

老板参汤

献给成长中的企业老板

吴祖雄著

自序

借改革开放先机成长起来的中国第一代民营企业老板，大多存在先天不足，他们在创业前，中国连“民营企业”的概念都没有，更不要说“企业战略、企业经营、企业管理”等新词了。在这种情况下，如雨后春笋般在一夜间破土而出的民营企业，老板所能做的，一是靠自己摸着石头过河；二是在有限的范围里，企业间互相效仿。

中国第一代民企老板的身上颇有些共同特点：一是商贩出身的居多、二是胆子大敢冒险的居多、三是脑子灵思想活的居多。正是这些优点促成了他们在上世纪八、九十年代，在中国一穷二白的土地上脱颖而出，走上了成功之路。但随着时间的推移，他们身上的这些优点又逐步变成了缺点、变成了不适应现代企业经营的重大障碍。

短期利益与长远利益的矛盾、显性效益与隐性效益的矛盾、经济效益与社会效益的矛盾、不法经营与守法经营的矛盾、模糊管理与透明管理的矛盾、粗犷管理与精细管理的矛盾、以人治企与制度治企的矛盾、行动与策划的前后关系矛盾、战略与战术的位置关系矛盾、公共关系投入与收益的平衡性矛盾、侥幸心理与危机意识的理念矛盾、人才成本与人才投资的认识矛盾、人才任用需要与信用怀疑的内心矛盾、跳跃性与系统性的思维矛盾等等，统统摆在中国第一代民企老板的面前，矛盾的一方是自己长期养成的习惯、而另一方是时代的迫切要求，如何促进自己从矛盾的一方过渡到另一方，如何将矛盾双方的统一性集中于一身，这是能否确保民营企业永续经营的又一道门槛。

基于此，本人推出“老板参汤”，不敢妄言它能包治百病，但希望能健体强身，具有清虚火、养心性、通脉络、抗衰老之功效。



作者简介：吴祖雄，长期从事民营企业经营管理及公司重组改制上市方面的工作，对民企治理方略及管理变革有较深入的研究，具有丰富的 IPO 实操经验和成功案例，为多种媒体特约作者和专栏作家。

[E-mail: bbipo@163.com](mailto:bbipo@163.com)。

目录

◇ 职业经理人的短婚史剖析-----	1
◇ 打开思维的天窗-----	5
◇ 管理不是整风运动-----	8
◇ 薪资不当易伤人-----	9
◇ 民企存亡三道坎-----	11
◇ 用数字说话-----	21
◇ 杜绝低级沟通-----	22
◇ 民企短寿的七种原因-----	23
◇ 管理头衔怎么给-----	28
◇ 管人的基本法则-----	30
◇ 管理如链-----	31
◇ 善待人才-----	32
◇ 管理就是“合适就好”-----	35
◇ 管理中的“迷宗拳”-----	36
◇ 管理可以“断章取义”-----	37

◇ 建立人力资源管理体系有套路-----	41
◇ 一个出师不利的故事-----	45
◇ 有一种管理叫“简单”-----	46
◇ 苛求质量真要命-----	47
◇ 频繁改变组织架构害处大-----	49
◇ 公司团队的释义-----	50
◇ 企业真君子-----	52
◇ 企业辨奸术-----	54
◇ 从一条龙变成一条虫-----	55
◇ 新进人员生存法则-----	56
◇ 慎用人事经理-----	58
◇ 天下制度一大抄-----	59
◇ 职场中的另类脸谱-----	65
◇ 企业里的另类优秀员工-----	69
◇ 员工为何说跟错人了-----	72
◇ 关键要看背后功夫-----	73
◇ 正确对待员工的富有-----	76
◇ 钟摆式管理-----	77

◇ 企业里的亚文化-----	79
◇ “爱你”为何不领情-----	80
◇ 向低看齐-----	82
◇ 零创造力团队-----	84
◇ 养成约见下属的好习惯-----	86
◇ 企业之间的“传染病”-----	87
◇ 你是否在拖垮下属-----	88
◇ 企业里的“双头蛇”-----	90
◇ 副总不能成为“负总”-----	92
◇ 迟到是怎样蔓延的-----	93
◇ 先做了再说-----	94
◇ 汇报的“学问”-----	95
◇ 假民主真独裁-----	97
◇ 老板的第三只眼睛-----	98
◇ 永不褪色的生意人-----	100
◇ 我已不是原来的我-----	103
◇ 后记：为谁挣钱-----	104

职业经理人的短婚史剖析

目前在民营企业，职业经理人与老板的“婚姻”，能成为金婚的恐怕没人敢期盼、能成为银婚的恐怕也是极少，能拥有锡婚的已是佳话，而大多数结合都难于逾越布婚、铁婚的宿命，可以说这种结局是双方在合作之前根本不愿意想到的。大家都不希望发生的事，为什么会泛滥成灾呢？

一、呼唤更多的职业经理人成长

就目前职业经理人而言，有“把一生托付给一家企业”的想法的人是极少的，你若真有这种想法，别人都会认为你天真、脱离实际或口是心非，当你看到自己身边的人员像流星般划过时，你再联想到企业的种种不规范，职业经理人自己也产生动摇了，到最后，职业经理人都采取了“做多久算多久”的态度。

在职业经理人对自己的稳定性产生怀疑之后，对公司的长期规划就打折扣了，对工作的长远打算也打折扣了，对工作的投入程度也打折扣了，打短工的心理就产生了。为了自己的后路着想，职业经理人就开始多方找机会。而找机会的最佳途径又是利用现在的工作资源和经验，去联系竞争对手企业，以确保高中标率、高筹码，这时的职业经理人心态消极，看企业都是“天下乌鸦一般黑”，就置自己的职业道德于不顾了。

职业经理人在一般情况下，刚进入一家企业时，一般都能得到老板的“客气”对待，老板愿意创造良好的工作氛围，让职业经理人进行工作尝试，当职业经理人小试牛刀、初获成效之后，职业经理人的期望值也高了，希望往更大范围更深层次更难的问题上整改，

这种动作越大，老板的顾虑也就越大。两人间的方式方法、观点理念等差异，也会随着接触面的增大而逐步显现出来，豪情满怀的职业经理人，当自己的设想一旦被搁置的时候，心里会产生很强的挫败感，从而产生对抗、不服及强烈的“怀才不遇”感受。如果双方观点坚持不变的话，这时的职业经理人，条件俱备的，会另立山头与旧主对着干；条件不成熟的人，也会另选“贤主”，跳到竞争行业去证明给‘旧主’看，就是“恩爱不成反成仇”。

还有一类职业经理人，在心理上始终给自己设为“我是打工的”，这类职业经理人很多，若他们在自我意识上没办法完成从“打工”蜕变为“老板”，就会导致追求眼前利益强于长远利益、追求员工利益多于企业利益、谋求自己利益重于公司利益，在创造利益和分配利益上失去平衡，最终达不到老板的要求。他们如果不能将自己定位为“我是老板代表”、“我就是企业经营者”的话，做决策时很难去下定决心、压力大时很难去承担重负、出现危机时也很难去冷静面对、做公司规划时也很难去准确描绘未来。

在民企里，当职业经理人出现以上这些状况之后，老板就不会委以重任了。

二、职业经理人期盼广阔舞台

中国民营企业成长的年代是法制建设残缺的年代，由于对法制存在认识偏见，许多民营企业家是消极接受法规，正是这种由于缺乏法制知识和法规意识淡薄，民营企业家在使用职业经理人的时候，深感找不到合适的手段来“制约职业经理人”，导致了用人时采取“用人要疑”的做法。而优秀的职业经理人，不仅自信于自己的才华，他们对自己的职业道德要求也很高，他们希望老板用适当的方式来制约自己，但不能接受老板对自己没有根据的猜疑，更反对老板把

自己当作“小偷”对待。

一个人的品德不像他的才华一样容易显露，当优秀的职业经理人“用人不疑”的期望被老板“用人要疑”的做法所淹没时，他在企业里所拥有的权力就会小于所要承担的责任、他的实质作用就会小于摆设作用，他就只好选择离开。

有不少的职业经理人，在所服务的企业里，也做到尽职尽责，为企业的发展呕心沥血。在企业艰苦时期，职业经理人的敬业精神取代了一切，连个人得失也很少去计较。但遗憾的是，在企业成功之后，不少老板用“生意原则去对待企业功臣”，心里还认定这个职业经理人有点怪，只知干活不懂开口要钱，或认为职业经理人不在意收入而只要工作成就感。老板就会用做生意的思路去盘算，如何在职业经理人的身上花最少的成本，这种当别人是傻子的做法，当然是最失败的做法。有能力把企业经营好的职业经理人，当然也有能力把自己的投入产出比精细算出来，只是自己不愿去开这个口，也想借此机会来考验老板对自己的评价，只要是看老板对自己在口头上的肯定还是在报酬上肯定，当遇到老板实行“穷了和尚富了庙”的分配原则后，职业经理人对老板的“考验”也就有结论了，就会找个借口客气地离开。对于一些职业经理人的这种做法，许多老板终生都不能反省，还长期在纳闷“他做的好好的为什么要离职呢？”在职业经理人离职后，有些老板因怀念他的作用，还会发出“盛情”邀请，幼稚地想再延续上一次的故事。

中国民营企业家，有不少人是遇到机会匆匆“上岗”，也知道自身存在局限，在自己企业茁壮成长之时，大多都在挖地三尺的找“能人”，可以说是求贤若渴，这本身是一种好现象，但经常出现的情况是：能人最后是找回来了，可发现自己对企业也管“惯”了。“惯”

了就是惯性，意味着以前怎么管现在还是要怎么管，调整不过来了；“惯”了就是自己放不了手了，工作交不出去了。这样之后，请来的能人没被委以重任，也没有独挡一面的机会，只有在自己遇到疑惑问题时，才会想起叫“能人”来讨论，而讨论的结果也仅仅是，让老板感受到自己增加了一个争论对象；“能人”也感受到老板已“惯”性难改。于是，“能人”保持着自己强烈的看法，被动去执行老板的做法，最终要去承担失败的责任，“能人”就选择不干了。

三、美满婚姻不能靠缘分

不管多还是少，民营企业发展到今天，自然存在优秀的老板，也必定存在优秀的职业经理人，但“优秀”与“优秀”的佳缘巧合是极少见的，就连“步步高”的老总当年与“小霸王”老总的短暂“婚姻”，现在都已成为佳话了，可见“一世鸳鸯”的故事是太不容易诞生了。

更多的情况是好老板遇到差经理、或差老板遇到了好经理、或差老板碰上差经理，这些情况都注定了职业经理人与老板的“婚姻”要失败。这种情况没改变，企业与职业经理人两败俱伤，甚至影响到中国民营企业的发展进程。要改变这种状况，有许多途径可以选择，但本人认为，目前最普遍适用的途径是以下两种方法。

其一、职业经理人与老板合作之前，双方要主动通过法律途径寻求法律保护，双方都要把“丑话”讲在前头。老板有了法律的保障，可以免去担心职业经理人对企业构成的风险，就可以将精力转移到提供工作资源以促进职业经理人发挥作用上来；同样，职业经理人有了法律的保障，就可以免去后顾之忧，自己不被允许也没必要“身在曹营心在汉”了，就可以将全部精力投到工作上。

其二、实行企业内部股份制，不管职业经理人以资金、技术、

管理等哪种形式，都必须让他拥有股份，或者说是让他拥有公司总体利润（亏损）分成。股份就是最好的调节剂，让职业经理人的角色自觉地从“打工”转变为“老板”；股份捆绑了职业经理人成为公司利益共同享有者和风险共同承担者；股份可以促使职业经理人提高道德水准和减轻老板的监督力度；股份制完成了其他形式都完成不了的，职业经理人从“外人”变成“自己人”的使命。总之，股份制将个人命运与企业命运连结在一起，激发了职业经理人为命运而奋斗的最大内在驱动力。◆

打开思维的天窗

在你的身上经常出现以下情况吗？

他人提出的做法与你的习惯做法不同时，你的内心感到不安；

你常担心下属的新举措会出问题；

摆在你面前的问题，你在瞬间就能拿出对策，而且对自己的对策深信不疑；

在与他人讨论问题的过程中，几乎是你在发表看法；

你很难接受他人包括上司的不同观点、很难被说服也很少去分析他人的观点对错；

你希望你的下属只要听话，按你的指示办事就可以了；

你对某件事的看法一旦产生，不管再过多久都不会改变；

在自己理由不充分的时候，你会使用权威让别人接受你的观点；

与对方激烈讨论后，你关注的不是讨论的内容，而是对方本身。

当这些问题经常发生在你的身上时，你的思维就具有定势、固

化、自闭、自负等倾向了。在企业里，这种情况特别容易发生在年龄大、经验丰富、成就显著、职位高、文化低的人身上。

一要突破年龄特点。曾有人形象地比喻人生的不同阶段：“二十岁是半成品、三十岁是成品、四十岁是精品、五十岁是极品、六十岁是次品、七十岁是废品”。这是一句戏谑的话，但它却点明了人在不同的年龄阶段具有不同的特点，一般来说，二十多岁的人朝气蓬勃、思想开放、锐意进取，但同时又像一匹随时可能脱缰的野马，具有容易冲动、缺乏耐心、考虑欠周、办事疏忽等缺点；三十多岁是人生的黄金期，拥有经验、精力旺盛、学习能力强、能客观思考、世界观基本形成，但这时容易在各种机会面前迷失方向、会让一帆风顺冲昏头脑，也容易放松要求、随遇而安；四十多岁的人散发着智慧的芬芳、闪耀着成熟的光芒，表现出强劲、高效、沉着、周到，但这时的思想已逐步从进取转向保守、性格也容易从自信转变成自负，也经常流露出独断、专权的作风；五十多岁的人，身上挂满了经验的硕果，行动从容、处变不惊，但过于保守、包容、守旧等缺点也日益显现出来，常常是维持局面得心应手、开拓创新无从下手、对新方案疑虑重重，对新事物的感受只有冲击而没有喜悦；六十多岁的人对过去的怀念成为生活的主导，并且将自己的历史如珍珠一般不断向他人炫耀，对新知己没有“取”的兴趣、对往事也没有“舍”的魄力，身上常弥漫着墨守成规、固执己见的气息。

这是年龄的自然特点，虽然因个体不同会有差异，但你不要因为这种特点揭示了我们身上的缺陷而去否认它的存在，你只有欣然地接受它，也才有勇气去克服它。如果你在二十岁的年龄段能注意严谨、在三十岁的年龄段能刻苦发挥、在四十岁的年龄段能勤奋学习、在五十岁的年龄段能善于授权、在六十岁的年龄段能决然放手，

这就是战胜了年龄特点，这就是突破！年轻人突破了，二十岁就可能有三十岁的成熟、三十岁就可能有四十岁的成就；年长者突破了，六十岁还可以续写五十岁的辉煌，五十岁还可以保持四十岁的魄力。

不管你处在人生的哪个阶段，也不管你在组织里是什么位置，都应该学会跳出年龄束缚的圈外，看看自己正走的路，会发现风光独好。

二要突破经验束缚。有人说：“经验如酒、越陈弥香”，的确，经验是一笔财富，是你用时间、精力、金钱、成功、失败等元素勾兑后沉淀的资本，它让你获得“老练、能干”等等美名。

不去珍惜自己或他人所取得的经验，是违背“站在前人的肩膀上可以看的更远”的道理，如果万事都重头开始摸索，是一种资源浪费，也是一种极端行为。

如果把过去的成功经验当作不变法宝、当作开启未来的万能钥匙，非要把陈旧的色彩抹在今天的画卷上，这又是另一种极端。

既然历史不能拷贝，经验就不能照搬。可每当问题出现在你面前时，你的思维程序常常是：脑海里开始搜索以往发生过的类似事件，回想当时的过程、处理方式及结果，之后就会想当然“以前怎么处理现在也一样”，这是惰性本能之下的“省功原理”。因此，当下属提出的方案是你曾经的失败经历时，你就会告诉下属“算了吧，这件事情做不了”；下属提出的问题是曾经的成功经历时，你会告诉下属“这个事情我做过，你就按这样办”；下属提出的问题是一直存在的老问题时，你会告诉下属“这个问题避免不了，你就别花心机了”；下属提出改善现行的作法时，你会告诉下属“现在好好的，没问题你就不用去改它了，其它更急的事先做吧”。

你积累下来的经验或曾经的教训，应该是后人的航灯，是大家

通向未来的史料，而不能成为他人难以逾越的足迹，也不能成为行者身上的包袱，我们这样对待自己所取得的经验时，就是突破了。

你取得了显著成就值得敬重，但你要避免用成就去编织笼罩自己的网；你获得了高职受人尊敬，你也要避免用高职打造成封闭自己的盖。

打开思维的天窗，吹来和煦的风，沿着明媚的阳光，放飞你的思想。 ◆

管理不是整风运动

企业管理不是整风运动。

这样的老板比比皆是：组织架构没确定，一定要你定编制裁冗员；公司还没有职等表，就要你制订薪资制度；公司还没有制订岗位说明书，马上要你起草绩效考核管理办法；员工都没考勤，就要你查岗；仓库还没有按单据收发料，就要推行 ERP 管理；历史数据没收集，就要执行预算管理等等。

许多老板由于对企业系统管理不了解，他们没有信心等待下属推动系统管理出成效，也没有耐心跟踪下属按照套路一步一步做。在老板的认识中，“把企业出的问题马上解决掉！”这就是管理，你能做到，你就是好管理。老板抱有这种认识的后果是：首先，下属为了能成为老板眼中的好管理，就采取应急措施、临时办法去处理问题，治标不治本；其次，这种办法经常是解决了这个问题而产生其它许多新问题，随着时间推移，公司问题越来越多；第三，已经解决的问题，由于没办法全盘考虑，过不了不久又成为新问题；第

四，坚持系统性解决问题而拒绝头痛医头、脚痛医脚的管理人员，因适应不了老板的做法，而老板也不满于他完成不了任务，双方都急于散伙。最终结局是：企业管理一直在原地绕圈打转，看似不断解决问题，实际上是任何问题都没有改善。

企业管理有它自身的规律，我们应遵循它固有的顺序、周期、方法，我们要充分考虑客观条件，要做到环环相扣和面面俱到。这种规律是任何人都不可逾越和打破的，如果在企业里搞大跃进，要企业管理“跑步进入共产主义”，也是注定要失败的。

整风运动式的企业管理是打消耗战、游击战，它有别于重点管理、个案管理，它的本质是违反管理规律，造成企业管理陷入怪圈不能进步。

企业管理是系统工程，不是老板想怎么做就怎么做，而是事情该怎么做就怎么做。◆

薪资不当易伤人

当有一天老板静下心来，历数企业曾经用过的人时，会惊讶的发现，许多有能力的人早已离开了，而且至今对这些人真正离开的原因还不清楚。

就目前大多数企业来说，对于公司高阶管理和技术骨干等重要员工，不管是新进时的定薪或是转正之后的调薪，基本上都是采取与其本人谈判达成共识后确定的，我们把这种薪资叫“谈判薪资”。企业执行谈判薪资有许多缺点，列举三点：其一，造成“会哭的孩子有奶吃”的现象，在企业里会哭的孩子却经常是善于辞令、善于

表功的一类人，这一类人平时就愿意花更多的时间，研究自己如何取得更高工资的各种方式甚至不正当的手段；其二，对实干的人是一种伤害，实干的人通常是不好意思开口向老板要薪资的老实人，平时因为工作忙也没有多余的时间，也不愿意在薪资方面花费过多的时间进行谈判，而是希望自己的价值通过工作表现得到老板的正确肯定和充分尊重，更不愿意将自己当作商品来与老板讨价还价。这类员工一旦谈起自己的薪资就表现的尴尬和烦躁，全没有了投入工作时的风采；其三，造成工资的感恩价值贬值，经过谈判，由自己开口要到的薪资，1000元只剩下100元的价值，当工资谈成以后，绝大多数人只是赞赏自己的谈判能力，很少有人会称赞老板爱惜人才和出手大方，因此，对企业来说，高薪付出了，却几乎得不到员工的感恩情怀和工作激情回报，反而造成了“工资是谈判得来而不是根据工作表现获得”的导向偏差。

那些工作能力让老板怀念却早已默默离开企业的人，他们是怎样想的呢？实际上他们也很在乎自己的工资高低，但不希望自己的工资是开口要来的，而是老板主动给的，这个给法就是老板参照同地区、同行业的基本水平，特别是综合比较本公司里其他员工的工作绩效，进行排队后给予定薪，并且能定期比较，一旦发现员工业绩与薪资收入不平衡时就及时调整薪资，这就是“排队薪资”。企业执行排队薪资的有如下优点：其一，论功行赏、众人心服，要在企业里公开宣导薪资高低是比贡献大小而不是比谈判能力的政策，这样就会有利于在企业里营造你追我赶的工作氛围；其二，在工资问题上，企业具有主动性，避免实干的员工因自己的表达能力差而为工资之事烦心、杜绝“会哭的孩子”为工资而“挖空心思”；其三，由老板主动加给的工资，具有价值放大作用，100元让人有1000元

的感动，让人怀有知遇之恩，从而产生知恩图报的心理，这种心理可以保持好几年，员工会记住主动给他加工资的老板一辈子。同时，会因此唤起高昂的工作激情，当他做出更大成绩时，老板又给予再加薪，达到了激励人才的良性循环效果。

