

MANAGEMENT- MENT COUR- SE

在北大清华听讲座系列 张军良◎主编

在北大听的 12堂管理课

借北大百年智慧
管理自己的企业

严开◎著



管理就是更有效地利用资源，
将合适的人请上车、不合适的人请下车，
把复杂的问题简单化、混乱的事情规范化。

IP 河北出版传媒集团

花山文艺出版社



【前 言】



作为享誉百年的世界名校，北京大学获得了世人的一致赞誉，能够参加北大的课程学习是一件颇有意义的事。1994年，北大光华管理学院正式成立，至今不到20年的时间培养了一大批在管理上独当一面的优秀毕业生。正因如此，学习一下北大的管理课，对很多身在职场的人来说大有裨益。

几乎每个有过管理经验的人都知道，管理是一项复杂的工作，它并没有固定模式，也不存在最好的方法，只要适合企业自身情况，能够推动企业发展的管理方法就值得采用。其实，不管哪种管理方法，目的都是一样的，都是希望能够让员工内心服从，自觉工作，从而增强企业的凝聚力。

不过，很多企业的管理者对管理都容易走入误区，喜欢沿着自己的思维定势而一错再错。其实，当方法掌握不当时，就会“不得其门而入”。

有位老人在河边钓鱼，他技术娴熟，没多久鱼篓里就堆满了鱼。这时，一个小男孩走过来观看。老人见孩子很可爱，便对他说：“小家伙，我把这一篓鱼送给你吧。”小男孩摇了摇头。老人惊讶地问：“你为什么不要？”小男孩回答：“我不想要鱼，想要您手上的鱼竿。”老人笑着问他原因，小男孩认真地说：“一篓鱼

很快就会吃光，如果我有鱼竿，就可以一直钓鱼吃。”

看到这，很多人或许会感叹：“好聪明的小男孩！”其实不然，就算老人把鱼竿送给他了，他不懂钓鱼的技巧，可能一条鱼也吃不到。在生活中，很多人就如同故事中的小男孩一样，总在渴望拥有背景、学历之类的“鱼竿”，以为有了这些，自己就能高枕无忧了。其实，当这些人将“鱼竿”拿到手时才会发现，自己根本就不懂“钓鱼”。因此，决定一个人成功与否的关键在于掌握“钓技”而不是拥有“鱼竿”。

对大多数人来说，管理就是一门很重要的“钓技”。企业想要高速稳健地发展，老板要学会管好整个公司，中层要学会管好一个团队，员工要学会管好自己。从上到下，每个岗位，每个职位，都需要具备足够的管理知识。

对现代企业来说，如何不断优化企业结构，预防随时可能出现的经营风险，已经是亟待解决的问题。管理者都知道要培养优秀员工，提升自身的管理水平，但到底从何做起却是一件非常头疼的问题。

针对在管理工作中可能出现的一些问题，我们研读了北大的管理课程，有针对性地将管理过程中可能遇到的问题做了梳理，希望通过对本书的学习，让您成为更优秀的管理者。为了避免说教色彩，我们还在书中穿插了大量案例，力求做到通俗易懂。

在企业的管理过程中，很多管理者最容易犯的错误就是将自己看得太重。其实，并不是你本身有多重要，而是你所在的位置有多重要。为了更好地解释这点，我们来看一个故事：

有一只老鼠四处漂泊，这天它在佛塔顶上安了家。在这里，它可以随意在各层穿梭，还能享受美味的供品。它站在佛像上时，看着无数善男信女给佛像下拜，老鼠很得意，觉得大家在朝拜它。它经常看着那令人陶醉的烟气，心中暗笑：可笑的人类，平时见了我都追着打我。现在，居然都跪在地上给我磕头，真是太有意思了。

有一天，佛塔里闯进一只饿极了的野猫，老鼠神气地看着它，以为它也会给自己下跪。没想到，野猫一把将老鼠抓住，张口就要吃它。老鼠喊道：“你不能吃我，你应该向我磕头。我代表着佛。”

“太好笑了，人们跪拜你，是因为你所占的位置，不是因为你！”野猫讽刺地说，“你现在要做的，就是填饱我的肚子。”说完，野猫将老鼠吞进了口中。

这个故事告诉我们，即使你是最成功的管理者，员工尊重你也未必是因为你自身，更多的是尊重你所处的位置。只有将事情做好，真正为企业创造价值，为员工带来实惠，大家才有可能发自内心地尊重你。

在企业管理的过程中，管理者有很多误区需要纠正。出于这个原因，我们根据北京大学的管理理念，整理成这本《在北大听的12堂管理课》。通过对本书的学习，您可以学到很多关于管理员工的知识。本书用简单的语言向您介绍了如何掌握市场信

息、如何提升企业文化、如何制订工作计划、如何在变革中创新、如何维护领导威信等很多实用的方法，并且还在书中穿插了大量典型的案例加以剖析讲解，力求为广大企业管理者提供实际有效的管理策略和管理技巧，帮助大家妥善处理管理工作中出现的各种问题。

人生是一个不断学习的过程，只有学有所用，才能老有所成。希望本书能成为您的良师益友，为您的管理工作提供些许帮助。如果本书中的某一章节对您的实际工作起到了帮助，那我们的目的就达到了。

Table of Contents

第1课：破与立

1. 捕捉市场信息，不可盲人摸象
2. 官僚主义——企业难以摆脱的鬼魂
3. 要么自我革命，要么被人革命
4. 听多数人的意见，和少数人商量，自己做决定
5. 刀不磨要生锈，企业不学习要落后
6. 建立合理竞争机制，激发团队成员的潜能

第2课：近与远

1. 企业如船，到达彼岸是全体员工的目标
2. 永远战战兢兢，永远如履薄冰
3. 提升企业文化是管理的最高境界

4. 塑造一个“绝妙”愿景

5. 制订计划要留有余地，管理计划不能光抓表面

6. 策略不会一步到位，未经调整的策略不是好策略

第3课：知与行

1. 锻炼自己独立思考的能力

2. 凡事量力而行，不要轻易夸海口

3. 成功=正确决策+立即行动

4. 管理者坐下，员工就躺下

5. 喊破嗓子，不如做出样子

6. 缺乏执行力，制度相当于一纸空文

第4课：偏与全

1. 不掩饰目前的缺点，让“家丑”变为“美名”

2. 学会未雨绸缪，提高对危机的防范能力

3. 沉着应对困难，化危机为良机

4. 适应市场，力争成为行业翘楚

5. 不怕丢面子，才能挣足面子

6. 激情成就梦想，永远充满希望

第5课：退与进

1. 该伸则伸，该屈则屈
2. 吃亏是福，吃点小亏得大利
3. 把精力花费在最重要的事情上
4. 抓住即将擦身而过的那一瞬间
5. 学会指派和授权，注意跟踪检查
6. 有些事只能说不能做，有些事只能做不能说

第6课：旧与新

1. 纵横商海如逆水行舟，不进则退
2. 因循守旧意味着停滞不前，停滞不前意味着被无情淘汰
3. 创新变革才能顺应市场
4. 放弃过去，才是创新的起点
5. 兵无常势，水无常形
6. 突破思维定式，天堑变通途

第7课：柔与刚

1. 为员工搭建实现梦想的舞台
2. 宽容对待每一位员工
3. 惟有尊重才能赢得爱戴与拥护
4. 温情关爱，打动员工的心

5. 杀一儆百，时刻维护领导的威信

6. 安插“耳目”，把握全局

第8课：收与放

1. 疑心太重是用人的大忌

2. 信任是提高下属积极性的强大动力

3. 有效激励，引爆下属的潜能

4. 信任≠放任

5. 分职授权，防止一家独大

6. 权力需要下放，但要保证随时可以收回

第9课：亲与贤

1. 平等待人，一碗水端平

2. 任人唯亲毁于亲，任人唯贤成于贤

3. 家族式管理容易导致员工离心离德

4. 用人不拘一格，只重真才实干

5. 扬长避短，发挥每一位员工的优势

6. 不依靠团队力量，浑身是铁能打几颗钉？

第10课：抑与扬

1. “用将”不如“激将”

- [2. 给“刺头员工”剃剃头](#)
- [3. 踢开前进路上的“绊脚石”](#)
- [4. 严格控制下属越权行事](#)
- [5. 别让一块“臭肉”坏了全锅香汤](#)
- [6. 唯有人才吐故纳新，企业才能健康发展](#)

[第11课：藏与露](#)

- [1. 成熟的稻穗头低垂](#)
- [2. 如果你是千里马，就要让别人看看奔跑速度](#)
- [3. 提高工作能力，让自己变得不可替代](#)
- [4. 自我超越，终身修炼](#)
- [5. 不要为自己的失败寻找任何借口](#)
- [6. 用人格魅力吸引更多的人](#)

[第12课：繁与简](#)

- [1. 解雇理由，老板不会直接告诉你](#)
- [2. 要想提升速度，就要做好时间的管理](#)
- [3. 拖延时间，就是在消耗生命](#)
- [4. 统筹安排，同样时间得到更多结果](#)
- [5. 管得少了，就是管得好了](#)

6. 把简单的事情做好就是不简单



第1课：破与立

1. 捕捉市场信息，不可盲人摸象

从创立百度的第一天，我的理想就是“让人们最便捷地获取信息”，这个估计是局限于中文，不局限于互联网。作为一名北大信息管理系的学生，我很幸运在前互联网时代，在大学时就了解了信息与人类的关系和重要性。

——李彦宏（百度公司董事长兼首席执行官，曾在北京大学演讲）

当今科学技术迅猛发展，世界各地每天都有上百亿信息单元的信息量在全球各地传递，面对如此庞大的信息量，企业管理者必须富有远见卓识，能从繁复的信息中预测到未来市场的走向，做出正确的估计，制定出利于企业发展决策，这是使企业在瞬息万变的经济环境中处于不败之地的重要保证。否则的话，就相当于盲人摸象，只会片面地看待问题，从而做出错误的决策。

在捕捉市场信息方面，四川长虹集团掌舵人倪润峰可以说是一位杰出人物。在家电行业中，倪润峰被同行冠以“神算子”的雅号，意指其对市场形势的变化十分敏感，对市场机遇具有高度的预见性。当然，“神算子”并非天助，而是通过认真调查，从而预测到市场需求的。

1988年，中华大地上刮起了“抢购风”。深恐人民币贬值的老百姓在市场上几乎是看到什么就抢购什么，因此，一时间各种商品供不应求，自行车、手表.....甚至连手纸都成了紧俏货。在这种情况下，口碑一向颇佳的长虹彩电更成了抢购的热点，以至长虹厂的工人们加班加点生产也满足不了排起长龙般队伍的消费者。自然，长虹厂的效益直线上涨，每天的营业额都在200万元以上。

然而，天有不测风云，到12月9日，长虹的销售额骤然降至35万元，创历史新低。

对此，人们不禁要问：原本销路畅通的产品，为何突然之间变得无人问津了呢？彩电是抢手货，为什么突然之间没人要了？消费者没钱吗？不对。老百姓持币待购的状况倪润峰非常清楚。难道是商家没钱吗？也不像。一台彩电在当时的情况下转手就有几百元的利润，在如此高的利润刺激下，商家就是贷款也要进货的啊！况且，临近元旦和春节，一个销售高潮即将到来。可是，不论理由多么充分，商家就是不进货。这令倪润峰百思不得其解。

看报是倪润峰的一个习惯。当他拿起一份12月中旬的《经济日报》时，一则“国家将对彩电征收消费税”的报道突然启发了他：市场需求旺盛而商家停止进货的原因就在这里。倪润峰就此分析道：国家对彩电征收消费税是非常笼统的政策，但没有明确消费税征收对象。在具体的规定没有明确之前，商家购进彩电后，国家的最后政策如果将消费税摊到商家头上。商家怎么办？彩电提价吗？消费者无力承受，市场必然萎缩，彩电就要积压在手中，占用资金；不提价吗？除去消费税，商家几乎无利可图。这就是商家突然停止进货的原因。

面对商机，长虹趁势而动，倪润峰果断决策：抛开商家这个中间环节，由厂家直接向消费者零售。不仅如此，还要以低于黑市价的价格销售。长虹马上采取行动，派出百余名精兵强将向全国各地进军，重庆、成都、攀枝花.....结果，当彩电生产厂家和商家举棋不定时，长虹厂利用元旦、春节这一销售高峰

期，不到一个月就回笼资金1.5亿元。

在其他厂家均为货款而焦头烂额之际，长虹却轻而易举地解决了资金不足的问题。同行在羡慕之余，不得不佩服倪润峰对经济规律的深刻认识。实际上，这一大胆决策，正是倪润峰通过亲自调查，认真寻找滞销原因而做出的，如果他没有采取行动去调查研究，而只是坐在办公室里空想，恐怕想个三年五载也找不出问题的关键之所在。确实，倪润峰对市场供求变化的敏感、对经济信息的分析能力是高出同行一大截的。但关键在于他能通过调查，掌握市场信息，最终才有了这一正确决策的产生。

美国著名企业家哈默，也是一位捕捉市场信息的高手。在他的带领下，企业取得了一次又一次的辉煌业绩。

1931年，哈默从苏联回到正处于经济萧条期的美国。富兰克林·罗斯福即将上任美国总统，提出以“新政”来应对美国经济危机的办法，很多企业家举棋不定，对“新政”持怀疑态度。

哈默并没有盲目地认同别人的观点，而是通过对当时美国的政治形势进行全面分析，预测罗斯福会掌握政权，“新政”一旦实施，那么1919年颁布的禁酒令将被废除。这意味着市场上对酒的需求量会大量增加，酒厂大量生产酒，会需要很多装酒的酒桶，然而禁酒令颁布多年，当前市场并没有酒桶出售。

酒桶的材料是一种经过特殊处理的白橡木，哈默知道苏联有大量价格便宜的白橡木板可供出口，于是，他当机立断，与苏联的厂商取得联系，订购了几船优质白橡木板，在纽约码头附近搭建了一座临时的酒桶加工厂。过了一段时间后，他又在新泽西州建了一个现代化的酒桶加工厂，取名为“哈默酒桶厂”，开始正式生产酒桶。不久，禁酒令果然被宣布废除，他的酒桶很快就以高价被抢购一空。

不久，二战爆发，粮食供应非常紧张，美国政府严令禁止各酒厂用谷物酿酒，来保证粮食市场的稳定和战场上的粮食供应。哈默意识到这一政策的实施必然会导致酒的稀缺，于是他购买了5000多桶威士忌。果不其然，一段时间之后，美国酒市上威士忌酒稀缺，哈默将储存的威士忌酒以高价卖出，人们纷纷争相抢购。

当酒卖剩约3000桶的时候，哈默的一位化学家朋友告诉他，如果威士忌中加入30%的土豆酒精，就可以使威士忌的量增加到原来的5倍。哈默觉得，威士忌酒如此稀缺，这种“新产品”的销量也应该不错。于是，他以低廉的价格买下大量滞销的土豆，又低价收购了一家即将倒闭的酒厂，开始进行“新配方”威士忌的生产，人们依然争相购买，一些商店不得不采取每人限购两瓶的应对措施。

在上述例子中，我们不难看出，哈默做出的每一项重大决策都与他所掌握的信息是分不开的。作为优秀的企业管理者，除了运用之前积累的信息资料以外，还要重视第一手资料的搜集，对出现的一些新情况、新问题，要及时进行调查研究的。这些资料往往更能反映市场变化的实际情况。此外还要通过各种途径搜集资料，并且不断更新，通过整理、编号、汇编、列表等方法，使资料系统化。

总之，作为企业管理者，只有充分对市场进行调查研究，才能做出英明有效的决策。市场时刻在变化，如果单凭以往的经验来管理企业，失败势必在所难免。只有亲自去调查，以实际行动来掌握市场脉搏，才能做出正确的决策。

2. 官僚主义——企业难以摆脱的鬼魂

通过对诸多知名企业的剖析，发现伴随企业做大做强，总会出现“高管仰仗团队，团队依赖于资讯，员工等待着指令；概念盛行，说了就等于做了，强调了就等于执行了”，这些官僚主义现象，由此导致“岗位上没有负责的人了，主人翁意识和责任意识日渐缺失”，严重危及企业的发展壮大。

——王育琨（北京大学企业家研究中心主任、教授）

官僚主义一词是从西方转译过来的，在汉语中出现较晚。指的是脱离实际、脱离群众、做官当老爷的领导作风。如不深入基层和群众，不了解具体情况，不关心群众疾苦，饱食终日，无所作为，遇事不负责任；大权独揽，主观臆断，瞎指挥等。下面这个例子，就是官僚主义的典型表现。

我国曾经制定过一系列优抚军人的相关政策。为了落实这些政策，需要军人提供《退伍证》。某人是解放前参战军人，本应得到优抚，但《退伍证》不慎丢失，又找不到证明人和相关档案。民政部门的办事人员声称只能照章办事，没有《退伍证》就不能享受优抚政策。这个人四处奔波，但没有一个单位愿意受理这件事情。大家彼此推诿。

后来有一天，这位军人听说一位退役首长要到本地民政部门听取优抚工作意见。这位首长与他参加过同一次战役。于是，军人就在民政局门口等候首长。首长下车后，军人冲过去讲明自己的情况。虽然老军人与首长并不相识，但他对那场战役的记忆非常清楚。于是，首长向民政局局长表示，这位老军人一定是解放前参战的，民政局局长当场做了“适于优抚”的决定，问题很快得到解决。

像上面例子一样，如果一个企业中官僚主义作风严重，就像被鬼魂缠上一样，极大地影响企业的健康发展。官僚作风不仅仅会大大降低效率，增加成本，还会瓦解人们的斗志。企业中的管理缺失，管理之痛的存在则很大程度上来自于企业组织机构设置的缺陷，由此又会成为官僚作风滋生的温床。工业革命后几百年来出现的所谓大企业无一例外的是金字塔式结构的科层式管理模式。随着经营环境的快速发展，这种企业结构的弊端早已暴露出来，决策缓慢、跨部门协调困难、整体责任划分不清，不一而足。为了使专业化领域的复杂性得到控制，不得不继续增加管理层次。机构臃肿、效率下降，患上“大企业病”就不可避免。世界上最大的信息工业跨国公司IBM，就曾经深受官僚主义之苦。

1993年1月19日，IBM公司报告称，该公司1992年第四季度亏损额为54.6亿美元，全年亏损额为49.7亿美元，是美国公司有史以来最高年度亏损额。

面对着IBM所暴露出的各种问题，公司董事长约翰·埃克斯意识到公司面临困境的症结所在：公司在缺乏激烈竞争的条件下形成的官僚式的组织结构和企业文化，严重影响到了公司的发展。

在一个竞争激烈的时代和发展迅速的工业行业中，臃肿的官僚机构势必会严重妨碍企业的创新和进步。由于台式PC计算能力的不断增强，在许多场合大型机已不再是必不可少的，可是IBM仍将高利润的大型机作为其主要的产品来经营，而且IBM在将技术创新快速转变为商品的能力上也存在着重大问题，而恰恰是技术创新正在使这一行业发生着彻底的变革，IBM的不变在逐渐落伍。

然而约翰·埃克斯却无法与官僚主义抗衡到底。1993年1月25日，约翰·埃克斯宣布他将辞去公司董事长和首席执行官的职务，因为他失去了董事会的信任。约翰·埃克斯的辞职并没有使公司的情况有所改观，反而公司运营的其他方面也加快了IBM衰败的步伐。在重大危机面前，IBM的管理者终于有所醒悟，开始大刀阔斧地进行改革，首先招聘“局外”的管理者。

1993年3月24日，51岁的小路易斯·格斯特那被任命为IBM新一届的首席执行官。

为了削减支出，1994年IBM还卖掉了25%的财产，包括实验室、办公室和几家工厂，压缩了2000万平方英尺的面积，同时为公司节省了17.5亿美元。甚至有30多年历史的公司总部大厦也不得不被拿出来拍卖，随后公司新建了一幢较小的但更为先进的办公楼取而代之。

经过一番改革，IBM又重展往日雄风。与1993年相比，1994年公司利润大幅攀升了110亿美元。收入也是自1990年以来第一次出现增长。全年总支出下降了35亿美元，差不多是15个百分点。1994年IBM共积蓄财力、现金100亿美元，基本债务减少了33亿美元。股票价格翻了近三倍，从1993年的40美元涨至1995年8月17日的114美元。

这些经营业绩的统计数据都非常清楚地表明，格斯特那已出色地完成了他应该完成的工作，从而带领IBM打了一场非常漂亮的翻身仗。

拥有100多年历史的IBM公司因官僚主义盛行，导致无法满足客户的需要，从而由计算机的龙头老大变成了举步维艰的失败者。此时，公司在挑选力挽狂澜的总裁时，出人意料地请来了“食品和烟草业”的老板。然而，就是因为有了这么一个洞若观火的局外者才使IBM公司扭亏为盈。从这一实例中不难看出“官僚主义”思想不但对政治和国家有害，即使对一个自负盈亏的公司也同样有不利的影响。

官僚作风的表现形式是多种多样的：办事拖沓、遇事推诿，呈而不议、议而不决、决而不行、行而不果，只知道发号施令、搪塞应付，不关心工作效率、企业效率，凡此类均属官僚作风。它在企业中普遍存在，只是程度不同而已。

一个企业，只有精简机构才能够杜绝官僚作风。在知识经济和信息经济的时代里，大企业必须适应“扁平化组织结构”。所谓扁平化组织结构，是一种通过减少管理层次、压缩职能机构、裁减人员而建立起来的紧凑而富有弹性的新型团体组织，它具有敏捷、灵活、高效、快速等特点。

这将是企业组织的一次深刻革命。总之，官僚主义不是“绝症”，只要管理者能认识到关键的问题所在，大刀阔斧地进行改革，消除官僚主义，让企业充满活力便指日可待。

3. 要么自我革命，要么被人革命

昨天的已经过去，我们今天很多在悲哀的人，事实上我觉得悲哀的都是既得利益者，假如没有变革，怎么会有中小企业？假如没有变革，我们这些所有垄断的企业，怎么有利益在？所以说不破不立。

——马云（阿里巴巴集团主席兼首席执行官，曾在北京大学演讲）

世界在不断变化，企业也必须不断变革。任何一个企业，安于平庸是阻碍发展的最大“敌人”，消灭“敌人”的惟一办法就是及时变革。只有如此，才可有效预防危机的产生。要么自我革命，要么被别人革命。这一理论对企业来说更加适用。试想，当他人抛却了陈规旧制纷纷走上创新之路时，你仍然不紧不慢地走在老路上，并且不知进取不懂革新，天长日久必将暴露出种种矛盾来，若不能及时加以解决，最终将转化成危机。事实上，如能不断地进行变革，及时推陈出新，就可有效地避免危机产生，企业则会不断取得进步。

世界顶级管理大师杰克·韦尔奇，就是通过不断变革，将通用电气公司打造成全球实力最强的公司。而他本人，也由于敢于打破传统的管理方式，被称为“本世纪最优秀的公司领导”。

1981年，通用电气新总裁杰克·韦尔奇对公司进行了一场新革命，尽管外人认为这场变革是多余的。1981年4月1日，杰克·韦尔奇成为通用电气公司第八任董事长兼执行总裁，他觉得自己好像躺在泰坦尼克号最舒适的帆布躺椅上一样。如果他也像其他总裁那样思考问题，他就会决定，最好不去摇撼这条船，最好是去修补。然而，他知道企业照这样发展下去必定会发生危机，而只有进行变革，才能把危机化于无形之中。另外，要想在这日新月异的环境中很好地生存下去，通用电气需要一种新策略、新观念。

当月，韦尔奇在对董事会和股东发表讲话的时候说：“10年以后，我们希望通用电气公司会被看作独一无二、精力旺盛、富有骨干企业精神的举世无双的一流公司。我们要使通用电气公司的每一种产品都在同类产品中处于世界领先地位，经营范围高度多样化，获利在世界上最丰厚。”

从长远利益考虑，韦尔奇决定对那些松散杂乱、毫无发展前景的企业开始动手。他立即动手调查通用所有企业的优势和劣势。他想要快速行动，但他深知第一年是最关键的。“开始的时候，我的动作很小。我的前任是一位传奇人物，我很崇拜他，而我却要改变他所做的事情。”想起当年的那场大变革，他激动地说。

革命将要来临，但是，这场革命还必须克服一种传统——将通用电气下属的企业当成自己的孩子，即使他们经营失败，母公司也绝对不让他们自生自灭。韦尔奇要使这种规矩发生彻底的革新。通用电气大家庭内部新标准便是工作成效。他工作的实质就是使公司赚取高额利润，而不仅仅是取悦人们。

到了90年代，韦尔奇终于实现了他的目标。尽管公司员工减少了，但公司的规模扩大了，而且每家企业的发展势头十分喜人。从1995年开始，通用电气公司成为世界上最有实力的公司，市场价值总额突破了1570亿美元。1996年公司利润达到了74亿美元，成为美国最赚钱的公司。

这个奇迹般的美国企业复兴的故事已成为美国商业领域里最激动人心的故事之一。这个故事最重要的人物杰克·韦尔奇被美国《财富》杂志称作“美国最佳总经理”。

通用电气公司难道没有危机吗？当然有。可它为何能够一帆风顺地发展下去呢？原因很简单，就是其领导者具有超强的危机管理能力，能够通过变革化解危机。但是，变革要及时，否则，等到危机临头时，再变革则就毫无作用了。不过，通过通用的事例，我们可以看出，及时变革可以预防危机。

洛希德马丁公司的首席执行官诺曼·奥古斯丁说：“世界上只有两类企业，一种在不断变化；另一种被淘汰出局。”然而很多管理者认为，适当的变革是可行的，而持续不断的变革也可能会摧毁公司的传统优势。而实际上，在这个急速变化的社会里，不可能存在一成不变的优势。所以，只有不断地变革，才能够让自己的优势适应时代的发展，在不断地变革中创造新的优势，促进企业的可持续发展。

1990年，当查理·余瑞特出任美国公平人寿保险公司首席执行官时，这家公司已经饱受巨额债务之苦，同时，也因陷入不景气的房地产市场而举步维艰。为了扭转颓势，并让公司重新回到成长的轨道上，查理·余瑞特顶着巨大的压力，在一片反对声中，对公司进行了变革。通过一连串的变革措施，他将这个销售保险的人寿保险公司，转变成为一家资产管理公司，从而扭转了公司的危局。

公司进入平稳发展期后，余瑞特仍不放弃对公司进行持续地变革。他不断地改进业务规则，重点进军商机巨大的退休储蓄市场，同时，把公平人寿保险定位为一家成长型公司。

查理·余瑞特发现，人寿保险公司之间的“相互制”使保险公司并不完全属于股东，其他保险公司还会持有一部分股份，以分担风险，提高整个保险行业的信用度。但这使公司很难高速增长。虽然目前这项制度对公司没有影响，但以后一定会阻碍公司的发展，查理·余瑞特发现这一问题后，又采取了新一轮变革措施：解除相互制，使公司完全归股东所有。这个变革方案

对原来稳健运作的人寿保险体系造成极大的重创，并因此而引起了更多人的反对和质疑。保德信的首席执行官辛尼克斯曾表示：“解除相互制需要5年时间，如果查理·余瑞特在5年之内不能完成的话，将会功亏一篑。”

事实上，查理·余瑞特只花了两年时间便大功告成了。这次改革的成功，使公平人寿保险公司成为第一家由相互制转变为股份制的公司，并成为全球最成功的解除相互制的案例，影响了将近250万保户的利益。

通过不断变革，拥有130多年历史的公平人寿，在全美排名前列的大型相互制寿险公司中起死回生，开始了快速、稳健的飞跃式发展。查理·余瑞特不断变革的动力就来自于其强烈的忧患意识。他看重的是公司的将来，因此，他一次次地用变革来消除公司的这些忧患。

变化是永远不会停止的，只有不断地在时代潮流中运用变化，调整自己的策略，才能在与竞争对手争夺市场份额的战斗中取得胜利。随着时代的变迁、市场的变化与科技的进步，优秀的公司通过不断地变革重塑自己，从而持续保持领先优势，并将对手远远地抛在后面。

4. 听多数人的意见，和少数人商量，自己做决定

觉得别人比自己强，能听取意见，我觉得这是取得成就的一个重要原因。年轻人也需要能听取意见，能够团结奋斗。创新精神和团队精神的结合是北大方正成功的一个重要因素。

——王选（中国科学院院士，中国工程院院士，北京大学教授）

善于听取、提炼他人的看法、意见，是协调组织能力的基础部分。即使自己拙于言辞，但只要能当一名好听众，并做好收集整理工作，就是一名优秀的管理者了。善于倾听他人的意见者，都具有谦虚的品质。怀有真诚地向他人学习的态度，才能成为一个真诚的好听众。自己虽然是一位管理者，拥有说话的权利，但更需具有虚心倾听别人说话的民主风度。

美国通用汽车公司总经理阿尔弗雷德·斯隆是哈佛大学的终身名誉教授，被西方管理界誉为“现代化组织天才”。他曾经讲述过一件亲身经历的事情：

“几年前，我到一家公司拜访时，公司一位部门主管向他的员工提出一项工作的改进方案。显然，员工认为他的改进方案不太合理，便大加反对。于是部门主管大吼起来：‘你真是愚蠢到极点了。’意图强迫对方屈服。

“针对这个问题加以讨论，可以了解到‘当要表明自己心中的意思时，其心里便有一股气由内向外冲出’。而此时若对方提出了相反的意见，就好像两支箭一起射出，冲突便难免了。反之，如果我们能够倾听他人的意见，并随时保持询问对方意见的风度，相信必可避免许多不必要的冲突。

“不知你打过棒球没有？当我们要接球时，应顺着球势慢慢后退，如此球劲便会减弱。与此相似，当我们和员工沟通时，若我们将接棒球的那一套运用出来，必可使对方充分说出他的意见，并愿意倾听你的看法。”

阿尔弗雷德·斯隆的“棒球”比喻非常恰当，因为任何一位管理者的正确决策，都源于对企业内外环境系统周密、深入的探讨和了解。这就要求管理者有依靠员工，认真倾听正反两方面意见的修养。而且，就算一个

管理者个人的知识水平再高，经验再丰富，也总是有限的；只有博采众长，才能使决策不断完善，确保正确可行。

弗鲁姆在《领导与决策》一书中强调，管理者在制定决策的过程中，一旦管理者面对这个问题发觉自己没有足够的信息或者知识、能力来单独解决这个问题时，切不可自行解决问题，而要与其他人进行协商。与核心管理层的其他人协商，实际上就是一个过程，一个筛选众人意见，提炼精华的过程。这样就能够最大限度地保证决策的正确性与可行性。世界500强思科公司的首席执行官钱伯斯就是一位喜欢在决策前与其他人商量的优秀管理者。

钱伯斯知道，作为一名管理者，如果他不能容忍人，只是凭借着自己的好恶起用那些想法、做法和自己相同或者非常相似的人，那么他就只能带领一支思维千篇一律的团队去管理整个公司了。面对形形色色的竞争对手，整个决策层就非常危险了，如果遇到棘手的难题，又刚好碰到这名高管江郎才尽，他周围的人也不能帮助他，因为大家的思维模式都是一样的，那么在困难面前，除了束手无策也没有别的可行方法了。

钱伯斯本着这样的思想，在思科内部积极推行求同存异、广泛采取员工意见的管理之道，才使得思科公司这个大团队高度凝聚。

刚开始实行这个管理原则时，公司内部很多管理者经常抱怨说，某某人不好管。钱伯斯就会指出他的错误，说：“其实，这只是人家做事的方法、步调与你不一样而已。你主张登山，但是他喜欢游泳；你喜欢听古典音乐，他喜欢听流行歌曲。这些都是很正常的事呀！每个人都有权利选择自己的生活方式，做企业的管理者并不是做企业的老大，凭什么非要员工们对我们一呼百应不可啊。”

钱伯斯不止一次地在公司大会上强调自己建立多元化团队的思路，也正

是因为他能够容忍公司内部有不同的声音存在，并且认真理解那些不同的声音代表的想法，所以思科公司才能一路走向辉煌。

当然，管理者在做决策的时候，不仅要排除自己主观的心理干扰，做好内心的调整，还必须要理智客观地排除周围人的积极或者消极的看法影响。欺骗性大的意见往往是有着闪光的理由的，这时候产生的干扰，有着巨大的危险。“谋事贵采众议，而断之在独。”即使在制定决策的过程中，听取了广泛的意见，但是最终的结果必须是管理者自己来判断定夺。决策关系着未来局势的走向，管理者必须对决策负责，所以排除干扰是做出正确果断决策的重要保证。

当初，亨利·福特经过深思熟虑后决定生产著名的V-8引擎，要将八个汽缸铸成一个整体，他命令工程师们设计这种引擎。设计图纸很快就画出来了，但是工程师们却一致反对，觉得生产八个汽缸的引擎是不可能的。

福特坚持自己的意见，说：“不管怎么样，你们都必须生产这种引擎。”工程师们还是回答他这根本就不可能。福特没有听取大家的意见，说：“继续去做，直到你们生产出V-8引擎为止，不管你们花多久的时间。”

无奈之下，工程师只有照着福特的决定去做，因为他们既不想离开福特公司也没法改变福特的决定。

6个月过去了，没有丝毫成果。

又6个月过去了，仍旧没有结果。

工程师们想了很多办法，努力执行福特的这个决策，但是事情没有丝毫实现的可能。在年终时福特和工程师们讨论，他们只好无奈地说，真的没有办法执行福特的这一决定。

福特并不接受现实，他说：“你们继续去做，我必须要得到V-8引擎。”

工程师们只好继续去做。后来奇迹出现了，他们终于找到了诀窍并且设计制造出了V-8引擎。

由于这种引擎的先进性，福特汽车销售量大增。从上面这个案例可以看出，当领导做决策时，不要因为事情的紧急或者特殊性就改变自己的决定。其实，管理者身上独特的东西会帮助自己做出更好更完善的决策。坚持自己独特的领导风格，那么在执行的过程中容易让下属接受，并且不容易收到外界压力的干扰。

很多管理者都遇到过在做决策时犹豫不决的情况，其实导致管理者无法当机立断的最重要的原因就是存在一种错误的观念，那就是任何决策都有其两面性——正确或者错误。事实上，决策的最后结果不一定是正确或者错误，最糟糕的结果是不做决策。大多数管理者都想做出的决策让所有人都满意，但是这种完美主义的目标是不可能实现的，因为世界上没有十全十美的决策。

5. 刀不磨要生锈，企业不学习要落后

除了较好的福利待遇之外，企业还要让员工有培训发展的空间。鼓励员工学习、创造培训机会等，更重要的是要让员工在自己有兴趣的岗位上进行实践锻炼。

——李绘芳（中国十大权威HR管理专家，北京大学特邀培训师）

日本企业管理顾问酒井正敬说过：“在招聘员工时使出浑身解数，还不如使自身成为一个学习型公司，这样人才会自然而然汇集来。”是的，

刀不磨要生锈，人不学习要落后。对于企业来说同样如此，如果不学习新的知识，不学习新的理念，同样也会在激烈的竞争中遭到无情淘汰。

在信息日新月异的当今时代，不断学习是企业对组织和人员的基本要求。管理者在发挥员工作用的同时，还要重视对员工的职业生涯设计，对员工进行投资，加大对他们的培养，让他们与企业一同成长，使他们能担当重任和终生就业的能力。只有员工觉得在企业会有很好的发展前景，能学到各种对自己有益的东西时，才会忠诚于这个企业，努力为企业做贡献，将企业的荣辱与自己紧紧联系在一起。

微软公司创办之初，仅有一种产品和三个人，收入仅有16000美元。可是20年后，微软公司一跃成为风靡全球的高科技企业，已拥有200种产品，雇员178000多名，年收入60多亿美元。全世界几乎在同一时间掀起学习微软的潮流，而最终，人们发现微软成功的一个重要战略就是建立学习型组织。根据高科技企业的特点，微软建立学习型组织的突破点放在加强团队学习上面。

分析微软的经验，人们会对团队学习有一些更加理性化的认识。微软的团队学习主要体现在以下几个方面。

一是事后共同分析。自从20世纪80年代以来，有一半至2/3的微软项目已写了事后分析报告，其他项目大多也举行过事后分析讨论会。事后分析的文件在自我批评时的坦率令人惊异，原因恰恰在于公司的最高层会传阅它们。甚至比尔·盖茨也饶有兴趣地阅读了有关主要项目。

事后分析报告可提供的是一个粗线条的记录，告诉人们在开发Word等产品时，微软经历了什么样的奋斗，总结了多少宝贵的经验，以此作为打造学习型团队的开端。从1990年起，微软还将Excel等的经验进行推广，这就是把一些小组或某些项目的经验在全公司广为宣传。依靠散布主要备忘录和事后分析报告、创作有关进程安排及项目管理方法的书面文件、发行Excel做法的录像等措施，微软全面启动了团队学习计划，让所有团队成员都凝聚起来，朝着更高的目标努力学习。

二是进行过程审计。开发办主任穆尔主要的工作是实施过程审计，尤其是在项目遇到困难时。这种审计每次都要花上一周时间。穆尔经常查看那些能弄到手的项目和质量方面的资料，尽可能多地和项目成员谈话，并努力引导他们“有则改之，无则加勉”。总而言之，穆尔是想找出一个过程典范以团队的工作更为成功；并且，对于核心的项目人员他还会写成文稿或口头予以详细信息反馈。

三是利用休假会进行学习。自20世纪80年代早期开始，微软对其主要成员每年至少组织一次“休假会”。休假会成为团队成员之间互相学习共同进步的重要工具。在有些休假会上，组织会要求与会者读有关软件工程及相关领域的经典文献。然后讨论这些作者的洞察力何在，以及微软意欲着手进行的哪些改进。领导人物会首先就所读发言，引导讨论。

四是小组间分享资源。与其他大公司一样，微软目前也是部门林立，以至于某一领域的人不一定知道另一领域的人正在干什么。为此，微软也借助“休假会”发布信息，但这种信息交换并不频繁，层次也较为单一。比较之下微软更多的是鼓励大家在不同的正式场合交流各自的所得，相同职能部门的经理们的午餐会就是在这一倡导下产生的，如今它已成为一种机制被确立了下来。

五是利用博览会议进行学习。用户培训主任举行了所谓的“博览会议”。这种聚会几乎每周都要举行一次，每次谈上一小时，每组就各自产品及其走势发表意见，使大家都清清楚楚。然后话题转入多种领域，他们谈HR（人力资源）问题，技术问题，有时也引荐一些外部人员做发言……

不可否认，人们向往微软，一定程度上是看中它的巨薪和福利，但是，对于绝大多数微软人来说，他们是奔着微软的学习型环境而加盟微软，并为之奉献力量的。在那里，他们可以展现自己的才华，更能够不断成长。

作为管理者，创造学习型企业，是希望员工们能够自我学习、自我发展

和自我控制。每个企业中的资讯流是自下而上的，所以管理者想要以资讯为基础系统地发挥作用，就要求每个人和每个部门都为他们的目标、任务和联系沟通承担责任，它建立在组织成员的共同愿景基础上，对公众负责的一种扁平化的横向网络系统，它不但使人勤奋工作，而且更注意使人“更聪明地工作”。

我国顶尖企业海尔集团也非常重视打造学习型组织。上至集团领导，下至车间一线的每位工人，根据每个人的职业生涯设计、制订出个性化的“充电”计划，搭建个性化发展空间，提供充分的培训机会。

“干什么学什么，缺什么补什么，急用先学，立竿见影”，这是海尔培训工作自始至终的原则。

海尔集团始终秉承着时刻为员工“充电”的思路，建立一个充分激发员工活力的人才培训机制，有效地激发每个员工的活力，为企业高速稳定发展提供了条件。

无论是微软还是海尔，抑或是其他优秀企业，他们都认识到员工是企业最宝贵的资源，因此非常注重提高员工的学习能力。然而在现实中，很多企业的老板可以花大把的钱来购买机器设备，对真正最昂贵的资源——员工的培训，却是省之又省。殊不知，资本时代已被知识时代代替了，员工培训与发展在企业人力资源开发管理中的地位已得到前所未有的提高。有关统计资料表明，对员工培训投资1美元，可以创造50美元的收益，它们的投入产出比为1：50。在西方国家，人们在观念上已不把培训当作一种成本，而是作为一种福利、一种投资、一种激励方法写在企业经营计划里。“用学习创造利润”，已被管理学界和企业界公认为当今和未来“赢”的策略。

6. 建立合理竞争机制，激发团队成员的潜能

每个企业一定有自己的竞争机制，一定有跟别人不一样的地方，而且要把核心竞争机制发挥到最大化。老板性格的不同都会造成公司文化的不同，所以一定要形成自己的竞争机制和自己的特点。

——夏艳明（天心天思软件集团董事长，曾在北京大学演讲）

市场竞争异常激烈，商战形势风云变幻。一个企业要想立于不败之地，必须将所有员工紧密团结起来，激发员工的工作热情和内在潜力，这样才能创造出更大的社会效益以及经济效益。究竟能不能让员工勤奋地对待工作，敬业地对待企业，忠诚地对待管理者，自信地对待自己呢？这应该是每一家企业或者管理者都希望达到的境界。也许有人认为，这种境界是柏拉图的理想王国，可望而不可即。其实这完全是可以达到的目标，关键是能否建立合理的竞争机制。

日本社会学家横山宁夫曾经提出，最有效并且能持续不断的控制不是强制，而是触发个人内在潜能的竞争机制。这不能仅仅单方面依靠员工的自我约束，自我激励，管理者如果过分强调“约束”、“压制”，却忽视员工充分发挥主观能动性的作用，那么这种情况下得到的结果通常与管理者制定的目标相背离。假如员工的积极性没有被充分地调动起来，规矩越多，管理的成本就越高。

麦格雷戈说过，“个人与个人之间的竞争，才是激励的主要来源之一”。创造出一种良性的竞争环境，并且形成良性的竞争机制，在具有竞争性的环境中，员工们就会受到环境的压力，将压力转变为努力工作的动力，这种动力和积极性成了激励工作的间接结果。

用合理的竞争机制激励员工是管理者的必修课，它是一个将潜能变成战斗力的过程，也是企业走向成功的坚实基础，但是现在不少企业的竞争机制和激励机制存在问题。比如科学研究发现，按时计酬的分配制度

下，员工只能发挥20%~30%的能力，而在充分激励员工的机制下，他们的能力可以发挥出80%~90%，这60%的差距就是合理竞争的结果。企业管理者最终的目的是把企业最终的整体目标化解为员工各自的目标，只有他们充分发挥各自的才能和专长，企业的目标才能得以实现和提高。

威斯汀豪斯电气公司被视为美国军工业的巨头，但是从20世纪50年代中期开始，它在军用品方面的创新速度慢了下来，与军方的合同金额增长缓慢。在1957年，它接收的军方合同金额在全美军工行业中只排在第25位，而它的老对手通用电气公司则排在第3位。

由于一条投标作弊案瓜分市场的丑闻，威斯汀豪斯电气公司的首席执行官马克·克雷萨普被迫引咎辞职。公司的名誉一落千丈，业务量也大幅度猛跌。克雷萨普在1963年辞职后，公司的销售停滞、价格蚀本、利润下滑，谁也不愿意接手这个烂摊子。

这样一个残局，急需一位有能力的人来“收拾”。无奈之下，公司董事会把唐纳德·伯纳姆推上了总裁宝座。

伯纳姆认为公司以前之所以会发生瓜分市场的丑闻和出现当时所面临的境况，其根本原因就是公司缺乏活力、惧怕市场竞争。于是，他想出了一个很好的方法，那就是把权力下放给各部门，把各部门从完全依靠总部决策管理的麻木状态中唤醒，激发起各部门经理的责任感和创业心，引领公司走上繁荣的轨道。

分权制使各部门成为独立经济核算单位，经营好坏与利益得失直接挂钩，这样就激发了职员积极性。另外，这种权力分配体制形成了公司内部的竞争，使整个公司充满创新、求突破的勃勃生机，每个员工都整装待发、踌躇满志。

结果令人欣喜万分，在这种合理的竞争机制作用下，1970年公司的产值突破50亿美元，利润上升到近2亿美元。

伯纳姆的成功给了我们这样一个启示：一个公司与企业经营的成败往往与该公司或企业能否创新有关。如果一个公司或企业像一个默默无闻的人一样缺乏竞争的机制，那么它也就很难生存发展下去了。

“物竞天择，适者生存”。同理，现代企业竞争机制是企业生存和发展的内在规律，是企业内部各系统要素相互制约、相互促进的有机联系。没有竞争，员工的潜能就不能全部发挥出来，企业就不能发展。现代企业制度的生命就在于创造一种能够使资产合理组合、资源有效利用、经济有效运作、管理科学合理、人才脱颖而出的竞争机制。

当然了，无论采取哪种竞争机制，都要从员工的角度出发。只有被激励的人愿意付出，对于激励机制作出有效回应，那么才有可能达到预期的效果。经营之神稻盛和夫认为，激发员工的潜能要以人为本，企业运营的目标不是为了回报股东，不是为了客户的利益，而是为了员工的幸福。因此，企业无论大小，只要让员工有归属感，就能释放出员工全部的热情与潜力。企业奉行先员工，再客户，后股东的顺序，强化对员工的长期承诺，投资于人才的发展，这才是对员工最大的奖励。

值得提醒的是，沟通是一种非常好的激励方法，管理者要在企业内部建立起畅通的沟通机制，保证企业成员之间可以进行有效、真诚的沟通。这样管理者也可以及时了解员工工作、生活中的问题，并予以有效解决；员工才可以无后顾之忧地快乐工作，提高效率，为企业创造更大的价值。常见的沟通方式有定期召开职工大会，聘请专业激励人员，管理者与员工一对一的交流等。通过沟通，可将激励灌输到每个员工心里，激发他们自动自发地工作。



第2课：近与远

1. 企业如船，到达彼岸是全体员工的目标

年轻人要有一点理想，甚至有一点幻想都不怕，不要太现实了，一个青年太现实了，没有出息。只顾眼前，缺乏理想，就没有发展前途。小到个人，大到国家，都要有远大理想。

——任继愈（曾任国家图书馆馆长，毕业于北京大学哲学系）

任继愈先生是国界泰斗，他毕业于北京大学哲学系。在他看来，远大的目标和理想，是我们前进路上的指明灯。将这一理念引用到管理学上，工作方向就是目标。

对企业中的员工来讲，企业就是一艘航船，坐在其上的员工如果无法到达理想的彼岸，他们肯定会换船的。对企业而言，最大的目标无疑是发展稳定，让自己的利润最大化；对员工而言，最大的目标则是通过自己的努力，在实现个人价值的同时赚取丰厚的报酬。因此，站在企业这条船上，到达彼岸应该是所有员工共同的目标。

明确了目标，管理者应该在工作中把握好发展方向，不断朝着自己的目标迈进，才会使工作卓有成效，才能做出业绩。

格力电器股份有限公司的掌门人董明珠是当今中国家电行业的风云人物，也是位令人佩服、尊敬的商海女性。可是，你知道董明珠是如何走到今天的吗？

15年前，董明珠还是一名最底层的销售人员。从她第一天走进公司的时候起，她就把自己当成了公司的主人。在工作中，她总是认真对待每一件事；在生活中，她总是热情对待每一个人。

刚入职时间不久，董明珠就被外派到安徽做销售员。当时挡在她面前的第一个困难就是收回一笔数额巨大的欠款。本来，这笔欠款是董明珠入职之前所欠的款项，她不追回来对自己没有任何影响。但是，董明珠认为公司的事情就是自己的事情，自己既然来到了这家公司，就是这家公司的主人，这笔欠款无论如何要收回来。

要知道，在那个年代，要回欠款可是件非常困难的事情。许多工作了许多年的老员工都不敢做这件事。初出茅庐的董明珠向困难发起了挑战。他认准了一个道理：只要自己努力，没有什么困难克服不了！

讨债的过程非常辛苦。然而，董明珠没有丝毫退缩。他经常去那家公司蹲点儿，与对方的负责人交涉。许多人都认为董明珠傻，又不是自己的公司，何必这么较真呢？但董明珠依然坚持讨债。此时的她，已经将公司的事情当成了自己的事情，将老板的公司当成了自己的公司。他的真诚终于打动了对方，欠款一分不少地要回来了。而董明珠，凭借着自己的真诚，在安徽打响了人生的第一枪。

这件事情过后，董明珠不但受到了公司的嘉奖，也在经销商的圈子里留下了好口碑。

董明珠是一个平凡的女性，但她却做出了不平凡的业绩。她的成功令人深思。她之所以会一步步走到今天，最大的成功秘诀就是：她将老板的公司当成了自己的公司，将自己当成了公司的主人。

公司是每个职场人士实现梦想，走向成功的“航船”。乘着这艘船行驶在职场的海洋里，会遇到风浪，会遇到险滩，但只要自己足够努力，就能和这艘“航船”一起驶出一条路，驶向成功的彼岸。

既然如此，那身为这艘船的一分子，你就要永远站在公司的角度，站在老板的立场上，时刻以公司的利益为先，与老板实现共赢。在这艘船上，老板与员工之间，就像舵手和船员一样，是一种生死与共的关系。所以，作为公司的员工，除了要具有踏实肯干的精神外，还要拥有高度

的责任感。对于一名优秀的员工来说，工作就意味着责任。勇敢地担负起属于你的责任，积极地面对你的工作，这样才能将工作做好，才能让公司快速稳定地发展。而你，也能够在公司的高速运转下，走向成功。

约翰是瑞士一家造纸公司的部门经理。最近一段时间，公司的业绩下滑很快。于是，公司管理层召集大家开会。在会上，约翰建议公司推出一种新型卫生纸。这种纸其实和普通的卫生纸没有什么不同，但它打出的广告语是：“一种可以专门擦眼镜的卫生纸。”

这句广告语从字面上看没有什么特别之处，但它却包含着商家对消费者细致入微的关怀和无微不至的体贴。

公司经过研究，同意了约翰的建议。在这款卫生纸投入生产之前，约翰向公司全体员工寻求帮助，要求大家观察身边戴眼镜的人如何用卫生纸擦眼镜。

一个月后，约翰将大家反馈上来的意见做了汇总，发现很多自己没有想到的问题。其中最吸引他的是，很多戴眼镜的人都有一个共同的习惯，就是随手撕一点卫生纸当眼镜布来用。当时，瑞士戴眼镜的人占到总人数的三分之一。公司的调查结果显示，在戴眼镜的人当中，有大约15%的人习惯用卫生纸擦眼镜。按照这个比例算下来，这款卫生纸的消费群体是非常庞大的。也就是说，瑞士每100个戴眼镜的人当中，就有15个人是公司的潜在客户。

可是，市面上普通的卫生纸比起眼镜布来要粗糙很多，根本不适合直接用来擦眼镜。因为这样做很有可能把镜片划伤。

当约翰把调查的结果汇报给公司时，公司坚定了投入生产这款卫生纸的信念。当公司生产的专门擦眼镜的卫生纸上市后，立即得到了广大戴眼镜的消费者的青睐。

由于这一领域当时在市场上尚属空白，一时间，这款卫生纸销售惊人。当初提这个建议的约翰，被公司领导提拔做了市场总

监。

故事中的约翰凭着自己独特的眼光，在公司这个舞台上实现了自己的个人价值，他通过自己的仔细观察、悉心研究和详细的市场调研，发现了商机，不但让公司赚到了钱，自己还获得了升职机会。

故事中的约翰令人佩服。他在公司这艘大“航船”上，让公司赚到了钱，自己也因此而获得了成功。

北大的管理理念认为，只有重视目标管理，才能超越自我，做出成绩。因此，管理者自己要明白，更要让员工明白：企业如船，到达彼岸是大家共同的目标。

2. 永远战战兢兢，永远如履薄冰

凡是想要一下子把一件事情干成的人，就算他干成这件事情，他也没有基础，因为等于是沙滩上造的房子，最后一定会倒塌。只有慢慢地一步一步把事情干成的，每一步都给自己打下坚实的基础，每一步都给自己一个良好的交代，再重新向未来更高去走每一步的人，他才能够把事情真正地做成功。

——俞敏洪（新东方教育集团创始人，毕业于北京大学）

现代企业离不开危机管理，一个伟大的企业，永远都要在发展过程中战战兢兢，如履薄冰。海尔集团董事局主席张瑞敏说，在商海中沉浮，企业如同一叶小舟，时而艳阳高照，一帆风顺；时而阴云密布，处境险

