

# 论家族企业的职业化管理

盖勇, 李英

(山东大学管理学院, 山东济南 250100)

**摘要:** 家族企业在国民经济发展中具有重要的作用。但随着市场经济的发展和企业规模的不断扩大, 凸现了不断发展的“大企业”与内部不规范、不专业、随意性的“小机制”的矛盾, 使家族制企业内部出现了一系列前所未有的困难, 这种管理模式制约了家族企业的快速发展。家族制企业必须在外环境不断改善的基础上, 从内部机制制度着手, 逐步引入职业化管理, 逐步建立清晰、开放的股本结构和多层级组织结构; 实行所有权与经营权分离与适度授权以及明确的职责边界和责权利体系等。

**关键词:** 家族企业; 家族化管理; 职业经理人; 职业化管理

中图分类号: F421.33 文献标识码: A 文章编号: 1008-7699(2004)01-0087-04

## On Professional Management of the Family Business

GAI Yong, LI Ying

(Institute of Management, Shandong University, Jinan 250100, China)

**Abstract:** Family business has been playing an important role in Chinese economy. But as the development of market economy and the increasing scale of business, there are some paradox between the modern big corporation and the unnormative, unprofessional and random small mechanism. Lots of new problems appear in the family business. The traditional family-managed model has restricted its development. With the improvement of the external environment, it is necessary to introduce the professional management into the family business to optimize the internal mechanism, and to establish step by step the open clear capital stock organization structure and multiplayer organization, and to separate the ownership and proprietary, and to make clear of the boundary of duty, rights and interests, etc.

**Key words:** Family business; family-managed management; professional manager; professional management

## 一、家族企业的发展现状分析

改革开放多年来, 我国取得了举世瞩目的经济成就, 这个经济成就的取得与民营企业的蓬勃发展是密不可分的。到目前为止, 我国民营企业总户数已达 800 万家, 分别占全国企业总数的 99%、工业产值的 60%、工业增加值的 40%、实现利税的 77%、出口额的 60%、城镇就业机会的 75%, 民营企业的年产值增长率一直保持在 30% 左右, 远远高于同期国民经济增长速度。可以这么说, 民营企业已经与国有企业、外资企业基本形成三分天下的局势。而民营企业中绝大多数是家族制企业, 据有关资料统计, 我国民营企业 95% 以上是家族资本。

民营企业在国民经济中的重要地位是显而易见的, 它对国民经济和社会发展特别是扩大城乡就业

发挥了重要作用。但我们又不得不的看到, 随着民营经济中家族企业规模的扩大, 家族制企业内部出现了一系列前所未有的困难, 企业的发展遇到了障碍。中共十六大明确提出以后将为民营企业的发展提供更为宽松的环境, 面对这种情况, 探讨家族企业如何从家族式管理模式 (family-managed management) 向现代公司制度的转变就显得尤为重要。<sup>[1]</sup>

## 二、家族企业家族化管理的缺陷

### (一) 家族化管理模式的竞争优势:

1、企业权力为家族控制有利于组织效率的提高。如在两权合一的家族企业中, 企业的经营决策权集中在业主手中, 其家长式的集权管理作风减化了决策程序, 提高了决策效率; 同时, 家族的共同利益和家族成员间的默契有利于决策的顺利执行。

2、家族化管理模式有效降低了管理成本。家族化管理模式由于家族内部的血缘关系、亲缘关系、地缘关系,能够降低代理成本、风险成本、监督成本、激励成本、协调成本等,从而降低公司运营的管理成本。<sup>[2]</sup>

### (二) 家族制企业内部矛盾尖锐化:<sup>[3]</sup>

1、企业主素质的低下和管理的高度集权导致企业投资的随意性与非持续性。在我国绝大多数家族制企业中,集权式经验决策是这些企业决策的主要方式。这种经验决策往往都是凭借创业者的个人经验得来的,一般都没有充分的科学论证,况且家族制企业中大多数企业主的素质都普遍不高,更增加了决策的风险。

