



## ●专家发言

## “新官上任三把火”过火了

德鲁克职业咨询 王峻铭

大多数的外聘管理者,尤其是中高层职业经理人,要么被企业同化而“牺牲”,要么因“水土不服”而半途夭折。“空降管理者”如何成功突围,不仅可以在目标企业里生存下来,而且还可以实现自己的管理使命,帮助企业解决特定的问题,从而体现自己更大的价值?这是企业、人才以及相关机构需要共同关注和研究的课题。

一、适合的才是最好的。企业与人才之间最大的问题是“匹配”,有的人才进入企业的第一天就注定了失败的命运,因为人才的核心理念与企业的价值观不一致。

二、注重职位环境的系统优化。“空降管理者”的要务是要生存下来,而很多“空降兵”并不重视企业所提供职位的环境——企业的战略、企业文化、机制与绩效以及上司的性格与作风。须知,人是习惯的孩子,是环境的作品。

三、评估任务目标的可行性。招聘企业对“空降管理者”一般都会寄予很高的期望,入围的人才也往往盲目自信。候选人在决定“空降”前,除了对职位环境和企业的价值观进行深入的了解与沟通之外,一个关键的要素就是要对目标企业的任务目标进行全面评估——可行性大于挑战性时,“空降管理者”才有可能“突围”成功。

四、变“融入”为“融合”。“空降管理者”失败的另一个重大原因是招聘企业单方面强调外聘管理者要“融入”企业既有的文化与制度,而忽视了企业变革需要借助“他山之石可以攻玉”。明智的外聘管理者也会理性而有策略地要求企业做出必要的妥协,变单方面“融入”为双方的互动“融合”。

五、变革要“稳准狠”。“新官上任三把火”的古训已经不适应现代竞争激烈的企业管理环境。外聘管理者如要在目标企业实现既定的任务目标,必须要具有系统思辨的能力和持续变革的意志力,把握并创造有利于任务实现的时机和条件,做到“稳准狠”。

六、要有很高的逆境商与情商。对于在目标企业中将要承受的压力和不可预测的挑战性缺乏应有的心理准备与挫折准备,是“空降管理者”的致命伤。在既有的企业结构和文化氛围之内进行变革,无论如何都会遭到习惯势力的抵抗,因此,外聘管理者一定要具有很强的抗压能力和很强的挫折忍耐力。

## ●人才广场

## 西博会杭州人才交流大会周末开招

11月11日至12日,和平国际会展中心将召开第八届西湖博览会杭州人才交流大会,杭州锅炉集团、中萃食品、阿里巴巴和浙江财经学院等806家企事业单位将参会设台,公开招聘营销、计算机、机械、管理和教师等40余个专业的专业技术人才、经营管理人才和高校毕业生15000余名。

据悉,此次招聘大会上,工业企业人才需求上升,而营销专业人才则仍然走俏。

泓泉 先进 一池

## 外事口译考试报名今天截止

第二次外事联络口译考试定于2007年1月上旬进行,今天是报名的截止日期。

外事联络口译考试旨在对考生是否具备承担联络陪同口译工作所需要的英语语言能力进行认证考试,特别是口译能力及相关知识。证书获得者适用于外事接待、涉外导游、商务谈判以及国际性会议的现场翻译。

陈健雯

## ●关注职场单身军团(上)

当你怀抱着用全新的理念去改变一个组织的雄心,从而空降到一个已经形成了成熟架构的团队;当你非常幸运地成为唯一一片绿叶,每天跟一群年轻漂亮的女孩一起上班下班;当你沐浴着旁人羡慕不已的眼神,成为男子军团中唯一的“弱女子”——对不起,你已经成为职场上“单身军团”中的一员了!很多人以为,新鲜血液总能够受到热烈欢迎,唯一的绿叶总能够享受鲜花簇拥,唯一的女孩也必将得到异性同事毫无怨言的庇护。实际上,单身军团将接受怎样的孤军作战,只有他们自己知道……

## 满怀信心的改革空降兵：为什么我失望而回？

撰文 / 毛蓉蓉 漫画 / 马骥

## ●遭遇

## 新想法敌不过老员工

小飞 贸易集团

当初决定来这个公司,一是因为跟老板的私人关系相当好,二来公司给我的空间相当大(至少最初是这样答应我的),收入也不错。而我一直在寻找的机会,也正是这样可以利用自己经验来改变一些事情的地方。

