

家族企业中外来员工产生组织信任危机的成因探讨

文/江静波 江婷 江海燕

一、引言

所谓家族式企业，按照哈佛大学教授唐纳利的观点，是指同一家族至少有两代参与这家公司的经营管理，并且这种两代衔接的结果，使公司的政策和家族的利益与目标有相互影响的关系。家族制管理的主要特征是：产权和控制权的高度统一；强有力的“一把手”；以家族血缘或其他关系为纽带的经营团队。

J. P. Morgan (1998)认为信任危机是雇主与员工在工作过程中对对方组织承诺的认可出现波动，且这种波动使潜在的信任程度产生变化。陆小娅、彭泗清(1995)认为大量事实表明中国企业由于普遍面临的诚信问题的确昭示着社会的信任危机，在许多家族式企业中尤为突出。

二、家族企业中外来员工产生组织信任危机的成因探讨

经整合并分析当前理论界关于信任危机影响因素的研究发现，由于我国的家族企业有着特殊的成长路径和生长条件，其组织信任危机的根源和其他类型企业相比有一定差异：

1、理念缺陷

企业支柱亲信化，内部信任圈越来越小，是中国以情感为纽带的家族企业走向规范治理的主要瓶颈。在家族企业中，家长或总裁权威性统治，由夫妻、子女、兄弟姐妹等把持公司中的重要位置，形成错综复杂的人事关系(刘驰，1998)。这种由血缘或亲情构建的关系网尽管使家族各成员之间存在着很强的信赖关系，但也同时降低了对外来员工的信任度。华人问题研究专家G. Redding (1991)、Weber (1995)等也指出“中国家族式企业的信任行为属于特殊主义信任，其特点之一就是家族以外的人存在极度不信任”。正是这种极具排斥性的特殊主义信任模式，使外来员工感到企业方对外来员工存在惯性戒备心理而始终无法真正融入企业，从而引发外来员工对组织的信任危机且难以克服。近年来，不少家族企业通过聘请职业经理人以期提高竞争力，但正因为企业内部诚信机制缺损，相当一部分企业老板和职业经理人之间的合作未如人愿，其原因就是出资人与经理人之间解决不好“放权与放心”的问题。

2、制度缺陷

由于多数家族企业老板对自身财产没有安全感，加上落后的“资本雇佣劳动力”观念，导致许多管理措施建立在“不信任”的前提下而具有明显防御性。表现为：家族利益为本，漠视外来员工需要；缺乏民主，其公平、公正、透明性无从体现；规则计划变幻无穷，朝令夕改，手下无所适从。制度的缺陷让员工认为投资方有奴化意识，从而对管理者和企业制度产生双重信任危机。他们通常持打工心态，只关心眼前利益，对企业没有认同感和长期扎根的观念。同时，这种以一味追求利润、业绩和市场空间，不惜消耗性使用人力资源为主要内容的制度建设，往往使职业经理人背负着高绩效标准的沉重压力，使组织内部的不良竞争成为常态，员工之间的信任危机也将不断加剧。

3、执行缺陷

制度的不合理催化了家族企业的执行信任危机。企业上上下下、大大小小的工作失误都是以罚款来处理，这样一来搞得人人自危，外来员工不断流失，企业付出的是高成本的人力资源代价。其次，由于规范和标准的构建不力，很多家族企业老板自己往往成为制度最大的破坏者，表现为：靠人控制人而非靠制度约束人，管理随意性强，提拔不用商量、免职不用文件，从不考虑员工的感受；用个人承诺代替制度承诺，由于不少老板习惯性信用缺失，其承诺往往言而无果。再次，因为企业内部家族关系盘根错节，在制度执行时缺乏有效的内部监督机制往往造成事实上的内外有别，导致外来员工对组织和家族员工产生敌对情绪，信任就更谈不上。

4、文化缺陷

家族企业往往带有较深的家庭伦理道德和以核心成员权威影响其他成员的企业文化，这种非市场导向的家族文化，其核心价值观往往有着与生俱来的深度缺陷。比如，大多数家族企业存在的理由或出发点是对家族利益的承诺而不是保证员工利益的最大化。当家族利益高于一切时，人才就不可能在该企业中找到“归属感”，当然无法认同这种价值观。另外，源于农民打江山的传统，不少家族企业老板存在匪文化心态：缺乏使命精神，偏好权力，习惯于“我的地盘我作主”，员工只有服从、只能是忠诚的。思维方式的滞后，企业文化的失误，轻易地打破了家族企业与外来员工之间的心理契约，以致内部信任因为双方价值观背离而失去赖以生存的土壤。

(作者单位：重庆大学贸易与行政学院)

家族企业中外来员工产生组织信任危机的成因探讨
全球营销与广东民营企业外贸营销策略的转变
提升科技型中小企业核心能力的途径探讨
湖南中小企业网站建设现状及思考
中小企业应如何制定市场营销战略
试论加快民营经济发展的内动力
中小企业融资问题探讨
试论中小企业集群的现实必要性
中小民营企业融资存在的困难和对策

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