

美国《家族企业》杂志独家授予全球中文版

督导并不是企业领导人简单地将本企业技能的精妙之处传给继承人,督导就是培养企业继承人;不是每个领导人都能扮演好督导的角色,好的督导者既要对被督导者做出客观的评估,又要保持情感上的距离;和谐的督导关系会使督导双方受益匪浅。

督导的力量

家族企业之督导经典

The Family Business
Mentoring Handbook

[美] 芭芭拉·斯佩克特 编著

马艳秋 译

長 春 出 版 社

督 导 的 力 量

家族企业之督导经典

(美)芭芭拉·斯佩克特 编著

马艳秋 译

長 春 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

督导的力量 / (美)芭芭拉·斯佩克特编著;马艳秋译. — 长春:长春出版社, 2009.1

ISBN 978 — 7 — 5445 — 0170 — 5

I. 督… II. ①芭… ②马… III. 私营企业—企业管理 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 169010 号

The Family Business Mentoring 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。

督导的力量

著 者:(美)芭芭拉·斯佩克特 编著 马艳秋 译

责任编辑:张耀民 程秀梅

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.cccbbs.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:225 千字

印 张:15.625

版 次:2009 年 1 月第 1 版

印 次:2009 年 1 月第 1 次印刷

定 价:38.00 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

序言 股东的培养与领导者的塑造

对于多数的家族企业来说，家族后代能够继承企业是其主要的目标，也是其最大的挑战。家族后代能否顺利继承企业取决于继承人的培养。这通常是一个历时几十年的精心策划的过程。在这个过程中，继承人要学习许多的东西。但继承人通常会发现掌握这方面的全部知识并不容易。根据家庭企业协会的统计：全美国，不足 1/3 的家族企业能传给第二代；只有 12% 的企业能传给第三代；仅有 3% 的企业能传到第四代。

近几十年来，商界人士更为注重“督导”。所谓督导，就是指行业新人和其培养者之间的合作。在家族企业界，督导是继承过程的主要组成部分。

在外行人看来，家族企业的督导可能只是企业的领导人把本族企业技能的精妙之处传给继承人，将其视为一个简单而自然的过程。但企业的领导人深知，督导对继承人的培养不仅仅如此。

并不是每一个领导人都能扮演好顾问和向导的角色。这个角色要求督导者既能做出客观的评估，又能保持情感上的距离。许多忙碌的企业家因为缺少时间和耐心而不能成功地进行督导。有些领导人的意图虽好，但因为受到即将退休而引发的忧虑的影响，所以督导的效用被削减。同样，当领导人执行其有步骤的培养方案时，一些家族问题可能会妨碍继承人对培养方案背后哲理的理解。

明智的家族企业领导人能够意识到自身的局限。一些热衷于继承人督导的企业领导人，设计了一套建立在继承人的长处之上，并能够帮助他们弥补不足的培养方案。那些认为自己无法胜任这项工作的领导人就选用了非家族成员或亲属来担当督导者。

但在选用督导者方面一定要谨慎。如果督导者不是家族成员，那么他一定要认识到这项工作的重要性。而且，不能因为要把自己的知识传授给继承人而产生受威胁的感觉。如果督导者是继承人的父辈亲属，那么他不能把继

承人视为自己孩子的敌人。督导者与被督导者若不能彼此喜欢和信任，那么整个培养过程就要受到干扰。

本书推荐了一系列已被实践证明有效的家族企业督导策略，以及在运用这些策略之后取得成功的真实的家族故事，而且，其中的一些企业是我们所熟知的。

本书就如何成为一名成功的督导者和被督导者提供了一些建议。除此之外，以下内容在书中也有所提及：

- 帮助继承人塑造对家族企业的积极情感，发展坚实的商务和财政技能，培养对财富的敏感态度。

- 培养家族价值意识，加强被督导者对督导原则作用的认识。

- 明确必要的督导技能，避免失误，澄清关于督导过程的一些错误观念。

- 督导非继承人身份的家族企业的股东。如：非家庭成员雇员、非雇员股东和前一代企业所有人。

- 督导在工作中将与继承人合作的家族成员。

本书中的许多文章是首次公开发表，其他文章摘自《家族企业》杂志和相关题材的一些出版物。

好的督导关系会给督导双方带来一生的友好与忠诚。好的督导者所具备的素质（如：个人的责任，个人的注意力和长期的方法），也同样是该家族企业对消费者最具有吸引力的地方。在许多方面，督导展示着家族企业的全貌。

