



王总应该怎么办？

周一，下午四点，晃眼的阳光已经变得温和，办公楼里的暑热和焦躁也慢慢退去。此刻王总的眉头紧紧皱着，他翻着手中规划部提交的销售数据，目光停留在客服部的那一栏。这些或空白或过于整齐的数字让他觉得事有蹊跷。是规划部统计失误还是客服部有意隐瞒？或者是其它的什么原因？王总拨通了规划部主管的电话。

“高明，你报给我的销售数据仔细核对过了吗？”王总问道。

“数据都复核过了，最后是由我审核后上报的。”高明是规划部的主管，年纪不大但是工作兢兢业业，王总非常欣赏他。

“那客服部的销售数据是怎么回事？这个报表是对他们销售情况的实际反映吗？”王总相信高明作为一个老员工，一定知道一些自己不了解的情况。

电话那头的高明顿了一顿，回答道：“这个情况有一些历史原因。客服部真实的销售数据向来只有张董掌握，对其它部门和领导都不公开。我们也只是根据他们报给我们的数据提交给您。至于这个问题如何解决，还需要您再和张董协调。”

王总明白这一定涉及了企业内部的敏感问题，怪不得高明对此讳莫如深。挂上电话，他觉得自己需要全面深入的了解这个他刚刚接触的公司的现状和历史。

正在思考，门突然开了，闯进两个面红耳赤互相指责的人。王总一看，是客服部的主管李冠和维修部的主管赵煦力。对于公司这种破门而入告状的情况，短短一个月，王总已变得见怪不怪。这一次，王总了解到，争吵的原因是一个客户投诉室内的外墙处至用户水表处的用水设施出现了漏水的问题。维修部认为按照公司文件规定——墙体以内设施均应由客服部负责，而客服部认为公司文件中规定的墙体是内墙体，而客户出现漏水的设施位于外墙内、内墙外，还应该由维修部负责。

王总了解了情况之后，对他们说：“我们的服务承诺是‘接报供水紧急故障，1小时内到达现场处理。接报水管道冒水，2小时内到达现场处理。’因为你们争论应该由哪个部门派人维修，客户的水就多漏了半个小时，我们的成本总也降不下来，客户满意度总也提高不了，你们是否从自己身上认真总结过原因？”王总的语气从开始的平缓变得严厉，两位主管从争论不休到低头不语。毕竟才来公司不久，王总缓和了一下情绪，对他们说道：“责任和分工不明确，不只是你们两个部门的问题。公司会尽快出台文件清楚界定部门的权责。请你们从公司和客户的角度出发，做好最近的工作。”王总的动员起了效果。维修部的主管赵煦力想了想，表态道：“那我先派人去修吧。但是这种情况一再发生，我们部门的员工总觉得在替别人干活儿，不满情绪很严重。”说完径自出了办公室。客服部的主管无奈地对王总说：“客服

本案例为中南财经政法大学2009年“中华财务”管理案例大赛专用，版权归中华财务咨询有限公司所有，未经允许，不得以任何方式复印、传播、转载。

部的员工现在实在分不开身。所有的人都去催水费了，大家都怕完不成任务。再说客服部要负责部分用水设施的维修，我们部门的员工也觉得很不合理。不如交给维修部统一安排。请王总替我们反映反映。”

两位主管都走了之后，办公室重新归于平静，王总不禁回想起公司成立之初的情景——彩杰水务有限公司去年正式挂牌成立，由 A 市水务集团有限公司与某国彩杰水务集团共同投资组建。A 市水务集团有限公司是 A 市市属国有独资企业，其前身为 A 市自来水公司。作为一个老国企，A 市水务集团内部也体现了许多其他老国企的相似情况。碰到类似需要相互协作的情况，大家习惯是退缩。部门领导和员工都深谙：“干好了，谁也不说好；干坏了，则群起而攻之。”自然就产生了扯皮现象。推诿扯皮直接影响了工作程序的执行，影响了最后工作的质量和公司的形象。对客户服务的承诺仍然停留在口号的位置。

而王总所代表的彩杰水务集团，前身是 1853 年成立的某国通用水务公司，有 150 多年水务经营管理经验，目前是全球最大的三大水务集团之一。

王总曾听说，在合资后成立彩杰水务公司后，外方派出了有多年水务行业相关管理经验的郑总任总经理，成为彩杰的外方最高代表。郑总对 A 水务集团情况的复杂程度认识不足，没有对合资所引发的利益和文化上的差异做充分的了解。A 市水务集团内部“官本位”意识根深蒂固，董事长、厂长、经理大多缺乏“职业化”的思想准备，往往把“做官”作为奋斗目标。因此在经营中求稳怕变、不愿冒险，惟恐失败而丢“乌纱帽”。对于外方带有很强的抵触情绪。为了防止自身的领导地位被动摇，中方领导在郑总出差时做出了一系列工作安排，使得郑总实际被架空。在出差归来后，郑总在协调部门利益的时候，会遇到其他领导很强势的压力。有时和中方领导交流，想听听他们的建议，却全然没有人理睬，总是摆出一副“这是你的事情，你没处理好，我也没办法”的姿态。导致郑总对公司内的事情更加无法监控了。一段时间后，郑总在无奈之下只好离开了彩杰水务公司，而公司里面中外两方面的矛盾也更为突出了。

