

策划词 | CEHUACI

谈起空降兵,会使人想象到一个情景:某企业一高管离职,大家正在暗地里思量谁会上任之时,坊间传闻一时四起:海归派?老板亲信?董事会任命?正式通告尚未出台,一个重磅消息在公司内部爆发了:“听说公司空降了一位帅气的高管……”万众瞩目的感觉是不是很美啊?但是,请先不要美好得太早。空降兵有成功落地,同样也有无法着陆而死亡的。本文就介绍几种空降兵的死法,希望对一些想着有一天空降而万众瞩目的人有所借鉴和启示。



高管“空降” “安稳”接收是个技术活

从空降兵的N种死法 看高管如何成功着陆

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

中兴现巨额亏损 管理层薪酬减半

同时,受运营商投资结构和周期变化的影响,中兴通讯相应的营收规模有较大幅度的下降。而国际市场方面,受全球经济走弱的影响,海外运营商投资放缓,加上过往的低毛利率合同在本季度集中确认,三季度毛利同比有较显著的下降。

面对种种的外部不利因素,中兴最近还对内部的问题进行了反思。也是在这样的情况下,中兴做出了管理层集体降薪 50% 的决定,直至公司恢复全面盈利。

做减法“过冬”

事实上,不仅是中兴,包括爱立信、诺基亚西门子网络公司(下称“诺西”)和阿卡卡特朗讯(下称“阿郎”)在内的电信设备巨头的业绩也不容乐观。

其实在发布 2011 年年报的时候,中兴的利润下滑问题就已经显现。2011 年中兴收入大幅增长 23.39% 的同时,利润却同比下降 36.62%。当时,中兴方面把利润下降的原因归结为大力发展智能机业务所致,终端业务毛利率下降,占公司收入比重上升。另外,中兴对“大国家 T”(主要国家主流运营商)市场的开拓,在取得规模增加同时也带来了投入增加。数据显示,中兴去年在运营商网络方面的成本比 2010 年增加 94.9%。

可以说之前中兴是以“利润”为代价来换取“市场规模”。随后中兴提出在今年要改变策略,获得更多的利润收获。这样的改变并没有,也难以在短期内完成。

对此,史立荣告诉记者,中兴下一步将会更加“聚焦”。“我们的战略核心是集中在把我们所有的资源力量集中在我们的优势市场、优势产品领域。”史立荣说,这也意味着可能要做一些减法工作。

在人员调整方面,史立荣表示,根据资源投入的调整,人力分配上也会做相应的调整。相反,在高管降薪的同时,中兴计划拿出更多的激励手段来稳定产生效益的核心员工和团队。

独立分析师付亮认为,中兴现在遭遇的困境其实也反映了整个通信业的困境。“爱立信、华为也很早就开始了转型。不论是传统运营业务,还是终端业务,现在都形势不利。”

但是在史立荣看来,未来中兴依然存在很大的机会。除了在四季度开始着手改善自身业务之外(比如提高订单盈利性,控制销售研发费用,撤销亏损代表处,整合低效产品等),中兴并不会放弃一些新的市场机会。

**西部当选 雄厚资金**

成功千万里 融资零距离

雄厚资金支持各类项目融资借款, 两百万起贷, 可免抵押, 个人、企业不限, 地域不限, 手续简单、审批快、利率低、放款迅速。

电话: 028-68000368

□ 稿件撰写 一红

A. 在沉默中死亡

张华进入百达公司任行政副总监,可谓费尽九牛二虎之力。因为张华进入百达公司前经历了三次面试,第一次是与行政总监会面,第二次是与公司高管层组成的面试委员会面谈,第三次是与公司董事长面谈。

在第二次面谈还没给确定结果时,张华原本想放弃的。但百达公司是行业内老大,开的薪水足够诱惑张华。所以,当接到与董事长面谈的邀请时,张华欣然前往。得到这样一个岗位,张华非常珍惜。但是,上班第一周时,行政总监告诉他,先悠着点做,否则,你会存活不下去。而张华与其他部门负责人沟通时,大家似乎也是这个观点。为了保护自己,张华就真的悠着做呢。很快三个月试用期到了,张华写了一份工作汇报,行政总监看都没看,直接评语为同意转正,但是,到了董事长桌面上,被卡住了。原因是董事长没有看到张华在这几个月所做的实质性工作,认为张华能力有限,决定终止试用。

