



管理的解析

Management of China

这 20 多年来，晃动在中国企业家眼前的是各个经济大国在各自发展过程中产生的管理理论：在国际管理学科的进程中，20 世纪 40 年代，人际关系训练被看作是组织成功的关键；50 年代，目标管理被视为解决管理问题的新方法；60 年代，分权化成为最佳方法；70 年代，企业战略风靡一时；80 年代，企业文化粉墨登场；进入 90 年代后，电子商务引入的各种方法更是层出不穷……无所谓是哪个时代，所有这些对于中国的企业来说似乎都是应接不暇的管理武器。但是，如何理解这些西方成熟的管理理论，一直是中国企业管理遇到的困惑，为什么在西方能够成功运用的理论到中国企业管理的实践中就变了味道？问题的关键是我们没有更准确地理解管理本身，所以在管理概念下的所有西方理论都无法合理而有效地得到运用。因此，我们还是需要回来：正确地理解管理。



如何正确理解管理

管理是我们生活中使用最为频繁的一个词，但是对于管理的理解实际上是非常混乱的，甚至存在着令人很无奈的误解。我们都知道，管理实际上是人、物、事三者的辩证关系，一样的人和一样的物结合，交给不同的人去管理，结果会得出不同的事来，我们谈管理，就是确保人与物的结合通过管理得到最有效的事。

管理的通用定义是：通过人员及其他机构内的资源而实现共同目标的工作过程。我们可以从以下5个方面理解：

管理是决策制定者

我采用“管理是决策制定者”这样一个说法，是想说明管理的确在决定事情，管理的确是可以决定很多事情。但是我这样说的真正涵义却在于，我们是要确认管理到底要决策什么？在很多管理者的认知中，一直认为管理是非常重要的，管理决定一切，管理所做的一切决定都是最重要的。但是如果真是这样理解管理，就是大错特错了。

管理所做的决策，就是让下属明白什么是重要的。除了这件事，管理不需要做任何决策。从这个意义上来说，管理根本就没有什么大的事情，管理只是一些细节。我们常常看到企业的管理者每日忙于决定他们认为重要的问题，但是对于下属应该做什么，对于每一个岗位应该做什么却从来不做分析，不做安排，所以我们感受到的事实是，每一个员工都是凭着自己对

于这份工作的理解，凭着自己对于企业的热情和责任在工作，出现的工作结果就很难符合标准。去年最流行的一本书叫做《执行力》，可是我相信大家充满热情地去看了后，企业的执行力仍然会与看书之前一样，不会有什么改变，原因是：在根本不知道什么是正确执行的事情时，怎么会有执行力呢？管理真的不重要，重要的是经营。

管理是一门学问

管理是一门学问，就意味着管理是有规律可循的，我们所要做的就是符合管理的规律。对于管理科学中的所有构成部分都是规律的总结，如营销管理中的“4P”；财务管理中的“现金流”；生产作业管理中的“作业流程”；供应链管理中的“成本、品质、交货”和战略管理中的“高差异、低成本、专门化”等等都是管理的规律，我们需要了解，管理就是探讨这些规律的。在管理的规律中，我认为有这样3点是非常重要的：

(1) 管理只对绩效负责；(2) 在管理体系中人与人并不是平等的；(3) 管理不谈对错，管理只是面对事实，解决问题。

我把这3条作为管理的基本规律，是因为我们在管理中常常犯错误，就是忘记了管理这3条基本的规律；我们经常满足于管理，但是没有关心管理是否产生了绩效；我们常常强调人在组织和管理中的重要性，但是忘了每一个人在组织中所承担的责任不同，所处的岗位不同，所拥有的资源不同，因为人与人是不平等的。企业组织中可以追求公平但是不能够追求平等，

管理概念与法律观念不是一个范畴，我们在法律面前人与人是平等的，但是在管理面前人与人不平等。管理更加不能够用对错来评价。如果管理需要评价对错，就会导致人们关心管理本身，而忽略了管理所要实现的目标，我们评价管理的惟一标准只是绩效，只是看管理是否有助于解决问题，因此我坚持管理不谈对错，管理只是面对事实，解决问题。我常常被问道，“陈老师，什么才是正确的管理？”这个时候我往往无法回答，因为正确的方法只能是看它是否解决了问题，是否有绩效，方法本身我们真的无法用对错来评价。杰克·韦尔奇（Jack Welch）坚持接班人一定要在通用电气公司（General Electric, GE）内部产生，而惠普公司（Hewlett-Packard Co., HP）则坚持新的 CEO（Chief Executive Officer，首席执行官）要空降兵，我们能够说选拔接班人的方法，是通用电气公司的对还是惠普公司的对吗？绩效的结果是这两家公司在两位新的 CEO 带领下依然保持着世界领先的地位。

