

[文章编号] 1009-6043 (2005) 04-0120-02

企业文化在家族企业 转型中的作用

牛 春 巧

(中国海洋大学 管理学院, 山东 青岛 266003)

[摘要] 中国的家族企业进行转型将成为一种趋势。家族式企业文化对企业的管理产生许多弊端, 在转型中要对企业文化进行重构。聘请职业经理人, 实现职业化管理与社会化管理, 从封闭式的家庭管理经营逐步走向社会化经营, 是实现家族企业的永续经营的正确选择。

[关键词] 家族企业; 企业文化; 转型

[中图分类号] F271 **[文献标识码]** A

Functions of Enterprise Culture in Kin Enterprise Conversion

NIU Chun-qiao

Abstract: The conversion will be a tendency for kin enterprise in China. We should rebuild enterprise culture because there are many abuses when manage enterprise through kin company culture. It is a right choice which engages professional manager, carries on professional management and social management from conservative family management to social management, at the end, realizes agelong operating.

Key words: kin enterprise; enterprise culture; conversion

据有关资料显示, 美国现在 80% 以上的企业为家族企业, 并被特定的家族所控制, 创造超过半数的国民生产总值。很多成功的大型企业, 比如沃尔玛、惠普、安利等著名公司通过家族式的治理方式取得了可观的业绩, 其中的许多企业至今仍然保持着家族管理的传统, 并以此作为管理的核心优势。在中国, 家族式企业在民营企业中至少占 90% 以上, 许多企业都实行着家族式的管理方式。一般由企业的创业者自任董事长或总经理, 其他亲友分任重要管理职位。随着我国市场经济环境的变化和竞争的加剧, 家族企业自身的成熟和规模的扩张, 它不可避免地要面对封闭或开放的两难战略选择。

一、家族企业的概况

(一) 什么是家族企业

美国著名企业史学家钱德勒教授, 把家族企业定义为: “企业创始者及其最亲密的合伙人 (和家族人) 一直掌有大部分股权。他们与经理人员维持紧密地私

人关系, 且保留高层次管理的主要决策权, 特别是在有关财务政策、资源分配和高级人员的选拔方面。”也就是说, 家族企业是只有一位或数位家族成员拥有产权和实际控制的企业, 这两个条件同时具备, 才称得上是家族企业。

(二) 阻碍家族企业发展的诱因

家族企业大量出现在市场经济不发达、市场秩序不够正常、法律法规不完善的社会环境下及在企业规模小、技术简单的情况下, 由于决策快捷, 管理方便; 借助亲情伦理关系, 便于控制; 运作成本相对较低等是可以取得较好的经济效益的。但其在具体的经营管理中普遍存在如下一些问题:

1. 家族化导致决策失误。家族企业往往是管理者一个人说了算, 这在创业初期, 其独立决策或许可以显示高效的优势。而一旦企业规模壮大, 业务也步入多样化的阶段, 巨大的管理幅度与冗长的管理等级, 使得管理者亲历亲为的做法变得不切实际; 另外, 现代企业管理中的非程序化决策也越来越多, 在

[收稿日期] 2004-12-09

[作者简介] 牛春巧 (1980-), 女, 山东招远人, 中国海洋大学管理学院硕士研究生。研究方向: 人力资源管理。

这种情况下独立进行决策，很容易造成失误。

2. 家族企业人才问题突出。在不少家族企业中，管理者任人唯亲，使非家族雇员处于不公平地位，许多人才会相继离开企业。

3. 规章制度不完善。家族企业内部重要岗位均有家族成员或亲属朋友占据，制度难以建立和施行管理难度加大；缺乏社会监督，易导致暗箱操作，滋生不正当或不规范行为。

（三）家族企业发展的方向

对于家族企业这种经营管理方式的取舍，学术界有两种看法：一是认为家族企业要向更高层次、更大规模和更现代化发展，就必须改变目前这种方式，向西方企业那样将两权彻底分离；二是认为家族企业完全可以找出一套适应自己的独特的现代化道路，一面接受传统家族企业的事实，一面让下一代继承人接受西方工商管理方式，并非一定要走西方企业两权分离的道路。笔者认为，短期内实现家族企业的两权彻底分离是不现实的。

首先，我国政府信用制度、法律制度缺乏职业经理人成长的“土壤”。中国的民营企业能不能发展，很大程度上取决于职业经理人的道德水平。显然，制约中国家族企业能否实行“现代企业制度”的关键在于有没有一个足以支持家族企业实行现代企业制度的职业经理人市场。

其次，老板和职业经理人之间难以形成信任关系，不能有效授权。由于家族企业对非家族成员具有排他性，即使聘请了职业经理人，老板依然大权在握，职业经理人往往难以发挥作用。

