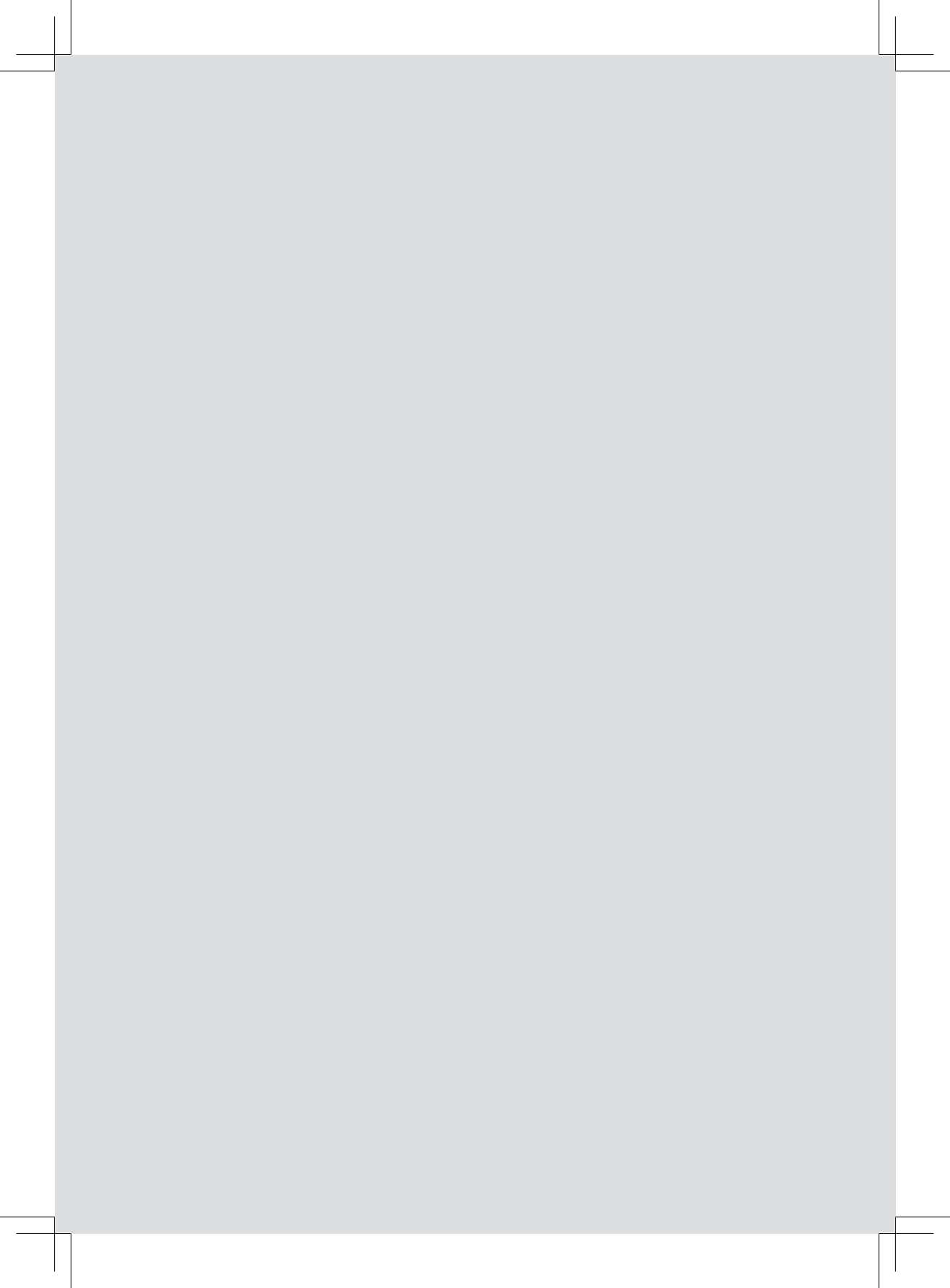


找
对
人



不一定需要合伙人

小微企业不是个体户，除了老板，还得有其他成员。对于企业来说，人永远是最重要的，一旦公司开始筹备，创始人就得花大力气去找人。

企业需要的人分为不同层次和工种。从层次上看，小微企业在初创阶段，层级比较简单，一般只有管理层和普通员工两级，配置比较完善的，可能也会设立中间层。

既然有层级，就会有从高往低找还是从低往高找的区别。

从高往低找，和从低往高找，都很正常，没有什么好坏之分。找到了将才，再定队伍，顺理成章。问题是将才比普通员工更难找，公司起步后，时间耽误不起，往往是先找到普通员工，再慢慢确定将才。但找将才肯定比找普通员工对公司的整体影响更大。

从高往低找，一般都会先找合伙人。刚创业的时候，我的一

个认知是，连合伙人都没有，还叫创业吗？但几年之后，一个危机让我开始反思：为什么一定要有合伙人？

有合伙人难道还有什么坏处？确实有，而且不少。

坏处一：小微企业创始人大多是第一次创业，合伙人也很可能是第一次做合伙人，大家都不成熟，也是临时搭起的班子。夫妻搭伙过日子，一开始都免不了磕磕碰碰，合伙做企业更是如此，何况合伙关系的契约稳定性还不如婚姻。在中国，离婚可能没那么常见，但合伙人离开的情况屡见不鲜。

我知道的小微企业中，有两个合伙人的，闹分家的比例不会低于 50%；有三四个合伙人的，至少一个合伙人离开的比例几乎是 100%。这种离开，往往都发生在企业初创后的两三年内，而合伙人的离开，也往往会对公司的业务、团队的稳定性造成重大影响。

坏处二：创业初期，正是需要一鼓作气打开局面的时候，有合伙人的公司，如果创始人做不到一言九鼎，势必就会各有想法，在初创阶段，民主集中制确实不见得是最好的管理方法。因为，对商业机会的洞察，就像真理一样，往往掌握在少数人手中，而初创公司中最具商业洞察力的往往就是创始人。这个时候，创始人如果缺乏气魄，为了表现得有格局，温良恭俭让，事事征求意见，决断不干脆、不果决，可能很快就会让公司陷入温吞的状态，从而失去战斗力，错失打响品牌的窗口期。

坏处三：小微企业人数少，管理半径小，很多小微企业一共

才几个或十几个人，如果还有合伙人，甚至不止一两个合伙人，人均管理的人数会少得可怜。创始人做个决定，得多头沟通，甚至动不动还涉及跨部门协调。没有大公司的体量，却先染上了“大公司病”。小微企业体量小、决策快、行动敏捷的优势一点都发挥不出来，反而容易产生内耗。

坏处四：一个特别现实的情况是，合伙人通常也是公司成本最高的团队成员。小微企业的利润规模和利润率能不能容许存在那么多高成本成员，这个也需要算算账。

所以，合伙人对于小微企业来说，并不是“必需品”，而是“珍稀品”。如果你能找到特别能干，能独当一面，稳定性也好，还能跟你形成互补，又能跟你一条心的合伙人，就要好好珍惜。如果你对合伙人特别依赖，但因为某些原因他要离开，你甚至觉得天都要塌下来了，其实没必要，因为这不见得是件坏事，反倒有可能孕育出新的机会来。

俗话说：“一鲸落，万物生。”一个合伙人的离开，也许正是锻炼人才的好机会，让梯队成员上升并承担重任，得到锻炼，公司反而可能会迎来新的机遇。

我在创业过程当中，曾招募过三个合伙人，都先后离职而去。到了第三个合伙人离职时，我的情绪分外低落，甚至产生了要不要把公司关张的想法。

但痛定思痛后，我明白了一个道理——小微企业不见得需要合伙人。

上面说到的有合伙人的坏处，对于小微企业来说是真实存在的。既然如此，我们为什么不尊重这个事实呢？第三个合伙人离职以后，我对她的工作做了分解。她负责的主要是两大业务：一块是对外，主攻商务和销售；另一块是主内，负责财务和人事。经过内部挖掘盘点，我发现，她的下属中，负责商务开拓的那名员工，虽然刚毕业不久，但悟性很好，拓展和学习能力也很强，可以承接商务工作；而负责财务的那位同事，有很强的专业背景，又在审计师事务所历练过两年，为人也很靠谱，工作更是积极主动。就这样，我把原来由这个合伙人主管的工作，分配给了这两个人。结果，她们的表现远远超出了我的预期，各自把工作做得非常漂亮，而且，当年公司的营收增长，以及治理的有效性，都创造了前所未有的佳绩。

那这是不是意味着合伙人没有价值呢？肯定不是。我得出的结论是，创始人如果对合伙人不满意，那问题很可能出在创始人身上。作为创始人，首先要有识人之能，其次要能够“人尽其才”，最后要能够“才尽其用”。

合伙人身居高位，收入也是团队中比较高的，就必须创造出跟其职位、身价相匹配的业绩。创始人也有必要克服“心魔”，敢对合伙人提要求甚至意见，引导、鼓励甚至督促合伙人创造出价值来。

跟很多人想象的不一样，相当一部分合伙人的离职，缘于其发现自己的价值没法得到最大程度的实现，他会怀疑自己对这个

团队“到底有没有用”，“能不能创造出价值来”。一般来说，一个人能做到合伙人，能力都不会差，也多对自我要求比较高，他们不会容忍自己尸位素餐，内心很期待能给团队创造出相应的价值来。所以问题的关键还是在于创始人懂不懂用人，能不能让团队成员获得自我满足感，哪怕是合伙人，创始人也有责任帮助他们尽量发挥出最大的潜力，实现最大的自我价值。

整体来说，小微企业囿于成长性，如果有合伙人，也必须做好可能是阶段性合伙的心理准备。

如果确实需要合伙人，从哪里找比较合适呢？根据我的经验，常见的是“三同”：同窗、同事、同乡。

其中，最常见的是同窗。BAT（百度、阿里、腾讯）三大互联网巨头，都有浓厚的同窗因素。新东方“三驾马车”中，俞敏洪找来的另外“两驾马车”——徐小平和王强，都是他大学同班同学；美团、字节跳动的几位主要创始人，也都是大学同学；被阿里收购的饿了么的创始团队成员，也都是大学同班同学。

为什么大学同学比较适合当合伙人？原因不难理解，年龄相仿，成熟度也差不多，大学朝夕相处三四年，对彼此的脾气、品性、能力都了如指掌，知根知底，默契度很高。由大学同学合伙的创业团队，成功的案例很多，甚至比亲兄弟组成的创业团队更有效，因为后者往往可以共患难，富贵了却容易“兄弟阋于墙”，而大学同学在创业初期账就算得比较清楚，遗留到后面的隐患也会比较少。

由同事合伙创办的公司也不少，比如联想，就是柳传志跟他在中科院的同事一起创办的；三一重工的4个最早的合伙人，都是一个机械厂的同事；CFP视觉中国，最早也是由在中国青年报社工作的两位记者柴继军和李学凌创办的。我知道的新媒体行业的创业公司，不少都是由原来在媒体行业一起共事的同事创办的。

由同乡合伙创办的公司，古代更多一些，比如晋商、徽商的时代，就靠老乡的传帮带。现在社会流动性大了，“同乡”的概念正在变弱，但仍有不少人因为是老乡的关系，成了合伙人。

如果在自己的社交网络地图里，找遍同窗、同事、同乡，也没有合适的人选，其他还有哪些路径呢？要知道，合伙人是很难通过招聘找到的，即使是招聘来的员工最后晋升为合伙人，往往也需要经历一个比较长的历练过程。

如果是在公司的筹备阶段需要确立合伙人，还可以有这样一个思路——寻找“落难的王子或公主”。有些人因为种种原因从大企业出来了。他们既然能进入大企业，说明经过了重重筛选，能力有一定的保证。在大企业工作过，经过了很好的训练，这样在公司初创的阶段，就能带来有用的经验。再加上在大企业待过，通常视野比较宽广，待人接物也会更加社会化。从他们中找合伙人，成功的概率会比较大。

