

# 家族企业用人机制的创新探析

汪 腾

(西昌学院 经济管理系, 四川 西昌 615013)

**【摘要】**文章从家族企业的用人现状入手,剖析了我国传统家族企业用人的多种成因,并从观念、外部和内部制度三方面探讨了家族企业的用人新对策,为家族企业在用人管理方面提供借鉴。

**【关键词】**家族企业;用人机制;管理;创新

**【中图分类号】**F272.92 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1883(2006)03-0069-04

家族式企业的存在具有世界性。世界范围内80%以上的企业归属于家族企业,其中既有著名的沃尔玛(Wal-Mart)公司和诚信投资公司,也有独守一隅的小杂货店。20世纪80年代以来,随着我国经济体制转轨和社会结构的转型,在传统体制的缝隙中,非公有制企业如雨后春笋般发展起来,而这些企业中十有八九为家族企业。家族企业在其成长壮大过程中遇到的重要难题之一,就是用人机制问题。

## 一、家族企业的概念

家族企业就是指以一个或几个有血缘关系或姻亲关系的家庭成员作为组织核心,直接控制企业所有权和经营权的企业形式。即企业创始者及其最亲密的出资人(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,且保留高层次管理的主要决策权,特别是在有关财务政策、资源分配和高层次人员的选拔方面。

## 二、家族企业的用人机制现状

**1、家族企业人员任职情况** 家族企业中家庭、所有权和企业三个系统交叉重合,企业从属于家族,不是真正意义上的法人。这就使得企业在做决策时往往不是由一个人说了算,而是要经过家族成员协商后才做决定。企业虽然建立了公司制的企业制度,但却实行古典式的管理模式,虽然也有超过40%的企业董事长和总经理并非

“一肩挑”,但家族内地位高的人控制着这两个位置,所以其管理方式依然是古典式的。如方太集团,茅理翔任董事长,儿子任总经理。从这一点看,大部分家族企业并没有逃脱家族管理的樊篱。

**2、任人唯亲现象严重** 家族企业选择管理人员的机制有多种渠道,包括:从社会上公开招聘,从本企业基层提拔,从家庭、家族、亲戚朋友当中选用。调查发现,“总师”(总工程师、总经济师、总会计师)级人才从社会上招聘的比例占50.1%,主要是因为家族成员尚不具备高级专业知识和技能。而从企业内部提拔的多为仓库管理员和一般管理人员。对于总经理和财务主管,则在亲戚朋友当中选用的居多,其注重的不是个人的能力,而首先考虑的是忠诚度。因此,在企业的用人制度上,“任人为亲而不为贤”成为其主要特征。

**3、对管理人员的激励约束机制不健全** 家族企业的激励机制偏重物质激励而缺乏精神激励。对管理人员的激励灵活多样,高收入是其最主要的激励机制之一。收入主要表现为货币的形式,各种福利性的收入较少。经营管理人员的报酬主要根据其经营业绩而定。晋升制度在家族企业里是“上有封顶”的,做到一定的职位,即使业绩再突出,也不可能晋升。家族企业对经理人员的约束机制比较单一,主要是解雇。

**4、家族企业领导权的交接** 领导权的交接是企业能否长期发展的关键。我国的家族企业在接班人的交接上,绝大多数创业者选择自己的儿子

收稿日期:2006-05-12

作者简介:汪腾(1971-),男,大学本科,讲师,主要从事企业管理、市场营销等理论教学与研究。

做接班人。如万象集团、红豆集团、华西集团等。

### 三、家族企业用人机制的成因

家族企业在全球的比例高达 80% 以上，在亚洲更是占有重要的地位，为何我国的家族企业呈现出上面的种种现状，这里有它独特的形成原因。

1、**中国传统文化的影响** 家族企业的用人机制受传统的“家族主义”文化背景影响。几千年宗法式的“家族主义”是中国传统文化的基石和核心，它包含了以血缘为纽带的家庭文化。家庭是社会圈子中最小的一轮，离开“家庭圈”、“亲属圈”或“亲缘网络圈”之后，重要的社会圈子是“邻居圈”或“私人交际圈”。在这些亲缘或圈子的特殊交换和组织中产生了“人情信用卡”。正是由于中国社会的这种特征，使得家族企业在选择经营管理人员时以“血缘”、“亲缘”的远近为依据。

