

我

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，很可能被同行不经意的一句话击中命门。

www.zhaotonghang.com

有问题 / 找同行

管理是实践的艺术
同行比大师管用



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

01

我

宁高宁
作序

黄铁鹰
主编

图书在版编目(CIP)数据

找我 1 / 黄铁鹰编著. —北京: 中信出版社, 2012.11

ISBN 978-7-5086-3637-5

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(2012)第253066号

找我 1

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: 三河市西华印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 17 字 数: 201千字

版 次: 2012年11月第1版 印 次: 2012年11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 978-7-5086-3637-5/F·2758

定 价: 38.00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

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 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，他甚至连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

■ 这本书为什么叫“找我”

黄铁鹰

晃，在北京大学光华管理学院教了 8 年商业案例。

—— 所谓商业案例课，就是讲商业故事，用讲故事的方式让学生明白，企业为什么成功或失败了。

教着教着，我发现一个问题，对于 MBA（工商管理硕士）和 EMBA（高级管理人员工商管理硕士）这些有实际商业经历的学生来说，他们对别人的故事兴趣不大；他们更感兴趣的是自己的事。课堂上，经常会有同学提出：“我目前正面临一个棘手的管理难题，老师，你说我该怎么办？”或者，“我们公司也碰到过这样的事，比你讲的案例还复杂！”

每当有这样的问題，对我都是不小的挑战！因为这些学生尽管从商时间比我短，但他们一出道，就碰上中国白热化竞争的商业环境。他们的商业经历并不比我少！更关键的是，他们所从事的行业五花八门，绝大多数行业，我根本就不了解！

作为老师不能解答学生的问題是件 的事。于是，我只能向在场的其他同学求救。好在我的班大，100 多人里往往有同行或有相同经历的同学站起来替我解围。

一旦有同行或相同经历的人帮我回答问题，奇迹就会发生——课堂讨论进入最佳状态。100 多人的课堂，鸦雀无声地听着他们讨论，大家迟迟不肯下课。

这些听课学生可不是没有经历的人，他们或者是企业老板，或者是企业中高层的管理者。这些人识货，他们绝对知道什么知识对他们有用！

这个事实验证了我对管理的认识——管理是具体的，对具体的管理问题，同行一定比大师管用！为什么？因为同行做过，大师没有！让王石和宁高宁去管火锅店，一定打不过海底捞！

逐渐，我的课就变成以讨论同学们自己的难题为主。我给这样的课堂讨论起了个名——散打！参与讨论的人都是实战派，完全没有教科书上的理论和语言；无宗无派，没有权威，谁都可能是老师，谁都可能成为学生；就一个个具体管理问题，你来我往，刀刀见血，谁的建议有可行性，马上就有掌声！

后来，我和梁钧平老师商量，为什么不能把这样的课堂讨论放到网上？让同学们下课后，毕业后，有问题时能继续得到这样的帮助！

2009年10月，IT青年李赛、刘宇波、温浩、刘旭东，和政法大学的慕凤丽老师及爱好公益事业的钟荔女士，跟我们共同创办了“找同行”这个网站。

三年来，找同行网上不仅是北大光华的学生在交流，还吸引了社会上各行各业的管理者，把他们的管理问题和困惑也交到找同行网上，寻求答案！

过去的三年，找同行网成了我的太阳！早上醒来第一件事，一定上网，看是不是又有新的难题。一个难题，如果三天之后没人回答，我会吃不好，睡不着。我会绞尽脑汁，把学生中和朋友中有相关经历的人调动起来，求人家回答。

我太太说：“没见过你这样当老师的，课堂上没讲够，还用讲课钱又办了个网上课堂。自己回答不了的问题，还全世界求爷爷告奶奶地请别人来答！”

