

被管理者忽略的头等大事：环境管理

# 管人不如 管环境

让员工把工作当事业的学问

肖 龙◎著

环 境 是 员 工 的 上 级



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

被管理者忽略的头等大事：环境管理

# 管人不如 管环境

让员工把工作当事业的学问

肖 龙◎著



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 / 肖龙著. —北京: 北京大学出版社, 2007.5  
ISBN 978-7-301-12132-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 065976 号

书 名: 管人不如管环境

著作责任者: 肖龙 著

责任编辑: 贾米娜

标准书号: ISBN 978-7-301-12132-0/F·1612

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.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)

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

印 刷 者: 北京中科印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 10 印张 107 千字

2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 0001-5000 册

定 价: 28.00 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, 翻版必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)



“管人不如管环境”巡回培训会（1）



“管人不如管环境”巡回培训会（2）



“管人不如管环境”巡回培训会（3）



“管人不如管环境”巡回培训会（4）

# 序

中国的营商环境正在发生着翻天覆地的变化，中国的企业也面临着深刻而艰难的管理挑战！英特尔公司总裁安迪·格鲁夫说：“这是一个十倍速变化的时代，无论我们成功还是失败，都将以十倍速来进行！”

在一个系统中，最灵活的部分就是控制大局的部分。企业管理中最重要也是最难面对的是什么？答案就是人！因为人就是企业组织中最灵活的部分。

若您要问：到底如何去管理最灵活的部分？管人最简单的秘诀是什么？

在今天的中国，随便走进一家书店，您就会发现各种管理书籍琳琅满目、繁多复杂……要找到这个问题的答案是非常困难的。而要把这个答案容易地写出来，并且让读者很容易地理解，则更为困难。

肖龙老师做到了！“管人不如管环境”，一个多么响亮而有力的观点！人的行为模式很多时候不是由人自身决定的，而是由所处的环境或系统决定的。

如果您期望得到管人方面烦琐、复杂的答案，这本书可能不太适合您；如果您需要的是一套实用、简单而有效的管理方法，这本书就是您的最佳选择！

肖龙老师务实、钻研的精神留给我深切而美好的印象，所以乐为之序。

胡谢骅

2007年3月

# 前言

首先，我们来看一些问题：

为什么员工没有全力以赴？

为什么员工缺乏团队协作的精神？

为什么管理者不在，员工的表现就不尽如人意？

为什么员工不能站在公司的角度考虑问题？

为什么开会的时候都不说，会后说个不停？

为什么企业规模不断壮大，员工能力却没有提升？

为什么我们吸引不到优秀的人才，为什么看似优秀的人才做起事来却很一般？

人是企业的核心，可是想要管好人却不是一件易事。过去我们总是从两个角度考虑如何管好员工：企业制度和经理者的权威。很多时候，我们收到了不理想的效果。中国粮油食品集团董事长宁高宁曾经说过：“人本来是不可以管的，因为他的可变性太大，伸缩幅度太宽，人的能力只能诱发。”通过什么来诱发人的能力呢？显然是环境！作为管理者，我们是否考虑过用环境去管理人、去教育人、去塑造人？

前段时间，中国首次将环境污染对经济造成的影响进行量化，根据《中国绿色国民经济核算研究报告 2004》估计，中国因环境污染造成的损失相当于当前国内生产总值的 3%。而如果在现有水平下处理这些污染物，需要一次性投资 10 800 亿元人民币，占当年 GDP 的 8% 左右。2006 年，中国经济总产值排在美国、日本、英国、德国之后，列第五位，可是我国每创造出 1 美元的 GDP，所消耗的能源是美国的 4.3 倍。在中国经济腾飞的今天，在以经济建设为中心的同时，党中央已经把生态环境

和人文环境的建设摆在了很重要的位置，明确提出了“建设节约型社会”、“建设和谐社会”。

如果一个国家的生态环境污染了，人民的生活质量就会降低，经济发展就会受影响，民族的强大就会受到威胁；如果一个企业的工作环境和氛围污染了，员工的教养就会降低，管理就会混乱，企业的强盛就难以实现。