恶。

正是由于企业发展的不确定性，管理者才应该在顺境时有紧迫感，在逆境时能坚持下去。这正如华为集团总裁任正非在《华为的冬天》里所写的那样，“所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至破产，我们怎么办？我们公司的太平时间太长了，这也许就是我们的灾难”。

可见，当一个企业的管理者缺乏居安思危的意识时，就很有可能为企业带来极大的损害。这其中最著名的例子莫过于万科集团了。在2008年汶川地震之前，万科还是中国内地最具品牌价值的公司之一。然而，随着汶川地震后王石爆炸性捐款论，万科终于遭遇了“冬天”。

在汶川地震当天，万科宣布捐款200万元人民币。这与几十亿的净利润相比，万科捐款数额显得太微不足道了，这在当时引起舆论的普遍质疑。接着，王石发表了“200万是个适当的数额”“普通员工捐款以10元为限”等言论，结果遭到了广大网民的一致谴责，很多人甚至自发组织了“抵制购买万科住宅、抵制万科股票”的活动。随后，万科的股票价格一路下跌，从40多元跌到18元。

万科集团遭遇的“捐款门”风波，使其企业品牌、形象、口碑一下子从顶峰跌到谷底。之所以出现这样的情况，就是王石在万科发展得顺风顺水时，没有危机意识，不经意的言论给企业带来了极大的负面影响。

当然，像万科这样的大企业不至于从此倒下，但至少它在公众心中的形象和地位已经大打折扣了。

前几年，在空调市场风光无限的宁波奥克斯，如今上了首批浙江省信用破产企业“黑名单”，从明星企业到濒临破产，奥克斯为什么会在短短几年时间变化如此之大呢？这源于企业缺乏危机感，盲目扩张多元化。

奥克斯空调的成功，使得企业开始有些被胜利冲昏头脑了。接下来，奥克斯汽车、奥克斯手机、奥克斯地产等多个项目使企业的资源消耗殆尽。由于这些外围产品缺乏核心竞争力，使得企业很快就濒临破产了。要知道，对于一家企业而言，主业还没有做大做强，完全在市场上站稳脚跟之时，却指望把鸡蛋放在几个篮子里，并且都能孵出金鸡蛋来，这往往是不现实的。

当年无比强大的日本八佰伴集团的倒闭，告诉了我们一个血淋淋的事实：没有危机意识，盲目扩张是非常危险的。1991年的时候，八佰伴盈利处于高峰期，单纯利润就达到了5700万元。四年后，八佰伴已经开了7家分店，可盈利却急速滑落。

从1995年开始，八佰伴开始出现大幅亏损，累计亏损金额高达3.16亿港元。之所以出现这种现象，是因为八佰伴不断投资开设新店，战线拉得太长，整体成本迅速增加，后来资金链断裂，不得不向银行支付高息贷款，最后无力偿还巨额利息，导致企业面临破产。

在商海搏击，不管你是乌龟还是兔子，都不可避免地要遇到各种各样的困难。正如盛大陈天桥所说：“我现在80%的时间和精力是用来应付各种各样的风险，而不是像公司成立初期花这么多的时间和精力钻研业务。我当的不是CEO，而是首席风险官。”

说到企业的危机管理，绿源电动车有限公司董事长倪捷说：“做企业就像去西天取经，一路上会碰到各种困难。你得有唐僧的执着、孙悟空降妖伏魔的本领、猪八戒的坦然和沙和尚吃苦耐劳的精神。”

倪捷在电动自行车行业被人们称为“斗士”，至于这个称号如何得来，他自己也记不清了。关于电动车的争论，已经持续好几年了。

早在2003年6月1日，南方某市突然发布《通告》，下令对电动自行车进行“禁售”。因为这种车子虽然很受市民欢迎，但市政府认为，电动自行车的普及，不利于交通安全和城市形象。

“禁售令”对全国的电动自行车生产厂家来说无疑是一记闷棍，如果处理不当，别的城市也纷纷效仿，电动自行车将在城市中失去市场空间。

针对市政府的禁售通告，倪捷发表了一份《公民意见书》。他用“违法”、“无理”等词形容市政府的禁售通告，还跟当地的电动自行车公司联手，向法院提起诉讼，状告该市工商行政管理局。

从2004年开始，电动自行车的安全和标准等问题，成为了社会关注的热门。在这场持久的争论中，倪捷除了继续做自己的企业，还把大量时间和精力放在为电动自行车争取权利上。

从2004年至今，倪捷发表了50万字的评论文章。另外，他还努力出席各地关于电动自行车的听证和讨论。他的高调表现，使得他逐渐成为电动自行车行业的代言人。

2004年4月，150余家电动自行车企业集体联名，向国家标准化管理委员会提出书面申请，并从印刷厂截回了他们觉得无法接受的电动自行车新标准。

关于电动自行车的新标准，至今社会各阶层没有达成广泛一致。对此，倪捷说：“不过正在向一致靠拢，我们斗争的目的就是，希望在阳光下，公开讨论标准问题。”

可见，任何一家企业的发展都不是一帆风顺的，需要企业的管理者时刻战战兢兢、如履薄冰。

在这个竞争日益激烈的社会，任何一点风吹草动都可能使企业陷入危机。因此，如何成功处理危机是每个企业无法回避的问题，也是每个企业必须正视的挑战。

3. 提升企业文化是管理的最高境界

执行上我们也有很多要变革。我们将百度文化叫简单可依赖，但是随着时间推移，怎么样做到简单做到可依赖，这是不一样的。现在我观察到的问题，两点，一个我们是需要去鼓励狼性，一个是淘汰小资。

——李彦宏（百度公司创始人，毕业于北京大学）

北大校友李彦宏在提到企业管理时，对企业文化非常看重。他在北京大学演讲时，曾不止一次提及企业文化的重要性。其实，企业文化体现了企业的核心价值观念，成功的企业必然得力于成功的文化。从这个角度讲，企业文化是管理的最高境界。

优秀的企业文化是一种管理，它是企业的核心价值理念。它既不是文字游戏，也不是抄袭照搬，而是企业一种独有的管理体系。它不是形式化的东西，而是集形象、制度、行为规范和价值观念四个层次为一体的统一体。企业文化是企业生存和发展的推动力，并从很大程度上影响着企业的管理和经营。

然而，现代很多企业并不重视企业文化建设，导致口号形式多，主体精神少。就拿大家熟悉的IT行业来说，大家都知道微软、IBM的企业文化，可有多少人知道长城、TCL、清华紫光的文化差异？有一家“新世纪电脑公司”，其价值观和“柯达公司”一模一样，像这样的企业文化就是纯粹拿给人看的，不是自己用的，有点儿太“虚”了，很难为企业的发展起到什么推动作用。

只有让企业文化变得“有形化”，才能对企业的发展产生帮助。以下是IBM研究集团的企业文化问题专家莎拉·莫尔顿·瑞格在咨询服务中遇到的一个真实案例。

一家瑞典公司和一家英国公司合并了，合并后的公司主要面对美国市场。公司将研发、生产和销售中心分别设在了英国、瑞典和美国。这种管理模式使得公司内部运转极其繁琐。

有一次，为了解决一个全公司范围内的问题，英国的工作人员拟订好一个方案，需要发给瑞典和美国的公司征求意见，过了很长时间都难以收到反馈。于是，英国公司的管理人员分别向美国和瑞典的同事询问进度。结果，瑞典的同事说：“我们根

本没有看你们拟订的建议书。”美国公司的同事则回答：“你们拟订的这个方案我们看了，感觉很好，已经采取了相应措施，现在问题解决了。”

莎拉分析说，在上面的案例中，瑞典人之所以看都不看那个方案，是因为他们感觉自己被冒犯了，他们认为自己作为相关的工作人员，对方在拟订方案时居然没有征求自己的意见，仅提供一份落实在纸面上的东西要求反馈，这让他们非常恼火。而美国人的做法则让英国人觉得自己被冒犯了，他们居然没有一点反馈意见就直接付诸行动了。

莎拉认为，企业文化管理是一个复杂的问题，很多管理人员已经意识到了企业文化的重要性，但又常常感觉无从下手。因为从企业内部来看，领导者的特质、核心价值观、员工队伍的特点等都是重要的变量；从企业外部来看，企业所处的行业特点、政府制定的规则等都会直接影响到企业文化的建设。比如上面例子中提到的瑞典公司的员工，他们之所以一开始就参与其中，这既与瑞典的民族文化有关，也与瑞典公司的做事风格有关；而美国人喜欢尝试，喜欢自由的工作氛围；英国人则相对谨慎，工作起来有点小心翼翼。

其实，不管是哪个行业，哪类企业，完善的企业文化管理，都能对企业的发展提供积极的推动力。众所周知的IBM公司就是一家有明确原则和坚定信念的公司。这些原则和信念看起来很简单，但它们却构成了IBM特有的企业文化。

IBM公司在全球拥有40多万名员工，年营业额超过了500亿美元。它的创立者老托马斯·沃森在1914年创办IBM公司时就设立了“行为准则”。他希望公司能够财源滚滚。因此，他把这些期望写了出来，作为公司的基石，任何为他工作的人，都要明白公司的要求是什么。

老托马斯·沃森的信条在他儿子小托马斯·沃森时代得以发扬光大。小托马斯·沃森在1956年任IBM公司的总裁，他将父亲规定的“行为准则”灌输到每个员工心里。在这些“行为准则”里，最重要的有以下三点：

第一，必须尊重个人；

第二，必须尽可能给予顾客最好的服务；

第三，必须追求优异的工作表现。

公司的任何一次行动都得直接受这三条准则的影响。这些准则慢慢成为了IBM公司的企业文化，它比技术革新、市场营销技巧贡献的力量更大。在企业运营中，任何处于主管职位的人都要深谙公司的企业文化，而且要一再重复，使员工明白，企业文化是多么重要。在企业文化的带动和指引下，IBM公司创造了一个又一个奇迹。

在国内，将企业文化视为核心竞争力的企业也有很多，最著名的莫过于海尔集团。海尔集团的什么都可以复制，惟有海尔文化是难以复制的。凭着企业文化的不断提升，海尔集团也在不断发展壮大。企业文化建设作为企业管理的核心，在现代企业管理中占据着重要地位。

在激烈的市场竞争中，企业如果没有一个自上而下的统一目标，就很难形成强大的竞争力，也很难在竞争中求得生存和发展。传统的管理方法都是依靠各种政策来引导员工去实现企业的目标，而良好的企业文化则会让员工从内心产生一种情绪高昂的斗志，在潜移默化中接受共同的价值观，这足以胜过任何规章制度和行政命令，由此形成的竞争力会更持久。

当然，企业文化建设并不是一成不变的，它要与企业的发展状况和外部环境结合起来，不断地调整和改进。只有这样，才能促使企业不断进步，才能让企业在激烈的竞争中立于不败之地。

在知识经济时代，企业文化就是把企业各类人凝聚在一起的精神支柱，是企业把各种资源有效整合，形成强大竞争力的无形推手，是企业长盛不衰的源泉。

4. 塑造一个“绝妙”愿景

新东方整个系统的总收入，我希望在2008年达到30亿，今年能够达到5亿左右。为什么要把这个具体数字告诉大家？就是要让员工知道在新东方干是有前途的，这个前途不是虚无缥缈的空幻，而是实实在在的目标。只有通过这个目标的实施，我们每一个在座的人才会有实际利益的实现。

——俞敏洪（新东方教育集团创始人，毕业于北京大学）

俗话说：“人无远虑，必有近忧。”在这个竞争激烈的社会中，现代企业的生存和发展并不是件容易的事。在企业管理上，如果缺乏长远目标或是目标不明确，企业的经营运作就没有一个明确的指导，这样就分散了企业团队的凝聚力，而且管理者也很难将各部门的行动协调一致。正是如此，管理者要懂得为大家塑造一个美好的愿景，这样才能激发员工的斗志，尽自己最大努力为企业创造价值。

让我们看看那些世界级企业如何描绘他们的愿景：

惠普公司：为人类的幸福和发展做出技术贡献。

玫琳凯公司：给女性无限的机会。

苹果公司：让每人拥有一台计算机。

腾讯公司：成为最受尊敬的互联网企业。

AT&T公司：建立全球电话服务网。

华为公司：丰富人们的沟通和生活。

迪士尼公司：成为全球的超级娱乐公司。

索尼公司：成为最知名的企业，改变日本产品在世界上的劣质形象。

沃尔玛公司：给普通百姓提供机会，使他们能买到与富人一样的东西。

可见，优秀的企业都有自己明确的发展愿景。所谓愿景，其实就是企业

上下一致，努力实现的目标。

威尔·罗杰斯说，人们应当设立通过努力可以达到的目标，而那些不可能实现的目标，只不过是美丽的肥皂泡，终究是要破灭的。这样的目标给人以挫败感。例如一位大学生为自己设立的目标是大学一年级赚十万元钱，一部分作为学费，一部分给家里，一部分用于恋爱消费，还有一部分用于买电脑。这个目标虽然是清晰量化，也有完成期限，但是是不可实现的。一个好的目标应当是只有通过勤奋努力才可能达到的。既不是高不可攀，也不是唾手可得的。一个好的目标应当是高目标与现实之间的平衡，是自身条件和外部环境的最佳结合。

需要注意的是，目标设立同样不能脱离外部条件。人总是社会中的人，人的成功总是由社会来评价。社会需要什么？供给情况怎么样？某个社会领域中资源的竞争激烈程度如何？这些都是设立目标时不可回避的问题。提前进入到一个无竞争的领地与鸡蛋碰石头去与行业巨头叫板，显然是两种经历和结局。

许多年前，哈佛大学为了研究目标对人生的影响，特意对一群毕业生进行调查。当他们将要离开校园时，都对人生目标这个问题进行了回答，结果发现，27%的人没有目标，60%的人目标模糊，10%的人有清晰但比较短期的目标，只有3%的人有清晰而长远的目标。

25年后，哈佛大学再次找到这群学生，并且调查了他们的生活，那27%没有目标的人，在工作和生活上都十分失败，他们没有做出过任何成绩，一事无成，现在还生活在社会的底层。那60%目标模糊的人，也没有太大的成就，总是在埋怨现实中没有机会让他们施展才华。那10%有清晰但比较短期目标的人，他们都跻身到社会的上层，生活过得很好，但由于他们没有在某方面做更多的努力，取得的成就也极其有限。那3%有清晰而长远目标的人，他们工作中即使遇到许多别人难以想象的困难，都以极大的毅力克服了，到后来，这些人的生活非常美满，工作上也取得了很大的成就，成了社会上的精英。

哈佛大学这个实验得出的结论是，不仅仅是目标决定命运，而且只有长远清晰的目标才能使你获得更大的成功。没有明确的工作目标，只能是徒然分散了精力，浪费了光阴，到最后追悔莫及还不知什么原因。

前美国财务顾问协会总裁刘易斯·沃克在接受记者采访的时候说道，一个人不成功的主要因素是模糊不清的目标。沃克解释说：“当我问你你的目标是什么的时候，如果你说你想有一天拥有一栋房子，那么这就是一个模糊不清的目标。问题在于‘有一天’，这是一个模糊不清的日期，不够明确。因为目标不够明确，所以成功的机会也就不大。如果你真的希望买一栋房子，你就需要先确定它的位置，计算出它现在的价值，通过考虑通货膨胀等因素，计算出几年后这栋房子的价值；然后为了这个目标，你需要计算你每月需要存多少钱才能最终获得这栋房子。如果你这样做了，那么几年之后你可能获得你理想中的房子。否则，那只能算是你的说笑而已，说白了就是空谈。”

所以说，哈佛的调查绝对不只是个数据上的偶然，这背后的深层含义应该值得我们深思，给我们以启发，我们在心中要确立清晰长远的目标，自己的时间规划要以这个目标的实现为依据，做出优化的安排，这样不仅能让自己更有热情投入到自己的事业中去，而且能够让自己的优势得到最大限度发挥。

如果想长远的目标一步到位地实现，不考虑是否现实，就只能竹篮子打水一场空，最终丧失干劲。通过不断实现你能够实现的最近目标来增强你的自信，能够使你对实现长远目标充满决心，创造出前所未有的业绩。

在企业的发展进程中，不管是员工还是管理者，都要有宏伟的愿景，并为这一愿景的实现设定目标。

为了这些目标的实现，我们应该设定阶段性的具体目标，把大目标分解成明确具体的小目标，把通往成功的路划分成几个里程碑、中转站，每一段都有相应的计划。只有这样，我们面对一个个里程碑的时候才不会感觉到累，目标只有具体化，才能够对成功起到促进作用，而能否具体化是空想与理想的分水岭。

当有一天，所有的目标都陆续成为现实时，最初的愿景也就自然而然实现了。

5. 制订计划要留有余地，管理计划不能光抓表面

管理一个公司，到底需要在哪些方面做好，过去十一年我也不断总结，基本上三个方面。第一个方面，是目标，大家有一个共同目标。第二，就是一个公司要想做好，一定要有自己非常核心的企业文化。第三点，是流程和制度，这一点在公司早期的时候，可能没有那么重要，因为人少，每天都可以直接跟每一个人进行对话，这个时候没有流程制度是没有关系的，有事情嚷嚷一声就可以了，但是当公司做大以后，就不能靠嚷嚷了。

——李彦宏（百度公司创始人，毕业于北京大学）

随着经济的发展、科技的进步，市场的竞争愈演愈烈，职场的工作压力也越来越大。各种压力扑面而来：下岗失业压力、晋升压力、家庭压力、经济压力、健康压力等等。如上大的工作和生活压力使得很多人战战兢兢，工作非常拼命。人们不惜加班加点地工作，以至于一天忙到晚，周末连轴转，没有足够的时间来休息。这样很容易导致工作安排不合理，制订计划没有条理。

“凡事预则立，不预则废。”无论做什么事情都要有计划。也许在很多人看来，做事前计划有些多此一举，而且耽误时间。可是它忽略了一点：磨刀不误砍柴工，也许最终决定成败的，就是你的“刀”磨得快不快？

王伟经营着一家规模不大的公司，他的办公桌前总是不停地有人找他去谈事，而且平时你遇见他，他都是风风火火的，很繁忙的样子。可是就是这样的忙碌，公司至开办以来，效益一天不如一天。究其原因，他做任何事情都没有事前计划。公司开会，他从不做准备，在会上信口开河，想到什么说什么，不仅耽误了大家的时间，也听得员工云山雾罩

的。

周通也经营着一家公司，他的公司不但规模大而且效益好，并且经常能看到周通怡然自得地坐在办公室里看报纸，从未见过他火急火燎的样子。从小周通做事就比较有计划，后来自己创办了公司，也要求员工事前计划，所以公司效益不错。

你的工作有计划性吗？你在动手之前愿意去磨磨那把钝刀吗？花在磨刀上的时间是最值得花的，遗憾的是，很多人一看到事情多，就一头扎进去，结果却没做出什么好结果。究其原因，就是他们为了完成眼前的事，而忘了怎样合理地计划最好地完成这些事。

计划是未来行动的前期决策。一位管理者，不管他是IT行业的管理者还是制造企业的管理者，每天都要面对在即定时间完成既定工作任务的问题，因此，先制订计划再按照计划执行是非常重要的。

你以前可能没有意识到事前做计划的重要性，也可能意识到了但总是懒得去做，如果是前者，那就从今天起让自己“知行合一”，如果是后者，那就改掉这种恶习。

比尔·盖茨说：“一个好员工，应该是一个积极主动去做事，积极主动去提高自身技能的人。这样的员工，不必依靠管理手段去触发他的主观能动性。”但在企业里，很多员工常常要等上级吩咐做什么事、怎么做之后，才开始工作。这样的员工没有半点主观能动性，不仅做不好事，而且也难以获得领导的认同。

唐纳德是美国某肉类加工公司的执行经理，有一天，他正在像往常一样阅览当天报纸，突然被一条不太引人注目的短讯吸引了注意力。这条短讯报道墨西哥发现了怀疑是瘟疫的病例。唐纳德敏锐地感觉到这是一条对自己工作具有重要价值的信息。因为，如果墨西哥真的发生了瘟疫，一定会从加利福尼亚州和得克萨斯州边境传染到美国。而这两个州又恰恰是美国肉食供应的主要基地，这两个地方一旦发生瘟疫，肉价一定会猛涨。

想到此处，他马上抓起电话，拨通了一位朋友的电话，问他要

不要到墨西哥去旅行。这位朋友被这突如其来的提议弄得丈二和尚摸不着头脑。于是，唐纳德约这位朋友当面详谈。

唐纳德耐心劝说这位朋友替他到墨西哥去一趟，看看那里是否真的发生了瘟疫。朋友去后证实那里确实发生了瘟疫。

唐纳德立即根据这个情报，着手给公司董事会和总经理写了一份紧急建议，并详细制订了一份计划：集中资金购买加州的肉牛和生猪，把它们及时送到美国东部。公司的总经理和董事会高度重视唐纳德的建议，立即召开了高层会议，认真分析了唐纳德的报告，并按照他的计划开始采取行动。两个月后，瘟疫蔓延到了美国西部的几个州，美国政府果然下令，这几个州的食物一律要从外地进货，当然也包括牲畜在内。

于是，美国国内市场肉类奇缺，价格一路猛涨，唐纳德的公司抓住这一机会，把囤积在东部的肉牛和生猪高价出售。结果，在短短的几个月内，公司便净赚了5000多万美元。而唐纳德也因为及时捕捉到了这一信息，公司给予他50万美元的奖励。

爱默生曾说：“去吧，把你的愿望化为实际行动，落到实处!”这句话对许多人的人生产生了潜移默化的影响。不管你是否具有自信心，是否拥有绝顶的智慧、更多的财富，只要你去做了，把工作落到实处了，你就一定会成功。

了解你在每次任务中所需担负的责任，了解你的极限。如果你把自己弄得筋疲力尽和失去控制，那你就是在浪费你的效率、健康和快乐。选择最重要的事先做，把其他的事放在一边。做得少一点，做得好一点，才能在工作中得到更多的快乐。可以看出，专心的力量是多么神奇！在激烈的竞争中，如果你能向一个目标集中注意力，专心做好一件事的机会将超出自己的想象。

反之，如果正干着一件事，逐渐进入佳境，突然又插进另外一件事。于是你放下手头的事去忙那件事，等到再拾起第一件事，又得重新熟悉.....这样来回折腾，不仅增加了许多冤枉时间，还磨掉了你的创造性，降低解决问题的能力。

6. 策略不会一步到位，未经调整的策略不是好策略

重组调整在企业发展中是不可避免的，能让企业改变得更好。很明显，任何事业的发展都要不停地变，寻找一个最好的模式一直往前走。大家也不要再看过去了，过去的已经不可能改变了。

—— 李耀（明基集团公司董事长，曾在北京大学演讲）

等待“万事俱备”通常是懦弱者的借口，因为他们不敢向有难度的事情挑战，只能让自己处在观望中。敢于行动的人，即使他们思考得并不周全，但他们不会让自己陷在等待的泥沼中。行动本身就可以克服恐惧，增强信心。

所以，我们在决定做一项计划的时候，不要瞻前顾后，要有一种马上行动的魄力。好的开始是成功的一半，只要有了目标，又敢于行动，那么成功也就不远了。

在现在这个瞬息万变的社会里，技术在不断地更新，工作中也会不断有新问题出现，我们也需要不断学习新事物，如果你想确保你的计划万无一失，那几乎是不可能的事。因此，我们要做的不是等待“万事俱备”，而是要具备一种不怕任何困难的大无畏精神，边做边克服困难，绝不退缩，争取能够实现目标。

股神巴菲特说：“如果你想等到知更鸟报春，那春天就快结束了。”言外之意就是企盼“万事俱备”后再行动，你的工作也许永远没有“开始”。世间永远没有绝对完美的事，“万事俱备”只不过是“永远不可能做到”的代名词。很多时候，你若立即进入工作的主题，将会惊讶地发现如果拿浪费在“万事俱备”上的时间和潜力处理眼前的问题，往往绰绰有余。

遗憾的是，有些员工总是先有积极的想法，然后头脑中就会冒出“我不是应该先.....”这样一来，你的一只脚就陷入了“万事俱备”的泥潭。如果我们总要求万无一失，也许当有万无一失的行动方案时，已经错过了时机。当然，事前必要的准备也是不可少的，但重要的是随机应变的能力和行动力。

在职场上，每天都发生着太多的变化。也许今天你是管理着上百人的公司总经理，明天就失去了工作，不得不继续寻找工作。也许今天的你一无所有，还在职场上是个默默无闻的角色，明天就获得提升，成为一个部门的主管。可见，职场是永远变化着的。

然而，在这不断地变化中，总有人成功，有人失败。失败的人最终会被职场淘汰，或在最底层一直重复着周而复始的工作。成功的人总是能够在变化中发现机遇，抓住机遇，成为职场上的大赢家。

田琼是北京一家图书公司的编辑，由于她所在的是一家民营企业。公司老板又没有什么文化，导致公司的制度总是在不断变化。

有一次，公司颁布了一项制度，说是每个编辑的工资要和自己所做的成绩挂钩。每个人一个月做几本书，公司相应给大家多少奖金。这项制度公布后。田琼每天都拼命工作，经常下班回家还工作到半夜。结果，一个月后，田琼的业绩是公司最好的。按照制度规定，老板这个月需要给田琼一万多块钱的奖金。这下，老板傻眼了，他没想到居然有这样拼命工作的员工。在老板心里，每个月给员工的奖金最多不能超过五千元。于是，他又在发工资前，废除了这项制度。为了避免引起大家的不满，他决定将这个月所有员工应得的奖金给大家发一半。之后，这项制度便不再生效。

若换了别人，自己的奖金被减了一半，肯定会大闹一场。可是，田琼却忍下了。她一直在寻找着机会，想有一天能够成为中层干部，因为这家公司的中层领导待遇一直非常稳定。

在这之后的日子里，公司的制度几乎每个月改一次，每改一次

都对大家伤害一次。后来，老板想要做一个大项目。田琼当晚给老板打电话毛遂自荐。老板很爽快地同意了。这下子，田琼由一个编辑被提升为新的项目部经理。待遇上非常稳定，公司的制度再变，也影响不到她了。

其实，许多企业，尤其是民营企业，制度都在不断地变化中，只是变化的频率有所不同而已。然而，在变化中总是蕴藏着机遇。如果能够擦亮眼睛，抓住这些机遇，你的职场生涯可能会从此改写。

然而，令人遗憾的是，许多人在机遇面前茫然无措，面对机遇不知如何入手，以至尽管抓住了机遇，却往往捡了芝麻却丢了西瓜。因此，作为一名优秀的员工，不是等待机遇，而是要发现机遇，甚至寻找方法创造机遇。从而让自己的职场之路越走越顺。

我们在工作中，一定要明白这一点，有准备一定会比没有准备更主动，更有把握，也更容易在竞争中获得胜利。事前缺乏准备的人，就如同一个没有任何武器装备的士兵去上战场。以空手去对抗不断变化的战术和精密强大的武器，除了丢掉自己的性命外，几乎没有其他的结果。

很多时候，在不断地变化面前，我们会急着表现自己，而忽略了自己应有的准备。当一个人没有准备的时候，再好的机遇来到你身边，你也只能眼睁睁地看着它溜走。

要知道，变化中的机遇是来之不易的。在做足充分的准备后，一旦机遇到来了，你要做的就是快速行动起来，用行动证明自己。一次行动胜过千百遍的胡思乱想，没有行动就没有效率。人们常常把自己辛苦得来的新想法取消或者埋葬，因为他们没有执行的勇气。过了一段时间后，这些想法又会不断地回来折磨他们。谁都渴望成功、幸福，但是如果你不付诸行动，便会在失败和不幸的日子里慢慢被蹂躏。机会不会一直等着你，如果你不马上行动，他就会弃你而去。只有行动才能不断增强信心，不行动只会坐以待毙，徒增恐惧和忧虑。

所以，在管理工作中，如果你是领导，就要适当关心下属的感受，在制度和调整策略时多从下属的切实利益考虑；如果你是员工，要管理好自己，以保证不管公司策略如何调整，你都能不受影响。只有这样，企业

才会健康发展，效率才会越来越高。



第3课：知与行

1. 锻炼自己独立思考的能力

我希望大家永远用自己的脑袋思考。脑袋是用来给自己用的，不要东说好就说东，西说好就说西，永远用自己的独立思考、自己的独立眼光去看待任何问题。任何人要去的时候，停一下，其实不差两秒钟；任何人反对的时候，也停一下，思考，也不缺这两秒钟。永远用自己的脑袋，永远保持像今天一样，用一种新生所具备的充满好奇的眼光看待这个世界，看待边上的人。

——马云（阿里巴巴集团主席兼首席执行官，曾在北京大学演讲）

对于一个人来说，独立思考是一种很重要的能力。在北大管理理论中，一个人只有具备了独立思考的能力，才能将工作做到极致。

独立思考是为了得出独到的见解。有了独到的见解，我们才能在工作和生活中做出正确选择，才能少走弯路。那么，如何才能具备独立思考的能力呢？在回答这个问题之前，让我们先来看两个小故事。

5只猴子被关在铁笼里，管理员在笼子里挂着一串香蕉，并准备好高压水。只要猴子一拿香蕉就会被高压水“教训”。笼子里的猴子挨个被高压水教训过。大家都明白了香蕉是不能动的。

这时，管理员将其中的一只猴子放出来，放进一只新猴子。结果，这只新猴子只要一拿香蕉，就会被另外四只猴子痛打一顿。后来，再换一只新猴子进去，它一动香蕉同样会被其他四只猴子痛打。

最后，管理人员撤掉了高压水，结果猴子们仍然不敢去动香蕉。

这个故事中的猴子们已经形成了思维定势，丧失了独立思考的能力。如果说猴子是动物，思维能力毕竟有限，那下面这个故事，更加引人深思。

很久以前，美国铁轨的标准距离是4英尺8.5英寸。这个标准原来是英国的铁路标准。

英国的这一铁路标准源于英国的电车标准和老路宽度。这一宽度是由古罗马人设定的，因为这是两匹战车的马屁股的宽度。

另外，美国航天飞机燃料箱旁有两个火箭推进器，这是由一家犹他州的工厂所提供。这两个推进器很窄。本来，这家公司的工程师也想把推进器制造得更宽一些，这样容量会增加。可是，他们之所以不那样设计，是因为推进器造好后要用火车运输。

可见，当今世界上最先进的运输系统的设计，是由两千多年前两匹马的屁股宽度决定的。

上面这个故事发人深省，它从一定程度上反映了人们正在丧失自己独立思考的能力。著名物理学家牛顿说：“只有养成独立思考的习惯，才能渐渐看到光明。如果说我对这个世界有那么一点贡献的话，都是由于我精心的思考所致。”可见，养成独立思考的习惯是一个人最重要的心理素质，是取得成功的必备条件。

想要养成独立思考的习惯，只要克服自己的依赖心理，善于独立判断，独立分析，独立解决问题就可以了。

汤姆是一名刚参加工作的年轻人。在公司里，为了博取同事们的好感，汤姆总喜欢人云亦云。可没过多久，他发现大家对他的越来越冷漠。汤姆很疑惑，不知道是哪里出了问题。于是，他找到著名的哲学家汉克斯教授咨询。

汉克斯教授对汤姆说：“我问你一个问题，有两个人从高大的烟囱里掉下去，一个干净，一个脏，你说谁会先去洗澡呢？”

汤姆回答：“当然是身上很脏的那个人了。”

汉克斯教授说：“你错了。干净的人看到脏的人肯定认为自己的身上也是脏的，而脏的人看到干净的人也肯定认为自己是干净的。因此，干净的人会去洗澡。”

汤姆点点头说：“哦，对，是干净的人去洗澡！”

汉克斯教授又问：“很不幸，这两个人又掉进烟囱，这次是干净的人去洗澡，还是脏的人去洗澡呢？”

汤姆回答：“肯定是干净的人去洗澡了。”

汉克斯教授回答：“不对。上次干净的人洗澡时发现自己身上并不脏，所以这次他不会去洗澡了。而脏的人想到干净的人上次洗了澡，这次他肯定认为自己身上也很脏，所以脏的人会先

洗澡。”

汤姆若有所思地说：“哦，对，是脏的人先去洗澡。”

汉克斯教授接着问：“这两个人第三次掉进烟囱，这次谁先会去洗澡呢？”

汤姆回答：“这次应该是脏的人吧？”

汉克斯教授说：“你又错了。你见过从同一个烟囱里掉下去的两个人，出来的时候会一个干净，一个脏吗？”

看着汤姆疑惑的眼神，汉克斯教授说：“年轻人，遇到事情的时候应该仔细思考，独立判断，不能人云亦云，要有自己判断事情的能力。”

这是个鼓励人们独立思考的故事。独立思考不仅仅是形式上的独立思考，更多的是内涵上的独立思考。打开历史的画卷你会发现，那些伟大的人物都是善于独立思考的人。

独立思考的习惯是你走向成功的开始，一个具有独立思考能力的人，一个具有创造性的人，一定会是个成功的人。要成功就应该有着独立思考的习惯，只有养成了独立思考的习惯，才能在风风雨雨的事业之路上独闯天下。

伟大的物理学家爱因斯坦说：“学会独立思考和判断问题是非常重要的。一个人如果不下决心培养独立思考的习惯，那他的生活将毫无乐趣。”

每个人在生活中都会遇到各种各样的复杂情况，如果光听旁人的说法，而不去主动思考，那我们的决定就会失去自主性。所以说在做决定的时候，千万不能盲目相信别人的经验，被传统和习惯束缚了手脚，没了主见。明智的人会从不同的视角来看待问题，敢于根据自己对问题的分析进行独立思考。

从管理学的角度来说，独立思考是制定一切决策的基础。因此，如果你

想要成为一名优秀的管理者，为企业和社会做出更大贡献，那就先从独立思考做起吧。

2. 凡事量力而行，不要轻易夸海口

有如此高的利润率，如果你不去冒险，难道要去那些利润率很低的企业去冒险？社会给你这么高的利润率，就是要你冒应该承担的风险，否则就会被社会抛弃。

——陈天桥（盛大网络董事长兼首席执行官，曾在北京大学演讲）

作为一名合格的管理者，要做到谨言慎行。在日常工作中，凡事都得量力而行，不能轻易夸海口。或许你的口才非常好，什么事一到你嘴里都能说得天花乱坠。有时候，明明自己力不能及的事情，也会被你说得小事一桩。最初的时候，凭借着你的“口才”可能确实能唬住别人。可是，接下来什么事情都做不成的尴尬，会让大家丧失对你的信任。

可是，有些人为了在人前显示自己，常常对别人提出的请求一口答应。但有些事情已经超出了自己的能力范围，自己最后不得不失信于人。因此，在答应别人之前，最好先思考一下，自己能不能将事情办成。如果能，那自然可以痛痛快快地答应别人；如果不能，那还是老老实实告诉别人你做不到。不然，很有可能会给别人留下“不靠谱”的印象。

肖龙是一家外企的销售主管。有一天，他的大学同学李燕失业了，她找到肖龙诉苦。肖龙慷慨地说：“失业了没什么，大不了找份工作重新再来。”李燕愁眉苦脸地说：“你看我现在都三

十多了，找份工作可不是那么容易的事情。对了肖龙，你现在不是部门经理吗？要不你介绍我到你们公司上班得了。”肖龙一口答应道：“没问题！这事包在我身上。”

一个星期后，李燕问肖龙帮忙找工作的事进行得怎么样了。肖龙说：“我们公司暂时没有招聘计划，大概这个月月底，他们就会开始招人，你别着急，在家先休息一段时间。月底的时候，我介绍你到我们公司上班。”李燕深信不疑地点了点头，感激的话说了一大堆。

马上到了月底，肖龙仍然没有任何消息反馈过来。第二个月月初，李燕又找到肖龙问起这件事，肖龙有些尴尬地说：“真是对不起，我们公司只招聘30岁以内的，你的年龄不符合条件。要不这样吧，我帮你推荐给我认识的其他公司，保证没问题。”听了这话，李燕笑着说了句：“不用了，谢谢你。”

从这之后，李燕再也不相信肖龙了。

在现代企业中，有很多像肖龙这样的人，他们习惯了夸口，常常夸夸其谈以表现自己能力过人。在大多数情况下，这些人既没有故意撒谎的意思，也没有兑现承诺的诚意。他们答应别人的事情，如果方便，他们可能会帮别人做好；稍感不方便，他们就会找借口推脱。

其实，人贵在有自知之明，那些喜欢夸海口的人，通常都是些外强中干之辈。他们说大话的目的只不过是想引起大家对他的关注，并以此来满足自己卑微的虚荣心。可他们却忽略了，自己办不到的事胡乱吹嘘，会给别人留下华而不实的印象。更有甚者，会让自己将来在人际交往的圈子里难以立足。

俗话说：“没有金刚钻，别揽瓷器活儿。”承认自己能力有限，这并不是件丢人的事。可乱夸海口，胡乱应承，表面看上去风光了，可什么事也办不成，那失去的可不仅仅是面子了。当你失信于人，名誉扫地的時候，你才会追悔莫及。

王莹刚刚空降到一家教育集团做部门经理。刚到公司的这段日子，王莹春风得意，常常在下属和同事面前吹嘘自己的工作成绩。

有一次，一位同事的儿子差一分没被北京大学录取。同事非常烦恼，大家都想办法劝慰她。王莹知道这件事后对同事说：“哎呀，不就是北京大学吗？别发愁了，我老公他叔叔是北京大学招生的负责人。只要你肯花点钱，我让他通融一下，你儿子去北京大学读书就变得非常简单了。”

听了这话，同事喜出望外。第二天，她拿来5万元钱交给王莹，让她想办法帮自己通融通融。王莹一副很有把握的样子，告诉同事就让孩子安心等着北京大学的录取通知好了。

结果，这一等就是两三个月，北京大学的录取工作都结束了，这位同事的儿子依然没有接到北京大学的录取通知。同事急匆匆地找到王莹，请她帮忙问一下事情进行得怎么样了。王莹从包里拿出那五万元钱递给同事，抱歉地说：“实在对不起，我老公他这个叔叔是个榆木疙瘩，我怎么说他都不肯收。说什么学校有规定，他得照章办事，真是太迂腐了。不过我打听了，我表哥他岳父是清华大学的领导。要不这样，我找找他，考不上北京大学，考个清华大学也不错。”

听了这话，同事被气乐了。她愣愣地看了王莹一眼，什么话都没说，拿过钱转身走了。

可见，对自己做不到的事情，我们千万不能轻易答应。不然，难免会像故事中的王莹一样，既费了半天劲，还让自己失信于人。

当你在向别人夸下海口时，先要考虑一下自己的能力，对于有十足把握的事再承诺别人，对那些自己没有把握的事情，千万不要随便答应别人。不然，既丢了面子，还会失去别人对你的信任。

要知道，祸从口出。说话之前一定要想清楚。多做事，少说大话，对自己做不到的事情不要轻易答应别人。一旦答应别人了，就一定想办法做到。当你在承诺别人之前，先强迫自己停一会儿，冷静思考一下再做决定才会更稳妥。

一件事情光用嘴说是远远不够的，还需要付出行动，少说多做才是正道。同样的道理，当我们能力有限的时候，也要少说几句大话，多做几件实事。这样，才能一步步让自己变得强大起来。

3. 成功=正确决策+立即行动

企业家的一个重要品质就是要有坚定的目标，然后向着这个目标前进，不屈不挠，另外，还要不断有更高的追求。但是在具体的行动上，则要做到有理想而不理想化，不然事情很难有进展。

——柳传志（联想集团创始人，曾在北京大学演讲）

任何一个人都渴望成功，这是毋庸置疑的。但是，真正获得成功，就不是件容易的事了。在北大的管理理念中，成功必须具备的要素有两点，一是正确决策，二是立即行动。

所谓正确决策，就是寻找到正确的方向。人们办事情，创造新生活，除了需要一种勇于追求的精神，更需要认清事业和人生的方向。如果只顾低头做事，却不知抬头看路，就很难收到什么实质性的效果。

有一家大型公司的董事长即将退休，他要物色一位接班人。经过一段时间的观察，他挑出了两位人选作为候选对象。

因为他们都善于骑马，所以董事长想出了一个用赛马来做最后决定的方法。一天，董事长邀请两位候选人来到农场，牵出了两匹马，分别交给两位候选人，对他们说：“我这里有两匹同样的好马，我要你们比赛一下，胜利的将会成为我的接班人。”

两位候选人接过马后，各自打量着马的素质，查看马鞍等用具，十分的仔细，生怕有什么疏忽，他们都暗自下决心一定跑在前面。

不料，董事长宣布了一个令他们大吃一惊的比赛规则：“你们从农场的这边跑到那边，再跑回来，谁的马慢到，谁就是下一任董事长!”

两位候选人如做梦一般，不能相信自己的耳朵，心里想：骑马总是比谁的速度快，怎么会比慢呢？

董事长见两人张着嘴巴没有说话，以为没有听清楚，就又重复了一遍：“听着，这次比赛是比慢，下面，你们可以出发了。”

这时，其中一位反应过来了，他一把抓过对方的马的缰绳，跳上那匹马，然后抽动鞭子，马就向农场那边跑去。

另一位候选人尚未明白怎么回事，和另外的那匹马还站在原点。结果，自己的那匹马先跑到了终点，自己也就输了。

董事长随后宣布，骑别人马跑到终点的人，就是下一任董事长。

在现实生活中，我们每时每刻都可以深刻地体会到方向的重要性——即使你跑得再快，哪怕百米成绩在10秒以内，但如果在比赛中跑错了方向，其结果如何恐怕是谁都可以想见的，所以，方向要比速度重要得

多，如果方向错了，速度越快，离目标也越远；如果方向是对的，即便是慢慢行走，也会越来越接近目标，接近成功。找到目标和方向，其实说的就是正确决策。

有了正确的决策，就等于有了成功的基础。接下来要做的事情就是立即行动了。比尔·盖茨说：“想做的事情，立刻去做！”当“立刻去做”从我们的潜意识中浮现时，我们应毫不迟疑地立刻付诸行动。21世纪是一个“快鱼吃慢鱼”的信息时代，资源共享，信息传递飞快，“不进则退，慢进也是退”，只有快速行动，才能使我们在激烈的竞争中获得更为有利的位置，才能把握住一个个转瞬即逝的机会。所以要成功必须确定你能实现的最近目标。

很多人总是想法很多，却没有落实到实际行动中。正如马云说的那样：“晚上睡觉千条路，早上起来路一条。”想法太多而从不行动的人，那再好的想法也没有任何意义。其实，人与人之间的差别并不像你想象中那样大。在智力上，大家之间没有什么太大的差距。但不同的人在做同一件事情的时候，所得到的结果却千差万别。

行动是一个人突破自己，升华自我的一种方式，也是一个人能力的证明。一次行动过程，能全面体现一个人的优点和缺点，能让成功的人体会到快乐，让失败的人找到下次“进攻”的目标。

对于那些缺乏行动力的人来说，再美丽的“梦想”最终都会化为泡影，而无法成为现实。

其实，没有行动的梦想就像“乌托邦”一样，看起来很美，听上去很诱人，似乎自己也能在成功后的喜悦中找到一些快乐的因素，但冰冷的现实，却往往令人不得不接受，不得不面对。也许，在你幻想的那一刻，似乎自己真的就要脱胎换骨，成为一个不平凡的人了，但最后的结果却往往是那样令人失望。

实际上，那些没有付诸任何实际行动的梦想往往容易让人生活在一个很自我的精神世界中，把自己看得很高，脱离了实际的水平，对那些平淡的工作会没有任何兴趣，整天在自己梦想的美丽世界中逍遥自在，但最终会作茧自缚。并且，由于看不起自己身边平凡的工作，最后自己连个普通的人都不如。

在北京，曾经有一位很有意思的人士，他20世纪90年代毕业于北京一所重点大学；在那个大学生如天之骄子的年代，他并没有去参加工作，而是去研究自己的一个梦想——城市规划，梦想通过空洞虚无的理论来规划城镇建设，解决各式各样的社会难题；他也不断地在规划自己的人生，梦想在35岁前出版自己的巨著，40岁前娶妻生子，45岁前创立自己的基金，60岁前写回忆录……一生似乎规划得非常漂亮。然而到现在年近四旬，却一分钱也没有赚过，整天靠朋友接济，那本巨著至今还没见个影子。最后他成了被人们嘲笑的人。

在实现梦想的路途中，空谈是没有任何意义的。只有付诸于行动，经历一番“风霜苦”之后，才能闻到梅花的“扑鼻香”。

4. 管理者坐下，员工就躺下

一个公司办得好不好，人们通常主要看业绩，但我认为好坏的真正标准是最高层有没有裂痕：高层如果有裂痕，外面好都是假象，都不能长久；高层如果没有裂痕，那么就可以不紧不慢地来调整，整个公司即使业绩不好，也问题不大。

——柳传志（联想集团创始人，曾在北京大学演讲）

海尔集团总裁张瑞敏是国内家喻户晓的企业家。他曾经说过这样一句话：“管理者一坐下，员工就躺下。”意思是说管理者一刻不能松懈，稍

一懈怠，员工就涣散了。

或许没有人比张瑞敏更能理解企业管理的重要性了。在他看来，管理就是树立榜样，领导者要在管理的过程中，通过自身行为传达一种新的价值观念，并以这种无形的精神力量来激励下属，进而激发出无穷的工作动力。

1984年，张瑞敏第一次去德国考察项目。一位德国友人问他：“你知道中国什么产品在德国最畅销吗？”张瑞敏回答：“不知道。”这位德国友人说：“中国的其他产品不怎么样，但烟花爆竹非常畅销。”

友人无心的一句话深深刺痛了张瑞敏。他立志要把海尔产品打造成世界知名产品。这一梦想促使他做出了“砸冰箱”的事，也成了后来海尔人奋发图强、卧薪尝胆的精神支柱和力量源泉。也正是由于这一精神的感召，才使得原来濒临破产的青岛冰箱厂成为世界知名品牌。

张瑞敏在发展企业的过程中，非常注重以身作则，他把海尔的文化贯穿在日常工作和企业管理中，为所有员工做出了榜样。可是，如果管理者懈怠，员工就会更加懈怠。

周运是一家台资企业的营销总监。他平时工作兢兢业业，尽职尽责。但是，周运却有个毛病，就是喜欢上班迟到。他几乎每天都是将近中午时才到公司。

底下的员工见他这样，也慢慢变得松懈起来。有时候，一些员工家里有什么事，就会找个借口晚到公司。最初，周运也是睁一只眼闭一只眼。可时间一长，大家纷纷迟到，周运开始有些

生气了。

有一天，他召集大家开会。在会上，周运严肃地批评了所有员工，告诉大家下次再迟到一分钟要罚款一百元。有位员工小声说：“那你自己还天天迟到呢！”

听了这话，周运愤怒不已，但又无可奈何。因为自己确实天天在迟到。

通过上面的故事可以看出，管理者一旦坐下，员工就躺下了。如果管理者不能做出榜样，员工自然也会变得松懈。所以，作为企业的管理者，应该在公司树立榜样，这样才能激发员工的工作积极性。

英国有句谚语说得好：“好人的榜样是看得见的哲理。”榜样就像大海中用来照明的灯塔，为我们指明了前进的方向。它树立了学习的典范，指导着我们的一言一行。如果管理者无法带头违反规定，就会带坏整个团队。

那么，企业的管理者如何才能树立榜样呢？

（1）管理好自己，才有资格管理部下。

曹操是三国时期著名的军事家，他经常以身作则，为部下树立榜样。有一次出战时，曹操告诫士兵不能随意踩踏农民的庄稼。但是，总有一些士兵不听命令，违反规定。对于这些不听命令的士兵，曹操一律斩首示众。士兵们见曹操如此严格，每次经过农田时都非常小心。

有一次，曹操带令一批人马收割农田，他看到金黄的小麦非常高，下令士兵放慢速度。可传令的声音太大，惊动了麦田里的小鸟。一群小鸟突然飞了起来，曹操的战马受到惊吓，一下子跑进了麦田。曹操将这匹战马驯服时，才发现一大片麦田被自

己的战马踩踏得凌乱不堪。

曹操当即叫来执法官，对他说：“我的战马踩踏了农田，违反了军令。你依法治我的罪吧。”听了这话，执法官吓得面如土色，他告诉曹操：“丞相身系天下安危，不用接受治罪。”曹操生气地说：“天子犯法与庶民同罪，更何况是我呢。我如果不能以身作则，以后还怎么治理军队？”众将见曹操坚持要治自己的罪，纷纷求情。

最后，曹操说：“我作为主帅，虽然无法治死罪，但活罪不能免。”说完，曹操拔剑割下把头发，以示自罚。

试想一下，如果曹操当时没有坚持给自己治罪，他日后就无法约束下属了。他用自己的实际行动为士兵树立了榜样。

（2）管理自己，才能管好别人。

有一次，李嘉诚正在召开公司董事会，大家都忘记了时间的要求，会议不知不觉进行了一个多小时。李嘉诚发现后，马上宣布散会。但几名董事提醒李嘉诚事情非常急，希望能破一次例。李嘉诚对大家说：“诸位都是公司的高层管理者，公司上下几千双眼睛盯着我们，我们一定要给员工做出榜样。”

在日常工作中，李嘉诚总是第一个到公司上班，最后一个离开公司。当所有人都下班回家时，李嘉诚还要检查一下公司的每个地方。他的敬业精神得到了下属的尊重。很多年轻员工说：“李先生年纪这么大了还如此勤奋，我们年轻人还有什么理由不努力工作呢？”

如果在李嘉诚的公司打听一下，哪位高管的薪水最低。大家会告诉你，李嘉诚的工资最底。他每个月只从公司领取5000元港币的工资。每当有人问起李嘉诚的薪水时，他总是摆摆手

说：“这没什么，让公司的所有员工都赚到钱才是最重要的。”

李嘉诚的成功之处在于，他不管何时何地都在以身作则，为员工们树立了一个很好的榜样。在公司里，他和普通员工一样尊重公司的规章制度，从来不搞任何特权。

孔子说：“其身正，不令而动；其身不正，虽令不从。”作为现代企业的管理者，不能有丝毫懈怠，要时刻保持高度的进取精神，为底下的员工树立榜样。

5. 喊破嗓子，不如做出样子

实际上，你就是踏踏实实做一件事情，一定会有所成。比如说2006年的中国首富，张茵女士，她是一个收购废纸的，她一直做废纸，最后从废纸回收、卖废纸，到最后把废纸和纸浆，合在一块做包装纸，她成了中国的首富。实际上她就是在做一件事情。对我来讲我觉得如果从我身上，有什么可值得肯定的，就是比较踏踏实实做一件事情。但我和张茵有点不同的是什么呢，人家就做一件事情，我曾经做了很多事情，所以改错误改了很长时间。

——王石（万科集团创始人，曾在北京大学演讲）

在管理界，有这样一句很经典的话：“一只绵羊带领的一群狮子肯定敌不过一头狮子带领的一群绵羊。”这句话表明了管理者对整个组织起着决定性作用。

由于管理者在组织和机构中的特殊地位，决定了他们的一言一行，一举一动都能成为员工效仿的对象。一旦他们被“注意”后，下属一般会重复

自己观察到的行为。那时，就势必会产生“蝴蝶效应”，领导的行为会被无限放大，扩散到整个组织。

因此，管理人员要求别人做的，自己首先要做到；禁止别人做的，自己首先要坚决不做。只有这样，才能真正发挥出自身的影响力，带动下属落实好各项工作。在管理工作中，喊破嗓子不如做出样子。要知道，领导者的表率作用永远是激励员工最有效的手段。

在红极一时的电视剧《亮剑》中，独立团团长李云龙每次打仗都冲在最前列。为此，手下的人很为他的安全担忧，他说：“如果我不身先士卒，那么将士们又有谁肯拼命作战呢？”他正是以这种方法来激励自己的部下，奠定了自己在独立团的威信。

同样，在企业中，如果管理者能做出表率，那自然能传递给员工一种积极向上的态度，形成积极向上的工作氛围。

然而，现代企业中的许多管理者却容易犯这样一个错误，即对下属要求一个样，自己的行为却是另外一个样。这时，员工的心里就容易产生不满，进而消极怠工，影响整体的工作效率。想要避免这样的事情发生，领导者要从自身做起。

