

亲情代替处事原则

外来人才没有发展空间

空降兵与家族成员水火不容

误以为人事管理就是人力资源管理

薪酬分配随意性大

企业文化演绎成为老板文化

建立名副其实的人力资源部

如何跳出派系怪圈

不拘一格吸引优秀人才

不要让外来人才寒心

如何防范集体跳槽

员工培训为何成为鸡肋

用低成本达到最佳的培训效果

不要让薪酬成为抱怨的根源

确保绩效考核落地执行

让绩效考核实现多方共赢

如何玩转调薪

运用三三制薪酬设计技术

导入柔性的薪酬计量方法

使股权激励成为企业的创富机器

家天下文化的具体表现

变文化软肋为文化软实力

子承父业还是聘用职业经理人

富二代为何不愿意接班

接班人如何走出人际关系困惑

正确处理办公室政治

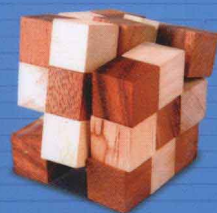
柏明顿管理丛书

胡八一◎著

家族企业 人力资源管理实务

专为 **中小型家族企业** 量身打造的人力资源管理指南

| 稳住“族内人”，吸引“族外人” |



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

胡八一◎著

家族企业 人力资源管理 实务



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

家族企业人力资源管理实务/胡八一著. —北京: 北京大学出版社, 2011. 1

ISBN 978-7-301-18068-6

I. 家… II. 胡… III. 家族—私营企业—企业管理—劳动力资源—资源管理
IV. F276. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 220852 号

书 名: 家族企业人力资源管理实务

著作责任者: 胡八一 著

责任编辑: 秦 雯

标准书号: ISBN 978-7-301-18068-6/F · 2637

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京正合鼎业印刷技术有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 16.75 印张 250 千字

2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

基业长青、永续经营，是每一个家族企业创业者的追求和梦想。改革开放以来，我国一些家族企业经历了由作坊式的“单兵作战”到跨行业、跨领域的“规模化、集团化”发展，从传统行业拓宽到电子、机械等高新技术领域。在激烈的国内外市场竞争中，我国一些家族企业凭借强大的家族凝聚力、创业者凭着敏捷的商业头脑和智慧，领先一步捕捉到商机，使家族企业得以发展壮大。

这些不断发展的大型家族企业，及时导入先进的现代企业制度，建立完善的人力资源管理系统，逐步演化为公众公司。首先是大型家族企业将所有权与经营者分离，随着企业竞争的加剧、职业经理人的兴起，家族阶层保留大部分企业股份，而企业的经营权交给职业经理人。国美电器的黄光裕家族与作为职业经理人的陈晓就是典型案例。其次，大型家族企业进一步社会化。这些家族企业通过向社会发行股票和债券，进行股权激励，向内部员工转让股份，使企业的所有权进一步社会化。这样能有效完善其治理结构，变家族管理为职业管理，使家族企业适应经济环境的变迁，避免被市场淘汰而延续下去。

当然，在看到我国大型家族企业取得辉煌的同时，也应该看到我国中小型家族企业发展过程中，隐藏的治理隐患与管理危机，特别是人力资源管理上，中小型家族企业由于自身的特殊性，操作不够规范、管理不够科学，成为制约中小型家族企业继续发展壮大的羁绊。

在我从事管理咨询的过程中，有些客户就是中小型家族企业。在我深入中小型家族企业进行诊断后，促使我针对我国中小型家族企业的管理问题，撰写这部管理著作，希望对此类企业走出管理困境有所帮助，把人力资源管理放在企业战略的重要位置上。

我国中小型家族企业已经发展成一定的规模，这类企业的特征主要有：以血缘、姻缘、情缘为纽带，致力于追求家族利益最大化；市场观念强，具有较强的成本意识，能够很好地控制成本，使企业员工精简化；决策高效，执行力也较强；创业者和家族成员勤奋创业，共同致力于企业发展。也就是这些内在特点，促使中小型家族企业在激烈的市场竞争中，顽强地生存下去。

