



我们不缺少针对工具、程序和理念的培训；
我们缺少的，是真正能用于职场实践的**经验和常识**！

职场竞争力

一位企业中层管理人员的 职场感悟

李发文 著



作者以亲身经历过的

案例做标本

让你领悟到
职场成长中不可或缺的东西



清华大学出版社

职场竞争力

一位企业中层管理人员的
职场感悟

李发文 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书详细记录了作者从事基层管理实践中遇到的问题，以及反复思考后的感悟，读者从中可以看到企业基层管理干部的成长脉络。全书以 65 篇文章讲述基层干部管理企业每天碰到的烦心的事。每篇文章语言平和、通俗、实在、生动，悟出的道理内涵深刻，哲理发人深省。

本书的不少内容曾在网站上发布过，书中的感悟沁入人心，从一个独特视角写出个人成长的诸多心得，并得到众多网友的认同和回应。这是一本适合职场人仔细品味的书，适合职场新手、职场基层管理人员以及想提升自己职场竞争力的读者阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

职场竞争力：一位企业中层管理人员的职场感悟/李发文著. -北京：清华大学出版社，2012.7
ISBN 978-7-302-28899-2

I. ①职… II. ①李… III. ①企业管理—人事管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 106137 号

责任编辑：夏非彼

封面设计：王 翔

责任校对：闫秀华

责任印制：沈 露

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：三河市金元印装有限公司

装 订 者：三河市新茂装订有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×230mm 印 张：15.75 字 数：403 千字

版 次：2012 年 7 月第 1 版 印 次：2012 年 7 月第 1 次印刷

印 数：1~5000

定 价：32.00 元

产品编号：045500-01



推荐序一

这是一本适合企业基层干部品味的书。说的是作者从事基层管理实践中遇到的问题，从中反复思考的感悟。全书有 60 多篇文章，全都是基层干部管理企业每天碰到的烦心的事，文章语言平和、通俗、实在、生动，悟出的道理内涵深刻，哲理发人深省。

作者李发文，是个 36 岁的中年人，老家在农村，上世纪 90 年代到珠三角打工，刻苦勤奋好学，很快成为企业的基层干部，一直在电子信息基础产业印制电路行业的企业里工作，在独资、合资、民营、上市企业任过生产、品管、市场等部门主管、经理、副总经理、总负责人。在繁忙的工作中一直坚持读书学习，由一个高中生通过努力成为一名本科毕业生。目前是山东省一个著名的国家高新技术企业的总经理。

近年来，看到市面上出版了很多有关企业经营管理的图书，但大多是谈市场推广、营销业务、行政文秘方面的内容。中国是一个制造业大国，存在众多企业。企业的产值利润是基层干部带领广大员工干出来的。可惜，写基层干部成长，企业内部管理实践体会的书极少。这本书是难得的以这方面为着眼点的书。书中的感悟很实在，从一个独特视角写出一个基层管理者成长的诸多心得体会，难能可贵。相信千万个企业干部若都能像作者这样茁壮成长，中国这个制造业大国一定会迅速转变为“创造大国”。

企业管理干部为什么每天陷于具体事务且忙而不堪？为什么我的下属总是不能胜任他的工作？为什么我总是当消防队员，天天到处救火，分身无术？

为什么我投入那么多时间，仍然达不到预期的绩效目标？翻看这本书，或许能找到相关答案和启迪。

从本书的各篇独立的文章中，我们可以看到：企业管理者的思维方式，有许多在书本理论中未必能学得到，这些精华大多是在长期的基层实践中磨练，吃尽甘苦才能感悟出来的；在基层工作中，每天都承受着前所未有的压力，忙、乱、累、烦是常态，挫折不断，但若能保持积极向上的心态，不断思考、学习、提炼、积累，管理经验就会这样日积月累出来；一个基层干部，若存在“情理法”的思维方式，陷于职场的变法和斗争中，是无法提升自己的管理绩效，自身的知识和技能的，只有不断地反思和改进，才能持续提升。读这本书，我们可以从中悟出青年干部真正成长的力量是什么。

因而，我推荐企业众多的基层、中层干部读一读这本书。

中国电子学会会士
中国印制电路行业协会副秘书长
梁志立
2012年3月



推荐序二

我与李发文是在论坛上认识的，我们是笔友，由于相同的工厂管理经验，我们有共同的语言，思想交流颇深，记得在一个寒冷的雨天，我拜访了李发文，也算是网友见面，因为得知李发文要离开公司，有点担心，时值金融危机，我想宏观普遍不好，不知道李发文此去祸福如何，不料李发文早锻炼出了抗击风浪的能力，尽管数次换公司，却愈战愈勇，从普通的管理者成长为一名总经理。

