

家族式企业的成败因果探源及对策

肖燕 蔡涵俊

(武汉大学商学院 430079)

内容摘要:家族式企业作为中国经济发展的动力,为中国经济做出了巨大的贡献,但是家族式企业也暴露出许多弊端,解决家族企业的发展壮大中的问题已刻不容缓。本文试图从文化与实践两方面,说明家族企业在现代社会中仍有其存在的必要性。并从把家族式企业的模式与现代企业制度相结合的角度,指出家族式企业改革和发展的方向——引入现代企业制度。

关键词:家族制;现代企业管理

所谓家族企业,按照哈佛大学教授唐纳利的观点,是指同一家族至少有两代参与这家公司的经营管理,并且这种两代衔接的结果,使公司的政策和家族的利益与目标有相互影响的关系。家族制管理的主要特征是:产权和控制权的高度统一;强有力的“一把手”;以家族血缘或其他关系为纽带的经营团队。

家族企业在世界各国经济中发挥着重要作用。据统计,在全世界的企业中,具有家族性质的企业占65%~80%。世界500强企业中,40%的企业由家庭所有或经营(克林·盖尔西克等,1998)。在美国最大的500家公司中,有大约30%是家族企业;法国最大的200家公司中,有50%是家族企业。在我国家族企业也随着改革的深入而蓬勃发展,中国社会科学院社会学所、全国工商联研究室共同组织对21个省市自治区的250个市县的1947家中小民营企业进行的抽样调查表明,有近80%是家族式或泛家族式企业,对我国的经济发展做出了巨大的贡献。在最近的几年当中,一些家族企业却出现了生存危机,如“巨人”的倒下,“三株”的衰落,“飞龙”的困境等等。这些大型企业的危机给我们敲响了警钟:家族企业能否生存下去?出路在何方?先让我们来看看,家族企业何以在我国创造经济奇迹。

一、我国家族企业的文化根基

钱穆认为,“中国文化全部都从家族观念上筑起”。家族企业与一般企业的不同,从字面上看,就是它有“家族”这个定语,这是因为家族企业中,家族具有重要作用,行使着关键职能。家族企业的第一个文化根基,就是中国古代“天下一家”的社会管理思想。

中国是一个以家庭为本位的国家,如伦理纲常是以家庭为中心,风俗习惯是以家庭为出发点,社会组织是以家庭为基础,而个人不过是家庭的一分子,中国人最高的荣誉莫过于振发家风。

中国传统文化中充分反映了“家国不分”的思想,家齐而国治。家齐而国治指的是统治者只有治理好家庭才能治理好国家,可见在传统治国思想中,家与国是统一的,即齐家与治国是统一的。这种思想体现到家族企业中,就是家族与企业是统一的,即齐家与治企业是统一的。现代的家族企业中家族与企业的关系,其实就是相当于中国古代王族与国家的关系。

二、家族企业的成功特质

直击道德风险目前,我国许多企业面临着严重的代理问题,相比之下,以家族企业为代表的一大批民营企业在产权明晰、处理逆向选择和道德风险方面却有着独特的优势和生命力(钟超,2002)。责、权、利高度一致,在家族企业里企业的所有者负有对企业生存和发展的全部责任,相对应地在企业管理中也拥有绝对的控制权。由于产权的明晰性,往往企业的所有者(经营者)拥有最终剩余索取权。这三者的一致性,导致家族企业在这种经营管理的过程中能保持较强的活力。

巨人集团的失败,在财务上有两个导火线,一个是巨人大厦的资金短缺,另一个是康元公司的资金流失。康元公司原本是由史玉柱兼法人代表。经营者利用史玉柱下放的权力,到处滥签合同,签合同的目的是为了得到好处费。结果经营者拿到大笔好处费后便逃之夭夭,而康元公司的老板史玉柱则蒙受巨大损失。这就是人们常说的代理人的道德风险。代理人由于个人利益,利用信息不对称,做出对委托人不利行为。