要注意的是，“落难的王子或公主”毕竟还是“王子”和“公主”，在招募他们时，得有“三顾茅庐”的精神才行。

但也不能就因此迷信从大企业里出来的人，如果公司做的是

新业务，但候选人供职过的大企业业务形态比较传统，那么候选人就有可能跟不上新公司的业务和组织思路。

另外，从大企业出来的人，如果并没有做好足够的心理准备，加入创业公司只是想尝试一下，一旦经历波折，可能就会开始怀念大企业稳定的收入和全面的保障，也就很难做到全力以赴了。

还有一点需要注意的是，从大企业出来的人，如果没有认识到创业公司对人才素质的要求跟大企业完全不一样，还是习惯性用在大企业工作的方法，那么就很容易会眼高手低、水土不服。

既要有创业热情、有能力，还要接地气、扛摔打，找合伙人就是这样，比找对象还要难！但从另一个角度来说，如果不难，创业还会维艰吗？岂不是人人都能很顺利地创业了？

什么员工不能招？

小微企业招普通员工，要求比大企业低吗？

我觉得并不尽然，恰恰相反，初创企业对员工在某些素质方面的要求，其实是要高过大企业的。进入大企业，可以做一些非常细分领域的工作（“大厂”员工常自嘲为“螺丝钉”），但小微企业对员工的能力要求往往更有侧重性。

小微企业招人，难就难在没有雇主品牌，只能从市场里找“资浅者”，面对的候选人群，要么是刚出校门初入社会的应届毕业生，要么是高不成低不就的职场边缘人。

“三个臭皮匠，顶得上一个诸葛亮”，初创企业要品牌没品牌，要薪资竞争力没薪资竞争力，可不可以干脆就在候选人中挑选几个不错的得了，总比当光杆司令强？

如果你是没有什么经验的创业者，这种思路非常对，但用无

妨。因为在创业初期，一穷二白，要钱没钱，要人没人，但事总得往前推进。况且，招人、用人都需要积累经验，对于绝大多数创业者来说，如果一开始并无吸引优秀人才的能力，又要坚持高标准，可能永远都招不到人。解决问题的路径应该是，先招到人，在业务开展过程中搞清楚下一步需要什么样的人，以及应该如何吸引人和用人。

有些小微企业的初创者总觉得初始团队很重要，所以要求特别高，他们也非常信奉张一鸣、雷军的找人办法。张一鸣曾说：“这周面了十几个人终于确定一个实习生。最近一个多月可能面试了 50 多人，总共只有 2 个非常有意向的人选，其中失败一个，一个还在谈。”雷军则表示：“有一个理想人选，一个星期谈五次，每次平均 10 个小时，前后谈了 3 个月，一共谈了十七八次，最后一刻，这个人对于股份无所谓，我还是比较失望，发现他没有创业精神，不是那种我想要的人。”小微企业的创始人如果把他们的话奉为圭臬，认知就容易错位。首先我们要认识到，自己并不是张一鸣和雷军，张一鸣和雷军在创办字节跳动和小米之前，就已经是很成功的创业者了；其次，我们自己做的也不一定是像个性化推荐和智能手机这么复杂的创业，对人才的要求并没有那么高。

可见大企业的经营管理的方法，用到小微企业上并不好使。有人可能要反驳了，字节跳动和小米刚创办的时候也很小，但要知道它们当初虽然小，瞄准的却是百亿级千亿级市场，成长的可

能性很大。所以绝大多数小微企业的创业者，必须认清自己的定位，如果并没有长大的可能和计划，盲目模仿只会误入歧途。

苏格拉底和弟子们做过一个试验，对小微企业如何招人很有启发。

苏格拉底带领几个弟子来到一块麦地边，对弟子们说：“你们要去地里挑一个最大的麦穗，只许进不许退，我在麦地的尽头等你们。”弟子们走进麦地，有的埋头向前走，看看这一株，摇摇头；看看那一株，又摇摇头，走到头仍然两手空空。有的试着摘了几穗，但并不满意，便随手扔掉了。

苏格拉底对弟子们说：“这块麦地里肯定有一穗是最大的，但你们未必能碰见它；即使碰见了，也未必能做出准确的判断。因此最大的一穗就是你们刚刚摘下的。”

所以，我不建议创业一开始就要组建多豪华的团队，而是应该尽快试错。而且，即使组建了很豪华的初创团队，你要想，你做的事情有那么大吗？你自己的能力、认知、视野能够让团队“人尽其才、才尽其用”吗？如果不能的话，即使招募来了，他们后面大概率也会相继离去。

我有个朋友，早在2016年就开始了短视频创业，他认为，唯有招募到市场上最好的视频编导和摄像，保证足够高的人才密度，才有可能获得成功。为此，他开出高薪，费了九牛二虎之力去挖最好的人才，当年就亏损了好几百万元。接下来的市场走势大家都知道了，2016年后抖音、快手迅速崛起，没有任何经验的素人

视频创作者如过江之鲫般涌出，而坚持以高成本生产高品质视频的团队却节节败退，这个朋友用高薪招募来的人才，很快也纷纷出走了。

小微企业就是千万个市场主体中的一员，既不见得需要明星团队，也大概率没有爆发式增长的前景，但是，这不代表不能创造出属于自己的价值。创业者从一开始就该认清自己的创业，这非常重要。

有人要问了，都说一流团队很重要，难道是一种偏见？当然不是。一流团队虽然很难在一开始就组建起来，但创始人心中必须要把组建一流团队当作自己的目标。

必须要厘清的一个误区是，一流团队并非要由一流人才组成。像阿里巴巴早期的“十八罗汉”“阿里铁军”，是不是一流团队？肯定是。里面的个体是不是都是一流人才？恐怕绝大部分都不是，他们也只是普通人，但普通人也能组合成一流团队。

那什么样的员工适合小微企业呢？几年下来，我发现小微企业主要招聘的是两种人。

第一种，应届毕业生，从头开始培养。

这个不奇怪，小微企业本就是应届毕业生的第一大就业出口。数据显示，在美国，大约 80% 的美国人都是在小微企业找到了第一份工作。

对于应届毕业生，我们主要通过见习计划来招聘，也就是说，所有愿意加入我们团队的应届毕业生，都必须进行为期 3 个

月的到岗见习。到岗前，先告知见习期的考核标准和要求，并且每个月进行评估。见习期结束后，经过考核达标的，才正式发放 offer（录用通知书）。

“见习制度”的好处在于，一方面，可以对候选人进行全方位考察，而不只是光凭学历和成绩做出判断。事实也证明，光凭学历和成绩做判断，选错人的概率会很大。见习生的淘汰机制，也能保证选到契合度更高、能力更强、潜力更大的好苗子。另一方面，见习就相当于岗前培训的前置，这样可以确保应届毕业生到岗之前就做到初步熟悉公司环境、制度及文化，并且有了一定的技能储备，上手会更快。

第二种，有一定工作经验，但工作经验并不丰富的年轻人。这也是由我们所从事的新媒体领域的行业特性决定的，这个行业的从业者的一个重要特征就是年轻，对新事物有兴趣，敢于尝鲜。

同时，几百次面试下来，我的公司的管理层也慢慢形成了一些共识，比如，哪些人不能招。

第一，从传统机构里出来的不招。原本我们以为，由传统媒体到新媒体，都是做信息采集和加工生产，可以做到无缝对接，再加上这些人的技能在传统媒体得到了基本训练，能更快适应新媒体工作。结果我们招过不下 10 个来自传统媒体的候选人，无一成功，原因就在于，这些候选人在传统媒体工作过，思维理念、行为方式会受到影响，要转换过来，候选人很痛苦，我们也很痛苦。

第二，自驱力低的不招。整体职场环境的发展，越来越趋向于自组织和自管理，所以需要自驱力强的员工。有人把员工分为“自燃型”“易燃型”“绝燃型”三类，所有管理者都希望能找到“自燃型”和“易燃型”的候选人。现在技术发展日新月异，学习能力必不可少。如果不能做到高自我要求，并且拥有开放的心态，就很难跟得上时代前进的脚步。

第三，心智不成熟的不招。在面试中，我们经常会发现，有些候选人，哪怕有非常好的教育背景，但心智却不见得成熟，甚至表现得像个“巨婴”一般。他们喜欢抱怨，归因简单，缺乏逻辑，对社会的认知浅薄，心态上也很不平衡。斯蒂芬·罗宾斯在《组织行为学》中写道：“为了营造积极的职场环境，最好的方式是招收那些心态积极的员工，并训练领导者管理他们的心境、工作态度和表现。”心态不积极、心智不成熟的员工，会让整个团队都深受其害。我深以为然。

做过的招聘多了，我们也慢慢形成了团队所需成员的画像：自驱力强、心智成熟、心态开放。如果哪个候选人在这几点上有明显缺陷，一般就不予考虑。根据这些关键词，再按图索骥，招聘的成功率会大大上升。这就像迪士尼乐园和环球影城，里面的员工几乎都是年轻的、活泼的、热情的、清爽的，每个人脸上都带着灿烂的笑容，这一定是根据招聘画像筛选的结果。如果只靠后期的培训，是不太可能让一个不爱笑的人每天脸上都洋溢着笑容的。

但有再多的招聘经验，招聘流程再完善，也很难保证百分之百成功，总会有看走眼的时候。比如，原以为自我驱动性强的，结果表现平平；原以为性格开放的，却发现只是面试中的刻意为之。而且有时候我们越是寄予期待，结果可能越不理想。有没有办法让招聘的成功率再提升一点呢？

有。我的经验是，在考察一个候选人时，一定需要有一轮面试考察其性格特质。业务能力相对好考察，但这只是呈现在外的应用程序，性格特质才是这个人的底层操作系统，面试要想挖到根儿上去，就要考察其性格。

如何考察？很简单，直接问。我在面试中就很少问业务问题，一般会直接问：“你认为自己最显著的三个性格特征是什么？”如果对方回答“进取心不够”，基本上我就不会考虑了。如果对方回答“进取心强”，我就会让他举例来说明，为什么认为自己进取心强，再考察他举的例子是否有说服力。

接下来，我也会让候选人阐述自己有什么不足，并且会根据情况详细追问。为了进一步加深了解，我会让候选人列举自己欣赏的人，说明欣赏这些人的哪些特质。我还会让他们评估自己的努力和上进程度，以及在原来的团队里，自认为属于哪个级别的人才。

在面试过程中，如果你对候选者有什么担忧，一定不要放过去。往往你担忧什么，最后都会变成现实。墨菲定律总在发挥着作用，如果事情有变坏的可能，不管这种可能性有多小，总会发

生。所以，对于你担忧的，要详细地加以询问。如果自己没法排除，也可以留下面试记录，交给后面的面试官重点考察。事实证明，后面这个候选人招聘进来，一旦出现什么情况，总能在面试记录中得到印证。

这样下来，基本上能做到保证候选人是合格的。至于是不是一流人才，不一定。按照“二八定律”，是普通成员的可能性很大。但就像前面说的，既然基础素质有保证，就有成为人才的基础。成了你的团队成员，你就有责任去培养他、提升他、成就他，争取让愿意付出努力的人尽快成为更好的人才，同时创造条件让有资质的人成为更好的人才，你的团队也将因为他们的成长而受益。

小微企业处于初创阶段，往往需要让员工身兼数职。这个时候就会出现一个问题，身兼数职的话，应该以哪个为主？

比如财务岗位，小微企业因为业务量不多，财务往往会外包给记账公司或交给兼职人员做，这样可能会给公司带来风险，因为如果记账公司或兼职财务不懂公司业务，在做账的过程中容易出现许多错漏。尤其如果公司创始人是个新手，又不太懂财务报表，就更要命了，他不但没法对公司的业务和经营情况有清晰的判断，也很难形成精准有效的决策。

