

# 领导管人 流程管事

QQ 群: 115138950 (管理交流社区)

专享资料

【重要说明】

本资料收集自互联网, 仅供学习和交流之用, 请勿用于商业用途或用于赚取货币以及虚拟货币。本资料版权归原作者所有。  
更多管理类资料与信息请访问: <http://hi.baidu.com/luo1>

2010年10月1日

# 領導管人，流程管事

## 总目录

第一章	人事分离	3
第一节	人事不分 问题不断	3
第二节	人事分管的依据	5
第三节	人和事如何分?	8
第二章	领导管人	10
第一节	认同	10
第二节	习性	11
第三节	信仰	12
第四节	关系	16
第三章	流程管事	18
第一节	限制选择法	19
第二节	横向控制法	20
第三节	三要素法	21
第四节	分段控制法	22
第五节	数据流动法	23
第六节	稽核控制法	24
第四章	传统管理 人事不分	25
第一节	传统管理的“死结”	25
第二节	传统管理让企业成为帮会	28
第三节	传统管理无法让人较真	29
第四节	传统管理缺乏包容	30
第五章	传统管理方式如何改造	32
第一节	引入冲突和博弈	32
第二节	控制冲突和博弈	33
第三节	冲突的破坏力来自哪里?	34
第四节	让冲突创造价值	36
第六章	好老板才能带团队	39
第一节	如何做能带队伍的好老板	39
第二节	带队伍的老板有怎样的“命”	43
第三节	怎样的老板文化适合带队伍	47
第四节	成为工匠型的老板	49
第七章	领导是如何炼成的	51
第一节	自我修炼——斩断分别心	51
第二节	自我修炼——斩断执着心	55
第三节	自我修炼——做好当下事	56
第八章	因果就是命运	59
第一节	人心就是摄像机	59
第二节	管理从修行开始	62
第三节	管人之道学祖宗	63

**更多管理资料和管理交流信息，请现在就加入 QQ 群：115138950，结识新朋友，解决现实中的问题。**

## 第一章 人事分离



### 第一节 人事不分 问题不断

#### 一、好人办坏事

很多企业的“坏事”都是好人干的，这是很糟糕的。

坏人干坏事我们有办法，犯了法就把他送到监狱里去。即便他没犯法，只是做错了事，也很简单，处罚或辞退他，

但是，我们很多企业的坏事：货出不来，质量问题一大堆等等，却都是好人干的。

说我们现在企业的人坏，这是不符合事实的。为什么？他们一天到晚干那么长的时间，这不是每个人都能坚持得了的。

我到古镇曾碰到一个五十来岁的老板娘，精力特别充沛，经常半夜两点钟召集管理人员起来开会。你说，这样的员工还不好吗？为了让大家配合她的工作节奏，员工们都得住在企业，她的员工没有住外面的。她这样做，就是想把人控制住。

她曾经的一个副总，有一天晚上出去了。上了哪趟公共汽车，在哪里下的车，后来拐了几道弯，找了谁聊天，她都知道。这个女人管人的确实厉害。

但是有用吗？没用。为什么？她的管理问题照样一大堆：仓库堆得很满，没用的废料一次清理丢掉的就有两百万元；货经常出不来，老是遭到客户投诉.....最后不得不找我们去解决问题。

她把人都管成这个样了，事情都还管不住，这说明什么？说明管住人和管住人是两码事，千万别当一回事。

你把人搞得服服帖帖，但问题照样会接二连三。所以，好人干坏事，就说明你管住了人但没管住事。

#### 二、强势不强效

我们很多企业的管理很强势的，老板一出来，员工就像老鼠见到猫，猫来了，老鼠就老老实实躲着，怕被猫看见，管理风格很强势。但是你要知道，猫不能天天守着老鼠，更不能每时每刻守着。最终，猫一走，老鼠该干嘛还干嘛。

所以，我认为这个强势的风格没有用，因为它的执行力很差，顺而不从现象很严重。什么叫“顺而不从”呢？就是不跟你作对，不反抗你，但是，就是不听你的。

“顺而不从”是让人很难办的事。他要跟你做对你会有办法，因为你可以劈头盖脸对他来一顿。让我们最窝火的就是碰到那些见你面就点头哈腰，但转过背啥都没做的人。遇到这种人你都恨不得宰了他。但是不行，你还得求着他。

这就叫强势不强效。

#### 三、小事变大事

人和事情不分开，本来是事情的问题，结果往往变成人的问题。

本来是业务部门下的单，生产部门没有做出来，这只是一个事。但业务员和生产主管一旦吵起来，就可能把几年以前两个人之间的什么事搬出来，变成人的问题去了。

事的问题一旦变成了人的问题，就没有底线了。

这一段时间我们看到网络、报纸，都在报道一件事，就是警察打死学生的事。这件事的起因很小。警察和学生各自开的一台车停车时擦了一下，这是件很小的事。首先，车有保险公司的保险，不用自己赔钱；第二，因为两台车是停车时发生的问题，停车的速度是很慢的，即便赔钱也是不超过一千块钱的问题。

但是，结果出了一条人命，警察也会受到严厉的惩处。

这件事是因为两台车的轻微碰撞而起，后来变成两拨人的问题，就升级了，变成了谁怕谁的问题，变成了谁更胆大的问题，一直升级，最后直到死了人大家才放手。

但是命没了。为什么会这样？这说明人有个毛病，往往会从事过渡到人。事的问题我们总是会演变成人的问题，而且，跟人斗起来就没有底线了。

# 領導管人，流程管事

现在打牌赌博的人可以三天三夜不下来，其实那些赌徒好赌根本原因跟钱没有多大关系，他们在赌一股气。他们谁都不承认自己的运气最差，不承认斗不过别人，就一直赌。有些人打几十块钱的输赢能打三天三夜，打几百块钱也能打三天三夜，几万块钱也能打三天三夜，是一样的。以前的人甚至一分钱都不赌，钻桌子也能打三天三夜。

所以，人一旦跟人较上了劲，他会觉得其乐无穷的，当然，其害也无穷。因为这里往往没有对错，没有好坏，甚至没有输赢。而且偏离了事情，人与人之间的争斗没有一点价值。

所以，如果人和事不分开，事的问题就会变成人的问题，而一旦变成人的问题，就没有止境了。

回头一看警察打死人这件事，是很荒唐的，只为了几百块钱的事情。但是，打的过程中人们忘记了。

我们好多企业也是一样，最后吵啊闹啊，闹到老板这里来，搞得老板也搅了进去，但回头一看，小事一桩，关键的是忘了开始是为啥吵了。

很多两口子也是这样，早上男的一个人刷牙，没给女的牙刷挤牙膏。女的一走过来，随口一说：你怎么对我这样啊？男人回一句：怎么了？两个人就较上劲了。说不定她就把他三年以前没给她家送钱的事搬出来。

所以，你不把人和事分开，你不把问题限制在那里，就会没完没了，大家都不在解决问题，最后大闹起来。

我们一定要经常提醒自己：我们是在谈问题吗？如果是在谈问题，好，回到问题上来。如果我们不是在谈问题，停一下，不要把精力浪费在无休止的斗气当中去。要时时提醒自己，我们在不在解决问题？不要把问题变成情绪，然后用情绪替代问题。最后情绪没发泄出去，问题却更糟糕。

怎么办？学会把人和事隔开。

## 四、模式的两难

管理者在事情上较真是必须的，但是我们在事情上较真时往往把握不住界限，总是要过界，一过界就演变成人身攻击，最后，企业没办法，只好避免一切的冲突，形成“和稀泥”的文化。

也有少数的企业刚好相反，整个的企业文化充满了火药味。我们以前做东莞的一个项目，老师刚进去调研的时候就碰到过这样一件事：一个员工拿着一把刀在修机器，另外一个员工从旁边走过去，碰了他一下，两人只说了三句话，拿刀的员工回手就是一刀。

这还不是最恶劣的。后来保安把拿刀的人叫到了保安室，三个保安将他一顿暴打。

两个人相撞动了刀子，多少跟人的个性有关系，还不能暴露出它企业文化有问题。但是，三个保安把人叫到保安室一顿暴打，这就是企业文化的问题了。

因为大家认为，这个企业就是这样解决问题的，大家习惯了。这是一个肉弱强食的企业，人们知道在这个企业里不带点狼的就要变成人家欺负的对象。

这个企业的管理文化可以用四个字来形容：强者之道。

这个企业的流失率非常高，人与人的关系很冷漠，也很紧张。工作了三个月的员工竟然不知道班长姓什么，他们从来不愿去关心对方是谁，企业凝聚力当然很差了。

人与事不分开，就会让我们陷入要么放弃冲突要么恶性冲突的两难境地，很难找到一条中间的路。

## 五、独断专行

很多企业的老板或领导总喜欢把人和事一块交下去。动不动就说：这个工厂、这个车间、这个部门就交给你了，你帮我管好它。很多老板还喜欢说：只要帮我管好了，你要多少钱都行。番禺有一个老板就跟我说过：曾老师，我这人文化不高，但是我对人很实在。谁要真的对我好，我把短裤脱给他都可以。

但是，他经常是失望的。他对很多人都好过，但别人也没

将他的厂管好。

为什么你把人和事交下去总是让自己失望呢？

原因就在于你把人和事一起交下去会出两种结果：第一个结果，是你请的人没有这个能力，你就倒霉了；第二个结果，是他有这个能力，你也麻烦，因为他很可能搞帮派。他不会让他下面的人认你的，他怎么会让他下面的人认你呢？

他在下面的人面前是老大。因为什么都归他管：人也归他管，事也归他管，加工资也归他管，下属走不走也归他管，安排什么活也归他管，你说他下面的人不认他而认你，这不是莫名其妙吗？肯定认他。那你这个企业你控制得了吗？你还能管这个企业吗？

当然，如果他们真有能力帮你管好，你有钱挣，认不认你倒也无所谓。很多老板就是这样想的。但是，他真心帮你管好了吗？很多这样的人，他们并没有真正的把事情控制住，事情并没有真正的管好，质量问题、出货问题、成本问题一大堆，最后，全交给你老板买单。

但做老板的一般情况下并不知道问题有多严重，往往容易被表面上的人对人的服从所蒙蔽，直等到事情很严重了，老板才会知情，但往往积重难返。

老板为什么经常会被这样能干的人欺骗呢？因为你将人和事全交给他，他就会形成一个小团体。小团体就有一个现象，叫造假成风，假到你根本了解不到真实的情况。很多时候你是有资源有办法解决问题的，但因为你不了解情况，你都不知道他做了些什么，你也就无从出面，虽然最终你能解决，但他都不给你这个机会。这是最糟糕的。

我碰到过很多老板说：这次，又是采购员没有把物料及时买回来，影响了出货。但之前他又说没有问题。其实他早点告诉我，我也有办法解决的，因为我手里的供应商又不止一家，问题就是他没跟我讲真话。

为什么？因为他们已经自成一统，欺上瞒下。

所以，人和事不能打包。人和事你打了包，最后的结果是下面的人一起瞒你。这点不仅对老板，对领导也是一样的。一个厂长要是把一个部门的人和事完全交给一个人去处理，也会出这样的问题。

我们曾经做过一个电镀厂的项目，这个企业的厂长根本管不了车间主管。为什么？各个车间的人归车间主管招，事情也是归车间主管安排，奖金也是归车间主管发，几个车间主管全部成了包工头，厂长也奈何不了。

这个企业招一个老总干不下去，招一个厂长也干不下去。下面那些包工头不听他们的。

## 六、人事两难

人和事不分开就会造成管人和管事的两难。

他管好了事情，就得罪了人。因为管事要较真，一较真，人与人之间的关系就会出问题。

大家都知道，平时我们在生活当中，是随和的人最有人缘的。出去旅游，你说往东，他说可以；你说往西，他也说可以。这样的人是最讨大家喜欢的，大家一出去旅游就喜欢约他，谁愿意约那个你说东他偏去西的人呢？这样的人下一次没有人约他出去玩。为什么？这人太较真了。

但管事的人是要较真的，人一较真，人际关系就紧张了。所以，把事情管好了，就容易把人得罪。

如果人和事都归他管，把事管住了，把人都得罪了，最后这个事情也管不好。因为事情还得靠人做。

另外一种人是做好了人，耽误了事。他做人做得特别好，你说东就是东，你说西就是西，你说合格就合格，你说不合格就不合格，随便你，你当然高兴了。但他是领导他随便你，能行吗？

我们在生活当中能碰到很多这样的人，人缘特别好，做事一塌糊涂。你不能给他派活，否则，你交一件他砸一件。因为做好一件事情总是要有点原则的，他整个没原则，当然做不好事。

所以我发现：做人就是给自己定规矩。做人做得好的人，总是善于控制自己的情绪，总是能约束自己，但他不去约束别人。而管事是给别人定规矩：你应该怎么做，应该怎么怎么样。这种人特别喜欢给别人定规矩，给别人定规矩总是一套一套的，

但他不喜欢给自己定规矩的。他老是喜欢发号施令。你让一个人既懂得给自己定规矩，也懂得给别人定规矩，这不是一件容易的事。这样的人不是伟人也是高人。

## 第二节 人事分管的依据

### 一、用人不同

管人的人一般不太擅长管事。为什么呢？因为处人际关系是有它的一套规则的，特别会处人际关系的人，谈起怎样与人周旋总是一套一套的，这跟做事的人不一样。他们有他们的规则。

管事的人也不擅长管人。我们很多企业的管理人员都是这样：做事很棒的，跟人打交道却很差，甚至一跟人打起交道来，就显得很弱智。为什么呢？他总是一根筋，他认为对的就一定是对的，没有道理可讲，也没有价钱可讲。所以，管事的人不擅长管人。既然这个世界上已经存在了两种人，应该怎么办呢？让两种人各得其所：管事的去管事，管人的去管人。不要让擅长管人的人去管事，也不要让擅长管事的人去管人。更不要认为什么样的人都可以既管人又管事。这样就能充分发挥现有人力资源的作用。否则，你会感觉到招不到你要的人。

我们平时觉得某个人能说会道，给人的感觉挺好。但是你一让他做事，你十有八九要失望，你就会觉得这个人是个骗子。其实他不是骗子，他是个跟人打交道的人，但你偏偏让他去做事，最后当然让你大失所望。

有的时候你碰到另一些人，简直让人不能容忍，你恨不得不要他做了。但是他做事又是一把好手，你又离不开他。

其实你应该包容，你不要让他去碰人际关系就好了。你还要给他约法三章，告诉他只能做什么，不能做什么，碰到人的问题就让他停住，你来处理，这就好了。

### 二、标准不同

管人的标准是服，你管不管得住别人，就是看别人服不服你。我们在工作当中经常看到有些人把人管得服服帖帖的，人家对他五体投地，但是，他下面的事情却压根没人做。

管事的标准是做，他做了就行了，服不服你不重要。

我们如果人和事不分开，要么我们就会面临他服，但是他不做，最后，我们得到了一个假象。要么就会把很多能干的人“咔嚓”掉，为什么？事情他做了，但他不服你，你宁可不要他做。有些老板就有这个脾气：他能帮我挣钱，但我不让他帮忙挣，因为他不服我。

这就麻烦了，人家帮你做了，帮你挣了钱，但是他不会跟你说好话，他不会拍你的马屁，他不会一见到你的面就跟你打招呼，他不会一吃饭就给你敬酒，结果他得不到你的赏识。

但你知道吗？敬你酒的人啥事没干，不敬你酒的人天天在干活，就是因为他不敬你的酒你就觉得他不服你，所以他想做你也不让他做，不要他了。这是不应该的。

要把做和服分开，做归做，服归服。不管他服不服你，他做了就 OK。你是让他来做事的，对做事的人只有一个标准：做了没有。所以，不要被服的假象蒙蔽，服你的人恰恰容易欺骗你。因为你认为他服你，所以你就不会检查他。他认为取得了你的信任，就特别容易作假。一定要明白，服你的人往往就是坑你的人。

要防止那些服你的人欺骗你、坑你。我看到很多企业都有这样的现象，就是往往被那些对自己佩服得五体投地的人反戈一击。为什么会有这种现象呢？因为你当初对他的考量就是从服与不服出发的，没有看他真正做的事情。不要被“服”蒙蔽，而怠慢或者没有真正用好那些能做事的人。

当然，企业里面也不能一天到晚谁也不服谁。怎么办？把做和服分开，把人和事分开。

### 三、风格不同

管人我们会遇到一个怪圈：做个小人没人跟，做个君子被

人坑。你做个小人没人跟随你，因为你小气、计较。做个君子呢？跟随你的人倒是不少，但坑你的人也会很多，因为坑你容易。

怎么办？

中国有句老话：先小人，后君子。这是什么意思呢？不是让你先卑鄙后高尚。它的本意是，先要斤斤计较，后要包容一切。

先把两个人的关系理清楚，就是你到底要他做什么？你能给他什么？要先学会小气、计较，然后不管出现什么样的结果你都要包容、承受、接受。

让同一个人扮演不同角色是让人难以接受的，让截然不同的两种风格成为一个过程的前后两段，也让人无法接受。

所以，要将这不同类的两种身份分开，将管人、管事分开，将君子与小人的角色分开，让不同的人来做。

在事情上要有小人（小气之人）的风格。管事的人必须认真真地计较被管理者干了什么？干了多少？该给多少？坚持等价交换的原则，明明白白地给予，为团队运作提供控制力。

在为人上要有君子的风范和气度。管人的人必须要有忍辱负重的精神，有包容心、平常心，获得被管理者的认同，为团队稳定提供凝聚力。

先小人后君子的实质是：过程计较，结果承受。计较是小人行为，承受是君子之举。在过程中做小人，在结果上做君子，成为真君子。

现在很多企业刚好相反，在结果上斤斤计较，而对于过程呢？啥都不管。到结果上做小人，在过程中做君子，最后成了真小人。

### 四、方法不同

管人靠的是个“信”，管事靠的是个“法”。管人靠信任，管事靠方法。管人一定要靠信任，为什么呢？这与中国文化深层次的结构有关。

中国文化没有神。

道家里面只有一个“道”字。“道”是什么？是自然界的规律，事物的规律。所以，老子说“人法地，地法天，天法道，道法自然”。老子的《道德经》里面讲了很多关于“道”的论述，都是讲山、水等自然界的现象。“道”是自然规律，不是神。

儒家里面的的核心字眼是一个“仁”字。什么是“仁”呢？孔子在《论语》里说“仁者，人也”。像一个真正的人就是仁者，一个真正的人是什么？是君子。

孔子最大的功劳是在中国的传统文化里用人替代了神，我们不信神就要信人。

所以，中国人的管理一定有一个对人的认同问题。中国人的管理里头如果没有人对人的认同，一切都谈不上。人对人的认同和信任是整个管理的基础、核心，中国式的管理，一定要有一人或者一群人得到大家的认同，这是肯定的。

西方的管理没有这种讲究。原来吴士宏做 IBM 中国区的总裁，她离开了，对 IBM 没有很大影响。微软也曾请吴士宏做中国区的总裁，她离开了，也没有什么关系。西方文化里头就没有非得认谁的问题，但中国文化里头必须要有。

人对人的认同不是靠方法，只有靠为人，只有靠做人。把人做好，才能取得大家的信任，这是没有别的捷径的。

其实好多的企业管理难做，根子上都会追溯到一条：大家心里对这个企业的领头人是颇有看法的。

比如说，上次奖金没有兑现，上次订的制度又变了，等等。你追溯一下，都能追溯到这些细节上去。

所以，你的管理做不好有一个现象相伴，就是你的企业员

# 領導管人，流程管事

工对领头人有很多很多的微词，就是有一些负面的说法，只是有的激烈一点有的温和一点，但一定有这种相伴相随的现象。

那也就是说，我们要解决管理问题就要从去掉这些微词着手，不要让大家经常私下里悄悄地负面地评价企业这些领头人。要把住这个关，剩下的才是方法。

那么如何减少这种评价呢？这就要靠做人和为人，这是关键。少用强者之道，多用仁者之道，多施仁政，多行仁道，少行霸道。我说少行，不是说不行，因为关键时候该行还得行，但是不可滥用。

多行仁道，少行霸道，最终成为王道，王者之道。

信任是体，方法是用。体之不存，毛将焉附？本体都没有，方法附着在什么上面呢？有些企业在方法上做了很多动作，如搞ISO、ERP、绩效考核等，为什么不能改变你的企业呢？因为企业管理的根本是人与人相互信任的问题，在这个地方先下足功夫，才能用得上那些方法。

怎么才能下足功夫？修。道家讲修道，儒家讲修身，佛家讲修心，中国文化三大主流都强调一个“修”字。

所以，要提高人与人的信任度，说来说去，都是一个修己的问题。修道、修身、修心，都是修己，在修己上多下功夫，多做文章。

当然，修己并不能解决全部的问题，但是没有这个绝对不能解决任何问题，就像我们说钱一样的：钱不是万能的，没有钱是万万不能的。信任不是万能的，没有信任是万万不能的。

那么，管事就要靠方法了，要靠很多很多的方法。流程也好，稽核也好，都是方法。说到管事的方法这个层面，西方的管理科学和工具就都派上用场了，这恰恰是中国传统管理的弱项。

管人靠信，信靠修，修是修己。所以，人这一条线的功夫要用在自己身上。

管事靠方法，方法是针对别人的，所以，在管事这条线上要懂得将力用在别人身上。

那么，最好把它们分开来，按两条线走，用两种人做。

## 五、心态不同

管人要“空”，管事要“实”。空是什么意思呢？佛家《心经》里面讲“空”有句很有名的话，叫“色不易空，空不易色”，这里的“色”是指物质世界。这句话的意思是说这个物质世界是个空的。

那有些人会开玩笑说：你把头往墙上撞一下，看看墙是不是空的？撞出一个包才是真的。把它当空处理，结果它不空啊！这是错误地理解了“空”。

何为“空”呢？首先我们要知道，“空”跟“无”不同，“无”是个否定词，“无”就是没有。我们说，仓库还有没有物料？没有，这就是“无”。“无”是对“有”的否定，就是这个东西不在了这里，没有了。

而“空”可以是肯定词，也可以是否定词，既是肯定词，又是否定词。说这个房间里面空空的，啥都没有，这个“空”就是否定词。我们到电影院去找位置，说这里有个空位置，这个“空”是个肯定词。说这个杯子是空的，说明有空间，正好可以装东西。

所以，“空”既可以是肯定，也可以是否定，“空”不是全盘的否定，“空”就是包容。它既包含了否定，也包含了肯定。

让你学会“空”就是要你学会包容，管人要空就是要学会包容。既不要肯定，也不要否定，都接受。所以，佛家里面有一句话，叫“接受，明白，放下”。做人就要懂得接受，什么样的苦都受得了，这就叫做人。做事当然不能什么都接受，客户说你罚你两万，接受；罚你两百万，接受。那你不把厂都赔出去了吗？那还搞什么？所以，做人和做事有很大不同，做人是什么都要接受的，好的坏的都要接受的。这还不是“空”的最终含义。

“空”最终的含义是与“空不易色，色不易空”这句话是相通的。

佛祖当时得出“空不易色，色不易空”是什么意思呢？我们现在看到的这个桌子是桌子，电脑是电脑，它们是不同的东西。因为桌子和电脑在你的视觉里有明确的界限。

但请注意，这是你的眼睛看到的，假如我们现在不是用肉眼，而是用电子眼，你还能看到这么清晰的界限吗？不用说电子眼，你把手伸到显微镜下一看就知道了，就看不到界限了，你看到的是细胞，界限消失了。所以，佛祖也许在两千多年以前入定以后，看到了界限的模糊乃至消失。

我们一定要相信，很多的界限是我们的眼睛造成的。如果你用电子显微镜就会发现所有的界限消失了，电脑跟桌面的界限消失了。

界限消失了意味着什么？差异消失了，就变成没有分别了。



“空”的意思是无界限、无差异、不分别。这才是“空”的意思。

什么是“空”？就是没有分别心。“空”的真实含义就是不要有太重的分别心。包容的根本是什么？是不要有分别心。

也就是说，做人和管人就是要淡化你的分别心。

我们好多人做人做得不够到位，就是分别心太重了：有钱的，没钱的；当官的，当兵的；漂亮的，丑陋的；能干的，不能干的；有良心的，没良心的……你天天带着分别心，能把人管好吗？

所以，要管好人，就不要有太重的分别心。为什么说不要太重呢？因为一点也没有谁也做不到，一点也没有就是菩萨了，凡人做不到的。尽管做不到，但也要朝这个方向努力，更不可强化分别心。

没有分别心是一个团队运作的一个很重要的因素，你的分别心一重就要提醒自己：团队会出问题。

当然，不要有分别心是对人而言，而不是对事，不能说出货不出货也没有分别，否则，那还怎么干事？所以，要人归人，事归事；桥归桥，路归路。这是中国特色。

### 六、角色不同

管人者要学做仁者，管事者必须是个强者。做个强者并不难，这只是个能力和性格问题。很多人都有以成败论英雄的习惯，输赢心也很重。社会生活已经把强者思维深深地烙进了人们的心中。做个仁者却很不容易，这需要很高的智慧和很深的修炼。

强者思维本质上符合达尔文的进化论：优胜劣汰，适者生存。只不过我们要注意它是自然法则，并不是社会法则。它有正确的一面，也有一定的局限。

个体化生存，更多的适用于自然法则。站在个体角度，的确是适者生存，我们要学会做强者。

但是，我们也是一个群体，一个团队，一个社会，社会法则和自然法则就有很大的不同。

我们说人是高级动物，但是毕竟在前面要加“高级”两个字。说谁是动物，谁都认为是在骂他。你讲他是高级动物，他都是勉强接受。可见，我们内心中还不完全把自己当成个自然的东西对待。

这说明我们人是自然的一部分，但是远远超脱了，超越了，人具有社会的属性。具有社会属性的人应该是一种什么样的生存方式呢？那就是仁者之道！

孔子的儒家学的核心概念就是个“仁”，“仁”是一个“人”加“二”组成的，这个二，是个复数，是多的意思。也就是说这是个团队需要的概念，是个社会生存的法则。

孔子几千年以前就发现一个人生存的时候可能是强者生存，很多人的时候这个法则就不行了了，所以就提出仁者的概念。

个体过分的强，会削弱群体的合作，造成群体的弱。所以，对社会组织而言，个人并非越强越好。另一方面，个体的弱又可以通过群体而产生弥补，弱势的个体可以形成强势的群体，这是动物界所望尘莫及的。

动物界只有以个体的强形成群体的强这一条路。“优胜劣汰、适者生存”首先是对个体的法则。只有每一个个体胜出，才能形成一个幸存的优胜的种群。

一群长颈鹿能活下来，是因为它们能吃到长得更高的食物，这需要每一头长颈鹿都有足够长的脖子，它们是没有办法互相弥补的。强者生存的法则就变得很残酷，它要求动物界的优胜者每一个个体都是强者。

而人却不同，他们可以通过合作分工来解决问题。这里不需要每一个个体单独地面对环境，不需要独立的逞强，只需要强大的群体。于是，在强大的群体内部，合作比逞强就重要得多了。仁者比强者更有力量，仁者之道超越并涵盖了强者之道。

那么什么叫仁呢？“仁者，爱人”，这句话把仁者的生存之道就一下子点出来了。强者是靠战胜别人，优胜劣汰，有胜有汰，胜者就活下来了，弱者就被淘汰掉了。

而仁者不是。“仁者，爱人”的“爱”字怎么理解？这个“爱”其实就是包容。有这么一句话，叫“大爱无疆”，“疆”就是疆土、边界，无疆就是无界，就是“空”。所以，这个“爱”与佛家讲的“空”是一个意思。

佛家还有一句话，叫“无缘大慈，同体大悲”。就是学会把自己跟别人当成一体对待。很多的时候别人的问题是可以自己身上找原因的。

道家的阴阳图很有意思，一个“阴”，一个“阳”。我可以比喻为一个己（自己），一个人（别人）。这个阴阳图的意思是什么呢？就是自己和别人原本就是一个整体，自己这边一动，别人就会跟着动。

所以，要管别人，在自己身上用力就可以了，这就是管人的奥妙。要懂得管人的穴位在自己身上，在自己身上用力，你就可以改变别人，因为你跟别人是一体的。

说到底，“仁者，爱人”就是要有一体化的概念，要把自己和别人当成一体对待。这也就是佛家讲的“不分别”的意思。

“仁者”不是“厚道”两个字能包含的。“仁者”不仅仅是

“厚道”，更是一种智慧，什么智慧？知道自己跟别人是一荣俱荣、一损俱损的关系，是没有输赢的关系。因为你赢了，就是别人赢了。别人输了，你就输了。一体的东西怎么分得了输赢呢？

“仁者，爱人”的“爱”字就是告诉我们，不要把别人当对手看，不要总想着战胜对方。没有对手，所以，仁者无敌。

仁者无敌讲的不是结果，而是一个心态：你不把别人当成敌人看。

仁者无敌并不是仁者多有本事。很多人对这个“仁者无敌”是误解的，以为“仁者无敌”就是仁者什么人都能战胜。错了。是他眼里没有敌人，无敌是这个意思。

其实很多老板在生活中很烦恼，就是因为他只想做强者。强者就是烦者，强者可能会赚很多钱，会得到很多的崇拜、荣誉、名声，但是强者一定是烦恼的人。

我对老板的心态很了解，他们有多少人敢说自己很幸福？他们战胜了很多对手，但他们解脱了吗？没有，而是烦得一塌糊涂。很多人的误区就在于只考虑如何做强者，以为目前不幸福不快乐是因为不够强大，以为挣的钱不够多，于是拼命地做大，挣更多的钱。结果并不幸福。

不要以为走强者的路就可以达到你想要的彼岸，达不到的。你越强，被你干掉的人越多，那么剩下来的就是更强的人了，弱的被你全部干掉了。就像下棋一样，一般的人你就不想跟他们下了，那你总是找更强的人去下，你更难获胜。

你永远在战斗，永远在赢，但又永远有更强的对手等着你，你的人生是一盘永远下不完的棋。

为什么过去学武术的没几个善终的呢？因为一般的人都被他干掉了，剩下的是更强的，他不找别人，别人都要找他。那来的都是更厉害的了，最后来的就是终结者。他总会热烈欢迎一个要他命的人来，这是个规律。

与人交往，强者的思维是到不了头的，到头也不会幸福。

强者之道是把别人当对手看，仁者之道是没有对立心。强者之道你不用去记都会这么做，仁者之道你记在心里就行了。也就是说，当你做强者的时候别忘了有仁者就行了，就已经很好了。你要记住：与人打交道靠强者之道一辈子都不会得到你想要的那种快乐、幸福的日子。

以两口子为例，当你把你老婆管得服服帖帖的时候，你的灾难就开始了。她会整天跟你搞些小名堂，而且你都不知道。

在企业里是一样的，当你把这个下属管得服服帖帖的时候，顺而不从就开始发生了。

所以，强者之道是不能用来与你的下属打交道的，你需要经常提醒自己不要忘了“仁”，不要忘了管人的路叫“仁者之道”。

事情当然有对错，有好坏，有分别，有竞争，有成败。这就需要做个强者，懂得强者之道。既做仁者，又做强者；既要分别，又要有分别。这两种极端的特质要统一在一个人身上，很不容易。所以，要分开来做。

但对企业领头人而言，则需要兼而有之，因为他必须是个王者。那么对他而言，就需要在自己身上把两种属性分开，对事做强者，对人做仁者；对外做强者，对内做仁者；搞经营做强者，抓管理做仁者。这的确是件让人难以做好的事。所以，企业不容易做大，老板不好当。

### 七、效果互补

其实，管人能改变人，管事也能改变人，只不过一个是直截了当，一个是潜移默化。

管事的人是不是不去改变人呢？是不是不跟人打交道了？不是。管人是直接地改变人，我把它叫“明修栈道”。管事呢？你把这个事情管好了，让一个人总是这样做事，做事的人就能改变心态、行为。

军队的训练就是一方面通过思想工作，另外通过每一天的训练，最后就得到了一个合格的军人。所以，事情更能改变人。

这两者一个快，一个慢；一个直截了当，一个潜移默化；一个“明修栈道”，一个“暗度陈仓”。相辅相成。

## 第三节 人和事如何分？



### 一、老板带队来管人

人这条线在任何时候老板都要亲自抓，不要交出去，也交不出去。你偷什么懒都可以，这个懒偷不得，偷了以后你就要“返工”。

我们企业有返工的概念，那是产品，但你不知道，人也会“返工”的。怎么返？一拨人走了，又换一拨人来，又重新整。何必这样呢？

管人这条线为什么非得老板亲自抓呢？因为管人要靠非常大的信任度，谁能获得这么高的信任度？我认为企业里面只有一个人——老板。反过来，如果别人得到那么高的信任度，也麻烦得很。

如果大家都不认你，那你的企业管得了吗？

只不过管人在不同的阶段应该管到不同的层面。只有三十人时你连员工都抓住了，到了上百人时，就可能抓到班组长了，再往上几百人时就可能只抓到主管、经理级的了。但是人这一条线是要严抓不放的。放了以后，除了后悔没有别的出路。

为什么？因为一个企业一定要有一个像神一样的东西，这个神是什么？就是精神领袖。

珠三角很多比较知名的企业，它们的成和败的都可以说明这一点。格兰仕是梁庆德，美的是何享健。

现在很多知名企业的创业者都在交班，但我们需要明白的是，这种接班接的不是一个总经理的班，接的是一个精神领袖的班，接不了这个班企业就会很麻烦。

科龙是一个明显的例子，潘宁走是王国端，然后就是徐铁锋，以后是顾邹军，最终被海信收购了。这一路科龙走得险象环生，跌跌撞撞，为什么呢？就是因为潘宁这个精神领袖一走，团队凝聚力失落，人事动荡，人心不稳，业绩下滑。

所以，一个企业就是再大，也要有一个象征性的人物，这个人物在企业里面都要被大家竖大拇指才行，不是百分之百也要有百分之九十九。老板愿意让别人成为这个人吗？即使你愿意，别人也不一定做得到。你以为大家对你竖大拇指有那么容易吗？这需要一个人改掉很多东西的，这是一条艰难的修身之路，这份苦不是人人都吃得起的，也不是人人都愿意吃的。

老板带队伍的核心就是在做人方面要成为大家的楷模，不要仅仅在挣钱方面成为大家的楷模。

老板带队伍并不是说所有的人都归老板管，而是指老板一

定要管人的思想动态。要让自己的理念成为企业的理念，让企业的理念渗透到每一个员工的心里头去。你的思想理念不渗透进去，别的理念就会渗透进去，人就很难管理。

老板带队伍，抓管人这条线，要通过几条线抓下去：

第一条是领导这条线。总经理→副总→厂长→经理→主管，这是一条管人的线。通过这一层一层的领导，老板把自己的思想和理念一步一步往下传播和渗透。

处在各个层级上的领导必须起到一个往下传播的功能，维护企业理念的纯洁性，并且对各种异常的声音予以纠正。

当然，不能说企业带头人的理念就一定是正确的，就一定值得维护的。但是，如果企业带头人的理念得不到各级领导人的认同和维护，效果只会更糟。

错误的理念会带来问题，但混乱的理念却会葬送企业。思想上的混乱和不纯洁毫无例外的会让企业离心离德，团队散乱，效率低下。

各个层级上的领导者，绝对不能通过抗拒和另搞一套，来对待自认为错误的老板决策。只有通过事先的协商、讨论来避免错误的发生，这需要企业建立一种较为开放的决策机制。

但决策一旦做出，理念一旦形成，作为私营企业的层级领导则毫无疑问的应该维护这种决策和理念，此时任何的怀疑和抵触都将会使事情更糟。因为老板是这种决策后果真正意义上的责任人。

为了确保企业理念上的纯洁性，企业带头人还要敢于打破层级概念，直接深入基层与员工对话，缩短距离，经常性地清除一些中间环节产生的“杂音”。

做管理要强调层级概念，带队伍却是不可以僵化行事的。这也是强调管人与管事相分离的原因。因为管事要讲流程，讲规则。而管人的思想却更多的要讲统一、讲单纯，过分的拘泥于规则和层级，思想就可能产生异化。

思想是不可能被任何外在的规则和层级固化的，心是无常的，心只可能与心相通。一颗无常的心要保持相对的稳定，只能靠一种强大的心灵的力量频繁地作用。

第二条线是人事部门。这个部门是专门协助老板管人的。

第三条线是稽核部门。这是我们在企业里面新设立的部门。稽核牵涉到事，又牵涉到人，它通过事来发现人的问题。这个部门是直接归属老板管的。

### 二、部门横向来管事

管事要靠职能部门来管，而不是通过行政这条线来管事。就是事情的管理不要依赖于总经理管副总、副总管厂长、厂长管经理这种模式。

事情的管理要通过职能部门。什么职能部门呢？计划部门、品质部门、财务部门，这些都属于职能部门，是专门管事情的部门。这样一来，车间的事情归计划部管，人归厂长管，所以叫“纵向管人，横向管事”。事情不要依赖领导管，领导管的是人，职能部门管的是事。

很多的企业为什么事情没有管好？就是因为职能部门不健全、不成熟。只有几个领导晃来晃去，这是管不好事情的。

职能部门管事靠的不是级别，因为它们与被管的部门是平等的，不靠级别就要靠流程。所以，管人靠领导，管事要靠流程。流程能管好的事情，能解决的问题，不应该靠领导去管，去解决。

靠流程管事能减少对人的依赖，从而降低人力成本，同时又能减少犯错，因为犯错的大量的是人。严格按流程走可能不太方便，但一定不会犯错。

职能部门要管好事情必须掌握一个原则：对事不对人。例如计划部门是管事的部门，品质部门是管事的部门，他们在管事的过程中必然要跟人发生矛盾。因为计划有可能没有被执行，人

们可能没有按质量标准做。总之，会发现很多人的问题。

但我们一定要定一条游戏规则，就是遇到人的问题，遇到人的对抗，职能部门不要硬往前冲，不要压着对方去执行，强压的做法弊大于利。

产生对抗，只能通过沟通。沟通如果还无效就要停住，把人的问题连同事情问题交到老板抓的管人这条线上来。

事的问题，老板不可能事无巨细去关注：仓库怎么收发料，车间怎么领料等等，老

板关心不了。交给行政也行，交给厂长也行，交给稽核部门也行，再到老板这里来。

老板一定要为企业职能部门的运作扫平障碍，开路搭桥。扫平什么障碍呢？人的障碍。人的问题不要让职能部门去硬碰，职能部门管的是事，不是人。因为他们没有行政权力，同时，他们也不一定擅长与人打交道，只会把人的问题搞恶化，难以收场。

有的企业员工很粗鲁，本来只是一个事情，但两个人到了骂娘的地步，管人者就难办了。为什么要让人搞到这一步老板才出面呢？

所以，职能部门碰到人的问题以后，只要把这个人做还是没做，做到什么程度，把事情的信息连带人的问题反馈到老板管人的这条线上来就行了。

人的问题不能抽象地去说，不能说“这个人的脾气不好”、“这个人就是不执行”这一类的话。他什么地方不执行？哪些东西没有执行？要收集证据，再反馈到老板管人这条线上就好了。这既便于解决问题，又可以避免事的对立升级为人的冲突，为管人的人介入留有余地。

很多老板喜欢有人冲在自己前面，什么都管，但结果是这个人惹的麻烦比他解决的问题多得多，而且还让老板失去了回旋余地。人的工作不是谁都能够做得了的，政工干部是稀缺的资源。现在很多企业就是缺乏有政工干部素养的管理者。

管人者与管事者既有分工，又有协作。管事的人要将执行人的执行状况准确无误地反馈给管人的人，协同管人者共同解决执行人的问题。

### 三、保持界限

管事的人要懂得控制自己，不要让自己掉入下面三个陷阱中：喜欢从事情中去分析和猜测对方的心态、动机，是管事者容易走入的第一个陷阱。

很多管理者特别喜欢猜对方的动机：他为什么不执行呢？他为什么要跟我做对呢？等等。

请记住，管事的人不要猜，他做了就是做了，做了什么就是什么，你把他做的记下来，没做的记下来，就行了，不要去猜。猜测是弊大于利的，所以一定要戒掉揣摩人的习惯，学会就事论事。

管人者其实也要戒掉猜测人的毛病。前面说过，管人的穴位在自己身上，你如果觉得对方不好管，你在自己身上找原因就

可以了，也没必要揣测对方。揣测人的心态和动机是很不好的习惯。

商场上或许需要这样，因为大家彼此都要斗智斗勇。但对部下不要这样，因为部下不是对手。商场中的贸易伙伴，某种程度上是你的对手，但部下不是。生意场上可以战胜对方，但是千万不要战胜下属，因为你永远战胜不了。

你能战胜你的孩子吗？战胜不了的。他对抗你的方式很多，你根本就不知道。有些小孩子，对抗父母最厉害的方式是残害自己，跑出去或者不吃饭，到了这一步你就得求他了。

所以，在管理上不要以输赢来论，管理上很难有输赢的。管人者不要有太重的输赢心，不要有太重的征服欲。

没有人能被你征服的，征服的都是假的。古代的皇帝都以为把大臣征服了，但是，搞皇帝鬼的其实都是周围的几个大臣。你只要有征服欲，就会树敌。

所以，喜欢征服别人是管理者容易走入的第二个管理陷阱。

有些管事的人为了事情的效果，一遇到对抗就一定要征服别人，结果就很容易导致冲突和对抗，冲突一升级，事情根本就不可能有任何效果了。我们与人斗上以后，事情一定会放到一边。

第三个管理陷阱是管事者的情绪失控。管事者要懂得将执行人对事情的态度和对对自己的态度分开。要培养自信心，自卑心不要那么重，不要觉得人家一句话就是冲着你的，要学会平常心做事。

管事者不管人的准确含义是指不要去管执行人的想法，而应该管他的行为，也就是管他做的事。因为你管他的想法你就要猜，一猜就可能猜不准，一猜不准就可能把事情搞得更麻烦。

很多人跟领导汇报的时候，讲了一大通他遇到的那个人怎么怎么样。但是你一问：那个人到底做得怎么样？他却回答不出来，为什么？他忘记了这个人到底哪些事情没做好，而把那个人的态度记得清清楚楚。有用吗？没用。能解决问题吗？不能。

所以，不要管他的态度，就管他做了没有。当老板的或者当领导的如果遇到人的问题的投诉，你的第一句话就要问：这个人到底做到什么程度？如果汇报的人答不上来，你就应该告诉他，先把这些事情了解清楚了再来谈这个人的问题。

管事的人在下达任务的时候，与管人的人和执行人充分协商是执行中避免冲突的有效方法。

管事的人与管人的人也不是截然区分的。比如计划部经理相对于生产部而言，他是个管事的。但相对于部门内的计划员和物控员而言，却又是领导，是个管人的人。

但企业内部有些管理岗位，比如仓管员、品管员、物控员、计划员却是单纯的只管事不管人的岗位，因为他们没有下属，不是领导，怎么管人呢？企业最大的问题就是没有为这些管事不管人的岗位设计一个什么管理模式，最终让这些岗位上的人不知道如何去做管理，导致管也不是，不管也不是。

因为企业只有领导式管理这一种模式，这也是我们必须人事分离的根本原因。

## 第二章 领导管人

——管人的四大要点

### 第一节 认同

先认后管——管理源于认同

企业的生产管理中，有一个产前准备的环节。就是在正式生产之前，要先做好物料、设备、人员等等准备工作，检查这些要素的到位情况。如果这些要素不能及时到位，生产活动是没有办法正常进行的，即便勉强开工，也会异常不断。

前面提过，管理活动有一个类似的阶段，我把它叫“管前

准备”。就是你在管人之前有一件事情是必须要做的。什么事情呢？就是让被管的人对你有起码的认同度！

这个事情不能在管理活动展开的过程中产生，管的过程中更多产生的是对立。因为你管他，他肯定不会那么乐意接受的，抵触情绪是人之常态。所以，管理者一定要知道，管人之前有一个前置动作：要培养下属对自己的认同度，让他认你这个人。

新引入的管理者进一个企业，刚开始一般都很难有什么作为，就是因为缺乏下属的认同。企业从老员工中提拔领导也都比

# 領導管人，流程管事

较注重大家对这个人的评价。这说明，认同是管理的前提。

中国人特别地认人，老外更多的是认规则。

老外认规则有时候都到了死板的地步。我有一个在德资企业做过技术总监的朋友说：德国企业的技术部门的规矩定得很死，世界各地的分支机构任何一点技术上的改动，都必须汇报到德国总部，然后通过复杂的程序转回来才能实施，非常的死板。

但是，德国人的死板造成了精确。死板就是“机械”，“机械”就是精确，精确就是质量。死板、机械、精确、质量，正是这样一个没有人情化的链条，才造就了一批世界级的优秀企业。

而咱们中国人却特能变通。中国人常说一句话：好说，咱们之间好说。意思是：什么规矩都不会跟咱们“自己人”过不去的。在自己人面前，规矩算个啥？所以，相对而言，中国人认的是人，西方人认的是规则。

如前所述，中国人认人是因为不信神，中国文化是无神论。一个不信神的民族当然得“信人”，靠对人的认同度维持了。

儒家核心概念是一个“仁”字。“仁”字左边是个单人旁，右边是个“二”字，“二”是复数，代表多的意思。这表明儒家的核心思想是围绕着很多人如何处理彼此之间的关系而展开的。是在探讨人与人的事情，跟神无关。

孔子在两千多年前构造了一个不需要神的文化。他在中国文化里头把神去掉了，把人树起来了，用人替代了神。

一个如此庞大的不信神的社会群体，在世界上是绝无仅有的。

从天主教、基督教到伊斯兰教，我们都看得出，一个庞大的群体是需要神的。他们要用神来培养人的敬畏心。因为人总得怕点什么，一个人谁都不怕，谁管得了呢？他又服谁的管呢？所以，神的存在实际上是让人形成约束自己的习惯。

没有了神，人就没有了对神的畏惧，自然要靠人对人的畏惧。所以，孔子说君子有三畏：畏天命，畏大人，畏圣人之言。他没有说君子要畏神灵。这也导致了我们的文化成为了等级文化，在这种文化的设计中，人与人就是不平等的。

中国文化不信神，它强调对人的皈依，强调对人的归顺。《水浒传》中的宋江闹了半天还是想朝廷招安，准确地讲，他是谋求心灵的招安。宋江在梁山时，一天到晚忐忑不安，他不是怕别人攻打他，而是他觉得自己最后落草为寇，这一辈子没有办法跟列祖列宗交代，他的心灵要寻找一个归宿。

如何寻找心灵的归宿呢？老外是到教堂去找，咱们中国人就要到人身上去找。于是，宋江寻求朝廷招安也就顺理成章了。

所以，他人对自己的认同在中国的文化和管理里头，是一个至高无上的课题。在中国的企业做管理，不要把管理制度看得那么有用，首先要看人与人的关系。你要管好他，先要让他认同你。

就是说，在你的管理的动作还没有实施之前，就要改善你和下属的关系，提高他对你的认同度。

我们在企业经常能听到这样的话：“你是谁呀？”、“你算老几呀？”，意思是：说话者的身份比说话的内容要重要得多，管理者的身份比管理的方式重要得多。这个身份当然是指被管理者认同的身份。

所以，没有认同，人与人的管理就无从谈起。

## 二、先帮后管——认同源于帮助

怎样才能让下属认同你？方法很简单：要么让他佩服你，要么给他好处。所以，中国的管理者要想管好人，就得好好做人，如果做人不行，一切免谈。克林顿闹了荒唐的事还能做总统，但



在咱们中国不行，中国人不佩服这样的人。

要么你就要给别人好处，而且你要先给好处才能管好他。老板经常说：员工只要帮我做出业绩，我绝对不会亏待他的。错了，做老板的就得先付出，先帮才能后管。

“先帮后管”这句话不仅是对老板而言，管理者对下属也都只能这样。

先帮后管就意味着可能会白帮了。你帮了他，他什么也不报答你，甚至可能不仅不报答，反而会说：你给的那点好处算什么？我在别的企业挣得更多。他可能刚到你这个企业时拿三千块钱一个月的工资，后来你给他加到八千了，你以为他会对你感恩戴德吗？十有八九你会失望。

说不定哪天他会跟你说：刘总啊，你不知道，隔壁的马总找我好几次了，一个月一万块钱让我去，我没去，因为你是个好人的。

这是表扬吗？不，是给压力。意思是你这个老板要识抬举，你是给了我八千块钱，可我给你多大的面子呀？别人给一万块钱我都不需要，就要你这八千块钱，你还知足吗？

结果，你以为他会感谢你，到头来，他认为你应该感谢他。所以，有时候我们会发现，给了也白给。

既然给了可能白给，那我们能不能不给？或者做了再给呢？做不到！做为管人者，你就得准备先付出，哪怕没有回报也必须如此，这就是管人者的“命”。谁叫你带兵呢？你当老大就得准备牺牲。

所以，千万不要以为做了上司、做了领导、做了老板就可以痛快了。错。就管人而言，反而会更不痛快。

有句话叫“两强相遇，勇者胜”。强者之道是战场的规律，如果说商场如战场，那也可以称之为商场的规律，或者叫营销的规律。做业务就是两强相遇勇者胜。

但管理让我们进入到另一个领域，我们在管人这个领域可以把它改为“两强相遇，弱者胜”。这个领域是块沼泽地，你会发现找不到敌人，打的是空气。所以，在管理这个领域里头，赢的不是强者，而是弱者。老子早在《道德经》中就说：弱者，道之用；弱之胜强，柔之胜刚。所以，要学会示弱。

“两强相遇弱者胜”说的其实并不是输赢的问题，而是：第一，做领导的就要有付出的心态。

这是个规律，你不付出，他就不认你，你就没办法管他。所以，要能接受别人的恩将仇报，而不是动不动就想以仇报仇。当然，更要学会“恩而不妄施”。

我经常遇到有些老板诉苦：又被一个下属坑了一把，这个人不仅自己走了，还带走了七八个员工。明白了上述道理之后，我们就没有必要掉在这种烦恼中不能自拔。因为在管人的问题上是没有办法双方算清帐，然后等价交换的。我们的祖先没有为我们设计这种管理模式，到了今天就只能认命。

而且企业发生这样的事，你不是第一个，不是第十个，不是第一百个，也不是第一万个，太多的企业发生这样的事了，这就成了规律。这是中国式管理必须付出的成本，因为它能换来一个管理者梦寐以求的忠诚和盲从。这是一个既有利又有弊的模式。

第二，尽量提升自己。

每一个人都有自己的需要，比如说，他想买车买房，他想提高自己的生活水平，他想提升自己的价值、能力，他总有他的目的。每个人天天还在考虑是在你这个地方跟着你实现这个目的，还是在别人那里跟着他人实现这个目的，或是自己单干去实现这个目的。

也就是说，每个人都在选择，选择的结果，就总会有一个答案。

做为管人者，要管住下面的人，就必须成为下属解决自身

需要的一个最佳选择，让他只有跟着你才最好。这句话的潜台词是，你琢磨他的需要是一个方面，但是更重要的方面是你如何能够满足他的需要。

你要满足他的需要，就必须自身拥有很多的资源。也就是说，最终管住人的方法在于把自己提升起来，而不是老去琢磨如何控制对方。要提升自己，通过一切方式、手段来提升自己。

在管人方面，很多的时候，最终的解决不是你去战胜他，而是你变得比以前更优秀了，你变得比以前拥有的更多了，你能给的更多了，他就服你管了，他就跟着你走了。

不是你战胜了他，不是你征服了他，不是你管住了他，而是你吸引了他。你管住他战胜他是暂时的，你不断地提升自己是最终的。

很多问题你现在看起来是没有解决办法的，为什么？你的资源不够，你满足不了他，你就只能跟他僵持。僵持阶段你在他身上做太多文章是无济于事的，你只有想办法改变你自身所拥有的资源，提升自己。

所以，要在自己身上多下功夫，少在别人身上动心思。管人问题唯一的解决方案就是让自己再上一个台阶。

## 第二节 习性

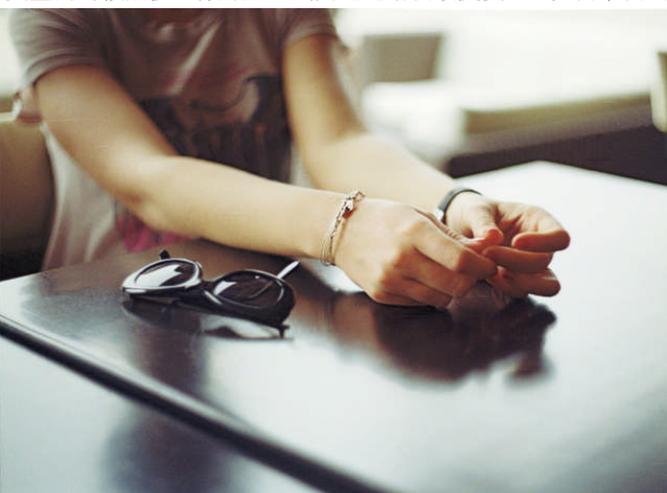
### 一、习性决定成败

领导要管好人，就必须抓住人的习性做文章，从人的习性的改变和培养入手。这是一个核心的切入点。为什么呢？我们先看看好企业与差企业的区别究竟在哪里？好企业好在哪里？差企业差在何处？

好企业是不是因为有一个好老板？好企业是不是因为有一群好员工？好企业是不是因为有一套好机制？都是，又都不是。为什么呢？因为很多企业的老板，特别是一些工厂的老板，大都是一些兢兢业业的人，几乎全身性扑在企业，没日没夜地干。对员工也没有太多值得挑剔之处，很多员工留在企业继续干，就是因为他们的老板为人不错。

其实，这并不是因为老板们的道德水平多高，而是因为他们不如此的话，企业就很难办下去：不天天在企业守着，企业就可能停摆；对员工苛刻，就很难留下员工。但即便如此，企业的状况依然很差。

那是不是员工的问题呢？很多企业的员工都非常努力，经常每天干 10 小时以上的工作。管理做好了吗？依然没有。还有的企业不断地换员工，希望最后能得到一批最好的员工，得到了吗？失望的时候居多。有的企业试图通过培训改变员工，但训来训去，



最终还是没改变。

是不是机制的问题呢？我们都不知道引入多少机制了：ISO 算是一套机制，ERP 算是一套机制，绩效考核算是一套机制，有的企业几乎来一个老总就要换一套制度。

我们到有些企业，老板对我们说：你们不用搞制度了，只

要把我们现有的制度筛选一下，你们认为哪些东西可以推的，挑出来推下去就行了。他们不缺机制，但这些机制没有改变企业。成功和失败的区别到底在哪里？

我们先从个人的成功看起。胡雪岩是我国清朝末年很有名的一个商人，被称为红顶商人，富可敌国。

胡雪岩研究会的副会长曾仕强先生对胡雪岩的成功总结了三点：勤劳、节俭、忍耐.....

