

正略钧策：职业经理人与“皇亲国戚”的相处之道

正略钧策管理咨询:当职业经理人“空降”到家族企业时,首先面对的可能是那些家族成员们——“皇亲国戚”的猜忌和疑惑,他们能否接受新来的职业经理人呢?作为职业经理人,又如何才能在这些“皇亲国戚”里做到“长袖善舞”呢?

99度效应：只把自己当作最后一把柴

职业经理人面对“皇亲国戚”的时候,心里一定要明白一个道理:你的作用其实就是“99度效应”:在“皇亲国戚”和员工们的作用下,水已经烧到了99度,你来了,只是添了一把柴,水就烧开了,只限于此。很多相对来讲比较困难的企业的职业经理人都有个“爱好”,就是喜欢把自己当成“救世主”:没有我,企业就如何如何……这绝对是个误区,职业经理人就是那最后一把柴,没有前面99度的水,这最后一把柴能起到什么作用?

职业经理人拿了企业的钱,就是应该让这些钱增值,做“资本的保姆”。做“保姆”就要有责任感,尽职尽责。如果你严谨,员工也会严谨;如果你有懈怠,员工也会跟着你懈怠。所以说企业文化就是“老总性格的外延”,职业经理人作为领导就是要以身作则。任何一个员工其内心都是善良向上的,没有一个员工是带着到你这家公司来,就要把你这公司搞垮的目的,他们都想有个好的发展平台,有个好收入和好前途。所以一个好的职业经理人就应该喊出“向我看齐”,就应该当好资本的保姆,把应该照料的照料好,应该发展的发展好。

让业绩说话:赢取信任的最重磅码

高先生40岁来,东北某钢材贸易公司总经理,曾在钢材销售行业浸淫多年,去年应邀来到了沈阳一家民营钢材贸易企业全面负责销售工作。没曾想,这家公司内“皇亲国戚”分为了两派,一派是“保守派”,主张公司发展做自然增量,不能过多投入;另一派是“激进派”,主张抓住发展机遇,快速跟进,扩大市场份额,占领制高点。就在两派人都以为他不过如此的时候,高先生拿出了一份详尽的市场发展计划,对外部市场环境、内部资源能力和钢材销售品类和利润都做了具体分析,对某一些品类他建议加大投入,对某一些品类他建议保持原状或削减。两派的意见在里面都有体现,但又比原来考虑的更周全和更具具体,这样他就初步赢取了两派的尊重和信任。

沈阳地处东北,钢材销售结合建筑施工冬季停工有一个特点,就是“冬储”,即将钢材要放一个冬季,等第二年开始施工的时候再拿出来销售,一般来讲那时的钢材价格都会上扬很多,但同时也会积压大量资金。当时许多“皇亲国戚”都认为风险太大,搞不好要巨亏。高先生经过分析,认定价格上涨是趋势,用一半自有资金,一半借贷资金,囤积了一批建筑钢材里的“新贵”——H型钢。结果,这批货甚至远远超出了高先生的预期,价格上涨比例超过50%,为公司直接创造了高达2000万的利润。至此,高先生在企业里站稳了脚跟,经营业绩不断出新高。皇亲国戚们,无论是“保守派”还是“激进派”都对他顶礼膜拜,信任有加,一切重大的决策也要听听高先生的意见。

下一站你也是家族成员：拥有一部分公司股份不是不可能的

实际上,职业经理人分担的是企业拥有者分包给他的经营权,职业经理人通过企业经营平台施展自己的才华和能力,推动企业发展和业绩增长,实现业绩达成绩效目标,从而取得与实际绩效相对应的经济回报。如果绩效表现好的,职业经理人可以得到除了当初约定的薪酬回报之外,老板可能还会再派一个大大的红包。但毕竟,职业经理人和企业拥有者之间还是经营权委托代理的关系,职业经理人对关系到企业重大战略决策是没有表决权的,这也影响到职业经理人的工作积极性和主动性。于是,让职业经理人拥有一部分公司的股份,让其成为拥有公司股份的“家族成员”中的一员成为一种可能。

