

中小型家族企业的经营管理模式

邓旭东, 江 一

(武汉科技大学 管理学院, 湖北 武汉 430081)

摘 要:在我国市场经济和社会改革的初级阶段,中小型家族企业以其极强的生命力大量存在,其活动已日益成为我国的一个重要经济现象。针对这一现象,根据我国中小型家族企业所处不同发展阶段的特点探讨了其经营管理模式。

关键词:家族企业;中小企业;管理模式

中图分类号:F276.5

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)06-0124-02

中小型家族企业的发展一般要经历以下4个阶段:创业阶段、发展阶段、成熟阶段和自由退出阶段。由于各个发展阶段的特点不同,因而其经营管理模式会有很大的不同,如何根据企业发展所处阶段选择适当的经营模式,关乎企业的永续发展。这里,我们就我国中小型家族企业所处的发展阶段来探讨其经营管理模式。

1 家族企业创业阶段的经营管理模式

在市场经济秩序和法制建设尚待完善的情况下,在激烈的市场竞争中,由于资源极为有限,家长式管理模式是家族企业在创业初期和资本原始积累阶段较为有效和实用的经营管理模式。

创业阶段家族企业的规模很小,很多企业在创业初期选择亲情化管理模式。这种管理模式贯彻的原则,就是利用家族血缘关系的一个非常重要的功能——内聚功能来管理企业。这种功能的排他性很强,从而会形成一种有效的内部合力,因而在家族血缘关系内往往具有一种极为强大的聚合功能。

还有一种和亲情化管理模式相似的友情化管理模式。它是指以朋友的友情化为原则来处理企业中的各种关系的企业管理模式。这种管理模式同亲情化管理模式一样,

也确实是在创业阶段对企业的发展有积极意义的,但是当企业发展到一定规模,尤其是企业利润增长到一定程度之后,友情被淡化,因而企业就需要尽快地调整自己的管理模式。

在创业初期的家族企业,其首要任务是拓宽自己的业务,让更多的商家和未来的客户认识自己,打开市场。家族应该清楚认识到自己凝聚力强,组织结构合理,信息反应迅速,心理契约成本低等优点;特别是在企业资金困难时,家族人员还可以不计报酬地工作,在一定程度上缓解企业在资金上的压力。但同时也应了解企业规模不大,抗风险能力差,资金不足,无力进行较大的、根本性的创新活动的劣势,必须将力量集中到核心业务和核心专长部分,可以将非核心业务和非核心专长的部分,通过“外包”的形式,交给其它厂家去做,将这一非核心部分虚拟出去,自己则专心致志地做最擅长的业务。

2 家族企业发展阶段的经营管理模式

此时的企业已经发展到一定的规模,企业运作基本上井井有条。在这一阶段,家族企业必须建立起较完善的决策制度、财务制度、监督制度、法人治理结构等。因此,逐渐改变创业初期的“一言堂”家长制作风,代之

以较规范的法人治理体制。除此之外,如何平息家族内部的矛盾,如何把企业做大也是此时要面临的问题。

从家族内部来看,其产权边界是混沌的,这是一个普遍的现象,这就为日后家族成员间的产权纠纷埋下了隐患。有专家提议:降低交易费用是有效产权制度安排所期望实现的目标,降低交易费用的要求将诱致企业重新界定产权,以达到明晰内部产权的目的。

另外,企业发展壮大的速度远大于家族规模的扩大,管理人手严重不足。因此,人才的培养与引进是极其重要的事。很多年富力强的老板,在自己充电的同时,把子女送到海外深造,以求将来学成归来继承父业。但还有很多的中小型家族企业,面临管理人才匮乏,家族成员的交替不济,再加上我国职业经理人市场机制的不成熟与企业主对其的信任问题,难以引进职业经理人。这时可选择两种途径通过聘用外来人才来过渡。一是招聘大专院校的年长专家或原国有企业的老资格退役专才;二是面向党政机关招聘年富力强的机关改革分流干部。但对于外来非家族员工要注意以下问题:一是薪金待遇要公平合理;二是对优秀者提升的机会要均等。

资金问题从创业一开始就是制约企业

收稿日期:2004-11-05

基金项目:湖北省教育厅科研计划重点项目(鄂教2004D015);湖北中小企业研究中心科研项目(WH2003020)

作者简介:邓旭东(1964-),湖北云梦人,武汉科技大学管理学院副教授,工商管理系主任,研究方向为战略管理与决策、管理决策与博弈理论。

发展的瓶颈问题,企业此时要尽量筹资,使企业的资金多元化,为日后成熟期成立股份公司打下基础。要注意尽量多吸引外来投资,拓宽自己的筹资渠道,充分利用资本市场,例如风险投资、投资基金、投资公司等,利用各方面的资金促进企业的不断发展壮大,千万不能自我封闭,以致失去企业发展的机会。

