

具有战略性意义。实践证明,企业文化在凝聚企业员工向心力,激发员工创造性和开拓精神方面具有不可替代的作用。民营企业要逐步形成重视人才、尊重人才和崇尚

科学技术的以人为本的文化氛围,形成积极向上、富于创新的企业文化氛围。

(摘自《中美营销管理网》2005年3月15日)

家族企业管理自我诊断

调查发现,家族企业在通过高度膨胀的原始积累和短暂高速的发展期间以后,企业税后利润,并没有随着经营规模的扩大或多元化经营的实施而相应增加,甚至随着市场竞争的激烈程度加剧,企业逐渐失去原有的寡头经营或成本竞争优势,濒临经营危机。抬头观市场变化趋势,与时俱进把握企业正确经营发展方向;低头练企业管理内功,及时堵塞管理漏洞提高企业管理效率,是家族企业与现代化管理模式接轨,维持企业可持续发展的必然途径。

1. 战略管理—外部环境的机会与威胁。家族企业历经多年的风雨洗礼以后,在经济技术和政治文化等社会环境中,现在和将来一段时期内,仍会处于相对有竞争优势的地位。甚至不少家族企业,只是巧妙地利用企业在资金、技术和政策等方面享有的特殊社会待遇,才得以在市场竞争中生存和发展。然而,随着国家鼓励和支持民间资本介入市场、国有企业股份制改造的宏观政策调整和日新月异的技术创新等社会环境变化,使得抢占市场先机的家族企业不得不面临更多的新进入者挑战,原本所具有的独特生存优势亦不复存在。并且,随着新加入企业数量的不断增加,企业供应和销售环节的讨价还价能力越来越强,不知不觉中家族企业曾经引以为豪的生存

机会瞬间转化为生存威胁。动中取静、大而化小,企业应在目前和未来的经济、技术或者市场等关键因素中,仔细辨别和分析具有领先或者不可模仿的优势,以保持具有企业独特个性的战略性竞争优势。

2. 战略管理—内部环境的优势与劣势。家族企业就是企业与家族的统一体。创业初期,两者不但有较少冲突和矛盾,甚至有互补作用,成为家族制管理的早期优势。家族内部的信任关系降低了企业内部的管理交易成本,家族内部的集资可以解决企业发展资金不足的问题且成本低廉,集中决策比较灵活的特点可以使企业抓住发展机会,家族内部的信息封闭有利于企业行动的保密性不给竞争对手以可乘之机。

随着企业规模不断发展壮大,原先创业的家族成员很容易产生新心理惰性,业务处理过程中,遇事快半拍变为凡事慢半拍。公司的经营管理中,以人情代替制度,以伦理规范代替制度规范,使企业管理制度扭曲。此外,家长式、集权式管理模式容易导致企业战略决策失误,企业所谓要害职能部门由于是家族内部成员把守,使得家族企业在文化变革和组织变革上存在更大难度。原因主要是家族主要成员留恋自己个人或家族的文化精神,成功之后滋生了事业和文化上的自满心理,不自觉地排

斥新文化、新观点、新理念的进入,这就给家族企业的文化创新与经营管理创新带来极大的阻碍作用。

重新审视分析目前公司的组织架构,是否因为因人设岗,形成了错综复杂的机构层次。混杂或者不必要的机构设置,容易造成多头指挥或者产生部门特权,使得下属员工无所适从。也由于机构条理不清晰,有些独立部门缺乏必要的监督和控制,形成管理盲区导致漏洞长存。千里之堤溃于蚁穴,因此梳理整顿内部架构是家族企业势在必行的组织变革行为。

3. 企业治理—营销。家族企业在营销方面灵活多样的应变形式不用赘述,但传统的人情化销售已经跟不上时代发展的节奏,吃喝请送的营销手段也早已淘汰过时。现今的市场瞬息万变,客户和消费者日趋理性,现代化的市场格局更需要专业化的营销队伍。检阅公司在市场调研和市场细分方面,有没有投入必要的精力来创造和发现先到先得的市场先机;在产品生命周期的不同阶段有没有运用不同的产品组合来定位企业产品,倡导消费(服务)时尚;在营销组合应用方面是否做到精耕细作,把产品、价格、渠道和促销策略发挥得淋漓尽致,企业的整体营销有没有行业竞争优势。因为营销部门作为企业可持续发展的龙头,应该首先跨入现代化管理阶段。

4. 企业治理—财务。绝大多数家族企业把财务管理简单理解为后勤保障和资金监督部门,订立了林林总总的财务规范制度来制约各项业务行为,但是财务分析报告中除了有相对的数据报表外,在财务比率和资本结构分析上缺乏系统的现状和变化趋势描述,从而忽略了作为独立职能部

