6. 人际关系总揽①：如何搞定你的员工 （下）

2019-02-13 21:51:38

接上一把，来讲 1 到 10000 的转型期如何盘员工。

1 到 10000 这词有点抽象，定义各不同，我说个最传统的定义方式，符合以下属性的都可以粗犷认为是这个阶段

- 走股权融资口的，到了a轮
- 感觉公司不用你咋管，也可以**稳定保持**你内心能接受的盈利水平的。比方说，不管你做什么，只要不是玩那些特别虚的概念，一上来就是个买卖，离钱近，每年净利能有个 500 万，刨除淡旺季因素，每个月表现相对稳定，那么我认为已经是超越从 0 到 1 了。

反正差不多这么些个吧，没 cover 到你情况的你也适当融汇贯通下呗，个么这章就这种状态下的盘员工问题。

一、招聘原则概述

从 1 到 10000 的过程也好，或从 0 到 1 的中后期阶段也好，招聘或

遇鱼听雨，请加微信501863613

者说任何一种人才招募方式，跟刚开张那会儿肯定不太一样。刚开张那会儿，我之前也说了，无非就是找几个苦干的老实人，别给你添堵，做好支持工作，然后大型发挥你自己的强项，谋求增长，活下去。

但从 1 到 10000 的招聘原则是什么鬼?

我觉得首先要看公司现阶段的【增长瓶颈】属于那种类型。

从 0 到 1 你已经做得不错了，但是所有人到这时都有个焦虑——我怎么才能赚更多。

说白了，再高的收入，连续 3 个月都是同一个水平，你也不高兴，边际效应递减。所有的企业焦虑都来自增长的放缓。

“赚更多”通常靠资本和渠道，但这事儿不在我们讨论范围之内，融资和 pitch 合作方的问题我们未来再说。

现在说内部人的问题。

关于内部人维度的增长瓶颈，我粗略分为2类
a. 苦力不够多
b. 你脑子或者光环不好使

先说 **a. 苦力不够多**

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

苦力不够多是个什么概念呢?

比方说，你是个搞电商平台的，经过你“不懈的努力”和你爸爸“不懈的砸钱”，你用户已经迎来了大型的爆发，眼瞅着你平台上的产品种类（sku）已经满足不了人民群众日益增长的需求，他不可能总是复购老货，人民群众需要买新货了。

我们假定，你脑子特别好使，你自己就是个金牌买手。

且，你有钱招人，而且你也没有别的更重要的事儿要做。

且，只要你招到了买手，你的 sku 数就指数型上升——**对应的所有主要矛盾例如净利也会上升。**

如果是这样，你只需要招足够数量的买手就可以了。

苦力的定义：不需要过多专业知识、相对门槛较低、有一定劳动密集型特征的职位。

说白了，扪心自问一下你的主要矛盾是什么，然后再扪心自问一下，解决问题的关键，**是不是其实就是多雇几个苦力——【人口的问题】，而不是【人才的问题】。**

你还是需要更多苦干的老实人。

这种【人口的问题】，在某些情况下甚至不局限于早期阶段，而是在一个巨大的商业帝国依然存在。

一个极其有钱的公司，都有可能不需要什么人才，只需要人口。

你作为企业主，你可能赚大钱，变首富——但有可能，你身边的人才数量还是很少。

避免断更，请加微信501863613

什么样的企业符合这类特征?
垄断性的企业，或者核心壁垒特别高的。

举个最夸张的例子。

在 20 世纪的知名港澳及东南亚富豪，因为出身于后殖民时代的特殊历史背景，拥有极大的政商勾结空间（通过在战争年代，借助家族关系和华洋混杂的种族身份，倒卖基础物资发家，战后又与新的掌权者私相授受并达成某种默契），由此取得了某种特许经营权，然后这成了他们最大的现金流来源。

比如澳门赌王何鸿燊即是这样的典型代表，他在上世纪 60 年代即获得了博彩行业的特许经营权，即**垄断权**。 **which means ， 他的主要现金流来源，完全没有竞争对手。**

如果你还需要跟别人竞争，也许你的员工还需要动动脑子。但如果你垄断了，不需要竞争了（甚至在东南亚地区，赌博到底服务于什么样的政治目的想必大家也十分清楚），你的员工就真的不需要动脑子了。

因此，时至今日，当赌王四姨太骄傲地对众人说“澳门每 3 个人就有 1 个人为何先生工作”，她在为“何先生创造了多少就业机会”摇旗呐喊时，还有一条没说——**这些人本质上是在干一个劳动密集型行业，他们不需要聪明，他们的薪水因为这个工作属性，一定不会很高，并不会分享太多这个垄断产业的红利。**

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

基于这样的逻辑，可以插播一个思考题：

那些风险投资人总是问创业者“你的壁垒是什么”，是出于什么目的？

2 种可能性。

【可能性一】 别人问他也问，他也不知道为什么问，因为他是个傻逼，这种可能性占 99%（我们会在未来的章节探讨怎么喷回去）。

【可能性二】有 1% 的投资人知道问这句是什么目的：**有壁垒的公司，对外，具有核心优势。对内，管理成本比较低，人均产能又很高，那么投你钱你多招些人来，是不是就能指数型上升。**