目前谈判薪资的盛行，究其原因是许多老板的“人才经营商业化”的意识太浓，抱有想把实干的人才当便宜货来捡的侥幸心理。而深层次的原因是老板用人时还存在诚信方面的危机，不主动实行按质论价。

排队薪资没有被广泛采用的原因，是老板对评价人才的指标不明确，感到无从下手，而对这项工作重要性也不了解，导致在评定人才方面带有很大的随意性和侥幸心理。正因为目前大多数企业老板习惯于采用谈判薪资，而更多的务实型人才是期望采用排队薪资，由于企业主的做法与务实型人才的期盼存在差异，导致了企业务实型人才不断流失的结果，这就不足为奇了。

企业执行排队薪资并不困难，老板可以根据企业近期工作要点，订出四、五个工作指标，定期对这此同职等的员工进行评分，并按分数高低排队，再将他们现有的薪资标注上去，就可以马上发现不平衡点在哪里了，及时对这些不平衡做出修正，就能稳定住绝大部分因对薪资不满而离开企业的务实型人才了。◆

民企存亡三道坎

民企的日子过的不容易，他们的生存除了来自政策、官员、百姓、伙伴、资源管理者等外部因素的长期考验外，还要面对事关生

死的市场、管理、文化三道坎，都跨过了，才称得上为“百年老店”打下基础。

一、市场之坎

（一）、市场发展背景

上世纪七十年代末，以“包产到户”的农村经济改革，带来了我国经济开始复苏，这时的广大民众也才开始有了政府安排之外的“个性需求”。时至八十年代初，中国市场仍然商品匮乏，就像久旱的土地一样渴望雨水。有了这种背景，当时“小荷才露尖尖角”的企业，他们的经营完全是以生产为导向，企业生产什么就卖什么，卖什么就挣什么，能生产就能卖，这是市场经济的第一个阶段。之后到八十年代末九十年代初，市场从生产导向转变为产品导向，那是“项目取胜”的时代，也是“点子大王”的时代，只要企业选对了经营的项目就能挣大钱，企业能否活的滋润就看是否瞄准了市场需求。而到了九十年代中后期，我国市场迅速从供求平衡状态进入了供大于求的状态，市场竞争自然而然地进入到白热化时代。

（二）、广告策略

供大于求的市场是对民营企业生存的第一次考验，这是一个重要的转折点，民企从此开始学习研究战略战术，注重探讨市场和消费等，惊醒中的企业纷纷寻求突围的方法。这时，许多企业突围的第一招就是“广告轰炸”策略，最具代表性的当属电器行业，当时如何表现已成为过去，我们不再复述。但对于广告策略的缺失，我们再来检讨一下，主要有广告与企业实力不对等、广告与产品质量不相称、广告与产品定位不吻合、广告与市场建设错位、广告与公共关系失谐等等，一系列问题很快就发生了。一些企业期望用广告作为经营的最重要手段，显然是一种幼稚的非理性的行为，企业在

这种战略思维指导下，发生了在短时间内大起大落和大喜大悲的现象，当时被“广告”伤了元气的企业不尽其数。

（三）、质量略策

企业的广告策略起到了给消费者留下印象的效果，但由于质量与服务等没有完全跟上，消费者留下的印象并不都是好印象，许多企业也很快认识到了这一点，况且广告的高成本，也让一些企业望而生畏。几乎是与广告策略同步的是，许多企业执行了“质量策略”，表现最突出的仍属电器行业，有向消费者宣传耐用的、外观漂亮的、操作简单的、服务周到的、精致轻薄的、附加值大的等等。而这方面又存在的问题是，中国民企基本上都没有掌握到所生产的产品关键核心技术，民企的质量策略很容易被竞争对手所学习。因此，产品同质化时代在我国市场迅速就来临了，在这个过程中，消费者得到了切实的利益，但并没有哪家企业完成了对竞争对手的绝对超越，众多企业再一次感受到“黄帝女儿也愁嫁”的压力。

（四）、价格策略

许许多多的企业为了生存，为了将自己的产品多卖一些，无奈之下祭出了低价占领市场的“价格策略”，转眼间中国市场硝烟四起，老百姓成为最终的受益者，中国市场保持了很长一段时间的物价不涨甚至好多东西下跌，少不了价格战的功劳。企业为了保持长久的战斗力，只好通过各种变革来降低成本，其中包括推动向管理要效益的各种管理提升活动；也有些企业逆风而上实行一条龙生产，通过降低材料的成本来达到控制总成本的目的；有些企业则实行规模化生产，通过减少费用的分摊来降低单位成本等等。

在这场声势浩大的旷日持久的残酷的原始决斗式的竞争当中，许多在行业里较有实力的企业，利用最后的一点余力发起了一轮又

一轮的进攻，不惜血本以期达到一统江湖的目的，都想在市场重新洗牌之后再以老大的身份来建立新秩序。但遗憾的是价格战的结果，最终很难找到赢家，势单力薄的企业虽然早就倒下，但微薄的利润甚至零利润，导致在价格战中过关的不少企业也患上了贫血症，虚弱不堪地在市场中飘摇。这是所有企业不愿发生但又不得不接受的现实，企业在这个过程中，虽然领会了竞争的真谛，促进了企业管理的发展，在企业认识到了低价策略并不是解决企业出路的根本方法的时候，许多企业甚至整个行业都是在苟延残喘了。

（五）、品牌策略

质量策略增加了企业成本，价格战又减少企业利润，没有企业能长期经受得住这种双重压力，所以，企业再接着寻求突破的途径就是目前的“品牌策略”。

品牌策略是一种树立消费者信心和赋予消费者个性形象的策略，也是企业追求附加价值和树立独特竞争优势的策略，是企业群雄混战之后，各自寻找自己最佳位置的、理性的，避免正面冲突的一种做法，企业对品牌进行差异化定位，突出了自己的优势和减少了竞争压力。品牌策略同样是市场竞争的产物，它与消费观念改变、经济发展水平相同步，是企业寻求自我保护和取得较快发展的有效方法。当然，任何事物都有两面性，品牌策略同样是一把双刃剑，靠轰动效应所建立的品牌如一颗叶茂根浅的树，是经不起市场考验的。只有用好质量做支撑、由好口碑作传播的品牌，才可能成为市场中永恒的亮点。

市场这道坎，虽然造成了许多民企倒下，但已经跨过这道坎的企业，也变的日趋成熟。人们常说“挑战与机会并存”，确实，有些企业已将品牌经营成巨额资产，有些企业已将产品做成经销商不挣

钱也得卖，已确立了明显的市场优势，练就了在市场上呼风唤雨之功。

二、管理之坎

（一）、民企的管理进程

民企初创时，除了极少数是个人出资外，绝大部分是召集邻里或朋友，或亲戚共同出资办起了企业。企业第一阶段的管理工作全部由出资人（股东）来完成，大家都以创业为主，不分你我，企业里的事谁想到了谁做、谁有空谁做。当企业长成一定模样之后，基于当时的环境好投资好挣钱，很多股东在挣到了钱、学到了经验、看准了新项目后，又独自办企业去了。这样，股东对企业一些具体的事情已顾不过来了，这时股东自然而然地找来亲戚帮忙，这可以称是民企管理的第二阶段。而问题也从这时开始产生了，基于股东认为自己对亲戚了解、对亲戚放心，这种亲情主导选择的结果，股东对亲戚放权了，被委任为代表的亲戚也敢放手干，退一步讲，股东认为真出问题了，肥水也不流外人田，对亲戚多了一份包容，许多亲戚也确实没有“客气”。这种情况下，股东的亲戚就形成了公司权利核心的包围圈，这些人挡在了外界与老板（股东）之间，会造成老板股东对企业内部情况和外界真相长时间失察。民企的这种管理模式会维持很长一段时间，只有到了企业里的众多亲戚之间，出现权力争夺和利益纷争公开化的时候，老板和股东们才会重新审视企业的用人问题。再加上这时候，企业外部竞争压力也逐步增大，对企业经营管理水平也提出了更高的要求，企业的发展战略、市场战略、品牌战略、企业文化、专业化管理、规范化管理等等问题，都摆在了民企老板的面前，内忧外患不断困扰着老板与股东，直到老板与股东共同确认，靠自己或亲戚已经没办法做好这些事情时，

民企才会下决心聘请职业经理人，这是民企管理进程的第三阶段。第三阶段的时间一样很长，民企从愿意聘请职业经理人到能够发挥职业经理人的真正作用，还需要好几年的磨合和学习。

（二）、现阶段民企老板对企业管理的认识

可以说真正的职业经理人时代还没有来临，或者说没有普遍来临，原因是许多民企的经营管理，目前还没有到内外交困的时候。而眼下的民企老板如何看待企业管理呢？有些民企老板认为企业有挣钱就说明有好管理，老板们拒绝承认存在遇到好机会、好行业、好产品或政策好漏洞等偶然因素；也有些民企老板打心底认为管理不重要，认为管理是读书人的文字游戏，甚至数落读书人不会干活却善于捆绑他人手脚和处处设置障碍；也有老板直言管理部门不是创造效益的部门，只有生产、销售部门才是创造利润的单位；也有老板认为管理很简单，做管理的“闲人”不必要那么多，又是开会，又是培训，又是出制度又是查落实等等，全是在做虚的事情。相反，这些老板对管理的要求是，机器不要停着、工人不要闲着、管理不要坐着，老板只要看到大家一片忙碌心里就踏实，看到大家“闲着”心里就反感。对于材料堆积如山、仓库里堆满滞销的产品，而一边还在继续生产、客户不断退货、不良率居高不下、货款收不回、设备异常坏、员工工伤一年上千起、员工间打架不断等等之事——，视而不见。有些地区民企与外企共存，外企生意好、外企工资高、外企五天制、外企加班有钱、外企的管理很“闲”、外企不偷税、外企买保险、外企员工都是初高中毕业、人们挤破头要进外企等等，这些事，许多民企做不到，但就是不愿去正视这种现实、研究这种差别，而是别人提起这事就烦，死爱面子，更别提能虚心去借鉴了。

就像部分民企倒在了“市场之坎”一样，也将会有一些民企亡

于“管理之坎”的，这两种亡命不同的是，产品没有市场的亡是急性病而亡，而企业疏于管理的亡则像癌病之亡，是健康细胞慢慢被侵蚀，而前期又不易发觉，到一旦发觉时又难以挽救的亡。企业因管理而亡，也会像许多癌病患者到临终都不知自己亡于何故。曾有一家民企，是国家一档大型乡镇企业，是省级著名商标和名牌产品，是省级领导每年必要光顾的代表性企业，直到有一天，老板才真正发现集团属下的某个重要机构布满无底窟窿，全国产品经销点尽是坏帐，自己平时所看到的成本报表全都经过别人脱水，整个企业实际上就自己一人在忙乎，这时候，已经来不及了。还有一家服装业民企，目前年产值还不到十个亿，但却集巨人症、老年症及风湿病等于一身，巨人症就是行动极不灵活、老年症就是对任何新东西都无法接受、风湿病就是全身每个关节都疼。这个病企里的员工，都养成自负的性格，不服管的作风，井水不犯河水的做派，公司各种管理推动不是胎死腹中就是死在半路上。这家企业不具备优秀的团队，也不拥有转行的能力，这也是一例跨不过管理之坎的“准亡”。

（三）、加快健全职业经理人队伍

以上我们从民企自身的原因，分析了民企经营管理隐含的危机，而我国职业经理人市场的发育迟缓，又进一步增加了民企跨越管理之坎的时间风险，因此，加快健全职业经理人市场，是政府、民企及职业经理人的共同任务。政府要做立法规、搭平台和引方向方面的工作；民企要提高对职业经理人的诚信度和信任度，尊重、授权、包容职业经理人，建立公平公正的合作关系；职业经理人要提高自身职业道德水平、增长才干、提升承受力、增强创业心态、消除享受思想、自觉将自己从打工角色调整为老板角色，同样有利于促进职业经理人市场成熟。

职业经理人市场成熟的表现特征有，职业经理人在专业领域具有权威，在职业道德上能取信于老板，负责任的态度上能取代老板，在职业生涯规划及价值取向上与老板有许多的一致性，在处理各种问题的思路、做法上与老板有很多相同点，工作担当上足以让老板放心等等。我们不讨论先有伯乐还是先有千里马的问题，作为职业经理人，不妨先刻苦练功，这样既可增加民企老板买马的信心，也可降低自己有朝一日失蹄的风险。

我们不排除少数民企已经非常重视管理，而且已经通过管理获得了巨大效益，也通过完善的管理体系为企业构筑了永续经营的基础。但我们更关注的是那些对管理还认识不足的、没有意识到疏于管理会带来亏败的民企，希望他们有备无患。

三、文化之坎

在企业管理中，本人是“制度第一”的坚决拥护者，但在实际运作过程中，还是会发现，制度并不能覆盖企业里的所有东西，制度也没办法处理好企业里发生的所有问题。许多具有相同性质的企业，他们也具有类似的制度，甚至类似的员工。但他们对制度执行的效果却是天壤之别，企业气氛也完全不同。

长期保持着高效率却秩序井然、大家保持着平和的心态却能做到“令必行、行必果”、合作将事情做好成为大家的一种默契、即使天塌下来了，大家也会不约而同地共同撑起、在企业里发生争议的东西不多，面对各种问题，从总经理到普通员工，经常都能保持从认识上到解决上存在相同看法，等等这些，就是企业制度罩不到的东西，这却是企业文化的力量。

（一）、企业文化与老板的关系

企业文化作为老板价值观念和核心理念的体现，当然是以老板

为核心向外传递，只要企业有了老板的刻起就自然诞生了企业文化。但由于老板自身素质的差别和老板对企业文化认识深浅不同的原因，企业文化也存在优劣等不同。企业文化建设不好，从老板的身上来找，存在下面两种原因：一是老板身居高位，却不知道自己的重大影响力，实际上，老板通过思想、行为、文字、动作等，能传递出来的信息，包括做事风格、说话语气、沟通的方式、思维的方式、办事程序、作息时间、生活习惯、态度，心境等等，都时刻通过一级又一级的传递而潜移默化公司员工，老板的言行举止也是公司员工自然模仿的对象。有些老板认识不到这一点，对自己毫不“修饰”，不分场合“秀出真我”，过了一段时间，老板就会惊讶发现：自己习惯骂娘，全公司也弥漫着骂娘文化；自己喜欢饮酒，全公司已酒气冲天；自己喜欢沾花惹草，全公司也都色眼眯眯。甚至连自己的发型、作息时间、口头禅、办公桌凌乱等等，也都被员工发扬光大了。二是老板自知对员工影响力很大， just 却不善于对自己适度包装，老板知道自身存在不足的东西，也懂得不让这些缺点在公司放肆，但因为对企业文化的重要性认识不足，重视不够，没有去积极采取一些方法来结晶企业文化。这样放任自流，就会造成由于企业文化的单薄，造成公司员工对未来、对生涯、对企业里的是非判断等等问题，都存在迷惑；造成企业员工观望气氛浓厚，缺乏生机，无法展望未来。

实际上，每个老板对企业的未来都有规划，这就好办，老板可以告知员工企业的历史、对未来的期盼、自己的抱负、与员工、伙伴、社会的合作关系构想，总结自己的成败、总结自己的优缺点等。这些就是企业文化的素材，就是企业成长的真实轨迹，在企业里对这些素材展开讨论，进行提炼、宣扬、认同，这就是老板与员工共

同需要的东西，是每个人心底点燃一盏奔向未来的明灯，这就是企业文化。

（二）、企业与制度的关系

制度虽然是企业有序经营的保证，但制度的准则要靠企业文化来指导。如企业在员工管理上是采取“X理论”还是“Y理论”，没有谁对企业做出规定，你的选择就是以企业文化为参考，企业文化是宣扬“自觉性”的话，管理准则就会选择“Y理论”；若企业文化是宣扬“服从性”，管理准则就会选择“X理论”。再如，员工薪资中的固定薪资与浮动薪资（或称绩效奖）的比例，没有谁对企业做出限定，企业在确定这种比例所占大小时，也只好以企业文化为参考，企业文化强调“保障性”的话，则会选择固定薪资所占的比例大些；企业文化强调“挑战性”，则会选择浮动薪资所占比例要适当高些。

企业文化包含了制度文化，但企业制度用以解决现时的问题，明确规定出员工要做什么不做什么，怎样做是对怎样做是错，对了怎样处理和错了怎样处理等等，具有强制性和物质性；而企业文化更重要的内容是指明了企业各个方面，包括制度、规模、发展、公共利益等等在未来的走向，并且表达出来的这种走向必须是员工可感受的，是员工与企业共同面对未来的一种信心保证。它不像制度一样要求员工强制性接受，它的价值在于让员工为自己找到认同感、归属感。

（三）、建设好企业文化的重大意义

如果说市场竞争是企业间短兵相接、刺刀见红的一种博弈，那么企业在管理上的竞争就是比人才、比专业、比速度的一种竞赛，而企业文化的竞争则是老板比智慧、比人格、比未来的一种较量。

如果有巨大的市场而没有强大的管理，企业照样会倒下，比如说曾经的一些标王；如果有强大的管理而没有优秀的企业文化，企业照样会倒下，比如说目前一些家电厂家。但不管如何，就没有人去担心可口可乐、肯德基、沃尔玛会倒下，虽然他们自己总是强调“如履薄冰”，比尔盖茨也总是宣称“离破产只有18个月”，因为他们建立了全世界都认同的文化。

企业的市场可以应用战略战术迅速扩大；企业的管理可以通过引进人才等方法在短时间内加强，至少在形式上；企业的品牌也可以通过一些途径做到像明星般一夜成名，不管是否有生命力；企业的规模也可以通过某些手段让他快速“长大”；而优秀的企业文化，只能靠企业点滴积累，他人帮不上忙。

有一天，企业在市场上和管理上难分高下时，他们决胜就在企业文化。◆

用数字说话

如果都用数字说话，不管你的官当多大，权力也会显得苍白；不管事情多么复杂，结果也变的很简单；不管问题多深奥，最后的结论都很浅显。总之，原本模糊的东西都会变的很透明。

现在，品牌的价值可以用金钱来体现，道德的水平可以用指标来衡量，智商的高低可以用分数来比较，空中传播的图像、声音、光线等等，自然与社会的东西，全都是数字的一种表象。在企业管理上，还有什么东西不可以变成数字呢？一切问题在追根究底之后，都是表现为数字，最后也只剩下数字。而这些能否做到，关键看我

们对管理的细化程度、认真程度、负责程度及操作水平。

这种数字就是量化管理，也叫理性管理，是脱下感性的外衣后，呈现出来的管理最真实的东西。

数字最公正，如果用数字说话，问题藏不住、没人敢不服。◆

杜绝低级沟通

沟通是企业管理的一种重要手段，部门之间、上下级之间通过沟通可以传递信息、达成共识、增进感情及疏通管理渠道；观点不同的时候、事情重大的时候，也必须通过沟通来明辨是非、解决问题。

但如果曲解了沟通的目的和意义，将企业制度的执行也拿来沟通，让违规者有了对制度讨价还价的余地的话，这种沟通就变成妥协了，这种起反作用的沟通是负面沟通；将一个电话或一张通知就能解决的芝麻小事，去召集几个高管又是开会又是讨论又是座谈，这种沟通的形式色彩大于实质意义，这种沟通是低效高耗的浪费资源沟通。

有家纺织厂规模发展很快，在三、四年的时间里员工人数从六百多人增加到近三千人，而管理显的越来越乱，于是，公司决定推动规范化管理来改善状况。

规范管理的第一个动作就是从高管考勤开始，老板要求总裁办主任起草了《高管考勤制度》，经总裁办公会议讨论通过后生效，开始对高层管理人员进行签到考勤。时至月底，人事专员去收取考勤表时，发现有些高管连自己考勤表都遗失了，总裁办主任将这种情

况向老板汇报并要求处分。老板发话：你先去跟他们沟通吧。

后来公司还陆续出台了一些管理文件，如：高管佩戴厂牌管理规定、高管车辆停放管理规定、高管通讯费管理规定、加班管理规定、会议管理规定等等。在执行这些规定的过程中，继续发生一些人抵触的情况，总裁办主任再将这些问题上报要求处分时，老板每次都是那句话：你先去跟他们沟通吧。

实际上，这类沟通进行越多，公司损失就会越大。◆

民企短寿的七种原因

许多民企寿命不长，是众所周知的事。在这里，我并非要揭已故企业的伤疤，只是希望活着的企业能活的更长。当我们走过荒草纵生的旧地，当我们驻足于物是人非的楼前，我们能体会到每家企业倒下时的悲壮，会痛心地思考这是为什么。

一、长期高烧不退——脱水而亡

我们从计划经济过渡到市场经济的那一阵子，市场上商品短缺，但购买需求增长，企业只要有生产都会挣钱，胆子越大产的越多就挣的越多，这种过渡机会误导了一些老板，让他们误以为企业挣钱本来就是这么简单。这种“产的越多就挣的越多”的逻辑，是一些老板对市场的错误认识，而且这种认识促使了老板盲目增加投资，利用当时各种宽松环境，在短时间内将企业做成大而全，奔命于搞多元化、搞一条龙、成立集团等等。再加上这阶段产品好销，利润也高，企业根本不在乎什么“管理效益”，有些老板几乎是置企业管理于不顾，当时就有许多企业老板兴奋地将自己正在读小学的女儿

