

全员共赢

从低效到高能裂变的管理效率手册

万一卓 孙炯光◎著



| 打造企业凝聚力 | 缔造企业反省力 | 铸造企业学习力 |
| 锻造企业战斗力 | 造就企业素养力 |

打造一支风雨同舟的团队 为共同梦想全力以赴



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

全员共赢

从低效到高能裂变的管理效率手册

万一卓 孙炯光◎著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

全员共赢：从低效到高能裂变的管理效率手册 / 万
一卓, 孙炯光著. — 北京：人民邮电出版社, 2017. 10
ISBN 978-7-115-46835-2

I. ①全… II. ①万… ②孙… III. ①企业管理—研
究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第219131号

内 容 提 要

如何打造职业化团队才会让你的企业实现全员共赢, 让你的管理有法可依, 让你的团队脱颖而出? 本书以多年积累的团队打造、企业管理以及职业化培训经验告诉你, 打造职业化团队只要九步法: 价值体系、目标导航、企业策略、人岗匹配、绩效考核、职业晋升、招才选将、有效沟通、反省精进。本书适合企业中高层管理者、培训部经理及相关管理人员阅读。

◆ 著 万一卓 孙炯光

责任编辑 赵 娟

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 13.25

2017 年 10 月第 1 版

字数: 189 千字

2017 年 10 月河北第 1 次印刷

定价: 49.80 元

读者服务热线: (010)81055488 印装质量热线: (010)81055316
反盗版热线: (010)81055315

自序

中国目前大多数的中小企业，尤其是初创型企业，往往比较“短命”，甚至挺不过初期的二三年就倒下了，如主攻海淘代购的蜜淘网、提供上门 O2O 养车服务的博湃养车、互联网手机品牌大可乐手机等，个个都融资千万美元，但最终在一两年内遗憾地宣告失败。

为什么？真的只是因为资本寒冬又或者所谓的市场洗牌吗？这两种说法近年来有些甚嚣尘上的味道，似乎所有行业的失利都可以归根于市场或资本的严冬。不可否认，资本与市场环境会对行业和企业带来巨大影响，但这并不是创业失败、企业倒闭的全部原因，甚至不是主要原因。一家企业存活的基础和根本不是外在因素，而是内在基因。对于我国许多中小企业而言，影响生存的根本原因不是市场与资本，而是企业的经营管理（内在基因）问题。例如：

- 忽视企业文化建设，尤其是没有形成全公司认同的价值体系；
- 没有切实可行的发展战略和规划，目标不清晰，策略不到位；
- 没有进行团队建设，“人治”大于“法治”，管理混乱，不注重细节管理；
- 没有人才晋升梯级，绩效与选才搞“一言堂”，员工看不到晋升希望；
- 标准不一，职责不清，指令不明，沟通不畅，执行不强；
-

以上种种问题是许多中小企业、初创企业在经营管理上经常遇到的问题，而且不单单遇到一种，往往是各种问题掺杂一起，导致凝聚力涣散，人人各自为政，团队建立不起来。没有锻造出上下一心的团队，自然也就无从谈起职业化和持续发展。因此，这些问题归根结底，还源自“人”的问题，而人的问题



在于团队管理和职业化打造。

什么是职业化团队打造？简单来说就是打造一支标准化、制度化、规范化的高效团队，使每个团队成员在职业化素养、职业化行为规范和职业化技能等方面符合职业规范 and 标准。

欲除外患必先自强，打铁还需自身硬，《全员共赢》这本书针对目前国内广大中小企业所面临的种种问题，由管理上的混乱与误区总结出来的系统教程。本书重点介绍价值体系、目标导航、企业策略、人岗匹配、绩效考核、职业晋升、招才选将、有效沟通和反省精进九大维度，涵盖企业文化（内在核心）建设体系和营销体系（盈利保证）两大部分。通过这九大维度的训练，你将真正懂得：

如何系统打造企业价值观；

如何深刻诠释企业使命、企业未来和个人未来的愿景；

如何提升团队的凝聚力和战斗力；

如何提升员工企业的创新能力、积极性、主动性和使命感；

如何提升企业员工职业技能、职业道德和职业意识；

如何为企业打造一套高效的团队系统；

如何提升企业业绩，把激情转化为动力，创造更大的绩效！

.....

