

民营企业发展之消除家族阴影 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/453/2021_2022__E6_B0_91_E8_90_A5_E4_BC_81_E4_c78_453441.htm 中国有句古话“富不过三代”：第一代创业，第二代守业，第三代败业。麦肯锡一项关于家族企业的研究表明：全球范围内家族企业的平均寿命只有24年，其中只有大约30%的家族企业可以传到第二代，能够传至第三代的家族企业数量还不足总量的13%，只有5%的家族企业在三代以后还能够继续为股东创造价值。据《中国民营企业发展报告》蓝皮书统计：九成以上民企是家族企业平均寿命只有2.9年，其中有60%的民企在5年内破产，有85%的在10年内消亡。创业者自身的素质有很大的关系，同样家族企业的家族化给民营企业的发展留下阴影。家族化企业存在先天性的缺陷，很大程度上限制了企业的发展。笔者认为企业当收入达2000万的时候就要考虑逐渐淡化或扬弃家族化，但企业收入达到5000万，企业必须解决家族化问题。需要扬弃的不仅仅是家族成员，而是“非职业经理人”的大家族成员：家族、功臣、关系户。这些人的带来的弊病如下：
1.权利集中，导致中央集权：家族企业的实质的管理权利基本上掌控在自己人手里，最终致使企业的所有全力集中在家族领导人手里，形成绝对独裁，无法实现全员民主管理。
2.家族文化取代企业文化：由于企业的全力掌握在家族成员手中，企业家族的文化势必成为企业文化的主要来源，企业文化的培养往往伴随着家族文化的培养。
3.利益之争取代企业发展：家族成员的利益之争，往往限制了企业的发展，家族自身的利益高于企业的利益，企业发展必须在自身利益发

展的基础上，导致企业利益分化，目标难以统一。4.家族成员地位尊高，往往是制度的破坏者：家族企业更加重视人情管理，存在很多血缘、亲情及人情关系，这些人在企业地位尊高，往往成为企业制度的破坏者让企业的管理制度成为一纸空文。5.享受欲望强烈，让企业缺乏斗志：家族成员后代往往属于纨绔子弟，享受成为习惯，缺乏斗志，同时他们又是权力的掌管者或是未来掌管者，使企业缺乏前进的动力。那么，如何消除家族企业的阴影，笔者总结一下几种方法：

- 1.狡兔死，走狗烹 - 直接退出法：对于素质较低、文化基础差、又缺乏学习动力，时不时成为制度破坏者的，在企业担任较低职位，请他们直接退出。同时给予一定的安家费用。
- 2.杯酒释兵权内退法：对于以上人员，在企业担任要职的家族人员，最好的方法就是杯酒释兵权，让他们内退，每月依旧给予一定的工资。当然，在退位之前一定要培养好这些人的副手。
- 3.封王授爵 - 创业法：对于一些个人能力不错，但影响企业管理者，最好的方法就是封王授爵，给他们一片自己的领土，扶持他们创业。给他们一个项目、成立小子公司或是创办一个小企业，让他们自己独立经营。但一定是初期扶持的一刀切，而不是终身抚养。
- 4.内阁议院 - 退二线法：对于职务较高，年龄较大的，设立一个内阁议院，如监事会等，让他们对企业的经营、财务进行监督检查，不参与企业的日常管理。绝对不能再让他们插手企业的日常管理。
- 5.狐狸教子法 - 外送委培法：对于年轻的综合素质较好的家族成员，需要让他们自己独立成长。其一，外送学习，公司出钱让他们自我增值进修，接受新的管理思想和模式。其二，外送委培，将公司的重点培养的家族成员让他们自谋职业或者

联系较为正规的企业，让他们再没有关照的基础上从基层坐起，等他们积攒经验成才后回到企业。 6.轮岗换职 - 边缘化法：这是最不得已的办法。老板不愿开口请走老人们，就培养新人顶替他们，让他们到一些次要的岗位，让他们处于全力边缘化位置，如工作表现依旧，再次边缘化，直到他们工作表现良好或是自动离职。 最重要的是，以上方法在执行中一定不能存在特例，执行不到位。 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