

有什么新鲜事想告诉大家？

请文明发言，还可以输入115字

一本可以随时沟通心得的书

一本可以洞见管理真谛的书

表情 图片 视频 音乐 话题 投票

发布

微言文画

企业文化与管理博录

孙兵◎著

微言文画

企业文化与管理博录

孙兵◎著

人民日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

微言文画：企业文化与管理博录 / 孙兵著. —北京：人民日报出版社，2011. 10

ISBN 978-7-5115-0663-4

I. ①微… II. ①孙… III. ①企业文化—研究②企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第200481号

书 名：微言文画：企业文化与管理博录
作 者：孙 兵

出 版 人：董 伟
责任编辑：周海燕
封面设计：中尚图

出版发行：人民日报出版社

社 址：北京金台西路2号

邮政编码：100733

发行热线：(010) 65369527 65369512 65369509 65369510

邮购热线：(010) 65369530

编辑热线：(010) 65369514

网 址：www.peopledaily.com

经 销：新华书店

印 刷：北京墨阁印刷有限公司

开 本：710×1000 1/16

字 数：185千字

印 张：12

印 次：2011年10月第1版 2011年10月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5115-0663-4

定 价：32.00元

自序

研究企业文化（准确的说是组织文化）管理这么多年，写了一些东西，但是把这些理论与实践变成微博，对我来说，还是今年5月以后的事情。微博的传播威力在于它的“自媒体”的云传播作用，但我更喜欢微博短小精悍的表现形式，很多需要很长文字来表现的内容必须体现在140字以内，还要生动可读，对于文字的要求是很高的。所幸的是，坚持了一段时间，我发现，这样的文字很受欢迎，很多人积极地进行转发和评价。

有一位朋友很用心，把我微博中的一些很有价值的博文整理成系列，定期给他的老总看，老总很高兴，又定期跟所有管理者共享。——这件事使我有出了这本书的想法——让更多的人分享现代企业文化与管理创新的知识与心得，同时通过沟通丰富我自己的认识。

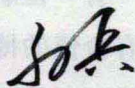
我非常感谢和欣赏很多博友的精彩评论。这些评论有专业的探讨，有独到的见解，更

有一言中的的点睛之笔，本书因互动而熠熠生辉。尽管大都未曾谋面，但让我真切地感受到博友“友直、友谅、友多闻”的裨益。

微博毕竟是短暂的传播平台，140字的后面是大量的知识和实践的积累。企业文化也好，管理创新也好，本书的一些观点，可以清晰地描述其核心，但很难全面诠释其丰富的内容。所以系统的学习和培训、不断的实践和分享仍然是重中之重。

再次感谢各位博友的积极参与，也感谢新浪微博的大力支持。

期待您在阅读本书后，也加入到互动参与的行列中来，您的观点对我、对大家都是珍贵的财富。



2011年仲秋于京

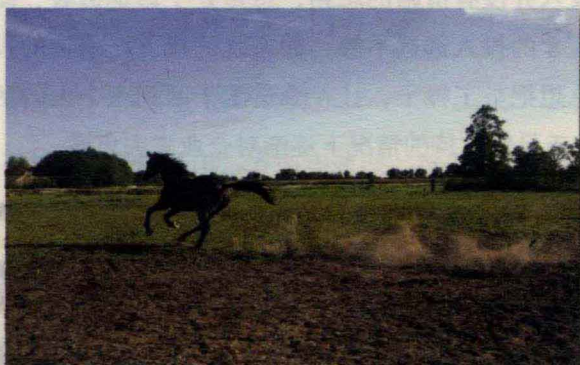
企业文化

目 录

一 企业文化	001
二 管理	123

一 企业文化

孙兵-同心动力V: 是马儿跑在先还是吃草在先? 企业说: 你跑得不够快, 我无法提供更多的草料。人才说: 没有更多的草料我无法跑得更快。你怎么看? 你们企业是如何做的? 前提: 企业能提供基本草料。



@李粹文V: 企业与人才在不信任的时候只有讲利益, 有信任时候就会讲发展。企业创造给员工发展提升的空间这与文化有关, 就像当初史玉柱与马云, 追随他们对马料不会太在意, 因为他们相信有未来。企业的氛围决定了这件事情出现的机率。

