

PMT 柏明顿管理丛书

胡八一◎著

纵人横人心

中国企业十大管人难题

**你的企业有多少精力
浪费在人的消耗上？**

集中内力，
才能向外攻城略地；
解决人的问题，
才能真正形成企业合力。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

柏明顿管理丛书

纵横人心

中国企业十大管人难题

胡八一◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

纵横人心：中国企业十大管人难题 / 胡八一著. —北京：北京大学出版社，
2008.11

(柏明顿管理丛书)

ISBN 978-7-301-14028-4

I. 纵… II. 胡… III. 企业管理：人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 099117 号

书 名：纵横人心——中国企业十大管人难题

著作责任者：胡八一 著

责任编辑：董淑娟

标准书号：ISBN 978-7-301-14028-4 / F · 1999

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者：北京富生印刷厂

经 销 者：新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 16.25 印张 264 千字

2008 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：39.00 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

自序

中国人力资源的浪费，不在于能力得不到充分发挥，而在于发挥的方向不甚正确，大家面对着相同的问题却又各自探索！

幸福的家庭个个相似，不幸的家庭各有不同。学生时代因为景仰托翁便把这句话当作名人名言收藏心中，但未加细究。后来从事管理咨询，诊断过企业若干，越来越感觉，优秀企业个个相似，问题企业各有类同，只是彼此的思想与经验不可用U盘拷贝而已。传承与借鉴也有一个信息失真且漫长的过程，于是大家都在面对着本质上非常类同的管理问题，各自花费许多宝贵时光来寻求所谓解决之道。

其实，“问题现象”与“解决之道”天下几同，唯独解决问题的“行为方式”各异。倘若有人为我们明列了“问题现象”与“解决之道”，我们只需按图索骥去选择差异化的“行为方式”并落地实施，岂非事半功倍？站在前人的肩膀上自然能看得更远，剩余的时间便可以用来喝咖啡或为中国足球鼓劲了（尽管你最终以拳击腿并大喊“唉！”）。

我遇到过这样三个企业客户：

A公司是一家港资企业，专门为欧美国家制作高档不锈钢餐具，因劳动力成本上升，导致价格竞争力下降；B公司是一家燃气国企，上几任的人事“后门”开多了，明显人浮于事；C公司是一家民营企业，由生产传统小型EI变压器过渡到生产高频变压器，材料与工艺改进后就富余了大量员工。三家公司所面临的问题现象均为“人多了、成本高了”，解决之道也无非是“减员增效”，只是如何“减员”、如何“增效”的行为方式有着非常大的差别。



经过诊断我们认识到，A公司的产品市场非常大，股东的资金又充足，内部人员素质也较高，减之实在可惜，于是便在诊断报告中建议“加大市场投放，增加销售额，提升生产力，从而使固定成本的比例大大下降”，后经证实果然有效。而B公司的人员无论是数量还是质量的确令人堪忧，已经市场化了的燃气供应却还抱着计划经济年代“给你面子才卖给你”的态度，理论上应该裁而减之。然而，弄不好大家集体“上访”，老总有可能会丢乌纱帽。幸好它有下级单位，便往下送，哪怕是轮流，也只能如此了。我们对C公司的建议简单明了，趁早停止续签劳动合同，即便补偿也比多养那么多人经济得多。员工也认为，与其被人低薪养着还不如另谋职业多劳多得。所以，裁员也算顺利。

我曾经这样说过，事实证明也是如此：经营当否可导致企业规模大小，管理精粗可影响企业竞争力强弱，人才优劣则决定企业生命长短！

大，就有竞争力吗？

中国的市场需求总量十分巨大，只要你能抓住其中一二且顺势而为，便能做出一个偌大的企业。林立的厂房哪幢不是一夜而起？片片的园区哪座不是瞬间而围？中国最小的一个车间也不会逊色于欧洲同行中最大的一个工厂！然而大则大矣，却以六倍的资源成本来创造与后者等同的价值。因此，资源成本一旦上升，那些厂房的倒闭便比汶川地震还令人措手不及。东莞一个玩具厂的老板认认真真、勤勤恳恳，把一个企业在三年内发展到了五千多员工的规模，然而偌大的企业却在2008年雪灾来临前突然崩塌了，这个老板自言自语道：“就像做了一场梦一样！”

