

有的公司看起来人多热闹，实际上成了老板一个人的战斗|【经纬低调分享】

人人都希望做好人，但这种好发展到极致在团队中就意味着“无原则的妥协”。以至于有的公司看起来人多热闹，实际上成了老板一个人的战斗。

显然，这种管理上的过于宽容，非常不利于团队的长远发展，如果再遇到业务发展这样的根本性问题，有的公司甚至因此倒闭。这也是为什么互联网公司常常强调狼性文化，希望员工拥有不惜加班也要使命必达、坚决完成任务的状态。

但从员工的角度来说，人性里天然期待着更宽松、更自由的管理。极端者则容易对上司、对老板有天然的敌意，管理严一点，加班多一点，就认为是苛刻和压榨。

对于管理者来说，挑战也来自于这里——公司会存在这种天然的对立；但从另一个角度来说，个人福祉和公司发展又一定是密切相关的，让个人充分发挥特长，凝聚共同的愿景和一致的努力方向，建立团队合作，协同个人目标和共同福祉。

管理往往是“菩萨心肠”与“霹雳手段”的一体两面；而对员工来说，每一段时光也终究是职业生涯的一番经历，那就做喜欢的并全力以赴，以及保持独立的判断和进取的心气。以下，Enjoy:

来源 / 跨越式企业 (ID: dfy82853236)

作者 / 跨越式发展理论创始人·东方赢

宽容、假装高逼格、除了老板没人加班

我的学生是一家公司创始人，曾给我讲过他的一个创业失败故事。

前几年，他公司在国内推出了一项互联网创新业务，一开始比较受欢迎，还得到了几笔投资。但好景不长，没多久就被另一家资金实力不如他们的小公

司赶超了，大多数用户被吸引过去了。因为这家公司的产品更贴近用户需求，迭代速度快。

他后来反省失败的原因，认为有三点：

一是研发项目负责人有老好人习气，搞一团和气，明知几位主要技术开发人员知识老化并与目标用户有代沟，但一直没有换人。还有对团队存在的问题也做不到及时彻底纠正。

二是公司用高薪和高档办公环境招聘一批人，搞什么去KPI，却缺乏合适的管理，导致效率不高，烧钱飞快。

三是团队缺乏创业激情，该抢时间赶速度该加班的时候却几乎没人加班，使产品迭代与市场推广的速度总是落后于竞争对手。

所以我曾总结，致使企业失败的原因有三个：宽容、假装高逼格、除了老板没人加班。

实质上这三个问题都是管理上宽容的问题。

但有些人不赞同我的观点，他们认为成功的公司是宽容的。

真的是这样吗？



对员工都不够宽容

不赞同我观点的人，喜欢例举这几个他们认为是宽容的成功公司，如谷歌。

实际上，这些人眼里的所谓宽容的公司，都是最不宽容的公司。

他们只从网络文章上看到了谷歌上下班不打卡，员工还能在办公室带孩子遛狗，没有KPI等零碎现象。但他们不知道谷歌还有以下一系列不宽容到严苛的管理做法。

谷歌最聪明与最牛x的一招，是把这种不宽容安排在管理的源头上。每个参加Google面试的人至少要先后与六位面试官交谈过，后者均是公司管理层面或潜在同事组成的。每个人的观点都算数，从而使招聘程序更加公平，标准更高、更严格。所有面试官的目的就一个，将那些工作积极性与学识差的和不如他们的人剔除出去，不让其混入谷歌。

那些羡慕谷歌“宽容”而抱怨自己公司严苛的员工，其中绝大多数人都可能因为不够格，在招聘环节就会被谷歌极不宽容的严苛面试而干掉，根本不可能有享受那份“宽容”的福分。而那些进入谷歌的员工，都是经受了学校与其他公司严酷的竞争与管理环境并从中打拼出来的佼佼者。

他们主动、努力、有责任心、能力强，谷歌的那些宽容是留给这些人的。

即使拥有这样的优秀人才，谷歌仍然没有放松管理。谷歌创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林曾想过，我们招聘来的员工都是最聪明和最努力的人，我们干嘛还要派人去管理他们？于是两位创始人曾一度取消工程师们头上的管理者，但后来发现行不通，又恢复了管理层。

谷歌虽然不搞KPI，但推行的是比KPI目标要求更高、过程管理更严的OKR(目标与关键结果)管理体系。

我的一个咨询客户，公司是行业老大，是外人眼里的“宽容”公司，上下班不打卡，不搞KPI。但我知道这公司实际上更严苛，你绩效好，一切好说，如果绩效不好又不努力，根本不给你改正的机会，立即辞退。



