

职业经理人与你分享20年职场成功经验

CEO谈管理

最鲜活MBA案例，最正能量职业宝典

李双华◎著

.....
管理如何做到公平？制度管理如何实施？人性化要怎样体现？
干部矛盾如何调解？管理是否需要变通？选人才干最重要吗？

6个板块40个问题，手把手教你做CEO
.....

ON THE
MANAGEMENT
OF
CEO



中国出版集团



现代出版社

CEO谈管理

李双华◎著



ON THE
MANAGEMENT
OF
CEO



中国出版集团



现代出版社

图书在版编目(CIP)数据

CEO 谈管理 / 李双华著. —北京: 现代出版社, 2015.8

ISBN 978-7-5143-3868-3

I. ① C… II. ①李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第 162397 号

作 者	李双华
责任编辑	张桂玲
出版发行	现代出版社
通讯地址	北京市安定门外安华里 504 号
邮政编码	100011
电 话	010-64267325 64245264 (传真)
网 址	www.xdcbs.com
电子邮箱	xiandai@cnpitc.com.cn
印 刷	三河兴达印务有限公司
开 本	787mm × 1092mm 1/16
印 张	15
版 次	2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5143-3868-3
定 价	39.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

前言

P R E F A C E

许多职业人士身在职场，但是远离权力中心，远离决策内幕，只能以局外人的身份雾里看花，水中望月。本书作者以自己 20 年民企高管的亲身经历，向大家讲述了奋斗在民企一线的职业人士所经历的许多鲜为人知的决策内幕及个中玄机。作者将那些每天发生在管理者身边的平凡“琐事”提炼成一个个具体的管理问题，并且将作者自己的感悟与读者共享，为大家在职场中遇到的管理问题提供解决之道，以此帮助管理者规避职业风险，提高分析、判断能力，并且提高企业管理水平。

从本书中，我们可以看到，民企内部发生大大小小的事件，高管们总是首先寻找管理的平衡点。这是因为他们懂得，平衡是一种权谋，是一种布局，某些时候也可能演变成一种变相的交易。只有找到这个平衡点，才能做出坚持或是妥协的正确决断。他们更懂得，妥协并非只是被动地一味退让，许多时候则是为了主动地避开锋芒，以退为进，以便迂回寻求最终平衡的策略和手段。高管自身管理技能的运用与展示，在一定程度上，往往表现为管理者平衡的艺术和妥协的技巧。

从本书中，我们可以发现，作为民企的职业经理人，无论是打破一种旧的平衡，还是建立一种新的秩序，其“支点”始终建立在如何分配相关人员“名”与“利”的基础之上。作者在本书中提示那些正在打拼的职业人士，只有洞悉和把握了这一最基本的平衡点，管理的手段与策略才能运用自如，才能管理好你的团队和企业。

民企高管并不是什么神秘人物，但他们分析解决问题的思路

却与我们有着一一定的区别。他们更侧重于全局的稳定，通过企业内部平衡与妥协的策略来维护企业的内部秩序，在内部稳定的基础上再谋求发展。在管理方法上，他们一般通过发现一个“点”上的个案，总结出“面”上可能存在的普遍问题，从而提出解决和预防“面”上问题的方法和措施。作为职场精英的民企高管们，需要缓和上下左右的矛盾，兼顾方方面面的利益，平衡各个环节彼此之间的牵制，平衡组织机体内各种关系渗透的比例。而且，民企职业精英自身能力的充分体现，就恰恰包含着这种把握、平衡大局的全盘操控能力。面对宏观政策与微观事务，他们既要讲原则、讲底线，又不能失去具体操作的灵活性。

本书共分为6章40节，根据事件的共性进行分类。书中所叙案例，大多发生在民营企业，是作者从业20年中，以人力资源经理、总经理助理、董事长助理、副总经理和执行总裁等中高层管理者身份亲身经历和处置的一些实例。我们尽量运用通俗的职场语言，由表及里、循序渐进地将这些成与败的经历、道与术的运用技巧，按照“事件发生—决策过程—处置措施—总结得失”这样一条思路缓缓展开，便于读者理清整个事件从发生到结束之间的条理性及因果关系。这些策略和方法，无论对于职场新人还是企业中高层管理者，都具有一定的借鉴意义。



