

# 让管理 回归常识

大道至简，简单就是核心，简单就是统一，  
简单就是力量，简单就是高效。



**穿越复杂正确做事的管理指南**

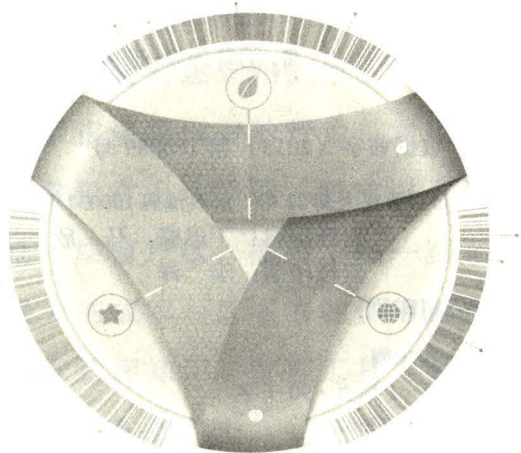
李刚 于洪波 / 著



**机械工业出版社**  
CHINA MACHINE PRESS

# 让管理 回归常识

李刚 于洪波 / 著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

《让管理回归常识》源于作者十多年学管理、讲管理、做管理的经历，涵盖了战略思考、组织优化、人的管理、制度建设及文化整合五个层面。

战略、组织、人、制度、文化，是共同构成管理的基本工作内容。要把这些事情做好，管理需要回归常识、回归自然，其核心是管理要回归简单，把简单的事情做好就是不简单。

作者认为，管理是要解决问题的，实践是我们最好的导师。因此，全书没有公式，没有模型，有的只是案例和故事，还有思考和感悟。

## 图书在版编目（CIP）数据

让管理回归常识/李刚，于洪波著. — 北京：  
机械工业出版社，2013. 8  
ISBN 978 - 7 - 111 - 43662 - 1

I. ①让… II. ①李… ②于… III. ①管理学-研究  
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 186089 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）  
策划编辑：李新姐 责任编辑：丁思檬 马 欣  
版式设计：张文贵 责任印制：李 洋  
三河市宏达印刷有限公司印刷

2013 年 11 月第 1 版·第 1 次印刷  
170mm×242mm·10.25 印张·1 插页·90 千字  
标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 43662 - 1  
定价：30.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版



## 一梦百年

李刚是我的大学同学、好哥们儿兼好牌友，为人平和认真，毕业后边读书、边教书、边深入各类企业做调研和咨询。作为一名管理学博士，他不同于我们这些开企业这台车的司机，经常只是跟着感觉走，少有深入思考为什么，也不知道那些选择是对还是错。他更像是管理观察家，细腻地去体会思索很多管理者的行为，发现很多管理者不缺乏知识，却经常犯常识性错误。而常识不是什么特别高深的道理，就是一层窗户纸，捅破了便一览无余。而决择成本是企业里最大的成本。这本书的价值就在于此，他不是要教你掌握多少管理知识、管理工具，更像是迷雾里的灯塔，引导你去往正确的方向。

和很多没有多少管理理论基础的做企业的朋友一样，我比较不愿意读高深的管理类书籍。大部分读者和我一样，应该只是红尘俗世一凡人。而李刚的书是我喜欢的类型，读起来很舒服，没有长篇大论，一两千字异界的管理小品文章让

人觉得恰到好处，放在包里或床头随时看上一两章节，看看其中的管理故事，对照自己的一些工作行为，听听李刚的分析，有所悟即很欢喜。我甚至把本书中的部分章节打印出来发给公司的一些同事们分享，这也是件美好的事。

读李刚的书，我最大的感悟是管理就是把人当人看。所有管理行为的出发点都应该是人，人是管理行为中最大的变数。人心向上，人性向下，人是矛盾的复杂体，在管理过程中，既要创造美好愿景和文化环境来激发人之向上，同样要能建立管理机制与制度来疏导和约束人性之恶，让合适的人做合适的事，能将各种人才融合成具有卓越执行力的团队。对照自己在过去的管理过程中，用人时更像一场赌博；而在育人时容易忽略人之整体性，或过于严苛或过于宽松；留人时有时候难免情绪化，缺乏站在更高的高度来实现更好的管理效益。这或许就是和我没有本质区别的中国 80% 以上管理者的现状吧。

李刚的书尤其值得正在创业期与成长期企业的高层管理者们阅读。如果说战略是管理者对环境与趋势的判断，组织就是战略实现的驱动力，组织里的个体是影响战略实现的关键要素，制度则是企业管理规范的基础，而文化氛围是企业生态环境的根本。本书看似松散却有着严谨的逻辑，战略、组织、组织中的个体、制度、文化五个维度环环紧扣成系统，直指企业经营管理的重心。管理无捷径，大道通人心。

李刚挚友，湖南安邦盟信医药有限公司总经理 李灿东

2013 年 9 月 23 日



## 让管理回归常识

自己的新作就要面世了，心情非常激动。十几年学管理、讲管理、做管理的经历，使我对管理的理解从课堂到实践，从基础到进阶，从认同到怀疑，从步人后尘到独立思考，这其中有太多个人的感悟，终于有机会把这些感悟进行总结，拿来与大家分享，分享制造快乐。

以何种方式传递这些感悟，我想到了案例和故事。

原来在教学中，我觉得案例不是很有用，因为每个企业的情况都不一样，你把这个企业的案例讲了，另一个企业未必能学到东西，所以，一直重视理论。逐步接触实践之后，发现真正能给你带来直接感触的东西恰恰是案例。这个企业在这方面是这么做的，你不必马上去模仿它，但是你会思考它为什么这么做，我如果这么做，会不会产生同样的效果。案例还有一个优势，就是它已经把理论的思考转化成了操作措施，而且经过了实践的检验。

另一个生动的、有吸引力的传播管理思想的载体就是

故事。故事源于生活，生活蕴含思想。天底下没有新鲜的道理，但天天都有新故事在发生，用故事去认识和温习那些永远不变的道理。讲管理就像在开故事会，管理其实就是讲故事，就是用故事影响人。

在写这本书的时候，我始终在提醒自己，宁可冒着被人评价为肤浅的风险，也不做艰深晦涩的文章。在这本书里，没有公式，没有模型，有的只是思考和感悟。管理是要解决问题的，实践是我们最好的导师，没有实践，解决不了问题，管理就成了无源之水，无本之木。

大道至简。“道不远人，远人非道”。大道直指人心，简单自然即为道。简单就是核心，简单就是统一，简单就是力量，简单就是高效。企业的管理不必太复杂，使事情保持简单是企业发展的要旨。让管理回归常识，把复杂的问题简单化。面对管理，如果想事、做事都首先回到常识，我们也就基本回到了人间正道。

系统性也是要着重考虑的问题。几十篇文章归为战略思考、组织优化、人的管理、制度建设以及文化整合五个管理层面，这五个层面是有逻辑性的。

研究企业首先要从战略出发，基于未来和人性进行战略思考；组织要支持战略，组织是战略实施的载体；而战略和组织又是靠人来驱动的，要关注对人的管理；人是强调个性化的，必须解决“去我化”的问题，达到规范化，这就需要制度建设；但制度不是完美的，当制度缺失或失

灵的时候，就要靠文化来整合。五个层面的相互驱动，实现了管理的良性循环。

最后，我要借本书出版的机会对以下所有人表示感谢：

感谢哈尔滨商业大学白世贞院长带领的管理学院同事们。你们的支持和鼓励让我有机会做自己感兴趣的事。

感谢中国人民大学劳动人事学院的林新奇教授、许玉林教授、彭剑锋教授、文跃然教授以及付亚和教授等。与大师近距离的接触，带给我思考的源泉和灵感。

感谢我的家人。你们的关怀让我温暖，特别是刚满周岁的儿子，你的到来增添了我写作的动力。

李刚

2012年5月29日于人大静园



## 目 录

推荐序

自序

### 第一篇 战略思考

#### 篇前语

- 1 改变你的管理思维 /4
- 2 远离战略文学 /7
- 3 “用工荒”是个伪命题 /11
- 4 愿景的背后 /15
- 5 还原企业的本性 /19
- 6 每天进步一点点 /22

### 第二篇 组织优化

#### 篇前语

- 1 专业化劳动分工 /28
- 2 问题在城中 答案在城外 /32

- 3 管理要各就各位 /35
- 4 分而治之之道 /38
- 5 组织的润滑剂 /41
- 6 像大雁一样飞行 /45

### 第三篇 人的管理

#### 篇前语

- 1 员工满意度可能是陷阱 /52
- 2 别那么依赖人 /56
- 3 无边界的绩效 /59
- 4 人的非理性 /62
- 5 给骨干戴上金手铐 /66
- 6 当激励麻木的时候 /70
- 7 干部是内部折腾出来的 /74
- 8 激活池塘里的鱼 /78
- 9 企业家缺什么 /82

### 第四篇 制度建设

#### 篇前语

- 1 让平凡的人做出不平凡的事 /90
- 2 忠诚不是单单培养出来的 /94

- 3 无所不能而又无能为力 /98
- 4 自编自导的闹剧 /101
- 5 不能说的秘密 /105
- 6 管理中的“武林秘籍” /108

## 第五篇 文化整合

### 篇前语

- 1 直抵心灵的力量 /117
- 2 文化无高下 /120
- 3 基因里我们缺什么 /123
- 4 深耕才能收获 /127
- 5 另一种生活方式 /130
- 6 竖起你的大拇指 /134
- 7 事实胜于雄辩 /138
- 8 企业家的精神图腾 /142

### 后记 /146



## 第一篇 战略思考

- 1 改变你的管理思维
- 2 远离战略文学
- 3 “用工荒”是个伪命题
- 4 愿景的背后
- 5 还原企业的本性
- 6 每天进步一点点



## 一篇前语



关于环境，唯一确定的就是不确定性。当看不透的时候，我们如何从现在走向未来？因此，我们都需要发展一种思想方法，使我们能够控制事变，而不受事变的左右。

战略界定了我们要做什么以及怎么做。战略是思想，是工具，是原则，也是出发点。

战略到底是什么？

战略就是根据现实环境和条件，凝练不同的管理主题。

战略思考要思考什么？

既要思考自己，又要思考别人，思考自己目前的位置、现状，思考未来的目标。

大部分企业为什么会失败，是因为他们把所有的时间都用在了不重要的事情上面，忙碌不等于生产力，效率和时间有关系，时间和做对事情有关系，是“决定”左右了你的命运，所有的关键在于决定。所以，战略思考要做到：第一，问对问题；第二，不能做错决定。

仅交付一个战略还不够，要给战略一把降落伞，勾勒

清晰愿景之下的抵达通道，让战略落地。战略，规划的时候是少数人的智慧，执行的时候却是多数人的工作。战略的执行，要变成看得见、摸得着的具體操作。让执行成为一种习惯，习惯形成一种文化。

传统管理在理论上已经解决了效率的问题，但是没有解决整体性、应变性和复杂性的问题，时代把这些问题留给了战略。



## 1 >> 改变你的管理思维

---

面对管理的问题，特别是面对人的管理问题，如果不改变思维方式，很多问题永远都无解。很多时候我们想通过理性解决问题，却发现理性在现实面前常常显得非常无奈。

---

有一次，一个电台的朋友给我打电话，邀我参加一档企业管理方面的对话节目，开始我不想去，原因很简单，肯定又是哪个企业遇到问题了，找几个专家坐一起，以解题的方式来解决企业的问题，管理有那么简单吗？

在我看来，中国的企业大多是随着势走的，势高我高，势低我低，市场好也不是没有问题，只是问题全被利润掩盖了；市场不好，这水一退，你说这儿没石头，瞎说，这石头早就在这儿了。有水的时候推，容易；没水的时候硬搬，肯定费力。所以，大势走低的时候，企业遇到问题非常正常，此时活着就是发展。

其实我还有一个理由，做媒体的朋友，出于职业习惯，更愿意把一个普通的问题推向新闻的极致。

在朋友的一再要求下，我还是参加了节目的录制。

节目现场邀请的嘉宾除了我还有三位，分别是民营企业的副总、劳动局法规处的处长和律师。那次谈话的主题是关于《劳动合同法》实施以来政策影响方面的，大家的总体感觉是《劳动合同法》实施后，经过几年的运行，企业的法律意识和社会责任得到了强化。

当谈话进入尾声的时候，民企副总突然抛出了一个问题，请在场的几位专家帮助解决。他说最近一段时间企业遇到了一件麻烦事，作为一家外向型企业，他们经常要送员工去国外培训，前段时间有一批员工从美国培训回来，其中有个女孩却要离职，我们该怎么办？

这时，法规处长首先反问他：“当初送她出国培训之前和她签订培训合同了吗？”他说签了，法规处长又说：“合同双方都有了约束，怎么会没有办法呢？”副总接着说：“签了又能怎么样？”法规处长不说话了，律师开始说话了，问这位副总：“你把培训合同带来了吗？”副总说：“带来了。”律师说：“那好，把合同拿来，我看看合同条款有没有纰漏。”

其实，事情发展到这里，再继续围绕合同纠缠下去已经没有意义了。暂且不说合同的追溯成本有多高，制度要制定执行，最后就是赔偿违约金，钱拿到手了，工作的人没了，制度执行的结果对公司也没有意义。所以，理性在现实面前常常显得非常无奈。



这时，主持人转向我，说：“李老师，您是这方面的专家，给出主意吧！”我说：“我们换个思路来解这个问题，前提无疑是制度要执行，违约责任要追究，但要把这件没有意义的事变得有意义起来，我建议召开一次全体员工大会，会议的主题是‘欢送这位员工’，告诉所有的员工，她服务于我们的企业，她的成长得益于企业对她的支持和帮助，现在她要走了，公司决定把这笔违约金拿出来，作为对她的最后一次奖励，奖励她过去的努力，奖励她的成长，也希望她有一个更好的未来。同时，企业也要进一步反思，为什么我们能培养员工却不能给她搭建一个更大的发展平台，人往高处走，留是留不住的。”

之所以建议企业这么做，是希望企业更多时候要基于未来进行思考。有时候，管理的战略比经营的战略更重要，企业要通过不断地投入，来沉淀员工对企业的情感，增加他们转移的成本，这才是以人为中心的管理。过去我们更多的是强调人的价值，让人高兴、满意，其实，那是较低层面的人本管理。

以人为中心，必须高度关注人性的特点。把握了人性的特点，也就把握了管理的原则；有了原则，就有了思想；有了思想，也就有了方法。所以，思想就是方法。

面对管理的问题，特别是面对人的管理问题，如果不改变思维方式，很多问题永远都无解。很多时候我们想通过理性解决问题，却发现，理性在现实面前常常显得非常无奈。

## 2 >> 远离战略文学

---

企业战略，不要看上去很美，脚穿舒服了才是好鞋。战略体系是基础，但是，缺少了客户驱动力的推动，战略体系就是一本教科书。

---

有人对不同类型的企业做过形象的描述：有的企业在动物园里，有人喂吃、喂喝，很舒服；有的企业在保护区里，需要自己寻找食物；有的企业在大丛林里，竞争激烈、优胜劣汰。

不同的生存环境造就了企业的不同特征，我们发现外企很多靠有范儿，战略、体制、机制、平台，特有范儿；国企靠有底儿，旱涝保收，挺舒服；民企靠有事儿，快速成长的企业有很多平台，众多的发展机会可以让你有用武之地。

但这种成长环境正在发生着变化，越来越多的企业要离开动物园，走出保护区，共同在大丛林里感受达尔文适者生存的法则。环境的突然改变，要求这些后来者必须变



革创新。创新有两层含义，元素的创新和结构的创新。而我们的思维更习惯于结构的创新，也就是模仿，正如任正非所说，管理的进步要分三步走，即僵化、优化、固化。

于是，后来者把目光迅速投向了外企，学习他们的范儿，首当其冲的就是学会如何从战略高度去运营企业。管理顾问们随即进场，开始大谈国外最佳战略管理实践。在普遍经历了一番战略运动之后，看上去很美的战略，却常常遭遇水土不服的后果。原因何在，发生在我身上的一件事或许能对此做出解释。

在人民大学访学期间，我参加了一个咨询项目，为一家企业提供战略咨询服务。这家企业主要从事饲料生产经营，企业的高层判断未来三年行业将重新洗牌，为把握住产业整合的机会，决定聘请管理顾问，借助外脑实现战略转型。

在经过充分的咨询诊断之后，项目组提出了初步的战略规划要点：

（1）商业模式的基础在于企业的使命、愿景及战略定位，公司要明晰使命、愿景及核心价值观。

（2）运营模式必须支撑商业模式，公司要进行商业模式的研究。

（3）组织架构支撑运营模式，公司要重构业务流程和职能分工。

（4）能力建设提升组织效能，公司要明确 127 个岗位

的职责及胜任力要求。

(5) 战略升级的根本在于核心领导能力的建设，公司需要同时进行领导力建设。

(6) 领导力最终将转化为执行力，公司需要在企业文化和绩效管理方面进行变革。

(7) 适应现代管理的要求，企业要建立集成的信息管理系统，实现管理的可视化。

当项目组把战略规划要点展示给企业高层后，他们的一致意见是：这些规划是一些根本无法完成的任务，若全部照做，企业将面目全非。

应该说，上面的7条建议逻辑清晰，结构完整，但为什么不能落地。仔细思考后，我认为根本的原因在于我们把战略管理做成战略文学了，脱离了问题的本源。并非建立了战略体系就是战略管理。战略的本源是什么？是追随企业目标的方法论。企业的目标是什么？为客户创造价值。那么如何为客户创造价值？

《基业常青》的作者吉姆·柯林斯曾在《哈佛商业评论》上撰文，介绍了一家具有上百年历史的家族企业——花岗岩石材公司。在这家企业，战略越来越完美，制度越来越完善，然而，市场份额在不断下滑。走投无路之时，公司决定采取“减免付款”的方式，授权客户根据自己的满意程度决定是否付款以及付多少，客户只需要填写一张简单的表格，说明原因即可，企业绝不与客户讨价还价。



“减免付款”确保了客户的需求和不满可以直截了当地传递到公司内部，公司也将自己赤裸裸地暴露在外部市场的风风雨雨中，因而让公司的全体员工对客户的需求始终保持着最高程度的警觉和关注。

在这样的背景情况下，企业顺利推行了一系列旨在增强竞争力的改革措施。事实上，该公司的产品价格不仅没有因为“减免付款”而降低，反而比市场平均价格高出6%。

企业战略，不要看上去很美，脚穿舒服了才是好鞋。战略体系是基础，但是，缺少了客户驱动力的推动，战略体系就是一本教科书。

仔细想一想，其实企业唯一可以依靠的资源就是客户，因为合作伙伴和优秀人才随时都可能转投到竞争对手那里。所以，不要只把客户挂在墙上，要把他装进心里，更要让他说话算数。

### 3 >> “用工荒”是个伪命题

---

现实中，我们发现按照企业开出的用人条件去招人，根本招不到，相信吗？能力差的不要，能力从哪来，从工作中来；没有工作经验的不要，工作经验从哪来，从工作中来；刚毕业的不要，非名牌学校的不要，总之，一大堆条件摆在那儿，说明什么？说明我们用人的理念急功近利。

---

近来，沿海地区不断出现所谓的“用工荒”，企业常年招工却招不到人，刘易斯拐点真的来了吗？人力资源真的不能够支撑经济发展了吗？其实“用工荒”已经喊了多年了，如果真是这样的话，中国经济将出现极大的问题，因为我们在客观上还需要享受人口红利至少十年。

看看我们的现实，一方面，农村大量剩余劳动力需要转移，大学生就业难的呼声一浪高过一浪；另一方面，企业又抱怨招不到人，这种悖论关系从哪里来，怎么理解？

“用工荒”反映的是劳动力市场的供需问题，面对这种



供需失衡的状态，供方和需方都难辞其咎。

先看作为劳动力需方的企业。现实中，我们发现按照企业开出的用人条件去招人，根本招不到，相信吗？能力差的不要，能力从哪来，从工作中来；没有工作经验的不要，工作经验从哪来，从工作中来；刚毕业的不要，非名牌学校的不要，总之，一大堆条件摆在那儿，说明什么？说明我们用人的理念急功近利。

恰恰在这个时候，外企反其道而行，从 2002 年开始，大量招聘管理培训生，从员工进公司第一天开始，公司为每人配备导师，就是原来老国企的方法，师傅带徒弟。这是非常好的用人机制，充分利用组织现有的人力资源传递情感，传授技能。同时，公司为每名员工制定一份完整的培训计划，告诉你未来几年公司将对其施以什么样的培训，什么时候脱产，什么时候在岗，都清清楚楚。

