

浅析家族企业管理模式的问题和出路

高 阳

(深圳市晶鑫丰光电有限公司, 广东 深圳 518034)

[摘要] 随着我国经济的高速发展, 以家族企业为主的民营企业也得到了快速发展和壮大, 在国民经济中发挥了越来越重要的作用。但是, 与此同时, 我国的家族企业也暴露出越来越多的问题, 如家长式的管理方法、企业基础管理制度不健全和后续发展无力等诸多问题。这些问题不仅制约着我国家族企业的发展、壮大, 而且严重影响到我国经济的健康快速的发展, 因此, 研究我国现阶段家族企业如何进行管理创新, 以最大限度地调动家族企业员工的积极性, 从而实现家族企业生产要素优化配置, 促进家族企业持续发展已显得尤为紧迫。

[关键词] 企业管理; 家长式; 企业文化

[中图分类号] F276.5 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1006-5024(2005)09-0042-02

一、问题的提出

据统计, 目前在中国大陆的非公有制经济中, 家族式经营的企业至少占到了 90% 以上。在这些企业中, 既有家庭作坊式企业或单一业主制企业, 同时也有合伙制企业和共有制企业, 甚至还出现了家族成员保持临界控制权的企业集团。不管是在国内还是在海外, 都有这么一种说法, 家族企业是“一代创业, 二代守业, 三代衰败”。有研究显示, 在美国约有 70% 的家族企业未能传到下一代, 88% 未能传到第三代, 只有 3% 家族企业在第四代及以后还在经营。在中国, 企业的平均寿命只有 6-7 岁, 而民营企业的寿命只有 3 岁左右。由此可以看出, 在民营企业发展到一定阶段, 进入一定生命周期时, 其“家长式”管理模式的积极作用就会减退, 而逐渐会成为企业进一步发展的桎梏, 从而必须对其管理模式和经营方式进行创新。

二、“家长式”管理模式形成的原因

美国著名企业史学家钱德勒在其《看得见的手——美国企业管理的革命》一书中, 对家族企业给出的定义是: 企业创始人最亲密的合伙人(或家族)一直掌握大部分股权, 他们与经理人员维持紧密的私人关系, 且保留高层管理的主要决策权, 特别是在有关财务政策、资源分配以及高层人员的录用方面。家族企业的管理体制主要表现为“家族”和“亲缘化”的特征。家族企业中主要职位由家族成员担任, 实行集权化领导, 专制式决策。对于创业初期小规模的家庭企业来说, 企业的创办资金大部分来自家庭的财产积累, 企业的资源较为有限, 为保证企业资产的安全性, 节约管理成本, 家族企业用血缘关系建立起一种天然的信任关

系, 企业所有权, 管理决策权以及人事财产权等理所当然地掌握在主要投资者和创办者手中, 由此而形成“家长式”管理模式, 即企业由一位强有力的人物作为统帅, 依靠家长的权威, 使企业具有强大的凝聚力与稳定性, 并能做到决策和行动的一致性。

在市场经济秩序和法制建设尚待完善的情况下, 由于资源极为有限, “家长式”管理模式是家族企业在创业初期, 尚属于小规模、低层次的作坊式企业这一特殊阶段较为有效和实用的管理模式。但在企业具备一定规模并寻求再发展时, “家长式”管理模式便暴露出它的局限和不足, 家族式管理就会成为制约企业发展的“瓶颈”。

三、“家长式”管理模式的问题

首先, 随着企业的扩张, 信息不对称开始产生, 企业团队忠诚度递减, 欺骗容易产生, 再依靠简单的管理模式, 会使企业产生诸多问题。在愈来愈激烈的市场竞争中, “家长式”管理模式容易导致企业战略决策失误。家族企业的经营者经营企业仅仅靠感性认识和过往经验, 易产生行为惯性, 管理缺乏系统论证和对比分析, 易导致企业发生战略决策失误; 更重要的是企业采取“家长式”管理模式, 凡事一个人说了算, 缺乏来自内外有效的监督反馈和制约机制, 在竞争环境日趋复杂的情况下, 决策的正确性和准确性大打折扣。

其次, 企业缺乏科学有效的管理机制。家族企业或是根本没有制度意识, 认为在一个家族企业中要的仅仅是情感的约束; 或是只注重制度建设, 而在实际中却不按制度办事。企业不是靠健全的机制和客观事实来管理人, 而是

[收稿日期] 2005-03-16

[作者简介] 高 阳, 深圳市晶鑫丰光电有限公司会计师, 研究方向为企业管理。

凭经营者主观的经验和常识,靠简单的信任和亲情去约束人,以人情代替制度,其代价必然是管理的漏洞,经济的损失,甚至家庭成员的反目成仇。

第三,“家长式”管理模式无法适应企业对人才的更高的要求。由于信用的普遍缺失,家族企业用人原则只能是任人唯亲,这导致大多数家族企业面临着严重的人才危机。即使是有优秀的人才,在这种“家长式”管理方式下,家族成员的工作积极性也会降低,并会造成企业的内部分化和权力斗争,这是“家长式”作风的可悲之处。