反之，如果觉得员工工作量不饱和，可以考虑把财务和行政岗位合并。因为财务岗位专业度高，行政岗位专业度低，可以招聘一个专职财务人员，兼任行政工作。

我们公司原本财务是外包的，但有一个专职行政，不过其工作量也不饱和。我想把两个岗位合并，咨询的专业人士建议我从审计师事务所招聘人才，原因是审计师事务所的工作强度大，但做的财务工作相对单一。小微企业的财务工作比较全面，工作强度又没那么大，是他们愿意跳槽的去处。

我基于这个招聘思路开始寻找符合要求的候选人，但一连 10 多个都拒绝了我司的 offer，最后招聘到的财务员工，是我司有史以来最成功的招聘之一。他一个人担负起了公司全部的财务和行政工作，后来还兼了人事工作。财务报表做得既清晰又专业，给公司的决策提供了非常强有力的支撑，行政和人事工作也认真负责，处理得井井有条。

小微企业虽然小，但要求人力资源高度集约化，我仍然主张专业的人做专业的事。如果岗位既有一定的专业性，工作量又不太饱和，就可以考虑以专业性强的岗位为基础，增加其他的工作，一方面不至于让员工无所事事，另一方面公司也能从其专业性上获益良多。

不要想着去改变一名员工

首先我想抛出一个观点，绝不要想着去改变一名员工。

作为员工，他成长了 20 多年才来到你的公司，如果一下子就被你改变了，岂不意味着他过去的 20 多年白过了？岂不也意味着“江山易改，本性难移”这句俗语不成立了？

那是不是一个人定了型，就没法做出改变了？也不是，只要不是怀着要改变一个人的想法，而是因势利导，通过公司的制度、文化、价值观、环境慢慢地去影响他，引导员工趋利避害，还是可以的。

《菜根谭》中说：“善启迪人心者，当因其所明而渐通之，勿强开其所闭；善移风化者，当因其所易而渐及之，毋轻矫其所难。”说的正是这个道理。

既然改变一个人很难，我们就需要严把入口关，在招聘的时

候，严格按照“员工画像”去精准招聘。招聘完成之后，如何让员工发挥出最大的潜力和价值，这主要取决于公司的制度和企业文化。

那么，如何让员工发挥出最大潜力和价值呢？关键是要寻找员工成长和公司发展的最大公约数。站在公司管理者的角度，对员工，要能够站在员工的立场上去看待其需求，深度思考其在公司的发展和成长前景；对公司，要以公司目标作为第一出发点，去寻找员工和公司能最大结合的地方。

员工的需求和公司的目标并不总是一致的，所以管理者不能只做讨好员工的老好人，也不能只站在公司立场上，不考虑员工的需求，而应该将两者结合起来，时而“金刚怒目”，时而“菩萨低眉”。

“金刚怒目”就是管理者要能够按照原则去管理，做到高标准、严要求。对员工放松要求，可能会让员工一时说好，但从长远来看，员工会怨恨你，因为你并没有帮助他提升对高标准、高品质工作的认知，而只是为了一时的“和谐”放低了要求。如果管理者高标准、严要求，他可能短时间内会感到不适，从长远来看，却能获得实实在在的成长，他也会因此而理解管理者，甚至感激管理者。

美团的联合创始人王慧文有过一句经典表述：“有担当的管理者的一个重要的责任，就是把下属从愚昧之巅，推下绝望之谷。至于能否爬上开悟之坡，就看各人造化了。”

“金刚怒目”不是说发脾气，在公司里大呼小叫，甚至雷霆

震怒，恰恰相反，我主张“公开表扬，私下批评”。

有些人可能认为，公开批评能对其他团队员工起到警示作用，事实是，公开批评除了会搞坏整个团队的情绪和心态，不会带来任何有利的价值。不论一个人学历高低、收入多少，多少都好面子。如果公开批评指向某名员工，容易让这名员工在团队内部“边缘化”；反之，如果没有指向具体某名员工，大多数人都会认为是在批评自己。相反，“私下批评”，既保护了个体的公共声誉，又不会给团队带来负面情绪。

“私下批评”也需要技巧，这一点后面再补充。

“菩萨低眉”则是要管理者把员工放在心上，想他们之所想，急他们之所急。如果管理者能毫无保留地帮助员工，员工一定能感知得到。管理者不仅要关注员工的工作状况，还要关注他们的生活、兴趣，甚至他们的家庭。

有很多人认为，公私应该分开，工作就是工作，生活就是生活，没人想在职场上交朋友。但事实是，没有人会拒绝你真诚地对他好。对他好也不是为了交朋友，而是通过更多维的连接，增进彼此的了解和信任。我相信，如果一个管理者能记住他的员工是哪里出生的，在哪里长大，去哪里上的学，生日是什么时候，兴趣爱好是什么，家里养的是猫还是狗，等等，绝对不会给两人的关系带来障碍，相反能产生更多的交流话题。

小微企业在培养人的时候，要谨防一个误区，就是不做分工，让员工什么都去做。这样很容易走向一个极端——员工什么都知

道一点，但什么也不精。即使公司规模再小，也应该做好相对明确的分工，这样有利于员工培养专业能力。小微企业是大部分人第一份工作的落脚点，如果不能培养其专业能力，那么他以后的职业道路就会缺乏坚实的基础。负责任的管理者应该着眼长远，帮助员工既能培养专业能力，也能拓宽行业视野。

如何让员工的成长更具可见度呢？我们公司的做法是为每一名员工建立“个人成长档案”，详细记录管理者从第一次面试到入职之后每次跟这名员工正式沟通的情况，并附上这名员工阶段性的工作总结，同时把管理者每次对这名员工考核的评价也记录下来。有了这样一份专属的成长档案，员工的成长轨迹会变得一目了然。

在进行新的正式沟通前，管理者可以翻阅前面的员工沟通记录。这些沟通记录可能是跟自己沟通的，也可能是跟其他管理者沟通的，这样就能保持信息的及时同步，不会出现不同的管理者给出不同的说法的情况。

在企业内部，经常会因为管理者之间存在信息差，导致内部评价、工作指示等方面的混乱，最终各行其是、政出多门。这些问题并不会因为你的企业是小微企业就不会出现。而且，在一条时间线上去看一名员工的成长，更能通过今昔对比看到他的变化。在这种以时间线为轴的个人档案中，管理者只需要对员工做纵向的比较，无须做横向的比较。

如果这名员工表现不佳，需要敲打，管理者就可以根据“个

人成长档案”中他的业绩表现、阶段性目标的完成情况，精准地做出批评。因为批评是建立在事实基础上的，而且是在管理者只面向这名员工的环境中做出的，也更能达到“私下批评”的目的。

这种“私下批评”，给批评者和被批评者带来的压力都会小很多。

如何选拔中坚层员工

公司运营一段时间后，人数达到一定的量级，接下来就会需要确立中层。

有人说，小微企业不就应该层级少、机制灵活、扁平化管理，为什么还需要设计不同的层级呢？小微企业当然需要敏捷灵活、管理扁平，但这跟设立中层并不冲突。

设立中层，最直接的原因是为了解决优秀员工的成长出路问题。人都是有成长需求的，如果员工表现优秀，却没有成长空间，他可能会觉得憋屈，甚至挂冠而去。

“宰相必起于州部，猛将必发于卒伍。”作为老板，应该随时从团队中发现优秀人才，并且给予合适的岗位予以锤炼，这样做的好处是多元的。

一是有利于公司的稳定。小微企业一般团队稳定性欠佳，发

掘和拔擢人才，锤炼出一个比较强大的中坚层，就相当于建高楼大厦搭起了整体框架，稳固性会增强。老板不仅要能够选拔中层员工，还要把眼光放在下一个梯队的苗子上，创造锻炼的机会，从而让优秀人才能够接二连三地出来。

二是有利于增强战斗力。“火车跑得快，全靠车头带。”这句话放在蒸汽火车时代成立，放在高铁时代不成立，如果只靠火车头带，是做不到超高速的，现在的高铁由多节动力车厢和非动力车厢组成，一起发力，才有可能风驰电掣。老板能力再强，也需要强大的帮手。“二八定律”显示，优秀人才很快能创造出比普通员工高几倍的绩效。但如果公司为了扁平而扁平，不愿意拔擢将才，很可能导致组织整体上状态温吞。

三是有利于形成公平与公正的组织文化。公司创造了让优秀人才脱颖而出的体制机制，使得普通员工有机会冒出来，能让公司所有员工都看到机会和希望。另外，优秀人才除了承担重任，公司也要匹配相应的薪酬待遇，让他们得到公平的对待。

四是有利于提升公司的管理能力。优秀人才拔擢出来后，老板不能任其生长，还需要不断地训练和培养他们的管理能力。只有他们的管理能力得到了提升，整个公司的管理水平才会提升，绩效才会提高。

要注意的是，小微企业的中层，并不是“中间层”，而应该是“中坚层”。设立中层，并非只是为了解决优秀员工的成长出路问题，为表现优秀的员工赋予“官职”，被认为是“发福利”，恰恰

相反，是要给优秀员工创造更大的舞台，让他们更加努力地发挥出自己的能力和价值。所以，这不是“福利”，而是考验。

那么，哪些人适合被提拔为中层呢？我觉得可以主要从两个维度进行考察。

第一个维度看“生态卡位”，也就是说，看处在公司什么岗位上。

比如，公司主要业务线上的带头人，肯定也会成为公司的中坚。主要业务线提供了公司的主要产品和服务，业务带头人相当于“生产部长”，重要性可想而知，而且这样的人往往还不止一个。

再比如，小微企业一般销售人员不多，那销售人员的负责人，很难不成为公司的中坚。

又比如，像我们公司，虽然有 20 多名员工，但财务行政人事极其有效地合并为一个岗位，由一人负责，她是公司信息的中心枢纽，员工的招聘、考勤、考核乃至薪酬标准，她都有一定的决定权和建议权，一定会是公司的中坚。

小微企业跟大企业不一样，大企业很可能部门人越多权力越大，小微企业则可能人越少权力越大。

但也不是说岗位人少就天然有权力属性，还得看重要性。如果是辅助性岗位，比如运营、设计，也许小微企业里这些岗位也是一个人，但因为这些岗位可替代性比较强，没法给公司创造不可替代的价值，也比较难成为中坚岗位。

这些岗位上的员工，如果要成为中坚，必须要让自己变得更

重要，而不是让岗位变得更重要。比如，设计岗位的员工如果能给公司开创新的业务线，就能成为新的业务线的负责人，重要性肯定会大增；运营岗位上的员工，如果能通过运营驱动公司业务成长，重要性也会提升。小微企业就是这样，很公平，谁能给公司创造更大价值，谁就能脱颖而出。

前文提到，被提拔，不但不是“福利”，反而是考验和挑战。这是因为，首先，成了中层，身上肩负的责任和压力会变大；其次，“当领导”对一个新手来说，考验和挑战更大。

所以，在小微企业里，被提拔的中层到底要不要带团队，差别巨大。

如果是岗位只有一个人的公司中坚，那他只需要做好自己就行了，一个人就是一支军队。但如果要带团队，压力就不是翻倍，而是翻好几倍。

一旦带团队，这个中层身上的缺点会被立刻放大 10 倍以上，而优点则会被迅速遮蔽，压力也随之而来。这种压力，甚至能把一个人的信心完全摧毁。我提拔过十来名员工，大多数都需要带团队，我亲眼看到他们中的大部分人是如何被这种压力摧毁的。他们曾经几乎无一例外地都坐到过我面前，有的情绪低落，有的倍感无力，有的甚至泪洒当场，昔日表现优秀的他们，自信心仿佛被碾碎成渣，个人的工作乃至生活都因此深受影响。

