

# 老板不分享,高管不分担

冯鹏程

要想让公司高管留下来为你老板分担责任、分担风险,你得让他们感觉“爽”。而让他们“爽”的最佳途径,莫过于与他们分享财富、分享权力。倒过来说,你若不想与他分享,就别指望他与你分担。

## 老板: 你的高管凭什么分担你的责任

作为企业家的“球童”、“陪练”,我的一个重要职能,是充当“垃圾桶”:让老板把累积的“心理垃圾”一股脑儿地往我身上倒。回顾小结,感觉这些年来我听到最多的,就是老板对公司高管在工作主动性、能动性方面的抱怨。某个时间患上了“互联网焦虑症”之后,企业家对高管在这方面的抱怨更多更凶了:我都愁成这样了,他们怎么还是一如既往的不温不火?

我自然是知道原因的,但是不能直说,因为这一不符合职业要求,二也不会取得理想的效果。我的“看家本领”是提问:“你的高管们为什么会频繁跳槽?”或“他们为什么一个都不跳?”“竞争对手若多给你的高管百分之五十的工资,他们会离你而去吗?”“为什么他们要像你一样积极主动、敢于担当?”“面对互联网,你的高管凭什么要像你一样忧心忡忡、焦虑不堪?”这些问题的核心是:你的高管为什么要分担你老板的责任?凭什么!

## 高管:他不分享,我不分担

企业家怎样才能使公司的高层管理人员真正具备“主人翁精神”,想老板之所想,急老板之所急。对于这一点,老板往往稀里糊涂,但是高管们的心里却一清二楚。我的一位客户的高管向我表达得斩钉截铁:“他(老板)不分享,我不分担!”

在从事所谓的“总裁教练”工作之前,我在职业经理人的队伍里“潜伏”了好些年。对于高管的需求,我心知肚明、深有同感。确实,时至今日,若老板对“分享”这个话题还是遮遮掩掩、叶公好龙,或口惠而实不至,雷声大而雨点小,那么,老板期望员工分担其责任的愿望一定会落空。

如此,老板到底需要与员工,尤其是高级管理层的员工,分享些什么,才能导致他们愿意分担其责任?

## 分享财富

这是首要的!要是老板的手里至今还握着几乎所有的股权,管理层得到的,还只是不明显低于市场价的工资和仅仅符合法律要求的福利,要让大家发挥能动性和创造性,比登天还难。嘴上虽然不说,可高管们的心里不知吼叫了多少遍:“凭什么?”说真的,能不离开你老板而去,已经是你的幸运了。

做教练时,严禁说教;为商学院当“客座”时,我则尽情发挥了。当年中国最成功的那几家企业,比如华为、联想和万科,它们的创始人任正非、柳传志和王石尽管被称为“老板”,但实际上,他们都是经理人。值得回顾的是,早年他们都是有可能通过种种合法或“打擦边球”的途径,让自己成为企业的重要股东的,但是他们都选择了放弃。

我正言厉色地向老板学员们发问:这三

位商界领袖在各自企业的股份多寡与这三家公司优秀企业的管理层员工的能动性、创造性之间,是否存在不言而喻的相关关系?这两年我还追问:再以今天中国最成功的“ba”为例,李彦宏、马云和马化腾在公司所占的股份比例各是多少?假如他们各自的股份不是低于20%而是高于80%,这三家公司是否有可能取得如此骄人的成就?老板们陷入深思。

20世纪90年代,作为国际管理咨询公司的一员,我曾经有幸为华为公司提供过服务。当时每个月都要从美国飞来中国,目的是帮助华为在薪酬激励体系方面为上市做准备。

记得当年在访谈任正非和各位主要高管之后,我的老外同事们和我都挺纳闷,要是华为真的不缺钱,为什么一定要上市?难道还真只是为了以此为动力和压力,逼着大家提升管理能力?多年之后才知道,任正非其实从来没有打算过让华为上市(我后来“跳槽”到了另外一家国际咨询公司,又帮助华为做过类似的“无用功”)。

