企业家领导力之职业经理人

----为什么要聘任职业经理人

上期文章《企业家领导力之职业经理人》结尾提出了聘任职业经理人必须回答的“七个问题（5W2H?）”今天，咱们来讨论第一个W(Why？)，也就是为什么要聘任职业经理人。要想回答好这个问题，就得先弄明白“职业经理人”的概念。什么是“经理人”，这个问题可以“顾名思义”，其意自见，不必过多解释。关键是“职业”，这个就是个“仁者见仁智者见智”的了，至少我们应有以下共同认识：职业，意味着“专业”，把某项专门工作作为个人的终生事业来做，做出让股东满意、信服的业绩，获得业内的高度认可和尊重。而“职业经理人”则可以理解为：从事企业经营管理专业的专业工作者、有成就者，有威望者。再引申一下，职业经理人既要“经营企业”，又要“管理团队”，也就是既要做好“事”，又要善待“人”。那么，企业股东聘任职业经理人的目标就清晰了，就是要找到一位总经理（或者一个高层管理团队），将企业经营的权杖交给他（他们）。这个人（或者这个管理团队的标准清晰了之后，就是“踏破铁鞋去找寻”的问题了。于是乎，一时间“职业经理人”便成了时髦词、摩登语，江湖上就有了“猎头”这一职业、行业，当然“猎头公司的总经理”就成了“制造”“生产”职业经理人的职业经理人，真乃是“王侯将相狮子狗”“你方唱罢我登台”，煞是热闹的很。

一方面企业为求得人才而“众里寻他千百度”， 遭遇着冷冷清清；另一面求职者怀着济世之才“千里觅封侯”，又大多落得个凄凄惨惨戚戚！何以至此，某认为问题之所在是“股东们”没有弄明白企业经营管理的真谛，也就是还没有认识到企业的经营管理之“道”。我的观点可能不被大多数人认可，但是我还是要“冒天下之大不韪”，要表达出来：企业经营好坏是股东的责任，因为它取决于股东们设计的“法人治理结构”和企业“运行机制”，绝不是通过委托给他人运营这么简单的“草草之事！”具体来讲，股东要探讨明白以下几个假设（或者问题）。

一、假设能靠职业经理人经营好企业，首先得假设股东得有超越职业经理人的能耐。

无论国有企业还是民营企业，“出资人（或者控股股东）”一定要“到位”，而不能“股东缺失”。因为“财产所有权”归公司，出资人（股东）拥有的是公司“股权”，“股权”不管“产权”那不是“放权”二是“放纵”。国有企业经常出现的问题主要是因为“出资人缺失”，也就是没有谁真正对“公有”的财产权利来负责，完全“押宝”于企业经营团队的素质和能力，所以一旦出问题就是“爆雷”，甚至于对企业造成“毁灭性”结局。

那么，民营企业“出资人缺失”表现的不在形式，而是实质上的“缺失”。出资人、大股东没有悟透企业经营的目的，没有弄明白企业经营之“道”，没有尽职尽责，没有担当，这都是实质上的“出资人缺失”，其结果与经营不善的国有企业是一样的。所以，民营企业不要寄希望于“三顾茅庐”，而更要靠“桃园三弟兄”，因为诸葛亮的“仙风道骨”千古难寻，更何况诸葛亮的故事之中演绎的成分谁又能算得清。

所以，因为能请到诸葛亮的老板，一定有刘玄德的品德，有容下天下英雄的度量，有协调各方诸侯的能力。否则，也不可能纳天下英雄而唯我所用，甚至会“手捧珍珠不识宝”，这样的老板也难以留下“精英人才”！

二、管理靠团队，而非“个人英雄”“少数精英”

谈到职业经理人，英特尔总裁:安迪·格鲁夫这样认为：“高效的管理并不总是依赖某一名有力的领导者，如果能把风格不同的顶层管理者正确的组合起来，一样能实现高效的管理。正像‘高强度钢’是把合金元素正确的混合而成的一样，彼得·德鲁克在《管理实践》中将职业经理人描述成一个‘外向者’、一个‘内向者’和一个‘行动者’的结合体。”格鲁夫深刻认识到：这些特质能融合的一起的人是绝无仅有的，那么只能通过管理团队长期磨合、相互配合来打造。

三、看看优秀企业哪些是外聘的“职业经理人”？

说到这里，咱们不妨分类来说。先说国内企业，那些行业的“佼佼者”，哪个不是靠自己十几年、几十年的文化培育而成长壮大，其高层管理团队哪一个不是靠一代代的“传帮带”教练而成。前者，还需要外聘职业经理人吗？而大多是人才用不了，急需要拓展事业平台，让更多人才有用武之地，我把这形容为，好的企业一定是不断“拍新戏”“排大戏”，靠人才“出好戏”，在“排戏”中锻炼人才、出角儿，这就是人才与企业“相得益彰”“相互促进”，此乃“良性循环”是也！

而反而观之，那些经营困难，濒临倒闭的哪一个不是败在了高层管理团队，败在了企业文化的腐败，其根源要么在于控股股东的无知和无能，要么在于老板盲目与盲从。这样的企业里往往是这么一个场景，是人才的不屑于企业而流失，企业更因人才匮乏而每况愈下，这就是员工与企业双输，人与事业都败的结局。

再说国外企业，跨国公司因为股权构成，少有一股独大的“实际控制人”，没有我们常说的“老板”。这里顺便说一句：“老板”这个词不要再炫耀和提倡了，与之有关的“一支笔”“一言堂”“一把手”都要加以摈弃了，这些都不是现代管理企业的思维了。因而国际大公司都形成了其先进的“公司治理结构”，靠制度来隔离坏文化对企业机体的侵蚀，“封建残余”式的“山大王”，绝不会使企业发展这么大，始终那么富有竞争力，否则早晚还会倒掉！

西方发达国家中小企业之所以有诸多“百年老店”，都具有自己的“核心竞争力”，都是行业“小巨人”，都是世界顶级企业。归因于这些家族式的企业都具“企业家精神传统”，几代人专心做“一件事”。技术秘诀、管理诀窍大多“口传心授”，一代传一代传递优秀文化基因，所以，很少有聘任“职业经理人”的情况。