一开始，我也不理解，外企那么诱人的条件很容易获取他们想要的人，为什么还要花这么大的成本用于对员工的培养。后来，我明白了，他们同样经历过我们用人的痛苦，认识到当员工能力不够的时候，可以通过培训来提高，但是员工对企业的情感是需要时间来沉淀的。

有一次在温州调研，一个老板找到我说：“李老师，给出个招吧，企业留不住人。”我说：“出招你听吗？”他说：“听。”我问他：“你的员工宿舍一个房间住多少人？”他说有的住 8 个人，有的住 10 个人。我说回去给每个宿舍安个

空调。“李老师，我哪有钱给他们安空调啊！”我说：“你不听我的吧，我就知道你听我的，你听谁的啊，你听市场的，市场人工成本增加 100，你敢不涨吗，他涨 100，你涨 100，为留人你再涨 50，为什么我们做事总是这样的被动，为什么不能战略一点，别人想明天的，你要想后天的。”

员工为什么出问题？一天 10 个小时的工作量，下班后到餐厅吃饭，吃两口就感觉饱了，再吃没有了，回到宿舍，宿舍里比哪儿都热，他们每天都处在身心极度疲劳的状态，怎么能好好工作，这根本就不是加钱能解决的问题。

我给他算了一笔账，如果每人涨 100 元，八个人 800 元，全年 9 600 元，拿这笔钱足够买一部空调再加上全年的电费。但仅是加薪 100 元，对他们有意义吗？如果企业做了 N 多这样的事，还会留不住人吗？企业的用人战略要基于未来，基于人性，当无数的企业还在为招工奔波，满脸无奈时，去看看海底捞都为员工做了什么。

再看作为供方的求职者。为什么大学生就业难，有人说是大学生太多了，我不太认同。作为大学生，你要知道你在跟谁竞争，实际上，大学毕业生是跟计算机在竞争，可是你竞争不过计算机，如果你所从事的只是程序性工作的话，你和计算机没有什么区别，可你比计算机贵多了。所以，今天，你只有程序性的思维，只会程序性的脑力劳动，你无非就是键盘上的农民工，计算机替代的就是这个东西。原来大机器时代，机器是动力，是人肢体的延长，



它是把手工的操作流程化了，而且永远不犯错误。

我们的教育在培养学生创造性思维方面是有缺憾的。西方的教育鼓励思想发散，行为规范，学生思想发散，可以挑战权威，永远有创新。同时行为规范，社会有序，就没有问题了。我们现在要求的是思想高度统一，行为却乱七八糟，通过考试老师怎么教你的最后你又还给老师。

所以，大学生必须要改造自己，心理要健康，人格要健全，知识要丰富，才干要积累，在求职大军中才能脱颖而出。

## 4 >> 愿景的背后

---

愿景不是一个遥远的、虚无缥缈的东西，而是一个可以描绘的、确定的图像，它是可以操作的，可以执行的，要把它真正融入到客户的行为中去。企业不要去想太多，把现实问题和你的理念去吻合地思考，就会发觉，太多的理念没有被执行。

---

生活中，我们都有这样的体会，当你看一本书，觉得这本书没意思，当你听老师讲课，感觉有点没劲，这个时候，恰恰是我们没有理解的时候。做企业，愿景很重要，但我敢说没有多少企业能从战略的高度及文化的角度，去理解它深层次的含义。

先说我自己。我学习制作 PPT 算是晚的了，单位请了专业老师来辅导，就是不学，我就不相信不学 PPT 当不好老师，但一次偶然的机会，发现学会 PPT 对我的专业有帮助，于是才下决心学习。当我把第一份 PPT 制作完成后，特别感慨地对自己说，比尔·盖茨不赚钱谁赚钱，他把书



写这么复杂的工作，应用极其便捷和简单方式就给解决了。

我们来看微软的愿景。作为微软战略思考和企业文化的重要组成部分，其创业愿景是：比尔·盖茨说，我们从一个愿景开始，让每张桌子和每个家庭都有一台电脑，我们每天都在寻找提高和丰富人类生活的技术，我们真的进步了。

朴实而深邃的愿景背后，既有对未来的憧憬，“每张桌子和每个家庭都有一台电脑”，而且里面使用的都是微软的系统，又有行动的指南，“每天我们都在寻找提高和丰富人类的技术”。当我作为微软的客户，用它的产品的时候，第一个判断就和它的创业愿景产生了强烈的共鸣。

愿景不是一个遥远的、虚无缥缈的东西，而是一个可以描绘的、确定的图像，它是可以操作的，可以执行的，要把它真正融入到客户的行为中去。企业不要去想太多，把现实问题和你的理念去吻合地思考，就会发觉，太多的理念没有被执行。

再看看华为是怎么说的，又是怎么做的。

华为的愿景表述很简单——丰富人们的沟通和生活，为了实现这个愿景，华为的使命和核心价值观始终聚焦客户，快速响应客户的需求，持续为客户创造长期价值进而成就客户。坚守为客户服务是华为存在的唯一理由，客户需求是华为发展的原动力。

怎样执行“满足客户需求”的理念？华为做到了企业文化高绩效导向，商业模式客户化导向，业务运作流程化导向。

在华为，坚持以事为本，事就是客户的需求，真正把企业所有的资源、能源，所有调控，所有价值观都聚焦于客户，流程中的部门、员工是不看老板的，员工的眼睛都看流程。在华为，坚决提拔那些眼睛盯着客户，屁股对着老板的人，坚决淘汰那些眼睛盯着老板，屁股对着客户的人。怎样使流程加快？文化上坚持高绩效，这就是一个完整的逻辑。

华为靠什么长大？朴素的商业真理。钱钟书讲，真理都是赤裸裸的。做企业就是为客户服务的，德鲁克也讲过，企业的本质就是创造客户。

经常有人问我，华为哪好？我说华为哪都不好。为什么哪都不好？因为它是一种均衡的力量，它是整体上的好，不能说哪一方面特别突出或不足。所以，一个企业的成功，不是哪个人的成功，也不是某项技术、方法的成功，而是整体合力的成功。

另一方面，执行的第一个要素就是愿景。

古语有云：“主将之法，务揽英雄之心，赏禄有功，通志与众。故与众同好靡不成，与众同恶靡不倾。”愿景不仅可以进入执行者的思想，而且深入其心灵，占据执行者的全部身心。



正如弗利慈所形容的：“愿景是什么并不重要，重要的是愿景能够发挥什么作用。伟大的愿景一旦出现，大家就会舍弃琐碎的事，若没有一个伟大的愿景，则整天忙的都是些琐碎之事。真正有创造力的人，使用愿景与现况之间的差距来产生创造的能量。”

## 5 >> 还原企业的本性

---

赚钱和做企业是两个完全不同的概念，你要想做企业，这钱自然就是你的，如果你只想赚钱，你就永远做不好企业，这不是悖论吗？做企业最终就是要赚钱，但赚钱是结果，做企业是过程，没有过程就一定没有结果。

---

万通集团董事长冯仑说过这样一句话，他说他和他的团队是追求理想、顺便赚钱的一帮人，而不只是追求金钱，顺便谈谈理想。

企业如何才能保持基业长青？面对这个问题，需要我们重新审视做事和赚钱的关系。

赚钱当然是没错的，但仅仅为了赚钱，这个企业肯定做不长久。赚钱和做企业是两个完全不同的概念，你要想做企业，这钱自然就是你的，如果你只想赚钱，你就永远做不好企业，这不是悖论吗？做企业最终就是要赚钱，但赚钱是结果，做企业是过程，没有过程就一定没有结果。



星巴克或许能带给我们一些启示。星巴克创始地是美国的西雅图，它号称能提供最好的咖啡，要带给顾客美国西部原始风情的体验。创始人舒尔茨力争把星巴克打造成人们生活的第三空间，除了家、职场，就是星巴克。

星巴克带给我们的是一种体验，更是一种文化。但是，2006年星巴克全球亏损，这在星巴克历史上不能被接受，星巴克快速发展为什么亏损了，董事长要求舒尔茨再度出山。

舒尔茨回归以后，开始思考星巴克为什么亏损，最后总结出，在过去的几年中，星巴克犯了一个错误：品牌过度商品化。这一失误从根源上背离了星巴克的企业核心价值。

什么叫过度商品化，比如说少林寺，一直饱受争议，不商品化，品牌价值得不到提高，但如果过度地商品化，就不叫少林寺了。

于是，舒尔茨提出第一个改革口号，叫放慢速度。我们很少听到哪个企业的口号叫放慢速度，我们听到的都是快速发展，做大做强。如果你开一家餐馆，餐馆在亏损，而突然有客人在排队等候就餐，你会怎么做，快！但舒尔茨却说，要慢下来，对星巴克来讲，我们做的不是忙碌的生意，我们要为顾客提供完美的饮品，提升质量和优化服务比速度更重要。

在这个前提下，星巴克提出了一系列的作业标准：要

求店员最多只能同时制作两杯饮品，如果正好三个人要同样的咖啡，可以一块做出来吗，不可以，大锅菜和小锅菜的味道一样吗；要为每一杯咖啡单独煮牛奶，而不是煮一大锅牛奶放在不同的咖啡里；咖啡磨具每一次用完都必须清洗，即便盛同样的咖啡也要清洗，炒菜锅不洗下菜，菜永远不会好吃；即使有再多的客人等候，店员也不能在柜台后面随便地走动。因为星巴克给客人提供的是一种舒适的体验，一种优雅的文化。

2011 年，星巴克全球扭亏为盈。

再看立顿的成功。

茶是有本性的，所体现的是健康、文化、品位。为什么南方人不以为然的绿茶，北方人却那么喜欢，这是因为经过了漫长的冬季，万物复苏，当茶叶在水里伸展，一盏盏绿叶寓意着一个新的开始。

立顿却把茶叶打成了粉末，使茶失去了茶的特性。但它还原了做企业的本性，标准化、专业化、规模化。一袋小小的袋泡茶 2009 年全球销售量是 100 万吨，而我们 2009 年全年茶叶总产量是 98 万吨。

满汉全席丰盛，却一直做不大；麦当劳单调，却做大了。



## 6 >> 每天进步一点点

---

我们在婴儿面前放一堆糖果，如果一次全拿走，他一定会哭，但每次只拿一点儿，婴儿就不会介意，到最后糖果被拿光了，婴儿也不会觉得奇怪。战略的实施需要一步步地推进，如果每天都进步 1%，目标真的就会达成。

---

联想早在 2000 年就投资一个亿做 FM365，可是，在网络经济这么发达的今天，联想在市场上却没有任何分享。难道联想当年进军网络错了吗？柳传志并不讳言 FM365 的投资失败，从战略方向讲，联想投资互联网是非做不可的事情，但却忽略了实施的手段。

以往我们一直坚持战略重要，更多的是把战略当成了一种思想，一种认识，其实，战略的核心有两个，一个是方向，一个是方法。既要正确的事，又要正确地做事。

谈判中经常会用到化整为零的策略。比如，我们在婴儿面前放一堆糖果，如果一次全拿走，他一定会哭，但每

次只拿一点儿，婴儿就不会介意，到最后糖果被拿光了，婴儿也不会觉得奇怪。

战略的实施也要一步步地推进，如果每天都进步 1%，目标真的就会达成。

1950 年，美国质量管理大师戴明博士来到了日本，向日本企业家传授企业管理的“福音”。在短短十几年时间里，他助力日本从一个制造业的三流国家跃升为制造强国，成就了丰田、索尼这样卓越的企业。丰田公司创始人丰田喜一郎曾说：“没有一天我不想戴明博士对丰田的意义，戴明是我们管理的核心。”

日本的崛起严重挑战了美国企业的竞争力，美国举国上下都在自问：“为什么日本人行而我们不行？”为找到答案，美国人找到了戴明。

美国人问戴明，你究竟教给日本人什么“秘诀”，使日本的制造业如此快速崛起？

戴明说：“也没有什么，我告诉日本人，每天进步 1%。”

每天进步 1% 的做法，实际上是很多世界冠军的成功之道。很多运动员就是用这么简单的做法实现了冠军梦。

戴明还告诉日本企业，质量不是靠检验出来的，而是靠从源头抓起。如果质量问题是在设计阶段，纠正失误的损失可能只是一；到了制造过程，纠正失误的损失就是一百；而到了客户那儿，纠正失误的损失就会是一千甚至



一万。

《论语》中有一段话：“汤之盘铭曰：‘苟日新，日日新，又日新’。”老子在《道德经》中说：“合抱之木生于毫末，九层之台起于累土，千里之行始于足下。”毛主席说：“好好学习，天天向上。”

企业要想做成百年老店，需要从小事情、小地方做起。小事情重复千百万次，就变成了大事情，就变成了伟大的事业。

备受推崇的“OEC 管理模式”是海尔的管理精华，其精髓就是“苟日新，日日新，又日新”。

海尔运用“OEC 管理模式”，对每人每天所做的每件事全面地进行控制和清理，“日事日毕，日清日高”——今天的工作必须今天完成，今天完成的事情必须比昨天有质的提高，明天的目标必须比今天更高才行。

任正非在企业内部明确提出：“我反对创新。”他要求华为员工，“99%是模仿、消化，只有1%是你自己。”实际上，任正非并不是反对创新，而是要求员工能够通过这种不断的1%的进步和积累完成企业的创新式跨越。事实上，也正是这种不断的1%的创新，使华为从一个跟跑者变为电信行业的世界领跑者之一。

可见，每日进步1%，始终保持“天天向上”，不仅成为可能，而且成为事实。



## 第二篇 组织优化

- 1 专业化劳动分工
- 2 问题在城中 答案在城外
- 3 管理要各就各位
- 4 分而治之之道
- 5 组织的润滑剂
- 6 像大雁一样飞行



## — 篇 前 语 —



钻石为什么比石墨坚硬，钻石为什么比石墨值钱，就是因为结构不同。企业的发展，靠一定的结构支撑，新的发展，需要新的组织结构，结构的设计就像堆积木，最好的结构就是使各方力量达到最适度的平衡。

组织结构设计，战略先行。战略会使组织结构按照一个预先期望的方向来构建。就像白蚁建造蚁塔一样，它们总是能建成比其他蚂蚁更高明的蚁塔。白蚁在造蚁塔前首先考虑的是方向，造出的塔都是坐北朝南，像“指南针”一样。

在战略基础上设计的组织结构，如同引导战略从塔尖上走下来的一层层阶梯。

爱下象棋的人都知道，双方在对弈的过程中，棋走三招，往往就可以看出对手是在谋局，还是只是应战。战略先行者总是按照战略部署来对通盘的结构进行布局，使得整盘棋中的棋子、线路、行动方案都朝着这个核心

来组合。

另一方面，战略动，组织动，组织结构不能旧瓶装新酒，需要变革，可一而再、再而三，直到至善。

总之，战略决定结构，结构跟随战略。



## 1 >> 专业化劳动分工

---

我们经常抱怨自身的管理水平低，什么叫水平低，枪瞄在这儿，子弹却打得哪儿都是，这叫水平低；但如果枪瞄在这儿，子弹却始终打在另一个面上，这是出现了系统性偏差。其实，从一开始，管理这支枪刚一举，我们就瞄歪了，结果是越打越歪。

---

管理的命题是从组织开始的，这是以往我们忽略的一个事实，组织是干什么的？用来支撑战略目标的落地。那么，组织究竟能帮助我们解决什么问题？

比如说，现在有一项任务，我要求全班同学把教室里的桌子、凳子搬到走廊里，并规定搬一张桌子 20 元，搬一个凳子 10 元。班长在走廊里等着负责清点，过来一张桌子给个红条，过来一个凳子给个蓝条，搬完后，每个人拿着手里的条去领钱。劳动开始了，男生多数选择了搬桌子，女生也想搬桌子，但搬不动，只能搬凳子。一个小时后，任务完成了。

上述我描述了一项工作任务，并且提供了一种我认为最有价值的解决方案——计件工资制。在好的制度下，个人和组织的目标是一致的，趋利的个人在利益面前就得好好干活，而我希望又快又好地把活干完。

看完了我对这项工作及其解决方案的描述，大家发现了什么问题？如果你们没有发现，有一个人发现了问题，这个人一直站在旁边看着大家干活，然后，他向我们提了一个问题，在同样条件下，还是这么多活，还是这么多人，还是这么多工资，怎么来提高我们工作的效率？

这个人的名字叫亚当·斯密。

大师其人。他是一位心不在焉的经济学家，在舞会上常常认错舞伴；在解释他的劳动分工理论的时候，掉坑里了；沏茶时把黄面包一块儿塞进了茶壶里，还说一生从未尝过这样难喝的茶；一次只穿着睡衣来到花园，一时沉溺于幻想，走了15英里后才恢复正常……

就是这样一个“糊涂虫”，写了一本影响世界历史的书《国富论》，研究社会的劳动分工。

他说我们这样做，干活的效率太低了，应该把搬桌子改成攒桌子，通过劳动分工的方式有组织地完成这项工作，只要改变工作的方式，工作效率就会大大提高。所以，组织的产生是基于提升效率问题的解决，如果用一句话总结怎么样提高组织运行的效率，应该是有效的专业化的劳动分工。



试想一下，没有劳动分工会怎么样？比如要去吃饭，对不起，外面没有餐厅；自己买米做吧，对不起，没有卖米的；只能自己去种田，又发现，种子、化肥还得自力更生……

没有劳动分工，人寸步难行。整个社会组织是通过劳动分工来支持它的运行效率。解决管理的本源问题就是专业化的劳动分工。专业化分工越细，组织运行的效率越高，当然，官僚组织是个例外。

所以，管理有两条主线，第一条主线，是对组织与工作系统进行研究，没有组织就没有管理，第二条主线，才是研究人，一个原则，人与工作相匹配。既然是人与工作相匹配，从语义上来理解，也应该是工作认识在先，人的认识在后。

我们经常抱怨自身的管理水平低，什么叫水平低，枪瞄在这儿，子弹却打得哪儿都是，这叫水平低；但如果枪瞄在这儿，子弹却始终打在另一个面上，这是出现了系统性偏差，其实，从一开始，管理这支枪刚一举，我们就瞄歪了，结果是越打越歪，所以，我们经常说，最怕那笨人还努力工作。

通常，在给学员培训，讲完这个问题的时候，我会向他们提一个问题：“企业里的工资是发给谁的？”“发给员工的！”他们经常这样回答。

学生难带，老师难当。

其实，工资首先是给这个岗位的，这份工作的，不管有没有人，岗位设置已经完成，薪酬标准已经确定，然后，再去找有能力、有资格胜任这个岗位的人，只不过薪酬标准是一个区间，也就是宽带薪酬，工作绩效突出的拿上限，绩效平平的拿下限。

正本清源，管理的问题始终要遵循工作认识在先，人的认识在后的基本思维，只有有了正确的认识，方法才能有效。



## 2 >> 问题在城中 答案在城外

---

在我看来，很多时候，部门之间的矛盾不是沟通的问题，不是员工的素质问题，而是结构本身衍生的问题。原因就是办法，必须着手改变企业的组织结构。

---

在一本书上，我看到这样一个故事：

一位老企业家的儿子问父亲怎么做管理。老企业家拿了一根绳子放在桌上，让儿子把绳子往前推。儿子就从后面推这根绳子，但怎么推都不行，一推绳子就弯了。

这时，老企业家说，你试试从前面去拉这根绳子，看会怎样？儿子一拉，自然就把绳子拉动了。老企业家说，管理其实很简单，你需要找到问题的本质再对问题加以解决。

小故事蕴含着大思考。在实践中，我强烈地感觉到，企业的管理问题大多可以归结为人的问题，而其中 70% 的问题是可以优化结构来解决的。

老板常常抱怨人力资源部工作不力，要么招不到人，

要么招不到合适的人；人力资源部又把这些问题归罪于招聘主管，主管换了一个又一个，结果问题还是得不到解决。

到底是哪里出了问题，人的问题，还是人以外的问题？

我们看看企业的招聘流程，多数流程是这样设计的：

用人部门申请→人力资源部审核→  
发布招聘信息→筛选简历→初试→  
一面→二面→通知录用→签订劳动合同

据测算，采用这种流程进行招聘，平均招聘周期是 35 天，可是一个优秀的人才等这么长时间吗？看似标准的流程导致了低效率。所以，经常会出现尴尬的情形，当公司打电话通知求职者面试时，对方说：“谢谢你，我已经上班了”。

