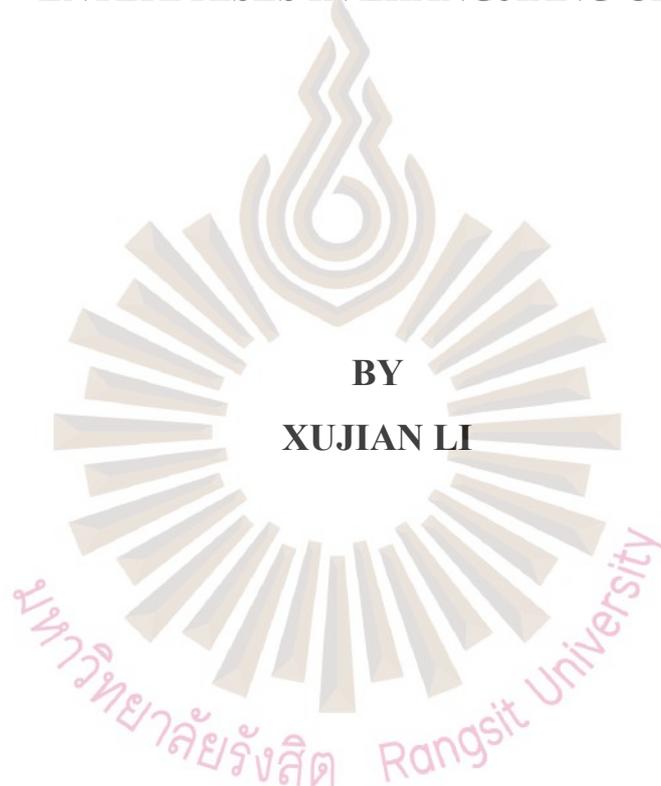




**COMPETENCY REQUIREMENTS OF FIRST-GENERATION
FOUNDERS TO SECOND-GENERATION SUCCESSORS:
A CASE STUDY OF AN INVESTIGATION OF FAMILY
ENTERPRISES IN ZHANGJIANG CITY**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2022**



一代创始人对二代接班人的胜任能力要求：基于湛江市家族企业的
调查研究



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院
公历 2022 学年

Thesis entitled

**COMPETENCY REQUIREMENTS OF FIRST-GENERATION FOUNDERS
TO SECOND-GENERATION SUCCESSORS: A CASE STUDY OF AN
INVESTIGATION OF FAMILY ENTERPRISES
IN ZHANGJIANG CITY**

by

XUJIAN LI

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University

Academic Year 2022

Asst.Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Assoc.Prof. Yang Shuchen, Ph.D.
Member

Prof. Tang Yingkai, Ph.D.

Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plт.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

January 19, 2023

致谢

本文是在唐英凯教授的悉心指导下顺利完成的，唐英凯教授给予我的不仅是学业上的指导，他还让我学到了对待生活和他人的积极向上的乐观态度和对工作认真细致、一丝不苟的敬业精神。在此，我要向唐英凯教授致以最衷心的感谢和深深的敬意！

我还要感谢学业生涯中悉心指导我的老师和同学，感谢你们一直以来对我的谆谆教诲，正是诸位老师的悉心关照，给予我的理解和支持，让我更有时间和精力全身的投入并完成论文，才成就今天的我，是你们的指导和教育，给了我宝贵的知识和技能，对我将来起到非常大帮助。

在此，向所有关心和帮助过我的老师和同学表示由衷的谢意！

黎旭健
研究生



6306076 : Xujian Li
 Thesis Title : Competency Requirements of First-Generation Founders to
 Second-Generation Successors: A Case Study of an
 Investigation of Family Enterprises in Zhanjiang City
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Prof. Tang Yingkai, Ph.D.

Abstract

Family business is a very representative business model, with a certain particularity; kinship for family business is an intangible advantage; and family members often have a higher sense of identity and responsibility for the business. Definitely, family businesses also have many drawbacks. As the first generation of founders are about to step down, the intergenerational inheritance of family businesses is gradually prominent. This paper adopts literature research, field interviews, questionnaire investigation and case analysis and other research methods, based on the entrepreneur theory, enterprise life cycle theory and the theory of competency model research, design, basic rules of questionnaire and interview to understand the generation of the founder of the second generation of Zhanjiang successor competence requirements, simultaneously to Zhanjiang City family business successors and their competence to investigate the situation. Through the investigation, it is found that there are some problems of the competence of the successors of family enterprises in Zhanjiang City. Combined with the actual investigation and analysis of the causes of the problems, the study proposes the countermeasures to improve the competence of the successors of family enterprises in Zhanjiang City, in order to effectively solve the severe intergenerational inheritance problems faced by family enterprises in Zhanjiang City.

(Total 55 pages)

Keywords: Generation Founder, Second Generation Successor, Intergenerational Transmission, Family Business in Zhanjiang City

Student's Signature Thesis Advisor's Signature

6306076 : 黎旭健
论文题目 : 一代创始人对二代接班人的胜任能力要求: 基于湛江市家族企业的调查研究
专业 : 工商管理硕士
论文导师 : 唐英凯教授

摘要

家族企业是一种极具代表性的经营模式,具有一定的特殊性,亲缘关系对于家族企业来说是一种无形优势,家族成员往往对企业有着更高的认同感和责任感。当然,家族企业也存在着诸多缺陷。随着第一代创始人即将退位节点的来临,家族企业的代际传承问题逐渐凸显出来。本文采用文献研究法、实地访谈法、问卷调查法和案例分析法等研究方法,基于企业家理论、企业生命周期理论和胜任力模型等理论开展研究,设计调查问卷和访谈提纲,了解湛江市一代创始人对二代接班人胜任能力的相关要求。同时,对湛江市家族企业的接班人情况及其胜任能力情况进行调查。通过调查发现,湛江市家族企业接班人的胜任能力存在一定问题。结合实际调查剖析导致问题的原因,并提出湛江市家族企业接班人胜任能力提升的对策,以期有效解决湛江市家族企业面临的严峻的代际传承问题。

(共 55 页)

关键词: 一代创始人、二代接班人、代际传承、湛江市家族企业

学生签名 导师签名

目录

	页	
致谢	i	
英文摘要	ii	
中文摘要	iii	
目录	iv	
表目录	vi	
第 1 章	绪论	1
	1.1 研究背景	1
	1.2 研究目的与意义	2
第 2 章	相关理论与文献综述	6
	2.1 概念的界定	6
	2.2 研究的理论基础	9
	2.3 国内外文献综述	13
第 3 章	湛江市家族企业一代创始人对二代接班人胜任能力要求的问卷调查	17
	3.1 调查对象	17
	3.2 调查问卷的设计、发放与回收	17
	3.3 调查结果的分析	20
	3.4 访谈结果的分析	26
第 4 章	湛江市家族企业接班人胜任能力的统计分析	29
	4.1 湛江市家族企业接班人的情况统计	29
	4.2 湛江市家族企业接班人胜任能力存在的问题	33

目录 (续)

	页
4.3 湛江市家族企业接班人胜任能力不足的原因分析	37
第 5 章 湛江市家族企业接班人胜任能力的提升建议	40
5.1 关注企业代际传承问题	40
5.2 系统谋划企业传承发展	41
5.3 创新培养企业的接班人	42
5.4 结论	46
参考文献	47
附录	49
附录 A 湛江市家族企业一代创始人对二代接班人能力要求的调查问卷	50
附录 B 湛江市家族企业一代创始人对二代接班人能力要求的访谈提纲	53
个人简历	55

表目录

表		页
表 3.1	调查问卷的发放与回收 (%)	18
表 3.2	调查问卷的信度和效度检验	19
表 3.3	对二代接班人学历的要	20
表 3.4	对二代接班人能力的要求	22
表 3.5	对二代接班人行为的要求	23
表 3.6	对二代接班人个性的要求	25
表 4.1	接班人的性别、年龄 (%)	29
表 4.2	接班人的学历 (%)	29
表 4.3	接班人的教育背景 (%)	30
表 4.4	接班人入职时间 (%)	31
表 4.5	接班人的职务 (%)	32



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

自改革开放以来，我国民营经济蓬勃发展，经历了 40 年的时间，我国涌现出一大批民营企业家，如今私有制经济也已经成为促进我国经济发展的主要力量。其中，家族企业在私有制经济中占据了主要位置，它是我国私有制经济中比较常见的一种经营模式。虽然家族企业在经营和管理中存在很多弊病，不少人不看好这种企业形式，但不得不承认家族企业是民营经济中的一股强大力量，也是不容忽视的一部分群体。

家族企业现象不只出现在中国，国外很多学者也对家族企业传承问题做了很多相关的分析。美国学者克林·盖尔西克统计过，世界超过 80% 的企业都是家族企业，在 500 强百强的企业里也有 40% 属于家族企业。美国规模前 500 强企业中，家族企业占了 30%，而法国规模前 200 强的企业中，家族企业占了 50%。而日本家族企业在中小型企业中的比例更是高达 95%。由此可以得出结论：无论是发展中国家还是发达国家，家族企业都占了很大比例。家族企业从无到有，从最开始靠家族共同建立起来的小作坊到如今现代化管理的大企业，无论是规模还是管理模式，都产生了巨大的转变。但随着家族企业的不断发展壮大，期间也遭遇了很多棘手的问题，比如在面临企业生命周期时，对于家族企业最大的难题就是如何摆脱“富不过三代”的命运，实现家族企业的传承和延续。

从 1978 年改革开放算起，中国第一代民营企业创始人基本都已经到了退居

二线的年龄，也就是说，他们目前面临最紧迫的问题就是慎重选择继承人来移交自己的权利。像华为、联想、方太这些大型家族企业，创始人已经年近八旬，都到了该严肃考虑接班人的阶段。家族企业如果想持续发展，就需要挑选优秀的继承人来接任，虽然说继承人的选拔范围很宽泛，但受传统观念影响，很多创始人都认为“肥水不流外人田”，所以关于企业的继承问题，很多企业创始人都会优先考虑自己的子女作为第一候选人。那么在第一代创始人即将退位的节点，他们对接班人的胜任能力都有哪些要求？该如何移交权力保证企业的持续发展和核心竞争力？在接班人的培养和选择上需要注意什么？这些传承问题都是值得我们深入探讨和研究的方向，它具有显著的时效性和现实意义，需要我们去解决和验证。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

家族企业的发展趋势会直接影响全国经济的整体走向，想在新时代背景下长远的发展，企业就需要寻找新路径，进行升级转型，同时处理好影响企业存续的相关问题。其中，代际传承就是最核心的问题，一旦结果没有达到预期，企业愿景也势必落空，甚至最终会面临破产的命运。因此关于家族企业传承问题的研究在现阶段就变得尤为重要。

目前，国内关于家族企业继承问题的相关研究成果并不多，由于与国内文化、社会环境、家庭观念有着巨大差异，国外一些关于家族企业传承的理论对于国内的家族企业并不适用。因此我们需要根据当代家族企业最真实的状态和处境，用案例分析的方式对相关文献理论进行验证和补充，提出自己的看法和假设，并找到合理、可行的解决方案。

1.2.2 研究意义

理论意义：目前我国很多家族企业都面临着继承问题，但关于家族企业接班人胜任能力的研究并不多，本文希望通过对家族企业创始人、继承人和企业内部环境等因素进行调查研究，再对选择偏好做出整理和分析，构建家族企业接班人胜任力模型，并通过模型对家族企业在继承人的培养和选拔方面进行科学指导，提出改进意见。

