

美国《家族企业》杂志独家授予全球中文版

我们应该如何公开地讨论企业员工在薪酬方面的预期和不平，才能形成公平、合理的薪酬体系？我们应该采取什么样的方式来回报员工对企业所做的贡献？我们的企业采取哪些激励政策才能吸引高级人才？我们如何设计薪酬政策，才能使大家不要分道扬镳，团结起来为企业做贡献。本书将帮助企业家、经营者和督导者理解并成功地解决在制订和执行家族企业薪酬政策时所面临的难题。

绩效平衡 法则

家族企业之薪酬经典

The Family Business
Compensation Handbook

[美] 芭芭拉·斯佩克特 编著
程秀梅 石晓竹 译

長 春 出 版 社

绩效平衡法则

家族企业 ● 薪酬经典

(美)芭芭拉·斯佩克特 编著

程秀梅 石晓竹 译

長 春 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

绩效平衡法则 / (美)芭芭拉·斯佩克特编著;程秀梅,石晓竹译. —长春:
长春出版社, 2009.1

ISBN 978 — 7 — 5445 — 0173 — 6

I. 绩… II. ①芭… ②程… ③石… III. 私营企业—企业管理:人事管理
IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 169009 号

The Family Business Compensation Handbook

Editor: Barbara Spector

Copyright © 2005 by MLR Holding LLC

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by Changchun Publishing House

Published by arrangement with Family Business Publishing CO. and with courtesy
of authors who own their articles copyright.

All Rights Reserved.

经美国家族企业出版公司独家授权和持有版权的作者授权,本书中文简体字版
由长春出版社出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的
任何部分。

绩效平衡法则

著 者:(美)芭芭拉·斯佩克特 编著 程秀梅 石晓竹 译

责任编辑:张耀民

封面设计:大 熊

出版发行: **长 春 出 版 社**

发行部电话:0431-88561180

总 编 室 电 话:0431-88563443

读者服务部电话:0431-88561177

地 址:吉林省长春市建设街 1377 号

邮 编:130061

网 址:www.cccbs.net

制 版:恒源工作室

印 刷:吉林省吉育印业有限公司

经 销:新华书店

开 本:787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数:252 千字

印 张:16.5

版 次:2009 年 1 月第 1 版

印 次:2009 年 1 月第 1 次印刷

定 价:39.00 元

版权所有 盗版必究

如有印装质量问题,请与印厂联系调换 联系电话:0431-84652148

《家族企业》丛书

编 委 会

主 编 杨会军

副主编 李俊恒

编 委	程云琦	曹玉梅	杨 琳	王 丽
	陈文英	段和森	李 刚	王 曼
	石晓竹	杨艳妍	安坤伟	都学军
	马艳秋	王丹宁		

前言 感性话题的理性解决之道

无论在任何企业中,薪酬都是一个敏感的话题。而在家族企业中,薪酬矛盾更容易把牵涉的情感问题放大,令人付出高昂的代价。每当考虑到薪酬结构是否适当,总会勾起能否激怒家族成员的隐忧,把财产分给挚爱亲人的愿望也会再次明晰地浮现在心头。家族企业由于害怕和非家族成员分享所有权,为此而常常削弱了企业在吸引外部高级人才方面的竞争力。

家族企业 CEO 们可以向行业协会、咨询公司和人力资源组织寻求薪酬方面的数据和相关建议。但是这些一般信息来源,对于家族企业的需求往往并不是特别有针对性的。它们不能聚焦于家族企业所面临的那些最关键性的问题,比方说:

●怎么做到能公开讨论家族成员在薪酬方面的期望和不平,以便在公司中形成公平、理性的薪酬体系?

●是否有一种办法既可以报偿家族成员对企业的贡献,又不会引起来自非家族雇员的不满,让他们不至于抱怨老板“偏袒自家人”?

●可以采用哪些激励手段来吸引外部顶尖人才,又不至于损害家族传承?

●怎样设计公平的薪资,既使得对企业贡献大的子女能得到回报,又不至于令其他子女们觉得受到冷落?

