

我国家族企业管理存在的问题及对策

张海燕

(吉首大学 商学院, 湖南 吉首 416000)

摘要: 家族企业是当前我国普遍存在的企业组织形式, 其作为经济发展的动力, 存在所有权和经营权不分、人力资源管理模式不科学、家族成员间责权利不明、决策程序不规范等问题。通过研究分析, 提出走职业经理人道路、完善人力资源管理、引进现代企业制度、建立科学的决策和授权体系机制、重构家族企业文化等对策。

关键词: 家族企业管理; 问题; 对策

中图分类号: F279.21

文献标识码: A

文章编号: 1673-9833(2007)03-0070-05

Problems and Countermeasures of Family Firm Management in China

Zhang Haiyan

(Commercial College, Jishou University, Jishou Hunan 416000, China)

Abstract: Family firm is the universal enterprise organization in China. As the power of economy development, there are many problems in the family firm management, such as the property right and management right are not divided, the pattern of human resources management is unscientific, responsibilities and rights are unclear, decision-making procedure is not standard. Some countermeasures are proposed to solving these problems, such as hiring professional manager, perfecting human resources management, introducing modern enterprise system, establishing science decision-making and authorized system mechanism, restructuring family firm culture and so on.

Key words: family firm management; problems; countermeasures

在当代中国经济发展中, 以家族企业为主体的私营企业在整个国民经济中具有重要的作用。由中央统战部、中国民营经济研究会等组织的“中国私营企业研究”课题组, 分别在1993~2004年进行了全国私营企业抽样调查, 家族企业仍然是大多数私营企业采用的组织形式^[1]。据国家工商总局提供的数据, 10年间, 以家族企业为主体的私营企业增长了33倍多, 年均增长28.87%, 总数达到300.55万家; 注册资本由681亿元增加到35305亿元, 增长了52倍, 年均增长48.41%; 从业人员由372万人增加到4299万人, 增长了近12倍, 年均增长27.72%; 创产值由422亿元增加到20083亿元, 增长了48倍, 年均增长47.15%。企业所有者权益

超过1000万元的占15.2%, 超过5000万元的占3.6%, 超过1亿元的占1.2%。^[1]可见, 家族企业已经成为我国国民经济中不可缺少的组成部分, 是我国主要的企业组织形式, 对我国的经济发展做出了巨大贡献。

虽然家族企业在我国经济发展中显示出旺盛的成长潜力, 但由于其历史比较短暂, 我国家族企业具有规模扩张不快, 发展比较缓慢, 企业规模较小的特点。随着社会经济的发展, 我国家族企业的弊端逐渐暴露, 尤其是家族化的管理模式及独裁型决策机制的弊端, “巨人”的倒下、三株的衰落、飞龙的困境是突出的表现, 家族企业的进一步发展面临着严峻的挑战。

收稿日期: 2006-12-02

作者简介: 张海燕(1970-), 女, 甘肃兰州人, 吉首大学商学院副教授, 硕士生导师, 主要从事企业管理方面的研究。

1 家族企业管理的基本理论探讨

1.1 家族企业的涵义及基本特征

对于家族企业,目前并无公认的定义,按照哈佛大学教授唐纳利的观点,家族企业是指同一家族至少有两代参与这家公司的经营管理,并且这种两代衔接的结果,使公司的政策和家族的利益与目标有相互影响的关系。该定义不仅强调了家族企业的经济特征即家族所有和家族控制,而且强调了其社会特征即家族企业与家族自身发展之间的相互影响关系。这是一个比较全面的家族企业定义。我国的潘必胜先生认为:当一个或数个具有紧密联盟关系的家族拥有全部或部分所有权,而且直接或间接掌握企业经营权时,这个企业就是家族企业。虽然中外学者的各种说法相互之间存在一些差别,但基本核心是一致的:家族企业是一个家族所有并控制的企业,其基本特征如下:

1) 家族成员拥有企业全部或部分的资产所有权。家庭财产与企业财产之间没有划分界限,这是家族企业最为突出的特点。

2) 家族成员掌握着公司最为重要的管理权,控制着公司的运行。这些管理权主要是:人事管理权、财务管理权和市场控制权。

3) 企业的运行与家族的生活之间有着密切的联系。家族企业的运行状况、发展成就,对于家族成员的情绪,甚至家庭生活都会产生直接的影响。

1.2 我国家族企业管理的特点及优势

在我国家族企业的管理中,家长制的管理模式是70%~80%的民营企业的普遍管理模式。所谓家长制指的是在家族企业的管理中,家族企业的控制者(通常也是家族企业的创始人)具有至高无上的权威,使得控制者对于家族企业的管理如同家长对家庭的管理一样。从理论上讲,家长制属于一种典型的人治管理模式。由于感情、心理等人格因素的影响,家长制往往没有确定性和规范的程序性,完全由家族企业中最有权威、最大贡献的个人因素决定。

