

HR实战学堂



“绩”动人心

企业绩效管理实务 工作指南

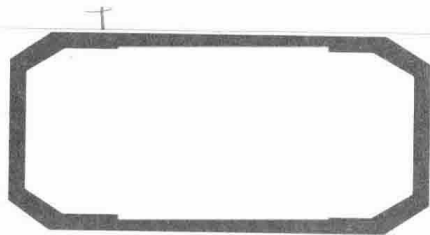
王伟杰 郑蜀治 高秀君◎主 编



绩效环境分析 + KPI考核体系 + OKR推进工具

三位一体搞定绩效管理

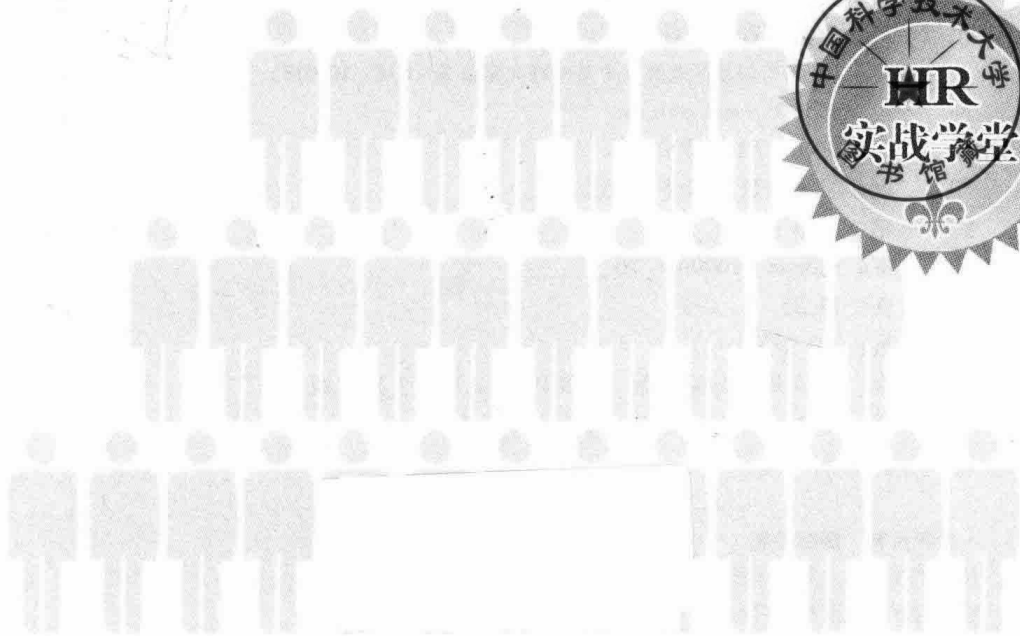
HR实战学堂



“绩”动人心

企业绩效管理实务 工作指南

• 王伟杰 郑蜀治 高秀君◎主 编 •



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

“绩”动人心：企业绩效管理实务工作指南/王伟杰等主编. —北京：经济管理出版社，2018. 12

ISBN 978 - 7 - 5096 - 6016 - 4

I. ①绩… II. ①王… III. ①企业绩效—企业管理—指南 IV. ①F272.5 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 208236 号

组稿编辑：曹 靖

责任编辑：杨国强 张瑞军

责任印制：黄章平

责任校对：陈 颖

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www. E - mp. com. cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：三河市延风印装有限公司

经 销：新华书店

开 本：720mm × 1000mm/16

印 张：13.25

字 数：203 千字

版 次：2019 年 1 月第 1 版 2019 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5096 - 6016 - 4

定 价：58.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

本书主编：

王伟杰 郑蜀治 高秀君

本书参编人员：

李秋香 徐仁华 侯世霞 张 钧

目 录

第一章 启航篇：企业绩效环境分析

——我们真的需要绩效管理吗	1
---------------------	---

第一节 中国人的一生都在考评中度过	1
第二节 令人尴尬的绩效考评真相	4
第三节 企业经营环境分析：敢问路在何方	6
第四节 企业文化环境：创始人是企业发展的核心原动力	10
第五节 企业管理环境分析：人力资源从业者为什么总有失落感	13
第六节 识别员工到底想要什么	28
第七节 绩效管理成本：考核奖金从哪里来	35
第八节 绩效管理的价值	39
第九节 对职业经理人的忠告：职场生存建议书	43