目录

CONTENTS

第一章

坚守规则，营造企业的法治氛围

用实质的公平取代形式的公平002

◎ 世上虽然没有绝对的公平，但企业管理者的责任就是在力所能及的范围内，通过宏观政策的调整和微观个案的处置，为大多数员工营造一种尽量公平合理的大环境。

改变随意性习惯，坚守制度化底线004

◎ 优秀的企业管理者，应该事事表现出职业化的一面，而不应该打着为下属争取利益的幌子，置诚信与公平于不顾，参与到下属“得寸进尺”的起哄之列。这不是管理人员的职业化表现！

薪酬体系要适合企业实际需求011

◎ 在建立和完善企业的薪酬体系之前，确实有大量的基础工作需要先行一步。这些基础性文件、政策、表单对薪酬体系起到直接的支撑和配套作用。因此，只有在这些基础工作基本完成之后，才能形成一套比较完善、适合企业发展的薪酬体系。

监管与惩处并用，遏制滥用职权的苗头021

◎ 在企业内，老板不放手，上司不放权，管理者便会感到寸步难行；但老板和上司放手了、放权了，许多管理者又会滥用职权。只有一方面加强监管，让权力在阳光下运行，另一方面完善制度，堵塞制度中的漏洞，才能最大限度地杜绝这类问题的发生。

实现外出登记，杜绝随意出入.....024

◎ 一个规则的建立和贯彻实施，重在领导带头。领导在监管下属遵守规章制度的同时，首先自己要摆正心态、放下架子，按规则执行，将自己定位于管理者与执行者的双重角色，只有这样才能让规则顺利地运行。

辞职司机私自开走了大货车.....028

◎ 在公司内部，我们可以讲人情，但当事件上升到了必须通过法律来解决问题的层面时，事件的性质就发生了质的变化，我们也就不能再公私不分，混淆法与情的界限了。如果我们态度暧昧，不但帮不了当事人，反而会让其他人认为我们没有基本的底线。

第二章

灵活变通，力求全局的相对平衡

以人性化思维，化解工作与伦理的冲突.....034

◎ 家庭是社会的基本细胞，亲人是打工者时刻的牵挂，连自己的亲人都不能热爱的员工，你能指望他真心热爱企业吗？不管他说得多么高尚，表现得多么敬业，我们也要促使他先从热爱自己的亲人做起。

堵塞总会有漏洞，疏导才能得人心.....038

◎ 我们平时总是千方百计立足于堵塞漏洞，堵来堵去，往往是出事的时候大家紧张一阵子、收敛一阵子。时间一长，很多人“好了伤疤忘了痛”，同样的问题又会出现。只有改变思维，及时疏导才是长治之策。

胸怀恻隐之心，善待伤病员工.....049

◎ 面对涉及员工切身利益的问题，为防止群体事件的发生，作为





管理者，除了给予其人性化关怀之外，还必须按计划、有步骤地一个问题一个问题去解决，并将工作重点转移到如何预防，如何从源头上解决问题。

酒席上的纠结酒席上解.....057

◎ 当下级领导在工作中遇到挑衅时，上级领导除了旗帜鲜明地给予支持之外，自己亲自出面，采用相应的策略去维护下级领导的威信，巧妙地为企业领导“造势”，才能更好地培养团队的凝聚力。

计划员开了个麻将馆.....065

◎ 管理中的近治之策，只能解决迫在眉睫的棘手问题；要实现真正意义上的长治久安，必须从政策上加以规范，从需求上加以引导。健康向上的企业氛围，只有通过不断疏导的方式才能得到巩固。

