

管理就是要搞定人

天外天 著

一个民企CEO的20年管理笔记

20年企业老总血汗宝典
47条实用管理心法大公开

就是要
管理
搞定人

天外天
著

图书在版编目 (CIP) 数据

管理就是要搞定人 / 天外天著. —— 广州 : 广东旅游出版社, 2016.9
ISBN 978-7-5570-0417-0

I. ①管… II. ①天… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 152261 号

管理就是要搞定人

Guanli Jiushi Yao Gaodingren

广东旅游出版社出版发行

(广州市环市东路 338 号银政大厦西楼 12 楼 邮编: 510180)

印刷: 北京嘉业印刷厂

(地址: 北京市大兴区黄村镇李村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址: 广州市环市东路 338 号银政大厦西楼 12 楼

联系电话: 020-87347732 邮编: 510180

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 12.75 印张 210 千字

2016 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 39.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

职场中的道与术

道，即道理、道德、道义、公道、正道；术，即手段、方法、谋略、心计、技巧。我们平时所说的“道”，更接近于“王道”的意思，是指通过常规手段、正常渠道解决问题，从而达成目标；而“术”则被赋予了更多的贬义，似乎变成了巫术、妖术、旁门左道、歪打正着之类的非常规的权谋之意。

古人论述“道”与“术”的关系时，曾告诫我们：精于术而以道为本，守于道而以术御事。有道而乏术，易招人陷害，且不能发挥其所长；精于术而乏于道，乃无本之源，亦不能长久。只有精于术而明道者，才能生生不息！术合于道，相得益彰；道术相离，各见其害；轻道重术，则智术滥用；轻术重道，则徒劳无功。

曾国藩就很推崇“以霹雳手段，显菩萨心肠”，在推行“王道”的同时，坚持道术并用，最终成就了轰轰烈烈的事业，成为道术并用的典范。

在现代社会，我们常常发现：无论是在职场，还是在现实生活中，许多问题如果通过常规渠道，采用常规手段“公事公办”，在“上有政策、下有对策”的环境中，往往四面受阻。但是，如果通过非常规渠道，采用非常规手段去处理问题，反而能起到立竿见影或事半功倍的效果，使问题最终得到圆满解决。

本书结合职场中的真实案例，通过展现一些非常简单、实用的变通做法，道术并用，说明管理中独特的方法与技巧。

前言

第一章 观念决定位置——成功职场人要有正确心态

- 打工者的现实主义心态 /3
- 果断打压排外情绪 /5
- 职场中的尊重与自尊 /9
- 你以为我真的很在混工资啊 /11
- 领导的心事你应该懂 /13
- 升官就像挤火车 /17

第二章 天上不会掉馅饼——寻找人才要有好方法

- 面试中的去伪存真术 /23
- 学生干部为何被企业拒之门外 /26
- 以局外人的身份甄别局内人 /28
- 企业需要多高的学历 /35
- 大企业精英为何在中小企业中迷失 /39
- 美女助理的效率原理 /43

第三章 带领部属共成长——管理好自己也要管理好下属

- 让下属养成遇事动脑的好习惯 /49
- 逆向激励产生的正面效果 /51
- 对症下药解决员工流失问题 /54
- 给中层加上一道“紧箍咒” /57
- 营造善待职场新人的大环境 /60

第四章 要现在更要未来——留下好员工

- “凤凰”飞走引发的深思 /69
- 员工集体离职的前前后后 /73
- 爱恨交加话猎头 /79
- 由避免违法而衍生出来的销售政策 /82
- 工资与效益挂钩的成功尝试 /86
- 审慎对待小报告 /89

第五章 竞争时代的大智慧——如何避免“被竞争”

- 如何做一名称职的秘书 /95
- 职场新人技能提升速成法 /97
- 企业不是慈善机构 /99
- “试用”与“转正”是个什么概念 /103
- 警惕那些美丽的职业诱惑 /105