拉进企业，理由就是“钱都这么好挣还读什么书”，对企业内部发生一些如拿回扣或贪污等腐败现象，也是采取“养饥饿的老虎不如养快吃饱的老虎”的放任态度等等。总之，老板认为钱会一直这么好挣，市场会一直如此美好，企业也会一直如此美好。

这些企业实际上是一直处于高烧不退状态，表象的亢奋与内部的虚弱形成极大的反差，此时的企业根本没有抗风险能力，而老板却自我感觉良好。一旦政策、金融、市场等不管哪处刮起不测风云，都会导致这些企业并发症而亡。

二、组织功能紊乱——衰竭而亡

有个老板，在创业初期十分理性，选项准确，发展稳健，在不久的时间里，其下属就拥有多家机构。在下属机构增加的同时，公司的日常事务自然也不断增加，这时老板的职能不仅没有调整到驾驭全局和总体控制上来，反而陷于日常事务中，老板天天都在解决企业里不断发生的显而易见的小事，而无法顾及下属机构的一些重要的事，这些重要的事久拖未决之后，只好由下属机构的主管苍促处理，一段时间过后，这个老板根本不知道下属机构哪个赢利哪个亏损、公司资金状况、资金流向、下属机构都在忙些什么等等大事及重要的事了。

在老板对全局失控以及下属机构各自为阵的情况持续一段时间以后，公司在管理、资金流动、产供销、外联等各方面都表现的异常活跃，但这种活跃是公司经营失调后发生的剧烈振荡，是一种已经无法保持相对稳定的混乱现象。这时老板试图挽救颓局，频繁进行机构重组拆分、项目上下马、投资增减改变、资金调配改变等大事，决策表现的很随意，实际上是已经难以控制不得已而为之。到最后，企业的大事小事都千丝万缕般纠缠在一起，取舍之间，对错

的界限已经模糊，做一件大家认可的事，也会给其它方面带来巨大损失，纠正一件错误的事，同样也会给其它方面带来不小牺牲，企业里的任何事，做或不做都难以定夺。

企业的这种表现，已不是生命力强的象征，而是垂死挣扎的症状，这种症状终将导致企业疲惫进而衰竭，不治而终。

三、经营管理凝固---窒息而亡

有一类企业几经发展之后，一切就固定了，固定的组织架构、固定的管理模式、固定的管理班子、固定的岗位设置、固定的办事流程、固定的规章制度等等。固定不是不好，相对固定是企业规范的一种表现，是值得肯定的。但这类企业不同，表面上规范，实际上是僵化，整个公司没有一点生机，没有一点朝气，经营管理没有任何弹性。它既使遇到好机会，也只是眼睁睁看着同行像滚雪球似的发展，而自己还是无动于衷；既使遇到市场有新需求，或者产品理应更新换代了，大家仍然不愿去“冒险”；既使公司现行的管理被许多事例已证明有失误，但大家还是保持将错就错。也不是公司里所有的人都不会审时度势、都不会发现问题、都不想去改变现状，只是任何观点都达不成共识，任何方案都无法取得一致意见，任何人都改变不了他人，任何部门都没办法说服其它部门配合，大家永远工作在固定的模子里，谁都打不破这框框。

这类企业谁都玩不转，大家都只能无奈地以不变应万变，只能用一种套路去对付一切，没有什么能够激活公司新的生命力，大家都坐看管理凝固成一潭死水，企业像鱼儿在缺氧的水中窒息死去。

四、鲤鱼跳龙门---跌落而亡

曾有一家企业，在老板辛勤耕耘几年之后，公司取得颇好业绩，在资金、人才、管理经验等方面都有了一定的积淀，因行业的原因，

公司的进一步发展已受到限制，这时老板不得不为开辟其它项目做准备，通过分析，条件具备，于是老板选择投资了一个新项目。

应该说，老板对新项目的选择是正确的，策划是远见的，整个过程组织周密、推进顺畅，包括对企业投产前后的损益分析也客观，得到大家一致肯定。但不巧的是，就在新产品上市的时刻，同行业进行了大规模长时间的促销活动，实际上是一种变相降价的行为，这种情况给新项目的预期利润造成冲击，公司赢利计划受到严重影响，在市场开发上的投入也大大增加。面对现实，老板保持冷静坚持了一段时间，老板的这种表现是个榜样，给这支新团队树立了信心，也激发了团队的创业斗志，各项工作有条不紊地按预期进度开展。

但就在众人烧水烧到 99℃，就差 1℃要烧开的时候；就在新团队万米赛跑中，已突破了体能极限要冲向胜利的时候，老板突然做出了收缩市场网络、减少客户铺底、取消促销活动、精简公司人员等决定。

因老板仅差一点力量，或仅差一点毅力，或仅差一点信心而跃不过这道坎，总之，再迈前一步就是柳暗花明的时刻，他选择放弃了，造成了前期的投入化为泡影，已积淀的资源全部浪费，团队的信心受到莫大打击。此后，不仅新项目规划彻底被打乱，没有达到预期目标，而且原来公司的经营也受到了影响，结果新旧企业经营“齐头并下”。

五、作茧自缚——自缚而亡

曾有位老板，凭借自己对某个行业的挚爱，办起了企业，经过几年发展之后，取得了不小的成绩，这时，这个行业的竞争越来越激烈，有许多竞争对手在闻到市场浓烈的火药味后，担心全部鸡蛋

放在同一个篮子里有危险，纷纷进入其它领域。

而这个老板的分析不同，他认为其它行业的竞争虽然没有这个行业激烈，但毕竟自己陌生并且不感兴趣，在竞争对手都从这个行业分流的时候，更是自己争当行业老大的好时机，于是反其道而行，继续在这个行业增加了投资。不幸的事又发生了，之后不久，这个行业因产品过于成熟、竞争更加激烈、产品同质化现象严重、成本过于透明等原因，发生了行业性的亏损，作为这个行业的老大首当其冲，受到重创，企业从此一蹶不振。

六、军阀混战——决斗而亡

民营企业经过二十多年的发展，每个行业最终都需有领袖，当然这其中有些是企业自封的，有些是某个机构评定的等等，既然当了领袖，就自然想一统天下，就避免不了要发动战争。

有人戏言中国的企业是“内战内行，行战外行”，其实还是过奖了，中国民企的高战方式一般还是很传统的，打消耗战的居多，只进攻不防守的不少，基本上是与竞争对手比实力谁更强、比毅力谁更久、比气魄谁敢亏等，可以做到不惜成本“你微利我就保本、你保本我就贴本”。总之，就是自己战到奄奄一息也要压过对手，只盯准打遍竞争对手后就可以称王的崇高目标。可就没想到老对手一个个倒下了，新的对手又像春天的野草一茬茬地长出来，是“野火烧不尽，春风吹又生”的状况。

在这种武士决斗式的非理性的恶性的商战中，整个行业受到了伤害，公平竞争法则、市场经济及道德秩序等等都受到破坏，除去现场战死的众多不幸的企业不说，既使你带着伤痕累累称王了，也避免不了“秦不过二代”的结局。

七、利诱威逼——陷害而亡

曾经有个经营堪称优秀的小企业，被一家知名度很高的大企业盯上，大企业承诺其一部份订单就足以让小企业“撑饱”，要求小企业放心地做他的配套供应。这种机会当然是小企业的老板求之不得的好事，小企业确实很快放弃了其它客户，专心为大企业服务。可大企业等到小企业死心踏地跟定自己之后，就开始以各种甜蜜的借口向小企业拖欠货款了。经过一段时间，小企业就无力支撑了，陷入做也是死不做更死的绝境。

这种重量级别悬殊过大的合作，在诚信不足和法规不够健全的时候，一些小企业就有可能像一只小鱼跑进鲸鱼的嘴巴里，活生生的被吞食却不留任何痕迹。

这只是其中的一种情况，还有些小企业在不留神间，被内部失控的管理、被竞争对手恶劣的手段、被设圈套的外部公关事件、被沉重的借贷、被突变的政策、被某些单位或人员无穷尽的“关心”等等，都会造成痛苦抑或安乐地死去。◆

管理头衔怎么给

目前还有不少企业，所有干部及职员的厂牌职务栏上都填“管理”二字，对于这种情况，我至今仍不了解老板的真正用意在哪，但我知道这种情况会造成什么结果。第一就是让工人摸不清楚在遇到事情时该找谁；第二就是便于老板无需区分对象进行布置工作；第三就是便于老板在发现问题时遇到谁就骂谁；第四就是让所有的“管理”可以选择自己爱做的事；第五就是全部“管理”不想做的事或难做的事，成为都不管地带；第六就是干部之间没有“阶级”

观念之后，企业可以减少“阶级”差别，确保企业的“类大锅饭”状态；第七就是全部“管理”的上级都是老板，“管理”之间不存在服从配合；第八就是老板可以也不得不包揽公司的全部大小事务；第九就是全部“管理”既没有等级和分工差别，老板就可以随时进行人事调整；第十就是你的厂牌都写“管理”，都不是高职位，离开我的公司不一定好找工作。

但目前也有不少企业，与以上所提的恰好相反，老板对各类职位给的非常大方，特别是高职位，但就是不给工作。这类老板的用意比上一种情况会清楚些，可能是希望借此来体现公司规模庞大和组织健全、希望事事都有人管不要造成管理空白、也希望能让广大干部的虚荣心得到满足。我经历过一家年产值4亿多元的公司，总经理之下设有副总经理一人、总经理助理4人、经理30多人，财务设3个部，驻外还有16个经理，共16个保安编制的保安队设经理和副经理各1人。这种情况也造成了以下结果：第一就是人力资源部没办法制订公司各岗位工作职责，既使制订了也通不过；第二就是公司干部的整体理论水平修养很高，推敲文件中的用词造句很细致，对文件内容根本不关心；第三就是中、高层会议特别多，会议气氛很热烈，议题很广，会议总结很完整，但要会后去落实执行的东西很少；第四就是互相观望的气氛很浓厚，谁一旦在工作上单独“起跑”，其它人就一起来帮助找毛病，进行热心地批评指正；第五就是当你工作发生失误时，大家都会备至关怀、嘘寒问暖，让你连反省的时间都没有；第六就是确保公司内各部门工作竞争的结果，大家都必须处在同一条水平线上；第八就是公司的信息渠道非常畅通，但都是非正常渠道发挥关键作用；第九就是公司里能稳定下来的干部都经历了从人才到庸才到奴才到蠢才的过程。

“给事不给名”与“给名不给事”，都是老板异常思维方式的表现，这两种做法的结果是一样的，都对企业造成了巨大危害，实际上，关于“名”与“事”的平衡问题，干部自己都会提出要求和看法，只要老板不要强加个人意志就以解决了。◆

管人的基本法则

社会上的腐败之风，暴露越来越多之后，很多人都提出了自己的管人“高见”，抛开体制的问题不说，在这里，我介绍一种古代的“管人”方法，它仍然适用于现在的企业。

古代管人有“德、刑、薪”之说，意思就是“品德教育、严刑峻法、高薪厚禄”相结合实行管人。举毛泽东时期的治国方略为例，当时全国十亿人民的思想可以说是红遍祖国江山。“万众一心”是那个时期的真实写照，当时的红色思想除了靠“年年讲、月月讲、天天讲、时时讲”进行反复教育之外，同时还实行“严刑峻法”的手段。“枪打出头鸟”，五十年代初就打了当时的巨贪刘青山、张子善这样的高官，他们虽然在抗日战争和解放战争中也立下了不小功劳，但国家根本没有给他们像现在流行的“死缓转无期转有期再转监外执行”等从宽的机会。因此，在这之后的三十几年里，在中国这片红色土地上，腐败像恐龙一样灭绝了，就再也没有“前赴后续的刘青山、张子善”之类了。

客观的讲，那段历史值得品味，当然不值得回头去走，虽然当时做到了“德、刑”两点、但因缺乏“薪”而没有达到治国的最佳效果，还难以确保国家长治久安，因为人的本性都希望过自由富裕

而非一穷二白的生活。这里，我认为更值得我们称赞的，应该是新加坡开国之父李光耀先生所推行的做法，他的政府对官员说：“给你们高收入，但必须留一部份由政府保管，并且跟你们不断强调：若大家能干并清正廉明，到时可领走一笔丰厚的收入，足以让大家富裕一生；但你们一旦违规，政府则分文不给，你们不仅身败名裂且生活再无着落”。“德、刑、薪”的完美结合和强力推行，使李光耀先生成为小国家里走出来的世界级领导人。

“德、刑、薪”古为今用，教会企业老板管住人、管好人。◆

管理如链

这道理谁都懂，能当老板的就更懂，可为什么在企业里，大家都在叫“管理脱节了、脱节了！”呢？

什么叫脱节？上下级之间思想行动不一致是脱节、部门之间各做各的是脱节、产品满足不了市场或客户的需求是脱节、制定的计划与实际进度不相符是脱节等等。

管理脱节的责任在哪呢？基本上都在老板或主管的身上，因为他们是管理的“操盘手”，只有他们具有造成管理脱节的机会。一个部门如果没有制订工作计划，或者制订的计划与公司的总体计划不一致，或者本部门的计划与相关部门的计划未协调等等，就足以造成本部门发生管理脱节，从而导致公司管理脱节。站在公司的立场上，如果公司对各部门的功能没有进行合理分割，工作没有合理归口，跨部门的工作流程没有理顺，各部门的工作接口没有明确，或者各部门的工作规划没有充分协调，各部门间的互相支持与制约关

系没有建立等等，这就是严重脱节。总之，公司工作顾点不顾面、顾前不顾后或顾后不顾前、顾局部不顾整体的时候，公司管理就脱节了。还有一种情况，公司的规划、体系、方案等制定的很好，都能互相兼顾、面面俱到，在执行的过程中，发生一些实际偏差、延误等异常情况也很正常，但问题就出在，如果这时没有人及时去做相应的调整，哪怕是一件很小很小的事，它都会造成影响全局的后果，古话说“牵一发而动全身”就是这个道理，整个公司管理就脱节了。

管理做到环环相扣，也就形成了管理链，各个主管抓住链的一端就能控制链的活动；各部门的管理链纵横交错就形成了公司的管理网，老板就是撒网人，这面网能够撒多远、张多大、捕什么，最终是完全看老板。◆

善待人才

“拿走我的厂房、设备、资金，给我留下这支队伍，几年后我又是一个钢铁大王”；“厂房、技术、设备、管理等都可以复制，但人才是没办法复制的”，这都是著名外企老总对企业人才重要性的论述。在国内目前企业人才本身比较缺乏的今天，我们并没有用好现有的人才，特别是一些民企，一边在积极寻找人才、而一边又在浪费企业内部人才。

一要用人不疑。汉高祖刘邦在楚汉之争中取得胜利之后，在一次宴请群臣的酒会上，问大家自己得天下与项羽失天下的原因。群臣各抒己见，但他听了都不满意，于是他自己回答说：“运筹帷幄之

中、决胜千里之外，我不如张良；镇国安邦、巩固后方、供给军饷，我不如萧何；统帅军马、冲锋陷阵、战必胜、攻必取，我不如韩信。此三人可谓当今豪杰，但我能悉心重用，所以得天下；而项羽只有范增一人，还不能重用，这就是他灭亡的原因。”

刘邦这番话已被千古传颂，可目前在民企里，我们会经常听到一些外聘来的公司重要干部，感叹自己是“花瓶”的角色。确实，是有出现公司的财务总监不可了解物料价格、不能告之真实成本、盈亏状况、资金流向的种种情况。可公司如果出现资金缺口、经营一旦发生亏损等情况时，财务总监却还是要承担失职责任；公司授予人事行政总监担当“人力资源规划和规范公司管理”的重任，可存在总监对员工进厂没有把关权、对任免没有审核权、对调薪没有知情权、对违规现象没有处罚权等情况。但却要他承担发生在公司里的人事行政各种责任。

公司这种给职、给责、不给权的做法，违反了管理规律，阻碍了各部门职能的正常发挥，又造成这些“摆设官员”的浪费，并且由此产生许多管理消极因素，这是企业实行“用人要疑”的结果。古话说的好，“是骡是马拉出来溜溜”，不要把它圈在圈子里而去责怪它跑不快。

二要诚信合作。眼下，讲究诚信经营已是企业界的一种共识，但共识并没有变成企业的共同行动，既使一部份企业有诚信行为，一般也仅局限于对外诚信，首先是对客户、其次是对公共关系部门、再次是对供应商。而对待内部员工真正讲究诚信的还比较少，包括在薪酬、福利、合同、保险、工作环境及劳动保护等方面，许多民企还不够重视。

民企对人才的诚信不够还表现在：对人才在进厂之前承诺的多、

进厂之后兑现的少；刚进厂时期许的多、时间长久之后真正给出的少；用人短期打算的多，长期规划的少；模糊的多、透明的少；盈利状况对人才报忧的多报喜的少；业绩回报是口头表扬的多实际行动的少。因此，许多人才在进厂后常有一种“受骗”的感觉，而人才有了这种感受之后，人才与企业之间的合作关系就会蒙上阴影，对人才的投入程度、责任心及稳定性等都会产生不良影响。

三要理性期望。企业投资要实现增值回报，这本身无可厚非，但对人才过高过急的期望是许多民企老板的通病。有个营销副总到任不几日，就希望他把市场占有率提高、把应收款降低、把营销队伍带好、把产品结构调整好、把主打产品确定好等等；一个行政总监新到位，连公司的环境还不熟悉，就布置了把公司管理体系建设好、把企业文化建设好、把厂风厂纪整顿好、再把食堂、宿舍、环境、车辆、保安、外联等全部做好的任务。

老板把你当作是“人到病除”的良医、当作企业的“速效感冒丸”，巴不得你在短时间内能将企业创办以来的所有遗留和未决问题，全部“消灭”干净。这种急功近利的做法，不仅对企业的管理延续性有破坏，也是对企业的新老干部不负责。

四要尊重人才。还有少数老板，把人才当作工作工具来使用，实行24小时随叫随到制，不考虑你的私人时间、你手上的工作、你的生活习惯等，老板在岗你就要在岗，员工在岗你也要在岗；另外，对你的工作安排也是很随意，不顾及你的职责和负荷，随时将他人的工作安排给你，随时又将你的工作交给别人。没有“人才是请来为我服务”的思想，却抱有“人才是花钱雇拥的一项负担”的念头，于是，老板只有看到你整天忙的团团转的时候，才会满意。

在一些不规范的民企里，人才常感叹：我卖身给企业了吗？◆

管理就是“合适就好”

搞企业管理的人，特别是做管理咨询的人，经常刻意为企业管理赋予新意、对企业管理进行艺术化包装，使企业管理的方式方法、内容手段等具有更高的商业价值。

现在的大陆，企业的“病症”特别多，所以企业的“医生”也特别多，各种管理培训、讲座、咨询、顾问等应有尽有，让人眼花缭乱应不暇接，再加上许多“江湖医生”把企业的胃病诊断成胆病、小病说成大病、重病说成癌症等，不断开出危言耸听的“处方”之后，导致了有些企业“病”急乱投医，如果其中有些企业服错了药，企业要么痛上加痛，要么小病真的变成大病、大病还真变成不治之症，结果可能应了那句“企业不变革是等死、变革是找死”的怪论。因此，企业应该充分认识自己，遵循“最适合自己的管理就是最好的管理”。

首先，要选择有效的管理：不同的企业，其规模、基础、资源、人才、销售等都不可能完全相同，即使行业相同、产品相同的企业，当别人实行事业部制时，你也可能更适合于直线职能制；别人有设研发中心，你不一定要有；别人请了美国麦肯锡，也许你只要靠自己就可以了。

其次，要选择准确的定位：别人的企业基础牢、资源好可以选择高目标，而你的企业刚起步就不能去比；别人的企业也许因为政策性强、产品是终端，而需要唱高调精包装，你的企业可能受政策性影响小、又是材料商，就不必盲目跟随；别人的企业搞多元化一条龙，也许你的企业就适合做专业化单品种经营。

再次，要选择合适的人才：别人的企业拥有博士后，专家队伍，他有他的目的、他的意图，而你的企业性质决定了，也许是更适合聘请有经验的人，可以把对文凭的要求放在第二位；别人是高新技术产业，人才比例超过 30%，而你的是劳动密集型企业，人才比例可能达到 10%就可以。

最后，要选择恰当的营销：别人做品牌、建网络、做广告等等，但也许你更适合去精心做品质、做工艺、做服务；别人适合薄利多销，也许你的产品决定你不能走这条路。

总之，不管你采用哪种“新、奇、特”的前沿管理方法，还是采用经过历史证明行之有效的传统做法、或是学习哪种管理工具手段，或是聘请哪路专家高手，只要你不人云亦云、不攀比、不赶时髦，理性看待自己、客观分析自己，最重要的是对自己量体裁衣和对症下药。◆

管理中的“迷宗拳”

上了点年纪的人都知道霍元甲的迷宗拳厉害，企业里的管理迷宗拳，也是招招致命。

这家企业从来没有个例会，部门间需要多方一起沟通的问题堆积如山，主管们除了老板外，遇到谁对这个问题都要报怨两句。有一天新招进一个行政经理，不一会，他的耳朵就被大家的埋怨填满了，他斗胆订了个《会议制度》，开始了部门之间的定期协调会。

