



看的清别人看不清自己



- 看起来没有价值的东西，真的没有价值吗？
- 追求公平有意义吗？
- 互联网对管理的冲击有多大？

信誉的价值



以前看电影的时候，影片中的坏人(反面角色)常常会这样反问：“一个人的良心值多少钱？信誉又值多少钱？”隐义是这两样东西对他们来说分文不值。那么，一个企业的信誉值多少钱呢？在一个追逐利益几乎成为全民奋斗目标的社会，讨论信誉的价值更有其特别的意义。食品行业中近年来“绯闻”不断的两个产业乳品和啤酒中的公司，如蒙牛、光明、百威，它们这些年的经验教训就充分说明建立和维护公司信誉的意义、方法和手段的重要性。当一个企业的产品或服务品质出现问题时，如何面对？在面对舆论指控时，又如何面对？

我以为，企业应“内外兼修”：一方面，企业在内部要建立完善的工序和制度以保证产品的安全可靠，将产品看做是人品的表现(牛根生语)；另一方面，企业在面对外界舆论的指控时，要用公开透明的方式，冷静自若、实事求是地应对，以达到真正解决问题的目的。

企业与员工之间相互保持信誉的问题也可以从企业鼓励内部创业的举措中表现出来。当企业发展到一定的规模时，组织结构越来越复杂，人与人之间的关系越来越正式，清规戒律越来越严格，与之相应的，员工的工作灵活性越来越低，工作热情和主动性越来越下降，创意就越来越弱。

如何避免大企业的“笨重”状态而保持其年轻时的活力，鼓励企业内部员工创业便成为许多企业采用的突破发展“瓶颈”的方法，富士通、华为就是这些企业中的典型代表。日本的富士通公司支持员工创业，设立员工内部创业基金，通过严格的审核评定程序，挑选那些有创意有能力的员工脱离公司去开创自己的企业，富士通公司作为出资方，占35%左右的股份，并为该员工提供创业过程中的咨询帮助；而作为受资方，员工则须保证自己所从事的创业项目不会对富士通公司构成直接竞争。这样的方法，双方目标明确，互相信任，各得其所。从公司的角度，富士通不仅能够享受风险投资带来的回报，还能够为一部分骨干员工安排良好的出路。从员工的角度，公司帮助自己实现了创业的梦想，不再需要去通过银行贷款或其他融资渠道募集资金，减少了许多创业风险。

但是，当企业与员工之间不能保持互信的时候，这个方法反而可能倒过来灼伤企业，同时损伤个体的信誉。比如，华为在2000年下半年出台了《关于内部创业的管理规定》，凡是在公司工作满两年以上的员工，都可以申请离职创业，成为华为的代理商。于是数以千计的华为员工自由组织起来，开始自己的创业历程。当时离开华为并在华为企业网事业部登记的代理商就达400家之多。虽然成功者无几，大部分后来回流到华为，但是，那些成功者，后来都成为华为的直接竞争对手，比如，港湾网络、格林耐特等。在这种情况下，华为便展开了对任何有竞争性质的“内部创业”公司进行围剿的行动，最后，以这些成功企业一一向华为妥协而告终。

一个人的信誉、一个企业的信誉值多少钱？答案很简单，那就是：信誉是一个人能保持长期成功的重要资源；信誉更是一个企业要做强做大、做长做久的不可或缺财富。

信誉无价。（2005年8月于美国西雅图）



有一年夏天回国探亲，正好我父母家的空调坏了。他们打电话给生产空调的厂家，当天下午维修工就来了。我父母又是倒茶，又是端水果，前前后后，生怕照顾不周得罪维修工，完工之后还给了他打的的钱以表谢意。我在一边觉得很有意思，因为自己已经久违了这样的环境。

分析一下我父母对维修工如此殷勤的原因：有可能是中国人的好客和人情味所致，而更深的原因恐怕是不放心。这个维修工是陌生人，素不相识，而现在我家空调的命运掌握在他手中，如果我对他冷淡，他不高兴，在空调上做点手脚倒霉的岂不是我？而热情友好的话就可能较大程度地避免他故意把空调修坏的可能。说到底，是对维修工的职业精神没有信心。

