

中小型民营企业的家族企业管理激励机制分析

夏显波

(西南交通大学 研究生院,成都 610031)

摘要:通过对现代企业制度理论与家族企业管理理论的适用前提进行分析,分析了现代企业管理理论中需要完善的内容,提出在中小型民营企业的管理激励机制中,家族企业管理有存在的必要性和合理性。

关键词:中小型民营企业;家族管理;激励机制

中图分类号:F276.5

文献标识码:A

文章编号:1001-8409(2005)02-0094-03

The Analysis of the Family Enterprises Management Motivation Mechanism of the Small and Medium-sized Private Enterprises

XIA Xian-bo

(Graduate School, Southwest Jiaotong University, Chengdu 610031, China)

Abstract: The study analyses the precondition of the theory application of the modern enterprises system and family corporate management. Moreover, it analyzes the questions, which should be consummated in the theory of modern enterprises system, and it holds the view that the family management mechanism is necessary and rational in the management motivation mechanism of small and medium-sized private enterprises.

Key words: small and medium-sized private enterprises; family management; motivation mechanism

0 引言

随着企业规模扩大,对资本需求的增加,对管理水平要求的提高,促使企业在发展过程中,经营权和所有权相分离。常见的委托—代理关系理论的研究,就是随着企业规模的扩大,在企业所有权和经营权逐渐分离的过程中产生并发展的。该理论中,企业成为资本和经营间的契约,企业资本、企业的经营权分属于不同的所有者。该契约表现在权责利的规定上,其实质是形成一种有效的激励机制,寻求资产所有者与经营管理者间的激励相容。委托—代理理论研究的对象主要针对大型企业,特别是股份制为代表的典型的现代企业模式。目前,在我国的中小型民营企业中,家族企业管理模式仍占据主要成分,其管理模式是否适应中小型民营企业发展的需要;在管理模式中是否要引入现代企业管理模式?

笔者通过对家族企业管理与现代企业管理理论的适用前提进行对比分析后,认为,我国的中小型民营企业目前实行家族企业管理模式是必要的。

1 中小型民营企业普遍存在家族企业管理的激励机制

大量相互竞争的私有中小企业在世界发达国家的市场经济制度中,占其经济结构的主导地位,它们是由企业家本人创办并领导经营的企业,既是企业财产所有者,同时也完全承担风险。德国的中小企业占有现存市场经济96%以上的企业数量单位,这些企业不需要政府资金的投入,80%以上的中小企业是国家财政和社会保障体系的纯粹纳税者,并提供80%以上的就业岗位,为80%以上的青年人提供职业培训机会,它们是所有经济单位中最富有动力机制的企业群体,也属于效率最高的经济单位(E. Hamer, 1990)^[1]。美国

收稿日期:2004-10-18

作者简介:夏显波(1971-),男,四川省仁寿县人,西南交通大学经济管理学院博士研究生,研究方向为管理科学与工程。

90%的企业是家族企业,英国70%的企业是家族企业,港澳台的企业也有很多是家族企业。^[7]从中国的企业规模来看,中小型企业占到企业总数的64.9%;从企业经济类型看,民营企业占企业总数的54.3%,^[8]中国的中小型民营企业在国民经济发展中占有重要地位。

西方的中小企业普遍存在家族经营的模式,由于我国改革开放的历史背景,许多中小型民营企业都是从个体经济逐渐发展而来,绝大多数企业是企业家本人创办并领导,企业家是企业财产的所有者,完全承担企业的一切风险,具有企业资产所有者和企业经营者的双重身份,家族成员在目前企业的经营管理中占有重要的地位和作用,其经营管理带有明显的家族特色。温州经济就是中国家族式中小企业的典型代表。

为促进中小型民营企业的持续、健康地发展,有部分学者研究认为,中小企业必须摆脱“家族式”管理才能实现现代企业的形成和发展。“家族式组织作为一种模式必然要被所谓的现代企业制度所代替”(陈凌,1998)。笔者认为,家族企业管理理论与现代企业管理理论中,哪种更适合中小型民营企业发展的需要,应考虑两种理论的适用前提条件,并结合中小型民营企业自身的特点,选择适合本企业发展的管理激励机制。

2 家族企业管理与现代企业管理理论的适用前提分析

2.1 两种管理理论的适用前提分析

随着社会经济的发展,行业竞争的加强,市场的迅捷变化,企业资本的扩张和企业规模的扩大,使企业生产要素过程中的组织、生产、经营等管理方式日益复杂,企业经营管理往往超出了企业主本人或企业家族成员的能力范围,为规避经营风险,实行所有权、经营权分离,引入现代企业制度已成为必然,这也是现代企业管理理论建立的基础。从中小型民营企业的发展阶段进行分析,其发展必须经历业主制、合伙制到公司制度的发展阶段才会形成现代企业制度。

中小型民营企业具有产权结构简单、经营灵活、效率较高、行业分布区域性广泛的特点,在增加社会就业机会、企业技术创新、农村现代化、区域经济发展、维护社会稳定、改善经济结构、促进市场竞争等诸多方面起着独特的作用;但也存在企业规模不经济、融资困难、产品成本高、管理制度不完善、人才匮乏、受大型企业的排挤、没有建立科学有效的激励机制等实际问题,其存在的问题与现代企业制度的基础是相悖的。

