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

附图

附表

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

第一章 绪论

私营经济已经成为中国经济不可或缺的重要组成部分，“1978 年以来，我国国民经济以年均 9.4%的速度增长，而个体、私营经济的年均增速达 24%以上，在城镇从业人员中，非公有制经济已占到五分之四，从农村转移出来的 1.3 亿多劳动力超过 70%在个体私营企业就业。目前，地市县经济的主体力量已经是非公有制经济，地方财政收入主要来源于非公有制经济”（顾强，2004，P.3）。

私营经济中的绝大多数是家族式企业。“独资企业之外的合伙企业或有限公司建立在亲缘或准亲缘关系基础之上的比例约占相应的企业总数的 20%-40%左右，占私有企业总数的比例在 7.4-14.88%之间，加上独资企业，私有企业中以亲缘或准亲缘网络为基础的企业数约占 71.2-78.68%”（张其仔，2002，P.93）。以家族企业为主体的个体私营经济对 GDP 的贡献率已从 1989 年的不足 1%达到 2002 年的 23%，平均每年提高近 2 个百分点（苏波，2004）。《中国民营企业发展报告》（黄孟复，2005）蓝皮书指出：家族企业是我国民营企业的主体部分。300 多万家私营企业 90%以上是家族企业，在这些企业中，绝大部分实行家族式管理。2004 年，全国私营企业已经发展到 375 万家，创造了 60%以上的国民生产总值，承担了 70%以上的城镇就业，超过 60%的工业总产值，超过 50%的社会零售额，超过 40%的固定资产投资和超过 60%的出口贸易，在国民经济中占据了重要地位，他们已经成为中国参与国际竞争的重要力量。

宋红超在《点击家族企业》（2005）中指出：家族企业的平均寿命为 24 年，恰好与企业创始人的平均工作年限相同；约有 70%的家族企业未能传到下一代，88%未能传到第三代，只有 3%的家族企业在第四代以后还在经营，而中国家族式私营企业的寿命更短。中国每年新生 15 万家民营企业，同时每年又能死亡 10 万多家，有 60%的民企在 5 年内破产，有 85%的在 10 年内消亡，其平均寿命只有 2.9 年。

中国的家族企业所面临的问题，不仅仅局限于其寿命的长短，还面临着极大的机遇和挑战并存的状况。首先，经济全球化的发展趋势和中国加入世贸组织，加强了资源互补、加快了技术升级、扩大了市场，给中国民企带来新的理念、机会、

文化特征公平的竞争环境以及更多的资金和先进技术。同时，入世也给以家族企业为主体的中国民企带来了更加激烈的竞争环境。其次，在中国共产党的十六大以后，中国在多种所有制共同发展的基本经济制度方面，思路已经明晰，家族企业获得稳定发展的政治条件已趋于成熟；产业竞争的壁垒正逐步打破，平等的市场竞争条件正在形成。其中，《中华人民共和国宪法修正案》（法律出版社法规中心，2006）将非公有制经济从业者定义为社会主义事业的建设者，明确了国家对发展非公有经济的方针，完善了对私有财产保护的规定。而《国务院关于鼓励支持和引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见》（中国法制出版社，2005）是建国以来首部以促进非公有制经济发展为主题的中央政府文件，在市场准入、融资、权益、保护等方面指出明确方向，为民营企业创造了更好的政策环境。2007年3月16日，在第十届全国人民代表大会第五次会议上，通过了自1993年开始起草、历经7次审议的《中华人民共和国物权法》，并安排自2007年10月1日起施行。此举标志着非公有制经济在中国从此有了来自法律的保障，而作为非公有制经济主体的家族企业迎来了一个划时代的节点。由此可见，中国家族企业的健康发展将极大促进中国经济的发展，对于中国家族企业有着积极的现实意义。

与此同时，不容忽视的是家族企业也因自身的局限而同时面临着严重制约其发展的诸多问题，这些问题直接影响了家族企业做强做大，真正成为科学化管理的企业的进程，使之在与行业中先进企业的较量当中屡屡举步不前。本研究者作为家族企业的合伙人和管理的直接参与者，深深体会到家族企业实施科学化管理的难度，以及有效性难以得到长期保障，故致力于从中摸索出一条可行之路，尝试把团队管理的方法引进家族企业的管理当中，通过这种在国际间广泛使用并被普遍认可的先进方法， 有效地解决中国家族企业里的发展问题。研究者通过具体企业的亲身实践，利用本研究把所得经验和发现记录下来，为仍在该领域中苦苦索求的管理者们提供一个可共同探讨的平台。

本研究共分为六章，第一章的绪论部分是对本研究的出发点和着重点进行概述，明确本研究的着墨点在于寻找和论证家族企业和团队管理之间的相容之处，以及团队管理对家族企业走上科学化管理道路的促进之处；第二章通过对团队管理理论的产生和发展的文献综述，和对当前中国家族企业的特点及在发展过程中遇到的普遍性问题的总结，指出本研究将要提出的两个创见是无前人研究过的，

也正是本研究最具意义的地方；第三章详细描述了本研究所采用的方法，参与者观察和案例研究相结合的方法及步骤，并对案例研究的背景及后续性研究的方向进行了交待；第四章作为本研究的主要发现章节，一方面系统总结了葵花药业这个家族企业在不同发展阶段中出现的问题，和本研究者通过实践与观察而获取的所有事实与经验，创见性地提出了团队管理和家族企业之间存在相容性和共性，在家族企业中实行团队管理可以有效地协助解决其在发展进程中存在的问题；另一方面，也对在家族企业中实施这种团队管理的方法，其必要性和可行性，以及对团队管理实施过程，由计划引入到开始引入，到具体实施，直至引入之后的各个主要环节一一进行总结和做出了详尽阐述；第五章因应之前的研究发现，针对团队管理者和家族企业家提出相关建议，也同时对团队管理实施的条件和局限方面进行了总结；第六章是本研究的结论部分，并为后续性研究进行铺垫。

第二章　文献综述

2.1 团队管理研究

2.1.1 团队概念的界定

团队作为一种管理概念的提出，源于战后的经济大复苏。美、日、德等国家经济的强势发展，让人们纷纷开始总结发达国家或快速发展国家的成功经验和模式，当时的研究发展状态分为了两大阵营，一个是以美国为代表的西方国家，主要管理模式是推行标准化和程序化管理，另外一个则是以日本为代表的东南亚国家，其管理模式一般则多采用团队化管理。之后因应日本经济的快速崛起，人们把更多的目光放到了日本模式和分析日本模式之上，开始思考“团队”存在的合理性和效率性。于是“团队”作为一种管理模式开始在研究领域、在实际操作领域都纷纷被模仿和嫁接。然而，因为各国的文化背景不同，经济体制运行的方式不同，尤其是不同企业类型的管理基础、管理模式的千差万别，“团队”管理模式导入的成功率也是参差不齐。

在西方的管理学理论中，“团队”既有着广义的概念，同时也因其实践用途而被分类。德鲁克曾说过团队设计不只适用于短期的、特殊的小组工作，同样适用于一些长期需要，尤其适用于高级管理部门和创新工作需要。团队大可喻国，小可喻企、喻家，还可以以之表述一个民族、一个区域、一个省……同时，在人们的实践当中，团队又是一个可以重合的概念，大团队中有小团队，团队又可以按层次细分为管理层团队、执行层团队，团队的类型还可以分为技术型团队、管理型团队等。

随着西方管理学的发展，至今对团队的研究已经颇具系统，而且还随着时代的发展得到不断的补充和修订，以至细化。翻阅当前与团队相关的文献论述，本研究者找到了以下这几位理论研究者对团队的特征和定义的看法，并归纳在下页表 1 内。

在中国，尽管团队具有其实践的悠久历史，但真正形成定义和以文字的形式体现在理论当中的实属不多，而且大都还在不断完善，目前几乎没有一个非常全面精准的定义。当前较具有代表性的，如《协作制胜》一书中，按功能将团队分成

表 1：西方管理学者对团队的特征和定义的总结

提出理论者	年份	定义	着重点
Shonk	1982	团队是包含两人或两人以上，必须协调一致，以完成共同任务。	以协调为首要，因为这是完成任务时所必须的，其次是团队成员必须朝共同任务或目标而工作。这两点决定团队是否存在。
Quick	1992	团队最显著的特征是团队成员都能将团队目标的完成列为最高的优先地位，团队成员各自拥有专业的技能，相互支持对方，很自然的合作，且能很清楚及公开地与其它成员沟通。	
Katzenbach 及 Smith	1993	团队是才能互补、承认共同目标并设定绩效标准，且互相信任以完成目标的一小群个别成员。	
斯蒂芬·罗宾斯	1994	团队是指一种为了实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体。	这一定义突出了团队与群体不同，所有的团队都是群体，但只有正式群体才算是团队。
孙本初	民 85	团队是一个具有高度信任的团体，成员间相互支持合作，以每个人本身相辅相成的才能，共同为团体的使命及共同目标而努力，成员之间讲求沟通、意见参与、共同为绩效的设定及达成贡献才华。	

“生产服务团队”、“行动/磋商团队”、“计划及发展团队”、“建议及参与团队”等几种类型（尼克·海伊斯，2003，p.7）。《团队八维》中将团队定义为：“团队是由两个或两个以上的人组成，通过人们彼此之间的相互作用，在行为上有共同规范的一种介于组织与个人之间的一种组织形态。他们为了共同的目标走到一起，承诺共同的规范，分担责任和义务，为实现共同目标努力。其重要特点是团队内成员间心理上有一定联系，彼此之间发生相互影响”（何仁，2005，p.4）。

综上所述，本研究给予“团队”这样的定位：“团队是一个特殊群体。他们彼此信任、共同承担责任，通过分工协作、优势互补完成清晰明确的目标，其整体力量大于所有组成人员之和。”

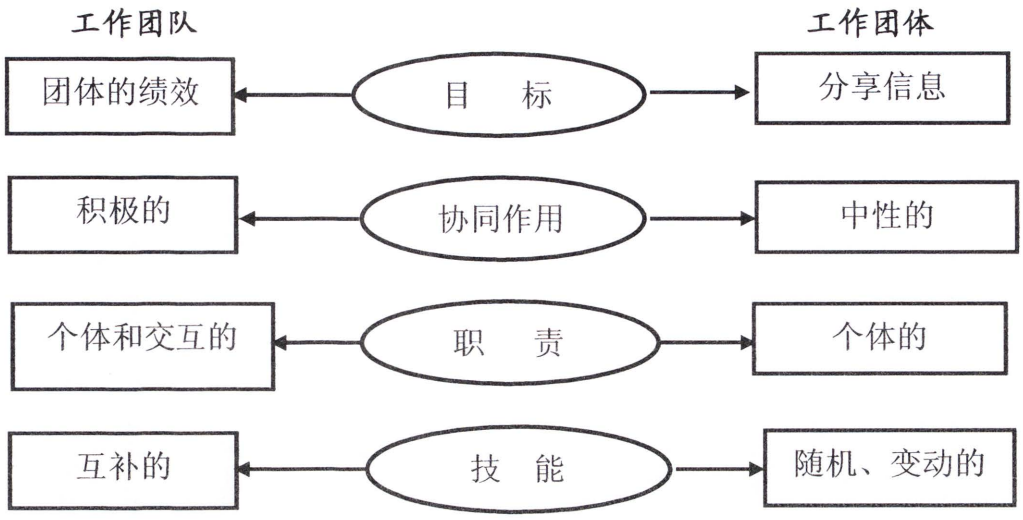
2.1.2 团队管理理论综述

关于团队管理理论，西方理论学者的论证颇多，其中尤以组织行为理论对之阐述最多，从团队的形成，到团队与其它组织结构的不同之处，团队的类型，对团队绩效的有效性衡量的原则和方式，以至如何达成有效的团队，有效的团队有什么具体的特征，最后是团队发展的现状，每一个方面，都有不同的学者对之做了详尽论述，本研究者将这些理论进行了梳理，汇总如下：

首先，1997 年罗宾斯在其论著《组织行为学》中，就对团队的形成的基础进行了阐述，他说“团队是组织提高运行效率的可行方式，它有助于组织更好的利用雇员的才能。……团队通过其成员的共同努力能够产生积极协同作用，其团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和。”（p.269-270）

其次，罗宾斯（1997）还对团队与普通群体的区别做了深入研究，得出四个结论：一是群体强调信息共享，团队则强调集体绩效；二是群体的作用是中性的（有时消极），而团队的作用往往是积极的；三是群体责任个体化，而团队的责任既可能是个体的，也可能是共同的；四是群体的技能是随机的或不同的，而团队的技能是相互补充的，如下页图 1 所示：

图 1　工作团体与工作团队的主要区别

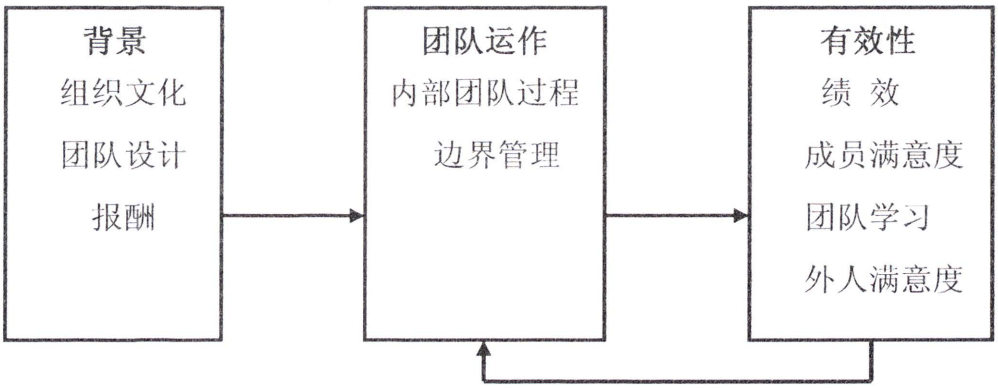


第三，关于团队的类型，有着很多的版本和划分标准，研究者也一一做了总结，详见下页表 2 。

第四，乔恩·卡岑巴赫和道格拉斯·史密斯（2000）对团队的有效性做出了定性论述，他们认为，团队成员联合地产生一个“联合的工作产品”，所有成员都为他们的联合产品负责，团队成员的绩效是他们共同工作得到怎么样的一个函数。为此，他们在《团队的智慧》一书中确定了团队的有效性必须展示的四个特征：（1）规模小；（2）能力互补；（3）共同的愿景和目标；（4）共同承担的责任。

而桑德斯特洛姆和麦克英蒂尔（Sundstrom & McIntyre，1994）在他们的《工作组有效性的衡量：实践、问题和展望》（Measuring Work-Group Effectiveness: Practices, Issues, and Prospects）一文中为团队的有效性建立了模型（见下图 2），描述了影响团队有效性的四个方面：（1）绩效；（2）成员满意度；（3）团队学习；（4）外人满意度。

图 2　团队有效性模型



至于影响团队有效性的因素，约翰·纽斯特罗姆（2000）总结了以下四点：（1）支持性的组织环境；（2）成员的才能与角色分配非常明确；（3）团队有超凡的目标；（4）团队成员能够获得物质与精神回报。

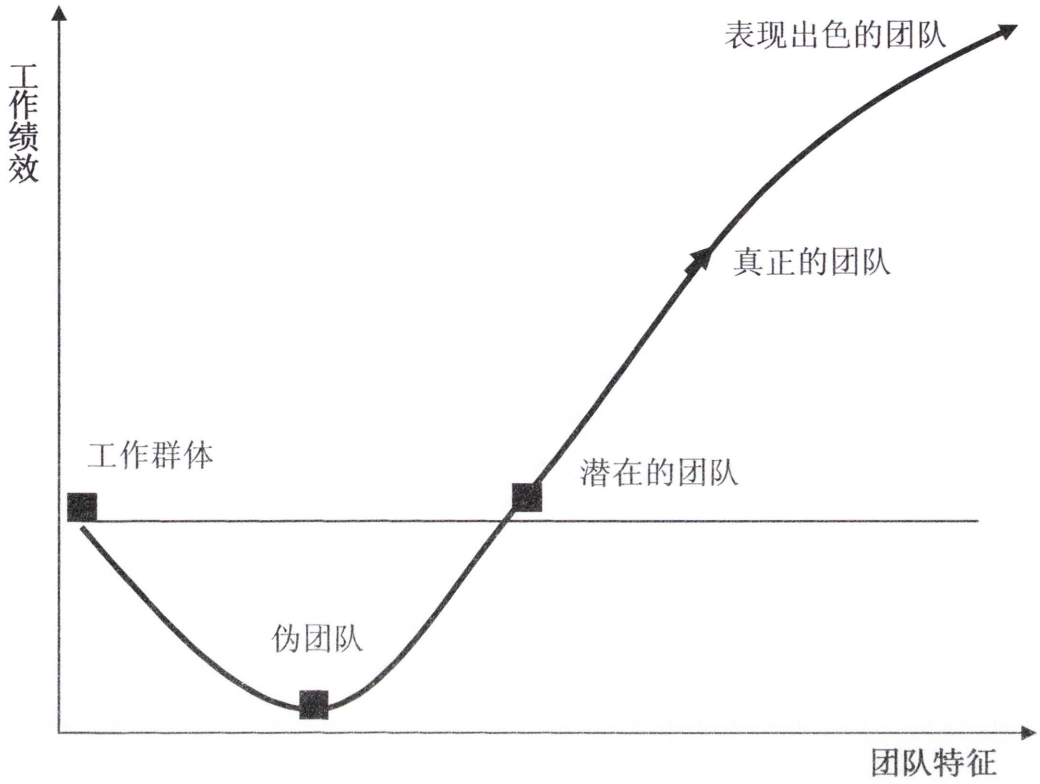
表 2：西方管理学者对团队类型的总结

理论提出者	年份	团队类型	划分依据
桑德斯特洛姆·戴穆斯	1990	四个类型：建议或参与式团队、生产或服务团队、计划或发展团队、行动或磋商团队。	四种变量，即团队成员与组织内其他成员差别化程度的高低、团队成员与其他成员进行工作时一体化程度的高低、团队工作周期的长短以及团队产出成果的类别
斯蒂芬·罗宾斯	1996	三种类型：问题解决型团队、自我管理型团队、跨功能型团队。	团队成员的来源、拥有自主权的大小以及团队存在的目的不同
威廉斯	1999	把团队共分为团体和工作队，并提出“团队——工作队连续流”理论。	连续流的一端是一类个人的松散联盟，他们不太需要合作，不用做出太多的集体决定，没有也行（当然有更好）；另一端则是紧密结合的工作队，他们的成绩完全取决于相互之间能否有效合作，是否紧密结合。任何工作团队根据其互依赖程度和共性程度两个因素的不同，均处于连续流两极之间的某一位置。
安可纳和科奇安	2003	四种类型：多功能型团队、自我管理型团队、总裁办公室、跨国团队。	

卡特森伯奇和史密斯（1993）还为团队设计了行为曲线（见下图 3），根据在团队特征和工作绩效两个纬度上的不同表现把团队分为“伪团队”、“潜在的团队”、

“真正的团队”和“表现出色的团队”。

图 3　团队行为曲线



第五，如何评估团队工作，贝克（Baker）和萨拉斯（Salas）在 1992 年提出了六项原则，分别是一要有好的理论；二实践出真知；三观察、观察、再观察；四广泛的适用性；五可靠的评估；六评估措施真正有效。而这个评估标准，也是本研究在实践中对家族企业中的团队实施绩效评估时，会进行适当调整而最终达到合适于具体情况的评估准则。

第六，团队的优秀与否，如何确定，若要达成优秀团队，则需具备何种条件和特征，理论学家们是这样总结的（请见下页表 3）：

表 3：关于优秀团队的特征总结

理论提出者	年份	优秀团队的特征
Carr	1992	一个成功的团队有八项特性：①支持团队合作的共享价值（Shared Values That Support Teamwork）：对互信、共识、尊重、合作等价值信仰不渝；②清楚而有价值的目标（Clear, Worthwhile Goals）：团队的建立本就有其目标存在，而唯有此项目标值得去努力时，团队才有成功的可能；③每位成员都很重要（Genuine Need for Each Member of The Team）：团队需要每位成员贡献自己的才能，如此才能达成团队的目标，所以每位成员都很重要，而且要尽其所长；④对目标的承诺（Genuine Commitment to the Goals）：成员对团队目标的真正承诺要去达成，是团队行事的基础，也是团队成功的必要条件；⑤目标明确而可衡量（Specific, Measurable Objectives）：团队目标必须明确，使成员了解如何去达成，而目标若要有意义，基本上对其结果必须要有一个明确可衡量的指针；⑥直接、迅速、可靠而有效地对团队做回馈（Direct, Prompt, Dependable, and Usable Feedback to The Team）；⑦团队为主的奖酬系统（Rewards for The Team, Not Just for Individuals）：组织一般都以个人绩效为奖酬的标准，但一个成功的团队应有一套以团队绩效为衡量的体系；⑧强固的个人及团队的能力必须兼备(solid individual and group competence)：团队成员本身必须具备良好的才能，由具有不同技能的不同成员相互合作，才能累积形成团队的能力，发挥团队的综效。
Leavitt 及 Jean	1995	提出了“热烈凝聚的团队”的概念，归纳达标团队必须具有这六方面的特征：①团队的成员专注于他们的任务；②团队的成员需感觉他们能设法独立运作，而非完全受限于组织预定的目标；③团队的结构依任务需求变迁极为快速，规模通常很小；④团队的组成是开放而富弹性的，只要一

		群人有重叠的兴趣跟共同的价值观，就可以组成一个热烈凝聚的团体。跨越组织层级或跨部门的沟通或联结是经常发生的；⑤团体成员皆具有高度的智力并且正直，彼此交换意见，充分表达己意，常会出现激烈的论战，不轻易达成共识，目的只为求得最佳解决之道；⑥热烈凝聚团体的成员的情感是浓厚的，包括领导者与成员之间能够相互支持，成员沉醉于富于挑战性的任务中，甚至愿意牺牲个人的利益。
Ken Blanchard	1995	高绩效团队所具备的七项特质：①目标（Purpose）：团队成员对于团队的任务与目标有共同的信念，并且清晰而明确；②授权（Empowerment）：团队成员对于团队克服障碍、实现美景的能力具有信心；③弹性（Flexibility）：团队成员可根据任务的情境，调整执行与维持任务的功能，每一个人的优点都能经由辨识与协调而充分发挥；④关系与沟通（Relationship and Communication）：团队成员毫无恐惧地自由表达意见、想法与感受。充满了信任、接纳与共同体的感觉，团队凝聚力极高；⑤最佳生产力（Optimal Productivity）：高绩效团队必能产出优异的成果；⑥肯定与欣赏（Recognition and Appreciation）：团队的领导者或是组织必须能肯定团队全体及个别成员的贡献，而团队成员则对曾经身为团队一分子并能提供个人贡献的美妙经验满怀感激；⑦士气（Morale）：团队成员对于团队的工作充满热诚，每一位成员皆以身为团队的一分子为荣。

第七，关于团队的发展，高效率的团队并不是一朝一夕就能形成的。任何一个团队从建立到有效运作都有一个过程，因此，团队发展是一个动态的过程。Gersick（1988）在研究了 18 个项目团队，即问题解决型团队后，得出了关于此类团队发展的“间断平衡理论”。该理论认为，尽管团队的发展并非都经历完全相同的发展顺序，但在团队的形成和运作方式的时间阶段上是高度一致的。该理论认为，在团队发展过程中，团队成员的第一次会议往往决定了团队的发展方向，

此后，团队便进入了发展的第一阶段。第一阶段结束时，团队将发生一次大的转变，这次转变将激起团队的巨大变革。再此后，团队将进入下一阶段的发展，团队发展趋于稳定。由此可见，团队在长期的运行和演变过程中，总会有一个短暂的变革时期。

团队的发展受到组织情景等各种因素的影响，虽然在具体的特征上可能会有差异，但在典型特征和核心问题的解决方面，仍遵循一定的模式。团队发展阶段模式作为一种总体框架，强调团队是动态发展的工作实体，从而有效把握团队发展中出现的问题和应该采取的积极策略。

2.1.3 关于团队管理在现代企业中的应用

关于企业引入团队管理的概念和机制，其利弊与作用，在很多的研究结果中都已有所体现，对团队管理在企业中所发挥的正面的高效的促进作用，也都给予了一致的肯定。更有学者将团队管理视为优秀的企业管理者的主要工作之一，努力论证了团队管理的提升，会有助于工作的稳定性以及企业的稳步发展。同时，对于团队在企业中的实践结果，尤其是在中国大多数企业中的实践情况，有学者也做出了相应的总结，包括：团队组建的数量不足；团队不能坚持恒久是因为团队的建立基础不稳固，如成立团队多是为了解决组织遇到的特殊问题而特别抽调一些精英人员临时组成的；所组建的团队能够得到来自组织高层的保护和支持；由于团队的复杂性，很多团队都不能充分发挥他们的潜能，而必须通过有效的管理手段提前把团队成员团结在一起，让很多管理者逐渐明白，要让团队更有效，就需要懂得如何从管理团队边界到管理团队本身 …… 如此等等。然而研究者最为关注的，是团队管理在家族企业中的表述和作用，翻查文献记录，感到这方面的资料比较单薄，最有说服力的应数马克·菲斯切特的著作，2006 年出版的《团队经典(在裙带关系中组织一流团队)/家族企业》了，他在该书中不遗余力地对团队的作用做了全面性推荐，他在推崇兄弟式的团队管理能够为企业创造和保持着前所未有的激情与活力的同时，更认为高效的合作性团队能够在合适的时间和场合设置一定的功能程序，帮助企业更好地解决各种矛盾。非常遗憾的是，本研究者发现，除此著作之外，关于在家族企业里引进团队模式的情况描述确实非常少，在这个领域中要达到一定的水平，需要更多的印证和尝试。