以上市名义做的咨询工作,还真的只是为了内部管理能力的提升。我还听说,任正非认为全世界最不合理的事,就是搞金融的人光靠玩弄数字游戏就能赚大钱,而真正卷起袖子埋头干实业的人却只能获取微薄的薪金。所以他始终不让华为上市,而是把利润给数万员工分享。

今天华为能够成为中国企业的一面旗帜,或许与任正非的这种对财富的“另类态度”有关?当然,在华为这样的优秀企业里,制度,亦即“王法”,是大于老板/总裁的。《华为基本法》中的相应文字为:“我们决不让雷锋吃亏,奉献者定当得到合理的回报。”

## 分享权力

要想让高管敢于担当,为你老板分担责任,你还需要分享权力。换句话说,你与他分享权力是他为你分担责任的前提。这一点,似乎可以被称作“common sense”?然而令人可悲又可叹的是,许多老板居然没有这点“基本常识”。

高管要的是什么权力?简单说来,要的是与董事长为其名片上所印的岗位相匹配的权力。尤其是那些在外资企业受过长期熏陶的职业经理人,他们不但看重“名分”,更看重“实权”。既然自己被称为“总经理”,他就会很自然地把公司的各个方面都“总”“理”起来,而不会把自己仅仅视为董事长的副手,事前请示,事后汇报。

实际上,按照所谓的“现代企业制度”,董事长和总经理之间并不存在一般意义上的上下级关系。然而,靠自己单打独斗、一手独创公司的老板已经习惯于当“皇帝”了,他不明白现在既然封了人家为“总经理”,人家就要当名副其实的“总理”或“总统”,你老板也可以做一个象征性质的“英国女皇”或“日本天皇”,但在真正的“共和国”里要做皇帝,是不可思议的、大逆不道的。

我曾经服务过的一位民企老板,公司的产值早已经过百亿,但他给新来的总经理的财务审批权还是以一万为限。另一位老板,创业的初期把家里的七大姑八大姨都安排在公司的关键岗位上,后来公司要上市,花重金从



外企请来了一位声名显赫的总经理。该“明星”一到位,就要拿七大姑八大姨开刀。老板希望“缓期执行”,总经理坚决不干。结果,上述两位总经理都在短期内离开了公司。

## 联想:要作发动机,不能做齿轮

柳传志曾为纪念联想30周年写过一篇有关于“发动机”和“齿轮”的文章,意思是说大家都要做发动机,不能满足于做齿轮,结果在网上引起了热议。

在过去的半年多时间里,借柳总的光,我在好几位客户那儿做了一个相关的调研。我让公司的高管们以无记名投票的方式,回答我的三个问题:1.做发动机,你愿不愿?2.做发动机,你行不行?3.做发动机,你能不能?

结果发现:那几家公司的高管,100%愿意做发动机,而不是齿轮;几乎100%的高管也都认为自己是当发动机的料,具备做发动机的能力。然而,起码有70%的高管认为自己在公司里当不成发动机,是因为公司的制度、流程,尤其是上司,实际上并不允许自己去当发动机。面对数据,老板沉思:高管们能动性、创造性的缺失,或许主要是自己的责任?

## 美的:只当观众,不演戏

与管理层分享权力,国内在这方面做得最彻底的,恐怕要数美的集团的何享健。何老板在美的有口皆碑,我访谈过的每一位美的高管,都对何享健在这方面的胆量和智慧赞不绝口。他那“集权有道、分权有序、授权有章、用权有度”的十六字方针,并不是辞藻堆砌,而是真正的行为准则。

在为美的高管团队服务时,我听说何享健先生当年曾经打过这样的比方:我造一个玻璃盒子,让经理人在里面演戏。他的一举一动,我都能透过玻璃看得清清楚楚。他演得好,我喝彩;他演得差,我提醒。假如届时我有干预他演戏、代替他演戏的冲动,也无可奈何,因为玻璃把我给挡了。但若经理人过了底线,我就会打开盒子,把他给拿下。盒子的钥匙始终在我的手里!

