

# “被辞职”牵出 职业经理人业绩指标陈疾

■ 本报记者 丁明豪/文

近日,沃尔玛中国区总部以3封邮件的方式发备忘录内部通告,沃尔玛中国区首席运营官罗世诚、高级营运总监向国荣及首席财务官罗睿澜3位高管辞职。

据媒体报道,这3位高管都是因为业绩问题而“被辞职”的。

从双汇“瘦肉精”事件,到阿里巴巴的“供应商诚信门”,再到目前的沃尔玛高管“被辞职”,短短几个月的时间内,一连串的职业经理栽倒在业绩上。

## 都是业绩惹的祸

据知情人士透露,沃尔玛3位高管“被辞职”的真正原因可能是沃尔玛认为这些高管在诚信方面犯了严重的错误。问题指向2011年春节沃尔玛43亿元人民币购物卡销售数据存在虚报一事。

据业内人士分析,近来过高的考核目标可能是导致沃尔玛高管出现销售数据作假问题的真正原因。“每个节假日都有购物卡销售指标,完成任务有奖金。2011年春节的指标是43亿元人民币,这个金额很大,相关部门可能为了达到考核指标,拿到奖金,在销售数据上作假。”

“现在压力不是一般的大。”沃尔玛内部人士说,刚收到的消息是因为沃尔玛中国今年的销售业绩欠佳,一直没有完成预算,第二季度美国国际部要求中国必须节省出200多万美元费用。现在,沃尔玛中国已经取消了不必要的差旅及大型活动等。