企业发展的最终目的是获利，但管理经营的任务却不只是达成这个目的，更多的是通过职业化团队的建设成就员工，达到全员共赢，最终造福社会。而打造职业化团队是企业实现这个任务，达到持续发展的必然趋势。联想、华为等优秀企业都将“全员职业化培训”看作企业管理的重中之重。本书凝聚了我们数十年的经营管理实战经验，从以上所列九大维度进行“全员职业化培训”，可以全力打造企业凝聚力，缔造企业反省力，铸造企业学习力，锻造企业战斗力，造就企业素养力，帮助企业走出管理的困境，成就员工造福社会，实现可持续发展的宏愿。

目录

第1章 企业价值体系：职业化的第一战

- 企业价值观一起跑线上的竞争 2
- 树立企业自己的图腾文化 6
- 价值观——客户价值最大化的唯一准绳 11
- 从职业到专业，你走了多远 15
- 企业愿景凝聚企业使命 19

第2章 企业目标管理：有的放矢才有战斗力

- 射中那个叫目标的靶心 30
- 抓住人心就要先抓住人愿 34
- 个人目标进化论 37
- 俄罗斯套娃式目标导航 41
- 一招制敌的企业方向 44

第3章 企业策略制定：运筹帷幄之中，必决胜千里之外

- 找到对手的弱点 50
- 以己之长攻彼之短 55
- 市场野望，利益并不是唯一 56
- 不变应万变，打造稳固的江山 60
- 金手指开启省钱攻略 64

第4章 企业岗位职责：发出职业最强音

- 什么是人岗匹配 70
- 企业岗位鉴定书 75
- 苦练火眼金睛辨识人才 80
- 知人善任，对的人要放在对的地方 86



素质人才 & 任职资格 91

第5章 企业绩效评估：衡量价值的利器

绩效考核是企业试金石 98
绩效评估展现个人精彩 103
奖惩制度规范绩效考核 107
怎样用好绩效评估这把利剑 114
带你走出绩效误区 119

第6章 企业职业晋升：心有多大，舞台就有多大

为员工搭建晋升天梯 124
消灭玻璃天花板模式 131
合理安排很重要 135
晋升评估体系的四维理念 138
打造人企共赢的新局面 143

第7章 企业招聘体系：保持企业的活力

招才选将，企业的造血机 148
怎样才能招到你要的人 153
培养员工，夯实人才储备 156
那些年，一起留下来的精英人才 161
企业大家庭，一个都不能少 165

第8章 企业沟通渠道：说出企业的故事，搭建连接桥梁

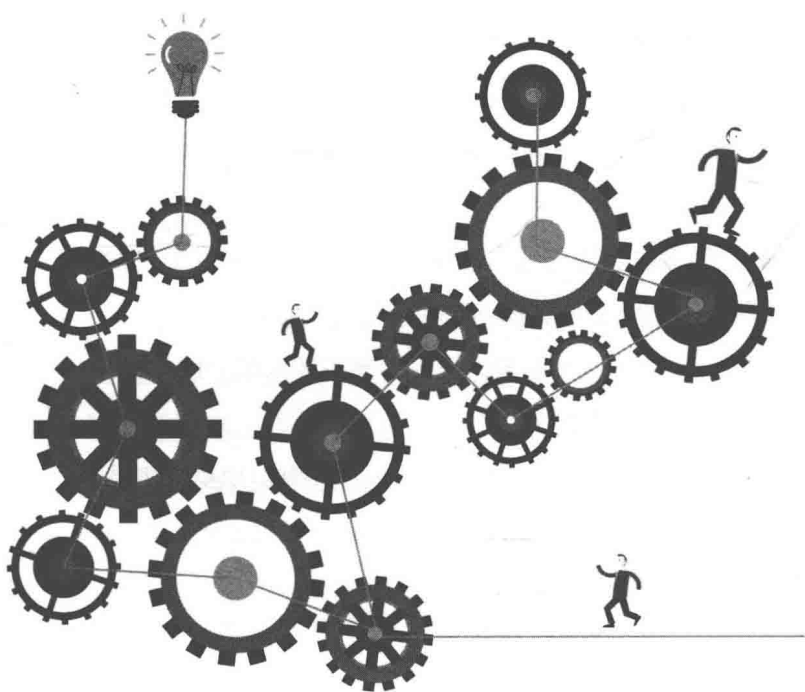
寻找企业核心目标 170
定位企业核心工作 174
优化企业核心策略的核心方法 177
明确企业核心障碍 180
重点企业核心成长 182

