

经理的游戏规则

一个外企经理的管理手记

刘 博 著



济南出版社

经理的游戏规则
一个外企经理的管理手记
刘博著

责任编辑：谢鲁海 策 划：刘崇刚
济南出版社（济南市经七路251号） 济南市中印刷二厂印制

开本：850x1168毫米 1/32 1998年12月第1版
印张：9.125 1998年12月第1次印刷
字数：180千字 印数：5000-10000册

ISBN7-80629-138-5/F.14

定价：16.00元

写在前面

◆ 谁来读这本书

和很多年轻人谈过,他们都希望将来能够做经理,而且期望经理做的越大越好。也和很多正在做经理的朋友谈过,觉得做好一个经理实在是一件非常有挑战性、非常有意思也是非常不容易的事。有人说管理是一门科学,有人说管理是一门艺术,我说管理是经理们(当然不只是经理们)所从事的一种职业。这种职业是如此重要,以致于没有它就没有社会的稳定和进步。

这本书适合于正在做经理的和想要做经理的人阅读。但绝不仅仅是指那些在外企做经理或想做经理的人们。事实上,在本书大部分的文章里并没有限定公司的背景。其目的也是使它有更为广阔的可参考性。即便是明确的说明是在外企发生的事情,相信对其它企业的经理们也会有参考意义。

书中所谈的不是大型企业的管理,也不是很高层的总裁级的管理,而是大公司里头的小公司、部门和一般经理们所遇到的一些问题。但是,如果你要做到总裁,你必定要从这里开始做起。

这本书中所告诉你的,并不是怎样做经理,而是笔者在做经理的时候遇到过什么样的问题,思考过什么样的问题。对一些问题的看法和想法。可惜的是笔者并不是学习管理专业出身,也没有系统和全面地研读任何管理课程。所以书中的大部分观点都是随机地出现在脑子里,记录在电脑里的。也许这正是这本书的特色。

如果说管理是一门科学,那么它也是实践性非常强的科学。不能期望仅仅读好了教科书就能做好经理。这本书不是教科书,更多的是实践中的思考。如果说管理是一门艺术,那么这其中主要是与人打交道的艺术,也是这本书中的主要内容。

◆ 本书的成因

早些时候这些随手记下来的东西并不是为了发表的,只是觉得有些想法应该记录下来,不然时间过久忘了可惜。及至1997年底看到《计算机世界》周报开辟了“IT 经理人”专刊,才觉得或许应该把这些东西拿出来和大家共享。于是就把笔记稍做整理,变成十篇千字短文寄去给《计算机世界》的总编辑刘九如先生。由于对这些东西的水平实在没有信心,就满肚子惶恐地要求这位老朋友如果采用请不要署我的真名。后来“IT 经理人”独立成刊变成“IT 经理世界”,刊登我那些短文的“经理手记”专栏也一直保留下来。但是到现在也不知道是谁为我起了“博言”这个笔名。

肯定是为了对我鼓励,编辑先生们一直说我的短文反映不错,甚至有人专门要求在这个小小的专栏上登广告。我于是倍受了鼓舞,继续把手记写了下去。直到有一天遇到老朋友赵岷,受他的启发才忽然想起为什么不把它们做个集子?

因为这些短文大都是随手记下,想到哪里写到哪里,甚至一篇小文要断断续续地“凑”上好久,所以完全没有章法,以致最后想把它们归归类都觉得困难。

虽然我本人是做经理的,但是必须向读者说明,书中所言并非我能全部做到。事实上,其中有些是我努力做过的,有些是正在努力做的,有些是觉得应该这样做的,有些是读书的体会,而有些大概纯属发发议论。因为成文时间不同、条件不同,肯定各篇之间也是良莠不齐的。但是就像母亲对孩子一样,哪一篇也舍不得割舍,怎么办呢?

