深析另一类“摸鱼”与企业家领导力

上期我们分析了企业内部四种“摸鱼”“划水”现象，探究了其对企业家领导力的影响，也分别给出了应对措施，感觉意犹未尽，这一期再加以深入探讨。您看了下面几个例子，可能就理解了我对此问题如此用心的原因了。

话说有这么一个民营企业，公司工艺技术部门负责人S是老板原工作过的国企一位领导的内弟，他在另一家国企工作过三十几年，可谓工作经历丰富，有一定的技术水平和工作经验，所以公司成立之初就请他入伙，可谓公司创业元老，再加上碍于关系情面，老板对他较为尊重、信任。可恰恰是这样的关系和信任，S把个企业上下给搅乱了套，也把老板给害惨了。何以至此，且听我慢慢到来。

S君是个心胸狭窄、嫉贤妒能的主，老板常年跑市场，难得回公司，公司内部的技术、生产方面信息基本上来源于他。S善于咂摸老板的心思，专门找老板乐意听的话说，还时不时的“舔舔”老板，这才把老板的眼睛、耳朵“捂得个严严实实”，只留下老板的嘴巴“给他本人当枪使”。S君把持着制造技术关口，上游是产品开发部门，下游是生产制造部门，正是因为其工作部门的重要性，才使其“弄权”有了用武之地。产品一旦有了技术、质量问题，他便上推下卸，把自己撇得个干干净净，把其他部门说的个一无是处。为了让新聘的制造部部长干不成事，他是故意把技术资料要么晚发，要么发不齐全，让你的生产配套总是“缺东少西”，三年时间，让他赶跑了三人产品开发部部长、五位制造部部长。

因为老板认为S技术全面，就把外协外购的定价权给了工艺部门，S君便有了整治采购部门的方便。

有一天，采购部主管找到S：“咱们制定的《采购标准价格》比市场价低的离谱了，外协厂家没有能接受的，最近采购员手头上都压了一大批外协活，这真的要影响产品装配和交货了！”

S听了，冷冷一笑：“咱们定的指导价可是参考了国有大企业的标准，人家能行，咱们为什么不行？”

“人家的产品早已定型了，都能够批量订货，供应商甚至于自己安排备货生产，所以人家有‘规模效益’。咱们的产品都是客户定制，再加上咱们公司品牌不如人家，所以接到的订单五花八门，都是单件的，外协厂家都得一种种现调试设备与工艺方法，所以制造成本高，个人都知道咱们公司的或难干，挣不到奖金，都不愿意干咱们小公司的订单，所以外协厂家都不待见咱们公司的采购员，咱们的采购员都叫苦连天。”

S不耐烦了：“咱们的《采购标准价格》反正都经过老板批准了，我也没有权力改。”

“那你给老板反应反应，给采购部浮动定价权力，抓紧把压在手上的订单赶快订出去！”

S愈加不耐烦：“要找老板你自己去找，标准定完了，我就完成任务了！”

采购部主管把情况反映给了老板，老板一听勃然大怒：“人家老S工作过的那个国有企业怎么都没有问题，我们就不行了？拿钱买东西都买不来，你们都是干什么吃的！”

就这样，采购部主管先辞了职，采购部的工作更没有了头绪，随后采购员也一个个另谋高就去了。

S君的做法其实是另一种“摸鱼”，当然，也可以用一句老话来形容，那就是“搅浑了水摸鱼”，摸什么鱼，无非是不让老板找到比S强的人，S便可以不断巩固自己在企业的地位，能够驾驭老板，“名利双收”便是他要摸的“鱼”。所以，在公司有人给S起了外号“部长杀手”，这样看来他就是公司这条“河”里的鲨鱼，“为自己摸了鱼，杀死了公司的鱼。

所以，公司有这么一位“元老级人物”把持，把企业搞得是“鸡飞狗跳，不得安宁”，各个系统简直就是“一团乱麻”，老板又喜欢把责任和怒气撒在员工身上，这更是让S得了势，更加肆无忌惮的在老板面前进谗言。公司解聘员工、员工辞职成了日常重点人事工作，其人力资源管理成本企高、奇高，公司的市场形象沉入谷底，到去年终于进入了破产清算。

