

# 家族企业塑造团队精神的动因、障碍及途径分析

■ 权丽华 兰州理工大学人文学院 崔治龙 中共兰州市委党校

[摘要] 塑造团队精神对家族企业突破短生命周期陷阱具有特殊意义。进行现代化公司制改造,确立企业与员工双赢的发展目标,消除“两圈人”现象,形成集合力,是家族企业塑造团队精神的重要途径。

[关键词] 家族 团队 集合力

我国家族企业的短生命周期一直是热点问题。一般情况下,家族企业能否突破短生命周期陷阱、获得成功发展,主要取决于以下几个方面:“是否有一个或几个有较强竞争力的产品,是否能够改造成为现代公司体制,是否培育起一种强大的团队精神,是否有一个优秀的领导集团。”其中团队精神是企业发展的内在强大动力,在加强其它三个方面的同时,如何克服自身缺陷,塑造团队精神,是家族企业提升核心竞争力、走向卓越的重要基础。

## 一、家族企业在经营管理中形成团队精神的动因

团队精神的主要特征是共同目标、相互协作、角色分工、优势互补、整合增效。家族企业形成团队精神的动因主要是:

1. 共同的利益与合理的利益分配是形成家族企业团队精神的第一驱动力

家族企业在发展中大起大落,陷入短生命周期陷阱,值得深思。组织行为学研究表明,一个组织诞生首先是基于人们彼此存在共同需求或者共同的好处,任何人群组织其实就是一个利益共同体。如果在组织建立时,或发展过程中成员的利益关系处理不当,就会严重动摇组织存在的基础,削弱组织发展的动力。许多家族企业的发展历程似乎证明了这一点。家族企业本身就是在共同利益的基础上诞生的,但在发展过程中由于包括职位、地位、荣誉等在内的利益分配不当导致家族成员之间不满情绪蔓延,内耗增加,严重影响了企业的发展,甚至使在短期内走向了衰败。这种情况在企业出现决策失误或因市场原因经营不顺利时表现得更为突出。因此,只有当家族成员的现在和未来的各自利益得到具体确认,他们才会有共同奋斗的动力。从这个意义上说,共同的利益与合理的利益分配是形成家族企业团队的第一驱动力。

## 2. 共同的事业目标是形成家族企业团队精神的核心动力

共同的事业目标是形成员工凝聚力的基础,是企业团队精神的第一要义。在战略竞争时代,一个没有目标只有赚钱欲望的家族企业只会处于投机与侥幸的状态中,它就好比一艘无舵的航船,随波逐流,难免会触礁。在现实中常常可以观察到有些家族企业主抱怨员工不关心企业,缺乏大局意识与敬业精神,同时员工抱怨职工的利益未得到保障、企业主不关心职工等现象。其原因就在于企业目标不明确,没有被员工所认同,从而产生了内耗。从根本上来说,如果企业的目标既符合企业利益,又符合绝大多数员工的个人利益,那么产生凝聚力的利益基础就具备了,即也就有了鼓舞员工斗志、协调队伍行为的核心力量。否则,无论采取哪种策略与办法,要形成企业的凝聚力、塑造团队精神都只是一句空话。

## 3. 员工队伍的集合力是家族企业发展团队精神的主要力量

所谓集合力,是指员工队伍在认同能够通过实现企业目标而实现个人目标的前提下,朝着一个目标,发挥主观能动性、相互协作、优势互补、整合增效的工作行动能力,其实质是在集合的作用下,团队能力大于个人能力之和。员工队伍的集合力是资源、

资金等生产要素有效集合的前提与关键。企业之间的竞争,本质上都是人的竞争,但并不是单个人的竞争,而是人的集合力的竞争,不仅是企业员工之间整体素质的竞争,更重要的是企业员工队伍集合力水平的竞争。竞争力来源于集合力,而集合力更多地表现在员工的心智和行为方面,它是发展团队精神的主要力量。

## 二、家族企业在塑造团队精神过程中存在的障碍

团队精神是企业发展的内在动力,家族企业在塑造团队精神过程中面临着多方面的障碍。

### 1. 家族式产权、管理模式的弊端

多数家族企业的所有权、控制权和家庭成员三者高度重叠,决策权和管理权高度合一,家族观念根深蒂固,家庭成员一般身居要职,一些能力平平的人进入管理层,管理封闭性很强,传统经验管理主导。在此产权、管理模式下,由于家族成员的特殊性,企业规章制度对于他们来说往往是行同虚设,即使出现了重大失误,也多半能凭借裙带关系逃避责任,使企业内部激励和约束机制都受到了强劲的挑战,这是影响企业团队精神的塑造的根本性因素。

