

谢耘

著

非修炼者，无坚忍心，远真智慧

职业生涯中的修炼历程；管理实践的精准剖析；独到智慧的短篇文简
+ 百位读者的全程伴读 || 中国第一部整体概念博客图书
连载47天内，博客人气指数达7,329,152



北京师范大学出版社

一个管理者的职场十年

修炼者

谢耘 著

修炼中

一个管理者的职场十年



北京师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

修炼中：一个管理者的职场十年/谢耘著. —北京：

北京师范大学出版社，2005

ISBN 7-303-07667-0

I. 修... II. 谢... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第088849号

修炼中：一个管理者的职场十年

作 者：谢 耘

策划编辑：方 希

责任编辑：虞 洋

出 版 者：北京师范大学出版社

承 印 者：北京新丰印刷厂

开 本：155mm × 220mm 印 张：18.25 字 数：244 千字

版 次：2005年8月第1版 印 次：2005年8月第1次印刷

书 号：ISBN 7-303-07667-0/F · 67

定 价：26.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由印厂负责退换

邮购地址：北京市海淀区静淑苑路2号创业广场6层 (100083)

Email: jst-csy@bnup.com.cn

销售热线：010-51818820

前言

2003年9月15日清晨不到7点，我带着朦胧的睡意，从北京上地赶往首都国际机场。机场空前的拥挤，和几个月前SARS肆虐时期几乎空无一人的冷清形成了鲜明的对比。坐在美国联航的波音777班机内，工作中层出不穷的麻烦，暂时留在了国内。飞机离开北京飞往东京成田机场，这也是我十年前第一次去美国时走的航线，往事不禁从记忆深处浮现出来，如丝如缕。

离开学校进入社会，转眼十年。十年中发生的一切，大大出乎我少年时期对自己未来的种种设想。十年的漂泊，十年的磨炼，许多事情历历在目，也有许多变得模糊，掩埋在了逝去的岁月之中。也许应该抽点儿时间认真整理一下了，不为自恋和消遣，而是为了更好地面对未来，或许未来的十年，又是一个出乎意料的十年。

在随后一年多的时间里，我利用闲暇时光，陆续地把过去经历中自认为有意义的事情，以及引发的相应思考，写成了文字。这十年，我经历了一个从学生到职业人，从员工到管理者的转变，感受到了一个人的成长——那些让我获得成功和认可的事，以及那些让我至今想起来依然遗憾和尴尬的过去，都给了我最大的馈赠——性情的修炼；我曾经工作过的地方，无论是国外公司，还

是初创企业，抑或是大型民营企业，都给了我宝贵的机会，让我在实践中对管理的理解得以不断深入；十年中，我的领导，我的同事，以及许多朋友，给了我数不清的帮助、指点和教诲，乃至有救命之恩，这一切使我永远心存感激。

本来这些文字并没有公开的打算。几个好朋友看过后，建议我不要束之高阁，应该与更多的朋友分享。一个朋友在看完了部分文字后，在给我的电子邮件中写道：“让我感受最深的一点就是，虽然我们可能是一些注定会被历史忘掉的人，不过每个人因为职业选择和非职业的选择形成的人生波澜，其实和那些风口浪尖上的人物并没有什么太大的区别，一花一世界，古代故事中的生死其实在今天的商业环境中不过换了另一副面貌，即使是看起来微不足道的纠葛也有人生大义存焉。人总是在不断反省的思维习惯下才会记录下那些对自己最触动最深刻的事件和人，从书稿中看出你 unwilling 浪费任何一个生命细节，也诚恳地记录下自己的获得，只有诚恳的在前提下才谈得上分享。我相信你的读者都会感受到分享的巨大快慰。”

我不知道自己的这些经历和感悟，对于那些和曾经的我一样年轻的职场初入者，对那些和我差不多经历的管理者会不会有点滴的帮助。不过我想，成长中我们可能遇到了同类的问题，也许有相似或不同的感动和领悟。我喜爱一些关于品质的说法。与新老朋友分享和交流过去的得失，就我自己而言，正是一种提高生活品质的努力，或许可以给我们平淡无奇的日子增添一些新的有价值的成分。

