

M 經理人走進中國01
Manager in China

魅力領導 閨中國

看女經理如何縱橫中國商場

孫小平◆著



魅力領導

闖中國

魅力領導闖中國：看女經理如何縱橫中國商場/
孫小平著.--初版.--臺北市：麥田出版：
城邦文化發行，2003〔民92〕
面：公分.--（生活閱讀：40）

ISBN 986-7691-28-8（平裝）

1. 組織（管理）

494. 23

92008759

生活閱讀 40

魅力領導闖中國

看女經理如何縱橫中國商場

作者：孫小平
責任編輯：李芷嫻
校對：石宗仁

發行人：涂玉雲
出版：麥田出版
台北市信義路二段213號11樓
電話：02-2351-7776 傳真：02-2351-9179

一 發行：城邦文化事業股份有限公司
台北市愛國東路100號1樓
電話：2396-5698 傳真：2357-0954
郵撥帳號：18966004 城邦文化事業股份有限公司
E-mail：service@cite.com.tw.

香港發行所：城邦（香港）出版集團有限公司
香港北角英皇道310號雲華大廈4字樓504室
電話：25086231 傳真：25789337

馬新發行所：城邦（馬、新）出版集團有限公司
Cite(M) Sdn. Bhd. (458372U)
11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi,
57000 Kuala Lumpur, Malaysia
電話：603-9056 3833 傳真：603-9056 2833
E-mail：citekl@cite.com.tw.

印刷：凌晨企業有限公司
電腦排版：曹淑美
初版一刷：2003年7月

ISBN：986-7691-28-8

售價：240元

版權所有・翻印必究

Printed in Taiwan

魅力領導 闖中國

目 錄

前言 005

內部整頓篇 009

招聘人才 010

尋找超級業務員 017

一場騙局 024

打造企業文化 029

臥虎藏龍 文人輩出 040

講故事——溝通的開始 046

商場女將 052

君子愛財 取之有「盜」 060

難忘的往生者 066

管人於微 072

商場攻防篇 081

佛道馭黑道 082

魅力領導 闖中國

目 錄

順應環境篇

綠林好漢	089
求財不求氣	097
同行冤家	102
挖牆腳	108
盜亦有道 攻心爲上	116

難得的貴人	126
扭轉風水找廠房	133
人民公僕	140
誠實的錯誤	149
敗局裡的棋子	155
布局	161
二岸三地商海戰	166
中西文化交叉路	173
一籃雞蛋的故事	182
快樂的行銷人生	187

前言

孫小平

一直以來，媒體對跨國公司在中國的經營管理有著諸多關愛。根據非正式統計，自中國改革開放至今，有數十萬的海外職場經理人在大陸工作過。然而並非每個經理人都有福分在跨國公司所築起的「玻璃屋」中享受帶有「小資」情調的工作環境。

對中、小企業的經理人而言，沒有了跨國公司保護傘的職場，又是一個怎樣的舞臺呢？

我一直是北美「星巴克咖啡」的享受者，受過跨國公司IBM式的企業文化洗禮，擔任過上市公司駐中國的高級主管，也曾有幸在命運奇妙的安排下體驗了另一番不同的工作氛圍。

看多了富家子在中國一系列企業經營的故事，請聽聽平民子弟的管理經驗。

我們的故事代表了許多在中國的平民企業，鮮為人知的另一類管理。

平民子弟的企業文化，沒有特別為員工打造烹調的星巴克咖啡，但有工人每天可享受兩個雞蛋的早餐。

平民企業不能要求員工噴香水來注意自己的儀表，不過一天辛勞的工作後，燒鍋爐洗個熱水澡卻是一種享受。

沒有從連雲港運來數百噸細沙的沙灘排球場，但有藍領工人們在工廠大院中搭設的桌球場，那是工作閒暇，白領員工被痛宰的競技場所。

無法花費千萬元打造出具有大自然之美的企業文化，而是用每年廠院精心裝飾的聖誕樹，堆積出全廠員工的歡笑。

在有限的資源中，創造出無限的創意空間，這是中小企業經理人所譜出的故事。我們的故事很鄉土，但樸實中表達了很有人性的一面。（以上富家子及貧民子弟的對比描述，取材於新浪財經訪問明基電通營銷總部總經理之文稿。借用明

基能享受的企業氛圍，做一對比，如有得罪，請多諒解。）

感謝曾聘請過我在中國工作的公司，每一份工作都豐富了我的人生。

感謝我在上海的好友侯杏莉小姐，爲我細心地打字，並提出一些文稿上的建議。

感謝江素惠小姐主持的香江文化交流中心及黃芳田小姐，是你們鼓動了我寫這本書的意願，更感謝黃芳田小姐爲我作些文字的修飾。

最後，謝謝書中的每個人物。

内部
整頓篇

招聘人才

對我來說，招聘人才是整個企業管理中最為重要的環節之一，這個觀念非我獨有；大至跨國公司微軟的老闆蓋茲先生，據說也會親自參與招聘。不過在中國招聘人才，遊戲規則卻是完全不同。

第一次在國內招聘員工，根據國外慣例，我首先想到登報紙。然而諮詢當地人之後，反應卻都是不需要也不行，因登報太貴，費時又久，而且我們公司所需的中級幹部員工在當地找工作的，大都是直接去人才市場的招聘會，如此雙方都可面對面當場認識或選擇。