这种管理成本低体现在，因为你有壁垒，所以你招便宜货能发挥更大的产能，实现更大程度的剥削。
比如说，一个无壁垒公司，你招一个月薪 1 万的人，他产生 10 万的产能就不错了，但一个有壁垒的公司可能产生 1000 万。
市面上的超级大公司，尽管也会以丰厚的薪水和期权邀请到基层员工里最牛逼的（也是看在他悟性好，好教），但如果我们从投入产出比看待，一定是壁垒越大的司剥削力度越大咯：）

不说大司，说中司，或者小司以上中司未满，您。

扪心自问一下，你的主要矛盾，你期许的主要增长点，是不是可以通过纯粹增加人口来实现？

你不一定在市场上拥有壁垒，但如果你自己的脑袋和钱还能再多带

5018363613

3、5个人——那你就优先解决人口问题，而不是人才问题。

对真正的人才保持观望就好，去加人口吧，然后让老员工带带，这是一种效率优先的思路。

因为对苦干的老实人，只需要考察是否苦干和具有基本的悟性，也比较好带，招聘进度通常也很快，人来了就能实现产能提升——那作为正式招聘的优先考虑项十分合理。

人才在绝大多数时候不是最重要的。疯狂强调人才的意义，绝对属于毒鸡汤。

在不需要人才的时候引进人才，只会对你造成内耗——我讲过。

看到这里你可能会觉得，很 sb 啊，政治不正确啊，人才怎么能不重要啊什么的，但我的结论就一条，**开公司，什么才叫个牛逼。**

拥有超强的品牌力、占领用户的心智，已经是牛逼了。

还能咋的更牛逼?

绝大多数员工从事劳动密集型工作，属于苦干的老实人，没有思想，没有战略思维，就是拼命干。

为什么牛逼:

- 管理费用低，剥削力度大，人均产能高
- **有壁垒，机制牛逼，能保证即便是便宜员工也可以靠人口多干成**

避免断更，请加微信501863613
避免断更，请加微信501863613

大事——这竞争对手咋比。

星巴克的全球品牌力和市场占有率是碾压 costa 的，这里面有很多原因，资本、timing、甚至来自哪一个国家…但这里还有一个很小众而强烈的原因——星巴克做咖啡的员工比 costa 便宜。为啥呢？因为星巴克是自动咖啡机，按下按钮就好。costa 是手冲，还得学习。

（问题是对于流行咖啡品牌，口味完全不是主要矛盾，costa 也并没比星巴克好喝到哪儿去）

讲这三不着两的话纯一个目的：别对人才这么饥渴与迷信，有时候你面对的只是人口问题。

你必须从意识形态上认同，
在保持不错的增长的前提下
公司没什么人 > 公司有很多劳动密集型的人 > 公司有很多聪明人
前者比后者牛逼。

公司的牛逼不在于你管了几个人，而在于你弄了多少钱，尤其是小小的人口赚大钱。
当一个理性人，别跟民间那种以“管了多少人”为牛逼依据的小农思想互动。

好，告一段落。再说 **b.你脑子不好使**
这就对应着我们之前说过的【帮你摆平问题的人】。

在这里展开讲讲“摆平问题”中的“问题”到底是什么：

避免断更 请加微信501863613

【种类一】随着公司外在市场影响力的扩大，所面临的专业性及合规性问题
【种类二】随着公司内在人口数量的扩大，所面临的管理问题（你发现你自己确实管不过来这一大帮子人了）

这 2 种是截然不同的处理方式。

关于【种类一】，你需要专业人才，以弥补公司某些方面专业性的欠缺， 这样的人才不一定立刻担任管理职位，而是运用自己的专业，更好地支持公司发展。

比如说，公司做大后，你的财务知识不够了，你得请个好财务。
你做互联网+的，用户越来越多，你需要未雨绸缪防止技术出现重大bug了，原本的技术架构比较简陋，可扩展性比较弱，你要找个好码农。
如是等等。

对于【种类一】，遵循的原则是

- **为了省钱，更为了不内耗，专业人才只进当下重要的**
- **对于此类人才到港的 timing，做到心里有逼数**

某些专业人才，到港的 timing（时机）是肥肠有套路的。

举个例子：

如果你公司走股权融资那个路数，然后你作为一个创业者最终的目标是套

避免断更，请加微信501863613
避免断更，请加微信501863613

现。那么你在 a 轮以前，几乎都不需要什么像样的财务，一个普通的会计、分得清科目、清晰就可以了。你的重点放在业务上。

但你在 a 轮以后——你一定需要一个会做账/能填坑/合理避tax的财务主管了，因为下一轮的 fdd（财务尽调）就会较为苛刻。

毕竟是奔着资本化走的，所以你可能需要一个工作 5 年以上的财务。

在 a 轮以前 3 个月你就该跟各种候选人撩一撩了，因为这种较为高级的职位你需要留够挖人的周期。

但 a 轮的时候是否要招一个“大HR” 呢？这其实就不一定必要了。因为你有可能人口少，你自己管理起来也许更有灵活性；你势头正劲，劳务纠纷应该不存在；你集约型扩容，不需要招聘太多人。

