

# 中国传统家文化对民营企业财务管理的影响

郭西强

(西安财经学院 西安 710061)

**【摘要】** 中国传统家文化的影响是导致民营企业缺乏科学、有效的财务管理机制的主要因素之一。本文重点分析中国传统家文化对民营企业财务管理的影响,提出在民营企业的发展过程中,要将传统家文化与现代企业制度有机地融合起来。

**【关键词】** 家文化 民营企业 财务管理

美国管理学家德鲁克指出:管理是以文化为转移的,并且受社会的价值观、传统和习俗的支配。财务管理是企业管理的核心,民营企业财务管理水平的高低与中国传统家文化的影响密不可分。因此,研究中国传统家文化对民营企业财务管理的影响,对于加强民营企业的财务管理工作,促进民营企业的发展壮大,具有一定的现实意义。

## 一、中国传统家文化在民营企业中的体现

**1. 中国传统家文化的内涵。**众所周知,中国是一个家庭观念相当浓厚的国家。中国人“家”观念之重,家文化积累之厚,家文化规则对社会、经济、政治等各方面影响、支配之大,是世界上其他国家和民族难以相比的。台湾知名学者李亦园直截了当地提出中国文化就是“家的文化”。

中国文化,是以“家”为单位出发的文化,这有其经济基础。中国文化以家庭为基础,“家庭是社会的细胞”就是专指中国文化圈而言。在中国,每个人必须依附于某个家庭而存在。因此结婚是“成家”的标志,没有结婚的人,都被视作其父母家的人。每个人不管在外做了什么,都是代表家庭或家族的。所以说,中国文化结构是以家为单位的“家”经济文化结构。

中国传统文化中把家文化规则泛化到家庭以外的每个社会层面,对血缘关系与地缘关系极为重视,“关系”成为中国人安身立命的重要社会资源。以家庭或泛家庭规则为基础的身份关系来整合资源、协调人际关系和组织活动,成为中国人长久以来理所当然的行为规则。

**2. 民营企业的家长制管理作风与孝敬长辈的家庭观念。**家长制是民营企业最常见的管理模式,具体表现为:民营企业的控制者(通常也是民营企业的投资者或资产所有者)拥有至高无上的权力,并且在民营企业的管理中运用这种权威,使得其对民营企业的管理如同家长对家庭的管理一样。从理论上讲,家长制属于一种纯粹的人治管理模式。由于感情、心理等人格因素的影响,家长制管理往往没有确定性和规定的程序性,完全以民营企业中最有权威、贡献最大的个人意志为转移。在民营企业中,家长制管理作风的一种典型表现就是大权

独揽。虽然很多大型民营企业都建立了股东大会、董事会、监事会和总经理办公室等正式组织和相关制度,逐渐向规范的现代公司制靠拢,但大权独揽的特征仍很突出。在决策上,特别是有关公司发展的重大决策上基本表现为由个人说了算,相应的一种表现就是企业控制者事必躬亲,不愿放权。

在中国占主导地位的儒家文化对于家庭中的道德伦理是相当重视的,并且予以高度的系统化,形成了以孝道为主要特征的家庭价值伦理理论,孝道成为中国传统家文化的核心。孝道是中国产生最早、影响最深的道德观念,它具有久远的思想渊源和牢固而广泛的社会基础。因此,孝道在中国文化中占有十分重要的地位,子女对父母的要求应该无条件服从,而且应当特别注意恭敬与顺从,爱父母之所爱,敬父母之所敬,“尊上、忠信、服从”。在这样一种家庭文化熏陶下成长起来的民营企业创始人的后代,对于既是企业控制者又是家长的创始人,不仅有行政组织中的下级对上级的服从,更有后辈对前辈的恭顺,作为长辈的民营企业创始人家长权威的形成就有了十分适宜的土壤。

**3. 内外有别的用人机制与内亲外疏的人际关系准则。**在深受儒家思想影响的东方,无论是韩国还是日本,都保持着内亲外疏的人际关系准则,也就是对有亲缘关系的人亲近,对无亲缘关系的人疏远。而这种内外有别的行为准则,在受基督教普世文化影响的欧美国家是不存在的。无论是英国人还是美国人,对亲近的人与不亲近的人都会表现出一种欢愉的态度;对相识的人和不相识的人的态度并没有太大的区别。在这样一种文化环境的支配下,中国民营企业中的人际关系必然是内外有别的,用人原则自然倾向于内亲外疏,这一特点在我国民营企业中表现得尤为突出。

我国民营企业所有者在区分自己人与外人时,通常会采用三个指标:关系(血缘、地缘)、能力与忠诚度。所谓关系指的是企业所有者与下属的情感性联系。一般而言,所有者与经常来往的员工的关系较为亲密,而与陌生员工的关系较为疏远。能力指的是员工在执行工作任务时,所必须具备的知识、技能及胜任工作的程度。所谓忠诚度,指的是员工对企业及其所有

者的忠诚程度。根据上述三个指标,我国民营企业所有者将员工分为自己人和外人。就关系标准而言,所有者可能将员工划分为两类:一类为关系亲密的,这属于自己人;另一类为关系疏远的,此类人到底是自己人还是外人,还得视其能力和忠诚度这两个因素而定。当员工个人的胜任能力差时,所有者会视之为外人,而当个人的能力强时则需视其忠诚度而定。当忠诚度低时,所有者会视之为外人,反之则视之为自己人。由此可见,民营企业所有者对员工进行划分时,三个指标的重要性依次为:关系、能力和忠诚度。

