

# 我国家族企业治理结构的缺陷与对策

●朱正浩

**摘要:**家族企业经济是我国市场经济的重要组成部分,家族企业的发展状况如何,直接影响着中国的经济和社会的未来。文章通过对家族企业治理结构的分析,指出家族企业的治理结构中所存在的缺陷,并进一步提出完善措施,这对当前家族企业的发展具有重要的指导意义。

**关键词:**家族企业 治理结构 完善措施

**中图分类号:**F276.5 **文献标识码:**A  
**文章编号:**1004-4914(2005)02-147-02

在我国,改革开放之后私营企业迅速崛起,已经表现出强大活力。为数众多的民营企业中,大多数就是家族企业。这部分企业不仅在我们当前的国民经济中发挥着重要的作用,即使从长远发展来看,也将是我国市场经济发展中不可忽视的重要企业群体。我国家族企业以灵活的经营管理机制,在改革开放初期及时抓住市场机遇,使企业在较短的时间内迅速成长壮大。但随着时间的推移,我们也看到,伴随着经济市场化应运而生的家族性私营企业,在我国加入世贸组织、市场化进程加快并迅速向国际标准接轨的形势下,多数仍沿用初期传统的家族产权制度、管理模式以及产业准入机制,存在着许多制度上的缺陷,其在管理中暴露出来的问题也越来越多,普遍存在着忠诚比能干重要、长不大等问题,因此我们必须根据当前市场经济发展的新要求,对家族企业进行治理结构变革,加快家庭企业制度性变革步伐。

## 一、家族企业的界定

家庭企业的定义迄今为止,尚无一个权威性的统一论。美国哲学博士丹尼斯杰弗认为,由一位或数位家庭成员所拥有和控制的企业即为家庭企业。在此定义中,血缘、工作和所有权共同体构成家庭企业的精髓。美国著名企业史学家钱德勒的定义是:家族企业是指“企业创始人及其最亲密的合伙人和家族一直拥有大部分股权,他们与经理人员维持紧密的私人关系,且保留高层管理的决策层,特别是在有关财务决策、资源分配和高层人员的选拔方面。”哈佛大学唐纳利教授认为,同一家族至少有两代参与这家公司的经营管理,并且这两代衔接的结果,使公司的政策和家族的利益与目标有相互影响的关系,且满足以下条件中的某一个或数个条件即可构成家族企业:(1)家族成员在公司的职务影响他在家族中的地位;(2)公司与家族的整体价值合而为一;(3)家族关系为继承经营管理权的关系。我国学者曾德敏认为,“不论企业是以家庭命名还是有好几位家属在企业

的高层领导机构里,都不能由此确定某一企业是家族企业。能确定家族企业的是家族拥有企业所有权,也就是说所有权是否掌握在创办企业的家族成员手上,是划分家族企业与非家族企业的分水岭。”我国台湾学者叶银华根据以前学者的研究,提出具备以下三个条件就可以称为家族企业:(1)家族的持股比例大于临界持股比例;(2)家族成员或其二等亲以内之亲属担任董事长或总经理;(3)家族成员或其三等亲以内之亲属担任公司董事席位超过公司全部董事席的一半以上。综上所述,我们认为,“家族企业”主要是以血缘为基础,以亲情为纽带,家族成员具有企业所有权或企业法人财产的控制权,并且直接或间接掌握着企业经营权的一种企业组织形式。

## 二、中国家族企业治理结构的缺陷

公司治理结构就是指企业制度的具体组织形式,是指有关企业控制权和剩余索取权分配的一整套法律、文化和制度安排。从狭义上讲,公司治理结构实际上就是指企业内部治理结构。企业内部治理结构的本质是协调公司股东剩余索取权、董事会经营决策权、经理层经营管理权以及监事会监督权之间各种权利关系的一种制度安排体系。尽管国内我们对企业治理结构的研究已经比较深入,但我国经济学和管理学界对家族企业的治理结构研究却还不多见,根据现代企业理论,(1)企业的控制权与剩余索取权应尽可能地匹配,以减少代理问题;(2)剩余索取权应尽可能分配给企业中最重要的人员,他们的积极性高低对企业成败最为关键;(3)剩余索取权应尽可能分配给企业中最具信息优势、最难以监督的成员。所以,研究中国家族企业治理结构就是要对企业的剩余索取权和剩余控制权进行合理安排,并将之制度化、系统化。目前,中国家族企业的内部治理结构具有一些明显缺陷:

1. 权力集中。中国家族企业的主要权力集中在核心家族成员手中,整个企业活动完全由家长个人意志支配。在这样的基础上,家族能够掌握对企业的实际控制权。由于家族有这样强大的控制权,因此他们能够维持组织成员之间的团结与组织成员对家庭企业的忠诚。职位的重要性与成员在家族企业中的地位是对称的。但是,随着企业规模的不断扩大,专业化的进展,企业领导者所掌握的权利逐渐分离出来。中国家族企业的家长作为最高领导者具有无比强大的权力,因此,家长的管理理念、作风、经验与知识等因素在家族企业的生存与发展过程当中,起到决定性的作用。由于权力,特别是决策权的高度集中,中国家族企业对家长的依存度太高,从而使得企业的生死存亡主要取决于家长的能

力。

2. 管理随意。在中国家族企业内部,会存在一些特殊的、并且对家族企业经营具有巨大影响力的非正式组织。非正式组织的成员具有统一家族或者亲缘关系的背景。并且他们对家族企业、对家族企业的管理具有共同的需要。非正式组织可以定期或不定期地举行具有排他性的家族会议以及家族聚餐。在家族会议或者家族聚餐当中,能够对整个家族所感兴趣的话题进行讨论,对家族成员的活动进行协调。尤其在企业遇到严重困难时,或者到决定企业命运的紧要关头时,非正式组织进行排斥‘外人’的内部协商。在家族企业处在创业期时,由于直线职能式结构适合于家族企业集权化、家长制的管理,家族企业内部的组织机构会采取直线职能式结构。由于家族企业采取的是家长制管理,专业化的水平与企业的水准等方面会受到制约,企业管理机制以及规章制度也不是非常完善。因此,进行决策的主要方式也表现在自上而下,而不是自下而上。因此,企业经营的成败也主要依赖于最高领导者个人的直觉、经验和个性,决策的独断性是许多家族企业初期成功的重要保证,许多家族企业的最高领导者在成长过程中靠的就是果敢、善断,因为抓住了了一两次稍纵即逝的机会而成功的。但是随着企业的发展,外部环境的变化,最高领导者的个人经验开始失效,企业面临的风险也越来越大,这时,保证决策的民主性、科学性就显得非常重要。

3. 任人唯亲。中国家族企业选择管理者往往以血缘关系或人身依附性的初步社会关系为准,根据最高领导者的私人关系和情感亲疏而定。中国家族企业之所以在开创阶段能够不断地得到发展,是因为许多家族企业具有独特的血缘、亲缘、地缘关系网络。在家族企业里,作为非家族成员的管理人员,在很多情况下,只有执行决策的责任,很难获得参与决策过程的权力。中国许多家族企业在用人、提拔、晋升等方面特别重视亲缘关系,论资排辈的现象比比皆是。实际上,这种亲缘关系会加强成员之间的凝聚力。一方面给家族企业最高领导者带来巨大的方便,另一方面,能够适当缓解劳资关系、员工对家族企业的不满情绪造成的压力。但是这样的人力资源管理机制违背了‘任人唯贤’的原则,因此家族企业的生产、管理的效率与水平会受到限制。中国家族企业的关系网络体现在其用人机制上。家庭企业的核心是由家长担任的总经理或者董事长。与总经理或者董事长具有亲缘关系的人是组成围绕核心的第一层。以同事、同学、朋友关系为主的准亲缘关系网络会成为围绕核心的第二层。在关系网

络当中,第一层与第二层会担任家族企业里面较为重要的职务,从第二层再向外扩大的是企业基层管理人员、一般技术人员与一般员工。随着企业的进一步发展,家族管理的缺陷也就日益明显,但由于选择管理人才的范围很窄,一般只局限于家族血缘关系中,就不能在更大范围内选拔优秀人才,这必然影响到企业经营效率和经营目标的实现。

