

“赋能式案例教学” 工作坊

教 学 资 料

内蒙古师范大学教师教学发展中心

内蒙古·呼和浩特

2017年9月16日

培训师简介

胡涛，男，讲师，现任福建农林大学管理学院案例研发中心常务副主任及 MBA 教育中心秘书，子谦国际创业教育学院案例研究中心主任及培训讲师。2017 年获得 ISW（教学技巧工作坊）国际认证资质。所撰写的多篇案例被中国管理案例共享中心收录，合作撰写的案例《员工合伙制奏响堡芝乐“盛世欢歌”——基于虚拟产权与管家理论的逻辑》被评为 2017 年全国百优案例。所授 MBA 课程《战略管理》、《商业伦理学》、《领导力与团队管理》和《创业管理》采用全



案例教学，所授本科课程《创新创业基础》、《设计思维与创新创业》采用基于体验的子谦五步教学法，均深受好评，2016 年获福建农林大学“金山学者”之“青年教学之星奖”。被多家机构聘为顾问和培训师，担任福建省高校创新创业师资培训讲师、厦门海脉教育机构高级培训师、厦门汇杰嘉业责任有限公司首席顾问及 Superwork(万宝创客空间)创业导师。曾开发《管理原理与技能》、《战略：从思维到行动》、《全方位领导力修炼》、《管理成就生活》、《非人力资源经理的人力资源管理》和《无压力工作的艺术》等培训课程。

联系方式：

手机 (Mobile): 13960701155

邮箱 (Email): ht@fafumba.com

微信 (we-chat): ht-1155

“500 万先生” 弃主

王文京输了，一个温和重义、国际化意识超强的创业者，一个货真价实，高度职业化的海外经理人，为何仍打破不了中国式分手的宿命？

中关村从不缺乏公司政治，但具有黑色幽默意味的故事并不太多，后者正是用友软件新近上演的。被媒体重重包围的主角，用友软件的创始人王文京在这场宫廷政变中自始至终处于被动位置，而出局的职业经理人何经华已经成了实际利益的获得者——与常见的“棒打鸳鸯”不同，他们仍能共同出席媒体发布会，彼此恭维——但这并不妨碍向来低调、保守的用友软件向外界暴露其遭遇的困境。

在我们揭开这桩黑色喜剧的面纱之前，需要澄清的是，与中关村常见的空降兵水土不服，或职业经理人与创始人角力的故事有所不同，用友变局的两个主角均非弄权爱好者。

自 2002 年 4 月以 500 万年薪的身价空降至用友，何经华可谓鞠躬尽瘁：未带任何亲信，他只身进入公司，并在两年间使用友的收入翻了一倍。“今天我 70%的时间都在飞，周末回家只是换了个衣服就又要走”。甚至其辞职的时机选择都经历过深思熟虑：用友即将制订明年的计划，若他参与目标制订却不能参与执行，对用友影响不好。

而他的搭档、公司董事长王文京，多年来以风格沉稳严谨和重感情著称。其早期创业伙伴、用友独立董事苏启强告诉本刊：“一般朋友和同学的聚会，不论他多忙都会去……他不是个惟利是图的人。”而何经华也在离职后如此评价对方：“王总是个非常好的人，他的善良，正直，言而有信，从一个人的品质来讲，是非常好的。”

11 月 2 日下午的员工大会上，何经华向用友员工做了最后一次演讲，在这一 20 分钟的演说中，何经华反复强调着一个英文单词 capability(能力)，但当看到“有的人眼眶红了，有的表情呆滞，有的惶恐”——事后他对外人如此回忆——他终于也流下眼泪，动情表示：“没有人永远可以牵着你的手，一直牵着你的手。”见者无不动容。

就在员工大会当天，非常“国际化”的，何经华与王文京携手召开了新闻发布会，何向外界公布了其离开的答案：“我真的感到累了，需要好好休息休息”，并高调接受了王文京亲手颁发的顾问证书。

但随后在不止一个场合，他又十分坦率的对外承认，12 月中，自己将成为美国 Siebel 副总裁、大中华区和东亚区总经理，且表示 Siebel 不仅满足其全部福利要求，甚至会将亚太区总部从新加坡搬至上海，何只需坐镇北京即可。按照行业常规，何不可能是在离职当天找到的新工作，据悉，Siebel 与其接洽开始于今年年中。

不过其“老板”王文京可能对此一无所知：据接近事件核心的消息人士称，何于 10 月 29 日星期五突然向董事会递交了辞呈，次日，他本应参加公司内部一个高层会议，但并未出现。而王文京虽然在第一时间召开了董事会电话会议，应允了何的离开，但他

仍显得颇为措手不及：他已确定 11 月中旬出国考查的计划被取消，全部工作日程都被迫重新制订。

从友好分手到暗渡陈仓，是什么让分别在技术与销售领域本领不俗的这一对“中国版比尔·盖茨和史蒂夫·巴尔默”分道扬镳？

“感觉不在了”，据接近何经华的人士告诉《环球企业家》，这是何经华对自己与王文京合作关系的结论。

尽管用友各方人士均对何经华离任之事三缄其口，甚至在用友内部，也几乎无人见过两人正面发生口角。但何经华与王文京之“道不同”是无法掩藏的：在对公司是否应当国际化、产品应当选择高端路线还是中低端路线两个战略性问题上，两人无法达成共识。更根本的不和谐在于，虽然为人温和开明，但王文京和国内不少创业者一样，对控制权极度看重，尽管对何以礼相待，他也从未真正实现放权，这让何经华始终在公司内外扮演着首席运营官和公司内最高层销售员的角色。

何经华并非不想改变这一局面，但结果是，虽然谈话时总是一团和气，但总是笑容可亲的王文京内心无比坚定，改变为难。无人能够否认王文京的勤奋好学，但他一旦打定主意就坚持到底的性格——一位熟悉 IT 业的风险投资商因此将王比喻为“乌龟”——既成就了他以往的胜利，也让他难以足够开明地与何经华这样工作背景与思考习惯大相径庭者达成共识。

