

① 以为忠诚就可以廉价

企业发展过程中，公司人员稳定是一个重要因素，个中原因可以从两个方面来理解，一方面，人员稳定有利于企业形成共同愿景，有利于企业文化的凝聚和积淀，有利于共同价值观的传承，有利于企业聚集巨大的向心力，朝共同的目标奋进；另一方面，人员稳定可以降低公司的运营成本，避免由于关键人员“叛逃”造成的浪费甚至巨大损失。但是，许多民企老板口口声声说自己极其重视人才，再三强调员工要有忠诚度，不要“这山还望那山高”，希冀以忠诚度来“愚化”员工，换取员工的“死心塌地”，极力维持公司人员的稳定，事实却并非如他们所愿。

许多跟随自己的部下都在“打小算盘，敲怨气鼓”，一肚子不满和愤懑。改变这种状况的根本措施是，民营企业老板应该早日放弃“愚化”员工的念头，从员工的角度出发为员工多多考虑，尽量以不同方式满足员工的合理需求。

现代社会，资讯已经十分发达，信息不对称的空间越来越小，民营企业老板应该从市场的角度来理解员工忠诚度，给员工忠诚度以应有的经济收益，不要企图以所谓的忠诚度来愚化忠诚的员工，要知道，任何事情都有其限度，超过限度的忠诚度不是忠诚度，只能是“愚昧度”，“愚昧度”的觉醒必然会给企业带来巨大的损失。人性是具有“经济性”的，理解这一观点，民企老板应该能理解：为了自己企业的基业长青，民企应该远离“愚化”思维，正确理解员工忠诚度，消除潜在的“愚昧度”，防患于未然，真正为员工稳定和企业的稳定奠定基础。

② 诚信法则只是挂在嘴边

在竞争日趋国际化的今天，对于企业来说，诚信更是一个企业基业长青的重要因素，讲不讲诚信则直接影响到企业的生存和发展。但是，虽然很多民营企业和企业家也在面对媒体时大声疾呼“诚信”，也都明白诚信的基本内涵，以及企业家不遵守自己的诺言将会使下属很快产生对上司的不信任感，但是，可悲的是不少民营企业家仍然只是把“诚信”法则挂在嘴边，而不会在自己的实际行为中实践“诚信”，也就是说，诚信只是一层脆弱的美丽外衣，只要“风”轻轻一吹就无影无踪了。

另外，企业家或领导者的成功总是和团队人员的辛苦努力密不可分的，所以企业家或领导者尤其不能轻视自己对下属的许诺，要么坚决不许诺，许诺就一定要遵守，哪怕最后会带来一些损失，否则，作为企业家或领导者失去的东西将会更多。

中国人自古就很讲究言不在多，但必须守信的道理。例如，《商君书》记载，商鞅准备在秦国变法，制定了新的法律。为了使百姓相信新法是能够坚决执行的，他便在京城南门口树了一根大木，对围观者说：“谁要能将这根木头从南门搬到北门，就赏他五十两银子！”大多数数人都不相信有这等好事，恐怕商鞅的许诺不能兑现。就在大家犹豫不决时，有一个人却扛起木头，从南门一直走到北门，商鞅当场兑现，赏给他五十两银子。

这样一来，人们都相信商鞅说的话是算数的，在推行他所立的新法的时候人们就遵守了。中国的民营企业家应该认真思考这个典故，并且迫切需要在实际行为中学习商鞅的“言必信，行必果”，而不是仅仅把诚信法则“挂在嘴边”。

③ 道德标准捏在手上

不少民营企业老板把道德标准“捏在手上”，导致道德标准十分模糊，甚至很多时候根本不把道德放在眼里，致使企业缺乏基本的道德底线，这些都必然制约着民营企业的整体道德水平的提升。于是，我们看到民营企业的道德标准相当模糊，而这种模糊的道德标准又一步步在企业的具体行为中造成恶劣的影响，“侵蚀”着企业的品牌形象。

直接表现出来的则是，企业全体员工的道德水平差异决定了企业与企业之间的文化水平和文化层次的差异，通俗点说就是：“种瓜得瓜，种豆得豆。”“瓜员工”形成“瓜文化”，“豆员工”形成“豆文化”，不少民营企业存在着“道德标准‘捏在手上’”文化及相应的行为表现，这应该是一种必然。