本书采集了有关家族企业薪酬问题的大量信息与建议——这在经济类图书中还是前所未有的,希望能有助于家族企业解决这一充满情感纷争的问题。书中不仅收录有家族企业薪酬问题专家、律师、会计师和心理学家的相关文章,还列举了许多真实事例,讲述一些家族企业主调整与重构企业薪酬计划的故事。大部分文章是从未发表过的,另外一小部分来自《家族企业》季刊及其他相关杂志。

对家族与非家族员工进行报偿和激励,需要一个系统化的方法。本书收录的各篇文章将要告诉你的是:怎样走出凭直觉随意定薪酬的误区,开发出切

合本公司战略计划的全面的薪酬政策。书中针对一些常见的薪酬难题,提出了颇为实用的解决方案。以此作为指导,足可构建一个生发于本家族的价值观、又符合企业使命的薪酬政策。

——芭芭拉·斯佩克特(Barbara Spector)

目 录

前言：感性话题的理性解决之道/1

第一章 基础知识：理解家族企业薪酬/1

家族企业薪酬问题的七个警示讯号/1

家族企业的薪酬政策：如何发挥它的效用？/8

你付给员工的薪资是否太多或太少？/15

为家族贡献慷慨付酬，但不可过分/21

薪酬、馈赠和分红：你知道它们的区别吗？/25

家族故事：拒绝煽情的薪酬给付/29

第二章 成功战略：实施新的薪酬体系/32

家族企业的人力资源战略/32

检视企业的薪酬政策和措施/38

借鉴上市公司的成功薪酬体系/42

公平的基本薪酬/46

第三章 对感性问题的管理：家族、价值观和金钱/53

自我测试：你的家族怎样看待金钱？/53

我们欠自己的孩子一些什么？/57

多姿多彩的家族企业薪酬/62

薪酬与“情感分类账”/65

家族企业指导原则：用人、绩效管理和薪酬准则/67

家族企业中的员工评价和晋升/73

向绩效管理要竞争优势/77

家族企业对津贴手段的使用和滥用/84

第四章 传承之际：家族子弟和表亲们面临的挑战/89

调和代际薪酬差异/89

合伙人、公平与薪酬/95

当薪酬问题破坏了手足间的团结/101

家族故事：从平均到公平——一个家族企业薪资体系的重构/105

家族故事：兄弟联手改进公司薪资体系/111

家族故事：报偿挽救家族企业的兄弟合伙人/118

第五章 众人拾柴火焰高：吸引、留住和激励非家族雇员/124

不断变化的劳动力市场上的薪酬问题/124

利用延迟性薪资计划留住非家族核心高管/130

现在付还是将来付？——私营公司的税务考量/134

利用薪酬手段加强员工的忠诚度/139

在吸引核心人才的同时提高股东价值/144

股权激励计划中的股票/150

“员工持股计划”适合于你的公司吗？/157

家族企业中的员工福利/161

家族故事：虚拟股票对家族经理人的激励/167

家族故事：家族企业主吸引外部人才的策略/170

第六章 激发极致表现：建设富有激励性的薪酬体系/180

承诺：话未出口宜三思/180

家族企业中的可变薪酬/187

家族故事：在不披露账目细节的前提下激励生产工人/197

第七章 获取帮助:遇到薪酬问题向谁请教/202

对家族公司的董事付酬/202

为什么要组成薪酬委员会? /204

选择一位善于和家族打交道的薪酬顾问/208

第八章 业主的回报:对家族股东付酬/215

如何给自己付高薪,又不影响税务抵扣? /215

女性家族雇员的薪酬公平问题/221

雇用你的孩子做暑期临时工/227

从大局角度看奖金/232

家族故事:从公司提款的规矩/235

激励亲属维护家族精神传承/241

正确看待分红政策/245

第一章 基础知识

理解家族企业薪酬

不必说,家族企业所有者在向企业雇员付酬时,对于来自本家族的雇员和家族以外的其他雇员,自然是有区别的。

有些企业主给来自本家族雇员付高薪——或是出于负疚感、或是缘于亲情、或是考虑到亲属们各自的“生活需要”。也有些企业主故意压低本家族雇员的薪资,特别是对待家族的“小字辈”们。甚至当“小字辈”们已经长到三四十岁,并完全证明了自己对企业的贡献和价值的时候,老一辈的 CEO 们居然还是不能认识到,儿女们已经羽翼丰满,不再是需要努力打拼才能挣到基本资格的毛孩子了。