——芭芭拉·斯佩克特（Barbara Spector）

目 录

序言：股东的培养与领导者的塑造/1

第一章 督导的原则/1

什么是督导/2

创建督导系统/4

家族企业督导的复杂性/9

关于督导的错误观念/12

督导利益的相互性/17

督导与自主：一项来自芬兰的报告/26

家族案例：埃里克·默森的督导团队/30

第二章 有效的督导/38

培养青年的创业精神/38

八条重要的督导技巧/43

最大化督导成功的潜在可能性/46

督导的失败/49

授权的正确方法/53

第三章 父母的督导/55

父母是督导者/56

使你的孩子加入你的公司/61

帮助父亲督导他们的儿子/69

母亲作为督导者/73

注意你的言语/78

家族案例：继承的甜蜜气息/84

家族案例：企业女负责人的榜样/88

第四章 非家族成员的督导/95

“请接替我的工作” /96

非家族成员的督导方法/98

企业外部的顾问参加的督导/102

第五章 培养精通商务的孩子/106

为女儿承担领导职务做准备/107

在家族企业里培养善于理财的孩子/109

帮助孩子解答关于财富的诠释/113

年轻人的培养/116

宠着孙子们/119

在两个世界都做到最好/121

第六章 传播价值观和传统观/128

熏陶企业家的精神/129

家族理念在督导中扮演的角色/131

传递梦想/134

创始人所留下的影响/138

督导与相关建议/143

第七章 为继承做准备/146

被督导者要积极主动/147

年轻的领导者一定要学会承担可预见的风险/153

为你的继承人接触重要人士做准备/156

未来团队的实验室/160
由我的经理们来做督导/164
“服务员席”上的创始人/171

第八章 在被督导者的位置上/174

选择督导者/175
继承者应自问的五个问题/180
对被督导者有用的一些建议/188
继承人应该学会面对现实/193
继承人对督导过程的回忆/198
吉娜·盖勒是如何获得领导才能的/204

第九章 特别督导须知/207

一场家族企业的革命：兄弟姐妹做督导/207
老人怎样才能学到新东西：前辈的督导/213
为家族成员准备非管理者的角色/217
怎样督导非家庭成员的雇员/222
给女性做督导充满挑战/228
督导家庭中有诵读困难、注意力匮乏的成员/233
应对浪子的回头/235

第一章 督导的原则

督导者与被督导者的关系能够超越日常工作的范畴而产生深厚的友情。督导者检测被督导者的新想法，向他提供反馈意见，从而实现督导的目的。这种督导能够加强自我了解和培育个人发展。从督导经验中受益的领导者认为：在他们从一个普通的受训者发展为技艺精湛的专业人士以及最后成为领导者的转变过程中，督导者与被督导者之间的关系起着举足轻重的作用。在理想的情况下，即使督导过程结束，督导双方的友情仍能在很长的时间内为彼此的事业带来收益。

在家族企业中，督导具有极其重要的作用。具有潜力的继承人和未来企业的拥有者必须接受经过缜密策划的督导。如果继承人不能做好接管家族企业的准备，那么企业的家族所有权就会受到威胁，公司也会面临垮掉的危险，它提供的就业机会也随之消失。

虽然两代人共同致力于家族企业，但督导却很难自然而然地进行。即使督导双方是友好而和谐的亲子关系，督导也会受到亲情包袱的影响。因为在督导的最后阶段，督导者要放权，允许被督导者自主操作。但许多的企业领导人因为担心督导过程的顺利与否而亲自代劳，独立完成这个阶段。从这一点来看，选用非家族成员的管理者担当督导工作就非常可取。如果他们能知晓并理解这项工作的重要性，同时得到企业领导人的支持和鼓励，那么督导过程就会很有效。虽然督导是这些管理者的兼有职责，但为了很好地实现其目标，他们必须对督导进行精心的策划与监控。