4. 终身任职。中国家族企业最高领导者一般实行终身制,缺乏正常更换领导者的机制。家族企业领导者,即业主认识到由继任者来继承家业是有很大风险的。在一些研讨会里,对家族企业成员采访时,能够发现大多数家族成员最感兴趣的是“继任计划”。家族企业的继承问题直接关系到家族企业的生命延续。从现实看,“子承父业”是众多家庭企业普遍采取的方式,父辈特殊亲情也会引致“逆选择”的接班人现象。家族企业传承面临着父子冲突、子辈冲突、所有权与经营权两权矛盾的风险,深受传统文化、家庭环境、业主心理、子女素质和企业相关者的影响。

### 三、中国家族企业治理结构的完善措施

1. 建立完善、科学的治理机制。家族企业要以完善以董事会为核心的企业治理机制。企业设立股东会、董事会、经理层和监事会,建立完善的公司治理机制,形成各个机构权责明晰、相互制约的关系,从而有效调节所有者、经营者和员工之间的关系,保障所有者的利益,赋予经营者以充分的经营权,确保企业的长远发展。

2. 完善决策层的构成。战略决策正确与否直接决定到企业的生死存亡,因此,合理组建决策层,正确制定和实施企业战略决策是公司治理结构转换的重要方面。一个合格的

决策层必须有合理的成员构成。家族企业的决策层成员至少应该有一名是非家族成员,以免决策层将把企业决策和家族事务搅在一起。另外,如果没有外部优秀人员,家族中最优秀、最有才华的成员可能不会很情愿的加入公司,往往留在公司中的是家族中的依赖性、没有自己独特见解的人,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。同时,还要注意吸纳外部董事参与战略的制定。外部董事的具体工作有:(1)审阅企业的长远目标;(2)审阅实现目标的战略或计划;(3)参与重大的资源分配的讨论;(4)参与重大财务决策的讨论;(5)高层管理人员的绩效评估或薪酬安排等。

3. 建立完善的用人机制和激励机制。所有权与经营权是否分离并不重要,重要的是要加强企业的内部管理,建立完善的用人机制和激励机制,提高家族企业家的素质,注重自身形象塑造,妥善解决家庭冲突,保证家族企业高效率运行。家族企业可持续成长和发展的内在动力,关键在于建立一套高效率的激励机制,从而利用组织机制的力量克服管理中的不足。要加强人才的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。

4. 建立学习型组织。家族企业决策过程任意化是导致企业不会持续发展的一个重要原因。任期的终身制、对以往经验模式的迷信,很容易造成家族企业最高领导人思维方式的僵化,以前在创业阶段曾经起过积极作用的经验渐渐变得没有价值,这样企业的业绩便会随之下降。因而,家族企业的当务之

急是提高最高领导人的管理能力和创新能力,不断突破传统的认知模式。最高领导人应该通过学习来充实自己的技能和管理知识,不能墨守成规而停滞不前。同时,家族企业还要提高企业全体员工整体素质,将企业发展成为一个学习型组织,学习型组织是一个能创造、获得和传递知识的组织,也是善于修正自己的行为以适应新的形势的组织。学习型组织建立后,企业员工通过学习不断更新自己的知识结构,从而不断挑战自我、超越自我。讲求团队学习的组织,将不断激发出员工的创新热情和形成富有凝聚力的企业文化,从而为完善家族企业的治理结构提供有力的保障。

### 参考文献:

1. 曹德骏. 家族企业研究的几个理论问题. 财经科学, 2002(6)
2. 储小平. 家族企业研究: 一个具有现代意义的话题. 中国社会科学, 2000(5)
3. 解树江. 我国民营企业治理结构中存在的若干问题. 天津社会科学, 2001(2)
4. 徐康宁, 夏辉. 论家族式企业的公司治理及其规范. 江苏社会科学, 2002(3)
5. 姚贤涛, 王连娟. 中国家族企业: 现状、问题与对策. 企业管理出版社, 2002
6. 张余华. 家族企业治理结构研究. 科技进步与对策, 2002(10)
7. 小艾尔弗雷德·钱德勒. 看得见的手——美国企业管理的革命. 商务印书馆, 1987 (作者单位: 北京大学光华管理学院 北京 100871)

