



在“昨天”的经营奇迹之后，“今天”的民营企业在面临第二次机会，即看谁能比对手早一步提升管理，把握住“明天”的先机。

突破家族企业的成长瓶颈

从成功到成熟系列之八

■ 高建华

成长瓶颈的根源何在？

家族式中小民营企业发展到一定阶段，基本上都会遇到“成长瓶颈”。

具体表现形式可能是业绩徘徊不前，也可能是人才流失严重，也可能是管理漏洞百出，经常需要“救火”，也可能是出现重大决策失误。这种“瓶颈”一旦出现，轻则会使企业陷于停滞，重则使企业走向衰败。所以对于成千上万的家族式中小民营企业来说，也许今天还不存在这个问题，也许今天的经营状况非常好，但是我认为已经到了必须认真思考这个问题的时候。如果等到企业开始走下坡路了才去找对策，则为时已晚。

在经营上，中小民营企业之所以取得了“今天”的成就，是因为他们在“昨天”敏锐地看到了市场上的商机，比别人早一点动手，抢到了先机。同样，在管理上，今天的民营企业面临着类似的机会，那就是看谁能比竞争对手早一步提升管理，能把握住“明天”的先机，从偶然成功走向必然成功。

解决瓶颈从何入手？

那么家族式中小民营企业应当从

哪里入手来解决瓶颈问题呢？

我认为可以分三步走：

第一步是通过战略规划，明确企业的发展方向，企业的五年发展目标 and 战略；第二步是建立职业经理人制度，请受过专业训练的职业经理人担任企业的高层管理工作，而企业家通过董事会发挥监督作用，逐步退出日常经营管理的第一线；第三步是设计相对公平的激励机制，让职业经理人有归属感、成就感，摆脱打工者的心态。

这三步是有严格的逻辑关系的，前面的如果没做好，后面的也不可能做好，所以要一步一步地走，这样经过3-5年的努力，家族式中小民营企业就可能上一个台阶，逐步走向规范。

下面我们就分别探讨一下这三步的具体走法。

步骤一：战略规划

首先是企业的长期战略规划。

“为什么一定要有战略？过去从来也没有什么战略，企业照样发展得很好，干嘛要花精力、花金钱去做这种看不见、摸不着的东

西？”有这种想法的企业家在中国绝非少数，我们看到过很多类似的案例。有些企业在初期发展阶段经营得很好，因为竞争不激烈，行业里没有强势品牌出现，所以大家过得都很自在。但是一旦行业里开始出现一个或几个强势品牌，麻烦就来了：那些没有长期战略的中小企业就会明显地感到生存压力，尽管产品质量没有下降，尽管销售渠道没有改变，但是由于强势品牌的出现导致企业开始走下坡路，这就是人们常说的“不进则退”。到这个时候即使想做战略规划也已经来不及了，因为市场环境已经恶化到了无可挽回的境地。

如何才能避免这种悲剧的发生呢？我认为一个企业聪明与否就体现在这里。所谓聪明，就是比别人早一步预见到危机，并在危机出现之前采取预防措施，化险为夷，否则等到危机出现了才去应对，就只能救火，没有太大希望了。

战略规划是一套非常科学的管理体系，在国外已经被广泛采用多年，是非常成熟的系统。通常由职业经理人团队和老板一起对市场、用户、竞

争、自身资源和能力等内外因素进行综合分析,从而明确企业的目标市场、目标客户群,使高层管理团队在谁是竞争对手、我们如何才能赢得竞争、我们的完整产品如何满足用户需求、本企业创新的源泉等方面达成共识。这样企业就有了清晰的发展方向、发展目标、发展战略,知道今后“劲往哪里使”,同时也为配套的组织设计、岗位设计、业绩考评、监督约束机制等工作奠定基础。

步骤二:引入职业经理人体系

很多老板也许都有这样的想法:为什么要用职业经理人来管理企业?

