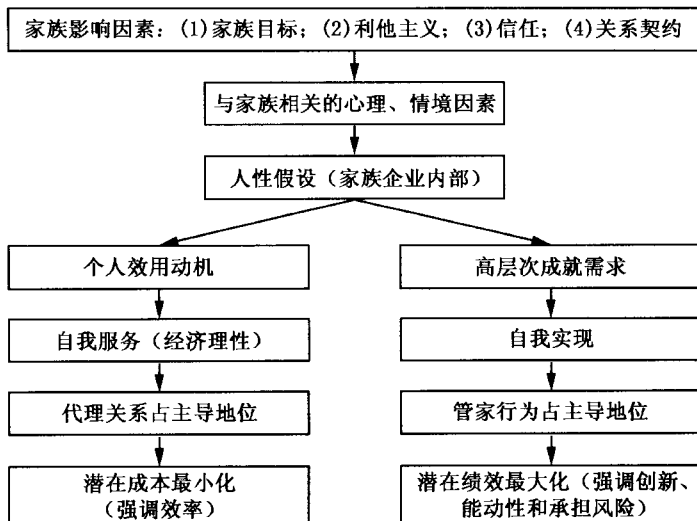
代理理论与管家理论可以说是两种针锋相对的理论，但有不少学者试图对这两种理论进行融合。有些学者批评了现有研究把管理者的角色定位单一化、静态化的做法，认为这样并不能反映管理者角色定位的实际情况。他们还指出，所有者与管理者的关系是一种动态关系，而且他们的效用函数不断变化，代理关系有可能转变为管家关系，反之亦然。<sup>[3]</sup>其实，代理理论与管家理论是可以相容的。有学者指出，代理理论与管家理论没有优劣之分，只是各自有其应用边界。因此，必须同时运用代理理论与管家理论来分析管理者角色。<sup>[4]</sup>那么，家族企业管理者的角色选择到底受哪些因素的影响？代理理论与管家理论的应用边界如何确定呢？下面，我们来回答这两个问题。

## 二、家族企业管理者角色选择的影响因素

管理者在家族企业中扮演的角色，并非是由所有者或管理者一方所决定的，而是由双方互动决定的。一方面，所有者作为委托人，可以根据自己的意愿决定与管理者建立代理关系或管家关系；另一方面，管理者也具有主观能动性，他同样可以选择与所有者建立代理关系或管家关系。因此，我们应该分别从所有者(家族)和管理者的角度来探讨影响他们选择代理关系或管家关系的因素。

1. 所有者维度：家族影响因素与管理者角色。Corbetta 等(2004)从家族企业控股家族的角度出发，分析了影响家族企业或其所有者据以选择与管理者建立代理关系或管家关系的因素，如家族目标、利他主义、信任和关系契约。<sup>[5]</sup>这四种家族影响因素会影响控股家族的人性假设，进而影响所有者与管理者在家族企业中的关系(代理关系或管家关系)，并最终影响家族企业的绩效。

如图 1 所示，从家族企业控股家族的视角出发，影响家族企业所有者与管理者关系的因素主要有以下四种：(1)家族目标。家族企业的家族目标包括经济目标和非经济目标。<sup>[5]</sup>当经济目标占据主导地位时，家族成员经营家族企业是为了满足较低层次的需求，因此容易导致代理关系；当非经济目标在家族目标中占据主导地位时，家族成员经营家族企业是为了满足高层次的成就需求，因此倾向于与管理者建立管家关系。(2)利他主义。管家理论框架下的利他主义是指不求回报地关心他人和做出奉献。这个定义与代理理论的利他主义定义不同。代理理论中的利他主义，是指他人效用的提高有利于提升自身效用。<sup>[1]</sup>管家理论框架下的利他主义可以强化家族成员的心理所有权，使家族成员对企业产生强烈的认同感和组织承诺。高度利他主义可以强化家族关系，并影响家族成员管理者的行为，有利于建立管家关系；而低水平的利他主义使所有者倾向于依靠正式的制度来控制企业，因此容易产生代理关系。(3)信任。信任可以分为情感信任(也称关系信任)和算



资料来源：本文参考文献[5]。

图 1 家族影响因素、人性假设与组织绩效

计信任。<sup>[5]</sup>当信任基于情感或关系时,组织关系建立在非正式契约的基础上,倾向于形成参与导向型管理哲学,有利于建立管家关系;当信任基于算计时,组织关系建立在正式契约的基础上,倾向于形成控制导向型管理哲学,有利于建立代理关系。(4)关系契约。内生于家族感情的关系契约也是影响管理者角色选择的重要因素。强关系契约有利于企业内部形成集体主义文化,提倡个人利益服从集体利益,因此,家族企业所有者倾向于建立管家关系;而弱关系契约可能会导致企业内部形成个人主义文化,因此,家族企业主倾向于建立代理关系。

