

文章编号: 1001-148X (2005) 03-0044-02

浅议我国家族企业的管理问题

宋一姝¹, 索志林¹, 孙百明²

(1. 东北农业大学 经贸学院, 黑龙江 哈尔滨 150030; 2. 哈尔滨兽医研究所, 黑龙江 哈尔滨 150000)

摘要: 家族企业在我国所有企业中所占的比重很大, 对我国经济有着重要的影响, 家族企业的成长直接推动我国经济的发展。我国的家族企业与国外的家族企业相比, 有优势也有劣势, 采取相应有效的管理措施, 使我国家族企业扬长避短, 更快速、健康的发展, 创造家族企业辉煌的未来。

关键词: 家族企业; 优势; 劣势; 管理; 措施

中图分类号: F276.5 **文献标识码:** B

家族企业是指在企业存续期间, 家族拥有企业全部或绝大部分的所有权, 有家族成员直接参与经营管理或家族成员控制企业主要领域的企业。大多数家族企业的领导权会在家族内继承。家族企业最主要的特点是所有权与经营权基本上由家族成员掌握。

一、我国家族企业的优势与劣势

(一) 我国家族企业的优势

1. 社会网络资源: 创业时期, 凭借家族成员之间特有的血缘关系、类似血缘关系、亲缘关系和相关的社会网络资源, 以较低的成本迅速集聚人才, 较快地完成原始资本的积累。中国人是最重视亲情和友情的, 因此在经营企业时, 他们信任自己的亲人和朋友, 选择他们作为自己的合作伙伴, 从而降低风险。通过这种信任, 家族企业利用他们的社会网络资源便可以低风险地开拓事业。

2. 坚实的领导: 家族企业的创立者或继承者, 往往以其较大的股份、较高的辈份或独特的个人魅力, 在家族企业中扮演家长的角色。中国人对家长有着天生的崇敬和信任, 因此中国家族企业内部成员对领导的决策深信不移。这样便极大地增强了企业内部的团结和凝聚力以及领导者的权威。

3. 迅速的信息反应: 家族企业内部员工大部分有亲缘关系, 他们的利益一致, 其中某人得知一些市场信息之后, 会立即报知决策层, 从而做出迅速的反应, 避免了其它公司层层上报致使延误时机的弊端。

4. 心理契约成本低: 中国家族企业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, 他们之间可能负担较低心理契约成本, 企业具有极强的凝聚力, 加上经营权与所有权的合一, 家族企业的总代理成本较非家族企业低。

(二) 我国家族企业的劣势

1. “惟亲是用”: 中国家族企业对外来的资源和活力产生一种排斥作用, 传统观念促使他们认为只有自己的血亲才能掌握自己的企业, 对外人既不信任, 又担心他们掌握企业后使自己辛辛苦苦创立的企业成

为别人的“盘中餐”。一个家族不管规模多大, 不管是否有能力, 不管是否受到良好的教育和培训, 都只能将迅速发展的各地分支机构交给儿女们、配偶和亲戚来掌握, 而那些想一展宏图大志的职业经理人却无用武之地。

2. 决策程序不合理: 对信息反馈迅速是家族企业初期的成功保证, 但在创业后期, 随着企业的发展, 外部环境的变迁, 企业主的个人经验已经不能满足日益变化的市场机会, 由于没有科学的决策程序, 单凭企业主个人决策, 很容易引起决策的失误, 企业主又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、能胜任的高层管理人员, 这无疑会阻碍企业的扩大和发展。

3. 组织机制的缺陷: 随着家族企业的成长, 其内部会形成各类利益集团, 由于夹杂复杂的感情关系, 使得领导者在处理利益关系时会处于更复杂, 甚至是两难的境地。家族式企业还有一个很普遍的特点就是, 可以共苦但不可同甘, 创业初期, 所有矛盾都被创业的激情所掩盖, 当对待荣誉、金钱和权利的看法出现分歧时, 亲兄弟之间、父子之间都可能出现反目现象。

二、改善我国家族企业的措施

随着市场经济体系逐步发达和经济日益全球化, 我国家族企业的弊端越来越成为他们发展的障碍, 因此我们应采取相应的措施来改善家族企业的处境, 让其有更广阔的发展空间。

(一) 引进职业经理人

美国管理大师德鲁克 (Drucker) 说: “成功的企业不会采用一人当家的做法, 而是有一个良好的经理班子。”所以, 家族企业发展到一定阶段, 就必须考虑建立领导团队。一个合格的领导团队必须有合理的成员构成。家族企业的领导团队成员至少应该有一名是家族以外的人。

在家族企业中, 管理专业化的重要标志就是非家族成员也能胜任公司中的高级职位, 并得到一定信任。对于家族企业的老板来说, 不仅要慎重选择外部

收稿日期: 2004-03-03

作者简介: 宋一姝 (1978-), 女, 哈尔滨人, 东北农业大学农业经济管理专业 2004 级博士研究生, 研究方向: 企业管理。

经理人，更需要在外部经理人上任初期给予支持和引导。尤其是新经理上任之初，通常会推出一些新的管理方法和企业原有文化或工作习惯有所抵触，甚至会触动原有的利益和权力的分配。外聘经理人一般来说素质较高，他们会使企业走上良性循环的轨道，所以这时老板要在明辨是非的基础上，对其给予大力地支持。但是，家族企业引进外部人才不能过于冒进。目前我国的私有产权的法律保护制度、商业机密保护制度、职业经理人市场制度和职业操守制度、合伙企业制度等并未健全。出于企业安全经营的现实考虑，从外部吸引来的经理人，要按照管理岗位和信息的机密程度逐步任命，要做到先知后用，对其进行观察、考核、培养，合适的再予以进一步重用。

