

人力资源

中国家族企业人力资源管理创新

陈万思¹, 姚圣娟²

(1. 华东理工大学 商学院, 上海 200237; 2. 上海市经济管理干部学院, 上海 200237)

[摘要] 文章基于创新、管理创新与家族企业理论, 以及中国家族企业特征的分析, 提出中国家族企业人力资源管理创新的重点: 继任管理规划、企业文化培育和人力资源管理制度建设。

[关键词] 创新; 人力资源; 管理; 家族企业

[中图分类号] F406.15

[文献标识码] A

[文章编号] 1007-5097(2007)08-0131-06

Innovation of Human Resource Management in Chinese Family Business

CHEN Wan-si¹, YAO Sheng-juan²

(1. School of Business, East China University of Science and Technology, Shanghai 200237, China;

2. Shanghai Economic Management Cadre's College, Shanghai 200237, China)

Abstract: After the analysis of the theories of innovation, management innovation and family business, and the characteristic of the Chinese family business, Succession management planning, corporation culture building and human resource management system designing are the key of their success.

Key words: innovation; human resource; management; family business

彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)(1995)指出, 大部分企业——包括美国的和所有其他发达国家的——都由家族控制和管理。家族控制不仅是当今现代企业中独资企业和合伙企业的基本模式, 而且还是公司控制的主导形式, 是最具有普遍意义的企业组织管理方式^[1]。特别地, 家族企业是亚洲经济组织的一种重要特征。根据盖尔西克等人(1997)的研究, 由家族所有或经营的企业在全世界企业中至少占到65%至80%之间^[2]。而在亚洲特别是东南亚华人社会中, 家族企业更是非常普遍。在东南亚各国和地区中, 最大的15个家族控制的上市公司的总值在其国内生产总值中占有相当高的比重, 其中, 香港为84.2%、马来西亚为76.2%、新加坡为48.3%、菲律宾为46.7%、泰国为39.3%(闻岳春, 2001)^[3]。

《中国统计年鉴2005》显示, 截至2004年底, 中国私营企业365.1万户, 就业人口5017.3万人。2005年正式面市的《中国民营企业发展报告》指出, 中国300多万家中, 90%以上是家族企业; 在这些企业中, 绝大部分实行家族式管理。然而, 中国学者对家族制度研究的漠视是令人诧异的, 在缺乏对家族制度深入了解的情况下, 对中国经济特别是企业组织的发展是难以准确把握的(李新春, 1998)^[4]。事实上, 中国私营企业的平均寿命仅为7.02年^[5]。在现实

中也不难看到, 随着企业规模的扩大, 一些曾经辉煌一时的中国家族企业, 最后都不同程度地遭受失败: “三株”、“飞龙”、“爱多”等等, 失败的原因很多, 但都离不开“人”的问题。Porter(1985)指出, 人力资源管理能够帮助一个公司获得竞争优势^[6]。德鲁克(2002)认为, 中国具有的资源首先是“人力资源”, 因为中国拥有一支规模庞大、由接受能力和生产能力都很强的——也许是独特的——人员组成的劳动大军。中国的市场潜力就在于此。而管理者的首要任务就是将人力资源转化为很强的生产力, 并将潜在市场转化为实际的市场需求^[7]。有鉴于此, 本文基于管理创新理论, 从当前中国家族企业的主要特征出发, 聚焦于人力资源管理创新问题, 希望对改善中国家族企业的人力资源管理有所助益。

一、创新、管理创新与家族企业的界定

(一) 创新

自萨伊(1803)以来, 许多学者对创新作了界定。其中, 创新理论的鼻祖、美国哈佛大学教授约瑟夫·熊彼特(Joseph Schumpeter)将创新定义为新的生产函数的建立, 即一种生产函数的转换或是一种生产要素与生产条件的新组合, 其目的在于获取潜在的超额利润。这是目前最为人接受的界定。在此基础上, 熊彼特提出了著名的定理: 利润来自于创新者的优势, 因此

