

点亮职场路

从技术到管理的实践者笔记

一位最具代表性的生产型民营企业青年高管的有料心声

煮史问道◎著



给企业技术人员看的不一样的管理书

管理那点事

职场那点理

管理上的事千头万绪，到底都是些什么事？人家怎么看待的？怎么解决？
如何面对空降兵？新官上任三把火怎么烧？职场三部曲？上司分几种？



辽宁科学技术出版社

LIAONING SCIENCE AND TECHNOLOGY PUBLISHING HOUSE

点亮职场路

——从技术到管理的
实践者笔记

煮史问道 / 著

辽宁科学技术出版社
· 沈阳 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

点亮职场路：从技术到管理的实践者笔记/煮史问道著.
—沈阳：辽宁科学技术出版社，2012.7
ISBN 978-7-5381-7525-7

I. ①点… II. ①煮… III. ①企业管理—通俗读物 IV.
①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第116170号

出版发行：辽宁科学技术出版社

(地址：沈阳市和平区十一纬路29号 邮编：110003)

印刷者：沈阳天正印刷厂

经销者：各地新华书店

幅面尺寸：145mm × 210mm

印 张：6

字 数：120千字

出版时间：2012年7月第1版

印刷时间：2012年7月第1次印刷

责任编辑：王 实

版式设计：于 浪

责任校对：栗 勇

书 号：ISBN 978-7-5381-7525-7

定 价：20.00元

邮购热线：024-23284502

E-mail: ganluhai@163.com

本社法律顾问：陈光律师

咨询电话：13940289230

前

言

在笔者的心底，很久以来一直埋藏着一个朴素的心愿：将自己多年的职场心路历程整理总结成文字。这个心愿的核心动机有二，第一是倾听一下自己内心的声音；第二就是希望把自己多年来一路从一线技术岗位走向管理岗位的些许领悟和感想分享给职场路上的广大同仁们。

笔者简单而执著地坚信，这本书会让您有所思考，有所领悟，因为它不仅仅是一本书，更是一本从技术岗位走到管理岗位的实践者的成长笔记。

记得曾有人说过：这个世界不缺理论大师，缺的是勇敢的、执著的实践者！

如果您不否认这个理论，那么相信这本书一定不会令您失望，因为它就是脱胎于笔者的实际工作。

在忙忙碌碌的都市生活中，我们常常会有所迷失，有些缥缈，偶尔静下来之后脑子里很容易冒出那个要命的问题：我们都在为什么而忙？

为生计？

为工作？

为内心永不磨灭的那个梦想？

.....

或许你也有过类似笔者这样的迷茫和徘徊。

当初我们将所有的梦想装进行囊，离开校园，步入都市的时候，我们首先是对都市和职场充满着无限的憧憬，然后心中也会不自觉地点亮诸多的五彩缤纷的梦想，那时候我们对都市和职场富有无比的热忱、热情和激情！

无论此刻你是否热情依旧不减当年，你都一定还能清晰地记得当初的那些憧憬、那些缤纷绚丽的梦想、那种每个细胞都散发出活力的激情澎湃的情景！

然后，我们就开始忙碌了。

忙着找工作，因为有工作了我们才能吃饭、才能穿上城里人都穿着的那些精致的衣服；吃饱、穿精致后我们继续忙.....

这样的日子久了，于是我们不经意间突然发现了一个简单的逻辑：工作是为了吃饭，吃饭是为了工作！如此循环而已！

于是，日子似乎开始有些索然无味了！

甚至，最初的憧憬和梦想都淡化了！

都市好像不属于自己，它只是近在眼前却又分外遥远的城市！

城市中的职场似乎也成了刀山火海，看不顺眼的东西越来越多，看得顺眼的东西越来越少，它似乎越看越不像是职场，倒是有些像江湖.....

