

家族企业书系·治理系列

对家族企业来说，薪酬问题变得更私人
如何正确、有效地处理，对家族来说非常重要

家族企业薪酬

Family
Business Compensation

克雷格·E. 阿伦诺夫 (Craig E. Aronoff)
[美] 史蒂芬·L. 麦克卢尔 (Stephen L. McClure) 著
约翰·L. 沃德 (John L. Ward)

吴景辉 陈小永 吉一宁 译
王骏铭 审

家族企业书系·治理系列



对家族企业来说，薪酬问题变得更私人
如何正确、有效地处理，对家族来说非常重要

家族企业薪酬

Family
Business Compensation

[美] 克雷格·E. 阿伦诺夫 (Craig E. Aronoff) 著
史蒂芬·L. 麦克卢尔 (Stephen L. McClure)
约翰·L. 沃德 (John L. Ward)

吴景辉 陈小永 吉一宁 译
王骏铭 审

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Craig E. Aronoff, Stephen L. McClure and John L. Ward: Family Business Compensation

ISBN: 978-0230111035

Copyright © Family Business Consulting Group, 1993, 2009, 2011.

All rights reserved. First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title Family Business Compensation by Craig E. Aronoff, Stephen L. McClure and John L. Ward. This edition has been translated and published under license from Palgrave Macmillan. The authors have asserted their rights to be identified as the authors of this Work.

本书中文简体字版由 Palgrave Macmillan 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-7560

图书在版编目(CIP)数据

家族企业薪酬 / (美)克雷格·E.阿伦诺夫(Craig E. Aronoff), (美)史蒂芬·L.麦克卢尔(Stephen L. McClure), (美)约翰·L.沃德(John L. Ward)著; 吴景辉, 陈小永, 吉一宁译. —北京: 电子工业出版社, 2017.5

(家族企业书系. 治理系列)

书名原文: Family Business Compensation

ISBN 978-7-121-31073-7

I. ①家… II. ①克… ②史… ③约… ④吴… ⑤陈… ⑥吉… III. ①家族—私营企业—企业管理—工资管理 IV. ①F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 047554 号

责任编辑: 吴亚芬

印刷: 北京顺诚彩色印刷有限公司

装订: 北京顺诚彩色印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 13 字数: 125 千字

版次: 2017 年 5 月第 1 版

印次: 2017 年 5 月第 1 次印刷

定价: 58.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。



推荐序 1

这是一本写给民营企业家的书。

正如作者所说的那样，除了家族企业的继承权之外，薪酬体系设计可能是最让民营企业家头疼的问题，尤其是当自己的亲属和子女在公司内任职的时候。

这一难题的根源在于，在企业的经营过程中需要秉持职业化的原则，但亲情关系又是绕不过去的现实。完全的职业化是不可能的，企业家需要在两者之间艰难地平衡。

幸运的是几位作者具有丰富的经验。他们了解企业家的痛点，并针对性地给予了很多颇具操作性的建议，包括提醒企业家不要犯那些常见的错误。

比如作者建议企业家切勿“利用薪酬实现家长对子女的掌控”。丰厚的回报可能误导年轻人进入家族企业的动机，产生

负面的效果。这些实用的小建议，都是值得参考和借鉴的。

企业家是这个世界上最为孤独的人。继承权和薪酬体系的合理安排，对于提高企业家的幸福感至关重要。本书能够提供一些有效的支持。

康至军

HR 转型突破工作室创始人

推荐序 2

近年来随着中国经济的高速发展，中国的家族企业也在蓬勃向上，甚至许多家族企业第二代已经开始接班。越来越多的创一代将自己的子女安排进公司的管理层，如何给这些接班的二代管理者发放薪酬，是一个值得斟酌和考究的重大事宜！

很多时候，一代企业家对于家族成员薪酬的考虑和设计或多或少会受到情感因素的影响，比如子女是否愿意到家族企业工作以继承家业、子女在公司工作是否愉快等。这些考虑都是非常正常的，因为企业家也是人，而且中国的第一代企业家，绝大多数创办企业的目的就是为了让家人过上幸福美满的生活。

