

我国家族企业内部治理 优势、劣势分析及发展 对策

文/彭玲

家族企业是指由家族创业,家族成员具有企业财产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。家族企业的内部治理包括通常所讲的企业治理以及家族企业所特有的关系治理。近年来,由于家族企业在企业创立初期具有无可比拟的产权制度等优势,家族企业数量的高速扩张成为我国经济发展的新增长点,但随着家族企业规模的扩大,又因其家族式控制、关系型管理等内部治理缺陷等原因导致家族企业处于长不大或生命周期短暂的怪圈。因此,研究家族企业的内部治理问题有着及其重要的现实意义。

一、家族企业在企业治理方面的优势、劣势分析

家族企业在创建初期企业治理方面有着非常突出的制度优势,优势表现在以下几个方面:

1、企业所有权与经营权合一的组织模式。代理理论认为,家族企业两权重叠撮合了所有权人与管理层的利益,避免了两权分离所遇到的监督、激励补偿、剩余控制权流失等交易成本。所有权与经营权合一企业的管理层级较少,成员之间具有高度信任感与合作力,使企业具有较强的经营灵活性和较高的风险抵御能力。

2、内部形成高度的凝聚力。凭借创业家族成员的血缘关系、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并且能全身心投入,因而在企业内部形成较强的凝聚力,集团经济研究 2005·7 下半月刊(总第 178 期)

并使企业较快地完成原始积累。

3、决策反应迅速。由于家族企业的整体利益与企业各成员利益高度一致,再加上家长制的权威领导,使之能迅速做出明确而有效的决策,对市场作出快速反应从而有利于抓住市场机会。

4、管理成本低廉。家族成员彼此间的信任和了解远高于非家族企业的成员,可以降低人力资源安排的运行成本和监督成本。

随着企业规模的扩大,家族企业的内部治理弊端开始显现:

一是产权结构单一化。投资者通常要对经营负无限责任,投资风险大,而且受投资主体自身的实力影响,企业很难经受住更大投资的风险考验。由于家族企业对家长的依存度太高,从而使使得企业的生死存亡主要取决于家长的能力。

二是权力过分集中导致缺乏的科学的决策程序。家族企业由于渗透着家族式的管理方式,进行决策的主要方式表现为自上而上,而不是自下而上,往往是“家长”依靠个人经验,主观随意地进行决策,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,企业面临的决策风险加大。

三是人才壁垒高筑,对外来人具有排斥性。我国家族企业最高领导者一般实行终身制,缺乏正常的更换领导者的机制。随着企业的进一步的发展,由于选择管理人才的范围很窄,一般只限于家族血缘关系中,就不能

在更大的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。

二、家族企业在关系治理方面的优势、劣势分析

关系治理主要是处理家族成员关系、家族成员与家族企业的关系以及企业文化等情感性问题。

1、家族成员关系及家族成员与职业经理人的关系。在家族企业由原始积累向资本扩张的过程中,家庭成员与家族最高领导者并肩作战,艰苦创业,实现了企业内部人员间交易成本的最小化,并恪守企业非规范化市场运作的保密机制。这种由实践决定的较高信任度加上“血浓于水”的传统熏陶,使家族企业家与家族成员的人际关系呈现出一种超稳定状态和亲密性。但随着企业绩效的提升,企业利益分配主体的多元化,家族成员的私心日益膨胀,优越感渐增,使原有的人际关系成为企业家革新的枷锁和企业发展的阻力。

为了突破人力资本的封闭性,一些企业家聘用了职业经理人,他们与企业家人际关系呈现出一种微妙性和多变性。一方面,企业家任人唯贤,给予了职业经理人施展抱负的空间,利益目标的一致使企业家与职业经理人的关系具有“一荣俱荣,一损俱损”的特点。另一方面,不少企业家引进了职业经理人却又因相应监督机制缺乏、法律保障不健全而担心其分权、欺诈、恶意离职等行为的发生,故给予了较低信任度。信任

感的缺乏导致职业经理人为行为上的不确定性,加上家族企业内部错综复杂人际关系网的束缚,最终使他们败走麦城。

2、家族成员与普通员工的关系。两者经济利益的休戚相关决定了他们人际关系的功利性。大部分家族企业为劳动密集型企业,产品量大而技术含量少,需要大批廉价劳动力夜以继日地劳动。广大员工是企业效益增长的拉动力量和企业生存的内生要素,而家族企业作为大量剩余劳动力的聚集地,企业家是员工经济收入的提供者,因此,两者之间相互依赖,缺一不可。