@亦可以-杨进业：企业：先给点草，让马儿先跑，就是不让吃饱；人才：别着急跑，先看看草，边看边跑。企业在目标推进中实行阶段性供给制，如驿道上的驿站供给。这模式要求企业每阶段的供给必须保证给足；同时要求人才也必须保证在得到足够供给后能完成阶段性任务。

@金和徐彦超：1.提供马儿可以驰骋的场所，训练场还是战场，这因企业自身条件而异；2.让马儿看到奔跑的前方放有草料；而且是隔一段距离就有一段草料，量可递增；3.在这个场所里引入大量的马儿。

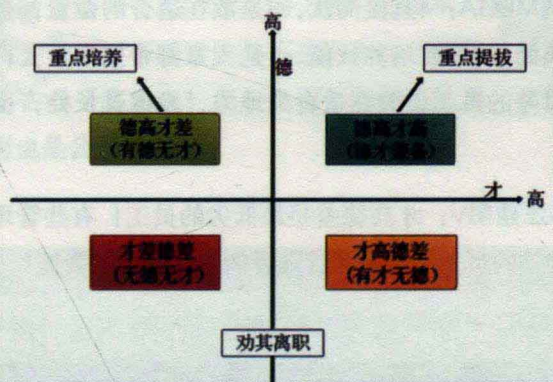
@周浩-易：要让马为自己而跑，不是企业提供草料，而是企业本身就是草，要让员工的理想与企业的愿景相结合。

@JASON辉比寻常V：跑道很重要，山路跟平原发挥的状态不一样，有些人适合跑山路，但有些人更适合平原，就像刘翔一样，他跨栏一流并不代表他100米短跑也是一流，区别很大的，什么样的马什么样的道什么样的料协调配合才能达到极致。

@发球上网RG：这个问题在外资企业尤为明显，我觉得很多外资企业对企业的投入并没有清晰的思路，总是处于边走边看，而且极看重利润，导致对人才的投入远远不够，如系统的投入、培训的投入以及薪酬的投入等，总想把员工榨干，让一个员工干两到三个人的活，导致员工在高强度且缺乏足够支持的情况下逐渐对企业失去忠诚。

@thinkerV：企业常常期望：马儿你快些跑，最好不吃草。结果：马儿真跑了。

孙兵-同心动力V：关于能力和品质的问题，一直有不同意见。德和才可以划分为四个象限四个类型：①德高才高；②德高才差；③才高德差；④才差德差。争议几种在②和③上。GE的原则是：②德高才差：可以培养；③才高德差：与④一样，让他寻找更适合他的企业去。你是如何认识的？



@丁捷-全时V: 德高才差的人可以培养或换适合他的岗位，但是才高德差的人比才差德差的人有更强的破坏力，所以最好的选择是让他离开！

@Celine_sz: 职业信用管理的本质实际上是通过员工的日常行为表现反映出来的一种职业素养，就是德才兼并中“德”的表现。

@C8龙平: 一个能力高而缺德之徒对群体的破坏力超乎你的想象！而往往只有无德之人可容纳缺德之人，因为二者可产生共鸣。

@简单: 通俗的说法是：做事先做人！

@浙江吴建史V: 正像开车，方向和速度，首先还是方向重要。用人首先还是看是否德高。

@白立新-SRCC: 无德是否决项。

@susan屈: 我觉得首先这个“德”与“才”的定义就是个问题，什么才叫有德有才？这个标准是老板定？同事定？还是传统的道德标准定？事实上，现在企业里随处可见溜须拍马，无才无德之人，基本上每个企业每个部门都有勾心斗角的窝里反运动。裙带关系，皇亲国戚早已伤透了好多打工者的心。

@幸福的菜鸟123: 德差的员工是企业的一颗定时炸弹。

@自由的MEGA: 4直接淘汰, 3是放在适合的位置, 合理、控制使用, 发挥其长处, 2需要培养技能, 1是大家都希望的员工; 但话又说回来, 没有绝对差的员工, 放在适合的地方, 发挥其长处, 也能为公司创造价值。

@杰通-汪建明V: 才高德差是最低劣的员工! 有些管理者觉得能驾驭这些才高德差的员工是显示其管理者能力, 我不以为然!

