

民营企业家族制管理模式的局限与突破

徐 充

(吉林大学 中国国有经济研究中心, 吉林 长春 130023)

【摘 要】 家族制管理模式是民营企业起步的引擎, 当某些企业达到一定规模后, 它又成为企业发展壮大的桎梏, 因此, 民营企业必须突破家族制管理模式, 以家族资本去有效融合社会资本, 与非家族成员共享企业的资产所有权、剩余索取权和经营控制权, 完成从家族制企业向现代企业的变革。

【关键词】 民营企业; 管理模式; 转变; 创新

【中图分类号】 F279.245 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1004-2768(2005)04-0188-02

民营企业是我国社会主义市场经济的重要组成部分。改革开放 20 多年的实践证明, 大力发展民营企业, 是振兴我国区域经济的有效手段。为此, 党的十六届三中全会明确指出: “支持非公有制中小企业的发展, 鼓励有条件的企业做大做强。”但是, 民营企业目前普遍采用的家族制管理模式, 随着企业规模的不断扩大而逐步成为一种桎梏, 因此, 本文拟就民营企业管理模式问题进行探讨。

一、民营企业家族制管理模式现状评述

目前, 我国的民营企业除了一少部分采用了现代企业管理模式外, 大多数还都沿用家族制管理模式。几年来, 随着经济的不断发展, 不少企业主在打破企业家族制管理问题上曾做了很多尝试, 有成功的典型, 也有很多失败的案例, 更有很多的困惑。所以, 正确认识和评价企业的家族制管理模式, 是十分必要的。

(一) 家族制管理是民营企业起步的“引擎”

1. 在企业创立阶段能够提高效率, 降低管理成本。民营企业是由家庭或家族投资建立起来的, 单一的融资渠道, 企业所有权与经营控制权的合一, 使多数企业采用了封闭的家族制管理模式。这种管理模式, 一方面, 由于创业者亲自管理企业, 个人目标与企业目标相一致——追求经济效益的最大化, 能够很好的把自我激励、自我约束和谐统一起来, 可降低因引进职业经理而产生的代理成本。另一方面, 又因管理层次少、结构简单, 企业最高领导人不仅可以独裁式的对企业重大事务做出决策, 保证了决策过程的迅速性, 而且还可凭借“家长”的权威和成员之间尊上、忠信的观念, 很好地贯彻、执行决策, 有利于降低协调成本。

2. 能使领导层同舟共济、同甘共苦, 提高领导团队的凝聚力。企业刚创立时, 往往都是规模小, 抵御风险的能力差, 一般人(尤其是家族外的人)不愿去冒险, 这样, 家族成员便成为创业

者的主要依靠。在经营管理过程中, 家族成员基于血缘、伦理道德关系, 相互之间的认同感和一体感较强, 很容易造就一种共患难的精神, 为了家族的利益能够心往一处想、劲往一处使, 有着较强的凝聚力。这些都有利于企业顺利渡过创业的难关。

总之, 家族制管理在企业创立阶段是有效率的, 因为所获得的收益大于所承担的成本, 但随着企业规模的不断扩大和市场变幻莫测, 家族制管理对企业进一步发展的弊端就日益显露出来, 阻碍着企业的健康成长, 导致许多民营企业是长不大的“老小树”。

(二) 家族制管理是民营企业成长壮大的桎梏

1. 单一的融资渠道和封闭的家族制管理, 限制企业做大做强。随着企业规模的逐步扩大, 企业本身所积累的资金满足不了发展的需要。然而, 融资渠道的单一和家族制的管理模式, 只能使企业在封闭状态下运行。企业的活动被封闭起来, 企业的相关信息不能对外传递, 不利于向社会融资。例如家族外部的投资商不知道企业有关资金使用的情况, 就不敢去冒险投资, 这样, 外部资金进不去, 内部资金又不足, 限制着企业规模的扩大。在激烈的市场竞争中, 如果企业不能够实现规模经济, 那么, 在竞争中就会处于不利地位, 甚至会被无情的淘汰出局。

2. 企业完成原始积累开展规模经营时, 家族制管理容易出现决策失误。在创业初期, 企业规模小, 业务相对单一, 管理者由于对业务技术较为熟悉, 他们的独立决策可以显示其高效的优点。而一旦企业规模扩大, 业务步入多样化阶段, 巨大的管理幅度与冗长的管理层级, 使得管理者亲历亲为的做法变得不切实际。在这种情况下独立进行决策, 很容易造成决策的失误。另外, 家族式企业的集权制也抑制了其他员工的创新动力。独裁和专断往往是家族制企业家最容易犯的错误, 创业初期的成功会使他们过分相信直觉判断, 而不愿听取其他建议, 甚至不愿意引入相应的科学管理方法。这种做法的直接结果就是企业员

