

环境工程就是人心工程——人心无价

管人不如 管环境Ⅱ

——组织环境再造

肖龙◎著

再造企业环境要靠什么样的人
再造企业环境要靠什么样的制度



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

管人不如 管环境Ⅲ

——组织环境再造



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管人不如管环境. 2, 组织环境再造/肖龙著. —北京: 北京大学出版社, 2011. 8

ISBN 978 - 7 - 301 - 19012 - 8

I. ①管… II. ①肖… III. ①企业管理: 环境管理 IV. ①F270
②X322

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 115600 号

书 名: 管人不如管环境 II ——组织环境再造

著作责任者: 肖 龙 著

策 划 编 辑: 贾米娜

责 任 编 辑: 谢 超

标 准 书 号: ISBN 978 - 7 - 301 - 19012 - 8/F · 2794

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
出版部 62754962

印 刷 者: 涿州市星河印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 9.25 印张 104 千字 插页 4

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 00001—12000 册

定 价: 32.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010 - 62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前言

企业强大与弱小的本质究竟是什么？

当今社会,企业是国家兴衰的支点,企业是社会民生的根基,知名企业甚至成为在全球范围内代表国家的名片。企业强,则国强;企业衰,则国衰。放眼全球,企业正承载着前所未有的使命。

那么,企业强大与弱小的本质究竟是什么呢?是资本?是技术?是管理?我认为,是团队(组织)。

在中国,第一代企业家的成功靠的是胆量和勇气——20世纪70年代末80年代初国家开始改革开放,少数敢下海经商的人积累了自己的第一桶金。第二代企业家的成功靠的是行情和关系——20世纪90年代初国家彻底确定了市场经济的道路,当时很多行业竞争并不激烈但是市场需求却极大,加之社会关系的运作,中国的第二代企业家应运而生。我们需要冷静思考和面对的是,依靠胆量、勇气和行情、关系的成功模式能够持续吗?如果不能,第三代企业家的成功要靠什么呢?答案是,靠团队(组织)。一时发家可以靠老板的胆识,短暂盈利可以靠遇对了行情,但持续发展则必须依靠团队(组织)的能力。而左右一个团队(组织)能力的要素有三点:

第一,开放、进取的组织环境。

我认为领导者最好的习惯就是学习,这会使一个企业形成开放、进取的企业环境。一个领导者最大的悲哀是什么?是不能向团队展示思想的

高度。领导者都没高度,这个企业还会有高度吗?领导者都没高度,还能吸引有高度的人才加盟企业吗?即使加盟了,也留不住。没有优秀的人才,企业的发展就是空谈。

领导者的状态决定了企业的生态(环境)——领导者拒绝学习就是一种封闭的状态,这种封闭的状态会自然转化为企业自以为是、不思进取的生态(环境)。众所周知,中国在近代史上的屈辱正是源于思想的封闭和自满。小到企业,大到国家,请问有哪个组织是在封闭状态下发展的?历史告诉我们,封闭是落后的开始,学习是发展的起点。

企业一旦形成了学习的风气,无形中就积淀了开放和进取的环境基因。

第二,留人、育人的组织环境。

客观上讲,组织的强大并不是因为组织中每个人的强大,而是因为一批优秀人才的强大。这批人才往往是少部分人,这少部分人的带动和影响直接决定了组织的力量。那么,人才为什么愿意长久留在一家企业呢?我发现,金钱可以留人,环境才能留心。因为企业即便给人才再高的回报,人才也只会把企业当成挣钱的平台;而环境的力量却可以让人才把企业当成一份事业,甚至是值得用生命去融入和推动的事业。金钱可以激励人的欲望,而环境却可以激发人的信仰。因此,金钱留人留一时,环境留人留一世。