第9章 企业反省制度：自省的力量

企业自省，时刻检视自身 188
员工自省，改正错误才是最难的 194
知耻而后勇，企业精进的前提 197
自省带来新改变，为企业反馈正能量 199
吾日三省吾身，企业前进新动力 202

第1章

企业价值体系：职业化的第一战





企业价值观——起跑线上的竞争

建设职业化团队是现代企业发展的重点，其中，企业价值体系的建设是职业化的第一战。在讲企业价值观之前，我们先来讲一个经典故事。故事的主人公是一名美国退伍军人，而他信奉的理念只有一个：领导交代的事情一定要完成！

蓝色花瓶的故事：保证完成任务

他是因伤退伍的，落下残疾，加上年龄较大，每一家单位都拒绝了他的工作请求。但他一直没有灰心，直到有一天，他找到了美国最大的木材公司，见到了公司的副总裁。

“请您给我一个机会，我保证完成任务！”

副总裁直接让他去完成一个任务。

“你帮我去一家礼品店买这样一只蓝色花瓶，然后直接送到我乘坐的车厢，我在那里等你。这只花瓶是我作为结婚礼物送给我妹妹的，很重要。”说完，副总裁递给他一张照片和卡片。

“保证完成任务！”他接过蓝色花瓶的照片和写有副总裁乘坐的火车信息的卡片，按照副总裁给的地址去寻找那只蓝色花瓶。

不过让他意想不到的是，当他好不容易找到该地址的时候，眼前却根本没有所谓的礼品店，更别提那只蓝色花瓶了。

他在周边找了很久，还是没有找到，迫不得已给副总裁打电话。果然，美国人周末度假都不开工作手机，他没有和副总裁联系上。

这时候要是换成你，是不是已经感觉尽力了，然后回去答复老板说没办法完成了？但是他出发前向副总裁承诺过，一定要完成任务。

为此，他开始利用在军队时学到的搜寻目标法进行扫街，终于在离副总裁给的地址五条街外的地方找到了那只蓝色花瓶。不过，此时店铺已经关门了。

眼看时间不断过去，他到附近的邮局查找黄页，再结合店铺地址，打通了该店经理的电话，人家却告知自己在休假，不营业，然后挂断了电话。

“保证完成任务！”退伍军人脑子里一直想着这句话，于是再次拨打经理的电话，说自己以军人的性命和名誉担保，一定要拿到蓝色花瓶，并向经理诉说了自己负伤的故事。原来，他是因为把战友背出战场才导致残疾的。

经理被他感动了，派人开门卖给他那只蓝色花瓶。但是当他兴高采烈地捧着花瓶来到火车站的时候，火车已经开走了。

这真是一个天大的玩笑。他马上给战友打电话，租用了一架私人飞机，赶在火车停靠下一个站点前到达月台，然后顺利走进了副总裁所在的车厢，亲手将蓝色花瓶交给他。

正式上班的时候，他被副总裁叫到了办公室，被任命为该公司远东地区的负责人。

“蓝色花瓶是我们选择远东地区负责人的测试，之前很多经理人做过这个测试，只有一个人拿到了花瓶。但他是砸破橱窗拿到的，这违背了我们的公司道德。可这些都不能阻止你拿到花瓶的决心，我们相信你完全能够胜任远东地区总裁的职位！”