职业经理人在拥有公司股权之后,便拥有了企业的产权变成了企业直接权益人,他有助于把职业经理人的个人利益与企业的长远发展利益更加紧密地结合起来,更有助于培养职业经理人阶层。但企业在建立和实施股权激励制度时,必须要考虑到企业的实际情况,防止新的内部矛盾产生。

此外,建立首席执行官(CEO)制度,也可以授予职业经理人充分的经营权力。需要说明的是,CEO不是总经理,也不是总裁,首席执行官的权力远远超过了总裁或总经理的权力,他除了拥有总经理的全部权力外,还获取了董事长约45%的权利。所以在CEO条件下,董事会已成为小董事会,企业重大经营决策的拍板权被授予给了CEO,董事会的功能变为主要是选择、考核和制定CEO为代表的管理层的薪酬制度,经营活动全部交由CEO来独立进行,实现了董事长和CEO的交能性分工。当然CEO的决策权力也不能独断行使,在CEO体制下的企业,往往设立战略决策委员会来支持和否决CEO的决策。

职业经理人的发展和壮大,需要依靠自身努力,同时也需要来自“皇亲国戚”的协作和支持。相信一定会有越来越多的职业经理人将在家族企业里长袖善舞,为自己描绘出了闪亮的职业发展前景,也为企业打开了更快更好的业绩增长局面。

(正略钧策)

重庆职业经理人市场潜力很大

什么是职业经理人?重庆如何推动建立职业经理人制度?近日,记者专访了来渝参会的中国职业经理人协会会长洪虎。

职业经理人需满足三大条件

洪虎介绍,职业经理人是新兴的社会职业群体,不同于大家熟悉的大堂经理、项目经理,而是单指企业里的顶级经营管理人员。在中小企业,一般只有一个人。

“兵熊熊一个,将熊熊一窝。在市场化经济中,职业经理人对企业发展具有核心推动作用。”在洪虎看来,经济发展要实现转型升级,职业经理人承担着重要的引领作用。

职业经理人必须具备三个基本条件,一是职业知识,二是职业能力,三是职业素养。其中,职业素养最为关键。只具备职业知识和职业能力的人,只能称一般经理人。只有具备了职业素养,形成了职业特质,才能被称为职业经理人。“即便是一些所谓的‘打工皇帝’,由于其职业素养不够,也配不上这个称谓。”

未来十年,职业经理人需求会井喷

“当前,职业经理人制度发展迎来了黄金期。”洪虎告诉记者,改革开放已有36个年头,众多第一代企业家到了事业交班期。但因各种原因,交班情况并不理想。有调查数据显示,90%的企业家愿意传给子女,但

有82%的子女却不愿意“接班”。无奈之下,企业家只能从外界寻找管理者。可以预见,未来十年,职业经理人需求将出现井喷。

洪虎认为,当务之急,是重点解决谁是职业经理人,上哪里去找职业经理人,找到的职业经理人是否称心称职等问题。“这就需要我们尽快建立社会化职业经理人资质评价制度,通过制度建设推动队伍建设。”

重庆有望成“三建设”第二个试点地区

建立资质评价机制需要长期的探索实践。此前,中国职业经理人协会已在江苏进行以“三建设”(即组织建设、制度建设、队伍建设)为重点内容的建立地方职业经理人资质评价制度试点。作为正在申报第二个试点地区的重庆,一直为中职协所看好。

洪虎介绍,近几年,重庆民营经济高速发展,中小企业数量从2010年的19.5万个猛增到现在的41万个,预计到2015年年底,还将增加到50万个。民营经济和中小企业对职业经理人的需求越来越迫切。

同时,重庆作为中西部唯一直辖市的带动辐射效应,非其他地区可替代。“重庆的职业经理人队伍建设工作做好了,也可为其他地方输送人才。”相对于沿海城市,重庆企业经营管理人才市场特别是职业经理人人才市场的发展空间和潜力都很大。“更为关键



