

我国民营企业 家族制管理模式探析

尹诚民

(山西省委党校 政经教研部, 山西 太原 030006)

摘要:民营企业,既是一个经济组织,又是一个文化伦理组织。用家族的规则来管理企业是一种过时的、落后的制度形式。虽然如此,简单地否定家族制管理模式的作用,是不足取的。但面对复杂多变的市场形势,面临企业管理的各种问题,摆脱家族制管理的束缚,走向现代企业制度,是不以人的意志为转移的客观规律。

关键词: 民营企业;家族制管理;对策选择

中图分类号: F276.5

文献标识码: A

文章编号: 1004-972X(2004)04-0010-02

改革开放二十多年来,我国民营企业在新旧体制的夹缝中顽强地生长,现已成为推动市场化进程的生力军。而在民营企业中,70%以上采用了家族制的经营管理模式,因此,透析家族制管理模式对民营经济发展的影响,对于创新民营经济的管理,推进民营经济的改革,加快民营企业的发展有着极其重要的现实意义。

一、民营企业家族制管理模式的利弊

按照亚当·斯密的理论,企业大型化是未来经济发展的方向。因此可以推论,用家族的规则来管理企业是一种过时的、落后的制度形式,必然要被现代企业制度所代替。但是,从实际情况看,无论是发达国家还是发展中国家,家族企业都大量顽强地生存和发展着,说明家族制管理也有其存在的合理性,我们分析家族制管理模式的利弊应从实际出发,坚持辩证的观点。

1. 民营企业家族制管理模式的优势

家族制管理模式的优势主要体现在三个方面:一是费用优势。因为家族制企业借助于个人关系和信用,依靠亲缘、宗族和同乡组成的社会关系网络,可以有效地降低企业搜索信息、订立契约及履行契约的成本。同时由于企业的所有权和经营权是同一的,就不必要对其经营者建立一套完善的激励和约束机制,因而可以节约委托代理费,减少交易费用支出。二是绩效优势。家族制企业由于强调经营者的家长权威,采取集权式管理,其组织层次较少,结构简单,信息传递快捷便利,使得企业管理者能够根据迅速变化的市场尽快作出决策反应。同时由于强调下属对上级的服从,决策的贯彻执行较为容易,因而能够更快地适应市场,更有效地配置资源,从而提高管理绩效。三是御险优势。在一个法治尚不有力的社会里,交易中的风险和不确定性是相当大的。为了减少风险和不确定性,人们在交易中就会尽量利用熟悉的关系以便规避

风险。家族制企业的人事安排强调亲情关系,使得企业内部极易沟通与合作,员工对企业真诚,流动性小。因而当企业陷入危机时,能表现出较强的向心力,家族成员彼此同心协力,共渡难关,从而大大增强了企业抵御风险的能力。

2. 民营企业家族制管理模式的局限性

随着民营企业的发展和规模的逐渐扩大,家族制管理模式也无可避免地显现出其局限性的一面,主要表现在:一是缺乏清晰的战略定位。长期以来,企业的战略定位问题一直是民营企业的“关键点”。由于缺乏企业战略定位,许多民营企业的发展没有方向,企业行为的目的性、针对性不强,最终造成企业中出现各种无效决策,企业管理日趋混乱。诸多家族企业在顺利完成资本的原始积累后,都面临着扩大规模的新的战略选择:是沿着自身的优势产业向纵深化发展;还是在立足未稳时就急于施行多元化经营战略。实践中,许多民营企业刚进入快速发展期,正应当在主业上进一步挖潜发展时,突然进行多元化经营,导致事与愿违的结局不能不发人深省。二是缺乏应有的民主机制。家族经营制下的企业决策实际上是家长个人决策,这种所有权与经营权高度叠合、决策权高度集中的模式在企业发展的初期具有合理性,但当家族企业急速发展后,其治理结构的缺陷开始显现:过硬的风险约束使创新动力不足;所有权与经营权的高度叠合使管理不能专业化;大规模地利用社会资本的渠道不畅。因此,能否建立起符合现代化生产的企业组织、治理制度和管理制度,从“人治”过渡到“法治”,这是对家族企业的生死考验。三是缺乏明晰的产权制度。习惯上人们总认为民营企业产权是清晰的,但事实上在民营企业内部仍然存在一个明晰产权的问题。究其原因:一方面由于中国文化素以宗法家庭为主体,因此阻碍了家族制企业产权的清晰化。创业之初,兄弟姐妹或者父子共同投资,其内部产权往往不甚明晰,尤其是出现企

收稿日期:2004-01-03

作者简介:尹诚民(1964—),男,山西屯留人,山西省委党校政经教研部讲师。

业由谁继承的时候,问题就更突出。另一方面,家族制下的企业产权通常是封闭的,家族持有股权,既排斥外来者参股,又缺乏家族产权多元化的条件。即使有些企业也成立了有限责任公司,股东在两人以上,但持股者或是妻子儿女,或是亲戚,董事会形同虚设。在封闭式产权条件下,企业的发展主要依赖自身的积累和原有股东的再投入,这极大地限制了企业的规模化发展。四是缺乏向现代企业过渡的文化底蕴。没有文化的企业是没有长久生命力的企业。文化是沉淀于企业体内的内功和能量,它虽然无法直接创造价值,但是它却可以通过凝聚和裂变的循环过程提升企业的向心力。文化的缺失必然带来企业的畸形,正是“宁为鸡首不为牛后”的文化思维定势使得家族企业普遍存在着资本积累机制有余而资本集中机制不足的问题,小资本难以联合成为大资本来发展大企业。所以许多家族制企业的失败与其说是管理的失败,毋宁说是文化的失败。