由于问题堆积过多，开始的几次会议冗长冗长，老板不停地强调要节约会议时间，终于在陈年老帐解决差不多之后，会议时间也

越来越短了，从原来四个小时到三个小时到两个小时到一个小时。持续不到半年，老板说：“不开了，没啥事，浪费时间！”例会停止。

过了约一季，行政经理的耳朵又开始装了些各部门的埋怨了，于是小心问老板：“例会恢复否？！”，老板不干。又过了一季，已经更换了行政经理，他的耳朵也不堪骚扰，强烈请求老板建立例会制度，老板肯干了。

部门之间协调会重新开始，情况如同上一次，持续不到一季，老板又宣布：“没啥事，浪费时间，不开了！”

这家企业的老板变幻莫测，事事如此！◆

管理可以“断章取义”

量变质变定律和不完全统计法告诉我们：简单的现象后面隐藏着事物的本质，模糊的问题之中透露出明晰的道理。我们在职场的时间长了，也经常是根据面前发生的种种现象，来判断员工好坏、企业好坏、管理好坏及其它各种情况，从而达到快速决策的结果。

一：什么是企业人才

被以前所服务过的企业都认可的人是人才；在这个岗位上做的比各前任都好的人是人才；在这个岗位时间最久的人是人才；在每家企业所服务的时间都比较长的人是人才；工作得到 60%的员工称赞、30%的员工默认、10%的员工反对的人是人才；到任后对前任的工作有 70%延续、30%创新的人是人才；一直都被大部分人肯定和少部分人否定的人是人才；被公司优秀干部肯定的人是人才；被公司最差的群体否定的人是人才；把工作关系看的比人际关系更重的人

是人才；不与领导特别亲近和不与下属特别疏远的人是人才；都是自己炒企业鱿鱼的人是人才；离开企业后很快就能找到工作并且工资不断上涨的人是人才；某项技能明显比他人突出的人是人才；能经常帮助上司改正错误的人是人才；能经常做些份外工作的人是人才；离开企业后被人不断怀念的人是人才；招数不多却招招见效的人是人才；不惜在领导面前称赞同事又没向同事邀功的人是人才；被大家“骂”完过后又被大家想念的人是人才；自觉寻求他人来监督自己工作的人是人才。

二：哪种不是人才

在每家企业都呆不久的人不是人才；屡被企业炒鱿鱼的人不是人才；离开企业就难找到这份工作或这份工资的人不是人才；只看到别人不足而看不到自己缺点的人不是人才；仅靠理论生存而没有行动能力的人不是人才；工作事务深怕被别人追问的人不是人才；不走正式渠道擅长打小报告的人不是人才；刻意接近领导和学习领导喜恶的人不是人才；常与他人称兄道弟搞小圈子的人不是人才；工作被下属推着走的人不是人才；不能培养自己接班人的人不是人才；阻挠或破坏竞争局面的人不是人才；怕上司来检查自己工作的人不是人才；让某个下属成了自己代言人的人不是人才；被企业里大部分人否定的人不是人才；避讳谈起以往企业经历的人不是人才；一离开企业后面骂声一片的人不是人才；被企业最差的群体喜欢的人不是人才；从没勇气赞扬竞争对手或同事的人不是人才；调遣不了下属的人不是人才；让上司最不满意的人不是人才；不认识服从和执行的重要性的人不是人才；很多人说他不行的人不是人才。

三：什么是好企业

被已离开的员工始终维护着声誉的企业是好企业；让许多已离

开的员工“重吃回头草”的企业是好企业；让竞争对手特别关注的企业是好企业；员工队伍稳定的企业是好企业；许多人都希望进厂的企业是好企业；员工呼声基本得到处理的企业是好企业；让员工离开的时候还能保持进厂时的心态的企业是好企业；员工知道的事情老板都了解真相的企业是好企业；没有人敢别有用心在老板面前颠倒是非诬陷他人的企业是好企业；很少错“杀”人才和流失人才的企业是好企业；庸才蠢才等混不下去的企业是好企业；人际关系单纯的企业是好企业；大家都希望建立制度和按制度办事的企业是好企业；拥有特权的人越少的企业是好企业；外部名声一年比一年好的企业是好企业；大家乐于推荐人才进厂的企业是好企业；人才能发挥自如的企业是好企业；不把人才当商品看待的企业是好企业。

四：什么是坏企业

已离开的人公开地骂和未离开的人暗地里骂的企业是坏企业；员工离职率高的企业是坏企业；丢掉这份工作谁都不觉可惜的企业是坏企业；员工没有危机感和压力感的企业是坏企业；优秀的人才挖过来而不能用的企业是坏企业；规划和计划屡屡作废或不断修改的企业是坏企业；感到人才的工资是沉重负担的企业是坏企业；员工认可的人不断离开而员工否定的人一直留着的企业是坏企业；让新进人员有上当感觉的企业是坏企业；员工进进出出不被任何人关注的企业是坏企业；下属都是点头称是违心恭维的企业是坏企业；弥漫着小道消息的企业是坏企业；许多供应商一直座在会客室里讨钱的企业是坏企业；人人个性张扬嚣张的企业是坏企业；老板特别爱面子的企业是坏企业；员工一年比一年少的企业是坏企业；老板目光天天盯在每个员工身上的企业是坏企业；

五：什么是好管理

让自律性好的员工能自由发挥的管理是好管理；让自律性差的员工感到有许多约束的管理是好管理；发生任何问题都有明确处理方式和流程的管理是好管理；各部门间及上下级间具有相互支持关系同时又有制约关系的管理是好管理；让新进人员很快就认同和适应的管理是好管理；程序简单但能有效控制的管理是好管理；人事行政经理或总经办主任是公认的请来主导规范企业的管理是好管理；做好事和坏事很快被人知道并且有人表扬和批评的管理是好管理；每个部门或个人的成绩有被定期评价并做相应奖罚的管理是好管理；年轻人进厂后感到可学的东西很多的管理是好管理；管理模式不断被其它企业复制的管理是好管理；每位主管都乐于培养自己接班人的管理是好管理；能淹没帮派主义、本位主义、自私观念的管理是好管理；大家乐于多做工作和忙于充电的管理是好管理；每个人的工作在无形中有引领、支撑、监督、评估的管理是好管理。

六：什么是坏管理

各种制度都难于制订和出台的管理是坏管理；发生预料之外的事特别多的管理是坏管理；临时对策特别多的管理是坏管理；出任何问题都要层层上报的管理是坏管理；连考勤制度、薪资制度及奖罚制度都没有制订或执行的管理是坏管理；开协调会特别多的管理是坏管理；一件事同时有很多人在管或都没人管的管理是坏管理；全部事情都是老板管的管理是坏管理；制度会被权力打破的管理是坏管理；允许很多人免打卡、免戴厂牌、免穿厂服的管理是坏管理；某部门或个人出了问题后许久后还不被发现的的管理是坏管理；许多老员工都不知道公共事务的办理流程的管理是坏管理；许多领导漠视公司文件的管理是坏管理；同一件事可以有多种办理流程的管理

是坏管理；有人很忙有人很闲的管理是坏管理；总经理或总裁也是一个分管人员的管理是坏管理；公司里没有人认为需要再学习的管理是坏管理；民愤极大的事一直得不到处理的管理是坏管理；时冷时热时紧时松时收时放时快时慢的管理是坏管理。◆

建立人力资源管理体系有套路

企业里的人力资源管理就像财务、质量、生产等管理一样，必须形成一个体系，才能确保其功能有效完整地发挥。因此，正确的人力资源管理，必须是在人力资源管理体系框架内的分块管理，建立人力资源管理体系，是有效开展人力资源管理工作的前提。

建立人力资源管理体系，要遵守前后秩序原则，大体上可以分为以下十二个步骤。

一、建立公司组织架构

要充分了解公司三至五年的中短期规划，特别是公司的发展目标及实现此目标所采取的战略手段，只有公司的目标与战略明确了，才能设计足以实现公司目标并与之相配套的组织架构。建立公司组织架构是开展人力资源管理工作的基础。

二、建立职等表

组织架构建立好之后，公司的管理模式就确定了，包括岗位设置、部门划分、工作接口、管理流程、组织阶层及上下级关系等就界定清楚了。为了确保组织架构中所设定的各岗位任务能得以实现，就有必要进一步对管理组织中所有岗位的级别、责任、权利做出明确规定。因此，以公司组织架构为基础，就可以建立职等表，而有

了职等表，又为制订薪资制度建立了基础。

三、编写岗位说明书和完成定岗定编

根据组织架构图及职等表，根据各岗位在管理组织中所处的位置、所赋予的任务、所必须实现的功能、所应承担的责任、所必需的任职资格等，就可以对各岗位的工作进行定位，编写成为岗位说明书。

再对岗位说明书中所描述的内容，首先评估有无疏漏是否完整、纵向横向是否保持良好衔接、授予的责任是否与所处的岗位相对应等，以确定是否有必要对岗位说明书的内容进行适当调整；再进行岗位分析，评估其工作量大小，以确定本岗位所需的人数，全面分析整个管理组织所需的人数，就完成定岗定编。

四、建立工作流程及权限表

根据岗位说明书，就明白了各岗位的工作事务，为了顺利完成各项事务，就必须规定各种事务的经办人、审核人、复核人及批准人等，当然，不是所有事务都需要通过四个环节来完成，有些只要三个或二个环节即可，这样，办理各种事务的工作流程也就建立了，同时就形成了权限表。有了流程及权限表，各岗位之间的工作接口也明确了，各岗位都按权限表的规定去做工作，公司管理的标准化作业就实现了。

五、制订考核管理办法

根据岗位说明书及权限表对各岗位职、责、权的规定，结合参照公司各阶段的目标及分解到各岗位的任务，并考量岗位工作的主次及轻重等权重划分，就能制订出各岗位的考核管理办法。有了考核管理办法并予以实施，员工工作实绩的好坏就一目了然，公司根据考核结果对各岗位员工实行奖优罚劣，公司的激励机制就建立了。

六、制订人力资源规划

根据岗位职务说明书中对任职资格的要求和公司定岗定编的要求，将公司现有的人员与所设置的岗位一一对号入座，就很容易发现哪些岗位人员有富余，哪些岗位人员需要调整，哪些岗位的人员必须淘汰，哪些岗位人员需要补充，有哪些新岗位，在什么时候设立，在未来需要储备、调整及淘汰哪些人等等，就一清二楚了。由此，公司的人力资源规划就清晰了。

七、制订薪资制度

通过了解本地区同行业的基本工资水平，了解公司创利能力及分配原则，评估公司利润增长率，根据劳动法要求、根据公司的定编要求，就可以编制公司薪资总预算及年度增长方案，再参照各岗位职等、责任、工作性质、强度、难度、环境、重要性等因素，就可以划定各岗位的工资水平及增长比例，再将各岗位的总薪资分解为底薪、津贴及绩效奖金等项目，以保证工资具有公平合理性、上下浮动弹性及增长幅度空间，公司的薪资制度就建立了。

八、建立制约机制

在建立薪资制度的同时，制订员工试用转正管理办法，新进人员和晋升人员的考核机制就形成了；制订异动管理办法，范围含降级、平调、升级及调薪等内容，内部人才流动的渠道就畅通了；制订离职管理办法和合同管理办法等，薪资制度的执行可靠性就建立了，有了这些，对人才的制约机制就形成了。

九、建立保障机制

根据公司的用人宗旨，作为薪资制度的延伸，对员工的就业、健康、培训、安居、子女就学等公司政策予以明确，制订出福利管理办法，从情感方面来吸引人才和留住人才，让员工能够安居乐业，

对员工的保障机制就形成了。

十、做好人才储备与发展工作

为了确保员工能与企业同步发展，同时也为了员工能适应企业更高岗位的要求，员工自身水平必须不断提升，因此，必须对员工的教育投资做出年度预算，再根据预算和员工的成长需求，按不同职等、不同部门、不同时间等因素制订出培训计划。有针对性地给予员工进行现岗位和更高岗位的知识及技能教育，实施培训后，将员工的受训结果与薪资、晋升等机会挂钩，人才培养储备的目的就可以达到了。

十一、实行干部轮调制度

有了针对性的培训作为基础，有了稳定的员工对相关岗位的工作长期接触，就可以更好地实施异动管理办法，其中一项重要内容就是实行干部轮调制度，这种轮调制度的好处在于激活管理体制、导入竞争机制、防止管理思维固化、防止管理小圈子产生、培养综合性人才等，在公司不断扩大或急于用人时，也不会处于被动了。

十二、签订劳动合同

与所有的员工签订劳动合同，企业和员工双方都有了保障，由此来构筑制约体系和诚信体系，既确保了企业在每个时期的用人可以预测和提前准备，又让员工能够对自己的职业生涯分步骤分阶段进行规划，以达到企业和员工双赢的结果。

以上十二个步骤也是人力资源管理的十二项重要工作内容，它们之间环环相扣，互为支撑、互为补充，我们必须充分了解和掌握这种关联性，只有遵守体系的规则，才能发挥体系的作用。◆

一个出师不利的故事

有一家小有规模的污染型企业，响应政府的号召，搬到了污染集控区里。

所谓的污染集控区就是企业向污水处理厂交费，废水由污水厂统一处理的一种形式。企业在搬迁之前必须与污水处理厂签订合同，作为企业进驻的一个条件。

企业开始生产了，不几日，污水处理厂突然通知企业取消合同，原因就是企业的污水他们没办法处理，此污水有别于彼污水，只能由企业自己想办法。

企业无奈，很快请来环保专家设计方案，方案交至环保局很快被批准，企业很快动工，很快建成，很快恢复生产。一切都是为了减少停产的损失！

生产不几日，附近的村民又不干了，原因就是“臭”，政府派了这局、那局的领导来看看，一句话：“关！搬！”。已获批准的文件又被人给废了。

老板面对投资巨额的环保设施发了好一阵呆后，咬咬牙，“耗着是死，搬就搬！”停产新建环保设施再一次轰轰烈烈进行着。

建好了，可老板的心真没底了，只好向菩萨祈求“从此，生产一路顺利！”。虔诚之至，菩萨像是发慈悲了，老板的心稍微宽慰，择吉日再开工。

不过几日，接到供水厂通知：“鉴于集控区内用水紧张，于近日开工或尚未开工的企业，须待供水厂扩容后再行供水，具体日期不定。特此！”——，企业，呜——呜——呜——呜！◆

有一种管理叫“简单”

“企业管理”被老板们日益重视了，有了老板的重视，就更快地推动了企业管理理论的发展和管理技能技巧、手段工具的不断更新，而层出不穷的“企业管理新方法”，又更加强烈地召唤吸引着企业老板探知。如此循环之后，现在老板的一项重要日程就是学习“企业管理”。

老板不停的学习就能不断地获取新知，学以致用是根本，于是老板每次“学成归企”后，就不断发起企业管理新运动，与自己的团队分享新知识和新运动的快乐。

从此，企业里的管理就像花样溜冰，举抛、旋转、飞驰、跳跃、劲舞等动作一个接着一个，场上的表演人兴致高昂、场下学习的人眼花缭乱，这里头，学习人员的接受能力各有不同，有陶醉的、有昏厥的、有摔倒的、还有一部份人是压根儿不敢出场，场面那是相当的混乱。

一阵热闹过后，大家都累了，热情也退了，却都发现这支团队并没有成为舞者，阵营里却平添了许多脸肿眼青、呻吟哀叹的伤员。

大家开始互相埋怨了，但说来说去却没有个结果，于是有人壮着胆子说：“不玩了？”老板却默许了。企业里又传来“一、二、一”很响亮的口令和很整齐的脚步声，老板听着听着，也不由自主地加入到“一、二、一”的行列里，整个团队前进的步伐坚定有力了许多。◆

苛求质量真要命

“质量是企业的生命”，这是众多企业用经验或教训总结出来的结论，大家已深信不疑。这句话的大概意思是：产品质量没做好的话，最终就会被消费者拒绝和被市场淘汰，企业产品卖不出去，企业就会倒闭关门，所以，质量的好坏关系到企业生死存亡，是企业的生命。

质量的重要性被企业充分认识之后，企业一般会下番工夫，积极灌输品质意识、学习品质管理手法、推动全面质量管理、进行 ISO9000 质量管理体系认证等等。在狠抓质量之后，企业的质量管理水平有了提高，这种成果又促进了品质管理活动更加深入开展，这时，公司在品质管理上也会提出更高的目标，诸如“追求零缺陷”、“直通率 100%”、“精益求精”、“把产品做成精品”等等。

品质管理活动的不断坚持，总会带来消费者良好的口碑和公司良好的外在形象，有了这种收益，最终公司会把它提炼成一种文化，常见的品质文化精髓如品质是一种责任，必须对消费者负责；品质是一种道德，必须维护它的崇高荣誉；品质是一种习惯，要成为员工日常工作的自觉表现。久而久之，品质成为公司里全员至高无上的追求。

接下来会发生什么事呢，我举个例子，有一家电子公司生产电子玩具，这种玩具每只大约卖十二、三元人民币，公司的质量标准是：一付 1.5 伏的干电池用不了 2 小时判不合格；电机噪音大于 10 分贝判不合格；30 公分高的平台落地发生损坏判不合格；前盖漆面有针眼大的污点判不合格；后盖有超过 0.3 厘米长的浅划痕判不合

格；前后盖平整度超过 0.05 厘米判不合格；接合缝隙超过 0.05 厘米判不合格；表面不同部件在正常光线下 20 厘米距离看得出色差判不合格——。

根据这种质量标准的要求，结果是产品不良率居高不下，这时整个企业的思维已经被导向如何降低产品不良率，而没有人去检讨这种品质标准是否过于严格，是否大大超过市场的期望值，于是企业重新购买了开模设备、注塑机台、喷涂设备及聘请高素质员工等，同时也对材料商做了重新选择、改善了生产环境、提高了生产自动化程度等等。

在质量管理无限深入的品质政策引导下，本身利润非常微薄的电子玩具产品，经过品质全面升级后，产品虽然做成了精品，但正利润也做成了负利润了，结局当然令人难堪，这是一种片面追求品质和误解品质含义的结果。所以，品质是企业的生命，劣质造成企业短命，苛求质量同样也是害了企业性命。

我们如何正确对待品质管理呢，首先，产品品质的标准应由市场决定而不是由工厂决定，做到满足市场需求则可，不能将工厂内部的过于宽松或严格的标准硬套在市场上。

其次，要认识到如果质量水平大大于价格水平，就是一种价值过剩和浪费，一味地追求精益求精而不评估消费者的合理需求，是一种品质理解的教条主义，是品质贯彻的一种偏离，是对企业最严重的危害。

再次，要正确理解品质的核心是“合适就好”，是既对企业负责又对消费者负责的一种平衡性行为，是制造商和消费者共同认可的价值略大于价格的客商关系。品质的外在具有浪漫主义色彩，而本质则是现实主义做派，它就像星级酒店里无微不至的背后还是给怎

样的钱就做怎样的服务。◆

频繁改变组织架构害处大

有人说，公司的组织架构就像房子的框架，盖楼要先建框架；也有人说，公司的组织架构要像金字塔；还有人说它应该像一排平房，在这一排平房上面装一个水塔。可现实不是这样，有一家公司每几个月最多不超过一年，都要改变一次组织架构。

公司为什么要这样做？理由就是准备裁员了要改变组织架构；准备增员了要改变组织架构；生产组织形式改变了就要改变组织架构等等。

改变组织架构会影响到什么？岗位设置变了，岗位工作内容就随之变了；架构变了，工作流程就要重新梳理了；重新制订新的职责需要花些时间，大家适应新的职责也要花些时间，因这家公司长期没有形成书面化的工作流程，都是靠部门与部门之间，岗位与岗位之间在工作实践中不断沟通磨合，逐步形成各方默认的流程，这就需要花更长的时间。

在组织架构改变后的几个月里，各岗位新人仓促上任，本岗位一些固有工作被新任人员遗漏或轻视，又有一些其它工作被补充和重复，大家还要抽出大量时间来建立新的工作流程。这些调整总是让多数人手忙脚乱，为了完成工作，大家在“忙不过来”的呼声当中又招兵买马，真忙的岗位增员了，事情理不清的岗位也增员了，假忙的岗位也增员了，组织架构又快速变成了百足之虫。

依旧是，在机构臃肿、人满为患之后，新一轮的瘦身运动又开

始了。组织架构处在急剧的胖、瘦、胖、瘦循环中，岗位的职责、流程、人员根本无法定型，哪有管理不混乱的呢？

房子没有框架是不牢固的，房子屡拆框架重建是最耗本钱的，房子出现一定程度的闲置或拥挤了，也不至于要推倒重来的。组织架构中的职责和流程需要经过一段时间的实践之后才能成型并被熟知，人员对号入座一段时间之后才会相对稳定，这一段时间不少于半年，在职责及流程合理化之后，员工按部就班才是标准化作业，标准化是我们所追求的，由此说来，组织架构平时只能做小修正，只有在公司管理模式发生根本性变化时才需要做大改变。◆

公司团队的释义

每家公司都有目标，团队的作用就是有效地实现目标，公司的目标包括市场、销售、利润、品质、研发、人力资源、品牌等等，这些目标又分解成为公司各部门及岗位的任务，由各部门及岗位的人员采取分工协作的方式来完成，所有这些人结合在一起就组成公司团队，可是，不同的公司，团队表现截然不同。

