

02

黄铁鹰

主编

宁高宁

作序

在这里，每个人都可以是学生，也都可以是别人的老师！你久思不得其解的难题，

www.zhaotonghang.com

有问题

找同仁

击中心门。
管理是实践的艺术
同行比大师管用

找



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

013043157

F270
2396
V2



我

02
宁黄
高铁
鹰
作序 主编



中信出版社 · CHINACITICPRESS · 北京 ·

F270
2396
V2

013043127

图书在版编目 (CIP) 数据

找我 2 / 黄铁鹰编著. —北京: 中信出版社, 2013.6

ISBN 978-7-5086-3980-2

I. ①找… II. ①黄… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 084002 号

找我 2

编 著: 黄铁鹰

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 19.5 字 数: 217 千字

版 次: 2013 年 6 月第 1 版

印 次: 2013 年 6 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3980-2 / F · 2905

定 价: 45.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

主要作者

(按姓氏音序排列)

- 安 然 某外企运营经理
- Charles 现任普华永道高级审计员
- 曹觉青 会展行业工作者
- 曹 薪 中国政法大学工商管理硕士在读
- 岑万崇 上海塞尚服装有限公司执行总经理
- 陈义明 3 次创业失败，目前正在进行第四次
- 陈 鹰 人力资源管理专业，能源、矿产行业
- 陈征胜 成都极致机电有限公司董事长
- 陈志远 爱立信研发经理
- 储卫红 银行中层干部，从事银行工作已有 30 多年
- 冬妮卓玛 中国政法大学商学院 MBA（工商管理硕士）老师，管理学博士
- 冯国云 软件行业某上市公司销售总监
- 高世德 广州荣盛公司总经理
- 顾菁菁 北大光华 2011 级 MBA
- 关宏玉 北京市华都峪口禽业有限责任公司饲料销售区域经理
- 郭 威 现任教于中国石油大学商学院，兼中船院管理研究中心首席专家
- 郭志杰 从事房地产评估和土地整理行业
- 韩晓强 京投资产公司人力资源部经理助理
- 贺际明 深圳市亮睛视觉研究所主任
- 贺 炜 博士，某软件公司副总裁

- 胡 堃 霍尼韦尔安防(中国)有限公司全球商品采购经理
- 胡 力 北大光华 MBA
- 胡溥之 从事银行对公业务,培训师,负责培训新员工、礼仪、职业生涯规划等
- 胡振宇 青岛快趣儿童潜能开发中心经理
- 黄 力 资深管理者
- 黄铁鹰 北大光华管理学院教授,找同行网创始人
- 黄 欣 北京荣达利业投资咨询有限公司执行总经理
- 黄 岩 某地产公司中层管理者
- 黄志方 深圳三思纵横科技股份有限公司董事长
- 慧 婷 某国企高级投资主任
- 江 湖 曾在世界顶级的广告传媒公司从事市场策划、推广和实施等服务工作
- 蒋 杰 北京众和越信息咨询有限公司培训顾问
- 靳海涛 某科技公司销售助理
- 雷 达 滋慧文化传播有限公司杭州分公司总经理
- Li Sheng 某计算机公司负责人
- 李长麟 朴智咨询合伙人,国际注册管理咨询师
- 李 超 成都某市场研究公司高级研究经理
- 李佳峻 中国私募股权投资领域从业人员
- 李建明 泓淋科技执行董事、副总裁
- 李全周 字锐舟,“起名通”创始人之一
- 李澍臻 某公司副总裁,曾在联想、NEC 工作
- 李 旭 从事物联网及移动互联网工作,曾深度参与高科技企业上市工作
- 刘保东 某地产上市公司计划运营高级经理
- 刘 波 上海奥希斯环保技术有限公司合伙人

