

文章编号:1674-0386(2009)03-0025-05

企业销售经理利益相关度问题的理论分析与实证研究

刘国峰

(浙江经贸职业技术学院 工商管理系,浙江 杭州 310018)

摘要:经过简化的利益相关系数 K 值,体现了销售经理相对于企业而言将自己的利益增损进行主观评价时扩大化(或缩小化)的程度。研究发现,多数销售经理的利益相关系数在 2~10 之间。企业可通过构建完善的费用考核制度来降低销售经理的利益相关系数,以提升其对企业的忠诚度,但销售经理持股制度对利益相关系数的影响不显著。

关键词:个体决策行为;利益相关度;利益相关系数;费用考核制度

中图分类号:F274

文献标识码:A

Theoretical Analysis and Empirical Study on Benefit Correlativity of Sales Managers in Enterprises

LIU Guo-feng

(Department of Business Management, Zhejiang Economic and Trade Polytechnic Institute, Hangzhou 310018, China)

Abstract: The simplified coefficient K is the sales managers' extent of enlarging or narrowing of their own instead of the enterprises' gains and losses in the process of subjective evaluation. The survey indicates that the majority of the sales managers' coefficient of correlation varies from 2 to 10. It also shows that the sales managers' stockholding system hasn't striking effects on the coefficient of correlation. So the enterprises involved are suggested to decrease the sales managers' coefficient of correlation by constructing an effective cost-assessing system, thus to raise their degree of loyalty to the enterprises.

Key words: individual decision-making activity; correlativity; coefficient of correlation; cost-assessing system

销售经理有时不得不做出一些决策,比如拒绝或接受企业的其他利益相关者(如分销商)提供的各种各样的利益诱惑。做出这些决策并不总是受到法律的制约,但其中某些决策的确有可能是假公济私或损公肥私的。亚当·斯密在《国富论》中指出,股份公司中的经理人员使用别人而不是自己的钱财,不可能期望他们会有像私人公司合

伙人那样的警觉性去管理企业……因此,在这些企业的经营管理中,或多或少的疏忽大意和奢侈浪费的事总是会流行。^[1]企业家有其独立的经济利益。以此为基础,企业家行为的直接目的必定是个人利益的最大化。^{[2][25]}这实际上已经触及到了公司治理所要解决的一个核心问题,即代理问题,它源于经理人员与投资者之间潜在的利益不

收稿日期:2009-01-15

作者简介:刘国峰(1973-),男,高级营销师,管理学硕士,研究方向:企业经营管理。

一致性。^{[3]18}事实上,企业利益相关者各方之间也存在着利益不一致性。在企业内部,投资人、经营者、管理者、普通员工之间利益关系纵横交错;在企业外部,企业、顾客、供货商、社区、政府之间利益关系矛盾冲突。^{[2]28}本研究仅撷其一枝,主要讨论销售经理和企业的利益相关度问题。

企业和销售经理作为利益相关者,二者之间的利益是不尽统一的。其层次不同,利益主体也不同。某些情况下,当二者利益发生冲突时,作为决策主体的销售经理面临选择,这种权衡的依据是二者利益之和最大化。不同价值观的销售经理差异很大,有大公无私的,有损公肥私的。因此,企业对销售经理与本企业间的利益关系(主要表现为对企业的忠诚度)及其影响因素极其重视。

但是,现有文献较少以实证研究方法定量研究个体决策者与组织内各利益相关者之间的利益相关程度,以及如何通过改变团体环境即内部治理机制和外部治理机制的设计来调节决策者与各利益相关者之间的利益相关度,进而协调决策者与所有利益相关者之间的利益关系,以实现各利益相关者之间的利益平衡。受研究条件制约,本项目仅选择作为个体决策者的销售经理与企业这一对利益相关者作为研究对象,试图实证分析二者之间的利益相关程度并用利益相关系数来进行衡量,进而探讨几种可能影响利益相关系数的背