当然，能够抓住机遇迅速崛起，也是可歌可泣的，但这样的企业更多的是依赖于创业者个人的市场目光和经营能力。如果老板不在公司，那么连个例会也无法正常进行的现象比比皆是。“只要机器在转动，你放心，绝对就有钱进来，”在EMBA课堂上一位老板自豪地对我说，“胡老师，我们是通过ISO 9001质量体系认证的，最近又引进了ERP系统、OA系统，因此在同行中我们的竞争力是很强的。”但在一年后的毕业典礼上我未见到他，后来了解到，他的营销副总与生产副总同时离职，并合伙成立了一家公司，技术、客户一并被挖尽……

强，就能持续吗？

把企业做大做强非常可贵且十分不易，然而最可贵、最不易的还是企业生命的健康与持续！因此，最令人类共同景仰与愉悦的画面，便是白发老爷爷带着小孙子在阳光下的草地上嬉戏，古今中外莫不如是。如果企业虽大人才流动更大、企业虽强人却贫弱，如果流水线上的小姑娘总是拖着疲惫的双腿往返于车间与宿舍，办公室的职员总是带着忧虑的目光游离于老板与同事间，那么这样的企业存在的根本意义又何在？创建于1802年的杜邦公司在200周年庆典会上有这样一句格言值得中国企业家思考：杜邦公司存在的本质意义就在于，与员工、客户、股东、供应商建立一个共同文明、共同富裕的社区！有了如此以人为企业根本的理念，难怪200多年过去了，杜邦公司依然焕发着旺盛的生命力与魅力的青春！

因此，可以这么认为：企业不关注人就是不关注本质！然而，关注什么人？怎么关注人？

我将我多年来在咨询实践中所遇到的一些具有共性的对人的管理难题收集起来，整理成为具有代表性的十个方面的问题，希望能给更多的企业以借鉴，以扫除企业发展过程中的荆棘，使企业踏上发展壮大的光明之路。

在写作过程中我尽量坚持以下几点：

第一，现象典型，各具代表。

书中罗列的十大人力资源管理现象在企业中比较常见，毫无矫揉造作之嫌，且以案例示之，全无似是而非的概念，而如一面明镜，对照立现。

第二，逻辑严谨，思路清晰。

所有各章均采用“现象—原因—对策”之逻辑加以阐述，除对照立现以明察自身之外，又分析了之所以形成该现象的种种可能的原因，并分别提出改善对策。

第三，方法落地，效果明显。

一切管理理论若不能转化为可操作的步骤，那么它只对学者有意义而对管理者无益。本书中提供的解决问题的“行为方式”均来自于我的咨询实践，因此只要真正秉承这些方法，落地实施，一定能有明显成效。

当然，问题现象与解决之道都无法一一列举，行为方式更是不能穷尽，且每个企业都有自己的个性，他们面对同样的难题可能有若干个不同的处理办法。本书力求用一种简单、活泼、深入浅出的风格来诠释那些最重要的方法，而不管何



种方法，达到问题改善是唯一目的。因此，我希望阅读此书的读者，不要用看教科书的眼光去审视它，而是带着开放的心态去借鉴与思考。

最后，我要在此特别对我的同事高珊女士表示感谢，她在帮我收集案例的过程中对顾问师、企业进行了大量访谈与调研，组织大家从收集到的七十多种问题现象中层层筛选与归纳，最后确定了最具代表性的十个问题。原因分析也反复进行若干次，力求客观。在提出解决对策时，总是特别询问客户实施的效果，并一再强调，若未实施或实施效果不明显者决不向读者推荐。

