

我国家族企业人力资源获取模式的缺陷与对策

旷开源

(浙江财经学院, 浙江 杭州 310012)

摘要: 选择合理的人力资源获取模式是家族企业能否源源不断地获取到符合其自身发展所需要的人力资源的关键。分析了我国家族企业人力资源获取模式的主要缺陷,提出了弥合缺陷的对策:优化人力资源获取模式的基本途径。

关键词: 家族企业; 人力资源; 模式

中图分类号: F276.5

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2005)04-0156-02

1 我国家族企业人力资源获取模式的主要缺陷

人力资源是企业发展的两大资源之一。经过 20 多年的探索和自我选择,我国家族企业已经形成了具有中国特色的人力资源获取模式,但处于动态中的自我选择不可避免地会缺乏科学性和合理性,因而也就存在着不足和缺陷,主要表现在以下方面:

一是血缘、亲缘、地缘关系仍然是我国家族企业获取人力资源的最重要方式,导致家族企业人才结构低层次。从数量对比来看,从社会上招聘的员工总数要多于有血缘和亲缘关系的人数,但这不能从根本上动摇家族控制和管理企业,因为占据家族企业中高层决策地位的几乎都是清一色的与家族沾亲带故的人员,整个企业笼罩着浓厚的家族氛围。由于家族成员几乎占据了企业所有的重要职位,加之企业主对家族成员以外的员工的信任度不够,在一定程度上不利于社会优秀人才进入企业。而且,企业主一般是按照关系、忠诚度、才能等依次标准将员工分为亲疏不等的类别,并采取内外有别的价

值评判标准,这使得家族企业获取非家族成员和社会的认同受到影响,因此,家族企业的人才结构就会出现对外的自我封闭性,无法真正形成动态的人才代谢机制。

二是重视技术人才的引入,忽视管理人才的引入,使家族企业管理水平提升不快,导致企业平均寿命不长。我国家族企业从初创阶段起,就十分重视技术人才的引入和使用,“资本雇佣技术”的现象在家族企业内部是十分普遍的。同样,也是从创业阶段起,创业者以及家族成员就一直在从事企业的管理工作,管理企业对他们来说并不陌生,按照这个惯性,管理人才的引入一直是处于置后的状态。没有外部管理人才的引入,家族成员内部便很难自发形成完整的管理人才结构,家族企业管理水平的提升受到一定的限制,制约家族企业的成长。有专家经过计算,我国改革开放 20 年多年来,私营企业的平均寿命只有 2.9 年,以 5 年为核算基数,私营企业成活率仅为 2%,以 10 年为核算基数,私营企业的成活率不足 1%。而在美国,每个行业 2/3 的企业寿命不超过 6 年,与美国相比,我国的私营企业的平均寿命要短得多,导致这一结果的原因是多方面的,但我

国私营企业的管理水平低下应该是一个重要方面。

三是重视人力资源的直接获取,忽视人力资源的开发和培训等间接的获取,导致企业可持续发展的后劲不足。我国家族企业人力资源的获取带有较强的功利主义色彩和随意性,较为重视人力资源的直接有用性,不太愿意作长期的人力资本投资,极力逃避人力资本投资风险。人力资源开发和培训不足直接导致的后果就是企业内部员工知识更新不够,技术、管理人才缺乏发展后劲。有专家统计,我国家族企业的高层管理者从企业内部选拔的不足 30%。因此,高层管理者的获取对外依赖性强,影响企业的可持续发展。

四是人力资源获取带有随意性,缺乏人力资源获取的长期规划,导致家族企业人力资源不同程度的危机比较频繁。随意性是家族企业管理过程中的顽疾,在人力资源的获取中也不乏出现。随意性带来的直接后果就是人力资源获取缺乏计划性、长期性和稳定性,对员工与岗位的匹配度以及拟聘用员工的真实素质也缺乏调查研究,增加了企业人才外流和人力资源危机的可能性。据统计,

收稿日期:2004-09-13

作者简介:旷开源(1969-),男,江西泰和人,浙江财经学院工商管理学院讲师,同济大学经济与管理学院管理科学与工程专业在职博士生,主要研究方向为人力资源管理、管理哲学。

我国私营企业的人才流动率接近 50%，大大高于正常的 15% 的人才流动率，高频率的人才流动是企业面临的危机所在。零点调查最新公布的《京沪两地企业危机管理现状研究报告》也显示，当前有高达 53.8% 的企业曾经经历过或正在面临着人力资源危机，而且人力资源也是给企业造成严重影响的危机之一，有 33.7% 的被调查企业表示人力资源危机对其企业产生了严重影响。

2 对策选择：优化我国家族企业人力资源获取模式的基本途径

一是要打破家族的狭隘观念，不拘一格引人才。我国是一个家族文化悠久的国家，要实现家族企业向现代企业转变不可能是一朝一夕一蹴而就的事情。即使是在企业实现了管理制度的根本转变之后，由于家族传统观念不可能马上根除，其余威还将依然发挥作用。而大量家族以外的人员特别是家族以外的中高层管理者的进入，必将带来家族以外的新观念、新思想，并通过他们的具体管理活动从各个不同层面冲击家族的狭隘观念，推动家族企业向现代企业迈进。同时，还应该看到，家庭成员内聚力的效用也不是可以无限制地放大和无限期地存在的，在家族成员与家族成员之间的动态博弈中，内聚力的均衡也时常会被打破，其效用也可能严重受损，家族以外人员的进入将是很好的润滑剂。不可否认，我国当前的信任机制还有待进一步完善，但不能以此作为拒绝家族以外优秀人才进入的理由，由于外部管理能力的引入使浙江私营经济在 20 世纪 90 年代后期迅速崛起就是很好的例证。当然，对外部人才的引入也要全面考虑，既要重视技术人才的引进，也要重视管理人才的引进。殊不知，现代企业的发展，“三分靠技术，七分靠管理”。据统计，在现代企业里，每增加 1 名合格的体力劳动者，可取得 1:1.5 的经济效益；每增加 1 名有效的管理者，可取得 1:6 的经济效益。

