

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



中国的家族企业为何只是“人才流动站”？

张发强(南京大学商学院)

[关键词] 家族企业 人力资源管理 企业文化

[引言] 近几年的人才招聘会一年比一年热闹, 猎头公司出现在中国没几年, 但生意一天比一天忙。大家注意到招聘会上除了外资企业、国营企事业单位之外, 更多的是民营企业。一些知名的民营企业在差不多大型的招聘会、人才交流会上几乎是场场都到, 高校校园里有他们的招聘海报, 高级职业经理人的专场招聘会上有他们的洽谈室, 猎头公司业务单上也有了这些企业的业务要求。苏南一家知名的家族企业老板深有感触地说: “我们迫切需要人才, 但招到的好人才少, 真正留下来的更少。近几年, 我们每年都招七八十个大学生, 但两年走一半, 招来的高级管理人才、技术人才更是如此, 企业都成了‘人才流动站’, 成了竞争对手的培训基地, 不知何日企业才能成为‘人才工作站’。”

一、家族企业要从优秀到卓越, 就必须招聘并留住好的员工。

二十多年的改革开放, 使我国的经济, 特别是私营经济取得了很大的发展, 一大批的家族企业也纷纷浮出水面, 许多家族企业成功上市后, 财富集聚的速度更为惊人。据统计, 到1999年底, 我国私营企业总数已达145万户, 在私营企业发展最快的浙江省和乡镇企业起步最早的江苏省, 私营企业的总数分别占全省企业总数的80%和20%(1)。据研究: 今日中国的私营企业, 普遍采用家庭家族所有的形式, 在企业内部的管理上广泛存在着家族制管理。不仅私营企业普遍存在家族制管理, 而且其他类型的企业, 如乡镇企业、集体企业、合伙企业、股份合作制企业、民营承包企业等也大量采取家族制或泛家族制管理模式。

随着时代的发展, 外部环境的变化, 市场风险增大, 竞争激烈, 家族企业老板的个人经验逐渐开始失效; 随着企业的壮大, 管理变得力不从心。推行规范化管理, 进行科学决策, 必须引进和使用职业经理人; 要开发新产品、应用高新技术, 需要尖端技术人才; 企业融资, 需要高级财务人员、经济师; 加入WTO后, 需要开拓国际市场和参与国际竞争的营销人才。而要实现这一切, 单纯从家族内部选拔和任用人才, 已经远远不能满足企业发展的需要。

随着时间的推移, 家族企业都开始面临老一辈创业者或守业者对下一代的权力交接问题, 家族企业如何做到持续发展, 保持基业常青, 又如何突破自我, 充分利用自身优势, 迎接竞争与挑战, 实现从优秀到卓越的跨越。

美国的吉姆·柯林斯在他所著的《从优秀到卓越》一书中写道: “那些成功实现从优秀到卓越转变的公司的人士心里十分清楚, 任何卓越公司的最终飞跃, 靠的不是市场, 不是竞争, 也不是产品。有一件事比其它任何事都举足

轻重：那就是招聘并留住好的员工。”

二、中国传统的家族企业为何只是“人才流动站”？

1、家族企业传统的亲情文化、家文化排斥人才的加盟

我国百万民营企业大多数实行的是“家族制”模式的管理。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，也就是以老板为核心、太太管财务、兄弟（子女）做副总、家族直系亲属担任生产、采购、销售等关键环节的主要职位，这样就形成了企业姻亲模式，老板成了企业绝对的“大家长”。我们承认，在我国特定的历史背景下和民营企业发展的创业初始阶段，姻亲模式有它的成功之处，与此同时，当初家庭作坊式的企业，客观上也不可能吸引社会上的经营和管理人才，姻亲模式是其必然也是最佳的选择。

基于家族关系建立起来的内部信任，自然对没有类似关系的员工产生不信任感。一些家族企业裙带关系严重，企业的老板任人唯亲。在这里，往往是家族逻辑超越了利益至上的商业原则，外人无论多么有能力，多么努力工作，也难以得到家族的真正认同；外人不管表现得如何忠心耿耿，也会感觉到老板处处设防。家族内外有别的伦理关系甚至造成企业组织内部的帮派体系和组织内耗，而出现效率低下的状况。一些明智的老板意识到管理人才的重要，但难以突破传统的家族“亲情”的意识。家族以外的管理人员、技术人员在家族企业中往往遭到排斥，不受重用，甚至被歧视。

另外，长期的家长制管理，使得家族企业的老板变得自负，特别是当前一些成功的老板，总觉得自己是最能干的，把过去的辉煌当成今后成功的资本。企业老板倾向独裁、专制作风严重，实行家长式的管理，不能放权，一人独大，唯诺是从的人得到重用，“一切听老板的”，而有独立见解富于创新意识的人才被视为是“不听话”，压抑了人才的活力。这种情况，一方面，使企业老板的决策难保科学合理；另一方面，也使一些优秀人才，特别是中层管理人员感到没有适合自己发展的空间，难以适应“一言堂”气氛，只有一走了之，使人才的流失率居高不下。

