

徐 鸣 著

# 峰回路转

一位总经理的企业管

艺术



上海大学出版社

徐 鸣 著

# 峰回路转

一位总经理的企业管

乙 术

上海大学出版社



## 图书在版编目(CIP)数据

峰回路转:一位总经理的企业管理艺术/徐鸣著.  
—上海:上海大学出版社,2018.12  
ISBN 978-7-5671-3386-0

I. ①峰… II. ①徐… III. ①长篇小说-中国-当代 IV. ①I247.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 288871 号

责任编辑 黄晓彦

助理编辑 邹亚楠

封面设计 缪炎栩

技术编辑 金鑫

## 峰回路转

一位总经理的企业管理艺术

徐 鸣 著

上海大学出版社出版发行

(上海市上大路99号 邮政编码200444)

(<http://www.press.shu.edu.cn> 发行热线021-66135112)

出版人:戴骏豪

\*

江苏句容排印厂印刷 各地新华书店经销

开本 890mm × 1240mm 1/32 印张 9.5 字数 230 000

2019年1月第1版 2019年1月第1次印刷

ISBN 978-7-5671-3386-0/I·512 定价:35.00元

# 序 一

---

感谢朋友徐鸣相邀来为他这部小说写序。

细细读过整部小说,30个章节既前后呼应又各成体系。小说以其独特的叙述方式,细致入微地刻画了一位空降民营企业成为其职业经理人的原外企高管的心路历程;塑造了一位有着一腔热血,兼具丰富电气、金融知识且极具管理经验的外企高管,应朋友之邀,放弃原本令人羡慕的职位和优厚待遇,离开舒适、熟悉的工作环境 and 不断上升的事业,转而接手一个濒临倒闭但又曾经在业界小有名气的民营企业的经历。小说的主人公希望通过自己的不懈努力和全新的外企业管理理念,来扭转这个民企的命运并完成其自我价值的另一个飞跃。

整部小说中既有复杂的人际关系,又有激烈的人物内心冲突,还充分展示了外企与民企的文化差异。而如何做好一个民企的职业经理人?民企的企业经理人真的可以是企业的一把手吗?怎么建立一个民企的企业文化?民企的道路到底在哪里?都是作者在小说中试图探讨的问题。

这是一部既具故事性又有知识性和实用性的值得仔细研读的小说。整部小说的创作都是作者在繁忙的工作之余,利用零星的

碎片时间完成的,但篇篇都浸透了作者心血,彰显了其睿智以及丰富的人生阅历。小说中有许多情节都是作者亲身经历与艺术加工的结合。

作者为中国“文革”后第一批大学本科生。在他的职业生涯中,既经历了20世纪90年代中期我国国企、事业单位历史上最大规模的结构调整,因为实行减员增效而导致的大批员工的下岗潮,也经历了因为及时转型而享受到了外企进入中国后高速发展的欣欣向荣;既有步步艰辛成为外企高管后自我价值的实现,也有艰难转型步入民营企业生存的种种不易。在作者30多年的职业生涯中,涉猎电气、金融、新能源等诸多行业,其身上的经历跌宕起伏,非常人可以比及。在其众多爱好中,写作也只是其中之一。本书亦仅是其丰富人生轨迹中极其微小的一部分,牛刀小试!

希望大家可以从小说中看到作者因运筹帷幄而峰回路转的决心和艰辛!

高海燕

2018年7月29日

## 序 二

---

生命的道路上无论多么忙碌，不妨忙里偷闲让自己停一停、静静心，回头看看最初的起点，向前望望最终的归宿，然后带着一个从容的自己，在漫漫的人生道路上砥砺前行。

于 丹

7月中旬时，徐鸣希望我能为他刚创作完成的小说写个序。坦诚而言，我还从来不曾给人写过序，为人写序其实是件很为难的事，写得好与不好，都会有说法。

拿到书稿后，稍微翻了几页，我就被精彩的内容吸引了，一口气读完了它，引发了不少感慨：它和时下过于现实化和理想化的职场小说不同，切入点独特，描写主人公由外企到民企后的艰难曲折经历，像一幅幅徐徐展开的画卷，一点一点让你沉了下去。

