

# 家族企业推行“委托—代理”制的障碍分析

王 珍

(信阳师范学院 经济与管理科学学院, 河南 信阳 464000)

**摘要:** 西方家族企业“委托—代理”制的成功运作, 有效地化解了家族企业的管理缺陷, 证明了家族企业存在的合理性及进一步发展的强大生命力。从分析家族企业管理模式的弊端入手, 探究“委托—代理”制将是完善家族企业持续发展的重要途径, 使家族企业在激烈的竞争中更好的发展。

**关键词:** 家族企业; “委托—代理”制; 障碍

**中图分类号:** F276.5 **文献标识码:** A

## Barriers Against Family Enterprise in Pursuing “Trust - Agency” System

WANG Zhen

(Economy and Management Science College, Xin Yang Normal University, XinYang HeNan, 464000, China)

**Abstract:** The successful operation of the “trust - agency” system in western family enterprises effectively remove the management drawbacks, it also proves that the existence of family enterprise is reasonable and that it has great potential to make further progress. This paper analyzes the malpractices of the management patterns in family enterprises, and probes into the theory that the “trust - agency” system will be the important way to prefect the continued development of family enterprise. At the same time, it puts forward the suggestions of removing the barriers against family enterprises in pursuing the “trust - agency” system.

**Key words:** family enterprise; “trust - agency” system

### 引言

20 世纪 90 年代以来, 中国家族企业作为一支最富有生机, 最充满希望的新经济形态, 在不断探索、创新中得以迅猛发展, 生产经营方式由粗放式经营向

集约式经营转变, 管理上从“家族式”、“作坊式”向实施科学管理, 建立现代企业制度迈进, 特别是一大批企业在完成了资本原始积累后, 通过资本经营, 以“强强联合”、“强弱联合”等手段组建了企业集团, 把家族企业推进到了一个全新的发展阶段。但是, 面对我国加入 WTO 和经济全球化的大趋势, 我国家族企业在管理方面面临着前所未有的困难和挑战。从国内环境看, 家族企业的成长有两个基本的前提条件: 一是政策环境, 即改革开放; 二是经济环境, 即短缺经济。前者使我国家族企业从诞生之日起, 就小心翼翼的注重政策环境的变化和市场机会, 寻求产权保

收稿日期: 2003-07-11

作者简介: 王珍 (1976-), 女, 宁夏人, 信阳师范学院经济与管理科学学院讲师, 研究方向: 企业管理。

基金项目: 河南省社会科学调研课题: 家族企业管理创新问题研究, 编号: 120。

2. 加强监管。对上市的监管并不是某一个人或某些人的事, 而是证监会, 广大投资者和中介机构共同的责任和义务。证监会应该尽快健全各项立法, 使对上市公司的监管做到有法可依, 违法必究。同时, 还应加大监管力度, 例如: 要求上市公司必须严格履行信息披露制度。有人认为证监会对银广夏的查处过于严厉造成对市场的打击。其实, 恰恰相反, 只有对违规行为进行揭露与查处, 才能使上市公司有所忌惮, 不敢越过雷池; 才能重新树立投资者对股市的信心。但是, 中国目前有 1 000 多家上市公司, 仅仅依靠证监会的力量根本无法达到彻底监控的目的。由于目前我国股市的投机气氛过多, 广大投资者往往并没有把自己当成公司的所有者, 其持有股票的目的只是为了获得买卖利差。所以, 股东对上市公司的监管相对薄弱。同时, 我国证券市场上以中小股民居多, 流通股股权过于分散, 也是造成对公司监督无力的原因之一。海外发达的证券市场中以资金雄厚的机构投资者为主。机构投资者从自身获利回报的角度出发, 会主动关心企业的情况, 发现异动时行使股东职权、参与公司管理。因此笔者认为, 加快投资基金建设, 建立以机构投资者为主的证券市场, 才能使股东对企业的监管真正落到实处。我国众多的中介机构在投资者心目中一直印象不佳, 主要是由于中介机构往往为了获取利益而和上市公司联合起来欺骗投资者。加入 WTO 后, 国外享有良好信誉的中介机构将会大举进入我国。在国外强大的竞争压力下, 相信我国的中介机构不会再为了一点蝇头小利而丧失“信誉”这一中介机构安身立命的根本。

