

一个资深经理人 20年管理笔记

天外天◎著

目前最实用的
中小企业总经理管理感悟

每天都能用得着的
中小企业管理方法

面对企业的大事小事，如何统筹兼顾，扮演好管家角色？面对形形色色的应聘者，如何去伪存真，选出最适合企业的人才？面对员工的集体离职，如何稳定员工队伍，保证公司平稳发展？面对美丽的职业诱惑，如何权衡利弊？职场是不一样的江湖，混好职场需要大智慧。本书作者结合多年职场实战经验，如唠家常一样，将非常规的职场生存术向读者娓娓道来。书中反映种种拿来即用。对于正在打拼中的职业人士，本书具有不可多得的借鉴作用。

海峡出版发行集团

鹭江出版社

一个资深经理人 20年管理笔记

天外天◎著



海峡出版发行集团 | 鹭江出版社
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP LUJIANG PUBLISHING HOUSE

2015年·厦门

图书在版编目 (CIP) 数据

一个资深经理人 20 年管理笔记 / 天外天著. — 厦门 :

鹭江出版社, 2015. 1

ISBN 978-7-5459-0826-8

I. ①一… II. ①天… III. ①企业领导学 IV.

① F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 237379 号

YIGE ZISHEN JINGLIREN ERSHINIAN GUANLI BIJI

一个资深经理人 20 年管理笔记

天外天 著

出版发行：海峡出版发行集团

鹭江出版社

地址：厦门市湖明路 22 号

邮政编码：361004

印刷：北京嘉业印刷厂

地址：北京市大兴区黄村镇李村

邮政编码：102628

开本：787mm×1092mm 1/16

印张：12

字数：141 千

印次：2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978-7-5459-0826-8

定价：39.00 元

如有发现印装质量问题请寄承印厂调换

01 想要管别人，先要管自己

关于“怀才不遇”的遐思 / 003

职场新人的学习从哪里起步 / 004

经理人必做的内部功课 / 007

职位与年龄参照对比图 / 009

02 找到好方法，才好管下属

统一规范企业内部的计划与总结 / 013

让加班制度从考核到主动申请 / 021

保安不愿值班的根源在哪里 / 024

部门领导如何带领和培训新人 / 029

干掉他还是留下他 / 031

职员加薪与感情留人的另类方式 / 036

离职员工是我们的职场财富 / 038

企业内只有为利益服务的民主 / 040

03 与老板相处是门艺术

民企没有功劳簿 / 047

让“皇子”有折腾的机会 / 052

职业经理人与民企老板的磨合思考 / 059

小心“卸磨杀驴” / 062

劝老板“不敬鬼神敬苍生” / 066

责任心并不是忠诚和忠心 / 070

04 管理中常遇到的一些难题

当制度遇上人情的争议 / 077

一岗多劳更要体现多劳多得 / 081

面对集体辞职必须快刀斩乱麻 / 084

以温和式策略实现企业管理变革的“和平演变” / 091

孔雀不向东南飞 / 101

为什么招工越来越难 / 106

看看几朵职场上的浪花 / 110

05 给职场精英们的忠告

玩平衡，切忌走火入魔 / 117

小心被职场的“侃爷”忽悠 / 120

机关算尽，反算掉了自个儿的“饭碗” / 122

警惕自己成为招聘中的“免费高参” / 129

别给只会卖弄的企业劳累 / 131

隔行如隔山，跨行求职须谨慎 / 135

职场永远都是试用期 / 139

管理中最头疼的是熟人政治 / 142

警惕职场厌倦情绪的困扰 / 145

职场里没有心灵的原野 / 147

06 给所有职场人的忠告

想想自己该不该加工资 / 153

离职原因有几句是真话 / 156

职场应酬中喝酒碰杯的一般礼仪 / 159

职场中的筹划与实施更注重细节 / 161

莫因贪图毁前程 / 164

心中独有自己，必然受到排斥 / 169

大学生创业是一个美丽的谎言 / 173

别只会做职场上的阴谋家 / 176

应届生，想说爱你不容易 / 181



想要管别人，先要管自己



关于“怀才不遇”的遐思

当今职场，从来不缺有才之士，但职业起步阶段，露出多少才华，直接关系到自己的生存与发展。人在江湖，身不由己，我们经常看到，深藏不露的才子被埋没了，太露的才子被干掉了，这是为什么？

