

从人力资源社会化看家族企业转型

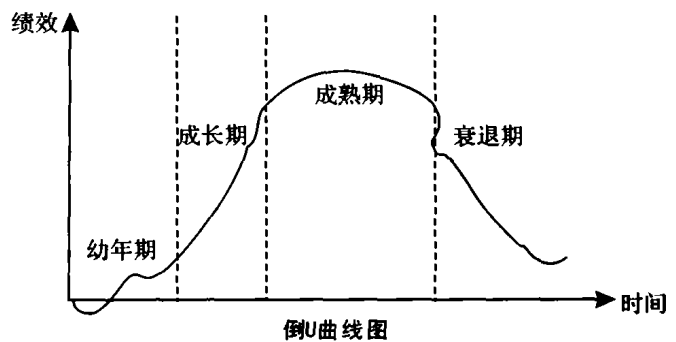
——以浙江家族企业人力资源管理成功经验为例

李生校 周鸿勇 盛锡红

一、人力资源供给不足引发家族企业“倒U曲线”现象

“倒U曲线”在经济学中又称“库兹涅茨曲线”（如图所示）。本文所指的“倒U曲线”现象是指企业在发展的不同阶段的表现曲线，当企业在原始创业阶段，其业绩与规模呈现正常的上升趋势，但是当企业发展到一定规模，产品和利润达到一定的临界值（高点）时，会出现停滞不前甚至严重的业绩和利润下降趋势，直到消亡这样一种轨迹。“倒U曲线”可以指企业的产品、销售额、利润或它的业绩和规模变化轨迹，但从本质上主要是指企业发展的运行轨迹。对任何企业来讲，都不愿意看到自己进入“倒U曲线”的衰退期。然而我国的很多家族企业的发展却在经历一个“能人企业→示范效应（竞争）→规模膨胀→管理滞后→发展受阻→盛极而衰”的“倒U曲线”式的过程。处于初创阶段（幼年期）的家族企业，在有能力、急于扩张的企业主的经营下，往往实行高积累低分配的政策，大量吸收非熟练技术员工，通过厂内简单的培训，抓住某些机会，在短期内使企业规模迅速扩大，跨越式地实现产量及业绩的提高，完成资本的原始积累。但很多这些企业很快就陷入困境，过早出现“倒U曲线”顶点甚至消亡，有

人把这一现象形容为“各领风骚三五年”。要破解“倒U曲线”，企业必须进行转型。



对家族企业而言，发展意味着更多的挑战。组织结构的扩展表明企业的委托——代理链条要不断拉长，为此要逐步突破家族管理资源的封闭性，要吸纳外部职业经理进入企业，并要对人力资源进行有效的整合；市场盈利能力的提高表明家族企业要在有效融合金融资本和人力资本的基础上，建立广泛的商业网络或企业联盟，并能塑造具有特色企业文化的核心竞争力。国际上研究企业成长理论颇有盛名的彭罗斯认为，企业成长受到企业吸纳新管理能力的数量和速度的限制。家族企业进入成长阶段，必然增加对管理资源的需求，有效的管理服务增加的速度越快，吸纳与集成新管理能力越强，则

* 本文为浙江省哲学社科规划项目（NX05LJ13）《家族企业社会化进程及机理研究》的研究成果。

收稿日期：2005.5

作者简介：李生校 绍兴文理学院教授，绍兴市，312000；

周鸿勇 绍兴文理学院副教授；

盛锡红 绍兴文理学院讲师。

企业成长的速度也越快；反之，则企业成长受到约束，导致长不大或衰败。

现实中，由于在诞生时先天不足，大多数私营家族企业的管理规范化程度低，加上其创业资本有限，没有长远的发展战略，往往忽略了管理人员的引进，导致管理资源严重不足。因此当家族企业快速发展时，企业急需大量管理人才却得不到人才的大力支持。尽管一些家族企业在拥有较为雄厚的资本后，给予各种人才较为可观的薪酬，但人力资源管理模式上存在的缺陷，仍难以使企业在较长的时间内留住他们，更难以保证各种人才全心全意地为企业工作。由于企业中高层管理人才缺乏，内部管理混乱，企业往往出现工人消极怠工；人员频繁调动、跳槽；与外部扩展战略脱节，许多环节管理失调；引进人才后难以在较长时期内留住人才、发挥人才最大潜能；企业主事必躬亲，忙累不堪，企业家精神或能力困厄于日常经营管理活动中，而不能用于企业的扩张和创新发展。企业一旦面临危机，中高层干部、技术人员逐个或集体跳槽，使企业立刻处于瘫痪状态。由此可见，人力资源（特别是管理人才）供给不足导致家族企业发展过程中的“倒U曲线”现象。家族企业成长的障碍就是不能有效地融合社会资本，家族企业成长的核心是如何与社会化人力资本的融合，即人力资源的社会化。所以建立一个企业与社会人力资本有效融合的机制成为企业转型的关键。