3. 彻底消除政府影响。我国正处于经济转型时期, 市场经济的运行机制尚未完全确立和完善, 社会经济的方方面面都能够看到政府的“影子”。而企业建立和维持信用离不开对所处政治经济环境的研究, 企业的决策行为总是一定的企业内部和外部影响因素综合作用的结果。一些地方政府出于地方保护主义, 运用行政手段

护; 后者则造就其粗放式经营和传统的管理方式。现阶段, 这两个前提均发生了重大变化。从政策环境看, 向“制度经济”转变为家族企业提供了巨大的发展空间。从经济环境看, 我们已告别了“短缺经济”, 买方市场初步形成, 市场供求的总体态势发生了深刻变化, 从而使家族企业单纯量的扩张已无法适应新情况。从国际环境看, 经济全球化是当今世界经济发展的一个根本趋势。任何一个国家只有顺应这一历史潮流, 迎接这一挑战, 才能在 21 世纪激烈的国际竞争中求得生存和发展。

### 一、完善家族企业治理结构是推行“委托—代理”制的重要保证

“委托—代理”制反映的是货币资本与人力资本的合作问题, 实际上就是货币资本如何来约束、激励人力资本的问题。博弈论与新制度经济学都强调合作可以降低交易成本提高效率, 使博弈总收益为正。现代企业理论认为, 出资者利润最大化是企业最重要的目标, 作为出资者的股东是企业的所有者, 拥有企业所有权而成为委托人, 经理人员只是其代理人, 他们追求自身利益而损害委托人利益。“如何不在此前提下实现发展?” 这才是家族企业关注的核心问题, 也是家族企业有效推行委托—代理制的难点所在, 为此, 完善企业治理结构是“委托—代理”制是否成功运作的保证。

目前, 家族企业普遍存在着家族化的治理结构和管理方式。随着企业的发展, 外部市场经济条件和社会生活等方面的变化, 其不适应性越来越明显。家族企业要走向公司制, 建立现代企业制度, 还必须在明晰产权的前提下, 摆脱家族式管理模式, 进行企业内部治理结构和管理制度的创新。

企业治理结构, 是当前企业理论研究中的核心问题, 也是近些年来西方理论界争论的一个热门话题。一般地可以把企业治理结构界定为一整套制度安排, 这些安排决定了企业的目标、行为, 以及企业治理结构的本质, 一个关于企业所有权的契约, 企业所有权(包括企业控制权和剩余索取权)成为企业治理结构的客体。

帮助企业包装上市, 甚至和上市公司一起造假, 用虚假的财务报表来粉饰太平蒙蔽投资者。前文所述的中介机构与上市公司的勾结, 一方面是由于自身利益的考虑, 另一方面也是由于政府的行政压力。政府对发展的最大贡献就是为市场提供恰当的制度基础, 而最大的损害则是对市场进行任意干预。因此, 要想上市公司做到以诚示人, 首先就要使上市公司摆脱政府的指挥。只有脱离了政府的庇护, 上市公司才能真正按照市场经济的原则来行事, 企业价值最大化才会成为企业的经营目标。

总之, 支持西方成熟证券市场正常运转的契约、诚信, 正是我国目前所缺少的。我们应培养社会的诚信, 企业的诚信, 同时要有健全成熟的立法。因为“诚信”只是道德层面的东西, 但不具备强制性, 如果想把“诚信”作为维持秩序的准则, 则一定要以法律作为后盾。只有在以法律作依托, 全社会携手共建“诚信”的基础上, 上市公司才会从公司的长期发展战略出发, 选择扩展的纳什均衡—即所有的企业都选择守信。

### 参考文献:

- [1] 陈育林. 论处罚与监管效能[J]. 金融研究, 2001, (3).
- [2] 王性玉. 证券市场违规行为分析与治理[J]. 金融参考, 2001, (6).
- [3] 谢识予. 经济博弈论[M]. 复旦大学出版社, 2000.
- [4] 吴腾华, 吕福来. 现代金融风险管理[M]. 中国经济出版社, 1999.

