

文章编号:1000-8934(2005)09-0097-04

家族企业的人文制约及家族式管理

李晓兵¹ 李东²

(1. 哈尔滨职业技术学院 财政金融系; 2. 哈尔滨工业大学 管理学院, 黑龙江 哈尔滨 150001)

摘要:家族企业是家族与企业的结合体,家族的管理特点会深刻影响到家族企业的管理。家族及家族企业的管理特点,深受中国儒家传统文化的影响与制约,其中最关键的问题是如何看待“人”。市场经济社会要求将人视为“独立、自主、平等”的个体。家族企业提高管理境界的关键也正在于需要将社会与企业中的“人”视为“独立、自主、平等”的个体。

关键词:家族;家族企业;管理;人

中图分类号:N031 **文献标识码:**A

家族企业是家族与企业的结合体。对于中国的家族企业来说,绝大多数家族企业并没有从根本上做到摆脱家族文化及精神的影响与制约。家族企业的家族式管理一方面有利于对企业的控制,另一方面也会给企业带来一定的负面影响。解决家族企业社会化问题的前提之一,在于搞清楚家族企业在管理方面的主要特点。

1 家族的管理特点

家族作为中国传统社会最基本的组织单位,其存在和发展自然需要一套行之有效的管理手段。在家族精神和家族主义的统治下,家族的管理主要依靠的是经过了几千年的历史所培育出来的儒家伦理道德规范。简单的说,就是宗法制度。

宗法制度中的核心观念是“孝”。在家族的差序格局中,处于中心地位的是“祖宗”,家族中的长者,是整个家族的权威,在一个家庭中父亲则是权威。这种权威的存在和牢固,是家族稳定的最根本的基础。靠什么力量来维护这种权威呢?最主要的是靠“孝”。“孝”就是对“祖宗”、对家族中的长者、对父母,要尊敬,要敬畏,要顺从。中国家庭是遵循着长幼有序的家庭伦理规范的,父慈子孝是最重要的家庭关系,亲情是人生最珍贵的情感之一。儒家认为:“身体发肤受之父母”,个人的生命是父母生命的延续,子女的生命是个人生命的延续,由此保证了家族的生命绵延不绝,因此,个人必须“崇拜祖先、敬事父母”。所谓,“百善孝为先”。

家族制度决策的方式是以宗法制为基础的,以宗族权威为保障的、家长制的独裁决策。家族事务处理的最高决策权,掌握在家长的手中。这反映出,在中国的家族里面,人与人的关系并不是平等的。长幼有序,血缘关系的亲疏远近决定了一个人在家族等级制度中的地位,也决定了一个人在家族中说话的“分量”。家族中的权威建立在家族等级制度上,而这种等级制又是以血缘关系所决定的差序格局为基础的。

因此,必须维护族长、家长的权威才不至于破坏家族的秩序。自觉维护家长的权威,不仅仅是孝的体现,更是对维护家族秩序稳定所应尽的义务。不服从家长的决定,就是不孝的表现。不孝则不礼,不礼则不仁,不仁则不义。

家族管理中还有一个重要的方面,就是信任问题。在中国人的家族文化中,一个根深蒂固的观念是:血浓于水。相同的血缘是家族中成员彼此认同的生物学基础,这种基础是与生俱来的,是授之于祖宗,授之于父母的,是无法消除的。家族信任成为维护家族稳定、维护家族声誉的重要手段。这导致强调的是家族中的人是最可信的,而外人则是不可信的。

中国传统社会是“礼法社会”,伦理道德规范虽然是家族管理最主要的手段,但这只是“礼”的一面。当然还有“法”的一面。只不过这个“法”是在“礼”之后,是“礼”之下的“法”。家族的管理自然是先“礼”后“法”。“法”是在“礼”的作用失效后才不得不实行的。宗法社会的最大特点是,家-国同构,家法代替国法,国法不过是家法的扩大。所以,家族的事务是内部的事务,用不着外部力量来约束和处理。

