

浅析家族企业的管理创新

■ 陈育明 博士生(复旦大学管理学院 上海 200125)

内容摘要: 本文通过分析家族企业的优势与其先天不足,提出家族企业必须及时实施管理创新,加速企业的现代化与社会化,才能够在知识经济时代获得可持续发展。

关键词: 家族企业 管理创新

家族企业

家族企业源于18世纪英国工业革命时期,迄今已有200多年的历史。美国著名企业史学家钱德勒认为,“企业创始者及其最亲密的合伙人(和家族)一直享有大部分股权。他们与经理人员维持紧密的私人关系,且保留高阶层管理的主要决策权,特别是在有关财务政策、资源分配和高阶人员的选拔方面。”从钱德勒的定义看,家族企业并不要求家族成员掌握全部所有权和经营控制权,只要家族成员大部分或者基本掌握上述两种权利的企业,皆为家族企业。根据钱德勒的界定,可将家族企业推演为以血缘关系为基本纽带、以家族利益为首要目标、以实际控制为基本手段、以亲情为首要原则、以企业为组织形式的经济组织。

家族企业的优势

一种企业组织形式是否合理和有效率,要基于特定的经济环境判断。从目前我国特定的经济环境来看,家族企业在某些方面还是有效率的,具体如下:

家族企业产生于经济体制剧烈变革、游戏规则不断变更的背景下。民企不得不经常性地突破已有的政策限制,采取各种变通做法,以赢得竞争优势。这种政策博弈的普遍存在,使得企业必须严格控制内

部管理人员对企业的忠诚度,以防止出现内部人告状引致政府管制的情况,由此决定了以家族忠诚为纽带的企业家族化经营是一种相对安全的选择。

家族企业运作成本相对较低。在特定条件下,家族成员及其之间的忠诚信任关系作为一种节约交易成本的资源进入,家族伦理约束简化了企业的监督和激励机制,这时家族企业就能成为有效率的经济组织。

所有权与经营权两权合一。现代企业制度的两权分离要求妥善处理委托代理问题,而家族企业两权合一,家族企业主同时担任企业的最高行政长官,最大限度避免(减少)了委托代理现象,降低企业的总代理成本和监督激励成本。

家族企业的劣势

家族企业发展瓶颈主要表现在以下几个方面:

融资渠道限制。家族企业特别是中小规模企业主要依靠内源融资与亲缘融资。随着企业的发展,资金瓶颈便会逐渐暴露出来。单一的产权结构使家族企业获得发展资金的途径受到限制。

人力资源限制。“人”为企业之本,“才”为发展之源。家族企业的天然封闭特性本能地反对人力资本引进,其所独有的“排外性”又使得经理人员缺乏信任感,由此产生了企业与经理人之间的信任危机,这样就很难同舟共济。

治理结构限制。家族企业奉行集权化管理模式,权力过于集中、决策过于专断,导致企业对业主过分依赖。同时,企业内部主要以人治方式进行管理,人言大于制度,主观随意性大。这种治理结构限制了企业的进一步发展。

家族企业的发展策略

家族企业在发展过程中,应当深刻认识家族式管理的弊端与先天不足,适度实施管理创新,走出一条可持续发展之路。

建立完善的企业制度。在我国经济转轨的大背景下,应以家族企业治理结构为核心,着重研究我国家族企业建立现代企业制度的模式,寻找建立稳定的组织结构的途径,使家族企业从“人治”走向“法制”,实现管理上的革命。在这一时期,企业必须建立起完善的决策制度、财务制度、监督制度、法人治理结构等。

吸收社会资本,逐渐打破家族产权“一股独大”的封闭结构,形成合理的股权结构。家族企业适当放松股权控制,让出少数股权,借助社会资本解决资金不足的问题。

适时建立家族成员的退出机制。随着家族企业规模的不断壮大,很多创业元老很难适应新的要求。但他们通常在企业中占据要职,居功自傲,对外来的资源和活力产生一种本能的排斥作用,不利于企业形成开放性的系统。此时就需要适时建立家族成员退出机制。退出机制的核心是让家族成员能够流动,使家族成员在适当的时候以适当的方式流动到适当的位置,从根本上避免家族成员对企业经营决策造成的不良影响。

建立公平合理的人才引入机制与内部竞争机制,最终形成以非家族成员为主的科层体系。家族企业发展到一定阶段,一方面要打破内外有别、任人唯亲的家族用人机制,利用外智;另一方面,要引入企业内部竞争机制,使各类人才公平竞争。外部引入与内部提拔相结合,逐步建立起企业的人才库和领导班子,为企业的长远发展打下基础。

参考资料:

1. 闫荣伟、钟勤华,家族企业正在走向公众化,《中国经营报》,2001
2. 施能自,“由内而外”的家族企业管理变革,《中国企业家》
3. 鲁亚曦,中国家族企业的背景与前景,《经济管理文摘》,2001
4. 厉以宁,民营企业不改不行,《中华工商时报》,2000
5. 张维迎,家族企业的成长与职业经理人,《中国工商》,2001