的是,重庆市委、市政府非常重视这项工作,将会对试点工作起到巨大的推动作用。”

(双庆)

相关链接

“打工皇帝”抱团 重庆职业经理人协会成立

重庆市的“打工皇帝”们即将拥有属于自己的抱团组织。昨日,重庆职业经理人协会正式成立。

目前,重庆还很缺少真正的职业经理人,主要是由于缺少测评机制。”近日,重庆职业经理人协会会长卢晓钟表示,截至今年1季度,重庆市企业总数已达4.1万个,预计

到2015年底,这一数字将突破5万个,蓬勃发展的民营经济为职业经理人提供了大展身手的机会,但长期以来由于缺乏专业的认证、培训机构,使一些经理人在专业素养及技能上,不能完全适应企业的需要。

卢晓钟表示,协会隶属于中国职业经理人协会,拥有重庆市唯一权威的职业经理人考试测评资质,今后将承担组织重庆市职业经理人社会化评价和资质认证职能,在重庆建立起一支专业的职业经理人队伍。

据悉,协会成立后将主要从资质认证、协调管理、交流推介、调研学习、教材编写、网络发行、咨询顾问等方面开展工作,此外还将设立职业经理人基金,承担有关部门和机构委派的其他工作。

(张凯)

五星电器 CEO 周猛当选中国零售业年度人物



5月27日,因带领百思买中国区业务有效变革,用五星电器不断增长的业绩证明了实体店回归零售本质大有可为的百思买中国区总裁、五星电器CEO周猛当选“2013-2014中国零售业年度人物”。该奖项由中国零售商会与中国商报社联合颁发,旨在表彰零售人对行业转型创新发展所做出的重大贡献,推动中国零售业持续健康发展。

周猛,这位美国康奈尔大学实用经济

学博士绝不是传统意义上的知识分子,他低调务实,勇猛果断,在一年间不动声色带领五星完成了业绩逆袭。

回归零售本质 实现业绩逆袭

2013年6月,周猛初上任时正值中国家电零售业低谷时期,同时面临电商冲击,压力不小。他在五星迅速推进了以“增销售,提利润,降费用”为核心的“重塑蓝色”战略,并提出了做中国最具效率的零售商的战略目标,在企业内部建立“年轻、奋进、创新、公平”的企业文化,打破团队老和新,中和西间的隔阂,以开放的心态迎接变革。他在五星的组织架构中新增战略与重点项目推进办公室,亲自管理,大力推动五星在电商、会员制、3C店改造、旗舰店改革、自有品牌拓展、新品类引进等未来性战略项目上的创新。一系列强有力的措施下,五星2013年迅速扭亏为盈,今年第一季度利润也实现了同比大幅增长,在百思买海外名列前茅。

新一代旗舰店“变脸” 迎合年轻消费

80/90后年轻人已成为零售业核心顾客群,追求品牌、科技与时尚感。周猛领导

五星积极开发年轻人喜爱的新一代店面。引入百思买海外经验,在全国进行以手机为主的3C旗舰店改造,目前已完成66家,手机销售呈现两位数的增幅,远高于行业水平。选中设计家乐福、丝芙兰等时尚零售店面的世界著名设计公司操刀旗舰店变革,从LOGO到体验全面革新。新LOGO中融入了五星近期上线的网上商城5star.cn,表明五星是一家多渠道零售商。企业颜色也从黄绿色转变为强调科技感和专业信心的深蓝色。据介绍,五星新一代旗舰店面将在今年6月中旬首先亮相,分别位于南京新街口、扬州和南通。

五星电器的另一改革是面向年轻群体开发新品类。五星在已有品类中开拓可穿戴设备、净水、空气净化设备及各种高端进口小家电,开发自有品牌、定制包销机型提升经营利润;此外,五星电器专门成立了新产品拓展部门,重点开拓游戏、健康医疗、居家、运动四大类。

面向未来,在周猛看来,实体零售商生命力依然旺盛,生机在于回归零售本质,即价格、服务、体验、包销创新,“不是空间没了,而是要不断挖掘新的市场空间。”