有一名中层，曾经在别的公司待过，她带团队带得一筹莫展时向我诉苦说：以前自己当员工的时候，对领导特别不满，经常

挑头“斗”领导，现在自己做了领导，碰到团队里的刺儿头，才明白自己做员工时有多混蛋，当领导有多么不易。

信心已经被摧毁的新任管理者，很少还能继续管理下去，他们往往会选择离职。给我留下的一大教训是，不是所有优秀的员工都适合被提拔做中层，如果把不适合带团队的优秀员工拔擢到中层岗位上，你不光会损失一名优秀员工，还会得到一个绩效糟糕的团队。

这种情况很常见，要不怎么说“千军易得一将难求”呢？由兵到将，绝不会一帆风顺，都会经历阵痛期。虽说不想当元帅的士兵不是好士兵，但绝大多数刚当上元帅的士兵，也一定不会是一个好元帅。因为要经历的考验和挑战实在太多，很多人不见得能通过考验。

彼得定律表明：“在一个组织中，每个员工趋向于上升到他所不能胜任的职位。”既然每个人都会出现类似的情况，为什么不给优秀员工一个试错的机会呢？难道就因为怕失败，所以不敢尝试？

那有没有办法提高成功的概率？有。如果有选择余地的话，我认为，一定要让优秀员工中有管理特质的成员，来担负带团队的工作。

哪些性格特质契合领导岗位的需求？我主要看候选人性格是不是“有圆有方”“刚柔并济”，就是说，“既好说话，又不好说话”。好说话，表现在沟通上；不好说话，表现在对工作的要求上。

现实生活中，很多人都有讨好型性格，容易做到“圆”，却不容易做到“方”；当然也有人“方”有余，而“圆”不足。性格中有“方”的一面，会更坚韧，在挑战面前也更愿意坚持原则，不轻易妥协，这样也更容易拿到结果。但如果只有“方”没有“圆”，一根筋，也是不行的，这样的人很容易把团队气氛搞得很紧张，也容易在团队里树敌，导致公信力、领导力受损，因此也很难带好团队。

如果“方”多一些，“圆”少一些，就要看这个候选人后天的学习能力如何，如果一直“方”下去，那就是“轴”，大概率带团队也会失败。所以，我们不但要看“卡位”，还得看性格，这是我们决定哪些人适合被提拔为中层要看的第二个维度。

设立了中层，团队又怎么做到管理扁平呢？

我们公司的做法是，尽量不要赋予市场中常见的而且明确的头衔，比如“副总经理”“总裁助理”“总监”“经理”等。头衔容易定义一个人，也容易约束一个人，谁被赋予什么头衔，就会倾向于表现出符合那个头衔的状态，这就会在团队内部造成不必要的管理成本。比如，我会在团队内部说谁负责销售、谁负责行政、谁负责编辑业务，但不会在内部过多强调谁是商务负责人，谁是行政负责人，谁是编辑负责人。对于中层，我们也没有进行排位，而是统称为“骨干”，这样也是为了防止过度科层化。

另外，也要谨防“因人设岗”，如果没有具体职责，就不要为了个别人设立岗位，因人设岗只会有百害而无一利。我们团队有

个比较资深的同事，工作遇到了瓶颈，有中层提议给她设置一个“首席作者”的岗位，被我拒绝了。因为要设置首席作者，就得单独为她设立一套考核体系和绩效体系，这些都是在增加管理复杂度和成本。

自从中层立起来后，我们公司的稳定性和管理的有效性都有了大幅的提升，这些中层，都是公司任职时间最长、能力最突出的员工，他们在更宽广的岗位上得到了更多的锻炼，也发挥出了更大的能力和价值，自身也得到了更好的提升。他们跟公司之间，也更能彼此成就，在正向互动中成长。

员工被提拔后的常见问题

员工被提拔后，成长过程总会出现各种各样的问题。作为老板，一定要认识到，人的成长，不会是一条直线，而是“绕不开的认知周期，无法避免的波浪式成长”，及时发现中层身上出现的问题，对症下药，可以提高培养的成功率。否则，中层不牢，地动山摇。

新提拔的中层，容易出哪些问题呢？

第一，害怕承认自己的错误。

有些员工，在提拔前非常坦诚开放，但被提拔后，团队成员很快发现“他变了”，最典型的是变得不敢承认错误、不敢担责，出了问题喜欢“甩锅”了。

原因在于，他可能觉得作为管理者，就需要在团队成员面前是“正确”的，害怕承认错误会影响自己在团队成员心目中的形

象，进而损害领导力和权威性。

事实恰恰是，不勇于承认自己的错误，最伤领导力。因为团队成员会觉得你不真诚了，而真诚是领导力的基石。

有员工就跟我表达过这样的看法：“为人真诚和管理技巧之间，真诚绝对是第一位的，如果没有了真诚，还使用所谓管理技巧，我会觉得很虚伪、很拙劣。即使缺乏管理技巧，但这个人真诚的，我还是会选择相信他。”

不敢承认自己的错误，接下来，很有可能是找理由开脱，甚至“甩锅”，把问题归咎到别人身上，这样就更要命了。尤其是“甩锅”给同事和下属，会导致管理者的信誉严重受损。

百事可乐创始人坎迪斯·布拉德汉姆曾说过：“人们会宽容由于诚实犯下的错误。但是如果失去了他们的信任，你会发现很难再取得信任。因此，你必须把信任视为你宝贵的资产。你或许可以欺骗老板，但绝对不要欺骗你的同事或者下属。”

然而，有一点不得不承认——职位和权力，哪怕再小，也会腐蚀人的心智。所有的管理者都要引以为戒，防微杜渐。

第二，经验主义和教条主义。

一些有管理经验的管理者，常犯的毛病是经验主义。他们基于过去的成功，容易盲目乐观，而对新的环境、新的变化、新的人缺乏足够的敬畏心，总认为拿着旧地图能找到新大陆，以为躺在过去的功劳簿上能再成功一次，从而深陷经验主义和教条主义却不自知。

比如，新一代职场人换工作愈加频繁，这样的就业结构和代际特点，决定了管理者的管理模式、管理风格、管理方法都需要随之变化。有一些管理者却不愿做出改变，在感叹“队伍不好带了”的同时，往往也会陷入迷茫：问题到底出在哪里？为什么自己不再被信任？按理说，自己已经做过几年的管理，经验和心得更丰富，为什么老司机还会翻车？他们没想到的是，一个阶段的就业者有一个阶段的特征，即使是再有经验的老司机，如果不能跟着时代变化而变化，就很容易被突如其来的浪潮打翻在地。

第三，固执己见。

固执己见，往往意味着容易低估别人面临的困难，而高估别人所能做出的成绩。

《了不起的盖茨比》开篇有句话：“每逢你想要批评任何人的时候，你就记住，这个世界上所有的人，并不是个个都有过你那些优越条件。”当时代和条件都发生变化时，管理者应该尊重发生的变化，从“实然”出发，而不是从“应然”出发。

固执己见，也意味着听不进别人的意见，甚至连认真倾听都做不到。有一次，一个团队成员跟我说，当她跟某个中层提意见时，“我才说了不到5句话，他说了足足20分钟，全是反驳我的话，我就再也不想谈了”。

要想不固执己见，管理者必须要做到“空杯心态”——先把自己的想法清空，交流时要看着对方的眼睛，认真倾听对方的发言。如果作为管理者一边听一边脑子转得飞快，就想着怎么回复

对方提出的问题，甚至是怎么反驳，那肯定不行。

对于倾听的内容，管理者需要秉着“有则改之，无则加勉”的原则进行检视。如果确实是自己出了问题，就应该认真整改，如果不是自己的问题，而是其他因素造成的，也需要做出详细解释，并询问对方自己是否解释得足够清楚，以及对方是否理解了这个问题。

固执己见，往往还意味着“一言堂”，独断专行。但面对这个时代的年轻人，“一言堂”不碰个鼻青脸肿才怪。

第四，宽于律己，严于律人。

有些中层，喜欢用两把尺子量人，宽松的那把量自己，严格的那把量别人，导致团队成员不服气：自己都做不到，凭什么要求别人做到？

不能以身作则的管理者，往往“说的比做的多”。但小微企业的管理，都需要扎扎实实地落到细节上，对团队成员有没有帮助，看的是实际行动，而不是空谈。如果管理者“口惠而实不至”，很快就会丧失团队成员的信任。团队成员希望看到的是，你对团队用不用心，是否真正帮到了团队。管理者稍有分心，精力不在团队上了，问题就会层出不穷地冒出来。

所以，管理者要尽量做到“推己及人”，自己做不到的，要理性分析别人能不能做到。这不是说管理者做不到的，员工也都做不到，人与人之间的能力差异确实客观存在，但管理者要拿“以终为始”的原则去检视，如果发现这样可能会让团队成员得出

“宽于待己，严于律人”的结论，那就得慎重了。

“以身作则”是小微企业中层一个很重要的领导原则，因为中层能给下属的最宝贵的东西，就是一个好的榜样。如果能以身作则，团队成员也会更愿意信服你，尊重你。

管理学家拉姆·查兰在《领导梯队》一书中提到，一个人在职业生涯的发展中，从最初的独立贡献者到成为整个组织中的最高层、首席执行官，这个过程当中会进行7次转身。而每一次转变，他的自我认知、能力和时间的分配都必须进行调整，才能适应新的岗位要求。

作为中层的指导者，老板需要时刻注意防范上述问题，因为这些问题往往是你打造强有力的中坚层最大的敌人。

如何对中层放权和监督

看一个老板怎么样，只需要看跟老板交流最密切的几个人就能知道。

有了中层，中层就是老板的镜子。中层什么样，老板便什么样。

俗话说，“强将手下无弱兵”，与之相对的是，“兵熊熊一个，将熊熊一窝”。

被提拔为中层只是开始，成熟还需要经历一个系统的培养过程。这个培养过程，就是老板和中层互相照镜子的过程。

有些老板认为，最优秀的员工提拔上来了，一定要好好地保护他们，免得他们因为受挫离职。殊不知，这是在人为地制造温室，温室里的花朵虽然美丽、娇艳，看上去很美好，实际却很脆弱。

既然是中层，就得无惧挑战、经历风雨，成长一定是在压力和挑战之下实现的。正如孟子所言：“故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。”

有没有新提拔的中层因为不堪压力而离职？当然有，而且比例不低，但这是团队成长必须承受的代价。

如果因为怕给中层增加压力，就对新提拔的中层进行“放羊式”管理，不管不问，这样也是不负责任的表现。作为老板，既要让中层承担责任，接受挑战，也应该对中层加强指导和培养，帮助他们提升面对挑战的心智和能力。

这里面，最难把握的，是“度”的问题。

第一个“度”，是“放权度”。既然中层被启用，就意味着需从老板那里分权。如果只给了名，却不给权，中层“名实不符”，那么他们就只是老板的“提线木偶”，不是真正的中层。所以，放权度是第一面镜子，能照出老板愿不愿意真正“放权”。

第二个“度”，是放权之后，老板的“介入度”。老板愿意放权，但放权之后老板是不是就全然不顾了呢？当然不是，放权之后，老板还得仔细做区分，哪些权该一步放到位，哪些权可能新提拔的中层承担不了，需要逐步放，要防止“一放就乱，一收就死”。不该一步放到位的，如果一步放到位了，可能事情就会走偏，而且中层也会觉得自己并没有得到足够的支持；相反，该一步放到位的没放到位，那么中层也会觉得束手束脚，甚至会觉得

