

胎换骨的变化。而在转变的需求、转变后的愿景和观念导向方面的差异直接影响了企业各个层面对于信息化应用的接受程度，这是企业风险的第一项关键要素。

机械自动化从某种程度上拉伸了人们的肌肉，而信息技术的应用直接改变了人们的工作与生活方式。随着技术应用普及程度的提高，时间、地域在缩小，人与人之间的距离在缩短，作业与决策的透明度在提高，而在这些优势呈现的同时，也对人们以往的工作习惯提出了全新的要求。从书面文字到计算机屏幕、从手工操作到计算机自动流转、从普通邮寄到电子邮件等。缺乏对工具的掌握和理解成为了约束整体信息化应用效益发挥的第二个风险要素。

企业信息化应用的第三个风险来自于在由传统管理企业向信息企业转变的过程中，企业缺乏整体的信息应用规划，特别是符合企业发展战略和管理现状的，与企业资源适度配合的整体规划。这样在企业信息化整体应用的推进过程中，势必会造成资源分散、信息孤岛林立，最终难以发挥系统的整体效益。

在企业发展的过程中，风险与收益就如同两条交织的铁轨始终伴随着企业这辆高速行驶的列车。而在企业信息化的整体推进进程中，控制风险的原则在于“实际出发、大处着眼、循序渐进、步步为营”。

因此，我们建议企业在考虑构筑信息企业的启动点时，首先从内部需求着手选择企业基础工作的信息化改善，如建立即时工作系统(国内比较典型的产品是广联集团的“Ework”)，通过实现员工日常工作的电子化运行，构筑员工之间、员工与企业之间畅通、高效和富于工作乐趣的沟通平台，不仅可以帮助员工切实体会到信息技术应用与自身的关联，而且可以通过工作习惯的转变促进员工管理意识的转变；同时，高效、畅通的内部沟通平台是消除企业内部“非正式”消息传播的有效途径，而且还可以通过知识共享等手段帮助企业实现企业文化的渗透式传播，营造

企业信息技术的应用环境，为进行大规模的信息系统建设“热身”。

企业的信息化建设是企业发展进程中塑造辉煌与成就的双刃剑，只有严格遵循“大处着眼、小处着手”的基本原则，才能有效规避风险，最终取得信息化建设的成功。⑤



System Innovation

家族企业与民营企业： 要营造制度创新环境

□ 新华

对企业而言，要加强制度创新的必要性的认识，努力克服制度创新的各种制约因素，实现产权制度、管理制度、治理结构、传承制度的创新；对政府而言，要营造良好的制度创新环境，积极鼓励、支持、引导家族企业的制度创新。

1. 深刻认识家族制的优势和劣势，加强对制度创新战略性的认识。

家族企业要克服家族情结的缠绕，突破家族文化的束缚，加强家族文化与现代企业文化的结合，探索如何将现代企业制

度和管理模式与家族文化有效融合的道路，要紧密结合自身企业的实际情况，选择合适的企业制度。只有这样，中国家族企业才有可能自我完成企业制度变迁。

家族企业要想跳出“其兴也勃，其亡也忽”的循环周期，要想真正做大、做优、做强、做长，必须要有自我否定和自我超越的勇气。要以战略眼光、机遇意识、开放理念认识制度创新的必要性，克服家族企业的短期行为。家族企业发展到一定规模、进入到一定生命周期时，就必须突破

家族制管理模式,以家族资本去有效融合社会资本,与非家族成员共享企业的资产所有权、剩余索取权和经营控制权,完成从家族制企业向现代企业的变革。

2. 加快产权制度创新,实现资本社会化。

家族企业要向更高层次健康发展,重点应该解决产权主体一元化的问题,要从人格化社会网络交易转向非人格化的制度性交易,有效地融合社会资本。只有多元化的产权结构才能使企业成为公众型企业,才能实现人才资本与货币资本的有效结合。