本章从广义和狭义（家族企业的具体情况）两个角度定义和描述了督导过程，为建立家族企业督導體制提供了建议，同时驳斥了一些在督导经验方面常见的所谓神话。在这部分中，一项来自芬兰的研究为我们提供了一种适

用于全球家族企业的督导理念。结尾处的一个案例，讲述了新泽西州的一位族长，精心策划的一项历时十年的督导方案。本部分还包括一些真实的事例，这些事例展示了那些因重视和实施了督导方案而取得辉煌成就的家族企业。

什么是督导？

督导是一种有效的“教授—学习—磋商”关系。它迥然不同于其他使企业员工与时俱进的方法。

古希腊史诗《奥德赛》中讲述了在探险家奥德修斯航游地中海的数年间，他为留在家中的儿子聘请了一位有智慧的长者做辅导顾问。根据这则故事，这位辅导顾问的最大贡献就是教会年轻的特勒马科斯不要盲从那个时代的刻板的学习传统，而要学会独立思考，自行决定。这位辅导顾问就是曼托（Mentor）。

今天，mentor（督导）对于家族企业有着特殊的意义和价值。在企业中有一些管理者和经理人，他们长期负责督导缺少经验的雇员（或称“被督导者”），从而帮助他们实现专业的长进和事业的发展。Mentor（督导者）就是我们对这些管理者和经理人的称呼。出色的家族企业管理者具有很强的综合能力，而督导过程中的这种“教授—学习—磋商”关系就是与他们的这种能力相适应的。督导迥然不同于其他使企业员工与时俱进的方法。

要点提示

督导者不仅要对管理人员进行教育，还要帮助他们塑造未来和掌管事业。

督导不是简单的培训。培训是用来加强商务或生活技能的训练，是由权力驱动的。它的目标是提高个人或团队的工作表现。在商界，培训的目标是根据公司的生产目标、经理人能力或风范方面的明显不足来制定的。培训过程是教授（如，“完成这项任务有三种技巧，现在让我们来看看你应该如何使用它们。”）与反馈（如，“就这样吧，还算可以，但下次要更加……”）的有机结合。

与此相对，督导是由影响力驱动的。督导的方法也比培训的方法更为微

妙，而且通常是一对一进行的。督导的目标是帮助被督导者成功地构建能力和接管家族企业的领导权。与培训不同，被督导者学习的方法是通过苏格拉底式的问题（如，“我们应该如何在评估系统方面降低成本？”）进行思考，现场观察督导者的操作和亲自实践。（如，“当我复查这三组评估数据时，请坐在我的旁边注意观察，然后我们共同讨论这些方法，最后由你来亲自操作下一项。”）

督导也不同于管理人员的教育。无论是周末的研讨会还是为期两年的MBA课程，任何形式的管理人员教育都旨在通过讲授和示范，来教授商务技能、管理技巧和领导风范。出于商业目的，多数管理人员的教育都注重学员间的人际关系网。

督导虽然也要求发展技能、技巧和领导风范，但是督导者不仅要对管理人员进行教育，还要帮助他们塑造未来和掌管事业。一位好的督导人通常会将被督导人介绍给业内的主要人士。以此来拓宽他们的交际面，增大他们的知名度。但是督导教育回避多数管理人员接受的传统教育模式，如，班级、课堂、研讨会、学期及作业等。如同督导顾问鼻祖曼托一样，现代家族企业的督导者鼓励年轻人开拓创新，独立思考，自行决定，主动积极地学习而非被动地接受。

督导并不是抚养。这是家族企业中应该明确区分的两个概念。抚养，意味着父母对孩子承担着全部的责任，包括法律责任。在子女独立之前，父母要为他们提供生活所需，要对他们进行教育和管束。尽管父母有权对子女的个人行为和社交行为进行干涉，但这种做法与其被叫做督导不如被称为抚养。一位家族企业的领导人可能成功地实现自己对子女的督导，但这并不是常见的易事。

督导通常是非正式的，甚至是随意进行的。它是建立在带有商业目的的友谊基础之上的。虽然它有这样的特点，但是这一过程的重要性却是不可忽视的，因此不能草率地进行督导。若想实施一项有效的督导，必须先对其进行缜密的策划和拟定。一项好的督导计划应该能够回答以下这些问题：