过去的三年，我也经常问自己，这是为什么？找同行创办开始，我们就把它定位为非营利组织，因为我们做的是一个另类商业教育实验。教育如果只盯住钱，怎么可能走正路？！

不为钱，为什么？一是兴趣。我是个很乏味的人，没有任何爱好，唯一爱好是把事做好，听别人的掌声。因此，我想在离开地球前，再做成一件事！二是兴奋。在试图回答别人的难题和看别人指点江山时，我的脑袋在丰富。一个50多岁的人，如果能经常发现自己对人和世界的看法在变，是一件很兴奋的事。三是备课。作为老师，如果能事先知道学生们的困惑和问题，课上自然胸有成竹！

更关键的是，这个商业教育实验得到了越来越多的人认可！三年来有59人加入找同行发起人，61个企业家和资深管理者成为找同行网的专家，他们跟我一样，每天都要上网看看是否有新的难题！

到今天，找同行网已有 1 160 个当事人自己写的活生生的管理难题，有 4 600 个同行提供了建议和答案。真没想到，我们意外地做成了中国最大的商业案例库！

很荣幸，中信出版社的蒋蕾副总编和陶鹏编辑看中了这些案例和讨论。他们从中挑选了 20 个经典，集结成这本书。

给这本书起什么名，让我们大伤脑筋！本来应该叫什么案例集，可是这些案例同商学院和管理杂志的案例都不一样。这些案例都是当事人亲自写的，点评人也不是训练有素、思维严密的管理学者，而是我们身边这些普普通通的经理人和老板！更关键的是，对这些案例的分析和建议，往往是对立和矛盾的。这是我们最骄傲的地方，这些案例最大限度地还原了现实世界。

后来，本书封面的创意者、香港华润励致办公家具有限公司的营销总监王小杰的一句话点醒了我们。他说：“我相信在生意场上混过、在职场爬过的人，都会在这个本书中找到自己的影子！这本书干脆就叫‘找我’吧！”

的确，在中国谁没碰到过有背景的员工，如何安排他们？请看“如何管理有背景的下属？”。公司的一、二把手不合，作为下属如何应对？请看“一仆二主，我该怎么办？”。政府调控经济的手段粗暴但有效，企业家在冰火两重天的环境中如何生存？请看“小秦该继续赌下去吗？”。

目录

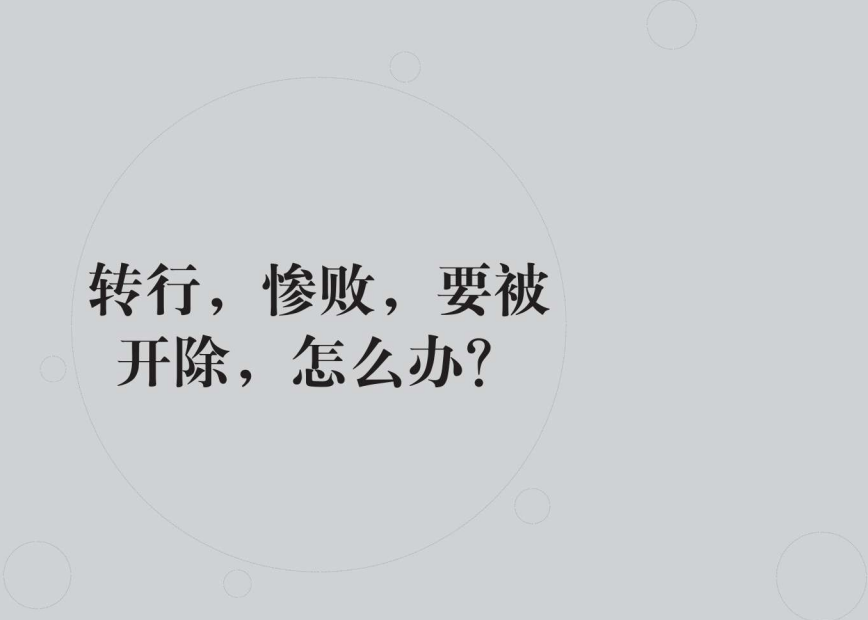
CONTENTS

序 铁鹰的不同

自序 这本书为什么叫“找我”