一个职场新人，尤其是年轻人，不可不露，也不可全露。

有人说：“怀才就像女人怀孕一样，时间长了，总是要暴露的。”这话固然有道理，但我觉得，这个被动暴露的过程似乎太漫长了，同时，对于个人职业发展来说，这个漫长的过程本身也是一种痛苦的煎熬。

常常听到身边的朋友说：某人熬出头了。这说明，他的才能被人发现了，被人赏识了，但这个“熬”字传递了太多的艰辛，也折射出几许无奈。

那么，有没有方法可以化解这个问题，让我们走一走捷径，尽快脱颖而出？

方法是有的，关键还是要把握这个主动出击的“度”，也就是说，在职场上，你满腹经纶，究竟需要露出几分的问题。

到了一个新的环境，每个人都希望尽快得到上司的认可，这时候，如

果不露，别人很难发现你，短时间，也可能根本发现不了你的才能。这时，你必须主动露出一些，但露出多少，这里有学问。你绝对不可全部露出，全部露出的结果有两种：一是抢了别人的风头，老员工会将矛头全部指向你——嫉妒之心，人皆有之；二是你露完了，人家会以为你江郎才尽，没用了，你可以和大家说再见了。

我们的知识与经验都是有限的。有人会说，可以不断学习啊！但从学习到应用也是一个缓慢摸索与实践的过程，我们很少看见厨师一边看菜谱一边炒菜，从学习到应用也是这个道理。

所以，以我个人的经验，到了一个新的环境，你有五分才，可以一步一步，慢慢地露出三分，将另外的二分留作今后混下去的资本。当然，这是一家之言，大家也可以发表自己的看法。

职场新人的学习从哪里起步

应届生首次进入职场，除了感到新奇、迷惘、不知所措之外，对于自己究竟应该学些什么，从哪里学起，并没有一丝一毫的心理准备。如果不幸遇到个别条理性不强或者担心“教会徒弟，饿死师傅”的上司，就会加深他们对于岗位工作、对于所从事职业的胆怯心理。其实，新人进入职场，究竟应该学些什么，应该从哪里起步，有着客观规律可循。

第一步，弄明白企业流程

企业内部岗位分工明确，但所有岗位、所有工作都是围绕和遵循相关

业务流程而展开的，每项工作从启动到结束，每一个环节先做什么、再做什么、最后做什么，都有着严格的规定。比如技术开发，完成了理论上的确认，以下的步骤就是反复实验，从小试到中试，到产品定型打样，再经过小规模试产到正式投产，其间，无论是实验操作过程，还是检验标准、工装夹具、作业指导书的制订与确认，其先后顺序都有着严格的流程规定；再比如员工的请假，先由当事人主动申请，填写请假条，再由直接主管审批，然后依据请假时间的长短，最后由具有相关权力的领导核准，这些都是企业的工作流程所规定的，企业所有人员均按此执行。职场新人只有弄清了这些流程，才可以避免陷入“寸步难行”的尴尬境地。当然，员工入职初期，企业会进行一些相应的“入职培训”，但这类例行公事般的培训，一般只是泛泛而谈或一带而过，要想真正弄懂弄通，还需要自己用心学习。

企业内部流程如同一条主线，熟悉了这些流程，心中便有了一定的条理性，再围绕这条主线去继续探索枝节问题，就容易多了。

第二步，了解制度、规则、体系

流程是做事的主线，而制度、规则、体系则是与流程相配套的规定与说明，是对流程具体而详细的阐述。企业内部的这些制度、规则、体系严格规定了流程“流”到某个环节后如何应对，比如行政和 HR 方面与流程相配套的内容，即具体规则规定了“应该做什么”、“不能做什么”、“做好了如何奖励”、“做不好如何处罚”、“做到什么程度是‘合法’的范围”、“做到某种程度则是‘越线’和‘犯规’行为”等内容。学懂弄通了这些内容，才能轻松自如地按规则办事，避免不慎发生“触电”现象。