对于成长型企业、中小企业来说，这套流程必须要改。

出路有三：第一，缩短流程，实行“掠夺式招聘”，直接面试，先下手为强；第二，把支部建在连队上，用人部门由申请制变备案制；第三，端口前移，进校园，进寝室，先实习，再选择。

类似的情况在我服务过的企业里也发生过。这是一家装修公司，内部组织结构是这样的，总经理下面设两位副总经理，再下面是职能部门，设有招投标部、设计部、采购部、财务部、施工部和服务中心，办公室和法律事务部直接由总经理负责。

公司在运营过程中矛盾不断。一项装修工程如果出了



质量问题，各个部门之间互相打架，设计部说设计方案没有缺陷，责任在施工部；施工部说我们完全按标准施工，应该是采购部的问题；采购部也感觉很冤，投标时工程预算压得低，只能采购这种质量的产品；招投标部说……

公司认为这是部门之间沟通不够造成的，为此，专门请了沟通专家培训员工的沟通技巧，并且还举办了一些体现集体精神的活动。可是，情况并未好转。因为培训可以解决技能问题，但不能解决利益矛盾问题。

我是顾问，必须有效解决这个问题。办法很简单，实行项目团队制，各部门由纵向的分工变为横向的整合，围绕项目组建团队，项目经理全权负责，做到责任可追溯。

在我看来，很多时候部门之间的矛盾不是沟通的问题、不是员工的素质问题，而是结构本身衍生的问题，原因就是办法，必须改变企业的组织结构。

### 3 >> 管理要各就各位

---

领导者不做领导的事儿，管理者不做管理的事儿。董事长开始做总经理的事儿，总经理做副总的事儿，副总做部门经理的事儿，部门经理做员工的事儿，而员工天天想着董事长的事儿。

---

什么是领导，什么是管理，领导者是干什么的，管理者又是干什么的？这些概念常常被混淆，又不断困惑着我们。发表在《哈佛商业评论》上的一篇文章，是这样定义的，领导是做正确的事，管理是正确地做事。在这个意义上，领导者主要负责决策，而管理者的角色是执行者。

子曰：“不在其位，不谋其政。”权力与责任是相称的。权力怎么来的？是职位赋予的。如果一个人不在其位，也就不能拥有其位的权力，所以也根本承担不了相应的责任。

实践中层出不穷的错位、越位、缺位问题，其根源就是角色定位不清，从而造成管理的无序。结果，领导者不做领导的事儿，管理者不做管理的事儿。董事长开始做总



经理的事儿，总经理做副总的事儿，副总做部门经理的事儿，部门经理做员工的事儿，而员工天天想着董事长的事儿。

在我的名片夹里，印着“董事长兼总经理”的名片不在少数。董事长能不能兼总经理？当然可以。老板一手创立的企业，不一定非要找个职业经理人来管理，老板有能力照样能当 CEO，关键是要把这两者的身份区分开来，董事长代表的是所有者身份，而总经理代表的是经营者身份。

有一次，一个民营企业老板跟我说：“李老师，您讲的治理结构的问题我解决了，我高薪聘请了一个总经理。”我问他：“你以后负责什么工作？”他说：“我主要负责公司的战略、决策和方向，平时抓一抓质量控制和业务考核。另外，我们是民营企业，财务是绝对不能放手的。”我说：“人、财、物你全管，干脆你继续兼任总经理吧，听了我的课反倒增加了你的用人成本。”

后来，我想了想，问题不在老板，也不在企业，而在市场。从计划经济走向市场经济，市场上的机会太多了，我们企业过去二十几年的发展，大多是凭借着对市场机遇的把握、对资源的垄断成长起来的，而非凭借管理提升的，当外部的机会大于内部管理收益的时候，外部机会肯定是优先的，内部管理一直处于“说起来重要，做起来次要，忙起来不要”的境地。所以，有人说，老板的智慧有多高，企业就能走多远。

如果真要衡量一个企业的管理水平，我们要看的，一是质量的波动性，二是成本的效率，三是响应速度，这才是实实在在的管理问题。

特别需要注意的是，除非例外情形，组织中的两个“越级”现象应该避免：越位指挥和越级报告。

越位指挥会让下属无所适从，下属将在两个头儿之间疲于奔走，如果不幸遇到这两个头儿意见不一，而又谁都得罪不起，下属将要施展无穷的智慧去想出折中的办法。

越级报告则直接暴露了你与上司的矛盾。但是，在老板面前，上司永远比你更重要。

军队中，直接决定一个士兵命运的人，不是军长，也不是司令，而是他的班长。



## 4 >> 分而治之之道

---

我们管理 10 个人会很自如，因为这些人都在我们的视线范围之内。但当组织壮大到 100 人、1000 人、10000 人之后，我们要学会分而治之。分要靠高度的组织化，大胆授权；治则要靠卓越的领导力。

---

有人对管理下过这样的定义，“管理就是集中大家的努力实现你的目标”，“好的管理者就是别人干活，你不干活”。

理论总是存在假设系统的，这就是为什么我们把书读烂了，做管理依然一头雾水。

怎么做到“集中大家的努力”，又如何实现“别人干活，你不干活”，这是问题的要害。

一次某大学公开海选院长，新院长上任后，主持召开第一次全院大会。在会上，院长对班子成员进行工作分工，副院长甲负责教学管理工作，副院长乙负责科研管理工作，副院长丙负责学生工作，办公室主任负责学院的日常工作，

工作刚布置完，其中的一位副院长马上质问院长：“一个学院的工作无非就是教学、科研、学生管理和处理日常事务这几项，工作都让我们做了，你干什么？”带有一点火药味儿的质询，让参会者很为院长如何处理这个突发事件而担心。稍微停顿了一下，院长温和地说：“这是一个好问题，想得很全面，作为院长，我主要干两件事，一是做你们做不了的事，比如代表学院对外交往，处理涉及学院发展的问题以及作出一些重大决策，等等；二是直接领导你们几个人，群龙不能无首；同时，我还肩负培养继任者的任务。”

尖锐的问题、睿智的回答，从管理的角度看，展现的是组织内部统分结合的管理思维。

在人民大学做访问学者的时候，我遇到一位从事中共党史研究的老师。他说他很崇拜毛主席，讲了毛主席的一些事，其中有一件事我印象很深。红军在上井冈山之前力量非常单薄，为了发展队伍，毛主席把一个军的编制给一个军长，但整个军就军长一个人。过了一个月之后，毛主席问这位军长发展得怎么样了，军长回答，发展得不错，已经有十个师了，但这十个师每个师只有一个师长。再过了两个月去问，说发展得很好，已经有三十个人了，十个师长，二十个旅长。再往后以此类推，一年之后，军长把一个整编的军带给毛主席，对毛主席说：“这是你的军队。”

史实的严谨性不是我们关注的重点。如何使分散的人



高度组织化才是问题的核心。据说，西方人对这段历史研究了半天，也没找到答案。

分散的人高度组织化以后，怎么保证众多的个体朝一个目标走呢？

IBM 在全球的雇员达到了 332000 人，这个庞大体系的运转没有什么诀窍，靠的就是阶梯式的传递，关键在于每个层级都有足够的领导力。在 IBM，最核心的部分有 60 个人，由 60 个人带动 317 个人，317 个人再去带 4900 个人，再往外走，4900 到 30000，30000 再到 332000，最后，形成整体的合力。在 IBM，最重要的能力是领导力，最核心的培训是领导力开发。

总之，我们管理 10 个人会很自如，因为这些人都在我们的视线范围之内。但当组织壮大到 100 人、1000 人、10000 人之后，我们要学会分而治之。分要靠高度的组织化，大胆授权，才能做到“集中大家的努力”，让“别人干活”；治则要靠卓越的领导力，若想做到“你不干活”，你必须不断地发掘和培养具有领导力的人。

有分有治，分治一体，人才才有成长的空间，企业方能不断进取。

## 5 >> 组织的润滑剂

---

管理中的一个重要元素——沟通，经常被我们忽略。我们活在一个人的世界里，不去建立关系，缺少沟通，这样恐怕不行。无论是个人还是组织都要补修“学会沟通”这一课。连卡耐基都说，一个人的成功 75% 取决于良好的人际关系。

---

IBM 的创始人托马斯，在每次给新晋高管开会的时候都会讲到一个故事：

在一个美国的家庭里，有个小男孩，第二天要参加学校的开学庆典，老师要求大家穿得整洁一些，于是，小男孩开始翻箱倒柜地找衣服，无意中发现一条新裤子，他非常喜欢，试了一下，有点长。于是，他请奶奶帮忙把裤子剪短一点，可奶奶说，我现在要出去遛弯，回来后给你改。接着，他去找妈妈，妈妈说，家里需要打扫，忙完后给你改。最后，他找到了姐姐，姐姐说，我现在要去约会，等我回来帮你。小男孩带着失望的心情去睡觉了。奶奶回来



后，想起了孙子的事，就去把裤子剪短了一点，妈妈忙完后同样也把裤子剪短了一点，姐姐约会回来得较晚，临睡之前，又把裤子剪短了一点。可以想象，一条长裤变成了短裤。

现在，我们把这个故事用管理的语言去描述：

**目 标：**达到庆典场合的着装要求

**理解程度：**高

**任 务：**把裤子改短

**难易程度：**简单

**人力资源：**丰富（奶奶、妈妈和姐姐）

**时间要求：**宽松

**绩 效：**无

问题主要出在哪里了？沟通不畅。管理中一个重要的元素——沟通，被我们忽略了。所以，“一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝”的情形屡见不鲜。

客观上来讲，面对着变化越来越快的市场，任何组织的结构都无法定义得特别明晰，工作衔接不可能严丝合缝，总是有一些灰色地带的存在，正是这些模糊的地方，导致工作中时常会出现一些不和谐的音符。而且，随着企业绩效的不断提升，冲突频率不断加快。因此需要加强沟通来缓冲这些地带。

无论是个人还是组织都到了要补“学会沟通”这一课

的时候了。

必须承认，现代的沟通技术日新月异，但人的沟通意识反倒减弱。生活中，楼上楼下不认识，左邻右舍见面不打招呼，有时间坐在电脑前和陌生人聊天，没时间陪父母家人，其实，现代人内心是相对封闭的、寂寞的。

学会沟通，要从增强意识入手，你活在一个人的世界里，不去建立关系，缺少沟通，这样恐怕不行。连卡耐基都说，一个人的成功 75% 取决于良好的人际关系。要掌握一定的沟通技巧，懂得沟通礼仪，特别要注重培养跨文化条件的沟通能力。

在沟通渠道建设方面，GE 的做法有借鉴价值。

GE 奉行 Open Door 政策。杰克·韦尔奇最痛恨的，就是那些平时摆出一副官僚主义、“经理架子”的人，他掀起了一种风气，坚决杜绝在公司中“摆谱”，坚决将那些“摆经理架子”的人赶出公司。

GE 有许多松散的组织，如人力资源协会，这些组织经常横跨 GE 的 13 大业务集团开展相关的沟通活动，广泛地进行横向交流。

GE 定期举行员工大会，通过卫星直播、网上直播等方式进行。公司有各种内部媒体，这些沟通的平台及时发布公司最新信息与管理层动态。

GE 每年进行一次 CEO 民意调查，由第三方的专业咨询公司面向全球员工展开调查，以便 CEO 能客观了解全球员



工的想法。

GE 的 CEO 会经常给全球员工发电子邮件，告诉大家公司业务的变化等情况，与员工分享他们的体验。

GE 推行“群策群力”计划。GE 高层认识到：距离工作最近的人最了解工作。通过“群策群力”计划，公司从员工那里得到许多宝贵的意见和建议，每一名 GE 员工的想法都会得到重视，使得有官僚主义作风与倾向的人无容身之地。

## 6 >> 像大雁一样飞行

---

奥斯特洛夫斯基说过，不管一个人多么有才能，但是团队常常比他更聪明和更有力量。团队精神的力量，大雁给我们做出了最好的诠释，它是我们迈向成功的关键。

---

每年我都要给毕业生做一次“职业生涯规划”的报告，上一次的报告留给我的印象比较深刻，当时报告会已进入互动阶段，有一个学生向我提问：“李老师，您认为由学生向职业人过渡，需要完成哪些转变？”

记得我当时主要围绕“学会处理人际关系、注重细节、心理适应”等方面来解答的。过后，我再去思考这个问题的时候，觉得上面这几方面可能不是最主要的，真正的转变应该从认识和思维角度着手，解决下面两个问题：

(1) 由“我”向“我们”的转变。

大学生的成长历程，从戴上红领巾到迈进象牙塔，一路走来，基本上是一段单打独斗、孤军奋战的历史，而职场却有着不一样的生存法则，团队精神大于个人英雄主义，



业绩不是某个超人创造的，多个脑袋工作一定强过单个脑袋的处理速度。

## （2）像老板一样思考问题。

职场新人常常抱怨用人政策不被执行，建议常被忽视，职位得不到晋升，其主要的原因还在于他们自己，在于他们的思维方式，很多时候他们想问题是通过一种直线的、单向的、缺乏变化的思维方式，而老板不希望解决了一个问题又带出了一个问题。所以，新人应该向老板学习，对事情进行系统的思考，不只就事论事。

上述两点建议中，思维的转变需要一个过程，要不断地试错，而由个体意识向集体意识的转变却是当务之急，一只脚迈出了校园另一只脚就已踏入了职场。

2007年，巴菲特在准备交班之际，写了给股东的一封信。通篇读完这封信，我注意到一个细节，巴菲特描述任何一件事情都是这样说的，“芒格和我”，芒格是巴菲特的合伙人。巴菲特的光芒太耀眼了，把所有人都给罩住了，而他却永远告诉世人，这份事业是他们两个人的。

2010年，央视《对话》栏目把巴菲特、芒格和比尔·盖茨三个人都请去了，这很难得。两位老人坐上边，比尔·盖茨坐下边，主持人问巴菲特：“作为投资大师，您犯过错误吗？”巴菲特回答说：“我犯了太多的错误。”主持人接着问：“那您是怎么纠正自己错误的呢？”巴菲特诚恳地说：“很多错误自己是纠正不了的，都是他，”这时他指向了

芒格，“是他纠正了我的错误，他是我的导师，是我所有投资的动力。”

然后，主持人问芒格：“您怎么看巴菲特的？”芒格说：“我追随他一生！巴菲特是最重要的，他在幕前，我在幕后，这不是有意的安排，是自然而然形成的局面，我觉得这样很好；我没有他那么显赫重要，对此我没有一点遗憾，我其实比较喜欢这样在幕后。”

奥斯特洛夫斯基说过，不管一个人多么有才能，但是团队常常比他更聪明和更有力量。

自然界的生物行为也给了我们这样的启示。

春来秋去的大雁在飞行时总是结队为伴，队形通常呈现“人”字形。其实这是有道理的。

大雁编队飞行能产生一种空气动力学的作用，当前面一只鸟展翅拍打时，其他的鸟可以更省力地跟上。借着“人”字队形，整个鸟群比每只鸟单飞时至少增加70%的飞行能力。

当一只大雁脱队时，它会立刻感到独自飞行的艰难、迟缓，所以会很快回到队伍中，继续利用前一只大雁造成的浮力飞行。

当领头的大雁累了，它会轮流退到侧翼，另一只大雁取代它的位置，继续领飞。

当有大雁生病或受伤时，就会有两只大雁来协助和照料它飞行，日夜不分地伴随它的左右，直到它能够重上蓝



天或者死去，然后它们再继续追赶前面的队伍。

并且所有的大雁在飞行过程中会大声嘶叫，以相互激励。

团队精神的力量，大雁给我们做出了最好的诠释，它是我们迈向成功的关键。



## 第三篇 人的管理

- 1 员工满意度可能是陷阱
- 2 别那么依赖人
- 3 无边界的绩效
- 4 人的非理性
- 5 给骨干戴上金手铐
- 6 当激励麻木的时候
- 7 干部是内部折腾出来的
- 8 激活池塘里的鱼
- 9 企业家缺什么



## — 篇 前 语 —



现代化管理已经成为企业发展的一种必然选择，但是不同企业用起来，为什么各有不同？就是因为它的哲学基础不同，实际上也就是它面对的人不同。再说，就是它面对的人的脑袋瓜不同。

人性化管理正在成为现代管理的主题词。究竟怎样做到管理人性化？简单地说，就是把人当做人看。

什么都在变，只有人性从来没有改变。

但对人性的认识却在不断地深化。认识的改变，随之改变的是管理的方法和策略。起初，我们仅仅认为人是力的输出者，要完成一项工作，无所谓高的、矮的、胖的、瘦的、男的、女的，只要能出力、肯出力就行。后来，我们渐渐发现，同样做一项工作，某些人干某些事情就是比别人成本低、效率高，要让合适的人去做合适的事，模糊界定了人的价值的重要性。但是，有一个重要的前提，是先有了事情，然后再去找人满足这些事情。而到现在，我们不仅仅是找一个合适的人去干这个事情，如果人和事之

间实现有效的配置，我们可以把人调动起来，也可以把事情调动起来，既可以带动事物本身的发展，也可以带动人的发展，人本身是有巨大价值的。

科学是没有国界的，一块表在全世界它都叫一块表。但是哲学却有鲜明的地域性，是哲学不同，不是科学不同。



## 1 >> 员工满意度可能是陷阱

---

选择一个企业或一份职业，这个企业或这份职业会带给你独特的工作与生活的方式，在多大程度上员工能认同这种工作与生活的方式，决定了激励力在他身上能够持续多久。

---

现在很多企业都在力图引入员工满意度管理，希望通过提高员工的满意度，来提高他们的敬业度和忠诚度。于是，人力资源部开始煞费苦心设计问卷，罗列的指标越来越细，调查的频率越来越高，似乎只要满意度提高了，员工就会爱岗敬业，变得忠诚。实际上，这是一个误区。

理由有二：第一，人的需求是不断漂移的，人不可能长期处于满意的状态。某个员工上年平均月薪8 000元，今年是9 000元，感觉很开心，但突然发现，和他一块进公司的，学历没他高，能力没他强，就连长得都不如他，却月薪过万，员工又开始不满意了。我们习惯于盯着别人兜里的钱，所以，满意只存在于某个时点上。第二，如果企业真的实现了员工满意的话，企业就无法满意了。在企业

员工之间，员工一味强调对自己利益的诉求，一定会失去组织的公平，到底还是不公平。

德鲁克先生对满意度这个词并不欣赏，他在《管理的实践》里告诫大家，满意度很可能是个陷阱，因为满意度高并不意味着企业绩效高，二者之间的联系很模糊，甚至完全没有关系。

如果满意度不可靠的话，我们该关注什么呢？是职业度。什么是职业度？简单地讲，选择一个企业或一份职业，这个企业或这份职业会带给你独特的工作与生活的方式，在多大程度上你能认同这种工作与生活的方式，决定了激励力在你身上能够持续多久。

比如你选择了国企，意味着晋升要靠一点一滴的累积，资历成为不可逾越的鸿沟。但生活上你会很享受。入职之后，通常给你配备一名师傅，师徒关系情同父子，很多人都会关心你，家长里短，有没有朋友，结没结婚，他们对你的关心程度甚至胜过关心自己，让你感觉像家一样的温暖。

如果到外企去，工作几年也不会有人问你结没结婚，有没有孩子，因为这些都是个人的隐私，他人不便关心，人人与人之间除了工作期间见面外，其他时间很少接触，你会觉得太没人情味儿了。

两类企业意味着两种不同的工作环境和生活方式，所以，招聘经理们在滔滔不绝地讲述政策和充满激情地描绘



愿景的时候，别忘了告诉求职者，未来他们将以怎样的方式来工作和生活，因为他们必须作出选择。

我有一个朋友在北京一家咨询公司工作，他的经历印证了我上面的判断。

有一年，他被公司派驻到一家烟草公司做项目咨询。这家烟草公司是许多人心中的工作天堂，当年员工的平均工资将近10万元，每年国家烟草专卖局到企业核定产量期间，员工放假一个半月，而且是上下半年各一次，公司为员工提供的福利也很诱人，公司的体育中心堪比一些城市市级的体育中心，标准室内外排球场十几个，沙滩排球场用沙直接从海南运来，员工八小时之外大多选择在专业球场里尽情地挥洒……而此时的北京，加班和堵车才刚刚开始。

项目咨询接近尾声的时候，这家企业的老总约了我的朋友，他说这几年企业发展得非常快，特别需要一些有丰富经历的专业人才，希望我的朋友能留下来，而且承诺收入比现在翻一番。我的朋友最后还是经受住了糖衣炮弹的考验，回到了北京。