[收稿日期] 2007-05-25

[作者简介] 陈万思(1977→), 女, 管理学博士, 副教授, 研究方向: 人力资源管理;
姚圣娟(1963→), 女, 经济管理研究生, 讲师, 研究方向: 企业管理。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

该创新一旦普及,它就即刻消失;他还指出,创新包括五种情况:引入一种新产品或提供一种产品的质量;采用一种新的生产方法;开辟一个新的市场;获得一种原料或半成品的新的供给来源;实行一种新的企业组织形式^[8]。

近年来,随着创新理论和实践的进一步发展,国内外一些学者相继提出了一些创新管理思想,丰富发展了创新管理理论。例如:用户(供应商)创新(Hippel, 1993),全时创新(Shapiro, 2002),全流程创新(Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1994)、全员创新(Wheatley, 2001)等。

(二) 管理创新

传统的创新理论认为创新的内容包括三方面:制度创新、技术创新和管理创新。在制度创新方面,兰斯·戴维斯(Lance E. Davis)和道格拉斯·诺斯(Douglass C. North)等人运用熊彼特的创新理论来研究制度的形成和变革过程,使制度创新构成了现代新制度经济学的核心内容之一。在技术创新方面,经过爱德温·曼斯菲尔德(Edwin Mansfield)、莫尔顿·卡曼(Morton I. Kamien)、南塞·施瓦茨(Nancy L. Schwartz)和理查德·列文(Richard C. Levin)等人的深入研究,形成了“新熊彼特派”,并使技术创新成为经济学的一个分支。在管理创新方面,德鲁克从熊彼特的创新理论出发,尝试把创新与企业家精神作为一种有目的有系统的知识,来阐明其内在规律^[9]。制度创新、技术创新、管理创新等都是在未来影响竞争优势的关键因素,而这些因素都是以人为动力。

常修泽(1994)认为,管理创新是指一种更有效而未被企业采用的新的管理方式或管理方法的引入^[10]。芮明杰(1994, 1997)认为,管理创新是指创造一种新的更有效的资源整合范式,这种范式既可以是新的更有效的资源整合,以达到企业目标的全过程管理,也可以是新的资源整合及目标制定等方面的细节管理。同时指出管理创新至少包括:对所有企业来说都是新的、可行的经营思路,创设一种新的组织机构并使之有效运转,一种新的管理方式方法,一种新的管理模式,一项制度的创新^[11]。梁镇(1996)指出,企业管理创新是指企业家用新思想、新技术、新方法对企业管理系统(或企业战略、组织、技术的某一方面)的方案组合进行重新设计、选择、实施与评价,以促进企业管理系统的综合效能不断提高的过程。他还进一步指出,企业管理创新是“四全管理创新”。即全员性、全方位、全过程、全面效益,其中关键在创新设计^[12]。总之,管理创新并非一个单一的、特定的活动,而是一个动态的系统,通过整合企业甚至企业内外部的各种资源,达到高绩效目标的过程。

(三) 家族企业

钱德勒(1977)将家族企业定义为:企业创始者

及其最亲密的合伙人(和家族)一直掌有大部分股权,他们与经理人员维持紧密的私人关系,且保留高层管理的主要决策权,特别是在有关财务政策、资源分配和高阶人员的选拔方面^[13]。这是目前影响范围较广、相对权威的界定。之后,还有学者以家族(或家族)的成员拥有企业财产所有权或股权的60%以上作为判断家族企业的量化标准(Donckels & Frohlich, 1991^[14])。还有学者提出判断企业是家族企业还是非家族企业的其他定性标准,如家族参与和影响企业的程度(Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002),创业家族是否掌握以及在多大程度上掌握企业的控制权(金祥荣,余立智,2002)^[15]。叶银华(1999)则提出复合标准即三个认定条件(1)家族所控制的持股比率大于临界控制持股比率;(2)家族成员或具二等亲以内之亲属担任董事长或总经理;(3)家族成员或具三等亲以内之亲属担任公司董事席位超过公司全部董事席位的一半以上^[16]。