另外，我国中小型家族企业中，还具有一些外在特征：

(1) 企业所有权和经营权集中于企业老板或其家族手中。企业管理系统与家族关系系统相互交织在一起，难以建立科学的人力资源管理体系，不利于引进职业经理人。

(2) 人才与人员单一，引进的外部人才很少，导致人才整体素质偏低，人才结构不合理。

(3) 重经营，轻管理。中小型家族企业比较重视做生意，不重视科学管理，忽视人力资源基础工作建设，在薪酬体系、绩效考核体系、岗位配置等方面，都采取可有可无的态度。

根据我的观察和综合分析，我国中小型家族企业具有的先天优势，比如决策得以高效执行、团体内部信息畅通、家族成员为家族的发展而奋斗。但这些中小型家族企业也有诸多内在缺陷，成为企业的发展桎梏，阻碍企业的可持续发展。这类中小型家族企业具有哪些问题呢？

(1) 企业组织架构不健全，内部容易形成各类利益集团。

(2) 企业内部管理混乱，分工不明确，要求不清晰，导致员工无所适从。

(3) 高素质人才引进难，导致难以优化配置人力资源，使企业面临招人和留人危机，特别是高级管理人才危机。

(4) 没有建立科学的薪酬体系、考核体系，员工激励没有制度保障。

(5) 培训机制不够完善，显得急功近利。培训工作缺乏系统性、长期性，也缺少对员工培训的资金投入，使得提高员工素质成为空谈，也难以建立高效的管

理团队。

(6) 缺乏核心价值和核心竞争力，企业文化不鲜明，对外来员工缺乏凝聚力和向心力。

一些中小型家族企业的创业者会说，只要企业得到更多订单，得到市场认可，人力资源管理无关紧要，可有可无。即使有了，也只是装点门面，在招工时显得正规一些，在企业中起到的只是“花瓶”的功能。也许就是一部分企业家在这方面的认识误区，导致人力资源管理在中小型家族企业中得不到应有的重视，也难以发挥应有的战略规划作用。

所谓“千里之堤，溃于蚁穴”，我们不希望家族企业在拥有广阔的市场发展空间时，却因为人力资源管理上的种种问题而导致衰败。因此，在本书中，针对我国中小型家族企业的管理问题，重点提到如下解决措施：

- (1) 优化组织架构，实行“两权”分离，职业经理人治理。
- (2) 实施正确的招聘制度，建立科学的人才选拔机制。
- (3) 制定并实施有竞争性的薪酬及福利政策。
- (4) 重视员工的教育培训。
- (5) 引进合理的激励机制和科学的绩效考核体系。
- (6) 建立共同的价值观，营造良好的企业文化。

本书在结构上，从家族企业人力资源的几个管理模块上展开，探讨中小型家族企业实行家族式管理的优劣势、如何进行有效的薪酬设计、如何采用科学的绩效考核技术、导入什么样的激励模式、影响接班人传承的因素、传承模式、如何选择和培养接班人，等等。另外，根据我多年管理咨询的经验总结，导入了对家族企业起到有效帮助的“三三制薪酬设计技术”、“8+1 绩效量化技术”、“9D 股权激励技术”，希望柏明顿管理咨询的这些 HR 专利技术，能够使家族企业的人力资源管理得到实质性的转变。当然，每一个中小型家族企业都有各自的特点，在人力资源管理技术的应用上，也要因地制宜，“对症下药”。如果觉得照搬照抄两三项管理技术，就能够解决中小型家族企业人力资源管理上的问题，那是难以获得成功的。

此书内容丰富，以大量的国内外企业人力资源管理案例为基础，分析案例，总结规律。我相信，阅读本书的家族企业家们一定能从中获取有益的经验 and 教

训，找到解决中小型家族企业人力资源管理问题的正确方法，找到家族企业持久发展的法则。

家族企业创业者是一个聪明睿智、吃苦耐劳的群体，我相信在科学的管理技术和方法指导下，我国中小型家族企业一定能走出自己的发展特色，发扬优势，摒弃劣势，成为市场竞争中的强者，造就更多基业长青的现代家族企业。