过去从来也没有用职业经理人,生意不也照做吗?干嘛要花“大价钱”去请一些“不太听话”、“不好管理”的职业经理人呢?如果一个企业不想长大,也不想按照大企业的模式走向规范、走向成熟,就没有必要请职业经理人加盟,而在某个业务规模上维持现状。因为所有的决策和管理工作都由老板自己做,所以这样的公司运行速度快,决策简单,可以达到老板利益的最大化,一切尽在老板掌控之中。另外,如果老板自己在经营管理上有非常清晰

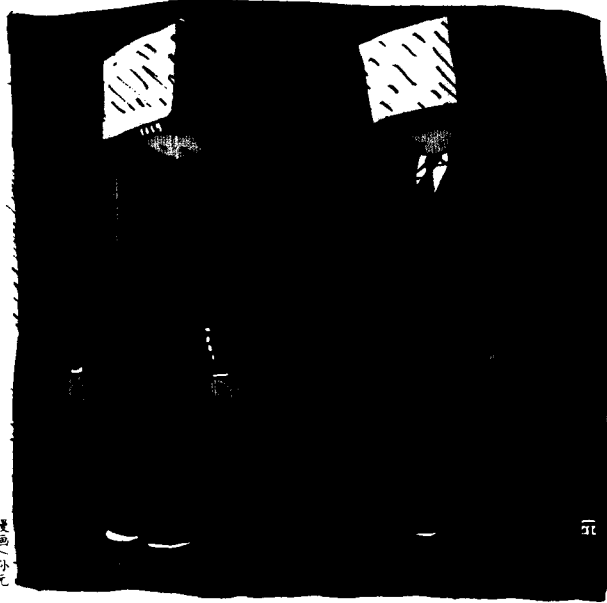
的思路和独到的见解,认为自己在某个规模以下完全可以掌控企业,也不需要请职业经理人帮忙。但是一旦企业家感到管理上吃力,或者精力不够用,或者公司运营上漏洞百出,就不得不求助于职业经理人了。

从本色演员到职业演员

但是,在没有明确的企业战略规划之前,是不可能建立职业经理人制度的。

因为没有战略,就没有目标,也没有目标分解后的战术,自然就没有明确的、操作性强的战术,也就不可能有监督约束机制。结果是“授权”就成了无法实现的口号,“执行”就成了企业的大问题,企业家不得不“事必躬亲”,什么事还得自己干。到头来由于时间有限,精力有限,管理经验有限,很多好想法只能停留在脑子里或纸面上,而无法变成现实。

据我了解,目前大多数中小民营企业企业家都是经营型人才,而不是管理型人才,他们凭着自己的热情、经验和奋斗精神打下了一片“天



漫画(孙元)

下”,但是俗话说:创业容易守业难。对于没有受过专业训练的企业家来说,大多还停留在“本色演员”的阶段,一旦市场环境发生剧烈变化,就很难像“职业演员”那样及时调整自己,扮演好各种不同的“角色”。

用契约管理职业经理人

因此,经营型的企业家迫切需要请管理型人才来弥补自己的不足,这样两者有机地结合,就能做出一

番事业来。可以说,选人用人是家族式中小民营企业家在战略规划完成之后的首要任务,因为有了明确的战略,就可以发现、寻找能理解并喜欢这些目标和战略的职业经理人。

当然,在聘用职业经理人之前应当设计好严谨的岗位责任书,明确每个岗位的具体责任、工作目标,每项工作的具体考评标准,每项工作的考评时间和考评人(小组)等。这样双方不是仅靠“信任”,也不是靠“表决心”来维持关系,而是靠制度,靠“契约”,这样“丑话说在前头”比出了问题再争吵要好得多。换

句话说,在聘用一个经理人时,就要想好他如果走的话会怎样,他能带走什么,不能带走什么,什么情况下会要求职业经理人离开,什么情况下职业经理人可以“炒老板”。最后,对待职业经理人一定要有足够的尊重,因为对大多数职业经理人来说,尊重比金钱更重要,因为高级白领在经济上自立之后,更关心事业上的发展和成就感,通过成就来赢得人们的尊重。如果老板还像以前对待蓝领工人那样对待这些职业经理人的话,就难免

出问题,令他们失望。

步骤三:健全经理人激励机制

企业花大钱把职业经理人请来了,就要千方百计地发挥他们的作用,能让他们为了自己的事业去奋斗,为了自己的未来去干活,而不是为老板“打工”。这个问题不解决好,优秀的职业经理人往往就留不住。

老板心态误区

对于职业经理人来说,服务于某个企业就相当于找到了一个“舞台”,能否在这个舞台上发挥出水平,涉及到老板的心态问题:

一是老板认为我给了你那么多钱,你就要按照我说的去做,叫你干嘛你就干嘛,不管老板设定什么样的目标,你就努力去“执行”,这才叫“职业”。如是这样,就失去了聘用职业经理人的意义。

