

家族企业实现可持续发展的对策分析

文/马莉 王慧霞

伴随着中国经济市场化应运而生的家族性企业,在目前中国私营企业中已占有相当大的比重,特别是在企业创业初期,采用家族企业组织和家族式管理的企业还相当普遍。家族企业组织和家族式管理在企业的发展进程中,具有其合理性,衡量一个企业组织形态和管理模式的先进与落后,唯一的标准是要看其是否有利于提高企业核心竞争力,是否能够将企业做大做强,是否有利于企业的持续健康快速发展。

家族企业是被一个家族所有并控制的企业。据资料显示,世界上大约80%的企业与家族有关。在美国,家族企业也是经济的主导力量,75%以上的企业属于家族企业;在《财富》500强企业中有超过1/3的企业可以被看作是家族企业;世界上最成功的一些企业就是从家族企业发展而来的,而且有的仍为创业的家族或是后来继承的家族控制着,如强生、福特、洛克菲勒、沃尔玛、杜邦、宝洁、摩托罗拉、惠普、迪斯尼等等。然而,据美国一所家族企业学院的研究显示,约有70%的家族企业未能传到下一代,88%未能传到第3代,只有3%的家族企业在第4代及以后还在经营。麦肯锡咨询公司研究结论是:家族企业中只有15%能延续三代以上。由此,“富不过三代”似乎是家族企业的宿命。那么家族企业怎样才能实现可持续发展呢?

一、家族企业概述

家族是与家庭相联系的概念,有时家族企业就是家庭企业。一般,家庭是指由血缘、婚姻和收养关系而形成的基本群体,其基本特征是财产共有、同居共食,构成一个“独立核算单位”。而家族则是以家庭为基本单位组合而成的群体。最典型的家族是指由同一个父系祖宗的后代家庭所构成的家庭组合,即一个家族包含了若

若干个具有血缘关系,但经济上和生活上各自独立的家庭,或者说家族是以血统关系为基础而形成的社会组织。因此,我们可以把家族企业定义为:家族企业是以婚姻和血缘关系为纽带而形成的经济组织,企业资本的来源和积累或企业的经营建立在家族的背景之上。

二、我国家族企业发展中面临的问题

据中国私营企业研究课题组的抽样调查表明: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,已成年子女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%是邻居或同乡。当然,我国家族企业实行家族式管理,在特定的条件下有其积极意义的。它能够充分发挥亲缘伦理,人情伦理和地缘伦理的功能,使企业具有很强的亲和力和凝聚力。企业成员能自觉服从家长(老板)的权威,劳动积极性高,能够互相信赖,团结一致,甚至不计报酬,从而减少交易费用。这些功能和作用,恰好适应了家族企业主初创时期的发展要求。大量的事实证明,家族式管理是家族企业早期积累的最有力的支撑,也是企业活力和生命力之所在。

尽管家族式管理在特定的企业发展阶段有其合理性,但是随着企业规模的扩大,市场竞争的加剧,技术进步速度的加快,家族式治理模式的缺陷日益显现,成为家族企业进一步发展的障碍。具体表现为:

其一,家族企业产权结构的单一反映在治理结构上的特征是,所有权和经营权合一。和家族企业产权高度集中的情况相类似,家族企业所有权与经营权的合一在其发展初期是必然的和有利于企业发展的。首先,它保证了经营主体有充分的经营自主权,做

出的决策能更灵活的适应市场变化。其次,家族成员之间彼此信任感很强,几乎不存在任何委托代理关系所产生的监督成本和代理成本问题。这对创业初期的家族企业来说是非常有利的。然而,随着企业规模和经营范围的扩大,所有权与经营权集中的弊端就会出现,表现为所有者不堪管理重负和决策失误等等。此外,企业的传承也会出现问题。一般而言,家族企业的继承总是在家族内部进行,这就需要家族成员中有善于经营的人员,企业才能存活,否则企业生存就会面临威胁。这也是目前我国家族企业中大型的长寿公司为数还很少的重要原因之一。在市场经济条件下,市场的不确定性给企业带来很大的经营风险,这时能够预测市场变化、具有创新精神的企业家对企业的发展具有至关重要的作用。而企业家的来源仅仅限于家族内部,对企业的发展极为不利。

其二,家族式集权管理模式降低了决策的科学性。随着企业规模的扩大,管理范围越来越宽,单单依靠个人力量或家族成员来监督,困难越来越大。此时无论是从技术,产品,还是从市场,融资等方面,均超出了管理者本人或家族成员所拥有的经验积淀和知识准备,其结果是企业主的决策往往脱离实际,以致造成企业经营效率的重大损失。

其三,任人唯亲不唯贤,阻碍了优秀人才的进入。由于社会欺诈现象的存在,法制,信用体系及市场秩序的不健全,作为家族企业的掌门人非常敏感。他们对外人,能人总有戒备之心理,考虑自家企业的安全,甚至比发展还重要。因此家族企业经常录用家族成员或亲朋担任,中层管理者,导致任人唯亲,用人唯亲。一方面会使管理混乱,原有的规章制度流于形式;另一方面又会使一些同家族没有关系但有才能的人,对企业失去信心,纷纷离