第二章 认知篇：什么是绩效管理

45

第一节 绩效管理的定义	52
第二节 绩效管理与绩效考核的区别是什么	54
第三节 谁是绩效管理的受益者	57
第四节 针对不同层级的员工要采取不同的考核方式	59
第五节 识别绩效管理的力量与误区	61

第三章 战略篇：战略性绩效管理系统设计

67

第一节 战略性绩效管理的总思路	67
-----------------------	----

第二节	战略性绩效管理系统设计的步骤和关键点	69
第三节	绩效考评指标体系设计	102
第四节	绩效考评运作体系设计	102
第五节	绩效考评结果反馈体系设计	108
第六节	制定绩效管理制度	108
第四章	技术篇：关键绩效指标体系设计（KPI）	109
第一节	什么是关键绩效指标与关键结果指标	110
第二节	认识平衡计分卡（BSC）	113
第三节	员工满意度在绩效管理中的重要性	115
第四节	统一员工认识，有效组织绩效管理相关培训	116
第五节	界定企业使命、愿景和战略	117
第六节	建立关键绩效指标的六大步骤	121
第五章	工具篇：OKR 在绩效管理中的运用	145
第一节	什么是 OKR	145
第二节	哪些企业适合使用 OKR	148
第三节	如何设定 OKR	149
第四节	OKR 与 KPI 的区别	151
第五节	如何运行你的 OKR	152
第六章	反馈篇：绩效辅导与面谈	154
第一节	绩效辅导	154
第二节	绩效面谈	156
第七章	总结篇	170
附录	企业绩效管理工具与案例	171

第一章 启航篇：企业绩效环境分析

——我们真的需要绩效管理吗

很多企业曾经导入过绩效管理项目，但在改善企业绩效方面几乎并未产生任何作用，反而带来负面效应。为何产生这样的结果？通常缘于对绩效管理项目存在本质上的误解，企业往往是在没有做任何准备工作的情况下，仓促推行绩效管理项目。最致命的是，企业缺少推行绩效管理的必要条件及环境。就如同我们粉刷房屋一样，首先要做好各项准备工作，比如：先将房间里的东西搬空，准备好批墙的腻子粉、批墙刀、打磨砂纸、乳胶漆、滚漆筒等物品，再将墙面打磨平整，最后才进行墙面粉刷工作。所以，完成前期准备工作即是完成了粉刷整体工作的60%。同理，企业事先营造一个良好绩效环境非常重要。

绩效环境，是指对组织推动绩效管理有重大影响的企业经营环境、管理环境、文化环境及企业创始人价值观的统称，这是企业成功实施绩效管理的根基，如果我们不对此高度关注并加以研究就盲目推行绩效管理，将必败无疑！

第一节 中国人的一生都在考评中度过

绩效考评从我们降生的那一刻就开始了，父母为了让我们有一个优秀的人生考评成绩单，起早贪黑为我们的人生布局。在家里，父母对我们的考评往往是惩罚多于鼓励。在学校，考评就意味考试，老师通过我们所犯错误数

量来考评我们的价值，老师通常用红色记号醒目的标记出我们试卷上的错误，然后再减去我们的卷面分数。在笔者的那个年代，学生的考试成绩是全部张榜公布在学校的外墙上的，供所有的家长和路人审阅，对学生的压力可想而知。那时，成绩不好的孩子常常等到夜深人静时，偷偷去学校榜单上撕掉自己的名字。

一个人从婴儿开始，从学习吃饭、说话、走路、求学、求职、婚姻、职业发展、退休，甚至死亡都没有离开过考评。准确地说，考评本质上是一种社会现象，而不是单纯的计分行为，特别是我们忙碌的中国人，我们永远活在别人的眼光里和评估之中、相互之间的对比之中，这种攀比的思想严重剥夺了我们的宝贵的快乐、天真的童年和自由奔放的思想，难道真的有小孩子的兴趣是在奥数的海洋里遨游，宝贵的童年乐趣是在补习班里度过？因为父母怕孩子输在起跑线上，教育孩子一生都在和亲人、朋友、同学、同事进行比较，进行人生赛跑，宁愿一生为了事业成功而四处奔波、打拼，甚至远离亲人独在异国他乡承受孤独和寂寞，就是为了在别人看来你是一个有能力的成功者。为了我们的人生在考评中得了一个好分数，我们一切人生苦难都可以承受。

