



走出单位

一个比**体制转型**更艰难的蜕变——人的转型

中国员工单位心态分析

栗陆莎◎著



北京出版社 出版集团
北 京 出 版 社

F279.247

9

走步单位

中国员工单位心态分析

栗陆莎◎著

 **北京出版社** 出版集团
北 京 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

走出单位: 中国员工单位心态分析/栗陆莎著. —北京: 北京出版社, 2006
ISBN 7-200-06457-2

I. 走… II. 栗… III. 跨国公司—企业管理: 人事管理—研究—中国
IV. F279.247

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第039070号

策 划◎方 希

责任编辑◎马 力

责任印制◎吴凤兰

装帧设计◎京狮堂

走出单位: 中国员工单位心态分析

ZOUCHU DANWEI

栗陆莎 著

出 版 北京出版社出版集团

北 京 出 版 社

地 址 北京北三环中路6号

邮 编 100011

网 址 www.bph.com.cn

发 行 北京出版社出版集团发行

经 销 新华书店

印 刷 北京北苑印刷有限责任公司

开 本 787×1092 1/16

字 数 213 千字

印 张 16.5

印 数 1—20 000

版 次 2006年6月第1版 2006年6月第1次印刷

书 号 ISBN 7-200-06457-2/F·328

定 价 32.00 元

质量投诉电话 010-58572393

本版图书凡印刷、装订错误, 可及时向我社发行部调换

超越制度的领导力

中国的经济正在崛起，这是二十多年来改制的结果。中国的政治和文化能否随之崛起，现在还是个未知数，这取决于另一个我们尚未真正开始的努力，即改人。

二十多年来，我们成功地改变了中国的经济体制，尽管新的体制尚未建立完善，但旧的体制的确正开始解体。只是，人还是原来的人，没有变。

这样说一定有人认为不公正，因为体制毕竟是我们自己改的，没有外人强迫。看看我们今天所做的事，所取得的成就，看看我们的个人面貌和精神气质，考察一下我们的观念，哪

一样都是有别于二十年前的。

但我坚持认为，我们基本上都还是单位人，没有变。那些与过去的差异是表面上的，基本无意识，最多也只是下意识。有意识的改变尚未发生，因为我们还没有开始清理单位制的遗产。

这产生一个不好的结果，就是在中国经济总量已经开始对世界经济产生影响的时候，中国并未产生相应的经济领导力，其中最显著的缺失是参与制定市场规则的能力，而中国的购买力至少已经足够让我们制定新的产品和技术标准。我们仍然停留在被动购买，满足于使用他人提供的商品，仿效他人的经济行为。我们经常看到的是自得于受到发达国家的肯定和赞扬，并不断追求得到更多这样的肯定和赞扬，方才安心。中国独立自主了半个多世纪了，但我们的内心始终缺乏真正的独立和自信。

我们什么时候才能真正领导自己呢？我相信，那一天到来的时候就是中国开始在世界范围内产生领导性影响的时候。这不是民族主义的野心，而是中国经济崛起后中国人应当承担的义务。

这一天的到来当然还十分不确定，它取决于我们能否做好这样几件事：

第一，克服中国式的自卑。我们有同等的骄傲和自卑。我们要重新成为世界领导者、为世人所尊敬的愿望如此强烈，以至于我们常常为自己还不能做到这一点而感到惭愧和自责。这损害了我们的客观评价能力和判断力，常常产生莫名的自卑感，于是为了掩饰这种自卑或维护自尊心而表现自负或不易相处的过度谨慎，导致行为的不入流。

其实，我们对自己和对他人都需要有平常心。中国一定得成为世界第一吗？第二、第三有什么不好吗？第五、第十就一定不可接受吗？我们的目标应该是幸福社会。幸福不能用数字来衡量，但令多数人感到幸福的社会一定是先进的社会。

第二，相信自己。争做第一和最好并不说明我们对自己有信心，恰恰相反，这种愿望越是强烈，说明我们的自卑感就越重，对自己越没有信心。幸福社会的建设不可能是一场有始有终的竞赛，而必须是一种为全体社会成员——至少是大部分社会成员所共有的信念和生活方式。

单位社会培养了我们独特的行为规范和行为方式。这一套规范和方式只适用于单位环境，并且与我们正在建设的市场和民主制度的规范和方式相冲突。但我们所继承的不只是这些，还有五千年的文明和文化。即使我们不能从五千年的传承中获得直接可用的东西，至少我们可以获得信念和力量，这是无穷的遗产，剩下的只是时间和过程。

第三，纠正单位制的改造。新中国成立后的半个世纪里，中国建立和完善了单位制。单位制对中国城市社会进行了彻底的改造，这种改造如此彻底，以致我们总是下意识地重复单位方式，难以找到其他方式。但是，单位制的改造削弱了我们的行动力和领导力，让我们变得不敢判断自己的对错，而是习惯性地寻求他人的指导和肯定。

第四，领导自己。我们还只是在尝试获得公民权利和自治能力。未来公民社会的建设是我们培养领导力、履行领导义务的基础。但是，不断获得公民权利和培养公民自治能力与公民社会建设是同一个过程，这要求我们充分利用现实社会所提供的一切机会和可能性。

