

**由** 中国社会科学院社会学所、全国工商联研究室共同组织对21个省市自治区的250个市县的1947家家族企业进行的抽样调查显示：中国家族企业所有权与管理权紧密结合，决策权和管理权高度集中在企业主手中，“董事长兼总经理”是最普遍的老板身份，家庭成员在企业中占居要位，表现出深厚的家族控制特色。家族企业的任人唯亲、排外倾向是其内在固有的，家庭成员在家族企业中居于要位，加剧了专业化分工与家族管理水平低下之间的矛盾，使企业面临严重的管理瓶颈制约。一方面渴求人才，同时又难以吸引、留住人才，这是目前不少家族企业面临的尴尬处境。

而从国外的情况来看，据美国一所家族企业学院的研究显示，约有70%的家族企业未能传到下一代，88%未能传到第3代，只有3%的家族企业在第4代及以后还在经营。因此，依靠原有家族的力量，特别是家族成员对经营决策的绝对控制，对家族企业的生命周期是一个严峻的问题。

#### 家族企业的自身优势和劣势

家族企业是指以血缘关系为基本纽带，以追求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。家族企业在全世界都很普遍，即使现代企业制度相当完备的美国，90%以上的企业属于家族企业，其创造产值也在半数以上；《财富》500家大公司被家族控制的也在1/3以上，公开上市公司中有43%属于家族企业，像摩托罗拉、杜邦等都是家族控股的；在亚洲，家族企业也相当普遍，日本松下、韩国的现代、泰国的四大金融集团等都是家族控制的企业。

家族化对处于创业中的小型民营企业不仅没有什么不利，反而是必然的和有效的选择，但对规模

中国民营企业的不断发展壮大，证明家族企业有其优势和合理性。然而在家族企业的成长过程中，不少家族企业的劣势也暴露无遗，天然的血缘系统凸显其天生的不规范性和封闭性，使得企业对人力资源的引进具有排他性，影响到企业的可持续发展。

# 家族企业的人力资源管理

撰稿 夏建胜 秦辉

壮大以后的大型民营企业而言则弊多利少，其局限性表现在如下几个方面：

1) 家族制是以人为基础实行“人合”，阻碍了资本的联合。以血缘、亲情为基础的特殊关系建立企业的方式，阻碍了资本最大限度、最大优势的组合同，从而在规模上限制了企业的发展。我国民营企业最集中的地区——温州的创业过程已充分证明了这一点，这里经过20多年的发展过程已积累了几百亿元的巨额资本，但这些资本却难以按照现代企业制度的方式大量地集合，产生规模优势，因此，迄今为止没有产生有影响力的现代大型产业。而在西方文化背景下产生的“股份制”企业制度是靠资本联合在一起，即以“资合”为基础进行合作。出资人在血缘上并无多少联系，以资本为纽带组成企业，可以把企业做得很大，也可以使企业这个独立生命体走得更远。

2) 现代企业制度要求企业把所有权与经营管理权相对分开，而家族制对人力资本特别是职业经理人员的使用存在着排他性。那些缺乏资本、但具有企业家素质而又非家族成员的人才往往难

以在家族制企业里长期工作下去。家族制企业这方面的缺陷在企业主要领导人因自然规律需要更换时表现得最为明显。这也是华人民营企业中极少有跨代长期发展的大企业的重要原因。反观目前的民营企业，其素质多数仍处于“经验型—专家型—管理技术复合型”演变过程中的第一、二阶段，与现代管理素质的要求相去甚远，在企业做大以后，他们急需职业经理人员参与管理，但家族制却成了一个障碍。

3) 一些民营企业内部形成多级法人制度，降低了企业内部的亲和力。由于家族制企业发展基本上是靠血缘关系而不是靠资本关系来维持的，从而在一些企业内部形成了独特的多级法人制度，例如，温州的正泰、德力西等集团公司，因许多企业的加盟，在集团内部形成了紧密层和松散层，致使集团内部出现许多独立的法人，形成了一个企业里有二级法人、三级法人、四级法人等多级法人的企业结构。这种做法可使这些企业统一品牌、统一技术检测，从而有利于企业的发展，但从长期来看，在多级法人治理企业的状态下，靠企业内部运作很难真正达到规范化。同时，集团公司本身也存在脆弱的一面，因为集团内部存在多级独立法人，这些法人完全可能在一定情况下离开集团，另立门户，自己单独经营。

## 全球家族企业十强

### 全球家族企业 强

美国《家族企业》新近在2003年第一期(冬季版)上公布了全球最大200家家族企业排行榜：

名次	公司	家族	国家	年销售额
1	沃尔玛	Walton家族	美国	2178
2	福特汽车	Ford家族	美国	1624
3	三星集团	李氏家族	韩国	987
4	LG集团	Koo家族	韩国	810
5	家乐福	Delbecq家族	法国	616
6	伊菲金融机构	Agnelli家族	意大利	582
7	菲亚特	Agnelli家族	意大利	547
8	卡吉尔公司	Cargill/MacMillan家族	美国	503
9	标致雪铁龙	Pengon家族	法国	458
10	考沃工业	Koch家族	美国	400

