团队管理是解决中国家族企业管理障碍的有效方法之一

——以葵花药业的团队建设为例

Using Team Management to Overcome Management Obstacles in Chinese Family Enterprises

A Case Study of Kuihua Pharmaceutical Co.

刘天威

Liu, TianWei

PhD

2009

University of Technology, Sydney, Australia

CERTIFICATE OF AUTHORSHIP/ORIGINALITY

原创声明

I certify that the work in this thesis has not previously been submitted for a degree nor has it been submitted as part of requirements for a degree except as fully acknowledged within the text.

I also ceterify that the thesis has been written by me. Any help that I have received in my research work and the preparation of the thesis itself has been acknowledged. In addition, I certify that all information sources and literature used are indicated in the thesis.

Production Note:
Signature removed prior to publication.

致谢辞

从本论文的研究课题确定，调研资料的收集与整理分析，到完成论文的整体撰写、调整、修改的全过程，我得到了许许多多的个人和单位的大力支持。在此我特向那些在这条不平坦的求学求知求进步的道路上，给予我真诚的引导和协助，倾其心智帮助我完成人生愿望的所有导师、上级、朋友、下属们表达我衷心的谢意！

首先，我要以最诚挚的感恩之心，向我的主导博士辅导老师杨径青博士表达来自我和我的家人最为衷心的感谢！自我开始申读博士学位，杨径青老师就一直为我树立了一个专业敬业的学术榜样，他不仅多次在我偏离研究方向时及时给予纠正和帮助，还在我遇到工作和学业的调和出现矛盾时积极给予辅助，坚定我的信心，帮助我渡过艰难的时期。整整将近四年的学术调研和论文撰写历程，杨老师始终如一地秉承着为学生倾尽心血的态度，在任何时候都没有放下对我的引导和督促，既做到了一个导师对学生的无限关怀和指导，也做到了一个朋友对彼此的关爱和扶助。四年来对学术的追求，以及融汇在其中的深厚友谊，让我此生难忘，杨老师的专业知识和敬业精神，也将成为我在实际工作中学习的楷模。

同时，我还要感谢敬爱的冯崇义老师。冯老师在学术上给予我的正确指引，对中国企业发展历史和渊源及现状的分析与研究，还有其严谨的治学态度，都给我留下了非常深刻的印象。

最后，我要感谢那些一直陪伴在我身边，无论开心还是忧虑，无论顺利还是遭遇障碍，都对我不离不弃，坚持陪伴我走过这四年求学旅程的一班永不放弃的老师、亲人、朋友，还有求学道路上的同路人，他们及时伸出的双手，是对我精神上最大的支撑。还有来自企业的上级领导、企业中各层级员工的大力协助和配合，让我得以顺利完成论文研究与撰写，这份真情和厚爱，我将永远珍藏于心。

目 录

声明 II

致谢辞 III

目录 IV

附图 VII

附表 VII

摘要 VIII

第一章 绪论 1

第二章 文献综述 4

2.1 团队管理研究 4

2.1.1 团队概念的界定 4

2.1.2 团队管理理论综述 6

2.1.3 关于团队管理在现代企业中的应用 12

2.2 关于中国家族企业的发展研究 13

2.2.1 家族企业的定义 13

2.2.2 中国家族企业的发展状况 13

2.2.2.1 中国家族企业的文化渊源 13

2.2.2.2 中国家族企业的演变发展 17

2.2.2.3 中国家族企业在管理中出现的各种问题 18

2.3 关于中国的家族企业中团队管理的研究现状 23

第三章 研究方法 26

3.1 研究目的回顾 26

3.2 研究方法和具体操作过程 26

3.2.1 研究方法 26

3.2.2 研究对象的确定原则 29

3.2.2.1 选定原则 29

3.2.2.2 葵花药业的背景资料介绍 29

3.2.2.3 研究者身份说明 30

3.2.3 研究过程的具体操作 30
3.3 研究方法的评估 31
第四章 主要研究发现 34
4.1 在葵花药业中导入团队管理的必要性和可行性 34
4.1.1 葵花药业导入团队管理模式的必要性 34
4.1.2 团队管理模式建立与葵花药业家族性质的相容性 36
4.1.3 葵花药业导入团队管理的时机与背景 38
4.2 在葵花药业集团中实施团队管理的过程 40
4.2.1 计划引入团队管理阶段 – 企业所有者（家族）的意识形态确立 40
4.2.1.1 企业所有者（家族）对团队管理的认知 42
4.2.1.2 企业所有者群体发生意识转变 43
4.2.1.3 家族成员不断增强自身素质以顺应团队建设的必需 45
4.2.2 开始引入团队管理阶段 – 平衡权、责、利三者与授权 46
4.2.2.1 授权与教育树立责任感同步 47
4.2.1.2 建立多角度对话沟通渠道 50
4.2.1.3 因应实际不断筛选和调整团队成员 51
4.2.3 团队管理实施阶段 - 积极面对导入团队管理的阻力 56
4.2.3.1 团队建设和管理模式确认的阻力来源 56
4.2.3.2 团队管理顺利导入并次序发挥作用的过程与结果 62
4.2.4 团队管理导入后期的主要环节 64
4.2.4.1 不惜代价对员工进行再教育 64
4.2.4.2 不断反馈检讨和动态转型确保团队管理成功绩效的保持 65
4.2.4.3 团队管理的阶段性策划安排 66
第五章 对团队管理者和家族企业家的建议 68
5.1 团队管理是家族企业踏上科学化管理的必经之路之一 68
5.2 团队管理的模式须因应家族企业自身情况不断调整 70
5.3 在家族企业中导入和实施团队管理模式的前提条件 71
5.3.1 家族企业核心层对自己企业和自身的正确认知 71
5.3.2 家族企业核心层对团队管理模式的认可和接受 72