由于“家法”也是以血缘关系为基础而建立的,所以,其最大的惩罚措施就是断绝血缘关系,将犯了家法之人驱逐出家族,使之变成无根之人。这一点对于家族观念深厚的中国人来说,具有极强的威慑力,从而能够起到使家族中人不敢触犯家族规范,自觉遵守家族规范,进而达到维护家族稳定的作用。

严格说来,中国家族传统中的宗法、家法等等,是建立在血缘情感基础上以及人与人之间血缘等级之上的。家法的最大特点是:人与人之间身份的不平等。

2 家族企业的管理特点

美国管理学权威彼得·德鲁克在研究了海外华人企业的成功经验后,认为:

收稿日期:2005-05-05

作者简介:李晓兵(1962-),哈尔滨职业技术学院副教授,主要研究领域:财务管理、企业会计;李东(1958-),哈尔滨工业大学管理学院教授,经济学博士,主要研究领域:科技哲学,企业经济学,企业管理。

“初看上去,海外华人的新的跨国集团和其他企业完全一样。比如,它们按公司方式组建,有董事会和公司职员。但它们的运行方式和世界经济中任何东西都完全不同。描述它们的最好方式也许是把它们当作以其营运操作的一个家族。”(《大变革时代的管理》上海译文出版社 1999 年 p156 - 157)

在这里,德鲁克揭示了海外华人家族企业的两个特点:一是海外华人企业在形式上与现代企业没有什么本质区别;二是海外华人企业的本质是家族式的,这主要体现在其管理方式上。

其实,中国大陆上的家族企业绝大多数同海外华人的家族企业一样,其管理方式从本质上说也是家族式的。许多学者对此进行了大量研究。归纳起来看,家族企业的管理特点主要是:

首先,企业治理结构 治理结构问题的核心在于如何处理家族企业的所有权与经营控制权的关系。由于发展水平的千差万别,中国目前的家族企业大多都未能做到从根本上将两权分离开来。发展得比较快的家族企业,如上市公司,基本能够做到在形式上将两权分离。但所有权人对经营权的控制依然无法做到位。黄河集团改革家族治理模式失败的案例,提醒这类家族企业在实行两权分离时会更加慎重。这本身又使得许多已经上市或具备上市条件的家族企业的所有者们常常陷入两权是否分离的悖论之中。而对大多数家族企业来说,目前基本上仍然采取两权不分离的企业治理结构。这不仅是因为社会外部环境的制约,更重要的还是家族企业的所有者们出于某种经济理性的考虑。

两权分离的优势主要体现于,当企业规模达到一定程度,老板受到自身控制能力的限制时,实行这种分立有利于企业提高管理效率。在现实中许多老板的真实想法是,只要自己或家族自身有能力对企业实行有效的控制并且不影响企业的经济效益及工作效率,他是不会放弃对企业的经营控制权的。在现阶段,尤其对于中小规模的家族企业,采取两权合一的企业治理结构依然是理性的选择。

其次,家族式权威 家族企业两权不分离的治理模式,最有利于家族企业的老板们保护其在企业中的领导权威。而且这种权威又是建立在家族主义的基础之上。对于家族企业的老板来说,这种权威“更像是孔子儒教中的一家之长”(德鲁克《大变革时代的管理》p167),而不是一个企业的领导人。在家族中,家长具有至高无上的地位,其权威更是难以受到任何挑战。这种权威带给人的不仅仅是一种权利欲的满足,也是一种事业成功地满足,更是一种个人尊严与荣誉的满足。因此,家族企业的老板们是从心底里强力维护这种权威的。而能够保证这种权威不受挑战的方式,除去在企业治理结构方面轻易不去让渡控制权之外,他还会努力在企业里渗透家族主义的精神。

家族家长式的权威,并非没有可取之处。企业中,一种强有力的权威的存在,会明显有助于企业经济决策的贯彻执行。因为这种权威的存在能够使决策过程更有效率。现实中常常看到,家族企业的老板们,面对企业经营中出现的问

题,很果断很迅速地就做出决断,雷厉风行,使问题很快得到解决。

当然,这种家族式的权威也存在许多缺陷。一个十分明显的缺陷就是,老板经常独断专行,听不进其他人的意见,完全靠个人的理解和感觉做出决策,结果决策失误,给企业造成损失。

