

如何处理空降兵和老臣子的关系

■ 梁胜威

关于如何处理空降兵与老臣子关系,这是改革开放30多年来民营企业发展过程中所遇到的一个很重要问题,也是家族企业在发展中必然要处理好的一个职业经理人和老班子交替的问题。而引进职业经理人和新老交替能否顺利进行,更多的问题出在老板的决策和职业经理人的处理手法上。笔者根据一些观察和研究认为要想突破这个瓶颈,一定要处理好以下几个方面问题。

一、让元老们认识变革的重要性

大部分民营企业都是依靠老一辈人的摸爬滚打中几经磨难创出来的江山,他们更多地考虑企业的生存稳定、上下游的跟进与各方关系的维护,这很切合国人国情,他们不忍放权。但是,信息时代的到来促使每一个行业都很快会更新换代,如手机1年甚至几个月就要全部换代一次;前几年还是互联网时代,这几年就已经是移动互联网的世界;微信已走进千家万户,就连原来不太会使用互联网的60后、70后现在也都在网上购物了。可以这样说,如今的产业服务化、服务产业化、互联网思维正在影响着千家万户,时代发展这么快,老板及元老们的思维未必能跟上时代,然而,老板并不想让现有的成果被时代淘汰。企业若要想不被时代和科技所淘汰,就必须重新认识企业、认识环境、认识顾客,转变思维、转变经营模式,变革势在必行,这种重要性必须反复地让老员工和元老们认知时代和产业竞争的紧迫感。

二、安排好元老们的工作和待遇

选对新人很重要,但这里有一个前提条件,那就是首先需要安排好旧人,只有安排好旧人,才能实现新老的平稳过渡。任命新人只是问题的一个方面,如何安排好那些共同创业的“老人们”更加重要。许多公司在引进职业经理人的时候往往就是因为“只见新人笑,不见旧人哭”的情形下造成了新旧的对比和抗拒的矛盾。聪明的老板往往在旧人

安排上会考虑到“老人”的感受和需求,比如股份的需求、薪酬待遇的需求、住房的补贴和权力旁落的感觉等等。笔者曾有一个案例,就是我去一家公司做咨询,在咨询过程中必须为老板引进销售新人。但原来的销售部都是老板的四个侄子把控,很难引进新人。我出了一招,把他们四个人都变成经销商。做经销商,他们没有资金,我建议老板为他们垫付一半资金,他们自己自筹一半资金。这个结果皆大欢喜,他们不但成就了老板引进新人,自己也成了老板,还稳固了这家企业的网络。当然,细节很多,比如我要教导他们如何做经销商、如何做管理,如何拓展业务、如何管理财务等等。

安排老员工的工作也要讲究策略,不能把他们一刀切下来。如何安排?如调整老员工到支持性岗位,不干预市场决策与技术创新,但是待遇不能立即降低。或者送位高权重者出去培训,逼迫其更新以往老旧观念与知识结构,重新审视自己并主动参与公司新老更替工作当中来。另外,其暂时离开,可以腾出位置安排新人,考核新人,培养新人。老员工回来后,观念的转变与技能的提高会让他们从新认识和正确处理新老更替的问题,起码不会与新人做对,甚至主动承担副职都有可能。

三、新人要学会妥协

在新老交替的时候,出现矛盾很正常。如果出现矛盾,我认为,新人一定要学会妥协,这是因为:一是新人在公司里还没有建立权威,没有令人服帖的硬件可言;二是新人要改革没有元老们的支持你可能很难开展工作,所以,你首先要获得老人们的支持这一点很重要;三是一种策略。很多老板在工作岗位调配上为什么布置一老一新正副职位搭配?其实就是这个道理,因为老员工有其独特的优势:首先老员工具有丰富的工作经验、掌握和拥有大量的工作资源,熟悉和掌握了丰富的人脉资源、各级工作关系、客户资源等等,对于某些生产企业的老员工,还掌握和拥有了非常精湛的技能和技术,这些都属于老员工的绝对优势;其次,老员工熟悉公司情况、工作的合作性和协调性



强;再次,老员工高度认同公司的企业文化。老员工在公司工作多年,和公司共同成长,对公司的企业文化和价值观有自觉的理解和高度的认同感,能够自觉站在公司的立场考虑问题。

四、新人要想方设法先建立易见的功绩

很多缺少经验的职业经理人,一走上任就想改变原有的架构、流程、标准和模式,其实这是急功近利的做法,这样做只会引起企业老人们的反感,不会给企业和自己带来什么好效果。企业变革中最困难的是什么?是观念,是习惯,是与别人有关的利益关系。你若想变革,你就必须让人看到你的变革确实可行、确实有效,确实给企业带来好处。中国改革开放之初,首先还是先在深圳做试点,等试点成功后,让全国人民看到了成果,而后才在珠海、汕头、厦门、海南几个地方继续改革。国家如是,企业也是如是。所以,我的建议是,职业经理人不管你要做什么样的改革都要循序渐进,不可冒进!