一、何为零阻力团队

任何部门及岗位在实现目标的过程中，都能便捷地得到周围的各种资源或周围主动输出的推力或拉力；

任何部门及岗位在实现目标的过程中，随时听到周围指明方向的提醒和加油喝彩的声音；

任何部门及岗位在实现目标的过程中，出现各种意外时，都能得到周围的快速反应和有力保障。

公司各部门及岗位的人员既是本部门的战斗兵，同时都是其它部门的服务兵，相互照应、同步前进，这是一支合力最大的团队，这种合力作用下，团队前行必将产生加速度。

在这支团队中，既使由于有新人加入等异常原因出现了行动相反者、阻碍者或滞后者，他们也会在这支团队的巨大惯性和合力作用下，被迅速推动前进。

二、何为零合力团队

各部门及岗位在实现目标的过程中，不结伴而行，不互相支持，不分享由自己所掌握的各种资源。

各部门由本单位组成小团队，拒绝融入公司大团队，各小团队在前行的路上，处处可以看到其它团队冷眼旁观；当你的小团队遇到困难时，其它团队都是事不关己、高高挂起；在你的小团队加速前行时，总有意想不到的阻力与你不期而遇；总之，你的小团队动力有多大，外部给你施加的阻力就有多大，直到你的小团队合力冲减为零为止。当你的小团队再也不能前行时，会发现许多人看热闹和喝倒彩，最终的结果是各支小团队在拖住别人的同时也拖住了自己。

各个部门及岗位都期望实现目标，但却千方百计让别人实现不了，各小团队前行的轨迹只是简单的几条平行线，在试图前行的过程中，动力永远超不过阻力，小团队乃至大团队只能在原地踏步甚至倒退。

三、何为游兵散勇之团队

有些公司，既无组织可言，更无合作氛围，大多数部门及岗位根本没能力达成目标，如果有极少数人想实现目标，非采取特殊做法不可。

一是走天桥，这极少数人只能直接借助公司最高层老板的力量，采取事事向老板请示汇报，由老板全程保护，不断协调或施压等，才得以达成目标。

二是弯腰行，这极少数人如果昂首挺胸往前走就会成为众矢之的，他们只好采取自我矮化、点头哈腰，不断撒下买路钱，或者手脚并用伏地爬行，甘于受辱，以期获得同情而实现目标。

三是走夜路，极少数人如果想实现目标，在平时只好装作与大多数人一样碌碌无为，乘天黑别人没注意的时候悄无声息地走，达成目标了还不被别人发现。

这些做法每迈一步都是无比艰辛，每做一事都是事倍功半，都是采取非正常程序、非组织流程，凭借个人关系、外部力量等来达成目标，这些做法都是极少数人不得已而为之的亚健康行为，这些行为又进一步加剧了公司团队的混乱，而诞生出畸形的企业文化。

公司团队的强弱就是实现公司目标的合力大小，合力大小由分力作用点、分力方向、分力大小、作用时间等因素决定。◆

企业真君子

常说：“林子大了什么鸟都有”，企业的员工多了，同样存在好坏优劣之分，老板要认清员工的“庐山真面目”相当不容易。古有忠臣立国，却往往落得悲惨结局，奸臣误国，却偏偏位居显赫为所欲为，都可以说明“识人”之难。企业用人问题虽没有如此严重，但在普遍善于人性包装的今天，老板在这方面的工作难度就更大了。我们将孔子定义“君子”的一些经典词句，搬来分享，相信老板们

会有借鉴作用。

子曰：“先行其言而后从之。”意思是：“君子要多做少说、做了再说，不要空谈。”

子曰：“君子周而不比，小人比而不周。”意思是：“君子与人团结，而不互相勾结、结党营私；小人是互相勾结，结党营私而不讲团结。”

子曰：“唯仁者能好人，能恶人。”意思是：“只有仁德的人才敢于去赞扬人、喜爱人，才能够严肃地去讨厌人。”

子曰：“君子欲讷于言而敏于行。”意思是：“君子说话木讷但行动敏捷。”

子曰：“知者不惑，仁者不忧，勇者不惧。”意思是：“聪明的人没有疑惑、仁德的人没有忧虑、勇敢的人不会畏惧。”

子曰：“君子成人之美，不成人之恶。小人反是。”意思是：“君子会成全帮助别人做成好事，不会促成别人的坏事。小人则恰好相反。”

子曰：“君子和而不同，小人同而不和。”意思是：“君子能和谐相处，但不盲目附和，小人会盲目附和却不能和谐相处。”

子曰：“君子求之己，小人求诸人。”意思是：“君子是严格要求自己，小人是苛刻要求他人。”

子曰：“敬其事而后其食。”意思是：“君子把敬守职责放在首位，把俸禄的事放在后面。”

老板记住孔圣贤的这些话，不时用于套套身边的员工下属，对于净化企业用人环境应有裨益。◆

企业辨奸术

古代对于用人，有很多精辟的论述，我们选摘几句来与大家共享。

孔子说：“论之以谋，以观其智；示之以难，以观其勇；烦之以事，以观其治；临之以利，以观其贪；滥之以乐，以观其荒。”这段话的意思是：“跟他谈论关于谋略的话题，就能知道他的智慧了；告诉他工作难题让他想办法，就可以看出他的胆略和勇气了；把更多的事情交给他去处理，就可以判断他的能力了；试他钱财或给他获得不当利益的机会，就能考验他是否贪心了；再提供给他吃喝玩乐的方便，就可以断定他是否荒废无度了。”

孔子曰：“巧言令色，鲜矣仁。”意思就是：“满口花言巧语，装着和善可爱讨好别人，这种人有‘仁德’的是很少的”。

孔子曰：“视其所以，观其所由，察其所安。人焉廋哉？人焉廋哉？”意思就是：“要了解一个人，可以看他为什么要做这件事，观察他是怎样去做的，还要看他做这件事时是怎样的心态。那么这个人怎么藏得住呢？怎么藏得住呢？”

孔子曰：“众恶之，必察焉；众好之，必察焉。”意思就是：“大家都讨厌他，一定要去明察一下，他有可能极好、也有可能极坏；大家都喜欢他，同样也一定要去明察一下，他有可能极好、也可能极坏。”

人是企业经营中最活跃的因素，是企业的第一资源，人才的优劣深刻影响着企业的竞争力，这些道理作为老板非常清楚。但老板在鉴别人才好坏的时候，还是很少采用有效的方法综合地去评价一

个人，而更多的是在随意间去听一面之词、一人之词，带有很大的断章取义、主观主义、以偏概全等人为成份，这样就造成对人才产生误判。老板的这种做法，还会被企业里一些居心不良的人抓住弱点，他们用打小报告、散布谣言、制造事端、诬陷他人等手段，来整治竞争对手或自己不喜欢的人。同时，也会造成不明真相的员工误报导致误伤他人。总之结果可能是：该淘汰的人没淘汰，真正人才被误“杀”。◆

从一条龙变成一条虫

经过朋友极力推荐和自己多方考察，把在其它企业做的很出色的人才，挖过来后却不能用，原因何在呢？

《晏子使楚》中有句话的意思是：橘子在南方才是橘子，移到北方后就变成枳了，它只是像橘而不是橘了。

这段南橘北移的故事，告诉大家一个道理：人才需要环境！人才到新环境后，只有得到合适的养分、良好的氛围，他才能像从前一样开花结果而不变质。

人才在新环境，应该给予怎样的养分和氛围呢？其一、给时间让新进人才看透摸透吃透现有的企业状况；其二、给块阵地让新进人才的观念与公司旧观念进行碰撞并确保新观念胜出；其三、给机会让新进人才去打破旧格局然后在引起动荡时让他借机建立新格局；其四、在企业里划出一块“实验田”让新进人才放开手脚耕耘并允许颗粒无收。

现实中，许多老板对新进人才不仅做不到以上四点，却使用了

以下的做法：其一、与人才合作前、对人才言听计从，是人才给老板输血；与人才合作后、人才成了下属，都是老板给人才灌输观念。面对层出不穷的企业事务急于解决，老板已不再征询新进人才的想法，而是反复交待企业的经验做法，这时已不是人才改造企业而是企业同化人才。其二、担心人才新来乍到动作过大过早“牺牲”，出于保护人才的目的，时时限制人才“开口”、事事限制人才“出手”，自己成了人才的屏障，人才对企业就像隔岸观火；或者担心人才对企业不了解，尝试失败后既增加成本又打乱秩序；或者担心老干部不配合反弹大不好收场。在老板前怕狼后怕虎、疑虑重重之后，新进人才就被晾起来了。其三、出于考察的目的或盲从的心理，把新进人才迅速推向风口浪尖，不管大事小事统统交由他办，造成老干部产生敌对、拆台及观望等不良情绪，而造成新进人才孤军奋战最终力不从心。这样，新进人才根须还没长出，就已经被暴风骤雨给摧残了。

出现以上这种情况之后，一条龙就蜕变成了一条虫，要么被扫地出门、要么与虫为伍。◆

新进人员生存法则

任何企业都避免不了引进新的管理人员，但是如果没有给这些新人创造生存环境，没有采取些保护新人的措施，结果经常是不仅新人无法存活，还会缩短老干部的“寿命”，又破坏了公司原有的和谐气氛。

一要告之新人入乡应随俗。几乎的新人刚进入新的单位时，都

有一种看不惯的感受，再加上“新官上任三把火”的心理作用，新人经常是将自己以前的一套经验做法，急匆匆地搬到新单位去套用。新人只想让企业改变原来的做法，却无法调整自己以前的做法，只希望改变企业而不能改变自己，这种全盘肯定自己和全盘否定企业的做法，充分暴露了新人思想简单、操之过急、经验不足等缺点，新人就不可能在新单位存活了。新人刚到新单位，首先要调整自己，只有去适应企业、发现问题、最后才能合理有效的改善企业的问题。

二要告诉老干部水涨船更高。不管新人进来是任谁的上司、谁的下属或取代谁的位置，如果公司有一个负责人出面，对有关联的老干部都一一谈过，坦诚跟每位老干部交待清楚招新人的目的、给大家带来的机会、带来的竞争、大家要如何正确面对、大家要如何帮助新人等等。这时情况会变的好很多，新人的透明打消了老干部的顾虑，新人可以得到更宽松的环境和帮助。

三要对新人做换位包装。如果新人进厂确实是准备替代某个老干部，而对老干部又没有新的安排的话，这时新人的身份确实不适合马上公开。可以将新人放在与将来任职相关联的岗位上，或暂时以总经办实习人员的身份，安排到各部门了解情况，等新人对任职岗位的工作有一定的了解之后，新人基本融入后再行调动。

不管新人有哪般能耐，他在新环境都是脆弱的，只有受到精心的呵护，他才能生存，也只有新人的健康成长，才能确保公司巩固旧力量、增加新力量。◆

慎用人事经理

公司里，有怎样的人事经理，时间长了就有怎样的人才队伍；人才招聘形式上是用任职资格来衡量，实际上带有很重的人事经理个人喜恶色彩，这是物以类聚、人以群居的基本道理。

具体地说，人事经理精通生产，公司日后就是生产管理强；人事经理重视营销，公司日后就是营销人才多；人事经理擅长写作，公司日后会文人挤挤；人事经理务实，公司日后实干的人多；人事经理阳奉阴违，公司日后则是勾心斗角的多；人事经理思想开放，公司日后不保守；人事经理贪杯，公司日后则是酒气冲天；人事经理好色，公司日后则是美女泛滥。

阴险的人事经理在招聘时，是放弃优秀的选择弱等的；权欲重的人事经理在招聘时，会交待应聘者“我让你进来，你日后要配合我”；贪心的人事经理在招聘时，会提醒应聘者“这个岗位竞争激烈，你条件虽然欠一点，但是我帮的上忙”；素养差的人事经理在招聘时，抱怨公司福利待遇差的话比应聘者询问的还要多；混日子的人事经理在招聘时，应聘者想了解公司情况是一问三不知；水平差的人事经理在招聘时，一开口说话就让优秀的应聘者放弃考虑。

在公司里，假公济私的人事经理，会帮“哥儿们”加出勤天数、加工资金额、加加班时间，同时又对“反感的人”加错考勤、算错加班、漏掉补贴等；卑劣的人事经理在给员工调薪、升迁、评优时，自己尽做“好人”，告诉被评上的人说自己力排众议的功劳，告诉落选的人又说自己的意见被别人无情否决；妒贤嫉能的人事经理会想方设法使人才离职，用尽心机让庸才留下；品德败坏的人事经理

是把黑白反描、是非倒说，把风气搞脏水搅浑；好好先生的人事经理假公司钱财做大方，想方设法让员工多拿多取以图自己美名。总之，这类人事经理是：利欲熏心、不讲原则。

相反，尽职尽责的人事经理在招聘时，是千方百计物色公司最合适的人才；认同公司的人事经理一定会向应聘者介绍公司的美好前景；人性光辉的人事经理关照新进人员比关照自己更周到；品德高尚的人事经理自己受的委屈从不吭声，而是努力不让别人受同样委屈；处事公正的人事经理会将公司和员工利益放在最重要的位置；优秀称职的人事经理喜欢做留住人才的好事，坚定做辞退庸才的“罪人”。

人事经理的好坏事关公司全局和未来，请老板慎用！◆

天下制度一大抄

制度对企业很重要，企业上下都认识到了，但目前在企业里流行的“天下制度一大抄，却又是企业面临的一个新问题。

问题出在哪里，问题就出在许多人面对随处可见、应有尽有的制度范本实行“全盘笑纳”的做法。许多管理网站里，从企业筹建的可行性报告、章程，企业经营的长、中、短期规划及战略方案，再到企业管理的各类规章、流程、说明书甚至表单等等，全都可以找到。而且这些范本，要么是世界 500 强的现行本、要么是世界级管理大师的著作、要么是著名高等学府的教材、要么是中国本土著名企业的经典---，这些垂手而得的资源，足以让许多处于发展阶段的企业经理人高兴的眩晕，原因就是它帮助许多经理人解决了平时

最头疼的“写制度”问题，从“写”变成“抄”，这是一种捷径，省时省力又高产，而且抄来的制度总是那么面面俱到完美无缺。

其实，照抄照搬制度对企业管理是一种很深的伤害，造成的结果是企业制度越多而管理越乱。这道理很简单，如果我们没有量体裁衣，也没有参考自己年龄、职业等，都将漂亮或是名牌的衣服往自己的身上穿，自己就变成不是原来的“自己”了。企业制度也如此，如果都将看起来很漂亮的制度，楞是往自己的公司套，而不针对自己公司的具体情况的话，这种套就是“乱套”。曾经在一家企业就遇到过这个问题，我们向文控中心要了企业目前的规章制度，当她将这些东西摆在我们面前时，我们甚感疑惑，乍一看，企业的制度分类详细、目录齐全、格式规范、内容完整，我们心想，企业管理已如此规范，还请我们辅导什么呢，之后我们了解到企业的行政经理来自电子行业（电子行业是管理较为规范的代表性行业），他基本上是采纳了原来所在的电子行业的那一套。这家企业有较多的高温环境下作业的岗位，与电子行业的防脏、防尘、防静电等要求不相同，厂服的款式及管理就不能照搬照抄电子行业的做法；对于生产非标性产品，作业过程包含许多凭借经验做临时调整速度、温度、浓度等参数的措施，其作业指导书就不能与电子行业的高度标准化作业的做法相同；机台作业的员工的薪资模式如果采取与流水作业的员工一样，这种薪资模式就不是很有效；由于行业的发展水平不同和员工的平均文化水平不同，电子行业执行的很好的品质圈、改善提案等活动在其它许多行业气氛就冷淡的多。我们翻阅了这家企业的一些规章制度之后还发现，同样针对一个仓库管理的规定，财务部门从要求单证齐全的角度出发订了一份，生产部从物料出入库程序及时间等要求的角度出发又订了一份，品管部从 ISO9000 的可

追溯性等要求出发还订了一份，这三份规定的侧重点不同，内容有一部份重叠，还有些地方相矛盾，三份都已经生效，但没有一份是完整的；再如针对厂牌管理这项工作，在员工手册、厂牌管理办法及奖罚条例中，有关条款的描述就缺乏一致性。这些制度从单项看起来都很漂亮，但缺乏统一和整合，一些部门主管直接将它们搬到企业里，最终造成难以执行。

而且，目前民营企业的现状是管理滞后现象都比较明显，他们一般不是先将管理体系规划好、各种制度制订好后，再来应对企业可能发生的问题，而经常是等到企业管理遇到棘手问题的时候，领导才愿意安排你来订制度，这种情况很像我国的没“事”就没法律，有“事”再订法律的现象，也就是国人的老思想：“轻预防、重治病”，这种情况跟企业老板对管理的认识水平有关。有家企业，行政经理提出要加强门卫的物料出入和车辆出入的管理，而采购部门、销售部门、仓储部门、外联部门等等许多人甚至包括老板在内就提出了要方便顾客，不要处处设卡，出门开单证太麻烦也没必要，不要浪费时间等等理由来反对，直到有一天公司的物料整车丢失了，还有一个公司客户私自窜入车间勾结员工一起对产品数量进行舞弊被发现了，大家才意识到要加强公司的人员及物料出入管理。企业里显性的管理如考勤、薪资、奖惩等制度等大家容易认识到其重要性，但隐性的如保卫管理、CIS 管理、仓库盘点制度、销售奖励办法、供应商选择规定、研发人员工作职责等很重要的东西，却常被忽视，经常是等到出问题时才被摆上议程，这样就造成企业的管理一直处于被动和滞后状态。这种情况在民企很普遍，是企业的一种重病，作为经理人，只有进行“问、闻、观、切”后，再对症下药，才能标本兼治，下面我来谈谈制订制度的三步曲。

一是要充分了解企业现状。充分了解企业现状是订制度的前提和基础，起草某份制度前应该了解的范围有：公司在这之前有没有这方面的相关规定或文件等；调查以往涉及到本制度方面的问题，都是如何处理；调查与本制度有关联的其它制度是否存在及内容规定；调查公司目前对本制度出台后，可能产生的反应情况特别是可能继续违反本制度的情况等等。例如你要订一份最基本的《考勤管理制度》，你就应该了解公司是实行五天制还是六天制，不同层级的员工有无作息时间区别，像老板、司机、业务员等特殊工作性质的员工有无特殊规定；员工有无常白班、三班倒或两班倒；出勤认定的方法，假别分类及手续的办理方法；特别是迟到、早退、旷工等的界定、上班时间外出的考勤记录等细节等，都要一一考虑进去。总之，在动笔写之前，就要考虑本制度颁布后，对公司的覆盖性、与以往相关政策和今后续订的其它制度的衔接性、对公司目前及今后的适用性、针对的问题得以解决的彻底性等。也就是在写制度之前，把本制度所涉及到的素材收集齐全了，把要写的制度的框架先构思好了。

二是要把握制度强弱与覆盖面。首先，写制度时要考虑本制度合理的强度。如果公司以往从来没有过这方面的规定，那么在制订这种制度时，就不能要求过严，否则，就可能会因为大多数人思想跟不上、行为一下子改不过来而适应不了，无法接受。就像“绩效考核管理”，大锅饭吃惯了的人们，在他们的工资中切出一块当绩效奖金，领到工资时，上浮的人就高兴，懂得说自己表现好；而下浮的人就不答应了，这些人不检讨自己工作不足，而是质问你为何扣他的工资，像这种制度我们就要分步骤先轻后重、先局部后整体、先试行后实行，不能想一步到位。如果所写的是涉及到事务性多的

制度，也要考虑到公司员工的惯性能否及时调整的过来；当然，如果新出台的制度制约力太小的话，又解决不了领导期望解决的问题，造成制度失去应有的权威性和约束力，甚至导致公司在某些方面反而打开一个管理松懈的缺口，让原来靠自觉守纪的员工变成了按新制度去放松要求，这就得不偿失了。有家企业规模老大了还没有一份“薪资制度”，底薪、津贴、奖金五花八门，在不得已的时候公司安排制订了，人事经理为了不得罪人，将所有人以往超过标准收入的部分都归到一个特别津贴栏目里，这种对不合理收入进行合理化的作法，让原来没有得到不正当利益的老实的员工十分失望，既损害了公司的利益又破坏了制度的严肃性。我们还曾遇过一个化工企业的老板，他到一家电子企业参观后，对电子厂的“5S”管理非常赞赏，回到自家的企业后也布置管理人员学习推行，要求其中一个压注车间做到与电子厂一样的四面整洁、摆放整齐、一尘不染等标准，但这个车间是粉状的材料，生产出许多有毛边的产品，而且是在高温下作业，这是完全不同性质的两个行业，这种过高的要求是难以实现也没必要去实现，老板只是想也像电子厂一样，搞一个榜样车间让政府官员参观而兴师动众。所以，制度的强弱大小应该看情况而定，但如果新出台的制度能得到大部份人拥护或观望，只有极少数人反对时，就基本可以确认为适合了。如果所订的是公司决策方向性的制度，比如年度销售制度、财务制度、质量标准、岗位职责等，这些制度是带有强制性的，只要听取专业人士和领导的意见就可以了，去征求很多人的意见的做法是不可取的。

其次，在写制度时，要注意制度中共性与个性的相容。共性是指制度要求的起码底线，是所有这种制度范本中都具有相同规定的东西，是一种公共性通用性准则，如《出差管理规定》中的申请手