第三,非契约性 家族企业管理中一个很重要的特点是它的非契约性。这表现在两个方面,一是企业在与员工的雇佣关系中,往往不看重合同。尽管在表面看来也签订工作合约,但很少认真按合约执行;二是家族人员在企业内,彼此也没有契约的约束。认为,反正都是自家人,何必一本正经的签署那些麻烦的契约,反倒显得对自己人不信任。

家族企业管理中的这种特点,是家族主义文化的典型反映。中国社会从来不是像西方社会那样的“法理社会”。法理社会的本质是,认为每个人都是社会上一个平等独立的个体,每个人不从属于任何人——包括自己父母的独立的人格和权利。人与人之间的交往建立在个人主体地位不受他人侵犯的基础上,并且认为“人性本恶”。因此,若要保持住自己的人格与权利在与他人的交往中不受侵害,从而有效保护住自己的利益,就必须依靠彼此在交往中达成的协议,也即契约所提供的相互承诺来为自己的利益提供一个保证。同时,这种保证会得到外部社会法律制度的支持与维护。

相反,在中国“礼法社会”的传统里,认为,人并不是独立的个人,每个人都是被编织在由血缘关系所决定的差序格局网络里。在这个血缘关系网络里,人并不是平等的,更不是独立的。个人利益的维护是依靠整个家族的力量。在家族内部,并不需要由外部力量作为支撑的契约去维护家族中个人的利益,个人的利益就是家族的利益,家族的利益也就是个人的利益,因此,家族内部个人之间的契约是不必要的。这种观念及思维方式长期作用的结果是,在中国社会里,人们的契约意识非常淡漠。不仅在日常生活中,人们不重视契约对自己利益的维护作用,而且在经济行为中,如在处理个人与企业的雇佣关系方面,同样缺乏契约的意识。企业的老板们也同样缺乏现代契约意识。结果往往是不仅雇员的利益得不到契约规则的保护,老板也常常是有意无意的违反与雇员的合约,从而损害雇员的利益。另一方面,老板自身的利益也会受到员工不守契约的损害。

但是,这种非契约性也未必是绝对的。在中国社会漫长的历史中,商人们也有立字据,签订契约的习惯。不过从社会整体角度看,非契约性仍然是中国社会人们处理经济关系的主要方式,所看重的是“心约”,既讲诚信。正如德鲁克所说,“把海外华人的跨国公司聚合在一起的既不是所有权也不是法律合同,而是家族关系中内在的互相信任和相互承担的义务。”(《大变革时代的管理》p157)

用一句话来说就是,中国的家族企业主要不是靠契约来管理,而是靠“心约”来管理的。

第四,家族式信任 中国的家族企业之所以主要靠“心约”来管理,一个重要的原因在于中国社会特殊的家族式信任机制。

马克斯·韦伯曾经说:“在中国,一切信任,一切商业关系

的基石明显地建立在亲戚关系或亲戚式的纯粹个人关系上面。而新教伦理与禁欲教派的伟大业绩,就是挣断了宗族纽带,将商业信任建立在每一个人的伦理品质的基础上”。(马克斯·韦伯,《儒教与道教》,商务印书馆 1995 年版,第 150、144、289 页)这段话清楚地说明了中国社会与西方社会信任机制的差别。即中国社会家族式信任机制的特征,不仅仅以血缘关系或泛家族血缘关系为基础——“建立在亲戚关系或亲戚式关系的纯粹个人关系上面”,并且强调的是“纯粹个人关系”。说穿了,就是中国社会的信任不是建立在契约制度上,而是以个人与个人之间的感情为基础。在家族企业里这种信任机制得到了自然的广泛的延伸。

家族式信任在家族企业里的表现就是:第一,由于不轻易相信家族以外的人,自然愿意更多地使用家族内部的人。因此,相当多的家族企业里的重要岗位都是由家族内部的人占据着;第二,对外人的雇佣首先看重的是与家族企业老板或家族中重要人物的个人关系怎样,这里面,对家族或对家族企业老板个人的忠诚是最重要的考察因素,能力则往往被放在其次;第三,越往企业的高层,用家族以外的人越少也越慎重,即使在企业的高层用了家族以外的人,这个人也往往要被同化为“自己人”;(参见张强“自家人、自己人和外人——中国家族企业的用人模式”《社会学研究》2003 年第 1 期)第四,家族企业内的对人的信任程度也呈现“差序格局”的特点。

