

Gong Si Ying Gai Zhe Yang Guan

公 司 应 该 这 样 管

# 打造高效 能员工

彭建辉 肖洪广◎著



## High-effect Employees

方向明确保持步调一致 知行合一方能高效行动



中华工商联合出版社

# 打造高效 能员工

彭建辉 肖洪广◎著



# High-effect Employees



中华工商联合出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

打造高效能员工 / 彭建辉, 肖洪广著. -- 北京:  
中华工商联合出版社, 2014. 9  
ISBN 978 - 7 - 5158 - 1053 - 9

I. ①打… II. ①彭… ②肖… III. ①企业管理—人  
事管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 198170 号

## 打造高效能员工

---

作 者: 彭建辉 肖洪广  
出 品 人: 徐 潜  
策 划: 李红霞  
责任编辑: 李红霞 潜柳溪  
装帧设计: 久品轩  
责任审读: 郭敬梅  
责任印制: 迈致红  
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司  
印 刷: 三河市宏盛印务有限公司  
版 次: 2014 年 10 月第 1 版  
印 次: 2014 年 10 月第 1 次印刷  
开 本: 710mm×1020mm 1/16  
字 数: 152 千字  
印 张: 13  
书 号: ISBN 978 - 7 - 5158 - 1053 - 9  
定 价: 39.80 元

---

服务热线: 010 - 58301130  
销售热线: 010 - 58302813  
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座  
19 - 20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书  
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,  
请与印务部联系。  
联系电话: 010 - 58302915

# 前言

几年前，一位美国学者满怀期望和兴趣地对中国企业界进行了调研。当年随着日本经济的崛起，日本企业界的管理模式和管理理论也同时成为全世界争相研究和学习的对象。在他看来，当前中国经济取得如此骄人的成绩，中国企业功不可没，这一趟一定也能从中国找到全新的管理模式和管理理论，最后他失望而归。他没弄明白在中国企业管理如此混乱不堪的情况下，中国经济靠什么创造了如此辉煌的成就？

当前国内企业正处在高度的管理彷徨期，一方面它们正在失去一直以来赖以生存的成本优势，另一方面还要面对产业转型的政策导向。

内忧外患的企业该何去何从？我们知道，全世界都认同创新是企业的最终出路，都相信战略是企业成败的关键，都知道企业文化是企业的核心竞争力。因此到处是各种创新的口号，满书架充斥着战略方面的管理书籍，经理人开口闭口都是企业文化。然而至今，企业仍在这样那样的成长陷阱中挣扎。究其原因，不是因为坚持创新、重视战略或者提倡企业文化建设的强企思路有错，而是他们根本不知道如何才能真正做到创新，如何制定正确的战略，以及如何真正建设企业文化并形成企业独一无二、基业长青的核心竞争力。

我们写这本书的初衷是为了剖析一下企业文化的真正含义，为人们提供一个建设企业文化的更为系统，更为有效的方法。但在写作的过程中，有人提到：“既然创新能强企，战略能强企，企业文化也能强企，这三者之间一定存在某种被人忽视了的联系，如何看待它们？”实际上，将三者联系在一起的就是“行为”，企业的成败归根结底取决于企业行为。创新本身就是行为；战略制定是为了确定行动方向；



企业文化建设则不仅主张规范和引导行为，更主张固化其中的关键行为，使之成为企业自然而然的习惯，成为企业区别于他人的核心竞争力。

行为的起点是目的，而所有企业的目的，其最终的着眼点都是顾客——提升顾客的效率或体验。创新也好，收购也好，扩张也好，企业第一个要回答的问题就是它的这些动作能否创造更高的效率或更好的顾客体验。盲目的、忽视了效率或体验的战略和扩张是赌博。有了正确的目的，企业接下来要做的就是统一和塑造行为，打造高效能员工，为企业既定的目标服务，以使企业能够持续创造效率和体验。

