

家族企业可持续发展的思考

肖兴政

(四川理工学院, 四川 自贡 643000)

【摘要】 本文通过对家族企业优劣的分析, 提出家族企业可持续发展与做大做强的应对措施。

【关键词】 家族企业 可持续发展 凝聚力

1 家族企业的优劣分析

1.1 家族企业的概念

家族企业, 也称家族制企业, 是指公司的创始人或他们的后代在公司中担任重要职务, 并控制着相当多(50%以上)的公司股份。也指企业的资本和股份主要控制在一个家族之中, 领导层的核心位置由同一家族成员出任。家族制企业的经营管理运作体系一般是通过血缘纽带维系, 内部管理具有浓厚的家族式色彩。目前我国大多数民营企业是家族制企业, 实行家族化管理模式。但家族企业与民营企业是有区别的, 民营企业虽然也是私营性质, 但其核心成员不仅仅是家族成员; 如果是股份制, 股份并不仅仅掌握在家族成员之中, 而是“公开”的。

1.2 家族企业的优势与劣势

1.2.1 家族企业优势

由于家族企业的特殊管理体制和关系, 家族企业具有这样一些优势: (1) 团结奋进、同甘共苦。在创业时期, 这类企业凭借家族成员之间特有的血缘关系、类似血缘关系、亲缘关系和相关的社会网络资源, 以较低的成本迅速集聚人才。企业人员全身心投入, 团结奋斗, 甚至可以不计报酬, 能够使企业在很短的一个时期内获得竞争优势, 较快地完成资本的原始积累。(2) 信息畅通、反应迅速。以家族整体利益来看, 在通常情况下, 利益的一致性使得各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至企业的每位成员; 同时, 家长制的权威领导,

可使公司成员容易达成共识, 信息沟通顺畅, 能快速进行决策。此外, 家族整体利益使家族成员更加努力工作, 自然地帮助公司的价值趋向最大化。(3) 互相信任, 心理契约成本低。家族企业中的成员彼此间的信任及了解程度远高于其他非家族企业的成员, 成员之间特有的血缘、亲缘关系, 使家族企业具有强大的凝聚力, 家族企业成员之间可能负担较低心理契约成本。这可以帮助企业降低监控成本, 再加上经营权与所有权的合一, 家族企业的总代理成本相对于其他类型的企业低。

1.2.2 家族企业的劣势

家族企业家长制的管理模式, 使得家族企业也存在一些劣势: (1) 难以得到最优秀的人才。企业要做大、要发展, 需突破的一个重要瓶颈就是专业化和规范化, 吸收大量的专业人才进入公司的核心层是企业专业化和规范化的必由之路。家族企业单纯在家族成员中选择人才, 选择面很窄, 可用的人相对较少。(2) 家长制管理, 作风独断。长期的家长制管理, 会使上层管理者变得自负, 总觉得自己是最能干的, 这恰恰排斥了社会上许多更加优秀人才的加盟。(3) 排外思想难避免。基于家族关系建立起来的内部信任, 会自然而然地对没有类似关系(亲缘关系)的员工产生不信任感, 加上企业在用“人”上的任人惟“亲”。这是许多家族企业之所以“长不大”或红极一时继而衰落的根本原因。这种“排外性”的存在, 一方面使企业缺乏人才, 另一方面

又缺少留住人才的机制与环境, 家族企业便会在“近亲繁殖”这个怪圈中停滞不前, 甚至走向破产。典型的例子是当年美国的王安电脑公司, 我国的三株和爱多。因此, 家族企业既是一种高效的工具, 也可能成为失败的催化剂。

2 家族企业可持续发展的应对措施

2.1 宏观方面

2.1.1 注重接班人的选拔与培养

一些成功的家族企业十分注重接班人的选拔和培养。李嘉诚为了培养孩子独立生存的能力和掌握现代科学技术, 以便将来承担重任, 将两个儿子都送到了美国留学深造。两个儿子都送到了美国留学深造。两个儿子的零用钱, 都是通过课余兼职挣来的, 如做杂工和侍应生。他们学成之后, 很快在商界初露才华。1998年初, 身为香港长江实业主席兼董事长的李嘉诚便向新闻界宣布, 1999年1月1日起, 他将卸任退休, 由其长子李泽钜接任。