李发文是一个帅小伙，个子很高，思路敏捷，如果不听他的故事，我会把他当做名校高材生，其实他是一个高中毕业后到南方绝地生存的农民工，他的故事是 20 世纪 90 年代珠三角最为成功的农民工故事之一，他成功了，也绝非是一个艰苦环境中打拼出来的土老板，他追求小资情调与科学理性，而他的知识，却来自于实践经验，从李发文的身上，我们看到人类学习掌握知识的本来路径，李发文帮我们还原了最本源的实践总结顿悟愿景。

你可以把李发文这些文章当小说看，这是一部职场江湖的武侠书，你也可以当管理案例来看，每一个故事的背后，都是德鲁克经典的管理理念在中国本土的实践，也可以当做一部心灵成长的励志小说，作者可以帮助你排忧解难，与你一起成长成功。而我却把李发文当做一个没有遭受过应试教育污染的原生态学生，他是如何从原始的实践中建立知识模型的。

如果读者怀着将信将疑的心态想看看李发文的文章究竟有什么奇妙之处，请翻开这本书一起阅读品尝。

美的制冷设备有限公司董事会秘书、工会副主席
黄剑峰

2012 年 3 月

网友推荐

古先生的文章对我最大的好处是，可以把这些小技巧用在实际工作中。例如，现在我写工作邮件时，就按技巧来：先把附件准备好，写好主题，再写正文；一封邮件一个主题，注意收件人及知会人的区别等。这些看似很小的事情，都让我受益无限。

——豆瓣网友 Rachel

如果把每个人的人生都比作一本书，那么李老师的书里会写着勤奋，写着执着，更写着乐观和积极的生活观。如若把每一本书都比作一次人生，那么这样的人生会经历坎坷，经历失败，也经历着迷惘和徘徊。可是，只要我们跟着他的文字往前走，我们会发现，平凡的生活也会有不平凡的一天。

——豆瓣网友 33

读古叔的文字，就好像一个前辈，在手把手地教你如何在职场与生活中勇往直前！

——豆瓣网友 阿楠

初入职场人士总希望有一位好师父，帮助自己少走弯路。无疑，古兄就是这样一位称职的职场师父，你会发现凝聚着古兄心血的每篇文章，都像一位师傅在手把手教你走好职场的每一步。他用自己坎坷但最终辉煌的经历告诉我们一个通俗的道理：如果你发现在这个浮躁的社会无钱、无权、无背景，不要放弃，你也可以踏踏实实地完成自己的职场梦想。在这里，你不仅能彻底读懂职场，也能彻底读懂人生。

——豆瓣网友 北冥有大鱼

初入职场的年轻朋友总是需要吃一堑才能长一点点小智，为什么不吃别人的堑长自己的智呢？因此我非常爱看古叔的职场武侠书，因为他真的是个善于自省、总结且乐于分享的人，在书中他通过回忆工作中遇到的小波澜从而总结出一些道理，实践出真知，我想这些道理远比所谓的成功学要深刻和实际的多。看完古叔的书会让你多一份踏实，少一份浮躁；多一些自我反省，少一些怨天尤人；然后带着一份谦卑的自信闯荡职场江湖。

——豆瓣网友 远处的荷



序

身为一名企业的中层管理人员，除了每年要做好自己的工作之外，还要对自己所管理的员工做大量的培训工作。在这么多年持续的培训工作中，我发现，员工最喜欢听的，往往不是那些看似很有道理，但却大而空的概念和理念，而是那些我从身边采集的各种案例。大家觉得这些案例熟悉，鲜活，容易理解并借鉴。长期以来，我养成了从日常工作中采集案例的习惯。也因此，我常常收到多年前同事，乃至一些已经完全没有记忆的人的邮件，跟我索要我写的某个案例，或者某份培训教材。

去年七月，因为要做一些新课题，在网上搜集资料，无意间，在论坛看到了三四年前的，我还在任制造厂长时，针对生产管理，写的一些心得体会。当时因为忙，大多都是在线写的，所以每篇都很短，很匆忙。即使如此，仍然获得了大家的强烈反响和回应。我读着这些旧文，心中忽然一动：我其实不应该一直让那些案例停留在原始阶段，将它们适当提炼总结一下，也许会更有价值。

