

刘备之困,如何团结关张与赵云 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/253/2021_2022__E5_88_98_E5_A4_87_E4_B9_8B_E5_c70_253509.htm 在企业深处困境而引入新生骨干时，老板如何协调新老体系员工的利益与公平感，避免企业内部的矛盾和效率的降低？刘备早期在一街道小厂上班时，结拜了关羽和张飞两位兄弟。后来辞职一同下海创业，成立了蜀国公司，投资生产和销售抽油烟机。发展了五六年，也算小有名气。但是由于抽油烟机行业竞争激烈，蜀国公司惨淡经营。为了维护企业的生存，刘备不得不压缩开支，甚至依靠降薪来节约成本，员工怨声四起，一些骨干相继跳槽离开，而留下来的是那些最初跟随老板打拼过来、对老板和企业非常有感情的人。虽然他们专业理论水平偏低，但是实战经验丰富，是蜀国公司当之无愧的元老。为了能生存下去，刘老板走的是技术更新的道路聘请了国际上非常前卫的空气动力学专家莱曼先生，成立了研发工程师小组。结合中国市场，产品研制终于有了突破。蜀国公司的二次创业算是顺利开始。然而刘老板又面临了新的问题：第一，给了专家莱曼先生较高工资，同时在新注册的科技公司给了他20%的股份。这在关、张二人和其他高层中引起了反响请专家是必要的，但没必要给如此高待遇。第二，研制阶段聘请的工程师工资也非常高，但他们纪律性不强，给企业管理带来一定困难。因此原来体系的人对新人极为不满，处处与新人为难。而新体系的人也处处埋怨老体系的人不配合。对此，刘老板是左右为难，百思不得其解：如何协调新老之间的关系？如何处理好公平和效率的和谐问题？一要保持老

体系正常运转，二要保证新产品的快速试制，投放市场。也就是说既要保持企业生存下去，同时又要找到企业发展的机会。要不然，公司的发展问题没有解决，反而生存问题日趋严峻，有可能加速企业的灭亡。同时，销售经理赵云，多年来为公司发展立下了汗马功劳。刘老板几次提议想把赵云吸收为股东，但关、张二人极力反对，说赵云不是创始股东。继而刘老板提议给赵云涨工资，关、张也不同意，认为赵云作为中层经理，工资已经高于同级，再涨工资会打乱整个薪酬体系。无奈之下，刘备找到诸葛亮先生的卧龙咨询公司。诸葛亮说：只要开公司就存在着两大矛盾，一是生产和分配的矛盾，二是效率和公平的矛盾。蜀国这几年发展慢的主要原因就是没有解决好效率和公平之间的矛盾。公平和效率是一对孪生兄弟，如何解决则因企业的发展阶段、企业的特点采取不同的策略。在刘老板的要求下，诸葛先生拿出了一整套解决方案，刘老板看后喜上眉梢…… 诸葛亮究竟给刘老板拿出了什么方案？蜀国公司将如何协调新老体系员工的利益，不再让人才流失？根在制度？陈宏：蜀国公司的症结，在今天的企业中非常普遍。企业在经营行为中，往往会面临公平与效率两方面的矛盾。管理者必须认识到：蜀国目前面临最主要的问题，就是制度。企业目前制度考核方面存在很大弊端，没有把一个企业具有非常竞争力的考核机制有效地推出来，造成新老员工在薪酬方面产生不平衡性。这种机制没有形成企业的和谐。赵琦：我觉得根本不需要请诸葛亮，成本太高。蜀国公司更大的问题是机制和人员管理问题。我理解的效率，就是在单位时间里投入和收入的比例。投入要少，收入要高，说明效率是好的。这是每一个企业家所追求的

。在人才上，确实有一个对待元老的问题，比较难处理。有一些元老不完全是为了钱的满足，还有是为了荣誉。对待像关羽、张飞这样的元老，除了钱以外，还应该给他们一些“政治荣誉”，让他在面子上保持荣誉，从而确保这时候他们起码不会起反作用。王兆华：蜀国的问题我觉得是管理体制的问题。我想起了一句俗语：“蜀中无大将，廖化充先锋”，说明什么问题？一个事无巨细的CEO，往往对机制建设问题投入的精力少，而具体问题投入的精力多。这样的CEO虽然忠实于他的事业，非常努力，但是他的机制建立存在问题。企业的老总和企业的员工，看起来就是一对矛盾：老总总想积累更多的利益，员工总想拿更多的薪酬。我认为蜀国在掌握效率压抑公平的时候，一定要考虑公平的承受度；反过来讲公平的时候，一定要考虑到效率对公平的支撑。公平？效率？王兆华：企业成长扩张过程中，公平和效率是交替出现的问题。像蜀国公司一样，当生存面临困难的时候，是没有能力考虑公平问题的。社会中很多企业也面临这样的问题：员工利益与企业发展都存在困难的时候，考虑绝对的公平，往往会事倍功半，造成企业的危机。刘备老总面临两个困惑：首先是企业中关键部门和一般传统部门的位置摆放问题。他现在面临的问题就是要开发新产品，如何快速高效率把产品投放到市场，使自己有生存发展的空间，重新具备市场竞争力。二是企业内部关键员工的管理问题。像赵云经理，在企业内部可能是非常关键的人物，也是困扰企业的问题。赵琦：世界上本来就没有公平，人都是站在自己的角度判定公平。比如：公司员工，评价是否公平，是自己收入和投入的比较，还有自己收入和别人收入的比较。社会上强人感觉不