综合中外学者对家族企业的界定,结合现阶段中国家族企业的特点,家族企业是指那些被一个或数个具有紧密联盟关系的家族掌握相当所有权(持股比率大于临界持股比率)并直接控制核心管理权的企业;以血缘关系为基本纽带,以追求家族利益为首要目标的经济组织。

二、中国家族企业的主要特征

(一) 核心人物或家庭主导

根据中国家族企业研究课题组2001年对广东、湖北、四川44家家族企业的调查,家族企业中个人独创和夫妻联手两种发起形式占有所有企业的80%,说明中国家族企业中以一个核心人物或家庭为主体的家族企业占绝大多数。费孝通(1948)认为,家族就是根据单系(父系)亲属原则组成的社群,他们是家庭的扩大(家庭是其基本组成单位),是一个“社群的社群”。通常,核心人物或家庭的亲戚占据重要职位,形成以家族血缘关系为基础、带有浓厚家族色彩的组织。当然,在中国乡土社会中,家并没有严格的团体界限,这社群里的分子可以依需要,沿亲属差序向外扩大;“家里的”可以包罗任何要拉入自己的圈子、表示亲热的人物;自家人的范围是因时因地可伸缩的,大到数不清,真是天下可成一家^[17]。因此,中国家族企业中,与核心人物或家庭通过某种纽带形成信任关系的员工,往往也任职重要岗位。这种纽带可能是校友、同学、同门,或者是知交、好友、邻居等。

(二) 子女继承是继任的主流模式

Beckhard & Dyer(1983)的调查表明:美国仅有3/10的企业能幸存下来传到第二代;美国家族企业的平均寿命是24年,而家族企业创业者的平均任期也是24年,因此家族企业主必须面对的主要关键问题之一是所有权的持续或改变(ownership continuity or

change)^[18]。周其仁(1994)认为,从效率的角度看,家族经营和非家族经营没有区别,在选择由儿子继任还是职业经理人继任问题上,不存在哪个途径最好的问题,多数创业者会在“亲”(可靠)和“贤”(能干)这两维之间,选择最优的帕雷托组合^[19]。Fukuyama(1998)认为,华人家族企业主多半不愿意为公司引进专业经理人,因为这需要跨出家族联系的圈子,而他们对外人的信任感太低了。Lansberg(1999)认为,对父母来说,将他们的希望和梦想永续的最好方式,就是将他们一生所从事和建立的事业传递给他们的子孙,并代代相传,这是人类的天性^[20]。李新春(2001)也认为,中国的家族企业主追求的不是利润最大化,或追求企业规模的最大化成长,而是以企业发展的“安全”作为第一目标,这就不难理解为什么“子承父业”或由差序格局外推的“子承父业”模式是中国家族企业继任的主流模式^[21]。《我国私营企业发展报告(2002)》中的数据显示,即使子女没有能力,或者子女不愿继任,选择从社会招募职业经理人的家族企业也只占总数的36.2%。上述研究表明:人类有代际传承的习惯,特别是受儒家思想影响甚深、家文化风气浓厚的中国家族企业更愿意选择子女作为接班人;除非后者无法胜任家族企业经营者的工作角色,才有可能引入外聘职业经理人。

(三) 家文化是企业文化的内核

汪丁丁(1995)指出,从那个最深厚的文化层次中流传下来,至今仍是中国人行为核心的,是“家”的概念^[22]。Fukuyama(1995)将文化区分为低信任度文化和高信任度文化;前者是指信任只存在于血亲关系上的社会;而中国就属于低信任度文化,人们更容易相信与自己有血缘关系的人,相信“家族”圈子内的人。因此,在创办企业、经营企业时他们也就自觉不自觉地与家族内部的人共同进行,而不愿意从家族外聘请所谓的职业经理人^[23]。杨国枢(1998)提出,中国人把家文化规则,包括家族伦理观念、家族成员行为角色关系、家族制度的框架、家族的心理认同与接纳等习惯性地泛化扩大到家族以外的人际关系和组织中^[24]。因此,中西方学者达成共识:家文化是中国家族企业文化的内核。

