

□ 企业人文管理读本

QIYERENDECHENGZHANG

企业人的

成长

李文君 著

广东经济出版社

□ 企业人文管理读本

QIYERENDECHENGZHANG

F270
L282:1

企业人的

成长

李文君 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业人的成长/李文君著. —广州: 广东经济出版社,
2004.1

(企业人文管理读本)

ISBN 7-80677-636-2

I. 企… II. 李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 119809 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	9
字数	237 000 字
版次	2004 年 1 月第 1 版
印次	2004 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-636-2 / F·985
定价	20.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

总序

潮平两岸阔，风正一帆悬。在知识经济和崇尚人文价值的时代，中国的企业管理已经跨入了科学与艺术、技术与文化密切结合，注重思想方法与企业整体价值最大化的综合型管理和人文价值管理的新阶段，企业家整体上需要从经验型管理逐步走向学问型管理和文化型管理，也就是《中庸》所谓的“致广大而尽精微”。

经过20年的实践探索，中国的企业正处于一个大变革大发展的前夕，市场竞争也达到白热化的程度。在最近短短的几年中，中国企业以前所未有的速度在重新洗牌，而被清洗出局的大多是缺乏战略前瞻性和内在文化凝聚力，遭遇各种经营环境的变化而不能适应，或者在经营规模扩大的过程中决策失误的企业。总之，在许多领域发生了令企业界和投资界应接不暇、生生死死的“新旧交替”现象。即使是那些稳健经营的企业，也面临着突破旧格局的强大压力。整体上说，中国企业处于经营上规模、上档次，参与国际竞争的大变局中，普遍处于“迈大坎，过大关”的前奏。企业家眼下的境遇，有如大词人辛弃疾所描述的“醉里挑灯看剑，梦里吹角连营”的情境。在各种压力之下，一些企业家开始寻求知识的更新和视野的拓展，或者引入职业经理人帮助开展专业化经营等等，八仙过海，各显神通。总之，中国的企业家正在经历一个能否突破旧格局、真正做大企业的智慧与能力的考验，正在积极寻求应对国内竞争日益激烈和不断加速的国际化的“经营之道”。

那么，企业家是否按照完善企业经营的逻辑来寻求具有针对性的大智慧呢？答案常常出乎意料。尽管许多企业家拼命地寻找各种谋略，或者引入各种咨询顾问，但是，在企业界，却往往出现骑驴觅驴的情形。许多企业不惜出重金聘请国内外会开腹泻处方的“神

医”，踊跃参加不值所得的各种速成的研修，邀请各种大牌经济学家做于事无补的宏观经济学讲座和报告，却不愿按照“知己”的原理对企业下一番诊断的工夫。很多企业对自身缺乏足够的认识，包括对自己所存在的问题和自己的长处所知甚少。其实，除了企业自我认识、改进各个经营环节之外，企业内部包括企业家身上的许多优点，完全可以确立为成功的基本要素并有效强化自身的核心竞争力。正所谓“踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫”。最近十年，中国涌现了一批优秀企业，也锻炼出一批优秀的企业家，并开始为中国企业树立起经营的典范。虽然结局尚未盖棺定论，但至少，这些企业和企业家各有高招妙着，在秩序未定、规则杂乱的中国市场中，能够探索、创新、与时俱进，其作为可圈可点。但在他们总结自己经验的时候，往往或者语焉未详，或者人云亦云，掩盖了真实的光彩。可以说，“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。另一方面，在一批企业轰轰烈烈失败之后，也缺乏对失败应有深度的检讨和分析，以至于简单化地归结为各种技术细节上的不到位。当无师自通的中国企业家带着满身伤痕，突出重围走上正轨的时候，也许我们要说，到了探讨中国企业成败因由，到了帮助中国企业家总结他们经营智慧的时候了。

