

我国家族企业信任问题分析

潘琦华

(广东科学技术职业学院, 广东 珠海 519090)

摘要:随着我国家族企业规模的不断扩大, 家庭企业内部出现了信任问题。在我国文化空间下, 家族企业比西方更加重视私人信任和血缘关系。信任对家族企业有着非同一般的重要作用, 而信任缺失将会造成极大的危害。一般来说, 从企业制度、企业文化、环境、沟通与交流、员工发展几个方面着手, 家族企业能够有效地在内部创造信任。

关键词: 中国; 家族企业; 信任问题; 分析

中图分类号: F272.9 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008—4533 (2005) 06—0077—04

家族企业在从家族式企业管理向经理式企业管理的演变过程中, 面临着如何将信任扩展到家族成员以外的障碍。随着我国家族企业规模的不断扩大, 企业原有管理机制的问题也就凸显出来, 比如裙带之风盛行、绩效评价不公平、效率低下、创新受到抑制以及企业发展受限等等。企业发展要突破家族制, 但要与他人分享所有权和经营权又面临很大的风险, 老板难以聘用到既有能力又对企业忠诚的专业人才。因此, 企业内部的信任问题阻碍着家族企业有效地成长。本文拟对我国家族企业的信任问题以及如何创造信任作些分析。

一、我国家族企业的信任

信任通常被理解为个人之间对于相互合作所持有的信心。信心的来源主要由两部分组成: 一是社会信用和道德规范; 二是在具体交易中建立于个人特征之上的信心。每个人会按照他人与自己的关系而进行信任度分类, 并在长期关系或交易中动态地记录和进行信任管理。在我国文化空间下的信任可以分为社会信

任和私人信任。社会信任是建立于法律、正式契约之上的, 而私人信任是个人或组织之间基于信任管理和不断协调博弈的过程。家族企业信任是基于忠诚原则上的私人信任。其信任管理是基于身份进行的, 血缘的家族关系处于信任的核心层, 但显然这一核心层还不足以解决超越血缘家族交易的信任问题。此时, 家族信任的原则就是在合作演进过程中将参与长期交易的部分成员家族化, 即在伦理、情感以及回报等方面施以与家族成员相同或相似的行为准则, 家族化使得家族外部 (非家族) 成员通过长期关系回报而纳入类似于家族成员的高信任阶层。^[1]

我国学者一般认为, 家族企业成员, 特别是领导成员之间的信任与信用的基础, 是家族成员之间特有的血缘关系。由于几千年的家族制度, 我国家族企业对血缘关系比起西方国家的家族企业要重视得多。此外, 我国家庭的血缘关系并不是“兼爱”, 而是依据与家族核心成员的血缘关系的远近而呈现出“差序格局”,

收稿日期: 2005—09—10

作者简介: 潘琦华 (1970—), 女, 广东梅州人, 广东科学技术职业学院讲师, 工商管理硕士。

即近者越亲，远者渐疏。反映在信任与信用关系上，也呈相同的“差序格局”。基于家族关系建立起来的内部信任，会自然对没有类似关系的员工产生不信任感。然而，在漫长的家族化的过程中，上司依据“关系、忠诚、才能”的员工归类模式将下属归为八种类别而赋予其程度不一的信任，其中忠诚则是最为重要的考虑因素，这样部分家族外成员得以逐渐地获得不同程度的信任，从“差序格局”的外围慢慢向核心靠拢。^[2]

我国家族企业的这种信任结构导致其信任资源短缺，企业规模越大其信任资源就越短缺；而真正制约家族企业成长的是信任资源，所以家族企业的发展也受到了阻碍。^[3]经济学家张维迎指出，我国民营企业要摆脱家族式管理将是非常困难的，主要是因为在企业内部用人的首要原则不是一个人的能力而是他的职业道德，即他能“信得过”。^[4]而目前各类人才市场上，缺少的并不是有能力的人和企业家，而是有职业道德的人或者愿意为老板诚心诚意服务的职业经理人。这个外部社会环境并不是单个企业能改变的。正是这一外部社会环境实际上在迫使本身在竞争中就处于劣势的民营企业考虑如何发展对管理人员的信任，丰富信任资源。

二、信任对家族企业的重要作用

1、信任是保护私有财产的一个基础。我国目前的法制还不健全，不能很好地保护个人的私有财产，比如民营企业的商业机密和知识产权。很多民营企业普遍都认为，让一个外人掌握企业的技术和商业核心机密，是非常危险的，他可以随时带走机密，给企业带来极大的损害，造成企业的不稳定。而家族企业中家人背叛的可能性较小，稳定的成本就低。因此，缺乏基于信任下的诚信，私有财产就较难得到保护。

2、信任可以降低沟通成本、约束成本，提高经济效益。高度的信任作为经济关系的附加条件可以减少约束成本和沟通成本，从而提高经济效益。比如寻找合适的人力资源、合同谈判、发生纠纷或欺诈时诉诸法律等等都需要花费很多财力和精力。如果双方彼此诚实，每