了解了这种情况后，作为继任者的王总感到自己的压力很大，对于合资公司到底如何融合的问题也有了深入思考。通过对公司历史的回顾，王总看到，A 市水务集团的前身 A 市自来水公司，自上世纪 90 年代中期以来，多年均处于亏损状态。他们逐步意识到，必须要进行根本性的改革，完全进入市场化，引进有强大资本实力、技术水平、管理能力和先进服务理念的水务投资和运营机构，才能提升整体素质和市场竞争力。所以 A 市水务集团才会合资引进资金和技术，与世界水务龙头企业——彩杰水务公司签约。A 市水务集团仅希望外方能给他们提供雄厚的资本和先进的技术，而不希望他们插手到公司内部由来已久形成的管理方式与错综复杂的人际关系

中，尤其不要干涉高层领导的权利和利益。想到这些，王总暗下决心，自己一定要让这种局面有所突破，把这次备受社会各界瞩目的合资取得双赢的效果。

天色已经黑了下去，办公楼里的人都已经下班了。王总习惯性地看了看明天的工作安排，从刚才的思路中回了回神，决定先集中精力组织好明天的竞聘动员大会。自公司改制以来，公司的管理水平与管理效率还不能满足公司发展的需要，公司领导班子研究决定对组织架构进行调整，并对 45 个中层岗位实行竞聘上岗。这是一次中层管理人员的大换血，王总期待通过这次竞聘选拔优秀人才，改变老国企一贯办事拖拉、工作患得患失、面对责任不敢承担的作风。所以对于第二天的竞聘动员会，他不仅做了充分的准备，也寄予了很大希望。

第二天的竞聘动员大会现场——王总正在为参会人员做动员讲话，他说：“竞聘工作的开展，势必带来现有人员的优胜劣汰——我们现有的人员是否具备与岗位相匹配的素质条件、适不适合我们企业的市场化机制、什么样的人能够胜任这个岗位、在这个岗位上要实现些什么目标、如何实现这样的目标等等，这都是我们考核的内容。要在人才选拔任用上营造一种竞争的氛围，建立一种公平的机制，形成一种优胜劣汰的环境。竞聘上岗通过公开竞争、择优录用，将给我们的管理队伍不断补充新鲜血液，给各部门、各单位人员队伍建设带来蓬勃生机与活力，让富有管理经验和业务技术能力的人员不断充实到管理队伍中来。”

看到台下的员工有些疑虑的样子，王总强调说：“我知道我们企业几年前曾经搞过内部竞聘，许多同志觉得这项工作流于形式，更多的体现了领导的安排，不能反映真实的管理能力和专业技术水平，导致有的同志对是否参与此次竞聘有顾虑，甚至有抵触。这次我们请了专业的咨询公司设计了竞聘的程序和内容，由第三方参与，让公司内的领导尽量少的涉及竞聘工作，保证竞聘的公平性。同时公布了竞聘每个环节的程序，让每一个参与竞聘的员工都对竞聘工作有充分的了解。我相信，有大家的积极参与，此次竞争上岗工作一定能取得圆满成功。我也祝愿所有参加竞聘的同志沉着应对，发挥出最好的水平，为企业建功立业。”

王总的讲话博得了台下参会人员的热烈掌声。看着大家跃跃欲试的表情，王总非常欣慰。这次竞聘工作是彩杰水务的重要举措，通过人事制度改革在企业内部形成能上能下、能进能出的充满生机和活力的用人机制，营造一种竞争的氛围，建立公平的机制，使企业的人力资源始终处在一个结构比较合理、队伍相对稳定的状态，是竞聘的意义所在。而中方的领导会施加什么样的影响，王总还不得而知。面对员工踊跃询问竞聘相关情况的场面，他盼望着本次竞聘能够顺利，最大限度的保证公平公正的大方向，为合资之后的融合和发展起到良好的作用。

从竞聘动员大会结束的当天下午开始，参与报名的和进行询问员工络绎不绝。通过对汇总的申请表格进行严格的资格审查，最终确定了参加笔试的人员名单。笔

试测评通过 5 套试题确定竞聘候选人的基础素质和一般管理能力、专业能力和知识的和岗位—性格特质匹配性，能比较客观地反映出参与竞聘人员的真实水平。当笔试成绩出来后，王总第一时间拿到了测评结果。他看到一些有能力的年轻人通过了笔试，也有一些从老国企沿袭下来的中层领导在考试中不合格，这基本上达到了王总对这次笔试效果的期待，突然，王总发现生产部主管徐强的名字旁边赫然写着“自愿退出竞聘”。为什么通过了笔试测评却又选择退出呢？徐强是一个非常有工作能力的年轻人，虽然是在老国企里面成长起来的，徐强却并没有被不好的风气同化。工作勤勤恳恳，从对公司的发展提出建议、进行生产经营情况分析，到清点固定资产、汇编当年和历史统计资料，他都亲自把关，能够发现问题，想方设法解决问题。王总认为他如果在竞聘中正常发挥，完全可以在更重要的位置发挥自己的才干。但这一“自愿退出竞聘”的情况却让王总始料未及，他急忙把徐强叫到了自己的办公室。

