

# 中国家族企业管理创新的思考

□管霞

(哈尔滨商业大学 工商管理学院, 黑龙江 哈尔滨 150028)

文摘编号: 1005-913X(2005)05-0094-CA

**摘要:**我国私营资本大多采取家族制企业制度形式。目前家族企业普遍存在的问题是观念落后,治理结构不科学,企业文化滞后等,这些成为他们继续发展的障碍,表明他们已经到了管理创新时期。本文主要从观念创新、战略创新、制度创新、文化创新四个方面对家族企业管理创新路径进行分析。

**关键词:**管理创新;观念创新;战略创新;制度创新;文化创新

中图分类号: F276.5

文献标识码: A

文章编号: 1005-913X(2005)05-0094-02

家族企业是指以血缘关系为基础纽带、以追逐家族利益为首要目标、以实际控制权为基本手段、以亲情第一为首要原则、以企业为组织形式的经济组织。家族企业在各国经济发展中的作用已被广泛公认,并成为一个国家经济发展的重要组成部分。家族企业的管理模式对家族企业的持续发展具有重要的作用,因此探讨家族企业的管理创新具有重要的现实意义。本文主要从观念创新、战略创新、制度创新、文化创新四个方面对家族企业管理创新路径进行分析。

## 一、观念创新

所谓观念创新,就是要具有领先时代的经营思想和经营理念,这是企业生存和发展的先决条件。观念创新是管理创新的源泉和灵魂,是其他各项创新的前提。在世界经济呈现全球化和一体化特征的今天,要在市场经济条件下和激烈的竞争中站稳脚跟,求得可持续发展,家族企业必须变革观念,解放思想,适应迅速变化的企业内外环境。

### (一) 新的竞争观念

家族企业应建立以共赢、共生为主要特征的新的竞争观念。这种竞争观念不再仅仅从敌对的角度来思考自己同竞争对手的关系,而是要把合作的对手转变成合作伙伴,既要在合作中竞争,又要在竞争中合作。

### (二) 可持续发展的观念

传统企业管理强调通过对现有自然资源的充分利用来实现经济利润的快速增长,把企业经济目标放在第一位。这一过分强调经济利润增长的主张,导致的严重后果是对现有资源的掠夺性开采和过度

使用。家族企业在追求长盛不衰的发展过程中,既要考虑近期的利润增加和市场扩大,又要考虑持续的盈利增长即实现可持续发展。改变对传统自然资源的利用方式,科学、合理、综合、高效地利用现有资源,以获取最大利润,并充分考虑环境效益、生态效益和社会效益。

## 二、战略创新

从我国目前的家族企业实践来看,虽然大部分企业制定有关企业生存和发展的局部或阶段性计划,但从总体来看,计划缺乏动态性、系统性、稳定性和长远性,从而在某种程度上导致家族企业高成长率和高死亡率并存的局面,因此,家族企业很有必要实施战略创新。

家族企业要搞好战略创新,首先应对企业的外部环境和内部条件进行分析。对不断发生变化的企业外部环境进行分析,宜从行业环境分析和宏观环境分析两个层次展开。对企业的内部条件分析,主要从已经取得的业绩和竞争能力两个层次展开。

其次,调整企业战略。家族企业通过对所处的环境和自身的资源进行分析,从而发现机会和威胁,识别自身的优势和劣势。然后,对企业的宗旨和目标进行修正,并在此基础上,在公司层、事业层和职能层分别调整战略,从而确保企业发展目标的实现。

## 三、制度创新

任何制度都有其存在的历史条件和环境。每一种制度都不可能是完美无缺的,都有一个从产生、发展、完善到衰亡的历史过程。制度也只有在不断地创新过程中,才能发挥其应有的积极效率。