2.1.2 改革公司建构体制

改革建构体制, 即改变传统的家族世袭制, 引入股份制。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。这种股份制, 虽然从个人所控股份看, 还是代代相传, 但从更宽层面看, 他们已经不仅仅是在为本家族劳作, 而是在为天下人打工了。

2.1.3 洋为中用的管理模式

洋为中用的管理模式,就是吸取国外的先进管理模式,结合中国特色,创造出中西合璧的管理模式。海外华商为了家族企业蓬勃兴旺,除了采取措施培养好企业接班人、实行股份制以外,还建立了一种中西合璧的管理模式。担任董事的家族股东只扮演决策者的角色,实际管理及执行则放手由专业经理和属下负责。这些专业经理和属下可以是家族成员,也可以是“外来人员”,为此尤其要注意重用有才华的“外人”,使其达到“士为知己者死”的境地。

2.1.4 内外事务分设管理

把家族事务和企业经营活动区别开来。成功的家族企业会设置专门的机构来讨论与经营相关的家族事务,这些机构包括家族理事会、家族完全控制公司和家族股东会等。正是因为这些机构的存在,使董事会成员能够从繁杂的家族事务中脱身,集中精力去考虑公司的战略问题,以及如何创造长期的股东价值。同样,当设置了家族理事会这样的机构后,企业就可以更容易根据“功能互补”的原则,选择在阅历、观念和能力上与家族董事会成员互补的董事会成员,而不是出于亲情或家族的责任来考虑选择董事会成员。

2.1.5 注重“净现金流”的增长

销售额的增长当然可以带来长期的业务增值,但是只有现金流增长,公司才有财力支付股东红利,才能保证股东权益增长。在测量现金流时,成功的家族企业使用的指标是“净现金流”,即销售额减去投资和红利。有“净现金流”支持,才能保证企业在开拓新业务、多元化发展甚至是股份赎回等方面游刃有余。因此,应注重“净现金流”的增长,而不仅仅是业务量的增长。

2.1.6 建立透明的薪酬福利体系

家族企业的成员关系建立在相互信任的基础上,但是这种信任不是很牢靠的,不参与公司管理的人很容易怀疑管理层人员是不是为自己攫取了过多的利益。当管理层的人员享有公司的轿车、

俱乐部会员资格和低息贷款时(即便这些是其他非家族企业的公司的高级经理们普遍享有的待遇),管理层之外的员工就会觉得不公平。因此,必须建立透明的薪酬福利体系,通过保持行业一般的报酬水平,可以打消非管理层的员工的非议和疑虑。

2.1.7 采用现代的会计准则

许多家族企业往往采用亲属作为会计人员,由于不“专业”,可能会出现“糊涂账”,使企业的收支不清晰。因此,为了企业的发展壮大,聘请专业的遵守通用会计准则的会计师事务所来进行管理和年度审计是明智的选择。

2.1.8 全球化的战略眼光

对一个家族企业来说,即使没有海外业务,你也应该在战略制订时考虑到国外的因素,因为可能很快就有外国竞争者进入国内市场。

全球化同时也意味着在资本市场上的全球化。我国已经加入了WTO,越来越多的企业增加了国外业务,随着这部分业务的成长,我国企业考虑的应不仅仅是打开外国市场,或是在国外建立生产基地,如何利用更广泛的国外资本也应提上议事日程。