（二）聘用外部董事

家族企业聘请外部董事在欧洲一些国家比较流行。外部董事应该是有能力以建设性的方式发表不同的意见，有不同的观念和新的思想，能以特定的远见和商业理念指引和管理公司的价值的人。外部董事具体的工作包括：审阅企业的长远目标；审阅实现目标的战略或计划；参与重大的资源分配的讨论；参与重大财务决策的讨论，包括资本投资或资本运作的决策；对公司的兼并、收购、剥离计划提出建议；高层管理人员的绩效评估、继承或薪酬安排等。

选择外部董事不等于公司总经理可以放弃对企业运作的积极管理。外部董事增加了企业决策的知识来源，但外部董事的咨询或建议不能代替企业家自己的决策，只能起到一定的引导和参考作用。外部董事的来源可以是优秀的大公司的中高层管理人员，大学有关专业的教授，或离退休的专业人员。这样，有了外部董事既可以为企业提供新的生存空间，又不会威胁到本企业管理人员的权威，实为一举两得之举。

（三）建立家族议事会

为解决组织、战略计划等重大事件，调节家族成员间的纠纷，对重大问题进行协商，并达成一致，就需要建立家族议事会。家族议事会还能通过组织各种有助于家族成员团结的活动，将家族的价值观念传给下一代，提高家族成员共同的价值观，并且向年轻一辈的家族成员解释家族创始人采用某种治理方式的原因。

家族议事会一般由所有成年家族成员组成。家族议事会为充分履行其职责，必须定期召集家族会议。家族会议应召集所有家族成员，以便就某些问题充分地广泛地征求意见，相互交流，并加深家族成员，特别是年轻一代家族成员对企业的认识和理解。

这样的形式可以加强整个家族的团结，并提高其解决问题的能力。

（四）推行规范化管理

1. 合理安排组织机构

这种组织机构在创业之初也许并不会显示出它的重要性，因为创业初期企业需要集权，而且这一阶段企业绝大多数决策都是非程序化的，这有利于这一时期的企业快速做出决策，抓住市场机遇。

但当企业进入发展稳定的阶段，没有合理安排组织机构的弊端就充分显示出来，不利于企业的持续稳

定发展。行政系统初步完备，工作程序开始形成，决策步入程序化轨道，是这一阶段企业应该具有的。所以，合理安排组织机构，建立企业需要监控的部门，由每个部门系统安排下属工作，整个企业形成一个连动的体系，企业领导只需与各部门经理联系，不必事无巨细都来处理。这样企业主不用面面俱到就可以使每个部门都在控制范围之内。

2. 正确处理继承问题

当创业者需要移交权力时，接力棒应该交到谁的手里就成了迫在眉睫而又难于解决的问题。

可能创业者有很多血亲，可以从中选出一个或几个有志于管理和经营的继承人，而其他无心恋战，只需分给他们一定的股份，或补偿他们相应的权益，无需交给他们管理权。这些股份的分配或权益的补偿最好按照公平或平均的原则，以免家族内部出现因股份分配或权益补偿不均而反目成仇的事情。

另外一种情况是，创业者只有一个孩子但他（她）志不在此或有很多儿女却没有一个愿意从事家族企业的管理与经营，这种情况下，企业就应雇佣职业经理人来管理企业，延续企业的发展，但为保证企业受本家族控制，其绝大部分股份应由家族成员所有。

需要补充的是，即使家族内有人愿意管理企业也不见得适合，所以要进行“双向选择”。创业者要擦亮眼睛，选择合适的继承人，使之能承担掌管企业的重任，并且在适当的情况下，雇佣职业经理人帮助管理企业。

（五）实行合理股权分配

本文主张采用集中化股权分配方式。股权集中的方法只对为企业工作，在企业担任职务的家族成员分配股份。这种方法注重控制所有权而非管理权，着眼于保证家族权力的世代持续。这是保证一个内部有矛盾的家族一代一代地保持企业控制权的唯一方法。

股权集中的方法要求担任管理工作的家族成员“竞争上岗”：家族成员经过考察才能成为管理者，家族议事会对担任管理职务的家族人员进行严格的评估。担任行政职务的家族成员上任才得到股票。股权集中在担任管理职务的少数人身上。这些管理者以企业的最佳利益为重，可以避免消极的股东只求保证不间断的分享红利，不愿意承担风险的现象。此类家族企业的少数股东基本上都在企业任职并领取薪金，所以这些股东会将本来用以发放红利的收入保留在企业，这样企业就可以重组和再投资。

相信通过以上的措施，我国家族企业可以有效地摆脱目前的劣势，积极参与到国际竞争中去，同世界其他家族企业一起，创造家族企业辉煌的未来。

参考文献：

- [1] 刘莹. 家族企业用人机制初探[J]. 企业经济, 2002, (12).
- [2] 曾忠祿. 家族企业长寿之道[J]. 企业管理, 2002, (10).
- [3] 吴威. 家族企业如何实现职业化管理[J]. 中国企业家, 2002, (8).

（责任编辑：古 岩）