都是无聊惹的祸.....072

◎ 约束员工的条条框框越多，他犯错的概率也越大。问题不在于条条的多少，也不在于框框的宽窄，关键在于加强跟踪和监管，当员工出现犯错的苗头时，及时地予以提醒和制止。

给员工一个公平的氛围.....075

◎ 对所有员工一视同仁，既要体现在公司的政策层面，更应体现在具体执行中的细节方面。只有这样，才能打破各种人为的歧视，才能在企业内部为全体员工营造一个公平的大环境。

财务耽误了员工的行程.....077

◎ 很多事情，单纯从原则的角度去解决，会将小事变大，闹得满盘皆输，大家都不高兴。而利用职场中的横向资源，采用变通的方式来“暗度陈仓”，最终做到息事宁人，就会带来皆大欢喜的局面。

第三章

就事论事，及时调整不合理细节

走马观花挑毛病，脚踏实地打基础.....084

◎ 作为老板和高层领导，只管制定规则并监督这些规则的践行，下面的人，只要在这个规则的框框内行动就行了。宏观上按层级管理，微观上发现问题了，交给别人去解决，也就达到了监管的目的。

仓管拒绝做义工.....100

◎ 源头上出现的问题，必然引起各环节的连锁反应。仅从环节上解决，又必然导致不公和内耗。只有透过现象看本质，找出发生问题的根源，并从源头上加以解决，才能避免类似问题的再次发生。

围墙被撞倒之后.....103

◎ 对于日常工作中许多鸡毛蒜皮的小事，以宽容的态度，从换位思考的角度出发，促使事情尽快了结，可以少耗费我们自身的许多精力。

当好执行者的保护伞.....106

◎ 当好下属的保护伞，领导自身必须有足够的“能量”，其威望能“镇”得住场面，这是前提。同时，还必须考虑政策的合理性。只有合理的政策，才能被大多数人拥护和接受。

从员工离职面谈中听到的声音.....111

◎ 资本也是有价值的，也是需要回报的。我们只有换位思考，将心比心，树立一个劳资双方共同的愿景，将个人目标与企业的发展结合起来，大家为了共同的利益才能实现真正意义上的双赢。



实现梯级计件，挖掘员工潜力	115
---------------------	-----

◎ 企业是经济组织，提高员工的积极性最终还是应该依靠经济手段。奉献精神、劳动竞赛只能作为一种辅助工具，不应该提到主要位置上来。当薪酬市场行情发生变化时，我们只能主动去适应变化的外部行情。

扮演主角唱“黑脸”	117
-----------------	-----

◎ 职业经理人进入企业后，在自己立足未稳的情况下，过早地调整政策，将会因为触及众人的利益而遭到抵制。但在自己站稳脚跟之后，如果不及时调整相关政策，朝着改善的方向去引导，又会导致企业主的失望，导致难以打开局面的现象。

第四章

用人所长，规避全能与完美观念

围绕“先进生产者”评选展开的争议	124
------------------------	-----

◎ 评选先进，不是选拔全能冠军，不是评选道德模范，不能要求员工十全十美。员工某方面突出，就表彰他先进的一面，其他方面的优劣，不影响他在这方面的先进性，这才能真正发挥评先的激励作用。

利益捆绑，才能责任到位	127
-------------------	-----

◎ 要想让双方达成基本的共识，我们只能从他们中间寻找利益的平衡点。只有顺势将双方的利益捆绑起来，实现利益共享、损失共担，才能最大限度地降低风险，实现合作双赢。

收编“叛兵叛将”的幕前幕后	131
---------------------	-----

◎ 企业是经济组织，追求业绩和利润的增长是它的天然属性。在



这一原则下，只要员工能为企业带来实际利益，管理者就要千方百计用其所长，让他为企业创造新的价值。能为企业带来实际利益的员工才是企业需要的员工。

十年平淡打工路.....138

◎ 在许多平凡的岗位上，聚集着一个个平凡的打工者。他们没有惊天动地的伟大事迹，也没有可歌可泣的感人精神，他们通过日日朝朝重复而单调的工作，通过一件件微不足道的小事，同样赢得了大家的尊重和爱戴。