当然，曾经无师自通的中国企业家们，在为中国经济的20年辉煌作出杰出贡献的同时，也不失时机地总结出与中国文化和中国国情相应的管理策略和竞争法则。他们领悟出历史上红顶商人成功的奥秘，也积极向西方的管理大家和管理学大师取经。在摸着石头过河中，许多企业家和职业经理已经在实践新型的管理方法，也多少总结出一些基本观念和方法。但是，由于企业成长的速度似乎比思想观念的更新更快捷，因此，许多企业家在业务繁忙之际，常常无暇对经营之道进行深入的系统的思考，以及思索新时期管理方法的变革方向。与此同时，国内经济学界和管理学界在沉浮不定的企业洗牌和贫薄的管理思想史基础上，以及在努力消化西方学术成果以提出新思想方面步履维艰，更甚者，面对管理实践中答疑解惑的

诱惑，汲汲于为人师，丢弃了厚积薄发的科学精神。可以说，学术界不仅未能为中国企业家知识需求和企业成长铺平道路，而且他们的思想，常常落后于经营实践。实际上，仅就思想而言，许多企业家的学识，无论是好学不倦的态度，还是信息量的把握和研究基础、视野，对中国文化的理解，还是比较管理经验，都令许多所谓专家赧然。更何况，曾经沧海难为水，除却巫山不是云，对于在改革与市场化进程中历练和成长的企业家来说，一般的管理理论已经不再能够满足他们的求知兴趣，也不能消除他们的困惑。实际上，仅仅靠一些刺激性的观点和闪光的智慧，是无法解决综合性经营和文化管理的全面挑战的。他们需要换一种视角来分析和解决问题，需要在管理思想上脱胎换骨。

思想是实践的先导。而管理思想应如海纳百川的博厚悠远。撇开就事论事的狗咬尾巴式的循环往复，从另一个角度看，我们知道，哲学、社会科学的思想方法、企业文化与人文价值等等，都已成为企业经营活动的软体和灵魂。回归到基本问题，把握常识，研究分析问题和解决问题的方法，不仅使企业家从琐细、繁重、杂乱的日常管理中解脱出来，更能有效地施展他们的宏才大略。从一丝不苟的态度、精益求精的严格管理和追求做事到位的态度出发，无论是整体的企业精神的把握、价值观的处理、有效激励，还是具体业务的改进，都已经离不开人文管理。企业是企业人的整体的企业，企业全员对于企业的归属感、成就感、自我实现等，需要企业员工成为企业的推动者，而不是打工仔。他们的素质提高、自我发展，应成为企业的驱动力，也将塑造企业的人才工程。

《企业人文管理读本》是我们在比较研究各类企业特点的基础上，以及从人文管理的视野在对中国企业家的实践智慧进行提升总结的基础上，为企业家、管理人员和企业员工准备的交流性读物。丛书分别从不同的角度，系统地研究人文思想、哲学方法与文化在企业思维和企业经营管理中的应用策略。

《企业家的管理哲学》面向企业家或企业的高层管理人员，主

要是揭示回归到基本常识之后，把握“大象无形”的道理对企业追求整体价值最大化的意义，同时深入探讨思想方法与管理方法之间的互动，激励企业家在整体观和战略性思维的指导下，确立管理的大格局，在挖掘企业家才能和企业长处的基础上，以累积性的智慧完善商业模式，充分展示出企业家的宏才大略。

《企业人的成长》是所有企业员工的自助读本，主要研究作为企业人如何在理解企业、突破企业专业化制约的过程中，完成职业化的训练和做事方法的圆熟，自我成长，过关斩将，成为企业不可或缺的未来之星。本书是企业员工的综合素质培训课堂，在员工的成长中，将有效贯彻企业战略并奠定企业人才的基础。

《企业的文化管理》面向企业的中高级管理人员，主要具体落实企业文化建设，以及如何运用文化力量完善企业管理。该书把企业文化和文化管理作为管理的血液，通过对企业经营管理中的文化力量和文化渗透，揭示文化在品牌、战略、生产、营销等企业经营管理各个领域的体现和完善文化管理的方法。本书初步提出了文化管理的模式。

