

企业家日报·中国职业经理人

Entrepreneur's Daily · China Professional Managers

稿件推荐邮箱:cfqbwz@163.com 新闻热线:028-68230696

责编:杜高孝 版式:吉学莉 校对:金良

第 170 期 总第 7450 期 2012 年 12 月 15 日 星期六 壬辰年十一月初三

宝洁 175 岁生日烦心
大中华区总裁离职
[详见 A2 版]

让狼性的血液
渗透企业的团队
[详见 A4 版]

惠普 CEO
为何要替董事会喊冤
[详见 B1 版]

海尔:把大公司变小
[详见 B2 版]

义乌人生易经:
放长线钓大鱼
[详见 B3 版]

格兰仕否认发布
虚假洗衣机价格
[详见 B4 版]

短信 20 岁啦
有点势头回落
[详见 C1 版]

如何变身
职场人脉达人
[详见 C2 版]

张居正:封建时期
最优秀的职业经理人
[详见 C3 版]

《纽约时报》
2012 年度十大好书
[详见 C4 版]

培养宽容与合作的品质



今天的事业是集体的事业，今天的竞争是集体的竞争，一个人的价值在集体中才能得到体现。所以 21 世纪的失败将不是败于大脑智慧，而是败于人际的交互上，成功的潜在危机是忽视了与人合作或不会与人合作。公司在考察员工时发现，有些人的动手能力很强，点子也不错，但当他的想法与别人的不一致时，就是固执己见，不肯与人商量。

在面试中，当问及与领导的关系时，有些员工说了领导许多不好的话；当让员工谈一谈自己的同事时，应试者对同事很挑剔，缺乏客观看待事情的品质。有的员工，在家里都是被照顾、被包容的珍宝，特别有一些家庭环境比较好或有家庭问题的人，由于有优越感或对周围的人缺少信任感，更不容易做到宽容待人和与人合作。实际上，集体中的每个人各有各的长处和缺点，关键是我们以怎样的态度去看待。能够在平常之中发现对方的美，而不是挑他的毛病，培养自己求同存异的素质，这一点对当代职场人士来说尤其重要。这就需要我们日常生活中，培养良好的与人相处的态度，并在日常生活中运用。这不仅是培养团队精神的需要，而且也是获得人生快乐的重要方面。

团队精神不反对个性张扬，但个性必须与团队的行动一致，要有整体意识、全局观念，考虑团队的需要。它要求团队成员互相帮助，互相照顾，互相配合，为集体的目标而共同努力。曾经有这样两个大学生：他们共同承担一个项目，但其中有分工。其中一位在完成的过程中遇到了技术上的难题，此时他只会自己冥思苦想乱翻书，却不屑于向坐在旁边的高手请教一下。而这位高手此时不是把他当作是共荣共辱的合作伙伴，而是坐在旁边等着看笑话。这是我们应该吸取的教训。所以在工作期间，要有意识地培养全局观念。比如要建设一个优秀班组，就不能只考虑自己的需要而不关注别人的感受。要建设一个优秀部门，每个人就不能借口自己有这样那样的事情而不参与集体组织的活动，否则将会像一盘散沙，优秀集体难以形成，自己也很难从中受益。

(舒心)

案例 公司总经理 能否随意辞退员工

不久前，上海某区法院遇到这样一起劳动纠纷：某房地产公司新的总经理走马上任后不久，便以下属员工不听从领导指令，拒绝向总经理移交相关的财务账册、财务证照、管理资料等相关资料为理由，一下子把人事主管、财务、出纳、总务和业务员等 5 人予以辞退。而 5 名老员工表示不服。公说公有理，婆说婆有理，最后不得不闹上了法庭。

原来，上述 5 名员工，分别是 1996 年至 2002 年进入该公司工作的。与公司所签的新劳动合同到 2012 年 12 月 31 日止。在双方订立的合同中规定，严重失职、营私舞弊，对用人单位利益造成重大损失的可以随时解除合同。

新任总经理上任后，要求该 5 名员工移交公司财务账册和内部管理资料等，得到的回答是相关资料不在本人保管范围内，无法进行移交。之后，公司以内部资料不全，账户无法启用为由，没有向该 5 名员工发放工资。今年 6 月 4 日，新总经理以该 5 名员工不能正确履行自己的工作职贵，致使公司各项业务工作无法正常进行为由，书面通知解除了 5 名员工的劳动合同。

法院认为，该 5 名员工属于公司所聘用的人员，履行各自的职责，并非是公司总经理个人聘用人员。不符合劳动合同的约定，而且该 5 名员工不存在违纪行为，公司作出的解除双方劳动合同关系的决定显属不当，遂一审判决撤销该公司对 5 名员工的退工决定，恢复双方的劳动关系；支付拖欠员工的工资。

