

美国《家族企业》杂志独家授予全球中文版

家族企业

[美] 马克·菲斯切特 编著
石晓竹 杨艳妍 安坤伟 译

The Family Business

团队经典

在裙带关系中组织一流团队

Building Strong
Family Teams

長 春 出 版 社

家族企业

团队经典

(美)马克·菲斯切特 编著 石晓竹 杨艳妍 安坤伟 译

長 春 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

团队经典/(美)马克·菲斯切特编著;石晓竹 杨艳妍 安坤伟译.—长春:长春出版社, 2006.1

(家族企业)

书名原文:Building Strong Family Business

ISBN 7-80664-980-8

I.团... II.①马...②石...③杨...④安... III.家族企业-组织管理学
IV.F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 129184 号

责任编辑:张耀民 程秀梅 封面设计:大熊

长春出版社出版

(长春市建设街 1377 号 邮编 130061)

网址:<http://www.cccbs.net>

业务电话:8563443 发行电话:8561180 邮购电话:8561177

长春第二新华印刷有限责任公司印刷

新华书店经销

787×960 毫米 16 开本 13.625 印张 222 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

定价:35.00 元

导 论 全面迎接共同领导的新时代

如今,越来越多的家族企业开始摆脱由单一所有者管理的传统领导模式。比如,不少同胞兄弟姐妹正试图联合起来,着手创建公司;同一家族不同分系的亲属们也跃跃欲试,组建合作公司,当然,他们经常同非家族成员的高级经理共同管理公司;越来越多的夫妻合伙公司也相继问世。

同时,世界各地的公司也在组建自己的管理团队和员工队伍,这是使公司步入平稳轨道、更具竞争力的强有力的手段。通过团队协作的方式,公司的生产性、创新性和灵活性能够大大增强。

以上两大发展趋势的融合为更好地管理家族企业提供了绝好的机会,但是由于市场上几乎没有相关的指导书籍,该管理模式没有现成的路子可走。这本手册为兄弟团队、亲属团队、夫妻团队、管理团队以及员工团队的形成提供了全方位的建议。它清晰地向读者解释了以下几个方面的问题:如何确定兄弟双方在合作关系中所处的地位?如何在表亲群落中确立所有权结构?如何在夫妻搭档之间划分责任和义务?以及如何组建出类拔萃的管理团队和员工队伍?

为了成功地创办和经营企业,所有家庭成员和员工都需要学习如何共同领导、合作管理以及协同工作的问题,接受相关方面的训练。

本手册第一章列出了一些最基本的挑战;第二、三、四章讲述了所有兄弟公司、表亲集团和夫妻合作公司所面临的特殊问题——各种形式的管理体制都面临着尖锐的问题,处理不好的话,极易造成不良后果;第五章和第六章囊括了国内团队领导专家关于如何创建杰出的管理团队和员工团队的众多策略,同时包含了企业领导者们提供的如何使团队高效运作的大量实用建议。

规模庞大的家族组成了另外一种团队,事实上也是最重要的一个团队。如果一个家族不能紧密地团结在一起,整个企业就会出现危机。所以,第七章主要是关于团结整个家族搞好企业的内容;第八章介绍了如何在实际操作中将单一领导制公司转变为团队领导企业;最后一章深入地阐释了四种独特的团队工具,都是专门为家族企业量身设计的,帮助他们作为一个团队来管理企业以及家族自身。

为了增强这本手册的实用性,《家族企业》季刊的编辑们汲取了关于团队管理的最好建议。书中的大部分文章都摘取了原创作品中的精华部分,而且保留了原汁原味的事实资料和当时的参考文献。本书的许多故事都出自曾做过团队工作的家族企业领导者之口,是他们的亲身经历。请把这本书作为您的良师益友吧!以其为指导,把您的团队团结好,规划出属于您自己的事业蓝图!