(四) 人力资源管理“人治”色彩浓厚

企业成长的重要因素是现有管理资源所能达到的企业扩张极限,吸纳新管理能力的数量和速度限制着企业的发展(Penrose, 1959^[25])。缺乏管理资源是企业扩张的主要约束力量(Richardson, 1964^[26])。管理资源这种最重要的人力资本已经成为我国相当多民营企业成长的瓶颈(储小平, 2002^[27])。家族企业主兼具家长、企业所有人及主要经营三种角色(郑伯埙, 1995^[28]),通常采用三个指标:关系、能力及信任度区分自己人与外人,视为自己人的员工,除了家族成员

以外,就是能力强、信任度高的家族外员工。家族企业对自己人与外人给予区别对待,表现在决策的参与、对待的方式、对部属的控制、利益的分配四个方面(郑伯埙, 1991^[29])。储小平(2002)认为,家族企业成长瓶颈的实质是信任资源的约束,并指出中国的企业主和经理人都缺乏良好职业道德;因此,中国家族企业首先将机密程度较低的生产技术部门和例行公事管理(办公室)的经理岗位对外人开放;营销、财务、人事、采购的岗位机密程度高,一般是到最后才安排给值得信赖的外人。综上所述,中国家族企业的人力资源管理是典型的根据关系远近、能力高低、信任度大小或忠诚度大小,按照岗位的重要性和机密性程度进行“人治”色彩浓厚的管理。

三、中国家族企业人力资源管理创新重点

(一) 继任管理规划

现实中,经常出现这样的现象:家族企业创始人突然离去或退休之际,往往就是企业的终结之时(Stavrou, Swiercz & Paul, 1998)^[30]。许多学者将家族企业的“短命”归因于糟糕的传承(Handler, 1990)^[31]。Jun - Koo Kang, Anil Shivdasani(1994)研究了日本企业绩效、公司治理与CEO常规性更替和非常规更替之间的关系,并证明非常规更替与企业资产回报率、股票增值率、负经营收入(negative operating income)有着显著相关,常规更替与企业绩效无关^[32]。这一点与美国的一些研究结论一致。Gersick等人(1999)认为,将家族企业经营管理从第一代过继给第二代能否成功的关键在于,是否有一个成功的继承计划^[33]。

近年来,中国家族企业陆续进入换代高峰,正在主动或被动地选择接班人,而选择接班人的方式主要有两种:一是内部培养自己的子女接班;二是外部寻找职业经理人。从能力角度看,外部寻找要强于内部培养,因为可选择空间较大,选择到能力强的职业经理人的几率要高(Redding, 1993)。但是,因为很难在短期内建立企业所有者与职业经理人之间的信任关系,所以从子女中挑选并培养胜任的继承人是家族企业成功交接的关键。事实上,万向集团、横店集团、红豆集团和方太厨具等的继任者正是这些企业创始人的儿子。因此,中国家族企业经营者,应制定继任管理规划,提前设计明确的交接班日程表和培养计划,一方面,可以有充足的时间培养继承人;另一方面,使继承人有足够的时间为经营企业做充分的准备。最终,实现家族企业权力的平稳交接。通过制度有效地避免经营者非常规更替给企业带来的消极影响。如果企业主想在65岁时退休,那么拟定继承人的计划应该在他45到50岁时就开始了(Aronoff & Ward, 1996)^[34]。