### 家族企业人力资源管理存在的普遍问题

当前家族企业人力资源管理的问题主要体现在以下两方面：

(一) 缺乏家庭成员的综合素质持续提高的机制。家族企业长期受“长不大”的困扰，其主要原因就是创业者自己的“非理性”决策。家族企业能否健康的发展除受外界的环境影响外，主要还是取决于家庭成员的综合素质。家族企业很多还不是败在继承者手里，而

是亡在“窝里斗”中。家族企业人治管理模式也很难整合家族内外的员工关系，家族成员“犯规”往往不能与一般员工“同罪”，这就造成了家族成员的优越感，同时打击了外来人才的积极性。从而出现了以下问题：

1) 人们不敢公开批评企业主，而企业主的指责多于商量。

2) 偏重内部的人际交往、权力斗争，而忽略外界的大环境。

3) 人情关系至上，家族成员“滥竽充数”者甚众。

4) 很难吸收非家族成员进入管理层。

5) 企业主往往不能正确应用自己的能力。

(二) 缺乏吸纳和集成人力资本的企业制度。家族企业在创业阶段，规模小，结构简单，作为企业家的业主能左右逢源、游刃有余地监控企业运作。但是等企业发展壮大后，一来创业领袖退位，二来家族继承人不一定是胜任者，即使能胜任，其面临的局面已今非昔比，无论从技术上还是从管理上，都必须从家族以外引进外来专业技术人员和经理人员，否则难以应付局面。但家族企业的天然封闭特性本能地反对这种人力资本引进，直接导致家族企业普遍存在下列问题：

1) 用人只讲究忠诚而非能力。

2) 不愿放权和放手。

3) 员工能力不足以面对和适应新的市场需求。

4) 一般没有长远的用人计划和人才引进方案。

### 家族企业加强人力资源管理的对策

针对家族企业的特点，结合人力资源开发与管理的理论，提出以下对策：

1、要强调任人唯贤，任人唯才，淡化任人唯亲的观点。

2、重视和尊重非家族成员，创造“海纳百

川”的用人氛围。

3、不论是否为家族成员，都要同岗同酬。

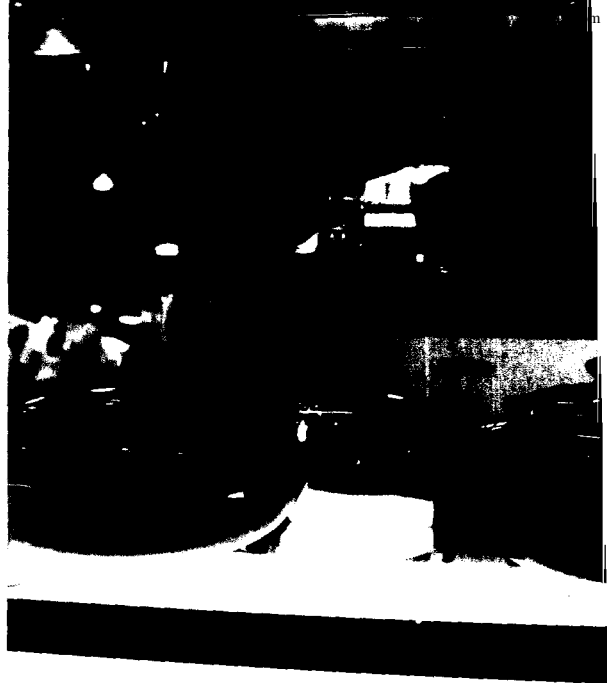
4、培训机会要均等，考核标准要统一。

5、在任用制度上，建议遵循逐级提名、隔级任命的原则。

6、制订员工职业生生涯计划，重视员工的教育和培训。

家族企业还必须处理好的一个问题就是接班人问题。一般来说，家族企业应当建立起一套完善的人才的培养、选拔机制，对家族内成员同样要进行认真的培养与选拔。只要家族内的成员有能力担任其管理企业的重任，在家族内选择接班人，例如“子承父业”也无可厚非。很多家族企业家很早就开始刻意培养自己的孩子“子承父业”，并且不乏成功的个案——如鲁冠球的独子鲁伟鼎入主万向集团后，在资本运作上的成就已超过乃父；茅理翔的儿子茅忠群接班后，将原来的飞翔集团改名为方太集团，产品由点火枪专攻厨具，也取得了空前成功。但并不是所有的家族企业家都有这样的“幸运”，他们的孩子或是才干不够，或是兴趣不同，或是其他原因，未必能肩负掌舵的重担。而当家族内成员无人胜任管理重任时，则必须大胆启用外来人员。这样才是真正的保证企业的长期发展，否则，企业就会由于人才断层而被淘汰。当然，在信用缺失、法制还不太健全的当今社会，在企业自身还没有建立起一整套制度的情况下，盲目引进职业经理人也是危险的。☹

责任编辑 李思楠



# 杜邦®