2.2 微观方面

2.2.1 可持续增加收入

在人才流动过程中,经济因素占有很大比重。收入的多少,不仅可以体现为物化的东西,更重要的是对个人价值在某种程度上的肯定,从而实现员工的自我满足感。但是,纯粹的高收入,也许能暂时吸引人才,却未必能长久留住人才,关键还得看收入分配流程中的公正性、合理性和激励性。收入要体现可持续增长,防止收入硬化,即一成不变的工资制度。按工作年限实行年薪递增,可以让员工切实感到资历的增长与个人的利益息息相关。有个寓言,说的是猴子朝三暮四的故事。总量对猴子来说并没有变化,但朝四暮三,群猴愤怒,朝三暮四,皆大欢喜。将这种理论移植到工资分配中,必将

产生极大的激励作用。

2.2.2 提高工作满意度

工作满意度即员工对工作的满意程度。如何提高工作满意度,是人事管理工作中经常遇到的问题。根据“双因素理论”,以下方式行之有效。

(1) 和谐的工作环境。为员工创造一个优美、安静的工作环境。舒适的工作环境不仅能提高员工工作效率,还能树立公司形象,消除员工的不满意感,激发员工的自豪感。恶劣的工作环境会使员工感觉差人一等,产生自卑情绪,从而严重挫伤工作上的积极性。

(2) 便利的服务待遇。在条件许可的情况下,尽可能提供交通车服务,既可为员工上下班提供方便,也以切实行动表明公司对员工的关心,增加公司的可信度。同时,印有公司名称和标志的交通车在大街上行走,不仅是一种广告效应,而且能增强员工的自豪感。

(3) 尊重劳动成果。在公司内形成尊重员工的气氛,尤其是领导,不能轻易否定员工的劳动成果。须知,培养员工积极性就好比堆雪人,要毁了它,一盆水足矣,但要恢复过来,可不是一日之功了。

(4) 建立员工建议制度。完善的职工建议制度十分重要,当员工的建议得到重视时,员工能获得极大的满足感,进而提高积极性和工作满意度。

(5) 实行员工参与制度。根据马斯洛的需求理论,人有自我实现的需求。在现代社会,人们都希望了解所属环境发生的一切事情。如果让员工及时了解组织的运行状况,鼓励他们积极参与管理,一定能增强员工责任感,提高员工士气。

(6) 工作合理化、丰富化。所谓工作合理化,就是通过科学测量,确定合理的工作负荷和工艺流程,避免员工因负担过重或过于轻松而失去对工作的兴趣;工作丰富化就是在单调的工作中增加一点情趣,激发员工的积极性和责任感,如美化工作名称、适当增加决策性内容、具有相同工作特征的职

位进行定期轮换等。

2.2.3 增强内部亲和力

增强亲和力,实质上就是将管理的触须延伸到员工的私人领域,通过人际关系的交往来加强沟通,以增强凝聚力。

(1)创办内部报刊,为员工提供一个发表意见、交流心声的园地。在企业设计中,最重要的是MI即企业理念设计,而内部报刊就是进行MI设计最佳的载体。

(2)在员工生日送上一束鲜花或给予其他物质的、精神的祝福,会让员工深切感受到公司大家庭般的温暖融和之情,将使员工终生难忘。

(3)实行定期交流制度,让领导和员工共聚一堂,总结过去的经验,规划未来的发展。如果公司规模大,则可以让员工在公司统一安排的前提下自由组合,轮流参加公司各种会议。

(4)尽量丰富员工的业余生活,有计划地组织一些活动,如歌咏比赛、电影观赏、参观展览等,既能有效地提高员工的整体素质,又能增强员工的归属感。

2.2.4 关注员工保障心理

为员工提供充实的生活保障,增强员工保障心理,这对于增强公司凝聚力起着强大的基础性作用。

(1)为员工购买医疗和养老保险。社会保险的作用在于解除员工后顾之忧,使其积极投身于自己所从事的工作。

(2)提供住房补贴。在现代人的观念中,住房占有相当大的比重。解决了住房问题,就等于卸去员工身上的一个大包袱,从而能使其更安心于工作,减少员工跳槽的念头。

(3)建立退休制度。许多人认为在家族企业干活,老板说了算,工作没有保障。建立退休制度,在员工年老体衰或因能力欠缺不能胜任时,根据员工服务年限和职位给予一定的退休费,将会从一定程度上稳定员工的情绪,改善员工的观念,从而更舒心地投身于工作。

