

我国家族企业管理如何科学化

山东大学威海分校商学院 宣 锋

[摘要]针对国内的家族企业的内部管理制度做了相应的分析,其中包括家族企业产生的文化背景,所面临的问题及针对问题所应采取的对策

[关键词]家族企业 产权制度 管理机制

一、引言

家族企业,指企业资产和股份(50%以上决策权)主要控制在一个家族之中,领导层的核心位置由同一家族成员出任,企业内部管理带有浓厚的家庭色彩的企业或企业集团。伴随着我国经济的快速发展,以家族管理方式存在的私营企业得到的长足的发展,成为中国经济的重要组成部分。

二、家族企业在中国产生的文化背景

中国是一个家文化传统悠久和深厚的国度,家文化体现了中国传统文化的显著特征。中国的传统文化是大陆农耕文化,农业社会的稳定,是依靠家国一体的宗法制度来维持的。以家族为纽带,以血缘远近亲疏的关系来确定人们的尊贵卑贱地位。它有着如下特点:血缘性、聚居性、等级性、礼俗性、自给性和封闭性等。这种根深蒂固的家族观念已经成为一种民族意识,家族成员彼此之间自然产生出一种信赖,相信自己的家人以至亲戚、同族、同乡、同学等关系密切的人,而对其他异地或异族人形成了一种先天的隔阂。家族制企业往往成为中国现实企业组织形式的首要选择。正是由于中国的家族企业具有浓烈的、深厚的“家”文化特色,使得中国式家族企业具有超乎寻常的家族内部的凝聚力,使家族成员为了共同的目标不辞辛苦、不计报酬地勤奋工作;也形成了家长式管理方式,能够形成强大的领导核心与执行能力,能适应市场的瞬息万变并做出迅速的反应;借助于传统的家庭等级制度和“遵上”、“忠信”、“服从”观念以及家族成员彼此高度的认同感和一体感,有利于减少企业内耗、降低管理控制难度和成本,促使中国的家族企业在八九十年代得到了迅速增长,成为中国国民经济的重要组成部分。

三、中国式家族企业管理所面临的问题

近20年中国大量出现的私营企业大多是家族制。根据《中国私营企业发展报告(1999)》统计数据及分析表明,私营企业家族化管理相当普遍:已婚企业主的配偶50.5%在本企业做管理工作,9.8%负责购销;已成子女20.3%在本企业做管理工作,13.8%负责购销。在所有管理人员中,26.7%由投资者担任,16.8%由企业主或投资者的亲属担任,5%是他的邻居或同乡。如果包括诸如同学、朋友、战友等其他关系成员,所占的比重还要大。这种任人为私地管理模式存在于中国内地的家族企业,既有家庭作坊式企业或单一业主制企业,同时也有合伙制企业、共有制企业,甚至还出现了家族成员保持临界控制权的企业集团。就家族企业本身来说,它最大的优势在于管理成本。在创业初期,家族企业能以较低的成本迅速集聚人才,团结奋斗,甚至可以不计报酬,在很短的一个时期内获得竞争优势,较快地完成原始资本的积累。也就是说这种使用“自己人”或“熟人”的管理模式,在企业创业初期能够迅速的促进企业的快速发展。

中国式家族企业普遍面临的问题有:

(一) 家族成员问题

政令多出,当事员工无所适从。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,都更易形成这个企业也有自己一份或把企业看成自己(一家人)的认识。这有积极的一面,但同时也可能产生消极的因素,这可能更易造成家族成员打小报告、跨岗位管理、政令多出等管理难题。

(二) 企业缺乏明晰的健全的产权制度

尽管人们普遍认为民营企业产权是私有的,理应是清晰的、健全的,但是,在民营企业内部仍然存在一个明晰产权的问题。一方面,由于中国文化素以宗法家庭为主体,尊祖宗、尚人伦、重感情的道德准则,这也阻碍了家族企业产权的制度化、明晰化,也成为阻碍中国民营企业健康发展的瓶颈。创业之初,几个兄弟姐妹或者父子共同投资,其内部产权往往不明晰,特别是出现企业由谁继承的时候,这一问题就更显突出。另一方面,在家族制下,企业产权通常是封闭式的。家族持有股权,“肥水不外流”,既排斥外来者参股,又缺乏家族产权多元化的条件。虽然有些民营企业也成立了有限责任公司,但持股者或是妻子儿女、或是亲戚,董事会形同虚设。

(三) 职业管理人员引入问题

家族企业要想生存和保持有效运作,引入职业管理者是必须和必要的。企业要发展,必须突破的一个重要瓶颈就是专业化和规范化,家族企业也不例外。吸收一定的专业人才进入公司的核心层,是专业化和规范化的必由之路。如果单纯在家族成员中选择人才的结果,就是选择面变得越来越窄,可用的人越来越少。目前,大多数国内家族企业都遇到这样一个艰难的选择:企业发展要突破家族制,但要让渡与他人分享所有权和经营权又面临很大的风险。根据储小平、罗头军(2001)的调查,相当多的私营家族企业的财务资本较充裕,负债水平极低,机器设备也很先进,但经营发展却遇到极大的困难,其重要原因是老板难以聘用到既有能力又对企业忠诚的管理人才。