以上两条弊端，决定了在中国家族企业把聘请职业经理人做战略层一把手时机尚不成熟。然而，已具规模的家族企业如果想进一步发展，就必须彻底摆脱家族经营模式，实行两权分离，从封闭式的家族管理逐步转向专业化管理，如希望集团就是这方面的典型。而现在，家庭企业更多的应是借鉴东西方文化的各自优势，实现内部的管理创新和制度创新，由封闭的家族人经营逐步走向社会化经营。

二、企业文化在家族企业转型的作用

（一）企业文化概况

“企业文化”是美国学者在比较美日两国企业管理的根本性差异中提出来的。理论界对其概念有各种表述，但基本内涵是一致的。企业文化包括三个同心圆：外层圆为企业的物质文化，包括企业内部的机器设备、厂房等经营生产用品；中间圆为企业的制度文化，包括企业内部的规章制度和人际关系；内圆企业的精神文化，包括企业内的价值观念、行为规范等。物质层、制度层、精神层三者相结合便形成了企业的文化。企业的核心是一种共有的价值观，是企业员工共同的信仰，是指导企业和企业人行为的哲学。企业文化可以帮助管理者们改善信息沟通、人际

关系和决策的制定，可以帮助企业创造新的气氛，以适应竞争日趋激烈的企业环境，从而形成高度灵活的应变能力。然而在我国家族企业中，普遍盛行的是家族式企业文化，人与人之间的关系是以等级来确定的。企业主通常是家长，拥有全部的权力，决定着企业的全部活动；家庭成员的待遇好于非家庭成员，并对其进行监督。企业的非家庭成员只需做事，不得问事，更不能违背命令。家族式企业文化对企业的管理产生许多弊端：

1. 过于信赖领导人的个人能力和魅力，一旦领导人失误，则企业的方向可能出现偏差。

2. 企业一般不关心员工的发展，甚至不关心如何培养下一代接班人。环境变得稍复杂，领导人则有可能无法管理好企业，陷入单打独斗的境地。

（二）企业文化在家族企业中的转型构建

实践表明，优秀的企业文化不仅仅是以一种行为准则的方式而存在，而且是全体员工认同的价值观，它在增强企业吸引力、凝聚力方面发挥着重要作用。为了使家族企业顺利转型，要对其企业文化进行重构。文化重构的实质是抛弃传统家族伦理中非理性的血缘、亲缘观念，建立适应现代化企业制度的业缘、事缘理念。

1. 建立现代企业制度。实现企业经营管理现代化的关键是建立法人治理结构，做到法治而非人治。要改变这种状况，首先，必须进行企业产权制度改革，真正实现公司产权多元化，需要具备三个条件：（1）投资主体多元化；（2）投资主体成分多元化；（3）投资主体的持股比例不能相差悬殊。只有同时具备这三个条件，才能建立起利益相互制衡的产权结构。其次，实现家族企业管理者的市场化，避免任人唯亲。家族企业文化未来的发展方向是强调制度，以制度约束领导和员工的行为。

2. 围绕“以人为本”构建。创新激励机制，企业文化突出“人”的主体地位，并从人性规律出发，认真研究和充分考虑员工的物质需要和精神需要，进一步激发他们的工作激情。对人力资本的激励，要包括在企业文化方面的激励。要在思想上认同人力资本，强调人的能力差异性导致了人们在企业中的分工不同，从而也导致了收益方式不一样，有的人的收益是资本的收益，有的人的收益是劳动收益。正是由于能力分工与收益方式不一样，所以人们的收益水平差距是很大的。欧美国家企业中人的总体收益差距是200多倍，而我国企业中不同能力的人之间只有4-5倍的收益差距，这就容易造成人才流失，离职率过高。家族企业要实现转型，就必须从思想上重视人力资本，利用企业文化来发挥人力资本应有的作用。在方法上可以通过培训使员工理解和认同企业文化。

3. 建立富有亲情的企业文化。把情感因素列入

（下转第123页）

随着我国社会主义市场经济法律体系的逐步完善, 企业在其一系列管理活动中的法律意识在逐步加强, 重视依法管理, 运用法律规范其管理行为, 维护其合法权益。但是在市场经济条件下, 有的企业依法治企观念薄弱, 法治工作落后, 已经成为企业改革和发展的一个突出问题。主要表现在: 不能依法经营管理, 违背诚实信用的交易原则, 加剧市场秩序的混乱; 领导在重大决策、重要投资项目上, 不依法律把关, 忽视经营决策的法律风险, 不进行可行性论证, 盲目上马, 使企业面临巨大风险; 预防违法犯罪机制不健全, 少数人利用决策、买卖、财务管理、财产管理等环节的漏洞, 以权谋私、恶意经营, 使国有资产严重受损; 依法规范合同意识较差, 在签订、履行合同方面经常出现失误; 出现经济纠纷或受到不法侵害, 不善于运用法律手段维护自身的合法权益, 陷于多种经济纠纷不能自拔, 影响企业的正常生产, 甚至使企业陷于停产倒闭的状态。这对企业的改革和发展造成了严重的不良后果。既影响到企业的正常生产经营, 又造成国有资产的大量流失, 影响到整个经济运行的质量和效益。