然而，反观现实生活中，基本上我们做的每件事情都基于某种形式的考评工作。

从表面看，我们日常生活中的大部分事情——从早上闹钟唤醒我们起床开始——都是由考评引起的。我们每天花费了大量时间在考评事情上：起床、早餐和上班时间如何规划，保证我们能按时到达单位，而不被罚款；个人收入水平如何衡量（工资、投资、房贷、保险），目前的工资可以保证我们的生活开销吗？可以应对不断上涨的物价吗？购物的方式（比较价格、质量），到底是去大超市还是农贸批发市场，我需要和卖方讨价还价么？上班族所关心的每一天的天气情况如何（温度、湿度），今天的出行和穿衣指数？私家车使用水平（速度及油耗、养护费用），是应该每天都用汽车出行，还是一周用一次。甚至有些在外地打工的朋友一年用车一次，买了车每天放在家里停着，就是为了春节开车回家，堵在回家的路上也很幸福，就是为了让全村人看到你拥有了私家车。还有你的旅行方案（开销、地点、距离），到底是

国内游还是国外游，因为看到了别人微信上晒出的行程是国外游，我节衣缩食也要国外游，这才有了所谓低价购物团、宰客团的大量产生及蓬勃发展，因为他满足了市场需求和人的虚荣心理。我们食物的选择（中餐、西餐、分量大小、脂肪、蔬菜），到底是在家里用餐还是去餐馆用餐？如何彰显我的地位和身份，这点在南方人的习俗和北方人习俗有较大的区别，如同吃饭剩菜打包一样，最初是从南方兴起的，近些年才开始流传到了北方；南方人请客吃饭点菜一般会点的正好够吃，但在北方请客吃饭一定要多点几个，即使知道一定会剩下，也要这样做，因为如果你点的菜量正好够大家享用，客人会往往会觉得你做人很小气，连多点一个菜都舍不得，如何还能相处共事？甚至因点菜得罪了客人。最后是小孩子的教育水平（学校类型、考试分数、毕业去向），由于教育资源的不均衡，为了得到优质的教育，父母不惜花费大量的金钱购买学区房，甚至有的家庭为了孩子的教育事业，母亲不惜辞职对孩子进行长达 10 年之久的陪读，想想小孩子的压力有多大？作为小孩子，你还有不好好学习和不考出好成绩的理由么？如果那样，你将会让你的父母情何以堪？

然而，人们对项目繁多的日常考评早已经非常习惯了，以至于我们都没有注意到它的存在，所以我们通常没有将这些日常考评标记为“考评”。由于考评无处不在，并且已经和我们的人生融为一体了，因此我们常把这些考评认为是理所当然的。

有一位哲人说过：“人生如果没有考评和比较的话，从地理位置上看，我们将不确定自己身处何处，或将去何方？我们甚至不知道自己到底是富有还是贫穷，冷还是热，年老还是年轻？是成功还是失败？”想想这位哲人真是说得很有道理，他看清了事物的本质，分析得真是入木三分。

当然，考评不仅仅是衡量人的一生是否成功的一个重要条件，同时还是因为它能够鼓励人们在适当的时间、适当的地点，采取适当的行动去实现人生的梦想和价值。

所以实际上，人们创造出绩效考评是为了推动社会进步。

第二节 令人尴尬的绩效考评真相

在长期的实践工作中，我们深信，恰当的绩效考评可以改变你的工作绩效以及你所在的团队的绩效水平，它不但能告诉你工作绩效有何不足，进而明确你需努力改善和提升的具体事项，同时还能引导你走向你所希望到达的地方，最终指引你的人生梦想实现。