就这样，我开始了这个系列的写作，前前后后，拖拖拉拉，共写六十多篇。我将部分文字贴到了网上，受到了众多网友的肯定和推荐，大家还展开了热烈的讨论。还有些不相识的朋友，读过后写信给我，希望我谈谈文中没有涉及，但让他们觉得困惑、烦恼或者有价值的问题。因为在我的脑海里沉淀了很多这样的案例，有些年头不长，有些历经十几年了，再加上我颇能体验很多网友的心里感受，所以写起来很顺畅。

写作时，我其实也是有裁剪的。我有意绕开了那些空洞的管理概念，也不想讲“职场生存技巧”之类的话题。我甚至都没有在文字中告诉读者：

要遵守哪些规矩和所谓的潜规则。其实，在企业里，我们不缺少针对工具和理念的培训，更加不缺少对 ISO9000 里那些程序、文件、作业要求的培训。我们缺少的是真正能用于实战的经验和常识！毕竟，我们是活生生的人，我们有七情六欲，在规矩和框架之外，在道理和理念之外，我们还有苦恼、困惑、痛苦、不解、委屈、不满、牢骚满腹、人云亦云、不懂装懂、缺乏自制力、患有拖延症，乃至还会有遭受挫折、打击之后的一蹶不振，我们该如何应对，如何将这些感受和经历转换成职场上的成长经验，让他们变成有价值的知识，而不是陷入其中不能自拔。这些，远比管理书籍能告诉我们的复杂。

我所做的，就是尽量用我的亲身经历过的那些案例做标本，记录下我在经历这些问题的时候，是如何应对和克服的，我有怎样的痛和苦，哪些笑和甜，又有些什么心得、体会，或者错失和遗憾，从而让读者有所借鉴和感悟。说实话，这类东西，没有标准答案，也没有最好的回答。但它却是我们在职场成长中不可或缺的东西。很多成功者有机会写出这些，但他们大多却将之深深掩藏了起来，不肯示人。很多还没有那么“成功”的人士，又没有机会将之记录下来出版发行，所以我们也就没有机会读到。我稍微幸运一点，有机会将之记录下来，并集结成书，希望职场中人（特别是那些中、基层管理人员，职场白领，以及那些渴望成长的普通员工），将这些文字，能当做一个个案例，或者一种从实践中靠本能来摄取知识的方法来读，从中，或可得到一些借鉴和参考。

最后，深深感谢清华大学出版社夏毓彦编辑，从浩瀚的网络中发现了我的文字，给了我这个出书的机会，让它们有机会与更多的读者见面。

作者

2012年3月

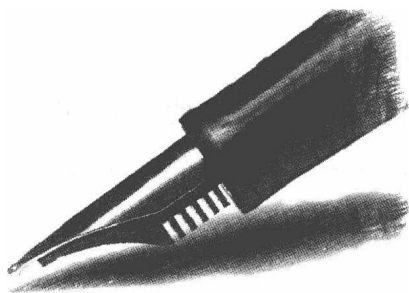


目录 *Contents*

001	接受不同意见.....	1
002	远或者近，其实只是一种心理感觉.....	4
003	担当.....	7
004	深入到骨髓里.....	10
005	不喜欢，怎么办.....	13
006	多做一点又何妨.....	16
007	给工作注入灵魂.....	19
008	让人讨厌也是一种价值.....	22
009	剪掉不必要的枝桠.....	25
010	居小者大.....	28
011	不卷入派系斗争.....	31
012	每一段经历都很重要.....	34
013	另一种文化和传统.....	38
014	墙永远是直的.....	41
015	贩卖一遍.....	44
016	心胸•才华•格局.....	47
017	不当逃兵.....	50
018	有关诚信，有关行贿.....	53

019	给出好答案.....	56
020	敏感是训练出来的.....	59
021	学以致用.....	63
022	寻找工作中的元规则.....	66
023	问题为何难解决.....	69
024	所有的风景都是好风景.....	72
025	“好用”的员工更有价值.....	75
026	善待那些来之不易的表达和意见.....	79
027	不要屁股顶屁股.....	82
028	两流并重.....	85
029	懂和不懂，只差一点点.....	88
030	再启动.....	91
031	吃时间的机器.....	95
032	可预测性.....	99
033	加班这件事.....	102
034	逆境让生命充满能量.....	106
035	一天能做很多事.....	110
036	预见性.....	113
037	突破能力.....	116
038	逻辑思考的力量.....	118
039	关于工作效率的话题.....	121
040	跳槽之后别后悔.....	125
041	建立享受工作与人生的基础.....	129
042	与其烦恼，不如思考.....	132
043	请以对方能理解的方式说话.....	135
044	不要一个人吃饭.....	138