上述案例涉及以下环节，如图 1-1 所示。

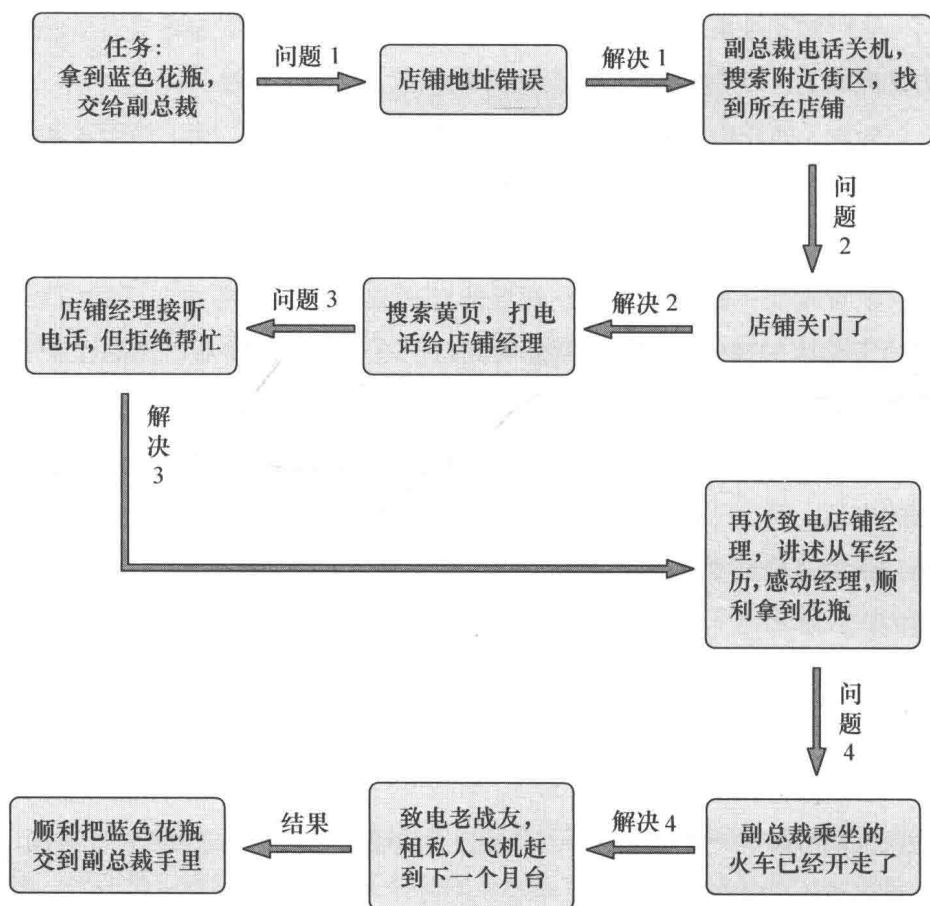


图 1-1 文中案例的大致环节



深入人心的企业价值观

很多人质疑这个案例的真实性，但我坚信这并非值得讨论的事情，故事的核心是探讨企业价值观的问题。企业价值观是什么？言简意赅地说就是企业上下都从心底里认同并付诸所有言行的准则、信念和目标。

军队和企业，本质上都是特定的组织机构，而对组织管理来说，最重要、最核心的一项就是执行力。执行力对军队来说是最基本的，“保证完成任务”就是士兵们的名誉和性命担保，也是军队和军人的价值观，但对大多数企业来说，却是“软肋”。