首先,构建继承人胜任力模型,作为筛选和评价

继承人的关键标准。可以根据企业规模、行业、战略、文化及创始人等方面的特点,确定调查对象,收集充分的相关信息,如开展开放式的行为事件回顾访谈。通过对访谈记录进行内容分析确定家族企业继承人胜任力模型项目,并收集相应的行为描述。编制胜任力量表,向家族企业内外部专家采集数据,进行因素分析。仲理峰等(2004)通过对18名温州家族企业高层管理者的关键行为事件访谈,建立了家族企业高层管理者胜任特征模型:威权导向、主动性、捕捉机遇、信息寻求、组织意识、指挥、仁慈关怀、自我控制、自信、自主学习、影响他人等11项^[35]。

其次,制定继承人培养计划。Mutual(1993)的研究发现,当代家族企业继承人通常在进入家族企业前主要是攻读大学学位。现在中国的不少家族企业创始人也将儿子送到国外接受高层次的专业化经营教育,甚至拥有海外留学经历。Lansberg(1999)认为,家族企业创始人对继任问题的关心程度对下一代的影响很大,直接关系到他们将来是否愿意成为继任者和能否成为一位理想的继任者。因此,精英教育和家庭教育是继承人培养计划的前期阶段。当家族企业创始人的子女获得了比较丰富的商业知识时,就应让其证实自己的能力,可以到家族企业或其他同行业具有较强竞争力的企业工作几年(Lansberg,1999;Zaudtke & Ammerman,1997),不但给家族企业带回新的技术知识和管理经验,培养对行业重要技术和管理发展的洞察力,而且及时发现子女与继承人胜任力模型之间的差距,给予适当指导。之后,家族企业继承人参与家族企业经营管理,适应未来角色。此时创始人可以通过参与董事会或顾问委员会扮演监督者或顾问的角色,关注的焦点逐步转向那些需要经验和专家技能的方面,主要包括企业筹资、成长选择、长期战略决策等。最后,通过较长时间的企业经营管理实践,经过较长时间的磨合和协调,逐步凝聚成企业外环境和企业内成员认同的新权威,形成以家族企业继承人为领导核心的,由精通生产、营销、财务等方面业务实践的职业经理人构成的高绩效经营管理团队。

(二) 企业文化培育

Quinn和Cameron等(1998)通过大量的文献回顾和实证研究发现,组织中的主导文化、领导风格、管理角色、人力资源管理、质量管理以及对成功的判断准则都对组织的绩效表现产生显著影响;并认为组织文化通过组织所信奉的价值观、主导性的领导方式、语言和符号、过程和惯例以及成功的定义方式来得到反映^[36]。Hofstede(1990)认为,组织文化是价值观和实践的复合体,其中价值观是核心,实践由表及里又可以分为象征(symbol)和仪式(ritual)等^[37]。郑伯(1990)认为,组织文化是一种内化性规范信念,可用来引导组织成员的行为^[38]。张建琦(2002)提出,雇

主诚信和价值取向对经理人的进入具有重要影响^[39]。因此,企业文化是企业在长期生产经营活动中形成的共同价值观念体系及其表现形式的总和,包括经营哲学、价值观、企业精神、企业优良传统和行为规范等;是企业通过长期的扬长避短,以及提炼、升华和系统化而形成的,直接影响企业人力资源管理成效。

然而,《2005年中国私营企业调查报告》显示,20世纪80年代最早创办私营企业的,主要是原体制外和最边缘化的群体;80年代末尤其是1992年邓小平南巡以后,一部分机关干部和技术人员开始“下海”;1997年以后,随着国有和集体企业改制进程加快,大批原国有和集体企业管理者在改制中成为私营企业主;近年,大企业主还包括一些本土的和海归的专业技术人员以及少数文化素质高、善于组织社会资源、经营成功的“草根型”企业家。据统计,其中,大专以上文化程度占51.8%,小学和初中以下文化程度占14.6%。全国私营企业所雇用的员工中,有一半以上是农民工,有四分之一是下岗职工;从就业人员行业分布来看,批发零售贸易餐饮业吸收近50%;制造业吸收近30%。因此,受企业主和员工素质及行业特点影响,相当多的中国家族企业还未认识到企业文化的重要性。

