“新词”与企业家领导力

我们公司去年招了几个年轻员工，个个透着机灵劲，我很高兴与他们交流、沟通，一是他们年轻活泼，给我带来了青春、清纯气息;二是他们学习力强，重新唤起了我的学习热情，有他们仿佛让我的心态年轻了起来。与他们交流过程中，时不时的听到一些“新词”“潮词”，听他们解释后，让我会心一笑之余，不禁深思，这些“新世界、新世纪”的词语背后并不简单，我不禁将之与企业管理联系起来思考，这些确实直接、间接的在企业都有所反映，因而促使我将之行之笔端，以引发企业家们思考，以消除这些“新事物”对企业经营的负面效应，提升企业家领导力。

今天的“潮词”是“摸鱼”“划水”，我认为这两个词较为相关，因而放在一个话题里来说一说。

“摸鱼”“划水”的现实表现。

甲现象：与公与私有利型。比方说我们公司B和Z结合自己的业务岗位参加了国家注册会计师、司法考试，考试过程就是岗位技能提升的过程，真正是“工作、学习两不误，业绩、职称双提升”，让很多年轻人都非常羡慕。有些年轻人既羡慕B、Z，但是自己又不敢挑战自己，有的就因妒忌而讥之为“不务正业”“摸鱼”“划水”者。

乙现象：肥己不害公型。我认识一位软件工程师，岗位是大型企业信息中心负责人，经过二十几年的历练，其本人的软件开发能力在业界“小有名气”。因为企业信息化处于“稳定期”，他的工作负荷不饱满。工作之余便为制造型中小企业开发了不少经济适用的软件，自己挣了不少“外快”，领导和同事都心知肚明，但是企业离开他还真不行，囿于企业体制、机制，企业也无计可施。

丙现象：假公肥私型。这种情况是比较普遍的。例如有的年轻人在公司打印孩子的学习资料；有的上班时间学习一些与工作无关的东西；有的出卖公司的技术、商业秘密；有的明修栈道暗度陈仓，把公司技术资料、客户资源输送到自己的关联企业同行；更有甚者，让自己家人在公司吃“空饷”，当然，一般政府官员、国有企业的负责人才做这种“下做事”，民企老板不至于糊涂到这般地步！

丁现象：与公与私不利型。有这么一家国有企业，政府为其配置了巨大的优质资产，企业基本上是靠资产租赁收入“过活”，员工虽然不多，但是大多无所事事，真乃是“温水煮青蛙”，用四川话讲是“巴适得很”！员工就慢慢的把“学习力”“积极性、主动性、协同精神”煮死了，不求上进但攀比待遇，因为收入的争执而导致了部门不合作，员工相互之间不团结。大部分年轻人“熬天混日”，自己不长进，公司失去了创新意愿，被上级部门“不待见”。这种环境下个人不求上进，更糟糕的整个颠覆了企业价值观，年轻人的“划水”只是划掉了自己的青春年华，“摸鱼”是让“时光老人”摸走了人生价值，这样也可以称为“划水”“摸鱼”，那也算员工个人高抬自己了，让人感觉无奈和郁闷，可笑之余，就是可恶。

