

清华MBA总裁课堂培训实录

管好企业

直击企业价值观管理的十大误区

MANAGE
THE ENTERPRISE
WELL

翟新兵 | 著

谁还陷在价值观管理的误区中不能自拔？



打造企业核心价值观 走出价值观管理的误区

企业价值观管理的金钥匙 企业效益提升的发动机

随书附赠

翟新兵老师
讲课光盘精选



北京乐知信达图书有限公司编



吉林出版集团有限责任公司出版

管好企业

直击企业价值观管理的十大误区

GUANHAO QIYE
ZHITI QIYEJIAZHIGUANGUANLI DE
SHIDAWUQU

翟新兵 | 著



北京乐信达图书有限公司编



吉林出版集团有限责任公司出版

图书在版编目 (C I P) 数据

管好企业 直击企业价值观管理的十大误区 / 翟新兵著. — 长春: 吉林出版集团有限责任公司, 2010.4

ISBN 978-7-5463-2797-6

I. ①企… II. ①翟… III. ①企业管理-研究
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第060556号

管好企业

直击企业价值观管理的十大误区

著 者: 翟新兵

出 版 人: 周殿富

策划机构: 北京中智信达教育科技有限公司
北京乐知信达图书有限公司

责任编辑: 范中华 孟祥婷

书装设计: 柏拉图

出版发行: 吉林出版集团有限责任公司

印 刷: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 16开

字 数: 130千字

印 张: 13

版 次: 2010年4月第1版

印 次: 2010年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5463-2797-6

定 价: 39.80元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。



自序

8

开场白

12

误区一：企业的价值都是员工创造的

14

谁创造了企业的价值？ 16

谁是剥削企业的人？ 26

案例：

马克思错了吗？

江铃汽车经理的疑问

潘石屹的品牌优势

销售大王的心态

甘罗的成功

误区二：企业要么求公平，要么求效率

30

规则公平就等于结果公平吗？ 32

公平和效率发生冲突怎么办？ 38

案例：

公平是最好的激励方式

分家产的故事

一个苹果怎么分？

她该下岗吗？

鞠书记的两难选择

只有总统不能进

误区三：市场经济，就是卖产品

48

究竟什么是市场经济？ 50

市场经济淘汰什么？ 60

案例：

羚羊为什么被吃掉了？

22个大学生<1个中专生

冠生园的困境

安达信的悲哀

京沪直达列车的“战争”

锦江饭店的特别服务

误区四：企业里员工是主人，万事由员工做主

68

企业的性质是什么？ 70

企业和员工之间到底是什么关系？ 76

案例：

假如雷锋办企业

你会搬哪张桌子？

买了国企，老板添了烦恼

高效的外企员工手册

误区五：员工就是企业的保姆

88

职业化心态要面临什么问题？ 90

职业化人格错位会造成什么后果？ 95

案例：

奶粉+安眠药

职业化角色的换位体验

从民意代表到职业经理人

误区六：讲诚信的职业道德已经过时了

108

离开诚信，企业还能成功吗？ 110

案例：

怎样才能借到钱？

一枚金币的启示

只要“5毛”

猫和老鼠的合作

“70元”和“17元”

美国孩子的墓

“完美”协议

误区七：员工能力第一，品德最末

128

怎样调整员工心态？ 130

品德和能力哪一个更重要？ 139

案例：

农夫的困惑

扬子江药业的培训

蝎子过河

误区八：员工都是大公无私的，都不需要管理

146

好制度是如何设计的？ 148

动力机制的内涵是什么？ 157

案例：

南郭先生没有错

把魔鬼变成天使

合格率不差千分之一

首尔的过路费

减肥的动力

原来德语很好学

兔子的心态

误区九：员工管理没有底线

168

违反原则划算吗？ 170

什么是激励陷阱？ 176

好制度是如何失效的？ 180

案例：

该不该扳道岔？

农夫和一群蛇的故事

职场现形记

孩子眼中的不公平

两张纸和两大本制度的差异

误区十：企业里不变的“潜规则”

