



TBC Time Business College / 时代
商学院

试错

企业与员工双赢的人性化管理法

谭小芳◎著



零缺陷是个伪命题，颠覆你心中的“完美文化”
一胜九败，让企业和员工在试错和纠偏中前行

试错

企业与员工双赢的人性化管理法

谭小芳◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

试错：企业与员工双赢的人性化管理法 / 谭小芳著.

-- 北京：北京时代华文书局，2015.8

ISBN 978-7-5699-0540-3

I. ①试… II. ①谭… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 218585 号

试错：企业与员工双赢的人性化管理法

著 者 | 谭小芳

出 版 人 | 杨红卫

责任编辑 | 张彦翔

装帧设计 | 壹品堂 王艾迪

责任印制 | 訾 敬

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编：100011 电话：010-64267955 64267677

印 刷 | 北京中印联印务有限公司 010-87331056

(如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换)

开 本 | 880×1230mm 1/32

印 张 | 7

字 数 | 226 千字

版 次 | 2015 年 11 月第 1 版 2015 年 11 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0540-3

定 价 | 36.00 元

版权所有，侵权必究

你怎能奢望传统企业的团队能够一次成型、一次成功？即使最后失败，但它依然是激发成功者灵感的源泉。即使是超级巨鳄阿里巴巴、腾讯，依然有诸多失败的故事；即使是爱迪生，经历了一千六百种不同的矿石试验，六千多种植物类的炭化试验，才发明了灯泡；碱性蓄电池，被苦心孤诣地研究了近十年的时间，大约经过五万次的试验，写成试验笔记一百五十多本，方才达到目的。

在困惑中思考，在实践中升华，在创新中跨越，笔者几易其稿，推陈出新，未雨绸缪，矢志再造，完成了本书，取名《试错》，以期再造观念、再造管理、再造流程、再造文化。

一、行成于思

传统企业和管理者都偏爱成功，并致力于减少浪费、减少错误。特别是在大型的传统企业中，错误不仅仅不能容忍，而且会受到严厉的处罚。中国的企业就是要边试错边奔跑，初期以“乱拳打死老师傅”的方式寻找各种风口，冒险试错。

没有失败，哪有进化。为了容纳失败，有些公司还设立了年度最

佳失败创意奖；有的企业设立年度失误奖，甚至有的企业为了推荐试错，还设立了免错金牌。

快速失败，从失败中学习。著名的设计公司IDEO的口号就是：早失败早成功；维珍公司也认为：失败的能力是一个核心价值理念。

生于忧患，死于安乐。位卑未敢忘忧国。我忧、我思，用文字和图表的方式在中国式企业管理方程式中进行着痛苦的旅行和跋涉。

二、行胜于言

坐而论道，不如起而行之。

扬汤止沸，不如釜底抽薪。

企业管理的规范化，必须从思维模式突破、从理念跨越出发，积蓄力量、运筹优势，进行机制创新、制度创新、管理创新和方法创新，使企业人员敢于犯错、善于改错、长于纠错，创造一个试错管理的管理模式。

众所周知，改革和创新都没有先例，做的是“筌路蓝缕，以启山林”的工作，靠的是敢闯敢试、摸爬滚打的实践。机遇和挑战并存，风险与压力同在。但实践反复证明，思想解放的程度，决定着改革创新力度、深度和广度。唯有大胆探索，勇于实践，才能突破原有经验模式局限和过时的条条框框束缚，尽展才干，创造业绩。

因此，笔者以为，“试错权”根本意义不在于为失败者免责，而在于通过这种提振信心的“宽容”，打开创新发展的局面。风物长宜放眼量。试想，如果没有敢于“试错”的精神和能够“容错”的环境，又怎会有我们国家创新不止、科学发展的今天。

三、厚德载物

错误未可免，免疫在眼前，我们需要一道“防火墙”、一剂“疫苗”，为企业管理杀毒免疫；犯错看起来似乎与“和谐”相对立，但这是对立的统一，对立中有统一。用和谐的方法去防范和控制错误，更容易被管理者和员工接纳；从源头上消除影响和谐稳定的隐患。

当我把《试错》的书稿递给万通集团董事局主席冯仑的时候，他看了一眼书名，说道：“人要想把一件事做成功，其实不必太着急。谭老师，你做学问十年磨一剑，就很成功，当你不成功的时候，你怎么样成功地对待自己，这个很重要。”我问道：“冯总，关于试错有什么方法论可以分享？”他补充道：“巴结群众，重用自己吧。你敢重用自己，你娘就不失望。”

