**管理哲学复习资料整理**

1、 试从维护制度标准统一性的角度分析灵活性的界限

从某种意义上来说，辩证法实际上是对某种科学方法的补充；就是说，我们首先要找到科学的方法，然后再用辩证法去补充。例如，有一种提法，叫做“原则性与灵活性的统一”；那么，“原则性”能不能与“灵活性”相统一？既是“原则”的东西，就不能是“灵活”的，二者是无法统一的。“原则性”与“灵活性”的关系，只能是在坚持原则性的前提下，才可以考虑灵活。这不是一种统一的关系；而是“原则性”须是优先的。凡是“原则性”的东西，是不可能“灵活”的。所以，过去笼统地讲“原则性和灵活性的统一”是有问题的；有“灵活”的地方就没有“原则”，而强调“原则”的地方就不应有“灵活”。

核心价值观也就是企业的基本原则。企业的价值观涉及到方方面面，例如，鼓励节俭、审慎、勤勉、团队协作、追求创新以及对市场保持灵敏的感觉等等，这些都是价值观，但它们之间可能会存在冲突，因此，需要确定其中最核心的部分，否则就失去了原则性或指导性；而核心的价值就相当于原则，而其它一般的价值则相当于规则。原则是不能通融、不可灵活处理的。有人说要做到“原则性和灵活性的统一”，实际上这个表述是有问题的；因为要求“灵活性”就会导致失去“原则性”；而原则是不能违背的。因为如果违背原则而没有受到惩罚，那么人们也就不需要坚持原则了。所以，我们只能说：在坚持原则的前提下兼顾灵活性。所以，企业只要有了核心价值观，那么这些核心价值观就是企业的原则。既然是原则，就不能只是口头上强调要提倡它，必须把它作为最重要的制度来加以处理、对待，并通过企业政策来巩固和落实。必须将核心价值与企业的用人制度、赏罚标准等结合起来。易言之，必须通过制度化的激励和约束来体现企业对核心价值的重视。正因为企业文化建设包括核心价值观是可以认识、有规则可遵循的，所以，企业文化建设的“可操作性”其实是很强的，在核心价值观的确立方面也是如此，只不过其可操作性并不像穿衣吃饭那般便捷而已。

以职业经理人的职业化特点在工作中所遭遇到的问题为例。职业化的经理人一般比较重视原则，而灵活性往往有些不够；但中国的社会环境往往要求企业的管理者手腕要更为灵活一些，有时甚至要求降低一点职业道德的标准，允许有更多的变通余地。但是，过多地强调灵活性或降低职业道德标准却是与职业经理人的职业化或职业道德的要求相冲突的。因此，对于这两种冲突的要求，职业经理人常感到无所适从。从整体上来说，中国需要大批的职业经理人；但是，国内的这种注重灵活性的文化，对于职业经理人培养却是很不利的。

性质决定原则；这一点对于理解企业用人政策的制定很有帮助。企业用人时要有标准。标准通常分为两个类型，原则性的和非原则性的。非原则的标准即为规则；原则比规则重要。

管理的辩证法也可以说是一种管理的艺术。但是，这种辩证法也是有局限性的；特别是在应用到企业的核心价值、政策、规章制度，包括用人的标准等方面时，如果不能它上升到“道”和“理”的层面，缺少相对稳定的标准或原则，就无法实现知识或经验的积累，也不能使员工对未来有合理的期待，从而为自己和企业的发展做有计划的准备。以战略为例，如果不能洞察变幻莫测的市场及产业的趋势，找到相对稳定的因素，就不能合理地规划、储备资源，也无法体现战略规划的价值。所以，用逻辑或其它的专业分析手段来分析问题，是解决问题的前提和基础。利用各种有效的分析手段，可以达到对问题更为深刻的洞察和把握，并在执行上达到事半功倍的效果。

以法为师是法家的中道思想。我所理解的“法”既是一种制度，一种法治，也是一种架构，能够把企业做大的架构。在管理上，法家强调准则或标准的作用。“法”，作为一种标准或制度，即是一种“中道”；而好的制度是企业的最大的软实力之所在。如果把企业的建设比作一座建筑，那么，企业的管理者就是企业的建筑师，而规范化或法制化的管理是一座大厦的架构，它的健全是企业成长、壮大的必要条件。企业之发展壮大与否在很大程度上在于企业高层能不能以团队的方式完成从泥水匠到建筑师或建筑设计师的转变，以及能不能找到并完成运营企业的新的架构。

韩非子说：“法者，宪令著于官府，刑罚必于民心；赏存乎慎法，而罚加乎奸令者也。”制定标准，赏罚分明，相似情况下一视同仁。作为制度核心的立法，要求做到重视如下几个方面的要素。一是功利性，即功大于害；二是实用性和针对性；三是稳定性和统一性，即“法莫如一而固”；四是适合人情，易知易行；五是简明而详备；六是力度大，厚赏重罚；七是注重执行。

依法治企和以德治企，似乎是两种不同的文化要求。实际上，在法制化或法治的进程中，对企业制度和文化应有更丰富的理解；应考虑把法律和道德作为彼此共存的、相互支持的制度。企业的员工需要职业道德，也需要规章制度和工作标准的约束。所谓制度，就是系统化的规则，而职业道德、政策、规章制度和操作标准，就是企业的制度。

法治要求企业管理要遵照标准来进行。或者说，企业里的法制化体现为严格依照标准或规范来进行管理。因此，法制化就是规范化或制度化，也包括核心价值的制度化等等。法制化中的规范管理首先要求管理者有严格照章执行的意识；其次要有很明确的管理标准，包括竞争上的标准，不能够随意废弃还打破标准。规范化或制度化管理的最大好处就是有效率。规章制度看起来很复杂，但如果把各种规章制度之间的协调性问题解决好，它反而使得管理更有效率。总之，法制化要求确定一个统一的标准，并且在任何情况下只有一个标准；没有人高于这个标准，也没有人低于这个标准。

2、 试分析绩效考核与干部考核的区别与联系

岗位责任的设置很重要，这是落实目标管理的关键。我们日常管理中所谓的绩效考核，主要是对应于岗位责任履行情况的考核。岗位责任首先需要有一般的定性的目标，然后再围绕它做定量的分析。对应于这些目标，绩效考核应当包含自主完成的责任、协作完成的责任和为企业整体所完成的事项等三个主要部份。岗位职责应包括跨岗位的职责，因而绩效考核应包括整体的跨越单个岗位的责任。当然，跨岗位的责任如何落实到个人的职责范围，这需要仔细研究，最终应做到明确、清晰。绩效考核是激励人们履行职责的重要手段和保障。除了对岗位职责的进行审查的绩效考核外，有时还可以采用一种反向的考核。比如说，售后服务中的顾客投诉情况，是对售后服务人员进行考核的重要标准；例如，财务部门职工的服务态度和客户对其的投诉应视为对这些职工的绩效考核的一个内容。

