企业家领导力之职业经理人

----再说职业经理人的那些事

上期就聘任职业经理人之“七个问题5W2H”的后四个问题加以讨论。首先我们回顾一下“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？

上一期我们讨论了“Why?”“What?”“Who?”三个问题，这一期，我用一个案例与大家一起领会一下剩下的四个问题如何解。

我有一位多年的朋友孟总，曾经是一位颇有成就的民营企业家，因为聘用了一位业内“高人”做职业经理人，而“赔了夫人又折兵”，却道为何，且听我说于您听。

孟总创业已二十余载，做到是钢材贸易生意，恰逢制造业如雨后春笋般蓬勃旺长时期，再加上他善良、敦厚，待人实诚，与人特别是与客户打交道大气、大方，因而生意做得是风生水起，营业规模、利润打着番儿的增长，公司员工数量一时在省城同行中也名列前茅。恰在公司发展顺风顺水的时候，孟总在生意场上遇到了一位央企的销售人员徐先生。这位徐先生是公司大宗贸易板块华东地区销售负责人，仗着央企品牌和资金实力，再加上徐先生智商高、高情商，还有华东地区制造业的发达，其部门的销售业绩便成了全国几大片区的佼佼者，每年的奖金自然也是全国最高的了。随着交流的加深，孟总对徐先生越来越佩服，便动了“挖人”的心思，在满足了徐先生待遇、事业方面的要求后，孟总便聘任徐先生为公司总经理。

且说徐总上任的头一年，公司的业绩就翻了一番，徐总又向孟老板申请了巨额奖金，自己的自不必说，员工各个都把腰包鼓了起来。徐总又善于言谈，与公司上下处的顺顺溜溜，孟总自然落得个轻轻松松。随着不断放权、授权，孟总的闲暇时间越来越多，于是便到全国各地“参山拜庙”，访问“高僧大侶”，一门心思“参禅修道”。诺大个公司，俨然徐总成了“一把手”，掌起了“一支笔”，反正孟老板已经没有兴趣再过问公司的事情了，任由徐总呼风唤雨。公司的元老可开始担心起来，不断给孟老板进言，建议他不要太放权给徐总，要尽职尽责。这个时候孟总已经完全相信徐总了，公司元老们的提醒只会引起他的不爽，因而表现的不耐烦，久而久之反而认为这些进言者既多事，又碍事。再加上徐总不断的在孟老板面前“不显山不露水”地说说公司元老们的坏话，孟老板便对老人们产生厌恶之感，借着徐总人力资源改革的机会，便把元老们来了一番清洗。

徐总“清理革命队伍”还真是“妙招迭出”：有的，名义上是由孟总的公司参股与元老成立了新的合资公司，其实就是变相劝其辞职，把他们赶得远远地；有的销售人员因为与徐总关系不睦，则将其打发到欠发达地区，可谓是“边疆发配”；财务主管因为对孟总太忠诚，徐总则好说歹说，甚至耍混撒泼，硬是说服孟老板为她新设了一个信息化管理岗位，徐总终于如愿以偿地把财权安排自己人管理。几招下来，便把各个关键岗位都换成了徐总的人，被架空了的孟总真正是蒙在鼓里，整天乐哉悠哉的游山玩水，自得其乐。

咱们长话短说，打徐总入职算起，时光一晃就是七年。一天，满面憔悴的孟总向我诉说的时候，徐总已经把公司掏空了家底。孟总像祥林嫂般，一遍遍向我诉说着徐总的不仁不义。

原来徐总早已“明修栈道暗度陈仓”,私下里与几个销售骨干设立了自己的公司。几番腾挪，把孟总公司的用户资源都转移到了自己的公司，把公司的银行信用逐步输送到了自己的公司，通过骨干员工持股，打造了自己的人力资源。等到孟总关注公司财务状况的时候，已经是“烟消炊尽”“杯盘狼藉”，剩下的只是“泔水”而已，而徐总们自己的公司销售规模、利润早已超过孟总公司顶峰时期的两倍。孟总恨的是咬牙切齿，恨之入骨地向公安局报了案，发下狠心一定要把徐总“缉拿归案”。

孟总对我说到：“最让我伤心的是，我找徐总问罪时，我原来很信任的两个人竟然对我拳脚相向，人怎么会这样哪！”听着他的诉说，分析事情的前后经过，我断定孟总的报案是徒劳的，徐总玩的肯定是天衣无缝。果不其然，下一次我见到孟总的时候，他说到：“你说对了，公安调查的结果是，徐没有任何违背法律的地方，现如今，我真的感觉到‘老虎吃刺猬，有口难下嘴！’”。我看足了孟总对天长叹、无可奈何之后，便与其进行了深入探讨。

我说：“想当初，你热心于参禅拜佛的时候，我嘱咐过你要‘抓大放小’，再授权、分权，也得把牢人才权和财产权，再放手也要每个月仔细看看‘财务报表’，你当初听了不以为然，很长时间我想和你聊聊你公司的情况，你总说徐总办事你放心。当初那些提醒你的员工，你是烦的够够的，偏听偏信徐总一个人，我每每看你不耐烦的样子，我也无可奈何，这几年我们的交流也越来越少了。”孟总眼中已经湿润了：“老大哥，我太轻信他人了，这世上坏人还是不少啊！我学佛行善，反而受骗，还让所谓的‘高僧’把我骗了，老大哥我实话给你说，我捐给寺庙的‘香火钱’也得几百万了！”我说：“民企老板‘参禅修佛’的多了去了，真修炼的人是‘反观自己’，增长智慧。事到如今，我看你还没有认识到自己的问题，还在‘迁怒与人’，认为一切都是别人的错，这才是问题的根本所在。如果你不深深解刨自己，将来你还会让‘坏人’骗！世上最坏的人，应该是我们自己吧，如果我们一贯正确的话，还需要什么修炼？一切的学习不都是为了完善自己吗？人生这场‘修炼’怎么会有捷径哪？从这个角度讲，你还真的感谢徐总哪！他让你学到了‘高僧’那里学不到的东西！”

说到这里不要紧，孟总幡然醒悟，眼睛里又透露出智慧的光芒，整个人有焕发出了“走失多年”的精气神来。

接下来不用我讲，大家都能想象到，孟总又二次创业，东山再起，把过去的老员工陆续请回公司，大家同心同德创业，到如今才三年时间，孟总又成了令人尊重的企业家。