现实意义：当前，很多改革开放初期的企业创始人都将退居幕后，因此就面临着家族企业继承人的选择问题。关于继承人的选择一定要慎重，这会直接影响到家族企业未来的发展甚至关系到企业今后的生死存亡。当然胜任能力不是天生的，也可以通过一定的模型框架进行培养，因此关于家族企业接班人胜任能力的研究具有一定的现实意义，可以帮助企业培养和选拔出合格优秀的继承人。

1.2.3 研究思路与方法

1.2.3.1 研究思路

本文的研究思路首先要明确研究对象和研究目的，基于以往家族企业传承问题的研究成果，通过收集整理大量文献资料，来获取关于家族企业代际传承、胜任力模型等问题的相关理论依据，对目前家族企业传承现状和面临的问题进行分析和探讨，再通过实地访谈和问卷调查的形式，对湛江市家族企业高层和家族成员等进行访谈和问卷调查，获取大量的真实数据作为探讨依据，最后再结合湛江市家族企业实际经营情况和在市场环境中对传承计划的相关对策等问题，通过案例分析的形式对问题进行深入的研究和探讨，并结合实际问题提出改进意见和可行性解决方案。

1.2.3.2 研究方法

第一，文献研究法。大量收集国内外关于家族企业传承问题的文献和研究报告，并对其进行整理分析，归纳出家族企业接班人胜任能力的影响因素，并找到家族企业传承计划中存在的问题，为研究提供理论基础，并作为设计调查问卷的相关依据。

第二，实地访谈法。根据家族企业传承问题拟定访谈大纲，分别对家族企业创始人、家族企业成员、接班人以及企业元老进行访谈，了解大家对家族企业接班人胜任能力的看法，并将访谈结果进行整理分析，以确保设计出科学、合理的调查问卷。

第三，问卷调查法。为了避免调查结果具有主观性和片面性，面向湛江市家族企业进行代际传承计划的相关调研，通过设计调查问卷，获取一手资料，为后续的调研提供数据支撑，以保证研究成果的真实性和完整性。

第四，案例分析法。在理论分析和真实数据的基础上，将湛江市家族企业作为研究案例，分析湛江市家族企业代际传承目前的状况和存在的问题，以此为基础进行探讨，并找出完善和改进的对策。

1.2.3.3 研究创新点

通过与国内外学者在家族企业接班人胜任能力问题上的研究成果的分析对比，本文的创新之处主要有以下几点：

第一，研究角度创新。目前，绝大多数家族企业一代创始人都面临着退休和选择继承人的问题，而目前国内关于继承人胜任能力的相关研究比较少，从家族企业一代创始人对二代接班人胜任能力要求上作为切入点进行深入探讨，具有一定的创新性。

第二，研究对象创新。以往很多关于胜任力模型构建的研究对象都是企业的高管，而本文的研究对象是家族企业接班人。设计关于家族企业接班人胜任能力影响因素的调查问卷和访谈内容，分别从企业创始人、继承人、家族成员、企业元老等多方面进行调查采访，通过整理分析了解他们对接班人胜任能力的看法，结合之前总结出的胜任力模型进行验证和分析，探讨出合理的方案。

第三，研究内容创新。目前很多学者关于家族企业传承问题的研究重心都在胜任力模型的构建上，很少有论文针对家族企业接班人的培养和胜任能力结合在一起探讨。本文希望通过建立胜任力模型，为家族企业在培养接班人的问题上提供合理的建议。



第 2 章

相关理论与文献综述

2.1 概念的界定

2.1.1 家族企业

家族企业是一种极具代表性的经营模式，它在全球经济中发挥着重要的作用，无论是发达国家还是发展中国家，都十分重视家族企业的发展。家族企业具有一定的特殊性，这也成了家族企业特有的优势，亲缘关系对于家族企业来说是一种无形优势，家族成员往往对企业有着更高的认同感和责任感，除此之外，家族成员在企业之中各尽所能，各取所需，在交流过程中也大大减少了成员间的协调成本，避免了成员内部间的信息不对称。当然，家族企业也存在着诸多缺陷，比如作为企业管理人员的家族成员很可能存在能力不足的现象；家族成员容易抱着过去的成功经验来运营企业，缺乏创新，导致企业无法适应时代的发展，家族企业的管理方式也很容易把人才拒之门外等一系列问题也是家族企业经常出现的。

对于家族企业的界定，国内外大部分学者的研究结论都不是很统一。特别是不同国家文化差异较大，各国的学者们都站在不同立场上，对相关理论也存在分歧，所以对于家族企业定义始终没有一个共识性的结论。不过目前关于“家族企业”的界定可以从两个方面入手：一是看家族是否拥有企业的所有权，二是看家族是否拥有企业的经营权。

国外学者盖尔西克、钱德勒等认为判断和衡量一个企业是否属于家族企业，要看这个家族是否拥有企业的所有权。盖尔西克 (1988) 提出，强调一家公司是

否属于家族企业，不能根据企业名称进行判断，也不取决于有几位家族成员在企业担任高层领导，而是看家族是否拥有企业的所有权。钱德勒 (1987) 提出，认为企业创始人及其家族需要始终掌握企业大部分的股权。Longenecker and Schoen (1978) 提出，认为家族只有拥有企业的全部控制权，才算是家族企业。而 Handler (1992) 提出，则认为家族成员拥有企业的 60% 以上股份或所有权，就是家族企业。

与国外学者不同，国内学者认为家族只掌握企业的所有权还远远不够，还需要掌握住企业的经营权。国内学者更看重两者的协同性，他们认为家族对企业所有权和经营权的掌控要高度统一，才算是真正的家族企业。中国学者潘必胜 (1998) 提出，认为家族企业可以分为三种，第一种是家族同时拥有企业的所有权和经营权，第二种是家族拥有企业经营权和部分所有权，第三种是家族拥有部分企业所有权和少量经营权，或只拥有企业所有权。总结起来就是他认为一个家族或几个家族掌握企业部分或全部所有权，同时直接或间接掌控企业的经营权就可以称之为家族企业。孙治本 (1996) 提出，表示鉴定家族企业要看其本质，他认为家族企业的最大特点就是有一个或几个家族直接或间接地掌握着企业的经营权。

通过对各方学者们研究成果的总结分析，对家族企业的概念大致可以定义为：一个家族或者几个家族掌握了企业的大部分股权，同时企业的主要领导由家族成员来担任，他们负责公司关键性决策，那么这个企业就可以称为家族企业。

2.1.2 家族企业接班人

我国近百分之八十的民营企业都是家族企业，随着中国第一代创业者即将退位，家族企业传承问题成为重中之重，在之后的十年里，代际传承将进入高峰期，也将成为企业发展的转折点。在接班人问题上，我国很多知名企业已经顺利传承，比如李锦记、美的集团、方太集团等家族企业，对此其他企业也可以借鉴。

关于家族企业接班人，到底该怎么选择？家族企业接班人的选拔通常分为两种方式，一种方式是从家族内部培养选拔，对晚辈或亲属进行培养，并通过选拔的方式来接替创始人，来继承基业，就比如我们常说的“子(女)承父业”；另一

种方式就是外部引进，从家族之外选拔优秀的职业经理人来继承。相比而言，后者可以选择的空间更大，个人的综合素养、能力以及专业程度等方面也会更理想，但与此同时，从外部引进职业经理人也会给家族企业未来的管理造成很大的阻碍，比如在参与企业管理的过程中，因为没有实际控制而很难得到企业员工的认同感，再加上家族成员的在执行过程中的介入和干涉等行为，都会影响职业经理人的工作效率和创意发挥，导致职业经理人的能力被制约，从而影响企业的运营和发展。而从家族内部选拔继承人具有一定的特殊性，由于亲缘关系更容易获得家族成员的认可，也比较容易把控。在家族企业接班人的选择问题上，国内学者的观点比较一致，大家都普遍认为家族企业继承人应该从家族内部成员中选择，而不是从外部引进职业经理人。浙江大学应丽芬等人对国内家族企业子承父业的问题进行了详细的研究和阐述。余向前和骆建升 (2008) 提出，也认为子承父业是我国家族企业中的一种主流传承方式。台湾 99% 的大型民营企业创始人也都选择由自己的儿子来继承公司。调查显示，国内大部分企业创始人也希望能由自己的家族成员来继续掌握企业的控股权，甚至会直接选择让自己的子女来继承公司。可见绝大多数家族企业还是会选择培养家族内部成员来接替自己。

2.1.3 代际传承

企业一代创始人在退位前，会将公司的所有权进行重新分配，并将企业的资本、经营权以及一些无形资产全部赠予下一代接班人，这期间按照一定框架从筛选接班人，到完成交接的整个程序叫做代际传承。代际传承对于家族企业来说，是发展过程中最难应对的挑战之一。

早期博士张兵提出，认为家族企业传承是主要是指企业经营权的传承，这一理论起初得到了很多学者的认可。后期，经过研究的不断深入，一些学者如孙秀峰等人认为，传承过程不单单是一个交接活动，交接只不过是其中的一个环节，需要传承的要素还包括企业的所有权、管理权和一些无形资产。窦军生等学者还对比了公众公司和家族企业在传承上存在的差异，他认为公众公司移交的只是管理权，但家族企业需要考虑综合要素。在继承人的选择上，前者更注重能力，

而后者更看重品格。

综合各界学者的研究，我们可以看出代际传承其实是一个系统工程，整个过程也不仅仅是将企业的所有权和经营权进行交接，其中还包括一些其他复杂要素，比如企业文化、战略规划、家族关系网等无形资产也一并进行交接，这个过程涉及的复杂因素较多，处理难度很高，可能会经历几年甚至是十几年的时间。在整个传承过程中，如果说权力的传承具有目的性，那么这些无形资产的传承就具有工具性。当然，代际传承也存在着一定的不确定性，即便选好了接班人，也确立了传承方案，也不代表传承计划可以顺利完成，中间可能会出现一些变动因素和阻碍因素。这些企业都需要考虑进去，提前做好准备和预案。

2.2 研究的理论基础

2.2.1 企业家理论

企业家理论，顾名思义就是主张企业家作为组织的核心，一家企业的战略部署和发展规划都围绕着企业家的决策进行开展。企业家作为组织的奠基人和创新领导者，对企业的命运走向起着决定性的作用。企业家的地位在实践中确立，成功企业的背后一定离不开一个优秀的企业家，企业家所拥有的智慧、判断力、洞察力以及丰富的经验等素质，让企业在不断变化的经济和社会形势下，稳步发展，持续创新。

当然，由于每个企业家的背景不同，他们之间也有所区别，每个企业家都拥有不同的属性和人格魅力。而他们所携带的个人属性和文化导向也会在企业的战略规划和战略落实上体现出来，这些都会影响到企业未来的发展形式。一个企业的建立、发展和衰退都与企业家息息相关，但近年来随着经济环境的改变，更多同行加入竞争行列，这时再仅凭企业家个人的经验和主观决策，就很难带动企业的发展。所以，家族企业也要跟上时代的发展，不断地改革创新，吸纳更多的人才来参与企业的战略决策，调动员工的潜能和积极性，让他们的有更多的参与感，

建立更强的责任心。在团队共同努力之下完成企业的战略目标。

通过这一理论我们知道，企业家在战略层面可以决定一个企业的发展方向，因此对于接班人的选择也会造成同样的影响力。企业创始人需要有针对性地对接班人进行培养，掌握其各方面素养，对其胜任能力进行全方位的考核和评估，无论是从能力、管理理念还是责任感等多方面满足标准要求，才能接任，才能带领企业不断地向前发展。