2. 管理者维度:综合因素与管理者角色。Davis等(1997)首次从管理者的角度分析了影响管理者选择代理关系或管家关系的因素,包括情境因素和心理因素。<sup>[6]</sup>有些学者则进一步指出了时间因素的影响作用。<sup>[7,8]</sup>其实,这三类因素会共同影响管理者的角色选择。

情境因素包括管理哲学和文化背景。管理哲学可以分为控制导向型管理哲学和参与导向型管理哲学。<sup>[6]</sup>控制导向型管理哲学认为在不确定的环境下,应该通过更多的控制手段来管理风险和员工。因此,奉行控制导向型管理哲学的企业,其管理者倾向于选择代理关系。而参与导向型管理哲学提倡员工参与和公开沟通,对员工授权,注重信任,强调自我控制和自我管理。因此,奉行参与导向型管理哲学的企业,其管理者倾向于选择管家关系。Hofstede在提出文化四维度的基础上,进一步提出了第五个维度时间导向(Hofstede等,1988)。按照Hofstede的观点,文化可以分为集体主义和个人主义、男性和女性、权力距离、不确定性规避倾向以及时间导向五个维度。<sup>[9]</sup>个人主义文化强调个人目标,而集体主义文化强调集体目标,因此,个人主义文化更容易产生代理关系,而集体主义文化则更容易产生管家关系。男性文化强调竞争进取,因而倾向于形成代理关系;而女性文化强调公平和谐,故倾向于形成管家关系。权力距离大的文化接受悬殊的地位差距,容忍内在的不平等;而权力距离小的文化则提倡平等,因此,地位和阶级象征趋向于模糊化。因此,权力距离大的文化容易产生代理关系,而权力距离小的文化则容易产生管家关系。不确定性规避倾向大的文化厌恶风险,难以接受不确定性,偏好控制,而不确定性规避倾向小的文化可以容忍风险,因此,前者倾向于形成代理关系,而后者倾向于形成管家关系。时间导向可分为长期导向和短期导向。长期导向型文化追求职业稳定性和长期发展,而短期导向型文化则提倡职业频繁变动,因此,前者容易产生管家关系,而后者则容易产生代理关系。

心理因素包括需求层次、权力动机和组织认同。首先,需求层次。马斯洛的需求层次理论认为,不同人的需求层次是不同的。需求层次低的人追求经济利益最大化,从而倾向于选择代理关系;而需求层次高的人寻求自我实现,从而倾向于选择管家关系。其次,权力动机。权力可以分为组织权力和个人权力。<sup>[7]</sup>组织权力由组织中的职位所决定,具有强制性;而个人权力则由管理者个性特点所决定,通过组织成员的认同发挥作用。主要依靠组织权力的管理者倾向于选择代理关系,而主要依靠个人权力的管理者则倾向于选择管家关系。最后,组织认同。当管理者接受组织的价值观,并把自身看作组织的一员时,他们就会产生组织认同感。<sup>[7]</sup>对组织的认同包括对组织的文化、战略、规则等方面的认同。家族企业管理者的组织认同感还有其特殊性:管理者的组织认同感受其家族认同感的影响。组织认同感强的管理者会按照组织的目标努力工作,尽力解决组织的问题,不断克服工作中遇到的障碍,更乐意采取合作、利他的行为。因此,组织认同感强的管理者倾向于选择管家关系,而组织认同感弱的管理者则倾向于选择代理关系。

这里的时间因素包括企业所处的发展阶段和管理者任职期限。首先,企业所处的发展阶段。在家族企业发展初期,基于所有者和家族成员管理者之间的相互信任,双方的目标趋于一致,家族成员管理者倾向于扮演管家角色;<sup>[8]</sup>而所有者和非家族成员管理者之间的信任尚未建立,非家族成员管理者往往会选择扮演代理人角色。在家族企业发展壮大以后,家族成员管理者受知识和能力的限制,其自我控制可能引发“搭便车”等机会主义行为,从而形成新的代理问题。此时,家族成员管理者倾向于扮演代理人角色。随着家族企业的发展壮大,其实力有所增强,它们也能够聘请能力强和有成就需求的非家族成员管理者。在家族企业发展到一定程度以后,它们的所有者和非家族成员管理者之间已经建立了信任,此

