

陕西MBA人

SHAANXIMBAS

2013 第3期

我的助理**辞职了**

领导与冲突

让下属跟你**吃肉**

沃尔玛

完善的
培训体系

让离职者成为企业的永久财富

内部刊物仅供交流



5 234512 391232





编辑部

| | | | |
|-------------------------------|----------|-------------------------|----------------|
| Authorities Charge/Sponsor 主办 | 陕西MBA联合会 | Shaan xi MBA Federation | |
| Chief Editor 主编 | 范恒亮 | FanHengLiang | 折保宏 SheBaoHong |
| Deputy Editor 副主编 | 孟 薇 | MengWei | 李 东 LiDong |
| | 高 波 | GaoBo | 鲁 鹏 LuPeng |
| | 王芳芳 | WangFangFang | 吴 丹 WuDan |
| | 张 建 | ZhangJian | |
| Editorial Committee 编辑委员会 | 郝柯兰 | HaoKeLan | 于祎滇 YuYiDian |
| | 刘东萌 | LiuDongMeng | 贺 炜 HeWei |
| | 成艳妮 | ChengYanNi | 王力军 WangLiJunh |
| | 黄 懿 | HuangYi | 贾晓斌 JiaXiaoBin |

联系方式

通讯地址：西安交通大学1167信箱
电话：029—82664540 电子邮箱：smba@xjtu.edu.cn
邮编：710049 学院网址：www.s-mba.com
学院新浪微博：<http://weibo.com/1996smba>

广告热线：13891989586

卷首语

领导与制度

陕西工商管理硕士学院常务副院长 席酉民

席酉民

■ 摘自《管理学家》2012年第8期

现实中我们会发现，强调制度、法规多的是领导；而违背制度办事、破坏制度严肃性的也是领导。这是因为领导手中有权，有能力违背制度或破坏制度的严肃性，常常还给其做法冠一美名“破格”；二是因为领导的特点和制度的原则性在表面上看来是有矛盾的，领导意味着开拓、探索和创造，而这些都是需要自由和不拘一格发挥自我的，这时辛辛苦苦建立起来的制度在某种程度实际上会制约领导的行为。那么如何处理好领导和制度这对相互需要又在一定程度上看似相互矛盾的关系呢？

没有人会否认制度在组织和经济社会发展中的重要作用，人们也在想方设法完善各种各样的管理制度。但实际工作中，制度好象是一把双刃剑，一方面经济社会发展离不开它；另一方面，许多领导实践中会感到制度在一定程度上会限制自己的自由。问题的关键在于如何看待制度和怎样利用制度？制度是为目的服务的，领导的使命也是实现目标和达到目的，所以领导和制度在根本上是一致的，并且制度是帮助领导实现目标的工具。另外，制度的最大特性就是其严肃性和对所有人的平等性，也就是说，一旦制度建立，无论职位和地位高低，在制度的作用范围内一律平等。领导工作中感到制度的某种约束，想突破或不自觉地突破，实际上已将自己凌驾于制度之上，虽然得到了一时的“自由”，但却会给自己带来无尽的麻烦，因为有一个违规，就会有很多人跟上来，这不仅是在给自己脖子上套枷锁，更可怕的是这会破坏制度的严肃性，使发展处于一种混乱状态，无规则可依，无制度可寻。如果我



们换个角度来思考，清晰的制度恰恰给了领导和员工明确的创新空间，实际上也就是给了领导更大的自由。恰恰是不清晰的制度或有规则、有制度但不严肃执行的混乱状态限制了人们的自由，亦即在这种状态下人们往往无法准确判断自己行为的正确性。

当我们明白了制度和自由并不矛盾后就不难理解严密的制度与和谐管理之间的对立统一关系。很多人认为，制度会破坏人和，这种认识实际上也是片面的。人和的追求并不意味着无原则的妥协，和谐管理虽然强调协调而又温暖的工作氛围和环境，但这种境界的实现也是需要严密的制度来支撑和保证的。否则，就可能出现部分人有了自由而大多数人失去了自由，组织整体也因此失去了和谐。另外，制度的严肃性与领导的权威性也是一对看似矛盾实则统一的关系。严格地按制度办事看起来领导失去了权力，但实际上不仅使领导摆脱了许多麻烦而耗时的琐事，而且会维护领导的权威性。有些领导习惯凌驾于制度之上，以显示自己的“权威”，实际结果往往是只能让人屈服，而无法让人心服，久而久之，不仅会失信于民，而且会为了权威反倒失去了权威；恰恰是那些尊重制度、以制度制约自己权力的人反倒会赢得尊重、守信于民，从而得到群众的支持，树立了权威。因为权威只能赢得，而无法占有！

尊重制度、有效地利用制度，是领导发挥和放大其作用必不可少的态度和途径。



2013年第三期(总第三期)

目录

CONTENTS

- 校园动态 4
 - 陕西工商管理硕士学院活动剪影
 - 西安交通大学教学点活动剪影
 - 西北工业大学教学点活动剪影
 - 西安电子科技大学教学点活动剪影
 - 西北大学教学点活动剪影
 - 西安理工大学教学点活动剪影
 - 西北农林科技大学教学点活动剪影
- 校友风采 13
 - MBA的随想 林 峰
 - 给生命一个笑脸 冯 焯
 - 管理的关键时刻 折保宏
 - 最是书香能致远 雷西明
 - 在那遥远的地方 郝柯兰
- 陕MBA风采 20
 - 现任主席团和历届主席
 - 第五届陕西MBA联合会主席团通讯录
- 管理之道 22
 - 领导与冲突



民营企业失败的原因
我的助理辞职了
职业人比能力更重要的12种品格

| | |
|-------------------------|-----|
| ● 心灵感悟 | 33 |
| 给梦想插上翅膀 | 姚卫军 |
| 让下属跟你吃肉 | 高 波 |
| 献给想读和在读MBA的人 | 刘 森 |
| 学习与工作 | 李夏阳 |
| MBA学习开启了我新的职业生涯 | 吴剑锋 |
| 生命中的下一个七年，你打算怎样度过 | 孟 薇 |
| 榆林启航 | 高 强 |
| ● 名企案例 | 42 |
| ● 轻松一刻 | 44 |
| ● 健康养生 | 45 |
| ● 陕西MBA联合会章程 | 46 |

01

陕西工商管理硕士学院活动剪影

学院简介

陕西工商管理硕士学院经陕西省人民政府1996年批准建立，以“整合陕西名牌高校优势资源，专注于工商管理专业规范化教育，为陕西经济建设和社会发展培养高层管理人才，以促进地方经济发展和社会进步”为基本宗旨，致力于工商管理硕士同等学力教育，教育项目主要包括工商管理（MBA）研究生班、高级管理人员工商管理（EMBA）研究生班和短期培训班。

学院本部设在西安交通大学，另在西安交通大学、西北工业大学、西安电子科技大学、西北大学、西安理工大学、西北农林科技大学设立教学点进行MBA培养。自1996年开始已累计培养MBA学员6500余名，其中：毕业学员3884名。学院为适应市场需求，2003年开始招收EMBA学员，至今已培养EMBA学员700余名，毕业学员403名。

已毕业学员为陕西经济发展做出了突出贡献，获得了社会各界广泛好评。

羽毛球比赛

2012年12月8日下午，由陕西工商管理硕士学院MBA联合会主办，西安交通大学教学点承办的2012陕西MBA羽毛球比赛在方海羽毛球俱乐部拉开帷幕。



拔河比赛

2013年3月17日，由陕西MBA联合会主办，西安理工大学教学点和西北工业大学教学点承办的2013陕西MBA拔河比赛在西安理工大学曲江校区拉开帷幕。



可口可乐参观

2013年3月16日，陕西工商管理硕士学院华山景区MBA班、陕西地方电力MBA班以及咸阳电信MBA班，前往西安中萃可口可乐饮料有限公司考察参观。



青岛考察

2013年5月29日至6月2日，陕西工商管理硕士学院组织MBA学员赴青岛进行考察。学员们参观考察了青岛海尔集团工业园、青岛啤酒集团、青岛啤酒博物馆等企业。



欧洲行

2013年4月22日—5月3日，陕西MBA学员一行20人在学院EDP中心折保宏主任的带领下赴欧洲进行考察学习。具体参观了法国的凡尔塞宫、艾菲尔铁塔、卢浮宫、巴黎大学、德国的市政环保设施、奔驰汽车制造总部、海德堡大学城等等。



汉中汉钢参观考察

2013年3月22日，陕西EMBA师生一行二十余人赴陕西钢铁集团汉中钢铁公司进行参观考察。



霍尼韦尔参观

2013年3月30日，第十三届陕西EMBA师生一行四十余人赴美国霍尼韦尔公司生命安全集团西安工厂进行参观考察。



十二届EMBA宜宾重庆参观考察

2013年5月29日至6月2日，学院组织第十二届EMBA学员赴宜宾、重庆进行考察学习。



开学典礼

2013年5月25日，陕西工商管理硕士学院第十四届EMBA研究班开学典礼在高速神州酒店G01会议厅隆重举行。



十二届谈判课程

2013年4月11日，陕西EMBA学员与来自澳大利亚昆士兰科技大学的EMBA学员共同完成了国际交流课程——“模拟谈判”。



EMBA辩论赛

2013年3月10日晚6时，陕西EMBA辩论赛晋级赛第一轮比赛在交大南洋酒店多功能厅举行。辩论赛上，来自第十一届EMBA班的八组学员随机组成正反方，就“电子商务是否会改变传统的营销模式”、“企业管理者应该抓大事还是抓小事”等辩题展开了辩论。



2013年3月29日，陕西EMBA辩论赛晋级赛第二轮比赛在交大南洋酒店多功能厅举行。辩论赛上，来自第十三届EMBA班的五组学员随机组成正反方，就“禁止酒驾主要依靠约束力还是自觉性”、“企业宽松式管理是否利大于弊”等三个辩题展开了针锋相对的辩论。



PMP研修班开学典礼

2013年2月26日，中国水电十五局第二期项目管理PMP研修班在陕西工商管理硕士学院举行了隆重的开学典礼，出席开学典礼的领导有陕西工商管理硕士学院的副院长赵西萍教授，学院办公室主任华方老师，中国水电建设集团十五局有限公司总经理梁向峰，人力资源部主任邵军。



洛川（MBA）研究班开学典礼

2012年10月20日上午，陕西工商管理硕士学院洛川工商管理硕士（MBA）研究班开学典礼隆重举行。陕西工商管理学院院长程安东、副院长赵西萍、延安市委组织部副县级调研员孙怀斌、县长彭安季等领导出席开学典礼。



中国银行能力提升开学典礼

2012年7月20日来自全国各地百名中国银行网点负责人齐聚古城西安，在西安交大1300教室举行了“中国银行第六期网点负责人能力提升培训班”的开学典礼。



台湾考察

2012年12月10日至17日，陕西工商管理硕士学院赴台湾开展学习考察活动，考察团先后访问了台湾中国文化大学、台湾交通大学等高校，并与该校部分教授，围绕合作交流、互通互访等领域进行了深入广泛的交流。考察团由学院副院长赵西萍教授带领，办公室主任华方及各教学点有关负责人随行考察。



02

西安交通大学教学点活动剪影



12级学员赴金丝峡进行团队训练



迎新年联欢晚会

西安交通大学管理学院始建于1928年，1984年恢复建制。在过去的20多年时间里，西安交通大学管理学院一直是中国最有影响的管理人才教育基地之一。西安交通大学MBA综合评比名列全国高校前列，“管理学”连续多年获学科门类排名首位。在教育部的学科排名中，“管理科学与工程”，“工商管理”学科排名第一。

西安交通大学是国务院学位委员会批准的首批试办MBA学位的院校之一，自1990年始，已招收和培养MBA两千余人。西安交通大学管理学院以管理学和经济学为支撑，以中国工程院院士汪应洛教授为代表，拥有一批优秀的师资队伍，其中教师130多人，教授35人；此外还聘请了一批海内外知名学者、企业家担任兼职教授，并与诸多国外大学有广泛的合作和交流，与国内外多家企业有广泛的合作关系，具备较高的教学水平和较强的科研能力。



学员们与管理沟通任课教师高老师合影留念

03

西北工业大学教学点活动剪影

西北工业大学是经国家批准的MBA教育院校之一。管理学院早在1986年就与英国三所大学进行过MBA的联合培养。1996年正式招收陕西MBA，1998年正式招收全国MBA和经贸委MBA。

西工大管理学院MBA教育中心在主管院长的领导下，邀请企业界、学术界和政府部门的资深专家为学生做专题演讲，与多家企业和人才交流中心共建实习基地，开展人才交流，鼓励教师吸收MBA学生参加项目研究，为学生学习项目管理知识、通过IPMP认证提供条件。MBA教育中心坚持“教书育人，管理育人，服务育人”的方针，与MBA联合会一起经常组织学员开展有益的社团活动，丰富文化生活。

西工大MBA教育充分发挥西工大在项目管理、高技术管理领域的优势，通过强化“课程精品化、方向特色化、人才专业化”，形成西工大特色鲜明的MBA教育品牌，为我国经济建设特别是西部经济建设服务。



2012级学员参加拔河比赛荣获优秀组织奖



2012级学员举办篮球友谊赛



2013年MBA新年联谊会



MBA学员受邀担任模拟招聘会模拟面试官



2011级MBA航天六院班师生交流活动

04

西安电子科技大学教学点活动剪影

西安电子科技大学是一所以信息和电子学科为主，工、理、管、文、经等学科相结合的多学科全国重点大学，是国家“211工程”重点建设的高校之一。

西安电子科技大学的经济与管理类教育起步于1980年，经过多年建设与发展，学院横跨经济学和管理学两大学科门类，现有教职工中90%具有博士、硕士学位。此外，学院还聘任了一批在国内外有一定影响的专家学者，和活跃在工商管理界的管理精英为兼职教授。学院现有信息管理与信息系统、工商管理、工业工程、金融学、电子商务等5个本科专业，有管理科学与工程、企业管理、情报学、金融学、会计学、图书馆学等6个学科硕士点，现有管理科学与工程1个一级学科博士点，以及全国工商管理硕士（MBA）、工程硕士（工业工程、项目管理、物流工程领域）、金融硕士等专业学位硕士点，陕西工商管理硕士（MBA）学院西安电子科技大学教学点。经济管理学院将在学校党政的正确领导下，以饱满的热情和务实的作风，坚持“集中力量，重点建设，突出特色，局部跨越”的方针，优化环境，追求卓越，努力为国家培养更多电子与信息行业的高素质经济管理人才。



西电MBA2012年年会



2012级学员赴企业参观考察



MBA2012年年会师生合影

05

西北大学教学点活动剪影

西北大学经济管理学院是一所集经济学和管理学、教学与科研为一体综合发展的全国著名学院，是国家经济学高层次人才培养和科学研究的重要基地之一。

西北大学经济管理学院MBA教育中心成立于1997年，是西北大学组织和管理MBA教育的专门机构。从1998年开始，MBA教育中心招收计划内MBA研究生，2001年通过国务院学位办组织的教育评估，获得了评委专家的一致好评。学院现有教职员工100余人，其中专职教师71人，教授21人、副教授29人，具有博士学位教师47人，许多教师都有国际化背景和实践经验。MBA中心经过多年的发展，已经形成了以“升华人生，增长智慧，锻造能力，凝聚精英”的办学理念，以及独具特色的办学风格。

