



www.zhaotonghang.com

管理是实践的艺术，
同行比大师管用

黄铁鹰 梁钧平 主编
宁高宁 任志强 作序

管理者的 解答

面对现实难题
百思不得其解的管理者，
一定能在书中找到最适合
自己的解答。

鲜活热辣的职场故事，
一线管理者现身说法，
教你如何做到总经理



中信出版社 · CHINACITICPRESS

我 管理者的 解答

13

黄铁鹰
梁钧平
主编

宁高宁
任志强
作序

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者的解答 / 黄铁鹰, 梁钧平编著. —北京: 中信出版社, 2014.11

ISBN 978-7-5086-4773-9

I. ①管… II. ①黄… ②梁… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 203381 号

管理者的解答

编 著 者: 黄铁鹰 梁钧平

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: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 16.75 字 数: 157 千字

版 次: 2014 年 11 月第 1 版

印 次: 2014 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 978-7-5086-4773-9 / F · 3252

定 价: 45.00 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

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事。他不通过猜想和推断创造理论，他的观点都在故事里。他想搞清楚一件事，就直接找到相关的那个人。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。这个角度往往容易被忽略，但是现在看来很重要，

不论是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蹊径，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，还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贯穿始终的基调。他没有超越角色的境界提升，也没有不切实际的励志鼓动，他甚至没有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出结论，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吧。

《找我》也许正是你需要的！

任志强

我初识铁鹰时，他还在人民大学读研究生，但已经开始为华远公司做咨询了。

15年后，我们再相遇，他已是华润创业的副总经理了。当华远与华润合资之后，他成了我的大股东代表。亚洲金融危机之后，我与他在公司的管理和发展上产生分歧。后来，他离开了华润，随后华远也与华润分手了。再后来，他成了北大光华管理学院的访问教授。

多年的接触中，我们俩在企业战略和管理的理念上一直有争论，这大约是黄的天性。有一次，我安排其入住华远的华威大厦公寓，结果他没事时，把楼道内和几部电梯里的各种标识整理出来，给我系统地上了一堂管理课，至今让我记忆犹新。

如今，他将他的案例和对管理的理解不断地编成书，将课堂上的讨论变

成了文字，希望能以此影响更多的人。

我也曾在美国的沃顿商学院、哈佛大学、哥伦比亚大学参加过各种短期学习。这些商学院的一个典型特征，就是用案例分析作为教材，让同学们自己从中寻找答案；讨论中每个人可以谈出各自不同的看法。大多数情况下，教授并不给你一个对或错的结论，而是从各种角度，启发你自己去判断哪种方式更好，更适合自己的企业。而不是让所有的人、不同的企业都走同一条路。

我借中国金融博物馆书院的平台办了个读书会，请了许多成功的企业家、官员、教授、文学家来谈读书的体会。每次都有很多书友现场提出问题，希望能找到标准的答案。但每次总结时我都强调，请不同的人来座谈，就是因为我认为，无论是企业成长还是个人成长都没有标准的统一答案。我希望能通过不同的人对成长的理解与读书的体会，培养听众独立思考的能力，从而去寻找自己的人生道路。其实，那些与会的成功企业家们，每次也都告诉大家，不要相信那些名人励志的书与故事，而是要培养独立思考的能力。

铁鹰编的《找我》系列的书，是将真实商业案例和不同人对它们的讨论汇集在一起。这不是成功企业的经验介绍，更不是成功人士的励志篇章，而是普通管理者们每天都可能碰到的真实管理问题和职场问题。

我从中看到了，每个创业者随时都可能面对的问题；对每一个正走在路上的创业者而言，这是成长过程中不能不思考的问题；对每个正在准备承担更多责任的管理者而言，这是在开拓你的思路，会让你在处理此类问题时更胸有成竹。对于那些刚刚步入社会和职场的人，虽然你暂时还没碰到这些难题，但这本书至少会让你在未来少走弯路。

读书的最大作用就是将别人的经验、体会、失败、心情、愁绪等等提前

装入自己的头脑中。社会上最常见的情况是，许多人在遇到问题时会手足无措，有人将此称为“意外”，“意外”常常是许多人掩盖自己毫无准备的借口。当你能更多地将这些“意外”问题和应对的办法与思路装进自己的武器库时，你也许就会比对手更早一步到达终点。