无论家族雇员薪酬水平过高还是过低,都会带来一些问题。当非家族雇员们看到无所事事的家族雇员拿着高薪的时候,自然会对员工士气和总体忠诚度造成消极影响。另一方面,如果有能力的家族雇员感到自己获得的薪酬低于市场平均水平,就会觉得失望。此外,当旁系亲属们也加入战团,与直系家族成员攀比薪水时,问题就会愈发变得复杂化了:宣称某个兄弟姐妹或是表亲拿的薪酬不公平,这样的情况在家族企业里是司空见惯的。

家族企业所有者创建一个能保证对所有人公平付酬的系统,此事是完全可以做到的。首要的一步,就是要认识到存在的问题,并下决心解决它们。本章中的几篇文章着力探讨的正是这样一些问题。

家族企业薪酬问题的七个警示讯号

家族企业中,每个人对于薪酬问题都有自己的视角。但公司的长远战略应当是最重要的考量标准。

无论在哪个企业中,员工薪酬都是一个热点话题。而在家族企业中,这更是一个“沾火就着”的大热点——在它真正燃成“火患”之前,一般会表现出七

大警示讯号。假如企业所有者对这些讯号不加以警惕,不能以长远的战略眼光来妥善地处理好薪酬问题,那么,这些小火星迟早会燃成不可遏制之势,带来更严重的后果。

在家族企业中,有多种多样给薪酬问题“火中添柴”的因素。下面是一些令情感之火烧得更旺的“薪柴”:

●“这个亲属需要更多的钱,因为他正在安家。”

●“得让他的薪酬赶上其他兄弟姐妹的收入水平。”

●“他们理当比其他经理人得到更多的工资——毕竟,他们是自家人嘛。”

●“我们拿得多,是因为公司形势不好的时候我们作为企业主承受的损失也更大。”

●“我多得一点理所当然。那些新招来的员工还拿那么高的报酬呢——既然外人都能拿到高薪,更何况我啦!”

家族企业讨论薪酬问题时,有七个值得注意的警示讯号。第一个讯号由对薪酬问题有异议的家族雇员本人发出;第二个讯号由家族雇员的配偶或其他重要关系人发出;第三、第四和第五个讯号,分别由家族雇员的兄弟姐妹、父母或子女发出;最后两个讯号的发出者,则是公司的关键非家族经理人,以及董事会或者顾问委员会。

讯号一:从本人的角度

当家族雇员考虑到薪酬问题时,他们想知道的是,这份薪水对自己来说究竟意味着什么。他们可能会想:“毕竟,我从出生的那一天起,就一直在忍受着父亲/母亲大人和这个家族公司带来的压力。”或者:“我向来工作都很努力,我有权得到更多。”情感话题和家庭关系常与薪酬问题混为一谈。在确定家族成员的薪酬水平时,有以下几个不得不问的关键问题:

该家族成员的职位是否对公司生意不可或缺?换句话说,如果公司经营惨淡,仅能勉强维持生存,并且这个岗位不是由家族成员占据的话,它会不会被裁撤掉?

从公司内、外两方面的人才供应市场上比较而言,该家族成员是否是承担这个职位的最适合人选?或者,你是不是专门为了安排他而设立了这个职位?

当你决定雇用此人时,内心是否有一丝不得已而为之的感觉?在比较极

作者简介

加利·穆拉克[理学硕士,工商管理学硕士]是穆拉克有限责任公司(网址:www.myrak.com)的首席咨询师。这是一个家族企业咨询公司,总部位于美国纽约州的威廉姆斯维尔城,在费城和芝加哥都设有分公司。

酬是否平等。假如不够平等,关于薪酬的争论就会演化成父母更偏爱谁的话题。在健康发展的非家族企业里,是见不到这种争论的。在那里,人们争论的是持续赢利、增长的市场份额、在达成战略目标过程中的边际效能等问题。