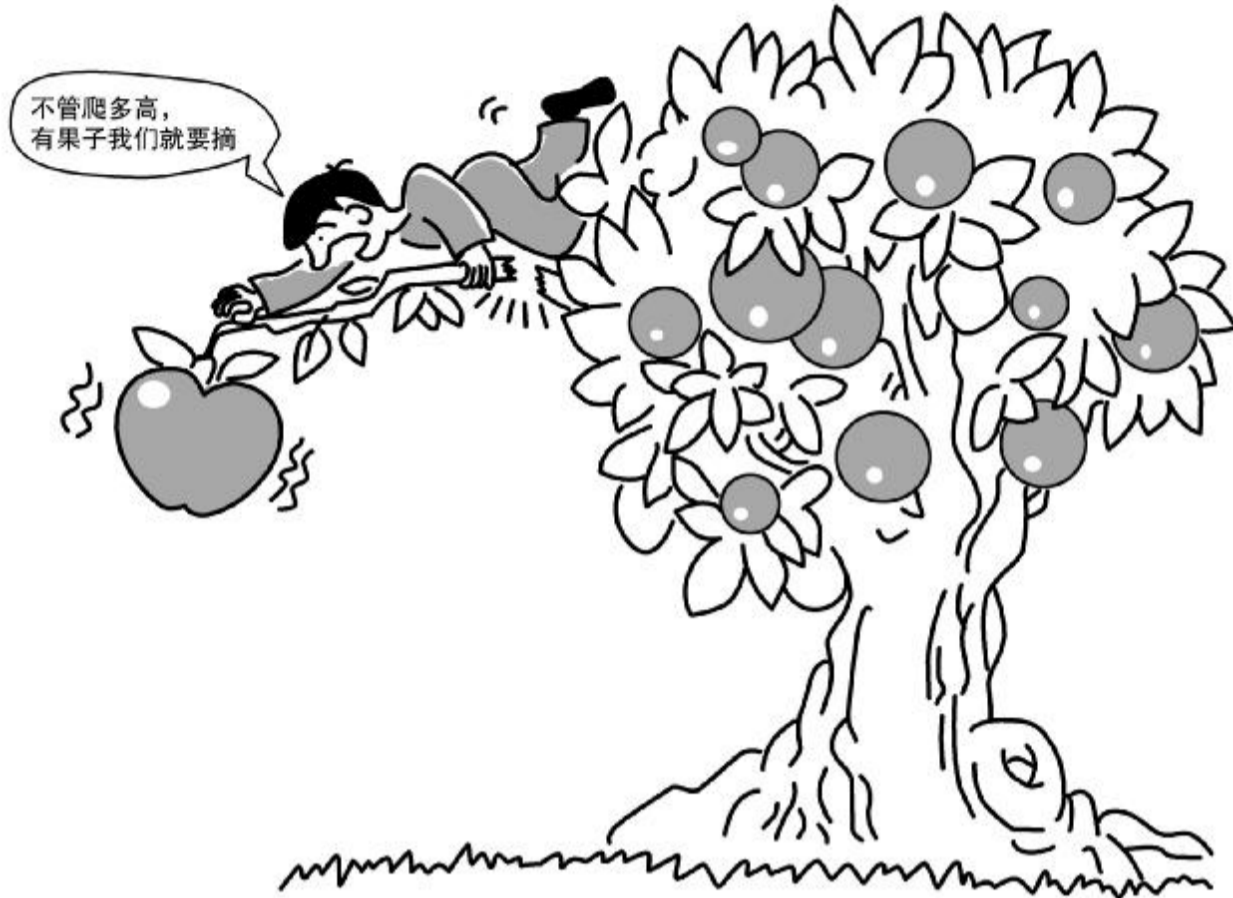
事实上,几个月前,阿里巴巴平台上的“供应商欺诈门”事件也是业绩惹的祸。

2011年2月,阿里巴巴B2B公司宣布,承认在2009年和2010年两年间,分别有1219名及1107名签约的“中国供应商”涉及诈骗全球买家。

阿里巴巴在公告中承认,这次供应商诈骗事件涉及“中国供应商”,分别占2009年和2010年“中国供应商”会员总数约1.1%及0.8%,涉嫌欺诈的会员主要以极具吸引力的价钱、较低供货量提供海外市场高需求的电子产品,且付款方式相对不安全。绝大部分涉案的账户均为特意设立以作诈骗全球买家之用,每宗诈骗案涉及受骗买家的付款金额平均少于1200美元。

为何会有2000多名涉嫌欺诈的“中国供应商”客户进入阿里巴巴平台?阿里巴巴集团CFO蔡崇信公开解释,2008年底,阿里巴巴推出了入门级会员服务“中国供应商”“出口通版”,由于降低服务价格,使部分销售人员为追求佣金而放松了入门标准。

有分析认为,出现这种问题的根本原因还是阿里巴巴上市后,承受着巨大的业绩压力。在阿里集团,很多员工认为B2B与其他业务的氛围不太一样,B2B公司过度倚重KPI(关键业绩指标)的考核。由于长期在一种高压、纯销售文化的氛围中工作,一个季度KPI不达标就可能被淘汰或是降级,员工的收入也与销售业绩紧密挂钩。这次引咎辞职的CEO卫哲曾在离职前称:“数字不代表什么,如果不能以客户利益为先,一切为零。”



王利博制图

但事实上,他作为阿里巴巴B2B上市公司的职业经理人,长期以来都徘徊在价值观和业绩如何平衡的问题中。

## 强势的业绩指标

“其实在诸葛亮接受周瑜3天造10万支箭的任务时,他未必已经对草船借箭的方案胸有成竹,但是他必须接受这个任务。因为如果他接受了,还可以当3天的‘CEO’,事情就有可能出现转机;如果不接受,就只有立马下课这一种结局。”大连海事大学教授史宪文的这番分析,说明许多职业经理人在面对过高业绩指标时的心态和选择。

和强势的业绩指标相比,职业经理人是一个绝对的弱势群体。

面对企业制定的业绩指标,职业经理人要么选择接受,要么选择离开,通常情况下企业在业绩指标上没有任何讨价还价的余地。

中国政法大学商学院院长孙选中指出,从总体上来看,我国企业的管理还处于粗放状态,许多企业业绩指标的制定缺乏科学的依据,没有系统考虑市场未来的发展状况,企业获取及配置资源的能力等方面的因素,只是把当年的营业额乘以一个理想的百分比,作为下一年的业绩目标。这样就导致了业绩指标的年年加码。对于一个成长型的市场来说,由于行业内的所有企业都有比较大的成长空间,企业战略非科学性的问题常常被实际的发展所掩盖起来,并且会给部分企业家以“人多大胆,地有多大产”的错觉。在经历了改革开放30多年的发展后,中国的许多市场已经从成长型市场转变为成熟型市场,或者正在向成熟型市场过渡,行业的整体发展空间已经不大,主要企业所占的市场份额也已经相对固化,要在这样的市场中抢夺更多的市场份额,成本和代价都会非常大。在这种情况下,再按传

