

刘老板的人事烦恼

(陈戈)

1. 背景材料

在美丽的粤东平原、毗邻汕头市的地方，有一个有着“中国食品第一镇”美誉的侨乡——潮安县城的庵埠镇。早在 100 多年前，庵埠人就掌握了加工凉果、腌制瓜菜的手艺。当地人因地制宜，努力耕耘下，食品工业渐成规模，成为庵埠传统的加工项目。庵埠镇虽小，占地只有 31.5 平方公里，人口只有 12.6 万人，但在上世纪 90 年代初，伴随着改革开放的春风，小镇却拥有 658 家食品加工厂。

在 1983 年，一个名为爱群食品厂的企业悄然成立了，主打产品是“嘉应子”、“话梅”等凉果。当时的员工不过十多人，不足万元的资产是他们的全部家当。他们紧紧把握住改革开放的历史性机遇，在资金周转困难、技术力量薄弱的不利条件下，狠抓质量，以其纯正的口味和优良的质量赢得了消费者的好评和喜爱，逐步奠定了产品的市场基础。

到了上世纪 80 年代末，庵埠镇产业结构开始从原来的腌菜、凉果、肉脯三类发展到糖果、饼干、饮料、膨化食品、炒货、奶制品、豆制品、面制品、果蔬腌制品、调味品和保健食品等 15 大类 2000 多个品种。产品行销全国 29 个省、市、自治区，部分食品还打入国际市场，远销东南亚、中东、欧美等 40 多个国家和地区。在这一食品产业转型升级的浪潮中，爱群食品厂也没有停留在利润率较低，成长幅度有限的“凉果”生产，他们在不断完善产品的同时，更积极开发新产品以满足市场需求。

到了 1992 年，伴随着邓小平南巡的春风，爱群食品厂的发展迈向了一个新的台阶。他们率先进行股份制改造，并更名为广东 YSL 食品有限公司。YSL 敏锐地观察到中国乳品业的快速发展趋势，并于 1996 年起开始生产奶粉，1997 年花费巨资引进新西兰全套生产设备，开发生产营养奶粉系列产品。在良好的政策支持、日渐壮大的市场和成熟的消费需求的共同推动下，YSL 等潮汕食品企业获得了难能可贵的发展机遇。但是，如何把握这些有利的外部因素成为众多企业共同面对的问题。显然，真正推动企业发展的核心优势竞争力只能来自企业内部。

为了增强企业的核心竞争力，YSL 通过对市场进行深入调查和定位，确立了“人无我有、人有我优、人优我精”的生产理念，提出依靠人才实施科技兴企的总体战略，通过引进

国内外先进的生产设备，聘请了具有丰富经验的食品工程师，努力提高产品的质量和技术含量，从而使 YSL 奶粉、豆奶粉等名优产品享誉全国行销世界，成功树立了产品品牌和企业形象。如今，该公司占地面积 26 万平方米，拥有各类专业人才及工人 3000 多人，拥有 10 多条国内外先进的食品生产线，主要生产奶粉、麦片、豆奶、米粉四大系列 200 多个品种，其产品畅销全国及东南亚等地，先后荣获了国家免检产品、中国驰名商标、中国名牌等多项殊荣，入选了中国 500 最具价值品牌，成为一家以由乳业、营养保健、印刷、包装等 7 家公司组成的现代化大型集团企业。

是什么力量推动着 YSL 超常规发展呢？公司老总在访谈中多次表示，“人才是我们最重要的资产。因为品牌是企业的旗帜和名片，是产品在市场的通行证。作为名牌产品，其质量就是根本。要想在生产中追求产品的高质量，提高产品的知名度与美誉度，把企业做成百年企业，首当其冲的都是人才。道理很简单：只有高质量的人才，才能生产出高质量的产品。员工的素质决定着品牌乃至企业的发展高度。在 YSL 集团一步步的成长脚印中，正是大批高级技术专家、营销专家、财务专家等专业化人才，缔造成了一支蓬勃向上的高素质管理团队，在打造出产品质量与企业品牌中起着决定性的作用。YSL 坚信：企业竞争，就是科学技术的竞争，管理水平的竞争。而科学技术的竞争与管理水平的竞争归根到底还是人才的竞争。只有新生人才，才能迅速地发展科技，提高产品科技含量，提升企业的管理水平，不断壮大自己的企业。