编辑:马克·菲斯切特

目 录

导 论 全面迎接共同领导的新时代	001
第一章 团队与协作	001
第1节 常见和罕见的团队类型	001
第2节 加强团队协同工作	005
第二章 兄弟团队	013
第1节 培植梦想,解决矛盾	014
第2节 平均制合伙关系的利与弊	017
第3节 如何搭建平等合作的平台	020
第4节 董事会制度帮助维埃特里公司成功运营	025
第5节 三兄妹重整奥特比-柏尔博公司	030
第三章 亲属团队	040
第1节 第三代接班人做好准备	041
第2节 如何选择与任命下一代领导人	045
第3节 瓦拉诺家族如何管理公司	055
第四章 夫妻团队	060
第1节 如何划清家庭与工作的界限	061
第2节 扎加特夫妇创立家族品牌	067

第五章 打造高级管理团队	077
第1节 CEO为何必须与下属经理人分享信息	078
第2节 与外聘CEO结成团队	080
第3节 都会护理公司吸纳外来高管	089
第六章 打造员工团队	100
第1节 怎样激发、领导并支持团队工作	100
第2节 团队制定自己的工作规章	103
第3节 何时不宜构建团队	108
第4节 坠机现场的团队领导课程	113
第5节 奖励团队表现	116
第七章 团结整个家族	119
第1节 管理多样化的股东集团	119
第2节 掌握企业控制权,加强股东话语权	121
第3节 姻亲对家族团队的贡献	125
第4节 令股东满意的股权赎买计划	126
第5节 培植信任感	132
第6节 保持良好的沟通	136
第7节 合伙家族之间的团队合作	138
第8节 兰达·韦奇奥建立家族企业团队	139
第八章 向团队领导模式的过渡	146
第1节 现任领导的思想准备	146
第2节 确定合作领导能否奏效	150
第3节 天天轻松制造公司的战略先行	151
第4节 没有亲属关系的合伙人如何选择接班人	158
第5节 埃里克·曼森的督导团队	160
第6节 斯塔尔兄妹为接管公司所做的自我操练	166

第九章 组建家族企业团队的工具	174
第1节 合伙章程	174
第2节 家族宪章	185
第3节 家族议事会	196
第4节 退思会	198
参考书目	203

第一章 团队与协作

研究表明,越来越多的家族企业开始在家庭成员间组建团队。但是,由于团队的多数成员间都有亲戚关系,时常是人人都持有企业股票,享有企业的部分所有权,所以要把他们捏合成团队并维持在团结高效的运转状态,就显得难上加难了。要创建和谐的家族团队,首先就要理解家族团队的常见组合形式,这也正是本章前面两部分所要探讨的问题。

兄弟合作和表亲集团是家族团队中最常见的形式,并且各有其变体形式。每个团队的组合都会带来独特的挑战,认清这一点,将大大有助于合伙经营的同胞兄弟或表亲们设计出高效的团队结构。

无论什么形式的团队组合,如果团队成员不能有效地协同工作,都不可能取得成功。在本章的最后一部分,一位曾经同体育冠军团队和家族公司一起工作过的顾问,向我们传授了营造团队气氛的秘诀,并指出要使家族企业团队取得出色表现所必须经历的几个步骤。

第1节 常见和罕见的团队类型

夫妻团队、兄弟合作和表亲集团,是家族企业中最典型的三种团队形式。但是,如今合伙领导制结构有了新的变化,出现了新的形式,比如父亲和自己的几个孩子组成团队、一个家族同非家族管理人员协同管理等等。一项针对家族企业的调查对这些非传统的组织形式进行了界定。如果一个家族了解自己的团队属于哪种形式以及相关的事宜,那么它必定能使自己的团队更好地发挥作用。

今天,在一般所谓的“家族企业”这个概念下,又产生了多种多样的分支和变体;既有像嘉吉集团(Cargill,一家全球性贸易公司——译注)这样的巨型企业,又有地方级的小杂货店;既有刚刚创办的、仍处于第一代领导人管理下的新公司,又有历经四代传承的长青树企业;还有由创始人和亲属共同经营的小公司。位于马萨诸塞州斯普林菲尔德市的马萨诸塞州双向人寿保险公司,界定了七大截然不同的家族企业合作管理形式。他们对企业形式的划分,主要取决于以下几个方面的差异:企业战略决策的制定方式;在所有者、继承人和局外人三者当中,是谁构成了决策群体;企业所有者如何处理继承权问题。

通过分析该保险公司的第三次年度调查结果,六名家族企业专家从中得出了这一统计结论。他们收到了全美国范围内1029家家族企业所有者的回应,这些企业都是从商业企业名单里随机挑选的。这一调查由华盛顿马修·格林沃德及伙伴调查公司(Mathew Greenwald & Associates of Washington D. C.)负责进行。该调查问卷探究了诸如公司的战略决策群体构成、团队成员彼此的信任程度、分歧的消除方案以及将来最有可能掌握决策权的家庭成员等一系列问题。专家们将调查结果同统计学资料结合起来,总结出七种不同的家族企业合作管理模式。

