

浅谈闭环管理与 HR创新

李刚 编著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

浅谈闭环管理与 HR创新

李刚 编著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

浅谈闭环管理与 HR 创新/李刚编著. —武汉:武汉大学出版社,2018.5
ISBN 978-7-307-20106-4

I. 浅… II. 李… III. 企业管理—人力资源管理—研究
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 063375 号

责任编辑:王金龙 责任校对:李孟潇 版式设计:韩闻锦

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:湖北金海印务有限公司

开本:787×1092 1/16 印张:14.25 字数:292 千字 插页:2

版次:2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-20106-4 定价:39.00 元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

自言自语我的序

写书我不是专家，仅有些实操经验，经验也不全对，但确实是费尽脑子，认真负责的。写这本书，我做了很大努力和准备，因为没名气，犹豫了很多年！写这个序，我也做了很大努力和各种尝试，托了很多朋友，想找些名人大师写序推荐，最终也没做成！

最后想想，算了，又不是什么名人，最多能算个草根专家，别折腾了，豁出去，自己自言自语写个序吧：

【不容易】：用了近20年时间学习、积累，用了10年时间思考、验证，用了5年时间准备、总结，用了2年时间查阅、编辑、修改，最后用了半年时间下决心、修订、出版。

【胆子大】：仅因一腔热情和执着，凭借些对管理的痴迷，特别是基于“管理标准化机制论与创新人力资源管理论”，秉持着实战、实操、务实、高效之职场历练精神，真的没什么惊世骇俗之举，也没有风采迷人的演讲，更没有催人泪下的奋斗史和励志成功故事，最怕不适用而误人误己。终因一句话鼓励和壮胆：“管理创新无专利，知识和进步贵在分享、交流”，冒冒失失就干了。

【讲真话】：本来只想写写本人的核心研究成果与技术：可持续资源管理技术 SRMT，就是：三定原理（定位、定性、定标：3W1H+五力检核模型）+TRPM 落地保障+七大闭环管理机制+创新人力资源管理（HR 十大模块+六大工程）。但是，听取多方意见后，大家一致认为“要基于管理研究的严谨、逻辑考量，特别是避免突兀”，最后上溯到与之有密切关联的民营企业管理与家族企业传承。在这些延伸领域，虽然存在一些本人观点和理念、交流，但实际上大量借鉴和参考了国内外较为成熟的理论和专家成果，在此特别声明，一并表示郑重感谢！

【有点杂】：谈管理理论我不擅长，最多是个草根实战派，人也不是绝顶聪明，只是有些小聪明和一股不认命、不认输的精神。所以，这本书从20多万字被修改到10多万字，我还是感觉有点杂。本书通用理论占20%，实操自创观点、理论占40%，多年积累成果工具等占40%。所以，您会看到有些章节大道理与理论较少，为了直观借鉴，拿来便可用，我把自己做的、用的制度、流程、文案、表格、工具等直接拿出来，以便直观对比、套用、优化。

【自画像】：李刚，曾用名：李森，英文名：HARD LEE；1972年出生于湖北，现居籍

广东；中国民主促进会会员，区政协委员。1994 年大学毕业，2001—2003 年修完中国人民大学研究生院 MBA 课程，并于次年获得新西兰大学商学院 MBA 硕士学位。

自幼顽劣，晚醒晚悟；小乘佛教，且行且修；为人随和，事不随意；成人成己，与人为善；居安思危，感恩随缘；志同道合，宁缺勿滥。

逾 20 年的职场磨难，历经三大主场：20 世纪 90 年代初求生于福建沿海，21 世纪初奔波于江浙沪长三角地区，2010 年初扎根于广东珠三角。从基层职员做起，曾服务于七匹狼、潮宏基、深圳茂业控股等企业集团，历任集团总监、副总裁、COE 首席 HR 知识专家。参与辅导咨询的项目及企业逾 60 家，主要定位于中国民营企业、品牌连锁零售、多元化集团。不惑之年，热衷于“互联网+”的创新研究。

坚持“实战、实操、落地”；研究“管理标准化、机制取代人制、岗位价值绩效化”；秉持“高薪、高目标、高绩效”；崇尚“务实创新、杂学活用、价值为王”。基于实战与杂学的草根本质，始终坚守“管理化繁为简、回归商业本质、构建常态固化机制”的探索 and 追求。