一件事将更容易处理，减少了逐条逐款记入合同的必要，减少了纠纷发生的可能性，减少了对周详的契约和执行机制的依赖。在一些高信任的关系中，各方甚至并不担心短期的最大利润，因为他们知道一个时期的亏损会在以后从另一方那里得到补偿。

如果彼此信任，可以使已达成的协议自我实施和遵守，不需要外部执行（通过司法部门等第三方执行）。由于信息的不完备，人们之间的合约是不完备的，因而有时不能按照其条款严格执行，这时就可能发生合约争端。如果彼此信任，通过补充条款可以继续合作。如果信任度低，就可能通过高成本的诉讼方式解决。因此，信任越少，越需要增加正式的规则和强制。

在信息不对称的委托代理关系中，为了减少代理人由于隐藏信息或隐藏行为而产生的道德风险，委托人必须设计有激励作用的报酬机制，让代理人说真话。同样，任何激励机制也都不是完备的，为了减少道德风险，委托人有时必须雇佣第三方监督代理人的行为。而监督本身是有成本的，有时监督的成本高到使监督实际上不可行。比如，在团队生产中，总产出的高低取决于众人努力水平的总和，但由于某些生产的特点，个人的努力水平很难被监督，同时个人努力水平的高低也很难通过产出反映出来。这时，监督的难度和成本提高。如果团队成员之间彼此信任，就可以形成一种自我监督的机制，减少机会主义行为。

3、信任可以提高组织的凝聚力。现代人力资源管理的核心任务是培养企业的持续竞争力，而适宜的组织文化建设与管理是完成这一核心任务的重要手段。但是一个缺乏信任的氛围是很难塑造出健康的组织文化的。相反，它常常是组织文化建设的阻力和障碍。在一个充满信任的氛围下工作，员工更能发挥工作的积极性和主动性，更能融洽相处、凝聚起来，处处涌现高绩效的团队精神。

4、信任是企业成功、员工发挥潜能和创新精神的关键。员工对其主管、同事愈信任，就会愈投入工作，也愈能团队合作。雷诺德在《信任的效果》（The Trust Effect）一书中指

出，“员工会从事某些项目，不是因为他们必须做，不是因为他们期待一个对自己有利的结果，而是他们真心想做。”而员工自动自发愿意做一些事，正是因为深信组织真正关心他们，而且员工也认同组织的价值和信仰。而企业要在新市场、新产品、新服务上创新，也必须植根于员工对组织的信任。在《信任和转折：管理今天的雇佣关系》(Trust and Transition: Managing Today's Employment Relationship)一书中，作者哈里特指出，创新是由冒险意愿产生的，而冒险意愿就代表心理上某种程度的安全感。也就是说，只有在员工拥有充分自主权、知道他们能影响结果，以及可以决定采取何种行动时才能创新。

三、信任缺失的危害

1、信任缺失、随意跳槽必然给企业带来损失。第一，违反契约随意跳槽必然造成岗位的阶段性的空缺，影响企业的正常运行；第二，对企业人才的稳定、尤其是对同层次人员的稳定有较大的破坏作用；第三，造成企业商业秘密或技术秘密的流失；第四，造成人工成本的浪费。

2、信任缺失也不利于个人自身的发展。从企业的情况看，只有很少的流失人员能找到相对满意的工作岗位，而大部分人员则必须通过再跳槽或不断的跳槽来谋求满意的工作。因为，用人单位在招聘时对适用人员的稳定性要求是有共识的，所以频繁跳槽者很难得到招聘者的信任和录用。

3、信任缺失经常情况下还会导致这样的社会后果：企业既渴望人才的加盟又不敢信任缺乏信用的人才。结果是一方面企业内出现岗位空缺，或者难以招募到合格的人才，另一方面又有相当数量的存量待业。

4、如果缺乏信任，也会产生许多劳动关系争议，从而增加有关部门处理劳动纠纷的仲裁工作量。

因此，信任对家族企业来说是至关重要的，家族企业在挑选人才时总是会将其是否值得信任放在第一位。那么，帮助克服信任障碍也就自然而然成为了家族企业对人才进行职业发展管理的一项重要任务了。

四、家族企业如何创造信任

1、建立科学的企业制度。合理的选聘机制可以增强员工的满意度和信任感，任人唯贤而不是任人唯亲，可以让员工觉得在这个企业有发展的前途，对未来充满信心。弹性工作制的实施本身就是基于对员工的一种高度信任，充分相信员工可以合理地安排工作时间和进度。合理的组织制度和组织结构，保证员工有充分的机会参与决策管理和适当地授权，也是提高员工对企业信任的一种有效方法。