【启示】:有些空降兵进入企业后,为了避免犯错误,或者引起其他部门的冲突,就采取沉默的法则应对,希望通过这种稳妥的方法,使自己能够站稳脚跟。等站稳脚跟后,再思量后续之策。殊不知,企业是需要业绩的,尤其是当前,很多企业主实行的都是结果导向的经营理念。如果你想靠这种沉默来实现自己的“稳”,现在是基本不可能,关键还是在于自己要有作为,有所正确的结果,否则很难生存下去。

B. 在“乱战”中死亡

两个月前,朋友把李文从华特公司送到思华公司,那是李文去思



华公司上任人力资源总监的第一天。但仅过两个月,朋友又开车来接李文离开,那天正下着小雨,李文很不甘,却不得不黯然离去。

说实话,李文是一位很有能力的干将,无论是学历,还是从业经验,都可谓是优秀的。当初思华公司老板也正是看中李文这两点,就决定聘请李文。一加入思华公司,李文就忙开了,从研发、营销、财务、制造等各个领域,他都要搞调研工作。最后总结出:公司管理系统太落后了,必须进行一次大手术,否则就完了。听了李文的介绍,老板也同意“改革”。于是,李文又忙开了,一会儿优化绩效考核系统,一会儿重新规划职位层级,一会儿重新调整行政后勤系统……一晃两个月过去了,尽管李文开展了很多工作,但客观来讲,似乎这些工作都没取得什么实质性结果,给别人的感觉就是一通“乱”战。

【启示】:李文的案例非常具有典型意义。很多空降兵到了一个新的公司工作后,总想在短时间内做出一些业绩,然后奠定自己在公司内的权威。在思想上来说,这本没

错。但错的是,很多空降兵急于求成,什么工作都想改善,什么领域都想优化,而忽略自己是一个空降兵的事实。所以,当你想尽快奠定权威时,应该选择一个你所擅长,而公司又非常需要的领域进行专注的改善,力争能够在短时间内取得一定的效果。否则,在乱战中你毫无退路,甚至会因此“阵亡”。

C. 在爆发中死亡

3 年前,刘强经猎头介绍,进入一家行业内龙头企业任副总经理。刚开始,刘强对新的工作岗位有点犹豫,担心不能胜任。最后禁不住猎头的再三游说,再加上该公司董事长的热情邀请。很快,刘强就到新公司报到。这次刘强准备好好干,以谢董事长知遇之恩。

经过对新公司一段时间的了解,刘强发现,新公司管理系统存在一些问题,员工似乎工作斗志不高,也不愿承担责任,随便什么事情都要进行汇报,造成运营效率非常低下,员工流失率也很高。造成这种局面的关键在于公司权力太集中,中层干部基本没有任何事件的决定权,高层干部也只有少数人拥有一定的常规事务决定权,而涉及到重要事项,几乎是董事长怎么说就怎么办,其他人似乎连建议权都没有。刘强认为必须进行权力体系的调整,根据行政级别,分别赋予相应的权力,各司其职,并承担相应的责任,大家的工作斗志才能提升上来,运营效率才能上升。

经过一番仔细调研和思索,刘强制定出了一张各层级负责人权限分工表。董事长看到权限工作表,盛赞了刘强的能干。但半个月过去了,那张表依然躺在董事长的办公桌上,没有任何下文。刘强也失去了耐心,最终决定离开。

【启示】:能够在爆发中死亡的空降兵一定是能人。没有点专业功夫,不是谁都可以做一个炸弹,然后再将其引爆。在空降兵中,就有一些这样的能人,他们学历较高,从业经验非常丰富,所以,一到新的公司,他就能看到应该优化和改善的症结所在。但这是他们的优点,也是他们的缺点,关键就要看他处的环境。当你很专业的时,想在短时间内引爆一颗关键的炸弹,你一定要思索再三,环境同意吗?老板真的同意吗?如果不具备条件,一定要迂回前行。