解雇一名学不会做人的助理.....141

◎ 人在职场，未做事，先做人。专业知识欠缺，我们可以灌输；做事方法不对，我们可以指点；工作经验不足，我们可以传授；态度有问题，我们也可以帮助其端正。但品行有问题，那就不可原谅了。

黄“蜜书”的职场轶事.....145

◎ 身在职场，做人做事有许多技巧。我们不提倡凡事采用旁门左道之类的极端做法，但那些从书本上找不到答案、从政策层面不能解决的棘手问题，就考验一个人的应变能力了。

第五章

负重前行，无奈之事以大局为重

极品老板的极品思维.....150

◎ 职场中遇到个别“极品”老板的现象时有发生。此时，以大局为重，通过沟通、协调，让他们透过现象看到本质，从而改变对人对事的观点和看法，才是解决问题的有效途径。

固守诚信，才能合作双赢.....157

◎ 诚信是合作的基础，劳资双方的合作也是如此。单方面向对方索取，而不愿兑现自己的承诺，诚信的天平一旦发生倾斜，试图重新合作，就没那么容易了。

精心策划展销会.....164

◎ 企业管理离不开宏观上的策划与布局。先确立目标，再一一分解到具体的岗位、具体的人员，才能引领大家朝着既定目标去努力工作。

避免硬碰硬，建起缓冲区.....167

◎ 在上下级之间，人为地设置一个虚拟的“缓冲区”，既可以保持上级对下级在工作上的高压态势，又可以缓解下级对上级的抵触情绪。恰当地使用这种方法，更有利于提高工作效率。

民企“管家”的自身定位规则.....170

◎ 民企“管家”只有准确地把握自身的定位，看懂其中的规则，并依照这些规则去疏通相关的环节，才能生存下来。一旦自身定位不准、角色错位，随时可能在阴沟里翻船。

第六章

把握规律，知己知彼才能纵横职场

如何向上司请示汇报.....176

◎ 人在职场，向上司请示汇报，是我们经常需要做的工作。如何更好地向上司传递工作中的信息，表达我们的诉求，争取上司的支持和帮助，是有规律可循的。

招聘中的“压价”与“暂住”现象.....178

◎ 企业在招聘中，通过不正当手段让应聘者“高能低就”，表面看起来，企业似乎为此节省了直接人工成本，实际上，这一做法对于招人、留人具有隐性的反作用，最终必将导致双输的局面。

跳槽的四大理由与四大禁忌.....183

◎ 打工生涯中，“跳槽”现象很常见，如何避免盲目跳动，如何把握跳槽时机，如何增加自身的含金量，如何让自己一跳生辉，则是很容易被人忽视的职场学问。

老板的心事你知多少.....186

◎ 老板在想什么？打工者如何在老板和自身之间寻找一个利益的平衡点？弄清楚这些问题，可以帮助我们更准确地定位自己，帮助我们避开职业生涯中的暗礁，减少职业生涯中的盲目行为。

向试用不合格的主管临别传道.....199

◎ 工作中的一些冲突，表面上看起来是与当事人的冲突，实质上是与一种组织行为的对抗，是与整个管理机制、整个管理层的冲突。只要明白了这个道理，我们就可以主动选择多一些合作，少一些对抗。

招聘中的真真假假现象.....203

◎ 职场人士必须时刻保持如履薄冰的心态，只要对自己的职责不懈怠、不放松，自身具备了一定的“能量”，无论是真动作，还是假动作，都不会对自己的职业生涯产生实质性的冲击和影响。

面试官与求职者的诚信沟通方式.....205

◎ 求职者未弄清招聘企业的任职要求和给出的待遇，盲目前去面试，只会浪费双方的时间，最终或者因为自己达不到企业的要求而谈不



下去，或者因企业薪资达不到自己的心理预期而白跑一趟，浪费了自己的时间和精力。

附录 同美女记者海阔天空侃职场.....209

◎ 职业人士离不开社会这个大环境，在保持自身职业化的前提下，如何与社会环境同步和接轨，并在社会环境中体现自身职业化的一面，这是对职业人士的另一种素质考量。



感悟

一位职业经理人 20 年的职场

第一章

坚守规则， 营造企业的法治氛围

- ◎ 用实质的公平取代形式的公平
- ◎ 改变随意性习惯，坚守制度化底线
- ◎ 薪酬体系要适合企业实际要求
- ◎ 监管与惩处并用，遏制滥用职权的苗头
- ◎ 实现外出登记，杜绝随意出入
- ◎ 辞职司机私自开走了大货车