为了迎接新一轮的市场挑战，YSL 集团主动抢占人才竞争的制高点，广纳高素质外来人才，构筑支撑企业发展的全新智力平台，不断优化人力资源结构。比如，他们每年都和国内各大高校联合，引进一大批有知识、有能力、有抱负的青年才俊加盟到集团中来，为 YSL 注入新的动力与活力。他们也意识到，学无止境。随着时代的飞速变革，科学技术的日新月异，只有通过不断的学习充电，才能牢牢把握时代的命脉，站在竞争的制高点。因此，YSL 集团致力于建立良好的培训机制，通过内部讲师培训和外聘讲师培训，让员工在工作中学习与成长，提升自己的专业技能与管理能力。他们不断完善用人机制，创造员工提升的机会与发挥的空间，保证内部的优秀员工脱颖而出，各尽其才，发挥潜能；他们还创造性地根据每个员工的不同特点，为员工量身定做明确的发展方向，采取了综合培训、考核评估和内部调动等方式，在实施过程中抓落实，让有潜力的人有所作为，有才能的人各尽其才，使员工的素质得以不断提高，人力资源得到合理调配。他们还引进有效的激励机制和管理体系，使之制度化，程序化，流程化，比如利用末位淘汰制，给员工压力，也给员工动力，推动员工每天不断进步。

要想留住人才，还必须让他们对企业有归宿感。在“一心一意办实事，实实在在求发展”的过程中，YSL 致力于一个理念的落实，即“集团就是一个大家庭”。只有这个“大家”发展了，各自的“小家”才会殷实。这样一来，为了企业的整体目标，更为了彼此的“利益交集”，员工们兢兢业业，勤奋拼搏，对企业管理过程中出现的问题提出合理化建议，实现了全员参与管理的效果。YSL 还善于营造一种富有人情味的工作与生活氛围，尽量让每一位员工找到“家”的感觉。管理层关心基础员工福利的改善，推行薪资改革，实施有薪假期限、年终奖金等多项福利政策。近年来，还经常开展丰富多彩的节日文体活动：如春节趣味运动会，棋类竞赛、篮球比赛，组织员工外出旅游，让员工一起分享企业成功的喜悦。最重要的是，在 YSL 集团，人才得到了尊重，员工的潜力得到激发，通过员工的发展推动企业的发展，最大限度地发挥人力资源的效应，增强企业的向心力和凝聚力。

企业要创新，要发展，要成功，就要打破传统的经营框架与落后的管理体系，全面实行规范化与科学化管理，在生产中实现流程化、制度化、信息化。但是，在规范化、制度化、科学化过程中，肯定会有些人无法适应企业改革与发展的需要；在企业的二次创业中，引进新的人才，势必对某些元老带来或大或小的冲击，原有的人力资源结构必然要进行重新配置。显然，这一过程不可能是一帆风顺，那么他们是怎样尽量减少改革过程所带来的负面效应，更为有效地优化配置人力资源的呢？下文将才组织行为学的理论角度，以一个故事化的方式，重新呈现他们在人力资源改革过程所遇到的客观问题以及解决途径。

2. 案例叙述

阳春时节，粤东大地一片春暖花开的景象。当和煦阳光透过办公楼巨大的落地玻璃，轻轻地打在刘老板略带皱纹的脸上。此时的刘老板春风得意，安稳地坐在超豪华的办公桌前。他的眼前是一片现代化的大型工业园区，一辆辆满载成品的大卡车，正络绎不绝地排着队等着出货，它们载着财富，也寄托了刘总的希望，开赴神州大地数十个省市。此情此景，刘老板的嘴角不禁露出了不易察觉的笑容——这么多年的风风雨雨，我刘某人终于熬了过来。正在此时，秘书推门而进，小声问到：“刘总，吴副总刚才找你，说是湖南的厂房快完工了。问你要不要过去看一下？”“不用了，老吴全权负责就行了。他办事我放心。”刘总很干脆。“哦，那我马上转告吴副总。”话音未落，秘书已疾步离开。

其实，秘书心里早有答案——凭刘总吴总几十年交情，这些都是客套话——都是自家人，还用多说吗。老吴何许人？对于刘老板来说，不是兄弟，胜是兄弟。忆当年峥嵘岁月，五个毛头小伙子，五个简易旅行包，五双破皮鞋，虽没有出生入死，上刀山下火海，也算是走南