目录的使用说明

本书为作者对十年职业生涯与管理实践的回顾，兼有叙事与论著之特点。为方便不同读者对于不同内容的查询，我们设计了三个目录。目录I按照“时间顺序”；目录II根据“管理主题”，如“团队建设”、“管理入门”、“管理提升”等；目录III，包含插入的单篇主题文章。如：

- 目录I中“公司拆分”一节（P164），对应目录II中“战略管理分析”主题下的：“之一：运作与创新”；
- “认知模式的影响”一文出现在“捏合一个缺乏士气的团队”一节（P93），在目录III中呈现。

目录 I

前言

第一章 本质转变——从学生到社会人

初到美国

2

飞机下的洛杉矶，看起来很像我所熟悉的印刷线路板，规则而平淡……正是这片土地，这个城市，在我和它有了密切接触之后，再一次改变了我的生活走向，我未来十年的工作，始终是在这段经历的影响下展开的。

打乱仗的美国同行

6

我开始认真地观察美国人，思考他们的特点和长处。心中的偏见开始一点点消融。我开始逐步了解美国人的文化和行为特征，开始向他们学习用理性的方式来处理事情，与人相处。

第一次惊吓

12

仅仅一个多月的时间，本来一件不可能的事情，经过周博士的推动，在一种我们无法理解的“混乱”状态下，竟然像变魔术一样完成了！……世界上的事情，竟然可以这样做，我大开了眼界，也对周博士产生了由衷的敬意。

与高手共事过招

16

1996年的时候，在向一个朋友请教问题时，他对我讲：“弄斧一定要去班门。”一个人在年轻的时候，在还没有被自己的经验固化的时候，能够与一流的高手共事过招，我认为意义极为重大。

负面情绪放大效应

22

在出现问题的时候，我可以依靠的只有眼前这几个人。我应该做的不是去指责和抱怨，而是要建设性地帮助大家找到解决问题的办法。……这不只是心理的成熟，更需要对这个包括你自己在内的世界，有一个客观公正的评价和认识。

无意的点拨

- 26 | 如果我能够理解他人的推理前提和过程,以及其背后的原因的话,就会有收获,得到很多益处;我们不应该因为他人的话本身正确与否,就简单地排斥或接受。那样我们会失去许多宝贵的学习机会。

外行领导内行

- 29 | 当时的状况逼着我必须克服事必躬亲,自己不明白便放不下心来的习惯,去学习信任他人,甚至要把自己的脑袋交给别人去要。这对我来说,是一个非常大的挑战……

碰撞

- 31 | 当天下午,Paul来到了我们的办公室。我花了半个小时的时间,阐述了我们的意见……我只字未提那个小公司的老板曾在TRW工作,并且是周博士的朋友这两件事情,更没有把我们内心的猜测告诉他……

第二章 奠定基础——企业工作入门

饥不择食

- 36 | 如果一个人的职业化程度不高,而且又有了不少在特定工作环境下的特殊经验,从而也有了相当的“自信”,当他面对一个比较新的环境的时候,他的适应和生存能力通常会出现很大问题。

绝地逢生

- 39 | 这是我第一次作为风险的直接承担人面对严重的危机,而且主动采取了以前我自己不可能采取的方式来应对……我的胆量确实是被这次经历给练出来了,恢复了一些我少年时代的“敢说敢干”的性格。

邂逅死神

- 43 | 这是我至今惟一的一次离死亡如此之近,与死神擦肩而过的经历。我也惊讶地发现,人在生死攸关的瞬间,头脑可以如此的清醒,而且以平常无法想像的高速在运转。

再入困境

- 46 | 我的这段工作经历让我看到,幸运的是在这个世界上,真正需要天才来解决的问题极为稀少。我们面对的问题,都是我们这些普通人只要真正努力,就能够解决的。

亲情幻境

- 50 | 大家陶醉于这种充满了亲情的管理文化和氛围之中……但是,这种富于亲情的管理并不符合企业本质和市场规则,在企业发展遇到重大困难的时候,便被经济法则无情地摧毁了。