韩国大宇集团的总裁金宇中经常对底下的高管说：“为了激发员工的积极性，我们这些人先要带头做出样子。”他是这样说的，也是这样做的。他每天晚上12点睡觉，第二天凌晨5点起床，工作十几个小时，坚持了二十多年。他的行为感化了整个集团，每位员工都自觉地为了公司利益而努力。

当然，作为公司的管理者，不可能做到事必躬亲，但一定要起到模范带头作用，这样才能成为员工效法的标本，每个员工都能勇于承担责任，努力为公司的发展贡献自己的力量。

那么，管理者应该如何做出样子呢？

（1）管理者应该强势。

决定一家企业成败的因素有很多，但没有坚强的领导力则注定不会成功。娃哈哈集团的老总宗庆后说：“做企业有时候就和打仗一样，机会来的时候，反应要迅速，决策要及时。从这一点上讲，没有强势的领导

做不成事情。”

1997年，宗庆后做出了一个非常大胆的决定：上马“非常可乐”。这一决定立即引发公司上下的忧虑。因为，当时可口可乐和百事可乐已经在市场上呼风唤雨，这两家公司征服市场的绝招是宁可几年不赚钱也要得市场份额。强大的资本和无处不在的营销，使得“两乐”几乎粉碎了之前所有中国本土可乐品牌的反击。所以，当宗庆后做出这个决定时，外界纷纷评论说：“非常可乐，非常可笑。”

另外，娃哈哈集团董事会中的许多成员对这一决策也不支持，大家忧心忡忡。但宗庆后决心已定，任凭谁也无法改变。2001年，“非常可乐”以62吨的产销量挤入可乐市场的前三甲，使得“双雄霸”的局面变成“三分天下”。宗庆后以科学的判断力和强势的领导力保证了自己正确的战略得以顺利实施。

如今，娃哈哈已经成为中国最大全球第五的饮料生产企业。宗庆后凭着强势的领导力和果断的决策力，使得娃哈哈集团不断发展壮大。

（2）领导者的角色是造钟，而不是报时。

这一管理理念源自于惠普公司。惠普公司将管理者的角色定位成“造钟”而不是“报时”。所谓“报时”，指的是当下属有问题来找领导解决时，领导会告诉他们解决办法。“造钟”则指的是当下属有问题找到领导时，管理者会通过启发下属的形式，让下属自己找到解决问题的办法，以此来提高下属解决问题的能力。

高建华在《笑着离开惠普》一书中讲了这样一件事，由此可以帮助我们理解什么是“造钟”。

高建华刚加入惠普的时候，有一次遇到一个十分棘手的难题，一时找不到解决办法。他便去请教当时的市场部总经理。对方听他把事情描述完后，没有回答，而是问他：“你觉得应该怎么办？”高建华不知道领导为什么这样问，他如实回答自己想不到解决办法。但总经理却对他说：“你回去好好想想，相信你能想到解决之策的。”

高建华回去后苦苦思索，终于想到一个解决方案。第二天他找到总经理汇报了自己的解决方案，没想到对方却说：“一个方法太少了，你一定能想到更多的方法。”

回去后，高建华仔细琢磨，终于想到了更多的办法。当他拿着三个成熟的方案找到总经理时。对方非常认真地听他讲完每个方案，并帮他逐个分析了每个方案的优势和不足。然后对他说：“我只帮你分析方案，具体用哪个方案你自己决定。”

惠普公司就是靠着“造钟”的管理方法，极大地调动了员工的积极性，使得他们积极主动地思考问题，解决问题。

总之，企业想要在激烈的市场中占据一席之地，管理者就要为所有员工做出表率，激发大家的工作热情。这样，企业才能立于不败之地。

6. 缺乏执行力，制度相当于一纸空文

在制定战略的时候一边制定战略一边把怎么样去执行想透彻再做决定，这样不仅战略措施每一步都经过了慎重的思考，执行的时候也会更方便、更坚决。

——柳传志（联想集团创始人，曾在北京大学演讲）

在日常管理中，最重要的恐怕要属执行力了。如果缺乏执行力，再好的制度也会变成一纸空文。一般来说，缺乏执行力最大的表现就是工作拖延。工作中，我们时常会看到一些人神色匆忙，被各项工作弄得手忙脚乱，他们经常跟人抱怨说：“怎么办？时间不够，完不成了，这事太急了！”我们真的有那么多急事吗？事实上，所有的“急事”都是拖延一手造成的后果。

其实这些事情都是你在之前有充足的时间去做的，只是被你一味地拖延，拖到最后时间快不允许了，才成为你不得不做的“急事”了。

那么，我们怎么逃出这个怪圈呢？要想改掉拖延的坏习惯，你首先必须要勇敢地面对它、正视它；然后要克服因为害怕失败而一拖再拖的习惯，应该强迫自己去做那些一定要做的事情，想象那件事情并不难，这样你就会立即展开行动；另外还要锻炼自己的意志，意志薄弱的人往往喜欢拖延；最重要的是要制订切实可行的计划，对自己每天的的生活和工作做出合理的安排，要求自己严格按照计划执行，直到完成为止。只要按照这些方法结合自身实际情况恰当应用，就能收到良好的效果，永远远离拖延这个坏习惯。这样，你不但会觉得轻松，而且会提高做事的效率。轻轻松松地提前完成，何乐而不为呢？

事实上，很多人做事之所以失败，最大的原因就在于缺乏执行力，往往制定出优秀合理的规则制度，却不能保证实施，从而导致工作不顺利。

所以，当我们把工作交给别人的时候，不但要清晰地告诉他你的时间要求，而且还要巧妙地设定这个时间要求，最好是把它设成比正常时间稍微少一点，这样能增加执行者的紧迫感，因为我们通常会觉得紧急的事情是最重要的。况且这样的话，就算是他拖延一下，也对工作的进程影响不大。当然，如果这件事的确不紧急，也可以适当放松，免得误导他人，影响他更重要的工作。

如果一个员工在工作中缺乏执行力，那他的工作效率必然会受到很大影响，这样一来，吃亏的只能是自己。

安徽有家水泥厂的厂长姜延军为了杜绝员工出现违纪现象，制定了严格的规定：要求全体员工一律准时上下班、不准占用工作时间干私活，违者将会被处以罚款。

可是由于种种原因，这条规定并没有得到很好的执行，迟到早退、利用厂里的设备给人做私活的现象依然时有发生，一些平时表现优秀的员工对此颇有微词，他们觉得对自己很不公平，而那些违纪员工呢，见没有遭到惩罚，便越发地随意了。

随着市场竞争的激烈，该厂处境越发艰难，而就在这时，某同行厂家想与该厂联营，他们负责技术指导，按他们的工艺生产、组装、调试，甚至产品可以打他们的牌子。可是，当对方来到该厂实地考察以后，看到该厂员工表现散漫，没有组织性和积极性，便断然取消了与该厂联营的想法。

姜延军连忙加以解释，并托工业局局长出面，希望可以与对方合作，对方还是毫不犹豫地拒绝了，并抛下一句话：“我们不和没有执行力的人做合作伙伴。”就这样，改变企业命运的机会就这样失去了，姜延军只能因为自己缺乏执行力而承受后果。

从很多成功人士的成功经历来看，我们可以发现他们具有一个共同的特点：说到做到，具有超强的执行力。这一特点是保证他们成功的关键所在，是他们创造辉煌事业的前提条件。

而与他们形成鲜明对比的是，一些人在做事的时候，本来制订了很远大的目标，但是在具体实施目标的时候，却缺乏执行力，说到不能做到，因此使得一切都变成空谈，自然成功也就成为不可能了。

姜延军就是一个很典型的例子，他为了提高员工的组织纪律性，制定了严格的规定，可是呢，由于缺乏执行力，规定没有得到员工的很好执行，不仅没有改善原有的情况，反而使得情况变得更加恶劣。在这种情况下，失去成功的机会也就顺理成章了。

从姜延军的事例中，我们可以看到，缺乏执行力是他做事失败的最直接

原因，而对于我们来说，要想做事成功的话，就必须具有很强的执行力，这样才能保证我们取得事业上的成功，为什么这么说呢？这是因为，执行力是一种坚定的行动力，是保证成功的决定因素。事实上，不管多么伟大的目标，如果不付诸行动实施的话，只会是纸上谈兵，永远也无法实现。回过头来，我们再来看看成功人士，他们之所以成功，一般来说，都是遵循这样的步骤：制订一个远大的目标，然后朝着这个目标不断行动，最后达到成功。

事实上，很多人都不乏远大的目标和理想，可是常常由于缺乏执行力，而没有去实施，结果到最后只能以遗憾告终。他们的教训足以让我们引以为戒，那么，对于我们来说，如何才能培养自己的执行力呢？

（1）树立从小事做起的心态。

事实上，很多人缺乏执行力，往往是由于心态不对，他们看不起小事，不愿做小事，而小事都做不好，大事怎么能做好呢？因此，只要树立从小事做起的心态，就能从心态上增强执行力观念。

（2）督促自己每天都做一件与目标有关的事。

缺乏执行力，主要是不付出行动，因此，只要督促自己去行动，并且养成习惯，这样就能做到自动自发，改正缺乏执行力的坏毛病也就变得容易。



第4课：偏与全

1. 不掩饰目前的缺点，让“家丑”变为“美名”

上帝制造人类的时候就把我们制造成不完美的人，我们一辈子努力的过程就是使自己变得更加完美的过程，我们的一切美德都来自于克服自身缺点的奋斗。

——俞敏洪（新东方教育集团创始人，毕业于北京大学）

俗话说：“家丑不可外扬。”但在现代管理中，适时地“扬”一下“家丑”，有时会收到更好的效果。很多人之所以喜欢掩饰自己的缺点和不足，主要是害怕丢面子。可是，有时候越害怕丢面子，结果越是难堪。与其如此，还不如大方一些，主动把自己的“家丑”公之于众，这样反而更安全。

李桥是一家互联网公司的老板，孙通是研发部主管，也是跟李桥共同创业的好朋友。一天，在公司开例会的时候，孙通迟到了。加之他仗着和李桥是一起创业的合伙人，平时上班就经常迟到，公司里的员工对他很有意见。而且，这段时间大家也上行下效，很多员工工作积极性不高，还经常迟到。

这天，李桥把孙通叫进自己的办公室，要求他在公司例会上做个检查。这个要求让孙通非常不高兴。他觉得这样会很丢面子。

李桥严肃地对孙通说：“老孙，咱俩认识十几年了，你是公司最老的员工。你若碍于面子不做检查，那我就在大家面前太没面子了。以后，你让我还怎么管理公司？这个时候，希望你支持我，体谅我的难处。”

最后，孙通当众做了检查，并向所有员工保证说：“我这个人有点懒，早上喜欢赖在床上多待一会儿，所以平时上班也经常迟到。以后，我向大家保证，再也不会迟到了。”孙通这番自我批评过后，以后上班真的从来没有迟到过。

从这以后，公司很少有人迟到了。李桥从此也对孙通更加信任了。

故事中的孙通主动把自己的不足说了出来，最后反而收到了良好的效果。可见，有时候，把“家丑”抖一抖未必是件坏事。如果一味掩饰自己的缺点，有时候这个缺点可能会让你受到致命的伤害。下面，让我们来看一则寓言故事。

在一个美丽的鱼缸里，有十几条漂亮的小金鱼。它们每天都在里面自由自在地穿梭。为观赏者带来了无限乐趣。

然而，有一天，其中一只小金鱼感觉身体有点不舒服。它发现自己的尾巴有一块地方开始溃烂起来。这只金鱼有一种前所未有的恐惧。它知道，尾巴是美丽的象征，一旦尾巴烂了，自己就失去了存在的价值，不但得不到主人的喜爱，还会招致同伴的白眼。于是，这只小金鱼绞尽脑汁，想出了一个办法。它把自己的尾巴隐藏在假山后面，每天躲着不肯让别人看到，以为这样就能保持自己的美丽了。

果然，主人没有发现这个小小的状况。其他的金鱼也没有注意到它的异常。这只小金鱼在心里暗自祈祷：希望赶快好起来，这样躲下去终究不是办法。万一哪天露出马脚，我同样会被同伴耻笑。可是，这只小金鱼的尾巴丝毫没有好转的迹象，反而溃烂得越来越严重。它仍然忍着痛苦和折磨，不愿意让主人和同伴看到自己的窘境。

没过多久，令人意想不到的事情发生了。其他小金鱼的尾巴也出现了与这只小金鱼同样的病症，它们的尾巴都开始溃烂起来，但它们没有像这只小金鱼一样躲在假山后，而是纷纷游出水面向主人求救。主人看到后，把这些求救的小金鱼们捞到别处的鱼缸里，并用药为它们治疗。后来，这些小金鱼在主人的精心治疗下全恢复了健康，而那只躲在假山后的小金鱼则由于

尾巴大面积溃烂，用药也无济于事了。

终于有一天，小金鱼感受到了前所未有的疼，它甚至无法在水中保持平衡了。最后，它肚皮朝天，再也没能翻转过来。

可见，把自己的缺陷隐藏起来，有时未必是件好事。有可能会像上面故事中的小金鱼一样，最后断送了自己的性命。

有时候，把自己的缺点展示出来，不但有可能使“家丑”变成“美名”，还有可能让“谎言”变成“真理”。

乔约·布鲁斯特是美国迪奥化妆品公司的总经理。他的企业现在拥有两亿美元固定资产和3000多名员工。可是，很少有人知道，布鲁斯特之所以有今天的成就，全源于十年前的那个“谎言”。

十年前，布鲁斯特在创业之初，公司里有1000美元和两名员工。这样的小公司如何才能做起来呢？对此，布鲁斯特伤透了脑筋。

虽然公司刚起步，但布鲁斯特对自己的未来一直充满信心。他想尽一切办法寻求突破。有一天，他被电视里的一条广告吸引了。原来，当时最有名的佛莱化妆品公司推出了一款新产品——完美丽人粉底霜。由于佛莱化妆品公司是当时美国最大的化妆品公司，它推出的产品通常能够受到消费者的广泛欢迎。于是，布鲁斯特有了主意。

他命人在自己产品的广告上写下了这样的话：“当你使用了佛莱化妆品公司的完美丽人粉底霜之后，再涂上迪奥公司的增白粉，会收到意想不到的效果。”

由于佛莱公司名声在外，许多女性消费者初次看到这个广告

时，感觉迪奥化妆品是在借佛莱的名气宣传自己，一点都不以为然。可是，这样的广告一直在电视和媒体上出现，不断吸引着消费者的眼球。

三个月后，有些消费者认为迪奥公司的广告是真实的，说不定用完佛莱的粉底霜之后，再擦上迪奥的增白粉，真的会产生意想不到的效果。抱着这种心理，有些消费者开始试着购买迪奥公司的产品。时间一长，购买的人越来越多。迪奥公司的产品迅速打开了销路。

当初那句宣传性的“谎言”，竟然成为了一个“真理”，因为人们后来真的认为使用了佛莱公司的粉底霜之后，最好的选择就是再使用一下迪奥公司的增白粉。

正是凭借着一句“谎言”，布鲁斯特的公司才迅速发展起来。可见，当“谎言”被不断重复之后，它就会变成“真理”，得到所有人的接受和认可。

因此，在现代企业中，只有正确对待自己的不足，才能让企业发展得更加顺利，甚至还有可能将坏事变成好事。

2. 学会未雨绸缪，提高对危机的防范能力

我认为应该结合比尔·盖茨与李嘉诚的路子——集中几乎全部的人力投入到主营产业，集中一半的财力投入到主营产业，留一半的财力做其他方面投入，容易变现且不需要投入很多精力。当主营业务出现危机时，可以通过这一块在现金流量方面给予支撑支持。

——史玉柱（巨人网络董事长兼CEO，曾在北京大学演讲）

俗话说：“凡事预则立，不预则废。”做好预见是人们处理问题的一个主要手段。很多人或许觉得提前推测意外情况，未雨绸缪，做好对策是浪费时间的表现。他们错误地认为那些意外都是小概率事件，发生的可能性很小，不必要消耗人力、物力、时间来提前想好对策，当事情发生的时候再想也不迟。事实上，提前去想完全是必要的。预见性之所以重要，正是在于它能科学地预测到事态的进展，以便我们能提前做好安排，从而使得我们的工作开展起来紧凑高效，有条不紊。

天有不测风云，做好未雨绸缪不但不是浪费时间的表现，反而是对计划表的一种完善。在制订一份时间表的时候，要综合平衡，理顺关系，减少盲目性，增强预见性，这样安排人力、财力、物力才能做到全面而合理。

美国一所著名的大学曾做过这样一个试验：试验人员把一只健壮的青蛙投入到滚烫的开水里，青蛙马上就能感觉到烫得不行，它会拼命地一纵，一下跳出了装满开水的锅。然后，试验人员又把这只青蛙放入冷水里，然后开始一点一点给水加热。刚开始，青蛙在水里优哉游哉，自由自在地游着，没有丝毫戒备。过了一段时间之后，水的温度已经逐渐升高了，可由于变化缓慢，青蛙并没有意识到危险的到来。最后，这只青蛙竟被活活地煮死了。

蛙未死于沸水而丧生于温水，这样的例子令人深思。但是，这样的情况不仅仅存在于动物界中，在我们人类身上，同样会上演这样的悲剧。20世纪50年代后期，美国许多汽车制造商身上，就曾经上演过类似的悲剧。当时，美国底特律的汽车制造业异常发达，但在当时底特律汽车制造商的眼里，自己制造的汽车肯定会是畅销不衰的，而且他们相信，国

外的汽车在美国是不会有太大销路的，那些买外国车的人，只不过是一些爱表现的大学生而已。因此，底特律的汽车商们闭门造车，忽略和低估了外国车的设计、制造以及对广大消费者的吸引力。此时，国外的许多竞争对手们，抓住了这样的机会，让自己的汽车成功打入底特律，打入美国市场，从而改变了汽车业的新格局。从此，底特律丧失了汽车业盟主的宝座。这件事情中的美国底特律汽车制造商们，和故事中温水中的青蛙极为相似，令人叹息。

“隐患险于明火，预防胜于救灾”，防范危机胜于处理危机。危机防范是成本最为低廉的危机处理方式，也是时间规划表中不可缺少的一项重要。做好危机防范消耗的时间远远小于处理危机的时间，所以做好危机防范是提高工作效率，节约整个过程时间的基本出发点。

预防问题胜于解决问题，在这方面最为成功的典型之一要数美国杜邦公司。

200多年前，杜邦还是一家专门制造火药的公司，如今杜邦已成为全球500强之一，杜邦公司的安全防范制度成为各个企业学习的榜样。

杜邦公司有其专门的安全生产管理咨询公司，并且制定了多条安全健康原则，以及不同岗位的实施细则。同时，杜邦还注重培训员工安全工作的意识，安全在杜邦已经成为一种强有力的文化，渗透进员工日常工作、生活的每一个细节当中。

例如，杜邦德国工厂的经理和助理每天早上碰面讨论的第一件事就是回顾过去二十四小时工厂的安全情况，而不是生产情况。公司每天有专门的人负责监督大家工作，这在很大程度上避免了事故的发生，无形中为公司节省下很大一笔支出，如安全赔偿、诉讼费用等。

由于对安全的重视，使得公司自成立以来从来没有发生过一起事故，这为工厂节省了上百万美元的直接费用，节省的间接费用就更不用说了。与此同时，安全生产保证了产品的质量，密切了供应商和客户之间的关系，使员工的热情和凝聚力增加，

工作效率提高，这些相关效益都是无法用数字来衡量的。

杜邦公司通过危机防范，防患于未然，取得了巨大的业绩，才成长为全球500强之一的著名企业。

“预防远胜于治疗”，这是杜邦自己在运作中所得出来的经验，即解决问题所消耗的人力、物力、资源、时间要比预防问题所付出的人力、物力、资源、时间多出一倍。

可见，预防问题比解决问题能节约巨大的资源和时间，把未知的无法估量的可能损失，变为有限的投入，化被动为主动。只有这样，才能提高工作效率，让自己在激烈的职业竞争中占有一席之地。

据调查，在世界五百强的著名企业名单里，每隔大概十年左右，就会有三分之一的人从这个名单中消失掉。这些消失的企业或业绩下滑，或破产。在寻找根本原因的时候，人们惊讶地发现，这些企业春风得意之时正是落魄的开始。因为在这个时候，他们忽略了眼前的危机，轻视了面临的困境，最终导致了破产。那些在世界五百强中长期稳定发展的企业，它们对待危机却能够有一个清醒的认识。比如，在百事可乐公司业绩高速发展的时候，他们的管理者却提出了一种“末日管理”的理论。他们常常用大量令人信服的信息让员工体会到危机真的会来临，让所有员工都感到，“末日”似乎不远，并由此来激励员工，让他们不断地努力拼搏。

因此，想要企业在发展历程中一帆风顺，就要学会提高危机意识，做好危机的防范工作了。要知道，预防问题胜于解决问题。

3. 沉着应对困难，化危机为良机

转型的痛苦是我们自己造成的，但是不这么做，我们付出的代价会更大，甚至走向消亡。事实上，盛大每一次的转型无不是经历了大困难之后的大胜利，大痛苦之后的大快感，这才是盛大的乐趣。

——唐骏（职业经理人，曾在北京大学演讲）

在北大的管理学中，危机意识一直是强调的重点。拥有一定的危机意识，对企业的发展有很大帮助。微软的创始人比尔·盖茨就是一个拥有危机意识的人。每当微软的利润超过20%的时候，比尔·盖茨就强调公司的利润可能会下降；当利润达到22%的时候，比尔·盖茨还是说会下降。他认为这种危机意识是微软发展的动力。微软的口号“不论你的产品多棒，你距离失败永远只有18个月”，正是这种危机意识的体现。

当然，有危机意识并不意味着企业就不会遇到危机。危机意识只是一种防患于未然的心理状态，并不是抵御危机的方法。当企业真正遇到危机的时候，管理者需要的是沉着冷静，这样才有可能把危机变成良机。

1933年，经济危机席卷着整个美国，著名的哈里逊纺织公司恰在这个时候发生了一起大火灾，整个工厂沦为一片废墟。3000多名员工都木然地站在那里，悲观地等待着老板宣布破产和失业风暴的来临。

然而，老板亚伦·傅斯却告诉员工们，公司虽然遭受了严重的打击，损失惨重。但他只要弄到一分钱，都会发给大家。这一举动让员工们十分意外，也大受感动。他们纷纷打电话对老板表示感谢。

可是，3000多名员工的薪水是一笔数目庞大的款项。哈里逊公司此时已经化成了一片废墟，不能再产生一分钱的利润了。再加上现在是经济萧条时期，即使在经济繁荣的时候遇到这样的情况也很难恢复元气啊。然而，傅斯通过向朋友借钱支付了工

人一个月工资。一个月后，工人们由于没有工作，生活又陷入困境的时候，傅斯说再支付他们一个月的薪水。

员工们知道了这个消息后，不再感到惊喜，而是感动地泪流满面。他们都感激老板仁慈的奉献。

第二天，员工们开始去公司收拾废墟，他们尽自己所能为工厂做着一切事情。结果，奇迹发生了。三个月后，哈里逊公司居然重新运转了起来。

就这样，傅斯用他的奉献精神，让一个一片废墟的工厂起死回生了。现在的哈里逊纺织公司已经是全美最大的纺织企业，分公司遍布全世界60多个国家。

对大多数人来说，公司在经济危机时发生重大火灾，无疑是雪上加霜，肯定会乱了方寸，而亚伦·傅斯则在这一突发灾难面前保持着沉着冷静，最终不但化解了危机，还让企业得到了发展良机。

一个优秀的人，不会害怕和躲避问题，相反，他不仅能够解决问题，而且能够把一个个危机变为机会。“方法总比问题多”，最高境界的方法，不只是能解决问题的方法，而且是能把问题、危机转化为机会的方法。

摩根在几十年的商业生涯中，总结出了自己成功的经验，那就是危机中自有良机。有一年秋天，美国的金融陷入恐慌期间，摩根就抓住了这样一个机会。危机刚开始时，摩根拒绝接受纽约市政府贷款的佣金，因为他通常不从危机中谋利。但在第二周，有一个好机会送上门来，摩根当然不会白白错过。

当时经纪商莫尔史利公司濒临破产，它的资产中最有价值的是1.57万股田纳西煤铁及铁路公司的股票，而该公司正是摩根旗下美国钢铁公司的少数竞争者之一，拥有那些股份也就有了控制该公司的能力。如果莫尔史利在市场上大量出售那批股票以

换取现金，将引发另一次危机，所以摩根计划：由美国钢铁公司用本身有黄金担保的债券，以极大折扣的价钱购进该批股票。

但这样的交易违反了托拉斯法案，所以，摩根不得不征求罗斯福总统的同意，而罗斯福总统是摩根最反感的人之一。11月3日星期六夜晚，工业家福瑞克及美国钢铁董事长盖瑞前往华盛顿。面对可能引发的另一次金融危机，罗斯福总统同意为该项交易签字。金融分析专家慕迪估计，那些摩根以5000万美元取得的股票，价值大约10亿美元。

可见，恶劣的环境和危机的关头更能激发人们的斗志。并且，还能带给人一种巨大的力量，顺利走出困境。只要常常怀有危机感的人，才会不断地努力，不断地超越，不断地成长。

沉着应对危机，将危机变成良机，从很大程度上体现了一个管理者的应变能力。对于这一点，著名的房地产大亨潘石屹做出了表率，他本人正是危机公关的能手。

2001年，潘石屹的现代城遭遇了“氨气事件”。当时，现代城中有业主发现屋子里出现了氨气，这件事情如果处理不当，对整个现代城的声誉都是毁灭性打击。潘石屹本人也会从此沦为黑心开发商的代表。

面对这种情况，潘石屹的应对策略是主动出击，他很快找到出现氨气的原因在于混凝土中的添加剂。接下来，他在第一时间就大张旗鼓地向所有客户写公开信说明原因，并对大家表示歉意。另外，他还在全世界范围内寻找消除氨气的设备和技术。同时，他还承诺，如果此时有客户退房，公司会加10%的回报无理由退房。

后来，“绿色”成为SOHO现代城的一大营销卖点。潘石屹在第

二年便推出了“绿色承诺”。如此一来，他把坏事变成了好事，把历史污点变成了绿色卖点。旧项目的绊脚石成为新项目的助推器。

当时，媒体纷纷报道潘石屹又拿“绿色”说事。

通过这个案件可以看出潘石屹的公关能力确实不同凡响。所以，在日常工作中，当我们遭遇危机时，定要沉着冷静，寻找一切办法来解决困难。这样，才有可能化为良机，最终成就自己。

4. 适应市场，力争成为行业翘楚

互联网知识大爆炸，技术革新非常快，创业环境走向成熟，机会也更多，但是创业的人也在增加，行业竞争也就更激烈。无论处于丛林还是平原，无论是在水里还是天空，要想创业成功，就得先适应环境，先生存，然后再考虑打败对手。

——王志东（北京点击科技有限公司董事长兼总裁，

毕业于北京大学）

企业想要稳定发展，就得适应市场，让自己成为行业翘楚。这话说起来容易，做起来却并不简单，它需要管理者有过人的胆识和敢于冒险的精神。想在市场立足，就必须敢于承担不可预知的风险。因为任何一件足以改变企业的决策，都伴随着巨大风险。风险虽然有时候是失败的导火索，但有时候也是成功的护身符。

风险越大，失败所带来的损失就越大；风险越大，成功所获得的利益也就越多。从这个角度上讲，如果企业的管理者有胆识，就存在成功的希望。

长虹集团在行业里的迅速崛起，与其掌门人倪润峰的过人胆识是密不可分的。

1989年，在国营企业和供销社联合用牌的方式下，商品的价格受到了制约，导致很多商品百姓花钱越来越多，厂家挣钱越来越少的局面。在这种情况下，长虹集团的彩电开始出现了滞销现象。

倪润峰经过仔细思考，觉得现有的模式已经无法适应市场需求，他果断决策，与当地的工商银行展开合作，用长虹彩电作为奖品开始了有奖储蓄活动。在这个过程中，长虹集团高价收购了一批彩电。倪润峰这一举动，大大刺激了老百姓的存钱热情。一时间，长虹集团筹得了近两亿的流动资金。

不久后，国家突然开始征收彩电消费税。这一政策的出台，使得很多彩电积压在库房。长虹集团不到半年就积压了20万台彩电，相当于3个多亿的资金积压在库房。见此情景，倪润峰开始实行降价促销。可50天后，国家又取消了彩电消费税，但长虹集团的彩电却因为低价促销而卖光了。

这时，倪润峰又开始思考起来，他意识到国家下一步可能会限制显像管的进口，市场将会对显像管产生大量需求。于是，他决定立即从韩国购买20万只显像管。

果然，不到半年，国家真的限制了进口显像管。很多彩电生产企业都受到了严重影响，而长虹则没有受丝毫影响。在同行们都束手无策的时候，倪润峰不但大赚了一笔，他的长虹集团也成了行业翘楚。

可见，适应市场需求的企业最终能成为竞争中的胜利者。而如何适应市场，则是管理者需要思考的问题。这不仅需要管理者有敏锐的洞察力，还需要有果断的决策力。

有时候，在市场上立足，除了适应市场之外，还可以采取一些策略，让市场主动来适应你。下面，让我们来看看“七喜”汽水占领市场的故事。

早在20世纪60年代，七喜汽水就研发成功了。七喜这个名字寓意着喜气洋洋。

当时，七喜汽水公司的管理者个个信心十足，他们将目标对准了饮料市场上的两大巨头——可口可乐和百事可乐。七喜公司想要通过自己新研发的七喜汽水，来和两大饮料巨头掰一掰手腕。经过反复实验和广泛调研，七喜公司的管理者们认为七喜汽水的口味一点不比可口可乐和百事可乐差。于是，他们在市场推广上选择了硬碰硬的策略。可是，七喜汽水推出后，市场上仍然主要销售的是可口可乐和百事可乐，七喜汽水的销售不见一点起色。

公司的管理层想尽办法，在市场上多次搏杀，依然无法打破可口可乐和百事可乐的垄断地位。渐渐地，七喜公司的管理者失去了信心。

到了20世纪70年代，七喜汽水以5亿美元的价格卖给了菲利浦·莫利斯公司。

这家公司接手七喜公司后，任命魏斯曼为七喜公司的总裁。魏斯曼上任后，开始从品牌做起。他前后投入了大量广告宣传力度。然而，这些钱就像投入大海一般，没有一点效果，对销售没起到丝毫的推动作用。

魏斯曼经过周密分析，觉得自己还是没有找到有效的推广方法。有一天，他正在翻看《消费者导报》，突然被这样一则新闻吸引了：目前，美国民众日益关心咖啡因的摄入问题，有70%的成年人希望减少或消除食品饮料中的咖啡因。

魏斯曼的心中一下豁然开朗了，他觉得自己可以在“咖啡因”这三个字上做文章。他想借用民众拒绝咖啡因的趋势，再借用可乐含大量咖啡因来宣传自己的产品。他相信这样一来，七喜汽水不用去“拉拢”消费者了，消费者自己就会主动选择七喜汽水。

在公司的宣传海报上，魏斯曼亲自写下这样一句话：“你不愿你的孩子喝咖啡，那为什么还要给他们喝含有大量咖啡因的可乐呢？从现在开始，拒绝咖啡因，给孩子喝不含咖啡因的七喜汽水。”

这些宣传很快让七喜汽水得到了广大民众的认可和喜爱。接下来，七喜汽水的销量逐步攀升，最终成为饮料市场上的畅销产品，其势头直追两大可乐阵营。

七喜汽水靠着“不含咖啡因”的卖点，很快得到了消费者的普遍认可。之所以产生这样的效果，这与七喜汽水抓住消费者心理，适应市场需求是分不开的。

在现代企业中，管理者应该牢牢记住：只有适应市场的产品，才能带来高额利润，才能推动企业健康发展，才能让企业保持长盛不衰。

5. 不怕丢面子，才能挣足面子

只有两种人的成功是必然的。第一种是经过生活严峻的考验，经过成功与失败的反复交替，最后终于成大器。另一种没有经过生活的大起大落，但在技术方面达到了顶尖的地步。比如学化学的人最后成为世界著名的化学家，这也是成功。

——俞敏洪（新东方教育集团创始人，毕业于北京大学）

在一家企业中，不管是管理者，还是普通员工，大多爱面子。从管理学的角度讲，爱面子既是好事又是坏事。说它是好事，是因为爱面子能让一个人的行为有所约束，避免了胡作非为；说它是坏事，是因为爱面子能让一个人变得日渐虚荣，患得患失。

然而，有很多时候。面子正是阻碍我们发展的绊脚石。只有不怕丢面子，才有可能为自己打开一个新局面，让自己获得事业和人生的双重成功。

以“疯狂英语”闻名于世的李阳在少年时并不是个“疯狂”的人。十几岁时，他性格很内向，从来不喜欢主动与人说话。

有一次，他得了鼻炎，需要做电疗。就在做电疗的时候，器械意外地漏电了。李阳的脸被灼得一阵刺痛。但他由于胆子小，一直没敢说话。电疗做完后，他的脸已经被灼伤了。至今，李阳的脸上还有一小块伤疤。

上大学时，李阳仍然是个内向的学生。他不喜欢和同学们交流，总是喜欢躲在一个无人关注的角落里。而且，他的学习成绩很差，英语成绩尤其差，几乎年年需要补考才能过关。

大二那年，他报名参加了全国英语四级考试。如果四级通不过，他将无法拿到毕业证。报完名后，他不得不抓紧时间学习英语。为了能通过考试，顺利拿到毕业证，他放下面子，经常在人群中大声朗读英语。

奇迹出现了，他居然很轻松地能过了英语四级。从这之后，他再也不害怕在人前说话了。后来，李阳创立的“疯狂英语”风靡中国，为他挣足了面子。

不管工作中还是生活中，有很多人像少年时代的李阳一样，总是害怕丢面子，从来不敢在人前展示自己，这会让很多机会悄悄溜走。

虽然大多数人对丢面子的事情都有本能的排斥心理，但某些情况下又需要人不得不暂时放下面子。当我们在工作或生活中丢了面子时，一定要看开一些，可以将丢面子当成自己生命中的一种磨炼。

之所以把丢面子当成对自己的磨炼，主要包含两方面意思：一方面是面子丢得多了，能无形中增加自己的抗压能力；二是丢面子能让一个人更加清醒，能正视自己的不足，从而改正缺点，取得更大进步。

随着现代社会竞争的日益激烈，每个人都希望在市场的浪潮中实现自己的人生价值。然而，很多时候成功的前提条件就是放下面子。正如一句老话说的那样“想当老板，先睡地板”。如果我们做什么事情都太顾及自己的面子，那做起事情来就会束手束脚。在面子与事业面前，我们一定要保持清醒。对于这一点，日本著名的绳索大王岛村芳雄就深有感触。

岛村芳雄的第一份工作是在一家包装材料店当店员，他每个月的工资只有1.8万日元。这些钱还得养活母亲和3个弟弟妹妹。因此，家里的生活非常拮据。

有一天，岛村芳雄正在街上散步，突然间发现许多人手里都拎着一个麻绳纸袋。原来，这是商场超市送给顾客用来装东西的袋子。岛村芳雄觉得既然这种袋子越来越多，是不是能够通过它来赚到钱呢？

第二天，他便去一家生产纸袋的厂子去实地考察，发现厂子里非常忙碌，接到的订购都忙不过来。岛村芳雄想：既然麻绳纸袋这么受欢迎，那穿在袋子上的麻绳自然销量也小不了。我做纸袋可能投资不起这样的厂子，但从麻绳身上做文章。

可是，即使是做麻绳生意，岛村芳雄也投资不起。因为他身上

一分钱都没有。左思右想，他决定去银行试试。来到一家银行后，岛村芳雄开始向信贷部经理大讲麻绳纸袋的前景。可不管他怎么说，这些人根本就不为所动，没有人给他贷款。甚至有几家银行，还让人将岛村芳雄赶了出去。

这样的事情如果被一般人碰到，肯定感觉太丢面子了，从而放弃这个念头。但岛村芳雄却丝毫不为所动。对于岛村芳雄来说，面子问题不是什么问题，一个连饭都吃不上的人，面子是无足轻重的。于是，他忍受着别人的讽刺，依然执着地去找银行洽谈贷款。

在经历了多家银行的多次拒绝后。岛村芳雄再到三井银行试试。一来是这家银行离自己家比较近，二来是这家银行信誉比较好。当岛村芳雄走进银行后，再次遭到了拒绝。然而，岛村芳雄就认准这家银行了。

在这之后的三个月时间里，岛村芳雄每天都去三井银行谈贷款的事。最后，行长终于被他的精神打动了，同意给他贷100万日元。

岛村芳雄身边的亲戚朋友知道这件事后，也纷纷凑钱给他。就这样，他很快就筹集到了200万日元的启动资金。

有了钱之后，岛村芳雄辞去自己的工作，创立了凡芳商会，开始在全国销售麻绳。当时，国内很少有专门销售麻绳的公司。因此，岛村芳雄很快就打进了市场，订单也像雪片般向他飞来。两年后，岛村芳雄成为了日本著名的商人。

岛村芳雄可谓白手起家的典范，他由最初的一无所有，到最后成为了著名商人。这其中的辛酸无人知道，但就他放下脸面，不畏嘲笑的精神足以值得人们去学习。

因此，任何时候，都不要太过于在意自己的面子。只有放下面子了，才会获得成功；当你成功了，才会赢得人们的尊重；只有赢得人们的尊重，才会为自己挣足面子。从这个意义上讲，只有不怕丢面子的人，才

能为自己挣足面子。

6. 激情成就梦想，永远充满希望

生活中其实没有绝境。绝境在于你自己的心没有打开。你把自己的心封闭起来，使它陷于一片黑暗，你的生活怎么可能有光明！封闭的心，如同没有窗户的房间，你会处在永恒的黑暗中。但实际上四周只是一层纸，一捅就破，外面则是一片光辉灿烂的天空。

——俞敏洪（新东方教育集团创始人，毕业于北京大学）

著名的哲学家黑格尔曾说：“如果没有激情，那世界上不会有一件伟大的事情能够完成！”

在现代企业，一个缺乏激情的人很难全身心投入到工作中。一旦遇到困难，他很容易变得毫无斗志。反之，如果充满激情，就会在困难面前越战越勇，最终能够战胜一切困难。可见，激情是工作的灵魂，是工作成功的精神保障。

49岁的伯尼·马库斯是一家仓储公司的部门经理。这天，他像往常一样走进办公室。他想：我现在虽说感觉工作有些乏味，但再过11年，我就可以安安稳稳地退休了。可是，接下来发生了一件令他做梦也没想到的事情。

公司的领导走进他的办公室，第一句话居然是“马库斯先生，

你被解雇了”。

马库斯惊讶地张大了嘴巴，他问领导自己犯了什么错误。领导告诉他，由于公司发展不景气，这几天要大面积裁员。

就这样，马库斯一下子从一名部门经理变成一个流浪街头的失业者。高昂的生活成本使得他必须尽快找到一份工作。不然，接下来可能连饭都吃不上了。

失业的这段日子，马库斯经常到街边一家咖啡店打发时光。有时候，他一坐就是几个小时，静静地看着眼前的咖啡发呆。

有一天，他遇到了自己的老朋友亚瑟·布兰克，布兰克和自己一样，同样是经理人，同样遭了解雇。于是，两个人互相安慰，一起探讨下一步的打算。突然，布兰克说了这样一句话：“我们为什么不从这件事情中跳出来，站在一个更冷静的角度分析呢？我想，我们并不是生来就注定给别人打工的，为什么我们不能创造一家属于自己的仓储公司呢？”

布兰克的这句话让马库斯心中一动，这个念头如同火苗一般，点燃了他心中压抑已久的激情和梦想。于是，两个人一拍即合后，立即离开这家咖啡店，着手策划筹建新的仓储公司。

两位失业的经理人为企业制订了一份发长期发展规划和“拥有最低价格、最优选择、最好服务”的企业理念，并制定出使这一优秀理念在企业发展中得以成功实践的一套管理制度，然后，就开始着手创办企业。

两个人创办的这家企业就是美国家居仓储公司。这家公司仅仅用了二十多年的时间就发展为拥有775家店和16万名员工、年销售额达300亿美元的世界500强企业，成为全球零售业发展史上的一个奇迹。

如果不是被解雇，他们管理的企业无论如何也不会跻身世界500强！如果不是被解雇，他们现在只是靠每月领退休金度日的普通老人。

人生是一次长途旅行，当一扇门关上了，你千万不要把自己也关在里面。因为世界上不止一扇门，一定还有另外一扇门，你要做的就是去寻找并打开这扇门！当你打开另一扇门时，你会看到一个不一样的世界。而这一切，需要的仅仅是激情。

激情是一种永不言败、永不放弃的精神，是一种对工作的执着信仰。有激情才能将工作做好，才不会感到乏味。那些拥有激情的人，不管遇到什么样的挫折，也不管遭受到多么大的打击，都能够很快地调整自己的情绪，修订自己的计划，让自己更加激情地投入到工作中。

林晓娟是一家国有企业的员工，她们公司不但制度完善，福利和待遇都非常好。

可是，有一天，林晓娟却突然辞职了。原因是她感觉自己在这里找不到一点工作的激情，自己刚入职时的那种激情早已消失得无影无踪了。

之前，林晓娟在这家公司上班的，总是每天第一个到公司，下班最后一个才离开。那个时候的她，总是神采飞扬，激情四射。

可是，随着工作时间的增加，林晓娟慢慢变得平静起来，再也找不回当初的激情了。现在的她，每天都看起来疲惫不堪，烦躁不安。她感觉总有一块大石头压在自己心头，让自己再也找不回当初的激情了。上班总是最后一个来公司，下班总是第一个离开。整天阴沉着脸，一言不发，感觉工作对自己来说是一种折磨。

后来，林晓娟想起公司就头疼，无奈之下，她走进了老板的办公室提出辞职。她告诉老板：自己已经没有激情了，再在这里工作下去，自己一定会崩溃的。

辞职后的林晓娟在家待了几个月，她变得更加焦躁不安了。没

有工作的她感觉更难受，更烦躁。失去了工作，似乎生活没有任何意义了。

然后，林晓娟打电话给老板，告诉了老板自己的现状。老板是个非常宽容的人，他又让林晓娟复职了。重新走上工作岗位的林晓娟，充满了激情，她再也没有对工作产生过厌倦。一年后，她由于业绩突出，被提拔成了部门经理。

一个没有工作激情的人，很难获得成功。因为缺乏激情的人不会去主动做一件事情，对于成功的渴望也不强烈。所以，很容易走向失败。诚然，一份工作做久了，也难免会感觉到乏味，出现疲惫和倦怠，渐渐失去之前的激情。如果遇到这样的情况，就要重新思考一下自己的目标了，然后为自己订一个更高的目标。

要知道，每个人都不是天生的乐观者或悲观者。人的心境和情绪是可以调节的。因此，在工作中，你可以调节自己的精神状态，用自己火热的激情去浇灌每一份工作。



第5课：退与进

1. 该伸则伸，该屈则屈

真正的企业家需要锐气藏于胸，和气浮于面，才气行于事，义气施于人。必须做到委屈中平衡，妥协中前行，虚怀中充实，

放弃中收获，谦卑中完善。

——严介和（中国太平洋建设集团创始人，曾在北京大学演讲）

对企业的管理者来说，要深谙屈伸之道。在逆境中，困难和压力逼迫身心，这时应该懂得一个“屈”字；在顺境中，运气和机遇都有利于你，这时应该懂得一个“伸”字。

性子太刚的人，遇事会不顾后果，容易遭到挫折；性子太柔的人，遇事会优柔寡断，从而错失良机。所以，一个优秀的管理者要做到刚柔并济，该柔时柔，该刚时刚，这才是真正的强者。

然而，现代社会大多数人对管理一直有个误区，总是觉得优秀的企业管理者应该拥有超人的自信和迎难而上的精神，自信和果断是必不可少的两个条件。大家会认为刚性的管理者才是有魅力的管理者，性格太柔的管理者很难做出什么成绩。

其实，如果你有机会成为某家企业的管理者时，你会发现，刚性管理并不一定就是最有效的管理风格。有时候，自信的人总是带着些许傲慢，果断的人往往喜欢独裁，不屈不挠的精神则容易成为不愿承认错误的借口。

深谙管理之道的人都明白，刚性管理犹如人的骨架，柔性管理犹如人的肌肤和血肉，有骨有肉才算是人。同样的道理，刚柔相济的管理风格才是最有效的管理风格。

实际上，对一家企业来说，每个方面的管理都是不可缺少的。离开了哪个方面，企业都可能会遇到问题。只有把各种管理方式融合起来，从刚柔两方面加强全面管理，企业才能正常运转。欲做到这点，就需要管理者该屈时屈，该伸时伸。

李晓明是一家台资公司北京分公司的总经理，他负责北京分公

司的独立运营。由于这家分公司刚成立不久，做的还是最近几年刚刚兴起的无线增值业务，李晓明的压力非常大。

在公司的管理上，他尽量做到该届时屈，该伸时伸。

由于台湾总部的资金有时不到位，李晓明展开工作时会遇到诸多困难。对此，他总是费尽心力，上下协调，基本保证了公司运转的资金没有出现太大问题。北京分公司刚刚接触和开展无线增值的业务，在很多地方经验不足，导致收入方面不理想，总部的领导和财务部门经常对李晓明说一些比较难听的话。这个时候，李晓明总是尽力周旋，除了检讨自己工作的不足，还向公司保证，年底前一定扭亏为赢。在面对这些问题上，更多体现了李晓明“能屈”的一面。

在公司的经营上，李晓明对待下属要求严格，能够以身作则。在开展业务的过程中，时常会遇到各种困难。一旦遇到底下员工无法解决的问题时，李晓明总是第一时间站出来予以支持。必要的时候，他还会亲自出马，帮助大家解决问题。这时候，体现了李晓明“能伸”的一面。

就这样，北京分公司在李晓明的带领下，年底的时候终于扭亏为赢。他不但得到了底下员工的拥护和支持，还得到了总部领导的称赞。

李晓明故事告诉我们，每个人都不是为失败而活的。只要你能够充满信心，积极面对困难，跌倒了再迅速爬起来，就一定能击败困难。当你成功的时候，你会发现，所有的困难和挫折，不过是成功道路上的一小段插曲罢了。当然，从另一个角度来说，困难的确是成功的老师，人生的学堂。不过，在克服困难的过程中，需要有过人的胆识和智慧，该伸的时候伸，该屈的时候屈。做到这些，多大的困难都会在你面前低头。

在企业管理中，有很多时候要懂得低下自己的头。笔者曾经遇到过这样一位做生意的人。这个人做的生意有多大我们暂且不论。这人有个特点，不管什么时候，总是一副志得意满的样子，觉得全天下自己最厉害。他对此做出的解释是，做生意的人就得表现出强势，这样别人才会

相信你的实力。其实，这样的话明显是在为自己掩饰，这种不懂得屈伸之道的人，在未来的发展中多半会遇到无法逾越的障碍。

其实，作为一名管理者，要有自知之明，知道自己的不足。要在适当的时候，适时地低下自己的头。这一点对于身处逆境或弱势的人并不难，但对于春风得意的人来讲，却并不是件容易事。

在“二战”期间，苏联著名的指挥官朱可夫在一次对德军作战方案上和当时的领导斯大林产生了分歧。斯大林一气之下，把朱可夫调到了另外一个战区。结果，苏联军队在这次战役中失败了。此时，斯大林才明白朱可夫提出的作战方案是正确的。

事后，斯大林在一次军事会议上主动向朱可夫道歉。他说：“朱可夫同志，事实表明你是正确的。现在我宣布，以后由你全权指挥第一方面军。即使是我，也不能干预你的指挥权。”

1943年，朱可夫凭借卓著的战功晋升为苏联元帅。他直接组织和协调了白俄罗斯战役、维斯瓦河——奥得河战役和柏林战役，直到攻克德国法西斯巢穴柏林，代表苏军最高统帅部接受德军投降。对此，美国著名将领艾森豪威尔评价朱可夫说：“有一天肯定会有另一种俄国勋章。那就是朱可夫勋章，这种勋章将被每一个赞赏军人的勇敢、眼光、坚毅和决心的人所珍视。”

朱可夫之所以取得如此优秀的战绩，这其中很大一部分功劳要归于斯大林，正是由于他的主动认错，才造就了一位英勇的军事将领。这一点为现代企业管理者提供了参考。在现代企业中，管理者一定要懂得屈伸之道，这样才能让企业焕发活力，创造出骄人的业绩。

2. 吃亏是福，吃点小亏得大利

少损失10%（引进风险投资时的股权比例），今天听起来是个很大的数字，但反过来，如果当初我纠缠于此，资金链搞不好就崩掉了，或者有可能挺过去了，但聚众比我走得更快。有时候选择就是放弃，但你一定要把主动权掌握在自己手上。

——江南春（分众传媒的创始人，曾在北京大学演讲）

俗话说：“好汉不吃眼前亏。”这话表面上听起来不错，但从另外一个角度想，眼前不吃亏，有可能会向后吃亏。有时候，吃一点亏，牺牲一点自己的利益，可能会多交一些朋友，多获得一份机会。

在这里，我们不妨做这样一个假设：当你在马路上开着车撞到了别的车时，对方的车并没有事，而你的车却被撞出了毛病。此时，当你刚要下车与别人理论时，从对方车上下来四五个大汉，个个横眉立目要你赔钱。在这种情况下，你会怎么做呢？是继续和人家理论，还是赔钱了事呢？

如果继续和人家理论，说不定会受皮肉之苦。如果吃点亏，赔钱了事呢，你又不甘心。此时，大多数人自然是赔钱了事，你说在这样的事情面前，你是占了便宜还是吃了亏呢？自然是占了便宜！赔了点钱，但免了一场肢体冲突。由此可见，有时候吃亏也是占便宜。

在北大的管理理念中，吃亏有时候也是一种“占便宜”。之所以这么说，是因为现代社会的聪明人实在太多，大家只占便宜不吃亏的心理也日益严重，如果一点亏都不吃，那人与人之间就会因为一点小事而争吵不休，因为一点小的利益而明争暗斗，搞得自己生活烦恼不断，工作疲惫不堪。如果能够吃得下眼前亏，那就能够在无形中得到更多的利益。

在很多企业里，看似吃亏的行为，实际上都是对自己的一种磨炼。这些吃亏的人，终有一天会在吃亏中受益。

百事达公司是一家销售电子类产品的企业。由于老板的决策失误，公司遭受到了前所未有的打击，几乎濒临破产。这个时候，大多数员工都开始消极怠工，整天在公司里混日子，只有周云涛是个例外。

当大家聊天、听音乐的时候，周云涛仍在默默无闻地工作。这个时候，大家都笑话他傻，有些好心的同事劝他说：“小周，你可真笨，公司都这样了，你还工作个什么劲儿啊，和大家一块儿聊会儿吧。”周云涛抬头看看他们，笑着说：“我还是先把手头的工作做完再说。只要我在这里待一天，就会好好工作一天。我相信，大家一起努力，公司一定会渡过难关的。”

之后的日子，周云涛依然在努力工作，他在抓时间研发一种电子玩具。就在同事们混日子时，他仍在紧锣密鼓地进行着自己的研发。后来，他的产品研发成功了。老板对这个产品赞不绝口，立即投入生产。结果，公司通过这个产品，赚了三百多万。老板感谢周云涛做的贡献，破格将他提拔为研发总监。而之前那些混日子的同事，早已被老板解雇了。

故事中的周云涛看上去吃了大亏，但他实际上却从吃亏中受了益，从一名普通的研发人员一跃成为公司的研发总监。可见，现代企业里，即使在一些小事上看似吃了亏，也可能在日后的工作中为自己赢来机遇。

记住，一个肯主动吃亏的人，将来会得到更多。同样的道理，一个敢于吃亏的企业，将来也一定能得到更多。

霍利金斯是美国百利食品公司的总经理。在一次食品化验报告中，霍利金斯发现公司生产的一种畅销食品的添加剂中含有少量毒素。虽然这种毒素毒性不大，但长期食用仍然对身体健康