闯北，历经磨难。常言道，“患难见真情”。刘总始终没有明白：那么好的兄弟，创业些年头，那么大困难都挺过来了，为什么企业刚刚上轨道，兄弟间围绕着利益与权力的矛盾反而有增无减？也许刘总那三个兄弟更来气——刘某人太绝了，企业做大了，赚钱了，就把我们几个老人家一个个地驱逐出场。

当局者迷，旁观者清。企业大多数人都知道箇中故事。早在上世纪九十年代初，全国食品市场还没成熟，业内大型的制造企业屈指可数。当时刘老板带领着几个伙伴，赤手空拳跑市场，通过在全国几个大中城市设立特约经销点来扩展生意。没有资本做深加工，只能靠两条腿一张口，当然还有过硬的产品质量。当时所得的微薄收益，扣除掉巨大的运营成本，已经所剩无几。那时候，五个年轻人虽说是“企业高层”，月收入也不过一两千，业绩不好时连吃饭都成问题。不过，那时五个人还是挺开心的，相处也很融洽。五瓶啤酒，三袋花生米，一盘炒田螺，就是他们聚会时的全部家当。日子虽然拮据，他们却很乐观。他们憧憬着更美好的明天。

凭着潮汕人吃苦耐劳和精明能干的特质，慢慢地，他们的企业越做越大，经销网点逐渐遍布全国各大省市，在原有经销网点下面开始分设了二级，乃至三级经销点。随着企业规模的扩大，刘老板却有点高兴不起来。他心里很清楚，几个创业元老都是小学文化，初中都没读过，斗大的字不识一个。以前打市场靠经验、靠悟性，靠冲劲。现在竞争一激烈，什么情况都有可能发生，特别是各地各级的复杂数据都得整理分析，企业经营要引入信息化系统，要建立现代化的管理流程。光凭胸前的一个“勇”字，就是搭上几把小米加步枪，“兄弟们给我冲”！也打不过人家一个正规军啊。

还有一件事情，刘老板至今记忆犹新：当时，公司根据高速发展的需要，新招了一批员工。新人新气象，刘老板想着这下可好，老企业注入新血液。为了更好地团结大家与鼓励上进，就安排几个元老上台给新人们说上几句吧。很简单的事情，结果就卡了壳——没有一个元老愿意上台发言，元老们个个学会了踢足球——其实刘总也知道，元老们的工作能力不差，就是讷于言敏于行——以前都是干活的，没怎么耍过嘴皮子，再加上没什么墨水，也就没什么底气了。连一个小小的企业会议都弄不起来，刘总心里发生了微妙的变化。他想，以前管几摊事，还勉强过得去。现在企业大了，市场大了，单枪匹马肯定不行。招人吧，就得管理人，领导人，激励人。这些事情，元老们能行吗？

在观察了一段时间之后，刘老板终于忍无可忍了。他下定决心，一定要给这些元老办一次素质拓展训练班，尽快提高他们的现代企业经营管理的综合能力与业务素质。上面通知一下，元老虽然表面不说，但心里都在嘀咕——刘某人是不是看不起我们了？不行，我们一定

要给刘某人一个下马威。第一次课，上午九点正式上课，高薪聘请而来的培训老师，等了一个小时，才盼星星盼月亮盼来了几个开国元帅。台上老师话还没说几句，元帅们就翘起了二郎腿，点起了中华烟，谈笑风生起来——还不时挤兑下台上的老师——“要不要也来一条醒醒神？”那位老师见状不妙，第二天只得请辞作罢。情况一反馈到刘总那里，刘总勃然大怒：“好啊，他们几个居然跟我示威？敬酒不吃吃罚酒！”于是乎，刘老板随即下达了另一个文件，以后所有每周销售情况都得按照周报格式整理，通过电脑网络形式准时提交。这下子，几个元老再也坐不住了，他们气冲冲地跑到刘总办公室，劈头就问：“刘某人，你是不是存心想整死我们？”刘老师见状，搬出了打好的腹稿：“大家先别急，且听我慢慢说来。”刘老板小啜一口茶：“第一，刘某人今天所做的一切，都是为了公司长远考量，为了大家将来可以赚更多的钱。只有企业好了，大家才会更好。第二，刘某人做事，光明磊落，不针对个人。所作所为无非都是为了企业管理的现代化。第三，我觉得，从公司长远发展考虑，大家，包括刘某人我自己，从今天开始都得加强自我学习，不学习就不会进步，不会进步终将被市场淘汰……”一番晓之以理，动之以情，把几个元老镇得一愣一愣，一时找不到话反驳。半晌，气鼓鼓地扔下一句话：“当年你穷得叮当响，没有我们，你有今天的风光？现在可好了，翻脸不认人……就你素质高，没有我们，看你能做成什么事情？你走着瞧！”