道德标准“捏在手上”的具体表现有很多，下面列举一些比较极端的案例，比如，有的民营企业订了许多不合理的规章制度，比如规定员工每半天只能上一次厕所，使不少员工上班前不敢喝水，严重损害员工健康；有的规定女工来例假不准请假；有的企业规定，工人完不成当天的定额不准下班，甚至不准吃饭，使不少工人被迫每天工作十二三个小时，但根本不给加班费；有的民营企业为了赚钱，竟敢置顾客的生命于不顾，生产危害性极强的食品残害人命；有的民营企业为防止偷盗，将工厂的窗子和一些走火通道的门锁上，结果在发生火灾时，造成许多员工逃生无路；有的企业，生产过程中会产生有毒气体，或生产中用有腐蚀性的液体，但老板为了省钱，不肯配备足够的防护设备，让员工长年在危险的环境中工作，甚至造成死亡等等，不胜枚举。

这样的民营企业寿命能够长久吗？当然不能。现实尽管很少有民营企业如此严重的缺乏道德，但是道德标准“捏在手上”的现实表现仍旧是层出不穷。然而，不变的法则则是，成功的民营企业必然具有良好的、健康的、先进的符合道德标准的文化理念，同时这种文化理念也是中国民营企业不断发展壮大的重要基础。

④ 嫡系部队之外无信任

出于种种客观原因，抑或企业决策者自身的思维局限，民营企业用人异常重视“嫡系部队”的现象屡见不鲜，这就致使“嫡系部队”与非“嫡系部队”之间少有信任可言，加之一般情况下，民营企业都是“嫡系部队”领导“非嫡系部队”，所以上下级之间便很难建立起真正意义上的信任。举个例子来说，某民营企业采购部经理采购几百元的零配件也要亲自过问，以避免“出错”。

然而，上级的“事必躬亲”看似对工作认真负责，实质上是对下属不信任甚至是“严加提防”的结果。这样持续下去，不仅下属的能力得不到充分发挥和锻炼，造成其精神不振，领导本人也会因“精力不支”，造成自己办事经常出现差错，甚至其身体也会一天天“垮下去”，从而进一步制约公司的健康快速发展。

要解决这一问题，民企老板首先要提高自己的思维境界，认识到企业壮大了就必须以更加博大的胸怀来用人，更要认识到“嫡系部队”之外同样存在能力和道德品质都过硬的人，只要企业给予其公平合理的待遇，他们同样会忠于企业，为企业鞠躬尽瘁，创造价值。

其次，民企老板要提高自己的识人能力，招聘到真正能够让自己“放心”的人才，从而也就自然避免了“一朝被蛇咬，十年怕井绳”的心里障碍。值得一提的是，民企老板在招聘人力资源部经理时要慎之又慎，因为一般情况下，“小偷”是做不好“保安队长”的，一旦人力资源部经理选错，其后果可想而知——以后必然会有一批不合适的员工进入公司。

MIN YING QI TE GUAN LI BA DA BI DUAN

制图/胡运梅

中国民营企业发展了二十多年，在中国经济的快速发展过程中，逐步展示出民营企业特有的长处和优势，并起到了不可忽视的推动作用，而且还将继续发挥积极作用。但是，与此同时，民营企业也暴露出越来越多的弊病，我们不能忽视民营企业自身存在的不足和缺陷，因为，这些不足和缺陷不仅在很长一段时间内，直接影响着民营企业自身的寿命，而且还会对社会造成越来越严重的负面影响。

⑥ 感恩文化畸形

“感恩”文化的缺失以及对之的误解会长期制约着中国民营企业的快速健康发展。“感恩”最初源自基督教教义，是一个宗教味道比较浓烈的概念。其本意是要信徒感谢主为了拯救世人所做的牺牲——被钉十字架，感谢主(上帝)的慈爱与宽容，感谢弟兄姊妹的帮助与支持等等。“感恩”必然能够促使人们扩充心灵空间的“内存”，让人们逐渐增加仁爱、宽容起来，并减少人与人之间的摩擦，融化人与人之间的距离和矛盾，增强人与人之间的合作，不断提高企业的整体运营效率。