曾仕强先生是一个资深的学者，他在培训界的名望也很高。但当我听到曾仕强先生总结出来的胡雪岩成功之道后，我很失望。因为勤劳、节俭、忍耐这些东西算什么？谁都可以做到。

所以，听曾仕强先生总结完以后，我很郁闷。但又一想，这么一个知名学者得出的成果一定会隐含什么，我就一直琢磨：为什么曾仕强先生只用勤劳、节俭、忍耐这些词来形容胡雪岩成功的原因呢？他对胡雪岩的发掘为什么也仅限于这些常人熟知的东西？这里简单之处一定隐含不简单。

经过我不断琢磨，发现了一个问题的三个层面。

勤劳、节俭、忍耐这一类的东西可以从三个层面来看，第一个层面是观念层面，就是我们对这些东西的认同度。第二个层面是行为层面，就是我们能不能做到。

其实，我们大多数人都停留在这两个层面上。说勤劳、节俭、忍耐，我们观念上都认同，没有人会认为成功是因为懒惰，也没有人会认为成功是因为奢侈。行为上偶尔也能做得到，勤劳、节俭、忍耐并不是高不可攀的行为，谁都有能力做到。但常人就停留在这里。

就像我们的企业，老板一抓出货，货一定能出来，甚至平时三十天才能做出来的东西，说不定那段时间三天就做出来了，简直可以创造奇迹。

但是，你知道你企业最大的问题是什么吗？就是不能每次都是三天。所以，我觉得观念上的认同没有问题，偶尔为之的行为也没有问题。最大的问题是我们不能够持之以恒地长期去做。

能够持之以恒地去做，就是第三个层面的事了。这个层面我把它称之为“品性”。所以，我认为同一个优点存在人的身上，有观念层面的，有行为层面的，有品性层面的。

如果只处在观念这个层面，我认为只是“知”，离“行”都还有很长的距离。而在行为这个层面，我认为这也只是“能”，它也不能成就一个人，偶尔的行为并不能成就大事。一个人要成就一番大事，必须靠持之以恒的坚持。这说明，这个优点已经成为了这个人身上的东西，成为了他的一种属性。

曾仕强先生总结出来的这几点，尽管语言很普通，但实际上是想告诉我们，胡雪岩身上有一些优秀的品性，这些优秀的品

# 領導管人，流程管事

性成就了胡雪岩。

而我们很多人虽然也懂得应该勤劳、节俭、忍耐这个道理，但只是懂得这个道理，有些人也只是偶尔能够做到，但是，你并没有让它成为你身上的品性，你就不是胡雪岩，你就只是一个普通人。优秀的人和普通人的区别不在于他知道的你不知道，不在于他能做的你根本不可能做到，而在于他身上有这些品性，你身上却没有这些品性。

我们对管理的看法，对企业管理的看法，同样应该如此。不要认为有什么绝招，不要认为有什么方法别人知道我们不知道，海尔知道的我们也知道。

也不在于好企业有一拨特别能干的人，而我们的人都是笨蛋。不在这里！我们有些人总认为好企业一定有一群特别能干的人，而他的人就是不能干，这是大错特错的。

我想说的真相是，每个人都有很大的潜力。你的企业搞不好，不是因为你的人不能干。要立足于现有的人，现有的人有这样的能力。

好企业和差企业的区别就在于：好企业把简单的事情、简单的道理天天做到，它就是好企业。差企业就是尽管知道了很多道理，很多的事情也能做，但是就不会天天这样去做。

很多优秀的老板，他们的人生经验都可以归结为“坚持”两个字。他们多年走过来的路让他们坚持了很多东西，坚持的这些东西成为了他们的品性，这就让他们拉开了与普通人的距离。“品”字有三个“口”，口就是嘴，每人有一个嘴，三张嘴意味着三个人。中国话常说“三人为众”，所以，“品”字也就是众口一词的意思，就是大家都说这个人有这个特点，这就是品性。

“品德”是大家都认为这个人有这个德行，“品牌”是大家都公认的牌子。“品”字很值得琢磨的：品德、品质、品性、品牌都是一个“品”，这个“品”就代表我们所具备的这个特点是长期的、持续的、稳定的。

所以，长期、稳定、持续才是我们解决管理问题的核心。

## 二、好习惯是训练出来的

人与人的差距，企业和企业的差距，其实说到底就是两个字：坚持。能不能把大家都知道，甚至都有能力做到的正确的东西坚持下来，这是企业管理好坏的真正的分水岭。

坚持为什么那么重要呢？因为坚持就是训练。我曾经跟农村来的管理人员有过这样一段对话，我问：“你爸妈在家里一般几点钟起床？”

“五点多钟。”——农村人有这个习惯，五点多钟就起床了。

“那你家里一般睡到几点起床？”

“起码睡到八九点了。”

“为什么你不能五点起床？而你爸妈能做到？”

“他们习惯了。”

实际上起早床这个习惯是生活中养成的，是生活训练出来的。所以，我认为最好的训练就是生活本身，生活就是最好的老师。胡雪岩的品性就是生活训练出来的，他小的时候就很苦。

我们工人在工厂的主要生活就是工作，由此可以推出：工作就是最好的训练。对管理人员来讲，工作就是管理。

由此可以得出一个对管理人员有用的结论：管理就是训练。

我想说出一个真相：企业的每天每时每刻都在训练人。有人说企业应该成为一所学校，老板应该是一个老师。其实不管应不应该，也不管你愿不愿意，企业就是一所学校，老板就是一个老师。这是企业的属性，而不是人们的愿望。

工厂人的许多坏毛病都是我们日常训练出来的。比如你问他什么时候可以出货，他总会说七八天、十来天，从来没有准确

的信息给你。你问采购的物料供应商什么时候能送到？他张口就说：快了。快了是什么时候？没有准信。他甚至跟你说在路上，实际上人家还没有装货呢。

这些坏毛病都是我们训练出来的。怎么叫训练出来的呢？每次当员工这样说的时候，我们的管理者都不去认真追查，放任自流，听之任之。最后，他们就养成了信口开河的习惯，养成了不负责任的习惯。这就是训练，纵容就是训练。

我们把他们训练成这个样子以后又恨得不得了，时常抱怨：他为什么是这个样子？你是个好教练他会是这个样子吗？你终于把员工训练成了非常可恶的这个样子，然后就开始恨他，这就是真相。其实根源在我们自己身上。

如果你抱着解决问题的心态去思考问题，而不是抱着减轻心理压力的目的去思考问题，那么你就必须在自己的身上找原因。因为除了这个答案，没有别的答案了。

所以说，我们的管理活动、生产活动天天都在训练人的坏品性。粗放、随意、没有原则的讲人情，做什么事随心所欲，都是我们训练的结果。

## 三、好企业是所好学校

企业一定是学校：好企业是好学校，差企业是坏学校；领导一定是老师：好领导是好老师，差领导是坏老师。这是一个规律。每个老板办企业也是办了一所学校，老板就是校长，也兼了教导主任、训导主任。他下面那些领导就相当于他请的老师。只有这样看事情才能解决问题。企业不仅仅是生产系统，更是训练系统、教育系统。它生产的不仅仅是产品，更多的生产人，这是真相。培训为什么无用？这绝对不是培训的老师无用，也不是因为培训的内容无用，而是因为它遇上了一个强大的对手，这个强大的对手就是我们日常的训练系统。

咨询为什么没用？不是因为咨询的老师没用，也不是因为咨询的内容没用。咨询也是一种训练，但它的训练效果和你企业天天工作的训练效果也是不能比的。

要想让培训和咨询有用，就必须改变我们实际做事的方式，将我们的管理系统改造成一个有效的训练系统，让正常的管理系统产生有效的训练功能，这才是真正的企业变革之路。

让日常的活动能够培养出人的好品性，这是塑造优秀企业的唯一出路。张瑞敏拿着大锤子砸冰箱，砸的就是大家的坏品性。所以，他被称为管理大师。

我去过海尔几次，有一次遇到海尔在处理一件事情，就是一批手套质量有问题，流到了车间。这在很多企业都不是一件大事，但那天一个 8000 多人的厂区，中午在大饭堂里吃饭的时候，海尔内部电视网播放的电视里，采购员检讨采购的责任，品管员检讨品管的责任，车间的人检讨车间的责任。

而我们很多的企业只要出了货就没事了，就让问题过去了。其实人的习性就在这个过程中慢慢养坏了，坏了以后改过来就难了。要培养人的好习惯，就得从一件件小事抓起，紧抓不放。人是通过行为改变的，通过事情改变的，不是通过观念改变的。别以为天天跟他讲道理他就改变了，不是的。你天天看他做的事，要求他必须要这样做，他就慢慢改过来了。

通过改变事来改变人是真正有效的管人思路。

总之，管理活动、生产活动不仅仅在创造业绩，更在训练员工。要把管理当训练，你当不当训练它都是训练，它是最大的训练，它比我们的课程、课堂、教材、咨询的效果都来得强烈。你不训练出好员工就训练出坏员工。所以，松下说它只生产员工就是这个意思，这是事实。

是你跟下属讲什么他都不信你，他只信一个东西——钱。

很多企业的老板说，我给的钱绝对不比周围的外企所给的

## 第三节 信仰

### 一、钱其实是债——信仰让我们盲从

我们的企业领导，特别是老板，感到最头疼的是什么呢？

钱少，为什么他们还要走呢？这就促使我们不得不思考一个问题：我们企业管人问题根本的难点在哪里？我认为就在于信仰的迷失。企业要管人，必须有信仰。

什么是信仰？简单地说，就是深信不疑的一种判断。也可以换一种说法，叫不需要证明的判断。

生活中，我们很多人对钱就拥有一种不用证明而深信不疑的判断：钱才能解决问题！这可以称之为对钱的崇拜和信仰，这种判断对于很多人来说，是不需要证明的。没有人会问：你给我证明一下钱为什么能解决问题？很多人会认为这不需要讨论。

其实，我们真的错了。我曾经观察过很多老板：他们并不幸福，并不快乐，并不轻松。他们高兴的时候很少，焦虑的时候很多。他们没有办法把自己拥有的钱和得到的幸福、快乐、轻松划等号。尽管他们应该快乐，应该轻松，但就是快乐、轻松不起来。为什么呢？随着你财富的增加，你的责任必然在增加，你的风险必然在增加，这是肯定的。钱是给你带来享受的条件：有钱了你可以满世界跑，你随时可以去美国、去欧洲，你随时可以呆在山沟里面，你买架私人飞机都可以。但是你知道吗？随着你财富的增加，你的责任也在增加，因为人们给你钱，总是要你做点什么的。

我们每次接到客户的预付款，你就得准备承受他的指责。我的一个客户曾经出现过这种情况：他的经销商跑到他的业务部，说：“你们为什么还不死啊？你害死我了。我要的东西你还没给我做出来，你害得我得罪我的客户。”

我想在那一刻，你就会意识到：拿钱烫手啊。货交不出你挨骂，交了货不合格，还得挨骂。

很多管理人员羡慕老板，那是因为你只看到他拿钱，你没看到他拿钱以后所遭受的很大压力。你只看到他跑出去享受的时候，你不知道他跑出去是逃避，甚至逃避得不想回来，就希望一逃了之。所以，收入的增加，意味着责任的增加，因为每一分钱都是别人给的。

我曾经总结过，这个世界上赚钱有五种手段，第一是抢，第二是偷，第三是骗，第四是捡。但抢、偷、骗、捡以后，警察都会找你的。最后一种方式就是帮。钱在别人手里，你要把他的钱拿过来就得帮别人。前面四种方式他需要付出你不需要付出，“帮”这种方式你是要付出的。

有一句俗话说叫“天上不会掉馅饼”，还有一句话叫“世上没有无缘无故的爱”。也就是说，他不会无缘无故把钱给你的，他把钱给你，你总得给他一点什么，这是现代市场的本质，叫交易。

我们现代社会生存的法则就是互相的给予，这种生存方式叫市场化生存。

市场化生存的本质就是你给他钱，他给你货，或给你服务。或者他给你钱，你给他货，你给他服务。也就是说，你每得到一笔钱，就意味着你得给别人或是产品，或是服务。你得到的钱越多，你欠的债也越多。每一笔钱都意味着一笔债，一笔钱就是一笔债。你得了那么多钱，你具备了享受的条件。你欠了那么多债，又失去了享受的心态。所以，上帝太公平了，上帝是一个无所不在、无时不在的一个公平者。它让每一个人得到了享受条件的同时，一定会失去享受的心态。

钱是把双刃剑。“钱”的繁体是“錢”，“錢”字拆开来，左边是“金”，右边是两个“戈”，两把刀。古人造字也造得那么特别，他就知道钱既好又不好。

我听一些老板跟我讲过一句这样的话：老板真不是人干的。这句话里面的酸甜苦辣只有身在其中的人才明白，真不像我们想得那么简单，不像我们想得那么容易。有些老板说：我做了老板就像上了贼船。都是真话。

所以，很多事情并没有我们想象得那么天经地义。当然，这不是重点，重点是很多人对钱产生了不证自明的崇拜以后，就开始疯狂地不择手段地行事，最后，钱没挣到，命还搭了进去，这就变得真愚蠢了。因为那些人相信了一个并不完全正确的判断，并且牢牢被它掌控住了，这就是信仰的力量。

这里讲的是一个负面的信仰对人们产生的负面作用。它说

明信仰的力量是巨大的，因为没有人怀疑它的正确性，人们就很难调整和改正。

钱是很好，但有钱不等于快乐。挣钱是应该的，但不该不择手段。因为钱是做事的回报，是做事的副产品。

所以，没必要盯着别人的钱，而只要盯着自己做的事情就好。正如同打篮球不要盯着记分牌，而应盯着球，盯着篮框，把每个球投进去就对了。

我们有些信仰也跟信钱一样，也是很负面的。比如说，很多企业的管理人员认为车间就应该是乱的。我到企业问车间主管：车间为什么这样乱？他回答说：车间都是这样子的。我们分析一下这句话，这句话里面实际上包含了一种所谓的信念，这是管理中一个很错误的信念，那就是他把他的混乱当成了理所当然的东西。后来我们为了解决这个问题，带了这一拨人去参观科龙。参观了科龙以后，那个企业的老板娘就跟管理人员说：你们好好看看人家。当你自以为车间就该这么乱的时候，你要知道那是你的事情，那不是车间的真相。

有些人甚至跟我说：曾老师，你没在车间干过，你还以为车间是写字间吗？车间就这么乱糟糟的。你看，我们很多管理人员都把自己的错误到上升到了信仰的高度，他深信不疑，又还怎么去改呢？

从钱的问题讲到乱的问题，我都试图说明信仰对我们的影响力有多大。信仰的影响力太大了，为什么呢？因为我们对信仰的对错都不怀疑，我们都不需要证明，我们跟着它走，我们深信不疑。

正面的信仰给我们带来战胜困难勇往直前的力量，负面的信仰让我们难以自拔。

## 二、财富就是泡沫——财富靠信仰支持

我们再来看看信仰的迷失给人们经济生活带来的影响。

现在，人们是比以前有钱了，物质上也富裕了，但是我认为它潜藏的危机其实很深刻。这种危机就是人心的散乱！

我们仔细分析一下目前这场经济危机。大家可能觉得奇怪：我们这么多人失去了财富，这些失去的财富究竟被谁得到了呢？我们找不到得到财富的人。

股市的钱为什么被套牢呢？以前说庄家在套我们，但现在谁也不敢坐庄，因为政府会毙了他。究竟谁在套我们？

我们是被自己套住了，我们已经失去了信心。我们的股票为什么升不起？只有卖没有买，当然下跌了。

难道我们手里没有钱买了么？不是的，而是都不掏钱出来。为什么不掏钱出来？是因为大家没有了信心。

财富的本质是什么？经济学家早就给出答案了：财富是信用。财富不是房子，不是车子，而是信用。

中国银行、工商银行、建设银行、农业银行这几大银行的钱加起来，足以把我们的房子、汽车、粮食等买上几十遍。也就是说，这些货币并没有等额的物品，它只是一种信用而已。

别以为货币都是财富，都是一栋栋房子。如果它都拿出来用，我们的房价不知要涨多少倍，没有那么多东西可以买的。货币的实质是一种信用。现代经济是信用经济，而不是实物经济。

政治经济学讲市场经济最基本的形式就是三头羊换一头牛，那个时候不会有经济危机、金融危机。后来，三头羊换一头牛的交易中间加上一个货币以后，一切就变得不同了，信用就开始出现了。

比如说，我们先用三头羊换三百元，然后再用三百元换那头牛。那个三百元今天可能把三头羊给换过来了，明天能不能换回那头牛不知道。这个时候经济就变得信用化了，我三头羊不换三百元，就要看这三百元明天能不能换回那头牛了。这时候，信还是不信就起了决定作用。

所以，现在经济的本质是信用经济，换成一句通俗的话就叫“信则有，不信则无”。也就是说，你银行的钱到底值多少？一句话，信则有，不信则无。

你可能会说银行存折上的钱如果是一千万，那么，我们信

# 領導管人，流程管事

不信它都是一千万。你错了，你一个人不信，那还是一千万，当全国人民都不信的时候，那一千万连一百万都不值。我讲的信不是你一个人的信，而是全社会的信。

当我们整个社会对经济失去信心的时候，我们的财富立马大幅度地缩水，缩到哪里去了？哪里都没有去，而是消失了。所以，经济学家经常用一个词来比喻，叫“蒸发”。

意思是说，无影无踪了。其实不是消失，因为它原来就没有，何谈消失？它原来就是我们的态度导致的，当我们的信心一消失，它自然就消失了。

正如六祖慧能大师所言：菩提本无树，明镜亦非台。本来无一物，何处惹尘埃。

根据物质不灭定律，如果财富是一种物质性的东西，我们损失的财富应该在别的地方以别的形态体现出来。但现在这场经济危机已经让我们的股市损失了 24 万亿人民币，这些损失了的财富并没有在别的地方存在，而是无影无踪了。这只能说明现代财富在本质上不是物质形态的东西，是一种精神层面的东西，是一种心态，一种信用。

在现代经济生活中，我们一定要知道信的力量：信则有，不信则无。一切都是如此。现代市场经济是靠一种信在支撑着的。企业的管理也是一样，靠一种信在支撑着。

我相信，你的企业管理特别好的时候，大家都特别信一个东西，信一个人或者信一件事。大家都不信的时候，我们的经营和管理一定是很差的时候。

很多老板为什么能把市场做开？就是因为得到了客户的信任、信赖，不管你是通过喝酒得到的还是通过实在做生意得到的，总之，一定有人信了你。

所以，信是很重要的一件事，是最重要的一件事。我们现在所有的问题，从大到国家，大到社会，大到经济，小到我们的企业，小到我们的管理，说来说去都是一个信的问题。所有的东西都是一种信心在支撑着。

## 三、跟未知打交道，我们靠信仰

英国哲学家培根有一句话，叫知识就是力量。我们还必须补充一句话，叫“信仰更是力量”。

知识是已知世界的事情。那么，这个世界上是已知的多，还是未知的多呢？是未知的多。这个世界上未知的比已知的多得多。

其它星球上还有没有跟人类类似的生物呢？你知道吗？你不知道，科学家也不知道。电子里面是个什么细微结构呢？你不知道，科学家也不知道。

你的工厂仓库到底有多少物料你知道吗？你知道准确数据吗？你不知道。你想知道吗？你很想知道。有谁知道吗？我相信没有一个人知道。

企业的变革能成功吗？你不知道。员工知道吗？不知道。

这就明白了：未知无所不在。我们要学会跟未知打交道的方式，跟未知怎么去打交道呢？靠知识吗？既然是未知就没有知识，当然它有真相，但这个真相我们不知道。

跟已知打交道，我们可以去学习，去了解，去花钱。但是跟未知打交道你花钱都没用，为什么？没人知道。没人知道的东西花钱有用吗？你花钱给谁呢？你花钱给未知吗？

如何跟未知打交道是我们学的一个课题。跟未知打交道，人类社会早就学会了方法，那就是宗教。这就是为什么不管科学如何发达宗教依然存在的原因。

宗教最兴旺的地方往往是科学和经济最发达的地方。这是为什么呢？因为人们知道的越多，知道自己不知道的东西也越多，未知越多，就越需要宗教。

伟大的科学家，有时就是神学家，比如经典力学奠基人牛顿，就既是物理学家，也是剑桥大学神学院院长。牛顿对力学的贡献无人能比，但他晚年却去研究神学，为什么呢？因为当一个

人自以为把已知的世界穷尽了以后，遇到未知的时候他就没有办法了，没有办法的时候他就求助于宗教、神学。

也就是说，宗教是解决我们跟未知的东西打交道的“科学”。伟大的科学家爱因斯坦就认为佛教很符合科学的精神。

跟未知打交道我们用宗教。宗教的本质是什么？是信仰。科学是需要证明的，但是你如果跑到教堂里说：神父，你给我证明上帝的存在，否则，我不信。神父只会说：“阿门”。

为什么会这样？因为他没法跟你说。

所以，对于宗教来说，只有信徒。也就是说，你信就信，不信就不信，你不要让谁去证明。因为宗教是跟未知打交道的。既然都不知道，那又有谁能证明呢？

如何跟未知打交道促使人类在两千年五百年前诞生了佛教，后来基督教、伊斯兰教的诞生，都在解决人的一个问题——怎么跟未知打交道。

和已知打交道就是一个“理”字，所以，中国有宋明理学。老子有一个“道”，也就是说一个规律。合在一起就是“道理”。但是，宗教是一个“信”字，它不是一个“理”，也不是一个“道”。

跟未知打交道，是宗教给我们以帮助，宗教的本质就是信仰。科学和宗教根本不是矛盾的，而是互补的。科学用来跟已知打交道，宗教信仰用来跟未知打交道。道理用来解决已知的问题，信仰用来解决未知的问题。

还有一个现象：经济很发达的地方，宗教反而很时尚，例如广东，很多老板的厂里一定摆个神龛，这就是信仰。

科学上的泰斗，经济上的巨头，都有很浓厚的宗教信仰，这绝对不是偶然的。说明宗教信仰肯定有它潜在的价值，这个价值很大。

## 四、知识也要为信仰服务

信仰的价值一方面是弥补知识的不足，人类用以对付未知的世界。另一方面就是弥补知识的缺陷，知识也是有副作用的。文明也有副作用，科学也有副作用。

没有原子弹的话，用机关枪一梭子扫过去，不过就死几十个人，有了原子弹，几十万人就死了。没有机关枪，拿大刀砍，砍一次不过死一个人，用机关枪一扫，一死就几十个。炸药是好事，它除了炸山开矿以外，还能够炸人，手榴弹一丢过来，那都是炸药。所以，科学是有副作用的。

到过海南岛南山寺的人就知道，山门上写了两个字：不二。“不二”是佛家的最高法门，是佛家的最高境界。

“不二”为什么被称为最高法门呢？因为佛家认为世界上一切问题均来源于两分法。什么叫“两分法”？有长有短，有快有慢，有多有少，有富有贫。这就叫两分法。

我们人把这个世界什么东西都搞成了对立。成和败对立，管理和被管理对立，领导和被领导对立。

这个世界一切烦恼的根在哪里？在于对立。那么，对立来源于什么呢？对立来源于差别，有差别就有对立了。大家都穷，那没什么。有人有钱，有人没钱，那就麻烦了。

上个世纪五六十年代，我们穷成那样依旧勒紧裤带热火朝天天地干，假如现在的人有那么一股子干劲，管理都不用费劲了。

毛泽东知道社会问题的根在差别，所以，他想尽一切办法消除差别。可惜消除差别的方式太简单了——想让大家得到一样多，但这种指导思想无疑是看透了社会问题根源的。因为差别造成对立，对立转化成对抗，社会很难治理。

差别是对立的根源。差别又是从哪里来的呢？是知识导致的。很多老板只有小学一、二年级学历，却能干出很大一番事业来。很多硕士、博士不得不给他们打工，根在哪里？根就在于硕士、博士有知识，而他信仰。硕士、博士的知识干不过信仰。

当然，我们最好既有知识又有信仰，那就天下无敌了。但假如你只有知识没有信仰，你绝对不是一个有信仰的人的对手。当知识和信仰对垒，知识必败无疑。

有一个家具厂的老板在深圳创业的时候，扛着木板满世界跑。最早的时候他从深圳市区买一些材料回来，做成沙发，做出来以后又满世界卖。那个时候他在深南大道上看着别人被堵塞的车说：这里面一定有一辆是我的。他看到旁边的大楼说：这些房子一定有一栋是我的。他相信自己一定会富有的，他扛着木板的时候就相信了。他一直相信，相信自己的未来。

这就是信仰。

如果你对他说：你给我证明一下，你凭什么这样想？他会懒得跟你说。因为他还要把木板扛回去加工成沙发卖。

所以，知识和信仰其实是没有办法对垒的，知识要为信仰服务，信仰不可能为知识服务。我们的知识分子一定要明白，知识固然重要，但信仰决定一切。所以，不要仅仅与人比知识。

为什么知识隐含着这么一个深刻的问题呢？就是因为知识是从差别开始的。知识不可能从无差别开始。

我们小时候学的最简单的知识，就是把人分成好人、坏人，一定要把人分成好和坏，一看电影就想知道谁是好人，谁是坏人。看看物理学里面最简单的一些概念：长度、速度。长度有长短之分，速度有快慢之分。所以，有分别才有知识。

佛家里面有句话，叫“不分别，不执着，修智慧；不起心，不动念，修禅定。”其实，差别导致知识，但是，智慧却是跟不分别连在一起的，分别心太重就没有智慧。所以，就会出现很多有知识没智慧的现象和人。

分别会有什么后果呢？分别就会有对立，对立就会有对抗。管理的深层次问题就在于分别心。

张瑞敏的管理之道就是与员工等距离。海尔的管理尽管强势，尽管高压，但是，保持了等距离，问题就好办了。

我们应该明白，知识最主要的问题是隐藏着一种产生矛盾的可能。你只懂得使用方法和知识，迟早是要发生矛盾的。这是知识和方法与生俱来的属性。

所以，不是所有的管理问题都是靠方法和知识能解决的，如果你不明白这个道理，好多问题你就会老是从知识和方法上去动脑子。最后发现，你想的方法越多，人们想到对付你的方法更多。老子提出无为的意思是说：算了，你别想了，你想一招人家想十招。老子在两千多年以前就悟透这一点了，这是有远见的。这并不是说不要方法了，就像不能因为我们现在有了宗教，就不要知识了，就不要科学了，那也不可能。

但是，我们能不能把它们统一，能不能在知识和方法的基础上看到解决问题的根在哪里呢？

知识和方法是解决问题的枝叶、枝干。我们能看到一棵树，看到树干，看到树叶，我们没有办法看到树根。但是，一棵树的茂盛跟树根有关，它的枝叶可以去掉，到了秋天就掉下来了，树枝可以断掉，只要根不死，它总会有枝繁叶茂的时候。

管人的根本在哪里？管人的根本不在知识，不在方法，而在信仰。

## 五、只有信仰才能消除对立

很多老板文化不高，做营销他凭的是信仰，来管人也是凭信仰：我就信你，我上当就上当。结果他把一个企业搞起来了。这里面你一定要看到，他靠的不是方法，靠的是信。信什么？信人。靠的是对人的信。

所以，企业不能丢这个东西，不能把现代科学方法引进来以后，把一个最根本的东西丢了，不能丢，要有对人的信，对人的信心。有些人信佛却不信人，不信人能信佛吗？因为佛家讲人人都是佛。

我们很多的企业很早的时候就是靠这种对人的信搞起来的，我们在这个基础上可以去增加科学的方法。但是，再科学的方法都替代不了对人的信赖。人心是个无底洞，谁都不知道人心是个什么，除了靠“信”跟这样一个“未知”打交道以外没有别的任何办法。

知识是把一切分成了好的、坏的；对的、错的；长的、短的；快的、慢的.....

本身隐含了差别、对立、矛盾、冲突。而这个世界的本质

是和谐的。你去九寨沟就会

惊叹：这个色彩，这个形状，就是最高明的画师、最强的设计师都设计不出来的，都调不出来这种颜色。那种和谐感、层次感，你会觉得是鬼斧神工。

我们每个人的身体，也是一个非常精妙的设计，我们天天有这么个精妙的身体我们都不知道，去医院一检查你就明白了，神经系统、呼吸系统、消化系统、血液系统，这么精密的“仪器”不是人能设计得出来的。这就证明，世界本质是非常和谐的。

甚至你认为那个很脏的地方恰恰是蚯蚓最好的生存之地。只是你不合适，但有合适这个地方的东西。这个世界的合适性、和谐性是我们所不能理解和想象的。和谐是本质，分别是头脑产生的，分别不是这个世界本身的。

有些人可能还是会说，树跟空气就是两种不同的东西嘛。其实，树跟空气是一体的，树和土是一体的，全部都是连成一体的。我们看画家画的树看不到空气，这是我们人抽象出来的，分别是我们的脑袋、手分出来的。

也就是说，和谐一体是本质，分别是头脑所产生，是知识所导致。理解这一点很重要，那意味着我们要用一体的眼光来看待整个物质世界。

宗教就是消除分别。消除分别就是宗教，没有对立就是宗教，没有矛盾就是宗教。

为什么乡下老太太比知识分子还信宗教呢？她的脑袋里头没有我们那么多知识，所以她没有我们那么多分别心，大儿子回来了她高兴，二儿子回来了她也高兴。她不会因为一个儿子当了官而高兴一个儿子不当官而不高兴，老人家就是这样的。在她的心里头，好好活着就好。而我们认为有钱就好，比一比她，我们愚痴多了。

在我们很多人心目中，有钱才好，没钱就不好。而这个老人家却认为活着就好，老人就是这样看问题的，她比我们有宗教信仰，她比我们有智慧。好多时候我们还不知道我们错了。

所以，宗教是什么？不用对立和分别的眼光看待事物就是宗教，就在信仰一种宗教。不要怀疑就是指不要有分别心。

一件事是对的就是对，我们不去证明它。证明是由这个东西推论到那个东西，“这个”和“那个”就是有分别了。而宗教的本质就是消除分别。

《士兵突击》中的士兵许三多傻得不得了，人家说什么他就信什么。他的人生转折就从转三百个圈开始。他为什么能转那么多呢？因为旁边的人老告诉他：三十一，三十二，二十八.....他转晕了，你讲多少他都信，一直转，转了三百多个，结果一下子在全军出了名。

这叫因祸得福，傻傻的，一根筋地信别人，啥都信，最后他成了老A。老A是最优秀的陆军。

另外一个士兵叫成才，他脑袋瓜子灵活多了。他老想到自己，别人；自己，别人.....别人讲什么他都信，最后一进老A就被淘汰出来了，这个聪明人比傻样的许三多活得难受得多。

最后，许三多的连长送许三多一句话：一个挺聪明的人怎么长出一副傻样呢？连长认为许三多很智慧，是真正的聪明。为什么呢？因为许三多啥都信，他就一根筋。一根筋就是“一”，就是“不二”。

## 六、坚持就是信仰

信仰是什么？是坚持。信仰不是证明，信仰不是逻辑，是一个事一直坚持到底。

我为什么说那个小学二年级学历的家具厂老板有信仰呢？因为他一直不知疲倦地扛着木板跑来跑去。我们好多知识分子要是扛着木板，扛着扛着就会犯嘀咕了：这样扛下去有意义吗？这么扛能扛出一台车来吗？我这样就能干成吗？老是怀疑。

这就是知识给我们带来的弊病：凡事喜欢证明。知识分子就是善于证明。

最后终于证明你对了，因为你的放弃而证明了你扛着木板跑来跑去还真发不了财。但也证明你错了，因为你一事无成。

# 領導管人，流程管事

有的时候这个世界很奇怪，错的事情坚持下去就对了，而对的——放弃就错了。

那个扛着木板的老板，他做出来的东西起初可能没卖出去，但是他一直坚持做，卖不掉就换一种方式做，这个市场不好做就

换一个市场做，换产品，换市场，总是在换，但他没有放弃，最后他就成功了。

这就是信仰的力量。

管人必须要有信仰，要有你所信仰的东西，坚持的东西。

## 第四节 关系

### 一、人是社会关系的产物

中国有句古话——近朱者赤，近墨者黑。你天天跟强盗在一起，你迟早会成为强盗，因为强盗抢东西才是正常的；你跟亿万富翁在一起，你不成为亿万富翁才怪，因为你想你也应该成为有钱人才对，然后朝这个目标努力；你天天跟乞丐在一起，你做了乞丐你都不知道，因为你周围的人全是乞丐，乞讨才是正常的。

所以，要改变人不是要仅仅改变他的情感、他的思想，那一切都不是立竿见影的，真正见效快的是改变他的人际关系。

我们企业在人际关系上最大的问题是什么呢？

企业在人际关系这个问题上所犯的一个错误是：企业的很多员工在企业的人际关系中被边缘化了。流失率高、人不稳定、人的积极性不高跟“边缘化”这个词都有关系。

什么叫边缘化？

在传统的企业组织架构图里你能看到经理、厂长、主管的位子，你有没有看到员工的位子？企业90%的员工在这个组织架构里消失了。管理活动中，我们也经常对他们视而不见，忽视他们的存在，这是一个严重的边缘化现象。

边缘化会造成我们管理上很大的困难。所以，我们到企业要做个核心动作：就是让人人成为主角。

一定要明白，要管好一个人就要重视这个人。一个被你轻视、漠视的人，你永远不要想去管好他。因为他认为自己可有可

无，所以他对自已做的承诺、誓言、行为都不会负责。他人都在边缘，你跟他还说什么责任心呢？

所以，要让一个人有责任感，要让一个人真正地服管理，你就一定要把他纳入到你的视野中来，想办法把你的聚光灯打过去，照着它。

如果你在台上讲课，有人在底下玩小动作，你只要说：大家给他一点掌声让他上台来，他再傻也不会在台上玩小动作，除非他脑袋有毛病。

很多老师特别擅长这一招，对付调皮的学生，就让他做班干部，下个学期他比现在表现好多了，什么体育委员、劳动委员，你给他套上去，他就特别起劲。

一个人责任心的水平和强度，跟他在人际关系中所处的位置有很大的关联。他很重要，很受尊重，很有身份感，他是主角，他就特别有责任心，他就特别认真做事。所以，我们应该让人人成为主角。

我们提倡人人成为主角，并不是说要让他当总经理。难道我们企业里面人与人之间除了组织关系就没有别的了吗？我们应该打破把人际关系等同于组织关系的传统概念，组织关系只是人际关系的一种。我们可以营造更多的人际关系，然后在这种人际关系中让不同的人成为主角。

### 二、人际关系改造的十二剧场（上）

#### ——心态控制场

##### 第一，情场。

企业要经常营造一些感情的磁场，让那些被冷落的人很风光地走上舞台，让大家为他们鼓掌。

我们在企业做变革时，每个月都要搞一场生日晚会，每一场生日晚会都要求企业选几个基层的主角出来。主角要在晚会上当场跟大家分享他成长的人生历程，包括在公司成长的历程。

如果老板参加，也要和大家分享他的人生历程和他公司成长的历程，互相分享自己的悲、喜、苦、乐，包括相互之间的误解、怨恨。

所有这些东西都让摄影师把他们拍下影像，然后向员工进行传播，让员工都知道这种活动的意义。

很多企业生日晚会没有效果的原因就是：老板想起来就开，想不起来就不开；心情好时就开，心情不好就不开。而且还经常抢寿星的风头，大谈企业问题，变成了一场企业会议，效果自然很差。

##### 第二，友场。

这里有个案例，就是总经理现场见面会。

我们有个项目企业的老板非常的强势，他跟他的管理团队和员工的关系非常紧张，他每天上班几乎有一半的时间在骂人。

为了改善他与员工的关系，我们设计了总经理见面会活动。

这是一种自由参加的会议，不做强制性规定。会议提前一周就把海报贴出去，宣传总经理见面会是总经理扮演一种平民的身份跟大家进行平等的沟通和交流。

开始总经理有些担心，但后来的效果超出想象地好。所有的员工长期积压在心中的怨气终于说出来了。

总经理开始不适应，脸色红一阵，白一阵，但是半个小时过后，适应了环境，首先改变的是他自己。他说：“我没想到以前我在你们心目中是这样的恶毒。”当他把这句话说出来以后赢

得了全场鼓掌。

员工反而再也不怪他了，他们对总经理说：“老板，其实我们很理解你，你的压力也很大。”

总理想象的那种当场尴尬的局面没有出现，是他过分地误解了员工，夸大了这种矛盾。平时没有一种正确的沟通渠道让员工得到发泄，才导致了双方的误解。

这个动作还有一种更大的作用是：员工提出80%的问题都是对企业有价值的建议，比如这个流程怎么优化？这个物料清单不清楚是不是该理清一下？很多问题都提得比他想象的要好。

这个活动的价值是让员工尤其是有抱怨的员工成为焦点、成为主角，总经理来扮演一个普通员工的角色。

##### 第三，乐场。

这是指娱乐的场所。

我在东莞帮助一家企业，仅仅是搞了几台游戏机，流失率就大幅下降了。员工不是喜欢打游戏吗？让他出去打还不如在企业里买几台游戏机，下了班打游戏，这也是让人成为主角，成为生活的主角。

平时在工厂里上班他是一个不起眼的角色，坐在游戏机面前，他可以把自己想象成任何人物。他觉得是自己心目中的主角。娱乐比赛的目的就是让那些有文体才能的人跳出来成为主角。

学校读书的时候那些会搞文体的特别容易找女朋友。因为他容易从人际关系中跳出来，一打起球来，一表演起来，大家都注意他们几个。

所以，搞一些活动，让那些有点文体才能的人成主角，他能带动一批人。

##### 第四，梦场。

梦场是什么呢？其实就是围绕个人理想而进行的演讲比赛，以及关于企业未来规划的一些活动。

企业要懂得给大家营造一个梦，不断地说这些梦，对自己和员工都是一个激励，说多了，还真会“美梦成真”。

企业员工忠诚度的高低是由你所改变的人的命运的多少和大小来决定的，这最终取决于你圆了多少人的梦。

### 第五，交场。

指的是社交的场。

我们一定要介入员工的社交场合。我在南海遇到的一个老板搞了一个硬性的规定：下了班，不允许三个以上的老乡在一起喝酒，查出来要处罚。

他是想介入他们的社交场合，因为社交圈子直接影响这些人的工作表现。但这样的方式太笨拙了，你可以组织一些篮球队、乒乓球队、围球队、象棋队，搞一些读书会，这都是些非地缘性的组织。

总之，你让这些不要完全以地域和血缘为纽带形成关系。以地域和血缘为纽带形成的关系，必然是帮派。

### 第六，心场。

## 三、人际关系改造的十二剧场（下）

——行为控制场

### 第一，赛场。

这不仅仅是篮球比赛的赛场，更多的是劳动竞赛的赛场。很多企业员工平时工作不认真，因为在这种企业工作无所谓好坏，没有第一名、第二名之分。

我们针对这种现象，在很多企业导入了固定模式的劳动竞赛。在威泰这个企业实施劳动竞赛后，员工们竟然在一段时间里每天打破产量历史纪录。

那一段时间凡是打破纪录，凡是得了第一名的，都是在一千人的食堂里把他的名字写在一个大红喜报上并贴在那个地方。

那段时间特有意思，第二天第一名换成了别的人，再过一天又换成了别的人。大家非常关注这种变动，为它而牵挂。

劳动竞赛和我们讲的主角化有什么关联？劳动竞赛究竟谁是主角？是一线的工人，是班组。那个打破产量纪录的绝对不是总经理。

为什么赛场能把员工的积极性调起来？就是因为让一千个人知道他，关注他，他成了全厂的焦点、全厂的主角。核心是让人成为主角，这才是最重要的地方。

有的企业也搞劳动竞赛，但走形式，因为他们不理解劳动竞赛的实质是让生产能手成为人人追捧的“明星”。

### 第二，战场。

这个战场和赛场是有类似也有区别的，赛场是指劳动竞赛，战场是指大的战役

战役和战斗不同，战斗是指局部性的动作，战役是指全局性的动作。我们在企业里有三大战役：产能提升战役、品质改善战役、成本控制战役。

战役谁是主角呢？是跟战役相关的部门和人。如果我们打成本攻坚这一仗，那财务就成了主角。

我在深圳伟豪家俱厂打了一场硬仗——签成本控制军令状。

那是在2005年底，他们要做2006年的经营计划，原先制定的经营计划里说：我们现在产值是2.5个亿，明年我们要做到3.5个亿。我说：“可以，最关键的是还要有成本控制的指标，你们必须签军令状，签了以后超过指标罚，节约奖。”

当时说签军令状时，谁都没意见，但我一离开，就全部拒签。我得到消息后，半夜赶到企业，连续僵持了两天，才最终迫使他们签了成本控制军令状。

春节开年以后，它的材料成本就下降了10%。

心场就是思想、观念的直接碰撞。

很多企业的高管都有自认非凡的背景以及自命不凡的经历，都认为自己的模式就是成功的模式，自己的做法才是正确的做法。往往彼此互不买账，一支独立作战能力很强的团队，结果成了一盘散沙。

如何调整他们的心态呢？我们在中山莎丽卫浴这个企业搞了几次中高层讨论会，主题都是：莎丽卫浴需要什么样的管理模式？让大家亮出自己的观点和做法。

经过我们的点评，大家发现原来各自的模式和方法都有一定的条件和局限，外资企业、大企业的模式都有自己的文化背景和历史渊源。不顾企业发展的现状和经历，不顾基层员工的实际，任何成功的模式都将在莎丽失效。因为莎丽目前要解决的核心问题是：失控！

于是，我们最后确定下来，根据行业特点、企业特点、人员特点，在欧博企业控制思想的指导下，摸索一条自己的管理之路，建立适合莎丽卫浴的管理控制体系。

### 第三，会场。

很多企业之所以管理差，人不好管，很大原因就是没有会议。

我们到企业去，首先把几个会议搞起来，如每周的管理变革例会、生产协调会、品质例会，还有一些专项会议。会议是营造权威的一个很好的手段，权威离不开会议。

我们不同的会议，让不同的人唱主角，树不同人的权威。比如说，生产协调会，PMC（计划物控部门）唱主角；品质周例



# 領導管人，流程管事

会让品管唱主角。

我们在企业里面还搞了一个会议，叫案例分析会。我们每星期收集三个案例，就是这个企业出现的三个问题。

然后分析这三个问题是谁造成的？什么原因导致的？应该怎么追究责任人的责任？把它们列到白板上来，利用一两个小时的时间进行现场分析。

这样的案例分析会就是让那些制造问题的人被聚焦、被注意，成为负面主角、成为焦点。不能让他们随着问题一起被忽视掉。

## 第四，考场。

考场就是让每个人成为主角。我们搞流程考试，上千人规模的考试，让人人成为主角，把他们的分数公布出来。

现在企业的人有一个毛病，推流程时你问他：有问题吗？他张口就说：没问题！其实他看都没看。为什么？他压根儿都不打算执行。

所以，我们推流程、推制度要考试。每个与流程相关的人要知道流程怎么走，表格怎么填。

一个企业改善人际关系最主要的方向是使他们变成一种学习型的关系、学习型的组织。

## 第五，教场。

指师傅教徒弟的教练场、内部培训的教练场。

企业要懂得挖掘有经验的骨干员工的智慧，将他们的经验整理成资料，作为内部培训教材，甚至请他们做老师。这比从外部请专家讲课的效果好得多。

这样做，既提高了有技能员工的身份感，便于管理，又整理了企业的过往经验，避免这些宝贵的智慧被个人垄断，或随人带走。也形成了真正有实际价值的内部教材体系。

当然，还可以通过奖励的方式让师傅带徒弟，手把手地传授经验。

总之，教场就是让有经验的师傅和操作者包括技术员之类的人成为主角。

## 第六，职场。

是指导入职业生涯规划。通过职业生涯规划，让每个人成为自己的主角，让未来成为他内心中关注的焦点。

一个人内心中被未来主宰，他一定有自律精神，一个没有未来的人是不可能自律的。

西藏佛教徒虔诚到了能在一个地方自愿磕10万个响头的程度，他们为什么愿意这样？他们是为了来世，而不是为了有生之年的未来，他们想的未来更长远。

人是否能管住现在是看他是否相信未来，他不相信未来，他就不会管住现在。

## 第三章 流程管事

——管事的六大方法



### 第一节 限制选择法

针对的管理问题：

贪图方便是企业顽症。我们很多人不喜欢按程序做事，怎么方便怎么来，结果经常犯错，使企业大量的时间和精力都放在返工和纠错上，大大拉升了企业成本。

限制选择法主张人们按规定的流程做事，放弃随意，避免犯错，降低成本，提升效益。

#### 一、约束出效率

我们企业的现状是什么？尽管我们的设备非常现代，我们的产品销往世界各地，但我们的管理方式还处在美国一百年以前泰勒时代。

泰勒科学管理的核心思想就是约束出效率。他告诉所有的管理者：要想获得效率就要懂得规定。

管理要从规定开始。我们企业也有规定：上班不能穿拖鞋，上班要穿厂服、戴厂牌。但是泰勒告诉你，这不是最重要的规定，

最重要的规定是如何做事的规定，而不是走路、穿衣服的规定。比如：物料该怎么买怎么收？接到订单后该怎么处理？

有的老板说他的企业有好多规定，但就是不执行。你错了，你能讲出几条规定来？你能把这些规定讲清楚吗？

其实，我们很多企业，只要老板抓的事一般都能抓到位。那么，为什么企业那么多规定不被执行？因为老板自己都不知道这些规定。

所以，老板要从对事情细节上的规定开始思考管理问题。海尔有很多管理模式，有斜坡理论，有市场链理论，有现在的SBU等等，但最基础的是OEC，这是张瑞敏亲自总结出来的。