第六章 职场机遇与风险并存——职业化练就好员工

- 企业用人标准专业化难道错了 /111
- 执行层需要干实事的主帅 /113
- 关起门来找问题，走出大门论优势 /116
- 用心做好加减法 /119
- 职场诚信缺失的由来 /122

第七章 无规矩难以成方圆——“混”职场要遵法则

- 谋求公道，冒险借助于旁门左道 /129
- 企业需要基本的教条 /134
- 你的方案能不能被核准 /136
- 保安挡住了老板的路 /140
- 抓住契机，建立防微杜渐的游戏规则 /143

第八章 玩转职场需谨慎——职场是不一样的江湖

- 迎头痛击认证机构的恶棍 /149
- 民企工会主席的尴尬现状 /153
- 提拔他，就是在害他 /155
- 谁也不是谁的谁 /160
- 小伙子带回一个发廊妹 /163

第九章 “混”好职场需智慧——“混”职场更是一门艺术

- 轻松走向层级管理 /169
- 把简单批评变成耐心引导 /172
- 其实你不懂我的心 /174
- 面对无理取闹的员工 /177
- 通俗描述才能加深印象 /183
- 一只打火机引起的分歧 /184
- 提供福利要遵循一视同仁的原则 /189

第一章

观念决定位置

——成功职场人要有正确心态

打工者的现实主义心态

职场上，打工者与企业之间正在上演一出“狼来了”的故事。实际上，打工者与企业捆绑在同一艘战舰上，一荣俱荣，一损俱损。如何改变打工者的现实主义心态，促使打工者与企业实现真正意义上的同舟共济，恐怕还需要企业老板从树立诚信意识做起。

前些天，俺遇到一位多年前的职场朋友。这位朋友年过不惑，也算久经沙场：国企改革中他经历了下岗，金融危机中又遭遇了被裁员，而今，他似乎已经被磨炼得刀枪不入了。

谈到各自所在企业的现状，同为民营企业管理者的他坦诚相告：“当前物价飞涨，原材料的涨幅已经到了企业难以承受的地步，但是企业为了留住客户，又不能使产品的价格同步上涨，从而导致企业的生存空间越来越小。”

俺试探性地问了一句：“面对这种现状，我们打工者该以何种心态应对？”

朋友淡淡一笑，说出了一句惊人的话：“只要企业每月不少发给你工资就行了，你操那么多心做什么？”

俺还想据理力争，说明打工者与企业实际上是捆绑在同一艘战舰上，一荣俱荣，一损俱损。无奈，俺又似乎理屈词穷，翻遍脑海也找不出打工者应该与企业同舟共济、共渡难关的理由。

正在斟酌之时，朋友进一步分析说：“打工者这种‘不义’的心态，从根本上说，源于企业早期的‘不仁’，是企业为自己埋下的祸根。如果没有企业过去的‘不仁’，也就不会有今天许多打工者的‘不义’。”

在打工者与合作关系方面，饱经沧桑的朋友最终将导致打工者出现事不关己心态的原因归纳为诚信问题，归纳为打工者被企业忽悠了，并以身说明：

“第一，国企改制之前，企业的领导们倡导‘员工是企业的主人’。事实上，大多数员工也确实把企业当成了自己的家，他们以主人翁的姿态去维护企业的利益和荣誉，心甘情愿地接受低薪，乐于为企业奉献。他们寄希望于企业，认为企业发展了，自己也有一个美好的未来，可结果呢？直到‘光荣’下岗，他们才如梦初醒——自己的热情只是被别人巧妙地利用和愚弄罢了。有谁见过真正的‘主人’会被扫地出门的？这是职场上企业与打工者之间出现的第一次诚信危机，是企业忽悠了员工。

