

## 家族企业绩效考核难题探析

绩效考核曾经被评为十大管理难题之首，可见其实施难度之大，特别是在许多家族企业中，实施绩效考核更是难中之难，现在笔者结合自己在家族企业的工作经历，和大家一起探讨如何在家族企业内实施绩效考核。

绩效考核是属于绩效管理中重要的一个环节，实施绩效考核的目的有两个层面：一是从员工方面来看，可以在制度上有效激励员工产生竞争意识和行为，树立和调整绩效目标，有利于员工自身绩效改善，能力和素质的提升；其实从公司管理层面来看，可以起到监督，控制，约束和激励的管理功能。绩效考核不是目的，是一种管理手段，而往往在众多企业中的绩效考核要么成为一种走形式，赶时髦的企业管理跟风，要么成为一种吃力不讨好，效果甚微的肋骨，丧失绩效考核的本质功能。

所以，首先要意识上认识到绩效考核手段的功能定位，同时要从企业内部实际出发，按照绩效考核的专业程序和方法，有条不紊地开展。

思想问题是人最大的问题，认识到企业内部如具备初步绩效考核的条件

在家族企业中实施绩效考核会遇到以下难题：

### 一． 家族企业人际关系复杂。

无论家庭企业发展到什么程度，在内部的人际关系复杂是一直存在，即使发展到在公众股票市场上市的家族民营企业也同样存在同样的问题，表面上是职业经理人当道，其实质每个职业经理人后面都有家族掌权人的身影。何况那些众多的民营中小家族企业更是复杂，可能家庭成员占据主要管理职位，可能是职业经理人和家族成员共同分权管理，总之，有利益之争必能有人际冲突和矛盾，有显性也有内部的明争暗斗。

不过从大多数家族企业内部的冲突案例来看，成为牺牲者和退出者往往是外来者。所以作为推动绩效考核工作的外来者们，在这样的特殊关系情境下想推动管理变革，无疑是冒险走火，面临的利益和人际关系阻碍可见是很大的，一不小心还成了绩效考核失败的牺牲品。

### 二． 传承的企业文化制约了绩效考核的开展。

实施绩效考核实际上是一种管理上的变革，在一定程度上会影响到自从企业建立以来形成的企业文化形态。比如以前的企业文化推崇团结，但现在搞竞争上岗，考核评级，一部分人认为是在故意破坏团结，其不知竞争和团结并不是矛盾的两个概念，所以自家族企业建立以来长期固化和沉淀的企业文化理念和元素成为了实施绩效考核的重要阻力之一。

三． 缺乏相对成熟的管理平台和制度体系成为众多家族企业有效实施绩效考核的瓶颈。由于创业初期以来，很多未成文的管理制度和约定俗成已在企业内部运行了相当长一段时间。同时家族企业发展到一定阶段和程度，客观上必然要求走上现代规范化发展道路，这就与原来既定的模式产生冲突，从规范化角度也要求管理制度和管理水平跟上现代企业发展的要求。绩效考核的基准平台是建立在规范化的管理制度，缺乏有力的制度保障

将会严重影响绩效考核的实施过程的通畅和结果的运用。

### 三．考核过程缺失公平，极易造成内部动荡。

人际关系的复杂，使更多的实施考核者面临更多的压力和挑战，公平性显得很难保证，毕竟企业家族成员掌控的资源远远大于外来者，所以在考核利益上更倾向于企业家族成员。同工不同酬，同职不同薪的现象太普遍了，本来在薪资体系上的设计就不合理，加之绩效考核又不公平，岂有不动荡之理。

### 四．家族企业内部对绩效考核实施的支持度严重偏低。

其重要的原因，企业内部的管理者们不愿意因为考核而影响到自身长期经营的利益机制，而且家族成员们普遍认为绩效考核没有必要，一个人是否升迁，调级，调薪都因最高老板的意愿就可以。利益机制的打破使他们感到危机，考核的实施也使他们有了心理压力，所以相应支持度当然不高。在员工方面，如果与广大员工沟通不畅，同样得不到员工的广泛认可和理解，绩效考核工作同样步履维艰。