OEC就是日事日毕、日清日高。当初张瑞敏刚去海尔的时候，就在研究一件事情怎样才能管好，他提出的方法是日事日毕、日清日高。

日事日毕是什么意思？每个人首先要搞明白每天要做什么事，先拿出一个标准来，先给自己建一本事情的帐，然后每天检查自己做到没有，并且要每天提升1%，这叫日清日高，日高就是高出1%来。OEC的精神就是每天要清帐，清完帐以后每天要比昨天高一点点。这就是海尔的管理基础。海尔的这种做法就是泰勒的思想。

可能有人要问：海尔为什么要研究这个？为什么它抓管理要从把每件事情分解到每天每个人开始？它从别的地方开始不好吗？为什么开始不能搞市场链？

市场链就是内部的交易关系，是每一个环节都跟下一个环节做生意。这是比较高的层面了。海尔的市场链理论现在发展到极致，叫SBU，就是人人是个核算单位，每个人自己给自己算帐：花费多少？产出多少？增值多少？人人成为自己的老板。

海尔在20年以前搞OEC，市场链以及让人人成为独立核算单位都是后面才搞。为什么是这样的顺序？因为张瑞敏很明白，只有把基本的规矩建起来，让人们养成守规矩的习惯，一切才有可能。所以，他从最基础的规定开始。

海尔最早的管理规定是十三条，其中第一条的内容是：不准在车间随意小便。

以前不少国企倒台时，车间空空荡荡的，就几个人在边打牌边喝啤酒，内急了就跑到机器旁边撒尿了。

张瑞敏的这一招没有一点高明之处，上不得大雅之堂。但他真正的厉害之处是：招数不多，但一定要做到。让人人养成懂规矩、守规矩的习惯，使大家懂得管理是从约束开始的。这是泰勒的思想，泰勒当时就把动作规定得清清楚楚。

海尔一开始为什么不搞让人人成为老板的SBU呢？因为海尔知道，不经过严格规定的阶段，管理是没有基础的，强调自主有害无利。

所以，我们很多企业不要跟海尔的现在比，不要学习它现在如何讲自主，我们现在处在按规定做事、按规定动作的阶段，就应该把规定动作先做好，再做自选动作。

规定就是约束，约束才会有效率。

## 二、方便是效率的敌人

为什么约束会有效率呢？举一个广州大桥交通的例子：广州大桥的南端设了同向红绿灯。红绿灯一般都是在交叉路口，它是防止撞车的。但广州大桥的红绿灯不是防止撞车，因为车是同向行走的，相撞的可能性很小，那它为什么要设同向红绿灯呢？

以前司机一过广州大桥就头痛，因为桥头的路面远比桥的路面宽，那时候没有同向红绿灯，桥头塞车塞得一塌糊涂，而桥上却空空荡荡的没几辆车。

我就发现一个现象：大家随心所欲，不受约束，都往前冲，结果谁也上不去，效率就很低。

上公共汽车也一样，你也挤他也挤，谁都挤不上去。

所以，随便带来的就是拥挤。拥挤就是低效。只要是随随便便、随心所欲的，一定是低效率的。

佛家有一句话叫“方便出下流”，我们上厕所叫方便，所以，方便不是什么入流的事。

现在广州大桥早上不塞车了，很有秩序，什么原因？就是因为搞了同向红绿灯，同向红绿灯就是约束，有了约束就有了效率。

从开车过桥到挤公共汽车，我们稍加思考都领悟得到：只要没有秩序，就会乱得一塌糊涂，乱就是低效。效率来源于秩序，秩序就是约束。

论定规矩，泰勒应该向我们老祖宗孔子学习。为什么？孔子是最早懂得定规矩的。儒家讲“礼”，礼就是规矩。

孔子定了很多规矩。中国社会这么多年了，还保持着一个文明古国的风范，这是孔子的贡献，一开始他就懂得定规矩，我们又把它坚持下来了。我们的人都被“标准化”了。

所以，管理是从规定开始的，从标准开始的。

再以高速公路为例。开车上高速公路为何速度快？别以为是高速公路的路面好，比较直。其实你跑许多路面好又直的普通公路也照样快不起来。因为你想快，想提速，说不定旁边就会突然冲出了一条牛或一个人来，让你始料不及，你不得不把速度降下来。

高速公路是一种全新的管理方式，根本不是路的硬件问题，而是管理方式问题。

高速公路采取封闭式管理，它不可以随便上下，不可以随便调头，不能过快过慢，不能随便停顿，不能随便使用（牛车、拖拉机、摩托车、行人就不能使用）。它是靠很多个“不能”来实现高速的。

如果普通公路也按高速公路的方式管理，车的速度肯定能提上来。

中国最早的高速公路——广佛高速，别看它短，当初为了修这条高速公路，广东和全国的媒体都曾经讨论：有必要将路封闭起来吗？不能随便上下，这不是自找麻烦吗？

当初为了广佛高速公路该不该建曾发生的争论内容，不是路该不该这么直，而是该不该这么管理，该不该封起来，该不该十几公里才开个口子。

就像我们现在企业的人争论该不该搞流程、该不该搞考核一样。尽管二十多年后的今天谁再争这些问题谁就是傻子，但当



初的人们确实做过傻子，因为人们不明白“不方便”竟然会是件好事。

高速公路是个全新的管理思想，它突然让在路上开车的人觉得很不方便。那时候人是为此而奇怪：难道不方便也好吗？公路是用来做什么的？就是为了方便我们的，但搞了个高速公路特意冲着不方便去，这符合逻辑吗？现在人们终于知道不方便能带来效率，知道了约束的价值。

高效的本质就在于让很多人不能随心所欲，不能图方便。从这里我们得到一个启示：减少了随意，得到了高效，而普通公路得到了方便失去了速度。

要敢于向方便宣战！你说高效没有人反对你，但你要说不方便，十个人有九个觉得你莫名其妙。冲着方便去不好吗？我们经常说，这玩意方便，这个“方便”就是“好”的意思。

佛家几千年前就知道不能图方便，所以说“方便出下流”，社会上的很多问题就是图方便带来的。

为什么方便是坏事，不方便倒成了好事呢？这主要是因为

# 領導管人，流程管事

从群体角度来看，每个个体都图自己的方便，就会互相干扰，导致低效。所以，方便从个体角度来讲是好事，从群体角度来讲就成了坏事。约束对个体造成了不便，但对群体却带来了高效。

所以，工厂的管理要从群体角度思考。

## 三、管理就是规定

如何向方便宣战？以后企业里搞流程、定制度、建标准，谁再说不方便，你就告诉他：对了，我要的就是不方便，就不能让你方便，因为所有的规矩都是让人不方便的。

管理就是规定。这是个大胆的命题。有人可能会说：不是吧？管理是调动积极性吧？我想说，就目前很多中小私企所处的阶段而言，管理就是规定。

管理就是规定，规定就是限制选择，让人没有选择余地。

## 第二节 横向控制法

### 针对的管理问题：

只靠领导做管理是多数企业的管理现状。但领导做管理往往粗而不细。如何调动大家积极性，减少对领导的依赖，让人们互相管理。少靠行政命令，多靠流程推动。这是横向控制法要解决的核心问题。

### 一、做管分离

工厂的事情是横向发生的。因为工厂的事说到底就是物的流动过程，从采购员采购物料到进入仓库，再到车间领料、生产。采购、仓库、车间是平行单位、平级部门，采购员不是仓库的领导，仓库也不是车间的领导，物料是在平行部门之间流动的，事情是在平行部门之间发生的。

所以，要懂得在平行部门之间建立管理和被管理的关系。

学会管事，就要懂得把企业的各个部门分为两大类：一大类是作业部门，包括业务、采购、仓库、生产、开发。作业部门的意思是，没有它们东西就做不出来。

没有业务部门你都不知道做什么，没有采购部门拿什么做？没有仓库东西往哪放？没有生产部门就不存在做。所以，这些部门都是作业部门。

而像计划部、品管部、人事部、财务部这一类的部门，没有它们生产照样进行，东西也照样做得出来。很多企业小的时候就没有这些部门，产品照样做得出来。但为什么又要设这些部门呢？管理学上把这类部门叫职能部门，职能指的是管理职能。也就是说，这类部门是做管理的，是管事情的，而作业部门是做事情的。

作业部门做事，管理部门管事。要把做事和管事分开，做管分离，做归做，管归管，不要让做事的自己去管自己做的事。

目前企业管事有两种方式：

第一，用管人的方式去管事，靠行政化的方式纵向管。像采购员由采购经理管，品管员由品质经理管。我经常问品质部经理：你知道来料检验员现在在干什么吗？他不知道。所以，用行政化的方式管不住细节。

第二，做事的人自己管事。采购员自己管自己，下单、跟催等都是自己管。自己做又自己管有几个人能管好的？为什么管不好？因为没有谁愿意把自己搞得那么紧张。

所以，靠上级管靠自己管都不是办法，要懂得靠平行部门来管事情。

平行部门管事就是横向控制。这个方法叫横向控制法。

### 二、横向集权

横向控制的前提是权力要横向分配，不要只知道纵向分配。在平行部门之间对权力进行分配，比如说采购物料，要把决策权给物控员，执行权给采购员。物控员和采购员这两个岗位是平行的，把权力切开，各拿一半。权力被一个人完整地拿着容易不负责任，甚至会产生腐败。

为什么物料怎么买要做规定？因为没有规定的话，采购员有就会很多选择：他今天下单可以，明天、后天下单也可以；他买 500 吨是对的，买 100 吨也可以，买 105 吨仓库照收不误；张三要他买可以，李四要他买也可以。这就会出问题：仓库的库存物料会无限上升，而车间急需的物料又可能没有。

很多企业的原材料之所以有大量库存，就是因为在购买物料这一块太随意。谁都可以给采购员下单：老板可以下单，老板娘、老板的小舅子、厂长、车间主任、仓管员也可以下单，大家都随意，没有人去控制，最终仓库的物料就会越堆越多。

所以，不能让企业的人太随意，必须限制他们，让他们的行为按规定去做。没有选择的余地，事情才能被控制起来，改善才有可能。

计划也是一样，生产部门该做什么，该做多少，是由计划员负责，具体执行由车间负责。车间和计划部门是平行的，并不是上下级关系。

所以，权力要平行来分配，事情的控制要靠横向来进行。

广东圣球这个企业就是这样改过来的。这个企业以前没有计划部门时，业务部门接到订单以后就直接丢给生产部门，由生产部门自己安排，自己约束自己，做事和管事没有分开。结果是订单经常不能及时生产出来。

除了自我管理外，这个企业还有一定的行政管理，一个生产总监统管着计划、采购、生产、人事等各个环节。因为他管的人和事都很多，最终都管不到位。

所以，这个企业在我们做管理变革以前，存在自我管理和行政管理这两种方式。

我曾经问过这位权力很大生产总监：你签字审批这个物料该不该买时，真的了解库存状况吗？他说不可能详细了解。我又问：采购下了单以后，你真的知道物料什么时候可以回来吗？他说不敢肯定。

一个生产总监管这么多事肯定管不到细节。所以，要把他的职能分一部分出来，分工是为了效率更高。让这位生产总监管好下面这些人就行了，事情另外找人来管。

为了把事管住，我们做的第一个动作就是设立计划物控部。

这不是什么稀奇的事情，很多企业也有计划物控部，但往往起不到应有的作用。所以，我们首先要明白成立计划物控部的目的是什么？是克服车间盲目生产的状况。也就是说，计划物控部的成立有没有效果，关键是看它有没有生产的计划权。

如果成立计划物控部以后，生产还是由车间说了算，就没有用了。计划物控部起的作用就是把生产的决策权和执行权分开，一定要有权力才有作用。

计划物控部成立以后，横向控制的不仅仅是生产部门，还包括仓库、采购等部门。仓库该收什么物料，该发什么物料，由计划物控部来决策和指挥，仓管员负责执行。对采购员也是如此。

以前业务部将客户订单直接给到采购员，采购员自己来决定买什么，买多少。但是成立计划物控部以后，物料购买的决策权归到了计划物控部们，采购员只有执行权，负责下单执行。

计划物控部的成立对业务部门也进行了管理。以前业务部门是拿到客户订单以后就直接答应客户的交货期了，基本上是客户说多长时间要货就答应多长时间，不管能不能做出来，结果经常失信于客户。

现在成立了计划物控部，我们规定业务部门不能直接回复客户了，必须由计划物控部召集相关单位做好评审以后，才能够回复客户，这就限制了业务部门直接回复客户交期的行为。

成立计划物控部限制了业务部、采购部、仓库、生产部的行为，限制它们就是它们被剥夺了一部分权力。

所以，计划物控部的成立，绝对不仅仅意味着新增了一个

部门，而是意味着业务、采购、仓库、生产部门的权力将受到削弱。这些部门的一部分权力都将拿出来，集中到计划物控部里，由计划物控部来行使。最终，使计划物控部与业务、采购、仓库、生产部门形成分权和制约。

这种制约是横向的，因为计划物控部与这些受制约的部门都是平级的关系。它制约的是事而不是人，对这些平级部门拥有管事权却无管人权。

### 三、纵向管人 横向管事

为什么不让老板或厂长通过行政方式来控制采购、生产、业务、计划等各部门所做的事，而要采取这种横向控制的方式来管呢？为什么要限制老板和老总的权力而让下属之间互相控制呢？搞横向控制的原因究竟是什么呢？

很简单，就是为了让老板、厂长更好地管人，让他们把事情交给别人，交给专门的职能部门去监管。

所以，管事就要发挥职能部门的作用。依赖领导其实很难把事情管好。

我们企业现在最擅长最流行的方式就是领导式管理，依赖领导来管人和事。但我认为领导只管得住人，管不住事。领导天生是用来管人而不是管事的。

为什么领导很少能够把事情管好呢？

第一，因为事情很复杂，领导要搞清楚下属所做的事情要花很多的时间和精力，很多领导不乐意这样。因为了解事情的细节其实挺烦人的。

我遇到很多老板，你跟他谈仓库、谈采购的事情，他特反感。为什么会这样呢？他认为这些事情是下面那些做事的人要搞明白的。

做领导的好像天生会对事情有一种抗拒，他们多年来养成了一个习惯：他的信息处理系统，往往对人的信息吸收，对事的信息就排斥。尽管不能说这是个普遍规律，但是我接触过很多这种现象。

所以，让领导管事是有点麻烦的。

第二，领导有很大的随意。因为既然是领导，他这样做可

以，那样做也可以，他可以这样批评你，也可以那样批评你。这样一来，他可能就不会就事论事。

不能就事论事是管事者的大忌。事情是需要准确明白、照章办事才能管好的，它需要的是理性的头脑，过分的感性与人交往可能适合，与事打交道却只会越管越糟，与标准越离越远。

第三，领导的身份感太重。是个领导就有身份感，有了身份感就不愿意做太多的具体事情，就总想指挥别人去做，就离事情越来越远，最终管不好事情。

事情不要依赖领导来管，而应该顺着人们做事的流程靠前后来管，让做事时挨得最近的前后两个岗位相互制约，让平行部门之间相互制约。这就叫横向控制。

顺着流程横向制约为何有效呢？因为它们彼此同处一个流程中，本身就互相牵制，互相影响，当然互相知情。只要在它们之间建立管理和被管理的关系，事情就能被有效控制。

比如说，物料没有及时采购回来，仓库可以开采购员的罚单。仓库发错了物料，车间可以开仓库的罚单。这就是相互制约、横向控制。因为仓库最清楚采购员有没有及时回来物料，车间最清楚仓库有没有发错物料。它们最知情，当然有资格管好。同时它们也都是受影响者，也理应给它们管好上下工序的权力。否则，它们自己的事也做不好。

精益生产有一个很重要的思想：流程管事，他们做事情不是靠领导下命令，而是后工序下指令。

每个工序所需要的零件都放在一个一个的筐里。每个筐的旁边都有一个卡片，卡片上有零件的名称、规格、数量。这不是我们的工序卡，我们的工序卡是随着加工件从前往后流的。它的卡片是从后往前流的。

后工序做完了，把某个筐里的零件用完了，筐上的卡片就交到前工序去了，前工序一看到这个卡片，就等于接到了生产指令，立即开始做。这个工序一做完，它的卡片又交给了前工序，由此拉动了整个生产。

所以日本式的管理，每一个工序的工作指令来自于后工序，他不是领导下命令，而是后工序下命令，所以，他不是靠领导在做管理，是靠流程在做管理。

## 第三节 三要素法

针对的问题：

我们在企业看到一个非常普遍的现象：只做不管。每个人都在做事，但做了就算完成了任务。至于做得到不到位，好不好，却没人去管。导致很多的管理活动都起不了真正的作用，成了假动作。三要素法是解决这个问题的良药。

### 一、管理活动处处充斥假动作

每一个有效的管理动作都必须具备三个要素：标准、制约、责任。

也就是说，事情怎么做必须要有标准，要有规定，接着要有人检查，形成监督和制约。最后事情做得好坏一定要追究责任，好有奖，坏要罚。

标准、制约、责任三个要素缺一个，都会让管理动作成为假动作。

请看一个案例。这是北京的一家企业，我们在调研时了解了一下它的运作流程。这个运作流程表面上没有什么大的问题：业务部门收到业务信息后进行跟进，接着对意向合同进行评审，评审的内容是价格合不合适，能不能按期交货等。评审以后与客户签订合同，然后，生产部、采购部、技术部等各个部门承诺并签字，确保按期完工。

这个企业是帮别人搭建钢结构厂房、仓库或者大的体育场所，既有生产，还有现场施工。生产就是把钢材进行切割、焊接，形成柱子、横梁，然后到现场施工。

技术部门首先把一个大的工程结构图分解成一个一个部件图，分解完图以后，采购员就凭要生产的部件图决定买多少物料。采购员下采购单之前，还要到仓库看一下有没有相应的物料，如

果没有或不够，他就开始下单采购。

供应商送材料来时，仓库可以把关。仓管员手里也有技术部门给的部件图，他可以根据这个图纸判断购买的物料是对是错，是多是少，该不该收。

车间凭技术部门给的部件图来领料。领取物料时，仓库也可以根据图纸把关，看该不该发给车间。

车间领料以后进行生产，然后成品发货，最后它的财务部门还要做一个核算，就是看这个工程做完了，到底使用了多少物料。

这个过程看起来好像很合理。很多企业都是这样，一个大的运作流程看起来好像没有什么问题，很合理。

### 二、如何识破管理中的假动作

但是，我们根据三要素法分析以后发现，它的管理是处处失控的。

例如，订单结案这个环节。它虽然有结案这个动作（由财务部门来核算这个工程做完以后消耗了多少物料），但是，我问过财务人员：如果物料使用超标有没有处罚？节约有没有奖励？财务人员说没有。这说明事情的好坏没有人会承担责任。

为什么会这样呢？因为它的物料使用到底控制在什么范围之内压根儿就没有标准。

我在财务室看到有一个 70 万元的工程单，物料成本竟然到了 62 万元。如果再加上人工、销售费用、管理费的话，绝对是亏损的。

所以，这个企业做了三年一分钱都没挣，因为它的物料根

# 領導管人，流程管事

本没有真正地控制住。

按三要素法分析的话，它有制约，因为财务部门对生产部门进行结算就是制约。但是，没有追究任何人的责任，既不用奖谁也不用罚谁。因为物料使用多少合适压根儿就没有标准。所以，三个要素在这个环节只有一个：制约，缺两个：标准和责任。

再看它的订单会签，各部门都要签字承诺按时完成任务，会签就是一种相互制约。但是，如果他们没有按时完成时，从来都没有追究过任何人的责任，因为当初大家签字承诺的时候也都是凭感觉和经验，并没有客观的标准，所以无法追究责任。也就是说，三个要素里在订单会签这个环节也只有一个：制约，但缺两个：标准和责任。

我们再看采购环节。采购员是凭着技术部门下达的部件图去买东西的，它有标准，该买什么图上写得清清楚楚。



但我问过采购员：为了防止买错，下单前要不要技术部门在采购单上审查签字？他说不用，而是直接下单。

所以，采购员虽然有标准，但是并没有人制约他，也没人知道他是不是按这个标准在买。买多了、买少了、买错了要不要追究责任呢？没有。

所以，采购这个环节有标准，但是没有制约，没有责任，这个环节也是失控的。

有人可能会说，仓管员手里也有技术部门的图纸，收料时根据图纸上的用量可以把关，这不就形成了相互制约了吗？但我问过仓管员，他们从来没有拒收过物料，因为收多收少不追究任何人的责任，所以，他们也懒得把关。

## 第四节 分段控制法

针对的问题：

“只管结果，不管过程”，是很多老板喜欢说的一句话。但你要的结果你得到了吗？绝大多数的时候，结果都是让我们失望的。所以，我们要控制过程，化整为零，一段一段地来控。这就叫分段控制法。

### 一、考核为何没有用？

解决控制问题，要懂得把控制的对象分段，然后一段一段地控制。

这与很多企业的管理人员特别是老板一贯倡导的原则是不同的。很多老板、领导对下属喜欢讲的一句话是：你怎么做我不管，我只找你要结果。但是，一般情况下我们都会得到让人失望的结果。

你就会认为是这个人不行，于是就换人。但是，换人换来换去你会发现张三、李四、王五都差不多，因为都是工厂培养出来的。

换来换去没用，有的企业就在考核上下功夫，试图通过施加压力来迫使员工努力。但你会发现，考核只有一个结果——把

那么，领发料呢？表面上看有标准，因为仓库凭技术图纸发料，车间凭技术图纸领料，而且，仓库还把了个关，有制约。但是发多发少发错了要不要承担责任？没有。从来没有奖和罚。所以，领发料也是很随意的。

开料更是荒唐了。我在现场看到工人在钢板上开出很多条形的、圆形的工件。但工人没有标准，技术部门没有给他们指示要横着开还是斜着开，完全由开料的员工自己决定，没有人去审查，开多了、开错了没有追究责任，完全失控。

退补料呢？领多了不用退，少了就直接补。所以，退补料没有标准，也没有人去制约，也不用追究责任。

总的生产进度有标准，但是没有人检查，超时了也没有人去追究责任。所以，它也是有标准，无制约、无责任。它有十几道工序，每一个工序什么时候应该开工什么时候完工，更没有标准了，没有人去核查，也不用去追究任何人的责任。

品质管理呢？根本没有文件化的标准，也没有人认真去检查，也不用去追究任何人的责任。

表面上看起来这个企业一切正常，但其实一个环节一个环节用三要素法去分析的话，处处失控。这些环节有一个地方是共同的失控，三个要素中有一个要素是共同缺少的，那就是责任。所以，这个企业的核心问题是责任的欠缺，它的责任系统相当于零。

可见，三个要素里面只要缺一个，就是失控的。

我们可以很简单地来分析一个问题：任何一件事情你问他有没有标准、有没有制约（有没有人检查）、有没有奖罚。如果做一件事情没有任何标准，也没有人去检查，也没有奖罚，这件事情就一定是失控的。

所以，三要素法是分析失控的一个很重要的方法，也是建立控制系统一个很重要的方法。没有标准我们就要建立标准，没有制约我们就要设检查的环节，没有责任就要搞奖罚。每个环节都要按这三个要素去做。

我们几乎在每个做过变革的企业，都根据管理必须三要素的原则，推出了一种叫做“动作控制卡”的管理工具，既简便又实用。

它将任何一个管理动作都分解成如何做？谁检查？担何责？等三个方面，并且写在一张小卡片上，做的人和检查的人都有这种小卡片，每个人都按卡片上的写法去做，起到了很好的控制效果。

人考走。因为你指标定高了，他达不到，只有走。指标定低了，很多老板不肯兑现，员工也会走。所以，考核也很难达到你想要的结果。

考核为什么总是不理想呢？因为你考核的这个结果如果不是被考核者能控制的话，你考核他是没有用的。不管高低都没有用。你考核的结果要是他能控制的，这个事情就不能是一个很长的过程。过程越长，越难控制，因为它牵涉到的人和事就越多。

我经常跟朋友开玩笑说，三十年后我给你一万块钱，或者明天我给你五百块钱，你说你要哪个？谁都只想要明天的五百。为什么？因为明天就可以拿到。三十年以后的一万你为什么不要？因为三十年以后谁都不知道会发生什么，人有旦夕祸福，三十年以后我在不在你都不知道。三十年的时间太长了，中间会出现什么谁也不知道，没有办法控制。

可见，时间越短，控制越好。

### 二、单位划小 控制更好

要想控制好，就要将控制单位划小。月计划最好分解成周

计划，周计划最好分解成日计划。划小时间单位，减少变的可能，严格将事情控制住。

很多好的企业都在车间里搞一个看板，那个看板上有时产量。为什么搞小时产量？它就是把单位缩小。

比如说，一天八个小时我需要生产八百台，那么，我就至少一小时要控制一百台，如果一个小时只有八十台，我就知道这个产量不够，下一个小时就要紧张了。

这里不是以八个小时为准来控制，而是化成一个小时一个小时地来控制，它其实让控制单位缩小了，就出了效果。

很多企业一年都不算一次帐，很多老板只要帐上有钱就不着急，就以为是他的。我们在核算这一块至少要以月为单位，当然我们在物料的这一块那是一单一单地算，单单结案，这也是一个控制思想，就是把它的考核单位缩小。

我们在浙江兴盛这个企业，采取的控制方式就是把控制单位化小到工序，然后取得了明显的效果。

这个企业以前是业务部门接到单以后就给几个分厂，由各个分厂自己安排；各分厂厂长又给车间，由车间自己安排，大家都由一个总的出货时间来控制，结果，效率非常低，甚至大家都搞不清楚一个单究竟在哪些工序做。

我们后来改为以工序为单位来控制，由计划部门来具体控制每道工序做什么，什么时候开始做，二十天就已经有很明显的

效果了，实施工序控制的前三道工序提升了 20% 的产量。

所以，总的指导思想是要采取分段控制的方式，不要一揽子控制，一揽子控制是控制不了的。

我们在另一家企业曾经做过一个案例。这家企业原来考一个车间的总的结单率，考核结果总是不理想，一直在 30% 左右徘徊。老板对车间主管罚也不是，不罚也不是。罚要走人，不罚又让考核失去意义。

我们后来改变了考核的方式，对这个车间五道工序一道一道地考核任务完成率，效果就立马体现出来了，一个月后，计划达成率达到了 90%。

为什么考一个车间的总的订单完成率没用呢？因为这个车间五道工序中的任何一道出了问题，都影响一个订单的最终完成，少一件这个单也不算完成，大家 99% 的工作都成了无用功，当然不能调动积极性。

现在分段来考，做得好的不受做不好的影响，积极性自然起来了，做得不好的只能自己承担，也不得不努力干了。责任也分开了，效率就高了。

为了便于分段控制法的实施，我们在做变革的企业都推出了一种叫“分段控制卡”管理卡片。卡片虽小，责任分段，清晰明了，效果很好。

## 第五节 数据流动法

针对的问题：

只凭感觉下结论、做决策，是我们很多企业管理人员的通病。所以我们推出了专门改变这种习惯的控制法，叫“数据流动法”，让我们养成了凭数据做管理的习惯。

### 一、让数据流动起来

表单循环流动，业绩自然受控。

有些企业的很多表单都存在浪费。一个来料检验报告，我们最后到底用它做了什么？我们无非做了一件事情——将来料分成了合格与不合格。

其实来料检验报告还有很多其它用途。比如对来料检验报告进行一周的统计的话，品管部可以根据这份周统计表，在每周一次的品质例会上表扬或者批评相关采购人员的工作，让做得不好的采购员作出解释，对他施加压力。也可以对相关的供应商进行每周一次的量化评估。

品管部在周报告的基础上，如果再进行一个月的统计，将统计数据交给人事部门，就可以对采购员进行月度考核。相关部门也可对供应商进行月度考核。

原始表单中的原始数据经过统计用来考核，就形成了管理数据，数据就起到了真正的作用。数据当中所隐含的信息和价值就被充分挖掘出来了。所以，要懂得把原始数据变成管理数据，如果不懂得把原始数据变成管理数据，这个数据就浪费了。

来料检验报告中的数据是采购员的行为导致的，因为有采购才会有来料检验。从采购员行为中产生的数据，经过品管部的统计，由人事部门实施考核，又回到了采购员身上，这就形成了一个闭环。

表单一定要形成一个闭环，从哪里发出就一定要回到哪里去，否则，这个表单就没有用。

很多企业都要求车间人员填一个流程卡，但填来填去慢慢地就没人认真填了，什么原因？就是因为这个表单从员工发出来以后，没有回到员工，没有形成一个闭环。

形成一个闭环的意思是要考核他。可以考核他什么呢？第一，考核他的损耗和浪费，这个环节进了多少，出了多少；第二，考核物品在他这里的停顿时间，停顿的时间长了就要查他的原因。

一个闭环其实就是一个自动调节回路，它有很强的自我调节功能。采购员做得不好，经过品管部的数据统计，再通过人事

部的考核，采购员的收入就会受影响，他下次就必须考虑如何把业绩拉上去。这就是一种自动调节，因为这里没有领导在下命令指挥，自己做错了，自己承担后果，然后自己改正。

这就是自我调节。

### 二、让改善自动进行

你的企业管理为什么那么差？就是因为你这样的自动调节回路太少，很多岗位和事情都没有形成自动调节回路，当然就要靠领导去拼命地拽着了。

这个闭环中有采购部、人事部、品管部三个平行部门，我们的目的就是要让这三个平行部门形成一个控制回路。这样一来，当老板的、当老总的就不那么辛苦了。

管理最终是靠这样的控制回路不断地自我调节，最后调成一个合理的状态。这就是日资企业提倡的持续改善。

持续改善不是领导一直在推动的事情，持续改善一定要靠自发的，领导只是一开始推动它，是原动力。如果它自己运作不起来的话，当领导的能坚持多久？领导在不同时期有不同的重点。如果过分依赖领导，领导一放松，改善就会自动终止。

你的企业这样的回路多了以后，就可以上 ERP 系统了。为什么你的企业上不了 ERP 或者上了 ERP 也运作不起来？因为你的企业没有几个这样的回路。

很多企业都不顾实际，没有这样的基础，没有这样的数据流，就想去建信息流，结果大多失败。信息流实际上是数据流在网上的实现，你没有离线的数据流，哪来在线的信息流？你这个信息化必然是个假“化”，多少企业上 ERP 白上了就是证明。

我们在很多企业推出了“数据控制卡”这种管理工具，起到了非常好的效果。

“数据控制卡”将每一个“考核数据”或“核算数据”，它来自于什么原始表单，这些原始表单需要经过怎样的统计处理，由谁传递给谁，最后怎样交到负责考核的人事部门手中，或者负责核算的财务部门手中，都做了详细的描述，然后简单明了的画在一张小卡片上。

大家从这一张张的小卡片上，一目了然的知道了数据怎么提供、怎样传递、怎样统计的。对考核和核算起到了很好的作用。

## 第六节 稽核控制法

针对的问题：

我们很多企业搞制度、推流程都有一个不好的习惯：只重方案，不重实施。尽管我们也天天强调执行力，但在方案设计的时候，就不考虑执行的问题，在执行的过程中再去抓执行。这显然是头痛医头的做法。稽核控制法让管理者从人们不执行的心态出发，设计出准备应对人们多次反复的方案，达到执行的效果。

### 一、有一种增长叫自杀

企业的业绩增长可以分成两种模式：

第一种模式叫增速不增效。好多企业的业绩增长得很快，年销售额去年 2000 万，今年 4000 万，有的甚至到 1 个亿。但你的利润增长了多少呢？

我接触过的很多企业，都没有做到了销售额和利润率的同步增长。有的企业年销售额从 2000 万做到了 3 个亿，2000 万的时候赚了 300 万，2 个亿的时候却只赚 500 万，这样的增长有什么意义呢？这些企业都有一个规律：销售额快速增长，利润率快速下降。我接触到的企业没有一家打破这个规律。

番禺的汉威企业，年销售额从几千万做到 2 个多亿，每年都是翻着倍走的，但利润率在 2003 年的时候是 5%，2004 年就接近了 0，就是不挣钱了，2005 年是负 3%，亏损。

它越做越大，但越大越亏。

深圳一家家具企业，年销售额 8000 万的时候赚了 2000 万。那个企业的老板当时告诉我：曾教授，家具行业太好赚钱了。第二年做到 1 个多亿的时候赚了 500 万。第三年做到 2 个多亿的时候亏损了 50 万。

为什么很多企业业绩快速增长，但利润率甚至利润额都快速下降呢？因为我们的增长模式有问题，我们的增长模式采取了成本拉动的方式。

我们的成本为什么会快速增长？大量的备货，从原材料到半成品到成品，我们接到单以后为了把它做出来，成倍成倍地买进原材料。订单只翻了 1 倍，但原材料翻了 2 倍、3 倍甚至 4 倍。

所以，一定要明白，有一种增长的模式就是成本拉动的模式，靠成本把业绩做大。这实际上是有害的增长、自杀式的增长。因为我们的机制没变，模式没变，是靠成本冲起来的。

第二种模式是真正的增长，那是把成本控制住的增长，是利润率和营业额同步的增长。

这种增长方式来源于什么呢？来源于精确的细节化的控制模式。这一切又最终依赖于人的改变，人变了以后产生的业绩才是有效的业绩。

我们之所以在好多企业能使利润率和销售额同步增长，就是因为我们在着眼于人的改变。

我们让奥特龙这个企业的人均产值提升了 3 倍，利润率从 3% 增长到 21%，提升了 7 倍。这些增长都是来源于人的改变。

人改变了，产生的业绩增长才是可持续性的业绩增长，所以，这种方法我把它称为持续改善法。

### 二、管理就一招

怎样才能改变人呢？一句话：反复抓，抓反复。管理大师张瑞敏说：管理是一项笨功夫，没有一劳永逸的方法，只有深入细致的反复抓，抓反复，才能不滑坡、上档次。现在抓到了，这个水平达到 10，放心，用不了多久时间肯定会下落到 8，或者下落到 6。再抓下次回落的时候不会回到那么多了，逐渐的变成非常自然的达到这个水平。

张瑞敏告诉我们的管理者，一件事情不是一次就能做好的，你不继续抓它，它就会掉下去，下落到 8 或者下落到 6。你再抓一次，它又上升一些，但还会下落，不过这次不会下落得那么大了。又抓一次，它又会下落一次，但这次下落更小了。逐渐的它就能自然地达到一开始达到的这个水平了。

这就告诉我们：要想把模式建起来，要想把人改变过来，要想把业绩真正提起来，就要做好反反复复的心理准备。

为什么要反复抓呢？因为一开始事情做到了，但人并没有改变。所以，你一不抓它，它又掉下去了。但为什么第二次会好一点呢？因为人变了一点点。再抓一次还会掉下去，但是又好了一点点了，为什么又好了一点点呢？因为人又变了一点点。

在这种反反复复的过程中，人每次都会改变一点，多次反复后，人的改变就会累积下来，形成一个大的改变。人最终改变了，事情就能持续稳定地改变，业绩就能稳步提升。

我们很多企业为什么出业绩靠加大成本来冲，而不是靠一套机制和模式来产生呢？就是因为我们的还没有被这个机制和模式训练出来，还没有一群这样训练有素的人，所以，这样的业绩就靠不住。

所以，我们就要在模式建立的过程中不断地训练人，要把模式建立的过程当成训练人的过程。

我们要懂得一个模式改变与人的改变的双螺旋。模式在改，人也在改，相互适应，最后慢慢达到一个很高的水平。改变模式的过程就是改造人的过程，人的改造差不多了，这种模式就稳定了，这种稳定的模式才能导致持续的业绩。

我们抓稽核就是在抓反复，我们的稽核体系就是一个抓反复的体系，因为稽核就不是查一次，而是反复查，它是以你肯定要违反为前提的。因为它符合张瑞敏讲的“反复抓，抓反复”的这个原则，在抓的过程中改变人，通过事情来改变人。所以，我们的稽核体系有很大的作用。

### 三、针对 10 次反复设计方案

同时，我们在很多模式设计的时候，就不要试图一步到位，起点不要太高，同时要做好人们不执行的准备，要考虑人们违反、抗拒怎么办？要有多次反复的思想准备。

就像打仗一样，你要准备敌人多次的反攻，至少 10 次反攻，10 次反攻都打下去了，这个阵地就守住了。

在设计的时候就要根据这样一种心态来设计，设计模式时就要做好迎接反复 10 次的准备。

我们的管理人员在设计一个流程、模式的时候，有没有准备好至少反复 10 次？没有的。大多数管理人员最喜欢比的是看谁设计的流程漂亮、科学、合理。

所有的漂亮、科学、合理都是次要的，重要的是你有没有准备好它 10 次的反复。如果你没有，你的流程、制度就一文不值。为什么？因为你一推下去就会失败，第一次就失败了，因为人们不按你的做。

第一次就被打败了，第一次敌人就占领了高地。这样的流程、制度又有什么价值呢？

我讲的敌人不是指企业的人，而是指我们身上这种坏习惯，我们的坏习惯决定了一开始一定不会按流程、制度做。为了应对反复，我们就强化了稽核，将流程制成了一张小的控制卡，便于检查，便于执行。

我们建好标准后为什么搞制约？因为我们知道，不制约你你就不会按标准做。建了标准搞了制约以后为什么要搞惩罚？为什么要追究责任？因为我们知道不追究责任，就是制约你你也不怕。

为什么建了标准搞了制约追究了责任还要搞稽核？因为我们知道，不稽核你你就可能放弃。

这一切一切的设计都考虑到我们会反复，会不这样做。

我们考虑的还不是一次反复，而是 10 次，20 次。所以，我们在企业做稽核时，同一件事情的稽核次数往往不下于 10 次，说不定要稽核几十次。搞几十次下来，张瑞敏那句话就起作用了，几十次的回落，最后的幅度就很小了，这个系统就建起来了。

做管理要有反反复复的心态，一次推的东西不要多。因为

东西一多，你反复抓就没有那么多的人力和物力。你就把推出来的东西反复抓，反复抓，抓出效果来之后再推出一个东西，再反复抓，最后模式就形成了。

持续改善法也叫稽核控制法。

我们已经在很多企业根据稽核控制法的精神，做出了“稽核控制卡”这种管理工具。将谁负责稽核检查、稽核的要点、稽核的频次、稽核的责任追究，都写在一张小卡片上。让执行人和稽核人都知道，便于稽核的实施，效果很好。

**更多管理资料和管理交流信息，请现在就加入 QQ 群：115138950，结识新朋友，解决现实中的问题。**

## 第四章 传统管理 人事不分



### 第一节 传统管理的“死结”

#### 一、传统管理丧失了主动权

因为不懂得将人和事分开，许多老板就只能用管人的方法来管事。将事交给下属，然后对下属施以“人情”，让下属努力地去把事情做好。只要结果，不管过程；只靠人情，不去监控。

这种把人和事一揽子交出去，然后靠人情进行管理的方式，我把它称之为“人情化管理”。人情化管理其实就是只重人情，不靠制度的管理。这是目前中小私企较为流行的传统的管理方式。

老板大多数是些特别擅长“人情化管理”的人，他们管理的特点就是“以情感人”。老板借着“人情”将一大摊子人和事，交给自己信得过的下属去打点，管理者凭着“人情”帮老板管理着这些人和事。双方的约束和维系的纽带就是“感情”二字。

我们一味地依赖人情化管理，能给我们带来什么呢？

一味依赖人情化管理，企业最终将失去自我改变的能力，走入一个越来越保守的死结。

中小私企的起起落落现象早已引起了学者专家、企业人士的普遍关注。其根源也成为了包括媒体记者在内的各界人士的探究的重点，各类剖析民企失败原因的书籍纷纷出笼，试图为这些死掉的企业给一个说法。

但不管哪一种说法，都有着一种假定：即假若没有这些因素，或者去掉这些因素，这些企业应该不会死，或至少不会那么快死。

认为企业本不该死，而只是这样那样的原因和失误，才导致了企业的死亡，这是目前对企业成败分析中，一种最主流的也是最有利的观点。

真实的情形是，每一个中小私企都有一种内在的走向死亡的基因。这种基因是与生俱来的，它不能归到任何一种我们目前所认为的原因和失误当中去。

也就是说，大量的中小私企，本身就有一种走向死亡的内在动力，活下来或做大做强了，说明它通过一些手段和方法抑制了自己的死亡基因。本来会死，这是一种新的企业观。

企业这种死亡基因或者说走向死亡的内在动力，来源于什么呢？来源于企业最初的管理设计，或者说，来源于老板的管理思想。有人会说：许多老板都不懂管理，哪有什么管理思想。错！很多的老板都会把自己生活中形成的朴素的人与人交往的经验，用到管理当中去。人情化管理就是其中之一。

我们认真剖析一下人情化管理的实质：

人情化管理其实是一种含有双重因素的管理模式。一重因素是外部的压力和约束，这种外部的压力和约束主要是人际关系的压力和约束，而非制度性的压力和约束。

管人者是通过对他表示喜欢或厌恶，关心或冷落，热情或冷淡以及称赞、表扬或批评、指责来对他实施一种压力和约束的。同样，被管理者也是通过感觉到别人的上述态度来感受这种压力和约束的。也就是说，人情化管理首先是一种外部约束，这种外部压力和约束主要是通过人际关系来传递。

人情化管理中的第二重因素是内在的压力和约束。处在人情关系中的每一个被管理者所受到的外部压力和约束，都不是制度化的刚性的压力和约束。因为被管理者“在意”这种外部压力和约束，他才会去按照管理者的意思去做。否则，他也可以不按管理者的意思做，并且不会受到任何实际的惩罚，顶多是与管理者的关系出现裂痕。

“在意”还是“不在意”与管理者的关系，成为被管理者究竟是按还是不按管理者的意图去做的根本。

很明显，“在意”或“不在意”这两种心理态度，都是被管理者自己决定的，都是他个人意志的结果，也就是说，这种约束

本质是一种自我的内在约束。

综上所述，人情化管理可以视为由外部压力和约束所引发的自我约束的管理行为，是一种外部压力和约束向自我约束的转化，这种转化的过程是被管理者个人意志所控制的。

他乐意接受，外部约束就能转化为自我的内部约束。他不乐意接受，外部约束就不能转化为自我的内部约束，约束便不成立，管理便失去效果。

这与制度管理有很大的不同，制度管理是刚性的外部约束，不管被管理者主观意愿如何，他都必须按制度去做。这种外部约束是不依赖于被管理者的个人意志而成立的。

可见，人情化管理的主动权掌握在被管理者手中，这是一种管理者丧失了主动权的模式。

人情化管理和真正的自我管理又不是一回事，因为真正的自我管理并不依赖于外界因素，它源自人的内心。

西方文化较好地实现了以外部制约为特征的“制度管理”与以自我约束为特征的“自我管理”两者的结合。面对“上帝”时个人受到的“自我约束”和面对制度时个人受到的“外部约束”相互平衡、相互补充，形成了一套完整的对人的管理系统。

社会稳定时，人们不敢胡作非为，这既有制度的约束力，又有自我的约束力；社会动荡时，制度约束力淡化，但面对“上帝”时的“自我约束力”，能将人规范在一定的界限内。

很多西方人哪怕不面对任何人时，也觉得面对着“自己”，感觉到有一种自身以外的力量——“上帝”存在，这种约束的力量与外部的人际关系无关。成为一种强大的“自我约束力”。

西方文化较好地完成了一种对人进行有效管理的设计，能使得个人具有一种自律精神，同时使得社会又不依赖于个人的“自律”。“自律”和“他律”是分开的。

而中国传统的“人情化管理”，“自律”和“他律”是混在一起的，相互依赖，相互转化。好的时候很好，糟的时候却很糟！

人情化管理没有制度化管理中日常的一些矛盾和冲突，因为它在被管理者个人意志的结果。被管理者认同管理者时，管理活动几乎就没有什么阻力，人们就很容易达成管理的目标，它能为社会创造一个大治和太平的盛世，这在中国历史上曾多次出现。

然而，我们同样看看中国历史，几多的血雨腥风，几多的改朝换代，任何一个朝代的更替都必须通过战争和毁灭来完成，然而历史却并没有进步。毁灭的也不仅仅是社会的生产力和社会的政治结构，还包括社会的道德体系和人的良知系统，这就是中国历史上同样反复出现的“大乱”景象。

为什么中国社会经常在“大治”与“大乱”两极之间摇摆呢？为什么一个朝代总会有一种内在的动力将它推向腐朽呢？因为中国传统的人情化管理，是必须将外部约束转化为内部约束才能起作用的，而这种转化的关键在于被管理者的个人认同。

于是，当被管理者信赖自己与管理者的关系时，他就会将管理者的要求转化为自己对自己的要求，外部约束转化为内部约束，二者合二为一，转化完成，社会一统。这种情形往往发生在一个新的朝代诞生之时及社会相对稳定的时期。

当被管理者不再信赖或者开始怀疑他与管理者的关系时，他便不会再将管理者的要求转化为自己对自己的要求，谁都不信，谁都不听，走向极度的自我封闭，社会走向一潭死水的状态，个体进入自闭状态。

如果管理者与被管理者的关系持续恶化，或因为自然因素、人为因素让人们的生活面临困境，使他们那种完全自我封闭的状态都无法维持，他们就会铤而走险，走向反叛和动乱，社会进入大乱时期。

中国传统的人情化管理模式中，外部约束与内部约束相互依赖，同生同灭，使人们处于要么完全放弃自我，把自己交给管理者，甘心受到极度约束；要么不再信任他人，走向极度失控。两者交替出现，社会动荡不已，生产力无法产生大的突破。

从上述分析可以看出，中国传统社会，管理者与被管理之

间的这种互相信赖关系非常重要，甚至可以说是整个管理得以实现的核心和基础。

## 二、传统管理丧失了“创新能力”

这就难怪历朝历代的的管理者都非常强调“取信于民”、“爱民如子”。不管这些说法的真实性如何，至少所有的管理者都把这些东西挂在了嘴上。就说明了中国式管理绝对离不开“信”与“爱”，而有没有相应的制度和规范倒并不重要。

“信”则“立”，这是中国人都知道的道理。为了维护这个“信”字，为了让被管理者“信”自己，在人情化管理模式下，管理者就不得不迁就与迎合被管理者，社会就不能“变”。

人情化管理使“变”与“信”成为一对矛盾，“变”使人担忧，让人焦虑，让人怀疑。因为“变”的结果没有出现以前，不管他人怎么说，每个人自己还是觉得“将信将疑”的。

人情化管理使“变”成了一种麻烦，“变”带来焦虑，“变”成了一种破坏，“变”动摇了“信”。“不变”带来安定，“不变”强化信赖。

中国文化最后成为一种变不得的文化，不能给“变”以安身之地的文化，“天不变，道亦不变”成为了中国文化所崇尚的最高境界。

于是，“安”与“稳”成为了所有深信中国式管理之道的管理者所追求的最大目标，所有人都在极力维护着一个社会的现存格局，任何企图改变现存格局的势力都被视为异端，都被视为破坏。

然而，自然界的发展也好，社会的进化也罢，运动和变化从来就是永恒的主题，是自然的规律。而这种将“变”与“信”严重对立起来的人情化管理模式，却与这种自然规律相违背、相冲突。

首先，内部会变。一个社会再求稳、求和，但内部的各方力量，每一个体都会发生着变化，这种变化达到了一定的格局，他们就会提出自己的要求来重新分配资源和权力。于是社会的“变”就成为迟早的事，但社会没有“变”的机制，就只能靠流血和毁灭来实现。

其次，外部会变。一个社会统治得再安定，外界也不会因为你不变他也不变，别人在进步，就势必形成对自己的威胁，而在这种威胁下，不得不“变”时，又因为缺“变”的机制，就又演变成“变”与“不变”的两股内部力量的对抗和冲突，最终造成流血和毁灭，这在中国历史上多次出现。

所以，一方面是人情化管理缺乏“变”的机制，扼杀“变”的力量。另一方面内外各种要素又常变常新。出于管理的需要，我们企求不变，我们努力不变。

而各种变的力量却又在我们眼皮底下悄然生长，这就需要我们把自己封闭起来，以对付外界的“变”，或者把思想冷冻起来，以对付内部的“变”。

这种冲突和矛盾，就导致我们的“闭关锁国”和“思想奴化”，而“闭关锁国”和“思想奴化”的后果就是落后与挨打，就是外力冲击下的毁灭和再生。

人情化管理说到底是一种以牺牲进步、扼杀变革为代价，来求得管理效果的管理模式。它与世界是运动的、变化的这一客观规律相违背，它能造成一时的管理成绩，但它不能带来长期的进步，因为这种管理模式没有了“变”的空间，失去了自我创新的能力。

回到中小私企的人情化管理，其大致情形也差不多。老板的人情化管理，也是一种外部约束向内部约束的转化，好的时候，的确可以创造企业的辉煌，大家齐心协力，任劳任怨，不计报酬，为企业发展出力。

我到过一家私企，这家企业曾经在发展的一些关键时候，得到过员工的大力帮助，2003年投资扩厂，员工7个月没有领工资，竟然还有一些人把自己的积蓄拿出来借给老板，这样的事无

