

CEO

思维

模板

其 英 著

101010

0101000101011010101010

10101000101011010101010

10101000101011010101010



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

CEO

思维模板

其英著

北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

企业主要领导人的思维模式（包括思维内容、概念、结构、维度、方向、路径、体系）与企业管理模式（包括理念、文化、形象、制度）之间的不对称已经成为中国企业持续、科学、健康发展的一个突出问题。本书主要从思维层面与企业领导人探讨如何建立本企业管理团队实用、高效、简明、科学的管理思维模式，并以此形成相应操作性较强的管理模式。

图书在版编目（CIP）数据

CEO思维模板 / 其英著. — 北京：北京交通大学出版社，
2004. 12

ISBN 7 - 81082 - 479 - 1

I. C… II. 其… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 127599 号

责任编辑：黎 丹

出 版 者：北京交通大学出版社 电话：010 - 51686414

北京市海淀区高粱桥斜街 44 号 邮编：100044

印 刷 者：北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：130 × 203 印张：6.75 字数：139 千字

版 次：2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7 - 81082 - 479 - 1 / F · 83

定 价：23.00 元

作者简介

朱其英，男，1946年生于福州，四川成都人。1969年毕业于北京师范大学英国语言文学系。1972至1987年历任西宁市教育局外语中心教研组组长、青海省教育厅英语教研员、普教处副处长等职。1985年被聘为西南决策中心系统语言学副研究员，1987年被聘为广州系统科学研究所副教授，中软公司信息科学研究所副所长，并担任中科院成都分院数理所硕士研究生班班主任和公外英语主讲教师。1991年至今先后在南京华泊散化公司、中国大正集团、南京三爱公司、南京德恒管理咨询公司、江苏真慧影视公司等单位担任企划管理工作。

此间先后为国内贸易部连锁办、南京市人事局、南京大学高科技园、江苏省委办公厅印刷厂、南京金东康条码公司、英国色丽珂公司、南京弘辉地产、新世纪大酒店等数十家单位和企业进行过上百项企业管理咨询、策划设计工作。内容涵盖企业调研诊断、战略发展规划、企业运作流程、产品市场拓展、人力资源管理、绩效考核方案、形象识别设计、产品广告拍摄、员工内部培训、企业人才测评、商业连锁经营、管理操作手册、形象广告创意、大型活动组织、旅游线路设计和影视评估系统等。

作者在与企业的合作中一切从企业的实际需要出发，注重企业执行能力大小与方案设计之间的制约关系，突出企业主要领导人的思维模式对企业管理结果的关键影响，积累了大量的案例、成功的经验和企业执行能力与设计方案不对称的教训。

联系电话：025-84465578 E-mail: sonjo@sohu.com



思维模板（代序）

打拳和打架最明显的区别就是前者有套路、有章法，而后者只是凭着冲动和本能去争斗。打架打赢了不能算你武艺高，只能在某种程度上说你胆子大、勇气足、力量强、运气好。

自市场经济破土以来，不难发现在商场上“打架”的越来越少了，而“打拳”的却越来越多了。但这“拳法”中多数还比较朴素，比较土著，不用说和高手过招，就是自己练两趟，也难免有时脚底拌蒜，站立不稳，搞不好还会摔跟斗。

虽说学“拳”的与日俱增，但学费与“拳术”的提高往往不成比例，甚至偶有练坏了筋骨，连打架都打不成了的。

看来这“拳法秘笈”最终还得自己来写。但只要有心有毅，写起来倒也没有那么困难。

在经营哲学和核心竞争力的统一口径下，分门别类地对企业面临的各种问题进行结构分解和政策研讨，并制订出应对的办法、程序和操作规范，使其成为管理系统中一个一个管理模块的设计。而其生成及工作效率则取决于经理人头脑中解决各类问题的思维套路，经理人思考维度的数量与方向，经理人思维链条的逻辑与延

展。如果把操作人员的操作规范称为“工位动作”，那么经理人员的管理思维则应称为“脑位动作”。但遗憾的是，操作层面的工位动作不仅非常成熟而且要求和考核都十分严格，而“脑位动作”的要求和考核几乎什么都看不见，这种不对称可谓企业发展中的顽疾和重症。