而在家族企业中,家长或总裁权威性统治,由夫妻、子女、兄弟姐妹等把持公司中的重要位置,形成错综复杂的人事关系(刘驰,1998)。这种由血缘或亲情构建的关系网不仅使家族各成员之间存在着很强的信赖关系,企业内的信息流动非常通畅,而且各成员所产生的行为动机具有很强的一致性,大大降低了逆向选择和道德风险所产生的利益冲突。

高决策效率采用家族式企业体制,是为了提高决策的效率。南海瞬息万变在需要作出决策的时刻,由紧密团结的家庭成员控制的企业要比其他公司反应快得多。在企业中保持有一个绝对领导,家长制的决策方式避免了协商达成一致方式的冗长而繁琐的手续和过程,取得了速度上的优势,可以对复杂多变的商业世界作出敏捷的、及时的、有效的反应。希望集团刘永行在谈到分家时也说,分家的目的是,根据各人的特长和价值观,明确目标,明确分工,这样更能带来企业的大发展。

低运作成本——心理契约成本、监控成本、信息交流成本。

在一个迅速变动的环境中,家族企业的运作成本相对较低。家族成员彼此间的信任及了解的程度远高于其它非家族企业的成员,家族企业成员

之间因此可能负担较低的心理契约成本。成员之间特有的血缘、亲缘关系,使家族企业具有强烈的凝聚力。家族管理模式不仅有利于前期降低生产成本,而且从最初创业的意义来说,家族化经营的协调成本也相对较低。再加上有家族观念的约束,信任度一开始就能达到一定水平,所以过程中的监督成本也较低。由于决策者与管理者均为家族中人,信息的传递极为快捷,遇到问题时可及时处理,无须先请示汇报。由于是利益的共同体,基本不存在内耗,从而能提高效率。在企业资金困难时,家族人员还可以不计报酬地工作,在一定程度上缓解了企业在资金上的压力。

三、家族企业的隐忧

但是随着家族企业的规模的急剧膨胀,家族企业在管理中露出来的问题越来越多,管理几乎失控,家族式企业的弊端逐渐暴露,家族式企业进一步发展面临着严峻的挑战。

两权合一局限性。家族企业的一个核心特征是:家族所有和家族控制,即企业所有权和经营权的两权合一。乔治麦逊大学(George Mason University)的弗朗西斯(Francis Fukuyama)教授说:“中国的企业倾向于家族所有和管理,因此规模很小。因为家族以外的人信任度很低,因此他们不愿意引进职业经理人来管理家族企业。”

美国著名管理大师德鲁克说:“一人当家的概念与所有的经验和工作的要求相背离。成功的企业不会采用这个概念,哪里采用这个概念,哪里就会导致麻烦。”当家族企业发展到一定阶段,企业规模逐渐扩大之后,企业的交易和运作越来越复杂,对家族企业的关键决策人来说,不能够也不愿意授权给家族核心层以外的职业经理人。这样企业就缺乏有能力的、能胜任的高层管理人员,这无疑会阻碍企业的扩大和发展。企业不能取得专业化分工带来的效率提高的好处,更不能充分调动专业管理人才的积极性。

个人英雄主义。中国家族企业的一个明显特征是权利集中在家长手中,而这个家长是制定决策的关键人物。企业在初创时期都依赖于企业领导人的决策和能力,个人英雄主义色彩十足,在企业成长过程中过分强调个人的作用。而当企业进入成熟成长期后,在市场竞争更为激烈、对企业领导人的要求更高、组织更需要团队合作的情况下,这种“老子天下第一”的个人英雄主义的表现就会成为公司发展的障碍。

独断专行的管理风格。企业领导层出现缺位,造成企业在第一把手离任后经营状况全面下滑。家族企业在创业之初往往是所有者“拉长的影子”,但是对于一个已经度过婴儿期并处于成长之中的企业来说,一人当家就有可能坠入创业者陷阱。所谓创业者陷阱意味着当创业者去世或离开之时,企业可能随之而倒闭。

人力资源管理模式的局限。家族制企业人力资源管理难以适应大企业的制度管理要求,容易削弱企业管理中心的作用,无法形成合理的权利运作体系,发生管理梗阻。主要表现在以下几个方面:

1. 人力资源配置的封闭性——任人唯亲的关系式治理。家族化管理用人唯亲,内外有别,注重关系式治理,在人事任免上强调血缘化。这虽然简化了企业的监督和激励机制,但在人力资源配置上限制了用人的范围,不利于吸收更有价值的社会人力资本。同时由于招聘范围狭窄,人力资本增长模式采用近亲繁殖方式,难以扼制家族成员的违规行为和内耗,往往导致人力资源的内耗。在关键的岗位上,家族外的人无法涉足,人力资本在封闭的圈子内运作,造成人力资源质量递减。

2. 人力资源使用管理的压抑性——难以留住最优秀的人才。采用家族管理的企业组织结构,在企业内部管理上所有者将属下按自己人与外人分类,其核心层是企业主,中间层是与企业主有血缘或其它关系的管理层,外层是更底层次的管理人员和具体的工作人员,这一模式使得企业活动的结构化水平很低。在人力资源管理上,表现为基本制度不健全,员工的录用、晋升、辞退等缺少规范,随意性很大;员工的队伍不稳定,对企业缺乏归属感和安定感,一有机会便会选择离开。

家长式集权制模式也压抑了员工的创新活力,对内不能有效调动能力强的“外人”的积极性,给企业带来极大的效率损失。一些优秀员工特别是中层管理人员感到没有适合自己发展的空间,难以适应“一言堂”气氛,他们的流失率居高不下。

3. 人力资源保障体系的不完全性。在家族式的企业管理中,对于员工的劳动保障、就业保障和失业保障等问题处理一般由企业的财务或是人事部门代办,非常不完善、不科学。员工的利益得不到保障,难以形成高忠诚度,易流失员工。而且流失人员中有许多是有专长、有管理经验的专门人才,由此出现带走商业、技术秘密,带走客户等更深远的负面影响。

四、突破家族制企业管理模式局限

这些暴露出的问题表明,中国的家族企业面临着巨大的成长挑战和观念升级,管理变革的问题摆在了家族企业管理决策者的面前。中国的家族

企业面临着巨大的成长挑战和观念升级,必须对家族式企业进行改革。改革不是摒弃家族化管理,推翻家族制等于推翻了民营经济,是不可取的。改革家族制是将现代企业制度引入家族企业,将二者有机结合起来,既保留家族制,又提高家族制。

家族式企业向现代企业制度的转变要从三个方面着手,即管理专业化(尤其是人力资源管理)、资本社会化和企业核心竞争力的加强。

1. 管理专业化。管理专业化就是要由具有管理、技术、人力资源、市场营销等专业知识的管理人员来管理企业,改变过去所有者与经营者合二为一的管理模式,实现所有权与经营权的分离,逐步实现从投资者管理模式向职业经理人管理的模式转变。

(1)建立明晰的产权。“亲兄弟明算帐”。家族式企业要想进一步发展壮大,就一定要明确员工的权利、责任、义务即明晰产权,以现代企业的运作方式去运作。明晰产权有必要用法律,同时明晰产权时要尽量做到不拆分企业,否则会降低企业的竞争力,甚至会使企业倒闭。希望集团就做的很好:1997年11月4日,在《经济日报》等各大经济类报纸上刊登集团变更法人代表公告,正式将刘氏兄弟各自拥有的企业资产及划分情况公之于众。

(2)加强人力资源的管理。在人才方面,首先要树立“以人为本”的现代管理思想,强化人才意识,注重对人才的尊重、培养和激励,想方设法提高员工的工作满意度,并利用企业自身的环境优势,帮助员工认识自己、发展自己,不断增强“人才”与“工作”的相互适应性和协调性,实现人才发展与企业发展的双赢。

实现人力资源管理科学化,家族制企业必须注意以下几个管理环节:第一,科学地制定人力资源规划,根据企业战略目标和未来的实际需求,制定人力资源的获取、利用、保持和开发策略。第二,扩大招聘范围,打破人力资本的封闭运作体系,不称职的家族成员要退出经营,面向社会吸收更有价值的人力资本。第三,建立和完善激励机制。激励机制包括对员工的科学合理的绩效考评和素质评估,并以此为依据公平地实施奖励,同时注意要把利益激励和精神激励结合起来。第四,注重人才的培养,帮助员工制定职业生涯规划。开发员工的知识与技能,使之了解自己的专长、兴趣,在此基础上,使之所长与公司所需相一致,在实现企业目标的同时实现个人目标。

