

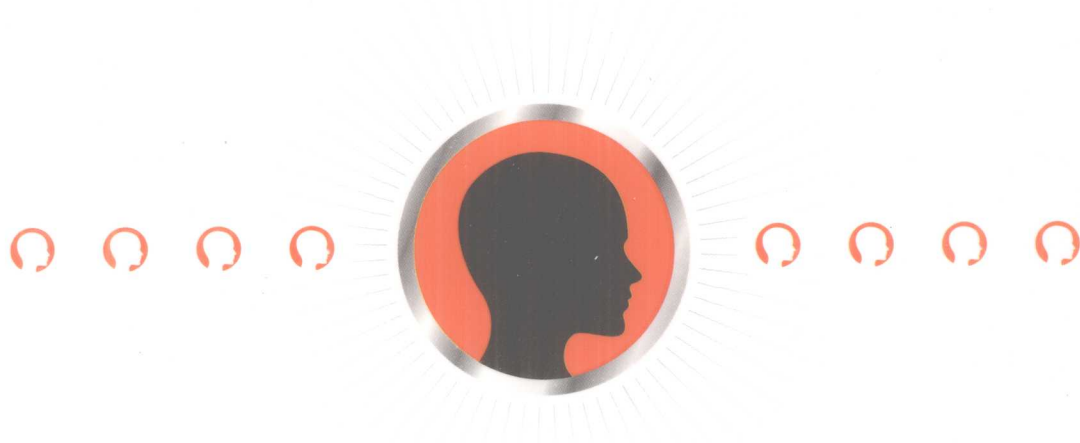


天行健国际
U-PROGRESS INT

中国著名管理培训机构天行健国际推荐优秀读本

—— 塑造公司精英的权威读本 ——

· 优秀员工自我修炼必不可少的思想与行动指南 ·



不换脑袋 就换人

YOU'LL BE FIRED IF YOU FAIL
TO CHANGE YOUR IDEA

—— 黄瑞生◎著 ——

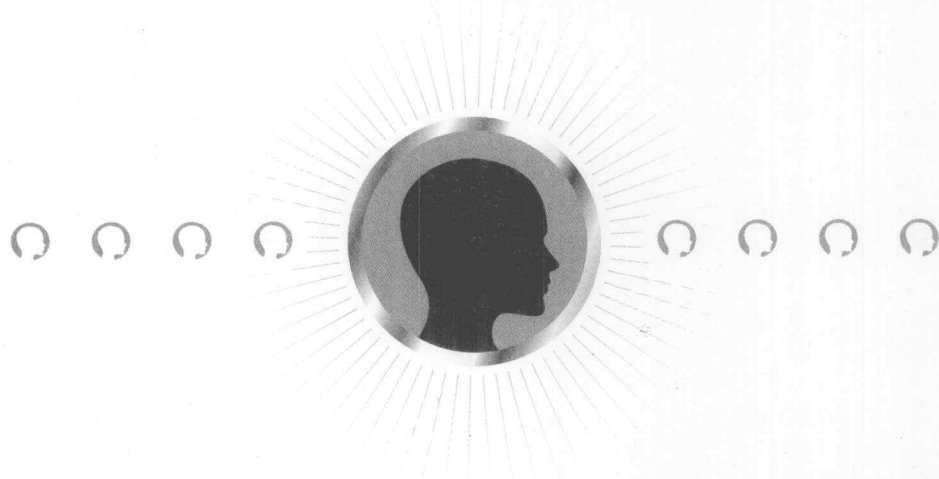
一个能够不断调整思路的企业，可以在瞬息万变的市场面前开拓全新的领域，永远立于强者之林！
一个能够为自己不断“换脑”的员工，能够开启自己的智慧推动企业的发展，自己也会成为企业发展的最终受益者！