二、激励——约束机制的不足 制约人力资源社会化

家族企业面临的人力资源社会化问题，从宏观上讲有历史、社会、文化等方面的原因，但主要是家族企业自身的原因。中国的家族企业在创业之时，由于经营管理经验的不足，市场体制的不完备，非市场因素的干扰，对创业者而言，他要想创办企业，唯一可利用的资源仅是基于地缘、血缘而世代形成的人际关系和其家族世代积累的声誉。他只能通过充分利用这种血缘、地缘关系、家族声誉与社区内的成员达成广泛的关系性契约，并启动这些关系网络信号，以获得社区内成员的广泛参与和支持，从而利于他进行广泛的人际关系资源的动员，并以此显示其进行创新活动的权威性和成功可能性。这些企业在创立初期，经营者除了这些关系

资源之外，可以说“一无所有”。因此，他们很自然地会在家族内部使用关系型激励约束机制。随着外来人员的进入，由于双方缺乏足够的信任，就选择了契约型激励约束机制。在家族内部使用关系型，导致对家族人员感情有余、制度严肃性不够；而对外来人员实施契约型，则导致对来自社会的人力资源人情不足。

家族企业这种“内外有别”的激励约束机制，往往导致“任人唯亲”，企业家的亲属充斥要害部门的领导职位，甚至出现企业家亲属权力大、约束小的情况，产生赏罚因人而异，内部人不受企业制度约束的问题。从而使这些家族企业在激励——约束机制的公正性和执行制度的严肃性存在着很大问题，往往凭的是管理者的以往经验和主观判断，随意性很大，这样不仅挫伤了非家族成员的工作积极性，也很难把高素质人员招至麾下，形成制度上对人力资源社会化的遏制。

除此之外，家族企业中还存在如下一些影响人力资源社会化的问题：

1. 企业主的人格缺陷。企业主在事业、生活方式、人际关系、关心下属等方面都是聚集人才的关键。在我国家族企业主中，完美的人格较为少见。有的小富即安，没有远大理想；有的不学无术，盲目决策；有的任人唯亲，信不过外来人才；有的高高在上，不体贴关心下属；有的生活作风不严谨，铺张浪费，淡漠亲情；有的傲慢自大，听不进逆耳忠言；有的蛮横霸道，不讲道理，等等。具有较高学识的人才在进入家族企业后“跳槽”是迟早的事。

2. 管理水平低下。家族企业无论是处于创业和发展的初级阶段，管理水平普遍不高。具体表现在：一言堂主义严重，企业主一人说了算，其他人员参与决策的热情不高，又没有相应的制约制度，又不肯放权；决策没有系统性、科学性、有效性和稳定性，企业主本人就是对企业制度的最大威胁；家族对企业控制过严，在表面上为了吸引优秀人才而建立的部门只有架构没有实权，只起到参谋的作用，在决策时发表的正确意见往往被抵制，使该层次的人才感到“英雄无用武之地的尴尬”，因此高薪也留不住外人。

3. 人才观念落后。一般情况，企业老板一旦感到需要优秀人才时，首先就想到找一个或几个

“能人”来，希望靠几个“能人”一朝一夕或一招两式给企业带来意想不到的辉煌。因而找各种“猎头”公司四处挖人，一旦“能人”到了企业，企业强调“雇佣”关系，当“能人”的成效短时间体现不明显，则对人才的急功近利观念就会表露无遗，片面地认为所选“能人”不是优秀人才，迫使其离开企业；结果“能人”进出频繁，企业和“优秀人才”均很失望，造成家族企业求才难、留才更难的被动局面。

4. 缺乏有效沟通与交流。很多家族企业的核心技术容易被仿制，于是市场就成了企业成败的极为关键因素。企业主将过多的精力投入到社交中，而忽视了与员工尤其是外来员工的心里沟通和情感交流；办公室截断了上层领导与员工的直接交流渠道，加上领导缺乏亲和力，大多数员工对老板敬而远之。