本书旨在讨论如何超越单位制对我们的思想力和行动力的约束，建设和提高领导力。在我们蹒跚走向世界的今天，我们需要看看背包里有些什么样的遗产，这些遗产又是怎样消耗着我们的行动力。

从哪里开始呢？我选择在华跨国公司作为具体场景。跨国公司的典型性在于，它的外部是中国正开始弱化的单位环境，内部是以在单位体制下成长起来的本地雇员为主体的雇员群体，而跨国公司

体制夹在两者之间，其中的矛盾、冲撞、妥协和融合，代表了中国社会转型过程中的典型现象。本地雇员在跨国公司里建设领导力、实现职业发展、发挥领导作用，其间的挣扎与困惑、冲突与矛盾、成功与失败都具有总结价值和借鉴意义。

这本书主要是讨论本地雇员的缺点的。本地雇员的众多优点使他们有可能在跨国公司里生存下来并获得一定程度的职业发展，但他们中的优秀者却遇到了发展的瓶颈。这种瓶颈是同质的，既不是性别歧视，也不是种族天花板，但他们不知道是什么。我想告诉他们，那个瓶颈就是单位制的遗产，不卸载它就无法突破制约他们前行的阻碍。其他阻碍也是有的，比如跨国公司的身份类分制所导致的外籍雇员与本地雇员的不平等竞争，但这是可以克服的，因为人员本地化不仅是一种认知，更是一种现实。只是这种现实还有另一面——在领导者职位上，少有适合的本地雇员胜任。

我知道，我刚说的是可能犯众怒而且十二分不中听的话。忠言逆耳，我唯一的建议是吞下这颗坚果，细读后面的论述，看看能否以你的认同化解它。

这本书基本上没有对跨国公司的外籍雇员进行讨论和评论，只是在有助于对本地雇员的讨论时才涉及。这并不是说外籍雇员没有问题——他们的问题也多得很，但他们不是我关切的对象。

对典型环境的选择却并不意味着对典型人群的选择。这本书是写给转型过程中的单位人的，而不只是跨国公司的本地雇员。即使是从未在国有单位里工作过的人，其早期的社会化（包括家庭、幼儿园和学校的教育）也一定是在单位里完成的。从这个意义上说，中国城市社会中的每一个成员都是单位人。单位人共有一种困惑，就是在与跨国公司体制共处或共事时，总感到有什么地方不接轨、别着劲儿，但想不出究竟是哪。这种困惑预示着一种危险：想不出哪里不对，便认为没有什么不对，一切行为依旧，而行为依旧的

结果是对组织的商业利益或国际化进程的损害。

本书中“跨国公司”主要指在中国已有巨额投资、雇用众多本地雇员的大型跨国企业，“本地雇员”概指中国大陆公民，不包括香港、台湾或外籍的华人，而“外籍雇员”概指本地雇员以外的雇员。因为我也是本地雇员，所以书中也常以“我们”来代指本地雇员。