【收稿日期】 2004-06-06

【作者简介】 徐充(1955-), 男, 吉林德惠人, 吉林大学中国国有经济研究中心经济学博士研究生, 教授, 研究方向: 社会主义市场经济理论。

工过分相信企业家的能力,限制了员工积极性和创造性的发挥。

3. 企业组织架构有易变性,常常因人设岗。家族制企业的组织架构体系很不稳定,常常因为一个新项目或新产品而对主要部门设置、部门人员岗位职责等进行大幅度调整。组织架构经常性的变化对业务发展的连续性以及人力资源的稳定性造成了极大的危害。而这种易变性的根源正是家族企业治理结构上的缺陷:由于家族管理者可以进行命令式的独立决策,决策过程很少有家族外部利益相关者参与其中,重大决策的提出没有任何制约或监督机制。此外,整个组织有时如同一个扩大了的家庭,更多的是按照家族制的规则行事,没有稳定的基于职能分化的组织制度,出于家族内部人员关系考虑,因人设岗、任人唯亲现象较为普遍。这种情况之下,为了照顾家族成员的利益而不惜牺牲全局,即使许多岗位职责差别不大也重复设置,个人的权、责、利界定模糊。

可见,家族制管理模式是企业起步时的“加速器”,同时也是企业进一步发展壮大的瓶颈。为了推动民营企业的不断发展,客观上要求家族制管理向现代企业管理转变。

二、民营企业家族制管理模式转换的制约因素

(一)先天畸形的产权结构

企业的产权结构是企业治理结构产生的前提和基础,对管理模式的选择有着决定性影响。民营企业产权不仅具有单一性和封闭性,而且还有浓厚的血缘、亲缘、地缘性,即宗法性,这种产权结构导致在资本运营的过程中主要是受家族宗法的影响,而没有受到市场规则的严格约束,更没有按市场机制去运营。这种状况决定了企业只能采用所有权和控制权完全合一的家族制管理,而不能实行所有权和控制权适度分离的现代企业管理。总之,民营企业这种超经济性的畸形的产权结构是家族制管理模式转换的基础性障碍,必然导致在转换过程中要付出沉重的代价。

(二)所有者与经营者在利益方面的博弈

随着企业规模的不断扩大,客观上需要聘任专业的经营管理者,但所有者担心委托代理成本太大。因为所有者、经营者都是有限理性的经济人,都想追求自身利益的最大化,所以二者之间存在着利益方面的博弈。如果所有者与经营者的目标函数一致,那么,博弈就达到了帕累托最优效果,对所有者是有利的,对企业的长远发展也是有利的。但是,所有者与经营者的目标函数往往都是不一致的。所有者追求企业利润的最大化,而经营者所追求的既有货币效用(如薪水、津贴),也有非货币效用(如办公条件、职务的晋升),加上存在信息不对称、契约不完备的情况,就会产生道德风险、逆向选择,甚至出现“内部人控制”。所以,所有者宁愿经济效益差一点,继续沿用家族式管理,也不愿冒这个险。

(三)中国传统的“家文化”

家族制管理背后的文化理念就是中国儒家的“家文化”,“家文化”对家庭高度认同,而极大地弱化对社会和组织的认同,创业者在“家文化”的长期熏陶下,往往都认为家族事业必须要代代相传,绝对不能让外族的人来经营管理。管理模式一旦转变就会使管理由家族化转向专业化,管理人员由亲属化转为专家化,监督由宗法化转为市场化、制度化,这让创业者很难接受,因为“家文化”非常强调血缘关系和亲情,而这种转变正好与此相

悖。因此,他们就不愿放弃企业的经营控制权,不想改变管理模式。新制度经济学认为,制度变迁主体的偏好决定着制度变迁的供给,其变迁的意愿影响到变迁的成效。所以,创业者的这种偏好严重制约着管理模式的转换与创新。