经理人的根本任务就是给企业配备正确而智慧的“脑位动作”，而非事事亲历亲为，四处救火，疲于奔命。

企业管理不仅仅是见仁见智的问题，在实际案例中，对同一个概念，在不同的企业，甚至对不同的人，都会赋予其不尽相同的含义。有时这种不同会达到相悖的程度。比如我们说“总经理形象”，10个老总就会给出10个不同的或完全不同的诠释。其原委倒不是完全因为他们分属不同的理论门派或经历过不同的培训，主要原因是当他们面对各自不同的企业时，他们那样理解了，那样做了，并且得到了较为满意或自认为较为满意的结果。问题在于一旦就此止步，久而久之，日积月累，管理中主观的东西、随意的东西、僵化的东西、惯性的东西就会在不知不觉中越来越多，并逐渐占据主导地位。

僵化与惯性并非一无是处，它说明企业在管理上有了一定程度的积累，有了比较成熟的规范；但另一方面这又是一种桎梏，一种束缚，无形中限制了思考多样性的选择和思维链条延展性的强化。

思考的效率与思考的时间不一定成比例，但与思考的方向、内容和结构却有着最直接的因果关系。这种方向、内容和结构组成思维模板。

本书旨在提倡设计和使用这样一种思维模板，形成企业自身独有的、简洁的、清晰的、高效的管理层“脑位动作”和分析处理企业问题的熟练“拳法”，并以企业核心竞争力为中心，设计不同的“套路”去解决不同的问题，同时在实际操作中不断提高其有效性。

本书贡献的意见只为活跃气氛，读者若能从中得到一份思考的快感，便是笔者最大的荣幸。

其 英
2004. 12



目 录

思维模板(代序)

心理版图	(1)
以人为本	(5)
权力倾向	(8)
安全预警	(10)
家族企业	(15)
人才企标	(19)
薪酬设计	(25)
企业标识	(28)
商业美学	(31)
领导形象	(34)
软性资产	(39)
寻找短板	(42)
评估老板	(44)
功利文化	(48)
利润构成	(50)
人力资源利用率	(52)
机会管理	(56)
机会象限	(59)
位移能力	(61)
商业半径	(63)
时间管理	(65)

效益工资	(68)
管理进阶	(71)
极端口号	(74)
绩效考核	(76)
扁平管理	(83)
工作团队	(85)
沟通管理	(89)
沟通模型	(92)
商业计划书	(94)
行政管理	(99)
生涯设计	(104)
创新管理	(108)
集体活动	(113)
激励机制	(117)
血型与气质	(122)
敬业精神	(127)
文化差异	(131)
人才测评	(134)
内部市场机制	(137)
员工素质	(140)
人才业绩环境	(144)
学习型组织	(151)
第一印象	(154)
行为规范	(164)
软量化方法	(168)
阅读备忘	(204)

心理版图

如果说要员工分担老板的风险、责任、困难和失败是出于被动、无奈或迫不得已的话，那么争夺和瓜分老板的“心理版图”，对大多数人来说则是争先恐后、全力拼抢，甚至不择手段的。

溯其源，其实此乃封建社会士大夫、宦官、太监和后宫所为。他们个个处心积虑地幻想着多占或独占万岁爷的“心理版图”，几千年来上演了无数争宠的历史“连续剧”。因为得宠就意味着得到一切，失宠就意味着一败涂地甚至人头落地。

这是最上层。下面的社会结构，从公子王孙、达官显贵、地方官吏、土豪乡绅到族长、家长，无一例外。由此构成中国封建社会的逐级层层人身依附关系，国人乐此不疲，屡试不爽。

使每一个臣子都自认为在君王的心目中，在君王的“心理版图”上拥有一块只属于自己的领地并愿意永久地保留它，被封建统治者认为是最高的统治艺术和政治成就。所谓“君为臣纲，父为子纲，夫为妻纲”就是高度的概括和总结。

一种文化、一种传统，小视其生命力肯定是自讨苦吃。历史的经验如是，当今的现状亦如是。以“金本位”为主要特征的市场经济应当说是对传统文化最强

大、最深刻的一次挑战。这是自 20 世纪初新文化运动以来最具有普遍意义的一次社会变革。所不同的是，与前者相比，后者是从经济层面，从大众的生产和生活方式层面进行的，因此远比新青年的领袖及其追随者和一群热血文化人的奔走呼号、摇旗呐喊要来得更普及、更现实、更不可阻挡。

但历史是作为过程展开的，新旧之间不可能有一条绝对鲜明的界限。看不到这种文化的传承性，必然受其所累。欧美企业和管理技术在国内水土不服、肯德基推出盖浇饭就是正反两个例证。至于国人对日韩和港台的企业管埋较为接受，那只是因为文化同源之故。