我还要感谢阮艳梅女士和所有为本书提供过帮助的顾问师以及其他同事。

是为序。

柏明顿管理咨询首席顾问 胡八一

2008年8月

目 录

CONTENTS

自序 V

第一章 冲突——内耗的最大根源 1

一、“史上最牛女秘书电邮风波” 2

二、你的企业有没有这样的冲突 4

三、冲突从哪里产生 8

四、首先做好情绪管理 13

五、明确管理冲突的三个步骤 14

六、找到最有效的管理冲突的方法 19

七、管理冲突的六大准则 26

第二章 授权——管理的模糊与精确 29

一、老板的授权困惑 30

二、有效授权七步法 31

三、有效授权的五大原则 38

四、授权不当的快速诊断 40

五、授权不当，是哪出了问题 46

六、管理者如何扮演好在授权过程中的四种角色 48

第三章 战略与中层无关吗——中层管理者的战略观 53

- 一、中层战略缺失，会导致什么后果 54
- 二、谁是缺乏战略眼光的管理者 55
- 三、管理者为什么会缺乏战略观 63
- 四、如何提升中层管理者的战略观 65
- 五、提升管理者战略思维需要避免三个误区 74

第四章 避无可避——杜绝推诿的管理要略 77

- 一、销售额下滑，营运费用上升，谁应为此负责 78
- 二、规避推诿有方法 79
- 三、推诿“三部曲” 91
- 四、找到推诿现象的三个根源 95

第五章 “我要涨工资”——调薪的技术 101

- 一、调薪后的尴尬 102
- 二、调薪的三大困惑 104
- 三、解开调薪困惑的谜团 108
- 四、调薪也要讲方法——科学调薪技术 114

第六章 留住骨干——专注管理核心员工 129

- 一、百视传媒设计精英未说出口的离职理由 130
- 二、哪些人是核心员工 132
- 三、怎样才算核心员工的流失 134
- 四、四招留住核心员工 137
- 五、找到核心员工流失的源头 145

第七章 忠诚培养——从一开始就做好	153
一、不忠诚之祸	154
二、如何识破不忠诚员工	156
三、挖掘员工对企业不忠的根源——“三一论”	162
四、培养员工忠诚“四步园艺法”	168
第八章 集体跳槽——预防腹背受敌	181
一、陆强华两次率众集体跳槽，震撼彩电业	182
二、集体跳槽“五宗罪”	184
三、哪些人容易集体跳槽	189
四、如何防范集体跳槽的发生	192
第九章 落地生根——空降管理者发挥效力的方法	203
一、一次失败的空降之旅	204
二、空降兵无法落地生根的三大源头	205
三、让空降兵落地生根六大法宝	214
第十章 职业保鲜——打败倦怠这个危险的敌人	223
一、工作中的“七年之痒”	224
二、哪些表象证明员工患上了职业倦怠症	226
三、职业倦怠症的六大病因	229
四、防治职业倦怠，企业员工“两手抓”	234
参考答案	243
参考文献	246

第一章

冲突——内耗的最大根源

要点导读

- ◎ “史上最牛女秘书电邮风波”
- ◎ 你的企业有没有这样的冲突
- ◎ 冲突从哪里产生
- ◎ 首先做好情绪管理
- ◎ 明确管理冲突的三个步骤
- ◎ 找到最有效的管理冲突的方法
- ◎ 管理冲突的六大准则

冲突管理——内耗的根源

冲突管理——内耗的根源

冲突管理——内耗的根源

冲突管理——内耗的根源

冲突管理——内耗的根源

冲突管理——内耗的根源

冲突管理——内耗的根源

冲突管理——内耗的根源

冲突管理——内耗的根源



没有一个企业不存在冲突的问题，也没有一个企业敢于夸口说自己没有内耗。冲突的根本来自何处？来自企业面对复杂环境下越来越重要的协同要求。企业需要多个部门、多种角色协同解决问题，这往往是产生冲突的开始。不过良性的冲突能刺激员工的创造力，使其接纳新鲜事物，帮助企业提高绩效；只有那些破坏性的冲突才对企业绩效产生负面作用，影响企业的正常生产经营活动。

