

M A N A G E

Q
&

A

迈过去，做最好的中高层，
迈不过去，成企业的牺牲品

《经理人》杂志／著

管理的

马云 马化腾
雷军 李彦宏
周鸿祎

下一个为什么不能是你！？

坎

《经理人》杂志独家授权 官方拆解 首次公开

总裁圈里热议企命攸关话题，
一线经理人摸爬滚打血汗经验

4大管理瓶颈高发领域，
56项管理生涯无法规避的命门法则

管理的坎

M A N A G E

Q
&
A

《经理人》杂志 / 著

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司

万卷出版公司

© 《经理人》杂志 2015

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的坎 / 《经理人》杂志著. -- 沈阳: 万卷出版公司, 2015. 7

ISBN 978-7-5470-3686-0

I. ①管… II. ①经… III. ①企业管理 IV.

① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 132967 号

出版发行: 北方联合出版传媒 (集团) 股份有限公司

万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 杭州日报报业集团盛元印务有限公司

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 170mm×240mm

字数: 200 千字

印张: 16.5

出版时间: 2015 年 9 月第 1 版

印刷时间: 2015 年 9 月第 1 次印刷

策划编辑: 周 强

责任编辑: 张 旭

特约编辑: 曹福双

装帧设计: 肖 杰

ISBN 978-7-5470-3686-0

定 价: 42.00 元

联系电话: 024—23284090

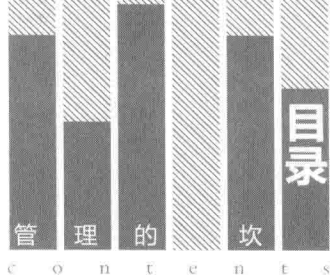
传 真: 024—23284521

E-mail: vpc_tougao@163.com

网 址: <http://www.chinavpc.com>

常年法律顾问: 李福 版权专有 侵权必究 举报电话: 024-23284090

如有质量问题, 请与印务部联系。联系电话: 024-23284452



带队篇

001



- 1〉怎样用好家族成员? ◎ 003
- 2〉严律为何演变出“东厂”? ◎ 011
- 3〉该放弃不受欢迎者吗? ◎ 015
- 4〉我为何留不住职业经理人? ◎ 019
- 5〉为什么新进的“能人”忠诚度都不高? ◎ 027
- 6〉让团队重拾激情! ◎ 031
- 7〉培训为何成了负担? ◎ 039
- 8〉难! 人才从哪儿来? ◎ 043
- 9〉社交网络觅英才 ◎ 047
- 10〉元老不适应企业发展, 是辞还是养? ◎ 049
- 11〉绩效都是满分! 如何变得有价值? ◎ 056
- 12〉导师制为何没有效果? ◎ 060
- 13〉让“夹生层”high起来! ◎ 064
- 14〉如何应对管理层的绩效异议? ◎ 068
- 15〉该不该用股权激励骨干员工? ◎ 072
- 16〉低能高管不退出, 有为新人进不来? ◎ 079
- 17〉瓶颈期如何激励士气? ◎ 083
- 18〉“鸡血培训”为何不奏效? ◎ 087

规划篇

091



- 1〉大公司做中层，还是小公司做高管？ ◎ 093
- 2〉怎样执行有争议的战略？ ◎ 097
- 3〉如何实现跨行跳槽“软着陆”？ ◎ 101
- 4〉升迁承诺未实现，一定要报复性策反？ ◎ 105
- 5〉如何修炼强大气场？ ◎ 109
- 6〉这个“烫手山芋”该不该接？ ◎ 113
- 7〉对不认可的任命说 NO！ ◎ 117
- 8〉先“立功”还是先“安内”？ ◎ 121
- 9〉去，还是留？ ◎ 125
- 10〉化解去留的纠结 ◎ 129
- 11〉勿在改革中触礁！ ◎ 133
- 12〉职场站队的共赢法则 ◎ 137
- 13〉改革遇上心软老板，去还是留？ ◎ 141
- 14〉面对外放，元老何去何从？ ◎ 145