## 二、中国传统家文化对民营企业财务管理的影响

改革开放以来,中国出现了大量的民营企业,它们大多数不仅是在家族的支持下发展起来的,而且是在家族的治理下运行的。在企业发展初期,企业规模比较小、管理水平不高,这种使用自己人或熟人的家族经营模式在经营管理和投资决策方面有天然的优势,但随着规模的扩大,企业在财务管理方面就暴露出不少问题,成为制约企业发展的致命缺陷。

1. 家长制管理模式容易导致企业财务战略决策失误。战略性财务决策,直接关系到企业的经营现状和发展未来。民营企业发生财务战略决策失误,与经营者的素质有很大关系,文化水平和财务管理水平的低下很容易导致其判断失误。但关键的原因在于企业采取家长制管理模式,凡事一个人说了算,缺少来自内外部的监控、反馈与制约。民营企业家长制管理模式的局限性、随意性,造成了企业财务决策的散漫化、糊涂化、急躁化,企业决策不计算成本,不追求效益,决策只是凭着“大概”、“可能”、“估计”等非理性判断进行。

2. 家长制管理模式使得企业缺乏科学、有效的财务管理机制。许多民营企业不是靠健全的规章制度来规范财务管理的,而是由企业所有者凭主观经验和感觉来制定财务管理规章,看似事必躬亲,管得宽,抓得细,实际上既辛苦,效果也不一定好。以人情代替制度,其结果必然是出现管理漏洞和经济损失。之所以会这样,一是部分民营企业根本就没有制度意识;二是即使有了制度也不完整、不细致、不严密,环境变化了,企业发展了,制度还沿用老一套;三是只注重制度建设,不注重制度的实施,走过场,搞形式,只是把制度贴在墙上,实际上却不按制度办事;四是平时信誓旦旦,一旦遇到亲友和熟人就感情用事,丧失原则、立场,甚至对自己一套,对别人又是一套,为自己大开方便之门,赏罚不均,执法不严,制度也就成为一纸空文。

3. 家长制管理模式使得企业投机现象严重。民营企业的命运与其所有者的个人命运联系紧密,而一些企业所有者的思想观念落后,只知道单一追求利润,只顾眼前利益,缺乏长远的规划。考虑和判断问题简单、偏激、随意性大,缺乏理性的思考,做事虎头蛇尾。这类急功近利的观念,突出表现在民营企业存在大量的短期行为,根本谈不上开展战略财务管理。

4. 孝敬长辈的家庭观念导致财务管理人员创新不足。孝敬长辈,无疑是中国传统文化的精华,在民营企业中,孝敬长辈不但无可厚非,并且值得提倡。但在民营企业财务管理中,过分地孝敬长辈,爱长辈之所爱,敬长辈之所敬,只会使事情

适得其反。社会在发展,时代在进步,长辈(通常是年龄较大的人)虽然经验丰富,但观念和知识更新较慢。现实情况是,年轻优秀的财务管理人员有时明知长辈的财务决策是错误的,却碍于长辈的面子并不指出来。不容置疑的是,现代民营企业财务管理不可能一成不变,创新是民营企业财务管理的核心,是一个民营企业非常稀缺的宝贵资源,一个民营企业要想不断进步和持续发展,必须给富有创新精神的财务管理人员的发展提供相应的条件和制度保证。

5. 内亲外疏的用人机制无法满足企业对财务人才的更高要求。由于市场竞争加剧,企业对财务人才的要求也越来越高,而家族内部不可能产生足够多优秀、可靠的财务人才。既忠诚又有才干的财务人才实际上并不少,但之所以在民营企业显得匮乏,其根本原因在于民营企业的管理方法落后,管理方式生硬,认为员工和企业的关系只是劳动力买卖关系,而没有在思想意识上真正重视人才,真正重视员工的个人利益和人格尊严,从而没有将符合企业需要的财务人员选拔出来。在民营企业中还存在着严重的信任危机,既没有完备的监控体制又无端地去猜疑,只会打击员工的积极性,这种情况在财务部门更是司空见惯。

6. 家长制管理模式使得民营企业的融资环境日益严峻。就融资问题而言,民营企业发展初期所需的资金大部分是通过自我积累解决。如何通过多种融资渠道获得更多的资金,成为民营企业必须解决的问题。在目前的情况下,家长制管理模式下的民营企业仍然很难通过银行信贷获取足够的资金。这是因为家长制的管理模式使得大多数民营企业不具备一整套成熟的组织制度,同时由于部分民营企业的资信较差而大大增加了投资风险和投资预期的不确定性,这使商业银行对民营企业的投资信贷活动趋于谨慎和收缩。以民营企业最发达的浙江省为例,民营企业获得的贷款一般仅占银行贷款总额的10%~20%。贷款手续繁琐、额度低、归还期限短,加上中介担保体系不健全,急需扶持的民营企业往往求贷无门。

综上所述,财务管理最重要的还是对人的管理,无论是个体的人还是群体的人,都不可能割裂与传统文化的内在联系。民营企业的财务管理活动离不开特定的中国传统家文化的影响和制约,正如马克思所指出的:一切已死的先辈们的传统,像梦魇一样纠缠着活人的头脑。在民营企业财务管理活动中,必须从当代中国人的视角出发,以有利于推动民营企业长远发展为标准,对传统家文化进行拆解和组合,取其精华,去其糟粕,将传统家文化与现代企业制度有机地融合在一起,建立健全民营企业科学的财务管理机制,以促进民营企业的发展和壮大。

## 主要参考文献

1. 刘华伟.儒家管理思想与现代企业管理.中外企业文化,2007;2
2. 郑致光,林宏宗.中国传统文化对现代企业管理的意义和影响.现代财经,1996;5
3. 孟凡超.中国传统文化与现代企业管理的冲突与整合.集团经济研究,2005;7