后来我问他理由，他说如果留在那里一个月，整个人将会很放松，待上两个月，人生重要的目标就可以实现了，提前过上“睡觉睡到自然醒，数钱数到手抽筋，别人加班我加薪”的生活。但如果继续再待一个月，他将彻底疯掉，因为工作、生活方式完全被颠覆。他说他的工作、生活方

式是这样的，如果一两个星期不坐飞机跑一趟的话，总好像生活中少了点儿什么，夸张一点儿说，出差少了对身体都不好，不再适应地面的空气了，总出差跑起来，呼吸空中缺氧的空气感觉更舒服。

所以，企业用人首先要用认同企业特定工作和生活方式的人，然后再谈素质和能力，否则，即使牵手成功，也是短暂的。



## 2 >> 别那么依赖人

---

过分强调人的作用，过分依赖人的业绩，终究会毁在人的手里。人的管理，要充分依赖人以外的因素，比如策略、平台、方法论等，学会聪明做事而非辛苦做事。

---

2008 年肇始于美国华尔街的金融风暴还余波未了，如果要对这段历史反思点儿什么，从企业经营的角度讲，就是要医治自身的致命缺陷——依赖症。此前，沿海的企业太依赖美国市场了，当风暴来临、市场需求大幅度下滑时，多米诺骨牌效应瞬间传到中国，大批外贸企业轰然倒下。看似环境的问题，其实是自身的问题。企业是一个开放系统，靠经营和管理双轮驱动，当一只轮子出毛病时，另一只轮子要有所悟，类似的问题会不会在我这里发生。

无论是管理的理论还是实践，一直都在强调人的价值。人是重要的，没人做不了事，就像柳传志讲的，管理就是要做好三件事：搭班子、定战略、带队伍。但问题是，我们常常走向极端思维。把人神化，把人唯一化。历史上我

们有过惨败，今天我们似乎还有这种情结。常常听到一些老板讲，我的销售经理能独当一面，我的研发主管是通过猎头高薪挖来的，我的创意总监是业内最优秀的，等等。其实，这些老板犯了一个常识性的错误，市场不是赌场，企业的成功没有秘密，靠秘密成长的组织一定是黑社会。

什么样的企业会面临巨大的危机，就是天天干，拼命地干，神经绷得紧紧的，每天开会加班，不断地给员工压力的企业。当人的神经绷到 98% 的时候终于达到了预期，销售很多，利润也很高，但是这么多的销售靠什么呢，是靠企业天天拽着这帮人在干，一旦这个神经松弛下来，松弛到 80%，或这帮人稍有风吹草动，企业销售额会马上下降，而你的所有开支都是基于销售预期的，企业这时就会发生问题。

开工率到 98% 才能赚到钱的企业，不是好企业。

如果员工的神经绷到 50% 就能赚到钱，凭惯性我们还有增长 50% 的可能性。德鲁克说企业的规模要在可控范围之内，大概就是这个意思。什么是可控范围，就是不那么依靠人。

管理发展的一个重要趋势就是尽可能减少绩效对人的依赖，人力资源管理体系设计的出发点不是把人的作用发挥到最大，而是局限在最小。机器替代人，计算机替代人，都是为了这个目标。

机器是没有感情的，可以用原理来管理；计算机也是



没有感情的，可以用程序来控制；而人一定是有感情的，而且还会流动。当感情不再，身在曹营心在汉的时候；当员工不再，卷起行囊说拜拜的时候，在原来那个条件下创造的高绩效会受到致命打击。

过分强调人的作用，过分依赖人的业绩，终究会毁在人的手里。人的管理，要充分依赖人以外的因素，比如策略、平台、方法论等，学会聪明做事而非辛苦做事。

在著名的麦肯锡 7S 模型中，也指出企业在发展过程中必须全面地考虑各方面的情况，包含战略、结构、制度、风格、员工、技能和共同的价值观在内的一套系统构筑了高绩效，而非唯一的人，人只是其中的一个因素。IBM 有个思想，每个人都很重要，但没有人不可以离开。

还有一点要特别关注的是，我们的管理对象正在发生着变化，80 后、90 后正在改变职场的结构，新生代员工越来越强调工作和生活的平衡，工作和娱乐的平衡，不想加班，希望快一点把事情做完去干工作以外的事情，比如谈恋爱、购物等，如果 8 小时之外你还要他继续工作，终究有一天人会崩溃。

### 3 >> 无边界的绩效

---

绩效管理在某种程度上讲，就是把绩效边界不断向外推，逐步清除绩效障碍的过程，而不仅仅是达成既定绩效目标的过程。如何突破现实绩效的边界呢？就是要不断地解决问题和突破瓶颈，让绩效的边界不断拓展。

---

绩效是企业永远的话题，在某种意义上，没有绩效就没有企业。

德鲁克认为企业最重要的两件事是定任务和完成任务。在《成果管理》一书中，德鲁克明确地阐述了什么是企业应该取得的绩效。并且进一步指出，无论企业组织得有多么成功，它的绩效仍旧远低于它的最佳绩效，它的潜力始终大于它实际达到的绩效。危险和薄弱的环节告诉企业在那些方面可以挖掘自己的潜力。当把这些问题变为机会时，企业会得到惊人的回报。

我最近研究了两家典型企业的绩效，一个是世界级的企业华为，另一个是我身边的快速成长型企业薪福卡公司。



先说华为。华为在 1988 年创业，开始时是两万块钱起家，到 1995 年的时候，销售收入是 5 亿，然后在 2001 年，销售收入达到 210 亿，到 2010 年突破 2 000 亿，达到 2 039 亿。现在，我们回头去看，在 1995 年的时候，华为有 5 个亿的销售收入已经是个奇迹，但到 2001 年，短短的六年间，销售收入又增长了几十倍，然而奇迹还在继续，到 2010 年最终突破了 2 000 亿大关，并且它还在持续增长着。难怪任正非可以骄傲地说：“我们不想成为世界第一，但我们不得不走在世界第一的路上。”

再说薪福卡公司。这是一家年轻的公司，成立于 2008 年，由几位大学老师联手创立，当年的销售额只有 10 万元，但 2009 年的时候却达到了 1 000 万，实现了井喷式的增长。然后，2010 年是 1.02 亿，2011 年达到 3.52 亿，2012 年定的目标是 6 个亿，第一季度在淡季的情况下已经完成了 1.8 亿，看来，全年目标的实现没有任何悬念，而且，公司已经把 2013 年的销售目标定位在 10 亿。

华为的边界在哪里，薪福卡的边界在哪里，没有人知道。韦尔奇在他的自传里有这样一段话，他说如果用一个词来概括他二十几年时间的管理思想，想来想去这个词应该是“无边界”。

绩效管理在某种程度上讲，就是把绩效边界不断向外推，逐步清除绩效障碍的过程，而不仅仅是达成既定绩效目标的过程。如何突破现实绩效的边界呢？就是要不断地

解决问题和突破瓶颈，让绩效的边界不断拓展。

2008 年薪福卡刚成立的时候，碰到的问题是人手不够，产品不完善，客源少。2009 年做了改善，增加人手，解决事没人做的问题；老板直接上前线，亲力亲为跑市场，这一年实现了爆炸式的增长。2010 年问题又来了，销售额在上升但利润微薄，队伍开始不稳定。于是，公司开始重新进行业务定位，开发高附加值产品，用不赚钱的产品带赚钱的产品；针对队伍问题，不断调整结构，改变结构可以改善绩效，这些方法奏效了。现在的问题是，客户已经稳定，销售用不了那么多人，多出来的人怎么办？总之，企业的问题一个接着一个，从来没有停歇过，不断地解决问题，不断地突破局限，最后发现绩效是没有局限的。绩效的局限在于你发现不了问题和你发现问题不能着手去解决。

发现和解决问题要靠机制，自我反省和自我完善机制。这一点，联想的复盘管理是我们的实践标杆。柳传志认为，一个事情完了，要有意识地把事情当初设定的目标和现在做的情况作对比，看是不是按照预定目标进行的，哪些地方没有，为什么没有，无非就是这么做。复盘本身很简单，关键是要有这种意识，有了这个意识以后情况就会好得多。



## 4 >> 人的非理性

---

在理性之外，一定有更重要的因素在起作用。做管理，先要读懂人。只有把握了人的本性，才能精准定位管理的着眼点和立足点。人是特殊的矛盾体，并非简单的“经济人”或“社会人”，人性也不能简单地以性“善”、性“恶”来区分。

---

我们常说，做事要冷静地思考，深刻地分析，客观地评价，但真正拍板的时候，有多少决策是理性思维的产物，尤其你是“第一个吃螃蟹的人”，又或最终的备选方案难分伯仲。所以，在理性之外，一定有更重要的因素在起作用。做管理，先要读懂人。只有把握了人的本性，才能精准定位管理的着眼点和立足点。

美国麻省理工学院行为经济学教授丹·艾瑞里，曾经写了一本畅销书《怪诞行为学》，在这本书里他讲了一个非常有趣的案例。

有一次，丹教授在《经济学人》杂志的网站上看到了

一份该杂志的征订方案：

|           |        |
|-----------|--------|
| 电子版       | 59 美元  |
| 印刷版       | 125 美元 |
| 电子版 + 印刷版 | 125 美元 |

丹教授看了之后，起初认为征订方案弄错了，再一想，似乎猜到了什么。为了验证自己的判断，他在商学院里找了两组学生进行对比测试。结果显示，在第一测试组中去掉第二个方案，84% 的人选择了相对便宜的 59 美元的方案，16% 的人选择了相对昂贵的 125 美元方案，这些人通常手头宽裕，注重阅读体验，甚至是要收藏这些杂志。然后，丹教授在另一测试组中，把第二个方案加了进去，实验的结果完全发生了变化，32% 的人选择了第一方案，68% 的人选择了第三方案。

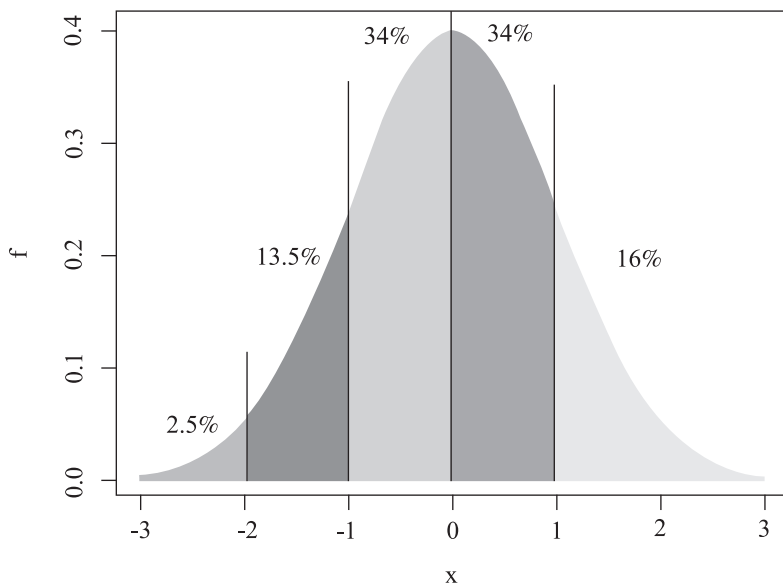
为什么会出现这样的情况？是因为人的情感、直觉、习惯、想象等非理性因素在发挥作用。

当我们去买东西的时候，一个东西值不值这些钱，应该值多少钱，其实我们是不知道的，除非我们是这个领域的专业人士。这时候，我们判断的依据就是笼统的甚至是粗陋的横向比较，通过比较来决定买与不买。所以，第二个方案放在那里，唯一用途就是使得第三个方案看起来更超值，在这种诱惑下，很多人就忍不住要掏钱了。

著名的创新扩散理论也对人的非理性思维做了解读。



从传播的角度看，新颖的观念、实践或事物被人接受要通过一个社会构建过程。



最初接受新生事物的一部分人叫创新者，比如新的产品、服务、制度等，他们占了人群的 2.5%，这些人在态度上表现出只要是新的，都愿意尝试，他们会为了一款新的苹果手机跑到苹果专卖店，排 40 多个小时的队购买，但这 2.5% 以外的人对他们感到无法理解。客观上他们是推动社会创新的力量。接下来的 13.5% 人群叫早期接受者，这些人很愿意接受新生事物，和前面 2.5% 人群有很多相同之处，但没有他们极端。

基本上，一个创新的事物，如果能争取到这 16% 的人群，就会迎来一个引爆点，会牵动 34% 的早期主体人群，接下来，会招来后面 34% 的晚期主体人群，最后的 16% 被

称为落后者，排斥一切新生事物，基本上可以放弃。

很明显，两个 34% 的人群基本上不是你争取来的，而是在你争取到前面 16% 的人群后随大流跟过来的。前面 16% 是有影响力的人群，而两个 34% 的人群基本上没有什么判断力，想一想，我们购买一件新衣服，添置一样新设备或接受一种新理念，是不是受这 16% 的人群影响过？

人是特殊的矛盾体，并非简单的“经济人”或“社会人”，人性也不能简单地以性“善”、性“恶”来概括。对人的管理要做到刚柔并进，宽严相济，既铁面无私，又侠骨柔情，这才是智慧的管理。



## 5 >> 给骨干戴上金手铐

---

留人靠什么，无非三招：待遇留人、事业留人、感情留人。有时这三招几乎被用烂了，人还没留住。人的管理甚至要把员工的消费都纳入其中，进一步地，可以尝试在福利设计上发力，真正的福利不是消费型的，而是收益型和资产型的。

---

在企业的 HR 中间流行这样一种说法，“招人不如留人，留人不如人留”。

根据经验，一个岗位的重置费用大约是该岗位员工年薪的 1.5 倍，但这笔费用经常被我们忽略。所以，“招人不如留人”。

而要做到“留人不如人留”，则需要我们解决两个基本问题：什么样的人要留下，怎么让他留下？

我们知道，政党和企业的价值主张是不同的，政党要向下看，为人民服务，价值体系里要做到 80% 满意；而企业要朝上看，向股东负责，价值体系里只需做到 20% 满意，

其余的 80% 做到相对公平就可以。

另一方面，企业 80% 的财富又是由 20% 的员工创造的。两个 20% 不谋而合，想办法留住这 20% 并且让他们满意。

但留人靠什么，无非三招：待遇留人、事业留人、感情留人。有时这三招几乎被用烂了，人还没留住。

待遇留人，企业是要花重金的，问题是有竞争力的薪酬水平在行业里只属于少数几家。

事业留人，池子就那么大、水就那么深，如果企业不发展，结果只能是画饼充饥。

感情留人，没有待遇和事业的基础，感情是苍白无力的。

所以，留人政策设计的出发点应回到对企业和员工利益诉求的把握上。在利益诉求上，企业要控制成本，员工却重视收益，这是一对矛盾，但这也是我们政策设计的基本思路。

每年年终发奖金的时候，老板们普遍矛盾，不发肯定不行，少发作用不大，多发担心用力过猛。

奖金多发还有副作用？的确。

我有一个客户，是做金融外包服务的，这几年公司的效益非常好，每年公司骨干拿到的年终奖人均在 8 万左右，年年发，员工的收入提高了，但革命意志衰退了。创业时的激情消失了，有些人甚至产生了离开的念头。

后来，我建议他不仅要帮员工赚钱，也要帮助员工花



钱。在去年发年终奖之前，帮他设计了一个政策，部门经理级别的员工，在春节期间可以享受公司为其提供的免费“欧洲十日游”，同时规定，携带一个家属公司补贴 25%，携带两个家属，每人分别补贴 20%。

带家属吗？带，自己就要多花钱；不带，补贴就享受不到。政策的制定要与人性紧密地联系。

有个老板曾经为选人的事犹豫不决，想听听我的建议。这位老板正开拓一块新业务，想请个职业经理人负责运作。选来选去，需要在最后的两个人选中做出取舍。一位当过部门主管，房子、车子、票子样样不缺；另一位曾经创过业，但没赚到什么钱。

听了以后，我说，从感觉上，应该选有钱的那位，理由是他有赚钱的能力，并且赚到了钱，但先要帮他把钱花掉。没多久，老板带着他到三亚买了一套别墅，光首付加装修就花了他大部分积蓄，接下来，他只能安心地继续奋斗。

人的管理甚至要把员工的消费纳入其中。

如果消费的方式还不足以留住员工，可以尝试在福利设计上进一步发力。

想过退休之后的事情吗？传统的社会保障体系能维持我们日后的体面生活吗？远远不够。

以往我们在设计福利体系时，走进了一个误区，更多关心的是福利项目是不是很新颖，福利成本要占多大比例，

其实，真正的福利不是消费型的，而是收益型和资产型的。

要建立共同投资的理念，把企业和核心员工共同绑在一架战车上，员工拿一点儿，企业配套一点儿，聚沙成塔，让钱再生钱，相信“耐心”创造价值，最终的收益全归个人。

换做数字来演示。假设一名核心员工每月缴费 1 000 元，企业配套 1 000 元，投资期限 20 年，年收益率 8%，20 年后其账户的余额是 1 137 990 元，他完全可以拿着这笔钱去享受晚年的幸福生活。

但要享受这个计划，员工首先要签一个“坏孩子协定”。一旦拥有，终生受用，一旦退出，烟消云散。

人不仅被我们留住了，而且猎头们也不会随便关顾我们，因为对手挖人的成本更高了，他们还要为“猎物”的未来埋单。



## 6 >> 当激励麻木的时候

---

“给雷锋发奖金，会让雷锋很伤心”，激励先要甩掉一把尺子，但要捡起三面镜子，因素、方向和力度。有效的激励体系一定要说清楚，用什么激励员工，朝什么方向激励，会持续多久。

---

对一个饥饿的人来说，给他第一碗饭吃是救命，他会唯命是从；第二碗饭是满足，他会开始相机而动；等到给他第三碗饭时，他很可能会行不苟合，因为这一碗饭的边际价值降到了最低，他此时的需求可能是“暖”。

“给雷锋发奖金，会让雷锋很伤心”，激励先要甩掉一把尺子，但要捡起三面镜子——因素、方向和力度。有效的激励体系一定要说清楚，用什么激励员工，朝什么方向激励，会持续多久。

金钱是一个激励因素，但发力的方向和强度是不确定的。比如你想留住某员工，然后不断给他加薪，结果，加薪会朝两个可能方向起作用：第一，把他留下来了；第二，

加速了他的离职，因为，他可能需要的是晋升。另外，金钱的持久性也值得商榷，你加一点钱，他留一年，你再加一点钱，他又留一年，然后，你不加钱的时候，他就离开了。

精准把握激励因素是问题的难点。不妨从两点入手：确定主导需求和明晰权利与激励的界限。

比如说，一个乞丐，要解决生存问题，吃饱、穿暖、住得安全一些；同时他也可能想加入丐帮，因为一个人讨饭太辛苦了，依靠团队的力量会更有效率；他也希望别人在施舍的时候能多一点尊重，少一些嘲讽；他更梦想着有一天能成为“一人之下，万人之上”的丐帮帮主。

人的需求是多重的、权变的，关键是寻找某一时段对人最具吸引力的主导需求。激励是为主导需求而来的。主导需求的确定，不是想象出来的，也不是完全按照马斯洛先生的需求层次论演进的，这时，持续的沟通就显得特别重要。

即使我们已经明确了主导需求，但我们仍可能会犯错误，经常把人本身的权利误用在了对人的激励上。

比如说，一个父亲跟他的儿子约定，把写作业跟吃饭挂钩，第一条，写好语文吃早饭，写好数学吃中饭，写好英语吃晚饭；第二条，如果某一门功课写得特别好，奖励十张电影票。最后的结局是，儿子把三顿饭都吃了，也不感谢他的父亲，原因很简单，吃饭是他的权利，把权利当



激励不会起作用。

再比如，一个有五年工作经验的会计，目前市场价格是5 000块钱，到你的公司后，你制定了一个政策，把5 000块钱一分为二，3 000块钱为固定工资，2 000块钱做绩效考核，当这位员工绩效考核合格并拿到这5 000块钱以后，他也不感谢你，他认为，这个钱你本来就该给我。所以，在权利部分做绩效考核和绩效激励，不会有作用，只会浪费时间。

反过来，激励只有在权利得到保障的情况下才起作用，如果那个小孩有两顿饭没吃，饿着肚子去看电影，那十张电影票是没有激励作用的。如果三顿饭都吃了，你只给他三张电影票，这三张电影票也是有激励作用的。

总之，你给我权利，我不感谢你；但你不给我，我马上会不高兴，所以，权利因素只有“不高兴”；激励是你不给我，没关系，给我会高兴，所以，激励只有“高兴”。不能把权利当激励，先满足权利，再谈激励。