一个企业是否有活力, 关键取决于企业是否有内在的激励与约束机制, 从而产生相应的动力和压力。公司的自我激励约束机制产生于科学合理的组织机构, 公司的组织结构表现为股东会、董事会、经理层和监事会, 这四个方面构成了公司治理结构的主要内容。从产权关系上看, 股东会与董事会和监事会之间是委托关系, 董事会与总经理之间是聘任经营关系, 这是一种纵向财产关系。从职权关系上看, 他们有各种不同的权利范围, 这些职权是具体和明确的, 谁都不能越权行事, 从而形成彼此间的相互制约。这种纵向的财产关系与横向的职权限定关系, 构成了整个公司内部约束机制。同时, 这种机制还将不同方面的各种关系统一在一个完整的、由财产权所决定的, 以利益为纽带的共同体中, 从而形成各负其责、协调运转、有效制衡的法人治理结构。

公司治理结构最明显的特征是所有者、经营者、生产者之间, 通过公司的权利机构、决策机构、管理机构和监督机构, 形成各自独立分明, 权责分明, 相互制约的关系。这些关系以法律和公司章程加以确立和保证。它不是从企业外部, 而是从企业内部建立起的激励和约束机制, 既可以保障所有者的权益, 又可赋予经营者充分的经营自主权, 同时又能有效地调动生产者的积极性, 做到所有者放心、经营者专心、生产者尽心。

能否处理好所有者、经营者以及生产者之间的关系, 是所有家族企业在经济活动中面临的重要问题。我国家族企业由于产生较晚并受传统文化方面的影响, 很多企业内部一直采用谁投资创业谁经营管理的原始方式运作, 企业的所有权与经营权是密切结合的。主要投资者直接参与企业的经营管理, 掌握企业决策权、经营管理权等。一般来说, 集权管理具有摩擦小、效率高, 对捕捉到的各种市场机会反映快等优点, 这在企业创业之初是必要的。但当企业规模进一步扩大, 企业的发展走出所有者直接控制的范围, 或企业产权主体变为多元时, 企业所有者直接经营管理企业就难以达到有效。此时, 聘请外部的专业管理人员对企业进行管理和运作, 实行所有权与经营权的分离已成大势所趋。

## 二、家族式管理模式的弊端

我国家族企业实行家族式管理,在特定的条件下有其积极的意义。它能够充分发挥亲缘伦理、人情伦理、地缘伦理的功能,使企业具有很强的亲和力和凝聚力。企业成员能自觉服从家长的权威、劳动积极性高,能够相互信赖、团结一致、甚至不计报酬。这些功能和作用恰好适应了家族企业创业初期的发展要求。事实证明,家族式管理是家族企业早期积累的最有力的支撑,也是企业活力和生命力之所在。

尽管家族式管理在特定的企业发展阶段有其合理性,但随着企业规模的扩大,市场竞争的加剧,技术进步速度的加快,家族式管理的缺陷日益显现,成为家族企业进一步发展的障碍。具体表现为:

1. 家族式集权管理模式降低决策的科学性。随着企业规模的扩大,管理范围越来越宽,依靠个人力量或家庭成员来监督,困难越来越大。此时无论是从技术产品还是从市场融资等方面,均超出了管理者本人或家庭成员所拥有的经验积淀和知识准备,其结果是企业主的决策往往脱离实际,以至造成企业经营效率的重大损失。

