

家族企业人力资源管理模式再造 -----家族企业人力资源管理研究系列论文之一

文/陈贵超

中国家族企业人力资源的管理与激励的问题是业界普遍存在的难题，在经济全球化和中国加入WTO的今天，如何突破现有的中国家族企业人力资源的管理与激励模式，提高管理效率，成为我们急需研究的问题。

一、中国家族企业人力资源管理的特点

在中国特有的政治、经济、文化背景下，中国家族企业逐渐有了自己独特的人力资源管理，它的发展一般都会经历以下三个阶段：从创业初期以个人魅力为主导的管理，到个人魅力加初步的专业化管理相结合的粗放式管理，再到制度化的专业化管理。现阶段，我国家族企业人力资源管理大多处于初级阶段及粗放式阶段，归纳起来呈现以下几个特点：

注重关系式治理，在人事任免上强调血缘化。一方面，家族企业的高层管理人员一般都是本家族人员，其他人很难进入公司的核心层；另一方面，一般员工的招聘方式是由主管人员或者公司员工介绍推荐，而且招聘范围一般是同自己有血缘、地缘、婚缘等关系的。关系式治理的用人模式，可以促进企业内部沟通，稳定员工队伍，增强凝聚力；但这一模式使得企业对外不能吸收到优秀的专业人才及管理人才，对内不能有效调动一般员工的积极性，给企业带来一定的效率损失。

“老板一人当家”的集权式领导风格。在家族企业中，公司大权一般都集中在老板手中，在下属提供充分资料的基础上，做出所有重要的决策，同时要求下属对老板的绝对服从。这种集权式的领导风格，一方面使得家族企业组织结构简单，管理层次较少信息在企业内部传递直接迅速，企业对市场的变化反应较快，对外部环境的适应能力较强；但另一方面，也使得企业内部缺乏完善的决策机制和民主管理机制，所作的重大决策主观性和随意性较强，其决策正确与否主要取决于领导者个人的能力，这实际上隐藏着较大风险，企业规模越大，这种危险性就越大。

二、家族企业人力资源管理模式的局限

不可否认，我国家族企业人力资源管理选择家族化模式有其理性的一面，但企业发展到一定规模时，这种模式就难以适应大企业的制度管理要求，容易削弱企业管理中心的作用，无法形成合理的权利运作体系，发生管理梗阻。主要表现在以下几个方面：

1、人力资源配置的封闭性

在激烈的市场竞争中，企业人力资源质量的高低和数量的多寡是影响企业生存和发展的决定性因素。家族化管理用人唯亲，内外有别，虽然简化了企业的监督和激励机制，但在人力资源配置上，缺陷也是明显的。

首先是不利于吸收更有价值的社会人力资本。家族化管理的企业不像股份公司那样，从外部经理人市场上招募高层管理人员，只从家族内部寻找，限制了用人的范围，在关键的岗位上，家族外的人无法涉足，人力资本在封闭的圈子内运作，造成人力资源质量递减。其次由于招聘范围狭窄，人力资本增长模式采用近亲繁殖方式。但是亲情关系也难以避免纠纷，家族规则往往又不能或难以扼制家族成员的违规行为和内耗，往往导致人力资源的内耗。

2、人力资源管理中存的缺陷

采用家族管理的企业组织结构，其核心层是企业主，中间层是与企业主有血缘或其它关系的管理层，外层是更底层次的管理人员和具体的工作人员，这一模式使得企业活动的结构化水平很低，在人力资源管理上，表现为基本制度不健全，员工的录用，晋升，辞退等缺少规范，随意性很大；对家族成员因人设职，家族外成员工作职责设计不合理。工作压力大，处罚多于奖励。使员工的队伍不稳定，对企业缺乏归属感和安全感，一有机会便会选择离开。

家长或集权制模式也抑制了员工的创新活动。随着竞争的加剧，企业主容易形成家长作风，一方面，使决策难保科学的合理性；另一方面，也使一些优秀员工特别是中层管理人员感到没有适合自己发展的空间。

对家族成员的管理，也往往是家族逻辑经营超越商业理性，企业主对自己重用的家族成员，尤其是对其子女的弱点视而不见，使非家族人员在一位能力平庸的人手下工作，常常处于不情愿的境地，降低了工作效率。

3、人力资源激励的缺失性

人力资源的有效利用，在于提供足够的激励，激励的方式有：物质激励和精神激励。但是家族化管理的企业对外聘的管理人员几乎不存在这种形式的激励。他们只能享有劳动收入，即工资，

不能参与与增量分割，所以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。对于企业存在两个以上出资人情况，其剩余增量分配常常是根据资本金存量比例，而不是管理能力和贡献率大小进行分配，抑制企业效率的提高。

