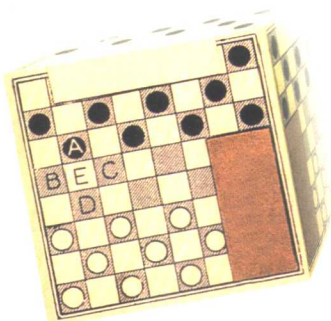


The Tao *of Management*

一个外企经理的 管理札记

刘博 / 著



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



一个外企经理的 管理札记

刘博 / 著

(京)新登字 158 号

内 容 提 要

本书是一个外企经理的管理札记,讲述的是在大公司里的小公司、部门和一般公司里工作的经理们经常遇到的一些问题,如辞职、收入、工作环境、人员素质、沟通、竞争等。

本书重在谈经验和工作技巧,每个话题独立成篇,妙语不绝,能成为想做经理和正在做经理的人的喜爱读物。

出版者:清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编:100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

印刷者:北京鑫丰华彩印有限公司

发行者:新华书店总店北京发行所

开 本:850×1168 1/32 印张:9.625 字数:192千字

版 次:1999年12月第1版 2001年12月第3次印刷

书 号:ISBN 7-302-02361-1/F·254

印 数:11001~13000

定 价:18.00元

目录

第一章 员工

员工辞职——炒经理的鱿鱼……………·2·

人们在一起共事是一种缘分。如果有谁要辞职离开你,对此没有什么大惊小怪的。

辞职往往是一种不好的心境造成的结果。嚷嚷辞职的人未必真的要辞职。辞职可能会把公司内的许多问题变得明朗起来。

去年行今年不行——每年都要有进步……………·7·

对于同样或者类似的一件事情来说,去年你用这样的方式去解决可能会得到经理的赞扬,而今年你可能就会遭到经理的批评。

年轻人想什么——环境、发展机会与收入……………·10·

年轻人对环境从心底里有一种恐惧感。他们期望用最少的时间去处理那些最烦人的内部关系。

要让年轻人觉得有东西可学。当然,也千万不要在员工离开公司的时候对你说:“我真的很喜欢这间公司,但是在这里干我没有希望买车买房,没办法!”

做好自己不愿做的事……………·14·

人的一生,有多少时间是在做自己愿意做的事情?能否做好那些自己不愿意做的事情是一个是否成熟的标志。

换位——把自己作为经理……………·17·

要做到的事情首先必须想到。想在公司求得发展就必须学

会站在比你现在的位置更高的角度思考问题。

工资是争取得来的 ·20·

每一种“待遇”，包括工资在内，一定是需要你自己去争取的，同时要记得为你的下属们争取他们应该得到的东西。

第二章 经理

好 EQ, 好经理 ·24·

有什么样的经理就有什么样的兵。经理的风格往往是下属模仿的对象。所谓上行下效。

公关第一人 ·27·

在很多的公关场合，经理就是一个演员，必要的时候还要做出“脚本”。

抓住员工的心 ·31·

从个人意义上讲，一个好的人缘，一些知心的朋友也是人生的一份重要的财富。一个经理要获得员工的信任，完全依靠工作上的关系是不行的。

我们忙，你在干什么？ ·34·

员工常常希望看到经理们整天像大家一样忙得不可开交。其实从管理和公司发展的角度来看，这并不是件好事。

第三章 素质

好秘书，好帮手 ·40·

秘书用得好是一条臂膀，用不好是一把双刃剑。

市场人员——公司的第一道门面 ·43·

一个公司，市场是先行。市场人员是公司的第一道门面。

销售人员——行销之神 46·

销售人是最典型的商人。也是最爱热闹的人。同时牢骚最多,虽然平均说来他们挣的钱也是最多。

勤奋、吃苦的销售人员 49·

做销售是一件辛苦的差事。所以要做销售,就最好喜欢它。如果不喜欢,就不要做。

销售人员素质——进取,自信,善学,善交 52·

销售是和人打交道的差事。要想叫客户高高兴兴地从口袋里拿出钱来,你必须会“无事找事”,要懂得“到什么山上唱什么歌”,要……

售前工程师——技术门面 55·

售前的一切工作都是为了签销售合同。售前工程师若不能给人家很好的售前服务,人家怎么能放心愉快地购买呢?