景因素。

一、利益相关度:简化的利益相关系数及其影响因素的理论分析

作为企业经营运作的直接参与者,销售经理是企业的核心利益相关者之一。不同的利益相关者所追求的利益要求之间不仅有差异,而且很可能有冲突。^{[3]235}假定某销售经理面临两个可选择方案甲和乙,必择其一(要么这样做,要么那样做;或者要么行动,要么不行动)。由甲方案转移到乙方案给销售经理和企业带来的利益变化是:销售经理 ΔX ,企业 ΔY (以下用 X 代替 ΔX ,用 Y 代替 ΔY),利益相关系数分别为 a 和 b ,则当 $aX + bY > 0$ 时,销售经理选择乙方案,即乙方案优于甲方案(当 $aX + bY < 0$ 时,销售经理选择甲方案,即甲方案优于乙方案; $aX + bY = 0$ 时,销售经理选择甲乙两方案无差别)。

为进一步简化分析,暂假定 $a > 0$ 且 $b > 0$,设 $k = a/b$,则 $aX + bY > 0$ 可简化为 $kX + Y > 0$,对利益相关系数 a 和 b 的分析简化为对利益相关系数 k 的分析。 $k > 1$ 时(即 $a > b$ 时)为大私小公型(此时又可分为 $k > 10$, $2 \leq k \leq 10$ 和 $1 < k < 2$ 三种情况), $k = 1$ 时(即 $a = b$ 时)为公私平衡型, $0 < k < 1$ 时(即 $a < b$ 时)为大公小私型。参见图 1。

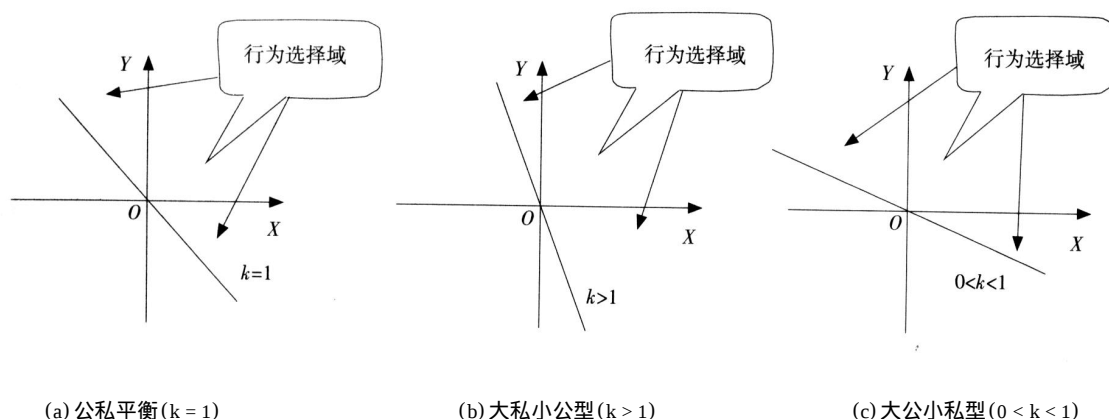


图 1 不同利益相关系数的行为选择区域比较

图 1 中的“行为选择域”是指销售经理选择由甲方案向乙方案转换的区域,也可称之为“乙方案选择域”。图 1 中的第一象限表示由甲方案转换到乙方案给双方带来的利益变化都是正值,这是一种双赢的结局,销售经理将选择乙方案。图 1

中的行为选择域都覆盖了第一象限。在这种情况下,可能销售经理所得利益微量而企业所得利益巨大,也可能恰恰相反——企业所得利益较小而销售经理所得利益较大,或者二者所得利益增量较为接近相差不多。图 1 的第三象限表示由甲方

案转换到乙方案给双方带来的利益变化都是负值,这是一种双输的结局,销售经理将选择甲方案,拒绝向乙方案转换。因此,三图中的行为选择域都不包括第三象限。

图1的区别在于第二、四象限。图1(a)中, $k=1$ (即 $a=b$),行为选择域的边界为45°线,只要 $X+Y>0$,即或者双赢,或者双方中的任意一方的收益大于另外一方的损失,销售经理都选择乙方案。这种情况称之为“公私平衡型”。