西北大学经济管理学院MBA中心将在已有成就的基础上，不断创新，勇于进取，争取更大的成绩。



未来银行与中国银行业转型发展报告会



2012级MBA学员在讨论你的企业困惑是什么



2013年5月MBA1231班30余名学员赴渭南进行参观考察

06

西安理工大学教学点活动剪影



学员拔河比赛现场



2012级MBA学员赴汉中进行调研考察

西安理工大学是我国首批同时获得博士、硕士、学士学位授予权的高校之一，现有4个博士后科研流动站，17个博士点，44个硕士点。西安理工大学经管院现有教职工105人，其中教授42人，MBA专职教师38人；教师中85%以上有硕士、博士学位。1996年开始招收陕西MBA学员，1997年成为全国工商管理硕士（MBA）和企业在职人员工商管理硕士试点院校。2001年以较好的成绩通过国务院学位办组织的专家评估，成为全国首批53所MBA教育合格院校之一。

西安理工大学为MBA学生提供了一流的教学实验设施和优美的学习环境，充分满足MBA学生学习、实验的需要。学校有计划的安排教师出国留学、访问研修，积极与美、日、德、加等国的高校进行学术交流，提高MBA师资水平；通过邀请国内外的专家、学者为MBA学生作学术报告，进一步拓展学生的知识面；同时借鉴国外成功的办学经验，不断提高MBA办学水平。



MBA学员开展集体磨砺品格拓展训练

07

西北农林科技大学教学点活动剪影

西北农林科技大学经济管理学院由原西北农业大学经济贸易学院、西北林学院经济管理系和陕西省农业科学院农业经济研究所三家教学、科研单位于2000年7月合并组建。学院现有专任教师89人，其中教授、研究员25人，副教授及其他副高职称人员31人；博士研究生导师17人，硕士研究生导师24人。

西北农林科技大学1999年获批陕西工商管理硕士办学资格，2009年获得国家MBA办学资格，致力于培养适应市场经济需要的务实型、复合型的高层次管理人才。目前累计培养陕西工商管理硕士160余名，现有国家MBA学员113名，主要分布在金融、保险、商业、纺织、建材、农产品加工、物流等行业与政府部门。目前，西北农林科技大学MBA教育在招生人数稳步增加和教学质量不断提高的基础上，已经进入扩大影响、树立品牌、发挥优势、服务社会的发展阶段。



学员们在讨论企业的发展



2012届MBA学员CS实战训练



学员们与英语老师合影留念

MBA的随想

■ 文 / 林峰 陕西交通建设集团公司商漫分公司

本人于2005年考入陕西工商管理硕士学院工商管理研究班，在西安理工大教学点学习，毕业时被评为陕西工商管理硕士院三好学员，目前在陕西交通建设集团公司商漫分公司就职。

我读陕西MBA时没有想的太多，只是认为人平时应该多学点东西来充实自己，加上当时也有空闲时间，并且周围正好有几个朋友在考MBA，就顺大流报了名。由于我英语基础不是特别好，考国班相对难一些，就报了陕班。准备了几个月，参加陕班考试，考上了陕西MBA，取得了在理工大教学点学习的机会。

三年的学习过程，让我认识到就读MBA，绝不仅仅是去拿一个学位，也不仅仅是通过学习掌握了知识，扩大了视野，MBA对个人的影响应该是全方位的。他会让你对某一个社会现象有多方面的视觉和评论，他也会让你懂得人脉是你实现自我很重要的条件，对于提高个人能力，建立良好社会关系都有一定的帮助。会使自己更加的自信、豁达、谦逊，同时通过学习交流也让我对自己的生活和工作有了更准确的定位和认识！

当然MBA的学习实际上也只是我们学习的众多方式之一！它不是神笔，不会点石成金，如果谁认为通过MBA学习就能一步登天，乌鸡变凤凰实现自己的人生目标。那他应该是错了。无论中国的还是外国的MBA统计数据都证明不了读MBA与个人的成就有必然联系！无论自己创业还是到职务的升迁，MBA学位也并不是一个必要条件。正如美国人彼得·克里斯特言：“在我们所生活的这个纯粹达尔文主义的社会中，门第出身毫无意义。这是一个本能的世界，一个需要努力奋斗的世界，



一个智能未被完全开发的世界。”MBA或会助您成长，让你飞的更高，这也是大家趋之若鹜读MBA的重要原因。但关键还得看你选择MBA的心态和态度。猴子穿上龙袍，也绝对没有丝毫王气。其实机遇、个人能力及心态对成功而言更为重要，许多积极进取的人没有MBA文凭也干得很好。

茨韦内（毕业于美国排名第一的西北大学凯洛格管理学院，哈特福德金融服务集团公司执行副总裁）谈到对MBA看法的时候，表示，“MBA只是为人们打开了第一扇门。进门以后，就全都取决于你自己了。”恰如前辈所言，MBA的魅力不在于你的学习成绩多么优秀，而是与现实工作中生活中你是否可以恰当好处的对它结合以及应用，你要让MBA最终为你自己服务，通过它的服务而使你的工作有向上发展的空间，让你的生活有宽松的环境，让你有良好的人际关系！

对于MBA恐怕是仁者见仁，智者见智，但选择MBA至少说明自己还有学习的动力，还有上进的要求，选择了往成功靠一步。

因此MBA的学习只是一种提升自己的手段而不是目的。人生，需要自己把握。

愿MBA的学习能让您带来快乐，带来成功！

给生命一个笑脸



文 / 冯焯 西北大学教学点11级学员

只要心情晴朗，人生便没有绵绵地雨季。给生命一个笑脸，迎接属于自己的生命晴空。微笑是一种修养，我们应该用一种乐观的态度去面对生命，用微笑来面对一切。微笑，似蓓蕾初绽真诚和善良；微笑是一种无声的亲切的语言；微笑是一种无声的动人的乐章；微笑是人类一种高尚的表情；微笑是生活里永远明亮的阳光。

让我们微笑面对生活，每天对着自己微笑，你会觉得心情开朗，海阔天空。每天对着别人微笑，你会看到阳光灿烂，天高云淡。也让我们面对过去微笑，把所有失意留在昨天，迎接我们的每天依旧是艳阳高照！挫折是压抑郁闷的追随者，却是微笑的畏缩者。

人生之旅充满了曲折与坎坷，但不管是阳光万丈，还是阴霾昏暗，对待生活都应持以微笑。微笑，是生活中的阳光，微笑，能使生活永远洋溢着温馨，回荡着快乐。寂寥无助的时候，不妨微笑，这也是对自己的一种鼓励。伤痛沮丧的时候，不妨微笑，这也是对自己的一种支持。成功得意的时候，不妨微笑，这也是对自己的一种回报。不论是得与失，成与败，是灿烂的阳光拥簇着鲜花，还是阴霾的日子夹杂着讽刺，面对生活，请绽放出微笑。

微笑是生活中的催化剂，它能化忧愁为欢乐，化挫折为经验，让失败沉淀成为一种毅力。只要敢于面对现实，再阴暗的日子也将充满阳光。不要抱怨生活给予我们太多磨难，不必抱怨生命中太多挫折，大海如果没有巨浪的翻滚，就失去雄辉，人生如果是一帆风顺，生命也就失去魅力。

给生命一个笑脸，感谢生活给予你我的百般磨难。因为只有艰辛的磨难中，脆弱的心灵才会历练得无比坚强。

给生命一个笑脸，用微笑之光驱散烦恼忧伤的黯然。把每一次失败都归结为一份宝贵的收获，不去气馁；把每一次挫折视作一种难得的经历，不去悲伤。

给生命一个笑脸，在生活的链条上，给你匆忙中一些平静，紧张中一些轻松，卸下精神背包，轻装上路。

给生命一个笑脸，在生活的迷途上，给你增添一些自信和执著。面对别人的冷嘲热讽，不是反唇相讥，而是以为不以为然，坦然地投之以微笑。

给生命一个笑脸，将目光投得更远。笑看眼前的成败，坦然面对一切得失。要相信只要怀有一颗坚定勇敢的心，生命之树虽然经历了严冬但仍然不会凋零。

给生命一个笑脸，敞开尘封的心胸，让狭隘自私淡去，将自由的心灵放飞。满怀着感激宽容之情，迎接一个豁然开朗的世界。

给生命一个笑脸，笑是阳光，笑是花朵，笑是温暖，笑是骄傲，它可以驱散你心灵的阴云，赶走你辛勤忙碌的疲劳，可以给自己以信心，给他人以美好。在微笑中工作，在微笑中生活，让生命开花，让人生妖娆。听一曲优美舒缓的音乐，品一抹清茶的浓浓幽香，让一缕轻松的思绪，随着欢快的韵律飞舞在风雨后的大地，把微笑留在你的每一天，每一刻，每一秒。

给生命一个笑脸，你的人生会更加美好！



管理的

关键时刻

MANAGEMENT IS
THE KEY MOMENTS

■ 文 / 折保宏

陕西工商管理硕士学院EDP中心主任
陕西MBA第五届联合会副主席兼秘书长

2010年在单位参加了前程无忧副总裁王韬同志以《管理的关键时刻》的培训后，在工作中深有体会，现跟大家进行分享。某单位小李迟了两天完成交办报告，经理有点不满意，不过他心想：“算了，只是迟了两天，并不是太严重问题。”因此，没有纠正小李；老张这个月未达绩效目标，他是资深员工，经理一方面担心伤了老张的自尊心，一方面认为不妨再观望，也许下个月就会有好表现，因此没有提出质疑；小曾在团队中一直表现不理想，团队领导人决定，与其花精力教导他，不如把心力集中于其他绩效优异的团队成员身上。

这样的情节其实很普遍，经理人在面对绩效不佳的部属时，常常不说实话、不知道该如何说实话，或是说实话的技巧不佳，而未能帮助部属改善绩效。美国新出版的《管理的关键时刻》一书提出“管理的关键时刻”（MMOT）这一新的概念，并指出，经理人回避说实话，表面上看来不是什么严重的管理缺失，殊不知这其实是导致部属，甚至整个组织绩效不理想的重要原因。不过，说实话并非想像的那么容易，要达到目的，你必须有技巧地说实话。

管理的关键时刻（MMOT），主要回答以下问题：发生什么情况？如何发生及为何发生此情况？我们能从中学到什么？（该如何改善？）如何知道情况获得改善？因此，MMOT的基本技巧包含以下四个步骤：

1、承认事实

小李未能准时交报告，你该如何妥善处理此问题？第一步是承认事实。承认事实并非只是陈述你的观点，小





李也必须承认此事实；换言之，第一步的重点是，你们双方都必须了解事实是什么。切记，在第一步时，你只需要陈述事实，不要说出你对此状况的感觉，因为，你要的是当事人认知或承认事实，然后进入后续步骤。如果你陈述你的感觉、责怪或批评，对方很可能会为自己辩护，导致你们的谈话立即陷入争议。

因此，你可以说：“小李，这份报告的截止日期是4月25日，今天是4月27日，对吧？”面对此询问，小李当然必须回答：“是。”这就是承认事实：小李的表现不符合标准，为后续的分析、改善等步骤奠定基础。

管理者一开始用这个方法的时候，当事人当然会感到不自在，但历经时日，部属就会习惯你的管理风格：说实话。更重要的是，历经时日，管理者说实话的作风也会感染整个组织，使组织成员习惯于彼此说实话。光是这样，就对改善整个组织的绩效有所助益。

2、分析为何发生此情况

这个步骤是要帮助部属思考他执行工作的过程、使用的方法、所作的假设与决策，以发掘问题所在。在帮助

部属分析其表现时，可以从两方面着手：设计与执行。是某些制度或计划的设计有问题吗？是这位部属本身的执行有问题吗？

切记，你的目的不是咎责，而是要通过客观的因果分析，来找出问题所在。因此，你应该通过一系列循序渐进的问题，来帮助对方去分析、厘清导致绩效欠佳的问题。有时候，问题可能不只一个。

3、研拟改善行动计划

找出问题所在后，你和当事人应该研拟改善的行动计划。上述分析是这个步骤的重要基础。通常，如果是设计上的问题，经理人必须扮演比较吃重的协助解决角色；反之，如果是执行方面的问题，主要应该由当事人思考他的改善行动计划，经理人可扮演提供建议或部分协助（例如提供必要训练）的角色。

若问题出在当事人本身，你在作出建议时，当事人可能会以种种理由否决你的建议，请实话告诉对方，你只是在帮助他，最终解决问题与改善绩效的责任在他本身。

4、建立回馈制度

在拟定改善的行动计划后，你和当事人应该决定如何定期进行后续追踪，以适时提出回馈意见，或及时作出必要调整，并督导当事人确实执行行动计划，改善行为或绩效。此外，经理人不能只把回馈当成单一事件，应该养成习惯，及时对部属的优秀表现给予肯定，对错误或不合格的绩效及时纠正。

善用技巧说实话，在部属能够承受事实时提出指正，让他们有改进的机会，不要拖到最后，让大家都得面对无法承受的事实。



最是书香能致远

MOST ARE SCHOLARLY CAN ZHIYUAN

■ 文 / 雷西明 陕西MBA第三届联合会主席

年少时，最喜读汪国真的诗句，记得有这样一段：凡是遥远的地方，对我们都有一种诱惑，不是诱惑于美丽，就是诱惑于传说。怀揣一缕书香的美丽诱惑，年届不惑的我欣然成为西安交大MBA的一员，期冀在这熙熙攘攘的趋利世界里，让思想和智慧的犁铧，开掘我那早已荒芜一片的生命田野，稼穡属于自己的春华秋实。

《增广贤文》说：“学者是好，不学不好。学者如禾如稻，不学如蒿如草”。我自知并非做学问之人，正如《红楼梦》中的宝玉：“罢！罢！我也不过俗中又俗的一个俗人罢了。”既然出不了这滚滚红尘，便无法做到青灯黄卷皓首穷经，唯有工作之余、茶前饭后，于菁菁校园中，偷得浮生半日闲，寻师会友，坐拥书城，物我两忘。只求不要成为那一无是处的蒿草，淹没在芸芸众生蝇营狗苟之中。

清人萧抡曾对读书的量制订标准：“人心如良田，得养乃滋长，苗以水泉溉，心以理义养。一日不读书，心臆无佳想，一月不读书，耳目失清爽。”凤凰中文台梁文道也曾定义为：每日开卷八分钟。惭愧得很，若这两位古今大家效仿MBA管理模式每日签到的话，我必定要被挂课。虽然也曾订立读书计划，床头案边摆满书籍，但往往一曝十寒，唯有以忙工作、忙生活、忙孩子聊以自慰，最喜偶有闲暇，则手捧佳书、围炉暖茶、不停不歇、通宵达旦，方感通体舒泰、神清气爽。

既花了精力费了时间地读书，那就必读好书，读那些可以成为我们思想的outlet，完善我们人格，锋利我们目光的好书。书籍可以贯穿历史，前世之事，今生能见之，来世之景，今生亦可预之。每个人都有不可承受之轻，每个人都会害怕坠入虚无，害怕人生一世不过湖心雁