●企业能为被督导者提供什么？同时，企业又要从被督导者那里得到怎样的回报？

- 督导的目的是什么？
- 实现督导目的的战略途径是什么？
- 谁是最合适的督导者，督导者应具备哪些素质？
- 谁是被督导者，他已具备哪些优势，还有哪些方面有待于发展？
- 督导双方如何检测督导过程的成效？

督导在家族企业中之所以重要，是因为它能避免继承人和被督导者在学习的过程中走弯路。一位成功的督导者这样形容自己与被督导者之间的关系：“我并不是把他保护在我的羽翼之下，而是在教他如何起飞。”

作者简介

詹姆斯·W·李博士 (james. lea@yourfamilybusiness.net), 家族企业杂志的顾问。

——詹姆斯·W·李 (James W. Lea)

创建督导系统

最好的督导计划总是以企业目前的领导人对未来的预见为基础，然而成功的督导计划却不是由父母们独自完成的。

在家族企业中，督导有一定的影响作用。我们可以设想远在中世纪的行会里，徒弟与师傅两代人相互合作的情景，这就是家族企业概念的核心。事实上，成功的督导过程不仅把家族的传统和价值观念传给下一代，而且还有前辈们积累的与工作相关的知识和技术。这种知识的传递使家族企业有其独特之处，同时这也是家族企业的竞争优势之一。

无论父母的水平怎样，家族企业的督导不能由父母们独自完成。在大多数企业中，督导是整个系统的一部分，它包括资深的执行官或者董事会成员向年轻的未来继任者展示一系列的经验和技巧，而这些是继任者将来走上领导岗位所必需的。没有父母的督导是很可取的，这不仅是因为这样摒弃了由父子关系所带来的感情包袱，也因为督导者通常是这其中的过渡角色。

真正意义上的督导对督导双方来说可能是深刻的感情经历。督导使年轻人实现梦想、建立起自信心，为他们的羽翼丰满保驾护航。最好的督导关系

通常是经督导双方自由选择而形成的，并非由他人安排而形成的。

督导要因人而异

较大的家族企业为了顺利开展督导工作，通常有一个正式的过程，这一过程有利于被督导者学到管理方面和领导方面的技能。相对而言，小公司就没这么正规了。督导过程通常由企业主的直觉而定。无论公司大小，督导计划都是由企业的领导人根据企业的未来战略和结构而制定的。

督导是对自我的塑造。督导能使被督导者对一个企业及其竞争环境有一个整体的认识。它着重塑造被督导者管理他人的能力和培养他们对商业的洞察力，因为被督导者将来会拥有这个公司并会成为领导人物。在这一过程中，如果年轻人能通过所有测试，那么他们就将获得领导权。

为了使这一过程更有效，在整个督导过程中都要注重与被督导者的协商，在被督导者进入下一阶段之前，要阐明下个阶段的特定的工作和必须掌握的能力。在此过程中，被督导者获得了战略、市场和预算等方面的基本的概念和商业技能，学会了有效地与不同角色的人打交道。当督导成功时，督导者与被督导者能够加强相互的尊重，从而才能设立考核年轻人能力的测验。督导双方都要尊重可用来对被督导者表现进行评估的信息，要尽可能地对年轻人的工作表现做出客观的评价。

当然，领导能力的获得并非易事。但许多公司已经制定了明确的标准来评估被督导者的各种表现。所要评估的是一些关键的变量，最常见的是诸如他管理的单位的利润率，生产单位的产量，部门员工的营业额，销售目标，成本和存货率。为了使督导双方相信所收集信息的有效性，于是就成立了适时反馈系统，对被督导者的学习过程进行反馈。

虽然所有的这些听起来很简单，但是家族企业很容易忽略评价被督导者信息的正确性和可靠性。或者仅有很少的信息被系统地采集，或者是信息的收集过程容易受到主观的干预，从而对进一步的学习没有实际用途。在最佳的督导关系中，无论成功与否，督导者都会严肃地帮助被督导者反思自己的经历。然而，当督导者是父母时，被督导者得到的是过多的保护，父母将尽力削弱孩子所犯错误的影响，减小他们的压力。一个很好地对儿子实施了督