2、**家族企业融资渠道的单一性** 我国的家族企业大多诞生于经济体制转轨时期，多由个人或合伙创业而来，私人控股是家族企业的一个主要特征。其产权单一，带有浓厚的血缘性。由于中国金融市场的资金以供给国有企业为主，家族企业很少能在银行获得企业发展所急需的资金，使得家族企业只能通过原始积累或者向亲戚朋友借款来获得资金。家族企业的融资特点决定了其在用人时，首先考虑自己的家人、亲戚朋友，考虑与出资人具有较近血缘关系的人。

3、**信用的缺失** 市场经济本质上是一种信用经济，但在中国，一切信任、一切商业关系的基石明显地建立在亲戚关系或者个人关系上。在这种信任关系背景下，企业的经营只能靠家族去维系，并且一些企业在聘请专职管理人员却发现其有败德行为后，又重新回到了家族制。我国传统信用与现代法律信用的严重背离，是家族企业用人制度形成的深层原因。

4、**外部制度不健全** 家族企业用人局限于家族之内，还在于缺乏使其走向社会化的外部制度保证，主要包括以下几个方面：第一，职业经理市场没有建立起来。要建立规范的职业经理市场，通过市场的竞争来聘用人才，通过规范的经

理市场保障双方的合法权益。第二，法律法规不健全。例如，国外法律规定，一个人离开原企业后，三年内不得从事与原行业有竞争性的工作，而在中国法律则没有类似的规定，这就等于纵容了人们投入竞争对手门下的行为。第三，执法不严。对于出现一些管理人员的腐败、败德行为，缺乏有力的惩罚措施，常常是不了了之。这种执法的不严肃性，使得家族企业不得不选择家族式管理来防范。

### 四、家族企业用人机制的创新

严格来讲，传统的家族企业并不是真正意义上的现代企业，不具备现代企业的“产权明晰、权责分明、政企分开、管理科学”的特征。要使家族企业实现从家族制到现代企业制度的转变，使企业管理由“人治”走向“法治”，实现家族企业人员外部化，寻求家族企业的更大发展，需要从观念、内、外三方面进行制度创新，以改变原有的用人机制。

1、**更新思路，转变观念** 家族企业用人机制的变革，首先要变革思维模式，尤其是改变家族企业领导人的观念和思维方式。这就需要家族管理人员主动积累家族以外的经验，不断汲取和接受新观念，同时要注意专业化培训，确定企业和家族的共同目标。

2、**外部制度创新** 第一，建立有序的市场环境，加强个人信用的法制建设。特别是要加快建立个人信用诚信体系建设，通过诚信体系的建立，加大其违约的成本，要让失信者受到“失信成本”远远大于“守信成本”的惩罚，使其不敢失信。

第二，逐步建立和完善经理市场，使企业可以在市场上自由聘用和选择自己所需要的人才。要建立各方支持的大容量的经理人才信息库，加大人才选拔的范围，通过职业经理市场的建立，加大对代理人的监督，使其败德成本加大。与此同时，建立相应的仲裁机构，解决委托代理过程中出现的纠纷。

第三，推进和完善社会保障制度。国家要逐步实现职业与社会保障和福利的分离，这样有助于打破人才要素流动的所有制限制，使其在全社会流动起来，在一定程度上使外聘经理人员减少短期投机、败德行为，安心于企业的工作。

3、**家族企业内部制度创新** 有了社会的外部

制度的保证，家族企业还要进行内部的创新，主要包括下面几个方面：

第一，建立有效的家族成员的退出机制。要彻底改变家族企业用人唯亲的现状，就必须使不称职的家族成员逐渐退出管理层，而从经理市场上聘用高级专业人才。随着企业规模的扩张，经营的多样化，原有的创业者在知识、管理能力等方面逐渐不能与之相适应。此时家族企业应当机立断，促使家族成员逐渐退出。家族成员的淡出可以采取以下途径：一是制度性规定。由权威的家长作出强制退出决定，如浙江金义集团一下解聘了30多位与自己同甘共苦的直系亲属，陈金义自己也辞去了总经理职务。二是从增量上下文章，集团在组建新公司时，严格按照现代企业制度的要求建立。兄弟姐妹、亲戚不能进入公司，然后再把集团的重心向新建的公司转移，逐渐使家族成员退出。第一种途径的变革干脆利落，但其缺点是有可能引发家族剧烈的冲突，对其可以由原始股东建立类似的基金来专门养活退出的家族成员；后一种相对缓和一些，但时间较长，不易引发剧烈的冲突。