- 刘晨光 北大 MBA，建行、金谷信托两家国企 10 年工作经验
- 刘 杰 北大光华 MBA
- 刘杰民 北大光华 2011 级 MBA
- 刘立明 某集团常务副总
- 刘林林 山东民营企业项目主管
- 刘舜才 金钱（湛江）有限公司总经理
- 刘文玉 北京仪器信息网首席执行官
- 刘宇波 找同行网首席执行官，找同行网创始人
- 陆邦亮 华东冶金学院学士，北大光华 MBA，现创业
- 陆晓燕 上海卡咻智能科技有限公司，创始人之一兼市场总监
- 卢 明 杭州美知园教育科技有限公司总经理
- 吕 铭 华夏银行信用卡中心高级经理
- 马海强 某金融公司管理人员
- 马永涛 广东东箭汽车用品有限公司总裁
- 慕凤丽 中国政法大学商学院副教授，找同行网创始人
- Nancy 北大光华 MBA，现任“四大”审计部高级经理
- 秋 实 某建材超市集团采购中心部采购总监
- 屈颂杰 为梦想而奋斗的自由职业者
- 任荣文 工学硕士，现供职于某民营企业
- 闪 灼 北大光华 2011 级 MBA
- 沈强盛 施乐公司全球服务部经理
- 盛 嘉 金属材料行业创业多年，北大光华 MBA
- 盛 伟 北京金隅嘉业房地产公司建造师
- 史珍珍 《易友》杂志副主编
- 水 清 人力资源经理
- 宋锦添 某广告公司总经理，创业 10 年

- 隋宗池 某集团公司人力资源总监
- 孙俊杰 PCB（印制电路板）行业专家，北大光华 MBA
- Tommy 创业 3 次仍旧在生存线上挣扎的小企业主
- 王 波 宝马（中国）汽车贸易有限公司
- 王 亮 中国移动北京公司集团客户部金融中心经理
- 王铁民 北大光华管理学院战略系讲师
- 王亦专 某农业公司创始人、总经理
- 王 则 广州策划人，多家企业顾问及 TMT（数字新媒体产业）从业者
- 王志涛 北大纵横管理咨询公司合伙人，某连锁眼镜公司常务副总经理
- 韦 博 曾经的国企工作者
- 韦仕强 某国企销售总监
- 卫 弘 中信金属有限公司人力资源总监
- 魏向辉 博思达管理咨询（北京）有限公司首席讲师，首席执行官领导力教练
- 夏宏斌 某一线手机品牌大区经理
- 肖述涛 大美儿童世界创始人
- 徐 彬 博思笃行（北京）管理咨询公司创始人兼首席执行官
- 徐 放 创办多家通信服务企业，旗下宽畅通信是北京最大的交通信息服务提供商
- 徐华婧 前普华永道高级审计员
- 徐显生 江西昌硕户外休闲用品有限公司人力资源总监
- 荀 静 天津市永真眼镜有限公司人力资源副总经理
- 严 穹 8 年家电行业经验，北大光华 MBA
- 杨海燕 微软区域经理
- 杨 欢 公司职员
- 杨 鹏 国企 15 年中层管理者

- 杨盛之 北大光华管理学院 EMBA ICT (信息通信技术) 协会秘书长
- 杨 涛 前德勤高级审计员
- 杨潇潇 利达公司行政助理
- 杨 杨 北大光华 MBA, 前普华永道高级审计员
- 姚 维 北大光华信息中心副主任
- 俞天成 广东环亚精密机械制造公司董事长
- 于雅楠 IT (互联网) 行业人力资源领域从业近 10 年
- 于永纯 艾尔姆风能叶片制品 (天津) 有限公司服务运营经理
- 张春燕 资深财经媒体人, 目前为新华都商学院院长研究助理
- 张俊峰 仅一公司运营中心经理
- 张 磊 美晨科技董事长
- 张 烈 执着的创业者
- 张 敏 收藏品行业某公司产品研发总监
- 张 胜 北京圣承方略咨询有限公司副总经理, 高级咨询培训师
- 张天乐 多年管理和咨询工作经验, 曾担任 IBM 蓝色快车公司北方区总经理, 北大光华 MBA
- 张 或 西门子内审合伙人, 曾任毕马威合伙人
- 章 俊 某国企人力资源总监
- 赵国明 某四大会计师事务所高级咨询顾问
- 赵英俊 傲天动联技术股份有限公司副总裁
- 赵媛媛 四大会计师事务所审计经理
- 钟 荔 找同行网主编, 找同行网创始人
- 周时新 职业经理人
- 周孝珍 国内知名连锁企业总经理
- 周 艳 人力资源经理
- 朱福东 职业经理人, 曾任中国人民大学管理学教授

- | | |
|-----|-----------------|
| 朱世杰 | 实战人力资源管理专家 |
| 朱 伟 | 某工程公司总经理 |
| 庄欠栋 | 山东省临沂市正直驾校校长 |
| 俎俊锋 | 河南万里路桥集团人力资源部经理 |

主要案例编辑

(按姓氏音序排列)