尽管这些企业看上去有许多共同点,但是,依照康涅狄格州格林威治镇德维彻尔-奥尔森-阿兰咨询公司总裁弗朗索瓦·德维彻尔的观点,情况也不尽然。他说:“这些家族企业的不同组合形式,恰好证明了它们在某些方面存在着很大的不同,而这些不同点正是我们所必须面对的。”比如,他向大家解释道,对于由亲属团队经营的公司来说,公司是否能够成功地传承到下一代继承人手中,关键在于整个大家族各个分系之间是否能够开诚布公地商议;而对于夫妻合伙公司来说,成功的继承其实就是要挑选出最有资格的孩子来接班,以及如何对挑选出来的接班人进行培训。

下面将对这七种企业合作管理形式(包括各种形式的使用频率)分别予以介绍。尽管它们在含义上会有一定程度的交叉,但请注意,这种划分只不过是调查咨询小组首次尝试的结果而已。

依靠外援型

在此种类型的家族企业中,公司所有者在做重大决定时,更加依赖于家族以

外管理人员的力量。对他们来讲,决策组大多数成员不是家族成员。比如说,即使公司所有者的兄弟姐妹或者姻亲在公司中身居要职,他仍然主要依赖一小部分自己极其信赖的局外人。这些局外人或是公司任用多年的律师,或是聘用已久的会计师,当然,也可能是其他可以信赖的手下。

一般情况下,这种参与决策的圈子会划得很小(平均约为3.1人),大多数企业在组成决策组时都包含1~3名外聘专家或非家族经理人。家族的成员们对于外来顾问充当制定决策的角色这一事实,已经接受了;而且调查进一步表明,尽管决策组中有许多外来人员,但是家族对决策组的信赖程度仍然是相当高的。

夫妻搭档型

这类企业是由夫妻团队经营的,但是公司的决策人员并不仅仅包括夫妻双方。在25%这样的公司里,会有一个孩子参与公司重大事宜的决策。一般情况下,还有一两个非家族成员的参与。

传承在即 管理权转移中

在这种形式的企业中,总裁有意让自己的孩子参加公司事务的管理,但是并没有把管理权交给子女。通常会有一两个孩子属于决策组成员,而且担任副总裁或其他要职。三分之二的家族都会提前拟定书面的家族传承计划,这显然是相当谨慎的做法,因为这些企业掌门人的平均年龄已达62岁高龄。

这类企业大半会在组建决策组的时候,将非家族成员拒之门外。公司世代传承,家族信任感也随之传到下一代。将来有可能进入决策组的成员们,彼此信任的占76%;公司做出某项决策,需要59%的人达成一致。与其他类型企业的不同之处在于,各代成员在关于公司的发展战略问题上,往往会意见不一,矛盾将日益显现出来。

子女管理 父辈监督指导

这类企业大都处于向下一代传承的某一阶段,事实上已经处于公司发展的第二代或第三代。老一代领导人已经将主要领导责任转移到了下一代手中,但是对于某些重大事务仍然保留着监督指导权。在这类企业中,所有权由若干子女或亲属共享的占68%;其产权所有者的平均年龄只有37岁。

事实上在这些传承尚未最终完成的企业中,至少会有一名家长参与公司主

要问题的决策;甚至在有些情形下,父母双方都会参与其中。有三分之一的企业允许兄弟姐妹共同参与公司决策。过半的公司决策组不接受非家族成员。

在该类型的企业中,各代管理者之间在公司的投资和战略方向等问题上,往往会出现意见分歧,且发生的频率比其他六种类型要高出许多。这一现象很可能反映出老一代对公司变革的抵制,或是在相关问题上持谨慎态度。与其他类型企业相似的是,在这种情况下,也很难保证每一位决策参与者和整个决策组的其他成员都能目标一致(跟总体平均值43%相比,该类型企业为30%)。