图1(b)中, $k>1$ (即 $a>b$),行为选择域的边界与Y轴的夹角小于45°,即除了双赢和销售经理收益大于企业损失的情况之外,还有销售经理的损失小而企业的收益大(只是部分区域)或者销售经理的收益小而企业的损失大(也只是部分区域)两种情况,销售经理都会选择乙方案。此时,销售经理的损失或者收益都被放大了 k 倍。因此,称之为“大私小公型”。

图1(c)中, $0<k<1$ (即 $a<b$),行为选择域的边界与Y轴的夹角大于45°,即除了双赢和企业收益大于销售经理损失的情况之外,还有销售经理的损失大而企业的收益小(只是部分区域)或者销售经理的收益大而企业的损失小(也只是部分区域)两种情况,销售经理都会选择乙方案。此时,销售经理的损失或者收益都被缩小了,或者说企业的损益都被放大了 $1/k$ 倍。因此,称之为“大公小私型”。

综上所述,利益相关度就是不同的利益相关者主体对自己和其他利益相关者的利益增损进行主观评价的程度,这种主观评价对实际的利益增损进行了扩大化或缩小化。本研究中简化的利益相关系数 K 值就体现了销售经理相对于企业而言将自己的利益增损进行主观评价时扩大化(或缩小化)的程度。

二、利益相关度:简化的利益相关系数及其影响因素的研究假设

通过对诸多社会现象的观察(这种观察并不局限于企业及其销售经理,也包括其他类型的组织及其成员,但这并不影响结论,因为事实上任何一个组织都有其利益相关者),在上述基础上形成假设1:现实情况中, $2\leq k\leq 10$ 者居多, $k>10$ 和 $k<2$ 两端情况都存在但相对较少。

许多公司现在为普通员工提供期权股和股份储蓄,希望借此进一步增强忠诚和奉献精神。^{[4]75}

任何成功的企业,必须确立员工对企业的认同感。当公司员工拥有公司的股份时,作为股东,他们将直接关心生产效率和产品质量的提高。^{[5]237}不论是直接合作,全部所有,还是实行股份制,毫无疑问,这种办法提高了企业员工的责任心。他们在字面意义上和财政意义上都代表了“利益相关”。^{[4]75}这就使员工的个人利益、公司利益、股东利益都统一于公司经营业绩这一强有力的基础之上。^{[5]241}由此提出假设2:建立销售经理持股制度的企业销售经理 k 值比未建立者趋近于1;以及假设3:建立费用考核制度的企业销售经理 k 值比未建立者趋近于1。

利益相关系数与销售经理的学历、薪酬、工龄、一系列制度建设情况等要素存在以下函数关系: $k=h[u(a,r,y,c,s,f,...)]+e$,其中 k 代表自我报告的利益相关系数; $u(...)$ 代表一个人实际的利益相关系数; $h(...)$ 是关联实际利益相关系数与报告利益相关系数的函数; e 为误差项,因为人们一般很难精确地表述他们实际的利益相关系数; $a,r,y,c,s,f,...$ 分别表示销售经理学历、薪酬、工龄、一系列制度建设情况等要素。^{[6]58}设计的访谈提纲即选择销售经理持股制度和费用考核制度这两个影响利益相关系数的要素进行测量。

三、样本选取与数据来源

本研究在初步访谈和试调查阶段采用了实地研究法和访谈法,首先以销售经理利益相关度的若干假设为调查目的设计了访谈提纲初稿,随后随机选取研究者联系人数据库中的三个样本进行初步访谈,然后根据初步访谈的结果,修改和完善访谈提纲,共历时5周。为了降低成本及提高回收率,试调查时在研究者联系人数据库中选取了22位销售经理作为调查对象,一般利用联系人的休息时间通过MSN、Skype在线即时传输访谈提纲,并解释关于利益相关系数的有关问题,得到有效访谈记录17份。

在正式调查阶段,除在杭州的部分企业采取了进入工作现场、企业外约访等形式进行访谈外,研究者还通过Skype、MSN等工具随机抽样进行在线访谈,第一阶段历时3个月,第二阶段又耗时3个月,在剔除主要信息缺失的数据后,共得到196份有效数据。

四、利益相关度:简化的利益相关系数

及其影响因素的实证检验

采用 SPSS12.0 对本次调查得到的数据进行处理,在检验假设 1 时用 Excel2000 和 SPSS12.0 进行统计分析,检验假设 2 和假设 3 时用独立样本检验方法。