同时，家族化管理的企业，由于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，因此较高层次的尊重的需要，自我实现的需要也难以在工作中实现，缺乏一定的精神奖励方式。

4、人力资源开发的片面性

人力资源开发是指对企业员工素质与技能的培养与提高，以及使他们的潜能得以充分发挥，最大地实现个人价值。家族化管理的企业中，企业主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，家族化企业中很少有教育培训投入。同时员工一般被固定在一个工作岗位上，难有机会在不同岗位上交换。也难有机会从低到高逐渐晋升，因此难以留住人才。这不仅导致员工流失造成人力成本的增加，而且流失人员中有许多是有专长，有管理经验的专门人才，因此出现带走商业，技术秘密，带走客户等更深远的负面影响。

三、家族企业人力资源管理模式的再造

人力资源管理的弊症，制约了家族企业的进一步发展壮大，必须要进行管理创新，建立科学合理的现代人力资源管理体系。

1、摒弃家族化管理，建立现代企业制度是人力资源管理科学化的前提。

家族企业与现代管理并不冲突，相反，家族企业发展壮大后，由于管理层次增多，管理跨度增大，使管理难度增加，家族化管理已力不从心，必须要引入现代管理。建立现代企业制度，实行委托代理制，形成通过市场机制、竞争机制来选择职业经理人和职员。内部管理由“人治”转向制度制约，通过制度规范形成管理人员能上能下，职工能进能出的用人机制，家族成员与非家族成员一视同仁。对聘任的经理人员，按照公司章程给予职权，同时完善监督和激励机制。这样家族企业原领导人从“集权”到“放权”，摆脱具体事物缠绕，可以思考企业战略规划，长远目标，更有利于企业的发展。

2、确立“以人为本”的管理理念是人力资源管理化的核心。

人本管理是现代人力资源基本价值观，它强调人是具有多重高要求的社会人，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，确立将人视为管理的主要对象，以及最主要资源的人本管理理念，重视以内部职工为主体和第一要素来发展企业，无论在企业人才结构的战略设计，还是开发、利用、培养人才的规章制度上都应以员工为核心，体现人本管理思想。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”。

3、提高内部管理的结构化水平是人力资源管理科学化的关键。

根据现代管理理论，企业人力资源管理的基础是在刚性制度安排下的契约、理性。通过形成明确的规章制度来提高企业内部管理结构化水平，是人力资源管理科学化的关键，这就要求家族制企业必须注意以下几个管理环节：第一，科学地制定人力资源规划，根据企业战略目标和未来的实际需求，制定人力资源的获取，利用，保持和开发战略。第二，扩大招聘范围，打破人力资本的运作体系，不称职的家庭成员要退出经营，面向社会吸收更有价值的人力资本。第三，建立和完善激励和约束机制。激励机制包括对员工的科学合理的绩效考评和素质评估，并以此为依据公平的实施奖励；约束机制最重要的是法理约束，通过法律规范等来规定当事人的权利，义务和责任。此外还有道德约束，情感约束等。第四，帮助员工制定职业生涯规划。开发员工的知识与技能，使之了解自己的专长、兴趣，在此基础上，使之所长与公司所需相一致，在实现企业目标的同时实现个人目标。

4、建设有自身特色的企业文化是人力资源管理科学化的重要保证。

人都是在一定的文化环境与背景中成长起来并生活的，文化对生活在其中的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，而且企业文化是全体员工认同的共同价值观。它在增强企业吸引力，凝聚力方面发挥着无形的作用。通过企业文化建设，营造一种尊重关心员工，体察其需求，发挥其才能的人性化的企业文化氛围，在员工与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。目前，我国许多中小家族制企业，企业文化建设相当薄弱，有的甚至是空白。家族制企业要想发展，就必须结合自身实际情况，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，创造出一个团结奋进的企业整体。

5、构建新型的激励机制是人力资源管理科学化的重要推动力。

企业在物质激励方面，也要进行激励手段的创新，可以通过工资、奖金、红利、利润分享、员工持股、股票期权等多种方式；特别是在精神激励方面，把企业目标与员工利益结合起来，使其产生强烈的责任感和归属感，使工作本身变得更富有挑战性和开拓性，给员工创造实现人生价值的

机会，创造有特色的企业文化，注重感情投入与人文关怀，在提高员工的自我发展意识中从整体推动企业的发展（作者单位：桂林旅游高等专科学校）

相关链接

加强规范化管理，提高创造性人才培养质量
塑造创造型人才是知识经济时代的必然
培训是旅游业人才培养的重要途径
农业高职人才供求分析
现代企业人才流动研究
基于前景理论的薪酬激励
浅谈人才资源的开发与利用
家族企业人力资源管理模式再造
和谐管理理论在人力资源管理中的应用

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