家长制管理的表现之一是创业者往往运用一切可以运用的手段来树立主要管理者的权威。另一个表现就是大权独揽,事无巨细,事必躬亲。第三个表现就是人治。家长不是能力竞争或者民主选举的结果,而是一种家族生活的自然结局。在企业初创期,这种管理模式有着独特的优势:

1) 效率优势。在创业初期,所有权与经营权合一的家族式管理模式,作为所有者的获利冲动可以通过经营者的角色直接实现,凭借着所有者、经营者的高度责任心,对市场机遇的准确把握,灵活多变的经营策略,可以减少经营风险,实现企业的迅速立足和快

速增长。

2) 组织优势。出于安全的考虑,选择以血缘为背景的家族制,凭借家族成员之间特有的血缘、亲缘、地缘关系和相关的社会网络资源构建起一个具有强烈而全面的信任关系,可以迅速建立新的集体认同。

3) 成本优势。家族成员有着共同的家族整体利益,利益的一致性降低了心理契约成本和监控成本,有利于降低企业内部管理成本,使家族企业能在很短的时间内获得竞争优势,较快地完成原始资本积累。

但是随着企业的发展壮大,依然依赖于传统家族制度来整合企业资源就会严重束缚企业的进一步发展,这主要表现在:

1) 产权高度集中,原始主体界定不清。产权主体界定模糊有两个表现:一个是家族成员内部之间产权界定不清;二是家族企业与外界产权关系不清。

2) 信任缺失问题严重。对家族企业来说,信任问题已成为制约其健康发展的障碍。家族信任本质上是一种私人信任,对家族以外的人缺乏信任感。一方面担心企业重要的商业“隐私”信息的流失,另一方面担心可能失去对企业的实际控制^[2]。

2 我国家族企业管理存在的主要问题

家族式企业以其特有的优势在激烈的竞争中逐步地发展壮大,也被认为是最有普遍意义的企业类型。但有关统计表明,只有3/10的家族企业能够生存到第二代,1/10生存到第三代,随着我国家族企业规模的急剧膨胀,管理中暴露出来的问题越来越多,归纳起来如下。

2.1 所有权和经营权合一的局限性

家族企业的核心特征是家族所有和家族控制,即所有权和经营权的两权合一。乔治麦逊大学的弗朗西斯教授说:“中国的企业倾向于家族所有和管理,因此规模很小。因为家族以外的人信任度很低,因此他们不愿意引进职业管理人来管理家族企业。”^[3]所以在中国家族成员不仅拥有家族企业的股权,同时掌握着公司的经营决策权,企业最为重要的决策都在一个或几个家族成员的控制之下。随着民营背景的家族上市公司的不断出现,家族控股上市公司存在着严重的私人或家族大股东“一股独大”的现象。

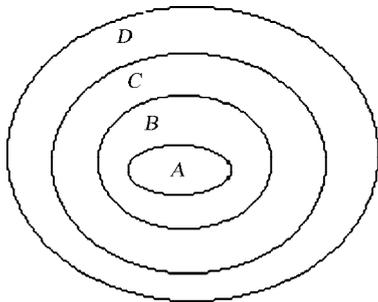
在企业发展初期,正是得益于这种两权合一的模式,企业能迅速发展。但当家族企业发展到一定阶段,企业规模扩大后,企业的交易和运作越来越复杂,对家族企业的关键决策者的要求当然也越高。但由于目前职业经理人阶层和信用环境的缺失,家族企业的领导者不能够也不愿意授权给家族核心层以外的职业经理人,这无疑阻碍了企业的扩大和发展。

企业实行专业化分工、科学化管理所带来的效率提高的好处,更能调动专业管理人才的积极性。当企业领导层出现缺位时,很可能造成企业的经营状况全面下滑。因此,在家族企业中容易滋生个人英雄主义,过分强调企业中家长的决策和能力^[4]。