本丛书适合于成长中的管理者，尤其是需要扩展视野、丰富学识的 MBA 们。各书定位不同，读者可根据自己的特点选择。

我们热心期待读者的反馈，包括批评和指正。

没有时间失败（代自序）

多年前，丹尼斯·维特利博士在他的《成功者的心理品质》一书中说：“对于我，仅有足够的时间去获得成功，完全没有时间去失败。”

我很喜欢这句话，并一直以此作为自己行动的座右铭。今天，在我们的《企业人文管理读本》和我的《企业人的成长》有机会呈献给大家时，也愿意充满敬意地和大家来分享这句话。

正如我们所熟知的，外部世界、自我与思想过程构成了一个人的生活范围。外部世界永远是变化发展的，它常以无数的选择机会为形式呈现在我们面前。对于一个积极地生活和工作的人来说，生存状态的追求、理想目标的描绘甚至每一天迈出的每一步，要想表现得淋漓尽致，必须利用生活中的选择机会，把自我和积极的思想结合在一起，热诚地贡献给学习与创造，用自己的潜力不断地否定自己，以跟上变化的步伐。

学习和创造是渐进的、现实的，是具体的步骤和行动，是每月的指标和每日的工作。人生是一种自我的选择与设计，我们需要在日积月累中成长和成功。

1991年，我拥有了人生的第一份工作。上班的第一天，社长与我交谈了许久。其中有一段话深深地嵌入我的灵魂，成为我生命的一部分。这段话是：“你要记住，谁也不比谁傻五分钟。如果你自认为自己比别人聪明五分钟而放松自己，你马上就会被人超过；如果你能意识到自己比别人傻五分钟并努力去缩短这五分钟的差距，你将总是走在最前面的人。”这段话要说明的其实也就是：没有时间去失败。

现在，你可以想象这是一场怎样的职业入门课。10多年来，

我带着这场课上路，学习、工作、生活，诚实而严谨，丝毫不敢有一丝一毫的马虎与松懈。我常常对我的同事、朋友，也对我自己说：失败与成功之间只有几步，这关键的几步总在转瞬间完成。对于企业人来说，虽然说没有时间去失败，但并不就是说没有足够的时间和技能去争取成功，而只能说是没有意识到成功到底需要自己付出多少时间和努力。

确实，在失败与成功的转换过程中，意识往往比技巧更重要。

所以，翻开《企业人的成长》一书，你首先接触到的就是“意识重于技巧”的问题。在这一章节中，你能了解到什么样的工作是好工作，怎样与企业共同成长；在你的工作地图中，哪些意识将帮助你走向成功，哪些意识将阻碍你的成长。

这些意识不关种族、肤色、性别、境遇，是靠个人在工作实践中努力培养的一种健康的态度，这种积极而健康的态度一旦与所在企业的文化统一，将成为企业生生不息的动力。

认识到自己的价值之后，就会很自然地了解自己的企业，并主动寻找企业中自己的那个位置，在一个较高水平位置确定自己的目标。目标确定后，坚持不懈地学习各种知识和技能，努力使自己融入到企业这个团队之中，在团队中充满热情地激发自己的潜力去追寻自己所制定的目标，逐步成为企业和自己想成为的人。这就是“分工、企业与分配”、“企业的核心竞争力”、“职业化门坎：职业尊严与职业技能”、“个人的更高发展：与企业共同成长”。

接近和完成目标绝不是轻而易举的，需要实践者不断强化自我锻炼，善于吸收生活中比较完美的技能和成熟的经验，以形成优良的行为习惯。

失败是一种习惯，成功也是。曾文正公的“屡败屡战”不就是从习惯的失败中寻找成功的？你有远大的目标与规划，你对前面的路充满了信心，但是，你可能忽略了常识：生活中一些简单的愿望与知识。这些东西与才能和教育并不一味相牵，如态度、信念、对时间的利用、人际关系的处理等，却是需要在行动中不断重复和

吸收的习惯和技巧。对这些常识的忽略正阻碍着你的成长与成功。

所以我觉得简单到不被人注意的常识是一种阶梯，无论成功与否，它都是你向上攀爬的工具。本书中“天质阶梯之一：积极的态度和坚定的信心”、“天质阶梯之二：夺回时间”、“天质阶梯之三：高效沟通”、“天质阶梯之四：面对晋升”都是需要你坚持不懈地进行自我修养的内容。