“第二，金融危机之前，大多数企业倡导员工‘以厂为家’，并将它制作成一个美丽的‘企业文化’标签。无奈，这个标签粘贴得太不牢固，遇到风吹草动，立马就掉下来。金融危机发生后，企业为了自身的生存，毫不留情地大量裁员。既然企业号召员工‘以厂为家’，当遇到生存问题时，企业为什么就这轻而易举地将家庭成员赶出家门？这是职场上企业与打工者之间出现的第二次诚信危机，同样，又是企业忽悠了员工。

“第三，企业在顺境中大把赚钱，按理说，作为企业的一员，员工也作出了贡献，有权分享胜利成果，至少可以分得一杯残羹，企业也应该承担更多的社会责任。可现实并非如此，无论企业获取多大的利益都绝对与员工无关，好事也绝对轮不到员工。但是当危机来临时，面对逆境了，企业却反过来要求员工和企业共渡难关，将理应由企业承担的风险转嫁给员工，道理上也说不通。这绝对是一个不等式啊！”

朋友还在侃侃而谈：“被企业忽悠一次，那是打工者自觉自愿，是工作激情与主人翁姿态产生的作用，我们可以原谅；被企业忽悠两次，那也只能怪自己不聪明，太容易轻信别人的承诺与保证。可是，面对当前的现状，难道打工者还要等着被忽悠第三次？”

朋友的话，让俺想起那个叫“狼来了”的故事：人们第一次被欺骗，心中多少有点儿怨愤，但当第二次听到“狼来了”的呼救时，人们宁愿相信狼是真的来了，依然奋不顾身地冲向现场。可是，在经历了两次被欺骗之后，人们愤怒了、醒悟了，也心灰意冷了，等第三次狼真的来了，人们还会去救援吗？这也就是职场中打工者的现实主义心态及其产生的根源。

如果想改变当前的这种现状，使打工者与企业实现真正意义上的同舟共济，恐怕还需要企业老板从树立诚信意识做起。

果断打压排外情绪

“兔子急了可是会咬人的！这些外地员工基本上都是一个人在外面，他们也是上有老下有小。虽然他们在本地生活，可是他们的牵挂不在这里，把他们惹急了，他们是很容易找到你家里闹事的，到时候，你哭都来不及！”借助“兔子急了可是会咬人的”之类的比喻恐吓他，让他多一份对自己和家人的担心，从而不敢当面顶撞，这也是抓住了他这类本地人的软肋。

有一名本地老员工，从企业创立伊始，就在企业工作。企业成立了N年，他的工龄也相应长达N年。随着工龄的增长以及本地人自我优越感的增强，这位年过不惑却因为自身能力有限而只能身居仓库管理职位的老员工越来越以功臣自居，也越来越飞扬跋扈，越来越不知道自己是谁。在企业内部，这名被称为老吴的仓库管理员除了对大老板毕恭毕敬以外，对其他员工甚至对股东们也常出言不逊，每每对他人摆出一副不屑一顾的架势。

有位股东私下向俺投诉：老吴曾经大言不惭地对外扬言，如果没有他们这些本地老员工当年的奋斗，就没有老板和股东们今天的坐享其成。因为他们曾经和老板一起打过江山，所以现在这些元老级的本地功臣在清闲的岗位上享受坐江山的待遇也就顺理成章、理所当然。股东言下之意，是希望俺出面“修理”老吴一番，让他知道自己是谁。

俺淡淡地一笑了之，并没有特意计较。平心而论，对于这些曾经的功臣、今天的元老级员工，俺历来的底线是只要他们“玩”得不太出格，就适当地容忍。他发发牢骚、摆摆功劳没关系，但是，说归说，做归做，只要他不属于“只说不做，胡搅蛮缠，自己不做或做不好事情还妨碍别人做事”的对象，俺都可以放他一马。

在这种迁就思想的指导下，平时如果接到一些对这类元老级员工鸡毛蒜皮的投诉，俺念及他们的“过去”，总是要求 HR 部门息事宁人，大多数情况下以“和稀泥”的方式，大事化小，小事化了。这样一来，在相当长一段时间内，既保持了企业表面的稳定和谐，又延缓了矛盾的激化，同时也避免了一些不必要的麻烦。