D. 在“COPY”中死亡

于真进入达顿公司是通过微博这个平台,他是个微博控,经常发一些有关人力资源管理专业的微博。达顿公司总经理曹总也是一个微博控,某次浏览微博时发现了于真所写的微博。然后,就关注于真为好友,多了一些沟通与互动。不久后,达顿公司正好缺一位总经理助理,协助总经理管理行政、人力资源工作。通过与于真的接触,曹总认为于真很专业,应该可以胜任该职位。经过曹总一番游说和许诺,于真就来到达顿公司工作了。作为曹总亲自邀请的人,于真很有成就感,也很想有一番作为。

通过一段时间的观察,于真认为:达顿公司与他上一家公司相比,管理水平太落后了,必须彻底改变。于是,于真就把前一家公司的管理工具、管理方法植入到新公司,有时甚至直接把上一家公司的管理制度发给下属,要他们修改后,按此执行。但实施一段时间,于真很意外,他所推崇的工具和方法在达顿公司根本就推行不下去。

与此同时,不少人向曹总进言:“于真什么都不懂,就是把上一家公司的制度 COPY 过来,然后要求大家照葫芦画瓢……”很快,曹总改变了对于真的看法,于真也在压力重重中离开。

【启示】:于真的案例非常具有典型意义。很多空降兵到一个新的公司工作后,总会将前公司的工作方法和理念带入新公司。从管理上讲,所有的企业几乎都一样。但从细节上看,每个企业都千差万别,尤其是在管理架构、企业文化和权力分配等方面,这些差别都会导致“橘生淮南则为橘,生于淮北则为枳”的尴尬结果。同时,也会让新公司高层对空降兵产生能力不够、忠诚度不够、凝聚力不够的怀疑。所以,当你打算“COPY”时,请慎重!

总的说来,“空降兵”的“空降”是一种技术活,每个环境不一样,对于“空降兵”的要求不一样。不管身处什么地方“空降”,唯有把握两条原则:第一,静观其变,有调查,才有发言权;第二,有为才有位,在周密的行动中,奠定自己应有的地位。



保险业推行员工制或落空

□ 陈有天

日前,中国保监会网站公布了《关于坚定不移推进保险营销员管理体制改革的意见》(以下简称《意见》)。此前在保监会公布《意见》的征求意见稿时,“员工制”的呼声一度高涨,但如今在《意见》中并未明文出现,反而提出“多种灵活形式”,为营销员提供劳动者基本的法律身份、薪酬待遇和社会保障。

“员工制”不是唯一形式

日前保监会相关部门负责人答复记者称:“我们鼓励市场主体积极主动探索保险营销新体制,改善营销员特别是基层营销员的待遇,提供更多的保障。可以将代理制转为员工制,也可以在不改变现行代理佣金制的基础上,增加一个劳动身份,提高福利待遇;可以所有机构一起改,也可以选择部分机构改;可以全公司执行一个制度,也可以先选择部分绩优营销人员先行先试等等。”

有保险分析人士认为,目前很大的阻力来源于保险公司,因为“员工制”将实施底薪外加业务提成,无疑会大大增加保险公司的经营成本,对于转型期的保险业将面临极大的考验。“试点成行后,保险公司将先后加入的保险营销员区别对待,无论措施的初衷如何,必将引发营销员的大动荡。”

事实上,业内较认可的是“产销分离”模式,保监会也正在鼓励银邮系统、汽车企业代理机构和保险公司成立自己的保险销售公司。对外经济贸易大学保险学院院长王稳认为,未来中国将形成专业保险中介机构、营销员和兼业代理机构三分天下的局面,以大型保险经纪公司和专业保险代理公司为龙头的专业保险中介机构将成为保险中介市场的主要竞争主体。