第三步，搞懂企业内部“潜规则”

每家企业都有着许多不成文的“潜规则”，这些“潜规则”之所以不能光明正大地通过白纸黑字体现出来，有些确实是有难言之隐，不能登上大雅之堂，比如老板与“皇亲国戚”的某种桃色隐私等，就属于“只可意会，不能言传”的事情；一般职员对于敏感人物表面上礼让三分，必有其不可张扬的隐私；同时，有些“潜规则”被企业堂而皇之地冠以“企业文化”的美名，日积月累形成了惯例。职场新人弄清了这些，可以避免误入“雷区”成为无辜的牺牲者。

第四步，学会“先做人，后做事”

一些初入职场的新人往往热血沸腾，充满激情，遇事抢着做，争先恐后地表现自己，但是结果却事与愿违，最后并没有得到上司和领导的赏识与认可，其间，除了对于流程、体系、制度及企业内部“潜规则”处于陌生状态这一因素之外，很重要的一个方面就是未能准确定位自己究竟应该如何“做人”！

一些聪明的职场新人往往会很快发现一条捷径：辅佐上司成功，才最容易达到自己成功的目标，于是，沿着上司的工作与生活轨迹，将上司的工作与处事风格摸得透彻，通过将上司“抬”上去来实现自己“鸡犬升天”的梦想。

准确定位自身，明白自己究竟想要什么，究竟应该扮演什么角色，只有这样，学会了“先做人，后做事”，距离成功也就更近一步了。

经理人必做的内部功课

历代统治者打下江山、消除外患之后，在朝代建立初期，面对百废待兴的局面，首先着手的第一项工作都是定规则、立规矩、兴礼仪，通过建立新秩序来治理、稳固江山社稷，通过规则来实现传承千秋大业的美好意愿。同理，制造业跨过了最初起步时的生存危机和暴发阶段，企业主出于保证企业长治久安的愿望，在内心深处也希望能够从一种诸多环节杂乱无章、条条块块各自为政、上下指令相互冲突的混乱状态，快速过渡到凡事有章可循、凡事依规矩办事的有序状态。其中，流程的优化、体系的建立、职责的明晰、制度的规范，都是为了达到企业内部资源共享、产能释放，保证企业快速、健康、稳定发展这一根本目的。同时，这些规矩的建立和内部事务的理顺过程，也考量着职业经理人的宏观条理与微观经验。从制造业销售订单这一源头，直至后期的产品售后服务和客户维护流程，步步建立规矩，层层加以规范，并在推行中得到修正和固化，这些基础工作，属于职业经理人必做的内部功课。结合我自身的工作经历和职场类似职位许多朋友的实际做法，归纳起来，这个时期的职业经理人需要完成大量的工作。

第一，依据企业业务流程这条主线，完成内部管理架构的调整与优化，赋予主导部门和支持部门相应的权责，细化流程各环节的岗位设置并界定所有岗位的工作职责、工作标准，初步做到事事有人做，事事有人管。在

此基础上建立起统一、规范的行政总务和人力资源管理流程与相关政策，包括员工招聘、培训、上岗、激励、考核、薪酬、奖惩、晋升、日常行为、安全管理直至解聘等诸多环节中的相应细则。

第二，建立销售订单评审流程和相应规则。在宏观上确立产品销售政策和基本原则的前提下，针对客户对产品的质量、款式、价格、交货期限等方面的具体要求，建立一套由销售、技术、品质、生产、采购、财务等相关部门和人员制定的订单评审流程，并围绕是否承接订单、如何保证完成订单，制定出具体的评审标准、评审办法等规则性文件；同时，建立完整的客户产品档案，优化产品售前售后服务、物流运输、客户跟踪维护各环节的流程，同步建立起相应的规则。