孙兵-同心动力V: 有很多人给我说, 凡是不孝敬父母的人他的企业一律不用或不重用, 孝敬父母是做人基本原则。不孝父母何敬他人? 人品不正何以做正事? 也有一些人告诉我说孝不孝属于个人价值观, 与企业关系不大, 只要按公司价值观行事即可, 世界500强也不是孝子组成的。你怎么看?



@天朝下人: 孝顺的定义太宽了, 没办法定, 如果与父母关系不和谐就不用那太教条。人与人相处真是因人而异, 哪怕是父母, 但抚养责任又是一回事, 如果连父母都不养, 有病也不理, 这类人连基本人伦都没有了, 不能用。

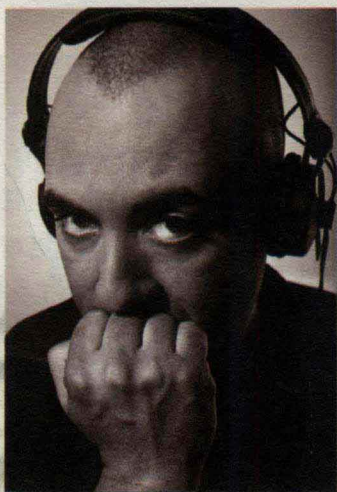
@天翼姐爱西红柿: 不孝父母何敬他人? 同意。

@费宁有话说: 员工与企业的关系, 说破了还是商业行为。

@亦可以-杨进业: 百善孝为先! “善”的广义解读覆盖了每一个层

面，每一个角落，每一个人；“孝”为“善”之根本，“孝”的文化和寓意也就毋须多言了；平时不谈及的并不是不存在，相反已经深入人心并根深蒂固了；自古孝子多忠义！至于个别公司的价值观，谁能知道它靠谱吗？传销公司也是公司。

孙兵-同心动力V：有的人认为“用人不疑，疑人不用”是小农经济的思想产物，是对市场经济的反动，是导致干部放纵自己的理论温床，所以主张“用人要疑，疑人要用”。真的是这样吗？为什么很多卓越公司的价值观里都有尊重和信任。当一个企业的基本规范建立以后，依然要怀疑你的员工吗？被怀疑的员工依然会很敬业吗？



@天黑我就闭上眼：机制之所以不同，源自于“疑”，缺乏信任不能真正做到尊重和信任，根子上是错的，表面就无法落实。一旦最高领导内心里已经有“疑”，那就不可能制定出合适的机制。所以说，不是不矛盾，而是平行线。

@天黑我就闭上眼：☹️ 对一个组织、企业而言，如果建立机制首先

想到的是“疑”，相信，不会有凝聚力和持续的动力。

@孙兵-同心动力V回复**@天黑我就闭上眼**：问题出在“疑”上，首先疑不是规范控制的前提，控制的前提是用严重的后果惩戒确保成员不敢触犯底线，与疑无关。疑在一般管理中是大忌，尤其在用人上，怀疑更是对人的不尊重。一个满企业都宣扬“用人要疑，疑还使用”的企业一定是氛围压抑的，这也是很多企业公司问题的根源。

@天黑我就闭上眼回复**@孙兵-同心动力V**：对的，非常恰当。特别当组织层级较多，且权威的家长式管理状态下，一旦从疑而制，久而形成的压抑很难改变，员工创新和奉献的积极性会大打折扣。

@天黑我就闭上眼：不能因为存在背信的人，就改变用人的机制理念。基于尊重信任基础正面机制才能引导员工和经理人的动力。防风险和以疑用人的出发点是不同的。

@清风入夜V： 人格尊重，制度管理。

@亦可以-杨进业：创业时，选择“用人不疑，疑人不用”是必须的，此时除共同信念，没别的了。守业时，选择“用人要疑，疑人要用”更是必须的，此时的企业相对成熟，盲目信任或不信任都会让人不自觉的脱离企业发展和管理轨道。“创业难守业更难”，用人应选择“信任着并怀疑、怀疑并信任着”。选择是阶段性，员工会懂的！

@冯鹏程教授：“用人不疑，疑人不用”，表示的是对人的尊重和信任，“用人要疑，疑人要用”，指的是要用制度管人，这两者不能互相混淆，也不可互相替代，建立内部控制、相互牵制的管理制度是必须的，不能因为相信人而不用制度去管人。