(智勇)

泉州职业经理人集体“充电”学法务

日前,福建泉州市职业经理人协会首届高级研修班邀请了福建中言律师事务所倪英富主任、郑维律律师等人举办了法务沙龙,针对当前企业的一些法务问题开展专题演讲和互动。

合同变更 应保留凭证

对于买卖合同,倪英富律师提出了订立合同时的几点注意事项:签订合同前,应对合作对象的资信情况进行审查,了解合作对象的基本情况,保留其营业执照复印件、身份证复印件等身份证明材料,防止出现纠纷时,无法及时确定合作主体,给企业造成不必要的损失。

“经济形势变化导致部分企业不能正常履约,少数企业会利用企业之间合同手续上的欠缺逃避违约责任。完备的书面合同对于保证交易安全乃至维系与客户之间的长久关系十分重要。”倪英富建议,公司应尽可能与客户签署一式多份的书面合同,保持多份合同内容的完全一致并妥善保存。

“受经济形势变化影响,在合同履行过程中双方变更合同内容的现象较多,包括数量、价款、交货、付款期限等。”他说,为避免纷争,应当妥善保管对于证明双方之间合同具体内容具有证明力的下述资料:与合同签订和履行相关的发票、送货凭证、汇款凭证、验收记录,在磋商和履行过程中形成的电子邮件、传真、信函等资料。

他还建议,应完善有关公章保管、使用的制度,杜绝盗盖偷盖等可能严重危及企业利益的行为。在签署多页合同时加盖骑缝章并紧邻合同书最后一页文字签字盖章,防止少数缺乏商业道德的客户采取换页、添加等方法改变合同内容侵害公司的权益。

业务授权 宜详细列举

对于企业对业务人员的授权,倪英富



建议,应在有关介绍信、授权委托书、合同等文件上尽可能明确详细地列举授权范围,以避免不必要的争议。业务完成后尽快收回尚未使用的介绍信、授权委托书、合同等文件。在业务人员离开企业后,在与其办理交接手续的同时,向该业务人员负责联系的客户发送书面通知,告知客户业务人员离职情况。

他表示,如果认为客户在签署合同过程中存在欺、胁迫行为的,或者事后发现签署合同时对合同内容有重大误解,或者认为合同权利义务安排显失公平的,可以请求法院撤销合同。但是务必自知道或者应当知道撤销事由之日起一年内行使撤销权,否则将失去请求法院撤销合同的权利。当然,在撤销权行使期限内提出的请求是否能得到法院支持还将取决于所举证据是否充分。

倪英富介绍,在签订合同时可能为了确保合同履行而要求对方交付定金,由于“定金”具有特定法律含义,务必注明“定金”字样。如果使用了“订金”、“保证金”等字样并且在合同中没有明确表述一旦对方

违约将不予返还、一旦己方违约将双倍返还的内容,法院将无法将其作为定金看待。

及时验货 保护索赔权

经济形势的变化往往导致货物市场价格发生剧烈波动。倪英富建议,不要轻易选择主动违约、解除合同或者提起诉讼等方式解决,双方平等协商、寻找双方都能接受的解决方案更加有利于减少损失。即便是在诉讼程序之中,接受法院主持下的调解也是纠纷解决的渠道。

对于买卖合同,他表示,购进货物是企业经营的日常业务,应注意及时验收货物,发现货物不符合合同约定的,务必在法律规定的或者合同约定的期限内尽快以书面方式向对方明确提出异议。不必要的拖延耽搁,有可能导致失去索赔权。

在合同履行过程中,如果有确切证据证明对方经营状况严重恶化、转移财产或者抽逃资金以逃避债务、丧失商业信誉、有丧失或者可能丧失履行债务能力的其他情形的,可以及时通知对方中止履行依照合同约定应当先履行的义务,等待对方提供适当担保。中止履行后,对方在合理期限内未恢复履行能力并且未提供适当担保的,可以解除合同。