《找我》要做的正是提出这些问题，并给予不同的回答，试着帮你打开关闭的心扉，让阳光驱散黑暗，引导迷茫的心灵跟随社会和自然的规律，登上那曾经被你认为最高不可及的巅峰。

也许，这正是你所需要的！

序 一 铁鹰的不同 宁高宁 /V

序 二 《找我》也许正是你需要的! 任志强 /VII

第一章 创业阵痛的解药

1. 股权再分配的困局: 上市前, “无主” 股权该归谁? / 003
2. 合伙人的风险: 我这么玩儿命, 竟被炒了? / 019
3. 创业失败的启示: 如何控制固定成本和股东人数? / 037
4. 当老板的都是神: 谁来分担我的痛苦? / 048

第二章 运营难题的解答

5. 代理商与供应厂家的博弈: 如何转变弱势地位? / 057
6. 合并的艺术: 两家民营企业的联合究竟有多难? / 071
7. 企业内部反腐左右为难: 如何规范业务体系? / 080
8. 成本 vs. 诚信: 如何解决公司利益与员工利益的冲突? / 086
9. 打造绩效考核体系: 末位淘汰, 究竟合理吗? / 096

第三章 人事管理的指南

- 10. 招聘的抉择：该不该招应届生？ / 107
- 11. 裁员的窘境：老员工是公司的宝吗？ / 129
- 12. 胡萝卜和大棒：80后管理者如何领导年长员工？ / 136
- 13. 赛马不相马：人事任命如何照顾资深员工的感受？ / 145
- 14. 事必躬亲未必好：空降店长“水土不服”，怎么办？ / 159
- 15. “改造”孕妇雇员：怎么管理“准妈妈”？ / 176

第四章 职场困惑的导航

- 16. 被践踏的底线：公司风险让个人承担，我该怎么办？ / 191
- 17. 国企职场女性的苦恼：低到尘埃里，还能开出花来吗？ / 205
- 18. 老板的宗教洗脑：应该加入公司的教义交流吗？ / 217
- 19. 职业经理人的难题：如何博得民企老板的信任？ / 228
- 20. 目标管理 vs. 问题管理：职业发展如何与问题长期相处？ / 238

后 记 黄铁鹰 / 249

附 录 主要作者 / 251

主要案例编辑 / 257

第一章

创业阵痛的解药

1. 股权再分配的困局：上市前，“无主”股权该归谁？

中国西北有一家赫赫有名的铝材企业——西山铝集团。它是20世纪70年代中国在西北地区建设的大型军工企业，产品线极其丰富，上至卫星导弹飞机，下至合金门窗，都可以生产。

原来的西山铝完全靠政府订单，没有生存压力。进入90年代，社会发生了巨大变化。随着改革开放的深入，市场上出现了很多小型的铝加工企业。这些企业没有能力完成大型或者高技术的铝加工任务，但在处理普通民品方面，比西山铝有着更大的成本优势。西山铝的民品业务（占集团收入40%以上）受到了极大冲击，企业开始亏损，员工薪酬福利开始下降。

与此同时，很多沿海民企开始到西山铝高薪挖掘技术人才和管理人才。一时间，工厂人心浮动。去沿海地区，要离开家庭

和自己熟悉的环境，而且风险很大。万一做不好，被辞退了怎么办？或者，民企做得不好，破产了，自己还能再回西山铝吗？这是很多人脑袋里反复思考的问题。

精锐铝的诞生

李阳、张军、王皓、赵云是四个无话不说的好友。他们从同一所大学毕业，先后被分配到西山铝。随着时间的变迁，这几个曾经风华正茂的小伙子也步入了不惑之年。在工作上，他们是技术或者管理骨干，生活上他们是家里的顶梁柱，日子虽说算不上富贵，倒也安稳。面对沿海企业的橄榄枝，他们也开始心动了。

李阳是四兄弟中相对气盛的。当一个比较大的民企老板挖他的时候，李阳开始鼓动大家：我们要不要也去沿海闯闯？老大哥张军跳出来反对，他认为，西山铝再不好，也是国有大型企业，没有失业的危险。有些军工或者航空航天的高端设计以及锻造技术，全国只有西山铝可以承接。国家不会让这么重要的企业破产的。哥儿几个年纪也不小了，瞎折腾啥！