据调研调查表明:占市场经济96%以上的中小企业中,有80%以上的企业属于“长不大的”企业,10%的企业“长得很慢”,仅有5%左右的企业可以“很快成长”。对于处于5%范围内的发展迅速的中小型民营企业,扩大其规模和提高技术含量需要吸收大量资金,需要在产权结构上打破家族成员的垄断,此时可以考虑逐步引入现代企业管理模式,对于其他的中小型企业,由于企业规模小、产权不需要向家族外扩散,同时,现行法律、道德规范缺乏对经营者的有效约束,没有必要走出家族企业的管理模式。

家族企业具有企业和家族双重关系,家族掌握企业实质控制权,以追求家族利益为主要目标。根据家族对企业所有权(产权比例)和控制权(经营权)拥有程度的高低,可将其划分为古典家族企业和现代家族企业。古典家族企业的所

有权和经营权合二为一,家族对企业拥有绝对控制权;现代家族企业的所有权与经营权相对分离,管理模式分为“高所有权—低控制权”模式和“低所有权—高控制权”的两种模式(梁显忠、孙文玲,2003)。

目前,许多中小型民营企业仍广泛采用古典家族企业的管理模式,企业所有者和经营者合二为一,这种管理模式适合于企业发展初期、规模不大、所需资金不多的中小型企业。这种“两权合一”的产权制度是最有效的,其净资产回报率可达百分之百(一般公司仅有20%~30%)。古典家族企业在经营管理过程中,企业目标与家族成员目标是一致的,可以有效地实现企业利益的最大化,降低代理成本、监督成本、内部协调成本,形成极强的“向心力”。古典家族企业结构简单,组织扁平化且富有弹性,信息传递速度快且准确度高,能有效地避免因管理层级过多而造成的信息失真和实施不力的问题。在迅速变化的市场环境中,决策者身兼资产所有者和经营者的两重身份,能有效地捕捉有利于企业自身发展所需的信息,对决策目标进行及时修正,尽量减少决策失误所带来的损失,使企业有限资源得到合理配置,有效提升企业的竞争力。中小型民营企业的“两权合一”组织是原始但也是最彻底的产权配置,是适应市场经济发展需要的(顾颖,2002)。

古典家族企业管理理论仅适用于企业所有权结构单一、规模较小的中小型民营企业,对于其发展面临的融资问题、企业规模扩大等问题未能有效解决。

2.2 现代企业管理理论中尚需完善的内容

现代企业管理理论未能有效解决资本所有者与经营管理者激励相容问题,虽然管理学家和经济学家主观上希望两者激励相容,促使企业利润和管理者收益最大化,但客观上由于资本所有者和经营者效用函数的收益不同,资本所有者与经营者的身份往往不合一,必然存在激励不相容的问题,委托—代理关系中资本所有权和企业控制权的分离,决定了激励不相容的客观存在。在激励不相容的情况下,如果资本所有者有激励而经营者缺乏激励,经营者即使努力工作,却可能承担全部成本而仅获得很小部分利润,结果是降低经营者的积极性,当他消费额外收益时,由于能得到全部好处而只承担一小部分成本,于是他会热衷于追求额外消费,从而使企业价值下降。这是企业在实现经营权和所有权相分离过程中存在的客观问题。

再如,报酬激励是公司治理机制中的重要组成部分,也是经营管理者激励约束体系中的核心内容,报酬与业绩间的关联研究表明报酬与业绩是联系在一起的(Coughlan and Schmidt, 1985; Jensen and Murphy, 1990; Joskow and Rose, 1994),公司业绩与经营管理者的报酬应该是显著相关的,加拿大公司的CEO的报酬与公司业绩存在绝对的关系(Xianming Zhou, 1997)。以2001年公布财务报告的上市公司为研究对象,运用实证方法分析我国上市公司经营管理者的报酬水平、报酬结构及货币性报酬和持股比例与经营绩效的相关性,发现年度货币性报酬与经营绩效不相关,持股比例与经营绩效有显著性弱相关关系,董事长兼任总经理的经营管理者年薪、持股比例与公司绩效不具有显著性相关,实行年薪

制的上市公司其经营管理者年薪、持股比例与经营绩效都呈显著性弱相关关系(刘善敏,2003)。最近一些研究表明,当公司被控制或者被集中地控制时,公司业绩与经营管理者的报酬关系会弱化(Joskow et al, 1993; Hubbard and Palia, 1995),在经营管理者与公司业绩间,存在较弱的相关性,而且在某些方面甚至是负相关(Alfie Kohn)。

现代企业管理理论主要针对大型企业进行研究,其研究的前提条件、所考虑的外部客观环境、内部的影响因素等与中小型民营企业是不相同的,在大型企业的实际运作过程中,其现代企业管理理论本身有许多需要完善和改进的地方,不能将其完全运用于中小型民营企业的具体管理工作中,完全代替中小型民营企业的家族企业的管理模式。

