



宝黛相争 谁伴宝玉欧洲游？

主持人

嘉宾



景素奇

国际人力资本网
董事长



纪亮

本栏目编辑



郝彬

星美联合股份有
限公司总裁



冯鹏程

原劲霸男装高级
副总裁厦门大学
博士后



王京生

国正经济开发公
司副总经理



涂文开

原金山软件人力
资源部经理



张延波

天润置地集团
CEO



赵琦

运通路安科技发展
有限公司总经理

部门经理应当如何处理公与私的矛盾？领导面对复杂的人际关系，应该采取何种处事原则？家族企业中的空降 CEO，如何应对各种人事矛盾避免引火烧身？

王熙凤空降到大观园集团做首席执行官不到三个月就碰到了一件麻烦事。市场部经理贾宝玉来求凤姐帮忙，决断该由谁去参加欧洲的五国游。

事情源于大观园集团的欧洲合作伙伴 MAKENAME 广告公司。该公司为了答谢客户，加强客户间的交流，要举办为期 9 天的欧洲五国游活动，内容以旅游为主，附带有参观 MAKENAME 广告公司总部、多家知名的跨国公司经验交流等活动，大观园集团作为 MAKENAME 广告中国区的主要客户之一，被邀请派两名员工参加这次活动。

大观园集团市场部除了经理贾宝玉，还有负责外联事务的薛宝钗和负责内勤的林黛玉，三人分工明确，配合默契，再加上与董事长贾母的特殊关系，深得董事会好评。

而对于这次 MAKENAME 的活动，林黛玉明确地向贾宝玉表示了想与其一起赴欧洲。一方面可以出去游览一番，另外也能把与宝玉的关系更拉近一些。而宝钗，由于一直负责与 MAKENAME 公司的业务往来，所以客户已经暗示希望宝钗到欧洲去。宝钗自己也想借这个机会熟悉客户，顺便增进与宝玉的感情。

市场部经理宝玉为难了，究竟哪两位去确实让他犯愁。他设想了各种可能的组合都不理想。几天的犹豫徘徊依然没有头绪，而黛玉的期盼和宝钗的催促天天不绝于耳。

宝玉无奈之下将问题抛给了王熙凤。这位以泼辣干练著称的首席执行官也很为难：上任近三个月来，她也耳闻市场部这三位都是大观园集团“老祖宗”贾母的心肝宝贝，谁都惹不

起。于是王熙凤致电《中外管理》专家团，希望能找到好的解决办法。

宝玉之感

部门经理如何应对人际矛盾？

王京生：

我觉得宝钗和黛玉谁伴宝玉九日游，实际上给企业管理提出两个问题，第一个是通过人际关系冲突，提出了企业该如何处理公与私的矛盾。第二，是领导面对复杂的关系，应该采取什么样的处事原则。

宝玉为什么犯愁？因为他很清楚，夹在这两个美女之间关系不好处理。在他眼里，关系的好坏比工作是否有利更为重要，这是他犯愁的根基。因为在部门的内部，薛宝钗主外，林黛玉主内，分工明确。单纯从出访欧洲而言，薛宝钗熟悉情况，去欧洲

比林黛玉具有明显的优势,更有利于业务的开拓和公司的发展。

这就能看出宝玉的矛盾心理在于:两个人一个是与他心有灵犀的林妹妹,另一个是倾慕他的宝姐姐。欧洲之行论工作薛第一、林第二;论情感林第一,薛第二。是秉承公务,还是徇私情?作为一个部门领导,必须在公与私的问题上做出抉择。但不管让哪一个人去,留下来的那一个,都会怨恨对方和自己。这是贾宝玉最不愿意看到的。

冯鹏程:

宝玉应该认识到:从私人的角度,作为一个男人要处理好与异性同事间的关系;从工作的角度,作为有一定职务的领导者,要注意运用领导艺术。

按照权责对等原则,答案不言而喻是应该和薛去。毕竟林妹妹从工作的角度只是负责内勤,而这个活动跟薛宝钗关系最大。

透过这件事情,也说明贾宝玉并不胜任部门经理的职务。将这个问题抛给CEO王熙凤,说明他自身的领导力有问题。企业的首席执行官,是不应该对这些小事情去负责的,CEO事无巨细亲自过问,对于企业而言损多益少。

涂文开:

无论是宝黛组合还是钗玉组合,实际上都是在做一个“得”与“失”的权衡,争取做到“得”大于“失”。但贾宝玉应该寻找一种新的组合,让这件事情只有“得”没有“失”。

这其中五个原则要把握:怎么样不影响本部门的人际关系?怎样不影响本部门工作进展?怎样不影响贾宝玉跟林黛玉暧昧的情感关系?怎样不为难自己的上司?怎样不为难自己的客户?

所以,贾宝玉这个市场部经理不妨低调一点,退让一步,完全可以提

议王熙凤与薛宝钗的组合,这样便会解决所有问题。

张延波:

企业应当首先维护自己的企业形象、市场形象,还有要明确目标是什么。然后在既有分工的前提下,宝玉再去做出判断。因为宝钗负责外联,所以她肯定应该去。客户的意愿与她的职责分工都要求这样做。而宝玉或者黛玉去则会得不偿失。

企业管理中一定要注意成本核算。直接目的完成之后,将来潜在损失与收获之间的比例也必须考虑。从团队协作的角度讲,宝玉陪宝钗去,则无法团结林妹妹;如果黛玉陪宝玉去,则对工作是一种损失。

所以有两种选择可以考虑:第一种选择薛宝钗一个人去。但这样得到的效果会相对少一些,与客户关系不会有太大的提升。还有一种选择就是如前述,由宝玉提议让宝钗和王熙凤去。部门经理宝玉应该学会给领导安

排工作。如果王熙凤出面,企业内部的矛盾便可以化解。

凤姐之困

CEO如何在夹缝中“无为而治”?

郝彬:

我做大型集团CEO作了很长时间,这一类矛盾我做CEO天天遇到。首先我觉得这个公司人事构架上有问题。为了公司的良性发展,作为CEO的王熙凤应该考虑进行人事构架调整——把薛宝钗跟林黛玉分离开:根据两个人的性格特点,请林黛玉高升董事会监事会主席,薛宝钗继续负责市场,这样可以让两人都扬长避短。否则一个部门经理带两个女部下,并且跟两个女部下各有暧昧关系,部门经理会非常痛苦,也不利于企业发展。事实上在构架一个部门人事结构中,这是很大的忌讳。

关于欧洲游问题,如果我是王熙凤我会复杂问题简单化处理。也就是作



为矛盾中心的 CEO，不仅要推动组织实施公司业务目标完成，同时你要处理股东会、董事会和经营层之间的关系。所以我会让贾宝玉打一个请示报告，我则会签上意见：“请市场部贾宝玉经理带一名相关负责人员参加”。具体带谁让贾宝玉考虑，我不能越级处理。

王京生：

领导的责任无外乎两条：一是选择目标，二是实现目标。选择目标就是要做正确的事，实现目标就是要把事情做正确。在实际工作中，矛盾是错综复杂的，各种关系交织在一起。领导经常有一种被挤在墙角里的感觉，动也不是，不动也不是。因为你每一项决定，都可能触及到一部分

领导的责任无外乎两条： 一是选择目标，二是实现目标。选择目标就是要做正确的事，实现目标就是要把事情做正确。

人的利益，不可能是十全十美的。正确的决策应该是得大于失，而不能相反。在得失问题上领导要置之度外，按规定办事，如果因为个人原因而患得患失，工作必然会得失皆误。试想一下，如果贾经理患得患失迁就林妹妹带她出国，今后的业务肯定会受影响。所以选择正确的目标，把事情做正确，首先要出于公心。

