

# The Study on the Factions' Form of Non-Relatives Core Staff, the Consequences and the Countermeasures in Family Enterprise

Kejun Zhang<sup>1</sup>, Yunxi Cheng<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Shenzhen Institute of Information Technology, Shenzhen Guangdong

<sup>2</sup>Henan University of Technology, Zhengzhou Henan

Email: kejunzh@163.com

Received: Oct. 25<sup>th</sup>, 2018; accepted: Nov. 7<sup>th</sup>, 2018; published: Nov. 14<sup>th</sup>, 2018

---

## Abstract

A common but ignore phenomenon in family enterprise is non-relatives core staffs form some different factions. This paper analyses the underlying cause of the factions' form of non-relatives core staff in family enterprise, and the negative consequences on family enterprise. On this basis, this paper puts forward some countermeasures and suggestions based on the family enterprise owners, non-relatives core staffs, and rules and regulations. We hope this paper can give some helpful lines to resolve the problems formed by the factions of non-relatives in family enterprises.

## Keywords

Family Enterprise, Non-Relatives Core Staff, Factions

---

# 家族企业非亲属核心员工派系形成、后果及其对策研究

张可军<sup>1</sup>, 程云喜<sup>2</sup>

<sup>1</sup>深圳信息职业技术学院, 广东 深圳

<sup>2</sup>河南工业大学, 河南 郑州

Email: kejunzh@163.com

收稿日期: 2018年10月25日; 录用日期: 2018年11月7日; 发布日期: 2018年11月14日

## 摘要

非亲属核心员工在家族企业内部形成不同派系是常见而又被忽视的一个企业现象。本文在分析家族企业非亲属核心员工派系形成的根本原因及其对家族企业产生的不良后果的基础上, 从家族企业企业主、非亲属核心员工和制度建设等方面提出几点对策建议, 以期能对解决家族企业内部非亲属核心员工形成派系带来的问题有所帮助。

## 关键词

家族企业, 非亲属核心员工, 派系

Copyright © 2018 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

家族企业是社会经济组织发展的起点。研究表明, 中国近四十年大量出现的民营(私营)企业有 90% 左右是家族企业。家族企业的迅速发展, 已引起国内外学者的广泛关注。促使人们重视家族企业研究的原因主要有两点: 一是上世纪 90 年代以来, 港澳台及分布在东南亚和世界其他地区的华人企业及其经济成就特别令世人刮目; 二是改革开放之初中国大陆平地涌起的家庭经营的浪潮。长期忽视对家族企业的研究, 是我国经济学与管理学界的一大缺陷, 近几年学界才开始重视家族企业问题, 并引发一些争论[1]。但是, 纵观家族企业问题的研究, 学者们更多关注的是家族企业的代理问题[2]、传承问题[3] [4]、人力资源的激励问题[5]等方面, 即使是在家族主义信任基础上研究家族企业问题, 也鲜有探讨家族企业内部非亲属核心员工派系问题及其影响, 家族企业内部非亲属核心员工这种“抱团取暖”的现象及其后果并没有引起学界应有的重视。本文则旨在分析家族企业非亲属核心员工在家族企业中派系的形成及其后果, 并在此基础上进行相应的对策研究, 希望能对家族企业领域的研究加砖添瓦, 做出一点贡献。

## 2. 家族企业非亲属核心员工

家族企业在创业初期, 企业规模不大, 拥有一个彼此充分信任的、可靠的管理团队对企业来说非常关键, 而具有先天血缘关系的家庭成员则是企业关键岗位的优先考虑的人选。显然, 家族主义信任是导致初创家族企业选择这种企业治理机制的主要原因。

随着企业规模的扩大, 家族企业所有者将企业部分或全部的经营权委托给职业经理人、把企业一些关键岗位向(泛)家族成员之外的人才市场开放, 是一个必然而现实的选择。人才需求的增加使得(泛)家族成员之外的一些中高端管理、技术等各类外部人才进入家族企业占据各级经理、主管、技术骨干等岗位, 他们共同组成家族企业非亲属核心员工。由此, 本文将家族企业非亲属核心员工定义为, 在家族企业担任重要职务或占据重要岗位、对家族企业价值创造具有重要作用但与家族企业主无私人关系的员工。非亲属核心员工不等同于通常所说的职业经理人, 非亲属核心员工既包括家族企业内部的职业经理人, 还包括家族企业内部的非亲属技术骨干、营销骨干等对企业局部或整体效能影响较大的非管理系列的关键人才。家族企业非亲属核心员工能力强, 但家族企业主对他们信任度低。家族内部人才的短缺, 使得家

族企业的发展越来越离不开非亲属核心员工, 进而对非亲属核心员工形成依赖关系。但是, 家族企业主及非亲属核心员工之间产生的代理问题, 在基于身份的特殊信任中国社会文化背景之下, 使委托人和代理人都难以准确地给自身定位, 可能会导致非亲属核心员工出现一些非企业期望的行为, 如发展派系等, 尽管这些行为有损企业的组织效能, 对企业内部管理产生诸多不良影响[6], 但对置身于不确定环境中的非亲属核心员工而言, 却是一个理性的选择。

