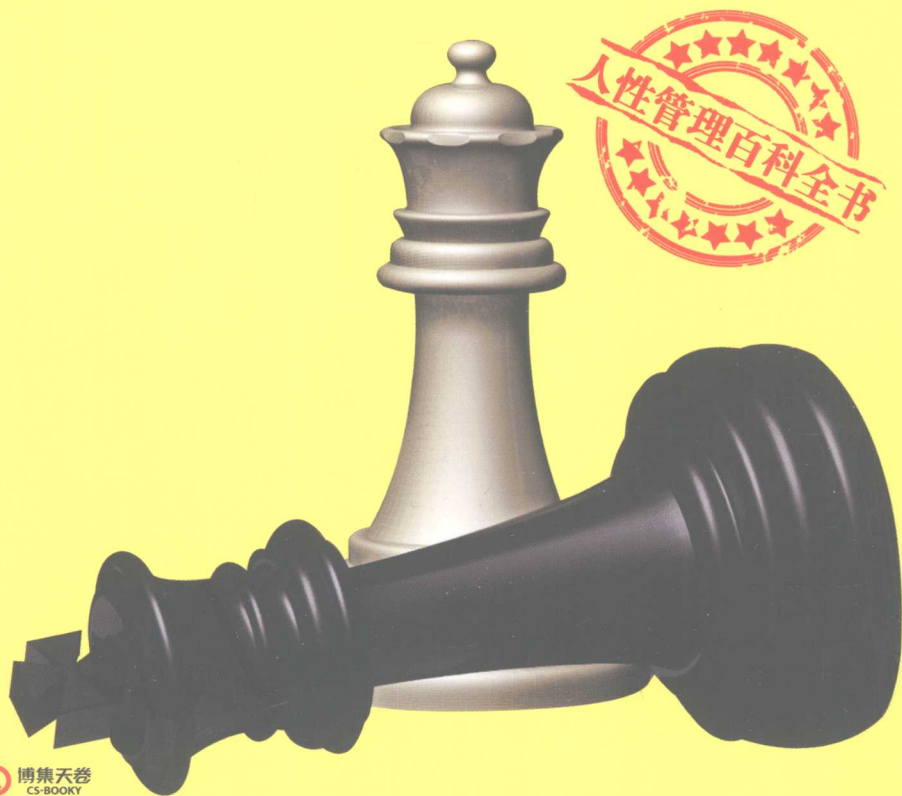


谁说你不能 管公司

天外天◎著

—— 私企16年
从专员到主管、经理、总监、总裁的自传体管理书

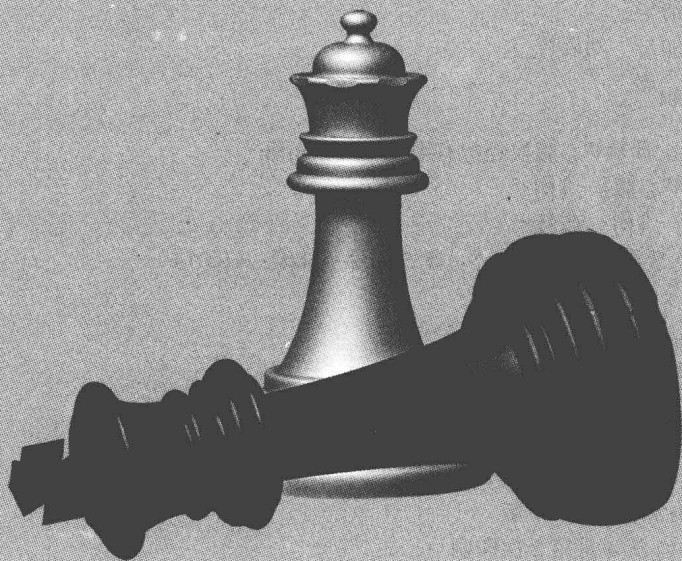
一个中国私营企业经理人诞生、成长、成熟的鲜活样本
一部从公司的角度想问题，用人性的方式做事情的实战教程