有一定影响。这个时候，如果暂停这种添加剂的使用，会大大影响到食品的新鲜度。面对这个难题，霍利金斯伤透了脑筋。

他思前想后，决定公司不能做任何一件伤害消费者利益的事情。于是，他果断将这种食品中含有毒素的消息公之于众。消息刚一公布，媒体和公众一片哗然。媒体界纷纷报道百利公司通过销售有毒的食品牟取暴利，公众对百利公司的产品质量引发强烈质疑。

这件事情曝光后，百利公司的整体业绩受到严重影响。公司一下从行业的领头羊跌到谷底，并一度面临破产。

这个时候，上到公司的管理者，下到全体员工，都纷纷表达了对霍利金斯的不满，觉得他这样做会让公司破产。不到两年的时间，百利公司已经负债累累。霍利金斯虽然着急，但心里却很坦然。就在这个时候，当地政府突然出面支持百利公司了。原来政府相关部门在最新的检测中发现，百利公司食品中的那种毒素和食品中的另外一种材料合在一起，对人体没有任何副作用。

霍利金斯的磊落和真诚让政府十分钦佩。于是，政府将最新的检测结果公之于众。霍利金斯凭着高尚的品格和百利公司曾经的卓越信誉，使得公众对百利公司产生了普遍好感和广泛认同。百利公司的食品很快又畅销起来。

在不到一年的时间里，百利公司便恢复了元气，不但销售额比最辉煌的时期还增加了四倍，公司规模还扩大了两倍。三年后，百利公司成为了美国食品加工业的领军企业。

故事中的霍利金斯是个令人佩服的企业家，他虽然看上去在主动吃亏，却因亏得了福，通过这件事情让自己的企业迈上了一个更高的台阶。

因此，我们日常工作中，不管处于哪个岗位，都不要害怕吃亏。要知道，很多时候吃亏是福，吃点小亏能得大利。

3. 把精力花费在最重要的事情上

内心的喜好是推动事业进步的最大动力，它能帮你克服困难，坚持到底；如果你喜欢的事情有很多，要挑选自己最擅长做的事，这样就能在感受快乐的同时取得超乎常人的成就。

——李彦宏（百度公司创始人，毕业于北京大学）

不管是企业的管理者，还是普通员工，每天要做的事情都有很多。只有把精力放在最重要的事情上，才能更有效率。我们不妨想象这样一个场景：当你走在马路上的时候，你看到地上散落着许多钱，有一张100块的，还有几张20块和10块的，以及很多一块的。当有很多人都和你一起去捡地上的钱的时候，你会先捡哪一张？大多数人肯定会选那张100块的。这就是以重要的事为中心，善于抓住关键才会有效率，才会取得成绩。

在纷乱复杂的事情中，最重要的事影响着每个人的事业和生活。从某种意义上讲，善于从小事中抓住大事，从大事中理出最重要的事，是每个人的必修课。在北大的管理理念里，抓大放小，抓住最重要的事，是一个人能否成功的基础。

在日常工作中，当你把精力花费在许多琐事上时，就会因为精力过度分散而一事无成。当你集中精力做好最重要的事时，你会发现自己从中受益匪浅。

在管理学上，通过一个人对事情的处理技巧，能反映出这个人工作的判断力。因为很多事情并不是一开始就是最紧急的，如规划长期目标，建立人际关系等。每个人都知道这些事很重要，却因为尚未迫在眉睫而轻易忽视了。一个真正有效率的人，总是能合理规划，在诸多事情中找到

最重要的那件事，并把精力集中在这件事上将其做好。时间长了，这种人肯定能从众人中脱颖而出。

俗话说：“射人先射马，擒贼先擒王。”说的正是这个道理。抓住重点，能在无形中推进其他事情。如果眉毛胡子一把抓，不但让人身心疲惫，还会影响到其他事情的进度。

托尼和贝克是同一年毕业的大学生，两个人毕业后都来到了美国伯利恒钢铁公司工作。可是，不到一年的时间，托尼得到了领导的赏识，贝克则被大家忽视了。为此，贝克心里很是不满，觉得自己受到了不公正的待遇。

有一天，贝克找到总裁查斯·约翰逊，愤愤不平地对他说：“总裁先生，你交代我做的工作，我从来都尽力完成。几乎每天我都加班到很晚才回家。可是，我就不明白，为什么你总是提拔托尼而不提拔我呢。”

查斯·约翰逊笑着说：“贝克，为什么同样的时间，同样的工作，托尼能在下班以前完成，而你却总要加班到很晚呢。我很感激你所付出的辛苦，但我更欣赏托尼的工作效率。”

这话让贝克无言以对，他向总裁请教如何才能快速提高工作效率。

查斯·约翰逊没有回答，他递给贝克一张白纸，对他说：“请你在这张纸上写下你明天要做的六件事情。”

贝克想了想，很快就写完了。

查斯·约翰逊说：“现在你把这张纸放进衣袋里。明天在工作之前先把这张纸拿出来，将这六件事情排个序，着重完成最重要的一件事，完成后再办第二件事。直到所有的事都做完为止。如果你在下班前没有把这些事情全部完成也没有关系，因为你毕竟将最重要的事情做完了。”

两个月后，贝克的工作效率有了大幅提升。一年后，他由于业绩突出，被查斯·约翰逊提拔为自己的助手。后来，当有人向贝克请教如何将工作做好时，贝克总会告诉他们这样一句话：先做好最重要的事。

可见，如果能够将自己的精力集中起来放在最重要的事情上，就能够让一个人迅速脱颖而出。不但得到了领导的认可，而且实现了自己的人生价值。因此，在某种意义上，人生就是选择对最重要的事情，然后去努力完成它。那么，如何选择最重要的事呢？什么样的事情才是最重要的呢？下面几个方法或许对你能有所帮助：

（1）让选择符合你的价值观。

在选择最重要的事情之前，我们首先要弄明白一件事情，那就是我们愿不愿意把时间和精力花费在一件自己愿意为之放弃生命的事情上。实际上，我们每天都在为某些事情而耗费着自己的生命。这些事情反映出我们的信仰和价值观。正是如此，当我们在选择去做某件事情之前，尽量选择符合我们价值观的事情。

（2）简化你的选项。

卡耐基曾说过这样一句话：“当我演讲的时候，我经常玩一个我称为数学的游戏。玩法是我会在某一个人耳边轻声地告诉他一个数目，然后请他将这个数目小声地传给下一个人，直到整排或全场都传完了，再请最后一个人说出答案。我发现简单的数字有可能结果是正确的，而复杂的数字，最后正确的可能性非常低。”卡耐基的这个游戏告诉我们：成大事的人应该简化你的选择，这样你成功的可能性才会增大。

（3）静下心来，慢慢选择。

俗话说：“万事开头难。”当很多事情堆积在我们眼前时，很多人会乱了方寸，不知到底该如何是好，更无法找到哪件事最重要。这时，应该静下心来，慢慢理出个头绪。我们可以把眼前的事情一件件列出来，然后根据轻重缓急挑选出最迫切需要解决的事情。然后，再集中精力，把这件事情做好。

如果我们在日常工作中能够熟练运用上述几个方法，实质上在无形中我们就已经实现了以重要的事情为中心。做到这些，我们就离成功不远了。

4. 抓住即将擦身而过的那一瞬间

当企业遇到大好机遇时，作为领导者，一定要找到兼顾速度与稳健的最佳平衡点，我的左眼是一个望远镜，右眼是显微镜。所以我既能看到远处（战略动向），又要考虑到内部的精确管理。

——潘刚（伊利实业集团股份有限公司董事长，曾在北京大学演讲）

每个人都知道，人生的机会来之不易。当机会到来的时候，我们要具备抓住机会的能力。在管理学上，适时把握机会，是一种有效的自我管理，它能让我们更快地获得成功。

对于很多中层管理者和普通员工来说，并不需要有多么高深的管理技巧，但却需要具备抓住机会的能力。想要抓住机会，需要我们做个有心人，能够把握住与领导即将擦身而过的那一瞬间。

一旦与领导有短暂的见面机会时，一定要将机会把握好，抓住这稍纵即逝的机会来表现自己。那么，有哪些擦身而过的一瞬间需要把握，又如何把握呢？

（1）电梯之中。

戈登·クロス是美国《生活》杂志的总裁，也是一位管理学教师，他曾对自己的学生提出了一个“电梯语言”的概念，意思就是说抓住电梯中与

领导擦身而过的机会，尽力表现自己，就有可能给自己带来意想不到的“收获”。克罗斯说：“当你在电梯里遇到领导时，虽然不到一分钟的接触，但若把握好这短暂的瞬间，依然能够给领导留下深刻的印象。或许，你的职场命运就改变于这电梯中的一瞬间。”

钱丽是一家外贸公司的行政专员，由于她热情勤奋，公司里很多同事有什么琐碎的事情都喜欢找钱丽，甚至忽略了人事经理赵娜。为此，赵娜心里很不高兴。在平时的工作中，赵娜总是找理由批评钱丽，弄得钱丽非常伤心。

这一天，钱丽加班很晚才回家。电梯刚一打开，她发现电梯里赫然站着公司的董事长李轩。钱丽连忙笑着和李轩打着招呼：“李总，您这么晚才回家啊？”

李轩说：“嗯，有几份合同需要整理，耽误了一些时间。你是行政部的小钱吧？”

钱丽笑着说：“是的。”

李轩奇怪地说：“我听行政部经理赵娜说你工作不踏实，时常犯错，而且还为人脾气暴躁。现在我怎么看你是个活泼开朗的姑娘啊！”

钱丽听了这话，才明白赵娜肯定常在领导面前说自己坏话。她笑着说：“李总，耳听为虚，眼见为实啊。不信的话，您明天可以来楼下行政部亲自看一下。”李轩点了点头。

第二天，李轩突然来到了行政部，听见屋中赵娜正在挖苦钱丽。话说得很难听，钱丽依然没有动气，只是继续着自己的工作。李轩没有直接进屋，找到其他部门的同事了解情况。大家一致表示喜欢钱丽，反感赵娜。

没过多久，李轩找理由解雇了赵娜，提拔钱丽做了行政部经理。

故事中的钱丽是个聪明的女孩，她抓住了电梯里与领导相遇的瞬间，在领导面前表现出了自己的开朗与乐观，最后得到了领导的提拔。因此，千万不要小看电梯中的这一小段时间。这段时间如果能把握好，一样会对你的职业生涯起到很大的帮助。

（2）走廊之上。

有时候，你的办公室和领导的办公室可能就隔着一条短短的走廊，不要小看这段走廊，如果利用得好，这段走廊或许能成为你走进领导心中的“通道”。

方宏是一家软件公司的软件工程师，每次他到总经理陈达的办公室汇报工作都要经过一段几分钟的走廊。

这天，方宏主持开发的一个科研处管理系统被陈达否定了。陈达觉得方宏开发的系统用的控件少，功能不算强大，希望他重新开发。方宏听了这话郁闷得够呛，因为他为了这个系统，花了一个月时间了解客户需求，客户需求文档已经得到了客户的认可。如今，系统开发都进入尾声了，总经理突然想让他重新开发，这就意味着之前的努力全都白费了。

周五下班前，方宏在走廊里碰到了陈达。他立即走上前去，和陈达在走廊里讨论起来。方宏将客户需求和自己的开发思路详细地讲给陈达，并说明了自己这样设计这个系统的具体原因。终于，陈达彻底明白了方宏的思路。他仔细分析了一下，觉得方宏的思路并非不可取，再加上方宏的设计已经得到了客户的认可。于是，陈达同意让方宏按照之前的思路进行开发。

可见，一段小小的走廊，有可能会拉近你与领导之间的距离，甚至能给

你带来意想不到的收获。正如故事中的方宏一样，抓住在走廊里的这段时间和领导沟通，终于说服了领导。因此，我们在自己的工作中，也要善于利用这些与领导擦身而过的瞬间，这样一来能够让领导更好地了解你，二来或许会有意外的“收获”。

（3）工作餐中。

如今有很多公司都提供午餐。很多时候领导也会同大家在一起吃饭。一个聪明的员工能有效利用工作餐的时间与领导多加接触。

王伟是一家科技公司的业务员，在这个理工科背景居多，员工普遍内向的公司，王伟的开朗和热情让他深受大家欢迎。

这段时间，正是公司最忙的时候。可偏偏在这个时候王伟的老婆怀孕了。这样，王伟不得不硬着头皮请一周假回家。当他向部门领导提起请假的事时，部门领导一脸的不高兴。没说同意，也没说不同意，只是一挥手让王伟出去了。

这天，王伟见总经理刘民正坐在那用餐，便主动端着饭坐了过去，和刘民交流起来。两个人聊了些现代人压力大，找份好工作不容易之类的话题。突然，王伟话锋一转，有些忧伤地说：“刘总，我这段时间正郁闷呢！”

刘民忙问他原因。王伟说：“是这样，咱们公司这段时间正忙，可偏在这个时候我老婆怀孕了。按理说我应该请几天假回家，可公司这边又走不开，真有点不知该怎么办好了。”

刘民连忙安慰他，并笑着对他说：“小武，工作再忙也比不上老婆孩子重要啊。这样吧，你把工作 and 同事交接一下，请上一周假回家看看去吧。”

故事中的王伟是个聪明人，他有效利用了工作餐这段时间与领导拉近距

离，顺利地请下了假。所以，工作餐时不要见到领导跟见到老虎一样，要学会主动接近领导，和他谈心。

在工作中，和领导擦身而过的地方有无数个，上面讲到的是最常见的三个场所。如果你能利用这些擦身而过的瞬间，给领导在短暂的时间里留下深刻的印象，或许你能得到更多的机会。

5. 学会指派和授权，注意跟踪检查

我现在不断地提升管理，不断地分期授权，另外一点我认为企业内部还是要养成一个规矩，也就是像依法治国一样的，依法治企业，这样子大家都养成一个习惯，该怎么做，应该做什么，不应该做什么，这样后面接班就比较容易一点。

——宗庆后（娃哈哈集团公司董事长兼总经理，

曾在北京大学演讲）

对于管理者来说，学会指派和授权是一门学问。如果在工作中才能用的得当，做起事情来就能够事半功倍。

“当我刚刚坐上经理的位置时，我根本就还没有进入角色，很多事情都还是自己做，不会把工作分配给下属，结果弄得自己相当疲惫。后来慢慢地就明白了，作为管理者，他的任务和一般员工是不一样的，他的首要任务和终极任务就是管理。他要把任务分配给各个人，并做一个统筹的工作，掌握工作的总进

度，并在适时的时候做出决策。这才是一个管理者的价值所在，其他人只要跟着他的手指转就好了。”一位商场老将这样说。

可见，指派和授权是多么重要。不过，需要注意的是，当我们在指派工作时，要建立完整的下属工作。什么是完整的下属工作呢？所谓“完整”，就是要将一项“完整任务”所要求的责任和权力同时授出。这样做不但能够节省工作时间，提高工作效率，还会提升整个组织的效能。试想一下，如果你接到了上司分配的一项任务，却事事都要请示他，一点自主权都没有，不能放开手脚去做，那么你的工作积极性是不是会大大下降呢？而你的上司也会因为事事关心而忙碌不堪。甚至任务会因为不能及时请示而耽搁。

一般来说，在进行委派时要坚持几个基本原则，即选择合适的下属、划分职责任务并适当监督、对委派出去的任务适时协调、对实施过程和结果进行监督、适时鼓励和提醒下属等。只要能够在实际工作中恰当应用这些原则，就一定能收到很显著的效果。

授权和委派不同，它更多指的是将职责内的任务交给别人去完成，并将相关权限和责任一同交给对方。领导者通过授权可以节省更多的时间去作更重要的事情，同时也可以锻炼下属，提高其工作能力，有利于公司的长远发展。

成功授权有下面几个步骤：

（1）挑选恰当的人选。

在选择授权对象时，应该注意两点：一是要确信被授权的人有足够的 ability 去完成某项任务；二是要给被授权人充足的时间去完成任务。满足这两点的人，才能放心地授权于他，让他去帮自己完成工作。

（2）明确交代任务。

在授权的时候，要向被授权人把任务交代清楚。千万不能含糊其词，以免让被授权人因误解而犯错。任务交代完后，还要进一步通过提问的方

式来确定被授权人是否真的明白你的意图，这样才能保证工作的顺利进行。

（3）监控工作进度。

当我们把工作授权给别人后，并不意味着这项工作与我们毫无关系了。我们需要不定期检查被授权人的工作进度。另外，还得把握好监控尺度，监控太严容易引发对方反感；监控太松则容易让对方丧失工作热情。

（4）适当的支持和鼓励。

当被授权的人工作进行到一定阶段时，我们需要及时对他的工作给予肯定，并鼓励他大胆创新。这样，一来能提升他的工作积极性，二来会增加他的信心。于是，他就会更加努力地工作，从而保证工作的质量和进度。

（5）总结和评价。

当被授权的人将工作完成时，我们要第一时间对他的工作进行评价，分析他是否完成了任务。如果完成的效果好，则让他总结经验，再接再厉；如果完成的效果不好，则鼓励他吸取教训，下次别犯同样的错误。

一个优秀的管理者应该像战场上的指挥官一样，能够“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”。如果我们能学会指派和授权，让其他人充分发挥自己的工作积极性，公司整体的工作效率自然会大大提升。

当我们把工作交给别人之后，一定要及时跟踪和检查，以确保对方按照我们的意图在工作。对工作进展的定期反馈，是保证工作顺利进行的前提。对于一些小任务，我们至少要在任务完成前做两到三次检查，或让下属定期做工作汇报，以了解工作的进展情况。对于那些需要多人或多方合作的大项目，我们需要建立完善的反馈机制，随时跟踪检查，以避免工作出现重大失误。或者，我们可以指派专门的负责人去检查工作，并让他提交进度报告，以便及时发现问题，避免不必要的损失。

王军是一家电器制造业的部门经理。有一次，他们厂里需要定制一大批零件，这件事情由王军全权负责。王军找到一家专业制造零件的厂家，把这项任务交由他们来完成。

由于王军和这家工厂之前合作过，所以对他们的产品很放心。他向对方说明要求和交货时间后，就再也没有过问这件事情了。结果，等到交货的时候，王军发现这批零件在规格上有好几个问题。虽然这家零件制造厂声明会重做，并赔偿一定损失，但王军所在的公司正急需这批零件，工人由于零件不合格而不得不暂时停工，造成了巨大的经济损失。

通过这个例子可以看出，跟踪检查工作对一家企业是多么重要。如果跟踪检查不到位，可能一不小心就会给公司带来严重损失。

或许，有些人认为监督检查太费时费力了。但是，我们一定要明白，该费时费力的地方，千万不能去省。有些事情是我们必须要做的，如果怕费事而偷懒不去做，就可能影响到其他工作，进而浪费更多的时间，并造成难以弥补的损失。

6. 有些事只能说不能做，有些事只能做不能说

企业家要读的书，第一本就是政治学，高智商的企业家往往是政治链出问题。政治链出问题就是苦难生活的开始，工厂要破产。俄罗斯首富就不是资金链的问题，而是政治链的问题，所以我们的政治水准要提高，政治悟性要提高。

——严介和（中国太平洋建设集团创始人，曾在北京大学演讲）

俗话说：“十语九中，未必称奇，一语不中，则愆尤骈集；十谋九成，未必归功，一谋不成，则訾议丛兴。君子所以宁默毋躁、宁拙毋巧。”这句话同样适用于现代企业，在工作中一切都应该以谨慎为上，千万不要做不该做的事，说不该说的话。慎言不仅能够让你体会到“沉默是金”的真正意义，还能让你感受到“此时无声胜有声”的深刻奥妙。很多时候，那些在领导面前左右逢源的人，说话总是恰到好处。他们懂得哪些话该说，哪些话不该说。也就是说，该说的就说，不该说的坚决不说。

李晓彬是一家国有企业接待办的经理。他在工作中兢兢业业，对领导惟命是从。可是，一向谨小慎微的他却在前天遭到了领导的一顿痛骂。难道是他不听话吗？不！不是他不听话，而是他太听话了。

原来，今年李晓彬所在的单位正在搞一项“提倡节俭”的活动，其中最重要的一项就是反对铺张浪费，公司的招待费用大幅压缩。李晓彬认真将这份“提倡节俭”的文件从头到尾仔细看了一眼，他决心坚决执行公司号召。

那天，公司总经理宴请客人。接待工作由李晓彬全权负责。结果，李晓彬贯彻公司的文件精神，将每个人的用餐标准定为30元。做完这一切，李晓彬心中十分高兴，他觉得自己这么节俭，总经理一定会当众表扬自己。

结果，第二天总经理就把他叫进办公室狠狠批评了一通。李晓彬有些不服气地说：“不是公司规定的要节俭费用吗？我严格按照公司的文件标准执行，怎么反而还不对了呢？”

总经理长长出了一口气，语重心长地说了一句话：“小李啊，你要记住规定是死的，人是活的。你知道吗，这个客户不远千里来我们公司做客，总不能让人家吃最便宜的工作餐吧？”

李晓彬哪里知道，在职场上，有些事情是只能说不能做的。或许有人会问：“为什么明明知道不能做还要说呢？”道理很简单，之所以要说，是迫于形势和环境的需要。但这些事情真要做起来却非常困难，甚至根本做不到。

任何一家公司，管理者都会因为某种原因定一些自己都不愿执行或根本做不到的制度来约束大家。但这些制度只是“工作需要”，千万不能当真。因为即使你当真了，在实际工作中也无法执行到位。

上面的故事让我们明白了，有些事情只能说不能做。另外，我们还要清楚，在工作中，还有一些事情是只能做不能说的。

赵姝是一家图书公司的总经理助理。年底，公司要召开全国图书经销商年会，总经理要亲自在会上发言。由于他工作繁忙，发言稿就交给赵姝撰写了。

赵姝接到这个任务后，先去编辑部了解今年的出版情况，然后又跑到发行部咨询今年的发行情况。最后，她将这些资料综合起来，忙了整整一周，终于完成了一份有质量的发言稿。总经理看完后频频点头，接着他又对赵姝简单说了一下自己明年的计划，让赵姝也一并写在发言稿里。

赵姝又忙了三天，终于将发言稿整理好了。这份发言稿总经理从头到尾看完后，拍案叫绝，连声称赞赵姝文笔精练，思路清晰。

可是，一周后，总经理突然对赵姝说之前的发言稿不合格，要求她重新来写。

赵姝一听傻了眼，她疑惑地问：“这稿子前前后后写了两周，怎么突然要重新写啊？”总经理脸色很难看，不耐烦地说：“你当我的助理已经快一年了，怎么连最基本的道理都不懂。你之前写的发言稿确实是好。可是，你到处张扬，许多同事都知道了我年会上的讲话内容，我如果还用原来的发言稿，公司的同事会怎么想，他们会认为我一个做老板的，公司发展规划居然

让一个助理做主？”

这时，赵姝才恍然大悟，她连忙向总经理认错，并加班赶写出了一份不同的发言稿。经过这件事，赵姝明白了一个道理：在职场上，有些事是只能做不能说出来的。

在日常工作中，很多人也犯过跟赵姝一样的错误。他们总是把本该属于领导的功劳据为己有，或将领导的计划公之于众。这样的行为自然让领导心中不快。要知道，工作中有些事情是只能做不能说的。

所以，我们要切记，有些话是绝对不能说的，尤其是对领导。一般来说，有两个方面是特别需要引起注意的：

（1）对影响领导人际关系的话要保密。

人们在生气的时候容易说出一些在平时根本不可能说的话，比如会影响领导人际关系的话。作为领导心腹的公司职员一定要对这些话保密。

一天，一家公司发生了一起事故。经理立即宣布开会商议对策。当下属通知副经理时，副经理不高兴地说：“这个时候开什么会，乱弹琴。”

后来，经理问下属有没有通知副经理，并问副经理说了什么的时候，那位下属并没有把副经理的原话说出，只是模糊地回答道：“出了事故，领导心情也很沉重，没说什么。”就这样，一件矛盾就被巧妙地掩饰过去了。

这位下属无疑是个聪明人，他巧妙的一句话，就把可能发生的矛盾化解了。试想，如果把领导在特定条件下说的话，尤其是一些气话、过头话、牢骚话传来传去，那么后果一定是下属始料不及的。任何一位职场

人士都要引以为戒。

（2）对领导的过失要保密。

古人说：“人非圣贤，孰能无过。”不论哪个人，不可能每一句话、每一个词都用得那么准确、完整，说漏嘴的，说“走火”的，无意中伤害别人的话，也是会有的。因此，作为公司职员，就不能把无意当有意，把偶尔当经常，把不该当回事的话传出去。比如，一位领导长期在基层工作，相对来讲对机关工作比较生疏。因此，其他领导往往称赞这位领导有实干精神。如果你从贬义的角度去分析，也可以理解为大家在议论这位领导只有基层工作经验，没有机关工作经验，或者说他只适应基层工作，不适应机关工作。因此，“说者无意”的一句话，如果“传者有心”，那肯定搞得面目全非了。



第6课：旧与新

1. 纵横商海如逆水行舟，不进则退

做企业，就好像综艺节目中的孤岛生存游戏。有些人怕吃苦，倒下去了；有些人在独木舟上行走，没有踩好，倒下去了；有些人关键时候跑不动，被老虎、狮子吃了。总之，竞争就是这样的，适者生存的游戏规则是明确的，所以应该有这样的思想准备。倒下去也没有什么可惜，因为他知道自己坚持不了。现实社会中有很多例子，从独木舟上翻下去，下去了就是下去了，再翻过来非常难。

——刘永好（新希望集团董事长，曾在北京大学演讲）

在商海打拼，犹如逆水行舟一般，不进则退。逆水行舟，其实就是我们所谓的逆境。逆境并不可怕，可怕的是在逆境的打击下失去了人生方向。一个失去人生方向的人就如一条在大海中失去航向的船一样，不管多么努力，永远也到达不了成功的彼岸。

一个人在危机面前能够做到临危不乱，就能够以从容的心态来面对一切。想要做到临危不乱，就要控制好自己的情绪，对任何事情都抱着一颗平静的心，做到这些，你会发现一切荣辱、成败都不过如此，并能够将事情处理得更加圆满。

有两个渔人分别驾着小渔船行驶在长江中，他们逆流而上，想到更远的上游去，因为他们所在的下游实在很难打到鱼了。滔滔的江水疯狂地拍打着船头，这两个渔人尽管已经尽全力在往前划，但前进不了多远就会被江水无情地打回。这时，一个渔人坐在船上，他一点力气也没有了。于是，他重新回到了下游，每天靠着打些小鱼小虾生活。另一个渔人则奋力向前划，经过无数次尝试，他终于将船艰难地划到了上游。在这里，他看到了丰富的鱼资源，从此再也不会为没鱼可打而发愁了。

公司就像一条船，所有员工都是这条船上的渔人，长江下游好比是一个暂时的起点，上游好比是一个暂时的终点。从起点到终点是一个艰难的逆境，在逆境的压力下，船能否到达终点，需要船上的所有渔人共同努力，同舟共济。如何才能让公司这条船越来越壮大呢？答案只有一个，那就是逆流而上。

在逆境面前，要积极思考，寻找跨越逆境的办法。只要肯动脑，希望就会在绝望中诞生。世上没有逆境，只要具有灵活的头脑和积极的态度，就会在逆境中找到希望，在逆境中开辟出一条希望之路。

1989年，一位年轻人大学毕业后进入万宝冰箱厂工作。这家厂子每个月给他400元薪水，这在当时算是高薪了。

可是，这名年轻人只工作了三个月，就放弃这份高薪工作到中科院读研究生去了。研究生毕业后，这名年轻人没有继续回万宝冰箱厂，而是选择了联想公司，月薪不到300元。

有朋友不解地问他：“你读了三年研究生，反而挣的薪水还不如三年前多，那这几年学岂不是白上了？”听了这话，年轻人笑而不答。

一年后，他去一家新加坡公司应聘，结果从三十多名竞争者中脱颖而出，得到了月薪上万的工作。就这样，他在新加坡一待就是六年。

在新加坡，他认识了一个同行，两个人相谈甚欢。于是，他们同时辞职，一起创办了一家公司。这次创业可谓诸事多磨，他们的公司一次又一次遭遇逆境。这名年轻人总是逆流而上，一次次从逆境中爬起来。终于，这家公司能够持续赢利了。

这位年轻人就是朗科公司的创始人邓国顺。在一次接受记者采访时，邓国顺被问及成功的秘诀。他只回答了一句话：“逆流而上，只要不放弃，终有一天会成功。”

其实，在这个世界上根本不存在绝对的逆境。不管黑夜多么漫长，黎明总会到来；不管未来多么渺茫，希望永不消失。一个人如果不遭受逆境，就永远不知道自己潜力有多大。

对于许多意志薄弱的人来说，他们总是在逆境面前失去站起来的勇气，把自己定位为一个失败者。殊不知，他们羡慕的那些成功者之所以能够跨越逆境，恰恰是因为成功者在失败的时候没有放弃自己最初的梦想，迎着困难逆流而上才获得成功的，任何难以逾越的逆境在他们眼里都不

过是成功路上的试金石。

因此，虽然逆境确实令人感到压力，但将这些压力转化成动力，你就会寻找到有效的方法跨越逆境，顽强地突围出去。

早在20世纪30年代，有一位名叫查理的德国移民在美国费城开了一家餐馆，专门经营德国的面包、香肠和番茄酱。由于查理手头没有太多的启动资金，他的餐馆无法像其他餐馆那样供应盘子和餐具。于是，他低价批发了大量棉手套。每当有顾客在他的餐馆吃香肠时，他就让顾客戴上手套将食物拿在手里吃，因为烤制的香肠太烫手了。

可是，很多顾客用完餐后经常忘记归还手套，甚至有些顾客还故意把手套带到家中，用来除草或修剪树木。查理不得不增加手套的供应量。结果，时间一长，他的餐馆有点入不敷出了，几乎快要破产了。

在这种逆境下，查理苦苦思索，最终想到一个办法。他将面包从中间切开，把香肠和番茄酱夹在面包里。结果，这种形式的面包深受顾客好评。从此以后，“热狗”诞生了。

查理为了解决眼前的困境，居然阴差阳错地发明了“热狗”。可见，当一个人身处逆境时，只要不放弃拼搏，不停止思考，就一定能够找到出路。人之所以伟大，并不在于他们懂得如何躲避逆境，而在于他们能在逆境中找到出路，将危机转变成机遇。

在失败面前，一定要抱着屡败屡战的态度去面对。这样一来，成功就只是个时间问题了。失败并不可怕，因为当一个人从失败中走出来的时候，就意味着他多了一条出路。

2. 因循守旧意味着停滞不前，停滞不前意味着被无情淘汰

100个人创业，其中95个人连怎么死的都不知道，没有听见声音就掉进悬崖，还有4个人是你听到一声惨叫，他掉下去了；剩下一个可能不知道为什么还活着，但也不知道明天还活不活得下来。

——马云（阿里巴巴集团主席兼首席执行官，曾在北京大学演讲）

在现代企业，如果管理者因循守旧，就会令企业停滞不前，最终被市场淘汰。管理中的因循守旧，指的是管理滞后于企业发展，使企业拥有的各种资源得不到充分利用，员工的积极性得不到充分发挥，导致企业在残酷的竞争中走向衰亡。

对一家企业来说，停滞就是倒退，拼搏才有希望。因此，想要企业得到更好的发展，就得不断创新，而不能停滞不前。想要在市场上站稳脚跟，不能抱残守缺地等待竞争对手淘汰你，而是要学会自己淘汰自己。只有自己每天淘汰自己，才会每天有所进步，才会以更稳健的姿态发展下去。如果做不到这点，那未来将会以悲剧收场。说到因循守旧的危害，我们先来看一则寓言故事。

据说很久以前，北极熊生活在森林里。

有一天，森林遭遇了百年不遇的大火，几乎所有的树木都被烧光了。很多动物都逃离森林，寻找新的家园。

这时，所有的北极熊聚集在一起商量对策。在会议上，一部分北极熊提议去北极，因为那里没有它们的天敌，可以过着无忧无虑的生活。另一部分北极熊则极力反对，觉得北极又远又

冷，条件太艰苦了，不如随便找个近点的地方栖身。

结果，一部分北极熊去了北极，另一部分在附近的盆地定居下来。前往盆地的北极熊发现这里有很多凶猛的动物，自己没有实力与其竞争，只好由吃肉改成吃草。可是，吃草的动物也很多，竞争也很激烈，它们只好吃其他动物都不吃的竹子。由于其他动物都不吃竹子，这些北极熊开始慢慢变得懒惰了。除了吃竹子，它们动都懒得动一下。

这种熊进化到今天，被我们称之为大熊猫。如今，大熊猫已经濒临灭绝。

而前往北极的那部分熊则常年生活在冰天雪地里，每天与恶劣的环境做斗争，不但体形比以前大了很多，而且变得更加凶猛了。这种熊就是今天的北极熊。

两种熊的不同选择成就了不同未来，其背后折射出的道理令人深思。如果你甘于平庸，每天只想着眼前那点“竹子”，那就会变得停滞不前，最终的结果会和大熊猫一样，成为懒惰而一事无成的人。如果你渴望成功，每天不断淘汰自己，每天逼迫自己进步，最后会成为真正的强者，就像故事中的北极熊一样。

这一点同样适用于企业的管理中，如果一家企业没有淘汰自己的精神，缺乏淘汰自己的勇气，那最后只能在竞争中败下阵来。

在激烈的社会竞争中，只有不断强化自身的竞争意识，增加自己的竞争优势，才能立于不败之地，否则就会像耗干了电的电池一样，没有任何价值。所以，要持续对自己“充电”，时刻让自己保持进步，这样才能拥有更多机会，得到更大发展。

著名的企业家张朝阳曾在不到十年的时间里，多次淘汰自己。第一次是在他大学毕业的两年后，他从原来的工作单位辞职去外企。第二次他离开外企自己创办了名叫搜狐的一家网络公司。随着搜狐公司的高速发展，张朝阳成为了尽人皆知的人物。用张朝阳自己的话说：“只有淘汰自己，才能获得成功。”

21世纪，伴随着全球化和信息化的高速发展，知识已经成为最重要的资源和生产要素，“智能资本”已经成为了当今世界最重要的资本。智能资本集中反映在信息化上。信息更新的速度是一日千里的。对任何一家企业来说，如果不及时创新，一味因循守旧，就会由于更新信息的速度太慢而被社会所淘汰。

2012年1月3日，柯达公司发布公告，由于柯达股份已经连续30个交易日低于1美元，纽约证券交易所已经对其发出退市警告。没人会想到，曾经红极一时的柯达公司居然沦落到了这个地步。

1881年，柯达公司的前身在美国成立。通过其自身超强的研发能力，柯达公司先后研制出胶片和“傻瓜相机”，让无数人感受到了摄影的乐趣。1986年，柯达公司开始赞助奥运会，并成为奥运会的顶级赞助商，柯达公司进一步提升了全球知名度。

在柯达公司最辉煌的时候，他们曾有这样一句豪迈的口号：“你只要按下快门，其他一切都交给我们。”如今，当年的辉煌早已一去不复返了。

2011年12月，美国的《财富》杂志评选“美国500强的10大烂股”，柯达公司的股票以85%的跌幅排在第三。2012年1月3日的退市警告，对柯达公司而言无疑更是雪上加霜。纽约证券交易所提供的数据显示，柯达公司的股票从2011年1月11日到2012年1月5日，股价跌去了93.7%。

柯达公司失败的原因主要有两点。首先，传统相机和数码相机的工作原理不同，在数码时代，柯达基于传统相机的供应链优势已经不复存在。其次，虽然柯达率先发明了数码相机，但由于公司是靠传统相机发家的，所以内部资源总是优先配置到传统业务部门，导致其转型缓慢。

以柯达为代表的传统企业之所以处在被淘汰的边缘，最主要的原因就是

他们太过于因循守旧了。要知道，对一家企业而言，创新才是发展的源泉。如果一味因循守旧，会导致企业停滞不前，停滞不前的结果就是被市场淘汰。

3. 创新变革才能顺应市场

创新是一个国家发展的灵魂，也是一个企业生存的必须之道。学习让你创新，模仿只能让你失败。所以很多人天天说“我们要打败阿里巴巴，我们可以做得更好”，很多人是在抄袭我们的模式，抄袭我们的想法，但他抄袭不了的是我们付出的努力，抄袭不了的是我们的泪水我们的痛苦，我们所经历的无数磨难。所以创新在于成为你自己，创新在于你独特的思考，以及你执着地把它做出来。如果创新是你企业中的文化的时候，那我相信你是独特的。只有独特的企业在今天的世界上才能生存，才能发展。

——马云（阿里巴巴集团主席兼首席执行官，曾在北京大学演讲）

平凡的日子过久了就会麻木，平凡的工作做久了就会厌倦。如果你能在自己的工作过程中试着去创新，通过创新来提高自己的工作效率，这可是一举两得的事情，这会让你产生一种成就感，从而在工作中找到乐趣，让久违的工作激情重新回到你的身上。

创新是一种精神，是一个国家和民族持续发展的源泉和动力。创新，是将责任、勇气、方法、态度、精神融为一体的实践，是许多企业求得生存和发展的制胜法宝。

在工作中，创新精神体现出一种独特的思维方式，那就是通过创新，让自己与所做的事情顺应市场需求。

罗伯特23岁那年，大学没毕业就中途退学了。

退学在家的罗伯特，在离家不远的利伊亚公司上班。每天下班，他都会去克利夫兰一带推销自己设计的玩具娃娃。

罗伯特的收入不高，再加上自己设计玩具娃娃还需要大量投入。刚参加工作的那段日子，罗伯特生活非常艰难，常常连饭都吃不上。几年后，他却成为了当地最有钱的年轻人。是什么样的力量让罗伯特发生了如此大的改变呢？

原来，罗伯特开始设计玩具娃娃时，由于缺乏市场调研，玩具娃娃的销量并不好。在一次展销会上，罗伯特突然冒出一个想法：“既然我的产品在设计上并不占优势，我为什么不能从其他方面入手呢？只要让自己的产品与众不同，就一定能够吸引大量顾客。”

回到家中，罗伯特设计了一些穿着漂亮衣服的娃娃。他在推销的时候向顾客介绍：“您看，这个娃娃叫露西，她的性子有点急。那个娃娃的名字叫杰克，是个非常淘气的小家伙。”罗伯特把自己设计的娃娃全部拟人化，并赋予它们不同性格。这种方式深得客户欢迎，他的玩具娃娃很快在当地畅销起来。

不久后，罗伯特辞职成立了自己的公司，他靠着自己的创新抓住了市场需求，一下成为当地最富有的年轻人。

罗伯特之所以能取得成功，最根本之处在于他的创意顺应市场需求，得到了顾客认可。

其实，对于一家企业来说，成功和平庸之间最大的区别就是成功的企业永远都有适合市场的创新思维，平庸的企业一直都在闭门造车。

大量事实表明：从常见的、普遍的、重复出现的现象中发现规律性的东

西，这就是了不起的创新。在这个过程中，勇于质疑、善于发现则是创新的源泉。

美国有一家生产牙膏的公司，这家公司生产的牙膏包装精美，质量上乘，深受广大顾客的欢迎。前十年，这种牙膏每年的营业增长率高达20%，公司从中赚取了巨额利润。

不过，到了第十一年，第十二年时，这种牙膏突然变得滞销起来，销量越来越差。公司领导召集全国经理级别以上的人召开会议，以商讨对策。

会议中，大家七嘴八舌，提了很多意见，探讨了多套方案，但没有一项解决方案能让董事长满意。董事长对大家说：“今天散会后，大家分别召集自己管辖的部门继续开会，并向全体员工宣布，谁能提出有效的解决方案，公司会奖励他们5万美元。”

这时，一位年轻的部门经理站了起来，他扬了扬手中的一张纸对董事长说：“我有个建议，如果您付给我5万美元，就可以用我的方案来解决当前困境。”

董事长听完生气地说：“大家探讨了好几个小时，都无法找到有效的解决方案。你的方案能有效果吗？”

这位经理说：“您先看一下，如果觉得可以再付我钱，感觉不合适我再想其他办法。”

董事长接过那张纸，看完后立即签了一张5万美元的支票给这位经理。

那张纸上只写了一句话：将现有的牙膏开口扩大1毫米。

公司按照这个方法生产牙膏之后，当年的营业额就比上一年增加了一倍。

可见，顺应市场需求的创新对一家企业是多么重要。这种创新往往能创造奇迹。正如杰克·韦尔奇所说：“如果你想让列车再快10公里，你只需加一加马力；而若想使车速增加一倍，你就要更换铁轨了。”

在现实工作中，我们大多数人所想到的所谓创新的思维和方法，有很多是可以产业化，规模化，能创造出巨大价值的。但我们只是想想而已，从来没有深入去思考这些问题。这样，巨大的商机会悄悄地离你而去。成功者和失败者最大的差别就是：强烈的创新精神。

1969年，伊夫·洛列创办了一家美容品的生产公司。

每天早上，伊夫·洛列都会给员工开晨会，他经常这样告诫员工：“大家要记住，每位女性都是我们潜在的客户，我们要向女王般对待她们。”员工们牢牢记住伊夫·洛列的话，让每位到店里的女顾客都感受到“女王般的待遇”。

后来，洛列发现很多女顾客家离得很远，不太方便到店里购物。于是，洛列开始采用邮售的方式，这在当时是一个创新，也是一次大胆尝试。很多不方便到洛列店里买化妆品的女性，可以寄来邮购单。公司收到邮购单后，会以最快的速度把产品邮递给顾客，同时还会附上一件精美礼品。随着知名度的提升，邮购方式创造的营业额占了整体收入的一半以上。

洛列的公司之所以取得如此迅速的发展，正是依赖了他的创新精神。

洛列的经历令人羡慕，他的成就完全是他敢于创新的结果。正如著名的管理大师金克拉所说：“如果你想快速成为富人，那最好去创新，去走一条别人从未走过的路。”所以，不管做什么，都要尽量与众不同，以

符合市场需求，这样才更容易成功。

只要拥有创新精神，我们就能取得一流的业绩，在伟大实践中有所发明、有所发现、有所创造、有所前进。

4. 放弃过去，才是创新的起点

对于看不清楚的路，先走两步，踩结实了，然后再跑，回头看看，没问题了，再撒开脚丫跑。走了两步，发现不对，赶快折回来，脚上沾了点泥水，没什么了不起，换双鞋寻找新路再往前走。

——柳传志（联想集团创始人，曾在北京大学演讲）

绝大多数中国企业的模仿力特别强，它们这么多年一直跟在别人后面走，这种方式似乎最稳妥，既省去了探索的时间，又省去了调研的费用。这种“短、平、快”的思维模式在中国企业刚走步的时候是可以的，因为当时大家没有经验，模仿一些行业里领先的企业，对自身发展确实有好处。然而，这么多年过去了，如果中国的企业还一直不能放弃过去，就无法拥有核心竞争力，更不要说超越竞争对手了。

很多企业的管理者误以为变化就是创新，认为把黑瓶子换成白瓶子就是创新，这种“创新”其实没有任何价值。虽然从营销的角度看，换个“包装”能让人感觉到产品差异化，但这种方式是为了增加自己产品的销量，而不是为了帮助客户解决问题。创新是基于现状的变化不假，但并不是所有的变化都是创新。

要知道，跟在别人后面或是保持一成不变的企业，注定不会成为行业的领跑者。因此，想要自己的企业有一个美好的未来，就要学会告别过

去，做全新的自己。然而，告别过去是需要很大勇气的。只有告别过去的自己，才能拥有新的机会。有人曾用“重新洗牌”来定义机会。的确，机会有时候就像洗牌一样，上盘你输了，并不代表下盘你也会输。

当我们计划告别过去的时候，可以尝试着回忆一下过去这些年发生了哪些值得纪念的事情。比如，企业在哪个关键时期做出的一点变化让企业得到了快速发展，或者你本人在哪一年当上了部门领导或公司领导等。时常回顾过去，一来能增加你的信心，二来能“以史为鉴”，提醒自己别犯同样的错误。

接下来，要做的事情就是继续努力，你会发现下一次的成功比以前的成功更加激励人心，这也是企业不断前进的动力。如果莎士比亚总是沉浸于《哈姆雷特》的成功带给他的荣誉，他就可能永远写不出《麦克白》；如果居里夫人仅仅满足于获得诺贝尔物理学奖，她也许永远不会再获得诺贝尔化学奖；尤利塞斯·格兰特在经历过三次败仗后，才带领着联邦军队战胜了南方同盟，从而改写了美国历史。经营企业有好有坏，世界经济时而繁荣时而低迷。但如果你总是陷于其中一种情况不能走出来，那么你将永远停滞不前。

总之，只有懂得告别过去，放弃过去的人，才拥有创新的动力，才有可能获得新的成功。

在泰国有这样一个人，他炒了很长时间股票后，转行去炒作房地产。他将自己多年来的积蓄全部投资在曼谷郊外的15幢别墅上，还为此从银行借了巨额贷款。可是，他万万没有想到的是，他的别墅刚一竣工，金融危机到来了。在金融危机的冲击下，他的别墅一幢也没有卖掉。这时，他心情低落。没过多久，他只好眼睁睁地看着自己的别墅被银行查封拍卖，甚至连自己住的房子也被银行强行收走了。

这一天，他正无精打采地坐在餐厅里吃早餐，脑子里突然灵光一闪，想起太太亲手做的美味三明治来。于是，他打算告别过去，重新开始。可是，卖三明治的店很多，自己的三明治如何与人家竞争呢。他回家和太太商量，太太告诉他，自己做的三明治与市面上卖的那些三明治不同，自己有独特的创新。于

是，他下定决心卖三明治。

在这之后的日子里，他每天早上都戴着小白帽，胸前挂着售货箱，沿街叫卖三明治。由于他破产之前是当地小有名气的亿万富翁，如今居然沿街卖三明治，大家都觉得好奇。最初的时候，人们大多是出于好奇而买他的三明治，后来发现他的三明治做得口味独特，购买的人就越来越多了。

从此，他的生意越来越火。很快，这个人就从困境中走了出来。他就是施利华，多年来凭着不屈不挠的奋斗精神，施利华获得了人们的尊重，后来还被评选为“泰国十大杰出企业家”之首。

故事中的施利华之所以取得成功，是因为他能够放弃过去，凭借创新获得了市场认可。所以，放弃过去，才是创新的起点。

当然，在创新的过程中，犯一些错误也是难免的。要知道，所有的过程都仅是过程而已。当你真正成功的那一天，会发现所有的错误都是获得成功的指路灯。在错误面前停滞不前或一再辩解的人，就等于重新犯了一次错误，甚至比重新犯错更加可怕，因为他们根本没有意识到自己在犯错。因此，不管过去你犯过怎样的错误，都不要沉迷于痛苦和悔恨中；也不管你过去获得过怎样的辉煌，也同样不要沉浸在喜悦和陶醉中。

现代社会，很多成功的企业或个人，都是敢于放弃过去，通过创新获得成功的。真正的成功者都拥有强烈的进取心，他们很少取得一点成绩就沾沾自喜。在荣耀面前，这些人永远都不会驻足观望，更不会停止前进的步伐。在生活节奏越来越快的今天，停止就是倒退，拼搏才有希望。一个人如果停止了前进，就会变得固步自封，被社会所淘汰。然而，想要在人生的道路上一往无前，是需要很大的意志与毅力的。只有坚强的意志和超人的毅力才能驱动自己继续前进。

在前进的路上也许会遇到挫折与磨难，只要拥有一颗坚定的心，这些挫折和磨难不但不会成为制约你的阻力，反而会成为你前进的动力。与其自怨自怜地怨天尤人，不如努力地改变自己，相信自己，让自己从自卑

走向自信，从失败走向成功，从渺小走向伟大。

5. 兵无常势，水无常形

家电零售业过去经过了一个“博傻”时期，大家不顾一切，看谁比谁更傻，有一段时间你不得不跟。但现在苏宁会按部就班地推进自己的计划，大可不必因为对手改变而改变。

——张近东（苏宁云商集团股份有限公司董事长，
曾在北京大学演讲）

俗话说：“兵无常势，水无常形。”这话用之于管理上，就是指管理没有固定的方法，要根据不同情况做出不同决策。

古人云：“上善若水，水善利万利又不争。”世界上最善的事物莫过于水，没有水就没有生命。但是，水滋生万物又与物无争。水无常形，但其力量却不可忽视。

江苏远东集团董事长蒋锡培通过自己的创业实践充分体现了水的“灵”性。一方面，他有水的柔和，总能在不声不响中带领企业前进；另一方面，他又能根据时局的变化和政策的调整与环境融为一体，使企业迅速壮大。在电缆市场上，竞争激烈，蒋锡培以水滴石穿的精神，不断冲破对手的防线，把电缆推销到全国，连续13年成为行业龙头。

这是一个日新月异的时代，每一天这个世界都在发生着改变。因此，有人说，在这个世界上，唯一不变的就是一直在变。或许你今天还是春风得意的成功者，明天就成为人人唾弃的阶下囚。世事无常，在不断的变化中，只有学会适应，才能跟得上时代的潮流，才能在变化中应对自

如。

在企业的发展过程中，如果我们发现摆在自己眼前的是条绝路，不妨试着换个方向，这样一来，死路就会变成活路。比如，著名的物理学家牛顿年轻时，科学家们正在研究一种“永动机”，可不管如何实验都没有成功。牛顿在这种情况下并没有将精力投入到“永动机”的研究上，而是花费了大量时间钻研力学。结果，研究“永动机”的科学家们一无所获，而牛顿在力学上却颇有建树。如果懂得变通，不走寻常路，从另外一个角度思考问题，那就会让许多“山重水复”的事情顷刻间变得“柳暗花明”。

洛科斯在福特公司做推销员时就因灵活变通而获得过神奇的效果。

当时，福特汽车在市场上的销售情况并不理想。为此，许多销售经理连夜开会商讨解决办法，但大家想来想去，总也找不到合适的方法来提高汽车的销量。洛科斯并没有在这个问题上花费太多的精力。他通过观察，发现许多消费者并不是不想买车，而是由于收入有限，根本无法一下子交齐购车款。

针对这一情况，洛科斯提出了新的营销方案：“所有购买福特汽车的客户，并不需要一下将所有的钱全部交齐，只需要首付百分之二十，然后分三年将剩余的钱还清即可。”这个方案一出台，立刻引起了顾客的兴趣，许多人纷纷到福特公司订购汽车。没过半个月，福特汽车的销量大幅提升。三个月之后，福特公司的汽车销量居全国之冠。洛科斯也因此事而一举成名。

可见，很多事情只要稍微改变一下思路，结果就会大相径庭。对于那些懂得灵活变通的人，所有的问题就都不是问题了。

不管是一个人还是一家企业，一个人想要在自己的工作和生活中游刃有余，最重要的一点就是要学会变通。事变我变，人变我变，懂得在变通中适应工作，适应生活，适应这个社会。要知道，凡事没有一定之规，

懂得变通的人头脑都是灵活的，他们在遇到困难的时候不会死守着固定的套路，而是具体情况具体分析，寻找到解决困难的最佳办法。

在这个不断变化的时代，不但客观的事实在变，人们对世界的理论和认识也在变。同一个人在不同的环境下，不同的时间里，对待事情认识的角度也不尽相同，这也是一个不断变化的过程。很多人不理解变化的精髓，以至搞不清为什么别人能成功，自己却不能；为什么别人能发财，自己却不能。其实，关键在于是否能够以变应变，不断寻求突破。

当今社会，有很多曾经占据行业领先地位的企业由于一成不变或转型太慢而轰然倒下。对此，海尔集团董事长张瑞敏如是说：“我认为，如果说海尔有什么经验的话。那就是随着外部市场的变化不断地变，孙子说‘兵无常势，水无常形’，外面天天在变，你必须跟得上这些变化，甚至走到变化前面去，做到以变制变，这样才行。”

张瑞敏在企业战略的制定上，深受孙子兵法的影响。有记者问张瑞敏：“您觉得海尔最大的经验是什么？海尔的成功别人能复制吗？”张瑞敏说：“如果有人把我的经验复制一次，肯定不会有一点效果。就连我们自己，都会把过去成功的经验抛弃，然后寻找更好的方法。”