中央编译出版社
CCTP Central Compilation & Translation Press

—— 塑造公司精英的权威读本 ——

· 优秀员工自我修炼必不可少的思想与行动指南 ·



不换脑袋 就换人

YOU'LL BE FIRED IF YOU FAIL
TO CHANGE YOUR IDEA

—— 黄瑞生◎著 ——

图书在版编目(CIP)数据

不换脑袋就换人/黄瑞生著. —北京:中央编译出版社,2008.5

ISBN 978-7-80211-676-4

I. 不...

II. 黄...

III. 创造性思维—通俗读物

IV. B804.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 072125 号

不换脑袋就换人

出版人 和 龔

责任编辑 韩 冰

责任印制 尹 珺

出版发行 中央编译出版社

地 址 北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话 (010)66509360(总编室) (010)66509367(编辑室)
(010)66509364(发行部) (010)66509618(读者服务部)

网 址 <http://www.cctpbook.com>

经 销 全国新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

开 本 700×1000 毫米 1/16

字 数 118 千字

印 张 12

版 次 2008 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 25.00 元

本社常年法律顾问:北京建元律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

凡有印装质量问题,本社负责调换。电话:(010)66509618

序 一

欣悉黄瑞生先生的新作《不换脑袋就换人》付梓，倍感清新，特以此序言致贺。

我与黄先生交往多年，友情甚笃。因职业相近，自然话题相通，时常在一起研讨企业管理的实践心得。我们认为，人力资源是企业最核心的资源，唯才是举、人尽其才、才尽其用是基本原则。许多企业重视人才，通过提高待遇、改善环境、股权激励等留住人才，但仅仅如此尚不完整，企业的持续发展，从根本上说，是人才的发展，是竞争力的持续提升。因此，企业不但要留人，更要研究如何发展人。

人性化的管理不能偏离企业经营管理目标，当企业员工创造的价值低于其薪酬时，就不得不换人。每个人如何在职场中进阶有序、在竞争中游刃有余，最重要的一点就是要保持“年轻”。所谓年轻，绝不是生理上的年轻，而是“脑袋”的年轻。

改革开放三十年，中国取得了全球瞩目的巨大成就，最根本的原因就是“解放思想”。如果脑袋不“创新”，按部就班、因循守旧，思想观念僵化、工作方式固化，还时常啖着“没有功劳也有苦劳”的滋味，这样的“功臣”就是企业发展的绊脚石，企业就不得不请他“走人”。要保持年轻的脑袋，就得“活到老、学到老”，见贤思齐，多参加各类形式的进修培训，才能永葆青春和活力。

本书观点新颖，主题鲜明，案例典型，贴近现代企业管理的实际，有较强的现实指导意义，谨向各位读者推荐！

黎明大学教授 余大杭
2008年5月1日

序 二

管理是一种智慧，领导是一种艺术。缺少智慧的管理是低水平的重复；缺少艺术的领导是低效率的浪费。修炼管理的智慧和领导的艺术，首先必须革新理念、荡涤污垢，进而发现人的价值，提升人的意义，实现人的飞跃。宏碁集团董事长施振荣认为很多人只知道拼命工作，而不知道聪明地工作，因此他提了一个理念：“不换脑袋就换人”，这一理念正在被越来越多的企业所接受和推广。

企业的资源是有限的，如何使有限的资源产生无限的价值，是管理者孜孜以求的梦想。如果一个人占据了有限的资源，而不能产生最大化的价值，那么这个人就必须离开。因此，职场人士只有意识到这一点，才能不断地改变自己，不断地适应变化，不断地换脑，从而最大化地实现自我价值和企业的价值。

企业的中层管理者，也要学会换脑，要明确，对人的激励，不仅仅是物质激励，更是观念激励。成功的管理，应该使员工在提升物质收益的同时，提升其对企业的价值认同感，使员工的“大脑”与企业的“大脑”协调一致，使员工的目标和企业的愿景有机统一。比如福建浔兴拉链集团，把车间的名字用优秀员工的名字来命名，增强了员工的主人翁意识和积极向上的工作热情。这样的企业，员工怎么会没有工作的激情和主动性呢？

商场如战场，危机与变数时刻存在，管理者只有求新求变，时常更换大脑，才能在市场上，适应客户需求的变化；员工只有求新求变，时常更换大脑，才能在工作中锐意革新，在行动上积极进取。