(四)体制、政策因素的制约

国家的政策对民营企业的支持力度越来越大,尤其是党的十六届三中全会提出要逐步拓宽民营企业的融资渠道,降低市场准入的门槛,在税收、土地使用、投融资和对外贸易等方面取得与其他企业同等的待遇。但是,实际上还有很多限制性的政策法规尚未完全消除,如行政审批程序复杂繁琐,民营企业上市限制条件多,政策环境不平等,只能得到“次国民待遇”,这些体制性、政策性的制约因素限制着民营企业做大做强,也影响管理模式的转换。制度经济学认为,制度变迁的方式之一是政府主导型的变迁,政府的供给在很大程度上决定了变迁的方式和成本。目前国家的政策环境对民营企业的管理模式的转换与创新还有着一定的阻碍作用。

(五)不成熟经理市场和不完善的信用制度

我国的职业经理市场起步较晚,目前还不够成熟、不够规范,表现为信用监管制度和失信惩戒制度不够健全。由于职业经理人供不应求,使其有“皇帝女儿不愁嫁”的感觉,没有职业危机感,甚至没有职业道德。例如,有的职业经理人把企业当作一所不交学费的培训学校,只想积累些管理的经验、知识以及获取一些客户资源,为自己以后单干打下基础,其实并不想为企业效劳。另外,职业经理人的信用记录、信用评价等信用监管体系不健全,失信惩戒制度建设滞后,使信用制度对职业经理人的硬性约束大大降低。只有当职业经理人的所有经营业绩、信誉、薪酬等相关信息都被详细的记载,而且把他们对交易对方的失信转为对全社会的失信,才能加大职业经理人失信违规的成本,信用制度才能起到应有的约束作用。但我国目前的职业经理人市场和信用制度的情况为职业经理人的失信违规行为的孳生提供了客观环境,对他们没有起到应有的约束作用,从而加大了家族制管理向现代管理转变的难度和成本。

三、转换民营企业家族制管理模式的对策

(一)泛化产权主体——改革产权结构

泛化产权主体,改革产权结构,是民营企业实行公司治理的产权基础,是民营企业发展到一定阶段的必然选择。公司治理结构能够很好地规范股东大会、董事会、监事会和经营管理层的权责,并形成权力机构、决策机构、监事机构和经营管理者之间各负其责、协调运转、有效制衡的机制,从而能够克服家族制管理的一些弊端(如决策上的随意性和专权性,家族成员越过董事会、经理层对企业进行无序的干扰等),从而使决策更加科学、规范和有效,使管理更加专业化、规范化。同时,实行公司治理有利于提高资本的运行效率,能很好的将企业的货币资本和人力资本结合在一起,充分发挥生产要素的效能。

(二)撒钱消灾——股权激励法

管理模式的转变必然要涉及到人员的调整,能否贯彻能者上、庸者下的原则,是民营企业管理模式转换成败的关键。要让管理能力有限的创业元老退出管理层,企业必须分给他们一定比例的股权,只有这样,才能减少管理模式转换的阻力。另外,从族外引进的管理人才,为了对其实行激励和(下转第 198 页)

要求主并企业并购自己,如科利华在1997年~1999年如日中天而还没有借壳时,先后有ST中燕(600763)、ST西化机(000838)等数家前来洽谈请科利华人主事宜。有时,目标企业也会采用负债比例来显示自己的质量,Ross(1977)得出越好的企业,负债率越高。目标企业接受并购或假意对抗,利用信息不对称设置并购陷阱的情形如阿城钢铁引诱科利华收购自己。“师夷长技以制夷”,本文对主并企业了解和消除关于目标企业本身的信息不对称、避免并购陷阱也具有借鉴意义。

【参考文献】

- [1] David P. Baron, Tender Offers and Management Resistance, The Journal of Finance, Vol. 38, No.2, May 1983, pp331-343.
- [2] Gunther Tichy, Vienna, What do we know about success and failure of mergers, EUNIPb. doc, 26. 11. 2001, Journal of Industry, Competition and Trade 1(4), pp347-394.
- [3] Drew Fudenberg & Jean Tirole, Game Theory, MIT Press, 1991.
- [4] Eric Rasmusen, Games and Information(2nd Edition), Oxford: Basil Blackwell, 1994.
- [5] [美]·纳什. 纳什博弈论文集[M]. 张良桥译. 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2000.