劳资双方的矛盾冲突又决定其人际关系的紧张性。多数家族企业还处在资本原始积累阶段,需要尽量降低与员工的交易成本。面对激烈的行业竞争,残酷的市场规则,企业家往往在追求利益最大化的过程中把员工当作纯粹的“经济人”,员工要想在企业立足只有埋头苦干。由于企业家的意志长期凌驾于员工的个人满意度之上,导致劳资双方的表面平和但蕴含着深层次的对抗,积蓄到一定程度,便引发显性的、剧烈的人际冲突。

3、家族企业的企业文化。大多数中国家族企业的企业文化,是为树立与维护家长制权威而服务的,其企业文化无疑是独裁的、封闭的、非雇员导向的,给外部人带来的文化冲击无疑对企业是不利的。

三、家族企业内部治理的发展对策。

家族企业发展到一定的阶段后,要想达到持续稳定的发展,需要从以下几个方面进行创新。

3、产权关系的明晰与优化。家族企业产权实行多元化有助于突破资金瓶颈和人才瓶颈问题。如果企业内部产权混浊模糊,责任职能含混不清,财务收支不够规范,就容易形成“内耗”,严重影响企业的效率。只有

内部产权关系清晰,家族企业成员才能成为直接的、人格化的股东,其权益才有明确的人格化代表加以保障,从而减少内部摩擦,降低内在风险,提高经济效率。其次,要实现企业产权结构的多元化。这既是企业获得资金的主要方式,也是企业能够持续、稳定发展的保证。让企业的职业经理人、技术骨干等购买企业股份,或者对为企业作出突出贡献的员工奖励企业股份,或者对高层经营管理人员实行股票期权激励,分散企业股份,使企业和员工真正成为命运共同体,从而增强企业员工的凝聚力和责任意识。最后,实现企业资本的社会化,具备一定规模的企业,可按照《公司法》及有关法律、法规和政策的要求进行运作,通过吸纳其他股东入股以及企业兼并、联合、互相参股等形式,实现资本社会化。具备条件的企业还可以公开上市,拓宽融资渠道,使家族企业真正成为由多元投资主体所组成的现代企业。

2、走向委托代理制,建立完善的法人治理结构。家族企业发展到一定阶段后,要实现由权力高度集中转变为权利相互制衡的现代法人治理结构。实行委托代理制,其特点是任人唯贤,而不是任人唯亲。家族企业要善于挑选,择优录用职业经理人,实行所有权与经营权的分离。家族可以掌握控股所必需的份额,对聘来的经理人按公司的章程给以职权,建立责任感和忠诚度。重大决策由董事会集体决策,家长或其他家族成员不能越过董事会和总经理而对企业经营活动任意干涉,更不能越过董事会去干扰总经理的管理工作。企业聘来的总经理,向董事会负责而不是对家长或某一个家族成员负责。由于委托代理制实行科学、民主的决策机制,改变了传统的“人治”模式,使专业管理人才人尽其才,从而有利于降低企业的风险成本,增强企业的核心竞争力和创新能力。

3、将文化力竞争导入企业建设。在以人本管理的当今时代,企业已不把规模视为衡量企业竞争力的唯一指标,而把企业文化作为核心竞争力,对客户讲诚信,对社会讲责任,对员工讲尊重。靠文化力竞争就是要着眼未来,把企业看成是“公众化”企业,靠制度先行提升执行力,而不是靠“老板文化”推行强制力。“要让客户满意,先要让员工满意”。以文化力竞争为特色的家族企业,对员工的基本权力要有保障和尊重,这是极为重要的内容。中国文化崇尚“义利并重”,企业对待员工不能只讲利不讲义,有利无义,企业就缺少凝聚力、向心力,员工也没有归属感,对员工尤其是民工应该多给予关心与尊重,最大限度地帮助他们解决后顾之忧。

4、建立学习型组织。家族企业需建立学习机制,促进家族最高领导人及家族成员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。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企业凝聚力,从而为完善家族企业的治理结构提供有力的保障。是否具有改造人、提高人、凝聚人的能力,是检验家族企业是否有竞争力的标志之一,其途径就是避免家长制的官僚作风,形成企业学校化的氛围,形成学习型组织。人是最大的、最持久的源动力,因此,家族企业既要树立人才社会化的观念,又重在改造、培养和提高人,通过经常举办各种形式的培训班,从外面聘请学者或抽调企业中高层管理骨干担任教师等方式,创造企业学习气氛,使员工一般的变成优秀的,优秀的变成更优秀的,提升家族企业持续竞争优势(作者单位:广东嘉应学院财经系)