2. 任人唯亲不唯贤,阻碍了优秀人才的引进。由于社会欺诈现象的存在,法制信用体系及市场秩序的不健全,作为家族企业的掌门人非常敏感,他们对外人能人总有戒备心理,考虑自家企业的安全,甚至比发展还重要。因此,家族企业经常录用家族成员或亲朋担任管理者,导致任人唯亲,用人唯亲。使管理混乱,原有的规律制度流于形式,一方面又会使一些同家族没有关系但有才能的人对企业失去信心,纷纷离去,使企业面临人才危机。阻碍了企业发展。

3. 最重要的是企业有了相当积累之后,家族成员之间利益矛盾日益加深,谋取属于自己所有资产的冲动会逐渐超过对企业法人的关心。特别是事先企业产权在自然人之间未加严格界定的条件下摩擦将会更大。随着企业内部利益矛盾的突现,原有那种人情、亲情、友情、乡情等变得脆弱和不堪一击,家族成员反目为仇、四分五裂。“中国人容易共患难,却不能共富贵”。一旦企业发展壮大,原来的人际关系网络不足以处理企业管理的各种复杂关系。尤其是如何决策,如何分享企业发展成果的冲突接踵而来。很多家族企业在最关键的时候却是欲举无力,欲罢不能,最终走向衰落。

## 三、家族企业推行“委托—代理”制的障碍

(一)“位置观”的存在,致使家族成员难以让出管理“权力”

根据现代企业制度的框架和管理结构,使管理由家族化转向专业化,使管理人员由亲属化转化为专家化,对企业的监督由守法化转化为市场化。实现“经理革命”将是一个痛苦而又困难的过程。所谓困难,是由于这是对企业管理权力的重新配置,要让部分企业初创时期的“功臣”让出自己的权力,交由专业人士进行管理,其本能地会产生抵触,从而增加权利转移的成本和风险。所谓痛苦,不仅仅是指一般家族成员失去在企业管理权网络中的位置而产生的痛苦,更

主要的是企业的核心人物能否超越自我,自觉地从企业发展的需要出发,合理地确定自己的位置,自觉地将管理企业的权力交给更能胜任者去掌握。战胜家庭、家族的亲情远比战胜一般人际关系中的人情困难,而战胜自我又远比战胜亲情艰辛。

(二)约束机制的不完善,导致对代理人的信任危机

西方企业信奉人的利己性,但“委托—代理”制在西方企业却颇为盛行,这说明人的利己性并不构成企业对职业经理人的信任危机。原因在于西方企业在肯定了人的利己性的基础上,构筑成了有效的防范制度,塑造了只有利他才能利己的行为方式,从而使企业目标与个人目标在相互满足的前提下达成一致,实现制衡。而我国家族企业在意识到别人的利己性的同时,对家族外的人员的不信任感却随之被强化了。

在市场经济体制正在形成的过渡时期,社会道德约束较为软弱,个人信息情况无从获取,在家族企业产权保护不够完全的情况下,职业代理人的职业道德约束力很难产生,制度经济学理论证明,在实行“委托—代理”的情况下,作为代理人的经理和所有者的目标函数通常是不相同的,存在着利益上不一致和信息的非对称性,必然导致委托人监督成本增加。在我国现阶段,这种监督成本会特别昂贵。因为委托人(所有人)与代理人(经理人)既没有血缘、亲缘关系的维系,又没有与代理人相匹配的专业能力;既没有真诚可以信赖,又没有足够的信息防止欺诈;既没有共同一致性的利益目标,又没有完整的偏好上的志同道合,监督成本自然很高。约束手段的缺乏,代理成本的攀升意味着“委托—代理”制失去了现实的实行依据。

(三)“经理市场”的不成熟,难以有效地选择代理人

中国市场经济发育的历史阶段性,使得中国的人才市场,特别是经理市场极不完备,极具发展中的不统一、不规范、不成熟的特征。这就使得只能通过市场寻找代理人的家族企业缺乏有效的选择机制。这种经理市场的不完备和无序,给家庭企业寻找代理人至少造成两方面的困难:一是缺少市场渠道,多数情况下经亲朋好友的推荐,缺乏选择比较的社会性、程序性、难以保证代理人的适宜性;二是缺乏竞争性的统一经理市场,经理人可以逃避市场监督和市场处置,这无疑给家族企业选择代理人的有效性和可监督性带来极大的困难。

