

管理前沿：成功的企业能折腾 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E5_89_8D_E6_c25_169289.htm 经常听到企业员工抱怨公司不停地“折腾”：分公司老总在位子上才一年就调走，派个新手来，又要重新熟悉市场，重新熟悉客户，累不累？有必要吗？客户也抱怨“爱折腾”的公司给他们带来的麻烦：“我不用做业务了，时间全花在熟悉你们公司人上了”。如果老板只折腾“事儿”，似乎还是可以理解，毕竟企业面临的环境总是变化，不能以不变来应万变。而折腾“人”是为了什么呢？其实这正是老板有意而为之。从国内成功企业的分析来看，成功企业的一个显著特征就是“老板爱折腾”，折腾有什么作用呢？用折腾考验忠诚来源

：www.examda.com 郭为就是被联想公司“折腾”为人才的典型，据说他是一年一个新岗位，折腾了十几年，换了许多岗位，成为了“全才”。然后在神州数码里面，开始折腾别人。其实，“折腾”是公司对你的考验。你忠于公司吗？忠于老板吗？不忠于老板和公司的人是得不到重用的。你说你忠诚，有什么能证明呢？老板怎么才能知道你是忠诚的呢？企业在危机时，可以知道谁是忠诚的，“和平时期”，小公司的老板单独面对员工，亲自跟踪员工的工作绩效，能发现哪些是忠诚的员工，但是这个办法不可能在一个上千人的大公司推行。因此老板就人为地制造出危机来，“折腾”就是检验忠诚的好办法。某大公司的分公司总经理，到某公司应聘分公司总经理的职位，谈好是从销售经理做起，老板给他一段考察期。到分公司开始实习时，他没想到，实习要带车送

货，做销售代表的工作。考虑到自己对这个行业和公司不熟悉，到基层做也是应该的，何况自己拿的还是销售经理的工资。三个月以后，他开始负责片区的销售，手下有两个销售代表，于是他带领这个小团队努力工作，完成了公司下达的任务。半年以后，分公司的销售经理调走了，他被任命为销售经理。一年以后，分公司总经理另有任命，他提为分公司总经理。在谈到往事时，他说：“我当时是忍辱负重地工作，心中有很多怨言，但知道老板是考验我，就坚持了下来，最终赢得了老板的信任。”

在企业中，老板承担的风险是最大的，企业完蛋了，老板可能要跳楼，而员工损失小，又到别的企业去打工。所以老板最相信的人是他自己，他怎么可能随便相信别人呢？更何况中国人还没有建立起个人信用，所以老板的信任是一点一点给的，他要看你的表现，你表现了多少，他就给你多少，不要奢望老板一下子很相信你，这样反而是企业危机的开始。如果你想“出头”，就要有被折腾的准备，老板要不断地折腾你。因为他相信忠诚是考验出来的，不是听你嘴上说的。在公司折腾的过程中你能不能抵御住，能不能坚持留下来。如果可以，就说明你是忠诚公司的，因为你用行动证明了，这样才会有光明的前景。用折腾促使进步

来源：www.examda.com

在企业中，企业和员工在比赛成长的速度，如果企业的成长速度超过员工，就会觉得员工的能力跟不上企业的发展，就可能淘汰掉员工。反过来如果员工的发展速度超过了企业的发展速度，员工就可能跳槽。在这样的情况下，老板用人，就要仔细权衡。用对自己忠诚的人，自己放心，他不会轻易离开，但如果能力不够，会影响企业今后的发展。用外来的和尚吧？不知道能做多久，

也不知道到底真正有多少水平，想试又不敢试。所以很多老板选择了，一方面利用外来的职业经理人员，另外一方面加紧内部培养。怎么培养呢？一个方法就是抓紧员工的岗位培训，把员工变成岗位上的专家。促使员工不断地吸收新知识、培养新技能，企业要不断给员工成长和学习的机会。另外一个培养人才的好方法，就是企业内部折腾，经常变化岗位，使“培养对象”不断地学习不同部门的专业知识，全方位地发展。因为企业员工坐在什么岗位上，负担什么责任，说什么话，做什么事。例如：按照公司的规定，财务部就是要控制信用额度，没有做就是失职。但是在控制信用额度时，有没有站在销售的角度上，有没有站在整个公司发展的角度上去思考，这是问题的关键。因此把销售部经理调到财务部做经理，就可以使他了解不同岗位上，因职位而带来的不同“想法”。从而更容易保证团队成员是站在别人的角度上去思考，站在自己的角度来行动。所以说折腾是促使员工发展的手段，是留住人才的手段，优秀的人才都是喜欢被折腾的。用折腾保持活力 部门长时间由一个人管理，往往形成一定的模式和思维方式，扼杀新的想法和创意，使部门变得失去活力。部门是这样，个人也是这样。每个人都有惰性，长时间在一个岗位上，每天做同样的工作。这个人的活力和冲劲就要减少了，因此通过折腾可以迫使员工适应新环境、学习新方法、结识新同事，保持活力和学习的心态，不断地进步。一般来说员工在岗位保持活力的时间是16个月，前四个月是适应的阶段，熟悉、了解岗位所涉及的人和事；然后的四个月是掌握的阶段，基本上了解了岗位的工作要求，岗位的资源，岗位在公司的重要性等；接着就是完全发挥所知的

四个月；最后是热情消失的四个月。这样的曲线，老板要好好利用，在他显出疲态时就开始调动，就可以逼迫他去适应这个新环境，从而充满活力。员工保持活力了，部门自然就有活力了，企业自然也有活力了。用折腾避免腐败来源

：www.examda.com 绝对的权力会导致腐败。很多人业务做顺手了，没有什么新鲜了，就开始动公司的歪脑筋了，哪个地方有没有漏洞可钻？比如，某公司就发生了一件事情：仓管胆敢自己卖货，等到月底价格下降了，又去市场上收货，来平仓，这样降价的差价就自己吃下了。总公司发现了这件事，很难处理，难道只有仓管参与了“炒货”吗？分公司每天下班的最后一件事是业务助理、财务、仓管三方对帐，只有帐完全平了，才可以下班。这段时间没有对帐吗？没有人发现问题吗？虽然是仓管出了问题，但这个事情一定是三个方面都有责任。难道要把他们三个都炒掉吗？业务助理做了有三年时间，对分公司的业务操作非常熟悉，甚至比销售经理都熟悉，财务经理已经有两年的经验了。如果炒掉他们以后，万一到竞争对手那里，对公司又是绝对不利的！但是，如果以前就折腾他们，让他们三个人不能联合成小团体，就可以避免这样的事发生。折腾可以使他们没有时间去拉帮结派。不断地折腾可以使公司避免腐败，使个人避免腐败，留住人才，保护人才，是对人才的爱护。作为企业打工族，最害怕的是老板不折腾你。不折腾你就意味着，在老板的眼里根本没你，更不会有你的出头之日。我有位朋友一年之内被折腾了5个分公司，才坐上了分公司总经理的位子。没有点毅力，没有对公司的忠诚，怎么能做得到？但是现实生活中很多年轻人往往是犯了“革命急性病”，在条件还没有成熟的

时候，就盲动，看不清形式，认识不到老板的意图。于是空怀一身本领，浪迹天涯，找不到自己的归宿。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com