2.2.2 企业生命周期理论

美国管理学家伊查克·爱迪生最早创立了生命周期理论，他用 20 年时间研究了企业从诞生到衰亡的整个过程，并画出了企业生命周期曲线。他认为任何事物都无法摆脱生命周期规律，家族企业的发展也是如此，一个企业往往需要经过诞生、成长、成熟、衰退四个阶段。很多企业因为在成长过程中没有越过“陷阱”，很早就消亡了，而在他所指的“陷阱”中，家族制对于企业来说，就是其中最危险的一个。所以家族企业对于企业生命周期理论要更加重视起来。

生命周期理论的研究目的是让企业认识到这个不可违背的生命周期规律，并根据这一规律，针对不同阶段制定不同的应对方案，让企业拥有前瞻性、目标性和可操作性的整体战略规划，如果企业规划方案能与生命周期特征相契合，就会为企业带来积极的效果。

关于应对企业生命周期理论的战略选择上，通常为三种方式：第一种，发展型战略，也叫进攻型战略，当企业处于上升期或高峰期时，可以选择发展型战略。第二种，稳定型战略，也叫防御型战略，当企业经营状况达到预期和平稳时，就可以实施稳定型战略。第三种，紧缩型战略，也叫退却型战略，当企业的经营情况较大程度的偏离基础水平，就可以采用这一战略，来度过企业的低潮期。在以上几种战略的选择上，很多企业都不希望自己会用到第三种方式，但从长远角度考虑，很多时候退却比进攻来得更有效，所以要把两者放在同样的位置上考虑。

企业在经历了这一系列的动态轨迹之后通常会面临三种结果：即消亡、稳定和转型。因此在这个过程中企业要妥善利用环境，并通过自身优势和核心竞争力，来延长企业寿命。企业在不同阶段都会面对不同的考验，尤其是在发展阶段，很容易就会遇到瓶颈，落后的管理方式和运营理念都会遏制企业的发展。当企业到达生命周期顶点时，又面临着抉择和变革的问题，如果没有妥善应对，就很容易走向衰退。不过好在发展阶段的企业都具有很强的变通性，只要充分考虑到企业生存周期规律，提前制定相关的战略计划，就能在逆境中实现蜕变，成为突破者，带领企业稳定和可持续性发展。

2.2.3 胜任力模型

胜任力模型也可以称为能力素质模型，是一种重要的企业管理方法，在人力资源管理中广泛应用。胜任力模型是指为了完成岗位职责要求，而需要的能力支持要素。也是企业为了确定员工能完成指定工作，对其核心能力进行的不同等级的定义和描述。也以此来鉴别绩效优异者和普通者的动机、能力、特质等行为特征。

胜任力理论背景-胜任力的理论最早出现于 20 世纪 50 年代，当时美国通过智力考核来选举外交官，但录取结果让人大失所望，很多之前初试非常优秀的人才在后期的模拟工作中，都表现得差强人意。于是找到了心理学家麦克利兰，为了避免再出现同样的现象，他针对外交官选拔工作的特质，设计出了一种新的测试方式，这种方式为我们后来出现的胜任力理论提供了理论基础。然后通过测试和观察对比，发现了表现优异的外交官和表现普通的外交官的行为特征数据，最终选拔出了一批优秀的外交官。

胜任力理论出现-直到 20 世纪 70 年代胜任力理论才被首次提出，麦克利兰教授在杂志文章中提到：以智力、能力等传统方式进行测验，无法精准地衡量被测试者能否胜任未来的工作和是否会获得成就。文章中还提到，我们主观认为性格、智商等因素能影响到今后的工作成就，但在实际工作中并没有得到体现，这就会

导致不公平的现象出现。

胜任力理论发展-20 世纪 90 年代后，由于之前的人力资源管理方式已经无法再适用于当时实际的管理工作，于是很多企业高层选择把胜任力理论应用到人力资源管理工作中去，慢慢地，胜任力理论就成了一种人力资源的管理工具，科学性和实用性也在实践总结中不断提高。现如今，很多企业通过胜任力模型来寻找能提升员工能力素质相对应的绩效因素，这也帮助了不少传统企业在员工能力和素质方面进行评估，让岗位与员工能力相匹配，从而为企业创造出更大的价值。随着经济全球化发展，很多企业不只要面对国内的竞争压力，也要进入国外大环境，这就需要将企业战略发展与胜任力模型相结合，根据企业自身特点构建适合企业发展的胜任力模型，为企业持续发展提供更多的人才储备。

家族企业接班人的胜任力模型-家族企业接班人的工作任务与企业创始人有所区别，企业创始人的主要责任是创建公司、打造团队、创立企业文化、制定管理制度以及带领企业持续发展等等。而企业接班人的胜任能力模型要根据研究获得的样本数据进行进一步的探索性研究，与领导行为的胜任力模型更好的衔接，以确保其准确性。

构建胜任力模型-综合之前国内外学者的研究成果，通过查阅文献资料和调查分析，从企业一代创始人、二代接班人和企业三个角度出发，经过访谈和问卷调查初步构建了理论模型，首先定义绩效标准，了解未来的工作目标和核心任务，再围绕核心合理地选择相关的样本，从样本中获取调研对象的胜任力数据，进行收集整理后建立相关胜任力模型；最后通过验证的方式来确认模型的准确性，并与实际情况相结合，确定其是否具有实用性。

2.3 国内外文献综述

2.3.1 国外文献综述

1932 年国外就开始了关于家族企业代际传承的研究,从研究时间和理论深度上来看,国外都有了相对完整的研究体系。后期随着理论应用到实践中,并与其他学科相融合,也衍生出了新的研究思路。

Handler 早在上世纪 90 年代,就思考了关于传承问题的影响因素,她构建了“4 阶段角色调整模型”,并分析了个人、相关利益者关系、外部三个层面对企业传承在交接过程中所产生的影响。她还构建了家族企业传承阻力模型,从四个层面分析了家族企业的传承因素。她在研究中所采用的方法为后人的研究也提供了很好的思路,后来很多管理类科学研究方法都是以此为基础,加以运用的。McClelland (1973) 在其研究中提出了家族企业的传承与发展的关键因素,即接班人的胜任能力。只有接班人的胜任能力强,可以在特定岗位和组织环境中发挥个人特征,掌握相关的知识、技能、特征或者动机,才能够带领家族企业实现传承与发展。通过对国外关于家族企业代际传承问题研究成果的梳理,我们可以总结国外学者的研究重点主要分为以下几方面:

第一,如何选择接班人。关于接班人的选择方式主要集中于两种:第一种是从家族内部成员中筛选,第二种是从家族外部引进人才。在探索两者之间区别的过程中,学者们通过不同维度进行分析,从不同视角进行解读,这就导致研究结论出现了一些分歧,但在一部分问题上还是达成了共识,例如在如何选择企业接班人的问题上,国外学者一致认为,两种选择方式都存在利弊,针对不同的选拔方式,要采取不同的管理策略来进行应对。

第二,继承的原因。通常家族一代创始人将权力移交出去,都是出于以下三方面原因:创始人主动退出;创始人身体原因或年龄因素,不得不找人接替自己;企业经营不善,领导人不足以胜任,董事会集体商议决定将其替换。

第三，接班人的选择标准。企业接班人常见的筛选标准主要集中于学历、运作能力、管理能力、财务管理水平等多方面。当然还包括一些外部因素，比如接班人在家族内部的权威性、年龄、性别、适应环境能力以及自身不断学习的能力等等。尤其现阶段行业竞争激烈，市场存在一定风险，就需要企业领导者具备一定的应变能力和创新意识，不断迎合市场发展趋势，在企业的发展和变革中作出重要决策。

第四，传承计划。关于家族传承问题，不只是权力和股权的移交，创始人还要提前制定完备的传承计划和指导性方案。很多外国学者都在强调，创始人应该提前制定传承计划，让传承过程有序进行，这样才能达到预期的效果。**Christensen (1953)** 提出，认为企业如果想持续发展，一定要有完善的传承计划。但在传承问题上，创始人有自主选择权，因此很容易受主观影响，很多家族企业在这方面都会忽视立场，缺少理性判断，没有建设性方案。**Lansberg (1988)** 提出，认为由于家族传承受为亲缘关系，往往会受到感情因素影响，这就导致决策层很难给出理性的传承方案。**Gersick (1997)** 提出，认为创始人如果想有效地移交权力，传承计划就是其中不可或缺的关键因素。

第五，家族企业代际传承模型。**Stravrou (1988)** 提出，细化了七阶段模型，将代际传承模型分为了三个层次，于是衍生出了“多层次代际传承模型”，即准备期、交接过渡期、完成交接。他认为影响候选人接班的主导因素，不只是家族企业的发展和接班人个体，市场环境也起到了相关作用。**Handler (1990)** 提出，表示家族企业代际传承有着一定的规律，并运用生命周期思维制定了“四阶段传承模型图”，这四个阶段分别为：创始人创始期、接班人培养期、接班人考察期、权力交接期。**Gersick (1997)** 和他的研究小组提出，认为家族企业的成长过程可以通过所有权、企业和家庭三个维度来对比观察，根据三个维度在不同时间段的区别变化，来刻画家族企业的发展过程。

2.3.2 国内文献综述

国内关于家族企业代际传承的研究是从上世纪 90 年代开始的,“子承父业”在很多中国家族企业里都比较普遍,学者们也对此展开了研究,其核心主要围绕继承人的培养问题进行探讨。最早一批学者储小平等人论证得出,家族企业现象具有一定的合理性和必要性,家族成员之间特有的忠诚度和信任感为企业节省了很多交易成本资源,也简化了企业的激励和监督机制。但与此同时,家族企业中的一些制度也存在着很多问题,这些问题会造成企业成员之间的内耗,制约企业的竞争力和可持续性发展。周鸿勇和李生校 (2005) 提出,通过对绍兴家族企业的调查研究,得出结论:子承父业的家族传承模式主要与社会规模、家族控股比例等因素相关。李新春和陈灿 (2005) 提出,发现我国很多家族企业,为了可持续发展,实现利润最大化都会选择传承的方式。胡望斌、焦康乐与李艳双 (2021) 提出,认为,家族企业的接班人日趋职业化,他从代际传承的差异性角度出发,探究家族企业如何对接班人的选择与培养。同时,他们揭示了家族企业传承机制的深层次原因,同时深化了对家族企业传承认知与代际差异的认知,为后续的研究奠定了良好基础。吴炯和王飞飞 (2022) 提出,针对家族企业跨代创业的思路,探讨了接班人与高管团队之间的人际互动过程。他们的研究指出,当前的家族企业接班人与高管团队之间的关系协调至关重要,其主要路径为社会的嵌入背景,该研究不仅为家族企业解决家族企业内部面临的人际冲突问题提供了理论框架,而且对实现跨代创业具有实践指导意义。文婧 (2022) 提出,研究发现企业的社会责任感与企业的代际传承息息相关。根据国内学者关于家族企业代际传承的研究可以看出,核心问题大致集中于以下三个方面:

第一,传承方法。从创始人所处的年代可以看出,他们受传统文化熏陶,更加注重亲缘纽带关系,因此往往会选择家族成员作为自己的接班人,这一点在越小的企业中就越明显。国内家族企业传承方式同样是对内培养和对外选拔两种。而目前国内关于职业经理人的市场还没有完善,职业经理人制度也不够成熟,存在一定风险性。所以更多的家族企业还是选择将家族基业传承给自己的后代。

第二，研究方法。国外 40%以上学者都会选择用实证法来进行研究，但由于国内缺少相关案例信息，定量研究受阻，所以很多学者都会选择理论法和实证法互相辅助来进行研究。

第三，传承计划。虽然传承计划不是国内学者的热门议题，关于家族企业传承的相关研究不多，胜任力模型理论也仅限于心理学等相关领域，但不可否认它的价值和影响力。家族企业在制定传承计划时，会考虑接班人选拔标准、培养机制、企业未来发展战略、股权流向等方面因素。