186

什么是热炉原则？ 188

案例：

独特的《员工须知》

没人再迟到

会议室里的一桶水

乐捐班费

学唱歌的兔子

谁是第二个医生？

金婚的秘诀

红牌制度

自序

正如人一降生就注定无法用眼睛看到自己的耳朵，我们每个人都有自己的局限。

但是，人在局限中往往看不到局限，因此显得刚愎和自负。

有个城里人到乡下去，看到一头毛驴在偷吃小麦，可是他既不认识毛驴，也不认识小麦，于是大喊：快来人啊，动物偷吃植物啦！

这个故事是取笑城里人的局限。

有一对乡下夫妻在山上砍柴，砍累了，妻子说：要是皇帝的话，砍柴还不得用金斧头啊！丈夫说：拉倒吧，皇帝还用砍柴啊？皇帝这时肯定围在炉子旁边烤火，饿了就会大喊一声：太监，拿个柿饼过来！

这个故事是取笑乡下人的局限。

《晋书·惠帝纪》记载：大臣启禀晋惠帝，说天下灾荒正凶，饿死了许多百姓。晋惠帝极为纳闷：“何不食肉糜？”（他们为什么不吃肉酱呢？）

这个故事是取笑晋惠帝作为一国之君的局限。

可见，一个人有局限，会遭人耻笑的。

可是，问题的关键是，他们自己好像丝毫没有意识到自己的局限，他们谁也没有发现自己是傻冒。

我们常常在局限和误区中自以为是地活着。

在企业管理中，有太多理念上的误区与局限，但是，因为管理者无法看到这一点，所以总是不断感到困惑：

——管理者越来越辛苦，为什么公司却越来越乱？

——员工待遇越来越好，为什么工作积极性却越来越差？

——企业文化讲得越来越起劲，为什么军心却越来越涣散？

——培训做得越来越多，为什么团队素质越来越低？

——员工看老板，为什么越看越像周扒皮？

——老板看员工，为什么越看越像小偷？管理为何演变成了警察抓小偷的游戏？

.....

因为我们看不清自己的局限。

我们更多关注了管理的现象和枝节，而忽视了管理的规律和本质。

据调查显示，在1523年前世界成立的组织中，现在，仍然用同样的名字、以同样的方式干着同样的事情的组织只有85家。

这85个组织中有70个是大学，占82.35%，其次是宗教组织。

请问，为什么是这两类组织？

因为，它们的组织目标是改变人的灵魂。

其实，管理中最本质的东西不在事物层面，而在理念层面。

管理的最高境界是心态管理、信仰管理、文化管理、价值观管理。

本书内容直指企业管理的核心与本质，将企业价值观的十大典型误区和盘托出，结合大量企业案例——深入剖析，旨在阐明企业伦理，建立企业信仰，重塑企业灵魂。

此所谓：欲动天下者，先动天下心。



2010年4月12日 北京



开场白

大家好！

今天我将和大家共同来探讨一下企业价值观的管理问题，为什么要探讨价值观的管理？一个员工的行为错了。我们静下心来想一想，就会发现是他的价值观错了。

价值观是人生的方向，具有不同价值观的人会有不同的人生方向。

杨子荣打虎上山怎么去的？他是气冲霄汉唱着歌去的。那请问，杨子荣为什么会有这种积极向上的行为？原因在于杨子荣的价值观是为革命事业而死，死得其所，死得比泰山还要重，所以他就唱着歌去。

假如不是这样的价值观，就会出现第二种情况。

如果杨子荣想的是：派我去威虎山，八成是送死，这么倒霉的事情凭什么让我摊上？谁摊上谁是冤大头！谁摊上谁是倒霉蛋！假如他是这种价值取向的话，那他还会唱着歌去吗？不会。

他只会这样说：“报告领导，我提个合理化建议——抓阄，谁抓到谁去。”因为他认为只有这样做才公平。

你的企业里面是不是有很多员工动不动就提抓阄、抽签？
因为他们的价值取向就是这样。

第三种情况。杨子荣可能这样想：领导派我去威虎山，纯粹是对我打击报复，因为我的水平比他高，他怕我顶替他的位置，对他构成威胁。我知道他的隐私，所以他关键时刻借刀杀人。

