

人力资源: “一朝天子一朝臣”现象，企业如何应对 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/473/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_473774.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/473/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_473774.htm) 当员工忠诚于他的直属领导而不是忠诚于企业时，企业内部必然出现“诸侯割据”而“家天下”的局面，企业家应该警惕“一朝天子一朝臣”的现象，不要待到“树倒猢猻散”再亡羊补牢！

案例背景：  
天海制药企业的营销副总李天军在年初时由于连续几年的业绩欠佳而被降为营销总监，这不仅在天海制药企业引起一片哗然，而且更使得天海制药的营销职业体系的上上下下引起不小的震动。李天军为天海制药效力了六年，前三年的业绩颇使他得意，但后三年随着医药行业的改革及医药市场的风云变幻，以及他所领导的营销队伍的老化，使得曾经呼风唤雨的李天军对于近三年连年下滑的业绩一筹莫展，束手无策。李天军早有另谋高就的打算，这次降职事件成了李天军离开天海制药去创自己事业的导火索，他的离去多少带有些悲壮、苍凉与酸楚的色彩。

天海制药企业在对营销人员的管理上，缺乏一定的科学性，李天军作为营销副总，他旗下直接管理的绝大部分人员都是他的“嫡系部队”，在各个市场的又都是身居要职的区域市场的经理，平时没少得到李天军的“照顾”。六年以来，他这些嫡系部队的营销经理及业务人员，对李天军非常拥戴和忠诚。这种平时用一点一滴维系起来的关系，可以说是牢不可破。李天军的离职，不仅使公司上下的领导与员工倍感意外，而且更使这帮营销人员为他“抱打不平”。不久，不论是营销经理还是部分业务人员都纷纷辞职，明显向天海制药企业昭示，他们为天海卖命是冲

着李天军副总，而“纷纷走人”，也是为了李天军副总，这就是所谓的“一朝天子一朝臣”。天海制药企业走了近五分之二营销人员，企业的营销团队与大部分市场基本陷入半瘫痪状态，市场营销进入到了“断层”，人员一时无法顺利得到弥补。像天海制药企业遇到的这种情况，在许多企业中都有可能遇见，而且还有可能更为严重。对于那些早期发现的企业还能够预防，而对于将这种现象演绎到“病入膏肓”阶段的企业，就像天海制药企业这样，只会使这种情况越来越糟，事件愈演愈烈，导致的残局一发而不好收拾。当企业遇到这种“一朝天子一朝臣”和“树倒猢猻散”的营销与管理情况时，该如何防范和应对呢？解决探索之道：一、不断实施“市场轮换制度”许多企业，不论是区域的地市级市场，还是省级市场，经常会出现“一个萝卜一个坑，若扎下去不挪窝”的情况。这样不仅会使这些三五年都不动窝的区域经理或业务人员形成一定的“专制与独裁”，而且还会养成一定的惰性。同时，这些市场的经理“树大根深”，做一些有损市场与企业的“文章”自然方便得多，如果得到的是领导睁一只眼，闭一只眼的态度，他们自然会对自己的主管领导感激万分。李天军副总虽没有做得这样过分，但他对下面这些市场没有实行一定的轮换制度，属管理上的纵容与失误，无形中就怂恿了市场人员的这种不良风气。而市场轮换制度一旦制定（一般不要超过三年就轮换一次较好），区域市场人员在不断接触新环境和新客户，也就基本上不会对企业和市场产生太大直接的影响，企业损失也就不会太大。二、不能搞营销管理者的“一人独裁”企业的市场营销职业系或部门应该是全心全力为企业服务的，而不是为某个人服务

的。面对众多企业都是将营销作为企业发展的“龙头”来看待局面的形成，主管市场营销管理人员的身价自然会“水涨船高”，这样往往就会使他们产生一定的傲气与匪气。如果再加上企业领导对他们的授权过大，则会出现“一个人说了算”、“独裁统治”或“搞独立王国”等现象。这样以来，“一朝天子一朝臣”的情况会像细菌一样容易滋生。这些营销管理人员就像天海制药主管营销的李天军副总经理一样，有意无意的培植和巩固自己的“嫡系势力”，明一下暗一下，轻一下重一下的与企业来个针尖对麦芒针锋相对的干，而且无形中，“一人独裁”的局面也就容易形成，最后损害的还是企业自身的利益。

