

家族企业：老板与经理人怎样走向“融合”

● 郑锐洪

内容摘要 我国90%以上的民企是家族企业，随着市场经济的深入，非家族企业管理才是家族企业发展的必由之路，然而我国家族企业中老板与经理人之间相互伤害对方的事时有发生。本文为解决这一问题提出了一些建议，供企业参考。

关键词 家族企业 融合

随着市场经济的深入，竞争加剧，我国家族企业正面临生存和发展的“瓶颈”，要么消亡，要么转型。关于目前我国家族企业的发展存亡，业界基本达成共识：家族企业非家族管理才是家族企业发展的必由之路，即引进职业经理人，实行经营权与所有权分离，实现管理的专业化、规范化、现代化，提升家族企业竞争力。可是，目前我国家族企业中老板侵犯经理人权益和经理人损害老板利益的事件常有发生，双方互信、协作机制难以建立，“一见钟情—以身相许—互相猜疑—矛盾冲突”似乎成为老板与经理人之间的关系定式，难道老板与经理人注定不能相融？

老板与经理人既是矛盾对立体，又是利益共同体。老板希望借助职业经理人的知识、经验和能力，带领企业赢得竞争，走向辉煌，追求的往往是企业发展

的长远利益；而职业经理人则希望借助家族企业这个平台施展自己的才华，实现自身的价值，追求的大多是短期的利益回报。应该说，双方各取所需，既存在价值取向的不一致，又有相互协作，追求利益最大化的愿望和内在必然性。

但在中国家族企业，大多是从一见钟情到互相猜疑，再到不欢而散，甚至反目成仇，这方面的例子数不胜数。其中有老板和职业经理人个人的原因，有企业制度和治理结构的原因，也有社会道德和法律体系的原因。找准原因，建立相关机制，才能走向协作双赢。

一、建立相应的协调、约束机制

诸多实践证明，老板与经理人之间能否精诚协作，主要取决于三个方面：一是理念是否一

致；二是权益分配是否公平合理；三是治理机制是否完善有力。具体来讲，要实现老板与经理人之间真正的协作、双赢，必须建立相关的协调、约束机制，必须从制度上、文化上才能根本解决这一问题。

1. 以实际行动建立彼此之间的相互信任。老板与经理人之间建立信任需要一个过程，信任建立在彼此的工作业绩表现、为人处世原则和道德法制水平上。老板对职业经理要给予充分的信任，不干预职业经理职责范围的工作，要尽量为职业经理创造良好的工作环境。职业经理也要将公司的目标和利益放在第一位，尽量为企业创造价值，重大决策必须和老板协商，以争取老板的理解和支持。此外，平时经常有效的沟通也有助于消除误解，相互信任。但信任是有条件的，信任离不开约束，没有约束的信任是盲目的信任。

开发技术

2. 把所有权与经营权相分离的思想落到实处。老板是货币资本的代表,职业经理人是人力资本的代表,只有两者结合起来,才能发挥货币资本和人力资本的双重效益。换句话说,目前市场情况下,家族企业要能够生存和发展,必须引进职业经理人。职业经理人要能够生存和创造效益,企业又必须实行所有权与经营权相分离的体制。要能发挥职业经理人的潜力,实现合作双赢,又必须把所有权与经营权相分离的思想落到实处,做到明确的分工合作。老板作董事长,负责经营战略,负责投资和资产的运营,把日常的经营管理和一般的决策以及执行任务交给职业经理人,以发挥职业经理人专业化的优势和能力。

3. 适度授权分权但不能忽视监督。企业固有的体制、文化和人脉关系本身就对外部经理人有一种排斥力,这就是中国的“空降兵现象”,如果再不给予相应的权力,经理人将没法开展工作,更没法体现能力和创造业绩,影响企业预期。但授权必须适当,不能随意授权和盲目授权,要避免功高盖主和权力盖主现象的发生,要把最高权力留在董事会,这是授权时要注意的,作为经理也是可以理解的。另外,权力需要制约,这是企业稳定和持续发展的要求。企业应该确立相应的监督机制,对权力的使用进行监督、指导,以更好地发挥权力的激励功能。

4. 培育开明、包容的企业文化,努力提高自身素质。开明、包容的企业文化氛围会吸引人才,

留住人才,使员工感受到归属感,形成忠诚心。相反,保守、封闭的企业文化则会拒人才于体制之外,就算引进了经理人,也会出现水土不服现象,最终以失败收场。有了开明、包容的企业文化,老板与员工,与经理人才可能真正融为一体。此外,老板与经理人还应该努力提高自己的素质,素质的提升,眼界的开阔,有助于接受和形成现代经营理念,有助于增进相互理解、宽容,有助于培育开明、包容的企业文化。

5. 主张“任人为贤”,不排除“贤亲并举”。传统家族企业的一大特征就是“任人为亲”,亲戚掌管企业所有重要职能部门,外人很难进入管理层。这种用人模式在家族企业草创时期发挥过重要作用,但随着市场走向成熟,市场竞争的激烈化,家族成员的眼界和能力就没有办法适应现代竞争的需要和现代企业的发展,这时必须引进职业经理人,特别是有深厚外资企业背景的职业经理人,利用和发挥他们的专业特长及管理优势,提升企业竞争力。这就需要老板展开胸怀,树立“任人为贤”的人才理念,把合适的人才放到合适的岗位和部门,并且想办法引进人才、用好人才、留住人才。本文主张“任人为贤”,反对“任人为亲”,但不排除“贤亲并举”。

6. 制度与利益同行,道德与法律并举。企业引进职业经理人,必须通过公司章程,通过合同契约把双方的责任、义务、权利、收益明确界定出来,并且要保证双方的地位和权益。销售管