惟一掌门人大权独揽型

在这些企业中,公司的所有者就是至高无上的国王。其中,女企业主占11%,我们习惯上称之为女王。这些公司所有者的平均年龄在52岁左右。尽管也有家族的其他成员在该公司工作,但是决策只能由企业主做出,其他人不得参与其间。当然,这类公司中的大部分仍处于第一代领导人掌控之下,而且,在当前情况下,如果试图在这类公司中组建董事会,成功的可能性极小;任何形式的董事会都不大可能进入他们的视野。有时候,公司也会组成一个由妻子(丈夫)或子女把持的董事会;尽管如此,公司所有重大事务却并不由这些人做出抉择。在这些企业主中,90%的人都有子女;但只有不到半数的人开始考虑是否将其所有权传承下去。

可想而知,要想解决这些企业中出现的分歧矛盾,主要途径就是在有关人员讨论后,凭着企业主的最终决断来实现。在这些企业所有者的眼里,其他家族成员们的不同意见,作用几乎等于零。

兄弟合伙型

这类企业的最高管理层构成中,对于拥有公司所有权的各位股东,在职位上都经过精心安排。在企业的兄弟团队中,共同拥有公司所有权者,往往不只两三个,而是更多。这些公司的决策组,平均包含六名兄弟姐妹。35%的实例中,父母当中有一位加入决策组。人们不难看出,此类企业中的大部分(76%)已经完成了领导权的更替;也就是说,公司已经不在原掌门人的领导之下了,而非家族成员在公司里的权力和地位也受到了限制。有52%的企业,没有外部人员担任公司要职;28%的企业高级主管中,只有一名外部人员。

在此类公司中,往往出现家族分派现象。大约有60%的兄弟团队会采用民主

的方法,最终在这些小派别之间达成共识。其余40%的企业,大都由推选出来的某一个人做最终决策方案,不论其结果好坏,大家都不会有意见。尽管这类企业也一致认为,团队的需求高于个人利益,然而在家庭成员所居公司职位及其任职资格等问题上,家族内部还是不间断地爆发矛盾纷争,其频率高于各类企业的平均值。

大集团公司

在以上几种类型的企业中,决策组往往只包含三四个成员。与此不同的是,各大集团公司都拥有庞大的决策队伍,平均每支队伍可达十人之多。而且其成员结构也相当复杂,既有家族成员,也有外部人员。通常情况下,非家族成员所占的比重相当大,往往有四名或者更多。参加公司最高管理层的,既有企业主也有合伙人,其中包含了父辈合伙人(12%)、子女(28%)、兄弟姐妹(28%)、姻亲(12%),以及诸如姨妈、舅舅,或者表兄妹之类的大家族成员(16%)。

这类公司中有一半仍处于第一代创业者的领导之下;五分之一由第二代接班人领导;其余的有些已经传承到第三代,或第四代、第五代……当然,公司采用这种庞大的决策组织结构是有其原因的:该类型的公司规模比其他类型公司更大,平均拥有347名全职员工。不过,决策组过于庞大也会带来负面影响:与总体数值69%相比,在大集团公司中只有42%的公司承认其决策组成员相互之间能经常达成信任。

第2节 加强团队协同工作

观察那些出色的体育团队,家族企业团队可以获益颇多。这一节将介绍一位咨询顾问的个人经历及体会。他曾担任过家族企业的顾问,也做过体育团队的咨询师。他告诉我们,家族企业领导人应该如何将体育团队的管理技巧和团结精神成功地运用到企业管理中,从而增强企业团队的协同合作能力。对于家族企业来说,他们主要面临四项基本任务:建立核心价值观,制订使命宣言,制作战略计划,寻求奋斗动力以解决实际问题。

世界上最杰出、最成功的体育团队都有一个共同点,那就是团队成员彼此间有着深厚的情感和团结精神。而许多家族企业的管理核心也不乏这种素质,其成员们对公司忠诚,勇于为公司奉献全部聪明才智,对公司事业做出了崇高的承诺。正因为如此,这些家族企业经营得非常成功。这样的公司大都建立了自己的核心价值观,这就为公司更好地制定决策、发展客户、拓展业务,以及增强企业的整体团结奠定了良好的基石。在这样的公司里工作,员工们会有一种在自己家中的感觉,仿佛自己就是这个大家庭里的一员,是这个团队的一分子。