2、任人唯亲的现象严重。传统的中国人一向注重家族,素有的“非我族类,其心必异”的偏见,“我群意识”非常强烈,对群(圈)内的人一切好说,而对群(圈)外的人则盲目排斥。所以一般来说,家族制企业内的重要岗位都由本家族的人来控制。任人唯亲形成企业内部的“家天下”。而这种“家天下”往往形成一股压制外来人员正确意见,乃至欺负外来人员的歪风,导致外来人员对企业缺乏认同感,不仅不愿与企业同心同德,同舟共济,而且在企业出了问题时往往“趁火打劫”、“看热闹”,甚至产生“置之死地而后快”的情形。

3、企业内部规章制度和法人治理结构不健全。大多数的家族制企业虽然也设立了各种规章制度,但是一般都内容不规范和实施不彻底。即便是由一部分企业实行了ISO9000的质量体系,但往往是为了产品的销售目的,而非管理目的。所以,不能不为民营企业管理的现状感到担忧。由于家族制企业的“家族情结”,使得这种规章制度的贯彻执行更为困难。另外,虽然有的家族制企业也建立了类似现代公司制的制度,但是还是带有浓重的家族色彩,其法人治理结构还很不健全。公司的主要股权持有者同时又是公司的主要经营和管理者,他们之间的身份不易“确认”,企业的战略制定、日常经营和监督职责不分。1995年中国家族企业设置董事会的比例仅为15.8%,2002年虽大幅提高到47.5%,但是该比例仍偏低。2002年中国家族企业设置监事会的比例仅为26.6%,设置股东大会的比例仅为33.9%。与此同时董事会在家族企业治理结构中的核心作用也没有得到发挥,家族企业中重大经营决策由董事会决定的比例仅为30.1%。

4、内部人控制现象盛行和企业家的接班危机。

在任人唯亲的家族企业中,由于下属部门的管理者和民企老板之间互不信任,所以部门经理经常会为自己的私利服务,甚至贪污、挪用公款,给企业造成巨大的损失,有些部门经理和员工合谋,侵蚀老板的利益。家族成员完全混淆了自己在企业和家庭中的角色,把企业内自己的势力范围当作家庭来经营,各自为了小家庭利益而损害集团公司的利益。而其它非家族的管理人员上行下效,使整个公司因内部人控制而运转困难。<sup>[4]</sup>如果说内部人控制的问题还可以用改革体制来解决的话,那么,随着家族企业创业者本人的老去和新一代有生力量的崛起,家族制企业一个不可避免的问题就是权力的交接班。研究家族企业史的学者在对大多数的家族企业做过统计之后,发现了一个令人沮丧的结果,他们发现至少有80%的家族生意在第二代手中完结,只有13%的家族生意被第三代成功的继承。所以对于大多数的家族制企业来说,企业在进行交接班的时候也是企业最为脆弱的时候,这个问题处理不好将把企业引向灾难的深渊。<sup>[5]</sup>

以上种种都说明,随着经济的发展和企业规模的不断扩大,传统家族企业的家族式管理模式已成为企业持续成长的瓶颈,必须从经营管理模式上进行改革,家族企业才能实现“第二次创业”。笔者在对各种制度和管理模式进行了比较之后,按照发达国家家族制企业的发展轨迹和现在的管理模式以及当今世界家族制企业的主流管理模式,认为中国家族制企业要实现持续成长必须引入现代化的管理模式——职业化管理(Professional management)。

### 三、家族制企业的出路:职业化管理

职业化管理就是企业治理是靠法治而不是人治,企业内部是法治的组织而非人治的组织,整个企业在一个高度透明和规范化的平台上管理和运行。它的基本特征是:清晰、开放的股本结构和多层次组织结构;所有权与经营权分离与适度授权;分权体系;职业化的管理班子和制度化决策;明确的职责边界和责权利体系等。

实行职业化管理对家族制企业是一个向现代公司制转变的主要途径之一,但是把职业化管理的制度僵硬的照搬到企业里去也不会成功。在进行家族制企业的职业化管理的过程中,我们要从把健全企业的外部环境与强化企业的内部管理结合起来,才能实现管理体制变革。

