

企业成败经典

中小家族企业管理突围的五六七

民营企业的生存环境,尽管历经 20 余年的演变已有所改善,但在许多细节上仍然难以乐观。

五大管理问题。(1)位居企业中高层的家族成员将矛盾与情绪带入工作,经营管理症结似乎更难解开。在非家族企业中,也存在中高层管理人员将矛盾与情绪带入工作的情况,但企业所有者与管理者的区别,所有者之间控股权的区别,为这种情况的解决创造了很好的条件。而在家族企业中呢,除了前述身份区别之外,大家还可能是长辈与晚辈、兄弟姊妹、夫妻等关系。关系的相对复杂性,为企业的经营管理增加了更多的风险。(2)政令多出,当事员工无所事从。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,都可能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。这是好事,但有利也有弊,因为,这可能更易造成家族成员“打小报告”、跨岗位管理、影响关联管理者的管理权威、政令多出等企业管理难题。(3)家族成员私心作怪,损公肥私等问题更难处理。实际上,许多家族企业的老板都有一个心理误区,那就是,认为大家一家人不论对内对外,更能拧成一股绳有难同当、有富同享。真这么回事吗?对外也许还行,对内则难讲了。因为,维护与敛聚自己个人及其自

己小家庭利益的私心毕竟是人的劣根。而且,正因为是一家人,所以“圈内”的攀比性,就更有可能为这种事情的发生提供了更多的温土。损公肥私的情况在非家族企业中也较为普遍的存在,但出了这种事情,却可能相对好处理得多。(4)皇亲国戚不论是否占据重要部门及核心岗位职位,都容易在事实上形成内闭的家族圈子,难以形成开放状态与真诚兼容、接受企业其他员工。(5)在企业的家族成员中,任人唯贤难以客观,倘若“自己人”能力难以服众,将会对企业其他员工的心态、能力和潜质的发挥产生重要影响。

六点管理突围疑难。制肘家族企业管理变革及突围的一些主要因素拮取如下:(1)受中国传统的亲情文化所影响,狠不下心拉不下脸。(2)亲情不会按企业的运做方式运做,一旦拿企业中的某个或更大面积家族成员开刀,难以承受住来自亲情关系圈的压力。这可能是舆论上的,也可能是生活矛盾上的,等等。(3)对许多家族企业而言,一些家族成员通常都是企业的开朝元老,不但曾为企业的发展作出过巨大的贡献,而且还可能掌握了企业许多难以让外界知道的秘密。如果要想较为顺利的进行管理突围,需要付出的代价可能非常大,甚至可能是自己所难以承受的。(4)总觉得自己可以找出既不伤害家族成员利益又能进行变革之两全其美的办法,

管理突围一拖再拖。(5)与人力资源的使用环境有关。如:事情反正都需要人做,其他人就能胜任家族成员目前所承担的对应工作吗?就能比家族成员更忠于自己与企业吗?影响了家族企业所有者进行管理突围的决心及变革力度。(6)企图以建立健全相关制度来进行家族企业管理突围,可是在执行上,却由于前述相关因素,而使制度得不到有力贯彻与落实。

七点管理突围建议。在家族企业进行管理突围的时候,需要企业所有者的狠心与决心之外,还应该有:(1)交心。如果和关联利益人的交心程度不够,都可能遭遇不理解、难接受、不支持的阻力乃至是“滑铁卢”。(2)诚心。在你的管理突围中,或许会牵涉到清退一部分家族成员的情况,这些家族成员也可能会是和你一起打天下的亲人。你不妨拿出一点看得见的诚心出来,如论功发放“金色降落伞”遣散费,支持家族成员单独创业,上门“请罪”等等。(3)恒心。“有法必依,执法必严”,是我们常挂在嘴边的八个字,可在落实它的时候,却可能经常出现偏差。你就要抵挡住来自“心魔”和身边人的阻扰,建立起一套保障决策及制度执行的考核与监督机制,亲身督导和强化制度的执行力,持之以恒的坚持下去。(4)使自己成为更有权威的企业家长。这并不是要你具有家长作风,而是讲的是有关你一切以企业发展及利益为重的,不为亲情所

扰的决策和督导执行的能力。只有作到这点了,你才能更好的约束、规范和激励企业中家族成员的言行,尽量规避家族企业管理难题的出现。(5)产权明晰,权利制衡。如果说产权明晰,关系到企业资产、收益到底有谁的份,该“分家”时就“分家”和是谁说了算的问题;那权利制衡,主要讲的则是有关企业着重制度上的“法治”。(6)在内部弱化家族企业特征,在外部强化家族企业特征。这里所说的“在内部弱化家族企业特征”,是指在人员总数上,在管理职位及核心岗位上尽量减少家族人员的使用份额;在决策及执行中,尽量减少来自家族成员的干扰等家族企业管理弊端。也就是说其“内部”指的是企业,指的是企业的日常运营与管理。“在外部强化家族企业特征”,指的是充分发挥企业中家族成员利于团结共进的好处,让非企业员工的关联家族成员,在企业外加强参与对企业中家族成员的督促与监管。此处“外部”的重点是如何利用好非企业员工之关联家族成员的力量。(7)有意识强化“自己人”与“外人”的协作能力与在职位、薪金上的竞争性,不吝啬对“外人”的升职加薪与其它激励。这有利于淡化家族企业的管理弊端,增强企业的合力与活力,使家族企业形成开放、兼容并积极向上的企业文化。

(摘自《中国企业战略传播网》2005年1月20日 李政权/文)

减少奖金也感人

某公司成立以来,事业可谓蒸蒸日上。但因受国际上恐怖活动的影响,今年的利

润却大幅滑落。董事长知道,这不能怪员工,因为大家为公司拼命的情况,丝毫不比