谁说你不能 管公司

天外天◎著

——私企16年
从专员到主管、经理、总监、总裁的自传体管理书



CIS

湖南文艺出版社



博集天卷
CS-BOOKY

图书在版编目 (CIP) 数据

谁说你不能管公司 / 天外天著. — 长沙: 湖南文艺出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5404-5228-5

I. ①谁… II. ①天… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 233305 号

上架建议: 企业管理

谁说你不能管公司

作 者: 天外天

出 版 人: 刘清华

责任编辑: 丁丽丹 刘诗哲

监 制: 伍 志

特约编辑: 于向勇

版权支持: 北京鹏力丹心版权经纪有限公司 付珩轩

封面设计: 柏拉图创意机构

出版发行: 湖南文艺出版社

(长沙市雨花区东二环一段 508 号 邮编: 410014)

网 址: www.hnwy.net

印 刷: 北京鹏润伟业印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1040mm 1/16

字 数: 302 千字

印 张: 21

版 次: 2012 年 1 月第 1 版

印 次: 2012 年 4 月第 2 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5404-5228-5

定 价: 36.80 元

(若有质量问题, 请致电质量监督电话: 010-84409925)

推荐序

小隐隐于野，大隐隐于市

说实话，我得承认我吃了一惊。

这么多年来，除了黄铁鹰老师的那本《海底捞你学不会》以外，还没有一本所谓的“管理书”能真正进入我的法眼，甭管书作者是多大的权威，多牛的专家。

包括这本《谁说你不能管公司》。

要不是因为该书编辑是我多年的挚友，而且他向我极力推荐，说实在的，我绝对不会动一下去书店或网上入手一本的念头。

道理很简单，这个很有创意的书名极有可能只不过是编辑的杰作，一个噱头罢了，内容估计和一般的管理书不会有多大区别，肯定是充满了无聊的说教，和现实生活脱节到“风马牛不相及”。

但我错了。

打开这本书，几乎仅仅在几分钟之内，我就知道自己错得不可救药。

这是一本真正的好书，引人入胜甚至发人深省的好书。

很明显，写这本书的人是一位真正的高手。

我不禁想起了一句颇具几分禅意的话：小隐隐于野，大隐隐于市。

这让我感慨万千——真正的高人，其实往往就在我们身边，离我们很近，而我们却视而不见；那些自命清高的闲云野鹤，常常不过是虚华的浮云，却招惹了我们太多的关注。

尽管拥有一些基本的批判精神，但我自认为不是一个长有“反骨”之人，我其实真的很想维护“权威”，只不过，“权威”每每太过令人失望。

我们对比尔·盖茨、乔布斯、李嘉诚、郭台铭、马云、李彦宏没兴趣，这不代表我们不尊重他们，只是因为他们离我们太过遥远；

我们对 GE、微软、惠普、丰田、索尼、三星、富士康、阿里巴巴也没有兴趣，这也不代表我们不尊重这些企业，同样是因为它们对我们而言犹如天边的月亮，可望而不可及。

我们甚至对杜拉拉们的兴趣也不大，因为她们这些生存于“世界五百强”这一“华山之巅”的高级金领也绝非代表了中国九成以上的劳动人口，所以，我们只不过是把她们的经历当做“故事”来看，满足一种近似于“娱乐”的需求罢了，共鸣是很难产生的。

正因如此，我们渴望看到“等身大”（日语中，“等身大”，就是“不多不少”“最真实的写照”的意思）的书籍，我们渴望在这些书籍里看到我们自己，但，长久以来，我们只能如此这般地渴望着，没有人来填补我们心灵中那片干涸的处女地……