售后工程师——使客户变成回头客 58·

对公司来说,签订一个销售合同是一个胜利,把一个客户变成回头客和长期客户是更大的胜利,也是每个公司所期望的。

“一招鲜,吃遍天”——学好外语的技巧 62·

外企公司的培训和会议通常都是用英语的,如果你的听力不到家,那么你对培训和会议的收获就比其他人相差很远。

EQ 陷阱 66·

曾经有人把能够进入外企工作的人称作“精英”,但为什么说高智商的人们反而更容易发生 EQ 问题呢?

第四章 沟通

批评的艺术 72·

经理们恐怕没有不批评下级的,但怎么批评是有艺术的。

首要的是解决问题 75·

在公司内部产生矛盾或发生问题的时候,作为管理者首先要做的事情不应该是去没完没了地追究责任,而是要把解决当前的问题放在第一位。

对事也对人 78·

我们经常喜欢说在批评别人的时候要对事不对人,其实这并不完全正确。所有的事情都是人做的。事情做错了,就一定有人为的因素在其中。

开有效的会议 81·

开好会不是东方人的特长。无效的会议不仅浪费了时间,更严重的是可能给整个管理带来负面的影响。

沟通无极限 85·

公司管理中多数问题的出现都和沟通不够有关,造成沟通困难的主要障碍通常是在经理这一方。

营造良性竞争 89·

有一种说法,别人组合在一起是龙,而中国人组合在一起是虫。那么,如何不使你的公司陷入大锅饭,又不使你的员工之间陷入恶性竞争呢?

第五章 管理

让他体面地走——辞退员工的种种办法 94·

不开除人对经理人来说恐怕很难做到。但是开除人未必就

只有一种方式。

能做到当经理想请某人离开的时候,这个人主动提出辞职申请,大家皆大欢喜就最好。

放手意味着什么 ·98·

放手实际上就是放权。就是发挥每一个员工的主观能动性,就是给他们更多的权力让他们尽情地施展。但是这是有风险的。所以放手需要很多东西。

放大抓小..... ·102·

我们常听说“抓大放小”,这里要说的却是“放大抓小”。什么意思呢?

不要急,放一放 ·105·

年轻人干事利索,喜欢把事情做得又好又快。一件事来了,恨不得今天晚上就把它干完。但结果往往就出了大错。

办公室文化 ·108·

办公室文化就是典型的“室内肥皂剧”,而经理是这场肥皂剧的主角。

思想工作..... ·112·

不要一提思想工作就感到反感,其实,员工的情绪和思想活动直接影响他们的工作效率。所以,管理者需要透过各种方式去观察和了解,并且与他们交流。

工作描述..... ·116·

工作需要分工,分工需要明确。每一份工作都应该有一个明确的目标和工作职责。

工作计划..... ·119·

让员工做好工作计划能使工作条理化。你必须并督促自己

为一个月的工作有一个具体的想法。

制度与灵活性..... ·124·

看过《哈佛管理制度全集》吗？另外还有与之相配套的《哈佛管理表格全集》，差不多都有 2000 页，并配备 CD，你甚至不需要自己去画那些表格。但你发现，这些未必都能为你所用。

第六章 服务

经理应该见哪些客户..... ·130·

客户是衣食父母。不管多大的经理也都是由客户来养活的。但是作为经理，尤其是总经理，不是所有的客户都需要见的。

全方位的销售意识..... ·133·

公司里的每一个人都要具备销售意识。从管理的角度讲，就是要培养这种全方位的销售意识。

服务意识——经营客户的心..... ·137·

高技术公司的服务在很大程度上甚至比产品本身更为重要。这种服务往往不只是体现在与客户有直接接触的人员身上，公司的全体员工都有责任。而且，公司内部同样需要相互的良好服务。

