

CR17911080 , 柯马机器人示教器

产品名称	CR17911080 , 柯马机器人示教器
公司名称	广州市长科自动化设备有限公司
价格	面议
规格参数	品牌:柯马 型号:CR17911080
公司地址	天河区高普路168号A1栋2楼
联系电话	020-29131671 15975372026

产品详情

comau柯马机器人示教器 cr 17911080

现货销售 , 提供维修

销售维修电话 : 020-29131671

第64节 : 解决你的问题(6)

4. 学习与创新方面 : 卡普兰先生说 , 员工们应该在学习与创新方面保持能力上的成长 , 以支持企业实现可持续性的赢利和发展。

作为一种战略性的绩效管理技术 , 平衡计分卡赢得了一片叫好。然而 , 与叫好声相对应的是 , 它似乎并

不叫座。我了解的情况是，有一些企业曾经满怀期待地实施过平衡计分卡，却由此引发了员工与企业之间的种种矛盾和冲突。员工们常质疑某些考核指标的合理性，这样就造成了数据收集和指标分解上的困难，并最终造成人们对战略设计的否定。所以，平衡计分卡虽然能够从理论上描绘出一种持续赢利的愿景，事实上却总是遭遇到实施方案的流产。

尽管平衡计分卡遭到了现实的否定，但卡普兰先生却认为，管理技术没有过错，有过错的是那些使用管理技术的人。他说，关起门来设计表格是容易的，但更重要的是怎样得到全体员工的支持和参与。

那么，究竟怎样才能得到全体员工的支持和参与呢？卡普兰先生并没有给出具体和奏效的回答。有人不无调侃地评论说：“卡普兰狡猾地回避了平衡计分卡在具体实施中出现的一些关键性的细节问题，却把麻烦留给了他的信徒。”

在我看来，平衡计分卡并不像卡普兰先生所描述的那样完美无缺。中国有一句老话：“麻雀虽小，五脏俱全。”可是，平衡计分卡却仅仅关注到了公司管理的四个方面。作为一项全面考核公司管理的技术，它存在着一个极为严重的缺陷，那就是：它忽略了对企业文化的评估。

尽管平衡计分卡非常强调公司的战略，但它似乎并不知道，战略其实是企业文化的衍生物。不同的组织文化，就会衍生出不同的战略。与其说员工们在质疑公司的考核指标和战略设计，不如说他们在质疑公司的企业文化。

事实上，平衡计分卡与其他的绩效管理技术没有本质上的区别。虽然名为平衡计分卡，但它所追求的目标，依然是财务上的利益。企业中的人，不过是用来获取财务利益的工具。如此一来，它就必然会违背以人为本的管理原则。员工们之所以质疑战略设计和考核指标的合理性，原因就在于此。

所以，平衡计分卡应该在财务管理、客户服务、运营流程以及学习与创新的能力等四个方面的评估之外，增加一个方面的评估，即：对企业文化的评估。与此同时，把它所追求的目标，从财务方面向人的方面转移。只有这种以人为本的企业文化，才可能得到员工们的拥护和支持，并最终实现企业的可持续发展。

中国传统文化认为，宇宙中所有事物的组织结构，都包含着木、火、土、金、水等五种物质形态。五种物质形态的运行和变化规律，被称之为五行。这就是我们在中医、风水和命理中常常看到的五行学说。

以人体为例。麻雀虽小，五脏俱全，人的身体也是如此。在我们的身体内部，肝脏（包括肝和胆）对应的是木，心脏对应的是火，脾脏（包括脾和胃）对应的是土，肺脏对应的是金，肾脏对应的是水。

对于一个公司而言，员工属木，相当于人体的肝胆，承担着企业的造血职能。木生火者，木性温暖伏其中，钻灼而出，故木生火也。意思是说，在员工们的内心深处，有一种潜伏的木性似的能量，如果你能够把那种能量激发出来，员工们就会满怀热情地投入到工作中去，使得公司的运营流程充满活力和生机。这就是木生火。

公司的运营流程属火，相当于人体的心脏，承担着血液循环的职能。火生土者，火热故能焚，木焚而成灰土，故火生土也。意思是说，在那种火热的运营流程中，员工们在尽情地燃烧着自己的生命，于是就会形成一种良好的组织文化。这就是火生土。

公司的企业文化属土，相当于人体的脾胃。脾胃越好，吸收营养的功能就越好。土生金者，聚土成山，而金生乎其中，故土生金也。意思是说，公司的组织文化就像土壤一样，越是厚实，就越有吸收和蕴藏的能力，于是就有一些类于金矿的物质生乎其中。少阴之气亦属金，所谓土生金，也意味着土壤的质量越好，地面上的气候就越好。这就是土生金。

第65节：解决你的问题(7)

公司的客户服务属金，相当于人体的肺部，承担着呼吸的职能。金生水者，少阴之气温润流泽，故金生水也。少阴之气，指的是天空中的大气。意思是说，为客户服务是一个价值转换的过程，会像天空中的大气一样形成降水。这就是金生水。