根据对中国家族企业文化的文献研究及对部分家族企业的观察,目前中国家族企业文化特征具有四大特点:(1)家族性,家族企业的核心人物或家族往往牢牢控制企业,其文化理念、价值标准、行为准则等被各级干部和员工“奉若神明”,其企业文化往往依赖于企业主个人或其家族的认识、文化素养和思想境界等;(2)自发性,当企业发展到一定阶段,通常从创业期进入成长期之后,一部分希望企业可持续发展、经常关注国内外优秀企业的家族企业开始意识到企业文化的重要性,自发提出建设企业文化的要求;(3)短期性,企业文化的形成和发展需要相当长的时间,但是一些家族企业在建设企业文化时往往非常心急,不但立刻创设企业文化建设部门,而且要求限期创建一套企业文化,往往收效甚微;(4)片面性,企业文化是一项系统工程,包含若干层次的很多内容;而一些家族企业以为盖了员工活动室,办了内刊,建了网站,企业文化建设就大功告成,重视可观察到的表层企业文化,却忽视深层次企业文化。相对地,随着企业规模的增大,随着企业家和员工素质的提高,中国家族企业进行管理变革和创新的必要性和可能性增强,企业文化的培育成为必然。

首先,承认家文化是中国家族企业文化的文化基础。家文化是中国家族企业区别于其他类型企业的最为鲜明的特点,也是中国传统文化的核心;家文化本身有利有弊,在家族企业的不同阶段发挥了不同的作用,因此对家文化内涵的理解就有所不同,强调的方

向、内容和程度亦有所不同，而不应该一味摒弃。例如，在家族企业的创业期，可能更应该强调家文化中的不计报酬、无私奉献等；在成长期，可能更应该强调家文化中的共同利益、共同促进等；在成熟期，可能更应该强调家文化中的利益共享、和谐管理等。

其次，构建个性化的企业文化。企业文化测量是基础性工作，中国家族企业可以从组织和个体两个层面进行，二者之间是互补关系；一般来说，组织层面的测量主要通过群体方式开展，如家族企业经营班子、管理人员的无领导小组讨论，员工座谈会等定性研究进行探索；个体层面的测量主要通过员工访谈、问卷调查等定量研究开展探索和验证。最后，对所获得信息进行逐条分析，构建中国家族企业个性化的企业文化；避免对某些传统文化因素，如对权威的尊重、集体主义、面子和关系等被认为会对组织行为产生重要影响的因素的忽视。

最后，以企业文化推动管理创新。中国家族企业一旦测量形成自身的企业文化之后，就应该将之作为核心，直接指导人力资源管理工作。如将企业文化与用人标准结合起来，选择熟悉本企业文化的管理者作为招聘考官，在符合任职资格的前提下，优先选择符合本企业文化的候选人；高度重视员工培训，通过各种各样的培训活动，不但培养员工的岗位技能和工作能力，而且更重要的是，将企业文化准确无误地传递给员工；考核员工时，将企业文化注入考核指标体系中，通过考核，强化企业文化。

（三）人力资源管理制度建设

20 世纪 90 年代初，大量外资企业进入中国时带来了它们先进的人力资源管理模式。Ulrich (1997, 1998) 指出，人力资源管理已经超出传统人事管理职能的范围，如招工、福利与薪酬等，而包括诸如战略规划与持续改进之类的任务；人力资源管理职能扮演的角色包括战略经营伙伴、行政管理专家、员工激励者以及变革推动者这四大角色^{[40][41]}。在财富 500 强这样的大企业更是如此 (Kaufman, 1999)^[42]。然而，根据大量的文献研究，相当多的中国家族企业仍停留在人事管理阶段，或者传统人力资源管理阶段，尚未发挥现代人力资源管理的巨大作用。因此，当前中国家族企业非常有必要大力建设其人力资源管理制度。

