

 奇榕咨询
QIRong Consulting

历时五年的专题研究和咨询服务成果
呈现合伙人制度有效落地的全景地图

合伙人
三部曲
第2部

A PARTNER
PREPARES

合伙人 的 自我修养

张诗信 王学敏◎著

红黄绿灯原理阐释五项基本素质
确保合伙事业筋信骨强基业长青

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

非外借



A PARTNER PREPARES

合伙人的自我修养

张诗信 王学敏◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

合伙人的自我修养 / 张诗信, 王学敏著. —北京: 企业管理出版社,
2018.7

ISBN 978-7-5164-1744-7

I. ①合… II. ①张… ②王… III. ①企业经营管理—研究
IV. ① F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 138079 号

书 名: 合伙人的自我修养

作 者: 张诗信 王学敏

责任编辑: 尚元经 李 坚

书 号: ISBN 978-7-5164-1744-7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816

编辑部 (010) 68414643

电子信箱: qiguan1961@163.com

印 刷: 北京市密东印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 148毫米×210毫米 32开本 8.25印张 165千字

版 次: 2018年7月第1版 2018年7月第1次印刷

定 价: 60.00元

版权所有 翻印必究·印装错误 负责调换

前 言

本书是“合伙人三部曲”之二。该系列图书的名字分别是《合伙人制度顶层设计》（2018年3月出版）《合伙人的自我修养》和《合伙人的管理与培养》（即出）。这三本书的名字清晰地反映了各自的定位：第一本论述企业应如何站在系统的高度，来设计出长期有效的合伙人制度；第二本论述人才在成为企业的合伙人以后，应如何全面地修养自身的能力素质；第三本论述企业应通过哪些有效的管理手段，来强力确保合伙人的持续成长。

毫无疑问，我们在此要介绍的是第二本书。之所以要撰写本书，是因为大量的企业在实行合伙人制度时，并不总是只吸纳那些能力素质完全合格的人才作为合伙人。大多数企业的做法是：通过先改变人才们的身份（把那些“大致靠谱”的人才吸纳为合伙人），来促使人才们的能力素质提升，以便与其作为公司合伙人的身份相符。如此，便出现了两个问题：合伙人应具备的能力素质是什么？合伙人应如何提升自身的能力素质？本

书就是围绕这两个问题而展开的论述和给出的建议。

我们认为，任何一家公司的合伙人所应具备的能力素质都包括以下五个方面。

- 职业价值观
- 业务能力
- 团队管理能力
- 沟通协作能力
- 学习能力

合伙人的这五项能力素质越强，对其所在公司和其自身的价值/意义越是正面，反之便越是负面。提升合伙人这五个方面的能力素质，一个重要的途径就是，让合伙人在正确的理论和方法指引下持续地进行自我修养（还有另一途径同等重要：通过组织干预来确保每一位合伙人“不得不”从这五个方面满足企业的要求，这将是《合伙人的管理与培养》一书要解决的问题）。

本书提供了一套帮助众多的合伙人进行自我学习与成长的思维工具与实用方法。

首先，在本书中，我们运用“红黄绿灯法则”（类似于交通信号灯），与上述合伙人应具备的五项能力素质相结合，提供了如下图所示的思维工具。

	职业价值观	业务能力	团队管理能力	沟通协作能力	学习能力
红灯					
黄灯					
绿灯					

这一思维工具的意思一目了然。当一位合伙人的某项能力素质不佳时，可以认为其该项能力素质处于红灯状态，而处于红灯状态的能力素质，是与其作为合伙人的身份完全不相符的。当一位合伙人的某项能力素质处于一般水平时，可以认为其该项能力素质处于黄灯状态，而处于黄灯状态的能力素质，是与其作为合伙人的身份不完全相符的。当一位合伙人的某项能力素质比较优良时，可以认为其该项能力素质处于绿灯状态，而处于绿灯状态的能力素质，才是与其合伙人身份完全相称的。所有的合伙人运用这一思维工具，都能大致清晰地对其自身的每一项能力素质现状进行“对号入座”。

进而，合伙人可以结合本书提供的相关观点与论述，知道或找到自己应该努力的方向和注意要点。

需要特别说明两点。其一，我们不建议任何人运用

本书提供的工具来评估任何其他人的能力素质，因为本书中并没有提供实施“他评”的方法建议。读者若“擅自”将相关工具与方法运用于评估他人，则极有可能会导致误判，并因此有可能对被评估对象造成一定程度的伤害。我们提出这一工具和方法的全部意图是，促使合伙人进行自我反思与改进；我们认为启发每一位合伙人进行自我思考与修养，远比通过给他们“贴标签”来促使其上进的效果要好。

