

家族企业中人力资源开发与管理分析*

● 赵玉田

(兰州商学院 工商管理学院, 甘肃 兰州 730020)

[摘要] 文章通过对家族企业现状的分析,总结了家族企业经营中的特点,并针对家族企业中人力资源机制存在的问题,提出了有效的解决对策。

[关键词] 家族企业;人力资源管理;策略

[中图分类号] F240

[文献标识码] A

[文章编号] 1004-5465(2005)03-088-04

Analyses on the Developing Obstacle in Family Business and Human Resource Tactics

ZHAO Yu-tian

(School of Business Management, Lanzhou Commercial College, Lanzhou 730020, China)

[Abstract] The article summarizes the characteristics in the family business anagement through analyzing its present situation, and gives us countermeasures on human resource by studying the developing obstacles in family business.

[Key words] family business; human resource management; countermeasure

在现代人的印象中,家族企业是一种落后的企业形式,用家族的规则来治理企业,用家族的亲情来管理企业,是一种落伍的方法。但目前无论是发达国家还是发展中国家,家族企业都大量顽强地生存和发展着。在现代企业制度相当成熟和完善的美国,90%的企业是家族企业,其中《幸福》杂志 500 强中有 175 家为家族企业。全球经济发展速度最快地区之一的港澳台及东南亚地区的华人家族企业,其经济成就令世人瞩目。在我国改革开放以来,家庭经营亦风起云涌。在现代企业制度被认为是理想企业组织形式的今天,特别是我国加入 WTO 后,世界经济一体化势必对家族企业的发展带来冲击和挑战。因此,研究我国家族企业,特别是研究其人力资源管理中的难点并寻找出路,极具现实意义和特殊

的理论意义。

一、家族企业人力资源管理的特点

对于家族企业,美国著名企业史学家钱德勒的解释是,“企业创始者及其最亲密的合伙人(和家族)一直掌有大部分股权。他们与经理人员维持紧密的私人关系,且保留高阶层管理的主要决策权,特别是在有关财务政策、资源分配和高阶层人员的选拔方面。”就我国而言,通常的家族企业定义为:它是指企业的所有权和经营权全部或绝大部分归属一人或一个家族所有的企业模式。中国是一个家文化传统最为悠久和深厚的国度,虽然新中国成立以来家文化、家族组织受到强烈冲击,但是中国的现实表明:“家族主义”倾向在中国的各种组织或单位中都

* [收稿日期] 2004-11-30

[作者简介] 赵玉田(1966-),男,山东胶南人,副教授,硕士生导师,从事人力资源管理教学与研究工作。

是惊人的相似,并普遍存在着。

首先是家族企业易于信任,便于加强凝聚力。家族企业创始初期整体利益一致性使得各个成员对外部环境变化具有天然的敏感性,外部尤其是市场变化的信息能很快传递到每一个家族成员,从而在决策上很容易达成共识,进行合作。家族企业成员的心理契约成本低,成员之间彼此互相信任及了解的程度远高于其他非家族企业成员,从而使家族企业依靠家族伦理,大大简化了企业的监督和激励成本,有效地避免了所有者与管理者之间在权利、义务和责任间可能的摩擦,具有强烈的凝聚力。另外,家族企业的性质使得传统的血缘、亲缘、地缘关系,与较强的商业利益关系耦合成一个有机的整体,利用亲属的伦常去组合社群,从事各种事业,通过长幼有序、辈份等级来确立指挥和服从关系,更容易保证企业领导的权威,保证家族企业的效率。

其次是家族企业管理成本低。家族企业在经营管理过程中,能最大限度利用血缘关系的好处,排除一切不可预测的因素来降低成本。一般来说,家族企业的出现通常是这样几种情况:一是由于创业初期规则不健全,制度不完善,如果寻找可靠而又能干的非家族人员参与管理,所有者要支付很高的监督成本,甚至企业被搞垮。让亲属占据企业主要管理岗位,是回避风险、降低成本的现实选择;二是在移民群体中,像在东南亚、美洲等地区,移民往往和当地的文化、风俗、制度相冲突,创办企业更有挤占别人市场之嫌疑,很快找到可以信赖、可以托付的非亲属人才总是要付出很高的经济代价,甚至根本就不可能;三是创业初期家族成员能够以较低的成本甚至不计报酬,在很短时间内获得竞争优势,较快地完成原始资本的积累。方太集团董事长茅理翔认为,家族企业在创业之际,一般没有多少“原始积累”。在这种情况下,为了家族共同的利益,只有家族成员会和你共同出资、共担风险、共同劳动、共同创业。

再次是家族企业的信用基础。在西方发达的市场经济条件下,信用或信任是通过契约来实现的,企业中的人际关系和商业合作绝大部分也是通过契约来实现的。不论是企业的管理者、员工或所有者,大都可以通过契约保证自己的利益和责任得到基本实现。这种契约使得双方或多方之间形成了一系列的权力、义务和责任关系的链条,所有者、管理者和员工的摩擦调节有了基本依据,容易达到一个动态平衡点,使企业能够生存和发展起来。但是,以契约为