这些年，我也看过不少职场小说，这本书能吸引我读下去，说明有其独特之处。让我觉得有趣的是，作为管理者的他，没有经过专业的文学训练，却能凭着记忆，用自己的亲身体验，把用阅历攒下的经历累积成文字，组成了文章。这些小文章，构成了职场错综复杂的大文章。有机会把这些文章编在一本集子里，实属不易。

书中,使用的语言朴素,没有漂亮的修辞手法,却写出了精彩的内容,拜服。

书中的主人公虽然是一个企业管理者,但他有许多美好的品质,追求理想的韧劲和骨子里的人文情怀。生存难,发展累,梦想远,做企业领导并不如常人所见的那样光鲜亮丽,有时很纠结,有时很沉重,有时很古板,有时很较真。

有关职场的文章很多,由在职的总经理自己执笔写就的职场管理小说却不多见。他随着岁月的流逝,呈现出鲜活的模样,而不是只有生命的苟延和染霜的银发。

是为序。

陈正亚

2018年5月29日

# 自序

---

一直想用文字来记录自己过往的职场经历,把自己失败的、成功的经历都写出来。但始终未曾轻易动手开始写,唯恐有始无终,虎头蛇尾:花费时间、精力后,未竟完成,终成遗憾。直到今年春节,和曾经的同事高海燕小姐相聚聊起往事,透露出想用笔记录下过往工作经历的想法,得到她的赞同和鼓励,于是满怀激情,把蠢蠢欲动的想法付诸行动。

本书结合自己在职场中,作为总经理在管理工作中遇到的各种坎坷经历,以及在工作中如何化干戈为玉帛的经验而创作。因初次涉猎长篇小说创作,历时几月时间搜肠刮肚,对我而言可谓呕心沥血,希望拙作能给读者带来一点“悦读”体验。

本人在写作过程中,得到了家人、朋友、同学、同事等的支持和帮助。曾经的同事高海燕小姐,身居海外,为本书提供了诸多精彩事例,还对文稿做了纠正工作;上海大学的戴建英老师对本书的章节和文中的措词提出了很多宝贵建议。

我希望这是一部励志的书、予人启迪的书、催人奋进的书、值得一读的书!

徐 鸣

2018年5月29日

# 目 录

---

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 1 上任第一天 .....   | 1   |
| 2 人事经理 .....    | 10  |
| 3 寻觅人才 .....    | 20  |
| 4 冤家路窄 .....    | 28  |
| 5 销售会议 .....    | 38  |
| 6 小试牛刀 .....    | 45  |
| 7 第一个订单 .....   | 52  |
| 8 融资 .....      | 60  |
| 9 降伏“刺头” .....  | 69  |
| 10 发现人才 .....   | 76  |
| 11 国企之殇 .....   | 84  |
| 12 商标之争 .....   | 92  |
| 13 盘活“烂账” ..... | 106 |
| 14 “知识产权” ..... | 119 |
| 15 加薪风波 .....   | 127 |

|    |                |     |
|----|----------------|-----|
| 16 | 没有规矩不成方圆 ..... | 137 |
| 17 | 官司输了 .....     | 147 |
| 18 | 采购招标猫腻 .....   | 157 |
| 19 | 企业文化 .....     | 169 |
| 20 | 建立生产管理体系 ..... | 178 |
| 21 | 团建活动 .....     | 187 |
| 22 | 猎头猎物 .....     | 194 |
| 23 | 奖金风波 .....     | 205 |
| 24 | 银行授信 .....     | 215 |
| 25 | 因小失大 .....     | 225 |
| 26 | 经营异常 .....     | 238 |
| 27 | 打工“游击队” .....  | 249 |
| 28 | 违章建筑 .....     | 261 |
| 29 | 参展 .....       | 270 |
| 30 | 一把手 .....      | 281 |

## ／ 上任第一天

---

“听说新任总经理今天报到，来了没？”人事主管赵倩轻扣桌子，低声问。

人事部经理王雯玲将手指从键盘上收回来，指指隔壁，轻声说：“来了，宋副总进了总经理室，可能要和新的总经理见面吧。”