2.2 关于中国家族企业的发展研究

2.2.1 家族企业的定义

美国著名企业史学家钱德勒（1987，p.9）对家族企业进行了定义："企业创始者及其最亲密的合伙人（和家族）一直掌有大部分股权。他们与经理人员维持紧密的私人关系，且保留高阶层管理的主要决策权，特别是在有关财务政策、资源分配和高级人员的选拔方面"。哈佛大学教授唐纳利（1964）认为家族企业是指同一家族至少有两代参与这家公司的经营管理，并且这种两代衔接的结果使公司的政策和家族利益与企业目标又有了相互影响的关系。我国著名学者潘必胜（1998）则认为：当一个或数个具有紧密联盟关系的家族拥有全部或部分所有权，并且直接或间接掌握企业经营时，这个企业就是家族企业。西南财经大学国际商学院教授曹德骏（2002）认为家族企业是企业的所有权或所有权的控制权归属一个或数个家庭或家族所有，而且具有能将所有权或所有权的控制权合法传于后代的企业。储小平、李怀祖（2003）认为，家族企业是家族资产占控股地位、家族规则与企业规则的结合体，它的所有权和控制权表现为一种连续的状态。从以上定义可以看出家族企业的一个核心特征，就是：家族所有和家族控制，即企业所有权和经营权的两权合一。

本研究所面对的中国家族企业，指的是"所有权和经营权合一、家族成员高度参与经营的家族企业"。

2.2.2 中国家族企业的发展状况

2.2.2.1 中国家族企业的文化渊源

近代国学大师钱穆曾（1994，p.51-54）说过："家族是中国文化一个最主要的柱石，我们几乎可以说，中国文化，全部都从家族观念上筑起。……家族情感与家族道德……这便是中国民族人道观念之胚胎，这便是中国现实人生和平文化之真源，倘不懂得这些，将永不会懂得中国文化"。了解家族企业中家族对企业产生的影响，是研究中国家族企业的根本，而了解家族企业的文化基因，又是理解家族企业问题的关键所在。

首先，中国的家族企业追溯源头，都或多或少受到“家天下”模式的影响。中国自夏启的“家天下”开始，“大人世及以为礼”，到了西周更是“普天之下，莫非王土，率土之滨，莫非王臣”，把天下的土地、臣民都当成君王一人的私产。秦始皇统一全国之后说：朕为始皇帝。后世以计数，二世三世至于万世，传之无穷”（语见《史记》秦始皇本纪）。及至后世历朝历代的君主，莫不以此为目标和蓝本，采用种种方法，对臣民进行了长达两千多年的思想教化。以至于形成了中国人意识里深深认可并无处不在的家天下思想，即谁成了国家的统治者，那么无论土地、无论臣民、无论统治疆域内的一切，就都成了他以及他家族的私有财产。王朝即是家族，王朝之间的征战即是家族之间的征战，王朝的兴起也是一个家族的兴起。由上而下，王朝的家族意识一统全国。观其外表，历朝历代均是一个王朝的统治，但究其实质仍是为了他这个皇室家族的永续经营，香火不断。统治阶层的家族意识如此，民间的家族文化发展更甚。

其二，是中国人对成功的追求。中国的成功准则是格物——致知——正心——诚意——修身——齐家——立业——治国——平天下，“身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平”（彭林，2005，p. 86）。格物——致知——正心——诚意——修身，讲的都是个体的修为，齐家，是一个节点，是一个人从个体性到社会性的分隔点。齐家既是修身的目的，又是治国平天下的基础，在人的一生中具有极其重要的意义。在这种成功准则的影响和教化下，历朝历代的人们，为了实现家族的安定祥和，兴旺发达，付出了穷其一生的精力和智慧。这样的思想也就必然促使中国人视个人为家族的代表，而家族为个人的依托，家族荣辱和个人荣辱是紧密联系在一起的。

其三，中国两千余年的封建统治，建立了以忠孝思想为基础的道德体系，曾被印度圣雄甘地称为“最尊贵的中国人”的辜鸿铭在他的《中国人的精神》（1915，p. 74）中对此作了精辟的论述：“在中国民众的心灵里，给了皇帝一个绝对的、至高的、超越的、全能的权力；对皇帝权力的绝对的、至高的、超越的、全能的信任，给了中国人民，中国的民众，类似别的国家里对上帝、对宗教的信仰所能给予人类大众同样的安全感。对皇帝权力的绝对的、至高的、超越的、全能的信仰也保证了中国人民心灵中国家的绝对稳定和持久。国家的这种绝对持久保证了社会的无限延续和持久，社会这种无限延续和持久最终在中国人民的心灵中保证了

种族的不朽。因此，正是对种族不朽的信念，来自忠诚的神圣责任产生的皇帝万能权力的信念，给了中国人，中国的广大民众，正如别的国家里宗教给人类大众所能给予的来生的永恒感。而且，正如孔子教导的忠诚的绝对神圣责任保证了国家的种族不朽一样，儒教里祖先崇拜仪式保证了家庭的种族不朽。…… 这样，通过祖先崇拜仪式，以及忠诚的神圣责任，儒教在中国人活着的时候给了他们同样的生存的永恒感，在他们死时给了他们同样的安慰感。正是这个原因中国人把祖先崇拜仪式看成和对皇帝的忠诚的神圣责任的原则同样重要。孔子教导的、我称之为中国的国家信仰的整个体系，其实只有两个东西，对皇帝的忠诚和对父母的孝顺——用中文说，就是忠孝。”

其四，中国的社会制度也影响了家族的凝聚方式。中国在漫长的封建社会发展历史中，一直实行的是皇权至上的专制体制，皇帝的话是金口玉言，民众对于统治阶级需要无条件的服从，也就是我们俗说的所谓君君臣臣、父父子子。社会制度对于家族的影响就是，家长在家族中也拥有绝对的权力，家族成员需要无条件地服从家长的统治。林语堂（1994，p. 169）对此的论述是：“……，都在这些制度中发现了可以用来解释自己特点的有启发性的理由。从家庭制度中发出家庭观念，从家庭观念中发出一定的社会行为规范。”

其五，影响来自于社会结构和人际关系。根据梁漱溟（1987）的分析，中西文化的不同在于其社会构造之根本。中国社会构造的根基在家庭，西方社会的根基在个人，中国人缺乏集团生活而重家庭生活，借伦理而组织社会，因而被称为“伦理本位”的社会。费孝通在其《乡土中国》（1947）一书中，将中国社会中的人与人之间的关系界定为一种差序格局：以己为中心，家庭——家族——亲戚——朋友——同学——同姓——同乡等各种关系，像水的波纹一般，一圈圈的推出去，愈推愈远，也愈推愈薄。中国人在表达良好的人际关系时，经常用“亲如一家”来形容，便充分体现了这一理论的思想内核。贾新奇（2004，p. 17）认为：“在家族主义价值观中，家族利益或家庭利益高于一切，即高于个体自我的利益，也高于社会公共利益”。

郑伯熏（1999）曾这样分析过企业领头人的意识形态，他说在华人的家族企业中，企业经营者与组织内的“自己人”与“外人”互动可能会有这样的差别：一是企业经营者对“自己人”有亲密感、信任感及责任感，对“外人”则不会。

正是因为信任程度有差异，企业经营者对“自己人”与“外人”所做出来的相同行为也会给以截然不同的（甚至相反的）解释；二是企业经营者与“自己人”的互动次数很多，与“外人”的互动机会很少。让“自己人”参与决策的次数较多，让“外人”参与决策的机会较少；三企业经营者对待“自己人”偏向体谅、宽大，而对“外人”则偏向苛求、严格；四是对“自己人”的绩效控制较为宽松，角色弹性较大，工作结构也较模糊，对“外人”则相反；五是“自己人”获得奖励的机会较多，奖额也较大，而“外人”则相反；六是“自己人”受到较多的栽培，升职的速度较快，幅度也较大，而“外人”则相反；七是对“自己人”多加拉拢，对“外人”则尽量防范。以上这些家族企业中时常发生的有关自己人意识的现象，都可以在家族中发现。这种意识，从根本上是与团队所倡导的平等公正的团队精神相抵触的。

其六，“家”文化对中国家族企业的影响。中国的封建社会历史长达数千年，在历史传统的长期熏陶下，中国人其实一直是在以一种治家、治国的心态、方法来治理企业的。以治家模式管理的企业，企业领导是家长，其他人都是家人或仆从。以治国方法管理的企业，企业领导是君王，其他人都是朝臣或百姓。家族化企业实际上就是企业主家庭的一种扩大。朝代更替，家族兴亡，这种分分合合的历史演变激化了人们的家族意识，壮大家族势力，获取无尚的家族统治地位，这种思想意识便确定了由家庭创业到大型家族企业的发展思路。但该思路也可能逐渐导致家族企业走向衰败，所谓是成也家族，败也家族。

台湾学者杨国枢（1993；1998）的研究表明：在传统社会内，在家族中的生活经验与习惯常是中国人唯一的一套团体或组织生活的经验和习惯，因而在参与家族以外的团体或组织活动时，他们自然而然地将家族中的组织结构、关系模式及行为方式推广带入这些非家族性的团体或组织。其泛化历程主要表现在三个层次：一是将家族的结构形态与运作原则，概化到家族以外的团体或组织；二是将家族中的伦理关系或角色关系，概化到家族以外的团体或组织；三即将家族生活中所学得的处事为人的概念、态度及行为，概化到家族以外的团体或组织。

换言之，就是在家族以外的团体或组织中，中国人会按照家族主义的取向而进行。正是在儒家社会的家本位思想和文化传统以及历史上形成的专制制度、等级制度等等的影响下，中国人自觉或不自觉地把这些观念和运作模式引入到企业

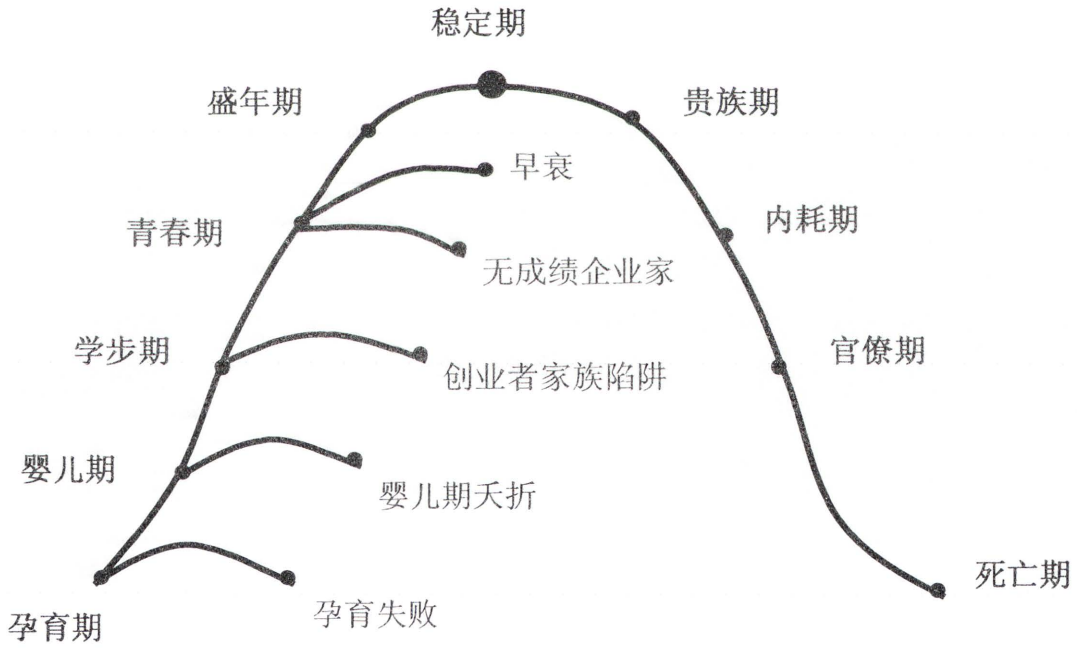
管理模式中，从而形成以家族制经营方式为特征的中国人家族企业。传统儒家文化与现代企业经营管理的关系，可以概括为：基于儒家文化的家族制度是支撑华人家族制经营生存的文化基础，家族的或特殊性的关系纽带且不带任何特殊性的工具性关系是华人赖以发展的社会基础，也是区别于西方企业制度的一个重要特征。

2.2.2.2 中国家族企业的演变发展

关于家族企业的发展阶段和优势，国内外已经发表的理论实在不少。

首先，美国管理思想家伊查克·麦迪思（2004）把企业生命周期形象地比作人的成长与老化，把企业生命周期细分为孕育期——婴儿期——学步期——青春期——盛年期——稳定期——贵族期，每个阶段的特点都非常鲜明（见下图4）：

图 4　艾迪思企业生命周期理论



资料来源：伊查克.爱迪思著，赵睿译，2004，《企业生命周期》，1 月 1 版，华夏出版社，p.253

盖尔西克（1998）在《家族企业的繁衍》一书中，将家族企业的生命周期分为初创期、扩展或正规化期、成熟期三个阶段，与之相对应的所有权也分为所有者控制股权、兄弟姐妹合伙、堂兄弟姐妹联营三个阶段。

一些学者将中国的家族企业发展过程概括为四个阶段：一是原始家族企业阶段，家族企业的原始起点，大都表现为个人创业、“夫妻店”、兄弟合伙等形式。

二是纯家族企业阶段，此时的家族企业构成表现为家属加亲属。三是泛家族企业阶段，这时的家族企业表现为家族成员加职业经理人员构成。企业的发展规模扩大后，内部管理资源日益缺乏，单靠血缘、亲缘等人员管理企业已不能满足管理的需要，此时职业经理人员开始进入家族企业。四是现代家族企业阶段，家族企业发展到较高阶段后，选择经营者和建立股权激励制度就被提上了日程。但作为家族企业，家族仍保持对所有权和经营权的绝对或相对控制，这时家族企业已完成了从狭义向广义的演化历程。

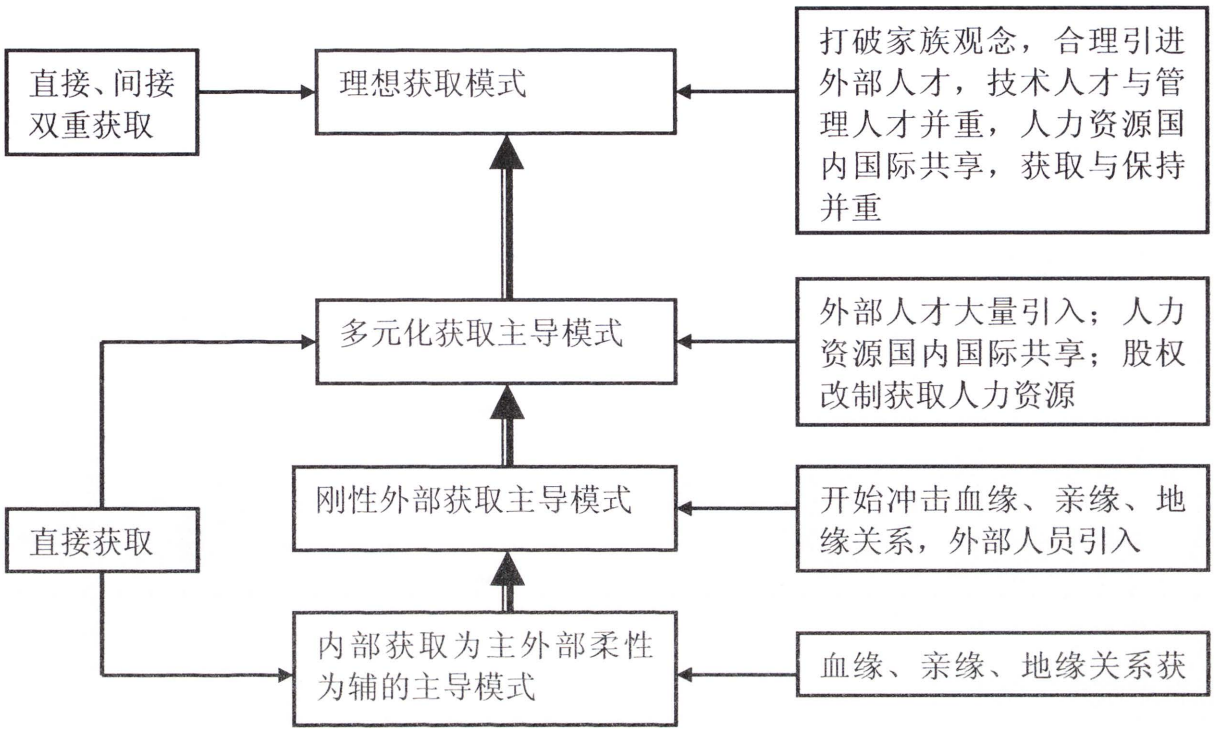
储小平（2004）曾从企业形态纬度、控制权纬度和管理岗位纬度等三个纬度为中国的家族企业建立了内部治理结构演变路径。他分别用混合式家族、外聘经理和关键岗位的开放来界定家族企业的重要演进节点，这种界定也是以外部人才的进入为主要标志的。

中国的家族企业在中国改革开放后的二十多年里，获得了快速的发展，迅速成为中国经济中不可或缺的重要力量，并在各个领域发挥着越来越重要的作用。尽管家族企业有着社会公认的局限性，但是同时，其顽强的生命力和独特的发展优势仍然显而易见。

2.2.2.3 中国家族企业在管理中出现的各种问题

旷开源和彭正龙（2004）曾对中国企业中人才获取的缺陷进行了精辟总结，他们的观点总体来说是：一血缘、亲缘、地缘关系仍然是我国企业获取人力资源的最重要方式，导致企业低层次的人才结构。二重视技术人才的引入，忽视管理人才的引入，使企业管理水平提升不快，导致企业平均寿命不长。三重视人力资源的直接获取，忽视人力资源的开发和培训等间接的获取，导致企业可持续发展的后劲不足。四人力资源获取带有随意性，缺乏人力资源获取的长期规划，导致企业人力资源不同程度的危机比较频繁。随意性带来的直接后果就是使人力资源获取缺乏计划性、长期性和稳定性，对员工与岗位的匹配度也缺乏调查研究，增加了企业人才流出和人力资源危机的可能性。下页图 5 可谓他们观点的直观表述：

图 5：中国企业中人才获取的模式



资料来源：旷开源和彭正龙 《试论我国家族企业人力资源获取模式》，乡镇经济，2004年11期，p. 33

他们还建议，基于中国企业的实际情况和中国职业经理市场并不完备的现实情况，对于高级管理人才策略应采取内部培养和外部招聘并重的原则。他们的看法是，内部选拔，可以对员工进行合理的职业规划，使其能清楚知道自己的职业前途，对在企业中的发展不至于处于茫然的状态；而外部招聘就是一条为企业吸纳人才，根据企业实际情况确定企业对所需人才的素质要求，形成标准，最终找到能与企业特点相契合的人才。

学者们对民营企业竞争力提升受到制约的因素进行了归纳和排序（见下页表4），排在第一位的就是人才短缺问题，说明了这个问题在企业中已经成为制约竞争力提升的第一重要因素。

表 4：民营企业竞争力提升受到制约的因素排序

可选择因素	浙江	四川	湖北	吉林	平均
人才短缺	70.66%	60.71%	82.35%	60.49%	69.43%
技术创新能力弱	41.15%	21.43%	41.18%	27.16%	38.86%
自有资金不足	31.48%	67.86%	47.06%	44.44%	34.65%
融资困难	36.89%	50.00%	58.82%	35.80%	37.77%
经营管理落后	18.52%	17.86%	11.76%	11.11%	17.53%
政府政策调整	27.87%	21.43%	23.53%	8.64%	25.41%

资料来源：中国社会科学院民营经济研究中心浙江等四省民营企业调查问卷数据库。

而本研究者认为，导致人才问题的原因主要有以下两点：第一是任人唯亲。创业初期的出资比例和参与人的特点，决定了家族企业的股权结构，也就因此决定了决策层构成的基本框架，世袭的岗位也由此形成，于是多数家族企业基本上都是被动的将家族内部人员安置在重要岗位上，而且一旦占位就难以改变，不论贤愚。另一方面，出于对家族内部人的高信任程度和对家族以外人才的低信任程度，“家里人”是重要岗位的重要把持者。这种被动的用人观，不仅加大了决策的运营成本，同时也将对“人才”形成屏蔽，人才的里不出外不进，使企业只能与自己的思想博弈，如一潭死水，久而久之僵化不灵。

第二是亲疏有别。中国的家族企业将企业内的员工划分为“自己人”和“外人”。对于自己人表现出极高的信任，而对于外人则呈现出很低的信任程度。根据社会学家帕森斯和舒尔茨提出的“特殊主义”原则，是与西方“普遍主义”相对应的一类认定对象行为价值的原则。“特殊主义”所坚持的，是根据行为者与对象的特殊关系，认定对象及其行为的价值高低，维护与行为者的属性有着密切关系价值的至高无上性。这一如费孝通“差序格局”理论所论及的，人际关系网络如一轮轮波纹状，以己为中心向外推、愈推愈远，关系也愈推愈薄。中国的家族企业中，“家里人”在企业中有着特殊的地位，不论是什么职位，都有这样那样的特权。或者因其“主人翁意识”而常常有超越职权的行为。家里人通过种种正式和非正式渠道影响、左右着企业决策人的意见和态度。“外人”无论有怎样的才能，多大的功绩，都还是外人，无法获得像家族成员一样的地位和信任。于是导致了“人

才抱怨没有用武之地，企业大呼没有职业人才”的双输境地。

张军等（2006）认为家族企业以赚钱为创业动机和目的，在实现了这一目标之后，就进入了一个茫然的状态。在中国，很多家族企业创业的动机是致富，没有把企业看作是自己的事业来发展。所以当创业成功后，对企业战略缺乏长期规划和理性思考。他们的看法是“家族企业通常缺乏长期发展的计划，表现出很强的不稳定性，家族企业在经营策略、产品开发等方面往往局限于眼前，较为短视（p. 156）。”由于没有更高目标的指引，家族企业成员由最初的同心协力为了企业的成功而奋斗，演变成为对企业的利益漠不关心，只为谋取个人私利。小富即安，缺乏长远战略，即便领头人有着长远志向，也常常掣肘于其他家族成员的小富即安和错综复杂的利益，无法确立长远的企业发展战略，或即使有战略也无法有效实行。

李东（2006）的研究表明：“家族制度决策的方式是以宗法制为基础的、以宗族权威为保障的、家长制的独裁决策，家族事务处理的最高决策权掌握在家长的手中。……家族中的权威建立在家族等级制度上，而这种等级制度又是以血缘关系所决定的差序格局为基础的。因此，必须维护族长、家长的权威才不至于破坏了家族的秩序，自觉维护家长的权威，不仅仅是孝的表现，更是对维护家族秩序稳定所应尽的义务（p. 46-47）。”在这样一种准则的长期影响下，服从家长指挥就成了一种不可违背的标准。在家族企业中，家族企业的领导者，也就充当了家族中的家长角色。所以，在家族企业中，决策的独裁性是一个普遍的倾向。

杨春华和宝贡敏（2003）则将家族企业出现这样那样的问题，归论为企业主过度的集权。他们认为：中国绝大多数的家族企业都是典型的独裁式领导，企业的领导人凭借其巨大的股本权重和绝对的家族地位，使其拥有绝对的权利。所有权与经营权的高度统一决定了它的领导责任和领导方法，事无巨细、事必躬亲是其主要管理风格。中国的家族化管理往往采用家长制高度集权的方式，这种高度集权式的领导风格可以节约因分权而产生的代理成本，而且由于传统家族伦理和高权力差距维系着家族企业高层领导人的权威，一旦其做出决策，不会有讨价还价甚至扯皮的事，从而又节约了决策执行的交易成本。“但如此一来，企业的生死荣辱就维系在一人身上，风险极大。管理者因其认知结构的局限性和拥有信息的有限性所造成的决策理性的有限性，将越来越明显地表现出来，决策风险随之增加。

同时，由于无法获得管理专业化所带来的管理效益，企业的交易成本将逐步上升，管理效率则逐步递减（p. 11）。”

《中国私营企业调查报告》（见下表 5）显示这样的结论：决策的独断性是许多家族企业初期成功的重要保证，家族企业能够生存和发展，与创业者独到的判断、决策、经验、胆识是分不开的，成功的经历使创业者养成了无往不胜的自信，并对其惯用的决策模式产生依赖，因而也容易在追随者的赞誉声中落入经验主义的漩涡，刚愎自用、独断专行，不能集思广益、民主决策。随着企业规模的扩大，外部环境的变迁，企业主的个人经验逐渐失效，保证决策的民主性、科学性就显得越发的重要。企业内部缺乏完善的决策机制和民主管理机制，所有的重大决策都由企业领导人自己做出，主观性和随意性较强，这样其决策正确与否主要取决于领导者个人的能力，这实际上孕育着做出错误决策的较大风险，企业规模越大，这种危险性就越大。

表 5：历次调查中民营企业决策结构（%）

决策人	重大经营决策				一般管理决策			
	1995	1997	2000	2002	1995	1997	2000	2002
主要投资人决定	54.4	58.7	43.7	39.7	47.3	54.7	35.4	34.7
董事会决定	19.7	11.0	26.3	30.1	15.1	10.0	18.2	25.9
主要投资人和其他管理人共同决定	25.6	29.7	29.1	29.6	37.3	34.5	41.8	36.5
主要投资人和其他组织共同决定	0.0	0.3	0.5	0.2	0.3	0.4	0.8	0.7
其他	–	–	0.2	0.7	–	0.3	3.4	2.3

资料来源：中华全国工商经济联合会和中国民（私）营经济研究会主编：《中国民营经济年鉴（2000年——2001年）》，中华工商联合出版社2003年版。

德鲁克在《大变革时代的管理》（2006，p. 42）中也强调：“成功的企业不会采用一人当家的做法，而是有一个良好的经理班子。家族企业要能生存和保持有效运作，在高层管理人员中，无论有多少家族成员，也无论他们多么出色，也至少要有一位非家族成员”。

叶国灿（2003）在其研究《论家族企业的局限性与回避》中提及家族企业中很容易发生内部斗争，“家族式企业可以共苦但不能同甘。创业的初期，所有矛盾都被创业的激情所掩盖，但创业成功后的金钱、荣誉、地位的分配却出现了严重