3 家族企业成熟阶段的经营管理模式

在这一阶段,家族企业在企业制度上已经比较规范,进行了大量的筹资,企业成功上市。此时应该注重企业管理的制度化,必须按照上市公司的标准建立起严格规范的管理制度,进入后家族管理模式。家族的内部矛盾仍然有很大的影响作用,首先要解决的就是企业今后继承人的问题。

一般来说,家族企业可以在企业内部进行人才的选拔,通过在发展时期对子女的培养,此时家族企业应该有一套较完善的人才培养、选拔机制。只要有在家族企业内能担任企业管理重任的人才,就可在家族内选择接班人。

在企业治理结构上,董事会在创建初期往往是一元结构和二元结构居多。在企业上市之后,要渐渐形成第三方董事,建立起三元结构的董事会,这样更有利于董事会代表各方面的力量,更好地执行董事会的职能,对企业长远战略进行规划,为日后进入家族企业的第四阶段作好铺垫。

在未来的企业发展中,大量家族企业的存在是在任何经济结构中不可缺少或必然要求的内容,但是,在现代经济成长中,家族企

业本身的生存与发展必须有效地融合社会资本,而家族企业向现代企业的兼容性的转化,也就是向自由退出阶段的进化,对一国经济的发展起着至关重要的作用。因此它需要根据发展情况进行企业文化等方面的调整。

首先,要突破家族文化观念,把家族企业演变成现代企业;其次,要注重经营制度化、管理合理化,在企业文化的认同上也要有所调整,从“家族化企业”向“企业化家族”方向发展;第三,要大力引进和培养人才,不仅要尽可能将有才能的异姓招到企业中来,而且要让所有职工在“企业化家族”的认同之下共同努力。

4 家族企业自由退出阶段的经营管理模式

随着家族企业规模的不断扩大,家族成员的智慧和能力都会深感不足,只有向社会广招贤士能人,才能进一步发展。而且创业和守业所需的能力和气质是不同的,此时应该引入职业经理人来接管企业的运营,即选择职业经理人经营管理模式。

家族企业人才稀缺,一方面是由于相当多数的家族企业还不能为人才提供有保障的工作和生活条件;另一方面,可以说最大的障碍来自于家族企业老板本身。如果老板本身不能改变企业是个人私有财产的观念,则很难聚集人才,或者人才来了也呆不长。一些家族企业老板习惯了企业是自己的私有财产,在股权方面,不愿意与别人分享,在经营管理方面,不愿意别人指手画脚,习惯于自己100%的权威。如果一个企业家没有博大的胸怀、远大的目标和分利于民的境界,他不可能罗致真正的人才,并持续发展自己的事业。

从家族管理到职业经理管理的过渡是一个痛苦的、高风险的过程。但企业仍然要走出这一步,只是要采取措施规避风险。首先,要清晰界定职业经理与创业者的职责分工。企业的发展方向、总体发展战略仍然由创业者来确定。职

业经理的职责主要是实施、执行企业的经营战略。大家作好分工,互不干预,尤其是创业者不要轻易干预职业经理的日常经营管理权,让职业经理接受磨练,树立权威。其次,对职业经理的招聘要稳,必须要严格测评,不要急躁行事。企业可以委托猎头公司、咨询公司参与,对拟聘人员的专业技能、职业道德进行严格测评,对其职业记录进行严格的背景调查,还要判断创业者的价值取向与职业经理的经营理念是否吻合。

要支持职业经理,要敢于放权,要信任,要支持。同时,企业管理的转变是一个长期的过程,因此,还要给职业经理一定的时间,让他了解熟悉情况。要建立透明的监督反馈机制,企业可以通过建立审计制度、预算制度、财务分析制度、管理信息系统、重大采购公开招标制度等规避企业风险。

公司发展到一定的规模,公司创业时的股东便会因股权变小而离去。一个家族企业仅靠银行贷款,仅靠自己的赢利,是很难参与市场竞争的,特别是和外国公司竞争。当前家族企业的融资比其他企业的融资更为困难。家族企业要克服这个困难而且继续做大,需要与大公司合作,通过将股权稀释成股份或与大企业合作来谋求自身的发展。这样一来,注入新的资金后,企业可以围绕自己的核心竞争力来收购和兼并其相关的企业。另外,主要处于投资者身份的家族企业创业者,可以投入更多的精力去投资其它的企业或者新的业务。

参考文献:

- [1]徐建业.家族企业可持续发展的组织结构分析[J].江汉大学学报(人文科学版),2003,(1).
- [2]曹祥涛,郭照保.社会资本与我国家族企业的发展[J].武汉大学学报(社科版),2003,(2).
- [3]于立,马丽波,孙压峰.家族企业治理结构的三环模式[J].经济管理,2003,(2).
- [4]杜治洲,韩艳强.美国家族企业控制权初探[J].经济与法律(港),2002,(6).
- [5]王国敏,郑晔.家族制度与中国民营企业的改革——东西方家族制度比较研究[J].经济体制改革,2002,(6).

(责任编辑:高建平)