实际上,家族企业内部的信任就是家族信任的翻版,而对企业与家族在用人方面的本质差别缺乏必要的考虑。基本上是把企业视为“家”,也要求企业所雇用的“外人”同样将企业当作自己的“家”,脱离了企业本身与“家族”在性质上的区别,因而其信任制度难免不落人家族式信任的窠臼。

第五,资本控制 由于家族企业不轻易相信家族以外的人,因此,在事关企业根本利益的财务等涉及资本管理方面的问题上,基本上是完全排斥“外人”的。这一点,对于规模比较小的,所经营的业务不太复杂的家族企业来说,还是能够行得通的。当企业发展到一定的规模,经营的业务变得较为复杂之后,由于家族内部缺乏企业资本管理的专门人才,就会产生严重的问题。而家族中的人又不愿放弃对财务等资本管理的控制权,因而,常常造成不必要的损失,从而限制了企业的发展。

第六,家族式企业文化 任何企业都有其文化特征,企业文化是这种特征的集中表现,家族企业同样如此。中国的家族企业文化从本质上说明明显带有儒家“家”文化的色彩。具体说有如下特征:

一是企业精神中强烈地渗透着家族精神的气质,强化以家族而不是以企业为核心的向心力和凝聚力;

二是在理念上强调“一荣俱荣、一损俱损”;

三是在家族企业的权力分配和权力结构中,强调的是企业“家长”的绝对权威。企业老板就是家长,他的话就是法律。独裁式的领导是大多数家族企业老板所习惯的也是其所喜欢的领导方式;

四是家族企业所倡导的价值观基本上就是儒家文化中的“忠”与“孝”,将家族的利益放在第一位,将家族与企业视

为等同;

五是在人际关系的处理上更注重“关系文化”,也就是差序格局式的“血缘关系”,强调“缘分”,将“缘分”——地缘、学缘等泛化扩大了“血缘”作为处理人际关系亲疏远近的一个重要标准;

六是在看待个人与集体的关系方面,强调的是“家族集体主义”,不重视个人的权利与利益。对人性的认识完全是家族主义的集体主义,在企业内部也像在家族内部一样,每个人并不是平等的,而是按照差序格局的等级制被编织在企业不同的位置上。

上述家族企业的管理特点,其产生的根本原因,就是企业与家族的重叠,也就是说,家族企业的所有者和老板们,没有从根本上认识清楚,企业是企业,家族是家族,两者是性质完全不同的社会组织。但这不等于说,家族式的管理方式没有可取之处。事实上,家族企业在管理上的效率往往是很高的。然而,这也不能掩盖家族企业自身所存在的问题。

3 提高管理境界的关键 ——重新认识“人”

家族企业的管理往往是家族管理在企业中的延伸。家族企业的老板们非常希望的是,进入到其企业中的家族以外的人,也能够变成“家族中的人”。这就涉及到家族企业如何看待企业中的家族以外的人的问题。对家族以外的人的认识,在某种意义上决定了如何对其进行管理。

在现实中,我们经常会发现,家族企业的老板们,并不是以平等的眼光看待企业中家族以外的人,而是始终把他们当作外人来看待。这导致在处理企业中的人际关系问题时,总是怀着一种隔阂的心态。

家族企业对人的认识问题,本质上反映两个更深层的问题:一是,如何看待家族与企业的关系。中国的家族企业的老板们,基本上是把企业看作是“家族”的扩大和延伸,而不是把家族企业看作“企业”,也就是说,没有理解现代社会中企业的本质;二是,血缘意识依然深深的埋藏在其心理,积淀成为一种强烈的潜意识。我们经常听到一些老板会这样对其企业中家族以外的员工说:你们能够来到我的企业,为我工作,这是我们大家的一种缘分。这句话中渗透着的恰恰是这样的一种意思:大家在一起工作,是某种“缘”的作用,而在这种“缘”所编织的差序格局里,我就是你的“家长”,企业就是一个大家族。所以,你就应当尊敬我,服从我。

