

我国家族企业人力资源管理创新探讨

● 张桂文

内容摘要 在新的历史条件下,家族企业的发展面临着严重挑战,人力资源管理创新成为家族企业可持续发展的关键。本文分析了我国家族企业人力资源管理的特点及存在的主要问题,探讨了管理创新的若干对策措施。

关键词 家族企业 人力资源管理 可持续发展

家族企业是一种普遍存在的企业制度形式,改革开放以来在我国获得了巨大发展,目前在民营企业中约占90%。家族式企业以其凝聚力强、代理成本低、决策迅速等优势,显示出旺盛的生命力,成为我国经济发展的重要推动力量。随着体制转轨的加速,市场竞争格局的变化,在知识经济和经济全球化新的历史条件下,我国家族企业的可持续发展面临着严重挑战。本文拟运用新制度经济学与人力资本理论,探讨我国家族企业人力资源管理创新问题,为促进其可持续发展提供参考和借鉴。

一、人力资源管理创新是家族企业可持续发展的关键

所谓家族企业是指以亲缘关系(血缘、婚姻和收养关系)为基础,由家族成员掌握企业支配地位所有权及在所有权基础上的控制权,并能合法地将其所有权和控制权传承给下一代的

企业组织形式。家族企业制度与现代企业制度相比的一个突出特征就是具有企业和家庭的双重属性。家族企业在其发展过程中大都具有掌握企业控制权的强烈偏好,家族企业制度变迁的一个基本的前提是家族对产权的控制以及基于产权对企业最终控制权的掌握。作为以亲缘关系为基础的企业组织,家族企业要在市场竞争中生存与发展,必须遵循利润最大化原则;而为了维护家族的共同利益,也需要遵守家庭规范。因此,家庭的结构、地位、作用,家族成员的伦理规范、责任义务关系无不对家庭企业的经营管理起着潜移默化的作用。

目前我国家族式企业的特点,一是家族企业的股权大多绝对集中于创业家族;二是企业决策权、执行权和监督权均由创业家族内部成员所掌控。即使聘用非家族成员负责企业的日常管理,非家族经理人员也没有实质的经营管理权;即便采取了公司治理形式,股东大会、董事会和

监事会也服从于家族利益,听命于家长权威。这种明晰的产权关系,一方面使家族成员长期获得经济剩余的稳定预期,形成了家族企业高效经营与管理的内在激励;另一方面避免了现代企业制度中由于所有者与经营者目标不一致,信息不对称所产生逆向选择和道德风险,有效地降低了企业内部的监督与管理成本。所以家族企业在其创业和成长初期,对于加速资本积累,提高决策效率和市场竞争力有着十分突出的制度优势。

随着企业规模的扩大,市场竞争的加剧,家族企业可持续发展面临着家族内部物质资本与人力资本的双重约束。其中,人力资本的约束无疑是更为根本性的约束。企业人力资本是企业全体成员的身体素质、科技文化素质、道德素质的总和。随着科学技术的不断进步,人力资本的作用越来越突出。家族企业的发展必须形成自己的核心竞争力,而核心竞争力的形成最终依赖于企业人力资本所有者的素质

高低及努力程度的大小,它不仅决定了自身的生产效率,也决定着企业其它生产要素的配置与利用效率。更为重要的是,人力资本作为一种主动性资本,其素质的高低取决于企业的制度安排。虽然企业物质资本与人力资本不足均可以通过外部市场得到解决,但企业能否避免在招聘过程中的逆向选择、减少人力资本履约期间的道德危害、杜绝团队活动中搭便车等机会主义行为,都不是仅通过引进人才就能得到解决的。家族企业物质资本不足可以通过银行贷款或股票融资来补充,但形成配合默契的生产经营团队,则必须依赖于人力资源管理制度的创新。