这看似是最理想的分手：何经华的出走并未影响用友的股价，短期内他的缺席也并不会动摇用友在国内管理软件领域的龙头地位。但真正的问题在于，职业务实且富有国际经验的何经华试图改造的用友的问题，会随着他的离开迎刃而解吗？

撞墙

甫一上任，何经华就被反复问及一个问题：这个习惯用英文表达的台湾人，能否做到足够本土化？不久之后，何经华在公开场合表示：自己已经不是本土化，而是已经用友化了。

在知情人士看来，所谓用友化，并非只是减少说英文，以及学会周末加班，其关键是在用友内部，王文京的绝对权力无法被挑战。据用友高层透露，虽然外界一贯认为王与何分工明确，王文京主管战略和抓产品，何主抓执行、运营和外界形象。其实，总裁会和董事会的分工，2 年半来从来没有分清楚过。没有过白纸黑字的岗位责任书，这使习惯在管理规范跨国公司工作的何十分难受：一个公司再简单，也有三样基本的因素，人、财、物，但是何在用人、预算、费用、产品等涉及经营的层面，都没有足够大的自主权。

尴尬接踵而至：当何经华去外省出差，拜会当地政府官员，每每听到对方邀请把用友的一部分研发放到当地，何经华都无以作答——作为用友总裁，他也无权决定此事。

双方分工不清晰的影响还有细节上的：用友的中高层写电子邮件向上汇报时，没有

规范的解决问题的流程，经常是同时发给王与何。何经华也感到非常困惑：要不要回邮件呢？自己的意见和王文京意见不一致怎么办？开始他还强调发邮件的层级和管理次序，到后来一见此类邮件就干脆不回了，让发件人直接等王文京回信。

对于王文京而言，这的确是一手难落之棋：如果充分放权，一旦离开，自己如何收回权威？

时间长了，何会在公司内部发出这样的牢骚：“大的合作伙伴来了谁去谈呢？扫厕所的的日程又是谁批呢？”

得不到充分授权，何经华只能通过行动获得公司内部的权威。他之所以不带任何旧部进入用友，原因在于他有充分的自信在新团队中建立威信。出差时，他不仅会约见各地客户，也会跟分公司的部门经理长谈，帮助解决他们的各种问题。据参加过这种长谈的人表示：“经常吃一顿饭要四五个小时”。到了晚上，他还会对分公司全员培训，“问题问完为止”。

但何经华为人严厉，其名言是“我的耐心只有5句、30秒”，如果对方向其汇报时不能迅速阐明重点，何就让对方出去，想清楚再进来。而在开会时，他则希望管理层言无不尽。据一高层透露，在一次总裁会上，何曾十分气愤的不点名批评：“开了一整天的会，一句话都没吭，是什么意思？你是没想法，总裁会谈的问题，你一个都不懂？或者你是不屑发言，这些东西太低级了，你瞧不上？”这与王文京多年来富于耐心的倾听与沟通截然不同。虽然众人无不服膺何的才干，但抵触情绪日益加重——据称，王文京没有适时站出来支持何经华，而是以很委婉的方式提醒过何经华要发挥总裁会团队的力量。最终妥协的结果是，何经华让一位副总裁做会议主持，自己少讲话。

离去之前，何经华在公司对手下说：“在你们的脑子里，有两个东西永远改不掉了。第一，何经华是外来的，怎么看他都长的不像用友人，再干八年还是个外边的人。第二个改不掉的是，何经华是暂时的，这个暂时可能是两年半，也可能是五年而已。”

“国际化”围城

没有人能够准确说出，何经华对与王文京合作“感觉不在了”是在哪个具体时刻，不过，公认两人合作的转折点是用友开始高举国际化大旗那一刻。仿佛一个悖论：王文京寄希望于带领用友进行国际化的何经华，正是公司内最反对国际化战略者。

今年2月18日的发布会上，用友软件董事长王文京、用友软件总裁何经华和用友工程有限公司总裁邵凯一起，把“软件中国造”的大印盖在了一幅世界地图上，以此宣告启动新三年国际化战略：用友要从中国管理软件市场老大升级为亚洲最大的管理软件企业，2010年成为世界级软件企业，进入全球管理软件厂商第一梯队。

这并非王文京的心血来潮，自从2001年定下10年进入到全球软件业前50强的目标，他就开始反复考虑这个问题，而何经华也是因此被引入的。其结果是，王文京认定：“国际化对用友来说不是发展的问题，而是生存的问题。”自2003年起，他不断向员工灌输的一个概念是：“第三次创业”。在他看来，1980年代中期兴起的第一次创业是体

制的创新，民办体制由此崛起；第二次创新，是 1990 年代，核心是产业化建设；现在进入第三次创业，核心正是国际化。

但相对于如此宏大的“历史使命”，何经华考虑的是更现实的问题：用友公司 3000 多名员工，一年的销售收入不过 7 个亿，平均的生产率是 20 余万元，“这不是一个高科技公司的劳动生产率。”

何经华到用友的第一周，王文京让每个部门主管带几名干部向其做三个小时的业绩报告，以此帮助何经华迅速理解用友。整整一周，每天早、中、晚各谈一个部门。一次，一个部门经理迟到了一小时，一进门就道歉：“何总对不起，我搭夜车回来的，但火车晚点了。”何经华第一个反应是：“开这么重要的会议，你怎么不坐飞机？”全场顿时鸦雀无声，包括静静坐在旁边的王文京。

后来何才得知，在用友内有资格坐飞机出差的人并非很多。这与何十几年跨国公司经验中不管什么级别的员工都有权坐飞机截然不同，用友还处在飞机票比员工的时间更昂贵的阶段。

快口直言的何经华由是公开提问：用友真的有了国际化的产品吗？难道我们在国内的钱挣完了吗？

何经华认为比立刻走出去更重要的，是具备国际竞争力。在不止一个公开场合，何经华都对国内企业匆忙的国际化表示否定：“设立海外办事处很容易，收购一家美国硅谷的公司很容易。但问题是，收购完毕后你的董事会能不能给这个美国公司做业务指导，你能告诉美国总经理他能干什么吗？你公司的董事会能不能用英文开？你有没有国际运营的能力？收购也好，扩张也好，完全是跟你公司的战略有关系的，你要考虑的不是今天要去哪里，而是三五年你往哪里去。这是一个战略是否需要，能力是否匹配的问题。”