然而，尽管我们明白绩效考评如此重要，但我们大多数人并没有真正认识到考评对我们工作的重要性。在企业里，我们在很大程度上，都理所当然地认为考评是一项高度专业化的技术工作，这个项目应该留给行业内专家、学者、企业咨询师或 HR 专职人员去实现。

但真实的情况往往是，一提到绩效考评，大多数人会想到一些 HR 专业技术方面的工作，比如：建立考评项目小组，设计考评系统、识别我们的工作目标，进而找到有针对性的考核指标；根据不同的岗位特点，我们要找到客观的评估方法，进而准确的评价员工的实际工作表现，收集复杂的、庞大的考核数据、进行计算、分析数据、得出最终的考核分数，计算员工的绩效工资；管理者要向员工反馈他们的绩效成绩，不论是好成绩或坏成绩，并听取员工的反馈意见；管理层讨论如何将员工的考核分数与员工的实际收益挂钩，对员工进行基于绩效成绩的奖惩。

在这个看似一切都很正常，都按标准流程进行的绩效项目中，我们往往忽略了最重要的因素之一：绩效考评的环境评估，因为绩效考评的环境实际上比绩效考评方案和技术更为重要！这就好比我们家长花费高额的代价，逼孩子周末放弃娱乐时间去补习班学习，但我们不会问他们，你喜欢什么？现在的你快乐吗？你想要的是什么呢？

在企业内真实的情况往往是，大多数的员工一点也不喜欢或信任企业的绩效考评系统，其实这一点也不让人吃惊，尽管大多数的企业领导人相信绩效考评的有效运行在影响企业的经营效果上具有非常重要的作用，但据不完

全的调查和数据统计，大约有 50% 的企业领导人对他们现行的考评系统基本满意，约 10% 的领导人感到非常满意。甚至就连企业内的人力资源经理或绩效经理也不太喜欢企业的考评系统。人们天生对被考评有着本能的反感！

此外，很有趣的是，绩效考评还有这么一种自我矛盾，尽管很多员工一想到工作的时候会被监督、考评就感到反感和害怕，表现出来的是不情愿，但他们同时认为如果我们进行篮球赛或其他体育竞技比赛时不进行比赛计分是件很可怕的事情，就如同我们开车经过路口没有红绿灯一样。事实上，绩效考评正是在体育比赛运动中唯一最激励人的一个方面，没有考评的体育运动将失去了魅力，那将是多么无聊和不可思议。

但实际情况是，企业中大多数员工都对绩效考评秉持了负面的态度，他们往往认为企业所做考评就是：对少数人的奖励和认可，对多数人的工作表现视而不见，并没有起到很大的正向激励作用，最终也只是对少数犯错的员工进行惩罚的手段罢了。

在一家大公司里，为了做好绩效考评项目，人事部往往每天都要收集成百上千的数据点，并和提供数据部门的管理人员进行工作沟通，以确保他们提供的数据真实、有效、及时，但通常情况下，只有少数几个考核数据能为考评有效实施带来真正的帮助，通过考评来推动部门工作的情况并不多见。

在企业实际运营中，很少有企业采取实际行动来改善考评的环境，老板关注的是最终的业绩结果，而不是过程。所以，如果绩效考评的目的是改进员工表现，推动团队的共同进步，而并非对员工进行绩效表现等级识别和核算绩效工资数额，那么最终绩效考核的真正效力才会显现。总结一下，做任何事情我们都要记住：不忘初心，方得始终！绩效管理的目的是推动企业和员工共同进步。

第三节 企业经营环境分析：敢问路在何方

一、企业不创新是等死，创新是找死

现在业内流行的一句话：企业不创新是等死，创新是找死！虽然不能说表述得很准确，但从一个侧面反映出中国部分企业面临的生存现状，是多么严峻和尴尬！

中国改革开放 40 年了，机会主义的时代已经逐渐过去，昔日凭借对外部信息优势、资本优势、人际关系优势、发展机遇优势、人工成本优势、国家政策优势、地区发展差别优势等硬实力带来的资本积累和高速发展优势正在逐渐降低或者消失。而现在的中国，人力资源、资源整合、团队精神、创新机制、企业文化等软实力对企业发展的重要性日趋显现，这个新趋势在中国改革开放的前沿阵地广东省表现得尤为明显，笔者在珠三角地区工作 20 多年，见证了它的高速发展、停滞不前、阵痛转型和升级。