可是，正是这种过分追求稳定与和谐的思路和做法，反而使这些本地老员工得寸进尺。

一天下午，刚刚上班不久，计划物控部经理就带着一名哭哭啼啼的仓库管理女孩向 HR 部门经理投诉：老吴在上班时间用下流的语言调戏这名仓库管理女孩。原来是女孩回敬他“电脑不会用、手工账不会做，还整天神气十足，也不知道丢人现眼！”的几句大实话触怒了老吴。于是，在大庭广众之下，身为长辈的老吴破口大骂，其中最恶毒的一句是辱骂这名女孩为“捞女”。这件事引起了很多员工的不满，一些外地员工纷纷加入其中，他们当场就争吵起来。此事如果不及时制止，极有可能会酿成群体事件。

在广东有过工作经历的人都知道，“捞女”一词是改革开放初期许多本地人对外地打工者尤其是对女工最恶毒的辱骂，是说这些人从外地来到这里“捞”世界、“捞”银子的，包含通过不正当手段、不光彩的途径甚至不惜牺牲色相获取金钱和利益的意思。

HR 部门经理不敢怠慢，马上向俺报告和请示如何处置，还特意说明这名女孩是少数民族，担心此事会因此上升到民族问题，并请求由企业领导出面解决。否则，这家伙可能蛮横无理地与 HR 部门发生直接冲突。

俺暗自得意，终于抓住把柄了，可以借此机会好好收拾这些居功自傲却又像烂泥一样扶不上墙的家伙了！

“这件事一定要严肃处理、从严处理、公开处理。借助这件事的处理，警告其他本地员工，从而实现外地员工与本地员工的和睦相处，这才是我们要达到的最终目的。”俺告诉 HR 部门经理，“把老吴叫到我这里来，俺当面‘修理’他一番。然后，将他调到一线车间去做机修工，这也是他以前的工作，不用担心他不能胜任。最后，再张贴一份公告，让大家看到我们不偏袒任何人、不姑息任何排外情绪、也不容忍任何不和谐因素的态度。”

HR 部门经理很快找来老吴，俺一步步地询问他事件的经过。HR 部门经理

与他先后叙述，相互补充。在基本事实得到当面确认以后，老吴露出一副看你如何处理、好像谁也奈何不了他的挑衅神情！

短暂的沉默之后，俺说：“你知道这件事的严重性吗？这名女孩是少数民族，如果这件事上升到民族问题，你会吃不了兜着走的！如果她选择‘公了’，马上会有‘公差’请你去问话，然后按照破坏民族关系进行处置；如果她选择‘私了’，她的很多老乡会去你家拜访，从此，你将永远不得安宁。”老吴转过头来，吃惊地看着俺，这些都是他绝对没有想到的。

俺故意停顿了差不多3分钟，两眼直盯着他，盯得他心里发毛、浑身不自在。俺没有再继续这个话题，而是以非常平和的语气问他：“你是老员工了，这点儿大家都知道。我们先撇开民族问题不谈，有一件小事需要向你确认，你的年龄比起老板、比起股东们，谁大？”

老吴先是露出不解的神色，然后很快又变成轻松自豪的样子。他未加思索便脱口而出：“我比他们的年纪都要大。”

俺面无表情地说：“你比老板和股东们的年纪都大，应该也有机会成为老板和股东啊！据俺所知，当年面对改革开放的机遇时，本地人中，先是精明人成了老板，后是聪明人成了老板，最后只要不是太痴、太傻的人也都成了大大小小的老板，而你却一直都在打工，这说明了什么？”

