

乔老师说经理人生故事

经理

JINGLI

人生经验教训案例

Rensheng Jingyan Jiaoxun Anli

乔世震◎著

谷祺教授倾力推荐



人民出版社

乔老师说经理人生故事

经理

JINGLI

人生经验教训案例

Rensheng Jingyan Jiaoxun Anli

乔世震◎著

谷祺教授倾力推荐



人民出版社

责任编辑:高晓璐

装帧设计:肖 辉

版式设计:存来禄

图书在版编目(CIP)数据

经理人生经验教训案例/乔世震著.

-北京:人民出版社,2005.1

ISBN 7-01-004790-1

I. 经… II. 乔… III. 财务管理-案例分析 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 006991 号

经理人生经验教训案例

JINGLI RENSHENG JINGYAN JIAOXUN ANLI

乔世震 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京通县电子外文印刷厂印刷 新华书店经销

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月北京第 1 次印刷

开本:850 毫米×1168 毫米 1/32 印张:6.875

字数:145 千字 印数:1~5,000 册

ISBN 7-01-004790-1 定价:19.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

序

乔世震教授新著——《会计人生经验教训案例》和《经理人生经验教训案例》，讲述了近年来具有典型教育意义的财务工作、会计工作和企业管理工作的一个又一个生动的案例故事，这些案例将读者带入真实的财会工作环境或职业经理人工作环境，使读者通过这些典型的经验教训案例，真实地体验到财会工作和经理工作所可能碰到的各种机会和职场挑战。应当说，这两本由人民出版社出版的案例书籍，对财务学、会计学、管理学的高校案例教学，对各类财经院校毕业生的就业指导 and 培训，对初出茅庐刚刚走上工作岗位的年轻人，对已经走上一定领导岗位的企业管理人员，都可以起到深刻的启发和警示作用。

人的一生应当是不断进取和发展的过程。避免工作失误，争取良好的工作业绩，不仅仅需要相应的专业理论水平，还必须具备较高的职业素质。《会

计人生经验教训案例》结合了财会工作环境和相应的财会业务，将一个个财会工作当事人的所作所为做了详细的描述；《经理人生经验教训案例》结合了不同经理人的遭遇，将不同经理人所遇到的挑战和迎接挑战的过程与结果也做了如实的阐述。这些职业人坎坎坷坷的工作经历，既孕育着成功的机遇，也潜伏着失败的危机；而从这些经验教训案例中及时汲取宝贵的“经验价值”和“教训价值”则是读者的收获。

《会计人生经验教训案例》和《经理人生经验教训案例》的独到之处不仅在于将读者领入充满了各种矛盾的现实职场环境中，使读者有了分析矛盾处理矛盾的思考机会；更重要的是，该书的“案例评价”具有精辟的透明度和深入浅出的教诲，读者可以从中得到理论素质上的升华。

由此可见，乔世震教授将理论与实践有机地结合在一起，将业务传授、素质教育、理论提升相互贯通，从而形成独到的人性化写作特色。

财经教育要面向社会、面向市场、面向未来。因此，我很理解作者的写作动机和所创造的人性化写作特色。为了达到理想的效果，作者耗费了大量的精力，进行了连续数年的企业调查研究，走访了

一百多位会计工作者和经理人，撰写了数十万字的调查报告。相信作者的付出能够获得良好的社会效果。希望作者能够再接再厉，创作出理论与实践相结合的更多精品著作。

谷祺

2004年12月28日

序

前 言

经过夜以继日地连续工作，终于完成了《经理人生经验教训案例》的写作。也许是对此类职场人生的人物故事情有独钟，笔者并没有感到一丝疲倦。面对当前市场上企业管理类教科书的层出不穷，《经理人生经验教训案例》和已经完成的《会计人生经验教训案例》，也敢于到热闹非凡的书市上争奇斗艳，本身就是在接受社会责任的挑战。

市场经济险象环生，职业经理奋力拼搏！笔者多年来一直希望从当前乃至今后中国国内经济建设和人才市场竞争的形势出发，向职业经理人、准经理人，以及广大青年学子提供一份指导职场人生的实实在在的经验传授和教训警示，以帮助读者尽快适应工作环境，迅速打开工作局面，从而铺垫出一条规避失败的人生之路。本书的编撰正是出于这个动机而实现了自己多年的心愿。

毫无疑义，现代市场经济的竞争格局不仅需要理论知识做人生铺垫，更需要立竿见影的工作策略和经验指导。不具备经理工作经验的年轻人和刚刚

走出校门的学子，需要及时填补“没有实践经验”的欠缺。因此，以各种各样的经理人生案例的形式，提醒并帮助读者适应工作环境和协调单位人际关系和社会工作交往，就显得格外重要。

本书编撰了三十二个典型案例，真实地描述出改革开放以来，发生在各类企业中的经理人生经验教训事例以及人生佳话，并结合每个典型案例的介绍做出笔者的分析评价，以供读者借鉴。由于这些案例涉及管理学、经济学、心理学以及行为科学等的相关知识领域，有一定的综合性。读者可以感受到自己已经置身于各个案例所描述的特殊环境，也可以设身处地的考虑，是否与自己所处环境有异曲同工之处，从而规范自己的行为 and 思想。