的分歧。由原先的目标方向一致到相互牵制、发生内讧乃至于分崩离析（p.83）。”事实当中，争名争利争地位、拉帮结派、闹分家乃至反目成仇，这样的故事在家族企业中一再上演。

埃德温·A·胡佛（2004）认为错综复杂千丝万缕的利益关系，也是企业内部各种矛盾产生的温床。在家族企业里，每个人拥有不同的角色定位，家族成员、雇员、管理人员或者股东。因为很多人可能拥有多种头衔，有时候他们的角色很难分清。处理家族成员的问题不同于处理雇员的问题，处在这种利益关系交叉和对立的困境里，使得企业领导往往依靠非常模糊的规则，由此得出的最佳处理方法，可能令人难以理解。往往因为家庭关系影响到企业中的人际关系，家庭矛盾上升为管理矛盾，是家族企业面临的不可回避且难以解决的问题。

另外，还有不少学者提出了，企业形成的制度，企业中关系与制度的处理对待方式，孰重孰轻，制度执行的标准，甚至是接班人的选拔，以及企业主流文化导向，企业迈向现代公司化进程的控制，企业如何做到科学性及战略性等问题，都将引发家族企业中这样那样的矛盾。

2.3 关于中国的家族企业中团队管理的研究现状

目前，对中国家族企业的研究，所发表的结果和陈述有很多，总体看来，可以归结为三大类，第一类是对外部和内部环境的研究，主要包括在政治经济制度、市场、社会资本、企业家社会网络等方面（周立新，2005）。第二类就是对家族企业内部环境的研究，主要集中在家族企业的产权结构，家族企业组织的合理性及效率，家族企业的治理结构，家族企业管理等方面，契约理论、委托——代理理论、信任理论等主要研究理论（程书强，2006；陈灿，2007；刘巨钦，2007；肖艳，2006；张珉，2008；张兵，2007）。而附加在这些理论之上的，就是第三大类，关于组织文化对团队的影响，也可以说这类研究是目前能够把家族企业和团队管理之间的联系最为紧密的一类研究了。

“对团队活动以及支持性组织进行的研究全部表明，团队赖以运行的组织文化是决定团队工作能力的一个关键因素。”汤姆塞特（2003）认为，对于一个组织中的某个团队来说，重要的是该组织要具有一种支持性文化，即帮助和鼓励团队以尽可能完美的方式运行的文化。“企业文化并没有什么固定的模式，是具有本企

业个性特征的企业经营哲学（王芳，2005，p. 111）。”组织的文化在企业运行发展过程中发挥着重要作用。《公司文化》的作者特伦斯·迪尔（1989）也曾一再强调文化中存在着力量，因此可以说，良好的组织文化是团队建设的必要条件。

埃德加·沙因（1989）指出：文化是一个群体在一段时间过程中为解决它们在外部环境中生存和内部整合过程中遇到的问题而学到的东西，这种学习是行为、认知和情感的并发过程。而中国的家族企业中，往往家族文化就是企业文化。在家族企业以家族力量为主体的创业过程中，家族文化支配着创业行为，所以，家族文化必然随企业形成和发展，在日渐形成的企业文化中留下深深的烙印，乃至成为家族企业组织文化中必然的主导基因。

家族企业的团队建设，关键在于如何对家文化进行提炼和调整，使之成为团队文化的优质基因而不是破坏力量，在团队文化中发挥独特的作用。

以团队精神的宗旨改造家族的价值观，使之与团队建设相适应，是中国家族企业中团队管理得以实现的一个基础条件。改造价值观，是一项长期和艰巨的任务，也正因如此，改造家族价值观也理所当然地成为开展团队建设中的重要工作。改造价值观，需要继承和发扬家族价值观中的优点，从传统家文化所弘扬的忠信、友爱、礼让、宽厚等品德中汲取丰富的养分，同时摒弃家族价值观中可能存在的小家意识、小富即安、私利之心等消极的不利于企业成长的局限性因素。

李·G·鲍曼和特伦斯·E·迪尔（2005）支持将家族的象征性文化融入团队文化基因，他们认为组织在发展过程中会形成自己独特的信仰、价值观和模式，其中一些是无意识的和想当然的，它们反映在一些神话、童话、故事、仪式、庆典及其他象征形式中。理解象征意义的管理者，更容易理解并影响他们所在的组织。理解象征的形式与活动并鼓励运用它们的管理者，更善于形成一个有效的组织。

家族企业的家族文化中也必然存在象征性文化，中国以家族企业为主体的非公有制经济，从改革开发到现在，短短 20 多年时间里，经历了发达国家上百年的发展历程，走过了一条不平凡的道路，创造了庞大的就业机会和巨大的社会财富。很多家族企业创始人在创立企业的过程中，历经种种艰难险阻，面临次次山重水复、柳暗花明的考验，最终带领企业走向阶段性的成功，这种非凡经历本身就有着很强的传奇色彩和象征意义，创始人及其家族在创业过程中所表现出来的智慧、

勇气、勤奋、敬业、坚韧、团结、协作等优秀品质以及这些品质所发挥出的感染人心的力量，是企业中的一笔巨大的无形财富。家族企业的管理者也应充分利用和强化类似这样的组织象征，使之成为团队建设中的一种精神力量，进而形成团队中的一种共同信念，使之成为团队文化的优秀基因。如埃德加·沙因（1989）所说：一旦学会拥有共同的信念，这种感知、思考、感觉和行为的无意识模式就会提供意义、稳定性和安全感。

家族文化受到家族传统、家族成员的构成、学识、胸怀等诸多条件的制约，在有着积极作用的同时，也必然存在着一定的局限性。同样，家族企业中的家族文化在发挥其有益作用的同时，也一定会受到家族局限性的影响而必然存在制约企业发展的消极因素。家族企业中实行团队管理，就要对家族文化实行选择性的扬弃，从家族文化中汲取有益者，进行继承和发扬，舍弃家族文化中的不利于团队发展的消极性因素。

总括来看，无论从团队的管理理论，还是对中国家族企业理论的研究结果，研究者看到，现有的理论对团队管理的好处、团队建设在企业中的必要性和发挥的作用都已经有所论及，同时，对于家族企业的研究，已经从相信家族企业在国民经济中扮演着相当重要的角色，开始逐步加大对家族企业的关注程度，进而到对于现阶段的中国家族企业所遇到的各种瓶颈进行分析和建议了，如对家长式的管理方法、企业基础管理制度不健全，家族企业的文化具有二元性、封闭性、家长独断性和落后性的特点，导致后续发展无力等诸多问题进行了探讨和提出了改进做法。然而，研究者更注意到，到目前为止，仍从未有人将两者结合，去论证究竟团队的建设和管理理论运用到实际的家族企业管理当中，如何操作才能确实促进家族企业的正规化、科学化的发展，提升其竞争力。研究者所处的家族企业的操作方法，正好以事实填补了这个空白，在参与葵花药业引进团队建设和管理的过程中，本研究者通过参与实践和观察记录，不仅体会到了团队的建设和管理在某种程度上是与家族企业管理有着共性，有着可以相容相合的地方，还论证了合适的时机引入合适的团队管理机制，是协助家族企业解决发展中问题的行之有效的手段。这也正是本研究要论证的课题和提出的创见所在，希望通过本研究的发现结果，为中国的家族企业发展找寻最合适更理想的解决问题的途径做出相应贡献。

第三章 研究方法

3.1 研究目的回顾

如上文献综述中提到，家族企业经历兴衰，最终获得可持续性发展，需要的是在其发展的不同阶段都能找到合适自身的而且是最为有效的模式。无论该模式或者方法是否最吻合该家族企业的发展，检验的唯一办法就是将该方法、该模式放回到企业的实践当中去，看其能否真正起到促进企业向前发展的作用。团队管理是管理理论中发展到今天相当奏效的一种企业内部管理模式，自然有其特有的重要性和贡献力，但是否合乎本研究所调研的家族企业，如果证明是符合企业的发展，是能够解决家族企业发展过程中的各种瓶颈的话，那么，又能否放到任何的家族企业当中都能奏效呢？换句话说，引进这种管理模式，是否所有家族企业都合适？都能够达到预期的目的？究竟这种模式能够协助家族企业在其发展的道路上扫除什么样的障碍，如何扫除？如此等等的疑问，都是本研究最终需要解答的。

本研究以葵花药业集团这个典型的家族企业为例，详细阐述了该企业实行团队管理的具体方法及实施过程，并通过本研究者亲身参与企业实践过程，对企业实施团队管理之后出现的前后绩效、利润、销售额等进行评估得出的最终结果，论证团队管理是解决中国家族企业发展障碍的有效方法之一。

3.2 研究方法和具体操作过程

3.2.1 研究方法

根据文献综述和研究的目标，本研究采用了参与观察法和深度访谈法两种研究方法相结合的方式。

首先，本研究大篇幅所叙述的资源和结果都缘于参与观察法所得。所谓“参与观察法”(Participant Observation)一词源于学者 Lindemann，他认为传统的文化研究中之访谈法，访谈者往往须要同时扮演客观外来者与观察者的双重角色，是

一种研究者必须长期地融入小区人民的生活与经验之中，并与现场的人们互动之下，所进行的一种研究(Goetz 和 LeCompte，1993)。换句话说，“参与观察法”是指研究者进入研究对象的环境中，与研究对象发生面对面的社会互动，经过一段时间，以渐进的、有系统的搜集资料的科学调查方法，其目的是从每日真实活动中，发掘人类生活在理论上和实质上的真象（Jorgensen，1989，p.14）

参与观察为研究者提供了获得一种“被信任者”身份的机会。透过参与观察而成为社会情境中的一员，获得关于研究参与者的行动，是如何与其用字遣辞相符的第一手数据，看见他们的各种行为模式、预期与未预期的经验，以及发展与研究伙伴之间的信任关系，并以此激发被研究者告知原本他们不会说出来的其它各方面的数据（庄明贞，2006）。更有学者认为参与式观察，是一种“充满人性”的研究法（谢卧龙，2005）。

参与观察的方法论是由研究的原则、策略、步骤、方法以及技术构成，通常具有以下这几个基本特征：

① 具有处于特定的情景和环境中的角色，对各种活动及其背后的意义特别关注；
② 是一种针对深入研究属性与案例方法结合的研究方式；
③ 结合了直接观察法和其他资料汇集的使用方式；
④ 强调对事物（事情）存在理论的解释和理解；
⑤ 以日常生活的情景和环境，作为研究本身和研究方法的基础。

参与观察法十分注重情景和环境设定中“圈内人”的反应，他们在真实环境中的真实情感，是无法直接传递给圈外的人，或者外地的人，甚至是非群体或团队之中的成员的。也就是说，所有的参与观察研究都介于“参与者的观察”与“观察者的参与”之间。

在参与观察法中，研究者需要直接以参与者的身份，介入研究对象的日常生活中，为读者提供进入圈内人真实世界的途径，从圈内人的角度去展示他们的真实想法和态度，以一种特殊的角度让读者了解事物存在的方方面面，事情发展的

过程。通过参与，研究者得以以圈内人的角色观察和亲身体会其中的行为和意义。这种方法也多适合于研究文化、社会和人文等资讯（Jorgensen，1999，p. 1）。

其次，本研究还同时采用了一种定性的研究方法，即“深度访谈法”。采取此方法的目的是希望通过面对面的沟通、交流和探讨，进入受访者的内心世界，找寻其对事物发展的看法和态度。当然，此方法最重要的是尊重受访者，并必须同步考虑到其所处背景和地位，因此，采用此方法时，研究者特别注意以下细节：

① 创造宽松和和睦的环境，只询问其行为和经验；

② 只询问其意见和对事物价值的评价；

③ 在过程中收集感性资料，即受访者的即时态度与反应；

④ 了解受访者所掌握的信息和资料来源；

⑤ 了解受访者对自己看到的，听到的，触摸到的，感受到的事情的细节描述；

⑥ 了解受访者的其他背景资料，包括其教育程度，工作经历，年龄等。

这种方法是通过面谈者使用非结构性的直接的方式与受访者接触，也是一种单独的互动方式，用来发觉和感受受访者的基本动机，信念和态度等。在采用这种方法的过程中，研究者给予了受访者较大的自由度空间，并没有设定谈话的范畴和确定的标题，很少给予引导和提示，只是希望在此宽松和思维不受约束的环境下，让受访者敞开胸怀畅所欲言。

本研究基本上是采用了以上两种调研方法的结合，通过研究者在一家典型的家族企业中的全程参与和跟进其发展过程，从家族企业的初始阶段实施的是全面个体化管理，到后来进行群体管理最终到团队管理的每一个过渡阶段，获得了第一手的原始资料，并从中发掘出团队管理对家族企业的发展促进的效用，总结出此手段的优越性和值得进一步深化的价值所在。同时，也通过研究者本人在此典型的家族企业中的亲身经历，详细记录了在不断变化发展的各个阶段发生在企业当中的各类事件及其带来的相关影响，尤其是一些变化和诱因，问题和解决方法，以期从更为细致和全面的角度为本研究最终所提出的创见提供最可靠的依据。

3.2.2 研究对象的确定原则

3.2.2.1 选定原则

本研究锁定的家族企业是指“所有权和经营权合一、家族成员高度参与日常经营的家族企业”。葵花药业集团在企业所有权与经营权分配上恰恰与本研究所提出的要求完全吻合，同时，凭借研究者长期在葵花集团工作期间收集到的大量文字资料与数据资料（均得到集团总裁的许可），都足以证明该企业无论是发展历程还是实施团队管理的过程都是相当值得深入研究的。因此，最终确定将该企业作为本研究进行调研的对象。

3.2.2.2 葵花药业的背景资料介绍

葵花药业集团，正式挂牌成立于 1998 年，至今已经走过了整整十个年头，如今其规模也已达到年销售收入十亿。集团的主营项目在药品生产与经营领域，企业的性质是民营股份制，其中家族和股东的股份占比分别是百分之五十五和百分之四十五，而股东构成是，家族人员占 5 位，而股东有 43 位。家族成员在集团中所担任的职务有董事局主席兼总裁、副总裁、总经理和总监。

葵花药业的前身为国有黑龙江省五常制药厂，始建于 1966 年。在 1993 年以前的 28 年间，该厂曾创下许多骄人的业绩：以独家研制、首家生产的葵花牌护肝片为龙头的系列产品，以其优异质量和显著疗效，多次荣获国内外大奖；企业经济效益突出，曾一度成为五常乃至黑龙江省的利税大户；1992 年被列入中国中药制造企业 50 强，并被授予国家“五一劳动奖状”。但是，自 1993 年起，由于管理机制和管理观念的落后，不能适应市场经济发展的需要，缺乏良好的企业文化和成熟的管理模式支撑，企业逐渐陷入困境，到了 1997 年度，终届资不抵债。

1998 年 4 月，民营企业黑龙江省五常塑料有限公司董事长关彦斌经过调查和分析，率 46 名股东出资 1100 万元并购五常制药厂成功，成立了“黑龙江省五常葵花药业有限公司”。组建后的新企业，引入了团队管理模式，确立了“以人为本”的现代管理思想，建立了与市场经济相适应的企业内部运行机制和制度体系，并且广泛招募各类人才，导入 CI 系统，实施文化管理战略，培育“葵花文化”。这些措施使得企业重新呈现生机勃勃的局面，实现了超常规的跨越式发展。2007 年 3 月，黑龙江省五常葵花药业有限公司升级为葵花药业集团。

葵花药业改制的成功经验，得到了政府部门和新闻媒体的广泛关注，它的成功被称为神奇的“葵花现象”（引自关彦斌总裁在 2007 年 4 月 29 日全国企业文化（葵花药业集团）现场会上的发言稿——“葵花现象”与我们的“葵花文化”）。企业被确定为“黑龙江省国有中小企业产权制度改革推进示范企业”，《黑龙江日报》对葵花药业做了大篇幅的报道（2007 年 5 月 8 日，第 5 版，参见附件 1），同时，《人民日报》、《中国医药报》、《经济日报》、《中国名牌时报》、《哈尔滨日报》、《中国商界》、《黑龙江画报》等几十家国家、省级报刊都曾多次以整版篇幅转载过葵花药业取得的成就。

3.2.2.3 研究者身份说明

本研究者自 1998 年加入葵花集团，在此家族企业里工作了整整十年，也见证了此企业如何从单一的家族式管理逐渐转换成科学的团队化管理模式的过程。本研究者现任葵花药业集团的常务副总经理，负责整体的销售管理。在这个职位上亲身经历了以高级职业经理人为骨干的非家族人员管理团队的组建和运作过程，对葵花药业在发展道路上是否从团队建设中获益有着最深的体会，通过此研究报告把本人的经历和体会，以及经验总结体现出来，相信能够为中国的家族企业在不同的发展阶段如何解决各种瓶颈问题提出有效的创见。

3.2.3 研究过程的具体操作

本研究自 2005 年年底正式开始从集团内部取材，时间设定是两年，即到 2008 年年初止。取材的方向主要有以下五大方面：第一，考究集团从建立之初至今的发展模式、发展方向、管理模式、人员架构和管理团队的流动性；第二，考察家族企业在各个发展阶段的特征；第三，引入团队管理模式后为家族企业带来的变化以及造成的影响，利弊所在，有何代价，以及对员工的影响；第四，考察家族企业中，家族人员的参与管理和科学化团队管理的相互兼容程度，特殊事件和特殊现象；第五，也是最终需要考证的是在家族企业的发展阶段，什么时期引入团队管理是最合适、最有效以及收益最大的。

根据以上制定的取材方向，本研究分了三个阶段去汇总资料，第一阶段是初始化资料收集阶段，即将现有的，一直以来随着企业成长积累下来的资料进行翻查、

审阅、筛选、整理与合并，建立第一步档案资料，完成企业背景是否符合研究所需的审核。第二个阶段，就是随着企业整体策略的改变，决定引进团队管理方式后，跟进考察团队管理的方方面面，随时收集资料和数据，并及时进行前后对比，以期确定研究的方向不发生偏颇，并更具实践总结意义。第三个阶段，是在研究即将完成之前，分时段和分批对相关的团队主要负责人、家族企业领导者、一线员工进行面谈，从中了解团队管理模式的优劣处，以及对家族企业管理机制的促进是否达到预期，是否能够反应原来既定研究目的的需求。

针对资料汇集步骤，本研究专门编制了“资料汇集表格”（参见附件 2），以确保资料不会丢失或者被重复记录。对于导入团队管理模式之后的家族企业有否出现相当大的不同，前后进行对比，研究者也设定了比较科目而进行列表比较，表格参见附件 3“葵花药业集团实施团队管理前后绩效对比”。关于深度面谈，研究者主要采用开放式的提问方法，并没有设定固定问题，而是通过一般谈话的方式，营造自由自主的空间氛围，鼓励被访者将自己的想法尽可能地坦诚而完整地叙述出来。在访谈的过程中，对被访人员的年龄、个人教育背景、工作经历，以及一些个人的处事态度都一一做了记录。在对话的过程中，研究者力求从被访者的角度出发，尽可能获得对方在实际工作之中的真实感受，并了解企业实施新的管理机制后，对各人的思想、行为、工作态度以致处事态度的影响，尤其记录下特别影响其态度转变的事件。

3.3 研究方法的评估

作为本研究主要采取的研究方法——参与观察法，可以弥补了单靠访问所得的数据不足或是误导，也可以分辨理想与实际行为之间的差异，这是此研究法最明显的一项优点。其次，因为研究者长时间与实际调研对象接触，容易获得对象群体的认同、支持与协助，这都有助于研究资料和结果的质量的保障与提升。对于一些非言语的行为，例如仪式、动作、姿势、情绪的表达，以及个人信仰，价值观等等，也是只能通过参与式的观察，才有进一步加以掌握与了解的可能。

然而，参与观察法的缺点也是显而易见的，首先，最为明显的是因为研究者对被调研对象的情景和环境的介入，有可能会直接影响被研究者的行为，甚至于影响调研的现况。

其次是调研对象的范畴难以控制，有时候会可能出现随着调研的深入，范围不断扩展，最后导致研究者很难在规定时间内确定研究主题和范围，因为不确定哪一项资料和研究相关，也因为缺乏以前的研究资料。

第三就是还有一些其它的条件或因素可能会影响参与观察的成果，例如研究者是单独一个人，或是许多人一同出现，研究者的性别、阶层属性、人格特质，也都有关系。至于性别如何影响参与观察的结果，一般而言，研究者较容易打入同一种性别的被研究者生活圈中，而阶层因素也会影响参与式观察所能进入的层面（谢卧龙，2005）。

而对于在研究中结合出现的案例列举，和深度访谈法，也都有着一定的局限性。其一，时间就是一个突出问题。从研究者的角度来看，密集的劳动力和大量的时间耗费是案例观察和研究中一个非常现实的问题。一般认为进行一次这样的研究最少需要一年的时间。所以，对研究者最大的约束力是，要自始至终都有着认真的计划、准确的研究设计，这样才可以减少研究过程中不必要的耗费，才能提升研究的效率。

其二，因为资料收集的时间较长，收集采访的内容很广泛，而且相互之间都有着千丝万缕的关系，导致了在总结和规范形成研究报告的时候，很难取舍和定夺究竟什么是可以去掉而什么必须保留，从而导致描述的内容很多很泛，报告的内容无限加长，最终影响报告的质量和吸引度。

最为让研究者在一边做调研一边形成报告的过程中都感到困惑的是，在获取资料进行分析的阶段，技术上的局限和研究者的偏见也是一道阻碍。一方面，研究者或数据搜集者进行数据的筛选和整理的方法也许并不够十分规范，数据搜集者对事物的观察和观察后的记录也许会不一致，研究者的经验和资历都需要被考虑。另一方面，在研究过程中，还有一些问题值得注意：比如没有认真地定义分析的单位和研究的案例；没有深入地考察研究的现象，以致无法做出大量和丰富的描述；没有考虑到个性和偏见会影响以及怎样影响研究的发现；过早地结束数据搜集活动；没有认真和充分地检查研究发现的有效性和可靠性；没有考虑到对发现的可归纳性；在撰写报告时没有考虑到如何让读者体会这次案例研究以及如何让读者理解研究的结果，如此等等。

综上所述，研究者在选用调研方法时，已经预知了部分可能发生或者产生疑惑的地方，因此在实际调研中尽量做到规避和调整，力求把最真实最合理最能够反映观点的资料和数据呈现。

第四章　主要研究发现

近年来，葵花药业的发展，包括在市场操作和内部管理上的各种创新做法，都已经成为行业中不可或缺的标杆和争相学习的对象，其中最值得一提的，其自身总结为其企业带来新生的，也是本研究一直跟进考察的，就是其领导者大胆起用科学的团队管理概念，并在实践中检验修正，最终获得了可喜的成就。当然，这是个相当艰难的过程，在一个长期依赖家长决策的企业里，出现一群来自外界的专业管理团队，在责权利等各个层面上都带给家族企业已惯用的模式极大的冲击，不仅是对家族企业建立者本身，也是对企业内所有员工的最大考验。葵花药业经历了一个家族企业改革过程中所需面对的各种震荡，从一个成立于 1998 年，建立之初营业额仅为 990 万元人民币的家族企业，经过了短短九年的努力开拓和发展后，到 2007 年年底，已经一跃成为行业中相当为人注目的股份制集团公司，累计实现销售收入 30 亿，上交税金 6.1 亿，实现利润 5.28 亿，总资产 5.57 亿，净资产 3.2 亿，人均收入增长了 2 倍，葵花商标也在 2007 年下半年被国家工商总局评为“中国驰名商标”。研究者通过参与观察法和访谈法，把近年来葵花实施的管理改革和种种发生在企业中的变化，包括对企业发展的影响都一一做了记录，汇总如下：

4.1 在葵花药业中导入团队管理的必要性和可行性

但凡在一个运作并非一年半载，员工从上至下都对既有管理架构制度和操作手法养成习惯的企业里，引入一种全新的机制和流程，都需要原因和改变的契机，并配合着特定事件的促发，葵花药业自 2004 年开始对其管理模式进行根本上的调整，因时制宜地引入团队管理操作，也无例外地经历了这些必然。

4.1.1 葵花药业导入团队管理模式的必要性

如以上文献综述中提及的，家族企业的发展，其性质就让之从初创那一天起，就潜伏着这样那样的隐患，只凭借着一家的管控能力，只靠着一个家族的凝聚力，

显然是不能满足企业发展的需要的。尤其是到了创业后期，随着企业的整体成长，规模的逐渐扩大，人员的增加，体制方面的不断调整，各种环节的匹配需求加剧，还有市场的压力，都使原来隐含在内部的各种忧患一点一点地暴露出来，类似于任人唯亲、家族独裁、交接不畅、共苦不同甘、资历重于才能、辈分重于能力、经验重于知识、情感重于理性、面子重于事实、人情重于规章等问题纷纷接踵而来，这些问题倘若不能得到及时解决，家族企业就将在市场竞争中节节败退，逐渐趋于衰退并最终销声匿迹。

葵花药业自初创起之后的连续五年间，业务量和收益率都曾保持过300%的年增长率，可是，在发展到一定的规模之后，家族管理的弊端也随之显现出来，首先是企业的经营战略失去了一种科学的规划，总裁和家族董事每每聚首开会都会感叹企业需要战略，企业的战略规划十分重要，可就是无人能够商讨、无人能够更加清晰地看到市场和行业，以及企业的发展方向，对企业的内外形势都缺乏共识之士共商共量。没有战略感觉迷茫，有了战略又发觉战略失去了方向，或者说在战略上模糊了长短期的规划，有时候制定的战略都无法跟企业目标划清界限，如此一来，企业失去了战略的引导，就必然停滞了前进的步伐。

其次是企业的文化问题，在相当久的年间，企业都依赖着创始人本身的个人魅力和企业的不断发展规模来吸引人才，鼓励员工，却并没有在员工中注重培养一种特别的思想引导向心力，或许每个人都知道企业好，有不错的发展前景，但真正为企业拼搏，把自己的价值观和荣辱感与企业、与家族共进的人员，仍然屈指可数。