近几年，海底捞成了一种现象，餐饮企业竞相模仿，然而模仿者无法模仿其中的精髓。海底捞为顾客创造的是超值体验，让顾客享受做上帝的感觉。这种感觉只有触动了顾客心里那根受到尊重和受到关爱的弦的时候才能产生，需要的是员工发自内心的微笑和服务。海底捞定义了这些服务，为行为提供了方向，并通过它独一无二的员工关爱和授权让员工发自内心要将顾客服务得无微不至，发自内心想留住每一位来海底捞消费的顾客的心，他们为这些顾客的到来而产生内心的愉悦，因此他们向顾客提供服务时同时也提供了发自内心的关爱，这才是让员工行动起来的精髓。模仿者照抄服务清单，员工被迫为顾客提供服务清单上的内容，感觉低三下四。不仅使员工因为额外的负担而加剧流失，同时顾客也不会因为这些勉强的服务而感受到真正的愉悦。

黄铁鹰说：“海底捞你学不会！”我们则认为如果掌握了打造高效能员工的方法，海底捞你根本不必学。

# 目 录

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| 前言 .....                                       | 001 |
| 第一章 企业成长困局的解析 .....                            | 001 |
| 企业成长的四大陷阱 .....                                | 002 |
| 1. 意外事件（天灾人祸） .....                            | 003 |
| 2. 冒进行为（盲目扩张、赌徒行径） .....                       | 006 |
| 3. 铤而走险（用不正当手段赚钱，甚至丧尽天良） .....                 | 007 |
| 4. 能力有限（缩手缩脚，管理无方） .....                       | 009 |
| 企业做的那些荒唐事 .....                                | 012 |
| 1. 标语和口号 .....                                 | 013 |
| 2. 企业文化就是提高员工的归属感、提高企业的凝聚力，<br>方法就是搞员工活动 ..... | 014 |
| 3. 企业文化就是搞品牌文化 .....                           | 015 |
| 困局源于误会 .....                                   | 019 |
| 回到正轨，聚焦行为 .....                                | 025 |
| 1. 企业文化的真实面貌 .....                             | 026 |
| 2. 目的和铁律 .....                                 | 028 |
| 3. 关键在于行为 .....                                | 030 |
| 第二章 牛企的行为规律 .....                              | 034 |
| 牛企的做法——你所不知道的规律 .....                          | 034 |
| 1. 认准生存的规律 .....                               | 036 |



|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 2. 坚持本业 .....           | 041 |
| 3. 让理念更具实效 .....        | 047 |
| 围绕目的统一行为 .....          | 056 |
| 1. 犯三军之众，若使一人 .....     | 058 |
| 2. 功成事遂，员工皆谓，我自然 .....  | 060 |
| 3. 普通企业没有做的事 .....      | 062 |
| 老板要做好的几件事 .....         | 065 |
| 1. 老板要做好的四件事 .....      | 068 |
| 2. 让机制成为老板 .....        | 079 |
| 打造高效能员工——工作开展思路 .....   | 080 |
| 1. 建设内容的多选题 .....       | 081 |
| 2. 建设过程的三部曲 .....       | 089 |
| 第三章 高效执行系统——服从的员工 ..... | 094 |
| 简化系统 .....              | 100 |
| 1. 简化机构 .....           | 100 |
| 2. 简化沟通 .....           | 105 |
| 3. 简化制度 .....           | 107 |
| 利用权威 .....              | 109 |
| 1. 等级和礼仪 .....          | 110 |
| 2. 头衔 .....             | 112 |
| 3. 衣着 .....             | 112 |
| 错了也要坚持 .....            | 114 |
| 细节决定成败 .....            | 115 |
| 麦当劳的成功秘诀 .....          | 117 |
| 第四章 强力灌输系统——忠诚的员工 ..... | 121 |
| 七种方法留住员工的心 .....        | 122 |
| 1. 员工利益承诺与兑现体系 .....    | 125 |
| 2. 语言（听觉）洗脑 .....       | 129 |