影，雁过则影消，自我也许只是幻想，或者根本就是虚无。当我们从《论语》中学会思考，从《史记》中学会求实，从《正气歌》中学会人格，从毛泽东思想、邓小平理论中，学会以科学发展的眼光，持两分法的利器来客观辩证地观察、分析、处理问题时，读好书，就意味着正在接近那些将会或已经存在的思想彼岸，摆脱虚无的挣扎。况且，温家宝总理亦推荐阅读马可·奥勒留的《沉思录》与亚当·斯密的《道德情操论》。

所谓非学无以广才。

最后，关于“读书”，

给Hamlet，也许就成了“读或者不读，这是一个问题”的纠结；

给仓央嘉措，没准又成了“你读，或者不读，书就在那里，不悲不喜”的传世……

在那遥远的地方

— 青海湖自驾游记 IN THAT DISTANT PLACE



■ 文 / 郝柯兰 西安中萃可口可乐饮料有限公司

2012年8月，秋高气爽，金桂飘香，一年收获之际，也是心灵放假、畅游自然的大好时节，卸下千头万绪的工作，抖落心灵的尘埃，让我们出游去，离开当下喧嚣的城市，到青海湖去，在那个遥远的地方，让我们把心灵洗净，在那个遥远地方，让我们变身白云一朵，和格桑花做伴，寻找灵魂宁静的故乡。

西安至兰州680余公里，下午6点到达兰州，天居然晴了，雨后的兰州，沐浴在云层和阳光之下，这个西北城市，在我们到来的那一刻，将它最雄浑和宽阔的一面展示给我们，穿过黄河大桥时，河面金光闪闪，金龙飞舞，远处高楼林立，掩映在落日余晖下的群峦之间，现代化的城市进程嵌立在兰山和白塔山之峪，黄河穿城而过，一路东去，没有了南方城市的小桥流水，但眼前的苍远与代文明也让久居西安的我们感到震撼！悠忽间，你所向往的，冥冥中就在那里等你，不远不近。

晚上的酒宴还是打破了我们的预期，在此介绍一下青海的饮酒待客之道，喝酒前先热情的每人一碗传统的青海老酸奶，算是开胃，青海老酸奶近几年风靡全国，但要说纯正，还是当地现加工的好；容器一般是瓷碗，以冰镇为佳，吃一口，滑溜溜的，口感酸甜，奶味浓郁，没有

丝毫杂味；同学说先吃点老酸奶，有营养，开胃也保护胃，尤其是喝酒的时候，而事后证明，这只是对客人的一种心理安慰罢了；青海人敬酒，用一小盘，8个或6个小酒盅，称之为端个酒，陪的人不管自己是否喝酒也无论男女，每人都要将盘子里的酒盅倒满，给每一个远道来客敬一下，客人要一次喝完，而敬的人并不喝，美名曰“青海地方落后，好酒要先让客人喝好”云云，酒是青海特产的青稞酿造的，清香型，这一盘下去，少则一两半，多则二两朝上，而且敬酒的人连续作战，那阵势用彪悍形容绝不为过，这不，多数人最后都以云里雾里而结束；青海人有西北人传统的纯朴，但这种热情堪称少见。这一夜，酒多话长，同学情，兄弟意，虽结束时不知南北，但因老友相聚，却也酣畅淋漓未有憾意。

青海湖，中国最美的湖泊，过去曾经因为周边有羌族人居，也叫“羌海”，后来才叫青海湖，现在的青海省也据此得名，在中国是唯一一个以一个湖泊命名的省份，青海湖的由来，传说是当年东海龙王最小的儿子，他引来一百零八条湖水注入此地，形成这浩瀚的青海，因此这个最小的儿子便成了西海龙王；

青海湖之美，在于水域辽阔，天然纯净，通体明

透，又因为远在西北，周围群山广袤，草原丰美，晴空时天空湛蓝如洗，白云低垂，湖面安静，那湖水蓝中带绿，像是还没有凝固的翡翠，又似草原姑娘那凡尘未染的清凌凌的眼眸；

青海湖中有一个现代的建筑，据介绍是中国鱼雷实验基地，中国第一颗鱼雷即诞生于此，属于军事基地，后来完成使命，划归地方，成为青海湖的一个景点予以保留。

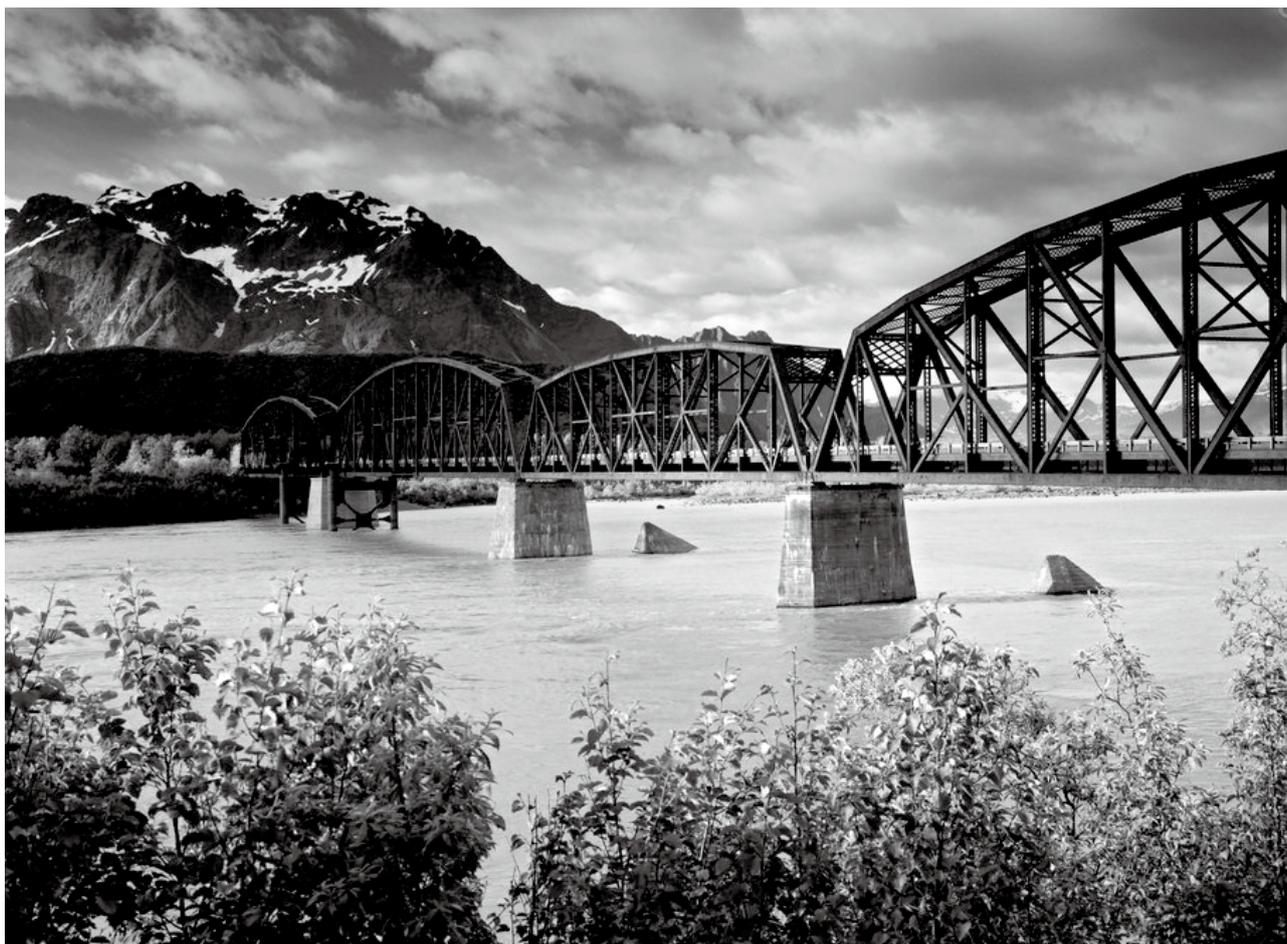
坐快艇从景区入口进入二郎剑景区，这里是青海湖的主景区，此前又称为151基地，二郎剑又名“海带”，藏族人称之“海虎”，长约25公里，自南向北没入海中，开头酷似一把长剑，传说二郎神追赶孙悟空到此，丢下长剑而成；二郎剑的独特之处在于其蜿蜒渐入青海湖的地理位置，以草原、沙滩、候鸟、湖泊为主的生态资源，加上当地由来已久的民间文化活动成为青海湖旅游区的黄金游览地。岛上有一个“吉祥四瑞”的雕塑，象征世间万物和谐而生；

青海湖之大，据说有10个香港的面积，环湖公路有300余公里；青海湖属于中国最大的高原咸水湖，湖水清凉，湖中盛产一种冷水湟鱼，此鱼一年只长一两重，目前已经禁渔，但越是稀少，越让人趋之若鹜，当地景区工作人员说，如果发现游客吃湟鱼，罚款一万，劳教3个月，饭馆罚款2万，停业3个月，老板被抓，为了生态平衡，还是不吃了吧。

游览完青海湖，完成了夙愿，也基本完成了此次自驾之旅的行程，22日返回西安后，仍然对青海湖之旅反复回味，心生激荡，特作文以记之，多少年后，我依然会喟叹：在那个遥远的地方，有一个圣湖，如果有一天我不得离开它，我知道我的灵魂在那里已然升华；在那里，我能感觉到自己的存在，在那里，我的梦境刻在了深深的湖里。

青海湖，中国最美的湖泊！

青海湖，洗净我心灵的地方！



陕西MBA风采

现任主席团和历届主席



第一届联合会主席 朱巍
陕西省四方物流服务有限公司副总经理



第二届联合会主席 易守军
陕西华山半导体材料有限公司



第三届联合会主席 雷西明
中共陕西省委统战部民族宗教工作处处长



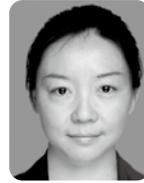
第四届联合会主席 徐武
陕西集团汉中钢铁有限责任公司销售部部长
兼陕西禹昌商贸有限公司经理



第五届联合会主席 范恒亮
宝鸡华士嘉机械设备制造公司
兼蔡家坡商会党委书记



第五届联合会副主席兼秘书长 折保宏
陕西工商管理硕士学院EDP中心主任



李冬

吴丹

高波

王芳芳

孟薇

鲁鹏

王力军

张建

西北大学教学点

西北工业大学
教学点

西安交通大学
教学点

西安理工大学
教学点

西安交通大学
教学点

西北农林科技
大学教学点

西安理工大学
教学点

西安电子科技大
学教学点

第五届陕西MBA联合会增补委员通讯录

| 序号 | 姓名 | 教学点 | 职务 | 电话 | 邮箱 | QQ | 单位 |
|----|-----|----------|-------------|-------------|--------------------------------|------------|-------------------------|
| 1 | 范恒亮 | 西安交通大学 | 主席 | 13909178890 | 13909178890@139.com | 157916724 | 宝鸡华士嘉机械设备制造公司兼蔡家坡商会党委书记 |
| 2 | 折保宏 | 西北工业大学 | 副主席 兼秘书长 | 13891989586 | shebaohong1013@163.com | 39135403 | 陕西工商管理硕士学院EDP中心主任 |
| 3 | 于祎滇 | 西安理工大学 | 副主席 | 13992889639 | csdllx@yahoo.cn | 2446132541 | 陕西电视台 |
| 4 | 郝柯兰 | 西北农林科技大学 | 副主席 | 15319981601 | haokelan@swirebev.com | — | 西安中萃可口可乐饮料有限公司 |
| 5 | 刘东萌 | 西北大学 | 副主席 | 13891996968 | liudm93@163.com | 877750668 | 西安爱菊粮油工业集团 |
| 6 | 贺炜 | 西安电子科技大学 | 副主席 | 13772706228 | hw962@163.com | 19206459 | 陕西宝化科技有限责任公司 |
| 7 | 李妮 | 西北大学 | 秘书 | 13488189439 | lini1987@sohu.com | 949028777 | 陕西省演艺集团 |
| 8 | 胡艳 | 西安交通大学 | 秘书 | 13709202996 | 4496172@qq.com | 4496172 | 绿地笔克会展中心 |
| 9 | 张喆 | 西安交通大学 | 秘书 | 13474555789 | 75199998@qq.com | 75199998 | 陕西兴化集团 |
| 10 | 成艳妮 | 西安交通大学 | 秘书 | 13096908410 | 295712911@qq.com | 295712911 | 香港文汇报 |
| 11 | 孙海峰 | 西北农林科技大学 | 秘书 | 13909286446 | 13909286446@139.com | 1635835944 | 陕西建工集团 |
| 12 | 冯晔 | 西北大学 | 秘书 | 13720585257 | zhenaiaigesen2006@yahoo.com.cn | 623897470 | 西安鉴裕鉴商贸有限公司 |
| 13 | 胡晓强 | 西北大学 | 秘书 | 13909236279 | 382288941@qq.com | 382288941 | 西安公交巴士股份有限公司 |
| 14 | 刘燕 | 西北农林科技大学 | 秘书 | 13379000226 | 850209500@qq.com | 850209500 | 路桥公司 |
| 15 | 鲁鹏 | 西北农林科技大学 | 秘书 | 15991704981 | 6322069@qq.com | 6322069 | 504所 |
| 16 | 孟薇 | 西安交通大学 | 秘书 | 18602934909 | 35713750@qq.com | 35713750 | 步长制药 |
| 17 | 高波 | 西安交通大学 | 秘书 | 13572221050 | 305020405@qq.com | 305020405 | 瓦尔特(无锡)有限公司 |
| 18 | 王芳芳 | 西安理工大学 | 秘书 | 18091853824 | 12713395@qq.com | 12713395 | 西安思源学院 |
| 19 | 王力军 | 西安理工大学 | 秘书 | 18691893721 | 543893962@qq.com | 543893962 | 陕西恒瑞项目管理公司 |
| 20 | 李冬 | 西北大学 | 秘书 | 13379216688 | 195429959@qq.com | 195429959 | 西安秦路广告 |
| 21 | 黄懿 | 西北大学 | 秘书 | 18202970003 | 1018984623@qq.com | 1018984623 | 西航公司 |
| 22 | 贾晓斌 | 西北大学 | 秘书 | 18691311555 | 402589522@qq.com | 402589522 | 渭南市烟草专卖局 |
| 23 | 吴丹 | 西北工业大学 | 秘书 | 18092800768 | 1131905273@qq.com | 1131905273 | 河南省商城县质监局 |
| 24 | 张建 | 西安电子科技大学 | 秘书 | 13700293335 | zj3335@163.com | 46127950 | 西安联创生物医药孵化器有限公司 |

领导与冲突

LEADERSHIP AND CONFLICT



无论是大群体还是小群体，领导行为总是与群体活动有关。只要有群体存在，就会有冲突出现。一般群体冲突可分为合作性冲突和敌对性冲突两大类，前者是指一个组织中由于不同的部门或人群之间利益或认识差异产生的冲突，但组织具有共同的目标；后者常指敌对性的组织或群体之间发生的冲突，他们之间没有共同的目标。我们这里仅分析与领导密切相关的合作性冲突以及领导如何面对冲突。