本书编撰的所有案例都具有真实的故事背景，是作者在常年收集和整理相关资料的基础上而最终形成的。由于众所周知的原因，许多案例作者都做了必要的加工；但依然保持着故事情节在现实中的真实性，体现了案例教材的基本特点。因此，本书对广大青年学子、企业经理以及其他企事业单位管理人员提高实际工作能力、对教学内容的充实和教师授课方式的改进，都会有一定的积极作用或参考价值。

本书每个案例还配有充满幽默感的卡通图画，融合了企业管理工作中所附带的生活情趣，使阅读本书成为读报式的消遣和享受。总之，让读者满

意是作者编撰此书的最大心愿。

最后，向为本书编撰提供素材和做出努力的朋友表示衷心的感谢！

乔世震

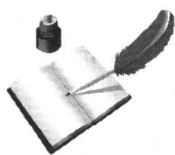
2004 年 11 月 1 日于（大连）东北财经大学



目 录

序	1
前言	1
案例一 谁是经理人的敌人?	1
案例二 不道德的“民主”	10
案例三 老经理的威望	17
案例四 经理人的责任	24
案例五 财务经理的选择	33
案例六 为跳出周期律而努力	39
案例七 善待农民工	46
案例八 劳资合一的是与非	53
案例九 感情投资的效率	60
案例十 市场的惩罚	66
案例十一 “分控”与“独控”	72
案例十二 利用好空间价值	78
案例十三 “阵地战”与“运动战”	84
案例十四 做环保的排头兵	90
案例十五 落入骗局	99
案例十六 TCL集团换股合并	104
案例十七 只有一人参加的股东会	113

案例十八	经理人与员工的博弈	118
案例十九	囚徒的理性	124
案例二十	盈余管理的是与非	129
案例二十一	不要轻易引进全套设备	137
案例二十二	经理人要任劳任怨笑口常开 ...	142
案例二十三	使自己成为可以信赖的人	147
案例二十四	企业家与专家	153
案例二十五	学会宽容	160
案例二十六	记住别人的事	166
案例二十七	物有所值	172
案例二十八	经理人的忠诚与利益	178
案例二十九	财务经理的谈判	185
案例三十	不谋全局者不足以谋一域	191
案例三十一	不要让大家害怕	197
案例三十二	管住自己	203



案例一 谁是经理人的敌人？

如果让企业经理们回答一个问题：谁是企业的敌人？中国企业的经理们大都可以毫不犹豫地企业的竞争对手推到敌人一边；如果再让他们回答一个问题：谁是企业管理的敌人？经理们虽然会有不同的说法，但大都会将妨碍企业经理正常管理工作的当事人纳入敌人的范畴。但是，无论是企业的敌人，还是企业管理的敌人，都不构成企业经理人的敌人。因为，企业的竞争对手虽然对企业的商业利益构成了威胁，但也正是这种威胁的存在，才能引发企业经理加强管理增强实力的自觉行动，从而提

高管理效率，并给予经理人实现不同人生价值的机会；企业管理工作虽然经常受到来自各个方面的阻挠和抵制，但也正是这种阻挠和抵制的存在，才能够使经理人发挥出各自的聪明才智，使自己有了完善企业管理机制的用武之地。总之，来自竞争对手的挑战和来自企业内部的阻挠，都不能将经理人的使用价值和市场价值降低，而且还会提升这两种价值，而真正对经理本人的人生价值构成威胁的只能是经理人自己！

我们可以通过以下案例来揭示——经理人的敌人是经理人自己：

36岁的王某原来是一家国有大型纺织企业织布车间的车间主任，1996年，王某所在企业倒闭，企业职工不得不自谋职业；而王某则由于在1992年帮助过临近的一家乡镇纺织企业解决了新设备的安装调试问题，因而，凭着自己对设备的熟悉和对生产管理的丰富经验，他幸运地受到这家乡镇企业董事长的招聘邀请，来到这家投资总额为4800万元的乡镇企业当上了公司总经理。然而，王经理走马上任之后，就遇到了从未领教过的挑战：

第一，董事长依然掌握着领导和指挥企业的大权，使自己作为总经理的正常工作难以执行。这主要体现在以下两个方面：（1）在与客户谈判时，董事长总愿意越俎代庖，经常主观决定是否接受客户的订单，而使王经理在对外交往中处于一种无权的

地位；而一旦董事长的个人决策失误，王经理竟要承受来自企业各个方面的抱怨。（2）企业管理层乃至员工的任用与解聘也完全由董事长一人说了算；而且，董事长 19 岁的独生女儿被安排在企业做会计主管，而这位会计主管的业务能力很差，就连基本的会计报表都不能编制出来。

第二，这家乡镇企业中的管理人员基本上来自本乡本土的农民，他们对现代企业管理比较陌生，习惯于利用人情关系和亲情关系开展工作，出现工作失误就相互包庇，对王经理的批评具有普遍的抵触情绪，企业没有严格的规章制度作为企业内部管理的保障。