- [6] [美]·海萨尼. 海萨尼博弈论文集[M]. 郝朝艳译. 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2003.
 - [7] [德]莱因哈德·泽尔滕. 策略理性模型[M]. 黄涛译. 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2000.
 - [8] [美]罗杰·B·迈尔森. 博弈论——矛盾冲突分析[M]. 于寅译. 北京: 中国经济出版社, 2001.
 - [9] [加]马丁·J·奥斯本. 博弈论教程[M]. 魏玉根译. 北京: 中国社会科学出版社, 2000.
 - [10] [美]史蒂文·J·布拉姆斯. 双赢之道[M]. 王雪佳译. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.
 - [11] [美]R. 艾克斯罗德. 对策中的制胜之道——合作的进化[M]. 上海: 上海人民出版社, 1996.
 - [12] 张维迎. 博弈论与信息经济学[M]. 上海: 上海三联书店, 上海人民出版社, 1996.
 - [13] 李保明. 效用理论与纳什均衡选择——对协调与合作问题的探讨[M]. 北京: 经济科学出版社, 2003.
 - [14] 黄旭. 论兼并中目标企业经营者的理性行为[J]. 中国城市金融, 2000, (2): 37-39.
 - [15] 秦喜杰. 企业并购中的目标企业选择研究[C]. 中国人民大学博士论文, 2004.
- (责任编辑: X 校对: T)

(上接第189页)约束,也要让他们拥有一定比例的股份或者股票期权。这样能在很大程度上避免管理人员“身在曹营心在汉”等逆向选择和败德行为的发生,从而能够减少代理成本。例如,信雅达的老总——郭华强,把公司近一半的股权(价值约5亿元人民币)送给14名高层管理人员和核心技术人员,得到股权的管理人员和技术人员为企业尽心尽责地工作,使企业的效益蒸蒸日上。分送股权(股权可以折成生产要素股,如技术股、管理股、专利股)有利于企业建立长期激励机制,这种激励机制对企业家的更替和人力资本的管理具有积极作用,尤其是对转制的企业来说,它能够铺平道路,减少转制而带来的震动,实现领导层的平稳过渡。

(三)文化激励——培育以人为本、创新型的企业文化

文化激励是一种精神激励,与物质激励或者规章制度的约束不同,它具有持久性和内化性。企业文化是企业的精神理念,是企业员工衷心认同的共同价值取向,是统领员工一切行动的纲领。企业文化所倡导的精神理念或价值取向是企业的灵魂,一旦内化为员工的内心信念,就会形成核心的价值观和使命感,员工会自觉或不自觉地抵制与之相违背的行为。企业文化对提升管理层的凝聚力也有着重要作用,如果管理层的人员由于价值取向不同而不能形成合力,那么通过企业文化的长期的熏陶,能够形成一个共同的价值取向,从而产生强大的凝聚力。企业文化的主旋律应该以人为本,尊重人,为人的全面发展创造良好的环境。企业文化还要注重创新意识和创新能力的培养,确保经营者能够与时俱进地推动企业组织和制度的变革与创新,以适应自身和外部环境的变化发展。

(四)观念创新——培养现代企业家精神

观念是人行动的向导,观念落后,行动必然落后。民营企业的创业者由于受到传统观念和客观环境的影响,往往会表现出小生产者的局限,如小富即安,目光短浅,缺乏远见。过度的家族制将企业视为家族的一部分,视之为家族的附属品,……一旦遇上企业危机时,首先考虑的往往是家族的利益,而不是企业的存亡。这不是现代企业家应有的观念。现代企业家要学会做企业,不要把眼光仅仅盯在个人或家族利益的一时得失上,要摒弃小生产者的陋习,应该把企业的成长置于家族或个人利益之上,要高瞻远瞩,从战略的高度去经营管理企业,以企业的发展为第一要务。

总之,管理模式的转变要达到资本社会化、管理专业化、公司治理结构规范化。当然,本文强调要促使家族式管理模式向现代企业管理模式转变,但并不主张简单地把家族式管理与落后的管理模式等同起来,因为任何一种治理结构都有其合理性和存在的客观环境,不同的企业需要不同的治理结构,要具体根据企业的规模、产业特点和性质、外部环境而定。不过,从长远发展的角度看,特别是从长期提高企业竞争力和成长力的角度看,家族式管理还是要与时俱进,尽可能向现代企业管理转变。

【参考文献】

- [1] 卢现祥. 西方新制度经济学[M]. 北京: 中国发展出版社, 1996.
- [2] 卢昌崇. 企业治理结构[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 1999.
- [3] 白石. 家族企业问题讨论综述[J]. 经济理论与经济管理, 2003, (7).
- [4] 张宗和, 应焕红. 家族企业实证研究——温州乐清2002年家族企业调查数据分析[J]. 商业经济与管理, 2003, (7).

(责任编辑: X 校对: R)