所以，《海底捞你学不会》的横空出世，才能在一潭死水般的经管书籍市场中激起一朵巨大的浪花，成功地赢得无数人的共鸣。

我们很幸运，这朵浪花落下后，我们无须再忍受长久的孤寂。

因为我们有了天外天的这本《谁说你不能管公司》。

不夸张地说，我个人认为，这本书的问世，将激起一朵绝不亚于《海底捞你学不会》的浪花。

一本成功的书籍，一定具备一个鲜明的特点，那就是让你翻开第一页就能身不由己地陷进去，而且越陷越深，无法自拔，非“一气呵成”不能释卷。

这一点，《谁说你不能管公司》做到了。

不仅如此，当你成功“沦陷”之后，你会和作者一起神游于他经历过的既平凡又非凡的二十年时光。他的成功，他的失败，他的果断，他的优柔，他的快意，他的挣扎，他的真诚善良，他的计谋世俗，他的率直，他的诡异，他的聪慧，他的愚钝，他对“规则”的坚持，他对“潜规则”的如鱼得水……

一个有血有肉、真实鲜活的人物跃然于书中，让你绝对不会感觉到自己只是在读一本“管理书”——那种随着“剧中人”起舞，或肆意飞扬，或纠结迷茫的感受，堪用“绕梁三日余音未绝”来形容，这也绝非

一般管理类书籍能够达到的境界。

尤为重要的是，也许和作者自身的背景有关，你可以从书中看到无数个“自己”——刚出校门，懵懵懂懂找工作时的自己；进入公司，努力适应环境，力求生存的自己；绞尽脑汁想辙儿，试图应付各种复杂局面的自己；努力向上攀爬，拼命抓住每一个稍纵即逝的机会的自己；跳槽跳到陷阱里，满世界找后悔药的自己……

光是欣赏这些“等身大”的自己，已经绝对可以值回书钱了。

而且，你的收获还绝不仅仅是这些。

因为归根结底，这还是一本“管理类”书籍，这就意味着，它还必须在一定程度上具备“传道、授业、解惑”的功能。

很显然，在这方面，这本书绝对不会让你失望。或者，换个更准确些的说法，这一点，才是本书真正的高潮，是它最精彩的部分。

至于具体内容，当然要靠读者自己去品味，去鉴赏乃至去借鉴。在这里，我只说自己对本书以及本书作者最真切的一个感受。

长期以来，我一直欣赏一种类型的管理者：他们既有原则性又不失灵活性；甭管遇到多复杂抑或多微妙的处境，他们永远都能找到办法，琢磨出匪夷所思（意料之外，情理之中）的妙招儿来。

所以，在他们的世界里，永远不会存在“死棋”。

就是说，他们身上具备某种“将死马医成活马”的本事，令人钦佩不已。

与此同时，他们还是一群不折不扣的“玩家”。对于管理，他们是抱着一种“玩儿”的态度的（有时，他们自己把这种状态称为“混”）。但这种“玩儿”，绝不代表轻浮，恰恰相反，它代表全身全灵的投入，淋漓尽致的体验，如痴如醉的沉迷，大彻大悟的感受。——一句话，他们没有把日常工作仅仅看做“例行公事”般的谋生手段，他们是真正的“经历者”，人生的每一天都与“打酱油”三个字无缘。所以，他们是真正的高手，他们每天都在“享受”：快乐也是享受，痛苦也是享受，成功也是享受，失败也是享受；所以，他们的人生，绝不会两手空空，注定会有沉甸甸的“收获”。

很显然，本书的作者，就是他们中的一员。

参透他们的这些特点，远远比模仿他们的一招一式具有更大的意义和更大的价值。

如果你通过此书，能够悟到这一点，那我就可以负责任地对你说：你算摸到门儿了。

《给你一个公司，看你怎么管》系列作者 管理专家

南勇

2011.10.20

目 录

CONTENTS

第一章 善于追求，才能得到

- 四个动作，让俺在企业中站稳脚跟 /003
- 先巩固阵地，再拓展疆土 /009
- 3+3 的横向思维 /016
- 民企老板的诚信 /017
- 跑步前进，败走麦城 /021
- 树立老板绝对权威，巩固集权治理成果 /025
- 打鬼，不如“敬”鬼 /029
- 称呼上的讲究 /033
- 明明白白老板心 /035
- 你以为我是神仙啊 /037
- 又折腾了两个回合 /039
- 虚晃一枪为加薪 /045
- 助理，一个做事容易做人难的角色 /048
- 大树底下好乘凉 /051
- 我们有什么职业安全感可言 /054