- 001 转行，惨败，要被开除，怎么办？
- 025 小秦该继续赌下去吗？
- 039 管理 85 后员工的困惑
- 051 德国仪器，你敢不敢“中国制造”？
- 065 广告公司从人治到法治的困惑
- 077 我该不该辞职？
- 097 一朝天子一朝臣！我该怎么办？
- 107 如何应对这样的女上司？
- 117 从 1 人创业到 100 多员工，队伍如何带？
- 131 不熟行的空降兵如何突出重围？
- 143 外企转国企，如何生存？
- 155 坚持原则，还是妥协？
- 163 阎王好见小鬼难缠——销售经理的困惑
- 173 如何管理有背景的下属？

- 181 一仆二主，我该怎么办？
- 193 如何安排领导打招呼的员工？
- 203 选谁做销售部经理？
- 217 如何管理这个“孙悟空型”的员工？
- 229 令人不悦的人事任命
- 245 我被公司派到美国，如何管理当地员工？



**转行，惨败，要被
开除，怎么办？**

李大为 中南大学环境工程学士，北大光华MBA

大 学毕业后，我在韩国一家电器公司中国事业部做了6年销售，从一线销售员，做到带领15个人的销售团队。说实在的，做销售有成就感，收入也比较高，但压力太大。2009年我30岁了，老婆儿子都有了，想转转行，于是读了北大光华的MBA。在读MBA期间，我到一家欧洲公司的中国公司实习，因为工作认真积极，加之原先在韩国公司的经历和北大MBA学位，得到公司多位老板的赏识。三个月实习还没结束，该公司一个新的业务部门正好需要市场经理，我幸运地获得了这个职位。

这个职位让我轻松地完成了两个跳跃，从传统电器行业跳到新兴行业，从销售跳到了市场和战略；不仅如此，我还差点成为该公司最年轻的经理。接到录用通知的那几天，我感到北京灰蒙蒙的天竟然是蓝色的！

然而，世事难料。一年半后的今天，我却面临被辞退。

初上战场

我的总监原本许诺让我做团队负责人，但副总裁认为我资历浅，没有行业和市场背景，只给了分部经理一职。总监表示已经尽力争取了，而且仍然给我经理级的待遇。既然直接老板对自己如此赏识，我对职位的变化也没有太多意见。签约后，我马上投入工作。然而我没有想到是，恰恰因为经理职位的空缺，自己在几个月后慢慢被边缘化了。

我们部门以大项目销售为主，虽然业务增长很快，但在集团整体业务中所占的比例很小很小。业务小，人员就少，分工也不可能细。我们市场部兼具战略、市场、销售的角色，同时还要为并购进行市场调研和尽职调查。我刚加入公司，而且这么年轻就肩负这么多重任，在公司里很显眼。加入我团队的第一名成员，是总监推荐的一个小女孩温迪。她是从公司别的部门转来的，思维活跃，英文好，能和老外打成一片。其实，我在实习期间和她有过接触，但我们的思维方式差异

很大，两人因此还有过争执。

本来我有些不情愿，但感到她对这项新业务很了解，想法又精灵古怪，觉得可以提供些新思路。加之她英文好，在跨部门沟通方面可以帮自己做不少工作，我就接受了。我安排温迪协助自己推动三个新项目，负责方案开发、文案准备及内部培训。

我的第二名成员是刚留学回国的小伙儿麦克斯，年轻有活力、善于沟通，我安排他独立负责行业资料整理，希望他快速熟悉行业。

面对全新的业务，我的人手显然不够，总监许诺将来增加人手。

困难重重

两个月过去了，虽然我对工作难度早有预期，却也渐感吃力。

温迪负责的项目进展缓慢，她总是在既定计划上擅作调整，和技术部门沟通时很难吸纳他人意见，导致新业务方案偏离大家预期。我多次和她沟通无效，不得不亲自接手她负责的三个项目，一步步带她制订计划，再交给她执行。而最终温迪执行的结果仍然达不到要求。此外，温迪散漫的作风也让我越来越不能忍受：不仅上班总是迟到一小时以上，上班时间经常与老外在咖啡厅聊天，还擅自参加她前任老板组织的各种与现职工作无关的会议。我是销售出身，对作息时间其实并没有严格要求。但前提是每个人要按时完成任务，温迪的表现和态度让我十分不满。