(4)建立工资基金制度。国营企事业单位建立工资基金,是为了有利于监控。而家族企业建立工资基金,目的

在于消除员工不稳定心理。拖欠员工的工资的企业留不住人才。

(5)完善休假制度。休假在员工生活中也是一项很重要的内容。在休假制度中,不仅应包括国家法定节假日,还应根据公司实际和员工服务年限给予相应的休假待遇。

(6)解决员工档案问题。在我国特定的政治、经济环境下,档案还严重地制约着人才在完全意义上的自由流动。建立档案制度是我们留住人才的一个有效方式。

2.2.5 提供个人“表演”舞台

人具有“表演”的天性。一个公司如果能给员工提供充分的“表演”空间,使员工的个人才能和素质随着公司的发展而成长,这个公司与员工的相互认同感就高,凝聚力也就越强。个人发展对公司而言就是潜力开发。现在有一种“人才银行”的观点,认为人才量的方面是“硬银行”,质的方面是“软银行”,人力资源开发就是要让公司在“软银行”方面能不断增值。

(1)鼓励员工参加继续教育,尽可能获得各类资格证书,并对成绩优良者给予一定的奖励,如增加奖金、报销学费等。

(2)注重员工培训,包括业务培训和各种素质培训,以增强“表演”的实力。

(3)鼓励员工创新,对做出突出贡献的员工,要给予重奖,以激励后进。

2.2.6 严格人事、制度管理

在人事管理方面,考评是最具基础性的工作。其他人事管理,诸如薪资分配、奖励、调配、晋升、培训等,都必须建立一套科学、公正的人事考评制度。

(1)明确各岗位工作任务,不得含糊。如果个别员工绩效低下,该员工将被降级,如果大部分员工的绩效低下,其主管将被降级。此原则可层层类推。

(2)直接汇报制度。各级管理人员必须向各自的直接领导汇报工作,进行上下级信息沟通,以获得领导的信任与支持。如:总经理必须向董事会述职,直到获得董事会的认可,方

可继续下一年度的工作;中层管理人员必须向总经理述职。述职报告必须是书面的。

(3)强化团队意识。各级员工特别是高层人员不得过分强调个性,优秀的管理团队应以理性为先,树立团队意识和协作精神。

(4)管理人员必须加强自律,在企业管理甚至私人交往的各种场合,尽量回避可能招致非议的情景。

2.2.7 注重利益的分配

利益的分配要注重以下几个原则:

(1)稳定性原则。月收入比较稳定的职位,采用相对的低薪;月收入较高的职位,收入模式必须让员工有足够的发挥空间。

(2)利益平衡原则。关系的融洽与和睦是建立在利益平衡的基础之上的。

(3)奖勤罚懒原则。如果把握好利益平衡原则,就能做到“奖勤罚懒”。

(4)跟随行情原则。每年都有一些职员成为行情的龙头,只要稍加留意就可以得到这些信息。薪酬偏低于行情,会导致员工离职率上升,不利于企业的稳定发展;偏高于行情,则会导致不必要的支出,破坏企业能够实现的利益最大化。吸引人才和留住人才的应是一套有利于人才表现与发展的管理机制。

(5)区别对待原则。在人力资源领域,经营型管理人员已经成为需要特殊对待的稀有资源。人品与实际能力俱佳的经营型管理人员需要特殊的对待。他们与其他类型人才的最主要区别在于其收入模式的独特性。如“年薪+期权”形式的收入模式。

【参考文献】

- [1] 鲁亚曦. 中国家族企业的背景与前景[J]. 经济管理文摘, 2001(12)
- [2] [美]克林·盖尔西克. 家族企业的繁衍:家庭企业的生命周期[M]. 北京:经济日报出版社, 1998
- [3] 王连娟, 田旭. 我国家族企业产权制度变迁因素分析[J]. 经济理论与经济管理, 2001(12)