特别是最近几年，中国民营企业的生存环境受世界经济形势及国内市场变化的影响，正在遭受巨大挑战，不少中小民营企业出现经营困难，产品创新不足，同质化现象严重，同行业之间进行低价恶性竞争，原材料价格上涨过快，人工成本逐年上升，员工流动率居高不下，产品的市场价格不断被中间商或贸易商打压下降，企业没有市场定价权和议价权，导致企业利润率越来越薄，甚至有些企业利润率不到 3%，做实业还没有将钱放在银行里收益高，出现了做实业不如做投资、做地产的情况。其实，从财务管理学的专业角度看，如果企业的利润率低于银行利率，企业投资方应该选择关闭工厂，解散工人。

企业的困境主要体现在：材料成本上升、管理费用上升、员工流动率上升，企业利润率下降、销售价格下降、品质合格率下降。真是所谓内外交困！

造成民营企业组织生存艰难的原因很多，主要因素如下：

(1) 国际经济形势萧条，需求减少和价格下降，最直接的影响是现在的产品报价水平，甚至低于10年前报价的30%，利润空间被严重压缩！笔者在做企业内训时，经常接触一些改革开放之初就创业的老板，他们经常向我提起当年的辉煌，当年外销产品如果出现质量问题时，就算全部把产品砸掉重新做一次，还会有50%的利润，那个时代真让人怀念呀！多数在改革开放初期做实业的老板，第一桶金就是在那时赚到的。

(2) 由于许多中国企业处于供应链的底端，只是帮国内外的知名品牌企业代工，甚至有的企业只为一家国外的品牌公司做代工，老板只想在市场上挣快钱，没有自己的品牌，更没有设计和研发，技术资本严重不足，企业生存对品牌公司或贸易公司的依赖性太强，完全没有市场定价权；企业运营受市场形势的波动影响非常严重，如果上游企业出现问题，可能导致工厂直接失去所有订单，工厂瞬间倒闭，全厂员工失业，这种情况近几年在珠三角地区偶尔出现！

(3) 民营企业开始出现“国企病”：经过多年的发展，企业现在的管理人员中，有些是和老板当年创业打天下的元老级人物，他们掌握企业管理的大权，企业官僚形式严重，机构设置臃肿，管理人员与员工的人数比例不合理，“当官的多过当兵的”，横向沟通不畅，形成管理深井，导致企业对市场变化的反应迟钝，错失发展机遇。

(4) 老板的能人文化严重，喜欢任何事情亲自过问，并一手抓到底，对下属的能力和忠诚度不放心。企业管理方式粗放、高层管理者的学历和职业化程度不高，许多企业的部门经理也只有初中文化，导致企业遇到发展瓶颈时，无法进行创新和管理变革。因为这些元老级人物本身就是企业变革的障碍！

(5) 老板目光不够长远，对人力资源的重视程度不高，不愿将引进人才和培养人才作为企业的大事并亲自去抓，对人力资源体系建设投入不足，反而对引进设备等固定资产更愿意投入资金！有些企业老板的思想甚至还停留在20世纪90年代初，认为给员工基本的生活保障就够了，不用让员工吃得更好，或住得更好！从心里看不起自己工厂的员工，认为他们是下等人！笔者在为多家企业进行咨询和培训时，常常看到一种现象，有许多企业主出行

都是豪车，在高档场所进行消费，但自己工厂的员工却住 10 人一间的集体宿舍。广东天气很热，宿舍却没有空调。员工伙食比较差，试问：你都没有把员工当家人，他为何要将企业当自己的家？员工根本没有责任去敬业！