激励也会转为权利。比如，原来公司在中秋节一直没有福利，新领导来了以后要改善福利，连续发了三年月饼，大家心气很高，又一任领导上任后，觉得发月饼既浪费又麻烦，取消了这项政策，这时，员工就会不高兴，理由是，他们认为前任领导一直都发，已经是个传统了，而他们不会说本来这东西就没有，或者说发了就是送给他们的。所以，马斯洛的观点“当被满足的需要，就会被视为权利，

取消它的时候，员工就会不高兴”，在这里得到了印证。

有些因素，既是权利，也是激励。我们一直把“薪”看做权利，要给足，及时地给，满足人的生存需求，然后，在“薪”以外寻找激励的因素，实际上，“薪”本身也是激励因素。有些人不在乎头衔，不关心环境，不渴求晋升，恰恰注重的是高薪，高薪会让他兴奋，激动不已，高薪就是他的“自我实现的需求”。

记住一点，但凡涉及人的管理，一定比我们想象的要复杂得多。



## 7 >> 干部是内部折腾出来的

---

企业缺少能够“领军打仗人才”的责任就在老板自身。老板是人才培养的第一责任人。无论是革命的实践，还是管理的实践，都带给了我们重要的启示：“折腾”是一种主要的手段。真正的干部不是选出来的，而是折腾出来的。

---

我常接触到这样一些老板，企业初创时，为缺少人才而头痛，企业发展了，他们还在为人才发愁。如果问他们：是缺少管理层人才吗？他们大都会说：“别看工资表上的人挺多，但真正顶用的没几个。”

于是，摆在各位老板面前的共同难题是，怎样获得核心管理人才？

途径无非有两个：外部招聘和从内部选拔。

中国有句老话“外来的和尚会念经”，可问题就出在“外来的和尚”上，企业高管不同于医生、司机、电工等这些通用性职业，可以满世界任职，成功的管理者则无迹可

循。比如让俞敏洪去接管华为，很有可能以失败告终；让马云去管理万科，也不见得玩得转。

在一个完全市场化的环境中，企业所有行为均可以是市场化的，但在核心团队的打造上，成功企业的经验表明：自己培养依然是主流。把管理团队寄托在“空降兵”身上，短期可以，长期不行；个别可以，普遍不行。

毛主席曾明确指出：正确的路线确定后，干部是决定因素。任何成功的组织其干部队伍主要都是内部培养的，这是组织干部队伍的主要源泉。

所以，企业缺少能够“领军打仗人才”的责任就在老板自身。老板是人才培养的第一责任人。

有了方向，接下来就要思考如何培养人才，无论是革命的实践，还是管理的实践，都带给了我们重要的启示：“折腾”是一种主要的手段。

但凡成长起来的党的领导干部，翻开他们的履历看一看，不是扛过枪就是下过乡，曲折式前进，螺旋式上升，接受了种种历练和考验。

老板们也要善于“折腾”你的员工。许多人都羡慕柳传志，因为他有两个好的接班人：杨元庆和郭为。殊不知，柳传志为培养这两个人，前后“折腾”了他们多年。他们几乎是一年一个新岗位，被“折腾”了十几年，才成了



“全才”。2008 年，郭为出任神州数码董事局主席；2011 年 11 月，杨元庆正式接班联想。

韦尔奇在他的回忆录中说：“我一生中最难的决策就是为 GE 选择我的接班人。”注意是“最难的决策”，他连“之一”都没用。三个候选人都为 GE 工作了二十多年，也被韦尔奇“折腾”了二十多年，GE 思考了整整三年，最后决定重用伊梅尔特。

从员工的角度来看，被“折腾”是一种资格，是一种幸运。说明你已经被老板看中，要有被“折腾”的准备，老板会不断地“折腾”你。

在我们的环境中，“折腾”还肩负着另一种使命，就是考验员工的忠诚度。

在企业里，老板承担的风险是最大的，企业垮了，老板跑路、跳楼的不在少数。员工损失很小，可以换个地方继续谋生。

其实，老板最相信的人是他自己。他不会随便相信别人，况且，我们的社会还没有建立起个人信用的平台，所以老板的信任是一点儿一点儿给的，他要看你的表现，你表现了多少，他就给你多少。

因此，真正的干部不是选出来的，而是折腾出来的。

补充一下，韦尔奇在最后决定伊梅尔特做接班人的同

时，又做了一个让人匪夷所思的决定，他把另外两个候选人炒了！他说：“这两个人到世界任何 500 强的大公司，都是优秀的 CEO 人选，但我不能把他们留在通用电气，我会亲自把他们介绍到别的公司工作。”

人们问他为什么？他说：“为伊梅尔特扫清障碍。”



## 8 >> 激活池塘里的鱼

---

我们在谈到 HR 管理时，主要关注的是人才的“选、用、育、留”，很少关注“出”。知识经济时代，员工与企业的需求是多样的，人与岗位、人与团队、人与企业的配置不可能一次完成，要进行动态多次匹配，HR 管理的工作内容中要将退出管理机制完善起来。

---

几年前，励志书《杜拉拉升职记》一经出版就风靡了职场，随着同名电影的热映，人们对 HR 管理的关注热度逐渐升温，HR 管理也因此成为最理想的职业之一。

于是，更多的人开始向我咨询，HR 管理或人力资源部究竟要做什么？

我通常用“如何给猫分鱼”的故事，来帮助他们建立 HR 管理的基本轮廓。

主人家最近闹老鼠，于是，主人到集市上买了一只猫。回来后，把它放在屋子里开始捉老鼠。猫终于看到了一只

老鼠，奋起追赶，追了很久仍没抓到。主人看到这种情景，讥笑猫道：“大的反而抓不住小的？”猫回答说：“你不知道我们两个的‘跑’是完全不同的吗？我仅仅是为了一顿饭而跑，而它却是为性命而跑啊！”

主人想，猫说得也对，我让猫也为自己的生存而奋斗。于是，主人就多买了几只猫，并规定凡是能够抓到老鼠的，就可以得到鱼吃，抓不到的就没有鱼吃。这一招果然奏效，猫们纷纷努力去追捕老鼠，主人也轻松和安宁了许多。

过了一段时间，问题又出现了，主人发现虽然每天猫们都能捕到五六只老鼠，但老鼠的个头却越来越小。猫们发现大的老鼠跑得快，逃跑的经验非常丰富，而小老鼠逃跑速度相对比较慢，逃跑的经验少，所以，专挑小老鼠去捉。

主人决定改革奖惩办法，按照老鼠的重量来计算给猫的食物量。这样改革后，猫们都尽量去抓大的老鼠。

可是好景不长。主人发现猫们抓老鼠的数量和重量又开始明显减少了，而且越有经验的猫，抓老鼠的数量和重量下降得越厉害。

主人又去问猫们。猫们说：“我们把最好的时间都奉献给了您，可是，随着时间的推移我们会逐渐老去。当我们抓不到老鼠的时候，您还会给我们鱼吃吗？”

于是，主人对所有猫抓到的老鼠的数量和重量进行汇总、分析，做出了论功行赏的规定：如果抓到的老鼠超



过一定的数量和重量，年老时就可领到一笔丰厚的退休金，而且，年老时每顿饭还可享受到相应数量的鱼。

猫们很高兴，大家都各自奋勇向前，日夜奋战，努力去完成主人规定的任务。

这个故事基本上涵盖了 HR 管理的工作内容，如招聘、培训、绩效、薪酬、激励、沟通、福利，等等。

但后来，我越发觉得这个故事没讲完，似乎少了点什么。如果有的猫说：“我们这么努力，只得到几条鱼，而我们抓到的老鼠要比这几条鱼多得多，为什么不能自立门户呢？”

我们在谈到 HR 管理时，主要关注的是人才的“选、用、育、留”，很少关注“出”。知识经济时代，员工与企业的需求是多样的，人与岗位、人与团队、人与企业的配置不可能一次完成，要进行动态多次匹配，HR 管理的工作内容中要将退出管理机制完善起来。

我们过去一谈退出就是裁员，实际上，人才退出的最重要形式应该是职位退出，当人才和组织之间有一方的发展速度跟不上另一方的脚步时，人才与组织就需要再配置。所以，退出管理不是搞个末位淘汰，或是员工提个申请，办个手续这么简单的事儿。重要的是，要在企业内部建立一个人才再配置的平台，实现人才和企业的再度联手。

在华为，工作满两年以上的员工，都可以申请离职创业，成为华为的代理商。

在宏碁，鼓励工作五年以上的员工参加内部竞标活动，中标者就是该项目的项目经理，负责项目的全过程实施。

在用友，公司为离职做代理并成立公司的员工提供资金和产品的支持。

在3M、Google，员工可以不经同意，使用15%的工作时间干个人感兴趣的事。而高层会帮助员工排除新创过程的内部阻力。

在英特尔、微软、诺基亚，企业都有自己的风险投资公司，鼓励员工申请创业基金。

一个企业就像一个家庭，只有靠不断的裂变和生殖，才能稳定和繁荣。蛋里也能生蛋，内部创业既为人才提供了平台，又拓展了企业的利润来源，同时，还减少了一个潜在对手。



## 9 >> 企业家缺什么

---

缺乏想象力和社会责任、缺乏对商业社会中真正商业规则的认识、缺乏对非商业知识的把握和激情，这些都是我们的企业家共同面临的问题。在一场没有蓝图的、试错式的改革进程中，企业家唯有不断完善自我，才能突出重围，走向卓越。

---

前一段时间，一家杂志的采编向我约稿，给的题目是《中国的企业家缺什么》，看到题目后，我觉得范围太大了，但又因为是命题作文，不便改动，只能在内容上再三斟酌了。

于是，我就习惯性地开始画鱼刺图，一直以来，我觉得管理上最实用、最简洁的思考工具就是这个鱼刺图。画来画去，总结出企业家的不足之处有十几个，但又不能泛泛而谈，那样会没有重点，于是又开始做减法，最后保留了5点：

### （1）缺乏想象力。

实际上就是缺乏对未来的思考，人类历史已经无数次证明，没有做不到的事情，只有想不到的事情。未来企业竞争的关键因素，不是要比别人做得更好，仅仅做到这一点还不够，还要做得和别人不一样。商品同质化越来越严重的现实，驱使企业家去想别人没想到的问题，想象有多远，事业就能走多远。

企业家应该是这样一群人：他们的想法往往超越别人的认知与经验，他们会组织起周围的所有资源达成自己的目标。从这个意义上讲，他们是一种价值的发现者、一个团队的组织者、一个结果的要求者。

### （2）缺乏社会责任。

坦率地讲，我们身边太多的企业是靠资源的垄断、占有而成功的，因此，他们必须回报于社会。企业家缺乏的不是承担社会责任的能力，而是承担社会责任意识，意识的缺乏比能力的不足更可怕。

曾几何时，我们把社会责任只是当做一种点缀，但今天，它已经成为公平竞争机制下的一种必然选择。SA8000（社会责任标准）是继 ISO9000（质量管理体系标准）、ISO14000（环境管理体系标准）之后出现的一种新的壁垒。我们的企业不能只拿产品的数量和质量“说事儿”，缺乏社会责任感，在国际竞争中寸步难行。

### （3）缺乏对商业社会中真正商业规则的认识。



我们的企业家已经习惯了暴利成长的模式，当企业真正进入到商业社会，需要获得平均利润的时候，他们开始不平衡、不习惯了，这时他们的心态也发生了变化。

温州人的商业意识、商业精神值得赞誉，但不能回避的是，一些温州商人所到之处，破坏的恰恰是商业社会的商业规则，他们的行为使得这个社会变得贪婪了，变得无序了。

在真正的商业社会中，永远存在一只“看不见的手”，这只手自然而然地产生“自然秩序”的力量，在它的作用下，一切领域遵循其规则、秩序运行着。自然、社会和人的本性都要回归到一种自然的伦理秩序。

#### （4）缺乏对非商业知识的把握。

如果商业主体之间仅仅是以商业关系维系，他们的关系多半不会长久，因为他们之间纯粹是一种利益的交换。因此，若要保持关系久远，必须有非商业关系存在，共同的生活品质、共同的价值观、良好的生活方式，等等。

我们的商学院似乎可以培养出上市公司的老总，却培养不出百年老店的企业家。

我们可以看到，西方百年老店的企业家，大多是生活品质的象征，是文化遗产的使者，是价值观的载体，他们不会以自己的企业家身份和拥有的社会财富而炫耀。而在我们今天的社会中，到处充斥着财富的炫耀，他们虽然有钱却无法获得社会的尊重。

(5) 缺乏激情。

有人认为，激情是艺术家的专利，其实不然，企业家更需要激情。有激情就“一切皆有可能”。激情的对立面是世故，在创造力决定企业输赢的今天，世故和圆滑解决不了企业未来发展的问題。

中国太缺少像王石这样富有激情的企业家。在大山面前，他没有做一名仰望者，两次登顶珠峰之后，又开始潜入水下，冲击世界上最烧钱的运动：美洲杯帆船赛。已届花甲之年，去哈佛大学做了一年访问学者，计划游学欧洲。而他率领的万科，规模已经迈入千亿的量级。

在一场没有蓝图的、试错式的改革进程中，企业家唯有不断挑战自我，才能突出重围，走向卓越。





## 第四篇 制度建设

- 1 让平凡的人做出不平凡的事
- 2 忠诚不是单单培养出来的
- 3 无所不能而又无能为力
- 4 自编自导的闹剧
- 5 不能说的秘密
- 6 管理中的“武林秘籍”



## 一篇前语



个人是靠不住的，良心是靠不住的，就连“总统也是靠不住的”，利益具有无限的诱惑力，靠得住的只有制度。

现代西方企业制度，先假定人是要犯错误的，于是就用制度来约束。

企业的成员在数量上是从“2到无限多”，于是，就有了无限多的声音和行为，但企业只允许一种声音、一种行为的存在，所以，管理者首先要建章立制，确定游戏的规则。

使命和目标指明企业要干什么，而建章立制则规定企业和员工不能干什么。某些时候，对一个企业来说，“不能干什么”比“能干什么”更重要。

好制度能造就好人，而不好的制度会让好人做坏事。制度并不是要改变人的本性，而是要利用人的利己本性去引导他做有利于企业的事。制度的设计要顺从人性，而不是改变人性。

我们一直习惯于人来管人，但信任的问题始终困扰着

我们，不监督，自己不放心；监督了，下属又感到不被信任。

老子曾说：“天下难事，必做于易；天下大事，必作于细”，制度建设深根固本方能枝繁叶茂。我们的老板常把“没时间”作为说辞，是真的没时间吗？确实是。因为他们在当“消防员”，哪里有事情就要出现在哪里，甚至八小时之外还在工作着，反观外企的同行，总有大把的时间用于休闲，享受生活。巨大的反差，说到底，源于我们制度设计的缺失，其实，多数事情仅仅是“例行”事件，完全可以通过制度和流程来解决，根本不用亲力亲为。

现代企业最终要靠制度管人，而不是靠人管人。



## 1 >> 让平凡的人做出不平凡的事

---

在外企，管理者所做的就是把一项复杂的工作进行分解，当把这项复杂的工作尽可能分解成最简单的工作单元之后，客观上对人的要求降低了，做事效率却提高了，自然显得人的素质就高了。

---

在一次国企员工培训的课上，我问他们，如果我说外企员工比你们能力强、素质高，你们同意吗？他们一致不同意。接着，我反过来问，外企员工没你们能力强、素质高，你们同意吗？他们还是不同意。一个问题不能摇两次头，这属于不负责任。

后来，我把问题改了一下问他们，外企的员工显得比你们能力强、素质高，同意吗？大家纷纷点头。但为什么他们显得比咱们能力强、素质高？

如果你去应聘一个保洁员职位，工作职责之一是保持大堂的清洁，请问你对自己具体要做哪些工作是否清楚？肯定不清楚。为什么要讨论这么简单的问题，回到企业的

现实，就会发现在很多企业的部门职责、岗位规范里全都是这种毫无操作性的空话。我们总说自己的管理水平低，向别人学习，但我们从来没有真正思考我们水平低，低在什么地方？我们向人家学，学什么？

有比较才有结论。看看麦当劳是怎么做的。在麦当劳店铺检查表中，其中一项工作内容是保持大堂清洁，同时把这项工作分解成了 15 项操作内容：

(1) 检查餐牌及食品灯箱（是否清洁？是否所有照明都亮着？商品价格是否正确？）

(2) 检查所有购物指引牌（是否配合推广活动？是否清洁？是否需要维修保养？）

(3) 检查纸巾及吸管箱（是否内外清洁？是否需要维修保养？是否有足够供应？）

(4) 检查大堂地下（有否垃圾？是否清洁？是否定时用地板保养剂溶液及热水拖地？是否每星期最少刷地一次？楼梯台阶是否清洁？是否需要维修保养？墙脚是否清洁？是否需要维修保养？）

(5) 检查桌椅，包括儿童椅 [是否底面清洁？请多留意缝隙、桌脚、凳脚等，是否需要保养？桌椅是否用不同抹布清理？抹布是否整洁地放在不显眼处？清理食物后，是否用消毒液（两加仑半用水配一包专用消毒粉）喷射处理桌面？]

(6) 查看客人的食物盘、烟灰缸（是否清洁？有无损



坏？客人的食物品质是否合乎标准？有无剩余弃置的食物和饮料？)

(7) 检查垃圾桶（是否内外清洁？是否有异味？是否需要维修？是否满袋？)

(8) 留意盆栽（花草是否茂盛？花草是否清洁？花盆是否清洁？有否损坏？)

(9) 检查镜子、梳妆台及其他布置（是否清洁？是否需要维修保养？)

(10) 检查布告板（是否清洁？布置是否恰当？资料是否通知？是否需要维修？)

(11) 检查天花板（是否清洁？是否有错位或下坠现象？是否需要更换？)

(12) 检查灯格、灯片（是否所有照明灯都亮着？是否内外清洁？)

(13) 检查风口（是否清洁？)

(14) 感受大堂气温及气氛（大堂温度是否过高或过低？冬天：68 华氏度；夏天：78 华氏度。是否播放轻音乐？员工及公关是否积极、亲切地招呼客人？)

(15) 检查工具间（是否清洁？是否有异味？是否组织妥当？工具是否齐全？是否合乎规格？员工是否懂得使用不同清洁工具去清洗大堂、厕所及厨房？)

当把这项工作分解成 15 项操作内容后，管理者认为还没说清楚，比如说第 5 项，检查桌椅要做到底面清洁，如果

桌面没擦干净叫擦桌子吗。当我们还停留在笼统概括水平的时候，他们开始关注底面、桌脚、凳脚、缝隙等是否清洁，如果这些地方都干净了，这桌子能不干净吗？

其实，麦当劳只做了一件事情，就是把这项工作彻底说清楚。所以，在外企，管理者所做的就是把一项复杂的工作进行分解。在我们看来，保持大堂清洁是一件再简单不过的事，但在他们眼里，这是一项很复杂的工作。当他们把这项复杂的工作尽可能分解成最简单的工作单元之后，客观上对人的要求降低了，做事效率却提高了，自然显得人的素质就高了。

再比如说吃饭，西方人选择吃饭的方式是自助餐，我们喜欢桌餐。当你比较这两种吃饭的方式时，就会发现，自助餐是一种占用资源最少、管理最简单、成本最低、而且最大限度地满足了人个性化需求的就餐方式；而我们的桌餐，成本最高，管理最复杂，最浪费又最不容易满足人个性化的需求，怨谁？怨制度。

管理是一种修养，是一种习惯，修养是能力和人格的体现，习惯反映了工作、生活的方式，这些都要得益于制度设计的优势。



## 2 >> 忠诚不是单单培养出来的

---

票号的掌柜，从十几岁开始学徒，从伙计到掌柜，一辈子扶持票号，一千就是几十年，这份忠诚不是单单培养出来的，忠诚是要靠制度来保证的。在好的制度条件下，才能培养出员工的忠诚。

---

中央电视台曾经播过一部电视剧《乔家大院》，看完后，我产生了要切实感受晋商文化的冲动。前年夏天，终于成行。在地处山西腹地的平遥古城，领略了晋商文化的精髓——票号。在参观最大的票号——日升昌票号时，逼真的场景帮我们还原了当年的票号生活。出于职业的敏感，我尤其关注票号的管理，让人难以置信的是，票号的掌柜，从十几岁开始学徒，从伙计到掌柜，一辈子扶持票号，一千就是几十年。

