企业家领导力之职业经理人

说到职业经理人，实乃当下社会一“潮词”，国企改革设计了聘任职业经理人的制度，民营企业要发展壮大也寄希望于职业经理人，一时间仿佛惟职业经理人企业方能兴，无职业经理人则干不成、干不好企业。依笔者看来，企业成也职业经理人，败也职业经理人，为何有此看法，且听我说正反两个案例，请您给出以下这个问题一个结论：“怎么样让职业经理人制度顺利推行”。

有这么一家县城的民营企业，因为老板年事已高，经营企业多年感觉身心疲惫，子女又没有合适人选接替父业，经朋友介绍聘任了总经理A作为职业经理人。这位总经理有多年担任大型国有企业高管的经历，主观认为经营这个规模不大的民营企业乃是驾熟就轻之事。新官上任三把火，便照着原国企的成功套路进行了改革，一是精简机构和冗员，二是推行绩效考核制度，三是大大压缩管理费用。

这三招才推行了一个月，老板就找总经理谈话了。老板说：“你不愧是大企业的领导，站位就是高，管理办法就是多，采取的措施也都对。”话锋一转，老板接着说：“可是咱们公司毕竟是个小企业，员工素质普遍都低，特别是干部都是跟我多年了，你这些办法都涉及了他们的切身利益，他们肯定接受不了，这不有的下岗人员都找到县领导了，这个公司有许多当地各级领导的亲戚，这些领导们多年来给我们公司很多帮助，这不领导一发话，弄得我挺没面子。”

A解释到：“我这些措施都是在我工作过的大型企业行之有效的东西，我上任之初咱们也交流过我的打算和工作思路，我看企业发展慢的主要原因就是公司机构设置不合理，造成的工作效率低，人浮于事导致经营业绩差。所以，我采取的措施就是为的提高效率，提升经营业绩，有个别人经受不了，那正说明了他们思想观念落伍了，该用机制冲击冲击了。再说，实施的这些方案都经过董事会的同意了，咱们决不能半途而废呀！”

老板说：“你先沉沉气，我们这个地方的人思想观念落后，也不是一时半会儿能改变的了的！”

这次交流弄得A郁闷了好几天，百思不得其解。其后发生的一件事，让他的灰心加上灰溜溜，黯然离开了这个企业。

事情的起因是因为公司三车间工具室的一位女工B，这位女工在A造访三车间工具室的时候表现的很主动、热情，总经理对工具室的管理还夸赞了几句。自此，B也几次找机会把企业的情况说与A，特意把公司员工复杂的人际关系告诉他，A对其产生了信任感。二人的关系那是，小葱拌豆腐，一清二楚。可是，二人的交往让车间的一个混混C给做了文章，C是个结婚多年的中年男子，暗恋B多年，多次找机会向B示好，甚至多有冒犯之举，都让B不冷不热的予以回绝了，但是C仍然淫心不灭，只是单相思而已。这次公司的改革转岗人员名单中C名列榜首的，于是便对A产生了仇恨，再加上A与B的交流频繁，而且每次谈话时间又挺长，C便妒由淫心起，恶自恨边生，在车间同事中便造起谣言来。什么总经理一个单身男人离家几百公里，时间长了肯定想女人啦，B既年轻又漂亮，老公还有肾病，肯定也想男人啦，一对狗男女憋着法子整治咱们老员工啦，等等。往往这个时候，看热闹的从来不怕事大，看失火的盼着刮大风，只要不涉及自己的事，都乐意串一串、传一传，这话很快就传到了B的老公耳朵里，B的老公一怒之下找到老板，声称要与这位总经理拼命，还说反正我也是个废人了，拼死总经理也不亏本，等等。

结果，自然是A辞职走人，壮志未酬，含恨而去。

再说另一个公司，老板一直苦于企业机制不活，干部、员工没有干事业的激情活力，公司经营徘徊不前，于是就从一个国有企业挖来一位高管任总经理，开出的薪酬价码很诱人。新任总经理感到老板既信任自己，待遇又丰厚，于是便满怀激情甩开了“大板斧”。总经理的“大板斧”抡了几下之后，好像尖刀插在棉花垛上，去的劲大，是回来的无声，搞得个总经理郁闷愁煞。关键时候一位关键人物上场了，自此以后是好戏连台，下面仅回放一个片段，让各位看官明白总经理的问题是如何解决的。

