

割的特征,而生态调节又是以发展经济效益、生态效益和社会效益相统一的调节手段,这充分表明了生态调节方式和方法的优劣与效果,将直接影响我国可持续发展的进程与目标。

建立和发展生态调节机制是对传统市场调节方式的质的提升与发展,它从长远的、系统的、全局的高度处理应该如何发展经济、保护环境、优化生态的问题,是一种顾及全局利益、长远利益的调节机制。要融入21世纪经济主流,我们就必须建立并完善生态调节机制。只有切实发展生态调节机制,使经济发展与生态环境的保护并驾齐驱,才能使我国社会与经济真正实现持续、稳定、健康、协调发展。◎

#### 参考文献:

- 1.平狄克·鲁宾费尔德:《微观经济学》,中国人民大学出版社2000年版。
- 2.张宇等主编:《高级政治经济学》,经济科学出版社2002年版。
- 3.张帆:《环境与自然资源经济学》,上海人民出版社1998年版。
- 4.孟宪忠:《论生态市场经济》,《社会科学战线》2001年第3期。

## 浅议我国家族企业的用人之道

■张玉利 李国英

对于家族企业,世界学者界定各异,但基本看法一致,即家族企业的基本属性是“家”。所谓家族企业就是家族拥有企业全部或大部分的所有权,企业主要领域由家族成员经营或控制的一种企业形态。我国改革开放以来兴起的家族企业时间较短,处于发展的初期阶段,内部管理带有浓厚的家族色彩,采用的是关系式治理。

我国家族企业关系式治理存在着诸多用人机制的弊端

第一,家族企业中“任人唯亲”现象严重。以血缘、亲缘、姻缘和地缘为基础的共同利益是家族企业凝聚

的纽带和创业的动力。家族企业内部重视“关系”,其成员的挑选往往首先来自于经营者的同宗、同乡、同学等,企业核心位置上安置的都是家族成员。在创业阶段,血缘的亲近更容易达成组织成员间的信任、默契和服从,并在很大程度上减少了日后因财产、权利方面发生的纷争。但是随着企业的发展扩大,这种“任人唯亲”的弊端逐渐暴露出来:首先,企业内部任用值得信任的人的岗位很多,而家族内部既信得过又有能力的人却很有限,企业规模越大,这一问题就越突出,从而造成企业在管理上难以发挥“人尽其才”的优势。其次,企业面临人才压力,企业的发展对技术和管理的要求越来越高,家族企业靠原有的家族成员难以保证提供高素质的技术和管理人才,使其发展过程中面临人才缺乏的挑战。企业用人常常选用关系亲密的人,使得一些能力欠佳的人因家庭关系走上领导岗位,而一些有才能的人被拒之管理者的行列之外,打击了企业部分骨干人员的积极性,从而大大影响了企业管理水平,削弱了企业的活力和竞争力。

第二,严重排外、人才壁垒高筑。一些家族企业的管理者对家族成员以外的经营管理人员缺乏真正的认同。很多家族企业保持着“上阵亲兄弟、打仗父子兵”的做法,控制权掌握在家族成员手中,从不真正放手,凡事自己做主。在这种家族气息十分浓郁的企业中,外来人员在家族企业中很难得到应有的支持,这极大地限制了他们的特长和潜能的充分发挥。那些外来的技术人员和管理人员经常被家族成员认为是“侵略者”,即使他们拥有先进的生产技术和科学的管理方法也很难得到家族领导者的信任,特别是在技术革新和实际管理中,当可能伤及一些家族成员的利益时,他们开展的所有工作就会遇到各种各样的阻力,想赢得企业最高决策层的支持也由于各种干扰的存在而变得异常困难。如此下去,外来人员的积极性严重受挫,他们的特长和潜能难以充分发挥。其结果是使专业化分工与专业化管理水平低下之间的矛盾日益加深,企业追求规模经济面临的管理瓶颈制约日趋严重。