第三，完善物料采购流程，保证原材料供给顺畅。在明确物料大类的基础上统一物料编码，形成完整、详细的物料清单；制定原材料检测验收标准，完善供应商开发评估标准、评估制度、合作协议，健全供应商档案；规范仓储存放规则、原材料及成品出入库流程、表单和制度。

第四，梳理、优化生产工艺流程，建立质量管理体系。建立生产现场管理规则、设施设备管理规则、安全操作规程，完善作业指导书、工艺流程图，制定产品生产过程检验标准、检验方法以及成品检验标准、检验方法，建立统一的生产计划、物料控制、产能优化规则。

第五，编制产品技术标准。统一现有产品的分类和编码，在完善相应的技术参数、图纸、样品存档之后，形成完整的成品、半成品清单；从产品开发源头到试产、上线、下线，建立起系统的开发设计技术流程和新产品评审规则，完善技术开发、产品生产后期的异常情况处置、售后服务技术指引。

第六，协助企业建立财务流程和财务相关权限的设置、固定资产管理规则，完善成本核算、预算管理等内部财务基础制度。

第七，推行产品认证、品牌认证，扩大企业影响，树立企业形象，并统一企业形象的对外宣传以及企业标识的内外使用，建立辐射周边的公共关系网络。

这些内容和步骤，并没有严格的先后顺序，且属于技术层面的基本功课，这些功课的完成，需要“执行力”作为前提和保证。身为职业经理人，如果自己处于主导地位，拥有上层的强势支持和下属的高度配合，便可以直接从“面”上来同步操作，否则，应根据先易后难的原则，见机行事，通过攻克一个个“点”，最终达到覆盖全“面”的目标，一件一件逐步推行和落实到位。

职位与年龄参照对比图

前些天，朋友相聚，讨论当今职场升职年龄与岗位的一般规律，大家依据自己多年的所见所闻，总结出职场内的一些基本“行情”：如果一个人六岁入学，接受九年义务教育，苦读高中三年，混完大学四年，从二十三岁开始工作，只要正常“上进”，其升职岗位与年龄的关系，大致可以形成如下规律（如表1所示）。

表 1 升职与年龄关系表

年龄	班组长		主管		经理		总监		副总		总经理	
	大型企业	中小企业	大型企业	中小企业	大型企业	中小企业	大型企业	中小企业	大型企业	中小企业	大型企业	中小企业
23—25 岁	●	●		●								
25—28 岁	●		●	●		●						
28—32 岁			●	●	●	●		●		●		
32—35 岁			●	●	●	●	●	●		●		●
35—42 岁			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
42—45 岁					●		●	●	●	●	●	●
45—∞							●	●	●	●	●	●

当然，我们归纳的仅仅是一般规则，现实中的年少得志或老当益壮，属于为数不多的特例，不具有普遍的代表意义；甘罗十二拜相，佘太君百岁挂帅，姜子牙八十垂钓渭水之滨，毕竟都只是励志的传说，不属于凡人之间的普遍规律，并非我们常人所能做到，因此，不在我们探讨之列。

从上表可以看出职位与年龄的一般关系：23 到 25 岁，大多数都升职到班组长，部分到了中小企业的主管层；25 到 28 岁，大多数到了主管层，部分升职到了中小企业的经理层；28 到 32 岁，大多数在主管、经理的位置，部分到了中小企业总监、副总的层次；32 到 35 岁，大多数在主管、经理、总监的位置徘徊，部分到了中小企业副总、总经理的位置；35 到 42 岁，似乎是人生的黄金时代，从主管、经理、总监、副总、总经理，大、中、小企业的这些岗位都可以涵盖；42 到 45 岁，逐步退出中下层岗位，徘徊于中高层之间；45 岁以上，总监以下的职位基本让给了年轻人。

需要说明的是：此表反映的仅是管理岗位的一般规律，技术岗位、国有企业、垄断企业、中途创业者不在此列，特殊天才也不在此列。



找到好方法，才好管下属