管理是一个过程

我喜欢“管理是一个过程”这样的理解，这样我们能够知道管理如何操作。管理是一个过程可以从流程的角度来描述，但是我今天想用另外一个解释的角度，即

管理是一个过程，表现管理就要做活动。

以日本管理来做例子，日本最著名的是品质管理，而品质管理的获得来源于日本的现场管理，日本的现场管理就是“5S”的活动。“5S”的活动让现场管理成为可以操作的现实，从而得

到日本的品质。中国的企业很多都进行 ISO9000 的认证工作，但是在品质上我们还是无法与日本的产品比较，很多人认为是中国人的习惯不好，但是为什么我们无法养成好的管理习惯？如果我们也像日本企业一样，进入现场就进行“5S”活动，我们也可以得到一样的品质。管理的思想、管理的制度和管理的规定都展示在你的管理活动中，不会安排和设计管理活动就无法得到管理的结果。韩国三星公司（Samsung）这几年的飞速发展令人惊叹，如果我们看到三星公司的董事长李健熙（Lee Kun-Hee）在三星开展的“从我做起，除了妻儿，一切换新”的彻底改变之举，你就可以知道三星为什么可以与通用电气、索尼（SONY）并肩齐驱。没有彻底的变革活动，不可能有三星今天瞩目的成就。“从零开始，全员下岗”是惠普公司“世纪整合”成功所在。当 2001 年 9 月 4 日惠普“女强人”卡莉·菲奥里纳（Carly Fiorina）向全世界宣布惠普公司计划与康柏公司（Compaq）合并时，全世界都惊呆了，因为这将是全球 IT 产业有史以来规模最大的一场合并：涉及的资金规模达到 800 亿美元，人员多达十几万人，合作项目仅中国区就多达 1 000 多个！这场合并在 2002 年 5 月 8 日正式启动，很多人持冷眼旁观的态度。然而，1 年后，整合后的新惠普交出了一份出人意料的成绩单。新惠普不仅顺利完成了对于康柏的整合，而且在经济低迷、恐怖袭击、战争阴云的笼罩下依然拿出漂亮的财务业绩。今天，人们在欣赏、惊讶“世纪整合”的成功的时候，也在寻找其成功背后的机理，其中一个最明显的因素是惠普公司内部的“从零开始，全员下岗”的贯彻，也就是将原有组织结构和人员岗位全部废除，完全根据新惠普对业务市场的预测，进而决定销售目标，

再进行组织结构设计，最后再决定适当人选。没有“从零开始，全员下岗”的活动，就没有新惠普“世纪整合”的辉煌。

衡量管理水平的惟一标准是能否让个人目标 与组织目标合而为一

很多人用各种标准来评价管理水平，如有人用管理人员的知识结构作为评价标准；有人用使用的管理工具来评价；有人用管理经验来评价；还有人用专家来评价。但是

评价管理水平高低的标准其实只有一个，即是否能够通过管理，让组织里每一个人的个人目标与组织发展的目标合而为一。

在管理中，人们都感觉到一个问题：有能力的员工常常会不受组织目标的约束，更可怕的情况是这些有能力的员工会背离组织的目标。在管理中一个最常见的争论是如何看待“忠诚”。我比较喜欢杰克·韦尔奇所做的定义：“我的关于忠诚的概念不再是对于企业实体付出时间，然后被保护在一种与务本世界隔离的状态下。忠诚是那些希望与外部世界斗争并取得胜利的人们之间的一种默契。”这个定义让我们知道，忠诚的衡量应该是员工对于组织目标的贡献而非其他。我们理解的忠诚更多的是对于企业的感情，很多中国企业的老板之所以对于员工对公司感情的忠诚看得这么重，其根本的原因是管理水平不够。老板们知道自己有价的资源有限，也知道自己的能力有限，所以只能靠无价的情感来弥补了。但是这样做的结果只能是留住那些需要情感满足的员工，而对于需要能力发挥得到满足的