张瑞敏将“兵无常势，水无常形”的兵家法则运用到企业经营管理之中。他认为，企业要早于竞争对手洞察市场可能出现的变化，并先于对手采取行动，这样才能长久立于不败之地。在张瑞敏看来，“变”可以给企业带来诸多好处：一是能给员工制造压力，迫使他们在“变”中求生存，在“变”中求发展；二是能让员工有危机感，因为人人都随时有可能被淘汰出局；三是在“变”中发现问题，便于及时解决。

企业在发展过程中，必须要培育一种变革文化，以免给企业带来竞争优势的有形和无形资源陷于流失。企业能够适应不同层次的变化时，其自身的适应能力就会逐步增强，这样才能在千变万化的市场上保持可持续的竞争优势。

凡是在这个社会中脱颖而出的企业，总是经历过太多的挫折与磨难，经历过太多的变化，并在不断的变化中不断地改变着自己。俄国著名物理学家列别捷夫说：“平静的湖面很难出现技艺高超的水手；一成不变的环境很难造就出优秀的人才。”所以，一家企业想要改变自己的命运，就要学会适应这个变幻莫测的市场。

6. 突破思维定式，天堑变通途

对于中国企业来讲，未来一定要更多地从感性的管理转到理性、制度的管理，从人性、感性的管理到理性和制度的管理，其实我们也在进行转换的过程，至少在相当一个时期，中国企业完全照搬西方那一套东西肯定不行，这一点我和国内的一些企业领导人的看法不一样，我不认为这样的管理方式更有竞争力，中国管理层一定要有中国的管理制度。

——李东生（TCL集团股份有限公司董事长，

曾在北京大学演讲）

在企业的管理过程中，很多人容易按照自己的想法去做事情，这样做有一定的局限性，因为每个人都有自己固定的思维方式。一个人如果无法跳出自己的思维定势，就很容易陷入盲目决策的怪圈，最终导致失败。所以，任何事情，不要老是用一成不变的眼光看待，要懂得换个角度，换个思路，这样，展现在我们面前的或许是一片崭新的天地。

然而，在现代企业中，很多人习惯用固定的眼光去看待问题，用固定的思维去考虑问题，从来没有想过换个角度去思考。这种思维定势如果在一个人身上停留的时间太长，就会严重影响到自己的工作，甚至会成为阻碍自身成长的“致命杀手”。那么，到底什么是思维定势呢？

所谓的思维定势，指的就是人们在做一件事情之前，会用自己习惯的方法，在看待一件事情的时候，会用自己预先准备好的心态。这种思维上的“定势”会影响事情的发展趋势、整个过程以及最后结果。

举个简单的例子，如果给你看两张照片，一张照片上的人英俊潇洒、温

文尔雅；另一张照片上的人相貌丑陋、粗俗不堪。然后告诉你，这两个人中有一个是杀人犯，并要你猜哪个人是杀人犯，你会怎样猜呢？是的，大多数人肯定会猜看上去相貌丑陋、粗俗不堪的那个人。实际上，这种猜测没有任何依据，纯属自己心理上的一种自我暗示。这就是思维定势。

为了让大家更清楚地了解思维定势，下面来看一个真实的案例。

何晓东是北京大学的一名研究生，他的哥哥何晓军是一位工作了近十年的软件工程师。何晓军这些年一直尽职尽责，却一直没有得到领导的提拔。为此，他常常唉声叹气，感叹自己怀才不遇。

这天，何晓军在公司里受了气，他回到家中向弟弟何晓东诉苦。何晓东正想安慰哥哥几句，在一旁静静听了半天的父亲突然说话了：“晓军，我知道你工作能力很强。可是，你这么多年一直没有得到领导提拔，你自己找过原因吗？”

何晓军气愤地说：“我不懂得巴结领导，工作能力再强有什么用，最后不还是在最底层做小职员。”

父亲摇摇头说：“不对，你最大的问题在于你的思维定势。我问你两个问题，第一，你的才能在整个公司真是最强的吗？第二，你的能力向领导展示过吗？”

听了父亲的话，何晓军一时语塞，回答不上来。但从他的表情里能看出，他对父亲的话并不认同。

父亲继续说：“我给你讲个故事。世界知名男高音演唱家帕瓦罗蒂有一次来北京音乐学院选徒弟，很多学生都想抓住这个机会，纷纷在帕瓦罗蒂面前展示自己的演唱实力。班上有位陕西籍的学生，他既没有钱，又缺少门路，根本没有机会在帕瓦罗蒂面前唱歌。可是，他又实在不想失去与这位著名音乐家交流的机会。于是，他晚上在帕瓦罗蒂下榻的酒店门口高歌一曲。雄厚的男高音传进了帕瓦罗蒂的耳朵。他连忙让人把这位唱歌

的学生带到自己面前，决定收这名学生为徒。后来，这名学生在帕瓦罗蒂的指点下，成为了奥地利皇家歌剧院的首席歌唱家。”

听完这个故事，何晓军若有所思地点了点头。

父亲接着说：“很多人都容易陷入自己的思维定势中，总会为自己的失败开脱。其实，如果跳出自己的思维定势，将自己的能力展示给别人，就多了一个实现梦想的机会。”

何晓军听了父亲的话，决定跳出自己的思维定势，以后找机会将自己的才能展现出来。结果，做出改变后的何晓军不到半年时间，被领导破格提拔为公司的技术总监。

可见，一个人一旦突破了自己的思维定势，就可获得意想不到的成功。虽然每个人的思维定势都在不断变化着，但不管如何变化，终有一天会维持在一个相对稳定的状态。只要自己下定决心，突破束缚自己的思维定势，或许能看到另外一番天地。

对大多数人来说，突破思维定势说起来容易，做起来可并不简单。因为固定的思维一旦形成，就会慢慢变为一种习惯。时间长了，再想打破就不容易了。

说到这里，请大家试着回答下面这个问题：

在一块土地上种四棵树，如何种才能使得它们之间的距离都相等？初见这个问题，我们可能会在头脑中想象着几棵树的位置和排列次序，可怎么排都很难排到一起。在一片开阔的土地上，任你排列，四棵树之间的距离都很难完全相等。其实，正确的答案是将其中一棵树种在山顶上。

之所以大多数人想不到答案，绝非他们智商不够，而是他们习惯了在平面上思考问题，忽视了立体空间。可见，认识对象、研究问题要从多个角度、多个层次，运用多种手段去思考，不能只局限在某一个角度不能自拔，最后越走越迷惑。那些在关键时刻能够突破思维定势的人，往往

能够创造奇迹。

在一所大学的化学实验室里，实验员们正在向一个大玻璃水槽里注水，水槽很大，不一会儿就灌得差不多了。于是，这位实验员去关水龙头，没想到水龙头突然出问题了，怎么关也关不上。急得这位实验员满头大汗。如果再关不上，水一旦溢出来，流到实验台上，就会浸到仪器，引起爆炸，会片刻间让这间实验室成为火海。面对这一场景，许多实验员都惊恐万分，他们知道，大家都面临着一场灾难，可能就要丧生在这间实验室了。

随着玻璃水槽中的水慢慢上涨，大家感觉死神在一步步向自己逼近。正在这危急时刻，一位女实验员沉着地站了起来，将手中捣药用的瓷碗用力砸向玻璃水槽，水槽的底部一下子被砸开一个大洞，水顺着地下管道直泻而下，实验室顷刻转危为安。

在事后的表彰大会上，有人问这位女实验员在如此危急时刻怎么能想到这种办法。这位女实验员笑着说：“我记得自己在小学时学过一篇课文，我只不过重复地做了一遍而已。”

故事中的女实验员其实用了一个最简单的办法避免了一场灾难。《司马光砸缸》的故事每个人都不陌生，但在关键时刻却没有谁能想起来，除了那位女实验员。其实，这个所谓的“缸”就可以看作人们的思维定势，很多时候人们都会被自身的思维定势所束缚。只有敢于打破自己的思维定势了，才能放飞自己的思维，进入一片新天地。



第7课：柔与刚

1. 为员工搭建实现梦想的舞台

如何把每一个人的才华真正地发挥作用，我们这就像拉车，如果有的人往这儿拉，有的人往那儿拉，互相之间自己给自己先乱掉了。当你有1个傻瓜时，很傻的，你会很痛苦；你有50个傻瓜是最幸福的，吃饭、睡觉、上厕所排着队去的；你有一个聪明人时很带劲，你有50个聪明人实际上是最痛苦的，谁都不服谁。我在公司里的作用就像水泥，把许多优秀的人才黏合起来，使他们力气往一个地方使。

——马云（阿里巴巴集团主席兼首席执行官，曾在北京大学演讲）

一个优秀的管理者，总在努力为员工提供一个广阔的舞台。对员工而言，公司是自己拼搏的地方，是自己实现梦想的舞台。所以，只要企业能够为员工提供一个良好的奋斗空间，员工自然会倍加感激，他们会通过自己的努力，在公司这个舞台上实现自己的人生价值。

美国著名的石油大王洛克菲勒曾经说过：“工作是每个人施展自己才华的舞台。我们的决策力，我们的应变力，我们的适应力以及我们的协调能力，都会在这个舞台上淋漓尽致地展示出来……”

实际上，任何一个岗位都能作为员工发挥个人价值的平台，他们可以通过这个平台来展示自己的个人能力，将自己的才华尽情释放。在这些舞台上，他们不但可以收获物质财富，还能收获宝贵的精神财富。

在公司这个大舞台上，每个人都是台上的演员，想要将自己的角色演好，就得付出辛苦的汗水。如果你想要在这些单调和平凡的工作中实现自己的人生价值，感受到光荣与伟大，就要学着尊重这个舞台，并在这个舞台上发挥出自己的水平，让更多的人认识和认可自己。作为企业中

的一员，只要你能够在工作的舞台上将自己的才能发挥出来，你就会有平凡的岗位上做出不平凡的业绩来。

汉斯和诺克同时在芝加哥一家报社工作，两个人在卖同一份报纸。

汉斯非常勤奋，他每天天不亮就起床沿街叫卖。他态度和善，声音响亮，但这样辛苦的工作，每天卖出的报纸并不多。而且，最近还有日趋减少的势头。

诺克虽然和汉斯卖的是同一份报纸，但他除了每天沿街叫卖，还会去一些固定的场所去给大家分发报纸，让他们先看，过一会儿再来收钱。那些先前看过报纸的顾客，大多会很爽快地把钱付给他。这样他就越跑越熟，和很多顾客成了朋友，他的报纸自然卖出去的也就越来越多了。

汉斯知道了诺克的推销方式后，觉得这样做风险太大，万一人家看完报纸不给钱，那岂不是白忙活了。如果有些人看完后顺手将报纸带走，那产生的损失岂不是要自己来赔偿了。于是，他并没有像诺克那样，仍然是每天沿街叫卖。虽然他的笑容更甜，叫卖声更洪亮了，但卖出去的报纸却越来越少。汉斯很困惑，不知道为什么会这样。

诺克则开始去更多的地方分发报纸。时间一长，越来越多的人从他这买报纸，大家也很乐意接受这种方式，先看报纸再交钱。时间一长，诺克的业绩越来越好。

过了一段时间，诺克几乎将附近大街小巷全“垄断”了，而汉斯则由于报纸卖不出去而另谋出路了。

同样的工作平台，同样的机会，而两个人却有截然不同的命运，诺克业绩斐然，汉斯黯然离开。可见，任何一个工作平台，都有施展自己才华

的机会，只要有能力，就会在众多同事中脱颖而出。

不管你在公司中所处的地位如何，你都要明白，任何一个看似微不足道的工作岗位，都是你施展个人能力的平台。因此，如果你想要得到更多的薪水，获得更大的成功，都要在自己的工作岗位上将自己的能力施展出来，让领导和同事看到。能够做到这些，你就会发现：没有人能取代你的位置，更没有人能掩盖你的才华。

李学强大学毕业后到一家软件公司的研发部做程序员工作。他所在的部门分为三个小组，每个小组负责一个项目。李学强虽然为人内向，不太爱说话，但他编程能力却非常强。

有一次，部门经理给所有程序员出了一编程题，要求大家一周之内把程序编出来。这道题更多的是考验大家的逻辑思维能力，很多程序员不知如何下手，而李学强则不到一个小时就把程序编好了。当他把自己编的程序发给经理时，经理惊讶地问他：“小李，你简直是天才。”几天后，经理破格提拔李学强做了小组组长。

半年后，公司计划研发一款大型电子商务网站，任务由李学强所在的部门完成。接到任务后，部门经理把三个小组的组长叫过来，让每个小组负责网站的若干个模块。领完任务后，李学强急忙给小组成员做了分工。

有一次，公司董事长来研发部检查工作。发现部门经理愁眉不展，便走上前去问他是不是遇到什么问题了。这位经理告诉董事长，这款电子商务网站有个模块实在是设计不出来，自己正为这事发愁呢。

恰在这时，李学强来经理的办公室汇报工作。董事长早就听说李学强编程能力在公司里数一数二，他便叫住李学强说：“小李，现在你们经理遇到一个麻烦解决不了，你愿不愿意试一试？”李学强谦虚地说：“经理都解决不了的问题，我也未必能解决得了。不过，我倒可以试一下。”

部门经理简单把问题讲给了李学强，没想到李学强当即说：“这个问题的确是我们这个网站最难的地方，不过这个模块没由我们组负责，我也没多想。但我思考过这个问题，并不是无法解决。”说完，李学强把解决的方法告诉了经理。经理听完十分高兴。坐在一旁的董事长也连连点头。

没过多久，李学强就被董事长亲自提拔为公司的技术总监。

故事中的李学强凭借自己过人的才能，得到了领导的认可，顺利地升了职。可见，对员工而言，公司是他们实现个人梦想的舞台。

公司是员工奋斗的平台，但平台的好坏则取决于所有员工的奋斗和管理者的正确决策。因此，不管是企业的管理者，还是普通员工，为了更好地在社会上立足，都要努力工作，把公司做大做强，让其成为一个优质的平台。因为只有在优质的平台上，员工的工作积极性会更高，创造的价值自然会更大。

2. 宽容对待每一位员工

不要试图去掀开我们的衣服看我们的伤疤，你看我们做的事，有没有伤疤和我们做的事没有关系，一个厨子做的菜好不好吃，和他手臂上有没有伤疤没有关系。

——季琦（汉庭连锁酒店创始人，曾在北京大学演讲）

在公司里，每个员工都难免犯错。当员工犯错的时候，作为管理者，如

果不依不饶，就会让员工丧失工作积极性。要知道，员工犯错有很多方面的原因，领导者的素质，公司的培训手段，日常的工作气氛，都能从一定程度上影响员工的工作效率。

想要企业更加稳定地发展，管理者要有容人之量，能够宽容员工犯的错误。在探讨宽容的话题之前，我们先来看一则小故事。

美国成功进行了载人火箭飞行后，德国、法国和以色列也联合制订登月计划。在招聘飞行员的过程中，当被问到参加太空飞行要求什么待遇时，德国人回答：“给我3000美元我就做，我会把1000美元留着自己用，1000美元交给我老婆，另1000美元作购房基金。”法国人回答：“给我4000美元我就做，我会把1000美元留着自己用，1000美元交给我老婆，1000美元作购房基金，另1000美元交给我的情人。”以色列人回答：“给我5000美元我就做。我会把1000美元给你，1000美元留给我自己，其余3000美元用来雇一名德国人来开飞船。”

这个故事乍一看和宽容没有什么关系，仔细分析会发现，只有充分考虑他人利益，工作才有可能做好。这和宽容别人是一个道理，只有想别人之所想，急别人之所急，别人才会卖力为你工作。

在企业的发展过程中，管理者待人要宽容，要有容人之量，对员工的缺点和不足，应该抱着善意的态度给予充分理解，或者以团队的利益为出发点，以真诚帮助别人为目的提出善意的批评。

俗话说：“金无足赤，人无完人。”每个人都会犯错。在企业中，当员工犯错的时候，他自己都会觉得尴尬。这时，管理者应该给他一个台阶，以避免他在人前出丑，这样做会让员工对你感谢，他会以更大的热情投入到工作中。

李宏义大学毕业后进入一家软件公司做程序员。在日常工作中，他从来不主动站在领导面前汇报工作，因为他看到的全是领导严厉斥责其他同事的场景。因此，他对公司领导一直心存畏惧。

有一天，领导将一次会议应该准备的资料交给李宏义处理。但是，李宏义忘了核对资料中的数字就直接把资料交到了领导手中。当领导走进会议室的时候，李宏义才突然想起这件事，他急忙把拷贝在电脑中的资料核对一遍，结果发现资料中存在三处错误。

于是，他急忙给会议室中的领导打电话说明情况，领导只是淡淡说了句：“我知道了。”说完便挂了电话。这时，李宏义心中忐忑不安，觉得自己肯定会被领导斥责。

会议结束后，李宏义急忙走进领导的办公室，他连连道歉，心里已经准备好挨领导痛批一通。然而，领导并没有批评他，还微笑着对他说：“小李，谢谢你提醒我，以后再做类似工作时，一定要小心一点，别再犯这样的小错了。”

听了领导这话，李宏义心里非常感激。从这之后，他在工作中变得更加细心了。

通过上面李宏义的故事可以看出，管理者宽容会让员工心存感激，还能提升员工的积极性，使其在接下来的工作中不会再犯同样的错误。

或许，有人觉得管理者过于宽容，可能让员工无法意识到错误的严重性。其实不然，这里所讲的宽容并不是姑息，也不是对员工的错误视而不见，而是让员工意识到自己的错误之后，对其加以包容，让他们从内心充满感激。这样做不但不会破坏彼此之间的关系，还能让员工从内心充满感激。从这个角度上讲，宽容起到了一种“润滑剂”的作用，从而让批评的效果更加明显。

因此，企业的管理者在批评员工时要抱着宽容的心态，而不能以一种近乎刻薄的方式去挖苦和打击员工，这样才能让员工在心理上得到安慰。

同时，宽容员工的过失，也暗中向他传递了这样一个信息：我不会因为你的过错而把你一棍子打死，只要你改正错误，日后依然能够得到我的重用。

对大多数员工而言，他们在受到批评的时候，总是会尽力掩饰或推卸责任，并不愿意主动承认错误，甚至有的员工还会因此而产生抵触心理，会从此恨上批评自己的人，这也是人之常情。然而，当管理者在员工犯错时宽容他们，员工自己就会觉得不好意思，有些难为情，他们除了感激之外，下次也绝不会再犯同样的错误了。

在实际的工作中，我们要体谅别人，大家都是在为公司工作，都不容易，没有必要非得置对方于死地。

现代社会，人与人之间有无数的竞争与合作。我们想要更好地与别人相处，就要时常站在别人的角度，对别人多加宽容，这样才能获取对方的信任和支持。而有了别人的支持和帮助，自己在做起事来就会愈加顺风顺水。

宽容是一种涵养，他能体现出管理者的气度。要知道，世界上没有完美的人，任何人都有优点和不足，之所以倡导合作，正是因为人的差异性。作为领导者，最应该做的就是让每个员工最大化发挥优势，并号召大家彼此学习，有助于员工快速融入工作环境，快速成长。

宽容别人，就等于给别人找了一个台阶。给别人一个台阶，不仅能够赢得别人的友谊与信赖，还能得到别人的支持与尊重，这些往往是一个人成功的开端。给别人一个台阶，宽容别人的过失，对自己而言是举手之劳，而对别人来说，则是一个莫大的帮助。在这个世界上，没有人会永远不犯错误，犯了错误的人本来就非常尴尬了，此时再火上浇油，势必会引起对方的反感，而给对方一个台阶下，则是这种情况下最好的选择。

3. 惟有尊重才能赢得爱戴与拥护

我一直说我的搭档是弥补我的不足，要么是技能的不足，要么是我的时间和精力不足。我们是作为一个整体来看的。我从来没有把他们看作是我请来打工的。

——季琦（汉庭连锁酒店创始人，曾在北京大学演讲）

《圣经》中有这样一句话：“你希望别人怎样对待你，你就应该怎样对待别人。”这句话被很多西方人视为工作中待人接物的“黄金法则”。中国也有句古话叫“己所不欲，勿施于人”。可见，做人的基本道理就是尊重别人。

在北大的管理理论中，尊重别人是非常重要的一课。因为不管做什么事情，不尊重别人的人注定不会得到别人的尊重。在日常工作中，你对待别人的态度往往决定着别人对待你的态度，就如同你站在镜子面前，你哭泣时镜子里的人会对你哭泣，你微笑镜子里的人也会对你微笑。

因此，对企业的管理者而言，想要得到员工的爱戴和拥护，就必须尊重你的员工。尊重员工是企业管理者必须要学的一门功课。可遗憾的是，很多企业的管理者并没有做到对员工尊重。

一些企业家总是抱怨身边没有人才，或者叹息人才流失严重，这是什么呢？是否是自己的管理存在缺陷呢？只有加强自身修养，提升企业的竞争力，才能让优秀的人才留在公司。要做到这一点，管理者首先要从“尊重员工”开始。

不管在哪家企业，员工都不单是靠工资来调动积极性的经济人，而是有获得别人尊重的社会人，这就表明想要管理好员工，就必须学会尊重他们。

美国企业家玛丽·凯认为，一家企业成功与否的关键在于管理者能否将员工视为最重要的财产，是否尊重每一位员工。

长期的管理实践证明，尊重是员工最根本的需要，只有尊重员工的管理者才会受到员工的拥戴和尊敬。

美国的加利福尼亚有一家钢铁公司。有一段时间，公司出现了员工消极怠工的问题。看到大家自由散漫的状态，公司的管理者忧心如焚，他又是给员工加薪，又是制定激励措施，但到头来没有产生丝毫效果。

实在没有办法了，公司的董事长请来管理专家詹姆斯先生，让他帮忙解决这个棘手的问题。

詹姆斯来到公司后，董事长就有些气愤地对他说：“詹姆斯先生，我一会儿带您到公司转一圈，你就会知道这群懒惰的家伙们到底出了什么毛病。”詹姆斯笑着对董事长说：“我已经知道毛病出在哪里了。”

这位董事长有些惊讶地问：“您才刚到公司，还没有问我任何问题，也没有去看我那群笨蛋员工到底是什么表现，怎么可能知道毛病出在哪儿了呢？”

詹姆斯说：“我现在就告诉你解决办法，你可以试一试，如果没有效果，我再来这里听你详细讲解。”

他开出的“药方”很简单：“你和公司的管理层所需要做的，就是把每位男员工当成绅士一样对待，把每位女员工当成女士一样对待。这样做一段时间，你的麻烦自然就解决了。”

见董事长半信半疑，詹姆斯说：“你可以诚恳地试上一周。一周之后，你会发现你的员工变了一个样子。”董事长点头同意了。

一周后，詹姆斯收到董事长寄来的一封感谢信，他在信中写道：“非常感谢您，詹姆斯先生。我按照您的方法试了一周，对每个员工都给予了足够的尊重，结果发现大家果然都变了。现在，大家不但有了奋发向上的激情，工作环境也更融洽了。”

可见，当管理者尊重员工时，员工自然会更加努力地工作。对员工来说，尊重是最有效的激励手段，尊重会让他们感受到自己的重要性，从而产生一种满足感。尊重还是一种强大的精神力量，它能促使管理者和员工之间变得更加和谐。

著名的企业家杰克·韦尔奇在总结自己十几年的管理经验时说：“尊重别人是经理人的基本素质，要想成为一名成功的经理人，就必须从尊重你的员工开始。”

被列为美国企业界十大名人之一的IBM创始人托马斯·沃森说：“作为一个企业家，毫无疑问要考虑利润，但不能将利润看得太重。公司必须始终把人放在第一位，尊重公司的雇员并帮助他们树立自尊的信念和勇气，这便是成功的一半。”

IBM的历史就是一部尊重员工的历史。在IBM公司，员工们都喜欢享受生活，喜欢有魅力的领导，大家都有着高度的自觉性和进取精神，每个人都将工作视为自己生活中的重要内容，愿意为工作付出努力，愿意为尊重自己的领导分忧解难。在这里，每个人都能得到尊重，大家将彼此视为互相促进的工作伙伴。

之所以会有如此融洽的工作氛围，是因为IBM的管理者明白，尊重员工是人性化管理的必然要求，只有员工受到了尊重，他们做起事情来才会发自内心，才愿意站在公司的立场思考问题，并心甘情愿地为公司的荣誉而努力。

像IBM这样尊重员工的公司有很多。比如，惠普公司也是一个尊重员工的企业。它的创始人之一比尔·休利特说：“惠普的所有政策和措施都是来自于一种信念，那就是我们相信每一个员工都有把工作做好的愿望。只要公司能给他们提供一个合适的舞台和环境，员工必定全力以赴。”惠普传统的五大核心价值观里，第一条就是“我们相信与尊重员工”。

作为企业的管理者，如果你对员工表现出足够的尊重，员工会把你的尊重当成是一种信任和嘱托，他们会不辞劳苦，尽心竭力地做好手头工作，最大限度地为企业创造价值。而且，他们还会对你表现出拥戴和尊敬。

4. 温情关爱，打动员工的心

对自己的手下要经常问三句话:第一句，你喜欢我给你的这个工作吗？第二句，你觉得我用到你的长处，发挥了你的强项吗？第三句，如果有机会,你想要调到什么岗位？

——余世维（实战型管理培训专家，曾在北京大学演讲）

美国著名的管理学家托马斯·彼得斯曾说过这样一句话：“对很多企业的管理者来说，他们一边歧视和贬低你的员工，一边又期待他们去关心产量和不断提高产品质量，无异于白日做梦！”可见，每个员工都需要企业给予他们关爱。作为企业的管理者，应该在公司里创造一种关爱的企业氛围。这样，才能打动员工的心，才能让他们更加积极地去工作。

汤娜是哈佛大学毕业的海归，她回国后一直在从事企业的管理咨询工作。可是，工作的这几年她发现，国内的很多企业里人员流动太大了，真是铁打的营盘流水的兵。不管是优秀的人才，还是能力平平的员工，经常在公司干不了几个月就辞职了。

在谈及这个话题时汤娜说：“我觉得最主要的原因是公司缺乏关爱的氛围。在招聘的时候，公司的管理者总是将自己视为‘救世主’，认为来这里工作的人都理应感激公司。另外，很多公司的管理非常不人性化，管理者将员工视为下人，缺乏最基本的平等观念，更不用谈什么关爱了。”

可见，对于不懂得关爱员工的企业，员工自然不会在那里多待，只要有就会选择离开。想要留住人才，只凭待遇是不够的，关键还要靠情义。公司关爱员工，自然能用真情打动员工。

这一点，很多优秀的跨国企业做得非常好。在丰田公司，高层管理者大力提倡社团活动，借此来促进人与人之间的关系。

美国的凯姆朗最初是一家专门为住宅的草坪施肥、喷药的小公司。虽然公司不大，但管理者杜克对所有员工都关爱有加。

有一次，杜克计划购买莱尼湖畔的废船坞，把它改建成员工们的免费度假村。这一提议得到了财务人员的阻挠，他们告诉杜克，公司根本没有这么多资金。财务经理费了九牛二虎之力，才说服杜克放弃这项超过企业能力的计划。

但是，杜克关心员工的热情并没有停止。不久，他又想在佛罗里达的沙滩上修建员工的度假村，但这项计划也由于开支过于庞大而中止了。杜克虽然知道公司目前实在无法承受这些开支，但他从内心中非常希望员工能过上更好的生活。

公司的员工知道杜克时时关心着他们，每个人都拼了命地工作，力求为企业创造更大的价值。

后来，杜克瞒着公司的财务人员，偷偷买下一条豪华游轮，让员工们可以在渡轮上度假，他又包租了一架大型客机，组织员工去纽约和华盛顿旅游。这些措施花费了公司大量资金，但杜克对此毫不在乎。在他心中只有他的员工。

他对员工的关爱得到了回报，在全体员工的努力下，公司得到了飞速发展。如今，凯姆朗公司已经成为拥有上万名员工，营业额高达数亿美元的大企业了。

故事中的杜克凭着对员工的关爱，换来了企业的快速发展。要知道，企业和员工之间的情感交流是互相的，当企业关爱员工，以真挚的情感对待员工时，员工自然会以真情回报，担负起自己的工作职责。当然，关爱员工并不一定非要像杜克一样，花费那么多的资金。管理者可以从小事上做起，比如记住员工的名字，为员工过生日，过节赠送员工小礼物等。

管理者应该在员工最需要关爱的时候去关爱他们。只要能敏锐地掌握员工心里微妙的变化，适时说出关爱的话或做出关心的行动，就能抓住员工的心。特别是员工情绪低落或遭受挫折时，管理者一句温暖的话语，可能就会帮助员工从失落中走出来。

关爱员工，就是让员工在企业里体会到幸福。这需要管理者为员工提供有挑战性并兼顾愉悦性的工作，从而营造出一种和谐的公司氛围，使员工对企业有一种归属感，并能在企业中通过个人努力实现自己的人生价值。当员工拥有幸福感时，企业才有向前发展的动力。

近日，在天涯论坛上有这样一个帖子得到了网友的关注。

发帖人“半叶”在帖子中称，自己所在的公司有一个非常有意思的规定，那就是每天上班时必须和公司的美女总裁拥抱三秒钟。不管是什么职位，也不管是哪个岗位，每位员工都要和美女总裁拥抱。

这个帖子发出后，引发很多网友评论，有的网友称这是“最令人羡慕的工作福利”，有的网友说在这家公司上班太幸福了，也有的网友称这个规定虽然有点另类，但比起一些公司内部同事之间毫无交流，这种规定无疑更能打动员工。

上面这个故事或许是那家公司特有的企业文化，但这种方式确实能让员工无形中产生幸福感。

现代社会，一个人除去吃饭和睡觉，其他时间都是在公司中度过。可以说，一个人的工作状态决定了他的人生状态。他的工作是否有价值，工作时心情是否愉快，也间接影响着人们的生活质量。所以，企业的管理者应该多关爱员工，让他们在企业中感受到幸福。

美国的加利福尼亚州有一个“幸福生活酒店”，一个名叫薇薇安的女佣在这里工作了二十多年。最初的时候，这里还只是一个汽车旅馆，创始人奇普·康利先生在薇薇安入职三个月的时候买下了这家旅馆。康利发现薇薇安总是能从她的工作中找到快乐，他很奇怪为什么一个人在清洁厕所的时候还能找到乐趣呢？

因此，康利特意花时间和薇薇安在一起，后来他发现薇薇安并不是在清洁厕所时找到乐趣的，而是自己每天都会关爱她，热情地同她交谈，让她感受到了一种家的感觉。

总之，企业的管理者为员工创造关爱的工作氛围，不但能增加员工对企业的满意度，还能提升员工的工作积极性。

法国企业界有句名言：“爱你的员工吧，他会百倍爱你的企业。”因此，作为企业的管理者，要学会关爱员工，这样才能让员工对企业忠诚，对工作负责。

5. 杀一儆百，时刻维护领导的威信

人在江湖，杀人是正常的，不杀人反而成了异类，就像一头狼，不会吃肉，一个劲地吃草是很危险的——做吃人的狼不做吃草的羊。

——冯仑（万通控股董事长，曾在北京大学演讲）

俗话说：“新官上任三把火。”很多企业的管理者刚上任时，总会拿底下的某些员工“开刀”，杀一儆百，以此来维护自己的威信。对很多企业的管理者来说，最关键的问题就是自己如何在下属面前树立威信，而“三把火”就是树立威信的最好方式。

一般来说，新领导上任，由于和下属之间还没有很深入的彼此了解，这个时候就成为了建立起有利于自己工作环境的最佳时机。所以，新上司在很短的时间内，总会大刀阔斧地做一些事情。比如，有些新上司刚刚上任，就开始迫不及待地了解公司的运营模式和团队中每个成员的具体情况。在了解的过程中，对那些喜欢抱怨、消极怠工的人总会加以清除。

新上司刚上任的时候，大多对团队的建设会重点关注。这个时候，如果有人过于表现自己，自然会引起团队中其他成员的不满。新上司即使不会把这个人开掉，也会给他冷板凳坐一坐，杀杀他的锐气。

一家大型外贸公司最近调来一位新上任的销售经理，这名经理恰巧和上任经理是冤家对头。这件事大多销售部员工都知道。所以，在迎接新经理上任的欢迎会上，大家说话都小心翼翼，生怕一不小心得罪了新经理。

可是，有一名员工却觉得上任经理委屈，他处处和新经理对着干。这个员工本来在部门里的业务非常不错。可自从新经理上任后，他在工作中就开始表现得十分消极，每天很晚才到公

司，还没下班就回家了。

这样过了一个月，有的员工提醒他说：“你不能这么做，新官上任三把火，保不齐新经理会拿你开刀。”

这名员工满不在乎地说：“随他便，我才不怕他。反正我业绩做得好，从不担心他能拿我怎么样。”

又过了一段时间，新经理找到了这名销售员，对他说：“你在公司里的业绩一直不错，这个大家都看在眼里。我希望你能继续努力，业绩能再上一个台阶。”

这名员工微笑着从经理室出来，对其他销售员说：“你们看，他还得仰仗着我提升整体的业绩吧！”

从这之后，这名员工更加目中无人了。这时，新经理突然对大家宣布要调这名员工到西藏地区开展业务。听到这个消息，大家谁都看得出来，新经理肯定是没有办法擅自决定裁掉这名员工，但又不想让他留在公司，所以才想到这个办法。

最终的结果可想而知，这名员工当然不愿意跑到那么远的地方去拓展业务，最终只好离开了销售部。

新经理通过这件事情，为自己树立了威信，他用无声的行动表明，在他手下做事就要安分踏实，如果不安分，不管业绩再好，能力再高，他也有办法让你离开公司。

在现代企业，新上司在上任的时候，总会做些事情树立威信。这时，那些自以为是和新上司对着干的员工，肯定是第一个被踢出局的人。

因此，不管在哪家企业，身为中层管理者或普通员工，都要懂得维护领导威信。你维护了领导的威信，领导自然会感激你。当有什么机会的时候，领导可能第一个想到的就是你。如果你不懂得维护领导威信，领导很可能对你产生不满，从而影响你在公司的前途。

周运是一家服装公司的营销总监。他本人其实并没有什么能力，平时工作热情也不高，每天总是最后一个来公司上班，下班时总是第一个走。

这段时间，公司的业绩一直下滑。对此，公司的领导对周运的部门很是不满。有一天，总经理来到周运的部门，召集大家开会讨论下一步的工作进展。在会上，总经理先是对部门整体业绩不高提出了批评。然后，总经理挨个问部门中的员工，为什么业绩做得这么差，有没有什么原因。

其实，大家心里都清楚，是周运管理不利的结果。但由于周运是部门领导，大家都不敢说什么。这时，一位刚入职不久的员工说：“我来公司时间不长，通过我的观察，部门的业绩之所以这么差，我觉得主要与周总有关。他平时很少关心大家的工作，也从来不会给大家开会布置任务，更不用提什么跟踪检查了。”

总经理听完这名员工的发言后，笑着看了周运一眼说：“周总，你的下属可对你提出批评了。”说完，总经理笑了笑，没再多说什么。周运听了这话，先做了自我批评，还当着大家的面面对那名员工进行了表扬，并向领导保证自己会抓紧时间完成任务。

第二天，周运找了个理由将那名员工解雇了。

在公司里，不管你的领导工作能力如何，都不要当面议论他的不足。要知道，大多数人都是好面子的，领导也不例外。而且，当你指出领导不足时，他觉得自己威信受到了影响，自然会将你“清理”出局。

领导是人不是神，他们也有犯错的时候。当他误解或冤枉你的时候，作为员工，你该如何做呢？是拍案而起奋起抗争，还是把委屈咽往肚子里呢？比较精明的员工都会选择后一种做法。如果你感到委屈而找领导争辩一通，不但得不到任何好处，反而会让领导对你产生不满。必要的时

候，领导为了维护自己的威信，还有可能会解雇你。

因此，想在公司得到更好的发展，就要懂得时刻维护领导威信。

6. 安插“耳目”，把握全局

大家现在都特别关心Google声称要退出中国，我就在想：什么时候能够有一天，我们也跑到某一个国家声称我要退出你这个国家，这个必须要有全球的影响力才能够称得上强大，这一点我对中国有信心。

——李彦宏（百度公司创始人，毕业于北京大学）

规模稍大一点的企业，管理者很难做到事必躬亲。很多管理者主要通过两条渠道了解企业的运行情况，一是企业管理流程里的检查反馈系统，一是安插公司里的“耳目”。前一种方式是公开的，后一种则只能暗地里进行。

有些企业的管理者疑心很重，总觉得公司的员工对自己有意见，为了摸清员工们都在想什么、做什么，他们会安插一些“耳目”混在员工中，以便随时掌握员工的工作情况和思想动态。

在公司安插“耳目”是一件上不得台面的事情，一旦暴露出来，会导致公司里人心涣散，从此产生严重内耗。但是，有些企业的管理者出于善意，只是想第一时间掌握员工的动态，安排一些“耳目”的目的更多是从工作上考虑。但是，不管是出于善意还是出于恶意，在公司安插“耳目”都会影响员工们的工作积极性。

作为员工，一旦得罪了这些老板的“耳目”，可能给自己带来不必要的麻

烦。

刘娟是一家外贸公司的业务员，她负责长期维护当地最大的一家国有企业的关系。刘娟为人聪明，与对方公司的部门领导关系非常好，两家公司的合作也很稳定。

刘娟之所以与对方的关系维持得这么好，主要归功于他和对方企业中的经理关系非同一般。对方公司的经理是刘娟父亲的朋友，刘娟每次去对方公司，都会给这位经理送一些礼物，小到精美的装饰品，大到成箱的烟酒。

突然有一天，这家国企通知刘娟，合同到期后将不再与刘娟所在的公司继续合作。由于这家国企是刘娟公司最大的客户，一旦停止合作，刘娟的公司将会损失惨重。公司领导责令刘娟马上查出原因，解决这个问题。

刘娟通过多方面的调查终于得知原因。原来，这家国企与刘娟他们合作的那个部门发生了人事变动。之前的部门经理调到了其他部门任职，新上任的部门经理是刘娟从没注意的一个人。

这下刘娟可慌了，她急忙打电话给之前的经理询问情况，这位经理对刘娟说：“我负责的部门前段时间新入职了一名员工。这位员工总是想方设法讨好我，我觉得他人很机灵，非常喜欢他，便将你送给我的烟酒分给他一些，并告诉他刘娟是我朋友的女儿，没少给我送好处。结果，我后来才知道，这名员工是老板安排在公司里的‘耳目’，虽然我并没有犯多大的错，但领导对我起了疑心，这样才把我调到了其他部门。”

新上任的经理没过多久便中止了与刘娟公司的合作，这让刘娟所在的公司损失惨重。

通过这个故事可以看出，很多管理者喜欢在公司内部安插“耳目”，而这

些安插在公司里的“耳目”有时能改变很多人的命运。

公司里，少不了领导的“耳目”。大多数“耳目”都有一个共同的特点，平时总爱问东问西，经常出入领导的办公室，尤其喜欢在领导面前说三道四。其实这些人也很可怜，他们不见得比其他员工好到哪儿去。领导可能出自于特定的目的，才会让这些人暗中观察员工的动态。不过，也有些老板安插“耳目”纯粹是为了验证自己的判断，他们不会完全相信这些“耳目”所说的话。不管哪种情况，作为公司中的普通员工，还是应该尽量谨言慎行。

一家公司的部门经理赵强无意间成为了领导的眼线。他经常被领导叫进办公室了解公司情况，还会不时问他一些诸如“是否有人对公司不满”“大家的工作情绪如何”之类的问题。赵强每次总是如实回答，既不夸大其词，也不避讳个人观点。

时间一长，很多同事对赵强经常出入老板办公室有了警觉，大家一见到他都显得很小心。

有一次，公司一项业务出了问题，整个公司都弥漫着失利的阴影。接着又突然爆出公司要裁员的消息，弄得一时间人人自危，有些员工为了避免被解雇选择了辞职，还有些员工对公司感到失望，开始消极怠工。

这天，领导把赵强叫进办公室，问他现在员工们的情况。赵强告诉老板，不知从哪传来公司要裁员的消息，员工们人心浮躁，工作积极性不高。接着，他又建议老板采取小道消息对付小道消息的办法。

老板听完后笑着点了点头。他把秘书叫了进来，当着赵强的面说：“我看大家这段时间工作积极性不高，我打算给一些优秀的员工加薪。回头我让赵强拟出个名单交给你，你再把名单交给财务。”

第二天，赵强听到员工们都在传着公司要给大家加薪的消息。这下，大家的情绪稳定了不少。几天后，赵强把名单拟好交给

了老板，并告诉老板，这段时间大家的工作积极性很高。

身在职场，一定要掌握职场规则，要明白一些人是得罪不起的。另外，不要轻易向别人抱怨公司。因为大家只是同事而已，说不定哪个人就是老板的什么亲戚，也说不定哪个人和老板有千丝万缕的关系。所以，最保险的办法就是，多说一些工作上的事情，不要过多表达自己的不满。即使对公司的不足之处，也要提一些委婉的建议，以避免别人误解你的意思。

如果你不幸正是领导安排在公司中的“耳目”，也不要事事都对领导讲，因为领导也不想凡事都了解。可以向他汇报一些基本情况，不能歪曲事实，更不能公报私仇地陷害其他同事。

客观来说，老板不会存心想害哪个员工，他安插“耳目”的目的更多地是想掌握全局，以便对下一步的发展做出更准确的判断。



第8课：收与放

1. 疑心太重是用人的大忌

最大的挑战和突破在于用人，而用人最大的突破在于信任人。

——马云（阿里巴巴集团主席兼首席执行官，曾在北京大学演讲）

俗话说：“用人不疑，疑人不用。”将这句话运用到现代企业的管理上，更多的是与下属建立良好的信任关系。问题的关键是，作为企业的管理者，你如何在用权的时候能得到下属的信任呢？如果得不到下属的信任，你即使不怀疑他，他心里也没底，不知道如何做才能让你满意。正是如此，有些管理者一直紧握手中的权力，不肯轻易相信下属。

如果上下级之间缺乏信任，彼此之间就不能很好地沟通，这样很难把事情做好。这样的管理者用起人来很困难，下属做起事来也很吃力。管理者在决定让下属做某些事情时，一定要在彼此信任的基础上用人。

在企业里，领导的信任就是对下属最大的支持。下属得到领导信任了，才会放开手脚去做事。另外，对下属的信任还包括当他们犯了错误或走了弯路时，管理者要敢于承担责任，而不能把责任推到下属头上。

用人不疑还表现在敢于使用那些才能比自己强的下属。在这方面，有些管理者缺乏自信，对那些能力超过自己的下属总是避而不用，担心自己无法驾驭他们，即使用他们做一些事情，管理者也会设置种种限制，这种管理者宁愿将职权交给那些平庸之辈也不肯交给超过自己的人。时间一长，他所领导的企业会形成“武大郎开店”的局面。真正有胆识、有作为的管理者，会十分乐于使用那些比自己强的下属，这样他所管理的企业才能快速发展。

当管理者信任自己的下属时，这种信任关系会使内部交易成本降低，减少内耗，企业才会有更大的发展空间。反之，企业的管理成本会因为内耗而迅速上升，发展就会受到阻碍。所以，疑心太重是用人的大忌。

张涛是一家图书公司的创始人，他在上世纪八十年代就进入出版领域了。那个时候图书市场非常容易做，张涛迅速赚到了人生第一桶金，经过数年打拼，他已经积累了巨额财富。

这几年，图书市场竞争越来越激烈，像张涛这样的老书商已经有点跟不上市场的变化了。从去年开始，张涛策划出版的图书在市场上反响平平，造成了严重积压。于是，张涛只好大力招

聘优秀人才。后来，他招到了一位叫高健的策划编辑。高健既在图书公司工作过，也在出版社工作过，在做策划编辑之前，他还做过两年图书发行，对图书行业有着独到的见解。高健来公司不久，就为张涛策划了几本非常畅销的小说。

张涛十分赏识高健，提拔他做了公司的策划总监。

后来，张涛在一次行业交流会上，听很多同行都私下谈起过高健，张涛心里开始对高健有想法了。他觉得高健一定是去这些竞争对手那里应聘过，他一旦离开自己这里，跑到竞争对手的公司去工作，那对自己的公司来说可是重大损失。从这之后，张涛开始处处提防起高健来。他尽量不让高健知道太多公司的运营情况。

有时候，张涛正打着电话，看到高健走过来，就会立即走开或挂断电话。他的举动让高健心里很不舒服，觉得张涛根本不信任自己。后来，两个人在探讨一套新书策划方案时起了争执。张涛觉得高健根本没把自己放在眼里，高健觉得张涛是在故意为难自己。终于有一天，张涛找了个理由免去了高健策划总监的职务。高健心里十分生气，第二天就从公司辞职了。

在现在的企业中，有很多像张涛这样的领导，他们平时看上去很信任下属，可一旦涉及比较敏感的问题时，就会排挤下属。管理者觉得自己是为了公司的信息安全考虑，下属则感觉领导是故意排挤自己，最后大多会在一气之下离开公司。

有一些辉煌的民营企业，管理者在企业创办之初总是能很好地信任下属，这是由于企业条件差、人手少的缘故。这一时期管理者和员工的关系亲如兄弟姐妹，大家为着共同的目标而努力奋斗。可当企业有了一定规模之后，管理者开始对当初同自己一起“打天下”的下属也提防起来。时间一长，这些曾经为企业做出巨大贡献的员工，都会感到心寒，一个个离开企业。此时，企业也就开始走下坡路了。

可见，信任是企业发展壮大根本。对管理者而言，信任不是简单而抽象的概念，而是一种必须做到的行为准则。当管理者对下属宣称自己的

用人标准是“用人不疑，疑人不用”时，下属大多会有受宠若惊的感觉。他们为了对得起领导的这份信任，会尽自己最大努力去为公司效力。

一般来说，在小型企业建立信任关系并不难，因为小企业在行业竞争中没有任何优势，惟一的优势或许就是人才优势了。所以，管理者通常能对下属产生足够的信任。不过，当企业发展到一定规模时，信任就不是件容易事了。企业做大后，管理者思考的事情多了，考虑会越来越谨慎，疑心自然也随之越来越重了。下属一旦感觉自己失去了领导的信任，就会慢慢丧失工作热情，成为在企业里混日子的人。

这个时候，企业的管理者需要反思自己了。只有在企业中建立一个信任的平台，才会增加员工的责任感，激发员工内在的潜能。

2. 信任是提高下属积极性的强大动力

对那些期待成功的人，我只想告诉他们：要对自己充满信心，对事业充满信念，对伙伴充满信任。

——潘刚（伊利实业集团股份有限公司董事长，

曾在北京大学演讲）

据调查显示，有超过20%的职场人对自己的顶头上司不信任，这种不信任是表现在多方面的，诸如对他的承诺不信任，对他的能力不信任等。更加神奇的是，这种不信任同时也会在主管身上复制，之后再反射回下属身上，形成恶性循环。

或许，有些企业的管理者认为员工是不是信任上司都没有关系，因为他们最后还是得按照上司的意图去工作。但是，真正有经验的管理者都明

白这样一个道理：员工对上司认可与否，将决定着他们的最终表现，甚至直接影响整个团队的绩效。

只有上下级之间互相努力才能建立信任与被信任的关系。在日常工作中，很多管理者对下属都抱怀疑态度，时常疑这疑那，这样会打消员工的积极性，他们很难以最大的热情投入到工作中。

在第二次世界大战的诺曼底战役中，盟军总司令艾森豪威尔任命一位军官到第三集团军当师长。第三集团军的司令巴顿将军听到这个消息后，立即表示了强烈反对。他告诉艾森豪威尔，这名军官很无能，自己不想要这样的下属，但艾森豪威尔根本听不进去。

这位军官到巴顿军中任职后，把事情搞得一团糟，还打了败仗。艾森豪威尔得知消息后，打算命令那个军官辞职。这时巴顿又坚决反对他辞职，他告诉艾森豪威尔：“虽然他表现不佳，但他现在是我的部下了。我要信任他的能力并会为他的过失负责。我会尽力让他成为一名合格的将军。”

这话让很多人为之动容，那位军官对巴顿更是感激不尽，他从此发奋努力，最终成为了一名合格的指挥官。

巴顿之所以能得到将士的拥护，主要归功于他对下属的信任以及对责任的担当。这个道理同样适用于企业管理。

日本经营之神松下幸之助认为，信任可以让下属心情舒畅，干劲倍增，能够更积极主动地投入到工作中。他领导的松下集团从来不会对员工保守商业秘密，当新员工第一天上班时，松下集团就会对员工进行毫无保留的技术培训。或许，有人会问，松下公司不怕泄露商业机密吗？对此，松下幸之助的理念是，如果为了保守商业秘密而对员工进行技术封锁，会让员工由于缺乏技术而生产出不合格的产品，从而导致公司的生产成本增加。这样产生的危害反而比泄露商业机密更大。从这个角度来

看，信任员工是提升企业竞争力的重要手段。

北欧航空公司的董事长卡尔松，在改革北欧航空系统的旧制度时，曾经对下属给予了充分信任和活动自由。最初的时候，他为公司设定的目标是：将北欧航空公司变成全欧洲最准时的航空公司。可是，卡尔松思来想去，不知从何处着手。他到处寻找合适的人来负责此事。最终，他如愿以偿地找到了最佳人选，卡尔松亲自登门拜访这个人。

双方一见面，卡尔松就对他说：“我想把公司打造成欧洲最准时的公司，你能不能帮我实现这个目标。”对方说：“我需要花时间考虑一下。”

几个星期后，这个人约见卡尔松，他对卡尔松说：“我想我有办法做到。但是，我需要花费6个月的时间和大约150万美元的费用。”卡尔松高兴地说：“太好了。”因为卡尔松本来估计要花费比150万美元多5倍的代价。

这个人 对卡尔松说：“接下来，我把我的计划详细向您汇报一下。”卡尔松立即说：“去干吧，不用汇报了，你尽管放手去做，我相信你的能力。”

大约过了4个半月后，这个人请卡尔松过去，并拿出这几个月的业绩报告。这个时候，北欧航空已经成为了欧洲最准时的航空公司，而且只花费了100万美元，比之前的预算节省了50万美元。

可见，当管理者信任下属时，下属除了从内心感激领导的信任外，还会加倍工作，用业绩来证明自己的价值。

美国福特汽车公司以生产优质的轿车而闻名世界，素有“汽车王国”的美誉。然而，在二十世纪后期，福特汽车公司却被美国通用汽车公司取代

而屈居第二。

本来，一家企业在行业中的兴衰是件正常的事，但福特公司的三次跌落，却戏剧性地展示出一个规律：信任下属则公司兴，不信任下属则让公司走向衰落。

任何一家企业，当领导信任下属时，下属与领导之间的距离会被无形中拉近。作为企业的管理者，既然你选择用某位下属，就要给他一定的发挥空间，不要常常怀疑他的能力。只有充分表达出你的信任，下属才能更高效地工作。

所以，优秀的企业管理者必须要摒弃老一套的管理方式，不要处处怀疑员工，要给予他们充分的信任，这样才能激发员工的积极性，增强员工的创造力。如果管理者做到这些，员工就会为企业带来一流的创意、强劲的竞争力和瞩目的经济效益。

3. 有效激励，引爆下属的潜能

如果我用个人的能力，可以赚一个亿，可能100%是我的；但我用十个人的时候，我们可能赚到十个亿，可能我只有10%，我同样是一个亿，但我们的事业变大了。

——张近东（苏宁云商集团股份有限公司董事长，

曾在北京大学演讲）

美国企业家艾柯卡曾经说过：“企业管理无非就是调动员工积极性。”对于企业的管理者来说，有效激励员工，引爆下属的潜能，会为企业带来更大价值。

实际上，有效激励就是成功激励，它包括适时、适度、适当三个因素。在此基础上，管理者应该了解下属的需求，这样在采取激励措施时才会更有针对性。否则，激励就如同纸上谈兵，起不到任何效果。

周泰是一家民营企业的总经理。最近一段时间，周泰发现员工们没有什么进取意识，大家每天按部就班上下班，定时定量完成任务，工作积极性不高。周泰认为这不是一种好现象。于是，他问自己的秘书长赵文明：“小赵，你觉得我应该做些什么才能激发大家的工作热情？”赵文明对周泰说：“我前几天去一位同学那玩儿，发现他们公司里到处都是花花草草，十分漂亮。如果我们也在公司里多摆放些花草，相信大家工作起来会很舒心，这样工作积极性自然会提高。”