疑说明人情化管理的巨大成功和威力。

这样的企业根本不需要严格的制度，每个人都对自己有极强的约束力，都很自觉，企业也能蒸蒸日上。尽管这样的企业员工素质低，生产管理不合理，存在大量浪费，质量问题也非常严重。但早年，他们的产品利润极高，有的产品甚至1分钱的制造成本，能卖1角钱的价格，使得他们照样有钱赚。所以，老板和员工相互信赖，相互支持，人情化管理创造了企业的“盛世”。

然而，今非昔比，以他们做的“门夹”产品为例，早年这种产品的市场售价可达40—50元/套，但今天只有10元/套左右，而钢材的价格却翻了好几倍，利润越做越低，企业已经被员工工资和材料浪费挤得吃不消了。

出路何在呢？

变！但“变”又谈何容易，企业要改变现有的管理模式，要进行生产管理流程的重组，就可能要集中生产计划的权力，成立专门的计划部，改变各生产单位自行其是的局面。但各生产部门主管可都是些老功臣，他们立马感觉到老板变了，变得不相信他们了，他们怎么办？

企业还要进行管理指标的考核，每个主管的头上都有了质量、进度、成本的管控指标，完成的好有奖，完成不好要罚。这些指标约束了他们，他们内心充满了疑惑，难道老板不信任我们了吗？信任我们为什么还要用别的部门来制约我们，还要盯着我们的工作进行考核呢？这么多年，我们不都是凭良心做事，把这个工厂从无到有，做到今天吗？这究竟是怎么回事？

抱着这样的疑问，他们开始了观望。消极的心态使他们的工作跟不上变革的节奏，外部的压力和督促更使他们的内心产生了不安和抗拒，他们成为了企业变革的无形阻力。

很多的措施由于得不到他们的执行而使变革止步不前，事情到了仿佛不调整他们就进行不下去的地步，而人员的调整又加剧了对抗和冲突，企业到了进退两难的境地。

这只是简单的描述了一家企业在变革中发生一些事，大量的管理变革中所发生的故事比这生动、激烈和复杂得多。这充分说明：这类的企业已经没有了变的能力了，没有了制度创新的能力。

企业缺乏这种“变”的能力，缺乏制度创新的能力。任何一点生产关系的变化，任何一种制度的更新举动，就让人惶惶不安，就让人怀疑自己与老板的关系，就让人猜疑老板的用心，就不愿再将企业的要求转化为自己对自己的要求，就不配合甚至抗拒，这样的企业能有大的进步吗？能适应市场的变化吗？所谓的现代企业制度能建立起来吗？

不能“变”，只能“守”。只能靠消极的“守”来维持管理

所必须的“信”，这就是企业的死结。

### 三、中小私企的“死亡基因”

很多企业几十人与几百人在管理模式上没有根本的不同，一年几百万的产值与一年几千万的产值在管理模式上差不多，这就是中国中小私企的现状。做了十几年，产值几千万，工人几百人，但还是个作坊，这就是中小私企的处境。

千万不要以为老板很傻，不知道变，是人情化管理的模式封闭了变革的大门。这种管理模式是一种自我封闭的管理模式，是不能“变”的管理模式，一变就会产生信任危机，管理就会停摆，企业就会失控和混乱。企业只能终止变革，回归从前。

很多的中小私企只能在这种无法创新的管理模式中苟延残喘，不把它的生产力发挥到顶点，它是不会变的。到了顶点以后，生产难以再扩大，成本也到了它的最大值。

这时候，市场一点点波动，比如价格大战，原材料涨价，人工工资上涨，人员流失都可能置企业于死地。这与中国封建朝代到了后期一碰就倒的道理是一样的。

这是中国中小私企死亡的内在动力。而所有的其他因素，不论是内部还是外部的因素，都只是一个促因，核心的因素是中国的中小私企缺乏“变”的能力，也就是制度创新的能力。

我们的中小企业的老板们一旦错误地使用了这种没有自我更新能力的“人情化管理”模式，就只能小心维护。

它看起来成本很低，起初效果也不错，但却一步步地套牢着我们。让我们为了表达和强化“信”的成份，不得不放弃很多做事的原则，让我们不得不花大量的时间和精力去搞人际关系，



去宽慰每一颗被冷落的心。

我就曾经在一家企业听到一个管理人员大声抱怨，并扬言要走。仔细一问，才知道是现在老板已经很少跟他谈心了，他觉得受到了冷落，并且也不知道再干下去有何前途。他直言，自己之所以留下来，并不是因为企业，而是因为老板。

遗憾的是，随着企业的扩大，事务的增多，老板根本就不可能像创业时一样跟众多的员工打成一片，时时沟通。如果因为与老板见面的机会一少，员工就要走人，这样的管理是很难维持

下去的。即便维持下去，也只会耗尽老板的精力、时间和心思，让老板无法顾及真正对企业发展至关重要的战略事情上去。

这是一种典型的幼儿文化，是一种需要被呵护而又有人愿意呵护的管理文化，是一种把被管理者变成儿童，把管理者变成长辈的管理文化，是一种等待照顾的小孩和必须去照顾他人的长者的管理文化，是一种缺乏成人意识的管理文化。

当我们的群体不是由“成人”所构成，当我们所有人的精力和时间都花在人与人之间“信任”关系的维系上，当我们面对我们工作中大量的失误和损失，因为怕损害相互信任而不敢追究责任的时候，这样的管理，这样的企业，还能生存多久呢？

这样的维系岂不是一根绳索在我们的脖子上越套越紧，最

后让我们窒息吗？所以说，中国的中小私企有一种死亡基因，有一种自我走向死亡的原动力。

死是正常的，不死是反常的，是艰难变出来的。有了这种基因，有了这种原动力，中小私企的死亡率高就再正常不过了。

我们只能指望先知先觉者、拥有大智者能悟透这点，然后，果断地变革，建立一种外部约束与内部约束相分离的企业文化，也就是制度管理与人情化管理相结合的企业文化，管人与管事相分离的企业文化，为中国的中小私企创造一点奇迹。

这其实已经有大量的企业家做到了，当然还有更大量的企业家根本无法做到，这也符合自然界优胜劣汰的规律，只是对于那些已经挣了不少钱的老板而言，太残酷了一点。

## 第二节 传统管理让企业成为帮会

### 一、别用“义气”做管理

一味的实行人情化管理，易把企业变成“帮会”，“义”字当头，原则丧失。企业管理的目的不再是满足市场需求，而是为了帮会的内部牢固和外部的江湖地位。

我们在很多中小私企进行管理变革时，都感觉到很多中小私企有很浓厚的“帮会”性质。老板自然是“帮会”老大，而各级管理人员则分别是老二、老三……就像梁山英雄好汉排座次一样，人人都会有一个位置，这个位置和正常的组织架构中的位置并不重合，他们的管理原则也不一样。

在正常的组织架构中，明确的职权职责和分工，规范的流程，量化的考核等等是组织运作的基本依据，这是一个正常的管理团队。而帮会有帮会的规矩，帮会的最高原则就是“义气”二字。

大家都得讲义气，谁最讲义气，谁就最得人心，谁不讲义气，谁就会受到大家的抛弃和严惩。“义气”二字是帮会中立足的根本，也是加入帮会的人所必须追求的最高目标，当然“义”还是不“义”是帮会自己来确定的，是帮会内部自认为的“义”。

什么是“义气”呢？“义气”的本质是一种感情的等价交换。我讲义气就意味着朋友对我好，我也对朋友好。

谁得了别人好处，不予回报，谁就是不义之人。谁不肯帮朋友，谁就不讲义气。因为你受过朋友的恩惠，而朋友需要你回报时，你却不予回报，自然是不义之举。如果两人无任何关系，帮不帮自然谈不上“义气”。

所以，“义气”就是报恩，就是两人之间感情的互动，你对我好，我对你更好，你更对我好，如此循环反复，两人关系牢不可破，社会坚如磐石。

这就是传统文化中“义气”二字的核心价值观，企图通过人与人之间的情感互动来牢固人与人的关系，最后达到群体的安定和“大治”。

我们应该注意的是，“义气”二字强调的最高原则是感情的等价交换，我付情于你，或者施恩与你，你就应当回报，而不管社会的原则，甚至法律的原则。因为“义气”是我们两个人之间的事，必须首先报恩或为我付出，才能执行你的原则和组织职责。

关云长在华容道放曹操一条生路，是因为他身在曹营时，曹操待其不薄，他必须回报，于是他放弃了他的职责，但成全了他的“义”，他成为百姓心中最讲“义气”的英雄。

传统文化中的“义气”就是这么一个只重二人关系，只重相互情感，而不顾社会原则的东西。

当然，讲“义气”也有不讲感情的时候，有的人为了哥们义气，而置夫妻感情甚至亲情于不顾。

但仔细分析，其实对于这种讲哥们义气的人来讲，不是不讲感情，而是他把哥们感情看得比夫妻感情或亲情更重而已，还是一种感情的互相回报和等价交换的原则在支配他，关键是看他把哪一种感情看得更重。

所以，不论从哪个角度而言，“义气”本质上就是一种情感

的等价交换，是一种把感情、亲情看得比什么都重的东西，是一种把相互的情感交易看得比社会原则更重的东西。

直到今天，在中国老百姓的概念中，还认为如果谁把戴罪的朋友送上法庭，有点不讲“义气”，是对朋友的背叛。“法不责众”的传统说法也说明情重于法的百姓心态，“民愤极大”成为某些执法者常用的执法依据。

强调人与人的关系中情感的相互回报，并且成为一种很重要的社会价值标准和群体原则，它的后果就是：所有的人都苦心经营彼此的关系，都把自己所做的每一项工作当作向对方表达感情和回报感情的手段。

把货准时生产出来，并不是因为要考核我。扣钱无所谓，但我不能对不起老板，因为老板待我不薄，于是出货变成了回馈老板，而不是执行生产计划部门的任务。

所以，你生产计划部经理批评他，他是无所谓的，考核他，扣他的钱也是无所谓的，对他有所谓的是对不对得起老板，够不够“义气”。

企业的各项工作都变成了负责这项工作的人向老板表示“义气”、回报老板的礼物。毫无疑问，在这种情况下，老板与属下的关系是越来越牢固了，这种互相报恩的关系越来越深了。

但人们的行为偏离了本来的目标，做事变成了强化关系的手段，完成生产任务变成了送给老板的礼物，人际关系成为了企业上下一心的行为目标，企业的生存，企业的每一个动作都成为了人际关系的添加剂。客户的需求呢？工作的标准呢？被置于一旁。

有人可能会认为，这样做也没有错呀，因为他们如果都想讨好老板，就会努力工作，工作好了，企业的效益不就上去了吗？客户要求不就满足了吗？这是一种看似有理，其实荒谬的逻辑。因为大家的忠心也罢、礼物也罢、义气也罢，如何度量呢？评价标准如何呢？

没有一个管理落后的企业在出了问题——比如说延期交货以后管理人员有强烈的自责行为的。因为他们觉得自己对得起老板，他们已经努力工作了，老板给他的好处他们已经回报了，但老板却很不满意。一方自认为问心无愧，另一方却怨声载道，像个怨妇。彼此抱怨，相互指责，这样的情景在夫妻之间是经常能见到的。遗憾的是我们的企业老板和管理者之间也经常上演这一幕，就让人啼笑皆非了。原因何在呢？

因为感情是无法称量的，他们双方等于在做一笔无法计量的生意。

### 二、多做事 少做人

很多中小私企，在很小的时候，往往做得得心应手，但稍稍做大以后就举步维艰。因为这时候管理中人与人的交易关系越来越需要精细化，钱是一点点省出来的，就要求我们的管理和工作必须落到细节上。

我们的工作指令和要求必须精确，对方的回报和给予必须

能够越来越精确的度量，否则根本无法赢利。在无法计量的交易中，双方除了互相抱怨，互相指责以外，企业得不到任何好处。

情感不是用来交易的，利益才是交易的对象，情感应该是双方在利益的交易活动中对对方的评价和感受，当然也包括其它活动中对对方的评价，它不应成为交易的对象。

传统的人情化管理，为了节省管理的成本，也为了减少计量的麻烦，就赤裸裸的拿情感来做交易，这是中国人文精神特别发达、科学精神特别落后的原因和恶果。

中国人不注重计量、不注重对事物的量化和精确的数据分析，动不动就用感性的情绪来处理人际关系，总是试图通过人际关系的运作来促使事情的完成，将管人与管事合二为一，利用情感的互动，通过管人来管事。这样做简单倒是简单，方便也的确方便，有时也很有效，但会种下许多恶果，让管理者一一品尝。

用情感做交易一个最大的弊端就是会造成人人都不关心事，人人都只关心人。本来企业就是一个做事的场所，为了赢利，为了满足市场，为了提供产品和服务，企业才有存在的必要。没有这些，企业这拨人聚到一起干什么呢？

这不像一个社会，大家反正都得在一块生活，谁也不能轻易跑出去。而企业完全是一个经济组织，抛开经济目的，它不成为“帮会”还能成为什么呢？

而要人关注事，关注经济目的，就必须得淡化人际关系，或者说让很多的人不要陷入在人际关系中，让他们的工作精力和利益回报更多的与事情相关，而不是与人际关系的好坏有关。否则，那些会做表面文章，会笼络人心的人，只需要拉关系就能处好关系，只需要付感情就能得到感情的人春风得意，大权在握并得老板的宠信，谁还会专心做事呢？

谁不是把做一点事当做表达忠心的手段呢？做事成了礼物，事情能做好吗？礼物就是用来看的，不管有没有用，关键是表达心意。

企业的行为如果都被人当做表达心意而不管实际效果的东西，企业不成了一个人情关系场吗？企业在市场上还能生存吗？

也可能有人说，做好事老板才喜欢，做不好老板就不喜欢，这不就统一起来了吗？天哪！最难就难在什么才算做好了事，什么才算没有做好事，这样的标准我们的企业并不知道。

老板又不可能天天盯住人，事情没有做好时管理者又可以

找出一万个理由来，最后老板只能凭属下各自做人拉关系的本领来用人了。

当然，会拉关系的人也不是完全没有能力，他们不做一点事是不行的，但这一点事既与他得到的权力、地位、利益不成比例，也容易误导其他的人，不以做事为目标，而以做秀为目标，以向老板表达情感为目标，最后大家玩老板。

企业毕竟不是帮会，因为它的生产过程复杂得多，对分工协作的要求严得多，个人的投入和工作绩效难以一眼看出。它不像帮会抢一个地盘、杀一个人那么直观，那么简单。所以帮会中的管理能做到做人和做事的统一，帮会老大既可以凭“义气”，也可以凭事来考评人。

但企业做不到，因为企业的运作是一个分工协作的链条，如果没有一套量化的、标准的体系把人的行为与工作效果挂钩就很难分辨出做事的好与坏，就只能凭感情看人看事，就会让那些做表面文章的人隐藏其间，让真正想做事的人不想做事，最后大家都拼命做人，装模做样地做点事。

建立一套量化的、标准的制度体系并不是想做就能做好的，也不是一个简单的计算和设计的问题，因为很多的标准和数据以及这种制度本身，都必须来源于人们的实际生产运作过程。

如果企业还是帮会，那么再好的管理制度都只是帮会式的管理制度，都处处渗透了“义气”当头的理念，都处处会遇到把“义气”天天摆在嘴边，而实际上却想长期浑水摸鱼，不做实事的那些人的围攻，最后把一套企业管理制度变成帮会管理制度。

文件、字眼是企业术语，但话的潜台词以及保障这些文件得以被执行的力量却是帮会性质的，这样的企业能成为现代企业吗？最终，做事的标准也就根本无法建立。

人情管理这种正常的沟通情感的管理方式，被我们的很多老板用过了头，用来营造出一个不像企业的帮会组织。这样的组织能仅仅从管理的知识导入着手吗？

必须从组织的结构改造入手，将人情管理和制度管理分开，将人和事分开。老板抓住管人这条线，利用自己多年来摸索出的人际交往的模式，培养员工对企业的认同度。经理人抓管事这条线，利用自己的专业知识，建立制度化管理模式。使管人与管事相辅相成，相得益彰。

## 第三节 传统管理无法让人较真

### 一、有自由 无管理

我们在一家企业推动管理变革时，曾经遇到过这样一件事。原来这场管理变革是该企业副总所引入的，但后来这位副总却成为了管理的最大障碍。这位副总是老板以外的企业二号人物，掌管工厂的全面生产，只有财务和业务两个部门不由他负责，平日深得老板的信赖。

在他的极力鼓动下，老板下决心在企业引入一场管理变革。彻底整治企业的混乱状况。将一套规范化、制度化的管理模式导入企业，是这位副总也是老板进行管理变革的初衷。

然而，当变革进行到二、三个月以后，事情却悄然地发生了变化，副总的心态由当初的支持到冷眼观望再到坚决抵抗，终于站到了变革的对立面上，成为了自己所主张的企业变革的“变革对象”。

事情何以至此呢？为什么看似一场对各方均有利的提升管理的活动会导致如此的结局呢？支持何以变成抗拒呢？

原来，在变革之初，这位副总也好，老板也好，都是将管理简单地理解成了一门知识，把管理的落后和混乱状况理解成了是人们不懂管理所致。他们以为人们之所以没有把事情做对，是因为不知道正确的方式是什么。于是，让不懂的人成为懂管理的人，让不会做事的人会做事，就成了这位副总也包括老板进行管理变革的重点和核心。

然而事实却未能如他们所愿。因为早期的管理变革的确是按照知识的传授这种方式进行的，专家组在企业调研和诊断的基础上，设计出了企业各部门运作的基本流程，然后在管理层会议

上与大家共同研讨和修正这些流程，流程基本上确定了下来。

然而问题出来了，在会议上没有人公开反对这些运作流程，但在实际运作中，却基本上不被人们所采用，流程被确定下来的一个来月，竟然有 90%左右的新流程没有得到执行。人们的理由很多：影响了工作效率、增加了工作量、人手不够、没有实际价值等等。有的干脆懒得说理由，你说他听不反对，但根本不按你说的做，阳奉阴违之风盛行。

客观地讲，不执行的理由有些是成立的，但更多的却是有意不执行流程。比如，新流程中规定，设计部根据客户要求做出产品的设计图纸后，必须由业务部交由客户签字。很多业务员怕麻烦，自以为了解客户要求，经常代客户签字。

这是以前经常发生的事，因为这样的事都导致了多起客户退货或重新修改的事件发生。以往反正是工厂承受，业务员也不受任何处罚，所以业务人员长期保持这种坏习惯。

新的流程为杜绝这种现象特别将客户签字确认作为一个重点环节，但业务部门拒不执行。这些业务人员大多是老板的亲信和亲属，工厂经常要让他们三分，不执行也无可奈何。

其它的有些流程大家照走，但也仅仅是走过场。譬如设计部门的产品开发流程规定：设计图纸必须由部门主管签字把关。设计部经理签这个字倒不难，但图纸错误一大堆，他根本看都不看就签字，把签字当好玩。

物料控制流程中也有类似规定：采购人员必须承诺物料的到位时间，并签字确认，采购人员的字也很容易签下去，但物料不到位，你也拿他没办法，因为他说采购单早就下了，供应商迟

# 領導管人，流程管事

迟不送到，他也实在没有办法。诸如此类的现象在中小私企应该是比比皆是。所以制定出流程并不难，难就难在执行。

流程不执行真正的原因就是他们不愿意有一个流程去规范自己，不愿意有一个任务管住自己。没人管多好，不需要对谁负责多好，反正大家都凭良心做，谁都不想害老板，这不就结了吗？干嘛搞那么多条条框框，让人难受。这才是他们的真正动机。

## 二、“一团和气”是毒药

所以，归根结底他们是要反对的。因为有人约束他，他就不自在，怎么办？只能强制推行，只能把奖罚制度加上去。没有奖罚措施的制度、流程、规范是没有执行力的，这应该是中小私企的共性。

于是，奖罚措施出台了，有些行为立马得到了改变。但问题也出来了，人与人的关系开始变得紧张，不满的情绪开始蔓延。谁愿意受罚呢？很多人跟老板干了多年，连挨老板的骂都很少，现在动不动要挨罚款。

以前做错了事，顶多在老板面前认个错，或者被老板大骂一通，那都无所谓。因为有些人跟老板也处得像一家人一样，老板大骂也像家长骂小孩骂完就没事了，该干啥还干啥。他们也摸透了老板的脾气，所以错误照犯，骂照挨，搞得最后谁都没有了脾气。这几乎成了有些老板与管理人员之间的一种管理兼教子的常规模式了。

长期下来，变得有些人一段时间不挨一两顿骂还不习惯了，还认为老板疏远他了，或者以为老板出什么事了，因为他把这看成了他在老板心目中还有影响和位置的表现，他们最怕的是老板的冷落。当然这种“怕”对工作的改进毫无效果，因为他们把挨骂当成了一种与老板的交流和对话，他们那会有真正的压力呢？这几乎是一种打情骂俏式的管理了。

所以，现在的冷冰冰的处罚制度是难以让他们适应的。罚了钱他们心里本身就很难受，而罚了钱就完事，无法通过老板责骂与老板沟通，挨了罚而得不到老板的关注这才是他们真正受不了的东西。这样一来，不管你罚得有无道理，不管这种奖罚制度对企业有无好处，不管奖与罚各占什么比例，以及能否得到奖励，他们都不喜欢这种制度，他们都要坚决反对。

于是企业开始充满了火药味：有人私下以各种理由消极怠工，因为本来这样的企业管理漏洞就多，任何人随便找个理由都能磨上半天。有人私下动员他的朋友、老乡，联合起来公然反对变革。



做法很简单：以欠料为名，延误交货。或不急于出货的拼命做，急着出货的不急着做，让老板和业务部门干着急。有的人则在公开场合指责流程的不合理、无价值，指责制度的不人性。在这种矛盾和冲突面前，企业决策者们如何面对呢？

该企业的这位副总动摇了。这种强制性的奖罚措施和责任体系，一下子把脉脉含情的人际关系蒙上了冰冷无情的色彩，并且让“和谐”的人际关系变得紧张，冲突和对立时有发生。

难道这样的状况就是管理变革的结局吗？难道就没有办法让这些管理人员们通过学习、通过知识的吸收、通过方法的掌握来获得企业和个人的双赢吗？他们难道真会抗拒变革吗？是他们错了，还是变革的模式错了？这既是这位副总，也是企业老板思考的问题。

副总和老板都希望通过沟通和说服来使属下们自觉地服从公司的新规定，他们不希望通过明确的奖罚制度，而希望通过员工的自觉来完成企业的变革。

他们不希望企业中人与人的关系有一种紧张和对抗，他们希望面对的是轻松与和谐。于是，很多的奖罚措施没有继续实施下去，企业的氛围明显得到了改善，但人们的行为却也回到从前，一些新的流程和制度根本无人执行。

## 第四节 传统管理缺乏包容

### 一、只求同 不存异

为什么会这样呢？为什么一变就乱，一收就死呢？

人情化管理是一种缺乏包容冲突和对立的企业文化，大多数中小私企都只能在一团和气的氛围中生存，容不得内部的冲突，不能有公开的对立和分歧。

要么是朋友要么是敌人，是朋友就你好我好大家好，互相之间充分信任，不得怀疑。当然也谈不上监督和约束，因为任何的监督和约束都是对朋友关系，对自己人的不信任，都会破坏这个团队赖以生存的根基，所以才用人不疑。

至于敌人，则应群起而攻之，继而灭之。绝不能容异己分子的存在。所谓异己分子，就是有别于自己人的人，就是外人，也就是敌人。这是一种凡是不属于自己人都当敌人的企业文化，这叫疑人不用。

疑人不用根本就无所谓监督和约束，就是一刀两断，你走你的阳关道，我走我的独木桥。

有些人口口声声说疑人要用，用人要疑，这是一种典型的讲大话，一种自欺欺人。

因为在目前大量的中小企业中，根本就没有既用又疑的机

制，可用之人如何“疑”（约束和监督）？可“疑”之人如何用？这不仅是一个机制问题，更是一个企业文化、企业氛围问题。

如果你的企业文化是一种只有自己人才能生存的文化，根本就容不得无法归入自己人的“外人”生存。请问，这可疑之人如何用得？如果这可疑之人就是自己人，那么，对自己人都疑，岂不又寒了大家的心，坏了朋友之间的感情？

所以，是自己人就不该怀疑，可疑之人就不是自己人，不是自己人就会受到全体自己人的冷落和排斥，就会与自己人产生冲突，就会被自己人赶走。

这一点与老板想“用”这个人，还是想“疑”这个人没有关系，也就是即便老板要疑而又用，企业内部也不会答应，老板的自己也容他。

这与老板的态度是没有关系的，这是企业文化的力量，老板必然面临留这个人还是赶走那些自己人的两难选择。

所以，大量的中小私企的企业文化是没有包容性的，不能让对立和冲突在内部展开，不能让自己人和外人和平相处，是一种非此即彼的企业文化。

这种企业文化的外表是同仇敌忾，同心同德，看起来全厂一盘棋，众人一条心，感情和谐，实际上却是铁板一块毫无生机，狭隘封闭。

因为任何一种创新的力量，有别于现况的因素都会被视为异己的东西而遭到扼杀。

不是自己一伙的，就必然是有害的，是这种企业文化下人们简单的思维逻辑，只有自己人才能生存，是这种企业文化下人们的生存之道，哪怕打扮成自己人也行。

这种企业文化看起来很坚固，因为它外表显得同仇敌忾，万众一心，但其实很脆弱，因为它容不得半点冲突和对立。

而企业总是变化的，任何一点变化就会导致内部的紧张，就会导致人们的猜疑，就会让人与人的关系变得复杂，容易形成各种派别，进而产生公然的对抗和冲突，并且极易升级成你死我活的争斗。

因为只有自己人才能生存，于是人们纷纷寻找自己人，并且非致他人于死地、赶走外人不可。这就是一变就乱的道理，因为一变就会变出敌我阵营来，就会殊死搏斗。当然想获得自己人的认可，最好的办法就是一切按照大家的习惯走，谁也不出头，谁也不例外。

保守和传统成为了这种企业文化下的生存法则。于是，一收就死，死气沉沉，死水一潭。

## 二、掩盖矛盾 集体寻死

为什么大多数中小私企会形成这种不能包容冲突和对抗的企业文化呢？是不是中小私企本来就没有冲突和对抗呢？是否世上本无事、庸人自扰之呢？事实根本不是这样。

中小私企的内部矛盾本身就是客观存在的，而且非常尖锐。比如：投资人与打工者之间的利益冲突，管理人员与员工的利益冲突，部门与部门的冲突，内部帮派的冲突，个人责任与权力的冲突等等。这种矛盾和冲突可以说与生俱来，长期存在。

以部门与部门的冲突为例，业务部与生产部两者的角度就不同，业务部门当然希望交货期越短越好，因为好争取客户。生产部当然希望交货期不要太紧，因为交期太紧得拼命赶货，并且不好安排。生产部与品质部、计划部与生产部、生产与采购等等都有一定的矛盾和冲突。

就个人的责任和权力而言，大量的中小私企的管理人员都

存在权力大于责任的现象。工作出了问题管理人员谁都没有责任，谁都不担责任的现象比比皆是。别看他们的工作时间长，劳动强度大，但真正的责任并没有落到头上，使他们基本上处于耗时间、耗精力但效益低下的状态。

然而，不论是人与人的冲突或部门与部门的冲突，个人责任与权力的矛盾等等，老板都企图采取一种最简单的方法，那就是放弃冲突来解决冲突。

以个人的责任和权力的矛盾为例，管理人员的不负责任现象老板并非完全不知道，但他为什么睁一只眼闭一只眼？因为他与管理人员之间有一笔内部交易存在：老板某种程度上容忍管理人员工作的不负责任，是以管理人员容忍老板随意支配他的劳动时间为代价的。

老板们知道，你要想让这些人半夜 2 点起床开会，就不能对他们要求太严。这是一种双方都放弃了自己应该有的权力来避免了冲突的解决问题的方式，表面上看起来各得其所，但其实双方都是受害者。

员工的正常权力得不到维护，老板的利益也受了损害，员工整天昏昏沉沉，没日没夜地干，但工作中的差错一大堆，老板不得不承受，双方各让一步，互相都不讲原则，结果企业受到极大损害。

老板为什么要这么做呢？一是管理水平低，他只会采取这种简单的方法，二是赚快钱心理。因为他让冲突和对立在企业内部不能合法化，让企业的整体氛围充满和谐与人情味，就是为了掩盖矛盾和冲突，不让矛盾和冲突升级，以求企业的稳定，以求生产的顺利进行，以此获得眼前的利益。

简而言之，就是捂着盖子赚快钱，能赚多少就赚多少，直到这个盖子捂不住为止。

盖子盖不住了，问题太多了，他就开始搞变革，但赚快钱的指导思想未变，变革不能影响赚钱，如果企业的矛盾和冲突影响了他赚钱，他就会立马终止。

但企业内部的这些矛盾和冲突是不是就解决了呢？没有，他凭自己的人情功夫，拖一天是一天，直到被对手打垮为止，这真像是笑着走向死亡一样。

放弃冲突可以暂时解决冲突，以“放弃冲突”为特征的企业文化也的确能带来企业一定时期的稳定和繁荣，但放弃冲突并未在根本上解决冲突，因为这是以冲突各方的利益牺牲为代价的，这会带来人们普遍的消极心态。

老板不敢严格地管理员工，企业问题一大堆，出了问题不负责，天天无大错，天天犯错误。企业管理上不去，效益上不来。

管理人员不敢争取自己的基本权力，长时间地打消耗战，最终不得不进入出工不出力的疲劳工作状态，或只有走人离开企业，这都将使企业蒙受一定的损失。

放弃冲突的习惯还可能带来一个更加恶劣的后果，那就是形成一种人人容不得冲突的企业文化，这样的企业文化就没有了包容性，最后形成非此即彼的思维方式。

人就会被简单的分类：自己人或敌人，排斥异己和自己人抱团的现象就会常常在企业发生，就有了帮派现象产生的文化基础，也就有了外人包括各类人才难以进入的天然屏障。

内部的创新将被扼杀，任何一点有可能引发冲突的因素都被严加管制，企业的机体会一天天老化、腐朽。所以，以放弃冲突为特征的企业文化，其实就是一种封闭的、腐朽的、无活力的企业文化。

**更多管理资料和管理交流信息，请现在就加入 QQ 群：115138950，结识新朋友，解决现实中的问题。**

## 第五章 传统管理方式如何改造

### 第一节 引入冲突和博弈



#### 一、“潜能”是逼出来的

冲突或博弈不一定是负面的字眼，就如同竞争不一定是坏事一样，尽管有时竞争也是很残酷的。但竞争能带来活力，冲突和博弈也是如此。

海尔所提倡的鲶鱼效应和激活休克鱼的管理方法，就是制造一种人人自危的企业氛围来使企业中的人处在一种受刺激的状态，而调动自身的能量来应对环境的刺激。每个人的能量调动起来了，企业的事情就好办了。

这个道理尽管简单，实际这样做了以后成功的企业也不少，但我们很多的中小私企老板就是不愿意这样做。因为他们不知道这样做的结果究竟会带来什么，他们害怕这样做的负面效应，他们害怕冲突和博弈的破坏力量。

他们长期的习惯和方法就是靠培养管理人员与自己的私人情感来调动管理人员的积极性，甚至靠骂、靠训斥来使他们努力完成工作，但这种骂和训斥都是自己家里人的骂和训斥，是含了感情在其中的。

这就是老板们激励和调动管理人员积极性的方法，当然更多的是靠小恩小惠而不是靠骂和训斥调动管理人员的积极性，这样的小恩小惠包括：送点生日礼物；或者管理人员家中有事，送钱给他们；平日里请他们喝点酒，吃吃宵夜等等。

我就曾见过一位50来岁的女老板春节期间带着一个司机跑了江西、湖南几个省，到她厂的主要管理人员家中探视。这的确感动了不少的管理者，有一名管理人员甚至对笔者说：“本来早想离开那个企业，但因为老板平日里对我们很好，所以，一直不好意思走。”

可能我们会认为有这些管理人员对老板的这份感激之情，他们的工作应该会做得很好了，但令人遗憾的是问题照样一大堆。

人内心中毕竟有懒惰和自私以及不愿承担责任的天性，他们凭良心在做，把事情做得还过得去，向老板交得了差。在没有任何约束和制度的情况下，这已经很不错了。

但如果按照市场的要求，按照一个现代企业的运作标准来讲，却远远不够，这一点单凭他们的自觉绝对不够。他们天天在企业那么辛苦，怎么可能在每一个细节上还能做到尽善尽美。他们在疲劳之时，也想偷偷懒，也会放松自己。

所以，仅凭人的自觉性是不能激发人的潜能的，人的潜能是逼出来的。正如同人被疯狗追着能跑出更快的速度一样，没有人会逼迫自己做自己难受的事，而被疯狗追着时的拼命奔跑和难得的奔跑速度毫无疑问是伴随着紧张、恐惧、难受等这些负面情绪的。所以，要最大程度地调动人的能量，就必须有一种外力的压迫。心理学的知识告诉我们，人们越是习惯了这种压力，就越容易激发出自己的潜能来。

起初可能人们承受不了多大的压力，一点点压力就让人反感和抗拒，人们就试图逃避，就认为达到了生理极限。而随着事情的经常发生，外界压力逐渐加大，人们的承受力会逐渐加大，在压力下的工作和生活就会逐渐成为他的一种常态，他所能调动出的能量也会逐渐增大。

并且，利用外界压力来调动工作能力会成为他习惯地使用自己的方式，有了这种习惯，企业的制度和约束就能逐渐实行，企业的工作热情就能获得持续的稳定的保障，而不会被管理人员的个人情绪所左右。

管理人员看老板的面子去努力工作，迫于老板的人情压力去努力工作毕竟是不稳定的。因为一旦觉得老板对自己有点冷落，他就可能消极工作，这样的企业是时好时坏的，企业表现极不稳定。而只有制度的压力、奖罚的约束才是不以管理人员的意志为

转移的东西，是一种刚性约束和稳定的、不可逃避的压力，管理人员适应了这种压力下的生活与工作才能正常地发挥他们的能量和责任心。

## 二、有责任就有冲突

这里，经常谈到管理人员，而不是普通员工，是因为在很多中小私企，管理人员与普通员工的生存状态以及所受约束的状态是截然不同的。尽管他们都是打工者，但普通员工的生存状态和工作条件是相对恶劣的，他们所受的约束也是很严的，有的甚至比较苛刻。

但管理人员尤其是中高层管理人员的情形就大不一样，他们在中小私企的状态可以说是自由散漫者居多。尽管工作时间长，但责任和压力相对是宽松的。

老板把他们视为自己挣钱的帮手，把他们视为帮自己管普通员工的人，是帮自己管人的人，而不是自己应该管的人。

所以，老板对管理人员施以人情化管理，这有点像过去的财主请个管家来帮自己管理那些长工、短工一样，这财主肯定不敢对自己的管家太狠，他把管家视为自己一伙的人，这也符合我们前面讲的“自己人”的概念。

因为是自己人，当然不用防着、逼着、压着，而应联合起来去防、去逼、去压抑那些最下层干活的人，这是老板们搞人情化管理的思想根源。

正因为如此，中小私企管理人员所处的管理状态与普通员工所处的管理状态才会很不一样，不能放在一起谈。

说管理人员没有压力、不受约束也不表明他们在企业就有多么的舒服、轻松。他们没有压力、不受约束，但他们天天时时耗在企业，有时甚至整月整月的没有一天的假期，工作时间经常性延长，一天干十几个小时也正常，有的还没有加班费，他们也很不愉快。

然而他们这样天天耗时间，老板是不是就得到很多呢？不！老板大量得到的结果是：不能按期交货，质量问题一大堆，产品库存一大堆，成本居高不下，利润微乎其微。

这是大家共同得到的东西，这里几乎没有赢家，这是双输的博弈。其根源就在于老板们起初想彻底地放弃博弈，铲除博弈，谁都不想加太大的压力给对方，谁都不想太多地制约对方，谁都想凭心办事。

我凭心对你好，你凭心回报我。这样相互交心的管理模式，充满了人情味，彻底地消灭了火药味。

心是交了，情也浓了，火药味也没了，但做得不好的后果

## 第二节 控制冲突和博弈

### 一、让“冲突”常规化

我们怎么避免冲突和博弈的破坏力呢？怎么才能让博弈和冲突不至于演变成一种恶性的东西呢？任何一种力量被激发出来后，都有“恶”与“善”两种后果。

正如火药的力量，用在工程上，能节省人力；用在杀人上，则能消灭人自身。不能因为火药会炸人，而不去开发和利用这种能量，问题全在于一个合理使用。

冲突和博弈会导致内乱，但同样它所激发出的能量也可以带来强烈的工作责任心和工作热情。

当每一个人都有一种与他人的冲突和博弈之中的时候，有一种可能就是：谁都不愿意被别人抓住辫子，谁也不愿意给别人留下值得指责的东西，谁都想找出别人的问题来。

这样一来，避免自己犯错误，就成了他们博弈成功的根本保证，当然，恶性博弈就另当别论了。

避免自己犯错能增强自己的责任心，提升自己的管理业绩。时时监督别人不要犯错，能增强别人的责任心，提升别人的管理业绩。管理业绩上去了，耗时间、拼精力的做法就会有所改观，企业的赢利能力就会增强，就会出现多赢的局面。

良性博弈就是这样，从很不愉快的假定开始，从很不信任的动机开始，但达成的结果却是愉快的。

就双方分担、双方面对。

管理人员正常工作时间没有太大的压力和约束，不负责任地干活，就必然造成效率的低下和工作的拖延、混乱。不仅影响自己，甚至影响别人和别的部门，然后必须依靠拼时间，加班加点去弥补。

当然他们弥补的不仅仅是自己的过错，不仅是因为自己正常时间没安排好工作，所以必须延长工时来加班。大量的情况并不是这样，他们更多的时间是为别人的不负责任付出代价。

比如采购人员未及时采购回物料；上道工序或上个车间未及时给产品加工出来；计划部门没有很好地安排生产；都可能使得每一个车间的人加班加点。有的企业的装配车间，白天没活干，晚上却加班，因为前面的车间不能及时生产出来。

总之，看起来的情形就是别人老给自己惹祸，但纵观整个企业，哪一处的祸都是别人引起，哪一处也都是引起别人倒霉的祸根。工厂是环环相扣的，每一处的问题产生都是连锁反应。

所以，问题根本不在于某一个人负不负责，而在于整个工厂有没有一个责任体系。每一个人加班加点的消耗战并不完全是自己的原因所致，但整个企业的责任体系的不完善，就必然导致我们的整个管理出现耗时间、拼精力、又苦又累而又没有绩效的结果。企业整个责任体系的不完善当然就导致管理人员的普遍的缺乏压力和约束，没有责任哪来的压力、哪来的约束？所以，中小私企的管理人员才会处在一方面缺乏压力和约束，看似自由自在，轻松舒服，另一方面缺乏激情和乐趣，整天又苦又累这种怪圈中。老板这一边也好不到哪里去。因为一方面他也被管理的混乱所造成的成本居高不下、交期不能保证、质量投诉不断所折磨。另一方面也只有反过来延长工作时间，带领大家一起打消耗战。

有的老板甚至发出了“老板不是人做的”这样的感慨，他们为了让管理人员能心甘情愿地配合，还不得不经常搞点小恩小惠，有的老板坦言自己都成了公关先生，是对内公关，而不是对外。因为他经常要在一些管理人员加班很晚的情况下去请他们吃宵夜，他也觉得大家真的辛苦，但他是不是就很发达呢？大多数中小私企现在都艰难地微利在做，全凭着耗时间，压价格，才能勉强生存。

这种谁都被折磨得要死，谁又都在折磨别人的怪圈总有一天会让大批的中小私企倒下去的，然而损失的肯定不仅仅是老板的资本、工人的工作。

这个怪圈的根源就在于整个中小私企文化的最初设计上，是放弃冲突、消除博弈的初衷所致。要建立责任体系，就一定会有冲突和博弈，放弃了冲突和博弈，责任体系就根本无法建立。

更为重要的是，当企业形成一种良性博弈的风气、文化后，任何新的、异己的、外来的东西都可以进入企业。企业可以挑选适合自己的东西，合则用，不合则弃。

企业便能既坚持自己的主体风格，又吸收外界的精华，走向优化。企业便具备了一个持续改善的系统，改善就能持续进行，而不需经常以变革的方式进行。

持续改善系统的建立比任何一次具体的改善对企业都更有价值，因为企业的改善是不能一蹴而就的。企业象人一样，体虚是不能大补的，必须逐渐调养才施之医药。有了持续改善的机制，就能使企业越来越好。

很多的管理手段、工具、方法，在中国的中小私企中难以达到他们在很多西方企业或日韩企业那样的效果，很重要的一点是：这些管理的药方都很正确，但中小私企的体质大都有问题，没有持续改善机制，任何一次性的改善之道都难以从根本上改善中小私企。有人可能认为，ISO体系、ERP系统、绩效考核系统等本身就是着眼于企业的持续改善系统的建立的，因为企业如果按这样的系统运作，企业就具有了持续改善的能力了，持续改善都是ISO体系的灵魂，怎么会将ISO体系、ERP系统、绩效考核系统等与持续改善分开呢？

不错，ISO体系、ERP系统、绩效考核既是一种具体的管理

改善措施，更是一种企业的持续改善机制。但不论做为改善措施还是改善机制，他们都过分注重制度层面的运作，也就是企业管理的“形”的层面。而对于企业文化层面，也就是企业管理的“神”的层面则较少触及也并未将其做为自己的核心对象。

我没见过哪家做 ISO 的或搞 ERP 的公司，动不动谈企业文化改造。西方的这些管理模式和工具，是在西方文化的基础上成型并展开的。

对于西方人或西方的企业而言，没有人怕谈冲突，怕讲博弈，怕说制度，怕面对压力和约束，怕受处罚，怕担责任。在西方现代企业中，甚至西方文化中，对这些“怕”根本就不可思议。

当然，我并非认为西方人如何优秀，如何有道德，有责任感，但至少他们那种文化和环境，就迫使人们去接受责任和压力、约束和制度、冲突和博弈，至于你实际博弈结果如何，承担的责任和压力有多少，这是另一码事。

而看看我们的中小私企呢？难道上述的那些个“怕”不是处处可见吗？博弈的文化大量的企业都未建立，冲突还被当成一种坏事，人情还大于制度，此时 ISO 体系也罢、ERP 系统也罢、绩效考核机制也罢就都没有生存的土壤，甚至连立足之地都没有。

所以，顾问公司做项目只敢浅尝辄止，只敢承诺讲几堂课，给几个文本。但真正改变企业，他们却绝对不敢承诺。

别说承诺，碰都不敢碰，根本就不敢去改造老板，因为怕收不到钱，这样的企业咨询和管理提升有价值吗？

所以，中国的管理顾问公司名声很臭，咨询几乎成为骗子的代名词。为何？难道他们没有这个能力？他们这些人在外驻顾问公司照样干得很好。

说明不是能力、水平、知识问题，而是因为他们面对中国的中小私企时要解决一个核心的问题：把人情化管理的机制转变成良性博弈的机制。不是制度的导入、文本的拟写、流程的规范那么简单，是一种中国人很不擅长的，从古到今都在避免的博弈思想、冲突意识的导入，这是他们很不擅长的。

## 二、制度管理就是冲突管理

中国传统文化中，异己是最大的敌人，也是最大的罪过，标新立异是众人都会指责的。而搞对抗、搞冲突简直就是大逆不道，由“动乱”二字可见，人们总是把不守规矩的“动”当成社会“乱”的根源。

几千年的大一统，靠的就是整齐划一。中国传统文化中从来就没有博弈、冲突等字眼的合法地位，博弈往往被人理解成奸诈，而冲突则从来就是麻烦和灾难的代名词，息事宁人是中国人做人的传统美德和备受推崇的处世方式，冲突自然是人人应该唾弃的。

没有这种博弈思想做基础，没有人们在社会中形成的面对冲突的平常心，以及长期养成的处理冲突的道德自律和大家都共同遵守的一些处理冲突的游戏规则，人们就会要么把现实中产生的冲突和博弈死死扼住，甚至视而不见。要么就让事情恶性发展，企业四分五裂，或者把导致冲突和博弈的因素清除出去，不管怎样企业都只能采取避免博弈和冲突的取向。

而 ISO 体系是什么呢？ERP 系统又是什么呢？绩效考核机制是什么呢？甚至说西方管理思想其核心是什么呢？是严格的、规

范的程序、数据，是流程、责任，是相互的监督和制约。

它让人放弃自己的个人意志和随心所欲的做法，让人受到别人的制约和监督，让人承担明确的责任。难道这些东西不会在企业中产生冲突和博弈吗？

谁不想自行其是？那样做多痛快。谁希望别人制约和监督自己？这简直是对待“敌人”的行为，大家都是自己人，用得着这样吗？你如果搞制度和监督，岂不是不相信自己人了吗？既然连人都不相信了，还干什么事？干脆走人。

这就是这些人的逻辑，这就是现有的中小私企的企业文化的逻辑。在制度导入的过程中，冲突和博弈天天发生，企业如果没有一种处理冲突和博弈的机制与经验，企业就无法让这个长期下去，最终的制度就只能停在表面。

在制度导入以后，冲突和博弈也会天天发生，因为这些制度就是来处理这些冲突和博弈的。它让这些冲突和博弈在合理的范围内进行，既利用了冲突与博弈产生的能量，又避免了冲突和博弈的扩大化和升级，以遏制它的破坏力。

但如果制度充满博弈，而文化却不允许。人们的内心不习惯，人们还是简单地把人分为自己人和外人来处理，老板还是搞他的人情化管理，那么制度形成的“显规则”和文化形成的“潜规则”就会并行运作。

企业会出现两张皮：制度上一套，人们做法又一套。既有“公法”，又有“私法”，而且“私法”大于或重于“公法”，虚假之风盛行，拉帮结派更凶。

企业不仅仅像个帮会而且还没有年轻帮会的活力，是一个帮会与官僚机构的混合物，还不如不搞制度化。

因为在这种情形之下，严格的制度加上“自己人”的企业文化，会让僵化与自由集于一身，成为一个奇怪的混合物，制度会成为自由的挡箭牌。此时，企业离死应该不远了。

所以，西方的企业管理思想和管理方法、工具、模式是以西方文化为基础的，人家的“形”与“神”是相互统一的。

我们把人家的“形”借过来套在中小私企身上，能与中小私企的企业文化这个“神”相互融合吗？一个以互不信任、互相制约为前提的管理制度和模式能轻易的套在以疑人不用、用人不疑为准则的企业文化上吗？

前面谈过疑人不用，用人不疑不是老板的用人态度，而是企业的用人模式，不是你想这样或想那样，而是只能这样。可疑之人在中小私企是没法用的，这不管老板的主观想法如何，事实就是如此，这是企业文化所决定的，除非改掉这种文化。

以规范冲突和博弈为己任的管理制度能套在人们总是把冲突和博弈捏死在摇篮里的企业文化之上吗？允许甚至激发人们的博弈和对抗心理的管理制度，能用来与扑灭博弈和对抗的任何一点火星的企业文化相对接吗？这不是两股背道而驰的力量在主导着企业吗？企业要么四分五裂，要么一实一虚，一假一真，真的是谁，不证自明。

所以，不进行企业文化上的改造，任何的制度都将形同虚设，任何看似合理的设想都会归于荒谬。

企业文化上最根本的改造就是导入博弈思想和冲突意识，并让博弈和冲突合法化、规范化，成为企业常态，变成受约束的力量，让博弈和冲突在规则的约束下进行。

## 第三节 冲突的破坏力来自哪里？

### 一、越想赢 越会输

怎样降低博弈和冲突的破坏力呢？

恶性的冲突和博弈产生的根源就在于冲突和博弈不受约束。从人的本性而言，每一个人都希望获取自己的最大利益，在冲突和博弈中往往都会采取对自己最有利的策略，来使自己的利益最大化。博弈论告诉我们，博弈的双方都从对自己最有利的策略出发，往往达成的结果对双方都不是最有利的，有时可能是最

坏的。

为什么各自从追求自己的利益出发最终达成的结果，可能对双方都不利呢？因为，博弈是一种互动的过程，任何一方想出的招数和做法，都必然要被另一方所破解。

正如同下棋的时候，双方都不仅在思考自己的走法，更重要的是在计算对方，博弈的结果也不仅仅取决于自己的决策，更重要的还取决于对手的对策。它是双方斗智斗勇的结果，是双方

力量的对撞和均衡。

于是，当一方从对自己最有利的策略出发时，另一方同样会从他最有利的策略出发来抑制前者的策略，前者对后者同样如此。越是对哪一方单方面有利的策略越容易遭到对方的强烈抗击和抑制。

在这里，作用力和反作用力是成正比的，正如同人撞在墙上一样，撞过去时越用力，撞的结果就越惨。

正是这种双方各自从对自己最有利的策略出发的思考模式，导致了两败俱伤的结果，正因为博弈的人总想选择对自己最好的结局，得到的往往可能是最差的结果，生活中这样的例子比比皆是。

可以说，那些凡是不成功的人，甚至那些犯法坐牢被枪决的人，没有一个是想不成功的，想坐牢的，想挨枪子的。那些坐在牢中的大贪官们个个都显出一副追悔莫及的样子，有的还痛哭流涕地告诫后人。

我们相信，这里面大部分人都是真心实意的悔恨，恨自己不该走到这一步。

为什么他们那么痛心疾首地恨自己呢？因为他们不是上了谁的当，受了谁的骗，他们走进大牢走向刑场完全是自己一步一步的选择。但他们当初的确没有选择这个结果呀！这是为什么呢？他们的确也想不通。

他们不是傻子，他们是人精，他们当然不会一开始就去选择大牢和死亡，他们每一步的选择都是精明的，都是对自己最有利的。但事实证明，恰恰就是这些每一步都对自己“最有利”的选择将他们送进了大牢，送上了刑场。

这就应验了博弈论的规律：在博弈中当人们总是选择对自己最有利的策略时，博弈的结局绝对不是最好的，相反可能是最差的。要么，两败俱伤，要么你死我活，当然死的那一方也不会让活着的人更好受，最终大多是双输的局面。