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| 3. 视觉洗脑 .....                            | 135 |
| 4. 行为洗脑 .....                            | 138 |
| 5. 领导带头 .....                            | 141 |
| 6. 榜样示范 .....                            | 142 |
| 7. 典型震慑 .....                            | 144 |
| IBM 的宣传方法 .....                          | 145 |
| 迪士尼的灌输体系 .....                           | 147 |
| 第五章 能力培养系统——能干的员工 .....                  | 149 |
| 国内企业的培训现状 .....                          | 150 |
| 1. 认识不够 .....                            | 150 |
| 2. 重视不足 .....                            | 151 |
| 3. 与需求脱节 .....                           | 151 |
| 4. 培训手段粗放 .....                          | 151 |
| 能力培养体系的系统规划 .....                        | 152 |
| 1. 方案原则 .....                            | 152 |
| 2. 内容规划 .....                            | 153 |
| 操场和战场 .....                              | 154 |
| 1. 操场体系 .....                            | 154 |
| 2. 战场体系 .....                            | 156 |
| 人才梯队建设 .....                             | 157 |
| 第六章 特质培养系统——高效的员工 .....                  | 158 |
| 打造创新特质的六个环境 .....                        | 160 |
| 1. 自由、宽松的环境——灵感和好奇心的沃土 .....             | 163 |
| 2. 培养自信——自信是成功的第一要素 .....                | 165 |
| 3. 鼓励冒险，允许失败——冒险精神的来源，<br>自信和激情的保障 ..... | 166 |
| 4. 尊重个体，重视团队——激情和动力的必要来源 .....           | 168 |
| 5. 良好的创新机制——动力的基础 .....                  | 171 |





|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 6. 强于创新的社会教育制度——能力、思维以及个性的 |     |
| 综合解决方案 .....               | 173 |
| 识别创新机遇，激发创新动力 .....        | 175 |
| 1. 接近顾客 .....              | 176 |
| 2. “死亡”竞争 .....            | 178 |
| 谷歌的创新之路 .....              | 179 |
| 第七章 让企业脱胎换骨 .....          | 181 |
| 提炼理念 .....                 | 181 |
| 1. 企业文化诊断 .....            | 182 |
| 2. 企业文化分析 .....            | 184 |
| 3. 简单有效的方法 .....           | 185 |
| 界定行为 .....                 | 186 |
| 1. 将理念分解为精神 .....          | 187 |
| 2. 将精神分解为行为 .....          | 189 |
| 3. 改进关键流程，对行为进行固化 .....    | 190 |
| 塑造行为 .....                 | 191 |
| 1. 搭建运行平台 .....            | 191 |
| 2. 设定激励机制 .....            | 192 |
| 3. 实施变革 .....              | 193 |

## 企业成长困局的解析

佛山南海有个化工企业，自1994年成立至今20年了，去年的销售额大概为1亿元，今年（2014年）计划实现1.2亿元。老板直率而坦诚，我们的对话以问答的方式结束。老板真诚地要求：“现在请你向我问问题，越尖锐越好。”我表达了困惑：“贵公司从创业至今20年了，能活下来一定有原因。同样，企业这20年历经国内经济发展的黄金时期，身处化工行业而仍在1个多亿徘徊，也一定有原因，您想过原因是什么吗？”老板叹了一口气说道：“都是我的原因，是时候改变了。”

是时候改变了——豪情万丈而又毫无新意，所有凤凰涅槃的和苟延残喘的企业主都会提到的口号。我追问：“怎么改？”答案不出所料，依旧是那些老生常谈，什么组织规范啊、流程化标准化啊、战略制胜啊、市场竞争啊、激励机制呀……没错，以上每一根“稻草”都能救命，这就是为什么大家都拼命想抓住这些“稻草”的原因。事实上，20年了，老板每根“稻草”都抓了一遍，至今仍在为企业发展的停滞而苦恼。

为什么伟大的公司那么少？关键在于，多数企业都在做大家在做的事情，甚至连这些事情都还做不好。

接下来，我们从企业成长的四大陷阱入手逐层解析，来探索帮助企业实现持续成长、成就伟大的成功的路径。

## 企业成长的四大陷阱

曾经号称“中国第二大网络（三株网）”的三株集团，在一个“常德事件”——“八瓶三株口服液喝死一条老汉”的报道下轰然倒地。一个拥有15万员工的庞然大物竟然如此脆弱，经历不了一点风雨，不得不令人反思。1997年，三株口服液总裁吴炳新在年终大会上，总结了三株的“十五大失误”。