2.3.3 研究述评

通过对国内外学者研究成果的梳理可以发现，传承问题对于家族企业来说至关重要，在企业传承的过程中的任何一个环节出了问题，国内外学者都强调了家族企业制定传承计划的必要性，我们可以根据他们总结出的核心重点作为理论依据，进行更深入的探讨和分析。



第 3 章

湛江市家族企业一代创始人对二代接班人胜任能力要求的问卷调查

3.1 调查对象

本文以湛江市家族企业一代创始人对二代接班人胜任能力要求为调查对象。

3.2 调查问卷的设计、发放与回收

3.2.1 调查问卷的设计

针对湛江市家族企业一代创始人对二代接班人胜任能力要求，通过与湛江市 50 家家族企业的创始人沟通和探讨，集思广益，综合大家的看法和建议，设计了《湛江市家族企业一代创始人对二代接班人的胜任能力要求》的调查问卷。

本次问卷设计主要考虑以下方面因素，具体如下：

调查对象基本信息：本模块的调查是针对被访者的个人信息展开的，也就是被访者的学历、家庭情况等信息。出于对本次研究的需求，这一部分需要收集的信息，比如企业的发展情况、家族在企业中所占股份比例等信息。

调查对象的确定：本研究预设的对象主要是湛江市家族企业家，包括现任者（创始人）、后任者（接班人、继承人），或是与他们关系紧密，熟悉家族企业情况的人。

调查对象的范围：本研究调查对象主要确定在湛江市，但不仅仅局限于在湛江市的企业，同时包括了少部分与湛江有广泛联系（如湛江人在外地发展、产品主要销往湛江等企业）但是在省内外发展的企业界人士，希望通过对湛江市部分企业的研究进而把握当代中国“创始人”们选择继承人的倾向和偏好，为更好把握家族企业发展方向提供一个可以探寻出中国家族企业长久不衰的角度，帮助家族长期可持续发展。

3.2.2 调查问卷的发放与回收

选取湛江市 50 家家族企业，发放调查问卷 50 份，回收 50 份，回收率为 100%；有效问卷为 50 份，有效率为 100%。具体情况见下表：

表 3.1 问卷发放与回收情况统计

调查对象	发放数量	回收问卷	回收率	有效问卷	有效率
家族企业一代创始人	50 份	50 份	100%	50 份	100%

3.2.3 调查问卷的信度和效度检验

信度分析：问卷的信度主要是检测问卷的可靠性，即通过多次检测获得的结果之间的一致性或是误差在多少范围内，来反映真实数据的一个指标。当检测误差有所降低，那么说明真实度在提高，从而问卷的信度也随着提高。本问卷运用克隆巴赫系数来检验问卷的信度。具体如下表：

表 3.2 可信度高低与克隆巴赫系数对照表

可信度	克隆巴赫系数
不可信	克隆巴赫系数 < 0.2
勉强可信	$0.2 \leq$ 克隆巴赫系数 < 0.3
可信	$0.3 \leq$ 克隆巴赫系数 < 0.4
很可信 (最常见)	$0.4 \leq$ 克隆巴赫系数 < 0.6
很可信 (较常见)	$0.6 \leq$ 克隆巴赫系数 < 0.8
非常可信	$0.8 \leq$ 克隆巴赫系数

本次调查中，调查问卷的克隆巴赫系数为 76.21，表明调查问卷的信度比较好。

效度分析：效度是判断分析工具的准确性，即运用的和衡量工具所衡量出所需要的变量的程度。通常情况下，效度可分为内容效度和结构效度。

内容效度是判断测量工具的问题能够代表研究主要问题的程度，假如内容越能代表研究的内容，就说明这个测量工具的效度越高。本研究问卷的内容根据国内外的文献研究，并进行实地访谈制作的问卷表，同时通过企业创始人和专家进行预调查做了切合实际的改正，因此具有内容效度较高。

结构效度是用来检验测量工具是否可以检验出理论的性质或概念的程度。结构效度不单单需用理论的逻辑作为基础，而且要根据实际所得的资料来检测理论的准确性。测验结构效度利用率最多的方法是因子分析。本研究已经通过因子分析来测验，证明量表具有较好的结构效度。

3.3 调查结果的 analysis

3.3.1 对二代接班人学历的要求

学历水平对人们的生活、工作等方面都有着非常重要的影响。比如：具有较高学历水平的人能够很快胜任自己的工作并且高效地完成；在生活方面，具有较高学历水平的人对生活琐碎的事情或是对子女的教育等方面都会处理得较好。对于二代接班人学历水平也是非常重要的，以下是一代创始人对二代接班人学历的要求调查结果：

表 3.3 一代创始人对二代接班人学历的要求调查

问题	选项	所占百分比
您对二代接班人的学历有要求吗	有	100%
	没有	0%
您认为二代接班人的最低学历应该是什么	大专	14.29%
	本科	28.57%
	研究生	50.00%
	博士	7.14%
您是否要求二代接班人必须有海外留学经历	必须有	35.71%
	最好有	50.00%
	无所谓	14.29%
您对二代接班人的专业是否有要求	有	85.71%
	没有	14.29%
您认为二代接班人毕业于何种专业比较适合其未来工作	管理类	100.00%
	金融类	64.29%
	经济类	64.29%
	法律类	71.43%
	艺术类	0%

表 3.3 一代创始人对二代接班人学历的要求调查 (续)

问题	选项	所占百分比
	文科相关专业	21.43%
	其他专业	14.29%

通过表 3.4 可知，一代创始人对二代接班人学历的要求还是非常高的。较高的学历水平的接班人更容易胜任工作，而且对工作有着更强的接受能力，因此，能够帮助家族企业更好的发展。另外，通过调查发现，家族企业继承人绝大多数都受过高等教育，其中有 64.29% 具有海外留学经历，仅有 35.71% 没有海外留学经历，这说明具有海外留学经历能够帮助家族企业与国际接轨，当他们正式上任以后能够帮助企业走出国门，面向世界。一代创始人对二代接班人所学专业方面也是有要求的，100% 的一代创始人认为管理类专业是必要适合二代接班人未来工作的，排在第二位的法律专业，占比为 71.43%，拥有丰富的法律知识能够帮助二代接班人及时识别法律方面的风险，从而保证企业的经营合法性，规避一定的企业危机。排在第三位的是金融类和经济类，占比均为 64.29%。这说明金融类和经济类专业对于企业的发展起到非常重要的作用，企业要想获得可观的利润，就要求领导者具有敏锐的金融头脑和经济头脑，这样才能帮助企业不断地、可持续发展。同时也证明艺术类专业毕业的二代接班人，无法很快地胜任未来的工作，因此，二代接班人为了将来能够更好胜任工作，尽量选择管理类专业、法律类或是金融类和经济类的专业。简而言之，学历较高、具有国外留学经历并且专业对口，是一代创始人对二代接班人学历方面的主要要求。

3.3.2 对二代接班人能力的要求

二代接班人在接管企业以后，必须有一定的能力来承担起企业未来发展的重任。比如：管理能力、领导能力、沟通能力、对危机的预判能力等等。具备这些能力才能让企业的元老和员工信服，并树立领导的威信，最终实现带领整个企业走向辉煌。如果二代接班人的能力有限，接管企业之后，企业势必会走下坡路，

甚至将会面临破产的风险。对一代创始人对二代接班人能力的要求调查,如下表:

表 3.4 一代创始人对二代接班人能力的要求调查

问题	选项	所占百分比
您对二代接班人的能力有要求吗	有	92.86%
	没有	7.14%
您认为二代接班人应具有哪些基本能力	领导能力	100%
	沟通能力	78.57%
	团队写作能力	57.14%
	统筹规划能力	85.71%
	资源配置能力	64.29%
	创新创造能力	71.43%
	引导决策能力	85.71%
	其他能力	35.71%
您是否会提前培养二代接班人的各项能力	会	78.57%
	不会	0%
	看情况	21.43%
您一般通过何种方式培养二代接班人的各项能力	从小培养	42.86%
	学习培训	78.57%
	基层锻炼	92.86%
	其他方式	35.71%

通过表 3.5 可知,二代接班人的能力是否能胜任一代创始人赋予的工作任务,是一代创始人非常重视的因素,因此这会关系到企业日后能否可持续地经营与发展。因此,一代创始人重点关注二代接班人的能力主要包括:领导能力、沟通能力、团队写作能力、统筹规划能力、资源配置能力、创新创造能力、引导决策能力及其他能力,占比分别为:100.00%、78.57%、57.14%、85.71%、64.29%、71.43%、85.71%以及 35.71%。其中排在第一位的是领导能力,不难看出领导能力是胜任

一代创始人对二代接班人最基础且最重要的能力要求。另外，通过问卷调查得出，大多数一代创始人都会提前培养二代接班人的各项能力，有的甚至会从小就培养二代接班人的各项能力，以帮助二代接班人在接管企业时能够在短时间内进入角色，担起领导的工作和责任，促进企业的良好发展。最后，一代创始人会通过安排二代接班人参加学习培训以及到企业进行基层培训，让二代接班人为日后接管企业做好充分的前期准备。其中，一代创始人非常重视对二代接班人的基层锻炼，让他们了解企业日常的基础工作并有机会与企业员工进行无障碍沟通，从而帮助他们能够更好地开展工作。综上所述，一代创始人对二代接班人的能力培养是十分重视的，希望二代接班人能够具备较强的能力接管企业并带领企业迈向辉煌。

3.3.3 对二代接班人行为的要求

人的行为可分为：自发的、有原因的、有目标的、持久性的和改变性的。无论哪种行为，都会对人们的生活、工作和学习等方面造成或好或坏的影响。因此，一代创始人对二代接班人的行为也有在比较高的要求。具有良好行为的二代接班人能够释放大量的正能量，并给基础员工留下不错的印象，潜移默化地影响整个企业向着好的方向前行。对一代创始人对二代接班人行为的要求调查，结果如下：

表 3.5 一代创始人对二代接班人行为的要求调查

问题	选项	所占百分比
您对二代接班人的行为有要求吗	有	100%
	没有	0%
您认为二代接班人应具有哪些良好行为	科学进行战略规划	57.14%
	规范管理	85.71%
	仁慈关怀	78.57%
您认为二代接班人的行为对企业的运营和发展影响大吗	以身作则	100.00%
	非常大	42.86%
	大	28.57%

表 3.5 一代创始人对二代接班人行为的要求调查 (续)

问题	选项	所占百分比
	一般	14.29%
	不大	14.29%
您平时是否重视二代接班人的行为培养	非常重视	21.43%
	比较重视	35.71%
	一般重视	28.57%
	不太重视	14.29%
您一般通过何种方式培养二代接班人的行为	从小培养	92.86%
	学习培训	85.71%
	基层锻炼	50.00%
	其他方式	28.57%

通过表 3.6 可知，一代创始人对二代接班人行为的要求是比较高的。参与调查问卷的所有一代创始人对二代接班人有行为上的要求。其中，科学进行战略规划、规范管理、仁慈关怀以及以身作则等行为都是一代创始人比较关注的行为，占比分别为：57.14%、85.71%、78.57%和 100.00%。而以身作则排在第一位，这说明一代创始人希望二代接班人用自己的行为影响企业的员工，比如：按时高质量地完成工作、公平、公正的对待每一位员工。绝大多数一代创始人都认为二代接班人的行为对企业的运营和发展影响较大，甚至会影响企业的“生死存亡”。同时，湛江市家族企业一代创始人也重视二代接班人的行为培养，希望通过培养二代接班人良好的行为，奠定二代接班人接管企业的基本素养。非常重视二代接班人的行为培养的占比为：21.43%；比较重视的占比为：35.71%；一般重视的占比为：28.57%。这些一代创始人会通过从小培养、学习培训、基层锻炼和其他方式来培养二代接班人的行为。其中，92.86%的一代创始人认为良好的行为应从小培养；85.71%的一代创始人认为良好的行为可以通过学习培训养成；50.00%的一代创始人认为良好的行为可以通过基层锻炼进行培养。