柏明顿管理咨询集团首席顾问 胡八一

2010年9月13日于广州

序 /V

第一章 | 透视家族企业管理弊端

家族企业在发展过程中实行的家族式管理模式,是一个套在家族企业身上的桎梏。一旦企业走上发展之路、规模不断扩大时,家族式管理模式便会诱发一系列的问题。

- 家族式管理成为发展桎梏 /3
- 人力资源部形同虚设 /8
- 招聘的尴尬:为何总被人才“抛弃” /10
- 员工培训难道只是做做样子 /13
- 绩效考核为何难见成效 /16
- 家族企业文化面临的挑战 /20

第二章 | 突破家族式管理的枷锁

建立现代人力资源管理制度,就必须破除家族式管理。但我们讲的这种破除,不是对家族式管理模式“斩草除根”,不是对它一味否定,而是做到扬长避短,最重要的是让外来人才产生归属感。

- 家族式管理的优势与弊端 /25
- 家族企业如何跳出派系怪圈 /28
- 不让“嫡系部队”成为绊脚石 /32

第三章 | 走出人力资源管理困境

企业老板对人力资源部的工作及制定的人力资源战略抱着怀疑态度,总觉得人力资源管理是最没有技术含量的工作,家族企业与生俱来的管理困境,导致企业人力资源部虽然是正常设置的部门,但在管理上却处于尴尬的境地。

- ◎ 建立名副其实的人力资源部 /39
- ◎ 人力资源管理模式如何转型 /46
- ◎ 家族企业人力资源管理常见误区 /53

第四章 | 千方百计留住优秀人才

虽然有不少家族企业为招聘优秀人才做出了很大努力,但结果却差强人意,良将难求,留人更难,家族企业的人才流失不再是个别现象,而是已经成为制约我国家族企业进一步发展壮大的难题。

- ◎ 不拘一格吸引优秀人才 /63
- ◎ 谁动了员工的稳定性 /69
- ◎ 想方设法留住优秀员工 /76
- ◎ 集体跳槽,家族企业的致命之伤 /90
- ◎ 悦纳和重用职业经理人 /95

第五章 | 走出家族企业培训误区

越来越多的家族企业认识到培训的重要性,希望通过培训提高员工技能,增强企业核心竞争力。但实际中常常是企业老板投入很多人力财力,却因为很多主观和客观的原因,导致企业培训效果大打折扣。

- ◎ 家族企业要加大员工培训力度 /111
- ◎ 家族企业培训为何成为“鸡肋” /115
- ◎ 用低成本达到最佳的培训效果 /122
- ◎ 努力构建学习型家族企业 /124

第六章 | 突破绩效考核的“瓶颈”

一些家族企业虽然实行了一整套规范、系统的绩效考核制度,可考核一段时间后,企业和员工都开始松懈下来,失去了实施绩效考核的热情,一些员工内心还有了一些反抗情绪。

- ◎ 如何实施科学的绩效考核 /133
- ◎ 家族企业绩效管理的困境 /138
- ◎ 如何确保绩效考核落地执行 /142
- ◎ 如何让绩效考核实现多方共赢 /147
- ◎ “8+1”绩效考核量化技术与案例 /150

第七章 | 薪酬制度的优化设计

家族企业的薪酬设计,考虑最多的是能否体现出公平性、补偿性、透明性原则等,而对整个薪酬设计缺乏科学、合理的战略规划。家族企业在薪酬设计时,必须要抓住薪酬设计上的关键环节,及时走出薪酬管理上的认识误区。

- ◎ 薪酬设计常见的七个问题 /155
- ◎ 不要让薪酬成为抱怨的根源 /160
- ◎ “三三制”薪酬设计技术 /162
- ◎ 导入柔性的薪酬计量方法 /165
- ◎ 家族企业如何“玩转”调薪 /166
- ◎ 股权激励:企业的“创富机器” /170

第八章 | 变文化软肋为文化软实力

家族企业文化是以家族成员的利益为重,对外来人才缺乏人文关怀,很多都是企业家的个人观念和管理方式的总结和提炼。这样的家文化缺乏感召力,外来员工也难以融入这样的家文化里,外来员工面对的是“文化沙漠”。