那么，这个忠诚是从哪来的？

在查阅了有关票号经济的文献后，我似乎有了理解。其实，今天我们在管理方面所做的思考，晋商早就做了系

统的解决。从选人到用人，从制度到文化，历史上晋商被列为十大商帮之首，自然有它的道理。

山西人首先把人分为四等，一等人经商，二等人做官，三等人种地，四等人读书。然后，拿一把尺子开始选人，标准很简单，就两条，一个是能力，一个是忠诚。今天，国企选人看德、能、勤、绩，外企用素质模型，其核心也是这两点。

看一个人能力的大小，这事儿相对容易，但度量忠诚是个难题。

让我们重新演绎历史。

精明伶俐的学徒，十几岁开始从基础做起，每天就是扫地、擦桌子，东家则到处溜达，走到犄角旮旯扔下一个银元，转眼一看，没了，东家不言声，等着，沉默是金。当天没消息，第二天没消息，第三天还没消息，这小子能用吗？不能用！德行有问题，三天试用期一到，走人。

如果不是他拿的怎么办？记住，企业试用期的原则是，宁可错杀三千，不可漏掉一个，因为在这个时候你没有成本。

如果一连三天银元还在那放着，这人能用吗？不能！太狡猾，在盯着老板干活。

什么样的人能用？刚扔完，过一会儿没了，这时学徒满头大汗跑来，“谁把银元弄丢了？”这小子能用，一用就是几十年。



在票号的经营上，山西人解决了所有权和经营权的问题。东家和掌柜的不是一个人，东家是老板、股东，掌柜的是总经理、CEO。票号把股权分成几十份，分为银股和身股，银股就是真金白银，身股则出人出力。有钱出钱，没钱出力，票号和伙计利益结盟。没有钱没关系，好好干，一分一厘地递增，最后可以拿到一个身股。身股比例普遍高于银股，伙计做事为自己，风险东家担。

当时，日升昌票号大掌柜雷履泰的身价就是一个身股，四年一次分红。有一次，雷履泰一次分红手里拿的现银是一万五千两，当时，清朝的一品大员官俸一年是白银一百八十两。这足以看出，第一，票号的辉煌；第二，山西人早就建立起分享的理念。

但当时的制度有一个致命伤，所谓的身股，你在这儿干就有，你离开这儿，就什么都没有了。试想如果一个伙计一辈子扶持票号，成就了票号的辉煌，但如果他离开了，从此票号和他一点儿关系都没有了，那么，他越是到老越会变得急功近利。这不就是今天人们常常提起的“59岁现象”吗？

于是，雷履泰对日升昌票号股权分配做了调整，大掌柜离开票号后，还继续有12年的分红权。这一改，解决了票号的持续发展问题。因为有了这个保证，大掌柜越是到老的时候，越会关心谁来接这个班，这个人不但要决定票号的未来，也决定了自己今后的利益。

从伙计到掌柜，可以一辈子扶持票号，这份忠诚不是单单培养出来的，忠诚是要靠制度来保证的。在好的制度条件下，才能培养出员工的忠诚。

一代晋商留给我们的不只是一个故事，也不仅仅是一段简单的历史，而是一份思考，一种理念。



### 3 >> 无所不能而又无能为力

---

制度不是“纸上画画、墙上挂挂”这么简单的事，制度是一定要被执行的。没有执行，奢谈制度。然而在实践中，我们常常反其道而行，设计上无所不能，执行上无能为力。

---

在制度建设上，我一直坚持三分设计，七分执行。制度不是“纸上画画、墙上挂挂”这么简单的事，制度是一定要被执行的。没有执行，奢谈制度。然而在实践中，我们常常反其道而行，设计上无所不能，执行上无能为力。

工作分析在管理中的基础性作用毋庸置疑，于是，企业花重金去做工作分析，岗位规范、部门职责、任职资格应有尽有，力求“武装到牙齿”，但实行中发现，岗位与岗位之间是孤立的，部门与部门之间是脱节的，管理陷入了“孤岛化”的境地。

一个事实被我们忽略了，研究的逻辑和做事的逻辑是两回事。

工作分析的方法论，注重分析过程，强调分解细化，再细化，把部门和岗位的边界，界定得清清楚楚。做事的过程则注重整合，流程是一条线，而不是一个点，过分注重分析，而不注重整合，看上去很美的规范只能在空中飘着。

薪酬体系设计更要注意这个问题，这是与人关联最密切的制度。

在我的小公司里，初创期我不太关心管理的问题，我认为没有市场，就不需要管理。德鲁克说过一句话，企业所有的绩效来自于对外部机会的把握。我觉得很有道理。后来，业务一点点扩展，要做的事多了，就让我的合伙人设计一套薪酬激励体系。

过了很长时间，当把初稿拿给我看的时候，我认为这套体系根本行不通，因为它太复杂了。过度复杂的薪酬体系，会让员工不停地去算计，他会算这方面，又会算那方面，8个小时的工作时间，有3个小时在算计。如果设计简单，他算计的时间会很少或根本不去算，算计是潜能的最大障碍，不算反倒简单。

我坚持认为，薪酬不应成为高绩效的驱动因素，而应成为高绩效的回报。你不要试图拿钱去逗员工，而是他一旦做完之后，一定要给他回报，让他形成一种心理革命，对企业好的事必定对个人好，这是一种深层次的心理交易。

再说绩效考核。卡普兰和诺顿两位先生发明了平衡



计分卡，指出企业的绩效应该表现在四个方面，即财务、客户、内部管理和学习与成长。这种考核思想的贡献主要有两个：第一，它强调平衡的理念；第二，提出了绩效驱动力。

问题是，一个企业的绩效是不是就表现在这四个方面？更加重要的问题是，客户、内部管理、学习与成长三个方面都搞好了之后，企业的财务绩效是不是真的就会很高？其实不是。卡普兰先生也承认，平衡计分卡只是一个想象的结构，重要的问题是你要发展出一个结构，你认为什么对驱动绩效重要，把那些因素加进来就可以了。

比如，对于国有企业，我认为绩效来自四个方面，治理结构、资源、企业家和管理团队以及产品和市场的竞争力。

从经验到制度，管理完成了一次蜕变，但要小心，“摊大饼”必然导致“肌无力”，有制度，不一定有力量，要不断强化制度的矢量，把制度从石墨变成金刚石，否则，穿了老爷爷的鞋，依然在走老奶奶的步子，最终，只能是历史的倒退。

## 4 >> 自编自导的闹剧

---

在我看来，企业搞内部竞聘就是一场不折不扣、自编自导的闹剧。同时，也说明企业在两方面是有缺陷的：一是缺乏一套凭能力、凭业绩发展的竞争体系；二是没有建立起多通道的职业发展路径。

---

前不久，一家民营企业驻哈尔滨的销售经理给我打电话，说公司最近要内部竞聘，他想竞聘总经理助理的岗位，需要准备15分钟的竞职演讲，问我该从哪些方面着手？

我说先问你两个问题，第一，你的销售业绩在公司处于什么水平？他说：“公司在这边的市场非常好，去年销售额在省会级城市中排第三位。”第二，最近公司的高层就这件事专门征求过你的意见吗？他说：“最近这边的事情比较多，很少回总部，竞聘的消息是从公司的网站上看到的。”

听到这里，我本能想跟他说，别瞎折腾了，那个职位不属于你，有时间多跑跑市场，但我还是给他留了希望，也许竞聘者就他自己，也许中途有人放弃，还是给他讲了



一些竞聘演讲方面的事。

过了一段时间，他打来电话向我表示感谢，说当天的演讲很成功，但最终的结果他还是当了分母。我对他说：“这对你可能是件好事，结果也是意料之中的。”

他问我为什么这么说？

我开始给他解释：“第一，你的销售业绩那么出色，为什么对区区的总经理助理的职位那么着迷，是‘官本位’的思想给闹的，你不太适合那个职位，如果你竞职成功，公司将少了一个精英，却多了一个庸官。第二，你参加的是内聘而不是海选，如果是海选，决策者对你的了解仅是从你提供的资料中获取的有限信息，再通过面试、演讲等进一步考察你的真实能力和内在潜力，这时，你的一个细微的动作、一个本能的反应或一段曲折的经历，都可能成为你胜出的关键。但内聘完全不是这样。决策者对你太熟悉了，你的行为方式，做事风格，以往的业绩，包括你的弱点他都了如指掌，在这种情况下，通过十几分钟的演说，就来决定谁上谁下，你信吗？”

听我说完这些话，他说：“李老师，我明白了，谢谢了。”

在我看来，企业搞内部竞聘就是一场不折不扣、自编自导的闹剧。同时，也说明企业在两方面是有缺陷的：一是缺乏一套凭能力、凭业绩发展的竞争体系；二是没有建立起多通道的职业发展路径。

在 IBM，上述的事情完全可以避免。

IBM 有一个著名的“长板凳”接班计划。

“长板凳”一词来源于棒球比赛。在举行比赛时，棒球场旁边往往放着一条长板凳，上面坐着很多替补球员。每当比赛要换人时，长板凳上的第一个人就上场，而长板凳上原来的第二个人则坐到第一个位置上去，刚刚换下来的人则坐到最后一个位置上去。IBM 的接班人计划与这种现象非常相似。

IBM 要求主管级以上员工将培养手下员工作为自己业绩的一部分。每个主管级以上员工在上任伊始，都有一个硬性目标：确定自己的位置在一两年内由谁接任；三四年内谁来接任；甚至你突然离开了，谁可以接替你，以此发掘出一批有才能的人。IBM 有意让这些被培养的员工知道公司发现了他们的价值并重视他们，然后为他们提供指导和各种各样的锻炼机会，以丰富阅历，使他们有能力承担更高的职责。相反，如果你培养不出你的接班人，你就一直待在这个位置上。因为这是一个水涨船高的过程，你手下的人好，你才会更好。

在 IBM，员工的职业发展是多通道的。

在横向发展方面，IBM 一共有七大类别的岗位，员工通过横向的发展通道去寻求心目中的理想职业，但前提是在现在的岗位上要有高绩效表现。

在纵向发展方面，IBM 针对每一岗位都有清晰的职业索



引，员工则按图索骥阶梯似的向上发展。

最重要的是，员工职业发展到一定阶段后，面前有三座山可以爬，技术的、管理的和专家的。员工还可以在不同发展通道之间顺利切换，因为这些通道是互通的。

市场经济的本质就是竞争，适者生存，这种压力必然要传到企业内部，所以，企业内部也要建立竞争机制，做到优胜劣汰，但不是表面上的评评先进，搞搞竞聘，而是真正建立一套基于能力和业绩的竞争机制。同时，要开辟多条职业发展通道，而不是让所有的人都去挤“仕途”这座独木桥，毕竟，结局是一家欢乐多家愁。

## 5 >> 不能说的秘密

---

密薪制这本经从一开始就被我们给念歪了，其本质应该是制度公开，发放秘密。薪酬制度一定要让员工都清楚，这是员工的权利，不能搞一事一议，蒙住一个算一个。但是发放的时候应该是秘密的，具体到个人实际的薪酬信息，这的确涉及个人的隐私，所以不便公开。

---

对于密薪制的争论，一直没有停止过，老板、员工、专家、律师、教授都身处其中，但往往各执一词，大有水火不容之势。

赞成的理由很充分：

1) 薪酬是个人的财产，涉及隐私，不能说给别人听，特别是在私有财产神圣不可侵犯的法律环境下，这个理由特别有力度。

2) 从管理的角度看，实行密薪制往往不容易引起冲突，因为大家并不知道别人拿多少钱。



3) 密薪制有一定的心理作用,让员工不太关心薪酬,而把更多的精力放在工作上,否则,他就会每天都在比较,别人为什么比他赚得多。

反对的意见似乎也能站住脚:

1) 在我们的环境中,很多人本能地会认为,如果你心里没有鬼的话,为什么不说出来,所以,肯定存在不合理的地方,而你故意不说出来。

2) 知道薪酬是员工的权利,而不仅仅是隐私的问题。手持《劳动合同法》的员工,更是为争取这份权利找到了有力的武器。

这样说有理由,那样说也有道理,其实,密薪制这本经从一开始就被我们给念歪了。

一直以来,外企特别是美企的主流薪酬制度就是密薪制,外企进入我国以后,一般也都实行密薪制,与此同时,我们本土成长起来的先进企业,也在逐步实行密薪制,应该讲,密薪制在我国将成为主流的薪酬制度。

问题的关键不在于要不要密薪制,而在于如何用好密薪制。

什么应该公开? 哪些需要保密?

密薪制的本质应该是制度公开,发放秘密。

薪酬制度一定要让员工都清楚:起薪是多少,为什么要这样发放,什么时候涨薪,涨多少,涨薪有什么标准,休假需要什么资格,多长时间才可以第一次休假,带薪假

期的薪酬是多少，什么时候考虑把物价作为提薪的因素，如此等等。

但是发放的时候应该是秘密的，具体到个人实际的薪酬信息，这的确涉及个人的隐私，所以不便公开。

其实，制度很公开的话，每个人基本上也都知道谁拿多少钱，也等于是薪酬公开了。

如果真要为密薪制找一个理由，那就是发钱的人是老板，他说了算，密薪制在管理上的确有许多便利，这是实际情况。

但是，我觉得比密薪更加重要的是信任。当员工对两样东西特别信任的时候，他就不会去挑战你的制度：第一，他相信他做的任何贡献你都会看得见；第二，他相信你对看得见的任何贡献都会给予恰当的激励。



## 6 >> 管理中的“武林秘籍”

---

在管理中，我们一直沿袭着武侠作品中反映的思想，习惯于靠人来管人。西方的企业倾向于靠制度来管人。结果，人管人，代代相传是递减的；制度管人，代代相传才是递增的。

---

很多人都看过麦当劳的员工手册，这份手册从总经理致辞开始，涵盖了企业的宗旨、社会责任、组织结构、公司文化、公司的基本政策、规章制度、绩效考核与薪酬管理、各项福利、保险、档案、劳动纪律、员工培训与开发以及各种奖励，等等，一共有 103 项内容，从某种意义上来说，麦当劳就是通过这本手册来运转的。

为什么我们的企业很少能出麦当劳那份手册？第一，我们缺乏这种认识，也不具备这个功力；第二，即使有了这份手册，你也见不到，因为这份手册在我们的环境中，被当做了“武林秘籍”。

当然，管理除了需要这些技术方案以外，还有一个更

重要的，就是支持这套体系建设的管理思想。再次强调，思想就是方法。

我们在武侠小说、武侠电影以及电视剧中，经常会看到这样的情形：

#### 情形一：

两个武林高手相约一决高下，比武中，其中一人败下阵来，这时，他会哭喊着跑去找他的师父：“师父，徒弟我被别人欺负了，他还辱没您的名声”。师父二话不说，带着徒弟去报仇，仇人相见，分外眼红，吩咐徒弟“靠边儿站”，“看师父的”。师父出手，果然奏效，几个回合下来，对手只有招架之功，已无还手之力……

#### 情形二：

师父是武林界的高手，擅长梢子棍和流星锤，门下有一徒弟，很是勤快，天天沏茶、倒水、做饭、揉腰、捶背，但师父就是不教武艺，因为教会了就没人干活了。学艺先学做人，师父每天都会检查桌子擦得是否干净，物品放置是否整齐，一晃十年过去了，眼见自己年纪大了。有一天，师父终于想明白了，十年带一好徒弟不容易，为使绝技不失传，准备明天开始教。当天中午喝两口，睡一好觉。没承想，这一觉睡过去了，武林绝学从此失传。



在情形一中，徒弟为什么去找他的师父？因为他总觉得师父有一招没教给他。中国有句老话，“教会了徒弟，饿死了师父”。师父一出招，证明他确实还留有一手。

在情形二中，为什么武林绝技会失传？在江湖中，武林绝学是靠师父传徒弟、徒弟再传他的弟子的方式来传承的，一个环节出了问题，整个绝技也就失传了。

影视、文学作品是文化和思想的载体。

在管理中，我们一直沿袭着武侠作品中反映的思想，习惯于靠人来管人。西方的企业倾向于靠制度来管人。结果，人管人，代代相传是递减的；制度管人，代代相传才是递增的。

还有一点需要指出，就是不培养不可替代的人。

我们的很多老板恨不得五个人的活两个人来干，一旦五个人的活被这两个人干了，这两个人一定就是不可替代的了，而西方企业管人有一个重要的理念，就是不培养不可替代的人。为什么？一旦员工成为不可替代的人，就会增加他们和企业讨价还价的资本，与此同时，企业用人的成本和风险也会提高。

所以，外企通常把十个人的活让十五个人去干，大家又会担心，这不是人浮于事了吗？不会的。十个人的活十五个人干，说明专业化分工更细了，专业化分工细了，每

一个岗位的员工都变得可以替代了，所以，外企从来不怕谁走，谁爱走谁走。可是，我们的企业刚刚带出了能干点儿活的人，天天就会担心这个会走，那个会走，因为我们培养了太多不可替代的人。





## 第五篇 文化整合

- 1 直抵心灵的力量
- 2 文化无高下
- 3 基因里我们缺什么
- 4 深耕才能收获
- 5 另一种生活方式
- 6 竖起你的大拇指
- 7 事实胜于雄辩
- 8 企业家的精神图腾



## 一篇前语



季羨林老先生曾讲过一个故事，说第二次世界大战结束后，那一年的冬天德国特别寒冷，老百姓无柴无炭，名存实亡的政府贴了一个告示，允许大家上山砍柴，但只允许砍干枯的枝干，大家就非常自觉地按规定去做。季老说，在无政府状态下，没有出现无政府行为，这就是文化的力量。

管理不可能通过制度解决所有的问题，当制度不能够解决问题的时候，就要靠文化来整合。

企业文化又是什么？企业有很多制度、说法和认识，以及各种潜在的规则，把这些规则 and 意识显性化，就是文。再把这些“文”像春风化雨一样融入到员工和企业的行为中，就是“化”。所以，企业文化必须充分地体现在企业的机制、组织、流程和制度之中，并能够得到后者的强力支撑，否则企业文化会永远停留在假设层面。

企业的文化系统就像人的基因，无时不有，无处不在。

“一两”基因胜过“一吨”教育，同样的设备、机器、原料，在不同的企业发挥的作用是不同的，因为原料从进厂那天起就被注入了这个企业的基因。按照什么样的逻辑运转，要看这个企业的文化。

文化的力量如此强大，但遗憾的是，我平时做咨询服务、培训、包括讲课的时候，很少涉及文化的内容，原因有三：

其一，文化的内涵深远雄厚，我自觉功力不够，怕讲不清楚。

其二，我不太认同一个局外人能帮助企业去建立它的企业文化。企业都是有文化的，这种文化就是企业在其长期的发展过程中已经养成的一种习惯，这种习惯融入了老板的行为方式，而老板的行为方式和企业的习惯又在特定的社会文化背景中逐步形成了一个组织的性格，改变一个人的性格都有困难，试想一下，能改变一个组织的性格，你相信吗？

其三，文化和贵族其实是一样的，是需要积淀和提炼的。绝对不是花点儿钱，整点儿事，弄出点儿愿景、使命、价值观、口号、标识……就能显得很有品位，结果还不是红酒加雪碧。

最后，我不认为我们的企业已经真正到了文化整合这个发展阶段，为什么？在我看来，制度是基础，文化是上



层建筑，没有完善这套制度体系的建设，怎能奢谈文化的整合。

但是，要对企业管理进行系统研究，需要形成一个完整的逻辑结构，又不可能不谈文化，因为这是不可回避的问题。所以，在这一篇我会讲几个文化的小故事，摆出一些文化的现象，从中引出我们对企业文化管理的思考。

## 1 >> 直抵心灵的力量

---

制度的设计就像锁匠制锁，而寻找漏洞者就像小偷开锁，制锁的技术日新月异，开锁的小偷也不会坐以待毙。制度、规则的设计，与其思考如何堵塞细节上的漏洞，不如将注意力放在制度的灵魂建设上，放在捍卫制度信心决心的提振上。

---

《论语·为政》篇第三章云：子曰：道之以政，齐之以刑，民免而无耻。道之以德，齐之以礼，有耻且格。

孔子说：“道之以政，齐之以刑，民免而无耻。”领导一个国家，一个社会，如果以政治体制来领导，用法制来管理人民，使大家不犯法，犯法就罚他。这样一来一般人会逃避，钻法律的漏洞，而且他逃避了责任、法律及处罚后还会自鸣得意，认为你奈何他不了，毫无羞耻心。这和道家老子讲的“法令滋彰，盗贼多有”的道理一样，法令越多，犯法的人越多。

因此孔子又说：“道之以德，齐之以礼，有耻且格。”