在非家族企业里,只要发现薪酬不是按员工业绩给付的,不久就会引来关于偏袒的投诉。针对投诉,公司权威机构会展开相应的调查,并采取行动终止偏袒行为,阻止这种趋势的蔓延。在家族企业中,也应当存在同样的机制。

假如兄弟姐妹们觉得他们当中有谁的工资太高,或者自己拿到的薪水太少,就应该利用本文前页提出的四个问题对各个家族成员的薪酬水平评价一番。

讯号四:从父母的角度

企业雇员的双亲,本不该成为薪酬问题上有影响力的因素。想想看,在非家族企业里,有哪个雇员的父母可以直接找到通用汽车或微软的老总,对他说:“喂,你应该给我女儿加点儿薪水——她工作非常努力呢。”而那位老总若能点头同意,那才叫荒唐呢!可在家族企业里,就有这种事。父母们为各自儿女的薪水涨落,总是尽可能地对彼此施加影响。如果你是公司领导,遇到某位家长试图从亲情角度来影响你,从而改变其儿女的薪酬,你该怎么办?——“干干脆脆两个字——不行!”

讯号五:从孩子的角度

家族公司创始人的儿女也可能影响到公司的薪酬考量。如果他们本人在公司里工作,那么,他们的薪金里是否有“人情因素”在内?如果他们不在公司里工作,那么,他们的需要是否被用作影响其父母薪酬水平的砝码?比如,需要钱给他们配矫形牙套或者付别的医疗费账单,需要钱供他们上私立学校或者缴纳大学学费……“干干脆脆两个字——不行!”

孩子们的花费不可以影响到公司薪酬。

讯号六:从非家族雇员的角度

家族企业必须能够吸引和留住关键的非家族经理人。这不是一件小事。非家族经理人对家族企业薪酬上的不公平现象极为敏感。无论家族多么煞费苦心地掩盖自家人的薪酬数额,到头来总是没有不透风的墙——家族成员间的谈话可能被旁人听到(特别是当家族成员们情绪激动的时候自己透露),随

一个家族公司，常常从公司信用额度中提取大笔钱款给家族成员们派发丰厚的红包。不用说，这家公司早已辉煌不再，没有生意可做了。

防范家族内部的“火灾”

在家族企业的薪酬问题上，事先采取一点防范措施可谓益处多多。比如，公司创始人的子女们最好与家族企业保持一点点距离，不要一开始就贴得太紧。一般来说，孩子们中学毕业，就面临着继续上大学还是进入家族企业工作的重大抉择；作为家长应当未雨绸缪，及早地让他们明确一个非常重要的基本规则：家族成员申请本公司的职位，起码要拥有合计十年的成功的高等教育背景和工作经验。这个要求看似苛刻，不过，考虑到现在许多学生由于转专业或进入研究院学习，要花上五六年的时间才能拿到学位证，那么，学业+工作经验总计十年的期限，就不算太长了。在我们这个自由经济体制下，拥有五到十年在家族企业之外的工作经验，将在家族成员心目中培养起良好的市场价值观。

回头看看前一段的内容，你会发现，其中着重强调了“成功的高等教育和工作经验”。想想看，你会考虑雇用一个不成功的非家族人士来担任公司的重要职务吗？你是在经营一个企业呢，还是在办社会慈善事业？这一点必须搞清楚。

录用下一代家族成员的规则，应当在家族议事会上讨论确定，并及早与子女们沟通，不要等到他们面临升学与工作的抉择之时才提出来。每年都要与全体家族成员进行这方面的交流，无论他们是否在家族企业中任职。如果是在某位家族成员申请加入家族企业的时候，才提出类似的规则，那是最不恰当的。在这种情况下，那个寻求加入家族企业的家族成员就会觉得，所有的资格要求都是冲着自己来的，目的就是想把他/她拒之门外。另一方面，事先确立的战略方针，也将大大有益于家族企业的持续发展，可以构成公司薪酬战略的一个组成部分。

非家族员工也需要了解这些政策。因为他们都知道血总是浓于水的，所以非家族经理人常会担心自己被水平不够的家族成员所取代。把对家族成员的录用政策与他们进行公开交流，就会免去重要雇员心头的疑虑，让他们安心干自己的工作。

“救火”措施

要想建构一个高效的薪酬体系,你应当考虑到以下几个问题:

●重要的是:公司的总体战略是什么?你打算扩展或签约什么产品或服务项目?你所在的行业是创新型行业还是已经成熟的市场?如果你的回答是“我们没有特别的战略”,那么,这个企业的长远生存前景就不太妙了。

●你的公司在吸引和留住雇员这方面做得好不好?各个职位上的人员流失率如何?