员工来说只能是离开，这样的企业想发展是绝对不可能的。一个好的管理是能够在任何时间都能够了解个人的目标，都能够让组织的目标代表个人的目标。

管理就是让一线的员工得到资源并可运用资源

管理需要资源，而且对于管理的资源而言，最重要的是人力资源和财力资源。一个老板对我说，他不明白为什么下属做不好，因为他已经尽量授权，除了人事和财务的权力，其他的权力他都给了下属。我笑着说，“其实你什么权力都没给下属，因为除了人事和财务的权力，其他的权力对于管理来说都是次要的，管理的资源首先是这两个权力”。这一点我相信所有人都会同意，但这不是我要说的关键。

管理的关键是要让一线员工得到资源并有权力运用这些资源。

在管理的架构中，管理者因为处在结构的上层，因此拥有了资源和资源的分配权，但是越是处于上层的管理人员，就离顾客越远。而处于与顾客接触的一线员工反而没有资源以及运用资源的权力。我在青岛一家五星级的酒店——海景花园酒店终于看到中国企业也能够像我这样理解管理。在海景花园酒店，每一个员工都可以调用资源来满足顾客的要求，哪怕你是一个保安，或是一个客房服务员，只要是为解决顾客的问题，你就有权调动酒店的资源，也包括让你的上司为你服务。这样的管理才是真正的管理，但是很可惜的是，我能够看到的这样的企业非常少。

对于组织管理的理解我们只对了一半

对于组织的描述，在所有的管理学教材上都有详尽的解释，对于任何一个在组织中生活过的人，相信都很清楚“组织”这两个字意味着什么。据《圣经》（*The Bible*）记载，起初，天下人的口音言语都是一样的。他们彼此商量说：“来吧，我们要建造一座城和一座塔，塔顶通天。”耶和华（Christianity Jehovah）说：“看哪，他们成为一样的人民，都是一样的言语，如今既做起这事来，以后他们所要做的事就没有不成功的了。我们下去，在那里变乱他们的口音，使他们的言语彼此不通。”结果，天下人说起了不同的语言，通天塔也就造不成了。

这则故事至少给我们2个启示：（1）人多并不一定有力量，只有形成一个整体才会有力量；（2）相互有效的沟通是形成有效整体的必要条件。

人类为了生存和发展，需要有组织（有共同目标的人群集合体），这是因为组织有潜在的优势：它能使单个人所做不到的变成做得到的；它能够通过分工，取长补短，从而取得比各个人所能取得的效果之和大得多的整体效应；它能超越个人的生命而持续不断地发展。因此，怎样提高整体力量就成为管理中永恒的主题之一。

的确，把正确的资源聚合到一起来完成一项工作从来都是非常重要的，现在仍是如此。不同之处只是这种聚合越来越多地不再是指去召集一个常设机构内部各种功能单位中的固定人员；现在，它是指去任何一个地方寻找和获得最好的资源——

而且这一切只是在一瞬间完成，然后又是从头开始。如果一个新的机会出现了的话，又是另一个网络（这种网络的每一类型都只有一次组合，绝不雷同）。汤姆·彼得斯（Tom Peters）称之为“虚拟组织”，并认为应该将组织机构分解为小的、自给自足的、鲜明个性的单元，并且去掉了这些单元之上几乎所有的上层机构。

企业的整体力必须由组织来实现，因此组织的最基本的功能是：组织能超越个人的生命而持续不断地发展。在变化极其迅速的当今时代，我们必须重新调整组织的结构，人们应该从习惯的组织模式中超越出来，了解和构建一种全新的组织观念，“我们姑且称之为网络式的公司”（汤姆·彼得斯）。