先后荣任中国时代杰出职业经理人，全国人力资源理事会理事，2015 首届世界微商大会微商导师，陕西国际商贸学院特聘教授；国际注册管理/策划师、国际职业培训师等。多项管理研究成果、论文、实战案例及专题演讲被《中国体育报》（体育局）、《财经界》（发改委）、《中国人力资源》杂志、阿里巴巴百度专家文库、暨南大学、《陕西教育厅官网》、广东电视台等媒体专访报道。

研究方向为标准化体系与管理机制，人力资源管理的创新与转型。

管理创新核心理论：所谓做管理，就是定目标、抓标准、讲价值。

唯一研究成果：《可持续资源管理技术 SRMT》。

李刚

2018 年 4 月

前 言

中国企业目前主要阵营是民营企业，借助 21 世纪初高速发展的诸多红利，快速成长、完成积累。可是一旦遇到冲击、竞争，特别近几年“互联网+”、O2O 的发展以及行业集中、供给面结构新常态需求等，诸多企业面临着业绩下滑、发展减速，甚至濒临破产。特别涉及持续发展和基业常青这个话题，企业才焦灼地意识到冯仑先生《野蛮生长》所道破之天机：之前忽略了企业标准化、规范化管理机制的建设、健全、固化，缺乏对可持续发展资源与机制管理的研究和投入，当然，也找不到增长点的根源。

与此同时，管理理论与知识的不断成熟与创新，形成跨界跨域、多样多元化、碎片式的管理知识、工具、模式、机制。管理咨询界“鱼目混珠、滥竽充数；有的只为商业价值，不重商业道封德”，有的偏重快餐式、迷信提炼某些成功人士和成功企业的模式，或者策划包装些花样新奇理论，包括崇洋舶来些所谓国际大师的洋理论，粉饰、炒作、堆砌、囫囵吞枣。各类名头的大师、专家成堆，务实、实战、实操的教练式咨询和落地专家缺乏。

面对眼花缭乱、错综复杂、百家争鸣的诸多管理模式、机制、体系，特别是雪上加霜的“高价贵族 MBA”，几十万元几个月几节课便把很多本来务实的草根企业家，甚至部分职业经理人，刺激得像“打了鸡血”，一夜之间“上要通天、下不着地”，更加浮躁不安，不断试错，却又不知所措，苦不堪言。知识多了是好事，知识杂了愁煞人，知识庞杂害死人！

谈起人力资源管理，这个起源于 19 世纪 30 年代，至今拥有不到 200 年历史的管理科学，20 世纪 80 年代传入中国，在中国也仅仅有 30 多年边学边用的实践经验。当其遇到东方文化差异和多元化民营企业需求时，势必暴露出舶来知识与理论的短板与缺陷、漏洞，以及适用差异。所谓的“六大模块”在知识结构和实践检验中，确实存在很多盲点和缺失，以及传统 HR 理念、战略缺乏、价值错位、技术盲区等都必须予以正视、修正、升级、优化。

基于以上的种种问题和原因，笔者冒昧希望本书可以抛砖引玉，最终解读或解决以下问题：

1. 中国民营企业、家族企业传承的现状、创新及变革，其可持续增长与发展，归根结

底怎么办？有何全面解决方案？辩证引出 SRMT！

2. 三定原理、五力检核与落地（本书关键理论），即定性、定位、定标，五力维度检核以及闭环落地机制。简单地说：对标检核，重新认识定位自己的企业，抓准关键点与差异是培育和构建持续增长与发展的核心基因。

3. 可持续资源管理技术 SRMT（本书核心技术），即固化闭环管理机制+创新人力资源管理。通过该技术的学习、运用，精准快速构建或优化企业可持续发展的人力资源与管理机制。

可持续资源管理技术 SRMT（Sustainable 可持续的，Resources 资源，Management 管理，Technology 技术），是本书作者根据逾 20 年的实战经验与学习积累，本着“实操为本、科学严谨；聚碎为焦、化繁为简；回归本质，落地为王”宗旨，为企业的可持续增长与发展、基业常青、百年品牌与传承管理，研究创新的一套简捷实效的管理知识体系与管理技术、机制。期望抛砖引玉，开启一个技术型、教练型、实操型细分管理领域的研究与创新常态。