为什么成功的公司都不宽容？

每一个老板心中都有个挥之不去的痛：老板都面临用人的双重压力与困境。

一方面，用人相关成本越来越贵，利润越来越薄。

另一方面，由于老板没退路但员工有退路；由于企业是老板的目的与命，但对员工而言未必是这样的，一份工作是可以牺牲与替换的；由于人皆有自私、懈怠的一面。所以难免发生这样的情况：老板在拼命，员工只求工作交

差；管理者做老好人而老板做恶人；员工不奋斗只有老板在加班；员工出工不出活、不用心或偷懒要滑到处埋雷，最终由老板担责买单。

有的公司看起来人多热闹，实际上成了老板一个人的战斗。

所以讲，用人及其相关投资，既是企业以小博大的创造性机会和最重要的驱动力，又是企业最大的不确定性风险！买房租房买机器设备，都会得到相应价值，但购买人工劳动，如果管理不当、不严，可能血本无归甚至带来破坏作用。

因此用人成了影响当今公司成败的主要因素。

而管理上是严格，还是宽容？决定着用人效率的高低与企业成败。只有严格而不宽容的管理，才能控制这种不确定性风险。



没有不是“奋斗文化”的

《对员工宽容的公司都死掉了》一文还引发了一个争论：员工该不该加班？

正如马云所言：我们不是在乎你加班这点工作，我们在乎的是你是否在乎你的工作，如果你在乎、热爱你的工作，你就会早起晚归。

在商界几落几起并见多识广的老板史玉柱，曾感慨道，“只要是伟大的公司，没有不是狼文化的。兔子窝文化肯定要失败。尤其搞互联网，竞争这么

激烈，如果不是狼文化，肯定是死路一条。”

什么是“兔子窝文化”？

管理者做老好人；

员工只图安逸，不热爱工作，不认真负责；

只求完成不求完美，不出业绩；

在学习和工作上不求进取，不想奋斗；

该加班时不愿加班；

该拼搏的时候不敢拼搏。

那些成功的公司其“不宽容”的本质是什么？

是对兔子窝文化零容忍，是对“奋斗文化”的信仰与追求。

奋斗文化，也是“狼性文化”。拥有奋斗文化的团队具备以下几个特征：

居安思危，追求持续竞争优势；

有责任心，并热爱工作，追求成就感；

能够延迟满足，控制欲望；

自觉，勤奋，上进。这种作风落实下来，便是养成“自己找目标与突破口”与“今日事今日毕、不惜加班也要使命必达、坚决完成任务”的习惯；

敢拼，能够屡败屡战、不达目的不罢休；

求真务实；

善于学习、创新，对机会反应灵敏。

真正的严格与不宽容，不是表面形式上的一时的斤斤计较，而是要求团队骨子里的改变与成长，是一边实施末尾淘汰、一边广泛寻找“德勇智综合人格”的优秀人才，形成以优秀的核心团队为中坚的奋斗文化。

没有这种奋斗文化，企业就会变成老板孤身奋战与烧钱的游戏，社会就会缺乏引领力量，人生就没有真正的幸福。

当然，这种奋斗文化的形成，还需要企业建立老板与员工共苦同甘的命运共同体与相应的激励机制。



不是压榨，而是你还不够优秀

以前，我公司有一位员工到我办公室来告他部门经理的状，说这个上司对他管理苛刻、压榨。

我问他，怎么个苛刻？怎么个压榨？

他说，经理有好几次下班后，叫他留下加班；有时还批评他，口气很凶；一年活没少干，年终奖却给的是部门最低的。

我后来找到他的经理了解情况，经理解释说，让他加班是他白天上班活没干好，留下他返工。批评他，是因为他几次犯同样的错误，语气重了点。而年终奖评奖给得少，是因为他的绩效考核排名在部门是最低的。

为避免偏听偏信，我又找了人力资源部负责人核实，情况确实如此。

看来，有的员工对上司、对老板有一种天然的敌意，管理严一点，就认为是苛刻，是压榨。

从理性上看，劳动力也是一种商品，要求劳动创造的价值与价格(即薪酬)相等。公司管理的严格与不宽容，代表着市场与契约的严肃，当你的劳动价值少于你拿到的价格(即薪酬)，市场就会要求你补齐，或斥责你处罚你，当你觉得干得多但拿得少或不如别人多时，说明你只有苦劳没有功劳，或者不如别人优秀。

不要玻璃心，动不动情绪化，抱怨别人，更不要幻想哪里有什么无缘无故给你待遇又好又宽容的公司。市场是公平的，也是不相信眼泪的。你如果不努力，不能提高自己的能力与劳动价值，不能使自己变优秀并成为不可替代的人，你跳槽到任何公司都会被不宽容对待。