汤姆·彼得斯所预言的组织虽然没有普遍存在，但是，他让我们明白了一个道理：组织必须柔性化，同时又能够承担特定的目标。

如果用我习惯的简单描述语言的方式，这样来描述组织属性可能更为清楚：

组织的存在是为了实现目标，组织管理的存在是为了提升效率。

因此对于组织的正确理解是：

组织是一个实体

当我们说组织是一个实体的时候，就意味着这样一件事情，在组织中我们需要用目标、责任、权力来连接。组织有正式组织与非正式组织之分。正式组织就是指运用权力、责任和目标

来连接人群的集合；非正式组织是指用情感、兴趣和爱好来连接人群的集合。我们在管理概念下主要是谈正式组织，因为当说到组织管理的时候，应该就是谈论责任、目标和权力，所以，组织理论从简单的意义上讲，就是探讨责任与权力是否匹配的理论，组织结构设计从本质意义上讲就是一个分权、分责的设计。所以当我们理解组织是一个实体的时候，也就意味着对于组织而言，不能够谈论情感、爱好和兴趣，不能够希望组织是一个“家”。联想公司今年大裁员所带来的震动，如果从组织理解的角度来看是不应该的，但是竟然掀起了波澜，其缘由是员工认为“联想应该是个家”，但是，我们只能够抱歉地告诉大家：组织不是家，它更注重的是责任、权力和目标，当目标无法实现的时候，组织也就没有存在的意义，而组织中的人也就失去了留在组织中的意义。

写到这里，我觉得有个小问题更有意思，那就是：家庭管理是非正式组织管理。我这样说是想提醒大家，在家庭这个组织中，从属性上讲是正式组织，但是从管理模式上讲是非正式组织管理，所以回到家里，一定要讲情感、爱好和兴趣，千万不要讲责任、目标和权力。可是我们常常看到的情况是反过来的，到家里大讲责任、权力和目标，到企业里大讲感情、爱好和兴趣，结果完全搞反了。

当我们说组织是一个实体的时候，还意味着另外一件事情：同一个权力、责任和目标必须是同一组人承担。在组织中看到的结构臃肿、效率低下、人浮于事、责任不清和互相推诿的情况出现的时候，你必须先看看是否存在同一件事情有两组人在做，同一个责任有两组人在承担，同一个权力有两组人在使用，

这恰恰是出现上述情况的根本所在。这些情况我们可以用一个词来代表，这个词就叫“组织虚设”。虚设的组织在企业中大量存在，例如，一个企业有市场部门但是又设有营销部；有各个职能部门又专门设一个管理部。结果大家都有责任，而又都不需要负责任。组织中最可怕的就是这个“组织虚设”。

组织里的人是公平而不是平等

在管理中一直有个问题是大家所疑惑的，那就是：管理讲求民主还是讲求集中？大家会给你左的、右的或者中庸的答案，但是疑惑还是存在。问题就出在人们将一个人在社会结构中的权力与一个人在组织结构中的权力混为一谈。

在社会结构中，人与人之间是一个以生存为前提的存在，人们受到法律和道德的双重约束，在法律和道德面前，人与人之间应该是公平而且平等的。但是在一个组织结构中，人与人之间是一个以目标为前提的生存，人与人之间应该承担各自的责任和目标，从而拥有不同的权力，因为这些的不同，所以人与人之间应该是公平的但不是平等的。组织行为学从构成上讲，包含3个部分，即个体、群体和组织。在理论的对应上，个体对应领导理论；群体对应激励理论；组织对应结构理论。这样一个对应可以理解成为，在组织中可以称之为个体的应该是领导者；而对于所有的群体人员而言，更多的是激励；相对于结构更是分层次，分上下。也许这样的解释有些不科学，但是如果你愿意细细地去品味，应该能够接受这个说法。

组织的重点是人，这是毋庸置疑的。但是在这个前提下，毋庸置疑的还有一点就是：组织里的人并不平等。当我们处在

组织状态中的时候，必须认清楚自己的角色和位置，不能够以为自己可以解决一切问题，自己也应该可以表达所有的意见，自己也应该发表意见。有一次我到美国去访问全美最大的饲料企业美国联合公司（United Feeds），当我与董事长聊天的时候，我请教关于公司当年的经营业绩，董事长很认真地告诉我说，请原谅他不能够回答我的问题，因为这个问题需要总裁来回答。同样的情况，当我与总裁先生见面的时候，我们谈到市场、谈到客户、谈到联合饲料的客户问题，总裁也请市场部的经理来回答，而不是自己简单地回答给我。这给我非常深的印象以及非常大的影响。

我们的组织中，每一个人都关心他们认为组织中重要的东西，组织里所有的问题大家都可以发言，但是对于自己专业范围内的事情，却看不到专业的意见和解决之道。每一个人都对别人的领域感兴趣，尤其是对上司的领域感兴趣。我到中国的很多企业里面去看，当你与高层谈话的时候，他跟你讲得最多的是用人、效率、品质和管理制度；当你与中层交谈的时候，他们讲得最多的是公司的战略、公司发展、竞争对手和市场；当你与公司的基层聊天的时候，他讲得最多的是成长、发挥才能等等。结果是每一个层面的人都没有关心这个层面应该关心的问题，每一个层面都从更高一个层面去思考和工作，恰恰丧失了组织本身所要有的功能。