但是，薪酬的目的在于激励企业成员能在工作中尽力实现企业利益的最大化。为了实现这一目标，薪酬方案必须要与企

业的核心理念相一致。这就需要确保家族薪酬规划可以帮助企业推动所有员工都能为了大家的共同利益而付出努力。

本书的两位作者通过众多示例及数据统计分析告诉我们：首先，家族薪酬的设计要基于市场价值法则及公司一直秉承的企业文化理念；其次，家族成员薪酬应该增加层次感，对于基本工资创建对等的公平基础，同时要建立公平合理的奖励机制；再次，针对如何为来自家族之外的高层管理人员确定薪酬及如何招募在外工作的家族成员回来任职，作者在书中提供解决思路和案例借鉴；最后，帮助家族成员的期望与薪酬理念保持一致，作者在书中提供了高效实用的家族成员间就薪酬制度达成信任的方法，尤其是薪酬透明化是一个重要工具。

企业家创业之路非常不易，无论是一代企业家对精神传承认识的加深，还是企二代纠结于上一辈事业与自我梦想的实现，总之“你接或者不接，事业就在那里”。家族薪酬机制对于家族传承而言，其重要

性不言而喻，比如国内已有企业提出“家族式事业经理人制”，就是在为家族薪酬定调。本书给出了建立有效家族薪酬机制的方法和工具，值得借鉴与参考。

吴景辉

三日科技家族企业咨询事业部总经理

辉智科技 CEO

HR 转型突破工作室合伙人

目录

第1章 引言 / 001

第2章 薪酬理念 / 015

第3章 薪酬设计 / 031

第4章 家族企业中特殊的薪酬问题 / 077

第5章 应对挑战 / 125

第6章 建立信任 / 151

第7章 使家族成员的期望与薪酬理念保持一致 / 175

第8章 结语 / 187

附录A 董事会家族成员薪酬及就业委员会
章程 / 193

作者简介 / 200

第1章

引言

福斯科家族的三个兄弟姐妹共同拥有和运营其父亲 20 年前在俄亥俄州的克利夫兰市创办的一家印刷公司。他们的另一个兄弟继承了家族的一部分资产而不是股票，目前在不动产方面做得也很成功。自从 10 年前他们的父亲去世，整个公司已经发生了很大的变化，事实上，随着业务的增长，公司一直在持续不断地改变。为了应对客户和竞争对手市场的变化，他们引入了更正规的新型管理方法，其中在市场营销和人力资源方面，他们首先引入了年度预算制度，并在每年的执行过程中不断地完善，采用正式的战略规划流程以设定短期和长期的业务目标及既定责任，还建立了一个即时更新的新老顾客信息系统以管理和监督服务质量并寻找促进产品营销的机会。在公司任职的三兄妹一致认为如果他们的父亲还在世，除了还能记得公司的一些老员工外，肯定认不出这就是他当年亲手创办的公司了。

福克斯家族第二代这四个兄弟姐妹现在都在 50 岁上下，他们一共有 10 个子女，

年龄从 14 岁到 26 岁不等。第三代中最大的孩子已经顺利完成了大学学业，目前就职于俄勒冈州的一家公司，她在三年中已经获得了两次升职机会并且表示愿意回到自己的家族企业工作。她大学所学专业正好与家族企业的业务对口，而且回来之后能立即对公司目前正在准备实施的质量评估流程发挥很大的作用。那么现在他们需要解决的一个问题就是：如果她加入，则应该付给她什么样的薪酬？

那么现在他们需要解决的一个问题就是：如果她加入，则应该付给她什么样的薪酬？

当年他们的父亲独自一人创办这家公司时，主要考虑的是如何使公司顺利开办下去并能在日后逐步扩大业务。因为没有预料到它会发展成一个家族企业，所以当时他没有为家族二代成员的薪酬结构做长远的考虑。不久之后四个孩子中的老大首先加入了公司，之后当老二表达了加入公司的意愿时，他们的父亲也毫不犹豫地答应了，因为当时公司正需要来自家族成员的鼎力支持。不过在老二正式入职之前，他的父母亲一起商讨了他的薪酬问题并最终决定支付给他和老大一样的薪酬，因为