四、“家长式”管理模式的出路

1. 建立新型的科学的现代企业管理模式

家族企业成长发展的关键,是要从战略高度重视管理,加强管理体系和机制的建设,利用组织和机制的力量弥补个人管理幅度的限制。只有先进的符合企业发展要求的经营管理模式,才能适应和促进企业的发展。因此,一方面要充分汲取“家长式”管理模式灵活高效的优势,注意不断改进、总结和提高。另一方面又要在一定阶段果敢地抛弃旧的管理模式,大胆借鉴国内先进的管理经验,结合自身情况,建立起适应企业发展的新型的现代企业科学管理模式。家族企业管理模式要从简单的控制机制向能够调动员工积极性和创造性的管理体系和管理机制转化。企业要建立一套完善的科学决策体系,人才管理体系,生产经营体系,资金运营体系和技术工作体系。同时,还就建立一套高效率的运行机制,如激励机制,竞争机制,约束机制和淘汰机制等。企业的成长发展要具有能够激活的管理体制和保障体系,找到一种企业不断成长和发展的内在推动力,不断调整、改革和完善企业内部价值评估和价值分配体系,克服发展过程中不平衡的利益机制。

2. 转变观念,提高经营者的素质

为了满足企业发展对人才的需求,要着重提高企业经营者和主要人员的思想文化素质,完善知识结构,转变经营观念,更新思想,摆脱狭隘的农民意识的影响;要进行有关政策法规,市场营销,人力资源以及管理决策等方面的学习培训,造就一批懂经营管理,有头脑,具备良好综合素质的家族企业家,这也是社会经济发展对企业和经营者提出的要求。

3. 对外纳贤,任人唯才

企业要广招各种人才,以提高企业的整体素质。企业面向全社会招聘,吸引人才,让非家族成员参与管理和经营企业,更有效地利用可以利用的资源,去获得更好的效益。要纠正用人不公平倾向,企业管理者对家族内成员往往偏听偏信,而对家族外成员往往不信任,甚至从心理上有排斥思想,使他们有“寄人篱下”的感觉。这种情况使外聘人员不能很好地融于企业,他们也就不会为企业着想,

为企业着急,也就不会把自己的能力充分地发挥出来。要改变任人唯亲的观念,家族企业成员主要分为家族内成员和家族外成员,当企业在用人时,往往只从信任和利益的角度考虑,而忽略是否胜任的问题,盲目使用家族成员,这就是家族企业的任人唯亲,这也是家族企业最容易犯的错误,因为他们经常把企业与家族混在一起。任人唯亲使企业家族氛围越发浓重,这就不利于招纳人才。没有人才,企业的发展也就无从谈起。所以家族企业老板必须改变任人唯亲的观念,必须做到任人唯贤,知人善任,并建立起科学的人才使用系统。

4. 精心培育企业文化

企业文化是一个企业的灵魂。通过建设富有特色的企业文化,使家族企业树立起适应时代的企业文化价值观,进而使企业出现一个崭新的形象。当前,家族企业文化建设的重点一是企业的核心价值观,表现出企业为振兴中华,为社会创造财富的全新价值观。二是企业精神,要有服务社会,奉献社会,讲求诚信,质量第一,创造高效率、高效益、高境界的精神。三是经营理念,注重科技进步和经济效益的统一,新产品开发和抢占市场的统一,科学敬业和同甘共苦的统一。四是企业制度,建立科学严明规范的制度是企业发展的基本保证,企业员工不但要模范遵守党和国家的法律法规,而且要严格执行本企业的规章制度。五是企业创新,无论是企业家还是员工都要有危机意识和创新理念,使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

企业生命周期理论告诉我们,企业在生命周期的某一阶段,必须经过“再生”才能达到成熟。企业的创立使得企业获得了生命,然而,再生的过程,更为痛苦,时间也更长。对中国家族企业来说,这个再生过程就是企业的二次创业。家族企业进行二次创业,战胜自我,超越自我,是需要相当的勇气和胆识的。但惟有如此,中国企业才有希望在激烈的市场竞争中做大做强。

参考文献:

- [1] 钱德勒、看得见的手——美国企业的管理革命[M]. 北京:商务印书馆,1987.
- [2] 柳泽民,吴长明. 民营经济发中展中存在的家庭制问题前沿[J]. 2004,(3).
- [3] 张克中. 关于中国家族化民营企业跨越转型期的制度障碍思考[J]. 管理现代化,2000.
- [4] 向荣. 家族企业——一个值得进一步研究的领域[J]. 商业经济与管理,2002,(3).
- [5] 李新春. 家族化企业的管理革命[J]. 学术研究,2001,(5).

[责任编辑:喻俊]