而在公司内部，他也发表过更为尖锐的置疑：“今天我们关上门说实话。SAP、甲骨文一个客户经理一年就能拿到 500 万美元的单子，上海分公司是用友最大的分公司，一年不过六、七千万的收入。一定要去挣美元、日元了吗？”

即使何经华本人坚持“对事不对人”的职业态度，但他如此对国际化不留情面的驳斥，真正尴尬的人显然只有一个：王文京。由于难以统一意见，后来用友只能将增强国际竞争力和国际化同时提出，作为战略的两个层面。

一向以务实著称的王文京恐怕很难想象，何经华比他更为务实。随着用友逐渐在国内确立管理软件领域的领袖地位，王文京认为公司应当走上高端路线。投入 4 亿元研发资金后，面向大型集团用户和高成长性企业的 NC 被推上市场。

何经华并非不支持公司拓展第二条产品线，但他并不赞成公司将过多精力投注于 NC 这款属于未来的产品上。目前，NC 仅占公司收入中的 20%，而面向中小企业的 U8 系列软件则为公司提供 70% 的收入。作为公司总裁，需要对财务报表负责的何经华并不希望看到公司在“大跃进”中丧失根基：2003 年用友利润较前一年减少，一定程度上正源于对 NC 研发和销售的投入骤增。

如果说有什么事让何经华灰心，那很可能是王文京的多元化安排。和不少中国民营企业一样，多年发展下来，用友内部已有权力派系，公司员工将此戏称为：大郭(郭新平)、小郭(郭延生)、大吴(吴政平)、小吴(吴晓冬)、高(高少义)、李(李友)、邵(邵凯)。对于重感情的王文京，如何安置合作多年的手下成为一个问题。

今年，王文京先后设立用友工程、用友金融两家公司，加上原有的用友股份和收购整合而成的用友安易，用友系已经拥有四家业务不同的管理软件公司。单纯从业务角度看，这并不为过，但据接近用友高层的人透露，何对于这种安排相当反感，他认为这不是提高效益，而是对某些干部的特殊照顾和安排——“去查查，用友工程、用友金融什么时候收支平衡？”

在此问题上，何经华坚决反对，但无效。他曾经在董事会上对负责记录的秘书大喊：“你一定要把我的话记下来！董事会可以通过同意的决议，但不是一致通过，是有反对意见的！”

创业家之障

与其将王文京与何经华组合比喻为“中国版比尔·盖茨和史蒂夫·巴尔默”，不如将他们比喻为亨利·福特和 50 年之后出现在福特公司的职业经理人——某个意义上说，他们不属于同一时代。

不可否认，王文京是他同代人中最卓越的创业者与企业家之一。如同苦行僧一般，王文京将其全部精力投注于工作，几乎毫无业余生活。因其专注，24 岁开始创业的他在 15 年间打造出国内软件业第一品牌，且在上市后因超过 50 亿元的个人身家，而成为国内富豪排行榜上前十名的常客。

让他与其他企业家有所不同的，还有他为人之仁义。在友用内不乏这样的故事：六七年前，用友曾有一个经理主管进销存软件的研发工作，但当他出去创业，成为用友的竞争对手后，身患重病且公司倒闭。得知此事后，王亲自开车去看望对方，并留给其五万块钱。

这种故事显然能够让用友在创业阶段聚揽人气，但当公司做大，负面效应显现出来：仁厚的王文京不愿意开除不合格的员工，甚至当公司内部出现麻烦，王“很难自己拉下脸来去整治”。不过，公司内敢于直接对王文京的决策提出质疑者，却越来越少。

而且，虽然他会对老员工仗义相助，但他始终坚持对用友的高度控制。在对手金蝶已经发放了 8 次期权时，用友的大部分副总裁级别的人物还没有股权。

王本人也希望借助外力改变用友，当他经人介绍，几次与何经华在饭桌上讨教从公司向 ERP 转型到“员工休假天数合理不合理”等大小问题，他似乎找到了合适的“助推器”。

进入之初，何经华即明确告诉王文京：“我在用友要完全按你原来的思路来，我就不用来了。要照我的思路做，你会痛，而且会有风险。”王对此表示认同。

从 2002 年 5 月中旬开始，何经华开始在华东、华南 4 大区的第一次视察。此行除了鼓舞士气外，何更重要的任务是传达压力：半年内实现从卖财务软件到卖 ERP 的彻底转变，否则就要走人。以前用友的销售员签单主要是靠感觉，但何要求一切要拿数据说话，无论是业绩的好坏，还是市场的推进工作，何全部要求用数据说话。

何清楚他想要什么。据知情者回忆，何在公司内反复表示：“做一个伟大的公司需要一个伟大的产品”，而他对好产品的要求包括四方面，时间长了，几乎所有用友人都知道何经华的“LCSE”标准：L 是 Licence，指有好的软件，C 是 Consult，通过咨询服务帮助客户把系统运行好，S 是 Support，上线后服务，E 是 Education，贯穿整个全过程的培训。

针对 9 个月内考察发现的用友的种种最薄弱环节，何经华继而提出用友的五大工程，涉及产品、渠道、人才、实施、售前等方面——几乎算得上用友的完整升级。

何上任时，ERP 软件收入占用友总收入 38%，当他离开时，用友的 ERP 软件收益已占到公司收入的 90%，可谓转型成功。

“他是一个很美国化的中国人”，谈到何经华，一位用友高层如此评价对方。在他看来，何的丰富经验是他能够迅速改变用友，并在员工处得到尊敬的关键：说到一个方案，何经华就会举例说当年甲骨文这方面是怎么做的，后来有什么样的结果，对于用友有什么样的借鉴意义，这都是国内成长的高管所不具备的能力。