其二，本书是第一本专门论述合伙人自我修养方面的著作，书中给出的绝大部分思想、观点、方法与工具均属于作者原创。作为“第一个吃螃蟹”者，我们对书中给出的思想、观点、方法与工具可能有失偏颇或存在缺陷而感到诚惶诚恐。为此，我们恳请读者朋友们在阅读本书的过程中，如发现任何问题或存在任何疑问，都不吝与我们联系，以便我们在随后的版本中予以完善和修正。

张诗信 王学敏

2018年6月1日于上海

目 录

第一章 | 企业对合伙人的期望 1

1. 实行合伙人制的目的 3
2. 合伙人制对人才的价值 10
3. 对合伙人的四个期望 17
4. 如何让合伙人满足期望 21

第二章 | 五项修养的来源 31

1. 工作的目的 33
2. 职业生命周期及命运曲线 41
3. 影响职业命运的五大因素 50
4. “殊途同源”原理 56

第三章 | 修养1：职业价值观 63

- 1. 关于职业价值观 65
- 2. 职业价值观的评价标准 75
- 3. 职业价值观的“红黄绿灯” 79
- 4. 合伙人应有的职业价值观 87
- 5. 自我评估与改善计划 95

第四章 | 修养2：业务能力 99

- 1. 对业务能力的认知 101
- 2. 业务能力的评价指标 111
- 3. 业务能力的“红黄绿灯” 115
- 4. 合伙人应有的业务能力 122
- 5. 自我评估与改善计划 133

第五章 | 修养3：团队管理能力 137

- 1. 团队管理概述 139
- 2. 团队管理能力的评价指标 157
- 3. 团队管理能力的“红黄绿灯” 163

4. 合伙人应有的团队管理能力	170
-----------------------	-----

5. 自我评估与改善计划	175
--------------------	-----

第六章 | 修养4：沟通协作能力 179

1. 理解沟通协作能力	181
-------------------	-----

2. 沟通协作能力的评价指标	191
----------------------	-----

3. 沟通协作能力的“红黄绿灯”	195
------------------------	-----

4. 合伙人应有的沟通协作能力	202
-----------------------	-----

5. 自我评估与改善计划	207
--------------------	-----

第七章 | 修养5：学习能力 211

1. 重新认识学习	213
-----------------	-----

2. 学习能力的评价指标	226
--------------------	-----

3. 学习能力的“红黄绿灯”	232
----------------------	-----

4. 合伙人应有的学习能力	239
---------------------	-----

5. 自我评估与改善计划	244
--------------------	-----

附录 | 最后的四点建议 248



第一章

企业对合伙人的期望

- 实行合伙人制的目的
- 合伙人制对人才的价值
- 对合伙人的四个期望
- 如何让合伙人满足期望

企业为什么要推行合伙人制？实行合伙人制以后，对合伙人有哪些期望？了解这两个方面的内容，是合伙人自我修养的基础。

大多数企业在推行合伙人制时，对这一制度的作用的认知大致可以归纳为四个方面：一是认为它具有吸引优秀人才加盟的功能；二是认为它可以真正有效地激励人才与企业一同长期奋斗；三是认为它可望确保人才的收获与付出成正比；四是认为可以促使外部投资商、政府机构、新闻媒体和供应链伙伴对本企业的评价更趋于积极正面。

然而，实行合伙人制能否实现企业的期望，将极大程度上取决于参与合伙的人才们的思维、心态和行为结果表现。于是，所有实行了合伙人制的企业，无不希望其合伙人做到：①更有归属感和忠诚度；②更有使命感和责任心；③更有投入度和创造性；④更有合作意识和学习意愿。企业之所以对合伙人有这四种期望，在极大程度上是因为，这四个方面的效应没有（也不会）因为企业推行了合伙人制而自动出现。

1. 实行合伙人制的目的

合伙人制度可以适用于两大方向：一是企业与供应链合作伙伴之间，二是企业与内部人才之间。由于本书的中心议题是内部合伙人的修养，故而我们讨论问题的范围将严格限定在后一个方向上。

企业为什么要实行内部合伙人制？对于这一问题，即便是已经实行了这一制度的企业，也未必能够清晰地作出回答。这是因为，内部合伙人制作为一种全新的人才管理思想与实践方式，各类企业都还在“摸着石头过河”，管理理论家们也还没有来得及给出精准的定义。我们在此之所以要议论这一问题，是因为只有对此建立清晰认知之后，我们进而才能更有效地理解企业在“客观上”对合伙人存在的期望或要求。

共同的特征

我们的观察显示，现实中各企业采取的内部合伙

人制无论是形式还是内容，都存在较大差异。比如，华为、海尔、阿里巴巴、复星、小米的合伙人制就有很大的不同；即便是在同一行业内，不同的企业所实行的合伙人制也是存在差异的，比如同是房地产公司的万科、碧桂园、绿地、万达，它们的合伙人制也有很大的不同。

