

家文化对家族企业人力资源管理的影响人力资源管理考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/513/2021\\_2022\\_\\_E5\\_AE\\_B6\\_E6\\_96\\_87\\_E5\\_8C\\_96\\_E5\\_c37\\_513519.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/513/2021_2022__E5_AE_B6_E6_96_87_E5_8C_96_E5_c37_513519.htm)

改革开放以来，中国的私营企业有了长足的发展，根据国家工商行政管理总局提供的数字，我们可以清楚地看到，2004年12月至2006年6月，全国的私营企业的数量、投资者人数、从业人员、雇工人数和注册资本金都呈快速增长态势(见表1)：截至2006年6月底，个体工商户与私营企业的从业人员(含私企投资者)已达1.12亿人，占当年城镇就业人口的41.25%。据中国社会科学院的调查显示，我国私营企业有80%是家族企业或泛家族企业。目前，许多家族企业已经逐步走出了粗放型的积累阶段，开始向现代公司方向转制。在这一转变的过程中，传统的“家文化”在公司管理的各方面仍有深远的影响。“家文化”的特点 家族性家族，作为最基本的单位构成了传统的中国社会，它是社会经济与生活的核心，因此中国人形成了几乎凡事以家为重的家族主义。在家族主义的取向下，人们生活圈内的运作是一切尽量以家族为主，个人为从；家族为先，个人为后。权威性儒家文化的物质基础就是父权家长制，父亲作为家长有主要的权力，居于家族的统治地位。封建家长在家族中的地位，主要是表现在经济专制、思想专制、家规家法。受这种“家文化”的长期熏陶，人们形成一种过分重视关系差异性性中国的人际关系，依其亲疏程度可以分为三大类，即家人关系、熟人关系及生人关系。家人关系中可依对象的不同进而分为亲疏不等的关系，熟人关系与生人关系亦然，这种以自我为参考点，向外圈圈扩散(越向外关系越远)之

类似同心波纹的人际或社会关系网，称为“差序格局”（费孝通，1948）。在三类不同的关系中，家人受的待遇最好，熟人次之，生人更次之。二律背离性在家族企业中，家族内部成员与非家族成员在价值观念和行为规范上有很大的不同，形成鲜明的两个群体。家族内部成员往往把自己的利益与企业的利益紧密联系在一起，内部人之间有很强的信任感和凝聚力。而非家族成员则被边缘化，与家族成员间有明显的隔离层，感觉不受信任，对企业缺乏忠诚。

百考试题“家文化”对企业管理的影响

“家文化”对人力资源管理理念的影响

员工结构二元化

家族企业的员工结构存在“二元性”，即家族企业存在一个由家族成员组成的“内核”和由普通员工组成的“外围”，不能脱离管理者凡事以家族为重这一特征局限。这种员工结构的弊端在人力资源管理实践中表现的非常明显，如企业任人唯亲而非任人唯贤；特殊人物把持关键岗位，职业管理者缺位；企业内裙带关系严重，阻碍职业经理人能力的发挥，激励手段单一等等。由于家族成员几乎占据了企业所有的重要职位，一定程度上就阻止了社会优秀人才进入企业，家族企业的人才结构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。

人治的治理思想在家族式企业中的，大家重感情、亲情、人情、轻正义、公理、原则，遇事情更多考虑的是“人”的因素，是“人治”而不是“法治”。有一些发展规模较大的家族企业也许讲法制，也有制度，也有如股东会、董事会、监事会的治理结构，但那是人治下的法制，感情下的制度，个人主导下的“三会”。更多的家族企业不会建立科学合理的人力资源管理体系去管理企业的人、事、物。

“家文化”对人力资源管理实践的影响

力资源开发的片面性人力资源开发的片面家族化管理的企业中，企业主总是尽可能地给予家族成员，特别是子女最好的教育及商业经验熏陶，对于家族外的员工，则很少有教育培训投入。员工一般被固定在一个工作岗位上，难有机会在不同的岗位上变换，也缺少晋升的机会，因此，难以留住人才。培训可采取导师制度根据“家文化”中的权威取向这一特点，企业员工重视权威，服从权威。因此，企业在对员工进行培训时，可采用师徒制培训方法，来提高培训的效率。并且这种培训方式，还可以促进企业内部的人际交流，减少人们之间的冲突。选择合适的激励机制家族企业应该改变对内关系型激励约束，对外契约型激励约束的模式，在企业内实施产权激励，规避道德风险；完善法人制度，用法制代替人治，真正建立起置于法人化基础和前提下的互信体系；坚持以人为本，建立科学公正的选才、用才制度，任人唯贤，保证家族企业对人力资源的吸引力，同时也应通过建立金色降落伞制度等，保障员工的利益，强化其对企业的忠诚度和追随度。经济性报酬和非经济性报酬并重家族企业在利用报酬激励员工时，既要重视经济性报酬，也要重视非经济性报酬，因为非经济性报酬里面包含了许多与“家文化”相通的成分，如对员工家庭生活的关心，使员工体会到“企业如家”的感觉。“家文化”对企业文化的影响领导风格家长化、权威化受“家文化”家长制的影响，企业家在领导风格上倾向选择家长式管理，企业的主要权力集中于领导者个人手中。在决策过程中，领导者独断专行，不重视下属成员的意见；领导者经常介入到具体的工作任务中，对员工在工作中的组合加以干预，采取“个人化”的方式，根据个人的情感对员

工的工作进行评价。在这种家长式的领导风格下，企业家的个人权威地位得到确认，个人的意志形成了企业的各种制度，规范着企业以及企业中的员工的运行。代际传承引发复杂内部关系在家文化的影响下，“子承父业”是企业中的必然趋势。根据著名的差序格局理论，家族企业中的每个人都是以自己为中心形成自己的关系网络，在家族企业发生代际传承后，非家族元老与继承人的差序格局就会发生变化。非家族元老在创业者的关系网络中享受到的权利会逐渐被剥夺，他们会逐步被排除在企业的核心层外，因此为了巩固自己的权利，非家族元老可能会与继承人发生冲突。这些冲突在继承人在靠近最高权力中心的过程中如果没有很好的处理，将会带来严重的内耗，极大的削弱家族企业的实力，并且权利冲突双方为在企业内部各自建立自己的势力，会打击甚至迫害对方的阵营。这种复杂的内部政治斗争，将会影响到企业的员工关系，从而降低员工的工作积极性。"#F8F8F8" 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)