统的错误的方式去制定企业战略和发展目标,不仅会使职业经理人承受巨大的压力,也会给企业的发展埋下风险和隐患。

“不打胜仗就换将”的文化,看起来是一种优胜劣汰的好机制,但不建立科学的业绩指标,单独指望通过“重赏之下必有勇夫”的办法,希望通过换帅来达成业绩目标,并不是一种好办法。兵败中国的意大利乳业巨头帕玛拉特是这方面最典型的例子。在帕玛拉特多位前中国雇员看来,帕玛拉特失败的原因两个字就可以概括:折腾。帕玛拉特在中国的前5年,平均每年换一个总经理,每个总经理带来一套打法,每个总经理带来一套人马,也必然带来一次地震。最终帕玛拉特黯然离开中国。

## 业绩就是话语权

“一张好看的报表也许不是万能的,但是没有一张好看的报表却是万万不能的。”

对于职业经理人来说,业绩不仅代表着更高薪酬、更高的荣耀,也意味着更大的信任和更大话语权。在一个开放的经理人市场上,这还代表着职业经理人的价值。

事实上,只有那些业绩突出的职业经理人才有和企业讨价还价的话语权。其在企业中的意见也会受到更多的重视。

在沃尔玛中国区3名高管“被辞职”后,沃尔玛宣布新管理层任命意向,现任沃尔玛智利首席财务官Mario-Jose Medina将出任沃尔玛中国高级副总裁兼首席财务官;曾在沃尔玛百货有限公司多个部门担任高级副总裁的Del Stoneker将有意出任沃尔玛中国大卖场专门负责商场营运的首席营运官。

这两位高管被提升的直接原因就是业绩好——Mario-Jose Medina于2007年加入沃尔玛波多黎各担任

首席财务官,其后由于成绩出众,被派任沃尔玛智利担任首席财务官。Del Stoneker于1986年至2006年在沃尔玛百货有限公司多个部门担任高级副总裁。任职期间,Del Stoneker因在提升公司利润、推动销售增长方面的突出表现而获得包括“山姆(专栏)·沃尔顿年度企业家奖”等。

职业经理体制使得每个经理人都必须在短时间内做出让企业认可的业绩。由此必然导致很多短期行为,甚至不惜铤而走险,双汇、阿里巴巴等很多公司的不道德行为背后其实都有这方面的因素。

在10年前的国企改革期间,北京市的一家大型国有企业启动减员增效改革,计划由数千名员工减少到200名员工左右。其总经理的决定遭到了咨询公司的强烈反对,理由是“有一个师的兵力,你就是师长;有一个排的兵力,你只能是排长。”这样巨大的裁员将导致企业丧失在国资系统的话语权。为了企业能够轻装上阵,其总经理决定进行了一系列改革,使企业效益迅速好转,但正如咨询公司所预料的那样,这家效益变好的企业由于“块头”的减小,不再受到与从前同样的重视。

从现实来看,目前央企的大规模扩张,除了受国资委“只保留行业前3名”的政策影响外,也是央企经理人争夺更多话语权的理性选择。

一位资深财经评论人士指出,无论是业绩考核还是股权激励都是企业为激发员工特别是企业经理人的创新活力而推出的激励政策,但这却成为一把双刃剑。一方面,在激励政策下,职业经理人一般会充分发挥能动性,为公司创造更好的业绩,从而获得丰厚的回报。但另一方面,某些职业经理人却在个人利益的诱惑下,走上业绩造假之路,以虚报业绩等方式欺诈公司、投资者,将企业拖入欺诈骗“连环套”,美国安然等公司都是被这一运营逻辑所累。

## 人本观察

# 业绩考核重结果也要重过程

■ 丁是钉/文

结果论盛行的结果是导致众多企业在绩效考核上出现了只问结果不问过程的问题。

之所以这样,是因为结果比过程考核起来更加简单和容易,也更有说服力。

但简单和容易只能说明结果导向的考核是个“懒办法”,却并不能证明其是个好办法。

出现在双汇、阿里巴巴B2B以及沃尔玛等企业的问题足以说明,单纯结果导向的业绩考核,可能会形成错误的导向,并最终导致出现与企业目标相背离的结果。

比如阿里巴巴B2B,在2008年11月全球金融危机时,曾为了进一步吸引中小企业厂商,获得更高的市场渗透率,推出了入门级会员服务“中国供应商”“出口通版”,定价仅为每年1.98万元人民币,而之前的“中国供应商”会员服务收费每年4.98万元人民币。这一低价、低门槛的策略立竿见影,使得阿里巴巴当年第四季度破纪录地新增了12192名“中国供应商”的用户。