第三个方面的问题来自于企业的运营机制和管理水平。一直以来，最能让葵花药业感到骄傲的是企业拥有一位十分具远见卓识的总裁关彦斌，凭借着对自己创立企业的热爱和忠诚，关彦斌对企业倾注了自己全部的心血，成效也是有目共睹的。然而，企业始终是一个有规模有层次有结构的组织，毕竟不是一个简单的摆出一个家长式态度就可以看管的家庭，它需要的是严格的管理机制和规章，它需要的是合理的运作流程和督导，它需要的是计划规划和反馈，它需要的是科学化和正规化的约束，它更需要一群共识人士去共同执行和贯彻既定的策略。家族企业的管理不能被那种停留和满足于不发生事情，有一定业务增长就好的自比意识所左右，而需要懂得适应行业的竞争，适应更多外来的压力，要比别人先行且

行稳，才能保住自己的优势，才能使家族企业的寿命更长。

第四，企业的组织结构也面临调整的需要。以往，家族成员担当着企业中各个主要职位，掌控企业所有运作的最关键部门与环节，同时也掌握着企业人员进出的命脉，这种做法的局限性在于一旦出现观念守旧，又或者处理手法一切从对家族群体利益的保护出发，那么，企业哪怕再怎么给予优势条件招贤纳士，也很难招募到和挽留住有识之士、优秀之才。即便是家族企业，组织架构也不是简单的家族架构可以替代的，组织架构需要为企业战略服务，战略上做出了调整，流程运作也就会做出调整，那么组织的架构也必须因应调整，否则必然使操作脱节，人浮于事，人人都坚守岗位，却人人都不承担责任，人人都在努力，却不知道自己完成任务做好本职之后，还有什么价值可以创造。葵花药业在发展出现停滞的时期，这种现象十分明显，每每高层会议，或者家庭会议，都出现大家畅所欲言却都推委责任的情况，每次的会议记录，都是投诉怨言比体谅建议多，让决策者感伤于无法平衡其中各方成员的厉害关系，最终影响了任何新措施实施的成效。

归根到底，在对企业发展的障碍展开深入分解时，葵花药业的决策者逐渐意识到企业多年来一直强调的企业管理其实更多地是停留在浅层次的、具体事务的管理上，过于重视“人情”管理，缺少先进企业管理的系统思维和对企业现代化管理的尝试，引用总裁关彦斌的总结性语句来表达，那就是“缺少优秀的高层管理团队，缺少人才的优势组合，缺少优秀人才带动下的优秀执行团队”。那么，企业如何囊括优秀人才，优秀的人才在哪里，如何组建理想的符合葵花药业发展所需的管理团队，而且此团队必须具备替代原有家族决策层的能力和素质，真正为家族为企业谋福利，有了高层人员，又如何为其创造条件扩大团队执行力，…… 这些问题，一个一个地摆在了家族决策层面前。优秀的管理来自优秀的人才，优秀的人才作用的发挥取决于良好的用人机制，优秀的用人机制取决于良好的文化氛围，良好的企业文化氛围取决于家族决策人所带动的博大开明的胸襟。这些深层次的认知促使决策者认识到引入团队管理模式的必然性，更加明确了管理的方向。

4.1.2 团队管理模式建立与葵花药业家族性质的相容性

在研究中，研究者一直注重发掘究竟什么原因可以让葵花药业在引进团队管理是相对顺利的，除了人的因素之外，还有什么是支持性的因素，什么是值得其

他企业借鉴的，什么是成功的必然导因。结果，研究者发现，在葵花药业这个家族企业与其管理团队之间，从其特征上就存在着某些联系（参看下表 6），准确地说，就是团队的特征在该家族企业中得以自发表现，而该家族企业在发展历程中，又发挥出了类似一支优秀团队的作用。葵花药业的发展优势成因，也恰恰符合了一个高效团队的某些基本要求。

表 6：葵花药业与团队特征相似性分析

	葵花药业	团队
凝聚力	因亲朋好友的血缘地缘而形成的凝聚力——在葵花于 1998 年创建开始，创始人自己担任总裁一职，其妻和弟分别担任董事和副总，父亲担任顾问，家族总股本超过 55%，其凝聚力和重心所在可见一斑。	成员的价值观一致而形成的凝聚力
目标	振兴企业，富裕职工——葵花药业的前身是一家国有中型企业，因资不抵债而被当地政府拍卖，由葵花药业创始人投标竞得，将愿意留下继续为新企业工作的员工进行整编，重新塑造新的目标，组建新的组织架构，以期把家族企业做大。	共同愿景感召下的清晰的目标
信任	来自血缘关系的先天信任——每个家族成员有所分工，自发负责职责内事务，彼此团结，在企业发展中发挥了促进作用。	来自同气相求的信任
协作	自发的局部协作——以事务处理紧急程度作为处理问题的先后顺序，通过个人关系网络进行知照通告，进而解决问题。	有组织的全面协作，并拥有和遵循合理处理问题的机制
激励	论功行赏，倾向于结果的激励——阶段性看利润获取的大小来进行工作褒贬衡量	贯穿于始终的全面激励（不仅局限于物质和金钱的奖励）

由上表可见，葵花药业在几年的发展和不断调整中，在内部结构上已经逐步抛弃了简单的群体意识和做法，而具备了迈向团队合作形式的基础，尽管当时还没有很成熟的做法和实践能力。直到 2004 年，企业决定正式引入团队管理机制，

可以看到，在那个时候，家族成员已经成为企业主要力量的一个“类团队”，目标更清晰，做法更明确了。这一结果说明，家族企业发展到一定阶段和规模后，必然会从组织结构、人员合作、管理意识等方面进行调整和改变，最终会演变得与团队有着很强的相似性和关联性，而这也正好为建立团队以及引进团队管理模式打下了良好的基础。

4.1.3 葵花药业导入团队管理的时机与背景

葵花药业集团曾经在 1998 年到 2002 年经历过了一段快速发展的阶段，当时采取家族管理制所体现出的优势对整个公司的发展非常有利，快速决策、齐心协力地支持着公司初创时期“快速占领市场”的要求。但时日不长，企业在飞速发展的同时，家族管理的通病也陆续显露出来了，尤其是一些“唯我独尊、任人唯亲、小富即安等小家的文化意识显现了出来”（取自葵花集团的关彦斌总裁 2004 年发表的题为《论三个建设》的管理文章）。这个时候，如果不果断地进行战略发展方向和步伐的调整，葵花药业的前景岌岌可危。在 2004 年，葵花集团在内部展开就企业发展六年里表现出来的思想建设方面、组织建设方面、作风建设方面存在的系列问题展开了全面分析，并对问题的成因进行了深挖掘分析，指出了整改的思路在于大胆引进团队管理模式、调整家族规则，使家族企业逐渐回归到正常发展轨道并呈现持续上升趋势。

当时在对葵花药业的分析中，领导层一致意识到“经营好的企业一定是管理抓得好，经营差的企业也一定是在管理上出了问题”。葵花药业既然来自于一个国有企业，则本来都有一套比较完善的适应于当时企业发展的规章制度，只是偏废在执行环节上，有章不循、执行不力不严。因为一直不执行，也就没有人去跟进调整，没有让制度随着企业发展而变更。到了转制前的停产时期，制度不但没有被重视，而且更是疏于执纪，助长纵容了违纪歪风。直到公司得到转制，成为葵花药业后，曾经有一段时期，企业也一直把硬化制度的执行层面，严格执纪作为主要事务来执行，力图使过去多年来写在纸上的制度变成触手可及的章法，起码做到凭规矩成方圆，并在企业中渐成风气。颇为遗憾的是，这类做法并没有得到很好的坚持。

在新订立的制度成型并开始得到良好贯彻执行后，则第二个让葵花药业感到

有所局限企业发展的现象，就是人才的匮乏和人才引入后的整体意识的统一，如何做到让来自家族的成员，来自国企原有的员工，以及在外招聘进来的职业经理人和专业人士这三大类人员能够在一个企业的不同岗位上都各展其能，各尽其责，成为了当时高层的首要决策之需。在这个需求的引导下，团队的概念呼之欲出，团队的组建和管理模式的坚定也被提升到了日程的第一位。2004 年，在企业发展了整整六年之后，配合着葵花药业的发展战略调整，由葵花药业有限责任公司改制为葵花药业股份有限公司之际，企业逐渐引进人才，并系统导入了团队管理模式。第一个高管团队建立于其重要子公司——医药公司。该子公司大批雇佣了职业经理人，致使家族成员与职业经理人数比例成为 2/7，而该医药公司从副总经理级别开始就由非家族成员担任，并全权负责组建独立团队。以医药公司为例：2004 年底的高层管理人员的组织框架设计如下图 6：

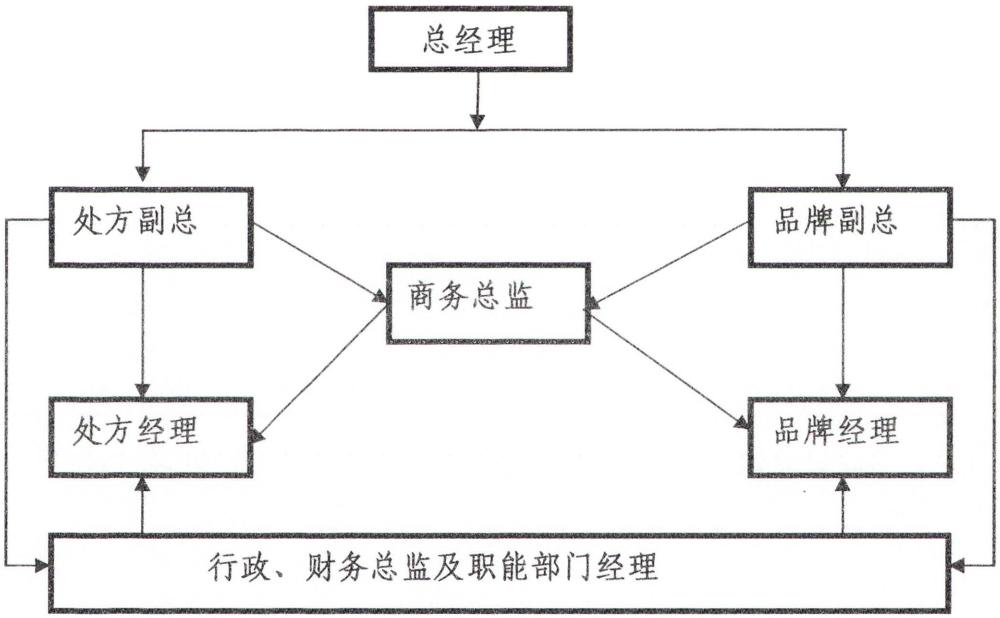


图 6 导入团队管理后的管理框架图

这次组织结构调整，最大的改变在于让职业经理人直接加入企业的核心决策层，并直接掌控企业的管理层，同时，在此基础上构建了彼此竞争又相互合作的双事业部制（处方事业部和品牌事业部）。两事业部的总经理分别由两位年轻的副总担任，这两位副总均属非家族成员，纯属外聘的职业经理人，品牌总监、商务总监和财务总监也都是由原企业过渡来的优秀职业经理人和外聘的专业人才。当其时，企业内部最大的担忧体现在这么三个方面：一是职业经理人的个人承受能力究竟能否承担其相对独立的事业部快速发展的责任；二是事业部的本位意识会

否局限团队协作的优化构想而出现争功内耗，三是由职业经理人直接掌控的并逐渐强大的团队在经历了各种挫折和考验成长起来后，最后还会否自愿隶属于企业等。事实证明了这次调整由于打破了原有总经理负全责，总监只负责技术指导的管理模式，变成了事业部总经理负责制，让责任者与地区执行者直接对话，减少了管理层级，调高了管理效率。尤其是根据企业的终端类型及不同的操作手法设计了两个事业部制，即强化了团队的专业性，又有利于两事业部之间的竞争，与此同时，在公司的大目标的控制两事业部又必须合作，反而更有效地提升了团队的整体市场应对能力。

4.2 在葵花药业集团中实施团队管理的过程

葵花药业集团的团队建设和团队管理模式在行业内已经成为“典范”，该过程既伴随着理想规划的不断调整，也穿插着企业所有者和领导者的思想转变，更反映出团队管理在家族企业中的巨大作用，对家族企业发展过程中出现的各种矛盾和危机起到了调和、解决和预警的作用。

在企业中，设立一个全新的体制，不是一个简单的过程，必然需要经过从准备阶段到真正实施检验的过程，从思想统一、意识统一、制度规范的确立，到在过程中的边实践边修正边促进边发展，最终到能够确立合适企业的模式并保全该模式给企业带来的良好变革成果。这里面的每一个环节，无可置疑的是可以反映出企业领导者的英明与果断，及远见与宽广心胸，而最为关键的是，在一个企业中要根植一个全新的体制，那么，所有的参与人，所有的受影响者，甚至是企业运作的流程，都会发生非常大的改变，人的心理和态度会随着新管理模式的建立而发生转变，企业也同样会走上一条与以往全然不同的道路。

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

葵花药业计划引入团队管理的契机，一方面是企业发展的需要，另一方面，也是该企业所有者对企业发展前景目标的设定而导致。从 2002 年起，医药行业的状态就可以用“血拼”二字来形容，那时候，很多老的国有制药厂纷纷倒闭或者

被收购，国外的制药公司也开始通过单品单药进入中国市场，而那些收购了国有企业的来自外行业的企业，在渡过了短暂的收购期的喜悦之后，也开始迈入艰难的改造期，国家的补贴已经殆尽，企业的资金因为收购也面临大幅度压缩，懂行的懂业务的懂管理的合适的人才又还没有到位，原来的一些遗留问题又不能一下子抹去，组织内部管理混乱，没有科学的流程，或者有了流程得不到执行，不是按程序反映、协调办事，不是按管理权限和谁主管谁负责的原则处理问题，而是习惯于“一竿子插到底”，喜欢发号施令，令企业内部毫无章法可循。然而，市场丝毫没有给予这种所谓的“艰难”任何喘息和同情的机会，每天都要面临产品品种单一、孤军奋战、一枝独秀、后继乏力的危机，竞争对手又用超常规的广告投入，围剿新生的葵花，最终逼迫葵花奋起反击提早以“早产儿”姿态加入到行业的拼杀之中。为了找寻一条适合葵花药业的发展道路，为了帮助葵花药业尽快建立全国性的营销网络，同时突破企业内部的瓶颈，解决当时员工思想不统一，高薪聘用的职业经理人、因意见不统一、拂袖而去的无奈，以及市场启动初期的举步维艰，更快更稳地提升企业绩效，企业的高层开始寻找出路。

一般而言，家族企业在建立之初，都是为了谋求经济上和企业寿命上的保障，而一旦过了此艰难求生存的时期后，求发展，求稳定，求调整的意愿就会自然地上升到首位，葵花药业也不例外。在考究究竟什么样的管理模式最适合葵花药业的调整和改革的时候，企业所有者，以总裁关彦斌为领头人的企业家族群体，曾经从 1998 年起，就多方邀请过企业顾问深入企业实地进行讨论和设定方案，也曾高薪聘请过药品营销领域内的职业经理人，也曾到全国各地参加不同组织机构举办的营销管理的培训，但是随着企业销售工作的启动，家族群体发现很多实际问题并不是外聘人员和到企业外进修几门学科上几节课就能够解决的，更多的还是需要结合企业实际，通过经营管理企业实践经验和能力的积累去解决的。经过各种渠道的尝试，也是一段时间的摸索和对比，在付出不少的金钱和时间代价之后，最终葵花采取了通过多次召开高层会议，并邀请服务于企业多年的优秀人员共同参与，共同商讨行业趋势、企业战略、发展方向和年度各阶段的操作等的方式，要求根据葵花药业自身的经营特色和市场目标来为企业寻找合适的管理模式，同时，还明确地提出了，一旦设定新的管理模式，则所有旧有的管理模式流程以及架构，全部因应进行修改和调整到位，并不折不扣地执行，任何人或者事都无豁

免权，势必让新措施贯彻到底。

葵花药业所执行的营销方式是组合式营销，并提倡通过控制营销来进行过程管理，根据这种思想导向，参与商讨企业发展的人员一致认同，团队模式就是实施组合营销和控制营销的保证，列举的原因有三个：第一，团队代表着整体的人员意愿，而非单个独立个体的私己想法，一旦形成共同目标，要进行修正，就必须得到全体团队成员的共同表决通过才能进行，最起码要过半数通过，也就说明任何的改变是必定经过深思熟虑和推敲考证，并有人对此负责的。这种方式，彻底改变了原来单靠家族成员群体的少数人表决，片面性强，说服力不够的不足。第二，团队的建立，必定会引入合适的人才分管合适的岗位，也就是说每个岗位都需要专业的水平，专业的流程，专业的反馈检讨机制，以往因为家族人员个人的经验和阅历而导致的在其位难胜任其职的局面就会得到改观，而且改观是向着更科学、更经得起推敲和考证的方向发展的。第三，团队的建立，在某种程度上，可以减轻长期压在家族领导、家族成员、家族群体身上的重担，虽然家族企业的发展最终目标仍然是保证家族企业的寿命得到持续延长，家族的收益能够不断增长，企业也能够顺利延年交棒而塑造百年老企，不会因为任何管理方面的模式调整而根本改变家族企业的姓氏。但是，要做到这每一个期望，都不是现有的家族人员所能够单独或者仅此班底能够做到的，必须不断引进新思想新思维新概念，与市场发展同步甚至是超前才能达到。换句话说，任何简单死守家族群体控制机制，都会阻碍以上这些良好愿望的达成。通过不断的商讨和辩论，包括要求家族成员心平气和地对过往决策以及事件处理的结果的回顾与反思，葵花药业高层最终决定，向企业引入团队的概念，通过团队的管理模式，从收益上保障企业的资本有序提升，从人员上打造葵花的核心竞争力载体。后来的实践也证明，这一决策的正确性和及时性，团队的确立最终成为葵花药业成功的关键。

4.2.1.1 企业所有者（家族）对团队管理的认知

家族企业中，企业的所有者是一切企业变革能否成功的决定性因素之一，其态度和行动是企业变革的第一推动力和变革成功的最终保障。在家族企业中实行团队管理，家族企业所有者的作用是所有条件中最重要的，团队管理的成功与否，与此息息相关。

葵花药业的创立者关彦斌总裁对企业中各种思潮的动荡影响一直都十分关注，他坚持一种求大同存小异的心态。在引进团队管理伊始，他就一直强调“葵花人要干大事业，必须组建并建设好大团队”，“做好各层员工的思想教育工作是团队建设的第一要务”。并指出“所谓的思想沟通的核心问题就是价值观的问题，即如何认识价值、如何看待价值、如何评价价值的问题。不同的人有不同的价值观，不同的企业也有不同的价值观。葵花的价值观就是干大事业、求大发展、实现更大的社会价值（引自 2008 年 4 月 28 日关彦斌总裁在葵花药业集团成功改制十周年纪念日会议上的发言）”。在他看来，葵花药业曾经收购或者兼并过的企业，最终能够实现和葵花的快速融洽融合，首先就是完成了人员的价值观统一。

其次，在对于团队成员既竞争又合作，如何最终达成目标的极力推崇，也从另一个侧面反映出葵花药业所有者对团队管理的认知形式是相当清晰的。葵花高层一直善于利用各种机会，对家族成员，对企业管理队伍，以至对一线员工进行宣讲，例如说“市场的竞争，说到底是人才的竞争。在知识经济、网络时代中，任何一项经济活动，无论大小都不可能由单独的个体完成。因此，人才的竞争，最终又体现为团队的竞争，不可避免，团队的质量便成了决定企业在竞争中胜败的决定因素（引自关彦斌总裁在 2007 年“中国医药企业的‘危机与转机’”会议上的发言稿--组合营销　控制营销　团队营销）”。在向员工灌输了团队管理建设是企业生存发展大势所趋的理念，引导员工明白如何做一个合格的团队成员之后，进一步讲求的就是如何保障团队的执行，检验其效果。由此可见，葵花药业选择团队管理改革旧有机制的道路的起步点是相当高的，企业所有者对团队管理建设的方方面面的认知和考虑也是比较周全的，这大大保障与促进了后来的具体实施。

4.2.1.2 企业所有者群体发生意识转变

企业所有者群体的狭隘家族意识是团队建设的严重障碍，要让所有家族成员对新的管理模式，团队组建有着统一的认识，第一步鼓励大家抛弃旧的思想，树立大家族观念是葵花走出的最成功的一步。葵花在仍是全盘家族化管理的时期，都一直倡导一种“五湖四海”的企业合作文化，反对划“小圈子”。

当然，要实现这种对于团队管理全面大开绿灯的结果，葵花原有的家族成员们也经历了一次很大的，用员工们的形容词说是“相当彻底”的洗礼。企业最初

的销售一直都是以个体打包的模式为主，这种模式就像一个小家族企业的缩影。片区承包人根据公司为其划定的区域结合公司为其配套的销售政策，自行决定市场运作模式，一般以急功近利为主导策略。开始时，市场进入很快，由于没有长远目标和规范化、专业化的人才管理，很快就进入了发展瓶颈，承包人也因此要么是追求既有收益与生活水平，要么就与企业讨价还价，争取更大利益。这种思想和行为，短期内体现的是对个人有利，但长期来讲，将会限制企业的发展。推行团队管理，意味着至上而下，都要回归到统一设计、专业操作、规范管理的轨道上来，这对于原有的利益群体不能不说是个不小的挑战。放下资源，就等同于放下了既得的财富，但若不改变也就只能慢慢消耗殆尽，该何去何从？团队管理就一定能解决企业的发展问题么？这是所有老业务员的困惑。因应团队管理制的建立，被动调整，或主动接受的地区，在新的团队管理模式还未奏效的初期，最容易产生波动和不满。“还不如我们呢！上了那么多大学生，管理成本那么高，这不是花拳绣腿么？”原江苏地区经理雷春雨在交出他的市场之初常这么说。当时，本研究者正好接管该江苏市场。三个月过后，当这位雷经理亲眼目睹自己原来管辖的区域由原来的一人拳打脚踢到渠道、终端、后勤保障都进行了专业化分工与协作，达到了 1+1＞2 效果，且每个从业者都处在一种愉悦向上的状态，又能清晰自己的目标、团队的目标、合作的必要与乐趣时，他本人也自主地发生了思想转变，愉快地接受了由经理级向主任级（下级）的转化。在经历了这种转变之后，他终于明白和理解了葵花事业团队化进程，不久又重新走上经理的岗位，现在已经成为了湖南区的第一负责人。

整个公司的团队改造，更不是一件容易的事，所有股东和家族代表对此也是莫衷一是。不是对聘任的职业经理人职业观、职业能力、职业信念有所担心，就是对企业给职业经理人设定的职业薪酬也颇有微词。在一次董事会上，竟然有一半以上的董事反对职业高管的薪金设计方案，说“太高了，我们自己还没挣那么多呢”等等，还有的股东对职业经理人的职业操守产生质疑，“他们干不好了，拍拍手走掉了，我们又怎么办”。伴随着这种批评，团队管理制度依旧实施，直到 2005 年底，公司的业绩较上年增长很大，股东们的收益也大幅提高时，团队管理的进程才趋于平稳。

在推动企业团队建设的步伐中，葵花既考虑了快速发展，也没忽略家族的利

益，同时更兼顾了所有参与者的利益。在2007年9月份，集团管理职能启动的大会上，在关彦斌总裁的讲话中就明确了这个态度。他说“努力建立并始终坚持这种利益分享机制，让股东、员工按各自的出资、贡献获得相应的回报。在公司的高管层中拉开收入的档次，真正让人才的价值和价格统一，在任何时候和任何情况下，我们坚决反对和抵制在管理者层面出现的平均主义倾向。9年来，我们培育了股东和职业经理人等一百多人成为百万富翁，今后，我们将进一步通过建立利益分配机制放大这种效应，培育几百名、上千名百万富翁。我们还要不断地调整集团基层员工的工资水平和福利待遇，让员工的薪酬和福利待遇在区域、行业内，保持上游水平，使企业保持很好的凝聚力和吸引力。”

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

自团队建立，葵花药业对家族成员的素质提升和改造是不遗余力的。首先，团队需要的人才，是从能力到行动力都兼备的专业型人才，这与家族成员原有的基础文化水平、资历、阅历都有着极大的出入，同时个人价值观与愿望也有极大的差异。创业初期朴素的致富愿望，随着事业的逐渐壮大，愈来愈缺少了战斗力，在富有目标达到了之后还能干什么和怎么才能获得更有意义的人生的双重拷问下，企业提出了“干大事业、求大发展”的创业观念要求，并指出想干大事业，必须走广纳贤才科学管理的团队建设之路。应该说，提升了的企业价值观和愿景，让股东们感到了前所未有的愉悦，但科学管理的实施也着实让股东和家族代表们手忙脚乱了相当一段时间。

当个人利益与集体利益发生冲突时，作为家族成员，是勇于面对问题，按照制度和程序解决，还是直接找总裁做裁决；特殊的家族身份与职务责任该如何平衡对待；怎样使其恪守并坚持组织程序、组织原则、组织纪律；怎样改变其职业习惯；怎样提升其职业技能；怎样的合作关系最合适；每个人（团队成员）的价值交集在哪里；什么叫荣辱与共等方面都是比较重要的。比如关彦明（总裁的弟弟，现任集团副总裁）是家族成员中的关键人物，也是董事之一、创业功臣，把持着公司的行政外交工作，要其主动接受团队管理架构下的职业经理人掌握公司大权的领导，对于他来说不能不是个极大的考验。深明事理的他表现出了相当的大度与智慧，始终以家族事业为上，任劳任怨、认真地参加公司的各种培训，终

于在 2007 年底出任副总经理并兼管公司的最大事业部---品牌部。其次，团队建设是一个管理阶段也是管理过程，既是对点的要求，也是对线对面的要求，只重视任何一点和一面的提升都无法满足需求。所以，必须全方位地增强自身素质。