3.3.4 对二代接班人个性的要求

个性是指一个人在生活、工作等等活动中表现出的特征，即通常所说的性格。良好的个性培养是人们自我管理、约束的基础和前提，也是促进个性自身价值的实现。比如：具有良好个性的人，其情绪较为稳定，对待学习合作认真负责、待人接物更加随和等等。甚至在很多岗位上，个性还会影响工作的效率和质量。因此，一代创始人对二代接班人的个性也有一定的要求，结果如下表：

表 3.6 一代创始人对二代接班人个性的要求调查

问题	选项	所占百分比
您对二代接班人的个性有要求吗	有	78.57%
	没有	21.43%
您认为二代接班应具有何种个性特征	主动意识	92.86%
	自强自信	85.71%
	敏锐的观察力	71.43%
	敢于冒险	64.29%
	坚持不懈	92.86%
	较强的成功欲	57.14%
	良好的品质	85.71%
	善于学习	100.00%
	值得信赖	100.00%
	其他个性	35.71%
您平时是否重视二代接班人的个性培养	非常重视	28.57%
	比较重视	50.00%
	一般	21.43%
您一般通过何种方式培养二代接班人的个性	不太重视	0.00%
	从小培养	92.86%
	学习培训	85.71%

表 3.6 一代创始人对二代接班人个性的要求调查（续）

问题	选项	所占百分比
	基层锻炼	78.57%
	其他方式	28.57%

通过表 3.8 可知，参与调查问卷的湛江市家族企业一代创始人对培养二代接班人的个性是较为重视的。有 78.57% 的一代创始人对二代接班人的个性是有要求的。通过了解，一代创始人认为二代接班人应具有个性特征包括：主动意识、自强自信、敏锐的观察力、敢于冒险、坚持不懈、较强的成功欲、良好的品质、善于学习以及值得信赖，占比分别为：92.86%、85.71%、71.43%、64.29%、92.86%、57.14%、85.71%、100.00%、100.00%。由此不难发现，善于学习、值得信赖、主动意识以及坚持不懈，是二代接班人最应该培养并且具备的良好个性。一代创始人会通过从小培养的方式、学习培训的方式、到基层锻炼的方式来培养二代接班人的个性。而绝大多数一代创始人认为良好的性格应该从小开始培养，这样才能培养出优秀的二代接班人，让企业员工拥护、信任并且帮助企业做大、做强。

3.4 访谈结果的分析

第一，通过与湛江市家族企业一代创始人面对面的交谈，发现这些一代创始人除了希望二代接班人具备一定的领导能力和创新能力以外，还希望二代接班人具有较强的解决冲突的能力。二代接班人在刚刚接管企业初期，企业元老们和家族成员一定会出现一些利益方面的冲突，但是二代接班人却无法及时地将这些冲突解决，从而造成接管企业的过程并不顺利。所谓“一朝天子，一朝臣”，很多接班人在接管企业初期，很难保证企业元老和家族成员的利益，从而引起元老们和家族成员的不满。另外，在企业创立初期，通过家族成员的努力、共患难，为企业的发展奠定基础，通过共同的努力帮助企业在激烈的市场竞争中生存下来，同时也少不了家族成员的资金支持。但是随着企业不断地发展壮大，财富也不断增加，家族成员除了关注财富的创造也开始重视企业利润的分配，而利润的分配

是有权利来左右的，因此，就会发生家族成员争夺权利情况发生而影响到企业的平稳发展，并产生内部矛盾。这时，就需要二代接班人迎难而上，及时地解决这些冲突，帮助企业和谐发展。因此，接受采访的一代创始人希望二代接班人具有较强的应对和解决危机的能力。

第二，通过与湛江市家族企业一代创始人面对面交谈中了解到，大多数创始人都比较关注二代接班人是否发自内心地愿意接管企业，他们表示这点非常重要，因为接班人的意愿会直接影响到企业日后的发展，甚至关系到企业的生存。随着企业的不断发展，接班人的生活水平和质量都比较高，很多家族企业的子女并不想接管企业，他们更愿意追求自己想要的生活，实现自己的理想。对于接管企业来讲，就需要接班人继承创始人的拼搏和奋斗的精神，而当下的接班人没有经历过困难和挫折，因此，接班人对于接管家族企业是有所顾虑的。一旦，接班人在不情愿、被迫的情况下，接管企业，势必无法很好地进入角色，会对企业的发展产生不可预测的不良影响。据了解，目前我国家族企业二代继承人接管企业的意愿非常低，甚至不超过 30%。多数接班人接管企业并非自愿，更多的是因为外人不能跟自己一样尽心尽力地工作；另外就是因为创始人的要求，不得不接管企业。进而言之，家族企业一代创始人十分希望接班人能够发自内心的愿意接管企业，这样才能促进企业的长远发展。

第三，通过与湛江市家族企业一代创始人面对面交谈中了解到，大多数创始人都十分重视接班人接管企业之后树立自己权威的能力。家族企业中领导人、基层员工人数众多，企业经营过程中，接班人具有较强的权威性在其下达任务和命令时，员工会自愿地服从并执行，尽心尽力的完成上级下达的任务和命令。如果接班人没有权威性，那么企业员工的执行力势必会很差。因此，接班人要保证自身的领导地位和权威性，才能有效地领导和指挥企业员工，从而把控好企业全局。在一个企业当中只有获得权威才能取得理想的成绩。反之，接班人接管企业之后，企业从上到下员工的服从力很弱，就说明，接班人没有树立应有的权威，虽然继承企业的所有权和权力比较容易，但是树立权威却比想象的困难。因此，一代创

始人希望接班人能够具备较强的树立权威的能力，这样才能放心将企业交给接班人管理。

第四，二代接班人开拓、创新的精神也是一代创始人非常关注的，通过面对面地与一代创始人进行深入交谈了解到，他们希望接班人具有较强的开拓、创新的精神，而不仅仅胆子大、善于打擦边球而获得利益。因为，随着经济和社会的不断发展和进步，光靠胆子大、善于打擦边球已经不能在当下的法律、法规日益健全的市场竞争中使企业持续的发展。接班人要想顺利接管企业，不但要保证企业的正常经营和生存还要不断地提升企业的层次以及市场竞争力。但是很多接班人都是从小养尊处优，几乎没有经历过困难和磨难，自身缺少开拓、创新的精神。在接班人接管企业之后，仍然沿用传统的经营制度和方式以及陈旧过时的管理理念，很容易出现企业后劲不足的情况，给企业未来的发展带来巨大的隐患。简而言之，一代创始人希望接班人具备开拓、创新的精神，这样才能帮助企业不被日益变化的市场所淘汰，保证企业能够可持续地发展。



第 4 章

湛江市家族企业接班人胜任能力的统计分析

本章主要通过湛江市家族企业接班人的胜任能力现状进行分析，从湛江市家族企业接班人概况、湛江市家族企业接班人胜任能力存在的问题、湛江市家族企业接班人胜任能力不足的原因三个方面入手，调查分析了接班人的性别、年龄、接班人的学历、接班人的教育背景、接班人入职时间、接班人的职务、学历与能力不匹配、接班的意愿不强烈、以及领导的权威力不足的具体情况。

4.1 湛江市家族企业接班人的情况统计

4.1.1 接班人的性别、年龄

在本次问卷的调查活动中，针对问卷反馈出来的信息统计，参与到问卷的被访者中，男女人数分别是 18 个和 7 个，每一项人数占总有效样本数的比例分别是 72%和 28%。由此可见，多数湛江市家族企业的接班人以男性成员居多。针对问卷反馈出来的信息统计，参与到问卷的被访者中，年龄范围在超过 60 岁、50-60 岁、40-50 岁、30-40 岁、小于 30 岁的人分别有 1 人、8 人、11 人、3 人和 2 人，每一项人数占总有效样本数的比例分别是 4%、32%、44%、12%、8%。具体数据详见表 1 中的内容。

表 4.1 交接班人的性别、年龄汇总表

		人数	占比
性别	男	18	72%
	女	7	28%
年龄	30 以下	2	8%
	30-40	3	12%
	40-50	11	44%
	50-60	8	32%
	60 以上	1	4%

通过调查分析湛江市家族企业接班人的性别、年龄分布可见，多数接班人超过 40 岁，占比达到了 80%，这一数据说明在当地的家族企业中，有 80% 的接班人经历着接班企业的问题，这些企业的接班人已经进入高龄，需要考虑到企业的未来走向。中年阶段的家族企业接班人需要充分考虑代际传承的问题。

4.1.2 接班人的学历

在本次问卷的调查活动中，针对问卷反馈出来的信息统计，由此可见，多数湛江市家族企业的接班人的学历均在大学及以上学历。针对问卷反馈出来的信息统计，参与到问卷的被访者中，学历分布为大专、大学、研究生、博士，的人分别有 1 人、9 人、10 人和 5 人，每一项人数占总有效样本数的比例分别是 4%、36%、40%和 20%。具体数据详见表 2 中的内容。

表 4.2 交接班人的学历汇总表

学历	人数	占比
大专	1	4%
大学	9	36%
研究生	10	40%
博士	5	20%

在家族企业的传承中，接班人学历的高低会直接影响到家族企业的管理方式。这也说明在家族企业中，在湛江市家族企业中无论企业主和接班人都更重视学历问题。

4.1.3 接班人的教育背景

在本次问卷的调查活动中，针对问卷反馈出来的信息统计，由此可见，多数湛江市家族企业的接班人都有着留学深造的经历。针对问卷反馈出来的信息统计，参与到问卷的被访者中，有出国留学经历的有 18 人占总比例的 72%，没有出国留学经历的有 5 人占总比例的 20%，还有一小部分是不重视是否有出国留学深造的经历的有 2 人占总比例的 8%。具体数据详见表 3 中的内容。

表 4.3 交接班人的学历汇总表

留学经历	人数	占比
有留学经历	18	72%
无留学经历	5	20%
无所谓留学经历	2	8%

针对问卷反馈出来的信息统计，参与到问卷的被访者中，在接班人是否出国留学的问题上产生的不同数据可以知道这种情况和当地文化思想有很大的关系。根据表 3 中的数据分析可见，在本次访问的 25 个湛江市的家族企业接班人中，企业主和接班人都对教育背景问题非常重视。尤其是当前本科学历普遍的情况下，越来越多的人选择出国留学深造来更好地提升自身的能力。

4.1.4 接班人入职时间

在本次问卷的调查活动中，针对问卷反馈出来的信息统计，由此可见，多数湛江市家族企业的接班人的入职时间均在 4 年以上。针对问卷反馈出来的信息统

计，参与到问卷的被访者中，入职时间分布为 1 年以下、1-3 年、4-6 年、7-10 年、11-20 年以及 20 年以上，的人分别有 1 人、4 人、9 人、7 人、3 人和 1 人，每一项人数占总有效样本数的比例分别是 4%、16%、36%、28%、12%和 4%。具体数据详见表 4.4 中的内容。

表 4.4 接班人的入职时间汇总表

入职时间	人数	占比
1 年以下	1	4%
1-3 年	4	16%
4-6 年	9	36%
7-10 年	7	28%
11-20 年	3	12%
20 年以上	1	4%