### 3. 家族企业非亲属核心员工派系的形成与后果

#### (一) 家族企业非亲属核心员工派系的形成

对家族企业长期调研发现, 家族企业非亲属核心员工派系的形成主要通过两种方式实现: 一是通过连带关系, 二是通过选择性培养、提拔员工形成“嫡系”。

规模的扩大、业务的发展、产品及产业结构的升级, 使得民营企业不但对人才数量提出了更多需求, 更对人才的质量提出了更高要求, 众多家族企业亦不例外。上世纪 90 年代, 国有中小企业大面积效益不佳, 在“抓大放小”的政策思路下, 各行各业释放大量的各级管理、技术等人才, 这无疑对当时急需各类人才的家族企业来说是雪中送炭, 很多国有企业下岗职工在这种形势下进入蓬勃发展的家族企业。但他们各自又不是孤军奋战, 就像很多当年南下的打工者会回到家乡把自己的兄弟姐妹、亲戚朋友带到南方打工一样, 他们又通过各种连带关系, 介绍、推荐、引进与自己有着亲密关系的各类人才到自己所在的家族企业任职。同时, 这些高阶非亲属核心员工在工作中不断考察那些有潜力且可能成为“自己人”的员工加以培养、提拔, 使其在利益获得、意见征询、职业发展等方面有赖于自己。这样, 在家族企业内部就形成以自己(通常是高阶非亲属核心员工)为核心的、利益上相互支援的团队。这些团队在很大程度上并非是工作意义上的团队, 而是连带和选择性培养为特征、以利益为核心的紧密群体。对家族企业而言, 这些紧密联系的群体就是家族企业内部的不同派系。调查发现, 家族企业内部存在派系是普遍现象, 对企业效能产生一定的负面影响。

家族企业内部形成派系, 表面上来看是连带关系和培养关系, 而实际上根本原因在于我国家族企业建立在家族主义信任基础之上的信任, 这种信任从(泛)家族成员内部逐渐向“外人”扩展, 而且信任感也逐渐降低。家族内部最亲密成员之间的信任是一种本能的、潜意识的充分信任, 因此, 家族企业内部的关键岗位都由(泛)家族成员占据, 如财务、采购、审批等关键岗位。对于家族企业内部的“族人”、“外人”, 则按照费孝通先生的“差序格局”原则, 由亲到疏, 信任程度也不断下降[7]。在家族企业企业家心中, 企业是“我的”、是“我家的”的意识深入骨髓, 骨子里特别害怕、忌讳“外(姓)人”染指家族企业的企业控制权。因此, 不管家族企业非亲属核心员工如何表忠诚、卖力干、出业绩, 家族企业主在内心深处对他们都是不信任的, 对家族企业内部非亲属核心员工表现出很低程度的信任或不信任, 在引进外部人才时所做的部分承诺、特别是涉及股权分配方面的承诺, 在很大程度上到期不愿兑现, 害怕随着时间的推移, 能力强势的非亲属核心员工变成了“我家的”企业大股东。有些家族企业主宁愿痛苦地看着企业一步一步地萎缩、甚至滑向倒闭破产的深渊, 也要牢牢地掌握企业的控制权, 作者一直跟踪调研的郑州某电子有限公司就正处于这种境地。家族企业主在心理上对非亲属核心员工深层次的不信任感, 以及据此心理而做出的一些决策、表现出的一些行为, 会产生两个方面的后果: 一是会让家族企业非亲属核心员工在内心深处缺乏安全感, 特别是地位安全感和长期利益安全感, 在企业内部的政治行为、利益争取等方面, 高阶非亲属核心员工需要自己信得过的人来声援和支持自己, 并有能力照顾到派系内成员。对家族企业高阶非亲属核心员工而言, 把有能力的、曾经的下属或同事引进到企业相关岗位任职, 选择性地培养和提拔部分员工, 形成以自己为核心的小团体, 其实是非亲属核心员工对自己在家族企业中面临的不确定性的一种回应; 二是会使得非亲属核心员工对家族企业在心理和行为上渐行渐远, 进而

影响家族企业非亲属核心员工个人效能的充分发挥和企业的整体效能。

#### (二) 形成家族企业非亲属核心员工派系的后果

毋庸置疑, 家族企业非亲属核心员工在很大程度上扮演了委托-代理关系中的代理人角色, 在委托人低信任度环境中下工作, 想办法组建以自己为核心的小团体, 以降低面临的不确定性风险和争取自身利益最大化则成为众多非亲属核心员工选项中的可选项。现实中, 很多家族企业非亲属核心员工也确实是在这么做的。非亲属核心员工在家族企业内部组建小团体形成派系, 使得家族企业内部耗严重, 对家族企业的企业经营活动和内部管理等造成诸多负面影响。

首先, 是政治行为盛行。如前所述, 家族主义信任给非亲属核心员工心理上带来的是缺乏地位安全感和长期利益安全感, 降低这些安全感的一个重要途径就是获得“大老板”的宠信, 基于安全和利益的争宠动机使得派系之间或明或暗地进行着激烈而复杂的政治行为。派系之间的政治行为会导致家族企业非亲属核心员工把大量的时间和精力耗费在非生产性行为上, 从而严重影响企业的局部或整体效能。