二是重视员工的培训与开发，建立学习型的现代企业，树立家族企业的可持续发展观。从成本的角度来说，员工的培训与开发是企业获取人力资源有效而且经济的方式之一。就培训本身的收益来说也是可观的，据国外上世纪 80 年代中期的一项研究得出的结论，每 1 美元培训费可以在 3 年内实现

30 美元的生产收益。所以，国外企业非常重视员工的培训，美国在 10 年前进行的一次企业调查表明，1 年中，管理和专业人员有 36% 的人接受过企业提供的课程支持，有 52% 的人得到过学习费用的支持，有 50% 的人在培训时间上得到过支持。即使在 10 多年后的今天，我国的企业，包括家族企业的管理人员和技术人员接受培训的机会也远低于这一水平。有资料表明，我国的民营企业从业人员的文化层次普遍较低，企业领导的文化层次也不高。2003 年 10 月有学者在对全国 2 434 家民营企业进行调查后统计得出，共有从业人员 91.4 万人，大专以下文化程度的人数占 8 成以上，大专以上的人数仅占 17.9%，技术人员占 13.4%，高层管理者只占 2.7%。因此，我国家族企业的培训任务是相当繁重的，加大对员工的培训力度是当务之急。

不仅如此，现代信息技术的高速发展，提高了信息的传递速度，拓宽了信息的获取渠道，因此，现代企业要提高识别信息和处理信息的速度和能力，适应瞬息万变的信息社会，就必须通过员工的培训和人力资源开发，形成组织的系统学习机制和个人的自我学习机制，逐步向学习型组织转变。基于我国家族企业的现状，就应该从培训员工的基本文化素质抓起，不断提高企业整体和员工个体的学习自觉性，通过团队学习和自我学习，改善家族企业整体素质，使家族企业的学习力和内聚力结合起来成为家族企业持续发展的动力。

三是通过科学有效的机制，构建起家族企业人力资源的保持系统。正如前面所述，我国的家族企业人才流动率比较高，接近 50%，这一方面加大了人力资源获取的压力，另一方面也使得人力资源获取的效益缩水。因此，建立家族企业的人力资源保持系统十分必要。人力资源的保持系统实际上就是要实现人力资源的保值和增值，保值和增值既要体现在数量上，也要体现在质量上。在具体的操作中，可以从以下 3 个方面着手：首先是通过学习国外企业的股权制度和期权制度，实施员工持股计划或者管理入股和技术入股计划，使家族企业的利益和员工的利益紧密而且长期地统一起来，使员工与企业风险共担，让员工分享企业的剩余利润，提高员工的退出成本。其次是以人为本，

建立员工参与企业管理的有效制度。现代管理是以人为中心的管理，家族企业要打破“内外有别”的界限，让每个员工特别是家族以外的员工有发表意见的机会，有发表意见的权力，更重要的是一些合理化建议能够得到重视和反馈。在 2000 年，有专家做过统计，我国家族企业的重大经营决策由企业主单独决定的比例高达 43.7%。可想而知，家族企业的员工特别是家族以外的员工参与企业的管理和决策的机会是很少的。因此，提高员工特别是家族以外员工参与管理和决策的比例是提升家族企业管理水平和增强员工向心力的重要途径。最后还要充分利用“效率激励”，重视对家族以外员工的选拔任用。以公平竞争为基础，以效率最大化为目标，在用人问题上，无论是族内人还是族外人，都应该适用“能者上庸者下”的原则，大胆起用优秀的家族以外人员，否则，一些员工特别是优秀的员工就会因不被重视或遭受到不公平待遇而离开家族企业，影响家族企业的正常发展。

参考文献：

- [1] 卢现祥. 中国的家庭产权安排、家族式管理与资本积累[J]. 世界经济, 2003, (1).
- [2] 甘德安. 我国家族企业研究[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2002.
- [3] 胡孝德, 张力. 我国民营企业员工培训探析[J]. 现代管理科学, 2004, (1).
- [4] 郑振宇. 民营企业人才流失原因透析及对策[J]. 中国民营科技与经济, 2003, (8).
- [5] Carl E. Fey, Antonina Pavlovskaya and Ningyu Tang. A Comparison of Human Resource Management in Russia, China, and Finland. *Organizational Dynamics*, Vol 33, Issue 1, February 2004, Pages 79-97.
- [6] P.G. Holland and W.R. Boulton. Balancing the Family and the Business in Family Business. *Business Horizons*, 27(2), 1984, 16-21.
- [7] M.F.R. Lets de Vries. The Dynamics of Family Controlled Firms. *Organizational Dynamics*, 21, 1993, 59-71.

(责任编辑: 慧超)