公司的财务属水，相当于人体的肾脏，承担着滋养生命的职能。水生木者，因水润而生，故水生木也。意思是说，财务系统就像水一样滋润着员工和企业的成长。这就是水生木。

作为一项全面考核公司管理的技术，平衡计分卡并没有覆盖到公司所有的组织结构。按照五行学说的理论，平衡计分卡应该针对公司的财务管理、运营流程、客户服务、员工成长、企业文化等五个方面做出全面的评估。只有这样，我们才可能建立一种“麻雀虽小，五脏俱全”的组织结构。

五行之间，有时候是相生的关系。所谓相生，指的是木生火，火生土，土生金，金生水，水生木。员工属木，木生火。公司的运营属火，火生土。组织文化属土，土生金。客户服务属金，金生水。财务属水，水生木。所谓五行相生，就好像亲子之间那种爱与感恩的关系。

但是，如果五行之间相克，那就会演变成互相制约、彼此残杀的敌对关系。我们的身体之所以生病，是因为五行之间的相克。金克木，会导致肝胆的疾病。木克土，会导致脾胃的疾病。土克水，会导致肾脏的疾病。水克火，会导致心脏的疾病。火克金，会导致肺和呼吸系统的疾病。同样地，我们的企业之所以出现管理上的难题，也是因为五行之间的相克。

让我们关注企业中的人，他们在五行之中属木。木赖水土而生，人们之所以能够在企业中存活，有两个决定性的因素，一个是财务状况，另一个是公司的组织文化。

我反对用低薪酬对待员工，但也不赞成为了某种目的向员工支付过高的薪酬。水与木之间，虽然是一种相生的关系，但水弱则木枯，水多则木漂。所以，在薪酬制度方面，应该有一个适度的有益于员工健康成长的标准。我们知道，老板们总是喜欢苛刻地对待员工，让员工们的日子过得很拮据；有时候，他们又喜欢用高薪待遇来收买员工，这两种做法对员工都会产生负面影响。我常常开玩笑地说，现代企业很容易出现肝脏上的毛病。为什么？因为我们缺少一种正确的财务管理理念，结果导致员工的身心健康出现问题。

公司的企业文化属土。最初的企业文化，来自老板和主管的价值观。作为老板、或者部门的主管，你是一块什么样的土壤，你就会种出什么样的树。土壤越肥沃，树木就越茂盛。土壤越贫瘠，树木也会变得枯萎而又稀疏。橘生淮南为橘，生于淮北为枳，就是一个土壤问题。同样的人才，在这个公司和在那个公司的状况也会有很大的差异，这也是一个土壤问题。所以，不同的组织文化会对员工的影响也非常大。

。

公司的运营流程属火。火赖木生，木多则火炽。然而，木虽能生火，火多却会导致木焚。也就是说，每个人都应该热爱自己的工作，可是如果劳动强度过大，就会发生火克木的问题。

还有客户的问题。客户属金，金赖土生，却能克木。弱木逢强金，必然遭到砍折。所谓金克木，就是指在市场营销过程中员工和企业受到的伤害。反过来，如果是强木逢金，就会出现木强金缺的现象。凡此种种，都是五行之间的相克问题。

至于卡普兰先生的平衡计分卡，之所以总是遭遇到员工们的质疑，则是一种木克土的现象。

管理学的问题，说到底是人生的问题。让我们回到人生的立场上来，去理解人，以及由人组成的企业组织。

从业于管理和企业管理咨询10余年来，我和我的同行们遇到过各种各样的管理难题，就像医生们遇到过各种各样的疾病一样。我们采用过一系列的现代管理技术，例如末位淘汰制、目标管理法、360度评估、平衡记分卡，以及其他各种花样的薪酬激励技巧等等。从短期来看，这些管理技术有时候有效，有时候没效，有时候反而把事情弄得很糟。如果从比较长的时间段来看，则几乎没有一个值得称道的成功案例。仿佛西医似的，头痛医头，脚痛医脚，有时候也会有立竿见影的成效，但却无法根除病灶。为什么会这样？因为我们眼里只有疾病，却并不懂得健康的内涵。

健康只有一种，而疾病却千奇百怪。如果五行之间是相生的关系，生命就能够得到健康的成长。如果五行之间是相克的关系，就会出现各种奇怪的病症。怎么办呢？与西医不同的是，真正高明的中医不是帮你治疗疾病，而是帮你恢复健康。当你的身体内部恢复了那种五行相生的关系之后，所有的疑难杂症都会消失。

我要向中医学习五行相生的健康哲学。就像健康的身体组织一样，健康的企业组织也应该是五行相生的关系。管理学的真正奥秘就在于，你是否能够建立起那种五行相生的管理系统。在这个系统中，作为管理者的你，应该具备的是土壤一样肥沃和宽广的胸怀，能够去包容你的员工，爱护你的员工，栽培你的员工。

2007年3月6日，看山川与田野之间春暖花开，水汽氤氲，颇有一些神秘的美感。归来即写下上面的文字，附录于此，是为后记。