案例中这名退伍军人因为在军队里接受的价值观，并在其驱使下无数次完成了任务，形成了强大的执行力，所以才能多次突破工作上的困难和阻碍。他怀着一定要找到工作的信念，在多次碰壁后毫不气馁，最终在木材公司找到工作。他又承诺一定拿到蓝色花瓶，在经历了地址错误、店铺关门、经理拒绝帮忙、火车已经开走等困难挫折之后，想尽一切办法解决，如利用过往的知识、搜寻仅有的线索、利用身边可利用的条件、调动资源等，最终完成了这个看似不可能完成的任务。

这一切都是他在“保证完成任务”的价值观驱使下做出的行动。有效的管理办法能够使企业组织的价值观深入员工内心，让它成为员工工作乃至生活中的处世信条。

在我看来，所谓的起跑线并非指企业创业的时候，对一家有远见和战略思想的企业来说，起跑线是很长一段时间的自我修炼、沉淀，也是企业价值观形成、完善、巩固和不断拓展的最佳时期。

落实企业价值观需要不懈行动

“光说不练假把式”用在企业管理上很贴切。对于企业价值观，许多企业创始人、管理者都知道它能够发挥出强大的力量，也艳羡那些五百强企业在价值观的引领下不断抢占市场。但是到了自己这里，很多管理者甚至企业家却不知道怎么落地。

任正非在1988年负债创立了华为，按他自己的话说，一开始他对于企业的发展也没有十分清晰的规划，看到市场需求的、人家热卖的，他也跟着去做、去模仿，并从国内其他通信企业还没来得及铺排的农村地区开始，由农村包围城市。这就是华为在一开始背负“山寨企业”称号的原因。但是很快，任正非敏锐地察觉到，时代和市场发生了变化，信息不对称的红利开始消失，对发达城市来说，质量和服务才是人们真正需要的东西。华为想要做成百年企业，没有一点真功夫是难以立足的。

因此，华为在经历了迅速发展之后有了短暂的衰落期，也就是这时候



任正非开始真正思考企业文化。1996 年年初，华为开展了《华为基本法》的起草活动，这让华为开始发生本质的蜕变，在管理上与国际接轨。落地的《华为基本法》最终确定了两条原则：一是实行员工持股制度，华为的员工几乎都是公司股东；二是持续的高比例研发投入，任正非坚持将每年销售收入的 10% 用于此。而这两条让国内企业望尘莫及的原则反映了华为的核心价值观之一——“在电子信息领域实现顾客的梦想”。

“你们脑袋要对着客户，屁股要对着领导”“客户才是你的衣食父母，你应该把时间力气放在客户身上”……客户至上，是华为核心价值观的首要理念。正因为一切从客户需求出发，华为才坚持每年投入大量的科研经费，巩固和提高自身的核心技术。而为了让员工真正接受和践行客户至上的价值观，任正非不仅让每位员工持股，增强他们对华为的认同感和归属感，更严禁员工讨好领导，为此还建立了网上提议制度，员工可以针对领导或者企业的问题匿名反馈意见，领导不能私下查询是谁“揭发”自己。这保障了员工的积极性，也坚定了“一切为了客户利益”的价值观。



底线：企业发展不能唯利是图

当然，华为“顾客利益第一”价值观的前提是正当利益，是无损于社会 and 人民的共同利益。在现代社会，要坚守这一点并不容易。企业价值观是起跑线上的竞争，但是这个起跑线不是具体的一个时间点，而是一段较长的时间。只有做一个有道德、切实为客户着想的企业，形成并坚守企业价值观，才能真正在起跑线上领跑，引领企业走向百年乃至更长久的未来。



树立企业自己的图腾文化

企业价值观无疑是企业发展的内核，也是企业赢在起跑线和最终走下去的持久助力器。它往往是以非常简洁的短语、语句呈现出来，然后被贯

彻执行到员工的职场言行中去。然而，大量的企业管理者都有这样的困惑：以企业价值观为核心的企业文化都已经写得明明白白，说得清清楚楚，为什么却难以落实到每位员工的工作实践中呢？而相对应的，许多基层员工也会提出疑问：我懂企业价值观所说的道理，但都是一些抽象的概念，有没有一些具体的、形象的学习榜样呢？