对待客户投诉..... ·140·

客户投诉，尤其是“越级上告”，会给自己招来很多麻烦，如何对待客户的投诉，必须记住一个原则：对待客户的态度往往比解决问题本身更为重要。

走出“越南丛林”——保持与客户的联系..... ·143·

你是否想让客户走进你的一个井井有条、气氛和谐亲切的

“花园”，而不是冷冰冰的、无路可寻的、迷宫一般的“越南丛林”？

第七章 代理

发展代理..... ·148·

发展代理要谨慎从事。做得好，代理商就是你的“三头六臂”；做不好，代理商也可能是你每天的麻烦，甚至最后置你于死地。

培训与定位代理..... ·151·

像培训你自己的雇员一样培训你的代理商。要使你自己的雇员和代理商自己明确他们的位置，以及和厂商的关系。防止出现“客大欺店”的情形。

代理之间的冲突..... ·154·

竞争是永恒的话题。但是代理商之间的冲突往往属于“内耗”，因此，厂家的任务是减少无谓的冲突，并控制这种竞争是良性的。同时引导代理商开拓新的市场。

介入代理的内务..... ·160·

代理是自己人，代理的成败关乎厂家的成败。所以在必要的时候你就必须介入代理的内务。但是必须十分小心。

第八章 老板和上级

老板要数..... ·164·

不管你有多大的能耐和抱负，业绩永远是第一位的。所以销售额和利润的数目应该是经理人每天起床想到的第一件事。

能管理上级吗？..... ·167·

做经理者大多都有上级，即更高一层的经理。即使是总裁，

也要受到董事会的制约。每个经理都希望管好自己的下属,但不知道有多少经理想过如何管理自己的上级。

教育老外..... ·171·

文化差异、缺少交流、历史原因等等造成不同国家的人们之间的相互不理解。要让外国朋友和老板明白在中国做事是需要很多不同规则的,所谓入乡随俗。

关于平等..... ·175·

不管在什么地方做工,也不管待遇如何,人格是不能丢的。从做人的意义上讲,中国人也好,外国人也好,老板也好,雇员也好,大家都是平等的。

“防火墙”..... ·179·

把“上边”的问题截止于你,把你自己部门的问题就地解决,为你所负责的区域创造一个小环境。这就是所说的“防火墙”。

第九章 市场宣传

与你同行..... ·184·

如今大家大谈 partnership,即伙伴关系。大公司找伙伴容易,“富在深山有远亲”。对小公司而言,可能就没那么容易,关键是发挥自己的特点,与大家同行。

摇旗呐喊..... ·187·

市场上的声音太过嘈杂,就如同在生意红火的餐馆。要想让更多的人听到你的声音,就必须和你的员工、伙伴一起摇旗呐喊。

展览会的困惑..... ·190·

展览会成了灾。公司里大笔的市场费用被浪费了。参加展览会一定要有选择。展览会并不一定是最好的宣传形式。

特色与创新..... ·193·

独特就是钱,创新就是路。没有特点和创新的公司就一定没有前途。做市场也是如此。

第十章 文化**西餐与中餐..... ·198·**

西方人说,我的是我的,你的是你的;中国人说,彼此彼此,大家在一块儿混嘛,分什么你我?

付账的区别..... ·201·

中国人说“与人方便,自己方便”;西方人说“你为你方便,我为我方便”。

婉转与直接..... ·203·

中国人想,给别人提意见一定要婉转,不然他会不高兴;西方人想,你不跟我说清楚,我怎么知道你的肚子里在想什么?

“是”和“不”的不同含义..... ·206·

西方人说,是就是是,不就是不,有什么好说的!中国人说,你懂什么,这里面讲究可大了。

发言与提问..... ·209·

中国人想,我不懂的问题我可以自己琢磨,提出的问题不够水平会遭人耻笑;西方人想,我不懂就要问,我要不问会显得我很傻。

“这是你的工作”..... ·212·

中国人想,我是领导,我有对下属谆谆教导的责任。西方人想,我给了他工资和职位,他的工作就该自己去想、去完成。

推销自己..... ·214·

“王婆卖瓜,自卖自夸”是中国人对推销自己的人最轻的批评;Selling myself 是西方人得到好职位、高薪水和很多东西的必然途径。

第十一章 左右逢“源”

资源就在你身边..... ·218·

资源就在你的身边,就看你是否主动地去开发和利用。当你埋怨事情难做的时候,有没有想过你的资源没有得到充分利用?