时非家族成员管理者倾向于扮演管家角色。<sup>[7]</sup>其次,管理者任职期限。管理者在公司的领导地位和权力往往会经历从小到大、由弱变强的过程,而领导地位和权力的巩固和发展是管理者采取机会主义行为的重要前提条件。<sup>[9]</sup>管理者在任职初期,刚接触全新的工作环境,需要一个适应过程。此时,管理者主要受到努力工作、克尽职守等的内在激励,因此倾向于扮演管家角色。在管理者任职后期,一方面,他的能力已经得到认可,自负和机会主义情绪开始抬头;另一方面,管理者临近离职,难免会产生“有权不用,过期作废”的思想,甚至会采取机会主义行为。因此,管理者在任职后期倾向于扮演代理人角色。

在影响管理者选择的三类综合因素中,有些因素是外在的,家族企业难以直接影响这些因素,如情境因素中的文化背景、心理因素中的需求层次和权力动机;而有些因素会受到家族企业自身的影响,如情境因素中的管理哲学、心理因素中的组织认同和时间因素。

综上所述,影响家族企业管理者角色选择的因素如表1所示。

表1 影响家族企业管理者角色选择的因素

维度	影响因素	代理关系倾向	管家关系倾向	
所有者 (家族) 维度	家族目标	经济目标居于主导地位	非经济目标居于主导地位	
	利他主义	弱利他主义	强利他主义	
	信任	算计型信任	情感型信任	
	关系契约	弱关系契约	强关系契约	
管理者 维度	情境因素	管理哲学	控制导向	参与导向
		文化背景	个人主义、男性、权力距离大、不确定性规避倾向大、短期导向	集体主义、女性、权力距离小、不确定性规避倾向小、长期导向
	心理因素	需求层次	低层次	高层次
		权力动机	组织权力	个人权力
		组织认同	弱组织认同感	强组织认同感
	时间因素	企业所处的发展阶段	发展初期的非家族成员管理者、 发展成熟期的家族成员管理者	发展初期的家族成员管理者、 发展成熟期的非家族成员管理者
		管理者任职期限	任职后期	任职初期

资料来源:本研究整理。

### 三、家族企业管理者角色选择机制

前面已经从所有者和管理者的角度,分别探讨了影响家族企业管理者角色选择的因素,下面进一步探讨这两类影响因素的作用机理,并分析代理理论与管家理论的应用边界。

如图2所示,家族企业管理者的角色选择分为单向选择和双向博弈两个阶段。

在第一阶段(即单向选择阶段),家族企业所有者和管理者分别选择与对方建立代理关系或管家关系。一方面,家族企业所有者在家族影响因素(家族目标、利他主义、信任和关系契约)的影响下,形成家族内部的人性假设。如果家族企业所有者认为人是自我服务型的,具有经济理性,就会倾向于与管理者建立代理关系,通过正式的激励控制机制来最大限度地降低代理成本;如果家族企业所有者认为人是自我实现型的,具有高层次的成就需求,那么会倾向于与管理者建立管家关系,最大限度地信任管理者,并激励其提高企业的潜在绩效。<sup>[6]</sup>另一方面,管理者在情境因素、自身的心理因素和时间因素的综合影响下选择自己在家族企业中扮演的角色。如果管理者选择与家族企业建立代理关系,那么会首先考虑自己的个人得失;如果管理者选择与家族企业建立管家关系,那么会首先考虑企业的利益,认为企业利益高于其个人利益。