作为一名培训师，我有一个愿望：希望所有来参加培训的人真的能从中受益，有所改变，至少也有所启发。写这本书之前，我已连续在全国各地做过“管人不如管环境”的报告，一个月内巡回演讲了11场。看到学员在现场热烈的反应和积极的回馈，我决定要以书籍的形式让更多的企业管理者从中受益。在本书中，我们将共同探讨企业环境的构成和在日常管理中起到的微妙作用。我们会借鉴很多成功的案例，当然还有我的浅见。本书在编写过程中，参考和引用了有关的研究成果和文献，但限于篇幅，没有一一列明出处，在此向这些提供帮助的朋友们表示诚挚的感谢。

企业环境的管理在当今的中国企业管理界，乃至世界企业管理界都是一个全新的课题。在阅读本书的过程中，读者若有任何好的建议都请直接向我提出来，在此表示深深的感谢！（我们远智企业管理咨询有限公司成都分公司的联系电话：028-82952551，传真：028-82952553。）

祝愿所有的管理者都能用好环境这个管理的杠杆，通过环境管理突破企业发展的瓶颈，再登事业的高峰！

肖龙

2007年3月



# 目录

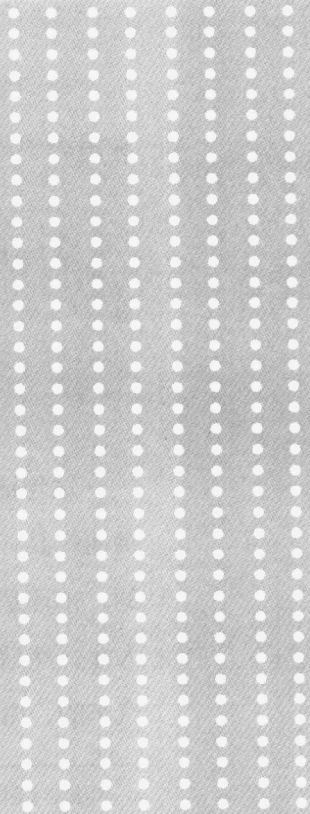
<b>第一章 环境决定成败</b>	1
一、人是企业中最有价值的资源	2
二、环境影响人的观念，改变人的行为，决定人的习惯	5
三、企业能走多远，环境说了算	20
<b>第二章 环境是管理者手中的杠杆</b>	25
一、用人管人累死人，制度管人压死人，环境管人管好人	26
二、少数人激励多数人，榜样的力量是无穷的	27
三、多数人约束少数人，罚站比罚钱更有用	33
四、执行环境比执行力更重要	38
五、企业环境管理的着眼点：硬环境、软环境	42
<b>第三章 环境是员工的上级</b>	45
一、环境是员工的上级	46
二、环境是管理者的“第三只手”	48
三、环境激发员工的归宿感和成就感	54

四、环境赢得人心，人心创造市场	65
五、硬环境影响企业品牌和管理	72
<b>第四章 环境就是生产力</b>	<b>75</b>
一、企业氛围 = 言 + 行 + 表	76
二、言：领导人以言论影响企业氛围的三大案例	79
三、行：管理者的行为就是员工做事的标准	89
四、表：管理者自身就是环境的杠杆	97
五、软环境：让员工发挥 200% 的能力	102
六、愿景凝聚人心——上下同欲者胜	105
七、软环境对企业管理的五大作用	108
<b>第五章 环境管理：打造卓越团队的第一步</b>	<b>111</b>
一、没有完美的个人，只有完美的团队	112
二、人才选择环境，人才选择人才	113
三、竞争氛围：组织超速成长的秘诀	115
四、环境孕育出卓越团队	117
<b>第六章 今天的企业环境，就是明天的企业文化</b>	<b>121</b>
一、五分钟学懂企业文化	122
二、企业环境决定企业文化	125
三、文化的力量是制度和权威无法取代的	127