核心的西方企业制度是经过几代人的逐步演变才形成的,它以法治为基础。而目前我国的法制还处在建设之中,企业之间还难以更多地通过建立契约来维系各方的信任和合作。当权威的法律手段和行之有效的行政手段都不在位、企业的信任和信托关系无法建立和维系的时候,人们就会利用其他办法来解决这种困难。而在很多人看来,只有亲属关系和血缘关系才可以帮助他们很快建立起企业活动所必须的信任和信托关系。

家族亲情及家族式社会网络作为资源配置的手段,是否会导致原子式家族企业之间陷入恶性关系网的竞争?家族企业组织与政府之间是否会陷入相互报酬递减的恶性循环之中?是否会妨碍制度化的市场经济规则的形成及对资源的高效率配置?对于中国家族企业而言这种担心是多余的。中国传统文化有很大的包容性和弹性,正如社会学家费孝通教授所言,“在中国乡土社会中,家并没有严格的团体界限,折射群里的分子可以依需要、沿亲属差序向外扩大。”自家人的范围是因时因地可以伸缩的,小到只有你我,大到家人数不清。即是说,中国家族企业的发展具有突破狭隘的亲情“信用”限制的文化基因,可以实现从人格化的交换向非人格化交换的制度创新。传统的血缘、亲缘和地缘关系,与适用市场需要而建立的各种带有很强的商业性质的利益关系,能够耦合成一个有机的整体。

二、家族企业人力资源管理存在的缺陷

单纯在家族成员中间选择人才的结果,就使选择面会变得越来越窄,可用的人才会越来越;而长期的家长制管理,会使得领导者变得自负,总觉得自己是最能干的,往往排斥社会上更优秀的人才的加盟;另外,基于家族关系建立起来的内部信任,自然会对没有类似关系的员工产生不信任。因此,家族企业的劣势首先表现在深知自己的企业因缺乏人才而长不大,却又很难营造良好的获得和留住人才的环境。家族企业既是一种高效的工具,又可能是失败的根源。正所谓:“成也家族,败也家族”。

缺陷之一是家族企业的机制障碍。随着家族企业的成长,其内部会形成各类利益集团,由于夹杂着复杂的感情关系,使得领导者在处理利益关系时会处于更复杂,甚至是两难的境地。家族内成员可能以私人感情提出不合理的要求,以保障自己的既得

利益,或者帮助利益相关者获取更多利益。“分金银,论荣辱,排座次”,原先创业的家族成员由过去的艰苦创业、同心协力、抓住机遇、积累财富,变为勾心斗角、互相拆台、凡事慢来、危机四起。此时,家族企业领导者能否处理好类似人情干预企业利益的矛盾,是一个巨大的挑战。

缺陷之二是家族企业的模式障碍。18世纪、19世纪甚至20世纪前期,在大部分的西方工业国家里,家族企业占据主导地位。后来他们全变成了现代大型的非家族企业,原因是,像洛克菲勒、福特等家族企业在当国民经济具有相当大的规模时,要想进一步发展,占据市场甚至开拓海外市场,一定会遇到两个难以逾越的鸿沟:一是资金不足。企业发展到一定规模如果不吸收外来资金,开放股权结构,其发展动力必定会衰竭。即使可以通过向银行贷款的方式来注入新资金,在规模上还是有限的,因为企业借贷必定要以企业资产作抵押;二是企业管理层的非家族化。因为优秀的企业管理人才是一种非常稀缺的宝贵资源,它不可能永远局限在一个家族之内。企业家的才能有些可以遗传,有些则不能遗传。譬如,相当一部分的企业家试图通过送子女去国外最好的商学院学习,通过优化家族本身来提高家族企业的竞争力。这虽有可能,但却是有限度的。企业发展到一定程度后必然要求突破家族血缘关系。

缺陷之三是家族企业的价值观障碍。亚洲四小龙的经济起飞,经历了血与火的考验。美国工商学院的研究指出,由于企业第一代创业者绝大部分现在还健在,企业能否在他们交班后继续发展,现在还看不出。要持续发展,就必须解决好企业的成长与家族的血缘限制之间的矛盾。在西方现代资产阶级的兴起过程中,基督教的普世文化起了很重要的作用。因为普世文化强调认同某一价值观而不是某一血缘,这为欧美国家的企业能超越家族范围走向现代大型、跨国企业提供了深刻的观念支持。东方社会中这方面做得最好的是日本。近代日本在学习西方市场经济的时候,最早成功地移植了英美的合伙制,这是日本现代国际著名大公司的源头。而我国家族企业乃至整个华人社会中的家长权威制、遗产继承制、亲情规则制等纠缠形成的内耗,使企业难以形成持久性、权力和持续成长的根基。由于家族企业在发展过程中不能有效地与社会资本融合,始终难逃“一代创业、二代守成、三代衰亡”的规律。