第二章 从原则和人性出发处理问题

- 处理员工集体犯错当心众怒难犯 /059
- 任人唯亲与任人唯贤 /062
- 任用亲朋好友一定要慎之又慎 /066

减员加薪的策略 /069
“空降兵”经常遇到的敏感问题 /075
三招解决工伤遗留问题 /078
三大步骤，理顺员工过失行为的处理流程 /082
处理一起员工外出相互殴打的投诉 /090
正面堵塞侧面疏导，整肃员工赌博风气 /092
恶人须用恶人磨 /096
稳中发展，淘汰极端之人 /101
处理一名“吃里爬外”的员工 /103
做“飞单”的业务员该不该杀 /105
同事之间，相争何太急 /108

第三章 走在规范化的路上

迫不得已做考核 /113
调整工作时间，平衡劳资矛盾 /121
建立简洁高效的会议模式 /125
排除阻力，裁减四级副职 /129
先堵塞漏洞，后追究责任 /139
脚踏实地做培训，壁垒森严拒忽悠 /143
别再“糊涂官打糊涂百姓” /146
为什么要炒掉这样的员工 /148
合理的制度才能体现公平的规则 /163

多提倡诚信，少忽悠文化 /166
小试牛刀，废止“逼良为娼”的霸王政策 /169
职场上不需要模糊语言 /174
细节成就条理性 /177
企业不培养“超人” /181
“帽子”不应该成为奖品 /184
公开透明，才能消除误会 /188
把握“堵塞”与“疏导”的尺度 /191
堵塞行贿受贿之路 /195
借鉴“以夷制夷”，进军外地市场 /198

第四章 管理的红与黑

装神弄鬼谈工资 /203
到底是“用人不疑”还是“疑人不用” /206
由一名 IQC 离职引发的政策调整 /211
你以为你是谁 /214
为什么会出现执行难的局面 /217
奖励，意在倡导 /221
打卡引出的是是非非 /225
同等错误，同等处罚 /234
执行力起步于唯命是从 /236
存在的，不一定是合理的 /241

三项隐形措施，化解要挟风险 /244
产品批量出错的折中处理 /250
公开“索贿”，救助工友 /253
妖精秘书“曲线救国” /259
妖精秘书引发的桃色风波 /262
打人的保安该不该罚 /268
员工打了治安队员 /271
这些物品该不该迅速采购 /276
食堂省了 40 万 /277
各负其责，规范岗位职责 /282
“吃回头草”的员工，绝对不能一视同仁 /285
为什么要淘汰这几类求职者 /289
你想测评什么 /293
保安的工资该不该加 /297
民营企业的 CEO 该做什么 /300

附录 **我的企业内训课程提纲**

企业的信心来自你们 /307
规范企业制度建设 /310
说一说招聘计划与人力资源规划 /316
企业文化究竟是个什么东西 /319

第一章

善于追求，才能得到

四个动作，让俺在企业中站稳脚跟

我们这代人，适逢珠三角地区发展的鼎盛时期，见证了中小企业老板的暴发过程，也经历了企业内部需要转型和理顺的时期。在这个特殊时期，把握住机会的职业人士，都能有所作为，都有一些故事值得分享。