我们的土著企业家在这方面有先天优势，但同时“庐山效应”也许会让你因“不识真面目”而导致得势不得“球”。

研究并适当正确地运用“心理版图”，便是得势又得“球”的一种好方法。这种企业管理方法从本质上讲，就是玩一种“感觉”。这种感觉的真情实意是建立在企业利益基础之上的，而并非个人感情。从这个层面上讲，不存在什么“虚情假意”之嫌，书生气较重的玩家尽管去玩，大可不必担心什么内心失衡。

这里的“玩”指的是一种管理方法，不能随心所欲，喜怒无常，而要讲目的、讲原则、讲方法、讲技巧、讲效果。

第一是界定。“心理版图”只讲心理，只讲感觉，不能和制度层面的东西混为一谈。界限一定要分明，否则就是以情代法，坏了规矩。

第二是基础。就是指这种感觉“值多少钱”的支撑

点，如企业规模、效益水平、发展前景、文化类型、市场形象、雇主形象和领导者个人魅力等。基础小，感觉就小；基础大，感觉就大。

第三是版图无疆界。俗话说：“将军额头能跑马，宰相肚里能撑船。”领导者必须有包容万众的心怀和胸襟。

第四是权衡看比重。这是说衡量某一块分封版图的大小时，以其在已开发版图中所占的比重为准。

第五是价值定大小。这条原则指的是版图分封的大小与受封领主在企业中所表现出来的或可以表现出来的价值成正比。

第六是反馈校正。就是说通过某种形式的沟通验证受封领主的心理体验和分封者的主观意愿是否基本一致。若不一致或很不一致，必须检讨双方的沟通模型，然后再做调整，因为这种差异可能会引发其他严重问题。

第七是重在关注。这一条讲的是玩感觉的本质和技巧。记得多年前笔者的一位学生家长说，该生那天回家很高兴，一问之下，是因为那天我批评他了。表扬都高兴，难道批评也高兴不成？这就是关注所起到的作用。

关注是核心，人人需要关注。明星需要媒体关注，孩子需要母亲关注，男生需要女生关注，演员需要看客关注，总统需要选民关注……

关注的形式多种多样，只要用得恰当适度，就会收到事半功倍的良好效果。一声问候、一个手势、一个眼神、一个微笑是关注；拍拍肩膀、用力握手、点名发言、同乘坐车也是关注；生日礼物、家庭拜访、咨询意

见、交换心得更是关注。方式多多，不胜枚举。

第八是零关注。有意识的零关注是一种警告，一种暗示，表明你的一种态度。关注与零关注都应是“天气预报”。关注者还可以从被关注者对“预报”的反应中分析其心态和动向，以调整策略。

第九是拒绝承诺。一定要严守界定，控制在感觉范围之内。所有实质性的东西，必须由制度和管理层面决定的东西，都不能承诺，否则就是玩火，而不是玩感觉了。

第十是分封“心理版图”是高度个性化的，是由受封者独享和非常私密的事情，在一般情况下是不能公示和共享的。这条原则亦属约定俗成，员工自有共识。

最后要注意的是，对于拒绝参加这种心理游戏的员工，此法应弃之不用。当然拒绝者又分成两种情况，一种是“不屑”；另一种是有心理障碍或沟通障碍。

“心理版图”导入的前提条件是：

- 员工心态和企业需求；
- 背景是长期的集权制；
- 类型是一种企业管理；
- 目的是增加企业效益；
- 方式只不过是“借力打力”，争取“四两拨千斤”；
- 绝不能真的搞成玩弄权术的一个封建小朝廷，那就与初衷相悖了。

以 人 为 本

以人为本是一个内涵十分丰富的概念。它可以是一个口号、一项主张、一种倡导，也可以是一种思想、一种哲学、一种制度。和民主的概念一样，我们不能把以人为本看成是强势群体对弱势群体的一种恩惠、一种赏赐、一种怜悯、一种善举，以人为本应是社会全体成员追求的一种思想体系和社会制度。

以人为本在不同的历史背景和不同的文化背景下有着不同的标准和要求。为民工按月发足工资可以被看成以人为本，而为其组织培训、建立工会、修建宿舍、购买保险、安排子女教育更可以被看成以人为本。但对公务员，做到这一切就很难被他们认为是以人为本了，他们有更高的标准和要求。由此看来，在“人”和“本”这两个概念上是千差万别的，并且是以思想意识、物质基础和生存状态作为前提条件的。