分析一下这些贪官们一步步的选择是很有意思的。为什么说他们当初选择的都是自认为对自己最有利的策略呢？因为一个官员在廉洁问题上面临两种选择：做一个清官或做一个贪官。

贪官们认为做一个清官，尽管名声好听，得不到多少实惠，并且做一个清官有时也很容易得罪那些想跟他拉关系的人，得罪那些想把他纳入自己势力范围的更大的贪官。做一个清官，他就无法进入有势力的贪官的圈子，无法成为某个大贪官的自己人。

在非常看重“自己人”的传统文化面前，是不是“自己人”甚至可以决定一些官员的命运。于是他必须权衡做清官的价值。

做个投机钻营的贪官其实也是有风险的：有进了大牢、挨了枪子的贪官；有还未出事，继续贪着的贪官。而这些还未出事，继续贪着的贪官，大都靠一张关系网在互相保护着。

于是，有三种选择摆在官员面前：做一个清官；做一个进大牢的贪官；做一个不会出事的贪官。对于那些心存侥幸的官员而言，第三种选择对他个人当然是一条最“佳”策略了，于是他们选择了第三种策略。

这就是这些贪官们当初自认为的最精明的选择，他们的精明让他们选择了对自己最有“利”的策略。他们一步步往前走，最后走进大牢。

他们的计算和选择究竟是在什么地方错了呢？究竟为什么那些看起来对他们自己每一步都是最有利的选择反而把他们送进了大牢和刑场呢？问题就出在他们忘了他人的存在。

很多贪官得意忘形的时候都认为自己天下无敌。狂妄、自大是很多贪官的共同特征。因为自己有权力，因为自己有关系网，就认为天下就是自己或自己这帮人说了算，这是他们心理上的共通之处。忘了别人的存在，忘了社会的力量，就会发展到为所欲为的地步。这些贪官们在做人生选择时，最大的错误就在于只选了对自己有“利”的策略，而忽视了他人的力量，以为人生的游戏是一个人在玩，只要自己选对了就会赢。

然而任何社会中的“游戏”都不是一个人能决定结局的，都必须受到其他社会力量的制衡和约束，暂时的顺利和赢往往是

为更大的输做准备的，因为你的顺利和赢在不断地侵犯着他人，同时也在激怒着他人，在积累着他人灭掉你的理由和能量。

说实话，有许多的贪官如果不是一次次地侥幸得手，又怎么最后酿成非杀头不可的大罪，在最后杀头之前的这些人那一步步的“赢”，难道不是最终让他连命都“输”掉的诱因吗？

所以，当我们忘记了他人的存在，而只考虑对自己有利的选择时。危险可能一步步逼近，灾难可能很快降临，而我们当时的感觉却爽快无比，人生简直美好到了极点。

这就是“福为祸所依，祸为福所倚”的道理。因为，社会从头至尾就是各种力量的混合体，不管你看不看到，愿不愿看到，能否感觉到，社会力量的相互制衡和相互推动从来就是社会发展和变化的内因和依据。

## 二、这年头只有傻子才能赚钱

像这种从对自己最有利的策略出发而最终却大祸临头的现象绝对不仅仅出现在“贪”字上。可以说，人生中很多的失误和失败其实都可以追溯到人们的这种看似合理的博弈心态上去。

生意场上很多精明之人，处处替自己着想之人，尽管也会有所收获，但终归难成大器。

因为你的经销商会允许你只为自己着想，全然不考虑他的利益吗？你的合伙人愿意跟一个处处想占同伴便宜的人共事吗？你的手下会跟一个天天算计他们的人打工吗？哪个老板又会用只想得到不想付出的人来替自己做事呢？

所以，真正成大事之人，毫无疑问，往往是懂得兼顾自己和别人的人。

有的老板对笔者坦言：这年头只有傻子才能赚钱。因为他傻，人家就可占他的便宜；因为他傻，人家也无需防他；因为他傻，好心人就想帮他。总之，一个“傻”字让各种资源汇聚过来。有了人气，有了关系，有了资源，还有不成的事吗？

我曾经对一个老板说：“你的唐总非常厉害，是个难得的人才”。这位女老板摇摇头说：“他是很厉害，但他把客户算计的都不敢跟他打交道，把员工算计的得不到半点好处，算来算去，他会把人全都算跑了”。

这的确是“算计”二字的辩证法。“算计”固然可以多得利益，自己不吃亏，但如果算来算去，连人都给算计跑了，这样的“算计”岂不是最终“算计”了自己吗？

所以，单纯从自己出发的策略虽表面看起来不错，当前有利可图，但结局往往不妙。因为影响事情结果的其他人，会极不配合，甚至做对，让事情难成。

## 三、聪明人构成的团队是愚蠢的

在企业内部的管理上，大家都选择对自己最有利的策略也是企业管理上不去的主要原因。

采购人员在采购物料上有几种选择：一种是严格根据计划部门的要求下单，并在下单以后及时跟催，随时掌握供应商的情况。

另一种是想下单就下单，下完单也不管，能回来就回来，不能回来就找理由，显然，第二种策略是一个对采购员更有利的策略，因为这比较轻松随意，并且在管理落后的情况下，他随便找一个理由就可以应付过去。

生产计划部门下达生产计划时也有几种选择：一种是计划人员每天上午抽点时间，比如半个小时，召集各车间主管、采购等人开个短会。根据车间生产状况和物料的采购情况，把新的生产任务和物料采购任务下达下去，并落实各个车间何时生产、何时加工完毕，采购人员何时下单，何时到位，让到会人员签名确认，并跟进任务的执行情况。

另一种是把订单下到各车间和采购、仓库，由他们自己根据订单上的交期来确定何时该做什么。显然，后一种策略又是对计划人员个人最有利的策略，因为他不用费心，也下达了生产任务。如果到时不能够准时完工，那自然可以归结为外部原因。

# 領導管人，流程管事

上述种种都说明中小私企的管理问题大量的并非出在管理的能力和水平上，而是当人们在管理工作中面临多种选择时，往往选择了对自己最有利的策略，但导致的结果却是企业的混乱和无序以及成本的居高不下，出货率极低、品质不稳定等等。

很多老板其实也是经常选择只对自己有利的策略。比如有些老板喜欢随心所欲，不喜欢按制度办事，不喜欢订制度。其实这对他个人而言也是一个最有利的策略。

因为他永远掌握了主动权，他能牢牢控制每个人的心，当然是表面的控制。这些人因为自己很多的东西：升迁、奖惩、去留、待遇都掌握在老板个人手中，自然要讨好老板或看老板眼色行事，让老板觉得自己像个“国王”。

而这些人私下的懒惰和不负责任却并不是老板一眼就看得出来的，就算看出来，只要老板是一个重感觉的人，也很容易对付过去，最后造成的结果就是企业的混乱，管理的落后。

管理人员和老板都从对自己最有利的策略出发来处理事情，是目前中小私企管理落后的重要原因。

看起来，似乎对老板有利，自然就对企业有利，两者是一回事。其实不然，对老板有利的策略对企业并不总是有利的，比如老板为了赚快钱，根本不考虑企业的信誉，不考虑员工的流失，这对企业的肌体是极为有害的。

而对企业有利的事情，比如管理架构的搭建，责任体系的

建立，制度的导入，对老板当前来讲又不一定有利，可能造成老板收入的暂时减少，老板权力受到约束，老板的个人感觉有些不



爽等等。

这些都说明简单的把企业利益与老板个人利益划等号是不切实际的，把对老板个人有利的策略视为对企业有利的策略是错误的。

现在的中小私企，严格来讲，就是缺乏真正完全全对它负责的人，不论是老板还是管理人员，都不是完全对企业负责的，大量的人都是利用“企业”来得到个人眼前的利益。

所以，才会出现有些老板干着干着就不想干了，想交给别人，因为他只想挣钱，根本不想管企业，但凡有可能他连企业都不想办，真正想办企业的老板也有，但不多。

## 第四节 让冲突创造价值

### 一、放弃小我 成就大我

上述分析告诉我们，要保证博弈的结果是有利的，造成双赢的结局，就必须抑制和放弃对任意一方单独而言最有利的策略。

企业管理上那些看似对自己有利的策略，最终的结果都是害人害己。因为管理上不去，企业效益不好，受苦的最终是大家。

难道中小私企那种没日没夜的耗时间、拼体力的做法和他们微薄的收入以及疲惫不堪的身躯还不足以让人们警醒吗？这里哪有赢家？

老板也没日没夜地忙着，冒着风险艰难地赚那么一点钱，赚到老板都后悔自己开了厂。不少老板低三下四的求下属留下来，像个公关先生般的陪下属喝酒说牢骚话，动不动就被下属以走人相要挟，这样的老板哪算赢家？

没有赢家的博弈该终止了。放弃对自己最有利的策略是良性博弈的前提，是双赢的前提。

放弃对自己最有利的策略与放弃博弈并不是一回事，放弃对自己的最有利策略是承认博弈的，是承认博弈的价值的，只是为了达成博弈的双赢后果而采取的智慧的对策，而放弃博弈却是不承认博弈的价值的，是消灭博弈的，它的结果同样是双赢。

那么为什么放弃对自己最有利的策略就可能达成双赢的结局呢？什么条件下才能达成双赢的结局呢？

这种条件和前提就是双方一定是长期彼此需要的。就像一对夫妻是终生彼此需要的，所以，夫妻幸福的前提就是谁都不能只从自己出发！都必须兼顾对方的感受，都必须放弃对自己最有利的策略。

一出《中国式离婚》的电视剧可能最能说明这个问题：这出戏中没有坏人，每一个人都只想自己过好一点而已，这本没有

错，然而结局却是个个伤痕累累，人人心灰意冷，觉得人生过到了尽头。

为何一群好人全成这样？就因为这可恶的“人人都只想自己过好一点”的思维方式以及人人都是从自己出发的行为方式。

所以，放弃对自己最好的策略，其结果可能才真正是最好的，皆大欢喜的，这是一种智慧。

因为当你放弃了对自己最有利的策略时，你必然兼顾了别人的利益，你达成目标的阻力就小了。你的目标中含了他人的目标，支持你的人多了，希望你成功的人多了，帮助你成功的人多了，你的目标能不实现吗？你实现了自己的目标，能顾及他人，别人能不帮你吗？

放弃以获得理解，放弃以化解阻力，放弃以得到支持。这是无为而为的真意，也才是人生的大智慧，是博弈的大智慧。

老板与员工其实也是彼此需要的。他们的放弃也能成就对方，也能成就企业，也能使各自得到更大利益，达成双赢的局面。

老板放弃自己的权力欲就能让制度、让组织权威树起来，就能不那么辛苦地管理企业。

老板放弃自己随心所欲的习惯，就能带头守规矩，老板守了规矩，只要留在企业的人，就没有谁敢不守规矩，企业“法制”就能建立起来。

老板放弃了对个人利益无节制的追求，就能着眼于企业的未来，积极地、真心诚意地变革企业。就能让利于人才，让人才真心实意地跟着自己走。

上述这许多放弃的东西，对老板个人而言其实都是老板想要的。放弃很难，但只有放弃，才能成就企业。

管理人员需要放弃自己的骄傲、自大、保守、懒惰以及掩

饰、做秀、投机、不愿承担责任的意识和习惯。

## 二、能人的悲剧

一些自认为自己事业上未取得很大成绩的人，总喜欢把自己的不成功理解成一种能力上的不足，于是他们总是千方百计地提升自己。

然而能力越来越强，但取得的成绩却并非如其所愿。有些管理人员自认为自己有能力，东家不打打西家，跳来跳去，最后一事无成。

面对毫无成就的现状，有的人总是大惑不解：凭能力也算得上人才，凭经验也不算太差，理论水平也不低，怎么就不能取得自己想象的成就呢？有的人甚至还过得很寒酸，这种寒酸和他的能力，水平绝对是不对称的。很多周围的人，能力在他们之下，却过得比他们要好许多，这究竟是何原因呢？

其实这些拥有知识和能力的专才们，忘记了一个简单的道理：一个人成功与否不仅取决于他的优势，更取决于他的弱势。这里完全符合著名的木桶理论：木桶中的水的高度不是取决于围成木桶的最高的那块板，而是取决于最短的那块板。

所以，一个人有怎样出众的能力都不能保证他成功，但一个人有一个致命的弱点却能让他一定失败。成功是众多的因素所构成的，而失败却只要一个因素就可以致命。

这是成功学中的一个规律。我们可以看看周围的很多人，那些在商场上取得成就的人并不一定拥有超群的能力，但从他们身上很难找到明显的让人不能接受的缺点。

当然也有些优秀的人缺点与优点一样的鲜明，充满了智慧并卓有成就，却又性情古怪让人难以忍受。这样的人的确存在，但往往存在于可以依靠个人智慧而成功的领域。比如学术研究领域、艺术创作领域等。

在商场上这种最需要整合人际资源的场合，显然，突出的缺陷、性格中的怪僻是难以让人接受，也是无法让人亲近的。无人亲近和接受你，当然，资源就难以向这个人集中，成功的机会自然少很多，这就是能力突出，缺陷也突出的人的命运。

他们能力超群，为别人贡献力量，但因为自身这样那样的缺陷总是无法整合别人，只有为别人做事的命，永远难以用别人的力量来帮助自己。

帮别人做是把好手，而一旦自己做却举步维艰。因为他身上的弱点和毛病无法整合别人，而没有整合力的人，专业能力再强也做不了老板。

当然一个人身上的弱点和毛病不仅会阻碍这个人自己创业，还会阻碍他与人合作，就是帮人打工都很难把工作做好。因为任何一个管理人员都是需要一定的整合力的，亲和力与公信力也不可太差，否则哪个愿服从这样的上级呢？

我们很多专业能力强的管理人员不知道这个道理，往往把自己人生和事业上的不成功归结为命运不好或能力不足，而不知道改掉身上的毛病才是唯一的出路。

为什么长年的打工生涯不能改掉这些人身上的缺点和毛病呢？因为打工者的身份就是被人所用。既然用，当然是用其所长，用其能力，而不是弱点和毛病。

于是用人的人，只关注被用之人的能力和长处，被用之人也只需表现和提升自己的能力，结果强者更强，而弱点呢？老板不关心，打工者自己也害怕暴露，从而掩饰起来，掩饰不住的时候，干脆走人，结果弱者更弱，永难改正。这就是很多打工的管理人员的一个事业成功路上的“死结”。

优秀的帮人做事的能力与阻碍自己成大器的弱点长期的如影随形，活生生的把自己变成了一个只能成全他人而难以帮助自己的人。活得自己愤愤不平，他人也难以理解，有时甚至成了某些老板眼中的“怪人”。

于是，天天的愤世嫉俗，替自己做事做不好，替他人做事又不乐意，干脆整日仰天长叹：命怎么这么苦？

其实，改掉自己的毛病，放弃自己的弱点，就能豁然开朗，柳暗花明。

但习惯的改变却并非易事，一个人表现能力的时候，既风光又往往能得到立竿见影的回报，而改掉身上的坏习惯却只有自己知道，又难以取得立马的效果。

如果一个人心态不好，或者对自身缺点的危害认识不透，或者缺乏较高的人生目标，一般是很难改掉恶习的。所以，这种人的一生也只能在愤愤不平中度过，大量的人都具有这种悲剧的性格和命运。

为什么上述分析主要针对打工的管理人员呢？难道老板们就那么优秀吗？前面已经谈过，老板也有老板必须放弃的很多东西，老板更需要修炼。

但一般而言，因为老板们处在社会关系的交叉点上，他的优点、缺点都无处可藏，往往那些显而易见的毛病会天天让人感受到，从而让他们不得不去面对，不得不去改正。

如果他们的缺点和毛病天天显而易见地呈现在人们面前，而他们又不自知、不改正，毫无疑问他就只有失掉客户、失掉员工、失掉资源，企业是难以维持下去的。

但那些不能被人一眼看出来的深层次的弱点，如权力欲、统治欲、征服欲，多变的个性，却可能隐藏下来，给老板造成事业上的隐患和障碍。

有些毛病如多变的个性，既有坏的一面，又有好的一面，特别是在企业小的时候，企业要靠这种灵活多变来求生存，而企业大了就应该强调按规则行事，这种随着企业变化，有时有用，有时有害的东西，对于老板们而言，就不是人人都能把握得那么准的了。

正因为如此，缺点也会当成优点残留下来，但终归害人。

总之，双方的放弃才能带来双赢的结局，这是一个真理。

当然放弃的不是博弈本身，而是放弃一切从自己出发的习惯和做法。

放弃博弈当然也能让双方都放弃对自己最有利的策略，但这是一种连孩子与洗脚水一起倒掉的方法。因为它连双方应该有的基本权力，双方都应该向对方提出的基本要求都放弃了。互相的约束全没了，不给对方任何压力了。

这种做事情的方法，无疑是把责任与创新都给放弃掉了的。企业只会过早地老化，成为短命的企业。

## 三、靠什么控制欲望？

上述所言博弈双方都放弃对自己最有利的策略以导致博弈双赢的思路，整体来讲还是从人的思想观念上入手的，可以称之为良性博弈模式的一种道德建设。

它着眼于博弈双方都能较为深刻地理解博弈双赢的规律，都能具备良性博弈的智慧，都能较好地利用博弈的力量达到双方都有利的结局，而不是要么放弃博弈，要么你死我亡。

但这需要博弈者的良知和智商做基础，还需要博弈者有一定的个人信念，有自己的人生理想和目标。

一个老板必须有远大的人生理想，想创立一番事业，而不仅仅是挣几个小钱，他才能放弃诸如权力欲、统治欲、征服欲、随心所欲的习惯等等东西。

这些东西都是人想拥有的，哲学家尼采的“唯权力意志论”就是公然宣布追求权力是人的本性，满足对人的控制欲和统治欲是人性中深层次的需求！

所以，如果没有一个更高的信念和目标引导着人们，每个人都会被自己的这些欲望所支配，从而陷入控制与反控制的泥潭，导致冲突和博弈的恶化。

做一个有信念的人，也是很多企业管理者们做好自己的工作，为企业，为个人创造价值的前提。

凡是一个真正以做一个成功的“职业经理人”为目标的管理人员，我发现他们内心都会充满自律。学习心态也特别好，并且总希望自己不断超越过去，不断成长。

我接触过不少这样的职业经理人，这些人的打工心态是平和的，没有为别人赚钱的愤愤不平，也没有时刻想跳槽、整天考虑去还是留的矛盾心态，更没有天天想自己创业做老板的狂妄心

# 領導管人，流程管事

理。当然这其中有些人是经历过几次从打工到做老板，再回头打工这样的一些人生循环的。

这样的循环让这些人最终明白了自己的位置，明白了不论是打工或做老板，都应该有一个明确的定位和理想：做老板就要做一个好老板，打工就应做一个好的职业经理人。两者都能在企业家的层面上合二为一。

最糟糕莫过于打工时想着做老板，做老板时想着打工。打东家的工，想着西家，打西家的工又想着东家。整天的心不在焉，总对现状不满，但又不知道自己究竟该干什么。

有远大的目标，但不愿一步步去做，这样的人，不仅自己倒霉，而且谁遇上谁倒霉。

打工者以做一个优秀的职业经理人为目标，就会积累自己的经验和学识，提升自己的能力。就会对工作中的问题认真对待，不仅为了完成企业的任务，应付眼前的工作，还会努力地去研究工作中的问题，寻找问题背后的原因和解决之道。

会抱着一种不断改善、不断尝试、不断挑战的心态来工作，业绩就会逐渐提高。

在这样的心态下，遇上怎样的老板其实并不是最重要的事。因为改善和提升是职业经理人自己的目的，是职业经理人积累经验、研究工作、提升能力的手段，是为了自己的一种学习过程和成长过程。

## 四、有“理想”的人才能“自律”

我有一位朋友一直在国内某上市公司做人力资源总监，该上市公司近年人事变动非常频繁，4年之中，换了4位董事长，最后被当地的一家私营企业控股收购。

管理人员也如走马灯式的频繁变动，出现一朝君子一朝臣的现象，企业业绩波动很大，人心非常不稳。

然而，我这位朋友，却能历经四朝而不倒，不管谁做董事长，也不管收购与否，他的人力资源总监位置一直未动。

一般来讲，后来的掌权者其实并不希望一上任就换一大批人，因为这样做既有利又有弊，有利的是能招一些与他同心同德的人，弊端在于企业稳定性差，人心不稳，很多的工作会陷入瘫痪，效率会降低，客户会流失。

所以，更多的继任者往往希望变动极少数不合作分子，或能力不合格的人，而希望更多的人真诚地合作，与己同行，关键就在于人们是否真愿意诚合作。

能真诚合作，自然旧人比新人好、不换人比换人好，至少短期内如此；但若不能真诚合作，则不管你是否乐意，换人都是唯一的选择，即便面对再大的风险或可能对工作造成再大的麻烦，也只能忍痛换人，因为不换人就无法开展工作。

强行留下来的人，心未留下来，并且会处处作对，增加管理难度。这些人只认前面那位“主子”，这就是靠人际关系搞管理的恶果。

我的这位朋友算是各朝当政者都看重的人才，因为他不仅仅留了下来，而且总能与人真诚合作。

在他的脑袋里，他并不靠与哪位总裁的关系生存，他只是把他的份内事做好而已，人际关系不是他苦心经营的东西，人事变动也就不会对他有什么特别的意义。

他苦心经营的是他自己的人生，包括他所从事的人力资源管理工作，他只希望自己能成为这个领域真正的专家。

他从硕士毕业后就读了在职的博士，拿到博士学位后，又攻读博士后。他有自己一套完整的人生规划，这套计划当然是与他现在的工作合二为一的。

他从事管理，研究管理，让自己成为一个集理论与实践于一身的管理专家，这就是他的人生理想。有了这样的理想，有了这样的人生规划，他便不会介入外界纷繁复杂的人事变动中。

他不想忠诚于任何人，也不想与谁过不去，他追求着自己的理想，努力地工作也成为他实现理想的一部分。

于是外界的变动没有扰乱他的心，他的执着、努力和实力成为了任何一个掌权者都赞赏的品质，他成为了四朝不倒的元老。这一切的原因，都源于他是一个将工作与成长合二为一的人，并且有着自己的不依赖于外界的生涯规划。

有了这样的心态和规划，职业经理人就会容忍很多老板的毛病和缺陷，因为他给了你一个平台、一个空间、一个对象，就会耐心地去慢慢地说服老板，感动老板。

只要职业经理人是真心为了工作的改善，为了真正的解决企业问题，大多数老板是不会计较具体的方式和行为的，除非这个老板是个傻子。

只有当职业经理人即便是为了自己也愿意把工作做好时，这项工作才能真正做好，而为了情面去做事，终归是不长久的。

以成为一个优秀的职业经理人为目标为何就会如此对待工作呢？因为他需要学习和进步，没有比工作中学习和进步更有价值的了，只有不断地提升，他才能在业内形成口碑，才能得到人们的高度评价，而这是职业经理人所必须的东西。

一个优秀的职业经理人其实就是人才市场上的“高档商品”，其价格当然是由它的价值和口碑所决定的。

为此，职业经理人必须自律，他不能只图眼前利益而损害自己的名声，不能只从自己出发而不顾企业长远发展，这都将有损他的“业绩”和口碑。

有了这样的人生目标和自律精神，那些骄狂、懒惰、不负责任、掩饰、投机等毛病和习惯就会成为他自己努力“革命”的对象，因为这些东西阻碍他的成长和发展。

即便不以成为一个优秀的职业经理人为人生目标，也得以成为一个优秀的老板为人生目标，这同样需要需要改掉很多习惯和毛病，同样需要自律，同样需要进步和成长。

如果上述两个目标都没有，那就不应该在商场上混了，就应该早做打算，早早为老了以后如何生存，如何有尊严的老去做点准备，而不应成为一个老混混，无颜面对自己的后代。年轻时混日子，还有几许潇洒，老了以后混日子，却只剩下一些凄凉，这是许多还在潇洒着的打工者所没有真正去感受的。

## 五、人事分离是避免冲突恶化的保障机制

前面所谈的避免冲突恶化的方式，更多的是从道德层面和心智层面来说的。但人们往往会陷入道理上认同，实践上不从的怪圈，很可能说了也白说。

要避免冲突的恶化，最重要的是从机制建设入手，让人们无法将冲突恶化。将人和事分开来管就是一种有效的分离和规避机制。

因为对企业有益的冲突主要源于制度的执行。在执行中，制度会形成对人的约束，产生抵触，引发冲突，并且极易升级，导致恶化。这里，控制它的升级就成为了关键的控制点。

我们想避免人的抵触是不可能的，想避免抵触产生后的冲突也是一厢情愿。因为你要么不追究责任，一追究责任就一定会有人抵赖，拒不承认，甚至反咬一口，冲突和博弈必然发生。

这种冲突和博弈对于形成工作压力是有利的。他拒不承认或反咬一口都证明他在意这件事，那么，这说明这件事在他的心中造成了压力。他要完全听凭处罚，屡教不改，倒是一件坏事，说明制度就真的不起任何作用了。

同时，冲突和博弈的过程，也便于我们寻找问题的真相，有控、有辩才能找到真相，这是司法实践当中反复证明了的作法。

而寻找问题的真相，对于我们现在很多的中小企业来说，已经是解决了管理其中的一个核心问题了。因为中小企业管理问题产生的根源在于人们作假成风，“假”是企业管理最大的敌人。

冲突和博弈的展开，一定会让真相浮出水面。因为一方要追究责任，另一方要逃避责任，双方都必须拿各自的证据说话。俗话说：真理越辩越明。真相会在这种控辩双方的博弈中无处藏身，成为公众面前的事实。这将起到很好的教育大家的作用。

我们在很多企业进行稽核工作时，都发现了这种博弈和冲突的教育价值。它不仅让当事人受到了教育，更让其他旁观者受到了教育。正如同法庭辩论其实就是生动的法制教育一样。

我们在企业进行稽核工作时，往往抓住一个问题形成案例，大家共同讨论，分析问题，理清责任。这中间自然有不少的人不服气，不认同。但因为是在公开的讨论，往往又有老板的参与，而且稽核人员事先有足够的事实材料，最后总能达到很好的处理效果和教育效果。

其实，如果稽核案例一拿出来，被追究责任的人都无话可说，都立马承认，接受处罚，这样稽核的管理价值反而不大了，就仅仅只是处理了一个具体的问题而已，失去了它教育和训练的效果。

但要避免稽核中的冲突和博弈的恶性化，就必须要将稽核置于老板所抓的人这一条线上来直接管辖，要由老板亲自来抓。

我们曾经在一家企业处理过一起稽核案例。

这起案例是关于仓库收物料的事：仓管员发现供应商送物料来时，比采购单上的多出了一些。按流程规定，多出部分应该拒收。但仓管员考虑到这些物料这段时间经常使用，便请示管物料的计划部经理，计划部经理考虑之后同意收料。于是，仓管员收下了全部物料。

这是一起违反流程运作的案例，但仓管员认为自己不该受处罚，因为他已经请示了主管经理，他认为与他无关。计划部经理也申辩说多出的部分物料可以收下，因为的确那段时间用量较大，所以，他也不该受处罚。

事情如果就这样博弈下去，很可能转化成恶性博弈。因为双方都看似有理：稽核专员查出问题，按流程处罚当事人自然有理；仓管员执行领导命令也没有错；计划经理的决定符合实际，也有道理。怎么办呢？

如果不处罚，则流程制度形同虚设。如果处罚，则仓管员觉得委屈，影响工作，计划经理会指责稽核专员不顾实际，生搬硬套，机械管理，甚至会指责流程僵化，问题会逐渐升级，变成

企业要不要搞流程的一场大争论，甚至会演变成人身攻击。

此时，稽核专员在我们老师的支持下，请老板直接参与讨论。老板最终表态：流程大过领导，制度大过老板，谁违反流程都受罚。

仓管员明知有流程规定，不执行流程，反而把问题提交给领导，就该受罚。计划经理不遵守流程规定，以领导身份表态，这是将领导权威置于流程权威之上的做法，理当受罚。最后，这场案例讨论达到了树立流程权威的效果，而不是仅仅处理了一个多收料的问题。

这件事情的处理关键在于，这件事情所引发的人与人的冲突，及时交给了管人的这条线上来。本来是管事，但当事情转化成人人的问题时，则管人的这条线立马接手，才避免了冲突的恶化。

这就是人事分离的思想在稽核上的运用。

当然，任何一件事情的管理都容易引发人与人之间的冲突，都必须懂得将管人与管事分开，不要让管事的人不顾一切地去应对冲突，这将会激发矛盾，越搞越糟。

比如说，当计划部门安排车间的任务时，车间如果拒不接受，则不应由计划经理强压下去，而应该由上一级领导出面协调，弄清真相。

如果计划经理强压下去，即便车间不得不接受，他也可以找出许多理由来延期完成。如果此时计划部门一定要实施处罚，则十有八九会导致人际冲突，或造成人心不稳。这当然不是管理的目的。

为了让上一级领导避免深陷随时可能出现的人际冲突中，就应该将事情多交由职能部门平行来管，给自己留有调解人的余地。要不然就会出现要么息事宁人，要么天天自己跟人干仗的两难境地，管理就很难做好。

所以，必须引入冲突，避免人情化导致的企业死结，让企业充满活力。同时，必须人事分离，让事的冲突不要演变成人的冲突，避免冲突的恶化。让冲突受到控制，让活力不要变成破坏力，使企业在稳定中创新，在创新中发展。

## 第六章 好老板才能带团队

### 第一节 如何做能带队伍的好老板

#### 一、带队伍和做管理不同

好领导只能做好管理，领袖才能带好队伍。领袖和领导不是一个概念。

老板作为企业的投资人，并且往往处在企业管理的最高端，其领导地位是不容置疑的，领导是组织赋予的，甚至是资本带来的，它是企业控制力的来源，是有物质基础做保证并且要靠组织运作来实现的。

而领袖不是，领袖是一种精神的东西，一个人可以没有任何的社会职务，但却能成为万众一心所向的人物，一个人也可以不给别人以任何物质利益而使别人追随他，这就是领袖。

在社会生活中，这样的例子比比皆是，企业运作中，这样的例子也屡见不鲜。可以说没有一个成功的企业，不曾拥有领袖式的人物，而一个哪怕今天不怎么伟大的企业，只要它的核心团队的成员都具备较强的个人战斗力，而这些成员又能拥戴一个共同的领袖，这个企业成为伟大的企业只是时间问题。

领袖是凝聚力的来源。

领导与控制力在企业正常发展的时候对企业是有价值的，但当企业面临大的危机，面临生死存亡的挑战，面对市场的剧变，或者业绩的巨大波动，难以正常运作时，领导与控制力就会显得无能为力。

因为领导与控制力严格说来是被领导者主动交出的，当他们觉得在企业中有他们存在的价值时，他们愿意把自己的权力交



出来，交给企业，交给管理者，这就形成了管理者的管理权，形成领导与控制力。

严格说来领导权是领导者与被领导者的一种交易，当企业面临危机，甚至生死难料的时候，虽然领导者企图持续这种交易，但被领导者也许并不希望如此，因为当他评估交易中自己的付出和所得不成比例时，他必然中止交易行为。

他觉得在企业中再干下去得不到多少实际利益，或不能准确判断能得到多少实际利益时，他就不可能再把自己交给对方来管。交易一中止，控制力马上消失，企业就有可能崩溃，许多的企业就是这样垮掉的。

然而有凝聚力的企业不一样，凝聚力不是由被领导者交出的权力所构成，这里没有交易，领袖人物与他的追随者之间是没有交易的。

南非黑人领袖曼德拉在狱中几十年，有那么多南非黑人视

# 領導管人，流程管事

其为领袖，愿意跟随他，曼德拉有过实际的利益给他的追随者吗？

长征时，毛泽东带领红军走出苦难，靠物质利益的刺激吗？显然不是，而是他的核心团队认定了他，愿意跟随他，即便他的职务在长征途中并没有处在最高位置时，他仍然是他的团队中的灵魂人物和精神领袖，他甚至成为了一种力量的象征。

所以，解放战争时，当胡宗南的大军进逼陕北，他就是不过黄河，因为他知道自己是一种象征，只要他在陕北，陕北就没有被胡宗南占领和征服，他的军队和人民就知道这场局部的战争没有分出胜负，胡宗南即便占领了大片的土地，也没有占领陕北，因为在他的军队和人民的心中，陕北并不是仅指土地的概念，而是他们的领袖所在，领袖在陕北，陕北就还在我们的手中。

这就是领袖与他的成员的关系，当他只是领导时，或者当他的成员只将他视为领导时，他们之间是一种交易，而当他的成员视其为领袖时，他们之间没有了交易，而是一种寄托，他的成员把自己的前途、事业甚至一生都托付给了他们的领袖。

当他们决定托付时，他们心中已经没有了价值的概念，他们交出的不是他们的时间、他们的劳力、他们的产品、他们的智慧，而是他们的全部，全部的身家，未来的一切，他怎么能计算得出付出了多少呢？无法计算。他又怎样能计算应该得到多少呢？同样无法计算。

因为在这里，超越了量化的计算，使交易就失去了基础和含义。他拥有的只是一种信念，并且他坚信，追随领袖就能实现这种信念。

## 二、凝聚力产生的前提

领袖与他的成员之间的凝聚力的产生有两个前提：其一是成员本身必须具备某种信念（愿望、理想、目标），成员追求的目标不能仅仅是一些可以量化的物质利益：比如一定数量的金钱和财物。并且在这些成员的心中，他的信念的价值要远远超过当前的物质利益。这是领袖产生的土壤。

所以，既不是谁都可以做领袖，又不是谁都需要领袖，人们对领袖的需求与他的知识背景有关，但并不成比例。

低学历、知识水平低的人对领袖的需求会本能的淡泊一些，因为他没有更高的欲念，但一旦他的需求被激发出来，它所凝聚的能量的爆发力将远远超过知识分子。

所以，就领袖产生的基础而言，知识型人才和普通劳动力，各有特点：知识型人才较容易形成一定的信念、愿望、理想和目标，容易超脱于眼前的实际利益来看待问题，这为领袖的形成奠定了较好的基础，但他们不愿轻易交出自我，这又给领袖人物的出现带来不利。非知识型人才比较看重实际利益，轻易不太相信理想、目标和愿望，这给领袖人物的出现带来不利，但他们同时又较容易盲从，容易轻易交出自我，从而为领袖的形成创造了条件。

所以，对知识型人才而言，要成为其领袖就必须从如何取得其信赖并让其放弃自我上做文章，而对非知识型人才，则应看重从怎样激发他们的理想，使他们超脱于现实看待问题，让他们自信心膨胀而树立一些超现实的目标着手。

凝聚力产生的第二个前提是成员们应觉得领袖人物的信念（理想、目标、愿望），与他们的个人信念一致，并且比他们的信念更加美好和远大，并且领袖人物所形成和率领的团队有助于他们实现个人的信念，甚至是他们实现自己信念的唯一保障。

在这里，领袖和它的成员之间表现为一种单向的救助关系，成员们需要领袖的帮助，以坚定自己的信念，并且最终实现它。其实这些信念原本可能并不是成员们自己的，但他们被领袖人物激发出来后，就成为了自己的追求，领袖人物就从给予者成为了满足者。

领袖人物首先是通过自己的启发，灌输和诱导让那些本来与他无关的人形成一些与他类似的想法和目标，当然，这些人心中必须有对这些目标的潜在需求，然后让这种想法和目标打入这

些人的心中，占据至高无上的位置，去替代他们头脑中许多世俗的当前的物欲。

当这些人产生了对这些目标和想法的浓厚兴趣，并且不顾一切想去实现时，领袖人物将再次站到了这些人的面前，成为了带领人们去实现理想的引路人，成为了带领这些人去实现理想的引路人，并最终为了最能满足和帮助这些人们实现理想的人。

有些老板对待许多低素质的员工是非常惯于用这一招的，许多低素质员工从农村进到了私企打工，起初的想法无非是有个一日三餐，顶多还能积攒一点小钱，来养家糊口或结婚生子。但由于表现出色，老板一再提拔，从一个基层工人逐渐走向班组长、主管、部长、厂长。

在这种向上的过程中，它的权力欲、控制欲被一步步激发出来，他现在想的不再是眼前的工资收入，还产生了许多远大理想，想成为一个有钱有势的人。有车、有房、有大群的人听命于自己，这种想法一旦产生，他就被老板所掌控了。

因为他要实现这样的目标和愿望，他必须得到老板的重用和帮助，他将视老板为自己的领袖，因为离开老板他觉得自己无能为力，这一切的想法和信念都是他来到这个企业之后的产物，是老板给他激发出来的，他知道自己必须像抓住救命稻草一般的紧紧追随他的老板。

对待许多知识型人才，我们的老板该怎么办呢？在现实中之所以许多的专业人才在一些中小私企中不能久留，其中一个很重要的原因就是因为他们看不起他们的老板，并不是在钱上面看不起，也不完全是为人方面看不起，而是理想和目标上，他们往往觉得这些私企老板就只是有几个钱而已，没有什么远大的理想和抱负。

他们即使一心想成为一个有钱人，也并不意味着成为他的老板一样的有钱人。这些知识型人才在学校受的所有教育都浓缩为一点：做个有理想的人。至少中国的学校教育没有整天教人做一个有钱的人。

即便发达国家，做为教育所倡导的也是社会价值取向，他们并不藐视个人追求金钱和财富，但教育本身的性质决定了它始终在教人们怎样做一个好人，而且这种做人的标准应该是符合社会利益的，所以“做一个有理想的人”始终是教育的主题。

理解了学校教育的根本定位，那么对于受这种教育影响至深的知识型人才，该怎么看，就一清二楚了。他们清高，他们务虚，其根源就在于他们把理想看得比现实更高，这不是他们的错，是社会教育训练的结果，面对这样的人，一个没有比钱更高的理想的人，是很难真正征服和打动他们的，即便有也是暂时的，那是在他们贫困或无路的时候。

因此，怎样在理念上征服他们成为老板能否真正掌控他们心灵的关键。征服了他们，他们视你为领袖，把个人目标与企业捆在一起。

不能征服他们，他们与老板讨价与还价，以最小的投入换取最大的劳动报酬，即便拥有了股份，也可能中途逃离，因为他觉得他的理想不在此处，当别人的条件更诱人时，他就会走人。

## 三、理念比金钱更重要

这是许多中小企业老板想得比较少的事情，他们觉得自己有钱办企业，有能力和承受力去面对风险就是足矣。要这些专业人才干活，给他们开工资，提拔他们都是自己对他们的恩惠，给点股份就很应该让这些专业人才感激得泪流满面才是。但不知怎么回事，这些人，涨工资时高兴，过后又归于平淡，给股份时感激，长久又变得麻木和平常，他们要怎样才能铁了心跟着自己干呢？

老板们很少去想要与这些专业人才、知识分子比理想，干了多年的企业，都是一步一个脚印打拼出来的，到头来要与这些知识型人才玩理想，的确有点不习惯。

怎么办？

必须习惯，因为老板的境界和愿望引领着企业的方向，当老板把所有的目标都放在怎么把企业办好，自己好赚更多的钱上时，谁能相信在你这里干会有一个好的前景呢？赚钱也是老板赚而已，与他何干？

当老板一天到晚显示着钱的魅力，向世人证明：有钱就能征服一切的时候，谁能在你这里看到自己的价值，因为他们的钱与老板没法比，除了自卑还能怎样？当老板通过偷税漏税赚取利润又挥霍无度时，谁能真正的佩服你？当我们老板经常朝令夕改，喜怒无常时，谁又愿把他做为自己的榜样？

这里无意把知识型人才描述得高大完美，他们中的许多人其缺点和品格比许多经过实践摔打而成功的老板都要差的多。但这并不妨碍他们的理想和追求，人们所做和人们所想往往不是一回事，人们的行为五花八门，人们所推崇和敬佩的却有大致取向，即便从人人都自私的角度出发，人们也希望别人是个利他主人者。

而做为企业之主的老板和想具有领袖魅力的人物，人们自然期望他有超脱于常人之上的品格和境界，否则，人们就只能从钱来看事了。但这样一来企业就将永远只有控制力而没有凝聚力，这样的企业与它的成员之间就将永远只有控制力而没有凝聚力，这样的企业与它的成员将永远只能共繁荣而不能共患难。因为当企业危难，拿不出资源来与它的成员交易时，成员们便会离他而去，哪怕他只是暂时拿不出钱，只是暂时有点难处，人们也可能弃它而去，交易性的企业文化便只能如此。

许多企业害怕速度慢下来，恐怕这也是原因之一。当一个企业除了老板而没有一个人心甘情愿不计报酬的为企业做点什么的话，这样的企业是弱不禁风的，不管他的表面多么繁荣、多么强大，都是脆弱和虚拟的。只有当核心团队中的成员们愿意与他们的领袖人物一道，共经风雨，与企业荣辱与共，才能渡过难关，而这一切，领袖人物的存在是基本的前提。

#### 四、否定自己才能成就自己

对于现在的许多中小企业老板来说，都必须经历三个阶段的修炼，才能一步步的成功：

第一步是商人化的阶段。做一个优秀的商人是他们的目标，许多老板经过市场磨练都基本完成了这个过程。

第二步是做一个合格的领导。这需要他们具备一定的企业管理知识和企业管理能力，善于用人，对各个部门、各个核心岗位的用人标准、考核标准都心中有数，并且按规则行事，这是企业管理的“形”的阶段。

目前还有很多的老板尚未从第一步的商人阶段过渡到这一步。

对于一个小时候甚至年轻时候还是田间地头自由散漫惯了的农民，一夜之间成为了管理几百号人上千万资产的现代企业的老板而言，这一转变的确是痛苦而缓慢的。因为这样一个一辈子都不想领导别人，只求不要被别人管，突然间要转变成一个现代企业的管理者，是非常需要学习和磨练的，而且，学习的任务是相当艰巨的，因为现代管理企业的方法和工具都越来越专业化了。

第三步是做一个企业领袖。做一个领袖式人物需要人格的修炼和世界观的改造，单靠学习是不够的，学习也不是主要的方式，修炼才是根本。它需要对人生对社会甚至对人性和人活着究竟是为为什么这些问题的深刻反思。

许多老板之所以在企业的管理和用人问题上有许我突破不了的瓶颈和心理障碍，一个原因就是他们在完成资本的原始积累时期，形成了许多固定的模式和看法，其中之一就是对人性的看法和对金钱的看法。

资本的原始积累阶段尔虞我诈、弱肉强食、无序竞争、投机取巧成为了企业市场行为的主旋律。在这样的运作环境下，我们对人性中恶的一面可以说是看得淋漓尽致，这直接导致老板们在用人问题上对人才的不信任和管人问题上对员工的只重罚不重奖的高压式管理。对人才不信任就不可能放权，高压式管理就不可能有人才施展的宽松环境。

这些问题的根源都可以追溯到老板的原始积累的经历上：他看惯了这样的事，这样的人，而且他自己也是溶入了这样的拼杀中才有了今天的企业，你要他不把人看成“恶”的东西是很难的。有时他可能看了书、听了课觉得应该改变管理风格，但一做起来，又回到了原位，因为这种对人性的感受已经进入他的潜意识之中，对金钱的认识也是如此。

大多数的中小企业老板都是靠自己的双手打天下的，创业以前可能一无所有，既没有票子也没面子，觉得自己生活在社会的低层，而创业成功以后，钱改变了这一切。

他现在有了身份，有了尊严，知识分子成了他的马仔，政府官员给他几分脸面，坐豪华车，住豪华房，这一切都是因为钱，钱在眼中是什么呢？不是货币，不是物质，是神！是改变人生、改变社会的魔法师，在神的面前，所有的人，都是渺小的。

所以他认为所有的人都应该对“钱”顶礼膜拜，这种对钱的本质过份神化的看法，必然使得他与没有钱但拥有知识、能力、理想的青年知识型人才对立，并且缺乏沟通的语言。

单就对人性的片面理解和对金钱的神化来说，这已经构成他成为领袖人物和创办现代企业的致命障碍了，因为人性本身就集善恶与一身的，没有绝对的善也没有绝对的恶，惩恶扬善才是正途。

金钱是财富的尺度但也不是神，它能买到设备、材料、劳动力，但买不到人们内心中的尊重，更买不到危难时的赤诚。

国外的许多富家子弟或专业人才能够成功创业和稳定的管理企业，与他们的心态不无关系，他们没经过无钱是小丑、有钱是神仙的生活反差，他们原本就生活在比较富足的环境中，创业和管理只是一项工作、一种生活，也没有必要采取许多不正当的手段，比如以次充好、拖延货款、胡乱许诺等手段来赢取市场，一切都是有序和公开的竞争。

在这样的市场环境中，人与人之间绝对也有许多恶的表演，但已经逐渐被规范在一个框架之内。而正因为有了这样平和的心态，他们才能把企业做大。中国的市场运作已逐步摆脱了早期的浮躁和“恶”者为王的年代，现在拼的是管理，比的是人才。

环境变了，规则变了，如果我们的心态还被原始积累阶段形成潜意识所控制，我们怎样才能参与新的市场形式下的竞争，中国加WTO以后，市场的游戏规则已经与国际接轨，换言之，是按照先进的市场经济的运行规则来运作了，不管我们本身愿不愿意，仅仅在对人性和对金钱的看法上，中国的许多中小私企老板就已经输了一截，从而也就在整合人才上输了一截，人才都跑了，拿什么来与“狼”共舞？

#### 五、悟透人生才能驾驭人生

管理是学得到的，通过对各管理理论和管理方法的学习，以及通过管理实践的学习，管理的能力和水平就能大幅的提升，所以，做一个好的领导，可以通过勤奋的学习和探索来达到，这是一个常人可以达到的境界，当然不同的天性也会使领导者具备不同的风格或者使人们成为不同的领域的领导者。但领袖都不是学得到的，知识和能力都是构成领袖的要素，但“境界”却是领袖的核心所在，要达到一种境界，只有通过不断的自我否定、自我突破、自我超越才能完成。

它不是用我们外在能看到的知识积累、能力提升等指标来衡量，而是由只有领袖人物自己才清楚的一系列的心路历程所构成，是一种对生活、对生命的“开悟”。

当他们经过一些事的时候，他们的感受会与许多原有的想法和观念发生矛盾，他们敏感的捕捉到这些矛盾，并且在矛盾的痛苦中去修正自己的观念，使自己不断提升，对于他们来说，除了当前的利益是他们的追求，完善自我、提高自我、使自己的一生过得有价值是他们更深层次的追求。

怎样才算有价值呢？领袖式的这种价值判断的标准，不是基于自我的感受 and 满足，不是基于自我所得，不是自己得到的多就认为有价值，反之就没有价值。而是基于自身对社会的影响力，是基于自己对社会的改变和影响的程度，如果他们的行为和观念

# 領導管人，流程管事

深深的改变了周围的人，改变了他们的生活，改变了社会，或者对未来的人们的生活与社会都带来了深远的影响，他们认为是有价值的。

反之，如果他们的行为和思想对人们对社会没有半点影响力，有没有他们，世界一模一样，那么他们自己即使过得再好，得的再多，他们也认为自己的一生是没有多少价值和意义的。这就是领袖式人物与常人的差异之处。

所以，南非黑人领袖曼德拉才得以在狱中苦守，因为他知道自己的存在已经影响了南非的黑人，甚至影响了整个世界，他们关注自己的影响力和对社会对人们的改造甚于对自己当前利益的关注。

这就是领袖人物的境界，他们认为生命不仅仅在于自己活着的几十年，而在于周围的人以及这个社会因自己这几十年的存在而发生的改变，这就是自己几十年的生命所留下的烙印。这种烙印越深，传得越远越久，生命的价值就越大。

每一个具有领袖精神的人，都具备这种超自然的生命观，都追求一种影响和改变他人并且流传后世的人生境界。他们追求一种不死和永生，但他们知道肉体的生命是做不到的，他们试图通过自己的影响力，通过自己的思想，通过自己对他人对社会的改变来做到。

每一个人从他意识到自己的生命的那一刻起，就担心失去它，就企图让它不死，但这是从古至今都解不了的题目，没有人能找到方法和答案，每一个人，包括凡夫走卒、皇权显贵都抱有对死亡的恐惧，其实也就是对失去生命的恐惧和对不死也即生命永存的幻想。

领袖式人物超脱于自然生命和关注于生命对社会和他人广泛而持续的影响力，算是对生命延续的一种理解和追求，而常人则只能寄希望于他的后代。

所以，从封建社会的皇帝到现代中小私企的老板们，都有非常看重后代对皇权或产权的继承，这也算是他们对自己的生命延续的一种理解。只不过这种理解方式终究没有超脱肉身和自我来思考“生命”的题目。

但毫无疑问，难以获得社会和他人广泛的支持。因为没有人愿意为了你的长生不老而牺牲自己。

而领袖式人物的境遇却不同，他是立足于改变社会和他人而追求生命永恒的。当人们认为领袖人物试图做出的改变符合自己的需要时，他们会积极支持并参与进来，形成一股潮流，而使他的意图和目标快速实现。

所以，领袖式人物也许在当前的利益面前被人视为傻瓜，但面对那难解的“生命永恒之题”，他们是唯一找到了正确答案的人。

毕竟每一个人都不能让生命终结，但又无奈走向终结，每一个人都想过：要是死了该怎么办？自己剩下的家业，拥有的财富，社会的地位和荣耀，都会是一场空，生命的意义何在呢？尤其对于那些事业有成的老板来说，在并没有得到这些东西的时候，他拼命的想得到，而真正得到了之后，他却发现他的生命也享受和消费不了多少，于是，他追求的东西的价值和意义成了问题，并且是一个始终困扰他的问题。

## 六、看透财富才配拥有财富

不少的老板都坦言：赚那么多钱其实又用得了多少呢？都留给后代也不见得是好事，因为现在他的儿女就有一种养尊处优的生活在方式了，如果他们知道将来自己不用做什么也能过上比别人好得多的生活，他们岂不更加贪懒了吗？这岂不害了他们。