●你的公司是否参照行业竞争对手或本地其他公司的标准,为那些对公司战略影响巨大的“顶梁柱式”岗位制定了薪酬计划?与你的参照目标相比,你的薪酬标准是高、等同,还是低?

●你为家族成员确定薪酬标准的理由,如果推广到全公司,把非家族雇员也纳入考虑,是否依然适用?

●公司目前在员工身上的投资(家族和非家族雇员都包括在内)是否带来了令人满意的收益率?

●画一张完整的公司组织结构图,把每个人的名字都标在上面,然后用铅笔在每个员工名字的旁边标注上此人的年度薪酬总数(包括工资、福利、所有形式的津贴,如公司提供的汽车、公寓、公款开支账户、签账卡、俱乐部会员资格等等)。最后,浏览一下整张组织结构图,看它是否符合内部公平原则和公平的市场价值。那些承担着可比性职责的经理们(表现在直接报告次数、部门预算等职责方面),在薪资总额方面是否有相应的可比性?

●业绩与薪酬挂钩是否紧密?公司薪酬是根据业绩表现来确定的呢,还是根据工作年限来确定?业绩不佳者是否收入过高?业绩差的家族雇员是否因其家族成员的特殊身份而轻松获得较高薪水?须知,在关键非家族经理人的心目中,业绩差的家族成员却拿着不合理的高薪,是最令他们失落的一件事了。

在着手改进家族企业的薪酬制度之前,你需要回答一些基本问题。回顾一下本文提出的七大警示讯号,想一想在公司内部进行薪酬问题的讨论时,哪个问题可能会引起矛盾的爆发?然后,抱着诚恳的态度去解决它。如此这般,将有助于你避免一场大的“火灾”。公平,只有公平才是“灭火”的不

二法门,才能引导家族企业把精力集中在企业的持续赢利发展等真正关键的问题上。

——加利·穆拉克(Gerry Mark)

家族企业的薪酬政策:如何发挥它的效用?

公平问题,使得家族企业中关于薪酬问题的决策过程变得困难而复杂。

对于一个家庭,薪水多少意味着很多事情。很多时候,它体现为一种完全超乎金钱本身的东西。例如,薪水的多少可能被视为一种“计分方式”,作为一种可见的指标,在众人当中用来衡量谁高谁低,决定谁“胜”谁“负”。

在薪酬问题的底层,往往潜藏着对于公平性的置疑。有关这方面的矛盾,往往要回溯到久远的过去,一直到个人成长史和家庭发展史的前端,才能找到根源。孩子们可能会在潜意识里认为,父母给自己钱,就是在表达对自己的某种欣赏或偏爱。

家族企业建构一个没有纷争的薪酬计划为什么这么难?其中的原因是多方面的。最主要的一个原因就是,家族成员常常无法做到在家族与企业之间划清界限——换句话说,他们把企业看成了家族的延伸。他们把企业当成了自家的钱包,可以随便从中拿出钱来赠送给家人,或者利用从企业抽取的基金来照顾家人的生活。当企业规模较小,经营不太规范的时候,这么做似乎并无不妥。另一方面,从税法的角度似乎也鼓励这种做法。

当企业发展到一定规模,就有必要走上正规的商业运营之道了。企业经营的专业化,会给家族带来压力,迫使他们改变以往那种不正规的经营模式,采用更加理性化的解决方案。

矛盾的根源

做父母的总想在每件事上对所有的孩子都平等对待。他们希望看到,每个子女都在家族企业中拥有一个职位,享有同等的工资、头衔和对企业的所有权。然而,这种安排却往往是在手足之间埋下矛盾的最大祸根。

尽管这种安排从家庭的角度看待可能是公平的,但它却忽视了以下几个