2.2 人力资源管理模式的局限性

在我国特有的政治、文化、经济背景下,家族企业逐渐形成了自己独特的人力资源管理模式。根据费孝通的“差序格局关系”,即对待自己周围的人的基本态度如同一块石子投到水里激起一圈一圈的波纹,自己是波纹的中心,由近及远,由己及人,按照“爱有差等”的原则向外推广。帕森斯和希尔斯把根据行为者与对象的特殊关系而认定对象及其行为价值的高低称作“特殊主义”。这种在社会人际关系上的特殊主义,在中国家族企业里表现为关系治理。所谓关系治理,是指中国家族企业内部重视“关系”,其内部具体的运作不是植根于明确的规章制度和合理完善的机制,而是凭借企业所有权与企业其他内部成员的关系作为依据。

按照关系的亲疏,中国家族企业主把他周围的人分为3个群体。第一个群体是“亲人”,他们与企业主有着血缘关系。它是与企业主最近的一个群体;第二个群体是“外人”,他们与企业主没有任何关系;第三个群体被称为“有缘人”,他们与企业主本身没有血缘关系,中华民族除了重视血缘外,还重视亲缘、地缘、业缘、友缘、神缘。这些“有缘人”极易演变成类似的“亲人”,成为家族的延伸和扩展。这种家族范围的延伸和扩展现象叫做泛家族主义。用差序格局的波形图表示这3个群体与企业主的关系,越靠近中心位置,与企业主关系越密切,企业主对他们也就越信任,如图1所示。



A: 企业主 B: 亲人 C: 有缘人 D: 外人

图1 3个群体关系及比较分析图

Fig. 1 Analyzing chart of thrions community relations and comparison

在家族企业发展初期,用人制度上偏重于“亲人”和“有缘人”,这符合交易成本最小化的原则。但“亲人”、“有缘人”的数量很有限,选择空间不大。这两

个群体的成员专业水平可能远不如“外人”。在这种情况下,如果企业继续只从这两个群体内聘用管理人员,会阻碍企业的发展。我国家族企业在人力资源管理方面存在以下问题:

1) 人力资源配置的封闭性——注重关系式治理,在人事任免上强调血缘化。企业的高层管理人员一般都是本家族成员,其他人员很难进入公司的核心层;另一方面,员工的招聘方式大多是由主管人员或者公司员工介绍、推荐,而且招聘范围一般是同自己有血缘、地缘、婚缘等关系的人^[5]。这种任人唯亲、内外有别的用人模式限制了用人的范围,人力资本在封闭的圈子内运作,造成人力资源质量递减。

2) 人力资源使用管理的压抑性——难以留住人才。家族企业的所有者将属下分为自己人和外人,使得企业活动的结构化水平很低。员工的录用、晋升、辞退等缺乏规范的制度,随意性很大,员工队伍不稳定,对企业缺乏归属感和安定感。家长式集权制管理压制了员工的创新活力,不能有效调动能力强的外人的积极性,给企业带来极大损失。员工感到没有适合自己的发展空间,员工的流失率居高不下,难以形成高忠诚度的员工,而由此引起的带走商业、技术秘密和客户的损失不可估量。

3) 缺乏有效的业绩评估和激励机制。在企业的家族成员中,重关系轻学历、重情意轻才干,业绩考评不公正等,均会影响企业员工的能力和潜质的发挥。

2.3 家族成员间责权利不明的局限性

在我国的家族企业中,一人兼数职的现象比比皆是。家族成员,不论是否在企业中占有股份,无论是否身居管理职位,都可能比其他员工更能形成“主人翁”意识,这可能造成家族成员跨岗位管理、影响关联管理者的管理权威、政令多出等企业管理问题,在企业内部引起极大的负面影响,也不利于企业凝聚力的形成,并引发出了决策、执行、市场反应等方面的一系列问题,企业终将日渐势衰。

2.4 家族式决策程序的局限性

决策的正确与否,直接决定企业未来的发展。而家族式的管理模式具有独裁和集权的特点,凡事一个人说了算,缺乏来自内、外有效的监控、反馈、制约,使得决策的正确性大打折扣。据有关资料表明:在家族企业的重大决策中,55.3%的决策由企业主决定,30.2%的决策由企业主与主要管理人员共同决定,13.9%的决定由董事会决定;日常的一般管理决定,49.7%的企业是由企业主拍板,36.0%由企业主与主要管理人员共同商定,12.7%由董事会拍板,企业主不予闻问的仅占0.6%^[6]。这组数字足以说明家族企业领导人的决策和能力对企业的影响力之大。