### 2. 家族企业的传统用人机制促成了“两圈人”现象

家族式管理任人唯亲现象严重,用人时往往按亲疏远近而非因才适用,关键性职位都由家族成员担任,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。许多外来优秀人才无法融入家族企业内部,他们不仅感觉自己不是雇员,是“被剥削者”,而且还是被排斥者,工作的主动性和忠诚感大减,甚至为生存趋炎附势,拉帮结派,形成“你群”和“我群”的派系,严重时产生企业内讧,由此形成“两圈人”现象。这是培育团队精神的大忌,是家族企业发展的严重障碍。

### 3. 家族企业主和员工综合素质偏低

企业竞争的根本是人才的竞争。从企业角度看,他们大多成长于农耕文化的土壤,有着敢打敢拼、吃苦耐劳等许多优点,但大多没有较高的文化程度,也很少受过系统的企业管理培训和教育。在具体管理中往往以亲疏远近程度来判断是非曲直,任人唯亲,管理手段简单粗暴,甚至人为造成家族成员与外来员工的隔阂。从员工角度看,他们大多来自于城镇待业青年和“农民工”,文化素质偏低,这不仅容易使员工对于企业革新活动产生心理冷漠,而且因为能力不足导致厌恶、甚至消极否定新的改革。所有这两方面都极不利于企业团队精神的培育。

### 4. 员工流失率高严重影响家族企业团队精神的塑造

存在一定程度的员工流失能增加企业的活力,但过高的员工流失率将严重损害企业的生产效率。许多家族企业处于资本原始积累阶段,日工作时间有的超过12小时,劳动强度过大,且薪酬过低,不能完全体现出劳动价值,使劳资关系紧张,员工无法长久在企业工作,导致流失率过高,严重影响了企业团队精神的塑造。

## 三、家族企业塑造团队精神的主要途径

团队精神是企业发展的灵魂。一个家族企业如果不能铸造成

为一个有绩效的团队,就是一盘散沙,必将陷于失败。笔者认为,家族企业培育团队精神应从以下几方面入手:

#### 1. 对家族企业进行现代化公司制改造

进行现代化公司制改造是家族企业继续发展的必然选择。按照现代企业产权制度的要求,把家族财产明确到家族的自然人头头上,使其成为产权的主体;尽可能吸引新的投资者,努力使企业产权多元化;适当发行企业内部股,提倡企业职工持股,把职工的利益同企业的兴衰联系起来,打造命运共同体,做到企业产权明晰化、多元化。按照企业现代化管理的要求,实行董事会领导下的经理负责制,建立董事会集体决策制度,经理只向董事会负责,使家族成员尽量少干预经理依法行使的经营权。把家族企业改造为现代化公司,将为塑造团队精神创造良好的制度基础。

#### 2. 确立家族企业与员工双赢的企业目标

企业目标是企业对自己全体成员的利益承诺,是鼓舞斗志、协调员工行为的关键力量。双赢的企业目标是激发员工斗志,形成团队精神的核心动力。作为盈利组织的家族企业本质上是一个利益共同体,企业与员工是共命运、同呼吸的利益关系,企业目标必须体现这种利益共生关系。在日益激烈的市场竞争中,家族企业只有确立起既符合企业发展需要又符合员工切身利益的双赢的共同奋斗目标,并通过一系列的制度、机制来保障利益双赢,把员工为企业与为自己努力工作统一起来,才能为塑造团队精神奠定坚实的利益基础。

#### 3. 改革用人机制,建立信任关系,消除“两圈人”现象

消除“两圈人”现象是家族企业培育团队精神的前提。以人为本、唯才是举是家族企业获得进一步发展的客观要求。企业创造价值的能力来源于员工体内的人力资本,不论这个人力资本是在家族成员身上还是外来成员身上。“两圈人”现象是制约家族企业发展的硬伤口。要建立信任关系,用科学的制度统一管理家族及有血缘、地缘关系的员工和其他员工,特别是要用统一的纪律约束家族成员的行为;在培养家族成员的同时,大力招选外来专业化管理人才和高素质员工,为他们施展自己的才智创造良好的氛围,促使“两圈人”转化为“一圈人”,以形成集合力。