第二, 企业内部协同效应难以发生, 合作水平降低。不同派系之间不但进行激烈复杂的政治行为, 在部门协作、业务支持等方面也表现出低水平特征, 不同派系之间以及不同派系成员之间很多时候仅仅维持着最低水平的协作与支持, 甚至彼此不惜拆台以在“大老板”面前赢得“竞争优势”, 这种损人利己、损人不利己的行为在派系林立的家族企业内部时有发生。

第三, 影响企业内部管理及人事安排。企业的整体运营效能是以企业各个部分或各个部门相互协调、相互支持为基层条件, 派系之间的斗争降低了企业内部管理水平, 甚至有时候变的混乱不堪, 部分家族企业在组织架构设计、关键人员配置等方面留下深深的派系烙印。

另外, 家族企业派系内斗内耗, 一个容易忽略的严重后果是造成企业人际关系不和谐。严重的派系斗争让家族企业内部基层员工及基层管理者无所适从, 很多时候不得不主动或被动选边站队, 造成家族企业内部人际关系紧张、良好的企业文化难以建立的局面, 而且造成人际不和谐的不良影响风气一旦形成, 短期内就难以消除, 造成长期不良后果。

无论是什么类型的企业, 在企业内部形成以工作为中心的部门、团队或小团体, 这本是正常现象。但是, 家族企业内部形成的以连带和培养关系为特征的小团体, 却在很多方面对企业的效能产生不良后果和影响, 对家族企业内部存在的这些问题, 需要从多角度思考、多方面入手来消除这些不良影响。

## 4. 对策研究

基于两权分离的家族企业委托-代理问题已经得到学界的重视并产生了大量的研究成果, 但是家族企业内部基于连带关系的派系问题却没有得到应有的重视, 目前这方面的研究成果并不多见。家族企业内部产生派系问题及由此衍生企业经营管理问题是一系列复杂因素共同作用的结果, 因此, 寻求解决这些问题也应多方考虑, 避免提出的解决问题的对策治标不治本。基于对家族企业关于派系的研究, 本文从家族企业企业主方面、非亲属核心员工、制度文化建设等方面提出以下几点对策建议:

第一, 家族企业企业主应以更加开放的心态、更高的格局看待自己所创办的企业。家族企业企业主应将更多的心思放在与家族企业内非亲属核心员工一起将企业做大做强, 对企业发展有利的事情, 如对非亲属核心员工, 该信任的就信任、该授权的就授权、该给股份的就给股份, 把对家族企业内部非亲属核心员工的信任建立在对这些员工人品、能力的了解之上, 这样就能从根本上消除或减少家族企业内部非亲属核心员工由于不确定性而带来的地位安全感与长期利益安全感, 从而让非亲属核心员工没有组建小团体、形成派系的动机。

第二, 对家族企业非亲属核心员工而言, 首先应明白, 能够在家族企业这个平台发挥自己的才能施展自己的抱负, 做一个值得信赖的人是前提。为私利组建小团体、拉帮结派, 固然可以在一时的政治行

为中赢得一定的优势,但终究不为企业所容忍。其次,企业可针对中高层管理者定期、不定期组织以“融合、团结、大局观”为目的的拓展活动和讨论活动,给家族企业非亲属核心员工创造彼此敞开心扉的机会,清除彼此戒备的心理篱笆,消除成见与误会。第三,非亲属核心员工在工作中应时常反省自己的言行是否对企业发展有利,确立以价值贡献为标准的言行准则,在工作中不断提升自己的境界。

第三,完善部门、岗位职责,加强制度建设,建设良好企业文化。用企业规章制度来保证企业所有员工,包括非亲属核心员工的基本行为规范,用良好的企业文化来凝聚所有员工的心向,让文化成为克服个人狭隘观念、超越利益的粘合剂。

## 基金项目

河南省教育厅人文社会科学研究项目:家族主义信任及其对非亲属核心员工忠诚行为影响研究(2012-DC-029)。

## 参考文献

- [1] 储小平. 家族企业研究:一个具有现代意义的话题[J]. 中国社会科学, 2000(5): 51-58.
- [2] 王春丽, 神利群. 我国家族企业委托代理关系委托研究[J]. 现代商业, 2016(6): 115-116.
- [3] 李正文, 等. 上市家族企业代际传承对企业绩效的影响研究[J]. 中国市场, 2018(26): 76-79.
- [4] 程晨. 家族企业代际传承:创新精神的延续抑或断裂? [J]. 管理评论, 2018(6): 81-92.
- [5] 殷俊明, 等. 家族企业职业经理人激励制度的改进[J]. 经营与管理, 2018(3): 44-46.
- [6] 张可军. 基于知识离散性的团队知识整合途径研究[J]. 科技进步与对称, 2011(12): 164-171.
- [7] 丁建军, 陈赤平. 信任、专业化分工与家族企业治理机制选择[J]. 财经科学, 2007(12): 68-75.

### 知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7311, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>  
期刊邮箱: [mm@hanspub.org](mailto:mm@hanspub.org)