理的实质是利益管理,老板与经理人之间的关系从根本上来讲是利益关系,处理好他们之间的利益分配问题是决定老板与经理人之间能否协作双赢的关键,制度化、规范化、法治化就是为了保障双方的权益。老板引进职业经理人,在利益分配上不外乎三种形式:高薪、分红(干股)、股份。老板一般愿意付高薪,不愿意给股份,把经理人当打工仔。经理人更乐意有股份,享受主人的感觉,追求未来的发展。分红(干股)则属于一种中间折中形式。从未来发展需要看,给经理人一定股份是一种有效的模式,是一种趋势,它能够将经理人和老板捆绑在一起,风雨同舟,荣辱与共,真正体现共进双赢。但事实上,由于我国推行市场经济时间较短,职业经理人市场还没有发展成熟,相应的道德规范、法律规范还没有完善,还存在一些空白和漏洞,所以,诸如老板抵赖奖金、分红承诺,经理人带走公司机密、客户、人员等经理人侵犯老板资产和老板侵害经理人权益的现象时有发生,而且不能受到应有的约束和制裁,这就需要社会来完善相应的道德法律法规,以保障所有者的权益,保证现代企业治理结构的健康发展。

二、必经之路——不断地“磨合”

事实证明,老板与职业经理人是走向融合的,他们不是天生的“敌人”,而只是一对利益矛盾,虽然存在利益冲突,但完全有合作的必要和可能,完全可

开发技术

以成为一个战壕里的“战友”。而老板与经理人之间要达到协作双赢,必须经过不断地“磨合”。“磨合”意思是调整、配合,是从不协调到协调的过程,是一个相互适应的互动的过程,这个思想用在老板与职业经理人之间非常合适,因为两者大多是可以通通过磨合形成共识,达到协作双赢的,除了少数个性、理念、风格差异极大的,天生的“水”与“火”不能相融。老板与职业经理人之间加强磨合的重要手段是沟通,正式的沟通与非正式的沟通。经常性的沟通,相互影响的同时,增进了感情,消除了误解,减少了摩擦,增加了信任,形成了共识,

无形中实现了彼此观念、风格的和谐统一,增加了合作成功的可能性。千万别小看了沟通,它是人际关系的“润滑油”,缺了不可。当然“磨合”首先表现为理念、价值观的磨合,然后是定位的磨合,第三是个性与感情的磨合,再然后才到行为方式的磨合。所以,老板与经理人之间的协作是一个过程,是一个不断“磨合”、从不协调到协调的过程。而老板与职业经理人之间能否有效“磨合”,还取决于双方的定位和心态。老板如果高高在上,把经理人只当作打工仔,不尊重又不信任,不重视也不放

权,这样的老板没法沟通,更没法“磨合”;反过来,如果经理人自视太高,不把老板放在眼里,向老板提出过分的不切实际的要求,这样的经理人也无法容忍,更无法“磨合”。所以,要能够有效“磨合”,双方都必须尊重对方,重视对方,客观认识自己,正确定位自己的位置,要有宽广的胸怀,要带着一颗包容的心,才能容忍对方的缺点,以发挥对方所长,最后达到互惠互利、合作双赢的“融合”境界。

(作者单位:广东培正学院)

■责编 王毅 Tel:010-88383907 E-mail: stevenl_wang@sina.com.cn

·消息·

甲骨文 HCM 媒体会在京召开

根据某人力资本咨询公司最近进行的调查,目前中国有 85% 的企业面临难于找到所需人才的困境。企业的成长在很大程度上取决于自己能够得到、培养和留住的人力资源的质量。

那么如何才能变“人才流失”为“人才涌入”呢,企业必须做到以下三点:

1. 制订一个动态的、与企业的长期战略和近期目标有紧密联系的人力资本管理战略;
2. 通过机构改革和流程重组,启动人力资源管理变革和优化;
3. 采用经过验证的成熟的 HCM 技术建立一个适应性的基础架构,以支持 HCM 目标和新的人力资源管理流程。

基于此,甲骨文推出“战略型人力资本管理(Strategic HCM)”策略。“战略型 HCM”以支持企业的长期性战略目标为己任,帮助人力资源部门实施有关人力资源管理的模型、流程和信息技术。

甲骨文大中华区 HCM 首席经理叶天禄称 HCM 产品可以让中国企业在以下几方面受益:

减少日常行政事务。自助服务式人力资源应用软件(Self-Service HR Applications)把大多数行政

工作都转移到了员工手上,让员工按照要求更好地对自己的日常工作和职业生涯进行管理。这样可以减少繁杂的行政事务,提高人力资源部门的工作效率。

发展人力资源智能。甲骨文的“战略型 HCM”为 HCM 规划者提供了必要的工具,可帮助他们分析企业数据,实现企业所需的人力资源管理智能。

实施一流人才管理战略。培养和留住世界级人才的管理工作不能被动进行,相反,必须以绩效评估为基础,制订并实施一个积极的战略。这也正可以通过 Oracle“战略型 HCM”来实现。

延续产品支持到 2013 年。对三条线:Oracle E-Business Suite, PeopleSoft Enterprise, J.D. Edwards EnterpriseOne 的合成工程(Project Fusion)正在逐步进行中,但甲骨文将延续对三条产品线支持到 2013 年。合成后的产品将带给客户绝佳的商业洞察力,深入、适应性强的业务流程以及更卓越的用户体验。

据悉,甲骨文在亚太范围内 2005 年 HCM 的盈利与 2004 年相比增长了 107%。HCM 将成为甲骨文在 2006 年重要的增长点。