

浅谈外企职业经理人如何在民企中脱颖而出

强娜娜

(中国人民大学商学院,北京 100000)

摘要:新环境背景下,企业人员工作环境的转变变得频繁,外企人员在原先的工作场所培养了先进的管理理念、规范化处理问题的经验以及优秀的职场素质,但也具有思想被规则束缚、行动迟缓、人际关系淡漠以及难以融入团队等问题。外企人员如何有效地在民企新环境下脱颖而出成为了研究的核心,本文通过研究两种企业文化、背景的区别,从外企职业经理人的特点着手,从不同视角关注两者的融合和进步,力求探索外企职业经理人的发展轨迹,更好地突出自身的特点。

关键词:外企;职业经理人;民企

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.36.142

1 前言

企业的所有权、法人财产权和经营权实现分离,就有了职业经理人。这个职业最早出现在1841年,因为经营管理失控的铁路企业发生了客车相撞事件,而引发了对企业管理的思考,职业经理人应运而生。多年来,在华外资企业培养了众多优秀的职业经理人,他们在各自职场和行业内发挥着重要作用并为企业带来了巨大收益。与此同时,飞速发展的民企因其特有的文化与管理方式,使很多职业经理人望而却步。需要说明的是,本文之后提到的民企主要是指处于发展扩张期尚未管理完善的民营企业,不包含已经经历过改革而使内部管理趋于完善的企业。近些年来,随着市场和经济的不断发展,国内民企的数量和规模逐步扩大,运营成本、员工数量及业务内容的改变,给企业内部管理提出了很多挑战。尤其是企业上市的各种要求,让民企逐步意识到需要有专业的管理人才,用科学的管理方法帮助企业更好的运行下去。然而,被光环化的外企职业经理人究竟有何不同之处?

2 外企职业经理人的特点

一个合格的职业经理人,是一个优秀的计划者、组织者、协调者和控制者。拿人力资源来举例,人力资源职业经理人需要有全盘规划人力资源工作的全局观和前瞻性。从中长期的人员编制、人才战略和薪酬战略的定位,员工职业发展规划的设计,到短期的年度人力资源工作计划,都能做到有目标,有节点,有条不紊。而在完成计划和目标的过程中,要做好人岗匹配,适材适所,效能最大化。同时,需要分别做好向上管理和向下管理,把握业务开展方向和组织和高层需求是一致的,并能准确的传达贯彻给团队成员。围绕“人”这一主体,全面做好一切工作。如何结合公司的经营战略,布置好人才战略是人力资源经理人的重要职责。简单来说,就是结合经营战略,识

别好眼下及中长期公司需要的是何种人才,如何获取人才并保留住,结合企业发展同步做好人的发展。做好这些,需要有在职场中常年培养起来的工作习惯和处理问题的经验技巧。而现实中很多案例告诉我们,民企独特的企业背景和已形成默认共识的职场规则,给很多外企跳槽来的职业经理人当头一棒,表现出水土不服。面对翻倍的高薪或者连跳几级的职位,让多年在外企遭遇职业天花板的经理人选择放手到民企一搏,但之后又因为各种文化冲突和不适应,最终失败。笔者周围最短的有不到一个月就又果断从民企离职的,并忠告那些还在犹豫跳与不跳的人需要充分评估民企的工作文化,三思后慎行。

3 外企与民企的不同对比

究竟是民企的哪些问题给多年在职场摸爬滚打、处理过无数复杂案例的外企职业经理人如此大的冲击,并无奈选择放弃。笔者尝试访谈了多位从外企跳槽到民企的职业经理人,结合了自身多年在面试中和来自外企民企不同背景候选人的沟通内容,以及自己在外企,民企以及中外合资企业的工作经验,尝试分析了外企和民企的不同之处,总结有如下几个方面:

3.1 管理层面

(1) 外企大多沿用海外总部积累已久的管理理念和规则,适当本土化后,在企业管理中会快速形成一套管理规范,并按照执行。公司自上而下有明确要遵守的标准,人人都自觉践行契约精神并接受管理和监督。而民企往往是利用自身的一项或多项优势做大做强后才开始思考管理,所以制度的完备具有滞后性。管理健全前往往就靠“人治”、靠老板的英雄主义和个人承诺。职场管理中存在较多没有标准靠主观判断,打擦边球甚至扯皮的现象。对于初来乍到的外企经理人,除了要适应错综复杂的职场环境还要马不停蹄地发现问题并完善制度,让职场尽快

进入一种合规良性发展流程中。

(2) 外企往往是在本国事业取得成功后才会扩展到海外,对于业务流程设计和岗位分工多半心中有数。不同部门间的业务分工和上下游关系,不同岗位间的职责定位和权限设置等都有规则可循,清晰明了。而一些民企定义业务流程不够明确,每个人都是按照自己的想法在做事情。但由于边界不明确,前后顺序不清晰,容易出现重复作业,流程和时间冲突等问题,导致大量资源浪费,也容易激化职场矛盾。