家族企业对人的认识,会深刻影响到家族企业的管理。现代市场社会有一个根本的前提,那就是:社会中的人是“独立、自主、平等”的个体。中国家族企业的所有者们,恰恰在这方面缺乏深刻地认识。以儒家文化为核心的中国家族文化及精神的根本,也正在于不是将“人”,包括家族内部与外部的人视为具有独立平等权利的自由个体。这导致家族企业的所有者们在管理的理念上,无法适应市场社会的精神与要求,无法跳出传统家族文化的窠臼,以市场精神来看待企业中的人,管理企业中的人。因此,家族企业提高管理境界的根本,要从重新认识“人”的角度入手。

参考文献

[1]彼得·德鲁克. 大变革时代的管理[M]. 上海译文出版社, 1999.

[2]盖尔希克等. 家族企业的繁衍. 经济日报出版社, 1998.

[3]马克斯·韦伯. 儒教与道教. 商务印书馆, 1995

[4]张强. “自家人、自己人和外人——中国国家族企业的用人模式”[J]. 社会学研究, 2003.

The Humane Restriction of Family Firm and Family Administration

LI Xiao-bing, LI Dong

(Harbin Insitute of Technology, Harbin 150001, China)

Abstract: Family firm is a combo of family and firm, so administrant characteristics of family deeply affect administration of family firm. Administrant characteristics of family and family firm are influenced and restricted by Confucian traditional culture, however pivotal issue is how to look on “people”. People should be considered as a unit of “independence, freedom, equality” in societies of market economy. In administrant process of family firm, manager should consider people in both society and firm as unit of “independence, freedom, equality”, it's pivotal to advance administration level for a family firm.

Key words: family; family firm; management; people

(本文责任编辑 王国政)

(上接第 96 页)

技产业的技术政策, 振兴措施和监督管理制度。

科技规划在科技宏观管理中具有重要的地位和作用。科学技术的宏观管理, 一般体现在确定科技发展目标、选择战略重要项目、调整科研结构、促进技术创新、制定科技政策等方面。全面科技规划则集中反映了上述几方面的内容, 它为国家在一个时期科学技术事业的总体发展提供了一个蓝图, 为全国的研究与开发活动的安排提供总框架, 也是政府通过计划的形式, 将科学技术作为国家的战略资源, 以便把握其发展速度和方向。科技规划在科技宏观管理中, 能集中反映政府对科技事业发展的目标及其战略思想, 引导科学技术全面、合理、有效地发展, 以促进国家的进步与经济的繁荣。因而, 根据不同国情采取不同的规划模式, 管理和规划科技事业已成为政府工作中最重要的职能和制定发展科技

战略与政策的重要组成部分。

参考文献

[1]田鹏颖, 陈凡. 社会技术哲学引论[M]. 沈阳: 东北大学出版社, 2003. 106.

[2]李培林. 科学发展观的“中国经验基础”[J]. 中国社会科学, 2004(6) 4-7.

[3](日)岩佐茂. 全球规模的环境破坏与价值问题[J]. 哲学研究, 1994(1). 35-40.

[4]覃明兴. 关于生态科技的思考[J]. 科学技术与辩证法, 1997(6): 5-6.

[5](美)杰里米·里夫金. 生物技术世纪[M]. 付立杰等译. 上海: 上海科技教育出版社 2000. 37.

On Development of Science and Technology from the View of Ideas of Scientific Development

GAO Jian-ming, ZHANG Bao-wei

(Wuhan University of Technology, Wuhan 430063, China)

Abstract: Ideas of scientific development provide the new view for us to understand and develop science and technology in the new times. The contents of carrying out ideas of scientific development and making science and technology progress along the correct path include realizing harmonious development of science and technology of nature and science and technology of society, establishing ecotypic science and technology and strengthening the social control about science and technology.

Key words: ideas of scientific development; harmonious development; ecotypic science and technology; social control

(本文责任编辑 王国政)