成长需要时间，我们不求一步登天，但若减少曲折，快速有效地达到自己的目标和愿望，从而在自己的品格方面获得真正的收益，又何乐而不为？

企业人的成长与成功不是单个人的事，千千万万企业人的思想与行动构成了一个企业全部的思想与行动的图画。

这是一幅混合的图画，它内容丰富，立体而动态地呈现在你的眼前，需要你去细心揣摩。但只要仔细观察，你一定会发现其间有着许多基本的、决定性的线条将你领向你所期望的真实。这些线条实践、体现为企业家的管理哲学，最终潜移默化成为企业人认同的企业文化。

所以，《企业人的成长》起点在人，过程在人与文化的适应，终点在一种视野：“CEO的视野”，是一幅管理的图画。

本书的推出，要感谢丛书的合作者陈少峰先生和罗争玉先生，是他们的先行给了我力量和勇气。而北京大学邓永成先生等在资料整理方面的努力无疑是我得以顺利完成全书的基石，在此，我将最诚挚的谢意献给他们。

目 录

第一章 意识重于技巧	1
什么样的工作是好工作	3
沙子怎样才不散	5
找到释放个人潜力的钥匙	10
意识重于技巧	12
回到常识	16
第二章 分工、企业与分配	19
乔丹干什么好	22
分工的三种方式	23
分工决定建立企业的必要	24
企业的乔丹	27
了解你所服务的企业	28
企业“蛋糕”的分割	32
体现员工比较优势的经济区分	35
员工与老板	42
你也可以做老板	44
第三章 企业的核心竞争力	49
由“ $1+1>2$ ”说起	51

关于核心竞争力的两个误区	52
核心竞争力的源泉	55
诱导企业培养核心竞争力的两个保证	61
核心竞争力的保持	63

第四章 职业化门坎：职业尊严与专业技能 67

企业需要什么样的员工	69
诚实是一种智慧	72
每个人都可以是罗文	75
把积极和开朗当作快乐人生的护身符	81
独立工作的能力和大局观	83
团队工作能力	88
专业技能与竞争力	93
“造型时代”自我造型	96

第五章 个人的更高发展：与企业共同成长 99

企业目标与个人目标	101
制定个人发展的目标与计划	102
提升竞争力	105
学习是成长的必由之路	108

第六章 天质阶梯之一：积极的态度和坚定的信心 ... 117

态度是成功的标准	120
向能力和决心挑战	126
达成目标的信心	128
解决问题的方法不是唯一的	133

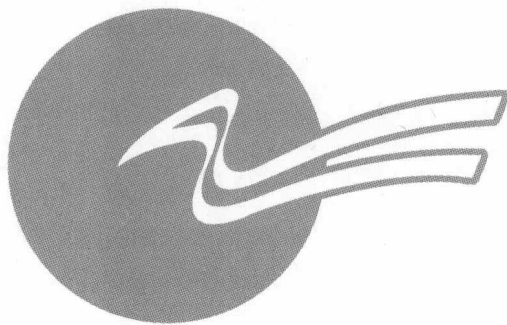
第七章 天质阶梯之二：夺回时间 139

生活在每一瞬间	141
---------------	-----

完美地使用时间	144
拖延商数测验及对策	147
有能量的目标和计划	151
从现在做起	157
时间管理即练即用	163
第八章 天质阶梯之三：高效沟通	169
沟通	171
人际沟通	177
组织沟通	186
沟通的高技术误区	196
完善人际关系的策略和技巧	198
第九章 天质阶梯之四：面对晋升	201
晋升是一种机遇	203
为你的目标职位做准备	205
才华横溢永远不等于晋升	215
得不到晋升的五种人	219
晋升的那个人不是我	222
晋升了，如何承担新角色	225
小测试：你在单位里地位如何	227
第十章 CEO 的视野	229
网中的企业	231
人化的企业	236
企业“人体解剖学”	255
走出误区	264