在落实岗位责任和进行绩效考核的过程中，必须同时关注两个与企业文化相关的问题。一个问题是，个人总是要在团队中去体现自己的岗位责任的，这就需要明确团队整体目标乃至企业整体目标与个人职责之间的关系；既要讲究提高效率，也要提倡体现团队合作的文化。当然，这种团队合作的文化是建立在组建团队的技术和任务合理分配、个人责任感的基础上的；团队文化不能是表面文章。另一个问题是，绩效考核一般都带有短期化的色彩；而克服短期化，正是企业文化的一个基本要求。因此，在进行具体绩效考核时，应当与用人的原则有所衔接；就是说，绩效好不是用人的决定因素，只有具有整体意识并关注战略目标的实现，才是一个绩效好的员工应当具有的特点。因此，在绩效目标的设定上，应注意到具有前瞻性的共识和合作。

绩效考核悖论

企业需要保持可持续发展，但是，人们往往只重视眼下问题的解决，这是一个悖论。由于企业的绩效考核只是考核当下的实际工作结果，因此，往往对未来就会失去关注和重视。这个悖论的结果是企业往往会急功近利，不去为未来做必要的准备，特别是对承担未来的风险及提高应变能力无所准备。例如，某胶片生产企业一直急于得到国外公司的胶片生产核心技术，却忽视了数码技术的发展；等它获得胶片的核心技术时，企业已失去了竞争力，几乎已被市场淘汰了。由此应当注意到，企业不能无视可持续发展的要求，仅仅顾及到眼下的工作，还应从战略上落实企业可持续发展所需要做的各种工作。解决这个悖论，需要具有前瞻性和对战略性任务的明了。就此而言，企业的绩效考核需要解决企业文化的核心问题之一：如何让企业既注重当前的任务又重视为未来做准备。

3、 如何提升企业的核心竞争力？

核心竞争力问题是个重大的战略问题。核心竞争力是一种能力，但是，它是具体的，是战略框架中提炼改善商业模式，以及执行战略特别是将商业模式做到最好的能力。它是可以模仿的，因此，企业应当不断增强自己的核心竞争力。核心竞争力标志着企业的专业化水平。核心竞争力来自在产业分析基础上所制定的有效的发展战略，和落实这种战略的具体的商业模式，以及突出地体现该商业模式的核心技术、管理技术与美德。

（1）、核心竞争力主要体现在商业模式和竞争优势上。商业模式是一种用以盈利的方法，这种方法体现在你是否具备专业化经营的知识和水平，是否能够不断完善、改进这种商业模式，以强化和提升竞争优势。好的商业模式，需要好的战略和执行能力，以及好的企业文化等；而竞争优势的形成，是综合经营的结果，包括要善于做品牌、拥有专业领域的核心技术等等。（以分众传媒为例，与其它的广告公司相比，它开辟了一个新的商业模式；它以很快的速度达到了规模化并上市，这一结果反过来强化了它在竞争中的优势。它的经营特点其它公司都很清楚，并且是可以模仿的；但是，其它企业暂时做不到它的水平，所以它会拥有一定的比较优势。）具有竞争力的好的商业模式是形成竞争优势的核心环节所在。如果企业的核心竞争力仅仅是一些表层的东西，当然也就容易被复制。然而，像戴尔、谷歌和微软等等企业，由于它们的商业模式与企业文化、管理能力融为一体，这使得其他人在短期内无法复制。好的企业不会因为它有好的商业模式和竞争优势就可以高枕无忧了；它仍要不断地挑战自己，用更好的产品和更强的能力来淘汰自己过去的产品、商业模式或其它做法。正因为如此，企业的领导者要把主要的精力放在改进商业模式、扩大竞争优势以及培养或寻找合适的人来参与执行上。总之，企业战略必须落实到商业模式和竞争优势上，企业家和CEO的责任就是“抓大放小”，不断提升企业的核心竞争力。

（2）、行业美德主要是某行业的具有核心竞争力的企业具备某种必要的素质或优点；这种素质或优点是属于该行业的而不是所有行业所共同具备的。从行业的角度来评价好的企业，可以使得管理者更好地做到知己知彼。

（3）、企业应该通过开发人力资源提高核心竞争力。以用人为例，对人的性格特点、品性、学习能力、爱好与追求等的深入了解，是用好人的关键。此道理甚为平易，却远比所谓的帝王之学深湛。特别是企业在选拔干部时，应当以职业化作为原则性的标准。总之，职业化管理应作为企业培养核心竞争力的重要方面来对待。

（4）、掌握核心技术是形成企业核心竞争力的必要条件，但并不是充分条件；并且，如果某种产业已趋淘汰，如照相胶卷的生产，那么，该项核心技术的掌握不仅没有价值，反而会成为企业应对产业环境变化的负担。

4、 中国企业走向国际化应当注重哪些方面的问题？

国际化

企业在走向国际化的过程中，应当首先了解企业所在国的文化，包括法制化的程度、生活方式、员工对待工作的态度，是否乐意加班，上下级的关系如何以及“办公室政治”等方面的情况。

在中国的经济发展和国际化的潮流中，职业经理人的作用越来越大。不少企业正处在扩张阶段，需要大批的有着可靠的职业道德的职业化的人才。特别是家族企业在发展中常遭遇到某种瓶颈，需要进行规范化改造并引进一些职业经理人。对于一些国际化的企业来说，更需要储备并依靠职业经理人。

至于国际化，虽然是发展战略的路径之一，但是至少到目前为止它并不是中国企业的一般发展模式；或者说，它不应是近期的主要选择。原因在于，一方面，中国的市场是很大的，企业可以通过创新来形成在国内市场里的竞争力，在具备较大的盈利能力后再考虑国际化。另一方面，企业的国际化，需要技术、管理、品牌、规模以及国际市场经验等方面的综合要素，从这些方面来看，目前国内的企业很少真正具有国际化的能力。

企业在国际化的过程中，由于文化差异，本地化的重要性更加突出，对文化差异的了解显得更加重要。假如中国的企业到经济发达国家开展经营活动，就需要严格按照当地的规范化的标准来执行。例如，在美国的企业的人力资源工作首先要考虑当地的法律和政策，要考虑避免法律纠纷，包括以后解雇员工时可能发生的各种问题。同样，如果要到欧洲开展经营活动，就要知道在欧洲的福利社会的生活环境中所造就的员工对待生活或工作的价值观的特点：他们通常不会为了工作而牺牲生活享受。因此，观念的本地化，或对当地观念细致考察，是企业走向国际化的必要环节。

