

Corporate Culture Inheritance

拔出管理中的

“钉子”

韩琦◎著

一位优秀的员工就像一枚钉子，牢牢地占据了一个关键的位置，在没有找到更合适的替代物之前，为了“桌子”的平稳，领导会不会将它拔出来？一定不会！而且还希望它越牢靠越好。这就是为什么有些员工做得再好也得不到提拔。

中国物资出版社

Corporate Culture Inheritance

拔出管理中的

“**钉子**”

韩琦◎著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

拔出管理中的“钉子”/韩琦著. —北京: 中国物资出版社, 2010. 1
ISBN 978 - 7 - 5047 - 3128 - 9

I. 拔… II. 韩… III. 饭店—企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 208787 号

策划编辑 涂 晟
责任编辑 张利敏
责任印制 何崇杭
责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 12.75 字数: 171 千字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3128 - 9/F · 1293

印数: 0001—4000 册

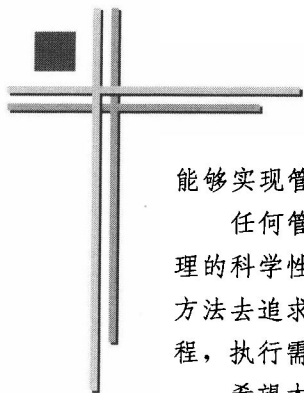
定价: 22.80 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

序 言

学校的教科书，阅读对象主要是尚缺乏理论基础的学生，故多以理论教学为主，走的是先学理论再指导实践的模式。经理人读物则不然，其所面对的读者大都已经具备了一定的理论知识和实践经验，需要在理论与实践基础上的提升。所谓提升指的是在实践基础上对理论的再认识。理论指导实践，实践总结经验，经验可以使人对理论进行再认识，即修正与提高。中国有句老话：“师傅领进门，修行靠个人”。而个人修行的结果却千差万别，这就与不同的人生经验、阅历、悟性有关了。不同的人生经验与悟性导致了对相同理论或事物的不同理解，便导致了差异的产生。

本书的写作目的，是通过对一些事例的分析及管理感悟，给阅读者提供一些思想火花，激发阅读者的管理潜能，并为之提供一些参考与借鉴。管理是科学、管理是艺术，管理所面对的事物千变万化，不同的企业情况各不相同，很难说哪种管理方法绝对正确，只要是适合的，就是可行的；只要是存在的，就有其合理性一面。事物是不断发展的，不同发展阶段的事物所适应的理论也在不断发展，针对某一具体事件所采取的解决方法受时间、环境、主观因素与客观条件的影响而变化。对管理方法的选择，仁者见仁、智者见智，不能一概而论，但必须



拔出管理中的“钉子”

能够实现管理目标。

任何管理行为都是要结果的，以实现管理目标为目的。管理的科学性要求对目标事物既要有正确的认识，又要有适宜的方法去追求，但重在执行，执行的过程才是真正解决问题的过程，执行需要执行力。

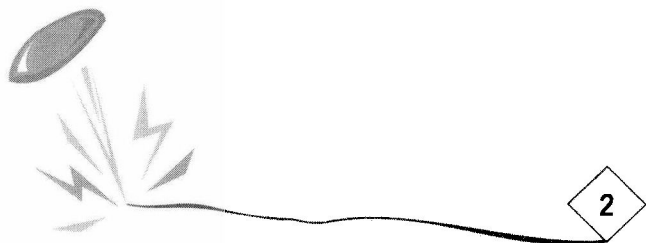
希望本书能够给管理者提供借鉴，使他们更好地理解饭店的管理理论，提升管理素养，激发管理潜能，促进管理水平的提高。

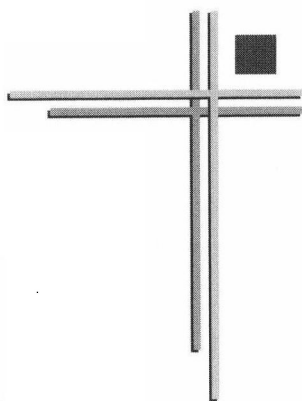
为使本书避免太过理论性，文中运用了一些比喻和夸张，有不当之处还望读者及同行谅解。文中论及的小事例仅是饭店管理海洋里的一滴水，却也能体现管理的技巧，给管理者建议。本书意为抛砖引玉，希望能够有更多的人关心、支持饭店业的发展。