他还建议,如果客户违约,不管是什么理由,企业都应该及时采取措施,防止损失扩大,由此产生的合理费用将由违约方承担。如果消极对待、放任损失的扩大,对于扩大的损失法院将无法予以保护。为了保护权利不至于因为时间流逝而丧失,可以在诉讼时效期届满前以向对方发送信件或者数据电文等可以证明我方主张权利的有效方式进行处理。“签订合同时,违约责任约定比不约定好,约定总标的的比例最好,因为计算损失比较难以认定,如果是总标的的比例就好确定了。”他说。

(郭华萍 李泉林)

民营企业 缺乏职业经理人

早在3个月前,开封新区一家民营企业便打出50万元招聘一名职业经理人的广告。然而,3个月过去了,高薪没有吸引到一位合格的应征者。这家企业的董事长说:“我的企业是一个家族企业,随着企业的发展,现在特别需要找一位职业经理人帮我打理企业事务,但职业经理人在哪儿呢?”

近期,市人力资源和社会保障局组织的调研组在尉氏县产业集聚区调研时,不少企业反映,好经理太难找。“要从自己接触过的人中选,要么委托猎头公司选,要么上人才市场找……可无论哪种渠道,都缺乏过硬的评价机制,我怎么能确认这个人值得信任、值得委托呢?”尉氏县一家纺织企业老板说。

企业的发展离不开人才。国有企业的领导一般由上级委派或任命,而民营企业就必须自己去找,像职业经理人这样的高级人才一开始就成了企业的追逐对象。面对职业经理人高薪难求的现状,业内专家不无忧虑地介绍:开封市职业经理人面临发展瓶颈。

据了解,职业经理人是具有以下特征的人:一是企业的顶级雇员,二是企业的核心高管,三是人才市场能够配置的具有职业特质的企业高端经营管理人员。职业经理人既包括已经担任企业经理职位的实现了职业化、市场化和专业化的企业经营管理人员,也包括已经职业化、市场化的具有社会认可的职业经理人资质、谋求担任企业经理职位的企业经营管理人员。随着我国市场化改革的推进、现代企业制度的不断完善,企业对职业经理人的需求越来越迫切。党的十八届三中全会提出,“建立职业经理人制度,更好发挥企业家作用”。这是党中央首次从方针政策层面明确强调建立职业经理人制度的重要性。

那么,职业经理人面临的发展瓶颈到底在哪里呢?业内专家分析,一是在职业经理人评价过程中,涉及其历史评价、社会评价、信用体系等,这些评价体系往往需要开封市多个部门予以合作,提供相关信息与资料,而目前配合机制不完善。配合机制的缺失最终影响到民营企业对于职业经理人的聘用程序,致使职业经理人无法更好地为民营企业服务。二是信息平台建设相对滞后,一方面,职业经理人群体没有完善的档案信息,政府无法及时了解职业经理人发展动态;另一方面,由于没有将职业经理人的经验、能力、发展潜力等信息予以公开,企业与职业经理人之间缺乏双向交流平台,沟通渠道不畅通,民营企业无法找到合适的职业经理人才,同时众多优秀的职业经理人才也无法在适合的舞台施展自身的才能。三是民营企业与职业经理人双方互信机制、约束机制、激励机制缺乏,导致企业和管理人才都认为职业经理人是企业的一个过客,无法与企业之间建立一种休戚与共的关系。

业内专家认为,面对民营企业对职业经理人的迫切需求,应抓紧谋划职业经理人才服务体系建设。一是建立多层次的职业经理人培训体系。二是借鉴国外发达国家的先进经验,建立“职业经理人评价中心”。三是多部门合作,建设职业经理人才信息平台。建立人才数据库,对职业经理人的履历、业绩、诚信档案、能力提升档案等进行分类管理,建立信息最完善、覆盖范围最广的“职业经理人才库”。在保证个人隐私的前提下,促使人才的履历、道德评价、能力评价、资质评价、业绩等关键要素透明化,促进职业经理人才服务体系建设的快速发展。(王予杰)