公平了，就会闹革命。企业里感觉不公平了，一定会出现罢工。所以我觉得蜀国公司的问题不应该停留在公平不公平的层面。当企业发展到一定程度，面临创新的时候，必然要引进一批科技、管理人才，某些方面肯定是优于创业时期元老。对企业而言，做事情不是为了公平，而是为了效率。怎么多赚钱没有定律，效率提高了就可以。所以刘备现在要考虑的，不是怎么顾全公平，而是让企业如何生存。孙寅贵：在一个公司里进行文化建设，实际上就是宣传思想。宣传的本质是为了统一人的思想。对公平而言，是多数人的意志。作为一个老总如果不能做到一碗水端平，是不能让员工真正融入企业发展中的。但是这碗水应该怎么端平？比如：赵云的分配与关、张等元老的态度之间的矛盾，应该成立一个相应的组织，由组织投票决定。这样相对就平衡，可以实现公平了。来一次文化整风？王宏伟：我开几味“药”，首先针对蜀国公司目前的内部状况，开展一次整风运动。刘备老总必须明白当蜀国公司处在当下岌岌可危的情况下，自上而下是不允许思想上存在自由主义的，消极因素必须清除。同时要让一部分人先富起来，采用绩效挂钩。这不意味着不考虑公平，套用罗斯福总统的那句话：“我仅仅是拿掉你们身上的一块肉，为的是让这些弱势群体不要你们的命。”强势群体需要承担一部分社会责任，来照顾弱势群体。最后也是最重要的，蜀国公司需要搞文化建设，现在的文化建设太糟糕，他们需要有一个愿景，员工要认识到蜀国公司未来是什么。赵琦：对待阻碍企业成长的元老，杀鸡儆猴是最好的办法。如果我是刘备，会先拿张飞动刀，同时把关羽推到一个更高的位置。这样一来，有奖有罚，既能威慑老员工，也能调动新员

工的积极性。更重要的是打击了保守派的势力。但是刘备必须要认识到，对待全体员工标准一定要统一，不能有丝毫偏差。孙寅贵：对于关羽，大家普遍认为忠义厚道，又有很多“粉丝”，所以轻易不能动。但是像张飞这样的人，我们一贯认为是粗人，杀一个也没有关系。所以当像赵云这样的后起之秀出现时，管理者就必须具体问题具体分析，既不引起元老们的过分反对，也要照顾好赵云的情绪，保证其工作的积极性。给刘备支招陈宏：对于关、张这样的创业元老，可以给予一个更高的位置，但是剥夺其实权。也就是在精神世界让其得到满足。既然他们已经没有能力在一线创造经济效益，并且在管理上落伍，那就架空他们。作为赵云，必须要保护，给有关的效益提成，让他感觉有风险的同时，可以充分调动起他的积极性。相关部门如果解决不好配合问题，会造成很大的麻烦。我建议可以像张瑞敏管理海尔一样，前面和后面连成一条线，形成“人单合一”的形式。在激励政策分配上，一定要考虑到既照顾到一线，又照顾到二线，象征的含有平均主义。但这决不是强调平均主义，平均主义的大锅饭不可能给企业带来效益。赵琦：我对赵云的处理提一点建议。对于赵云，不能马上升到副总并且进董事会，这样和关羽、张飞的过结就永远解不开了。同时要采用安抚政策，还得和赵云喝酒，对他许诺：“小子干得不错，元老不服你，早晚给你更好的职务，好好干，以后招个貂蝉给你做助理。”王兆华：通过《三国演义》我们能看出，刘备亲和力有余，但优柔寡断。在企业关键决策上，经常遭受张飞、关羽等元老的左右。原因是股份不够大。在企业中可能会存在这样的情况，开始创业的时候，弟兄三人每个人都是33%的股

份结构，这样企业发展壮大之后，总经理就没有绝对的话语权。长此以往，可能会造成总经理在决策的时候容易被老臣左右。所以可以改变一下股份结构，使刘备的股份一枝独秀，占比较大的股份。对于像赵云这样对企业做出很大贡献的员工，可以考虑引入股票、期权的激励方式，对于关键岗位的人才给予一定的特殊性的政策，这样才能把这些人留在企业，发挥他们的积极性。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com