- ◎ “家天下”文化的具体表现 /177
- ◎ 家族企业的文化软肋 /179

◎ 创新企业文化的“绿洲” /182

◎ 找到四个文化融合点 /185

第九章 | 建立健康和谐的人际关系

我国家族企业以血缘关系为主的人际关系,能够很好地形成企业内部的凝聚力。但是随着家族企业的发展壮大,家族企业的人际关系,正在考验着企业家的管理智慧。

◎ 家族企业人际关系的特点 /193

◎ 人际冲突:化干戈为玉帛 /199

◎ 接班人如何走出人际关系困惑 /204

◎ 正确处理“办公室政治” /210

第十章 | 顺利完成代际传承

传承问题,其实是家族企业发展中最敏感又深感头疼的问题。家族企业的传承大戏能否唱得好、唱得响亮,将决定家族企业能否顺畅延续,能否获得更强劲的生命力。

◎ 家业传承是个难题 /217

◎ 子承父业还是聘用职业经理人 /221

◎ “富二代”为何不愿意接班 /228

◎ 理性面对接班人传承 /230

附 录

企业家族化程度测评题 /235

中高层人员在家族企业中的匹配程度测评题 /241

“8+1”绩效量化技术案例精选 /248

透视家族企业管理弊端

第一章

家族企业在发展过程中实行的家族式管理模式，是一个套在家族企业身上的桎梏。一旦企业走上发展之路，规模不断扩大时，家族式管理模式便会诱发一系列的问题。

家族企业，就是指以血缘关系为基础，以家族利益为目标，资产、股份和管理经营权主要控制在一个家族手中，家族成员担任主要领导职务的企业。

改革开放以来，家族企业如雨后春笋，迅速出现在中国的大江南北。家族企业无论在发展生产力、促进大学生就业，还是在满足社会需求、促进地区经济繁荣等方面，都发挥了举足轻重的作用。但是从大量的事实中我们可以看出，我国大部分家族企业经历了成长、发展阶段，还未到繁荣时期就走下坡路了。



----->>

统计资料显示，目前中国的企业中，家族企业至少占到了90%以上。美国有90%以上的企业属于家族企业，公开上市的美国最大型企业中，有42%的企业仍然为家族企业所控制，沃尔玛、杜邦、福特、强生、摩托罗拉等都属于家族企业。在欧洲，这一比例为42%。所以，家族企业并非中国所独有的现象。

<<-----

随着经济全球化，家族企业也面临激烈的国内外市场竞争。很多家族企业在竞争压力之下，逐渐缩小生存与发展空间，难以成为市场竞争中的主角。当市场竞争越来越激烈时，家族式管理的弊端也就不断凸现出来。

家族式管理成为发展桎梏

家族企业应当采取什么样的管理策略，这是困扰家族企业领导层的一个大难题。而这些棘手的核心管理问题是否得到有效解决，在很大程度上决定着家族企业的前途和命运。

家族企业在发展过程中实行的家族式管理模式，是一个套在家族企业身上的桎梏。一旦企业走上发展之路、规模不断扩大时，家族式管理模式便会诱发一系列的问题。因为企业管理缺乏一些科学制度的制约，在竞争压力之下，极易造成决策的盲目性、人力资源管理的混乱与企业管理权力的滥用，导致家族企业走向衰败。

专家点拨

国内有关报告显示，中国家族企业的平均寿命仅为 2.9 年，而中国企业的平均寿命为 8 年。其主要原因是家族企业有意或无意间忽略了人力资源的管理，不规范的管理制度，严重制约了企业的发展和壮大。

家族式管理的固有缺陷，已经成为家族企业发展壮大的最大障碍，那么，其主要弊端有哪些呢？

一、外来人才难被重用，家族企业面临人才危机

很多家族企业选择经理人时，往往局限于从有血缘关系的家族成员中进行提拔。家族企业在招聘和提拔员工时区分“族内人”与“族外人”，“内部繁殖”现象十分严重，家族成员掌握着企业各个部门的管理大权，外来人才难以得到晋升，这就严重弱化了外来员工对于家族企业的凝聚力，必然会影响企业的经营效率。