各位看官可能还能列出n种“摸鱼”“划水”的表现和案例，我们留待今后再研究，下面且听我的肤浅看法，让我说说如何解决这些现象背后的问题。

1. 针对“甲现象”，我认为要给与通力支持和帮助，B、Z是年轻人中为数不多的佼佼者，他们既有结合工作岗位提升专业能力的，也有针对自己的专长和兴趣，把某一专业作为终生事业去历练的，企业都应给与肯定和帮助。对工作岗位与学习专业相容的我们自然支持，好多企业都有在时间、金钱方面的支持政策。而对于学习的专业与岗位要求不完全相关的，企业要耐心与之沟通，要了解其“职业生涯规划”，如果公司条件允许，完全可以将之调到相关专业学习或工作，也有的企业通过轮岗锻炼、参加“松散型的项目小组”等方式，来培养一专多能的“复合型人才”。《论语》之“知之者不如好之者，好之者不如乐之者。”就是说的这个，兴趣是最好的老师，古今中外成大事者都是好之者、乐之者也。
2. 针对“乙现象”，原因在企业。《史记》记载：刘邦问韩信，曰：“如我能将几何？”信曰：“陛下不过能将十万。”上曰：“于君何如？”曰：“臣多多而益善耳。”软件工程师的经验与能力远远超过了岗位要求，企业为何不给其成立个“软件公司”，用其所长到社会上去挣钱，辅之以“股权激励”等机制，新公司定能成为集团新的经济增长点，说不定会开出一片大天地。日本稻盛和夫的“阿米巴”，海尔张瑞敏的“SBU（战略商业单元）”不都很成功吗！我在山东建设机械公司工作的时候，总会计师孙志伟引入公司的“激励相容”理念与机制，促进了企业机制建设，调动了核心技术人员的积极性。让员工的所得与公司的收益相“融合”相“包容”，也就是让员工的事业与公司的战略融为一体，这就是“激励相容”的内涵，也是企业“人性化管理”的关键，更是企业老板提升领导力的必由之路。我们决不能“抱着金饭碗要饭吃”，只为他人做了“嫁衣裳”，到头来落下个“朝中无能将，寡人空悲切”！
3. 说到“丙现象”，解决的方法无非“制度+工具”。制度，一是约法三章在先，让大家“有法可依”；二是严格执行制度并监督到位，也就是“执法必严”；三是触犯制度要处罚，不搞“下不为例”，就是“违法必究”。

工具，主要是信息化手段。我们上周与淄博的一位民企老板交流，颇有同感，我们都认识到了“产品信息化”“商业信息化”对于企业战略定位的至关重要作用，也深深认识到信息化工具对于提升企业管理水平，提高公司经营效率和效益的极端重要性、必要性，同样也谈到了用信息化来保护公司知识产权和市场资源。这位老板坚信，信息化工具必将会使企业得到全面提升。

1. 治理“丁现象”，其实不难，关键是老板能认识到企业的现象，而再施以以下策略，则必然有效。那就是进行“部门职能定责、岗位复合定编、公开竞聘定员（简称‘三定’”：“部门职能定责”，就是把所有工作责任、经营指标都分解到部门，目的是“事事有人干”；“岗位复合定编”，就是根据部门的职责和设定工作岗位编制，其“复合”就是将原来一岗多人的“三个和尚没水吃”的岗位人数减下来，还要把工作负荷不满的岗位人员兼职其他工作，这叫“复合岗位”，目的是让人满负荷工作；“公开竞聘定员”，就是把“定责、定编”后的岗位进行“双向选择”，通过竞聘方式变“相马机制”为“赛马机制”，在公平、公开、公正的基础上，建立“激励相容”的机制。这样一来，人们忙了，相互争执就会变少，相互配合就会加强，“摸鱼”“划水”也就没有时间，也少了机会。如若不信，有案例为证。说是在一个大型国有企业，原来就是“丁现象”突出，公司领导班子更换以后，新任董事长锐意改革，我前面说的“三定”做法，就是总结这个公司的实践做法。 此法业经实施，部门和中层干部精简了三分之一，管理人员几近减员一半，公司骤然变成了另一番光景，人们忙并快乐着，各个系统工作效率呈几何级数提升，公司财务状况当年就摆脱了困境。同时对冗员进行了“转岗培训”，按照海尔“SBU”模式设立一系列市场化的子公司，配置了相应的市场化激励机制，整个集团公司面貌一新，干部员工主动性、创新能力蓬勃迸发，十几年下来愣是把个经营艰难的企业打造成为世界同行前部企业。这个国有企业的成功，与其说是建立了“民营企业机制”，不如说是契合了市场经济之道，契合了人们“趋利避害”的人性。或者反过来说，如果民营企业不按照市场法则运营企业，员工照样也会像大多国企员工一样混日子，有权的人也会有看人情，安排冗员的现象。

拉拉杂杂这么多，也不知道我把“划水”“摸鱼”这点事说清楚没有，《常言道》的最近几期还将继续讨论一些时下“潮词”，“新时代”经营企业，不了解普罗大众的新思维，特别是“九零后、2000后”的所思所想所求，还真的不行，落伍了就会“被后浪拍在沙滩上”，您说呢？