二、民营企业走出家族制束缚的对策

作为企业与家族合二为一的民营企业,既是一个经济组织,又是一个文化伦理组织,在民营企业初创阶段具有无可否认的积极作用。但无论如何,企业发展壮大以后,面对复杂多变的市场形势,面临企业管理的各种问题,摆脱家族制管理的束缚,走向现代企业制度,是不以人的意志为转移的客观规律。为此民营企业必须做出相应的对策选择。

1. 突破狭隘的家族意识,树立企业长远发展的观念

马克斯·韦伯认为,在中国,一切信任、一切商业关系的基石明显地建立在亲戚关系或亲戚式的个人关系上面。这种传统的文化观念,阻碍了企业的规模化和长远化。因此,民营企业的持续稳定发展要求家族企业首先必须摆脱家族意识,转变发展观念。一是树立企业社会化的观念,即打破家族所有制的藩篱,引进外部股东,使企业股权分属于不同的所有者,企业作为一个法人独立于家族。二是突破子承父业的观念,这种“父传子”、“子传孙”的做法,某一时期也许不影响企业的发展,但从企业的高效管理和长远发展来看,却是不科学的。人们常说:“富不过三代”,民营企业管理层的这种“内部”接班,往往压抑了人的个性张扬,助长了下一代的依赖性,成为企业在传代中继续发展的最大障碍。因此,必须更新观念,突破企业传承模式。

2. 走向委托代理制,建立现代企业制度

这是稍具一定规模的民营企业的必由之路。委托代理制的特点是任人唯贤,而不是任人唯亲。社会上有若干可供选择的经理人才,民营企业要善于挑选,择优录用,以改变过去所有者与经营者合二为一的管理模式,实行所有权与经营权的分离。家族可以掌握控股所必需的份额,对聘来的经理人员,要按照公司章程的规定给以职权,建立责任感和忠诚度。重大决策由董事会集体决策,家长或其他家族成员不能越过董事会和总经理而对企业经营活动任意干涉,更不能越过董事会去干扰总经理的管理工作。企业聘来的总经理,向董事会负责而不是对家长或某一个家族成员负责。由于委托代理制实行科学、民主的决策机制,改变了传统的“人治”模式。使

专业管理人才人尽其才,从而有利于降低企业的风险成本,增强企业的核心竞争力和创新能力。

3. 调整所有权结构,实行产权多元化

调整所有权结构,首先在于明晰内部产权。如果企业内部产权混浊模糊,责任职能含混不清,财务收支不够规范,就容易形成“内耗”,严重影响企业的效率。只有内部产权关系清晰,家族企业成员才能成为直接的、人格化的股东,其权益才有明确的人格化代表加以保障,从而减少内部摩擦,降低内在风险,提高经济效率。其次,要实现企业产权结构的多元化。这既是企业获得资金的主要方式,也是企业能够持续、稳定发展的保证。让企业的经营管理人员、技术骨干等购买企业股份,或者对为企业作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行股票期权激励,分散企业股份,使企业和员工真正成为命运共同体,从而增强企业员工的凝聚力和责任感。最后,实现企业资本的社会化,建立公众企业。具备一定规模的企业,可按照《公司法》及有关法律、法规和政策的要求进行运作,通过吸纳其他股东入股、向社会募股以及企业兼并、联合、互相参股等形式,实现资本社会化。具备条件的企业还可以公开上市,拓宽融资渠道,使民营企业真正成为由多元投资主体所组成的现代企业。

4. 顺应经济全球化潮流,提高民营企业企业家自身素质

当今世界,经济全球化潮流方兴未艾,民营企业能否成功地突破家族制管理的禁锢,把握我国加入WTO后带来的新的发展机遇,关键取决于企业“家长”的素质。由于民营企业是在特殊环境条件下发展起来的,在发展过程中难免存在鱼龙混杂、良莠不齐的现象。有相当一部分业主文化程度低,缺乏经营现代企业的知识素养。因此,要适应大的经营环境,就必须提高自身素质。具体地讲,企业“家长”必须确立企业可持续发展的战略目标,能够辩证地看待家族成员的积极作用和局限性,能够明晰现代企业制度与传统企业制度之间的异同,能够清楚核心竞争力与优化资源配置间的关系,能够在自身素质不适应企业的快速发展或环境的变化时广招贤才,吸纳管理精英,为我所用。民营企业企业家只有在不断的自我完善中成长为具有远见卓识的企业家,才能实现民营企业由“企业家族化”向“家族企业化”的转变,使中国的民营企业走出国门,走向世界。

参考文献:

- [1]麻国庆.家与中国社会结构[M].北京:文物出版社,1999.
- [2]张强.家庭企业与家族企业[J].中国农村观察,2002,(3).
- [3]曹祥涛,郭熙保.社会资本与我国家族企业的发展[J].武汉大学学报,2003,(3).
- [4]王国敏,郑晔.家族制度与中国民营企业的改革[J].经济体制改革,2002,(6).
- [5]徐泰玲.家族企业创新思考[J].乡镇企业、民营经济,2003,(1).

(责任编辑:翟胜明)