再后来，我们当初对都市和职场所有的热忱、热情和激情一部分化作了尼古丁和酒精，或许还化作了那城市夜晚的

灯红酒绿；另一部分则化作了抱怨和逃避，并一本正经地告诫自己说：惹不起，躲得起。

其实，我们都很忙，日子也是越过越忙，因为世界真的变化太快，以至于我们的脚步在不由自主地加速、再加速！只是笔者以为：再忙都应该留出一点点时间给自己，去整理一下心情，整理一下我们的领悟，也要时常去整理一下最初我们从校园来到都市职场时的那份热忱、热情、激情和五彩缤纷的梦想！就像整理我们的衣服、整理我们的鞋带、整理我们的发型一样。

一番整理后，一定会更灿烂，一定会更精彩！

于是笔者整理出了这本《点亮职场路：从技术到管理的实践者笔记》来分享自己的职场成长心得与感悟，意在倾听一下自己内心深处的声音，并借此分享给正在职场路上的您。

同为职场人，所面临的困境和内心的纠结应该是大体差不多的，因此笔者由衷地相信这本书一定能给读者带去一些启迪和思考。

但是，即便如此，开启职场这个话题依旧需要莫大的勇气，因为打开浏览器，点点鼠标，就此话题论述的往往都是专家、学者等社会名流，然而笔者仅一草根，结结实实的一名草根，一名从基层技术人员最终成长为一名职业经理人的草根。但是在徘徊了良久之之后，笔者还是终于说服自己动笔了，然后本着“开弓没有回头箭”这一职场培育出来的做事习惯，这才有了这本书。

虽然“职业经理人”这一头衔不再灿烂夺目已经很多年了，不再是稀罕物了，满大街、写字楼都是，在任何城市都

是一抓一大把，没准在不远的明天，在农村也会一抓一大把。

不过，尊敬的读者您也不必要失望，因为笔者朴实的身份或许能给您带来耳目一新的朴素观点，或许还能颠覆您诸多的理念，因为从严格意义上说，这“不算是一本书”，而是一个职场人的工作笔记，是一本职场人十六年职场经历的思考与记录。

如果目前您正在职场上摸爬滚打，还不能自信满满地给自己印上一张所谓“职业经理人”的名片，相信本书对您会有所助益，因为笔者的写作特点就是直奔主题，让您在职场上尽量少走弯路；或者是您曾经在职场上历练过，现在换了个地方，换了张名片，甚至开始创业了，我想这本书或许还是值得您一读，因为这虽然不是一本职场教科书，但却是笔者多年职场生涯思想结晶的全盘托出。

利用上述“废话”介绍一下这本书的写作缘起。

如果您刚刚步入职场江湖，这部书应该能让您少奋斗N年，直接问鼎经理宝座。

如果您已经厌倦了职场江湖，没准通读该书之后，您极有可能金盆洗手，从职场江湖转入了市场江湖，开始玩玩老板这个无限风光的职业了。

如果果真如此，在猴年马月之后，您功成名就之时，还能记得笔者的拙著，如此足矣！

煮史问道

目 录

上
篇

管理那点事

- 第一章 从民企到外企的矛盾与纠结 / 013
 - 第一节 纠结的民企 / 013
 - 第二节 神奇的外企 / 016
- 第二章 台前与幕后 / 021
 - 第一节 职场中的台前与幕后 / 021
 - 第二节 幕后的声音 / 024
- 第三章 关于培训 / 028
 - 第一节 企业内训的核心应该是教会人怎么做事 / 028
 - 第二节 不信佛，却必须念经 / 032
 - 第三节 润物细无声 / 035
- 第四章 关于绩效 / 039
 - 第一节 最原始的绩效管理 / 039
 - 第二节 时间绩效 / 041