核心技术与具体技术实现路径：

1. 通过入门必修三定原理诊断企业现状（定性定位定标：3W1H 诊断模型+五力检核表+硬软实力），检视企业竞争与持续发展的关键缺失与需求，完善 TRPM 体系确保落地。

2. 通过 SRMT 的落地必会核心技术：七闭环机制+三层五级流程+三大权限表+HR 的十大模块+六大工程，快速构建和固化企业可持续发展资源管理机制，使得企业具备可持续发展与基业传承的固化基因与机制。

3. 核心技术中的关键创新研究成果：HR 的十大模块六大工程即创新人力资源管理。

目 录

第一部分 中国民营企业与可持续发展之困惑

第一章 中国民营企业持续发展的三大缺陷	3
第二章 民营家族企业传承与持续发展管理	8
第三章 中国民营与家族企业可持续发展综述	13

第二部分 持续发展入门必修：三定原理与落地

第四章 三定原理：定性、定位、定标	19
第一节 3W1H 诊断模型：定性、定位	19
第二节 定标——五力检核模型	28
第五章 TRPM 落地保障法则	45

第三部分 持续发展落地必会：SRMT 核心管理技术

第六章 七大闭环机制	55
第一节 战略管理机制	56
第二节 目标管理机制	60
第三节 工作管理机制	63
第四节 信息管理机制	66
第五节 绩效管理机制	77
第六节 激励管理机制	81
第七节 广义审计机制	85

第七章 三层五级流程与三大权限	87
第八章 中国人力资源管理现状与创新	99
第九章 人力资源管理的十大模块	103
第一节 人力资源战略管理	103
第二节 组织规划与设计	107
第三节 人力规划与配置	115
第四节 招聘管理：选对人决定企业命运	119
第五节 员工关系管理	131
第六节 工作管理	140
第七节 组织行为管理	146
第八节 培训管理	149
第九节 薪酬福利管理	155
第十节 绩效与激励管理	164
第十章 人力资源管理的六大工程	179
第一节 企业文化和价值观工程	180
第二节 岗位标准化职业化工程	187
第三节 人才可复制工程	194
第四节 标准化规范化工程（制度、流程、权限）	200
第五节 职业生涯与培训工程	204
第六节 胜任力工程（测评与提升）	209
后记：可持续发展与“互联网+”大数据 ——与时代同步或超越时代	217

第一部分

中国民营企业与可持续发展之困惑

中国民营企业经过多年的发展，现已成为全国经济结构的重要组成部分，对全国的经济贡献率越来越大，成为增加财政收入、扩宽就业渠道、拉动经济增长的重要力量，对我国经济增长的贡献作用也越来越大。

我看冯仑先生的《野蛮生长》，本质是讲民营企业快速发展、盲目追求规模的后遗症。民营企业发展存在许多问题，这些问题的出现使得后期发展减速、停滞，面对二次创业和转型，有的甚至根本不明白究竟该做些什么、怎么做。归根结底，其实质都是一个共同话题——可持续增长与发展。

第一章 中国民营企业持续发展的三大缺陷

一、缺乏回归商业本质的常态化、市场化、成熟度

（一）发展环境制约

1. 政府职能急需向服务激励型转型

民营经济的快速发展需要一个宽松稳定的外部环境，政府职能必然起着关键作用，当前国家一再强调各级政府职能的转变，由对企业管理转变为为企业服务，然而实际中有关职能还急需加强。

在“先有鸡，再有蛋，鸡和蛋的政策问题”上，我们应该从客观人性化的高度与角度考量“野蛮生长”后遗症，考量企业曾经的纳税、GDP、就业等贡献，多给予普法宣教、引导指导、限时整改，与企业携手加快加强改造、改善，从教育培养灌输最基本的环境、质量等道德意识、社会责任意识开始，逐步加快加强升级改造。

一些本来利国利民、提升企业责任素质的好事，有时候由于缺乏耐性和引导，缺乏客观和公正，缺乏方法，最后变成了“猫捉老鼠的博弈和游戏”，总是少不了火药味和管制权力味。

2. 政策执行与落实的常态化、固化度不足

近几年国家放宽非公有制经济市场准入，加大对非公有制经济的财税金融支持，完善对非公有制经济的社会服务，维护非公有制企业和职工的合法权益，引导非公有制企业提高自身素质，改进政府对非公有制企业的监管，加强对发展非公有制经济的指导和政策协调。比如 2014 年以来，深圳市陆续颁布了一些加快民营经济、小微经济发展的规定与激励机制。