人情味是中国文化中非常重要的一个组成部分，它无疑使人感受到人间的温暖。但与此同时，我又发现这个“人情”并不是对每一个人都讲的，常常只是对那些自己的亲朋好友，自己熟识的人，与自己有牵连的人才讲，而对那些与自己在过去和未来似乎都不会发生联系的陌生人，“人情味”常常就看不见了。到任何公立医院走一圈，你就会看见医生认识的病人就能优先得到检查，优先得到床位，而千里迢迢从农村赶来无亲无故的病人则受到冷遇，更别提那些没有经济能力支付费用的陌生病人的遭遇了。而正因如此，不认识医生的病人就只能靠给红包或送礼物以建立与医生的短期“人情”，使医生在为她/他看病时认真仔细、不出差错。所以，这里的“人情”是为了预防医生非职业化行为的出现。

职业化和敬业精神成为近年来国内管理界讨论得比较热烈的话题，不是

因为它的热门，而是因为它的缺失。触动我思考这个问题的强烈感受来自在中国和美国的截然相反的经历。记得以前在国内工作时，要去找秘书办事那就像去见大官，不仅要动脑筋该送什么礼物，怎么说话，还要预想如果秘书拒绝可能采取的补救措施。而我第一天到美国去办各种手续的时候，每一个办事人员都非常热情而且专业，用最快的速度把该办的手续办好，没有一丝需要回报的意思。我才醒悟过来，其实秘书的职业就是为人服务的职业，把别人服务好了就是他们最大的欣慰，不管那个人来自哪个国家，长相如何，英语是否流利。而国内的秘书一个个都把自己看成施行权力的所在，将“秘书”这个职业的性质都理解歪了。我之后在美国和香港地区工作生活与各界职业人士打交道，这种感受更加强烈了。比如，医生的职业就是治病救人，不管病人的贫富贵贱、年龄大小、性别男女、肤色黑白、口音歪正，不管这个病人与自己有没有关系，只要是病人，就用最专业的态度和技术对他/她进行治疗。在美国和香港地区，一般人看病都不会想到需要去托人找认识的医生，因为大家相信——凡是医生，都会尽其所能为他/她治疗。相反，美国还规定医生不能对自己的亲属进行治疗，怕情绪/人情的卷入影响客观判断。而在国内十有八九的人都会千方百计地寻找各种关系，因为和医生是否认识与你在医院将得到的待遇大相径庭。

因此，职业化的精神就是从事某一职业的人凭着自己对职业的忠诚，尽自己的能力做职业范围内应做的事，对任何人都一视同仁，不打折扣。职业化的精神与国内曾经提倡的“对同志像春天般温暖，对敌人像严冬一样冷酷无情”的理念正好相反，而是不分敌我，不分贵贱，不分时间地点，不管有无他人监督，对每一个人都“像春天般温暖”，尽职尽责地把事情做好。

职业化和敬业精神的培养需要耐心和坚持不懈的努力，这不仅仅是企业的责任，更是整个社会的责任。从企业管理的角度严格界定职业规范、职业操守，然后严格监督执行，在执行的过程中让员工养成良好的工作习



惯,然后在习惯的同时从内心深处认同并内化这些规范操守,可能是最有效的手段。就连星巴克这样对员工不断进行职业化培训的公司,也会偶尔出现员工不敬业的现象。据说有一次星巴克的掌门人霍华德·舒华茨去一家星巴克喝咖啡,正好接近打烊时分,他要了一杯 espresso,结果那个员工没有按标准时间(21 秒左右)煮咖啡。舒华茨很生气,问他为什么。回答说马上要打烊了,所以就马虎一些。舒华茨就反问他星巴克哪一条规章上写了要打烊的时候咖啡就可以煮得马虎一些?这件事使他意识到问题的严重性,因为一家星巴克员工敬业精神的缺失会影响到整个星巴克品牌的声誉,于是公司上上下下重新灌输职业伦理和敬业精神,把它渗透到每一个行动之中。