第九个观念是“大企业的国际化”。所谓的“国际化”，常常被视为一种带有荣誉性的概念；但实际上，它只是一个市场扩展的概念。即使企业办到了国外去，如果不能盈利或不具有竞争力，那也是违背市场规律事。国内有一些企业曾试图国际化，但却遭遇了挫折，这是很正常的事情；因为要走向国际，须具备一定的条件，包括核心技术、人才、资金实力和规模等等方面。如果要并购其它企业，就更需要有强势的文化。再说，国际上的大企业也并不一定都是国际化的，即使是国际化，也是在达到了一定条件后才开始的。有些人可能会说，一些已经走上了国际化道路的大企业，他们的实力还不如我们现在的企业；这是一种误解。因为那时企业竞争的情况与今天不一样；而且，大多数国际化的企业都拥有自己的核心技术或人才。国际化实际上是企业经营战略的一种选择，这种选择中充满了风险；因为人们对国外的市场和文化总是不如对国内了解得透彻；除非企业的竞争力非常强，否则风险是很大的。一些企业家的虚荣心或对国际化的本质的误解，可能会让企业付出惨重的代价。

一个公司的经营25%是在海外设立公司获得叫国际化，但这是比较低水平的国际化。企业只是出口不叫国际化，在外国本地化、本土化经营才叫国际化。

国家化：①：富裕的国家：人力资本的成本高(工资是我国的10倍左右)，海尔在美国生产的冰箱要卖每台50美元，人力资源成本高。

②：贫穷的国家：国际化也没有优势，工人技能低，有地痞流氓，当地官员的腐败。

国际化的条件：

（1）、人才：出去自己开店还是当地人给你开？人才国际化，尽量本地人才经营。但能不能管住本地人才？关不住送人才出去有那么多的人才储备吗？

（2）、技术：技术不是一次性的而是多次性的。中间的问题不在于现行技术水平不行，而在于技术更新太慢。例如，美国通用汽车市场占有额已比不上丰田（给人的印象省油、现在又加节约能源、环保）

汽车：燃油性——安全性——环保性

出去要注意技术水平能跟得上吗？中国不具备电器去国外设厂。

（3）、文化：中国企业大多数是人治，而国外是流程化管理，不能越级管理。中国缺少团队方式。

就赔款而言，中国赔款是赔消费商品价格的几倍，而美国是赔消费者的全部损失，例如，东芝赔了10亿美金。认为卖者明知自己产品有质量有危害，还出口，属于恶意欺骗。

（4）、资本：国际化自己办厂、收购国外企业都需要资本，中国企业都资本不足。在前边一段时间要有雄厚的资本，但这并不是最主要的。

（5）、产品：中国的产品质量没有问题，但缺乏魅力，产品人性化思考不足。

（6）、管理：

（7）、法律：国外的法律要了解。例如，女性员工对一装修公司的诉讼——性别歧视；美国企业的基本倾向，如果公司和消费者打官司，法院一般会判消费者赢。

前三个要素是决定性的要素，有人才、技术领先可解决文化矛盾。

国际化要注意的问题：1、尽量不出去；2、要出去的话要并购好的企业；3、产品要有附加值，技术升级要跟得上步伐；4、管理方法要进行本土化，可根据文化及时调整；5、要有盈利的能力；6、除非在当地做到极大化，否则没必要出去。

比较优势与竞争优势

比较优势：外部性的优势，企业在中国，人力资源低，比较优势在外国就没有了

竞争优势：是内部性的，有技术有品牌。

要进行国际化经营，就要有以上两个优势，要有比较优势，建立自己的内部优势。

附加值与成本问题

国际化成本要高于本地经营，不光资本、劳力，对市场不熟悉，有的市场不规范还要对官员进行贿赂。

要有附加值来平衡成本，因而要国际化要保证产品有高附加值、有品牌，还要有特殊技术。

有成本核算

有能力实现善始善终

要能够持续国际化经营，才会有更好的利润收益。不能光时机好，就盲目走出去，要考虑时机不好时的对策，要考虑如何退出，进退的成本都很高。

符合企业战略而不仅仅是规模化发展

人才

管理、品牌、资本

技术升级的能力

企业文化（有企业文化、强势文化）

有自己本土的文化，也要征服别人的文化，海外经营不能完全本地化，但更不能无本土化文化

并购策略的思考

收购需要经验、人才和文化。并购企业文化与自己公司完全不一样的公司很难成功，如果不知道怎么并购，要找有经验的人咨询。互补性、前瞻性思考。并购是企业最重要的战略，一定要谨慎小心。并购后要注资、改造、提升，了解行业潜规则。有可能有投资无回报（分公司无钱向你要，有钱又流失），并购后的企业要独立自主，而不能被当地征服控制。并购是企业的战略，要非常小心。

时机

出去要考虑时机的选择

产业选择

中国在海外经营最好是餐厅，缺乏资金投资、管理能力差，但却做不出连锁经营的规摸。

避开保护主义或者优先在市场化程度高的地区

韩国民族主义意识比较强的地方

市场饱和、迫不得已

除非本地企业趋于饱和，否则不考虑国际化

假如是并购要体现互补性的优势

5、 如何确立企业的核心价值？

价值观是关于价值判断的各种观念，是对值得欲求的事物或事物性质做出的好坏判断。核心价值观就是价值观中好的并且是最重要的部分。企业的核心价值要与企业所承担的使命、支持一个企业发展的思想力量以及近期的战略目标相统一。企业的核心价值是围绕企业持续、稳定、健康发展的根本价值，是企业的基本价值。

（1）、企业文化应着眼于借鉴所有优秀企业所共同体现出来的好的企业文化。例如顾客导向和追求卓越等。

（2）、企业的核心价值观是支持企业长期可持续发展的价值。要支持人力资源、支持企业发展的战略。IBM的口号“随需而变”体现了其核心价值。麦当劳和肯德基工作流程的标准化，吸引人之处是“氛围营造”。

文化环境、卫生、美味→这三个价值支持战略

（3）、行业美德是在某个行业取得成功最决定性品质。例如，一个企业要在IT产业取得成功，对市场的反应和技术的升级能力。中国食品行业的美德最重要的是安全，而国外没有这样的行业美德，国与国的差别很大。

（4）、企业长处。企业优点不同的企业不同。企业的长处必定是你的缺陷所在，包含可能致命的短处。

酒香不怕巷子深→营销做得不好

资本运作好的人→不会踏实地做实业

长处不能重视过头而忽略其他

（5）、克制短处的要素。搞团队建设，不能放任缺点。如果企业员工爱说坏话，就要搞好内部团结。

（6）、个性化的理念或企业家风格中的长处。松下的口号是“让所有人都用得起家电”即物美价廉，与索尼不同，索尼是“技术领先”。

（7）、重视人才和完善规范化管理。这个是家族式企业在二次创业是需要重视的。其实每个企业可根据自身需求确立核心价值或其中一种。例如，中国移动，广东公司的理念是“沟通从心开始”。