### 三、打破个人崇拜的不良壁垒

企业中的许多领导有着高超的业务技能和过人的胆识以及艺术化的管理能力，尤其是主管市场营销的领导，许多更是如此。这样的领导就容易使营销人员形成对他们个人的盲目崇拜。天海制药的李天军就是这样一个人，人非常能干不说，为人处事会让你感觉到做得无微不至和天衣无缝。因此，即便他的离职没有经过他刻意给营销人员去表述自己的委屈与不平，但他曾经的魅力已经深深影响和感动了营销人员，这些追随他多年的“兄弟”当然会因为崇拜他而不顾自己的前程，要为他做些义愤之举。所以，才会出现李天军一走，天海制药的营销职业系陷入一片混乱。这就是营销人员对李天军个人盲目崇拜导致的恶果。而企业一定要打破这种盲目的个人崇拜，要将企业的管理资源掌握在决策者和企业自身手中。一有苗头出现，立即将这种个人盲目崇拜扼杀在“摇篮”之中。

### 四、强化市场监察制度

企业一方面要强化营销人员素质与品德方面的培训和修养，一方面要强化市场监察部门的打击

力度，不要给像李天军这样的营销管理人员以可乘之机。同时，监督与监察市场营销部门不能搞超出限度的特殊化，不能让其搞小宗派、小团体。市场监察人员还有一个重要的职责就是及时的为企业提供市场人员的信息，了解市场中人员的变化及人力资源情况，向人力资源部门提出市场人员任用的意见与建议。这样就不会使市场营销人员单方面或与营销管理人员两方面相互沆瀣一气的算计企业，或是没有经过营销管理人员的授权，就会形成企业中营销管理人员“人一走，茶就凉”和“树倒猢猻散”的局面。

五、招聘新人充斥到营销队伍中 企业如果长时间不更换新人补充到营销队伍中是非常危险的一件事，这也不符合如今企业的用人要求。“铁打的营盘，流水的兵”一向是营销部门的真实写照，同时这也是符合企业生存与发展规律的。因此，企业要不断的淘汰一些旧的营销人员，甚至是营销管理人员，不要让他们形成牢不可摧的“帮派”，及时的招聘一些“新鲜血液”注入到企业的营销队伍中。以此来打散老的营销人员与主管营销的管理人员之间“秘密行为与一些活动”。这样一来，就在很大程度上避免了企业营销团队中的许多不良习气，同时还可以较为有效的防止损害企业的行为。

六、将客户资源掌握到企业手中 天海制药企业最大的战略失误就是没有及时将客户资源牢固的掌握在企业手中，而是掌控在了个别区域经理或市场营销人员手中，导致了这些关键人员一走，企业的营销就陷入到半瘫痪状态。战略是要做正确的事，而战术则是把事情做正确。如果战略是错误的，那么战术再正确，也无济于事。客户资源是企业的命脉，不应该是营销人员个人的资源。企业与员工之间不可能存在“永远的朋友”，只是永远

的利益。企业如果不把客户资源，尤其是一些重要的客户资源牢牢掌控在自己手里，危机一旦爆发，对企业造成的打击有可能像天海制药企业一样，甚至更严重。企业设立专门的终端客户管理经理或部门非常有必要，而这个人一定是对企业非常忠诚的，而且还要定期的向企业最高领导负责汇报，并不断完善企业的客户档案库，将其实现高度的信息化管理，以便企业的决策者或老板随时调阅。企业中“一朝天子，一朝臣”现象不仅仅常会发生在市场营销部门，其它部门同样存在。或许这与中国延续已久的历史传统习惯有关，或许还与许多人的无师自通有关，但都是为了自己的权力之争与利益之获。无论是哪种因素，毕竟做企业不箱“行官道，走官运”，一旦在企业中融入了行政权术斗争的那一套，并且这种不良风气一旦在企业中盛行，对企业一定是有百害而无一利的，企业家一定要敏锐的意识这一点。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)