（6）企业在用人方面未广纳良才，创造良好的人才发展平台，为引入更多的职业经理人创造良好生存环境。特别是在用人意识方面，要充分尊重人才。有些老板认为我已经支付给你高薪了，为什么还要尊重你！老板也有压力，骂你几句又有何妨？甚至有些民营企业老板，对高管随意指责和谩骂。笔者的一位好友，是一位资深的品质总监，他曾经表示，我工资的 20% 就是挨骂工资，所以当老板骂他时，他就在心里面默念：这是付了款的，这是付了款的……就让老板的话随风而去吧……这样心里就不会那么难受了。当一位职业经理人多么不易呀！所以在职场上，情商不高绝对不适合做高管！

二、建议

针对以上制约企业发展种种问题和困难，笔者提出八个方面的建议：

（1）战略规划与解码。重新梳理企业战略方向和竞争策略、明确产品市场竞争策略与品牌定位。当然实现以上管理变革，企业需要引进关键人才去执行。帮别人代加工赚快钱的时代已经结束了，唯有品牌运营才可以使企业长足发展，企业需要重新定位产品组合，进行企业 SWOT 分析，重新梳理和布局销售市场，引入品牌策划和市场推广专业人才，制定企业发展战略目标。

（2）梳理组织架构。重新梳理组织架构，明确各部门之间的分工与协作关系，最好是梳理组织架构时，将员工的职业晋升通道也一并设计出来，让员工看到自己的未来方向。

（3）权责利对等原则。对于管理人员而言：有责无权，必难尽其责；有权无责，必滥用职权！而有权责无利益分配，必定难以长久合作！企业管理，要首先解决部门职能划分、岗位职责分工、分别合理授权。请不要叫一位被你绑了手脚的人替你完成任务！有些企业的部门总监连 10 元的现金报销审批权都没有，而老板的办公室门口每天一大早就开始排长队，都是等着老板审批和签字！老板每天如同雍正皇帝一样辛勤劳作，每天加班到深夜审批单据。所以，请设计和完善企业的职责权限分配表吧！

(4) 优化组织流程。梳理各部门核心工作流程，在梳理工作中进行具体工作流程优化设计，每一个环节都不要模糊，要清晰明确每一个具体的工作项目的操作指引，明确谁是责任人，谁是工作协调人，从根本上防止员工的错误操作行为！

(5) 构建目标体系。引入 OKR 目标管理工具，组织团队成员进行学习 and 运用，推动企业的进步！并将 OKR 和企业的绩效考核（KPI）相结合，建立关键结果导向、以目标指引企业成功的方向。

(6) 企业绩效变革。打破企业的大锅饭分配机制，识别企业内的核心团队及核心骨干成员，让利益分配向这部分人倾斜。这里首要解决岗位价值管理问题、衡量各团队与员工的贡献度。笔者培训过的部分企业，甚至取消传统的年终奖金，改为年度贡献奖金，根据企业当年的经营状况，以及员工的月度绩效考核成绩，还有员工的学习提升与思想进步来设计年终奖金分配方案，不再是人人都享有年终奖金。传统的奖金发放模式毫无激励作用可言，甚至员工认为这是我理所应得的，企业老板欠我的，根本不考虑企业的当年收益和个人对企业的贡献。

(7) 培养人才机制。要想提升企业管理能力，必须储备人才和培养人才，设计员工晋升通道，建立人才培养机制，打造精英团队。但是，培养人才不是一朝一夕的事情，需要企业进行长期的投入，短期很难有明显的效果。显然，对于想挣快钱的企业是不适合的，这个模式只适用于有长远发展规划的企业。

(8) 企业文化建设。企业文化就是企业在长期的生存和发展进程中所形成的共同价值观、经营理念与行为方式。企业文化主要体现在企业创立者和第一批“打江山”的元老身上，他们就是企业文化的载体，所以在业内流传一句话：企业文化其实就是老板文化，笔者非常认同！

我们要做的是，规范企业与员工的行为习惯、统一价值观，建立共赢思维！比如，联想的发动机文化，企业里每一位管理者都应该是发动机，能够为企业进步输出原动力，主动去开展和推进部门工作，而不是只负责传输动力的一个齿轮，消极地等待公司或上级的命令。