于是——**只进当下重要的，不重要的坚决不进，谁说都没用，投资人说也没用，他不懂。**

btw，投资人的投后部门为了刷刷存在感，经常试图伸手向你输送一些资源，你可以撩一撩，但你不见得要。要求你建立冗余架构的意见，你必须要果断镇压。

再说种类二。

【种类二】随着公司内在人口数量的扩大，所面临的管理问题

说白了，就是除了干基层工作的人，你可能需要管理层了。

你为什么需要管理层？**有且仅有一个合理的原因：你需要更多的时间和精力去做别的事。**

提一道思考题：**你，真的，需要更多的时间和精力去做别的事吗？**

避免断更 请加微信501863613

我个人的经验是“未必”。

绝大多数行业，除非有机会“当上风口里的猪”，或者迎来了行业的春天，或者本身具有垄断性（如同赌王一般），否则**绝大多数时候，你真的不需要通过空降高管的方式，刻意放空去做什么**（因为手下人已经承担了最基层劳动，你已经不干脏活儿了）。

如果只是资源整合，吃顿饭喝顿咖啡聊聊天，你完全可以用你的业余时间去做。而且你也不需要太多无效的资源整合。

避免断更，请加微信501863613

绝大多数时候，伟大的战略思想来源于无数次实践和观察中的灵机一动。
伟大的资源整合来源于双方都是闷声发大财的人，原本就搞得很不错，相聚是缘，干柴烈火，一拍即合。

一言以蔽之：放空个屁。

（就好比很多创业者套现以后所谓的“闭关”一样，没卵用，脱离社会和人脉，随后就一蹶不振——**你不身处在商业的氛围里，你就不可能通过空想和阅读做出任何有商业价值的事**）

好吧…我们假设你真的需要时间精力去做别的事，你需要一个管理

层，那么：

- 本着信任检验原则，平时多认识几个业内某条业务线的管理人士，作为影子内阁或者顾问，保持友好亲善
- 本着信任检验原则，老员工提拔比空降新员工更好

避免断更，请加微信501863613

最终落实为谁，还是看客观情况，因为变量较多。但归根结底一句话**【充沛的信任检验】是【委以重任】前提。**

在此只多说一句，只有你爱到发疯的外人，才是适合的空降兵。（否则，完全可以是鸡鸡肋肋的影子内阁、幕僚或者顾问)

空降兵的选拔标准应该比内部提拔的标准更高——你要相信这世界上绝大多数人不过是庸人而已，所取得成就大概率是平台带动的，而你在这种概率下选一个没咋经历过信任检验的人，显然是相对不靠谱的。

空降的管理层充满了风险，一会儿我们在管理章节来讲。

此刻先说 2 个**被严重忽略**的、选空降兵的招聘考察细节。

- 较为关键和高层的空降兵，你们得熟，对他做了什么、有什么人脉很清晰，别搞社会招聘那一套。
- **即便成功案例是真，你要充分相信，在 95% 情形下，他的成就绝大多数为平台所赐，因此，更重要的反而是他这个人的执行能力和配**

避免断更，请加微信501863613

合水平——比如能否跟新的部门合作。你大可云淡风清地问一些部门对接的相关问题。理由是，一个在 a 司做出成绩的部门老大，常常因为在 b 司领导一个地位不同的部门而扑街，或者因为文化问题而跟别的部门合作不到一块去。**配合能力really really matters—— 因为空降兵的使命通常是接着历史的盘子进行实干，而不是拓荒。**

再说一句，做生意**最 low** 的两件事

- 第一，一卖不出去就打价格战，战败国家的娼妓都是这样，但战胜国的娼妓就知道打扮自己、挖掘新玩法、打品牌。
- 第二，一有什么困难就想着找空降高管，而且动不动跟所有人都“一见钟情”，没见过世面劲儿的。

避免断更，请加微信501863613

二、公司变大的管理方式

公司变大，管理的方向在于什么?

首先，你的主要矛盾依然是明确的，比如说，可能依然是净利（当然你也有可能是别的）。

无论你是否拥有管理者， 你依旧是将主要矛盾与他们的工种结合起来，并落实为个体灵活的 KPI 。 (上篇文章所示，在此不做赘述)

换句话说，从 1 到 10000 的过程中，公司的管理目的依然是不变的——围绕主要矛盾。

但是搞法有几个主要的变化

A）管理权需要【逐渐】下放给管理者。

B）引进【企业文化】，只为解决问题（绝对比你想象得复杂）

C）保持组织架构的灵活性

避免盗更，请加微信501863613

A) 逐渐下放的管理权

此事主要对应的是**【帮你摆平问题的人】。**

我们回顾下问题的 2 个属性：
【种类一】随着公司外在市场影响力的扩大，所面临的专业性及合规性问题（大概率新聘，因为公司原本没有“这么专业”的人士）
【种类二】随着公司内在人口数量的扩大，所面临的你资深精力不够，或者能力不够垂直，须有人帮你承担管理问题（老员工提拔 or 空降均有可能）