但是部分民营企业在赚钱的时候知道遵循市场规律，对待自己的员工却不能按照市场规律办事，单方面强调员工要“感恩”，结果导致员工积极性不断下降，企业整体效率不断降低，甚至随着企业的不断发展壮大而每况愈下。因此，“感恩”文化不能滥加利用，一定要根据市场规律来理解“感恩”并努力培育“感恩”文化。而且，老板与员工之间的关系是以经济指标——利润——为基础的，是相互的，员工要学会“感恩”，老板更要学会“感恩”：感谢员工经常无偿为了自己的公司加班，感谢员工为了获得某项定单忍受大量的冷眼和鄙视，感谢员工尽职尽责做好了本职工作才使得公司能够正常运营，感谢员工为准时交货顶着高温、挥汗如雨，感谢员工为了维护公司形象独自咽下的委屈和泪水等等。

企业里，只有在所有员工(老板也不例外)都具备“感恩的心”的时候，“感恩的心”才能发挥其蕴涵的巨大功效，否则，“感恩的心”只能作为一种企业决策者或管理者愚弄员工的工具，希望中国民营企业能够深思和自省，正确理解“感恩”文化，杜绝以“施恩者”自居的念头和做法，尽量培育一种基于市场规律的“员工感恩，老板也感恩”的内部“双向感恩”文化。

此外，企业的发展离不开社会各界的支持，所以，企业必须深刻理解“饮水思源”的内涵，抓住机会或创造机会以回报社会，为推动社会进步尽自己的一臂之力。如今，已经有少数企业将向社会“感恩”或回报社会上升到战略的高度，甚至提出“修身、齐家、立业、助天下”的宏愿。这是一个非常好的现象，“星星之火，可以燎原”，这必将带领着一大批企业将回报社会提上日程，共同促进社会进步。

反之，社会进步了，企业也就获得更大的收益。因此，可以说，不论“双向感恩”还是“社会感恩”，都能够为企业带来实实在在的利益。总之，中国民营企业必须全面深刻理解“感恩”文化，在企业内部形成一种积极向上的“双向感恩”文化和“社会感恩”文化，让市场化的“感恩”文化成为企业经营管理过程中的润滑剂，减少内耗，留住“金员工”，避免损失，惟有这样，中国民营企业的整体运营效率才会从实质上得以提高，企业才有可能走一条稳定的可持续发展之路，实现“长盛不衰，基业长青”的远大目标。

⑦ 责任感抛在身后

尽管民营企业作为企业形式的一种，其首要任务毫无疑问的应该是搞好经营工作，创造经济效益或物质财富，促进社会经济发展，而且，如果企业失去了创造物质财富的功能，也就失去了存在的基本价值。但是，真正优秀的企业绝对不是仅仅“销量第一”或“利润第一”的企业，它必须具有强烈的社会责任感。

事实上，在市场经济下的民营企业与社会有着千丝万缕的联系。民营企业来自于社会，也必将还原于社会，这是一种新形势下社企关系。民营企业的发展壮大或被淘汰出局，都要由社会来承接。更主要的是，社会是民营企业的生存环境，没有一个好的环境，民营企业也难以生存。因此从这个角度来说，民营企业更应该主动担负起自己的社会责任以及对内部员工的责任，从而为自己的长远发展奠定一个坚实的基础。

但是，部分民营企业往往为了自己短期利益的最大化，把责任感远远的“抛在身后”，全然不顾自己的社会责任，进而导致企业处处以眼前的得失为重，不从企业长期利益或企业员工的利益出发考虑问题，更不会考虑整个社会的利益，换句话说就是，民营企业社会责任感的匮乏，直接致使一些员工对企业不满，企业整体“军心不稳”，产品质量蒙混过关，品牌形象渐渐受损，企业难以健康持续发展，而且对社会风气也会产生负面影响。

而且，从世界范围来看，企业与社会间的关系也是互动关系，是“双赢”的。无论是一个产权多元化的国有企业还是一个产权单一的私营企业，它都要既为投资者着想，也要为它所存在的国家、社区和消费者着想，更要为企业内部的员工着想。只有综合考虑了各方面的利益，才算得上是一个合格的、负责任的企业，这个企业所在的社区和国家才能真正的发达繁荣，企业自身才能走上更高的层次乃至实现常盛不衰。