在此特别感谢北京第二外国语学院牛志文教授对本书出版的支持！

韩 琦

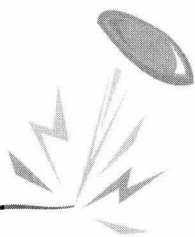
2009 年 10 月





目 录

1 凭什么就富不过三代	1
2 活的是一种心境	5
3 借名	10
4 沙土与黄金	14
5 职业生涯中的“南橘北枳”	17
6 岗位培训，承受了太多期待	21
7 挤压“人才泡沫”	24
8 锻造人间殿堂	28
9 你没有理由无偿占用顾客的利益	35
10 一次成功胜于千次“补救”	41
11 利润在“补救”中流失	45
12 拔不出的“钉子”	50
13 写给饭店实习生	53
14 致旅游饭店业的“新兵”	57
15 饭店管理的“佛、道、法、度”	60
16 要舍得投入	65





拔出管理中的“钉子”

17	体内循环通畅吗.....	69
18	随时检查你想要的	74
19	上任了，先别急着动手	79
20	会开会吗	82
21	饭店竞争中的“马太效应”	84
22	要不要这种处理能力	87
23	“懂”才能做好.....	90
24	员工成就饭店经营之道	93
25	节约不当是浪费.....	97
26	巧用激励	102
27	“对手”成全你的常胜不败	105
28	“小善”与“大恶”	108
29	“突破”才能有惊喜	111
30	战斗无形	114
31	试餐	117
32	未雨绸缪	120
33	创造美好的永恒	124
34	“酒香”才能不怕巷子深	127
35	用你的资源创造“惊喜”	131
36	用人不疑	135
37	单体饭店，你拿什么留住人才	140
38	请个“门神”镇一镇	147
39	团队是你的“作品”	151

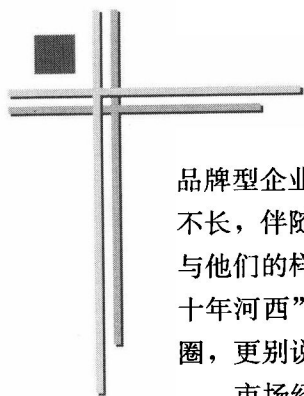
40	提高“身价”	154
41	持续就是不简单	158
42	“算计”出效率，更出利润	163
43	别拿“借口”挡事儿	168
44	勇于承担过错	171
45	恶小勿纵	175
46	别错解了“绩效考核”	179
47	主人有主人的心态	182
48	执行，生命力的标志	187

1 凭什么就富不过三代

一说到中国商界，老少皆知且挂在嘴边的一句话“富不过三代”。怎么了，就富不过三代？不服呀！得做个样子给世人看看。

古人不说了，清政府腐败，民国战乱，新中国前期运动太多且不讲经济建设，没机会表现。终于盼到了改革开放，中国首批“万元户”绝大多数是靠自由市场练摊儿起家的，“狂”！终于有钱了，更重要的是要用钱买出社会地位，要让全社会都明白一个道理，虽然当初练摊儿的主儿文化不高，但有胆量更有时间挣钱，钱是靠实践挣出来的，即使骗了你，那也是你小子实践经验差——更准确地说是市场经验差，骗你是教育你，让你在市场经济中赶紧成熟，越早明白的主儿也越有机会干成点儿事儿。你还别不服，改革开放初期，就是靠这种练摊儿的、开皮包公司的在社会上骗来骗去的，培养了国内“善良”人民的市场经济意识。多大的贡献呀！这么大的社会贡献，就因为干这些事儿的人素养偏低，手段不高尚，最终无法树碑立传，但经济补偿已经足矣，再有别的想法可就真是不懂事儿了。

自古商海无涯，初始阶段的成功，实现了资本的原始积累，也让先富起来的人们自我意识极度膨胀了，感觉自己做啥都能成功，再加上身边一些不知出于何种目的的哥们儿的“鼓励”，真的隐约找到了一种能够打遍天下的感觉了。于是乎，便出现了每日成立若干千家公司，同时倒闭若干千家公司的壮举。经过市场经济自然规律的大浪淘沙后，社会上出现了一批早期的



拔出管理中的“钉子”

品牌型企业，涌现出了若干市场经济的成功样板人物。但好景不长，伴随着一批批新样板人物的涌现，那些曾经成功的企业与他们的样板人物一起不断地消亡。常言道“三十年河东，三十年河西”，现代生活节奏快了，三年便河东、河西地转了一圈，更别说“富不过三代”了，真实的现状是“富不过当代”！