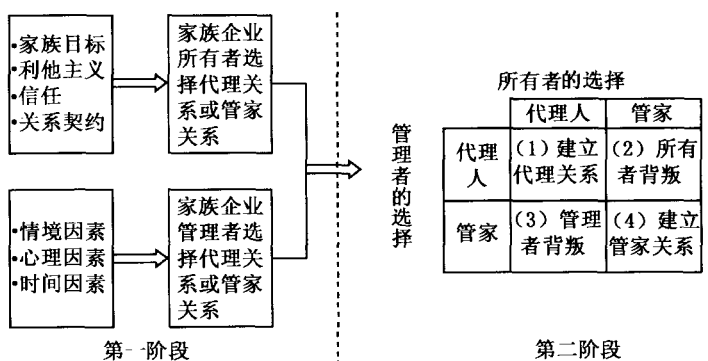


图2 家族企业管理者角色选择机制的两阶段模型

如果管理者选择与家族企业建立代理关系,那么会首先考虑自己的个人得失;如果管理者选择与家族企业建立管家关系,那么会首先考虑企业的利益,认为企业利益高于其个人利益。

在第二阶段(即双向博弈阶段),双向博弈有可能出现以下四种状态:(1)家族企业所有者与管理者都选择与对方建立代理关系。管理者采取机会主义行为来谋取私利,而所有者则建立相应的控制机制来约束管理者,并努力使企业的代理成本最小化,因此,双方处于均衡状态。(2)所有者选择建立管家关系,而管理者则选择建立代理关系。此时,所有者信任管理者,没有对管理者进行约束,而管理者却利用这一点来谋取个人利益,损害家族企业的利益。这种状态并不稳定,所有者在发现管理者的行为以后,就会采取背叛行为:加强控制机制。所有者然后回到第一种状态,或者解雇管理者并退出博弈。(3)所有者选择建立代理关系,而管理者则选择建立管家关系。在这种状态下,所有者不信任管理者,对管理者实施控制,而管理者则倾向于采取管家行为。所有者的严厉约束和控制导致管理者产生挫折感,并采取背叛行为,即采取损公肥私的机会主义行为。此时,管理者又回到第一种状态,或者离职并退出博弈。(4)所有者与管理者都选择与对方建立管家关系。此时,所有者对管理者充分授权,而管理者努力管理企业,全心全意地为实现企业的目标而工作,双方达成均衡,建立起能使公司潜在绩效最大化的管家关系。

因此,管理者在家族企业中扮演的角色由双方(所有者和管理者)通过单向选择和双向博弈共同决定。管理者的角色确定以后,代理理论和管家理论的应用边界就变得清晰了。在第一种状态下,管理者扮演代理人角色,此时应该运用代理理论。在第二种状态和第三种状态下,管理者的角色并不稳定,两种理论都不适用;在采取相应的策略把这两种状态转化为第一种状态以后,可以运用代理理论。在第四种状态下,管理者扮演管家角色,此时应该运用管家理论。

#### 四、结 论

要确定管理者在家族企业里扮演的角色,首先要分析家族企业所有者和管理者的选择倾向,其次要分析两者的博弈结果。在综合国内外相关研究的基础上,本文认为,影响家族企业所有者选择代理关系或管家关系的是家族影响因素,即家族目标、利他主义、信任和关系契约;而管理者的选择则受到情境因素、心理因素和时间因素的综合影响。所有者和管理者的博弈会产生以下两种稳定的状态:当两者都倾向于建立代理关系时,管理者扮演代理人角色,并适用代理理论;当两者都倾向于建立管家关系时,管理者扮演管家角色,并适用管家理论。

本文只是提出了家族企业管理者角色选择的理论模型框架,但没有进行实证分析。影响家族企业所有者和管理者选择倾向的各种因素之间具有一定的联系,如家族目标与需求层次、利他主义与组织认同、信任与管理哲学等,今后的研究应该详细探讨这些因素之间的关系。

#### 主要参考文献:

- [1]Schulze, W, Lubatkin, M, and Dino, R. Toward a theory of agency and altruism in family firms[J]. *Journal of Business Venturing*, 2003, 18: 473-490.
- [2]Tosi, A L, Brownlee, A L, Silva, P, and Katz, J P. An empirical exploration of decision? Making under agency controls and stewardship structure[J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40: 2 053-2 071.
- [3]Albanese, R, Dacin, M T, and Harris, I C. Agents as stewards[J]. *Academy of Management Review*, 1997, 22:609 - 611.
- [4]Donaldson, L, and Davis, J. Boards and company performance: Research challenges the conventional wisdom[J]. *Corporate Governance International Review*, 1994, 2: 151-160.
- [5]Corbetta, G, and Salvato, C. Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence"[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2004, 28(4): 355-362.
- [6]Davis, J H, Schoorman, F D, and Donaldson, L. Towards a stewardship theory of management[J]. *Academy of Management Review*, 1997, 22: 20-47.
- [7]杨林. 管家理论与代理理论的比较分析[J]. *外国经济与管理*, 2004, 26(2): 22-27.
- [8]苏启林. 基于代理理论与管家理论视角的家族企业经理人行为选择[J]. *外国经济与管理*, 2007, 29(2): 51-56.
- [9]Hofstede, G, and Bond, M. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth[J]. *Organizational Dynamics*, 1988, 16(4):4-21.

(责任编辑:谷 化)