资源说..... ·222·

关云长其实完全没有必要“千里走单骑”,他可以招兵买马。至少可以把山上响马的队伍先借来一用。资源的利用就是这么一回事。

用好资源 ·225·

什么事情都讲究适当的时候、适当的地方、适当的方式,资源利用也不例外。如果滥用,后果自负。

买资源..... ·228·

石油可以买,粮食可以买,经验可以买吗?资源可以买吗?为什么不!

第十二章 游戏规则种种

山头辩证法..... ·232·

我们好像特别喜欢“分拨”。在你进入一个单位或者一间公司后不久的时间,你就可能听到人们在议论说你是谁谁谁的人。外企公司也不例外。

四大关系..... ·236·

中国的管理在某种程度上说是“关系管理”，管理人员的主要任务之一是照顾和处理各种关系。否则他可能会一事无成。

季度总结会..... ·239·

我们都熟悉年终总结，外国公司年终年初的全体员工会议称作“KICK OFF”，即一场足球赛的“开球”。那么，该如何开球呢？

把自己培养成鹰——说说大学生..... ·242·

大学生乃“天之骄子”，至少他们中的很多人是这样认为的。但是他们也应该明白，他们的人生道路还长着呢。

关于费用 ·245·

“少花钱，多办事”是每一个经理人追求的目标。但是，有时候如果你省钱太多反而不是好事。

短期行为辩..... ·248·

短期行为不应该被看作是一个贬义词。原因是你会发现很多公司的领导人在一个岗位上往往呆不到五年；在迅速变化的高技术领域，尤其是 IT 领域，恐怕很少有人可以预见五年以后的将来是怎么回事。

远大理想..... ·252·

据说，美国迪斯尼乐园的 VISION 是“全世界最激动人心的地方”，MISSION 是“使每一个来到这里的人充满快乐”。有些人会觉得这些东西太虚了，这些口号有什么意义呢？

人气不足的原因 ·257·

“人心齐，泰山移”，那么人心散了呢？
人心涣散是一个如同瘟疫的过程，传染很快，而且往往是从

领导层开始的。

从游泳与爬山想到..... ·260·

“无限风光在险峰”是催人奋进的。爬山和游泳的区别在于，一种是休闲，一种是奋斗。

管理与领导..... ·263·

领导必定要做管理，而管理未必就是领导。但是经理人必须又做管理又做领导。但是经理人不是“官儿”。

附录 读书偶记

管理要革命

——读《乱中求胜——美国管理革命通鉴》..... ·268·

新世纪，新生活

——读《美国新梦》..... ·279·

总裁不是天生的

——读《如何开发自身的管理才能》..... ·286·

第一章 员 工



- ③ 员工辞职——炒经理的鱿鱼
- ③ 去年行今年不行——每年都要有进步
- ③ 年轻人想什么——环境、发展机会与收入
- ③ 做好自己不愿做的事
- ③ 换位——把自己作为经理
- ③ 工资是争取得来的

员工辞职——炒经理的鱿鱼

人们在一起共事是一种缘分。如果有谁要辞职离开你,就说明你们的缘分可能是要告一段落了。对此其实不必大惊小怪,只要你对员工的辞职有一个冷静的分析,或许是一件好事呢。

一个销售人员走进办公室,满脸严肃地对经理说:“我要和你谈谈”,然后告诉经理说他打算离开这家公司。原因可能是多种多样的,他会告诉你说他找到了更好的机会,他也可能会说他希望有新的挑战,有更高的待遇,如此等等。无论是什么原因,反正他是要走了,他要炒你经理的鱿鱼了。

员工的辞职,对做经理的人来说无论如何都是一件麻烦事。即使这个人是你本来就