但是一些政策触犯部门利益，在执行中走样变形，还有一些政策由于各自认识不一致，在执行中相互抵触、互相抵消，有的部门只认本部门的具体规定。当然也有些“害群之马”依然敢于“顶廉洁之风逆行”，借法施权，借政施威，借机设障，变换方式吃喝卡拿；有的由于领导人事更迭，新官不理旧账，缺乏政策连续性等。

（二）结构性矛盾较为突出，行业集中度与成熟度不够

同质化程度极高，深圳的田贝路集中了毫无差异的成千上万家珠宝作坊；在广州类似白马的服装批发城，一夜之间冒出几十、几百家；在福建晋江一个小镇可以聚集上百亿的同质化服装、体育品牌；在湖南，几乎每个城市都有几个自己的槟榔产品；房地产赚钱，大家纷纷圈地；国家支持大健康产业，食品企业便如雨后春笋；“一窝蜂”经济，是造成同质化的根源，同质化又是行业集中度不够的本质。

民营企业的结构性矛盾主要表现为：传统产业庞大，单体规模水平严重偏低，竞争力明显不足；在初步形成的产业群中，优势互补性和协作配套的产业链环节薄弱，集约化、规模化水平偏低；劳动密集型行业多，技术密集型行业少；高能耗、高污染企业多，高附加值、环保型企业少，未形成新的特色和优势，部分产品跟不上市场需求变化。

至于集成供应链整合以及资本运作对于一些传统企业来讲，大多是一知半解或可望不可即的。他们大多认为有风险、不可控、没必要，从而一直坚持以传统蛮荒之力勇往直前、再创辉煌，甚至再创奇迹。

即使部分企业以领袖、领头羊身份发起行业集中战略，也无不是些简单粗暴的价格战、促销战、市场渠道拉锯战、区域市场轮庄战。极少从本质上真正弄懂做实商业本质回归及以顾客为中心从而上升到产品战略、品牌战略的智慧竞争。

（三）社会资源配套体系市场化发展滞后

当前民营企业存在投入不足、人才匮乏、技术力量薄弱、产品开发缓慢以及信息不畅、债务困扰等问题，这些问题仅靠企业自身难以解决，迫切需要得到社会服务组织和更为市场化的社会分工职能的支持。

目前符合中小企业发展需求的各类社会服务组织尚不健全，在信用担保、技术推广、成果转化、人才引进、员工招聘、劳务派遣、市场开拓及信息服务、法律服务等方面，还未形成社会化服务组织体系，客观上影响着民营经济的发展。

特别是“用工荒”招聘困境，一方面有些企业招不到人，另一方面，尚有大量社会劳动力资源闲置，如信息与意识闭塞的地区依然存在贫困户，他们走不出去。双方因为信息、渠道、服务、规则等方面的制约和闭塞而不能高效互通、互动，互惠互利。

二、缺乏管理机制的规范化、标准化

（一）管理理念制约、滞后

1. 理念观念有待进一步提高

当今社会是不断鼓励和崇尚多元、个性、包容、欣赏、激励的主流文化与价值观的，人们的思想发生了新的飞跃。传统的不谈物质与激励、只谈管制文化确实有点过时了。受传统思想和习惯的影响，有的企业与管理者习惯于从“管人”出发，从文件制度出发，而照本宣科，既定规章制度缺乏人性化，缺乏与员工的换位考量，大多是闭门造车、生搬硬套、墨守成规。

2. 企业受固有观念束缚

民营企业经营者自身落后的观念的束缚也是阻碍其发展的又一原因，从民营企业本身来看多数存在“小成即满，小富即安”的思想，民营企业群体庞大，然而大多数的企业规模不大，直接原因就是企业经营者缺乏干大事业、闯大市场、当大老板和敢为人先的气魄及雄心。最缺乏的是“敢放权、愿分钱”的意识和实际行动！

许多中小型民营企业采用的是作坊式的生产和经营，没有专利技术和专利技术开发能力，没有设备自动化研发与迭代能力，产品的技术含量低，质量差，市场占有率低，同质化程度高，缺乏市场差异化竞争优势。

（二）错解“纸上谈兵”，不搞机制建设

很多企业是先赚钱后管理，先致富再修行，骨子里始终没把标准化、规范化、制度化、流程化作为企业的命脉和根基，没有真正学懂吃透，没有扎实地去建设、健全、优化、简化、固化。