冲突实际上就是矛盾。但认真分析冲突的作用，我们会发现冲突并不总是坏事情。有些冲突对组织发展具有破坏性，如由于信息不畅引起的组织成员间的相互猜疑，分配中由于缺乏比较客观的评价方法造成相互间的攻击和不满，由于认识和价值观的不同造成工作中的相互指责和矛盾，等等。这些不仅影响到冲突双方的工作情绪，而且会对工作效率和效果产生不良影响；然而有些冲突却对组织发展具有建设性作用，如对有些岗位的公平竞争，对同一事件在决策时的不同观点和主张，等等。这些冲突会激发组织成员的工作热情，提高决策的可靠性。对于领导来说，不能一味怕冲突，为了搞好工作，一方面要注意抑制和

迅速化解破坏性冲突；另一方面还要积极、适度地制造建设性冲突，如适度提高内部的竞争意识，形成组织内部公平的竞争机制等。

无论是化解或消除冲突，还是引发或制造冲突，都需要理解冲突产生的原因。一般来说，冲突产生的主要原因有以下几种：

(1) 信息沟通出现障碍。这是冲突最常见的原因，也是大部分组织经常犯的毛病。认真分析组织中出现的问题或发生的冲突，其根源常是缺乏必要的沟通，从而使不同的人或部门间出现了信息不对等，当这种信息涉及到有关个人或群体的利害关系时，冲突自然就发生了。这种冲突相对容易解决，冲突双方坐到一块谈开来，或第三方出面说明情况，冲突一般都会得到解决。所以说，这类冲突的化解或防止药方是沟通。

(2) 利益发生矛盾。这也是常见的冲突原因，但化解难度较第一种要难得多。解决的出路是找到双方接受的行为评价和利益分配标准，否则只能走谈判和妥协之路。

(3) 认识、价值观、个性具有差异。这类冲突产

生原因尽管常见，但却比较难以化解。因为“江山易改，本性难移”，改变人的个性、对事物的认识，特别是价值观是非常不容易的。所以，有些单位喜欢要同质性的人，这虽然利于冲突的化解，但人员结构的同化却会影响组织的创造性。

(4) 竞争带来的社会躁动和人性的浮躁。我国正处于计划经济到生产经济的转型过程中，社会制度和人的行为习惯都在发生着巨大转变，对新生事物的不适应、竞争的压力等使很多人都有很强的浮躁情绪，遇事不够理性、冷静，从而较易导致冲突。

(5) 体制或组织制度上存在缺陷。体制和制度的不完善也常会引发冲突，且这种冲突的消除依赖于体制的变革和制度的完善。

(6) 人们的上进心和争强好胜心理。这实际上是领导制造和引发建设性冲突的基础。

上述原因会引发形形色色的冲突，但其外在表现形态无外乎四种：隐性、显性、激化、消退。领导的重要职责首先是根据冲突产生的原因，采取正确的策略，控制破坏性冲突，发展建设性冲突；其次，当破坏性冲突出现后，应根据其所处的状态，以恰当的方式化解之。如对隐性冲突不要设法掩盖，可能使其显化、然后再化解才是上策；对于激化了的冲突先要冷却，再采取分化策略；对于处于消退状态的冲突若顾不过来可以置之不理，若有精力则可加速其消退过程。

总之，领导要不怕冲突，并要学会利用冲突和化解破坏性冲突。这也不仅是个技术和艺术问题，更是一个领导本身的人格、能力、素养和境界问题。

■ 摘自《管理学家》2012年第4期





民营企业 失败的原因

PRIVATE ENTERPRISE FAILS REASON

一、高层决策的原因

- 1、 在重大的问题上身子可以发热，但头脑不可发热。
- 2、 万物互动，决策要眼观六路，耳听八方。在复杂的信息大盘中，找到适合自己口味的奶酪，不可乱吃乱饮。
- 3、 在方向正确的情况下提速。在方向迷失时不妨暂时刹车，等到清晰之后再行。
- 4、 亡羊补牢，为时晚矣。在你必须要做出决定的时候，唯一的选择就是果断和坚决。
- 5、 跳出固有模式，达到自我，推陈出新，不破不立。变是永远的不变，人们的眼光永远在搜索变化后的新。
- 6、 短视的眼光带来短命的市场。眼前的利益往往是无法抵御的诱惑，单千万不要为了眼前的利益而不计后果。
- 7、 三思而后行，不做跟屁虫。做人可以去凑凑

热闹，但做事却不能。

- 8、 非法的路上走不远。侥幸有可能取得暂时的成功，但是最终又会因为侥幸而失去。
- 9、 欲速则不达，一口气吃不了一个胖子。胃口大还需要肠胃好，消化不了就成了病。

二、内部组织架构，协调管理的原因。

- 1、 语无伦次的不是嘴巴，而是大脑。下面出的问题多了，肯定是上面有问题。
- 2、 恰当处理切面与柔情的关系。感情和制度就是练功和练拳的关系，前者是基础，后者是关键。
- 3、 如何找到并留下千里马。企业的发展靠人才，个人的成长在企业互相磨合中吻合。
- 4、 陈旧的用人观，不尊重劳动者权益会直接影响企业的发展。皮子不存，毛将焉附？
- 5、 用人的最高境界是人尽其才，才尽其用。只有完美的团队，没有完美的个人。



6、 有德无才庸，有才无德恶。恶人是企业最大的风险。

7、 一个忙上又忙的领导，只能用鞠躬尽瘁徒劳。没有人是千手如来，一个人不可能干成大事。

三、营销策略、营销运作的原因。

1、 酒香也得常吆喝。停滞死亡总是最近，守株待兔只能让肚子饿扁。

2、 人靠衣服马靠鞍，形象和内容同样重要。必须先有感觉才会有触摸。

3、 成也广告，败也广告。没有品质的后盾，冲的快死的也快。

4、 肆意炒作不要学。炒作只能带来爆发力，耐力还要靠基本功。

5、 良好的服务就是销售的延伸。

6、 质量就是生命。一个人上当就会传播更多的人知道。

7、 完善的服务代替不了优质的产品。成熟的消费者都是货比八家。

8、 注册商标事关重大，依法注册保护自己。保护自己已有的要比得到新的东西更容易。

9、 延伸品牌要慎重。五米的桥板过不了六米的河。

10、 制定销售计划一定要有良好的市场调研、销售预测。千万不要盲目乐观或悲观于市场的表面现象。

■ 摘自《厚德》2012年第6期



让离职者成为企业的 永久财富

LET LEAVERS BECOME
PERMAENT WEALTH



2011年年七月，ANTAL国际（安拓国际）根据12000多名人力资源工作者的回答得出的《ANTAL全球雇佣调查第九期》数据显示，超过77%的中国企业，在2011年夏季对管理层和专业技术人员有招聘需求，而下一季度，这一需求上升至90%！同时，今年年初发布的《2011企业离职与调薪调研报告》显示，2010年，中国19个行业的员工离职率平均为18.5%，其中，员工主动离职的比例高达93.2%。

面对“主动流失”人才的巨大比例，更多的中国企业将重点放在招聘上，认为“挖”来的员工是财富，而辞职员工就是损失。但正如ANTAL国际集团总裁Graeme Read总结：“没有企业可百分之百地保留现有员工，无论你提供多好的机会，多高的薪酬，或者多么优越的环境，有抱负的员工总会看起来更好的地方所吸引。但企业可以做的是，不把这部分人作为损失，反而继续发展成宝贵财富。”

何谓“离职管理”

传统意义上的“离职管理”应属于“员工关系管理”或“劳动关系管理”的一部分，是现代人力资源管

理六大模块之一。通常，公司的“离职管理”仅限于处理好离职手续事务，规范一些的再包含离职原因和意见的采集记录，程序简单粗糙：填写离职单、离职面谈、核准离职申请、业务交接、办公用品及公司财产的移交、监督移交、人员退保、离职生效、资料存档等。然后这个员工与公司再无关系。而ANTAL认为，一个员工在一个公司供职可划分为四个区间：招聘期、试用期、工作期以及离职期，与多数公司不同，ANTAL国际不认为这是一条单行线，离职即句点，反而将它视为一个周期过程。这也代表了新时期“离职管理”或者称为“离职者管理”的核心思想（见图1）。

目前，一些世界顶级公司已经发现了离职员工的重要性，专门设置了“旧员工关系专员/主管”的职位。比如世界知名的咨询龙头麦肯锡（McKinsey）公司就有一本著名的“麦肯锡校友录”，即离职员工的花名联系册。将员工离职看作“毕业离校”，而不是“背叛者”。离职员工是公司遍布各处的“校友”，其中大部分为CEO、高级管理人员、教授和政治家。麦肯锡的管理者深知，随着这些离职咨询师个人的再发展，他们定会成为其潜在客户或行业资源。此外，在1985年，贝恩（BAIN）公司就



建立了一个前雇员关系数据库，其中不但包括其职业生涯的变化信息，甚至还包括结婚生子之类的细节。

完整的离职员工管理是一项大型的系统工程，它需要收集、管理大量数据，需要IT技术的支持，但最重要的还是公司和领导者在观念上的改变。充满人情味儿地把离职员工看做是公司的朋友、公司的资源，永久感谢和肯定员工在职期间的工作，离职员工的价值才能体现出来。

离职员工价值几何

既然观念的转变最为重要，只有真正认识和认同离职员工的价值，企业才可能贯彻离职者管理。企业所管理的离职员工多为核心员工，ANTAL国际认为，这类离职员工的价值可以体现在以下五点：

公司改进的契机。核心员工往往对公司的文化、管理、战略有着自己深入的理解，对公司也有较为深厚的感情。通过与其关系较深员工的真诚沟通，在这个时候会更愿意提出真诚建议。没有无理由的活动，其本身的离职原因就是一个很好的组织反思机会。这些都是在职员工受制于种种现实无法提供给公司的信息。

行业与竞争对手信息。具有专业知识的员工离职后所从事的职业，无论是同类型公司还是行业内的不同方向，都会与原来工作有着千丝万缕的联系，而作为资深专业人士，对各类信息和资源的把握会更胜一筹。就咨询行业来说，离职员工可以帮助企业了解其他公司的薪酬体系及水平，不仅节省了购买薪酬报告的费用，而且免去了报告有滞后性这一弊病。一些行业内的大小活动和各种公司变动，都可通过离职者了解，保证公司紧跟市场潮流，把握宝贵商机。

品牌宣传员。谁对企业最有评价权？恐怕再没有一

个比从该企业离职的人更令人信服的来源了。也就是说，“再多的媒体报道，再贵的广告，也没有员工一句话管用。”当一个员工怀着感激的心情离开公司时，他对公司的每一句评价都将是正面而富有感情的，这种无形宣传的作用虽然很难用数据统计，但如果一个离职的人都对你说他的前公司多么多么人性化，你会不动心吗？

可靠低成本人才来源。首先是该员工本人。既然他曾经被你雇佣且那么出色地胜任了本职工作，为什么不能再为你工作一次？一项针对五百强公司的调查显示，返聘人才的工作效率比哪些真正“新入职”的人要高出40%—50%。这并不是没有根据的言论，对于公司流程与组织的熟悉会让他更快进入高效工作状态，而曾经对企业文化的适应又减小了其不称职的风险，可谓双保险。同时，我们常说“人以群分”，优秀人才周围往往也是优秀人才，由可靠渠道推荐给企业的人才恐怕是最为节约招聘成本的一种方式了。

无限生意机会。举例来说，一位曾经从ANTAL国际离职的员工，跳槽到某知名制药企业担任其中国区的招聘主管，而ANTAL国际也提供该行业的人才招聘服务，双方皆知根知底，减少了大量介绍和建立信任的程序，又有好的离职者管理流程，公司与该员工的关系非常融洽，很快双方就达成了合作合同。而这仅仅是众多生意中的一笔。如果没有离职管理，甚至让员工怀着怨恨离去，公司的服务再好，这次合作也是永远无法达成的。

管理离职者这笔财富

从好的离职开始

好的开始是成功的一半，好的离职则始于好的结束。我们认为，一个好的离职，是一个双方均心存感激、相互肯定、坦诚面对的离职。要将这貌似有些“难堪”的活动做好，其实并不困难。首先要及时响应，即在接到下属的辞呈时，立刻放下手中工作，先处理这件事，以表示对该员工的重视。虽然现代企业追求效益与效率，提倡办公流程化自动化，但对于离职这件事，还是提倡以人性化为主。一般应由该员工的直接领导或公司人力资源经理与其面谈，主要内容包括：肯定该员工的业绩，了解离职原因，根据他的实际情况给出一些对他未来职业发展的建议，同时征求他对公司的一些看法。当然还有保留完整联系信息：个人电话，个人邮箱，MSN，QQ等。值得注意

的一点是，没必要在此期间就“逼问”员工去向，一般此时员工都不会谈论。这条信息迟早会流露，不应此时提出，破坏谈话气氛。此外，还需建立规范的离职员工面谈制度，设计离职员工面谈记录卡CRC（Communication Records Card of Leaving Employee），所有的面谈内容用规范化的文件表格将它们保存下来，以便于周期性地统计分析 and 改善人力资源管理。当然，在规范执行的过程中需要灵活运用以上工具。

对于资历较老，对公司做出过突出贡献的员工，可以进行一个离职仪式，简单而不失温馨。送一束鲜花，简要做个总结，同时欢迎他随时“回家”看看或“回家”工作。公司开放真诚的态度可将这种核心员工离职对团队凝聚力的影响降到最低。

新启程 新关系

一个愉快的离职之后，雇主与前雇员的关系就进入了新一阶段，在此阶段需要雇主定期维护与更新。可以使用的方法包括：

建立数据库：更新员工就职信息和联系方式，便于分组发送邮件等。这是保持员工联系的基础。

在社交网络上建立公司毕业生群组：为所有曾在一个公司工作过的员工提供一个可以交流互动的平台。例如，LINKEDIN这种职业网站，也可以是微博等较轻松平台。这样一来，在不同时期工作的员工之间也有了交流的机会，使毕业生们源源不断地受惠于旧主，更便于雇主发布统一信息。

及时通讯：雇主在重大节日和员工生日不仅可以向旧员工发送问候，也可以随时更新公司最新动向，甚至将新产生的职位信息告诉旧员工。

举办活动：公司可年度性举办新老员工交流活动，或非正式地举办聚餐活动，增进与旧员工面对面接触的机会。也可在本公司员工内部活动时邀请一些曾经相关的前雇员，有助于继续加强感情维系。当然，作为部门经理和人事经理，积极参加前核心员工的个人聚会也十分重要。

用制度说话

规范的操作流程会提高执行效率，对于离职管理也是一样。设立“旧员工关系专员”来具体执行离职记录整理，员工跟踪和信息更新是十分有必要的。同时，对于返聘人员，公司可单独设立一套行政操作流程。这里以摩托罗拉公司为例：首先“返聘”的目的是为了给拥有公司需要的工作知识和技能的前任员工提供工作机会，它的适用

范围是所有那些主动提出辞职的前任公司常规雇员。为了鼓励“核心人才”的返回，公司制定的相应的服务年限计算办法是：1.假如前雇员在6个月之内被重新聘用，他/她以前服务年限将累计计算，如果超过6个月，仅按照他/她以前服务年限提供奖励；如果员工6个月之内被重新聘用，且在辞职前已经是正式员工，可以免除试用期。2.如果前雇员超过6个月才被重新聘用，试用期按照新员工执行。