市场经济到底怎么了？国内企业的病灶在哪儿？

说个小故事，大家一起琢磨琢磨：《财富》中文版月刊曾经搞了个活动，内容是从400多位声名显赫的美国企业巨头中评选出了美国有史以来最伟大的10位CEO，有意思的是评选结果大大出人意料，世界企业界中许多赫赫有名的人物并未入选，如世界首富微软总裁比尔·盖茨、通用电气公司前CEO杰克·韦尔奇等。相反，上榜的10位企业家有人当初根本就没想到自己是当CEO的料，例如波音公司总裁比尔·艾伦。很多人对此结果开始都抱有不解，以为又搞了什么小动作或发生了丑闻之类的事件。在媒体作了评选说明后，大家才了解到这十大CEO的伟大之处在于：他们在任期内为公司建立了在自己卸任之后公司依然能够长久兴旺发达的企业机制；他们专心致志地为企业构建一种大而持久的制度，他们自身并不刻意成为伟大的领袖；他们奠定了企业长盛不衰的基础，使企业能够持续发展。

这才是企业化的管理，在企业中建立一种能够依靠企业自身力量持续发展的能力，只有具备了这种能力的企业才能长盛不衰。

看了这个故事，反思一下国内的企业，尤其是某些民营企业，企业英雄们靠自己个人的意志抓住了某个市场机遇，成功了！实现了打天下的宏图。明白人都知道“打天下”与“坐天下”不同，可有些企业英雄们就偏偏要用同样的方法做这不同

的两件事儿，其结果就不用说了。

现在明白了吧，中国民间的古话，那都是经验与智慧的结晶呀！“富不过三代”！第一代入凭艰苦创业幸运地成功了；第二代入凭前辈人的经验和威望守业，没遇见啥大事儿，也过来了；第三代入不知爷辈儿的苦，也没有父辈儿的幸运，开始衰败甚至崩溃了。

看看世界知名企业玩儿的活儿，人家经历了上百年的历史，顾客在不断变化，技术在不断变化，接班人一茬茬儿也在不断变化，包括产品都在不断变化，但是人家企业的“遗传基因”——“经营之道”却始终不变。经过若干泰斗级专家的论证：世界一流的企业之所以能够传承发展下来，是因为他们的“经营之道”传承了下来。

一个企业的“经营之道”就是在长期经营发展过程中形成的对市场环境、公司使命、核心能力的共同认知，也可称其为“企业文化”。这种“企业文化”影响着企业的经营环境，影响着企业中的每一个员工，大家在“企业文化”的潜移默化中能够自觉地追求并努力实现企业目标，这就是“企业文化”的力量。每一个成功的企业一定有其成功的“企业文化”。例如，麦当劳之道——“为我们的顾客提供优质、服务、清洁和物有所值，是我们对顾客的唯一承诺，这原则我们已经保持了几十年，就如我们今天所做的一样”。

那些在发展过程中倒下的企业和企业英雄们，在给后人的遗产中除了物质资产外，不知道有没有来得及留下“经营之道”。

转了一大圈，回来说说中国饭店业的事儿吧！历史上的客栈整个儿一个家庭小作坊，既没规模也没地位，有幸挣俩钱儿都拿回老家买地了，没办法，当时是封建制下的农业社会，有地为王。连皇帝老子封赏大臣或亲儿子都是给土地。那年代玩



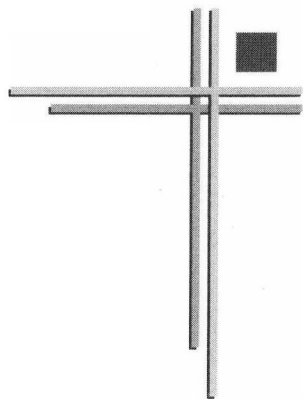
拔出管理中的“钉子”

儿客栈的谁搞连锁呀，更甭说集团化了，找罪受！与中国现代饭店业发展不是一个路数。中国现代饭店行业是一个只有 30 年改革发展史的朝阳行业，作为中国饭店行业的管理者，我们在幸福着的同时，是否应该在激烈的市场竞争中，伴随着饭店的发展建立起自己的“经营之道”呢？当有一天需要我们向后继者交班的时候，我们应该不只是交接了资产，更重要的是交接了能够促使企业可持续发展的“经营之道”，也许当这一刻来临的时候，我们才能在内心深处真正感受到我们是当之无愧的“职业经理人”。



感悟管理

世界上成功的百年企业，具有旺盛的生命力，关键在于在企业中建立起了能够依靠企业自身力量持续发展的能力，即能够适应环境变化而长久不衰的企业机制。在建立这种机制的过程中，企业管理者突出的是培养企业自身的市场适应能力与执行能力机制，而非管理者个人。企业传下的不只是“物质财富”，更重要的是企业得以长盛不衰的“经营之道”——对市场环境、公司使命、核心能力共同认知基础上建立起来的“企业文化”。

