

家族企业文化方面存在的问题及对策研究

卢唯伊

(宁波财经学院,浙江 宁波 315000)

摘要:改革开放以来,随着我们国家民营经济的快速发展,民营企业规模的不断扩大,我们需要建设家族文化来解决民营企业出现之后带来的问题。家族文化对企业有着很大的推动力,但是家族企业也存在着很大的局限性,家族企业文化的现状,说明了家族企业文化如今面临着许多的问题。而对于这些问题,本文尝试提出几点对策。

关键词:家族企业;文化特征;发展现状;对策

1 家族企业文化的特征及存在的问题

家族企业文化特征的特征主要表现为以下几方面:威望与亲情交错的家族文化、家族利益高于所有的家族意识、子承父业的继承制度、血统关系以外的低信任度、血统关系下的向心力与离心力共存、建立在家长威望基础上的独行独断、家族利益一致基础上的“高保密度”。从而可以总结出中国家族企业文化方面存在如下问题。

1.1 浓厚的关系色彩

在家族企业中,企业利益与家族利益是彼此堆叠的。其兴办之初的目标大多数是为了给家里人解决温饱问题,或者是把家里人的生活水平提高一个新的层面,但是往往,家族企业都抱着小富即安,不知道进取的心态,这又体现出了它的家族性。之所以这样,正是因为我国传统文化对家族企业有着很深的影响力,决定了家族企业文化浓重的关系性色彩。企业主对员工的管理分成“自家人”和“外来人”两种。

家族成员把持,关于“自家人”企业主的治理是“情大于法”,有了矛盾基本都会大事化小,小事化了。但是对待“外人”就会严厉按照市场运作的常规来做取舍,而且压低员工的工资待遇,企业中到处都是了关系网。长此以往,让关系网以外的员工产生有志无时的心理状态,就会失去一批又一批的人才。

1.2 比较少的制度束缚

从创立一开始,家族企业的生存与发展就是和创业者具备特有的判别与决策的胆识分不开的。也正是如此,使他们在企业内部形成了绝对权威,规章制度难以对他们产生制约作用。而且制度是“内外”有别的,对“外”不对“内”。在用人上实行“任人唯亲”,在企业管理中更多的是用“情”来管理。

任人唯亲的结果是:规章制度难以执行从而招致治理凌乱;有能力的非家族人员对企业失掉信心,所以会另外寻找新的企业,导致失去可靠人才,企业没有了生机;最后一点是企业内部存在沟通阻碍,就是所谓的“自家人”和“外人”之间缺少共同的话语,难以构成合力。

1.3 “家长制”风格

在中国传统文化中,族长的权利是至高无上的。在家族制企业中,这种家长制风格很严重,企业的任何决策都是家长个体的决定。随着企业规模的扩展和市场竞争的扩大,这种决策的弊端日益显现。

这种缺少民主和自由的企业文化是被竞争日趋强烈的现代市场经济否认的。多数中国的家族企业是一种家族管理,大事小事都一把抓,企业发展壮大后假如企业家事无巨细什么都管,不仅管不过来而且缺乏效率,对一个大企业的生存和发展不利。

2 对策研究

2.1 建立充分参与的文化管理机制

文化管理强调精神文化的力量影响人与人之间以及人与组织之间的关系。文化管理可以促进企业成员之间的协调和一致性,并在共同的经营方向上以合作的方式不懈地工作。这将形成比核心技术和更坚固更持久的核心竞争力。

对于家族企业来说,留住人才是当务之急。文化管理可以把家

庭以外的员工聚集在一起,使他们更容易融入家庭企业,增加他们对企业的忠诚,更有利于实现管理目标。实施文化管理的一个重要特点是企业要以人为本,重视员工的主动性和创造性,让员工参与企业的管理和决策,提高企业的“主人”意识。

在实施文化管理的家族企业中,管理者倡导团队建设,弘扬协作精神,给予员工管理活动应有的自主权,集体协作,依靠集体力量实现工作目标。这有利于家族企业实行民主、科学的决策。

2.2 淡化情感文化,建立契约文化,巩固员工和谐一致的信任机制

我国信任文化的低下使得家族企业主要依靠道德、信任、默契等非正式制度来控制家族成员的行为。这种合同的缺乏往往使公司缺乏管理科学的管理体系。因此,要避免低信任文化带来的弊端,必须规范企业制度,建立契约文化。

在家族企业中,个人情感信任转化为企业环境信任,情感信任转化为基于个性和能力的全面信任,硬控制转化为相互平等的契约保证。

2.3 以人为本,倡导亲情文化

一流企业用“文化”留住人才;二流企业用“工资”留住人才;三流企业习惯被员工“开除”。企业与员工是共同赢家,缺乏工作,对企业的生产和管理有着较高的周转率,对企业的可持续发展有很大的影响。

企业家是家族商业文化的领导者。为了塑造和维持家庭企业的共同价值,企业家本人必须成为这种价值的体现,并通过自己的行动向所有成员灌输这种价值。领导者要充分发挥倡导、模范、提升、创新的作用,把组织倡导的价值观转变为员工的共同信仰,即得到员工的认可并付诸行动。

参考文献

- [1]王维.我国家族企业发展问题探析[J].东方企业文化,2012(01).
- [2]罗惠英.我国家族企业发展趋势初探[J].北方经贸,2012(01).
- [3]何颖.我国家族企业经营权继任者选择研究[J].合作经济与科技,2012(01).
- [4]鄢劲青,闵桂林.制度构建与中国家族企业发展研究[J].企业经济,2004,292(12).

作者简介:卢唯伊(1999,10-),女,汉族,浙江温州人,宁波财经学院财富管理专业17级财务管理专业学生。