（8）、核心价值不宜多，5~11条比较核心。多了分量轻；少了顾及不够。

（9）、细化。要把核心价值的基本思想细化，要细化到一条条的条款。要让部门经理把部门的细则写出来。

由部门自己说打算怎么做，反向决策。搞部门细化因为核心价值就是由部门做得，并为考核提供依据。

（10）、要将核心价值制度化，通过制度化将其变为企业的文化，让所有员工接受。

（11）、用人原则。“人”必须主动的积极的实现核心价值，并影响别人。

（12）、行为习惯化才能发挥文化的作用，一般习惯的形成时间是6个月。例如，要保持卫生就要有专人打扫，还要有专人监督。

（13）、企业的核心价值要进行调整，延续性在前，变化要在延续之后，能延续的尽量延续下来。

特别是对企业这种商业性组织来说，它的核心价值的选择需要与企业所承担的使命、支持一个企业的发展的思想力量以及近期的战略目标相统一。同时，企业也把社会价值中的对基本道德准则的遵守，如诚实正直等等和对习俗的尊重作为自明的、应有的要求，是企业确立核心价值的前提，而一般并不把它们再列出来作为核心价值的一个组成部分。企业的核心价值是围绕企业持续、稳定、健康发展的根本价值。

企业核心价值观的确立，需要具有直接的针对性。确立企业的核心价值观须注意以下几个方面的问题。

首先，企业的核心价值观是支持企业长期可持续发展的价值。因此，它应着眼于借鉴所有优秀企业所共同体现出来的好的企业文化。核心价值观虽然是一个企业针对自己的发展所应具备的要求而提出的，但也应当着眼于成为一个优秀企业所应具有的美德。比如说，核心价值观应包含对企业经营管理不可或缺的价值，如团队精神或追求卓越的理念等等，并具体化为可辨识的知识和美德，再通过制度化转化为员工的一致、有效的行动。核心价值观的表述要具体、清晰。譬如说，很多企业都提倡“以人为本”，但究竟如何以人为本，却没有具体的表述，结果“以人为本”就成了一个抽象的口号。就文化企业来说，由于涉及到艺术家们不同的个性或理念，往往更难达成一致的共识，因此，企业更需要强调职业化的要求，以通过职业化的要求来约束艺术家们个性化的随意性以及过于主观化的倾向。

其次，企业核心价值观应能体现企业自身的长处，并能用以强化这些长处。一个重视企业文化的企业家必须“知己”，对自身有反思和分析能力，并能以比较的眼光来看待自己的企业，既要发现自己企业的不足，也要珍惜已有的长处。为了使长处得到发挥，可以把企业的长处总结、提炼为核心价值观之一。例如，企业的长处可能是善于分析产业变化的趋势，从而把握机遇；那么，“前瞻性”就是其长处，企业可以把它作为核心价值来对待，使企业在做事时有前瞻性，不打无准备之仗。企业的长处也可能是其产品比别人好，那么“质量意识”就可以作为企业的核心价值之一；当然，这里的“质量意识”应包含对质量的宣传、推广的内涵，这样才能构成核心价值观的一部分。

再次，与此相对应，企业核心价值观应是对企业缺点的矫正或短处的反省，是对不良风气的一种克制。企业最常见的文化上的缺点一般有两类，一类是长期积累下来的问题，比如朋党、官僚习气以及死气沉沉缺乏热情等等；再一类是因为某些优点突出之后而其它方面没有跟上造成的。前一类问题基本上是企业发展过程中所沉淀下来的惰性和保守势力，以及由于管理水平不高所遗留的漏洞。例如，企业的创业文化形成后就会形成元老文化，它可能会妨碍企业对高层次的人才的进一步引进和规范化管理的建立。后一类问题则主要是企业在某一方面的阶段性成功造成企业过于骄傲、过于相信以前的经验所造成的。例如，靠营销成功的企业，就会像某年春节晚会上的一个小品中所表现的：什么东西都可以卖出去，而不需要提高产品质量或进行技术创新。因而，他们认为企业实际上只需要一种人才如营销人才；其中有些企业还逐渐形成了急功近利或投机取巧的文化氛围。又如，一些善于做“资本运作”的企业有时会把企业做虚。所以，必须针对自己的长处加以发扬，但同时又不能矫枉过正；应及时克服明显的弱点。例如，号称华尔街投资第一人的沃伦•巴菲特，他善于分析企业股票的走势，也正因为如此，他就专门研究企业的基本面及其内在价值，在企业价值没有被市场充分挖掘出来以前就进行投资，结果取得了巨大的成功。

此外，核心价值观也可以吸收企业发展不同阶段或企业下属部门、分支机构所提出的一些比较精彩的理念。例如中国移动通信集团，它的一个分公司提出了“沟通从心开始”，既有品位，又有丰富的内涵，并且与无线移动通信的业务特点很吻合；中国移动集团就可以将它吸收作为核心价值观的一个方面。再如日本的被尊为“经营之神”的松下幸之助先生以“生产物美价廉的产品”作为企业的经营理念，至今它仍然是松下集团的核心价值观之一。

还有，企业的核心价值观应当包括能够体现该企业主营业务所在行业的公认美德。特别是在一些历史悠久的行业中，在一些优秀企业或杰出人物身上所表现出来的行业或职业美德，已被证明是能够使得企业获得成功的美德或好的做法，应予采纳。比如“审慎”是金融行业的职业道德；而“通过创新实现高技术低价格”就是一种技术行业的行业美德。

最后，企业核心价值观应与企业发展战略及核心竞争力相呼应，以便增强实现战略意图的力量，并强化核心竞争力。核心竞争力来自在产业分析基础上所制定的有效的发展战略，和落实这种战略的具体的商业模式，以及突出地体现该商业模式的核心技术、管理技术与美德。实际上，每一个战略阶段的核心价值都是有差异的；由于战略发生了变化，那么对核心价值做相应的调整也是必要的。企业的核心价值是支持发展战略的一个环节；如果没有核心价值观的支持，战略是无法执行的。所以，当换由不同的企业家来主持企业管理时，有时会调整战略，并把工作重点放在调整或变革企业文化上；当然，战略的调整应是有限度的，不能全盘推倒重来。

总之，企业的核心价值观主要从上述这些角度来确立的；但也并不是要求面面俱到。然而，企业核心价值的重要性是不能打折扣的；它与战略一起形成了在企业管理中最重要的关乎企业经营之成功与失败的基本标准。以1968年奥格威为奥美广告所归纳的宗旨为例：“比其他同业更有效地服务于我们的客户；逐年提升营收利润；维持崇高的道德标准；经营公司必须秉持战战兢兢、精益求精的精神；提供现代化的服务；使奥美成为最令人振奋的地方；赢取社会大众的尊敬。” 这是一种侧重于经营哲学的核心价值观。韦尔奇在他管理通用电气时的九十年代初期提出：“永远坚定地保持正直的品格；满怀激情地致力于促成用户的成功；看重‘六西格玛’品质；坚持做到卓越，决不容忍官僚主义；按照无边界的方式行事；珍视全球内的智力资本及其提供者” 等。其特点是侧重于对战略的支持。

