

公司管理中的“秘密转向”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\\_\\_E5\\_85\\_AC\\_E5\\_8F\\_B8\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c123\\_289512.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_85_AC_E5_8F_B8_E7_AE_A1_E7_c123_289512.htm) 为什么仅仅用了18个月，这么多CEO就失败了呢？什么是“秘密转向”陷阱呢？Stybel先生认为，在一家企业里，当新CEO上任时，他需要在几种管理模式中做出选择。这几种管理模式是：

StybelPeabodyLincolnshire,Inc.咨询公司的创始

人LaurenceJ.Stybel于2006年4月在旧金山的国际财务经理协会全球大会上发表演讲时认为，事实上，很多CEO在上任15天就开始失败了，这往往是由于他们掉进了“秘密转向”的陷阱。

“萧规曹随”模式。这种模式并不复杂，就是执行已有的战略、政策和程序。这种模式下CEO要传达给员工的信息是“照过去方针办”。

“穷则思变”模式。这种模式是最简单的，因为原来的管理已经被证明不成功了，现在是必须做出改变的时候了。这种模式下CEO要传达给员工的信息是“再也不能这样过，再也不能这样活”。

“从优秀到卓越”模式。这是最不容易做到的一种模式。新来的CEO要让这家企业的员工明白“你们已经做得很好了，但必须做得更好才能迎接未来的挑战”，员工们理智上能接受这一点，但感情上会有抵触情绪。

“秘密转向”模式。这是一种会让CEO失败的模式，但它发生的最普遍。它指的是新CEO起初选择了以上三种模式之一。但实际操作中，由于股东和董事会的压力，或者员工的不理解，或者其他各种因素，逐渐做成了另外一种模式。这样，CEO就无法取得成功。最常见的一种“秘密转向”的情况是这样的：原来的CEO在管理中

做得不甚成功，但大家碍于面子没有指出，而是将他升格到了董事长，期望这样做能将他架空，并聘用一名新CEO来扭转局面。这样，当新CEO上任时，董事会和现有的管理层成员每个人都会告诉CEO这是一个“从优秀到卓越”的公司，新CEO也是这样开始自己的工作的。但很快他就会发现很多地方都有问题，他事实上应该选择“穷则思变”模式。但当他真的要大刀阔斧地改变已有的一些做法时，又会遭到董事长的阻挠。在这样的情形下，CEO是无法带领企业取得成功的。新上任的CEO如何绕开“秘密转向”陷阱呢？Stybel先生建议，新CEO在一开始要问清楚这样几个问题：公司的哪些方面在未来12个月内需要被改变？公司的哪些方面在未来12个月内需要被鼓励和发扬光大？在未来12个月内要尽量避免触及哪些领域？公司董事会和其他管理层成员对于这些问题的回答能够让新CEO更加深入准确地把握企业的实际情况。即使是在一个经典的“从优秀到卓越”的模式下，如果新任CEO不能够很好地开展管理活动，也会让员工失望，以为新任CEO是在采取一个“穷则思变”模式。这样，员工在工作时的心态和积极性就会不同，CEO就无法成功地领导企业实现“从优秀到卓越”。这也就是说，CEO掉入了“秘密转向”陷阱。为了避免这一点，CEO要充分认识到，在“从优秀到卓越”模式下，耐心是非常非常重要的，它不同于“穷则思变”模式，后者需要一种危机感和紧迫感，而前者，需要的是连续不断地、滴水穿石一般地改变员工的行为方式。在“从优秀到卓越”模式下如何处理已经不能胜任工作的老员工也是一个很棘手的问题。如果是在“穷则思变”模式下，处理起来要简洁明快，因为没有那么多时间了。但在

“从优秀到卓越”模式下，一旦处理不妥当，就会让员工产生错误印象，认为我们不是在“从优秀到卓越”，而是在“穷则思变”。一旦员工产生这样的认识，CEO就又掉入了“秘密转向”陷阱了。所以，根据“从优秀到卓越”的原则，尽管这些老员工今天已经不胜任工作了，他们过去是胜任的而且做出了自己的贡献，企业应该在劝退他们的时候给他们很好的礼遇，让他们风光体面地退场。这是对他们过去贡献的一种肯定，也是对企业过去的一种肯定。这样，仍然在职的员工才能真正相信，我们正在“从优秀到卓越”。总之，CEO首先要选择正确的管理模式，更重要的是，要让整个企业，从董事会到普通员工，都认同和真心接受这个管理模式，这样，CEO才有可能避免“18个月失败”的结局。

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](http://www.100test.com)