3. 加强公司治理制度创新,实现治理结构规范化。

家族企业治理结构创新的目标是建立员工、股东、债权人共同治理的公司法人治理结构。要通过拆解两权合一、科学划分三会权责、确立制约监督机制、允许员工持有股份、统一信息披露制度和接轨国际会计制度等措施,实现治理机制的创新。

4. 开展管理制度创新,实现管理专业化。

家族企业要有明确的竞争战略,以理性代替感性和亲缘,坚持以人为本的现代理念,注重对员工培养和激励,加强企业文化和实施。通过创新现代管理模式,实施先进管理方法,建立规范管理制度来建立科学管理体系。家族企业要重视职业经理人这种特殊人力资本在财富创造中的重要作用,同时也要通过内部约束和外部约束的各种方法加强对职业经理人的

约束。必须克服实施委托代理制过程中诸如社会信用不足、企业家市场滞后等现实障碍。

5. 加强人力资源开发,从“任人唯亲求稳定”向“任人唯贤求发展”转变。

在人力资源开发上必须确立高素质的人力资源是企业第一资源、人力资本不断优化升级的目标要优于财务指标增值的目标的原则,要加强人才系统管理和人才引进工作,积极实施目标管理和人本管理,努力完善人才结构,切实开展激励管理,不断加强管理沟通,努力推进文化管理,积极建设中国特色的企业文化。

6. 加强企业文化管理,提高文化对企业的创新价值。

家族企业文化管理制度创新有两部分,一是家族企业经营理念的创新,二是家族企业文化管理制度的创新。要树立现代“双赢”理念、重构企业经营理念、提倡人本管理理念、注重灵魂塑造理念、注重长期培育理念、强化氛围培育理念。要把管理方式由现象管理深入到灵魂管理,着眼于建构企业经营管理的灵魂和深层架构,树立企业经营的核心价值和基本价值观,努力形成行之有效的文化管理机制。

7. 加强企业家制度创新,开阔企业家视野。

家族企业的发展很大程度上取决于家族企业家个人的文化素质和思想境界,应大力加强家族企业自身素质的培养。要在学习吸取营养,通过组织培训、出国深造等方式不断提高自己的素质。要通过自身的学习浓厚整个企业的学习氛围,把企

业变成一个学习型组织。要克服先天存有的素质上的缺陷,客观认识自我、不断战胜自我、直面人格障碍、加强修养锤炼、提高自我素质,在创业中提升人格。

8. 加快传承制度改革,顺利完成接班工作。

西方家族企业在传承问题上的一些经验对我国家族企业具有借鉴意义。在家族企业传承问题上,要坚持“举亲未必坏事”的原则,有效避免“逆向选择”现象;要克服传统思想的束缚,突破家业不传外人的局限,在极力培养家族成员接班人的同时,放眼家族之外,拓宽继承视野,适当引进家族外部人才。在家族内挑选继承人时,要解决传承矛盾的协调机制,及早制定家族企业的传承计划,确保家族的和谐以及企业传给后代的持续性。

9. 努力克服制度创新的制约因素。

家族企业要深刻分析制度创新中的供给制约因素,提高制度主体对制度变迁的认识,减少非正式制度安排、传统家庭制度、现有市场环境等制度环境的影响,降低制度设计成本和制度实施成本。

10. 不断优化制度创新的制度环境。

政府要加强对家族企业制度创新的指导,要营造良好的社会氛围,提高家族企业制度创新的动力;制定相应的法律法规,降低家族企业制度创新成本;完善良好的市场环境,夯实家族企业制度创新的基础;指导多层次的家族企业,重视家族企业制度创新的愿望;优化企业家的成长环境,培植家族企业制度创新的主体。

11. 努力开展国际化经营,积极参与国际竞争。

必须拓宽国际化的视野、运用国际化的思维、掌握国际化的规则、拥有国际化的人才。要树立外向经营、知识产权、国际惯例、自立自强、公平竞争等先进理念,尽快学习和了解世贸组织的有关知识和规则,学会充分利用世贸组织规则保护自身合法利益,通过各种渠道加快适应 WTO 专门人才的培养。⑤