“换脑”从某种程度上决定了企业的未来命运与员工个人的发展前景。知识经济时代的市场竞争实质是思想竞争、智力竞争和头脑竞争。企业不“换脑”，就会被竞争的洪流吞没；个人不“换脑”，就会因循守旧，成为职场中的淘汰对象。因此，谨守“思路决定出路”、“不换脑袋就换人”的理念，企业才能做强做久，个人才能成才成功！

不换脑袋就换人，作为一种价值导向和企业理念，要求管理者立足企业的明天规划企业的今天；要求员工着眼于未来的职业发展，从现在开始提升自我。每个人不但要学会拼命工作，更要学会聪明工作。只有在工作中不断地换脑，才能受到企业的青睐而不被换人；只有不断转换自我的思维方式与观念，才能为企业创造更大的价值，才是企业最受欢迎的金牌员工。

黄瑞生老师的这本书，非常耐读，他将“不换脑袋就换人”的理念以通俗的案例呈现出来，全面解读了“不换脑袋就换人”的深刻内涵及方法，旨在帮助职场中人灵活应对变化，从容突破思维难关，从而消除障碍，迈向成功。

祝愿所有的管理者和员工，能够天天换脑、时时进步，成为职场中的常胜将军。

天行健国际教育集团董事长 张 晖

2008年5月2日于北京

自序

我们处于一个变化的时代，企业和个人面临日益动荡的、不确定的环境，我们需要具备——一种思维的张力来应对变化和挑战。思路决定出路，观念决定成败，如何改变我们的思路，转变我们的观念？显然，我们需要随时换掉那些不懂得变化的脑袋，主动变革自我并积极适应外界环境的变化。

一言以蔽之，不换脑袋就换人！

在市场变化剧烈、不确定因素增强的情况下，企业应变能力和快速反应的灵活性成为竞争关键，“快鱼吃慢鱼”代替“大鱼吃小鱼”成为竞争法则。如果别人变化快，你变化慢，你就会落后；如果别人在变化而你仍守住过去的成绩不知改进，你就会被淘汰。

这就是市场的无情，它不允许任何人停止前进的步伐，否则就会被市场抛弃。

20世纪60年代，有400多年钟表业历史的瑞士年产各类钟表1亿只左右，产值40多亿瑞士法郎，世界市场占有率在50%~80%之间，素有“钟表王国”之称。它的机械表畅销全球，无有敌手。1954年，瑞士一位工程师发明了石英电子技术，曾写了一份报告给他的行业首脑，竟然遭到鄙视，被认为毫无价值而受到冷落。1969年，一瑞士人试制出了第一只石英电子表，又被钟表界的权威人士嗤之以鼻。就这样，因循守旧的瑞士人固守机械表传统，没有及时将新技术产品大量投放市场。

后来，这种石英电子表被日本人买去，他们立刻研究、开发。5年后，第一批日本电子手表开始向世界倾销，并立即打开了销路。1982年，瑞士钟表的世界市场占有率猛跌9%，销售总额退居日本、香港之后，屈居第三位。1/3的钟表工厂倒闭，数以千计的小钟表公司宣告停业，一半以上的钟表工人加入了失业队伍……

面对这种悲惨的现状，瑞士人开始深刻反省。

20世纪80年代初，瑞士钟表行业进行企业整合，一致对外，推出“斯沃琪”石英塑料时装表，重燃瑞士钟表业希望。短短20年，“斯沃琪”已经成为世界著名品牌，销售出3亿只，创下世界腕表销售的新纪录。

因一时的应变不及或方法失当，而导致失败的案例，在商场中比比皆是。那些已逝去的企业的噩梦，为今天的我们敲响了警钟。

在这个激烈竞争的时代，对于企业来说，员工仅仅做到本本分分地完

成工作，尽职尽责地维护企业的利益已经远远不够。如果你的思路无法突破，如果你是可以被替代的，那么你将无法避免被淘汰的厄运。你需要成为一个能适应形势、善于换脑的人！永远铭记：你的企业需要的是那种积极思索、锐意创新、善于谋划、勇于变通的员工，它期望你不断在方法上、技术上、质量上和效率上寻求更新的突破和创造更大的业绩。

