



管理家族企業的問題

家族企業的管理問題與非家族企業的同類問題有所不同。近親一起工作時，感情常常會干擾業務決定。

在一些家族公司中，日常經營的管理是一個問題。在另外一些家族公司，非家族成員的雇員流失率高是一個問題。在其它家族公司，公司的成長是一個問題，因為有些親屬不願意將盈利再次投入到企業中。

本版物從作為公司經理的家族成員的觀點出發，討論上述問題，提供幫助大家有效有盈利地管理企業的建議。

您拿自己的金錢經營企業時，獨立自主是大家所珍惜的。不管經營順利還是不順利，您都告訴自己，“這是我自己的企業”。

但在家族公司中，就變成“這是我們家族的企業”了。由於親屬從不同觀點看待這個企業，有時會有很多衝突。

那些作為出資而不掌管理合作夥伴、股東和董事的親屬在考慮資本支出、公司成長和其它大事時，只重視金錢，而從事日常經營的親屬是從生產、銷售以及使公司成功所需人員的觀點來考慮大局的。顯然，這兩種觀點在很多情況下會發生衝突。

沒有管理金錢或企業才能的家族成員可使這種自然的衝突激化。有時他們是公司創立者較弱的後代 - 缺乏生意頭腦的子女 - 有時他們是姻親，不管他們能力如何，也不管公司的需要，他們都要得到照顧。

家族企業的經理所面臨的管理問題基本上同小公司的老闆兼經理所面臨的問題相同，但“家族企業經理”的工作更複雜，因為他們必須教育親屬接受市場、工廠和會計室的現實情況。

激烈爭吵

意見不同不一定會造成不和諧，但有時會引起“激烈爭吵” - 特別是在家族公司。兄弟姐妹、叔叔嬸嬸、侄子侄女、以及父子在這樣的小企業一起工作時，親情增添另一種矛盾。



對於必須領導這樣一個公司的個人，必須認識到這個親情矛盾，而且還要在這種情況下做出困難的客觀決定。

當家族成員在企業中十分活躍時，在很多情況下難以對彼此的技能和能力做出客觀的判斷。例如，一個人談到另一個親屬時會說，“我們小時候他就很懶，現在還是很懶。”不滿意的妻子會這樣說她的婆婆，“她對這個企業知道什麼？她在這裏只是因為她爸爸投資的錢。”

如果這種感情的迸發只影響到家族，經理還可以“強行制止”，然後走開，但事情往往沒那麼簡單。親屬的爭吵和敵意會蔓延開去，將非家族成員的雇員拖拉進來。

在這種情況下，經理的問題就是不要讓爭吵干擾工作。您不能讓公司分成敵對的陣營。您必須使非家族成員的雇員知道，有盈利的組織才最符合大家的利益，而不是靠擁戴特定的家族成員。

情緒矛盾的另一個問題，是非家族成員的雇員常常傾向於根據家族的緊張局勢，做出他們的決定。他們知道老闆會如何做反應，也因此受到影響。

經理是否真有控制權？

小公司的總裁並不總是下手負責管理。在很多家族公司中，家族的年長領導人成為總裁或董事長，但日常管理則由家族其他成員負責。

在有些情況下，當家族成員試圖管理企業時，即使好手也受到束縛。例如，在面臨公司實際情況來說，不需其他家族成員批准即可支出的金錢上限可能過低，經營費用需要多人審批，可能意味著會失去增加盈利的機會，例如利用低價購入原料或存貨賤賣的機會。

在另外一些情況下，由於涉及感情，經理可能左右為難。例如，您可能覺得您要請高層家族成員審批日常事務，因為“比爾叔叔從不讓您忘記錯誤。”由於家族成員個性不同，彼此情緒互相刺激，結果經營不暢，妨礙效率。

親屬在工作時間沉溺於聊天也會降低效率。經理必須以身作則，堅持要求親屬們上班時不要閒聊家長里短。

在一些家族公司中，負責日常工作的經理可能遲疑不決。您遲疑不決，可能是因為沒有安排工作的能力和權限。您成為經理，其實沒有考慮到您的資格，可能只是由



於您的年齡或在企業中的資本額。在另外一些情況下，您可能阻礙了企業的進步，因為您不聽公司其他人的意見。

其中解決方法之一，就是由家族其他成員勸說這樣的經理讓其他人負責日常經營，也許可以雇用一個經理。

如果一個家族成員必須負責經營，這個人要能夠運用有效的管理技巧，而且臉皮要厚，可以容忍家族的爭吵，更要意志堅強，堅持自己的決定。

在家族企業中獲得客觀管理的一個方法，就是在公司可以負擔的情況下，雇用外人管理日常經營。不管那個家族成員做經理，都可以一樣有偏見。有了外雇經理，家族成員就可以全力決定政策、規劃公司的發展。外雇經理高效率，則會確保所有雇員 - 包括家族和非家族成員的雇員 - 隨時都知道該向誰彙報。