面对尖锐批评

53

总经理对我的批评，使得我开始试图改变自己的习惯。凡是工作上的事情，我开始全部放在桌面上来讨论……这对我后来面对复杂的工作环境，逐步走向职业化的做事方式，起到了非常重要的作用。

遭遇东芝

57

上海有线电视台最终出示的测试报告显示，我们系统的技术水平要高于东芝的。在上海，张云峰总裁告诉我们：“作为技术团队，你们很好地完成了自己的任务。”……但是上海还是选择了东芝……

“资本家”式的管理

59

许克明的话和南怀瑾的文字以及柳志雄的管理方式，使得我开始学习从职业化的角度来理解自己在一个组织中的职责和作用。不再不知天高地厚地去做“主人”；学会经常提醒自己不要自以为是地认为真理总是在自己一边……

无奈的告别

65

当庙里管抽签的人看到我抽的是下下签时，非常不好意思，要我重新抽。我说不必了……我一直相信，人世的境遇是不应该简单地用“祸”、“福”来标定的。阳光灿烂，固然令人心旷神怡；狂风暴雨，难道不也是另一番风光吗？甚至可能更动人心魄。

第三章 独立操练——打造出色团队

初入IT行业

68

在与贺志强见面的时候，我提出了自己惟一一个要求，“我只想做事情，希望不要有太多‘政治’的干扰。”贺志强答应我：“你放心，我这里只做事，绝不搞政治。”

首战告捷

70

在我的坚持下，1998年7月2日第一个样机做了出来……它帮助我们在合作伙伴那里建立了信誉；它的出现鼓舞了开发团队的士气和信心；它让我们在集团内证明了我们价值，使我们得到了高层领导对这个项目的支持和关注。

惊动IT界

75

说实在的，我没有特别兴奋的地方。我不觉得这是一个特别值得炫耀的事情。我们开发出这个产品，用的是国外的芯片和操作系统，竟引起这么大的震动，其实这是中国IT产业的一种悲哀。

老板的信任和放权

80

它是一个基于Windows CE操作系统的机顶盒产品。比尔·盖茨曾经来深圳为此计划摇旗呐喊。当时任建和联想电脑公司都希望我们介入此事……当我向贺志强请示这件事情的时候，他果断地否決了我的建议。

“青云直上”

83

对这个国家而言，我清楚自己渺小的还比不上沧海一粟。但是这个国家对于我个人来讲，却几乎是自己人生生命意义的全部。

捏合一个缺乏士气的团队

89

有一年左右的时间里，我几乎参加了集团人力资源部组织的所有招聘活动……情况很快有了一些变化。大家开始自觉地加班，并经常开会讨论问题……这种结合工作中真实发生的问题的讲解，针对性好，而且实时性强。

撑起一片天

101

在回顾这段经历的时候，白宇轩有一次感慨地说：“谢总，现在回想起来，当初你为我们撑起的‘天’差一点被我们给捅塌了。”我感到满意的正是毕竟“天”没有塌下来。

脱颖而出

106

当时，根据我对刘晓炜个性的认识，我认为我没有办法劝说他，只能授权给他自己处理。由此产生的损失，从部门长远发展来看，我可以接受……随后事情的进展，有点儿出乎我预料，也让我感到欣慰。

奇异的巧合

113

我与刘晓炜之间发生的默契，可能是一个小概率事件。但是，当人们交流沟通发生问题，而不能达成共识的时候，究其原因，通常不外乎是在上述的四点中出了问题。

广泛合作

117

我们常常都指责别人不开放，认为自己没有问题。为此我颇费了一些心思……总结了三个我认为比较典型的、应该值得反思的问题，以帮助大家形成开放的心态和文化环境……

败笔

119

年底我在看部门一年的费用时，非常奇怪上下半年的出租车费相去很远……才想起来，上半年部门的内部矛盾，使得部门处于半瘫痪状态，工作受到了严重的影响，所以出租车费都不多。