假如以道德来领导，每个人都有道德的涵养，以礼教化。有了礼义精神，大家能自动自发，如果做错了，有种惭愧的心情，这样做到人人有耻，不敢做不道德的事，不用等到法律制裁，自己就很难过，这就是有耻，到了这种情形，就达到了政治的目的。所以他是主张用道德的政治、道德的感化，来治理国家。

传统文化对管理的影响是至深至远的。孔子这段简短的论述，道出了管理的最高境界。

人是制度的制定者，恰恰也是规则的破坏者。在寻找漏洞者的眼中，任何制度都是有漏洞的，制度的设计就像锁匠制锁，而寻找漏洞者就像小偷开锁，制锁的技术日益进步更新，开锁的小偷也不会坐以待毙。

制锁与开锁，这对矛盾永远存在，不可能制出小偷永远开不了的锁。所以说，与其将方向用在提高制锁技艺上，不如用在减少小偷数量上，当天下无贼、路不拾遗，即便没锁也安心。

所以，制度、规则的设计，与其思考如何堵塞细节上的漏洞，不如将注意力放在制度的灵魂建设上，放在捍卫制度信心决心的提振上。

我在 LG 调研的时候，发现在 LG 北京总部，从最高管理者到普通员工坐的车一律是北京的现代，没有人坐奔驰、宝马。如果 LG 的员工到外面就餐，看见这家餐厅里面用的空调是三星的，他们会立即走掉，绝对不会在这家餐厅吃

饭。你可以说他们狭隘，但这种民族性是值得尊重的。

前面提到，我在人大访学期间相识一位从事中共党史研究的老师，他给我讲了另外一件关于毛主席的事。

毛主席是个天才，他领导一百万人民军队，用三年的时间把蒋介石的四百万军队给打败了，一个天才和一百万人民之间能建立那么好的关系，一定有一种力量在驱动。

毛主席领导的一百万人的军队里有一部分人是国民党军队的俘虏，把这些人抓过来以后，我们的政委给他们上了七天课，然后让他们换上我们的服装，注意，我们的衣服没有他们原来的好，但再打仗的时候这些人变了，都往前跑，不向后跑，原因在哪里？很简单，在国民党军队的时候，打仗是按金钱计算的，当生命有危险的时候，他们能算清楚奖金值钱还是生命值钱，而共产党是用信念鼓舞人的，在有危险的时候，他们就算不清楚是信念值钱还是生命值钱，所以，干脆就往前跑。

这话有一点点夸张，但有深刻的道理在里面。任何一个伟大的组织一定有一种力量，驱动无数平凡的人不断地向前，把平凡变成卓越。



## 2 >> 文化无高下

---

文化是一种选择。选择意味着区分，区分塑造了个性。高绩效文化造就了华为的神奇，创新文化加速了海尔的扩张，羞耻文化让阿米巴思想落地执行，诚信文化成就了蒙牛速度。

---

文化是一种选择。选择意味着区分，区分塑造了个性。高绩效文化造就了华为的神奇，创新文化加速了海尔的扩张，羞耻文化让阿米巴思想落地执行，诚信文化成就了蒙牛速度。

文化无高下之分，拿来的未必中用，可能水土不服，土生的未必没用，它能下接地气。关于文化，认同最可贵。

在国产汽车制造领域，吉利首屈一指。我曾经到这个企业调研过，第一次见到那么乱的企业，培训的时候，老师在上面讲，员工在下面讲；开年度经营会议，老板在台上说，底下乱哄哄，“同志们，我这儿讲明年的经营计划呢，听我讲几句好不好？”“总裁讲事儿特重要，听他讲两

句好不好?”就是这么乱的企业，它居然成长了，而且高速增长，2010 年完成对沃尔沃的收购。

李书福是个睿智的人，不在于花 20 亿买了 60 亿的东西，而是福特肯便宜 40 亿卖你，就是中国汽车工业的福音。这些年，我们汽车工业遇到的最大瓶颈就是技术，而吉利获得的是沃尔沃百分之百的股权，从此，中国的汽车工业和全球的汽车工业再也没有技术上的屏障，一马平川。

追梦文化拓展了吉利的空间，从李书福的“造老百姓买得起的车”到“造老百姓买得起的好车”，从吉利到帝豪，从平民到贵族，这是个脱胎换骨的过程。

如果说吉利的文化充满浪漫色彩，下面这个企业的文化则显得纯真质朴。

有一次在牡丹江上课，一位女学员邀请我和同学们到她的公司去参观指导。在学员资料里我找到了关于这家企业的介绍。夫妻店，股权高度集中的家族式企业，主要生产钢铁构架，固定资产 10 多亿，厂区面积 400 多亩。

看人看相，看组织看结构。结构就是组织的相，我着重看了组织结构，夫妻俩的职位是这么分的，丈夫是董事长兼总经理，妻子是常务副总，管两个重要部门，财务部和总经理办公室。我一看这老板死定了，组织结构是个传递系统，这是个腰和头的关系，腰不在，头还能在吗？

我们如约来到她的公司。老板携全体干部列队迎接大家，“李老师，欢迎您和大家来参观指导，我没读过什么



书，没什么文化，您多指点！”

先到车间。到里面一看，一尘不染，车间里的白板吸引了我，一般来讲，白板上都写些通知、规定、制度什么的，在它的车间白板上，打印出来盖着章的正式文件是这么说的：“老板说……”“老板娘上次开会说……”这是公司的正式文件。

再到厂区。到处都是巨幅的标语，一看都是大白话，“人多、事多、税多”“学本领、考好试、涨工资”……

最后到会议室。会议室中间挂着一幅巨幅照片，一看就是企业的“全家福”，正中是老板和老板娘，中间还有他们的儿子。老板介绍说，照片第一排穿黑色正装、白衬衫、黑坎肩的，是他的财务人员；第二排穿黄色工装的，是他的质检人员；再后面穿灰色工装的是研发人员；最后面穿绿色工装的1200多人是他的工人。这幅照片就是管理思想的缩影，在这个企业，财务领先，其他往后站。

临走之前，老板对我说：“李老师，您给指点几句吧！”我当时的第一反应是，我给人指点什么，告诉他组织结构要修改？白板不规范？标语太直白？

我说给你两点建议吧。第一，想想你们的儿子，长大了会不会、能不能继承这份家业；第二，如果企业不缺钱的话，别着急上市。

这个老板说他没读过书，没什么文化。确实是，不读书哪来的文化，但我们都读了书，有文化吗？

### 3 >> 基因里我们缺什么

---

谈管理不谈文化，等于没谈，谈管理不谈教育，等于不懂。文化有一个重要载体，就是整个社会提供的基本的教育信号。西方人从小接受的基本的教育信号，首先要学会如何去赞扬别人，而我们太在意对别人的赞扬了，好像赞扬了别人，就失去了自己，其实这反映的是一种心态。

---

德国伟大的农学家李比希（Liebig）于 150 年前，发现了植物生长过程中的短缺元素定律。这个定律有以下五点主要内容：

- 1) 任何植物的良好生长都需要很多种元素，例如：钾、氮、磷酸等。
- 2) 在某一时期，严重制约植物生长的只是某一种元素。这个元素被称为短缺元素。
- 3) 只要增加这个短缺元素，植物就会有新一轮的快速生长，人们不必去做任何其他的事情，植物就能依靠自己



的自我组织能力成长。

4) 与此同时，不缺少元素即使增加再多，对植物的生长也没有丝毫用处。反而，还可能会有一定的副作用，例如太多的磷酸会烧坏植物等。

5) 对任何一种植物而言，短缺元素永远都在变化当中：在补足了原来所短缺的元素之后，又会有新的短缺元素产生。

应用李比希（Liebig）的短缺元素定律，人们造出了化肥。而化肥的产生使人类粮食的生产能力在短短的 10 年内提高了 10 倍，在此之前人类用了 1 800 多年才达到同样的效果。

文化基因和植物一样，短缺元素这个自然规律同样适用。为了提升企业的软实力，管理者最重要的任务，就是发现自身在某一个时期内的短缺元素，并集中所有的力量解决它。

基于先天遗传和后天习得，在我们的性格当中似乎有一个成分叫自卑，我问过很多人，他们说这个结论成立。这与我们的历史有关。

在历史的长河中，我们曾经历了漫长的皇权社会，我们当奴才的时间太长了。试想一个 70 岁的老臣跪在地上，和一个儿皇帝说话，连头都不能抬，哪里还有自信。没了这份自信，就失去了自尊，失去了自尊，也就失去了对尊重真正的理解，这是骨子里面的东西。

我们的教育在这方面也难辞其咎。谈管理不谈文化，等于没谈；谈管理不谈教育，等于不懂。文化所承载的一个重要内容，就是整个社会提供的基本的教育信号，而我们的教育就是不支持建立这份自信的。

面对同样的事情，中西方的态度可能截然相反。

在西方的家庭里，孩子考试回来，父亲问：“儿子，考了多少分？”儿子说：“98分。”父亲会说：“真棒，太棒了，爸爸为你骄傲。”

西方人从小接受的基本的教育信号，首先要学会如何去赞扬别人，而我们太在意对别人的赞扬了，好像赞扬了别人就失去了自己，其实这反映的是一种心态。

我们的孩子考试回来，父亲问：“考了多少分？”孩子说：“98分。”父亲也会夸上一句“考得很好”，但后面还有另一句“继续努力！”

即使孩子考了100分，我们还会说那句可恶的话：“要继续努力！”得了100分还让孩子努力，难道我们的孩子还不够努力吗？我们应该为他骄傲，得100分还不骄傲，什么时候骄傲？我们从小接受的教育就是不断地告诉你，要谦虚谨慎，戒骄戒躁。

话还没说完，我们肯定还会接着问孩子：“你们班上有多少得100分的？”如果孩子说他们班有一半以上都得了100分，我们的脸色顿时会很难看。

如果我们建立的标准是考试要考100分，大学锁定北大



和清华，那么，孩子所承受的行为结果必定是一次次的失败，一次次的挫折，在这种环境中成长，怎么可能建立自信。

知道了我们的文化基因中缺什么，企业的文化建设中就要去补什么。

很多人一直在研究海底捞的成功秘诀，其实很简单，在海底捞，企业和员工实现了真正意义上的对等承诺，员工时刻都能感受到关怀、尊重和自信的组织氛围，你对员工好一点，员工当然就对顾客好一点。

营造一种文化，不是人本口号天上飞，员工行为地上爬的表演。在海底捞，员工不仅比其他餐馆吃得好、住得好，还被充分地信任，无论什么原因，只要员工认为有必要，都享有先斩后奏的打折和免单权。这是对人的尊重。

## 4 >> 深耕才能收获

---

管理是一种习惯，要习惯于从过程和结果的双重角度去思考问题，如果过度地把注意力聚焦于结果上，而忽略对过程的梳理，类似的问题、冲突还会重来，只是表现的强度、重现的时间不同而已。

---

“人生就像一场旅行，不必在乎目的地，在乎的是沿途的风景以及看风景的心情，让心灵去旅行。”

一段清新的广告词，蕴含着在过程和结果之间如何作出权衡的命题。有人关注对过程的享受，有人把结果看得超乎神圣。过程与结果，孰轻孰重，仁者见仁，智者见智，未有定论。

其实过程与结果并不矛盾，它们本身都是残缺的，不完整的，过程是结果的前提，结果是过程的延续，两者合二为一，则是做事的方法论。

有一项运动几乎全世界的人都喜欢，唯独美国人不怎么热衷——足球。他们接受不了，20 多人踢了一个多小时，



比分居然是 0:0。他们喜欢 NBA，这是美国民族精神的体现。三个多小时的激烈对抗，距比赛结束还剩十几秒，两个队居然还可以再玩十分钟，最后差零点几秒，他们仍然部署战术，组织进攻，结果居然可以逆转。他们说，过程重要，结果也重要。

我曾经看过一部电影，其中有一个镜头，描述的是美国一个年轻人在扫地，这是他的工作，老父亲来看他，互相拥抱，老父亲说：“儿子，爸爸为你骄傲。”儿子说：“老爸，我爱你。”

儿子为什么爱老爸，感谢他的养育之恩；父亲因何而骄傲，不管儿子是做什么的，他长大成人了，独立了，就为他而感到骄傲。

研究表明，平均有 84% 的美国人每天至少对他的家人说一声“我爱你”，有人认为他们太虚伪，咱中国人含蓄，叫“爱你在心口难开”。真是这样吗？

我后来在想，如果有一天我们的孩子长大，工作是扫地的，我们会为一个扫地的孩子而感到骄傲吗？“老李，那是你儿子？”“哎，别提了，子不教父之过！”我们绝不会为一个扫地的孩子而骄傲，而只会为有像刘翔、姚明、丁俊晖这样的孩子而骄傲。因为，在我们的思维中，结果永远是第一位的。

我们的老板经常跟员工讲，想要吗？想要，就好好干，干完了自然有你的。在外企，老板通常会说，看见没有，

这是你的，干完了拿走。这绝不是简单的两句话，它背后是用人的价值观，我们的价值观是要求别人先付出，我们不再付出；而外企老板说我先拿出来，你干完拿走，谁都不欠谁的，它的背后是公平。

前不久，一位客户给我发了一个邮件，他是一个区域的销售主管，在邮件中他说，在他的团队中有11个人，其中有一个人业务做得非常好，但这个人不太合群，和其他同事关系很紧张。同事们认为这个人老抢他们的客户，致使他们的业绩不好。在这个人看来，其他的同事不像他那样勤奋，是在妒忌他。为了保持部门的团结，最后只好让这个人离开。但没过多久，团队内部似乎又不和谐了，请我帮助分析一下。

在回给他的邮件中，我说，这可能不是人的问题，看看是不是在任务分配和绩效激励方面做一下改进。

其实，这样的事情在企业里天天都在上演，管理者往往会作出简单的判断，谁对谁错，谁留下谁离开，以为把个别人处理了，事情就理顺了，但结果往往适得其反。

管理是一种习惯，要习惯于从过程和结果的双重角度去思考问题，如果过度地把注意力聚焦于结果上，而忽略对过程的梳理，类似的问题、冲突还会重来，只是表现的强度、重现的时间不同而已。



## 5 >> 另一种生活方式

---

对财富的认识，我们主要还停留在拥有阶段，对于“达则兼济天下，穷则独善其身”的理解是，相比那些更有钱的人来说自己都还是穷人。其实，对财富的真正态度应该是，人只是财富的管家，在今世要合理地使用和分配财富。慈善应该成为企业家生活的一部分。

---

美国钢铁大王卡内基建立了现代社会慈善事业的基础，他曾说过，在我们这个社会，如果你带着巨富离开，那将是这个社会的悲哀。这一名言为慈善家们世代传诵。最终，作为美国第一代的超级富翁，卡内基捐出了他的全部身家。

慈善事业已经成为西方富人的一种生活方式。2011年6月，比尔·盖茨和巴菲特以200名美国顶级富豪的名义给奥巴马总统写了一封信，信中说：“在国家遇到困难的时候，我们要求为富人增税，在这个时候，我们要么为国家作出一份贡献，要么看着她衰落和死亡。”这应该就是宋代苏洵在

《管仲论》中讲到的“贤者不悲其身之死，而忧其国之衰”。

与此同时，这两位顶级富豪还呼吁美国的亿万富翁把自己身家的50%作为社会捐助，这一呼吁在美国社会得到了积极的响应，第一批40位富豪，第二批17位富豪先后宣誓，到目前为止，已经达到70多位。

但是，当他们把中国作为全球劝捐第一站的时候，没想到遭遇了中国富豪们的冷落，他们甚至不敢说是来劝捐的，只是说我们来和中国的同行们交流一下。当两位回到自己的家乡谈中国之行的时候，他们感慨地说，中国的富人们，你们有钱到底想干什么？

早在2006年6月，巴菲特就宣布将捐出全部资产的85%用于慈善事业。对于当时身家高达440亿美元的巴菲特来说，这意味着他将捐出370亿美元的巨款，这一数字也成为美国历史上最大的一笔个人慈善捐款。

更不可思议的是，这笔巨款并没有捐给如我们设想的以巴菲特的名字命名的基金会，而是捐给了比尔·盖茨及其他四个基金会。巴菲特说，我只把钱投给能帮助我做事的人，他说他爱钱，他也会赚钱，但是他不会花钱，你会花，你来花。

福布斯2010年全球富人排行榜，美国富豪总数排在全球第一位，共有403名，中国64名位居第二位，印度58名名列第三位。同一年，英国慈善基金会第一次公布了全球捐助总数，第一位是澳大利亚和新西兰，美国排在第五位，



中国香港名列第十八位，中国台湾位居第 72 位，而中国大陆只列在第 147 位。

几年前，当曹德旺说他要去做社会慈善的时候，社会各方面的质疑、指责之声不绝于耳，要么认为是作秀，要么归结为避税，几乎没有其他说法。有家电视台在节目中甚至讨论，中国的企业是把企业做好对社会贡献大，还是做慈善对社会贡献大？这种讨论毫无价值。

看看我们的一些公众人物是怎么说的。

“我不希望像他们（比尔·盖茨、巴菲特）一样。”“捐助不能成为企业的负担。”

“捐出全部资产，不过是无法支付高额的遗产税和企业避税变通的方法，而并不是真的慈善。”

“捐出去真的挺难的。”“我捐出去的钱，他们能管得好吗？”

.....

作为公众人物，要珍惜话语权，你不捐没关系，但是你不能贬低捐款的人；而且，这种功德无量的事情，在有些人眼里却变成了齜齜的事情，令人无法理解；如果你担心“我捐出去的钱，他们能管得好吗”，他也担心“把钱都捐给你，你能管得好吗”，如果人们都是这种心态的话，谁来做公益事业呢？

每个人应该做自己该做的事。

什么是应该做的事？假设你去卫生间，发现前面的人

没冲水，你就特别愤怒，骂了一句“真可恶，混蛋”，于是你把它冲了，方便完了以后，你怎么做的？“我也不冲”，结果，你骂人还挨骂，这就要求我们当中不断地有人去做两次，而别人不会因为你比别人多做了一次而赞扬你，慢慢地整个社会的公德才能真正建立起来。

问题的根源还在于，对财富的认识，我们主要还停留在拥有阶段，对于“达则兼济天下，穷则独善其身”的理解是，相比那些更有钱的人来说自己还是穷人。

其实，对财富的真正态度应该是，人只是财富的管家，在今世要合理地使用和分配财富。

我们的企业家需要补习财富伦理——认同并逐渐适应富人群体的生活与消费习惯，这是社会文明发展的必然。

慈善是一种品格，一种责任，一种生活方式，更是一项终生的事业。



## 6 >> 竖起你的大拇指

---

管理者要发展出一套低成本的员工肯定计划，去激励、引爆员工潜力，员工在完成一项杰出的工作后，最需要的往往是来自上司的肯定，而非只是调薪。一张纸条、一封邮件、一条短信，有时仅仅一个玩具，会让你的下属激动不已，赞美的方式只会受到你的想象力的限制。

---

日本著名医学博士江本胜，从 1994 年开始进行水结晶的研究。他通过高速摄影的方式拍摄了在零下 5℃ 的环境下风姿各异的水结晶照片。后来，江博士把实验的结果结集为《水知道答案》一书，这本书出版后旋即引起了世界范围内的轰动，被当做是一本与《时间简史》同样神奇的科普读物。

这本书向世人展示了一项独一无二的科学观察：水能听，水能看，水知道生命的答案。看到“爱”与“感谢”，水结晶呈现完整美丽的六角形；被骂做“浑蛋”，水几乎不

能形成结晶；听了贝多芬《田园交响曲》的水结晶美丽工整；而听了莫扎特《第40号交响曲》的水结晶则展现出一种华丽的美。

江本胜认为“波动创造了词语，词语是自然的变化。因此美丽的词语创造美丽的本性（自然），丑陋的词语创造丑陋的本性（自然）。”

面对如此“诗意”的学术理论，不断有学者对这项研究提出质疑和反驳。科学性留给时间去检验，重要的是，他用实验的方式让人们看到了“爱、感谢与赞美”的神奇力量。

构成人体的主要成分中60%~70%是水。了解水，就是了解人类，了解我们自己的生命。美好的情感与心念会产生有益的影响，赞美和鼓励是我们期待的最美丽的语言。

赞美有时可以改变一个人的一生。

美国海军陆战队激励士兵的做法很简单，就是不断地向他们重复：你们是精英！你们是精英！你们是精英！日本人认为，他们对他人不停地鞠躬和不断地赞美，是日本走向世界的一个重要原因。