5. 忽视组织学习和人才自身事业的发展。人才在参加工作之前培养周期比较长，拥有的知识比较多。而且是因为他们在参加工作之后比一般的员工更重视知识的更新和补充，随时进行充电，更重视自身价值的体现。不少家族企业提供的薪酬缺乏竞争性，尤其是处于创业阶段的家族企业，为了实现企业的快速发展，往往不能提供与企业业绩相匹配的薪酬，导致员工尤其是外来人才不满。另外，从结构上看，企业中各类人才的薪酬不平衡，使部分人才产生不受重视、不公平的感觉；从决定机制上看，绝大多数都是企业主一人说了算，且随意性大，缺少客观的、全面反映每个员工贡献的评估标准；决定机制的另一缺陷是不透明，都喜欢用给红包的形式来奖励，这不仅有可能引起员工的猜测与心理不平衡，而且引起不满。

三、成功在于两种激励——约束机制的有效结合使用

浙江作为我国民营经济最发达的区域之一，其家族企业在区域经济发展中占有举足轻重的地位，创造了浙江家族企业欣欣向荣的局面。以浙江绍兴为例，绍兴主要的块状特色经济是纺织业，以加工型企业为主导，所需要的人力资源以劳动密集型为主，加上自然资源相当匮乏，这从一定程序上来讲，人才是区域经济发展的决定性因素。绍兴企业人力资源主要来源于：外来打工者和本地培养者。总的

来讲是难以满足企业对不同层次人力资源的需求，形成企业发展的人力资源瓶颈。特别是，随着市场竞争的程度日趋激烈化，及现代化生产初步成型，绍兴家族企业在吸引、留住并发挥人力资源作用已成为企业发展面临的主要问题。成功的企业，不会等到陷入困境时，才着手进行改革，而是在未达到“倒U曲线”的顶端时，随时进行改革。绍兴一些家族企业成功主要是处理好了关系与契约两种激励——约束机制，并将它们有效结合起来使用。

要处理好关系与契约两种激励——约束机制，主要是处理好使用它们的时机和内涵。首先是处理好工作与生活的关系。在这些企业中，无论家族还是外来人员，在工作上没有人情可讲，一切按制度办事，形成一种“能者上，平者让，庸者下”的人才竞争机制和激励机制，让每个员工最大限度地发挥能力，不论是谁，不论什么岗位，不论学历高低，只要投入多、业绩好、贡献大，就能得到重用和奖励。在生活上则象家族人员一样对待，企业建立“尊重人、理解人、关心人”的“以人为本”的人力资源管理文化，制度可以把人的操作精确到分秒，但制度永远涉及不到人的内心世界，因此需要通过感情交流来调动员工的积极性、主动性和创造性，以弥补制度管理的不足。其次是处理好事前、事中、事后控制的关系。事前的原则是假设彼此间仅存在最低信任度，雇佣双方的各种责、权、利、行为规范、违约责任、处理争议方式都要规定清楚，按中国人的话说就是“丑话说在前头”，其中，违约责任要规定明确，这样才可以最大限度的保证双方遵守协议。在工作中，避免不怀好意的非制度监督，学习西方人用制度监督，执行协议不折不扣，克服国内的“抹稀泥”习惯，当然严格执行不是故意为难、找茬，而是为了及时发现问题，克服困难，促进提高，处理好关心人与关心事的关系，这是最难办到的。具体体现在以下几个方面：

1. 企业主角度。家族企业走出“人才瓶颈”的阻力和动力都在于企业主自己。企业主不仅仅是船的设计者、舵手，还是一个人才缔造者，更应是企业的族长和精神领袖，对各类人才具有很强的示范和带动效应。企业主应成为家族的好族长。企业主不断提高自身素质及文化水平；不断提升自我的人格魅力；有远大的理想和强烈的事业心，正确地看待“小农意识”对企业的利弊；努力学习业务

知识，提高对市场的敏感度；不仅成为精明能干的领导，而且成为各类人才信得过的良师益友；对待企业的员工犹如对待家族的成员，期望每一位族员都能成就一番事业；摆正制度和人情的关系，在日常生活中经常关心员工，如每逢节日，设宴招待员工，在员工的生日送上精美礼品；相互间经常开展平等交流，一起分享成功与失败、快乐与悲伤。