第二，非家族成员家族化。是指把一些处于高级管理阶层的外聘人员通过各种方式转化为家族成员。这种转化可以通过姻亲、干亲、结拜等途径达到。这种非家族成员的家族化并不是一种倒退，而是在各种法律、法规、个人信用制度没有建立起来的一种过渡措施。高水平的管理人才转化为家族成员可以达到两个目的：一是平庸的家族成员可以安心退出；二是有才能的非家族成员可以安心于企业的经营。

第三，培养“太子”。国内职业经理人激励与约束机制一时难以完善，家族企业选择继承人需要非常谨慎和周密，要做到民主化、透明化、科学化、公

平化。因此最好请相关专家来协助评价各种方案，制定明确的选择和培养接班人的标准，除家族成员的淡出外，还可以把家族成员转化为专业管理人员，对家族成员后一代进行培养，在其具备了符合本企业的用人要求后，才能进入企业的管理层。事实上，用一些经培养合格的懂得管理和能胜任管理工作的家族人才无可厚非。

第四，大胆引进外聘高级管理人才。当家族企业的规模发展到一定程度后，通常情况下公司老总的知识就会显得不够用，这时候就应该从外部聘请高级管理人员进入企业管理层，并授予他们种种权力，使他们大胆参与企业的生产经营管理。首先，选拔时要学会识别人才；其次，在使用时要格外尊重人才，做到人尽其才；最后，要注重人才的培养，树立长期的人才观。只有彻底根除人力资源引进上的排他性，多引入外来人才，才可能做到决策的民主性、科学性，根除“一言堂”现象。

第五，科学奖励和提升。作为家族企业，要适当的对来自家族内部和外部的员工进行奖励和提升。首先，要加强企业员工的物质激励，在收入激励的基础上加强股权激励。在保持其获得一定收入的基础上，还要加强对员工的精神激励。其次，要建立有效的约束机制。内容主要包括：赏罚分明，严格按照规章制度来办事；利用职业经理市场对职业经理人进行监督；加强监事会的内部监督作用；利用个人信用体系进行监督。同时要建立科学、公平、公正的评价制度，对所有雇员都按规定进行正常评价。对外来员工要一视同仁，不要包庇家族成员的不良行为。这会大大提高员工的积极性，使他们专心地投入到公司的建设中，同时也使得员工自身的价值得以实现。

致谢：本文写作得到李进教授的指导，谨致谢。

#### 注释及参考文献：

1. [美] 克林·盖尔西克. 家族企业的繁衍, 1998. 6.
2. 刘国光, 陈乃醒. 中小企业成长, 2001. 1.
3. 胡泳. 海尔中国造之企业文化与素质管理, 2002. 9.
4. 世界著名企业研究组. 世界著名企业管理模式, 2002. 3.

# Exploration and Analysis of the Innovative Mechanisms in Family Enterprises Employment System

WANG Teng

(Economic Management Department, Xichang College, Xichang, Sichuan 615013 )

**Abstract:** From the family business employment with the status quo, this article analyzes the multiple causes of our traditional family businesses employment system. And from the concepts, the external and internal systems, it explores some new approaches to the employment system of family business.

**Key words:** Family Enterprises; Employment System; Management Innovation

(责任编辑: 张俊之)

⋯⋯  
(上接 65 页)

# Report on Characteristics of Juvenile Delinquency in Liangshan Prefecture

MA Ji-xun<sup>1</sup>, FANG Zi<sup>1</sup>, WAN Xi<sup>2</sup>

(1. Department of Politics and History, Xichang College, Xichang, Sichuan 615013;

2. Entrance Education Office, Liangshan Prison, Xichang, Sichuan 615000)

**Abstract:** Youngsters are the future of our country and nation. Their quality is closely related to china's fate in the 21st century, to the success of socialist modernization, to the prosperity of Chinese nation, juvenile delinquency is a puzzle that has perplexed law scholars. But we have to admit that compared with characteristics of adult crime, juvenile delinquency is no different in nature, but it has different process and forms. On the other hand, the characteristics of juvenile delinquency won't remain unchanged, it varies with time, location and situation, so we can't explore and analyze it with a stereotyped viewpoint. With this view in mind, the authors made a survey into the characteristics of juvenile delinquency in Liangshan Prefecture which lies in an ethnic minority region in Sichuan Province, and put forward this report.

**Key words:** Ethnic Minority Region; Juvenile Delinquency; Report

(责任编辑: 张俊之)