正是亲情文化、家文化，排斥了社会上更优秀的人才的加盟。

2、传统的家族企业的经营理念 and 价值观难以留住人才

传统的家族企业的经营理念是追逐利润，满足所有者的物欲追求是他们的主要目标。以物质利益为导向，以金钱来评价个人成功、个人价值和个人地位，是他们的价值观和行为准则。企业老板的管理思想停留在“经济人”的人性假设的水平，管理制度基本上是沿袭典型的“泰罗制”，目的是对员工和生产进行严格控制，着眼于提高生产效率和实行劳动计酬。这些制度明确表明企业与员工的关系只不过是雇佣与被雇佣关系，干好了给你钱，干不好扣你钱，或者叫你“开路”，劳动合同只体现业主的单方利益，员工只是被动地完成任务，很少能发挥主动性和创造性。在这种企业里老板或管理者可以随意解聘员工，员工朝不保夕，人人自危，很难有长期工作的思想准备。

3、激励机制单一，不能满足人才的需要

心理学家赫兹伯格（Frederick Herzberg）把公司政策、监督、人际关系、工作环境和工资等因素称为保健因素，当具备这些因素时，员工没有不满意，但他们也不会带来满意；如果想在工作中激励员工，必须强调成就、认可、工作本身、责任和晋升等激励因素(2)，员工希望受到上司的重用和赏识，受到他人的认可和尊重，有融洽的人际关系氛围，希望从事自己感兴趣的工作，发挥自身的特长、展示自己的才华，希望能得到继续学习深造的机会，有较大的就业和发展机会等等。事实上，不同文化程度的员工都同样存在程度不同、强度不同的精神需要。

目前，传统的家族企业并不全面了解人才就业的动机与需求，尚未深刻认识激励因素的多样性，只采用简单的经济报酬的手段，外来人才只能享有劳动收入，即工资，不能参与增量分配，个人收入没有体现人力资本的作用，抹杀了员工对企业的积累性贡献。在经济报酬之外，企业老板很少甚至不考虑满足外来人才的精神需要，使他们缺乏“成就感”，很难对企业产生认同感、亲切感和忠诚感。

另外，家族化管理的企业，由于其内部特殊的人际关系格局，使得圈内人与圈外人划分明显，两者之间缺乏亲密感和信任感，圈外人对企业缺少安全感、归属感，因此对较高层次尊重的需要、自我实现的需要也难以在工作中得到满足。外来人才在这样的文化环境下，自然不会考虑企业的未来与发展，最终离开是他们的最终选择。

4、考评机制有问题，人才来了也会走

员工的待遇奖惩离不开考评，员工的选拔和淘汰更要以考评结果作为依据，然而传统的家族企业的考评机制存在问题：考评制度不明确，不客观，企业老板往往凭个人印象评估员工，考评工作不公正，“内外有别”。家族成员得到更多的信任，“自家人”较少受到规范化管理和制度的约束。企业老板对自己重用的家族成员，尤其是对子女的弱点视而不见。非家族人员在一位能力平庸的人手下工作时，常常处于不情愿的境地，情绪压抑，工作没有积极性。

5、人力资源开发的片面性，导致人才流失

人力资源开发是指对企业员工素质与技能的培养和提高，以及使他们的潜能得以充分发挥，最大地实现个人价值。在传统的家族企业中，企业老板总是尽可能地给予家族成员，特别是子女最好的教育及商业经验熏陶，对于家族外的员工，则很少有教育培训投入，担心人才培养后流失，同时员工一般被固定在一个工作岗位上，很难有机会在不同的岗位上变换，也难有机会从低到高逐级晋升。家族外的员工仅仅被当作生产工具使用，使人才感到自己被榨取剩余价值，导致员工流失。

6、客观条件的不足导致人才留不住

有不少家族企业所处的地理位置比较偏僻，在远离城市或大城市的乡镇，交通不便，信息闭塞，生活条件相对差点，工作之余的文化、休闲生活单调，外来人才与当地居民的语言不通、生活习惯不同，子女的入托、教育也成问题，地域因素带来的不便使得外来人才望而却步。因为人是经济人、社会人

的特征，决定了客观环境和物质条件是人才发挥才能的基础。家族企业的老板往往意识不到这些客观因素，或是不注意改善这些客观条件，人才即使来了，也很难有长期工作的打算。

三、如何变“人才流动站”为“人才工作站”

1、建设有自身特色的企业文化，形成吸纳人才的机制

人都是在一定的文化环境与背景中成长起来并生活的，文化对一个人的思维逻辑与行为倾向有巨大的支配力。实践表明，优秀的企业文化不仅仅是以一种行为准则的方式而存在，它是全体员工认同的共同价值观，优秀的企业文化在增强企业吸引力、凝聚力方面发挥着无形的作用。