结合企业文化建设的实践，下面我们把确立核心价值观的实践中的一些问题指出来，以引起经营管理者的重视。

首先，企业的核心价值观不能等同于企业各部门指导思想的汇总。在从什么角度来确立核心价值观这一点上，有人认为应针对企业内不同的部门提出各自不同的核心价值；这是错误的。不同的部门必须体现共同的核心价值。由于业务或工作的不同，各部门在核心价值的制度化方面可以有所不同，即可以有不同的规章制度；但不能有各自不同的核心价值。各部门可以有自己的指导思想，并落实到具体业务上，突出自己的工作或要求；但是部门的指导思想并不是企业的核心价值。部门的指导思想是把企业的核心价值与部门的具体要求相结合的产物。

其次，企业的核心价值确立的是企业的共同原则，它要求企业所有员工一起共同做什么，而不只是高层领导要员工做什么。企业文化的建设及推广是由上而下和由下而上同时展开的。实际上，在确立企业核心价值观的时候，首先应要求高层做到什么；因为按照核心价值而行动的最大的阻力往往来自高层；如果高层管理者有了共识，企业核心价值就比较容易确立起来。另外，企业所确立的核心价值是要作为行为准则的；或者说，它是要做的，而不只是用来说的；当然，有时也是要传播的。

再次，企业的核心价值一定都是积极的，通常都具有要求改变现实的内涵，也包含着一定的理想性。但是，企业核心价值观不能成为游离于现实之外的理想，不能过于理想化；如要求员工“无私奉献”包括“不计报酬”之类，那都是与企业的基本价值或激励方向不一致的、过高标准的要求。核心价值观的确立，要体现出全体员工对该价值观意义的理解、认同及遵从的意向。只有全体员工都能遵守由这些价值观所指导的准则，核心价值观才能是一个理论指导实践的精神纲领。一些企业经营者常抱怨下属员工不加班；但问题是，加班是否是一种制度？如何做到让员工自觉地去加班？只有营造这样一种制度环境，使得员工对工作以及工作环境有内在的需求，他才会不计报酬地去加班。在发达国家里，加班都是要付加班费的。一些企业家错误地以为通过把“无私奉献”作为企业核心价值就可以要求员工无私奉献，那只能是一种幼稚且自私的想法。

以上就如何确立企业核心价值的问题从几个角度做了说明。需指出的是，在确立核心价值观时不应面面俱到，要有针对性。在企业文化建设的实践中，并不要求同时照顾到以上所涉及到的确立企业核心价值观的所有方面，而以选取所涉及到的价值观中的五个左右的内容为宜。这是因为，如果面面俱到，要么会无法体现出核心价值作为原则的重要性，要么就会造成多而无当，不便记忆、不好管理，等等。当然，建设企业文化还应注意各种细节，特别是对与经营管理有关的一些具体的操作办法也应从价值上予以肯定。然而，企业管理中所应肯定的东西虽有很多，却并不是所有的东西都具有原则性的地位或意义的。

企业的核心价值观应该与整个企业的管理制度相结合。抽象地说来，企业的核心价值观是在提倡一种健康的精神；但从企业文化建设的角度来说，应通过具体的规章制度或政策的确立，来改变人们的某些观念和行为，以体现企业的核心价值。就是说，企业的核心价值必须得到落实；例如，企业的团队精神应该落实在企业对员工合作态度、学习能力的考核以及对部门或小团体利益的克服上；而一个追求卓越的企业决不能容忍漫不经心、随意、懒惰、渎职、甘于落后等行为。在制度化的同时，也要注意对体现核心价值如体现团队精神和追求卓越品质的员工予以奖励和鼓励。就此来说，人力资源工作在企业文化的制度化方面具有重要的地位。

6、 试分析一次创业与二次创业的区别和联系

一般而言，所谓的二次创业，并不是像一次创业那样解决创业热情或企业发展速度等问题，而是要解决战略定位、利益的再分配、企业文化及元老问题等；其中最为重要的是观念和文化的变革问题。如我们在前面讨论企业文化时所做的分析，企业的惰性会随着企业的发展而累积、增长；这样，到了某个新的阶段，企业就会出现企业文化问题。该问题的解决需要包括企业家在内的企业元老们从自身下手来改革。但是，高层管理者通常难以看到自己的缺点，也不会愿意改革；这样，就出现了“创业者变革”的悖论。这个悖论必须靠创业者自身的努力来解决：应通过对企业未来所承担的责任和发展的愿望的审视弄清自己的任务，特别是需要有勇气通过制度上的变革来解决元老们之间以及元老与企业其它员工的关系问题；这个过程同时也是完善企业文化的过程。

在法商这个阶段，企业应能够完成二次创业。

所谓的“二次创业”等等，其中很重要的任务就是要变革企业文化；而变革企业文化的重要任务之一，就是要改变企业元老们的观念，而这些元老往往都是创业者，并且位高权重。除了元老们的观念之外，企业家们也很容易陷入经验主义。企业既要总结经验，也要打破陈旧的观念；否则，以旧观念来应对新格局，难免产生偏差。以人力资源为例，其中就有一些旧有的观念需要改变。首先，人力资源是一种资源而不只是成本；或者说它既是资源也是成本。就此而言，在工资的确定上，企业应根据员工所做出的贡献大小和企业的营业利润来确定工资水平，而不应事先仅根据成本来规定员工的工资水平。其次，一些企业总是倾向于“外来的和尚会念经”，而往往忽视了自身的的领导人才培养体制的建设。人力资源应主要依靠内部培养，这是一个很重要的观念。再次，员工的退休和人员的流动往往会给企业造成损失，这就需要企业把防止员工变动所造成的损失作为人力资源工作的重要内容来对待。

以所谓的“二次创业”、“三次创业”为例，新一轮的创业并不是业务拓展或是创业热情提高的问题，而是要解决妨碍企业发展的文化与体制方面的问题，特别是解决元老问题和利益冲突或利益再分配的问题。无论是文化问题还是体制问题，都涉及到观念、能力、文化差异、利益等几个方面。