中国企业各界在走向职业化的过程中还会有多少挫折和跌宕,将取决于我们在多大程度上能够塑造对事不对人的精神,能够抛弃“因人而异”的传统,淡化人情的作用。职业化过程的完成也许能够帮助我们重塑人与人之间的普遍信任,减少人际交往成本,提高整个社会的运作效率。(2005年9月于美国西雅图)

“走”的理由

当一个人决定要离开一个组织的时候,总是能找到许多理由。有时即使是原来吸引自己去的因素,现在也可以变成“走”的理由。比如,当初觉得那个部门的团队气氛特别好,才主动申请要求加入,现在决定要走了,就说团队气氛太浓会抹煞自己的个性;要是当初看中了该部门给与个体的自主权,现在决定要走了,就说每个人都自主,整个团队都没有了集体的



气氛。总而言之，这些理由一方面可以使自己对自己的选择更加坚定，同时，也给了别人理解自己的理由。至于这个理由究竟是不是真正导致自己离开的关键因素，那就只有这个人自己心里清楚了。

暑假回国时，我遇到两位老朋友，正在经受“去留”问题的折磨。这两位朋友在自己的专业领域都做得非常出色，虽然原本没有跳槽的打算，但是因为名声在外，结果别的公司就来挖角了。挖角的公司在国内名气很大，不亚于目前自己任职的公司。但最重要的原因是，这家公司给予的薪酬是目前公司的两倍！是去是留？我们于是展开了分析，先确定判断一个工作好坏的重要因素，然后进行比较，最后作出对自己主观效用最大化的选择。

公司	薪酬福利	公司文化	团队气氛	发展空间	工作地点
挖角的公司	100万	多元、短暂	几乎没有	自然发展	广州
目前的公司	50万	同质、悠久	一般	自然发展	北京

这两位朋友的老家均在北京，一位朋友还有年迈的父母。再比较别的方面，挖角公司所占的主要优势就是集中在薪酬上面。因此，在这个情形下，去留的选择其实反映的是薪酬在个人决策中的重要性，或者说一个人在作决策时理性所占的成分。

最近，这两个朋友终于都作出了决策。有趣的是，他们的决策截然相反：一个选择走，一个选择留。选择留在原公司的朋友对我说，不是他觉得钱不重要，而是，他心里有一个坎过不去，那就是，他曾经当着整个部门同事的面发表过自己多么热爱这个公司的演讲，而且还说过自己愿意一辈子为该公司贡献自己的力量。如果现在为了得到更高的薪酬而选择离开，那么，他这一辈子心里都难以平衡（心理学中的认知失调理论对他的

症状会有很好的解释)。因此,他想来想去,决定抵抗金钱的诱惑来信守承诺,使自己的良心坦然。

那一位选择走的朋友就比较有意思了。他在与领导的离职谈话中丝毫没有表示出自己对薪酬的重视,更没有表现出对目前公司所给薪酬的不满;相反,他述说了许多其他的理由,比如,团队气氛不好、上级过于挑剔,或者部门缺乏专业带头人,等等。结果引起了上级领导的高度重视,不知道原来该部门内部的问题已经如此严重,竟然导致优秀人才的流失!

呜呼哀哉,其实该部门几年来如一日,并没有特别的变化;而他这一走,反而使该部门遭到被整顿的可能,这样违心陈述“走”的理由岂不是害了那一帮留任的兄弟姐妹?而且,仔细想一想,难道他现在即将投奔的公司有更良好的团队气氛?有更强的专业带头人?如果不是,他又有什么理由来贬低现在的团队呢?

因为这两位朋友在同一部门工作,来挖角的又是同一家公司,他们面对外部高薪挖角时迥然不同的选择让我看到两种完全不同的价值取向。选择留的朋友甚至没有告诉领导其他公司来挖角的信息,更没有以此作为要求加薪的手段;而选择走的朋友却留给别人一堆令人困惑的负面理由来作为自己“正当”离开的借口。公司的领导和人力资源工作者如何才能明辨是非,挖掘出去留背后的真正原因呢?