當一個家族成員管理企業，而其他親屬擔任各種職務時，上述權限的明確界綫更為重要。家族成員的職責應明確規定。“家族成員雇員”應遵守紀律，在權限範圍內工作。即使這樣，最好還是在企業組織上層有非家族成員的雇員，這樣這個雇員就可以參與經營，協助家族成員不要感情用事。

還應明確規定經理對公然違反公司規定的人員停職或解雇的權限。如果對“家族成員雇員”有特別照顧，管理人員的控制就會受到削弱。

與權限有關的一個重要問題是：如果領導企業的家庭成員發生了什麼事，誰來接手管理？如果家族沒有規定井然有序的接替，這個職位就會成為“爭奪對象”。當地位最高的家庭成員接近退休年齡或健康狀況不好時，這個需要就特別重要。

您內兄需要一份工作嗎？

家族企業最常見的問題之一就是雇用沒有才能的親屬。但是，如果您妹妹或別的近親說，“老鮑急需一份工作”，您怎麼辦？上述家族關係的感情因素是難以抵抗的，但您應擦亮眼睛來處理這個問題。如果結果老鮑讓您花的錢比他上班創造的價值還高，您會很難解雇他。

主要問題是要識別有沒有才能。假定您的內兄就您們公司而言幾乎沒有什麼才能，也許您便給他安排一個閑角，儘管他有弱點，還是可以為公司做出一些貢獻，而不會打擾您的雇員。



主要擔心的不一定是那個親屬，而是親屬對其他雇員的影響。在一些情況下，親屬可通過與其他雇員的接觸，使組織的士氣渙散。例如，有的親屬會磨洋工，回避不好做的工作，利用特權，或講一些關於您和其他親屬的冷嘲熱諷的話。

如果您遇到這樣的親屬，可試著給這個親屬安排與其他雇員接觸最少的工作，並遠離決策階層。例如，可安排內兄老鮑在離公司總部有一定距離的其它城市的銷售辦公室工作，置於地位最高的營銷人員的監督之下。另一個方法就是通過正式或非正式的教育，改變他的態度。

關鍵是要確保沒有才能的親屬不會影響您作為經理與其他雇員的關係。您讓親屬循規蹈矩，其他雇員就會尊重您。

有時奇迹會出現，沒有才能的親屬在您的指導下竟然變成您們的財富。

非家族成員雇員的流失動高嗎？

一些家族公司為非家族成員高級職員的高流失而煩惱。

在另外一些情況下，優秀的經理和工人離職是因為他們看到您的親屬被安插在高級職員的職位，而他們沒有晉升機會。

對這一類的人員流動，離職面談是發現人才高流失的根本原因的有用辦法。決定離職的骨幹雇員可能渴望告訴您真實原因 - 至少是一些實際情況，可幫助您決定要採取的行動。

經理掌握了這些實際情況後，可能要面對引起麻煩的親屬，講明這件事。這種對峙的結果誰都猜不出來，但老闆兼經理很少能夠堅持解雇添麻煩的近親。拔掉關鍵高級職員眼中釘的一個方法是幫助這個親屬創立非競爭性企業 - 但這個親屬必須有管理能力，這是要取得成功所需要的。另一個方法就是把這個親屬“流放”到分公司去，或為這個親屬在別的公司找工作。

花錢能省錢？

作為老闆兼經理，您經常覺得必須做出一項支出以提高效率，但其他家族成員反對這項支出，因為他們把這看作一項花費，而不是投資。他們覺得，在效率更高的設備上所花的資金會侵蝕他們年底的紅利。



爲了幫助這些親屬理解“您必須花錢來掙錢”，您要把堅持投資的論點建基在非家族雇員收集的準確情報上。您可以向反對的家族成員建議，以客觀考慮金錢上得失來解決這個問題。例如，“花錢購買這台機器，我們就可以提高利潤，在四年內收回成本。”

如果反對的親屬拒絕接受您的推測，您可以邀請獨立企業顧問。親屬不接受您的判斷時，有時會相信顧問，如銀行主管、會計或律師。但記住，不應在顧問中包括同其他家族成員個人關係密切的獨立顧問。