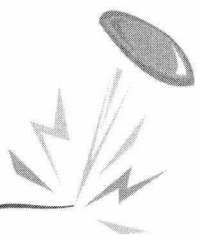


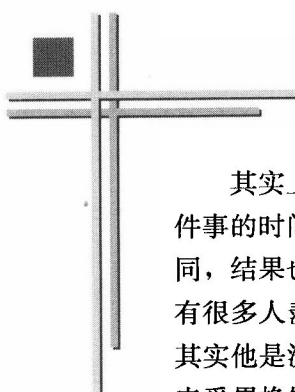
2 活的是一种心境

心态决定一个人的幸福感，追求幸福是人性使然，“知足常乐与随遇而安”也是千古名训。儒家的“天道酬勤”使人奋进，但也促使人迫切地想要结果；“天生我材必有用”有时又让人自大起来；翻翻历史，人世间的事儿还真不是仅靠勤奋、努力就一定能成功的，要不怎么有“谋事在人，成事在天”之说呢？要说中国文化诸子百家，儒、道、禅、黄之学说各有各的用场，搭配好了足以让人备感幸福，理解不透时难免恍惚彷徨，就像中医治病，下药讲究“君、臣、佐、使”，互补才能功效恰到好处，讲的是药理功力。

从事饭店业这种再平凡不过的行业的凡人们，如何使自己保持一个好心态，是生活、工作拥有幸福感的基础。心态对饭店从业者太重要了，每日迎来送往，到饭店来的大都是能花俩钱儿的主儿，和善的还好说，遇到有俩钱儿就自我膨胀得不得了的主儿，还真不好伺候。难免员工会想：都在付出，怎么人与人就差别这么大？饭店业又多少提供了些看世间百态的机会，年轻的从业者有多少能扛得住仅靠每月挣这几个钱来伺候人的？

饭店业中还真不乏吃苦耐劳、勤奋努力的年轻人，当然都是树立了心中的目标，在自我信念的鼓舞下努力奋斗着，但也是很容易受到心灵打击的。如何学会在生存环境中自我保护，既用主流思想激励自己，也能够有能力在遭受打击时抚平伤痛，最好是使自己超脱于打击之外，这就更需要诸子百家文化精髓的吸收与运用。





拔出管理中的“钉子”

其实上苍对每个人都是很公平地给予了 24 小时，当你做某件事的时间多了，做其他事的时间就少了，选择不同，付出不同，结果也不同，想过什么样的生活完全在自己的爱好了。会有很多人羡慕有钱人大把大把地花钱，在豪华饭店宴请高朋，其实他是没有看到别人挣钱时的艰辛，很多人把所有时间都用来受累挣钱，却没有时间真正去花钱享受，疏远了家庭与亲人，到头来损害了身体，缩短了寿命，实在扛不住了再去花用生命换来的钱治病买命，但病痛的折磨是无论如何也无法让别人替代的，药必须自己吃，针必须往自己身上扎。追求过于执著了，必然会产生无法如愿时的苦恼。

有句众人皆知的话，“与天斗、与地斗、与人斗，其乐无穷”。凡人不能与伟人比，更不能没事儿就去揣测自己会不会也是伟人坯子，虽然“王侯将相，宁有种乎”？但轮到你的几率还是太低了。试问，当这种斗争了一辈子的“凡人斗士”退休后在家独自抱着药罐子与病魔斗争时，还其乐无穷乎？哪里的斗争不是两败俱伤的？古语云：“杀敌一千，自损八百。”难有斗争不伤气的，还是和谐共处好，退一步海阔天空，做好自己的事，不争可能是最大的争，你既表现出了能力也表现出了品格，也许成功的就是你了。

某日，几个友人一起闲聊，其中一友人因事业不顺，有些心灰意冷，另一友人便讲宿命论的故事开导他。开篇就是：人的命天注定，不是你能随便争得的。命中的阳间俸禄早就是定数了，有多少酒、有多少肉、有多少钱财，早都安排好了，早吃完早走人。每个人之所以不停地争来争去，就是不知道自己命中到底有多少俸禄，都以为自己命好，多着呢，不知道哪天得到的哪笔财富会使自己命中的阳间俸禄满了，到时候不想走都不行了。看看我们邻居家的老爷子，活了一百岁，人家不喝