信501863613

如同括号所示，来源又分为 2 种

- 老部下提拔
- 空降

不管是什么问题属性，什么来源， 他们都不可一下子获得管理权，

而是需要循序渐进。

理由：

- **老部下可能没有管理经验**
- **空降兵对公司不了解，如果一开始充分放权，容易胡来**

尤其是空降兵，当真问题多多

常见问题有2

- 第一是经验主义——明明还没有很了解你的公司，上来就要按照自己原来的方式去做，这有可能是极其不合适的
- 第二是中层干部惯用伎俩——你把权放了，然后你就对这条线不太关心了，很多细节你不掌握了，**然后他就可以用信息不对等去跟你argue** (争) **很多事**，比如要更多的预算或更多的员工。然后他莫名其妙招了一堆员工，某日跟你不爽了，携众人，扬长而去，没准哪天还变成你竞争对手了。

是不是耳熟能详、身临其境?

管理权是需要逐渐下放的。如果这些人因此不开心，可以酌情使用一些文化上的伎俩，一会儿说，现在先说逐渐下放管理权的机制问题。

避免断更，请加微信501863613

第1条方法论：

首先，暂时不要确定明确的汇报关系，比如头半年，都可以很暧昧。

这方面有很多tricks。

避免断更，请加微信501863613

比如说，一个互联网公司，产品经理这个工种，早期阶段有 2 个人，都跟你汇报，现在你觉着你没空弄了，而且他俩能力也不是特别行，需要找一个人“带一带”，这时候你从外面挖了个产品总监或者高级产品经理。

你一开始就跟这个人讲好：
还是希望你多认识了解公司，包括公司资源啊，对接部门啊，因此在头 2 个月内，暂时整个产品团队都跟老板汇报。

2 个月是一个学习周期。
头 1 个月你不要期待这个人有任何作为，主要看他的配合度、对接能力、理解能力。一个中层领导，在此刻，最重要的是无缝接棒。
到第 2 个月，你们可以就管理本身进行探讨。

别忘了，我们有试用期，**试用期的存在价值是为了开人不赔钱，光明正大地不赔钱。**

避免断更，请加微信501863613

对于空降兵，重要的是给够信任检验的时间，因此，当他提出“无试用期” & “极短试用期”的时候，要明确拒绝。
拒绝的招数很多——例如说投资人要求的啦等等。
（当然我觉得一开始对试用期这么敏感的人本身可能也有点问题）

试用期你大可以全薪，而且如果你们有年终奖，甚至于说期权 vesting 什么，也可以把试用期算进去——这些利好政策，目的是让试用期的长度显得合理，我认为对空降兵提出半年试用期比较好。

空降兵，半年足够，不行就开了。通常第 3 个月不行就可以开了——当然，如果你按照我之前说过的招聘方法论，你也不至于总是遇到太烂的人。

方法论一的主要细节就在于，
a. 一开始讲好
b. 试用期

以及
c. 作为老板的你，在【管理权逐渐下放期】，应该是一种什么样的尿性?

避免[illegible]，请加微信501863613

c 问题，（在头半年中）主要分为 2 点

1）鼓励基层员工做好支持工作

你要考虑到著名的人性缺陷：嫉妒、不服气。

无论你这个管理层是老部下提拔的，还是你空降的，总有一批人从原来的“向你汇报”转变为“向对方汇报”，看上去就好像降级了一样。这方面情绪你要是安抚不好，下属极有可能会使绊，对于知道的事儿也

做不到言无不尽。

既然已经弄出一个管理层了，接下来的目标就是让他无缝接棒，获得基层员工的支持是肥肠重要的。

做生意本质上是一个平衡多方的问题，对外你要平衡上下游和资方，对内你要平衡公司的各个层级，从而达到自己的个人目的。

如何鼓励基层员工做好支持工作？ 恩威并施

- 其一，好好介绍下这个人，哪怕他是你的老员工，介绍这个人的优点与能力，把他树立为一个不错的学习对象。
- 其二，哪怕是刚开始，也要树立一种“此人可以决定你们生死” 的幻觉，如果不这样，基层员工依然习惯性认为取悦你才是唯一重要的，**视此人为竞争对手而不是顶头上司。一个上司决定不了下面人的生死，这个上司就是个傀儡。**

举一个例子

我曾经管理一家电商公司的产品和运营。拥有一批产品专员，随后引进一位产品总监，产品部门每周会有一次例会，我会参加。
在产品总监入职时，我肥肠认真地介绍了这个人，介绍他来自xxx公司，曾经操盘过xxx案例，跟着他可以学到很多东西（我讲了很多故事）——光环感是非常重要的，就像马云说的每句话好像都很有道理因为他有钱。
我在这里发挥的作用是，从侧面暗示这个人的能力很强，值得学习，另外，一个“业务魅力”很高的人，如我上一篇所说，很多人会产生讨好他的