优秀的人，都不害怕也不抱怨那些不宽容与严格的管理。

因为他们都是经历了一次又一次不宽容与严格甚至严苛的管理锻炼、考验的人，他们养成了自己对自己不宽容的习惯，其奋斗态度与能力及绩效达到或超过了上司的要求，而最终赢得上司的尊重与信任，成为自我管理者。



都是防微杜渐、不舍放弃的爱护

我察觉到所谓“人性化管理”存在被误读的趋势，不少人把宽容与人性化管理等同起来。

有一次董明珠在一个部门巡视时，发现一个办公桌是没人的，然后就问这个

部门经理今天这个员工是否没来，部门经理回答是的，他今天请假了。

董明珠继续追问，他请的是什么假，部门经理说他请的是病假。董明珠还继续追问他生的什么病，病得怎么样呢？是不是住院了？经理说我不知道，董明珠立即批评这位部门经理。

“你连这个都不知道，你凭什么去管员工，员工生的是什么病都不知道，你的心里有没有员工，你有没有关爱你的同事、关爱你的团队、关爱你的下属。”

董明珠这个严厉批评，看起来是小题大作的苛刻，实质上是防微杜渐的爱护，是对员工和工作滑向不利局势的挽救。

我在想，任正非、董明珠及我认识的不少企业家为什么都常在管理中使用严厉批评的手段呢？

“玉不琢，不成器”。从管理角度看下属犯错误的时候，一方面说明其方法或行为习惯及思维方式有问题，应该纠正；另一方面这错误或多或少造成了公司损失，二者都需要给下属加以一定处罚以达到管理的效果。

以我的管理经验而言，管理者对采取什么处罚往往心里是纠结的，罚款？不忍！辞退？不舍！几者权衡最终择其轻，严厉批评罢了，让下属长长记性。我揣测这些老板们大抵也是这么个心理吧。

对下属严厉的上司，说明领导还关心他，还想培养他，还愿意给他进步与成长的机会。如果下属犯了错领导不吭声，说明领导不在乎他，或者说在心里已经放弃了他。



做事不可以宽容

“做人可以宽容，做事不可以宽容”，其意是这样的：

自己做人，别人犯错侵犯了你，你可以选择容忍与原谅。而为别人做事，无论你是老板还是管理者，在为股东、用户、社区、员工承担社会责任时，你对下属的工作问题是不能宽容的。

一是对“人性恶”如自私恶念与惰怠导致的差距与错误，不能宽容；

二是对“人性善”所驱使的行为，如努力工作、学习创新中难免发生的差距与错误，可以原谅，也允许犯错，给予改正与成长的机会，但不能容忍，须加以指出、督促或纠正，须反复抓、抓反复。

管理者对下属工作问题的宽容，其实是对用户、对股东、对员工集体的不负责任或利益侵犯。



我还在想，为什么那些成功的公司都不宽容？

这是因为"成功法则"在起决定性作用。

"成功法则"告诉我们，只有持续达到市场竞争优势与竞争要求的企业才能成功，否则被淘汰。

选择宽容还是不宽容？实际上由不得老板们，而是市场决定的，由企业外部市场的四周竞争方如用户、供应方、同行、潜在竞争者、跨界竞争者来决定。

所以管理者与管理必须向每个员工传递市场竞争要求与竞争压力，采取不宽容的严格姿态，使员工放弃一定程度的安逸与自由，调动起最大努力与最大热情，服从集体行动统一的竞争求胜的绩效目标、标准、期限、劳动投入需要、纪律，并解决达不到竞争要求的差距与错误，

这样，才能最终取得公司与员工的共同成功，才能最终使每个人从不自由达到自由。

看来，管理的本质可能就是不宽容。

而宽容的管理，是没有及时察觉与体现市场的意志，是对“人性恶”与员工负面表现及公司市场竞争问题的妥协与放纵，这是一条死路！

纪互联 新氧 健友生化 猎豹移动
 网 七牛 健友药业
 优客逸家 分期乐 机智云 七牛 悦畅
 北森测评 美味不用等 momo 凹凸租车 青云
 文化传媒 名片全能王 尚德机构 美柚 有赞
 生意专家 太美医疗 德机构
 优客逸家 凹凸租车 青云
 名片全能王 酷家乐 猿题库 卓正医疗
 小菜 味不用等 销售易 周末去哪儿 云鸟
 浏览器 悦畅 辣妈帮 瓜子二手车 加奇生物科技
 理邦仪器 VPKID 找塑料 留白影业 微播易
 挺家地产 Nice 铁血网 名片全能王
 外科 找钢网 暴风影音 品钛 环信
 安居客 智慧图 蝴蝶互动
 安心医生

你是个好人，但不是个好老板

一个人开始废掉的3种迹象

“我不知道谁能胜任…我不知道怎么管理…我不知道从何开始”