摆脱个人色彩

125

当时正好有一个我在神州数码的下属在我办公室，听到我的电话后，她非常吃惊地说道：“我还没有见过像你这样的老板，用这种坦率直白的方式和下属讨论奖金的问题。”

跨越

135

贺志强是跟随联想一起成长起来的，经历了中国IT产业和联想集团的产生和发展的最重要的一段时间。我以前只是埋头做具体的技术开发工作，他的这些在更高一个层面上对技术管理的认识和总结，对我后来的工作和提高起到了很大的帮助作用。

成事在人

151

面对危机，首先需要的是管理者的定力和信心。我们要能够让自己将注意力真正集中在需要处理的危机本身上，而不是它对我们个人可能造成的后果上。

功败垂成

155

面对一个新的市场机遇，贺志强的高瞻远瞩加上我们这个团队的呕心沥血，我们在技术、产品和时间上占有了先机，却最终与机遇失之交臂，功败垂成。

第四章 再上台阶——进入高层管理

公司拆分

164

尽管我们的建议没有被采纳，但是这段只持续了两个月左右的短暂工作，对我的帮助却很大。我第一次试图站在一个完整的、具有多样性业务的企业的角度，来系统和全面地分析企业的定位和管理的一些核心要素。

急火烧身

173

第二天，培训老师讲了一个案例……听完这个案例，当时一个同事就开玩笑地问我：“你是不是贿赂老师了？你就像老师讲的水面上的鸭子一样，不见你有什么动作，但是游得却挺快。”

诘难引发的思考

180

在做E-Bridge期间，项目监管部门多次对我的工作做阶段性评估……我得到的一个基本评价是：谢耘的管理，不科学，艺术的成分太多。这是我这个项目后来被评价不高的一个重要原因。

再次转行

186

回顾2001财年的工作经历，自己收获不小。首先，它让我学习和体验了不是以主宰，而是以一个副手的角色去开展工作。这个经历，对一个人的性格、习惯和修养都是一个很好的磨炼。同时它可以帮助你看到一些主宰者无法看到的事情……

两难困境

190

2001年软件业务单独运作，起步的滋味还没有品尝充分，还没有摸索清楚有效的发展途径，这个业务在过去几年中积累下来的问题，便显露出来，并引发了现实的生存危机。

第五章 十年一剑——战略管理实践

受命

198

这次出任软件公司的总经理，我得到了一个从战略规划开始，直到战略的落实和实施，全面来管理一个完整业务的机会。真正开始站在战略层面，操控一个大的部门。

孤注一掷

204

生死关头，指令必须简单明了。瞻前顾后，左右平衡，看似更加合理全面，但效果上只能让执行者感到迷惑不解，动作无力，畏惧不前……在这个时候，我作为最高管理者，必须替他们承担部分压力和风险。

秋花春放

208

不幸的是，当我们的经验丰富以后，我们常常反倒失去了许多饱含着真理的简单常识，增加了不少别人搞不懂，其实我们自己也不清楚的，实际价值大可怀疑的复杂而混乱的逻辑。

重整流程

218

对于一个企业来讲，核心业务流程及与之相关的考核，要比组织结构更为根本。企业的重组，常常被重新划分势力范围和利益分割所左右，核心业务流程成为了无足轻重的事情，被随意地扭曲。

遭禁F市

221

“谢总，情况你也看到了。你看这样好不好，你这一段时间就留在这里，咱们一起把问题彻底解决了再说。”……作为公司的最高管理者，当公司的业务出现重大危机的时候，理所应当身先士卒。这是岗位职责的基本要求。