二、我国家族企业人力资源管理特点及问题

我国家族企业的管理模式有以下三个方面的突出特点:一是遵循家长制原则,采用“人治”管理方法。血缘认同基础上的伦理道德观念是家族文化的核心,伦理关系、政治关系都是以血缘关系为原型建立起来的,几千年的传统社会始终如一的伦理与政治体制便是家长制。作为企业与家族的结合体,我国家族企业在人力资源管理方面大都遵循家长制原则,企业对人力资源管理主要采取“人治”而不是“法治”方式。二是人力资源配置依据血缘关系的远近。在家族企业人力资源管理上,表现为企业人力资源依据血缘关系的远近配置。以企业主——家长为核心,第一层次是企业主的家庭成员——担任企业高层与要害部

门的领导;第二层是由与企业主有着亲缘、准亲缘(同乡、同学、朋友)关系的人员组成,负责企业中层管理和主要技术工作;边缘层次是一般技术人员和普通员工。这种配置方式,使家族企业的核心员工大多由家族成员组成。三是关系治理构成家族企业人力资源管理的重要特色。家族企业对核心员工的激励与约束,主要靠亲缘关系和家族伦理规范。家族成员基于亲缘关系的密切交往,使企业内部的核心员工受到来自家族的利益和亲情双重激励和约束。

家族化人力资源管理模式的好处在于:首先,以血缘亲情关系为基础,易形成企业的凝聚力。企业初创时期家族成员的同舟共济保证了家族企业能够顺利完成资本原始积累,家族成员的分工合作可以有效提高生产效率。其次,家长制原则与企业人力资源配置的“差序格局”,有利于通过家长的权威化解家族企业内部利益冲突,降低企业内部交易成本。第三,依靠亲缘和家族伦理规范家族成员,通过把远亲和非家族成员培植为“准家族”成员,可以缓和劳资关系。

但是,家族化人力资源管理模式存在着先天不足,主要表现在:

1. 缺少科学的管理制度,主观随意性强。家族企业人力资源管理存在着浓厚的关系治理色彩,多数家族企业的人力资源管理活动没有科学、合理的制度规范和操作程序,往往凭企业主的以往经验和主观判断;有些家族企业也制定了相应的管理制度,但经常出现“以亲情代替制度”,

部分家族成员凌驾于制度之上;随着家族企业规模的扩大,家族成员间利己主义开始盛行,相互之间的利益纷争甚至会导致企业解体。家族企业这种以人情代替制度,以伦理道德代替制度规范的管理方式,缺少对家长权威的有效制衡,蕴藏着极大的决策失误风险。

2. 人力资源配置上任人唯亲,难以有效地融合外部人力资本。家族企业的中高层管理和重要技术岗位均由家族成员来担任,不利于吸收外部人力资本的管理思想和科学知识;一些企业虽然聘用了职业经理人员,但往往由于授权不足、待遇过低,难以与家族成员形成利益共同体。家族企业这种任人唯亲的人力资源管理方式发展下去,必然会导致职业经理人市场上劣币逐良币的逆向选择。随着生产规模的扩大,管理半径的拓宽,经营活动的日趋复杂,一旦企业可持续发展所需要的管理和技术知识超过了家族成员所拥有的经验积淀和知识准备,就会使企业陷入人力资本短缺的困境。

3. 缺少人力资源战略规划,影响企业核心竞争力的形成。大多数家族企业在经营管理活动中存在着重物质资本积累、轻人力资本作用的倾向,没有人力资源战略规划。企业对员工重使用轻培训,对核心员工缺少职业生涯规划,对普通员工缺乏精神激励和人文关怀,随意解雇员工的现象十分普遍。这使企业难以形成团结一致、配合默契的生产团队,更谈不到拥有足够质量的人力资本储备,从而严重影响企业核心竞争力的形成。

三、家族企业人力资源管理创新的对策措施

1. 树立以人为本的人力资源管理理念。家族企业要进行人力资源管理创新,首先要树立以人为本的管理理念,把对人的管理从简单的人事管理上升到战略人力资源管理的高度,建立专门、高效的人力资源管理机构,培养高素质的人力资源管理队伍;要摆正企业与员工的关系,认识到两者间不只是雇佣关系,更是平等的合作关系;要为员工创造能够充分发挥个人才智的工作环境,最大限度地发挥他们的积极性和主动性。