再说另一个例子，我邻居孩子小王最近新入职一家制造型企业，这家企业正处于市场需求旺盛的时机，可以说是行业产品供不应求，企业效益、现金流都不错，小王很想抓住机会拼搏一番，以期与企业“共成长”。他的岗位是劳动护品等物资的采购，一到企业就听说老板因为这么一件事大发雷霆：仓库库存的劳保皮鞋对不上账了，实物比账上少了十几双，价值不菲。小王便带着满腔热情到仓库进行了一番查看，发现了管理漏洞，也想出了一套管理改善方案。他找到仓储主任，把改善方案与之进行了交流。小王说：“咱们护品仓库的皮鞋对不上账只是一个点上的问题，我看咱们所有物料的管理都是一样的存在问题，我的建议就是采取‘帐卡物统一的定置管理’，也就是物品要‘定位置、定数量、定姿态摆放’，计算机账与手工流水账相统一、手工流水账与货架物料卡相统一。这样，采购、财务都能时时掌握库存情况，可以做到‘日事日毕、日清日高、时时盘点’，咱就不需要‘阶段性盘点’了。咱们库存管理就会做到‘多快好省’，咱们的库管工也会轻松，我们也可以把人员大大压缩。”

小王这一番话还没说完，仓储主任早已急的“抓耳挠腮”“脸红脖子粗”，悻悻地说到：“你们年轻人就是想法多，行了，谢谢你了！”说着，仓储主任便愤然走开了，把个年轻气盛的小王晾在那里。第二天采购部“晨会”，部长讲了一番大道理之后，结束语里有这么几句话：“我们最近招了几个新人，老同志要注意对他们的‘传帮带’，别看他们学历高，‘生瓜蛋子’需要我们老同志培养。年轻同志要多向老同志学习，要自觉地、主动地融入公司企业文化，不要在不了解公司情况之下，瞎提什么什么‘改善方案’，一定要谦虚，一定要拜老同志为师，我们这些老同志终归比你们年轻人强得多吧！”说到这里，还很不高兴地斜视了一眼小王。小王历时感到脑子一片空白，脸红的像喝高了式的。

因为此事，小王的父亲专门与我进行了交流，还咨询我孩子怎么办。我说：“小王没有错，可能他还不了解公司的文化，就贸然行事，再在公司待一段时间，把公司文化摸透，如果能适应公司文化就‘忍气吞声’干下去，毕竟公司待遇、发展前景还算好的。如果实在忍受不了，他一个孩子想改变公司老人的思维和习惯实在很难，那就再谋高就。在一个不喜欢的环境里工作对孩子的身心健康和事业都不好！”小王父亲将我的意见告诉小王，一段时间以后我见到了小王，他先向我表达了谢意，并说我的意见都印证了，他已经决定辞职了，还说以后找工作以前先了解公司的企业文化，而且这个意见得到了他很多青年伙伴的认同。

第二个案例中的企业，有多少所谓的“老同志”已经变成了公司政令畅通的“中梗阻”，他们缺乏学习力，没有“创新思维”，又不允许“外来的和尚念经”，这不是典型的“摸鱼”吗！

讲到这里，我觉的能够把问题说清楚了，该开个药方治一治这种“摸鱼”的病了。还是一贯的做法，不讲道理，只说案例。

我上一期谈到过的一个国企，为了解决咱们本期文章谈到的“摸鱼”病症，对症开出的是“赛马机制”。这个机制先进行“部门职能定责、岗位复合定编、公开竞聘定员（简称‘三定’）”，也包括在公平、公开、公正的基础上，建立的‘激励相容’的机制。“赛马机制”有赛前的“遛马、相马”，关键是“万马奔腾”的“赛马大会”，这是“激励相容”机制的最精彩看点，用《脱口秀大会》的常用语说就是“爆梗时点”。公司每年两次的“项目大会”，可以算是蒙古族的“那达慕大会”。年初，动员各个部门、各个系统，围绕集团公司发展战略和年度目标计划，结合部门、岗位职责，申报创新和改善项目，经集团公司创新管理评审委员会审定后，列入部门和岗位创新与改善行动计划。上半年结束，已完工项目由项目实施团队或个人在评审大会上汇报、答疑，集团公司创新管理评审委员会组织的评审团，既包括集团公司领导班子成员，也聘请公司内外专家，还有被评审项目单位的职工代表，经过评审团现场打分，评出各个等级的奖项，召开职工代表大会大力表彰奖励，整个过程全程录像，在公司电视台播放，年底又是一次考评、奖励。这样做的结果是，不但做到了“激励相容”，更重要的是，“英雄不问出处”“引无数英雄尽折腰”“百舸争流”“百花斗艳”，让各类人才“同台竞技”，让各路人才公开亮相，公司人力资源部门很方便地建起了“人才梯队”。疏通了“中梗阻”，消除了“武大郎开店”现象，彻底根除了过去“老人摸鱼”的顽疾。换来了企业优秀文化，铁打的团队，战无不胜攻无不克的企业核心竞争力。

写到这里，我不禁沉思，优秀的文化，合作的团队，是消除“摸鱼”“划水”的“灵丹妙药”。莫让鲨鱼横行，这是老板的责任，也是老板的境界和格局！