3.2 工作习惯

(1) 人在职场中时时刻刻都在和周边同事打交道。大概带给外企经理人最直观强烈的冲击感就是彼此间的工作习惯不同。外企工作讲究方法论,喜欢总结出最简单有效的方法并交给他人沿用。往往大家遵循的工作方法都大同小异,互相一点就通。外企还讲究沟通与汇报,确保上下游、前后流程中的伙伴都能实时共享信息。为提高沟通效率,大多数人喜欢用电子邮件。如果沟通事宜比较复杂还会用到 PPT 等工具,提炼好关键语言后发给对方参考。如果邮件沟通还不能够充分理解,还可以通过会议跟相关人员说明,以确保理解的一致性。相比之下,民企就形成了很大的反差。民企工作很明显的一个特点是“速度”,无时无刻不在行动。这种速度也体现在较外企没有充分时间去计划并评估风险,让腿走在了大脑的前头,也没有时间去跟伙伴沟通。正是这样的速度,给民企在瞬息万变的国内环境中争得了生存下去的资源,当然也会带来很多问题。部分民企比外企似乎更喜欢“撕”,在外企里很少看到两个人当众冲突,面红耳赤,而在民企会见怪不怪。前面没有时间去做的沟通,往往遇到利益冲突的时候就会被激发出来。

(2) 前面提到的对于工作的规划性,还体现在日常工作的方方面面。外企人有个特点就是做好时间管理。全年规划,季度计划,月度计划,周计划,每天的工作都要安排得清清楚楚,一目了然。“磨刀不误砍柴工”,每天上班后一定要梳理一天的工作安排,确保所有工作都能按时完成。如果是和别人相关的业务还要给对方预留足够的作业时间。职场不是一个人在工作,每个人除了思考自身之外还会考虑和上下游关联方的业务关系。前一流程出现延误,及时告知后道工序,以便重新调整业务日程规划,尽量减少延误带来的损失。然而很多民企对于“速度”的要求,使得很多人没有日程的观念,想到了就做遇到问题再改。想必对于初入民企的企经理人,经常会被身边的队友搞得每天如过山车一般,身心俱疲。

3.3 人际关系

(1) 外企中的关系比较平等,在职场中有上下级,但

更多只是权限和汇报关系的区别,不太会让人觉得职位高就高人一等。高职位除了表示拥有较大权力外,也意味着要承担更多的责任和风险,所以外企管理者通常比较谨慎,手持权力也要慎言慎行,面对下属要拿捏有度。这体现在相处方式上,外企间的同事关系通常就只是工作关系,下班后你是你我是我,偶尔有一些聚会也大多是以工作为目的,不太会聊到私人的话题,彼此间相处有“边界感”。也体现在称呼上,外企间彼此习惯称呼名字,这种相处方式使得管理者也不会觉得自己身有特权,反而会因为职位高而对自己有更高的要求。在部分民企,管理者风格相对粗暴,工作中的部下有时甚至会演变成生活中的助手。有时会让大家私下关系变得很好,工作中的各个小团体也就形成了起来。

(2) 外企注重人才有序地迭代,有老人带新人的文化。从基层到高层需要经过必要的历练,往往走到高位也会相对年龄较大。虽然近些年来外企干部也明显呈现出年轻化,为职场注入新鲜血液的年轻人也被关注,但由于外企编制的限制和人力资源发展的计划,往往会控制应届生的比例,呈现出职场平均年龄相对偏大的现象。民企少了很多条条框框,需要人随时可以招聘,发现不适合也随时可以让其离开,使得相对职场呈现出年轻化的状态,尤其体现在高管和干部层面。现在不难看到一个 90 后带团队的中层管理骨干,也不乏 85 后的高管。这也是吸引大批外企经理人转身投奔民企的原因之一。年轻人带队伍,虽然少了很多成熟的经验积累,但却为团队带来了新的想法和大刀阔斧开创事业的魄力与勇气。

(3) 权利的个人化。无论是外企和民企,大老板的意见都很重要但程度不同。外企中即便是老板的意见也需要想办法在规章制度中有据可依。但部分民企面对老板的个人权利很难用制度做到约束,最后反而会修改制度。

3.4 对人的看法

(1) 外企的“人”是职业人,每个人加入进来后承担一切定义好的职责,赋予相应的权限。老板对你的信任从录用上岗的那天开始,对你的能力和价值判断也依据规则定义。上司个人喜好不能完全左右下属的评价结果。在工作中所展现出来的能力更具影响力。相反,部分民企的“人”更多的是社会人,上岗那一刻你的权责尚未被定义清楚,对你的信任还在老板的考察中。一旦获得信任工作就会获得更多的主动权。老板个人对你的评价至关重要。而这种评价也会相对主观。经常听到某个企业空降的部门主管上任即委以重任,年纪不大学历经历普通,就是因为是现任领导的老部下。他的绝对优势的就是足够的信任,不同阶段中信任感有时确实会比能力更重要。