用实质的公平取代形式的公平

世上虽然没有绝对的公平，但企业管理者的责任就是在力所能及的范围内，通过宏观政策的调整和微观个案的处置，为大多数员工营造一种尽量公平合理的大环境。

2005年初，公司人力资源部门行政主管制定了一份《员工奖惩制度》。其中，对于犯错员工的处置，实现了统一的处理标准，比如，“记过”处分，规定“罚款100元，扣除当月奖金”。这一政策，表面上看起来涵盖了公司董事会以下的所有管理层面，王子犯法，与庶民同罪，无论谁犯错了，统统依照执行，处罚尺度完全一致，只要在执行中不出现人为的偏差，似乎无可非议。

行政主管在草案中为了回避企业无权对员工罚款的敏感问题，使用当时各企业普遍流行的“潜规则”做法，巧妙地应用了遮掩类的词汇，将“罚款”变通成“扣除绩效工资”之类的字眼，其实质，任何人都可以一目了然，只是大家心照不宣而已。

草案顺利通过管理层的讨论，但进入试行阶段后，问题就开始逐渐暴露出来了：一名车间主管粗暴地对待下属，导致员工抵触，双方由针锋相对、反唇相讥到情不自禁地动起手来。你一拳，我一掌，互不相让，几个回合之后才被其他员工拉开。

人力资源部门和公司总经理经过调查核实后认为：虽然双方在打斗中并未造成伤残，但动手打架的过激行为已经严重违反了公



司的管理制度。在整个事件中，员工不服从主管指挥，主管态度恶劣先动手拉扯员工，导致最终发生肢体冲突，双方都存在明显的过错。并且在大庭广众之下发生这类事情，影响极其恶劣。按照刚刚试行的《员工奖惩制度》规定，应该给予双方“记过”处分，当事人各罚100元，并扣除当月奖金。

管理制度公示在前，当事人犯错在后，依据事件的性质和影响，参照条款“对号入座”进行处理，似乎顺理成章、天经地义。于是，人力资源部门依据奖惩制度的条款起草了一份处理决定，并将调查确认的结果一并呈报到我的案头。

因为是“新法”试行后的第一例处罚，我慎重地召集人力资源部门全体人员参与讨论，并在讨论中提出一个隐性的问题：作为主管，理应带头遵守公司的规章制度。主管犯错之后该不该从严从重处罚的问题，我们姑且不谈。现在，既然我们界定为同等错误，按理也应该同等处罚，我们来算一笔经济账：对员工罚款100元，相当于罚了他两天的工资；而对主管也同样罚款100元，却只是相当于罚了他一天的工资。这类经济处罚，表面上看起来数额相等，尺度一致，好像合情合理，实质上呢？同样的处罚，当事人双方付出的代价却有着本质上的差异。低工资的员工，你罚他100元，他要付出几天的义务劳动。而高工资的员工，也给予同等金额的处罚，他付出的代价就相对小多了，并未收到触及灵魂的惩处效果。他完全可以当成毛毛雨，可以满不在乎，甚至不屑一顾。这样的处罚尺度，是不是有些不合理？员工们只要稍加思考和分析比较，也会感觉到不公平。

人力资源部门大多数职员听了我的分析后恍然大悟，纷纷表示，这个制度确实不公平、不合理。但是，大家又提出另一个疑问：我们总不能因人而异，同等错误时，将高薪职员的处罚也相应地提高处罚金额的标准吧。这样一来，很多高薪职员本身工资不同，与基层员工对比，其薪资跨度更大，我们如何去制定一个统一