## 芬尼:被逼出来的裂变式创业

芬尼公司的创始人宗毅,一下成了企业界的知名人物。他的“裂变式创业”,成为了大家讨论的热门话题。在我看来,“宗氏裂变”的实质,就是财富分享、权力分享。据宗毅“不打自招”,他的芬尼公司在治理和激励方面,与大多数公司曾经是没有区别的。

只是在公司核心员工突然出走、公司面临破产危机之后,他被迫无奈,才想出了裂变这一招,以期留住管理和技术骨干。没有想到的是,这一独特的分享权力、分享财富的方式,因为极大地激发了广大员工创业和创新的积极性,最后不仅显著地提升了企业的绩效,也大大地降低了由于业务扩张而带来的风险。

在谈到企业员工离职原因时,马云曾经总结出两点:“一、钱,没给到位;二、心,委屈了。”这些归根到底就是一条:干得不爽。同理,要想让公司高管留下来为你老板分担责任、分担风险,你首先得让他们感觉“爽”。而让他们“爽”的最佳途径,莫过于与他们分享财富、分享权力。倒过来说,你若不想与他分享,就别指望他与你分担。

## 郭涛: 大数据将推动企业数字化转型

郭涛

大数据(bigdata),又称巨量资料、海量资料,指的是所涉及的数据量规模巨大到无法透过目前主流软件工具,在合理时间内达到抽取、管理、处理并整理的资讯。大数据未来它将对人类的科技、生产、社会活动乃至人类的生活产生较大的变革,从政府到企业,从医疗、教育等公共服务部门到商业、科技领域,大数据技术正在催生各个领域的变革力量。

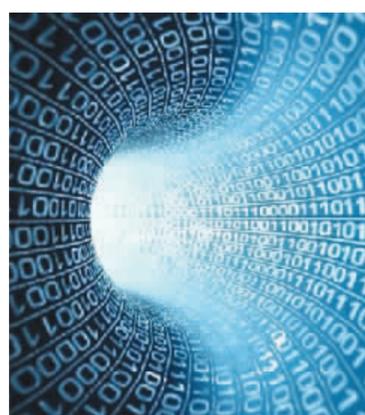
大数据所积蓄的价值将掀起一场商业模式和决策制定的管理变革。通过大数据对用户行为进行分析,有助于企业在创新经营模式和技术时更加贴近消费者、深刻理解需求、高效分析信息并作出预判,从而改善企业自身经营水平、提升经营效率,这将是当今企业核心竞争力所在。

传统制造业借助大数据,可以从“制造”向“智造”升级,从产品设计端到最终销售,都可以通过大数据进行智能分析。企业可以快速响应市场需求、科学研发产品,并且精准营销。目前汽车行业已在借助大数据,对数亿网民与汽车相关的请求进行大数据挖掘,形成行业指数和分析报告,帮助汽车企业了解消费者需求。由于有了大数据,手机、电视、冰箱等传统电子和电器产品变得智能化,激发了用户新的消费需求。

又如,传统统计学只能以尽可能少的数据,证实尽可能大的事实,其覆盖面、随机性、代表性与其真实性常受到质疑;而由大数据得出的统计,其广泛性、代表性与时时性都无可置疑。大数据对传统医学带来冲击,未来可穿戴医疗设备将个人即时采集的数据传上云端,存入个人数据库;数十年伴随个人成长与衰老的巨量数据,是每一个人的宝贵财富,能够迅速提供全面的动态数据,帮助医生做出诊断。

