



用人需用其长

选拔称职职业经理人考验老板智慧



◎选拔称职的职业经理人考验着董事长们的管理智慧

老板档案

熊福章,香港庆美珠宝有限公司、熊匠匠连锁运营中心董事长,其公司2004年成立,如今在全国的珠宝店面发展至300多家。伴随着事业版图的不断扩大,他于2008年开始引入职业经理人制度,在此过程中,收获不少心得与体会。

水土不服

职业经理人被老将逼走

自1994年第一家专卖店在襄阳正式成立,到如今设立武汉、襄阳、深圳、香港4家公司,年营业额达到2个多亿,公司的运营愈发需要专业人士的加盟。

2008年,武汉分公司总监一职虚位以待,我从一家全国知名工艺品品牌企业聘来他们的中国区运营总监小徐(化名),见面谈过后,双方都很认同彼此的理念,他也安心在公司开展了工作。

然而,不过一个多月,意料之外的问题开始出现了。武汉分公司的不少管理层都是跟随我闯荡七八年的资深员工,他们对这位空降来的年轻新领导不服气,处处沿用从前的老做法,导致小徐的工作开展得很不顺畅。小徐跟我提过几次,可我把这视为磨合期的小事,没往心里去。

不久,在一次会议上,小徐按自己理念设计的一家直营店被下属否定后,他忍无可忍,打飞的来深圳总公司向我辞职。看他心意已决,我很惊讶,没想到会发展到这个结局。我最后悔当初没给他更多支持,如此一来,不仅前期的大量沟通全部白费,还导致人才流失,不得不重新物色新入选。

给权力给信任

开百万年薪也有失手一刻

身为董事长,对于聘请来的职业经理人,有两样东西必须给予,一是权力,二是信任。截至目前,公司共聘请职业经理人8名。在待遇上,我也毫不含糊,职业经理人的分红统一参照总公司的标准执行,基本工资则按当地的收入水平来定。在发达地区,我开出的职业

经理人年薪上百万不在话下。

然而,高薪之下,如何用对人依然是门学问。

去年,公司着手全面升级品牌形象包装,在这件事关未来发展的大事上,我在用人上考虑不够周全,导致前期30多万的费用打了水漂。

当时,对于品牌形象设计,我决心放权给深圳总部产品品牌总监小汪(化名)来做,小汪的个人意识非常强烈,他希望做出来的效果比较偏向于个人理想,而恰恰是这种偏向左右着设计公司的大脑,导致设计师的才华没有被充分开发,反反复复弄了一年,在准备投入生产前夕,意外遭遇搁浅。

品牌设计和形象店的图样出来后,公司高层都表达了看法,大家普遍认为白色基调偏冷,给人有距离感,而上海、深圳的风投公司也给出了相同的意见,事关企业形象的重新定位,综合考虑之下,我只好全部推翻,另寻了一家更为知名的职业策划人接手,再追加200万进行全方位品牌包装整合。

用人用其长

人才不等于全才

这次失败教训令小汪很自责,他的优点是精于钻研业务,但他性格有些孤僻和小固执,还是让他专心做产品研发较为合适。而第二次着手设计,我另选了分管市场和招商的一位女性总监,她多年来和市场打交道,考虑问题大多以市场为出发点和原则,应该更为灵活变通一些。

当然,我对小汪并没有责怪的意思,在我的观念里,求人才不等于求全才,用其所长避其所短,最大化调动人才的才华和能力才是董事长的用人之道。公司的损失,就当是给他一个学习和培训的机会,毕竟是我用人失误,结果当然由老板来承担。