但这一业绩指标成长的背后,却是阿里巴巴在2009年和2010年两年间,分别出现了1219名及1107名签约“中国供应商”涉及诈骗全球买家的情况,在5000人的直销团队中,有近100名销售人员及部分主管及销售经理需要对其故意或疏忽容许骗子规避公司的认证措施,及在国际交易市场上有组织地建立进行诈骗的商户店铺负直接责任。

“供应商欺诈门”事件,直接导致阿里巴巴CEO卫哲及COO李旭晖引咎辞职。阿里巴巴折损了两员能征善战的大将不说,其商业信誉和品牌也受到了极大的损失。

事实上,双汇“瘦肉精”事件背后的真正原因也是职业经理为了财务报表“更好看”,并进而获取相应激励而导致的。尽管双汇由此在短期内因为降低了成本而扩大了市场份额并多赚了大量利润,但是被“3·15”晚会曝光后的短短半月内,其损失达到121亿元,况且比经济损失更致命的是双汇由此损失了市场和人心,在许多地方其销售下降幅度达到80%,就连在其根据地河南,都出现了消费者不吃双汇产品的现象。

中国经济正处在一个突飞猛进的时代,被激情所鼓舞的企业和职业经理人都像是服用了兴奋剂的运动员。大家都希望会有比别人更快的速度和比别人更多的财富。在长期的GDP崇拜中,许多企业和职业经理人的价值观已经被异化,错误理念把许多企业和职业经理人引向了片面追求利润最大化误区。

业绩考核指标和绩效考核工具是一种导向和指挥棒,对于职业经理人商业价值观和行为方式的形成发挥着决定性的作用。因此,企业应当从建立科学的、结果与过程并重、财务指标与非财务指标并重的考核机制和多元化的指标考核体系入手,对现有“唯业绩论”的考核理念和方式进行纠偏,从而形成鲜明的价值导向,引导职业经理人摒弃利润至上的错误观念,进而形成科学发展观,促进和保障企业健康协调可持续发展。

## 一周人物榜

### 田国立 出任中信银行董事长

自今年3月31日孔丹辞任后,中信银行董事长之职一直处于空缺当中。中信银行5月26日晚间的公告显示,当日召开的董事会选举中信集团副董事长、总经理田国立担任该行董事长。

与此同时,此前被市场认为是中信银行董事长一职有力竞争者的常振刚则因工作需要辞去该行副董事长、非执行董事和董事会战略发展委员会主任、委员等职务,目前只担任中信集团的董事长。

接替孔丹成为中信银行新舵手的田国立,曾带领信达资产成功地实现商业化转型。信达资产的转型,是我国资产管理公司发展史上一个里程碑的事件。他于去年底由信达资产管理股份有限公司董事长调任中信集团副董事长、总经理,且中信银行2010年度股东大会上表决通过其担任该行董事。

此前有报道称,之所以选择田国立就职中信集团,是因为其“熟悉银行、投资和金融资产处置等业务,处理复杂问题和经营管理的能力比较强”。

公告同时显示,由于历史原因,经国务院批准,自中信银行首次公开发行股票并上市至今,该行行长陈小宪兼任中信集团副总经理职务。该行承诺将做出积极努力,于本公告发布之日起两年内解决陈小宪的兼职问题。(李丹丹)



### 叶瑞慈获 2011 年度新领军人物

在5月28日揭晓的2011年度中国创业领袖、新领军人物、创业新锐颁奖典礼上,权金城国际餐饮管理(北京)有限公司董事长叶瑞慈登上了本年度新领军人物榜。叶瑞慈用10余年的时间打造了一个在全国拥有60家门店的韩式烤肉王国。叶瑞慈带领权金城建立了一套用事业吸引人才、用激励留住人才、用制度培养人才的人力资源发展机制,成立“权金城大学”,使员工的发展与权金城的发展统一结合起来。