(3)建立科学的决策和授权体系机制。随着企业的发展壮大和授权条件的成熟,应建立授权体系、适当分权,以避免权利过于集中导致决策的失误,也可以减轻领导的负担和提高员工的积极性。在集权的基础上适当的分权,结束“一言堂”,有利于建立有效的决策机制。分权不等于放权,民营企业要建立一套强有力的监督机制和约束机制,完善企业内信息系统来限制外部经理人员的代理人行为,降低道德风险。

2. 资本社会化。家族式管理之下,公司的产权通常是封闭的。家族持

有股权,既不愿外界来参股,也不打算走产权多元化的道路,阻碍了公司的发展。资本社会化就是要打破家族所有制的藩篱,引进外部股东,实现自然人产权制度向法人产权制度转变。资本社会化可以有多种途径:股票期权制,ESOP(员工持股计划),劳动股等,用股份形成企业和员工真正的命运共同体;吸收外部投资入股;企业上市也是实现资本社会化的一个重要方式。

3. 依靠技术创新提高企业核心竞争力。企业核心能力概括地讲,一是超越竞争对手而难以模仿的能力;二是不管外界如何变化,企业始终能在市场竞争中生存的能力。这两种能力主要体现为企业的创新能力。企业技术创新能力是提高核心竞争力的关键。

据世界有关权威机构统计,80%的企业寿命只有3年,10%的企业寿命只有8年,只有2%的企业寿命能达到40年以上。像巨人、三株、爱多等辉煌一时的短命企业失败的原因是多方面的,但最关键的是他们自恃拥有几种专有技术,而忽视了新技术、新产品的开发,使企业逐步丧失了原有的核心竞争力和比较优势。

从许多企业兴衰历史看,谁重视技术创新,谁就会发展壮大,否则就会在激烈的市场竞争中被淘汰。因此,企业要建立以企业为主体,以市场为导向,形成销、研、产一体化的技术创新体系;以技术中心为依托,搭建有利于人才培养、吸引和发挥作用的人才舞台;建立以技术中心为基地,形成有利于技术交流、合作与辐射的对外窗口。

五、结束语

家族企业在其发展进程中虽有诸多弊端,但从理论和实践中都有其生存的可能性和必要性,特别是在我国目前情况下,更应鼓励私营企业的发展,在家族仍能控制和管理企业的情况下,人们不必“拔苗助长”,进行企业公司制改造不能急功近利。更何况实际操作过程中,现在很多家族企业已经不是典型的古典式企业,它们也在不断地吸收现代企业的富有成效的做法。如松下集团、摩托罗拉等,已解决企业的用人问题,国内的金义集团、双良集团也采用现代公司的一些做法。

家族企业在发展过程中,由于经营权与所有权的高度统一,使得企业往往受制于人力资源的缺乏。家族企业要走向现代化管理之路,就必须改变关系式治理的用人模式,由“任人唯亲”转变为“任人唯贤”。家族企业要想“长寿”,还必须适应环境,适时调整自己的经营管理思想乃至产权,从而延长企业的生命周期。

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。
- (2)刘驰,亚洲家族企业挑战传统模式,《中国企业家》,1998年第3期。
- (3)钟超,略论家族企业的优劣势及发展障碍,《前沿》,2002年第1期。
- (4)唐清泉,家族企业持续成功经营的挑战与应对方案,《管理世界》,2002年第3期。
- (5)马津龙,一定要突破家族制吗,《企业管理》2000.1。

内部控制与现代企业制度

戴凤根

(江苏汇丰楼宇设备工程有限公司 224000)