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

潜意识。

并且，我明确当着众人的面说，大家要互相学习，总监需要学习公司存量的产品逻辑，这方面大家要言无不尽，做好支持工作——“**你们可配合着点儿啊，因为从现在开始，你们 OKR 中的配合度部分将由他来判断，随后 KPI 的数据部分也会由他来设计。**”

实际上，那时依然是由我垂帘听政来判断基层员工的 OKR 和 KPI ，此事我与这位总监业已提前说过：“我在会上所说的这一切纯粹是方便你树立威信，但早期你的主要工作依然是学习”。

2）帮忙拉近对接部门的关系

此事主要是针对空降管理层。

空降管理层初来乍到，往往对公司各部门之间的配合方式不太了解，而且人有思维惯性，总是习惯性认为自己原来那套对接方式是没有问题的。

冲突难免发生，**如果你不在中间斡旋，作为新人的空降管理层极有可能成为其他部门眼里的软柿子——然后，他自己的下属也会觉得他不行。**

举例子：

我做过顾问的一家算“传统行业”的食品公司，他们负责研发的主管，基本每 48 小时要跟财务吵架一次。

避免断更，请加微信501863613

问题背景如下：

- 老板跟财务是老熟人——如同我之前所说，很多老板养一个财务可能养了十几年，直接导致财务本人...确实也有一些倚老卖老。

老板之前跟财务有过毛利率方面的约定，比方说 50%，且价格不能高于xx，才给报批。

- 招这个研发主管是因为之前的产品确实销路不畅，想看看引进个新人能带来啥样变化。

研发主管的思想是：卖不出去就是因为成本低，用料差，难看难吃。做好一点点，卖贵一点点，没问题。

- **老板的主要矛盾是净利。**

在双方各自打了一些小报告以后，老板必须出面说话了。

在这里，请看，固然财务有些倚老卖老，但本质上跟老板是一头的，经历了信任检验；研发主管未经过足量的信任检验，**但眼下，他是【业务提案】的唯一供方。**

其实老板也不懂，只是局面很尴尬。在此之前他问过我这种问题的解决办法，我的回答是：

首先你要告诉他们你的主要矛盾，what do you want。

如果说之前的基层员工还不需要知道主要矛盾，主要依靠你指哪儿打哪儿（理由我上一篇说过），那么一个资深财务和一个资深研发主管，应该具备**消化主要矛盾并利用自己专业为之服务的能力。**

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

在这个核心之下，一切争端有了解决的基础。
他们的 KPI 当然还是跟他们各自的工种密切关联，那么无论是财务还是研发，KPI 都不可能完全是你的主要矛盾。
但这不重要，**重要的是，当两个对接部门由于各自 KPI 不一致或什么其它原因产生冲突时——谁的方案更契合你的主要矛盾，可以作为一个评判指标。**

第二，你要让新人小剂量试 1-2 次。
因为确实没有固守一个规则的道理（否则那些巨头都死绝了）。而且鉴于你的主要矛盾是净利，财务如果卡毛利率，从逻辑上并没有直接的关系。
更重要的是，当你有一个问题亟待解决但一直没被解决时，小剂量试是唯一的出路。新人与老人的冲突，既有可能是“新人不懂公司”也有可能是“老人不懂行情”。

非此即彼的预设完全不合理也没必要。

避免断更，请加微信501863613

如果可以小剂量试，你就可以站在新人这边，打打哈哈，“诶财务不就是帮我们提供支持的嘛，那就xxxx小剂量试一下，约定一个预期的效果，回头再改进。”

最终，直到第 3 个月你才逐步开始授权，直到过了试用期才充分授权。

在头 2 个月，你是他的师傅，开会你都去。
决策问题还是需要请示。
如果员工来越级汇报，你也要把他叫上，并且跟这位基层员工说，下

次拉上那谁一起说。

但到第 3 个月你可以陆陆续续把一些边角活儿直接交给他，随着信任检验越来越多而加强剂量。并在第 3 个月进行某些事项的公开授权。

总结起来，这个人的 title 叫什么，跟他实际拥有多大权力没有关系。还是要看信任检验做到哪一步。

很多空降管理层都对此事有很大意见，抱怨早期阶段的权力太小，施展不开。
我个人的想法是，如果他们有意见，**一定要连哄带骗地镇压——相信我，没有哪家公司是因下属个人的聪明才智而牛逼。**
你能接触到的来给你当管理层的，说白了就是野心勃勃的普通人而已，一开始就彻底掌舵只会胡来。

第2条方法论：

管理层的 KPI ，是业务 & 管理的混搭, 越往后越偏重于管理

这个人行不行，是用 KPI 量的。此时众所周知。KPI 这个东西，在

避免断更，请加微信501863613

上一课我们说了，服务于主要矛盾，时常调整，很灵活，但那是基于扁平化的小公司从 0 到 1 的阶段。

从 1 到 10000 的阶段就有一些 tricky 了，因为 2 算 1 到 10000 ，9999 也算 1 到 10000 。
总结起来，就是你给管理层设计 KPI ，基于**业务&管理的混搭，越往后权重越偏向管理。**