(一) 家族制企业进行职业化管理的外部环境

### 1、重建社会信用体系

随着市场的变化,大多数的企业主也认识到了家族制用人的局限;大多数的家族制企业的企业主对未来的职业化管理还是持积极态度的;虽然大多数的企业主有这种良好的愿望,但是他们对当前形势下的职业经理人阶层还是心存忧虑,将近半数的人都认为对于经理人个人和人才交流中心的信用表示怀疑。对于社会信用体系的重构,应该以政府为主导。这里面最重要的就是建立职业经理人的信用评价和监督体系。委托代理问题的出现不简单的是职业经理人的道德问题,更主要还是信用的评价体制问题。如果把职业经理人的道德、工作表现纪录在案,并且公众也可公开、方便查阅,企业主与经理人的信息相对对称,从制度上能减少增强双方之间的合作。

### 2、健全社会法制,尤其是加强对家族制企业产权的保护

家族企业不愿意入职业经理人还有一个原因就是担心核心技术的流失,尤其是那些知识型的高科技企业。产权保证越好,员工离开企业的成本就越大,窃取企业的技术的可能性就越小,企业的规模才能做得越大。如果法律制度对企业的产权没有给予很好的保证,企业就不可能做大。单纯的靠人际关系是不能有效的保护企业的利益的,我们应该由相对成熟的法律来保护企业的产权。这样在企业蒙受损失之后也不会让叛离的经理人道遥法外。他必须承担这种“叛离”的成本。

### 3、培养职业经理人阶层

把家族制企业引向职业化管理,离开了成熟的职业经理人阶层是不行的。应该承认,我国还没有形成成熟的职业经理人阶层。培育适合中国企业的职业经理人阶层,有两个方面的要求,一个是数量上的要求,另外一个质量上的要求。关于质量问题,有两个标准,一个是管理的专业技能,一个是职业道德。管理的专业技能是一种标准化的东西,且可模仿性很强,所以在整个经理人才市场上找到高水平的经理人并不难;但是职业道德这个要素是一种软因素。职业经理人队伍的建设将是中国继产权改革之后又一个重大难题。成熟的职业经理人才市场,经理人的经营业绩、信誉与其薪酬、社会信誉成正相关的关系,职业经理人不管是优长还是劣迹都有详细的纪录,从而加大了职业经理人逆向选择的成本,起到了约束的作用。

(二) 强化家族企业的内部管理以迎接职业化

管理。

### 1、建立和健全企业法人治理结构与现代产权制度

职业化管理是适应现代市场经济的对大规模的企业有效的管理方式,这个管理模式的最重要的特点就是规范化和制度化。因此,家族制企业要引入职业化管理就必须建立和健全其法人治理结构和现代产权制度。现代公司的法人治理结构有三条基本的要求:一是实行所有权与经营权的“两权分离”,董事长和总经理分设;二是实行决策层与执行层的分离,经营层中只有总经理能够进入董事会,总经理班子成员与董事会不再混为一谈,决策层和执行层各司其职;三是分别建立董事会、监事会、总经理三种角色的“议事规则”。家族制企业在引入职业化管理的过程中另一个比较重要的铺垫性任务是构建现代企业产权制度。企业的活力在很大程度上来源于企业良好的产权关系,家族化管理的家族企业产权结构单一,无法适应生产经营迅速扩展的要求。因此,家族制企业要逐步建立现代企业产权制度,它包括产权清晰、产权的可交易性、产权结构多元化及其合理化。企业可通过资本联合、控股、参股等形式集合个别资本,建立明晰合理的现代企业产权制度,为家族企业向大型公司迈进铺平道路。<sup>[6]</sup>

### 2、实行“能者上、庸者下”的用人制度,吸引和重用非家族优秀人才

首先要树立适应家族企业发展的人才观,在信息社会里,战略资源已变成信息、知识和创造力,企业要想获得这些战略资源,唯一的通道,是依靠拥有这些资源的人。企业的竞争力早已经变成了人才的竞争,人已经成为企业运营中最活跃、最富有生机和应变力的因素。其次是积极吸纳和利用非家族的社会管理资源,依法规范职业经理人的经营行为,面向社会招聘经营者。企业应有一支高级管理人员,通过规范化、制度化、多层级管理,这是冲破家族式管理的关键环节。

### 3、建立有效的激励机制,提高职业经理人忠诚度。

即使企业能够找到技术、业务上合格的职业经理人员,但这些经理人员能否真正为企业进行工作,这仍然是一个问题。有资料显示,中国家族企业的投资者将自己直接参与管理的原因归于找不到可信的管理者的比例高达67.1%。这里就涉及到一个激励机制的问题。家族制企业必须制定一个完