二次创业是假创业，一次创业是真创业，是为一次创业扫除障碍。二次创业其实解决的是创业以外的问题。

一次创业：纯粹以具体的业务和技术为目标

二次创业：不是做业务，业务本身可能没有问题，是为一次创业的成功的可持续性扫清障碍，也可能衍生出三、四次创业。（前提是二次创业成功了）

两种企业做不大：泥水匠型结构（没有方法、只是小聪明）

完成不了二次创业的企业

二次创业的5个问题（不是只喊提高士气就够了）：战略、制度（企业人数上升，规模扩大后管理方法会变化）、利益（冲突的问题）、元老（最重要的问题，随企业的发展，一些元老能力水平下降，或不好管理）

解决元老问题的方法：

（1）、分类分流：是不同情况而定，将元老分类，按能力、态度。如果在以上4个问题上都不同，就要分道扬镳。

（2）、把元老放在不太重要的位置，给以虚位。新人、老人分流。

（3）、不能损害元老的利益。

（4）、重大事项不能一并处理，一段时间解决一个元老问题

（5）、家族要尽早解决，利益小时易分家，利益大时不易分家。

7、 企业家和高级职业经理人的互补性和冲突何在？如何解决其冲突？

企业家与职业经理人是一种合作与互补的关系。他们的关系中包含着可能冲突的因素。那么，假如要他们处理好相互之间的关系，就需要把各自的特性弄明白，同时把合作的步骤以及如何处理冲突都弄明白。

企业家要成就自己，不仅需要完善自己，也要通过职业经理人来完善和提升自己。企业家是企业核心的人力资源；一方面，企业家自身要给自己的角色定位，发挥自身的优势和作用；另一方面，企业家也需要得到帮助，如何发挥企业家的长处，是企业所有高层管理者的基本职责。当然，围绕企业家的成长，政府也需要发挥积极的引导作用。例如，应加大打击垄断经营的力度，实现民营企业真正的国民待遇，对企业家进行必要的高端培训等等，都是政府在经济管理上的重要课题。企业家与职业经理人在思考问题的方式、决策的特点和管理模式及运用的管理工具等方面都有所不同；因此，他们之间存在着某种差异。一方面，他们之间具有互补性，特别是在进取与守成、稳定与发展、激情与理性等等方面。另一方面，由于以上所说的差异，他们在管理风格和处理事情的方法上很不一致，有时还存在冲突。不过，这个问题不是单方面的问题，需要企业家与职业经理人来共同处理。在处理与企业家的关系上，职业经理人需要事先了解怎样与企业家打交道；而企业家也需要尊重职业经理人行使管理职责的权利。当然，从某种意义上来说，职业经理人也负有管理企业家的职责；他应矫正企业家的一些主观的行为，同时也要为企业家处理一些重要问题创造条件。

企业家与职业经理人

职业经理人是企业的中流砥柱；特别是在企业达到一定的规模后，更需要有大批职业经理人来参与管理，有些企业甚至直接由职业经理人来负责日常的经营管理。因此，企业家和职业经理人之间是一种合作伙伴的关系。当然，企业家引进职业经理人，不能仅仅提供了高报酬就万事大吉了。企业家一方面要尊重职业经理人，发挥他们真正的作用；另一方面对职业经理人也要进行积极的管理，以防止他们“功高盖主”或个人的欲望过度膨胀。历史上，在晋商中曾经出现过职业经理掌握企业资源、最终造成了内部人控制的情况。总之，企业家需要在用人上始终掌握主动权。

职业经理人是专业化和职业化的经营管理者。企业发展到一定阶段后，无论是规模上的要求还是提高管理质量的要求，都需要有一批职业经理人。在现代企业管理中，职业经理人是一种中间的力量。尤其是高级经理人，更是主宰了企业的实际管理工作。美国的职业经理人尤其是首席执行官平均工资快速上升的趋势，可以反映出高级职业经理人的市场地位。尽管许多人对于职业经理人过高的薪酬提出了批评，但是，在企业规模做大之后，只有具备管理能力的人才能管理好企业。因此，除非改变职业经理人的培养方法，特别是完善教育与培训制度，否则，由于职业经理人的不可替代性的地位，供不应求的局面是难免的。

从理论上说，职业经理人是专业的经营管理者，具备高度的职业道德和专业化的管理技能；并且，职业经理人的素质也是企业培养员工的方向。不过，由于中国的职业经理人市场并不发达，对职业经理人的评价机制尚不完备，所以出现了一些非职业经理人被误认为是职业经理人的例子。可以以职业表现为观察对象，把职业经理人这一群体划分为两个部分：一部分是随着市场的变化而成长的，他们具有丰富的实践经验和市场适应性，但对于规范管理的意识较弱，个人自我实现的目标与组织的目标二者交织在一起；另一部分则受过专业化管理的系统训练，有严格的职业道德素质，他们总是以组织目标为优先考虑，但相对缺乏处理复杂人际关系的能力，缺少对市场文化的适应性。可以说，在中国目前的经理人市场中，一般的经理人居多，而职业经理人较少。总的说来，职业经理人的成长与中国市场企业规范化的进程是一致的。

在中国企业成长的过程中，不断产生着对职业经理人的市场需求。从既往的企业所有者、企业家与职业经理人的关系来看，磨合一直是这一关系的主要基调，但也发生了一些合作失败的例子：新来的经理人因各种原因没有顺利完成预定的工作任务，甚至给企业造成了很大的损失；这引起了企业家对引进职业经理人的谨慎心理。实际上，在他们之间的委托代理关系中，企业文化、治理结构以及引进职业经理人的程序，往往直接影响着合作的成败，而不单是由生产经营上的结果所决定的。当然，双方在责任和目标的界定上是否模糊或不切实际，也是合作失败的关键。此外，对职业经理人的作用在认识上的偏差，也会导致合作的破裂。例如，一些职业经理人不善于在人际关系复杂的环境下发挥作用；在这种情况下，试图由他们来改变企业不规范的现状往往会劳而无功。