老吴听出了俺的语气不对，不出声了。俺接着开火：“几十岁的人了，都可以做人家小姑娘的父辈了，还不知道检点自己，这事如果传扬出去你很有面子吗？‘为老不尊’本来就不是什么光荣的事，你还要在光天化日之下耍流氓，在公众场合辱骂同事，真是无知啊！俺都为你感到害臊，感到丢人。你都一把年纪的人了，真应该好好反省自己，不要以为自己多有能耐，也不要以为外地人都好欺负，大家都是凭本事吃饭，都是在工作，没有什么本质上的区别，人格上都是平等的。其实，那些外地员工都是很厚道的，平常的小事他们都不与你计较，但你也要知晓分寸啊，兔子急了可是会咬人的！这些外地员工基本上都是一个人在外面，他们也上有老下有小。虽然他们在本地生活，可是他们的牵挂不在这里，把他们惹急了，他们是很容易找到你家里闹事的，到时候，你哭都来不及！几十岁的人了，怎么就没想过这种后果？”

听了这些，老吴彻底泄气了。俺趁机拿出处理意见：“在这件事的处理上，企业态度很明确，这件事绝对不能不了了之。现在，有两种处理方案供你选择

——一是当众向这名女孩赔礼道歉，我们再做些调解工作，如果她原谅你了，你仍可以留在原岗位上工作；二是将你调到分厂担任机修员，这也是你以前的工作，相信你完全可以胜任。”

俺知道他肯定不会选择赔礼道歉，平时的趾高气扬决定了他拉不下这个面子。何况俺刚才明确说过，即使赔礼道歉了，也还需要那名女孩的原谅才能留下，主动权不在他手中，那么，去分厂担任机修员就成了他唯一和必然的选择。

老吴露出勉强的神色，慢吞吞地回答：“如果没有其他选择，那我先考虑一下，明天再答复你。”

据大老板的秘书私下透露，当晚老吴下班前就去找大老板，实事求是地向大老板陈述了事件的经过。他还述说了俺的处理意见，并请求大老板将他留在原岗位上。大老板对他的所作所为也早有耳闻，听完这些，立即露出为难的样子将这个球又给他踢了回去：“这事不好办啦！如果在事件处理前你打个招呼，也许我还可以为你说说情，改变一下处理办法，但现在老李已经处理过了，让我去否决他的处理意见，就是不相信他、不尊重他。如果我直接这样做了，现在也不好面对他，将来大家也不好相处，还不利于今后工作的开展。要说情，你找找其他股东，最好还是你自己去找他。”

其他股东早就看他看不顺眼，有的股东甚至恨不得将他扫地出门，岂能给他出面说情？这一点，老吴还算有自知之明。或许他根本就没有找过别人，也或许他去找了但没人愿意出面说情，总之，一整夜也没有人为此而打扰俺。等到第二天，老吴终于来了，不过，不是来求情，而是他接受了工作调动，为了面子不得不放弃相对轻松的工作岗位。

俺立即通知 HR 部门办理相关手续，并要求 HR 部门经理：首先，出一份公告，将事件的经过和处理结果以及企业对这类问题的态度明确告知所有人，警醒员工类似事件不要再发生。其次，组织编写相关文章，用一个季度的时间在企业宣传栏内连续刊载，文章要反复强调一个观点——无论是本地人还是外地人，在企业内一律平等，没有特殊员工。本地人不允许有公开排外的情绪和行为，外地人也不可以制造地域间的对立情绪，只有加强团结、相互包容，才能共同创造美好的未来。

HR 部门围绕这一工作紧锣密鼓地忙碌起来。之后，HR 部门经理私下问俺：“当时，我以为老吴会直接顶撞你，还为你捏了一把汗。没想到，结果却完全相

反，为什么一顿臭骂你就能吓倒他？又为什么后来调动工作岗位时，他却没有提出辞工反而很快就接受调动了呢？”

