整合创业团队的七种武器

景素奇

整合本身就是并购中的难题，而整合一个创业团队，更是难上加难。因为创业文化与并购方的资本家文化有着一些难以交融的地方。但如果能够掌握方法、按照规律办事，仍然可以最大限度地减小摩擦、降低成本。

第一种武器：文化调查。并购之前，最重要的问题绝非筹措资金，而是对并购方进行详尽的文化调查。工人文化与工程师文化绝不相同，蓝领文化与管理者文化也不可一概而论。

工人文化与蓝领文化的特点是可复制性强、自主性差，这是较为容易整合的团队。但工程师文化与管理者文化则不容易被固化在企业平台上，不可控因素多，其“要面子”、“善变”、“攀比心”等特点也需谨慎对待。

第二种武器：保留创始人。对于创业团队，创始人的存在，意味着创业梦想的存在，留住创始人，是保证变革顺利进行的必要条件。对于并购方，自下而上的裁员远比自上而下的清洗的风险小得多。

第三种武器：提前培训。对于执行裁员的人员，一定要进行专业的培训，让其从心理学、社会学等多方面了解裁员的执行，熟练掌握裁员谈判的技巧，毕竟裁员谈判是一个与人沟通的过程。这个过程中，参与人员一定要避免出现并购主导者的身影，以免引起被裁员创业团队的逆反心理。

第四种武器：1对1原则。无论是裁员决定的下达，还是补偿措施的协商，一定要坚持1对1原则，对每一个被裁员工都要做好充分地沟通。这样既能证明企业对员工的尊重，同时也可以保证补偿措施不一致时的保密工作。

第五种武器：专业公司操刀。专业的人力资源顾问公司可以最大程度地降低企业的裁员成本。他们能够提供详尽的

裁员解决方案，甚至能够为被裁员工提供新的工作岗位，这就为企业解决了后顾之忧。

第六种武器：与政府沟通。我国法律有明确规定，超过20人以上的裁员，需要提前30天到有关劳动部门进行报备。并且劳动与社会保障部门，会帮助企业准备各种突发情况的预案，所以与政府部门保持有效沟通，可以让整合工作事半功倍。

第七种武器：安抚宣传。对于留下的员工，要有足够的安抚措施，创业团队的分崩离析，容易让人产生悲伤的情绪，积极进行安抚与宣传，可以保证保留团队的稳定性。

(摘自《价值中国》)

日本公司管理的秘诀

刘海容

1. 宾客至上，恪守时间观念。日本各大公司视客户为“皇帝”，即使是公司的高级管理人员也无一例外，平易近人，礼貌待客。例如，索尼公司总裁Akio Morita在接待客户或来访者时诚恳、热情的样子使人感到他犹如一位普通的员工，毫无架子。日本人对时间观念极为重视。在R.Maury先生采访的40多位各公司的高级管理人员的会见安排中，从无发生推迟或提前的现象，尽管会见在数星期之前就安排好了且在1.5小时~2小时的会谈中从无发生秘书、纸条或电话的干扰而暂时中止会谈的情况。

2. 独特的管理模式。日本各公司在决定战略性决策时程序是从上而下，但职员在执行这些决策时则是从下而上。以部门、班组为单位，内部团结、协作，相互关心、激励。充分发挥和尊重集体的力量且讲究实效。人们一般认为管理一个公司有三种方法：好的方法、不好的方法及日本人方法。欧洲当今流行的管理方法是属于19世纪的管理体制，受Tay-

Lorism主义和等级社会观念的影响，上下层脱离。日本却不然，在其管理中融合着公司上下每个人的激情，在此激情中促使公司的物资财富流通，内部人与人之间的激情得到满足。

3. 管理人员应具备的素质。各级管理人员应具备参与各种事务的复合能力、才干和潜在的创造性能力、强烈的责任感以及诚实、积极和谦卑的品德。日本人常用这样一句谚语告诫彼此：“越是量足质高的稻秆，它的弯曲度就越大”。

4. 公司组织纪律“军事化”。为摆脱国家资源贫乏，自力更生地发展经济。日本各公司“先天性”地按“军事性”组织的模式展开了一场无情的经济战争，使日本成为人均收入达到20 000美元的经济大国。一个日本公司犹如一个拿工资员工的家庭，他们的“军事性”组织模式具有家长制家庭的特性。许多日本公司经理说：“员工就是我的孩子”。

5. 努力工作就有机会。对每一个日本人来讲工作是神圣的，因此他们工作极为努力。只有努力工作，员工才有提升的机会，不论他现在的岗位是多么的低下。Akio Morita先生说：“与我同级别的人相比，我觉得我与我的工厂更接近，因为我的接班人也也许只能在我的工人之中找到。”

6. 任人唯贤，一专多能。衡量和提拔员工的重要依据是：长时期的表现和忠诚态度。员工在公司内工作调动频繁，在某一岗位一般不超过3~4年，这有利于适应各个岗位的工作，发展一专多能的作用。员工的提拔在传统上是按资历，这样做的弊病不少。自1985年后，随着人才竞争日趋激烈，这一传统做法逐渐改变，提拔员工的依据主要看其个人能力与特长。

7. 领导负责制。一旦员工有过失，负主要责任的是其直接领导。员工之所以不能有效地完成工作或调动积极性，原因是领导未能合适地分配好工作。就像一个家庭，残缺的孩子要得到比其它孩子更多的照顾。

(摘自《卓越理财》)