所以，有的老板跟自己的儿女说自己是企业在别人打工，其实这个企业就是他的。有的老板严格管制儿女的开支，因为他不想自己的小孩有挥霍的习惯，有的老板绝不开车送小孩上学，一定要让小孩走路或挤公车，都是为了培养孩子，用心可谓良苦。那么孩子大了以后呢？把家业交给他们，但对于已经长大

成人的孩子来说，同样需要努力的打拼才能做好做大家业，孩子们又能享受多少呢？孩子们又这样对他们的孩子，那这份家业对于整个家族意味着什么呢？

按现在许多老板的实际做法来推论，他等于是为整个家族充当了财富的管理者和看护人，等他的某一代不想充当这个角色，想尽情享受这份家业的时候，败家子就开始出现了，家业毁起来特别的快。

如此就出现了一个有趣的怪圈，我们拼命努力挣来的东西，会逼着我们持续不断的去继续拼命努力的挣，在这个过程中，我们每一个人得到的只是一种体面的生活而已，我们的生活方式和质量与财富的数量以及它们的使用价值无关，这就是财富的本质属性——社会性。

许多富有智慧的老板们都悟到财富的这一特质，所以他们形成了许多人对社会对企业经营的真知灼见，甚至有的形成了自己的体系和学说。松下幸之助算是一个典型的人物，他的许多言论绝不仅仅是一种企业经营之道，完全是一种现代市场环境下的生活哲学。他的许多行为，也不仅仅是一种企业经营方式，而是他的一种做人的方式，是他对人生、对财富的理解所致。

从松下幸之助能为松下公司制定 150 年的远景目标上也能看出他与我们许多的中小私企老板的不同之处。

我们的许多老板为自己企业制定的目标都具有大跃进的性质，某著名 VCD 企业尚只有 10 个亿的销量规模时，就号称要做中国的松下，3 年要做 100 个亿。某保健品企业，97 年做到了 80 个亿，第二年就要做到 200 个亿，并制定了进入世界 500 强的 5 年计划。

这种急功近利的战略规划集中反映了一点，他们要在自己的有生之年看到企业的辉煌。为什么他们不去考虑自己身后的问题呢？因为他认为他的财富是为自己服务的，他挣那么多钱干什么？要么用来享受，要么用来实现自己的梦想。

他们一点都没有思考过自己怎样为手中占据和拥有财富服务的问题，他们认为手中的财富是他的玩物，想怎么折腾就怎么折腾，结果事实最终教训了他们。当你认为你可以为所欲为的时候，也就是财富要离你而去，走向别人的时候。

松下幸之助之所以能从未来百年的角度来思考问题，就是因为他知道他今天拥有的财富，比他的寿命要长得多，在这些财富面前，他唯有尽心尽力的经营管理好它们，站好自己的这班岗，才能使得这些财富增值并且以松下的名义存在下去。

## 七、做好资本的“服务员”

有了百年的坐标，那么在他的有生之年该做的事就变得实际和清晰起来，着眼于百年的累积，今天就不会超之过急，而是稳扎稳打，有了百年的规划，松下的人每一代都不过是一个过客，都有站好自己这班岗的义务，都必须对百年后的事情负责，一个百年使财富与所有者的关系发生了颠倒，面对财富他们的权力变成了责任。

松下幸之助可能早就看透了财富的本性：你所拥有的财富只不过是你的名义存在的东西，表面上完全属于你支配，但你能怎样支配它呢？你必须按照它的本性去支配它。

在你的企业中，你的财富变成了企业的资本，资本的天性就是不断的增值，面对资本增值的压力，所有的人都成为了必须为资本增值而服务的人，从而所有的人都从支配者变成了服务者，这就是现代社会的规律。

不管你与财富处在一种什么样的法律关系里头，本质上，财富从个人消费变为企业资本的时候，所有的人在财富、在资本面前又回归到了同一个位置上：把它经营好、管理好，以它的最大增值为目标而努力工作。

法律上的占有关系不能改变人与资本的这种从属关系，所以有的老板发出感慨，说自己像是上了一辆停不下来的车，感觉被谁推着拼命的往前跑，想停都停不下来，这种被动的从属的心

态反映出了人在资本和财富面前的无奈。法律上的占有关系，可以让人从对资本的拥有中，享受经营带来的利益，但正如前所述，这种享受与拥有的财富的量是根本就不成比例的。

正因为松下幸之助悟透了财富的本性，也悟透了人对财富的占有本质上究竟意味着什么，所以他能在企业危难之时让渡他的股权，并严格限制了松下家族在松下企业的股权总额。

他不希望他的后代们滥用这个权力。因为他知道这个权力意味着责任，但他并不能保证他的后代也将其视为责任，而如果一旦他的后代充分享受了这份权力时，灾难就会降临。当然不是说他的后代会吃空用空它，而是不负责任的支配它。

这种不负责任的支配，这种仅仅因为自己是老板就敢于赌博的心态，已经让许多国内的许多中小企业付出了惨重的代价。

他们认为企业是我的，钱是我的，亏了就亏了，而企业倒闭之后，员工怎么办？供应商怎么办？经销商怎么办？这些责任都不是他所关心的主要问题。

在企业经营中，他太多的看到了自己的权力，而很少看到或不愿看到自己的责任，不对资本负责，不对与资本相关的社会关系负责，他们的失败正是对这种无知所进行的惩罚。

国内某知名 VCD 企业的倒闭就是被员工、被供应商、被经销商逼死的，其实它的债务量并不可怕，而是它的老板在决策时对员工、对供应商、对经销商全然不负责任的态度让它走向了破产。

它的老板推出什么“A计划”、“B计划”、“C计划”的时候，

压根儿就没想过供应商会怎么样、经销商会怎么样，他们的许多计划都是占用供应商或经销商的资金来操作，这种不负责任的老板和企业，它的行为一旦被人们意识到，一旦露出破绽，则毫无疑问被它不负责任对待的那些人，就将群起攻之，置企业于死地。

回想一下这个企业破产之前的许多细节，无不证明了上述推论，这个企业在倒闭时，产品还非常的好销，市场没有逼死它，社会关系（员工、经销商、供应商）结果了它，而根本的原因就在于它的老板对这些社会关系不负责任，它的老板完全全视这个企业为自己的东西，倒闭也活该！

所以，正确的理解企业的价值，正确的理解财富的价值，是对老板智慧的一大考验，在这个考验面前合格了的人，社会的资源和财富会不断的向他集中，而不合格的人则注定要接受大喜大悲的命运。

这种大起大落、大喜大悲的命运从许多人的身上可以看到，可以从改革开放的二十几年来许多知名品牌的消失以及知名人物的沉沦和许多私企、商人的统计资料中看到。

武汉有名的汉正街早期成功的商人今日的命运就是一个写照，有资料显示最早成功的商人中尚在商海中熬游的不足 5%。其余的呢？有背负各种债务不知去向的，有开小面馆维持生计的，甚至有捡垃圾为生的，这就是命运。

当我们不按生活本身的规律生活，不按财富本身的规律占有，不按资本本身的属性经营和支配时我们就会成为过客，成为一段历史。

## 第二节 带队伍的老板有怎样的“命”



### 一、老板必须得为别人活着

大浪淘沙，谁也不知道今后的主角是谁，但一定是那些苦苦修炼，提升自我的人。当他们在市场上打拼，从一个工仔或民工成为一个老板，成为一个优秀的商人时，他们知道自己完成了第一步。

当他们学习管理，起用专业人才，使他的企业规范化运作时，他们知道自己完成了第二步，成了一名合格的管理者。当他们靠自己的理想和境界吸引了一大批有知识有能力有理想有抱负的跟随者时，他们知道自己完成了第三步，成了一名企业领袖，

QQ 群：115138950（管理交流社区）专享资料

打造了一支富有凝聚力的核心团队。

但这中间的每一步都充满了坎坷艰难，远比当初创业挣钱的设想要复杂得多。

他们从自身的需要出发，从满足自己和家人的基本需求出发，一路前行，不断的承担更多的社会责任，不断的拥有更多的社会财富和资源，不断的面临许多百思不解的问题而又最终突破，不断的怀疑为什么而做但又坚定的前行，不断的提升着自己的社会地位同时改变着自己的社会角色，最终远离了那个拿着产品四处敲门，风餐露宿的自我，成为了一个能左右影响成百上千甚至

# 領導管人，流程管事

成千上万的人。

那成千上万的人的生活与前途都与自己相关，甚至都系于自己一身的感觉，使他们明白自己成为了一个社会群体的领导者、管理者，这种管理者既不是谁任命的，也不是谁选举的，而是通过市场的优胜劣汰的原则形成的，是最符合人类进化规律的原则所决定出来的，社会通过优胜劣汰原则把资源寄托在最有经营管理能力的人名下。

这种管理者的地位没有政府官员风光，但就其掌握的社会资源和对社会的影响力而言，他们与政府官员其实担当着同样的责任。

如果说当今不论哪个国家的政府机构都是以地域为特征而划分，体现了农业文明下以土地为核心资源的生产方式，那么当“资本”和“知本”成为核心资源，并在这个基础上形成新的生产方式和现代的工业文明，社会的组织形态也必然发生变化。

企业做为一种社会组织形态，它将远远超出经济的范畴，而成为社会管理的单元。做为这种单元的领导者，不管你是否意识到，你都必须充当一个社会管理者的角色。

或许你只想赚钱，也或许你只想利用你的员工、你的供应商、你的经销商以及其他的社会关系来帮你赚钱，你并不想去管理这么多的社会成员和社会关系，你希望他们与你无关，你不想去管理这个社会或这个社会的一个局部，但你做不到，因为你拥有了这个社会当今最稀缺的资源——资本。

你拥有了资本，就必须对那些与这个资本息息相关的人（员工或其他与资本做交易的经销商、供应商等社会关系）负责，就必须尽心尽力的管理好这些社会成员和社会关系。

从自我需要的满足出发到达了对社会负责的彼岸，这是宿命，唯有认清这个宿命并按它的指引行事的人，才能名利双收。

当然这种社会责任与资本的规模是相关的，当你拥有的财富和资本较少的时候，当你还是一个小老板的时候，你感觉不到你的社会责任，你也感觉不到你掌控的财富的社会价值，它们对你来说可能只意味着能给你自己或家人创造优越生活的价值，你更多的感觉到的是它们的私有性而不是社会性。

所以此时，你的感觉是有钱真好，有钱能买车、买房，能外出旅游，能办许多想办的事。

其实这只是当你的财富不够多的时候的感觉，因为这有限的财富对社会的影响力还不够大，它的存在和消失对你个人的价值和影响是巨大的，而对社会来说则无所谓，没有多少人会因为你的这些财富而沉浮。

所以，不是说此时的财富或资本没有社会性，而是很小，没有显现出来，许多老板也正是在这种背景下形成了对财富或资本的狭隘的看法，认为自己所拥有的财富和资本就一定自己完全掌控的，就一定是一百百分之百的自己的占有物，并且百分之百的是为自己服务的，企业发展的悲剧从此而生，企业发展的瓶颈在这里形成。

随着企业的发展，随着你所拥有的财富和资本的增加，与资本相关的人和关系也在增加着。

总有一天，你会发现：你已经不完全是为自己及你的家人活着了，你的财富对你个人已经没有了太大的意义，多一些少一些都改变不了你的生活状况。但对他人、对社会的影响力却越来越大。

你不能停下你的脚步，你感觉到越来越不自由。以前还能想把节奏放慢一下就可以松懈一下，而现在这样随意的时候越来越少，更多的是加倍的努力和小心，因为企业大了，稍加不慎，哪怕一个小小的失误都将造成莫大的损失，而这种损失不仅给自己带来影响，更会给你的员工、你的客户、你的供应商带来影响。

也许这种损失并不会改变你的生活状况，但它将改变许多与你相关的人的生活状况，财富和资本的社会性就显露出来了，你就必须抱着一种不仅仅是对自己负责而更是对他人对社会负责的心态来经营你的企业，来管理你的财富和资本。

## 二、谨防资本悄然流失

所以，财富和资本的社会性不是小企业的资本不具有的东西，而是企业小的时候表现不明显，但随着企业做大就必然会显现出来。

它需要我们从一开始就认清它的本性，否则我们在用人问题上，在对待企业资产以及股权改造等问题上，甚至投资决策等方面都会出现违背资本的本性来运作的事。

用人问题上的强调忠诚而忽视规则，是因为我们不把资本当做社会资源看待，于是我们就会把资本所营造的企业空间，当做自己的独立王国，而不是一个社会平台。

没有空间，人才和精英这些能给资本带来增值的要素就不能与资本很好的结合，资本就会流向能更好的实现这种结合的地方去。资本的本质不是厂房、设备、材料，这些都只是资本的物化形式，资本的本质是创造财富和价值的能力，是一种增值力，当它不再具有增值力时，资本的外壳还在，但资本已经死了。

众多的国有企业拥有成片的厂房、大型的设备，但却不得不倒闭，就是证明，因为这样的企业已经没有增值力了，没有增值力的厂房设备等等这些物化的东西只是一种累赘，所以资本的死亡和流动都是在不知不觉间，以一种看不见的形式发生的。

当我们的厂房、设备巍然不动的时候，资本可能已经溜到别人的企业，这是我们必须时刻警惕的，而防止这种事件的发生就必须时时关注与资本增值力关系最密切的一种东西：拥有专业知识和专业技能的劳动力。就必须为这种劳动力的进入打造一个公共平台，将企业由老板的“私人空间”变为人才作业的“公共空间”、“作业空间”。

在没有打破资本的私有化的情况下，必须首先打破“空间的私有化”，这是一种低成本高效率的变革之路。

将企业资本视为社会资源，将企业由老板的“私人空间”变为人才作业的“公共空间”，必然使得企业所有人员的运作置于一种公共规则之下，这就是企业制度化运作的观念保障，没有这种保障，一切都是作秀。

将企业资本视为社会资源来进行的股权制改造与为了留住少数精英人才的心而赠予股份是两个完全不同的概念，当我们把股份赠予当做一种用人手段时，给予股份与行贿差不多，短时有用、长期无用。

当我们把企业资本当做一种社会资源，当做社会人才所创造的社会价值来分配给他们时，它是一种对人才本身的价值和他们所创造的价值肯定，是价值的回归，受予者心安理得。

在这样一种给予和受予的双方都认为顺理成章的前提下，它才具有法律的意义和约束，否则给予者认为随时可以收回，受予者认为本不是属于自己的东西，即便有文件的约束，双方也很少认为具有法律的意义，最终，股权改造也成为一场作秀。

将企业资本视为社会资源来看待，使得老板投资决策时的随意性和赌博心理受到制约。

分析巨人集团当初的失败时，史玉柱也不得不承认与他的决策不受制约有很大关系，这种制约是两方面的，一方面是外部的制约，即股权比例，史玉柱在巨人公司拥有绝对的控股权，当然没人能制约他，而另外一种更深层次的制约是内在的制约。

当时史玉柱完全全将巨人的资产当成他个人的家当，他那时候应该说不怎么懂得资本的社会属性，他眼中看到的只是自己的东西，赌一把，输了也是输自己的，这种潜意识是他失败的最初根源。

他没想到万一决策失误，员工怎么办？经销商怎么办？供应商怎么办？那众多的社会关系怎么办？那买了巨人大厦楼盘的众多买家怎么办？即便想到了，也被他的个人英雄主义挤到了脑后。

他今天是东山再起，还了这些钱，如果他走不过来，那这些欠债，这些当初听信了巨人的承诺而掏钱买了巨人大厦楼盘的

人，以及那些为巨人保健品打拼市场而创下巨人品牌的员工们就该活该倒霉吗？

今天评价史玉柱，可以说是一位企业英雄，是一个负责任的企业家，但当初他失败的根源就在于他的社会责任感，就在于他没有意识到他要对他所拥有的巨人资本承担社会责任，他没有意识到这些资本的本性中拥有威力无比的社会属性。

现在他意识到了这种社会责任，他成为了中国私营企业主中最富有责任感的人，毫无疑问这种勇于承担社会责任的形象助成了他的二次创业的高峰。

这也可见，社会责任感并不仅仅是一种道德品质，同时具有极大的经济价值，因为这里所讲的社会责任感，不仅仅是人格上的自我完善，还是对资本的社会性的认识。

资本像生物一样，它需要最合适的环境才能生存和成长，而最佳的生存环境就是能使它增值人才环境、决策环境……

每一个老板的责任就在于为资本创造一个最佳的生存环境，否则他就会在这场追求和占有社会资源的角逐中淘汰出局，资本就会离他而去。

企业在小的阶段，资本的属性问题不会成为企业运作的根本问题，相反各种操作层面的问题，比如营销的技巧，产品的定位，用人的技巧等主宰着企业的命运。

而企业发展壮大以后，资本的属性问题就会成为企业管理中的核心问题，成为企业发展的瓶颈，因为资本的属性以及对它的认识决定了企业的“容积”。

### 三、企业的“容积”决定于老板的心胸

如果把企业比做一个容器，它可以容纳各种社会资源，包括人才资源，而这种容器是由资本所构建的，这种容器的空间大小或者说“容积”，就取决于资本的属性以及老板对这种属性的认识。

当老板视资本为完全个人占有物时，企业的容积就非常小，容不下多少有才能的人，企业的外表正如同容器的外形不管显得有多大，但它所能容纳的空间都非常狭小和有限，这种容积与老板的个人胸怀成比例。

而当老板视资本为社会的资源时，企业的容积就能无限大，能容纳各种人才，成为一种公共平台，行业内的精英人物就能汇聚，企业就能凭借这些精英人物形成的团队而成为行业内的佼佼者，并引领着行业发展。

许多企业经过并不算长的发展时间，而成为知名企业，这其中各种各样的原因都有：比如有一套好的经营管理模式，或者是抓住了一些市场机会等等，但不论哪一种原因，都离不开人的因素。

好的产品是人研发出来的，好的营销手法是人总结和摸索出来的，市场机会的把握源于人的市场敏感和直觉，管理的实效更是取决于人的操作。

所以任何一个企业的成功都在于聚集了一群优秀的人才，企业的快速成功在于快速聚集了一群优秀人才，企业的领先在于聚集了一批行业内领先的人才，这是一条铁的规律。

而人才的聚集数量和质量就在于这“容器”的容积，所以企业的发展在到达一定层面后，竞争的焦点就在于老板能将企业这个容器的容积做的多大，而显然这取决于老板对资本属性的认识。

其实即使老板们把资本视为自己的私有物，也不能等同的把企业视为自己的私有物。因为企业固然是由资本所构成的，没有资本的投入就不存在企业，但企业的构成要素却绝对不完全由资本所构成。

在企业中，除了资本的要素外，人是最活跃也是最关键的要素。我们可以占有资本，但人对人的占有却是法律不允许现实中也是无法实现的，只有奴隶制时代才允许，许多一意孤行这样做的老板，动不动就凭老板的意志随意处置员工的老板，最终都难以把企业做大，就因为他无视这个事实，受到了客观规律的惩罚。

企业内除了人的要素，还有许多诸如核心技术、管理模式、

营销方法、企业文化、客户关系等等这些软性因素对企业的成败起着决定的作用，而显然这些要素也不能完全归于资本的势力范围。

因为这些是人们在工作实践中形成的智慧和劳动的结晶，资本对它有贡献，而每一个从事实际运作的员工对它的贡献更大，它应该视为企业的公共财物，是企业群体的创造和共享的价值。

如果人们感觉不到这一点，如果人们觉得老板视这些东西为自己的个人所有，那么人们就会采取离开的方式各自带走这些无形资产。

这其实是对无形资产的瓜分，最终这个企业将难以形成一套稳定的有价值的经营管理模式和企业文化，这种企业的抗风险能力是很小的，它完全受市场的机会所支配，没有自己的核心竞争力。

### 四、如何做一个没人与你作对的老板

所以，以一种超越于个人之上的眼光来看待企业和资本，认识到企业和资本的社会属性，并以这种认识做为管理企业的出发点是老板的一种“境界”。

只有达到这种境界的人，才能显现出一种商业领袖的魅力，而不仅仅显现为一个商人，只有具备了这种领袖气质的人，才能很好的驾驭一个高素质的团队，才能让那些拥有各种专才的人放弃自己的个人追求，将自己的个人理想融入到企业的理想中去。

当一个成功的老板愿意将自己的资本和企业视为一个公共平台，放弃自己的独占权，当老板的目标是为了不断的提升企业的社会价值而不仅仅是自己的个人利益的时候，这些专才们才可能放弃自我，他在这样的企业中才能找到一个无限发展的空间。

而反之他会认为归根结底还是为别人而干为别人卖命，他的自我价值得不到最终的实现，他就不可能认定谁，不可能全身心的追随谁，企业的核心团队的凝聚力必然脆弱，企业也必然脆弱。

有人认为企业能否整合精英人才，在于有一个明确的战略目标，当然这种观点不能说是错的，但至少没有把握问题的实质，企业应有明确的战略目标，老板应该将这个战略目标做为凝聚人才的前提，这都没有错。

然而这都是核心问题解决之后的技术层面上的问题，如果人们认为企业的战略目标或者老板提出的发展远景最终说到底还是老板的东西，人们凭什么要去热烈的追求？凭什么要把它做为个人的目标来看待？没有理由这样做。

正如同红军长征时，人们一般认为英雄们是靠一种理想在支撑，但没有看出其中最关键的是这种理想的属性不是属于个人的，而是属于大众的。

如果人们为了领袖人物的个人理想毫无疑问没有谁会出生入死。

所以企业战略目标的吸引力和凝聚力并不仅仅在于目标本身的内容更在于目标的属性。所以要解决企业的战略目标的吸引力问题，既要解决战略目标对企业意味着什么？更要解决企业对人们意味着什么？

也许有人会说，战略目标的实现自然会带来人们普遍收入的提高，带来普遍的价值提升，但人们对这种未来不可靠的目标本身就心存疑问，而这种目标实现之后的个人利益如果再一模糊，几乎就没有人敢对这种目标抱有激情和信心了，战略目标的吸引力和凝聚力最终几乎为零。

所以，老板对企业和资本属性的认识，决定了老板的“境界”，同时也决定了老板提出目标是否有价值，只有当人们认可了老板的团队领袖地位，老板提出的目标才能化为个人的动力，而不是相反，老板的远景目标可能强化他的团队领袖地位，但不能成为前提和基础。

将企业的社会价值置于企业的个人价值之上，将企业的价值和需要置于个人的好恶之上，是老板们需要通过修炼达到的“境界”。

而达到了这种境界的人，已经不是一个老板，也不再是一

# 領導管人，流程管事

个领导，因为老板是有对立面，老板的对立面就是工仔，老板是劳资矛盾中的一方。领导也是有对立面，领导者的对立面是被领导者，领导者是领导与被领导这对矛盾的一方。

做为矛盾双方中的一方，做为事件的当事人，老板做为领导者往往缺乏公信力，这种对立天然的使弱势的一方即被领导的一方失去了对领导者的信任。

而缺乏这种信任，双方的沟通成本会增加，防范成本会增加，管理效率会降低。管理决策主要依赖于强制推行，被领导者的积极性的发挥受到巨大阻碍和压抑，企业的整合力降低，内部矛盾容易激化，问题容易演变成危机，危机易变成灾难，企业的抗风险能力极差，这是许多企业的通病。

当企业有了公认的领袖式的人物，情况则大不相同。

领袖是没有对立面，领袖人物的对立面不是被领袖人物，领袖与追随者的关系不是对立的关系，跟随着之所以跟随领袖是发自内心的认同，而不是外部的强制。

追随者不会与领袖做对，而只想得到领袖的关注和承认。他们好好表现都来不及，哪谈得上对立。

有了这样的基础，领袖人物就能超脱于各种矛盾之上，成为矛盾的调合者，使各种矛盾局限在一个范围内展开，而不致于造成毁灭，企业的抗风险能力就能极大的增强。

企业是一个动态的，每时每刻都充满了矛盾和变化的组织，各种利益的冲突、观念的冲突、行为方式的冲突以及外部危机所引发的内部冲突，都时时刻刻发生着。

倘若没有一个凌驾于各种矛盾之上的人物存在，则企业终会在这么多的冲突对立中失去内部平衡，最终不战自败。

凌驾于各种矛盾之上的人物有时可能仅仅是一个象征性的人物。没有实际的权力，不操作具体的事，甚至能力也不是非常突出，但其价值却非常的大。

他是企业统一的象征，是矛盾各方的平衡点，是各方都接受和认同的人物。这种人物的存在或缺失造成了中小私企发展的差异。智慧型的老板都在通过自己的修练完成着这种角色的自我改造，这种改造成功与否的标志就是如前所述的“境界”的达成。

## 五、老板带队伍要脱几层“皮”

领袖式人物是谁都想做的，但领袖式人物又不是谁都能做的，没有严格个人修练达成一种“境界”的人只能是空想，而个人修练的核心内容就是自制。

自我控制能力是领袖人物的重要品质，而这恰恰是许多老板的软处，老板们创业求财本来图的就是财富自由，有了财富自由，才能自己想过的生活，才有各种选择的可能，许多小老板正是停留在这个阶段，享受着财富带来的自由和乐趣。

然而真正想把企业做大，想成为企业领袖式的人物，却不能停留在这里，对他们而言，刚刚获得的财富转眼就变成了另外的东西，财富带来了自由，更带来了责任，为了承担和很好的履行这种责任，他们必须学会自我控制。

为了各种不同类型的人才进入，他们要克制甚至改变自己行为方式甚至个人性格。为了得到稳定的客户网络，他们必须考虑客户如何得到更大的利益，为此他们必须克制自己追逐利润的欲望。

为了理顺企业的管理，降低企业的混乱程度，他们不得不控制企业的发展速度，因为长时间超过产能的订单将会使企业的内部成为崩得过紧的弦：老员工大量流失，交货率持续下降，品质难以控制。

这一切都需要我们放慢节奏，而节奏放慢意味着产量的增长放慢，这对许多老板都是一个巨大的考验，很多老板能难以正确处理。

而只有那些有克制力的老板，懂得自我控制的老板，想为社会为后人做出一个优秀的样板，树一块丰碑，而不仅仅是赚几个钱的老板才能把速度人为的控制下来。

正如一辆高速行驶的汽车，长时间高速行驶以后，一定要检修，否则机器的磨损、老化、长期的超负荷运行必将出现车毁人亡的事故，更何况我们的企业大多是一开始就没有很好的设计、没有很好的制造，用的材料也不怎么好的一辆车。

没有控制力的老板，可以风光一时，但倒下只是迟早的事。

为了对员工负责，为了对客户负责，为了对供应商负责，为了对所有的社会关系负责，他们的投资决策必须慎之又慎，他们必须克制自己花钱的快感和赌博的心态，他们必须放弃那种输了就输了，只当没赚过这笔钱的赌徒心态。

克制然后放弃。

放弃个人的一些习惯，放弃一味追逐自我利益的欲望，放弃快速膨胀的心理，放弃痛快一搏的快感，这么多的克制和放弃之后，才能造就一个企业的领袖，也才能造成一个现代企业。

所以，这条路不是谁都能走得通的，也不是谁都愿意走的，有些人注定了只能做点生意，办个小厂，赚点钱过一种优越的生活。

但偏偏他们又想把企业做得很大，自己又想做企业家，又不想改变什么，以为只要自己继续做下去，就能慢慢做大，以为赚钱的经验就是创办现代企业的经验，以为办个小厂的经验就是打造百年老店的经验，在充分享受财富自由和快感的同时，做着把企业英雄的梦。

这与白日做梦差不多，他们太轻视了企业发展过程中自身的修练，太低估了企业做大的难度，太不了解企业发展的规律，更没有意识到解随着企业的发展自己要进行完全脱胎换骨的改造，如果企业做大那么容易，百年企业为何那么少呢？

克制或放弃的背后，反映的是老板们修炼达到的境界：对企业、对财富、对资本、对人生的透彻的感悟和看法。因为他们追求生命对社会的影响力，所以他们可以放弃许多当前的物欲的享受。

他们拥有过亿的资产，但生活却相对简朴，他们衡量生活质量或生命质量的标准不是生命中消耗的财富多少，而是生命中所创造的价值以及这些价值对社会对他人的影响如何，改变如何。

即使这些价值和财富现在是在他的名下，他可以随意掌握，也可以任意挥霍，但他绝不打算用生命去消耗它，而只是看做一种能创造更多财富和价值的条件或基础。

他们会把这些属于他们的财富中的全部或一部份传给他们的后代，他们希望后代们秉承他的观念，把财富永远的增值下去，在增值的过程中，为社会提供就业机会，为人们提供各种产品，为人才提供生存发展平台，最终树立一个不朽的企业丰碑。

这是他们的理想，有了这样的理想，他们才能克制和放弃当前的许多冲动和诱惑。

老板们追求生命对社会的影响力和价值，所以他们承认企业、财富和资本的社会属性，放弃自己对它们的占有欲。

老板们承认了企业和资本的社会属性和社会价值后，法律上的占有关系变成了一种管理和社会委托的关系。

社会把自己的珍稀资源委托给最有能力的人来经营和管理，以确保资本的增值，这就是占有关系的实质。

而领会到这层意思和境界的人，就能把自己的心门打开，容纳各种人才的进入，就能淡化自己的私欲，就能在需要的时候把发展的速度控制下来，就能替客户的利益考虑，就能放弃自己的痛快一搏的赌徒心态。

因为他已经没必要这么做，他这样做的动机已经消失了，既然他只是尽职尽责的管理经营着这些本质上属于社会的资源，他又何必冒着让这些财富毁于一旦的风险去行事呢？而恰恰在这样平和的心态下，他开始理性的去经营和管理企业了。

有了理性的心理基础，理性的行为才能发生，有了理性的行为，有了人才的参与，有了团队的运作，行业内的精英都汇聚过来了，那么行业内的企业谁会有最佳的表现和业绩呢？毫无疑问是这样的企业。

## 第三节 怎样的老板文化适合带队伍

### 一、老板文化决定企业文化

老板们意识到了肩上的责任和面临的任务，认识到了企业、财富和资本的实质，明确了自己的人生目标，就能以这些看法、观点为元素，形成自己企业经营的核心价值观，或者叫老板文化。

有了这样的老板文化或者老板的核心价值观，企业文化就有了坚实的基础和内核。从老板文化和老板的核心价值观出发，经过多年的企业经营管理工作，企业文化就能逐渐形成。

企业的经营活动会体现老板的意志，并且会在所有参与这些经营活动的人身上打下烙印，同时符合老板意志的人进入企业并且生存下来，而与老板的价值观不吻合的人离开企业。

所以，被老板的价值观所挑选出来和改造了的人构成了企业的团队，这个团队的行为方式、价值标准无不体现了老板的风格，企业文化就是这样以老板文化和老板价值观为核心发展起来的。

老板文化决定了企业文化的方向。

当我们的老板把他的人生目标定位在成为一个对社会有影响有价值的人，而不仅仅是一个拥有物质财富和富裕生活的人，把企业的目标定为在成为社会经济生活中的一支重要力量，而不仅仅是自己挣钱的工具，并且用这样的目标来构建自己的核心价值观时，企业文化会是一个什么样子呢？

老板具有这样的核心价值观，企业文化必然具有相应的核心价值观：为社会创造价值。不少企业表述为：为客户创造价值或提升客户价值。

这些企业的核心价值观其实是来源于老板的核心价值观。如果老板本身不具有这样的核心价值观，老板的人生目标是别的一些目标，那么，企业树立这样的核心价值观就是空洞无用的。

尽管我们依然可以提这样的口号，但当我们的客户真正与我们的企业打交道时，却只会感觉到别的东西。

企业文化不是想树就能树，想成什么样就成什么样，它必须以老板的价值观为核心，所以当老板们试图形成有价值的、对企业经营管理活动有帮助的企业文化时，必须先从自己做起，检索自己面临各种价值的选择时，心态如何？才能确定企业文化的特征，否则只是自欺欺人、劳命伤财。

有的企业搞企业文化建设时喜欢大张旗鼓的宣传，印资料、做广告、搞活动，拼命的想把形象树起来，想把企业文化传播开去，想通过形象、通过企业文化为自己营造一个有利的经营管理环境。

但自己的人生目标非常浅薄，人生境界非常低俗，结果肯定事与愿违，没有效果，倒不如不去投资做这样的事，而干脆赚钱。

许多老板搞不清什么叫价值观？许多老板想什么都要，钱也要、名也要、要个人实惠、要社会评价。当这些东西没矛盾时，当然是好事，但现实生活中，人们想要的东西却往往互相冲突，顾此失彼，价值观就是人们面临许多价值的取舍时，人们选择的标准和方式。

当名和利不能兼顾时，要名还是要利？要名就说明你把名排在利的前面，名也是你想要的价值，利也是你想要的价值，但这两种价值是在人们心目中的排序是有先后的。这种排序日常是看不出的，甚至自己都不知道，但一到关键时刻，到两者必取其一时，这种排序就显现出来，这种排序决定了我们选择的标准。

所以，人们追求的各种价值在人们心中的排序就是我们价值观，排在第一位的价值，就是我们追求的核心价值，所以也叫核心价值观。

### 二、带队伍的老板追求啥？

一个优秀的老板，他的核心价值是怎样的呢？在他追求的众多目标中，金钱、生活中的物质享受、情感世界、工作成就感、轻松的心境、对社会的影响力等等都是他希望得到的，但这些东

西在他心中的排序是不一样的。

他为了工作的成就可以承受常人难以承受的劳累，每天工作 12-14 个小时，放弃了轻松愉悦的心境，在他创业的时候，为了取得起码的财富，他可能把“面子”放弃，而当当他真正想创立一个有社会价值的企业时，他必须把自己对社会的影响力放在其他的追求之上。

为了这一目标，他可能要放弃眼前的物质利益，为了达到这个目标，他需要大量的人才加盟，他必须提供一个舞台让人才施展自己的才能，让人才们在工作中找到成就感，找到自我价值实现的感觉，而老板自己的感觉可能要让位于别人。

所以这些追求的价值在心目中该有怎样的排序，这是老板们必须理清的，并且应该心知肚明。

只有理清了这些东西，才能为企业提供一个核心价值观，才能使企业在遇到各种问题时，做出正确的选择：如果我们真正的是以“为客户创造价值”为目标，那么当客户投诉时，当质量出现问题时，我们自然知道该怎么做，否则我们就会在企业的眼前利益和客户的价值上两难。海尔砸冰箱事件反映的正是海尔企业文化中的为客户创造价值的观念。

如果我们真正想进行规范化的管理，那么当坚守规则可能给企业带来眼前利益的损害时，我们也自然知道该怎么做，我们必须做出牺牲。

许多企业制度化管理的失败，起因往往就是因为老板。

老板常常第一个带头违反制度、规则，他不想受制度和规则的约束，他不愿做出牺牲。有些制度可能是因为暂时降低了效率，老板不能忍受，有些制度可能是因为要换掉一个与我们感情不错的人而最终放弃。

总之，我们不知道坚持一种价值观就要做出一些牺牲，承担一些损失，而我们总希望两全其美的事，我们什么都有不愿失去，我们把企业文化建设当成一个形象工程，结果一塌糊涂。

真正的企业文化建设和改造对企业而言是一件伤筋动骨的事，同时也是一件与企业利益直接相关的事，他意味着企业如何决定自己的取舍，当企业想得到的东西互相发生矛盾时，必须放弃一些东西。

那么放弃什么呢？这是企业文化所必需回答的，企业文化还应该告诉我们，当企业必须承受一些损失时，应该先付出的代价是什么，保护的价值是什么？那些把企业文化当成不痛不痒的东西对待，是根本不懂得企业文化的实质，这样的建设的企业文化也就没有生产力。

所以企业文化应该把企业追求的各种价值和目标进行排序，企业追求的目标可以有：市场占有率、销售额、利润、品牌价值、客户价值、员工满意度，社压关系等等，确立我们不能两全时我们该放弃谁，该保留谁，这些目标的排序在企业的不同阶段是不同的。

所以，应该根据企业发展的不同阶段来为这些企业追求的价值和目标排序，当然这种排序最终受老板的个人价值观的排序所左右，如此形成的排序将左右企业的行为，成为企业的行为原则，最终成为企业的习惯和传统，这才是真正的企业文化。

### 三、老板文化应该有阶段性

企业文化与企业所处的阶段是相适应的，没有绝对评价标准，今天是对的，昨天不一定对，昨天是对的，今天可能又错了。

用人为例，企业小的时候，只能以快速反应、灵活善变做为优势，所以企业用人强调忠诚度，而非专业性，在忠诚度与专业性这对矛盾的价值中，企业把忠诚度放在第一位。

以管理风格为例，企业较小，事务相对简单，同时也为快速反应的需要，人情化的管理成为了管理风格的主要特征，在管人还是制度管人这对矛盾中，企业以人治为主。

以经营目标为例，企业创业之初，销售是根本，企业为了求得生存，一切以销售为导向，这时，把东西卖出去，打开市场

# 領導管人，流程管事

是第一位的任务，市场占有率、销售额、品牌知名度是第一位的，相对而言利润率、品牌美誉度等放在了其次。

以人员构成为例，创业期的企业，主要的任务是营销，所以营销人员在企业占有重要地位，优秀的人才大都在销售部门，而别的部门的人员构成相比较大，有的企业仅有的一两个大学生就在营销部门，这都是创业期的企业特征，它们构成了创业时期的企业文化。

随着企业的发展，市场相对稳定，企业步入了成长壮大期，此时企业需要改掉许多创业时期的毛病：比如企业过于多变，品质不稳定，随意承诺等等。

同时，企业的发展也使得管理的成本加大，因为人员越来越多，各种费用支出的控制力度越来越差，非生产人员的比例在增加。

所以，企业必须重视成本的控制，于是新的形式对企业的各个方面提出了新的要求：要提高管理水平，就必须强调人员的专业性，专业人员不可能与没有专业技能的人员一样，他们的忠诚度不可能随意产生。

于是在专业性还是忠诚度之间老板面临了两难选择，这个问题经常以能力与忠诚度之间的矛盾表现出来。

要控制成本，就必须将利润做为衡量业绩的第一指标，而将销售额放在第二位。要想企业稳定发展就需要稳定的客户群，品牌美誉度就应替代品牌知名度成为品牌价值的第一要素。

要把成本降下来，就必须减少企业的无效行为，使企业的行为规范、有序，如此必须强化管理制度、引进管理人才，人治就必须与制度管理相结合，形成人事分离的格局。

成长型企业的经营管理要求与创业期形成的企业文化之间发生了冲突，这种冲突是非常深刻的。

成长型企业的经营管理特点我们很容易理解和接受，但这并不能减少这种冲突的程度和性质，许多老板往往在这个时候会低估这种冲突对企业的影响，他们认为只要他们自己意识到了企业必须发生的改变，企业就能改变，而没有把这种冲突理解为一种文化的冲突。

何谓文化的冲突呢？一件事情成为一种文化，那么意味着它已进入了人们的潜意识中，而且进入了绝大多数人的潜意识，成为了一种“群体无意识”，它对人的支配是不被人所察觉和意识的。

所以，人们要改正它就很难，因为人们会自觉不自觉又回到那种行为方式里去，人们只有回到习惯的做法里头，他才觉得轻松和舒适，习惯的东西不需要人们做出努力。

这还仅仅是从人们的习惯来看变革的难度，更为重要的是：一种文化，意味着一种社会形态，意味着有一群人在这种形态下适应了这种方式并获得了稳定的利益。

变革不仅仅意味着企业的方式变了，更意味着企业这个小社会里人与人的关系变了，主角变了，曾经风光的人已经过时，而新生的力量要登上权力的舞台，毫无疑问旧的势力会紧紧抓住旧的习惯和传统不放。

他们不能直接抓住权力和利益，只能以传统代言人的身份来反对新的体制，于是一场生死较量就将展开，而老板此时还不具有完全理解新体制的能力。

所以，他经常无所适从，一会儿站在新体制的一边，对老员工进行毫不留情的训斥，一会儿又抱着怀疑的眼光，带着实用主义的心理来看待这场冲突。

最关键的是他不知道自己也是创业期企业文化的载体，确切的说，是创业期企业文化的创始人，他也深深地受着习惯的影响而不能自拔，并且，要他带头去反对和否定自己的创造物，内心中，他会就极不情愿，理性的认识和情感之间的冲突，往往以前者的失败和退缩而告终。

## 四、如何顺利实现企业文化升级

QQ群：115138950（管理交流社区）专享资料

首先，是老板的自我改造。

老板一定要明确自己在这场企业文化的更替中，自己要发生什么改变，所要改变的有表层的观念和思想，比如改变对忠诚度的认识，理解专业人才的特点，并且掌握专业人才的管理规律，懂得怎样与他们打交道，怎样控制他们，怎样在他们面前树立自己的威信。

改变对人情化管理的认识，理解人情化管理的最大弊端是容易形成对人的依附，从而在企业内部形成小团体，小帮派的现象。

同时这种依附使被管理者对管理者产生依赖，缺乏工作主动性和积极性，凡事等待领导发号施令，在企业内部形成忙乱不堪却又效率极低的局面，长此以往企业在市场中将最终失去竞争力而被市场淘汰。

改变对销量的认识，不要认为卖得越多，赚得越多，企业的利润率并不是固定的，而没有利润的销售最终将置企业于死地。

改变对品牌的认识，品牌并不是名气，品牌是企业的点点滴滴在消费者心目中所积累的印象。

国外知名品牌之所以有很强的销售力，既有产品的因素，也有网络的因素，以及新产品营销队伍和营销策略的因素，但最关键的却是他们在消费者心目中打下的基础比许多国内的企业和产品都要好得多。

如此一来，他就等于是在消费者脑子里装了一个按钮，这个按钮直接控制着消费者的钱包，他需要的时候，把产品抛出来，把广告做出来，这样的产品信息和广告信息就像一把无形的手，打开消费者脑袋中的按钮，消费者的钱就自动的流了出来。

品牌是什么？品牌就是这个按钮，知名品牌通过自己的产品、广告、促销活动、公关活动等一切手段在消费者脑中把这个按钮生产出来，然后让它与消费者的钱包联上线，需要的时候一按即可，这就是品牌的价值，这就是宝洁、可口可乐等知名品牌的营销理念。

所以，既要考虑怎样生产好的产品，把好的产品卖出去赢利，更为重要的是要考虑怎样在消费者的心中把那个控制消费者钱包的按钮给生产出来，这才是品牌经营中所应特别关注的。

这一切都还只是技术层面的改造，最终的改造将从老板的人生价值观开始，从老板的人生规划开始，必须重新树立人生目标，重新评价财富的意义，只有这样才能敞开企业之门，迎接一个知识型经营管理团队的到来，并成为这支团队的领袖。

## 五、如何改造原有骨干

接下来是原有骨干的改造，老板必须促使创业骨干完成以下几个转变：

第一，不要认为自己的企业怎么成功，而要认识到自己的企业与其他同行业或不同行业的企业差距，更要认清现在的市场形势，过去的成功并不代表今后的成功，因为环境在变，市场在变，对手在变。

第二，认清企业目前所处的阶段，理解企业在不同的阶段，必须有不同的管理方式和风格，也必须用不同类型的经营人才和管理人才，这是企业发展的规律，不以任何人的意志为转移。

第三，不要认为自己如何成功，许多创业骨干从一个普通车间工人成为几百人的领导，能力、地位、财富都发生了巨大的改变，于是有人产生功成名就之感。必须打破这种感觉，企业尚未成功，企业永无止境，商海行船，不进则退，海尔的总裁张瑞敏尚且感觉如履薄冰，战战兢兢，何况一般的中小企业管理人员，成就感的破除，危机感的树立是创业骨干能否成为新时期企业文化中坚力量的关键。

第四，重新制定人生目标。从以改善基本生活在为目标，到与企业成员一起把企业建设成为社会经济生活中的一支重要力量，并且在这个过程中，使自己成为一名优秀的企业经营管理人员和这支力量的统帅，将此做为自已新的人生目标，不断自我超

越。

第五，认清自己与专业人才的差距，认清自己的过往的管理方式的不足和缺陷，产生提升自己专业技能的动力和压力。

凭经验做管理的人，最缺的就是对工作标准的认识和对管理工具的使用，不知道自己应该干什么？也不知道自己怎样才能干好它？以为现在的就是最好的，现代企业的管理知识其实是人类经过几百年的管理实践而产生的智慧的结晶。

前人中有的企业实际的管理者，有的对企业实际管理和运作进行科学研究的人，他们通过自己的总结，形成了今天诸多科学的管理方法和工具，而有专业知识和背景的人就是站在了这些巨人的肩膀上，运用几百年下来人类的智慧来解决当前企业的问题，这是个人几年或者十几年的经验所不可比拟的。

某种程度上而言，专业人才与经验型人才的较量，不是个

## 第四节 成为工匠型的老板

### 一、把工作方式当成研究对象

管理的变革不仅仅是一场新的知识、新的技能的学习，更为深刻的是一场对自我行为的改造，因此就必须对过往的行为中，有哪些不合理、不科学、无效率的进行分析研究，就必须习惯于把每天的行为记录下来，回顾一下，分析一下，找到无效的成份无效的原因，持续的改进。

不少凭经验管理企业的管理人员，在做自我工作总结和分析时，竟然发现尽管整天忙忙碌碌，但要回顾一下的时候，竟回忆不起一天究竟做了什么。

有的企业的管理人员经过对员工工作的分析发现，如果凭分析过程中对员工工作速度的统计，员工的工作产量应该是实际产量的几倍，但为什么产量不高，原来大量的等待、准备工作、返工等占用了时间。

所以，提高效率的最好办法不是加快员工的工作速度，而是必须合理安排，严格控制生产品质，减少员工的非生产时间，提高工作效率，也就是必须提高管理者的管理水平，而不是靠对工人实行高压手段提高产能。

对自己的工作的行为进行回顾分析，也不仅是为了提高自己的工作效率，而更重要的是形成一种新的工作态度：在工作中，培养科学的研究精神，以实验、探索的眼光来看待自己的工作。

长期以来，绝大多数企业实操人员，都将工作简单的看成任务，完成任务成为了工作的唯一目标，而对完成任务的方式，则往往并不在意。当然这主要是由于老板的考核方式所决定。

老板的考核往往只重结果，不重过程，不管你用什么方式，最重要的是结果。在这种思想的指导下，人们自然不去关心完成任务的方式，而只是想方设法的达成目标。

这种企业习惯在企业早期是合理的，因为此时企业追求的是速度和效率。但这种企业习惯弊端是显而易见的：企业业绩波动很大，个人英雄主义盛行，这种方式下的业绩主要与个人能力相关，每个人都按自己的方式来处理问题，如果是能力强的人，问题自然能得到较好的解决，目标容易达成，而如果能力差一点，或一时半会未找到行之有效的办法，则目标就不易达成。

所以，企业对能人的依赖很大，能人一走，企业业绩就迅速下滑，能人在企业成为了特权人物，可以不受制度约束，可以不受上司控制，并且可以动不动就与老板叫板，影响其他员工对企业的忠诚度，甚至往往使新员工进公司没有几天就对这也不满，那也不满，造成整个企业人心的不齐、状态不佳，大家不能全身心投入工作。

只重结果不重过程的管理容易使员工重复犯错。每一件事对每一个员工而言都是全新的东西，前人的经验得不到积累，后人必须从自己的失败中总结掌握最佳的方式，等自己成为了师傅，企业已付出不少的代价，如果此人一走，企业又得重新交这笔学费，这企业的经营成本和经营风险都很高。

只求目标达成、不管达成方式的管理，使企业的整体运作水平低下。

人与个人的较量，而是群体与个人，历史与瞬间的较量。所以对于经验型管理人员来讲，了解自己所从事的工作应该怎么干，并且掌握一些科学的管理工具和方法是当务之急。

第六，改变做事风格，养成对自己的工作和行为进行回顾分析和总结提升的习惯。

经验型的人习惯的行为方式就是只做不想或少想，整天忙碌，但做得合不合理，有没有效率，还能不能改进，对这些问题一般不做思考。这也是他们整天面对问题，然而却总是重复错误的原因。

这一点与企业创业期的文化直接相关，以人身依附为基础的忠诚削弱了他们的创造力和思维能力，他们总是把自己放在听命于人的位置上，随时准备听从老板的召唤和安排，至于思考、反问、反思的能力就逐渐退化了。

因为每一个人达成目标以后，都极少去尝试更新更好的方式，而传统的目标也是在兼顾一般人的工作能力的情况下设定的，如此企业陷入一个低水平运作的循环，大多数人能力一般导致企业只能设定大多数人能达成的目标，即低水平的目标，而低水平的目标更导致人们不去提升自我，而只需按习惯运作即可。这里的突破点在于人们应把注意力放在过程的分析和管理上来。

任意抬高目标，可以刺激大家的努力，但因为不做过程分析，较高的目标缺乏依据，不易让人心悦诚服的接受，只有在过程分析中，我们才能发现许多显而易见的问题，只有提倡一种过程研究和实验探索的方式，才能找到更新更好的工作方式。

长期以来，不少的老板将创新的研究片面理解成产品的设计和开发领域，而不知员工工作方式的创新和研究对整个生产力的影响。

他们习惯了粗放式经营，习惯了随心所欲的行为方式，想什么时候开会就什么时候开会，想开多长就开多长，总认为除了上班时间，员工的时间包括自己的时间都是可以任意使用的资源。

这种不计成本只求效果的行为方式，使得整个企业管理根本不注重人力成本的节约，他们能看到原材料是钱、是成本，设备、厂房等等也是钱、是成本，但将员工的工作时间，却不当最核心的成本对待，当然这与目前中国劳动力的普遍低廉有关系。

这种管理劳动力的方式直接导致他们不敢使用高素质的专业人才，因为这些专业人是相对价格较高的的劳动力，企业根本就不会管理和使用这种高价位、高成本的劳动力，老板每月给他们开着几倍于他人的工资，而又采取粗放式的劳动力管理方式，不会按时间去安排他们的工作，最终产生不了效益，自然只能不欢而散。