因此，把社会责任感“抛在身后”的民营企业应该向富有社会责任感的优秀企业学习，以增强自己的社会责任感，肩负起自己的各种社会责任。例如，为了倡导全社会都来关注、生产、使用节水节能型洗衣机，海尔除了宣布停产非节水洗衣机之外，还表示愿意把最新研制出来的滚筒洗衣机“自动挡节水技术”无偿捐献出来，转让给愿意与海尔共同推动全社会节水事业的洗衣机同行。可以想象，海尔此举将有助于唤起整个家电业的社会责任感，从而承担起企业应有的社会责任，非常值得中国民营企业认真学习。

⑧ 真诚与尊重的意识极度匮乏

一定程度上，中国民营企业管管理难的根本原因还是出在管理者的心态上，直接点说，就是民企管理者缺乏人与人之间应有的“真诚”，怀着纯粹“利用”的心态来管理下属。民营企业这样的管理者却很多，他们在把别人当傻瓜的基础上，随心所欲的利用下属(当然，这其中也是有一定度的)。

只是，“傻瓜”毕竟只是极少数，大多数人都是很聪明的，民企管理者不能一厢情愿的把别人都当作傻瓜，糊弄糊弄就行了。因为，时间一长，下属自然就会发现领导的用心，试问，那时，管理者还能像当初那样利用自己的下属吗？当然不能。不过，有的民企管理者还是有办法的，即既然你已经觉察到了，那么我就顺势辞退你，再换个新人，利用他的“热度”也是完全可行的。很可悲的是许多民营企业都是这样做的。

于是，这种缺乏真诚的管理就会导致管理体系混乱不堪，不能任用好人才，不能挽留住人才，委实是一种“人才浪费”。进而，在这样的民营企业中，员工能按岗位章程保质保量完成自己本职工作的很少，存在着大量的花拳绣腿、虎头蛇尾、好人主义等种种形式主义现象；人浮于事，碰到事情互相推托、遇到责任互相推诿、遇到荣誉争相邀功的现象屡见不鲜。这些使企业总体工作质量不高，办事效率低下。久而久之，这些企业的寿命也会像其“用人方式”一样，“热度”过了也就自然倒闭了，很难有什么长寿可言。

平心而论，不管是从个体人格的角度来看，还是从人际交往的角度，民企管理者都应该以一颗真诚的心来尊重下属和同事，将心比心的多帮下属想一想，多进行“换位思考”，站在下属的立场多想一想。惟有真诚，才能进行有效的沟通，惟有真诚，合作关系才可能持久，惟有真诚，民营企业才会有真正意义上的团结和凝聚力。

相反，一切的欺骗和谎言则最终都会被揭穿，并被这个世界无情的抛弃。那么缺乏“真诚”的深层原因是什么呢？我想主要还是由于管理者受短期利益驱动，只顾眼前能够“捡到芝麻”，不管将来会“丢了西瓜”。进一步来讲，这与企业老板或决策者的用人观念也是有紧密关系的。中国许多民营企业都把人才当作“成本”来对待，而没有把“人”当作一种资源。既然是企业的成本，那么，企业最关注的就是如何降低成本。

于是，企业就会形成一种不良氛围：拼命的压榨，老板压榨高层，高层压榨中层，中层压榨一般员工，总之是一层层的往下压榨，恨不得把所有的油水都挤干，哪里还谈什么“真诚”，哪里还谈什么“尊重”，哪里还会有什么“换位思考。”

西方人力资源管理专家提出：人是资源，而不是成本。因此，从这个意义上讲，企业最重要的资产不是金钱或其他东西，而是由每一名员工组成的人力资源。决策者或管理者应该真诚的对待员工，而不能纯粹的利用。而且，只有彼此“真诚”，才会相互“尊重”，才会让管理者与员工感到彼此之间在人格上是同等的，才会充分发挥人力资源的潜能，切切实实的为企业降低成本。中国民营企业迫切需要认识到这一点。