谈判篇

149

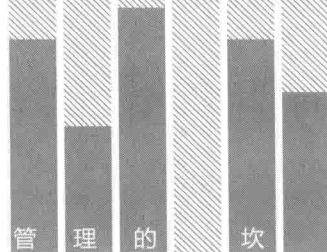


- 1〉驾驭谈判目标与底线 ◎ 151
- 2〉学会转换谈判压力 ◎ 156
- 3〉挂钩赢得主动权 ◎ 160
- 4〉打破谈判僵局 ◎ 164
- 5〉谈判中的声东击西术 ◎ 168
- 6〉成就你的老板 ◎ 172
- 7〉你的价格太高了 ◎ 177

- 8〉谈判前该准备什么? ◎ 182
- 9〉三招了解对方底线 ◎ 187
- 10〉四招说服对手 ◎ 191
- 11〉谈判桌上的让步之道 ◎ 195
- 12〉谈判中如何“下锚”? ◎ 199
- 13〉把握好手中的筹码 ◎ 203



- 1〉我的销售模式如何转型升级? ◎ 211
- 2〉如何突破瓶颈, 实现销售飞跃? ◎ 215
- 3〉小品牌怎样电商出位? ◎ 222
- 4〉同行竞争, 必须掌握的品牌提升术 ◎ 226
- 5〉更换代理的必修课 ◎ 230
- 6〉异业联盟是否可行? ◎ 234
- 7〉走出品牌推广囿途 ◎ 238
- 8〉渠道下沉受阻, 怎么办? ◎ 242
- 9〉试水电商, 售后服务怎么做? ◎ 246
- 10〉用权有度: 给领导立规矩 ◎ 250
- 11〉家族恶斗, 经理人怎么办? ◎ 254



one

1

怎样用好家族成员？

本世纪初，我放弃政府部门要职，带着妹夫周健兵与同学范平，结伴从内地南下闯荡，创立了自己的公司。我们均有高等教育背景，在内地也都有过成功的职场经历。在公司里，周健兵、范平分别出任董事兼副总经理，我任董事长并暂时兼任总经理。

关于职务安排，我有自己的想法：我暂时兼任的总经理这个位置，是留给还在内地做国企厂长的弟弟胡玉涛的。在我看来，弟弟虽然一直在国有企业，但他所具有的正规管理经历和经验，对实现公司的迅速发展极为重要。在我的力劝之下，弟弟最后下决心放弃国企的职务，加盟我的公司。于是，在公司的决策层，形成了用亲情和友情紧密联系起来的链条，按我的想法，无论于公于私，大家都必然会精诚团结，通过优势互补，形成一股强大的合力。

但事与愿违。弟弟胡玉涛的到来，并未如我所希望那般，为公司的管理注入新活力，相反，周健兵、范平二人对此安排大为不满。他们认为，自己辛辛苦苦创业却大权旁落，因而不配合胡玉涛的工作。而胡玉涛也碍于他们创业者的身份，奈何他们不得。久而久之，胡玉涛便没有了威信。公司决策层的不和，导致“命令顶牛”的情况一再出现，中层管理人员往往不知该听从哪一方的号令，明显影响了管理效率。

面对此种情况，我决定采取分散发展的对策，我认为，通过分散发展，既可以避免局限于一地的风险，也可将顶牛的几个人分开，既充分发挥他们的作用又避免矛盾激化。随后，公司在长沙、南宁等地陆续成立了几家分公司，由周健兵与范平分别负责一个分公司，但此二人最终还是相继离开公司。为此，我又让自己的妻弟程东豪、妹妹胡玉冰加盟公司，以便顶上空缺。

但是没想到，此后，中层人员也开始加快流失。我开始尽全力留住人才，对一些重要职员普遍加薪，并许诺将视其职务和在公司时间长短资助其购买住房。然而，随着整体经济环境的低迷，加上之前企业扩张过快，一直没有资金兑现资助员工购房的许诺，在一次次失望之后，员工士气大落，又一大批关键员工出走，公司陷入困顿。

