

世界杯管理启示：善用老队员 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_B8_96_E7_95_8C_E6_9D_AF_E7_c123_289056.htm 在6月28日凌晨结束的一场1/8之比赛中，巴西队的“肥罗”（罗纳尔多）再次以其招牌式动作晃过守门员打入一球，帮助巴西队挺进世界杯8强。在此之前，英格兰队虽然踢得非常“丑陋”，但最终凭借着贝克汉姆的精准任意球，淘汰了厄瓜多尔。葡萄牙队在红黄牌纷飞的激烈对决中，凭借着老将菲戈等人的经验，战胜了以青年军为班底的橙色军团荷兰队。这些球队合理地使用了一些老面孔，使得自己球队在世界杯上走得更远了一些。企业就像一支世界杯足球队，也有很多“老球员”（老员工），而他们的存在为企业的管理带来许多亟待解决的问题。小说《曾国藩》中有这样的描述，从曾府中来送信的军爷头上带着红顶子，戴三眼花翎，仔细一问，原来是历年积累军功上来的。企业的功臣和权臣，给他们搞些股权，就能使其顺利退出；一些工作上的副手，长时间得不到重用，他们随时就可能跳槽；积军功上来的“红顶子”，能力不强，又不会学习，只能影响企业的发展。管理学中著名的“彼得原理”有解释，人们在某一个岗位取得一定成就后，就会趋向于被晋升到更高一级的岗位，一直晋升到自己不能胜任的岗位为止，这种状况所产生的可能后果是，组织里面的所有岗位都会被不胜任的人所占据。在新的工作岗位上，被晋升者往往仍然沿用他们在低层次岗位上所使用的知识、技能和经验，从而导致整个组织的管理水平下降，组织的运作效率不高，最终会使组织的竞争能力下降。所以，企业对于那些有功、

且已不适合现有岗位的“老球员”就应淘汰。如果不然，在企业发展中将会存在许多隐患。市场竞争的残酷性逼迫企业不断提高自身的竞争优势。竞争优势则是通过增加新人来持续提高经营能力和增强管理能力而获得。同时，新人不仅要体现在数量上，更要体现在质量上及人员素质结构的匹配上。只有这样，才能提升企业经营市场的能力、服务客户的能力、管理组织事务的能力。从另一方面讲，老员工的存在对于企业来说有诸多裨益，所以在企业不断补充新鲜血液之时，也应重视老员工的价值。澳大利亚西太平洋银行的一则广告语是这样的，“我们都会变老，但在西太平洋银行，这不会成为找工作的障碍。您有人生阅历，我们则有顾客，他们想和像您一样的人交谈。”老员工本身是处于新陈代谢之中昔日的新兵将成为未来的老员工。要确保老员工在企业经营管理的“整盘棋”中，始终发挥无可替代的积极作用、消除其可能带来的各种负面影响，就必须努力塑造一支恒久进取的学习型老员工队伍。同时，还要建立起有效激励老员工、让新员工与老员工分享经验和知识的管理机制等。只有这样，企业才能像葡萄牙队一样，更好地利用起老员工的经验，为企业的发展带来更多混合动力。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