门,应通过财务战略和财务目标来支持和调控企业整体战略目标实施的职责。家族企业的财务职能更应该从纯粹的成本费用控制思维中解脱出来,密切观察企业宏观资金调度变化趋势以及财务指标与企业发展的匹配性程度。

5. 企业治理—运作与后勤。有个非常有趣的数据现象,家族企业的规模大小与企业的亲戚朋友型员工数量总是成正比。碍于亲情世故,此类员工高层管理做不了,就充实到一线管理或普通员工层次。也恰恰是这些特殊员工群体的存在,使得家族企业的运作效率低下、运作成本居高不下。存货成本(仓库)与后勤成本(准时制)之间得不到均衡,每单位产品的人工、材料与管理费、停工时间、生产定额、设备利用率、定单按时交货比例等,企业甚至从来都没有测算过,更不用提建立一个成本体系、质量控制与可靠性系统、存货控制管理、人员进度安排、全面质量管理、安全计划等一系列的工程化计划。而这个环节通常成为家族企业的资金漏斗,窟窿的大小与企业维持生存的时间成反比。

6. 企业治理—人力资源。很多家族企业的人力资源部门设置,仅仅是体现企业现代化程度的摆设门面。或许是创始人的个人威信足以震慑全体员工,也或许是员工基于工作来之不易的畏惧心理,所以员工的更新率、牢骚抱怨、解雇、培训与工作质量在人力资源部门长期得不到真实的数据反映,人力资源管理在家族企业也只能是纸上谈兵,煮酒论英雄了。而现代化的人力资源管理是由一个完整的工作分析行动计划、业绩评价系统、及时的工作说明、培训与发展计划、薪酬绩效考核系统等内

容组成。此外放眼全体企业员工,制定任人唯贤、唯才是举的人力资源管理制度,为有能力的员工提供职务晋升机会和知识技能培训,既可以有效调动非家族员工的工

作积极性,又可以吸引外面的有识之士加盟企业。

(摘自《世界经理人》2004年10月11

日 袁洋波/文)

猎狗的故事

一条猎狗将兔子赶出了窝,一直追赶他,追了很久仍没有捉到。牧羊人看到此种情景,讥笑猎狗说你们两个之间小的反而跑得快得多。猎狗回答说:你不知道我们两个跑的是完全不同的!我仅仅为了一顿饭而跑,他却是为了性命而跑呀!

这话被猎人听到了,猎人想:猎狗说的对啊,那我要想得到更多的猎物,得想个好法子。于是,猎人又买来几条猎狗,凡是能够在打猎中捉到兔子的,就可以得到几根骨头,捉不到的就没有饭吃。这一招果然有用,猎狗们纷纷去努力追兔子,因为谁都不愿意看着别人有骨头吃,自己没的吃。就这样过了一段时间,问题又出现了。大兔子非常难捉到,小兔子好捉,但捉到大兔子得到的奖赏和捉到小兔子得到的骨头差不多,猎狗们善于观察,发现了这个窍门,专门去捉小兔子。慢慢的,大家都发现了这个窍门。猎人对猎狗说:最近你们捉的兔子越来越小了,为什么?猎狗们说:反正没有什么大的区别,为什么费那么大的劲去捉那些大的呢?

猎人经过思考后,决定不将分得骨头的数量与是否捉到兔子挂钩,而是采用每过一段时间,就统计一次猎狗捉到兔子的总重量。按照重量来评价猎狗,决定一段时间内的待遇。于是猎狗们捉到兔子的数量

和重量都增加了。猎人很开心。但是过了一段时间,猎人发现,猎狗们捉兔子的数量又少了,而且越有经验的猎狗,捉兔子的数量下降的就越利害。于是猎人又去问猎狗。猎狗说我们把最好的时间都奉献给了您,但是我们随着时间的推移会老,当我们捉不到兔子的时候,您还会给我们骨头吃吗?

猎人做了论功行赏的决定。分析与汇总了所有猎狗捉到兔子的数量与重量,规定如果捉到的兔子超过了一定的数量后,即使捉不到兔子,每顿饭也可以得到一定数量的骨头。猎狗们都很高兴,大家都努力去达到猎人规定的数量。一段时间过后,终于有一些猎狗达到了猎人规定的数量。这时,其中有一只猎狗说:我们这么努力,只得到几根骨头,而我们捉的猎物远远超过了这几根骨头。我们为什么不能给自己捉兔子呢?于是,有些猎狗离开了猎人,自己捉兔子去了。

猎人意识到猎狗正在流失,并且那些流失的猎狗像野狗一般和自己的猎狗抢兔子。情况变得越来越糟,猎人不得已引诱了一条野狗,问他到底野狗比猎狗强在哪?野狗说:猎狗吃的是骨头,吐出来的是肉啊!,接着又道:也不是所有的野狗都顿顿有肉吃,大部分最后骨头都没的舔!不然也不至于被你诱惑。于是猎人进行了改革,使得每