“怎么样，听说年纪和前任差不多，50岁左右，会不会很难相处？”赵倩的表情严肃，急切地问。

王雯玲忍不住轻轻一笑，说：“我看你真是一朝被蛇咬，十年怕井绳，新来的总经理看上去笑眯眯的，挺和气的模样。”她拿起员工登记表晃了晃，映入赵倩眼帘的是一手漂亮的钢笔字——工整地写着秦阳的简历。

赵倩小嘴一撇说：“空降总经理，终于落地了，以后就得跟着他混饭吃，不了解一点情况能行么？”

王雯玲还没答话，手机就响了，接听之后说了一句：“说曹操，曹操就到，通知我们现在开会。希望老天保佑，这次遇到的是个好伺候的主。”

上海帕古电气公司是马来西亚帕古电气集团公司所属的独资公司,曾经是中国排名前十的外资电气公司,在国内享有很高声誉,成立于1994年,投资1.5亿元人民币,注册资金4000万元人民币。公司以生产制造40.5kV及以下开关配电设备为主业,经过十几年的持续发展壮大,公司技术力量雄厚,数控工艺和试验设备完善。帕古的产品广泛应用于电力、石油、化工、钢铁、天然气、海事平台、建筑、制造、轨道交通、机场等行业。

来到会议室,王雯玲看到坐在中间位置的中年人:身穿深蓝色西装,面容和蔼可亲,戴着金丝边眼镜。王雯玲推测他便是新任的总经理秦阳。此刻他正对着陆续进来的员工,露出礼貌的笑容。在他的右座是中等身材、五官平凡、眉毛浓黑、前额有点谢顶、眯缝着双眼的副总经理宋怀山。王雯玲有点惊讶,原本应该坐在秦总左座的是销售部总监李康,今天却坐着一位衬衫皱巴巴、领带歪斜的生产部经理莫丹先。

今天,是秦阳来到上海帕古公司走马上任的第一天。公司经营不善,在马来西亚总经理不谙中国市场行情的管理下,销售业绩持续下滑,市场份额急剧下降;另外,公司内部管理层拉帮结派、明争暗斗,管理混乱不堪,公司已经持续两年亏损。马来西亚帕古电气总公司在2010年只能忍痛割爱,将上海帕古电气有限公司以4000万元人民币低价挂牌出售,最终被广东的一家上市公司中标摘走。而秦阳就是在这个时候被好友、这家上市公司副总裁杨中看中并说服,委派他出任上海帕古电气公司总经理职务。于是,秦阳直接空降,前来任职。

在来帕古之前,秦阳已经对公司的情况作了多方了解:公司各部门内部的矛盾早已经根深蒂固,财务管理缺失和库存管理混乱,原生产部经理拉帮结派、私接业务,营销业务员虚报谎报销售提成,吃回扣现象严重。虽然换了总经理,但管理层原班人马不变,

秦阳此时走马上任，处境相当微妙。

秦阳知道，他无需太过担心，他的优势在于自己是集团公司委派的、有集团公司撑腰的、是完全可以掌控大权的总经理。然而他的劣势也很明显：一来对公司的环境不熟悉，缺乏人脉；二来单枪匹马，身无援兵。面对如此陌生、复杂的环境，重新开展工作，其难度可想而知。

今天，是秦阳首次和全体中层管理人员见面。

会议室坐落在厂房车间东侧的办公区域二楼内，80平方米大小的空间，宽敞明亮，椭圆形桌子两边各摆放着8把可以升降高度的椅子，中间是椭圆形的凹槽，槽里面是电器插座和电脑网线接口，中间摆放着几盆散发着幽幽清香的兰花，桌子边上根据秦阳要求摆放着与会者的姓名台卡，整个会议室布置得温馨得体。

一抹阳光从窗外射入，会议室内温暖如春。王雯玲款款步入室内，快速扫了一下好奇和期盼的参会人群。此刻，会议室内已经坐满了人，大家正在窃窃私语。

公司的变故，使得员工们人心惶惶、忐忑不安。连日来，大家私下最关心的是新来的总经理何许人也。

看到秦阳一行人落座后，刚刚还在窃窃私语的各个部门经理迅速装模作样地坐了回去，一副虔诚聆听的样子，等待秦阳的开场白。

此时，秦阳没有马上说话，他瞄了一眼前排台卡上的名字，没有一个认识的人。这时，又有人进场，秦阳朝着最后进来的人点点头，仍未开口。他希望等副总宋怀山正式介绍自己后再开始自己的发言，这样才显得有气场。

