

家族企业如何成功转型 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/289/2021\\_2022\\_\\_E5\\_AE\\_B6\\_E6\\_97\\_8F\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_c123\\_289115.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_AE_B6_E6_97_8F_E4_BC_81_E4_c123_289115.htm) 随着中国家族企业的飞速发展，很多企业已经到了转型的接点。如何顺利实现企业治理的转型，具有生命攸关的重要意义。在这个接点，如果家族企业不能够认识到转型的重要意义，势必走向灰飞湮灭。因此，家族企业必须认真对待转型挑战。家族企业转型期面临的问题 根据美国布鲁克林的家族企业学院的研究，约有70%的家族企业未能传到下一代，很多家族企业如昙花一现，匆匆产生又匆匆凋零。其面临的主要问题就是人才的制约和管理的缺陷。家族企业面临的首要问题是家族人员的思维转变。在企业创始初期，很多的家族成员都不会想到他们能发展到规模如庞大。人才，尤其是高层决策者背后隐藏的企业产权归属危机，是导致民营企业陷入困境的一个重要原因。我国的民营企业由于历史的原因，普遍存在着产权不明晰，治理结构不合理的弊端。一部分民营企业，特别是90年代成立的民营高科技企业，大都存在“假集体，真个人”的问题，而由此带来的治理结构不合理的弊端，使企业的决策者缺乏必要的约束。这是很多优秀企业之所以昙花一现的症结所在。在新的时代背景下，企业的发展已经远远不是“个人英雄主义”时代，仅仅凭借家族的智慧，必然被淘汰。随着中国家族企业的发展，很多企业已经初具规模，必须拥有一支现代化的高层管理队伍。不可否认，在引入高层管理人才时难免会出现企业不愿看到的结果。有些有能力的职业经理人却缺乏职业道德，或窃取了家族企业的核心能力，或

强占了家族企业的渠道，或浪费了家族企业的巨大资源。但家族企业的决策者不可因噎废食，关闭了引进高层管理人才的大门。核心管理人员的选拔是困扰众多家族企业家的一个问题。一般来说，家族企业可以首先在家族内进行人才的选拔，家族企业应当建立起一套完善的人才的培养、选拔机制，对家族内成员同样要进行认真的培养与选拔。而当家族内成员无人胜任管理重任时，则必须大胆启用外来人员；否则，企业就会由于人才断层而被淘汰。制度也是家族企业必须解决的问题。制度问题是企业转型的核心问题。随着家族企业的发展，企业逐步规范化，必须建立和完善企业的各项规章制度。企业初创时期，可能由于主客观条件的不完善，企业无法建立各项制度，但当企业发展到一定阶段，没有一套完善的制度则很难保证企业的长期发展。制度建设是保证企业能够长期健康发展的重要条件。这一时期，企业必须建立起完善的决策制度、财务制度、监督制度。要摒弃企业初创期的凭经验进行管理的模式，应代之以规范的公司治理机制。

家族企业成功转型的应对策略 建立现代企业制度。缺乏制度是中国现代家族企业的致命伤。中国家族企业多是业主制（Solo Proprietorship）和合伙制（Partnership），没有完善的企业制度。在这个阶段，很多企业往往是家族成员说了算，带有很大的随即性。在这个时期，业务单调，可以满足企业的要求。但随着企业发展，到了转型期，必须向公司制（Corperation）转变。实践证明，公司制是适应社会化大生产要求的一种较为科学的企业制度，是现代企业制度的重要形式。通过建立决策层、管理层、经营层三层分立的治理结构，可以有效提高企业的经营效率和安全性。同时，企业通

过公司制能够拓展多元化的融资，例如通过上市，成为公众公司，可以从资本市场获得充裕的资金支持和有效的监督，为企业与现代化发展创造外部条件。另外实行公司制，为企业进行资产重组、收购兼并等也创造了条件。中共十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济若干问题的决定》中对企业建立现代企业制度的有关问题进行了阐述。中国家族企业制度现代化的方向就是建立科学的现代企业制度及相应的公司治理结构。以现代化的技术进行企业管理。家族企业现代化的重要方面是用现代管理理论与方法实施科学管理，这是个动态的过程。迄今为止，企业管理模式先后经历了家长制、古典式（泰罗制和科层制）、行为科学模式和系统模式等四种方式。随着知识经济的发展，企业管理方式也逐渐从传统工业社会的生产管理向知识经济时代的创新管理和知识管理转变，家族企业的管理机制也面临同样问题。事实证明，家族企业采取现代管理方法仍具有强大的生命力。如沃尔玛超市连锁店2001年销售总额达到2200亿美元，超过了上年排名第一的埃克森美孚石油公司，显示出了家族企业的巨大潜力。当前国际流行的现代化管理方法主要有：学习型组织，使企业灵活适应市场变化；敏捷制造企业，即能够快速、动态地根据市场变化进行生产的管理方式；企业再造，美国管理学家迈克尔汉默将其描述为“根本重新思考，彻底翻新作业流程，以便在现今衡量表现的关键上，如成本、品质、服务和速度等，获得戏剧化的改善”；精益生产，其核心思想就是“取消一切不必要的获得，杜绝浪费”；管理集成，其主要内容是，整体优化，按照系统论的要求，对各生产要素进行合理搭配，取长补短，综合协调，发

挥整体效应；企业资源计划（ERP），基本理念是让企业雇员能够获得和生产经营有关的企业内部和外部各部门的相关信息；扁平化网络组织，即通过建立企业管理信息网络系统，改变传统严格专业和部门分工下的科层制组织模式，减少不必要的管理环节，提高经营管理效率。我国的家族企业可以结合本身情况有选择地借鉴与采纳，这样可以避免在企业现代化过程中少走弯路。引入高层管理人才。企业的高层经理人员是企业经营管理的决策者，其素质高低、才能发挥程度对于企业发展具有举足轻重的作用。在家族企业的模式下的人才机制大多是“任人唯亲”，这在创业时期由于家族的“亲和力”及不计报酬地劳动而产生独特的优势，但是当企业规模扩大以后，并非所有家族成员都符合企业的需要，有的还产生严重的阻碍作用。如果这种情况发生于高层经理人员，危害则更为严重。在知识经济迅猛发展的今天，家族企业的人才机制的缺点越来越明显了。人才机制社会化的本质就是使人才能够在开放、竞争、激励与约束完备的环境中参与到企业的生产、管理中去。目前出现了许多新的方法，如股权激励、浮动工资、技能工资、目标管理等。中国的家族企业进行人才机制社会化的根本途径是：一是建立高层经理人员开放竞争、择优录用的机制，使优秀的非家族成员能够充分发挥经营管理的才能；二是吸取现代人才激励理论的有关方法，如前述股权激励、目标管理等；三是实施团队管理，这是现代企业管理的重要内容，通过增强班组成员的凝聚力以提高生产效率；四是提高科技人才的比重，进行知识管理。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)