

试论民营企业怎样由传统管理向现代管理转变

达州广播电视大学 杨广泉

【摘要】，营企业的传统管理方式在企业创业时期发挥过重要作用，当民营企业进入新世纪，进入成长阶段时，它落后的管理方式给企业的可持续发展所造成的困难和障碍必然显现出来。本文就民营企业在新世纪怎样由传统管理向现代管理转变做一些探讨。

【关键词】，家族制管理 发展机遇 现代管理 转变途径

我国民营企业属于私营企业的体制范畴，而且很多民营的中小企业的运行和管理，普遍采用的是家族制管理模式。家族制管理是所有权和经营权高度合一，主要建立在家族血缘亲情关系基础上，以家长为核心、家族成员为主导，主要凭借个人权威和经验实施的管理，这样的管理模式在企业的创业阶段发挥过重要作用。当时企业规模较小、经营活动主要受市场左右、并经常遭遇各种危机、以及面对各种困难和危机时都能够及时地做出灵活、迅捷的应变能力。但随着企业逐步进入成长阶段，知识经济已经成为全球不可遏制的发展潮流，信息技术的突飞猛进，日新月异也使得经济发展的传统模式遭遇愈来愈严峻的挑战，在这样一个时代背景下，作为在市场机制下民营企业的家族制管理模式的局限性日益显露出来。本文就民营企业怎样由传统管理向现代管理转变进行粗浅探讨。

一、 民营企业的传统管理存在的机遇和发展困难

中国的非公有制经济经过二十年的不断发展，在国民经济中所占份额也越来越大，尤其是民营企业作为非公有制经济中的绝对主力，更是发挥着不可低估的作用。从改革开放之初的1978年，民营经济占我国工业总产值的份额为0.7%，到二十年后的1998年底，我国私营从业者达7800余万人，占全国从业人员的近12%；实现产值11800亿元，占全国工农业总产值的近12%；消费品零售总额近13000亿元，占社会总销售额的44%；实现税收700多亿元，占全国税收总额的近10%，目前，我国私营企业达到100多万户，个体工商户3000万户左右，私营经济积累注册资本达到13000多亿元，其中民营企业占有10000亿元。虽然民营企业靠自己的实力和对我国社会主义市场经济的完善及经济建设的发展作出了无可替代的贡献，但是根据企业成长和管理的发展规律，企业由一个成长阶段向更高级的成长阶段发展，必然伴随着相应的企业制度和管理的创新。从我国企业成长的实践出发，企业由创业阶段进入成长阶段，其相应的制度和管理的核心内容，就是以现代企业管理取代家族制管理，即在明晰产权的基础上，建立所有权和经营权适度分离、权责明确的企业治理结构，通过专业管理团队进行制度化、科学化管理。但我国的民营企业是在改革开放之初由小农经济逐步萌芽发展起来的，因此其本身就带着与生俱来的两个致命弱点，一是与我国农村教育程度普遍低下，致使民营企业的大部分管理者观念陈旧，知识匮乏，从而不能快速和主动地掌握现代企业的管理理念有关；二是与在我国沿袭了几千年的封建传统观念在民营企业管理者的身上根深蒂固，难以动摇有关，这些突出地表现便是家族化管理和独裁决策，这两大缺陷归结为一句话便是民营企业管理者头脑中的小农意识。这种小农意识渗透在民营企业的发展历程中，对其进一步的发展带来了严重的制约并表现在以下几个方面：

1，我国在实行市场经济初期客观上存在着市场不成熟，许多配套政策不到位，国企改革还没有放开的时候，这其中必有一些市场空白，许多民营企业就是抓住了这个机遇，靠机制和政策上的漏洞相对容易地就完成了原始资本的积累，也使企业的财力实现了扩张，有些企业还积累了相当雄厚的资金实力，但这对于还未深入了解管理企业的理论方法，建立科学的企业发展机制的民营企业管理者来

说，由此衍生而来的只能是心浮气躁，对企业的生存发展形成误导，错误地以为企业有了他便无所不能，从而导致一方面管理者在如何发展企业的问题上不是考虑改善产品、结构和机制，而是热衷于寻找捷径，投机取巧，有的甚至不惜丧失企业信誉经营生产和销售，另一方面又快速、盲目投资，进行多元化经营和快速扩张，由于缺乏市场调研和科学论证，更没有一套系统的近期、远期规划，加之粗放和原始化的管理，进行家族化的指挥，造成企业无法实现良性发展，最终一蹶不振走向衰落，更有一些企业在顷刻之间遭到毁灭的命运。

2、随着市场经济体制的逐步完善和知识经济渐渐成为促进经济发展的主流，民营企业在适应高度市场化和网络、信息为代表的知识经济催化的产业革命方面，显得无能为力或手足无措。民营企业的创业机制决定了其管理者便是经营者，这种所有权和经营权合二为一的企业结构特征，在企业规模小的时候，便于控制和提高效率，但当企业规模壮大后，其管理者便很难超越自我和约束自我，致使企业无法保持旺盛的生命力乃至走向死亡。