周泰听了，觉得这个想法不错，便欣然同意了。他花了一大笔钱买来很多花草，用来装点公司。然而，他做梦都没想到的是，摆放了这些花草之后，员工们的工作积极性不但没有提升，反而更加消极了，部分花草还被员工毁坏了。

周泰心里很不高兴，他随机找来一些员工了解情况，询问大家为什么把这么漂亮的花草毁坏掉。员工回答说：“公司提供的宿舍条件不是很好，卫生间的水管没人修，房间里的线路老化了没人管，我们每天都休息不好，可公司还花这么多冤枉钱买花草，大家心里就更不舒服了。”

听大家这么一说，周泰立即明白了问题的关键所在。于是，他找人把员工宿舍重新整修一遍，然后为每个宿舍都配备了空调。从这之后，员工的心情渐渐好了起来，工作效果明显比以往提升了很多。

后来，周泰又颁布了一系列激励员工的方案，极大调动了员工的工作积极性。每位员工都拼命工作，努力为公司创造更大的价值。

故事中的周泰最初时没能抓住员工真正的需求，盲目采取激励措施，结果不但没有获得成功，反而引起很多员工的抵触。在抓到关键点后，他采取有针对性的激励方案后，员工才真正从心底感到满意，工作积极性从而得到了明显提升。

在企业中，员工好像是一块原石，管理者必须竭力“雕琢”，才能让他们变成“美玉”。这里的“雕琢”就是激励。有人说，过度的压力能让天才变成白痴，有效的激励却可以把白痴变成天才。这句话直接道出了激励的重要性。

一个优秀的管理者，应该学会发现员工身上的优点，并适时地加以褒奖。做出成绩时，及时激励是使员工迸发激情的灵丹妙药；发生偏差时，及时批评是防微杜渐的苦口良药。在自己的领导过程中，要懂得用恰当的鼓励激发员工的积极性，让他们能够主动地为企业做出更大的贡献来。

美国最大的连锁店沃尔玛百货，成功的秘诀就是激励员工，让他们发挥出自己的潜能。沃尔玛对员工的激励体现在很多方面。比如，公司的管理者经常到各地的下属公司去巡视，激励大家完成工作。另外，管理者还不时召开一些座谈会，在会上鼓励大家“知无不言，言无不尽”，这使得每位员工都对工作投入了极大的热情，大家纷纷为公司的发展献计献策。

俗话说：“你也许能够牵一匹马到湖边，但是你并不一定能让马低头喝水。”同样的道理，管理者无法强迫员工努力工作，除非他们本人愿意。而想让员工自主工作，激励无疑是最有效的手段之一。

哈佛大学的心理学教授威廉·詹姆士在研究对员工的激励效果时发现，那些受到充分激励的员工，其能力可以发挥出80%~90%，而那些没有受到激励的员工，其能力仅可以发挥出20%~30%。之所以会有这样的结果，是因为员工在受到激励之后，他们会更加积极主动地投入到工作中，其自身的潜能会有效激发出来，从而完成其他人无法完成的任务。

既然激励如此重要，那管理者应该如何做才能有效激励员工呢？

（1）用目标激励员工。

在企业中，每位员工都有自己追求的目标。对此，管理者可以为大家设

定一个有诱惑力并且能够实现的目标。当员工有了目标后，工作起来就会有动力，工作的积极性就会提高。需要注意的是，用目标激励员工，最重要的就是要与大家站在同一个立场，这是上下级之间的一种默契，也是一个企业不断发展的前提。在激励员工的过程中，管理者要注意挖掘员工的长处并适时提出鼓励。

（2）能够发挥多数人的积极性。

要知道，任何一项政策，都不可能做到让所有人都满意。在激励员工的时候，管理者要做到公正，尽量能调动大多数人的积极性。如果激励措施只能调动一小部分人的工作热情，同时又会挫伤大多数人的积极性，这种措施就容易引起大家不满。因此，管理者在采取激励措施时，要兼顾到大多数员工的利益，这样才能调动大家的积极性。

（3）善用感情激励。

对管理者来说，采取物质激励虽然重要，但物质激励却并不是唯一的激励方式。相对于物质激励，精神激励是一种更深入人心、更长久的激励方式。精神激励主要是靠感情来维系与员工之间的关系，当员工对管理者有了很深的感情后，大家会把公司当成自己的家，把同事看成自己的兄弟姐妹。这样不但公司里的气氛更融洽，而且工作积极性会得到明显提高。

4. 信任≠放任

做简单不做复杂，做透明不做封闭，做规范不做权谋，做责任
不做放任。

——王石（万科集团创始人，曾在北京大学演讲）

信任与放任，虽一字之差，但二者有本质区别。信任是相信而敢于托付；放任是放手不管，不加约束。

对于管理者来说，信任下属是对下属的激励，可以让下属有更大的权限和自由去工作；放任下属则是对公司的不负责，可能会给企业带来意想不到的损失。

一位管理着数亿元资产的企业家，一年有一半以上的时间都在国外学习和从事登山等体育运动，真正管理企业的时间并不多，但他的企业却一直发展得很稳健。当别人向他请教管理经验时，这位企业家说：“我不过是把最优秀的人才聚集起来，组成优秀团队，然后放手让他们去做。”这其实就是信任管理。

从某种程度上来讲，信任是管理者对员工品质、能力的充分肯定。但是，管理者在信任员工的时候，千万不要走上另一个极端——放任。许多管理者常常把信任与放任混为一谈。信任能让企业发展得更好，而放任则有可能殃及整个公司。

有些管理者向员工交代任务时总喜欢说：“这项工作全拜托你了，一切都由你做主不必向我请示，只要在月底前告诉我一声就可以了。”这种授权方式会让员工认为，不管自己怎么做领导都无所谓，可能对这项工作并不重视，就算最后做好了也没什么意思。当员工抱着这样的心态去工作时，怎么可能会有好结果呢？

高尔文为人宽厚，个性温和，他1997年接任摩托罗拉CEO时，采取的是完全放手，让下属自由发挥的策略。

然而，自2000年以来，摩托罗拉的市场占有率、股票市值、公司利润开始连年下跌。这使得原本是手机行业龙头的摩托罗拉市场占有率只剩下13%，竞争对手诺基亚则囊括了35%。

摩托罗拉之所以出现如此巨大的亏损，这与高尔文的管理方式有直接关系。他对公司的管理过于放手，没有掌握公司真正的管理状况。他一个月和公司的高管们只开一次会，在写给员工的电子邮件中，他谈的都是如何平衡工作与生活。

在日常的管理中，就算他知道下属某项决策可能不正确，也不愿意干涉太多，以免员工难堪。有一段时间，摩托罗拉准备推出一款叫“鲨鱼”的手机，在讨论进军欧洲市场时，高尔文知道欧洲人喜欢轻巧、简单的机型，而“鲨鱼”则更为厚重。会议中，高尔文问：“市场调查结果真的支持这个决定吗？”营销管理者回答：“是的。”高尔文便没有进行下一步讨论，同意公司推出这款机型。结果，“鲨鱼”在欧洲市场节节退败。

在瞬息万变的市场上，公司一旦犯一个错误，竞争对手就会如鲨鱼闻到血腥一样，立刻聚拢过来。在高尔文的放任下，摩托罗拉的市场占有率从此一路下跌。

一直到2001年初，高尔文才意识到问题的严重性，他解雇了首席运营官，进行组织重建，让六个事业部直接向他汇报工作。另外，他开始每周和高管开会讨论问题。

从某个方面来讲，信任是领导对下属的肯定，但这绝不意味着让那些不具备突出能力的下属为所欲为。因此，信任是一种理解和依赖，放任则是一种散漫和纵容，作为企业领导应当记住这一点，切忌混淆了两者的关系。

不负责任的授权，是对下属的放任，这样做不但不会激发下属的积极性，而且容易引发其不满。对此，管理者要做到一手软、一手硬；一手放权、一手监督。只有这样，才能既不打击下属的工作积极性，又能防止放任带来的弊病。

因此，信任下属是必要的，但不要过了分走上放任的极端。信任不等于放任，信任能把事情做好，放任能把事情毁坏。那么，管理者如何做才能做到信任而不放任呢？

（1）切忌不管不问。

管理者时常指导下属工作是防止放任的关键。想要及时掌握下属的工作进展，最基本的方法就是指导。人都是有惰性的，如果没有监督，下属就不会有紧迫感，工作起来自然就不积极。所以，管理者要经常留意下

属的工作状态，给予必要的指导，千万不能不管不问，放任自流。

（2）防止疏漏工作环节。

能做到这一点，管理者必须严格要求下属按自己指示工作。比如，让下属控制好工作截止日期，必须每隔一段时间向自己汇报。在部署工作时，管理者要详细指示下属完成重点工作，以免疏漏某些环节。如果管理者没做到这点，下属即使完成了某些工作，结果也很有可能与管理者的想法不一致。因此，希望下属能遵守指示就必须表达详细。

（3）力戒死搬教条。

管理者要善于以变应变。在日常工作中，要多调查一下工作完成实际情况。然而，工作中随时会出现一些突发状况，某些状况足以影响下属的工作效率。即使管理者相信下属能够巧妙应对这些突发状况，但有些变化会超出下属的权限，与其让下属费力工作，不如管理者凭借自身的观察，根据实际情况做出判断，指导下属工作。

对上面提到的三个方面加以注意，管理者才会与下属形成良好的信任关系，才能让工作变得有章有法。这样的放权，才是对下属真正的信任。

5. 分职授权，防止一家独大

我认为适合中国企业文化的管理模式是，70%的西方制度化管理和20%的中国人性化管理，10%是每个公司的独特性的管理。

——唐骏（职业经理人，曾在北京大学演讲）

对一家企业来说，如果所有的事情都由管理者一个人大包大揽，那他即使有三头六臂也无法把所有工作做好。想要企业更加健康稳定地发展，管理者必须把工作交由下属去完成。

把工作交给下属，这就涉及如何授权的问题。有的管理者授权下属做某项工作时，依然喜欢事无巨细地干涉下属；有的管理者在提出办事的大原则之后，并不会过多干预下属的决策。

比较上述两种授权方法，显然第二种更高明。既然授权下属去工作，就要信任他们的能力。试想，做领导的一点都不信任下属，下属又如何放开手脚去工作呢？

通常来说，一家企业在创业阶段，管理者总是喜欢事必躬亲，这对企业的快速发展有一定帮助。然而，当企业发展到一定阶段，有了一定规模之后，管理者应该逐步退出一些事务性工作，分权授权给有能力的下属，建立团队管理制度。这样才能保证企业顺利转型，不至于影响其发展。

学会把权力下放，合理地分配人力资源，能够提高整体的工作效率。把没有必要自己亲自做的事情交给别人来做，才能帮你节约出更多时间去做那些真正重要的事情，不然你会被大量的琐事所淹没，反倒没有时间去那些真正值得你去做的事情了。

要做到避免事必躬亲就要从造成事必躬亲的原因下手。作为企业的管理者，你必须明确你自己有多少时间，在这些时间里，你能做多少事情，哪些事情是不用你亲自做的。另外，你要相信自己，也要相信别人，相信你的下属和你的同事，世界上不只你一个人有能力去做成这件事情，要相信你的下属和同事也能把事情做好。

世界上任何一个人都做不完所有的事情的，所以，为什么不让别人帮助你呢？摆脱事必躬亲的恶习，让你的工作效率加倍。

其实，授权比命令更加有效。但是，管理者应该如何做好授权呢？这其中最关键的问题就是权力和责任的统一。在给下属授权时，既要规定好下属的工作权限，又要给员工足够的支持。这样便于定义责任范围，能让被授权的员工拥有更多权限的同时，可以独立负责某件工作，这样才不会出现管理上的混乱。

从管理学的角度来看，作为一家企业的管理者，自然整天会面临许多琐碎的事情，这些琐碎的事情会占用大量的时间。然而，一个人的时间和精力毕竟有限，你不可能面面俱到，也不必事必躬亲。那么在这个时候，你是否想到了授权？你是否想到了和下属的沟通与合作？三国时期的诸葛亮智谋超群，六次伐魏，却为什么没有最终统一北方，没有最后灭了曹魏，自己却由于心劳过度，累死在军中？这其中最大的错误就是他犯了事必躬亲之大忌！

日本著名松下电器的创始人松下幸之助曾说：“授权可以让未来规模更大的企业保持小企业的活力。同时也可以为公司培养出发展所必需的大批出色的经营管理人才。”在这方面詹森维尔公司可以说是一个典范。

詹森维尔公司是一个典型的家族企业，这家企业的规模不大。但自1985年以来，企业发展相当迅速。公司CEO斯塔尔的体会是：“学会分职授权，才能最大限度调动下属的积极性。”斯塔尔分职授权主要手段是给不同部门的负责人授予更大的权力，让他们参与到管理中来。这样的做法大大调动了大家的积极性，他们为了报答斯塔尔的信任，工作起来更起劲了。为了让每一位员工更有权力，斯塔尔大胆地撤销人事部门，成立了“终身学习人才开发部”支持每一位员工为自己的梦想而奋斗。自从他使用分职授权的方式管理公司后，员工们的工作效率比以往得到了明显提升。

无独有偶，某公司有两位刚从技术工作提升到技术管理职位的年轻管理者：约翰经理和纳德经理。约翰经理觉得责任重大，技术进步日新月异，部门中有很多技术问题没有解决，很有紧迫感，每天刻苦学习相关知识，钻研技术文件，加班加点解决技术问题。他认为，问题的关键是向下属证明自己在技术方面是如何的出色，凡事都自己亲自去做。纳德经理也同样认识到技术的重要性和自己部门的不足。因此他花很多的时间向下属介绍自己的经验和知识。当他们遇到困难他也帮助一起解决，并积极和有关部门联系协调，自己有不能解决的问题时也积极地请求大家一起解决。三个月后，约翰经理和纳德经理都非常好地解决了自己部门发现的技术问题，而且约翰经理似乎更出色。但半年后，约翰经理发现问题越来越多，自己也越来越

忙，但下属似乎并不满意。纳德经理却得到了下属的拥护，部门士气高昂，不但解决了以前的问题，还搞了一些新的发明。

我们每个人都渴望辉煌，每个企业都想持续发展，想要在茫茫商海立于不败之地，就一定记住：两点之间未必直线最短。我们在日常的工作中，要保持清醒的头脑和理智的心理。如果自己的力量不足以做某一件事情，不妨求助于别人。如果自己的精力不能顾及每一件事情，不妨放一放权力。只有这样，企业才能得到更好的发展，才会有更加辉煌的明天。

6. 权力需要下放，但要保证随时可以收回

老冒出来挑刺的反对派一般都招人嫌。我刚创业的时候，被人挑刺冒犯，嘴上不说，心里总不痛快。年头长了，渐渐体会反对派很多好处：一、反对派一般纯粹、简单；二、反对派从多数人的沉默和疏忽中挑毛病，话虽难听，往往有价值；三、挑刺是能力，发现不容易发现的问题，没理由不善待有这种能力的人。

——史玉柱（巨人网络董事长兼CEO，曾在北京大学演讲）

著名商业思想家迈克尔·波特曾经说过：“领导者只有授权，才能够让自己和团队得到提升。”从某种角度上来说，授权是管理者激励员工最有效的方式。然而，在现代企业中，很多管理者喜欢在工作上大包大揽，觉得这样做不但能避免犯一些不必要的错误，还能获得下属的认可。虽然这样出发点很好，但是却很难取得良好的效果。时间一长，还会影

响公司的整体业绩。

如果管理者什么事情都亲自做，会导致精力严重透支，那些懒散成性的下属还会养成拖延的毛病。遇到点什么困难，这些下属最先想到的不是自己解决问题，而是找领导解决。这样一来，整体公司的活力和创造力会迅速下降。

因此，管理者要学会将手中的权力下放，让下属独自负责一些事情，这样一来可以为自己分担压力，二来能锻炼下属的管理能力。在授权的时候，要注意将责任与权力一起交给下属。在授权后，一定要有目的性地跟踪，并且适时收权。这里的跟踪并不是时刻监督下属工作，而是将注意力放在事情的结果上，别花费太多精力放在过程上。适时收回下属职权能防止权力被滥用，避免权力滥用导致的种种恶果。

本田公司的总部位于日本东京，它是世界上最大的摩托车生产厂家，其汽车的产量与规模也居世界前列。自1948年以来，本田公司一直以“梦想”为原动力，崇尚员工“个性”而闻名于世。因此，很多日本的大学毕业生都渴望来本田公司上班。

在本田公司，管理上最大的特点就是授权。当时的第二任社长河岛打算进驻美国办厂，他在公司里聚集了来自人事、生产、资本三个专门委员会中最有才干的人，成立了一个筹备委员会。河岛只负责决策，不参加制订具体方案，他相信员工们制订出的具体方案比他的好。当时，公司在美国俄亥俄州建的厂房基地，河岛一次也没有去看过。

本田公司的第三位社长久米也是一个懂得对下属授权的人。公司在开发“城市系列”的汽车时，小组的研发人员大多是二十多岁的年轻人。一些高管对久米说：“把事情交给这帮年轻人，不会出什么问题吧？”久米听了根本不予理会。

久米充分相信并授权这些年轻的技术人员进行研发工作。就这样，他们研发出了新车“城市”，这款车车型高挑，打破了汽车必须呈流线型的“常规”设计。但事实表明，“城市”车一上市，很快在年轻人中风靡一时。

可以说，合理授权，是本田公司发展的根本保证。但是，很多时候授权面临着一个巨大的风险，那就是管理者将权力授出以后，很容易导致管理者对下属失去约束力和控制权，造成下属不把领导放在眼里，甚至不服从管理。为了避免这样的事情发生，管理者在授权之后，应该对下属进行一定的控制，懂得适时收回权力。

那么，管理者如何做才能保证可以随时收回权力呢？

（1）授权后掌握有度。

管理者在给下属授权时，需要先选准下属，只有找到了合适的人选，才能将自己的权力委托给他。在对下属进行授权之后，一旦发现下属的表现与自己的预期不符，比如说下属缺乏领导能力、经常越权行事等，管理者要立即做出表态，即使不立即免除下属的职务，也要及时指出他的不足，对其进行严肃批评，并适当削弱他的权力，或者对所授的权力进行调整。这样一来，管理者才能对授权做到收放自如。除此之外，管理者还要严格控制下属的权力范围，除了特殊的紧急情况外，不能允许下属做出“先斩后奏”的事情。

（2）适当把握监督环节。

管理者将权力授给下属后，自己的具体事务相应地就减少了。这个时候，管理者要密切关注下属的工作进展。虽然说作为管理者应该信任下属，但这个信任不能是无原则的，更不能撒手不管。在一些关键问题或重要节点上，管理者一定要对下属给予监督和指点。这样做既能避免下属走弯路，也能在最大程度上提升团队的整体效率。当管理者发现下属工作出现问题时，应该及时解决问题，纠正下属管理上的不足。但需要注意的是，管理者帮下属解决完问题后要立即放手，不能对下属的工作一直指手画脚。

（3）授权不能失衡。

管理者在对下属授权时，要注意权力不能失衡。所谓权力失衡，指的是要么对下属授的权力很大，但他承担的责任很小；要么对下属授的权力

很小，但他需要承担的责任很大。不管出现哪种情况，都是管理者的失策。要知道，在管理中，有多大权力，就要承担多大责任。管理者要注意权力和责任的平衡。另外，管理者对某个下属授权较多时，要考虑到这个下属的工作能力，在公司中的威望等，一定要综合起来判断。如果管理者没有根据，以个人感情来判断授权对象，就很容易招致其他下属的不满。

对于企业的管理者来说，授权是一门技术，运用得当，公司发展得会更加稳定；运用不合理，则可能会拖垮公司。只有懂得适当放权，并能随时收回权力的管理者，才能在企业中游刃有余，领导企业健康发展。



第9课：亲与贤

1. 平等待人，一碗水端平

领导力在顺境的时候每个人都能出来，只有在逆境的时候才是真正的领导力。任何人有顺利的时候，一定有逆境的时候。永远要把对手想得非常强大，哪怕他非常弱小，你也要把他想得非常强大。商界犯错误经常会出现说“看不见，看不起，看不懂，跟不上”。首先，对手在哪儿我都找不到；第二，我根本看不起这些人；第三，我看不懂，他们怎么起来了；最后，是根本跟不上别人。

——马云（阿里巴巴集团主席兼首席执行官，曾在北京大学演讲）

有人说，管理就是一碗水要端平。简单的一句话，却向我们展示了管理的智慧，即一碗水要端平，对所有员工要一视同仁。这要求企业管理者在管理工作中要怀有一颗平等之心，这样才能得到员工的尊重和信任。

作为一名管理者，如果做不到公平、公正、合理，那就不能服众，无法带领团队。团队中的成员就会像碗里的水一样，不断流失。因此，管理者在处理事情时，不管是奖惩员工，还是人事安排，都不能背离一碗水端平的原则，尤其是自己涉入其中时，处理起来更需公正，如果只处理别人，就会从此失去公信力和说服力。

1946年，松下公司在经营上遇到了困难。为了顺利渡过难关，松下幸之助要求所有员工振作精神，在日常工作中做到不迟到，不请假。

有一天，松下幸之助自己居然迟到了十分钟。那天，松下幸之助早早起床赶往公司，他在站台等候公司的班车，可左等右等，班车总是不来。看看时间快要迟到了。他只好乘电车前往公司，可刚上电车，公司的班车远远驶过来了。松下幸之助急忙从电车上下来乘坐公司班车。

到公司后，松下幸之助发现自己已经迟到了十分钟。经调查得知，班车司机睡过了头，所以迟到了十分钟。按公司规定，迟到要受到批评和处罚，松下幸之助认为必须严厉处理此事。

他以不忠于职守为理由，给司机减薪，其直接主管、间接主管也因为监督不力而受到处分。另外，松下幸之助认为自己作为公司的管理者，不管什么原因，迟到了十分钟，理应受到惩罚。于是，他对自己实行了最重的处罚，退还了当月的全部薪水。

仅仅迟到十分钟，就惩罚了这么多人，甚至连自己也不放过。这件事深刻地教育了松下公司的员工。从这之后，公司再也没有一个人迟到过。

不管是普通员工还是高级主管，制度面前人人平等。对此，松下幸之助做出了榜样。对企业的管理者而言，做到人人平等并不是件容易事，尤其是自己涉入其中时。不过，想要企业更加健康地发展，就必须要做到平等待人，一碗水端平。

管理者不能偏袒任何一名下属。如果做不到这点，那么碗中的水就会不断流失，最后空空如也。当员工得到不公平的待遇时，工作积极性自然不高，最后影响到团队的整体效率。

杨玲在一家销售公司工作，她的销售业绩在公司一直名列前茅，深受领导赏识。公司领导经常当着大家的面称赞杨玲，号召大家向她学习。有时候，即便杨玲犯了什么错误，领导也是睁一只眼闭一只眼。

对此，很多同事非常不满，大家在暗地里纷纷抱怨。有人说：“领导就是戴着有色眼镜看大家。在他眼里，杨玲什么都好。既然杨玲这么有能力，那还要我们干什么啊！”

不久后，一些同事陆续提出辞职。为此，领导一点也不在意，他仍在大家面前不断称赞杨玲。有人议论：“团队不是一个人能做好的，没有大家的努力，哪有杨玲的成绩啊。领导一碗水不能端平，太让人寒心了。”

本来，领导的用意是鼓励大家向杨玲学习，以此来提升公司的整体业绩，却没想到导致大家怨言四起。公司的销售人员不是辞职的，就是消极怠工的，没有一点工作热情。年底的时候，公司的整体业绩比上一年下降了一半多。此时，领导才明白自己犯了一碗水没端平的错误。

可见，一碗水没端平，不能对所有员工一视同仁，必然会导致公司人心

涣散，业绩一落千丈。在现实生活中，像故事中的领导比比皆是。在这些管理者眼中，下属是有高低优劣之分的，他们信任自己眼中的“优秀员工”，视他们为自己的心腹，对他们处处照顾，处处开绿灯。对于那些自己眼中“不思进取”的员工则不闻不问，甚至冷眼相待。这样的公司，最终无法在激烈的竞争中立足，最终遭到淘汰。

一个不能对员工一视同仁的管理者，不是一个合格的管理者，也很难将公司领导好。一碗水端平，是管理者处理与员工关系的重要管理原则，也是赢得员工信任的有效途径。在管理员工的过程中，管理者手中的天平不要倾斜。当员工发现自己的领导平等对待每一个人时，他们的心情会非常舒畅，工作起来会更加努力。人与人之间的关系很微妙，你投之以桃，对方才会报之以李。如果你不重视某些员工，那么他们自然不会把你这个领导放在眼里，工作起来自然缺乏热情。

如果管理者能够了解平等对待员工的重要性，那么他们自然会努力为员工创造一个平等的工作环境，公正的竞争氛围。当员工之间出现矛盾时，管理者要本着公平的原则处理问题，这样才会圆满地化解争端。

孟子曾经说过：“不患寡而患不均。”对企业中的员工来说，每个人内心深处都渴望受到公平对待。所以，作为管理者，不但要考虑某件事情的是非得失，更要考虑这件事是否公平。聪明的管理者对所有员工都会一视同仁，一碗水端平。

管理者要明白，自己管的是人，更是人心。只有管住了人心，才能管理人。平等对待每一位员工，就能让大家心悦诚服地为公司效力。

2. 任人唯亲毁于亲，任人唯贤成于贤

企业里能发现问题，提出问题的人很多，那些能够创造机会和得到机会的是能够发现问题并解决问题的人。

——唐骏（职业经理人，曾在北京大学演讲）

现代企业中，很多管理者容易犯的一个错误就是任人唯亲。这些管理者经常将一些领导职位或重要事情交给自己的亲戚、朋友、亲信和亲近者，这样做除了容易导致员工心中不满外，还有可能给公司带来意想不到的损失。

袁若虹是一家外贸公司的总经理，她堂姐的女儿张丽大学毕业后一直找不到工作，袁若虹便将张丽招到公司，做了人事部的主管。

张丽仗着和袁若虹是亲戚，平时在公司里趾高气扬，根本不把同事放在眼里。在日常工作中，袁若虹对张丽也是照顾有加。有一次张丽因粗心做错了考勤报表，使得工资也出现了差错，袁若虹只是淡淡地批评了她几句。还有一次，张丽冒失地在营销部接了一个客户电话，由于言语不当，导致公司损失了一位客户，很多同事对此很不满，袁若虹只是提醒张丽下次别乱接电话了。

有一天，两个人不约而同地穿了一件不同款式却绝对风情万种的春衫，她们在更衣室相遇，张丽私下开玩笑地称袁若虹“老妖精”，袁若虹也笑着称张丽“小妖精”。

一天，袁若虹在自己的办公室里接待一位客户，这位客户是公司最重要的一位客户。袁若虹与对方一直谈到了下班的时间。

正在两人谈到合作的关键问题上时，张丽见下班了，便推开会议室的门大声喊道：“嗨，老妖精，今天晚上去看电影怎么样，我搞到了两张票。”袁若虹的脸色立即很不自然，不高兴地说了一句：“你风风火火的像什么样子？这是在公司里。”张丽这才发现在那张宽大的黑色沙发里，坐着一个穿黑风衣的瘦小老头。

由于张丽的“突然袭击”，使这位客户对袁若虹员工的素质产生了怀疑，他中止了与袁若虹公司的合作。公司损失了最重要的一位客户，销售业绩比去年下降了一半。

故事中的袁若虹就是由于任人唯亲，导致公司遭受了重大损失。可见，管理者任人唯亲并不是件好事。

在现实中，管理者熟悉和了解的人得到重用的机会自然多一些，这很正常，但这绝对不能成为任人唯亲的理由。很多管理者之所以任人唯亲，是因为他们认为亲戚朋友可信、可靠。但这一做法酿成公司败局的事例却数不胜数。王安电脑公司的崩溃就是突出的典型。

1992年8月19日，王安的公司宣布破产，这个曾经拥有20亿美元资产，称雄于电脑界数十年的企业从此陨落了。

1972年，王安的公司研制成功半导体的文字处理机。1975年，王安公司又研制成功世界上第一台操作者可直接在荧光屏上随意编辑文稿也可随意存储和检索文稿的真正文字处理机，实现了计算机技术的一次革命。

到20世纪80年代中期，王安的公司进入鼎盛时期，年收入达到了30亿美元，王安本人也以20亿美元的个人财富跻身美国十大富豪之列。

后来，王安由于身体原因不再积极参与公司的经营。他于1986年11月，任命儿子王烈为公司总裁。王安这种任人唯亲的做法得到了公司董事们的强烈反对。但王安却一意孤行，坚持认为“虎父无犬子”。王烈上任仅一年多的时间，公司的财务开始急剧恶化。

1988年，公司中的很多优秀人才不满王安这种任人唯亲的做法，先后辞职离去。这一年，公司亏损了4.24亿美元。

王安的电脑公司之所以失败，除了决策上的失误外，更大的原因在于王安的任人唯亲。可见，任人唯亲不但无法得到真正的人才，还会影响员工的工作积极性，从而给公司造成难以弥补的损失。

有些管理者总是认为自己如何了得，在管理中喜欢任人唯亲，凡是自己喜欢或信任的人，他们会大加提拔，不管对方的才能如何。这样做对企业的发展非常不利。想要企业“长治久安”，就要摒弃任人唯亲的做法，真正做到任人唯贤。对于真正的人才，管理者要尽其所能为他们创造施展自己才华的舞台，让他们发挥优势，为企业创造更大的价值。

郎军是一家软件公司的创始人，他的公司虽然规模不大，但郎军管理有方，公司一直持续赢利。

后来，郎军意识到自己理工科出身，程序开发是把好手，但做起管理工作则有些吃力。于是，他开始物色优秀的管理者。

有一次，公司组织大家到北戴河去旅游。郎军让大家毛遂自荐担任领队。这时，公司一位名叫周凯的程序员自告奋勇担任领队。结果，郎军发现周凯将一切事务处理得井然有序，俨然一副领导派头。而且，在他的带领下，大家玩得十分尽兴。

郎军敏锐地发现，周凯有一种领导者的潜质。于是，回到公司后，郎军开始重点培养周凯。一年后，他任命周凯做了公司的总经理，全权负责公司的管理。

周凯为了报答郎军的赏识，全力投入到工作中。在他的管理下，员工的效率比以往更高，创造的业绩比去年翻了一倍。

三年后，郎军的公司成为了行业里的领头羊。

可见，任人唯贤对公司的发展能起到超乎想象的推动力。在现代企业，人才是最大的竞争力。企业想要在行业中立足，在激烈的竞争中脱颖而出，管理者就必须要做到任人唯贤。

作为企业的管理者，一定要明白这个道理：任人唯亲毁于亲，任人唯贤成于贤。

3. 家族式管理容易导致员工离心离德

这个世界不是有权人的世界，不是有钱人的世界，而是有心人的世界。有心人擅长“三大做”：做事，做势，做市。

——牛根生（蒙牛乳业集团创始人，曾在北京大学演讲）

盛大网络董事长陈天桥曾不止一次表示，世界上最先进的管理就是家族式管理。他也不止一次对外宣称，盛大的成功全是家族企业的“功劳”。然而，盛大在2006年5月公布第一季度的财务报告时，公司的净营业收入比上一年下降了31.3%。业绩的飞速下滑引起了人们对陈天桥“家族式管理不败论”的重新讨论。

一般来说，创业型公司依靠领导的个人能力，成长型公司依靠管理者的果断决策，成熟的公司依靠团队的稳定运转，而盛大网络则一直奉行的是陈天桥的家族式管理。

后来，陈天桥自己也意识到家族式管理对企业有一定的负面影响，相继引进了一些拥有丰富管理经验的管理者。

对企业而言，家族式管理和非家族式管理之间的区别如同科学化管理与人性化管理的关系。企业发展的阶段不同，家族式管理的模式也不同。

在创业阶段，家族式管理的优势非常明显，家族成员之间更能团结一致，这对企业的发展能起到巨大的推动作用。随着企业规模的不断扩大，家族式管理的弊端就会显现出来。最大的弊端是公司在进行某项决策时，很难达成一致意见，这会让员工们感到困惑，不知道自己到底听谁的。时间长了，容易导致员工离心离德，降低整体效率。

华涛是一家图书公司的创始人，他十年前借了三十万创业。经过多年打拼，他的公司已经成为了国内数一数二的大型出版企业。

公司做大了，急需大量管理人才。于是，华涛让自己的老婆、弟弟和亲戚担任公司领导。这样一来，公司从董事会到各大部门的管理层，都是华涛的家人，公司成了名副其实的家族企业。

由于管理者都是家族成员，大家的心里并没有明显的上下级观念。有时候，公司在进行一项决议时，大家经常吵翻了天。

近几年，出版行业较之以往难做了许多。公司内部此时也出了问题，很多员工觉得这种家族式企业没有什么发展前途，都纷纷跳槽去了其他公司。如此一来，公司中流失了大量人才。更让华涛头疼的是，公司出版策划的一批书一直没有市场，全部积压在仓库里。

此时，华涛召集公司的管理层召开会议。在会上，大家又由于意见不统一吵了起来。听着大家的争吵，华涛意识到家族式企业存在诸多弊端。于是，他决心对公司进行改革。

不久，华涛将家族中一些缺乏能力的人全部解雇，从社会上招聘了一批有真才实学的人来管理企业。经过一番改革，华涛的公司又恢复了昔日的光彩。

虽然国内外的家族式企业不乏成功案例，但大多数家族式企业都极易产生内耗，导致公司中的员工离心离德，最终将公司拖垮。

不过，国内的社会经济环境中有很多适合家族企业生存的条件。所以，改革开放以来，家族企业或实行家族式管理的企业非常多。从国际上看，即使是世界上最发达的一些国家，也有很多成功的家族企业，一些世界著名的大企业都或多或少带有家族的色彩。

近些年，随着全球经济体系的逐步发展和经济的日益全球化，纯粹的家族企业越来越少，除了在一些特定行业仍有一些家族企业外，大多数企业都开始奉行现代化管理。在市场变革越来越快、竞争越来越激烈的今天，完全由家族成员掌握的封闭式家族管理的弊端就显现出来了，最明显的弊端有以下几个。

（1）组织机制障碍。

家族企业随着企业的壮大，内部会形成各种利益集团。由于各利益集团之间的复杂联系，使得管理者在处理各种利益关系时常陷入两难的境地。当企业领导人的家人和亲戚犯了错误或违反制度时，管理者很难像处理普通员工那样一视同仁，这给企业的内部管理埋下了隐患，很容易引发员工的不满。

家族式企业还有一个比较明显的特点，那就是大家在创业的时候能够同甘共苦，即使彼此有一些矛盾也会被创业的激情所掩盖。但是，企业有了一定规模后，通常要过三关，即分利润、论荣辱、排座次。这三关往往会影响企业的健康发展。

当大家面对荣辱、金钱和权利的看法意见不一致时，家族成员之间就可能出现反目的现象。

（2）人力资源的限制。

很多家族企业的管理者似乎对外来的资源有一种本能的排斥。在大多数家族企业中，一般外来的人很难享受股权。因为在家族管理成员中，大家从来不会把家族之外的高管当成“自己人”，外来的人也很难融入到组织中。

由于家族企业难以吸收优秀人才，企业的发展就会受到各种限制。正如

新希望信团总裁刘永行所说：“家族企业最大的弊病就在于社会精英进不来。几兄弟都在企业的最高位置，外面有才能的人进不来，而且一家人的思维方式多少有些类似，没有一个突破点。大家各有各的想法，要决策某件事就很难，容易耽误商机。”

（3）容易让员工心生不满。

在很多家族企业中，虽然最高级别的管理者只有一个人，但真正决策的时候，家族成员都有一定的决策权。在日常工作中，可能这个领导一个思路，那个领导又是一个思路。这个时候，员工会有些不知所措，不知应该听谁的。因为每个领导都是老板的“自家人”，员工明白自己谁也得罪不起。

时间一长，企业中的员工会不胜其烦，最后消极怠工，严重影响公司的效益。此时，如果企业的最高负责人不对家族成员加以限制，会让员工对公司失去信心，纷纷离开公司。这一点，也是很多家族企业走向失败的开端。

不管是国内还是国外的家族企业，在企业发展到一定阶段后，都会或多或少出现以上三个弊端。作为企业的管理者，应该引以为戒。

4. 用人不拘一格，只重真才实干

千万不要形成三国演义的局面，你一到新城市就得把这个江山打下来，否则就别做。为什么？因为最后形成你一家跟另两家争霸的时候，所有的成本都消耗在了人力资源和市场广告上，最后可能什么收益都没有。那还不如派个比较强势的人，花一大笔钱一揽子把对方全给收并过来，这样就变成一个独立王国了，独立王国的成本是最低的。

——俞敏洪（新东方教育集团创始人，毕业于北京大学）

很多管理者在用人时，总喜欢按学历和经验来取才，这种做法实际上是不科学的。有些人学历很高，由于不知变通，工作效率却很低；有些人经验丰富，由于悟性太差，始终没有长进。重用这些人，未必能为企业带来什么价值。

很多世界上的著名企业，管理者在用人时往往不拘一格，更重视员工的实际能力。比如日本索尼公司，其管理者在用人时向来不拘一格。演员出身的大贺则卫，被录用以至提升为总裁的例子最为典型。大贺则卫通过自己的努力，花费了近十年的时间，使索尼公司成为享誉中外的大公司。

可见，管理者录用人才，应该重视能力，不要存在偏见。只有这样，才能人尽其才，企业才能健康发展。

王嘉廉是美籍华人，他大学毕业后与人共同创立了国际电脑公司。经过多年的发展，这家公司已经成为美国最有价值的100家公司之一。王嘉廉被誉为“华人中惟一能与比尔·盖茨抗衡的人”。

王嘉廉在用人上向来眼光独到，他最欣赏善于挑战，拥有创新精神的人。他说：“我用人的理念与一般人不一样。在我的眼里，只要有一技之长的人，都是人才。那些拥有高学历而能力一般的人，我并不会重用他们。”

王嘉廉公司的总裁古玛，是一个连大学文凭都没有的人。

古玛是斯里兰卡人，他在读高中的时候就对电脑产生了浓厚的兴趣，但他却受父母之命，考入了一所医科大学。可是，古玛对医学没有丝毫兴趣，他常利用课余时间钻研电脑，并在一家软件公司做实习程序员。后来，这家公司被王嘉廉的公司兼并了。这时，古玛觉得自己不是科班出身，年纪又小，正准备收拾行装，继续回学校读书，王嘉廉主动走到他面前说：“年轻人，我知道你在电脑方面有专长，留下来吧。”

古玛说：“可是，我现在还在读书，我学的不是计算机，而是

医学专业。”

王嘉廉笑着说：“这对我来说并不重要，我这里不需要医生，但需要优秀的电脑人才。”在王嘉廉的劝说下，古玛决定继续在这里工作。

在公司里，古玛通过自己的努力，得到了王嘉廉的重用。

管理者在用人时，除了重视员工的真才实干外，还要注意观察员工的兴趣和潜质。如果一个人在某一行业有天赋，而且他同时对这一行还有浓厚的兴趣，那稍加培养，就能把他培养成优秀的人才。

索尼公司的创始人之一盛田昭夫，在用人时就从来不看资历，只要对方是个人才，进公司第一天他就敢于重用。同时，他也不看对方文凭，从来不会以学历高低去评判一个人，他惟一重视的就是对方的能力。

户泽圭三是盛田昭夫的远房亲戚。有一次，盛田昭夫与他闲聊时谈到了开发录音机磁带的计划。当时，户泽圭三还不知道磁带到底是什么东西。当他从盛田昭夫带来的录音机里听到了自己的声音时，开始对此产生了极大兴趣。

盛田昭夫知道户泽圭三极有研究天赋，而且好胜心特别强。于是，他邀请户泽圭三参与索尼公司的录音机磁带项目。见户泽圭三有些犹豫，盛田昭夫故意激他说：“我们现在什么资料都没有，工作难度很大，我不知道你敢不敢接受挑战。”听到这句话，户泽圭三立即说：“正是因为缺乏资料，我才要努力把这件事情做成。”就这样，户泽圭三进入了索尼公司。

在研制录音磁带的项目上，户泽圭三凭借自己的专注与努力，做出了突出贡献。

对管理者来说，不管什么学历，不管有无经验，只要拥有天赋和潜质，拥有乐观向上的精神，就是值得培养的人才。

不过，在现代企业中，有些人确实有大才，但也有明显的缺陷。这类人用好了会为公司带来巨大价值，用不好则可能产生副作用。只有善于用人的管理者，才能把这类人才使用好。

特朗普的父亲是一家企业的创始人。特朗普从小就立志创一份比父亲更大的事业。他在沃顿金融学院读书时，发现一处公寓村有八百套闲置的住房。于是，他建议父亲将这个公寓村买下来，交给他经营。

特朗普对公寓经过一番修缮整顿后，将这八百套房子全部租了出去。

由于此时的特朗普还没有毕业，他需要继续读书，无暇管理这些公寓。于是，他聘请了一位名叫欧文的人当经理，代替自己管理物业。欧文工作能力出色，将公寓村打理得井井有条，几乎用不着特朗普操心。

但是，让特朗普头疼的是，欧文有一个令人讨厌的毛病——偷窃。他经常偷窃公寓里的一些东西。仅一年时间，他偷窃的物品就高达5万美元之多。

后来，欧文的这个毛病被特朗普发现后，特朗普心里非常生气。他恨不得立即解雇这个家伙。可是，理智告诉自己不能这样做。一方面自己无法在短时间内找到更合适的人选接替欧文的职位，另一方面他觉得公司是个传播文化、培养人才的地方，对于这些有毛病的人，应该通过教育让他们改掉恶习。

特朗普决定给欧文一个机会，他找到欧文，指出他的毛病，建议他以后一定要克制这个毛病。另外，特朗普还给他加了薪

水。这让欧文大受感动，他本来以为特朗普会解雇自己，没想到特朗普如此大度，他当下既羞愧又感激。

从这之后，欧文改掉了偷窃的恶习。他工作起来更加勤奋了，为特朗普创造了巨额利润。几年后，当特朗普卖掉这个公寓村时，总共赚了几百万美元。

每个人都不是十全十美的，总会存在各种缺点和不足。会用人的管理者，会根据实际情况，用别人的长处为自己带来价值。对于这一点，清代“红顶商人”胡雪岩曾说过这样一句话：“用人之道，不拘一格，能因时因地制宜，就是用人的诀窍。”

作为管理者，在用人的时候一定要摒弃旧有的思维，力求做到用人不拘一格，只重真才实干。这样，才有可能网罗更多的人才为你效力。

5. 扬长避短，发挥每一位员工的优势

一切商业模式，本质上只有一个，最高的工资给最优秀的人才，最优秀的人才创造最大的价值！

——陈天桥（盛大网络董事长兼首席执行官，
曾在北京大学演讲）

俗话说：“尺有所短，寸有所长。”每个人都有超过他人的长处和优势，也有不及他人的缺点和短处。作为管理者，在用人的时候要做到扬长避

短，充分发挥每一位员工的优势。

很多优秀的管理者都有一个特长，那就是善于发现员工的优势并使其有用武之地，同时在这一过程中将员工的特长转化为实际的业绩。

其实，管理的核心就是找到对的人，把他们放到对的岗位，然后鼓励他们充分发挥自己的价值，将工作做好。在这个过程中管理者既要用人之长，又要容人之短，使员工最大限度地发挥自己的才能，达到合理使用人才的目的。员工在自己擅长的岗位，工作起来会轻松愉悦，管理者会因为知人善任而收获员工的尊重。

然而，很多管理者深受木桶理论的影响，认为员工最短的那块板决定了他在团队中发挥的价值。可是，将思考的重点聚集在一个重心上，如何才能补足这块短板呢？很多管理者一直纠结如何让最差的员工提高效率，以便让整体效率得以提升。

可是，随着社会的发展，团队专业化分工越来越精细，管理者们越来越意识到：发现员工的优势，远远比补其短板更有价值。

对于员工而言，很多人并没有意识到自己的优势，或者是错估了自己的优势。如果把精力放在自己的劣势上，那付出再多的努力，也未必能成功。想要成功，应该把自己的精力投入到自己的优势上，这样才有可能走上成功之路。

美国著名作家马克·吐温曾去经商，希望通过生意挣更多的钱。可是，他第一次投资就赔了19万美元。他觉得自己对出版熟悉些，又做了一名出版商，可由于不善经营，又赔了10万美元。这一前一后，共赔了近30万美元，不但把自己多年的积蓄赔得精光，自己还欠了一屁股债。

马克·吐温的妻子奥莉姬经过观察，发现丈夫虽然经营才能不强，但文学天赋相当高。于是，她鼓励丈夫走文学创作之路。在妻子的鼓励下，马克·吐温很快摆脱了过去失败的阴影，在文学上取得了突出的成绩，成为了举世闻名的作家。

可见，将优势发挥出来，自然能够获得成功。就如故事中的马克·吐温一样，最初时他并没有发现自己的优势，总是一次次遭遇失败。当他将精力放在自己的优势上时，他就获得了巨大的成功。把精力放在自己的优势上，就能从很大程度上弱化自己的劣势。

在一家企业中，管理者如果善于发现并利用员工的优势，团队就会得到突飞猛进的发展。

正确的用人之道，就是善于挖掘别人的优势，并让其得到充分的发挥，将他的劣势得以有效地避免。从这个角度上讲，天下没有无用之人，一个善于用人的管理者，能够将每位员工都用得恰到好处。

对于企业的管理者来说，应该时常反省，看一看自己是否过于在意员工的不足，而忽略了他们身上的优势。要知道，和那些必须经过开发才能具有的优势相比，现有的优势更容易产生价值，也更容易转化为业绩。

韩冰玉大学毕业后进入一家公关公司。由于她长相一般，工作能力也不是特别突出。所以她刚进入公司时并不是特别被领导看好。

可是，韩冰玉却有一点与大多数员工不同，她总是能够主动工作，不管多么琐碎的工作她都付出百分之百的精力。在她进入公司的两年时间里，在每一个部门都表现得可圈可点。

韩冰玉的表现引起了领导的注意，他觉得韩冰玉虽然不是那种有天赋的员工，但她工作踏实勤奋，有耐心，拥有单独领导一个部门或一家分公司的潜力。于是，领导开始有意识地交给韩冰玉一些棘手的工作，韩冰玉凭借自己的努力，将工作处理得井然有序。

接下来的日子，韩冰玉得到了领导的提拔，任命韩冰玉做了北京分公司的总经理。北京分公司的市场营销一直做得不理想，

公司的产品销售不出去，换了几位总经理都不见效果。

韩冰玉到了北京分公司后，每天都是早出晚归，主动拜访客户，了解产品滞销的原因。经过几个月的努力，北京分公司的业绩终于有了起色。

故事中韩冰玉的领导无疑是优秀的管理者，他善于发现下属的优势，最终让下属发挥优势，为公司创造了价值。

研究表明，人类通常有24种情绪天赋，这些天赋通过人的思维方式和日常行为体现出来。当一个人对某件事情抱有高度热情，并且做起来顺风顺水，就证明这是他的优势所在。所以，管理者如果能深入观察和了解员工，准确找出他们的优势并不是件困难的事。比如，有些员工擅长把枯燥的事情讲得生动有趣，有的员工擅长解决客户投诉，有的员工擅长带领团队去完成某些高难度工作等。一旦发现员工具备某些方面的特长，管理者就要立即加以利用，这才是最有效的管理之道。

其实，用人之长是大多数管理者都知道的事情。但奇怪的是，有些管理者常常认为自己的员工一无是处，除了改不完的缺点，根本没有什么特长。实际上，从不同角度观察，会发现不同的东西。这个世界上没有一无是处的人，每个人都有优于别人的地方。如果管理者将视线集中在员工的弱点上时，他就没有精力去发掘员工的优势。

管理学中有这样一句话：“没有平庸的员工，只有平庸的管理。”高明的管理者，从来不会认为自己的员工平庸，总是能从员工身上发现独特的优势，并迅速将这些优势转化为价值。

对企业的管理者来说，更难的地方在于，很多员工常常会为自己的缺点感到自卑。如果管理者善于引导，让员工把缺点转化成优势，员工会因此而充满自信，激发出难以想象的工作热情。

6. 不依靠团队力量，浑身是铁能打几颗钉？

我把我的管理生涯分为三个阶段：第一个阶段是管业务，也就是在创业期间，那时候脑子里都是如何经营、如何创造业绩。第二个阶段开始重视协调。这段时间是我到微软之后和就任总裁之前。当我开始成为部门经理的时候，我开始领悟到能够让团队协作、能够充分合理地调配资源是多么重要。第三个阶段是从我就任微软总裁到现在，重点是如何“影响人”、“管理人”。

——唐骏（职业经理人，曾在北京大学演讲）

佛祖释迦牟尼曾经问过他的弟子：“一滴水怎样才能不干涸？”弟子们面面相觑，没有人回答得出来。释迦牟尼说：“把它放到大海里去。”个人再完美，也就是一滴水；一个高效的团队才是大海。

个人与团体的关系就好像一滴水与大海的关系，只有把无数个人的力量凝聚在一起时，才能像大海般壮观，才不会干涸。由此可见，个体是何等的脆弱，但如果将个体融入到集体中，个体的力量会变得很强大。所以，聪明人都明白，做任何事情都不能够自己单干，因为一个人的力量是十分渺小的。正像一首歌所唱的那样：“一根筷子呀，轻轻被折断；十双筷子呀，牢牢抱成团。”所以，我们在做很多事情的时候都不要盲目单干，要有团队合作精神，要懂得把自己放进一个团队中，要懂得如何与他人协作。只有将个人的追求与团队的追求紧密结合起来，才能像大海般力量难以阻挡，才能和团队一起得到真正的发展。

作为现代企业的管理者，只有与团队融为一体，与团队一起作战，才能借助团队的力量来克服各种困难和挫折。如果一味仗着个人英雄主义热衷单打独斗，那很难在竞争中获得成功。你再厉害，浑身是铁能打几颗钉？不依赖团队力量，个人的价值也很难体现出来。这个社会早已不是个人英雄主义的时代，再厉害的人物也要融入团队，共同作战。一个人不管拥有多大的才能，如果不与团队融为一体，最终也难逃失败的命运。

在古代，有一种特殊的鸟，这种鸟力气大得惊人。有一次，一个猎人悄悄地张开网，一下子网到了许多鸟。当猎人准备收网将鸟抓出来时。这些鸟一见情况危险，急忙一起努力向天空飞去，结果，它们将网带了起来，猎人一看网被鸟带起来了，便拼命跟着追了过去。

有人对猎人说：“老兄，别追了，你肯定跑不过鸟的！”

猎人说：“如果我只网住了一只鸟，我是不会追的，因为我再怎么追也追不上。但现在网子里有十几只鸟，我就一定能追到它们。你可能不知道，这种鸟都是喜欢‘单打独斗’的英雄，它们不可能长期朝一个方向飞的。”

果然，飞了一段路后。猎网里的鸟都开始向不同的方向飞去，方向不统一了，速度马上就慢了下来。这些鸟拼命地向着自己认为正确的方向飞去，结果，猎网落到了地上，所有的鸟都被猎人活捉了。

这个故事令人深思，如果猎网中的鸟能够朝着同一个方向飞，懂得“集体作战”，团结在一处，那么它们也不至于被猎人活捉。正是由于它们缺乏集体观念，喜欢单打独斗，最终导致了失败。在企业中，管理者大多都有过人的能力。有些管理者之所以遭到失败，很多时候是因为他们过于迷恋单打独斗。许多才能过人的人，不管将自己的个人才能发挥到多么大，都无法战胜团队，团队的力量是无穷的。只有将自己融于集体，才会品尝到胜利的滋味。

在竞争日益激烈的今天，一个人奋斗是很难有所成就的，团队合作被越来越多的管理人员所重视。如果一个团队中的各个部分之间关系不和睦、相互不合作，那么这个团队也就不再是一个真正的团队了。一个聪明的人会想办法让他的团队凝聚在一起，集体作战。想要团队作战，重中之重就是想办法提高团队的凝聚力。

