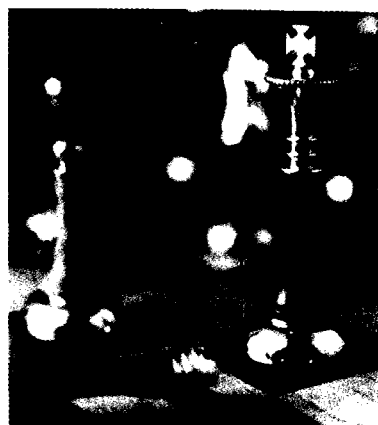


家族企业是家族与企业的“二合一”结合体。从企业运作角度分析,它不可能完全按照家族运行的规则,也不可能完全按照现代企业运行的规则。我国的家族企业主要是改革开放以后发展起来的。由于改革初期社会、政治和经济环境的制约,家族制成为企业获得各种生产要素并有效运作的一种适应性制度。经过20多年的快速成长,许多家族企业已经完成了原始积累,并积极酝酿着进一步的扩张。特别是我国加入WTO以后,家族企业正面临着一个全新的、难得的发展机遇。这时,家族制就成为制约这些企业成长的一个“瓶颈”。因此,从传统的家族企业向现代企业过渡,进行制度创新,成为家族企业的必然选择。

中,任人唯亲的问题相当严重。这种“近亲繁殖”的后果,就是使家族企业在用人方面选择面越来越窄,可用的人越来越少;家长制的管理体制以及创业初期的成功则使许多企业老板昏了头,自以为是,而这恰恰又排斥了社会上优秀人才的加盟;另外,家族企业通过血缘关系建立起的信任,也会在自觉或不自觉中对其他员工产生不信任感。家族企业一方面缺乏人才,另一方面又缺乏留住人才的环境。

家族企业要想从根本上克服管理模式上的固有缺陷,必须推动家族式管理机制和管理模式向现代企业制度转变。要根据现代企业制度的框架和治理结构,彻底改变用人观念,引进职业经理人的法人治理结构,推动企业



企业主不是成熟的企业家,素质较低。家族企业主或主要投资人由于受文化水平限制和中国传统文化影响,使他们把经营权牢牢控制在自己手中,不肯也不敢放手让外人经营。此外,许多家族企业是在经济转型中,在供需不

## 家族企业在制度创新中的代理风险

■ 重庆/曾德国

但家族企业在进行制度创新的同时,在所有权与经营权分离的过程中,面临着巨大的转型风险。而在我国,目前家族企业的激励、监督、约束机制严重滞后,成为向前发展的主要障碍。家族企业要突破这一制约,需要政府与企业共同努力。

### 家族企业面临的制度性难题

家族管理与生俱来的封闭性、随意性,往往制约着企业的进一步发展,如果没有一种制度来制衡和约束,难免出问题。

和其他企业一样,家族企业也有其与生俱来的通病,最突出的表现在“人”上。企业要做大需要突破的一个“瓶颈”首先就是管理,而在家族企业

管理由家族化转向专业化,管理人员由亲属化转向专家化,企业的监督由宗法化转向市场化。

此外,随着家族企业规模的不断扩大和外部环境的变化,家族式的一些积极因素逐步变成了制约企业发展的不利因素。尤其是与单一产权相适应的管理集权化、企业个人化导致企业发展不稳定。

“成也家族,败也家族”。家族式管理既是一种高效的工具,也可能成为失败的根源。

在企业经营管理中,人是最不稳定的因素,人的不稳定会导致企业发展的不稳定。由于家族企业产生与发展的特殊性,我国有相当部分的家族

足和市场规则不健全的情况下靠抓住一两个机遇和涉足新型行业而发展起来的,在某种程度上昔日侥幸的成功使得创业者们陷入了一种盲目自信的误区,面对变化了的企业、时代和市场经济的游戏规则或盲目决策、独断专行或故步自封、墨守成规。

企业在不同的成长阶段对于企业家的个人秉赋有不同的要求,原始积累时需要有“初生牛犊不怕虎”的勇气,需要有丰富的想象力;而成熟企业的标志则是企业已经开始摆脱个人或家族的限制,能够在更广阔的环境中施展抱负。在这个阶段,企业已经独立于个人的存在而存在了,企业的发展已经不再依赖于企业家个人,而是需

要一个独立的管理阶层——职业经理人阶层来承担。

### 家族企业制度创新的代理风险

家族企业为了避免“一代创业、二代守业、三代败业”悲剧的发生,都存在着引进专家治理、建立标准规范的制度化企业的强烈愿望。有条件的企业,首先应打破单一产权,逐步推行企业股份制。有人曾说,股份制是人类最伟大的发明之一,其对人类的贡献不亚于蒸汽机。的确,股份制这种源于西方的现代企业资本组织形式,有利于实现家族企业所有权和经营权的分离,有利于提高企业和资本的运作效率。其次,企业实行所有权和经营权的分离只是一种手段,其目的仍然是引进专家参与企业的管理。但是引进专家治理存在着两个难题:一是规范的职业经理人市场的形成;二是完善职业经理人的信用保障。