### (一) 进行产权制度创新

我国民营中小企业产权制度创新的重点是：第一，明晰企业产权。逐步实现企业产权与企业家或家族财产的分隔。为引入家族外部投资、鼓励人才以技术和管理才能入股、实现企业形态的进一步转变创造条件。第二，实现产权多元化。封闭式的单一产权结构虽然使民营中小企业保持了高效的激励机制与决策效率，但随着企业的发展壮大，其弊端也日渐显现。单一产权使企业家或其家族承担了很高的经营风险，限制了企业的规模，不利于企业实现企业形态的转换，更不利于企业向现代企业转变，而积极引入外部投资，实现产权多元化，是民营中小企业做大做强的必由之路。第三，实现企业内部产权结构合理化。目前，我国大多数中小民营企业内部产权的“分散”仍局限在家族成员之间，通过在企业内部合理分配股权，吸纳职业经理人和技术骨干的股份并适当送股，进行股权激励，能使其增强主人翁意识；实行员工持股，能使员工获得劳动收入之外的资本收益，增强企业的凝聚力和向心力；企业家或家族则能在相对股权降低的同时增加股份的绝对份额，从而提高收益的绝对额度。

### (二) 健全企业运行机制

美国学者詹姆斯·柯林斯在其《基业长青》一书中指出，真正优秀的企业不是依赖优秀的企业家，而是依靠让企业家、经理人各司其职的企业运行机制；健全的企业运行机制，能使中小民营企业更换数代企业家而经久不衰。

健全机制有两方面内容，一方面要健全企业内部运行机制，通过董事会、职代会、监事会等机构强化对企业家的约束，提高决策的科学性，建立一整套适应现代市场经济发展的企业管理机制，如财务机制、技术创新机制、人力资源管理机制等；另一方面要健全企业外部约束机制，包括产品市场、要素市场、资本市场等，加强对企业的约束。

### 四、文化创新

现代市场经济有句口号，企业竞争说到底是有文化的竞争。企业能否建成现代企业制度，观察其背后深层次的问题就是一个企业文化的问题。在美国

1998年最受推崇的公司名单中，体现一个公司总体成绩最好的一个指标是这个公司吸收和激励以保持杰出人员的能力。企业文化是企业体制的重要组成部分，相当于企业体制中的软件，硬件是产权制度、治理结构、管理制度等。

家族制企业的文化建设应从四方面入手；第一，家族企业要克服“小富即安”，贪图安稳享受，片面追求自身利润最大化，侵害消费者利益，搞恶性竞争等观念。为此，企业要把当前利益和长远利益结合起来，树立可持续发展理念；企业要把对自身利益追求和消费者主体地位有效结合起来，树立双赢理念；企业要把增强自身竞争力与协作竞争力有效结合起来，树立奋斗理念。第二，更新管理理念，改变过去的家长制、一人堂、人情化、随意化管理，使企业从“刚性制度”管理向“柔性制度”管理转变，实现信息共享，强调团队精神，树立管理制度与人本主义有效结合的契约化人本主义管理理念。第三，培育企业家精神。企业家精神能对民营中小企业的经营哲学、价值理念产生极大的影响，因而培育企业家精神是民营中小企业制度创新和企业家创新的核心内容。第四，努力营造公开、公平、公正竞争淘汰的企业氛围，强调个人理性与发展，鼓励开拓创新。营造这种文化，既要重视提高员工的综合素质，又要用物质手段与精神手段相结合，激发人的创造性，同时提供给员工充分施展才华和创新的舞台。

### 参考文献：

- [1] 余功文，李海婴．家族企业的传承制度创新 [N]．管理科学文摘．
- [2] 杨大楷，缪雪峰．民营中小企业可持续发展与制度创新 [N]．贵州财经学院学报，2004，(5)
- [3] 马丽娜．中国家族制私有资本制度创新的思考 [N]．北京工商大学学报，2004，(4)．
- [4] 费志敏．私营企业扩张与管理创新 [J]．中等城市经济，2000，(1)．
- [5] 王连娟，田旭．浅谈私营企业管理创新 [J]．现代企业，2000，(9)．

[责任编辑：高治平]