一个人，只有与团队的目标一致，把自己彻底融入到团队中，这样才能更多地得到团队的支持，才能让团队和个人发挥最大的价值。只有将每个人的个人利益和团队目标互相协作，将个人利益与整体利益统一才能实现组织高效运作，在富有凝聚力的团队中工作，个人工作起来才会觉得心情舒畅，大家的协作性才更强，才能共同创造出卓越的业绩。

对于一家公司来说，优秀的人才就是海边的一粒粒“珍珠”。想要将公司做大做强，不但需要这些“珍珠”，还需要将这些“珍珠”集合在一起，穿成一条“项链”。要知道，“珍珠”虽然美丽，但不是集成“项链”的话，也不过是一盘散沙，大大削减了它们的美丽。那些优秀的人才如果不能融入集体，不管多么优秀，也只是匹夫之勇而已。

很多时候，一个团队能给予我们的不仅仅是胜利与成功，更多的是光荣与梦想。一个积极向上的团队，能够让每一个人都得到鼓舞，得到帮助，激发出潜在的斗志。这也是我们为什么在职场中要融入团队的原因。因为团队的力量是无穷的。俗话说：“一个人是条虫，团队是条龙。”可见，团队的力量是多么强大。然而，工作中有许多人却不明白这个道理，感觉自己是最优秀的员工，根本不需要融入团队，不需要任何人的帮助。这样的想法是可笑的，也是幼稚的。这些人永远不会明白这个道理：没有无敌的个人，只有无敌的团队！

有人说，工作就是一场游戏，你既然加入了这场游戏，就必须遵守游戏的规则。如果你不遵守规则，那工作将会陷入无序中。想要在这场游戏中成为胜利者，就要加入到某个团队，与团队一起共同面对。一个能力超常的人如果不依靠团队，就会变得平庸。一个能力普通的人如果依靠团队，就会变得战无不胜。因此，团队成员之间要互相配合，互相协作，才能促使团队进步，促进公司发展。



第10课：抑与扬

1. “用将”不如“激将”

最终你相信什么就能成为什么。因为世界上最可怕的两个词，一个叫执着，一个叫认真，认真的人改变自己，执着的人改变命运。

——江南春（分众传媒创始人，曾在北京大学演讲）

俗话说：“请将不如激将。”激将法是利用人们的自尊心和逆反心理，从相反的角度去刺激对方，使其产生一种做事情的豪情。如此一来，就能把对方的潜力激发出来，从而做成一些别人无法做到的事情。

在企业管理中，当管理者想要激发员工斗志，最简单的方法就是“刺激”他们。员工会为了证明自己的能力，将更加拼命地投入到工作中，从而为企业创造更大价值。

三国时期，蜀国的诸葛亮为了坚定周瑜抵抗曹操的决心，对其使用了“激将法”。

当时，周瑜本来是主战的。可是，他为了试探诸葛亮的真实来意，一直不肯说实话。诸葛亮为了让周瑜表态，故意说曹操建造了铜雀台，且一直梦想着将江东的大乔、小乔置于台中。诸葛亮告诉周瑜，只要将大乔、小乔送给曹操，曹操就会退兵。这话无疑刺激了周瑜，他勃然大怒，终于向诸葛亮表明自己拼死一战的决心。

诸葛亮正是靠着激将法，使得周瑜抵抗曹操的决心更加坚定了。可见，有时候多费唇舌做一些正面劝说，不如说反话激将来得有效。

在企业里，很多优秀的管理者都非常擅长使用“激将法”激励下属。

周碧华是一家科技公司的产品总监。这段时间，公司要成立一个新部门，需要招聘一个部门主管组建团队。周碧华通过观察，发现自己的下属中有一名叫李博的员工可胜任此岗位。李博来公司已经一年多了，周碧华对他印象不错。这名员工最大的优点是遇到事情敢于承担责任，在工作中有一股迎难而上的韧劲儿。不过，李博这个员工最大的缺点是不太自信，有时在重要工作面前会显得胆子小些。

于是，周碧华找到李博，他说：“小李，公司打算新成立一个部门，开展的是电子产品的无线阅读，这一领域目前做的人不多，大家需要摸索着来。我想来想去，觉得你适合做这个部门的主管，你看行吗？”

李博听完后一想，既然是新的领域，公司要资源没资源，要市场没市场，做起来难度非常大，万一做砸了，这个部门极有可能被解散。于是，李博说：“我估计不太好做，我对这个领域不熟，缺乏资源和人脉，恐怕做不起来。”

见他在打退堂鼓，周碧华说：“李博，正是因为难做我才想让你去做。我在向公司领导面前推荐你的时候，大家都对你没信心，觉得你这个人胆小怕事，根本做不了部门主管。但我仍然坚持自己的意见，想让你来做负责人组建团队，主要抓这件事。”

听了这话，李博心里有点不高兴，他想：公司领导既然对我没信心，我就偏要给他们做出个样子来。想到这，李博欣然同意了。

由于李博拼劲十足，在他的带领下，新部门不到一年的时间就实现了赢利。公司老板连连夸周碧华慧眼识人。

可见，激将法的基本原理就是激发对方的好胜心。同样，这一方法也可以运用到企业的管理中。对企业的管理者来说，激将法是激励员工发挥潜能的方法之一。

在实际应用中，激将要根据不同情况采用不同方法。下面，我们介绍几种常见的激将法。

（1）巧妙的激将法。

管理者在使用激将法的时候，一定要注意选择对象。一般来说，年轻人的弱点是喜欢争强好胜，你越说他害怕，他反而会变得越勇敢。老年人的弱点是自尊心强，你越说他不中用，他越不服老，当你指责他放弃责任，胆子越来越小时，他的能量就会被激发出来。

（2）对比激将法。

所谓对比激将法，一般来说要借用与第三者的对比来刺激别人。当你想要激励对方时，不妨找一个更加优秀的人和他对比，以此来激发他的自尊心和好胜心。使用这种方法，选择对比对象非常重要。通常情况下，最好选择双方都比较熟悉的人，对方的情况与被激励的人差不多，这才更能激发对方的斗志。

（3）煽情激将法。

煽情激将法是用具体的有感染力的描述，来激发员工的热情。比如，管理者可以这样对大家说：“我们公司近来业绩很糟糕，竞争对手正在一点点侵吞我们的市场份额。照这样下去，我们的公司迟早有一天会被淘汰。大家都是跟了我多年的老员工了，我希望能和大家一直并肩战斗下去。”诸如此类的话能让所有员工产生共鸣，他们的工作激情会被瞬间点燃。

（4）绝路激将法。

这种激将法是指在公司真正陷入绝境之时使用的，它与煽情激将法不同的是，煽情激将法所说的话未必是事实，但绝路激将法一般来说是事

实。比如，公司确实在经营和发展上遇到了困难，大有度不过就垮掉的压力。此时，管理者将公司的实际情况告诉大家，能够激励员工背水一战，和公司一起渡过难关。

（5）身先士卒激将法。

这种激将法是管理者亲自在第一线工作，以此来激励员工奋进。比如，一家工厂的厂长发现必须加紧时间制造一项产品，于是让领班找工人来加班。领班告诉厂长大家都不想加班。厂长这个时候亲自跑到工厂加班。事情被领班和工人们知道后，大家深受感染，纷纷加班工作。厂长的这个行为就是身先士卒激将法。

当然，在企业管理中，激励员工斗志的方法有很多，上面提到的五种只是最常见的一些方法。在日常工作中，管理者要根据企业的实际情况灵活运用，以便达到最佳的激励效果。

2. 给“刺头员工”剃剃头

如果说我太强势的话，那是对于我比较确定的事情，因为有些错误一旦犯下就不可挽回。

——季琦（汉庭连锁酒店创始人，曾在北京大学演讲）

在企业中，总有一些难以管理的员工，这类人俗称“刺头”。“刺头”员工的管理问题是每个企业都无法回避的。作为管理者，如何处理与“刺头”的关系，如何面对与“刺头”的矛盾，如何应对与“刺头”的冲突，确实是一个很有难度的挑战。

一般来说，企业中的“刺头”员工不会是能力平平的员工，也不会是刚入

职的新人。大多数企业的“刺头”员工都不是“一般人”，他们要么是曾经的骨干员工，要么是老板的亲戚朋友，要么是与老板一起“打江山”的老员工。如何改造这类“刺头”员工，成为很多管理者头疼的问题。

“刺头”员工大多有一定的工作能力和经验，在团队中有一定号召力和影响力。这种员工经常会反对一些新的计划或制度，敢于公开和领导顶嘴。这些典型的“刺头”员工一般有以下几种类型：

（1）能力超强的怀才不遇者。

这种类型的“刺头”大多比较聪明，常常能提出一些奇思妙想，工作能力比较强，处理各种问题游刃有余，往往能创造佳绩。这类员工最大的不足就是总觉得自己怀才不遇，觉得自己的付出和回报不成正比。抱着这种心态，这类员工大多不服从管理，看不起自己的领导，团队协作精神不强。

（2）具备后台的资源拥有者。

这种类型的“刺头”往往是某位有背景的人介绍的关系户，这种背景有时可能是企业目前正需要或得以发展的根本。正是如此，这类员工会常常在其他同事面前炫耀自己的后台资源是多么丰富，自己能解决别人无法解决的问题。当他们犯了错误时，总会把自己的后台抬出来，免使自己受到处罚。

（3）心态不正的组织破坏者。

这种类型的“刺头”一般对公司的企业文化不认同，喜欢到处煽阴风，点鬼火，对公司的发展像毒瘤一样。这类员工心态不正的原因主要是对社会存在偏见或受到过某种不公正的待遇。他们很容易把这种心态带到工作中，对比自己强的人给予打击，对比自己差的人给予讽刺，对领导分配的任务总是阳奉阴违。

（4）预备辞职的情绪败坏者。

这种类型的“刺头”或者已经找到了新工作，或者已经向公司递交了辞职申请。所以，他们不会把公司的领导和制度放在眼里。这类员工一般工作消极、态度恶劣，甚至为了以前工作中的积怨，故意针对某些领导和同事挑起冲突。到最后，虽然离职了，但留下的消极影响却很长时间也

消除不了。

不管哪一种类型的“刺头”，都会让管理者感到头疼。如果不问青红皂白一律给予解雇，就会弄得公司人人自危，整个团队会变得死气沉沉，没有一点活力。正确的做法是根据不同“刺头”的特点，给他们量身定做一些方案来管理他们。

（1）能力超强的“刺头”的处理办法。

对于这种能力超强的“刺头”，管理者可以把他放在合适的岗位上，给他们一些富有挑战性的工作。因为这类“刺头”通常很自负，觉得自己可以解决任何困难。当管理者给他们一些难度系数非常高的任务时，能够激起他们的斗志。这种“刺头”在管理时主要以引导为主，当然也可以采用激将法，刺激他们去工作。对这类员工充分利用“马蝇效应”，让其不断在“马蝇”的刺激下去为企业创造价值。

（2）有后台资源的“刺头”的处理办法。

这种类型的“刺头”更多依赖的是自己背后的资源。实际上，这类人中有很大一部分能力并不比其他员工差。管理者在面对这类“刺头”时，要进行分类处理。

对于有一定能力的“刺头”，当他在工作中做出一点成绩时，管理者要及时给予他们鼓励，但这种鼓励要适可而止，免得他们恃宠而骄。当他们犯了错误时，决不要采取忍让和纵容的态度，一定要公正地给予处理，并私下与其沟通，以保全其面子。同时，还要跟他们的后台取得联系，保持沟通，必要时可以请他们的后台为其做思想工作，这招有时能起到事半功倍的效果。

（3）对于心态不正的“刺头”的处理方法。

这种类型的“刺头”一般属于典型的“负面”代表，作为管理者，你必须要给他树立一个“正面”的典范，让他自己从中比较，从而慢慢改变自己的心态。

要知道，一个团队，不能没有一点不同的声音。既然允许不同声音的存在，就必须有正面的响应声，也会有负面的反对声。发出正面响应声的大多是心态积极、乐观向上的员工，负面的反对声一般就是这些心态不

正的员工发出的。这个时候，管理者要允许这类员工的存在，并通过努力纠正他们的心态。一般来说，这种类型的员工只要扭转心态，还是能够为公司创造价值的。

（4）对于预备辞职的“刺头”的处理办法。

这种类型的“刺头”大多对公司不满，希望通过外部机会来改变自己的职场之路。在这类员工的潜意识里，有一种对机会和金钱的强烈追求。在处理这类员工时，管理者应该态度谨慎，以免激化矛盾。

对于打算离职的骨干员工，管理者要利用自己的魅力和企业的规划来打动他们，并给他们创造更多发挥自己能力的机会。这样或许能让他们对公司产生信任，继续留下来为公司创造价值。对于无法留任或者去意已决的员工，管理者不要对他们谈太多。

另外，管理者应该及时检查自身的管理方式和企业的薪酬体系是否存在一定问题，如果存在可能影响员工情绪波动的因素，一定要在最大程度上及时修正。

通过上面提到的几种方法，我们能够发现“刺头”员工有着两面性。如果使用得当，双赢；使用不当，则双输。

其实，企业里不管存在哪种类型的“刺头”都有其合理性，在对这些员工进行管理时，一定要有所区分。从某种意义上来说，正是因为有了这些“刺头”员工的存在，产生“鲢鱼效应”，才使企业更具有创新和活力。

3. 踢开前进路上的“绊脚石”

你上了一个位置就不愿意下来了，下来了就觉得损失了你的形象。所以，你要维持这个形象你就要不断地去付出代价，不断地去投入，不断地去保持它的竞争力。

——江南春（分众传媒创始人，曾在北京大学演讲）

不管在哪家企业，似乎都有一些不怀好意的人。这些人或许是你的领导，或许是你的同事。当这类人的存在并没有对你的职业产生太大障碍和危害时，那就尽量与他们保持一定距离，别太亲近，也别得罪他们。可一旦这些人对你使坏，成为你工作上的阻力时，那就得想办法踢开这些“绊脚石”。

徐宝江是一家公司的管理人员。在公司遭遇退货、濒临倒闭，人们急得团团转而又束手无策时，徐宝江站了出来，提供调查报告，找出了问题的症结。此举解决了公司的难题，赚了几百万。

因工作出色，深受老总的重视，徐宝江凭着自己的智慧和胆略，他又为公司的产品打开国内市场，两年内为公司赚得几千万利润，成为公司的风云人物。

踌躇满志的徐宝江，以为销售部经理一职非自己莫属。本来公司董事会要提拔他为主管销售的副总经理，但在提名时遭到人事部门的强烈反对，理由是各部门对他的负面意见太多。

徐宝江非常痛苦和不解，他不明白公司为什么会这样对待自己。后来，还是一个同情他的朋友破解了他的迷惑：他的问题是忽视了身边的小人物。

有一次，他出去为公司办理业务，需要一批汇款，在紧要关头却迟迟不见公司的汇票，使得业务活动“泡汤”，令他很难堪。实际上是一个名叫赵霞的出纳员给他穿了一次小鞋。因为，赵霞看徐宝江这么受重用，工资又高，有点眼红，所以故意“陷害”徐宝江。另外，赵霞还经常在其他部门散布谣言，使得公司中很多人对徐宝江产生了不满。

此时，徐宝江意识到，如果自己不想办法清理掉赵霞，那自己迟早有一天会被公司“清理”掉。想来想去，徐宝江想到一个办法。他找到老板，说自己有一个很重要的客户，已经谈成合作了，对方要公司三天内把定金打到账户上。老板非常高兴，他对徐宝江说：“没问题，你回头给财务说一声，让他们三天内务必把钱打到对方账户。”

徐宝江找到赵霞，告诉她有一笔钱要汇。赵霞本来就对徐宝江有意见，所以并没有把他的话放在心上。结果，一周过去了，对方公司没有收到钱，打电话给徐宝江公司的老板，气愤地指责他们不讲信誉，要求中断合作。老板查明原因后，果断地将赵霞开除了。

在工作中与人接触时，必须练就人与人之间虚虚实实的进退应对技巧。自己该如何出牌，对方会如何应对，这可是比下围棋、象棋更具趣味的事情。对待那些能对你职业发展造成危害的小人，一定不能留情，要坚决地将这些“绊脚石”踢开。

那么，在遇到这些“绊脚石”一样的小人时，应该如何防范？

首先是“巩固城池”。也就是让人摸不清你的底细，实际上的做法便是不随便露出个性上的弱点，不轻易显露你的欲望和企图，不露锋芒，不得罪人，勿太坦诚.....别人摸不清你的底细，自然不会随便利用你、陷害你，因为你不给他们机会。两军对阵，虚实被窥破，就会给对方可乘之机，“防人”也是如此。

其次是“阻却来敌”。兵不厌诈，争夺利益时人心也不免使诈，因此对他人的动作也要有冷静客观的判断，凡异常的动作都有异常的用意，把这动作和自己所处的环境一并思考，便可以发现其中的玄机。

在企业中，当你的“绊脚石”是某位同事或上司时，一定要想办法“踢开”他们，否则受害的就是你。不过，有时候“绊脚石”不是来自于外部，而是来自于你自身。自己身上的一些不足，也有可能阻碍自己的职业发展。

赵利和常帅是一家网络公司的部门经理。赵利负责财务部的工作，常帅负责行政部的工作。两个人年龄相仿，资历相当，是公司里最年轻有为的两位中层领导。

常帅为人谦和，喜欢和同事打成一片。在工作中，他总是能够把握好分寸，对下属恩威并施，深得同事们的喜爱和老板的赏识。每当下属工作中遇到问题时，他总是第一个站出来帮他们寻找解决问题的方法。每次出差归来，他都会带一些小礼物给同事。这样一来，常帅在同事中口碑非常好。

赵利虽然工作能力颇强，但他对下属要求严格，有时会因为一件微不足道的小事而发威，使得许多下属都不敢大声和他说说话。有一次，一位下属的父亲生病了，这位下属匆匆忙忙地把父亲送进医院，又匆匆忙忙地赶回公司。由于时间匆忙，到公司时迟到了两分钟。虽然这位员工平时在工作中任劳任怨，但赵利仍狠狠地批评了他一通。这件事情过后，大家都认为赵利缺少“人情味”，常常在背后发牢骚，指责赵利不懂管理。

不久，公司的副总经理离职，老板想在中层领导里选拔一位接替这个职位。在公司所有的中层领导里，赵利和常帅是做得最好的。老板有些犹豫，他打算征求一下大家的意见，没想到员工们几乎一边倒地支持常帅。于是，老板便提拔常帅做上了副总经理。

这样的事情在企业中非常普遍，即便你是个非常优秀的员工，如果在日常工作中某些地方得罪了大家，那你的职场晋升之路会在不知不觉中受到阻碍。所以，当我们发现自己存在某些缺点和不足时，一定要及时改正，不要让它成为影响自己前进的“绊脚石”。

在企业中，不管是来自于外界的“绊脚石”，还是来自于自身的“绊脚石”，它们都会在一定程度上影响我们的职业发展。在这个时候，我们想获得更大的发展空间，就得毫不犹豫地将这些“绊脚石”踢开。

4. 严格控制下属越权行事

我就是要大权独握，任何一张小小的单据我都要签字。不签字的老板，不是一个好老板。

——宗庆后（娃哈哈集团公司董事长兼总经理，
曾在北京大学演讲）

任何一个人都希望获得更高的地位，谁也不愿意一辈子打工，不希望一直做别人的下属。好在现代企业的晋升制度越来越完善，只要肯努力，就有可能改变现状。但是，晋升制度是一种十分严格的制度，决不允许下属越俎代庖，妄图取代自己的上司。

领导也不是完人，偶尔犯些错误很正常。有些下属试图抓住这样的机会向更高的领导汇报工作，指出直接领导的错误。对领导来说，最忌讳的就是下属越权行事。

索倩毕业于国内一所名牌大学的工商管理专业，刚毕业不久就进入一家大型企业担任行政主管。公司之所以用刚刚毕业的索倩，主要有两个原因：第一个原因是索倩敢想敢干，而且在大学里一直担任学生会主席，对管理方面有非常高的天赋，只要适度培养，将来会是一名不可多得的人才；第二个原因是公司需要培养一批年轻的后备管理人员，并将他们作为储备干部，以此来防止高层管理人员突然跳槽出现职位暂时空缺的局面。

索倩上任后，很多下属都不服她，觉得她刚刚毕业，缺乏工作经验，一进公司就做了部门主管，肯定是凭借关系进公司的。由于下属对索倩不服，她在公司开展工作的时候非常困难。但是，索倩并没有放弃，她工作更加努力了，希望这样能得到下属们的认可。

有一天，索倩接到总经理的命令，要求她带着三位下属完成某项任务。索倩心里十分无奈，因为总经理提到的这三位下属正是平日里对索倩反对最厉害的三个人。想到这里，索倩暗自抱怨：“领导真是的，哪壶不开提哪壶，明知这几个人不服我，他还让我带着这三个人完成任务。”

抱怨归抱怨，工作总是要做的。于是，索倩召集小刘、小周、小谢三名下属召开了一个简短的会议，三个人态度冷漠，对索倩的意见毫无感觉。索倩为了在这三名下属面前做出表率，工作时非常努力。她本以为三位下属会受到激励，与她一起工作。没想到的是，这三位下属态度消极，居然什么事情都不干。

索倩意识到情况不对，她开始反思自己的领导方式。她觉得自己再这样下去肯定会惯坏他们。于是，索倩将工作分给三位下属，自己则在一旁指挥。

有一次，索倩外出有事，三位下属自作主张将原来的项目方案临时进行了改动，而且他们并没有征求索倩的意见，索倩一直没有发现这件事。当她把方案上交时，执行的时候出现了问题，给公司带来巨大损失。

公司总经理一怒之下，对小刘、小周、小谢三个人进行了严厉处罚，并且给索倩降了职。索倩心里十分难过，主动向公司提出了辞职。

可以说，索倩本来是个前途无量的年轻人。但作为领导，防止下属越权是最基本的事情，她这一点没做好。那么，领导者应该采用什么措施防止下属越权呢？

（1）明确下属职责范围。

对管理者来说，职位越高意味着权力越大，应该承担的责任也越重。在日常工作中，一定要做到职、权、责一致。只有做到这一点，才能有效防止下属越权。

权力与职务和责任是联系在一起的，想要工作更顺利地进行，管理者就必须明确职责范围。明确职责范围不能只停留在制度上，还要根据企业的实际情况和下属的具体特点采取适度的措施。在面对下属上，除了将常规的决策、组织、管理等工作做好分工后，还要将可能出现的问题找好负责人，以防止一些突发事件没有人负责。

有些企业，上下级之间的工作不是那么泾渭分明，这就更应该明确职责范围，以保证员工之间能够各司其职、各持其权、各负其责。

（2）为下属排忧解难。

当管理者为下属布置任务或提出要求时，应该设法为下属完成任务创造必要条件。在日常工作中，管理者一定要本着为下属服务的原则，适时指点和鼓励下属，以便及时为下属解决工作中遇到的问题。这样一来，就可以防止或减少下属因为不及时请求而出现的越权现象。

如果管理者不深入了解下属，总是高高在上，一直按自己的思路指挥下属工作，会给下属留下独断专权的印象。这样，下属在日常工作中，遇到困难或麻烦时，为了避免领导批评，他们大多不会告诉领导，而是选择按自己的方式处理工作。时间长了，下属就会变得“先斩后奏”，做一些超越自己权限的事情。

（3）先表扬后批评。

对待下属的越权行为，管理者不应该简单地进行批评和指责。有的下属越权是为了更好地工作，这使他拥有较强的事业心和责任感。这种下属大多没有异心，他们往往想工作之所想，急工作之所急，这种越权和那些不负责任的领导相比，反倒显得难能可贵。

作为管理者，对那些出于正当动机而越权的员工，应该先表扬后批评，先肯定他们的工作积极性，再批评他们越权的行为是对领导的不尊重。然后，管理者要以越权的具体事例帮助他们分析越权的种种弊端。这

样，下属就会被领导的公正、体贴感动，以后工作起来会更加努力。

俗话说：“不在其位，不谋其政。”对于管理者而言，明确职权是自己工作的分内之事。对于下属而言，不管初衷如何，即使是为企业着想，作为下属也不能做出越权的行为。在有可能做出越权的行为之前，下属应该与领导进行沟通，表明自己的想法，让领导在权衡利弊中调整定夺。这样做不仅能确保工作有序进行，还能让自己的生存发展增添生机和希望。

5. 别让一块“臭肉”坏了全锅香汤

我就像拔萝卜的小老鼠。在我之前，老爷爷、老奶奶都已经把萝卜拔松了，所以虽然我力气并不大，但仍然可以把萝卜拔出来。

——陈天桥（盛大网络董事长兼首席执行官，

曾在北京大学演讲）

在管理学上，有一个“酒与污水定律”，说的是如果将一勺酒倒进一桶污水，得到的将会是一桶污水；把一勺污水倒进一桶酒里，得到的仍是一桶污水。污水和酒的比例并不能决定这桶东西的性质，真正起决定作用的是那一勺污水。只要有它，不管和多少酒混在一起，都会变成污水。

同样的道理，一块臭肉，一条臭鱼，一颗老鼠屎，都会坏了一锅汤。这个理论在企业管理中的表现是，当这些始作俑者以一个负面的身份出现在企业中时，他所带来的影响几乎是毁灭性的。

在很多企业中，都存在一些“臭肉”一样的员工，他们存在的目的就是为

了把事情搞砸，到处搬弄是非、散布谣言、破坏企业内部的和谐。

要知道，一个高明的工匠花费很多天精心制作的陶瓷，一头驴在一秒钟就能破坏掉。在企业中，不管有多少能工巧匠，也比不上一头驴的破坏速度。如果企业里有这样一头驴，管理者要么把它清除，要么把它圈起来。

对于现代企业中的管理者来说，很重要的一项任务就是对团队中的人才加以指引和筛选，清除那些坏掉一锅汤的“臭肉”。企业想要健康发展，就得激发每个员工发挥最大效能，以保持整体步调一致，千万别让一块“臭肉”坏了一锅汤。

一块“臭肉”坏了一锅汤是很多人常挂在嘴边的一句话，这句话体现出很深刻的道理。比如说，“三鹿奶粉事件”发生后，那些为了谋个人或小集团利益的“臭肉”，一下子坏了中国奶业这一大锅汤。这件事情不仅给中国的奶业造成数十亿元的有形损失，更造成了无法估量的无形损失。

可见，很多时候，一块“臭肉”能给企业和社会带来超乎想象的损失。在企业中，那些“臭肉”一样的员工，通常特别冷漠，他们最喜欢说的一句话就是：“这不关我的事。”在这种员工眼里，公司是老板的，公司里的什么事情都和自己没有关系。

社会在发展，公司在扩展，个人的职责范围也会跟着扩大，所以不要总以“这不关我的事”为由来推脱责任，要知道抱着“不关我的事”这样想法的员工永远不会提高自己的工作效率，他们只会给公司带来时间以及金钱等资源的浪费，并且他们也会因为自己的不负责任给公司带来巨大的损失。

刘惠军是一家科技公司的销售部经理。这段时间，公司有一款新型打印设备即将上市，这是一款定位为大众的新产品，为了争取更大的市场份额，公司正在制订大规模的营销计划。刘惠军打算在产品上市之前联系一些信誉与关系都比较好的经销商敲定首批的订量。

于是，刘惠军先找到一直与公司保持密切业务关系的经销商那

里。不巧的是，老板外出没在公司，接待刘惠军的是一位年轻的小伙子。当刘惠军提起即将推出的新产品时，这位负责接待他的小伙子冷冷地说：“这事我做不了主，等老板回来再说吧！”

刘惠军继续把厂家准备如何做该款新设备的宣传，需要经销商如何配合进行渠道开拓的设想向这位接待人员讲解，试图得到他的理解和回应。但是，令他失望的是，这个人根本不听他的解释，只用非常简单的一句话搪塞：“这不关我的事，和我说没有用！”

刘惠军没有任何办法，只好悻悻地走了出来。

他来到另一个经销商那里，正赶上这家公司的老板也不在。接待他的是一位新入职不久的年轻小姐，她得知刘惠军的来意后，立即表现出了一个公司员工应有的热情，马上倒了一杯水给刘惠军，还详细介绍了自己公司的情况。

刘惠军向她说明了来意，她以自己刚刚学到的营销知识，敏锐地感觉到这是一个不错的商机，无论如何不能因为老板不在就让它白白溜走。她立即打电话向老板请示，最后要刘惠军第二天就给他们公司送一批货，其他具体事宜等老板回来以后再由老板定夺。

结果很清楚，第二家公司在老板不在的时候，由于那位女员工的热情接待，为公司促成了一桩生意。这家公司不到一个月就销售了近1000台打印机，赚取了非常丰厚的利润。

可见，一句“不关我的事”，一次赚钱的机会就飞到了别人的腰包里。其实，“不关我的事”不仅会给企业造成损失，同时，也会造成员工消极怠工，工作效率下降，这些都会给公司带来巨大的浪费。

工作不是为了谋生，是为了能够让自己获得更好的生存环境和奋斗空间，有了这种意识，你就会明白不是在为老板工作，更不是为了工资工作，而是为了自己的前途和未来在打拼。然而，令人遗憾的是，很

多“臭肉”型的员工根本意识不到这些，他们在公司里除了搞破坏，起不到一点积极作用。

作为企业的管理者，当你发现公司里有一些“臭肉”型的员工时，一定要立即采取措施，先要尽自己的努力将其改造，如果实在改造不了，那就果断地将他们清除。不然，时间一长，一块“臭肉”就会坏了一锅汤，一两个这种类型的员工会影响整个公司的效率，最终给公司带来严重损失。所以，管理者一定要擦亮眼睛，千万别让一块“臭肉”坏了一锅汤。

6. 唯有人才吐故纳新，企业才能健康发展

企业管理的关键在于两个字：管人，管人的关键在于用人、育人，而管人、用人、育人的关键在于做人，先做人再做事。

——严介和（中国太平洋建设集团创始人，曾在北京大学演讲）

改革开放以来，中国企业在三十多年的时间里收获了光荣与梦想。然而，一个不争的事实摆在眼前，那就是不少企业出现了“肥胖症”，具体表现为机构臃肿、盲目乐观、裹足不前等。正是这个原因，很多企业在激烈的市场竞争中被淘汰。

这个时候，企业需要吐故纳新，多接收一些新鲜的血液，新的人才能够为企业变革奠定基础，给企业带来无限的生机和活力。

说到吐故纳新，企业对员工的淘汰是面向所有成员的。比如，每个企业都有这样一批人，他们多是企业的老员工，都从企业开创之初就跟随老板打拼。当企业发展到一定规模时，这些人大多躺在荣誉的温床上沾沾自喜，对于这样的人，企业的管理者一定要有“挥泪斩马谡”的魅力。不过，更好的做法是为他们铺设一条黄金小路，给他们一定奖励，让他们

体面离开。

什么是黄金小路呢？就是通过鼓励创业或赠与股权等方式，给这些人以经济回报，让他们把位置腾出来留给更优秀的人才。这样，新人才会有施展自己能力的舞台，更好地为企业冲锋陷阵。当年，联想集团对创业元老进行了一系列安抚措施，把企业管理大旗交给杨元庆、郭为等年轻管理者，为联想的后续发展扫平了“障碍”。

其实，非但是这些企业元老，就连创业的创始人也必须顺应时势，能够在适当的时候隐退。否则，企业就无法得到发展。意识到这一点的企业家，大多能够适时而退，使企业再创辉煌；意识不到这一点的企业家，大多把持着权力不放，最终把企业带进失败的深渊。

比如，美国福特汽车公司的创始人福特，他的福特汽车公司曾经显赫一时。在他的带领下，福特汽车公司享誉世界，并为汽车行业的发展奠定了坚实基础。可是，他无法把现代化管理带进公司。后来，当他意识到自己的能力无法跟得上时代发展，选择把权力交出来时，福特汽车公司已经在市场上遭受了沉重打击。相反，中国著名的企业家王石，他在带领万科集团发展壮大后，立刻把企业交给郁亮等一批精英打理，使得万科集团蒸蒸日上。

说到纳新，企业的管理者可以适时淘汰一些工作能力差、工作态度不积极、工作效率低下的员工，腾出岗位来招聘一些有能力、有活力的新员工。当把行业中的优秀人才全召集到自己的企业中时，那企业的发展壮大自然是指日可待的事情。

纵观世界上的优秀企业，一条不变的真理就是：在经历了无数次危机和挑战之后，总会通过吐故纳新的方式进行瘦身，这既能有效整合内部资源，又能实现行业内的优秀资源集中，最后使得企业再成为行业中的领头羊。

另外，企业之所以必须要吐故纳新，还有一方面的原因是有些企业中的老员工，一旦做出一些成绩后，就会停止前进，变得故步自封。这样的人，必须要及时给予淘汰。不然，迟早会对企业产生危害。

戴晓铭是一家外资企业的首席财务官。在坐到这个职位之前，他是一个工作非常拼命的人，常常加班加点工作，将所有的事情都打理得井井有条。经过几年的努力，戴晓铭已经成为公司的老员工了。他的工作能力得到了老板的认可，提拔他做了公司的首席财务官。

戴晓铭坐上财务部门的最高领导后，开始变得日渐骄横起来。他拿着公司最高的薪水、坐着公司专门配备的汽车、住着公司提供的公寓，有些志得意满了。他的职位虽然提高了，但他的工作热情却越来越低。他从此对公司的事情开始漠不关心，几乎将所有的时间都花在了享受上。

有一次，他的几个心腹下属在聚会上问他现在追求的是什么，戴晓铭说：“我现在已经是财务部的最高领导了，在公司众多管理人员中薪水最高。我觉得自己已经到达了职业生涯的一个高峰了，还有什么可追求的？”

下属劝他说：“戴总，你应该继续努力，争取有一天坐上CEO的位置。”

戴晓铭笑着说：“CEO我是不敢想了。大家没看出来吗，公司下一任CEO肯定是老板的儿子。至于我，这个首席财务官的职位就已经到头了。”

戴晓铭自从被任命为首席财务官后，对工作越来越懈怠，导致财务部门的工作频频出错。在这个位置上，戴晓铭也没能拿出一点令人信服的成绩出来。此时，他的几个心腹下属暗地里劝他说：“戴总，我们部门近来经常出一些错误，你可要好好注意一下了。再这样下去，老板可能会怪罪到你头上。”

对于下属的劝告，戴晓铭根本听不进去，他不屑地说：“我以前为公司做了多少业绩啊，老板怎么可能对我会有意见呢？”

然而，戴晓铭的糟糕表现最终还是激怒了老板。最后，他免去了戴晓铭的职务，并从其他公司挖来一名新的首席财务官。

故事中的戴晓铭虽然是公司的老员工，职位也很高，但由于他的停滞不前，最终丢掉了职务。可见，不管多么优秀的人，如果不为企业创造价值，都随时有丢掉职务，甚至丢掉工作的可能。过去不管多么辉煌，都永远属于过去，它既不能代表现在，更不能预示未来。

这一点，企业中的老员工们要引以为戒，不要犯上面故事中戴晓铭一样的错误。对企业的管理者来说，要时刻关注公司的变化，把对人才的吐故纳新纳入规范化日常管理，通过绩效考核、强行淘汰等方式来优化人员结构。只有这样，企业才能健康发展。



第11课：藏与露

1. 成熟的稻穗头低垂

万科要是总在神坛上架着，放不下身段，那就是成本啊。过去万科是眼睛往上看，我们在行业中最好，只学习国外大公司，同行向我们学习；现在我们不是，没问题，他们好，万科就向他们学习。

——王石（万科集团创始人，曾在北京大学演讲）

大家都知道，越是成熟的稻穗，头越低垂。同样的道理，越是优秀的人，就越谦恭恳切，只有那些半桶水的人才会摆架子。这个道理同样适用于企业管理。对企业而言，规模越大，从业人员的态度越应该谦虚，

否则会破坏公司信誉。

对企业的管理者来说，即使拥有过人的才华，也要学会低调处事，只有表现得谦虚，别人才愿意和你亲近。日本著名企业家松下幸之助就是一个谦虚的企业家。

松下幸之助在创业之初，对销售并不精通，公司开发出新产品时，松下幸之助往往不知该如何定价。此时，他会亲自去各个零售商那里请教。基于他的真诚和朴实，零售商都会真心告诉他同类产品的市场行情。松下幸之助就是靠着这些不起眼的信息迅速做出果断决策，他的公司研发的产品，总能以合理的定价，简单实用的特点而迅速占领市场，这为他企业的成功奠定了坚实的基础。

俗话说：“出头的椽子先烂。”做任何事情都不要过于张扬，不然难免会引来不必要的麻烦。许多优秀的企业家，在世人眼中已经功成名就了，但他们依然保持低调，总是以谦虚的态度和平和的心态来看待一切。

华为公司的掌门人任正非向来是个低调的人。虽然华为公司早在1998年时就雄居国产通信设备四巨头之首，但任正非依然很少在公众场合露面。他对各种采访、会议和评奖活动都能避就避。另外，他还给公司高层管理者下令，除非是重要客户或重点合作伙伴，其他活动都不准参加。由此，整个集团上上下下都异常低调。

2002年在北京举办的国际电信展上，任正非亲自到华为展台接待客户。其间，任正非听到不止一位客户问他：“请问贵公司的总裁任正非来会展了吗，我很想见见这位传奇的企业家。”任正非总会这样回答他们：“实在对不起，任总今天没来。如果您有什么事情，我一定转告给任总。”

在这次展会上，有一位记者来到华为展台，他换了一堆名片。回到公司之后才发现，这一堆名片中居然有任正非的名片。可见，虽然很多人都想见任正非，但真正见过他的人却并不多。可见任正非的低调非常难得。

后来，出于对国外市场的考虑，任正非有时候也会参加一些活动，他与媒体见面的机会比以前多了些。但是，他仍然一如既往地低调。在他低调的姿态后，华为以惊人的速度向前发展着。

按理说一个人事业有成是件值得庆祝的事，但这种庆贺不要过于张扬，更不要得意忘形。一个优秀的企业家要像华为掌门人任正非一样，时刻保持谦虚、低调。

对企业管理者来说，成功是一个不断积累的过程，想要获得成功，先要学会低头。然而，很多人却忽略了这个道理，他们一有点什么成绩就沾沾自喜，在人前炫耀，这样的管理者注定不会有什么大作为。那些平素张扬的企业家，只有遇到挫折的时候才明白，并不是上天没给自己实现理想的机会，只是自己一心只想收获，忘记了播种。

学会低头是一种智慧，很多低调的人都从中获益。著名的文学家歌德，他每次在路上遇到魏玛皇室的马车，都会低头避让，表示敬意，无怪乎魏玛皇室帮了他几十年。音乐家贝多芬则截然相反，他每次遇到魏玛皇室的马车时总是直挺挺地站在那里，眼睛中流露出一丝不屑，他也因此穷困潦倒了一辈子。贝多芬的音乐才华举世无双，令人称绝，他的气节更让人敬重有加。可是，他如果能够适当地低一下头，他的人生或许会发生翻天覆地的变化。

正所谓“登高必自卑，行远必自迩”。当我们在爬山之时，只能低头看着脚下的路一直向上攀爬，才能登上山顶。

郭轶凡是一位三十来岁的企业负责人，他年轻气盛，时常为一点小事和客户争得面红耳赤。因此，他的公司发展一直不顺。尽管如此，郭轶凡从来不肯低头。

有一次，郭轶凡去登门拜访当地一位著名企业家。来到这位企业家门前，郭轶凡抬头挺胸地向屋里走去。结果，在进口口的

时候，他的头狠狠地撞在了门框上。这时，郭轶凡才发现这位企业家的房和大多数房子不一样，单是门口就比普通房子的门口矮一大截。郭轶凡疼得一边用手捂着头，一边低头进了屋。

看着郭轶凡痛苦的表情，这位企业家笑着问他：“很疼吧？”

郭轶凡揉着头说：“您家的门口太低了。我很不明白，您为什么把门口设计得这么低，这样会让很多来访者碰到头的。”

郭轶凡平和地说：“我是故意这样设计的，就是要给那些不懂低头的人一点教训，以此告诫他们，一个人不懂得低头，永远不可能出人头地。”

听了这话，郭轶凡豁然开朗，他一下子明白自己之所以一直失败的原因了。从这之后，他将这位企业家的话当成自己的人生准则，时刻注意保持低调。每当他与别人发生摩擦时，郭轶凡总会主动道歉。这样一来，他的人缘越来越好。

不到三年的时间，郭轶凡已经成为了当地最富有的企业家。

故事中的企业家给郭轶凡的教训就是让他学会低头。这一点值得任何一位企业管理者去学习。很多企业管理者在管理企业时，常常会过于张扬，他们走在一条错误的道路上，以百折不回的倔强来坚持着自己的错误。也许，他们根本就没有意识到，这样做的结果，会让自己输得彻底。所以，想要带领企业健康发展，管理者要懂得保持低调。

由此可以看出，低调是管理者必须具备的一种品格。只有低调的人，才能在面对工作中发生的小摩擦和自己获得的小成就时，依旧保持一颗平静的心。这样的人，最终会在工作中不断地积累，取得成功。

任何一个成功的人，都是一个“高标准做事，低姿态做人”的人。成就越高，就要越低调。一个失败的人高调些别人不会嫉妒他；一个成功的人若高调便会为自己惹上麻烦。所以，要学会做一个低调的人，千万不可做出头的椽子。

2. 如果你是千里马，就要让别人看看奔跑速度

一个就是自己要积极去争取机会，主动去承担责任；同时就是要踏踏实实做好每一件事。这么多年，我感觉我走到今天也没有什么特殊的，就是每一件事情都要认真努力地积极地去做好，踏踏实实地走好每一步路，做好每一件事。

——潘刚（伊利实业集团股份有限公司董事长，
曾在北京大学演讲）

当今社会，有很多怀才不遇的人。或许，你能力超群，却在做着最底层的工作；或许，你才华过人，却一直没有展示自己能力的舞台。面对这种情况，很多人就会自暴自弃，觉得上天对自己不公。

其实，没有必要自怨自艾，如果你是千里马，就要让别人看到你奔跑的速度，当你的价值体现出来时，自然会成为“抢手货”。

那么，如何才能让别人看到自己奔跑的速度呢？答案就是学会推销自己。

有效推销自己，就能为自己寻找到展示的舞台，就能让别人看到你的价值。

肖华大学毕业后一直找不到合适的工作。不过，肖华从来没有气馁过，他相信“是金子迟早会发光”。有一次，他去当地最大

的一家百货公司应聘售货员。

老总问他：“你在学校的时候做过销售类的实习吗？”

肖华说：“我在大学时曾利用暑假时间，挨家挨户推销过钉子。”

老总通过交流，觉得肖华身上有一股初生牛犊不怕虎的冲劲儿，便打算给他个机会试一试。于是，他对肖华说：“在这里工作，是有销售业绩考核的。我给你一个月的试用期，试用期结束后，我会根据你的业绩决定是否继续留你。另外，在这一个月期间，我会不定时检查你的工作情况。”

肖华来这里工作一周的时候，老总来检查工作，他笑着问肖华：“怎么样？这段时间有没有出单？”

肖华回答：“出了一单。”

老总说：“我们这里成熟的销售员，一周能做20多单，销售四五万美元。你一周只做了一单，需要继续努力啊。对了，你这单卖了多少钱？”

“30万美元。”肖华回答。

老总一下子惊呆了，他惊讶地问：“你怎么会卖这么多钱？”

肖华回答说：“一个男士来买东西，我先卖给他一个小号的鱼钩，再卖中号的鱼钩，最后卖大号的鱼钩。接着，我又卖给他小号的鱼线，中号的鱼线，大号的鱼线。我们很谈得来，我问他到哪里去钓鱼，他说到海边。我建议他买条船，带他到卖船的专柜，卖给他一条15英尺长、两个发动机的帆船。他说家里现有的汽车可能拉不动。我又带他到汽车销售区，卖给他一辆新款豪华‘巡洋舰’牌汽车。”

老总听了这话兴奋不已，他拍着肖华的肩膀说：“小肖，我招你进来的时候就觉得你有潜力。但我怎么也没想到，你居然这么有销售天赋。一个只是要买鱼钩的客户，你竟然能卖给他一辆汽车，真是了不起。”

“不是的。”肖华回答说，“他是来给他妻子买乳罩的。我问他，‘你们夫妻那么恩爱，那么你们周末干什么？不如双双去钓鱼呢’？于是，我就开始卖给他鱼钩、鱼线、帆船、汽车。”

老总非常高兴，觉得肖华是个难得的人才，很快给他提前转正。两个月后，老板破格提拔肖华做了部门经理。

故事中的肖华是匹千里马，他凭着自己的能力在领导面前有效推销了自己，得到了领导的赏识和重用。

可见，只有善于在领导面前推销自己，才能让自己赢得更多的机遇。因此，请你努力地将自己推销出去吧，不要让自己生命的花朵枯萎在寂静无人的深夜。你要敢于走到拥挤如潮的人群中，让更多的人发现你的美丽，让他们知道你的价值。也只有这样，你才能够获得领导认可，实现自己的人生梦想。

钟小红是一家小型外贸公司的普通职员，虽然她只有小学文化，但她一直希望自己能有机会进入当地最大的一家外贸公司工作。可是，她想进的那家公司并没有招聘计划。另外，招聘经理明确告诉钟小红，公司招聘员工要求学历最低本科以上。

可是，钟小红并不死心，她几次三番去那家公司推销自己，她还设法联系到公司老总，希望他能给自己一个工作的机会。后来，公司老总被钟小红的执着打动了，给她安排了一份销售工作。

钟小红珍惜这次来之不易的机会，她发誓一定要在领导面前展示出自己的能力。她每天都比其他同事多打几十个电话，不到半年时间，钟小红的业绩就在部门中名列前茅了。公司领导知道后，开始让钟小红去各地分公司传授自己成功的经验。

钟小红每到一个地方，都会推动那里销售业绩的上升。她的卓

越成绩，受到公司领导的赏识，提拔她担任销售部副总经理。

钟小红的故事告诉我们，如果想实现自己的愿望，就要敢于推销自己，勇敢地迈出第一步。那么，如何才能更好地在领导面前展示自己呢？

（1）亮出你自己。

职场里通常有这样三种人：第一种，只肯做不愿说；第二种，不肯做只会说；第三种，既肯做又能说。有了数年的职场经验之后，哪一类人最得领导欢心？答案当然是那些既肯做，又能说的人，最受领导的欢迎，该“秀”的时候，一定不要客气，而且要“秀”出自己的精彩，主动推销自己，达到自己理想愿望。

（2）外表职业化。

俗话说：“人要衣装，佛要金装”。千万不要忽视“衣貌识人”的力量，一个职场新人，如果没有足够令人信服的外表，又如何吸引别人探究你的能力呢？如果你是管理者，会放心把一个拥有8位数资产的大客户，交给一个衣着邋遢的下属去打理吗？所以，打理好自己的外表，不仅是对别人的一种尊重，同时，也是获得机会的“通行证”。

（3）善于展现自己。

在人山人海的招聘会上，我们怎样才能让自己赢得面试的机会？那就是要让自己有足够的自信，学会表现自己、推销自己，要敢于在拥挤如潮的人群中，大声介绍自己，让更多的人发现你的能力，让他们知道你的价值。

做到以上几点，你就有可能为自己赢得更多的机会。如果你是个人才，就主动在领导面前推销自己，让他看到你奔跑的速度，只要得到领导的认可，你的职业生涯就可能出现翻天覆地的转折。

3. 提高工作能力，让自己变得不可替代

在快速发展变化的时代里，如果不能够不断学习，就会被市场淘汰。所以，企业的每一位员工，都应该保持求知若渴、虚心若愚的学习心态。这是企业发展和进步的根本动力。

——李彦宏（百度公司创始人，毕业于北京大学）

在这个世界上，有两种人是不可替代的，一种人是某一领域中的佼佼者；另一种人是某一行行业中的创新者。前者无人能比，后者永远走在别人前面。只有成为不可替代的人，才能在企业中占据一席之地。

很多刚刚走上工作岗位的年轻人，总对自己抱有很高期望，觉得以自己的知识和才能，应该得到领导的重用。他们从来没有考虑过，如果自己离开企业，能否对企业产生任何影响，自己是不是在企业里不可替代。

从更高的层面来看，管理者和普通员工的利益是统一的，实际上这种统一是建立在彼此间不断博弈的基础上的。管理者总在追求所有的人都可以替代，员工则努力让自己变得不可替代，双方在博弈过程中，促进了企业健康发展。

对员工来说，想要自己变得不可替代，就要在工作中表现出更高的效率，以此来提升自己在领导心中的地位。时间长了，当你掌握了企业一些重要资源或成为领导的左膀右臂时，你就已经成为一位不可替代的重要人物了。

如果你成为了企业中不可替代的员工，拥有的不仅是与老板博弈的砝码，还会得到同事的尊重和客户的欣赏。

一名年轻的女孩被一位成功学家聘用，在公司做了一名小小的速记员，主要工作是帮助这位成功学家拆阅、分类信件，记录一些他说的话，薪水只有一千多元。

有一天，这位成功学家随口说了一句格言，他让女孩记录下来：“请记住，你惟一的限制就是你自己脑海中所设立的那个限制。”女孩把打印好的文件交给成功学家时，有所感悟地对他说：“你的格言让我很受启发，对我的人生很有价值。”

成功学家很忙，并没有在意女孩的这句话，但女孩却深受那句格言的鼓舞。从那天开始，女孩每天吃过晚饭后都会去办公室工作，她不计报酬地干一些非自己分内的事情，诸如代替成功学家给读者回信等。

女孩认真地研究了成功学家的语言风格，以至于她的回信和成功学家一样好，她就这样一直坚持做这些事，并不在意领导是否注意到了自己的努力。终于有一天，成功学家的秘书因故辞职了，在挑选合适的秘书时，成功学家自然想到了这位女孩。

女孩在得到这个职位之前，就已经做了很多这个职位的工作，她已经变得不可替代了。她之所以得到了这个职位，是因为她一直不计报酬地努力工作，最终得到了成功学家的高度认可。

这个年轻的女孩如此优秀，引起了同行业其他公司的关注，很多公司纷纷提供更好的职位和更高的薪水邀请她加盟。为了挽留女孩，成功学家多次给她加薪，最后付给她的薪水比最初一名普通速记员高了整整四倍。

故事中的女孩就是凭借自己的努力，让自己成为了不可替代的员工，最后不但得到了领导的重用，还一再给她加薪。可见，不管从事哪一类工作，努力提升自己的能力，都有可能成为企业中不可替代的人。

在这个适者生存的社会，优秀人才总是能得到管理者的重用。不管你在企业中所处的地位如何，都要明白这样一个道理：任何一个看似微不足道的工作岗位，都是你施展个人能力的平台。

所以，如果你想在企业中获得更高的薪水，得到更高的职位，就得在日常工作中将自己的能力展示出来，让自己变成不可缺少的人。这时你会发现，没有人能取代你的位置，更没有人能掩盖你的才华。

然而，在变化日新月异的现代社会，我们需要不断通过学习来增长经验、提升自己。千万不能停滞不前，更不能因为一点小成绩而沾沾自喜。

要知道，在任何一家企业打拼，能力是你最重要的通行证。拥有过人的能力，是事业成功的必要条件。我们要明白，即使具备优秀的能力也不一定会成功，但一个缺乏过硬能力的人，则注定不会成功。因此，只有想方设法提升自己的能力，让自己变得不可替代，这样才能在企业中拥有一席之地。

解军是一家建筑公司的送水工，薪水非常低。可是，解军从来不会像其他同事那样边工作边抱怨待遇差，他每次为建筑工人送水时，都会利用他们休息的时间，向他们请教一些与建筑有关的知识。

没过多久，解军的好学引起了建筑队队长的关注，他觉得这个小伙子勤奋好学，细致耐心，便让他做了建筑队的计时员。

在计时员这个岗位上，解军每天都是第一个来公司上班，最后一个离开公司。由于他在工作中学到的建筑知识越来越丰富，很多工人在遇到问题时都喜欢找他商量。

建筑队队长见解军进步如此快，觉得他很有潜力，便让他做了自己的助理。在助理这个岗位上，解军不断学习，不断让自己升值。在不到三年的时间里，他的表现引起了公司领导的注意，提拔解军做了公司的副总经理。

