



曾伟◎著

企业 人心再造

Reframe the Mind of an Enterprise
改造人心是管理的最高境界

企业管理不单要改变流程，
更要改变人心

Reframe the Mind of an Enterprise

新华出版社

企业 人心再造

曾伟◎著

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业人心再造/曾伟著. —北京: 新华出版社, 2008. 5
ISBN 978 - 7 - 5011 - 8354 - 8

I. 企… II. 曾… 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 057361 号

企业人心再造

选题策划: 卢瑞华 博士德

责任编辑: 卢瑞华 张志强

装帧设计: Z2 工作室

出版发行: 新华出版社

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

照 排: 北京京鲁创业科贸有限公司

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 18.75 印张

字 数: 145 千字

版 次: 2008 年 5 月第一版

印 次: 2008 年 5 月第一次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5011 - 8354 - 8

定 价: 38.00 元

本社购书热线: (010) 63077122 中国新闻书店电话: (010) 63072012

图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换 电话: (010) 88423459

作者简介



曾伟，湖南怀化人，广州欧博企业管理研究所所长，广州欧博管理工程科技有限公司董事长，中山大学中外管理研究中心 EMBA 教授，著名企业管理变革专家、工厂控制专家，“工厂

网状控制系统”创始人，以培训和咨询的方式，帮助中小企业、尤其是工厂提高管理水平，用 10 年时间、率 100 多位专家、深入到近 200 家工厂进行实地考察，总结出了一套适合中国本土工厂的管理模式，著有《决胜在控制》、《稽核控制》、《生产运作控制》、《品质技术控制》、《人力资源控制》、《工厂细节控制》等系列管理变革工具书，所著《老板的革命》和《企业的革命》两书，均为中国研究中小企业老板和中小企业管理变革的开山之作。

在培训和咨询实践中，创建了具有自主知识产权的咨询式课程体系。这套课程体系是在 10000 名企业管理人员的共同参与下、历时 67000 个工作日提炼出来的管理精华。本课程通过

流程控制、标准控制、数据控制和稽核控制，根治企业的忙、乱、差现象，大幅提升企业效益；通过采用“标准、制约、责任”三要素为核心的全员控制模式，来营造不依赖于领导的全员管理模式；通过人心控制、信任管理和有效分权等形式，来培养员工的责任心，增强企业凝聚力，提高企业效率。《羊城晚报》说作者“为中小企业把起脉来准确明白，药方也让人耳目一新。”培训与咨询所到之处，受到了企业的热烈欢迎，作者也因此被誉为中国“中小企业研究第一人”。

作者热线：13016005406

E-mail: ouxbo@vip.163.com



这是一本探讨如何在企业运作中改造人心的书。谈企业运作的书很多，讲人心改造的书也不少，但现在这两类书都有一些缺陷。谈企业运作的书比较注重于讲事，讲事情该如何做。比如讲生产运作的书，讲的就是生产如何安排、物料如何采购、仓库如何管理，等等，这类书很多，尽管细节上各有侧重，但内容上大致相同。从这些大致相同的内容上，我们就可以做出一个基本的判断，就是做这些事的人也大致相同，所以做事的方式当然也大致相同，书也就大致相同了。

做这个假定是很要胆量的，因为这已经将工厂活生生的人给标准化了、机械化了，准确地讲是把活人当成了“死人”、当成了工具，人成了没有个性、思想、情感的“机器人”

了。我做过一百多家企业的管理变革，接触过几千家企业，没有发现这样的人，或者说我看到的不是这样的人。

我看到的真实情况是：你安排你的，我执行我的。为什么呢？没有原因，就是不想听别人的安排。如果谁在这里一定要找出什么天大的原因的话，那他可以自问一声：你愿意让别人指使你吗？

不愿听从别人的指使，几乎是人的本能。可惜，那些讲事情该怎么做的书，不想讨论这一类的问题，原因当然是：太复杂了。但写书可以简单化，可是一拿着用，就无法简单。因为人的这类本能：自由散漫、随心所欲、投机取巧等等恶习就会让所有正确的做法寸步难行。于是书归书，做归做，看了等于白看，写了只当写了。

还有一类书是直指人心的，论深刻、论震撼都能使人幡然醒悟、痛改言行。更有专门从事这类职业的人，以改造人心为己任者，既写书，又实操。他们将人带离企业，找块净土，封闭起来；或聆听大师指点，或集体振臂高呼，或抱头痛哭流涕，总之，这是一场心灵的洗礼。凡见过此场景的人，无不为之动容，也为企业的员工能通过这样的方式，彻底改造过来，而庆幸不已。

遗憾的是，这样的场景一回到工作当中，不出一个月，影响全消，昨天的场景化作了动人的回忆。原因何在：“人”不是抽象地存在着，正如同“事”不是抽象地



存在着一样，离开他们具体做的“事”去改造人，可能成功吗？

问题的症结慢慢显露出来了。谈事的书离开了做这件事的人，谈人的书离开了这个人做的事。双方都想捂着另一半去讲，最后就成了对牛弹琴。

鉴于做了一百多家企业的管理变革，也鉴于自己多年来对人性的热爱，从一开始，我就试图将事和人搅在一起去看。虽然辛苦，但来得真实，而且真有价值。

把人当作有个性、有情感、有思想的人，一开始就想到做某件事的时候，别人不服从怎么办？依这种思路来考虑企业的事情该怎么做，然后不断尝试，找出规律，这是该书想解答的第一个问题。第二个问题也是本书最核心的任务：试图在企业特定的环境下，研究该怎么管人。如何通过理清和规定各种各样的事情，来促使做这种事的人能按照管理者的要求发生改变呢？

