

家族企业的优缺点及正确管理方法

家族企业的优缺点及正确管理方法家族企业概述

何为家族企业?从本意上讲,就是由一个家族的某个人或者一个家族的成员共同投资成立,且主要的经营、管理是由该家族成员来执行的企业。在中国约 80% 的中小企业是家族企业。

在中国的国情下,要想找几个不是家族的人,XXX 合谋一翻大事业很难。主要是因为每个人的排外心理,小算盘心理,担心利益分配不均等问题,而不能呈现太多的非家族合资、股份制企业,或者说很多的非家族合资企业、股份制企业,也很难长期的生存下去。即使现在很多企业对外挂名股份,其实内在也是家族企业。家族企业的大量存在是客观的必然。

我现在所工作的“XXX”就是一个家族企业。本文将以我在这工作的亲身体会,来探讨、分析有关家族企业的优缺点及如何正确管理等问题。

二) 家族企业的优点

1、员工更加的忠诚、敬业、自信、凝聚力强。

家族企业在创业之初,其主要的员工,都是本家族的成员。他们一般都有着“主人翁”的精神,工作认真负责,积极性高,责任心强,跟着老板一心一意的朝着共同的目标努力。

我所工作的“XXX”，现是我县一家较大的综合性超市，占地 3000 多平米，拥有员工 140 多人，年营业额几万万元。但超市最初只是一家不到 30 平米的小市肆。创业时连老板在内只有 6 名员工，且都是老板的亲戚。短短的 5 年时间，就发展成现在的规模。我想这跟他们这些家属成员的努力是分不开的。

2、股东层与管理层合一，提高企业的运营效率，使决策及时、果断。

就拿我们超市来说，老板就是直接的最高管理者，有什么重大决策，直接就做出决定，不用像很多股份制企业，需要召开股东大会来商量，再做出决定。现在的市场机会稍纵即逝。这就制止了因决策不及时，造成市场机会流失，同时也节约了时间、成本，提高了效力。3、老板充分信任下属，可使得下属铺开束厄局促，自由发挥，老板也能够腾出更多的时间与精力，去思考其它更紧张的工作。

俗话说“用人不疑，疑人不用”，但一般的老板很难做到，除非是自己的亲属。家属亲信有了老板的信任，便可根据实际情况的变化，主动的做出相应调整，提高工作效力和成功率。老板自己也能够留出更多的时间去处置惩罚紧张的事、决策上的事。

4、降低谋划成本。

家属亲信大都会主动替老板着想，而且可以灵活机动的随时调整工作岗位，或者加班加点，不计报酬的主动完成工作。关于一些偷盗、浪费的现象会及时的汇报、制止。这样就招致谋划成本的有效的降低。

就拿我们超市举例，老板的姐姐白天负责超市兑换零钱、收银员营业款的收取等工作，晚上在超市守夜，平时又外出联系单位的团购业务。一人做了三份工作，且比一般的人做的更加细致、认真。这就节约了超市成本，老板也信任，不会造成不必要的浪费和流失。

5、机制灵活，更能适应市场环境的变化，更能赢得客户的信任。

“船小好调头”，家族企业起步阶段，一般从事成批生产或单件小批生产，能够适应市场的变化，对顾客新的需要能迅速地作出敏捷的反映，合理地调配资金和劳动力资源，及时开发和生产出市场急需的产品。当某些经营领域需求下降，能较快地转向需求上升地领域。

机制灵活，能发挥“小而专”，“小而活”的优势，家族企业能实现专业化生产，同时企业利用灵活的机制，开发、生产和经营各种小，巧，轻，廉，富有本企业特色的具有竞争力的产

品。而且对用户能有求必应，重视服务。力求周到，赢得顾客信任。

我们超市奶粉区的主管就是家族成员之一。她比其他部门的管理人员更知道自己的是谁。现在的市场情形是“顾客是爷爷，我们是孙子”。从生产与运作管理角度上看就是产品包括两大类，一类是有形产品，就是产品本身，另一类是无形产品，即服务。她能将两者结合在一起的。在卖奶粉时，她要求工作人员将顾客的地址，电话，孩子的生日等一一记录下来。无论你是哪里的顾客。只要你曾经来我们超市购买过奶粉。都能享受到定期的家访、打电话了解情况、小孩生日时送礼物上门等售后服务。从而提高了服务质量，赢得了顾客的普遍赞誉，提高了销售业绩。