第三，企业中缺乏熟练的技术工人，生产中经常出现因操作不当而发生的废品损失。

为了尽快使企业走上正轨，王经理总想将过去在国有大厂建立的管理岗位责任制度建立起来，还要求董事长考虑聘用有财会工作经验的人主持会计工作，并利用业余时间开展生产车间的岗位练兵活动。但遗憾的是，除了生产车间的岗位练兵活动在自己的主持下进行得比较顺利之外，管理岗位的责任制度以及会计主管的重新任用都没有得到董事长的响应，企业管理工作一直难以打开局面。

王经理干了三个月后，已经感到有些力不从心，他觉得自己没有企业管理的实际控制权，名义上的总经理而事实上的副总经理的地位使他非常恼火，

于是产生了混一天算一天的想法，并且与董事长的关系也开始疏远。他知道等待自己的不是成功而是失败，因而产生了离开这个企业的愿望。

有一天，王经理陪同客人在一家酒店吃饭，偶然碰上了一位也在乡镇企业担任总经理多年的大学知己，于是，就将自己的苦恼和处境告诉了这位老同学。这位老同学说，过去自己也有过与王经理同样的经历，但还是坚持挺过来了，现在王经理不应当知难而退，而应当认真分析矛盾，找出解决矛盾的办法。这位老同学还认为，经理人的敌人只能是经理人自己，要想获得职业经理人的成功，就必须战胜自己。这位老同学还详细介绍了自己在乡镇企业工作的亲身经历，向王经理指出了职业经理人在乡镇企业工作的“三项基本原则”，即：“忠于上级、和于同僚、信于下属”。

老同学的开导使王经理重新振作起来，于是，他认真考虑之后，针对落实“三项基本原则”，做出了以下行动安排：

一、“忠于上级”的行动安排

本企业董事会形同虚设，企业大权在董事长一人手中。因此，自己的工作实际上是对董事长一人负责。董事长参与客户谈判说明了董事长对企业工作的责任心。自己不应当从不信任自己的消极角度理解董事长的工作责任心，更应当积极配合董事长的工作。对有可能危害企业利益的决策必须敢于直

言，绝不能坐视不管，否则就失去了自己存在的价值。

对董事长的女儿做财会工作不应当再提出任何异议，因为任何异议都没有实际作用；现在惟一能够做的事情，就是千方百计提高董事长女儿的财会工作能力。于是，王经理决定，利用自己的私人关系，从当地财经大学会计系聘请一位教师，每周一次对会计主管进行单兵理论教学和实务培训，以迅速提高她的财会理论水平和实际处理会计事项的能力，并通过有效提高董事长女儿实际工作能力的途径，加深与董事长的个人感情，争取董事长的信任。

二、“和于同僚”的行动安排

对企业中的管理人员，要改变自己瞧不起他们的片面认识。因为企业走到今天，正是他们艰苦努力的结果，自己不应再冲击这种人情关系和亲情关系。事实上，任何冲击都无法改变这种已经形成的乡土联系。自己在工作中要注意听取大家的意见，尽量避免与企业管理人员的正面冲突。避免不了的意见矛盾，可以采取背后交流意见的方式，一定达到既统一意志，又心情舒畅的局面。因为这是正常开展当前企业管理工作的必要环境气氛。

三、“信于下属”的行动安排

必须建立生产车间的岗位责任制，将过去的计时工资改为计件工资。在车间工人中选拔技术能手担任质检员和技术指导，形成生产车间工人自己管

理自己的内控体系。对优质优产的一线工人进行物质奖励，主动关心和体贴熟练的技术工人，对积极学习岗位技术和做出工作成绩的工人进行大张旗鼓的表扬，对不适合于本岗位工作的工人实行转岗。

王经理的上述三项行动果然产生了不错的效果。首先，董事长坚决支持他的生产车间岗位责任制度，也完全同意计件工资制度，并且按照王经理的意见，亲自下令将两位年龄较大又不服从管理的工人从生产车间调出。另外，王经理聘请财经大学教师对董事长女儿“传、帮、带”，不仅使董事长女儿非常高兴，财会技能提高迅速，也使董事长深受感动，从而加深了对王经理的信任感。也由于王经理主动采取对同僚的亲和政策，企业管理层对他的抵触情绪也开始消退，王经理的个人威信逐渐树立起来，各个管理部门都能够积极主动履行工作职责，再也没有与王经理发生过矛盾冲突。王经理一有空闲，就身穿工作服深入生产车间，了解设备运转和产品质量控制中出现的问题；如果没有设备问题和产品质量问题，他就身体力行参加车间劳动，与工人打成一片，受到工人人们的普遍拥护。

由于当时国有大厂纷纷倒闭，许多乡镇企业则趁势异军突起。乡镇企业负担轻所显现的低成本竞争力，形成了在市场竞争中的优势。王经理所在的这家管理并不规范的乡镇企业，居然连续两年通过外贸公司将产品打入国际市场，而王经理本人除了