（1）市场管理体制出现了严重的不适应，集权与分权的关系没有处理好；

（2）经营体制未能完全理顺；

（3）大企业的“恐龙症”严重，机构臃肿，部门林立，程序复杂，官僚主义严重，信息流通不畅，反应迟钝；

（4）市场管理的宏观分析、计划、控制职能未能有效发挥，对市场形势估计过分乐观；

（5）市场营销策略、营销战术与市场消费需求出现了严重的不适应；

（6）分配制度不合理，激励制度不健全；

（7）决策的民主化、科学化没有得到进一步加强；

（8）部分干部的骄傲自满和少数干部的腐化堕落，导致了我们的许多工作没有做到位；

（9）浪费问题严重，有的子公司70%的广告费被浪费，有的子公司一年电话费达39万元、招待费达50万元；

（10）山头主义盛行，自由主义严重；

（11）纪律不严明，对干部违纪的处罚较少；

（12）后继产品不足，新产品未能及时上市；

（13）财务管理出现严重失控；

（14）组织人事工作与公司的的发展严重不适应；

(15) 法纪制约的监督力度不够。

那几年，各类评论仁者见仁，智者见智。有人认为是缺少危机管理意识；有人认为是细节管理没有做好；也有人认为是企业精神出现了问题……总体上，这些评论还是有作用的，但是，谁对谁错？若说细节出了问题，乍听上去没错！可你听说过哪个企业能在所有的细节上做得滴水不漏？如果太多的细节出问题，那就不再是细节问题，而是大是大非问题。若说企业道德，我听说高血压患者吃阿胶也吃死了人，为何至今都没有人怀疑阿胶的能效和做阿胶的人的道德。

因此，我们有必要抬起头来看一看企业成败的总纲——得效率者得天下！提醒一下，效率可以通过产品直接为顾客带来的使用效率或体验，也可以通过提升自身效率再将其转化而成的顾客和社会的经济效率。有了这个总纲，再来分析一下三株的“十五大失误”，我们就会发现，每一个失误的背后都写着另一句话——顾客效率低下。因此，不是三株的危机管理系统太脆弱，实际上毁灭三株的火药桶早已经埋下了，“常德事件”只是导火索。

企业的成长过程是不断经历坎坷和克服困难的过程。发展的道路上充满了诱惑和陷阱，胆小的则止步不前，贪心的却又掉入陷阱。因此，志存高远的企业家有必要认清企业在发展过程中通常会遇到哪些陷阱和诱惑，并做好充分的准备来避开它们。

### 1. 意外事件（天灾人祸）

遭遇天灾的典型企业就是三株，没有证据表明常德老汉的死亡是因为三株的产品有毒，喝三株死亡的案例也没有一再发生。然而三株集团还是因为这起带有偶然因素的事故而轰然倒地。不明白的人都认为三株缺少良好的危机管理系统，明白的人都知道，即使三株有良好的危机管理系统，消失，仍旧是它的最终结果。

对于人祸，典型案例则是天津食品厂的毒饺子事件。



### 案例一：毒饺子事件

2008年年初，河北石家庄天洋食品加工厂出口到日本的饺子发生中毒事件。日本厚生省通过中国驻日使馆向中国国家质检总局通报了部分日本消费者食用石家庄天洋食品加工厂生产的速冻水饺发生食物中毒的情况。日本媒体报道称，自2007年12月底至2008年1月22日，日本千叶、兵庫两县3个家庭共有9人，在食用了河北天洋食品加工厂生产的速冻水饺后，先后出现了呕吐、腹泻等中毒症状。此后，我国河北省承德市也有4名消费者因食用天洋食品加工厂生产的水饺而出现中毒症状。

日本3个家庭出现中毒症状的事件经日本媒体报道后，引起我国政府高度重视，国家质检总局马上成立专家调查组，并责成河北省出入境检验检疫局对该企业的留样产品和原辅料进行检测。

2008年1月31日，国家质检总局调查组紧急赶赴石家庄对涉案企业进行调查。天洋食品加工厂被责令停止生产，企业所有的产品被召回，中日随后进行了一系列调查。中方派出由国家质检总局和商务部组成的调查组赴日调查，日方也派出由内阁府、厚生劳动省、农林水产省和外务省官员组成的调查团赴天洋食品加工厂实地考察。