可见，想在企业中获得一定地位，先要让自己升值，成为企业中不可替

代的员工。只有不断学习，不断努力，才会不断进步，不断迎来一个又一个机会。

不管任何时候，不管做任何事情，都要有一个积极向上的工作态度。通过自己的努力，去掌握更高深的技能，将这些技能用在自己的工作中。只有这样，才能让自己在职场上迅速脱颖而出，得到别人的认可，进而让自己变得不可替代，成为公司的“定海神针”。

4. 自我超越，终身修炼

什么是成功？成功是你拥有了财富、拥有了地位、拥有了大家的尊重，算不算成功？当然是成功的一些标志，但是我觉得最重要的成功是什么？不断地改变自己、不断在超越自己，就是一个成功人士，这是我对成功的定义。

——唐骏（职业经理人，曾在北京大学演讲）

企业中，那些有高度自我修炼水平的人，总是处在不断地学习中。想要超越自己，就要不断地学习，将工作能力修炼到更高的境界。

有一位日本记者在参观完松下公司后说了这样一句话：“那里有一种近乎宗教的氛围，好像工作本身被认为是一种神圣的事。”日本京都陶瓷公司的发起人稻盛和夫说：“我对自我超越的承诺，就是来自于传统日本公司对终身雇佣的承诺。我们的员工生活在一个社区里，不是相互利用，而是互相帮助，以使我们每个人的生活都更加充实和圆满。”

在这个知识爆炸的年代，学习是必须具备的一种素质，是一个人能否跟上时代步伐的重要标志。在信息时代，有一条“知识折旧”的定律：一个人所拥有的全部知识，经过一年的时间就会折旧80%。

可见，学习是一个过程，而不是一个结果。不管你学习能力多强，在信息更新换代如此快捷的社会，如果没有终身学习的精神，很快就会被社会淘汰。如果一直仗着以前的知识管理企业，那终将难以成功。只有让自己成为一名学习型人才，才会在企业中立足，才会有更大的发展机会。

知识的积累不是一朝一夕就能完成的，需要锲而不舍的精神和持之以恒的信念。对于现代企业中的人来说，只有不断自我超越，养成终身学习的习惯，才会有所成就。不管事情大小，都要从现在做起，积跬步以成千里，积小流以成江海。在不断学习的过程中，你会不断超越自我，为企业创造更大的价值。

著名的文学家鲁迅先生曾这样说：“倘能生存，我当然仍要学习。”可见，学习是一种终身的需要，通过孜孜不倦的学习，每个人都可以成为人才。

因此，想在企业中做出一番成绩，想要自己变得更优秀，必须要超越自我，终身学习。如果把这种不断学习的热情灌注在工作中，你的工作能力会一天强过一天。想要做到这些，需要掌握一些科学的方法。下面的这几种方法，或许对你能有所帮助。

（1）主动熟悉企业的一切。

一个人想要做好工作，就要熟悉企业中的一切。它包含的内容较为广泛，既要了解企业文化、组织架构，还得清楚经营方向、销售方式等。不管是企业的管理者还是普通员工，都要主动去熟悉并了解有关企业的一切信息，并把这些信息牢牢掌握。

这样，在日后的工作中才会更有针对性。当企业中的每个成员都能做到对公司的全面了解之时，大家在做某些事情时就会行动更准确，效果更明显。

（2）不等待命令。

如果你总习惯于等待领导的命令，就会丧失工作积极性。然后，会因为缺乏工作积极性而降低效率。另外，还会让你养成拖延的毛病。

一家企业中，如果大家被这些不良的思想左右，就会放松对自己的要

求，很难主动去做什么事情。即使是被交代多次的工作，也会想方设法找借口敷衍。事实表明，那些习惯等待命令的人，从一开始就注定了平庸的结局。

（3）工作时不要闲下来。

在日常工作中，千万不要让自己闲下来，要学会主动找事情做，这样才能完善自己，不断提升工作能力。那些优秀的人，总能在完成一项工作之后，立即投入到另一项工作之中。

如果管不住自己，一旦闲下来，就会变得无所事事，极大降低工作热情。正是如此，工作时千万不要闲下来，要一直努力奋斗下去，这样才会不断超越自己，最后成为企业中不可或缺的人才。

（4）主动做分外的事。

在很多人看来，做好分内的工作，就已经非常不错了。其实，这种想法是有很大的局限性的。一个优秀的员工，除了做好分内的工作，也会主动做一些分外的事情。

刘鑫在一家超市工作，他一直自我感觉良好。平时，只要老板交代的事情，刘鑫总能很快完成。有一天，老板让刘鑫把顾客购物款记录下来，刘鑫很快就完成了，他便开始与其他店员闲聊。这时老板过来了，他看了一眼大家，没有说话。然后，老板亲自整理那批已经订出的货物，接下来又把柜台和购物车清理得干干净净。

老板的举动深深震动了刘鑫，他突然明白了一个道理：一个优秀的员工，除了做好分内工作，还应该主动多做一些老板没有交代的事情。

这一观念改变了刘鑫，他从此更加努力地工作，最终被老板提拔为副总。

可见，一个人想要获得更大的发展空间，就得把公司当成自己的公司。除了干一些分内的工作，还要做一些分外的事情。

（5）主动提建议。

在企业里，或许你的领导或同事工作效率不高，但他们本人并没有发觉，即使发觉了，也不知如何改进。这个时候，如果你有好的主意，可以主动提出来。主动提一些合理化建议，这本身就是一个学习的过程。在这个过程中，你不但能赢得好人缘，还能学会更多更高效的工作方法。当大家根据你的建议提高了工作效率，整个团队的绩效自然能得到提升。这时，领导就会对你另眼相看了，你也会从而为自己赢得更多的发展机会。

要做到这一点，你必须学习了解公司的经营管理流程，清楚公司的管理模式和运营方式。这样，当大家出现问题时，你才会更有针对性地指出大家的不足，提出合理的改进方案。

不管怎么说，一个人想要在企业中得到更好的发展，就必须建立终身学习的意识。通过强烈的学习精神，在工作中处处表现出主动性，你才可能真正超越自我，获得更多机会，从优秀走向卓越。

5. 不要为自己的失败寻找任何借口

评定一个人是否称职或是否应该被提拔的最佳方法只有一个，那就是先给他一个平台、一份责任，看他是否能拿出实实在在的工作成果来证明自己。

——李彦宏（百度公司创始人，毕业于北京大学）

有一位企业的管理者说过这样一句话：“一个喜欢找借口的员工，很难成为同事中的佼佼者，也永远难以在企业中有所作为。这是一个不是定律的定律。”

当一个人在面对失败的时候，会从内心中生出本能的逃避。那些优秀的员工都是在关键时刻能够勇敢面对困难和压力，敢于承担责任的人。然后在这种责任感的驱动和鞭策下走得更远，这是他们脱颖而出获得成功的关键。相反，那些喜欢找借口的员工，总是生活在借口中，他们从没有想过主动承担责任，很难有机会在企业中立足。

在企业中，总会有一些员工喜欢把责任推到别人身上，时间一长也就养成了找借口的习惯，责任心也就完全丧失了。要知道，任何人的能力都不是天生的，都是在不断地努力与拼搏中学来的。所以，对那些喜欢找借口逃避工作的人，他们已经注定了失败的命运。

如果遇到一点困难，就立即找借口推托，会让自己失去对工作的热情，削弱自己的信念，压抑自己的创造力，使自己在面对工作的时候，不是调动全部的智慧 and 才干投入其中，而是徘徊不定，权衡揣测可能产生的风险。

其实，不管多难的事情，都有解决的方法。一位著名的管理学大师曾这样说：“在问题面前有两种行为，一种是不停地寻找解决问题的方法；另一种是不停地为自己的无能而辩解。”这正是成功者与失败者最大的不同。

那些在企业中受到领导重视的员工，从来不会在困难面前寻找借口，而是想尽一切办法克服困难。如果遇到点什么问题就一味退缩，那就会失去领导的信任。

陈丹是一位刚刚毕业的大学生，她毕业后进入一家出版公司做客服。

刚入职的那几天，由于陈丹充满活力，很多同事都喜欢与她交

往。可过了一段时间，大家就开始慢慢疏远她了。原来，陈丹有个致命的缺点，那就是喜欢为自己寻找借口。

有一次，领导安排陈丹去清华大学送一些资料。她需要前后跑三个地方，才能把资料送完。可是，陈丹很快就抱着资料返回了公司。领导问她为什么没把资料送出去，陈丹说：“清华大学太大了，我在校园里转了半天，也没找到地方。我一想，既然找不到地方，干脆回公司算了。”

听她这么说，领导非常生气，他压着火对陈丹说：“这三个地方并不难找，你打听一下应该很容易找到，怎么去了一下午，连地方都没找到啊？”

听了这话，陈丹急忙为自己辩解说：“我确实学校的传达室问了一下，可人家也不知道。如果你不信，可以去问传达室的人。”

领导更生气了，他说：“我问传达室的人有什么意义？我让你去送点资料，你跑了半天都没办好，真不知道你是怎么工作的。”

回到办公室，好心的同事提醒陈丹说：“你可以电话咨询一下，然后再去送一趟。”

陈丹生气地说：“我都说过了，根本找不到地方。反正我已经尽力了。这些资料谁爱送谁送，反正我不管了。”

此时，领导正好站在办公室门口，陈丹的话全让他听在了耳朵里。他实在忍不住了，第二天就解聘了陈丹。

故事中的陈丹就是一个不懂得想办法解决问题的人，只会为自己寻找借口。通过她的故事可以看出，那些只会为自己寻找借口的人，最后除了失去领导的信任之外，还有可能因此而丢掉了工作。

从表面上看，一名员工喜欢找借口，受到损失的是企业，但仔细分析就

会发现，真正伤害最大的恰恰是这些喜欢找借口的人。这些人喜欢用借口来掩饰自己的失败和不足，最后却不得不为因自己的无能而造成的重大损失买单。

日本零售巨头大荣公司中曾流传着这样一则故事。

两个年轻人刚进公司不久，被领导同时派到一家连锁店做销售员。有一天，这家店在清查账目时发现要缴纳的营业税比以前高了好多，仔细检查后发现，原来是两个年轻人负责的店面将营业额后面多打了一个零。经理得知这件事后非常恼火，他把这两个年轻人叫进自己的办公室。两个人面面相觑，不知该如何是好。

经过一阵短暂的沉默后，两个年轻人分别开口了。其中一个人解释说自己刚进公司时间不长，工作上有些紧张，不过这都是部门领导的错，他并没有告诉自己应该注意这些问题。另一位年轻人则并没有做太多解释，他对经理说这是自己的错，并愿意用两个月的工资来作为对公司的补偿和对自己错误的惩罚。同时，他还保证以后再也不会犯类似的错误。

走出经理的办公室，第一个说话的员工有些不解地问：“你也太傻了，两个月的工资都不要了。我们刚入职不久，难免犯点错误，不用太放在心上的。”后者只是笑了笑，没有说什么。

从这之后，公司有好几次培训机会，经理都给了那个敢于承担责任的员工，而那位喜欢找借口的员工，从来没有得到过任何机会。于是，他终于坐不住了，主动找到经理，问他为什么从来不给自己机会，经理对他说：“一个事后找借口而不愿承担责任的人，不值得团队的信任与培养。”

可见，只有那些敢于承担责任，从来不为自己寻找借口的员工才能得到领导的认可。那些喜欢把责任推托到别人身上的员工，注定难以在企业

中立足。

在管理者心中，最优秀的人才，往往是那些没有任何借口的人，因为，在这个世界上，大多数人都只会做对自己有利的事，一旦遇到需要承担责任时，他们往往会寻找各式各样的借口，躲得很远。只有那些不找任何借口，一直埋头苦干的人，才是最值得信赖的人。

事实证明，那些喜欢找借口的员工迟早会为自己的借口付出代价。勇敢地接受任务并千方百计解决问题是成为优秀员工的不二选择。那些在企业中做出成绩的人，都是从来没有任何借口的人。纵观这些人的成功经历，其实就是一段用方法改变命运的奋斗史。

6. 用人格魅力吸引更多的人

千万要记住，穿着打扮远没有你说什么重要，说什么没有你做什么重要。个人形象的树立关键取决于你做什么，怎么去做，而且经得起时间的检验。

——潘石屹（SOHO中国有限公司董事长，曾在北京大学演讲）

生活中，很多拥有个人魅力的人总能受到人们的尊重。其实，大凡有魅力的人都有一个高尚的人格。要知道，人格是你魅力的名片。

随着社会的发展，越来越多的人开始不满足于物质上的享受，有了更多的精神上的追求。对“魅力”的认知和追求就是来自于高度的精神上的追求。这样的人在社会上能得到人们的认可和尊重，在企业中，能够受到同事的爱戴。

在中国的企业家中，有很多具有人格魅力的人。这其中，阿里巴巴的创

始人马云无疑是其中一个代表人物。在经营企业的过程中，马云始终坚持，引进人才不能用金钱和利益来“引诱”，而是要依靠企业领导人的人格魅力去吸引，让人才自己靠过来。马云是这样说的，也是这样做的。

在阿里巴巴的发展历程中，有一个非常关键的人物，他就是蔡崇信。他在阿里巴巴最困难的时候，用自己在金融领域的人脉为阿里巴巴找到了投资，才使得阿里巴巴有了后来的发展。提及他是如何加入阿里巴巴的，就不得不从阿里巴巴的企业文化和马云的个人魅力说起了。

当马云和他的阿里巴巴关于电子商务的理念得到国际国内一些投资集团关注的时候，蔡崇信正在Investor AB集团担任香港区的副总裁，负责对亚洲的投资业务。阿里巴巴的理念让他很感兴趣，于是他打算亲自去阿里巴巴公司看个究竟。

蔡崇信进入阿里巴巴公司后，阿里巴巴的所有成员都非常高兴。因为蔡崇信此行的目的非常明确，那就是希望找一个理想的投资对象，而此时的阿里巴巴正需要资金。蔡崇信在阿里巴巴见到了令他吃惊的一幕：一个中居室的屋子，有20多个人在工作，桌上摆电脑，地上扔着床单等乱七八糟的东西。虽然看上去条件很艰苦，但蔡崇信从阿里巴巴员工的脸上看到了喜悦，能够感受到他们对阿里巴巴发自内心的热爱。

蔡崇信和马云见面后，两个人谈起了对电子商务未来的预想，马云向蔡崇信提起了自己做阿里巴巴的目的，以及自己对电子商务将来发展趋势的预判。与马云的谈话，使蔡崇信对马云和阿里巴巴产生了浓厚兴趣。考察结束后，马云的梦想和个人魅力，阿里巴巴员工的执着都给蔡崇信留下了深刻印象。

不久后，出于对阿里巴巴充满快乐的文化 and 马云个人魅力的欣赏，蔡崇信从Investor AB集团辞职加入了当时还处在成长期的阿里巴巴。他从此也由一个年收入几十万元的高级经理人，变成一个月薪只有500元的阿里巴巴人。这样的举动让马云很吃惊，也很感动。但蔡崇信坚持自己的选择，他的太太对马云说：“如果不让他到你这里来，他会后悔一辈子的！”

其实，类似这样的传奇故事在阿里巴巴数不胜数。有一次，马云受邀到哈佛大学演讲。他的幽默的话语和独特的思维方式将哈佛的MBA们打动了。演讲结束后，很多哈佛的精英对马云的崇拜已经达到了“五体投地”的地步。他们纷纷走上前去让马云签名，与他合影。另外，还有35个MBA当场拦住马云，希望到他的企业去工作。

的确，马云的个人魅力实在是太强大了。这其实是一位成功的管理者必须具备的素质。IBM董事长路易斯·郭士纳在自传《谁说大象不能跳舞》中，谈到企业管理者个人魅力时这样说：“伟大的CEO会卷起他们的衣袖，亲自参与解决问题的活动；他们会身先士卒，而绝不是躲在员工的身后，指挥别人做事。”

那么，如何做才能成为一位拥有个人魅力的管理者呢？

（1）品格魅力。

很多管理者认为一个人的信用是建立在财富的基础上的。其实，这种想法是不对的，与财富比起来，高尚的品格才是个人信用的基本条件。一些优秀的企业家都拥有高尚的品格。拥有品格魅力的企业家，容易在下属心里产生影响力。可见，品格魅力是企业家在企业中树立威信的基础。

（2）善于激励。

管理者在企业中的另一个身份就是教练，他要能激励员工士气，传授员工经验，解决员工问题。必要的时候，还要亲自上场，冲锋陷阵在第一线。这样一来，企业中的员工就会死心塌地跟着领导一起打拼。善于激励的管理者能通过自己的魅力，让所有员工受到感染，以百倍的热情投入到工作中。

（3）远见卓识。

一个优秀的管理者，必须拥有远见卓识。因为你处在企业的领导岗位，就必须比其他人拥有更加宽广的视野，在处理某些关键问题时要表现出

别人没有的高瞻远瞩的眼光，并迅速做出决策，把这些不确定因素转变成机会。这样的领导往往能得到下属的信任和拥戴。

（4）超强的工作能力。

很多企业的管理者都拥有一个共同之处，那就是拥有超强的工作能力。当公司遇到重大危机，其他人都束手无策的时候，管理者总能凭借自己的能力将危机化解。领导的决策能力和业务能力很强，员工不会的事情他会，员工做不了的工作他能做，自然能在员工中产生威信，他的个人魅力也就自然体现出来了。

上面提到的这几点如果做到，就会成为一个真正拥有个人魅力的管理者。在一个企业中，管理者的个人魅力对企业发展能起到举足轻重的作用。每一个希望在企业中有所作为的管理者，都应该充分重视这一点。



第12课：繁与简

1. 解雇理由，老板不会直接告诉你

速度和稳定永远是一对矛盾，把握好这对平衡是艺术，更需要力量。

——季琦（汉庭连锁酒店创始人，曾在北京大学演讲）

很多人可能会有这样的困惑：自己在公司里做得好好的，毫无征兆地被

老板解雇了。更气愤的是，自己居然不知道为什么会被客户解雇。

众所周知，中国是一个“物美价廉”的社会，许多公司中的“高薪”员工全年的薪水可能还不如一台好点儿的投影仪高。在大多数公司里，员工的薪资比重占不到公司全部运营成本的百分之十。因此，一般情况下，老板解雇员工的原因并不是为了“省钱”。

当然，有的老板会向员工倾诉自己的经营艰难，解雇某个人是迫不得已。之所以这样说，是因为老板不想让更多的人知道自己裁员的内幕。

为什么老板不肯告诉员工被解雇的理由呢？

一来有些老板觉得没有必要让员工知道原因；二来老板想着好聚好散，没有必要撕破脸。如此一来，解雇理由，老板一般不会告诉你。

正是如此，作为一名员工，除了要踏实工作外，还要有敏锐的洞察力。不然，你就有可能连自己怎么“死”的都不知道。

朱华是一家软件公司的经理助理，与朱华一道还有一名叫王霞的同事，两个人同样应聘的是经理助理一职。三个月试用期过后，两个人当中只能有一个人会留下来。

三个月很快过去了。这天，公司的人事经理通知二人，说下午老板会亲自请她俩吃饭。

朱华信心满满，自己在心中分析了无数次，不管从哪个方面讲，公司肯定会选择自己，淘汰王霞，再加上人事经理曾暗中向朱华透露过老板非常赏识自己。所以，朱华觉得吃完中午这顿饭，下午公司就会正式宣布自己正式转正，成为经理助理。

吃饭的时候，老板让朱华和王霞坐在自己两边。朱华坐在了老板左边，王霞坐在了老板右边，人事部经理坐在朱华旁边。结果，吃饭时老板总是将酒杯放在自己左手边，正好挡在朱华面前。这样一来，朱华夹菜时很不方便。于是，她便只好挑着离自己近的菜吃，最后只吃了个半饱。

席间，老板不住称赞二人工作态度积极，工作能力强。两个人听了心里十分高兴。另外，老板还夸朱华文章写得好，是个难得的人才。这时，人事部经理轻轻地碰了下朱华，暗暗向她做了一个庆贺的动作。朱华自然是心花怒放，她觉得自己已经是稳操胜券了。

可是，朱华第二天就被老板解雇了。王霞成为了公司的经理助理。这样的结果让朱华目瞪口呆，她不明白为什么会是这个结果。于是她跑去问老板为什么解雇自己，老板的答复是，她太有经验了，做个小小的助理屈才，王霞刚毕业，坐经理助理更合适一些。

显然，老板的答复不能让朱华满意。她无奈地找到人事经理，问他问题到底出在哪里。人事经理说：“老板对你的评价不错，本来是打算留下你的。可昨天吃饭时他改变了主意。他故意把杯子放在你面前，你夹不到菜竟然没有胆量提出这个问题，只是逆来顺受。这一点让老板很不满意。他觉得你缺乏大胆革新精神。”

可见，在老板眼里，一个小小的举动就可能会关系到你的职场命运。

虽然说老板解雇人的理由一般不会直接说出来。但员工可以根据自己在工作中的表现为自己打分，并根据实际情况分为红灯区、黄灯区和绿灯区三个部分，然后对号入座，这样会更有针对性一些，也会让自己清楚地知道自己面临的是哪种境况。

我们将“红灯区”定义为高度危险区，处在这个区的员工100%会被老板解雇。红灯区员工的表现是：工作时间忙着做“私活”；整天对公司牢骚满腹；不肯接受老板对自己的职务调动.....如果你属于这个区域的员工，那就不要抱任何幻想了。

我们将“黄灯区”定义为中级危险区，处在这个区的员工被解雇的概率达到了80%以上。黄灯区员工的表现是：一天除了上网聊天，工作的时间很少；老板交代的工作总是不能一次性做好；被排斥在部门的项目之外.....如果你属于这个区域的员工，那就要高度注意了，要通过各方面

的综合表现，让自己摆脱被解雇的命运。

我们将“绿灯区”定义为轻度危险区，处在这个区的员工被解雇的概率是50%。绿灯区域的员工表现是：时常与老板发生冲突；和团队无法协作，喜欢单打独斗；出现问题时不敢承担责任.....如果你处在这个区域，一定要提高警惕，要想方设法去努力，去提高自己，这样才会变得“安全”。

了解了上面讲的三个区域，你可以根据自己平时的表现看一看自己处在哪个区域。然后根据自己对应的区域去设法提高自己，这样才会在职场上顺风顺水。不然，就很可能面临被解雇的尴尬，更尴尬的是，当自己被解雇时，老板并不会告诉你原因。

在职场上，许多人都是远离家乡，在异乡打拼，都渴望通过自己的努力改善自己的生活。想要做到这点，就要增强自己的综合能力，提升自己的职场竞争力。只有这样，我们才能在职场立足。

2. 要想提升速度，就要做好时间的管理

经常有人问我你的时间是怎么安排的，我大概三分之一的时间放在产品和技术上，另外三分之一的时间放在培养人上，去培育员工如何正确地做事情、如何成长得更快；还有三分之一花在我自己不愿意做的事上就是因为受到的关注太多了。你们还没有太多这方面的负担，所以可以安安静静做事情，可以专心致志，可以一点一点地把事情做出来。那个时候会获得更大的认可。

——李彦宏（百度公司创始人，毕业于北京大学）

在企业中，很多人都想提升自己的工作效率。其实，提升工作效率最有效的办法就是做好时间管理。将时间管理好，你就能在相同的时间做更多工作。时间一长，你的效率自然比其他人要快得多了。

在时间管理上，很多人都存在这样的误区：安排事件先后的时候片面地关注了事件的紧急程度。假如越是紧迫的事，其重要性愈高，越不紧迫的事，其重要性愈低，则依循以上的优先次序办事并无不妥。可是在多数情况下，愈是重要的事偏偏愈不紧迫。

按事情的“缓急程度”办事的管理者不但使重要的事情的履行遥遥无期，而且使自己经常处于危机或紧急状态之下。按紧急程度为标准来安排事情，使得你不由自主地总是似乎处于“急事”的包围之下，经常是弄得焦头烂额、苦不堪言。

十九世纪意大利经济学家帕雷托发现：80%的财富掌握在20%的人手中。从此这种80/20规则在许多情况下得到广泛应用。一般表述为：在一个特定的组织或团体内，这组织中一个较小的部分比相对的大部分拥有更多的价值。

在时间管理中，在优先顺序里，也有一个帕雷托时间原则，也称80/20法则。假定工作项目是以某价值序列排定的，那么80%的价值来自于20%的项目，而20%的价值则来自于80%的项目。

时间管理的重要意义在于能经常以20%的付出取得80%的成果，最后的结果占了80%的大部分。因此，在你的工作或生活中，你应该把十分重要的项目挑选出来，专心致志地去完成，即把时间用在更有意义的事情上。

你使用或准备的时间占80%，即次要的多数问题占80%，造成的成果只占有所有成果的20%；而使用或投入的时间占20%，即重要的少数问题，造成的成果却占80%。例如：作为销售人员推销时，你打50个电话，可能只有5个顾客给你相约见面，就是说你花了80%的时间在约见客户，但是只有20%的客户跟你见面。作为一个职业经理，可能你花了两个小时的时间做准备，但是会议进行可能不到30分钟，也就是说用80%的时间做准备，造成的结果是20%，但是这20%的准备造成了80%的结果。

所以，在进行时间管理时，要把最重要的事情放在最有效率的时段来做。某部门主管因患心脏病，遵照医生之嘱咐每天只上班三四个小时。

他很惊奇地发现，这三四个小时所做的事在质与量方面与以往每天花费八九个钟头所做的事几乎没有两样。他所能提供的唯一解释便是：他的工作时间既然被迫缩短，他只好将它用于最重要的工作上，这或许是他得以维持工作效能与提高工作效率的主要原因。

美国企业家威廉·穆尔在格利登公司做销售员时，第一个月仅挣了160美元。通过分析销售记录，他发现他80%的收益只来自20%的客户，但他却在所有的客户身上花费了同样的时间。在他的要求下，穆尔名下36个最不活跃的客户被重新分配给了其他销售员，而他自己则把精力集中到最重要的客户身上。后来，他一个月就赚到了1000美元。

另外，做好时间管理的关键是拥有全局观念，这样才能根据实际情况做好时间分配。

有一家公司准备开设新店，正在招聘新员工。随着公司的发展，老板对新员工的要求也不断提高：要求新员工能在处理问题的时候做到统观全局。负责招聘的人事部经理是一位优秀的人力资源管理者，多年的经验积累使他总结出一套独特的考察员工的方法。他几乎对每一位应聘者都会做出同样的事，就是指指着办公室墙上的留言板问他们“你们在这里看到了什么？”。墙上挂着的留言板上没有留言，中间吸附着一颗很醒目的红色磁石钉。

应聘者十有八九都会在人事经理提问后思考一段时间，然后回答说他们看到了一颗红色的磁石钉，并补充说这个是用来吸附留言条的，以及关于磁石钉的位置和与之相关的种种话题。做出这样回答的基本上都没有被人事经理通过、录用，这是为什么呢？

人事经理后来透露，做出上面回答的人一般都不太注重全局，为什么他们看不到远比磁石钉大得多的留言板呢？相对于全局来讲，磁石钉仅仅只是一个局部，一个不管面积还是重要性都无法和留言板相媲美的局部，他们将眼光仅仅盯在局部，注意力和思维都集中到一点，从而忽略了全局和整体。而公司录用人才的标准是在面对每一件事情时，首先要有纵观全局的洞察

能力，然后要有洞察后的驾驭能力。所以，他们落选了。

你觉得这个故事有没有道理呢？这家公司的老总为什么会这么重视员工的全局观念呢？那是因为具有全局观念是我们做成大事的重要必备素质之一。只有在做事之前统观全局，才能对局势有个清晰的了解，才能够对我们所要做的事进行一个统筹安排，对时间进行合理地划分，决定什么该做、什么不该做、什么应该先做、什么可以滞后一点再做、什么应该分开做、什么应该同时做。所以说，统观全局是对时间进行合理管理的前提，我们要盯住“面”看，而不要只盯住“点”不放。

总之，想要管理好时间，你要对自己所做的工作有一个清晰的了解，这样才能对他们做一个统筹的安排，分清时间先后和主次，实现对时间的合理利用，提高工作效率。

3. 拖延时间，就是在消耗生命

人，特别是男人，要跟时间去搏斗，这才是真正的男人，所以我老说伟大是熬出来的。

——冯仑（万通控股董事长，曾在北京大学演讲）

对任何公司来说，时间都是非常重要的，它一头连着工作效率，另一头连着工作业绩。因此，拖延时间就会降低效率。

古人说：“一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴。”对许多公司来说，时间上的成本要比资本和劳动力上的成本更大一些。反过来说，如果能够很

好地利用时间，那么时间资源所获得的收益将比资本和劳动力两项资源所能获得的收益要大得多、重要得多。

时间是由分秒组成的，用“分”计算时间的人，比用“时”来计算时间的人时间多59倍。所以，善于利用零星时间的员工，总会得到最好的机会和结果。

罗杰斯在一家全球著名的顾问公司任职，她每年要处理150宗案件。在她的车里，总是放了一把拆封刀，每次开车外出时都带着一沓信件，利用等红绿灯或塞车的时间筛选其中的垃圾信件。这样当她走进办公室的时候，她首先打开的就是那些最有价值的信件。

罗杰斯每年大部分时间都是在飞机上度过的。在乘飞机的时候，罗杰斯总是忙着给她的客户们写邮件。她说：“我已经习惯如此了，这有什么坏处呢？”

有一次飞行结束后，一位等候提行李的旅客对她说：“在近两个小时里，我注意到你一直在写邮件，你一定会得到老板重用的。”罗杰斯笑着说道：“谢谢，我已是公司的副总裁了。”

谁善于利用时间，谁的时间就会成为“超值时间”。凡在工作中表现出色的员工，都有一个促使他们取得成功的好习惯：那就是抓住分分秒秒的时间，不贪图暂时的清闲安逸。

对任何一个人来说，守时是基本也是最重要的素质。你很难想象，一个经常迟到早退的人会有很强的责任心。对于企业来说，每一个员工准时上班很重要，而迟到是不能被原谅的，因为这表示你对工作不够重视。一个员工经常迟到、早退，或事先毫无告知便突然请假，会使公司的工作变得杂乱无章，影响公司的整体进度。

惠普前财务总监路易斯在接受记者采访时曾回忆道：

“当我还是学生的时候，上课经常迟到，几乎每隔一天就要迟到一次，我的老师很头疼，为此说过我很多次，可我还是改不了这个毛病，这几乎已经成为我的习惯了。后来我工作了，做小职员，却还是有这个毛病，三天两头地迟到。在公司不像在学校，你的老板可没有你的老师那样的耐心。被老板炒鱿鱼之后，我意识到了问题的严重性，并且非常的苦恼。这时我的一位老朋友帮我出了一个主意，那就是把我的手表拨快10分钟。我觉得还不错，就听了他的话，把表拨快了10分钟。事实上，从那以后，我就再也没有迟到过了。而且，我直到现在还保留着这个习惯。”说完，他得意扬扬地把手表给记者看，果然快了10分钟。

“其实，”他最后又总结道，“这个方法只是一个手段，关键是要在意识上培养自己的紧迫感，养成守时的习惯。不然，即使你把手表拨快10分钟，你还是会想我的手表快了，还有十分钟呢，这样你还是会迟到的。”

我们应该人人都能意识到迟到是一种很不好的习惯，如果你是个爱迟到的人，就一定要尽快改掉你的这个毛病。如果你的这个习惯已经根深蒂固了，那么你就要采取一定的方法了。把你的手表拨快10分钟就是一个很有效的方法，它让你每次都能留出10分钟的余地，避免你常常的“一分之差”。

正是由于时间如此重要，拖延时间无异于在耗费生命。在日常的工作和生活中，如果想要合理地利用时间，可以从以下两个方面加以注意：

（1）正确选择工作时间。

由于生物节律的原因，每个人在每个月当中，有一段时间会处在生物高潮，有一段时间会处在生物低潮。当处在生物高潮时，人的头脑比较清醒，思路比较清晰，精力比较旺盛，工作效率比较高。当处于生物低潮时，正好相反。在一天当中人也有情绪最好、思想最活跃、精力最充沛

的时候。所以，领导者要根据自己生物节律和工作习惯，选择最佳工作时间，把最难办的事情放在自己精力最旺盛、工作效率最高的时间去做，而例行公事之类，则放在精神和精力一般的时候去处理。这样安排，有利于提高工作效率。

（2）整块使用时间。

心理学的研究表明，当一个人专心致志做某一件事或考虑某一问题时，最好能让他一气呵成，不要中断，一旦被中断，需经过很长一段时间才能使精力和思路重新集中起来。这样，势必影响工作效率。所以，在经办某一件比较大的工作，需要集中时间和精力时，必须下决心排除其他事物的干扰，集中力量来完成这项工作。比如，当你要撰写一份报告时，如果每次只用15分钟，一天写两次，这样断断续续写上两个星期，总共花六七个小时结果很可能还是一张白卷。如果你能够下决心关起门来，切断电话，拒绝来访，集中精力连续写六七个小时，那么，一份相当不错的报告初稿大概就可以脱手了。所以，类似这种情况，领导者必须想办法整块使用时间，而不要零敲碎打。

4. 统筹安排，同样时间得到更多结果

职业和创业不是一件事。如果只从事一份职业，你只需做好本职工作，还是有很多的时间自由支配。但是创业不一样，创业需要承担很多责任，也意味着要牺牲。

——朱新礼（汇源饮料食品公司董事长，曾在北京大学演讲）

有效地活用时间，多做一些我们该做而且能做的事情，可以使事情并行来完成，虽然会使自己显得忙一些，但其实这些多做的事情也是你之后总要做的，所以反而会使我们节省很多时间，使时间更加充裕。

在企业中，很多人都会有这样的感觉：事情太多了，时间根本不够用。出现这个问题，并不是时间真的不够用，而是我们不懂得将时间统筹安排好。想要把时间统筹好，需要把握以下几个原则：

（1）顾全大局的原则。

在实际工作中，要达到顾全大局的要求，首先，协调者就要胸有全局。要对所有的事情有一个清楚的了解，只有将全局的情况搞清楚，协调才能有根有据，否则，只能是无的放矢。其次，协调者要围绕中心工作做文章。特别是执行领导指示，组织大的活动，需要几个部门合作的时候，各部门要尽心尽力协调好各方面的关系，按照既定方案，集中力量，统一行动，各司其职，协力完成。再次，协调者既要通观全局，又要关照局部。全局不排斥局部，它是由若干个局部构成的。各部门虽然各有其独立的业务工作，但总的工作目标是一致的。因此，各部门要在认真执行上级指示和领导意图的前提下，主动协调，积极围绕中心任务开展业务工作，使工作服务于中心任务，促进中心任务的完成。

（2）讲求时效的原则。

对企业管理者来说，调整矛盾、理顺关系，归根到底是个工作协调问题。而任何一项工作的协调，都是有时间要求的，过了一定的时间，协调就失去了意义。可以说时效原则是协调的“生命”，不讲时效的协调，必然会误事，给工作带来损失。把握时效，一要注意时间要求，特别是一些“火上房”的工作，靠“慢工出细活”是不行的。

作好事情之间的协调，工作效率才会提升。在企业中，很多人忙忙碌碌，却忽略了将工作时间规划好。其实，只要科学地规划时间，就能够在同样的时间里做出更多的事情。

根据数学中统筹学的原理，许多事件进程同步规划的差异会导致结果的完全不同。在此，我们以煎煎饼这样一个简单的过程来举例进行分析：

有3个饼要煎，可是只有2个锅，煎一个饼的第一面要1分钟，第二面也是1分钟，煎好1个饼要2分钟，怎样才能把3个饼在最短的时间内煎好呢？

甲和乙同时开始煎：甲按照顺序，每个煎饼分别进行，总共用时6分

钟；而乙却只用3分钟便可以完成：第1分钟：第一个锅煎第1个饼的第一面，第二个锅煎第2个饼的第一面。第2分钟：第一个锅煎第1个饼的第二面，第二个锅煎第3个饼的第一面。第3分钟：第一个锅煎第2个饼的第二面，第二个锅煎第3个饼的第二面。这样便节约出3分钟的时间。二者的效率高低不言自明。

时间是公平的，它并不会多给任何人一分一秒，但是，时间的利用却是需要技巧的，有些人用同样的时间做了比别人更多的事。因此，善于统筹规划，合理安排有限的时间，则显得尤为重要。

要做到对时间的统筹安排，另外一个方法就是：集合听众，同样的事情只说一遍，也就是开会。会议可以说是我们必不可少的一个沟通工具，而且它非常有效，它把相关的听众都集中起来了，同样的事情可以只说一遍就让所有听众都知道。所以，会议也是提高时间利用率的一种有效工具。

李潮是一家建材公司的经理。在刚刚上任的那段时间，他不懂得统筹时间，经常同一件事情总是分别和不同人交代，这样虽然节省了集体开会的时间，却由于重复同一劳动占用了自己的大量时间，导致业绩平平。

后来，李潮想到了一个办法。他每当有重要的事情要宣布时，总会把部门中的员工召集在一起，通过会议一次性传达，这样不仅提高了大家的重视程度，也节约了自己的时间。然而，有些人习惯不好开会容易迟到，李潮不得不一再重复之前内容，会议的成效略有下降。

于是，李潮再次决定，决不向迟到者重复已经说过的事情，这样，既杜绝了迟到现象，大家也提高了干劲，同时李潮也节约出自己的时间，可谓一举多得。

会议是一个团队进行沟通交流的重要途径，也是集合听众最有效的方

法。人们可以通过会议交流信息、讨论问题、制定策略。很多企业的管理者都善于通过会议来解决公司经营发展中遇到的大大小小的问题。高效的会议能够及时全面地反馈信息，可以强化感情的沟通，达到相互激发的效果，有利于产生新的思路和方案，而且可以节省大量的重复传达意见的时间，可以很大程度上提高工作效率。

可见，学会统筹安排，能够在相同的时间内做出更多的事情，使得效率倍增。

统筹安排，要求从全局上把握所有的事情，根据事情的性质，合理地把它们排好队，分配合理的时间给它们，这样就能取得整体的效率，使时间得到最大程度的利用。

5. 管得少了，就是管得好了

实际上做企业管理最重要的是懂人，在中国来说，当法制不健全的时候，人际关系就特别重要。中国几百年以来，法制是靠伦理和情感调节的，讲究你能够把复杂的关系处理得大家很舒服，这是非常高的境界。

——冯仑（万通控股董事长，曾在北京大学演讲）

很多企业中，管理者越来越累，下属却越来越清闲。管理者抱怨下属无能，下属却抱怨整天没事干。之所以出现这样的情况，是管理者把事情都抢着干了，导致其他人没事干。最后出来的结果是：老板把副总的活抢着干了；副总没事干，就去抢部门经理的活儿；部门经理见工作被副总做了，就去抢员工做的活儿；员工整天闲着，集中在一起讨论企业该往哪里走。

管理者之所以越管越累，最主要的原因就是害怕失去领导职权。由于怕失去自己的职权而对下级产生不信任。这种管理方式虽然领导很辛苦，但结果却往往不尽如人意。在三国时期，蜀国的丞相诸葛亮凡事都是亲力亲为，小到钱粮支出，大到出兵打仗，他无不亲自过问。结果，因为过度劳累英年早逝，蜀国也最先灭亡。

纵观中国古代那些成大事的人，无不是善于管理的高手。他们管得少，却反而管得更好了。这其中的典范无疑是汉高祖刘邦，他将决策权交给了张良，将带兵打仗交给了韩信，将后勤财务交给了萧何。通过下属的共同努力，刘邦成就了一番霸业。

可见，一个成功的管理者并不需要每天忙得团团转，只要将工作分配好，自己就能很清闲地看着企业发展壮大。聪明的管理者善于抓重点，愚蠢的管理者只会“眉毛胡子一把抓”。

前通用集团的CEO杰克·韦尔奇有句经典名言：“管得少就是管得好。”言下之意是，管理者要学会做减法，把工作交给合适的人去做。

然而，有一些管理者在工作中总是觉得下属工作能力不足，不放心把工作交给下属，坚持自己一个人独挑大梁。即使偶然交给下属办一件事，他也会频繁找下属谈话，动不动就视察下属的工作进展。这样做会给下属造成巨大的心理压力，同时还会养成决策上的依赖性。

对于那些事必躬亲的管理者，下属在工作时会显得战战兢兢，只有惟命是从，为了避免承担责任，下属不敢做任何决策。这样的结果是管理者劳神费力，整个团队缺乏创造力，毫无生气。在下属眼里，工作是否做得好，全系于管理者一身，跟自己没有任何关系。这种类型的管理者，最终只会拖垮公司。

在中国的家电行业里，美的集团的创始人何享健被看作是最潇洒的企业家。他没有手机，也几乎从不用手机。何享健说：“公司有健全的制度，大家都按制度执行，用不着请求我。我要找公司的同事，立即就能找到他们。每天一下班我就回家，一步都不再离开，晚上从来不工作。”在业界，何享健对高尔夫球特别钟爱。他除了双休日会在球场打球，工作时间

也会有一两天在绿茵场上度过。

一位非常熟悉美的集团内部运作的人指出，何享健的本事在于他能把企业经理人放得很远，又能收得很紧。经理人既享受充分的授权，又接受着严峻的业绩考核。

长期以来，何享健对一家跨国企业的做法非常认同：企业两个季度没有完成指标可以原谅，第三个季度还没完成，经理人就得下课。在美的，每个人用以证明自己能力的时间都很短，基层业务员一般只有3到6个月，事业部总经理也是一年一聘。在美的集团，人们已经习惯并接受了这样一种方式：业绩完不成，立即换人；完成了，得到的资金激励非常可观。

何享健之所以这么轻松，是因为他在管理上变“人”治为“法”治，让制度说了算。这样一来，他自己的作用弱化了，制度的作用强化了。如今的很多企业家，管理的新方法不少，今天引进某种先进的管理方法，明天学习别人成功的经验，后天制订完善的管理制度。结果，管理者忙得无以复加，企业却仍在生存的边缘苦苦挣扎。究其原因，正是这些企业家管得太多造成的。

由于管得太多，很多企业的管理者整天疲于奔命，根本没有时间和精力去抓各项制度的落实，因此工作很难取得实质性进展。另外，因为管得太多，极大挫伤了员工的工作积极性，扼杀了员工的创造性，导致企业缺乏经营活力，利益受到严重损失。

正是这个原因，国内外很多优秀的企业家都非常注重培养员工的守则意识，有些企业还是引入了“大象理论”。所谓“大象理论”，说的是如果大象在小时候用一条很细的铁链拴在柱子上，让它用尽力气都无法挣脱，那它就会从小习惯链子，再也不会挣脱。当小象长成大象后，它本来可以轻松挣脱链子，但它由于从小养成的习惯，再也不会去挣脱。

如果企业的管理者将这种理论用在员工的教育上，就会提升企业的管理效率。因为公司的制度或守则一旦印在员工脑子里，即使平时无人监管，他们仍然会努力工作，这样可以促进管理成本最小化和经营效益最大化。

所以，对于管理者来说，管得好了，自然管得少了。之所以管得好，是因为各种制度和措施发挥了主导作用。当员工们能够做到自制，坚持按规则办事的时候，就会无形中减轻管理者的管理压力，简化管理环节，提高工作效率。

6. 把简单的事情做好就是不简单

什么叫作不简单？能够把简单的事情天天做好，就是不简单；
什么叫作不容易？大家公认的、非常容易的事情。非常认真地做好它，就是不容易。

——张瑞敏（海尔集团董事局主席兼首席执行官，

曾在北京大学演讲）

古人云：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”可见，不管多大的事，都是由小事积累而成的，如果没有小事的积累，也就成就不了大事。将小事做好，大事自然也就做好了。不管是在工作中，还是在生活上，如果能够将每一件小事都做得几近完美，那么，在社会上，你一定是一个成功的人。

不同的人有不同的工作职责，也有不同的工作标准。由于你所在的位置不同，职责也有所差异。但是，不同的位置对每个人却有一个最起码的做事要求，那就是做事做到位。做事情做到位是每个员工最基本的工作标准，也是一个人做人的最基本的要求。只有把事情做到位了，你才能提高自己的工作效率，才能因此而获得更多的发展机会。

可是，在现代企业里，有很多员工不屑于做具体的工作，觉得所做的工作过于简单，没有任何挑战性。其实，这样的员工并不明白，把每一件

小事做好其实并不简单，复杂的事情都是由很多简单的事情组合而成的。

汤姆·布兰德最初是美国福特汽车公司的一名普通杂工。他在工作中不懈努力，力求将每件小事都做到极致。在32岁那年，汤姆被公司提拔为总领班，他也成为了公司里最年轻的总领班。

在汤姆20岁那年，他对汽车工厂的生产情况做了一次全面了解，得知一部车从零件生产到装配出厂，大约要经过13个部门的合作，而且每个部门的工作性质都不相同。

汤姆认为，自己既然从事汽车领域相关的工作，必须要对汽车全部制造过程都能有深刻的了解。为此，他主动要求到生产第一线去，从最底层的杂工做起。在福特公司，杂工不属于正式工人，没有固定的工作场所。通过这项工作，汤姆和各部门都有了深入接触的机会，慢慢了解了各部门的工作性质。

一年半以后，汤姆又向公司申请调到汽车椅垫部工作。没过多久，他就学会了制作椅垫的手艺。接着，他又先后申请调到点焊部、喷漆部、车床部等部门工作。不到五年的时间里，他几乎把公司里每个部门都做了一遍，对各部门的流程都有了清楚的认识。

当汤姆认为自己对流程掌握得差不多时，他决定在装配线上崭露头角。由于他对其他部门的工作也有所了解，这为他的装备工作增加了不少便利。没过多久，他就升为领班，并逐步成为15位领班的总领班。

汤姆做的是一家汽车公司最简单的工作，但他总能将简单的工作做到极致，最后使得自己超越普通工人，成为了部门的管理者。

可见，当把简单的事情做到极致时，就会在企业中占据一席之地。要知道，工作中无小事，即使是再普通的事，也不要敷衍应付。相反，应该尽职尽责去完成，在小事中锻炼和提升自己的工作能力。

“这么简单的事，谁做不到？”这正是许多人的错误心态。其实做好简单的事并非易事。那些在企业中做出成绩的人，都与大多数人一样做着同样简单的小事，但他们从不认为自己所做的是简单的小事，而是认真地把它做好，这就是他们成功的原因。

海尔集团总裁张瑞敏曾经说：“把自己身边每件小事做好的人就不简单，将每一件平凡的事做好的人就是不平凡的人。”

不管你现在的工作岗位如何渺小，只要你能坚持将每一件小事做好，你就会得到别人的尊重，进而实现自己的梦想。

多年前，一个年轻女孩在东京著名的酒店做服务员。这是她的第一份工作。她下决心一定要好好干，将来出人头地。然而，让她万万没有想到的是，酒店安排给她的工作居然是清洗厕所。

当她白嫩的手触及马桶时，她恶心得快要吐了。另外，领导对她要求特别严格，让她必须将每个马桶都清洗得一尘不染、光洁如新。

此时，女孩陷入痛苦的抉择中，她不知道是应该这样坚持下去，还是再换一份工作。如果继续坚持，她实在是难以忍受厕所的味道；如果另寻出路，才刚来没几天就离开她又有点不甘心。

这时，一位工作了十几年的大姐找到了她，这位大姐是酒店的工作标兵，她没有对女孩说什么，只是拿起工具将一个马桶彻底清洗了一遍，直到清洗得光洁如新。然后，她从马桶里盛了一杯水，端起来喝了下去。

一次简单的行动胜过千万句复杂的语言。马桶的水居然达到了

可以喝的程度，可见清洗得有多么干净。女孩的心瞬间被打动，她暗下决心：即使自己一辈子都是个清洗厕所的工人，也要将这份微不足道的工作做到最完美。从这之后，女孩开始用最高的水准来要求自己，她的进步突飞猛进，得到了领导和同事的一致认可。

如今这位清洗厕所的女孩已经成为了日本政府的邮政大臣，她的名字叫野田圣子。

仅仅是清洗厕所的工作，野田圣子也尽自己最大努力将它做到最好，这样的态度令人称道。正是从这样一件小得不能再小的事情上所展示的专业精神，才让她后来成为了政坛著名的女政治家。

在这个竞争越来越激烈的现代社会，企业中的竞争也日益激烈，许多人都希望能够做出一番不平凡的业绩来，也时常抱怨企业中没有自己施展才华的机会，其实，与其毫无意义地抱怨，不如踏踏实实做出几件漂亮的事来。

Table of Contents

第1课：破与立

1. 捕捉市场信息，不可盲人摸象
2. 官僚主义——企业难以摆脱的鬼魂
3. 要么自我革命，要么被人革命
4. 听多数人的意见，和少数人商量，自己做决定
5. 刀不磨要生锈，企业不学习要落后
6. 建立合理竞争机制，激发团队成员的潜能

第2课：近与远

1. 企业如船，到达彼岸是全体员工的目标
2. 永远战战兢兢，永远如履薄冰
3. 提升企业文化是管理的最高境界
4. 塑造一个“绝妙”愿景
5. 制订计划要留有余地，管理计划不能光抓表面
6. 策略不会一步到位，未经调整的策略不是好策略

第3课：知与行

1. 锻炼自己独立思考的能力
2. 凡事量力而行，不要轻易夸海口
3. 成功=正确决策+立即行动
4. 管理者坐下，员工就躺下
5. 喊破嗓子，不如做出样子
6. 缺乏执行力，制度相当于一纸空文

第4课：偏与全

1. 不掩饰目前的缺点，让“家丑”变为“美名”
2. 学会未雨绸缪，提高对危机的防范能力
3. 沉着应对困难，化危机为良机
4. 适应市场，力争成为行业翘楚
5. 不怕丢面子，才能挣足面子
6. 激情成就梦想，永远充满希望

第5课：退与进

1. 该伸则伸，该屈则屈
2. 吃亏是福，吃点小亏得大利
3. 把精力花费在最重要的事情上
4. 抓住即将擦身而过的那一瞬间
5. 学会指派和授权，注意跟踪检查
6. 有些事只能说不能做，有些事只能做不能说

第6课：旧与新

1. 纵横商海如逆水行舟，不进则退
2. 因循守旧意味着停滞不前，停滞不前意味着被无情淘汰
3. 创新变革才能顺应市场
4. 放弃过去，才是创新的起点
5. 兵无常势，水无常形
6. 突破思维定式，天堑变通途

第7课：柔与刚

1. 为员工搭建实现梦想的舞台
2. 宽容对待每一位员工
3. 惟有尊重才能赢得爱戴与拥护
4. 温情关爱，打动员工的心
5. 杀一儆百，时刻维护领导的威信

6. 安插“耳目”，把握全局

第8课：收与放

1. 疑心太重是用人的大忌
2. 信任是提高下属积极性的强大动力
3. 有效激励，引爆下属的潜能
4. 信任≠放任
5. 分职授权，防止一家独大
6. 权力需要下放，但要保证随时可以收回

第9课：亲与贤

1. 平等待人，一碗水端平
2. 任人唯亲毁于亲，任人唯贤成于贤
3. 家族式管理容易导致员工离心离德
4. 用人不拘一格，只重真才实干
5. 扬长避短，发挥每一位员工的优势
6. 不依靠团队力量，浑身是铁能打几颗钉？

第10课：抑与扬

1. “用将”不如“激将”
2. 给“刺头员工”剃剃头
3. 踢开前进路上的“绊脚石”
4. 严格控制下属越权行事

5. 别让一块“臭肉”坏了全锅香汤

6. 唯有人才吐故纳新，企业才能健康发展

第11课：藏与露

1. 成熟的稻穗头低垂

2. 如果你是千里马，就要让别人看看奔跑速度

3. 提高工作能力，让自己变得不可替代

4. 自我超越，终身修炼

5. 不要为自己的失败寻找任何借口

6. 用人格魅力吸引更多的人

第12课：繁与简

1. 解雇理由，老板不会直接告诉你

2. 要想提升速度，就要做好时间的管理

3. 拖延时间，就是在消耗生命

4. 统筹安排，同样时间得到更多结果

5. 管得少了，就是管得好了

6. 把简单的事情做好就是不简单