一旦冲突发生，不管是良性冲突还是破坏性冲突，都得及时进行管理。对于良性冲突，可以允许它在一定范围内存在；而对于破坏性冲突，则要及时解决，避免冲突后果扩散。总之，运用科学的方法和策略来管理冲突，破坏性冲突也可“为我所用”，成为建设性冲突。

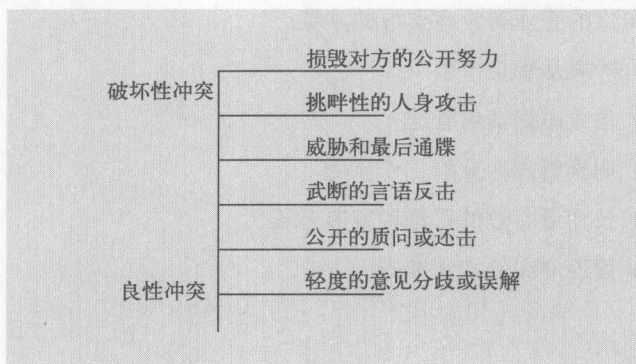


图 1-1 冲突的六个段位

一、“史上最牛女秘书电邮风波”

2006 年 4 月中旬，“最牛女秘书电邮风波”事件在全国范围内传得沸沸扬扬。北京、上海、广州、南京等地的全国所有知名外企都在疯狂转发一封来自 EMC（全球最大的网络信息存储商，总部在美国）北京总部的电子邮件：EMC 大中华区总裁陆纯初和他的高级女秘书瑞贝卡因工作琐事发生激烈争吵，俩人以邮件的

方式演绎了争吵的全过程，最终后者被迫离职。这起本该在企业内部“私了”的事件，通过网络于数天之内在全国范围内迅速传播，成为各企业员工无人不知、无人不晓的热点新闻。事情原委如下：

2006年4月7日晚，这一天刚好是星期五，女秘书瑞贝卡因为已做完手头的工作，下班后就关掉手机，准备回家过一个不受打扰的周末。而与此同时，瑞贝卡的上司——EMC中国区总裁陆纯初（新加坡籍）在回到办公室时发现自己没有带钥匙，他将这一过错归咎为女秘书的失职，并在凌晨1时13分给秘书发了一封措辞非常严厉且语气相当不客气的电子邮件：

“瑞贝卡，这个礼拜二我刚告诉你，想东西、做事情不要想当然，今天晚上你就把我锁在门外，我要的东西都还在办公室里。问题就在于你想当然地以为我随身带了钥匙。从现在起，无论是午餐时段还是晚上下班后，你要跟你所服务的每一名经理都确认无事后才能离开办公室，明白了吗？”

依据网络转载资料，洋上司的英文原信的口气比上述译文要激烈得多。而且，洋上司并不只把这封信发给了瑞贝卡一人，还同时抄送给了公司的其他四位高管。

在上司发出邮件的两天后，瑞贝卡用中文给洋上司回信，语气极其强烈，大有不讨回公道誓不罢休的味道。

瑞贝卡在回信中写道：

“首先，我做这件事是完全正确的，我锁门是从安全角度上考虑的，如果一旦丢了东西，我无法承担这个责任。其次，你有钥匙，你自己忘了带，还要说别人不对。造成这件事的主要原因都是你自己，不要把自己的错误转移到别人的身上。第三，你无权干涉和控制我的私人时间，我一天就八小时工作时间，请你记住中午和晚上下班的时间都是我的私人时间。第四，从到EMC的第一天到现在为止，我工作尽职尽责，也加过很多次的班，我也没有任何怨言，但是如果你们要求我加班是为了工作以外的事情，我无法做到。第五，虽然咱们是上下级的关系，也请你注意一下你说话的语气，这是做人最基本的礼貌问题。第六，我要在这强调一下，我并没有猜想或者假定什么，因为我没有这个时间也没有这个必要。”