调查走访中可以看出，接班人进入企业的时间长短不一，在企业任职超过四年的占比已经达到了 80%，这也说明了家族企业的发展还是相对比较稳定的，接班人在企业任职时间的长短可以更好地看出家族企业在市场大环境下的发展稳定性。

4.1.5 接班人的职务

在本次问卷的调查活动中，针对问卷反馈出来的信息统计，参与到问卷的被访者中，任职基层员工岗位的有 2 人，占比为 8%，任职基层班组长的有 3 人占比为 12%，任职中层的有 8 人，占比为 32%，任职高层的有 12 人，占比为 48%，通过上述数据可以知道湛江市家族企业的接班人大部分在企业中担任高管职位。具体数据详见表 5 中的内容。

表 4.5 交接班人的职务汇总表

职务	人数	占比
基层员工	2	8%
基层班组长	3	12%
中层	8	32%
高层	12	48%

目前大多数家族企业在企业作为高层管理者出现，通过调查分析湛江市家族企业接班人的职务这一数据说明在当地的家族企业中，有 2 名接班人在企业任职基层员工岗位，可能家族企业想跟这两名接班人更多的学习和锻炼的机会。

4.2 湛江市家族企业接班人胜任能力存在的问题

4.2.1 学历与能力不匹配

随着我国素质教育的不断改革，更多的人注重着学历的高低，有研究表明往往有些家族企业的接班人拿着高学历的人，实际工作中，在处理具体事务的时候，更多地受到了书本知识的束缚，解决问题的方式也是固有思维模式，解决问题的方式僵化、死板，与自身的高学历形成反差。在家族企业中处理问题自然就会处处碰壁，没有很好地将自身的高学历和处理问题的能力结合起来。因为学历是一块敲门砖，高学历是家族企业人才优势的一种象征。唯学历论在当今大行其道，似乎学历越高，含金量就越高；学历越高，本事就越强。但是，我们在调研湛江市家族企业接班人胜任能力的问题上，看到了很多高学历低能力，学历与能力完全不匹配的现象。很多人还是不明白：学历不等于能力。

在对湛江市家族企业采访中发现，接班人 A 说“在回来家里企业工作之前，我也并未从事与自己家族企业相关的管理工作，以为自己拥有着高学历对家族企业的事物能打理得井井有条，然而却背道而驰。”我们对于接班人个人能力的研

究也许并不能真实地反映现实。比如其中一名接班人 B 拥有者海外留学的教育背景，所学的专业与家族企业所管理的大相径庭，虽然有着高学历但是在运用到家族企业管理中有着很大的影响。通过对该人员的访谈可以看出，他们惯于用固有的、精密的、程式化的套路，用原有的思维定式，去应对随时在变化和发展的客观实际，而不是站在丰富的知识的高度，用深邃敏锐的眼光，去拨开复杂事物的迷雾，寻找内在的规律，从而顺应规律，找到解决问题的关键方法。在家族企业中进行接班人的交接过程可以看作是对于接班人能力的一种培养，不仅要让接班人拥有高学历，还要将高学历在家族企业中更好地发挥运用，促家族企业在大环境下走得更长远。

4.2.2 接班的意愿不强烈

通过调查发现湛江市家族企业的接班人对直接接管家族企业的意愿不强烈，其中有以下两方面原因：一方面是接班人觉得家族企业的产业链层次较低；另一方面是接班人对家族产业未来的发展有诸多疑虑。让接班人产生以上原因是随着我国改革开放的脚步逐步提升，越来越多的年轻人吸纳了国际的主流观点，将东西方的文化进行融合。接班人的成长环境就不同于企业主的成长环境，老一辈不理解年轻人的想法观点，年轻人不理解老一辈的思维模式，也就导致了在处理事务上有着矛盾冲突。对于湛江市的家族企业接班人，不太愿意接受传统的家族企业，更愿意尝试新鲜事物，也希望在自己擅长的领域有所发展和建树。

在访谈中有些接班人 C 表示，“不太熟悉他们那个行业的人脉关系，我不太认同这种传统家族企业的这种处事方式，他自己做可以，我来做的话这种方式可能不太合规矩，我不想接。在我的观念里认为这种模式会让自己受到父辈的制约和掣肘，让自己不能在企业里完全的施展才能。”俗话说“强扭的瓜不甜”，意愿是行动的前提，如果接班人的意愿不高，传承就不会顺利，甚至会影响到企业以后的发展，影响企业的生存。在社会多元价值体系下特别是在家庭物质生活提升到一定程度后，家族企业接班人不愿意接受家族企业的价值观和传统的思维模式运行家族企业，更愿意运用自己的新型思维体系来运作家族企业。老一辈的企业

家能经营好家族企业很大程度上是由于他们的吃苦耐劳、勤俭节约的精神，这种精神显然对生活条件优越，没有经历过多少风雨和磨砺，正在接受高等教育的绝大多数接班人不具有吸引力。

4.2.3 领导的权威力不足

对于湛江市家族企业接班人来说，许多接班人一到企业，便被委以重任。对于湛江市家族企业接班人来说，大多数是从学校毕业直接到家族企业进行经营管理，缺乏实际的管理经验，因此对于企业其他人员来说缺乏维权。企业员工不再像以往相响应创业领袖一样信任自己。另外湛江市家族企业的大部分高层领导均属于第一代创业领袖风雨同舟、共同打拼的基于亲属或朋友关系的存在。因此跟着第一代创业者的肱股之臣对新一代的接班人来管理有着不服气的情绪在，也许接班人由于血缘关系很容易从第一代创业领袖那里获得企业的领导权和决策权，但是对于整个企业的把控却需要接班人的威权。要想真正获得权威就需要接班人有真才实干的精神，对家族企业的发展有着促进的作用，才可以更好地掌控企业未来的发展方向。

在调查走访中发现，有一些接班者表示会听到其他不同的声音，接班人 D 表示：“由于接班进入公司时日不长，其对于企业员工尚未建立起类似其父亲一样的威权力。同时又因为转变公司主营业务的关系，导致员工议论纷纷。更多还是因为在我管理下的原有业务并未取得如父亲在位时的成绩，所以员工会非议，因此威权力不够。”也就是说在企业环境中，上级有指挥下级行动的权力，但下级是否尽心尽力地、主动地执行上级决策则取决于上级的权威。接班人要确保其领导地位，必须要有效建立权威从而合理地指挥下属，进而很好地掌控企业。权威是自下而上，而非自上而下的，因此权威必须通过努力赢得。在家族企业中获得权威必须要有显著的成就，例如使某个部门起死回生，显著地增加销售额，开发和引进新的发展，打入一个新市场等等。

4.2.4 接班的主动性较低

在了解湛江市家族企业接班人的现状时发现，很多接班人匆忙地接班，甚至于很多时候是“赶鸭子上架”式的。接班人对家族企业的产品知识学习不够深入。在产品学习上存在浮躁情绪，在学习内容上，认为没有业务知识更实用。在学习的方式上，理论联系实际还不够，不能融会贯通到真正地在于中学和学中干。在思想上还缺乏开拓创新意识。在思维方式上，有时习惯于凭往常经验考虑问题，大胆探索的方式方法比较少。工作作风有时不够扎实、不够深入、处理问题有时还存在不妥之处，工作中还缺乏足够的积极性、主动性、创造性。匆忙进行接班这一情况就直接导致了接班人是没有选择性地进入该企业，接班进入工作岗位之后，接班人更多还是被动接受家族企业原有的一切，从而导致湛江市家族企业接班人对于所接手工作的招架无力。主观上就导致了接班人对于工作的兴趣不大，更多是被动、程式性地去接受，而非出于自我主观意识的驱动。访谈中发现，接班人E表示“我对于原有公司的业务来说，还是缺乏主动性，更多的是充当一个维持者的角色。”由此也可以看出湛江市家族企业的接班人在接受家族企业的工作时缺少主动性。

4.2.5 对员工人为关怀不足

对于湛江市家族企业接班人来说，因新生代接班人没有老一辈创业者同甘共苦的革命情怀，加上新生代接班人受西方管理思想影响较大，与员工之间更多的是雇主与雇员的劳动雇佣关系，因此在做决策之时会缺乏仁慈关怀，让员工缺乏归属感。通过访谈湛江市家族企业从仁慈关怀这点来说，一直以来受西方思潮影响的接班人做得不是很到位，更多的管理思路还是西方理性的管理，缺乏东方文化背景下处理问题的柔度。对员工缺少人文关怀，会导致员工对于企业的各种不满，比如考核过于严苛，不近人情等等。在走访中接班人F表示：“7月份，某女工患重病，需要一大笔医疗费用，并且在未来一段时间内，员工都不能到岗工作。恰逢8月份该员工合同到期，在我的授意之下，人力资源部没有与该员工续签合同。”就该件事情而言，从企业的角度来说，对于有问题的员工予以合同解除等

方式降低了劳动成本，提升了公司利润；但是从企业人文关怀的角度来讲，会显得企业不近人情，太过于理性化管理。

4.3 湛江市家族企业接班人胜任能力不足的原因分析

4.3.1 对企业代际传承的关注度不足

代际传承是指家族企业中 2 代人之间的企业传递与继承。代际传承是家族企业持续成长过程者、继承人、其他家族成员、其他管理人员、非家族股东和商业环境中的其他代理商等。但在个体层面，代际传承最大的影响因素是在任者和继承人这两个核心利益相关者。虽然就当前的情况来看，湛江市的家族企业都能够正确的认知代际传承的重要作用，并且会通过多种方式来培养二代接班人，但整体的效果比较微弱。

综合来看，湛江市家族企业在传承问题上的关注不足，主要是因为企业的创业领袖对于接班问题认知的偏颇，其主观意识对于家族企业的传承更多考虑的不能让本家族企业决策领导权落空，而忽视对于企业接班人问题的关注。大部分家族企业的领导者对企业代际传承的问题关注点亦是如此，正因为企业主有这种想法，导致在企业运营中也展现出来对代际传承的关注度不足的本质。在对湛江市家族企业调研结果中发现，大部分家族企业对企业的关注点更多是放在企业的所有权和企业的运营权方面，而忽视了代际传承的问题，对接班人的接班问题关注度不高。而对于家族企业的发展来说，其实接班人的接班问题才是干扰企业未来发展的最大不稳定因素。

4.3.2 对企业的传承缺乏系统的谋划

家族式民营企业的传承是一个伴随突发事件的、长期的、多阶段演进的过程，必须进行精心的计划和细心的管理，以确保家族和谐和企业的代际延续。湛江市的家族企业多数创始人会关注代际传承的系统谋划，他们也会根据企业的情况，

明确规划代际传承的相关问题，有选择、有方向地去培养二代接班人。但是，他们当前的谋划和方向都不太完善、不太系统，存在一定缺失和不足，无法应对一些突发情况。举一个简单的例子，接班人在传承的过程中，企业里没有传承计划，接班人只能获得奖惩权、所有权，如果专家权、崇拜权的缺失，对接班人的权威造成影响，同时说明接班人继承企业以后的威信力和管控能力在一些情况下无法让员工信服。因此说，假如企业传承进程中缺少一个详尽的继承计划，就极有可能造成继承的失败。有些企业会由于某些突发的事情和意外造成传承计划的欠缺，比如父辈突然过世、失踪和势能等。