企业涉及规模大、发展快，外部竞争威胁，自身停滞不前；企业内部无章无序，迷茫失控；管理者一知半解，生搬硬套，信息与管理错位，人才资本大量浪费，这些最终都会造成根本无法量化和落实“管理有秩序，管理见效益”的管理机制效能。

三、缺乏人力资源的战略与创新

（一）人力资源战略规划滞后，管理意识淡薄

近年来，民营企业的发展十分迅猛，人力资源呈现供不应求的局面，尤其是中基层管理人员和技术人才的缺乏，一线员工劳动力短缺，使得民营企业发展的后劲不足。一个企业不能等到需要用人时才去找人，而应事先有人力资源规划。在企业的战略目标、经营计划、生产计划、财务计划的基础之上形成本企业的人员替补计划、招聘计划、退养计划、发展计划等。大多企业对于关键岗位人才梯队建设和人才可复制工程了解甚少，无从下手，选人、用人凭印象。

许多民营企业还停留在管理一言堂阶段，特别是有些企业家在大师专家的指点下还在用帝王权术——疑者不用，用者还疑，把表面忠诚看得比业绩绩效更重。对人才缺乏授权

与激励,缺乏充分开发培养、合理使用、有效管理人才的理念。这种观念无疑将企业人才的能力局限在现有水平上,不能有效地挖掘员工潜能,更是对员工积极性和创造性的极大挫伤,其后果必然极大地阻碍企业自身的前途和发展。

(二) 薪酬与激励管理误区:不懂杠杆效能,不敢大胆激励

企业为了提升业绩,认为在物质上的奖惩是最佳的选择,而忽略了对员工的精神激励。在民营企业中,员工的报酬一般采用基本薪资加奖金或基本薪资加提成的方法,这个是结构薪资,这种方法既简单又灵活。这种管理方法在企业发展初期没有太大的障碍,但随着企业的发展和人才结构的复杂化,对核心员工特别是关键岗位来说,报酬不仅是一种谋生手段,更是一种人们的自我满足和自尊的需要。因此,必须根据现实的情况,对原有的薪酬体系做出相应的调整。

目前在民营企业中,还出现一些更离谱的情况,有些企业对职工进行物质激励承诺,甚至签订了目标责任制的奖励合同,但是最终部分甚至完全不兑现,结果不但挫伤了职工继续工作的积极性,并且破坏了职工对企业的感情和对领导的信任。舍得,有舍才有得;舍不得,不舍就不得。不懂分享与激励,当然留不住关键人才和骨干,甚至连一线员工获取优势也会丧失,谈何发展与竞争?

现代企业的人力资源管理更多地把人看成一种活的资源来加以开发、利用,把激发人的热情、增强人的能力作为人力资源开发的重要目标。通过有效而正确的激励技巧,激发出每个人内在的活力,使其始终保持一种积极进取、奋发向上、勇于拼搏、开拓创新的精神状态,把潜能最大限度地释放出来。目前许多民营企业认识到了人才的重要性,并以较高的工资收入或其他物质激励方式吸引人才,但在对人才资源管理的过程中,单一地以增加报酬激励员工的工作激情,忽视非物质的激励方式(如理想激励、目标激励、榜样激励、培训激励和自我实现激励等),忽视良好的企业组织环境氛围的培育,使得企业缺乏凝聚力,员工缺乏归属感、安全感。

如何解决不断攀升的人工成本压力,秘诀只有一个:科学合理运用结构化薪酬,大胆加大机会与变动成本和绩效激励,缓解固定成本压力与负荷。

一个企业的薪酬文化与制度是否科学,其主要衡量维度有四个:(1)人工占比与结构占比的负荷度、可控度;(2)同城同行水平差异度与满意度;(3)结构规划与切割合理性;(4)绩效的管控效能与激励的杠杆效能。

(三) 单一招聘渠道,传统落后的招聘选人策略

人员的招聘本身应具有很明显的计划性、程序性和科学性。而相当一部分民营企业由于缺乏规范的招聘规程,在招聘时没有详尽周密的招聘计划,其招聘往往呈现出现用现招

的特点。招聘渠道、形式单一，结果往往是招聘者重复性地到本地或跨地区的人才市场上去寻找企业所需要的人才，这样既费时又费力，招聘成本过高，而且企业难以招到满意的人才。