(责编: 吕尚)

(上接第146页)如,在利用社会资源进行高校科技成果转化方面缺乏法律支持,致使高校科技企业在科技产业化过程中,科技成果不能形成规模,科技成果转化收益低的趋势明显,科技成果流失严重,科技人才规模和质量不能适应社会需求。

(4)在民营科技企业产权问题上,产权不明确仍然存在。私营经济在1999年3月修订的宪法中确立为我国经济结构的重要组成部分。民营科技企业的地位迅速提高。诞生于20世纪80年代的中国民营科技企业,由于当时没有完备的市场经济法律制度,许多民营科技企业产权不明确,二次创业受阻。当时民营科技企业产权不明确的表现为:一是企业没有明确出资人;二是企业建立在家族基础上,弄清产权也不容易;三是民营企业形式上注册为集体所有性质。

### 三、完善民营科技企业技术创新的政策支持体系

从融资角度看,消除银行信贷政策对中小企业包括民营科技企业实际上存在的歧视,建立中小企业信用评估体系和担保体系;建立二板市场;完善中小企业特别是科技企业按《公司法》到主板市场上市的机制;建立和完善风险投资、创业投资法律制度。

从激励机制角度看,设立地方技术创新奖,修改《公司法》、《个人所得税法》、《企业所得税条例》等,确保劳动力入股、职工持股的合理合法。

从政策体系角度看,(1)各地区着眼于地区创新体系,颁布专门针对中小企业技术创新或民营科技企业技术创新法规;(2)政策目标应从扶持转向调节为主;(3)在刺激技术创新的供给基础上,增加不同行业对技术创新需求的刺激;(4)税制改革向消费型增值税过渡;(5)鼓励基础研究,促进技术吸收消化、创新与扩散;(6)企业家参与政策制定,提高政策透明度;(7)依法管理企业,执行法定规范标准。

从产权角度看,1999年7月科技部与国家经贸委《关于促进民营科技企业发展的若干意见》中指出,要根据国家有关规定解决民营科技企业

业中存在的产权不清问题。支持有条件的大型民营科技企业,在明晰产权的基础上,根据《公司法》进行公司制改造,逐步建立现代企业制度;允许中小民营科技企业积极探索和完善股份合作制等新的企业组织形式,逐步向现代企业制度过渡。国有小型科技机构经有关部门批准可通过股份制或股份合作制等方式改组为民营科技企业。(1)采取MBO形式。企业通过经理人回购方式,兼用全员职工持股,以社会团体法人身份管理内部职工出资。它是以管理者收购、经理层融资收购为主,改变本公司所有者结构、控股权和资产结构,进而达到重组本公司的目的,并获得预期收益的一种收购行为。(2)采取股票期权形式。期权是一种风险收入,风险由期权所有者与企业共同承担。同时该激励机制具有长期性。目前国内大部分企业以工资和奖金为主体的传统薪酬制度,不利于激励科技骨干。今后创业板市场主体定位将是高成长型的科技企业,决定了股票期权制度在市场主体方面的独特价值。总之,作为激励机制,年薪制与期权制各有利弊,其形式应是复合型和多元化的。对部分经营者和科技骨干实行股票期权制,最终方向则实行员工持股计划。

[本文系邹全胜主持的《民营科技企业的营销模式创新研究》课题的部分内容,项目号:赣科发计字(2004)65号]

### 参考文献:

1. 孙学敏等. 中小企业技术创新研究[M]. 郑州大学出版社, 2003
2. 金陪. 中国工业的技术创新[J]. 中国工业经济, 2004(5)
3. 陈光等. 民营高科技企业发展的十大机遇[M]. 海天出版社, 2001
4. 刘乃全等. 中小企业: 意大利通往繁荣之路[M]. 上海财经大学出版社, 2003

(作者单位: 华东交通大学经济管理学院 江西南昌 330013)

(责编: 谷岳)