【顾问点评】

点评人:武汉青年创业培训中心主任张福宏

管理的本质是沟通,通过沟通达到协调和配合,要让各个层面的员工理解和认同“小成依靠个人,大成功要靠团队”。从用人的角度讲,企业领导者要学会“赛马、护牛、赶猪、打狗”。“赛马”就是建立竞争机制,发现优秀人才;“护牛”就是对忠厚老实、任劳任怨的员工在受他人欺负时要加以呵护;“赶猪”是指对笨拙的人要加强督导,以提升执行力;而对破坏团队氛围的“狗”,不管他能力有多强,也要狠下心“打”,否则团队必将人心涣散。从发展的角度讲,企业要加强管理制度、管理体系以及企业愿景、企业文化的建设,以提升企业凝聚更多认同企业价值、对企业有归属感和使命感的员工的影响力。(文图/邹辉)

责编:王萍 编辑:刘文景
版式:张彤 校对:阳红
2012年5月28日 星期一

ZHIYEJINGLIREN

职业经理人

策划词

广东清远创一代的接班意识普遍在2009年以后产生,但早在2004年,在中山大学读首届总裁班的广东林中宝食用菌有限公司董事长王碧光便意识到接班的重要。

清远第一代的企业家们,逐渐淡出中心舞台?而“80后”少东家们,开始陆续浮出水面,接过父辈的旗帜成为当下的焦点。儿女的路是否能比父辈走得更宽更长远?年轻人接班,怎么接,接什么?如何缩短交接班对社会,对家庭产生的种种阵痛?这些将是清远民企继续发展绕不过的一道关口。

清远“创二代”： 是接班人也还是职业经理人

□稿件系写 梁有华 杨世华 黄剑琴
陈步上 赵强

A 责任

接或不接都在那里

接班意味着必须勇敢承担责任,同时也要有运筹帷幄的智慧。对于稚嫩的接班人而言,或者因为自己的兴趣爱好,或者因自己历练不足,都会对接班产生复杂的情感。

记者调查发现,清远不少创二代在接班之前,也有过复杂的挣扎。例如金世纪房地产副总经理罗春晖在接班之前,一直想从事自己擅长的工作。此前,他留学英国读了精算师专业,奋斗了5年拿了硕士学位,他认为,那是自己花了几年时间奋斗的梦想。另一方面,父亲的企业越做越大,自己作为家里的长子,有责任协助父亲打理好这份家业。

一边是梦想,一边是责任。显然,眼下是家族责任高于个人梦想。

对于年仅32岁的林中宝食用菌总经理王清来说,这种矛盾明显要少很多。因为她从小便接触了父亲的工作,跟父亲出差,看父亲手把手教菇农种植,去农场帮着清除废弃的菌种,初中寒暑假期间也帮忙送菇到酒店,还负责结账,在食用菌餐厅里面做服务员,也在公司做过文案等等,长时间的耳濡目染,让她对父辈的事业有了更深刻的理解。

“这是造福人类的一份事业,我从小便看到父亲翻山越岭教山民种菇,农民思想淳朴,他们对父亲的感激,让我体会到帮助别人也是帮助自己,那是很快乐的事情。”怀着对父亲事业的尊敬,王清很乐意去接过父亲王碧光的“旗帜”。甚至在很早之前,她便有目标地去学习、经历、积累从商的知识。父亲们辅助孩子顺利接班后,往往退居为幕后顾问。

B 身份

是接班人也还是职业经理人

在民企的接班问题上,西方更多地是让职业经理人接手。但中国“子承父业”的传统观念让他们更深信,要确保祖业得以延续,家族后代必须要肩负企业责任,珍惜与传承企业的精神资产,不能依赖职业经理人。但这并不妨碍“职业经理人”的一些概念和做法引进清远民企的接班中来。

清远的创二代虽说是接班人,但在实际中,他们目前更多的是充当公司的职业经理人。正如清远市工商联联合会党组书记刘宪宽说的,“企业家把股权和经营权分开,送孩子在董事会任职,同时让他们领一份工资,把孩子定位为既是投资人也是职业经理人,这样做事更用心。”所以,罗春晖习惯喊自己的父亲为老板,王清也会叫自己的爸爸为王董。