3、民营企业由创业阶段转入成长阶段的主要矛盾，是管理能力与企业成长的需要不相适应。在家族制管理变革的实践中，许多企业的创业者，在深感自身管理能力跟不上企业成长的矛盾后“求贤若渴”，通过各种渠道寻求职业经理人引入管理能力，但其结果却往往演化出一部“从一见钟情到互相猜疑最终不欢而散”的三部曲。人们对造成这一现象的基本原因分析就是企业主和职业经理人之间缺乏相互信任，以及新旧管理方式的冲突。从企业主的角度，是对职业经理人的职业道德和企业的忠诚的疑虑，实践中确有不少被企业引进的职业经理人，因缺乏职业道德和对企业的忠诚，滥用企业赋予的职权损害企业利益，给企业造成重大损失，使得企业主对职业经理人感到失望，难以真正放心将企业交给他们管理。从职业经理人的角度，是对自己因非家族成员身份而招致的排斥，在企业得不到应有的信任和恰当使用，导致职业经理人对自己在企业的发展前途感到失望而不欢而散。中山大学李新春从经理人市场与家族企业治理相互作用方面，研究企业主和职业经理人之间缺乏相互信任条件下的家族企业治理，进一步揭示了“家族主义价值取向”对双方互信关系的影响。一方面，当前许多家族企业面临的一个两难选择，即企业的进一步成长必须引入经理人提升管理能力。另一方面，“经理人本身也有着强烈的家族主义取向，将作为经理人看成是为他人做企业，即使给予多高的收入补偿，都终究不是为自己或为家族做事”。经理人在位时积极营造自己的后路，为自己创业或出走做准备，而不是全心全意为企业发展出力。这样家族主义价值取向加剧了双方的相互不信任，这都制约民营企业的发展。

二、民营企业的家族制管理向现代企业管理的转变的途径

1、要塑造一支高素质、训练有素的员工队伍，这对企业是至关重要的。因此民营企业都应把培育人、不断提高员工的整体素质，作为经常性的任务。尤其是在急剧变化的市场条件、技术生命周期不断缩短、知识更新速度不断加快的时代，每个管理者人、每个员工都必须不断学习，以适应市场的变化，这样不仅可以塑造企业的形象，也可以提高企业竞争和生命力。

2、进行企业产权改革，明晰产权并逐步实现产权多元化。民营企业管理基础是业主家族所有，这种产权关系是企业进入成长阶段后许多矛盾产生的根源。建立有限责任公司、股份合作制公司、股份公司以至于成为上市公司，实现企业产权多元化，实行所有权、经营权的适度分离，这样不仅可以明晰家族成员和创业元老对企业的产权关系，也对健全科学的企业结构和经营管理体制有会场。首先，在明晰产权的基础上，根据现代企业制度法人治理结构的要求，健全股东会、董事会、总经理和监事会等法人治理机构。其次，在决策层以管理团队的科学决策，取代家长个人的经验决策。第三，在执行层建立精干、高效的经营管理组织和科学管理体制。

3、建立科学的人才管理机制，改变任人唯亲的用人机制。针对家族制管理任人唯亲的用人机制的弊端，民营企业必须建立公平、公正、透明、科学、标准化、数据化的人才考核方法，保证符合本企业考核标准的人才在企业内有其位、有其职、有其权、有其利，除法律、法规、合同规定的外，不

受任何人主观意志取舍的科学的人力资源管理机制，从只用家族成员和亲友，改变为面向企业全体员工和社会，不分亲疏，唯才是举，知人善任。目前社会上的任人唯亲、封官许愿、拉帮结派、跑官要官、买官卖官、造假骗官等不正之风和腐败现象不只是反映在某些地方的干部用人方面，而且也渗透到企业的人事人才管理上。聘任制、择优录取、双向选择、用人权、人事权的下放等在一些单位中演变成合理合法的压制民主、排斥异己、打击报复甚至掩盖犯罪的工具，如果是这样，那么企业还有什么创新意识？还有什么创造潜力？企业的每况愈下也就在所难免，所以必须建立科学的人才管理机制，企业才会有无穷的发展潜力。

4、培养企业家的现代企业家精神。西方创新学派的经济学家认为，企业家和企业家精神，是中世纪西欧社会的经济、政治、社会、文化等多种力量作用下产生和发展起来的。对于现代企业家精神内容，人们一般认为主要包括对企业和社会的使命感和责任感、创新精神、竞争意识、团队精神等。柯林斯对“第5级经理人”的分析，则是对现代企业家精神的具体描述，其中，最重要的是“他们个个胸怀大志——但是他们的雄心壮志都是将公司的利益放在第一位，而不是首先考虑自己的利益”。用正确的方法和步骤积极稳妥地推进管理变革新旧管理模式的变革，意味着企业内部各种权益的重新分配和调整，而现代企业家精神的培养和企业本位管理文化的重构也不可能一蹴而就。在变革实践中必然产生的各种矛盾也是不可避免的。因而在推进家族制管理向现代企业管理转化的具体步骤上，需要总结和借鉴成功企业的经验，结合本企业的具体情况，运用正确的方法和步骤，积极稳妥的推进变革的实现。

总之，我国加入WTO，直面激烈的市场竞争，是民营企业抓住这一跨入新世纪的机遇，保持可持续发展的契机，只要我国的民营企业能尽快挣脱由自身缺陷带来的阻碍企业生存和发展的桎梏，对落后的企业经营管理模式进行彻底变革，更新观念，勇于创新，在知识经济迅猛发展，竞争日益激烈的新市场格局下，紧随时代发展的脉搏，就一定会实现民营企业向现代企业转变，使自身实力不断壮大，并成为国家经济实现繁荣和强盛的中坚。

【参考文献】

- [1] 参见《中国私营企业研究》课题组：《2002年中国私营企业调查报告》。
- [2] 参见张厚义等主编：《中国私营企业发展报告NO.3（2001）》，第181~182页，社会科学文献出版社。
- [3] 李新春：《经理人市场失灵与家族企业治理》，《管理世界》，2003年第4期。
- [4] 孙寅贵：《中外管理》，2001年9期。
- [5] 柯林斯著：《从优秀到卓越》，中信出版社。
- [6] 清华大学经济管理学院：《全球创业观察2002中国报告》，《经济日报》，2003年3月3日。

□

· 关闭窗口 ·

四川远教协会为您服务