“空降兵”败北的宿命

不管你是新来的总经理、董事长，还是企业的元老级中层管理人员或员工，没有谁可以凌驾于制度之上的。而中国的不少企业在这点上却是一个致命的弱点，更多时候企业管理是依靠人管人，要么没有系统的制度，要么即使有良好的完善的管理制度，却得不到实际实施。这个普普通通的劳动纠纷案例，给我们带来了很多的思考：新总经理上任后便大换血是不是另有苦衷？“元老”级员工的反抗运动是不是值得？联想到民企与职业经理人之间，几乎很少有成功合作的案例，几乎每一次轰轰烈烈的“空降兵事件”都以匆匆撤退为结果，其中的缘由确实很值得我们寻味。

每一名新上任的老总都能干出一点成绩来，于是大多数人便大开杀戒，犯了操之过急的毛病。对于企业的中高层管理者来说，总经理的更换可能是一场“恶梦”，因为他们企业内部经营多年的既得利益和晋升前景会受到很大的威胁，在这种情况下他们会做出种种行为来保护自己的利益。结果，新总经理由于没有充分了解手下员工，没有迅速组成有效团队，没有形成工作合力，反而在内部造成很大的矛盾，怨声四起，预期工作效率没有达到，搞不好还引火焚身，自身难保，最后不得不自己走人。如一个温州的民营企业，一下子引进 7 个高级管理人才，这些人都是 MBA 毕业，非常优秀，可就是与公司里的员工格格不入，结果导致公司部分中坚力量流失，而他们自己最后也不得不离开。

其实，为了便于日后工作顺利开展，新上任的管理人员进行班子大换血这本无可厚非。为较少受到企业内部错综复杂的利益关系的束缚，放开手脚改革企业内部的种种弊政，他们有时会带来一队自己的亲信人马。然而，在大换血的时候，不少新总经理也是满怀困惑：“换得太多，会过于动荡；不换，又是死路一条。”百般纠结，为何？因为不清楚公司旧制度的弊病在哪里，谈何对



“空降兵”对战“老油条”，看谁耗得过谁！

新总经理是刚刚上任，却掌握着生杀大权，摩拳擦掌想进行一番大变革；老员工是三朝元老，不想既得利益被改变，无奈小命却“攥在别人手里”。你采取“不合作运动”，我便“大开杀戒”，一场无烟的战争自然无法避免。最终，不是你死就是我活，不是你走人就是我留下，有的甚至闹上了法庭，对簿公堂。



症下药？

“内部人”抵触的症结

一些企业，尤其是民营企业，其内部的关系错综复杂得就如同一个

级的中层管理人员，资历深、根底厚，加上还掌握着一些关键的权力，官僚气息浓厚，事不关己高高挂起，并且拉后腿、保位子。如人事、财务、出纳、总务等，他们的不合作无疑是新上司开展新工作最大的绊脚石。他们认为这个企业是我们辛辛苦苦打下的天下，凭什么让你一个新人来指手画脚。尤其当新上司上任后，大量的改革更容易引起矛盾激化，于是在自己的位子上来一个“不配合”的行为，处处刁难。对于“新官”来说，如何能处理好这些“绊脚石”是最为头疼的事情。这里面关系纷纭复杂，但说到底是一种新领导的就任导致原经营层利益和控制权受损而出现的抵触现象。

每个企业都有自己的企业文化，但每个新来的老总也都有自己的思想与价值观。思想的统一才能保证行为的一致，可能许多企业对此不以为然，认为企业文化过虚，不值得重视，这样的认识是非常危险的。新来的总经理能力很强，对于企业来讲非常需要，但如果双方缺乏统一、一致的价值观，同样会造成矛盾不断，冲突不止，至少双方合作的持续性没有保障。不少企业的中层管理支撑体系相当稳定，他们各自为政，守有一方势力范围。这种状况

令新上任的上司身受其苦。因为你身为老总，可能连一个部门经理都不把你放在眼里，试想一下，在这样的氛围里工作能做到心情舒畅吗？应该很难。所以，企业也要防范“子弟兵”、“企业元老”对职业经理人的侧面攻击，做到令行禁止。

寻找较为圆满的结局

新上司和老员工一起工作，矛盾自然是难以避免：一个希望通过新规则来确立自己的地位，一个想接着老习惯来显示自己的地位，而很多时候没有明确的衡量是非的准则。这时不妨缓一缓，冷静地做退一步思考，对人对事都有好处。