第三节	绩效的困惑	/ 044
第五章	也谈企业文化	/ 048
第一节	车间政治	/ 048
第二节	办公室气候	/ 052
第三节	老板思想	/ 055
第四节	市场火力	/ 058
第六章	人力资源管理	/ 061
第一节	资源中的人力	/ 061
第二节	培育领导	/ 064
第三节	人力资源管理的最后五千米	/ 068
第四节	画大饼	/ 070
第七章	品质管理	/ 073
第一节	看不破的品质“红尘”	/ 073
第二节	金刚钻与瓷器活	/ 076
第三节	玄幻的品质变化	/ 078
第四节	优良种子	/ 082
第八章	奖与罚	/ 085
第一节	其实十元奖罚的威力也很巨大	/ 085
第二节	信心的逻辑	/ 089
第三节	别再强塞给上司批评的权力	/ 092
第四节	批评和表扬其实都一样	/ 094
第五节	放下面子，建设尊严	/ 096
第九章	漫话市场	/ 100
第一节	蓝色的市场梦想	/ 100

第二节	同一片蓝天，同一个梦想 / 104
第三节	市场从来都很俗 / 108
第四节	无处不在的矛与盾 / 111
第五节	从市场到职场 / 114
第十章	关于沟通 / 116
第十一章	神秘的重灾区——财务 / 119
	【上篇结语】 / 124

下
篇

职场那点理

第一章	永不阵亡的空降兵 / 129
第一节	其实你有很多的观众 / 129
第二节	起跳的那一刻 / 133
第三节	建设者之说 / 135
第二章	升职之后 / 138
第一节	亮丽的转身 / 138
第二节	协作与配合 / 140
第三节	关于三把火 / 143
第三章	其实工作的动机一直都很朴素 / 146
第一节	吃饭曾经是个头痛的问题 / 146
第二节	从职场到市场：吃饭的故事依旧精彩 / 149
第四章	职场三部曲 / 152
第一节	跟着感觉飘 / 153
第二节	跟着感觉走 / 155
第三节	跟着计划走 / 158

第四节	跟着策划走	/ 160
第五节	建设一下心情	/ 163
第五章	人人都需要安全感	/ 165
第一节	无处不在的安全感渴求	/ 165
第二节	组织结构的另类内涵	/ 166
第三节	公司的一草一木皆属老板	/ 168
第四节	你的忠诚是老板安全感的重要来源	/ 171
第五节	中层主管的安全感红线	/ 173
第六章	我们的上司	/ 177
第一节	其实他们原本并不特殊	/ 177
第二节	接纳你的资源型领导	/ 178
第三节	他们曾经辉煌过	/ 181
第四节	别被表象所迷惑	/ 183
第五节	领导型上司	/ 185
第七章	从技术到管理的成长之路	/ 187
	【下篇结语】	/ 190
	后记	/ 192

——
点亮职场路
从技术到管理的实践者笔记

上篇

管理那点事

从民企到外企的矛盾与纠结
台前与幕后
关于培训
关于绩效
也谈企业文化
人力资源管理
品质管理
奖与罚
漫话市场
关于沟通
神秘的重灾区——财务

第一节 纠结的民企

“现场管理”、“7S管理”、“精益化生产”和“6 σ ”这些貌似超级专业的描述以及与之息息相关的培训已经铺天盖地N年了。

有需求，就有市场，由此可见，每家制造型企业都有着生产现场管理方面的困惑，只是困惑的深浅程度不一罢了。

困惑，我们暂时放下不谈，先让我们先展开一个循序渐进的假设与模拟：

如果1：某公司（生产型）在创业初期，只有5台设备，12名员工，1名经营者（这个人当然是老板，或者是老板娘），1名管理者（厂长）。这时候厂长的工作会是什么样子的？

答案两个字：万能。

万能的厂长：什么都懂、什么都知道、从门卫到厂长任何岗位都能上，随时都准备着“救火”，总之“三头六臂”的厂长不仅能搞定一切，还能记住一切，盯住一切。放置在车间任何

角落的那几颗螺丝都可以铭记在心，那时候家就是厂、厂就是家。

如果2：该公司历经一段时间的市场洗礼，在万能厂长的辛勤努力之下，在老板踏破铁鞋四处搞定订单的支撑下，这家企业总算是活下来了没倒下，没被市场淹没，并且还茁壮成长，长高了一大截了。其生产规模快速扩大至40台设备，有120名员工了。