一个好的组织环境不仅能留人,更能育人。我提倡一个观点:“没有好员工,只有好环境,好员工是好环境创造出来的。”人是环境的产物——好

的环境让坏人变好,坏的环境让好人变坏。我们要经营和打造的不是个别员工,而是所有员工所处的环境。古人云,“千金买房,万金买邻”,就是强调环境对人的影响。

第三,分工明确的人文环境和科学有效的制度环境。

企业的力量来自团队,团队的力量来自分工。有了分工才会有更好的合作。

那么企业的高层、中层、基层应该用怎样的方式来推动企业的环境呢?我认为,高层是用精神力量影响环境,中层是用行为标准在环境中做出示范,基层则是用自己的行动力推动环境。对于这样一种分工,上下必须达成共识,任何一个层级的定位模糊都会带来组织环境的混乱——尤其是中高层。

经营环境靠人,打造环境要靠制度。想要得到什么样的企业环境,就要设定什么样的企业制度——用制度来推动环境的形成。我认为,当今中国企业最为缺少的制度是监督制度、竞争制度和激励制度。企业制度和企业关系是什么?制度是工具,环境是目的。环境形成的初期需要制度的有形约束和引导,环境形成后即便没有制度大家仍然会按照过往制度的要求去行动——此时,风气和伦理的作用已经取代了环境。

看到这里,读者朋友们一定在想,环境怎么留住人心?怎么激发人才的信仰?如何建立好的人文环境?怎样用制度推动环境?影响环境的要素究竟有哪些?这些问题都将在书中一一明确,相信会对读者的管理实践提供巨大的帮助。

《管人不如管环境Ⅱ》汇聚了我多年的思考和实践。如果通过本书的阅读使您在治理企业、打造团队、凝聚人心等方面有所启发、改变和突破，那么请向更多身边的朋友推荐，帮助更多的人成长。

