企业家领导力之职业经理人

----5W2H,聘任职业经理人的那些事

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”：

Why？为什么聘任职业经理人？

When？什么时候需要聘任职业经理人？

Who？谁来聘任职业经理人？亦或：谁对聘任职业经理人负责？

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？

Where？在哪里去聘任职业经理人？

How？怎样使用职业经理人？

How much？为职业经理人设计什么样的责权利？

这一期，我就大家最为关心的“Why?”“What?”“Who?”三个问题谈谈看法，还是一贯的文风，欲说道理，先谈案例。

话说鲁西北某县的一位农民娃娃，化名“赵奎星”。二十五年前赵奎星怀揣倒腾鸡苗挣来的积蓄，带着创业热忱，来到了省城济南，开始描绘事业蓝图，凭着一股机灵劲和钻劲，像滚雪球一样逐渐造就了一个年销售收入近亿元规模的机械制造企业。他还颇有思路，多年与科研院所合作，既开发了富有市场潜力和竞争力的主打产品，还陆陆续续申请了几十项发明专利和上百项实用新型专利。这两年来，正如制造业行业“魔咒”所说：“一亿元是企业发展的一道坎，越过去是前途光明，否则可能会走下坡路。”赵奎星因此产生了“恐惧感”，便思想者怎么样突破这个“魔咒”，跨过这道门槛。

经过朋友介绍，我和赵老板便有了交往的机会。第一次会面，赵老板就急不可待的说了起来：“老哥，我向您求教，我怎么感觉这两年这么累呀！主要是心累，公司外部我与客户、供应商，还有大学、科研院所、政府部门处的都挺好，一到企业里边就处处不顺心，到处是问题，老觉得管理团队跟不上公司发展的步子了。”

我让他具体说说，他言道：“公司各个系统都缺乏让我省心的骨干，这是我累也是最为郁闷的主要原因。像产品设计，我是年年招人，还就是留不住人，我在国有企业同行高薪请来一位技术总监，干了不到半年，他赶走了好几位处不来的设计人员，结果他也辞了职。再说生产，我的内弟因为在公司有投资，算是我的合伙人，我就让他做副总经理管生产，管的是乱七八糟，车间现场脏乱差，产品没有不拖期的，质量更是让用户叫苦连天，我只能为他‘擦屁股’，不断向用户赔情说好话。我对他是好话没少说，甩脸子、骂人的法也经常用，他就是不开窍，反而是‘死猪不怕开水烫’，还让他姐姐在枕头边抱怨我，搞得我真是烦透了！”

我问他：“你这个内弟是不是出发点就想把工作搞砸哪，还是能力的问题？我认为选拔使用干部的标准就两条四个字，那就是‘态度、能力’，你看他是态度问题，还是能力问题？”

赵奎星急促的说：“态度肯定没有问题，我们的感情是‘杠杠滴’，没的说，他在公司又有股份，而且他一家大小几代人的生活都多亏了我们的公司，态度没问题！就是能力问题，头疼死我了，为了提升他我是费尽了‘脑汁儿’，什么样的培训都是先考虑他，培训回来管不了几天用，过后还是让我失望！”

喝了一大口水后，他又说到：“再说财务，我老婆管账，企业小的时候，她管的还行，这一年多可让我糟透了心！融资搞不掂，成本算不清，产品赢了、赔了总是马后炮，事后诸葛亮……”

听到这里，我基本明白了他企业的现状，也清晰了问题所在。这个家族式企业已经到了管理的“天花板”，看来需要聘任职业经理人了。说到这里，咱们先说说有关聘任职业经理人的几个问题。

一、什么是职业经理人？

先说“职业经理人”的概念：职业经理人=职业（专业）+经理人，什么是“经理人”，这个可以“顾名思义”，其意自见，不必过多解释。“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”，更要带好“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。

1. 为什么要聘任职业经理人？

你看赵奎星这个公司，问题出在哪里很容易明白，问题的起源可不是一朝一夕造成的。创业初期，“十几个人七八条枪”，老板的管理幅度不大，他把个企业管理的有条不紊，所以企业发展速度飞快，这是民营小微企业机制活、反应快之优势。而随着公司发展，事多了，人多了，老板的管理幅度大到一定程度，就会表现的力不从心了，表现为管理能力不足了。他的同僚们同样是这个问题，大家都不能胜任了，而往往老板会怀疑别人是不是不尽心了，是不是在捣鬼了，等等，这些都会涣散团队军心，会让公司文化氛围变坏，让团队战斗力衰退，导致公司竞争力减弱。

此处，我举个个体户的例子，。论从事什么行业，销售什么产品，个体户因为小而美，一天进多少货？进货的钞票是否足够？进货的质量和价格判断，到哪里去卖货？一天下来毛利多少？哪个产品卖的好？哪个产品赚钱多？存货会不会损坏？明天会怎样进货？怎么把存的货尽快卖掉？等等，这些事，让那些没有经过工商管理职业培训的个体户都搞得门清，个个都是管理高手。而一旦把“小卖部”干成了“大卖场”，把经营“煎饼果子”干成了“麦当劳”“肯德基”，您试试，蹬三轮沿街吆喝的老农民还能行吗？所以管理团队需要提升格局和能力了，这个问题就算回答完了，咱们也好转入下一个话题了。

三、谁对聘任职业经理人负责？

职业经理人的概念绝不是什么舶来品，也不能算作西方管理的发明创造。我们传统的“掌柜的”，不是典型的职业经理人吗？电视剧《大宅门》《同仁堂》《大染坊》《乔家大院》……不都把个“职业经理人制度”描述的波澜壮阔、引人发思，甚至让人赞赏有加吗？应该说职业经理人制度在我国既有悠久的传统，也有着丰富经验积淀。当我们游走在山西祁县、平遥古城大街时，保你有穿越到职业经理人兴盛时期的感受，您会有仿佛与职业经理人们神交的感觉。

但是，在当今中国，职业经理人制度可谓成功者少，失败者多。

君不见：企业“求贤若渴”而“众里寻他千百度”， 遭遇着冷冷清清；求职者怀揣济世之才“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”。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”，绝不能通过委托给他人运营这么简单的“草草了事！”具体来讲，股东要探讨明白以下两个假设（或者问题）。

***假设能靠职业经理人经营好企业，首先得假设股东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”而是“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（其实是全民）”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、企业老板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。下一期，我们将用案例来细细论证。

所以，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，也不可能纳天下英才而唯我所用，甚至会“手捧珍珠不识宝”，这样的老板也难以留下“精英人才”！

***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：这些特质能融合在一起的个人是绝无仅有的，那么只能通过管理团队长期磨合、相互配合来打造。

以上观点，我与本期案例主人公赵总达成了共识，也很好的帮助赵总找到了合适的职业经理人，使企业步入了发展的“快车道”。