但说一不二的何经华很快意识到，他工作的最大掣肘是：他与王文京的合作看似顺畅，实则艰难。王文京不爱直接发表意见，但他并非没有看法——据说，在何经华空降用友后不久，王文京曾与何极尽坦诚的长谈过一番，把用友总裁会上的每一个成员的特点为何经华做了极为通透的分析，但这种交谈在何、王共事的两年半中，也相当有限。而在关键决策上，何经华更是无法说服王：心里早已有答案的他总是笑容可掬，却不作太多许诺。

“我认识你，也不认识你”，何经华曾如此当面评价王文京。在对王的一片褒奖之辞中，何经华也认为对方胸襟上略有不足，虽然较多数国内企业家已算很好，但“糟糕的是有这个特性却不自知”，王虽好学，但只是不停出国考察，仍对许多事情的理解深度不够——他固执己见的要实践一些舶来的创意，在旁观者看来是用友发展的最大瓶颈。

而在离职的新闻发布会上，何将自己比喻成中国男足前任教练伯拉·米卢蒂诺维奇：“米卢负责把中国足球队带进世界杯。”这种说法多少带有无奈：如果能够给何更大的空间与更多的时间，用友仍不乏改变的余地。据悉，离任后，公司内部员工发给何经华以示挽留的短信就超过百条——谁来把中国队带入 16 强呢？

王文京与何经华均爱阅读世界商业史。王最推崇的是福特、洛克菲勒等 19 世纪末 20 世纪初美国的那一批极富创新精神的工商巨子，而何经华欣赏的是 IBM、HP、沃尔玛等告别“独角戏”的成熟企业，标准化的商业能力使它们基业常青。“IBM 是谁的企业？”

何经常问道。在用友内，没有人回答他。

课前思考题：

1. 你认为王文京与何经华之间为什么没能建立信任关系？他们各犯了哪些错误？
2. 如果你是王文京你会如何做？如果你是何经华你会如何做？
3. 你认为解决案例中困局的最佳方案是什么？

选拔总经理¹

0 引言

2008年中秋小长假后第一天上上班，楚婕一大早就从上海家里开车赶往杭州。自从她受命兼任杭州设备制造公司总经理以来，起早贪黑赶在两个城市之间是家常便饭。好在上小学的儿子有丈夫悉心照看，自己领导了六年的上海工程公司也一直运行顺畅，因此来自杭州设备制造公司的压力虽然很大，她还是能挺得住。

楚婕所在的公司是国内从事专业化环保服务的集团公司，在全国有十几家分公司，除了杭州设备制造公司，大多数分公司都是像上海分公司一样的工程服务公司。六年来，楚婕领导的上海分公司一直在集团内保持业绩最佳。所以，半年前接受兼任杭州设备制造公司总经理的安排对她来说是一次新的挑战，她希望能再次证明自己！楚婕决心用一年的时间彻底改变设备公司的面貌。现在半年过去了，她在设备公司推行的精细化管理正面临着最艰难的时刻：像走错方向的车子，她终于艰难地将其制动，就等着再次将它启动到正确的方向上了。一路上，她一边整理工作思路一边给自己打气：现在是最艰难的时候，也是最需要咬牙挺住的时候！

可楚婕一进公司就感觉不对头——办公楼内异常安静！零星几个上班的员工看到她就马上躲回办公桌前。她习惯性地推了推财务办公室的门，除她以外，财务经理刘丽云是设备公司管理层中唯一的女性，也是她平时最倚重、交流也最多的干部。结果财务办公室锁着门，她心里有些不安，马上给刘丽云打电话。可是对方关机，难道家里有事没来上班？她又给其他人打电话，很快，她意识到出了大事：管理层所有人都没来上班，他们好像商量好了似的要么手机关机，要么不接电话，对！他们一定是商量好了。

她迅速让自己冷静下来，思忖着管理层的8个人在做什么？难道他们去北京总部……她给北京总部人力资源部经理魏雪拨了电话，不出所料，魏雪告诉她：她的下属都正在北京。让她尽快赶到北京面谈。

一瞬间，楚婕愤怒到极点！公司的管理层竟然瞒着她“集体上访”，无非要求总部将她调离杭州！但她很快控制住自己的情绪，订了机票飞往北京。

1 去总部“集体上访”

这次“集体上访”的召集人——汪民生（老汪）是杭州设备制造公司的前任总经理，也是现任副总经理。中秋小长假前两天，他召集旧部吃饭。从楚婕接替他任总经理以来，这样的聚会也不是一次两次了。和以往不同，这次聚会上，大家更加群情激昂。因为总部人力资源部门刚来对楚婕做了民意调查，他们都抓住这次机会充分表达了对这位上海

¹本案例由中国政法大学商学院的慕凤丽撰写，曾获全国百篇优秀管理案例奖，之后修改为英文案例Selecting a General Manager，收录于毅伟案例库。在本案例仅供内蒙古师范大学2017年9月16日“案例教学研讨会”交流学习之用，不得以任何形式复制与传播。

来的女经理的不满，对楚婕的民意调查结果肯定非常不妙。但民调已经过去两个周了，总部毫无动静，肯定又要不了了之了！大家越说越激动，不知是谁提议，大家七嘴八舌一起起草了关于楚婕的“八大罪状”，集体签名准备发往北京总部，希望引起总部重视。要分手时，不知谁又提醒说，总部收到联名的“八大罪状”还是有可能和稀泥。楚婕不走大家都在设备公司没法呆了！汪民生一拍桌子：干脆，大家一起带着“八大罪状”去北京总部告状去！屋子里突然安静下来，大家面面相觑，然后附和的人越来越多，最后大家一起望向还没有附和的刘丽云。

在座的8个人里，刘丽云是唯一能和楚婕“说得上话的人”，她是否去北京决定着北京上访的筹码大小。刘丽云从来没有承受过这么大的压力。事后，她回忆那天晚上的决定：我还是不后悔一起去北京，虽然我非常佩服楚总，佩服她精力充沛和意志坚强，也为这件事对楚总的伤害一直内疚不安，但从公司发展的角度，我不后悔我的选择！当晚，大家约好中秋节小长假的最后一天去北京，之前不要透露任何风声。但一上火车，刘丽云还是忍不住偷偷给集团总经理程开远发了短信，告知他们8个人正带着控诉楚婕的“八大罪状”来北京，明天一早就去总部要求调离楚婕。