2. 建立科学规范的人力资源管理体系。家族企业必须树立制度和规则意识,建立健全包括招聘录用、培训开发、薪酬福利、绩效管理、员工关系等工作在内的人力资源管理体系,奠定制度基础。家族企业的企业主和家族成员要自觉用制度来约束自己,努力做到在制度面前人人平等,通过规范化的制度管理,实现人力资源管理由“人治”向“法治”的转变。

3. 建立科学公正的用人机制。家族企业人力资源管理创新必须建立科学公正的用人机制,广泛吸引外部人力资本。一是要健全人才引入制度,根据企业发展对不同层次的人才需求,面向市场招聘合格人员;二是完善业绩考评制度,形成公平竞争的人才选拔机制,为所有员工提供平等的发展机会。这里的难点,在于如何妥善安置那些不胜任核心岗位职责的家族成员和创业

元老。办法一是在家族内部明晰产权,使家族成员可以凭借其所有权获得股权收益,减少其对企企业重要岗位争夺;二是让不适应新形势竞争需要的创业元老担任督导工作,给予较高的待遇;三是安排能力不强的年轻家族成员学习深造,或是到其它公司任职,以提高个人素质和实际工作能力;四是对于能力较强、有创业冲动,企业又不可能提供其所需岗位的家族成员,另设一笔资金让他们自己投资经营。

4. 健全和完善薪酬激励制度。一是薪酬水平的确定要兼顾公平性与竞争性,同时真正做到同工同酬,员工的薪酬水平要随着企业利润的增加而有所增长。二是薪酬结构的设计要把短期激励与长期激励结合起来。薪酬结构中各部分比重要根据不同岗位的职责情况、不同类型员工的风险偏好来确定,普通员工固定工资的比重应大于高层管理人员。三是要做好岗位设计与职位分析、薪酬调查、绩效评估等薪酬激励的基础性工作。

5. 做好战略人力资源管理工。战略人力资源管理将人力资源视为获取竞争优势的首要资源,强调通过人力资源的规划和管理实践,实现企业的战略目标,形成核心竞争力。一是根据企业的发展战略和人力资源现状,科学地预测企业未来人力资源的供求趋势,制定中长期人力资源规划,以实现人力资源管理工作的前瞻性;二是完善和落实员工培训制度,加强对员工的综合素质、业务知识和岗位技能的培训,特别是加强中高层管理人员的培训,实现员工培训的

制度化,努力塑造学习型企业。三是帮助员工制定与实施职业生涯规划,把企业的发展战略与员工自我价值实现结合起来。四是加强企业文化建设,把基于亲缘关系所形成的家族成员间忠诚、信任、合作、奉献精神扩大到全体员工,强调规则制定的公正与公开性、人才使用的合理性、收入分配的公平性和职业安全的保障性,把企业文化融入企业日常管理活动之中,构造和谐的劳动关系。

参考文献:

1. 储小平:《家族企业研究:一个具有现代意义的话题》,载《中国社会科学》,2000年第5期。
2. 崔广全:《中国特色家族企业管理模式创新研究》,苏州大学博士学位论文,2005年。
3. 雷蒙德·A·诺伊:《人力资源管理:赢得竞争优势》,中译本,中国人民大学出版社,2001年版。
4. 王春和:《我国家族企业内部治理模式研究》,东北林业大学博士论文,2006年。
5. 伊兰伯格、史密斯:《现代劳动经济学》,中译本,中国人民大学出版社,1999年版。
6. 张丹:《转型期家族企业可持续发展对策研究》,载《经济师》,2007年第1期。
7. 张凤林:《人力资本理论及其应用研究》,商务印书馆,2006年。
8. 刘期忠、王周火:《我国中小民营企业人力资源管理问题及应对策略研究》,载《特区经济》,2006年第3期。

(作者单位:辽宁大学)

(责编 叶 风)