从 2004 年，葵花就制定了优秀人才培养方案，专门帮助家族成员和新建的高层团队成员进行素质教育和提升。接受培训回来的人员，还必须到基层和实际工作岗位上接受一个管理周期的工作能力考验，拿业绩说话，家族成员与外聘人员一视同仁。第三，对于家族成员的岗位设定，葵花的做法是一切听从企业需要，并以企业的督察制度为归依。葵花要求的是无论是什么级别，无论曾经多大功劳，无论在企业内如何家族地位显赫，只要接受了企业的管理定位，那么就必须“全力支持集团的财务审计监察工作，同时也要自觉地接受对自己的审计监督”。这样的所谓“六亲不认”的做法，也是当时行业中的佳话，葵花的全新团队机制，也迫使了家族成员对自己在企业中的定位和能力进行快速的自我调整，经历过这样的阵痛，对其个人也是终身受益的。研究者曾经就“究竟团队建立给你带来什么影响”和“你在团队管理中感受最深的是什么”这样的话题跟家族成员之一的关一总监（总裁女儿）探讨过，她的回答让研究者印象颇为深刻，她说“我们干的是大事业，大事业需要由人治走向法治，法治讲究的就是公平，总裁一直强调王者无亲就是提醒我们家族成员如何摆正大和小、公与私的关系”。她毕业加盟到家族企业中来的时候，也跟所有的从业者一样，先到业务的最底层学习体会，不断更替学习的角度和岗位，一个岗位成熟了再转到下一个岗位，从业务员、主管、部门副经理、总监助理到现在是公司的媒介总监。这些优秀的家族成员的成熟表现，既给所有的家族成员、股东做出了表率，也直接坚定了职业经理人的事业信念，尤其是使团队建设进展的进程顺利了很多。

4.2.2 开始引入团队管理阶段 – 平衡权、责、利三者与授权

在葵花药业开始正式实施团队管理的阶段，无论是企业的领导者，家族成员，团队中的成员，还是团队以外的其他企业人员，基本上人人都把关注的目光投向了在新的机制中，究竟谁可以获得“最大”的权利，敢于挑战原来的“一言堂”模式而去发挥“多言”的作用；究竟每件事情应该做到什么样的程度，达到什么样的效果才叫做可以被企业所接受，才符合团队的绩效要求，从而获得奖励；如

果“拥戴”了这个新的举措，个人的能力是否就一定能够充分彰显并由此得到更多的个人收益；个人与团队之间的关系应该以一种什么姿态出现和得到维系，才会让个人与团队实现“双赢”，如此等等。为了解除这些疑虑，葵花药业从平衡权、责、利三者入手，首先给予团队充分的授权，增强团队管理队伍的信心，其次为之建立多方的沟通渠道，及时迅速把不理解、烦躁和抵触的情绪终结于始发阶段，同时为团队的成员不断调整筛选和培训提供了最佳便利。

4.2.2.1 授权与教育树立责任感同步

“授权”是现代管理中的一个重要理念，在家族式企业管理中，更是一种相当必要的手段。既要“用人不疑”，又要加强对权力的有效监督，以期给企业带来持久的效益。

要使团队成员成功地完成目标，充分的信任感，激发其建功立业的欲望，是企业与员工都想达成的美好愿望。然而，使他们进入这种思想状态的关键就要让员工们真正了解为什么要实行有效授权。让团队成员明白有效授权对公司、对其个人有什么好处，且整个执行阶段的工作还必须事事从正面入手。在葵花药业中，授权被视作是高层实施团队管理、目标化管理的推行过程中的重中之重的环节，每一次的授权都可谓十分谨慎和庄严的，也是绝对信任的。

近年，葵花在管理方面强调的最多就是“放权”，要求做到放下去的权力是为了让管理者更好、更快捷、更高效地为公司战略目标的实现而工作，为公司的销售业绩而服务，杜绝凭自己的好恶行事，把个人的意见凌驾于组织之上，经营自己的独立王国的现象。企业还制订了各项规则和条例，要求并规范管理者明确于自己在公司这个大的管理系统中既是管理者又是被管理者的双重身份，找准自己的位置，把握好在不同事件与发展阶段中的角色转换。

为了让职业经理人充分发挥作用，葵花药业从内部设立了一个权责运行机构，把所有权与经营权清晰分开。葵花为自己的组织授权设定的原则是：“先民主、后集中”。也就是说在方案未确定未成型之前，可以集思广益，参与者人人各抒己见，最后再形成统一意见；如果意见不能达成一致，则以直接主管意见为主；一旦方案确定后，就坚持谁主管谁负责，“独裁化”执行；倘若需要改变执行方案，就需要书面上报请示，得到批复后方可依照批复意见行事。例如，葵花在推行团队管

理过程中成立了事业部制，该事业部的总经理即该事业部的最高责任人直接对总经理负责。对其授权的模式是，在既定的经营目标下，由总经理与总经理办公会负责审议其年度计划和经营方案，方案通过后，由该事业部总经理依据既定方案全权主理执行，超出方案范围的需要报请总经理，审计监察只对其方案的执行情况实施监督。在方案的执行过程中，非特殊情况一般是不允许临阵换将的。若方案有误，由总经理办公会承担责任，而事业部总经理只负责执行和执行过程中的修正建议。

“在战争中学习战争，在销售中学习销售”是关彦斌总裁在内部销售工作总结大会上提出来的管理激励口号，这也说明了在葵花的管理模式中，提倡的是提前授权，给予充分锻炼机会，鼓励员工在失败中学习成长。医药公司里有一位最年轻的销售总监，他也可以说是随着公司一起成长起来的最年轻的管理层人员，该总监从最初的一名普通的销售员干起，凭借个人的勤恳努力、好学上进，终因业绩突出，一路被提拔至高管层，现在担负着管理过千人的大团队的重任。对比其他的中国的私营家族式企业来说，葵花药业能够做到如此对这样的年轻高管进行快速提拔与明确授权，可谓需要相当的勇气与胆识，但事实证明：一份信任，十分责任，百分收获。

责任感是团队凝聚力最基本的要素，是团队凝聚力的直接粘合剂。同时，责任感也是评价一个成员在团队中是否具备主人翁意识的基础，只有团队中每一个人员都具备了责任感，才能够积极主动投入工作，才能为后续的良好沟通和紧密协作搭建共进平台，达到团队所共同确定的目标。在葵花药业的管理团队里，研究者每天都能感受到每个成员肩上所自觉担负着的企业使命，团队成员之间互相团结，主动承担责任，把每一次的工作挑战和责任都视作是自己获得提高自我工作能力的机会，整个团队呈现出一派和谐、上进的景象。在这个团队里，没有人人互相推诿责任、逃避责任的现象，更看不到任何个人英雄主义的事情发生。

葵花药业的用人原则是“忠诚企业、精通业务、用心做事、敢于负责”。研究者在企业从事多年销售管理，对这一用人原则体会最深之处，就是葵花例行的销售年会。在这个每年年终进行的全员大会上，总有一项群情激越的议程，那就是确定各事业部、各省区的下一年销售任务。每逢这一刻到来，整个大会的气氛都会在各个团队对未来业绩的憧憬和情绪推动下变得相当热闹。每个事业部的负责

人都会带着本部的经理团队为来年的销售目标节节上升而不断进行自我挑战，唯恐落后于他人他队。在会议上，讲条件、讲任务上限都会被看作是一种不上进的行为。对上年度任务完成不好的团队，团队彼此之间都主动表达了真诚的包容和善意的激励。会上最为流行的一句话是“你瞧不起我，行！但不能小看我们的团队”，这句话其实也是对团队合作充分肯定的佐证。

在观察和面谈过程中，研究者注意到，当问及被访者“团队建设工作最为成功，最值得学习效仿的人物是谁？或者说团队是哪一个”的时候，人们都不约而同地提及这么两人，一个是江苏省区经理，另一个是浙江省的区域经理。江苏省的区域经理姓那，在他自己独立经营省级团队的二年多时间里，他把自己的主要精力用于做人的工作，倾力培育团队和谐、积极、向上的风气，使江苏团队在2005年到2007年都得到了持续、扎实、稳步的发展，其团队从建立之初到现在都维持着原有的人数，但每位成员都得到了不同程度的素质提升，都能够在市县乡一级独当一面。至于那位负责浙江省的郭姓经理，是在2004年年底开始接管浙江省区的，开始接手负责的时候，当时的团队应该说已经不是一个团队的状态了，“士气低沉、人心涣散”这些形容词都已经无法完全表达当时的人员面貌，加上区域的业绩毫无翻身迹象，面对这种局面，他并没有急于抓业务的推进和指标的完成，而是首先营造和谐、宜人的环境，仅一个月的时间就使团队的整体氛围发生了根本性的变化，属下心情舒畅，纷纷说：“领导把目标确定了，把大家的心情搞好了，把团队的气氛搞好了，剩下的事情就是我们的了，完不成任务就是我们无能了”。对此说法，研究者在与郭经理本人进行访谈时，他也毫不含糊地表达了自己的态度“我认为地区经理的主要工作对象是人，因此，不要想有什么法宝可以如何如何，只要把精力放在怎么营造一个好点的环境，让大家心情舒畅地工作，就是完成了最重要的职责”。

当然，新的模式并非所有人都能完全适应，敢于挑起上一级赋予的权利和责任并重的担子。研究者在观察的过程中，也无例外地看到了极个别的形成了强烈对比的现象，而且在访谈的过程中，研究者数次引导，都仍然没有改变的迹象，而感到异常遗憾。有这样的两位地区经理，在他们的意识与认知里，下属不过是自己的一般管理对象，某种程度上是供自己“差遣的工具”，仅仅要求其无条件服从，稍不如意便简单地使用“组织手段”，不是调离就是免职，当问其做法的出发

点为何时，他们如出一辙的回答是“我实行的是末位淘汰制，他们不达标，不要站着位置，应改让贤给其他能人”，而再问及“不达到什么标准，作为团队的指挥者，是否曾给予不达标成员引导指正和劝谈”，他们的回答是“市场都已经够激烈了，哪里还有那么多精力和时间去看这个人想什么，那个人做什么，该怎么办就怎么办，节省时间搞市场嘛”，甚至连公司其他相关部门的建议也不予考虑。还有一位经理，更是对自己不信任的人不安排工作，听说公司要借调的时候，还极力抵触，设置障碍。也有地区经理对公司下派的人员拒绝接受，迫不得已即使勉强接受了，也是消极对待，敬而远之，视其为“异己”，甚至百般刁难，最终迫其离去。更有一些地区经理还私底下结成“联盟”，达成共识“我不用的人你也不要用”，建立一种非家族式的裙带关系，共同对付公司下达的于其看来是不利的指示。研究者看到，个别地区经理上任不到一年的时间，其下属骨干纷纷流失，省主任就换了三人，队伍的离职率高达32%。然而，葵花高层团队并没有任由此种现象持续下去，而是马上做出了调整和疏导，总结出主要原因出在“人管理”方面，即管理者的问题，就要求所有的地区经理或部门经理，以及掌握一个团队的领头人都必须要有极强烈的责任感，在制定规划、部署工作、实施推进、检查反馈等过程中，把自己作为第一因素、第一作用、第一责任人，不仅个人需领导好团队，而且还需要发挥团队的整体功能。实施对团队领导者的评估，把评价团队责任人的第一个标准定在了“营造一个让团队每一个成员的潜能都能得到充分释放的环境”方面，提出了“你的高度就是你的团队的高度，你的能力就是你团队的稳定”的口号。

4.2.1.2 建立多角度对话沟通渠道

在一个稳定、有凝聚力、有战斗力的团队中，最重要的问题也是利益分配。利益决定责任，也取决于个人所具备的能力与优势。如果团队中的成员之间存在利益分配不公现象，将会使团队内部充满了冲突，从而影响整个团队的协同作战与运作效率。所以说，一个团队或组织中，最尖锐最实质性的冲突一般都是利益上的冲突，比如员工与员工之间、员工与团队之间不可避免地会存在利益上的冲突。每个员工的利益要求都会有或多或少的差异，当团队成员之间出现利益上的分歧或冲突时，领导者鼓励员工共同参与，寻求利益冲突的解决之道，就有赖于

加强对话和沟通，协调员工或部属间不同的利益要求，达成利益关系上的平衡。

葵花药业提倡的是“当团队的成员拥有了团队的权利后，就必须承担起团队内应尽的责任，在完成肩负责任并取得成绩后将会获得与之相称的利益”。在整个团队建设的过程中，从企业创始人到高层管理团队，大家都有一个相当的共识，那就是“家族企业中必须注意内部权利分配不能过于集中，责任分配必须按个人能力进行划分，做到各司其职，利益分配必须均衡且与个人付出成正比”。基于这样的共识，葵花药业一直不断地调整着自身的性质和股份结构，从 1998 年创业开始，企业意识到“共享才能共建”的重要性，也正是因为这种出发点，工会这一非政府组织在中国尤其是大多数的民营企业、家族企业都已经基本不存在的组织群体，在葵花的各个子公司里都发挥了不可替代的作用。它肩负着不可或缺的承上启下的非正式管理的作用，成为了衔接员工与企业的桥梁，是二者意见、建议的传感器。民主生活会、基层员工对话会以及各种形式的学习联谊会、酒会、联欢会是公司与员工的主要沟通形式，公司的节假日福利、团队经费、救助活动都由工会承办，工会的组织影响延伸到了各个子公司的子团队，葵花药业五常生产基地就是最为典型的例子（详细可参见附件 4，“葵花药业五常生产基地工会组织框架图和福利支出-仅提供 08 年做参考）”。为了让所有意见与建议能够直接达到高层，各个子公司和集团公司更建立了“总经理信箱”（参见附件 5：“关于成立总经理信箱的通知”）。

4.2.1.3 因应实际不断筛选和调整团队成员

团队的建立不是一天既定就终生定型的，它需要跟随企业的发展而进行不断的调整，有可能扩大团队，细化团队，也可能微缩和取缔团队，另行建立更优化的团队，那么，同样的，团队内部成员也是需要不断因应变化，进行筛选和调整的。在葵花的管理团队也好，营销团队也好，所有的成员都知道企业内部有个约定俗成的说法，那就是“没有不变的饭碗，你不上那就请自动下”。

葵花的团队建设，在人才选拔和确定上，一直把握着以下五个要点：选人、用人、育人、储人和走人，其中选人是用人的前题，用人是对选人的验证，育人是对选人用人的延伸，储人是对选人、用人、育人的升华，走人是对选、用、育、储人的总结。

在“选人”这个环节上，葵花对团队的要求是，“保证在同一团队的每个人都有着相同的价值取向，一致的目标追求，能够为共同的追求而努力”。研究者曾在集团的大小会议上，多次听到许多总监级别以上的管理者很感慨于团队一定要选对人，他们说“选对一个人会给团队带来意想不到的生机与活力，但如果选错了一个人，团队就会被搅得乌烟瘴气，往往还会造成请神容易送神难的尴尬局面，别说干活了，天天都去搞斗争搞平衡还嫌精力不够呢”，所以，每个团队的管理者都无不在这第一个环节上坚决把关。这种思想也成为了企业的人资部门工作的根本指导方针。

葵花药业为甄选合适的团队人才订立了标准：第一条是看思维方式是否正确，严格杜绝“牢骚满腹、怨天尤人”的人，因为团队的管理者们都非常明白，要改造思维方式有问题的人通常是很困难的，即使是改造成功了，付出的代价也会是很昂贵的。

二是看追求的目标是否明确、实际。没有明确目标的人，也可能是心中无数，缺少志向的人，往往难当重任；但是，追求的目标过高，不切合实际的人，往往又会是好高骛远、充满幻想、纸上谈兵的人，这种人，定位不准，浮躁动荡，会犯眼高手低的错误。所以葵花药业规定要求只选明白自己定位的，有具体目标的，对自己的能力和实际需求十分了解的人。

三是看教育背景和成长经历。教育背景包含了家庭背景和学校教育两方面，个人的成长经历对个人的世界观形成起着相当重要的作用，两者必须相辅相成，不能偏重。葵花曾经经历过这么一件事情，当年在收购药厂进行改制的时候，原企业有 16 名销售员，当时企业对于如何看待和使用这些人的商讨上出现了两种分歧意见，一种意见以企业聘请的职业经理人、负责销售的总经理为代表，他们认为“这些人在外从事药品销售多年，游手好闲，吃喝嫖赌，文化水平低，是老企业中最难管理的人员，要突破原企业销售的瓶颈，必须换掉他们，另外聘请有学历、有知识、高素质的职业经理人”。而另一种意见则是以葵花总裁为代表的，认为原企业的销售人员从事药品销售多年，尽管学历低，但他们有着丰富的药品销售经验，更重要的是他们熟悉这个企业，熟悉这个企业的产品，熟悉市场尤其是市场的商业情况，而且对葵花有着很深厚的感情，在任何情况下都不会轻易抛弃葵花，“这些人在某种程度上，可以说是公司的财富，葵花要实现营销上的突破必

须依靠这些人”。这是两种截然相反的用人观点，也体现了双方在营销思路等方面的分歧，最终受聘用的总经理离开了公司，但葵花药业后来的实践证明，当时的决策是符合企业实际情况的，是正确的，也是成功的。对于这16名人员，企业不仅把他们派到一个个省去做省级经理，还把原企业部分优秀的、适合做销售的中高层干部也派到了市场去从事销售工作，直至2007年，这些人中有十几人已经成为了葵花的省级经理，有一人成为公司的销售副总，有两人成为公司的销售总监，还有几人已经裂变出去到一些小企业担任营销总经理或者副总之职，除了仅有的一两个人离开团队工作未及理想之外，其他的全部都在公司日趋完善的薪酬体系和销售政策框架下，完成了向经理人角色的转变，成为年薪十几万到几十万的职业经理人。这支以原企业老销售员为代表的经理人团队，先后开拓了葵花药业在浙江、安徽、湖南、四川、广东、甘肃、青海、新疆等地的空白市场，为葵花的营销业绩突破立下了大功，目前这支队伍已经发展壮大到接近五十人，成为经理人团队中的一个特殊群体。

四是看被聘人的条件与应聘职务的要求是否吻合。葵花药业强调人才与岗位之间的匹配性，并不是一定要选最优秀的人，而是更加关注于把合适的人放在合适的岗位，让其尽情发挥作用，把优秀的人放在不合适的岗位的最大的问题，要么是会造成不稳定，要么就是难管理，又或者可以说会造成人才的浪费。

五是看应聘前和聘用后的所表现是否一致。在人才选聘的过程中，再高明的招聘人仅凭一两次面试是很难做到百分之百把人看准的，因此聘用后的试用期就显得至关重要了。葵花要求各级负责招聘人员不能把面试后签订了聘用合同就作为招聘流程的结束，而是要把应聘人的试用期当作进一步面试的实际考察过程，力求把好选人关。

其次是“用人”。葵花倡导的用人口号是“讲原则，讲标准，更讲艺术”。原则是把合适的人放在合适的岗位，人尽其才；标准是：“忠诚企业，用心做事，敢于负责，精通业务”；用人的艺术要求各级管理者对下属要有爱心，善于发现下属的闪光点，用其所长，明确授权，界定职责、权力范围，给人以发挥的空间，同时更要有容人之量，允许下属犯错误，并给予改正的机会。

其三是“育人”。在葵花的各级团队里，每个人都知道一句话，那就是“光用不育不是一个好的管理者”。葵花对团队建立的要求是“要建就建高素质的团队，

建学习型团队”，鼓励“可以送出去学，也可以请进来教，可以开展行业对标”。据统计，葵花药业每年花费在培训方面的费用就高达 200 多万。本研究者曾亲自参与了葵花启动的“经理人二次再造”项目，这个项目是专门面向于自 1998 年以来从学校招聘充实到销售队伍的大学生的素质提升。这些佼佼者在经过了近五年多营销市场实践锻炼后，已经一步一步地从专员到区域主任，最后提升到了省级经理的岗位上。这批职业经理人，多数是 75 年后出生的，甚至有的还是 80 后的人，一方面他们本身是学习医药营销专业毕业的专科或者本科生，有着一定的教育背景，能懂得并及时跟进行业及产品的发展趋势；另一方面，他们因为是伴随着葵花一同迈过了改制和开辟市场救活市场的过程，对葵花药业有着特殊的感情，一心一意想在葵花所提供的平台上展示自己的决心与能力。加之在葵花多年的市场营销实践历练和葵花多年的苦心培养，以及文化的熏陶，他们已经形成了一套独特的风格，用他们自我总结得话来说，就是“与那些老的经理人相比，我们的工作作风更务实，执行力更好，市场操作思路也更清晰，尤其在把握市场变化，突破创新方面做得更好”。目前，浙江、江苏、四川、山东、重庆、陕西、福建等市场都是由这批经理人负责的。对于这批优秀人员，葵花全力支持他们完成 EMBA 课程的学习，也坚定了他们在葵花服务的信心。

据人力资源部提供的数据，现在企业员工队伍的规模已由原五常制药厂加盟的 290 名员工增加到 4000 余人，员工队伍的结构和素质有了明显的改善，其中大、中专以上学历者占了 60%，科技人员、管理人员、销售人员的比重达 80%以上。直到 2008 年初，葵花集团为年度的育人任务订立的目标，仍然是抓培训，目的是让所有的管理人员都能从基本素质上全面提升。

其四是“储人”。在葵花，“储人”是“梯队建设”的代名词。葵花的企业发展目标是“大发展，做百年企业”，由此而订立的人才战略，走的是一条“以内升为主、外聘为辅”的道路。对于梯队建设中，但凡被列入梯队的人，企业会对其作定向培养，并指定培养导师，给梯队人员定向成长提供一个发展空间。同时，葵花药业在这种人才储备机制里更做了大胆尝试，鼓励引进“狼文化”，对工作不求上进，业绩不求增长，职位不求提升，团对合作不能得到成员充分认可的在职经理、主任形成压力，迫其自进。也正是鉴于葵花的人才储备充足，近年，一些公司级别的管理者也陆续离开了葵花医药公司，但因为企业已经有了合理的人才

储备，也就给一些新人提供了就任机会。

其五是“走人”。葵花文化中，有一个特殊现象，叫做“人才回流”，也就是说已经离开了企业的员工，在公司需要他（她）时，能够再回来，或者是人离开企业一段时间后，还会主动要求回来重新工作的。这种现象让研究者在接手人资部与相关部门人员谈话后，更决心力求将此现象延续。有一位人事部专员是这样评述这种现象的根源的，“葵花药业在处理人员离队方面，有一套‘法则’，一是对主动离职的人员，一定做必要的离职前谈话，做出反思。二是对被动离职的人员，管理者要主动约谈，讲清原因，给予指点，鼓励其换一个环境创造新的业绩。三是无论主动和被动离职，原则上，都要做到心情舒畅，体现来去自由。四是对离职人员，保持必要的联络，对其关心、关爱和必要的帮助，做到‘离职不离心’”。在研究者的访谈笔录里，关于人员流动方面的事件记载相当不乏。最直观正面的例子，仍是江苏省区经理，他加盟葵花七年多来，一直埋头苦干，上级对他的工作评价是“工作既轰轰烈烈，又扎扎实实”。论年龄和工作资历，在葵花集团里，这位经理可算是“新手”，但是他在经营业绩上不仅一直保持上游，而且多年稳定。2006 年，本研究者曾代表公司高层在举行年终表彰大会之前，与其进行过一次长时间的谈话，他当时说过的一句话让研究者都十分钦佩，他曾这样表达自己对葵花药业的印象，“早已经习惯了这里，当这里是自个儿的家了，自己家的事能不好好做吗？兄弟姊妹就那么多了，谁干都会一个样。”由此可见，他对公司给他提供的平台相当珍视。然而，持与此完全不同的思想与态度的人也同时存在，他们不仅对眼前的得失比较斤斤计较，总认为自己的职务与报酬都低于他人，抱怨公司和周围的人们对自己不够认识、不够理解、不够公正，甚至还会有人经不住利益的诱惑离公司而去。结果却未必如意，自己本想得到的东西并未得到，自己的生存环境也并未改善，甚至还不断恶化，更可惜的是白白浪费了许多大好时光。一位曾经坚决离开公司，后来又回来找本研究者请求重回团队的旧同事，他是这样总结其在外的感受的：“把太多的精力浪费在了适应新的环境上，把太高的希望寄托在新公司老板的认可上，结果弄得很多时候都事与愿违，一年中换了两家公司，两年中换了三家公司，一次一次地从头再来，什么都没有学到和得到，也就不奢求了，最让人心烦的是白搭上了信心，都开始怀疑自己的能力了，说明还是没锻炼到家，以前不知道踏实和坚定才是做人做事最应该掌握的。”

4.2.3 团队管理实施阶段 - 积极面对导入团队管理的阻力

新的政制和流程的实施，或多或少都会与旧的体制与做法发生冲突，而根生的习惯也不可能在顷刻间全数改换，对于不时出现的阻力，葵花的管理团队表现出正面积极的态度，坦然应对，毫不埋怨。

4.2.3.1 团队建设和管理模式确认的阻力来源

在葵花组建团队的具体过程中，也曾经出现过阻力，后来也相对应地得到了妥善解决的，归纳起来主要有以下这几个方面：

首先是来自组织结构的阻力。在导入团队管理概念之前，葵花集团也有着自己因为长期的家族单一管理模式而产生的弊端，象从上至下每个人的脑海里都有着相当传统的等级官僚体制思想，总认为一切指令理所当然自上而下，从不思考是否需要分析一下指令的合理性和有效性，更没有人主动挑战上级的权限，即便出现差错和问题，也是一种推诿的态度。直至在 2002 年决定引进团队的管理方式，当发觉管理团队的建立是需要拥有相当的自主权的时候，也使原来的家族成员面临了一段相当难的决策期。可以说，团队的建立，从某种意义上是对传统组织结构的一种拷问。

由独裁决策向民主决策转变的过程，是对原有模式最核心的挑战，葵花药业非常幸运，其第一关由关彦斌总裁开了个好头，对改制报以极大的包容态度和信任，首先放手了相对比较重要的财务部，继而放手了市场部、广告部，最后连人资部也转交到了对应的副总手中，直至如今交出了总经理的头衔。其他关键岗位的权力交接，是对所有家族成员权威的挑战，也是相当敏感的事。例如，采购部一向是由总裁夫人主管的，现在已交由职业经理人负责；政策事务部和人资部也由原来的家族成员负责，转变成今天由本研究者主理。每一步的权属转换，都需要家族成员作出艰难的退让，也需要职业经理人敢于担当的勇气和对事业的不懈追求。