改造文化

225

企业文化和价值观的形成，不仅要靠宣传和灌输。更重要的是，企业的最高管理者是否能让企业的重大决策、管理规范 and 日常经营活动，始终体现着这种文化和价值观。

年关

228

企业的调整和整合，常常忽视了对客观规律的认识，而为个人的意志所左右，被管理者当成张扬自我个性的机会，或者有时成为了争夺利益的手段，导致企业的重组常常践踏了基本的管理规律。

进入新财年

231

就自己个性和经历来说，我更适合去做0到1的事情。工作以后，我的经历基本上都是在做开拓性的工作……但是任何事情，要想做得真正具有实际价值，必须要长期持续地投入，需要完成1到10乃至10到100的过程。

内部冲突

234

走在前面的企业，正是那些不断创新的企业，而绝非是躺在一个“完善的”管理体制上的企业，不论这个管理体系积累了多少年。

辞职风波

246

走掉的一大部分人，其实已经在一起筹划很长时间了……所以，他们当初提出的问题，其实在相当的程度上是言不由衷的。幸好我和W博士没有被牵着鼻子去做一些无用，甚至是有害的事情。

完成使命

252

我实实在在地站在了企业战略管理的位置上，完成了一次从制定战略到组织实施战略的相对完整的过程，尝试了如何在解决生存危机的同时，进行能力的培养和其他基础性建设。

第六章 尾声 / 257

后记 / 265

《修炼中》博客连载分析报告 / 268

目录 II

秉性的转变

- | | |
|----|----------|
| 6 | 之一：理性地工作 |
| 22 | 之二：平等与尊重 |
| 26 | 之三：学习倾听 |

良师益友

- | | |
|-----|----------|
| 16 | 之一：榜样的力量 |
| 80 | 之二：倾力扶持 |
| 106 | 之三：悟性与用心 |

成长的故事

- | | |
|-----|-----------|
| 46 | 之一：利益与友情 |
| 50 | 之二：超越传统文化 |
| 53 | 之三：克服面子 |
| 186 | 之四：平凡与卓越 |

难忘的经历

- | | |
|-----|---------|
| 31 | 之一：冲撞 |
| 43 | 之二：邂逅死神 |
| 57 | 之三：遭遇东芝 |
| 221 | 之四：遭禁F市 |

管理入门

- 12 | 之一：告别空谈
- 59 | 之二：走向职业化

管理提升

- 125 | 之一：职业化实践
- 135 | 之二：技术与产品的战略思考
- 155 | 之三：辩证看人
- 252 | 之四：魅力与激情

团队建设

- 29 | 之一：被迫放权
- 36 | 之二：启用新人
- 89 | 之三：共同进步
- 101 | 之四：自觉放权
- 113 | 之五：沟通与共识
- 117 | 之六：开放的关键
- 119 | 之七：性格与心理
- 231 | 之八：预测团队风险
- 234 | 之九：艰难的磨合

研发与项目管理

- 70 | 之一：打破僵局
- 173 | 之二：快轨方法

战略管理分析

- 164 | 之一：运作与创新
- 190 | 之二：生存与发展
- 198 | 之三：战略与谋略

战略管理实践

- 204 | 之一：危情抉择
- 208 | 之二：标本兼治
- 218 | 之三：结构与流程

管理本质分析

- 180 | 之一：科学、艺术与哲学
- 246 | 之二：系统思维

价值取向

- 75 | 之一：理想与现实
- 83 | 之二：回国动因

企业重组与文化建设

- 225 | 之一：行胜于言
- 228 | 之二：积累与应变

应对危机

- 39 | 之一：不得已的越权
- 151 | 之二：定中生慧



目录

5	朋友的故事
9	Pete的启示
17	先行者与跟随者
19	果敢行动
55	终生的教诲
61	南怀瑾的论述——不在其位，不谋其政
84	回忆——说不清的承诺
93	认知模式的影响
97	员工的问题
103	如何放权
109	人生剧本
122	摆脱虚幻
129	职业化杂谈
137	技术创新型产品的战略
145	技术战略基础——面向产品科研开发的三个层次 及相互关系
151	面对危机