我自己曾经也有过两次跳槽的经历,都由个人原因造成。一次是从香港到美国,另一次是从美国的一个大学到另一个大学。有趣的是,一旦自己决定离开之后,确实能够“看”到更多负面的东西。但是,是否将这些“负面”观察作为“名正言顺”走的理由,却由个人选择。

在这种情况下,不如选择“私人原因”更为诚实。(2007年11月于美国西雅图)



公平的含义

虽然我们都知道世界上不存在绝对的公平，但人类对于“公平”的追求却从来没有停止过。一个理想的社会应该是一个公平的社会，一个理想的组织应该是一个公平的组织。那么，在企业管理中，公平这个概念的内涵究竟是什么呢？

我在担任美国管理学会组织行为学分会的执委会成员时曾经碰到了这样两件事。美国管理学会是世界上最大的管理学术组织，至今已有近50年的历史。学会每年都在8月初开一次年会，将来自世界各地的管理学者云集在一起，讨论管理学最前沿的研究成果和发展方向。组织行为学分会是管理学会属下的一个学科分支，有4000多名会员。2004年6月下旬，学会中一位德高望重的学者心脏病突发去世，消息传出后大家都悲恸不已。执委会于是讨论是否要在8月份开年会时对该学者表示特别的哀悼，以纪念他对管理学的贡献及对学会的贡献（他生前也担任过执委会成员）。大家提了许多建议，包括在年会开始时默哀一分钟，在学会网站上建立一个特别的网页，将他过去发表过的文章、出版过的书籍以及其他的作品展示出来，并且开辟一个动态网页，可以让曾经受过他指导的研究生，或者与他共过事的同事、朋友将纪念文字张贴上去，从而让他的家人更全面地了解他生前为别人、为学会所作的贡献。因为我与这位学者曾经一起合作发表过论文，所以，觉得用这样的方式纪念他是非常合适的。

在这些建议提出来之后，讨论沉默了几分钟。然后，执委会中的一个成员就提了几个问题。他说，他也对该学者的突然离世感到悲痛，但是，如果我们学会现在用如此独特的方式悼念这位学者，那么，以后假



如有另外一位学会的普通成员去世了，我们是否也用同样的方式加以悼念？如果不是，那么，我们用什么标准来判断这个去世的人是否够这样追悼的级别？德高望重究竟怎么衡量？另外，是不是正常去世就不用如此，只有突然去世才这样？如果是，那么，什么样的死亡才算得上是“突然去世”？我们如何作出界定？作为一个学会，我们所做的事情应该公平对待每一个成员，不应该对任何成员有偏向性。他这几个问题一问，我当时觉得很寒心，心里说，在如此悲痛的时候，你怎么居然提出如此不讲感情、如此冷静、如此理性的问题？

没想到这些问题提出来之后，立刻受到了其他成员的重视，他们似乎根本没有觉得有什么不妥，而马上就展开了热烈讨论。我心里面虽然不是很乐意，但是，也同意他的基本观点，那就是学会应该公平对待每一个成员。当有突然事件发生的时候，不应只关注事件中相关个体的个人特征，而应该将该事件作为一个契机，来讨论处理相似事件时应该把握的基本原则和标准，从而在今后的工作中有章可循，让组织中的每一个成员都有同等的机会。

又一次，执委会主席有一个提议，希望学会能够拿出一部分资金支持某些研究资金不足的大学举办小型论文研讨会。大家对他的提议表示支持。然后，他从包里拿出一份申请材料，是一个不太知名的大学提交的，但他说他认识提交申请的那个人。然后，要我们讨论如何处理这份申请。我当时觉得提交申请的人是利用他与主席的个人关系来取得资金支持，很不妥当。正想开口时，坐在我边上的另一个成员马上就说，我们还从来没有讨论过这个问题，对于这份申请只能不予理睬。但是，既然大家都觉得支持小型论文研讨会是学会应该做的事，那么，我们就应该详细讨论申请的程序、申请的截止日期、申请的格式、申请的判断标准，以及由谁来评判等。只有把这些讨论清楚了，我们才能向全体会员发布这个消息，并且让所有感兴趣的人或大学把申请交上来，按标准评判之后，再决定究竟哪



个申请能得到资助,哪个不能。那样才是对所有会员都公平的做法,否则,如果我们先批准了这份申请,而这份申请是在别人都不知道有此机会的情况下递交上来的,那么,我们就犯了“近亲优先”的错误。