由于企业创始人突然的身亡，导致了在留学的接班人、在从事其他行业的接班人突然不得已放弃当前的工作，选择回到家族企业中，虽然接班人的回来可能会让家族企业在短期内走向了巅峰，但是后来随着社会主义市场经济的不断发展，缺少对家族企业传承的谋划势必会使家族企业在市场中失去立足之地。导致家族企业失败的因素有很多，但是传承规划存在的问题是不可回避的事实，也是造成传承失败最主要的原因之一。因为缺少传承规划，无规划的传承过程造成亲戚间的矛盾不断增加，这种权力争夺的局面让矛盾变得不可调和，最终由于传承计划缺失导致的企业内耗给家族企业的失败埋下了伏笔。家族企业通过制度性的传承计划，避免了企业突发事件为企业带来的经营风险，保证企业后继有人。传承计划是一种长期行为，为继承人提供了完整的知识、能力等方面的培养体系，使继承人有充足的时间去熟悉和了解企业经营情况，掌握企业管理方法和手段，更是家族企业中多数企业的管理者凭借自己的本能和直觉采用言传身教更好地适应企业发展环境。

4.3.3 对企业的接班人培养方式僵化

对企业二代接班人的培养直接决定了家族企业的未来走向。虽然湛江市的家族企业比较注重二代接班人的培养，但在培养方式存在一定问题。走访调查湛江市家族企业的企业主年纪已过半百，经历过老思想老革命的年代，在家族企业管理运营上也运用老思想老传统，因此在更多融合西方文化的如今，在培养接班人

的方式上存在僵化性。在调查走访的湛江市家族企业中众多企业的管理者依靠自身的能力和洞察力采用亲力亲为的方式完成对接班人的扶持和培养，这种情况下，不利于对接班人的培养。亲力亲为的方式具有非常大的局限性。首先，一位真正的领导不应该去效仿别人，也不应该是复制某个接班人的经验，没有自己的想法和意识。当对接班人的培养已经达到一定程度，接班人已经具备很多基本能力之时，那些具备强烈主观意识的人就很容易形成自己独有的领导作风。

企业主如果用僵化的培养方式用在接班人身上，势必会造成接班人对家族企业没有创新思维、对接班失去兴趣，进而会影响家族企业的整体发展。接班人要对企业有着长远的眼光，因此在培养接班人上需要采用新方式、新战略和新思想，要从根源上改变老旧固化的培养方式。如果培养进程中只注重传授技巧和传统、老旧的思想，必定会给企业未来的发展造成无法想象的风险和隐患。



第 5 章

湛江市家族企业接班人胜任能力的提升建议

5.1 关注企业代际传承问题

家族企业的代际传承问题的主角是人，人类离不开生老病死的定律，每当家族企业的企业主老去，家族企业的代际传承问题就成为每个家族企业所关注的，这也是关于代际传承的一种普遍解释。随着市场经济的发展，家族企业有其产生的必然性，自从产生以来就在经济发展中发挥着不可忽视的作用。政策因素、行业因素、经济因素的影响是企业发展中重要的三个因素，这三大因素对于企业的影响往往不是单独的，目前，我国经济正面临着下滑的风险，行业竞争日益白热化，不断增加落后产能淘汰的压力，企业在此时需要面临无法预测的困境，这中间有政策因素，也有经济环境的因素，还有行业竞争特性的因素，这些因素交杂在一起，其中一个因素的改变必定会影响其他因素，以此我们将这三大因素都归为企业的外部因素，好比是在一个系统之中。外部环境因素对于企业未来的发展与兴衰具有很大的影响，并且也会对企业代际之间的继承结果产生巨大影响。

家族企业的代际传承问题深深影响着家族企业经济的发展，但是很多人将其只看作是一种过时、落后的企业组织形式，认为其管理方式是落伍、应该抛弃的，对其没有足够的重视，但是我们不可否认的不止是在发展中国家，在发达国家，家族企业是活跃在经济和社会中的重要组织形式。随着家族企业第一代创业人的年龄增长，大多数家族企业需要将企业的所有权和控制权转交给接班人，这一过程的进行也意味着家族企业的财产，关注企业代际传承问题会对企业发展有着深远的影响。关注代际传承问题不仅仅是企业主的更换还是企业的发展过程中的任

何一场变革活动，甚至会影响到企业的生死存亡。所以，重视家族企业代际继承进程中的缺失，借鉴成果经验，研究家族企业代际继承的改进方式对于帮助我国家族企业顺利、良好的过渡，打破“富不过三代”的魔咒，在理论和现实方面都具有重要的意义。

5.2 系统谋划企业传承发展

传承计划是树立二代继承权威性必要途径，对实施推行基于胜任模型选拔培养规划将要面对的最大阻碍就是对计划不够重视。绝大多数企业的现任者就是企业的创始人，企业是他毕生的心血，把企业视为是自己的影子进行发展，所以一想到传承问题，就会产生对失去企业的话语权、控制权和威望等情况的焦虑感，所以他们对继承的事情一拖再拖，更别提仔细、认真地考虑企业的传承问题。实际上，现任者终归会有无法再胜任的一天，选择和培养继承人才能帮助企业长远发展。只有现任者重视继承的事情，并且在实际工作中做出一定指导和帮助，在行动上支持继承计划，基于胜任力模型的选拔计划才能够以良好的实施和进行，起到理想的作用和结果。传承计划的确定对传承进程是否能够顺利实施起到重要的作用。在诸多家族企业中，父辈假如具有传承的想法，他们就会制定一个传承计划来选择一个合适、有能力的接班人，同时还会在企业中循序渐进地帮助接班人建立权威，并且传承计划可以使接班人对企业更加的感兴趣，帮助接班人在继承过程中具备相应的主动权和成为核心角色，而不是被动、消极地接受现任者的传承安置。外界因素会影响传承计划，其中包括政治因素、经济因素和市场环境因素等等，是经历了复制信息处置的结果，因此，系统、完善的计划传承问题的表现也是多元化的。传统文化的束缚在传承计划的组织架构比较简单的企业显现得最为明显，企业的传承计划更偏向于“家族文化整治”，而计划传承组织架构越复杂的家族企业中，家族性往往并不明显。系统谋划企业传承问题，不仅可以更好地管理好家族企业的管理权和资产权，还可以更好地发展企业的实体资源包括企业主积累下来的财产、社会人脉、企业家精神等，进而更好地促进家族企业的发展。

5.3 创新培养企业的接班人

家族企业的传承问题离不开接班人的培养，更好地培养接班人才能更有利于企业的发展，因此要从以下几个方面加强对接班人的培养：接班人的学历培养、接班人的能力培养、接班人的性格培养、接班人的行为培养。

5.3.1 接班人的学历培养

接班人学历培养的重要性经过国内外多项研究表明，拥有高学历的接班人可以更为有效地为家族企业服务，而低学历的接班人并不能很好的为企业发展进行有效的服务。我们都知道拥有较高的学历就会获得更多的知识，更多的知识将会给家族企业带来新的发展机遇。不过，也有不少例子表明，很多接班人尽管拥有了国外留学的经历，但并没有给家族企业带来正向的发展，对接班人教育的培养最具有前瞻性。所以，越来越多的企业主选自将接班人送往国外知名大学进行高学历教育，以此来培养接班人的新思想、适应环境的能力以及学习现代科技知识和掌握现代企业管理本领。拥有高学历海外留学经验的接班人不同于老一辈的企业主，他们大多毕业于著名的商学院并经历过全球知名企业的实习，这也就使得拥有高学历的接班人拥有更为先进的思想，可以更好的适应新时代的市场大环境。有些接班人年纪尚小、心智还不成熟的时候就被企业主送到国外读书，这时的接班人只会全盘接受西方的文化和价值观，回到国内与企业主价值观有非常大的差距，只有更好地培养接班人的学历，并将接班人的学历加以优化才可以让其为家族企业贡献更多优秀的经历。拥有高学历的接班人在进入企业可以更好地与企业的员工沟通，得到员工的肯定。因此，“出国镀金”能更好培养接班人自立自强的品质，但是时机一定要把握好，一定要等接班人的心智、人生观、价值观成熟后，才能达到想要的效果。因此，更好地培养接班人的学历，可以更好地运用前瞻性管理和深厚的家族基础为家族创造更大的价值。

5.3.2 接班人的能力培养

进入企业工作以后，接班人慢慢地了解企业，最终接受企业的过程是一个较长的过程。在企业基层实习和历练的过程中，要沉得住气，要将每件工作的细节做好，不能敷衍，工作态度要积极、有韧性，接班人的能力主要通过两个方面培养和提升。一方面是从企业的基层出发，从基层逐步地对企业的业务链条进行熟悉并把控企业。从根本上历练接班人技能的同时，企业也能够通过接班人在基层工作的时间来评估和测试他们的能力。另一方面就是鼓励接班人施展自己的抱负，家族企业要向接班人提供相应的创业资金，接班人慢慢地提高自身的经营能力和主观意识，通过不断地积累工作经验，提升自身的综合能力。

接班人的能力越强越可以更好地促进家族企业的发展，一些学者研究认为，接班人的能力可以更好地让其胜任他们在企业中的领导角色或是接班所需要的职业能力，这成了使得传承成功的重要原因。这里所说的职业能力包括具有较强的文化教育水平和经历，隐性家族产品知识的认知能力和运用能力，人际交往和自我认可的能力。在一般意识上，企业接班人不但需要持续地提高自身的学习能力、创新能力和机遇的把控能力等等，以及加强效益导向和关系导向能力。

综上所述，对企业接班人能力的培养内容主要是企业管理的理论知识，即接班人需要担负起企业未来发展的职责，帮助企业经营、发展标准化、科学化、规范化和全面化等，尝试给企业注入新鲜元素。所以就要培养接班人必须具有蕴含或者潜藏着管理学的基本理论知识和见解。接班人能力的培养方式有很多，同时也是全方位的。此时，接班人就需要通过自己能够获得不同方式来不断提升能力。所以，这样的能力培养就很可能包含书本高等培训班的同行业的优秀人员，大学中工商管理教师 and 各类专业人员和和其他素质较高的人才等等。接班人能力的差异，对企业家格局的影响也有差异，这种影响就会表现为企业发展的潜在能力和维度。

5.3.3 接班人的行为培养

家族企业在对接班人行为的培养上从规范管理角度要注重调整组织结构和岗位设置，明确职责分工；规范各项管理制度，准则和业务章程，应该基于人性道德角度给予员工人性化关怀；家族企业接班人应该具备积极主动意识，主动接触并参与企业的事务；并充分地相信自己的能力；要具备敏锐的洞察力，面对企业的机会有突出的判断力；具有把握机会的能力并有勇气尝试新鲜事物；家族企业接班人要具有决策的连续性和政策的延续性；具有强烈成功的欲望和决心；家族企业接班人要有资源配置能力，能够找准企业主要业务所需的有效、合理的资源配置，合理授权、连续经验回馈、有效管控经营，能够提供客户满意的服务以及产品；家族企业接班人应该具备团队领导力和文化氛围营造力，可以根据任务、职责搭建团队并指明团队前进的方向和目标，协调资源、精神层面建设，确定企业目标、任务和价值观；家族企业接班人要在企业中要有威信，对员工具有震慑力和号召力；家族企业接班人还要有企业战略规划制定战略规范与分步目标和明确战略重点与战略措施。

重视对接班人行为举止的培养，以此来增加企业的归属感和责任感，在企业发展初期和发展进程中，创业者需要凭借自身的创新精神和行动，管理行为和洞察力来促进企业的发展和壮大。企业财富的积累和传承对企业的发展是极为重要的，在培养接班人行为时，要注重这些行为的传授，从而不断地提升接班人对企业的认可感。培养接班人的行为是继承的基石。不同利益关联者之间的关系对企业家胜任能力架构的累加跃迁或者代替跃迁生产具有非常关键的影响。

更好地培养接班人的行为就会促进接班人行为胜任力结构叠加跃迁或替代跃迁的顺利实现，反之亦然。因为接班人良好的行为可以增加接班人在企业中的受尊重程度和受理解程度，这样可以让接班人感受到来自企业员工的支持和认可，并建立信任和良性反馈循环，进而有效促进新知识、新思想等在企业中的分享或转移。接班人的行为融洽程度对团队重建或继任过程会产生重要影响，现有接班人行为越是融洽，就越是大大减少团队重建或集成过程的阻力，反之亦然。