我并非执意要搞家天下，我所使用的家人无论在学历上还是在以往的工作中，表现都相当不错，可是，为什么到了自己的公司，却出现这样的局面？我真是百思不得其解。目前，我该如何消除家族成员给企业带来的负面影响，真正用好他们？

——胡玉波 深圳市佳品食品有限公司董事长

使用家族成员必须去私

《吕氏春秋》中有一篇文章叫《去私》，讲的是晋平公让祁黄羊推举人才，祁黄羊外举不避仇，内举不避子，被孔子赞扬为“公”。

祁黄羊推荐的人才，一个是自己的仇人，一个是自己的儿子，他之所以敢于这样推荐，是出于公心。而晋平公对他推荐的这两个人都委以重任，同样是出于公心。幸运的是，这两个被推荐和任用者同样充满公心，无论是祁黄羊的仇人还是儿子，上任后都做得非常好，得到了大家的认可。而受用者——晋国的国人，也充分感受到了结果的公正。

回到前面的案例之中：从胡玉波的整个创业过程来看，我们不难发现，他的团队建设始终围绕着他的亲属、同学打转，因此，我们得出的结论是：他不是以工作为总的目标、总的平衡，而是以亲属、同学这种私人关系来平衡，因此整个团队建设是倾斜于私的，这与祁黄羊的故事形成了鲜明的对比。

世界第一成功导师安东尼·罗宾曾经给出过一个公式：表现 = 能力 - 干扰。一个企业受到的干扰是很多的，干扰如果下降，你的事情就会做得更好一些。亲属、同学等在企业当中，他再好、再有能量，都是一种干扰，这是血的教训。企业家何必自我设置这种干扰呢？还不如花心思去做事情，把干扰排除掉。当然，企业初创的过程中，肯定有信任的成分在里面，很多时候都是亲戚、朋友、同学一起来打拼；但到一定的层面的时候，这些亲戚、朋友、同学所牵扯的亲情、友情及其背后的利益链，就会成为企业进一步发展的干扰。用人避免干扰因素，是管理者最好的选择。

当然，家族式企业成功的案例也还是存在的，不过是凤毛麟角而已。台湾顶新集团就是其一。台湾顶新集团是由魏氏家族四兄弟掌管的一个家族企业，他们为什么能够成功呢？

第一，赚的钱要交回家族基金。四个家庭每家每月领三万元人民币的生活费，十年不涨。子女的学费全部由基金支付。第二，兄弟合作的前提是，家有千口，核心一人——他们有一个好大哥魏应州。大哥无私地领导，三兄弟紧密团结在大哥周围，这是很重要的核心价值。兄友弟恭、天伦无价。这一信念转化成日常合作的基础。第三，分工、分业、不分家。不能让其中一个没活儿干，但相互分工、分行业，核心是不分家。第四，要经营一个共同的企业，要实现最大价值，始终有舍有得。所以，他们期望太太们还是把家庭照顾好，让先生无后顾之忧，不可以

介入家族事业。

如何使用家族成员，折射的核心问题是企业文化的问题。通过用人文化，即企业用什么样的人，可以折射出企业的管理状况；折射出企业的财务、生产、销售、人事、行政、物流、企划等方面；进而可以折射出整个企业的价值观，包括企业的愿景、使命、宗旨、精神等。所以，企业要进行顶层设计，要从文化、价值观开始建设，才能有一个好的管理机制，如果管理者一开始就陷入了家族和同学的关系之中，这个关系折射出的文化是一个负向文化，最后，就会像前面的案例中提到的企业那般，人全部走光。

总结而言，其一，企业的核心岗位和高级管理层应避免家族成员参与；其二，应控制使用有能力的家族成员；其三，对不得不安排的家族成员应边缘化处理。正如美国心理学家马斯洛所言，为了避免对人性失望，我们必须放弃对人性的幻想。