这是一个播种知识、采摘智慧的年代，这是一方启迪心智、砥砺思想的净土，这是一本考量良知、挑战思维的书籍。感谢这个包容的伟大时代，是她呵护着我们一路前行。

行者无疆，我们在路上。

目录

序言 / 001

第一章 允许犯错：零缺陷是个伪命题

今天，员工只是你的志愿者 / 003

高明的领导帮员工反思错误 / 008

圣人，也不可能一次就做对 / 013

有些“学费”是必须交的 / 019

错误是一种投资而非成本 / 023

领导力加油站 / 027

第二章 鼓励犯错：好心态才是生产力

学习路径图：多让员工试错 / 035

只要肯干能干，就给他舞台 / 040

库柏定律，让失败成为免疫力 / 044

像信任太太买菜一样信任员工 / 048

就算选错，也不至于就全毁了 / 053

领导力加油站 / 057

第三章 不回避不掩盖：怕错才会出错

有错误不可怕，回避掩盖才可怕 / 063

创新：激励成功，更要鼓励失败 / 068

变革时代，在试错和纠偏中前行 / 073

管理得少，才能管理得好 / 077

解放自己，不当战斗英雄 / 082

领导力加油站 / 087

第四章 正向激励：惩罚的B面是进步

企业和谐，把握宽容和惩罚的度 / 091

正向激励，把惩罚单变为改进单 / 097

大题小做：小事冒火，大错平静 / 101

传递正能量，做团队的建设者 / 105

顶牛是因为忽略了事实的存在 / 111

领导力加油站 / 115

第五章 边跑边射击：别等对了再行动

事情总是拖拖拉拉完不成 / 123

再完美的创意也要去执行 / 128

全力清除执行路上的障碍 / 134

任务布置之后还要有监督 / 139

要“钩心”，不要“斗角” / 145

领导力加油站 / 150

第六章 当领导带队伍，帮下属少犯错

爱护、关心下属的身心健康 / 157

给下属提供各种培训的机会 / 161

培养下属写工作日志的习惯 / 165

既要维护平衡，又要制造矛盾 / 169

与“害群之马”的对阵七法 / 174

领导力加油站 / 180

第七章 底线：试试错≠事事错、时时错

试错有成本，尽量不要犯错 / 185

管理该狠时一定要狠下心来 / 191

拉不下面子是当领导的大忌 / 196

对你的下属施加适度的压力 / 200

严惩错误，树立领导者威信 / 204

领导力加油站 / 209

第一章

允许犯错：零缺陷是个伪命题



松下幸之助说：“绝不雇用不犯错的员工。”宝洁公司也认为：“若员工三个月都没犯错，就会被视为不合格员工，因为说明他什么也没干。”一味地追求零缺陷，其实是不符合人性、不符合科学规律的。



今天，员工只是你的志愿者

天方夜“谭”

想让员工理解、尊重、信任、支持你，首先应懂得怎样理解、尊重、信任、关心、爱护和支持他们。作为一名领导者，一定要用柔术来为自己的管理之行铺路，让人和人之间的关系像水一样柔润流畅。对每一位员工都要能够多加了解，确实掌握他的背景、个性、习惯、需求、态度、优缺点。

法国企业界有一句名言：“爱你的员工吧，他会百倍地爱你的企业。”这一管理学的新观念，被越来越多的企业管理者所接受。实践使他们懂得，没有什么比关心员工、热爱员工更能调动他们的积极性、提高工作效率了。

如今这个时代，领导者与部属的关系正在发生革命性的变化。企业里，有再丰富的资源、再多的培训发展项目，如果无法凝聚员工心力，使其认真改进、学习、当责面对任务，团队组织仅为散沙，面对

困难时，将会一哄而散、寸步难行。

领导者若要成功，必须带出来团队的热情与斗志，那要怎么做？只有一途，改变心态，建立领导能力；用“成就他人”的胸怀衷心感谢员工愿意与你为伍，共同成就未来。

大的社会语境对我们思维方式的影响有时远远超出了我们的想象。比如，70年代的人们是怎么理解领导力的？

有一位当时接受《财富》杂志采访的人说：“当你有能力对他人施以痛苦之时，领导力就得以施展。”如果问这句引语的出处，大家会有各种猜测，回忆起各个独裁者的名字。但是，不会有人想到他来自于一位受人尊敬的公司领导者：跨国化学品公司FMC的前CEO罗伯特·马洛特。

《财富》杂志的封面报道提到了这段历史，而且指出这句今天听起来怪怪的话在当时获得了很多其他CEO的认同。

从个人历史来看，马洛特是一位正直的CEO。但是这位出生在两次世界大战之间、在两极化的国际政治环境中经营着一家大型化学品公司教授指出：“今天的领导者必须面对机构外部各种混乱的、复杂的问题；而且必须应对很多完全不可控的要素。”

一个极端的例子就是无国界医生国际组织的主席——Joanne Liu（廖满嫦），她在加拿大出生，父母早年从广东移民，是加拿大籍华人。她管理下的这个获得诺贝尔和平奖的组织于1971年在巴黎成立，机构员工收入微薄，加入组织的成千上万名医生和护士都是志愿者。收入不高的他们却要共同面对各种挑战：包括危险的行医环境、不友好的当地政府、各种人身威胁等等。