自己不被真正信任。

对“介入度”的把握，在老板自身管理能力和技巧还不太成熟的时候，问题尤为突出。很多老板不是不愿意放权，而是不知道该怎么放，不知道该放到什么程度。所以，“介入度”多少反映的是老板自身的能力水平。

那么，没有经验的老板如何把握好“介入”的“度”呢？我觉得，最好的方式是在提拔完之后，跟中层展开一次坦诚开放的谈话，就哪些权力需要一步放到位、哪些权力还需要慢慢放进行深入交流，达成一致意见。如果一场谈话解决不了问题，那就组织两场、三场……没有这样充满信任感的沟通过程，各种麻烦可能很快就会出现。

第三个“度”，是分寸感。新提拔的中层，在做员工时，收获的大多是表扬，升职之后，面对的更多却很可能是批评和挫败。当他们在带团队过程中出现问题时，老板到底该鼓励还是批评？鼓励不解决问题，批评可能会进一步挫伤他们的自尊心，让他们表现得更差劲。所以鼓励和批评都不是好办法，更好的办法是提前进行参与式观察，并且深入给予指导，尽量把工作做在前面。

有一次，我在观摩了一位刚被提拔起来的中层在团队会议上的表现后，给他指出了下面这些问题，并给出了相应建议：

- 不擅长搭建讨论框架：开会比较随意，想到哪儿开到哪儿。
你主导的会议，应该事先列好讨论事项，一项项推进。
- 开会过程中容易被带离主线：容易陷入对具体事情的讨

论，而迷失了主线，这些讨论大部分没有实质意义，大家会感觉时间被浪费掉了，需要注意抓好会议主要议程。

- 回避做决定，尤其是表达否定性意见：需要做决定的时候，会习惯性回避直接做决定，其实，一次会议需要做决定的地方有很多，有些可能非常小，比如第二天要不要联系客户，如果会议当时不明确给出答复，问题得不到解决，下一次还会像猴子一样跳到你背上，会议就总是会在同样的议题上兜圈子。不愿意发表否定性意见，可能是怕得罪人，但这样一来，团队成员就会莫衷一是，不知道哪些该做，哪些不该做。
- 不要随便展示你的体谅：有的同事表现不好，你会主动给他找理由，认为是因为他“太忙了”，这样很难让团队有卓越表现。如果他确实太忙了，那么他会跟你主动提出来的。你不能自己找一个说得过去的理由去体谅他。

你这样做，指导对象会买账吗？不一定，也有可能反而会挫伤他们的自尊心，结果表现得更差劲。但我们是不是就应该回避问题，不直接给出指导呢？如果那样的话，你不但会得到一个无能的中层，还会得到一个绩效平平的团队。

如果老板跟中层一起共事了一两年，再去看他们身上的问题，会发现，所有问题归根结底都是老板自己的问题。

比如，如果老板觉得中层不够坦诚开放，那很有可能是他自己不够坦诚开放；如果老板觉得中层不够有战斗力，那很有可能

是老板自己放松了要求；如果老板觉得中层带团队有问题，那很有可能是老板自己指导不够。

唐太宗李世民说：“以铜为鉴，可以正衣冠；以人为鉴，可以明得失。”每个小微企业的管理者，都需要把中层当作镜子来“镜鉴”自己，他们表现得不好，问题很可能不是出在他们身上，而是出在管理者自己身上。而且，说到底，是管理者把他们提拔到这个位置的，如果确实觉得他们不行，就应该把他们撤换掉。总之，最终的责任，不在别人，恰恰在管理者自己。

批评优秀员工要有策略

老板面临的难处之一是，如何跟优秀员工表达批评意见。

现在是 21 世纪 20 年代了，不是老板想批评谁就批评谁，想怎么批评就怎么批评的。即使是大企业，老板也不见得能随心所欲痛骂下属一通，如果还是“随心所欲”批评人，那就有点不明智了。有家做网络安全的互联网公司的老板是行业里出了名的“炮筒子”，动不动就会向下属“开炮”，出了名的难伺候。结果，他们公司有些向他汇报的高阶岗位，换人跟走马灯似的，甚至有好几个都是来了不足一年就离开了。即使钱给得再多，也受不了那个委屈。

“霸道总裁”注定只能在“爽文”里出现，现实中，老板们面对着人才竞争激烈的市场，对于优秀员工——他们往往是团队的中坚或者有一定职务——别说颐指气使了，每天都是想尽办法让

他们工作得开心、舒畅、有成就感。

所以，不但做不了“霸道总裁”，老板们还经常走向“霸道总裁”的反面——因为怕“得罪”优秀员工，即使他们出了问题，也不敢直面问题，而是想要回避问题，或者在出现问题后敷衍一下，在中间和稀泥。

我见过的很多小微企业老板，都是这样的。尤其是创业经验还不丰富的老板，更容易如此。

对这个问题，他们总是倾向于这样思考——

- 大事化小，小事化了：对方整体上是优秀的，只是存在一些小毛病，有必要吹毛求疵吗？
- 谁都会犯错：没有谁不会犯错误，这种错误也很常见，何必揪住他的错误不放呢？
- 做得多错得多：正因为他优秀，做的事情多，出错的概率才大，批评不是在“鞭打快牛”吗？
- 挫伤积极性：优秀员工的自尊心都比较强，内心比较骄傲，遭受批评之后，积极性、干劲儿会不会受到影响？
- 不好相处：以前都是表扬和鼓励，相处得跟好朋友似的，现在突然批评了，他能不能接受，会不会造成心理落差，以后还怎么跟他相处？
- 离职：一个不爽，他们会不会拍拍屁股走人？

一想到这些，老板们往往会选择退缩，觉得与其严厉，不如宽容；与其点破，不如回避，同时心存侥幸，觉得这些优秀员

工迟早会意识到自己身上的问题，这些问题也能在发展中得到解决。

而现实却常常遭遇“打脸”——

- “灯下黑”现象：一个人往往是意识不到自己的问题所在的，在别人看来，当事人身上的问题就像是房间里的大象一样醒目，当事人却很有可能存在视野盲区。而且，即使意识到了，那些问题在他眼中也不是大象，而是一只小老鼠。
- 小病不治，大病难医：很多问题，一开始都是小问题。小问题得不到纠偏，就像雪球一样越滚越大。真到酿成大问题的时候，可能老板还在疑惑：这些不都是小问题吗，怎么发展到这个程度了？
- 办公室政治：正因为老板有心魔，又寄希望于优秀员工的“自我救赎”，从此两人不免留下心结。人都是很敏感的，一旦一方有了心结，另一方也容易感知到，不免胡乱猜想，长此以往，两人之间的裂痕会不断变大。

有些老板即使意识到了问题，也有意去“点醒”对方，但为了回避自己的心魔，可能会选择这样一条路径——让人带话。带话的人，往往跟那个优秀员工关系比较好，层级也差不多。

老板可能会觉得这是最佳方式，既不会破坏关系，也能起到传达信息的作用。但实际上这是最糟糕的方式。原因在于：老板会失去两个员工的信任！甚至对整个团队，都会传递错误信号。

在这个沟通过程中，每条关系链都被弄拧巴了——

- 带话的员工会很别扭：为什么让我带话，老板是怕直接面对那个员工吗？
- 被带话的员工也会很别扭：为什么不是老板直接来跟我谈，是他觉得没法跟我对话了吗？是不是不信任我了？他是不是跟带话的人吐槽过我了？
- 团队也会很别扭：就这么些人，老板为什么不直接谈话，还需要带话，看来带话的人才是老板真正的亲信，被带话的人已经失去老板的信任了。

所以，对老板来说，当发现优秀员工身上存在问题，而且会影响到工作时，既不能被心魔把控，也不能和稀泥，必须认识到：指导员工乃自己的职责所在，必须直面问题，帮助这名优秀员工意识到问题的严重性，再给出切实的建议。

这个时候，老板还需要切记，优秀员工身上的问题，如果不是自己亲自发现的，也应该是通过合理渠道获取的。要严格禁止通过团队内部“打小报告”来获取信息，否则将后患无穷。

试想，如果你是团队里的杰出员工，老板拿事儿说你，而这个信息却来自别人的“小报告”，即使事情是真的，你是不是也会觉得很可怕？会不会觉得老板“听风就是雨”？司法实践中有一条规则，非法证据排除规则，即不是通过合法手段获取的证据，不予采信。老板也应该遵循这一原则，在获取信息上不走旁门左道，而是鼓励坦诚开放，并通过一对一谈话、公开收集建议等方

式，畅通反映问题的渠道，公开透明地获取真实信息。

上面这些问题都解决了，你就可以找员工谈话了。

我们团队有两名优秀员工，共同负责领导一个部门，在跟同事例行的一对一谈话中，我发现他们已经在团队内部酿成了不小的信任危机，而他们自己却没有意识到。团队成员开始离职，留下来的成员跟他们的隔膜也日渐加剧，而他们一方面感到困惑，另一方面还是用原来的风格领导团队。

一对一谈话中，同事对他们的批评包括：

- 责任心不强：出现过因喝酒导致业务出错的状况。
- 不愿意承认自己的错误：自己出了问题，不能诚实面对，还有“甩锅”之嫌。
- 固执己见：不愿耐心听取团队成员意见。
- 重视自己超过团队：对有助于自己名声的事情很在意，放在了团队利益之上。
- 说的比做的多：说的话比较空，说得多做得少，缺乏对团队切实有效的帮助。

我单独找了个周末，找其中一位谈了话，反馈了团队成员对他的批评，并且给出了建议。结果，正如我在前面所言，优秀员工的自尊心都比较强，负面评价容易引发自我防御机制，他们要么否认问题的存在，要么否认是自己的责任。接下来一段时间，这名员工像是受到了某种伤害一般，情绪低沉了好几天。有一次，他找到一个机会，跟我吐槽道：“你不应该拿他们的意见来批评我们。”

在团队成员的反馈没有得到领导者充分认知和反思的情况下，形势更加糟糕，他们所带领团队中的信任感更加脆弱，更多团队成员开始离职，很多成员开始有意回避跟他们交流。

于是，在一个周末，我约他们一起共同面谈，地点选在了一个环境比较放松的室外咖啡厅。面谈前，我先强调，这场谈话不是为了批评而批评，更不是要批判谁，而是为了解决当前我们面临的问题，降低离职率，稳定团队，创造更好的业绩。

我同时强调，这一点，也符合我们的共同利益——因为离职就意味着我们都要付出不小的招聘和培养成本，而信任感出现问题导致产品不佳，也有损公司的竞争力，对此，我们都需要为之负责。

“今天，我会坦率地指出你们身上存在的问题。关于你们的信息，都是按照正常程序从团队里获知的，我希望你们记住，以后你们也需要排除通过小报告或者二手渠道获取的信息，不要听风就是雨。我是你们的直接领导，我有责任帮你们分析问题出在哪里，该怎么改正。”

他们俩原本以为是自己要求太严苛的缘故，不承想是底层的信任机制出了问题。“因为信任没有了，你们现在做得越多，错得越多。那名离职的员工告诉我，当她看到你们给她设计的成长路径，虽然写得很好，但她觉得很可笑，因为她完全不信任你们了，这才是问题的症结所在。其他同事可能没有像她程度这么严重，但反馈出来的信息也表明，你们需要重建其他同事对你们的信

任。”接下来，我像剥洋葱一样，条分缕析地把现象和其他同事的反馈进行了剖析，让他们意识到问题比他们想象中的还要严重。

他们也没有想到问题的根源是信任，也开始一点点坦诚地自我剖析和反思。用了几个小时，我们进行了深入且透彻的交流。

到年底进行总结时，此前表达过情绪的那名员工说：“上次你跟我反馈了其他人的意见之后，我内心很难接受。但后来，我意识到，如果我想不断成长，就必须借助外界对我的反馈，不然我看不到自己的缺点。上次的谈话就很有必要，知道了自己的问题所在，我反而更有信心和斗志了。”