让我们共同努力，把中国企业环境管理的水平推向新的高度，把中国企业的竞争能力推向新的高度！

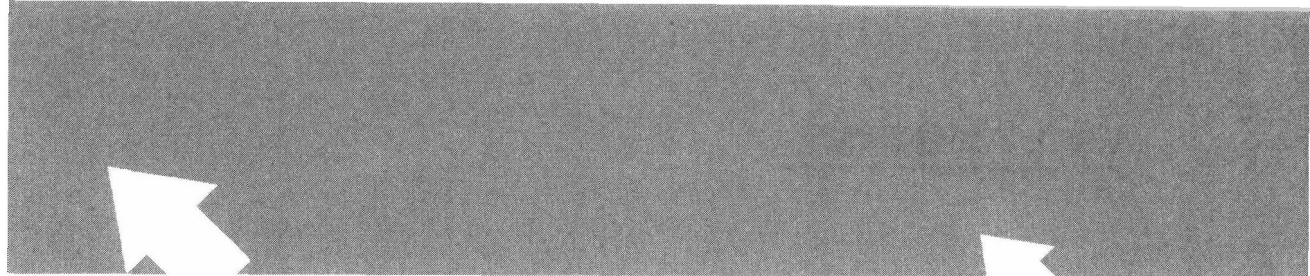
肖 龙

2011年3月8日

目录

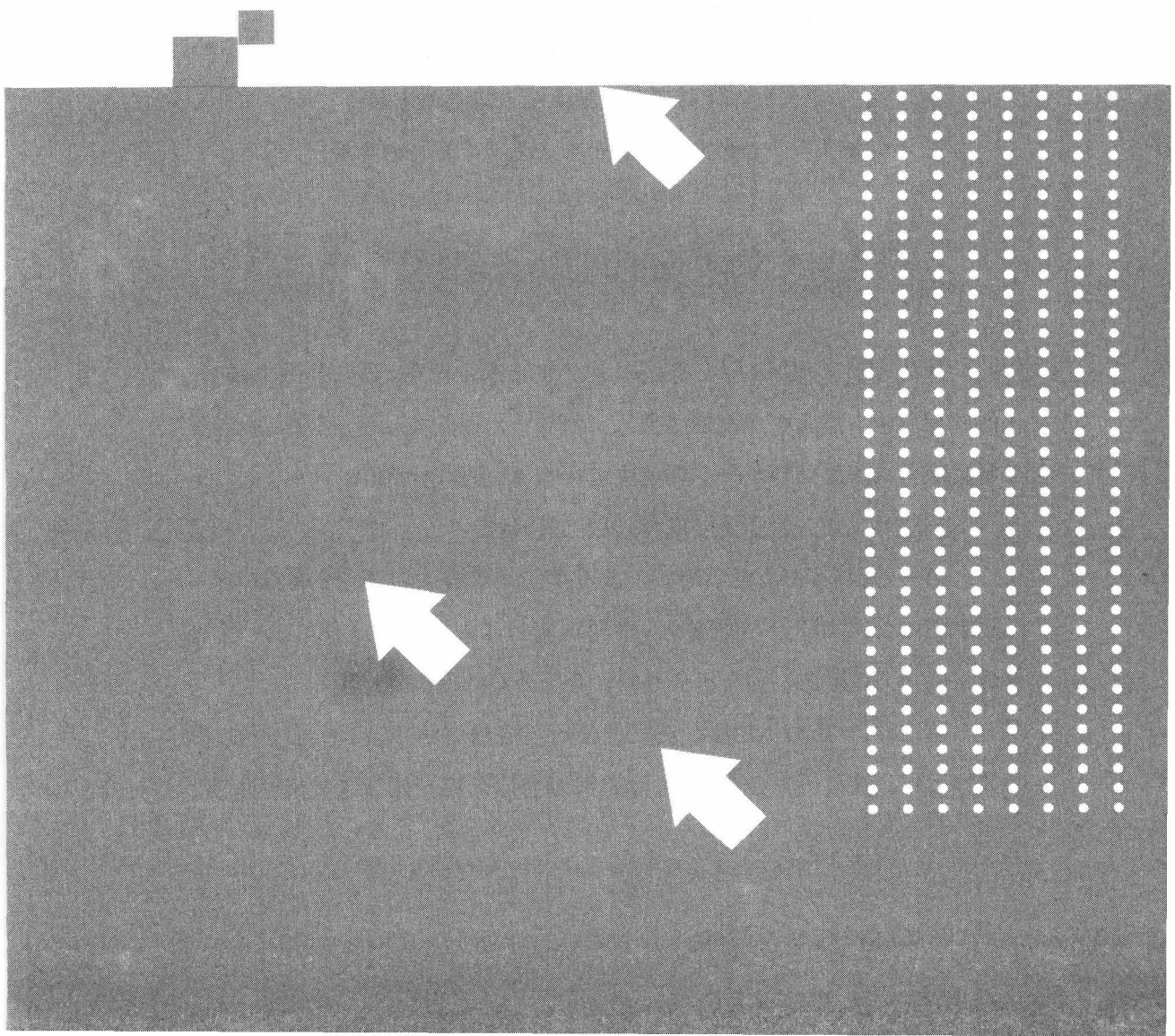
第一章 人尽其才,大业可成	1
第一节 金钱留人,环境留心	2
第二节 金钱激励人的欲望,环境激发人的信仰	11
第三节 制度让人不得不做,环境让人自动自发	16
第二章 企业环境究竟是怎样形成的	23
第一节 少数人影响多数人,环境源于带动	24
第二节 多数人约束少数人,人有从众心理	29
第三节 人才因公司的前景而来,因公司的环境而走	31
第三章 再造企业环境要靠什么样的人	37
第一节 高层:境界重于能力	38
第二节 中层:责任重于能力	59
第三节 基层:行动重于能力	70