@孙兵-同心动力V：是的！疑人而控是共性的、刚性的，不疑而信是个性的、柔性的。

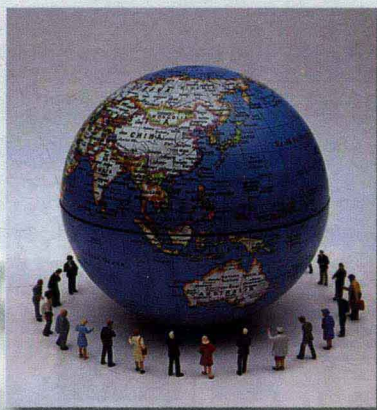
@李德群：被怀疑的员工不可能会敬业。

@孙兵-同心动力V回复**@李德群**：大家可以想想自己。如果老板

和上司经常怀疑你，调查你，但还是使用你，你是不是很开心？不讲道理，就说自己。我曾经也这样用过下属，是失败的。反正我是不愿意在上面怀疑我是贼、后来证明我不是贼的反复调查中工作的。你愿意？

@黄超-同心动力V：从组织整体机制和制度层面，基于所有的人都是坏人去进行设计。从人与人的沟通、交流和管理层面，一定要尊重和信任。个人认为这一点也不矛盾。

孙兵-同心动力V：“员工为什么要跟着我们走，跟着我们混？”这是一个企业管理中最简单也是最要命的核心课题，这个清晰了，企业和员工就找到了“一切工作的出发点”，很多问题就显得清晰多了。可悲的是很多企业回答不上来，或者回答的模棱两可，或者自吹自擂自欺欺人，或者拒绝回答。



@亦可以-杨进业：【工作出发点】员工觉得自己所做的工作不仅仅是为一份薪水，而是一件与众不同的事儿，本身具有自我使命感，同时还能强烈感觉到工作的神圣和光荣！自然而然的，就有了和企业共同前进的动力。企业和员工的“一切工作的出发点”的核心价值，是在企业外部至内部体现的，而不是内部自欺欺人产生的！

@新易在线张勇V：共同的利益与价值观。

@Geoy朱珠：发挥员工最大的能动性，就要给他们足够好的Career Path（职业道路）。

@海浪0110：这个核心议题是企业的愿景，这个愿景不是“模棱两可，不是自吹自擂、不是自欺欺人”，而是员工认同的，通过使命、战略落到企业的运营中，最终体现在“员工跟着你混，他可以得到什么？”这也叫“共同愿景”，而我们很多企业没有真正的愿景，更谈不上共同愿景了。

@李子宵：是啊是啊，很多企业的老板抱怨员工忠诚度不高，很多老板挑选员工总是先看跳槽次数，却不反思，企业到底给员工什么了？

孙兵—同心动力V：有的企业像蜂群，强调等级、制度、规范、细节等过程控制；有的企业像狼群，强调战略、目标、绩效、竞争、优胜劣汰等结果控制；有的企业像雁队，强调关爱、尊重、团队、平等等人本管理；有的企业像变色龙，强调突破、适应、改变等创新管理。这是另一种企业文化分析法——OCAI。我加了动物比喻。



@奋进中的笨鸟：可能一家企业这四个类型都有，只是其中某个象限更多点。我们公司以狼群和变色龙为主。在不同的情境下老板会倡导

不同的东西，这种权变是为了适应绩效目标实现的需要。

@张巍—同心动力：如同动物一样，每个组织也都有自身的生存方式，只是组织没有觉察，或自然而然，或向来如此，尽管缺乏意识关注，但它却客观存在，这就是文化。

@青春虫虫的世界：到位的企业文化分析思路。

@cheetah2bwu：从中国国情出发，我们很多企业的文化就是“一把手文化”。

@也不留真名：同意孙兵—同心动力的说法，兵无常势水无常形。不同国家文化、不同行业以及不同发展阶段，最合适的企业文化都是不同的。

@天风沐雨—天祥V：企业不同阶段、不同的竞争态势、不同的服务需要企业的组织结构和流程都要调整；还要看团队带头人的性格如何符合要求。

@刘行军V：有新意，和领导者的类型说异曲同工！

@亦可以—杨进业：企业核心文化其实在创建之时已然定调，但其具体表征是随企业发展阶段发生变化的：创业期像狼群，迅速掠夺；发展期像雁队，快速推进；巩固期像蜂群，有条不紊；提升期像变色龙，创新突破。这好比人的成长历程。