如果是这种想法，杨子荣会唱着歌去吗？当然也不会。那么他会怎么去呢？他会骂着去，他一边去威虎山，一边把少剑波骂得狗血淋头。

我们很多员工是否一边骂着上司，一边在工作？为什么？
因为他们有这样的理念。

第四种情况。杨子荣可能这样想：领导派我去威虎山，是想收拾我。看是你收拾我，还是我收拾你！老子直接投奔座山雕去，带土匪回来收拾你。

不同的价值观一定会产生不同的行为。如果员工的行为错了，那么一定是价值观出了问题。

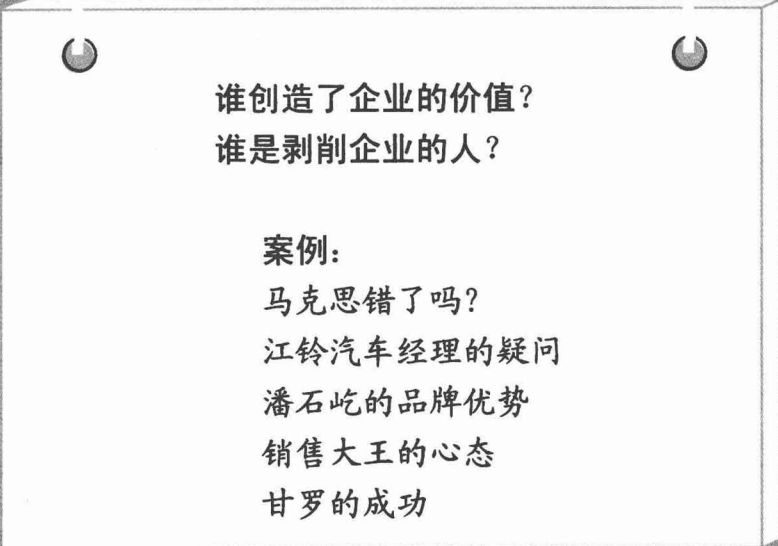
员工的行为就像冰山浮出水面的部分，是我们可以看到的，但是水下看不到的部分才是核心的、主要的，是最重要的价值观。要想改变员工的行为，一定要先改变员工的观念。

经过长期研究，我发现企业价值观里面误区重重，我将其概括为企业价值观的十大误区，接下来，我们将一起学习如何应对企业价值观管理的十大误区。

图一



企业的价值都是员工创造的



谁创造了企业的价值？
谁是剥削企业的人？

案例：

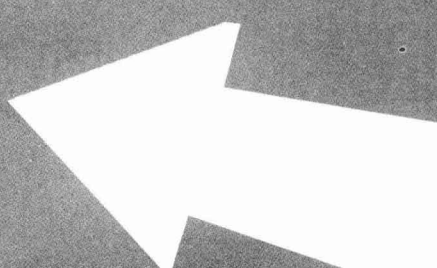
马克思错了吗？

江铃汽车经理的疑问

潘石屹的品牌优势

销售大王的心态

甘罗的成功



谁创造了企业的价值？



阿里巴巴的价值观

——以专业的态度和平常的心态做平凡的事情。

马克思错了吗？

在我经常做培训的企业中，有一家企业的产品是中国太阳能热水器中的四大品牌之一。因为我是旁观者，所以管理者、被管理者都会给我讲一些他们内心的真实想法。

一次我去讲课，他们行政部的管理人员在课间私下跟我讲：“翟老师，我们的产品是中国太阳能热水器中的四大品牌之一，公司赚了很多钱，公司的利润空间也非常大。这钱是谁赚的？还不都是公司里的兄弟辛辛苦苦赚来的。你看我们老板，给我们发的工资不高，奖金也一般，公司赚那么多的钱都变成我们老板自己的了。我们老板是资本家，他在剥削我们，榨