(四)深刻的社会文化影响,给“委托—代理”埋下了道德风险

第一,中国传统文化中的人际交往可以用“关系式”概括,人与人之间主要靠情感维系,爱面子、讲情面。在社会活动中,中国人优先考虑“仁慈、人道、友情”,其次才是“习惯、传统、理性思考”,最后才是“规律和法律”。所以,人们普遍不愿意受雇于人,而更多愿意自己做老板。

第二,由于种种历史和现实、制度和道德上的原因,道德投机现象较为普遍,一些代理人不仅缺乏敬

业精神，而且缺乏权利与责任对等的观念，对“免费搭乘”情有独钟，因而在经理之间，道德投机成为时尚。这种状态反应在企业“委托—代理”制上，自然是引发人的贪婪和不负责的“放纵”，为有序的代理制度埋下了深刻的道德风险。

第三，受儒家文化的影响，有些家庭企业宁肯高负债，也不出让股权，宁肯管理效率低，也不聘请外人进入，宁肯放弃市场选择人才的诸多机会，也要培养自己的子女接班等等。这些文化上的因素都成为制约中国家族企业采取“委托—代理”制实现专业化管理的条件。

深刻的文化传统、残酷的现实、高昂的成本、巨大的风险等等，已成为阻碍家庭企业实行委托—代理的障碍。当然，要克服这一障碍需要一个漫长的渐进过程。

#### 四、推动家族管理制向“委托—代理”制变革的思路

##### （一）完善企业内部的组织机构及其运行机制

公司制家族企业要依法建立股东会、董事会、监事会和经理班子，使其权力结构、决策机制、监督机构和执行机构既互相独立、职责分明、各负其责，又相互协调、形成合力。这四种机构的权责和工作方法、工作程序要界定清楚，其中关键是要明确董事会作为企业决策中心的职能。董事会的组成人员可以在知识上、智慧上和信上实现互补，提高决策的质量，使决策更具有权威性。董事会的组成、运行要严格按照公司章程规范运作。经理班子作为执行机构，全面负责企业生产经营活动，并对董事会负责。这样可以避免企业主个人独断专行，也可以摆脱家庭成员的干扰。

##### （二）坚持渐进主义原则，创造宽松的改制环境

对家族管理模式的变革必须遵循渐进主义原则，因为建立起制度创新参与者对新的游戏规则的信任要花很长时间，在由家族管理制向“委托—代理”制的转变期间，游戏规则发生了改变，新规则的实施成本较高，目前还缺乏很强的可信性。尽管家族制与“委托—代理”制结合的可行性与必要性在西方企业得到了验证，但在我国目前制度变迁障碍并未扫清的情况下，盲目地大规模推进“委托—代理”制可能会加剧企业的无序状态，对企业发展极为不利。改革必须在承认既成事实的基础上进行，对家族企业来说，就是要承认家族在管理模式变革中所受到的权利损失，并寻找有效措施对其损失进行相应的货币补偿，使家族成员在自身经济利益确有提高的基础上支持“委托—代理”制的实施，弱化家族企业的排外氛围，降低制度变迁成本。

##### （三）健全激励机制，提高制度变迁预期收益

现代企业是多种生产要素的所有者为追求自身利益，通过契约方式而组成的经济组织，各生产要素之间应维持平等关系，承认企业利益和经理人自身利益的合理性。企业只有与经理人精诚合作，才能实现彼此利益，而合作的前提必然是对人力资本的地位与权利的进一步提升。按照国际先进企业的运行模式，总经理为首席执行官所取代，享有独立经营企业一切活