完全意料之外又似乎完全意料之中：楚婕上任半年来，就不断有人向总部反映她的问题，反映最多的当然是前任总经理老汪了。为此，总部前不久还刚刚针对楚婕做了民意调查，调查结果非常差。尽管如此，程开远还是没有料到管理层8个人会一个不漏地突然来京，看来事情远比想象的严重得多！来不及分析个中原因，程开远紧急叫来人力资源部经理魏雪，让她通知8个人：不准进总部办公室，因为影响太坏！到京后让他们先就近住下，总部会派人听他们汇报。

晚上八点多钟，程开远赶在第一时间去酒店见“集体上访”的8个人。北京的街道上到处洋溢着中秋的节日气氛。一路上，华灯闪烁的饭店门口都是聚餐后告别的人群。看着宴罢分手的人群，程开远打定主意，对楚婕的去留将取决于刘丽云和技术部经理戴文强的态度。这两人曾是楚婕在杭州设备制造公司最倚重的两个人，如果他们还支持楚婕，那说明楚婕在设备公司还能开展工作。他就决定继续支持楚婕。

一到宾馆，程开远就把刘丽云和戴文强分别单独叫到房间里，看得出来，两个人都非常不安，想先解释什么又咽了回去，等着程开远发问。程开远只想知道两个人是不是真心反对楚婕留任。一问之下，两个人口径一致、态度坚决：楚婕如果继续留任，整个公司将马上陷入瘫痪！他俩和其他人一样坚决希望总部将楚婕调离。程开远知道他该做决定了：半年前他亲自任命，半年来也一直坚定支持的总经理楚婕，这次他必须亲自否定了！他很有挫败感，将后面的谈话留给魏雪，一个人独自离开了宾馆。

回家的路上，程开远除了再三问自己楚婕的任命究竟错在哪里？还对老汪这位前任总经理很恼火：当初你那么欢迎楚婕接任总经理，并一再表示非常欣赏她的能力，愿意在副总经理的位子上全力支持她的工作。可是短短半年，你竟然鼓动全体干部上访要撤掉她！其实这哪里是对老汪的恼火，这是程开远对自己的恼火！当初他是那么费尽心机地做出的人事决策，可没想到会这么早又这么激烈地宣告失败了。更关键的是，如果让这种集体上访的做法得逞，将来派谁去都会很难！而杭州厂不改革是不能重生的。

2 谨慎的人事任命

老汪领导杭州设备制造公司的十年，也是这个行业蒸蒸日上的十年，但杭州设备制造公司一直业绩不佳。确切地说，在行业内，“它从业内备受尊敬的一家公司变成业内很普通的一家公司”；在集团公司，“它不是集团里业绩最差的，也是最差的之一”。每次总部开会，设备公司都是问题一大堆，总部早就有换将的打算，但实在没有合适的接替人选，一拖再拖，老汪再过两年就60岁该退休了，找到新任总经理成为迫在眉睫的事情。公司在用人问题上一向稳健，有经常性的员工培训和干部储备计划，崇尚内部选拔，轻易不会选择从外部引进空降总经理。只是公司主要业务是工程服务，杭州设备制造公司是唯一的一家设备生产分公司，十年来一直发展不好，也没能培养出自己的继任领导，没办法，新的总经理还是要去其他分公司寻找。

程开远考虑这个人选至少有两年之久了，直到年初，程开远才确定楚婕是最佳的人选：她领导的上海工程公司一直是整个集团中业绩最好的；虽然是女人，但非常有冲劲。不仅如此，她和老汪都是公司的老员工，互相熟悉彼此私交也不错；上海离杭州又最近，她应该能够兼顾两家公司。但楚婕的缺点也是显而易见的：毫无疑问，她是个业务能手，做事泼辣、雷厉风行；但她带队伍的能力实在不敢恭维，她身边一直很难容得下有独立意见的人。六年时间里，她先后挤走了三任副总经理，而公司上下对这三个人的能力和品行都有着很好的评价。程开远曾经甚至常驻上海分公司都无法调停这些人事纠纷，楚婕坚持要求总公司辞退三任副总。无奈之下，总公司将前后三任副总分别调往他处，三个人后来都取得了很好的工作成绩。所以程开远最担心的是楚婕的团队领导能力，她能领导杭州设备制造公司走向未来吗？

程开远试着和几个当事人谈了他的想法，楚婕表现积极，而老汪也非常欢迎她的到来，愿意在接下来的两年里协助楚婕工作。程开远必须一再确保的是，私交很好的楚婕和老汪，是不是也能很好地共事？

为了确保这个任命的成功，总部开始创造机会让楚婕接触设备公司的销售业务。在正式任命楚婕兼任设备公司总经理之前，程开远利用一切可能的机会考察楚婕和老汪是否可能合作，包括将俩人约到鼓浪屿一起商讨设备公司的未来。前后几个月的时间里，程开远一再叮嘱楚婕：赢得老汪的合作是领导好杭州设备制造公司的关键！楚婕总是满口答应，并对设备公司的未来充满信心。老汪对楚婕的到来也发自内心地欢迎，程开远确信这次的人事安排是没有问题的。

关于这个人事决策的最后一次会议上，总部几个领导还是对楚婕的团队领导能力放心不下，提出了很多这样那样的反对理由。程开远一直沉默地听着，最后，他扫视了一圈会议室里的人，开口道：“大家提到的反对理由我都同意，可是老汪两年内肯定离任，时间不多了，你们告诉我还有谁接替他更合适。”再也没有人开口，是啊，杭州设备公司一直经营不善，楚婕总不会把设备公司做得比现在更差吧？毕竟她领导的上海分公司的业绩摆在那儿。很快，总部下达了人事任命：楚婕兼任杭州设备制造公司总经理，老汪任副总经理。