由此，注重培养接班人的行为可以提高接班人在企业中的责任感和归属感。

5.3.4 接班人的个性培养

培养接班人的个性需要具备健康的性格和成熟的思考能力，才能成为时代发展的栋梁。在我国，随着国家经济的发展，人们的生活水平不断提高，新一代的接班人从小就拥有优秀的生活条件，没有艰苦奋斗的心智，他们缺乏压迫和进取精神，从小的生活的环境比较优越，新一代的接班人个性也比较突出，更好地让接班人在家族压力下，自力更生，不借用企业主关系，通过自己的努力和提升，进而有所成就，这就更需要接班人的良好个性培养，接班人个性的培养，在一定程度上需要培养吃苦耐劳的精神，做好相应的基层锻炼，培养不怕苦不怕累的精神，在本岗位上战战兢兢，为企业发展贡献微薄之力。

培养接班人的个性培养要通过接班人突破企业主对接班人成长的束缚，实现接班人个性的跃迁或替代跃迁，那么接班人的个性培养首先必须要满足企业生命周期相应阶个性结构的要求。譬如在家族企业发展过程中更好的得到有效的进步，其前提条件是接班人的个性培养，即语言个性、文化个性、战略个性和管理个性以及学习个性、创新个性、与处理个性、识人用人个性、关注个性和自身发展关系。其次，作为拥有良好个性的接班人，他们还应在与人合作上体现自身个性，而非只会单打独斗，只有这样，才能最大限度地发挥家族企业接班人的作用。此外，接班人个性的培养可以更好地让接班人融入不同类型的工作经历也对家族企业的跃迁或替代产生影响。接班人个性的培养可以让他们对企业有更多的新思维，大大提升了与其他企业竞争力，还可以为企业带来更多新观点的冲击，增加团队的异质性，有助于家族企业摆脱传统思维定式，顺利地突破藩篱，实现持续成长。因而，有效地培养接班人的个性可以更好地为家族企业服务。

5.4 结论

不同地区的企业会受到当地文化氛围和风俗习惯的影响，慢慢地形成自己的地区特性。通过本文的研究，发现湛江市家族企业对选择二代接班人的重视，并且他们一直认为选择合适的接班人、培养和锻炼接班人对企业日后的发展是非常重要的。另外，这些企业普遍会借鉴其他企业的丰富经验来帮助自身选择接班人，对于自身的发展是非常有帮助的。

本研究以湛江市的家族企业为主要调查对象，通过小范围深入访问及问卷调查的方式，运用文献研究法、调查问卷、小范围访谈的方式获得所需资料数据。调查问卷的设置以接班人的角度为基础，结合接班人的角度同时包括不同传承时期的企业和管理者。另外，调查对象以湛江市为主，包括一部分与湛江市联系紧密，现正在省内外发展的企业界人员。通过调查发现，湛江市家族企业接班人的胜任能力存在一定问题，具体表现为：学历与能力不匹配、接班的意愿不强烈、领导的权威力不足、接班的主动性较低、对员工认为关怀不足等。导致这些问题的原因包括：对企业代际传承的关注度不足、对企业的传承缺乏系统的谋划、对企业的接班人培养方式僵化等。结合一代创始人对二代接班人提出的胜任能力要求和湛江市家族企业二代接班人胜任能力存在的问题，提出湛江市家族企业接班人胜任能力提升的对策，包括：关注企业代际传承问题、系统谋划企业传承发展、创新培养企业的接班人，包括对接班人学历、能力、行为和个性等方面和特质的培养，希望通过对湛江市部分企业的研究进而把握湛江市乃至当代中国“创一代”们选择接班人的偏好，为更好把握当代社会家族企业乃至助推地方经济发展方向打开一个研究侧面，从中窥探出中国家族企业传承的实际意愿和能力，为家族企业长期可持续发展提出建议。

参考文献

- Handler, W. C. (1992). The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review*, 5(3), 283-307.
- Longenecker, J., & Schoen, J. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1-6.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for 'intelligence'. *American Psychologist*, 8(7), 44-53.
- Christensen, C. (1953). Management succession in small and growing enterprises. *Boston: Division of Research, Harvard Business School*, 5(12), 90-112.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Gersick, K. E., & Davis, J. A. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. *Cambridge: Harvard Business School Press*, (1), 20-110.
- Stavrou, E. T. (2019). A four Factors Model: A Guide to Planning Next Generation in the Family. *Family Business Review*, 11(2), 135-141.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(1), 37-52.
- 余向前, & 骆建升. (2008). 家族企业成功传承的标准及影响因素分析. *江西社会科学*, (5), 5.
- 伊查克·爱迪斯. (1997). *企业生命周期* (赵睿, 何燕生等译). 北京: 中国社会科学出版社.
- 钱德勒. (1987). *看得见的手: 美国企业的管理革命*. 中国: 商务印书馆.
- 盖尔西克. (1998). *哈佛管理经典丛书*. 中国: 经济日报出版社.
- 潘必胜. (1998). 荣家企业组织研究. *中国经济史研究*, (2), 13-26.
- 孙治本. (1996). 台湾家族企业的内部整合及其领导风格. *战略与管理*, (5), 112-120.

参考文献 (续)

- 周鸿勇, & 李生校. (2005). 家族企业社会化变迁模式研究. *武汉理工大学学报: 信息与管理工程版*, 27(1), 5.
- 李新春, & 陈灿. (2005). 家族企业的关系治理: 一个探索性研究. *中山大学学报: 社会科学版*, 45(6), 9.
- 胡望斌, 焦康乐, & 李艳双. (2021). 基于传认知视角的家族企业接班人选择研究——双案例的纵向研究. *研究与发展管理*, 33(2), 15.
- 吴炯, & 王飞飞. (2022). 社会嵌入背景下家族企业接班人与高管团队的关系协调: 基于跨代创业的案例分析. *南开管理评论*, 1-82.
- 文婧. (2022). 企业的社会责任与家族企业的传承. *家族企业*, (5), 5.





The image features a large, faint watermark of the Rangsit University logo in the background. The logo consists of a central flame-like symbol above a semi-circular arrangement of radiating lines, with the university's name in Thai and English below it.

附录 A

湛江市家族企业一代创始人对二代接班人能力要求的调查问卷

湛江市家族企业一代创始人对二代接班人能力要求的调查问卷

尊敬的企业家：您好！

喜闻您所创立（或经营）的企业，从诞生到蓬勃发展过程中所取得的每一份成绩，都见证和展现了您（或创始人）所拥有的管理企业的过人能力。为了能够准确理解湛江市家族企业接班人的胜任力，我们在过去研巧的几次谈话，通过对企业家的访问，得到了湛江市家族企业接班人胜任力调查问卷。我们希望借助您的经验、感受和判断，回答这份问卷，帮助我们对湛江市家族企业接班人的胜任力进行科学和合理的分析界定。您的回答对我们的研究将具有非常重要的价值和意义。如果您愿意了解本研究的成果，我们将随时给予您反馈！最后，衷也谢谢您的支持和帮助！

（一）基本资料

- 1、您的性别
- 2、您的年龄
- 3、您的企业规模
- 4、您的企业类型
- 5、您的企业成立时间

（二）一代创始人对二代接班人能力的要求

- 1、您对二代接班人的个性有要求吗？（ ）
A.有 B.没有
- 2、您认为二代接班应具有何种个性特征？多选（ ）
A.主动意识 B.自强自信 C.敏锐的观察力 D.敢于冒险
E.坚持不懈 F.较强的成功欲 G.良好的品质 H.善于学习
I.值得信赖 J.其他个性
- 3、您平时是否重视二代接班人的个性培养？（ ）
A.非常重视 B.比较重视 C.一般重视 D.不太重视
- 4、您一般通过何种方式培养二代接班人的个性？多选（ ）
A.从小培养 B.学习培训 C.基层锻炼 D.其他方式
- 5、您对二代接班人的行为有要求吗？（ ）

A.有 B.没有

6、您认为二代接班人应具有哪些良好行为？多选（ ）

A.科学进行战略规划 B.规范管理 C.仁慈关怀 D.以身作则

7、您认为二代接班人的行为对企业的运营和发展影响大吗？（ ）

A.非常大 B.大 C.一般 D.不大

8、您平时是否重视二代接班人的行为培养？（ ）

A.非常重视 B.比较重视 C.一般重视 D.不太重视

9、您一般通过何种方式培养二代接班人的行为？多选（ ）

A.从小培养 B.学习培训 C.基层锻炼 D.其他方式

10、您对二代接班人的能力有要求吗？（ ）

A.有 B.没有

11、您认为二代接班人应具有哪些基本能力？多选（ ）

A.领导能力 B.沟通能力 C.团队写作能力 D.统筹规划能力

E.资源配置能力 F.创新创造能力 G.引导决策能力 H.其他能力

12、您是否会提前培养二代接班人的各项能力？（ ）

A.会 B.不会 C.看情况

13、您一般通过何种方式培养二代接班人的各项能力？多选（ ）

A.从小培养 B.学习培训 C.基层锻炼 D.其他方式

14、您对二代接班人的学历有要求吗？（ ）

A.有 B.没有

15、您认为二代接班人的最低学历应该是什么？（ ）

A.大专 B.本科 C.研究生 D.博士

16、您是否要求二代接班人必须有海外留学经历？（ ）

A.必须有 B.最好有 C.无所谓

17、您对二代接班人的专业是否有要求？（ ）

A.有 B.没有

18、您认为二代接班人毕业于何种专业比较适合其未来工作？多选（ ）

A.管理类 B.金融类 C.经济类 D.法律类

E.艺术类 F.文科相关专业 G.其他专业

The image features a large, faint watermark of the Rangsit University logo in the background. The logo consists of a central flame-like symbol above a semi-circle of radiating lines, with the university's name in Thai and English below it.

附录 B

湛江市家族企业一代创始人对二代接班人能力要求的访谈提纲

湛江市家族企业一代创始人对二代接班人能力要求的访谈提纲

一、访问对象

在湛江市选择 10 位家族企业负责人。对“湛江市家族企业接班人胜任力的应用”相关问题进行访谈。

二、访问时间

预先与被访问者取得联系并预约时间，每次访问时间约为 40 分钟。

三、访问方式、地点

预先与被访问者联系并预约访问方式和地点。优先选择面对面访问，被访问者如有不便，则采取电话或网络方式访问。

四、访问内容

（一）优秀家族企业接班人的典型特征

1、作为优秀的家族企业接班人，请分享一下您的成功经验？

（作为一个优秀的家族企业创始人，请分享一下您选择接班人的经验？）

2、您认为有哪些性格特征是优秀接班人该有的？

3、您认为有哪些能力特征是优秀接班人该有的？

4、您认为有哪些行为特征是优秀接班人该有的？

5、您认为除了上述三项，还有些别的什么因素？

6、其他在访问过程中产生的与探索接班人胜任力有关的问题。

（二）优秀家族企业接班人的培养方式

（三）优秀家族企业接班人胜任能力存在的问题

（四）优秀家族企业接班人胜任能力不足的原因分析

个人简历

姓 名	黎旭健
出生日期	19/08/1996
出生地	中国广东省肇庆市
教育背景	本科：广东海洋大学寸金学院 专业：动画, 2019 年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理, 2022 年
地 址	中国广东省湛江市麻章区学智路 2 号湛江科技学院, 524000
邮 箱	884220200@qq.com
工作单位	湛江科技学院
职 位	教师