本书中对跨国公司雇员群体的分类是依照跨国公司的现行薪酬—福利结构划分的，符合跨国公司内部对员工的分类方法。

目录

自序 超越制度的领导力/VII

上篇 清理单位制遗产

第一章 本地雇员的领导地位：现状与未来/003

领导地位之谜/005

群体肌无力？/008

妨碍本地雇员成为领导者的制约因素/008

未来：领导力会自然产生吗？/014

第二章 本地雇员的领导力分析/023

提供解决方案并解决问题/023

提供执行方案并实现目标/025

员工培养和团队建设/027

内外部协调合作与解决问题/030

创造新的可能性/033

第三章 本地雇员的职业选择问题/037

在错误的岗位上发挥竞争劣势/038

不知道自己要什么或不要什么/040

职业发展的目的/041

企业家与职业经理人/041

第四章 单位与跨国公司：文化和行为冲突/043

跨国公司员工意见调查/043

苦闷的缘由/047

意见和价值为何不被认同/050

抱怨是怎样产生的/052

为什么外籍雇员不以为然/053

单位制培养了我们什么/054

为什么不能以我们的方式/058

为什么不争取自己的权益/058

跨国公司文化/060

单位与跨国公司的文化和行为冲突/072

本地雇员群体行为模式/078

本地雇员的职业作风和职业技能/092

下篇 跨体制生存与发展

第五章 体制适应/103

身份类分制/104

中外雇员关系/106

心结心解/111

中外雇员比较/113

“老外Power”/116

制度规定与个人选择/122
雇员本地化/126
行为规范：冲突与整合/134

第六章 行为整合/139

平凡生卓越/140
重塑自我的恐惧/142
转型谈判/143
像单位的跨国公司/144
探索新自我/146

第七章 职业化的商务技能/149

电话礼仪/150
电子邮件/152
日常沟通/153
工作会议/162
商务谈判/166
时间管理/171
项目管理/175
商务演讲/177
媒体技巧/186

第八章 工作—生活平衡/209

动态平衡与经营管理/211
热爱家人/215
回归本真/217
保持格调/219
S指数：本地雇员必须跨越的阶梯/223

第九章 成为国际经理人/227

国际经理人的品质/228

国际经理人的作用/229

国际经理人的能力/237

中国能否输出职业经理人/241

跋/243

附录 与读者的对话/247

上篇

清理单位制遗产

第一章 本地雇员的领导地位：现状与未来

第二章 本地雇员的领导力分析

第三章 本地雇员的职业选择问题

第四章 单位与跨国公司：文化和行为冲突

第一章

本地雇员的领导地位： 现状与未来

大型跨国公司在中国也有二十多年的历史了，但没有在本地雇员中培养出公司的领导者。即使在竞争激烈、人员变动频繁、不讲究论资排辈、人员本地化程度也最高的IT业和电信业，本地雇员也只做到中层管理位置，最高领导者虽然都是华人面孔，也讲着流利的普通话，但都是外籍雇员。而在传统行业，比如能源、机械制造等，本地雇员甚至还没有做到中层。

这似乎并不能给人某种紧迫感，但有一种对比会让我们感到一点紧张的。1993年，有两位分别移民到美国和加拿大的港台人士先后来到北京工作，在同一个部门里担任不同团队的经理。十年后，他们分别担任了一流IT公司和一流电信公司的中国区或大中华区总裁，而当年与他们职位相当，甚至角

色更为重要的本地雇员，还没有一个人到达他们今天这样的领导地位。

跨国公司的最高管理层总是强调，希望有一天公司能够实现管理本地化，并实施了一些培养方案。但包括本地化候选人在内的本地雇员都在心里问这样一个问题：怎样才能实现呢？我怎么才能从候选人变成当选人呢？

我们曾经有过吴士宏，但很快就失去了。从她的《逆风飞飏》一书中，我们可以看出她有一些典型的、不适合跨国公司体制的单位方式和作风。从中国大陆出去后再返乡的人，在担当中国分公司领导职责期间，也有程度不同的此类问题。

二十多年来，我们眼看着跨国公司在中国的管理人员走马灯似的变换，多数空出的高级职位都与本地雇员不相干，而我们能做的就是一遍又一遍地对新来的老板解释中国的国务院是什么样的机构，为什么中国的客户和消费者喜欢这样而不是那样，为什么某件事要这样处理而不能那样处理，为什么某个地区市场要以这种方式进入而不能以另一种方式……如果老板是个聪明人，一讲就懂，一教就会，我们会感到十分庆幸。但多数时候，我们没有那么幸运，所以就常常抱怨外籍老板的笨拙和对中国的无知，感叹跨国公司正变成港台公司、新加坡公司或马来西亚公司（来自这些国家和地区的人正在接管在华大型跨国公司）。与感叹和抱怨相比，也许我们更应该自问，这些跨国公司为什么不是正在变成中国公司，由本地雇员接管？

本地雇员的成长也是十分明显的：从开始的低级办公室职员到高级职员，从低层经理到中层经理，从被动执行和辅助执行角色到核心执行角色。二十多年里，我们付出了不寻常的努力，有些人甚至累坏了身体。我们学会了在跨国公司的体制内做事，也熟悉了它的组织结构和运营系统，但没能培养出跨国公司所要求的领导力。

领导地位之谜

这真像一个谜。既然我们清楚地知道每一件事的处理方法，甚至比我们的外籍老板知道得更多、更透彻，为什么总是外籍雇员领导本地雇员而不是相反？究竟是什么因素在起决定作用？

我们先来考察一下大型跨国公司挑选领导者的标准：

业务水平 包括市场经验和过往业绩，这对本地雇员不是问题。二十多年来，我们的中国经验和业绩无人能比。

对公司的了解和熟悉程度 对许多本地雇员来说这也不是问题，我们中的一些人已经在同一家公司工作了十几年。

专业水平 包括专业经验和对专业领域以及行业领域的了解和熟悉程度，这一点上优秀的本地雇员与外籍雇员相当，但多数本地雇员占下风。我们中的许多人在二十多年的时间里忙于受训、进修、跳槽等个人经营事宜，未能在一个相对确定的专业和行业领域里深化专长并横向积累区域性工作经验，并且越是优秀的人越可能这样：在一个专业化人力资源奇缺的市场内，他们是大公司追逐的对象，而其趋利行为使他们在职业发展的过程中不断改变职业方向，使自己始终是个新手。还有一些人虽然多年在同一个领域甚至同一家公司做同样的事，但长期满足于能够应对日常工作的需要，而没有在专业领域内获得专家认知，更没能积累区域性工作经验。

职业水平 包括职业素养和职业技能。这一点上本地雇员明显处下风。职业水平是职业经理人的要素品质和工作水准，包括职业态度、工作态度、职业道德、行为方式和行为准则、职业技能、管理能力、团队建设能力、员工培养能力、沟通能力，等等。多数情况下，本地雇员不是在专业水平或业务水平上输给外籍雇员，而是在职业水平上。

领导力 包括企业战略规划、实施计划、业务发展方向和策略、