（1）体现人力资源管理的战略地位

越来越多的中国家族企业逐渐认识到人力资源管理对企业发展具有重要的战略意义，并着手制定本企业的人力资源战略，对人力资源管理进行系统思考，基于企业战略制定人力资源战略，以适应企业的发展。一部分中国家族企业聘请专业咨询机构参与或主持该活动，相当多的家族企业开始把人力资源管理放在战略地位上，并设置了诸如人力资源总监之类的职位作为体现。

（2）规范人力资源管理活动

中国家族企业在创业初期使用的家族管理模式，在一定阶段和范围内有着不可比拟的优势；但是，当企业发展到一定阶段后，就限制了企业的发展。中国家族企业不能仅仅依靠家庭成员来保证企业的持续成长，必须依靠人力资源的管理来提升竞争力，必须在人力资源管理各项活动中建立规范，对核心人物及其家族成员进行制度约束，使人力资源管理发挥功能。

（3）聘请专业人力资源管理人员

相当一部分民营企业虽然意识到人力资源管理的重要性，但是未认识到人力资源管理的专业性，甚至以为就是人事档案管理、工资和劳保福利等事务性工作，随便什么人都可以承担，使得人力资源管理的非程序性职能无法得到有效执行。实际上，1999 年 5 月颁布的《中华人民共和国职业分类大典》将企业人力资源管理人员列入第二大类：专业技术人员，1999 年高等学校开始设置人力资源管理本科专业，2001 年 8 月 7 日劳动和社会保障部颁布《企业人力资源管理人员国家职业标准》，2002 年 6 月 7 日劳动和社会保障部发出《关于开展企业人力资源管理人员等职业职业资格全国统一鉴定试点工作的通知》，2004 年首次招收人力资源管理专业研究生，这些都标志着对企业人力资源管理人员的职业化和专业化发展。

（4）加大人力资源管理投入

相当多的中国家族企业追求短期效益，宁肯花费巨资到广告、公关和机器设备等见效快的领域，而不愿对人力资源管理投入。事实上，虽然人力资源管理见效慢，但是具有边际效应递增、示范效应强和辐射范围大等特点，潜在收益非常高。

【参考文献】

- [1] 彼得·德鲁克. 大变革时代的管理 [M]. 上海：上海译文出版社，1999.
- [2] [美] 克林·盖尔西克，等. 家族企业的繁衍：家庭企业的生命周期 [M]. 北京：经济日报出版社，1998.
- [3] 闻岳春. 家族企业上市后如何面对另类“一股独大”？[J]. 金融研究，2001（11）.
- [4] 李新春. 中国的家族制度与企业组织 [J]. 中国社会科学季刊（香港），1998 年秋季卷.
- [5] 保育钧. 私企平均寿命 7.02 岁 [N]. 北京青年报，2003 - 03 - 28（14）.
- [6] [美] 迈克尔·波特. 陈小悦，译. 竞争优势 [M]. 北京：华夏出版社，1997.
- [7] [美] 彼得·德鲁克. 组织的管理 [M]. 上海：上海财经大学出版社，2003.
- [8] [美] J. A. 熊彼特. 何畏，等译. 经济发展理论：对于利润、资本、信贷、利息和经济周期的考察 [M]. 北京：商务印书馆，1990.
- [9] 黄群慧，张艳丽. 企业制度创新、技术创新及管理创新的关系 [J]. 改革，1997，（5）.