#### 4. 加强企业企业主和员工的培训,提高人员综合素质

企业人员的综合素质是塑造团队精神的人文基础。要加强对包括家族企业主在内的企业员工培训,优化人力资源的知识结构,促进知识和技能的更新换代;培训要注重与企业的发展规划相结合,与企业人力资源的有效使用相结合,与员工个人的素质、潜力、志向相结合;要大力培养员工大局意识、协作精神和服务精神,注意倡导爱心、信任、尊重、关怀、理解、体谅的美德,鼓励贡献、合作、相互支持、发展友谊的工作作风,创造一个到处充满爱、和谐互助的人际关系氛围,从而为团队精神的形成奠定坚实的人文基础。

#### 5. 强化激励机制,培育团队成员的忠诚度和凝聚力

员工的忠诚度和凝聚力是培育团队精神是否成功的重要指标。没有科学的激励机制,就无法把“个人能力”转化为“团队协作”,就无法培育团队成员的忠诚度和凝聚力。离开酬劳的忠诚度和凝聚力是苍白无力的,利益在家族所有者、管理者、员工之间公正合理的分配才能使团队精神具有持久的生命力。通过建立有效的物质、精神激励机制,消除家族企业主、管理者、家族员工与其他员工的不公平、不平等感,形成一种荣辱与共、休戚相关的企业命运共同体,是培育团队成员的忠诚度和凝聚力的根本措施。

## 上市公司固定资产减值问题探讨

■ 赵立娥 湖南铁路科技职业技术学院

[摘要] 我国新的《企业会计准则第8号——资产减值》的发布,标志着中国的资产减值会计正向国际化的道路迈进,而其中的固定资产减值是比较重要的问题。本文主要对固定资产减值的确认、计量、会计处理和披露等问题进行简要分析。

[关键词] 固定资产减值 可收回金额 固定资产减值准备

我国2001年实施《企业会计制度》首次将减值会计应用到固定资产期末计量,2006年新《企业会计准则第4号——固定资产》和《企业会计准则第8号——资产减值》,对固定资产减值会计作了详细的规定,并在股份公司中首先得到执行。新准则对固定资产减值的计提及转回做了一些突破性的规定,基本上做到了与国际会计准则接轨。本文结合新准则对固定资产减值的确认、计量、会计处理和披露等方面进行初步探讨。

### 一、固定资产减值的确认

固定资产减值的迹象是指可能导致固定资产的可收回金额低于其账面价值的情况。企业应当于期末或者至少在每年年终时对固定资产逐项进行检查,判断是否存在可能发生减值的迹象,如果由于市价持续下跌,或技术陈旧、损坏、长期闲置等原因导致其可收回金额低于账面价值的,应当将可收回金额低于其账面价值的差额作为固定资产减值准备。新会计准则详细列出了判断企业固定资产可能发生减值的六条依据以及全额计提固定资产减值准备的五种情况,但这些都是从定性方面分析影响可收回金额的因素,然而在实际生活中,出现上述情况,并不必然表明该固定资产发生减值,企业应在综合考虑各方面因素的基础上做出判断,定量计算可收回金额。特别注意的是对于拟计提减值准备的固定资产,要确认该项固定资产能否产生独立于其他资产的现金流入,如果可以确认,应单独计算该项资产的减值准备;否则,应以资产组或资产组组合为单位来计算减值准备。可见固定资产减值准备实质上是从“资产是预期的经济利益”的角度,调整固定资产的账面价值,使账面价值能够客观地反映该资产在当前市场上的实际价值。

### 二、固定资产减值的计量

如果固定资产的可收回金额低于其账面价值,企业应当按可收回金额低于账面价值的差额计提固定资产减值准备,并计入当期损益。可见计量固定资产减值准备,必须确定两个重要的金额:固定资产期末账面价值和固定资产期末可收回金额。

1. 固定资产期末账面价值: 单项固定资产的期末账面价值 = 固定资产原价 - 累计折旧 - 已累计计提的固定资产减值准备; 资产组的期末账面价值包括可直接归属于资产组与可以合理一致地分摊至资产组的资产的账面价值,通常不应当包括已确认负债的账面价值,但如不考虑该负债金额就无法确定资产组可收回金额的除外。

2. 固定资产期末可收回金额。对于固定资产期末可收回金额的确认,各国的准则给予了不同的解释, FASB认为它就是公允价值,国际会计准则认为它是销售净价与在用价值孰高,我国新准