笔者所提供培训服务的企业中有些企业专门编写了企业文化手册，员工

人手一册，希望借此办法对企业文化进行传播，对员工的心态和行为产生影响，但收效甚微。

笔者提醒：企业文化建设重在执行、落实！而不是一些承诺、口号、标语等，永远不要把你的员工当傻子，尤其是在当今的社会！

第四节 企业文化环境：创始人是企业发展的 核心原动力

企业推行绩效管理，首先要求老板转变思维。

笔者在全国各地培训时，特别在涉及绩效管理的内容时，经常有学员在课后问我：老师，可以给我一些实用的考核表么？我不知有何具体的考核方法衡量员工表现更有效？也有学员提问：老师，我是新任的人事经理，现在正在为企业推行绩效考核，但是，老板想让我从员工现有的工资总额中分拆出绩效工资部分，用于绩效考核成绩的激励，可是这样做还能激励员工么？我甚至担心员工因为排斥考核，进而排斥新来的人事经理？唉，我到底还能做多久呀？

令职业经理人最感到困惑的是老板的思维模式。笔者建议企业老板要从共建的思维，逐步转为共享思维，要让员工共享企业发展的成果。企业已经完成了原始积累，不能只有老板享受企业发展成果，比如代步工具从豪车出行升级为私人飞机出行，但员工的福利水平仍停留在企业创业初期，吃着一荤一素的简餐，住着10人间的简陋宿舍。老板只有改变观念，才能使企业走得更远、更高。比如，华为、阿里巴巴等成功企业，绝不会让老板独享企业发展的成果。所谓财散人聚，做企业就是要聚贤人，比如华为的员工持股计划。解决了员工核心原动力的问题，员工才会心甘情愿地为企业工作、拼搏。笔者认为，如果没有利益关联，谁愿意每天加班加点工作？真的有员工享受加班带来的乐趣吗？

但是，老板也是人，不是超人，他也有正常人的喜怒哀乐！

一位学者曾经说过，企业如果不在培训上投资，就要在经营、成本、竞争力上付出代价。笔者认识的老板也常常向我诉苦，老板过的真不是人的生活。为了企业生存，每天起早贪黑，事必躬亲，如履薄冰。

笔者曾经辅导过广东的一家高科技企业，主要做太阳能热水器产品，企业困难时老板每月要靠私人借款近 600 万元偿还银行到期的利息，老板的心理压力并非一般人可以承受。他曾经向我诉苦，其实老板也是在替员工打工，要按时给员工发工资、奖金，我们要承担社会责任，也不敢轻易放弃工厂，工厂就像自己养大的孩子。老板不敢向员工表述任何困难，怕员工知道公司有困难，快不行了，反而先跳槽走人。也有人说，老板最大的痛苦是，每天早上醒来时发现身边没有一个人可以依靠，却有一大帮人靠自己吃饭，每天早上一睁开眼就欠银行几十万元利息。部分企业的现状也可以描述为：老板太累、利润太低、人才太缺、转型太难、管理太乱。

笔者在与东莞一家知名家具企业老板谈培训合作时，老板生病了仍然上班。记得当时就在董事长办公室，老板左手扎吊针正在输药液，还若无其事地和我谈培训项目的落地问题。笔者当时就被感动和震惊了，年近 70 岁的老板，竟然还这么拼命！笔者和他谈起他的敬业精神时，他说，企业发展这么多年了，早已赚到了第一桶金，现在，做实业压力巨大，工厂的地皮如果卖给房地产公司，我们近五代人都可以享受优质的生活！但是，我们是东莞本地人开的企业，企业从开业时的几个人，发展到今天近 3000 人，政府对我们企业给了许多关心和支持，我们现在要承担社会责任了，这些员工跟了我近 20 年，我要对他们的未来负责吧！不能让他们 50 岁了再去找新工作吧？现在市场环境不好，早就有人劝我关闭工厂去投资其他项目，或将工厂搬到越南，但我拒绝了。企业就是我的孩子，他也许正面临功课不好，或者叛逆、逃学，但是做父母的不能放弃他。

从老板的办公室出来，笔者想了许多，也许这就是中国最需要的，最朴素的企业家精神！

但是，即使有这么多苦衷与困惑，又有多少老板能做到企业利润与社会责任的平衡、企业利润与员工利益的平衡？又有多少业务型、技术型的老板注重学习成长、管理创新、发展规划呢？