其次，阻力也来自已经习惯了的“企业文化”，一种在员工眼里已经完全没有了风险的企业文化。在进行改制前，企业内部针对员工的思想状况和支持态度进行过一般性调查（通过部门例会来收集意见），结果是占了百分之六十以上的员工

都认为“企业还是少些变化好，越少变化表示企业越成熟，人心越稳定，改变也许未必能让企业达到现在的稳定局面，员工最害怕的就是变化与被动。”但许多实践证明，真正算得上成熟的企业，都会在某些阶段鼓励企业进行边缘化的探索，鼓励做一些有风险的但对企业有促进的尝试，以期为企业未来的生存和发展带来新的渠道和发展路径，团队的建立在改变员工固有思维和推动企业更新换代方面其实是一种很好的尝试。为了让员工都对团队从概念到好处有一定的认知，企业决定从局部入手，以点带面。

葵花药业的第一个大团队建立在2004年底（命名为“处方事业部”），当时该事业部辖管八个省区团队。建立之初，总有人在观望，在猜测，当时风行最甚的说法是“因人设职”，尤其是原来葵花的文化是“重过程轻结果”，而新成立的团队提出的口号是“英雄用数字说话”，强调结果导向，既尊重个人业绩，更强调团队效率。很明显，这是对原有的葵花文化的一种极大挑战，但是经过三年的努力，团队文化越来越得到集团上上下下的认可，还是得到了行业的认知和推崇。

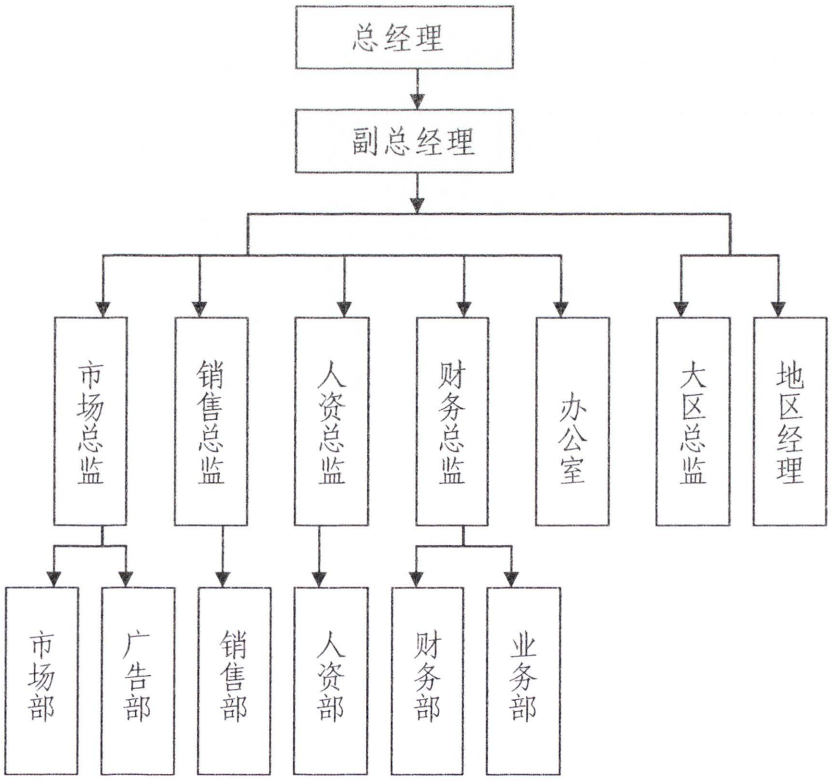
典型的代表是上海处方团队。上海医药市场，是个典型的处方药市场，葵花药业原有的销售模式只侧重药店销售终端，使得上海市场远远落后于其他市场，销售额位居倒数第三位，处方销售更是排在所有团队之末。2004年底，处方团队成立之后，集团专门针对上海市场的特点，选派了以公关能力见长的宋某（也即本研究者的助理）出任该地区经理，重新设计了处方团队，全面整顿团队，以学术、公关、服务三项并进为原则组合团队骨干力量，强调分工协作，并对原有的观念老化、不敢冲锋的员工进行了大胆裁撤。调整后的处方团队士气大振，当年年底的业绩就已跃至公司前列，并产生了销售状元员工。

其三，原本单一的从上至下的信息传递方式也是对团队建立的最大考验。团队中的个体之间，成员和上级之间，甚至团队和团队之间都希望搭建一条自由的信息来往交流的通道，可能是自上而下的，也可能是自下而上的，甚至可能是平级当中进行横向传播的，目的只为一个，就是让团队成员按职责按岗位按目标最快最准地获得应知的信息，并通过信息的沟通交流，形成有效的反馈网络，最终让团队整体效率提高。然而，旧式的家族企业，每一项决策，每一个任务的分派都遵循一种单一的一个方向的传达方式，确实给团队建立带来了很大的烦恼，也造成过不少的误解和困惑。

葵花在全面导入团队管理之前，一般是“秋后算账”，也就是一年开一次总结大会，承上启下。而日常的工作推进，都是各省区各自“划地施政”，互不干扰，信息人员都不互通。导入团队管理后，处方事业部的变化是有目共睹的，非常明显地加大了沟通、交流、培训的力度。现在，事业部内每年都要定期召开地区经理、主任季度工作会、专题培训会、经验交流会，而且经常性以会代训，提升管理素质。同时，每年的九月末，集团还会召开人覆盖面超过50%的处方事业部骨干代表、主任、经理旺季销售动员比武大会，如2005的会议主题是“数字阅兵、英雄排序、三军将士论剑、比拼、大提速；统筹兼顾、长短结合，八千终端发力、提升、全沸腾”。2006年则强调“几度厉兵、经验、技能、学术只为今日；三年蓄势、数字、标准、胆识志在必得”。2007年就更进一步，命题“奇正治兵，战前阅将，几多团队堪大任；长短结合，沙场点兵，百万雄师铸宏基”。会上多角度的信息沟通、刺激让所有与会者接受了全方位的感染，极大地提高了员工的创业热情，业绩持续攀升。

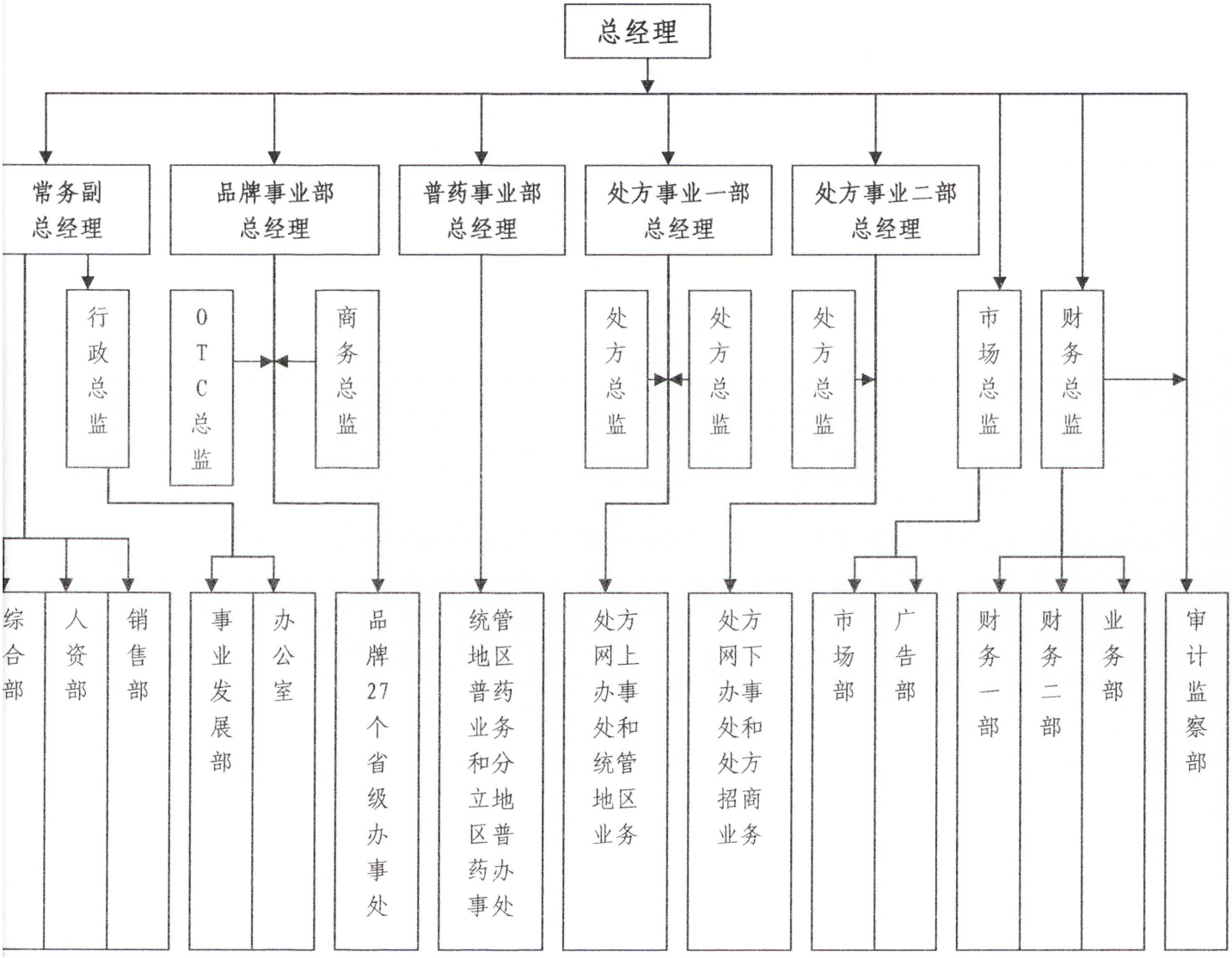
第四，部门之间的各自为政现象是团队建立整合协作的最大绊脚石。以往，葵花药业的组织结构是这样设置的，以医药公司为例，其架构如下：

图7　导入团队管理前的葵花集团医药公司组织结构图



由此图可见，每个部门都有自己的部门职责和负责人，他们各自为政，相互之间只有在定期的办公例会上才有碰面的机会，才可能沟通，如果出现问题，就只会直接跟上级或者上级部门沟通，再由上级部门出面协调，这样一来，一方面可谓程序繁琐，一方面则拖延了时间，都十分不利于企业在药业这个信息反馈需要相当快速的行业里的运作。后来，企业导入了团队运作，组织结构就发生了很大的改变，现在的医药公司的组织架构可这样表达，见下图 8：

图 8　导入团队管理后的葵花集团医药公司组织结构图



新组织结构图中，强调的是总经理负责公司的宏观战略，常务副总抓组织协调，四个事业部按职能分工，对本事业部负责，各职能部门变管理为支持，总监抓技术指导，地区经理对战区任务负责。这一结构强化了事业部总经理、地区经

理两级执行的具体责任，成为执行的主线，其它设置一切围绕这一主线产生，为其配套。新的组织结构，不仅体现了融洽交流的团队方式，在实际操作中，也简化了流程，提高了处理问题的效率。

第五，原来的管理层也是新建团队的阻力来源之一。研究者亲身参与了葵花药业高层管理团队的组建工作，对初建时期各位成员的态度一直记忆犹新。当时在为团队建立进行的内部动员会议上，有大胆敢问的家族成员曾这样提出“团队是建立了，我们在企业中的作用就不及以前了，权利和地位就一定会被一点一点削弱降低。”还说要当时在座的各位彼此安慰，不要再考虑自己原有的什么权限了，那时的表情显得十分神伤和无奈，大势已去的态度。其中一位家族管理者还这样对本研究者诉说过他的苦恼，他说：“应该承认团队是一个好模式，它让我们有机地整合在一个目标下，分工协作，可以共享成果；但它也真是个不怎么样的模式，因为一旦人置身其中，就必须有所作为，否则就会感到压力太大，左右为敌，上下为患，好像做人就只有一个劲地向前冲，不敢停，好累啊。”

另外，还有一些管理人员，他们虽然很支持建立团队，也相信通过团队搭建能使企业的组织机构不再那么臃肿，可以精简掉看似多余的管理层。这种架构在处理问题和进行决策方面会对企业有相当的提速与促进作用。然而，他们同时担心的还有另外三个问题；第一个问题是“如何才叫做有效的授权，被授权后团队人员是否也能够同步承担相应的责任，而不至于只懂得要权而不知道付出”。第二个问题是“面对企业内部形成的大大小小团队，企业内是否能及时地提供足够的培训和支持，万一青黄不接，半途而废，那反而更影响企业向前走”。 第三个问题是“管理层究竟能不能及时传达企业的总体目标并同步制定出相关的细则，毕竟所有的战略和方针决策都是来自于上层，团队的管理人员能否确实理解并加以传达和落实，一天没操作没实施，都是个未知之数”。为此，葵花的高层没有少开会议，通过脑力激荡，把团队在实际实施过程中可能存在的管理缺陷一一列出来，共同商榷最佳解决方案。

葵花药业的商务部的设置及问题就是这些担忧的最实在的反映。这个部门其实是服务于四个事业部的综合部门，是一个颇为居中的角色。要同时服务于四个事业部，一定是一件相当复杂的事情，各个事业部都将自己视为其提供服务的第一对象，而商务部自身明白必须分出轻重缓急，如此以来，经常在支持服务上发

生或大或小的冲突。每每如此，商务部的内部人员都会觉得这是团队设置出了问题，或是强调总部对商务线授权不充分，为自己无法做到高效配合而叫冤。而对于其他四个事业部来讲，则认为商务部“持权不干活，或者干不出好活，还不主动承担”。对此，总部也深感头痛，为了杜绝部门之间花费太多的时间相互“指教”，为了不让既定的策略被偏差性实施，经常安排部门开协调会，研究工作方法。最终的结果是，确定商务线寓于四个事业部中最大的品牌部中，由品牌事业部经理负责定期专题例会解决协调问题。

第六，一些个人方面的因素，也在团队建设当中充当了阻力军。比如，无论是授权者，还是团队的受权者，大家都在担忧，“如果在团队中必须保持一种合作的态势，那么个人的特性还能不能发挥，个人的优势还能不能得到认可”；还有人担心害怕“团队形成会给自己带来更多的工作，一旦无法完成就会面临绩效考核的责难”；而作为一些新进的团队成员，“自己是第一个吃螃蟹的人，究竟责任有多大，究竟自己要承担什么后果，没有人知道，也没有可借鉴的地方”,结果反而更加害怕承担责任了。还有一些人在担心“各团队一旦同步运作，势必会出现新的冲突，如果冲突出现，自己的团队也好，自己的上级也好，不知道会是什么态度，自己是否最终会沦为牺牲品”，如此等等的猜测和诱惑，在相当的一段时间里，都弥漫在集团内部。也正是看到了这种不正常现象，研究者和集团总裁经过商议，在正式宣布高层管理团队成立之前，在企业内部向全体员工进行了一次关于团队于企业利弊的方方面面的宣讲，会上明确了团队与个人、骨干于团队、团队与企业、分工和协作的辩证关系，让员工们更加清楚团队讲求的关键是“参与、共享、属于”。

在葵花集团新收购的子公司——伊春公司筹备接受 GMP 认证的期间，曾发生过这么一件事件，当时本研究者正好兼任该公司的总经理。由于公司从整合后的伊始，便倡导团队建设，亦即从就业价值观、经营理念、企业精神到行为规范、制度建设等，入手进行定位于沟通，使公司员工能基本进入较好的团队合作状态。然而，GMP 认证工作毕竟是决定企业生死存亡的大事，在推进的过程中，有不少的员工、部门主管纷纷请辞，经了解情况后才知道，员工感觉压力过大，怕在认证期间，由于自己的过失或工作不足会影响了认证从而影响了企业。对此，本研究者专门主持召开了内部会议，明晰了“责任和义务不是无限度的，只要能按照

公司辅导员的要求主动做到，就是完成任务，团队的总责任应该由总经理负责”，如此一来，帮员工卸下了忧虑也卸下了压力，才保证了认证工作的顺利完成。

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

考究葵花药业的发展历程，研究者发现，一方面，葵花药业在发展的阶段中充分暴露出其家族企业的一些典型特征，以及“先天不足”，另一方面，葵花药业的操作和应对，也充分显示了该企业的成熟程度，通过团队管理的导入，成功地提升了企业的效益，更有效地解决了企业面临的发展瓶颈。企业因为引入了团队管理模式，获得了根本的改变，这种改变也让葵花药业越走越稳。详情见下表：

表 7：葵花集团引入团队管理模式的过程和前后状况比较

葵花时间表	葵花集团状况	企业面临的主要问题	企业需要达到的期望值	团队导入的情况	问题解决的结果	葵花集团的新变化
1998 年	合伙起家到创建葵花药业有限责任公司	规模小，领导层全部由家族成员所组成，既是决策层成员又是执行层成员，同时由于企业法制不健全，缺乏管理章法，使整个经营活动缺乏制约。	建立制衡机制	企业成立初期，团队管理模式尚未引起决策者们的足够重视。	调整后的产权制度形成了决策机构、执行机构和监督机构三权分立，各司其职，各负其责，相互监控。	开始启动以“产业报国，贡献社区”为价值观的企业文化建设工程。
2004 年	企业变更为葵花药业股份有限公司	优秀人才匮乏，使得企业发展停滞不前，且企业决策过于集中化。	广纳英才，培育全新葵花文化。	采取战略调整，逐渐引进人才，系统导入团队管理模式。	试点在医药公司的高管团队进行全面调整，大批雇佣职业经理人。	截至 2004 年底销售收入较 2003 年底增长 20%。
2006 年	股份公司制到股份集团制	人治为主，导致企业内部管理机制存在漏洞。	推行法治化管理，构筑起管人、管事相结合的全新管理体系，提高管	推行团队管理深入，创造了神奇的“葵花现象”。	治理结构创新，打破创业初期以人治为主的管理模式，制定人力资源管理办法、	截至 06 年底，实现销售收入 5.7 亿元，是改制前历史最好水平的 18.7 倍，是

			理的效率。		质量技术及工艺设备管理办法等七篇共 312 条企业法规。	改制前一年 1997 年的 41.1 倍。实现利润 9258 万元，是改制前 30 年实现利润总和的 18 倍。 收购重庆御一制药和铁力红叶制药两家企业，且先后注册成立了“葵花阳光米业有限公司”、“葵花房地产有限公司”等十个子公司。
2008 年	对股份集团制进行重新整合，建立起规范的股份制企业集团及符合国际惯例的现代企业制度与法人治理机构	股权结构单一化。	优化股权结构，淡化家族色彩。	为了克服家族企业的弊端，葵花在形成股权较大级差、维护决策层权威性的同时，通过收购、兼并、合股等方式，使股权结构多元化，并吸纳优秀员工成为股权拥有者。	在葵花集团的最高决策层中，家族成员所占的比例已不到 50%；在 50 多人组成的股东会中，家族之外的股东占 94%。集团总裁在葵花的股份仅占 51%左右。	目前，企业 81%高层管理者均来自职业经理人，中层管理者全部来自外聘。百分之百的中层以上管理者均给予了配股机会，实现利益共享的管理机制。

如上表所比较的，现在的葵花，形成了以集团公司为投资中心，以销售公司为利润中心，以基层生产公司为成本中心的母子公司管理体制，再通过团队管理模式的建立，开发了适合自己企业的运作和监管体制，从根本上摆脱了“家族制”、“家长式”管理，实现了从“人治”向“法治”的根本转变。

4.2.4 团队管理导入后期的主要环节

任何的胜利果实都需要得到很好的保护和传承，并在此基础上继续发扬改进。团队管理在某种程度上，协助葵花集团渡过了发展的瓶颈期，解决了发展中的矛盾与问题，实践也证明了是适合该集团运营的。同样的，团队管理所带来的优势和效益，需要继续保持和延伸，而团队管理本身作为一种管理手段，也是需要得到巩固和根植的。在团队管理模式导入的后期，葵花药业从高管层的坚持与扶持，到大小团队内部的不断修正与调配，目的都旨在尽最大努力保护好由新的机制带来的硕果。

4.2.4.1 不惜代价对员工进行再教育

本研究者在跟随葵花药业走过的改革过程中，尝试总结葵花药业之所以能顺利导入团队建设的基础，结果发现所有的支持与配合都源于一点，就是每个葵花人都对自己的事业与前途有着向上的追求，都对葵花这个舞台很珍惜很认可。葵花药业的高层管理者在欣慰于此的同时，也清醒地意识到这种追求和认可是需要被不断灌输、不断强化、不断引导、不断渗透的。因此，集团高层领导团队从未放松过对员工的激励，利用一切可以利用的宣讲渠道，每逢大小会议，都会不厌其烦在总结过去的经验和教训的基础上，通过各种事例和道理来鼓励员工配合企业的发展调整自我。例如强调团队的战斗力保障，个人一定要服从团队和组织，搞好团队内部的协作和团结，团队中不容“害群之马”，个人要不断的学习并提高自我，并指出个人的综合素质的高低会对团队产生正、反两个方面的影响，对个人行为的性质要时刻分清，不可混淆个人与团队之间的概念，更不可颠倒。葵花集团内有这么两句话来非常贴切地表达了企业对个人的要求和评价，“用个人的行为去代表公司是乱用职权，用公司的行为去代表个人是假公济私。”

据资料记录，有迹可循的员工教育事件有：在 2007 年葵花集团的成立大会上，关彦斌总裁代表集团做了“打造葵花大航母，开启集团新里程”的讲话，其中就很鲜明地论述了团队管理模式给企业带来的各种变化和促进，鼓励继续坚持团队管理模式。紧接着，在同年的葵花集团营销年会上，从集团总裁到下属各个区级经理，大家一致强调的就是如何树立责任感和主人公精神，如何做到“人管理和

管理人”的最佳平衡，挖掘集团这个大家族大团队、自己区域这个小团队中的各种可利用的力量，保护团队中的优秀成员。在2008年年初的葵花集团成功改制十周年的庆功大会上，企业高层就葵花走过的十年做出总结的时候，很大的篇幅都提及葵花之所以会成功，是因为培育了“铁军团队”，团队的思想建设是所有其他建设的保障基础。到了2008年，首次的总经理和人资、财务经理工作总结会议上，企业又再次强调了团队管理中组织建设的重要性。

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

反馈机制是任何管理模式都应具备的，它有助于及时发现欠缺和不足，纠正错误，甚至还承担着改变结果的角色。对团队管理模式的不断检讨，根据需求而不断改善既有的模式，促进其动态转型，已经成为团队管理硕果保持延续的基础。

团队管理是个系统工程，有时需要自上而下的推进，有时也必须自下而上的执行并优先取得经验，进而反馈结果。葵花药业的地区团队建设是公司大团队建设的重要组成部分，在公司的系统团队管理框架下允许地区创造性的执行。公司的各级管理人员在检查各地区工作的时候，针对业绩非常好的、非常差的两个极端团队认真总结其团队建设执行过程中存在的问题或取得的经验。例如：浙江处方团队在公司的处方事业部一直处于领先地位，团队的业绩、员工满意度、骨干员工的质量、团队风气、专业化程度都处在公司的前列，针对这样的团队，研究者会定期参加该区的工作例会，深入走访团队的各级市场，总结经验，发掘亮点，指导其适时升级。浙江团队建设的突出经验是“团队文化建设和团队骨干建设”，地区在公司的总体文化建设框架内，结合本地区的经营环境、团队成熟度、团队的主要矛盾和拟打造的团队特色，提炼并形成了目标：“做葵花第一团队”。团队还为自身树立了鲜明的特征：在方法论上，讲求“效果比效率更重要”；从操作上，相信“心态总比方法大，方法总比问题多”；讲到协作，他们坚持的是“不抛弃、不放弃，并肩作战”。为自己订立的标准是：“立足于葵花，着眼于行业”。在管理艺术上上，坚持士气与方法并重，服务与学术并举。管理方法上坚持统筹兼顾、科学适用、长短结合的市场规划、目标计划、选贤举能、系统推进、科学评估、及时调整、变革创新的原则，一直被公司树为团队典型。浙江的经验反馈说明：一是团队建设必须理论联系实际，不能套用模式；其二团队管理推进效率取决于

倡导者的水平；其三团队建设短期靠方法，长期靠机制，大小靠文化。

而与浙江团队相比，辽宁处方团队的建设则一向差强人意。市场的业绩始终不达标，员工满意度差、人均功效低、团队风气自私自满，研究者曾为此多次与其团队管理人员约谈，究其实质，是其团队建设中的组织建设出了问题。由于葵花再选派区域负责人上坚持奉行的是次优原则，导致几次派驻该地区的经理都不理想，搭配的班子就很难着手，致使团队的框架始终搭建不起来，进入了“好人不愿来，差人不想走”的恶性循环。这个事例也从侧面反映出团队建设首先讲求的是管理人员的班子建设，这是团队建设的基础工作。

4.2.4.3 团队管理的阶段性策划安排

团队管理模式于葵花药业这一家族企业来说，也是一个全新的尝试，没有人能够在开始引进之初就预知其结果，更不曾业不能估算成功与失败的比率如何，唯有相信步步为营的考察总结与反馈，会让企业与团队的管理者更成熟更有前瞻性，决策也更贴近企业实际之需。对于团队管理的各个阶段和进程，葵花自始至终都遵循着从点到面，力求一点成功才在面上推广，以及得到集团各个阶层的认知和广泛认同的原则，按照集团本身的发展阶段与空间进行推进。下页表 8 反映了集团对团队导入的安排步骤，同时也可以从中了解到改革探索是需要全民参与，全副投入和不断进取的。

表 8：葵花集团引入团队管理模式的阶段性安排

时间	团队管理模式引入的主要任务	任务完成情况及后续安排
2002 年	导入团队管理模式构想	必要性和可行性论证
2003 年	在个别地区的尝试	取得经验并增加感性认识。
2004 年	在子公司中放大管理模式	取得面上经验，坚定推进信心，设计系统导入方案。
2005 年-2008 年	全面铺开，多层次推进	总结经验，反馈信息。
2009 年-	团队管理的系统升级	根据公司的发展要求，重新丰富团队文化内涵； 提升团队执行标准； 建立团队分级（总公司与子公司）管理模型