集团经济研究 2005·10 下半月刊(总第184期)

去,使企业面临人才危机,阻碍了企业的发展。

三、家族企业实现可持续发展的对策

随着家族企业的发展,家族企业的管理模式也在不断发展着。对中国的家族企业来说,重要的是保证家族企业高效率的运行。现代企业理论认为,出资者利润最大化是企业最重要的目标,作为出资者的股东是企业的所有者,拥有企业所有权而成为委托人,经理人员只是其代理人,这样难免存在着经理人追求自身利益而损害委托人利益的代理问题。因而“如何在不改姓的前提下实现发展”这才是家族企业关注的核心问题,也是家族企业有效推行委托—代理制的难点所在,为此:

1. 健全经理人员的择优机制

著名管理专家钱德勒曾指出:“指导各级工作的执行经理这一职业,变得越来越技术化和职业化。”“当许多工商企业在规模和经营多样化方面发展到一定水平,其经理变得更加职业化时,企业的管理就会和它的所有权分开。”也就是说随着公司

制家族企业的发展,不仅所有权分散到许多股东之中,而且管理权和所有权也发生了分离。公司的股东丧失了对财产的控制权,出现了专门负责企业经营管理的经理阶层,这就是人们说的“经理革命”。我国家族企业的发展需要这种“经理革命”。面向市场聘用职业经理人员,是家族企业冲破家族式管理必须迈出的一步。引进职业经理管理企业将会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况。同时,它为原有家族式企业管理人员与出资人之间设置一道屏障,改变原有管理的人情化和随意化。

2. 完善企业内部的组织机构及其运行机制

家族企业公司化管理是指产权是家族成员的,而管理是建立公司治理结构,实行公司化管理。公司制家族企业要依法建立股东会,董事会,监事会和经理班子,使其权力结构,决策机制,监督机构和执行机构既互相独立,职责分明,各司其责,又相互协调,形成合力。这四种机构的权责和工作方法、工作程式要界定清楚,

其中关键是要明确董事会作为企业决策中心的职能。董事会成员可以在知识上,智慧上和资讯上实现互补,提高决策的质量,使决策更具有权威性。

3. 健全企业的激励约束机制

现代公司企业高层经理人员的报酬激励是多元化的。通常包括固定收入(工资),风险收入(奖金,股票等),远期收入(股票,期权)等。工资或薪水是预先确定的,并在一定时期内保持不变。奖金通常由董事会根据企业家的短期业绩来确定。这些都是对职业经理的短期激励,有利于激励经理人员提高企业经营业绩,但容易导致短期行为。长期激励主要是通过股票赠予与期股制和期权制等形式让经理人员持有公司的股票,以一种产权制度的安排把所有者和经营者的利益“捆绑”起来,以激励经营者提高企业资产经营效益和资产质量,从而减少代理人的道德风险。目前,我国家族企业要逐渐建立并完善这种多元化的报酬激励机制,作为构造现代企业制度的一项重要措施【作者单位:河北经贸大学会计学院 课题号:河北省科技厅 044472182D-3】

战略成本理论研究

文 / 张红育

战略成本管理旨在采取成本管理方法,提高企业竞争力和改善企业的战略地位,会计人员运用专门方法提供企业本身及竞争对手的分析资料,帮助管理者形成和评价企业战略,从而创造竞争优势,使企业有效地适应外部持续变化的环境,也可表述为“不同战略选择下如何组织成本管理”,即将成本信息贯穿于整个循环过程中,通过对公司成本结构、成本行为的全面了解、控制与改善,寻求长久的竞争优势。

一、战略成本管理的内涵

对战略成本管理的内涵进行正确的界定,应该考虑这样一些方面。集团经济研究 2005·10 下半月刊(总第 184 期)

首先,战略成本管理是对传统成本管理的发展,而不是否定,当企业管理伴随竞争环境的变化进入战略管理新阶段,传统成本管理也应该向战略成本管理转变。其次,战略成本管理的提出是基于战略管理的需要,它的理论与方法体系是和战略管理的理论与方法体系相匹配的;最后,战略成本管理就是要将成本信息的分析与利用贯穿于战略管理循环,为战略管理的每一个关键步骤提供战略性成本信息,以有利于企业竞争优势的形成和核心竞争力的创造。因此,战略成本管理的内涵应该表述为:企业如何利用成本信息进行战略选择,以

及不同战略选择下如何组织成本管理。企业战略成本管理就是将成本管理置身于战略管理的广泛空间,从战略高度对企业及其关联企业的成本行为和成本结构进行分析,来为战略管理服务。

二、战略成本管理的基本方法

(一) 价值链分析法

这种方法由美国哈佛商学院教授迈克尔·波特首先提出。价值这里是指买方愿意为企业提供给他们的产品所支付的价格,价值活动是企业所从事的物资上的和技术上的界线分明的各项活动。波特将其划分为基本活动和辅助活动两大类:前者如内部后勤、生