原因如下：

- 对于空降，早期 KPI 业务权重高，是为了检验他自己是不是个**水货**，要是业务都做不好，试用期内赶紧让他滚；对于老干部提拔，因为管理经验还在学习中，总有个适应的过程，因此一开始还是以业务本身为主。
- 早期设计偏重管理是没有意义的，因为早期团队的业绩跟此人关系不大，多数为之前的积累。
- 只要一开始讲清楚，此人（如果是空降）基本上在早期阶段不太可能动什么“收几个自己人/老部下”的念想，不至于莫名其妙将组织架构冗余。

但是，管理的棒总是要交出去的，当一个人有了权力之后，最值得做好的风控工作，就是提防以下几个常见现象：

- 乱申请招人，招自己人，大量自己人
- 因为前线工作不再亲自弄，于是官僚主义人浮于事，“既然当了官儿了，就清闲了，成为了一个周报优秀作者”

遇到问题，请加微信501863613

这些现象实在是太普遍了，简直成了一种厚黑学常识。我们一定要承认这是大概率会出现的事。对于这些问题，抛砖引玉一下。

首先，“人头”问题，还是可以卡的。整体来说，当管理者要求大量纳入新员工（实际上是招以前的老下属）时，你的反应通常是：“我知道你在搞什么，但好像我也没什么根据反驳你”。

中小型企业没有那么明确的 headcount，为这种要求提供了空间。市面上有很多种说法，都很复杂。**但，当个实在人吧，有个很简单的操作方式，主要思路如下**

- **在极其早期的时候，譬如此人刚入职4个月以内，产能问题…作为小老板的你还是肉眼可见的。**那么即便你给不出明确的 headcount 预期，你还是可以跟他说：要找人可以聊聊，除非特别优秀的，否则暂时不放进来。
他可以招聘，但最终是否进人，还是由你来把握。不必一下子拒绝，那样伤感情，但可以明确跟他讲，现在重要的是提高产能，招聘不应该作为第一优先级。在绝大多数情况下，一个空降管理层对招人问题如此热衷，动机问题显然是不太纯粹的。

- 4 个月以上，如果他坚持要纳入老部下等等，不是不能放这个权，直接跟他说，可以少量进，譬如 1-2 人， 目的是为了防止团队中的山头林立问题。务必相信，当一个空降兵的下属过多的时候，就是办公室政治的开始。

避免断更，请加微信501863613

一个空降兵来了，他理论上的工作是刺激下面生产，因此这“1-2个人”进来后，**你对他 KPI 的要求依然是基于小团队整体产能。**

但此处有一个好trick：设置一个小权重，如果新来的人能在到港后 3 个月内，个人 KPI 名列小团队的前茅，那么可以予以管理者特别 bonus 。因为这对应了2件事： 1. 他的带人速度 2. 他的选人水平。

- 越往后期的 headcount ，实际上是越来越规范化的，届时你的助理，或者 HR 之类的，可以给出更规范化的方案。

再说官僚主义的问题，此事的核心在于，**周报等总结固然必要，但周报的项目依然是由你个人来定义的。**

垃圾周报的一个问题就是解释权全在写周报的人手上。

分享一个周报格式：

- 本周最重要的事是什么，他在上一周的周五已经完成与你的沟通确认——最重要的事当然是围绕你的主要矛盾

- 而此周的周报，只考察最重要的事完成与否，完成度问题分 2 种，一种是完成或没完成（例如是否已上线）；还有一种是有数据的。

- **3 个经典问题，你做了什么，你做得怎么样，遇到什么问题。**关于“遇到什么问题”，他自己要先拿一个解决方案，千万别是什么“努力解决”，**必须得涉及具体策略。**

避免断更，请加微信501886613

避免断更，请加微信501886613

几乎所有事情都需要你的跟进和意见，你需要在几乎所有的业务链条上成为**半个专家**，在汇报工作上不能有太多知识盲点——如同我之前所说，你必须在一些岗位上有所亲历。

指望招一个人才，你一点都不盘，解决你的问题，本身就是不健康的。

即便他可以解决，这也不健康。

健康的企业要避免除你以外的任何员工出现个人英雄主义——除了你，因为只有你没有离职风险。

如果一个人离职就可以弄垮你的公司，你的公司就是一个阿根廷足球队。

阿根廷缺煤少铁，无法独立完成工业化，所以永远仰人鼻息，稀有矿产越多越悲剧。

阿根廷足球队也一样，说到底还是结构性问题。**梅西越优秀，阿根廷凉得越快。**

避免断更，请加微信501863613

如前文所说，最重要的是壁垒和机制，此事并非一蹴而就，因此你还得当爹当妈一段时间。

如果你始终能对一些业务线提供意见，你的知识储备够用，就能在这个人离职以后顶一段时间，甚至有助于你招到新人。

还有一个原因，**你习惯性适当参与， 也能避免管理层因为过度陷入**

自己的细节当中而看不清真相的风险。

一个身处细节之中的人，既可能无法消化公司的主要矛盾，也可能无法消化解决他自身问题的主要矛盾。

举例子：
一个做企业客户的销售总管，一直没卖出去过。

此人的糟糕周报中写道：
遇到什么问题?
卖不出去。企业要求定制化，但我们不够定制化。对方企业要求独立设计，设计师也不配合，而且我们的包材厂有最低起订量啦。
解决方案
加强与设计师的沟通。寻求更快速简单的设计方案。
说服包材厂解决最低起订量的问题。