另外，大多数民营企业在招聘关键人才时，往往采用传统的面试法，很少采用笔试法、情景模拟法和心理测验法来考察应聘者的写作能力、分析创造能力、组织决策能力和人际交往能力。加上有些民营企业人力资源管理者本身的专业素质较低，在招聘时，往往凭经验办事，重感觉不重能力。重应聘者的言谈，不注重考察实绩，甚至凭个人喜好与印象，以貌取人。可以想象，这样的“伯乐”怎么能够找到真正的“千里马”呢？

（四）职员的专业水平与职业化程度偏低

在知识经济时代，企业对员工的素质要求越来越高。随着民营企业的发展与壮大，接踵而来的问题是人才的缺乏，尤其是缺乏熟练程度高的技工，专业水平高、高素质的管理人才。目前民营企业管理人员的现状是：

1. 不懂标准化

大部分员工会做、不会写、不会说、不会传，大部分管理人员会管不会教，大部分工作、工艺、技术靠师带徒传授，没有分析分解标准，不懂 IE，不建立工作标准、培训标准、绩效标准等系列标准。

2. 缺乏现代企业管理知识

一般来说在民营企业中从事人力资源的管理者缺乏现代企业管理的基本认识，不大懂得按现代企业制度运行企业，在管理方式上，大部分仍处于经验管理阶段。

3. 专业结构单一，复合型的管理人才少

在一些民营企业中，大部分管理人员是单纯学技术或学制造出身的，知识结构太单一，缺乏必要的相关管理知识。要么十几年专长一技，对其他管理知识知之甚少。

（五）人才结构与组织氛围（新老）融合问题

如何快速有效改变和优化人才结构，以及培育高效的组织发育能力，也是民营企业首要的人才发展工作。民营企业如何拓宽提高人才素质途径的渠道，如何通过科学配置整合人力资源、充分发挥人才整体效应、实现素质与结构的和谐，就显得非常重要及迫切。

新人工作时间短，新老融合周期长、风险大，是个大问题。基于民营企业的家族特色以及区域特征，在新人的引入上，往往面临一个共同问题：存活难，见效慢。无论是新兵还是新将，都有这个存活融合问题。是员工的问题还是企业管理者的问题，始终没有弄明白。其实归根结底是企业职场氛围的问题，并非价值观的冲突问题，也是职业化标准的差异问题，更是人才价值导向定位问题。

第二章 民营家族企业传承与持续发展管理

国内第一批家族企业诞生于 20 世纪 70 年代末至 80 年代初，当年那些血气方刚的企业家，经过二三十年的风雨搏击，已是两鬓斑白，面临着年龄或知识老化的危机，国内的家族企业也迎来了交班时代。

2017 年中国财富管理论坛上，全球最大投资银行之一美林集团发布的报告显示，中国大陆的千万富翁过百万人，中小规模的家族企业更多。如果按照正常的家族代际传承，那么有资格成为百万富翁乃至千万富翁的“富二代”将数不胜数。然而，经过几十年的打拼，第一代的创业者有些已垂垂老矣，有些虽然正当壮年，却因为健康状况或意外英年早逝；还有一部分企业家感觉知识匮乏，希望子女通过学习现代企业的管理知识，能够更好提升企业管理水平，建立规范的企业管理制度。

家族企业的传承是一个过程，是家族企业的所有者和经营控制者把所有权和经营权传递给继承者的过程，传递的过程以继承人加入家族企业开始，以家族企业的原控制者退出企业控制权和继承人掌握企业经营控制权或所有权为结束，传递的内容包括家族财产、经营权、社会地位和声望等。

归根结底，其实质也是企业的可持续增长与发展管理问题，依然分为资源管理与机制管理两大范畴和领域，也正是本书的核心研究范畴。

一、传承内容：资源基础理论

（一）资源的重要性

企业是由许多不同的资源束组成的集合，每种资源都有多种不同的用途，企业因为具有这些资源而具有竞争性。

企业的资源对企业的发展和获得竞争优势是至关重要的。总体来看，资源一般包括有形资源和无形资源，有形资源比较容易获取和传承，而无形资源比较难以取得和传承，而无形资产往往是很重要的，因此，在家族企业的传承中既要关注经营权和所有权的传承，也要关注关系、企业文化、企业家创业精神等无形资产的传承。