让团队胜过血缘关系

事实上，最保守的估计也认为，家庭所有或经营的企业在全世界企业中占比达到 65% ~ 80%，全球五百强企业中有 40% 由家庭所有或经营。在美国，家族企业贡献了 GDP 的 50%，解决了 50% 的就业人口，对新增岗位贡献率达 78%，美国公开上市的大型企业中 42% 为家族所控制。截至 2012 年 7 月 15 日，中国 A 股上市公司中有 1394 家为民营企业，其中共有 684 家为家族企业。由此可见，家族企业在世界经济中发挥着举足轻重的作用。

通过研究家族企业的成功案例，我们发现：一个企业家想要在事业上取得成功，关键就是要把自己的团队建设得像一个家庭那样，让自己和员工的关系等于或者大于血缘关系。很多人纠结于到底用还是不用家

人，研究表明：不仅要用，而且要用好。

对于企业而言，事业发展的阶段不同，使用家族成员的要求也会不同。如果企业处于第一个阶段，也就是创业期及能人管理阶段，有条件的话必须用家里人。但是在这个阶段用家里人，也得把握好这样几个原则。

原则一是亲情第一，利益第二。为什么要用亲人？原因非常简单，在这个阶段，企业肯定处于高付出、低回报的状态，但这种状态是有个时间段的，最后对企业成员的回报还是要用不同的方式回馈。

原则二是有言在先，规则在前，利益分明。就算是用亲人，基本的规矩还是要有的，企业管理中这些方面的前提必须十分清晰，同时做到亲兄弟明算账。

原则三是欲求先予，利益包容。如果希望自己的亲朋好友来帮助自己，那么给予他们的要比他们想得到的更多一些，有时候，他们在这里得到的成长也是很重要的。

如果企业是处于第二个发展阶段，也就是职能化管理阶段，首先需要明确的是，要不要企业家族化。使用家族成员和企业家族化，其实质是两回事。家族化企业其实也存在两种不同的决策方式，譬如，新鸿基公司的家族化是郭氏三兄弟相互制衡的一种决策方式，而顶新集团则是另一种决策方式，有比较明确的规则，最终由一个人说了算。

企业家族化后，要想让将来的运营能够顺畅，除了要根据家族化方向搭建相匹配的决策机构和决策机制之外，还要把握几个原则。其一，家族亲属的权力要服务并服从于企业的权力。其二，要建立起组织、计划、监控以及人力资源体系后再放权、授权。权力要得到监督，这是必须做的事情。而在前面提到的案例中，胡玉波并没有建立、完善这样一个体系。其三，授权体系要体现权、责、利对等的原则。这三个原则在

团队里都是透明的，如果做不到权、责、利对等，团队就会出问题。另外，中小型企业的企业主千万不要把企业管理的希望，寄托在那些职业经理人的职业素质上。在中国当前的整体商业环境下，在创业期和能人阶段，企业不能对职业经理人抱有太多的指望。还有一个原则必须把握：很多企业在做大的时候，裙带关系特别多，这让很多企业家都摔过跟头，这一点必须坚决杜绝，不能让裙带关系扰乱企业正常管理。

中国家族企业有一个魔咒——富不过三代！要跳出这一魔咒，在用好家里人的同时，一定要有一个仲裁者。正如德鲁克所说：将继任权的决定权委托给一个既非家族成员又与公司毫无关联的人士。

四招玩转家族成员

“胡玉波”的这个案例讲述的其实是一个从中国合伙人到中国散伙人的故事：开始是合伙人，有了家族成员后成了散伙人。因此，一个基本的常识是，当企业处在求稳定的时候，可以使用家族成员；当企业处在求发展的时候，要在更大范围内选择并使用人才，求贤且不局限于家族成员。具体来说，要从“识、扶、省、定”四个方面来使用好家族成员。