分工是组织管理的根本方法

组织的能力来源于分工带来的协作，没有分工就没有组织结构的活力。对于组织而言，无论是结构设计，还是人员的选

择，如果使用得当，就可以简化和澄清组织中一个很关键的问题，即谁控制什么的问题。在任何一个公司中，清晰的沟通线、控制线、责任线和决策线都是至关重要的。要得到这个清晰的脉络，需要分工的设计，而不能够依靠人的自觉，或者管理的制度，组织结构本身就应该做好这件事情。

很多公司对于自己的管理制度的健全和完善津津乐道，但是，我还是更倾向于先解决组织分工的问题，管理制度越少越好，因为制度本身就是一个成本。在我心目中好的公司状态：一个有机的组织、一个健康有活力的文化和一个专业化的分配制度，这样一个企业的管理体系就足够了。

组织的分工主要是分配责任和权力。组织必须保证对于一个企业所必须承担的责任有人来负责，同时负有这个责任的人拥有相应的权力。我们看到国有企业的问题，往往会归结到体制的问题上去，这样也可以解释，但是其中还有一个关键的问题是组织管理的问题。在国有企业管理中，我们一直非常推崇民主决策，但是决策的责任却不是民主来承担的，结果就出现了“大家管，管大家，大家拿，拿大家”的情况。国有企业的管理有其好的一面，但是没有明确的责任意识，没有明确的分工，只有主人翁意识却是非常错误的。当年学习韦伯（Weber）的“行政官僚组织”（Bureaucracy）的时候，对于他强调的“权力、职位、非个人性、法律”这4个概念，强调以最理性的方式预先假定了法律和权力的概念，还不是很理解，为什么一定要很理性地来做这个设计？等到学习了亨利·法约尔（Henri Fayol）所提出的14条管理原则，才明白了行政管理思想的基础有4个关键问题：（1）劳动分工；（2）等级与职能过程；（3）组

织结构；（4）控制范围。他们的理论正是西方整个政府管理体系效率的依据：用专业化和等级制度才能使组织效率最大化。

组织的目标必须是明确而单纯的

每个人都知道组织是有目标的，每个人也都承认组织目标非常重要。但是，如果我们需要确认什么才是组织的目标，什么才是组织内部每个部门的目标的时候，往往发现答案却不是惟一的。更糟糕的是，更多的人会认为一个组织应该有很多个目标，并坚持这些目标还可以随时改变。

组织存在着多个目标，这个观点似乎没有什么问题，因为在现实生活中，我们的确必须承认组织是存在着多个目标的。但是，我们不能够因为这是现实而觉得就应该接受这个观点，如果我们仅仅从组织本身来看，因为环境的复杂程度不同，每一个组织所要接受的条件不同，以及每一个组织的能力不同，导致了组织的确需要解决很多问题并承担多个责任，从而具有了多个目标属性。可是我们还是需要回到管理的结构上看待问题，管理的概念就是要解决问题，从解决问题的角度，组织的目标应该明确而且单纯，这样的依据是：我们把时间单位做了参照基准，这样，在一个时间坐标内，组织的目标便是很明确、很单纯的。

理解组织的目标，一定要站在管理的角度，站在解决问题的角度才行。我们在管理问题上往往容易犯的错误就是忽略了管理的时间特性，忽略了管理是一个权变的概念。如果用静态的方式来思考管理的问题，我们对于很多问题的认识都出现了不可扭转的错误，会把大家带入歧途，对于组织目标而言，这

一点尤为重要。记得有一次在上组织行为学课程的时候，一个身处高级管理层位置的学生问我：“追求技术领先是否是企业的目标？”我竟然一下子回答不了。其实对于企业组织而言，它的目标非常简单，我们只需要一个指标：持续的获利能力。一般认为，合理的战略始于确立正确的目标。而我可以套用迈克尔·波特（Michael Porter）的观点：能支持合理战略的惟一目标就是超强持续的盈利能力。如果你的公司不是以这个目标为基石而是直接奔向这个目标，那么，公司很快就会被引导到摧毁战略的歧路上。让我们来看看，如果公司的目标是盈利之外的任何东西，譬如这个目标只是将公司做大，或者是快速成长，或者是成为技术领导者，那都会使公司陷入麻烦之中。因为这些时候，你为了追求这些看似正确的企业目标，投入了所有的资源，但换回来的可能是失去企业持续的盈利能力。