这当然也是我希望达到的效果。

如何处分员工？

《贞观政要》中，唐太宗李世民说：“国家大事，唯赏与罚。赏当其劳，无功者自退；罚当其罪，为恶者咸惧。”公司管理，赏罚是大事，这是打造高效团队的必由之路。

赏是做加法，人人开心。但如果奖赏不当，也容易造成问题。正如唐太宗李世民所言，奖赏如果不能跟功劳相匹配，也不能服众。况且公司成员，根据自我心理感受，尤其是跟管理者的亲疏之感，会自动地分出“二环三环四环”来，有些人甚至会习惯自我边缘化，如果他们觉得总是某些人获得奖赏，自己却很难获得，边缘感就会更强，疏离感也会更深，甚至认为自己所在的就是一家不公平的公司。

罚是做减法，必然有人不开心。前面说过，很多管理者性格很“优雅”，“菩萨低眉”可以，“金刚怒目”很难。但如果有过不

纠，有错不罚，只会损害管理者的权威，且“破窗效应”容易蔓延，导致团队全员很快都变成“小白兔”，没有人愿意对质量和品质负责。而且，小错不纠，大错就难挡，千里之堤，溃于蚁穴。

“没辞退过人的管理者，不是好的管理者。”这句话有一定的道理，即使是小微企业，也不可能所有员工都是合适的，如果留着明显不合适的员工在团队里，就是管理者的失职。

所以，管理者要过的第一关，就是懂得如何处分员工。

既然是处分，就得有依据、有程序、有结论、有反馈。

其中最重要的是要有依据。处分事关员工的颜面、声誉，甚至职业前景，不能随意为之。站在劳资双方的角度看，公司有权处分员工，但这种权力也需要被约束，不能滥用，否则容易对员工造成伤害。所以，公司在建章立制时，一定要把高压线和处分条例规定清楚，公司能容忍什么，不能容忍什么，都要有清晰的规定，并且让员工充分知晓。

同时，这些高压线和处分条例，不能跟国家的法律法规相违背。比如，一些公司的处分条例里，把迟到视为旷工，这种做法就是不被法律法规支持的。如果处分不当，员工完全有理由走劳动仲裁的程序，来保护自己的合法权益。

有了合法的处分依据，管理者就是在按章办事，而不是随意处分。这样对管理者来说相当于有了一剂强大的镇静剂，能舒缓他对要做出的处分措施的焦虑情绪，因为如果有章不依，就是他自己的失职。他如果不能维护好公司制度，也不是一个好的管理

者。所以，每个管理者都要明白，赏罚分明是其职责所在，责无旁贷。

有了依据，管理者接下来还要根据员工犯下过错的大小，做出处分决定。

小微企业的公司规定，肯定没法做到像法律文件那样体例完备，把各种可能的情形都考虑在里面。为了保持灵活性，小微企业的规章制度通常都比较简略。简略不是问题，重点是一定要有。

公司在制定处分条例时，可以考虑根据行为的严重程度做出分级，像我们公司的处分条例就分为两级。

一级为高压线，并且规定“对于违反公司高压线的行为，公司将对其直接辞退，情节恶劣者，公司还将公开通报批评”，这些行为包括：

1. 收取其他公司的贿赂或回扣
2. 通过虚列开支等方式贪污或挪用公款
3. 拉帮结派、结党营私、互相倾轧拆台
4. 对外泄露公司商业秘密，严重损坏公司商誉
5. 互相打听或讨论薪资等要求保密的信息
6. 未经申报同意，在外有偿兼职
7. 入职时提供虚假履历和虚假证明
8. 抄袭或剽窃
9. 职场性骚扰

而对于未触及高压线，却也会酿成不良后果的行为，公司规定，

“视情况的轻重程度给予口头警告、诫勉谈话，降级、撤职，书面警告、记过、记大过的处罚”，这些行为包括：

1. 擅离职守、有旷工等行为
2. 工作不力或消极怠工
3. 编造请假或外出理由
4. 长期不能完成工作任务
5. 经常被同事或客户投诉
6. 无正当理由不服从工作安排调度
7. 因工作失误给公司声誉造成损害
8. 划地自封、串通勾连、搞办公室政治
9. 不服从管理，威胁、侮辱同事或部门负责人
10. 条款中未涉及但造成了不良影响的过错也将予以追究。

值得注意的是，处分条款在拟定后，必须发给公司员工征求意见，无异议后方可实行。

如果员工有行为涉及上述条款，先进行调查，确认是否存在，如果确实存在，再审核具体触及哪个条款，并且援引相关法律法规，结合公司的规定，拟定“处分决定书”。务必反复推敲字眼，使决定书符合国家法律法规的精神，并且“罚当其罪”。

最后一步，需要把处分决定书反馈给员工，告知处分的原因及依据，并且告知再犯的后果。

创办公司以来，我们公司内部触及高压线行为的案例没有出现过，违反处分条款的有几例。从结果上看，实施处分之后，被

处分对象没有出现过表示不服的情况，更没有出现过向劳动争议仲裁委员会申请仲裁的情况。

作为公司管理者，也必须是立规矩、执行规矩和遵守规矩的人。如果有规可依，规定严肃，则无人敢为非；如果无规可依，处分随意，不但无人信服，还容易惹来麻烦。

如何与新生代员工共舞

有一次，我跟一名应届毕业生员工做一对一谈话。此前，我获得的信息是，她所在团队中有一名资历较深的员工，在带她的时候要求比较严格，给她造成了比较大的压力。

结果她告诉我，不是那名同事给她带来了压力，而是我给她带来了压力。她说，有一次会议上，我说她的某篇文章写得好，文风很像资历较深的那名员工。

“我觉得像是挨了当头一棒，你夸人的方式特别像在骂人——我做出一个来的东西，却被说像他的。”说着，她哭了起来，这一点让她备感委屈。

她告诉我：“在对一个人定义和定性的时候，不能拿别人来对比，这种评价方式可能会给人造成误解。那种文风特点是他有的，但不是他专属的，不代表我不能做到，也不代表我不能有自

己的风格。”

她还强调，这是一种适度的敏感，而不是“玻璃心”。

一开始我想辩解，但冷静下来后我向她道了歉，因为不论怎么辩解，她的委屈和刺痛感是真实存在的。推己及人，我自己在年少的时候，也很反感父母拿我跟别人做比较。管理者与新一代年轻人通常会有一定年龄差距，更需要去同理他们内心的感受。

于是，我把“千万、永远不要拿人去做比较”记录了下来，作为以后对待员工的法则。

我们公司为每一名员工建立“个人成长档案”，正是来自这次谈话的启发。既然每个人都不喜欢被横向比较，那么，就有必要建立单个员工的沟通和评估资料库，让他们自己跟自己比，今天的自己跟昨天的自己比，而不是跟别人比，这样也能更清晰地呈现每个人的成长轨迹。这个“个人成长档案”，甚至还包含这名员工入职时每一轮面试的记录，以及试用期周期性的复盘记录，可以特别清晰地看到每名员工在某个节点上的所思所想，以及管理层对他们的评估。经过一段时间的积累，就会形成一份非常清晰的员工成长记录。

不同世代的员工，思维方式存在着较大差异。如果不重视这种代际思维差异，就会很被动。比如，有一年，我们公司新入职了一拨员工，他们大多出生于1997—2000年。果不其然，挑战很快就来了。年底大家提建议的时候，好几个年轻员工不约而同地提到希望实行弹性工作制，这在以前是未曾出现过的。他们

非常强调平等，尤其是人格平等，不太愿意接受职位高、资历深就更有话语权的观点，对言语上的平等、性别意识上的平等看得很重。另外，他们的权利意识更强、领地意识更突出，一旦觉得自己的领地被侵入，就会积极地进行反击。

有一段时间，社交媒体上流传着“‘00后’整顿职场”的故事，我虽然没有遭遇过那么“典型”的案例，但也能感觉到，这一代年轻人不同以往，有时候甚至也让我和其他管理者直挠头。

同时，我们又不得不认真去理解他们，站在他们的角度去思考。因为不能互相理解，就没法建立信任关系，而没法建立信任关系，即使有再好的思路和愿望，也没法实现，团队的战斗力和执行力也会大打折扣。

我们公司的一个中层就很有感触地总结说：“现在的Z世代有很多我们不能理解的想法，但它们是真实存在的，如果一味抵触只会使同事之间心存芥蒂，我们还是要尽量做到公平。”

对于新世代的员工，用“奋斗逻辑”去激励他们，也有点不合时宜。早些年，由科技互联网公司引发的“996”现象，如果放到今天继续大肆宣扬，容易被员工视为精神操控。

当下，有很多年轻人为了找寻工作的真正价值及工作与生活的平衡，宁愿放弃更高的薪水和更大的平台，去到一些小的公司就业。如果再单纯地以奋斗逻辑去领导团队，很难有说服力。公司应该尽量通过环境和文化，让他们自觉自愿地发挥聪明才智，感受到工作带来的成就感和意义感。

他们对于上司只从自己的角度出发提的建议也很不感冒，特别愿意跟能理解他们、站在他们的角度思考问题的上司保持良好的沟通关系。

他们的权利意识、领地意识更强，意味着管理者需要把工作做得更扎实、更细致。跟他们相关的事务，在做决定的时候，也应该尽量让他们参与进来，充分听取他们的意见。

面对不同代际的员工，一成不变的领导风格是不行的，管理者也需要与时俱进，寻找新的模式和方法，这样才能跟新生代员工共舞。

沟通要“入耳、入脑、入心”

一个公司或团队内部出了问题，往往是沟通出了问题。而沟通会出问题，往往是因为管理者不会沟通。管理者不会沟通，往往是因为管理者不会倾听。

有人可能会说，难道不是应该让员工听我的吗，我为什么要去听员工的？

道理很简单，你不听员工的，那员工为什么要听你的？

有些人觉得，倾听还不容易吗，不就是认真听别人说话吗？作为管理者如果你对倾听的认知只停留在这一步，毫无疑问，你才刚到了山脚下，还没开始登山。

我曾经也一度认为，倾听就是在别人说话的时候，认真一点，专注一点，不随意打断，少说多听，这就是倾听。现在回望，那时候的我只能算是处于倾听的初级阶段。真正的善于倾听，是分

层次的，有三层境界——入耳、入脑、入心。

第一层，入耳。

不要小看“入耳”，其实很多人都做不到，要不然也不会有“把我的话当耳边风”这样的表达了。“入耳”是需要营造情境的，在跟团队成员沟通时，你一边看着电脑或手机，一边搭着话，这种情况下想“入耳”是不可能的。

跟员工谈话时，管理者应该竖起耳朵，全神贯注地看着员工的眼睛，也就是说，不光要听，还要看，因为表情尤其是微表情，更能反映一个人内心活动的真实状况。一边看着对方一边说，更能理解对方表达的深层含义。同时，一直保持眼神交流，也有利于谈话双方都始终聚焦于深度交流，不太可能出现谈着谈着就不再专注的情况。对于员工来说，他们肯定也希望看到一个聚精会神倾听自己的管理者坐在他们对面，而不是被敷衍对待。

我的体会是，跟人沟通时，一边听着，一边看着对方的眼睛，当对方说完时，不要急于开口，这时对方一定会使出十二分解数，继续补充，希望你能够充分明白他的意思，这样在谈话中所获得的信息密度也会更高、更有价值。

即使对方觉得自己表达完了，你依然可以不断追问“还有吗”，以获取尽可能多的信息。

有些善于沟通的人，还特别擅长利用自己的弱点，比如方言味儿重、容易紧张等。我在《中国青年报》做记者时，有一位部门领导同时也是一位极其出色的记者，拿过10多项中国新闻奖，