随后，承德市也有4名消费者因食用天洋食品加工厂生产的水饺而中毒。本着对两国消费者负责的态度，我国政府成立专案组，投入大量警力开展侦破工作。经过两年努力，2010年3月，河北警方宣布侦破此案。2010年4月2日，疑犯吕月庭被逮捕。

疑犯事后供认，因对该厂给他的工资待遇以及对个别职工不满，为报复泄愤，利用工作之便进入该厂冷库，采用注射器注射甲胺磷农药的方式向成品饺子中投毒。

多数人认为，应付横祸的首选之法是企业建立一个运行良好的危机管理系统。理由是当年美国强生公司也遭遇过同样的麻烦，但受益于它良好的危机管理系统，几招过后就化解了危机。

强生公司生产的泰勒诺胶囊是一种止痛药，1981年就销售43.5亿美元，占强生公司总销售额的7%，占总利润的17%。1982年9月末的一天，一位叫亚当·杰努斯的患者服了一粒药后当天死亡；同一天，另一对服了泰勒诺的夫妇也在两天后死掉了。消息迅速传遍了美国。强生公司在止痛药市场上的份额一度从35.3%下跌到不足7%，公司面临巨大危机。强生公司迅速作出反应：查明原因，取得媒体的帮助并公布信息，做民意调查并根据调查结果采取下一步销售方案，赔偿客户的损失，改进包装，防止被破坏投毒。仅用了8个月时间公司就重新赢得了35%的市场份额，并一直维持到1986年。

极其类似的事件，截然不同的结果。良好的危机管理系统似乎成了造成这种区别的唯一解释！现在，让我们通过几个“如果”来看看真相是否真是这样？

如果三株口服液或天洋水饺确实能延年益寿或者滋阴补阳；如果三株口服液或天洋水饺确实能治疗某些疾病或缓解某些症状并且独一无二；如果三株口服液或天洋水饺确实口味独特、消费者不忍割舍（就像腊肉、腌菜、腐乳等不健康食品一样）而又仅此一家；如果三株口服液或天洋水饺内含了百年的传承民俗文化，消费者确实对其情有独钟；如果……

那么，上述天灾人祸能够真正击垮这些企业吗？

偶发的横祸无孔不入，没有企业能够完全杜绝和防止。因此危机管理系统非常重要，特别是对于餐饮食品和医药保健等行业。但与强生的止痛药不同的是，三株口服液没有为顾客创造真正的效率或体验，而水饺则可选择性和可替代性非常强。即使三株口服液和天洋食品加工厂有一个完善的危机管理系统，经历这种事件后，他们铁定还



是难复昔日辉煌，最终悄然没落。

就像红桃 K 和太阳神，即使它们具备了世界一流的应急管理系统，这个系统根本就没有发挥作用的机会。实际上，主宰企业生死存亡的不是天灾人祸，而是其背后的生存规律。

因此，效率才是硬道理，才是顾客以及人类社会永远的追求。只有为顾客创造了更高的效率或更好的体验，再辅以良好危机管理系统和大家提到的其他系统，企业才能避免死于横祸。三株和天洋该怎么做？请回顾一下以上的几个“如果”，或者开发其他更能为顾客和社会创造效率的产品。

## 2. 冒进行为（盲目扩张、赌徒行径）

通常，随着企业业务和规模的膨胀，企业主的野心和自我意识也会膨胀，觉得没有自己办不成的事。热血冲头，好好的本分钱不赚，却一窝蜂被忽悠去搞资本运作、搞整合收购、搞多元化扩张。都去赚活钱、赚快钱，钱从哪里来？有人说：“你看，这么多人都成功了。”没错，散户炒股不也有人赚了？但亏的人更多。没有说谁不如谁，而是要看谁擅长什么，谁又能真正把握规律，在这种扩张和资本的游戏创造更高的效率。

没有野心就无法破茧，就没有企业界的“蝴蝶”。然而只有为顾客、为社会创造了更高的效率，才能成为最终的赢者。在不能确信自己的运作或扩张是否能创造效率的情况下，而仍旧坚持，那只能是盲目跟风，是机会主义，是赌博。那么，所有他们害怕出现的情况最终都将出现。