家族企业要走出困境,突破发展瓶颈,就要解决人才的问题

首先,破除任人唯亲的观念,确立任人唯贤的思维。任人唯亲可以说是家族企业管理实现现代化的第

一大障碍。现代企业运作日益复杂,对管理人才的要求也日益提高,任人唯贤已变成绝对需要。家族企业要实现管理现代化,就必须面向社会,广纳贤士,诚招贤才。管理学大师彼得·德鲁克在《大变革时代的管理》一书中曾提出,家族企业要想生存和保持有效运作,在高层管理人员中,无论有多少家族成员,也无论他们多么出色,也至少要有一位非家族成员。所以,家族企业发展到一定阶段,就必须考虑引进外部专业管理人员:一是给予外聘经理所需的引导和支持,消除内外有别的心理隔膜;二是解决好高级管理人员的激励机制。家族企业不仅要能够网罗到经营所需要的高级管理人才,更为重要的是应当将这些管理人才使用好,让这些人才充分发挥自己的才能。因此,激励这些管理人才的健全机制是不可或缺的。家族企业老板可以适当出让一部分股份给外聘经理,使他们克服“卖身打工”的内在的抵触情绪,从而与企业形成“利益共同体”。

其次,建立内部人才竞争、选拔和培训机制。家族企业吸纳外部管理人员,会带来新的思想和新的管理风格。但是,同大多数组织一样,“空降兵”的到来往往会妨碍原来管理团队中某些人的利益,一旦成长受阻就会对企业产生不满,正常的工作就可能受到影响。因此,家族企业领导人就应该尽可能在企业内部形成人才竞争的格局,给内部人才提供公平的发展机会。很多成功的企业都注意从企业内部提拔人才,并使之成为一种企业文化,形成公平的竞争晋升的规则,人人都能凭能力按规则竞争。而且企业不仅要关注如何使用人才,还必须关注如何培养人才。对人的投资远比企业的其他投资更具有风险性,但这种风险最大的投资也是企业回报最高的投资。因此家族企业要想提高员工素质,促进企业的发展,就必须从现在做起尊重人才、重用人才,营造人才发展的环境和建立培训人才的制度。

再次,要妥善安置家族成员和创业元老,进行规范化管理。要摆脱我国家族企业的人治局面,必须要考虑如何安置家族成员和创业元老,这是顺利推行规范化管理的前提条件。要尽量避免不能胜任的家族成员进入企业。彼得·德鲁克说过:对一个懒惰的侄子,给他钱但不要他工作,比让他在企业里占个位置要便宜得多,即使是名义上的头衔也不行。如果平庸

懒惰的家族成员在企业里占着位置,整个员工队伍很快就会失去对企业的尊重。对于那些在知识和能力跟不上企业新业务发展需要的家族成员和创业元老,要做到妥善分流。对于个人发展后继乏力的创业元老,可以通过给予股权补偿,让其退休;也可以考虑让他们担当督导工作,给予他们较高的待遇。

另一有效措施就是通过对家族成员提供专业知识的教育和培训,使其成为合格的专业经营管理人员。靠艰苦创业担任企业重要职务的一些家族成员因其能力与知识的限制,他们虽能为家族利益忘我工作、团结和谐,但仅仅凭创业期积累的有限管理经验,在管理信息化、知识化的挑战下就会显得无能为力。这时,为了他们自身素质的提高,为了企业的发展,应该让他们接受专业化的管理和训练。一方面,这些人在实践工作中也感到自己管理水平有限、管理知识缺乏,因而具有渴望学习提高的迫切性,而且由于这些成员原本在企业中担任重要职务,了解企业的实际情况,深知企业存在的问题,更加明确自己的不足和应该努力的方向;另一方面,当他们学成归来,由于他们所具有的家族成员的身份,不但无害于专业经营管理的推行,反而因为其本身具有权威性,有助于推动组织创新,排除各种惰性和阻力。这种方法既不改变企业所有权和控制权的归属,也不影响家族成员参与企业管理,是家族企业最佳的选择。①

[本文系教育部人文社会科学研究“十五规划”课题(01JA630043)]

#### 参考文献:

1. 克林·盖尔西克等:《家族企业的繁衍—家族企业的生命周期》,经济日报出版社 1998 年版。
2. 彼得·德鲁克:《大变革时代的管理》,上海译文出版社 1999 年版。
3. 陈朝阳、林玉妹:《中国现代企业制度》,中国发展出版社 2002 年版。
4. 余成鹏:中国私营企业家族管理动因分析及发展对策,《南京经济学院学报》2001 年第 3 期。
5. 石束:“我国私营家族企业成长的困境及对策”,《兰州商学院学报》2001 年第 1 期。
6. 吴俊豪:从文化角度看我国民营企业的兴衰沉浮,《经济问题探索》1999 年第 12 期。
7. 吴威:“家族企业如何实现职业化管理”,《现代商界》2003 年第 1 期。