家族企业对外来人才十分不信任，尤其是对职业经理人不信任。企业元老对新加盟的同事非常排斥。在家族企业中，外来员工一般很难分享企业的股权，永远只是打工者，始终难以融入企业的圈子中。另外，由于留不住优秀人才，影响了家族企业的创新和研发能力，家族企业一直在低端产品中徘徊，将难以走向世界。

案例

成也家族，败也家族

经过人力资源猎头的运作，外企出身的赵先生“空降”到一家生产健身机械、销售额逾5000万元的家族企业担任副总经理。他信心十足地进行企业营销资源的整合、人力资源的整合以及分支机构的调整。但逐渐地，激情被烦躁和不安代替了。

公司一个较大的区域市场发生大量窜货，根据制度罚了该经销商5000元钱，可是公司一个股东和这个经销商关系很“铁”，这个股东振振有词：走个过场威慑一下算了，这个经销商为公司出了不少力，产品一直销量不错。

在一位创业元老的大力游说下，作为副总经理的赵先生没能顶住压力，在一个销量很好的区域市场又增开一家代理商。结果在两家价格大战下，半年的销量还不如去年3个月的。

赵先生决定对公司员工进行培训，可是公司都因讲师费用太高而放弃。于是他精心准备了两场培训，但需要“洗脑”的几个领导都是亮个相就走了。

赵先生计划外招一位懂营销的助手，企业老板直言不讳地说：“这么多人为企业立下了汗马功劳，他们更忠诚，不能外聘。”于是一位40多岁的家族成员当上了营销总监，结果把市场搞得一塌糊涂。赵先生被这个家族企业折腾得人形憔悴，状态极差，不禁感慨：成也家族，败也家族，前途坎坷啊！

二、家族企业派系之争严重，导致企业人心涣散

有的家族企业老板不信任职业经理人，在重要岗位的人事任命上，往往选择家族成员或亲信。这使得外来人才感到升职无望，前途渺茫。家族成员自我感觉是“自己人”，是创业功臣，常常带头违反公司制度和纪律。管理层难以做到秉公办事，就会使外来员工受到不公平待遇，致使企业内部人心涣散，管理层丧失威信。家族成员之间形成各自的“利益圈”，最后只能导致内讧。

案例

派系之争让员工手足无措

与柏明顿合作的客户中，有一家电器公司。唐先生是这家电器公司的总经理，公司的资产实际上是唐先生一人所有，但公司的经营权却是由唐先生的家族成员控制的。他的弟弟作为副总经理分管生产；他的妹妹掌管财务；他的堂弟是营销部的主管；他的妻子在公司中没有明确的职务，但主管销售，并对其他事项都有发言权和管理权。特别是唐先生不在公司时，他的妻子就负起全面的管理责任。在公司里，员工对这几位家族管理人员，一般都以“二哥”、“三姐”、“李姐”等来称呼，而不以职务相称。

尽管管理者都是亲戚关系，但唐先生的妻子与他弟弟之间似乎有些不协调，唐先生在财务支配上有时也受到家族成员的一些制约。这几位都是家族成员，在外来员工眼中都是老板，他们的指示都必须执行。但有时这些“老板”的指示自相矛盾，让员工们感到手足无措。

当然，各个部门的员工还是最重视唐先生的指示，他的权威是绝对的，但他经常出差在外，对公司各部门的信息不可能都掌握得很清楚。不同部门的员工一般听本部门“老板”的指示，对别的“老板”的指示可能会打些折扣，甚至阳奉阴违。员工们往往追随着各自的“老板”，时间长短不一，关系密切的程度也有差异，自然会形成一个个小圈子。各个圈子的头头自然要维护自己手下人的利益。于是，圈子就像看不见的围墙，妨碍着部门之间的信息沟通和有效协调。



>>

在公司创业初期，家族成员紧密协作，能够促使公司迅速整合资源，得到快速发展。但公司发展壮大以后，家族成员之间在经营权、管理权、股权分配上不可避免会产生分歧。而且家族成员之间微妙的复杂关系，会导致企业内部形成各自的小圈子，使得各部门各自为政。

<<