2. 人才的来源。本地化策略，增强企业对新来人员的可融性。本地人才往往与企业主存有一些关系，对企业有一种天然的亲情；同时这些本地人才一般在政府、学校等人脉资源丰富的组织中，对企业发展有巨大的作用；更重要的是，他们有共同的本土文化，共同的价值观和行事方式，本土化策略是企业在外地人才不愿来，或企业不相信外地人才的一种有效变通方法。

企业还建立一整套人才引进的管理办法。企业在向社会招聘时，积极营造广泛交流的氛围，了解人才的精神和事业追求，建立共同的价值观。通过广泛的交流，了解不同人才的个性与需要，进行价值观的融通和融合，贯彻企业的使命。在人才招聘时不以文凭论人才，在招聘人才时往往对应聘人进行三方面的测试：（1）知识和技能（看有无能力），（2）动机和态度（看有无意愿），（3）工作偏好（看价值观是否契合）。

3. 企业文化上。

首先是全力营造“家”的概念，使每一位员工成为家族的一员，避免人才流失，培养忠诚的人才员工。企业员工与企业的关系不仅仅是建立在契约的基础上，员工需要的是有归属感的组织和有家一样感觉的企业。信仰不同，人生观不同，会有不同的答案，只有当一个家族的所有成员都深信其所在家族事业具有丰厚的回报、广阔的前景和激励的氛围时，族员才会最大限度地发掘自己的潜能。

其次是团队精神的培养。一流的团队精神应该是员工间互教互学、互相帮助和支持，遇到困难互相鼓励且及时沟通，承认并感谢队友的工作和帮助，甘当配角等。只有具有这种的高素质团队才能勇敢的面对企业所面临的一切挫折和挑战。

再次是经常开展丰富多彩的文化活动，提高企业员工精神生活的质量。这既丰富了员工的文化生活，极大地激发了员工的工作热情，又增加了凝聚力和亲和力，使员工与企业情感的融洽性、劳资关

系的协调性、利益的一致性达到了和谐有序。

4. 对各类人员采用不同的激励方式。对新来的普通员工运用计件工资、工资奖励等物质奖励的效果是最好的；对各类专业人员人看重工作环境的支持性，希望其他人尤其是单位领导人认为他们从事的工作是重要，可以给他们提供具有挑战性的专业工作，提供受教育和发展的机会，并加以较高的计件工资、工资奖励、利润分成、奖金等报酬；职业经理人最大的需要是在社会中实现自我价值，使他们所从事的工作与能力相符，并拥有公司的相当幅度的股权，通过行使股票期权制度所赋予的权利成了公司的所有者，拥有与普通股东相同的地位和在家族中应有尊重，激发他们的使命感、成就感。

5. 用人方法创新。成功的家族企业往往以“合作伙伴”的关系对待引进的“能人”，并且将其尽快融入团队，依靠团队实力让“能人”发挥更明显作用。“不求所有，但求所用”，这又是很多家族企业在用人上的一种理念创新，这也是对现实环境一种最好的选择。企业需要技术人才，技术人才因为各种原因，不愿到企业工作，聪明的企业家就有了“周末工程师”，让人才到企业发挥工作余力；营销人才需要自己创业，企业就有了“虚拟内部公司”，实施内部承包，让营销人才充分过把创业瘾，而企业则借鸡生蛋。

6. 留人方法创新。以感情留人，以实际行动关心员工，增强员工对企业的认同感，提升企业的凝聚力与亲和力，如领导定期慰问、建立职工之家、改善员工的生活和住宿条件、美化办公环境等；以事业留人，帮助员工设计职业生涯规划并付诸实施，使员工有事业的成就感，有“企业兴我荣、企业衰我耻”的责任感和归属感；以待遇留人，不断改革薪酬制度，提高员工待遇水平，实行带薪休假，解决“三金”问题，解除人才的“后顾之忧”；以文化留人，不断加强企业文化建设，坚持“以人为本”的管理思想，丰富员工的精神生活。培养留人，企业自己培养出的人才，一方面，其比较熟悉企业的环境与优劣势，易于开展工作，并能够较好地融入企业团队；另一方面，由于企业对其有培养之恩，其对企业的忠诚度与归属感较高，更有可能长期为企业服务。

（责任编辑 范子奇）