续、报销程序等是共性的；而制度个性是指每家企业都有自己的发展背景、历史长短、规模大小、基础强弱、素质高低、老板理念、发展规划等方面的不同，在制度中就要有本企业个性化的东西，才使本制度得以解决企业个性化的问题，如《出差管理规定》中的交通工具、食宿标准、出差期间通信费、招待费报销等项目，因企业不同，要求情况也可以不同。

再次，写制度时要结合企业原有基础、尊重企业管理顺次关系。如果企业的管理基础极薄弱，连书面文字性的规定都非常缺乏的话，我们就不能急于去搞量化管理；假设物料出入库都还没有执行单据管理，我们就不能想一步到位去推动 ERP；如果企业目前基本的岗位职责都没有制订，我们同样不能去赶什么绩效考核的时髦。先手工化后自动化、先粗放后细化、先定性后定量、先口头后书面、从宽到严、从少到全等等，该走的程序要走。比如说，有些很敏感的涉及到个人利益方面的制度，就有必要分几个阶段来完善。好的制度就像一条软鞭子，永远是不留痕迹地抽打在极少数后进人员的身上，鞭策着他们前进。

三是要参考范本来完善制度。我们写完制度的初稿后，这时就有必要看看关于本制度的其它范本，目的就是用于检查我们写的制度是否全面、是否有重要的条文遗漏、制度要求是否过宽或过严、制度共性内容都包括进去没有，格式、行文、措词等是否完整等。有了详细的比较，就能找出自己所写制度的差距并得以马上改正，这样，既满足于解决企业特有的问题，又确保了制度的完整性，这种做法是以身作则来尊重制度的严肃性，实践制度的重要性。

如果我们是先看其它制度范本后，再来起草公司制度，我们的思维就会受到先入为主的导向，思路就难以展开，这时，任我们如

何努力也难于突破制度范本的框框，难于针对企业的个性化问题去制订个性化的条款。

眼下有不少企业经理，他们对“自己制订”的刚刚发布的制度中的一些条文，在别人不能领会被问起的情况下，自己却早已“忘记”其中内容了，更不用说解释其含义了。“制订”制度的人都不知制度所云，又能够要求谁来了解制度、掌握制度和遵守制度呢？现在，许多企业里的制度种类不少，但都是一纸空文，“抄制度”是造成这种现象的一个重要原因。

制度重要，写好制度更重要，好制度是各项工作得以顺利执行的前提，有好制度才能让企业有好秩序。好制度是将企业资源进行最佳整合的粘合剂，是优秀企业文化诞生的基础，是企业发展最根本的推动力。◆

职场中的另类脸谱

俗话说：“林子大了什么鸟都有”，同样，职场中也存在形形色色的人，这当中，绝大多数人是凭借自己的才干而立足于职场；然而，也有少数人是依靠另辟蹊径来求得在职场中的生存，在众生百相中，我列出以下六种另类脸谱来供读者观赏。

脸谱一：专做领导看得见和听得到的事情。

有些人知道自己的生杀大权掌握在某个领导的手里，只要是领导交办的事，就跑的比火车还快；遇到奈何不了自己的同事或部门要求协助时，就拒人于千里之外。这种人总是竖起耳朵，一打听到领导正在关注的事，不等领导布置就主动出击；对于领导顾不上或

不内行的事，哪怕是自己职责范围内的事，即使是急得火烧眉毛了，也照样不理不采。这种人对领导会有什么动向、会过问什么、乐于听什么，都成竹于胸；对领导的想法心思精于研究，了如指掌。这种人给自己定的工作职责就一条：“做给领导看”。比如他的领导是老板，老板不了解 VI，他就拥护老板随心所欲把企业到处涂沫的大红大绿；如果老板对企业规范认识有偏见，他就在老板面前极力批评规范是死板；如果老板习惯于下车间，他就天天提前到现场——。

脸谱二：互相在领导面前吹捧

中国人惯于谦逊，自己总不便于在领导面前表扬自己，如果为自己好话说多了，反倒有自吹自擂之嫌。这事好办，你我两三个人联盟订约，我在你的领导面前夸你，你在我的领导面前捧我。这招灵验，领导基本上都会中的，按常理，每个人的“好话”被别人说多了，他就会变成一个“好人”，这就是所谓的众口成河。举个典型例子：有一个供应商与公司采购员初始合作，供应商对采购员的领导说：“你的某个下属真不错啊，我原想按生意场上的‘规矩’对待他，可被他‘严词’拒绝了，他还说既然可以给回扣，那就是价格还有空间，那就再便宜点吧。这也是你领导有方的结果啊，你们公司既然有这么‘好’的气氛，我会按最低价向你们供应的”。此采购员要求几个供应商都如此帮他“美言”，结果自然是：生意搞掂了，采购员心里窃喜，喜在可以扬名；供应商的心里也窃喜，喜在生意成功，关于背后的故事，他人哪会知晓。

脸谱三：该笑则笑该哭则哭

我曾经以为这种做派只有学表演的人在戏里才能做到，最近才发现实际生活中也有人表演的很精湛。有一天，只见他面带自信和微笑向老板徐徐道来，说着他如何起早贪黑、如何体恤下属、如

何工作高效、如何规划未来，甚至说到自己如何手把手教导工人、如何通宵达旦与技术人员一道攻克难关、如何拿出几百元来关心弱势群体。他年纪虽不小了，但脸上还是绽放出儿童般灿烂的笑容。没过几日，却又见他泪眼模糊变成另一个人似的，只听他说着如何背井离乡失去原有的幸福生活，如何面对生活简陋给他带来的痛苦，如何劳碌奔波去挑战困难重重的工作——。讲到伤心处泪水长流、说到激动时摔杯砸碗，让在场的人不停安慰唏嘘不已。后来才知道，这是他的生存所需，前面的笑是因为要公司给高工资，后面的哭是因为定了工资再要公司给好福利。但他的这番表演，也让我们想到了论语中的一句话：“巧言令色，鲜矣仁”，是啊，说着好听感人的话，表现出很可爱可怜的样子，这种人是好不到哪里去呀。实际上，这种脸谱不时尚，久了易被识破弄巧成拙让人反胃。

脸谱四：认真学习输的技术

平时只听说有人钻研各种赢的技术，不管是在工作上、收入上、还是赌桌上、酒量上，人人都想赢，这种好胜心理也是人之常情，可现实生活中就有人偏偏学习输的技术；

学习要求：输给领导；

学习范围：凡领导喜爱的项目特别是娱乐项目，比如麻将、扑克、猜拳、抽烟、唱歌、喝酒等等；

学习程度：输的恰到好处，比如玩麻将，你要让领导赢的开心，但又要照顾自己的经济实力，不能一下子全线崩溃坚持不久，也不能开闸过大无以为续；如果一起玩的三家都是你的领导，你还要输的有主次尊卑之分，不能让该赢少的人赢多，也不能让该赢多的人却赢少，更不能让领导看出你的心机用意；输的恰到好处的意义还在于：让领导认识你对局面的把控能力，你过分的输，你的“牌艺”

又会让领导瞧不起；

学习目的：不要误以为“输”这门学问很简单，“输”其实是一门高超技艺，从心理上来说，输就是大智若愚，输就是绝顶聪明；从智慧上来说，输就是输小赢大、输就是输在人前赢在人后，是一种先予后取的大家手法。

脸谱五：抱住大腿不松手

有些人，什么事都可以不管、什么场都可以不去、什么人都可以不惧、什么话都可以不讲，总之，藐视一切，但会坚定地抱住一只牢靠的大腿。

能够抱住一只牢靠的大腿，就像古老的藤缠在更古老的树上。想办法让大树接受、适应、屈服之后，藤就成了大树身上的一部分了，这之后，你就根本不需要自己的思维，领导说对的事，你就说对，领导说错的事，你就痛批；你就不需要什么原则了，凡是领导赞成的事你就坚决执行，凡是领导反对的事你就坚决不干；再之后，你就不需要什么顾忌了，你与领导永远是同一种声音，领导在，你就与他合唱，领导不在，你就代表他发号施令，别人也很自然认为你就是代表领导了。领导的存在就你的生存价值，领导更换时，你就用你的智慧去重新选择可抱的大腿。

脸谱六：永远不做百分百

“没有最好只有更好”，这是一句广告语，却也是职场中一些人的生存哲学，具体地说：工作总共有 10 条，他只会做 6 条，留 4 条放在明天继续做；工作满分有 10 分，他只愿意得 6 分，4 分留在明天继续改进；对下属要教的有 10 项，他只愿传授 6 项，4 项留着以后再教育；问题有 10 点，他只会去解决 6 点，明天才需要他继续再解决——。

他的这种表现就是“及格万岁”理论，及格万岁的意义就在于他的表现总体还是不错的，但还有不完善的地方，这个岗位永远需要他。这种做法的意义还在于他老是吊着领导的胃口，让领导对他充满期待，在于说明他的工作有难度，但他天天在解决；在于他不做百分百，也不可能出现“木秀于林，风必折之”的下场。

以上林林总总，职场中存在另类自有它存在的道理，有些是因为缺乏走正道的才能，只好入歪门斜道求生存；有些是因为走歪门斜道比走光明正道更容易省事，而选择了置职业道德于不在顾；有些是因为领导识人能力差，让这些人找到赖以生存的土壤；有些是领导本身的私心在作祟，纵容这些人在自己的周围滋长——。总之，另类脸谱会永远存在，企业也只有加强防范、加强鉴别，加强打击力度，只要哪家企业的管理先规范了，就会在哪家先看到员工一张张纯洁的脸。◆

企业里的另类优秀员工

企业里的另类优秀员工都有其独特表现，表现之一是老板叫我干啥我干啥。

老板：“郝总，听说挺多人上班迟到？”

郝总：“我马上检查！马上就向您汇报！”，郝总马上落实，很快就将检查结果呈给老板。

老板：“郝总，听说挺多人上班在 QQ 聊天？”

郝总：“我马上检查！马上就向您汇报！”，郝总同样是马上检查和汇报，也马上让人将公司的全部 QQ 关闭了。

老板：“员工宿舍用水用电没有控制，浪费严重是吗郝总？”

郝总：“我马上检查！马上就向您汇报！”，郝总马上检查，就关于员工宿舍白天未关水关电情况做了统计，并安排在员工宿舍安装了水电表，制订了限额用水用电的标准，向老板做了详细汇报。

老板：“郝总，我们公司上档次了，该拿的荣誉都没拿到”，

郝总：“我马上安排！马上向您汇报！”，郝总马上制订了公司申请荣誉的计划，详列了荣誉名称、获取时间及负责人名字，马上向老板做了汇报。

老板：“郝总，最近安全事故增加了，要采取些措施”，

郝总：“我马上落实！马上向您汇报！”，郝总安排车间、过道、宿舍、食堂等处张贴了不少宣传标语，颁布了《安全生产管理制度》，要求各车间主任开个会，郝总将这些措施向老板做了详细汇报。

老板：“郝总，到处脏乱，可否开展 5S？”

郝总：“我马上执行！马上向您汇报！”，郝总马上执行并亲自带头检查后，向老板做了公司已开始轰轰烈烈开展 5S 活动的汇报。

-----。

郝总入职公司以来，对老板交办的工作没有拉下一件。但是，检查迟到过后，该迟到的员工照旧迟到；公司关闭 QQ 不多日，员工 QQ 聊天照样盛行；限用水电制度出台了，员工宿舍白天电照开水照流，钱不扣；争取荣誉计划过去了两年，公司计划里的荣誉一项都没拿到；公司上下大讲安全生产之后，安全事故不见减少；公司 5S 轰轰烈烈开展仅此一次。这些事情再次被老板提起，郝总马上再执行；再再一次被老板提起，郝总再再一次马上执行。

郝总的表现之二是老板叫我管啥我管啥，没叫我管我不管。

办公用品如笔、纸、计算器、工具书、便笺、文件夹、档案袋、

订书机---，生活用品如茶叶、茶杯、茶几、纸巾、剪刀、坐垫、饮水机等等，仓库应有尽有，你们要多少就领多少，不要找我郝总批，老板没叫我管我不管。

办公电话就安在你们桌上，你们可以自己选择白天或晚上，可以选择七大姑或八大姨，可以选择国内或国际，想咱打就咱打，别问我郝总，老板没叫我管我不管。

公司车辆停在车场，你们周末要用，用就用呗，都加满油了，管你游山玩水，探亲访友，还是其它什么，老板没发现就好，你们不要找我郝总批，老板没叫我看我不管。

只要公司宿舍有空房，你爱咋住就咋住！

法定节假日你自己做主，你爱加班就加班，你爱放假就放假！

考勤刷卡你自己决定，你要我装卡机在哪里就哪里，你要叫谁替打都行，反正我都没看见！

你的部门的薪资你决定，你爱给谁调薪就给谁调薪！你爱增加多少就多少！

你的用人你决定，你想招谁就招谁！

各级员工满心欢喜，全都感谢郝总让自己真正地当家作主，郝总的做事为人，在老板和员工中都享有很好的口碑，年年获评优秀员工。

在缺乏制度文化的公司里，郝总确实很优秀。◆

员工为何说跟错人了

如果在一家企业里，同时有几个领导或者说老板，他们对公司的中高层干部都具有调薪权、调职权或掌握其它直接关系到中高层干部切身利益的权力，在这类公司里，就会常听到一些中高层干部感叹：“我跟错人了！”

同样掌握“生杀”大权的不同领导人，他们的心态、风格、水平、评判标准等是不一样的，心态可分端与不端，风格也分雷厉或从容，水平纵然有高有低，标准也是有严有宽等等。就因为如此，对于同一个中高层干部来说，他在不同的领导人眼里就有不同的成色。

有的领导，对下属的工作有订目标、有做检查、有做评价，对下属的生活会关怀，对下属的生涯有规划、职业有培训，对下属的职位、薪资有衡量有标准，下属自然可以专心工作而无需他顾。

有的领导，对下属布置工作是能填则填、能塞则塞，还特爱从鸡蛋里挑骨头，而对下属的难处视而不见，下属的职位、薪资成了他遗忘的角落，下属能长久跟随吗？

有的领导，为避免已经在手的权利旁落和担心自己在企业里的地位不稳，私底下刻意培养自己的心腹，将下属的工作好坏放在其次，以亲疏论优劣，是心腹的表现再差也是好，是“异己”的表现再好也是差，领导专攻心计，喜怒无常。有的下属为求得过好日子，只好小心奉承领导，还能用心于工作吗？还有专心工作的环境吗？既使专心于工作有作用吗？

有的领导，对下属的工作从不点评，对下属的行为从不约束，

对下属的要求从不拒绝，在领导的一切都是好、好、好之后，下属是少干不少拿，多干不多拿，学会了随便应付和大胆索取之后，还会甘心于付出吗？

同样一个人、同样的表现，特别是一心想搞好工作的人，在许多领导的身边，常遭受到不公的命运，当然会感叹自己跟错人了。

究其原因，是公司里存在“权齐心不齐”的领导成员实施人治造成的结果。

这种情况，在股份制公司和家族管理的企业里较普遍存在。◆

关键要看背后功夫

在企业里，把工作做到 70 分叫基本功，做到 90 分算胜任，能胜任自己工作的人占绝大多数，而 90 到 100 这 10 分，就是背后功夫。

在企业设计的考核体系里，常将 90 分当作 100 分来评，所以，这个 10 分不列入考核范围，即使某个员工将这 10 分发挥出来了，也不是水平一般化的领导能看得出来，更不是一般的员工能留意的到。

从工作品质来说，背后功夫就是将自己的工作做到极致，包括做细、做熟、做足、做活，用动听一点的词汇来讲就是将工作精细化、标准化、延伸化和可持续，下面举些例子。

什么叫做细？一个行政经理将随时来自各部门的公用派车单区分该派和不该派两种情况，正确签批就是胜任了。背后功夫呢？不仅要求各部门每日提交派车单的时间相对固定，还要对已批准的派

车单进一步处理，根据同行共用、重要优先、长途少用等原则进行车辆的调度和安排，对于原本不符合派车的如有同行车辆，则应予随行，达到节省、高效、安全、服务等效果，这就叫行政经理的派车工作已经做细；再如一个人事经理，他要制订公司的岗位说明书，他的做法是由现有各岗位人员根据自己实际工作内容先行编写，他加以格式化后报送审批再实施，简单地将各岗位现有做法书面化，很适用，这个人事经理也算胜任了。如果人事经理进一步完善各岗位职、责、权的对等性，确保平行岗位之间公共的职、责、权的平衡性，做好上下级及关联岗位之间的工作衔接性，关注管理体系里工作内容的重叠性、空白性及完整性等，人事经理做细的功夫就算很好了。

什么叫做熟？一个行政经理，执行公司奖罚制度，规定迟到早退要罚，未带厂牌要罚，提交改善提案要奖，节约物料要奖等等，奖优罚劣做到了，行政经理基本胜任了，但如果你迟到 1 小时扣 1 元，我迟到 5 分钟也扣 1 元，或这个车间对迟到 10 分钟的员工扣 1 元，而另一个车间对同样迟到的员工扣 2 元；这个员工未戴厂牌扣 1 元，另一个员工未戴厂牌扣 2 元，今天员工未穿厂服扣 5 元，过几日另一个员工未穿厂服扣 10 元；你的改善提案千元价值奖 100 元，我的改善提案千元价值奖 50 元等等，公司制度执行就缺乏基本的标准化要求了。再如动物皮加工厂对于生皮去毛的工艺，只有将动物年龄、生皮存放时间、生皮存放环境的温度与湿度、工艺环境温度及湿度、工艺用水量及水温、化工材料的配比、一次性生皮投放量、工艺设备的大小与转速、工艺处理时间等等因素进行量化，寻求这些量化因素之间在数量上与顺序上的最合理搭配，才能达到对生皮处理的最佳效果，确保在遇到各种生皮和环境时，都能找到一种对

应的作业标准，这就是工作标准化。

什么叫做足？一个生管部经理制订制造通知单时，充分考虑了采购、生产、销售、品质等因素，就算胜任了，如果生管部经理将工作再进一步，了解财务资金安排，了解人事部门关于这段时间的员工变动情况，(如在夏季)提前向水厂电厂了解限水限电时间安排，向设备管理部门了解这段时间的设备检修安排等等，生管部经理的工作就有效地延伸了；再如食堂除了供应一日三餐外，炎热季节给员工准备了凉开水，冬季里给员工准备了热水，为临时上夜班的员工准备了宵夜，为有特殊口味要求的员工准备了调料等等，工作就算延伸了。

什么叫做活？公司的人事部门，根据未来公众公司的要求，提前做好全员参加保险，推动全员签订劳动合同，及时缴纳住房公积金，完善员工花名册，建好员工档案，引导供销部门订立规范合同，健全健全符合法规的公司制度等，目前工作对公司未来上市就具有可持续性了。再如公司的一个技术经理，负责好技术工作就是胜任了，但如能同时用心于辅导下属，物色培养自己的职务替代人和专业技术的接班人，储备公司扩大规模所需的人员，包容接纳超越自己的专才等等，根本杜绝了公司可能发生技术人才青黄不接的现象，作为公司的一个重要部门，将来的工作可持续性就有很好保证了。

背后功夫是不易被发现和不纳入正常考核的一种付出，这种付出总是大于所得或难有所得，需要宽大的胸怀和强烈的责任心支撑。

如果将工作做到胜任的程度只需花九分精力，那么将背后功夫做足就要花十二分精力，不计较得失而使出背后功夫者，一定是专注于追求工作完美，淡化于人情世故的人，也正因为如此，这种人经常是更不易晋升。

背后功夫是一种“润物细无声”的低调行为和隐性行为，通常是在较长一段时间以后，让别人持续感受到你的周到，体会到你的存在给大家带来种种方便，也常常是在周围的同事对你的前后任人员经过对比后，对你产生一种怀念你的好的特殊感觉。

背后功夫是企业用人中意外的收获，可遇不可求，当他站在你的面前时，还要看老板有没有这种识才的慧眼。◆

正确对待员工的富有

这是一个触及敏感的话题，也是一个较难判断的问题，平常的习惯都是回避它，但它却是老板用人的一项参考指标，老板可以通过恰当方式了解后放在心里掂量。

可以这样来做，老板通过员工的履历可以大概评估员工的收入，老板通过向员工了解出生背景、社会关系、投资活动、家庭状况等，可以大概评估员工现有的资产，根据这些信息，就可以对员工的富有程度做个粗略评估了。

我们中国人讲究“财不外露”，员工的财富确实难以做肯定判断，既使了解了，也要避免对财富的来源轻易做不客观的猜测。

以上问题为次，重要的是大多数老板都是拜金主义者，在潜意识甚至平时言行里，简单地把员工的智慧与员工富有程度直接等同起来，对富有的员工客气三分，对清贫的员工居高临下。

这是何等的错误！虽然说员工的富有并非都有原罪，但可以较肯定的说，清贫的员工首先在廉洁方面就不存在问题，其次，清贫的员工大都是个偏好特强的人才，再次，这类员工还可能是一个甘

于清贫而追求理想的，思想境界远在我们之上的脱俗之人。

在日常里，我们的眼睛是否把事情看相反了？◆

钟摆式管理

真有这样一位老板，年轻、精明、感性，他的公司在五、六年的时间里从小作坊迅速成长为年销售 2 亿多元的明星企业，他在公司的销售网络基本建成之后，就很少出差了，他将旺盛的精力和活跃的思维投入到公司内部管理上，而他的管理思想过于深奥，让大家如坠云雾之中，我记录下一些他的做法来共同感受。