第五章 对团队管理者和家族企业家的建议

本研究通过对葵花药业这个典型的纯家族企业，在其发展的瓶颈阶段，果断引进团队管理模式，并努力为团队管理的贯彻实施创造优势条件，最终通过科学化的管理手段提升企业绩效的过程观察和分析，总结出团队管理在家族企业中发挥功效的主要原因，在于团队和家族企业的家族之间本身内在具有着相当深的联系，二者之间存在着的极大相似性和共性，这也是为何团队管理模式可以在家族企业中立足的基础。其二，适合的团队管理模式也确实能够帮助家族企业持续发挥自身优势、抑制发展劣势，可以解决家族企业在发展中遇到的问题，是促进家族企业发展的有效手段。当然，这两种方式的融合，以至融合最终发生影响作用，都必须有着前提条件和必要条件，在达到最终目标的过程中还有许多需要注意的环节。与此同时，让研究者在整个观察记录以及分析的过程中，一直颇为在意和着重的，就是每一位隶属管理层的家族成员在引进团队操作前后，其个性、工作态度、处事方式，以及对企业期望值的高低变化。同时，每一位接受面访或者深谈的人员，他们对待引进团队管理、参与团队管理的过程，究竟是自愿还是被动，如若是被动参与，又如何平衡自己心理落差和实际工作的绩效表现，如此之类的方面，都是本研究者特别关注的。研究者发现有些访谈得到的内容，以及在工作过程中发现的现象，实在是一般管理理论无法做出合理解答的，是需要配合心理和社会科学方面的知识与理论去权衡的，这些方面的问题研究者会努力在研究发现和建议中反映出来，但将不作为本次提议的主线。根据本次研究的目的，综合以上观察发现和研究者个人的亲身感受，研究者提出以下建议：

5.1 团队管理是家族企业踏上科学化管理的可行之路之一

在今天日渐全球化的市场里，企业仍然固守原来的理念和操作规则已经注定会被淘汰。无论是何种规模的企业，都要有适应国内外经济大环境和政策环境变化的能力，要懂得掌握国际市场经济的运作规则，并灵活运用东西方两种思想和操作规则的融会，尽快摆脱原有的传统管理模式，促使企业能够应对于国际规则和国际竞争。

一个家族企业，在经历了相当的发展年间后，从企业的内外部都会出现一种想再前进一步都比初创时期前进十步难上加难的现象。经历过艰苦创业期而顺利步入成长期的企业，一方面各种在企业快速发展过程中来不及解决的问题和弊端逐渐暴露出来，另一方面，因为发展顺利也极容易滋生这样那样的满足和松懈感，尽管有良好的要素配置，相当稳定的市场份额，很不错的行业口碑和企业信誉，然而，如果规模不够，品牌不足以支撑持续发展，经济实力不能够应对随时发生的危机，那么，要在越来越复杂和激烈的市场经济的惊涛骇浪中主导浮沉，则需要企业从根本上进行彻底的变革，包括制度和管理理念。因为，企业竞争的结果是不进则退。

家族企业如何应对成长挑战，是家族企业自己需要面对的历史选择。众多的实践证明，如果没有迈向正规化，职业化，科学化，系统化的管理决心与行动，那么大部分家族企业都可能无法有更好的将来。

团队管理应用于家族企业，其理论所展示的是针对于一个企业在其发展过程的不同阶段，对管理模式改变以及提升的需求，是因应企业管理发展所需而应运而生的。团队管理的引进，为家族企业在各个层级各个阶段各个问题解决的过程中，创造了管理上的系统性和公平性，是对家族企业向前、向上、向高、向强发展的促进，它不是全盘否定家族企业的原有模式，而是以最终最高绩效为目的去整合家族企业的优势，带动家族企业的资源，力求一种更加利于沟通，更加利于合作，更加不浪费资源的方式去为企业创造价值。

另一方面，在当前多变的商业环境下，决策需要依靠大量的信息和专业技能为依托，单纯依靠个人的判断和直觉进行决策的时代已经远去，个体很难具有独自进行科学决策的技术和能力，个人的决策也存在着巨大的风险。由于团队是由优势互补的个体组成的，所以毋庸置疑的是团队决策会比个人决策具有更大的优势，因为团队可以获取的信息基础比个体更加广泛，也更有助于团队的决策过程。组建管理团队并通过管理团队进行决策，对于家族企业来说是发挥了高层管理团队的集体智慧，规避了决策风险，也就能更好更为稳妥地带领企业向前发展。

更为关键的是，当今无论大小企业都在“呼唤”人才，而组建团队的过程即是培养吸纳人才的最佳过程。团队建设的基本原则，就是对于团队成员要求各尽所长、优势互补，根据团队目标进行角色分工，按照角色要求培养、选择合适的

人才，同时把团队成员用一个共同的目标凝聚起来。在团队建设的要求下，企业成员不能再用远近亲疏来衡量相互之间的关系，而是用团队合作伙伴的视角彼此看待，缓解了家族“内部人”和外来人才融合困难的问题。同时，组建团队可以帮助家族企业建立一个人才使用体系，通过这一体系，改变家族企业人才标准模糊、人不能尽其才的难题。所以，按照团队建设的要求组建团队的过程，也是改变家族企业人才问题的过程。

5.2 团队管理的模式须因应家族企业自身情况不断调整

实践证明，很多很成功的企业都是从家族企业发展而来的，他们或多或少都走了类似于葵花药业今天所走过的道路，只是在不同的阶段应用了不同的手法，有着自己的偏重点而已。

有一些家族企业逃脱不了短命夭折的命运，从根本上，可以说是没有树立企业长远发展的战略思想，而是只驻眼于当前利益，不懂得将企业的价值创造基础扩大到家族以外的人员身上，不懂得在适当时机引进适当的创新的科学的管理模式、管理机制和专业化的管理人才，大胆承认取缔固有的已经开始阻碍企业发展的旧体制旧方法的必要性，则可想而知最后结局的方向。

企业要发展，企业要壮大，需要依靠集体，依靠团队的凝聚力和集体智慧的充分发挥。可以说，现在很多家族企业的当家人也都已经纷纷意识到了企业改革的重要性，尤其是从高层改革开始，也都陆续开始外聘高级职业经理人员，空降专业化人员，打造高素质高水平的管理团队，打造从家族企业核心向科学化团队管理模式倾斜转移和整合的流程。但是，也有不少的企业在克服了重重困难完成了这一系列的改革，在经历改革阵痛而得以生存下来之后，还是让外界看到了一种普遍现象，那就是受传统的管理思想的影响，内部仍然存在着一些亟待解决的问题，比如说，在管理上，说是重视人才，重视团队建设，可是企业内满目冗员却见不到核心人才的梯队踪影；说是科学化管理，重视流程环节的紧凑性，可是在管理上却见不到科学的痕迹，只是停留在各种各样的形式上，而科学的、实质性的内容太少，科学化管理形同虚设，团队管理也只是一种口号。更有甚者，在经历了一番努力之后，却没有坚持到底，走不出传统的旧有的思维与操作，重新回到“原点”，把已经建立起的团队的领导者又再次换成自己的家族成员，把团队的

流程“改造”使之顺应于家族成员的职位与个性特点，如此等等，周而复始，回到“一潭死水”。

因此，从葵花药业的案例里，可以总结出一个或许对某些家族企业可持续发展的可行的建议，那就是团队管理之路于家族企业的变革是有很大助益的。但团队管理之路不是强硬性推销的过程，是随着企业的各个发展阶段循序渐进推进的，只要在意识上坚定方向，把握龙头，那么，在环节上，就可以随企业的实际情况进行适当调整和缓冲，在遇到跟旧有的制度流程和思想发生冲突的环节，更要懂得绕道而行，这样做的目的只有一个，那就是最终把团队管理的模式推行到各个阶层，推行到企业的每一个角落，把团队管理带来的胜利成果通过每一个发展阶段更加巩固。一句话，团队管理模式的导入，最直接影响到的就是原有的家族利益和家族操作习惯了的流程手续，但家族企业的“姓氏”是不容团队引进与否而更改的，那么，需要不断调整和改变的，只有团队管理模式。

5.3 在家族企业中导入和实施团队管理模式的前提条件

企业创始者个人或者创业者家族整体的理念不同，势必导致家族企业在制度形式和组织发展上走上完全不同的道路。因为中国家族企业的特殊背景，要在此类型的企业中实施团队管理手段，进行团队化管理，则首先要求家族企业从个人到整体（群体）都要有着明确的认知和积极正面的态度，认定目标克服一切困难彻底执行，真正在整个团队管理引进的过程中起主导和推波助澜的促进作用。

5.3.1 家族企业核心层对自己企业和自身的正确认知

要在家族企业中创建和谐团队并使该团队维持在高效的运转状态，研究者认为前提条件就是家族企业核心层必须对自己有着深刻的认知，而且对团队管理理论推崇认可，也即当一个企业欲转向团队模式时，企业领导者必须自己先从思想和观念上做好准备，乐于接受并支持即将发生的一系列变革。

在一定的制度环境下，相对于其他企业组织形式，家族企业在明晰产权、降低代理成本、提高决策效率方面具有一定的比较优势。但企业核心层同时也应该认识到这种比较优势是动态的，是会随着企业自身发展和经营环境的变化而转化

的。要想将这些比较优势转为持续的竞争优势，就必须根据自身发展和环境变化进行组织结构和管理模式的变革与转型，否则那些曾经引以为豪的竞争优势就会在不知不觉中转化为生存威胁。随着家族企业的蓬勃发展，一系列挑战会接踵而来：家族矛盾、管理错位、排斥人才、决策独断、战略模糊、继承风险等都将困扰着企业的进一步发展。这些问题牵涉企业管理的诸多方面，但是都与家族经营和管理休戚相关，对于克服这些管理困境的出路，家族核心层理当意识到家族企业改进上述任何一方面的管理水平虽然有必要，但仍就远远不够，家族企业需要对自身的企业和家族的未来目标、经营理念和管理模式进行整体性的反思和改造。管理大师彼德·德鲁克（1995）说过家族制企业要有自己与众不同的准则，而且必须得到严格遵守，否则家族管理的企业就无法生存，更谈不上兴旺发达了。在进行整体反思与改造的过程中，家族领导们也逐渐发现简单拷贝和模仿已有国外大型企业的管理模式和方法于事无补，那么中国家族企业如何找到一种属于自己的管理思想和管理理论呢？实践证明，将西方现代企业的管理制度和方法与传统家族制的优势相结合，将现代企业管理模式与传统家族管理模式嫁接起来，的确可创造出一种具有中国特色的现代家族团队管理模式，从而使中国的家族企业找到一条属于自己的管理发展道路。

5.3.2 家族企业核心层对团队管理模式的认可和接受

在引进团队管理的概念到家族企业之前，对于团队管理模式的优势好处，以及鼓励众人树立大家族观念的所有宣讲和探讨是不容许省略的。只有从高层管理者的意识观念确定发生了改变，确定能够接受和支持团队管理机制的建立，只有充分打消家族成员们的疑虑和担忧，扫除不必要的争论，确实保证家族企业在更为科学的管理手段之下并不会改变其宗旨，不会影响其家族继承性，才能真正地贯彻实施团队管理，才能让家族企业从上至下都能够意识并感受到引进团队管理模式将会给企业带来的巨大效应。

从葵花药业的实践中，本研究者总结出这么几个手段，分别从企业的长远利益和可持续性发展目标，以及企业当前所急需必须解决的问题入手，晓之以理，动之以情，通之以实，是最为有效处理解决家族成员忧患意识的途径，也是从根本上排除未能入选团队的家族核心成员们的忌讳和猜忌之心。具体来说，第一步

是从制度的制订入手，坚持“以岗定位”，“以职问责”， 坚决杜绝以血缘尊亲来界定和处理企业与员工，管理者与下属，员工与员工之间的关系；第二步，为企业流程设置规范和条例，强调达到共识和经过宣讲的原则不容逾越，运用制度化和科学化的原则来约束和管制企业，克服用家族式的训条、训制方式运筹企业；第三步，在遇到矛盾和是非当前，一切以既定制度和规章说话，辅以咨询引导和统一执行的态度，克服以人情以关系以“先来后到”的方式处理；第四步，对团队内部成员也好，对暂时还不是团队成员的其他人士，以至普通员工，坚持一个原则进行工作分工和犒赏，该原则是一切行动有利于调动积极性和创造性。

从家族到企业，可以说是两个根本不同的范畴和世界，企业是一个生产经济组织，是讲效益、讲效率的地方，这与社会一般的企业没有两样，不能绕过一般企业的运行规律性。从人们踏入企业大门的第一步开始，首先就是企业的一名普通员工，其言行举止要接受企业的全面检验，因此，研究者建议，从员工进入工作岗位的第一时间起，就应该让其认知到，企业是有能力合理处理好从家族到企业的关系，从亲缘到员工的关系，企业希望做到的是将所有员工，当然也包括家族成员在内，从家族式的“血缘关系”进一步发展为“契约关系”，通过自有的，以及借鉴而来的先进经验建立起完善的激励制度，增强企业的凝聚感和向心力，使加入企业的每个成员都能为服务于这样的企业感到自豪和安心。

在实践中，研究者同时感受到家族企业成员对企业接班人问题的关心与担忧，所以在导入有效的团队管理概念时，同步告知即便是在选择家族的继承人的时候，也会建立一个有效的管理团队来进行筛选，进行扶持，进行培养，进行危机事件的处理，如此，既保证了家族对企业的控制权，又避免了把企业命运系于继承人一人身上的风险，这样的做法势必会得到更多的家族企业成员的支持和理解。研究者就曾在与家族成员班底开讨论会的过程中，以台塑集团的例子说明过这种做法的好处：2006 年 6 月 5 日在台塑公司股东大会上，王永庆、王永在将各自的董事长和副董事长之职全数让出，另一个副董事长王金树成为最高顾问，由跟随他多年的老臣李志村担任台塑集团董事长。王永庆的胞弟王永在的长子王文渊为台塑企业总裁，王永庆的女儿王瑞华出任董事及副总裁。掌管整个台塑集团最终决策的“行政中心”由七人组成，分别为王文渊(现任台化公司总经理)、王瑞华（现任长庚生技总经理)、王文潮(现任台塑石化总经理)、王瑞瑜（企业总管理处协

理)、吴钦仁(南亚公司总经理)、杨兆麟(总管理处副总经理)、李志村(台塑公司董事长)。七人中，前四位分别为王永庆、王永在的子女，后三位则是多年跟随王氏兄弟打拼的部下。这七人都是在台塑集团有 20-30 年以上的专业经理人，基本是集体领导，七人小组对公司重大决策负责。最近几年来，重大事务都由这个决策中心决定，比如公司重大投资、提升高层专业经理人、公司股息分配等。现在的这个集体决策班子已经运作几年，集团业务有序进展，未产生不良影响（资料来源：http.://finance.sina.com.cn/chanjing/b/20060610/12482640883.shtml)。所以说，通过高效团队运作筛选出来的接班人，通过高效团队运作培养出来的接班人，更能承受企业实践的考验。

事实证明，在家族企业实行团队管理的过程中，企业所有者摒弃狭隘的家族观念，转而树立大家族的观念，在企业中营造出平等友好的氛围，使家族的亲合力泛化到整个企业之中，从而逐渐消除远近亲疏之别，给予家族以外的员工以同样机会和尊重，就是对团队融合的最好促进。

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

团队管理不仅是高层管理者需要面对的责任，也是所有企业成员必须配合操作的过程。因此，在导入团队管理之前，以至过程和之后，参与者和带领者都不能松懈于对成员进行合理正面评价团队管理的教育和引导，以下这几个方面的思想交流和灌输最为必要：首先，是必须坚定走团队管理的道路是适合企业发展的信心，让企业从上至下都能够感受到一种大团队的和睦以及相互支持，这种信心需要从始至终地贯穿在企业的改革，团队建设以及发展的各个环节之中。要明确地在各种可以宣讲和做思想工作的大小会议和座谈中，都以鲜明的态度表达对团队管理模式引进的支持与配合，号召全体人员目标一致共同前进，对任何可能或者将会动摇方针信心的言论与做法，都将严厉杜绝和不容发生。家族企业领导者对团队管理理论的深刻认知，也是在此时发挥出其巨大的作用，使其对团队管理所生效应充分信任并大力支持，也将更有利于团队建设活动在企业内部的全面开展与顺利进行。

其次，对于团队内部的成员，因应各位成员都是经过了很严格的筛选和培训

而加入的前提，对他们进行更强化和深度的考察，并适当给予压力。在令成员们感受到企业和领导者对其工作的大力支持，知道自己的工作成绩被给予绝对肯定的同时，也鞭策之继续不懈怠，更加以身作则，为企业下一步细化团队规模，细化团队管理流程做好榜样。

第三，杜绝团队中的个人英雄主义，不放松对团队内部凝聚力和共合共赢精神的教育，一方面使团队内成员对企业有更深的归属感，对工作有更强的责任感，对企业和团队有更强的自豪感，在团队成员们彼此的优势力量得到整合的同时，也推动了个人与团队与企业共同成长，达到优势互补的目的。另一方面，也向团队外的员工展示团队合作的优势与吸引力，让其他员工更加自发地渴望参与团队建设和企业改革。

第四，对于团队建设和管理模式的导入过程中，以及导入之后，遇到的各种问题以及矛盾，企业的领导人和团队核心管理者都应该及时给予团队成员和外界人员相应的思想辅导和沟通，即便是在问题不能得到完全解决，或者是在问题没有寻找到合适的解决渠道之前，甚至是团队管理模式的导入在执行过程中遇到所料不及的问题与瓶颈，一时间无法有效解决，让团队内部成员灰心和担忧，让团队外部成员猜想和质疑，诸如此类的情况，企业领导者和团队负责人所必须做到的是：不能让所有人员的思想和视线偏离既定的管理轨道，不能让谣言和猜测影响团队人心，更不能听之任之泛滥。这种做法放在团队当中，则视作团队核心管理者的职责与义务之一，放在企业当中，则是企业当家人的职责和义务之一，无论何者疏忽，无论何种情况疏忽，都必须被问责。

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

在引入了适用的团队管理模式之后，家族企业的发展是否得到正向的促进，其整体绩效表现是否有所提升，可以从企业所制定的各种纲要和制度是否真正发挥作用，为企业发展提高效率方面得以考究。同时，也可以通过组建管理团队，是否能够真正做到令家族企业得以解决战略、决策和传承方面的问题方面考察。再者，可以通过管理团队而导出的决策是否更加科学，实行团队管理能否确实化解企业内部的斗争，减少不必要的精力和资源的浪费方面来确认其功效。

5.4.1 适用的团队管理模式的特征

所谓适合于自身家族企业的团队，其特征从根本上必须要满足企业既定的战略方针，经营目标以及发展方向。换句话说，其管理结构和流程都必须为企业的战略服务。

总结葵花药业的成功经验，研究者在参与团队建设和管理的过程中，从观察和自我感触中，收获最大的就是葵花在为其团队设定模式前，一直从始至终都要求团队具备以下特征：

第一个特征，也是适用的团队建立的原则所在，就是团队必须要有规则，要明确目的是为确立高效的企业制度打下坚实的基础。这种规则的设立也是为了鼓励对团队成长有益的行为，规避有害的行为，让团队成员意识到自己在一定的条件下应该做什么、不应该做什么，以提高团队的自我管理、自我控制能力。从个体的角度看，团队规则意味着在某种情况下，团队对一个人的行为方式的期望。团队规则被团队成员认可并接受之后，就成为以最少的外部控制影响团队成员行为的手段。

每个家族也存在着自己内部的家族规则，它决定着也规范着家族成员的行为举止。家族规则在家族力量占据重要地位的家族企业中，对企业的影响作用是非常巨大的。而家族规则中有利于企业发展的因素，同时也会存在着影响企业发展的因素。也就是说，家族规则可能成为家族企业的规则的“元规则”，也就成了企业制度的原始基因，所以，家族企业中家族规则的优劣，决定了企业制度的优劣。

在家族企业中建立团队规则，有助于适当地调整原有的家族规则，发扬优点，规避缺点，使其成为与团队规则相一致的原则，为企业确立了正确的群体规范，同时也为确立和有效执行高效的企业制度打下了良好的基础。

第二个特征，高层团队的建立基础必须是在企业的战略思想上保持高度的一致性，在战略的执行上保持高度的连续性。从葵花药业的经验可以看到，通过组建高层管理团队，可以促进家族企业明确战略、进行科学决策，并使合理决策得到有效的传承。所谓杰出的团队，其关键在于团队拥有着一个被所有成员都认可接受的价值观，所有成员都拥有着共同的愿景与目的，这样团队的成员才会为之长期奋斗。中国家族企业的愿景和价值观，从某种意义上说就是家族企业所有者

的愿景和价值观，但是，如果一个企业的愿景和价值观只是为了家族的兴旺发达，那就很难让家族之外的成员感受到工作的价值，在员工的眼里，其工作也只是成了养家糊口的手段，与家族企业并无本质的关联。但是随着团队的建立，随着成员在意识形态，在思想境界，在奋斗目标，在价值观方面都有了很好的共识，非常的步调一致时，也就很容易解决家族企业战略问题了。

与此同时，葵花药业的成功也体现了其对战略执行的专注和连续性。在战略选择上，葵花结合自身特点和优势，立足于行业在技术领域的发展远景与市场潜在容量，对照企业的长远发展目标选择相关多元化战略。由于发展战略的实施是一个长期的过程，因此，其间必须摆脱各种短期利润机会的诱惑，持续不懈地坚持下来，不能因为市场出现其它短期利润机会而偏离自己的运行轨道，导致精力和资源分散。葵花药业的事实也证明，只有持续不懈地坚持既定战略目标，企业才会获得强大的竞争力，在做强的同时实现做大。

第三个特征，团队内部必须树立良好的团队协作，和谐共赢的思想，杜绝利己主义和内耗。竞争合作理论是团队管理的理论源头，在企业中实行团队管理可以把人际关系从竞争转为合作，从内耗变为共享合作成果。通过在企业中不断培植团队精神，可以在思想上、行为上对组织成员起到转化作用，使组织成员从更高的层次上和更宽阔的视角上来看待彼此的关系，由此起到化解争端、促进和谐共处的作用。

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

美国麻省理工学院的埃德加•沙因教授（2004）曾提出了组织文化的三个层次：组织文化的外层是形象层，中间层是行为层，核心层是精神层。他认为组织文化在三个层次上发挥作用：第一个层次是显而易见的层次。人们在参观或者是加入一个组织时就会发现其特征，如标志、轶闻趣事等等，这些包括有象征意义的语言、故事、礼仪性活动以及发生在组织中的各种模式化行为；第二层次是行为层次，即人们在组织中可能采取的具有特色的方式和途径，包括领导人员和管理人员的有关信念：战略远见和计划，资本和市场预期，生产和市场竞争，内部机制等。但决定所有这些信念的是核心层次，由意识形态、价值观念、构想以及深入

人心的信念构成。从根本上说，这是一套有关人类本性、有关世界工作的基本信念，正是这一基本层次将整个组织文化联接在一起，并赋予了组织文化的统一性。

团队精神在核心层起作用，通过持续有效的团队建设，可以使团结、协作的团队精神逐渐渗透至企业的方方面面乃至深入人心，改变家族企业中存在的狭隘意识和价值观，在企业中树立起基于团队精神的思想、信念、行为规范以及价值观，从而建立起基于团队精神的优秀企业文化。

5.4.3 检验团队管理推动家族企业发展的原则与标准

对于团队管理作用的考评原则当以结果为导向，以可行性、持续性、有机性、效率性、可衡量易把握为原则。

管理是通过调节企业生产关系、组织企业生产力，从而把企业的人、财、物等各种资源进行有效地协调和配置，最终实现企业经营目标的活动过程。按照著名管理学家普拉哈德（1990）的观点，技术与企业的核心竞争力几乎是等同的，因此企业的法人治理结构建立后，管理和技术就从根本上决定着企业竞争力的高低。

考察当今世界上优秀企业的成长历程，管理与技术两大因素犹如机之两翼、车之双轮，在推动企业做强做大，提升企业竞争力方面起着不可或缺的作用。葵花药业之所以能取得今日的成绩，也与之狠抓这两大要素密切相关。同其它民营企业一样，在早期的发展中，由于受限于特定的环境与体制，其经营活动带有若干不规范的色彩。当葵花发展到一定规模后，关彦斌总裁清醒地意识到，要想在竞争中取胜，就必须高标准、严要求，痛下“猛药”，强化管理。为此，葵花在管理中采用了先进的团队管理模式，并且把“人”作为团队管理的第一要素，以此规范企业内部的日常运营活动，使葵花从制造、工程、财务，营销到企业的每个部门、每件事，都形成清清楚楚地业务流程规范。与此同时，葵花还把技术看作企业能否生存的根本，葵花用引进人才的方式激活企业、激活市场，不惜高薪从外聘请了一大批拥有专业技术的高科技人才，使产品的科技含量得以提高，产业结构得到提升。在葵花药业走过的这几个步骤中，始终都围绕着可行性、持续性、有机性、效率性、可衡量性这些原则，非常值得其他企业借鉴。

5.4.4 家族企业中团队管理最理想的环节匹配

初创的家族企业适用于理想化的团队设计，基本可以按照优秀团队的要求，直接构建既可。而对于改造型的家族企业中的团队管理最理想的环节匹配，建议遵循这样的顺序：

基础准备：确定企业的价值使命，扩大企业的价值内涵，使其具有教导的容量和张力；确定企业的发展目标，让使命具体化；统一家族的创业观念，淘汰但求既得利益和虚伪而非实在的参与者；论证制约企业发展的瓶颈，列举可行方案；盘点企业管理现状，总结优劣势，达成共识，推动团队管理模式的进入。

导入准备：明确机制，包括用人机制、利益（激励）机制、授权机制、沟通机制、监督机制、评估机制等；共建文化氛围，倡导科学管理，强调能人治理，尊重能人，共建共享的文化氛围；整章建制，固化机制和文化要件。