本书立足“不换脑袋就换人”的理念，用通俗易懂的案例说明了换脑的重要性。相信通过对本书的阅读，你将从此不怕困难、不畏变化，勇于挑战并成就自我！

本书写作仓促，疏漏之处在所难免，还请方家批评指正。

黄瑞生

2008年5月3日于厦门

目 录

序一

序二

自序

第一部分 大脑决定一切,不换脑袋就换人

不换脑袋就换人	2
不换脑袋就换人	2
来吧!革自己的命	5
观念决定成败	7
不“换脑”的员工难逃被淘汰的命运	9
没有做不好的工作,只有不会用脑的员工	12
不要抱怨“无路可走”,只怪自己“不去找路”	12
只有淡季的思想,没有淡季的市场	15
没有做不好的工作,只有不会用脑的员工	17
没有笨死的牛,只有愚死的汉	20
要“换脑袋”的几种员工	23
活该累死的牛:企业需要插上效益翅膀的“老黄牛”	23
循规蹈矩的毛毛虫:让脑袋长在自己的脖子上	25
没有创意的鹦鹉:模仿乃是死,创造才是生	28
害怕变化的“恐龙族”:居安思危方可安身,逸豫则会亡身	31
自我怀疑的跳蚤:走出自我设限的牢笼	34

第二部分 主动改变自己,应对一切变化

只要精神不滑坡,方法总比问题多	38
没有解决不了的问题,只有还未找到的方法	38
正确的方法比执著的态度更重要	41
寻找最佳方法,做一流员工	43
开启大脑,寻找方法地图	46
思路决定出路,勇于突破困境	49
换个好思路,拥有好出路	49

没有做不到,只怕想不到	52
变则通,通则久	55
应对问题的七大思维方法	58
主动改变自己,以己变应对万变	64
脑筋活一点,学会适时而变	64
主动晋升,绝不安于现状	67
要敢于揭短并善于补短	70
带着思考,主动工作	73
危机来临之前,做好“换脑”准备	76
预见危机,才能更好地避免危机	76
正视危机,激发斗志	79
加强危机意识	81
自我升级,提高应对危机的能力	84

第三部分 用智慧的头脑,拓展事业的平台

转动聪明的头脑,塑造完美工作	88
从“尽职尽责”到“尽善尽美”	88
一叶知秋,用心才能见微知著	91
周全做事才算“有头脑”	94
剔除脑袋里的所有借口	97
快乐执行,突破困境	100
突破固有的思维,提高工作效能	103
正确地做事与做正确的事	103
选择聪明地工作	106
分阶段逼近目标	108
把事情一次做对	111
培养正确思考的能力	114
超越传统的观念,提升工作业绩	117
心中有点子,工作就有路子	117
让“金点子”不断在脑中激荡	120
主动找方法,创造性地工作	123
借创新思维,激活自己	126
形成创新思维的习惯	129
扩展思维的空间,开辟全新领域	132
放飞你的想像力	132
扩一扩,天地宽	135

扩展思维新视角	138
扩展思维的6种经典思维方法	140
第四部分 激起变革之心,引爆成功潜能	
激起变革之心	148
活络缜密的头脑,战无不胜	148
心往高处想,脚才能往高处走	152
走别人没走过的路	155
在思想上要敢于冒险	158
激荡心灵的宝藏	160
引爆你的成功潜能	164
头脑风暴,激发无限潜能	164
发挥潜意识的最大效用	167
挖掘自己的优势潜能	170
最大化开发自己的潜能	172
后记	174

第
一
部
分

大脑决定一切，不换脑袋就换人

不换脑袋就换人

不换脑袋就换人

人与人之间的区别，主要是脖子以上的区别——大脑决定一切。

——比尔·盖茨

宏基集团董事长施振荣曾针对目前的大多数员工只知道拼命工作（work hard），而不懂得如何聪明工作（work smart）的现状提出了“不换脑袋就换人”的理念。所谓换脑袋就是随着外界环境的变化而不断转变自己的思维方式，换掉习以为常的工作模式，在工作中充分发挥头脑的作用。积极思索、锐意创新、善于谋划、长于变通，不断在方法上、技术上和效率上寻求更新的突破和创造更大的业绩，这是新经济时代对员工提出的更高要求和更高期望。