动的权利，董事会的职能转向对首席执行官的选择、考评及薪酬的制定，这种功能性分工较好地解决了所谓重大经营权与日常经营决策权纠缠不清的问题，使职业经理人的参与感、成就感到极大满足，最大程度地发挥了人力资本的潜能。当然，我国家族企业长期处于家族文化的氛围中，对代理人的约束手段又较为贫乏，在这种情况下进行如此大的权利调整显然不够现实，但家族企业目前的授权不足问题却异常突出，导致经理人常常被架空，其才能无从施展，价值无法体现。在人力资本的价值被漠视，抱负得不到实现的情况下，“打工文化”大行其道，企业员工只求物质利益的最大满足，漠视企业的长远发展，频繁流动于各企业之间，以至于企业老板和经理人之间抱怨成风，企业内耗极为严重。

##### （四）寻找有效约束手段，降低制度变迁成本

1. 在构建职业经理人市场的情况下，要充分发挥企业协会的作用，由企业协会对经理人实施个人信用评价，并负责对经理人的工作表现及流动状况进行档案记录，记录向社会公开，作为企业录用经理人的客观依据之一。即便是在经理人才较为短缺的情况下，企业也不会冒险“引狼入室”，而经理人则必须冒着丢掉职业生命的危险违规，过高的投机成本可以有效阻止经理人败德行为的产生。另外，在企业之间市场竞争较为激烈的情况下，企业完全可以借助产品市场竞争的力量，通过市场指标强化职业经理人的职业使命，以达到降低企业成本的目的。

2. 合理设计委托代理合约。一个最理想的委托代理合约，是能够提供足够的激励、约束和动力机制的合约。在设计委托代理合约时应考虑该合约能否较容易的观察到代理人的行为结果，委托人与代理人之间信息不对称是否可以得到良好控制，对代理人的奖惩是否公正等问题，这实际上是对公司的绩效考核制度、薪酬制度、沟通制度的完备性、合理性的一个考验。合约一方面必须使代理人从中得到的期望不小于其从市场上其他合约中得到的最大期望，这样代理人才有参与的积极性，另一方面应保证代理人只有在达到委托人设立的若干目标之后才能实现自身预期。因此，委托代理合约的实施涉及到企业制度的诸多方面，尤其是人力资源管理制度。这要求家族企业必须尽快提升人力资源管理的地位，从企业发展战略的角度研究人力资源政策的制定与实施，完善制度的约束作用。制度是靠人来实行的，人的素质决定了制度的实施效果，因此制度的执行必须体现法制。

##### （五）进行管理思想的创新

思想为行为之先导。成功企业一个重要经验在于思想观念的创新。没有新思想、新观念，也就没有企业的管理创新。而我国家族企业的管理基本停留在传统的经验或管理阶段，缺乏新的管理知识和新的管理思想，已经成为家族企业走向现代企业制度的严重障碍。在知识经济时代，知识成为企业经营活动中重要的资源，人对知识的掌握和驾驭以及由此而带来的企业创新，使得人在经济活动中的地位和作用比以往任何时候都显得突出和重要。这就要求家族企业树立

# 现代企业员工培训的新趋势

马乃毅, 徐敏

(石河子大学商学院, 新疆石河子 831300)

**摘要:** 企业要使自己的员工不断的适应现代管理和科技飞速发展的要求, 使企业能在国内外激烈的市场竞争中始终保持人力资源的优势, 就必须十分重视利用新的观念和方式来进行企业员工培训。这是关系到企业的生存和发展的一项根本性的战略任务。

**关键词:** 员工培训; 新趋势; 现代企业

**中图分类号:** 270 **文献标识码:** B

目前, 随着工业社会向信息社会的发展, 国际上的大公司、大企业员工的培训都十分重视, 把员工培训作为企业的一项战略任务, 自觉地将其纳入企业的经营管理之中, 作为人力资源开发的核心。例如美国的摩托罗拉 (Motorola) 公司认为培训是百年大计而非常重视, 在全世界设有 14 所“Motorola 大学”的分校, 每年至少为每位员工提供 40 小时的培训, 每年培训投资达 1.5 亿美元, 他们正是得益于培训提供的高素质人才, 使它不断扩大无线通信市场上的份额。而德国西门子每年投资于培训的费用则达到 8 亿马克, 占其利润总额的 20% 左右。在培训方面投资的高效益是他们跻身世界 500 强的重要原因。目前, 随着技术和理念不断发展, 一些企业的员工培训和教育出现了新趋势, 这种趋势使培训和教育产生了全新的概念。归纳起来, 有以下几个方面:

一、培训目的已从主要使员工适应当前工作需要逐渐演变为对“企业人”“现代人”的塑造

企业以往的员工培训主要是为了使人更好地适应机器, 提高工作效率, 而现代企业管理的发展使人们

逐渐认识到人力资源是管理的核心, 企业发展首先依赖于人的综合素质的提高, 这不仅需要员工掌握现代知识技能, 更要有现代人的意识与适应能力, 并形成共同的价值观, 即通过培训塑造“企业人”、“公司人”、“现代人”。为了激励员工、稳定队伍, 培训既要考虑企业发展的需要, 又要考虑员工个人发展的需要, 与他们的个人职业生涯规划结合起来, 满足企业经营发展与员工个人成长两个需要。

以往员工培训主要考虑企业当前的工作需要, 着重知识、技能方面的提高或补充。随着社会主义市场经济、现代企业制度的逐步推进, 企业步入了高科技化、国际化、竞争化的新时代, 需要员工培训更具战略性, 不仅着眼于员工知识与技能方面的补充或提高, 而且要培养企业文化与企业精神, 培训员工的新观念和良好的工作作风, 让他们掌握市场竞争、国际交往的知识和能力, 保证企业经营和个人发展同时进行。

二、企业借助培训和教育的功能, 使企业成为“学习型企业”

成功的企业将培训和教育作为企业不断获得效益的源泉。“学习型企业”的最大特点是: 崇尚知识和技能, 倡导理性思维和合作精神, 鼓励劳资双方通过素质的提高, 来确保企业的不断发展。这种学习型企业与一般企业的最大区别是, 永不满足地提高产品和服务的质量, 使企业不断学习、进取和创新而改变原

收稿日期: 2003-07-11

作者简介: 马乃毅 (1972-), 男, 新疆五家渠石河子大学商学院人力资源教研室讲师、中国注册会计师, 在读 MBA。

“以人为本”的观念, 建立起每一个员工都有施展才华的激励机制, 努力营造尊重、和谐、愉快、进取的氛围, 激发员工的工作热情、想象力、创造力, 增强员工对企业的认同感, 从而提高企业的管理效益。

(六) 加强企业文化建设, 弥合价值理念差异

制度和法律再完善也有失效的时候。在信息不完全的情况下, 假如经理人对企业的损害是暗中进行的, 法律、制度此时也会显得无能为力, 但企业文化的力量可以使经理人自动终止侵害企业的行为。企业文化是企业成员共同拥有的核心价值观, 是员工默认的行为方式。当职业经理人与企业抱有共同价值信仰时, 不仅可以大大降低监督成本, 而且可以通过文化的渗透力巩固家族的控制力, 确保家族企业的可持续

发展, 精神的控制力不可低估。因此, 家族企业家应站在企业社会化发展的高度上, 平等地看待职业经理人, 以更广阔的胸怀努力促成双方价值观的认同。

**参考文献:**

- [1] 张维迎. 企业理论与中国企业改革[M]. 北京大学出版社, 1999.
- [2] 张仁寿. 民营企业需要创新[J]. 中国农村经济, 2000, (8).
- [3] 钱德勒. 看得见的手——美国企业的管理革命[M]. 商务印书馆, 1981.
- [4] 伍仲琴. 我国民族企业进一步发展的思想[J]. 经济问题探索, 2002, (2).

(责任编辑: 席晓虹)