在人才市場擺攤位找人才？這太新奇了。對我來說，也是對祖國社會的另類特色感到大開眼界。一般來說，大陸每個城市都有數個不同單位、在不同場地主

辦的招聘會，有按工作性質也有按企業分類，定期或不定期的招聘。租一攤位費用由人民幣五百至一千不等，視規模及場地設備（如夏天空調設施）而定。

一般標準攤位含一公尺長桌子一張，還有二張椅子供招聘者使用，一張椅子給應聘者坐。空間約一點五平方公尺，後方擋板用來貼招聘海報，介紹企業及招聘職位內容，一個企業挨一個企業排排坐。

應聘者像買家，貨比貨挑選合乎自己理想的公司，洽詢工作機會。同樣的，企業也是買家，對上門的供應者進行評比，雙方都以貨比三家的心情做決定。這是個「人才買賣的大賣場」。用「人潮洶湧，百業爭鳴」來形容一點也不為過。

七年前，我第一次像劉姥姥入大觀園般置身於招聘市場，至今南征北戰，已參加過十多次招聘會。總結經驗，有些心得和大家分享。

派最好的人才負責

不少應聘者告訴我們，他們會先看坐在攤位上的企業員工水平素質如何；如

果負責招聘的人水平不怎麼樣，這個企業也好不到哪裡去。對重要的招聘會來說，總經理親臨現場是企業最佳賣點。若能和親臨現場的總經理一談，他們心裡會更有底。有人說：「有些企業的中層主管在招聘會時會擋住比自己優秀的人才。」是怕未來內部人才競爭嗎？對我來說，這種想法真是不可思議，但套句他們常說的：「這是國內，孫總你不明白的。」

當我在現場時，海報上會寫「總經理親臨面試」，和我同去招聘的員工都會主動地招呼應聘者，且堆滿笑容，使得我們公司每次招聘均成為全場焦點，即使當日現場不是很旺，我們的攤位還是人氣十足。

記得有一次，我們攤位的右鄰是個國營企業，來了人事及業務二位主管級人物，從早到晚門可羅雀，在無人問津的情況下，吃過午飯才十二點多，一位溜了不見人影，另一位則開始呵欠連天，繼而閉目養神夢周公去了。此實例印證了大陸的國營企業隨著改革開放的腳步，以往一些特惠待遇如員工宿舍等，已逐漸取消，然而僵化的機制依然如故，令國內人材望之卻步。

反觀我們，負責招聘的三人都忙得沒時間上廁所，午餐也是一點半以後才匆匆走到角落扒幾口冷便當。我們攤位的左鄰是家外資連鎖大賣場，海報從頭頂掛到地，還有二位人事小姐來主持招聘。我原以為他們挾著品牌氣勢應該會搶走不少風光，但最終仍是我們攤位大排長龍。我估計是他們人事小姐面無笑容且官氣十足之故。

海報製作要認真

招聘時最好不要用主辦單位免費提供的海報；海報的設計要突顯企業定位並強調公司形象，而公司也可藉此機會宣傳，提高企業知名度。目前可採用的電腦製版公司，由簡單設計至工料全包，一平方公尺大小的版面費用約在人民幣一百五十元左右。

有時，我會瀏覽全場，觀摩學習其他企業的做法，看看每家公司如何吸引人才。任你如何描述自身企業的實力，但若在招聘人才時態度馬虎，也會間接印證

了企業本身在管理上的水平及思維方式。

從筆跡看個性

我們在招聘時一定要求應聘者親自填寫應聘申請表。經過多年的管理經驗，我可證實「字如其人」的說法。筆跡透露出一個人是否具備耐心、細心、組織能力，以及邏輯性。我們針對每個職位的特質，憑筆跡來判斷人選。例如：財務人員必須仔細、一絲不苟，這就完全可以從筆跡中看出端倪。

有一次要聘任財務主管，有位仁姐筆跡相當大氣，可見略欠耐心；但在多位申請者中，她操作電腦速度最快（應說是神速），而且她筆跡的行間比例不錯，間接印證了其人邏輯思維應該不錯。此外因為她處理外資企業事務的經驗豐富，談吐應對也很得體，雖然對她做財務是否夠細心有些顧慮，但我們仍決定聘用她。工作了二個月，作帳時數字老是掛一漏萬，錯誤百出；最後只得解聘她，而原因在面試的筆跡中早已一目了然。

我招聘業務員也注重觀察筆跡。業務員的工作不止是單純的口才銷售，在整個銷售過程中還綜合了智力、耐力及細心。這種種特質，均可從筆跡中探知。令人驚嘆的是，在我工作的每個公司，銷售業績最好的往往是業務報告寫最好的那位（包括文字表達能力及筆跡）。有時我不信邪，就聘用外表、談吐尚可但筆跡或文筆卻過不了關的。這些業務員有時不是拿不到訂單，就是在訂單的溝通及售後服務上，往往要讓企業付出更多心力和人力，去彌補他因為失誤所造成的不必要損失。

招聘現場很混亂，但我們要在最短時間內，從人聲嘈雜、讓人眼花繚亂的環境下，挑出可複試的人選。如果無法從申請表中所填的去判斷，我會要求他們當場在表格後面再寫一段，回答我的提問，諸如：為何本公司應該在眾多申請者中選用你？從他們的答案中，我們又可多得到或印證到一些觀察，以協助我們作出決定。更重要的是在每位應聘表上，一定要筆記當時對方的特點或給你的初步印象，因為在忙碌的一天後，往往不記得誰是誰。如果有筆記，可方便以後作進一

步的決定。

選拔人才的要點，可以寫出一本書來，也許其他更有經驗的仁兄仁姐們會有不同觀點。我只是將自己的重要心得和感想同各位分享。

未來由於電腦打字日漸普遍，新生代不中不西的年輕人將不再重視用筆寫字，而是在電腦的使用上做競爭。不知是否可隨著科技發明，而找出另一種在面試時探究性格的評估方法？