副总宋怀山转头请示秦阳：“会议可否开始？”秦阳下意识地点了下头。

但宋怀山没有马上宣布开会，而是拿出了一张签到纸，对大家

说：“开会前请大家签到。”等大家逐一签完字后，他告诉秦阳：只有销售总监李康出差没有出席，其余人都到了。

会议正式开始。宋怀山站起来对大家说：“我们热烈鼓掌欢迎新来的总经理秦阳先生给我们讲话。”倾刻，一阵噼里啪啦的掌声响彻了整个会议室。秦阳站起身，朝大家鞠了个躬，面带微笑：“我叫秦阳，新来乍到帕古公司，从今天开始我们就是一家人了，请大家多多支持！”秦阳简单说完后扭头对宋怀山说：“请各位经理们先自我介绍一下。”秦阳并不想先说很多客气的话，他要看看情形后，再有针对性地讲话。

宋怀山看着坐在他左边的莫丹先说：“莫经理，从你开始吧。”

听到宋怀山点名，本来正悠然自得斜靠椅子的莫丹先，很快坐直了身子站立起来，秦阳朝他挥了挥手示意他坐下，莫丹先坐下后道：“莫丹先，生产部经理，负责全公司的生产计划。我们盼星星盼月亮终于把总经理盼来了，现在公司有了新的带头人了，听说秦总来自世界 500 强 BTT 公司，人脉资源广泛，管理能力超强，一定会带领帕古电气创造奇迹。”

莫丹先说话时眼睛不时瞄向秦阳，看他的反应，想得到秦阳回应。

看到莫丹先说话的语气和神态，秦阳锁紧了眉头，对他的印象并不好。听说这小子平时仗着掌握着公司的生产大权，经常颐指气使、专横跋扈、为所欲为，大家都很反感他。前任总经理对他放任不管，他任职期间公司生产业绩毫无起色。据说前任走了，他听说由新的总经理接管的消息，便在办公室里坐立不安，私下打听新来的总经理情况，他担心自己的乌纱帽会否被摘下。说出口的一番恭维话，希望博得秦阳的好感。

秦阳第一次和莫丹先打照面，又是在这样的场合，他客客气气地说：“莫经理客气了，我们大家一起努力。”轮到宋怀山副总经理

介绍：“鄙人不是上海人，是上海人说的乡下人，来自西北西安，原来在西电工作了 20 年，这次比秦总早到帕古电气一个月时间，也是一位新人，也请大家多多关照。”

副总经理宋怀山，年龄 50 岁不到，头发已经稀疏，一口黄斑牙，似乎烟瘾不小。说起话来，眼睛滴溜溜地转，看起来资格很老，一幅胁肩谄笑的样子。随后，几位经理逐一作了简短的自我介绍。

这时秦阳瞥见了三位漂亮女性，她们都是公司管理层的负责人：理着精干短发、端庄大方的人事经理王雯玲，扎着两根马尾辫显得热情洋溢的财务经理王丽丽，长发披肩、眼睛妩媚动人的商务经理高晓芳，她们年龄都在三十七八岁之间，打扮时尚、得体。能面对这样的人文工作环境，秦阳犹如看到了雨后的彩虹，心情略微轻松了些许。

等大家介绍完毕，秦阳站起来走到玻璃白板面前，拿起一支水性笔，在白板上写下了自己的名字，然后对大家说：“我叫秦阳，秦始皇的秦，太阳的阳，我父亲给我起这个名字的寓意是告诉我要有秦始皇的胸怀，要有太阳光一样的正能量。我希望进入新的大家庭，给公司带来阳光，给帕古带来正能量，只要大家一起努力，公司一定会大有发展。”说完名字，秦阳又在白板上写下了：上海开关厂，BTT 集团。他转过身：“这是我的两段工作经历，前十年在上海开关厂工作，后十年在世界 500 强 BTT 工作。我大学毕业后进入上海开关厂，从一名电气设计工程师开始做起，一直做到设计科长再到总设计师。我设计的电气产品几乎包含了所有的电气产品：高压电气、中压电气、低压电气和自动化产品。改革开放后，我从国企跳槽到世界 500 强 BTT 集团公司，从底层的营销工程师开始做起，经过十几年的摸爬滚打，工作有了起色，离开 BTT 时，我已经是一名中国 BTT 高级战略总监。我告诉大家这些并不是想要炫耀我的经历，我想告诉大家我是一名地地道道的电气行业的资深专

