

## 试论我国家族企业的人才战略

文/周建霞 张喜英

### 一、家族式企业人才现状分析

#### 1、企业家的整体素质亟待提高

改革初期，市场经济刚刚起步，各种物资稀缺，早期的开拓者、家族企业的创业人，依靠辛勤的劳动和血汗拼打出自己的产业来。随着市场经济的深入，产品的多样化和竞争的严峻性，家族企业需要一位优秀企业家，真正改变企业命运的企业家，站在时代的高度，既要善于从宏观上综观全球政治经济的发展趋势和潮流，洞悉国内企业改革的态势和取向，作出驾驭大局的理性判断和前瞻性决策；又要敏于从微观战术上作出合乎企业自身实际的科学安排。但就目前来说，我国大多数家族企业的掌舵人的思想素质、经营管理素质、科技文化素质都比较低，不能适应新时代的要求。提高企业家素质势在必行。

#### 2、企业继承人的选拔和培养问题。

在我国目前一些早期家族企业的创业人开始进入老龄化阶段，并且随着市场竞争的日趋严峻，大量新问题的出现也使得一些早期的创业者力不从心。企业创始人面临选择优秀的下一代，将家族企业传到第二代的过渡阶段；如何进行企业的顺利交接，已成为一个非常现实的问题摆在了家族企业领导人的面前。据资料显示，家族企业的平均寿命为24年，恰好与企业创始人的平均工作年限相同；有30%的家族企业可以传到第二代手中，其中有不到2/3的企业能够传到第三代，后者中大约13%的企业能够传出第三代。许多企业就是因为这个阶段没有过渡好而逐步丧失其初创阶段的优势，最后被市场所淘汰。据悉，在未来10年到15年之内，家族企业的继承问题会越来越突出。所以，顺利渡过这一阶段对家族企业来说十分重要。

#### 3、外部专业人才的引入与信任问题

就企业外部而言，随着以知识和信息为基础的市场经济的转化，要求家族企业引入外部专业人才进入家族企业出谋、划策，注入新的活力。目前家族企业要发展，需要突破的一个重要瓶颈就是专业化和规范化。通过吸收大量的专业人才进入公司的核心层是专业化和规范化的必由之路。但是，家族企业往往单纯在家族成员中选择人才，选择面很窄，难以找到一流的人才；长期的家长制管理，会使领导者变得自负、总觉得自己是最能干的，这就排斥了社会上更优秀的人才的加盟；加上对非家族关系的外来人才的不信任，很难获得与留住人才。随着第一代创业者向第二代交班以及资本的社会化和管理的专业化，家族企业发展对所有者的文化知识、决策者、高层管理者的文化知识和综合素质要求越来越高，引进和提高这些人员的综合素质和经营管理能力成为许多家族企业的迫切要求。

#### 4、新经济背景下对家族企业的人才管理问题

新经济是人才经济，越向新经济发展，金钱和权力的作用就越越来越小，而知识的作用、人力资源的作用将越来越大，人的思想、人的创意的作用越来越大。因此，教育、培训上升到了非常重要的地位。以知识和信息为基础必然导致以人才为基础，而且必须恢复人对其它经济要素的主体地位。人力资本成为创造财富的主要来源。据美国科学基金会估计，美国1996年短缺4.5万个科技人才，到2000年增至45万个，到2006年将缺少67万个。因此有人说，世界正在从“物本”阶段回归于“人本”阶段，真正造就新经济浪潮的不再是那些掌握金钱力量的资本家，而是掌握知识与技术的“知本家”。新经济背景下，我国家族企业的人力资源管理必须进行创新。

### 二、我国家族企业的人才战略

#### 1、培养和激励员工，增强员工对企业的忠诚度。

我国民营企业的发展历史不长，许多民营企业长期实行家族式的内部控制，企业内部无形之中形成了家族内部人和员工外部人之间的隔阂。家族企业要有明确的竞争战略，以理性代替感性和亲缘，尊重人、理解人、关心人、依靠人，并促进人自身的发展，通过对人的有效激励来充分发挥人的主动性、积极性和创造性，通过最大限度地挖掘人的潜能来更好地实现个人目标和组织目标的契合。要承认企业员工是企业生产力的能动因素，是企业创造财富的财富。要尊重员工的主体意识，充分发挥员工在企业生产经营活动中的主体作用。要关心员工，为员工提供必要的社会保障和良好的工作条件。要注重开发人力资源，实施员工培训制度，承认并帮助员工实现自身发展的要求。要建立原则性与人性化相结合的激励与约束机制，不断激发员工的创新精神。要创造平等轻松的工作氛围，增进内部沟通和员工对企业的忠诚度。

#### 2、推行现代文化管理、注重员工灵魂塑造理念

家族企业不仅要有经营理念的创新，而且要有企业文化管理制度的创新。要树立现代“双

赢”理念、重构企业经营理念、提倡人本管理理念、注重灵魂塑造理念、注重长期培育理念、强化氛围培育理念。要把管理方式由现象管理深入到灵魂管理，着眼于建构企业经营管理的灵魂和深层架构，树立企业经营的核心理念和基本价值观，努力形成行之有效的文化管理机制。企业文化缺失使企业发展没有文化支撑，家族企业经营者对企业文化的认识还是模糊肤浅，即使有些家族企业自觉推行了企业文化管理，但也处于自发的管理阶段。许多家族企业文化是“家长式”文化，实行的是业主长期自发形成的价值理念，与现代企业文化相距甚远；多数家族企业文化具有血缘性、情缘性的特征，企业缺乏凝聚力的文化氛围和强有力的文化支撑。因此，推行现代文化管理、注重员工灵魂塑造理念，是适应时代的发展需要。