转眼间，我在现在的公司混了6个年头了，如何走过来的？总结一下：与进入公司前后的几个动作有直接关系。

进入这家企业前，我是一家拥有4万名员工的国内知名企业的HR经理。此前，几乎做过了行政、人事的所有职位。现在的东家，通过猎头公司的朋友介绍，看到俺更早以前做过总经理助理、董事长助理等职位，对主导全局有一些了解和实际操作经验，应该说，老板当时看重的是两个方面，一是俺所在的那家大公司的品牌效应；二是俺以前的工作经历。

在猎头公司的周旋下，现在的东家与俺“热恋”一个多月以后，俺终于走进了这家企业。进入前后，俺成功说服老板做了四项工作，通过这四项工作，巩固了自己的位置，并“霸占”这位置达6年之久。

第一个动作：成功说服大老板调整董事会分工。

进入企业前，通过分析公司的组织架构与人员分工，面对7个老板、8个老板娘、15个“皇亲国戚”，还有背后的数位太上皇、太皇太后，并且从老板到“皇亲国戚”，人人分管和任职重要岗位的局面，俺说服大股东实现高度集权制，剥夺其他股东的管理权限，让他们只参与公司的重大决策，不参与日常管理。将管理权限集中在董事长（兼总裁）——总裁办——分厂厂长（部门经理）的管理链条中，实现垂直领导，让其他股东作为顾问，实质上，是让他们不顾不问，免得妨碍公司的正常管理。

俺在进入这家公司前与大老板的多次面谈中，历陈集权制的好处和效益，痛批分权制的弊病，终于说服老板接受了建议，这是俺与大老板

“恋爱”期间提出的进入这家企业的前提条件，也是为改变以后的工作环境打下基础。

试想，面对这么多老板，这么多“皇亲国戚”，作为职业经理人，你纵然有三头六臂，也斗不过他们，他们甚至随时会将你吃掉。而剥夺他们的管理权限，平时工作只面对一个老板，听令于一个老板，才能免除日常纠纷，才能站稳脚跟，生存下去。同时，只有将管理权限集中在大老板这里，俺作为大老板命令的具体执行人，才有戏可唱，才能玩得下去。

第二个动作：打击不听号令者，树立自己的威信。

我们都知道，一个公司，只能有一个声音，只能有一个发令者。职业经理人进入企业后，应该充分利用自己与老板的“蜜月”期，树立自己的威信，这是关键的第一步。让下属做到令行禁止，以后才可以施展自己的拳脚，才可以推行更多的政策。

在老板召集的工作会上，俺发出一号指令：让下属分公司和部门经理完成一项工作：一周内，生产部门拿出员工的日产能数据，职能部门分析下属的岗位工作饱和度，写出专题报告，违令者斩！

一周时间到了，俺召集开会，一名分厂厂长拒不上交产能报告，并以满不在乎的语气说：不会算！

不会算产能的，也能混到厂长的位置？并且还能在这位置上混了两年？！看来，前些年老板只注重了赚钱，根本没有注重员工队伍的培训和干部队伍的培养。

具有一些阅历的职业人士都会明白，新任领导安排工作任务，首先注重的是下属的态度，而不是你的工作能力。完成任务时，下属是否能胜任，是否专业化的问题，那是领导下一步需要考察和考虑的问题。此时，新任领导安排你做的事，你做了，即使做得不正确，作为新领导，暂时也不会动你，在会上至少也能给你三分面子，不会直接批评你，但你没有做，并且在众人面前直接顶撞领导，那就是自寻死路！

俺这时候正需要这样一位直接对抗的下属出来祭刀！这位厂长正好撞到枪口上了！

会上，“不会算”的话一出口，各路诸侯看着俺如何应对，俺且慢慢品茶……

不紧不慢地，俺开口说道：“你可以去财务结工资了，你的工作，我安排会做的人来做！”

温柔一刀，震慑各路诸侯！自此，再也没有任何人敢于有令不行、有禁不止！

接下来，俺在内部从计划、制度、流程、反馈等方面着手，外部从销售、技术、售后服务着手，一步步理顺。也许是运气好，俺进入公司三年后，公司的年销售额整整翻了一番，达到了历史的顶峰，而管理费用却降至历史最低点，员工的满意度调查也达到了成立以来的最高点。