二是老板始终把握着决策权,不让职业经理人按照他们的理解去决策或参与决策,怕被职业经理人“架空”。如果老板没有这个胸怀,如果不相信职业经理人的操守,还是不清为好。

三是老板认为职业经理人来本企业的时间不长(与老板相比永远不够长),对行业不了解,自然就没有话语权,岂不知,职业经理人靠的就是“职业”二字吃饭,用的是自己过去多年积累的管理经验、管理知识和工作技能,这些经验、知识和技能无论在什么行业,在什么企业都是相通的。

让职业经理人为自己打工

老板的心态摆正了,决策机制和用人思路明确了,就要想方设法留住优秀的职业经理人,这就涉及到人们常说的激励机制问题。

对于中小企业来说,如何让职业经理人与老板一条心,是企业走向成功,走向成熟的关键因素。因为一个稳定的职业经理人团队可以保证企业的健康发展,让普通员工看到希望,看到未来。所以要让职业经理人摆脱“打工者”的角色,全身心地投入到企业的经营管理中,不管是用股权,还是用期权,是用佣金,还是奖金,总之要长短结合,既有短期回报,也有长期回报,使他们成为

有自己事业的经理人。

我非常相信“钱聚人散,人聚财散”这样一个道理,如果企业主只想自己多挣钱,而不愿意让职业经理人和关键员工挣钱,或者舍不得让高级职业经理人或关键员工持股,到头来就会是管理层走马灯式地换人,关键员工流失,企业经营业绩下滑,老板又不得不从头再来,整天忙于换人、招人、培训人,陷入恶性循环。“肥水不流外人田”是小农经济时代的原则,而不是现代市场经济的原则,家族式中小民营企业的企业主如果不明白这个道理,企业就做不大,也做不强。

市场经济不讲奉献

熟悉市场经济游戏规则的人都知道,市场经济之所以会存在,是靠“利益驱动”来实现的。换句话说,市场经济的本质就是利益的平等交换。所以任何一个以赢利为目的的企业,是绝对不能提倡奉献的,因为奉献是不平等的利益交换,违背了市场经济的游戏规则。但是企业可以要求员工忠诚,即在位一天,就要为企业着想,为企业服务,对得起自己拿的那份工资。应当说,在一个管理比较好的企业里,员工与老板是基本平等的雇佣关系,员工提出要离职,企业不会感到员工欠他什么,同样企业要员工离职,员工也不会感到企业欠他什么。这才是平等合理的关系。

不断提升企业吸引力

职业经理人的追求是个人利益最大化,这是无可非议的。我相信任何一个正常人都会有类似的追求,只要你能面对现实,不讲假话和空话。所以职业经理人在任何一个企业打工,都希望能做出成绩,从而体现自己的价值,这与老板的目标是一致

的。只要企业家能调动职业经理人的积极性,给他们一个舞台,这些人就会努力地工作。

但是职业经理人一旦本事学到手,对某行业和本企业的业务熟悉了,其在行业里的影响力和价值自然就会提高,很容易成为猎头的对象,这是企业家必须面对的一个挑战。对此,企业家要想留住他们就要加大本企业的“吸引力”,提高职业经理人的退出成本,靠长期利益来留住他们,而不是采用限制性措施刁难他们,阻止他们离开。因为对于白领员工,心留不住了,把人留下是没有意义的。

你是哪种老板?

总之,中小民营企业的老板一定要对自己有清醒的认识,自己属于哪一类人,是经营型企业家,还是管理型企业家,是投资型企业家,还是技术型企业家。只有明确了自己的定位,知道自己擅长什么,不擅长什么,就可以与职业经理人取长补短,互相帮助,和平共处。

对于经营型的企业家来说,请管理型职业经理人或顾问公司帮忙就是明智的选择;对于管理型企业家来说,自己培养大批职业经理人更有利于建立对企业高度认同的员工队伍;对于投资型企业家来说,把握好大方向,把握好市场机会,并请职业经理人去操盘可能是最佳的选择;对于技术型企业家来说,更多是要转变思想,树立以市场为导向的理念,而不是沉醉在对技术的无限热爱上,“闭门造车”,要么自己走向市场,要么请职业经理人来协助走向市场。

(本文作者系汇智卓越企业管理咨询公司董事长、首席顾问)

责任编辑:孔龙