但是，正是这样的一个组织机构展现出了超凡的凝聚力，而廖满嫦作为领导者却不仰仗对任何一名成员的控制，而是基于所有人的共

同志愿——为世界各地急需医疗救助的人提供帮助。

廖满嫦的案例给了我们这样一种启示：今天的领导力也许不再基于一种威慑力，而是一种让周围的人都相信，并且愿意付出智力、体力和时间的共同目标。而员工不再是“属于”你的一个群体，最好从现在开始就把他们看成是与你一同打拼的志愿者。

马斯洛需求层次理论（Maslow's hierarchy of needs），亦称“基本需求层次理论”，是行为科学的理论之一，由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛于1943年在《人类激励理论》论文中所提出，常被现代企业应用到员工激励方法当中。

马斯洛理论把需求分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求五类，依次由较低层次到较高层次。这个理论是没错的，但是对于新生代员工特别是85后、90后员工来说，貌似不适用。也就是说，他们首先追求的不是生理需求和安全需求，而是自我实现需求和尊重需要。这样一来，马斯洛需求理论金字塔就要倒过来了。

制度化管理，刚性规则无弹性遭抵触；而人性化管理，则可以化解规则与人心的对抗。

当然，人性化管理与制度化管理是并行不悖的，是一个事物的两个方面。只有意识到人性化管理的重要性，并作为一项提升企业核心竞争力的重要手段来抓，才能得人心者得天下，才能与员工风雨同舟、同仇敌忾、才能在日益激烈的市场竞争中脱颖而出，不断地获得更大成功。

这种精神已经普遍化和社会化为中华民族的内在性格，如果将自强不息的精神运用到企业文化建设中去，那将充分调动发挥员工的积极性、自主性和创造性，增强组织的向心力和凝聚力，使整个组织充

满活力地向前发展。

西方的现代企业管理也不是见物不见人，企业管理并没有进入所谓以决策理论、系统科学和定量分析为中心的现代阶段，而是更重视人的因素，强调以人为本、以人为核心。孔子“己所不欲，勿施于人”和“己欲立而立人，己欲达而达人”的仁爱思想反映了儒家对人的本性的理解，它是源于人的血缘亲情形成的一种内心感情和自觉的道德意识，以此推及社会人群，就是人际伦理关系的道德准则，其本质就是爱人、关心人、尊重人。

什么是人性化管理？所谓人性化管理，就是一种在整个企业管理过程中充分注意人性要素，以充分开发人的潜能为己任的管理模式。至于其具体内容，可以包含很多要素，如对人的尊重，充分的物质激励和精神激励，给人提供各种成长与发展机会，注重企业与个人的双赢战略，制订员工的生涯规划，等等。人性化管理是将人性学理论应用于管理，按照人性基本属性进行管理的管理哲学。

人性化管理是一门管理的艺术。企业的生命在于人力，企业的最大资产是人才。这一理念是提升企业凝聚力，建设企业文化的最重要准则。秉承这一理念，众多企业建立了自己杰出的团队。一个领导者亲和力的大小，是判断其领导力的重要指标。一个优秀的管理者，不在于其自己有多大能力，而在于其确定的方向是否正确，能否号召大家一起努力。一个企业如何用好人，绝非小事，它直接影响着企业人力资源的开发和效益的增减。人是企业的灵魂，是活的资本。离开人，企业只能唱“空城计”。

人性化管理的精妙就在于“内方外圆”：“方”在“圆”中，“圆”融于“方”；“方”是原则，“圆”为通达。

美国管理学家惠特曼和彼得斯对全美历史最长、业绩最好的60家

大公司的调查研究发现，它们之所以能保持经久不衰，秘密就是“把员工当做重要的资产”来经营。在企业经营的过程中，他们一直在营造更利于吸引、留住人才的环境和氛围，立志于满足员工受尊重的需要和自我实现需要。

那么，具体如何尊重执行人性化管理呢？可以参考一下制造满意员工的八种策略：

（1）创造互相尊重的氛围；（2）构建公平竞争的平台；（3）营造和谐的工作环境；（4）关心员工，培训员工；（5）建立有效的沟通机制；（6）提供有挑战性的工作；（7）建立和谐的人际关系；（8）以人为本的企业文化。

高明的领导帮员工反思错误

天方夜“谭”

一个真正的企业家，不能只靠胆大妄为东奔西闯，也不可能是在学院的课堂里说教出来的。他必须在市场经济的大潮中摸爬滚打，在风雨的锤炼中长大。

在竞争激烈的商业环境中，企业员工与管理者更容易犯错误就不足为奇了。关键在于，犯错虽然难以避免，但大家可以选择的，是在犯错中成长，还是在犯错中沉沦；当新情况出现时，是迅速采取行动，还是咬着大拇指发愣。

不管我们自己愿意不愿意，错误总是难免的，关键是看我们怎样面对错误。能否正确面对错误，是衡量管理者管理水平高低的重要标准之一。如果一个企业针对每次发生的错误，包括一切方面的错误或失误等，都能立刻采取对策，并保证同样的错误或失误不再发生，那么说明这个企业的管理水平在提高。如果一个企业同样的错误或失误经常重复发生，那就说明这个企业不但管理水平非常低下，而且一直