老子说“治大国若烹小鲜”。学问家陈鼓应先生说,“小鲜”就是指小鱼。老子的原意是说治理一个大国一定要像煎小鱼一样谨慎小心。火候大小和烹调的方式都要好好把握,不然就有可能造成夹生、烧焦或者弄成鱼酱。我体会,做管理就类似于这样一种工作。

在现有的中文管理书籍中,要么是从国外翻译出来的,要么是管理专家和学者们的著述,由我们自己的管理者们写的有关管理的著作不多(也可能是少见多怪)。所以希望这本小册子能起点抛砖引玉的作用,虽然它只是作者在日常工作中的一点工作体会和心得,

而且肯定还有很多值得商榷和批评的地方,笔者期望读者在茶余饭后读这本小册子时,能从其中收到哪怕一点点益处,或者从中得到了一些共鸣,甚至从反面得到一些启示,那都是值得笔者十分高兴的事。

刘 博

1998 年 9 月

目录

第一章 员工	1
员工辞职	2
去年行今年不行	7
年轻人想什么	10
做好自己不愿做的事	14
把自己当作经理	17
工资问题	20
第二章 经理	23
经理的 EQ	24
公关的角色	27
和员工交朋友	31
该放就放	34
我们忙,你在干什么	38
第三章 人员素质	43
好秘书,好帮手	44
市场人员素质	47

销售人员	50
销售人员素质——勤奋与吃苦	53
销售人员素质——进取,自信,善学,善交	56
售前工程师	59
售后工程师	62
学好外语	66
也说 EQ	70
第四章 内部沟通	75
增值批评	76
首要的是解决问题	79
对事也对人	82
有效会议	85
沟通问题	89
良性竞争	93
第五章 内部管理	97
让他体面地走	98
放手意味着什么	101
放大抓小	105
不要急,放一放	108
办公室文化	111
思想工作	115
工作描述	119
工作计划	122
制度与灵活性	127
第六章 客户服务	131
见大客户	132
都是销售	135

服务意识	139
客户投诉	142
“越南丛林”	145
第七章 代理问题	149
代理的发展	150
代理的培训与定位	153
代理之间的冲突	156
代理内务	162
第八章 老板和上级	165
老板要数	166
管理上级	169
教育老外	173
关于平等	177
“防火墙”	181
第九章 市场宣传	185
与你同行	186
摇旗呐喊	189
展览会的困惑	192
独特与创新	195
第十章 文化差异与管理	199
西餐与中餐	200
付帐的区别	203
婉转与直接	205
“是”和“不”的不同含义	208
发言与提问	211
“这是你的工作”	214
推销自己	216

第十一章 资源	219
资源说(一)	220
资源说(二)	224
资源说(三)	227
买资源	230
第十二章 杂论	233
“山头辩证法”	234
四大关系	238
季度总结会	241
说说大学生	244
关于费用	247
短期行为辩	250
理想、目标、策略	254
影响人心的因素	259
游泳与爬山	262
管理与领导	265
附录 管理要革命	
——《读美国管理革命通鉴》	269

第一章 员 工



- ※ 员工辞职
- ※ 去年行今年不行
- ※ 年轻人想什么
- ※ 做好自己不愿做的事
- ※ 把自己当作经理
- ※ 工资问题

员 工 辞 职

人们在一起共事是一种缘分。如果有谁要辞职离开你,就说明你们的缘分可能是要告一段落了。对此其实不必大惊小怪,只要你对员工的辞职有一个冷静的分析,或许是一件好事呢。

一个销售人员走进办公室,满脸严肃地对经理说:“我要和你谈谈”,然后告诉经理说他打算离开这家公司。原因可能是多种多样的,他会告诉你说他找到了更好的机会,他也可能会说他希望有新的挑战,有更高的待遇,如此等等。无论是什么原因,反正他是要走了,他要炒你经理的鱿鱼了。

员工的辞职,对做经理的人来说无论如何都是一件麻烦事。即使这个人是你本来就

想把他开掉的。同时,员工的辞职也是一件正常的事,“铁打的营盘流水的兵”嘛。只要你把事情分析得清楚,麻烦就会变得很小。

公司里的员工对公司的领导来说可以根据他对公司的贡献、潜能、开销等分成几种类别:非常重要而且是不可替代的,重要但是可以替换的;重要但是需要替换的;不太重要但是有帮助的;不重要也没什么帮助的。其中最后一种纯属浪费,没有最好。第一种越少越好,第二种则越多越好,第三种人多了要采取措施,第四种人要有但不可以多。

当有人要辞职的时候,你要看看他在哪一类。最危险的是在第一类。

因此,不要把公司的业务仅仅去依靠公司中的少数人。这样不但容易培养出那些在公司里飞扬跋扈、“舍我其谁”的特殊员工,从而造成整个公司的不和谐,也同时使总经理的风险变得很大。尤其是那些手里掌握着大量重要客户的人,对公司的技术秘密了如指掌的人,对公司的财务、政策、市场策略十分熟悉的人。一旦他们变得对公司不够忠诚,你的麻烦就大了。然而以上这几种人在公司又往往是不可或缺的,正是这些人形成了公司的运作核心。这一类人的形成过程与管理者的管理方式有很大关系,所以管理者在公司运作过程中应该适当考虑权力的分配与使用,如何掌握这种尺度是一个用人的艺术。