过去，大多数企业里的工作都是一些体力活，需要员工用手工作就可以了。而现在，企业的发展不仅需要传统的熟练工人，更需要能够适应新的形势，用大脑工作的新型员工。

一个知名企业家曾经对他的员工说：“我们的工作，并不是要你去拼体力，而需要你带着你的大脑来工作。”从中我们可以得出结论，一个优秀的员工应该勤于思考、善于动脑去分析问题和解决问题。

然而，在公司里，有些员工缺乏思考问题的能力，也缺乏解决问题的能力。他们在遇到问题时，不是去多问几个“为什么”，多提几个“怎么办”，而是逃避问题，这样的员工不仅不受企业的欢迎，而且在职场上也难以发展。

某知名跨国企业通过正式途径招聘了一位员工，但没想到，还不到半个月时间，公司就不得不把她辞退了。

那位员工是一位刚毕业的女大学生，学识不错，形象也很好，但有一

个明显的毛病：做事不认真，遇到问题总是懒得动脑，且总是找借口搪塞，推脱责任。

刚开始上班时大家对她的印象还不错。但没过几天，她就开始迟到，办公室领导几次向她提出，她总是找这样或那样的借口来解释。

一天，领导安排她到清华大学送文件，要跑三个地方，结果她仅仅跑了一个地方就回来了。领导问她怎么回事，她解释说：“清华大学好大啊。我都在传达室问了几次，才问到一個地方。”

老总生气了：“这三个单位都是清华大学著名的单位，你跑了一下午，怎么会只找到一个单位呢？”

她急着辩解：“我真的去找了，不信你去问传达室的人！”

老总更生气了：“我去问什么？你自己没有找到单位，还叫老总去核实，这像什么话？”

其他员工也好心地帮她出主意：你可以找清华大学的总机问问三个单位的电话，然后分别联系，问好具体怎么走再去；你不是找到了其中的一个单位吗？你可以向他们询问其他两家怎么走；你还可以在进去之后，问老师和学生……

谁知她一点也不理会同事的好心，反而气鼓鼓地说：“反正我已经尽力了……”

就在这一瞬间，老总下了辞退她的决心：既然这已经是你尽力之后达到的水平，想必你也不会有更高的水平了，那么只好请你离开公司了！

虽然女孩的举动让很多人难以理解，但大家还是认为，像这种遇到问题不是动脑筋想办法解决而是找借口推诿的人，在职场中并不少见。而他们的命运也显而易见——不换脑袋就换人。

同样一项工作，有的员工可以十分轻松地完成，而有的员工还没有完成就时不时出现这样那样的问题。又如在生产一线，假设同一个时段里，同一台设备，生产同样的产品，让不同的人来做，产量和质量就不一样。这除了个人反应能力等先天条件外，关键就在于有的人用自己的大脑工作，他会去考虑如何用有效的方式在最短的时间内生产出更多、更好的产品，而有的人仅用双手在生产。

步步高升是每一个职场中人的愿景，也是我们对自己亲人和朋友的一个美好祝愿。然而，在充满竞争的社会里，在以绩效作为目标管理的企业里，现实很残酷：不换脑袋就换人。人类社会已经步入了知识经济时代，更进入了一个不断变化的时代，作为职场中人如果不更新自己的知识体系与思维模式，那么很快就会跟不上潮流，被社会所淘汰。

先哲笛兰说过：“你最好开始游泳，否则你就会下沉，因为时代在变。”

正因为时代是不断变化的，所以，社会环境、市场环境都不允许我们的工作永远按着一种模式循环下去，这就需要我们时常换换大脑。

我们不断看到一些员工工作循规蹈矩、兢兢业业，可他们的工作并没有多大起色，业绩也不是很好，老板和同事对他们的评价也往往很一般，最后都只能走人了事。这些问题即出在没能及时换脑，转变自己习以为常的工作模式。

现代企业一流员工的核心素质是：永远都能不断转换自己的思维模式与观念，通过换脑袋来创新，通过换脑袋来适应不断变化的环境，解决所碰到的各种困难与问题。

只有积极换脑袋、主动适应环境的人，才能不断地完善自己，使自己适应社会，才能弥补领导的不足，成为领导的左膀右臂，他们是职场里的常胜将军。他们在单位里创造主要绩效，是今天单位最器重的员工，是单位明天的领导乃至领袖。