这一席话不经意间传遍全公司，上上下下人心惶惶。大家预感将有什么大事发生，办公楼一时间笼罩在“山雨欲来风满楼”的紧张气氛之中。半个月过去了，大家尚且相安无事；一个月过去了，公司依旧天下太平。就在大家以为，这件事情不了了之的时候，这四个元老在一夜之间好像集体人间蒸发了一样。见不到人影，手机打不通，邮件也不回复。在这几个高层直接领导下的四个主要经销部也刹时间与总公司断绝了联系。这下，刘总可真急得象热锅上的蚂蚁，他连夜召集几个兄弟开了一个会，会上他们达成了一致共识——不惜一切代价，找到并搞定这几个老人家。在搜索了漫长的48小时之后，湖南省终于有人放出风声——四个老人家正聚集在湖南某市。机不可失，时不再来。兄弟几个人披星戴月，急赴湖南。通过当地关系网络的再三引见，他们终于得以坐了下来。昔日峥嵘战友，如今翻脸成敌，见面难免有些“面阻阻”。一番客套话之后，切入正题——老人家的利益将来如何保证。经过五轮公开的团体作战，不下十次的个别攻心突破……一番激烈斗争下来，最终形成的格局是，该事件中的一个主导成员主动辞职，刘总私下给予六位数的安抚金；其中两人调离主要岗位，权力缩减的同时保证其待遇福利不变。还有一人，即开头提到的吴副总，由于工作能力较强，仍保留其岗位和权力。对于这一事件，公司对外宣称，高层人员系集体出游。

两岸猿声啼不住，轻舟已过万重山。元老问题得以初步解决，刘老板开始盘算着新动

作——怎样给成长企业寻找新的动力？经过猎头公司的运作，拥有丰富外资企业管理经验的李经理出现了。话说这个李经理，能力自然不在话下，能里能外，还深谙为人处世、进退有节的学问。他心知，三个元老正虎视眈眈地盯着他，一招不慎，可致满盘皆输。所以，一方面，李经理推行细水长流的渐进改革，平时在三个元老面前也是毕恭毕敬，即使面对他们的冷嘲热讽也是处之泰然。另一方面，他在工作上兢兢业业，把主要精力放在新兴市场的开拓上，日子不长就做出了有目共睹的卓越成绩。这一切，刘老板看在眼里，明在心里。他知道，企业的发展最终得靠能跟得上形势变化的优秀人才，积极引入并充分利用职业经理人势在必行。他也知道，不可轻易“动”元老，而应该把他们先养起来，以维持企业和谐的氛围。刘老板也注意协调好元老和空降兵之间的关系，“一碗水端平”，不以一方压制另一方。路遥知马力，日久见人心。经过了三年左右的考验，李经理这个空降兵逐渐赢得了全公司上上下下的一致认同，甚至三个元老为之折服，私下慨叹“江山代有人才出”。与此同时，两个能力跟不上形势的元老也意识到自己的权力已被逐步架空，地位已今非昔比。观察到这一心理变化，刘总先是旁敲侧击，投石问路，看准时机成熟之后，便与元老摊牌；元老自己心知肚明，给足刘总面子，主动辞职。刘总也是通情达理之人，“两位元老既然投之一桃，我刘某人也应报之以李。”于是，刘老板以公司的名义给予两位元老相当丰厚的经济补偿。不费一兵一卒，没有满城风雨，企业的高层管理人员在悄无声息中得以新陈代谢。于是，李经理最终奠定了他在刘氏企业第二号人物的江湖地位。

讨论题：

1. 你觉得，“元老集体出走”这种做法合适吗？为什么？
2. 假如您是老板，您会处理“元老集体出走”这一事件？
3. 试想一下，分别从老板、元老与职业经理人的角度分析这一系列事件。
4. 你觉得，刘老板将元老一步步驱逐出场的做法合适吗？如果不合适，要怎么处理好？
5. 如何从“人力资源规划”的角度分析本案例？

注：本案例取自发生在 YSL 公司的真实事件。经过多次访谈与资料收集整理而成。虽然进行了适度的文字修改，基本保持了该改革进程的关键情节与受访者的主要态度。

汕头大学商学院教师自编案例