引进职业经理人的目的在于利用他们所拥有的专业知识和经验来增加企业利润总量和保持企业持续发展,即雇佣职业经理人的预期收入大于预期支出(职业经理人的报酬及创业家族控制权转移和分散所带来的损失等)。而由于人力资本的特殊性,企业引进职业经理人要冒很大的风险,如果没有成熟、规范的职业经理人市场及信用保障,这种引进几乎是一种冒险。

首先,人力资本涉及其所有人的健康状况、专业知识、生产技能和精神状态等多方面的素质。这些素质一般很难从行为表象上准确地度量,而人力资本所有者为了在要素使用权交易过程中获得尽可能多的收益,也有隐藏真实信息的动机。因此,如果没有一个成熟规范的职业经理人市场,企业面向社会以一种尝试的方式选择“能人”,其支付的机会成本和谈判缔约成本是非常高昂的,而实际上还往往出现信息不对称问题。作为人力资本所

有者的素质和能力等被认为是一种私人信息,并不为企业所知,因而职业经理人对企业所有者个人、企业了如指掌,而企业对职业经理人的认识却不明确。虽然经过一系列任前的答辩过程,但是“纸上谈兵”与实际中“真枪实弹”并不能完全等同,再加上高薪聘请的诱惑,因此,不能排除“南郭先生”混杂其中。

其次,人力资本所有者作为受雇于创业家族的代理人,其个人利益诉求很难与创业家族利益完全相容,家族企业为防范由此所引致的“道德风险”,不得不在对“能人”的使用过程中支付一部分额外代理成本,即监督考核成本。由此,有的企业又往往走向另一个极端,即让所聘请的职业经理人有职无权,大事、小事都必须经过企业所有者的认可,实质上企业的所有权和经营权仍然没有分离。

再次,人力资本与其所有者之间存在着天然的不分离性,这意味着人力资本不具有抵押功能,如果人力资本所有者违约,如将商业机密透露给竞争对手、毁约、恶意经营等,企业除承受其违约所造成的损失之外,难以通过剥夺或毁灭其资本存量的方式得到补偿。

总之,创业家族要找到到家族成员之外的合格代理人,进而获得未来更加稳定和丰厚的企业剩余收益流量之前,不得不首先进行巨大的前期资本投资,这包括其原有的控制权收益的损失、缔约过程中搜索信息的成本、讨价还价的成本、履约过程中的代理成本和道德风险损失成本等。因此,如果没有一个规范、完善、信用的职业经理人市场而由企业承担这些成本的话,家族企业进行制度创新的动能显然不足。

### 降低制度创新代理风险的途径

家族企业的制度创新过程,是其

产权及控制权分离的过程。在这一过程中,市场环境起着决定性的作用。如果没有相应市场要素的发育、发展和环境的完善、文化背景的发展及技术条件的提供,家族企业很难朝着所有权与经营权彻底分离为特征的现代企业制度发展。因此,目前政府要积极为企业创造条件,提供一个规范、完善、信用的职业经理人市场,消除宏观制度环境中阻碍家族企业进行制度创新的体制性因素,从而为家族企业在利益驱动下的自主制度创新行为提供更为公平和稳定的创新空间。

职业经理人市场的建立与完善有待政府和全社会的努力,需要时间。如果规范的职业经理人市场属于有效控制代理风险和激励监督约束机制的外部机制的话,那么,现阶段企业需要做的和可以做的,就是建立和完善内部机制。

第一,公司法人治理结构的建立和完善。公司的董事会和监事会应是对代理人进行激励、监督、约束的重要机构。董事会成员大多数应是股东,总经理不能担任董事长,不能由高级经理人员控制董事会;监事会也要由股东组成,可以吸收一定比例的职工参加,经理人员不能进入监事会。

正泰集团从1994年开始实行集团化经营,随后又推行了控股集团股份公司制,将集团变为投资决策层、利润增长层和成本控制层3个层次。投资决策层由集团总部掌控,负责资产运作、人力资源管理战略问题;利润增长层包括生产公司和销售公司;成本控制层由生产公司、工厂和车间组成,初步形成了以母子公司为基本框架的企业管理体制。在企业日常运作中,正泰集团坚持三会(股东会、董事会、监事会)制衡、三权(所有权、经营权、监督权)并立;在企业重大问题的决策上,实行的是“专家咨询,民主决策”。这就