俺悄悄地告诉 HR 部门经理：“这其中有几个玄机。首先，俺先利用民族问题，将事件上升到大是大非的层次来威胁他，这是让他害怕的主要原因；其次，俺背后有大老板的强有力支持，这一点他自己心中十分清楚，这是俺敢骂他的前提；再次，通过‘兔子急了可是会咬人的’之类的比喻恐吓他，让他多一份对自己和家人的担心，从而不敢当面顶撞，这也是抓住了他这类本地人的软肋；最后，他能接受工作调动而不提出辞工主要是担心如果他辞工后，此事宣扬出去，他在家人和乡邻面前更没有面子，今后更不好做人。综合这几个因素，他才会在我的一顿臭骂、几番恐吓中很快败下阵来。”

HR 部门经理若有所思地点点头：“看来，有时候，非常规的策略确实比单纯讲理的效果更好啊！”

职场中的尊重与自尊

职场中，常常有人为了自尊而不愿“为五斗米折腰”。表面上看，这些人非常自尊自爱，但实际上，他们根本就不明白自尊是以尊重他人和自身的本事为前提的。

朋友聚会上，聊到职场话题。一位小朋友带着几分自傲的语气说：“我们这代人的自尊心都比较强，即使是再好的工作，如果得不到尊重，我们也宁愿放弃。”

俺问他：“你们自尊的标准是什么？自尊的底线在哪里？”

小朋友无言以对。

其实，在实际生活中，尊重与自尊虽然看似简单，时常有人将其挂在嘴边，但是，又有多少人认真定义过它的标准、思考过它的内容、设定过它的底线？

保持必要的自尊，同时又希望得到他人的尊重和认可，只要是正常人，都希望可以满足这两方面的基本要求，这也是著名的马斯洛五大需求层次之一。然而，职场中的自尊与尊重是互为因果并相互转换的，同事之间、上下级之间，只有尊重了他人，自尊才能得到满足；只有自己保持了自尊，才能得到他人基本的尊重。

首先，自尊得到满足是以尊重他人为前提的。在职场中，对于上司，如果你能圆满地完成职责范围内的工作任务，就是对职业的尊重，也是对上司的尊重；如果你能创新地完成工作任务，上司就会对你刮目相看，你也就能得到上司更多的重视与尊重；如果你能站在上司的角度思考问题，为上司出谋划策、排忧解难，就会得到上司亲信般的宠爱与尊重。对于同事，保持一颗善良的心是尊重同事的底线。而对于下属，肯定他的成绩、发挥他的优势、指出他的不足并指导他加以改进和提升，这是对下属最大的尊重。

“投之以桃，报之以李”是日常交往中的常见原则。以尊重他人为起点，然后得到他人的回报，我们的自尊心也就在无形中得到了基本的满足。

其次，自尊得到满足是以自身的本事为前提的。无论是在现实生活中，还是在职场中，人们总是尊重那些“知行合一”的人，因为这些人已经将性格方面的修养和能力的施展有机地结合在一起了，甚至达到了炉火纯青的地步。我们可以发现，有些人只有技术方面的能力却不具备性格方面的修养，这类人在职场中最多只能被称为“手艺人”，人们认可的只是他的“手艺”，并不能心悦诚服地尊重他的为人。这类以凭借“手艺”得到尊重为前提的自尊除了妄自尊薄外，似乎还免不了几分“夜郎自大”的嫌疑；相反，那些只会张扬性格而没有实际能力的职员，要么表现为空话连篇的“愤青”，要么成长为随波逐流的“混混”，抑或堕落成搬弄是非、唯恐天下不乱的无耻之辈。

总之，很多人常常将自身的傲慢，将自己对职业、对他人的无视和无礼行为自称为不“为五斗米折腰”。从表面上看，他们好像特别懂得自尊自爱。但仔细思考，这类人根本就不明白以尊重别人为前提、不懂得凭借自身的能力和修养赢得他人的尊重，他们实则是滥用和玷污了“尊重”一词，这种妄自尊大的行为只会成为更多职场人士茶余饭后的笑柄。