可就是从正式任命开始，一切都开始有问题了……

3 同事变成了上下级

正式上任之前，楚婕就开始从刘丽云那里陆续要来几年的财务数据。她发现刘丽云的工作能力和责任心都很强；刘丽云也认为未来的总经理在能力上比老汪强很多，而且精力充沛、意志坚强，就像想象中的改革者。通过分析，楚婕认为设备公司发展不佳的症结就出在成本控制上，这是她的强项。虽然上海分公司是工程服务公司，但成本控制的道理是相通的，她决定从成本控制入手改进杭州设备制造公司的管理。上任第一次召集的管理层会议上，她就一再强调：作为总经理，她今后将在设备公司推行精细化管理，通过精细化管理控制流程，节约成本。大家心里自然明白，新官上任三把火，精细化管理就是火的代名词，至于第一把火烧哪儿还来不及想。万没想到的是，第一把火就从老汪烧起了。

从老汪开始烧第一把火也是楚婕正式上任后才有的想法。查看以往的采购、销售合同和差旅报销凭证，她按捺不住地怒火中烧：有的销售合同只有产品名称没有详细规格，有的采购合同可能就是老汪手写了一张白条，出差报销没有事由只有老汪签字……。

楚婕之前和老汪一直私交不错，每当杭州设备制造公司资金紧张的时候，上海分公司经常救救急；每次总部开会讨论杭州设备制造公司的问题时，楚婕也都能热心地帮助老汪找问题，想办法。设备公司发展不理想，楚婕一直觉得是老汪年龄大了，能力有限。可是等她做到设备公司总经理的位子上，她看到的公司管理之混乱和随意都超出她的想象：公司的销售合同漏洞百出，供应商拿着老汪的欠条就能来公司催帐。如果说之前楚婕对老汪有些同情，同情他在公司管理上力不从心，现在她开始质疑的是老汪的态度问题——老汪把公司当成了自己的家，不，老汪成了公司的“土皇帝”，没有任何制度约束。在她眼里，因为老汪管理上的随意，杭州设备制造公司的管理人员不仅能力不足还态度懈怠，老汪是造成这种局面的根本原因，现在要想彻底改变公司面貌就要从老汪开始。要拯救设备公司，首先要改变设备公司管理人员的态度，而管理人员的态度能否改变首先取决于老汪的态度能否改变，因为设备公司已经习惯了老汪的领导，不打破老汪在管理上的权威，新的管理文化就难以在公司得到执行。

4 老汪的悔不当初

老汪现在是公司副总经理，协助楚婕工作。可他发现，自从楚婕从他的同事变成他的领导后，她开始对他指手画脚地发号施令，开始“翻脸不认人”了。

一天公司例会上，楚婕先是批评之前的合同签署太随意，以后签合同必须经总经理同意，随之话锋一转，让老汪把公章和合同章交到她那里统一管理。老汪是个非常健谈的人，现在开会都是楚婕主导，老汪和大家都是只有听和被要求解释的份儿。他似乎没有理由不交合同章，可这明摆着是对他不信任，是对他的能力加人品一并不信任。老汪脸上很难看了，想争辩点什么，想了想又没说出话来。除了楚婕，在座的每个人都清楚地意识到了这些。老汪开始后悔引进楚婕，楚婕也开始发现推行精细化管理远比想象的要困难地多。

一家常年合作的材料供应商吕老板派人来催账款，楚婕一看拿来的合同和单据就气

不打一处来：合同只有型号清单和总金额，没有各个型号的数量和单价，她把要账的人先打发回去。晚上静下心来，她给刘丽云打电话了解情况。原来吕老板和公司合作多年，和老汪交情也不错，公司常有不能现款提货的情况，吕老板可以赊账，当然价格就要高些，而只要老汪认可，财务一向都是照单付款的。类似这样的情况太多了，楚婕简直不能理解老汪的管理方式：老汪如此随意，处理公司的事情像处理家事，这样的领导人怎么能有效地约束下属？她感觉老汪信任的几个采购和销售人员的多少有些问题，怪不得公司漏洞百出，成本降不下来了。她要以这件事为契机给公司所有人、特别是老汪以警示，彻底改变公司在采购和销售上的随意性。

第二天，楚婕让助手通知吕老板，他必须按照公司新的制度规定补齐相关手续，包括每个型号的单价和数量，公司审核后才能付款。吕老板补来的合同单价自然高出市场价格，楚婕以不合理为由拒绝支付高出部分。暴怒的吕老板马上电话找到老汪，碍于多年的交情，老汪硬着头皮去找楚婕，很快，从解释、争辩到争吵，老汪摔门而去。

5 刘丽云的烦恼

晚上楚婕回到上海家中，给刘丽云打电话聊到深夜，了解老汪和其他供应商的类似交易，一再和刘丽云强调这种行为对公司发展的危害性，再三嘱咐她，从此公司没有她的许可不能动用一分钱。第二天，老汪带着吕老板直接到财务部找刘丽云，老汪希望他的旧部能够顾及老领导的面子，把以前的业务像以往一样处理掉。没有楚婕的签字，刘丽云自然不敢违反财务规定，可是老汪的难处她又非常理解，她答应晚上劝劝正在上海的楚婕。晚上的电话又是聊到半夜，在楚婕的原则面前，刘丽云对老领导的同情显得苍白无力，她不仅没能说服楚婕给老吕顺利拨款，而且还被楚婕深刻地教育一番，让她的财务部门在精细化管理中发挥作用。电话里，她非常认同楚婕所说的现代管理理念，但面对老汪时，老领导的苦衷又让她非常同情。

刘丽云很快发现，自己成了楚婕和老汪互相发泄怨愤的中间人。因为老吕事件后，老汪和楚婕已经不能正常沟通了，刘丽云本以为自己可以热心地从中调停，结果反倒是她开始被老汪和楚婕“轮番折磨”。因为要处理两个公司的业务，楚婕白天很忙，只能利用晚上时间和刘丽云在电话里聊，而且总是一聊就到半夜，除了工作就是对老汪的不满。老汪则常常是到刘丽云的办公室倒苦水。更有一天，精细化管理下不能报销差旅费的一个业务员将怒火发泄到刘丽云身上，他愤怒地在电话里威胁刘丽云的安全……压力之下，刘丽云心生厌烦，开始在外面另找工作打算“逃离”。