一方面,企业的发展需要有高级的职业经理人,但往往另一方面,这些职业经理人的职权、职位、股权却受到家族的限制,这即所谓的职业经理人的“透明天花板”。作为外人你表现的再好也没法跟家族成员比,职业生涯前途渺茫。这显然容易形成家族自己人与外人的派别或矛盾体,不利于使自己企业的其他员工产生归属感,不利于企业凝聚力的形成,也不利于调动与发挥其他员工的主观能动性及其创造力。

(四) 管理机制不完善,造成管理效能低下,成为企业发展的瓶颈

较为集中的出现在:

1、重视短期的营销策划,而忽略中长期的企业发展战略。

2、缺乏民主化、科学化的决策机制。在创业初期时家族企业大多采取中央集权制,决策权过分集中。这时它能充分体现决策的高效率,但随着企业规模的增大、决策者个人的综合素质不高初显端倪,这种机制就无法控制个人的决策失误的隐患,这时企业的运行就相当危险。

3、管理规章不能贯彻执行。不少企业虽然有许多规章制度和纪律要求,但这些规章、纪律大部分很难对家族内部成员起到相应的约束作用。易形成有制度不依、违规则不究的后果。这也容易形成不同员工心里上的不公正。

四、对策建议

考虑到家族化管理机制与中国传统文化的耦合、当前我国私有产权保护的法制环境和家族企业发展所处阶段,特别是家族企业在中国提高产业国际竞争力方面所做出的贡献和具有的优势,完全走出家族制可能并不是民营企业的必然选择,但为使家族企业能更好地在竞争日益激烈的市场经济中更好的发展,家族企业及企业家应积极做到以下几点:

(一) 家族企业家及家族成员的素质培训

1、企业家及家族成员应提高自身综合素质,强化合作意识。分工协作是促进社会发展的有力手段,同样也是用于家族企业这种社会经济体。家族企业成员应树立并强化合作意识,应通过家族成员的通力合作促使企业更快更好的发展,从而使企业获得长期回报。

2、企业家应强化战略思维,形成自身的全局观和长远的谋划。我国的经济近年来已逐步形成表面上的供过于求的市场常态,经济增长也由数量扩张型向质量效益型转变,每个企业都面临着新的关于未来的战略选择问题。家族企业也要积极解决此问题。

(二) 建立现代化的企业机制,形成规范化的企业管理制度

1、要建立完善董事会。建立董事会的作用在于有一个独立完善的决策机构,改变过去家族企业决策上的随意性。董事会的组成人员除出资人和企业部分高层管理人员外,应注意吸纳外部董事参加,企业的外部董事一般应有技术专家、管理专家、法律专家、市场营销专家等。这样,董事会成员可以在知识上相互弥补、智慧上相互碰撞、信息上相互补充,提高决策的质量,并使决策具有权威性。同时,外部董事具有一定的独立性,能够比较客观地评价经理的业绩,做重大决策时能够摆脱利益的纠缠。

2、适应企业发展的需要,进行所有权结构调整。首先,明晰产权关系。民营企业在创业之初就应该在家族成员间界定产权,而没有界定产权的,也需要根据企业的实际情况做出安排。产权界定虽然要付出巨大的成本,但对企业未来发展意义深远。其次,实现企业产权结构的多元化,这既是获得企业所需资金的主要方式,也是企业能够持续、稳定发展的保证。让企业经营管理人员、技术骨干等购买企业股份,或者对为企业做出突出贡献的员工奖励企业股份,或者对高层经营管理人员实现股票期权制或期股制,分散企业股份,以股份的形式使企业和员工成为真正的命运共同体,形成一种股权激励和制衡机制,从而增强企业员工的凝聚力和责任感。最后,实现企业资本社会化,吸纳其它股东入股,或与其他企业资产重组,或与其他企业形成企业集团,实现资本社会化。具备条件的企业可以上市交易,拓宽融资渠道,使民营企业真正成为由多元化投资主体所组成的现代企业。

3、要面向社会招聘经营者,建立明晰的职业管理人员激励约束制度。现代企业的重要特征是由一组支薪的高层管理人员来进行管理的,也就是说要面向市场来聘用职业管理人员。这是冲破家族企业重围的重要一步。改变出资人既是所有者又是经营者,既是决策者又是执行者的状态,使决策更独立,执行更坚定。

建立健全经营者的激励机制。职业管理人员除可以享受年薪外,还可以根据企业的经营状况分享企业的红利。企业可根据职业管理人员的工作业绩允许其购买企业股份、配发企业股份,或者对职业管理人员实现股票期权制或期股制,分散企业股份,以股份的形式使企业和员工成为真正的命运共同体,形成一种股权激励和制衡机制,从而增强企业员工的凝聚力和责任感;除上述物质激励外还应建立健全对经营者有效的精神激励机制,完善各类评优制度,对贡献突出的职业管理人员,给予荣誉激励。建立健全对经营者的监督约束机制。如重大决策失误追究制度等,加强经营者的责任心;实行财务审批制度,保证资金支出的正当性;建立物资竞价采购和项目招标投标制度,防止暗箱操作,避免企业利益受损;落实对职业管理人员进行任期、离任经济责任审计,防止其侵吞企业资产的行为等。

[参考文献]

[1] 樊江春. 中国微观组织中的“家族主义”[M]. 北京:新华文摘 1992,(5)

[2] 吴三清,钟永平. 华人家族企业治理模式的文化基础[M]. 成都:西南民族大学学报人文社科版, 2003,(8)

[3] 刘光友,任虹. 民营企业成长应注重企业文化的转变[M]. 郑州:企业文化, 2001,(6)