他说公司变大了，组织架构确实需要制定，于是召集幕僚开始策划，幕僚交上去的方案也很快就批准执行了。过了几日，他感到架构中没有顾及老功臣的贡献，于是收回修改后再发布；又过几日，他感到组织架构对企业未来的规划不足，于是加上了企划部、投资部，也将销售部改为营销部后再发布；一些日子之后，他感到按现在的组织架构，自己管不到的东西，连老婆和小舅也管不到了，认为这样失控还是不行，于是再次修改发布；几日之后，又觉副总岗位配置过多、机构臃肿、层级过长、也不理想，还是要改；幕僚们提出长远考虑、综合制定时，他说还是要重点考虑，其它都是次要因素可以暂时不管。如此这般提出十五、六个方案，时间也过去两个来月了，许多方案的思路已经是轮回反复，幕僚们也感到“江郎才尽”了，但就是无法“顺产”。在两个多月里，老板倒是从门外汉变成“专家”了。幕僚们再听到组织架构的话题时都避之大吉了。

这样的公司，谈薪资制度当然过早，但薪资政策还是有的，毕

竟每个月都要发放工资，当然，薪资政策的变化不像组织架构变化那么快，但每个月至少也要变两次，遇到有员工急辞工了，要调整扣款力度；遇到招工困难了，要调整与外界平衡；遇到工伤发生了，要调整缴交保险费；发现工人的计件工资涨了，又要调低；遇到淡季了要调高、遇到旺季了要调整、遇到年初要调整、遇到年终要调整，亲自下车间看到工人辛苦了要调整、打听到工人不为公司义务卸货了又要调整、公司盖新厂房了要调整、公司要还贷款了要调整，总之，外界因素变了或自己的心情变了，薪资政策都要调整。

对管理人员的工作岗位频繁调整是他最拿手的一出好戏，公司里没有一个主任、科长或经理，能够在—个岗位上干满—个月的。每个人都要在短时间内从—车间到二车间到三车间再到四车间五车间，再到仓库再到物控再到品管再到生管等公司现有的岗位，不管你懂不懂和会不会；调令可是迅雷不及掩耳，都是实行今日公布明日到位后天正式上岗；对于职位方面的安排，每个人都必须经历从副主任做到主任做到副经理做到经理再倒转的过程；每个人还要学会在岗位的不断调整中，保持绝对服从和无动于衷的心态；每个人都要做好莫名承担失败责任的准备、也要做好随时奔赴新任的准备、更要做好重新赴任旧职的准备。

几番折腾之后，公司里所有管理人员尽显疲惫和麻木之态！而老板活力和公司活力又能保持多久呢？这样的公司，今天似—颗新星骤然升起，明日似—个大物颓然倒下。◆

企业里的亚文化

你有没有将个人意志强加给员工，让员工多彩自由的人性泯灭的淡然无存？

大约在四、五年前，我在一份刊物上读到一个故事，说一个企业的老板自身信佛，保持每餐斋戒和天天功课的习惯。他认为这是崇高的信仰，也一定能净化员工心灵、陶冶员工品德、减少员工干坏事、促使员工守纪律等等。因此，作为企业主，他觉得自己有义务去教化员工，于是他规定公司食堂全部供应素食、在每个车间设置了神坛，要求每个员工天天与他一样吃斋饭和做功课。对于这些，员工初始几天尚感新鲜、几日之后便抱怨不断、再后来就感觉是在体验受罪，不出 2 个月，员工离职的差不多了。老板将个人良好愿望强加给员工，将自己的信仰当作企业文化来推动，必然会产生适得其反的结果。

在实际生活中，还有这类真实的故事：老板自己不吸烟，就禁止员工吸烟、禁止员工谈“烟”、禁止员工身上带“烟”，总之，他感到“是我公司的员工，就必须与我一样，与烟势不两立”。还有一个老板，他痛恨酒、认为酒是万恶之源，不仅自己滴酒不沾，也十分厌恶员工饮酒。他深怕员工触犯“天规”，于是规定员工如果在下班之后想聚会，必须写申请，并注明地点、参加人员、负责人、起止时间，同时必须向他保证在聚会中不饮酒。“聚会申请”经批准后，他还是不放心，还要派人进行检查监督，次日再行报告才算了事。此故事听起来甚觉荒唐，但就真有老板如此禁酒，并且乐此不疲。作为一个企业老板，去禁锢具有几千年历史的中国传统中代代相传

的某一种文化，反衬出他的怪癖、不入时和不近情理，结果当然是以自己失败而告终。

在许多民企里，确实都有自己的“亚文化”，你到有的公司工作，必须学会喝酒，但必须马上戒烟，否则你将没多大“市场”；到有的公司工作，你又必须学会喝茶，但必须马上戒酒，否则你也会被评价为不入流；到有的公司工作，你又必须学会抽烟，但必须马上改掉午休习惯，要不你又会列为另类；有些公司需要你打牌、有些公司需要你唱歌、有些公司需要你跳舞、有些公司又需要你将这些习惯统统戒掉。

总之，你如果希望融入，该学的必须学会、该戒的必须戒掉。如果公司里的亚文化是由公司主要领导倡导，这种文化会快速的被个别另有图谋的员工进行合理包装、善加利用、发扬的无比光大，这时，你的学习进度就必须加快了，否则，你就要会被“亚文化”给淘汰了。◆

“爱你”为何不领情

我姓苛，我是企业主，我要问我的员工们：我爱你、我疼你，你们为何不领情？

虽说是计件，虽然安排给你们的事情早做完，你们知道我苛总为什么一定要让你们每天呆在车间 13 个小时吗？我是怕你们到外面学坏，怕你们到外面花钱，至于你们到外面会说厂里活不多、生意淡之类的话，影响厂里的声誉那倒是小事。

我苛总强制把你们挣的钱放在我厂里，每 10 天给你们支 50 元

生活费，这样做是让你们节省，身上没钱了就不会请假出去乱花了，何况身上放钱也不安全，银行存钱也挺危险，放在厂里年终时多少也可以领个 3000、5000，这是不小的数目，回家也好安排生计，这是厂里帮大家免费管钱和省钱，至于厂里的周转资金，倒不差那一点点，关于年终工厂还要压住一部分的钱不发给你们，那是希望你们明年再来，那是好心好意。

强制大家住在厂里，是考虑到大家上下班来回奔波影响休息，自己到厂外租房还要花钱，虽然说宿舍拥挤吵闹不安静，这要靠大家自觉。宿舍闷热大家要多洗澡，特别强调住宿员工不能买风扇，耗一点点电事小，而超负荷事大。

宿舍一个卫生间不够 10 个人用，这还要靠大家养成排队习惯；宿舍没地方晾晒衣服，希望大家洗衣服时再拧干一点，挂在自己的床沿；关于宿舍长期断水的事，更希望大家借此机会养成节约用水的美德。总之，出门在外肯定不如在家里方便，宿舍千不好、万不好还是比在厂外租房好，至于厂里有急活要做时，容易找到人和向大家收一点点宿舍卫生管理费、水电费、清洁费等，那倒是小事。

强制大家在公司食堂用餐，是考虑到大家在厂外吃的不卫生又花钱，大家反映食堂饭经常不熟，我已跟食堂交待要改了；大家反映食堂的菜太贵、花样少又是隔夜，我已跟食堂强调过了；大家反映食堂苍蝇多卫生差，我已要求食堂拿出措施了。至于食堂承包人是 我 苛总的亲戚，我倒没有一点点偏袒和特别照顾的意思。

我们厂的工人工资，在本地区算是挺高的，一个月要拿到上千元 的工资在到处都不容易，我 苛总一直在为员工创造高收入而努力，大家抱怨公司每月扣押金、搬运费、卫生费、照明费、材料费、返工费、折旧费、工会费、保险费、证件费等，虽然这费那费加起来

达三、四百元，但每样只是扣一点点的，你们抱怨最后实际拿到手的钱剩下六、七百元，也只能靠你们再继续努力了。至于扣下来的费用，公司是根本不在意那一点点的。

还有大家反映公司有罚无奖，这说明大家工作还没做好，我苛总是希望大家奖的越多越好，关于大家反映工资一升高就马上降工价的事，实际上我们只降了一点点。大家反映想辞职辞不到，我可是舍不得大家走，希望大家留在我这里多多挣钱。

我苛总前年拥有 1000 多工人、去年只剩 800 多人、今年只剩 600 多人了，你们押金、工资都不结，就直接走人，这是什么意思嘛！至少也要让我招到人了再走嘛。我苛总实在是很爱大家了，能帮大家考虑的事都考虑了，大家为何不领情呢？！◆

向低看齐

遇到要求辞职和自动离职的员工如潮水一般，老板向我讨教良方，我对老板说我想先了解一下员工离职的原因，于是老板做了以下介绍。

隔壁的鞋厂每天都加班到半夜十二点半，我们每天才到十一点，大家却抱怨太累；对面的制衣厂至今还没宿舍，我们 14 人一间还敢抱怨太挤；3 天停一次电是地方限电政策，2 天停一次水是公司生产用水量过大，可员工就是不给谅解；我朋友开的工厂，食堂比我们公司还要拥挤，他们的员工可以克服，就是我们的员工吵吵嚷嚷；对每个员工一个月才收 10 元钱的卫生费和搬运费，人手紧张时，叫这些员工扫一下地或搬一些货，他们就不干了，这些人太过于斤斤

计较；人家整个月都没有休息日，我们每个月发工资时都有休息半天了，他们还叫，不好好挣钱你说要玩什么吧；公司每个月收 100 元押金，他们走的时候又会还他，你说他们有什么好担心吧；他们想走可以呀，提出申请一个月、公司答复一个月、最后批准一个月，才 3 个月嫌什么时间长，不可能让我生产停下来让你走吧，总要讲点理吧；你看我生产这么忙，他们还要结婚啊生孩子啊，小事杂事这么多，就不会拖一拖等一等，这些假我哪里能批；天气这么热，他们应该到食堂去买开水或小店里买矿泉水，有什么道理要求我公司要提供饮用水呢？你看有一个普普通通的工人竟然跑到装有空调的办公室里喝矿泉水，情节也太严重了，我不把他辞退的话，其他普普通通的工人也都像他这样违反厂纪，我工厂还要不要开呀——。

我觉得我了解够多了，委婉地表达了我的看法：别的工厂可能只有一点“黑”，工人勉强能呆住，如果老板你这里“面面俱黑”，工人怕是万万呆不住的！

还没让我说完，老板又接过话题道：我的工厂一年可以赚一千多万，我并不是心疼花一点小钱，只是他们一个个像贼一样，我哪里敢做啊，比如说，我如果在餐厅放些餐巾纸，他们肯定会带走当手纸，我如果在厕所里放些手纸，他们肯定会带走擦嘴巴，你说，我还敢不敢放啊？

我深受“教育”，无言以对！许多人看过这篇文章，也会无奈笑笑，但实际上，众多劳动密集型企业，员工年离职率超过了 40%。老板们也不妨查查人力资源部的数据，检讨一下自己企业，看是否也有此类迹象了。◆

零创造力团队

老板有为自己的团队像一潭死水、员工行动像老爷车、工作效率像蜗牛一样迟缓而着急过吗？

一个清洁工辞职、一个作业员受罚、一个仓管员的工作安排、一次公司同事间自行组合的聚餐等等，这等小事老板都要一一过问时、样样把关、件件点头，企业的管理团队就自然进入“蜗牛”状态了，你可不要小看，这样的企业还真不少。

许多老板都是单枪匹马创业开始，企业规模小的时候，自己扮演着从董事长、总经理到技术员、小组长、作业员、搬运工的各个角色，事无巨细亲历亲为，这是条件所限无可厚非，但企业发展到组织庞大、分工细致的时候，如果老板还不能转换角色和改变习惯，还是随时召见各级管理人员或到处发号司令，问题就由此产生了。也许是老板一个不经意的习惯、也许是老板为了图个传达便捷，但在老板越权指挥之后，所有管理人员就明白以后应该听谁的了，而管理人员名义上的“直接主管”听了老板津津乐道地指点自己的下属后，也就知趣地想“老板要管就都让老板管吧”。无需多久，各级管理遇到问题时，就会异口同声地说“去问老板吧！”。

另一种情况是：公司制度变化没有老板思路变化快、各种政策调整没有老板情绪调整快，当管理人员按制度办事时，老板说制度应该修改了；当管理人员按昨天办过的方式办时，老板会说昨天的方法不适用了，处理问题要有灵活性；当管理人员灵活处理问题时，老板又告诫你不要乱来！这样之后，所有管理人员都因此失去处理问题的准绳和原则，遇到问题都是茫然失措，大家对待问题的唯一

方法就是“等老板来做决定!”。

还有一种情况是：老板被戴上成功人士的光环之后，心理从自信走向自负，认为下属所有方面都不如自己，哪怕是下属的专业领域，自己也发表了许多“建议”，当给专业戴上权力帽子之后，下属能够做的选择就是学会了“保持沉默”，而老板坐在毕恭毕敬聆听“指教”的下属面前，愈加自由发挥“精辟论点”，久而久之，下属全都停止了思考而只等着老板训导了。

如果这时还剩个别管理人员没有“悟性”而“自作主张”轻举妄动的话，很快就会被已经学乘的其他同事在老板面前用口水给淹没。

老板虽然大事小事一竿到底，但由于外联等其它事务也多，却经常让下属遇不到，于是大家都形成一种默契就是“等!”，经办人不着急，理由就是“老板不在”，大家都理解；上司也不督促，想法就是“少一事就会少失误”。再之后，管理团队因为闲着发慌而瞎想无用，都养成一种“养脑秘诀”：只要老板不发话，大家思维就进入“休眠状态”，而长期休眠之后，管理人员就什么都不会想了，一家公司只剩下老板一个人会“想”了。

老板包揽一切是造成公司“团队瘫痪”的根源! ◆

养成约见下属的好习惯

老板，你对下属的评价如何得来？或者说对下属的印象如何产生？

你几乎没有拿出专门时间来听下属的工作汇报，你的潜意识里反感这种“自吹自擂”。你也很少抽出时间主动过问下属的工作情况，你一贯是布置的多验收的少。你更不习惯约见下属，将别人对他的意见进行一一求证，更不会问下属，听到别人的赞扬或批评有何感想。总之，下属很少有向你述职的机会、也很少有向你申辩的机会。

其它部门的员工，对你某个下属有意或无意的一句评论，你可能会信以为真，这对你的下属不够公正，他的辛苦付出可能就因一个不了解情况的人的一句话，就被全盘否定，这也是你对下属不负责任的做法；如果下属的专业做法，可以不经论证就被一个门外汉随意一句话推翻，那老板的这种弱点，也容易被少数别有用心的人利用，造成黑白颠倒的结果。

曾经有一位刚刚到职的副总，他为了给年轻的下属做工作示范而接过许多下属的活儿，不了解情况的人却向老板汇报，说他越权指挥、在做下属该做的事；他废寝忘食用六个月的时间完成了前任两年所做的事情时，同样有人说他缺乏时间管理技巧在搞疲劳战术；他加强服务工作时，又有人说他讨好；他加强监督工作时，又有人说他整人等等。

老板对下属的评价，百分之七十的比重应该是老板对下属的工作跟踪和验收过程中得出，百分之三十的比重是通过外围关联人员

提供的信息，并与下属本人进行当面求证后再形成。实际上所有的下属都渴望上司在适当的场合对自己的好与坏进行直截了当的点评，也希望上司给予自己解释的机会，特别担心上司偏听偏信冤枉自己。

老板的眼睛是明亮的，一定要养成定期把各个下属约到自己的面前来，坦诚相告自己对他的看法和别人对他的看法，同时也听听下属的说法，以给下属一个客观的评价，以确保下属在公司中能不断改正缺点和发扬优点地健康成长。◆

企业之间的“传染病”

特别是小规模民营企业，老板一般都不愿意在管理方面进行自我创新，怕走错路还要花成本，大多都是“拿来主义”者，也就是效仿其他企业现成的做法。企业之间在这种“拿来拿去”的过程中，经常是把其它企业的精髓和糟粕都一起拿来，以至于目前，许多企业之间的“传染病”几乎流行整个地区。由于这种“病”过于普及的原故，导致许多老板不认为它是“病”了，就像乙肝病毒的泛滥一样，大多数人已不去关注它了。

举个例子，在某个经济较发达的地区，许多老板共同的一个做法是：“千万不要把普工提起来做干部”，理由是“提起来后，万一不胜任，就牺牲掉一个人了”。即使你把提拔普工担任干部的好处，跟老板陈述十条理由，他也听不进去。就是老板找不到反驳你的理由了，他最终还是会反问你：“那为什么我熟悉的几十家企业，他们都是这样做的呢？”。

像“管理人员周末要适当安排休息”、“取消管理人员晚上固定上班”、“工资要按月足额发放”、“员工想离职时不要强留”、“计件工价予以张榜公布”、“公司福利要建立标准”、“老板不要越权指挥”等等话题，不管是地方法规要求、还是新闻舆论监督、还是管理专家建议、还是员工积极争取，能率先垂范的企业不多，因为在整个地区太普及了，就没有企业把这些问题当作问题了。只有极个别企业在其它企业的冷眼旁观下，尝试一段时间并开始取得别人无法相比的某种较明显的效益时，其他企业才会迅速效仿。

究其原因，企业之间的“传染病”风行都是因为这种“病”能给企业带来明显的短期效益。而且是老板“近视”越厉害的，此“病”患的就越重，对于我国 75%的民营企业，平均寿命只有八年的结局来说，应该也有些是患了此病吧。◆

你是否在拖垮下属

柏拉图定律同样适用于以下现象：

老总自己布置下去的任务，有 80%以上没有去验收。

下属上交的报告中，老总 80%以上未作任何处理。

有 80%以上的老总，没有形成定期批阅下属报告的工作习惯。

在企业不规范运作的过程中，老总每天都会遇到大量新问题要去面对，都在不断召集下属口头布置任务，每天如此。而老总布置任务时也基本没有养成书面化、明确完成时间和指定追踪人等习惯。过上几天之后，老总对自己原先布置下去的任务中，有 80%以上已经忘记了，根本没有进行验收。

如果你有良好的工作习惯，你会发现自己上交给老总的报告中，不管你写明“急件”还是“请速批示”或“急待指教”等等，老总根本不吃你这一套，老总会有种种理由让你 80%以上的报告如石沉大海而杳无音讯，也包括老板自己布置给你的任务。当只有老总过一段时间重新认为这项工作要做时，他又会再次布置给你，当你第二次将报告呈交给老总时，老总还是用老一套对付你，但他还是会第三次、第四次甚至第五次布置给你，永远是“有来无往”，只播种不收割。

当你适应这类老总的工作作风之后，你就会学的聪明了，你根本不必去操心哪项工作是否完成了，你尽管“认真接受”老总布置下来的全部任务，反正老总布置完了也就完事了，你真去做了也是白做，白做不如不做。

面对企业无穷无尽的问题，老总在反复布置工作和下属在不断重复报告的拉锯战中，企业的一个个新问题变成了老问题，老问题变成了打不开的死结。

在企业里，以这种方式浪费人力资本和影响管理进程的事例，不在少数。

如果老总能养成批阅下属报告的日常工作习惯，将布置下去的每一件工作落实到底，将已经解决的问题进行了结，将好的流程进行固化，企业里就不会出现存在的问题反复无数次地循环延续了，下属也就能一次性把事情做好了。◆

企业里的“双头蛇”

民营企业发展到今天，许多老板都培养出了值得自己信赖的助手，几乎每家企业都有了真正享有实权的副总。副总人选的确定和作用发挥，是老板自身职能角色转变的一个基础，有利于企业规范发展；同时也给老板自己腾出时间，去规划企业远景，做企业扩大经营方面的重要事情。

遗憾的是目前许多老板还有来个“插一手、问一下、把个关、做点事”的习惯，致使企业的管理存在势均力敌的两个“头”，形成了企业“双头蛇”。因“双头蛇”方向一致的机率很小，企业的管理效率就变得非常迟缓、前进就显得吃力、团队就发生内耗、发展就出现停滞、工作就推不动了。

老板自己如何避免成为阻碍企业前进的另一“蛇头”呢？

一、与副总分工明确

在许多企业里，经常会听到老板说自己的职责与副总没办法分、没必要分、也分不清楚，这种话老板说起来轻松，透出的信息是老板与副总之间亲密无间的关系，可造成的后果是老板与副总的工作职责模糊不清、成绩归属模糊不清、失败责任模糊不清、下属工作该对谁负责也模糊不清。这样的话，当下属遇到问题时，就要同时请示“两个头”，而下属的做法也只好是：两个头意见相同时，就执行；两个头意见相反时，就不做，而其中的一个“头”追问时，就告诉他另一个“头”有不同意见，这个问题就算了结了。

如果老板与副总分工明确，让任何下属、任何事情，都对明确的其中一个“头”负责，以上情况就自然不会发生了。

二、给副总充分授权

老板与副总分工明确之后，老板对于副总分管范围内的工作，要授权充分，能让副总绝对做主，尊重副总在分管范围内所做的各种决定。这样的话，就可以避免下属们犹豫于“副总是同意了，不知可不可以做”的观望等待心理；也可以避免下属们“副总要我做，我问老板是否可以不做”的偷懒心理。另外，老板遇到员工由副总分管的事项请示自己时，应明确告诉员工这项工作由副总负责，应该去找副总。哪怕副总的指示有什么不妥，也应该是老板找副总，而不是员工直接找老板。当副总在分管范围内拥有充分权力后，工作推动的效果自然就倍增了。