摆在王熙凤面前的，就是要选择最佳方案，并得到正确执行。我想她的决策一要合理有序，二要排除干扰，三要果断实施，四要灵活处置。

赵琦：

王熙凤应该考虑到她的 CEO 权责，还有她今后的工作。在欧洲游这个问题上，宝黛之间，有一个人陪贾

宝玉出游，其余一人心里都会有疙瘩，将来宝玉回来工作会很难受。王熙凤作为职业经理人，既要保住自己的饭碗，又考虑今后工作的通畅。所以宝玉是第一人选，必须去，因为他是相关负责人。但是宝钗和黛玉都坚决不能去，去了会给王熙凤的前景埋下地雷，将来的麻烦会接二连三。

这是企业管理中的一个定律：同样一件事，两个人都争，一定要把名额取消；但同样一件事，两个人都让，负责人就应该再争取一个名额，两个人一起上。

冯鹏程：

王熙凤应该考虑各方面的因素。首先她要对贾宝玉说：“你是部门经理，这种事情按照我们公司的规定，你有权力决定。当然，你尊重我，能够跟我商量我很高兴，我还会提出我个人的一些建议。”毕竟凤姐是空降来的 CEO，而大观园集团是典型的家族式企业。虽然职务是 CEO，但是在家族企业里，特别是非业务领域，在董事长贾母眼前都是红人的宝黛钗三人实际上是凤姐的领导。因此凤姐还要特别注意避免麻烦，避免陷入人际关系的麻烦。当然这不是逃避责任，而是有所为有所不为，这也是空降兵职业经理人在家族企业中的无为而治。

不可忽视的董事会 如何应对家族企业的复杂关系？

王京生：

矛盾往往是错综复杂的，市场部这三个人都是董事长贾母的家人。如果薛宝钗和林黛玉有一个人到贾母那告状，贾母偏听偏信都会对王的决策产生影响。所以领导者不仅要正确的、果断的决策，还要灵活处置。以谁去对工作最有利为标准，来划定决策的合理圈。然后在这个圈子内折中，折中在这里是手段，正确才是目的。想办法巧

妙地利用各种人际关系和情感脉络，化不利为有利，排除干扰，实现目标。

比如说，一是可以利用贾宝玉和董事长的特殊关系，寻求她的支持，这是变不利为有利。因为，贾宝玉既是部门领导，又是三个人中在贾母心里分量最重的人，他的意见贾母是会听进去的，日后林妹妹即使告状，也没有了市场。凤姐也要在汇报出国考察情况的时候，对宝玉的意见进行肯定，但不要为此事专门请示老太太，只是打个招呼，让她知道就行了。

冯鹏程：

一定不能忽视贾母的力量，我曾经研究过很多家族企业，不同程度的出现过这种问题。如果现任 CEO 忽视了董事会的力量，那就是自取灭亡。所以王熙凤在处理这样问题的时候，请示贾母是必需的，同时也要照顾到宝、黛、钗三人的情绪，因为这三人与董事会之间有着千丝万缕的联系，得罪了任何一个，日后都会很麻烦。

而且还有一些因素必须考虑到，也可能出现比较极端的情况——董事长贾母已经心中有数了，已经有了合适的出行人选，这时 CEO 又该怎么办呢？

所以比较合适的方式是，先与贾宝玉进行沟通，听取贾宝玉的意见，然后非正式地告诉宝玉自己的想法，最后等到贾宝玉拍板的时候，再把结果不经意的传达给贾母。这其中，CEO 对自身角色的把握非常重要。

（“大话人力资源”为《中外管理》杂志与国内领先的人力资源服务公司北京腾驹达管理顾问公司共同发起的圆桌沙龙。每个月邀请 CEO、人力资源总监、人力资源管理专家三方共同讨论以中国古典四大名著内容为情境的人力资源管理问题，旨在有的放矢地展现与人力资源管理相关的管理理念和方法，让您在谈笑间由虚鉴实。）

责任编辑：纪亮