功夫下在离职前

根据美国劳工部（The US Department of Labor）的调查显示，普通员工离职，再招聘的成本约占该岗位年薪的三分之一，而核心员工离职则会造成其年薪1.5倍的损失。所以，我们绝不是鼓励员工离职，而是希望将损失降低到最小。通过对离职者的管理，让在职者和整个组织发展得更好，是我们采取这些行动的根本目的。根据ANTAL国际在2011年初发布的雇主调查报告显示，员工离开旧雇主选择新雇主的原因主要包括：人性化管理、品牌形象、公司规模、薪酬福利、晋升机会和培训机会。所以针对离职情况，在这几方面进行改进，建立一个开放、坦诚的氛围以及规范的工作制度将大大提高返聘率，增加离职员工继续从不同方面发挥效力的机会，形成良性循环。

根据北大纵横管理的报告，80%的中国企业有详细的招聘流程，而仅有不足10%的企业有离职者管理规定。ANTAL国际认为：对于离职者，首先公司的态度要端正，这个开放的市场中早已不存在“背叛者”，双赢才是永久的主题；保持一定的员工流动率是组织健康的体现，如我们人体的新陈代谢一样；离职时，员工在时间、环境、压力上的成本与公司无异，在充分理解这点后，沟通会更为有效；每一个“重新招聘”都是独一无二的，需要悉心分析和谨慎操作；对于“回家的孩子”，公司应公平公正对待之，既不偏袒高升，也不要怀有不信任之心。日本经营之神松下幸之助曾说“企业最大的资产是人”。人才发展是一个组织发展成长的关键，凡是资源都是有限的，当人力资源经历了“开源招聘”与“节流保存”的挑战之后，如何对离职者再利用将成为新的挑战 and 契机。今天，人才资源愈加受到重视，人才流动也愈加被普遍接受，离职者将成为企业不可忽视的重要财富。

■ 摘自《管理学家》2012年第8期

我的助理

辞职了

MY ASSISTANT QUIT



这是一篇被众多企业界大佬不断转发的文章，值得一读，相信你能够获得很多启发。

公司招了大批应届毕业生，平均年龄25岁。那个新的助理，是经过多次面试后，我亲自招回来的一个女孩。名牌大学本科毕业，聪明，性格活泼。私下里我得承认，我招她的一个很重要的原因，除了她在大学里优秀的表现之外，还因为她写了一手漂亮的字。女孩能写一手好字的不多，尤其像她，看起来长发飘飘，多么女性化的一个姑娘，一手字却写的铿锵倜傥，让我对她不由多了很多好感。

手把手的教。从工作流程到待人接物。她也学的快。很多工作一教就上手。一上手就熟练。跟各位同事相处的颇融洽。我开始慢慢的给她一些协调的工作，各部门之间以及各分公司之间的业务联系和沟通让她尝试着去处理。

开始经常出错。她很紧张，来找我谈。我告诉她：错了没关系，你且放心按照你的想法去做。遇到问题了，来问我，我会告诉你该怎么办。仍然错。又来找我，这次谈的比较深入，她的困惑是，为什么总是让她做这些琐碎的事情？我当时问她：什么叫做不琐碎的工作呢？她答不上来，想了半天，跟我说：我总觉得，我的能力不仅仅能做这些，我还能做一些更加重要的事情。那次谈话，进行了1小时。我知道，我说的话，她没听进去多少。后来

我说，先把手头的工作做好，先避免常识性错误的发生。然后循序渐进罢。

半年以后，她来找我，第一次提出辞职。我推掉了约会，跟她谈辞职的问题。问起辞职的原因，她跟我直言：本科四年，功课优秀，没想到毕业后找到了工作，却每天处理的都是些琐碎的事情，没有成就感。我又问她：你觉得，在你现在所有的工作中，最没有意义的最浪费你的时间精力的工作是什么？她马上答我：帮您贴发票，然后报销，然后到财务去走流程，然后把现金拿回来给您。

我笑着问她：你帮我贴发票报销有半年了吧？通过这件事儿，你总结出了一些什么信息？她呆了半天，答我：贴发票就是贴发票，只要财务上不出错不就行了呗，能有什么信息？我说，我来跟你讲讲，当年我的做法吧：98年的时候，我从财务被调到了总经理办公室，担任总经理助理的工作。其中有一项工作，就是跟你现在做的一样，帮总经理报销他所有的票据。本来这个工作就像你刚才说的，把票据贴好，然后完成财务上的流程，就可以了。其实票据是一种数据记录，它记录了和总经理乃至整个公司营运有关的费用情况。看起来没有意义的一堆数据，其实它们涉及到了公司各方面的经营和运作。于是我建立了一个表格，将所有总经理在我这里报销的数据按照时间，数额，消费场所，联系人，电话等等记录下来。我起初建立这个表格的目的很简单，我是想在财务上有据可



循，同时万一我的上司有情况来询问我的时候，我会有准确的数据告诉他。通过这样的一份数据统计，渐渐的我发现了一些上级在商务活动中的规律，比如，哪一类的商务活动，经常在什么样的场合，费用预算大概是多少；总经理的公共关系常规和非常规的处理方式，等等。

当我的上级发现，他布置工作给我，我会处理的很妥当，有一些信息是他根本没有告诉我的，我也能及时准确的处理。他问我为什么，我告诉了他我的工作方法和信息来源。渐渐的，他基于对我的这种良性积累印象，越来越多的交待更加重要的工作给我。再渐渐的，一种信任和默契就此产生，我升职的时候，他说我是他用过的最好用的助理。

说完这些长篇大论，我看着这个姑娘，她愣愣的看着我。我跟她直言：我觉得你最大的问题是你没有用心，在看似简单不动脑子就能完成的工作里你没有把你的心沉下去，所以，半年了你觉得自己没有进步。她不出声，但是收回了辞职报告。

又坚持了3个月她还是辞职了，这次我没有留她，让她走了，后来她经常在MSN上跟我聊天。告诉我她的新工作的情况。一年内，她换了三份工作，每一次都坚持不了多久，每一次她都说不喜欢的工作不是她想要的工作。05年的时候，她又一次辞职了，很苦恼，跑来找我，要跟我吃饭。我请她去写字楼后面的商场吃日本料理。吃到中途，忽然跟我说：我有些明白你以前说的话是什么意思了。

所谓的职业生涯，其实你很难预测到你将来真正要

从事什么工作，将来所从事的工作是否跟你在大学里学的专业有关。大多数人很有可能将来所作的工作跟他当初所学的专业一点关系都没有。从22岁大学毕业到26岁之间这四年重要的不是你做了什么，重要的是你在工作中养成了怎么样的良好的工作习惯。这个良好的工作习惯，指的是认真、踏实的工作作风，以及是否学会了如何用最快的时间接受新的事物，发现新事物的内在规律，比别人更短时间内掌握这些规律并且处理好它们。具备了以上的要素，你就成长为一个被人信任的人。

人都有惰性，也都愿意用那些用起来顺手的人。当你具备了被人信任的基础，并且在日常的工作中逐渐表现出你的踏实，聪明和细致的时候，越来越多的工作机会就会提供到你面前。原因很简单，用一句话就能交代清楚并且能被你顺利完成的工作，谁愿意说三句话甚至半小时交待一个怎么都不明白的人呢？沟通也是一种成本，沟通的时间越少，内耗越少，这是作为管理者最清楚的一件事。

当你有比别人更多的工作机会去接触那些你没有接触过的工作的时候，你就有了比别人多的学习机会，人人都喜欢聪明勤奋的学生，作为管理者，大概更是如此。

大多数新手，在这四年里是看不出太大的差距的。但是这四年的经历，为以后的职业生涯的发展奠定的基础，是至关重要的。很多人不在乎年轻时走弯路，很多人觉得日常的工作人人都能做好没什么了不起。然而就是这些简单的工作，循序渐进的、隐约的，成为今后发展的分水岭。

漫不经心的对待基层工作的最大的损失，就是将看似简单的事物性处理方式，分界成为长远发展的能力问题。

聪明的人，总是不认为自己的能力有问题。时间长了他会抱怨自己运气不好，抱怨那些看起来资质普通的人总能比自己更能走狗屎运，等等等等。慢慢的，影响心态。所谓的怀才不遇，有时是这种情况。

工作需要一个聪明人，工作其实更需要一个踏实的人。在聪明和踏实之间，我更愿意选择后者。

踏实是人人都能做到的，和先天条件没有太大关系。

MORE
IMPORTANT
CHARACTER

职业人比能力更 重要的 12 种

品格

一：忠诚——忠心者不被解雇

单位可能开除有能力的员工，但对一个忠心耿耿的人，不会有领导愿意让他走，他会成为单位这个铁打营盘中最长久的战士，而且是最有发展前景的员工。

- 1、站在老板的立场上思考问题；
- 2、与上级分享你的想法；
- 3、时刻维护公司的利益；
- 4、琢磨为公司赚钱；
- 5、在外界诱惑面前经得起考验。

二：敬业——每天比老板多做一小时

随着社会进步，人们的知识背景越来越趋同。学历、文凭已不再是公司挑选员工的首要条件。很多公司考察员工的第一条件就是敬业，其次才是专业水平。

- 1、工作的目的不仅仅在于报酬；
- 2、提供超出报酬的服务与努力；
- 3、乐意为工作作出个人牺牲；
- 4、模糊上下班概念，完成工作再谈休息；
- 5、重视工作中的每一个细节。

三：自动自发——不要事事等人交代

不要事事等人交代，一个人只要能自动自发地做好一切，哪怕起点比别人低，也会有很大的发展，自发的人永远受老板欢迎。

- 1、从“要我做”到“我要做”；
- 2、主动分担一些“分外”事；
- 3、先做后说，给上司惊喜；

- 4、学会毛遂自荐；
- 5、高标准要求：要求一步，做到三步；
- 6、拿捏好主动的尺度，不要急于表现、出风头甚至抢别人的工作。

四：负责——绝对没有借口，保证完成任务

勇于承担责任的人，对企业有着重要的意义，一个人工作能力可以比别人差，但是一定不能缺乏责任感，凡事推三阻四、找客观原因，而不反思自己，一定会失去上级的信任。

- 1、责任的核心在于责任心；
- 2、把每一件小事都做好；
- 3、言必信，行必果；
- 4、错就是错，绝对不要找借口；
- 5、让问题的皮球至于你；
- 6、不因一点疏忽而铸成大错。

五：注重效率——算算你的使用成本

高效的工作习惯是每个可望成功的人所必备的，也是每个单位都非常看重的。

- 1、跟穷忙、瞎忙说“再见”；
- 2、心无旁骛，专心致志；
- 3、量化、细化每天的工作；
- 4、拖延是最狠毒的职业杀手；
- 5、牢记优先，要事第一；
- 6、防止完美主义成为效率的大敌。

六：结果导向——咬定功能，不看苦劳

“无论黑猫、白猫，抓得到老鼠就是好猫！”无论苦干、巧干，出成绩的员工才会受到众人的肯定。企业重视的是你有多少“功”，而不是有多少“苦”。

- 1、一开始就要想怎样把事情做成；
- 2、办法永远要比问题多；
- 3、聪明地工作而不仅仅是努力工作；
- 4、没有条件，就创造条件；
- 5、把任务完成得超出预期。

七：善于沟通——当面开口，当场解决

不好沟通者，即便自己再有才，也只是一个人的才干，既不能传承，又无法进步；好沟通者，哪怕很平庸，也可以边干边学，最终实现自己的价值。

- 1、沟通和八卦是两回事；

- 2、不说和说得过多都是一种错；
- 3、带着方案去提问题，当面沟通，当场解决；
- 4、培养接受批评的情商；
- 5、胸怀大局，既报喜也报忧；
- 6、内部可以有矛盾，对外一定要一致。

八：合作——团队提前，自我退后

团队提前，自我退后。不管个人能力多强，只要伤害到团队，公司决不会让你久留——不要认为缺了你一个，团队就无法运转！

- 1、滴水融入大海，个人融入团队；
- 2、服从总体安排；
- 3、遵守纪律才能保证战斗力；
- 4、不做团队的“短板”，如果现在是，就要给自己“增高”；
- 5、多为别人、为团队考虑。

九：积极进取——永远跟上企业的步伐

个人永远要跟上企业的步伐，企业永远要跟上市场的步伐；无论是职场还是市场，无论是个人还是企业，参与者都不希望被淘汰。为此就一定要前进，停就意味着放弃，意味着出局！

- 1、以空杯心态去学习、去汲取；
- 2、不要总生气，而要争气；
- 3、不要一年经验重复用十年；
- 4、挤时间给自己“增高”、“充电”；
- 5、发展自己的“比较优势”；
- 6、挑战自我，未雨绸缪。

十：低调——才高不必自傲

才高不必自傲，不要以为自己不说、不宣扬，别人就看不到你的功劳。所以别在同事面前炫耀。

- 1、不要邀功请赏；
- 2、克服“大材小用”的心理；
- 3、不要摆架子耍资格；
- 4、凡是人，皆须敬；
- 5、努力做到名实相符，要配的上自己的位置；
- 6、成绩只是开始，荣誉当作动力。

十一：节约——别把老板的钱不当钱

节约不是抠门，而是美德。不要把公司的钱不当钱，公司“锅”里有，员工“碗”里才有；同样，“锅”

里多，“碗”里也自然就多。而掌勺的，恰恰就是你自己。

- 1、报销账目，一定要诚信；
- 2、不要小聪明，不贪小便宜；
- 3、不浪费公司的资源，哪怕是一张纸；
- 4、珍惜工作的每一分钟时间；
- 5、每付出成本，都要力争最大收益；
- 6、记住：省下的，就是利润！

十二：感恩——想想是谁成就了今天的你

为什么我们能允许自己的过失，却对他人、对公司有这么多的抱怨？再有才华的人，也需要别人给你做事的机会，也需要他人对你或大或小的帮助。你现在的幸福不是你一个人就能成就的。

- 1、老板给了你饭碗；
- 2、工作给你的不仅是报酬，还有学习、成长的机会；
- 3、同事给了你工作中的配合；
- 4、客户帮你创造了业绩；
- 5、对手让你看到距离和发展空间；
- 6、批评者让你不断完善自我。

职业素养的高低，品格的优劣，对人一生的成就有重大的影响。扪心自问，我认为自己并不完全具备这十二种品格，或者说对这些品格的践行并不到位，那在坐的各位呢？如果我们都能以它为准绳，那么达成个人的理想绝不是空谈，集体的目标也将指日可待！最后送诸位一句我深信的名言：“能力决定你所在的位置，品格决定你能在这个位置坐多久！”



摘自《管理学家》2012年第2期

心灵感悟

A DREAM PLUG
IN THE WINGS为梦想，
插上飞翔的翅膀

姚卫军

陕西工商管理硕士学院
咸阳电信班学员

今天的世界，是一个变化的世界。我们很多人还没搞清楚什么是PC互联网，移动互联网来了，我们在没搞清楚移动互联的时候，大数据时代又来了。各类新闻消息里，有许多陌生的名词，让人望而生畏，譬如3D打印，又如云计算。面对变化，认识变化，接受变化，拥抱变化，最先要做的就是学习。