我嘴里不说心里想：**垃圾。**
怎么让企业客户买？ 根本就不是定制化问题，找金龙鱼和稻香村发年货的客户怎么就没要求定制呢？他唯一的主要矛盾就是关系、关系、关系。

回扣给了吗？请客吃饭了吗？帮管事儿的解决问题了吗？有低成本又可以结构性解决问题的方案都没落实怎么就甩了锅呢。
而且这个解决方案就是“努力解决”的另一种托词，因为设计师肯定是有别的优先级要做，包材厂基本是小农思想，而且都需要时间，这根本就不是一个解决方案。

但你说他是故意甩锅吗？ 也不一定。可能就是在自己那条线上晕了而

避免断更 请加微信501863613

避免断更 请加微信501863613

已。

第 3 条方法论：

既有可替代性，又要有长期回报把他拴住。

我们对于管理层，是一种什么期待？

- 他能结构性激发某个团队的产能
- **尽管要有可替代性——即没了你我也能过，但管理层离职，毕竟是个损失，因为他的工资肯定高，他离职不等于扔水里了？**

因此，我们设计的月度 KPI ，以当月绩效为基准。但你依然要给人家一个长期发展的空间。例如股份、期权都是可以考虑的。

这些远期的东西，什么目的？
把他拴住。
为什么要把他拴住？不是因为他有才，很少有人有才到不可替代的程度。
而是因为越长期，信任检验越充分，你就越可以放权，你就越可以脱身 。

这种短期与长期 KPI 的混搭方式，可以怎么设计呢？

- 在早期，偏重短期，月度 KPI ，作为主要衡量标准，如果长期没完成 KPI ，可以把他开掉。如果完成得好，可以涨底薪。
- 但一开始即说好，可以予以股份或者期权。**此处最重要的是 v**

避免断更，请加微信501863613

esting，即成熟期，分批次成熟，而不是一下子给出。

理由：

- 越早期给予的回报越偏重现金。因为对方对你公司还不了解，所以你予以期权股份之类，你觉得值钱，对方觉得你是个忽悠。而现金是可以保证对方生活质量的。**即便如此，也应该是基于 KPI 的现金**。这样可以检验出水货。而且 KPI 本身可以作为一个是否开掉、转岗等其它人事决策的依据。

- 期权股份等长期回报的好处是，如果一个 KPI 完成得不错的管理层，第一，你这边会欣赏他的能力，完成信任检验；第二，他自己由于完成得不错，也会对公司产生好感，逐渐觉得你的期权股份值钱。

- **为什么要分批次成熟？怕其中有变**。走股权融资口的公司，核心员工的 vesting 通常是 3 年，比如说你给这个人 1% 的股份，外加 3% 的期权，那么每年的股份分批次成熟 0.3% ，期权分批次成熟 1% 。该成熟你就让他生效。

但别忘了，月度 KPI 完成得怎么样，仍然是“是否开除这个人”的依据。

也就是说，他要在你这儿呆满 3 年成熟期，前提是他的月度 KPI 一

避免盗更，请加微信501863613

直完成得不错。

他的月度 KPI 理论上是需要跟公司的成长性关联的，这需要他也成长。

避免断更，请加微信301863613

很多人的成长性有巅峰值，到了一个阶段就不行了，学习能力和工作意愿都下降了——**期权股份 vesting 与现金 KPI 的另一个好处，就是要求此人在成熟期范围内始终保护成长性。**

别当一个asshole， 别为了不给人家股份就使用阴招让人家走（例如设计难以完成的月度 KPI 等），**因为，把股份本身的价值抬高才是最重要的，你自己占得多但股份不值钱有什么意思呢?**

这方面的细节，我们会在合伙人那个章节特别描述，如果现在你就需要解决，欢迎在知识星球提问先。

在此之前，我们已在知识星球为了江湖救急特别讲过，初始股份的设置底线是 7:3 ，为了合理合法不扯皮，更好的是 9:1 或者 8:2 ，出资比例跟股份的关系不大等等，大家去查。

B) 引进解决问题的企业文化

避免断更，请加微信301863613

终于来到了公司变大的管理方式的第二个话题——企业文化。

装外宾的孩子做生意，最大的问题就是:

他用企业文化来装逼、自high、寻求个人的精神满足。

企业文化到底是干什么的?

是用于解决实际问题的。

它的存在不是为了正义，而是为了让别人配合你。

就像这个世界上任何一种文化一样，你给任何一种文化挑错，都可以挑出来，总有人不喜欢的。

所以，正义不正义，讨喜不讨喜，根本就不是你应该考虑的问题。能不能解决你的问题才是最重要的。

在上一篇文章，我们讲过一对一的走心，这对于小公司来说，是有效的。但你人口一多，你就没有这个精力了，你可能只能跟一些重要的人一对一走心。

5018863613

那么企业文化的作用就在于:

在市面上常见的公司制度以外，寻求一个新的适合你的文化，软性统管绝大多数人。

就像春晚，你不喜欢我不喜欢，但绝大多数人口是喜欢的。

问你个问题啊，怎么看待:

周末，你会不会给你员工打电话?

