

老板娘,作为企业中的一员,尤其是在中小规模的家族式企业中,起着微妙而重要的影响作用。据调查发现,在许多家庭色彩浓重的企业中,特别是在我国这样一个普遍以血缘、亲缘为纽带进行管理活动的国度里,老板娘一般担当着重要的角色,比如人力资源部经理、财务经理或公司副总等重要职位。无可否认,老板娘的确有其积极作用,但我们看到更多的是老板娘干预管理、和老板产生双头领导、管理混乱,甚至是老板娘“垂帘听政”等现象,这些引起了许多管理上的困难和问题。我们把这样一种现象,统称为“老板娘现象”。

家族企业中的老板娘角色模型 及其管理匹配分析

●王 华 左 斌

一、老板娘在企业管理中的角色模型

老板娘在企业管理活动中的角色是按其作为组织中一员在组织成系内从事各种活动时的立场、行为表现等的一种特性归纳。按照著名管理学家亨利·明茨伯格(Hery mmtzberg)关于管理者角色的定义,笔者把

老板娘在企业中扮演的角色分为9种(见图1),同样也可进一步组合成三个方面:人际关系、

信息传递和决策制定。

(一)人际关系方面的角色

老板娘由于与老板的特殊关系,在人际关系这块有一种奇妙的作用,首先,对老板而言,老板娘时常起着一个默契配合者的作用。比如,对外而言,在进行商务谈判或晚会、宴会等公共场合时,老板娘既扮演一个普通妻子的角色,同时也是一个重要的配合者。在企业内部,很多老板娘既是股东或是要职部门经理,在商讨、决策时,也常常和老板密切配合,起着“夫唱妇随”,你方唱罢我登场的作用。同时,老板娘又是一个监视者,既对员工也对老板。对员工而言,有的老板娘虽不在公司任职,但却常在公司走动,观察员工的行为,然后向老板汇报。另外,对老板而言,老板娘同时也约束老板的行为,特别是对老板有些不检点的行为起着巨大的监视作用。最后在人际关系方面,老板娘还起着老板的代言人的作用。当老板有要事出差或参加会议时,有时也当老板不方便出面的情况时,老板娘常担当起挂名



老板的角色,履行许多法律性的或社会性的例行义务,如代签法律文件、接待客户、外部发言活动等。

(二)信息传递方面的角色

信息角色是指老板娘在某种程度,都要从外部的组织或机构等接受和传递信息,而且还要从组织内部某些方面接受和传递信息。一是监听者的角色。在组织内部,老板娘可运用其和蔼、易沟通的性格特点,而且因为老板娘没有在企业任正式职位,或在别的部门任职,可以抛开正式职位权力赋予的奖惩权和强迫权,易于平等地位职员沟通,可以比老板更好地了解员工和组织内部的各种信息。对组织外部而言,由于和老板的亲密关系,老板娘在从老板那里获得机密信息的同时,也被老板授权去了解搜集和调查外部的一些机密资料,而这点是别人无法做到的。另外,老板娘通过许多非正式组织的渠道和女性与女性沟通的方便,可以获得许多老板难以获得的组织由外部真实可贵的信息。二为传播者的角色。正是由于老板娘同老板之间的亲密关系,老板娘常作为老板与组织内员工和组织外的多种媒介之间沟通的中介,同时老板娘自己也把其所收集的信息进行加工、解释、综合向组织内外加以宣布传递。三是发言人的角色。即代表老板或组织由外传播,老板的或本公司的态度、决定、报表、报告等。

(三)决策制定方面的角色

一方面,老板娘作为老板最信任的人或公司内部要职位担任者,起着决策影响者和部分决策制定者的角色。毫无疑

问,老板娘的言行对老板的决策起着重大的影响作用,甚至有时是“幕后的操纵者”。另一方面,老板娘也是命令的下达者。在企业中,老板娘经常作为老板意思的传达者,她的话常被员工视为老板的指示,所以即使是老板娘没有正式的职权赋予的命令权,也常常在实质上起着命令下达者的作用。最后,老板娘同时也起着老板决策的坚定维护者的作用。比如公司进行重大决策讨论时,老板娘往往与老板站在同一战线,坚定地维护老板的意见。当决策执行时,遇到阻碍,老板娘也将极力拥护与坚持。当结果让决策错误时,老板娘也将站出来予以辩护和解释。

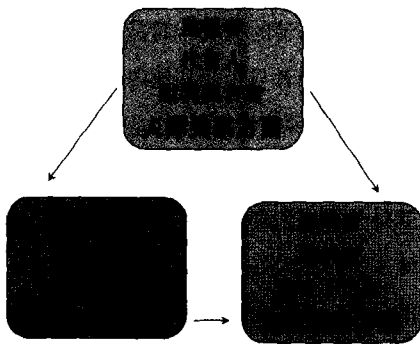


图1 老板娘角色模型

正如上面所指出的,老板娘在企业管理中扮演着各种各样的角色,具有其角色作用,但同时也会产生不利影响:

1.老板娘在企业中担任要职,将抑制其他的专业管理人才发挥其应有的作用。大多数老板娘要么是创业中的功臣,要么凭借其家族企业中的关系,往往在企业高层管理中占有一席之地,多是企业副总、财务或人事总监、“外交官”等要职。在企业发展的初始阶段,由于老板娘对企业熟知,是跟随企业一同逐渐建立、完善起来

的,因此凭借其丰富的实战经验和人际网络,可以很好地胜任该职位,但是当企业不断发展壮大后,对职位的要求往往越来越精细化、复杂化和专业化,此时占据高位的老板娘由于对专业知识的匮乏,陈旧观念落后于市场的变化却常以“功臣”自居,不仅难以完成高层管理重任,而且也将造成专业优秀人才进入高管的事实障碍。最终导致企业人力资源的贫乏,企业生机萎缩,逐渐褪色,凸现了专业化管理的迫切性和重要性。

2.老板娘在企业中的特殊背景和地位,将在某种程度上造成公司管理的混乱,使人治逐渐取代法治,人情取代制度。正是由于老板娘的这种特点,将使老板娘在与其他人决策的参与、对待方式、控制方式及利益分配方式四个方面受到不同的对待,从而引起公司制度与“人情账”的现实冲突,造成管理的混乱和无序状态。

就决策的参与而言,老板娘参与决策的可能性较高,也较具有上行的影响力。这种决策的参与可以通过正式与非正式两种途径。比如在正式开会时,当老板征询员工意见时,外人通常会表示没有意见,但老板娘就比较敢表达意见。除此之外,在一般企业中,非正式沟通渠道也颇为重要,但此种渠道大都只能对自己人开放。因此,老板娘通过私下与老板接触,在下班之后,还可以发挥对老板决策的上行影响力。而其他人就无法获得这样的机会。同时,老板娘作为老板的“代言人”,也决定了他对公司其他员工具有重大的决策影响力。

就对待方式而言,老板对待老板娘必定有较为宽大、体谅及一种人际取向,而对外人的方式则偏向于较为严格、苛求以及工作取向。换言之,对待老板娘倾向于表现仁慈、专权的行为或咨询式的行为,而对外人则倾向于完全专权的行为。因此,在指定工作时,老板娘可以讨价还价,可获得较有兴趣及希望获得的工作任务。同时,也能够获得较大的授权;而外人,则除了接受工作任务之外,比较起来没有讨论的余地。当部属犯错时,以老板的态度来看,对老板娘会很宽容和谅解,同时,也较常表现嘘寒问暖的行为,而对外人的态度则较为疏远、冷淡,且有一种望之俨然的感觉。除此之外,当部属违规时,对外人是依照公事公办的原则,依法处置,但对老板娘则可从宽处理,甚至大事化小,小事化无。

就对控制方式而言,对外人的控制较为严密,但对老板娘的控制则较少,而且通常是运用她的作用来达到严密控制外人的目标。进一步来说,老板在管理整个公司时,往往要设立稽核部门来控制公司的财务和检查各部门的表现,同时甚至也要执行缉私或考核员工操守的工作。此类部门的成员大多是由老板娘或家族内部人来担任。另外,老板也可透过非正式的组织结构,利用老板娘的眼线作用,来广泛收集各部门营运状况及干部表现的资料。

就利益的分配而言,老板娘与其他人相比,明显将获得更多的利益机会,包括调薪、升迁,或其他福利的获得。除此

之外,得到利益的数额较大,例如调薪的幅度较大,升迁较快,年终奖金也较多;反之,外人获得利益的机会较少,幅度也较小。

二、“老板娘”的管理匹配

正如上面所指出的,老板娘在企业中的影响既有积极作用,也有消极影响,关键在于与管理的阶段特征和企业的实际情况结合起来,与具体的管理实际进行的协调、变更、转化和演变。

(一)“老板娘”与能力、职位的匹配

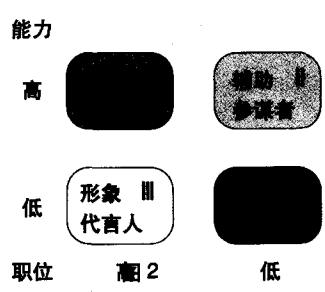
我国企业注重人际关系强调情面,以一种关系式治理方式运作企业,即其内部管理运作不是根植于明确的规章制度及合理完善的机制,而是凭靠企业所有者和管理者与企业其他内部成员之间存在的“关系”为依据,这是个不争的事实。在我国老板娘现象的产生上,其本身就是关系式治理的一个产物,但同时特殊主义的人际关系也决定了老板娘