### 案例二：春都集团的多角化

春都集团的前身是始建于 1958 年的洛阳肉联厂。自 1986 年生产出中国第一根西式火腿肠开始，春都曾以“会跳舞的火腿肠”红遍大半个中国，市场占有率最高达 70% 以上，资产达 29 亿元。在火腿肠成功后，公司开始多元化扩

张，依托肉制品产业，发展了以肉制品加工、低温肉制品、生化制药、饮品制造、包装材料、饲料加工以及养殖业为核心的七大支持产业，公司成为工业、商业、贸易、旅游、服务为一体的大型企业集团。净资产从最初的2000万元的肉类加工企业到一个净资产达到13.5亿元的跨行业的多角化企业集团。一时间企业经营项目繁杂、相互间关联度低，与原主业之间也无任何关联，且投资时间又很集中，为后来的失败留下隐患。

1998年，公司的经营走向恶化。公司的春都牌火腿肠从市场占有率极盛时的70%下降到20%左右。春都饮品集团兼并的河南内黄县的冬夏枣茶项目已经停产，在洛阳高新区、郑州市建立的饮料厂根本就未正常生产过，一大堆用西班牙政府贷款购买的设备在车间中闲置，该项目曾投资3亿多元，至今未见其饮品上市。公司所属的九圣集团生产的“利心牌”养命宝，在国内有一定的声誉，是一个极好的产品。但是因为公司频繁更换品牌，最终湮没在市场中，其他的所谓支柱产业也全面陷入困境。时至2009年，春都上百条生产线全线停产，企业亏损高达6.7亿元，并且欠下13亿元的巨额债务。

春都的手笔很大，多元化运作气势恢宏。然而它没有坚持本业，从它的多元化运作过程中我们可以看出，它的管理者仅仅是为了扩张而扩张，他们的根本出发点就是赚钱和制造影响，他们压根没有考虑过效率。他们甚至都不清楚自己以往的成功是靠什么取得的，以后又应该依靠什么继续成功。

### 3. 铤而走险（用不正当手段赚钱，甚至丧尽天良）

震惊国内外的三鹿集团奶粉污染事件证明，企业犯罪行为是不可



饶恕的，这样的企业的最终结果只有一个，那就是被消灭。

### 案例三：三聚氰胺事件

2008年9月8日甘肃岷县14名婴儿同时患上肾结石病，引起外界的关注。至2008年9月11日甘肃全省共发现59名肾结石患儿，部分患儿已发展为肾功能不全，已死亡1人，这些婴儿均食用了三鹿18元左右价位的奶粉。而且人们发现两个月来，中国多个省已相继有类似事件发生。中国卫生部高度怀疑三鹿牌婴幼儿配方奶粉受到三聚氰胺污染。三聚氰胺是一种化工原料，可以提高蛋白质检测值，人如果长期摄入会导致人体泌尿系统膀胱、肾产生结石，并可诱发膀胱癌。

2008年9月11日上午10点40分，新民网连线三鹿集团传媒部，该部负责人表示，无证据显示这些婴儿是因为吃了三鹿奶粉而致病的。据称三鹿集团委托甘肃省质量技术监督局对三鹿奶粉进行了检验，结果显示各项标准符合国家的质量标准。不过事后甘肃省质量技术监督局召开新闻发布会，声明该局从未接受过三鹿集团的委托检验。很快在同一天的晚上，三鹿集团承认经公司自检发现2008年8月6日前出厂的部分批次三鹿牌婴幼儿配方奶粉曾受到三聚氰胺的污染，市场上大约有700吨，同时发布产品召回声明，不过三鹿集团亦指出其公司无18元价位的奶粉。

2008年9月12日三鹿集团声称，此事件是由于不法奶农为获取更多的利润向鲜牛奶中掺入三聚氰胺。早在2008年7月中旬，有记者就从三鹿品牌甘肃省总经销商——兰州兴源食品公司了解到三鹿已经停止生产确认受到三聚氰胺污染的三鹿优加奶粉。2008年9月12日网易财经编辑从三鹿品牌总监处得到确认，2008年8月5日三鹿集团就通知各地经销商，三鹿集团在2008年3月至2008年8月5日之前生