其实,不仅是家族的管理跟体育团队相似;反之,体育团队的管理也类似于家族。那些获得过世界冠军的体育团队经常把自己比作一个大家庭,他们向世人展示了高度的社会凝聚力,同时也由此取得了巨大的成就。这充分说明,一个团队的凝聚力有多强,相应地它取得成功的几率就有多大。很多体育团队成功的实例,都证明了二者之间成正比的关系。美国女足就是一个最典型的实例。她们曾在1999年女足世界杯决赛中战胜了中国队。在接受多家媒体采访时,她们曾毫不讳言地承认之所以能最后取得胜利,很大程度上就是因为团队给了她们家的感觉。多年以来,这支队伍始终坚持全队在一起吃饭,一起去购物,一起开晚会,甚至一起去拍摄商业宣传照片、出席社会活动;姑娘们从不强调个人地位,不摆明星架子,而是想方设法提高整个团队的影响力。

如果仔细比较一下家族企业和那些成功的体育团队,就不难发现,多数家族企业缺少一种体育合作精神。据一位在专业体育队和家族企业都当过顾问的咨询专家说,关键就是如何增强团队合作;或许有些家族团队正在培养这种协作能力,也有些已经协同工作过一段时间,但收效往往并不明显。

许多世界一流的奥运代表队和专业运动员,包括教练们,都聘请过体育心理学专家,希望以此增强团队的协作精神。一些高等学校也投入了大量的时间、精力和资源,对学生们开展这方面的行为强化训练。行为强化观念源于传统心理学上的内驱成就理论。在美国,随着商业竞争压力的不断加大,提高员工的工作能力、增强他们的团结协作精神,就显得尤为重要,这关系到公司的生死存亡。因此很多公司纷纷投入大量资源,用来培养他们的管理人员和普通员工,尽可能地提高他们的交际能力、领导才能和团队协作意识。

不论是在企业里还是在体坛上,增强人们团队意识的共同目的,都是要赢得

竞争。对于普通企业来说,在竞争中获胜就意味着要达到甚至超过既定的目标,比如说,大幅度提高公司利润、增加市场份额;而家族企业应该有更高的目标,即提高家族的凝聚力。只有达到这个目标,企业才能经久不衰,才能在家族中世代代代传承下去。

确定出发点

家族企业增强团队协作的第一步,就是促进员工间的友好交流。家族企业必须关注员工之间的交流方式,这对于企业的良好发展起着至关重要的作用。许多家族企业却不是这样,他们实际上采取的是一种“闭关锁国”的制度,每一位家族成员都秘密地将企业财政和战略发展信息暗藏于胸,从不与他人交流。这些信息在他们眼里是很敏感的,只能托付给极少数的重量级人物,比如说公司长期任用的老会计、公司律师,或者董事会成员等等。

家族企业要想增强员工们协同工作的能力,首先就要促进交流,实现信息共享。因此他们也要评估一下,这样做将给公司带来多大的好处。要想使家族成员或者公司的主要员工成为高效率的团队成員,就必须创造条件,使他们有机会获知信息,并且愿意与他人分享。如果家族成员对此持有异议,不想与他人共享信息,那就只能延缓组建企业团队的进程,为此而付出的其他努力也会付诸东流。

如果家族成员们愿意共享信息,并且能对该信息达成一致意见,他们就获得了一个共同努力的目标。所有的家族成员,不管他们拥有公司多少股权,或者掌控多大的管理权力,都可以为团队贡献一份力量。一旦大家就此取得了共识,就应当采取以下四项措施,为加强公司的团队协作奠定良好的根基:

- ❖ 确立家族企业的核心价值观;
- ❖ 制订使命宣言;
- ❖ 编制战略规划,包括制订公司的整体发展规划,及部门或个人的发展目标;
- ❖ 组建任务型团队,完成企业的具体任务项目。

建立核心价值观

很多时候我们会轻易忘记,我们为什么要做现阶段的事情?家族企业要经常给员工们留出些时间,让他们考虑一下:他们这么多人是为了什么才在公司里一起共事的?这样做不仅使他们能够明确工作目的,从而体会到其中的意义,而且能够使他们感受到与全体员工之间共事关系的真谛。这是组织团队一切工作的核心。