家族企业的特殊性决定了实施绩效考核的难度更大，如果盲目想当然地去实施绩效考核，可能以身试火的灾难会降临到实施者身上。我们只是夸大了绩效考核的难度而已，把它比拟成外貌似火般不可接近。但从企业最高经营者和人力资源管理者角度出发，如果家族企业内部要实现加速发展，就要大力激发员工的内驱力，提高工作的主动性和积极性，外激引爆内激，实施企业的第二次创业。

那如果有这个战略目标，而企业内部实际目前的情况是：员工积极性不高，没有动力，竞争和危机意识，管理水平不高。这是一个企业走下坡路的征兆，也是每个企业家和有责任感的管理者都不愿见到的情况，所以，绩效考核就要这种背景下有必要开展了，如果为了赶管理风，无目的性地开展考核运动，那就毫无意义。

家族企业开展绩效考核，可从以下方面入手：

#### 一．争取企业主的大力支持是实施绩效考核成功的最大保障。

在家族企业中，威信和权力最大的就是企业主自身了，企业主的决策往往是专制型的居多，所以认为有必要实施绩效考核前，把整个思路理顺好，并结合企业实际做成比较完整的实施计划以供企业主参考。企业主本人对绩效考核认识不够的情况下，我们作为人力资源管理者要主动做说服工作，如果做了大量说服工作后，企业支持意愿不强，我建议那有必要开展绩效考核也不开展。大刀阔斧实施绩效考核的前提是争取企业主强有力的支持和赞同。同时在绩效考核中的过程中，企业主也应亲自参与考核的全过程，可以大大加强考核的有效性，减少考核阻力。

#### 二．树立稳定大局的观念，从思想上解决员工和管理者的疑虑。

往往在实施考核前的沟通工作是要做扎实和充分的，包括与家族企业的亲带关系成员和外来员工。可采取思想总动员，利用晨会夕会，定期部门会，企业内部宣传媒介沟通，传达有关绩效考核方面的理论知识，还有具体的绩效考核方案和具体考核项目。目的在于统一认识，统一思想，加深对绩效考核的正确认识，防止企业内部员工思想出现大的动荡。

### 三．考核项目和考核标准应公开透明。

在实施考核前，利用定期部门会的时间部门主管带领部门员工一起学习有关具体的考核项目和考核标准，使员工做到心中有数，在以后的工作很明白自己的业绩和工作目标。同时对考核过程和考核结果也要及时公开，为员工开通沟通管道，有认为不公平者可向人事部门申诉，解决考核中的冲突和不满情绪。

### 四．对实施考核者要进行相关考核技能的培训。

具体的考核模式根据每个不同的家族企业的情况来选择，总之考核者一定少不了被考核者的直接上司，所以对考核者的培训成了人力资源管理工作者的重要任务，因为考核水平和考核能力的高低直接决定了考核的公平性和真实性。

### 五．企业内部中高层人员实施企业主直接考核法

在很多家族企业中，很多家族成员占据着中高层的岗位，所以对这一部分人的考核成为了人力资源管理者的极大挑战。从制衡的角度和以往相对运作成功的实践出发，我提出了家族企业成员凡担任中高层员工均由企业主自己考核，并按照考核标准一定要有级差，并有具体的考核分数，均需公开。一方面考核阻力降到最低，同时也接受公众监督，考核结果也需公开，减少其它企业内部员工的不公平感。要记住，担任中高层的家族成员是单独拿出来供企业主考核的。

### 六．考核结果应有明确的应用。

所谓的明确的应用，就是指针对考核结果对相关人做出相应的评价行为，比如加薪，奖励，升迁，调岗，降级，罚款，开除和辞退等。同时对考核结果的运用结果也要公开，如何具体运用根据绩效考核制度来实施。