识 使用一名家族成员、放到什么位置，最主要是识人。企业家在使用自己家族成员时，要做一个360度全方位的详细评估。成功有三要素：知识、技能、心态。最重要的就是心态问题。当一个家族成员要进入你的企业，他有没有足够的心理承受能力去迎接工作中将面对的各种各样的难题，一定要同他做一个详细的沟通和探讨。识别的第二个方面是知识。胜任一份工作的知识结构一定是不能回避的，要采用科学的方法来测评。识别的第三个方面是技能。有了科学的识别，才能知道将他用在什么岗位、什么高度。

除了识人，还得识势。要把一个家族成员空降到企业里，“势”是不

能忽略的。在“胡玉波”案例中，胡玉波要用他的弟弟做总经理，首先有一点他要弄明白，企业是不是真的到了要引入一个总经理的程度。同时，还要看企业目前是否欢迎一个家庭成员来入职高管。如果答案是否定的，而你一定要用这个成员的话，那就需要造势，通过管理过程中发现的一些问题点为引入家庭成员造势，这样能为该成员融入企业排除很多干扰。如果连造势都造不起来，就要考虑该不该让他空降了。

扶 如果一名家族成员有良好的心态，合适的知识与技能，他空降到企业是不是就一定成功呢？答案是不确定，也就是说，成功并不是必然的。把偶然变成必然，企业家要做非常细致的工作。

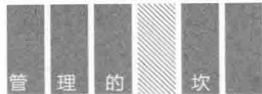
首先，要帮家族成员融入组织。一些大企业在引进一个关键岗位的人才时，一定会有引路人制度，董事长、总经理常常就是引路人。同时要有完善的计划，要帮成员制订一系列的规章和路径，扶持他尽快融入企业，而不是让他单枪匹马地干。

其次，要为引进的家族成员制订目标。如果每一个节点要求的成果都能预期达成，家族成员的自信会不断提高，也较容易得到团队的认可。

再次，要全程关注家族成员进入企业后的状况。对整个工作的过程关注要细致，把握节点，能及时给予家族成员中肯的意见，及时发现他工作上的干扰和阻力。

最后，要审视结果。每个目标与结果之间有多少差距，什么原因造成的，企业家要帮家族成员找出原因，解读问题，这是一个扫除干扰的过程。

省 进步都是建立在反省的基础上的。家族成员工作了一段时间以后，可能遇到各种各样的问题，怎么帮助成员度过开始的蜜月期，怎么在猜疑期与周围的人更好地做沟通，这些都需要反省，这样可以把问题消灭在萌芽阶段。



定 如果你肯定了家族成员进入企业之后的表现，你的团队也肯定了他的表现，这个时候要迅速给他一个位置，树立他在公司的地位，非常明白地把他的责、权、利完完整整地规定下来。

使用家族成员和使用其他高管其实是没有太大区别的，只要他是一个贤人。

2

严律为何演变出“东厂”？

我的公司规模近两千人，以前公司在员工管理上相对宽松，违章违纪现象时有发生，工作效率也相对低下。后来，受整体环境变化的冲击，为了提高生产效率，台湾总部要求公司仿效富士康实行半军事化管理，各项管理制度尤其是行政管理制度变得十分严厉。公司保卫科成了新行政制度执行的特种部队，经总部授意，针对保安人员的绩效考评KPI里特别增加了员工违纪查核管理：每天每名保安员必须查处五名员工违规违纪行为，且以此项评估结果作为保安员末位淘汰的依据。保卫科查处的违纪行为可以不报给总经理，直接由总部管理处公告处理。

一时间，公司乱象不断，为查处员工上班吃糖，保安员经常会守在员工身边长达半小时；为查处员工上班看手机，保安员追着员工在车间转圈……保卫科渐渐演变成了“东厂”，与员工的矛盾急剧尖锐，这种情形让我与其他管理人员忧心忡忡。现在，我们该对KPI进行怎样的调整，才能在坚持总部“严律出效率”的思路下，既让保安人员能执行纪律监督，同时又避免出现他们与员工之间的对立，不让公司纷乱不堪？

——尹威 某台资制造加工企业总经理