因为合资项目涉及多个事业部的业务，项目的负责人也包括各事业部不同国家的多位高管。每次沟通会前，我都要花大量时间搜集相关材料以便了解项目背景，同时还要补习英文，但是仍然难以跟上各国大佬们的思路。在一轮轮的跨国沟通会上，我渐渐陷入沉默。慢慢地，我带领的市场部在合资项目上变得可有可无。

并购的项目也占用了我很大精力，需要了解项目背景，参与和组织后期调研及尽职调查等等。

除此之外，我还要花大量精力指导温迪和麦克斯，参加各种日常会议、跨部门推广、拜访客户等。每天晚上工作结束后，我都要熬夜看材料到一两点，甚至三四点。这期间，唯一让我放心的是，麦克斯的工作按预期一点点推进，为销售作出的支持得到了认可。

受挫

四个多月后，总监突然升迁至其他地区，合资项目被转到其他事业部，并购项目也被叫停。由于我们部门表现不好，我感到明显被边缘化了。在总监走之前，我特意约他聊了一次，很坦诚地跟他谈自己碰到的困难和问题。然而，让我完全没想到的是，亲自把我招进来的总监，竟然表情万分痛苦地挤出几句：“我觉得你不适合做市场，你是我招的，所以有些话不好说，你自己考虑考虑吧。”

总监调走后，总裁暂时代管我们部门。对我来讲这应该是个好的机会。可是，在总裁代管后的第一次部门大会上，我所负责的项目根本无人关心。由于几个新项目对现在业务贡献实在微乎其微，我们部门又没有拿得出手的成果，市场部变得可有可无。在后面的几个月，虽然我试图扭转局面，但也草草而终。

炒人受挫

经过几个月的观察，我认为温迪无论从态度还是能力上都不能胜任。在人员编制冻结的情况下，我决定调整温迪的岗位，让她另找合适的部门，同时另招聘经验丰富的人补充空缺。在这个欧洲企业，辞退人是有严格流程的。根据程序，我要先和温迪谈话。可是谈话时，温迪完全不觉得自己失职，而且以“不定时工作制”为由，认为自己的作息时间没有任何问题。我更没想到的是，人力资源部明显袒护温迪，要求我至少要先有书面警告、作能力评估、提供培训等等，如仍不合格才能作工作调整。事情至此，我根本没有时间走这些漫长的流程。于是，

我只得在两周内连续通过邮件明确要求作息时间、工作要求以及完成时间，这么做的目的除了为调整温迪作准备，其实也有心给她时间进行调整。

可是温迪仍然我行我素、迟到早退、会议不参加，还表示我通知她开会需要“至少提前一周预约”，还自作主张和其他部门开发并未列入计划的方案。我终于忍无可忍，直接通知人力资源部开除此人。这次，有了所谓的“证据”，人力资源部无话可说，但还是希望我给温迪两月时间，由人力资源部在内部给她安排工作。

这时候，我们事业部来了一个新的副总裁，市场部又受到关注。我争取到两个新的招聘名额。可是刚准备好招聘要求时，人力资源部却说：“我们给温迪在内部找到职位，但是那个部门没有名额，如果可以带着你们市场部的名额转岗，马上可以办。”此时，尽管我不情愿，但为了不同人力资源部闹僵，也不想对温迪太绝，就同意了，心里想着至少马上就会有两个新人进入。我没想到的是，在随后的三个月里，人力资源部连一个招聘的名额都没有给我开放。时间再一长，新的副总裁又说结构要调整，招人的事再等等吧。结果，我就剩下一个兵，每天带着麦克斯应付日常琐事，疲于奔命，渐渐激情耗尽，没了方向。