企业数字化转型的主要催化剂就是客户,他们对个性化服务有着非常高的需求,他们希望与最好的机构、品牌打交道,为他们提供最好的价格、最优的体验、最佳的产品质量。如果企业无法达到客户的预期目标,那客户极有可能转向你的竞争者阵营。大数据为企业提供了新的机会,让他们可以对客户进行更加深入的了解,了解客户的需求以及在这些需求背后的深层次原因,并为客户提供最佳的体验。

在未来一段时间内,大数据将成为提升机构和公司竞争力的有力武器。从某一层面来讲,企业与企业的竞争已经演变为数据的竞争,工业时代引以自豪的厂房与流水线,变成信息时代的服务器。



# 论中国管理的“情理法”和“法术势”

段俊平

西方管理之父德鲁克在给北京大学光华德普克研究会的开幕词中这样写道:“管理者不能依赖进口,即便是引进也只是权宜之计,而且也不能大批引进。中国的管理者应该是中国自己培养的,他们深深扎根于中国的文化,熟悉并了解自己的国家和人民。只有中国的人才能建设中国,因此快速培养并使卓有成效的管理者迅速成长起来是中国面临的巨大需求,也是中国的最大的机遇。”的确,中国管理者是不能引进国外的,德鲁克认为中国不能从国外引进管理者的原因就是要想管理好中国企业必须了解中国文化和,只有了解了中国文化才能读懂中国和中国人。

在一般人眼里,西方在企业管理科学领域走在了中国的前面,我们大多数中国企业家对西方的管理学家和管理学如数家珍,比如前面提到的德鲁克先生更是被中国管理者所顶礼膜拜,我们不可否认西方通过企业管理实践总结出了一套完整的现代企业管理科学体系,但是如果单纯照搬西方的管理,其实很难管理好中国企业,因为中西方的文化背景的差异很大。

西方重视企业制度的规范和建设,但中国文化实际是要在情的基础上才谈纪律,“人情练达即文章”,人情练达是中国做好管理者的必要前提,在中国如果单纯讲制度是行不通的,必须还要讲驾驭“人情”的能力,只有建立在感情基础上,制度才能不被折扣的执行下去。中国的管理模式是“情理法”的集合体,首先是在合情的前提下追求合理,最后才依法办事,其中“理”是位于中间,是最重要的,但“情”是基础,是“理”的根基,最后才轮到“法”,而西方奉行的是“法理情”,把法放在第一位,情和理要服从法,所以西方崇尚刚

性制度管理,这是中西方不同文化理念的产物。

谈到“情理法”的辩证关系,使我们想到了管理学,人们普遍认为管理学源于西方,管理学与中国人无关,我们不可否认,管理科学源于西方19世纪初,伴随着西方的工业革命兴起,管理学的高地尽被西方人占领,但管理的先驱,还应该是中国人。因为中国古代管理国家的经验和理论备受西方推崇,现代许多西方管理大师的管理学很多就是学习和借鉴了中国古代先哲的管理智慧,早在两千多年前法家的代表人物韩非子就提出了完整的管理理论,也备受西方管理学者推崇。韩非子应该称得上是世界的管理之父,他不仅比德鲁克早两千多年,也比西方的管理学对管理阐述的更全面和更有实践性。

韩非子是先秦法家理论的集大成者,他总结前期法家的政治思想,将商鞅提倡的“法”,申不害强调的“术”,以及慎到倡导的“势”结合起来。法家讲的“法”,指的是制度;术,指的是管理者的管理技巧和领导才能;势,指的是领导权威与周围环境的和谐程度。合理的制度加上领导权威和管理技巧,其实就是一套很全面很完善的管理科学体系。将管理总结为“法、术、势”,韩非子的管理学既有西方的制度为上的管理学精髓,又有中国哲学制度下产生的领导力的“术”,又有中国“天人合一”理念的“势”。堪称管理学的集大成者。“法、术、势”治国理念的提出是中国对世界管理学最杰出的贡献。