空降经理人如何握到权杖

■ 景素奇

天下老板并不是天生的吝啬权力。不授权是因为他不放心,还不够信任经理人。信任是授权的前提,信任是一步步建立起来的,而绝不是简单靠合约和协议。对职业经理人的信任,包括能力信任和忠诚信任两方面,也就是对专业化和职业化的信任。赢得老板对能力的信任比较容易,靠业绩就可以;但对忠诚的信任就不那么简单了。这是两个互不关联的指标,却都关联着授权的程度。

从老板的角度看,解析职业经理人的忠诚度(即职业化程度),就是老板担心职业经理人可能做以下四件事:一是江山野心,二是财富流失,三是资源转移,四是成心捣乱。作为职业经理人,如能闯过老板心头的这四道坎,就赢得了老板的忠诚信任;再加上你能够取得老板对你的能力信任,那么授权根本就不是问题。反之,授权只能是梦想而已。因而不难理解,对一个初来乍到的职业经理人,凭什么就让老板把权力移交给你?

信任程度,大致与亲疏远近相一致。那么,作为空降经理人,在老板心目中的信任指数是多少呢?主要取决于以下6个方面。

- 一是与经理人过去的职业级别成正比。原则上越高级别的职业经理人,其职业化程度越高,否则也很难干上去。所以,职业经理人过去的级别,是检验其职业化程度的重要指标。
- 二是与企业的规模和品牌成正比。越是品牌企业和规模越做越大,用人层级越来越高,仅靠传统的人脉关系介绍,已经不能满足企业发展的需要,而公开招聘来的人,其信任度又比较低。于是就出现了专业化的人力资源猎头公司。越有品牌、成立时间越久的猎头公司,其推荐的职业经理人的信任度越高。因为生存时间越长的猎头公司,其对存量人才的考量越仔细。这就是为什么高级职业经理人一定要通过猎头公司找工作,而不自己亲自去应聘的原因。
- 当然,以上都只是证明你过去的职业化程度,而且只是理论信任指数。要把这些理论信任指数化为实际中的信任指数,则靠进入公司

以后实实在在的一言一行、一件件小事来验证和巩固。俗话说:“路遥知马力,日久见人心。”

一般情况下,老板授权遵守这样的授权原则:有能力没追求的大用,没能力没追求的用其忠,有能力有追求的有限地用,有追求没能力的坚决不用。

这里讲的“用”就是授权,“追求”是指人的野心。人有欲望是正常的事情,但在大多数老板看来是不职业、不忠诚的表现,这也是中国传统文化长期影响的结果,野心将影响到经理人的岗位稳定性。

世界就这么扭着劲:有人要权力,老板就不给;你不要权力,偏偏有时老板非要把权力给你。

面对后一种情况怎么办?得具体分析:如果老板突然把权力授给你,超出了正常的信任范围,你感觉有些意外,应坚决拒绝;如果纯粹是授权,而没有责任作配套,也不能要,要拒绝;如果有配套责任,责权匹配,老板也真心授权,但因为是初次,你或许担心权力会给你带来麻烦,则可以委婉拒绝。越是这样,老板越会把权力授给你。因为你敬畏权力,而不是贪权,老板会觉得敬畏权力的人才能把权力用得谨慎,而不肆意妄为。其实,有些职业经理人只不过是性格直爽,要权直说,目的是纯正的,但结果往往事与愿违。

获得权力早了不行,晚了也不行。一个空降经理人进入到一家企业,打乱了原来的权力分布和利益均衡,多双眼睛全盯着,期盼者有之,观望者有之,嘲笑活者有之,使绊儿捣乱者更有之。尤其企业文化不太健康的企业,更是人心叵测。如果权力要早了,自己使用不起;如果该拥有权力时而没有赢得权力,你将干不成任何事,人们会议论纷纷,会有人起哄,会有人不把你当回事。所以,作为经理人,该出手时坚决出手,靠打几场漂亮的胜仗赢得人心。注意,刚开始做事情,不要贪大贪多,要积小胜为大胜,此时,做事最有利的一面就是,老板会坚决地站在你的一边,要充分利用这一优势。刚出山的诸葛亮靠火烧博望、火烧新野两场小胜仗震服“元老”关羽和张飞,就是一个很成功的示范案例。

当然,进入权力已经结构化和秩序化的国企和外企,没有必要这么费劲,但也不是简单地一坐上总裁的宝座,人们就听你的,就服你。也许你有权,但不一定有威,权威也要通过持续地打胜仗积累和奠定,只有这样,才能稳稳权杖。

何谓项目执行力

■ 王献永

很多时候,人们都在强调执行力,项目的成败,很多人都将最后的结果归结为执行人的执行力不够!怎样的执行力才算够?项目的成败该不该把责任归到执行人的头上?项目结束后,在总结会上,往往是互相埋怨,互相指责,成为了谁都不承担责任的指责批判会。出现了,项目的策划人说执行人的执行力太差。执行人说策划方案根本行不通,落不下了!谁之过?