### 七．绩效面谈不可少。

同我们一般的操作流程一样，绩效考核完后，针对考核结果，对不同员工要进行绩效考核面谈，一方面让员工了解自己的绩效结果的原因和实际情况，同时有利于改善工作绩效，有意识地提高自身能力和素质短板，为下一阶段考核中取得更好的成绩定下目标和行动计划。

面对实施考核后，家族成员集体抵制怎么办呢？

整个实施过程中，有了企业主的大力支持显然是不能完全保证绩效考核的成功进行，特别是遇到特别大的阻力，比如家族成员集体联合抵制时应要有艺术性地处理技巧，可以从以下思路和技巧出发，收效很大。

首先，集中优势兵力，击中要害人物。

集体联合抵制的背后一定有一个带头发起者，如果能把带头者的挑拨行为控制住，这样的联合群体会很快不欢而散的。控制带头者可以要求其作绩效考核组组长，实现带头反对达到带头支持，尽管刚开始有点不情愿，但想想，我都大多充当考核他人的角色，这样也是不错的角色，久而久之，支持度也就越来越大了。如果是很强硬者，做思想工作也做不通，那只有杀一警百，强硬推行相关制度。

其次，可以走农村包围城市的道路。

所谓的农村包围城市是指先考核普通员工，拥有大部分中高层职位的家族成员后考核。

这样考核的对象主体首先就不是针对家族成员这一阶层，大大减少了阻力，然后让他们明白，公司的每位员工都是平等的，而且制度的实施是公平到个人，所以对他们的考核也是必然的，所以他们在一定程度上迫于压力也不得不接受考核的实施。

最后，强化正向激励考核，弱化考核负面影响。

因为考核对于每位员工来说是一种压力的传递和给予，所以他们想到的更多的是一种考核后结果的负面影响。所以我们在运用考核结果的时候，特别是实行考核机制还未成熟期，应以正向激励为主，惩罚的面和惩罚的力度尽量减少，大力宣传考核的优秀人员，并给实质性的奖励和升迁。在一定程度会激发家族成员的正向联想，同时有利于企业所有员工的支持和拥护，在企业内部营造良好的企业气氛，保证绩效考核的顺利进行。

绩效考核曾经被评为十大管理难题之首，可见其实施难度之大，特别是在许多家族企业中，实施绩效考核更是难中之难，现在笔者结合自己在家族企业的工作经历，和大家一起探讨如何在家族企业内实施绩效考核。

绩效考核是属于绩效管理中重要的一个环节，实施绩效考核的目的有两个层面：一是从员工方面来看，可以在制度上有效激励员工产生竞争意识和行为，树立和调整绩效目标，有利于员工自身绩效改善，能力和素质的提升；其实从公司管理层面来看，可以起到监督，控制，约束和激励的管理功能。绩效考核不是目的，是一种管理手段，而往往在众多企业中的绩效考核要么成为一种走形式，赶时髦的企业管理跟风，要么成为一种吃力不讨好，效果甚微的肋骨，丧失绩效考核的本质功能。

所以，首先要意识上认识到绩效考核手段的功能定位，同时要从企业内部实际出发，按照绩效考核的专业程序和方法，有条不紊地开展。

思想问题是人最大的问题，认识到企业内部如具备初步绩效考核的条件

在家族企业中实施绩效考核会遇到以下难题：

## 二． 家族企业人际关系复杂。

无论家庭企业发展到什么程度，在内部的人际关系复杂是一直存在，即使发展到在公众股票市场上市的家族民营企业也同样存在同样的问题，表面上是职业经理人当道，其实质每个职业经理人后面都有家族掌权人的身影。何况那些众多的民营中小家族企业更是复杂，可能家庭成员占据主要管理职位，可能是职业经理人和家族成员共同分权管理，总之，有利益之争必能有人际冲突和矛盾，有显性也有内部的明争暗斗。

不过从大多数家族企业内部的冲突案例来看，成为牺牲者和退出者往往是外来者。所以作为推动绩效考核工作的外来者们，在这样的特殊关系情境下想推动管理变革，无疑是冒险走火，面临的利益和人际关系阻碍可见是很大的，一不小心还成了绩效考核失败的牺牲品。