王清从英国拿了两个硕士学位回来

后,进入父亲的公司,先是从销售做起。王碧光要求她“首先要学会把自己的产品卖出去”。作为一名销售人员,王清经历了业绩差的打击,也体验到业绩好带来的成就感。这个阶段,她通过自学,掌握了营销技巧、沟通技巧,并且真正体会到一线人员的想法。随着业绩的不断提高,她的职位也随之升级,从销售员、销售总监、副总经理到总经理。

在她晋升总经理兼副董事,做父亲的“接班人”时,并不是简单地“交棒”,还得经过股东会、班子会“9大常委”的严格考核,包含她在内的4大候选人层层竞聘,她成功获取总经理一职。

“能者上,无能者下”。这是王碧光对接班人的要求,因为企业不是家族的,不是个人的,它要对员工负责,要为社会做贡献。“是马是骡,拉出来遛遛就知道了”。他认为,竞聘上岗是最公平也是最有说服力的。

这种职业经理人的定位,让创二代更虚心、更务实。现在为嘉福工业城有限公司副总经理的彭春元每个月只拿2000元工资,除了开车油费、电话费公司报销外,另有3000至4000元可支配的公务经费。

而朝南地产的梁国飞大学毕业后去了东莞打工,从东莞打工回来,初次进入父亲公司时,也是下放到公司的阳山项目,从最基础做起,包括工程、采购等。即便如今他已经成功接班,仍然低调务实。

C 问题

妥协磨合接班过程的必修课

两代人的成长背景、教育背景不同,对问题的看法不同,在交接过程中必然会有一些的摩擦。

据了解,在家家长青接班人学院的报名表上有一栏:你最想解决的问题是什么?据统计,最多的问题集中在父辈不肯放权、家族成员内部矛盾、与企业元老关系不佳、二代团队难以建立等。这和外聘的职业经理认识没有区别。“他们都是看着我长大的,对他们指手画脚需要勇气”。

对此,林中宝总经理王清认为只要沟通方法得当,自己的想法正确,总能得到元老们的支持。“多用陈述句的语气,而不要质问的口气。”

另外,由于王清是从基层干起来的,与各个部门的同事都比较熟络。“我觉得我在公司起到润滑剂的作用。”王清说,这样大家有什么建议和想法都会直接跟她反映,有助于她的决策。

说到父辈的放权问题,记者采访中发现,“创二代”普遍认为父亲比较开明,罗春晖说:“我们老板比较放手,很多事情只要我和其他部门负责人商量后,都能自己做决定。”同样,全程负责凯景·中央首座项目的创二代钟祯强也说:“父亲只在一些大的问题上把把关、给点建议就行。”

他们认为,父亲的放权,既是一种信



任,更是一种压力。罗春晖说,他在刚到清远项目公司的前两个星期,几乎每天失眠,“只要一天没有学到东西,没有收获就会很焦虑”。所以他同时又报读了华南理工的土木工程专业。钟祯强也报读了清华大学的一个培训班。

D 展望

拓宽视野在传承中创新求变

新一代接班人普遍受过高等教育,具有国际视野,他们的创新意识、先进管理理念和与时俱进的开放态度势必为企业发展注入新鲜血液。在记者采访过的10多位“创二代”中,都不约而同地提到了“创新和转型”。

王清认为,如果林中宝还是停留着小作坊的水平,未来进行金融运作达到上市目标就没有底气。所以从现在开始,所有环节都必须正规化,标准化。因此她提议引进一个新系统。这个花费500多万的新系统要得到公司董事会的通过本身就不容易。“我提出这个方案后,我爸爸第一个支持。你不要看王董年纪大了好像很保守,其实他思路很开阔的。”如今这套系统正发挥着巨大的作用。因此,当很多垃圾食品、毒胶囊都在下架时,林中宝的事业却如日中天。