如果说洋上司的言语在以“上司的命令下属只有服从的份”为文化的外企公司已见怪不怪，那么瑞贝卡的言辞就令人大吃了一惊了。

事情并没有就此终结，瑞贝卡用比洋上司更为激烈的方式把这个回复和原件群发给了整个EMC中国公司。自此，这封邮件被众多网友转载、评论、引用……渐渐成为一个网络热炒的焦点新闻，而瑞贝卡也因此获得了“史上最牛女秘书”的称号。

二、你的企业有没有这样的冲突

冲突有着各种各样的表现形式，不仅是上下级之间，员工之间、员工个人生活与工作的协调关系、各部门之间、管理者的不同角色之间等，都会产生冲突。

1. 新老员工冲突

新老员工之间的冲突是企业内员工冲突最为普遍的现象之一。一方是在公司内任职多年并立下汗马功劳的老员工，一方是朝气蓬勃、拥有新技能、新知识的新员工。无论是保护老员工，还是维护新员工，管理者都会发现，自己处于一个非常尴尬的境地！

新老员工冲突如果解决得当，企业可以免去诸多不必要的内耗，共同促成高效能的企业；如果处理不好，企业可能会陷入结构性迷局，甚至造成重大损失。管理新老员工之间的冲突，采取的方式主要有明升暗降、岗位轮换、培训或鼓励离职等几种。

比如说，老员工工龄长，有点“小权”，但能力有限，还不断抵御新事物；新员工执行力强，却处处受到排挤。这个时候，我们可以采取给老员工安排明升暗降的闲职的方式，让老员工担任正职，总揽全局；让新员工担任副职，扮演真正的执行角色。这是比较常见的处理冲突的方法，但伴随而来的是，老员工经常乘老板不在，阻挠新员工的工作。为了改变这种局面，可以专门设一个类似总监的更高级别的职位，把这些老员工挂起来，只让他指点、挑剔别人，而不用他做实事。

再比如，老员工对企业的忠诚度很高，工作上也并没有犯错，但企业出于持

续发展的考虑，必须引进新的人才。在这种情况下，如果新老员工出现冲突，可以采取可控岗位轮换的方式来管理冲突，将不能适应管理岗位、技术职位或对知识性要求较高的岗位上的老员工，调整到要求相对较低的支持性部门或岗位上。当然，所谓的“可控前提”，就是确保换岗后绩效不会明显下滑，并且，轮岗后员工的心态与业绩都得到了提升。

另外，对老员工进行技能培训、对新员工进行团队意识培训，或者给予那些实在不能接受变化的老员工以足够丰厚的赔偿，鼓励他们离开，给新人留出发展空间，这些都是重要的处理新老员工冲突的方法。



管理风暴

如何管理经验型（经验高+学历低）老员工和知识型（经验少+学历高）新员工之间的冲突？

如何管理老员工在其位但没明显错误和新员工能力超群但晋升空间小之间的冲突？

如何管理忠诚型（能力一般+忠诚度高）老员工和能力型（能力高+忠诚度低）新员工之间的冲突？

2. 女上司与男下属的冲突

有研究显示，女性较男性更易与人沟通，协调能力更强，在企业管理中的某些方面她们具备男性管理者所不具备的成功潜质。但由于中国人的传统思想作祟，男下属往往认为，堂堂一个大男人被一个小女子领导，心里总不是滋味，好比违背了自然法则一样让人难受。

女上司身在职场，面临着诸多方面的压力，男性下属总不会那么心甘情愿听你的指挥，对他用软功、苦口婆心，他会认为你能力欠缺，从而看扁你；对他用狠手段，他会认为你心胸狭窄，更加不会向你低头。

事实上，由于性别差异，女性较男性更感性一些，在管理上多偏向柔性领导，而男下属却将此看成优柔寡断、感情用事，稍有差池就会加以嘲讽。另外，女性做事比较细致，在细节、琐事上抠得比较紧，容易使下属感觉上司心胸狭窄，成