然而,有时候你认为非常重要的人未必就那么重要。曾经有一位总经理对他的一个销售部经理的辞职意向深感头疼,因为这个人负责着公司全部的销售工作,平时在公司

也总是一副“是我在养活你们”的气概。总经理担心的问题是,如果他离开了公司,第一会不会对公司的声誉造成坏的影响;第二他了解几乎全部的大客户,他的离开会不会引起这些客户的离开;第三他离开以后,在新的销售部经理到来之前的工作会不会造成“断档”,从而引起客户的不满和销售业绩的下降。

但是经过调查和分析发现,因为该公司的业务绝大部分是通过代理做的,这些代理是由销售部中各个销售人员按照不同的市场领域分块负责的,所以销售部经理的离开对代理来说并没有直接影响,至少在短期内不会造成业务上的影响。此外,这位经理在业界的声誉以及和代理的关系并不是太好。他的离去不但不会影响代理的积极性,甚至得到一些代理和客户的欢迎。

于是,这位老总放下心来,不去理会那个经理的辞职,而是着手拜访代理和客户,和销售部的销售人员谈话。那个销售部经理突然感觉到自己在公司里并没有自己想象的那样重要,经过一番考虑,最终放弃了辞职的想法,和总经理作了一次长谈,总经理借机向他指出客户、代理商以及销售部内部人员对他的意见,他听了以后反而工作得更加积极起来。

嚷嚷辞职的人未必真的要辞职。要辞职的人有各种理由,总结起来也无非是:和上司关系不好或者和同事关系不好,这种占相当大的份额;待遇不够高或者人员之间不平衡;位置不合适;对公司环境不满意;希望有更大发展等等。对那些你认为需要挽留的人,要认真听取他们的想法,在必

要的情况下部分满足他们的要求,但不一定是全部。因为你不可以让你的员工认为辞职是一种要条件的手段。实际上,前面提到的那个销售部经理的辞职就属于要条件的“假”辞职。但是如果这种问题处理得不好,就会造成这样的结果:要么假辞职变成真辞职,要么你投降满足他所有条件。

辞职往往是一种不好的心境造成的结果。在考虑如何保持队伍的稳定性的时候,首先要考虑的是如何建立一个良好的公司运作环境,让每个人都有一个舒畅的心情,这是在其它章节里要讨论的事。就辞职论辞职,有时候并不一定是坏事。一个人的辞职可能会把公司内的许多问题变得明朗,使总经理看得更清楚,从而得到更好的解决。

另一方面,保持员工队伍的稳定不是说一成不变,保持每年一定百分比的人员流动对公司的发展是有好处的。

其实有时候真正让经理们头疼的事往往不是辞职本身,而是空出来的职位如何填充。如今市场竞争日渐激烈,一个人的离去就有可能为一块业务留下一段空白,从而破坏了业务的连续性。尤其是那些手里掌握着公司客户的销售人员,完全有可能因为他的离去导致部分客户的转向,所以很多公司对于职工的跳槽都有明文规定,譬如员工如果跳到竞争对手那里(这种情况非常多见),应该有什么样的对策以使自己损失减到最小。然后的问题是如何找到离去员工的替代者,这是一件更不容易的事情。

因此就要求经理人对自已的队伍有非常深入的了解和细心的观察,做到未雨绸缪,对每个人可能的离开有相当的

思想准备,并准备好一套解决方案。尤其是对那些你认为根本没有可能离开的人,以免事到临头措手不及。

去年行今年不行

公司的发展要求员工在各个方面必须跟上,尤其是员工自身的素质。员工素质本身的发展状况又反过来直接影响着公司的发展。所以,不同时候必须对员工提出不同的要求。当然,这种要求不是越来越低,而只能是越来越高。

市场人员应经理的要求做出一份报告,对将要举行的一个大型市场活动做出了计划。经理在阅读完这份报告之后对这位员工说,不行,拿回去重新做过。员工感到十分委屈地说,经理,去年我们办类似的活动就是这样做的呀,你当初还表扬我说计划做得很好呢。经理说,去年是去年,今年是今年,去年行今年就不行。