<b>第七章 环境建设三步曲</b>	<b>133</b>
一、干部对企业环境负有 100% 的责任	134
二、环境管理第一步：主动定位	136
三、环境管理第二步：让定位进入员工的潜意识	140
四、环境管理第三步：让环境成为员工的上级	146
五、栽种环境，收获未来	148

# 第一章

# 环境决定成败



## 一、人是最企业中最有价值的资源

学习管环境是为了管好人，所以先要认识到人的重要性——人是企业组织中最重要的一部分，是最有价值的资源。

武器是战争的重要因素，但不是决定的因素，决定的因素是人不是物。<sup>①</sup>

——毛泽东

这句话提醒我们，作为企业管理者，在经营企业的过程中，不要只关注产品、市场、技术，更要学会关注人的力量。毕竟产品是人做出来的，市场是人开发出来的，技术是人创造出来的，任何企业首先是生产人才，然后才是生产产品。不要认为诺基亚是生产手机的，丰田是生产汽车的，微软是生产软件的，其实这些优秀的企业都是生产人才的！微

<sup>①</sup>摘自《毛泽东选集》(第2卷)，人民出版社1977年版。

软总裁比尔·盖茨曾经这样说过：“如果把我们最优秀的20名员工拿走，我可以说微软将变成一个无足轻重的公司。”可见，世界上最优秀的企业把人放在何等重要的位置上。

以前中国企业都有一个部门叫“人事部”，现在都普遍改叫“人力资源部”了。可是名字改了，意义就改了吗，还是在盲目跟风？以前叫人事部的时候，主管的职位是主任，改为人力资源部以后，主管的职位变成了经理。有什么变化吗？有。所谓“经理”，就是经营、管理。人力资源部经理就是要经营、管理公司的人。所谓“资源”，指的是可以开发的东 西，油田是资源，天然气是资源，煤矿是资源，土地是资源，人更是资源。我们作为企业的管理者有没有主动去开发“人”这个最宝贵、最有价值的资源？有没有用各种各样的方法挖其潜力、取其潜能？我们有没有让员工时刻处于最佳状态？

我们常常觉得员工的行为达不到自己的要求，有没有想过自己的管理方式有问题？人力资源开发不仅是人力资源部的事，更是每一个管理者的责任，任何一个管理者都应该经营好以下三件事：

第一，经营人才。“得人才者得天下”。很多企业在当今激烈的市场竞争中之所以会落马，其重要原因就是因为没有人才，更没有一套培养人才的机制。因此，企业发展得再快还是依靠和迷信老板的个人经验，这是很危险的。要拥有人才就要有培养人才的机制，海尔、联想、华为、蒙牛这些顶尖企业都是人才辈出。为什么是它们呢？是因为它们的制度吗？制度每个公司都有，为什么别的公司没成功？是因为它们领导者的杰出才能吗？一个领导者有很多工作，能用多少时间培养人才，又

## 管人不如管环境

能培养出多少人才？其实，这些杰出的领导者无不是创造出一种极佳的企业环境，营造出一种良性的企业氛围，这种环境和氛围孕育出企业的人才。中国粮油食品集团的董事长宁高宁是当今中国备受尊重的企业家，他曾说：“我想一个人热爱自己干的事情应该是成功的根本原因，因此创造一个让员工向往的工作环境和气氛，让员工在工作中得到满足，应该是我们人力资源工作的基本目标。”这句话道出了人才成长与企业环境的关系，也表现出了优秀企业家通过创造环境来激发员工潜力的工作方法。