那么这时候那曾经万能的厂长会是什么样子呢？

答案依旧：万能。

因为厂长下面有着万能的主管。

万能的主管，其万能的能量来自何方？

——万能的厂长。

也就是说，万能的厂长带了几个徒弟，将自己的部分万能秘籍，传授给了一路相随的兄弟，并将其提拔为主管。

所以，这种情况下的主管其实就是万能厂长的山寨版。

师傅带徒弟，带出来的徒弟一定是有师傅的影子，且一定技不如师（当然也有特例，但是在一定时间内，特例注定极少），因为“教出了徒弟，饿死了师傅”的古老学说至今仍然有着旺盛的生命力。

于是，万能的主管也领着那么十几号人，或者几十号人，按照师傅所言传身教的方式展开了“系列标准管理动作”：补救、灭火、盯住、顶住。这些非常规的管理动作，在万能主管那里成为了标准动作、常规管理方式方法了。

这时候，万能的主管一定会有遗漏、有疏忽、有盲点，

但是问题一定不大，因为还有万能的师傅（万能的厂长）在场，一切皆在掌控之中。即便万能的祖师爷（厂长）偶尔也会有点疏忽，其实问题也不大，经营者（老板+老板娘）也会抱着宽容的态度，忽略不计，不予计较。

如果3：在历经几年的高歌猛进后，该公司进一步发展壮大，产能和产量继续扩大并翻番，企业员工数一路从几十人发展壮大到了几百人。这时候的厂长的工作会是什么样子呢？

答案还是两个字，只是从此不再是万能而是：无能。

因为，企业到了一定的规模，万能的厂长发现自己所带出来的那些徒弟居然那么无能，常常盯不住，常常捅娄子。同时，曾经万能的厂长居然发现自己竟然连有些员工的名字都叫不出来了。

怎么会这样呢？

因为曾经万能的主管，在工作面的拓宽与扩大的同时，做事方式没有任何改变。

面宽了，自然盯不住，盯不住会挨骂，那么势必得有选择性地盯，选什么呢？自然是产量，其余的则一概忽略，于是现场管理、品质管理、生产管理、物流管理等与生产息息相关的所有环节也就成了一锅粥，一锅腊八粥。

结论：无能的是厂长，还是主管，抑或是经营者？

仁者见仁，智者见智，总之该民企成长路线图（民企成长模型）应该可以放之四海而皆准，民企的矛盾与纠结由此可见一斑。其实这就是从零起步的民企所共有的纠结所在！

克服了这个纠结、走过这段企业管理中内部治理整顿的坎，民企将迎来蓝蓝的天！

至于民企如何跨过这条沟、迈过这道坎，笔者将从方方面面进行细述，现在先让我们来看一下神奇的外企（指生产型企业，下同）。

第二节 神奇的外企

气派的工厂、漂亮的绿化环境、整齐的停车场、典雅或中规中矩的办公楼、身着制服套裙的前台小女孩、彬彬有礼的电话接待……以上这些是常见的外企中的情形，至少我们曾经“战斗”过、经历过的外企大体如此。当然，完成了资本积累走上康庄大道的民企现在也是如此，只是眼下貌似还不那么多见。

神奇的外企除了上述显性特征之外，其神奇之处更多地还在于：

他们似乎从不愁市场，订单永远像天使一样围绕着他

们。

他们似乎从来都不差钱，这个不差钱在方方面面都能得到体现：比如，供应商的货款到期自动转账支付；工资向来准时发放，准时成啥样子呢？约定时间正负12小时，工资必定到账；公司内部的任何生产原材料或耗材，都指定品牌，指定之外的低价品牌，统统被他们直接屏蔽，甚至直接扔进了墙角里奢华的垃圾桶。