导入阶段：全面了解和对接企业信息；确定经营战略；明晰经营理念；明确经营风格；设计对应的团队导入方案。

5.5 透澈了解团队管理与家族企业发展的辩证关系

5.5.1 葵花药业的成功与不足

总结葵花药业成功的导入团队管理历程，主要得益于以下几个方面：一是企业具有强烈进取意识和深刻社会责任感的家族管理第一把手；二是想干大事业且素质较高的家族团队；三是具有丰富创业经历并对总裁绝对信任的股东团队；四是优秀的职业经理人队伍的优秀职业操守和职业能力；五是恰当的导入时机，决定了配合的力度，锦上添花不若雪中送炭；六是系统的方案设计，上下互动，实现了全面改造；七是合适的推进艺术，在肯定中否定，得到了一致的支持和有效配合。

其不足之处在于：由于没有可借鉴的成功案例，企业对团队管理模式的导入基本是在既定方案下的摸着石头过河，时有弯路；其二是企业总裁的强势地位，与职业经理人的单薄理论，须在说服中摸索，不能一蹴而就；第三，理想化的想法往往脱离企业的实际，导致了一些损失和教训；第四，团队机制的成熟度还不

足以使团队始终处在自我管理状态，需要不时地微调；第五，所有权与经营权虽未对立，但也未做到彻底的分立，股权结构缺少灵活性；第六，团队文化设计有典型的销售型的公司痕迹，不足以覆盖集团的各个子公司；第七，尚未涉及家族企业基业常青的传承领域；第八，团队的层级管理缺少一根主线，系统地串在一起，没能形成最大化的优势互补。

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

随着社会生产力的不断发展，市场竞争的日趋激化，管理环境的复杂结构日益展开，人们对企业管理问题的认识也日益加深，在二十一世纪的今天全新的现代管理思想体系已基本形成，团队管理理论即是其中应用最为广泛的一种。另外，占全球企业总数 80%以上的家族企业由于其自身存在的发展缺陷，一直在探寻能够规避风险并延续其发展优势与发展潜力的管理模式，于是一时间众多眼光都投向了团队这一新型组织结构。

在第二章和第三章中，本研究者通过文献综述与实例考察分析等，已论证出团队管理所具备的优势只能作为解决家族企业发展障碍的有效方法之一。由于不同的家族企业受其成长环境、宗法制度、人文结构、传统观念等等制约，且每一家族企业所处的发展阶段都有其不同之处，可判断出团队管理模式并非适用于所有家族企业，家族企业发展问题的解决也不能只寄望于一种管理手段。

如宁波方太厨具有限公司董事长茅理翔先生在多年理论和实践的思考基础上，探索出了一套具有中国特色的现代家族制管理模式。他把家族企业按成长和发展状况分成三个阶段，即现代家族制管理模式的初级阶段、中级阶段与高级阶段，并总结出了这个现代家族企业管理模式的八大准则，即家族控股、职业管理、战略明确、治理规范、决策科学、文化先进、交接顺畅、社会责任。茅先生强调，由于家族企业是家族与企业的矛盾复合体，因此，家族企业的管理模式应该兼顾企业的治理与家族的治理。在企业治理层面，茅先生对中国家族制企业的所有权结构、组织结构、职业化管理、人力资源管理、战略管理、文化塑造等多个维度进行了分析，并相应给出了“中国特色”的机制设计。这些机制基本上都来自茅先生数十年的经营管理实践，因此与管理学理论和跨国公司案例相比，更符合中国国情和企业的实际，也更容易为企业经营管理者理解和采纳。茅先生在家族企

业中灵活运用现代管理模式并取得了不菲成果，从方太近些年在激烈的市场竞争中脱颖而出可见一斑（陈凌，2007）。

家族企业追逐潮流、盲目引进团队管理模式是不可取的，应该通过企业内部人员再三协商、局部应用实践等方式选取适合自身发展需要的管理手段，从而解决制约企业发展的瓶颈问题，使企业获得新生。

综上所述，团队管理对于现阶段中国家族企业来说，有着积极有效的现实意义，引入团队管理可以使家族企业将先天的、自发的、无意识的自身优势，在团队建设这一理论的平台上和实施的过程中提升和发展成为持续的发展动力，并克服发展缺陷。

第六章　结论与后续性研究

家族企业在中国市场经济的发展过程中的角色越来越重要，所占的比重也越来越大，因此，对家族企业的发展方向，家族企业的运作模式，以及家族企业在发展道路上的各种障碍如何克服的探讨也越来越多。一方面，越来越多的企业界的管理人士，包括企业的创立者，企业的拥有者意识到要让家族企业能够走得更远寿命更长，路走得更稳，就必须不断地调整自己的步伐，不仅是从个人还是企业内部的架构，流程方面进行调整，更关键的是要懂得如何借鉴大企业的正规和激励做法，带动自己企业的绩效，即不增加额外成本又能够见到实效。另一方面，也让更多的调查研究者们更加趋于挖掘在家族企业的不同发展阶段，究竟何种步骤何种操作何种方向的把握才能真正让家族企业从内到外都能够稳步和舒适地向前走。

纵横考究现有的关于团队建设管理和家族企业的大量文献，不难发现很多的调研资料都把注意力放在了讨论家族企业的弊端和问题，绩效表现的提升，如何解决内部小群体的矛盾问题，企业中的派系斗争人际关系的复杂性，家族企业在处理问题中的非正规化和流程化的弊端，如此等等。即便有所涉及企业和团队相结合方面的研究，也主要偏重于陈述团队在家族企业中所起的作用，高层管理团队和企业所有家族成员之间的矛盾，建立团队需要何种的目标一致，而确实缺少的是告知管理操作人员，究竟怎么做才能让家族企业在团队建设和管理的模式下得到更加好的运作，究竟有什么步骤和环节需要注意，家族企业如果确定了要引进团队管理的模式后，在什么时候开始导入，什么时候才去什么做法和手段去促进或者相辅相成，等等这些具体的做法和建议。结合本研究者多年在家族企业沉淀的经验和观察，本研究的目的就是要填补这一块实践和理论方面的空缺，为从事家族企业工作的管理人员提供一个预先掂量和思想准备的平台和基础，以避免在实际操作中出现不知所措和无方向、无计划、无结果。

很多家族企业是非常成功，但有一种民间的说法仍然一直萦绕在家族企业的头顶，就是“一代创业、二代守业、三代衰败”。如何让家族企业长寿，如何让家族企业平安成为百年老店，无可否认，高效的团队管理是其中最有力和有效的保

障之一。作为像葵花药业这样的集团企业，在引进团队管理转化纯家族管理机制的过程中，也曾遇到这样那样的问题，本研究者即便亲自参与观察和操作，至今也不能以偏概全地说葵花药业的操作过程和经验是放之四海皆准的标杆，所需要借鉴和遵循的是团队要注意什么事项，要如何有计划有步骤地展开工作，并定期回顾和审核，评估工作的绩效，以此不断改进团队管理本身。同时，本研究者还认为团队管理的模式也当因应不同的家族企业有着不同的操作方法，家族企业会因为所处于的国家地区和文化背景的不同，以及不同的内外部条件、不同的组织形式、不同的发展历程如此等等的因素而让团队管理的模式趋于多样化。很明显，若团队管理的理论模式是固定而单一，适用于任何一个家族企业，那么结果反而会令绝大多数企业产生局限性，最终制约了这些企业的持续发展。所以，研究者希望企业必须根据自身的条件引进适合自己的团队管理模式，并能对所引进的团队模式进行适当的调整，特别是不断地进行改革和创新，使之在企业发展的过程中不断为企业带来前所未有的惊喜和卓越成果。

研究者在前人研究基础上通过对团队和家族企业的对比研究，在肯定家族企业具有独特发展优势的基础上，创造性地提出团队基本特征和家族企业发展优势之间存在着极大的相似性，从而证明团队管理与中国家族企业之间非但没有不可逾越的鸿沟，相反，从根本上来说二者是相容的，这一提法也是本研究的独创之处。如前几章所述，本研究之所以选用葵花药业集团开展的团队建设为例，一方面是因为中国本土对团队管理理论的研究还未达到系统整理的阶段，没有固定得到广泛认可的模式，而由于葵花药业正是研究者在此工作长达十年的一家老牌家族企业，对于企业的发展和经历的各种艰难与困惑，研究者都处于细致观察和记录之中，由此列举的事例，也具有相当的说服力。另一方面，研究者也深刻认识到，每一个家族企业都有着其内在的特殊性和历史渊源，要确保协助其规避发展中风险，又能适时引进科学化团队管理模式，对每一个企业都需要不同的铺垫和摸索，其中的影响因素也会因此而异，更有一些制约团队管理的因素，比如股权分配制度等也是有待于更加深入探讨的，团队建设和管理模式的具体实施，也需要根据家族企业的实际情况进行充分的调研，问卷、访谈、沟通之后才能够达成充分了解，也还需要更多的企业的论证才能够把今天的创见进行系统检验。因此，下一步的研究可以顺应引进了团队建设和管理模式的家族企业，如何在互相磨合

与促进中更快更好地提高绩效，有多少个步骤要经历，其中的关键因素有哪些，如此等等，都是可以作为后续性研究的课题。

附　录

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”

5　落实党代会精神　为全面振兴做贡献　黑龙江日报

2007年5月8日　星期二

专题新闻·中国企联·葵花文化高峰论坛

文化沉淀诞生的“神话”

——葵花药业集团企业文化应用纪实（质量篇）

本报记者　彭景屿

走进市场的葵花产品，被千家万户的百姓认同，这是葵花人的骄傲，这是葵花人的追求，无不透出他们对管理对质量的更高的要求

葵花人的“八种精神”和“八荣八耻”

葵花人对企业发展的永恒主题——“管理和质量”紧抓不放，他们靠着精益求精，一丝不苟的精神，从管理工作中要质量

所有管理都必须有章可循，一条条，一项项管理，仿佛是“法”，形成“框架”，每一位葵花人，都在“框架”里工作着

关彦斌把企业文化和管理思想应用于销售、形象、质量、管理、用人等多个方面，收获是丰厚的，果实是沉甸甸的

附录 2:

资料汇集表格

查找时间	资料内容	备注	筛选时间	是否采用	用于何章节	注意事项

附录 3:

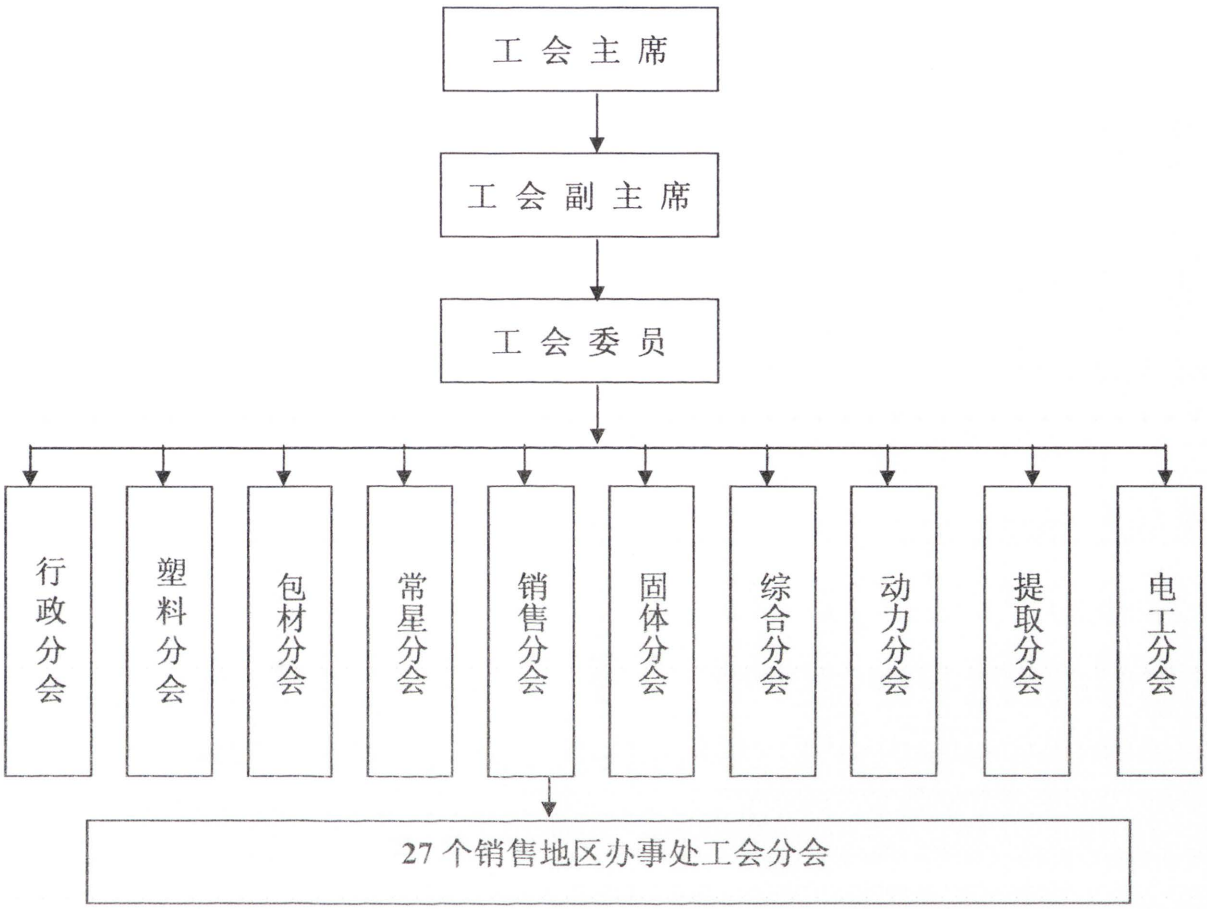
葵花药业集团实施团队管理前后绩效对比

在导入团队建设的 3 年中，葵花药业集团在人均功效、利润率、员工满意度、员工收入、行业地位方面均有提高，公司内部管理矛盾及人员流动比率大幅度下降，详见下表。

时间 类别	2005（1-10 月份）	2006（1-10 月份）	2007（1-10 月份）
行业排名（销售额）	120	100	90
人均功效	36000 元/月	52000 元/月	63000 元/月
资源利润率	30%	63%	75%
销售额	360000 万元	580000 万元	700000 万元
利润率	10%	14%	17%
整体绩效（任务达成率）	75%	112%	119%
中高层管理人员所占比例	2.5%	2.4%	2.6%
员工结构（级别）	1:10:25:64	3：24：41：22	6：36：40：18
员工学历比率	本科以上占 60%；本科以下占 40%	本科以上占 65%；本科以下占 35%	本科以上占 70%；本科以下占 30%
员工平均收入	2800 元/月	3800 元/月	4200 元/月
企业内部管理矛盾事件（次）	5	4	3
员工满意度	60%赞同团队管理，20%对家族管理仍有留恋，20%持中立态度	88%赞同团队管理，8%对家族管理仍有留言，14%持中立态度	92%赞同团队管理，5%持中立态度
人员流动率	32%	13%	9%

附录 4:

（一）葵花药业五常生产基地工会组织框架图



（二）2008年五常生产基地工会福利支出

- 2007年度庆功表彰会，组织优秀节目，聘请专业演员慰问演出。8000元
- 庆“三八”纪念活动。500元
- 举行各部办第一届 “岗位练兵、技术竞赛”活动。2400元
- 评选“十佳班长”活动。 2000元
- 举行第四届集团“舞蹈比赛”。 2000元
- 组织生产基地员工郊外旅游。41000元
- 第三届葵花之夏广场歌舞晚会。4000元
- 举行葵花集团第三届卡拉“OK”比赛。2000元
- 中秋员工福利支出。40000元

附录 5:

关于成立总经理信箱的通知

医药公司全体员工：

为鼓励公司全体员工能够对公司管理工作提出合理的建议，使员工能够参与到公司的经营管理之中，提升公司的管理水平，同时倾听来自员工的心声，充分发掘各级人才，特设立总经理信箱，现将相关事宜通知如下：

一、信箱地址

[redacted]@khyy.cn

二、信箱使用范围

公司全体员工

三、信箱用途

1、**沟通**。此信箱作为员工与公司领导进行信息传递与沟通的桥梁，可以畅所欲言；

2、**举荐、自荐**。公司全体员工可通过此信箱进行自我推荐，将自身的职业思路、职业规划与总经理进行沟通，地区的管理者可以推荐有潜质的骨干人员，列入后备梯队，公司领导可以根据信箱所反映的情况，增加对以上人员的关注程度；

3、**建议**。公司全体员工可通过此信箱针对公司的经营、管理提出合理化建议，提出个人建议；可以通过此信箱对行业内其他企业的有效管理模式、销售策略、销售战术进行整理，提出适合我公司操作的合理化建议；

4、**监督、举报**。总经理信箱作为一种总部与地区信息传输的纽带，承载着自上而下，自下而上的监督职能，各级人员均是各项政策、制度的监督者与被监督者，可以将实际工作中发生的违反公司原则的案例进行举报；

5、感恩。公司为员工搭建事业的平台，员工在企业工作，实现自我价值，双方达成利益的共同体，员工可以将工作中的感触、感言与总经理进行沟通。

四、信箱管理

1、总经理每周定期安排时间浏览信箱，了解信箱中所反映的各类问题，并有针对性的给予反馈；

2、对于合理的有益于公司经营、管理的建议、意见，总经理将对其进行评定，对提出者给予一定的奖励，同时颁发总经理授予的“经营管理建议荣誉证书”。

3、对于用实名反映的市场管理人员问题，公司将组织调查了解，调查确属实情的，公司将对相关人员进行及时处理。同时为保障员工权益，公司将对反映问题的人员姓名给予保密；对所反映事件调查后发现属恶意诽谤、打击报复行为的，一经查处，严惩不贷；

4、公司鼓励实名制进行信件投递。提出合理建议需实名，以便公司查询并进一步了解建议人的方案、评估其可行性等。

特此通知！

葵花药业集团医药有限公司

二00八年八月二十一日

参考书目

英文:

Carr，C. 1992.Teamp.ower: Lessons form America's Top. Comp.anies On P.utting Teamp.ower To Work. *Englewood Cliffs*, N. J.: P.rentice-Hall, Inc.

Carron A V, Brawley L R. Cohesion. Small Group. Research, 2000, 31 (1): 89~106(Abstract only)

Carron A V, Chelladurai P.. The dynamics of group. cohesion in sp.ort. Journal of Sp.ort P.sychology, 1981, 3: 123~139 (Cited from [11])

Goetz,J.P.. & LeComp.te M.D. 1993.*Ethnograp.hy and qualitative desogn in educational research*. New York: Academic P.ress.

Harold J. Leavitt & Jean Lip.man-Blumen.1995. Hot Group.s: Their Seeding, Feeding, Weeding and Harvesting, *Harvard Business Review*, July/Aug.

Jorgensen,D.L. 1989. P.articip.ant Observation: *A Methodology for Human Studies.* London: Sage P.ublication.

Sundstrom, E., & McIntyre, M. 1994. Measuring work-group. effectiveness: P.ractices, issues, and P.rosp.ects. *Working p.ap.er , Knoxville*， TN: University of Tennessee, Dep.artment of P.sychology.

中文:

阿伦·肯尼迪 特伦斯·迪尔 著 ，1989，印国有、葛鹏译，*《公司文化》* ，10 月 1 版，生活·读者·新知三联书店

埃德加 H.沙因著，朱明伟、罗丽萍译，1989 ，*《企业文化与领导》*，9 月 1 版，中国友谊出版公司

埃德加 H.沙因著，郝继涛译，2004，*《企业文化生存指南》*，5 月 1 版，机械工业出版社

埃德温·A·胡佛著， 乐韬睿 乐智华译，2004 ，*《关系商——家族企业经营的迷思》*，6 月 1 版，上海译文出版社

安可纳等著，李梦学等译，2003，*《组织行为与过程：企业永续经营的管理法则（第二版）》* 12 月 1 版，中信出版社

彼得·德鲁克著，朱雁斌译，2006，*《巨变时代的管理》*，5 月 1 版 ，机械工业出版社，第 42 页

彼得·德鲁克著，赵干城译，1995，《大变革时代的管理》，上海译文出版社

曹德俊，2002，家族企业研究的几个理论问题，*《财经科学》*，第 6 期

C·K·普拉哈德、加里·哈梅尔，1990，公司核心竞争力，*《哈佛商业评论》*，第三期

陈灿 ，2007，*《关系治理与绩效：中国家族企业治理行为研究》*，2 月 1 版，经济科学出版社

储小平 李怀祖，2003，信任与家族企业的成长，*《管理世界》*，第 6 期，第 98 页

法律出版社法规中心，2006，*《2006 年国家司法考试增补法规及常考法条》*，4 月 1 版，法律出版社

费孝通著，2007，*《乡土中国》*，8 月 1 版，上海人民出版社

辜鸿铭著，陈高华译，2006，*《中国人的精神》*，3 月 1 版，陕西师范大学出版社，第 74-78 页

顾强，2004，我国非公有制经济发展的若干问题研究 *《中国非公有制经济发展前沿问题研究》*，10 月 1 版， 机械工业出版社，第 3 页

黄孟复，2005，*《中国民营企业发展报告》*，7 月 1 版，社会科学文献出版社

和仁 霍黎，2005，*《团队八维》*，4 月 1 版，华艺出版社 ，第 4 页

H·威廉斯著，秋同译，1999，*《团队管理》*，2 月 1 版，中信出版社

贾新奇，2004，论家族主义的内涵及其与儒家文化的关系，*《哲学动态》*，第 2 期

克林·盖尔西克著，贺敏译，1998，*《家族企业的繁衍》*，经济日报出版社

旷开源 彭正龙，2004，试论我国家族企业人力资源获取模式 ，*《乡镇经济》*，第 11 期

李东，2006，*《家族理性与家族企业》*，7 月 1 版， 经济科学出版社，第 46-47 页

李·G·鲍曼 特伦斯·E·迪尔著，桑强 高杰英等译，2005，*《组织重构——艺术、选择及领导》*，11 月 1 版，高等教育出版社

刘巨钦，2007，*《中国家族企业治理研究》*，2 月 1 版，中国经济出版社

林语堂著，郝志东沈益洪译，2002，*《中国人》*，1 月 1 版，上海学林出版社

马克·菲斯切特，2006，*《团队经典(在裙带关系中组织一流团队)/家族企业(家族企业)》*，长春出版社

尼克·海伊斯著，李靖坤 陆文勇译，2003，*《协作制胜--成功的团队管理》*，8 月 1 版，东北财经大学出版社，第 97 页、170 页

潘必胜，1998，乡镇企业中的家族经营问题，*《中国农村观察》*，第 1 期

彭林，黄朴民主编 ，2005，*《中国思想史参考资料集》*，11 月 1 版，清华大学出版社，第 86 页

钱穆，1994，《中国文化史导论》，6 月修订版，商务印书馆，第 51-54 页

乔恩·R·卡曾巴赫和道格拉斯·史密斯著，侯玲译，2000，*《团队的智慧》*，7 月 1 版，经济科学出版社

斯蒂芬·P.·罗宾斯著，孙健敏 李原译，2005，*《组织行为学（第十版）》*，1 月 1 版，中国人民大学出版社，第 269-270 页

苏波，2004， *《中国民营经济产业发展报告》*，3 月 1 版， 机械工业出版社

宋红超，2005，*《点击家族企业》*，5 月 1 版，东方出版社

孙健，2007，*《经理人必备经营与管理知识》*，12 月 1 版，新世界出版社

尚普著，宋巍巍 张微译，2004，*《组织行为学基本原则》*，1 月 1 版，清华大学出版社

托姆塞特（Thomsett,R.）著，方海萍等译, 2003，*《极限项目管理》*，电子工业出版社，5 月 1 版

王 芳，2005, 基于企业文化的人力资源管理，*《兰州商学院学报》*，第四期，P. 111

吴柏林，2004，*《公司文化管理》*，1 月 2 版，广东经济出版社

王昭正，朱瑞渊译，1999，*《参与观察法》*，台北：弘智文化（原书 Jorgensen,D.L.(1989),P.articip.ant Observation：*A Methodology For Human Studies*, UK: Sage）

小艾尔弗雷德. D. 钱德，1987，*《看得见的手—美国企业的管理革命》*，9 月 1 版，商务印书馆，第 9 页

谢卧龙主编，2005，*《质性研究》*，台北：心理出版社

肖余春著，2006，*《团队行为学》*，11 月 1 版，浙江大学出版社

肖艳，2006，*《家族企业的制度结构研究》*，5 月 1 版，上海财经大学

杨春华 宝贡敏，2003, 文化、交易成本视角下的乡镇企业家族化管理及其演进，*《河北经贸大学学报》*，3 月刊

伊查克. 爱迪思著, 赵睿译, 2004，*《企业生命周期》*，1 月 1 版，华夏出版社

叶国灿，2003，论家族企业的局限性与回避，*《当代财经》*，5 月刊

杨国枢，1998，*《家族化历程、泛家族主义及组织管理》*，台北远流出版公司。

约翰. W. 纽斯特罗姆，2000，*《组织行为学(第十版)》*，4 月 1 版，经济科学出版社

张兵，2007，*《接班人计划:家族企业代际传承模式研究》*，2 月 1 版，当代中国出版社

中国法制出版社，2005，*《国务院关于鼓励支持和引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见》*，2 月 1 版，中国法制出版社

中华全国工商经济联合会和中国民（私）营经济研究会主编，2003，*《中国民营经济年鉴（2000 年——2001 年）》*，中华工商联合出版社

张军等著，2006，*《转型、治理与中国私营企业的演进》*，8 月 1 版，复旦大学出版社，第 156 页

郑伯熏(台)，1999，企业组织中上下属的信任关系，*《社会学研究》*，第 2 期，第 17-20 页。

庄明贞、陈怡如译，2006，*《质性研究导论》*，台北：高等教育文化

张珉，2008，*《我国家族企业与职业经理的合作困境及其突破》*，2 月 1 版，西南财经大学出版社

张其仔，2002，*《社会资本论》*，2 月 1 版，社会科学文献出版社，第 93 页