若无视这种差异，不设特定的指向和内容，把以人为本当作旗帜来挥舞，那么不是思想糊涂便是别有用心，而其结果却是相同的：搅乱了思想意识，搅乱了管理次序，搅乱了成本构成，搅乱了价值观念。对于企业来讲，提出以人为本的口号，就是要有特定的指向、内容及确保其兑现的物质基础。

在企业中，“人”绝不是一个哲学层面的概念，而

是有着极为具体含义的不同群体：产权方与经营方、雇主与雇员、管理者与操作者、技术人员与生产人员、市场销售人员与终端消费群体、分销商与技术服务机构、劳动后备军与公益活动的受益者、形象设计人员与大众传媒……

这些不同的人群因其在产品和服务的供应链和价值链中所处的位置和贡献不同，因此所握有的指挥权、话语权、决定权和分配权也随之不同，而这种不同又是相对固定和缺乏弹性的。

这些“人”的不同就直接决定了与其对应的“本”的不同。于是“本”就有了大小轻重的差别。

因此，对于不同的人，以人为本就有其相对应的不同含义、内容、表现形式和价值定位。

本者，根、基、源也。本不固，企则衰。企衰，则人散。

在这种意义上，以人为本就是以人固本，以人固企。说大了，就是以人固国，而绝不是相反。这一层含义十分重要，颠倒了，企业和员工都要吃大亏。

在企业内部，企业“人”所处价值链位的高低决定其相应的“本”的大小。

在企业外部，消费“人”所体现的消费行为决定其被“本”的程度高低。

这是不言而喻的。正如企业不可能指派一名普通保安到剑桥去深造工商管理，而消费者购买的廉价手表也不能戴着下海游泳。

在这里惟一能够平等的是价值，而绝不是人本身。

所以以人为本最准确的解读是“以特指人所表现出

来的特定价值为本”。在价值面前人人平等。百万富翁和失业工人购买同样的快餐，他们将得到同样的人性化服务；穷人借钱购买钻石就会比有钱人购买假珠宝享受到更多的服务。

所以以人为本的“人”指的是经济意义上的人，而非生命意义和哲学意义上的人。没有这一层限定，企业就会变成福利工会，变成慈善机构，变成乡村俱乐部。企将不企，谈何人乎。此非妄语，企业管理史上就曾有此一派，当然以短命告终。

如果企业将“以人为本”作为一种理念提出来，必须有非常明确的限定内容和特定指向，并且必须顾及到本企业的兑现能力，不能赶潮流，追时尚，一夜之间所有的企业都以人为本了，那是不现实的。

以人为本在人性化管理、价值导向、产品设计、形象策划、销售服务、提高企业员工素质等方面都不乏积极的推动和促进作用。但在大多数企业连规范、纪律、评估、考核，甚至企业标识和员工手册还不完整、不系统、不科学、不专业的现状下，去大谈以人为本，不是显得有几分好笑吗？

权力倾向

权力倾向对企业管理者而言，指的是对企业员工进行行为控制过程中的基本哲学观点，即人性善还是人性恶的问题。作为社会自然人，主张人性善还是人性恶都是自己的事，别人无权干预。但作为企业管理者，情况就不同了，因为其职业的核心，管的就是人性，所以此时必须抛弃自然人的身份，从权力倾向的角度重塑自己的善恶观。

企业对员工的管理说得简单一些就是惩恶扬善。“善”的标准就是企业利益。在实际操作中主要有两种形式：一种是惩恶为主，另一种是扬善为主。惩恶为主的主题词是“不准”。在这种意义上，“不准”两个字出现的频率越高，重复的次数越多，就说明管理的功夫下得越大，管得全，管得细，管得严。惩恶式管理的要义是要发现企业员工身上共有多少种“恶”，开列详细的清单，然后想出对策来，将其一一惩戒掉。惩戒的技术，可以是自己从企业管理的经验中总结出来的，可以是江湖上借来的，也可以是从商学院里系统学来的。惩恶式管理在一般情况下有这样的一些共同背景：企业员工恶习多，企业员工中恶人多，有长期集权政治的社会背景，企业员工职业化程度低，社会道德和法律体系不健康、不完整，社会价值导向紊乱，社会风气败坏和