三、老板严格履行职责

如果老板在企业里还有分管部分工作或专项工作，老板也应履行职责，明确哪些事、哪些人应该直接对自己负责，不能在自己有空的时候就揽活、没空的时候就推给副总，让副总背负“管是越权、不管是推脱”的骂名。也不能给下属造成“此事名义上是老板管、实际上是副总管”的双重管理感受。

企业里两个或多个最高领导，因为管理交叉、分工不明、职责不清、思路不相同，留给下属有空子可钻，导致下属迷失管理方向，造成企业“高位瘫痪”，是多不幸啊。◆

副总不能成为“负总”

民企的第二把手通常都是老板的兄弟姐妹、或是表兄弟、小舅子、小姨子等人，老板从放心的角度来说，他们是不二人选。

民企的第二把手通常是跟随老板打江山的干将，是企业发展的重要参与者，老板从论功行赏的角度来说，他们是不二人选。

民企的第二把手通常都是老板倚重的心腹，处理棘手问题深得老板真传，老板从对企业熟悉的角度来说，他们是不二人选。

企业发展了，老板再次确定企业的第二把手人选时，以放心、贡献和熟悉作为条件，足够吗？

这样的第二把手通常是经历非常简单，就在自家的企业多年摸爬滚打锻炼成才，大多是事务性人才，平时因工作繁重或起点较低，对企业战略、经营、管理等知识，缺乏学习了解，更没有机会去借鉴其它企业的成功经验，随着企业壮大，当将他们推上企业的领导岗位，行使老板职权时，就缺乏足够的知识和经历来对工作支撑。

这样的第二把手通常都有共同特点：拒绝创新！他们参与了企业的创业的过程，处理过在企业里发生的大小事件，他们特别珍惜企业所取得的一切成果，当一旦有别人特别是新进人员提出新方案时，潜意识里马上产生排拒心理，就会以企业自身的特点为由、以会造成不稳定为由、以提案者对企业不够了解为由、以存在问题不可避免为由等等，而拒绝接受变革。

这样的第二把手在企业时间特别长，具有良好的群众基础，跟老板特别亲近，员工跟随者众，已经不为自己企业在企业里的地位问题操心，最大目标就是保持现有的稳定局面，最为担心的就是自己辛

苦建立的现状被打破。

这样的第二把手会认为新方案都是否定自己以往的做法，但他们还不知道自己已经成了公司发展的最大障碍。

凭借许多老板的智慧，企业本身可以继续做大，针对企业经营的其它环节，进行各种创新也没有太大困难，但涉及到企业的第二把手这个瓶颈时，就难以突破了。

中国老板都重感情，在这个问题上难以“下手”，这就更需要第二把手们认识自身存在的问题，一是自觉去改变自己、提升自己，二是以包容之心接纳新事物、支持企业变革。

副总的丰富经验作为企业发展基础的话，是笔财富；若非要用作经久不变的法宝的话，就变成绊脚石了。◆

迟到是怎样蔓延的

公司老大每天都是九点半上班，老二们在这之前要请示或商量工作甬想找着人，老大不在场，老二们也感觉忙活的劲头不足了。

老大上班的迟，十二点以后精力旺盛，常常这时召集开会，老二、老三们饥肠辘辘、叫苦不迭。

有一天十二点以后，老大在神采飞扬、滔滔不绝之际，有个老二忍无可忍地说：“该下班、吃饭、休息了”。老大不悦地说：“还早呢，太计较了”。

老大这种习惯持续一段时间以后，老二们也学会了九点半上班，十二点以后召集开会或参加会议，与老大一样神采飞扬、滔滔不绝；又过一段时间以后，老三们也学会了九点半上班，十二点以后召集

开会或参加会议，与老二们一样神采飞扬、滔滔不绝；再过一段时间以后，全公司非生产人员都是九点半上班，十二点以后召集开会或参加会议，个个神采奕奕、精神抖擞。

老大看到大家十二点以后还废寝忘食、工作不倦，窃喜！有一天，老大因急事早上八点就来到公司，要马上召集老二、老三们开会，可看到办公室就如一座空城，既使老大在一阵顿足捶胸、一通电话狂轰烂炸之后，参会人员还是到了九点才陆续到齐。

老大怒问：你们何故全部迟到？老二、老三们面面相觑，无言以对。◆

先做了再说

老板要求下属：先做，遇到问题了再说！

这句话，表现出超强的执行力，确实让人敬佩！

这句话，包含了蛮干色彩，也确实让人担心！

这句话，经常挂在一些老板嘴边，这句话几乎就可以概括了一些老板的行事风格和工作作风，尤其充分地体现在第一代民企老板的身上。

也许是在课堂里多呆了几天的原故，凡事总要想想前因后果，老板发现了就批评道：“还没发财，就防小偷干啥呢？”虽然我们的心里仍然一百个放不下，但遵从老板的命令要紧，只好放弃对问题思前想后了。

但遗憾的是，这年头小偷确实多，做每件事都让老板给撞上了。这种事要是让我们遇上了，自己总会内省检讨甚至自责一番，

但老板不会，他对亡羊补牢的做法已经习惯了，当然，更可能是与小偷打交道习惯成自然了，要是做事没遇着小偷，老板反而会满脑子疑惑呢。怪不得，老板每次遇上小偷时，心理总是能保持那份平静。

更值得一提的是，老板不仅“亡羊”时心里不痛，在“补牢”时也从来不大修，而是每次只补一点点，要是我们拿刚买到的教训来劝他，他想了一会又会告诉你：“再想下去，头就疼了！先做，遇到问题了再说。”

再想下去，老板不一定真会头疼，也许老板仍然抱有侥幸心理，不愿放弃它，也不便跟我们说。

先做，遇到问题了再说，果真次次遇到了问题，但老板捉迷藏的游戏玩多了，甚至变成一种乐趣了，不过每次照样付出了代价。

这是我们与老板思维反差的一个缩影，老板说：秀才谋事十年不成；我们说：秀才遇着兵有理说不清。◆

汇报的“学问”

大凡领导，特别是一些企业老板，只要手下有几个兵的，都乐于听取汇报。

有人毕恭毕敬地站在自己的面前，小心翼翼地请示可以不可以，胆怯地问怎么办，拘谨地表达着疑惑，仰视的眼光、敬畏的样子——，都满足了领导的虚荣心和自尊心。

有需求就有市场，下属们就会去研究“汇报”这门学问。芝麻小事不能汇报，否则领导会说你没有主见；大事不能不报，否则领

导会说你目中无他；领导忙时要长话短说，以示你的干练；领导闲时要短话长说，以显你的细致；领导高兴时，你向他请求容易得手；领导心烦时，你给他辅助就会得到赏识；领导在众人场合，你要表现谦恭；领导在私底下，你可以给他点善意提醒；你有很多事情想问，也只能有选择地汇报；你没有啥事要请示，也要找点事与领导沟通沟通。

最傻的一种下属，就是从领导那里接过任务后，独自埋头一心苦干，中途领导不放心了问道：“进度咱样？”回答：“正常”。再过几日领导没看到他来汇报，主动召来慌忙问道：“事情咱样？”仍回答：“正常”。领导满腹猜疑地再挨过几日，心急地问道：“到底咱样？”仅回答：“完成了”。领导心里咯噔一下即又恢复平静，口中轻声念道：“原来此事这么简单！”

实际上，这种无声无息地把一件件任务圆满完成的“最傻”的下属是最实干的下属。

眼下还有许多老板，对下属的管理还是采取人盯人战术，只要下属离开了老板的视线，老板的心里就像断线的风筝。有个新来的行政经理不懂这一套，他对企业有个大致了解后，针对企业的现状写了一份行政经理工作职责和行政部工作计划上交给老板，老板看过后倍加赞赏，指示行政经理自己怎么写就怎么做。

行政经理风风火火地干起来了，纪律整顿、办公管理、车辆管理、宿舍管理、食堂管理、对外宣传、企业形象——，梳理的有条不紊，推动的有声有色。老板左等右盼，就是不见行政经理来找到自己，心中有些不满，有一天终于耐不住了，主动召来了行政经理指示道：“你要开始做些事情了”；行政经理纳闷，回答道：“是啊，我正在积极做事呢”；老板又问：“如何不见你来找我”；行政经理更加纳闷

地回答道：“我是请示您同意后才去做的，一切正常就没必要找您了”；老板道：“要常来找我，我会帮你把握一下”；行政经理说：“我刚来，事情真是够多够忙的了”；老板道：“你看生产经理某某，每天都要抽空找我坐坐；财务经理某某，每天都有跟我保持沟通；采购经理某某，白天没空就晚上时间找我——；时间都是挤出来的嘛，你对工作也要学会安排。”

故事到此也就收尾了，一句话，这种不合拍的原因就在于老板当保姆久了，已习惯于过程管理；而行政经理则认为自己长大了，只适应于目标管理。◆

假民主真独裁

曾经遇到过一位民企老板，他的工作习惯让我们自愧莫如，他每天早上八点在办公室准时开“骂”，陆续对属下七家公司的18个负责人轮番召见并大声训斥；中午时间不休息用于批阅报告；下午继续“骂”。公司生产是24小时工作制，不管在什么时间，一旦发生生产（设备）事故，都必须马上逐级报告到他那里。他吃住都在办公室里，两个月回国外的家一趟，每年接待“贵人”参观公司一次和陪同“贵人”出国考察一次，一年365天就正月初一到初三放3天假。

这位老板开会的风格更值得一提，公司例会每周一次，从晚上6:30到0:30前后共6个多小时，由自己亲自主持。会议组织有序、议题明确、气氛民主、议程规范。会上，每个议题都是首先广泛听取各位与会代表的发言，再详细征求与本议题关系密切的主管

的意见。在大家发言之后，老板会委婉地告诉大家，某某人的观点值得研究，希望大家再针对这种观点继续发表意见，于是，第二轮发表意见开始，在第二轮讨论中，如果还出现不同意见的话，老板就会将这种极少数人的不同意见拿来，征求其它人对这种意见的看法，于是第三轮讨论再开始。如此，一直到与会代表都没有不同意见了，老板这才明确地做出这个议题的决议。每个议题如此，并且规定人人都得发言、都要“畅所欲言”。

实际上，这种例会的议题是老板出的问答题，而老板心中早有了自己的答案。第一轮实际上是老板在提问，通过某个人的嘴巴说出这个他所需要的标准答案；第二轮是让大家用改正后的观点来论证这个标准答案；接下来，是通过大家共同批驳“错误”观点；最后，老板根据大家的“民主”意见一致通过此标准答案。

时间久了，与会代表都知道老板的这种招式，但你想沉默是不被允许的；大家发表意见之前，都在猜测什么才是标准答案，但总是还有人答“错”了；大家都希望老板能缩短这种仪式直奔主题，但老板总是严格遵守议程步步推进。

他是我所见过的最有特点的一位民企老板，我因好奇于他的与众不同，准备对他做进一步研究时，可惜他的企业已经不在。◆

老板的第三只眼睛

正常的人只有两只眼睛，为什么有些老板会长出第三只眼睛呢？根据“达尔文进化论”的观点，当老板感觉到两只眼睛不够用时，就自然会长出第三只眼睛来了。

老板的第三只眼睛起什么作用，它的作用是：让老板看到企业里通过正常渠道看不到的“内参”，内容包罗万象，比如说谁表现好谁表现坏、谁积极谁偷懒、谁稳定谁想“走”、谁说老板好话谁说老板坏话、谁廉洁谁贪污、谁与谁过往甚密、谁与谁不和、谁迟到谁加班等等，与企业有关的一切事情，都可以通过秘密渠道直接向老板汇报，让老板用第三只眼睛看到企业里的所有风吹草动。

老板的第三只眼睛让人防不胜防，它也许就长在你的身边、天天座在你的对面；也许就是你的同宿、是常年上下铺的“舍友”。通常，老板的第三只眼睛是相对老实、忠诚、低调、不起眼但又机灵的角色，它具有很深的隐蔽性，在公司每天看似平常的运作中，老板的第三只眼睛却在不停地“扫描”。

老板的第三只眼睛是因为担心企业存在漏洞、监督机制不健全、员工的职业素养差等原因而产生，在企业初创且发展较快的时期，第三只眼睛起到了让老板对企业“全部知情”的作用。而遗憾的是：老板的第三只眼睛，如果一旦戴上有色眼镜，对老板的危害就大了。老板的第三只眼睛原本都是一些老板信得过的人，既使这些人品德可嘉，但他们也往往具有保守正统按部就班的特点，他们同样存在许多局限性，也就是说，第三只眼睛对问题的看法存在有欠深刻、有失客观的时候，就会造成对老板误导；同时，第三只眼睛得到老板的充分信任之后，也可能从真忠厚蜕变成假忠厚，第三只眼睛也可能会利用这种独占资源来排挤他人，造成老板失误；更有甚者，特别是狐狸尾巴快露出来的第三只眼睛，常会在一些场合诱导他人批判老板或攻击其它领导，而自己转过身去就向老板“爆料”来请功，造成老板判断错误等等。

值得一提的是，在有些企业里，不只是老板才有第三只眼睛，

许多公司高管或部门主管等，都长出了自己的第三只眼睛，乐于栽培自己的心腹、乐于听取小道消息，宁愿相信第三只眼睛看到的东西，而就是不去擦亮原有的双眼。

如果企业里的第三只眼睛密布，就会造成一种恐怖气氛，大家心灵的天空会失去阳光、心与心的交流也会缺氧。不管是谁，长出第三只眼睛终归是不正常，在企业管理讲究制度化、透明化的今天，我们推崇健全体制、规范管理、完善监督机制来取代第三只眼睛，让第三只眼睛结束它的历史使命吧！◆

永不褪色的生意人

目前的民营企业里，早期做生意发家的老板占多数。

生意人嘛，唯利是图是本色，无可厚非。

生意人做成企业后，会把生意人的本色带到哪些事儿上呢？有啥不妥呢？

列举有四，其一是能够少付一点是一点。公司要招个新人，老板可以不要求人事部门和用人部门进行必要的资格和技能等测试评价，而直接由老板上阵，老板与新人谈判工资，也不参照本公司的工资标准，不比照同类员工之间的水平，完全是一场老板与新人之间的口才较量，谈判水平的输赢，老板心里打着能少则少的算盘，有些新人则尽鼓吹之能事让老板出高价，结果，造成公司里同等级别、同等重要、同等贡献的员工，有的人工资低至 5000 元，而有的人高达 15000 元，面对这种情况，人事部门无奈，用人部门领导无奈，还造成低薪者心里不平衡，工作没动力，埋怨自己口才差而吃

亏，就是高薪者也认定了工资是可以直接找老板谈判出来的，而不是靠干出来的道理，最后，所有悟出此道理的员工，都认为找老板钻空子比干好工作重要多了。

又比如说公司实施一项为员工添置手机的福利，对于公司里贪心难缠的员工优先给了，嘴巧的员工也给了，重要的技术人员也给了，剩下的员工呢？老板是能躲一个是一个，能拖一时是一时，那些嘴笨的和脸皮薄的员工，压根儿就得不到了。这种事儿，节省的很有限，对老板的形象伤害却无限。

再如公司准备评选 10 名优秀员工，初步方案是对每名优秀员工各奖现金 500 元加烫金荣誉证书一本，再次方案是各奖一个 MP3 外加普通荣誉证书一本，最后方案是各奖本公司生产的价值 50 元的 T 恤衫一件加奖状一张。老板一味地以省了再省为指导思想，却忽视了这种物质和精神奖励已难于和“五十人里挑一人”的优秀员工称号不相称了，过程轰轰烈烈，结果意义很小。

其二是能够给假的不给真。年终将至，放假在即，老板为了感谢公司员工的辛勤劳动和广大客户的积极销售，决定送烟一条及酒一瓶以表答谢。烟酒总价预算在 300 元上下，再少了拿不出手，可 300 元也是个不小的数目啊！啥办？假！老做法，即好看又省钱，在不知者面前，做一次大方；在识破的人面前，装一次无辜。这种手段，使久了各方也都没感觉了，受赠者都是一副“你尽管做，我尽管收”的心态，不仅感激心理全无，而且老板与企业的诚信形象也消失殆尽。

其三是能够用差的不用好。公司招了一个部门经理，能写、能说、能做，订计划、抓落实、搞验收，样样在行，应付工作绰绰有余，尚有潜力可挖，可就是薪资高出本岗位标准 10%，老板心疼不

己，觉得浪费大了，既不考虑未来用人，也舍不得进行人才储备，非要人事部门给更换个便宜的不可。

如又某个客户想订货，要求公司打样送样，老板安排技术人员实验后送客户确认，客户表示 OK；老板想想，要求技术人员使用材料次一点的再实验再送样，客户确认 OK；老板考虑再而三，又要求技术人员用更差的材料再实验再送样，客户这次不仅说产品 NG，还说老板做人也 NG。老板计算于每时每刻，谋利于每人每物，结果是精明反被精明误。

其四是把时间挤的一点不剩。老板一贯用足自己，常把自己的睡觉时间安排在心须关机的飞机上、急速奔驰的行车上或是等待客人的沙发上，既使休息不下也不允许自己浪费，就用这些间隙来对早已饥肠辘辘的肚子塞些食物吧。

老板对下属也要求如此，他出其不意的电话会让下属惊醒于天刚放白的晨曦，更经常召唤于中午时间你的饭菜正塞到嘴里或小憩片刻的午休床上，还会与你连续不断地谈话在出差的车上、飞机上和落脚的宾馆里，也常常将会议从办公室一直开到餐桌上，再在餐桌上谈到谁就马上召唤谁来赶场；也常常在周末、节假日里问问你在哪里等等。老板这种“人超其用”的用人之道，造成一个个下属避他如避瘟神，听到他的到来就发神经质。

老板做生意能发家，得益于他的精明、勤奋、走对路、做对事、选择了好时机，这些要素于老板，对做企业来说仍然重要，但问题出在哪？问题就在于不能拿企业的员工当生意对象来同等看待。◆

我已不是原来的我

张某是全国政协委员，王某是省政协，陈某是市政协，李某也是县政协，我与他们是同行、同龄、同乡，而我呢？

某 A 是省人大代表，某 B 是市人大，某 C 是县人大，我的企业与他们同等规模、同样纳税，而我呢？

我终于打听到加入的程序和需要找的人，现在，我成功了！

张某的“兄弟”在中央，王某的“哥们”在省里，陈某的“义亲”在市里，那我的呢？

我终于找到一条线，攀上了，现在，我成功了！

张某有中央领导接见的合影，王某有省级重要人物一起参加会议的合影，陈某也有著名经济学家晚宴的合照，而我呢？

我终于找到一个由自己企业搭台的机会，将中央、省、市等领导们，专家们一网打尽，现在，我成功了！

张某的企业美如花园，中央领导来参观次次有份；王某的大楼成了此地的标志性建筑，电视台里常有它的镜头；陈某的公司称的上是五星级，吃喝玩乐样样有，而我的呢？

我的形象我做主，大门可比凯旋门，大道堪称罗马道，现在，我成功了！

我啊，我有好一阵子没跟供应商联系了，也有好一阵子没走访客户了，还有好一阵子没与我的同行朋友坐坐了，还有好长一段时间没有涉足过破旧的车间了；公司的展销会，客户越来越少了，官员越来越多了；案头上的日程表，政府会议排的越来越多了，处理企业事务越来越少了；我关注的事情，社会活动越来越多了，经济

活动越来越少了。

我啊，我还是做企业的我吗？◆

后记：为谁挣钱

我们挣钱，父母快乐，父母快乐的是他们老有所养、病有所治，光门庭、振家声，父母想要分取我们的财产吗？

我们挣钱，子女快乐，子女快乐的是他们无辛苦之忧，有炫耀之本，亦可坐享其成，子女若有作为，需要分取我们的财产吗？子女若没出息，我们留给金山银山又能耗费多久？

我们挣钱，自己快乐，自己快乐的是财富带来种种方便，但我们的千般打算里，有一条自己花钱的计划吗？

我们挣钱，员工快乐，员工快乐的是他们能够分享并且能带给他们合家欢乐；

我们挣钱，亲朋快乐，亲朋快乐的是他们憧憬近富者富，起步之时有处可学，急需之时有处张口；

我们挣钱，让陷入困境的家庭有望，期盼我们的援手能帮助他们走出阴霾；

我们挣钱，让贫寒的孩子有望，渴望我们的爱心能照亮他们的前程；

我们挣钱，让社会有望，社会需要更多的企业家兼做慈善家。

祝愿天下老板，用财富的雨露滋润万物，用财富的阳光温暖人心。◆

编者按：本书为作者原创，书中文章已被《国务院发展研究中心信息网》、《中国金融网》、《新浪网》、《雅虎网》、《广东省体制改革研究会》、《第一财富》、《中国经济网》、《中国管理联盟》、《上海改革》、《中国人力资源网》、《中国商业网》、《中国总裁网》、《中国管理传播网》、《深圳留学生园》、《民营企业首席范文网》等百多家网站转载。非经作者本人授权，任何个人、网站或其他媒体不得用于商业目的。任何形式的转载均需署名原创作者。

老板参汤