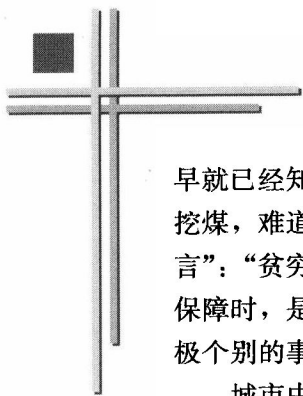
2 活的是心境

酒、不抽烟、很少吃肉、茶水都不喝，你算算，把命里的酒都换成白开水，那得换多少？把肉都换成米饭，那又得有多少？且吃不完呢！总不能阳间俸禄还没吃完就走人吧，阎王爷也不能收呀！且活着呢！再看看咱们周边的例子，有的人天天大酒大肉的，突然有一天得了什么病，再不能喝了，为什么？你把你阳间的酒都提前喝光了，阳寿没到，也不能让你走呀！得了，得点儿病让你不能吃不能喝不能造的，把阳寿耗完了再走人，看看周边这种例子到处都有，都以为自己命好，福分大，哪儿知道一造就光了，就剩下受罪耗日子了。还是伟人说得对，要艰苦朴素，反对铺张浪费，那是提醒世人给自己节省着点儿，你浪费的每一粒米都是自己的阳间俸禄。不当官怎么了？没发大财又怎么了？挺好！不是有那么句话嘛——光看见贼吃肉，没看见贼挨打。不同的命运有不同的福祸，阳寿长的要细水长流慢慢挣、慢慢花，总不能阳寿没到钱花完了，时髦的话叫“人活着，可钱没了”。

听了这番唯心论的调侃，时运不济的主儿多少能从某个侧面得到些自我安慰——没受那个罪，不享那个福，别以为福多了你能消受得起，那句老话：“福无双至，祸不单行，祸福相依。”就怕你得到了却付出不起。要不怎么说“塞翁失马，焉知非福”？

还有一种算法，是用财务资产负债表的方式将人生所有方方面面的得失进行统计，追求的是一种人生的大和谐、大平衡，得失不在一时间，用一生去衡量，决定取舍。

人生追求美好生活是每个人的理想，并为此而产生永动力，尤其是当人在一无所有时，那种追求的冲动与勇气是能够压倒一切的。就像有些地方的黑煤窑发生了因缺乏安全保障措施导致的安全事故，有记者采访其中的幸存者，当问到幸存者既然



拔出管理中的“钉子”

早就已经知道煤矿缺乏必须的安全设施，为什么还要继续下井挖煤，难道不知道会有生命危险吗？幸存者说出了“警世名言”：“贫穷比死亡更可怕！”当人一无所有，甚至连生存都难以保障时，是难以有其他追求的，唯有以命搏之。这种事终归是极个别的事件，报道出来以警示世人。

城市中更多的是已经解决了生存之忧，正忙着奔小康的物质幸福者，其中不乏物质极幸福者，他们每天琢磨着如何提高自己的生活幸福指数。说到对幸福的理解，那可是“仁者见仁，智者见智”了。

人生的富、贵、闲都是福分，有人为了追求财富一辈子为财驱使，抛弃了很多珍贵的东西，包括人格与尊严也一并卖了，即使得到了财富也是损失惨重。有的人受到众人的敬仰，但身不由己，自己的时间自己不能支配，多少有点画地为牢的感觉，内心深处不无惆怅。有的人不富也不贵，但一生逍遥自在，时间与行为始终掌控于自己手中，没有那许多压力与束缚，也是一路逍遥神仙。可人往往是这山望着那山高，没有得到的却成为极其渴望的，追求完美之心在无形中带来遗憾，“执著”与“放下”是何等的难作为。原本追求的是自己幸福，可偏偏有不少人将幸福的标准定义为要比别人幸福，最终断送了自己的幸福。

有哲人说过：“我们的痛苦不是问题本身带来的，而是由我们对这些问题的看法产生的。”

饭店里每天上演着故事，故事背后又不知隐藏着多少喜怒哀乐，客人都在大口地喝酒，只有喝酒的人才知道这酒的滋味。在饭店工作面对的具有诱惑性的东西太多，切不要在身边的表象中迷失心境，你可以重新规划自己的人生，但每个人的生活方式可能只适合他自己。

2 活的是—种心境



感悟管理

幸福是一种心态，心态可以传递。饭店提供的产品中不可或缺的是员工与顾客互动过程中传递给顾客的感知。在这样一个传递感知的平台上工作，饭店从业者无论为己、为人都应该保持职业情操和那一种极其珍贵的良好心态。