我国企业要在建立现代企业制度的基础上取得实质性进展,就必须不断规范公司治理结构的同时,建立一套健全、有效的内部控制机制。一个有效的内部控制系统,如同完善的法人治理结构一样,是公司高效运作的基础。长期以来,我国多数企业没有意识到内部控制的重要性,对内部控制的概念理解模糊,再加上公司治理结构上的先天不足以及组织结构、人员素质等方面的原因,致使企业内部控制普遍比较薄弱。

一、内部控制的整体框架思想

所谓内部控制,是指企业为了保证各项业务活动的有效进行,确保资产的安全完整,防止欺诈和舞弊行为,实现经营管理目标而制定和实施的一系列具有控制职能的方法、措施和程序。1992年COSO委员会(CommitteeforSponsoringOrganizationsoftheTreadwayCommission)提出并于1994年修改的《内部控制——整体框架》中对内部控制作了如下的描述:内部控制是由企业董事会、经理阶层和其他员工实施的,为营运的效率效果、财务报告的可靠性、相关法令的遵循性等目标的达成而提供合理保证的过程。

(一)内部控制的构成要素

内部控制的构成要素应该来源于管理阶层经营企业的方式,并与管理的过程相结合。具体包括:

1. 控制环境。环境主要指企业的核心人员以及这些人的个别属性和所处的工作环境,包括个人诚信正直、道德价值观与所具备完成组织承诺的能力、管理层的经营理念与经营风格、组织架构、职责划分和人力资源的政策和程序。环境要素是推动企业发展的引擎,也是其他一切要素的核心。

2. 风险评估。企业必须制定目标,该目标必须和销售、生产、采购、财务等作业相结合。为此,企业必须设立可辨认、分析和处理相关风险的机制,以了解自身所面临的风险,并适时加以处理。

3. 控制活动。企业必须制定控制的政策及程序,并予以执行,以帮助管理层保证“为实现其控制目标的实现,其用以辨认并用以处理风险所必须采

取的行动业已有效落实”。

4. 信息和沟通。围绕在控制活动周围的是信息与沟通系统。这些系统使企业内部的员工能取得他们在执行、管理和控制企业经营过程中所需的信息,并交换这些信息。

5. 监督。整个内部控制的过程必须施以恰当的监督。通过监督活动在必要时对其加以修正。

COSO委员会同时提出,企业所设定的目标是一个企业所努力的方向,而内部控制组成要素适用于所有的目标类别,每一个组成要素也与每一个目标有关。对于任何企业或企业中的任何部门,内部控制都极为重要。

(二)内部控制框架的新发展——企业风险管理框架

新的企业风险管理框架是在COSO1992年的研究成果——《内部控制框架》报告基础上,结合《萨班斯——奥克斯法案》于2003年7月15日公布并于2004年4月颁布正式的。该报告将企业风险管理重心由内部控制转向以风险管理为中心,主要增加了一个观念、一个目标、两个概念和三个要素。

1. 提出一个新的观念——风险组合观。在单独考虑如何实现企业各个目标的过程中,对每个单位而言,其风险可能落在该单位的风险容忍度范围内,但从企业总体来看,总风险可能超过企业总体的风险偏好范围。因此,应从企业总体的风险组合的观点看待风险。

2. 增加一类目标——战略目标,并扩大了报告目标的范畴。该目标的层次比经营、财务报告和合法性三个目标更高,战略目标来源于企业的任务或对未来的预期,风险管理也应用于企业的战略制定阶段。企业风险管理框架中的报告目标的范围有很大的扩展,该目标覆盖了企业编制的所有报告。

3. 针对风险度量提出两个新概念——风险偏好和风险容忍度。从广义上看,风险偏好是指企业在实现其目标的过程中愿意接受的数量的数量。不同的战略给企业带来的风险也不同,在企业战略制定阶段就进行风险管理,就是要帮助企业的管理者在不同战略间选择与企业的风险偏好相一致的战略。风险容忍度是企业风险偏好的基础上设定的对相关目标实现过程中所出现的差异的可容忍限度。将风险控制在风险容忍度之内能够在更大程度上保证企业的风险被控制在风险偏好的范围内,也就能从更高层次上保证企业目标的实现。

4. 增加了三个风险管理要素——“目标制定”、“事项识别”和“风险反