此外,除了继承父业外,创二代也有自己的理想。譬如,罗春晖就希望自己在接过父亲的房地产公司之后,有一天能带着企业转型到自己喜欢的金融产业。

苹果三星 CEO

会谈 16 小时

仍未达成专利和解

据《韩国时报》报道,尽管苹果 CEO 蒂姆·库克与三星 CEO 崔志成在两天内进行了16个小时的会谈,但双方依旧未能就专利纠纷达成和解。

来自三星的“官方”消息称,库克和崔志成未能通过谈判达成明确协议,这使得双方再无其他选择,只能对簿公堂。

美国加州北部地区方法法院法官露西·科哈今年4月份命令库克、崔志成以及双方的法律总顾问在旧金山会面,尝试就一些分歧达成一致。科哈当时表示,该案的审判日期就将在7月30日,但如果双方没有达成和解,法院将推迟审判至明年以调节案件规模。

尽管苹果和三星高管并未达成一致,但双方似乎也进行了尝试。据密切跟进双方谈判的美国专利博客网站 FOSS Patents 记者弗洛里安·穆勒报道,地方法官约翰·斯皮罗披露,库克与崔志成在上周一进行了9个小时的会谈,上周二又会谈了7个小时。

苹果和三星目前在全球开打专利战,双方均坚称对方侵犯了自家移动软件和硬件专利权,并寻求禁售对方相关产品。但目前为止,还没有任何一方在这场专利战中占得上风。

苹果拒绝予以置评。

(新浪科技)



王石、郁亮 微妙平衡“破裂”

百强之首万科路在何方?

近日公布的2012中国房地产上市公司百强榜单中,万科高居榜单之首;近日频繁曝出的质量诚信问题中,万科尤为引人注目;近日万科董事长王石和总裁郁亮作为房地产界两大风云人物的分歧传言,又开始见诸媒体。

尽管“淡出”万科已经两年,在哈佛游学的王石依旧备受关注。有分析

认为,万科今年以来爆发的一系列质量诚信事件,仅仅是“墨菲定律”夹裹下的万科所遭遇的诸多问题之一。与管理人才流失问题一样,尽管可以找到各类偶发性因素的托辞,但企业快速发展和规模膨胀到一定程度所带来的价值观念与内部管控的失衡才是更深层次的根源。

进入2012年,市场的持续低迷加速了楼盘质量问题的发酵,众多房企

纷纷爆出“质量门”,身为行业老大的万科首当其冲。

沸沸扬扬震惊全国的“安信毒地板”事件余波未了,深圳万科第五园六期精装修房又陷入“纸板门”事件;随后,万科质量门事件呈现蝴蝶效应在全国发散,多个城市的业主开始针对房屋质量进行维权。

今年3月份,深圳坂田万科金色

半山又被业主指出,因设计不到位,造成房子遭遇粪水渗漏、地板、家私等都被浸泡等问题,又深陷“设计门”;福州万科金域华府百余名业主以质量问题为由,将福州万科公司起诉至法院;青岛万科蓝山项目业主维权事件则不断用“行为艺术”表达对万科诚信问题的抗议;近日温州万科业主也在通过微博等方式进行着抗议。万科正经历着前所未有的品牌与质量信任危机,甚至有愤怒的业主们来到深圳万科梅林总部献花圈,打出挽联“哀悼万科已逝的品质”。

此时,作为万科董事长的王石和总裁郁亮等大佬的态度备受人们关注。5月11日,在万科的股东大会上,王石明确表示“大家要做好准备,万科可能会为了质量沦为老二老三。”王石向股东清晰地表达了自己的态度,“质不过关,量只是过眼云烟。”对此,总裁郁亮也在股东大会上强调了公司对质量问题的重视。

但外界均表示,这或许是王石与郁亮分歧之争的重要体现,之前和谐维持了21年的微妙平衡,正在被逐步打破。(中国经济网)