原来总经理工作过的国有企业，多年行之有效的《创新项目与管理进步奖励办法》，一开始引入就让总经理“碰了一鼻子灰”。在一次专题讨论会上，总经理把奖励办法进行了说明和解释，应该说是一堂很好的演讲，把认识论、方法论都讲了个明明白白，使总经理万没想到的是遭到了公司中层干部的全面阻击。

总经理讲完后，“年高望重”的财务部部长极具火药味的说到：“我们既不是科研单位，也不是项目公司，哪有什么创新，哪有什么项目，这个不切合咱们公司情况！”此言一出，应和声一片，基本就把会议的风向调转了。办公室主任兼人力资源部部长趁势追击：“我们部门不像他们业务部门，他们都有经济效益指标衡量，好考核，这个办法推行了，我们部门肯定吃亏！”于是，会场便嘁嘁喳喳一片了，无论总经理如何解释，无论如何也压不下众人的势头。

老板一看是表态的时候了，提高了嗓门发了话：“我们怎么就不能像科研单位一样创新啦？我们没有科研项目，可是我们可以创新服务产品呀，上海提出的‘四新经济’，说的是‘新技术、新产业、新业态、新模式’不都需要创新吗？说我们没有项目，客户签订的哪一个合同不是项目，管理部门除了重复性的业务工作，哪一个有时间节点的工作又不是项目？”老板说到这里，会场顿时变得鸦雀无声，众人都在沉思中。

老板接着说到：“管理部门怎么就没办法创新？怎么就找不到创新项目哪？难不成咱们的管理达到世界顶尖水平了？奖励别人你们怎么就会吃亏了？业务部门没有全公司的全力支持，没有全公司上上下下的通力合作，他们能够做好业绩吗？我们全体股东、董事会都完全赞同总经理推行的一系列办法，就是要调动起全公司的积极性、创造性，齐心协力创造佳绩，把公司发展好，让大家得到更多实惠。我不是给大家介绍过‘激励相容’吗，大家可能没有深深体会，这也不能怪大家，我光说了说‘认识论’，没有搞‘方法论’，从来也没有具体实施过，这责任不在大家，重复一遍：责任在我！我们请总经理来一道工作，就是要用好‘方法论’，解决过往只谈‘认识论’的问题，这也是总经理比咱们高明之处，我表个态，我带头执行，大家也都要带头支持总经理的工作。”

就这样，一系列的改革都顺顺利利地推行了，而且都搞得个有声有色，经营业绩自不必说，大家的腰包都鼓了起来。两年后，因为业绩突出，那位办公室主任还被提拔为副总经理，与总经理配合的是严丝合缝。一天，他对总经理说到：“我有今天的变化，太感谢您了，过去干工作真是疲于应付，您来企业后我感觉心态年轻了不少，因为每天都有一股向上的拉力，激发着我往前奔，把创新、改善贯穿到了我的工作、学习里边，感觉活的有味道，人生也特别有价值！当然啦，干部职工对你都很感激，对公司未来充满信心！”

回顾以上一反一正两个例子，我特把对职业经理人制度设计的理解提炼出七个方面，当然，本期文章的两个案例，只显式给出了部分答案，更多的隐式的需要大家去分析挖掘，我特别想听听万千公司的股东同仁、董事们的答案，我的答案会分几期与各位见面。

1. Why？为什么聘任职业经理人？
2. When？什么时候需要聘任职业经理人？
3. Who？谁来聘任职业经理人？
4. What？聘任什么样的职业经理人？或者，聘任职业经理人干什么？亦或职业经理人的职责是什么？
5. Where？在哪里去聘任职业经理人？
6. How？怎样使用职业经理人？
7. How much？为职业经理人设计什么样的责权利？