培训考试费由险企承担

《意见》提出,用 3 年左右时间,改变保险营销管理现状,改善保险营销职业形象;用 5 年左右时间,新模式、新渠道的市场比重有较大幅度提升;用更长一段时间,造就一支品行良好、素质较高、可持续发展的职业化保险销售队伍。

为推进营销员管理体制变革,《意见》提出 6 项主要任务和政策措施,鼓励探索保险营销新模式、新渠道;强化保险公司对营销员的管控责任;提升保险营销队伍素质;改善保险营销员的待遇和保障;建立规范的保险营销激励制度;持续深入开展总结和研究工作。

其中,在改善保险营销员的待遇和保障中明确提出,保险营销员保险公司应逐步理顺与营销员的法律关系,切实保障营销员的合法权益。引导保险公司采取多种灵活形式,为营销员提供劳动者基本的法律身份、薪酬待遇和社会保障。保险公司应当承担与保险营销业务直接相关的考试、培训、保险单证等费用,不得以任何名目向营销员转嫁公司正常业务活动所必需的经营成本。

新飞电器是丰隆的核心企业

——访河南新飞电器有限公司总裁吴俊财

在新飞集团之前,政府还成立了新飞投资公司,但是政府是否用这个公司来做家电,新飞电器高层并未得到政府通告。对于这两个公司的情况,新飞电器都毫不知情。

记者:在丰隆控股新飞这么多年里,有没有动过将新飞电器卖掉的念头?

吴俊财:从一个投资者的角度,家电下乡政策刚出炉的时候,大家都在建冰箱厂,如果要卖那应该是一个最好的时机,不会等到现在战略性亏损才卖。现在家电下乡政策已经过了,我们还要往前走。

丰隆集团下面有多个不同行业,有做房地产、发动机的,还有新飞等。在新飞电器,丰隆占了 90% 的股份,这说明新飞是丰隆的核心企业,意味着如果新飞做得好,就是丰隆做得好;新飞做不好,丰隆就做不好。

去年,集团在承受了相当大的压力下继续投资新飞,这就是为了新飞未来的长期发展,也表明我们不是投机。我们新产品的投资已经立项,2000 多万的新产品都在线。

记者:有传言称,丰隆亚洲曾与一些白电巨头谈过出售的事,只是由于要价太高才没成功。新飞有与收购企业谈过吗?

吴俊财:我个人的观点是,与收购企业洽谈收购事务,局限于谈的层面,以前肯定有。在我来到新飞电器之后,就有传言称 TCL 要收购我们。但是我可以保证,这两年来,我本人没有与 TCL 接触过。唯一的可能性就是,只有别的公司在想收购新飞。因为最重要的是,新飞有品牌、有网络。

如果我们要卖掉新飞,那么这与我们现在的行为就有冲突。如果要卖掉新飞,丰隆亚洲就不需要投资未来,只需要投资现在,为什么还要投资新飞品牌呢?如果我们要卖掉新飞,我们现在就可以不管新飞冰箱的质量来降低成本。

正是因为我们没有卖的意向,所以我们才在继续投资,继续重视人才战略。

丰隆集团不会改变新飞 DNA

记者:新飞有没有什么具体的措

施,走出现在的困境?

吴俊财:第一,坚持市场的消费者导向;第二,是把核心市场河南、河北、天津等有优势的地方加以稳固;第三是塑造品牌,打造一个年轻人喜爱的品牌;第四是投资陈列店,将陈列店的风格年轻化。

记者:新飞冰箱这两年一直有较严重的人才流失现象,你如何看这个问题,新飞如何吸引人才?

吴俊财:有两个方面。家电下乡政策吸引了许多企业进入冰箱行业,而新飞在冰箱上有丰富的经验,我们是一家有 28 年(冰箱制造)经验的公司,有许多优秀人才,他们(指竞争企业)要挖掘优秀人才,就把目标盯住了新飞。

我们目前正在准备加大研发投入,吸引年轻人。

记者:今后你们如何有计划地使工人待遇不断提高?

吴俊财:我们现在也理解到,大家都不是为了工资,而是为了新飞的未来。