在企业引进职业经理人的程序问题上，应有审慎、严谨的对待。不少企业因为过于简单地对待该问题，结果造成了很大的伤害和损失。比如说，在引进职业经理人负责总经理一级管理工作的问题上，职业经理人要面对许多挑战：第一，企业家是否已下决心准备充分授权，不直接干预总经理行使自己的权力。一些企业家在引进总经理以后，很容易与过去的工作方式发生冲突，造成失落感。实际上，除非企业家愿意调整自己的工作方式，否则，如果仍按原来的做法去干预管理事务，难免会引起冲突。第二，职业经理人要面对的是曾经不规范管理的企业文化，人治的色彩浓厚；在这种情况下，能否有效发挥规范管理的作用，是一个值得慎重对待的问题。另外，即使发挥了规范管理的作用，企业仍面临着比财务或具体生产经营目标更为艰巨的文化上的变革，这难免会引起强烈的反对。第三，外来的总经理妨碍了企业高层其他管理者的发展机会，必然引起元老们的不满；在这种情况下，如果在管理中再要求改变元老们的原有做法，就难免会引起直接的冲突，所有这些都增加了工作协调的困难，使企业家面临着进退两难的局面。第四，由于是在变革中求发展，所受到的种种阻碍会使目标不能如期完成。实际上，引进总经理来进行变革，往往意味着企业在短期内可能出现业绩下滑的风险。第五，最主要的是，企业在引进总经理时，往往会制定超过原有能力的极高的目标，这样，新来的职业经理人就不得不采取短期行为，结果更容易激发矛盾。第六，新引进的总经理如果没有过做总经理的经验，就很容易把目标瞄准业绩，而忽视综合的管理。第七，企业家与总经理双方往往缺乏在企业战略意图以及实现战略目标等方面的深入的沟通，这足以使大多数新来的总经理无所作为，甚至搞乱正常的生产经营秩序。因此，为避免盲目性，在引进职业经理人的程序上，一定要对各种潜在的风险进行评估，并采取循序渐进的策略。比如，可先安排他作为总经理助理等过渡性的职务，以评估他是否具有处理各种复杂事务和人际关系的能力。实际上，国内也很少有具有总经理经验的人选来作为职业经理人的候选人，大多数都是某业务领域里的专业经理；他们之所以来到新公司应聘，诱惑力在于来当总经理；这也是可供选择的优秀总经理候选人较少的原因之一。

就目前国内引进职业经理人的情况来看，家族企业是一个更具复杂性的问题。许多家族企业面临着专业化管理的问题；他们也在有意识进行管理水平提高的尝试。但目前对家族企业的一些研究，过于强调了比较理想化的建立现代企业制度的问题，而忽视了社会环境、文化环境等一些实际支持或影响企业变革的重要因素，以及规范化管理所需人才的市场状况。实际上，家族企业引进职业经理人，需要更审慎的评估和程序的合理化。

在中国，做好企业家与职业经理人双方合作前的心理准备是重要的。就所承担的职责和相应的报酬来说，职业经理人应事先讲明。中国人喜欢谈“感情”问题，导致在一些重要问题上很模糊，这对于职业经理人来说是不适当的。另外，要根据经理人的职业化程度做不同程度的授权和必要的监控。对于监控问题，要一开始就讲清楚；包括审计、用人审批和对员工满意度的调查等等。不能因为信任职业经理人而忽视了这些必要的程序；当然，这些做法必须透明而公开。可以正面建立企业家的信息渠道，但不能采取打小报告的方式来监控职业经理人；而是应形成制度化的监控。而职业经理人在一定程度上也需要进行对企业家的管理。企业家包括部分作为最高管理者的职业经理人是企业最重要的资源之一；这个资源应合理配置，以发挥他们的长处，并使他们能把时间、精力花在最重要的事情上。这不仅需要企业家自身的自律，也需要助手们的帮助。

企业家如何在企业内部建立起良好的人才培养机制是企业可持续发展的重要课题。由于职业经理人的匮乏，也由于职业经理人进入新企业之后容易产生文化和管理方法上的冲突，因此，职业经理人最好由企业自己来培养。一个真正的企业家的领导力，是包括培养人才的。从历史上看，许多有为的政治家之所有没能完成自己的改革使命，在很大程度上正是因为在培养人才上出了问题。因此，企业家不能只是靠“拿来主义”，而是要主动培养、积累人才。至于培养人才的途径，可以从“赛马”与“相马”两种方法上得到启发。

企业家与职业经理人相比，前者更突出管理艺术或管理辩证法的特点，后者则更突出管理科学或管理逻辑的方法的应用。就创新而言，应注重管理的辩证法；就可持续发展而言，它需要逻辑和科学的方法论。因此，对于企业管理中的某些智慧因素的发挥，以及不同特性的人员的组合，需要按照中道的理念来找到一个合理的度；对这个度的把握具有辩证的特点。同时，除了对一般原理的把握，还需要应用基本的逻辑。例如，当企业引进职业经理人时，一般说来他对企业是陌生的、不适应的，而且企业中也会有不少人由于利益的关系或企业文化的差异而反对甚至阻挠他的工作；可以说，他是在缺乏支持的情况下开展工作的。这样，短期内企业的业绩难免会下降。对于这一可能的情况，企业在引进职业经理人时应有心理准备，应至少能允许企业在未来半年到一年时间内的业绩下滑；而如果接受不了这一点，那就不能引进职业经理人，否则难免会两败俱伤。

8、 家庭企业如何解决人力资源瓶颈？

一些家族企业虽然在当代拥有很大的人力资源拓展的空间，但不少企业宁愿保持原有的家族化管理的模式，也不愿意尝试文化或观念上的突破并走向职业化的管理方式。

（1）、不少企业正处在扩张阶段，需要大批的有着可靠的职业道德的职业化的人才。特别是家族企业在发展中常遭遇到某种瓶颈，需要进行规范化改造并引进一些职业经理人。许多家族企业面临着专业化管理的问题；他们也在有意识进行管理水平提高的尝试。但目前对家族企业的一些研究，过于强调了比较理想化的建立现代企业制度的问题，而忽视了社会环境、文化环境等一些实际支持或影响企业变革的重要因素，以及规范化管理所需人才的市场状况。实际上，家族企业引进职业经理人，需要更审慎的评估和程序的合理化。

就目前国内引进职业经理人的情况来看，家族企业是一个更具复杂性的问题。许多家族企业面临着专业化管理的问题；他们也在有意识进行管理水平提高的尝试。但目前对家族企业的一些研究，过于强调了比较理想化的建立现代企业制度的问题，而忽视了社会环境、文化环境等一些实际支持或影响企业变革的重要因素，以及规范化管理所需人才的市场状况。实际上，家族企业引进职业经理人，需要更审慎的评估和程序的合理化。

（2）、家族企业里的元老问题更为麻烦。因为是家族成员，企业没有相应的标准或规范去制约各方，以使得企业按照规范的要求来发展。家族成员之间就难免会争夺对财富的控制权、计较各自在企业里地位的高低；并且，家族成员常会一致地排斥那些聪明能干的员工；因为如果企业重视了他们，就不可能同样重视家族成员们。凡此种种，使得元老问题在家族企业里更难获得解决。在一些正规的企业里，解决元老问题还是有办法的，例如，可以通过控股权的归属来解决问题；但是，家族企业的股权结构常很分散，或者即便是企业的管理者拥有控股权，他的父母和长辈也会出来干预。这涉及到一种看起来有序而实际上缺乏标准的家族文化。在“情”与“理”的问题上，家族文化是以“情”为主的文化。所以，对于元老问题的处理会遇到两种“情”与“理”：正规企业里的和家族企业里的。