6 朋友变成了仇敌

老汪和楚婕的关系在恶化，程开远也开始耳根难得清净了。楚婕刚刚上任一个月，老汪打来电话，抱怨楚婕开始“整人”了。楚婕把销售副总、销售部主任全部“挂起来”，让所有销售业务员直接向她汇报，还准备从上海招聘销售副总。确实，楚婕刚打来一个报告要任命这位销售副总，可是杭州设备公司已经乱成一锅粥了，考虑到稳定，程开远没有同意楚婕从上海搬兵的要求。尽管楚婕再三请求，程开远还是不肯同意，他感觉到了一种火药味，隐约就像楚婕以前与上海公司几个副总的矛盾在重演。程开远开始不断

提醒楚婕注意处理好和原先团队的关系，提醒她千万不能重演在上海分公司的人事纠纷了。可他没有看到关系缓和的迹象，耳闻的却是，老汪和楚婕已经上升到拍桌子骂人了。

设备公司经常有资金周转问题，老汪和员工一起集过资，楚婕上任后也从上海分公司调来资金应急。可是今年六月，恰好老汪家里买房急着用钱，房子已经交了押金，急等首付款。楚婕也知道这一点，可是当她知道这笔集资款的利率是按银行最高贷款利率计息，而以往向上海公司拆借的资金仅为一般银行贷款利率时，楚婕愤怒了，这是明显占公司的便宜！她要让老汪和公司的人知道，占便宜的人是要付出代价的。于是，她让财务把账上刚到的销售回款先还了上海分公司的借款，而不提前还老汪的借款。结果，新愁旧恨加在一起，老汪无法克制自己，拍着楚婕的办公桌痛骂她的无情无义。

程开远不是不知道这些，也不是没有提醒楚婕注意处理好与原先团队的关系。但他不可能在每一件具体事务上指点楚婕如何处理，他只能在老汪他们反映问题的时候平息事态，背后再提醒楚婕。中秋节前的民意调查似乎表明事态发展已经非常严重了。除了老汪，公司其他管理人员也都被楚婕逼到了墙角：销售副总和销售部门经理实际上已经被停职，公司销售业务瘫痪，生产随之停顿；面对抱怨重重、又义愤填膺的同事们，楚婕一向倚重的财务经理和技术经理也开始怀疑楚婕所作不是在拯救公司，而是在毁灭公司。

刘丽云和楚婕走得最近，她开始在半夜的电话里提醒楚婕：你说的和做的都很有道理，可要推行下去，要讲究些策略，不能硬来！

意志坚强的楚婕哪里是能够轻易放弃的人！她知道改革不可能一帆风顺，有些底线和原则是决不能妥协的。她像一架永动机一样，每周在杭州连续办公三天，白天忙一天，晚上还要逐一梳理公司的业务流程，起草各种管理表格。她规定公司的所有业务必须在这些新的要求下运行。按照她的指示，每个部门都开始重新建立工作规范。哪怕办公室要处理一部二手车，也不准像以前那样随意找个买主就办理过户了。经手人必须通过规范化的流程约谈几家有意向的买主，还要写情况汇报，由总经理确定交易程序；按照交易程序，每个环节也都要有汇报，总经理同意后才能再接着向下走。楚婕在意的不是车的交易本身，她希望通过这样一项工作训练员工规范化的工作习惯。她非常有耐心地辅导员工反复修改报告。可是已往随意惯了的员工却感到，这么简单的事还需要一再经总经理批示、甚至否定，这就说明这个总经理谁也不相信！

7 楚婕是去还是留？

虽然财务部经理刘丽云和技术部戴文强也坚决要求总部调离楚婕，程开远还是有些不死心，又追问了一个问题：当初你俩可是楚婕的支持者，为什么才半年过去，你俩也这么坚决地否定她？仅仅是因为担心公司业务不能开展？他盯着两个人，刘丽云先是脸涨地通红，犹豫半天后说：“我很害怕。”她迎着程开远疑惑的目光说：“已经好几次了，我按照她电话里的要求把账上的钱拨出去，等她回来补签字时，她却说她没有同意过。”楚婕轮流在上海和杭州两地办公，电话里遥控指挥很正常，偶尔有记不清楚已经做出的决定也很有可能，但要几次三番这样就实属故意了。

刘丽云是程开远亲自带出来的财务经理（程开远曾是集团财务总监），也是公司的

老员工了，他相信她不会无中生有；而且关键是，刘丽云可能是杭州设备公司最后一个反映楚婕这一做派的人了，集体上访的8个人里，每个人都能说出几件发生在自己身上的类似故事。程开远清楚，楚婕在管理行为上已经开始变形了，她树敌太多，不可能再担任设备公司总经理了。

去北京总部的路上，楚婕不断整理着自己到任半年来的工作。确实，她推行精细化管理遇到了不可想象的困难，但在她的努力下，设备公司已经有了一些很好的起色，特别是在基层员工中，他们逐渐认识到以往管理方式的落后，再坚持三个月，她相信公司一定能够走上正轨。只要总部还肯相信她、支持她，她再努力三个月，设备公司的改革一定能够成功的，事实将会教育“集体上访”的员工，她愿意去宾馆与8个人好好沟通。

总部办公室里，程开远的心情看起来比她还糟。她几次等着程开远发问，可是这个以前经常亲切地喊她大姐的上司终于什么也没说，反而沉默着等她自己解释。她很镇静地把一路上整理的工作思路陈述了一遍，然后总结到：“杭州设备制造公司现在正面临最关键的时刻，我的去留意味着对已往管理方式的否定或是肯定，再给我三个月的时间，我坚信能把设备公司带上正轨！”

程开远何尝不愿意再给三个月的时间？！也许三个月真就柳暗花明了。多年的经历告诉他：商场上有太多“胜利往往就取决于再坚持一下的最后努力”的事情。而且，否定楚婕也就是承认自己的失败！何况他现在还没有任何人选可以接替楚婕，让楚婕再坚持三个月似乎也未尝不可，最起码能让自己有时间去寻找下一个总经理……