(一) 样本特征

本次调查回收问卷所涉及的样本均为 $a > 0$ 且 $b > 0$ 即 $k > 0$ 的情况,主要分布在制造业企业和信息软件业企业的营销或综合业务部门,如表 1 所示。

表 1 样本分布(按行业统计)

类型	行业	频率	百分比/ %	有效百分比/ %
有效	制造业	60	30.6	35.9
	信息软件业	38	19.4	22.8
	服务业	28	14.3	16.8
	批发零售业	28	14.3	16.8
	其他	13	6.6	7.8
	合计	167	85.2	100.0
缺失	系统	29	14.8	
总计		196	100.0	

在全部样本中,73 % 的受访者 k 值分布在 $[2, 10]$ 的区间, $k > 10$ 和 $1 < k < 2$ 两种情况分别为 3 % 和 23 %, $k = 1$ 者占 1 %,假设 1 得到了支持,参见表 2。

表 2 样本分布(按 K 值统计)

k 值区间	频率	百分比/ %
$0 < k < 1$	0	0
$k = 1$	2	1
$1 < k < 2$	45	23
$2 \leq k \leq 10$	143	73
$k > 10$	6	3
合计	196	100

$0 < k < 1$ 的情况在本次调查中并未出现,即便对方是自己最为密切的利益相关者(比如家人),理性人也不会以自己的高成本来换取对方的低收益,其利益相关系数至多为 1。“爱厂如家”的说法表明, $k = 1$ 时即公私平衡型是企业所能够

期望销售经理达到的最理想状态。

(二) 销售经理持股制度对利益相关系数的影响

按销售经理持股状况统计的双样本 T 检验结果显示,双样本方差是否相等检验的结果为统计量 $F = 3.217$,对应的置信水平为 0.075,即接受原假设,两样本方差相等。因此,采用双样本等方差 T 检验,自由度 $df = 173$,计算的统计量 $t = -0.761$,对应的临界置信水平为 0.448,计算的统计量 t 值对应的临界置信水平大于设置的置信水平 0.05,因此不能拒绝原假设 H_0 ,表明已建立销售经理持股制度与未建立销售经理持股制度的企业之间 K 值未存在显著差异,参见表 3。

表 3 独立样本检验(按销售经理持股状况统计)

K 值	方差方程的 Levene 检验		均值方程的 t 检验		
	F	Sig.	t	df	Sig. 双侧
假设方差相等	3.217	0.075	-0.761	173	0.448
假设方差不相等	—	—	-0.754	159.775	0.452

对销售经理持股制度的调查研究发现,在未建立销售经理持股制度企业工作的样本 K 值(3.165 6)反而低于在已建立销售经理持股制度企业工作者(3.580 7),假设 2 未得到支持。这可能与销售经理持股制度的具体实施方案设计内容差异有关,“心理合同的根本性变化是通过合作或共同所有参与模式而实现的。”^{[4]75} 其基本描述性统计量参见表 4。

表 4 描述性统计(按持股状况分析)

销售经理持股	N	均值	标准差
未建立	96	3.165 6	3.437 57
已建立	79	3.580 7	3.772 05

(三) 费用考核制度对利益相关系数的影响

按费用考核制度状况统计的双样本 T 检验结果显示,双样本方差是否相等检验的结果为统计量 $F = 15.215$,对应的置信水平为 0.000,即拒绝原假设,两样本方差不相等。因此采用双样本异方差 T 检验,自由度 $df = 172.778$,计算的统

计量 $t = 4.334$, 对应的临界置信水平为 0.000, 计算的统计量 t 值对应的临界置信水平小于设置的置信水平 0.05, 因此拒绝原假设 H_0 , 表明已建立费用考核制度与未建立费用考核制度的企业之间 K 值存在显著差异, 参见表 5。

表 5 独立样本检验(按费用考核制度状况统计)

K 值	方差方程的 Levene 检验		均值方程的 t 检验		
	F	Sig.	t	df	Sig. 双侧
假设方差相等	15.215	0.000	2.829	177	0.005
假设方差不相等	—	—	4.334	172.778	0.000