## 二． 传承的企业文化制约了绩效考核的开展。

实施绩效考核实际上是一种管理上的变革，在一定程度上会影响到自从企业建立以来形成的企业文化形态。比如以前的企业文化推崇团结，但现在搞竞争上岗，考核评级，一



部分人认为是在故意破坏团结，其不知竞争和团结并不是矛盾的两个概念，所以自家族企业建立以来长期固化和沉淀的企业文化理念和元素成为了实施绩效考核的重要阻力之一。

三、缺乏相对成熟的管理平台和制度体系成为众多家族企业有效实施绩效考核的瓶颈。由于创业初期以来，很多未成文的管理制度和约定俗成已在企业内部运行了相当长一段时间。同时家族企业发展到一定阶段和程度，客观上必然要求走上现代规范化发展道路，这就与原来既定的模式产生冲突，从规范化角度也要求管理制度和管理水平跟上现代企业发展的要求。绩效考核的基准平台是建立在规范化的管理制度，缺乏有力的制度保障将会严重影响绩效考核的实施过程的通畅和结果的运用。

三、考核过程缺失公平，极易造成内部动荡。

人际关系的复杂，使更多的实施考核者面临更多的压力和挑战，公平性显得很难保证，毕竟企业家族成员掌控的资源远远大于外来者，所以在考核利益上更倾向于企业家族成员。同工不同酬，同职不同薪的现象太普遍了，本来在薪资体系上的设计就不合理，加之绩效考核又不公平，岂有不动荡之理。

四、家族企业内部对绩效考核实施的支持度严重偏低。

其重要的原因，企业内部的管理者们不愿意因为考核而影响到自身长期经营的利益机制，而且家族成员们普遍认为绩效考核没有必要，一个人是否升迁，调级，调薪都因最高老板的意愿就可以。利益机制的打破使他们感到危机，考核的实施也使他们有了心理压力，所以相应支持度当然不高。在员工方面，如果与广大员工沟通不畅，同样得不到员工的广泛认可和理解，绩效考核工作同样步履维艰。

家族企业的特殊性决定了实施绩效考核的难度更大，如果盲目想当然地去实施绩效考核，可能以身试火的灾难会降临到实施者身上。我们只是夸大了绩效考核的难度而已，把它比拟成外表似火般不可接近。但从企业最高经营者和人力资源管理者角度出发，如果家族企业内部要实现加速发展，就要大力激发员工的内驱力，提高工作的主动性和积极性，外激引爆内激，实施企业的第二次创业。

那如果有这个战略目标，而企业内部实际目前的情况是：员工积极性不高，没有动力，竞争和危机意识，管理水平不高。这是一个企业走下坡路的征兆，也是每个企业家和有责任感的管理者都不愿见到的情况，所以，绩效考核就要这种背景下有必要开展了，如果为了赶管理风，无目的性地开展考核运动，那就毫无意义。

家族企业开展绩效考核，可从以下方面入手：

一、争取企业主的大力支持是实施绩效考核成功的最大保障。

在家族企业中，威信和权力最大的就是企业主自身了，企业主的决策往往是专制型的居多，所以认为有必要实施绩效考核前，把整个思路理顺好，并结合企业实际做成比较完整的实施计划以供企业主参考。企业主本人对绩效考核认识不够的情况下，我们作为人力资源管理者要主动做说服工作，如果做了大量说服工作后，企业支持意愿不强，我建议那有必要开展绩效考核也不开展。大刀阔斧实施绩效考核的前提是争取企业主强而

有力的支持和赞同。同时在绩效考核中的过程中，企业主也应亲自参与考核的全过程，可以大大加强考核的有效性，减少考核阻力。

## 二、 树立稳定大局的观念，从思想上解决员工和管理者的疑虑。

往往在实施考核前的沟通工作是要做扎实和充分的，包括与家族企业的亲带关系成员和外来员工。可采取思想总动员，利用晨会夕会，定期部门会，企业内部宣传媒介沟通，传达有关绩效考核方面的理论知识，还有具体的绩效考核方案和具体考核项目。目的在于统一认识，统一思想，加深对绩效考核的正确认识，防止企业内部员工思想出现大的动荡。