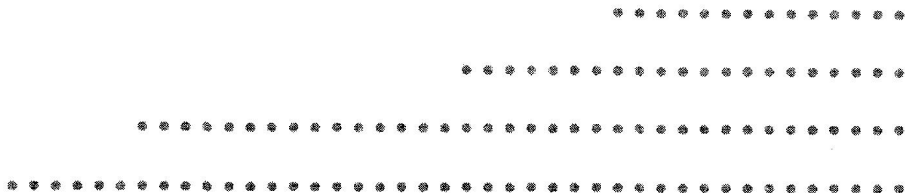
第四章	再造企业环境要靠什么样的制度	75
第一节	制度是工具,环境是目的	76
第二节	监督制度	77
第三节	竞争制度	80
第四节	激励制度	82
第五节	制度如何落地	92
第五章	如何让企业环境和企业文化发挥合力	95
第一节	企业环境和企业文化的关系	96
第二节	什么样的文化才能推动企业的发展	97
第三节	企业文化如何落地	117
第六章	中华民族真正的崛起是社会环境的崛起	119
第一节	80后、90后的悲哀是社会环境的悲哀	120
第二节	企业家精神的缺失是社会主流价值观的缺失	127
第三节	真正的民族崛起是社会文化的崛起	135



第一章

人尽其才，大业可成





看一个企业未来发展的趋势,就看两点:

第一,企业中的优秀人才是越来越多还是越来越少?

第二,企业中优秀人才的干劲是越来越大还是越来越小?

人才的多少和干劲的大小取决于企业是否有良好的环境。

第一节 金钱留人,环境留心



兵法有云:“攻城为下,攻心为上。”在一家企业中,留人并不重要,留心才有价值。经营企业就是经营人,经营人就是经营人心,经营人心的关键是经营人所处的环境——环境决定状态,状态决定价值。

一个员工在一家企业上班,有以下三种状态:

第一种,既不出力也不用心。员工把公司当成暂时停留的职场,有了更合适的公司和职务再做选择。请问现实工作中有没有这种员工?这种员工会全力以赴吗?会有责任心吗?会为公司的发展着想吗?

第二种,只出力不用心。员工把公司当成挣钱的平台,把岗位当成挣钱的工具。这种员工会努力,但他的努力会持久吗?他会完成岗位职责,

但他愿意培养更多优秀的人才吗？他会付出，但他愿意帮助其他的同事吗？当他对利益不满的时候，还会不会努力和付出？他会不会说出破坏公司风气的话，会不会作出破坏公司环境的事呢？从企业环境的角度来看，他是资产还是负债？

第三种，既出力更用心。员工认同公司这份事业，把自己的前途和公司的未来捆绑在一起。这就是我经常给企业讲的，管理的最高境界是让员工“捆绑”。因为，建立了捆绑的员工会把公司当成家（有强烈的归属感和荣誉感），把公司的事当成自己的事，责任心自然就有了。这种员工基本不需要上级管了，遇到问题会自我修正，遇到困难会自我激励，因为他已经把自己锁定在一家公司了，自己的前途就在这里，他自然会倍加珍惜。珍惜的表现就是全力以赴地配合公司的发展——只有公司发展了，自己才有前途。



案例

日本能产生松下、索尼、丰田、本田、东芝、佳能等一批有全球竞争力的知名企业，原因之一是日本企业有“终身雇佣制”的文化，这个文化的核心力量就来自于员工与公司的捆绑——员工前途与公司发展的捆绑。一个人从步入社会到告老还乡一直在一家企业任职，这种捆绑使得每个珍惜自己前途的员工都会珍惜公司、珍惜岗位、珍惜工作。

一个男人对自己的女朋友好，因为珍惜；有一天对女朋友不好了，代表已经不珍惜了。而当男人把自己和女朋友捆绑为终生关系的时候，就会自

然持续地对另一半付出。员工是把企业当成临时的女朋友还是长久的终生伴侣,这个出发点决定了他工作的状态。状态决定了他的投入程度和付出程度。员工创造不出价值,不是因为没能力,更不是因为没学历,而要看他有没有状态以及有什么样的状态。金钱留人能让员工产生欲望,但是很难让员工产生持久的捆绑(与企业共进退)。欲望能产生一时的动力,但只有捆绑才能引发持续的付出。