大家都觉得他言之有理,于是就开始了漫长的讨论,会议结束之后,关于支持小型论文研讨会的全部文件就形成了。

也许因为是在美国的缘故,公平的原则常被视为是超越个人关系、超越权威而存在的,在公平原则面前,别的都应该让位。而公平的含义,就是按规则办事,对组织中的每一个成员都一视同仁。在国内,尽管有人说“关系就是中国人的上帝”,一切让位于关系,但我相信大部分人还是认同公平原则的。而从组织管理的角度,只有从公平原则出发的管理制度才可能维持企业的有序运作,才能激发绝大部分员工的工作热情。(2006年11月于美国西雅图)

公平考核的边界机制

公平准确地考核、提拔员工是许多组织管理者追求的境界,然而,在现实中却常常出现问题。就拿大学教授的晋升来说,就有不少国内的同事朋友曾向我抱怨其中的不公平。根据我对他们遭遇的总结,不公平主要表现在以下三个方面。

第一,是考核标准的不公平。比如说,学校要求一个教授在一级刊物上发表 X 篇文章就可以从助理教授升为副教授,听起来很客观。但是,究竟什么样的刊物可以算作一级刊物就没有定论了。在有的学校,院长经常发表文章的刊物就被定为一级刊物,院长所在的学科种类中的一级刊物

数量会远远超过其他学科；而在另外的学校，一级刊物的名单经常发生变化；还有的学校则把所有国外的学术刊物算作一级刊物。

第二，中国的学术刊物的审稿和录取过程存在很大的主观性，因为论文的作者不匿名，审稿的学者也不匿名，所以，常常发生的现象就是比较有名望的教授的文章就容易被接受，而名不见经传的助理教授或博士生的文章可能就容易遭到拒绝。正因如此，许多年轻的学者为了增加自己论文被发表的可能性，就会邀请有年资的教授联合署名。这样就更增加了年长学者发表论文的数量，而削弱了年轻学者的贡献。与此相联系的是，有些教授“无功受禄”，不管自己对论文是否作出了显著贡献，都要将自己的“大名”放在所有研究生的论文上。也就是说，这些人即使发表了足够数量的论文，但其真实的学术水平也是要大打折扣的。然而，目前的考核体系无法测量这种现象。

第三，假如有两个助理教授在同一个学院同一个系任教，按照该学院的标准，在一级刊物上发表了同样数量的论文，那么，按照公平的原则，这两个人都应该被提升为副教授。但是，偏偏学校今年给了该学院一个副教授的名额，那么，究竟谁会被提升就成了悬而未决的问题了。这时，如果学院除了论文要求之外还有其他的标准，比如，教学质量、在学院工作时间的长短，那么，只要这两个人在这些项目上有所差异，也能选出那个应该被提升的人。但是，假如原先学院并未公开列出这些标准的话，那么，现在这两个当事人最可能做的就是与晋升委员会的人建立关系，让他们对他/她有良好个人印象，以便增加选上的可能性。更糟糕的是，这两个原先可能彼此合作的同事现在成了竞争对手，彼此心怀叵测，之间的信任程度可能大大降低。

其实仔细想来，这种在国内大学中发生的考核提升不公平的现象在企业中也相当普遍。而同事间相互倾轧现象的发生大多数都与企业的考核晋升制度有关。我在美国大学的经历则恰恰相反，考核制度具体、客观、透



明,基本上全部用结果衡量;考核的方面简要明确(论文发表数量、质量,教学水平,行政兼职——又称服务),而且有权重之设定不同。每次评定下来,大家都心平气和。而且在晋升一项上,学校从没有名额限制,任何达到标准者全部可以晋升。因此,同事间不仅不勾心斗角,反而会经常合作、彼此支持。

由此可见,要建立一套公平的考核制度,需要几方面边界条件的满足。

首先,是考核标准的公平。这里所谓的公平,就是有一套大家公认的优劣标准。比如,在美国管理学界,每一个大学都公认若干个学术杂志为一级刊物,这些杂志全部用双盲的匿名审评制度,对所投稿件的录取率一般在10%左右。当然,这是经过许多年的积累和完善总结出来的。对于企业来说,这样公认的优劣标准(比如销售额、广告有效率)要建立恐怕相对更困难一些,但并不是完全不可能做到。

