



走出H公司的高管撤换困境

奉小斌

一、案例背景分析

H电脑公司作为一家新型IT应用企业，在创建初期需要从外部招聘优秀的高级管理人才，但是公司领导错误地将从来没有管理经验的A“空降”到公司担任经理要职，这无疑忽略了选拔管理人员的标准。由于A的平凡表现，没有带领员工打开公司的新局面，各位董事对如何撤换A众说纷纭。董事C的看法：把他增选为董事，并且兼任公司技术负责人。这种想法也不无道理，因为A本来就是电脑科技方面的行家里手，由他来主持公司的技术研发与应用工作是再合适不过了，这与董事Z的看法也是

不谋而合，符合人性化的管理方式，又不会引起A的负面情绪。而董事Y想到了将他撤职专干业务，董事S选择将他“送走”，这些方法都没有达到平衡的效果。

二、案例理论根据

(一) 选择管理人员的素质

根据彭剑锋教授的企业素质模型框架可知，一个管理人员所需要具备的素质不单单是专业技能，还必须具备一些可以迁移的领导、管理素质，具体见表1：

公司选拔的经理人员的素质和管理能力直接关系到公司的命运，我们要慎重考查和分析。具体来说，该公司选拔公

表 1

公司职员类别	需要具备的能力
管理人员	通用的业务素质、可迁移的素质、管理与领导素质
专业人员	具备与专业相关的专业技能(市场、技术、财物、战略等)
普通职员	通用的业务素质

表 2

素质要求	素质解释	素质功能
管理基础	对管理基础知识有所了解和把握,而 MBA 教育是培养现代化管理人员的重要途径。	让管理者有分析和思考问题的主见。
管理经验	相关行业的管理经验是一个管理者独立承担整个公司管理所必须具备的素质。	经验可为管理决策提供一种思路。
正直品质	选才必须选择“德才兼备”之人,正直诚信,这样董事会才会放心将公司业务转交给职业经理人。	其身正,不令而从;其身不正,虽令不从。
创新精神	创新是一个企业不断前进的动力,创新包括管理创新、思维创新、市场创新、产品创新、制度创新等。	创新才能把握变化的市场和多样化的顾客需求。
决策能力	西蒙认为:“管理就是决策。”决策能力是管理人员的核心素质,而决策又包括战略决策、战术决策和运营决策。	果断决策才能迅速夺取市场和客户。
沟通技巧	管理要善于沟通,沟通中获取必要的管理决策信息,同时体察下情,协调下属完成任务。	沟通是组织成员取得信任的基本保证。

司经理应该从以下几个方面来综合考评(见表 2):

但是对于公司选拔的高级领导,特别是对于公司经理人员,他们的素质和管理能力直接关系到公司的兴旺发达,我们要慎重考查和分析,切不可意气用事,被候选人某个方面的才能所迷惑,只见树木不见森林,这样就会出现案例中 H 公司的情况。具体来说,该公司选拔公司经理应该从管理基础、管理经验、政治品质、创新精神、决策能力和沟通技巧等方面综合考查。A 连最基本的管理基础知识都不具备,A 之所以能够在原来公司取得优异成绩,那是他自己的专业技能强,但是一旦将 A 放在一个经理人的位置上,必须懂得分权授权、激励控制、沟通协调等艺术。

(二) 选用管理人员的步骤与制度

H 公司选用 A 作为该公司的经理仅仅是凭借 A 在原公司的优秀表现,而忘了人力资源的“选人、育人、留人、用人、绩效考核、薪酬激励”等步骤,这使公司的人力资源政策碰到了前所未有的困难。H 公司应该按照公开招聘、竞聘上岗制度,在人才市场或者通过猎头公司为公司物色人才,这样就可以让 H 公司选到合适人才。一旦选择好 A 作为公司的

经理,H 公司应该事先跟他制定好工作业绩目标,比如市场占有率,销售增长率,客户增长率,新产品研发进展,公司管理制度的制定等等,一旦达不到预期目标,A 必须无条件听从董事会处理。一般地,公司应该为经理人员配备必要的、得力的干将,或者安排参谋经理、聘请专家顾问,这样,职业经理人可以与参谋人员一起探讨公司的重大决策,同时也容易使 A 步入管理正轨。同时,公司在选人时,应该选好重要职位的预备人员,一旦主要管理人员离职或者不胜任时,公司也会由得力副手接替工作,保持公司人力资源政策的连续性。

三、案例分析总结

作为公司董事长,我认为我们不应该对 A 进行过多责备,我们更多地应该思考我们的人力资源政策,如何将 A 配置在恰当的职位上以发挥他的专业技能,这样他既可以发挥出专业技能,又可以积累管理方面的经验。因此结合董事会各位董事的意见,同时征求公司其他管理人员的意见和 A 本人意见,我准备找 A 进行平等沟通,征求 A 的意见,拟定解决办法如下:

综合董事 C 和董事 Y 的意见,结合

H 公司的行业特征,我们设立公司的首席技术构架师,由 A 担任此职,同时将他入选董事会。首席技术构架师对我们电脑科技型公司来说是一个非常重要的职位,他的技术敏感性影响着我们的技术发展战略、我们在行业中的地位,这个职位上的人才将来都是我们公司经理的候选人才。将 A 增选为公司董事,同时给予一定比例的远期股份承诺,一旦他为公司服务一定年限后这些股份归他所有,并且这个比例会随着他的服务年限和业绩逐年增加,这不但可以使 A 的个人利益与公司利益捆绑在一起,与公司发展同舟共济,发挥他的工作积极性与热情。同时,公司将为 A 提供长期的培训,与他签订长期的教育培训合同,准备在明年送他到国外名牌大学读 MBA,提升他的管理素质,为以后掌管公司做准备,定期派他到国内外大公司去考察学习,借鉴其他优秀企业的管理经验。

如果 A 坚持要跳槽,我代表公司会感谢他在公司的努力工作,并且告诉他公司业绩不好的责任不全在他,作为董事长和公司其他领导也要负相应的责任。如果劝说无效,我将与董事会其他成员讨论,给予 A 一定比例的股份欢迎他随时回来工作,并且隆重举行他的离职送行会,向公司员工解释清楚 A 在公司的个人表现,并且分析导致公司业绩不好的外部偶然原因。

编辑 冯玺玲