2、构建企业文化。企业文化是凝聚员工的强有力的工具，企业的使命与价值观代表和反映了组织成员的整体精神，具有凝聚、激励和约束功能。员工认可企业的使命和价值观，就会全心全意地为了企业付出自己辛勤的劳动，就会对企业无比地信任和忠诚。而且，价值观和企业使命是一个长期的作用过程，能够在相当长的时期内维持和加强员工对企业的信任和忠诚。

3、营造良好的环境。(1) 外部环境。通过展示公司发展远景、培育核心能力、重视产品服务树立企业形象，营造人才发展的良好外部环境，以吸引优秀人才主动加盟。企业内已有员工也会深切地感受到企业对人才的重视，坚定为企业长期服务的决心，从而加深对企业的信任。(2) 人际环境。良好的人际关系氛围是满足员工平等、被尊重等高级心理需求的重要途径，能够增加员工的信心。

4、加强沟通与交流。(1) 充分沟通。沟通对于企业内部培养信任氛围具有重要意义。沟通能提供一种释放情感的情绪表达机制；沟通有利于建立内部学习与信息传播机制，员工们彼此学习、互相促进、共同提高，由此缩短了彼此的距离，巩固了信任；沟通便于上级与下级相互了解，减少隔阂。上级可以凭借沟通适时调整政策以提高管理效率并对员工进行激励，这种激励向员工展现了其坦诚交流的愿望和对员工的信任。(2) 及时反馈。仅仅让员工提意见是不够的，重要的在于企业对员工意见的重视与回应。

5、关心员工发展。(1) 基于公平原则下的薪酬体系可以保证员工对(下转第91页)

的是除草、追肥等。

英语 idea (俄语与此词根同, 写法有异) 只是准确记录了发音, 却没有给人任何具体形象的印象。而古汉字的“思想”两个字却是那样形象、生动、准确、鲜活地揭示出人类“思想”这个十分抽象事物的本质特征来。

按照古汉字的字义本身去理解“思想”两个字, 精确而且生动。如同把哲学从哲学家的书斋中解放出来一样, 古汉字在揭示极其抽象事物时的质朴性使得人们对于复杂奥秘事情的理解, 就像捅开窗户纸那样豁然开朗。

责任编辑: 李艳中

Six Items on Profound Meaning of Ancient Chinese Characters

LIU Dong-wen

(China Academy of Public Administration, Beijing 100017, China)

Abstract: Ancient Chinese characters not only present superiorly and visually expressive force, but also imply profound content, underlying simple outlook of society and nature of ancestry predominated by Han Chinese, as can be found in the characters of “step forward, step backward; benefit; autumn, anxious; science, imperial examination; poor, rich; thinking”.

Key words: step forward, step backward; benefit; autumn, anxious; science, imperial examination; poor, rich; thinking

*(上接第 79 页) 企业的信任和忠诚, 组织中每个员工都希望能够被公平地对待。(2) 教育与培训的提供, 工作富有挑战性和丰富化, 协助员工进行职业化发展管理, 这些措施的实施可以使员工觉得事业发展的前途一片光明, 自己的发展和企业的壮大是紧密联系在一起的, 而不会猜测企业哪天会辞掉你。(3) 对员工的成绩予以表扬和肯定, 可以表达管理者对下属的关心和信任。(4) 没有人能保证不犯错误, 能够允许员工犯错误可以培养员工的冒险精神和创新精神, 以追求用更好的方式去工作, 领导者则可以和他们一起在成功与失败的过程中增加信任。(5) 关心员工的日常生活, 对其健康

和家庭生活的关注会使员工感到温暖和被重视。真正把员工当作企业最宝贵的资源, 把员工的事情当作自己的事情, 为员工考虑得更多、更好、更周全, 并有切实可行的举措, 营造一个良好的信任氛围。

参考文献:

- [1] 储小平, 李怀祖. 信任与家族企业的成长 [J]. 管理世界, 2003, (6).
- [2] 李新春. 信任、忠诚与家族主义困境 [J]. 管理世界, 2002, (6).
- [3] 吕福新. 家族企业的资源短缺与理念接续 [J]. 管理世界, 2003, (12).
- [4] 张维迎. 质疑中国经理人的职业操守 [N]. 中外管理导报. 2001, (1).

责任编辑: 李艳中

Analysis on Confidence inside Chinese Family Business Enterprise

PAN Qi-hua

(Guangdong Institute of Science and Technology, Zhuhai Guangdong 519090, China)

Abstract: Along with continuous expansion of the Chinese family business enterprise scale, the problems of confidence appeared inside enterprise. Under Chinese cultural space, the Chinese family enterprise pays more attention to private trust and kindredship in comparison with the western. The confidence makes an unusual influence upon family enterprise, while the absence of confidence will do serious harm. Generally speaking, beginning from enterprise system, corporate culture, environment, communication & exchanges, and employee development, family enterprise can find ways and create internal confidence availablely.

Key words: Chinese; family business enterprise; confidence question; analysis