- 葛建华 中国政法大学商学院副教授
- 黄铁鹰 北大光华管理学院教授，找同行网创始人
- 梁钧平 北大光华管理学院教授，找同行网创始人
- 刘文玉 北京仪器信息网首席执行官
- 刘宇波 找同行网首席执行官，找同行网创始人
- 慕凤丽 中国政法大学商学院副教授，找同行网创始人
- 史珍珍 《易友》杂志副主编
- 王铁民 北大光华管理学院战略系讲师
- 温 浩 找同行网营销总监，找同行网创始人
- 武关表 某国企中层经理
- 杨 杨 北大光华 MBA，前普华永道高级审计员
- 张 剑 供职于首都机场集团
- 张天乐 多年管理和咨询工作经验，曾担任 IBM 蓝色快车公司北方区总经理，
北大光华 MBA
- 钟 荔 找同行网主编，找同行网创始人

序

■ 铁鹰的不同

宁高宁

铁

鹰在中国可以说是一位很不同的管理学教授，说他不同是因为几点。

一是他注重调研，注重现实，注重搞清楚企业里究竟发生了什么。他不通过猜想和推断创造理论，他的观点都在故事之中。他想搞清楚一件事，他就找到那个人。这是一种研究的方法，也可以说是他的一个信条。因为他相信生活之树常青，他欣赏最鲜活的企业活动，他相信实践的创造力往往在理论之前。

二是他总以不同的角度来谈管理学的问题，比如说管理学大都是以资本为出发点，告诉人们如何管好你的投资，管好你的员工，从而去让企业赚钱，让资本升值。但铁鹰的角度大都不是这样，他更多会从员工出发，从公司任务的实际执行者出发，从这些人的角度来评价公司，从他们的个体感受和利益得失来分析公司。这个角度往往是被忽略了的，但是现在看来很重要，不论对企业高层还是普通员工。铁鹰的这个角度并不是因为他故意想在理论上另辟蹊径，而是因为他相信公司持久发展的动力来自忠诚和充满活力的员工。

三是铁鹰的管理学著作总是很有立体感、场景感、画面感、人物感。我看了这本书的初稿后，总觉得大街上正在风风火火走路的年轻人可能就是书里的人，咖啡馆里的人说的可能就是书里的事。原来企业的大事就是我们生活中的琐事，原来我的闲聊也可以成为理论，原来家长里短也是哲学。这可能是铁鹰从理论到现实走了几个来回的结果。这本书你可以看成是企业管理的书，也可以看成是职场打工指南，也可以看成是现代经济生活的剧本，反正这些本来就是在一起的。

四是贯穿始终的与现实社会生活相吻合的人们的思想状态和价值观，是铁鹰

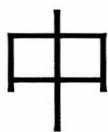
分析所有问题的基调。他没有超越角色的境界提升，也没有不切实际的励志鼓动，他甚至没有提倡不太有把握的长远打算，也没有面面俱到周全协调，人性中的基本追求是他的永恒尺度。所以他的观点往往不宏大，不高调，但很实际，很自然。

五是铁鹰是个要解决问题的人，他从不把研究停留在理论和问题阶段。他一定会从调研中得到结论，告诉你应该怎么解决问题，如何去做，有什么好处和风险。铁鹰总把他的学生们当成朋友，他总是兴奋地谈论他的同学如何如何，他与他的学生们像是企业中一起工作的团队，他与同学之间的讨论是提出问题、分析问题、找出问题解决方法的过程。其实任何人如果认真地参与到他们的讨论中，都会从中受益。

想起有位名人说，文学的堕落是因为作者都变成职业的了，铁鹰在管理学上的不同可能是因为他不是全职业的？

自序

■ 世界是个万花筒，每个人看到的图案都不同



信出版社的策划编辑陶鹏建议我，《找我》这个系列书应该按照管理内容编，比如：把职场的案例编在一起，出一本《找我》职场版；把创业的案例编在一起，出一本《找我》创业版；把并购的案例编在一起……这样才能为不同需求的读者更准确地提供他们要的书。

想了再三，我没有接受他的意见。原因如下：

今天是个让人不能不浮躁的时代。大凡没退休的都是这山看着那山高。职场爬烦了的，谁没动过想创业的想法？创业快创不动的，也会瞄瞄职场那边。因此，把创业与职场的难题和讨论混在一起，才能真正帮助心猿意马的人——快点把心沉下来吧，创业与职场的草，谁都不比谁的更绿。