@孙兵—同心动力V回复**@亦可以—杨进业**：分析到位。同时，可以顺时针转也可反转，亦可并行或交叉。

@终日乾乾夕惕：比喻到位，蜂群、狼群、雁队、变色龙，可以互相借鉴，但很担心哪一种都想要，想搞出一个大而全的四不像的想法，专注于适合的模式，做到极致和超越，减法有时是成功的关键。

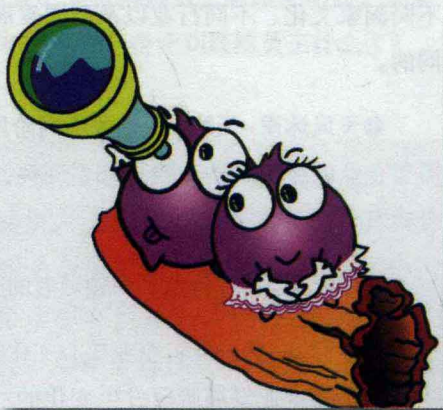
@李政一V：有意思，我们生活在动物园！不过市场是政府的动物园。对有些动物可以特殊照顾！

@肖国强—西大V：不同企业有不同生存发展之道。

孙兵一同心动力V: 你去朋友家,一进门就会闻到一股不同的味道,而这种味道是你朋友闻不到的。企业刚来的大学生或外部的人,会在第一时间发现企业一些新鲜或不解的东西,但这些东西在内部的人看来是正常的理所当然的,而且能解释一番。这时如果专家继续探究,就是世界有名的“文化临床探究法”(沙因)。

@呱呱呱的快乐池塘: 新入职的人员常常充满激情与想法,发现企业各种症状,积极进取地提出建议,当发现凭一己之力难以改变时,就慢慢去“适应”被同化了。

@邓昆V: 这味道不管好坏都会被放大,这对无论合作还是吸纳人才都蛮重要的。有两个心得:1.老大的个人魅力与气场的协同效应至关重要;2.光环是必须的。



孙兵一同心动力V: 大凡谈企业文化策划的,多是不懂企业文化的。如果非要说企业文化策划,那让别人给他策划一下他的性格,换个更系统的更好的性格,结果是他不跟你拼命才怪。记住:文化如你的性格,可梳理解读,可定位,可调整,可艰难地为适应而改变,唯一可怕的,是策划。点子是点,策划是线,咨询是面,过程咨询是立体。

@thinkerV: 不过这种包装也确实迎合了一些企业的需求。在大家不太懂的时候，有些企业把企业文化当成了幌子，还引得不少政府机关、国有企业来学习文化手册策划得多系统、文化墙做得有多好。懂不懂或者对不对并没有阻碍企业文化有市场和受欢迎，大家很自然地挪作它用，拿着金钥匙光亮脸面去了。

@法皓: 我以为，企业文化不是个人签名，岂是想策划就能策划的？反言之，凡是能被策划的所谓企业文化，应该不是真正的企业文化。

@赚钱那点事儿: 对，文化是自成一体的，与企业相伴而生。记得亮剑里面说过，兵熊熊一个，将熊熊一窝，一个组织的首任长官的性格就决定了这个组织的性格和文化。

孙兵-同心动力V: 讲企业文化一般有两种讲法。一种是从祖宗到今天，从日本到中国，从理念到行为到形象，从动员大会到早会晚会，引经据典，板板正正；一种是由浅入深，由表及里，没一句专业术语，但全是专业深度，案例故事穿插其中，风趣幽默。你更喜欢哪个？

@slide沙沙: 从实践上讲，第二种方法更能为人们所接受。

@法皓: 孙老师设问，答案不言自明。我想知道的是：在目前中国的企业竞争环境背景之下，我们能找到多少货真价实的优秀企业文化案例和故事呢？或许，反面的案例容易找到一些。

@汤汤-V: 无论讲什么，都用听众能听懂且接受的方式，否则就是讲得跟花似的也是失败的。