第一、强调执行力的前提是保证项目策划方案的可行性。我们常见的一种现象是,项目策划方案听起来很有道理,甚至可以说完美!老板只是按照项目策划人的角度去理解策划案,其结果是:太好了!然后就一声令下:要严格按照策划方案执行!项目策划人在制定策划方案时,根本没有考虑项目执行人的实际情况。项目的策划人和执行人,在项目执行之前没有交集。项目的策划人不了解执行人,执行人不懂策划人!执行力从何谈起?

第二、在项目方案可行的情况下,让执行人理解策划方案的战略意图,成为执行力

的前提。通常情况下,项目策划方案不会将项目的所有细节全部写出来,甚至有些环节根本无法写进策划案,这就需要执行人在执行过程中做有效的补充或变通。甚至有些只做战略规划的公司,他们的战略规划案根本没有细节,需要执行人根据战略规划,完善,甚至创造性的完成战略规划,执行人实际上也是项目策划人。

所以,策划人如何让执行人正确理解策划案就显得尤为重要,最快的方法是,将策划案分解为若干执行板块,分别给不同的执行人进行系统的执行培训,以及遇到特殊执行情况的应对策略和方法。让执行人对执行的项目深入的理解,相信,并且他认为可行的,只有这样才能完美的执行下去!没有哪一个人能做好他认为根本不可能的事情!

第三、当遇到执行异议时,执行人的态度和做法,直接影响执行的进程和结果。现实的情况往往是,执行人在执行的过程中,他遇到困难或者他认为应该怎样,他就自作主张的,想当然的按照他的意志去做事情。其结果,往往是背离了策划案的初衷!因此,项目策划案在执行过程中必要的跟踪监督是非常必要的,否则,很难达到预期的目标和结果!

第四、项目的执行过程中,涉及到多方的沟通、组织、协调、配合。而现实的情况是,各执行部门各自为战,事不关己,高高挂起。内部沟通成本太高,有效性差。因此,一旦策划方案进入执行阶段,建立及时的方案执行通报及协同作战体系显得尤为重要。否则,要想达到项目所要的预期,甚至是超预期的结果,哪简直是天方夜谭!

第五、在项目的执行过程中,通过各种形式的活动建立执行团队的荣誉感非常重要。让执行团队始终带着荣誉感而战。有时候单单多给钱是解决不了问题的!

当一个项目启动时,最好是在项目的策划阶段,就让项目的主要的执行人参与进来,这样,执行人对于项目策划案的策划过程有较为深入的了解,对于策划案背后的东西熟知于心。对于项目策划案的执行的某环节的可行性问题,在项目策划案没有形成之前就能做到很好的论证,不至于在执行阶段出现这样或那样的问题,当策划和执行能在执行之前就能上下贯通的时候,项目的成功就占到了一半了!项目的执行人,也会为他认为对的事情尽自己最大的努力,甚至是创造性的完成目标。

从老毕事件看企业文化建设

■ 贾同领

一则关于“毕姥爷”的视频最近被炒的沸沸扬扬,把一向以幽默著称的老毕推到风口浪尖上。从节目暂停到停职,再到深入调查,看来老毕以后很难以主持人身份跟观众朋友见面了。

视频中老毕的表现,让观众大跌眼镜,简直不敢相信,央视名嘴竟然在“私底下”说出那样的话!暂且不说这件事情谁是始作俑者,但这件事情本身却给我们很多的警醒,对社会的脆弱诚信体系又是一次沉重打击。看一些名人,在台上表演的有爱心、有幽默、有社会责任感,有太多的光环照耀着他们。可在台下呢,竟做出大相径庭、自打耳光的动作。有人还以“私底下”来做掩饰,“私底下”不也是同一个人吗?难道在台上都是在做表演吗?对一个人的考察,我们现在常用的是“察其言、观其行”,这些也都是在公开场合的表现。如果在背后呢,那就无从得知了。对人的真正了解,不仅要“察其言、观其行”,还要“探其心”,心其实是最为重要的,如果心行合一,再是“私底下”,也不会出现类似老毕的事件。我们常说“人心齐泰山移”,“心想事成”等,无不说明了心的重要性。但人的心又是最难考察