大学没有围墙，学习没有界限，在工作中学习尤为重要。公欲善其事，必先利其器，揭示了方法的重要性。好的方法一是来源于学习实践，二是来源于模仿他人，三是得益于高人指点，故有得遇良师为人生大幸的说法。对于从事管理工作近10年的我来说，从未放弃对科学管理方法的追求和实践，偶有感悟，喜不自胜，但更多的时候却是百思不得其解，迷迷糊糊窥探着管理的真谛，管理的真谛却如同沙漠里迷路的旅者眼前令人欣喜但难以触摸的海市蜃楼。久而久之，追求梦想的耐心受到考验，个人也因为进境缓慢而颇为苦恼。

山重水复疑无路，柳暗花明又一村。当报名参加西安交大MBA电信班的学习后，我的内心充盈着峰回路转的喜悦。“天、地、道、法、将”，原来管理学不只是西方的擅长，中国的《孙子兵法》更胜一筹。“人生三个不能等：学习进步不能等，身体健康不能等，孝敬双亲不能等”，《管理沟通》的授课老师不但向我们传授着管理沟通的技巧，更馈赠了宝贵的人生经验和心得。

“中国的版图不是一个昂首的雄鸡，而应该是一个熊熊燃烧的火炬”，当客座教授纵谈南海形势时，我们沉淀

了N年的传统看法立刻被颠覆了。上英语课时，学到了语法要诀，学到了单词构词的技巧，还折射出英语学习所必须了解的英美传统文化。经过MBA学习，在MBA老师不吝分享和大力指导下，我终于体会了专业学习的可贵。专业学习带给我们不只是精确的管理知识，更拓宽了管理眼界，拔高了管理思维的层次，深潜到了管理世界的核心，这永远不是盲人摸象般自我学习所能比拟的。

感谢陕西工商管理硕士学院这一学习平台，让我得遇名师，此乃人生一大幸事；感谢无私分享的授课老师，感谢你们打开了管理世界的窗口，让我们可以看到浩瀚的知识海洋；感谢MBA学习，为我们插上了梦想飞翔的翅膀，带着我们进入一个美丽的新世界！



让下属跟你 吃肉

高波

西安交通大学教学点2012级学员

魏文侯任李悝为上党太守，李悝希望百姓都善于箭术，便下令说：“如果有些模棱两可的诉讼案件难以决断的时候，就令他们比射箭，射中的就胜，射不中的就负。”

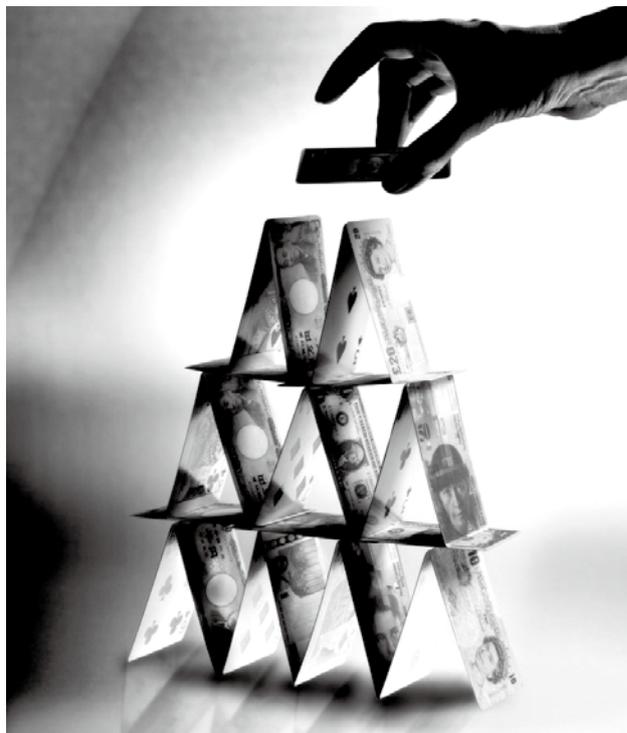
命令刚一下达，人们就日夜不停的练习射箭。等到与秦国交战的时候，大败敌人。

所以，韩非总结说“赏誉薄而谩者下不用，赏誉厚而信者下轻死”。即说。如果奖赏太少，又不一定得到，部下会丧失活力；如果奖赏丰厚，且确实可能获得，那部下一定会拼命努力。奖赏有保证才能提高士气。

两千多年后，同样是一姓李的将军李云龙用过此招：为了让战士们练兵，杀了猪让炊事班煮了，热气腾腾的，当时那个饭都吃不饱的年代，那才就诱惑。让人仍手榴弹，谁能仍进那个框就能吃肉，当然，还有其他强项的也可以吃肉。达不到，怎么办？对不起，一边闻味去。于是，李云龙手下的兵，个个都是军事技术过硬。

如何提高部下的士气呢？这是组织管理的重点，也是古往今来令领导者头痛的问题。根据西方的“期望理论”提高士气决定月三项要素的乘积。就是：

一，成功的几率：



二，报酬的确定度：

三，报酬的魅力。说通俗点，就是奖励要“看得见，摸得到，能实现”。

所谓“无利不起早”。基于这种想法，领导者以赏罚控制人。楚汉争霸时，投靠刘邦的陈平对西楚霸王项羽的评价大意是：项羽表面上很爱他的士兵，士兵生病时，他会落泪，当他要奖赏他的将士时，却特别吝啬，手里拿着发给下属的“印鉴”连印鉴的角都磨光了，却迟迟不肯发下去。下属得不到应有的赏赐，就觉得上司并非真爱下属，连看见士兵流泪也显得虚伪。时间一长，英雄的“本色”会被下属看的很清楚，跟着他的人越来越少。

现在，有个有趣的现象：企业发展到一定阶段时候，不管企业领导人是如何完成原始积累的，你去看他们的宣传，都在提“以好的企业文化吸引人，以精神鼓舞人，以良好的发展前景留住人”。提精神的多，提利益的少。如果企业没有发展，没有不错的待遇，估计是留住人才的。除了老板外，如果某天猎头公司打电话给你：“有家公司准备以您现在两倍的待遇，请您去做某某总监。”您还坐得住吗？

所以，还是要向李悝和李云龙学习，让你的下属跟着你有肉吃，还有不打胜仗的道理吗？

献给想读和在读 MBA的人

刘森

西北工业大学教学点2012级学员



来西工大读MBA已经将近一年，我为什么要读MBA？翻开五十多页的日记，追寻曾经记忆里的点点滴滴。我为什么要读MBA？第一，把读MBA看成是改变命运的捷径；第二，给自己一次重新开始的机会；第三，改变知识结构，系统学习管理学理论与方法；第四，获取人脉资源。每一点看似简单，却蕴含着过去五年的辛酸苦楚与付出。

2007年三月尚未毕业的我到宁波的一家大型企业做设备维护，一个内地的小毛孩子初次接触到日本进口的世界一流生产线，内心是无限的激动与惶恐，接下来的时间几乎都是马不停蹄的学习和补充课外知识，机械原理，气动技术，传感器原理，电气技术，控制技术，十几厘米厚的机械原理和电气原理日语版手册被我翻了几十遍，对知识和技术的渴求使我即使在休息的时候也对设备念念不忘，三个月后回校拿毕业证，为了看课件视频学习软件，我靠工资买了惠普500笔记本。回校后看到师兄师妹们还在找工作，并以诧异的眼光看着我的笔记本，那是班里的第一台笔记本。这也许就是爱因斯坦相对论的一个展现：当你废寝忘食地专注于一个领域的时候，时间就会变慢，你会学到很多知识；当你没有目标的时候，时间会过的很快，自己几乎无所收获。

接下来的三年，全心全意为公司工作的三年，兢兢业业，平平淡淡，无所成就。逐步认识到这家公司的制度僵化，部门间相互责任不明确，员工沟通困难，员工的才能不能够发挥。

在公司工作三年后我辞职了，跳槽到无锡的一家

德资企业做电气维护，清一色的德国设备，这彻底颠覆了日本设备在我心中的形象，设计厚重，结实，稳定，简单，干净。具体来讲就是，能用三个螺丝的地方坚决不用四个螺丝，所以有很多非标准件；电柜布置非常整齐，不用看电气图就可以把握其中的规律；员工素质很高，制度详细执行力强，责任明确，设备运行极其稳定，更多的时间我在巡视生产线和主动去发现问题，并逐条记录下他们的执行方法。在这样的环境里我观察到德国人真正的强大在于制度，他们可以使制度深入人心，并且在制度的基础上发挥员工的能力，这竟然是他们源源不断的技术创新的原动力。

我便开始仔细观察他们的管理方法，正巧在这个时候内部刊物上登出部门经理的简介，他是中欧商学院毕业的，为什么是商学院？商学院是什么？查到相关资料后才知道这是一条草根阶层可以发迹的捷径。到商学院不仅是为了拿学历，更是为系统全面地掌握管理学知识，获取一种思考问题的方法，进而为将来的发展增砖添瓦。

后来读到一本书，上面说成功的方法有三种，第一，家世；第二，态度；第三，高学历。是啊！像我这样的技术人员，想在城市立足，实在是太难了，厂里有2500名员工，研究生大约占十分之一，最低学历就是大专，我的同事中有很几个是国外留学回来的，考虑到这些因素后，我决定首先改变自己的态度，无论何时都要客观公正地对待自己，无论做什么事都要长久真诚的付出。其次读MBA，提升学历，系统学习工商管理知识，让知识成为提升企业效益的利器。

用了三年的时间认识了自己,找到了事业的方向.然后花两年的时间来弥补昨日的过错,要么赢在起跑线,要么赢在转折点,从哪里开始,从哪里结束.如果今日不努力不坦然面对昨日的过错就无法今后快速进取,今日不进取就要在今后的岁月里加倍补偿,努力就在当下.学校是静心思考,学习知识,积累资本的场所。

终于2012年9月我回到了学校,开始新的历程,没有骄傲,没有喜悦,只是在暗自计划着自己的时间与金钱,学习知识,和同学们一起讨论案例,然后做报告,小组之间相互学习,学校给我们提供一个交流的平台,使我们找到自己的标杆,然后在搜集资料和报告中得到提高。

春节的时候看了方振邦的《管理思想百年脉络》和丁栋虹《管理咨询》,这两本书很不错。可以帮你构建管理的基础,如果想上MBA,建议在开学之前先读这两本书。看书是提升自己的最好途径之一,在没有进步的时候就要去看书,哪怕每天只看几页。另一个途径就是和比自己优秀的人交流学习。天底下没有新鲜事,只有重新排列与组合,管理也不例外,一草一木,一尘一粒皆有规律。

管理经济学老师第一次上课就说,想要让别人仰视你,你就要长的比别人高,呵呵,老师想表达的是我们每个同学都要自己的核心竞争力,有值得别人学习的地方。然后又说,站在高楼上看到的都是高楼,是啊,在这样一个高度上就要保持虚心谦虚,身边的每一个人都有值得自己学习的地方,因此,要用心观察,虚心学习。

接下来要改变自己的心智模式,客观公正地看待自己,知之为知之,不知为不知,是知也。要像看别人缺点一样准确地发现自己的缺点。做一件事不是以错对为出发点,所以即使最终是错误的,也必然有它的意义所在。起码你可以知道这条路是错的,以后不可以再走。俯下身去才能飞的更高,俯的越低就飞的越高,不过必须在能力所及范围之内,如果把握不好,也摔得越狠。看到任何一种现象都不要急于下结论,要深入地了解到现象背后的东西,并且客观地分析他们,然后才可下结论。

要学会分享交流,抱残守缺只会使自己成为井底之蛙,毫不吝啬的交流,这样才有时间去钻研的更多。同时教学相长,整体水平提升后反向迫使自己进步。同学们来自不同的行业,有着不同的背景,他们就是你的免费资源库,可以敞开心怀地汲取知识。

创立自己的品牌,让认真细心成为一种能力。无论做什么事情,都要认认真真,哪怕是错事,也要分析出错误的每一个方向。建立个人的信用,无论何时提到你的名字,都给人一种踏实可靠的感觉。选择本身就是一种力量,方向错误时,越努力离目标越远。同一个难题可以有多种解法,思路的选择体现出智慧并能反映出你的真实水平。

创新是一种很重要的能力,并非人人都能创新,具备创新能力就再好不过,要刻意培养这种能力;如果不能,就要复制别人的长处,如果别人有的长处你全学到家,那么你也一定是个顶尖级的高手。并非人人而聪明,却可以通过累积获得智慧。系统思考,勤于思考,总结方法,积累知识。

万科王石曾经说过,成功90%取决于环境,个人努力只占10%,但这10%你错过了,给你90%的环境也没用。机会不等人,你在寻找它的同时要去培养自己的潜力。

不要担心自己不是王石,潘石屹,任正非或史玉柱,他们有今天的成就是通过十五乃至二十年的努力得到的,如果能深入了解到他们背后的努力付出,反推出他们今日的成就是理所当然。读MBA并不是为了证明自己比别人强多少,而是和同龄人中优秀分子站在一起,看看自己还有什么可以提升的地方,并可以切实地提升它。已经在读和准备读MBA的年轻同学们,努力吧!相信二十年后辉煌属于你。



LEARNING AND WORK

学习与工作

李夏阳

西安交通大学教学点2012级学员

这几年，在工作中经常感到需要充电，也想结交更多的朋友，享受学习的快乐，共享人生发展的感悟。2011年，经过朋友推荐和网络查询资料，对花样繁多的MBA及其考试方式进行了分析，选择参加了西安交通大学管理学院的职业经理人班，打算报考2012年的陕西工商管理硕士学院。

2012年上半年，紧张的考前复习在进行中。一边要听管理课程，一边要兼顾考前复习，每个周末都被占用了。我觉得，每个周末都往交大跑已经成为了一种习惯，风里来雨里去的，到教室里看着大家都是尽心竭力在学。大家都已经接近中年，真的缺少学习吗？缺少学历吗？未必。每个人心中都有一个梦，人生不会再次来过，安静的享受学习的过程，结交志同道合的好朋友，吸收外界的知识，丰富我们的头脑和视野才是我们学习的目的。

天道酬勤，考试顺利过关，接着是面试、录取、开学典礼，在收获的九月，正式进入了陕西工商管理硕士学院的校门，在熟悉的交大管理学院教学点，开始了新的课程。

随着学习的进展，工作中的许多瓶颈得以解决。例如：我们集团公司要采购一批重型卡车，班上有陕汽集团的同学，帮助我提供最好的采购方案，为企业节省了费用，为工作展开提供了效率；今年年初的时候，和西咸新区管委会进行BT项目的谈判，涉及到融资、回报率、税收及合理避税的相关知识，正在学习的《税收理论》课程帮助我解决了很多问题，通过和王老师的探讨、咨询，我们集团提出的方案合理严谨，避免了对投资和建设的重复纳税。