张军的观点得到了王皓的支持。王皓认为：家里的老人孩子谁照顾？把这副重担完全压到太太身上？这太难了。看到张军和王皓反对，李阳也只好作罢。虽然有一点点不甘心，但他觉得张

军和王皓说得也有道理。归根到底，自己还是没有那么大的勇气，一个人去外面闯。

赵云没怎么发言。他是四个好朋友中年纪最小的，认真听完三个老大哥的讨论后，他抛出了一个问题：我们有没有可能在本地创业？

赵云的问题如同醍醐灌顶。大家琢磨起来——在本地创业的确有很多优势！不仅能守着家庭，而且背靠西山铝。这意味着有大项目可以借助西山铝的设备，省去一笔巨大的投资。另外，本地竞争不激烈，对手都是些半路出家的人，技术要求稍微高一点的活儿，他们做起来都非常困难。而这四个人可都是西山铝的技术骨干或者管理能手，他们如果出手在这个市场上搅和一下，应该能制造点儿动静出来。

可是谁来领头干？领头的人必须要全职创业，这可需要勇气！张军和王皓表态不能离开西山铝。原因有二：第一，岁数比较大；第二，如果要借用西山铝的资源，他们在厂里的人脉广一些。

于是，原本想出去闯的李阳和提议创业的赵云决定辞职。大家合计了一下，初期大概需要20万的启动资金。本来兄弟4人平摊，一人应该出5万，但由于下海的人要承担更多的风险，因此大家商议，留在西山铝的人根据自己的实力，多出一些资金。最后的结果是：张军出资7万，王皓6万，赵云4万，李阳

3万。精锐铝诞生了！注册公司分配股份时，大家也没多想，就按各自的出资额算：张军 35%，王皓 30%，赵云 20%，李阳 15%。

创业初期

创业初期，哥儿几个靠着在行业内积累的声誉以及原企业的业务关系，顺利签下了几个不错的订单。但是，大家很快发现，老板这活儿不好干！以前当员工，只要把属于自己的事情做好就可以。现在当老板，什么都要管，不仅要管，还要受气，受窝囊气！

首先碰到的问题就是回款。一个订单，客户先交 50% 的定金，然后开始加工。产品成型后，交给客户验收，验收后客户补足剩余 50% 的货款。尽管合同上清清楚楚地写明要在多长时间内交付尾款，但真正操作起来很麻烦，客户总是以各种理由延迟。这种事把性格倔强的李阳搞得怒气冲天。以前在西山铝，哪里受过这种气？他几次都忍不住和客户发生争执，可是客户就是不给尾款。最后，只有让处事灵活一些的赵云去应付，当然，请客吃饭喝酒是不可避免的。

其次是政府关系。自己开公司后，突然发现：原来消防、公安，甚至卫生部门都要管你。每个部门都有自己的要求，如果处

理不好，分分钟让你停业。李阳的暴脾气决定了他干不了这个活儿，每次也要赵云去处理。

当然，这并不是说李阳一无是处。李阳是一个技术高手，有他在家看着，生产、质量和交货期一定是放心的。同时，李阳还是一个内部管理高手，各种作业流程在他脑袋里滚瓜烂熟。一个没有任何经验的初级工人，在他的调教下，3个月之内一定能够独立完成有分量的任务。

此外，潜伏的张军和王皓也在西山铝内部协调关系，调动资源。尽管他们没有下海的哥儿俩辛苦，但也是不遗余力。

就这样，很快两年过去了。公司业务越来越多，员工增加到近百人。一切都还不错，但是突然，晴天一个霹雳打了下来……

兄弟阋墙

李阳要退出!!!为什么?三个哥们儿分别找他深谈了几次，才摸清原委：

1. 李阳不擅长处理和政府以及客户的关系。虽然后来他主要管理内部，但总免不了有些应酬。李阳是一个心气儿很高的人，受不了窝囊气，时常抱怨，不开心。

2. 李阳和赵云的薪酬是参照留在西山铝的张军和王皓的薪酬，再乘上1.5倍进行结算的。但是做老板的辛苦远远超出最初的预