对费用考核制度的调查表明, 在已建立费用考核制度企业工作的样本 K 值(2.121 3) 低于在未建立费用考核制度企业工作者(3.800 1), 假设 3 得到支持。这也说明费用考核制度的完善有助于使利益相关系数趋近于 1, 也就是说, 完善的费用考核制度对忠诚度高的销售经理有吸引力, 而有缺陷的费用考核体系则更能吸引忠诚度低的销售经理, 参见表 6。

表 6 描述性统计(按费用考核制度分析)

费用考核	N	均值	标准差
未建立	132	3.800 1	4.002 48
已建立	47	2.121 3	1.161 71

五、结论

从本次调查的结果来看, 多数销售经理的利益相关系数在 2~10 之间, 企业所能期望销售经理达到的最佳利益相关系数为 1, 低于 1 的情况是非理性的。企业可通过构建完善的费用考核制度来降低利益相关系数以增强销售经理忠诚度, 但销售经理持股制度对利益相关系数的影响程度不大。简化后的利益相关系数 K 值与利益相关度呈反比关系, 即 K 值越高, 销售经理与企业之

间的利益相关度越低。

本研究从利益相关者的视角来研究销售经理决策行为, 并进一步借助简化的利益相关系数讨论影响利益相关度的有关因素, 解释了不同制度安排下的企业与销售经理之间的利益关系, 丰富了决策行为分析理论在实践中的应用。在访谈中研究者发现, 图 1(b) 中的直线在某些情况下是一条通过原点的折线; 而且对同一受访者而言, 如果进行跟踪调查, 其利益相关系数可能是动态的。

本文对以下几种情况尚未涉及: $a > 0$ 且 $b < 0$ 敌我型(行为选择域在第一象限部分、第四象限全部、第三象限部分); $a > 0$ 且 $b = 0$ 大私无公型(行为选择域为第一、四象限全部); $a = 0$ 且 $b > 0$ 大公无私型(行为选择域为第一、二象限全部); $a = 0$ 且 $b = 0$ 虚无型(其行为选择无规律可循); $a = 0$ 且 $b < 0$ 仇视型(行为选择域为第三、四象限全部); $a < 0$ 非理性($b > 0$ 时其行为选择域在第一象限部分、第二象限全部、第三象限部分; $b = 0$ 时其行为选择域为第二、三象限全部; $b < 0$ 时其行为选择域在第二象限部分、第三象限全部、第四象限部分)。由于这次调研的访谈内容尚待改进, 且数据处理主要是采用描述统计和独立样本检验的方法, 未进行深入的统计分析, 这些都是本研究工作的局限所在。

本项目虽然并未研究同一企业内部销售经理之间的利益相关度, 但在访谈中发现, 企业内部各销售经理之间往往存在或明或暗、或强或弱的竞争关系, 销售经理的绩效考核奖金如果仅与其本人业绩挂钩, 难免会出现各人自扫门前雪的现象, 缺乏与同事分享成功经验的动力。如果公司从销售经理的绩效考核奖金中提取一部分(比如 20%)与整个销售团队的业绩挂钩, 则可能有助于提高销售经理之间的利益相关度, 促进他们的经验分享, 进一步提高销售经理与企业之间的利益相关度。这也是本项目后续研究的方向之一。

参考文献:

- [1] 亚当·斯密. 国富论[M]. 北京: 华夏出版社, 2005.
- [2] 郝云宏. 企业家激励: 制度激励、形式激励与激励形式[J]. 经济学家, 2000(2): 25-29.
- [3] 陈宏辉. 企业利益相关者的利益要求: 理论与实证研究[M]. 北京: 经济管理出版社, 2004: 18, 235.
- [4] 大卫·威勒, 玛丽亚·西兰瑟. 利益相关者公司[M]. 北京: 经济管理出版社, 2002: 75.
- [5] 胡迟. 利益相关者激励——理论·方法·案例[M]. 北京: 经济管理出版社, 2003: 237-241.
- [6] 刘国峰. 加强费用考核, 提高企业员工的忠诚度——基于员工决策行为的利益相关系数研究[J]. 杭州科技, 2006(6): 56-58.