也可以利用花錢聘請的顧問證明，支出是值得的，在您和您的常任顧問需要進行更多調研，而您們沒有時間安排的特別項目上，這種幫助特別寶貴。

滿足現狀、妨礙成長

家族企業中一些親屬年老時，會養成一種滿足現狀的態度。他們想墨守成規，害怕風險。有了這種態度，他們就經常會妨礙家族企業的成長。

這個問題的解決方法就是督促或建議這些滿足現狀的家族成員慢慢退出企業的經營。一個辦法就是減少他們對管理決定的影響力。例如，可以給予滿足現狀的親屬一個機會，將他們在公司的股份轉化爲優先股，或者他們可將部分股份出售給年輕的親屬。

也有可能讓這些滿足現狀的親屬考慮逐步退休。他們的工資可在幾年內逐步減少，他們也可以讓出一部分股權。經過適當的法律諮詢，有可能讓小公司調整資本結構。公司爲合資企業時，可起草新的合資協議。

上述行動可考慮到企業至今爲止的全部成長，可讓撤出的家族成員收回他們的股本。同時，經理和活躍的親屬可繼續努力，擴大業務。

利益如何分配？

家族成員的酬勞和他們之間利益的分配也會是一個難題。很多人覺得他們得到的酬勞太低，親屬提出以下意見又怎麼辦呢：

- “傑克叔叔坐著沒事幹，可掙得比我多。”
- “蘇嬌嬌的丈夫十年前就去世了。她用丈夫去世前在企業中投資的回報，去歐洲旅行了。”



- “您哥哥遊手好閑，可撈的錢比您多。”

您如何解決這些抱怨？您不可能完全解決這些抱怨。但是，如果這是一家小公司，可通過股份分紅達到一定的平衡。通過對公司的資本結構調整，一些股東可取得有紅利的優先股。

工資與所在地區的工資水平相比，有競爭性是最好的。瞭解各種管理工作的當地工資水準範圍，並以這些範圍為指南，決定家族成員和非家族成員雇員的工資。您將工資與具體工種掛鉤時，就可以向不滿的親屬指出，該行業對這些工作所標出的價值。

在家族成員之間平均分配利益時，還可以使用附加福利，如延期利益分享計劃、退休金計劃、保險計劃以及認股權計劃，都是安撫不滿意的家族成員的好辦法，同時幫助他們積累個人財產。

利益分配對小企業的成長至關重要。盈利是擴大業務的苗床，而如何使用盈利會影響到貸方的態度。如果一家公司的很大一部分盈餘被親屬分掉，還有那家銀行會向這家公司大量貸款呢？

從那裡貸款？

管理家族企業的另一個主要問題是取得成長所需金錢。一般來說，如果公司盈利，就可以從銀行獲得資金；但如果成長很快，公司往往超過當地銀行的成長。當您看到業務有擴大的前景時，負責管理的親屬應開始制定計劃。您需要考慮規劃資金籌措的技巧，可結合以下項目：

- 用公司的建築物作抵押，取得貸款；
- 請求供貨商延長購貨的信貸；
- 代管公司的應收款項及庫存的資金籌措；
- 開借條向朋友借錢；
- 借用親屬的人壽保險單的現金退保金額；
- 同保險公司聯繫，申請長期貸款。

如果企業是個小公司，以下的技巧也能提供可能的金錢來源：



- 向另一個公司現金出售部分股份。合並後，您可以利用較大公司的信貸；
- 利用公司的一部分股份作為抵押，同本地區的投資銀行聯繫，這些銀行可以私下找到貸方；
- 同可能收購公司部分股份的全國性投資銀行聯繫。

有效的預算控制對尋求成長資金很重要。這種控制可幫助負責管理的親屬決定公司的需要。貸方也會把它看作良好管理的證據。

信息交流

值得慶幸的是，在大部分社區，家族企業的經理不是孤單一人。其他人也在為其家族經營小公司，可以提供信息來源和幫助。

負責管理的親屬應尋找並培養同伴。您可以與他們交流思想，瞭解他們如何解決涉及他們親屬的問題。

在小公司，董事會有獨立成員 - 非親屬的董事和其它類型的企業人才，可以激發思考。

全國性同業公會也是良好的信息和幫助的來源，通過這些同業公會，負責管理的親屬可從非競爭者那裏瞭解實際情況。

資料來源：美國小企業管理署

編製單位：沙斯卡川省地區經濟合作發展廳

加拿大 - 安大略省工商企業服務中心 (COBSC/CSECO) 以加拿大官方語言 - 英語和法語 - 提供商業資訊。為了方便用戶，我們還將一些最常用的文件資料翻譯成了其它語言。如果您需要額外的商業資訊，請致電1-888-576-4444 與COBSC/CSECO 資訊官員接洽。