2. 造成企业法治工作薄弱的原因

造成企业法制工作薄弱的原因有许多方面, 最重要的是企业自身在其管理活动中不懂法、不用法、不守法, 致使部分企业陷于困境。首先, 企业依法经营管理、依法维护自身合法权益的法律意识淡薄, 掌握和运用法律能力较差。有些企业在生产经营管理活动中缺乏法制观念, 对经营决策不注重法律论证, 有法不依, 违法经营。有些企业对市场运行的法律规则缺乏了解, 甚至无知, 因不及时主张诉讼权利, 导致丧失胜诉权、答辩权、上诉权、申诉权的机会, 使企业合法权益得不到应有保护。其次, 企业内部法律制度不健全, 缺乏组织保障。企业未建立法律事务机构, 缺乏经济纠纷的防范措施和依法经营的“安全阀”, 是企业卷入纠纷、导致败诉、陷入困境的重要原因。最后, 对企业及其经营者缺乏有效的约束机制, 尤其缺乏严格的责任追究制度。企业的约束机制乏力, 内部相互制约的法人治理机构尚未真正建立。企业及企业经营者经营决策的随意性、私利性甚至违法性, 导致经济纠纷增多, 国有资产流失严重。

三、加强依法制企的措施

1. 摆正强化管理与依法治企的辩证关系

充分认识依法治企在强化管理过程中的地位和作用。从强化法治入手, 加强企业管理, 建立良好的经营环境, 提高企业竞争能力。

2. 增强企业经营者的法律意识

加强法律培训, 提高企业经营管理人员特别是企业经营者的法律意识, 增强依法经营管理的能力。自觉地依法开展经营, 将依法经营管理, 作为评价和选拔企业经营者的指标和必备条件。

3. 完善内部约束和外部监督机制

依照公司法建立规范的法人治理结构, 真正使企业实行权力机构、执行机构、监督机构相互分工制约的领导体制, 权责分明, 防止企业经营者进行违法经营, 损害企业、国家的利益。对企业经营者的考核要增加依法经营管理的内容; 提高企业经营的透明度, 严格执行对企业经营者的年终审计和离任审计制度。加强企业法律工作的检查与监督力度, 及时发现和处理企业经营中较为隐蔽的违法行为。建立严格的责任追究制度, 对玩忽职守、法律过失甚至营私舞弊、违法经营造成国有资产流失的, 要依法予以追究。

4. 推进企业法律顾问制度的建立

将企业法律顾问制度作为现代企业制度的有机组成部分, 作为一种新的现代化的管理方法, 在企业进行全面推广。同时, 加强总法律顾问的试点工作, 扩大法律顾问在企业经营决策中的影响, 充分发挥法律顾问的作用。

5. 打击违法犯罪

利用法律手段, 打击违法犯罪, 清除企业的“蛀虫”。通过建章立制, 堵塞企业频繁出现职务犯罪的关键岗位、热点部门、重要环节的漏洞, 为强化企业管理提供良好的法治环境。

[参 考 文 献]

- [1] 朱忠良. 强化企业管理与依法治企 [J]. 生产力研究, 2000, (2).
- [2] 朱忠良. 中国加入世界贸易组织与依法治企 [J]. 生产力研究, 2002, (3).

[责任编辑: 浩 然]

(上接第 121 页)

管理要素之中, 尽量在企业、员工中营造一种“家”的温馨气氛, 如在员工过生日时为其送上生日蛋糕和其他礼物; 在员工遇到困难时登门慰问, 并实实在在解决一些问题, 让所有员工受到情的感染, 使人人都感到自己是企业中平等的成员, 人人都为维护企业的共同利益而努力。

总之, 21 世纪中国的家族企业进行转型将成为一种趋势。在转型的过程中, 必须注重企业文化的重要

构, 让优秀的、合适的企业文化改变原来那种“一言堂”的管理体制, 实现家族企业的永续经营。

[参 考 文 献]

- [1] 庄培章. 现代企业文化新论 [M]. 厦门: 厦门大学出版社.
- [2] 张序楠, 陈军. 现代企业文化 [M]. 北京: 企业管理出版社.
- [3] 祁平, 蔡恩泽. 警惕“家族”长跑中的人力失当 [J]. 人力资源开发与管理, 2003, (9).

[责任编辑: 刘玉梅]