的分类,及其在企业管理中的影响。对于人际关系模式,T.帕森斯和 E.A.希尔斯将其分为特殊主义和普遍主义两种。按他们的定义,所谓特殊主义是指:根据行为者与对象的特殊关系而认定对象及其行为与对象在身份上的价值高低;普遍主义则是对其行为价值高低的认定独立于行为者与对象在身份上的特殊关系。特殊主义的人际关系对企业老板娘内部治理的

影响表现为将老板娘的职位重要程度和能力曲线按高低区分,并对管理形成不同方向的匹配。基本上,公司把老板娘按两个指标进行区分,包括能力指标和在公司职位的高低来衡量。所谓能力指标,是指老板娘个人工作能力的高低,包括其专业知识水平、人际关系能力和对老板的影响力。专业知识水平是老板娘专家权利的来源,而人际关系能力既包括其外在的人际公共关系能力,也包括其对内部员工的影响力,这是老板娘个人



魅力权的来源。而职位高低指标主要取决于老板对老板娘的信任度和对其能力的认可度，两个方面的评价越高，其职位就越高。如图2所示，第I象限能力和职位双高的情况，匹配于“强势老板娘”，由于其身居要位，且能力很强，所以使她在公司能够独当一面，对公司的运行发挥至关重要的作用，有时甚至高于老板的作用。第II象限中老板娘能力高，职位低，但是其专家权和魅力权将使她对公司的运行也产生重要影响，因而对老板而言匹配于一种辅佐参谋人和建议影响人；对员工而言，她虽正式职位较低，但她就被视为老板的代言人一样，被赋予了一种默会的奖惩权和强迫权。加上她的专家魅力权，将对员工行为起到一种很强的约束、监督作用，但是她没有强势老板娘那种自在决策权。第III象限的老板娘，能力低，但职位高，其在公司的作用就匹配为一种“形象代言人”的地位，很有可能其实际权力被架空，就作为公司的发言人和公关的形象代表而已。而第IV象限的“双低”情况，即能力低，职位又低，此时老板娘处于一种弱势地位，匹配于“弱势老板娘”的地位，她对公司的作用应逐渐地弱化，慢慢淡出企业。



(二) 老板娘与企业发展阶段的匹配

由于社会、文化、历史等诸方面的原因，老板娘在企业发展的初期阶段，特别是对中小企业和对管理水平要求不高的企业，主要是凭借其垄断技术和关系资源生存的，是具有一定的优势和作用。但是，当企业逐渐发展壮大，企业经营所涉及的范围越来越广，经营的环境高速变化，竞争激烈化甚至全球化，企业管理的难度加大时，缺乏专业化训练的老板娘就难以胜任复杂的管理担子。这时，就必须使“老板娘”管理的发展与企业的发展相匹配，主要是为适应管理复杂化的要求，使企业的老板娘管理逐渐演变为专业技术人员管理。

一般情况下可采取以下三种适应方式：一是雇用有才干的专业技术人员并安排其担任重要管理职务。二是把家庭、家族的下一代培养为专门管理人才，逐步替代老板娘在企业中的作用。许多企业家将自己的子女送到西方名校攻读工商管理，以掌握先进的管理知识和经验。他们学成回来并通过一段时间的基层实践，很快地成为独当一面的管理人员。三是在企业发展的过程中对老板娘进行专业化、系统化的培训，使其适应管理发展的要求。

(三) 综合匹配

一方面，老板娘需要与其能力地位匹配，另一方面，又必须与企业的发展阶段相适应。如果说前者是一种静态匹配的话，那么后者就是一种动态匹配。正如图3所示，老板娘根据环境的改变，在企业中的动态发展经历这么几个步骤：从企业建立期的强势老板娘，到企业发展初期的辅助参谋者，再到成长期的形象代言人，最后到企业成熟期的弱势老板娘，并伴随着专业技术人员管理的深入直至最终替代。

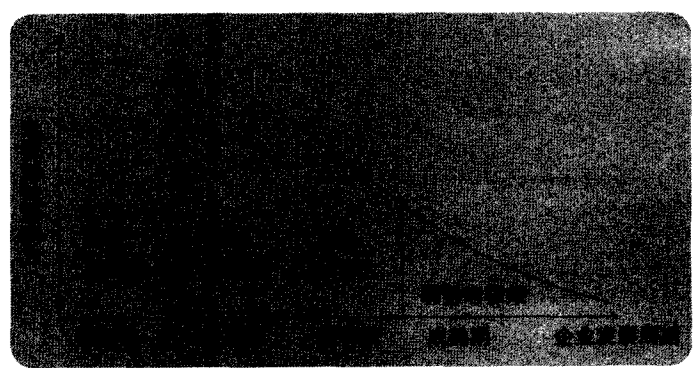


图3