这是一个在当地规模算比较大的企业。发展到今天,也已经形成一定的影响。老板最初请我“加盟”,是希望我这股新鲜的血液可以给这个颇具规模、已经有了稳定结构的企业一次新的冲击。还记得在之前一次次的交谈中,老板很恳切地跟我说:“……发展到今天,很多原来的架构真的到了不能不变的时候了……你完全可以利用你在大型企业管理时的经验,给我们这儿来些改革……”老板的诚恳和试图改革的决心,最终让我义无反顾地加入了这个此前我并不熟悉的团队。

在这,我是总经理,管理所有与经营有关的事务。但是,我发现我的话基本没什么用。每每开会,我提出一个新建议的时候,几乎所有的人都会很平静,慢慢地说,“不好吧,我们现在的做法已经用了这么长时间,我也没有发现有什么不好的地方呀”……老板态度倒是很好,每次我反映情况,他总是

拍着我的肩膀:“我知道,肯定会碰到困难。不过我相信你。”

公司现在几乎所有的中层干部,都是老板的亲朋或者好友,每个人又有每个人的势力团体。来到公司后,很快我就发现:一直以来,他们每个人涉及的权限是早就分配好了的。甚至连采购渠道也是按“人”分配的:我们现在有四五家分店,尽管销售的东西都是一样的,但是每家分店是各自采购的商品的。这对资源是多大的浪费?

既然要改革,当然得从基础的开始。经过一段时间的考察,我提出了一个新的采购方案:分店不直接参与采购,由总公司统一负责采购事务。老板签了字。这个方案开始实行。结果两周时间不到,老板来找我了:“你看要么我们还是先用原来的方法吧?现在搞得太多人有意见了。”追问之下,老板道出了实情:原来,那些老员工直接找到了老板,直接撺掇说“要是继续这样的话,我们就不干了”。

老板当然不可能因为我一个人一次性得罪那么多“元老”。于是,实行了不到两周的新方案就这样“夭折”了。

有了这次的经历,那些人就更加肆无忌惮了:有时候我通知下去的会议,结果总有几个人会因为“身体不舒服”或者

“临时有事”不能到会;我要求做个调研报告,也总有人慢条斯理地说,“有这个必要吗?我们以前从来没见过,不知道怎么做呢?”而这次的事情似乎也让老板变得很谨慎,我再跟他商量一些新计划的时候,他不再是两眼发光地表示赞同,而是说:“要么我们再开开会讨论讨论?”我渐渐觉得,我已经成为一个闲人了。原来计划好的什么改革、什么建设,全部都变得那么不切实际。

“新官上任三把火”,我觉得这句话是到了该改改的时候了。建议那些想去一个已经发展多年、有了自己稳定架构的团队的人们,一定要做好成为又一个我的准备!



## ●口水

## 空降领导吃力不讨好

前段时间,我们部门也来了个新主任,说是总公司下派考察的,原来的主任则轮岗到别的部门。新主任看上去比较年轻。又因为是直接从上海过来的,不知道是不是地域关系,我们总觉得跟他不怎么合得来。开会的时候,都只能听到他一个人的声音,没有跟他搭话;下班了他叫我们去吃饭,我们也总是找各种借口推掉……倒没有发展到他的命令没人执行的状况,但就是跟他有隔膜,不能很融洽地相处——现在替他想想,他应该是很寂寞的。不过因为也没怎么影响到工作,所以总部也没有什么反应。因为同事们好像都已经习惯了这样的状况,我当然也不可能成为第一个打破这种状况的人了。不晓得什么时候才能恢复正常。

阿健 IT业

很多做领导的,总是希望找到一些有思想、有能力的人来改变一些事情。我想给这些领导提提建议:首先,你要想清楚,你找这些人来,是想要什么?第二,你究竟可以给对方提供多大的空间?第三,一旦出现状况,你能接受怎么样的后果。我想,只有想清楚了这些问题,再决定要不要找人空降吧。

阿峰 流通业