我有一个朋友是个媒体人，以前是生活方式口儿的，后来去做一个互联网

教育。这个哥们，真的是能赚能花，很喜欢旅游啊度假啊什么的。

印象中他好像还写过一篇什么既要工作又要有生活的文章，说假期被催促工作很傻逼什么什么的。

然后我去他公司的玩的时候，亲耳听到一句：“你们码农周末的时候都不知道加班的吗？”

避免断更，请加微信501863613

他大概用三寸不烂之舌方方面面地论证了，生活和工作截然分开这个事儿多么傻逼，多么白左，洋人躺在祖先的基业上睡大觉搞出的傻逼逻辑，而且是工业时代的事，现在根本就不合理，你们学他们到头来就是老年破产，扛不住通货膨胀物价飞涨巴拉巴拉。

但注意，这个人是不给加班费的，他只做 2 件事

- 长短期 KPI 做得好，物质激励给够
- 在文化上合理化“必要时应当加班”这件事，如果因为没加班出了问题是要扣钱的，不接受这点的员工干脆别来。**从意识形态上否认“不加班”，尽管他内心未必觉得此事正义。**

我还讲过一个更夸张的故事，当一个公司达到大约 80 人的时候，内耗和办公室政治就开始影响增长进度。

避免断更，请加微信501863613

该老板肥肠有趣，召开全体员工大会，说要研究企业文化，让每个人在纸条上写自己心目中的企业文化是什么， 刨除一些雷同和重复，大概留下得有 30 多种，都投影出来，让大家先选出自己认为最好的，投出前 3 名。

然后最终选择的第一名：果然是“言出必行”——侧面体现出大家都觉得对方对接部门承诺的事儿做不到是最严重的问题。

于是此事就成为了该司的企业文化，即违反该文化的人，一个月被投诉超过 3 次违反“言出必行”，就被处罚。 不管他是谁，包括老板自己。

企业文化不宜多，多了接受不了。那种 16 个字一条四个字一共四条的，通常都很虚，也没有约束性。

可以逐步来，随着企业的发展，再增加或者调整——**核心就是为了解决当下的问题。**

万达都变过 4 次企业文化了，既有可能是对内管理方面的，也有可能是在企业发展过程中的对外决策方面的。

所以，人多了，你就搞一个解决问题的企业文化。在意识形态上合理化这个文化，在制度上对这个文化做出反应。

避免断更，请加微信501863613

C) 组织架构的灵活性

最后一个话题，组织架构的灵活性。你人口多了，必然有组织架构，但永远不要假设此刻的组织架构是合理的，你要保留灵活性——这些个本质上都要为你的主要矛盾服务。

在此给出意见：

A) 制式的组织架构未见得合理。一个 CMO 未见得能有"首席增长官"来得效率高，一个设计师未见得有"线上用户体验官"来得效率高，以 KPI 的名称为作为 title 可以让这个人的工作从意识形态上更有的放矢。**当然，不能心血来潮，因为 title 变来变去显然也不合适。推荐个方法，找相似公司里做得不错的，看下他的招聘广告。**

B) 很多公司为了招揽人，以及可能也是为了省钱，一开始给出很高的 title，例如副总，结果到后期发现根本就进不了人了，当你发现更适合当副总的人的时候，原本那个副总还在，最坏的结果就是一个 30 人的初创公司竟然搞出了 10 个副总。因此，要为高 title 留有余地，为后来的空降和提拔给出空间。例如，运营方向的人，可以先叫“运营主管”（用户增长方向）。

C) 全面的组织架构调整不能频繁搞，可能一年最多一次。绝大多数时候，可以case by case来测试。比如当公司面临严重的用户增长问题时，可以由若干部门中抽出某些人（eg.技术、市场、设计）成立一个**松散的临时的**用户增长小组，该小组在2个月内必须要完成某个目标，并承担一部分的 KPI 绩效。如果发现在相当一段时间范围内，效果显著，可以考虑进行正式的组织架构调整。

关于如何搞定你的员工问题，综述差不多了，接下来就是别的人际关系总揽。

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

别的人际关系总揽结束后，针对一些各种人际关系里的细节问题，我们会再复盘，单独开辟文章来写。例如企业文化就值得大讲而特讲，现在写得抽象是为了让你快速 get . 以解决问题的视角，重新捋一捋各种商业人际关系。

987 3

3条评论 最新

杨文东 龙田农科

新年快乐！满满的干货！以后可以出实体书么?

2019-02-15 10:34:02

□欢乐的阿娇□ 1

看样子是了

锋少Sohigh: 是沙发吗?

2019-02-15 08:36:07

锋少Sohigh

是沙发吗?

2019-02-15 00:37:48

回到首页

已加载全部

发评论

避免断更，请加微信501863613