他们觉得两个孩子年龄只相差两岁，在学业和体育方面也一直难分伯仲，所以理应得到父母同等的对待。这一决定也得到了兄弟两人的认可，其实那时他们更关注的还是如何通过自己的努力使公司发展壮大。

到老福斯科退休时，他的四个孩子中有三个在管理公司事务，而且三人的薪酬也是一样的，而另一个孩子从来没想过要插手公司的事务。福斯科夫妇在此之前已经拟好了他们的遗产规划，决定将公司的市值平均分配给三个在公司工作的子女，而将他们位于一处度假区的第二住所连同人寿保险收益遗赠给不在公司工作的那个孩子。

“四个孩子都要分到同等的资产”是他们在回应顾问给出的多个减少遗产税建议时的一个潜在主题。

在老福斯科退休 10 年之后，他最大的孙女有意向加入这个家族企业，现在福斯科家族的第二代成员正聚在一起商讨相关的事宜，他们的谈话内容大致如下。

- 小儿子（求职者的父亲）：我建

议我们给她比现在的工资高 15% 的薪酬并负担她的搬家费，就像我们雇用首席财务官（Chief Finance Officer, CFO）时给的待遇一样。

- 女儿（求职者的姑姑）：我能理解你想为她支付搬家费的想法，但是作为一名质量分析师，她在我们公司的员工编制中应该处于和主管相当的地位，而我们在雇用主管时是不支付搬家费的。
- 小儿子（求职者的父亲）：我明白你的意思，而且保持公司政策的一致性也是明智的做法。但是，每个人都知道我们公司是一个家族企业，所以无论我们怎样做，家族成员还是应该有一些不同的待遇的。
- 大儿子（求职者的伯父）：她很适合这个职位，而且回公司工作也可以让她和她的新婚丈夫住得离我们近一些，我觉得这样很好，但是我们还需要考虑我们现在的决定对以后出现类似情况的影响，如果几年

之后我们的其他子女也想回来工作，我们是不是都要给他们支付搬家费并提高 15% 的薪酬？

- 小儿子（求职者的父亲）：您说得很对，我们确实需要好好考虑这一点。我正在想我们是不是可以借鉴一下我们自己的薪酬分配方式来确定子女们的薪酬分配。另外还要考虑一下二哥的孩子们，虽然二哥不是公司的所有人，但是他的两个儿子中有一个很适合来我们公司工作，如果他想来，我觉得我们肯定都会同意的。我们一直沿用的同等薪酬的分配制度从来没出过问题，甚至可以说为我们省去了很多麻烦，也许我们对第三代家族成员也应该采用同样的分配方式。
- 女儿（求职者的姑姑）：虽然您觉得同等薪酬没有什么问题，但我觉得这种分配方式很不公平。我们每个人都对公司的成功做出了各自不同的贡献，但是我们的薪酬年复一年始终如一，我都不好意思告诉孩

子们我们采用这样一种薪酬分配方式。我们可不可以不要在我们的孩子这一代继续沿用这种方式了？

- 大儿子（求职者的伯父）：这是你第一次如此明确地表达对这种薪酬制度的不满，其实我也觉得这个制度有失公平，但是如果要我找到其他的替代方案，我又实在想不出还有什么更好的方法。
- 女儿（求职者的姑姑）：是啊，现在我们也同样想不出该给我们的侄女支付什么样的薪酬。如果她以为我们应该按照公司薪资制度的标准给她确定薪酬，而实际上我们不按标准来做，那她会不会认为我们在耍弄她呢？

薪酬分配是家族企业面临的问题中除继承权之外最重要的一个问题。

怎样为家族成员公平地确定薪酬？怎样才能根据儿子的工作表现向他支付适当的薪酬？公司的股东们应该得到什么样的报酬？怎样才能既处理好家族成员之间关