5.3.3 家族企业整体对实施团队管理的优劣性有合理的评价和正面的态度.... 74
5.4 适用的团队管理模式是促进家族企业发展的有效手段..... 75
5.4.1 适用的团队管理模式的特征..... 76
5.4.2 准确把握企业的文化特征是团队管理的设计与顺利推进的关键..... 77
5.4.3 检验团队管理推动家族企业发展的原则与标准..... 78
5.4.4 家族企业中团队管理最理想的环节匹配..... 79
5.5 透澈了解团队管理与家族企业发展的辩证关系..... 79
5.5.1 葵花药业的成功与不足..... 79
5.5.2 影响家族企业管理与团队管理融合的宏观与微观因素..... 80
第六章 结论与后续性研究..... 82
附录..... 85
附录 1：《黑龙江日报》关于葵花药业的报道：“黑龙江省国有中小企业产权制度改革推进示范企业” 85
附录 2：资料汇集表格..... 86
附录 3：葵花药业集团实施团队管理前后绩效对比..... 87
附录 4：葵花药业五常生产基地工会组织框架图..... 88-89
附录 5：关于成立总经理信箱的通知..... 90-91
参考书目..... 92

附图

图 1　工作团体与工作团队的主要区别 7
图 2　团队有效性模型 7
图 3　团队行为曲线 9
图 4　艾迪思企业生命周期理论 17
图 5　中国企业中人才获取的模式 19
图 6　导入团队管理后的管理框架图 39
图 7　导入团队管理前的葵花集团医药公司组织结构图 58
图 8　导入团队管理后的葵花集团医药公司组织结构图 59

附表

表 1：西方管理学者对团队的特征和定义的总结 5
表 2：西方管理学者对团队类型的总结 8
表 3：关于优秀团队的特征总结 ..... 10—11
表 4：民营企业竞争力提升受到制约的因素排序 20
表 5：历次调查中民营企业决策结构（%） 22
表 6：葵花药业与团队特征相似性分析 37
表 7：葵花集团引入团队管理模式的过程和前后状况比较 ..... 62—63
表 8：葵花集团引入团队管理模式的阶段性安排 67

摘要

私营经济已经成为中国经济不可或缺的重要组成部分并发挥着越来越重要的作用。作为中国私营经济主体的家族企业，在中国的社会文化环境和自身条件下，一方面具有相当强大的发展优势，另一方面也因其自身的某些局限性而存在一定的劣势。探索一条如何持续发挥其原有优势、同时抑制劣势的道路对于家族企业来说有着相当重要的意义。团队管理作为一种已经得到广泛认可的先进管理理论，以其独特的优势成为现代企业中广泛采用的有效管理方法。本文通过对家族企业中，引进团队管理之后和家族企业原有的管理模式之间的比较，对团队和家族企业的家族之间的联系的分析，创造性地指出了二者之间存在的相似性和共性，及相融的基础；阐述了团队管理是家族企业持续发挥自身优势、抑制发展劣势的有效手段，并可以解决家族企业在发展过程中出现的相关问题。同时，通过对现有的相关理论的论证，以及研究者多年在中国家族企业中实施团队组建和管理的经验，从团队管理发挥作用所需要的企业内部环境和团队内部建设两方面对中国家族企业引入团队建设的方法进行了探讨和论述，以期为中国的家族企业踏入更为科学合理化的管理模式阶段提供探索性建议。

关键词　家族企业 团队管理 相似性 实施方法

Abstract

Priviate economic has been to the indispensable component of China economic and played more and more important role now. As the main member of Chinese private economic, with characteristic social cultural environment and conditions in China, family enterprise has shown its strong development advantages, on the other hand, it also exists certain disadvantages in terms of its own limitations. Therefore, it is quite necessary for family enterprises to explore how to exert their inhere benefits and restrain shortcomings. Since team management has been recognized as advanced managing theory, it becomes one of the most efficiency management way in modern enterprises for its unique superiority. By the comparison on the changes between team management and original family managerial model, as well as analysis on the relationship between team and family in family enterprises, this article creatively brought forward the comparability and commonness between two parites. Meanwhile, the article also expounded that team management is one effective measure to ensure family enterprise's substainable development, help solving problems during the enterprise development period. In addion, by demonstration to existing relative theories, together with reasercher's many years experience on practice on team building in one Chinese family enterprise, the article probed deeply into necessary internal enterprise environment for team management operation and team internal building in family business, made discussions on methods for Chinese family enterprises introducing team building, hopes to provide groping suggestions to Chinese family enterprises which wants stepping into more scientific and reasonable management model stage.

Key words: Family Buesiness, Team Management, Comparability, Implementation methods