其实人才成本的节约在现在许多企业里是最有潜力可控的东西，因为厂房、设备、原材料消耗等等要素受产品和工艺的制约，相对固定，可变动的空间较小，而人力成本的变动空间却受着管理方式的影响，有较大的弹性空间。

当我们把注意力放在每一位员工的工作内容和工作方式的分析上，当我们不断的尝试新的工作方法，调试员工的行为，而找到更为优化的工作程序时，企业的人力成本和工作效率就会得到极大的改善。

### 二、企业发展靠复制

将工作当成一种研究对象，进行科学分析和定量观测，找出最佳组合和数据这是自泰勒以来的管理学家就非常倡导的企业管理的基础工作。

但遗憾的是，管理学发展到今天，企业管理实践发展到今天，我们就以为中国的企业管理，中国的企业管理学，也完成了这个发展过程。其实这是一个很大的误解，中国大多数中小私企所处的管理水平和阶段还停留在发达国家一百多年前的管理水平上。

我们的企业与发达国家的企业在同一个市场里，我们的产

# 領導管人，流程管事

品和别人的产品也在同一个市场里，但我们许多的中小私企毕竟都是刚刚起步，就他们老板的管理水平而言，他们与一百多年前那些不懂管理，刚刚完成资本原始积累的企业家没什么本质区别。

所以，当我们的管理学家提倡彼得·德鲁克、彼德·圣吉的管理理论时，也许这些老板最需要的还就是泰勒的管理思想：对员工的动作进行分析测试和实验，然后形成数据，以此做为考核的指标，并且将动作优化，形成固定的程序。

这样做的结果最重要的是它将形成一种集约化的管理思想和企业文化，也就是一切都从投入产出比考虑问题，重视对人力资源的节约，重视对时间的节约，打破老板目前随心所欲支使员工的现象。

从老板开始，每一个管理人员至上而下养成一种习惯，做任何事之前都要反复问：做什么？怎么做？标准是什么？还有没有更好的方法？找谁来做？怎样衡量他的成效？给他什么报酬？给他什么支持？

对员工的工作和动作进行研究分析、优化组合，形成相对固定的程序和模式，然后用这种程序和模式去规范别的员工的行为，这就是复制，而复制是企业发展的最佳模式。

麦当劳经营的产品没有多少科技含量，对人们生活的重要性也不是很大，但却能成为世界知名企业，就因为复制。

因为它对自身行为的每一方面都有研究，不论是产品采购、加工，还是它服务的过程。在这种研究的基础上，形成了许多的规范，制定了详细的可遵照执行的行为程序、行为标准，每一个人员只要严格按照这种程序、规范、标准去做，就能得到顾客的满意评价，这是他们多年研究总结的结果。

### 三、不靠人才靠庸才

有了这套规范，低素质的员工也能胜任工作，因为他按规定去做即可。

所以成功企业的经营业绩对员工的依赖性往往不像国内多数企业一样的那么大，走一二个关键人物，企业照常运作。吴士宏离开微软或 IBM 都未使这两个企业在中国的业绩有太大波动，就是因为在这样的企业里头，企业模式的作用要比个人的作用大得多，所以，麦当劳可以让普通中学生来担任工作。

降低企业对人才素质的依赖，对企业非常重要，这个世界上，大多数的人都是庸才，而非人才。那么企业的着眼点就应该怎样让庸才发挥价值，这就在于企业要对这些庸才将要进行的工作进行深入研究，为庸才创造一个发挥潜力的舞台和工具，产生人才的效果。

复制不仅仅是企业整合新进员工的有力法宝，同时也是企业扩张的利器，麦当劳能成为快餐王国是因为它有一个基本的样板和模子可以复制，它拥有的不仅仅是样板店的外观，更重要的是样板店的所有的行为都是规范可复制的，都是样板。

中国的企业一高速扩张就出问题，如早期的亚细亚商业连锁机构，最终以失败而告终，就因为它的母店——郑州亚细亚没有在很多方面进行工作和行为研究，没有在很多方面做出规范和样板，也没有足够可以推广和执行这些样板的人，复制不了，只有一个招牌相同，失败也就顺理成章了。

所以，亚细亚在多大程度上能取得成功取决于它的母店有多少商业经验可以复制到连锁的店中，以及这些商业经验本身的价值如何，以及这些商业经验的成形程度如何，细化程度如何，这些都是企业复制时的决定因素。亚细亚在那么短的时间内快速扩张，即没有形成成熟的母店经营模型，又没有与不同地域的市场文化、市场环境相融汇的经验，最终的失败在所难免。

### 四、敢把企业当做管理实验室

海尔的发展也经历了快速扩张、收编整合的阶段。但海尔的成功在于它通过母体即海尔本部的运作已经形成了生产管理、人力资源管理、市场营销等一系列工作的成熟做法。

表格化、数据化、规范化、操作性极强，并且培养出了适应这种管理的人，由这些具体的管理方法和思想综合成了海尔的企业文化，并且形成了活的载体——海尔人，由此它收购或兼并都只需派出几个人即可，他们携带着成功的做法去贯彻实施，再加上这些人的献身精神和商业智慧，成功就有了保障。

海尔的成功来源于张瑞敏没有仅仅把企业生产和企业管理当做一个任务来看待，没有仅仅考虑企业的产值和利润，同时他自己给了自己一个任务：企业怎样才能办好？一个优秀的企业应该怎样管理？怎样经营？他把这种思考和问题当做一个课题来研究，把海尔当做一个巨大的企业实验室。

所以，每一项管理措施的出台，他都要认真观察着这项措施导致的结果，并经常分析结果与措施之间的因果关系，并积极的改进管理的举措，每一次的改进，他也都会抱着一种改变试验条件，观察结果变化的心态，来仔细研究，经过一次次的改进，把好的东西固化下来，推而广之，把不好的东西舍弃掉，最终形成了一套海尔的经营管理模式。

海尔有今天的成功绝对在于张瑞敏办企业的思路与国内大多数企业家的思路不同，他能登上哈佛的讲坛，也不仅仅是因为他的经营的企业如何成功，更在于他的确找到了许多办企业的成功方法，这一切都是他有意识寻找的东西，他把海尔经营成功了，同时他的研究和试验也取得了巨大的成果，包括理论的成果。

许多老板办企业并不是抱着研究的试验的心态在做，他们并不想解决企业怎样才能办成功这样抽象的问题。他们务实，他们实干，他们整天关心销量、产量，他们也取得了成绩，但他们永远不可能成为样板企业，永远不可能成为真正影响社会经济生活的重要力量，因为他们自己都没有想过要做出一个方方面面的工作都堪称标杆和样板的企业。

所以，他们关心企业的产出，但不关心企业这部赚钱的机器是否合理？结构是否合理？健康状况如何？使用寿命如何？等等，他们把企业变成了一条疯狂奔跑的牛，为了尽快到达目标，他还在狠劲的抽赶，直到这牛精疲力竭，倒地而亡。



### 五、工匠型老板将是未来制造业的主角

创办或者经营企业的这两种态度决定了企业的命运，也决定了老板或企业家看待企业的眼光。

既经营企业，又研究企业的人，自然既关心企业的业绩，也关心企业的状态，包括企业员工的心态，外部市场对企业的评价。

这些可以从员工的流失率和客户的满意度以及品牌的美誉度来衡量，这些指标与业绩指标具有相同的价值，因为员工满意度、客户满意度，品牌美誉度是企业长远的业绩，今天的业绩恰恰是昨天的员工满意度、客户满意度，品牌美誉度所构成的。所以，他们不会为了今天的业绩损坏未来的根基。

而只经营企业不研究企业的人则主要只关心企业的业绩，并且美其名曰：务实。他们也希望员工流失率低一点，客户满意度高一点，品牌美誉度好一点，但真正他用以衡量管理人员工作绩效的指标却永远只是销量和利润。

这样，他们就可能仅仅依靠增加劳动强度来突破产量指标，而不顾这样做的结果：员工大量流失，熟手缺乏造成的未来劳动生产率的降低。营销人员就可能欺骗客户，随意承诺，拿取订单，而不顾企业的产能局限，交货期的延误，品质的缺陷所可能造成的客户满意度的下降。

他们只求现在，不顾明天，消耗性甚至破坏性的使用企业内、外部资源。产量上去了，销量也上去了，但企业这部机器的性能和寿命却被这些管理人员破坏的五脏俱伤，而这一切都与老板直接相关，但老板自己却尚在喜悦之中，全然不知潜在的企业内伤和危机。

以研究的眼光来经营企业的人，会将对工作的分析、总结、改善做为一项任务和考核指标，落实到每一个员工的头上。

每一个管理岗位或者操作岗位都有一个双重的任务：一方面必须完成这个岗位的工作业绩指标，另一方面必须研究自己的做法。并且分析得失，优化动作。

经过长时间的运作必须回答这个岗位该如何做？会遇到哪些问题？怎样解决？该注意什么？等问题，并进行书面的总结和描述，使这岗位成为一个可成熟操作的岗位。只有完成这双任务

的员工才是一名好员工。

老板应率先担当这二者合一的角色，既直奔目标，又总结过程经验。

许多私企都有一个怪现象，那就是老板都是营销高手，而他的兵却相差甚远，形成一头“狼”领一群“羊”打仗的现象，这其中固然有素质的因素，但老板不注重自己的营销经验的总结、分析和提升也是一个关键因素。

他们的东西往往藏在脑中，并且进入了潜意识，面临危机的时候，他自然有灵感，但整个团队的营销能力却很差，只能给老板打下手。

所以，老板怎样把自己的经验总结分析出来，是许多企业整体实力提升的关键，遗憾的是这样的老板都有一个毛病，愿意与人打交道，愿意雷厉风行的做事，但不愿坐下来写东西，不愿分析自己的行为，这是没有研究精神的老板把企业做大的瓶颈，这些老板有点像是商场中的“武夫”，能战因而是个将才，但没有战略眼光，不善总结经验，不能从理论上指导别人，终究不是帅才，其企业也就只能昙花一现。

只经营企业的老板，实际上是只喜欢利用企业挣钱，他们并不喜欢企业本身所做的事。比如说，灯饰厂的老板很多就不喜欢做灯，家具厂的老板也不喜欢做家具。只不过要挣钱，不得不做这个。但凡别的更挣钱，他们又可能干别的。这是典型的商人型老板。

而工匠型的老板却喜欢研究自己的产品，也喜欢研究如何才能把产品做好，他自然对生产产品的过程有兴趣研究。这是一群喜欢自己所做的事，更胜过喜欢事情所带来的钱的人。

未来的制造型企业的老板将会是工匠型企业家唱主角。因为只有他们能够把产品越做越精，把事情越做越好。

## 第七章 领导是如何炼成的



### 第一节 自我修炼——斩断分别心

#### 一、“桌子”也可以是“床”

领导是管人的，管人就要看人。如果你眼中看到的都是一群恶魔，那你的管理当然会火药味十足。如果你眼中看到的是一群天使，你的管理自然也会充满爱心。

你怎么管人，取决于你怎么看人，取决于你把人当成什么看。管理观取决于世界观。所以，我们探讨领导管人要从世界观谈起，从这个世界是怎么回事说起。

那么，这个世界究竟是什么呢？世界的本质是什么呢？佛教的核心经典《般若波罗密多心经》里面有一句话：“色即是空”。佛家讲的“色”，就是我们的物质世界，那么，“色即是空”，就是

QQ群：115138950（管理交流社区）专享资料

说这个世界的本性就是“空”。“空”并不是说这个世界不存在，而是说这个世界的任何事物都不具备自己的属性、自性、本性。

我们平时说的这个人、这件事具有什么样的本性，比如说：这个人很坏，这件事很好，其实都是有条件的，有缘由的，很多的时候都跟我们自身有关，跟我们看待这件事情的角度、心态、眼光有关。

一件在太阳光下看起来是红色的衣服，如果在蓝色的灯光下，就会变成灰色甚至黑色。为什么呢？其实衣服之所以呈红色，是因为它只反射红光，那么，当太阳光中的红、橙、黄、绿、青、蓝、紫七色光照上去的时候，只有红光被它反射进入我们眼中，

# 領導管人，流程管事

其它六种光线都被这件衣服吸收了，我们当然只看到红色了，这件衣服就成了红色。

那么，将这件红色的衣服置于纯蓝色灯光下，会发生什么事呢？这件衣服只反射红光，而吸收其余的光线，结果，环境中的蓝光被衣服吸收了，而又没有红光可以反射，这件衣服就没有光反射出来，没光的地方叫黑暗，你只能看到黑色，但因为蓝光不纯，所以，大多数的情况下，我们看到的是灰色。这也是聪明的女士不太喜欢晚上去商场买衣服的原因。

一件衣服的颜色实际上是由周围的光线决定的，是由外界决定的，有条件的，没有什么“本来的颜色”。衣服当然一定会有“颜色”，但这个“颜色”不是它自身的“属性”，不是它的“自性”，而是它与外界结合的产物。

推而广之，所有的事物，其实都没有什么自身的“属性”，自性是“空”，都只是各种条件的聚合，是一种“缘”而已，所以万事万物都是“缘起性空”。

世间万事万物都只是各种因素、各种条件的聚散离合，这就叫“缘起”，即“因缘所生”。这些事物没有任何自己独立的属性，这叫“性空”，即“自性是空”。

很多人还是会认为这件衣服本来是红的，只是在蓝光下变成了灰色。人们始终会坚持一个看法——本来是红的。这件事告诉我们，人们经常把一个习惯了的常态的东西当“本来”。

我们经常太阳光下或七色光下生活，我们就把这种光下的物体的颜色当成了正常的颜色，当成了物体本身的颜色，当成了所谓“本来”的颜色，当成了物体自身的属性。请一定要明白，这是我们人为加上去的。事物没有所谓自身的属性，但我们人会把经常看到的一种状态当作事物的属性，这就叫：错把常态当本来。

如果我们的太阳是蓝色的，只发蓝光，我们一定会认为这件衣服的颜色本来是黑色，但这件衣服还是原来那件衣服呀！

哪有“本来”？没有“本来”，只有常态——习惯了的状态。

一根筷子，在空气中看是“直”的。把它插入水杯中，一截在水里，一截在水上，这根筷子立马会变成“弯”的了。那它究竟是“直”的还是“弯”的呢？毫无疑问，在空气中“直”的是真实的，放在水杯中“弯”的也是真实的，这两种真实没有谁比谁更真之说，都是“真”的，只是条件不同、环境不同而已。

所以，不能说这根筷子本身是“直”的还是“弯”的，而要看你是在什么环境下看它。不信，你把这根筷子放在杯中二十年，让一个小孩从小看到大，他一定会说这根筷子是“弯”的。生活中这样事例比比皆是。

一只玻璃杯在盛茶时可以称作“茶杯”，盛酒时可以叫作“酒杯”，除了名称赋予它的物性外，它本身哪有“茶杯”、“酒杯”之类的自性呢？它究竟是“茶杯”还是“酒杯”，全看你用它来做什么了，这又是人赋予它的属性。如果你长期用它喝酒，你就会认为这是个“酒杯”，这个“本来”也只是个“常态”而已。

再比如桌子，绝对是桌子吗？为什么不能把它当成床呢？有些人长期睡在桌子上，这个桌子就成了他的床，在他的眼中，这不是桌子而是床。“桌子”和“床”都不是这个东西的本来属性，而只是人长期使用的状态，但我们把它当桌子用久了就叫它“桌子”，当床当久了就叫它“床”，这又是将我们的“常态”当作了事物的“本来”。

当我们看到一间房子的时候，我们可能会说：这是间房子，房子就是这个建筑物的属性。但其实你再仔细一看，你只不过是看到几面墙壁、一个屋顶、几个门窗而已，离开这些东西，你还看到“房子”了吗？你当然不可能看到没有屋顶、没有墙壁、没有门窗的“房子”。但你看到的这些东西就是“房子”吗？那我们把它们拆了，一件不少，屋顶、墙壁、门窗都还在，“房子”还在吗？没了！

究竟什么是房子呢？房子在哪里呢？在这些材料的相互关联中！

当它们相互搭起来的时候，营造了一个遮风避雨的空间，这叫“房子”，当它们胡乱堆在一起，“房子”就消失了。东西没

少一样，属性却消失了，属性来自于哪里呢？来自于相互的关联，也就是“缘”，也来自于人的眼光，因为它能“住”，所以叫房子。“住”是相对于人而言的。所以，“房子”的属性最终是人的眼光赋予的，是物料的相互关联，最终是与人的相互关联。

这样看来，房子并没有称其为“房子”的自性。

世界上一切事物的存在都像上述事例一样，都无自性，所以叫“性空”。

我举了这么多例子，是在告诉大家一个事实——这个世界上大量的存在都跟我们有关，都跟我们的眼睛有关，都跟我们自己有关，都是相对于我们而言的，没有像我们认为的那么“本来”，那么天经地义。

## 二、情人眼里出西施

如果你认为你老婆就是那么一个不讲道理的，蛮横无理的，一天到晚纠缠你的，一天到晚只知道钱的，你就等着离婚吧。如果你认为你老公就是那么一个花心的，朝三暮四的，那你就等着离婚吧。也许她（他）只有一点点痕迹，但是，你就开始把她（他）这样看，看、看、看……你就会看出一个蛮横不讲理的女子来；你看、看、看……你就会看出一个花花公子来。

谨记我们的眼光。我们的眼光一直在解读这个世界，在定义这个世界，这个是管理者非常要注意的一点。所以，当你喜欢上某个下属的时候，当你恨上某个下属的时候，我希望你郑重打个问号，他真有那么可爱吗？他真有那么可恨吗？当你清清楚楚地把你下属分成这拨好人、那拨坏人、这拨混蛋、那拨什么什么的时候，你在管理中就找不到方法，你就走不出来了。

千万不要认为谁一定是个什么样子，谁本来是个什么样子，没有本来。所有的本来是我们把常态当成了本来，是我们经常在这个环境下生活。是因为我们经常抱着仇恨的眼光生活，所以，我们觉得这个世界上充满了敌人。所以说情人的眼里出西施，仇恨的眼里就出敌人了。

要坚信这一点，没有本来。没有坏人，没有一定。也没有好人。好，是因为他帮你；坏，是因为你吃亏。但是，也许那个帮你的人恰恰帮你的时候就害了别人。有时候，害你最深的也许就是那个你认为最可靠的人，这样的例子比比皆是。你还敢肯定谁一定好，谁一定坏吗？好坏都跟外在的环境和所看的角度相关。

现举一个关于美与丑的真实例子：我有一个朋友是教授，俩口子到加拿大，后来他老婆不肯回来了，再过了几年，俩人离婚了。我见过他老婆，我说，咦，你老婆好像也一般般吧。他说，这个你不知道，老外就欣赏这种女人，西方人欣赏这种脸形，我们中国人比较欣赏那种轮廓分明一点的，老外不是，老外喜欢柔和模糊一点的，不是那个轮廓分明的。所以，实际上美女都是你站在自己的角度去看的结果。

世界在我们心中，你有仇恨的心理，你就看到仇人；你有友善的眼光，你看到的是朋友；你用鄙视的眼光，你所看到的是无能的下层；你用赞赏的眼光，你就会发现有很多人帮你做事。

我遇到的一个老板经常说他的下属如何如何差。我说：你千万要记住，你的问题和你这种评价方式有很大的关系，因为你一点都不赞赏你的下属，这是致命的。你所有的管理问题就是从这个地方开始的，你一定要改正你的眼光，从明天开始，赞赏他们，谢谢他们，他们的缺点你要帮他们改正，但是，你更要赞赏他们，这是很有用的，你试着去做。但是，这不代表他们的缺点你也赞赏，你要发掘他们的优点，他们肯定有很多优点。

有些老板说，他们哪有什么优点？我说你现在的三个亿是你一个人做出来的吗？你能做三个亿出来吗？你一个人可以签三个亿的单，但是你一个人绝对做不出三个亿的产品。

你今天这样的成功凭什么？你公司年产值有三个亿是怎么做出来的？

是大量的人帮你做出来的。如果说你的成功是建立在那么多你认为无能的下属的基础上，这就出问题了！常言道，三个臭皮匠，顶个诸葛亮。按你的逻辑，你的下属连臭皮匠都不是，帮你成功的那些人都是混蛋，都是低能儿，那就是成百上千个混蛋、

低能儿顶起了你这个成功企业家，你觉得这种逻辑成立吗？如果不成立，就证明他们有能力，他们的能力造就了你。

佛家说：“万法皆空，因果不空”。你成为企业家是果，你成为企业家的因在哪里？那么多人帮你才是因。

我告诉各位，这个世界上的好人坏人是我们眼睛里面出来的。佛家讲过一句话：说你可以把一个善人的行为当成导师，照着他的做；你可以把一个恶人的行为当成戒师，引以为戒，也是师傅。所以这个世界上哪来善人和恶人？都是你的师傅，就像我们所经历的一些磨难成就了我们。

鳌拜、吴三桂、葛尔丹等人都要康熙的命，但是康熙感谢他们。为什么？恰恰有这么一些人，人才觉得康熙是伟大的。有好坏吗？没有好坏，没有对错，没有善恶，只有糊涂还是明白。

所以，这个世界上只有两种人——明白人和糊涂人。我不希望你做一个优秀的管理者，我只希望你做一个明白的管理者，做一个明白的老板，做一个明白的人。

### 三、不要轻易将人归类

我们很多的人不管在生活上还是在管理上，有两个错误是经常犯的，什么错误呢？就是分别心和执着心。我们去了解佛教里面的“空”的这个概念，搞明白这个道理，是为了把分别心除掉，把执着心除掉。

因为既然是空，那你执着于什么呢？既然是空，你分什么？空怎么分？希望你理解“空”是什么意思，这是让你找到不能分别的根本。周围是空，你怎么分？你如何去分？

佛家之所以拿空做基础，意思就是告诉我们，我们人有很大的一个错，就是总要把事情分、分、分，分别、分别。就像我们读书一样的，一定要分成好班，差班，要分成优等生，劣等生，结果分出什么来了？

分出一批未来的博士，未来的科学家，但是，也分出一批流氓、小偷、强盗、杀人犯。那些分不到尖子班去的，那些不能作为优等生看的，是等着下地狱的。为什么？小小年纪他就被当作二等生处理，差生里面有还有差生，那就不是二等生了，他是三等生、四等生、五等生，他就不用活了，生下来就是个错。我们的学校教育很糟糕的一点就在这个地方。

那么，分出了优等生、好生的人呢？就认为我天生就好。他天生就是个优等生，他的血液跟别人不同，高高在上，狂妄自大，自以为是。

我发现我们的管理人员有很多是从这两群队伍中来的，一群队伍中是归到了差班的，一群队伍是归到了好班的。归到好班的就留下一个狂妄的病根，没有感恩之心。归到了差班的就留下了一个自卑的痕迹，甚至有仇恨心理，当然也没有感恩心。

心理学有一个概念，叫心理痕迹。我们人做善事，做恶事，说来说去，看我们心里留下的是什么心理印记，这是西方心理学的说法，其实也是佛教的说法。自傲的人很难管，自卑的人也很难管，因为他们都没有平常心 and 感恩心。说到底，这是学校教育分别心过重留下的祸根。

分别心为何如此糟糕呢？首先，有分别心以后，就人我有别了，你分成了人和我。大家知道，每个人都更喜欢自己，才喜欢自己以外的。

这样一来，他做事的时候，更多的时候只是考虑自己，就很自我。那么，周围的人允不允许他这样呢？人我分别心首先是把自己造成了对立面，给自己树立了敌人，人与人之间就天天相处在“战争”中。

很多企业的管理，火药味特别浓，人际关系特别紧张。什么原因呢？这个企业从老板开始，分别心就很重。

分别心让慈悲都会成为一件坏事。所以，佛家讲“慈悲多祸害，方便出下流”，佛家反对有分别心的慈悲，提倡“无缘大慈，同体大悲”。

我们一直认为佛家是讲究慈悲的，叫“慈悲为怀”。你们几时听过“慈悲多祸害”这样的话？慈悲怎么又是祸害呢？“慈悲多祸害”跟“慈悲为怀”有什么矛盾呢？其实，这要从分别心去

理解。

如果你是有分别的慈悲，你的这个慈悲不是好事，反而是坏事。举个例子，我们年长一点的都有小孩，有的朋友小孩还很小。我们很多这样的父母都不太放心把小孩交给爷爷奶奶外公外婆去带去教。什么原因？他们很宠小孩。

爷爷奶奶要是知道别家的小孩哭是因为得不到三百块钱一个飞机模型的话，肯定不会掏三百块钱。为什么？很简单，那是别家的小孙子。但是，自己的孙子要是哭闹着要飞机模型的话，爷爷奶奶即使生活还很难，也一定会想尽办法买飞机模型。

那么，这个小孩就会在爷爷奶奶带的过程中越来越大，越来越不知道事情的艰难，越来越觉得凡事只要一吵闹一闹就能得到，这样的小孩到最后会变成一个很难教的孩子了。老师不用教他的了，为什么？老师一教他就哭，因为他已经掌握了一个模式——一不顺心就哭，一哭就能满足。

所以，爷爷奶奶的慈悲是好事还是坏事？是坏事。这就是慈悲多祸害的意思。

我们有多少人就是在亲人的手里毁掉的，我们有多少员工就是在老板那种表面的人情化管理当中失去能力的。所以，佛家提倡的慈悲，不是有情慈悲，不是有缘慈悲，而是没分别心的无缘大慈。

真正的慈悲是不能有分别心的。你觉得该给孩子买什么就给他买，比如他冻了，你就要给他衣服穿，这是他的健康所必需的。所以，这就意味着我们在管理上对待员工要做到，不管你如何喜欢他，无论如何讨厌他，他做对了，你应该鼓励他；他做错了，你应该批评他。

### 四、学会与下属等距离

海尔的管理很严厉，《南风窗》就把海尔形容成一口高压锅。有人问张瑞敏：你这样，员工为什么会跟着你干？张瑞敏只说了一句：我是等距离原则。请记住，等距离。等距离就是没有距离



感，他不是跟这个员工特别近，跟那个员工特别远。

一定要记住，一个老板可以是表面上很和蔼的，也可以是表面很严厉的，那都不重要，重要的是等距离，不分别。

很和善的老板能带出好员工，很和善的上司能带出好下属，很严厉的也能带出，关键要看他是不是把下属分成好坏，距离有没有远近。

海尔张瑞敏的等距离原则证明他对待下属无分别，他是没有分别心的，你对了，表扬你；你错了，批评你。哪怕你跟我打了很久的江山，你今天这个事错了，对不起，照样处分你。

当然，没有分别心并不是说不分青红皂白，干得好等于干得不好，干得不好等于干得好。而是你看人的眼光，一开始的出发点，你是不要有分别心的，你不要认定他是好的，或者认定这个人是不好的，这就是佛家里面的那句话：“无缘大慈，同体大悲”，就是说，我们看人的眼光应该采取不分别，一体化。

不分别的意思，是你对下属要有像张瑞敏一样的等距离，不分别。其实，我觉得在企业里面做管理，严和松都是员工可以适应的。但是，如果谁被轻视，谁受重视，这是永远不可以适

# 領導管人，流程管事

应的。

一个企业的管理风格很严，员工能适应下来；一个企业的管理风格很松，员工自然也能适应下来。但是，有一件事是永远适应不下来的，那就是有的人在这个企业特别受重视，而有的人在这个企业特别受忽视，这是永远搞不定的。

对这些人松对那些企业的人，永远不可能平静下来。为什么？因为有人受重视，有人被忽视。被忽视了的人，永远是反抗者，他们永远争取受重视的权利。所以，你的企业里面如果人的分别心很重，总是有些人受重视有些人被忽视的话，你的企业是难有一刻安宁的。

我希望老板和高层要注意有个现象，那就是老板和高层特别容易重视周围几个人，离远一点他看都看不见，看都不想看。因为他认为是这拨人的下层，我去看什么？我就不应该看他，应该看我周围的人就行了。千万别犯这个错，这是一个天大的错误。

很多管理学者和企业家都意识到了“中层”这个问题，中间这个层是很重要的，执行力、效率等都跟它有关。这个层的问题从哪里来的呢？我认为这个问题从特殊化带来的。这个层特殊到什么程度呢？特殊到他既不用像下层一样地去做事，又会受到上司、高层、老板的重视，老板仰仗于他，下面也仰仗于他。

企业这个现象不消除，管理是做不好的。为什么？总有一群人是特殊阶层。

欧博公司的管理有几个关键动作，其中有一个动作就是向官僚阶层开战。作为顾问公司的欧博有一百三十个老师，有九个老总。我发现九个老总成了特殊阶层，影响了整个管理的效率，我就向它开战。怎么开战？我采取了一视同仁的方式。

员工是根据业绩拿工资的，那么，老总们也要根据业绩拿工资。以前老总们到项目上，指手划脚，骂起人来头头是道，骂完以后下属真正去做了没有，做到了没有，却没有真正去关心去落实。

怎么办？我搞了一个挂牌制度，就是每个星期一由各项目组组长提出来，下个星期请哪个老总去解决什么问题，老总的工资按到项目的次数和每次时间来计算，这也是国际惯例。

假如下个星期你被点两次，每次你在项目组呆了三个小时，并且帮项目组解决了实际问题，那么你下个星期的工资就是六千块，那就有六千块。另外一个老总可能被点了八次，工资就会更多。

这样一来，我发现管理问题马上好办了。

其实这是贯彻了一种原则，什么原则？不要把什么人当特殊人物，出现特殊人物，你就一定要想办法立即解决。我认为老板和高层要做的一个核心工作是防止企业出现特殊人物，为什么？因为特殊人物不是拿多少钱的问题，而是立马造成了跟大多数人的差异化，立马让人觉得你在企业里面有一种分别心很重的文化。

我搞了挂牌制度以后，老总们拿的工资有很大差距，这是分别吗？这是分别，但这是果上面的分别。佛家里面讲因果，我在因上面没有分别，都给了他们同等的权力，别人不点他是因为他没有在项目上帮助解决实际问题。

所以，我讲的分别心是从因上来谈的，不是从果上来谈的。我们如果要在结果上面确保每人个完全平等，那是错的，你应该在因上、在权力上、在起点上给他们一个平等的起点。

我这个平等的起点是让所有的老总面临项目组的挑选，所有的老总和老师一样，受到市场的检验，这一点是没有分别心的。我发现这样一来，老总的工作态度，老师们的感觉、情绪跟以前大不一样了。

其实，这就是海尔做的内部市场化，它把所有人都摆到市场面前。

张瑞敏的很多做法很有佛家精神，真正的大师一定是一个哲学家。张瑞敏只是个高中生，但这个高中生是把人生把很多问题悟透了的，所以，真正大师级的管理都是有宗教色彩的。如果

你去研究跨国公司就会发现，跨国公司很多做法充满了宗教色彩。所以，我们谈佛教是说企业里面应该树立一种宗教精神。

## 五、无谋即道

我讲一个真实的案例。我有一个客户，老板与一位经理发生了冲突，结果，这位经理将老板告上了劳动仲裁庭，俩人关系剑拔弩张。老板请教我怎么办？他说，我并不是在乎官司的输赢，而是我平时待人不错，为何会与员工走到这一步？

我知道他很希望化解与员工的仇视状态和敌对关系，我说我们首先分析一下，是什么让这位经理采取了如此极端的措施。

第一是这位经理以前在其它企业有过类似经历，习惯于跟老板绝情绝义地对簿公堂；

第二是因为你与这位经理发生冲突的时候，你的语言刺激了他；

第三是他认为你还会有更多的动作来对付他，他就先下手为强，将你告了再说，这样，不管离不离开你这个企业，他都不会吃亏。

总的来讲，是他已经将你视为一个恶人，他也认为你是用仇恨的眼光在看他的，这是根源。

这时你如果立即炒了他或以别的方式对付他，这件事会在其他员工心目中造成恶劣影响，让他们很没有安全感，并且官司还得继续打。

如果你立马妥协，与他和解，这会影响到你的形象，这位经理肯定会有经济补偿的要求，而且他留下来就会让很多同事看到斗争的胜利，这对管理是不利的。

这就是说，事已至此，对立没有好处，妥协不是办法，怎么办呢？

既然根源在于“恨”，那么就从这里开始。你从今天开始，既不要以任何怨恨的眼光看他，也不要动什么心思对付他，只要他还继续工作，也不要为难他，更不要考虑让他走。当然，也不需要对他说什么妥协的话。

总之，以正常的眼光来对待，该怎样就怎样。劳动仲裁庭需要你做什么，照做即可。新的劳动合同你也可以与这位经理来签，要让这位经理看到，你对他没有仇恨，没有招术，你还是把他视为自己的员工，你对他的批评只是正常的上级批评下级而已。

这位老板问：那最终的结果呢？

我说：最终的结果如果你输了官司，你应该接受，改正管理中的一些弊端，这叫输了官司，赢了管理，不吃亏。如果官司赢了，他也不会恨你，因为你并没有为难他，是法律的判决，怨不得你。而对这位经理来讲，他一直抱着这种仇恨的心理生活和打工，其实他是不可能真正有一个好前途的，这是他自己遭受的最大的惩罚了。

所以，不管最终结果如何，你这样善待他，你不是输家。而他如果这次又在官司中尝到了甜头，那他只会使自己在打官司专业户的路上走得更远，这对他好吗？

最好的结果是：你的态度让他意识到你并无恶意，世界上很多的老板还是很善良的，他心中的仇化解了，或许你们最终会和解。

两个月以后，我接到这位老板的电话，他告诉我：那位经理已经撤诉了。什么都没做，一场劳资危机化解了。这位老板只做了一件事——改变看待这位经理的眼光，将这位经理视为一个企业正常的员工对待。

从没有仇恨的眼光开始，达成了没有仇恨的事实与结果，以不离不弃的意念化解了一场劳资关系的冲突。最关键的一点是，这位老板在这个过程中所做的一切忍耐、调整都深深地印在了他自己的心中，成为了管理的智慧，他自身得到了很大的提升。

这位经理也终于看到了可以信赖的企业和老板，心中的“恨”淡化了，工作和生活有了新的模式。世界就是如此在我们的眼光中真实的存在着。

### 第二节 自我修炼——斩断执着心

#### 一、人为什么会有烦恼？

佛教里面分析我们的烦恼的根就在执着，执着于过去，执着于未来。执着于现在那不叫执着，现在正在发生，不需要执着，珍惜现在，这叫“精进”。所以，执着是一切烦恼的根。

执着为什么会带来烦恼呢？这跟起心动念有关。佛家里面有六根六尘六触之说。哪六根呢？是眼、耳、鼻、舌、身、意。眼就是看，耳就是听，鼻就是闻，舌就是尝，身就是触，意就是想。六根就是我们人体接受信息的六大感受器官，或者叫六大功能。

六根清净是什么意思呢？六根清净就是达到了看就是看听只是听的程度，不是说六根没了，只是清静了而已。看只是看，看了之后不起心动念。

六根未净是什么意思？拿“看”来说，我们一般的朋友是不是看只是看？看一个女孩子过去，心想，好漂亮啊！这是好的，因为你在欣赏，所以很多老外说，小姐，你真美。他看只是看，他在赞美，他在欣赏。

如果在西方，一个女孩子受到男士的赞美，她会说，谢谢！咱们中国不行，中国人不能说这个。因为中国女人知道你看不只是看。鲁迅先生批评国人说，很多人看到胳膊能想到大腿，哪里只是看。很多人看不仅仅是看，发现了美，就想着占有，看到鲜花就想摘。

所以，我们不仅仅是看，看了以后就想留住、占有。得不到就开始痛苦，就开始烦恼，就开始有挫折感。

所以，这个烦恼怎么来的？是你执着于这件事情来的。执着就让你自寻烦恼。

中国有句话，叫“世间本无事，庸人自扰之”。烦恼是自己找的，是你执着于美感造成的。审美是没错的，赞赏美也是对的，但你要执着于这种感觉就错了，因为你不可能长期拥有这种感受。要学会放下。看就看，何必看完还要放到心里去呢？还不断地想，烦恼不就来了吗？

有一个和尚，带着徒弟到河边。一个女施主过来，女施主不敢过河，和尚就背她过去了。小徒弟一看就烦，又不好说，心里就想：不是不近女色吗？这个师傅不仅近，还背着她，背的样子还很高兴，小徒弟很烦！

到了晚上，小徒弟说他师傅：你说话不算数，你骗我，你不该把一个女施主背过去。那个师傅说：我是把她背过去了，但是我早就放下了，我一背过去就放下了，你看你现在还在背着。这是佛家里面很有智慧的比喻。

我们人真是这样的，不是“看只是看”，“听只是听”，“做只是做”。我们总是从看、听、做开始，在不断地起心动念。管理做得不好，很多时候都是与这点有关。

我们的老师在做咨询项目时，会为了一个流程该不该推，一个部门中的岗位该不该设，而与客户发生一些争论。其实这很正常，但有些老师就会在这种争论中，去联想到你尊不尊重我？我有没有权威？你相不相信人等等。

进而再产生一些判断：比如你是不是一个值得帮助的老板？你能不能带好团队做好管理？这就已经偏离了双方争论的问题。正是这种偏离让我们产生隔阂、对立，影响事情的顺利进行。

更有甚者，生活当中有些人可能会因为路上的一次不小心的碰撞，而上升到打架斗殴，甚至伤人性命。都是两人从“碰”开始，进而想到谁怕谁，再想到谁更有实力，谁更有胆量，谁更不怕死，最终就变成了一场生死决斗。

究其根源都在于我们不能就事论事，不能“做只是做”、“听只是听”，在于经常容易起心动念，而又执着于这些念头，最后悔恨终生，一事无成。

很多事情都是如此。很多事情都不是它本来该被你怎么样，而是你起了这个心动了这个念以后，在这个念里头不出来，然后就出问题了，出很大的问题。

大家看到了什么？黑点。其实这个黑点很小的，周围一大块的白没有人去注意它，你认为这里就只有一点黑。

可见，你看到的是什么是受你注意力影响的，在你面前的并不是只有一个黑点，周围还有一大片空白，而不只是中间一点点黑。但是，为什么你看到的就只是黑点呢？因为你的注意力在这个地方，你执着于这个地方。你看到的就是黑，其实周围还有一片白。

所以，过分的注意，过分的执着，会扭曲一件事情的真相。所以，当我们认为下属无能的时候，就会看不到下属有能力的地方了。不要这样，不要那么执着，不要那么执着一个态度。

人有一个本能，他注意一个点上，他执着于一个点上，就会把一个事情的真相给歪曲掉。执着到一定程度叫固执己见，很多的朋友在管理中容易犯这个毛病，你跟他讲什么他都不听，因为他只认为他是正确的，他只看到了他对的地方，其实，就像我们在一片空白中看到一个小黑点一样。

除了他认为那个“对”的以外，周围还有很多“对”的。你的是对的，周围的人也是对的。总之，不要太执着于自己的一个观点，一个作法。

要懂得放下、放弃。放下、放弃要靠约束和控制，既要靠别人约束和控制自己，更要懂得自己约束和控制自己。

#### 二、“慢”的才是“好”的

不要执着，就要懂得“戒”。佛家讲的“戒”就是自我约束。佛家为何讲“戒是菩提本”呢？菩提是觉悟、智慧的意思，这句话是说真正的智慧就是自我控制。

所以，要修戒、定、慧，老板赚钱赚到一定程度要控制一下自己，不要太快了，为什么？因为你规模发展太快了，利润是越来越低的。

所以，企业要做好管理，就一定要控制发展速度，这是戒贪，贪财的“贪”。

企业发展一定是波浪式的。

珠海天年公司的老总说过：做企业有点像西藏人造房子。西藏的房子不是砖砌的，是土屋子，但西藏的土房子经得住很多年的风吹雨淋。

藏民们是把两块大木板夹起来，中间留一个空间，夹好木板以后往里面倒土，倒土以后拿木桩夯实。大家边夯土边唱歌，你到西藏随处能看到这样的情形，藏民绝对不是表演给你看的，



他们就有那么开心，喊着，唱着，夯着。夯紧一层后，又倒上土，又开始夯……

企业也应当如此。企业发展相当于倒土，增加了，要懂得适当停顿，在这个过程中夯实。企业做管理变革就是夯实，而不是倒土。你做业务、抓业绩就是倒土。倒土、夯实；抓业绩、做变革。自己要懂得周期性地做，没有一个房子是把土倒满了然后才去夯，那泥土是粘不住的。泥土多了以后根本没办法粘起来了，那个时候你在上面怎么夯都没有用，效果很差。

# 領導管人，流程管事

我们现在很多老板都是等到企业“泥土”堆满了再夯，这时候难度就大了。所以，要懂得控制，要戒，不要老是在速度上执着，老执着于速度很糟糕的，凡事你过分执着就会出问题的。

精进就可以了，不要太执着。就是每天把事情做好，而不是每天手头的事还没做好，又去抓别的事。

懂得戒，懂得控制自己，还要懂得定。心生烦恼时要定住，不要让心跟着念头走，这句话很重要，很多人不太理解这句话，认为念头是人的思想，就是心，怎么心又不跟着念头走呢？思想不跟着思想走，什么意思？

佛教是把心和思想分开的，思想属于大脑，心不在大脑，佛教讲的心绝对不在大脑，是指心灵，灵魂不在大脑。在哪里？我不知道，但我知道绝对不在大脑。

心不能跟着念头走。心为什么不能跟着念头走？因为念头一天到晚太多了，你跟哪个念头啊？你看到那个女孩走来，跟着走了，她走很远很远了，你还在想着她，心就跟着念头走去了，然后你就想得到，念头越来越多，最后你就痛苦，你就烦恼。

所以，心跟着念头走会很痛苦，因为念头太多太快，又快又多。

如果心跟着走，就像我们人跑步样的，整天跑来跑去，你说这个心累不累？没事你都累得慌。你真正想一想一天做了多少事？没做多少事，但到了晚上你很累，想睡觉，为什么？你的心一天到晚跟着念头去了，念头一起来你就跟着去了，你想起某个人烦，越想越烦，越烦越想。心不断地在念头中间折腾来折腾去。

心不能跟着念头走，要定下来。心要跟着身体走，因为我们身体的速度没有那么快，所以，心跟着身体走就会慢下来。大家知道，我们走路一快，就累，如果慢慢地散步，欣赏着大自然，就很舒服。所以，心跟着身体走，你的心会很舒服。

## 三、杂念一多，行动就少

心要跟着身体走，就要注意自己的身体。我们很多的人在现代社会忙忙碌碌，已经很少注意自己的身体了，整天的喝酒，整天的应酬，半夜唱卡拉OK，以至于左疼、右疼、上疼、下疼，疼得一塌糊涂，你已经不在意你的身体了。

你不在意你身体，你就不可能有真正的幸福。这里不是讲身体是否健康的问题，而是你不在意身体，就一定执着于念头，各种各样的贪念和欲望与你的心在一起，你就肯定不幸福。心情不好，看人就烦，管理还怎么做！如果你连死的心都有了，还能好好的做管理吗？因为你连人都不愿做了呀！

怎样注意自己的身体呢？告诉大家一个静态的方法，我们的眼神要注意我们这个三角形——从鼻子上端下来一直到嘴唇两边的中间这个三角地带，眼睛看这个位置。看不见，但是用意识去看，不要打瞌睡，试一试，你以后一愤怒的时候，注意看这里，想骂人的时候注意看这里，有很多杂念的时候也看这里。庙里面的菩萨是看哪里？就是看这里，大都是这样的。这个样子就显得慈眉善目。

心跟着身体走，第一个注意观察脸部的这个三角地带，不要用劲，不要使劲的看嘴唇、看鼻尖，而是眼睛下意识的注意这个地方，用余光注意它。

学功夫一定不要分时间段。生活当中处处是禅。

功夫茶就是一种修禅的方式。功夫茶的本质是一个字——慢！功夫茶的本意就是慢，放慢节奏。

放慢我们的节奏。我们平时的累，就是因为我们的心跟着念头走得太快了，所以，要跟着身体走，去感受我们的身体，我们的身体是慢的，然后，你就能觉得一种心静下来的感觉。

## 第三节 自我修炼——做好当下事

### 一、不要让目标压垮自己

我们说，不要执着，要放下。那事情该怎么做呢？“放下”的本意绝不是不做，而是如理如法地做，更有效地做。其实，只有放下念头，才能一心做事。放下的是杂念，拿起的是事情。下

还有一个方法就是注意我们的身体的动作，我们要注意我们身体各个部位的动作。

注意自己的身体对我们正在做的事没有干扰作用。相反，能收回我们的心，专心做事。所以，我们要经常注意一下，比如说注意你的脚这样站着，注意手是这样交叉着的，注意你的手放在大腿上。

我到广东南华寺的时候，一个师傅说，其实修禅很简单，吃饭可以修禅，你注意饭吃到嘴里咽下去，你注意它，你感受它。我们很多人拿着饭就狼吞虎咽，为什么？还要上班，还要谈生意，还要等人，还要……这都是不对的。

冲凉的时候，注意水淋到身上，手拿着浴巾；走路的时候，注意你的脚轻盈的走下去，注意你的身体。这是南华寺的一个大师的经验，就是说，生活处处可以修禅，可以修的。

我有一个体会就是捻佛珠，我经常拿着佛珠在手上捻，就是让我的心跟着这个佛珠走，那些杂念我都把它排除掉。什么念头来了，我一捻佛珠，它就走了，就是说让它来，让它走。不要老是注意在那些飘忽不定的念头上。

因为我们的念头不知道怎么来的，不知道怎么走的，你就让它像云彩一样的飘过来，飘走，不要那么注意，因为你这样注意你会很累的，有一位大师说：人身上百分之九十五的能量消耗在对念头的执着上。

我在青海遇到的一个活佛在青藏地区讲经的时候，七天七夜不睡觉，只吃一点东西，他也不困。我师傅在闭关的时候也是几天几夜不睡觉，就坐在那个地方，然后稍微吃点东西，我师傅说没事的。

常人为什么做不到？因为常人大量的能量消耗在各种烦恼、痛苦、执着这些事情上。所以，这些功夫练到一定的程度，做事的时候就会有很大的能量。

我发现凡是做事不行而又特别用功的人，往往是想得特别多的人，杂念特别多的人。

我们经常能够在我们周围看到一群人，老是在想啊，想啊，你就是不知道他在想什么，他整天在想，就是迟迟不动，等他想动的时候已经没能量了。他认为该这样做了，但是已经没有力量了。

做事是要有能量的，所以，我们一定要节约我们的能量，我们的的心思不要消耗在无谓的各种杂念中，多注意我们的身体。

注意身体动作的这个“动中禅”练三个月到半年就会有效果：第一，你的注意力特别集中；第二，你没有那么多烦恼，你的人际关系会改善，你的心情会好起来，你看人的眼光就会改变。

因为你已经明白，烦恼跟外界无关，不是那个下属让你烦，或者那个客户让你烦、那个供应商让你烦，烦的原因不是这些事，而是你的执着，就像美女并不是烦恼的因，执着起的贪心才是你烦恼的因。

出了问题就解决问题，烦恼是不会帮你解决问题的，它只会让问题更加严重，因为它损害了解决问题的基础——人与人的信任。

如果有的时候注意力又走了怎么办？动一动。一动，你的注意力又拉回来了。一生当中，一年当中，一天当中总要把自己放下来一会，要不然你会累得受不了的，要不然你赚的钱，你的工作，你的下属，你的团队，你的管理，你的订单，都会成为你的累赘压在你的心上，让你苦不堪言，人生就没有意义了，管理也会非常的糟。

好生活，好工作，好效率，这是一个良性循环。

这三个问题的解答可以让我们明白：不要执着以后，如何更好地做事。

问题一：曾教授，您好！我是一个初中毕业生，从基层员工做起，通过四年的努力，做到了厂长。但有一个问题始终困扰

着我，没有得到解决，那就是在我的工作当中，经常出现这样的现象：一件事情刚开始的时候感觉很不错，做得也很好，但是，接下来就一点一点的往下走，缺乏一种持之以恒的东西，到最后，效果跟以前比就差得很远了。自己也不知道问题出在哪里，如何才能保持以前的那种最好的状态呢？

这个毛病我相信很多朋友都有，就是做一件事开头开得好，最后总是不了了之，或者说，总是做着做着就失去当初的那股子冲劲。为什么会这样？我想从佛法这个角度来谈一谈。

我认为这是缺乏对“精进”两个字的理解。因为我们讲执着讲得比较多，说不要执着，不要执着，所以，很多朋友特别是老板听了以后很担心，员工都变成不执着了，做事都不认真了，那我怎么办？

这是错误的理解。我们讲的不执着，指的是不要仅仅执着一个目标，执着一个念头，一个想法，而在乎你现在做了些什么。这恰恰就是活在当下的意思。

你每天把工作当作一件正常的事去做，以平常的心态做事，那你就坚持下来，你不会觉得这件事、昨天的事和今天的事有什么不同，你昨天能够做，今天为什么不能够做呢？昨天为什么那么努力的做，今天你就慢慢不努力了呢？因为这些事情在你心目中，它变得越来越不一样了。

其实，这是一种对目标的执着所造成的，你把目标看得太重，你把结果看得太重，把别人的评价看得太重，这件事情变成了你的负担。刚开始负担轻，你轻松地做，做得就好，做得越多，负担越重。

就好像我们担担子一样，大家都知道中国有句俗语，叫“好手难提四两”，就是你的手有劲，但你老提着是提不了多久的。四两重的东西提起来很容易，但长期提你就受不了。

该休息一下，该放下来。不是放下你正在做的事，而是放下你对别人的在意，对目标的在意。不要老盯着目标，不要老在意别人，而应盯着正在做的事。

小伙子，你没有什么不对，你没有什么错。有的人可能会批评你没有恒心，没有毅力，教导你要好好的培养你的意志。他错了，你千万不要听他的批评，你听他的批评你会更坚持不住的。

你听我的，你放松一点，把这个事情不要看得那么重，你只是做事而已，没有什么大不了的。因为人生下来要做事的，人身上的能量和力气，睡一觉又恢复了，你把他它当成日复一日正常要做的事就好了，你不要把它当成太远的目标来对待。