在行业拓展方面，同学们丰富的行业、职业、职别

都提供了多元化的视角与观点。我们集团是建筑业，而同学们中间有房地产开发业、银行、保险公司等，可以拓展一些关联业务，在学习中同业、同产业链可以相互沟通、合作。

和我们建筑业关系不大的教育、文体、食品、医药、软件、政府、电厂等，通过和同学们交流，可以看到从第一产业到第三产业，从重工业到轻工业，从政府到国有企业、民营企业间不同的管理对象、管理结构、管理模式，因此，我觉得同学们本身就是学习的对象，聊天是交流，学习也是一种和社会的沟通。乐于分享，善于聆听才是我们的学习方法，积极乐观、严谨珍惜是我们的学习态度，志同道合、相互为师为友是我们的内在需求。

老师的授课风格不同，每个老师都是一个知识库。仅靠课堂的讲解，学到的总是有限。后边还是要多组织一些活动，课堂为师，课后为友，这样，我们不同的企业，在需要老师的智库做辅导时，能够将课堂延伸到企业咨询、管理诊断、专项课题中去更好。

春天，交大南门里杨柳轻飘、四月柳絮飘雪；夏日，校园内梧桐路巨木对挽、绿树成荫；秋天，银杏树叶宛若遍地黄金；冬日，润雪落下，青松更显苍劲。课堂里，能来大家都会尽量来听课，思辨、交流、沟通，让学习更有意义，让友情更多的延伸。在繁忙的工作之余，学习已经成为一种生活方式；在轻松而紧张的学习中，工作的品质也得到提升。孩子看到忙碌的学习状态，也受到激励，自控性强多了。

因为在陕西MBA的学习，更加充实了，生命历程也多了丰厚的两年时光；因为学习，收获了友情、知识，也改变了我们的视角、交往圈子。学习，我一直珍惜；能参加陕西MBA的学习，幸福并快乐着。

MBA学习开启了我新的 职业生涯

MBA STUDY OPENED MY NEW CAREER

吴剑锋

陕西工商管理硕士学院
华山班学员

作为陕西山水旅游的符号和龙头，作为陕西历史文化的重要符号，华山景区近年来取得了长足发展。华山管委会领导班子高瞻远瞩组织成立了华山MBA班，意在加强对管委会中、高层管理人员的工商管理水平，我也有幸成为其中一员。一年多的MBA学习之旅，我深深地感受到，MBA学习带来的不仅仅是知识和能力的提升，更是

一种截然不同职业生涯的开始。离开学校已多年的我，再次拿起书本，走进课堂，在职学习，感慨颇多，收获颇丰。归纳起来主要有以下几个方面：

首先，学到了很多经济、管理方面的专业知识，这也是我读MBA的初衷。工作中的锻炼和经验毕竟有限，况且自己毕竟不是经管科班出身，缺少理论基础，总觉得需要通过学习来提升自己的工作能力和管理水平。在学习中我深刻地体会到在职学习与曾经的校园学习有很大区别，主要是学习方法不同，这一点也体现在学习效果上。生活压力大，工作事务多，年龄原因导致记忆力差了很多，这是不足之处；有多年的工作和管理实践，学的很多课程都与实践有一定联系，这样又使理论知识很容易与丰富活泼的工作实际相结合。尤其是《管理经济学》，研究细分到旅游管理中的各个工作流程，学习中容易理解。学习过程中我们能够做到先理解后掌握，学员和老师能够充分沟通，学员之间密切配合，大家都在力争把知识消化在课堂上，再利用课后和下班休息时间阅读相关书籍，扩大了知识面，人也更充实、更自信了。

其次，既注重学知识，更注重学以致用。MBA在职学习是在实践的基础上学习，针对性很强。在一定工作能力的基础上学习，便于真正理解知识、掌握知识，并把它变成了自身的能力。也学到了处理和解决实际问题的实用



技巧，使我们能够站在一个更高的平台上来学习知识、运用知识，学以致用。由于思路的改变，景区在招商引资方面成功引入了中海集团、陕煤化集团等战略投资者，进一步整合了优质资源。对单位的发展战略作能够深入地理解，自觉地成为景区发展战略的推动者、组织者、实践者，执行能力大大提高。

第三，MBA学习使我开阔了思路，改变了思维方式。我们已经结束的几门基础课程，以及将要学习的几门核心课程，基本涵盖了我们的日常工作中的大部分领域，给我们搭建了一个全方位的知识构架和思维体系，特别是通过老师们深入浅出的讲解和案例分析，从学术理论到可操作性方面帮助我们去完善我们的思维模式。我们养成了从多层次、多角度看待问题的习惯，解决问题容易多了。管理学的理论发源于西方，通过学习，我对西方学问和思维方式有了一定的了解，思考范围也逐步同国际接轨了。这些对我们正在积极推动的华山申报世界遗产和世界地质公园工作启发很大。我们还运用MBA课程所学，汲取以前

的经验教训，分析西方人思维方式，推出了“国际绿色名录”华山案例，得到国内外专家和同行的肯定。

最后，MBA学习使我增强了与同事的沟通了解，深深感受到了团队的力量，深刻理解了协调作战的重要性。MBA的学习目的之一就是培养大家的团队意识，一些课程安排有案例分析，将同学们分成若干小组进行讨论、分析，最后交出报告。在小组的分工合作中，我们感到信息收集快速又全面，在看似乱七八糟的讨论中能透彻地分析问题，很快理清思路，拿出最佳方案，比一个人闭门造车好多了。同时在讨论、合作中也锻炼了我们的沟通、协调、组织、合作等多方面的能力。

MBA教育从本质上讲是一种职业培训，特别强调在掌握现代管理理论和方法的基础上，通过案例分析、实战观摩、分析与决策技能训练等培养学生的实际操作技能，使学生接受知识与技能、个性与心理、目标与愿望等方面的挑战，更具有职业竞争的实力。MBA学习必将成为开启新的成功职业生涯的有效途径之一。



生命中的下一个七年,你打算怎样度过?

孟薇

西安交通大学教学点2012级学员、步长药业



一时心血来潮报了个口译班,其中有一位老师大概30岁,长得很漂亮,打扮也很时尚,口译功夫了得,每次都来去匆匆,中午就花5分钟的时间泡一碗面吃。后来才知道,她大学学的是历史,她的本职工作是一家公司的公关部经理,儿子已经5岁,她每天要上班、做家务、带孩子。与我们不同的是,她拥有人事部二级口译证书,每个月都有天南海北的会议翻译任务,还兼任这家口译中心的导师。

打开她的博客,已经更新了500多页,有2000多个帖子,全部都是每天她自己做口译练习的文章,平均每天两篇长的一篇短的,她坚持做这件事已经快10年了,非专业出身的她因为爱好英语而一直努力。

我对她表示钦佩,她说,10年前,她曾经看到一份调查报告,一个人如果要掌握一项技能,成为专家,需要不间断地练习10000个小时。当时她算了一笔账,如果每天练习5个小时,每年300天的话,那么需要7年的时间,一个人才能掌握这项技能。她说,幸运的是,我知道自己想掌握什么技能,我只需要立马投入干起来就行了,我没有5个小时的时间,我每天只能学习3个小时,现在已经快10年了,我觉得自己差不多已经掌握了这个技能吧。六六在微博中也提到过这个理论,她说自己就是经过7年的努力写作,才成为一名作家,披头士乐队在成名前已经举办过1200场音乐会,比尔·盖茨在发家之前已经做了7年的程序员。

可是你为什么要学习MBA?打算对自己工作或从事的行业有何改善?不得不引人思考。为什么有人在事业单位做了几年公务员,最后还是个小职员?为什么有人在企业做了多年经理,还是业绩平平,没有变成行业精英?

那是因为,他们没有投入精力和热情来练习一项技

能。每天上班只是上网应付各种琐碎任务,大家干嘛你干嘛,并不用专业的眼光看待这件事。一个人在他的一生中,很难在很多方面都做得非常优秀,也许他只能做好一件事或者两件事。一个人的时间是有限的,所以当他涉及的工作范围比较广的时候,也必将意味着他没有时间和精力在这么广的范围内有很深的造诣。所以,一项过硬的技术将成为事业成功的另一个非常重要的因素。这又涉及到了时间规划的问题,一个时间分配合理人对于自身的提高是非常重要的。一个人要获得成功,就必然要寻找一个适合自己的时间分配方式。

为什么执着的人更容易成功?只要他们毕业后专业对口,还是做本专业的事,那么他们就等于每天8小时都在练习。也许你会说,我是平凡人,我不想成为什么人,只想安安分分过日子。那只是你的错觉,时间在流逝,你每天重复重复再重复的那些行为,就是在塑造你,你不想成为什么人,可是你注定会成为什么人。

每天5个小时,如果你是用来上网、聊天,那么7年后,你会变成一个生活的旁观者,你最擅长的就是如数家珍地说起别人的成功和失败,自己身上找不到任何可说的东西。

花1分钟想一想,曾经最想做的事情是什么,然后每天去做这件事,7年后,你会发现执着、信念、铸就了一个不平凡的你。

哪怕你喜欢读书呢,你规定自己每天读书3小时?可能一开始你觉得很高兴,每天如此,你会发现无聊,再坚持下去,你就开始琢磨了,我读书还能发现点什么,还能进行怎样的提升?坚持下去,7年之后,你可能会成为行业专家、培训师、咨询家、优秀管理者……

生命中的下一个7年,下一个10000小时,你打算怎样度过?

榆林 启航

YULIN SAIL

高强

西安理工大学教学点2012级学员
陕西省榆林市榆阳区医保中心

山在云上，云在天上；
无畏的胆魄拥抱阳光；
岁月的记忆幻化春秋；
我们点燃时代的畅想；
心在路上，路在前方；
无尽的感慨洒满大地；
历史在榆林书写辉煌；
我们进行春天的起航；
我们畅想 我们起航；
扑面的春风来自八方；
我们畅想 我们起航；
榆林的脚步匆匆忙忙；
我们畅想 我们起航；
榆林的赞歌天地回响!!!



Wal-perfect Of Training system

沃尔玛完善的 培训体系

《财富》杂志2005年公布的世界500强排行榜上，全球最大的零售企业——沃尔玛再度蝉联桂冠。人们不禁要问是什么原因成就了沃尔玛的持续辉煌，是充满活力的企业文化？是“天天平价”的定价策略？还是强大的信息、系统与完善的全球采购、配送系统？都是，但不是全部。沃尔玛完善的培训体系同样功不可没。

■ 培训计划：与员工发展计划相结合

在员工培训计划上，沃尔玛始终推行培训与个人发展相结合的方式。人力资源部会与每个新员工进行沟通，共同为他们制订职业生涯发展计划。员工的职业生涯发展计划一般由一个个具体的目标组成，最近目标就是接任自己上司的职位，以此为基础，提供相应的培训，使员工快速达到下一个目标。

在沃尔玛，员工的升迁速度很快，经常是半年或一年，大多数员工就会有一次提升的机会。伴随着员工的成长，公司在每个关键环节都会组织与岗位或职位相对应的培训。从刚加入公司的新员工入职培训，到普通员工的岗位技能培训和部门专业知识培训，从部门主管和经理的基础领导艺术培训，再到卖场副总经理以上的高管人员的高级管理艺术培训、沃尔顿学院系统培训等等，可以说，沃尔玛的员工在每次成长或晋升时都会有不同的培训实践和体验。

为了让员工更好地理解他们的工作职责，并鼓励他们勇敢地迎接工作中的挑战，沃尔玛还对合乎条件的员工进行横向培训计划和实习管理培训计划。横向培训是

一个长期的计划，在工作态度及办事能力上有突出表现的员工，会被挑选去参加横向培训。例如，收银员会有机会参加收银主管的培训。为了让具有领导潜力的员工有机会加入公司管理层，公司还设立了为期8周的实习管理培训课程，符合条件的员工会被派往其他部门接受业务及管理上的培训。

■ 培训内容：实行全面培训策略

在沃尔玛，入职培训、技术培训、岗位培训、海外培训等都是员工的重要培训内容。除此之外，所有管理人员还要接受管理技能与艺术方面的培训。

培训店实习培训。沃尔玛的员工入职培训别具一格，采取的是时间长、重操作、全面性的培训店实习培训。

为了做好入职培训，沃尔玛在全球各地都设立了培训店，例如在中国的深圳、长沙和大连就分别成立了培训店。这些店面用于承担相邻城市开设的新店的员工培训工作。沃尔玛一般会在新店开业前半年开始招聘新员工，并组织新员工到培训店接受3到6个月的实习培训。

新员工到培训店实习时并不确定具体的岗位，而是接受公司文化、信息系统、业务营运、管理政策等方面的培训，以便全面了解一个卖场是如何运作的。实习培训期间最为重要的培训就是“1—30—60—90计划”，即在新员工入职的第1天、30天、60天、90天分别会有四次侧重点不同的入职培训。沃尔玛认为，员工入职的第1、30、60、90天都是非常关键的时期，培训一定要配合

员工这个时期的心理变化和对公司、业务了解的变化。例如，新员工入职培训的第1天，要接受企业文化的培训，听培训师讲述沃尔玛的创建和发展历史，以培养员工的荣誉感和自豪感。另外，还要知道如何和其他部门的员工进行沟通，并要到各店面进行参观以熟悉公司如何运营等等。

关键岗位的技术培训。沃尔玛对关键岗位员工的技术培训从不含糊。例如，沃尔玛的采购经理需要定期接受系统化的技术培训，包括英语交流、谈判技巧、产品认知和产品促销等各种技能培训。为了提高员工的专业技能，沃尔玛独创了一个新的培训项目，叫做“沃尔玛鲜食学院”，这个学院设置在沃尔玛中国主要的店面中，针对中国人的文化和饮食习惯，培训员工如何制作符合当地人口味的各种面点、菜肴和熟食等食品，以达到增加销售的最终目的。

差别化的岗位培训。沃尔玛针对不同岗位和不同级别的员工有相应的培训计划。英语培训、岗位技能及管理艺术的培训是重要的三个方面。在沃尔玛，管5个人以上的员工都要接受管理培训。经理岗位的员工上任后，首先要脱产二天，参加“基础领导艺术培训”，各分店的店长以上或是C级以上的管理者需要进行封闭培训，分上半年和下半年两次课程，为期一个星期。



通往高管之路的海外培训。花沃尔玛完善的培训体系中，海外培训是培养和选拔高级人才的重要途径。沃尔顿学院是沃尔玛高级管理人员培训的摇篮。在沃尔顿学院，高级管理人员会接受“国际领导艺术培训计划”。培训的主要内容是领导艺术和店内细节管理。参加完沃尔顿学院的培训后，这些高管们还有机会接受更高级别领导艺术培训，或被送到卡内基学院进一步深造。

培训方法：经验式培训与交叉培训

有了科学的培训计划与丰富的培训内容，还需要有效的培训方法才能培养出适合企业所需的员工。

在培训方法上，沃尔玛主要采用经验式培训，以生动活泼的游戏和表演为主，训练公司管理人员“跳到框外思考”。在培训课上，培训师讲讲故事、做做游戏，再让学员自己搞点小表演，让他们在培训中展现真实的行为。这种既有趣又有效的方法获得了不俗的成绩。例如，在“国际领导艺术培训计划”中有一项著名的“四英尺训练”，具体情景是培训师与管理层员工一起走场，沿着货架一个四英尺接一个四英尺地来观察。所有人都站在货架前面，培训师先让员工介绍这个货架有什么是可以学习的，还有什么是可以改进的。比如在沐浴露货架上，有的人想到的是什么品牌好卖，货架可以扩大一倍，而培训师看到的不仅仅是细节。他会从多个角度去看，比如建议沐浴露旁边挂些沐浴球，以及要挂几种沐浴球等等。