对于公司的老员工来说，当老上司因为种种原因离职，新上司走马上任后，就不得不做“留守下属”，你就不得不正视现实的问题：新的人际关系，新的工作方式，新的规章制度，新的处事模式。

其实，新上司的上任会给老员工带来多种可能，不一定是“被开”或是夹着尾巴做人两条路。当新上司走马上任的时候，并不知道他想要的是什么，那不妨工作更认真一点，新上司的严格可能超出你的想象，没关系，你要明白他的紧张，他需要在最短的时间内树立权威，你

帮他树立。就算他交给了再苦再累的任务，也不要挑三拣四，大家都尽量本着相互适应的原则来工作，相信也能合作愉快，不至于要到水火不容的境地。

而对新上任的职业经理人来说，在变革中也要讲点艺术：通常变革者要积极主动地以稳固、明晰和同情的方式对待员工的内外安置问题。立场要坚定，制订新的行为准则，遇到坚决反抗者，毫不留情地“剪除”；态度要富有人情味，对待离去员工妥善安排去处，而不是简单地开除；行动要积极，对待留下来的人，积极安抚，稳定军心。立场坚定和鲜明，并不意味着手段强硬。正如一位较为成功的“空降”职业经理人曾经说过这样一句话：新官上任不是要烧三把火，而是要烧 300 把小火，这样对公司引起震荡，遭致的反抗情绪就会小得多。

(栖息谷)



湖南芙蓉王文化传播有限公司

活用关系“网”住跳槽人

“关系网”在我们心中可能是一个贬义词，但是，从行为科学的角度来看，员工可以背叛公司，但是很难背叛他们的社会关系网，如果公司为这些骨干构筑起一个让人恋恋不舍的“关系网”的话，在他们做出离职决定时，也必须认真考虑这一因素。

公司培养和引进一位人才要花费不少成本，因此都希望人才进来后能够扎下根来，全心全意为本公司的发展添砖加瓦。优秀人才的流失将是公司巨大的损失，也是公司领导层最不希望发生的事情，因此公司都想设法吸引和留住人才，编织一张令人留恋的关系网是一种好方法。

很多员工离开公司只有一个原因：令人生厌的老板。国外最近对 20000 名刚刚离开老板的员工进行了一项调查，调查发现，落后的监督管理方式是员工辞职的主要原因。员工留在公司时间的长短，很大程度上取决于他和经理的关系好坏。公平合理的补偿和个人发展的机会是非常重要的因素。很多人当初加盟某个单位的主要原因，是冲着该公司在社会上的知名度和在该行业里的主导地位。当分配到某个部门后，日常工作中更多地将是直接面对该部门经理，作为员工的顶头上司，除了主管要求员工超量、超时工作、独揽大权外，引起员工对主管不满的，还有主管任随性所欲，伤了员工的心；主管制造内耗，恶化团队工作；主管不以身作则，常常以身试法；主管任人唯亲、排斥异己等原因。

此外，如果该部门经理不是非常优秀，或者该部门工作对公司全局没有重要性，部门业务未见大的起色，那么部门内的员工就会士气低落，时间一长，优秀人才必然会萌生去意，另寻其他更好的发展机会。许多雇员流动或薪资调研报告中，人际关系在雇员流动原因中排在第五位后，导致“主管问题”没有受到管理层的足够重视。“主管问题”为何会被离职人员隐藏起来？一是员工自己心里不愿承

认或者接受是因与主管关系不和而导致自己辞职的事实；二是提出辞职后，像放行日期、有关薪酬的结算以及今后其他企业前来进行背景调查都可能和主管有关系，自己的命运还掌握在主管手中；此外就是怕暴露出自己人际关系处理能力的薄弱，影响将来的求职等。这些都导致员工会寻找另外的原因来作为离职的理由。现在许多公司都意识到这一问题，加强了对经理人员的培训，让他们学会做主管，学会用科学的领导方式与员工搞好“关系”。

公司如何对待离意已决的员工？对每一个企业来说都是非常现实的

话题。国外大公司的人力资源部就有一个新职位叫“旧雇员关系主管”。它设立的理论基础是：以前的雇员也是公司的重要财富。许多用人单位对跳槽而去的员工带有成见，或冷眼相待或避而远之。有些公司却独树一帜，他们有个制度：如果公司员工离开公司后 90 天内重回公司，其工龄将在离开前的基础上延续计算。摩托罗拉认为，许多人都有种出去看一看、闯一闯的念头或想法，这是年轻人特有的心态。出去看一看、闯一闯，往往能学到更多的知识，积累更多的经验教训。这些人才如能再回来，反倒会更踏实地工作。

(杨金)