6、家属企业建设周期短，回报快。

家属企业生产规模大都是中小企业，因而投资较省、建设周期短、收效快。从而在最小的时间内，获得较好的经济效益，为企业的壮大颠定了基础。我们超市在创业前期，用5年的时间使产值、规模几百倍的增长就是很好的例证。

7、家族企业容易使利润最大化。

比起其他类型的企业，家族企业对利润最大化更为追求，尽管企业的目标就是实现利润最大化，但是家族企业在这一点

显的更突出。因为，家族企业靠的是自己的自力更生，艰苦创业，自谋发展，而一些国有企业，在这方面显的比较被动，因为无论怎么样，天塌不下来，就算塌了，也有国家替他们顶着，所以整天躺在国家的保护伞下求生存，失去了追求利润最大化的斗志。

大家都知道 XXX 吧，它是创于清末的一个品牌，是中国最早的啤酒之一。前几年 XXX，竞争不过国外的品牌，如 XXX，蓝带，三得力等啤酒，市场极度萎缩，濒临倒闭。最后 XXX 到国务院求救，最后国家财政拨款，在全国范围内找 4 6 家酒厂，从新整合成 XXX。最后 XXX 生存下来了。这一案例从中暴露了国有企业的弱点，而这恰恰是家族企业的长处。现在中国已经加入了 WTO，我们企业必须参与市场竞争，国家已经不能再这样保护我们企业，所以推行国有企业改革，让国有控股权下降，提高私营或家族控股权，最后让家族或私营达到控股权，从而使企业更加的灵活，参与市场竞争。企业在失去国家这柄保护伞后，随时充满危机感，促使企业发展。

经由过程以上对家属企业的分析和国有企业的改革路线，我们更加明确了家属企业容易使利润最大化的优势是 XXX 质疑的。

8、家族企业更容易实现较大发展目标、方向。

家属企业在大的企业发展方向上更容易做到，想到做到，有机会就夺取，不用像合资或股份制企业要商量，要开会征求众人的意见，这样偶然意见的分歧将是对企业发展最大的制约。家属企业则不一定，如果老板看准的一个发展方向，他可以就像战场上的将军，立时付诸动作。抓住机会，偶然就是抓住财富，赢得胜利。而且一旦明确目标，家属企业的成员都能同心协力，共同去完成工作。

三) 家属企业的缺点

1、家族企业抵御风险的能里较小。

“船小易翻”。家族企业一般都是中小企业，由于规模小，实力弱，因此抵御经营风险的能力小。在市场竞争的狂风暴雨中，容易被大企业所卷起的巨浪倾覆。家族企业经营范围和市场的狭小，决定了一旦这些领域市场需求下降，容易造成企业生产规模的大起大落。2、家族企业以亲情化管理为主，权责不分，管理机制混乱。

家族式管理过分重视人情，忽视制度建设和管理。使特殊人物把持关键管理岗位，导致规章制度不起作用，关系代替制度，使制度如一张废纸。同时家族企业在领导选择上往往以血缘亲疏为标准，采取子承父业和亲戚总比外人可靠的家族继承制，忽视个人的才干和品行，从而导致企业持续发展受阻。

3、家属企业用人任人唯亲，用人不当。

家属企业在用人方面存在巨大的弊端，家属企业往往任人唯亲，不是 **XXX**，企业的高层管理人员通常是企业主的子女或亲戚，这样就会发生不懂企业管理的人走上领导岗位，降低企业的管理水平；同时也产生不公正的内部竞争环境，企业留不住有本事的人材。况且家属亲信中的人，能力与素质是很受限定的。人材资源的不足将有碍家属企业的发展。

4、家属企业的谋划权和所有权不分。

家族企业所有权和经营权没有分开，这是家族企业最大的弊端。因为家族企业家长式管理，受个人经历所限，不能将企业很好的带到另一个高度。所以有远见和魄力的家族企业就会请专业的企业经理人管理企业，这是一个很好的想法，但是由于家族企业对所请的人并不是很信任，因而并没有将企业所有权和经营权分开，这样使得经理人在下命令和决策的时候，畏首畏尾，影响决策的时效性。