家族式企业中家族制管理的局限性、随意性,造

成了企业经营决策的随意性,决策过程很多凭借非理性进行判断。随着企业的发展,规模越来越大,投资的风险也随之加大,这时候,保证决策的民主性、科学性就显得越发重要。

另一相应的表现是缺乏科学有效的管理机制。制度问题是一个带有根本性的问题。在我国的家族企业中,部分企业根本就没有制度意识。有些企业只注重制度建设,不注重制度的实施和管理。总之,不是靠健全的机制和制度来管理人,而是凭经营者主观的经验和常识,靠简单的信任和亲情去约束人。以人情代替制度,其代价必然是管理的漏洞、经济的损失和亲情的失落。

3 强化我国家族企业管理的对策

3.1 走职业经理人道路,实现管理的专业化

管理专业化就是要由具有管理、技术、人力资源、市场营销等专业知识的人员来管理企业,改变过去所有者与经营者合二为一的管理模式,实现所有权与经营权的分离,逐步实现从投资者管理模式向职业经理人管理模式转变^[7]。只有不断提高家族成员管理者的素质,引进职业经理人,建立起高效精干的管理团队是家族企业谋求发展的必然选择。

随着国内市场与国际市场的对接,国际惯例将成为规范企业行为的重要依据,必须提高企业经营者和主要管理人员的思想文化素质,完善知识结构,转变经营管理观念,摆脱狭隘的小生产意识的影响,进行有关政策法规、市场营销、人力资源、财务及管理决策等方面的学习培训,做到管理组织的高效化,管理人员的专家化,管理行为的科学化,职业经理人掌握企业的经营权,所有权和经营权在有效的公司治理框架下发挥作用。

3.2 完善人力资源管理,实现人力资源管理的科学化

市场经济的竞争归根到底是人才的竞争。在人才方面,首先要树立“以人为本”的现代管理思想,强化人才意识,注重对人的尊重、培养和激励,想方设法提高员工的工作满意度,并利用企业自身的环境优势,帮助员工认识自己、发展自己,为其在事业上提供一个良好的发展平台,从而实现人才发展和企业发展的双赢。

1) 科学地制定人力资源规划。根据企业战略目标和未来的实际需求,制定人力资源的获取、利用、保持和开发策略。

2) 打破人力资源的封闭运作体系。企业要面向全社会招聘,吸纳良才,按照公平、公正的原则聘用人才,最终形成以非家族成员为主的科层体系。适时建立家族人员的退出机制,从根本上避免家族成员对企

业经营决策造成的不良影响。家族企业管理要逐步向职业经理人发展。渐进式变革总是先从容易变革,且变革成本最低的地方开始着手。各职位的不同特点使用人制度变迁的成本存在差异,因此变革对象也分先后。一般情况下工作内容清楚具体,容易考核监督的职位最先采取聘用“外人”的方式。如表1所示^[1],家族企业从开办到壮大,主要依靠对象的重要性没多大变化,都是以“亲人”、“有缘人”为主要依靠对象。唯一变化较大的是企业壮大后,从社会招聘的“外人”的重要性提升了,这也是家族企业社会化趋势的表现。

表1 家族企业主要依靠对象的重要性百分比分布

Table 1 Important percentage distribution of family firm's main dependence object %

选项	开办之初			壮大之后		
	第一重要	第二重要	第三重要	第一重要	第二重要	第三重要
家族成员	63.8	6.8	5.7	52.4	8.4	8.4
本家亲属	7.1	29.6	6.4	6.4	18.8	7.3
配偶家属	4.3	10.2	15.6	2.7	10.2	11.2
校友	4.0	9.6	4.9	2.9	7.0	6.2
少年朋友	4.8	10.2	8.6	5.9	7.1	7.3
以前同事	5.1	12.9	7.2	4.3	13.7	11.1
战友	1.4	5.2	7.2	4.5	5.4	6.8
朋友推荐	2.0	7.9	13.6	3.6	12.3	12.9
社会招聘	3.6	7.6	26.8	16.9	17.9	29.0
其他	1.0	0.1	1.1	1.5	0.2	1.0

3) 建立和完善激励机制。只有建立起完善而又全面的人才激励机制,才有可能吸引人才、留住人才,从而发挥人才的最大功效。要注意把物质激励与精神激励结合起来。按照行为科学理论,企业员工不仅是“经济人”,更是“社会人”,不仅追求物质利益,更有社会心理方面的需求。而在物质激励方面,也要进行激励手段的创新,尤其重视对高层管理者的激励,从目前成功的家族企业的经验来看,比较可行的是年薪制与岗位股权制^[8]。在精神激励方面,应给员工富有挑战性和开拓性的工作,给员工创造实现人生价值的机会。