其次,这些客观的优劣标准应该是考核的绝对标准,也就是每一个员工应该努力达到的目标。考核标准的建立是塑造员工行为的过程,如果他们达到了目标就应该是优秀,就应该受到认可或奖励。不能把这些客观标准变成相对标准,让员工瞄着一个会移动的靶子,永远要在与同事的比较中得知自己的绩效好坏,不知所措。这也是我特别反对用末位淘汰制的一个原因。

此外,与大学教授的考核不同,在企业中为了使员工能够规范的工作,除了用结果考核之外,还应该建立具体的行为考核标准,具体描述在不同工作场合应该出现的行为表现,而不仅仅是用抽象的语言进行考核。比如说,“团队合作精神”一项,如果不对该项的行为表现作出具体的陈述,那么,很可能每个评定人心目中有不同的理解,评价就会相当主观。相反,如果用具体行为来评定,比如:“在工作中对同事有求必应”,“克服个人工作中的不方便,帮助同事解决问题”,“每次小组开会都准时参加,认真准备,积极发言”等等,那么,评定的相对客观性就会增加。而客观



是公平的前提。

最后，为了在考核晋升过程中不发生同事间的猜忌，相当重要的一条就是不要设置名额限制。这样，每一个人心中的比较对象和努力对象就是那个绝对标准，而不是与自己差不多的同事。其实，绝对标准定得合适的话，能够达到标准的人就应该是优秀人才，企业和组织应该喜出望外才是，限定名额岂不是自相矛盾？（2006年11月于日本神户）

互联网对传统管理文化的冲击



“敢怒而不敢言”曾经是在许多人在面对“权威”心怀不满时的状态描写。但是，随着互联网的日益普及，在中国文化中由于人与人之间地位的不平等所造成的话语权的不平等现象也正在遭受严重挑战。当秘书“无法”对老板的苛刻要求说“不”，当下属“不敢”当面顶撞上司，当个人的声音“敌不过”公司的声音的时候，互联网便成了这些“弱势群体”申诉的渠道，成了他们与“强势群体”抗衡的武器。在这里，他们隐姓埋名，他们躲在幕后，却让他们的“对手”暴露在荧光屏之下，遭受万千大众的谴责。

互联网的革命性意义就在于它让所有人的声音具有同样的威力。

如何在互联网时代管理员工，疏导员工的不满；个人和企业如何在互联网时代维持自己的信誉和品牌等问题，成为摆在管理者面前新的挑战。从EMC的秘书门事件到华为员工的“过劳死”现象，从普华永道和安达

信合并后的“总工”到联想、百度的裁员所引起的社会效应，无一不与互联网的迅速传播有关。然而，这些企业如何应对由此造成的负面影响，这些企业的人力资源工作者如何化解由此造成的员工心态，确实值得广大管理者深思。

事实上，互联网说到底也只是一种工具而已，只是这种工具与以往的传媒如报纸、电视不同，它赋予每一个人同等的权力（无须经过任何部门审批），它的费用极低（大多数 E-mail 和博客网站免费），而且它的传播无边界、速度极快（消息一旦上了互联网，几秒钟内在全世界任何地方都能看见）。因此，互联网也是一块迅速有效的建立人与人之间的联系和信任的平台，是企业和个人都可以借助的沟通手段。

比如，企业员工对高管的信任，尤其是人力资源工作者在搭建二者信任中互联网可能扮演的角色，就是一个值得思考的问题。有人用“HR 是一部粉碎机”的比喻来说明人力资源工作者的功能，其实强调的就是人力资源工作者准确诠释高管的管理理念，然后，及时向员工传达沟通的过程。而利用互联网建立企业内部网、高管博客网站，以及员工讨论社区，就能够帮助高管了解员工的经历和感受，也能让员工准确感知高管对企业的经营思想、对员工的管理哲学，以及对企业未来发展方向的展望。这种不是面对面，但却能够直接通过文字语言来理性沟通的方式，也许是未来企业建立员工和高管之间彼此信任的有效手段。（2006 年 9 月于美国西雅图）