对于家族企业来说，其“分类分流”就要难得多了；因其“情”与“理”的冲突更为复杂了。过去的元老们彼此一起创业，这是一种“情”，“家族成员”之间又有亲情，这就变成了双重的情。“情”变多了，而“理”却只有一条，“情”与“理”的统一变得更困难了。在这种情况下，企业很难解决规范化管理以及在此基础上的发展问题。所以，“情”的问题是家族企业中的一个难题。这个问题如果解决得好，家族企业就会发展得很好，就像“新东方”所做的；如果解决得不好，企业就可能发生内耗，甚至最后可能会面临分裂。这是今天中国很多家族企业普遍碰到的问题，并已经发展到了相当复杂的阶段。基于现实情况，新成立的公司应当意识到，元老问题在三、五年之内就会出现；创业者一定要从创业伊始就从文化上考虑人力资源的问题。元老问题一旦出现就要尽早解决，这样解决问题会比较容易一些；因为解决得早些，企业可以选择的制衡手段就会多些。

（3）、体制创新是与文化创新相对应的。从体制上说，建立公平的竞争和评价机制是基本的要求；并且，作为一种制度，这种机制是需要随着时间和环境的变化作阶段性调整的。当部分新人的贡献超过了元老时，就需要做调整了；同样，企业从外面引进高薪人员的做法也是对老员工的一种冲击，难免会发生连锁反应，这时就需要对薪酬体系做出相应的调整。从新中道的角度来看，这种调整应努力实现新的和谐，不能顾此失彼；不可既没有照顾到新人，也得罪了旧人。因此，企业在进行涉及人员福利的制度调整时，不能机动性过强；应当先建立起标准再做实际的调整。例如，可以先公布新的薪酬标准和竞争评价标准，然后再照章办事。

（4）、企业尤其是家族企业要建立尊重公平和效率的企业文化。家族企业的改革也会有价值和道德问题，最重要的就是公平和效率问题。价值决定政策，走向规范化是家族企业的价值目标。公平与效率都是完善家族企业企业文化的本质要素。在家族企业的文化中，也要促进公平竞争。因为没有公平竞争，家族成员没有进取心；也因为没有竞争，非家族不会努力提高自己。结果，人才的素质就难以通过竞争而得到提升。此外，因为家族企业缺少良好的道德环境或一种公平的环境，它的家族成员在许多问题上难免具有优先性，那么，这样的家族企业是否能做到给予其它员工以同等的尊重，这是很成问题的。它给家族成员优先地位的做法就已经排除了其他员工被同等对待的权利了。一般来说，员工受到尊重是他对一个企业有归属感的重要前提。古人都强调“知恩图报”；其中的一种“恩”便是“知遇之恩”，也就是一个人的才能得到认可或者这个人得到了尊重。特别是对于知识分子来说，这是很重要的文化意识。如今的家族企业越来越需要吸纳知识分子的加盟，因此，能否对非家族员工有足够的尊重，就更是一个非常重要的问题了。

9、 试分析忠诚与听话的异同，以及分析法家和儒家不同的忠诚观及其影响

本质还原是我总结的另一个层面的方法，也是与结构化相结合的二者一体化的方法。在结构化分解事物的类别和性质之后，可以达到对本质的认识。本质还原对企业经营管理来说，是个重要的方法。例如，人们容易按照习惯性的观念做事，如认为速度快就是有效率的；或者随波逐流，如不加选择地接受原始积累的观念。实际上，速度不是效率，因为效率的本质是又好又快；原始积累是中国八十年代和九十年代中期对企业的要求，在社会资本充足、风险投资活跃的时期，从本质上说，原始积累不一定是必要的。

举例来说，把听话误解为忠诚，企业就可能重用听话的人、马屁精，而不是虽然不听话但实际上忠心耿耿的员工。所谓的忠诚，就是忠诚于职责，而不是抽象地忠诚于老板。以听话为标准，就是误解了真忠诚，就会给小人以可乘之机；否则，和珅为什么会祸国殃民呢？

职业道德的重要性是不言而喻的。不过，对忠诚、审慎、公正和勤勉这几个准则的理解随着具体的应用环境的不同会产生一些复杂的情况；或者说，对不同情况下的具体的义务或责任的理解，可能会有一些复杂的方面。就“忠诚”来说，是忠诚于职责，还是忠诚于负责人包括老板或总裁等或者是忠诚于组织或机构如企业？再有，如何体现忠诚？是听话，还是把活干好？还是既听话又把活干好？特别是在听上级的话与坚持自己的对履行责任有好处的看法之间发生冲突时该如何选择？从职业道德的角度来说，一个人的忠诚就是忠诚于他的职责；他是通过圆满完成自己的职责来体现他对上级的忠诚的；从这一点来说，有时候忠诚可能就会意味着“不听话”。还有一个问题，如果从业人员发现其他员工有不良的道德行为如偷窃或对领导撒谎，从忠诚于企业的角度，他是否应当举报呢？关于这个问题，存在着两难；一方面，从正直或忠诚的要求来说，应当及时报告，另一方面，打小报告常会破坏组织团结的文化，应当慎重。显然，在这种条件下，敦促当事人主动去找管理者说明情况可能会是一个较好的选择。

10、如何解决团队悖论问题

团队悖论是很典型的一种悖论。它主要表现为两个方面。第一个方面是，团队越强就越是会造成部门主义。一般来说，一个部门就是一个团队；而团队的向心力会因为团队要完成的任务而得到加强，并与其它团队的要求产生冲突。团队的一个最大问题，同时也是它的一个悖论是：越是重视团队建设或者说团队建设得越是有向心力，就越是容易产生小团体主义，越是有可能使得其所在的大的团队产生分裂。团队悖论的第二个方面的表现是，一个小的团队向心力越强就越可能与企业的整体利益发生冲突。为了解决上述团队悖论问题，第一，应在团队之间建立起团队协作的责任关系。第二，团队成员在被提拔前应尽可能在同级间轮岗，而不要直线提升。第三，企业应把战略目标分解到各个部门，而部门所分解到的目标的完成一定要依靠跨部门的配合。举例来说，财务部门工作的完成，需要得到其他部门配合；同样，人力资源部门工作的开展，也要得到其它部门的配合。所有这些措施都将有助于打破团队间的障碍，在一定程度上克服由于过于狭隘的团队意识所造成的困难，以解决团队悖论问题。

其实，团队中还存在着另一种悖论，只是不像上述悖论那样突出：有时，团队会扼杀个人的创造性。组建团队本是为了更好的创新；但是由于团队中经常需要彼此协商，需要强调纪律，所以有时会在某种程度上扼杀个人的创造性或个性。如果团队建设出了更大的偏差，大家甚至会不愿意去积极维持一个团队的存在，也不愿意创新；因为团队成员要满足不同人的要求，妥协太多。所以，团队建设实际上是一种技术，也是一种文化；要建设好团队，需要解决好技术和文化两个方面的问题。