

[中国式管理的殉道者反思篇]做企业真要这么累吗 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/288/2021\\_2022\\_\\_5B\\_E4\\_B8\\_AD\\_E5\\_9B\\_BD\\_E5\\_BC\\_8F\\_c123\\_288335.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__5B_E4_B8_AD_E5_9B_BD_E5_BC_8F_c123_288335.htm) 中山大学管理学院博士 梁锡崑 中山大学管理学院教授、博导 吴能全 “忙，太忙；累，真累！”每每和一些老板聚会，总是听到这样的抱怨。确实，中国的老板们是太累了，“一边吃快餐，一边打手机，一边接电话……”这真实地反映了很多企业家的生活。我有个朋友是老板，半夜3点睡醒还要打个电话，看看工厂的门卫是不是在偷懒打瞌睡。即便家大业大如娃哈哈的宗庆后，也是十几年如一日，每天7点钟就来到公司、晚上11点之后才能回家，每年光亲笔写的销售通报就超过200份。这能不累吗？相比之下，跨国公司的总裁们活得似乎是太潇洒了。我有许多朋友是跨国公司的高层管理人员，他们神清气爽地优游于工作与生活之间，浑然没有中国老板们的忙碌与无奈。例如广东南方李锦记的董事长兼总经理李惠森，旗下拥有十多家分公司、2000家专卖店，并曾荣获2005年“最受推崇亚洲最佳雇主”和“中国最佳雇主”称号，但李总在办公室的时间，每个月平均只有1~2天，在世界杯期间，李总甚至是常驻日本和韩国，做起了“职业球迷”……为什么都是做企业，一些人能做得轻松惬意，另一些人却要呕心沥血，甚至未成功先成仁？一次与台湾管理大师、管理之父彼德杜拉克亲传弟子詹文明先生聊起老板们的忙碌问题，他说：“他们忙，忙对了地方吗？我们先要确定他们忙的是不是正确的事，他们是不是在用正确的方法做错误的事情，一个好的管理者，是不会忙成这样的！”确实，我们第一是要做正确的

事，然后才需要正确地做事，最后才是把事情做好。让自己忙在正确的地方 价值管理的魅力 我们的老板们多数属于那种“先开枪，再瞄准”的“管理牛仔”。老板们只能把注意力集中在每件具体的工作中，而忽略了公司整体的方向，只顾低头拉车，不会抬头看路。价值管理(Value Management)是美国学者肯布兰查提出的概念。他认为，公司应设定符合愿景与企业文化的若干价值信念，并通过设立员工守则、工作信条等方法，具体落实到员工的日常工作上。作为一个领导者，最大的责任是给予下属切实可行的经营思想或价值观念。换句话说，老板们的工作重点应放在最关键的价值驱动因素上：为公司树立愿景及一个可执行的战略，给大家统一思想，而后把战略转变成计划，把战略转变成企业新的职能，把战略转变成员工新的行为这才是老板们最该忙的地方。西方那些成功的企业有个共同点：他们的领导者在企业成长的初期都已经为企业树立了一个长期的目标，为员工树立了一个人性化的核心价值观。而在这一点上，我们的老板们多数属于那种“先开枪，再瞄准”的“管理牛仔”。在我接触过的企业家中，90%以上并没有思考过企业应该往哪走、3~5年后公司应该变成什么样？他们有的是每个项目的具体计划，知道的只是明天我该做什么，而不知道下个月、下个季度甚至下一年我们应该做什么。这就使得老板们只能把注意力集中在每件具体的工作中，而忽略了公司整体的方向，只顾低头拉车，不会抬头看路。随之而来的，员工也缺乏对公司发展方向的了解，同时也没有真正的信心。一个人要上一架飞机，而他却不知道这架飞机到什么地方降落，你想他敢上吗？真的上了，他会不会想着赶快从飞机上下去？现在很多员

工就在这样的飞机上。在很多企业中，我们往往会看到一个怪圈：老总方向，中层跟不上，基层不理解。从上往下看：高层很孤独，中层很盲目，基层很麻木；从下往上看：高层很无理，中层很无助，基层很无辜！这背后的原因其实便是老板没有通过价值管理找到他应该忙的地方。管理专家林健安先生说得好，在脑袋里想的是气体，嘴里说出来的是液体，只有写出来的才是固体。老板应发挥好其作为企业灵魂的作用，把脑海里的战略规划写成一本书让每个员工在进入企业的时候都明白企业将会走向何方，在这条道路上企业和个人能得到什么这时的老板便会轻松得多了。让自己正确高效地忙 时间管理的价值 时间管理是预应而非反应，企业家应该是做保健大夫而不是做医生。一个好的企业家并不是看他能解决多少别人解决不了的问题，而是看他管理的企业运作是否顺畅，是否能不发生问题。《孙子兵法》说“善战者无赫赫之功”，便是这个道理。时间管理的作用不是简单地让工作时间内充满工作，而是看能否在有限的时间内依据事情的轻重缓急解决事情。一项国际调查表明：一位糟糕的经理与一位高效的经理工作效率相差在10倍以上。所以，不懂得有效利用时间的领导人就是无能的领导人。在跨国企业中，时间管理是每个管理者的必修课。他们认为管理者应关注要事而非急事，要把65%~80%的时间花费在重要而不紧急的事情上，而对于那些紧急而不重要的事情，只需要15%的时间去完成。CEO的典型时间分配是，用40%的时间考虑战略问题，40%的时间用于同外界各方面打交道，20%的时间用于处理日常事务。越到高层，用于思考的时间越多，如比尔盖茨，每年都会有几周时间处于完全的封闭状态，思考一些对公

司、技术非常重要的问题。而在我们的企业中，超过90%的老板把时间花在了紧急而不重要的事情上，他们是一群挂着“董事长、总经理”头衔的“救火队大队长”。我曾让一个老板把他一天的工作时间都记录下来进行分析，结果如下：一上班，销售经理说某个大客户对付不了，要他亲自出面，就打了两个小时电话；电话还没打完，客户服务部汇报出现了严重的质量事故，又开了半天的会；然后秘书说要辞职，谈了几个小时……最后半夜三更身心疲惫地回到家，才发现昨天拟的工作计划一条都没执行。这也许就是我们中国企业家典型的工作状态：尽管他们学习过如何做日程表、任务表，如何分出事情的轻重，排列出优先顺序，但他们却无法将时间管理坚持运用，这是因为他们忽略了一个潜台词：时间管理是预应而非反应，企业家应该是做保健大夫而不是做医生。管理是为未来做准备的，如果我们总是急功近利，总是为眼前的事情服务，最后只能是在不断变幻的环境面前失去了方向。一个好的企业家并不是看他能解决多少别人解决不了的问题，而是看他管理的企业运作是否顺畅，是否能不发生事故。《孙子兵法》说“善战者无赫赫之功”，便是这个道理。从这个角度来看，企业家们忙的原因便是因为他们习惯了反应，被问题牵着鼻子走，从领导这个企业变成被企业领导，结果便是职位越高，工作越累，压力也越大，变成“上级在为下级打工”这样的管理方式怎么能不忙不累？

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](http://www.100test.com)