看到这里,一定有读者想问:“很多员工都处于前面所讲的第二种状态,这种员工我们用不用呢?”当然要用!用人,用人,就是要用啊。但在用的同时,我们要通过环境把他变成第三种状态的员工——能变成第三种就在原有基础上加以重用。人不分好与坏,关键看他所处的环境。好的环境让坏人作出正面的贡献,坏的环境让好人作出负面的破坏。那我们如何通过环境把第二种状态的员工甚至是第一种状态的员工变成第三种呢?

企业的环境由有形的硬环境和无形的软环境构成,软环境的力量要远远大于硬环境的力量。因此,我们必须找到影响企业软环境的关键因素。影响企业软环境的因素很多,我认为首当其冲的就是企业领导者的人生观。在前言中我谈到,领导者的状态会转变为企业的生态(环境)。这里我要说,领导者的人生观会自然转化为企业的价值观。更重要的是,领导者的人生观直接影响员工对公司的认同程度——认同引发捆绑,不认同引发离开。因此,领导者除了要以薪换心,用金钱留人,更要学会通过正确的人生观来影响企业的环境,引发团队的认同,推动员工的状态,促进人才的捆绑。那么,究竟什么样的人生观才能让团队认同公司,让员工状态改变,让人才愿意捆绑呢?

第一,对待事业的价值观,也就是“事业观”。企业领导者的事业观是其人生观最重要的组成部分。什么是领导者的事业观?要看领导者对待事业(公司)的出发点。领导是把公司当成赚钱的机器还是当成一生的事业。这个出发点决定了领导者事业的成就和人生的高度。要想让员工把工作当成事业,领导者就必须把事业(公司)当成一生的信仰——企业家就是以企业为家,把生命交给企业。

很多领导者批评员工对公司没有忠诚度,请问领导者自己对事业忠诚吗?如果领导者都是什么赚钱就做什么,哪里有商机就把资金投到哪里,丝毫没有对事业的专注和执著,那又有什么资格批评员工的忠诚度呢?领导的行为是以利益为导向,请问员工的行为会以什么为导向?我常讲:“事业心引发事业心,利益心引发利益心。”为什么留住人才很难?因为人才的选择性强,或者说挖他的人多,他身边总会有更大回报的诱惑存在。而当人才找到值得付出一生的事业时,就不会再为利益所动。当然,企业要保证人才的回报和付出成正比。



案例

微软的创始人比尔·盖茨几乎把自己经营企业所赚取的所有财富都捐到了比尔与梅琳达基金会,连他的下一代都没机会享受他数百亿美金的巨额财产。这个举动向他的员工和世人说明了一个问题:尽管他赚取了巨大的财富,但他开公司创业不仅是为了赚钱,更看重这份事业的价值和意义。事业给员工和客户带来的价值让他兴奋,事业的意义能够帮助更多弱势群体——为此,付出再多都值得。请问比尔·盖茨的事业观对公司的环

管人不如管环境 II

境有没有正面的影响？对员工的状态有没有积极的推动？能否促进人才对公司的认同？答案显而易见。很多成功企业家采取了与比尔·盖茨类似的行为，他们越是这样做就越能获得更多的财富、更大的成功。因为这样的事业观引发了更多优秀人才的认同、加盟和付出。有了优秀人才的认同、加盟和付出，企业自然蒸蒸日上。

——李开复，《微博改变一切》，上海：上海财经大学出版社，2011，第95页。

领导者的事业观中，必须把事业摆到比金钱更高的位置，不仅要因为金钱而激动，更要因为事业本身而兴奋。



案例

——李开复，《微博改变一切》，上海：上海财经大学出版社，2011，第95页。

美国苹果公司的创始人乔布斯曾说：“很多人问我，我想创业该怎么做？我会问他：你的激情在哪里？你的公司将做什么让你感到振奋的事情？大部分的回答都是：不知道。我就会告诉他：那你先去餐馆里端盘子，慢慢想，想清楚了再谈创业。我深深认为，如果你没有对某一件事情充满激情，你就不应该创业，绝不要为了创业而创业。”^①