这就是目前很多企业在管理上遇到的尴尬场景，也是难以真正形成职业化团队的原因：抽象的、概念化的理念无法落地，也无法付诸形象的、可操作的工作要求、准则和职业化流程。

我认为，打造企业文化是一个非常直接有效的方法。

华为：让对手战栗的狼性团队

说到图腾文化，不得不提华为，它的狼性文化早已声名在外，让业界敬畏，让对手战栗。在很多商业场合，我想华为人是更容易被人识别出来的，因为他们的作风处处都透露狼性特征。他们对事业有勇者无畏的野心，这在华为创业之初就已经确立，并且被数代华为一直传承延续。为了打开市场，拿下重要客户，华为曾开创了免费赠送的竞标模式，挤压掉竞争对手的生存空间，被对手斥为具有极强的“破坏力”。例如，在一次与港湾网络的竞争中，华为不惜成本拿下港湾参与的所有竞标，不给对手丝毫喘息的机会。

靠着这股狠劲，在错失了2002年小灵通机遇之后，华为认准了无线业务，开始大规模投资、研发和占领市场。到2007年，短短5年时间，华为前后在无线业务上亏损40多亿元，但是却依然以过人的毅力坚持着，最终在2007年出现转机，厚积薄发，无线业务成为华为收入的支柱之一。而早在1998年开始开拓的海外市场，也在多年严重亏损的情况下扭转局面。现在，华为成功走出国门，海外业务额逐年提升。根据华为发布的2015年年报，华为2015年全球销售收入3950亿元，其中海外收入占比58%，首次超过国内。2016年，华为来自海外市场的收入更是超过了70%，成为华为



最主要的收入来源。这与华为十几年来布局海外并潜心经营有着莫大的关系，而这份坚定的持久战很少有企业能够效仿，这也是华为目标明确、坚韧不屈的表现。

此外，华为拥有众多员工，目前总共 14 万多人，这些人的团结奋斗是华为实现目标的基础与根本。而要团结如此庞大的团队，让他们数年乃至数十年坚持奋战，“不让奋斗者吃亏”的制度是根本保证，最突出的是华为员工持股制度（现有 6 万多员工持有华为股份），让华为员工共同“打江山”，并且真正享受到“有肉吃”的快乐。

头狼引领，众狼共享、共进退，这就是华为狼性图腾文化最令人敬畏的深层因素。



彰显个性：企业文化的偶像代言人

华为的狼性文化获得了业界内外的一致认可，以至于许多人提到狼性文化，想到的只有华为和任正非，而提到他们，想到的就是那股不达目标不罢休的“狼劲”。

首先，华为很早就投资和开拓海外市场，大力发展无线业务，成为业内在这些领域最早吃螃蟹的一拨人，体现狼文化中嗅觉敏锐的特征。这一点至关重要，商场如战场，狼群每一次出击就是一场生死之战，而在出击之前就要凭借自身敏锐的嗅觉辨识行动的方向。21 世纪前后，华为积极而坚定地开拓海外市场、发展无线业务，无疑是嗅出了时代与行业的风向标，具有很高的前瞻性。回顾当年，我认为华为的狼性嗅觉狠狠地抓住了下面几点。

其一，从 20 世纪 90 年代开始，互联网与计算机技术就开始走进千家万户，全球信息开始联通，任正非和华为的野心当然并不局限于国内；其二，1995 年世界贸易组织成立，以及中国强烈的加入意愿，都显示出中国企业将要走出去，而国内也将迎来更多的外资企业，贸易全球化将很快全面实现，这是巨大的挑战，也是难得的机遇；其三，2000 年中国移动通信