在这个所有权与经营权分开问题上，我们不烦看看日本的 **XXX**。**XXX** 是除了棺材不生产以外什么都干的大公司，早在 70 年代，它就用了不是姓 **XXX** 的人来管理企业，也就是说早在那时它就将所有权和经营权分离。正是由此，才成就了今天的三菱帝国。

5、家族企业容易造成财务管理混乱。

2008年，我们超市出现了一起较大的贪污事件。老板安排他一个亲戚，负责管理超市的仓库。由于老板的信任，长时间的放任不管。财务制度要求不严。经一次偶然的事情，发现他所管的仓库，120件油不翼而飞。经过调查，油已经出库卖掉。但货款被其在两年内，通过做假帐的方式侵吞。给超市造成了巨大的损失。这说明了家族企业的财务管理很混乱，缺乏有效的监督与管理。如果企业规范管理，严格执行财务制度，完全可以防患于未然。

6、家族企业员工的福利待遇过重，拖累公司的发展。

由于家族企业在创业时有亲朋帮助，兄弟打天下才获成功，从道德上讲不能忘了患难弟兄，因而为他们谋福利义不容辞。同时为兼顾公平，对全体员工也会一视同仁，企业包揽了员工的住房、医疗、保险、子女就业乃至全家的生老病死等。很容易将企业办成福利组织。

家族企业在成长期，企业内部夹带着复杂的感情和亲属关系，使得领导者在利益关系上很难处理，权利和金钱的分赏很容易出问题。造成内部矛盾，从而影响企业健康发展。

7、家属企业的派系纷争比力突出。

家族企业的决策者们在处理人际关系时，按亲疏远近而非因才适用，因此在组织内产生“自己人”和“外人”的差别，造成

“打仗亲兄弟，上阵父子兵”的家族主义氛围。外人为生存也就趋炎附势，拉帮结派。有时为保护“外人”的利益，他们会团结起来与老板或“自己人”抗争，造成企业内讧。因此家族式管理要么凝聚力很强，人际关系融洽，要么内部四分五裂，派系纷争严重。

8、家族企业的普通员工没有归属感。

家属企业的能人不能及时、公正地提拔重用，挫伤他们的积极性，不能形成“能者上、平者让、庸者下”的用人机制。若老板及其管理者凭优越感而滥用权力，亲疏分明，就会造成大多数员工有牢骚。家属企业位高权重的职位往往是家属内部人员，外来工作人员很难融入其中，并且使得打工者没有归属感，降低工作效力。

9、家属企业的上层决策比力果断，容易造成较大的决策偏差。

家族企业的老板们的道德、行为端正，作风严谨，奉公敬业，业务素质上也要求有一技之长，他们许多是复合型人才，不仅是某个技术领域的专家，而且也是精明的商人，还是公关能手。由于他们的才能而限制了许多下属作用的发挥，压制人才的成长，形成个人绝对权威。因此这类企业经常会出现“成也萧何，败也萧何”的现象，即能人经济现象。当个人决策正

决策失误时，也得不到他人的及时提醒，会给企业造成巨大的损失。同时，当此人不在或退位，组织就会出现人才断档，权力真空现象，造成企业一时期内混乱或无组织状态。且在发展的策略、方针上容易出现，因为家族企业中老板的思想就是圣旨，不会广纳贤言，及时避免决策上的失误。

10、家属企业比力关闭，关于企业外部环境的把握不及时。

家族企业受诸多因素的影响，对市场环境的发展变化、对新经验新模式、对产品的更新换代等，缺少了解，使企业不能及时的做出调整，从而影响了企业的发展。

XXX 在建立初期，只有一层楼，超市不谋划水果、蔬菜等生鲜业务。尽管扩大谋划、丰富商品结构、提高服务质量已经是零售业一种新的潮流。但老板对市场动态把握不及时，使得超市没有做出相应的调整。在 2008 年的时候，我县“超市”、“XXX”“家惠多超市”等其他的三家超市，率先扩大谋划，增加了生鲜业务。招致超市自 2008 年后营业额直线下滑。直到 2009 年，老板才意识到事情的严重性。在 2009 年 5 月终于做出了扩大谋划的决定。但已经落伍于竞争对手，丧失了最佳的市场机会。

11、家族企业目光比较短浅，发展成大公司的可能性不大。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/58702310620006046>