045	一个与自制力有关的故事.....	142
046	一周流水账：关于碎片时间利用的案例.....	146
047	不要照搬别人的经验.....	150
048	说说拖延症.....	153
049	不把工作带回家.....	157
050	学会选择.....	161
051	与懒惰拔河.....	164
052	对专业忠诚.....	167
053	带一点工作回家.....	170
054	做深做细做精.....	173
055	让早晨从早晨开始.....	178
056	琐碎的时间是珍珠.....	181
057	妥协也是一种能力.....	185
058	不“听话”的员工未必不是好员工.....	189
059	交流使人进步.....	193
060	分享让我们超越.....	197
061	耐得住寂寞.....	201
062	机会有多远.....	205
063	学会信任.....	214
064	学会拒绝.....	218
065	良师.....	222



001

接受不同意见

在面试新员工的时候，我向那个看起来很精明的小伙子提了一个问题：“你为什么要离开上一家公司？”他的答案是：“我的观念经常跟上司不一样，他的很多想法和观念，我很难认同，所以辞职了。”

这是一个非常具有代表性的问题。我在面试很多刚大学毕业没多久的应聘者时，都得到过类似的答案。归纳起来，就是：我的意见和看法跟上司的不一样；或者，上司的观念和看法跟我的不一样，我觉得很难发展，所以就辞职了。越是年轻的人，答案越发惊人地一致。

这是一个非常有意思的现象。

这让我想起来一个著名的例子。京瓷的创始人稻盛和夫大学毕业后，进入松风工业工作。在这家公司经营艰难，发不出工资，大家都在外面罢工的时候，他却带着自己的班组埋头干活，并将产品扔到墙外，让一位女员工偷偷送货给客户。但当这家公司的业绩有改善，更换了上司之后，上司一句“你到底懂不懂新型陶瓷啊？”却将其激怒，决定辞职。辞职后，他便创办了后来名列世界 500 强的京瓷。

但这两个看似相似的例子，却有非常本质的区别。

稻盛的辞职，并非是他初入行，啥也不懂。而是在他主导研发并成功开发出产品四年之后，因受到真不懂行的上司的不尊重。也就是说，稻盛和夫已经有了非常丰富的实践经验，有非常专业的判断。这个时候，不懂行的上司瞎指挥，确实会破坏掉他的前程和事业。所以，稻盛要判断他的事业，还能不能顺利发展、继续发展下去。当这些都达不到他的期望和要求的时候，选择离开是上佳之选。

而对于刚入社会的大学生呢，还是些社会新鲜人，是真的不懂专业，且没有多少实践经验。之所以离开以前的公司，凭的就是一管之见和一时之气，缺乏理性的思考和专业的判断。也许，时过境迁之后，会发现上司的观点未必就是错的，自己也未必就是对的。

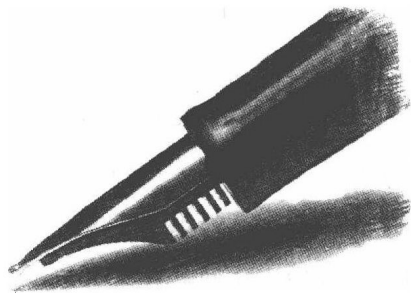
其实，刚踏入社会，进入公司，我们本身还对工作都不了解的时候，又何来的对错呢？在成长的过程中，知识是一点一点积累，一点一点刷新的。即使积累了一点工作经验，发现自己的观点与上司的观点不一致的时候，何以认为上司就错了？成功的方法，不只一种，解决问题的方法，不只一条。一个问题要解决，一个项目要推进，会面临很多复杂的条件和环境，要解决这些问题，有很多需要应变的地方。对的条件，不掌握好，可能就变成不利的条件了；负面的信息，利用得好，可能会变成有利的因素。我们需要学的，不仅仅是在表面上看起来它会成功或者失败，而是在项目进行过程中，利用时机、资源及应变的能力。

即使上司真的错了，又如何？我们的成功，其实是用失败累积起来的。优衣库的创办人柳井正写过一本自传，书名就叫《一胜九败》。上司错一次，我们可以直接汲取成功的经验。少一次失败的机会，就多了一份成功的把握，有何不好？退一步讲，即使错了、失败了，错与错、失败与失败的原因，也不会是完全相同的。如果自己能看到一面，在实际的操作中又能经历另外一面，错一事而得多份教训，不是直接缩短了我们成功的时间和路径吗？如此