课前思考题：

1. 程开远应如何解决目前的难题？
2. 在楚婕的人事任命上，程开远所代表的集团犯了哪些错误？这些错误应如何避免？
3. 对杭州子公司的管理层，集团应做出怎样的处理决策？

老陈的制度化管之惑

1. 公司背景

刚刚冲着手下几个大将发完火，又冲动的做出了一人罚款 5000 的决定，老陈陷入了深深的沉思，内心稍稍有点不忍，但是话已经说去了，作为公司的最高长官，不能随便收回来了。

那么，接下来到底要不要继续强制推行新制定的公司制度呢？老陈看起来已经没有任何退路了……

老陈是 A 资产管理公司的 CEO。该资产管理公司隶属于某大型保险机构，是一个独立的投资子公司，专门负责母公司和第三方委托的资产管理。公司手上的金融牌照非常全，可以投资包括权益类（A 股、港股、美股等）、固定收益类（国债、金融债、企业债）、PE 和不动产等各个方面，同时也拥有完整强大的投资决策团队和 IT 系统。在整个行业内，其投资收益一直遥遥领先于竞争对手。

但是，老陈也知道，过去的业绩不能说明什么，整个资本市场竞争越来越激烈。竞争对手正在快速赶上，而资产公司原来取得的超常规收益，更多的来自他自己的个人魅力。

老陈以前是个数学教授，天生对投资有着极其强烈的敏锐度和深厚的专业知识，又有着极强的个人魅力，敢做敢当，经常在市场悲观的时候大胆做多，在市场疯狂的时候冷静看空，因此靠着个人品牌和魅力，在创建资产管理公司的时候，迅速收拢了几个得力骨干，包括首席投资官、首席风险官和首席运营官，以及一批投资经理和资深行业分析师。

靠着独特的市场敏锐度和快速独特地决策流程，该资产管理公司业绩骄人，成长极其迅速。但是，也开始暴露了一些问题……

2. 困惑

公司规模迅速扩大，更多的有志之士逐渐加入，老陈发现随着公司等级层次的延伸，个人魅力和影响力已经离底层的员工越来越远。于是去年开始老陈做了大量同行间的调研，开始模仿业内几个巨头的公司框架，制定了大量的公司规章制度。小到上班考勤记录、职场礼仪，大到成立投资委员会、行政办公会、风险控制会等。

老陈想用团队纪律来约束个性。

老陈认为，人都有贪婪和恐惧的弱点。在大盘瞬间惊心动魄的涨跌之间，人们很容易随波逐流，所以要用纪律约束个性，发挥团队效用，以不动的东西来战胜动的东西，这个不动的东西就是纪律，就是投资策略和我们必须坚守的定力。

老陈还相信，作为领导者一定要高瞻远瞩，让一切尽在自己的掌控之中。作为投资团队的带头人，他的工作未来将只有三项——搭建组织架构、确定发展战略和选人用人。通俗地说，就是做一个精美的笼子，然后让鸟在笼子里飞得更好。

但是没想到的是，制度的推行遇到了极其强大的阻力。大家纷纷表示，为了适应公司层出不穷的制度，现在花在非投资相关的工作上的时间越来越长，精力越来越被分散，而且大家充满了“不被信任感”。（比如上班时间，原来是弹性上班制度，只要保证每天的工作时间就行。现在是准时上班制度，迟到就会扣钱），消极怠工的情绪开始蔓延，最近的投资收益率开始下降（逐步接近行业平均水平）。

导火线在今天的 CEO 周例会中被点燃。按照新的公司制度，每周二早上 9 点到 10 点要求各部门总经理向 CEO 汇报上周工作和投资市场情况。早上过了 9:10 了，大家才稀稀拉拉的入场。老陈的脸越来越阴沉，等到 9:15 的时候，首席投资官、首席风险官和首席运营官还未到场，老陈终于爆发了，直接让秘书给几个领导打电话，然后当场宣布：迟到的领导一人扣 5000 元。

没来的参会人员纷纷赶到，首席投资官当场和老陈起了冲突。原因是早上有个非常紧急的市场利空因素需要投资部门迅速做出决策，首席投资官一大早就召集部门开会，一直忙于制定策略，早就把早上的 CEO 会议忘到脑后了。

但是老陈罚款 5000 的指令已经发出，当着大家的面已经不好收回，只能坚持说：有了制度就要执行，如果临时有事不能参加，完全可以请假……

首席投资官一气之下当时就离场了，气氛陷入僵局，大家你看我，我看你，不知道如何处置。

3. 老陈怎么办

望着一起浴血奋战多年的老战友，老陈百感交集。他也能明白投资官的感受，毕竟是为了公司的投资收益而忘了参会。但是他越来越觉得，如果再有几年他退休之后，资产管理公司还能继续急速前进吗？会不会因为没有了顶梁骨而分崩离析。**制度的建立是根本，但是现在推行过多的制度建设是不是为时过早？或者制度规定的是不是过细了呢？**

现在已经有很多人向他反映（包括首席运营官和人事），资产管理公司作为一个金融投资机构，不是劳动力密集行业，是一个资金和智力密集型行业，全公司 200 人管理着将近 5000 亿的资产规模，与时间赛跑、与消息面竞争是超越竞争对手的唯一法宝，每天干的是“虎口夺食”的行当。在这种情况下，尊重专业，尊重个性和创新就是以前 XX 资产公司远超对手的一个企业文化了。大家也都能理解基本的制度是必要的（证监会和保监会也有基本要求），但是过于细致的规定就让人很不舒服了。

对老陈而言，随着公司规模扩张，如何留给公司永续经营的一个基本框架，是越来越紧迫的需求。他本来已经决定，不管有多大的困难，强制推行各个层面的规章制度，规范企业运作架构是今年的工作重点。但是，矛盾显然越来越深化了。

类似本文开头的矛盾还爆发过几次，而且还是高层之间的公开冲突，底层员工只能默默忍受，但都是怨声载道。另外，年后有几个资深投资经理失望地离开，投资业绩开始下滑了。

面对董事会的质疑和员工的不理解。“我到底应该怎么办？”老陈陷入了深思……