在培训方法创新上，沃尔玛开创了交叉培训。所谓交叉培训就是一个部门的员工到其他部门学习，培训上岗，以期员工在对自己从事的职务操作熟练的基础上，获得另外一种职业技能，从而使其在整个卖场的整个系统中能够提供同事或者顾客希望给予的帮助，促使员工能够完美、快速地解决他们所面临的问题，提高工作效率。实践证明，交叉培训不仅有助于员工掌握新的职业技能，而且还有利于不同部门的员工从不同角度考虑到其他部门的实际情况，减少了公司的内耗。

在美国，沃尔玛被管理界公认为是最具文化特色的公司之一，“通过培训方面花大钱和提升内部员工而赢得雇员的忠诚和热情。”在接受记者的采访时，公司创始人山姆·沃尔顿先生道出了沃尔玛的培训之道，“我们想让员工知道：我们很重视公司的员工，对我们来说，他们非常重要，因为事实确实如此。”



改变自己

某日，山西煤老板和官员聚餐，几杯酒下肚，官员兴奋说：“给我一百万，在北京没有我办不成的事！”煤老板眼珠一转笑着说：“哥，我给你一个亿，你能帮天安门上的照片换成俺爹的不？”，官员考虑了三秒钟说：“好的，老弟，三天后这事给你办了。”一周后，煤老板去京城办事，转到天安门，看见照片还是原来的，找到官员问：“哥，一个亿已经给你了，照片咋还没换呢？”官员大笑：“老弟，已经换了呀！回去看看你的新户口本。”煤老板打开一看——毛岸英，顿时无语。官员大笑说：“思路一变天地宽，改变不了别人先改变自己。”

职场励志趣谈

- 1、小明跟小华到动物园玩，进门时，小明指着小华对看门人说：“看清楚喔！等会儿出来，别说我偷了你们的猴子！”
- 2、有个人第一次在集市上卖冰棍，不好意思叫卖，旁边有一个人正高声喊：“卖冰棍”，他只好喊道：“我也是。”
- 3、父亲对女儿的男友严厉地说：“你每天只带我女儿看电影，就不能做点别的事？”年轻人又惊又喜：“您是说可以做其它的事儿了吗？”
- 4、学了点国语的老外。早晨和女秘书打招呼“你吗好？”小姐瞪了他一眼，他一楞，马上又对她说：“妈，你好！”
- 5、有两只小鸟看见一个猎人正在瞄准它们，一只说，你保护现场我去叫警察！
- 6、两个醉汉驾着汽车狂奔。甲：“小心点！前面是急转弯。”乙：“什么？不是你在开车吗？”
- 7、一个顾客气愤地跑进裁缝店，指着店主给他设计的时装说：“我站在街道拐角打哈欠，两个人把信塞进我嘴里！”
- 8、一个农夫的女儿实在太丑了，他只好让她去玉米地当稻草人吓唬乌鸦。结果她不仅吓走了乌鸦，甚至有三只乌鸦吓得把一些玉米送了回来。
- 9、中国人美国人犹太人一起喝饮料，三只苍蝇飞入他们饮料中。美国人重要了一杯，中国人没理会就喝下，犹太人一把抓出苍蝇大喊道：吐出来！你丫把喝下去的饮料吐出来！
- 10、动物园里有只猩猩奇丑无比，有一天我去看了，我吐了，你去看了，猩猩吐了……，我就纳闷，人和人的差别怎么就这么大呢。
- 16、一日，小真的妈妈看见小真的爸爸在翻箱倒柜地找东西就问小真：“你爸爸在找什么呢？”小真疑惑地说：“不知道，可能在找你，也可能在找奶奶。”妈妈不解，小真接着说：“因为他一边找一边说奶奶的，真他妈的不好找。”

健康喝茶养生要做到三宜

茶是一种天然的饮品，很多朋友都是因为听别人说喝茶有好处，而会选择“跟风”每天不停的喝茶。对此，茶道养生专家表示，喝茶是有好处的，但只有在正确喝茶的前提条件下，才能喝出健康来。如果盲目的跟风，而会导致负面作用的发生

茶具具有很好的养生功效，但如果错误饮茶，会对身体健康造成损害。因此，饮茶要遵循一定的原则。下面，我们就来了解下健康喝茶养生要做到哪“三宜”吧。

喝茶一步曲：宜早

喝茶会影响老年人的睡眠。俗话说，前三十年睡不醒，后三十年睡不着。进入老年期以后，人的睡眠时间减少，睡眠质量不高，茶的兴奋作用也会维持得更长久。老年人哪怕是午后喝茶，也可能引起夜晩失眠，使原本足够的休息时间变得更短，第二天必定精神萎靡。如果此后再通过喝茶提神，就将陷入恶性循环。

专家建议，老年人喝茶最好不要在饭前、午后和睡前，早饭后20分钟左右饮茶最宜，这样能助消化、解油腻、清肠胃。过了午后喝茶则可能会对晚上的睡眠质量有影响。

喝茶二步曲：宜少



一般来讲，茶叶的兴奋作用发送到人体各组织器官后，会带动肌肉和血管相应地紧张和收缩，从而导致血压迅速升高。老年人本身就容易出现动脉硬化和血压高等疾病，因此喝茶过多就加大了中风等危急症状的出现几率；另一方面，老年人的胃消化能力本身已经降低，而喝茶时所摄入的大量鞣酸会使食物蛋白形成不能消化的沉淀，并影响维生素和微量元素的吸收，容易造成营养不良，还会加重老年习惯性便秘的临床症状。

因此，专家建议，老年人要根据自身情况，控制自己喝茶的数量，有溃疡病和胃肠功能紊乱者，不宜饮茶，尤其是性凉的绿茶；在饮茶种类上，应以红茶为主，乌龙茶可以利尿，也很适合老人；不同的人群里，高血压患者以及体质较好、肥胖的老年人宜饮绿茶，而体质较弱、胃寒的老年人宜饮红茶，其中，温和的普洱茶是不错的选择。

喝茶三步曲：宜淡

过浓的茶会产生过强的刺激，使心血管和感受器逐渐产生依赖性。从而丧失正常功能；且当大量饮用浓茶后就会稀释胃液，降低胃液的浓度，使胃液不能正常消化食物，从而产生消化不良、腹胀、腹痛等症，有的甚至还会引起十二指肠溃疡；当人体大量饮用浓茶后，鞣酸与铁质的结合就会更加活跃，给人体对铁的吸收带来障碍和影响，使人体表现为缺铁性贫血。浓茶中的咖啡因，能致使人体的心跳加快，从而使血压升高；同时，浓茶液大量进入血管，能加重心脏负担，产生胸闷、心悸等不适症状，加重心力衰竭程度；此外，老人的心脏承受能力不比当年，长期喝浓茶会使心脏增加额外负担，导致心动过速和心律失常，甚至诱发和加重多种心脏疾患。

温馨提示：喝茶一定要做到宜早、宜少、宜淡这三原则，这样才能喝出健康。同时，提醒广大朋友，在日常生活中，一定要加强对茶道养生的认识，这样才能更有利于身心健康的发展。

陕西MBA联合会章程

第一章 总则

第一条 陕西工商管理硕士学院MBA联合会(以下简称陕西MBA联合会)是由陕西工商管理硕士学院各教学点学员组成的学生组织。陕西MBA联合会要遵守国家有关法律法规及学院的有关规定,在学院的指导下开展各项工作及活动。

第二条 宗旨

整合陕西MBA资源,加强合作交流,携手共同发展。

第三条 基本任务

代表全体陕西MBA学员的利益,广泛联系各教学点MBA联合会组织,加强交流,建立务实进取、共同发展的人才和资源的网络。

联系学院与学员的纽带,沟通学院和广大陕西MBA

的联系,提供合作交流平台;加强与社会各界特别是企业界的广泛联系,提高陕西MBA的社会影响和知名度;展示陕西MBA的时代风采,积极向企业界推荐陕西MBA学员,努力为会员提供信息、咨询、策划等服务。

举办专题讲座、学术交流、社会实践等活动,定期组织陕西MBA年会,开展丰富多彩的联谊和文体活动;促进和保持会员间的联系和友谊,培养和造就会员高尚的职业道德和团队精神。

主办反映陕西MBA学习、工作及精神风貌的刊物《陕西MBA》,每年出版2期,分为春华版、秋实版。

加强与国内外MBA的广泛交流与合作,推动MBA事业的发展,树立陕西MBA的品牌形象。

第二章 会员的权利和义务

第四条 入会条件

凡陕西MBA学院的学员承认本章程并愿意履行义务者,均可自动成为陕西MBA联合会会员。

凡为陕西MBA联合会做出突出贡献的社会各界人士,承认本章程,经主席团批准,可授予“荣誉会员”、“名誉主席”。

第五条 会员权利

会员享有平等的选举权与被选举权。

有权参加陕西MBA联合会的各项活动,向主席团反映意见、建议。

有权对陕西MBA联合会各级组织机构和工作人员及其工作进行监督、批评和建议。

有权获取陕西MBA联合会的各类信息与资料。

第六条 会员义务

遵守国家有关法律、法规,遵守联合会章程。

执行陕西MBA联合会决议,积极支持和参加联合会组织的各项活动,维护陕西MBA联合会的形象和声誉。

积极为陕西MBA联合会的发展献计献策,努力完成陕西MBA联合会交给的各项任务。

第三章 组织制度

第七条 陕西MBA联合会的组织原则为民主集中制,陕西MBA联合会主席团为联合会全权代表机构,主席团秘书处为常设办事机构。

第八条 陕西MBA联合会主席团会议每年至少召开二次,代表MBA联合会行使以下职权:

修改陕西MBA联合会章程；
通过新一届联合会主席团成员名单和各部门委员名单；
讨论并决定新一届陕西MBA联合会的机构设置；
讨论并决定新一届陕西MBA联合会的中心任务和发展规划；
组织和策划陕西MBA联合会活动。

第九条 陕西MBA联合会主席团设主席一名，副主席若干名。

第十条 主席团成员由各教学点推荐组成，原则上为在校一、二年级学员，每个班级推荐2-3名班委成员。主席由主席团选举产生，原则上由在校二年级的MBA学员担任；设副主席若干名，由主席团成员中的在校MBA学员担任。二年级MBA主席团成员任期为一年，一年级MBA主席团成员任期两年。

第十一条 主席团下设若干职能部门，各职能部门由主席团会议审议决定。

第四章 组织机构及职责

第十二条
主席团职责

(1) 提议并修改联合会章程；
(2) 研究确定陕西MBA联合会的长远发展规划和每年的工作计划；监督各职能部门计划执行情况。
(3) 研究确定主席团的机构设置，负责人选及其工作目标；

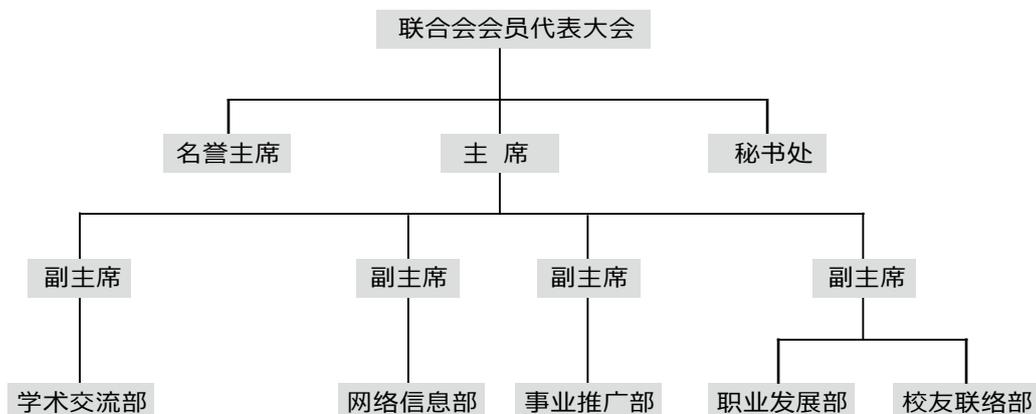
(4) 每年以陕西MBA联合会名义组织2次大型活动，若干次各类小型活动，丰富广大MBA学员文化娱乐生活。

(5) 根据经费情况制订财务预算，各类活动支出按预算执行，定期公布财务收支情况。

(6) 与陕西MBA联合会相关的其他事宜。

组织机构图

陕西MBA联合会组织机构图



各部门职责：

(1) 秘书处：

1) 落实执行陕西MBA联合会主席团的有关决议，负责陕西MBA联合会的日常工作，指导和督促各职能部门的工作；负责协调与兄弟院校MBA联合会的关系。

2) 陕西MBA联合会帐务报销工作。

3) 组织建立MBA通讯录及人才档案。

4) 向会员提供就业信息，向社会各界推荐MBA毕业学员。

5) 负责《陕西MBA》刊物文稿的收集、整理、印刷及发放。

6) 组织实施陕西MBA联合会的各项活动。

7) 提议陕西MBA联合会的下一年度工作计划。

(2) 学术交流部：

1) 组织举办专题讲座、学术研讨及其它各类学术活动。

2) 向学校反馈学员对教学的意见，协助学校搞好在校MBA的教学工作。

(3) 事业推广部：

1) 对外联络。

2) 加强与有关新闻单位、媒体的交流合作，宣传和推广陕西MBA。

3) 搜集有关信息。

(4) 网络信息部：

1) 建立和维护陕西MBA联合会网站。

2) 为网络的正常运行提供技术支持。

3) 《陕西MBA》刊物网络制作。

4) 信息发布。

(5) 职业发展与就业指导

1) 开展职业技能培训

2) 开展就业指导工作

3) 向企业推荐毕业生

(6) 院友联络部

1) 建立院友基础信息库

2) 加强院友沟通交流，利用院友资源，推荐毕业生

3) 制作院友通讯录

第五章 经费

第十三条 经费来源

学院按每人学费的4%提取专项学员活动经费，由学院专户管理，作为MBA联合会经费。

捐赠、赞助、活动收入及其它收入。

第十四条 经费管理：

经费来源和支出实行预算管理，经费使用计划由主席团会议审批。

经费由学院财务代管，由秘书处负责报销。

主席团秘书处负责向联合会提交财务报告，接受全体会员监督。

第六章 其它

第十五条 本章程修改权归陕西MBA联合会全体大会，解释权归陕西MBA联合会主席团。

陕西MBA学院MBA联合会

2011年10月

您即将**创**造的 是宏伟的事**业**

思路决定出路，选择大于努力！
志同道合，缔造新版中国合伙人



西安公司地址：西安南二环西段202号九座花园28层
欢迎热线：029-88826100
联系人：李冬 西大1231班同学

成都公司地址：成都市锦江区武成大街12号
欢迎热线：028-86529818
网 址：www.qinlumedia.com



地址：西安市咸宁西路28号西安交通大学中心三楼一层

邮编：710049

电话：MBA(029)82663663 / EMBA(029)82665210 82666503 / 高级培训(029)82664540

传真：(029)82668788

网址：www.s-mba.com

邮箱：smba@xjtu.edu.cn