看来，因为上司之错，负气离开，从某种意义上讲，其实是自己成长中的损失。

实际上，我们更需要的能力，是如何能将一个大多数人都认为和做起来会错和失败的事情、项目，用自己独到的见解和能力做成功。一件事情，一开始，大家都认为难以成功，如果你能以自己的观察、应变能力，在发展中，将其逐渐修入正轨，促使其成功，不正是你发挥才华和体现能力的地方？大多数人都希望一开始就把一个项目看准，一击成功。但实际操作中，何其难也。经营一家企业，三年前你看时是非常好的机会，有大把可利用的条件；三年后再去看，所有的条件可能都会逆转，全部变成对你不利的因素。那时候，你该如何？而且，企业的经营往往就是在如此的反复纠结中成长的。因此，要想在企业里很好发展下去，不仅需要能在逆境中掌握分析判断的能力，更需要在挫折中顶住压力，扭转局势。要做到这些，首先要摒除掉的就是不认同就辞职的思维模式和工作习惯，而是要先从挫折、失败、接受与自己完全不同的意见开始。



002

远或者近，其实只是一种心理感觉

在沿海工作的时候，因为离家远，公司员工几乎都住在厂里，所以，我对员工们上班或者回家的概念，反而不是很强。到内地工作后，慢慢发现，这其实是企业里一个非常值得重视的问题。在一年不到的时间里，我招聘超过 100 名员工，大多数人我都会看看，跟他们聊聊天。我常问的问题之一是：“你们家离这里有多远？你为什么要来这里找工作？”我得到的答案，95%是离父母近，可以照顾他们。但实际呢，我看他们在公司，两三周才回一次家，有时候放假几天，还看他们待在宿舍玩。我以为他们离家远回不去，一问才知道，最远的也就两三个小时车程，大多数人离家不足一小时车程。

远或者近，在我心目中其实早就不是一个问题。现代交通如此发达，坐飞机一小时飞近 800 公里；坐高铁一小时 300 公里；坐动车一小时超过 200 公里；坐汽车一小时超过 100 公里；即使是步行，一小时也超过 5 公里。但是，周日早上的一个懒觉，就浪费了两个小时；如果再磨磨蹭蹭，洗洗刷刷，丢三落四，吊儿郎当，下了楼忘了钱包，上去一趟，下来又忘了手机，再去一趟，如此这番，三个小时没了。就这么会儿时间，几乎已经可以从任何一个内陆城市，飞到中国的任何地方了。甚至可以从青岛飞



到大阪，或者从上海飞到东京了。

这真应了一位诗人的诗句：“心近，天涯咫尺；心远，咫尺天涯。”

而至于离家近，能照顾家人，或者让家里有安全感的说法，粗听，是对的；细想，其实也不是那么一回事。只要家人都健康无大恙，那么所谓的照顾，其实是让家人心理上有一种安慰或者安全感。但我们却常常忽略了这些。我常常见到，很多人离家是近，周末通宵游戏不回家，反而引得父母周日早上来送吃的东西。或者一言不合，跟别人打架了，让父母托关系去处理。或者与上司不睦，回家跟父母发牢骚。甚或者，三天两头换个工作，弄得父母放下颜面，到处去托关系找工作。这是照顾家人吗？非也，是被照顾，是让家人担心。

我曾经做过的一家公司，老板是个马来西亚华人。他在全球有七个办事处，每个月超过一半以上的时间，在外面飞来飞去。我跟他在一起的日子，发现他无论如何忙，每晚都要打个电话给家人。如果亲戚朋友结婚或者有事，无论再忙他都要飞回去参加。我也在槟城的总部与他共同工作过一段时间。他喜欢养花，每天早上将花自己搬出去，浇水，修剪。他还给办公室每个人的桌上放一小盆花草，养的不好的，他去帮忙处理。我还去过他家，他一进门，就开始拖地，喂鱼，浇花。家人或者朋友都觉得他是最可值得依赖的人，有些什么难处，都来找他。但这似乎跟距离远近无关。

也有人跟我说，那是有钱人。我们一个月才挣多少工资？哪经得起如此折腾？确实，对一个月收入一两千的普通员工来讲，每周坐飞机、动车回家，是不太现实。但照顾家人，让家人放心的，不一定是亲自跑回家去看，而是让家人心里觉得放心。每天，或者每周打个电话，跟父母聊聊天，谈谈工作，谈谈生活，让父母感觉到自己似乎就在身边，总是可以做到的吧？有时候，父母对子女的期望，最主要是健健康康，平平安安，而未必个个都是大富大贵，大红大紫。我们对父母的照顾，道理也是一样的。