但出乎很多人意料的是，他非但不健谈，说话口音还特别重，重到没几个人能听懂他说什么。然而，正是这个“弱点”，让跟他说话的人愿意说得更多，也愿意说得更详尽，他也因此能获取更多的信息。

所以，管理者即使再会表达，沟通时如果能“藏巧于拙”，可能效果会更好。相反，牙尖口利则容易形成压迫感，让员工不敢表达。

要想真正“入耳”，还应该像乔布斯那种“一秒变白痴”的能力，也就是说，做到彻底敞开心扉，保持“空杯心态”。如果只拣自己感兴趣的听，很有可能会忽略员工真正在意的部分。

综上，在倾听的时候，管理者应该以员工为中心，而不是以自己为中心。要抱着求教、求助的心态，而不是居高临下的姿态。“入耳”是管理者收集信息的过程，同时也是让员工充分感受到被尊重和被理解的过程。

第二层，入脑。

“入耳”之后，就是“入脑”。

“入脑”是把员工说的内容跟你建立共识的过程。这个时候，不要急于回答员工的问题，最好是能够把他的问题进行归纳，总结出几点来，并且复述一遍，复述的时候还需要跟对方核对：“你觉得我总结得对吗？”如果对方给出确定的答复，还应该继续追问：“我还有什么遗漏的吗？”

这个过程，是为了防止员工所关心的问题，跟你以为他所关

心的问题之间出现偏差。通过复述，也能够确认什么是核心问题。

所以，“入脑”不是让管理者在员工表达的过程中拼命想着怎么回应，而是在怀着“空杯心态”听到意见或建议后，开始思考怎么跟员工一起解决问题。

不擅长倾听的管理者，往往就败在了这个环节。他们认为，自己作为管理者，有指导的权威和能力，有视野的深度和广度，正好可以借机展现自己思考的深度和表达的高明，于是在问题复述完之后，开始长篇大论，而且经常自我感觉良好，“你以为我在第一层，其实我在第三层”“你在迷宫里面，我在迷宫上面”，最后就差没说：“你算找对人了，按照我说的去做，准没错。”

谈完后，管理者以为自己能拨云见日，让人茅塞顿开。结果，效果可能正好相反，一点作用都没有。

为什么没作用？管理者得反思，自己是在脚踏实地地给出实实在在的方案或建议，还是在夸夸其谈，用空泛概念包装自己的表达？我们有个中层就被员工吐槽过，“他说话听不懂，说什么都要往商业模式、底层逻辑上靠，大家都觉得很空”。

“真佛只说家常话”，厉害的管理者，绝不会一味用时髦的术语和夸夸其谈让谈话变得更复杂，相反，他会给出简洁清晰的答复。他在意的是这些答复中，哪些能真正落地，哪些能切切实实地落到工作细节上。他会欣喜于在谈话中碰撞出来的能够改善工作的点，并将其视为真正的成果。

聚焦于改善员工工作表现的谈话，管理者经常喜欢吐槽：“这

个事情不是跟他说过了吗，怎么还是没改变呢？”那是因为你在长篇大论时，忘了最根本的一点：在职场里，没有人愿意被教导。

道理很简单，教导是自我中心主义，是希望别人按照你说的做，引导才是员工中心主义——以他为中心，跟他一起探讨，怎样才能做得更好。

这个时候的语言，不宜是强指令性的，比如“你应该……”“为什么你没有……”，等等。可能有些人会觉得，“自己是领导，别人就是来寻求自己的指导的，用强指令性语言，会让人觉得自己干练、有领导力。其实并非如此，还是那句话，应该以员工为中心，所以在语言的选择上，即使你有明确的思路，也最好用“如果……你觉得怎么样？”“这样选择，会不会好一点？”“也许你可以参考……”“你要不要先试试……，过一个月咱们再看看效果如何”这样的表达方式，来引导员工自己思考。

管理者需要做的，是引导员工去打开一扇门，而不是指示他们去打开一扇门。毕竟，就如前面所言，不要想着去改变一个人，除非他自己觉得需要做出改变。

第三层，入心。

“入心”，意味着真正能看到变化，且能举一反三，在其他方面也做出相应的优化。

如果员工提了建议和意见，管理者不仅“入耳”，还精准地概括了问题的本质，并且跟员工一起探讨出了优化的方案——我们都知道，有很多问题并不是一朝一夕能解决的，只能从小事做起，

从小的改变开始，需要慢慢优化而不是彻彻底底地推翻重来，那么接下来，就绝不能把探讨的成果束之高阁，而应该立刻做出改变，哪怕是再微小的改变，也要去做。

否则，员工将得出结论：“说了也没用，以后再也不说了！”

管理者最好也把跟员工探讨的情况记录下来，变成资料库的一部分，并且根据需要开放给团队其他的管理者，让他们在跟员工的沟通中有的放矢，提升效率。

记录下来的资料，如果是涉及员工成长的，下一次跟员工谈话时，就需要先复盘上一次谈话的成果，并且梳理上一次谈话后员工工作上的进展和变化，看有哪些方面做得不够，哪些方面值得表扬。

而如果涉及员工对自己或团队的意见和建议，也要做出反馈，告诉他，因为他的建议和意见，自己或团队哪些方面做出了改变和优化，并且感谢他的建议和意见，同时，再一次邀请他提出建议和意见。

管理者也有必要经常翻看这些记录，一方面不断跟进员工的所思所想，另一方面也不断检视他们的心声是否被真正倾听。

所以，真正的倾听不能止于听，必须要做到“入耳、入脑、入心”，才算完成了“倾听—思考—反馈—改变”的闭环，实现了认知、思考、践行的统一。

当然，成为好的倾听者，绝不意味着要讨好员工，或是要跟随员工的问题“起舞”。我一直强调的是按原则管理，管理者需要

明确自己的标准和界限，而且，需要认识到，“尊重理解”跟“直面问题”并不冲突，也绝非二元对立。有一些管理者，在“直面问题”时，常常摒弃对人的“尊重理解”，把对事的否定变成对人的否定，从而导致事与愿违和“人也比以前更糟”的后果。

可能他没有意识到，问题并不主要出在别人身上，而正是出在了自己身上。

所以，只有懂得什么是真正的倾听，才能成为一个有效的沟通者，也才能高效领导团队。

不要把员工离职全视为失败

我有个朋友，职业生涯很精彩，既做过一家著名媒体的高管，也在某巨头公司担任过较高的管理职务。他出来创业的时候，咨询我：“我出来以后有哪些需要注意的？”

我说，小微企业员工离职是常态，可能会让你比较痛苦。等他出来创业后，果然，最让他沮丧的就是重要员工离职，有时候这甚至会让他陷入强烈的自我否定。

在创业早期，员工离职也是最困扰我的事情。经历过那么多次员工离职，我发现了两个规律。

- 只要员工提出了离职，99% 可能无法挽留。事实上，这么多年来，我从来没有成功挽留住过。有时候能暂时让员工打消离开的念头，但也就一阵子。
- 当员工提出离职时，他在心里早就已经从这家公司离开

了。所以，谁会离职，我往往会有预感，太多的细节能暴露一名员工到底会不会离职。

后来，想通了这个问题，这件事情就没那么让我困扰了。

小微企业的员工为什么离职频繁？很简单，一个原因是，这是整体趋势，另一个原因是我花了几年才悟出来的。

整体趋势就是，现在的年轻人就是喜欢跳槽。

2020 年，中国最大招聘网站之一的 BOSS 直聘发布的数据显示，过去 5 年，中国 35 岁以下白领的平均跳槽周期，从 23 个月逐渐降低到 20 个月。在互联网科技行业，几大城市群的从业者平均跳槽周期是 16~18 个月。

这也意味着，现在中国年轻人的跳槽周期，比西方发达国家年轻人的跳槽周期还要短。据《经济学人》报道，美国劳工统计局 2017 年的统计显示，美国 25~34 岁的男性在每个雇主那里任职的时间中值为 2.9 年。《经济学人》杂志一篇题为《千禧世代之迷思》的文章提到，美国 51% 的千禧一代（1980—2000 年出生的人群，也被称为 Y 世代）受访者表示会在一年内跳槽，而有此打算的 X 世代（1965—1980 年出生）和婴儿潮（1945—1965 年出生）雇员比例分别为 37% 和 18%。

所以，不是哪家公司的员工特别喜欢跳槽，而是现在的年轻人整体就爱跳槽。

另一个我花了几年时间悟出来的道理是：小微企业囿于发展速度和规模，本就不可能留住那么多人。在一家爆发式成长的公

司，员工会随着业务的增长而快速变多，其所能担负的职责、所能获得的回报可能都会超出预期，在这样的公司里，员工当然会比较稳定。但在一家没有爆发力的小微企业，能够创造出来的机会和回报有限，所以，员工跳槽很正常。

再加上小微企业往往也是初涉职场的毕业生第一份工作的落脚地，就像前面说过的，在美国，80%的人的第一份工作是在小微企业，在中国估计也差不多。所以，员工离职是普遍存在的现象。

对小微企业来说，从这个现实出发，需要思考的是，如何实现双方的价值最大化：从员工的角度，能获得业务能力的成长，也获得职业规范和职业精神的学习与熏陶，并且工作业绩上有所成就；从公司的角度，员工在职期间，能够发挥出价值，为公司的成长和发展做出业绩和贡献。

领英创始人之一里德·霍夫曼的著作《联盟》的核心观点是，基于现在几乎每个职场人一辈子都会经历几段职业生涯的事实，管理者应该将员工在你的公司度过的职业生涯，规划为一系列连续的任期，在每一段任期中，管理者和员工都要制定一个任务目标，这样才能实现互惠互利。

里德·霍夫曼说，在联盟中，雇主和员工建立的关系基于他们为对方增加价值的能力。老板需要告诉员工：“只要你让我们的公司更有价值，我们就会让你更有价值。”员工也需要告诉他们的老板：“如果公司帮助我不断成长，我就会帮助公司发展壮大。”

我非常认同里德·霍夫曼的观点，联盟关系确实是更好地定

位了员工与公司关系的逻辑。但联盟关系怎么跟其他方面，如上级与下属的关系融合成为一个整体，以及任期与任期之间如何衔接，这些在实际操作中都存在一些挑战。

所以，不要把员工离职全视为自己的失败，而应该把下面几种情况视为失败和值得反思的重点。

- 员工短期内离职。员工招聘进来以后，半年内就离职。对于大多数公司来说，这么短的任职时间，公司付出的成本往往会大于这名员工创造的价值回报。应对方式是，在招聘环节加强对员工的考察和了解，确保招聘到的员工不会出现“短期行为”。
- 员工加入团队后，没有创造出相应的价值，跳槽之后，却发挥出了自己的能力。虽说不见得一家公司的土壤，能让每名员工都有所成长并能才尽其用，但为什么在你的公司不行，去到别的公司能力就施展出来了？这不正说明你公司的制度、文化、团队上有值得改进的地方？这种情况值得深度反思。
- 在团队里发挥出了才能，公认的真正优秀的成员，选择了离职。即使是小微企业，也应该想方设法留住真正优秀的员工，如果留不住，也得反思公司哪些方面存在不足。

上面三种员工离职可以视作一种失败，需要引起重视。这三种情况的严重程度呈递进关系，第一点的失败算一般严重，第二点较严重一些，第三点最为严重，尤其值得深刻反思。

有些人会把离职员工视为背叛者，离职之后互相屏蔽对方，这确实没必要。我倡导的是，“在的时候不留遗憾，走的时候也不留遗憾”。早期的时候，对离职员工，我还会赠送礼物，甚至会像有些公司所倡导的，在公司会议上公开感谢离职员工，一起合影，甚至把离职员工送到电梯口。但后来也平常心，没有那么刻意了。如果员工离职时自己有事不在公司，我会给离职员工发个消息表示感谢和祝福。