也即，通过改变做事的方式来改变做事的人，同时，也通过改变做事的人来最终改变做事的方式和结果，使人心的改变与事的改变同步互动，让鸡和蛋同时成形。其实，鸡和蛋的产生应该是这样的，否则，先有鸡还是先有蛋的争论为何一直没有结论呢？

人心很浮，人心很乱，人不认人。在这样的前提下谈管理、做管理，不仅需要知识，更需要良心和责任，也让我们



的企业管理成为了先天不足的婴儿。

让一个谁都不认的人去管一群谁都不认的人，这恐怕是历史给当下企业一起真正的考验吧！那些写书的、教书的就不要扮演另一个谁都不认的人了。我们应该用知识分子的良知和能力去做点什么，这就是我写作《企业人心再造》的本意。

曾 伟

2008 年 3 月



上篇 员工人心制度化

第一章 约束出效率——流程式管理 / 3

减少了随意，却换来了速度，失去了自由，却得到了效率，效率原来是从约束中来的。

- 1 我们要约束的是什么——一个成功案例的启示 / 4
- 2 为何如此强调控制——让物料和订单流起来 / 12
- 3 最有效的控制方式——非领导式管理 / 18

第二章 成本猛升源自哪里——控制的本质 / 28

当一件事情不确定的时候总是向坏的方向发展！

- 1 “不确定”增加成本 / 29
- 2 先固化，后优化 / 34
- 3 控制是一场博弈 / 53



第三章 人心的标准化——教育式管理 / 62

孔子在两千多年前就提出了对人的标准化这样一个管理思路。

- 1 制度化管理的局限 / 63
- 2 人的标准化 / 69
- 3 人心如何控制 / 83
- 4 小结：教育式管理的三大系统 / 93

第四章 认同是管理的前提——教育式管理的本质 / 97

管理者做管理，首先要改善你和下属的人际关系，然后再去推出你的管理措施。

- 1 好制度为何推不动 / 98
- 2 做管理靠方法，带队伍凭爱心 / 104
- 3 带队伍必经的几个阶段 / 109
- 4 “盲从”是管理的最高境界 / 117

第五章 新人出自新关系——聚焦式管理 / 123

要让一个人负责任，你就要把他当成一个很重要的人物看。

- 1 教育式管理的局限 / 124

- 2 消除边缘化，让人人成为主角 / 132
- 3 人际关系改造的十二剧场 / 139
- 4 抑制人情化，让博弈产生动力 / 160
- 5 减少依赖性，让企业重获主动权 / 172
- 6 小结 / 181

下篇 人心再造从领导者自身修炼开始

第六章 断分别——修炼式管理的四项

基本规则 / 185

你把周围的人看成什么，你就会以什么样的态度对周围的人。

规则 1 好管理出自好心情 / 186

规则 2 情人眼里出西施 / 194

规则 3 等距离、不分别 / 202

规则 4 不离弃、一体化 / 209

第七章 断烦恼——修炼式管理的用“心”术 / 219

烦恼跟外界无关：不是哪个下属让你烦，或者哪个客户、供应商让你烦。烦的原因不是这些事，而是你有一颗烦恼的心。

心术 1 不要让太多的东西踩着自己的“心” / 220



- 心术2 管理者要学会做一个简单的人 / 227
- 心术3 “持戒”是种智慧，控制才能发展 / 233
- 心术4 学会“身心合一”，做快乐的管理者 / 237
- 心术5 把“心”放下，做好当下事，学会精进 / 244
-

第八章 重因果——修炼式管理是种“因”式管理 / 258

人心是一台录放机，人的行为、言语、意念都会被自己这台录放机摄录下来。所有人现在的行为都是被自己过去录下来的东西所控制的。

- 1 文化是因，制度是缘，现状是果 / 259
 - 2 人心是一台摄像机 / 266
 - 3 录下的一定会放出来 / 273
 - 4 管理从修行开始 / 277
-

附录一 欧博企业咨询效果 / 285

附录二 客户评价 / 287

上 篇

❖ 员工人心制度化



约束出效率——流程式管理

我们在国道或省道上开车心里都烦，因为老有人干扰自己，不敢开快，在高速公路上开车就很爽。其实在高速公路上开车很不自由，不能太快，不能太慢，不能随意上下，不能掉头倒车。减少了随意，却换来了速度，失去了自由，却得到了效率，效率原来是从约束中来的。



我们要约束的是什麼 ——一个成功案例的启示

有人做事，没人管事。自己想怎么做就怎么做，这就是多数企业的管理现状。

~~~~~

为什么我们那么多管理者在企业里天天解决问题，可问题并没有减少？为什么我们那么多人听了那么多课，却没有把问题解决掉？因为我们没有抓住要害。

经常喜欢看书的朋友有一个体会，那就是一本书归根结底就那么几句话，你把这几句话看懂了，这本书你就懂了。你看电影，留在你脑袋中的印象，归根结底就是一个情节，或者说就是一个主题，你感动了，两个小时你就没有白去。

企业管理问题的要害在哪里？关键的问题也许就是几个字，也许就是一句话，你抓住这几个字，或者抓住这句话，可能就把所有的问题找到一个通解。通解就是不同问题的共同答案。

那么，企业管理问题要害是什么？控制！我们的目标就是控制，将失控的局面控制住。“控制”是很关键的一个字眼。

难道管理就那么简单吗？我们认为至少很多中小企业现在