老板高兴了，其他股东银子多了，也高兴了。高兴的同时，信任也就增加了，依赖感不知不觉中也就增加了，俺的日子也就开始好混了。

第三个动作：瓦解“皇亲国戚”，提拔一大批中层领导。

面对“皇亲国戚”占据公司许多重要岗位，而又不能职业化、效率化地处理问题，公平化对待其他员工的现状，俺时刻准备着搬开这些“石头”，但又担心搬起石头砸了自己的脚。同时，俺心里明白，不搬开他们，迟早有一天，这些“石头”还是会砸到自己脚的。

怎么办？用什么办法解除他们的“兵权”？如何说服老板？

俺想出一计策：按照企业五大职能：销售—开发—生产—人力资源—财务这一条主线，设计面试与笔试问卷，让勇者上、能者上。

当然，这样做的目标，内心深处的出发点只是单纯地想撤换“皇亲国戚”，不想引起大的动荡。往好的方面着想，员工更可能支持，因为这一步，也可以给更多的打工者提供更好的向上的机会和台阶。比如，想换掉“皇亲国戚”类经理，那么，让他下属的主管与他同时做一份问卷，现场分别回答同一个问题。不同部门采用不同问卷，现场提出不同的问题，所有的问题都围绕效益、成本、激励、员工满意度等方面设计；想换掉“皇亲国戚”类主管，就让他下属的助理与他同时做一份问卷，也是在现场分别回答同一个问题。

谁任评委？当然是大老板与俺了……

俺与老板评选的最后结果，老板也感觉到了这些“皇亲国戚”的知识结构、管理水平、处理问题能力，远远低于其他外来打工者！这下老板想通了：企业要提升，不能只用自家人！

如何安排这些“皇亲国戚”？这又成了老板的难题，那些人，毕竟是一起打天下的亲兄弟、亲姐妹和父老乡亲啊！俺再次建议：单纯依靠外来人做主管、经理、厂长，你们不会放心，董事会其他股东心里也不会舒服，有一个两全其美的好事：让这些一起打天下的“皇亲国戚”去做那些主管、经理、厂长们的助理，一是监督他们的工作，二是可以从他们身上学到一些东西，更有利于培养企业持续发展的梯队人才！

大老板眼睛一亮：好主意！一道公文：除采购与财务以外，以前所有“皇亲国戚”占据的位置全部改为外地人担任。同时，任命十多名助理，这些助理就是那些曾经占据企业各个重要岗位的“皇亲国戚”！

接着，俺组织开了两次小会，一次是新任主管、经理、厂长会议，敲打他们认认真真做事，踏踏实实做人，让这些人在感激俺给了他们机会，甚至改变了他们命运的同时，给俺争一口气，让别人心服口服！

第二次小会，是召集这些“皇亲国戚”在一起大吃大喝一次，缓解与他们的正面矛盾。酒会上，俺装出恋恋不舍的样子，给他们一个一个敬酒，一个一个为他们歌功颂德，直到喝得酩酊大醉，一个个地在口头上表扬他们为了企业的未来付出的辛苦，表现得慷慨激昂、感激不尽为止。这事，虽有点“杯酒释兵权”的味道，但为了更长远的目标，不得不做！

后来，这些“皇亲国戚”为了报复，私下说服老板，给俺玩了一曲“以其人之道，还治其人之身”的游戏！

那是俺进入这家企业一年后的某一天，老板直接签署一道公文：三名“皇亲国戚”成了俺的助理、秘书、司机！这样，俺整天便在这些家伙的监视中了！

打工以来，这是俺从未遇到过的事，高度的不自由！大家知道，人在职场，谁都有几个知心朋友的，这种环境下，朋友来了，说几句话也