还有，在现实商场和职场中，没有靠“一招鲜”获胜的人和企业。一个人要想在职场成功，专业能力、处世能力和机会至少都要差不多才行。同理，也没有企业仅仅因为战略的英明，或者产品出众，或者营销高明，或者成本低廉……就能成功。这同运动员在竞赛场上获胜的道理一样，身体所有功能都要达标是基础，然后某些功能超常才有可能。

可是一般管理书籍大都把商场现实中的组合拳分拆来研究，比如研究战略的只谈战略，搞营销的只谈营销，还有只谈并购的、只谈职场的……于是，稍有商场经验的读者往往感到这些书不接地气。

这也难怪，一般书籍的作者大多都是单兵作战，一个人的精力、专业和视野毕竟有限。然而《找我》这个系列书是由找同行网的会员集体创作的，每本书的作者至少有 100 多位。

于是，对同一个管理问题的看法就立体了。比如：一个能征善战、为老板立下汗马功劳的副总，突然要辞职，而且去意坚决，没有给老板任何挽回的机会。是什么原因？自然老板有老板的委屈，副总有副总的苦衷。如果案例到此为止，这就是一个企业每天发生的无头案。可是《找我》中的案例，点评人都是曾经遇到过这种事的人，一个经理人说，你给她的待遇和权力都不差，但少了一点尊重；一个老板说，她已成为生意伙伴了，你应该给她股权；还有人说，你公司的人事制度有问题，这么重要的岗位怎么没有继任的安排；也有人说，没有办法，你的对手给她开出的条件让她不能拒绝；还有人说，我觉得不是谁对谁错的问题，是缘分已尽……

一个签有对赌协议的并购案流产了。有人能看出是投资方案管控不当所致，有人认为是双方对形势误判有关，有人认为这是跨行业并购必然的代价，还有人认为这是中了圈套。投资者怎么撤退？招法更是五花八门，有人说应上法庭，因为最高法院已有类似判决案例；有人说应该借此机会全面接管公司；还有人说清产分家……最后，案例的真实结果竟然超出了所有人的预料。

因此，我坚持把《找我2》也编成一个大杂烩。因为这样才能最大限度还原我所知道的真实商业世界。在这里，老板们能看到经理人们的心声，花了这么大的价钱把经理人招在麾下，给予这么高的期望，怎么竟换不来他们的忠诚？经理人们也可以读到老板们的苦恼，为什么请我们加盟时，说得好好的，怎么干着干着老板们就变了？

世界本来就是个大万花筒，每个人看到的图案都不同。在这里，一个个管理难题，由于参与讨论的人职位不同、经历不同、背景不同，有了多种视角、多种解释和多种解决方案；其中，有些观点竟然是对立的剑拔弩张，让人不由自主地站队和困惑。

有人跟我说：黄老师，你编的这些案例和讨论真让人“填堵”，因为这些难题都没有统一的答案。读前，我还知道怎么做；读后，我反而纠结了。

目录

CONTENTS

XIII 序 铁鹰的不同

XV 自序 世界是个万花筒，每个人看到的图案都不同

001 梦寐以求的新职位，该接下这个橄榄枝吗？

011 升职后，如何应对原来的领导和同事？

023 跟前上司走，还是留下，或者另起炉灶？

033 平台重要，还是领导重要？

045 现在的工作味同嚼蜡，我是否该自己创业？

061 几次创业失败，32岁的我一无所有，该继续还是放弃？

073 我在这家民企能有发展吗？

083 开除我，又一直拖着，我该怎么办？

095 经营了3年的幼儿园，教育局科长要撬走，怎么办？

103 面对油盐不进的女上司，我该怎么办？

111 面对私交不错但不符合工作要求的下级，怎么办？

121 这个黑锅该不该背？

131 市场严冬了，夹心经理怎么过冬？

139 老板如何用好职业经理人？

- 151 客户服务中心经理为何“滑铁卢”收场？
- 161 为拉单员工把奖金返利给客户，怎么制止？
- 169 如何杜绝业务员飞单？
- 183 如何在国有“家族”企业中成长？
- 193 我该如何赔偿这个非因工意外死亡的员工？
- 205 对赌之后……
- 219 职场性骚扰——究竟有没有好的解决办法？
- 233 女性项目经理如何应对酒桌恶习？
- 247 对外人，我打肿脸充胖子；对员工，我该如何？
- 263 副总要辞职……
- 281 四大会计师行光环背后的辛酸

**梦寐以求的
新职位，该接下这个
橄榄枝吗？**