一个家族企业要持续发展，要想成为全国性乃至全球企业，必须有优秀的企业文化和企业的价值观。要有企业的愿景，这个愿景必须是真正激发员工创造力的和工作热情的愿景，能够给员工带来使命感和自豪感。

家族制企业必须结合自身实际情况，研究企业文化的课题：如管理理念、激励理念、价值评价与价值分配的理念、营销理念。形成有特色的企业文化，并使企业文化在人力资源开发中发挥更广泛的作用，用文化的认同力量把家族外的成员凝聚在企业内部，创造出一个人团结奋进的企业整体。

通过企业文化建设，营造一种尊重关心员工、体察员工需求，发挥员工才能的人性化的企业文化氛围，在员工和企业之间建立起一种互动依赖的关系，使员工产生一种本能的归属，并使其进一步转化为一种积极的工作动力。

好的企业文化，必然造就一个好的吸纳人才的机制。

2、招聘合适的人，是降低人才流动率的第一步

家族企业要有正确地人才观，抛弃“人力是最重要的财富”这一旧观点，招聘合适的人，如果你有合适的人，那么如何激励和管理他们就不再是问题。合适的人是不需要严加管理或勉励的，他们会因为内在的驱动而自我调整，以期取得最大的成功。有才无德的人、不能融入企业文化的人，早晚是要给企业捅漏子的，迟早是要走人的。正如通用电气前总裁韦尔奇所讲的：“文化亲和力高而能力又强的人，即德才兼备的人，才是企业存在和发展的支柱”。招聘合适的人，这样才能降低人才的流动率。

3、通过以人为本的现代人力资源管理留住人才

以人为本是现代人力资源管理的基本思想，它强调人是具有多重要求的社会人，要求尊重员工需求，关心员工的成长与发展，重视员工的主体性与参与性，反对把员工仅仅看作是生产工具。

家族制企业必须摒弃把人当作“物”加以利用管理的思维模式，树立以人为本的思想，运用科学的人力资源管理理论，进行企业人才结构的战略设计，制定开发、利用、培养人才的规章制度。

企业要在以下方面满足员工的需求：工作的挑战性；接触新技术的机会；事

业的机会；工作的人际环境；培训的机会；工资福利。企业在准确分析人才的需求的基础上，运用多种激励措施，如：约束激励，让企业规则占主流，家族规则淡化；发展激励；授权激励；股权激励；工作丰富化激励；文化激励等。在充分尊重和满足员工个人发展期望和精神需求的基础上，达到企业与个人的“双赢”。

企业还要依法建立和完善劳动用工制度。和员工依法签订劳动合同，体现劳资双方的权利和义务；要明确劳动职责、劳动时间和基本报酬标准；要改善劳动条件和劳动保护、住宿及伙食条件；要依法落实员工的社会保险。

对员工而言，只有自身的权利和利益在企业中得到体现和保障，才能对企业产生忠诚感和向心力，才会从根本上意识到自身的业绩与企业的效益和前途关系是直接相关的，公司的前途是自身现在和将来获得稳定的经济收入、避免失业威胁的一个保障，才能在心理和行动上与企业同甘共苦、荣辱与共，不遗余力地为企业做出贡献。只有这样，企业才会有凝聚力，也才能留住人才。

4、解决因地理位置偏僻造成的人才流不住的问题

对于企业因为所处的地理位置比较偏僻，这一客观条件造成人才留不住，缺乏吸引力，可以考虑采取这样的解决办法：一种办法是选择距离公司较近的发展较好的城市建立职工生活区，但条件是距离能在50公里之内，开通班车运送职工上下班，城市自身完善的文化、教育、生活、休闲、娱乐等设施以及便利的通讯、信息、交通条件，可以给外来人才创造良好的生活环境和子女教育的便利条件，很方便的解决吸引人才难的问题。另一种办法是那些距离城市过远的企业，可以考虑将自己的研发、市场营销及战略管理等需要高层次人才的部门设在省会城市或北京、上海等大城市，解决吸引人才难的问题。外来人才的融入将逐步影响原有的企业文化，推动企业良性发展。

总之，企业的发展离不开人才，中国的家族企业要想持续发展，就必须有与时俱进的人才观，改变自身存在的不足，建立优秀的企业文化，通过科学的人力资源管理，吸纳人才，用好人才，留住人才，变“人才流动站”为“人才工作站”。

参考文献：

- (1) 刘光友/任虹，2001年06期《企业文化》，民营企业成长应注重企业文化的转变。
- (2) 〔美〕斯蒂芬·P·罗宾斯著，《组织行为学》第七版，中国人民大学出版社。

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城

- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | [建议使用IE6. x版本，显示分辨率1280x1024或1024x768](#)

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话: 0592-3222515 传真: 0592-3222515

VCMC