第一章 意识重于技巧

■ 什么样的工作是好工作 沙子怎样才不散
找到释放个人潜力的钥匙 意识重于技巧
回到常识



我国加入 WTO 之后,国外资金大量进入各行各业,中国正成为当之无愧的“世界工场”。这种“世界工场”的地位给企业人带来了大量就业机会,然而,就业环境的变化也带来了其他因素的改变,如企业与员工雇佣性质的某些变化等。这些变化要求企业和企业人在工作实践中快速转变观念,调整思维方式,建立积极的理念来不断提高自身的整体实力。仔细观察我们身边的企业和企业人就会发现,这些变化已经改变或正在改变着许许多多的人和企业。

作为一个刚刚踏入社会,拥有一份职业的职场新人或才转入一个新企业的企业人,在工作与生活的压力面前怎样认识自己,并思考自身将如何自觉地把企业的职业化训练要求与本人的成长结合起来是其职业化过程的基础与关键。

◆ 什么样的工作是好工作

对于企业人而言,找到一个好工作已成为自己孜孜不倦的追求目标。然而,好工作的标准是什么样的呢?

人们在判断是否接受一份新工作时,有以下几种比较典型的观点:一种观点很务实,认为选工作就是选一种赚钱的方法,从这个角度出发,似乎工作本身并不重要,重要的是它能否在一定时间内充分地体现其经济效益,简单说就是“钱多不多”;另一种观点认为,选工作主要是选一个适合自己的环境,这种环境包括单位的好坏、行业的冷热等;还有一种观点是,找工作就是找一个发挥自己的机会,这类人一般并不看重眼下的收入多少,而是更注重长远的发展。

对这几种观点的评价,你也许有自己的看法,因为对工作的认识与人的世界观和价值观有很大的关系。

通常说,工作具有三个功能:给人们提供一个发挥和提高自身才能的机会;通过和别人一起共事来克服自我中心的意识;提供生存所需的产品和服务。

所以工作其实只是人们生活的一种途径，通过它，人们能寻找到那种在自己看来最富有意义的生活方式。

因此，所谓的好工作并不简单等同于高薪水，好工作是对员工与企业双方都有助益的许多要件综合而成的。

根据对企业和员工的综合调查和归纳，一份好工作通常有以下特征：

1. 良好的培训机会。对于职员来说，谋生仅是一个方面，更重要的是在工作中通过良好的学习培训掌握各种谋生的本领。一个重视对员工培训的公司，既对人才具有极大的吸引力，也表明了自己追求发展的长远眼光。

2. 对路的工作岗位。兴趣是最好的老师。对路的工作、熟悉的领域有助于自己才智的发挥，硬着头皮在极端厌恶的环境中支撑无异于压缩自己的激情与生命。薪假、工伤、医疗、保险、住房，完善的福利待遇也是你收入的一部分，加起来也许并不比工资低。

3. 融洽的同事关系。同事间团结、互助、真诚合作，即使收入低点，但工作环境轻松，比起勾心斗角、相互拆台的险恶环境更能让人体会到工作的乐趣。

4. 公平的升迁机会。平等的发展机遇给人才成长提供了良好氛围，既可留住人才，又能充分激发人才的潜能。

5. 畅通的言论自由。不压抑、不打击、不报复，畅所欲言，重视员工意见，给员工极大的民主自由，员工会以自己是公司的“一分子”而努力奋斗。让员工在极端专制的高压下苦熬而人人自危，这样的工作气氛即使日进斗金，又有何留恋？

6. 有序的制度管理。企业的制度和企业文化是企业 and 员工共同的价值精神体现。制度大于总裁，法治大于人治，按章办事，奖罚分明，有序的办公环境可排除许多干扰和人为因素，有助于工作效率的提高，也有助于员工业绩的兑现。

7. 开明的管理层次。窝里斗的领导班子无异于企业玩火，最终会殃及到员工。开明的管理层次既能保证公司健康发展，又给员