我不久前与《经济观察报》的方军聊天时谈到因果关系。这里也是一个因果关系，企业组织是因为具有超强的持续获利能力而获得了技术领先、足够大，以及可以快速成长，千万不能够反过来把这些因果倒置，当我们追求大，追求技术领先，追求快速成长的时候，必须记住这些不是组织的目标，这些只是过程中的一个个环节，是一个个结果，但不是目标。

当我们分析一个企业成功或者失败的时候，我们会找出很多原因来。不过如果你愿意好好思考一下组织目标存在的问题，或许答案会简单很多。我可以用一个比喻来说明：人也是一个组织，当然也要求人的目标明确而单纯。但是对于所有因为腐败问题而葬送了一生的人来说，错误的根源也是目标不够单纯而明确，当你决定了承担一个公共社会责任的时候，你就不应

该把经济利益作为自己追求的目标，如果你存有这样的目标，犯错误就不可避免。企业组织也是一样，当一个企业既想获得有能力的员工，又想解决所有员工的就业问题并坚持一直聘用，这个企业就无法存在。企业需要让自己的行为选择放在企业目标之下，不要被其他的因素所影响，只有这样，企业才能够不致因为目标的混淆或者多个目标的选择而耗费了资源。

我所提倡的管理观

企业的管理观决定了人们如何进行管理活动，在近 20 年的中国企业管理历程中，一直没有人关注管理观，人们讨论企业的经营理念，探讨企业的价值观，研究企业的管理哲学，但是却没有整理清楚什么是管理观。如何看待管理？管理是什么？这样的问题就是管理观的问题，应该可以这样说，有了清晰的管理观，才会有清晰的管理行为，也才会有合适的管理标准；反之，没有清晰的管理观，也就不可能具有合适的管理标准，同样也就不会有清晰的管理行为。那么，管理观包含什么样的内容呢？我归纳为 3 点：（1）管理只对绩效负责；（2）管理是一种分配；（3）管理始终为经营服务。

用绩效说话

企业的绩效包含着效益和效率两个方面的内容。对于一个企业而言，我们需要有好的效益的同时，又需要用最快的时间获得这个结果。因此，对于管理来说，无论你采用何种管理形式和管理行为，只要是能够产生绩效的，我们就认为是有效的

管理行为和管理形式；如果不能够产生绩效，那么这个管理行为或者管理形式就是无效的了。我们可以确定，后者就是管理资源的浪费。企业的主要目标是实现良好的绩效，管理的所有活动都是围绕着这个目标来进行的，所以我认为管理观的第一个内容就是：管理只对绩效负责。这是一句非常普通的话，我相信很多人也经常这样说，但是能够真正理解的人我不知道有多少，因为，我能够看到以下3种现象经常发生，而这些现象直接说明人们不理解这句话。

1. 人们赞扬功劳，但是也容忍苦劳，甚至以苦劳为荣。我们常常可以听到这样的说法：“我虽然没有功劳，但是也有苦劳”。“我没有什么惊人之举，但是我也是流血流汗的呀”。“我流汗的时候，企业里还没有你呢！”等等。人们只是关注自己对于企业的付出，但是不关心这样的付出是否真的产生绩效，很多人的衡量标准是他自己的付出，而不是付出的效果。所以在企业常常看到的结果是有苦劳的人得到肯定，在企业里有资历的人得到重用。但是我们都很清楚，**只有功劳才会产生绩效，苦劳不产生绩效。**

2. 人们关心态度多过关心能力。某个企业里有小李和小刘两个人。小李是一个任劳任怨、勤勤恳恳的员工，每天都早来晚走，经常加班加点。小刘是一个准时上班准时下班，从不加班的员工。结果，小李得到表扬，成为优秀员工，而小刘从未得到表扬更加不会当选优秀员工。但是，如果你愿意好好思考，也许会出现这样一个问题：小李的表现恰恰是能力不够的原因，而小刘的表现正说明他的能力可以胜任这个岗位，完成任务。所以关心态度还是关心能力是一个非常重要的问题。**只有能力**