员工离职的时候，还会面临一种情况，就是什么时候离开。《劳动法》规定的是：“劳动者解除劳动合同，应当提前三十日以书面形式通知用人单位。”但很多管理者会发现，很少有离职者愿意待满30天，他们都希望提出离职的当周甚至第二天就离开。但有些岗位因为重新招聘新人需要时间，没法让离职员工按照自己所期望的时间离开。

还有一个问题是，想离职却因为交接的需要留在团队的员工，往往会非常影响团队氛围，他心思不在这了，上班就是来“摸鱼”，动辄就请假。这些年来，我见到的离职员工中，认真履行职责到最后一刻的，屈指可数。这使得我们改变了策略，如果那个岗位不是实在离不开人，一般都尽量满足离职员工提出的离职时间诉求。

另外，员工离职，什么时候告知团队也是个问题。有离职员工曾经提出要求，希望不要提前告知团队，后来我们也尽量不提前告知。但如果团队知道有人离职的消息太晚，比如第二天这名

员工就不再出现了，引起的震动会很大。在一名团队成员的建议下，我们尽量会在通过员工离职申请那一刻，告知团队。

几年下来，我们公司从未与任何离职员工闹过矛盾，更别说走向劳动争议仲裁甚至对簿公堂了。就算有小小的不愉快，也是极为个别的现象。

从里德·霍夫曼的角度看，离职员工也是公司宝贵的资源和财富，依然是合作关系的延伸。确实如此，这几年，我们公司离职员工带来的业务合作不在少数，他们也会积极地传播公司口碑，推荐合适的候选人来公司面试，有些离职员工，甚至成了我的朋友。相反，那些跟离职员工关系恶劣的公司，收获的却是口碑上的差评。

另外一个收获就是离职员工的回流。曾经我们团队的一名优秀员工因为职业遭遇瓶颈而离职，去了新团队后跟新团队文化气质不符，我又邀请他回来了。之后，他又重新担任了重要的业务领导岗位。

还有一名员工，个人能力也很出色，离开团队之后，也是感觉新入职的团队不太合适，结果仅仅3天之后又重新回到了我们团队。对于这些成员，我一律一视同仁，没有觉得他们离开过，就不值得信任。相反，我认为他们出去后，经过了一次思考，会更知道需要什么，所以完全没必要把离职过视为一种背叛。

可能只有希望建立某种人身依附关系的老板，才会把离职视为背叛。

没有组织力的团队只能叫团伙

在我创业的第二年，有一天，在讨论到公司的情况时，一个重要成员说：“我们公司根本不能叫团队，只能叫团伙。”我一下子愣住了，问她：“怎么理解？”

“就像大学社团一样，就是团伙，既没什么凝聚力，也没什么约束力。”她说。

根据她的“提醒”，我去读了一些跟团队和组织相关的书，这才发现，她说的是对的，也由此开启了我对观察与研究团队和组织浓厚的兴趣。

汉语中，“组织”是个特别精准的词——一群人是“组”，一群人的连接方式是“织”，通过特定的方式连接起来的人群，就叫“组织”。

一旦形成了组织，它就会呈现“涌现特性”。这是一种“整体

大于部分之和”的特性，即整体会因各组成部分的相互连接和互动呈现出的新的特性。这种新的特性只有整体才具有，任何组成部分都不具有。

在自然界，这种涌现特性很常见，比如棕鸟飞行时和海洋鱼群在遭遇捕猎时的运动轨迹等。

研究者发现，这其中的原理并不复杂，在飞行时，每一只棕鸟遵守三条规则就可以了：一是避免碰撞到其他个体；二是按照最靠近自己的个体前行的平均方向前进；三是向最靠近自己的个体的平均位置移动。这看似简单的三条规则，却让棕鸟以特定的方式连接起来，从而实现了涌现特性。

也许从棕鸟的视角来看，人类驾车出行的行为同样值得惊叹，那么多车往不同的方向行进，却基本不会发生碰撞。其实每一个司机也是遵循了“棕鸟飞行”的三原则。人类的交通规则，也是以特定的方式将人和出行工具连接了起来。

所以组织虽然是由个体组成，但却拥有一些在个体身上看不到的特性。而如果没有这种特性，任何组织都会形同一盘散沙。

在创业之初，我就下定决心要当一个“以人为本”的“好老板”，尊重员工的意见和自主性，创造宽松的环境，不让员工“太为难”。另外，我觉得小微企业应当像水一样，“水无定势”，可以随需应变，不应当有太固定的制度，每个人都应当是“六边形战士”，所以分工定岗都很不明确，结果就像那名成员批评的，没有形成一个团队，而更像是一个团伙，很多人出去都不知道跟别人

怎么介绍自己，因为干的事情很杂。再加上权责不清，要么事情没人干，要么一个事情两个人干，经常因为边界不清晰互相“打架”，整个公司形同一盘散沙。

所以，形成组织力的第一步，就是明确分工，让每个人都有明确的岗位，定岗定责。不要因为团队小，就觉得每个人都应该有三头六臂，什么事情都能应付，分工才能带来效率。经济学的起源就缘于，亚当·斯密发现，如果有了团队和分工，那么10个人差不多一天可以生产出4.8万根铁钉，平均一个人生产4800根，但如果不分工，可能一个人连10根都生产不出来。

明确的分工，也遵循了“棕鸟飞行”的第一原则——避免碰撞到其他个体。如果不做好分工，就很有可能导致很多事情没人干，很多人没事干，干事的人还得陷入跟别人扯皮打架的纷扰中。效率提不上来，遑论团队凝聚力了。

其次，团队要有明确的规则，“没有规矩不成方圆”。《史记》里记载过孙武将吴国国王的宠姬和宫女训练成军纪严整的战队的事情，就是因为其军法严明，无人敢违抗。

对于组织能力的建构，管理学者杨国安提出过一个“杨三角”理论，他认为，组织能力由员工能力、员工思维模式和员工治理方式三个方面组成。员工能力是解决会不会的问题，也就是说，员工具备的知识、技术和素质，是否能做出与组织能力匹配的决策和行为。员工思维模式是解决愿不愿意的问题，也就是说，员工每天最关心的、重视的事情，是否与组织一致。员工治理方式

是解决容不容许的问题，也就是说，企业能不能提供有效的管理支持和资源，支持员工施展所长，实现公司的战略。

杨国安认为，这三个支柱缺一不可，且必须符合两个原则：一是平衡原则，三个支柱都要强，而不单是其中一两个强；二是匹配原则，三个支柱的重点都必须与所需组织能力协调一致。

以“杨三角”理论来看孙武练兵，孙武通过“员工治理方式”手段，解决了队伍中的“员工思维模式”，从而解决了员工的能力问题。

中国有句流传至今的古话是“慈不掌兵，情不立事，义不理财，善不为官”，虽然存在争议，但其内在的精神却有着穿越时代的力量。不论是大企业还是小微企业，创造和满足市场需求、不断提升经营能力才是目的，“对员工好”以及自己是不是别人眼中的“好老板”，并没有那么重要。如果老板仅仅因为在乎形象，不愿意择优汰劣，不愿意去监督、批评团队成员，不愿意得罪人，虽然团队表面上保持着和谐一致，实际战斗力却不堪一击，这样也不可能形成强有力的团队。

最后，紧盯细节，形成价值观和文化。价值观和文化的力量是最强大的，一旦接受和习惯了某种价值观和文化，就会形成习惯，甚至刻进 DNA（脱氧核糖核酸）。

我有一个朋友曾在抖音工作过，后来跳槽到了快手，但没多久就离职了，我问她：“你觉得两家公司有什么不同？”她说了一个细节。在抖音工作的时候，她要约一个跨部门的会议，只需要

在飞书上发起并且抄送她认为需要参加会议的同事就行。如果有同事不能参加，会在飞书系统内取消，全程无须一对一沟通。等到了约定的时间，赶到约定的会议室，在飞书系统没有取消会议的同事都会到场。

“我加入快手的第一周，发起了一个会议。快手也有类似飞书的内部办公工具，我在那个工具里确定了会议的时间、地点，也抄送了需要参会的同事，没有人在系统里取消参会。到了会议时间，我去到会议室，结果只有我的领导一个人来了，他问我：‘你没有跟每个人打电话确定开会时间吗？’我才知道，在这里开会，是需要跟每个人都电话确定时间的。然后我一一打电话，果然有两个同事这个时间段没空，但他们没在系统里反馈。其他人时间可以，但也没有来开会。”

其实，快手是最早开始做短视频平台的，但最终却被抖音弯道超车，由第一名落到了第二名。互联网观察者潘乱在比较两家公司的差异时，认为快手是运营产品，而抖音运营的是公司，正是这个区别导致两者的发展出现了差异。他援引了字节跳动创始人张一鸣的说法“像做产品一样做公司”，快手的创始人之一宿华也在反思企业发展的内部信上说：“松散的组织，佛系的态度，‘慢公司’正在成为我们的标签。”“一直以来，我们想成就一款伟大的产品，那么，现在，我们更想成就一家伟大的公司。”

从这样一个小小的细节，就可以知晓两家公司组织能力的差异。当然，快手后来也意识到了自己在组织能力上的欠缺，很快

就把组织力这堂课补上了。但不无遗憾的是，正如潘乱撰文所指出的：“如果快手的组织能力和战略够好，能够有快速执行的能力，理论上今天抖音和火山的用户都该是快手的。”由此可见，组织能力的差异会给竞争带来多么大的影响。

而组织能力并非宏大命题，恰恰会体现在一些小细节上。像上面的这个案例，试想，我这个朋友如果每个会议都需要一一打电话核对时间，碰到有重要参会者时间对不上，还得重新打一轮电话来确定，那该是对组织效率多大的耗费，对于一个新人来说，可能半天的时间都得拿来打电话沟通什么时候开会了。

公司运营过程中，很多细节看似很小，但背后的问题其实并不简单。比如，很多人都知道的，如果哪个员工突然迟到、请假变多了，很大程度上就是想要离职了。有段时间，我们公司一些员工喜欢一起叫外卖，然后在一个会议室里聚餐，从中午 12 点吃到下午两三点还不出来。我了解之后才发现，原来是这几名员工跟公司某中层产生了较为严重的矛盾。所谓细节决定成败，而“魔鬼”恰恰都藏在细节里。

有观点认为，从企业生命周期和规模上来看，初创企业和小企业对组织能力要求不高，它主要靠创造人的个人领导能力。而对于处于成熟期的企业和大规模、业务多元化的企业来说，组织能力则比较重要，因为这些企业面临的内外环境都非常复杂。

实际上这种观点很有问题。对于小微企业来说，不能因为小，就不重视组织能力的建设。在企业发展的任何规模阶段，都应该

重视这一点。不说跟大企业竞争，即使跟同样规模的小微企业竞争，竞争对手也是多如牛毛，如果不注重发展软实力，很快就会被打败和消灭。

而且，在管理的有效性上，不分小微企业和大企业，小微企业有管理得特别好的，大企业也有管理得特别糟糕的。比如，从企业寿命上看，日本的百年企业有 33076 家，超过 200 年的企业有 1340 家，这些企业绝大部分都是小企业。春秋战国时期，卫国作为一个小国成功地存活了 906 年，而比它大得多，甚至曾多次称霸的楚国、晋国寿命都不及它长，这也跟卫国作为一个国家组织的治理能力有很大关系。

与打造现实的产品比，培养卓越的组织能力更为困难。一家小微企业，如果有幸产出了优秀的产品或服务，但组织能力没有跟上，那么，产品和服务回归正常值是必然会出现的结果。相反，即使一家公司当前还没有足够出色的产品或服务，但组织力是出色的，那么，将来产出优秀的产品和服务的概率也会很高。