3 对中小型民营企业激励机制的相关对策与建议

对中小型民营企业的家族企业管理模式,我们应走出管理思想的盲区,不能将所有的中小型民营企业都做强做大,都引入现代企业管理制度,家族企业管理模式在中小型民营企业中有其存在和发展的必要。在具体的管理工作中,笔者提出如下对策与建议:

3.1 政府通过制定相关法规,完善民营企业的法律保障,给中小型民营企业提供一个公平的发展平台

从整体上看,中小型民营企业数量众多、地域广泛、受到大型企业的排挤;从单独的个体上看,企业规模不经济,属劳动密集型行业,产品成本高。这些因素决定了中小型民营企业必须依靠弥补市场空缺、特种或专业化经营立足市场。因此市场环境条件的好坏对它们影响最大,单纯由企业的管理者改变市场环境是不现实的。在西方,发达国家对于中小企业的发展,采取了通过政府制定市场竞争秩序、促进技术进步、保证资源配置、促进收入合理分配等宏观调控政策等方面给弱小的中小企业群体提供有效保护,如制定促进中小企业发展的政策和《反垄断法》,使中小企业内部的产权激励机制在政府的宏观调控政策下,能更有效地发挥作用。^[1]

(上接第89页)文化建设效果的综合评判结果为 $N = (0.40, 0.45, 0.10, 0.05)$,由最大隶属度原则看,该企业文化结构中的要素对企业文化建设效果的影响属于“影响较大”这一级,但若仔细考察各项综合评判的数值,不难发现该企业文化建设在逐步完善之中。

针对以上评判结果可以看出,该企业员工普遍认同企业文化结构的外在部分(企业信誉、企业行为、企业形象和企业环境)的实施状况对企业文化建设的效应影响很大,而对其他两个部分的认识是明显不足,在企业文化结构的主体部分中,大多数员工认为企业的制度文化对企业文化建设效果的影响只是一般。这样的评判结果说明了现在的企业普遍存在企业文化认识和操作上的误区;过分的装点企业的“外在部分”,重视表面化的内容,形式主义较严重,而忽视了企业自身价值理念的宣扬和塑造。

6 结论

利用上述方法对企业的企业文化建设效果进行评价,对该企业在能力及文化方面的情况加以诊断。

3.2 建立科学的用人机制

家族式管理模式中,比较难处理的是家族成员的人事管理工作。应该有一种正确的认识,即用人应该符合企业发展需要,做到用人贤者,能者多劳。“内举不避亲,外举不避仇”,举亲以贤德、能力为基准,要在企业制度面前人人平等。

3.3 中小型企业发展的不同阶段应建立相应的激励机制

在中小型民营企业发展初期,规模较小,不需融资,管理层层次少的条件下,家族企业管理模式有存在的必要。另外家族企业管理模式并不排斥现代企业管理模式,一旦企业做大了,而家族人才又不能满足企业发展需要的时候,就要迅速由家族企业转变为非家族企业,这样企业才能持续、健康地发展。

参考文献:

- [1] 顾颖. 私有中小企业产权激励、绩效及其对比分析[J]. 人文杂志,2000,(3).
- [2] 梁显忠,孙文玲. 家族企业的分类及优缺点分析[J]. 统计与决策,2003,(1).
- [3] 刘善敏. 上市公司经营管理者报酬激励及其激励强主的实证研究[D]. 硕士毕业论文,2003.
- [4] Alfie Kohn. The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and other Bribes[Z].
- [5] Xianming Zhou. Executive Compensation and Managerial Incentives: A Comparison Canada and the United States[J]. Journal of Commprate Finance, 1999,(5); 277 - 301.
- [6] Alfie Kohn. Why Incentive Plans Cannot Work[J]. Harvard Business Revies, Sep-1993; 54 - 63.
- [7] 胡嘉莉. 民营企业走出家族制的时机尚未成熟[J]. 东莞科技,2002,(7).
- [8] 中国企业经营者队伍制度化建设的现状与发展:2000年中国企业经营者成长与发展专题调查报告[J]. 经济研究参考,2000,(76).

(责任编辑:秦颖)

用模糊综合评价方法对企业文化建设效果进行评价,在权重分配方面很难客观的体现出各部分内容在影响企业文化建设中的重要程度,在评价过程中也会不可避免的带人主观因素。但是,用这种方法进行研究,不仅可以实现对企业文化这个模糊事物的定量研究,做到节省时间、节约决策投入,还可以保证企业全员都可以参与评价工作,充分调动企业员工的积极性,吸引大家都来关心企业文化的建设和发展,使评价结果更符合本企业的实际情况,对企业文化的建设、发展和提高大有好处。

参考文献:

- [1] 华锐. 企业文化程度[M]. 第1版. 企业管理出版社, 2003. 50 - 86.
- [2] 刁柏青,唐林炜. 人力资源量化管理研究与实践[M]. 第1版. 山东大学出版社,2003. 73 - 110.
- [3] 曾建权. 模糊数学在企业文化评价中的应用[J]. 内蒙古民族大学学报(自然科学版),2003,4.

(责任编辑:辜萍)