与互联网的结合（移动梦网出现），标志中国开始进入了无线生活时代，移动互联网的种子因此种下，无线业务将在未来很长一段时间大有可为。为此，华为认定了这两个发展方向。

其次，在发展前期，华为为拿下客户与市场拼尽全力，甚至不择手段，不仅给竞争者带来了极大的“破坏力”，更在短期内进行巨额的前期投入，华为数年总共数十亿真金白银的亏损，依然不懈坚持，最终厚积薄发迎来转折，实现质的收获。这就是狼性文化中认准目标干到底，坚韧不拔、不屈不挠的大无畏精神。狭路相逢勇者胜，在巨大的风险和利益面前，冷静、耐性与勇气是狼群拿下目标的制胜武器。华为就是这样一头巨狼，舍得投入，沉得住气，对未来敢于放手一搏。

最后，群体奋斗、团结协作是狼群作战最有效的手段，也是华为一步步走到今天以及今后长久发展的关键。华为能够为员工提供持股福利，分给奋斗者更多“肉”吃，与奋斗者共享成果，就是为了促进和巩固这种群体作战的狼性。不过，对于华为的狼性文化，任正非更愿意把它诠释为“狼狽精神”。

据说狼与狽这两种动物每次捕猎都一起行动，狼用前腿，狽则用后腿，这样既跑得快，又爬得高；狼有勇，狽有谋，两者团结协作，双方互补，让猎物无处遁逃。我认为，任正非所谓的“狼狽精神”，指的就是这种群体作战和获益的精神。具体来说，在华为，狼是前线的营销人员，而狽则是后区的管理人员，两者通力合作，相得益彰，共同促进华为发展壮大。

“狼狽精神”是华为企业文化的高度凝练，它彰显了华为坚韧、无畏的企业个性，以及在狼性文化表象下拼搏进取、团结协作的内在精神。

落地：精神、载体、传播渠道缺一不可

相信很多读者还是会有一个疑惑：狼文化是如何助力华为腾飞，又是如何落地的，对其他企业而言，华为的狼文化可不可以全盘吸收？要解决这个问题，显然要对企业图腾文化与企业价值体系的建构关系进行说明。



狼文化如何助力华为腾飞的？这就关乎企业图腾文化的选择与实施问题。管理界有一句话：成功者各有各的成功之道，往往不可复制，但是失败者失败的原因总是相似的。这话用在图腾文化建设上，也同样适用。企业的图腾文化，还是和企业家有着莫大关系。

华为的企业文化为什么是狼文化而不是象文化、鹰文化、马文化？首先因为任正非本人的企业家精神和气质就是狼性。

首先，企业家精神往往是企业精神、企业文化的核心组成部分。企业家精神又与企业家的气质、价值观一脉相承，因此选择企业图腾文化时一定要考虑企业家的个性、企业家精神的闪光点、企业家及其精神对于企业发展最大的作用是什么。张冠李戴，自然与自身企业不符，也不利于企业发展。

其次，企业图腾是企业的自然发展与企业家人为塑造的结果，必须从企业自身的情况出发，总结企业现有的优点、品格，再结合企业的发展愿景、企业家精神，找到它们的共同点，然后从大自然找到易于让人们识别的、与这些共同点类似的动植物作为自己企业文化的图腾。任正非本身是一个很有野心、远虑、胆量和危机意识的企业家，而华为从成立之初就不甘于平凡、敢于拼搏，这些品格对应自然界的生物，只有狼才是最适合的。这样，任正非和华为就找到了自己企业“代言人”，华为只要联想到这一“代言人”，就知道应该如何面对和做好自己的工作。这也就是为什么华为有着主动自觉加班传统的原因——华为时刻保持狼性，不甘落后。

企业图腾一旦确定就不能轻易更改，因此塑造企业图腾必须量力而行。如果企业家自身的修行不够，是难以真正建立企业图腾的，也就是企业图腾落地的第一个要素——企业核心精神。找准和确定企业核心精神，如华为的拼搏进取、无所畏惧、团结协作，则需要进一步根据企业追求的核心精神构建和完善载体，如华为以狼为其图腾，赋予狼诸如此类的品格。狼既是华为的一个形象，同时也是华为精神的凝练。

最后，企业图腾一定要通过各种渠道（移动互联网技术与各种媒介平台）