### 数据显示 搜狐视频用户数破 2 亿

近日,艾瑞发布2011年Q1网络视频数据,报告显示,优酷、土豆、搜狐视频以2.31亿、1.93亿和1.45亿的用户规模分列前三。而国内著名第三方公司万瑞数据的全流量监测数据显示,搜狐视频三月份的独立用户数已经达到2.26亿。艾瑞同期发布了网站服务月度浏览时间数据,优酷网排名第一,搜狐视频Q1浏览时长快速增长,至3月份以16%的市场份额超过土豆位列行业第二。

### SK 电讯大规模聘用研发人才

日前,SK集团成员公司SK电讯为了确保通信产业的持续增长,开始大举引进研发核心人才。SK电讯表示,将在云计算、智能型影像安全、有线、无线以及数据技术、WiFi以及近距离通信等网络和平台共40多个领域,在韩国等地招聘约100名研发人才。SK电讯表示,只要是掌握必要核心技术的人才,公司不仅提供优厚的待遇,还将为提升人才的能力方面进行大胆的投资,确保“超级研发人才”。

### 工业企业社会责任报告发布

日前,《2011中国工业经济行业企业社会责任报告》正式发布,国家电网、宝钢集团等40余家企业发布了2010年社会责任报告。自2009年以来,累计有近百家企业责任报告在中国工业经济联合会举办的社会责任报告发布平台发布了本企业和本协会的社会责任报告,这些企业是各行业、各地区的骨干企业,在履责方面各具特色,具有较强的代表性和示范作用。

### 中美协会搭台促双方企业合作

日前,美国中美总商会总会会长任剑涛一行赴津进行中国投资项目考察,就其中部分项目达成了初步合作意向。此番考察活动最后在位于海泰产业园的环渤海企业家文化交流促进会,任之通主席和任剑涛会长签订了环渤海企业家文化交流促进会与美国中美总商会战略合作框架协议,结为长期战略合作伙伴。双方还初步确定将于2011年下半年在美国制造及金融之都——芝加哥举办首届中美企业家经济合作洽谈会事宜。

### BMW 北区“悦助成长”活动启动

以“手牵手,关爱伴童心”为主题的BMW北区“悦助成长”活动日前正式启动。近百名宝马爱心车主孩子与BMW授权经销商长期援助的平谷区黄松峪中心小学师生们齐聚一堂,共赏卡通大片首映,欢度“六一”国际儿童节。在随后的几个月中,宝马北区经销商将在各自的区域范围内,积极组织环境保护、教育支持等不同形式的公益活动,将援助与快乐撒播至更广泛的区域与人群。

### 王老吉开启公益助学新十年

5月31日,由加多宝集团和中国青少年发展基金会共同举办的2011年“王老吉·学子情”爱心助学行动在京启动,2011年,“王老吉·学子情”爱心助学行动继续秉承“圆今日学子梦,造未来栋梁材”的助学理念,资助1000名优秀贫困高中生,捐助款达500万元。“王老吉·学子情”将在官方网站开通爱心虚拟捐助渠道,2011年活动官网www.wlj-china.com同时正式公布。

### 茅台红色之旅在京启动

为庆祝中国共产党成立90周年,由贵州茅台集团举办的“喝白金酒 赢茅台旅游”红色之旅大型主题活动近日在京正式启动。消费者只要在2012年2月28日前购买茅台白金酒并发送相应的兑奖号码,就有机会畅享茅台红色之旅。在茅台白金酒上市三周年之际,希望借助建党90周年契机,做一件有推广意义的事情。

### 西门子 IT 整体解决方案安全有效

西门子网络集中化运营模式所要解决的问题不仅仅是简单的物理设备、数据的集中,更重要的是企业IT运营服务管理流程能够应业务要求快速、有效、简洁、安全地变更,并持续性的降低成本和提高质量。西门子严格遵照基于ITIL标准的各种流程与规范的基础之上,结合自身管理与运营优势,用独特的方式为用户提供从网络咨询与设计,到网络集成与优化、直至运营维护在内的一站式整体服务解决方案。

### 广钢 180 万吨冷轧项目投产

近日,广钢与日本JEF合资建设的180万吨冷轧项目在南沙正式建成投产。据悉这是华南地区第一条、广东产量最大的现代化冷轧薄板生产线。180万吨冷轧薄板生产线投产之后,预计每年产值将超过120亿元。建成后的生产产品包括冷轧板卷、热镀锌板卷,主要为小轿车内外板、高档家电板等高附加值产品。这也是广钢由冶炼向深加工转型升级战略的重要项目。