心与自己过不去。正是由于这种先入为主的印象造成了行为上的偏差，冲突的发生在所难免。

作为女上司，在处理与男下属的冲突时，保持大度的胸襟十分重要。女上司要主动化解与男下属的矛盾，包容下属的缺点，理解中国人的传统思想，在与男下属交锋时，切忌硬碰硬，而应施展女人的“柔术”，用“三明治”式的批评激励方法——在批评的前后都夹着表扬。另一方面，女上司在专业、能力上要胜过男下属，工作中要坚持原则，施展女人的“内刚”，以能力服人。

作为男下属，也应有大度的胸襟。首先，要有平和的心态，既然对方是自己的上司，那么她肯定有过人之处，有值得学习的地方，不要只看到对方的缺点，而无视对方的优点；其次，要懂得尊重自己的上司，如果因为是女人做上司就不尊重她，那只能说明自己肤浅。

3. 小帮派冲突

办公室虽小，但就是这方寸之间决定了员工的事业发展、仕途晋升、工作去向，因此，这里也形成了各个小帮派，充满了利益争斗。管理者稍不留神，就会陷入到帮派冲突带来的严重内耗中。

管理者必须首先把握企业内的各种人际关系，清醒地认识到是否存在某种形式的小帮派，以便及时采取措施化解冲突。

- ★ 地域帮派
- ★ 亲属派系与非亲属派系
- ★ 嫡系部队与非嫡系部队
- ★ 基于利益结成的其他帮派

图 1-2 小帮派的四种形式

管理小帮派冲突主要有两种方法：规避和疏通。

比如说，张三、李四、王五三人以前在同一家公司工作，他们先后离职来到现在这家公司供职，共同的经历使他们形成了帮派。要规避这种小帮派冲突，需要在最初招聘的时候就回避这种关系，尽量不招聘从同一个公司出来的人。如果实在不能回避，可以对这些人进行拆分，将有可能形成小帮派的成员分到不同的

业务领域。

再比如，几个业务能力特别强的业务人员之间形成了帮派，对于这类小帮派冲突，与其堵不如疏，以业绩为导向，让几个小帮派的“头儿”独立承担各自不同的业务领域，直接对工作成果负责，让工作的压力钳制他们间的冲突。

4. 不同任务职能部门之间的冲突

企业通过横向分工形成了不同的部门，各部门的员工往往因为各自所执行的职能不同，表现出一定的差异，因此容易产生冲突。

比如，企业中质检部与生产部之间的冲突。质检部的目标职能是负责检验产品，查出错误就意味着他们工作认真、负责，而这种表现是建立在生产部生产的产品不符合要求、工作没有做好的基础上的，因此，这两个部门产生冲突也在所难免。

再比如，为了维护公司的财务安全，财务部门严格执行公司的财务报销制度，他们认为，市场部出差和应酬的费用太大，应进行严格的控制；而市场部则认为，花费是正常的，如果不与客户经常性地保持良好关系，企业的业务如何开展？这样，市场部就会与财务部产生冲突。

管理不同职能部门的冲突，需要依靠流程管理、培训和考核。首先，强调以流程而非职能为管理目标；其次，尽量通过培训、考核的方式形成内部价值链，使部门与部门之间形成供应商与客户的关系，淡化职能，强调共同的工作目标。

比如说，采购部门采购原材料，交给生产部组织生产，从某种意义上来说，采购部是供应商，生产部是客户，虽然它们各自有不同的职能，但最终的目标是生产出合格的产品。通过流程管理、培训和考核，淡化职能，强调目标，可以自然而然地将冲突化解掉。它就像接力赛，上一棒交接给下一棒，直至跑到终点，虽然他们各自的成绩非常重要，但最终的成绩才是真正有价值的。

5. 来自管理者不同指令的冲突

当一个管理者与另一个管理者对员工的行为要求发出不一致的指令时，员工就会面临这一类型的冲突。

对于因管理者不同指令而产生的冲突，可以用隔离法来处理。

例如，总经理要求某项目成员在一定的时间内把项目建议书做出来，以便拜