### 3、注意引进外部职业经理人。

#### (1) 领导团队的建立，需要引进职业经理人

家族企业发展到一定阶段，就必须考虑建立领导团队的问题。对于家族企业来说，要搭建一个合适的领导班子，就必须注意吸收外部管理人才。家族企业要重视职业经理人这种特殊人力资本在财富创造中的重要作用，据调查资料显示，90%的公司认为，制约企业发展的最大因素是缺乏高素质的职业化经理人。

#### (2) 加强对外来职业经理人的约束

目前，我国的私有产权法律保护制度、商业机密保护制度、职业经理人市场制度和职业操守制度、合伙企业制度等并未健全，我国职业经理人阶层仅仅处于萌芽状态，根据当前家族企业的现实状况，家族企业在具体引进外部人才时不能过于冒进。出于企业安全经营的现实考虑，从外部吸引来的经理人，要按照管理岗位和信息的机密程度逐步任命。将各个不同的管理岗位按资源和信息的机密程度进行排序，可以先在机密程度较低的岗位上安排外来的经理，对其进行观察、考核，培养，合适的再予以进一步重用。

#### (3) 引进人才的同时，妥善安置家族成员

引进职业经理人的同时，如何妥善安置家族成员或创业元老是十分重要的。对于个人发展后继乏力的创业元老，可担当督导工作，给他们较高的待遇；年纪轻的家族成员，鼓励他们进一步学习深造，或是安排他们去别的公司尤其是知名的公众公司工作，以提高个人素质和实际工作能力；对于能力较强、有创业冲动的家族成员可另设一笔资金，让他们自己投资经营，自己发展。妥善安置好家族成员，才能既使职业经理人很好的发挥其作用，有能避免来自家族和舆论的压力。

### 4、注意从家族企业内部培养职业经理人

在现阶段我国这种法制环境和诚信环境中，从内部培养职业经理人是家族企业一个相对两全的好选择，这样一方面企业对这个人有一个认识的过程，另一方面也能培养他们对企业的感情和事业心。日本的职业经理人80%是从内部培养，一个台阶一个台阶慢慢成长起来的，他们对企业有很高的忠诚度。应该说它的速度并不比从外部引来的经理人的方式慢，从外部吸引来的经理人虽然看起来热闹，但目前其不尽如人意的效果反过来影响了我国整体职业经理人的成长环境。

### 5、引入股份制，实行经理人持股制度

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，是符合国际经商潮流的。为了家族企业的外来发展，家族企业需要借鉴、采用或全面实行股份制。虽然从个人所控股份看，还是代代相传，但从更宽层面看，不仅仅是在为本家族劳作，而且是在为天下人打工了。

与股份制相关的一系列经理人持股制度，是把企业部分所有权售于企业家是最有效率的，因为企业家是风险制造者，最难监督、最有私人信息优势。这一做法与过去奖金奖励的最大差别是优秀经理由此获得企业部分所有权，形成长期的激励约束机制。同时这一激励过程本身也构成对经理人员的筛选过程，不合格经理人员将先后被淘汰出局，避免了直接让经理持股，由于经理不合格、经营状况恶化对家族企业侵害和损失，也解决了经理持股的“不公平问题”。

在西方发达国家已有几十年的历史，他们的经验与教训可以作为国内实践的参考。近年来，美国的经理人持股作为一种效用长久的奖励方式，已经与工资、奖金、福利等短效激励方式一起，成为保证经理人利益与公司股东利益一致的重要手段。尤其在新企业及高科技企业中，因为利润微薄无法向经理人支付高额的薪金，许诺给经理人股票选择权便成为这些企业吸引人才的法宝。家族企业可以在适当时引入股份制，实行经理人持股制度。

### 6、创造中西合璧的管理模式

中西合璧的管理模式是指家族企业从中华民族“家和万事兴”的传统理念出发，追随时代浪潮，果断抛弃了传统家族企业的某些弊端，充分吸收了西方企业先进的资本运营和人力资源管理方式，形成了中西合璧的、应对市场变化极其灵活的一种企业形式，不仅保持了本企业的长盛不衰，而且它的存在和发展为世界提供了一种全新的、东方化的企业管理模式。中西合璧的管理模式的要点是：第一，在家族成员中，按其地位及作用，合理分配公司股权，免去了争夺家产的纠纷。第二，始终保持家族对企业的控股权，不会产生大权旁落。第三，推行西方现代管理原则，把企业的所有权与管理权分开，形成一种法治精神取向的家族管理法。当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。

#### 7、努力开展国际化经营，培养国际化人才

当家族企业将自己的触角伸向国外，纷纷在海外建厂或者意欲开始自己的国际化进程的时候，他们最缺乏的往往不是资金、技术、市场，而是国际化的人才。种种迹象表明，国际化人才的有效管理正成为新的挑战出现在跨出国门的家族企业面前。家族企业必须拓宽国际化的视野、运用国际化的思维、掌握国际化的规则、培养国际化的人才，树立外向经营、知识产权、国际惯例、自立自强、公平竞争等先进理念。世纪联融企业咨询公司总经理王一认为：吴氏系列集团在产业多元化、制度化和公众化之后，最终会走国际化之路，这不仅是为了搞大，也是为了分散风险。国际化人才的培养就是为未来的国际化运作做储备的（作者单位：河北行政学院）

#### 相关链接

中部崛起视野中的中东部区域合作博弈分析  
汽车跨国公司对华战略变化及应对策略  
试论我国家族企业的人才战略  
企业赢得顾客的战略研究  
关于人民币国际化的战略规划  
华南国际物流中心再次创业的战略构想  
基于产业组织调整的产业集群升级战略研究  
河南省企业实施“走出去”战略的问题与对策  
“节约制造”在制造企业的战略价值评价方法

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心