4) 注重人才的培养。家族企业的发展,必须创造具有自身特色的人才培养和再生机制,帮助员工制定职业生涯规划,开发员工的知识与技能,使之了解自己的专长、兴趣,在此基础上使之所长与公司所需相一致,在实现企业目标的同时实现个人目标,保证家族企业对人力资源的吸引力,维持人才数量和质量的稳定性,解决家族企业高级人才流失问题。

5) 建立灵活、公正的用人机制。因人适用、知人善任,通过“毛遂自荐”和岗位轮换的方式寻求岗位和人的最佳结合点,突出能力导向。按照规定招贤纳士,充分发挥人力资源潜力,适应多层次、宽跨度的综合性企业管理对人力资本的需求。

3.3 引进现代企业制度, 加快家族企业的发展

引进现代企业制度, 将家族企业优势与现代企业优势结合起来, 为家族企业的可持续发展提供制度保障。现代家族企业制度的基本特征是所有权和控制权合一, 股权相对分散, 引入了外部管理人员, 具有合理的企业治理结构。在向现代家族企业制度转变的过程中, 要做到三个开放, 即职位开放、股权开放和财务开放, 使家族企业从“人治”走向“法制”, 实现管理上的革命^[9]。同时, 企业必须建立起完善的财务制度、监督制度、法人治理结构等。

3.4 建立科学的决策和授权体系机制, 提高效率

随着企业的发展壮大和授权条件的成熟, 应建立授权体系、适当分权, 以避免权利过于集中导致决策的失误。首先, 应在企业内部建立科学的决策机制, 集思广益, 听取专业人士的意见, 在调查研究的基础上科学决策, 减少决策失误的风险。其次, 提倡参与管理, 鼓励员工对企业提出合理化建议, 鼓励创新, 调动员工的积极性和创造性。第三, 应进行有效的授权, 用人不疑, 疑人不用, 应对下属的能力予以充分的信任, 赋予其相应的责权利, 鼓励其独立完成工作, 这样也可以减轻领导的负担和提高员工的积极性。但分权不等于放权, 在具体操作中要有一套强有力的监督机制和约束机制, 完善企业内部信息渠道来限制外部管理人员的代理人行为, 降低道德风险。

3.5 重构家族企业文化, 塑造和谐向上的现代企业文化

企业文化能够形成企业核心力, 在企业内部形成一定的思维框架和评价参照系, 成为一种集体无意识机制, 促进和制约企业管理活动的发展, 保证企业经营发展的一致性和延续性。一个好的企业文化能够营造良好的组织和人际关系氛围, 潜移默化地调动员工的积极性、主动性和创造性, 激励员工自觉地追求

自我完善, 并有助于塑造企业形象, 是企业得以长盛不衰的重要保障。

家族企业文化重构的实质是抛弃传统家族伦理中非理性的血缘、亲缘观念, 建立现代企业制度的业缘、事缘理念^[10]。在家族企业中应有意识强化“自己人”与“外人”的协作能力与在职位、薪金上的竞争性, 不吝啬对“外人”的升职加薪与其它激励, 这有利于淡化家族企业的管理弊端, 增强企业的合力与活力, 使家族企业形成开放、兼容并积极向上的企业文化。同时注意营造信任氛围, 增强家族企业的凝聚力, 促进企业的发展。

参考文献:

- [1] 张厚义, 明立志, 兰士勇, 等. 中国私营企业发展报告[R]. 北京: 社会科学文献出版社, 2004.
- [2] 克林·盖尔西克. 家族企业的繁衍: 家族企业的生命周期[M]. 贺敏译. 北京: 经济日报出版社, 1998.
- [3] 李洪伟, 高化文. 家族式企业管理[M]. 北京: 科学技术文献出版社, 2006.
- [4] 张肃, 杨明. 家族企业的制度变迁[J]. 企业研究, 2005(2): 74-75.
- [5] 张颖. 关于我国家族企业传承若干问题的思考[J]. 经济与管理研究, 2005(2): 62-64.
- [6] 栗战书. 中国家族企业发展中面临的问题与对策建议[J]. 中国工业经济, 2003(3): 87-93.
- [7] 郭跃进. 家族企业经营管理[M]. 北京: 经济管理出版社, 2003.
- [8] 梁茂蕾. 中国家族企业管理层用人制度特征分析[J]. 上海经济研究, 2003(3): 75-79.
- [9] 张宏伟. 家族企业组织层面研究的新进展[J]. 经济理论与经济管理, 2005(1): 63-68.
- [10] 程世龙. 论家族企业的管理[J]. 化工管理, 2005(1): 50-51.