——李开复，《微博改变一切》，上海：上海财经大学出版社，2011，第95页。

第二，对待人才的价值观，也就是“用人观”。一个企业的领导者应该把什么人放在重要的岗位？有些领导者把自己的亲人、朋友、同学都安排到重要的岗位或者高收入的岗位上，请问这样做哪个社会人才还能看到前途？平时鼓励学习、鼓励敬业、鼓励责任心，结果一提拔干部就提拔了一个自己的亲

^① 李开复，《微博改变一切》，上海：上海财经大学出版社，2011，第95页。

人,更严重的是这个亲人的行为和自己平时提倡的学习、敬业、责任心背道而驰,这个时候谁还敢相信这个领导者?一次用人的不公平会立刻让员工两眼一抹黑,看不到前途。前途都没了,还怎么风雨同舟、荣辱与共?在用人的问题上,领导者必须让个人的情绪服从组织的利益,做到公平、公正。



案例

我所带领的远智百年教育集团(以下简称远智)在2010年和2011两年的战略定位是“团队年”。我在集团大会上重点强调,不要把团队年孤立地理解为培养团队和打造团队——更重要的是环境的打造,有了好的土壤,种子才能生根、发芽,最终成长为参天大树。没有公平的用人环境和公正的竞争环境,就算人才来了也会走,而且是被气走的,走到哪里都会说公司的坏话,破坏公司的形象。

正如我平时所讲:“用人是企业环境最大的风向标。”领导者的用人原则直接决定了企业的竞争环境和员工的晋升环境。

第三,对待金钱的价值观,也就是“金钱观”。金钱对于一个企业的领导者来说是什么东西?这个问题值得每个领导者思考。领导者是把金钱看成做企业的最终目的,还是把金钱看成承载员工幸福与理想的工具?更通俗地说,就是企业有了效益,领导者愿不愿意与员工分享——是独乐乐,还是众乐乐?我常讲:“一个领导者能让多少人成功,就会被多少人成就;一个企业能承载多少人的幸福和理想,就能捆绑多少人的心灵和干劲。”



2010年7月,在远智半年总结会上我和公司高层讨论员工工资增长的问题。当时我提出,随着公司的快速发展要大幅度提升员工的收入,很多高层说我的提案太激进,工资涨得太多,成本增加太大。我是这样回复的:首先,真心感谢你们为公司的成本着想;同时,我要坚持我的观点。人力资源部门把工资看成公司“经营的成本”,这是正确的。但是我作为董事长必须把工资看成企业“效益的源泉”。没有这种“利众”的胸怀就没资格做董事长。

我发现一个规律:没有正确金钱观的领导者的企业多数都做不大。古人云:“君子爱财,取之有道。”道是什么?对于领导者来说,道就是分享。金钱的分享引发干劲的增强,最终带来经营结果的变化。领导者不愿意分享公司经营成果,员工就不愿意发挥自己的才能。这样做的结果就是人才也没留住,企业也没发展,最终是共输。领导者以员工的幸福生活为己任,员工就会以公司的发展为己任,最终是共赢。做领导者的必须有一种胸怀:“别人拿钱是一种快乐,你发钱是一种快乐。”如果你把给员工发钱当成痛苦,那么员工必然把工作当成负担。

企业赚取利润的目的就是让员工生活得更加幸福、美好!工资是成就员工获得幸福生活的工具,领导者破坏了员工的幸福生活,就等于破坏了员工的状态和干劲。一个企业真正的强大不是成为世界500强或者50强,而是成就员工的幸福生活;一个国家真正的强大不是GDP排名全球前三,而是成就百姓的幸福生活。成就大众者,往往被大众所成就。