从根本上“医治”了传统家族企业“一人说了算”的痼疾,代之以科学、民主的管理方式。

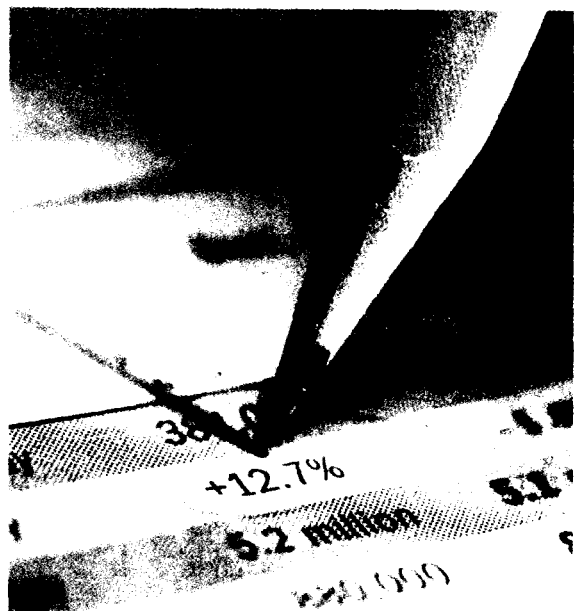
第二,应设计一个最优的经理报酬机制,使经理人员在追求自身利益的同时,使委托人利益最大化。一个普遍的趋势是以分享制代替支薪制。人力资源理论承认人力资本的产权价值、人与资本共同创造企业利润,于是劳动力应有剩余价值索取权,即对企业所创造的利润享有分配权。高层管理人员股票期权(ESO)是上世纪80年代以来西方企业最富有成效的激励制度之一,它将经理等高层管理人员的收益与企业的效益、管理和自身努力等因素联系起来,其效果是积极的。全球排名前500家的大工业企业中有89%对经营者实行了股票期权制度。

第三,家族企业要想长远发展,无法绕开的是“人”。应大胆改革用人制度,力避“任人唯亲”,敞开大门,广纳贤才;对于优秀、骨干人才,除根据公司激励措施予以重奖之外,还应有计划地配送股权,使其成为股东。在正泰集团,科技人员成为“百万富翁”乃至“千万富翁”,已是众所周知的事实。正泰集团聚集了一大批高素质的管理人才、技术人才、营销人才和职工技术能手,他们为企业的发展立下了不朽的功勋。

第四,应建立公正严格规范的公司财务制度,通过及时准确的财务信息,了解企业运营状况,从而在一定程度上克服信息不对称(委托人与代理人掌握的企业内部信息和有关代理人本身的信息极不相同)的困难,以便更好地监督代理人。

只有通过政府与企业的共同努力,有效降低所有权与控制权分离过程中的代理风险,克服制度创新中的主要障碍,家族企业才能顺利地现代企业过渡。

## 质量管理 助你 前行



■ 济南/李 佳 刘 鹏

质量管理,最初从字面上浅薄地理解它可能就是一种如何保证产品质量的管理科学,但走近它就会发现体现其核心思想的ISO质量管理体系原来包含了如此丰富的内容,如过程质量而非产品质量,持续改进而非事后把关,以人为本而非机械产出等等。再走近,又会发现它的思想以山峰的高度将各种理念似山泉般贯穿于管理的各个方面,滋养着整个管理体系——国家的,企业的,甚至个人的。

从检验把关到统计质量控制到全面质量管理,再到质量战略管理,质量管理理念的一步成熟证明了其举足轻重的地位。

首先,现代质量管理的研究对象已从狭义的产品和服务质量转向更为强调一个组织、一个体系或系统的质量,人的质量,并以人的质量、体系的质量去确保过程质量与产品或服务的质量。但是在一些管理者的理解中,“质量”这一概念仍局限于产品和服务质量,所谓“抓质量”就是制定严格的

产品质量标准,加强事后检验,或者虽然能够实施一些预控措施但仍然局限于产品而非整个体系的工作质量。事实上,产品和服务都是过程的产物,我们所缺乏的并不是这样一种常识而是这样一种过程的理念。一个组织整个的管理体系过程决定了其产出的狭义质量和产出效率,在各项工作的流转结合中,产出一步步成型。正如一个健康的母体才有可能产生一个健康的子体,现代质量管理理论告诉我们,不应局限于产出的质量,而更重要的是如何提高整个组织在整个循环过程中方方面面的工作质量。质量管理体系在整个管理体系中是一个先导者,它的理念渗透于管理的各个环节中。

其次,在明确了质量管理的对象之后,一些管理者可能又将面临新的困惑:整个组织的管理工作全面优化是一个系统工程,必将耗费一定的人力、物力和时间成本,这样做是否必要?排除一些极个别情况,答案是肯定的。实践证明,为组织整个管理体系优