然而，无论各企业所推行的内部合伙人制在形式和内容上如何千差万别，有一点却是共同的，那就是所有企业推行内部合伙人制，都是试图通过一定的股份机制设计，谋求与特定的内部人才之间建立起“事业共同体”“利益共同体”“命运共同体”。因为企业相信，通过这一制度设计可以使企业与特定人才之间的关系更加紧密与持久，这既有利于企业的发展，也有利于人才们实现自身的职业梦想。

因此，利用“股份机制”来强化与特定人才之间的合作关系，是所有合伙人制的核心内容。只是，不同企业所采取的股份机制的内容、形式和配套政策设计不尽相同。

有的企业采取实体股份激励，有的企业采取虚拟股份激励，有的企业采取实体股份期权激励。

有的企业按“市场”价格向被激励对象授予股份，

有的企业则是以象征性的价格向被激励对象授予股份。

有的企业采取全员持股模式（全员持股并不是所有员工人人都持股，而是所有员工都有机会持有公司股份，但只有在满足了相应条件后才会被授予公司股份），有的企业采取的则是极少数精英人才持股的模式。

有的企业专门设置了内部员工持股平台，有的企业则没有意识到设置持股平台的价值和意义。

有的企业采取了严格的合伙人贡献考核标准，并基于贡献考核来决定合伙人利益及身份的升降进退，有的企业则仅仅采取的是单纯的股权激励……

由此可见，无论各企业的合伙人制有什么不同，让被激励对象持有公司股份这一点是共性的（不涉及股份机制的所谓“合伙人制”，只是“挂羊头卖狗肉”的骗人把戏）。

合伙的目的

大多数企业之所以要推行内部合伙人制，表面上看来，是要通过员工持股计划来激励人才，但我们认为，其深层次的动因则是，希望运用这一制度来解决企业所面临的趋势性的人才管理问题。

企业所面临的“趋势性的人才管理问题”是指，现

实中几乎每一家企业都在经受着企业间频发的“人才争夺战”和“人才保卫战”的困扰，而且这种困扰是看不到尽头的。

所谓“人才争夺战”是指，几乎每一家企业为了自身的发展，都在想千方设百计地吸引其他企业的人才；所谓“人才保卫战”是指，面对其他企业的人才争夺行为，几乎每一家企业都在想千方设百计地保留自己的人才。

企业间围绕“人才”这种资源而展开的“争夺”和“保卫”行为，就像是看不见的“战争”，故又称为“人才战”。因为参与“人才战”，现实中的绝大多数企业都不同程度地陷入了三重困境：一是用人成本急速上升，但用人的效率却并没有同比例增长；二是企业间竞相提供更好的条件来获取和保留人才，但由于其他企业也在这么做，故其效果复归于零；三是如果放弃“人才战”，必将导致企业发展停滞。

面对上述困境，企业只有两种人才管理制度可供选择：要么继续实行经理人制，要么采取合伙人制（没有第三种选择）。而大多数企业已经意识到，继续采取职业经理人制这条路是走不通的。因而，在种种因素的共同作用下，越来越多的企业选择了合伙人制。

众所周知，股东和经理人实际上是一种委托代理关系，即股东委托经理人经营管理资产。然而，在这种委

托代理关系中，由于信息不对称，股东和经理人之间的契约并不完全，需要依赖经理人的“道德自律”才能保护股东利益。但是，由于股东和经理人追求的目标并不是完全一致的——股东希望其持有的股权价值最大化，经理人则希望自身的当期利益最大化，于是，股东们便希望通过设计和运用一定的激励与约束机制，来引导和限制经理人的行为。

在传统上，股东对经理人的激励主要是工资和奖金。工资通常是根据经理人的资历和能力条件、行业薪酬水平以及公司的具体情况来确定的。工资也称为“无责任底薪”，即无论经理人干好干坏，无论公司的盈利情况如何，只要经理人正常上下班，其工资是可以照拿的。因而，工资与公司的业绩几乎没有什么关系。

奖金一般与目标业绩的考核挂钩，因此与公司的短期业绩表现关系密切，但与公司的长期价值关系并不明显。经理人有可能为了短期的财务指标而牺牲公司的长期利益，而股东则不仅关心公司的短期利益，并且还更为关心公司长期价值的增长。尤其是对于成长型的公司来说，股东更为关心的是公司长期价值的增长，而不仅仅是短期财务指标的实现。

基于上述原因，为了使经理人关心股东利益，需要使经理人和股东的利益追求尽可能趋于一致。于是，以