- [10] 常修泽. 现代企业创新论: 中国企业制度创新研究 [M]. 天津: 天津人民出版社, 1994.
- [11] 芮明杰. 管理创新 [M]. 上海: 上海译文出版社, 1997.
- [12] 梁 镇. 企业管理创新论 [M]. 北京: 中国经济出版社, 1996.
- [13] 钱德勒. 看得见的手——美国企业的管理革命 [M]. 北京: 商务印书馆, 1987: 7.
- [14] Donckels R. Frohlich E. Family business: Are family businesses really different? European experiences from STRATOS [J]. Family Business Review, 1991, 4 (2).
- [15] Astrachan J. H., Klein S. B. Smyrniotis K. X. The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem [J]. Family Business Review, March, 2002 vol XV (1).
- [16] 叶银华. 家族控股集团、核心企业与报酬互动的研究 [J]. 管理评论 (台湾), 1999, (5).
- [17] 费孝通. 乡土中国 [A]. 费孝通卷 (东方之子、大家丛书) [C]. 北京: 华文出版社, 1999.
- [18] Max Boisot, Industrial Feudalism and Enterprise Reform - Could the Chinese Use Some More Bureaucracy? [A]. in Warner, Malcolm (ed.): Management Reforms in China [C]. Frances Pinter, London. 1987.
- [19] 周其仁. 农村变革与中国发展 (上卷) [M]. 香港牛津大学出版社, 1994.
- [20] Ivan Lansberg. Succeeding Generations, Realizing the Dreams of Families in Business Boston [M]. Harvard Business School Press, 1999.
- [21] 李新春, 苏晓华. 总经理继任: 西方的理论和我国的实践 [J]. 管理世界, 2001, (4).
- [22] 汪丁丁. 从“交易费用”到博弈均衡 [J]. 经济研究, 1995, (9): 73 - 80.
- [23] 弗兰西斯·福山. 信任: 社会美德与创造经济繁荣 [M]. 海口: 海南出版社, 2001.
- [24] 杨国枢. 家族化历程、泛家族主义及组织管理 [A]. 海峡两岸之组织与管理 [C]. 台湾远流出版公司, 1998.
- [25] Penrose Edith T. The Theory of the Growth of the Firm [M]. Basil Blackwell Publisher, Oxford. 1959.
- [26] Richardson G. The Limit to a Firm's Rate of Growth [N]. Oxford Economic Papers. 1964.
- [27] 储小平. 职业经理与家族企业的成长 [J]. 管理世界, 2002, (4).
- [28] 郑伯坝. 差序格局与华人组织行为 [A]. 本土心理学研究 (台湾) [C]. 1995.
- [29] 郑伯坝. 家族主义与领导行为 [A]. 杨中芳, 高尚仁. 中国人·中国心 [C]. 远流出版事业股份有限公司, 1991.
- [30] Stavrou, Eleni, T. Swiercz, Paul Michael. Securing the future of the family enterprise: a model of offspring intentions to join the business [J]. Entrepreneurship: Theory & Practice, 1998, 23 (2): 19 - 39.
- [31] Handler, WC. Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members [J]. Entrepreneurship: Theory and Practice, 1990, 15 (1): 37 - 51.
- [32] Junn Koo Kang, Anil Shivdasani. Performance, corporate governance, and top executive turnover in Japan [J]. Journal of financial economics, 1995, (38).
- [33] Gersick, Lansberg, Desjardins, & Dunn. Stages and transitions: managing change in the family business [J]. Family Business Review, 1999, 12 (4): 287 - 297.
- [34] Arnoff C. E. Ward J. L. Successful succession [J]. In trial Distribution. 1996, 85 (4): 61 - 63.
- [35] 仲理峰, 时 勤. 家族企业高层管理者胜任特征模型 [J]. 心理学报, 2004, 36 (1): 110 - 115.
- [36] Cameron K. S., Quinn. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework [M]. New York: Addison Wesley Press, 1998.
- [37] Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D., et al. Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases [J]. Administrative Science Quarterly, 1990, 35: 286 - 316.
- [38] 郑伯坝. 组织文化价值观的数量衡鉴 [J]. 中华心理学期刊, 1990, 32: 31 - 49.
- [39] 张建琦. 经理人“背叛”的机理与雇主的对策取向 [J]. 管理世界, 2002, (5).
- [40] Ulrich D. Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- [41] Ulrich D. A new mandate for human resources [J]. Harvard Business Review, 1998, 76 (1 - 2): 124 - 134.
- [42] Kaufman B. E. Evolution and current status of university HR programs [J]. Human Resource Management, 1999, (38), 103 - 110.

[责任编辑: 许跃辉]