回头看这一年，我心中五味杂陈，本想好好拼一把，没想到处处受挫；MBA还没毕业，学习上连连挂科；天天早出晚归，儿子只有周末才能看到爸爸……

战败

2011年底，市场部终于可以招人。可是，新招的却是一位女经理，她成了我的顶头上司。部门内又先后招入若干人员。麦克斯也由女经理直接指挥，我成了光杆司令。

不到一个月，女经理就开始经常拿话敲打我：“你要注意作息时间，我知道你当初开温迪的原因，她纪律散漫，比你还过分”；“我来这么短时间，对业务的理解比你还要多得多，你现在对业务一点儿感觉都没有”；“你的报销为什么不按时间顺序贴？”；“这些框架按我说的做就行，文字也不要变”；“你现在这个年纪，

在这个位置拿这样的年薪，自己要珍惜”……

这个女上司的确干练、经验丰富、很严格，个人性格比较强势，对上沟通处事很到位。但她对下有些苛刻，说话根本不注意别人的感受。我渐渐觉得跟她无话可说了。不是无话可说，是懒得说话。

我这几个月真是度日如年，每天应付她转发的邮件，参加她安排的培训，准备材料，联系拜访合作伙伴，还要闭门造车研究行业战略。按她的要求，一个没参与过项目、没见过几个客户、手头几乎没有市场资料的人，要每一两周完成一个重点行业的战略分析和定位报告，简直是扯淡！不过，我倒觉得这实在是消磨时间的绝佳办法，每天工作“饱满”，又不会对任何事情造成任何实质“影响”。老板私底下经常说：“不知道李大为每天都在干什么。”

我被炒了！

最终，我等来了预料之中的谈话，只不过比我预料的早一些。她说：“我希望找一个能带团队的人，据我观察，你不适合带团队。给你两个月时间，你找找其他机会吧。”真是笑话，我从第一份工作开始，带过4年团队！

没想到轮到开我，人力资源部高效跟上：“给你两个月时间，请提前写好辞职信好办手续；另一个方案是公司主动开你，可以有赔偿，不过也不多，但是对你找工作会有影响，你还年轻，没有必要。”

真没想到在这个刚开始充满希望的台阶上，结局竟是这样。我连挣扎一下的动力都没有，只觉得无趣，也无意争辩什么。原以为是职业生涯的新起点，没想到两任老板都没搞定，下属没管好，团队没建成，内部关系没处理好，业绩也没出，败得这么彻底。我现在开始怀疑自己真的如这两个老板所说，不适合做市场，不适合带团队。我对自己的沟通能力和业务能力也产生了怀疑，甚至怀疑自己的职业选择。

我在此恳请大家帮我分析分析，是我错了，还是公司错了？我该怎么办？应

该主动辞职，还是等着挨炒？

周时新 职业经理人

有适当的能力、在适当的位置，才是合适。也许李大为是经验少、职位重、事情多，无法驾驭。做工作，不是搞定老板，而是协同上下左右把事情搞定。管理者，要协同别人一起作战，独木难成林。请李大为扪心自问：你有没有问题？如有，是什么？

黄铁鹰 北大光华管理学院教授，找同行网创始人

李大为，我相信你绝对不是能力不行和不适合做这份工作！你能为一份工作两三点钟不睡觉，就凭这点，你做什么都行！

惨败的原因如下：

1. 你对这个行业不熟。在一个自己不熟悉的行业里，做战略、市场和营销，还想在一年里做出业绩？你是神仙？管理是具体的。从传统行业向新兴行业转型不可能那么轻松！

2. 你有语言障碍。除了不熟悉行业之外，你还轻视了语言的问题。在老外公司做，对上的工作语言是外语。特别是什么战略营销这些事，你即使明白，因为语言不熟，也讲不清楚！人力资源部的人为什么袒护温迪，她能 and 老外更好地沟通（喝咖啡）！战略营销这些虚事，更需要语言表达好，你那需要补习的英文肯定不灵光。想象一下，如果你英文比温迪还溜，他们能这样对待你吗？你原来再强的销售背景，跟你今天的工作不搭界！销售面对的是中国客户，你现在更多是面对“内部客户”（各部门那些外国人）！你的强项是实打实地干活。

3. 这个公司也高估了你的能力。这个公司一定对你过去的业绩和学历，加上你实习上的态度给予了很高的期望，因此，差点让你成为公司最年轻的经理。最