戒过烟的朋友就知道，戒烟是千万不能下定决心的，如果你说你一定要戒了它，你肯定破戒，明天不破，后天会破，后天不破，大后天会破，总有一天你会破。

为什么？明天你会告诉自己，我已经坚持一天了；后天你又告诉自己，我又坚持了一天了.....你天天提醒自己，这会造成一种巨大的心理压力。

你会把一个戒烟的动作上升到一个人有没有毅力、是不是个男人、说话算不算数的高度，这么一种认识足以把你压垮，这么一种感觉足以把你压垮，你哪坚持得住？

所以，我对戒烟的朋友提个建议，你要戒烟就告诉自己，我不抽了，不要说戒，那个话太重了。我不抽就行了，不要当成大事，一天不抽，两天不抽，三天不抽，你慢慢不抽。这样你不抽就会成为习惯，“抽”这个习惯就会慢慢淡化。

首先我们要懂得，你把事情看得太重的话，它会造成无形的压力，并且随着时间的增长，这种压力会越来越大，你天天面临坚持还是放弃的斗争。

我讲这个话的前提是，你是一个很认真的人，恰恰是你这种过份的认真，过份的执着，准确的讲，是你功利性太重害了你。你认为这个事做不好，老板就会怎么看我，那个事做不好，下面又怎么看我，你自己把一个事情夸得很大。

所以，我不希望你执着于这件事，成也好，败也好，按佛家的说法，是因果造成的，你要相信一点，只要你努力了，你每天就这么努力，结果会出现的。如果你这么努力，结果还没有出来，没关系，你对得起自己，因为你已经尽力了。

所以，以平常心来对待所有的事，每天努力就可以了。如果失败，又是什么造成的？是缘造成的。条件不够，继续努力；条件还不够，再继续努力。这不是执着，而是精进，继续努力就可以了。

如果你执着，不成功就会责怪自己，责难自己，怎么努力都要责怪自己。你会烦恼，你会怨恨，你甚至会离开这个企业。为什么？因为你的目标没有达成，你很丢脸，你不给自己时间，不给自己空间，你会压迫自己。不要逼死自己，逼死自己也没用。

凡事我们要抱着什么心态去做？我努力了没有？我每天的时间用起来了没有？我该学习的学习没有？不要去强求结果。企业里面，老板要改一种风格，以结果论成败论英雄不好，要看他的过程。没有过程那来结果？对过程的关注是精进，不是执着。我每天做我该做的事，做好它，这比我不断的盯着哪个目标要好得多。

其实，所有的成功人，包括你的成功，是因为你一直的付出加上恰当的机缘造成的，不是因为你一直想当厂长结果你就当了厂长，绝对不是。

你一直努力，加上你遇到了一个不重学历的老板，是你成功的原因。你如果遇上一个很重学历的老板，你当不了厂长的。这就是因缘。

努力的因，加上老板这个缘，才成就了你了。所以，我们只要安心投入，用心去做就好。老板和管理者都要有这种心态，这是正常的做人的心态，努力，投入，用心做，剩下的就交给天意。

## 二、不做第一 要做唯一

问题二：曾教授，您好！我想问一下，在市场竞争中，如果你不能成为这个行业的数一数二的企业，就很难有你的生存之地。那么，你在率领你这个企业团队生存的时候，你就不得不采取一些狼性的甚至恶的手段，道德上我们又面临了困惑。请教教授解答一下，我们在这个激烈的竞争之中，如何有道德的生存？

解答：我们这位先生恐怕在“做大”这个概念上发生了问题，什么叫数一数二？中国人历来有一个以“大”为标志的习惯，我不赞成。因为中国还有一句不好听的话：傻大傻大。大得像个傻子一样的，那么大于吗？

我看到很多企业，就在不断大、大、大，就像吹气球样的，不想大，又不得不大，为什么？它用现金流来维持着，那就麻烦了。

就像一个小孩有一百八十斤，看起来壮，但问题是，他是一个十岁的小孩就有一百八十斤了，那不害死你啊！

所以，你得考虑企业的生理年龄，生理年龄是什么？就是你的企业管理，你的企业文化，你的企业的一切，它们是不是同时成熟了。在没有成熟的情况下，你做那么大就是累赘。

所以，首先一定要知道，大不意味好。因为企业文化的形成，团队的形成，是需要时间的，这个因它要长大成一个支撑你那么大一个果的因，是要慢慢长的，你得给它足够的时间来长啊，而且，还要把恶因导致的恶果承受掉，把善因再培养，再注入。

团队、文化、风格，都不是一天、两天养得成的，如果盲目地大、快，就会出问题。我们不能以大为标志，而应以好为标志。

好有两个标志，分内和外。对内，有序；对外，受尊重。

这个世界只有两种情况，一种是有序，一种是混乱；人只有两种人，明白人和糊涂人。明白对应着有序，糊涂对应着混乱。

企业不好的时候，对内一个最明显的标志就是乱，混乱不堪。外部的标志是什么？是不受人尊重。

做一家受人尊重的公司比做一家很大的公司重要的多。五百强是我们中国经常评的，但在国外经常评的是最受尊重的一百家企业，外国人比我们聪明，不是以大小来评，而是以受人尊重的程度来评，它有很多指标的。中国人不喜欢评这个，所以，我们一天到晚奔着“大”而去。

以受人尊重为导向，我们就会摆脱道德上的困惑，把道德和发展很好地结合起来，找到一条有道德的生存方式。为什么可

# 領導管人，流程管事

以这样呢？既然以受人尊重为目标，而不是执着于“大”和“快”，我们就没有必要采取极端措施，因为我们执着于“大”，才会面临一个困惑，不择手段能做“大”，但是，不择手段不受人尊重。那么，你的做法就出来了。

请大家记住，受人尊重而又井然有序，你的销售额可能不大，但是，你的利润率一定很高。关键是，你的团队会运作得很好，你的文化会比较良性。

所以，以外部受人尊重和内部井然有序为标志的话，我们就不会不择手段，我们就不会种恶因，我们就没有必要采取那种穷凶极恶的做法。而是以精进的心态，把每件事做好，把每个单做好，企业就能既平稳又健康地发展。

我们做企业没必要天天跟人比，我们只是做我们能做的事。能做你就天天做，还有什么想的呢？你只是把自己的能量发挥出来，一切都坦然了，把自己的能量提升起来，然后慢慢释放出去，这就是我们要做的。

人生是如此，企业更是如此，不必执着，精进即可。

## 三、我是一切的根源

问题三：曾教授，在淡季的时候，我不需要那么多员工，员工的流失率自然也较大，但在旺季的时候却又招不到员工，请问这个问题怎么平衡？

解答：订单多就招人，订单少就裁人，行不行？绝对不行。

因为订单多就招人，招来的人大多不熟，根本就做不了什么事。单少就裁人，那么所有人都知道自己有可能被裁，那么他干工作的心态是什么呢？很难说了。我想了很多，觉得有这么几个手段：

第一，控制。订单多的时候不要贪多求全，要控制一下，甚至可以说，很多客户你预留在那个地方比马上签单好，因为在没有能力去消化它，就干脆把这些单留一留。

你们可能会说，你要留着他就走了，不是。你留下口碑、信誉。留下他对你的信赖，假如你瞎七八糟非要接，这个客户可能永远都回不来。

有一个企业，我印象很深，这个企业原来有一千多家客户，我让他最后变成六十家。一千多家砍掉一半，六百家；六百家又砍掉一半，三百家。经过一年多的时间，最后剩下六十家，企业反而越做越大。

也就是说控制一下速度，砍掉那些劣质的客户，以及无法兑现承诺的客户订单。

这一点要挑战一个人的心理关：有单不接，有钱不挣？！不执着于挣钱，你的思维就不一样，就能挣好钱，挣稳稳当当的钱。所以，控制自己是很重要的，控制自己就给自己带来很大的余地、空间。

你淡季的人从哪里多起来的？旺季招来的呗。旺季不要那么快的速度，淡季在车间里就不会有多余的人了。其实，旺季你拼命的做，你的利润率并不会很高。

而且很多新手会让我们劳动生产率很低，反过来留下的后续问题很严重：库存、投诉，等等，所以，很多时候这是得不偿失的。

你把它控制了以后，你的利润率更高。因为你做的产品不论质量还是交期，口碑都会比以前好。所以，一定要控制。因为控制，你就能确保你是以优质的东西来回应客户，不管是业务还是生产，同样如此。

当然，你不能一味地控制，你觉得基础不错，就可以做多点，要有一种节奏感，万事万物都有节奏。我们不要一味的贪增长，执着于做大，那肯定要撑爆的，撑不爆也会撑出问题来。这个世界上，也许所有的规律总结成一句话，这就是节奏，韵律，它才显得美，显得优雅，这是第一。

第二，让淡季不淡。

首先，要做好准备，预防淡季出现。其实我们说是淡季，但其它企业和你的企业也都还有活干，说明淡季不代表你的订单

就一定该少。你完全可以想办法，把客户下给其它企业的单拿过来，行业是淡季，但对你不一定是淡季。很多企业如海尔就没有淡季的概念，要打消人的淡季概念，这是做得到的。

要确保淡季不淡，怎么做得到呢？在旺季时就要做准备，从旺转淡的时候要做准备，首先，淡季不要做砸你的品牌，准交率、合格率、价格优势等等一直要保持，那么就给淡季带来了口碑。

其实很多客户旺季之后接着就是淡季是有自身原因的。我研究过客户满意度，我发现企业业绩跟客户满意度应该有一个时间差，这个时间差大约是三个月到半年。

你旺季之所以业绩好，除了季节因素外，还有一个很重要的原因，就是三个月或半年前淡季的时候你做得很不错，为什么？因为那时候是淡季，那时候你做事特别认真，准交率非常高，品质特别好，所以，那时候客户反映非常好，然后导致了现在订单非常多。

很多企业恰恰在这个时候犯了错。生意好，招人、买材料、买设备、出货。但准交率、合格率开始忽视。这就出现一个怪现象：业绩最好的时候可能是满意度最差的时候，满意度最好的时候可能是业绩最差的时候。

很多企业没有发现这个规律，简单地把一切归结成淡季，因为管理人员和老板都想图省事，既然是淡季，那就这样了，由它去算了。

你要检讨一下，也许你这时候的淡是因为旺的时候做得很不好，而且你做的量太大，量一大，破坏性的口碑扩散得更快。

所以，控制一下，生意最好的时候控制一下自己。表演艺术里面有这么一说：快达到高潮的时候一定不要让你的情绪达到最高点。你表演痛苦的时候一定不要哇哇的哭。哇哇的哭不感染人的，只有很压抑的哭才感染人。

挣钱只是做事，是商业的艺术。要把它当艺术来理解，要懂得收敛，好的艺术家一定是这样的。只有差的演员笑的时候哈哈像傻瓜一样，哭的时候就哇哇的，那是傻子，是初级演员，真正的艺术家是那种从他的背影的抽动就知道他伤心欲绝的那种人。所以，要懂得自我约束，收敛，内敛一点，成大事者一定内敛。

最关键的是要把队伍平衡好，因为一般来说，企业里面是两只手，或者是两只脚，一只生产，一只业务。大量的企业就是不注意这两方面的平衡，我们很多老板喜欢在业务待着，而生产这一块他不愿意去管，交给他的弟弟啊，老婆啊，他只跟业务这一块打交道。

有的时候就会出现问题，接单能力很强，做单能力很差，总是不平衡，最后，要靠市场调节。接单的能力强，门打得很开，大量的单涌进来，最后消化不了，不断出问题，然后就潮涨潮落，重复出现周期，如果两支力量的力量比较平衡，这种现象可以得到缓冲。做一个领头的，一定要注意两支队伍的平衡，业务要关注，生产也要关注，特别在淡季要做好旺季的准备，把生产管理打造出来，就可以避免旺季的时候生产出问题。把业务打造出来，就避免淡季的时候接不到单。

如果能够做到这样，基本上就可以调节了，实际上，这是靠队伍的成长来调节、来平衡的，很多企业出现淡旺是内部两股力量的不平衡、不协调造成的，所以你要做大量这样的工作，这也是一个方面。当然，新品种的推出也很重要。

办企业要学会控制自己，跟自己对“钱”、对“大”、对“快”的执着心挑战，以精进的心态，做好当下的每件事情。这就需要改变，改变自己，改变别人，这就是管理。

管理就是要改变自己，因为说来说去，管理的根在于自己，“一切因我，我是一切的根源”，你心情好，下雨的天你都会打着伞，去池边散步；心情不好，即使阳光明媚鸟语花香你也烦。为什么？自己那么糟糕，天气却那么好，烦死了，看见树都想揣一脚。“我是一切的根源”，所以，你不改变，世界是没办法改变的，管理就是改变，从自身变起！

# 領導管人，流程管事

## 第八章 因果就是命运



### 第一节 人心就是摄像机

#### 一、人人都有自己的“命”

管理者要懂得善待别人，善待别人是因为什么？以求善报。求每一天你的管理好做。

很多事情是有因有果的，就好像有一条线一样的。你今天看到的，可以追溯到很多年以前，没有断掉的，它是连起来的。这个连起来，有可能是空间连起来，有可能是时间连起来。

你今天看到这个人很调皮捣蛋，跟你作对，你仔细一想，很可能在某一个时间，很可能在过去的某一年某一天，你跟他发生过矛盾，也可能是他跟另一个老板有矛盾，今天撞上你了，你又恰好做了他的老板，你的日子就不好过了，为什么？是过去有一件事情在起作用。

我们做领导的做管理的要知道：你今天若是不善待他，或许不知道哪一天，你突然跟他说一件事的时候，他理都不理你。他不仅不理你，还要跟你作对，到那一天你就不理解了，你会说，我对他很不错呀！你错了，你那个时候可能对他不错，但你今天对他错了。

你今天对他的错会埋下一个他明天跟你作对的种子，而你明天找不到答案的。明天你跟他打交道的时候，觉得钱也给了他，权也给了他，为什么他要跟你作对呢？你想不通。

实际上，你仔细再往前一追溯就想通了。你今天种下了一粒种子，它是要发芽的，它是要成长的，到时候就会让你无所适从。

所以，做任何事情要种善因，求善道。理解管理的问题要这样去理解，你今天遇到了管理的问题，那一定是多年以前，多少天以前某一个时间你种了一些不好的因，这个不好的因今天成熟了，然后阻碍着你，影响着你。

有些人可能说，我在此之前都不认识他。你错了，你是不认识他，但是，你也要理解他。他为什么今天会以这种方式跟你打交道？这个因不是你种的，是别人种的，别人种的因也会落到

你的头上，这是没有办法的事情。

所以，做管理首先要学会理解：他今天为什么会成这个样子？他为什么这么不听你打招呼？为什么明明正确的东西他不执行？这都是前因后果的。

我认为不能理解事情的人是做不了管理的，我们看很多现象要学会超时空地看问题。

为什么中国流行一句古话叫“清官难断家务事”？清官肯定是个很清廉的人，既然是个官，肯定是个有能力的人，为什么又清廉又公正又有能力的人断不了家务事？因为俩口子的家务事有很多很多前面的事你不知道，所以，你就断不了今天谁对谁错。

你看到的是女的说了男的一句什么，男的更重地说了女的一句什么，然后女的又说了一句什么，再然后男的一巴掌打了过去，你看到的是这个事情。但是，你断不了他们谁对谁错，为什么？因为他们每一个人的举动，都有很多的前因。

他们在今天吵架之前的昨天、前天、大前天，甚至从他们认识开始，他们俩个人就种下了很多的因，是这些因在起作用，是这些因在让他们今天吵架。那你说清官断得清楚吗？清官没跟他们在一起生活，清官怎么知道他们从认识到今天各自种了多少因？所以，就断不清楚这个案。

今天这个男的是对的，但是，这个男的有可能在三年前有个小情人，女人今天吵架是因为男的以前有小情人，当然这个男的现在没与情人交往了，但三年前发生了，有了这事以后和现在的妻子就有了一个解不开的结。

这个男的虽然改了，但改了又有有什么用？因为那已经在女的心中种下一个恶因了。那你怎么能说他们谁对谁错？有可能女的今天不为啥，想起那个事情来了，不舒服，就又吵架了，那你断得清楚吗？

你说的是女的的对还是男的对？说女的的对，不合适，因为是女的找男的吵的。但是，说男的对，也不太合适，谁让男的三年以

# 領導管人，流程管事

前做那个坏事？

我们看问题要养成一个习惯，看到一个和你作对的人，看到一个很糟糕的人，看到一个为难你的人，要想这个人以前遇到过什么，这个企业之前发生过什么。

看一件事一个人，立马就要浮现出这件事发生之前的一些情景，你看对方马上不同了，你就有一种包容的眼光了，你首先要化解他心中的疑虑，而不是一味地说“我是对的”。

你应该了解他在见你之前有多少人在他的脑袋里头、心里头种了多少因。你应该了解有多少人在他的心里耕耘过，但你不能直接问他，而且问了也没用。这就只有靠我们包容的能力来面对如此复杂的局面。

凡事都有很深远的原因。所以，在管理上要善待别人，善待就是学会种因，这是解决人心问题的一种最核心的思维方式。你只要跟人打交道，不管是营销还是管理，因果思维就是一个核心的东西。

## 二、企业天天在培养“坏员工”

我们学自然科学的，学社会科学的，学理科的，学文科的，都知道因果，为什么还是做不好管理呢？

有些人知道的因果是什么：给下属加两千块钱，明天下属肯定好好干。两千块钱是因，好好干是果。可到后来两千块钱不起作用了，你就再加一千。这样理解因果就麻烦了，企业有那么多钱加吗？

这也是很多老板的毛病，他认为的因和果是什么：搞一个绩效考核，以为员工的积极性就起来了。绩效考核是因，积极性是果嘛。但结果呢？绩效考核搞了，员工的积极性还是没起来。还有很多管理人员说，按程序走，按流程走，搞了 ISO，那个企业就规范了。结果规范了吗？还是没有规范。

我们很多企业的老板和管理人员，把 ISO、ERP、绩效考核等各种方法当作解决管理问题的因。但是，我们看到希望的果了吗？没有，或者说很失望。我们在因果问题上究竟犯了一个什么错误呢？

为什么这么多的因得不出一个果呢？这个因和果之间，到底出什么问题了呢？

实际上一个企业从成立到现在，是种了很多因的，我们没有考虑这些因，直接把现在的这些方法当成因，这是错的。我们没有考虑从成立到现在企业进行了很多管理动作都在培养和训练员工的坏习惯，比如粗制滥造，不负责任，随心所欲。

当然，企业并不希望员工有这些坏毛病，但当员工出现这些问题时，你没有制止、处罚，他就会让这些毛病经常发生，成为一种坏习惯、坏品性，人就训练坏了，管理就难做了。这就是管理问题根本的因！

其实，现在引进的这些制度和办法不能叫因，叫缘。我们只是结了个缘。因、缘、果。所以，企业管理问题解决不了是因为企业总是在“缘”上做文章。企业现在的所有的管理问题就出在这个地方——不种因，只求缘，然后能得果吗？种“因”结“缘”才能得“果”，“因”是根本。

企业管理的核心问题在哪里：只求缘不找因，这是最大的问题。所以，我们到企业去如果带去的只是一批好的流程、一批好的制度，那你也只是改变了企业的缘，企业的管理不可能真正改变。

很多顾问老师都在这个问题上犯傻，他在“缘”上与企业的管理人员去较劲：你的流程我没做得好，你的制度我没做得好，你的表单我没做得好……结果是这个企业并没有因为这些更好的流程、制度的引入，而在管理上发生真正的改变。

因不解决，再好的缘也成不了正果啊！我们不是不要缘，缘肯定是要的，外在条件是要的，但是，着眼点要在根上做。我到个庙里看到一副对联，叫“戒是菩提本，佛为智慧根”。根要找到，根没找到是没用的。

我想，所有的管理方法、制度都可以称之为缘。现在很多的企业老板就在四处“化缘”。那么，如何种因呢？从现在开始，改掉员工的坏习惯，从一次次的责任追究开始，从一件件事情落实开始，持之以恒，形成习惯，变成文化，这就是种因！

## 三、心在录像

我们好好讨论一下这个“因”。这个“因”是怎么形成的呢？企业引入各种的管理方法管理制度时没有考虑一个问题，就是这个企业从成立开始，所有发生的事情都会在人们的心里头留下烙印，成为一个种子，并且逐渐长大。我们所有做的一切在人的心里都会“种”下来。

有些人说，我这个人大大咧咧的，过了就过了，我才不会记着呢。你骗人，你之所以不记着，因为你把那当成小事。

谈过恋爱的就知道，只要你女朋友晚上跟别人出去过一次，哪怕就是很正常的看电影，你起码念叨她三年。你可能别的事都可以忘，就这个事你忘不了，为什么？因为你觉得这个事对你太重要了，你会觉得她对你不真心，很多年以后你都可以跟她旧事重提。

这个女孩可能会说：你怎么能这样啊？这么久的事为什么还提呢？你会跟她说，我也忘啊，但我忘不了！

多少俩口子、多少好兄弟、多少好朋友，甚至父子、母女之间都会这样，都会为曾经的一件事情影响他们之间的关系一辈子，这个因怎么那么可恶呢？这个因一旦种下去拔都拔不掉了，不仅拔不掉，时间越长它还越大，也像一杯酒一样，时间越长它还酿造得越到位，什么原因？我们要了解我们的心是什么。

我们的心是什么呢？我要告诉各位的是，佛家对心有一种解释是：心是一台摄像机，这种比喻很重要。心的力量有多大就从这个定义开始。

说心是一台摄像机是什么意思呢？就是心会把他所看到的所听到的所经历的一切都记录下来，而且每时每刻在记录，心是24小时不停工作的一台摄像机，这个观点对管理者的启发很大。

我们的眼睛，我们的耳朵，我们的鼻子，我们的嘴巴，就是佛家里面讲的六根，叫眼、耳、鼻、舌、身，包括意识，这些感受器官其实就是这台摄像机的摄像头。

你睡觉时眼不工作了，可耳朵在工作。小偷在你家里，你耳朵如果不工作，他就把你的东西偷走了。

鼻子在不在工作？在工作。要是人家在你家丢个冒着烟的东西，你可能马上就会醒过来，是因为鼻子在工作。舌头你是基本上闭上了。

身体呢？敲你一锤你会没感觉吗？你会痛醒的，说明身体也在工作。你睡着了，忽然感到那么冷，说明你的皮肤还在工作。

你在昨天又梦到了你的老婆了，我在年前又梦到了逝世的父母，这是意识在工作。

既然眼、耳、鼻、舌、身、意在工作，这个心在不在工作？在工作，每时每刻都在摄像，摄、摄、摄……都摄下来，摄下来干嘛呢？存起来。

我们必须明白一件事——我们经历的一切都会被我们的心记录下来，这很重要。所以，你不要随便发火，因为你随便发火，你的心和别人的心都会记录。记录了就不是那么容易抹得掉的！破镜能重圆，但补起来也有个疤，疤是什么？疤就是痕迹。所以，我们任何人做事要小心！

## 四、边录边放

佛家里面有三个谨慎：众中出言要慎，独处行为要慎，平时观心要慎。“众中”是什么意思？就是很多人的时候，话不要乱说，特别是得罪人、伤害人的话不要乱说。众中出言要慎！为什么？因为他们要记录下来，因为一句话出来，至少就有两台摄像机在录，一台是讲的人，一台是听的人，两台摄像机录下了你的所言。

所以，你恶意伤人、恶语伤人至少会种下两个恶因，哪两个恶因呢？在你心中种下恶因，在你所讲的人心中种下恶因，这些恶因长大以后就成为你管理的障碍，这也叫业障。

独处行为为什么要慎？我们很多人在一个人独处的时候，脚抬到桌子，头发蓬松，衣服乱穿，他认为一个人了，何必还那么谨慎呢？你千万要当心！你不谨慎，你的行为举止都会被你的心灵记录下来，不知什么时候就会自动地放出来。

你别一个人哼黄色歌曲啊！因为说不定哪一天当着别人就哼出来了。我有一种类似的体会，80年代初的时候，我买了一个录音机，磁带是胡松华、张敏敏等几个人的，我经常听，后来不知道怎么搞的，隔三差五的我脑中莫名其妙的就进出那个旋律，我一点都没有要去记，一点都没有告诉自己要去看那个旋律。

那个时候才知道，我这个心灵的录像机也太厉害了。全给它录下来了，每次听了就记录下来，录下来还不算，还要经常放出来。它一定会放的！

这就是佛家里面讲的“善有善报，恶有恶报。不是不报，时候未到。时候一到，一定要报。”我原来一直不理解佛家里面这句话，自从把心是摄像机、放像机这个理论掌握了以后，我惊出了一身冷汗，从此以后告诉自己，小心啦，谨慎啦，为什么？它拍了下来以后就要放，不由自主的放了。

我讲的这个例子，很多人都经历过。听一个旋律，你真的是没有意识去记它，但只要你听多了，有的时候前面的曲子一放完，你就记起或唱出后面的旋律来了，既没有强迫自己记，也没有强迫自己放，它就出来了。

所以，独处的时候行为要慎，人多你会注意的。无人的时候，有些人就很不注意自己的行为。

我们有些人平时大清早的脸也不洗，口也不漱，拿起东西就吃，你到他家去，眼角可能还有一大堆东西没有去掉。这些形象被你自己的心灵记录下来以后，迟早是要放的，放出来的结果就是你整天一副邋遢像。

我们有些人，你任何时候看他他都端端正正，着装整整齐齐，是因为他独处的时候也很注意形象。而有些人怎么穿都是个怪样子，你以为他不知道在什么场合要穿什么？你以为他没钱穿吗？不是。是他一个人独处的时候，不注意形象的穿着被拍摄了下来，所以，每到他要出去的时候，心里的影像一放出来他就会穿成那样，他都身不由己。

人是被自己控制的，你别以为人都是控制自己的，一定是这样的。佛家的理论和心理学的理论都证明了这一点，心理学的理论把它称之为潜意识。潜意识积累多了，它就会上升到意识层面，它就会左右你的行为。

我讲的录像和摄像，心理学的解释是很清楚的。其实，习惯就是我们拍下去的影像积累了很多以后，从潜意识上升到了意识的层面，控制了人的行为，就成为了习惯。进入潜意识的东西浮现到意识的层面后，习惯就产生了。

我们都希望坏的东西不要让它浮上来，但最重要的是不要让它拍进去。不要拍进去最好的方法是不要去做，不要有这个行为。

观心是指什么？是指不要动那些不好的念头，不要经常想起一个人就烦，就恨。你每烦一个人，每恨一次，心都会拍下来。

也许你会说，没关系啊，我又没说出来。可是，你只要天天恨这个人，猛然哪天你坐他对面，你不小心就会说出来的。你会说：我忍你很久了！有的时候一说出来自己都后悔，哎呀！我怎么把这句话都说了？我告诉自己不说的啊！

所以，你只要恨一个人，总有一天，这种恨会成为你的语言或行为。

因为你恨一次，这个心就会把你这个想法、这个念头拍下

来，恨一次拍下来一次，拍了很多以后累积起来，它就会在潜意识里慢慢浮上来，浮上来之后就会一下子说出来。你会说，“老子今天什么都不管了，管你那么多，我憋你很久了！”

很多事情就是这样坏的，根在哪里？根在我们不知道我们的一言一行被心控制了。佛家里面非常讲究身、语、意，非常强调身、语、意的戒，对身、语、意要好好管住它。

不要以为没人知道，一个人偷东西今天得逞了，明天偷东西又得逞了，他这一辈子就是做小偷的命。因为一到那个情境他就要偷。

我遇到一个人，每次买鸡蛋总要多拿一个，他还每次都能拿成，不被人抓住。后来我就问，你这样有意思吗？他说我也不知道，一到那个时候我就要这样干。你问那些惯偷，他们都有这样的毛病，到了那个情况下他就要这样去做，被“心魔”控制了。

所以，不要随便动那些意念，不要随便说那些话，不要随便做那些不好的事。为什么？因为你只要做了，说了，想了，它就会被你自己拍下来。你要意识到这一点，这既是解决管理的突破口、切入口，也是解释我们自身问题的切入口。

请大家谨记，其实，儒家也非常强调行、说、想，孔子的很多东西都是说我们要约束自己的行为，都是说我们要管住自己的嘴巴，都是说我们不要动那些念头。

所有的智者都悟透了。两千多年以前，他们不知道摄像机，但他们都知道很多很多的事情我们做了以后不是做了就过去了，就没事了，不是这样。很多的问题都源于此。

## 五、企业文化就是企业过去造的“业”

现在我们明白，我们很多的管理问题，是因为我们过去的行为、想法、意念被大家的“心”录了下来，一直控制着我们。并且，浮现一次，就加深一次，罗织成一个强大的习惯势力，让我们在“它”的面前无能为力，束手就擒。

根据这套理论，我们应该怎样对待管理呢？

管理者首先要知道，所有的人现在的行为都是被过去所录下的“身、语、意”控制的。佛家把录下来的这些东西叫“业”，当它放出控制我们行为的时候，叫“业力”。

很多老板和管理者在这里犯糊涂，不断的造“业”，然后又不断的去花钱解决这个“业”造成的后果，去抗拒自己的“业力”。自己跟自己整天过不去。

佛家里面还有一个词叫业障。业障的意思是：一个人过去造的业太重了，而且都是恶业，不是善业。结果，你今天想向善，但这个过去的业放出来都是坏的，都是恶的。所以，你今天想向善的愿望就达不成，它阻碍了你。所以，就把这些恶业叫业障。

请大家记住，不管你说什么做什么，注意，不要让它拍下太多不好的东西。要不然，哪天你想向善了，想做好了，但因为业障太重，你都做不好，不得不继续做恶人、做恶事，一直做下去。

管理也是一样。我们有些企业的领导今天想改善管理，但是，他没有检讨过这么些年他是以什么方式在管，他以什么风格、什么语言、什么行为、什么心态在管这个企业的。他以为搞个ISO、ERP、绩效考核，或请个高人，就解决问题了。事实上，这是做不到的。

我们应该告诉他，过去的业障太重。过去发生的一切，所有来过这个企业的人都把它录下来了。然后他们互相又在传，传的东西又在录，不断的录。企业今天的行为就被“它”牢牢控制着，这个“它”用现在的词语叫企业文化。什么叫企业文化？就是企业造的“业”。

大家知道管理改变的根本了吗？按照现在的说法叫企业文化改造。

# 領導管人，流程管事

企业文化这个词很抽象，按我们欧博的说法就是，过去企业所有的人所造的业，过去企业的一切的言、行、意在所有人心目中所留下的影子，就是企业文化。也就是人心录下来的像、影，是它在起作用。

不改变这个，管理不可能变，不从这个地方着手是没用的。为什么？因为它一定要放出来。

注意，放的同时又在录。过去造了业不算，过去造的业显出业力时，又在造业。所以，有时候活得很无奈就是这样，因为你不知道被一个东西控制着。

那么，我们该怎么办？我们要改变一个企业的管

## 第二节 管理从修行开始

### 一、赚到钱不代表做对事

也就是说，你想真正的去改变企业的管理，要从自身的修行开始，我们自己动不动就出口伤人、不守规则、起贪心动恶念，那你怎么去改善管理？

这是一个很容易明白但又很难做到的方法，其实大多数有用的方法都是很简单，真理就是简单的。

解决管理问题的终极答案就是从现在开始，所有的言、行、意都谨慎而为之，你的管理就肯定好了。

不要动不动就拍桌子，不要动不动就骂人、整人，或许你今天骂了人没人把你怎么样，或许你今天做了恶事没人把你怎么样，或许你今天恨了人没人把你怎么样，但请你记住，你造了一个业。你以后的管理难做，就是因为你今天造的这个业起作用而已。

佛家讲得那么明明白白，你可以不做，你也可以不信，但是，真理不会因为你不信而改变。

有些人包括有些老板可能会说，曾教授，我没有按这个方法做，现在不照样赚了五千万？赚了三个亿？我经常骂人，我不是照样有钱？我起心动念，都是恶心恶念，也没人把我怎么样。

这立马牵扯到一个问题了：我们的理论很对，但现实中那么多人起贪心、动恶念、出恶言、做恶事，也照样发财，照样成功，这又如何解释呢？

其实，有钱绝对不等于有福，钱多绝对不代表福多，这是千真万确的。钱和福不能划等号的，我不算什么有钱人，但我绝对不会为钱愁，更见过很多的有钱人，我的工作性质就是跟有钱人打交道，我可以准确的告诉你：钱多不是福多，有钱不是有福。这是一个事实。

如果这个钱在赚的过程中他的行为得当，他种的业不错，是善业。那么，他的企业管理现在肯定就很有序了；他的品牌肯定就做得很不错；他跟供应商、经销商的关系就会处得很不错。

如果他在赚钱的同时种的都是这些善业的话，那么他今天这个钱可以叫善果，他今天赚的这个钱就是心安理得的。为什么？因为管理会继续好下去，订单还会继续会增长，外部环境又不会让它很难受。所以，这个钱叫善果。

同样是2个亿，有些人的2个亿可以叫善果，而有些人的2个亿可以叫恶因。

如果他在挣这2个亿资产的过程中种“业”没种好，各方面一塌糊涂，品牌很差、名声很差、口碑很差、管理很差。那么，他这2个亿要想真正的被自己享用，就不得不天天琢磨这么一大摊子事，熬干他的心血，榨干他的精髓。这个钱是“戈”不是“金”，是刀在割他的心。

我们遇到的很多老板都是忧心忡忡。他忧什么心？他天天在想这个摊子不要倒了。你看他那个企业，你看他那个宝马车，你看到的都是风光的，只有他内心中知道，全是一堆麻烦。

很多老板就是这样看他的钱的。如果不是一堆麻烦，听一堂课他怎么会交几千、几万给你？做个咨询为什么几十万上百万的花？他是在烧香拜佛，他花这个几十万是想让你帮他一大堆

理，首先是我们要调整自己的身、语、意。众中出言要慎，独处行为要慎，平时观心要慎。首先要学会慎，佛家把慎叫做戒，儒家把慎叫忍，恶言不出，恶行不做，恶念不动。



麻烦事给了结。

他希望花钱化解他以后更大的麻烦——倒闭、不断的跌跟头和无尽的焦虑。

这些钱都是恶因。有家企业的老板娘说要我们救救她老公。她知道，再这样下去，这个厂会要了她老公的命，这个企业会让她老公的心血都耗在这个地方。

可见，这些钱可以叫善果，也可以叫恶因。

所以，我们难以从他的钱和企业现状得出一个是好还是坏的结论，这就是佛家里面讲的“空”了。没有好，没有坏，就看他前面是怎么做过来的。如果前面造的是善业，那么，这个钱可以叫善果；如果前面做的是恶业，那么，这个钱对企业和他的家族来讲，实际上是一个大麻烦。

既然如此，说明不管有多少钱都不代表他做对了事，不管有多少钱都不代表他今后是好还是坏，这就是佛家里面所说的善有善报恶有恶报。

### 二、简单而辛苦的管理绝招

所以，管理的改变首先要改变我们的言、行、意，如果我们在这些方面没有改变，管理不可能改变。

要做到出言要谨慎、行事要谨慎、动念要谨慎是很不容易的。关键在于要能坚持，因为过去的恶因太多，因都要显露出来，你必须承受。同时，从现在起就要拍一些好的了。要坚持拍下去，拍半年、一年以后就会显出好的结果来。

管理者应该明白，出言要慎就是再怎么样你也没必要骂人。骂一个人时一定包含了两个东西：第一、是一个事情。你骂他肯定是因为某件事情，比如货没有做出来。第二、态度、情绪。你在表达一种情绪：我很烦你！我对你很不满！

请你记住，说事是必要的，表达情绪是没必要的，而且肯定是负面的。货没有做出来，查嘛，查他为什么没有做出来。种善业不意味我们到企业以后就是什么都不管，不是的。查，罚他，照样可以罚，欢欢喜喜的罚：对不起，你违反了规定，罚你十元钱。

就像我们开会有人手机响，我们肯定是边鼓掌，边罚款。绝对不是说手机响了骂他一顿再处罚。这样的话，十元钱罚款他虽然交了，但是，他心里留下的阴影很重。反过来，你要鼓一下掌，照样罚款，但他心里会舒服一些，为什么？因为他本身不是故意的，是忘了。

同样的只不过是罚了款，但你如果骂他一顿，就结了个仇；如果你鼓个掌，他惭了个愧。

当我们骂人的时候，是把情绪和事情搅在一起的。要把情绪去掉，把事情拎出来。他的货没出来，事情没做到，要查什么原因。

物料没回来，采购没做好，查。查到谁的身上就按制度办，但没必要骂骂咧咧，很重的情绪。

我们为什么带着情绪来处理事情？因为我们试图借助情绪的力量来减少我们对事情的追踪，很多人只想骂人一顿就行了，那件事他就不管了。

这是在偷懒！凡是那些想骂人的领导都是想偷懒，想以雷霆万钧之势达到偷懒的目的。想解决一件事情，就猛拍桌子，其实是想拍完了下次就不要犯了，拍完就可以不去详细了解了。可是，下次他还会犯。

所以，我们的管理人员自己首先要明白，你带着情绪处理事情是偷懒，你是试图通过情绪的力量来代替做事的投入，试图用一种情绪力来代替执行力。

独处行为要慎。行为就是做事，每一件事情到底该怎么做，想好再做。

平时观心要慎。这个心是指意念，念头。要用善意的眼光来看人，欣赏下属。很多管理糟的企业老板都有个毛病：看不起下属，看不起下面的管理人员。他或是觉得下属能力不行，或是觉得下属人品不行，总之，他眼中就没有好下属。

我接触过这么多企业的管理者，我发现，我们很多的企业管理人员，假如他们的能力是100分的话，他在企业每时每刻发挥的能力，我认为60分都没有达到。为什么呢？因为一赶货就赶出来了，证明他完全做得出来。一搞会战产量就上升了，一激励

他的工作就可能好多了，说明他的能力没有发挥。

这很重要，这说明不是他们无能，而是他们无心，无心努力去做！他不愿意把他的能力发挥出来。

追根溯源是企业过去在管理上造的业，形成业力，制约了大家积极性和能力的发挥。

这就是说，我们一定要有一个基本的判断，就是老板下面的这拨管理人员用好了绝对能把管理提升一个高度，我们欧博的例子证明，在人员不变的情况下，产量可以提升30%——300%，企业利润率最多可以从3%上升到20%，空间是非常大的。

我们只要让现有的管理人员恢复到正常管理水平，就能给企业带来很大的改变。这是因为现在这一拨人在现有的模式下，在老板现有的风格下，已经被打压得只有50%、60%了，我让他发挥到80%——90%，就可以了，肯定效果就出来了。我们做的成功的企业变革项目都是这样。

有两件事情要坚持住：第一，一定要相信这一批人只要发挥好了，就能把管理做好，这一点一定要打到潜意识里面去，一定要相信他们只是没有正常的发挥。这是事实。

第二，不管怎么样，把情绪去掉，然后，要用友善的语言、友善的眼光去对待下属。

改变自己的语言、态度、念头，坚持，再坚持，那么，我们做的事情慢慢的就会好起来，并且越来越好，我们在很多企业的经历都证明了这一点，这是一条管理改善的正道。

这是一个很简单的道理，但是，坚持下来一定会有真正的效果。

### 第三节 管人之道学祖宗

#### 一、儒家的“先修后管”

整部《论语》讲的几乎都是一个“修”字：

“慎言其余，则寡尤；慎行其余，则寡悔；言寡尤，行寡悔，禄在其中矣”，孔子告诉我们：出言要谨慎，就会少些忧愁；行为要谨慎，就会少些后悔。这两个做到了，自然会有高官厚禄。

“非礼勿视，非礼勿听，非礼勿言，非礼勿动”，孔子规劝我们要约束自己，按社会公认的规则做人做事。

“政者，正也”，孔子认为管人其实就是管己：管住了自己，就管住了别人，管自己就是管别人。

“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”，孔子告诉我们：管住自己才能管住别人。

最后，孔子的“推己及人”的管人思想，即：通过修炼自己达成管好别人的这种管人思想，在下面这段话中得到了酣畅淋漓的表达：

“古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知；致知在格物”。

你要想把自己光明德性昭明于天下，先管好你的国家；你想管好你的国家，先管好自己；要想管好自己，先管好自己；要管好自己，要先有好的心态；要有好的心态，就必须要有正确的观念；要有正确的观念，首先要了解这个世界的规律。“格物”就是符合事物规律的意思。

孔子最终告诉我们，修身之路是艰难的，但只要持之以恒，就能达到内外和谐的境界：“三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲，不逾矩”。

人到七十岁以后，怎么随心所欲都不会违反社会的规矩了，因为规矩已经到他的心里去了。人也痛快了，规矩也守了。这就是和谐统一，但这是需要时间修炼的。

#### 二、道家的“自胜者强”

道家对修炼自己更有一套充满辩证思维的论述。这些论述通过老子的一部5000字的《道德经》传承到今天。

遗憾的是，很多人看《道德经》总是看到它消极的一面，总认为老子提出的“无为”、“不争”等等论点和管理有消极作用，

却看不到“无为”背后的积极精神。

老子的确倡导“无为”、“不争”，但这一切的实质是什么呢？一部传承了两千多年的经典用“消极”两个字能够概括吗？让我们走进这部经典，还原其中的少许段落，找到它真正的精神：

“民之难治，以其上之有为，是以难治”，意思是说，上面动脑筋动得太多了，老琢磨着下面的人该怎么管，这是下属难管的原因。老琢磨别人反而管不住人。

“太上，下不知有之”，很好的上司，下面感觉不到这个人的存在；“其次，亲而誉之”，让人觉得可亲的上司，都是其次的，不是最好的；“其次，畏之”，更差一点的上司，就是大家都怕，怕是最差的。有些管理人员总是为下属怎么怕他而得意。老子在两千多年以前就说了：这是最差的管理者。

“我无事而民自富，我无欲而民自朴”，我不设置很多障碍，老百姓自然有办法富起来。邓小平就是贯彻了这个原则，他说：“不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫”。意思是让人们自由发挥，社会就富起来了。“我无欲而民自朴”，领导者自己的欲望不要太强烈，下属自然就纯朴了。

“夫唯不争，故天下莫能与之争”，一个不与人争的人，是没有人能与他争的。不自己树敌的人，是没有敌人的。我们在管人中，经常出现争执和冲突，其根源都在于我们争强好胜的心态和行为。

道家老子的思想初看起来是很消极的，他倡导“无为”、“无事”、“无欲”、“不争”，但其背后却是积极的。从下面这句话中可以看出：

“胜人者有力，自胜者强”。他好多的说法都看似消极，就这句话铿锵有力。“自胜者强”，战胜自己吧。这是前面的一切说法的答案。

实际上，他要你不作为是要你真正地作为：对自己作为！对自己下狠劲！控制自己，约束自己，改变自己，这才是真正的管人之道。

表面上他是消极的，其实他很积极。他的积极告诉我们，对自己多用力，对别人少用心。你对自己用了力，就相当于对别人用了心，这是个诀窍。他告诉我们管人的穴位在哪里？穴位不在别人身上，在自己身上。

# 領導管人，流程管事

人与人的关系也像道家的阴阳图一样，是互动的。你在自己身上做文章，就会影响到别人，你控制住了自己，就控制住了别人。多在自己身上下功夫，少在别人身上费脑筋，你才能管住别人，管住自己的心才能管住别人的行。

读老子一定要懂得，他不是消极的，你要是认为他消极，那完全理解错了。他很积极，只不过他认为不要对别人积极，而要对自己积极，改变自己，修炼自己。

“胜人者有力”，胜人者只不过有点力量而已。“自胜者强”，真正的强者是能够战胜自己的人。这句话就把整个《道德经》的核心点了出来。

你以为他无为？他提倡的是对别人无为，但要对自己有为。为什么他说“无为而无不为”呢？意思是说，你对别人无为，但对自己有为，结果什么都达成了。

我们再看几段老子那些看似消极其实积极的话：

“功成名遂，身退，天之道”。

就是你功成名就之后，就要身退了。我们多少的武将，不管哪朝哪代都有这样的故事：开国大臣们不知道功成名退，结果引来了杀身之祸。因为你该做的事做完了，接下来的事情你不擅长，你就应该把位置让出来，这是个规律。

“退”表面上是消极的说法，但其实对于功成名就之人却很难做到，因为谁不想享受自己的成功呢？谁不想再过一把瘾呢？人的天性大都如此。

反习性而动这需要多大的智慧和毅力？需要克制多少的欲念？抵制多少的诱惑？消极心态的人能做到吗？

“知其荣，守其辱，为天下谷”，意思是：你明明可以很风光的，但你甘愿把风光让给别人。这样的事情常人做得到吗？这需要很高的境界。

老子一直都在强调如何对付自己，这是很难很难的事情，

需要我们有真正积极向上的心态。

他为什么这么强调控制自己呢？这跟他的世界观有关系。老子的世界观从下里面的文字可看得出来：

“长短相形，高下相倾，音声相和，前后相随”，他认为，这个世界矛盾和对立无处不在。

“兵强则灭，木强则折”，世界不仅充满对立和矛盾，而且常常相互转化。好强的人总会遇到更为强大的对手，而被对方灭掉。结果，强者不强。坚硬的大树容易被风吹断，而那些杂草、灌木却不容易折断，活得更久。弱者反而生命力更强。

“坚强处下，柔弱处上”，你把石头丢进水里，浮起来的是水还是石头？水在上面，石头掉下去了。你不是厉害吗？你到下面去！

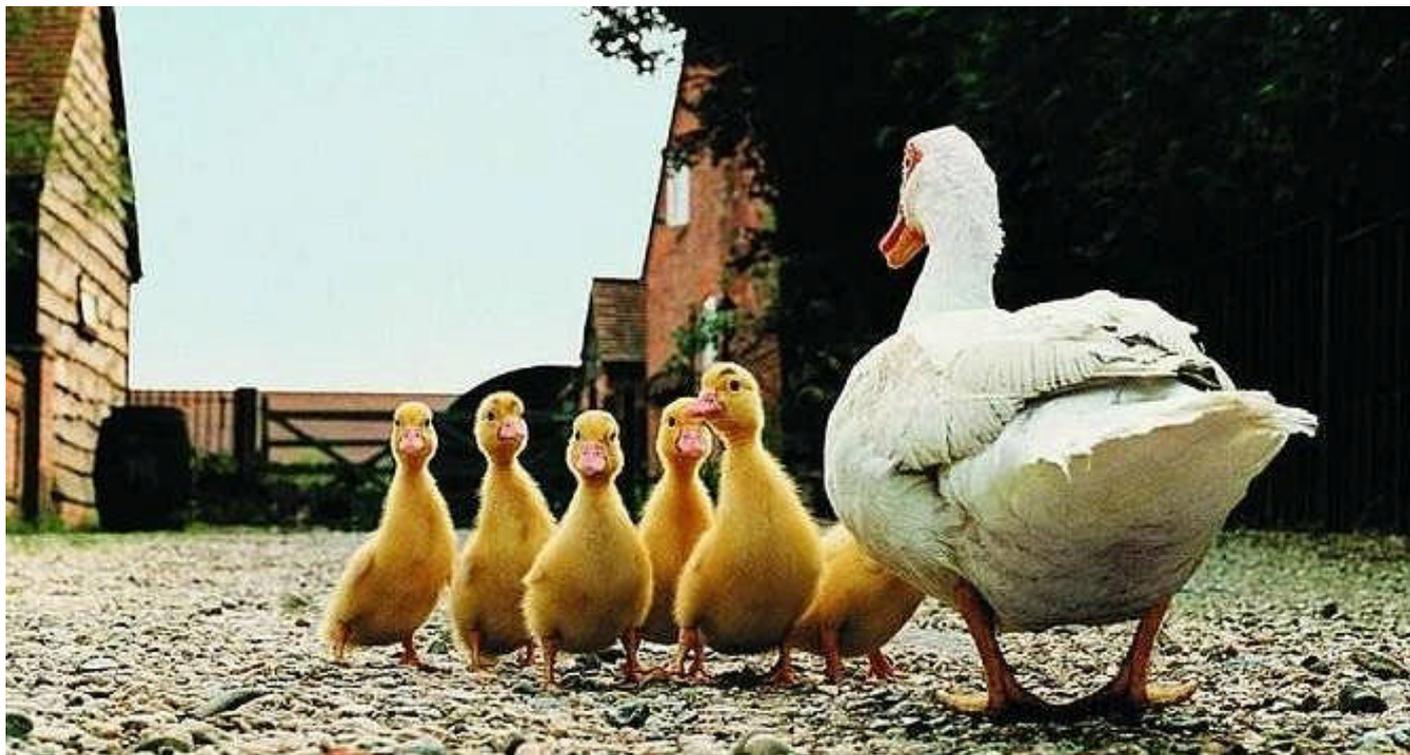
“弱之胜强，柔之胜刚，天下莫能知，莫能行”，世人也许都知道，但还是做不到。这句话真把老子的消极、悲观心态显了出来，他对世人的习性是深感悲哀的。正像佛祖所说：众生业力，不可思议。但他们并没有因此而放弃。他们还是为世人指出了一条可行的路：修己。

老子思想的根源是什么？是世界观！他认为这个世界如此的复杂，彼此相辅相成，强者不强，弱者不弱；强中有弱，弱中有强；你中有我，我中有你。所以，不可以单向地思考，不可以管理上沿一个方向用力。

既然左也不是右也不是，最终的办法干脆管住自己吧。你管自己总是可以的。世界如此复杂，你总能管好自己。就像人们常说：我改变不了天气，但我可以改变心情。

佛家、儒家、道家一脉相承，都强调自身的修炼。佛家讲修心，儒家讲修身，道家讲修道，归根结底，都是修己。

这才是管人的根本。



**更多管理资料和管理交流信息，请现在就加入 QQ 群：115138950，结识新朋友，解决现实中的问题。**