的,所以是“君子慎独”。

现在很多人,只追求名声、地位、财富,但缺乏基本的信仰,如道德底线、基本诚信、因果等,导致到处充斥拜金、低俗、欺骗等。如果没有强有力的道德文化推进,这个趋势很令人担忧。在这个环境中的企业也是如此,如果只注重财富的掠夺,没有基本的道德规范,没有良好的企业文化搭建,这样的企业或许最多是昙花一现。

好的企业文化对员工的影响很大,常听有人说:一看这个人就像是某某公司的,这就是企业文化对员工的影响。公司越大越需要强大的企业文化,企业文化不能有其形而无其魂。根据公司大小的不同,企业文化分四种类型。

- 1. 散点文化**
企业规模比较小,组织机构尚不健全,一个人身兼多职,企业的第一要务就是能够生存下去。这时候,团队中员工多是亲朋好友,只是遵从生存第一的法则,尽量包容,企业还谈不上太多健全的企业文化;行为准则呈散点状。
- 2. 口头文化**
企业发展到一定阶段,初具规模,就开始吸纳更多亲朋好友以外的人员加盟。这时候,

企业就开始想让员工遵守一定的行为规则,从而按照老板的思想进行企业文化建设。这时的企业文化,有人说就是老板文化,其实是没错的。所谓的企业文化也是比着老板这个葫芦画出来一个瓢。因为它更多是企业主自己的思想、行为规范和原则。到一些公司一看,墙上挂了一些口号,传播一些思想,这也是企业文化建设的表象之一了。不过由于这时组织的凝聚力不强,或者老板还不能很好的去分解、去落地、去执行,这时候的“文化”往往多是嘴上说说,也没有多少人会太在意,所以称为“口头文化”更合适。

3. 言行合一文化
公司的发展壮大,需要有较强的凝聚力,这时就需要真正企业文化建设了,否则企业就可能成为一盘散沙,也很难做大。企业通过制度建设、培训体系、奖惩措施等告诉员工应该做什么、不应该做什么。企业文化也从“墙上”落到了“地上”,对员工的相关行为、处事原则进行落地化分解,落实到员工日常行为与工作中。不论员工内心是否认同,但必须遵守,否则就要受到相应的处罚。从外部来看,这样的企业文化建设的还是比较好的,至少在形式上实现了言行合一。

不过,私下里听听员工的一些谈话,就可

以理解言行合一的力度如何。如果有些员工出现抱怨,批评说是形式主义、说一套做一套,那么这肯定是企业文化建设的核心,企业价值观出现了问题。结果在台面上,是遵守;而在私下里,是拆台。这样的企业就没有把企业文化建设到心里,只是外在的言行合一。

4. 心行合一文化
企业文化建设的最高阶段,是对企业骨子里的认可,是企业真正的粉丝,彻底的认同。如果到了这个层级,企业必定具有超强的凝聚力,所向披靡。这必将成为其他企业难以复制的核心竞争力,因为它不但有其形还有其魂。就像老毕这次一样,如果真正从内心认同组织,还会有这样的事件出现?还会去说谁是谁录的,是哪个小人的报复?常在河边走哪有不湿鞋,苍蝇也不可无缝的蛋,最终还是怪自己。与其说是坏在“嘴”上,其实不如说是坏在“心”上。心无杂草,何来口误?没有心行合一的文化是可怕的,让人感觉到到处是表演,使得诚信体系滑坡。老毕事件,虽然是抓到了典型,让人更加警醒自己心灵的建设,但另一方面它也加速负面效应的传播,在“杀鸡给猴看”时,也让猴对这个环境越来越不信任。

孔子说:古之学者为己,今之学者为人。

以前的人学是为安顿自己内心的,现在的人学是为了做给别人看的。如果是做给别人看的,那就是表演,最多是外在的“言行合一”;如果是做给自己看的,那就会用心,到达“心行合一”。

企业文化的建设,最终就应该达到心行合一。就像习大大提出要让人“不敢腐、不能腐、不想腐”一样:通过惩罚手段的“不敢腐”只能是一时;制度建设的“不能腐”,虽然有效,但也不能解决根本的问题;关键还是思想的认同、德行的提升,这样才能“不想腐”,这才是解决问题的根本。

路遥说:“只有初恋般的热情和宗教般的意志,人才有可能成就某种事业。”为什么要有宗教般的意志,其实就是因为其强化“心”的建设。比如佛家是强调论心不论事的,关键是看做事的“心”如何,“有心为善,虽善不赏;无心为恶,虽恶不罚”。其中更高层次的“菩萨戒”更是强调“心”,如动了杀生的念头即使没有去杀,也已经犯戒了,足以见其心之纯粹。

心行合一的企业文化,要靠教育,靠感悟。“诚于中形于外”,这也是每个员工所应有的道德操守。如此这般,老毕们也就不会再是个事了,更不会摊上大事了。