导的企业家对我说：“我与儿子督导关系的秘密就像圣经所说：‘真理将使你自由。’无论在什么时候，只要我试图庇护犯了过错的儿子，我就不可避免地陷入苦闷。”

在较小的公司里，督导者往往采取直接的示范的方式向下一代传授专业技能和知识。儿女有很多机会亲眼看到父母做重要的商业决定，怎样管理员工和如何与客户、合作伙伴、金融机构打交道。

一位家族保险公司的老总允许自己的儿子在自己的身边办公，甚至鼓励孩子去旁听他与客户的电话。父亲也带着儿子去会见客户、银行家，并且把孩子介绍给这一专业领域的许多人士。一些人起初是不愿意让没有经验的年轻人出席会议的。然而，当年轻人知道了客户们的需求时，他开始加入会谈并带来净增值。客户们开始接纳他：他们很欣赏他的付出，甚至想要参加到这一督导过程中来。

在服务业中，示范是很重要的，因为在这个行业中人际关系尤为重要。示范在教授商业谈判的技能时非常重要。一位企业的第二代领导人引以为豪的是他有能力把复杂的金融交易组合起来。他向我解释说，做生意——按他的观点来说，这是他领导角色的重要组成部分——太复杂，不能简化为一系列固定的任务：

“我女儿一直坐在我的旁边，看我一遍又一遍地从事复杂的操作，这是她理解我为公司做成生意的方式。每当一次生意完成，我们就要用很长的时间一起来剖析整个过程，以便使她理解我为什么这样做。”

通过与女儿反思这些经历，他已经能向她传递基本的认识了，这种认识是他操作中的一些战略和指引他领导公司的价值观与道德观。时间久了，当有新生意时，父亲渐渐地退出，成为女儿的建议者，让女儿进行更多的谈判。

为未来进行督导

然而，示范有巨大的局限性。首先，只是简单地观察和模仿不能真正成为一个领导人物。在督导过程中有这样一些事情，被督导者学会了一些带有很强个人色彩的基本东西以后，他们就想去完善自己的领导风

格。如果父母坚持用单一方法对孩子进行督导，孩子就会失去兴趣，从而阻碍整个过程。只有当继任者感到所学的东西与他们的志趣和风格相投，他们才能全力以赴。

第二，继任者一定要学会领导未来的公司的技能，而不是领导现在的公司的技能。这就意味着囊括了新战略和新技术——甚至是新产品，那将从根本上改变公司的管理模式。如果督导的过程

要点提示

督导过程可能是深邃的感情经历，它使年轻人实现梦想。

集中于传授过时的观点和技能，那么连续性就会遭到破坏。在现实社会中，即使很小的家族企业也必须考虑竞争环境的变化，为有效地对市场需求做出反应，它们要时刻准备着改变产品和策略。

这种要求在欧洲最为明显了。随着欧共体的巩固，许多过去由几代人共同分享不同市场领导权的著名家族企业，现在必须进行彻底的变革，以便与大型跨国公司进行市场竞争。一个戏剧化的例子就是：意大利的一个家族皮革公司为了迎接挑战，放弃了长期占有的生产领域。制革业已经被劳动力水平较低的发展中国家占领。意大利的这家公司没能力参与国际竞争，因此它

要点提示

督导双方的竞争会使督导过程复杂。

改为销售皮革，并成为这一领域的领头羊。它不但邀请本国其他企业，而且还邀请国外企业用它的渠道进行销售。企业的先辈成功地实现了在全新领域的转型，年轻的一代人非常需要就这种能力被督导。

因为资深的管理者有能力预见这些工业上的戏剧性变化，而作为培养项目一分子的年轻人只能从美国或亚洲的皮革制造商那里学到一些经验。

非家族管理者的督导

在要求非家族管理者对督导过程有所贡献方面，最强烈的争议是：他们的督导对一个企业的继续存在是否至关重要？一个家族企业的老总召集了他的所有高级管理者并说道：

“你们有麻烦了。如果我不能很好地培养我的女儿，使她管理企业，企

业是否继续存在就不一定了。如果没有继承者，我可能把公司卖掉。同时我也有一个麻烦，如果我不能让你们精诚合作地来帮我培训女儿，那么我就有可能失去或者疏远你们。”