一个家族企业的核心价值观指引着该公司的发展战略、运营策略和运转方向。只有长期不懈地坚持该价值观,才能开阔公司的视野,更好地做出决策。如果缺少统一的价值观,公司内滋生矛盾的可能性就会大大增加,也就有可能做出更加不适当的决策。例如,一家媒体公司从“公平无欺”的核心理念出发,决定取消不久前出台的一项可能在实际操作中造成混乱的政策。这原是几个家族经理人选出的点子;面对新客户时,要尽可能压低某些成本费用;对于老客户则继续沿用现有的成本配置。公司管理层对此有些疑虑,但还是批准了。可是,没过多久,那些家族经理人的态度又来了个180度的大转弯,反而说:“你们知道什么啊?这样做有悖于我们公司‘公平无欺’的核心价值观。”最后,他们决定不管对什么客户都以低价出货;结果,据他们自己认定,这样做要比实行双重价位扩大了销路。

家族企业可以遵循以下八个步骤,来寻求公司的核心价值观:

1. 调动一切积极因素,让所有家族成员踊跃地参加制定企业核心价值观。
2. 可以让非家族经理们参与这项工作。
3. 预留充裕的时间,组织大家每周聚会一次。每月至少开三四次会议,每次约两小时。应确保讨论发言不脱离主题。
4. 采用回答问题与自由讨论相结合的方式,让大家自由发挥,各自阐释心目中对于家族企业核心价值观的理解和期望。
5. 当酝酿渐趋成熟后,将事先草拟的核心价值观条文缩减至4~5条,归纳成一致认同的最为重要的几项。
6. 制订一份文件,对企业核心价值观的每一项都加以说明,并突出其要义。例如:“所谓凝聚力就是指全体员工对公司的一致承诺,对于企业的所有决策、决定都保持高度一致,任何人都不得例外。”
7. 检验所制定的核心价值观在实际工作中是否有效;可以建立一个由员工组成的小组,记录反馈信息。
8. 设法将企业核心价值观的宣传落实到公司各工作现场。首先可以咨询各位参与者,如何组织全体员工讨论核心价值观问题。有些公司为此组织公开研讨会,企业领导人在会上提出公司的核心价值观,并向员工们解释制定的目的、意义及过程;其他与会者则认真记录,会将整理好的记录稿粘贴到公司的各个地方——甚至将其印到咖啡杯上。

最重要的是,要使核心价值观在公司日常事务的处置中有所体现,并发挥积极作用。只有当这种价值观作为该企业的信念,强烈而又清晰地植根于每一位家族成员和全体员工的心中时,有关树立核心价值观的这一系列运作才算是成功的。也只有到那时候,才能为该项工程划上圆满的句号。

实施树立企业核心价值观的策略,对公司的长期发展是一股潜在的巨大推动力,能够将家族成员和家族以外员工的关系拉得更近。核心价值观营造出公司工作环境的理想氛围,也隐性地规范着企业员工的行为,同时还让家族成员和企业员工们普遍意识到,什么样的行为是在铤而走险。企业核心价值观自身的任务,就是加强团队团结,促进企业内部协同工作。

制定使命宣言

制定使命宣言的过程跟建立核心价值观大体相似。通常还是同样一批人参与起草过程,制定的方案也有同样的时间要求。使命宣言的制定和实施可以让企业员工认识到,什么才是企业追求的最高、最核心、最终极的目标。许多家族企业之所以成功,是因为它们对本企业人才和本企业能力的高度重视与信任;并且这种重视与信任得到了制度的保障。这些家族企业从不随随便便地见机会就抓,见利益就拿,而是为自己制定了长期的战略目标。这就像参加棒球比赛一样,一支能赢得世界职业大赛的冠军队,不会在乎近期(比如说下周)某一场比赛的输赢,不会为那些地区性或部门性的荣誉而分散精力。他们的使命,就是想方设法协调一致,把精力集中到他们的最高目标上。

有些企业的发展过程总是跌跌撞撞、屡遭挫折,那是因为它们总是试图为最多的顾客做最多的事情。其实,家族企业真正需要追求的,应该是将它的精力和重心放在发展自己的专长上。而要做到这样,就有必要制定出一个清晰的使命宣言。当然,制定这样的宣言也可以帮助家族的员工们更清楚地了解所在公司的使命。

编制战略规划

许多公司的书架上摆满了残缺不全的、未经实践检验的、甚至尚未撰写完的企业战略规划。这些规划大部分就像博士的毕业论文,即使在写作时投入了大量的时间和财力,但到后来也只能束之高阁;因为其中的大多数只有撰写它们的人才能读得明白。然而,一个理想的战略计划是一本积极的文件,应该成为家族企业的工作指南。要想增强团队的协作,在战略计划中需要强调这样两点:保持任