阅读思考题：

1. 你有没有觉得自己已经落后于时代的脚步？如果有，应该怎么改变？
2. 谈谈你对“不换脑袋就换人”这一理念的理解。

来吧！革自己的命

当今世界唯一最大的力量是变革的力量。

——卡尔·多伊奇

一个人能否真正“换脑”，让自己在工作中充满活力，关键是看有没有自己革自己命的决心。

日本推销之神原一平年轻的时候，有一天，他来到东京附近的一座寺庙推销保险。他口若悬河、滔滔不绝地向一位老和尚介绍投保的好处。老和尚一言不发，很有耐心地听他把话讲完，然后以平静的语气说：“听了你的介绍之后，丝毫引不起我的投保兴趣。年轻人，先努力去改造自己吧！”“改造自己？”原一平大吃一惊。“是的，你可以去诚恳地请教你的投保户，请他们帮助你改造自己。我看你有慧根，倘若你按照我的话去做，他日必有所成。”

原一平接受了老和尚的教诲，他策划了一个“批评原一平”的集会。集会的目的是让别人能坦率地批评他，所以他确定了下列三项原则：一是集会要使人人都能畅所欲言，所以人数不能多，以五人为限。二是为了要让更多的人都有批评的机会，每次邀请的对象不能相同。三是既然是他主动邀请别人来的，别人就都是他的贵宾，一定要热诚地招待他们。

基于上述的三项原则，他做出了如下决定：

1. 集会名称：原一平批评会。
2. 时间：每月举行一次，一年12次。
3. 地址：在安静的小饭馆，以晚餐的方式进行（每人一小瓶酒、一块炸猪排）。
4. 邀请人数：每次5人，并请其中一人当会议主席。
5. 参加限制：已参加过一次的人，最少隔一年再邀请他出席。
6. 礼物：为感谢贵宾的宝贵意见，会后赠送每人一个小孩玩具。

一切就绪，他立刻去拜访几个关系较好的投保户，他诚恳地对他们说：“我才疏学浅，又没有上过大学，因此连如何反省都不会，所以我决定召开原一平批评会，恳请您抽空参加，对我的缺点加以指正。”这些人觉得这种性质的集会很有意思，都很痛快地答应了。

原一平批评会终于开锣了，他觉得自己就像是砧板上的一块肉，等着任人宰割。第一次批评会就使原一平原形毕露：

你的个性太急躁了，常常沉不住气。

你的脾气太坏，而且粗心大意。

你太固执，常常自以为是，这样容易失败，应该多听别人的意见。

对于别人的托付，你从不知拒绝，这一缺点务必改进，因为“轻诺者必寡信”。

你面对的是各种各样的人，所以你必须有丰富的知识。你的知识不够丰富，所以必须加强进修，以成为别人的“生活指导者”。

为人处世千万不能太现实、太自私，也不能耍手腕或耍花招，一切都应诚实。人与人之间的关系，只有诚实才能维持长久。

他把这些宝贵的逆耳忠言一一记下来，随时反省自己。原一平批评会按月定期举行，他发觉自己就像一只蝉正在“蜕变”。每一次的“批评会”，他都有被剥一层皮的感觉。经过一次又一次的“批评会”，他逐渐把身上一层又一层劣根剥了下来，他不断进步、成长。他把在“批评会”上获得的改进用在每天的推销工作中，业绩直线上升。

从原一平的这一行动上我们看到了他敢于革自己的命的决心，他之所以能够成为日本的推销之神，也正是因为他敢于革自己的命，积极改正自己的缺点和不足，给自己进行了一次真正的“换脑”。

如果你想拥有一个智慧的头脑，那么就从现在开始，革自己的命吧！当你开始不断地进行自我革命，不断超越自我的时候，相信你的企业、你的人生都将不断迈向更高的境界。

阅读思考题：

1. 你对于自己目前的现状满意吗？
2. 工作中，你觉得你最大的缺点是什么？
3. 改正自己的缺点以后，会对自己的工作带来哪些益处？