法家不仅提出“法”的重要性,还对如何法制化、制度化提出了四个要点。第一,制度要公之于众,要让所有人都能知道并了解制度的内容。韩非子讲“法令著于官府”,然后才能“刑罚必于民心”,只有使制度深入人

心,使人们时刻谨记,才能发挥作用。第二,制度规定的目标要能够达到,不能达到的标准不但没有激励作用,有时会起到相反作用。第三,制度要相对稳定,不能朝令夕改,韩非子讲“号令数下者,可亡也”就是这个意思。

但是如果环境发生重大变化时,韩非子认为制度也要随势而动,也不能一味一成不变。他说如果用以前的制度来应对变化了的形势,就像守株待兔一样可笑。第四,制度要厚赏重罚,同时要做到有功必赏,有过必罚。韩非子讲只有立功的人有获得奖赏的预期,知道必然得到奖赏,并且奖赏够多,人们才会争相立功。只有犯错的人知道必然得到惩罚,并且处罚非常重,人们才会对犯错有足够的畏惧,制度才会起作用。韩非子对法的阐述非常全面,今天的西方管理学者只不过是把他的管理理论从国家用到了企业而已。

韩非子的“术”其实就是企业管理艺术或经营策略,这是最体现中国文化的管理实践。谈到管理艺术,最主要的是驾驭人的艺术,法家思想中,将人力资源管理归于“术”的范畴,对人才的选拔、任用、考核提出了独到的见解。对于人才的选拔,法家认为,领导者不可能亲自发现和选拔人才,时间、精力都不够,而且很可能受蒙蔽,而如果靠下属的举荐,容易造成下属结党营私。因此,法家提出,人贤和不贤是实际存在的,但不能根据个人的好恶进行判断。愚和智是客观存在的,但不能根据别人的诽谤或赞美来确定。要依靠制度选拔人才,尽量减少选拔中的主观因素。对于人才的考核,法家认为,管理者首先要根据下属的言论判断其应该达到的目标,然后考核其实际是否达到该目标。根据考核的结果,对其进行奖赏或惩罚。这样,下属就不敢言过其实,立下不切实际的目标,而立下目标后也会

竭尽全力的去完成,在考核的过程中,管理者本身要保持中立,置身事外,不参与争论,冷静观察,才能得出客观公正的结论。

法家思想的“势”,是指权势、权力。对于一个组织来讲,法家推崇的是直线制或直线职能制结构,强调身处中央的领导者要强势控制组织的运行。作为领导者本身来讲,要有足够的权威,要让下属对自己有足够的敬畏,才能强力推行法治,才能达到法治应有的效果。没有威望的领导者即使有职有权也很难指挥若定,使众望所归。这也是“先谋势,后谋利”的古语的哲学依据。

韩非子提出的“法术势”管理思想应该是世界管理学的开山之作,他对西方的管理学影响深远,无论是日式管理,还是美式管理其实都是法家管理理念的企业化论述,两千多年前,我们就有了如此精辟的管理理念,这是中国人的骄傲。法家提出的要健全法制,明确法律的作用,这与西方注重法制建设如出一辙,一个组织如果没有完善的规章制度,靠人治而不是靠法治,管理效率将十分低下,但光靠法制不能达到管理的目的,一个管理者如果不树立自己的“势”,不懂得掌握权力,就会缺乏威信。如果不懂得“术”,就不能很好的驾驭下属。韩非子的管理思想为中国企业家提供了一套适合中国企业的管理科学,这其实就是德鲁克认为中国管理者不能从国外引进管理者的原因,因为西方的管理者只是法的熟知者,他们并不懂中国化管理的术和势。

“情理法”是中国人管理的思维哲学,“法术势”是中国人的管理手段,这两个是中国管理的核心内容,中国企业家应该从中国古代的管理思想中吸取经验和智慧,学会“情理法”与“法术势”的中国化管理特点,从中国企业的实际出发,这样的管理才适应中国企业的发展,这样的企业才能有生命力。