“为什么要退出竞聘？”王总单刀直入，语气中透着关切和焦急。

徐强此时的心情十分复杂，但面对王总的质疑，他无法将自己的压力和盘托出，仅仅是无奈的解释道：“这也并不是我个人的意愿。我本想通过这次竞聘，让领导看到我多年工作积累和锻炼的成果，给我一个更大的平台发挥自己的价值。但是也许是平时只专注研究业务，没有得到领导的信任。高层领导认为我的能力不够，通知我下次有机会再参与竞聘。我毕竟还年轻，也许自身高度还不足以胜任，所以这一次就只能先放弃了。”

王总此时非常清楚，徐强肯定受到了来自中方领导的压力，但如何帮助徐强解除这道压力呢？王总考虑了一下，决定先去找中方副总——吴总了解一下情况。吴总是搞技术出身，一直致力于推进公司的技术发展角度，因此是同外方沟通比较顺畅的中方领导之一。王总到了吴总办公室，先是简单寒暄了一下，然后假装不经意地问道：“我听说徐强自愿退出竞聘了？怎么回事啊？笔试都参加了，才说要退出？”吴总没想到王总会为这个事情直接找到自己，当时慌了神。他一直对于合资后中外双方高层之间复杂的人际关系感到头疼，总觉得自己无力招架。但是中方的一把手——他的直接领导——张董，又是一个非常强硬的人。张董和王总之间的矛盾往往会首先在吴总这里爆发，安抚哪个也不合适，帮腔哪个也不对，时间一长，他的为难情绪越来越严重。现在的吴总再次陷入了尴尬的局面，他虽然清楚事情的原委，也清楚王总明白是中方在违背竞聘的初衷，但他的尴尬地位却使他不能理直气壮地回答王总的询问，只得唯唯诺诺的说：“大概是张董找徐强谈话了吧。既然徐强同意了，也许他也认为自己能力不够。还年轻，以后还有机会……”

王总看到吴总吞吞吐吐的样子，也猜出了八九分，于是让吴总跟他一起去了张董办公室，同时把徐强也叫了过去。王总开门见山的说：“张董，徐强递交了竞聘

申请表，说明他是有参与竞聘的意愿的。经过审查，他也符合竞聘部门主管的资格。很多以前的中层领导都在笔试测评的环节被淘汰了，徐强的考试成绩我看到了，很优秀。对于他突然提出退出竞聘，我感到很吃惊，所以找到他了解情况，发现他还是继续参与竞聘的想法的，您看是不是让徐强继续准备进入演讲答辩的环节呢？”

张董面沉似水，并没有理会王总，而是对徐强说道：“你还想参加竞聘么？我们本想安排你担任研究员，也可以发挥你的才干。领导们反映你还是更适合做一些研发的工作，竞聘中层领导还缺乏管理经验。不过，你如果一定坚持非要参加这次的竞聘，我们也不会阻止。”这与其说是同意，不如称为威胁。徐强感觉自己进退两难，一边是王总的支持和自己对事业的期待，一边是张董的暗示和压力，他该如何表态呢？

王总看出了徐强的迟疑，但他告诉自己，一定要借这次事件力保竞聘的公平公正，让彩杰水务摆脱从前老国企复杂的裙带关系的束缚。

A市水务集团多年来在人际关系方面的价值取向主要是人人听命、依附和归属于自己的组织。集团内部十分看重非正式渠道的关系，并以此作为其自身发展的社会资本，给企业带来很多的消极因素。由于历史较长，人际关系极为复杂，甚至出现了相关业务部门的领导是夫妻、叔侄关系的情况。公司内部的领导和员工都相信有关系才能办成事，但其实发展和维持关系费时费钱费力，给企业和员工自己造成很大的负担。

想到这些，王总没有迟疑，当着张董的面对徐强说：“张董既然同意了，你就准备参加演讲答辩吧。我会对负责竞聘的中介机构说明情况的。”说罢走出了张董的办公室。同许多管理者一样，他感受到的不仅公司高层间的对抗，更有改革给自己带来的实实在在的压力。

然而出乎王总的意料，才回到办公室，他就接到了张董的电话，让他马上回去。王总急冲冲返回张董的办公室，只见徐强低着头，缓缓的说：“王总，我觉得自己的能力还不能够胜任中层领导，工作上我接受领导的安排。所以这次竞聘自愿退出，感谢您对我的鼓励。”

张董依旧不发一言，徐强无奈地看向地面。

王总明白，彩杰水务目前除了浓厚的传统老国企意识之外，还有长久以来形成的只负责贯彻领导意图的工作方式以及严重的消极、推诿、回避的工作态度，而他一直倡导的通力合作和强烈的对外竞争意识的形成，在彩杰水务还有很长的路要走。看来，自己必须重新思考应如何推进下一步的竞聘工作，未来应采取怎样的管理方式。