著名管理顾问尼尔森说，未来企业经营的趋势之一，即是管理者要发展出一套低成本的员工肯定计划，去激励、引爆员工潜力，员工在完成一项杰出的工作后，最需要的往往是来自上司的肯定，而非只是调薪。一张纸条、一封邮件、一条短信，有时仅仅一个玩具，会让你的下属激动不



已，赞美的方式只会受到你的想象力的限制。

赞美是一种习惯。有位地产公司的部门经理问我，为什么在他的部门里，员工工作没有激情，不快乐，工作氛围总是死气沉沉的？我问他：“你上一次大声骂员工是什么时候？”他马上说：“昨天。”我又问他：“你上一次公开赞美员工呢？”他想了好久才说：“不记得了！”

我们常常怨叹员工不好管，其实我们更要思考：员工应该是带出来的，而不是骂出来的，赞美比责备更有效。以一流服务著称的美国西南航空公司，每一次收到顾客的赞美信时，相关员工马上被嘉奖，同时公司会通过网站让全体同仁都知道此事。不但受表扬的员工荣誉感倍增，而且也激起同事起而效之的氛围，让服务更尽完美。

赞美需要坚持。很多做父母的经常会跟孩子开玩笑：“你又要吃饭了？几个小时前你不是吃过了吗？”孩子会哈哈大笑，因为这个想法非常荒谬，我们需要持续的食物供应才能生存下去。赞美也一样。研究发现，每七天内就给予赞美才能保持持续的效果。并且，紧随员工的表现给出的赞美效果最大。因此，盖洛普公司提出，检验一个优秀的经理的标准之一就是：“最近七天内是否每个下属都受到你的夸奖？”经理们要经常从他们的座位上走出去，去发现员工的成就，如果看到员工的成就，立刻肯定它，能够非常自然地欣赏、赞美他们的员工。

赞美是门艺术。赞美不是一种虚伪的语言，当心你的

员工跟你说：“不要对我用技巧！”赞美要融入真诚，70%要讲事实，30%可以在事实的基础上适度地夸大。通常，在我们的赞美词中要包含如下要素：

描述行为；

描述行为给我的感受；

描述行为对组织的影响；

重要的是要提炼出员工行为的意义，有感情地进行陈述。

举一例来说，“小张还没下班呐，昨天你交给我的计划书真的写得不错”；“特别是数据对比分析得非常详细”；“这对我们调整和实施下一步的计划非常有帮助”；“最近几个月你的进步非常快，我非常高兴，继续加油”。

赞美成就就是自我提高，当你把赞美员工的成就做得更好的时候，员工也倾向于表现得更好，他们会做出更好的成绩等着你的下一次赞美。



## 7 >> 事实胜于雄辩

---

我们的思维方式是思辨的，而西方人的思维方式是实证的。什么是思辨，什么是实证？简单地说，思辨就是想事，实证就是做事。结果，13 亿国人出了 16 亿思想家，常常发现，以我们的思维方式很多问题就没有解。

---

人们常以“近朱者赤，近墨者黑”来警醒自己亲善伐恶，古时孟母三迁，正是深谙其中的道理择邻而居。但我们又能容易地找到有力的例证来证明“出淤泥而不染，濯清涟而不妖”的品质。从屈原的“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”，到文天祥的“人生自古谁无死，留取丹心照汗青”，无不体现着这种傲骨和灵魂。

我们发现自身常常会陷入“蛋生鸡还是鸡生蛋”的循环之中，究其原因，这与我们的思维方式有关。

比如在回答“如果没吃早点去上班，饿还是不饿”时，我们经常会说，有时候饿，有时候不饿；“如果中午不休息，下午上班，困还是不困”，类似地回答，这没法说，有

时候困，有时候不困。其实，我们的回答并没有错，但失去了对问题的解。

我们的思维方式是思辨的，而西方人的思维方式是实证的。

记得有一次在沈阳上课，为一家集团公司的人力资源部培训绩效考核与绩效管理人员，课间，一个同学向我提了个问题，他说：“在我们企业里推行绩效改革，遇到的最大困惑是有些考核指标根本没有办法量化，这个问题该怎么解决？”

听了这个问题后，我直接就和他谈：“你向我提的这个问题本身就是错的！”

“我的问题怎么可能有错误呢？”他有些不解。

我开始给他解释：“这个问题本身确实有误，但你不知道错在哪里，这个所谓的‘量化’，我们和西方人的理解是不同的，我们所说的量化，就是指数量、标准和绝对值，而西方人所说的量化，除了数量、标准和绝对值以外，只要把一项工作分解成可以操作的执行定义，这就是量化，比如前面提到的麦当劳餐厅那份‘保持大堂清洁’的操作清单。”

什么是思辨，什么是实证？简单地说，思辨就是想事，实证就是做事。西方人做事情都首先要应用实证的思想和方法。

比如说，在一个池塘里，有一只大鸭子和几只小鸭子



在嬉戏，大鸭子走哪儿，小鸭子就跟到哪儿，请问这大鸭子和小鸭子什么关系？

我问过很多人，他们的第一反应基本上都说是母子关系，父子关系，还有说是夫妻关系的。这些关系都是我们想出来的，而西方人一定要通过实验来证明它们是什么关系。

他们把实验分成五个阶段。

实验第一个阶段，母鸭子生蛋，自己在这儿看着孵化，小鸭子出来之后，再把它爸找来，看它跟谁跑？它妈。

实验第二个阶段，母鸭子生蛋，不让她妈看着，让它爸看着，人工孵，再把它妈找来，看它跟谁跑？它爸。

实验第三个阶段，它爸它妈都不看着，找一毛绒鸭子在这儿转，人工孵，再把它爸它妈找来，它爸、它妈、毛的，跟谁跑？毛的。

实验第四个阶段，毛的不转了，弄一个木头鸭子在这儿转，它爸、它妈、毛的、木头的，跟谁跑？木头的。

实验最后一个阶段，木头的不转了，弄一根棍儿在这转，它爸、它妈、毛的、木头的、棍儿，跟谁跑？棍儿。

实验证明，小鸭子跟谁跑，取决于它睁开眼睛看到的第一个运动的物体。这就叫做实证。

对我们而言，要把实证的思想和方法不断地融入到管理的实践中。

如果我问大家，在企业里，总经理的工资高还是保洁

员的工资高，你肯定认为我问的是废话。接着问，财务经理和客服主管谁的工资高，你会说财务经理的工资高，理由是他的专业性更强一些。再问，销售经理和财务经理谁的工资高，你会说销售经理的工资高，因为他直接创造价值。但还有不直接创造价值的，战略发展部经理和销售经理谁的工资高，你突然发现我说的不是废话，谁的工资高，岗位价值大，不是我们想象出来的，需要去证明。

外企通常会花大量的成本去做工作评价这样的基础性工作，而我们更多的还停留在想象之中。因此，企业改革首先是要破除官本位，什么处级啊，什么科级啊，哪一个级差别大了，需要借助实证的方法，真正还原岗位的价值。

对于管理者而言，如果单纯地思辨，面对问题，可能会“笑着跑进去，哭着爬出来”，要尝试做一些实证的研究，即使是“哭着爬进去”，最终，也会“笑着跑出来”。



## 8 >> 企业家的精神图腾

---

竞争，在今天已经成为一种常态，市场没有避风港，无论你愿不愿意，都会被卷入其中。世界 500 强的榜单年年都在变化，有些企业消失了，又有一些企业挤了进来。企业家也是这样，有些企业家沉下去了，又有些企业家浮了上来。生与死、成与败，都是竞争的结果，这是不可抗拒的力量。

---

企业家都有一个梦想：基业能够永续常青。但现实却是，各领风骚三五载，昔日的风云人物风光不再，一直挺立潮头的更是凤毛麟角。于是，我们不得不感叹：做企业家难，做“长寿”企业家更难。企业家到底有没有长寿的“养生之道”？

实际上，企业家的产生和存在与大自然的现象有着相似的规律。

鹰是世界上寿命最长的鸟类，它一生的寿命可达 70 岁。鹰之所以长寿，与它独特的生存方式有关：

一般情况下，母鹰一次生下四五只小鹰，由于生存环境的艰难，每次捕猎的食物都只够喂食一只小鹰。为了更好地延续后代，老鹰的喂食方式不是依照平等的原则，而是哪一只小鹰抢得凶就让哪只吃，在此情况下，瘦弱的小鹰吃不到食物就会死去，而最凶狠的会活下来。

当小鹰长到足够大的时候，母鹰就会把巢穴里的铺垫物全部扔掉，为避免被树枝上的针刺扎到，小鹰不得不爬到巢穴的边缘。而这时，母鹰就会把它从巢穴的边缘赶下去，当这只小鹰开始坠向谷底的时候，就会拼命地拍打翅膀来阻止自己继续往下落，最后它的性命保住了，因为它掌握了作为一只鹰所必须具备的最基本的本领——飞翔。这样的生存方式代代相传，鹰一族也就越来越强壮。

当鹰活到40岁的时候，它的爪子开始老化，无法有效地抓住猎物；它的喙变得又长又弯，几乎碰到胸膛；翅膀变得十分沉重，因为羽毛长得又浓又厚，飞翔时十分吃力。

它只有两种选择：等死，或经历一个痛苦的更新过程。它必须作出困难却重要的决定。于是，它很努力地飞到山顶，在悬崖上筑巢，停留在那里，不得飞翔。鹰首先用它的喙击打岩石，直到完全脱落，然后静静地等候新的喙长出来。接着它会用新长出的喙把指甲一根一根地拔出来。当新的指甲长出来以后再用它把羽毛一根一根地拔掉。5个月后，新的羽毛长出来了。老鹰开始飞翔，生命又得以延续再一个精彩的30年。



要想像鹰一样长寿，企业家要做好两件事：

1) 拥抱竞争。

竞争，在今天已经成为一种常态，市场没有避风港，无论你愿不愿意，都会被卷入其中。世界 500 强的榜单年年都在变化，有些企业消失了，又有一些企业挤了进来。企业家也是这样，有些企业家沉下去了，又有些企业家浮了上来。生与死、成与败，都是竞争的结果，这是不可抗拒的力量。

竞争不一定就是我们想象中你死我活的零和博弈。跟你的对手握手，会使你更强大。肯德基和麦当劳在全世界做邻居，没有一方败下阵来，相反，双方在竞争中都得到壮大。所以，有时我们应该感谢对手。

2) 自我变革。

人有个特点，不拒绝改变，但拒绝被改变。所以，不要试图去改变企业家，企业家只能自我超越。怎样做到自我超越？这需要他们具备自我批判、自我变革的精神。

巴菲特老人选择自己公司独立董事的一个标准是，你不可以为了这份收入才从事这项工作。为什么？因为只有这样，你才能保持对我的批判性。

有一次，在和一些中小企业的老板们座谈的时候，我问他们，你们有什么缺点？他们回答我的竟然是“太实在了”、“工作狂”、“有些偏执”等这样一些不足。我在想，这哪里是缺点啊，分明是优点。

实际上，我们不习惯于这样的自我审视，源于在我们的文化中缺失一种自我批判的精神，然而只有具备了这种精神，才能从内心去审视我们的成长。

企业家是企业的灵魂，一个企业家如果仅仅是从利益中来，到利益中去，企业最终一定难逃衰亡的宿命，只有完成了从利益到文化的飞跃，才可能获得永恒的生命力。

## 后 记

在 2007 年，有一本书，让全世界数千万人以难以置信的方式改变着命运，它提供了一把钥匙，可以根除疾病、获得财富、克服障碍，达成许多人认为不可能达成的事情，这本书的名字叫《秘密》，成为当年“全球最畅销书籍”，目前，全球热销超过 1 350 万册。

《秘密》告诉我们，每一个人、每一种疾病、每一个人际关系、每一种社会处境，它们都是吸引法则的结果。你无法看到和体验任何不是你的“振动”所吸引来的事物。发生在你身上的一切，无论是好还是坏，都是你吸引而来的。

宇宙的规律不断被我们掌握，比如，发射一艘宇宙飞船到月球上去，我们能计算出它落地的时间，最大的误差可能只有十分之一秒。但人成功的规律我们并不知道。

通过《秘密》我们了解，人成功的规律就是吸引力规律，如果你想成功，你就会把很多成功的资源吸引到你的周围，最终使你成功；如果你不想成功，你又会把很多不成功的因素吸引到你的周围，比如，有时我们很烦恼，抱

怨这个事做不成，那个事做不成，其实是在产生负能量，最后使你不成功。所以，不要讲做不成事的理由，要找做成事的方法，成功只有这一个规律，即吸引力规律。

做企业也是如此。若要不断地进步，必须吸引优秀的资源，战略、组织、人、制度、文化，当然，有效的管理必不可少。

管理，说到底就是“穿起珍珠项链的那根线”。

那么，“这根线”是如何将“珍珠”穿起来的呢？

经营战略是企业进军的旗帜，企业需要人力资源战略与规划来扛起这面大旗，而人力资源战略与规划又要通过两大系统来实现，一个是企业文化建设，一个是组织与 Work 系统研究，文化解决的是人的问题，组织解决的是工作问题，动态的文化建设和静态的组织研究相结合，力求达到人与工作相匹配。

组织与 Work 系统研究又分为两条主线，一个是纵向的专业化职能分工，由组织设计、部门管理、工作分析形成每一个岗位的工作说明书，专业化分工越细，组织运行的效率越高。

但这里出现了管理的一大悖论，我们一直坚持分工越细，效率越高，但发现，当分工细到一定程度的时候，反过来，恰恰会影响组织的效率，也就是导致了官僚组织的产生，官僚组织是专业化分工的产物。

所以，德鲁克说，究其管理的本质是解决“度”的问



题。传统的组织设计是强行把一个事物的整体按功能进行分割，分得越细，所产生的关联问题就越多。20 世纪 90 年代，研究者注意到传统组织产生的问题，于是，通过业务流程再次关注组织效率的提升，他们开始寻找作业控制系统，通过流程来解决关联问题，被称做流程再造，这也是 ERP 实施的基础。

顺便说一下，为什么我们的企业实施 ERP 管理非常的艰难，原因非常简单，当我们还没有完成纵向的专业化职能分工的情况下，怎么可能做资源整合和流程再造。结论是：基于传统的专业化分工、层级化的组织结构根本不变；基于资源整合的扁平化组织结构根本不新。

企业制度建设，过去我们一直关注的是企业的规范和行为准则，其实从企业整体绩效出发，管理有两大主体制度：一个是绩效考核与绩效管理，通过制度保证组织目标的实现；一个是薪酬管理，通过制度保证员工在达成组织目标后的利益分享。绩效代表组织，薪酬代表员工，这两项制度体现了二者之间对等的双向承诺。同时，辅以相关的职业发展规划，配套性的企业文化建设，综合起来，很大程度上解决了员工的激励问题。

战略、组织、人、制度、文化，是共同构成管理的基本工作内容。要把这些事情做好，管理需要回归常识、回归自然，其核心是管理要回归简单，把简单的事情做好就是不简单。

管理本来很简单，它们往往不会比造火箭更难。但是，为什么事情常常会弄得那么复杂呢？英国历史学家诺斯科特·帕金森以他深邃的思想洞察了其中的原因：“事情增加是为了填满完成工作所剩的多余时间。”所以，目标的难易程度、组织架构的搭建、计划的周期、流程的设置，等等，都会极大地影响管理的效率。

另外，事情的复杂程度也是由人们对待它的态度决定的，所以，人也应该简单。

的确，简单就是和谐，就是统一，是一条永恒不变的自然道理，最简单的也就是最好的。

# 机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 [http://www. Golden-book. com](http://www.Golden-book.com) 及 <http://www. cmpbook. com> 上

## 个人资料

姓名：\_\_\_\_\_ 性别：☐男 ☐女 年龄：\_\_\_\_\_ E-mail：\_\_\_\_\_

联系电话：\_\_\_\_\_ 传真：\_\_\_\_\_ 手机：\_\_\_\_\_

就职单位及部门：\_\_\_\_\_ 职务：\_\_\_\_\_

通讯地址：\_\_\_\_\_ 邮政编码：\_\_\_\_\_

## 单位情况

单位类型：

- |                                    |                                  |                                       |                                |
|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 国有企业      | <input type="checkbox"/> 私营企业    | <input type="checkbox"/> 政府机构         | <input type="checkbox"/> 股份制企业 |
| <input type="checkbox"/> 外资企业（含合资） | <input type="checkbox"/> 集体所有制企业 | <input type="checkbox"/> 其他（请写出）_____ |                                |

单位所属行业：

- |                                   |                                   |                                       |                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 食品/饮料/酿酒 | <input type="checkbox"/> 批发/零售/餐饮 | <input type="checkbox"/> 旅游/娱乐/饭店     |                                   |
| <input type="checkbox"/> 政府机构     | <input type="checkbox"/> 制造业      | <input type="checkbox"/> 公用事业         | <input type="checkbox"/> 金融/证券/保险 |
| <input type="checkbox"/> 农业       | <input type="checkbox"/> 多元化企业    | <input type="checkbox"/> 信息/互联网服务     | <input type="checkbox"/> 房地产/建筑业  |
| <input type="checkbox"/> 咨询业      | <input type="checkbox"/> 电子/通讯/邮电 | <input type="checkbox"/> 其他（请写出）_____ |                                   |

单位规模：

- |                                  |                                     |                                      |                                   |
|----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 500 人以下 | <input type="checkbox"/> 500—1000 人 | <input type="checkbox"/> 1000—2000 人 | <input type="checkbox"/> 2000 人以上 |
|----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|

## 关于书籍

1. 您购买的图书书名: \_\_\_\_\_ ISBN: \_\_\_\_\_
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?  
☐ 报刊杂志    ☐ 电视台电台    ☐ 书店    ☐ 别人推荐    ☐ 其他 \_\_\_\_\_
3. 您对本书的评价  
内容            ☐ 好            ☐ 一般            ☐ 较差  
编排            ☐ 易于阅读    ☐ 一般            ☐ 不好阅读  
封面            ☐ 好            ☐ 一般            ☐ 较差
4. 您在何处购买的本书  
☐ 书店    ☐ 网络    ☐ 机场    ☐ 超市    ☐ 其他 \_\_\_\_\_
5. 您所关注的图书领域是:  
☐ 投资理财    ☐ 人力资源    ☐ 销售/营销    ☐ 财务会计    ☐ 管理学与实务    ☐ 其他 \_\_\_\_\_
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?  
☐ 电子邮件    ☐ 传真    ☐ 书目    ☐ 试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:  
姓名 \_\_\_\_\_ 职务 \_\_\_\_\_ 电话 \_\_\_\_\_  
地址 \_\_\_\_\_ 邮件 \_\_\_\_\_

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 董琛

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379081

传真: 010-68311604

电子邮箱: cmpdong@163.com

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!





# 让管理回归常识

抛开复杂晦涩的学术理论，通过简单快捷的阅读体验，收获管理实践的真经

这不是一本单纯讲管理的书，而是一本充满睿智的管理哲学讲座。作者紧紧抓住管理的对象——人性，深深扎根于中国企业的管理现状，往往深入到企业管理焦点的背后，层层剖析，让平凡的小事启迪心灵，让管理细节来发人深省，处处闪耀着灵性的光辉。

——《销售与市场》杂志社社长 李颖生

仔细阅读《让管理回归常识》才知道，情同手足十几年的兄弟该称教授了。几乎所有书中提到的“常识”都是十几年来从事企业管理面临的管理难题。而李刚却以简单明了的方法——一点破，让人茅塞顿开。感谢兄弟，感谢李教授。

——强牌陶瓷执行总经理 张润生

大道至简，简单的企业现象，挖掘出了精辟的管理哲学，娓娓之中，信手拈来。《让管理回归常识》，在回归之中，有受用不尽的智慧。

——飞亚达销售有限公司华北大区总监兼北京分公司总经理 徐文龙



微信扫一扫

这是一个读书和交流的入口

新浪微博：@机械工业出版社经济与管理分社

联系电话：010-88379081

地址：北京市百万庄大街22号

邮政编码：100037

电话服务

社服务中心：010-88361066

销售一部：010-68326294

销售二部：010-88379649

读者购书热线：010-88379203

网络服务

教材网：<http://www.cmpedu.com>

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

机工微博：<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

上架指导 管理

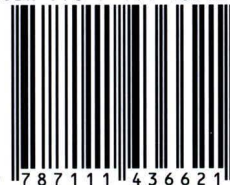
ISBN 978-7-111-43662-1

封面设计



QQ1789440944  
18611736436

ISBN 978-7-111-43662-1



9 787111 436621 >

定价：30.00元