第二、经营信息。以大家现在看这本书为例，书籍的内容就是一种信息。接收这个信息后，我们有三种选择：第一种，看完这本书后自己发表几句感慨和评论；第二种，能够和很多同事、朋友分享与探讨；第三种，发现这个信息有价值后，立即上传下达，让公司上下开始从环境的角度去提升管理。我们应该思考的不是这次选哪一种，而是平时用怎样的方式面对自己接收到的信息？是主动地“经营信息”，还是被动地“接受信息”？现在企业里的“贪污犯”越来越多，他们“贪污”的不是钱财，而是信息。这样的“贪污”使得企业沟通不顺、执行不力、管理不畅。试问，一个连信息流都管理不好的管理者，怎样管理物流和资金流？

第三、经营自己。作为一个管理者，在经营人才、经营信息的同时，千万别忘了自我经营。现在读这本书就是在经营自己，提升自己。前面我们提到人是最有价值的资源，我们自己也是资源，别忘了开发公司的员工，更别忘了开发自己。

开发人、经营人是任何企业都要面临的一个重要课题。很多企业整天闹着缺人，其实不是缺人，而是人多人才少。人才还分三种，即人材、人才、人财。很多时候我们埋怨公司里的人跟不上公司的发展速度，可我们有没有想过：如何让公司里的人材变为人才，让人才变为人财。其实，每个员工都是一座宝藏。只有管理者先意识到员工是宝藏，接下来才可能从开发的角度去对待员工。因为通常情况下，人们是不会开发垃圾堆的。用什么方法来开发“人”这座宝藏呢？可以通过制度去管人，也可以通过权威去压人，更可以通过环境去塑造人——让人材变为人才，人才变为人财。

每个员工都是一座宝藏！在没有被开发前是极其普通的，开发后就会创造出意想不到的价值。从造字学的角度来讲，企业的“企”字是上面一个“人”，下面一个“止”，意为：“企无人则止”。现代企业的竞争，归根结底是人才的竞争。人才不是天生的，而是环境孕育出来的。

## 二、环境影响人的观念，改变人的行为，决定人的习惯

### ◇ 环境引导行为



我从四川成都的三家咖啡馆说起……成都是个非常休闲的城市，城



市里有很多咖啡馆，我以自己在咖啡馆的几次亲身经历和大家分享一下环境的重要和环境对人的巨大影响。

第一家咖啡馆叫“AAA”，第二家叫“BBB”，第三家叫“CCC”（咖啡馆的名字全部是化名）。“AAA 咖啡馆”弥漫着浪漫的气息，整个咖啡馆的布置非常休闲，有很多的植物，五颜六色的沙发和饰物让人感觉很放松。在这种环境下，难免会有人拿出扑克牌在桌上玩起来。

第二家“BBB 咖啡馆”是一家连锁店，据说来自于中国台湾地区。这家咖啡馆的装修、装饰风格和“AAA 咖啡馆”非常相似。一次，我在这里喝咖啡，边上的几个客人拿出扑克牌放在桌上准备一决高下，结果被服务员强行制止，几个客人很不高兴地走了。此后我再去这家咖啡馆的时候，看见在咖啡馆门口的醒目位置上，贴了一句标语：“本店禁止棋牌游戏。”

第三家“CCC 咖啡馆”有些特别，整个咖啡馆的色系只有两种：一种是黑色，一种是红色。所有的桌子都是黑色的，所有的沙发都是红色的，看上去非常简洁、高雅。整个咖啡馆只出售咖啡，而不出售其他任何与咖啡无关的饮品。一次，我在“CCC 咖啡馆”喝咖啡的时候，邻桌又有一位男士想玩扑克牌，可是也被制止了。不过，这次制止他的不是服务员，而是他的两个朋友——这位男士刚拿出扑克，他的朋友就对他说道：“这里不适合打牌，别人不是来喝咖啡的就是来谈事情的，在这里玩也玩不尽兴，要打牌我们换个地方打。”然后，这几个人就起身走了……

众所周知，四川成都是休闲之都，人们时常三五成群地到咖啡馆打牌。我们可以对比一下这三家咖啡馆——相同的是，“BBB”、“CCC”两