缺陷之四是家族企业管理体制障碍。企业管理

有几个层次:决策、监督、执行。任何人在决策时都要考虑到监督与执行,执行时要考虑到监督机制。管理学大师德鲁克就曾提出:家族企业要能生存和保持有效运作,在高层管理人员中,无论有多少家族成员,也无论他们多么出色,也至少要有一位非家族成员。传统家族观念内外有别的心理因素,整体国民素质不高而导致的道德风险,法律尚不健全而可能存在的信用危机,都不可避免地影响到家族企业的生存与发展。家族内部成员的亲属关系决定了家族企业管理上的随机决策和以情治企。因此,如何构建合理的约束激励机制,实现科学管理、制度管理,减少决策失误,向现代企业制度转变,是家族企业走向成功与发展的必由之路。

三、家族企业人力资源管理策略选择

首先应科学区分家族企业与家族式管理。夫妻店、小作坊,初办的小私营企业,大都选择家族式管理,存在家长式决策、用人唯亲、产权封闭等现象。但当企业做大之后,宜实行两权分离,逐步过渡到科学管理。经济学家戴园晨教授就认为,由于发展历史较短,中国绝大多数家族企业不需要吸收大量资金来扩大其规模,提高其技术,产权上也没有打破家族成员的垄断,还没有到需要找接班人的时候,企业发展规模也没有达到非职业经理者管理不可的程度。同时,现行法律、道德规范缺乏对经营者的有效约束,所以家族企业现在甚至将永远存在下去。

其次从产权入手,走家族股份制或家庭股份制之路。由家族控股,到从家族单一的产权模式向股份制的产权制度过渡,是目前家族企业突破种种局限与现代经济融合的有效途径,也是家族企业能吸引优秀的技术人才、管理人才,在严酷的市场经济竞争的环境中求得生存与发展的有效途径。从国际范围看,家族企业的发展必须要有效融合社会资本,因为家族企业的现代转变,最具实质性内容的主要是其与社会财务资本、社会人力资本、社会关系资本、社会文化资本等因素的融合过程。

再次尽可能建立现代企业制度。钱德勒的研究表明,现代组织中的“管理层级制”本身已经成为了企业持久性、权力和持续成长的源泉。从历史的角度看,家族企业始于18世纪英国工业革命时代,两百多年来,家族企业呈现多样化的发展模式,只有少数家族企业在竞争中因时而变而得以延续或发展。

现在世界上尚存的原先以家族化经营发展起来的企业,在20世纪70年代以后基本上都进行了管理革新,建立起了相对独立的法人治理结构,从而保证了企业的继续发展。因此,抛弃不适应现代化社会发展的僵化的经营模式,建立符合市场经济条件下的现代企业制度,处理好经营权与所有权、分权与集权、内部人员培训与外部人才招聘、一言堂决策与民主化科学化决策等关系,这样,“家”的感觉才可能会更好。

最后进行现代人力资源开发。市场竞争的各种要件要求家族企业突破自身的局限,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,甚至完全放弃家族控制。家族企业若不能与世推移,依然在家族财务资本特别是家族人力资本的封闭圈子内运作,依然用家族的规则来管理企业,那么,这时的家族企业组织必然是不合理的,其管理也必定是低效率的。用制度经济学的语言来描述就是:在特定条件下,家族成员及其之间的忠诚信任关系作为一种节约交易成本的资源进入,家族伦理约束简化了企业的监督和激励机制,这时的家族企业是有效率的。但是,当家族企业在市场竞争中,其内部有限资源和家庭成

员管理能力不高而导致的内部交易成本大于那些非家族企业的竞争对手,造成竞争能力下降时,那么家族企业就是不合理的和低效率的。当然,在走出家族制问题上还应该解决好非家族成员的忠诚度问题,创维、伊利、恩威、黄河啤酒等这方面都有过惨痛的教训。

参 考 文 献

- [1](美)小艾尔弗雷德·D·钱德勒.看得见的手——美国企业的管理革命[M].北京:商务印书馆,1987.
- [2](美)R·科斯,D·诺斯,等.财产权利与制度变迁[M].上海:上海三联出版社,1994.
- [3](美)弗兰西斯·福山.信任:社会道德与繁荣的创造[M].呼和浩特:呼和浩特远方出版社,1998.
- [4](美)D·C·诺斯.制度、制度变迁与经济绩效[M].上海:上海三联出版社,1994.
- [5]赖作卿.国外家族式企业与公众公司的比较研究[J].广东社会科学,1999,(1).
- [6]汪丁丁.经济发展与制度创新[M].上海:上海人民出版社,1995.
- [7]费孝通.乡土中国[M].上海:上海三联书店,1985.
- [8]姚贤涛,王连娟.中国家族企业——现状、问题与对策[M].北京:企业管理出版社,2002.