业人士,集团选中我来担任帕古公司的总经理,更注重的是我的履历和我的工作经验。对我而言,新的工作更有挑战性,在准备进入帕古公司之前,我已经对公司目前所有产品的优缺点作了详细的了解。我有信心把公司搞好,我更希望把我的经验、我的资源带给帕古电气公司,和大家一起,扎扎实实地、脚踏实地地将公司的业务搞上去,研发出更多更好的产品,使公司重振旗鼓,重现帕古电气昔日雄风!”

一阵急促的敲门声响起来,打破了会议室的安静。宋怀山开门出去,问了一下后,表情严峻地走回来对秦阳说:“工人们知道你总经理今天到了,要你去车间回答他们的问题,好像场面还不小,要不要下去?”宋怀山眨巴着眼睛,试探性地问。其实他心里清楚工人的要求,是一时半会儿解决不了的。

“今天的会议先到这里。”秦阳宣布会议结束。随即带着秘书晓燕、副总经理宋怀山,和前来的工人一起走向了车间。

8000 平方米的车间位于办公楼的左边,是和厂区连在一起的一个整体。他们一行从二楼的办公区下了楼,径直朝车间的方向走去。只见车间的中央黑压压的,站了一大批穿着帕古电气制服的工人,估计有两百多人。大家在大声地嚷嚷着,秦阳听不清楚他们说什么。走到车间门口,秦阳听到了有人在嚷着要活干、要发工资,叫着要吃饭、要养家糊口……喧闹声此起彼伏,声音从空旷车间里传来回荡在耳边,经久不息。见秦阳一行迎面走来,工人们自觉地让出了一条路。

他们直接走到了工人的中间。“大家听我说,今天总经理第一天上岗,请大家给他解决问题的时间。大家先回去上班。”宋怀山板着脸呵斥着,他想给秦阳一个印象:我是在帮你秦总挡着工人。

秦阳挥手阻止了宋怀山。他放开了嗓子:“大家好,我是秦阳,

今天是第一天上任,借这个机会,想了解一下情况和工人们的想法,大家有什么问题可以一个一个说。今天说不完,明天、后天继续说。我来这里的目的就是和大家一起把这个公司搞好,你们有问题就尽管说出来,我会认真听取,不用急,不用抢。”

“我先说!”一名45岁左右、穿着工人制服,整件衣服只扣了一粒纽扣的人率先站了出来,宋怀山对秦阳耳语:他是车间工人沈奎山。

“秦总,我们已经三个月没有发工资了。我们家里要吃饭,小孩还要上学呢!什么时候可以把工资发给我们?”

“还有工人已经半年没有活干了。拿最低的基本工资,没有奖金的话,我们是无法生活的。请总经理告诉我们什么时候可以有活干,我们今天一定要知道什么时候发工资!”

秦阳看了一眼沈奎山:中等身材、个子不是很高、脸上长了很多粉刺。一看就是个性冲动、又爱聚众闹事的人,他的问题很有煽动性和蛊惑性。工人们听了他的提问后,再一次大声地叫嚷起来。

“还有什么问题?请大家继续说。”秦阳依旧不紧不慢,用柔和的目光看着大伙。

“原来食堂里吃午饭都是免费的,现在还要我们出钱吃饭,我们又没有工资和奖金,什么时候可以给我们饭吃啊?”一名女职工提问。

“我有一个问题,”一名约50岁开外胖胖的女职工走了出来说:“我们已经五年没有发工作服了,我们要换新的工作服。”“她是清洁工洪梅宝。”秘书晓燕告诉秦阳。

“公司仓库里的铜排断货了。请公司及时采购铜排,不然的话我们就没办法工作了。还有断路器铸件也断货多时,再不补充的话,有了订单也没有办法交货的。”生产部经理莫丹先不知什么时候也到了车间,他大声提了问题。