善的激励机制,除了精神激励以外,职业经理的工资奖金都要与销售、利润、成本挂钩,必要时,股权激励也是一种很有效的办法,但是股权人数不宜多,数量不宜多。以防止职业经理谋取私利,甚至出现“叛将带走叛军”的情况出现。

#### 4、建立有效的监督、约束和审计机制

尽管我们找到了可以相信的职业经理人来管理家族企业,但是若不加以任何限制,则极易造成经理人谋取私利的情况发生。因此,对职业经理人的监督和约束还是必要的,因为“绝对的权力导致绝对的腐败”,事前控制要比事后出了问题去处理好得多。当然对于职业经理人来说,他是更倾向于各种事情都制度化,一般情况下,职业经理人会按照企业的规章制度办事,可是若没有约束或约束很小,他一次性不合作带来的诱惑非常大的时候,他“叛逃”的动机就非常大,因此,对于他的监管和审计也是还很重要的,要“防患于未然”。

#### 5、加强企业文化的建设

制度和法律再完善,也有失效的时候。在信息不完全的情况下,假如经理人对企业的损害是暗中进行的,法律、制度此时会显得无能为力,但企业文化的力量可以使经理人自动终止侵害企业的行为。企业文化是企业成员共同拥有的核心价值观,是员工默认的行为方式。当职业经理人与企业抱有共同价值信仰时,不仅可以大大降低监督成本,而且可以通过文化的渗透力巩固家族的控制力,确保家族企业的可持续发展,精神的控制力不可低估。因此,家族制企业主应站在企业社会化发展的高度上,平等地看待职业经理人,以更广阔的胸怀努力促成双方价值观的认同。

中国家族企业注册开始于20世纪80年代,1993—2000年是首次注册的高峰期,1995年注册的企业占此期间注册的比例为9.36%,1996年注册的比例为9.39%,1998年注册的比例为10.68%。由于中国家族企业首次注册时间集中于1993—2000年间,距今不到10年时间,因此中国家族企业的接班过程只是处于开始阶段,绝大部分

的家族企业主均为企业创始人本人。<sup>[7]</sup>结合中国的实际情况,我们可以看到家族企业向职业化转变的可行路子:一方面,保持创业者或下一代对家族企业的股权控制和主要管理权,同时在企业内部建立规范的组织结构和管理制度,从外部引进职业经理人员进入企业关键岗位,对管理岗位实现逐渐开放,逐步推进家族企业职业化管理。关于通过资本社会化实现职业化管理,应该是家族企业发展的一个趋势。但由于资本社会化进程及社会化程度在一定阶段是由家族开放的意愿决定的,所以在短期内通过该方式实现职业化管理是不现实的。因此,现阶段我们在不全盘否定家族制企业家族式管理的前提下积极的探求职业化管理,相信在政府积极倡导下,完善的市场法律体制会尽快建立并完善,成熟的职业经理人才市场会最终成熟起来,而且随着家族企业的发展,家族制企业的管理也会越来越规范,企业主的思想也会越来越理性和成熟,家族制企业引入职业经理人进行职业化管理必是大势所趋。

#### 参考文献:

- [1] Catherine M Daily, Financial Performance of Founder-managed Versus Professionally Managed Small Corporations, *Journal of Small Business Management*, 1992, 4
- [2] Thomas A Teal, The Outstanding Outsider and the Fumbling Family, *Harvard Business Review*, 1989, 9—10
- [3] 郭立宏. 家族管理模式的优势与劣势 [J]. *经济管理*, 2001. 3. 26—29.
- [4] Louis B Barnes, Transferring Power in the Family Business, *Harvard Business Review*, 1976, 7—8
- [5] 苏启林, 郑海天. 中国私营家族企业比较. [www.stat.gov.cn](http://www.stat.gov.cn). 2003—09—01
- [6] 陈躬林. 家族企业:有待于正确评价的企业制度 [J]. *东南学术*, 2002. 1. 21—23
- [7] 张厚义、明立志. 中国私营企业发展报告(1997) [M]. 北京:社会科学文献出版社, 1997.