## 三、 考核项目和考核标准应公开透明。

在实施考核前，利用定期部门会的时间部门主管带领部门员工一起学习有关具体的考核项目和考核标准，使员工做到心中有数，在以后的工作很明白自己的业绩和工作目标。同时对考核过程和考核结果也要及时公开，为员工开通沟通管道，有认为不公平者可向人事部门申诉，解决考核中的冲突和不满情绪。

## 四、 对实施考核者要进行相关考核技能的培训。

具体的考核模式根据每个不同的家族企业的情况来选择，总之考核者一定少不了被考核者的直接上司，所以对考核者的培训成了人力资源管理工作者的重要任务，因为考核水平和考核能力的高低直接决定了考核的公平性和真实性。

## 五、 企业内部中高层人员实施企业主直接考核法

在很多家族企业中，很多家族成员占据着中高层的岗位，所以对这一部分人的考核成为了人力资源管理者的极大挑战。从制衡的角度和以往相对运作成功的实践出发，我提出了家族企业成员凡担任中高层员工均由企业主自己考核，并按照考核标准一定要有级差，并有具体的考核分数，均需公开。一方面考核阻力降到最低，同时也接受公众监督，考核结果也需公开，减少其它企业内部员工的不公平感。要记住，担任中高层的家族成员是单独拿出来供企业主考核的。

## 六、 考核结果应有明确的应用。

所谓的明确的应用，就是指针对考核结果对相关人做出相应的评价行为，比如加薪，奖励，升迁，调岗，降级，罚款，开除和辞退等。同时对考核结果的运用结果也要公开，如何具体运用根据绩效考核制度来实施。

## 七、 绩效面谈不可少。

同我们一般的操作流程一样，绩效考核完后，针对考核结果，对不同员工要进行绩效考核面谈，一方面让员工了解自己的绩效结果的原因和实际情况，同时有利于改善工作绩效，有意识地提高自身能力和素质短板，为下一阶段考核中取得更好的成绩定下目标和行动计划。

面对实施考核后，家族成员集体抵制怎么办呢？

整个实施过程中，有了企业主的大力支持显然是不能完全保证绩效考核的成功进行，特别是遇到特别大的阻力，比如家族成员集体联合抵制时应要有艺术性地处理技巧，可以从以下思路 and 技巧出发，收效很大。

首先，集中优势兵力，击中要害人物。

集体联合抵制的背后一定有一个带头发起者，如果能把带头者的挑拨行为控制住，这样的联合群体会很快不欢而散的。控制带头者可以要求其作绩效考核组组长，实现带头反对达到带头支持，尽管刚开始有点不情愿，但想想，我都大多充当考核他人的角色，这样也是不错的角色，久而久之，支持度也就越来越大了。如果是很强硬者，做思想工作也做不通，那只有杀一警百，强硬推行相关制度。

其次，可以走农村包围城市的道路。

所谓的农村包围城市是指先考核普通员工，拥有大部分中高层职位的家族成员后考核。这样考核的对象主体首先就不是针对家族成员这一阶层，大大减少了阻力，然后让他们明白，公司的每位员工都是平等的，而且制度的实施是公平到个人，所以对他们的考核也是必然的，所以他们在一定程度上迫于压力也不得不接受考核的实施。

最后，强化正向激励考核，弱化考核负面影响。

因为考核对于每位员工来说是一种压力的传递和给予，所以他们想到的更多的是一种考核后结果的负面影响。所以我们在运用考核结果的时候，特别是实行考核机制还未成熟期，应以正向激励为主，惩罚的面和惩罚的力度尽量减少，大力宣传考核的优秀人员，并给实质性的奖励和升迁。在一定程度会激发家族成员的正向联想，同时有利于企业所有员工的支持和拥护，在企业内部营造良好的企业气氛，保证绩效考核的顺利进行。