(2) 外企我们常戏称“流水的将军铁打的兵”,大多数

外企的高管都是委派的且有一定任期,公司三年河东三年河西很常见。每一任高管更替前后,整个职场不会有太大的变动,每个人仍旧是按照既有规则做事。而民企的上下级多了很多“江湖色彩”,团队领导的变动可能带动整个团队的变动,到了新的职场继续一起搭伙儿干事业。

4 如何能在民企中脱颖而出

我们不能回避现在外企经理人流入民企已经成为一种趋势,虽然有很多人因为不适应而选择离开,但仍有很多人在民企中留了下来。如何在民企中脱颖而出,游刃有余呢?笔者想从以下几个方便来谈一下想法。

首先,是确保能先站住脚,活下去。外企人进入民企后很容易有一种“优越感”,有一种高人一等比别人能干的错觉,这种心态要转变。之所以用“错觉”这个词,是因为原本外企经理人来到民企通常就会存在短板。在拥有一些先进的管理理念、规范化处理问题经验以及优秀的职场素质之外,也具有思想被规则束缚、行动迟缓、人际关系淡漠以及难以融入团队等问题。所以不存在谁比谁优越,只是两种文化和价值在冲突中扬长避短的过程。外企经理人要充分运用共情力,在理解两种文化不同的基础上学会理解与接纳,让自己尽快真正融入到新的环境中,宽容开放地和新伙伴们打成一片,赢得其信任。完成这个蜕变需要勇气也需要自我认同。从繁华的CBD到郊区的创业园区,从西装领带公文包到休闲格子衫运动鞋,从员工年会上的红酒香槟到项目庆功会上的白干二锅头,适应了民企的文化氛围,双脚才能站稳。

其次,要因地制宜在民企中开展对管理的探索而不是一味套用外企的做法。外企的专业性体现在方法论和思维方式,但需要结合企业情况作出变通而并非照搬。要充分了解企业实际情况,既保留既有优势又可以用外企的经验增加新的优势。外企经理人进入民企后,先要完善制度、流程、职责权限。将企业由“人治”发展为“法治”,让大家更加明确自身的职责,各司其职,各尽职责,效率也会得到提升。要注意的是制度和规则的完善都不是一蹴而就的,需要一个过程,在实施过程中不断地修正迭代。从0到1本身就是很伟大的进步。同时,规则的制定一定是自下而上提议,自上而下贯彻执行的。不能让水平的部门间自行制定规则与划分权限,因为永远也无法理清达成一致。

接下来需要做好的是价值层面的建设。这就好比是人,有了骨骼和脉络作为机制,血液才会流通,精神层面才可以运转和升华。相比外企而言民企的离职率相对较高,人才保留问题比较突出。外企的离职率能控制在给个位数,民企的离职率高居不下,甚至可能接近50%。离职率一定程度上反映了员工对企业的满意度和敬业度。外

企的雇主品牌排名较高的原因在于奉行明确的人才价值观“尊重,信任,培养”。这种人才价值观极大提升了员工的职场效能,激发了员工的内驱力,从被动的付出劳动变为主动地劳动以实现自我价值,通过不断地学习施展和职场实践,锻炼自身能力实现自我突破。如何做好将这种价值观导入民企呢,高层的沟通与认可是必要的,需要让其理解到人才对于企业的意义,企业忠诚度高的员工才是最持续创造价值的。至于如何落地层面以人力资源为例,可以将尊重员工和人才培养写入公司企业价值观,设计适合不同类别员工的职业发展通道,企划职场培训等实现人才发展,企划福利项目关爱员工等,增强人才的职场幸福感。

再有一点就是抓住机遇,当机立断,放手一试的精神。我们应该反思这个时代企业究竟需要怎样的经理人。外企和民企管理中各有利弊,很多外企经理人适应了做事之前充分评估风险,做好沟通之后再施行。这,但企业也因此错过了很多机遇。很多外企鼓励大家的提案思维,但很多提案都在评审过程中被质疑的声音所扼杀。这种习惯不能带到民企,要学会加速,并承担风险。决断力是衡量考验一个职业经理人的重要指标。民企决断较为果断思考较少,外企有自己决策的方法论,两者尽量结合起来评估利弊,短时间选出一个相对合理的方案。同时为了更好的决策,需要日常的关注和积累,对于公司经营战略的把握和分析和相关信息的收集和思考,都会有效提升决策的速度和准确度。

5 结束语

综上所述,做到入乡随俗,尽快适应好新的环境;构建规则机制,把好人才价值观,尊重人且重视人;不停止学习的脚步,及时决策。能做好这些的职业经理人总会在民企中脱颖而出。

参考文献

- [1]陈果.民企管理要向外企学什么[J].宁波经济(财经视点),2017(11):60.
- [2]张亚君,刘俊振.外企经理人进入民企的扩组织文化适应及影响因素研究[J].跨文化管理,2015,3(02):134-151.
- [3]韦敏.职业经理人入民企之道—访利亚德集团首席运营官姜毅[J].企业管理,2019(07):45-48.

作者简介:强娜娜(1989,5-),女,汉族,籍贯:山东省青岛市,学历:本科,研究方向:企业管理方向。