父母总是很轻松地得到高级管理者的拥戴。成功的家族企业领导人的身边通常有一些忠诚且能力超群的人士，他们对领导人讲实话，并理解企业中家族的重要地位。非家族管理者把能成为未来继承人的督导者视为莫大的荣幸；因为对于被选择的人来说，这是对他价值的肯定。也就是说，他对这个公司和家族都是有价值的，同时他也巩固了自己的职位。在选择督导者时，不仅要考虑到他们的技能和专业技术，而且还要考虑他们的个人品质。他们应该是值得高度信赖的、对公司有功的人。他们想培养其他人，并愿意教导其他人。通常来说，他们对家族企业的独特管理之处有出色的理解，或者说他们会从其中找到训练的素材。

督导者必须对自己在公司里的职位有足够的安全感，并且自己的能力不会受到积极进取的继任者的威胁。这就意味着不要找那些已经达到事业巅峰和工作已经到头的人，相反，要选择那些仍为公司做着贡献并且能在别处找到同等好机会的管理者。

有天赋并有野心的非家族管理者——无论他对家族在企业里的中心地位的理解有多么透彻——经常把家族的年轻人视为权力与职位的竞争对手。由于督导双方的竞争会导致督导过程的复杂化，所以在制定家族督导计划时要避免用那些与被督导者年岁相仿的管理者担当督导者。被选为督导者的非家族管理者通常是儿子辈与父辈中间的一代人，也就是说：如果儿子辈是三十刚出头，父辈七十几岁，那么督导者就应是五十几岁。在这个年龄段的管理者已经达到了事业的巅峰，通常也涉猎了商学院里所讲授的顶尖技术和战略。他们有活力和热情，愿意让年轻人把他们作为指导者或大哥来对待。而他们是长者，有安全的职位，不会把年轻的家族成员视为直接的挑战者。

老辈的企业领导者如何定义和传达督导的过程，对于被督导者得到帮助和支持是至关重要的。家族企业的领导者必须向督导者说明：哪些技能是需要传授的，成功的标准是什么。最重要的是老辈的企业领导者必须向被督导者说明：督导者必须严格地遵守评价标准，并且要如实准确地向他汇报被督导者的进步

情况。在许多企业的督导计划里，这个程序不但对家族的年轻人有制约作用，而且对于那些渴望得到高级管理职位的非家族雇员也有制约作用。

在较大的家族企业里，领导者可能确定五到六个督导者，以让被督导者从中挑选一人。领导人向这些被选择的督导者解释这一计划的目的，并对他们提出要求。督导团不停地开会来评定被督导者的进步情况，并研究怎样才能使计划进展顺利。为了被督导者的进步，督导团不仅负有教导的责任，而且还要保证公司里的氛围适合被督导者的进步。这就意味着，向高级管理层说被督导者的好话以确保被督导者的成就被认可，这样，被督导者就有了升职的机会，因此也就消除了继承人是使别人失业而得以升迁的谣言。督导者们也就成了互相支持的团队。

作者简介

伊万·兰斯伯格，博士，是一家家族企业顾问公司的高级成员。这篇文章是经哈佛商学院出版社允许翻印的，摘自伊万·兰斯伯格的《继承的一代：在企业中实现家族的梦想》179~189页。1999年伊万·兰斯伯格获版权，并保留所有权利。

——伊万·兰斯伯格 (Ivan Lansberg)

家族企业督导的复杂性

在家族企业中，督导必须要植根于能够促进成功的企业价值、企业文化和运行机制。

督导不仅仅是指导和鼓励，更要教会被督导者如何思考。一位好的督导者能够为被督导者个人和事业的发展导航。

家族企业的环境增加了督导的复杂性。督导者不仅要说明如何去做，更要阐明这种做法的原因。在家族企业中，督导必须要植根于能够促进成功的企业价值、企业文化和运行机制。它一定要能够传播家族企业的传统，这对于企业的继承尤为重要。督导的主要方法包括，展示各种可能性、双方共同分享经验和帮助被督导者做出正确选择等，从而解释家族企业的领导权和家族中一些重要且复杂的状况。