

16字管理箴言让你少走10年职场弯路！你也可以做好管理！

# 空降总监 治乱记

白建 彭亮 秦发灵 著



编辑推荐并首发，15万多网友点击阅读，4000多顶贴，80%以上网友惊呼书中的故事如同自己公司，近乎100%的网友认为书中内容正是他们需要的！

企业高管以职场故事的形式为你诠释管理的真谛，既学到了知识也感受到了阅读的乐趣！比励志书更励志，因为本书不仅给了你做好管理的信心，更给了你如何做好管理的方法！

企业高管16年管理实战经验无私分享，最典型的管理场景再现，最具操作性的管理解决方案！

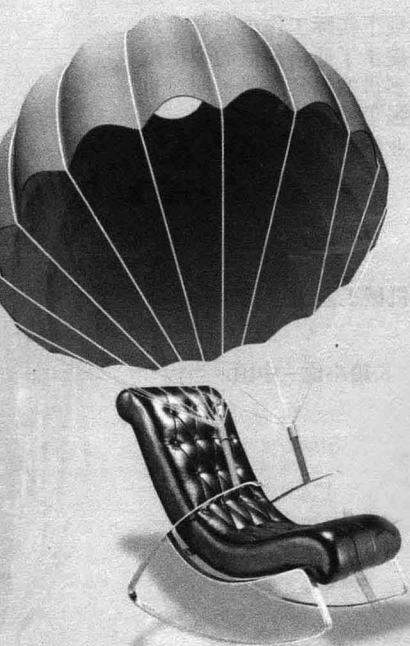
一本让生产、销售、研发、财务、人资都能即学即用、各取所需的好书！原来管理就是这样简单！

免费加入读者QQ群，作者解惑，同行交流，人脉拓展……应有尽有！

 机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

# 空降总监 治乱记

白建 彭亮 秦发灵 著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

如何获得强势领导的支持,开展自己的工作?如何把下属们打造成为工作积极认真、勇于承担、团结协作的精英团队?如何在错综复杂的问题中找到突破口?这些众多管理者最为关心的问题都能在本书中找到满意的答案!本书分为选择篇、治乱篇、提升篇和文化篇,讲述了主人公江流如何从一个五百强外企经理人成功转型为空降总监的管理故事。选择篇分析了如何选择适合自己发展的企业以及几种不同的职场心态可能导致的不同命运。治乱篇详细介绍了实用的空降策略以及面对乱局应如何内建团队、外和同僚、寻找工作的突破口。提升篇则通过树立正确的工作目标、降低成本、说服各利益相关者尤其是老板支持改革,从根源上解决问题,不断提升管理水平。文化篇则是通过对危机事件的处理,体现企业文化的强大力量,点明文化形成的根源。

本书取材于作者丰富的管理实践,真实地再现了实际工作中的众多典型场景,为国内广大中基层管理者提升管理水平提供了通俗易懂的理论依据和行之有效的经验方法,更是空降管理者不可多得的操作手册,同时也有助于非管理岗位的职场人士了解管理知识、加强工作中的沟通技巧。本书既可作为管理爱好者的自学用书,也可作为企业的管理培训教材。

## 图书在版编目(CIP)数据

空降总监治乱记/白建,彭亮,秦发灵著. —北京:机械工业出版社,2013.9  
ISBN 978-7-111-43940-0

I. ①空… II. ①白… ②彭… ③秦… III. ①长篇小说—中国—当代  
IV. ①I247.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第209739号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:孙业王斌

责任编辑:孙业王慧

责任印制:李洋

三河市国英印刷有限公司印刷

2013年9月第1版·第1次印刷

148mm×210mm·13.625印张·339千字

0001-6000册

标准书号:ISBN 978-7-111-43940-0

定价:45.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

本书读者QQ群:179109204

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

读者购书热线:(010)88379203

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

## 序



注意到白建是在 ISM China 深圳分会的 QQ 群中。我很惊讶地发现，朋友们关于国内采购遇到的问题，供应商关系的困扰，企业草根式管理带来的麻烦等方面的专业讨论，白建都能用最正统的国际供应管理理念结合对方问题的实际——给予指导，且分析得头头是道。也是在这个群里，第一次接触了白建的这本书。第一反应就是：很有慧心的积累，居然能够把实际的管理经历编成一本充满管理特色的职场小说。在今天这样一个浮躁的社会，作为一个职业经理人，这得在工作之余，花多少时间在文字上面推敲整理？能有这份沉淀，实属不易。

书店里的职场小说多如牛毛，但能够深入浅出地谈供应链管理的职场小说，笔者相信仅此一本。普通的小说作家很难对一个隐藏在企业运营内部的职能有如此深入的了解。我在十多年前把 C. P. M. 采购经理认证引进中国的时候，供应链还是一个让大多数人感觉很陌生的专业名词。很多人都会把供应链和物流两个概念混淆，有时解释半天他们还是似懂非懂，就更别说那些没有企业运营管理经验的普通小说作家了。事实上，供应链管理是企业创造价值的一个重要源泉，与营销并重，是商业价值链的两个重点之一。所以，很高兴白建能够写这样一本书来介绍、宣传供应链管理，提升读者对供应链管理的认识，相信读者将从书中获得很多对供应链管理深刻而形象的认识。

最近十余年来，中国经济高速发展。这样的大环境使在中国的外资企业无论是从数量上还是从规模上都急速扩张。以世界五百强为代表的、拥有先进管理体系的外企为中国培养了大量职业经理人。这些带有浓重的西方商业文化意识的职业经理人在积累了一定的管理经验以后，其中的很多人都有到民企发挥一番的雄心壮志。在 ISM China 过去几年的活动中，就不乏这类问题的讨论和经验分享。这些成长于外企的职业经理人，跳到民企后，当把自己在外企学到的经验移植到民企的时候，大多会遇到各种各样的问题。大部分人最后都承认水土不服，与期望相差太远，不得已又回到外企工作了。总结一下不外乎是以下几种原因：

- 错综复杂的组织架构和裙带企业政治让自己无法发挥；
- 决定权永远在老板手里，没有授权机制；
- 管理文化格格不入；
- 考评机制不健全或本末倒置，让人无从把握；
- 管理文化的差异让跟老板沟通困难重重，久而久之就彼此失去信任；
- 团队能力太糟糕，无法通力协作；
- 天天救火，无法在本职工作上做出成绩。

如果你有过类似经验，相信你在本书中会找到很多共鸣。如果你正在水土不服中挣扎，相信你能从本书中获得很多启发。

这本书让读者认识到，高情商比高智商在企业管理中更凸显效用。事实上，无论是在外资企业还是在本土企业，你都将在企业阶梯上不断向高处努力攀登。随着职位越来越高，提高情商的需求就会越来越迫切。作为职业经理人，你迟早都将如书中描述，面临严重的情商挑战。

经济的急速发展带动很多企业高速发展，这些高速发展的民企无法短时间内建立像国际成熟大企业那么完善的体系，更缺乏充足

的人才储备，人才的匮乏更增加了高层管理的难度。很多人可能没有意识到的是：假如外企在初级发展阶段面对类似的快速发展的经济环境，它们也一样会遇到同样或更大的挑战。管理如同驾驶，速度越快，挑战越大！

从外企跳到民企的职业经理人感到自己遇到的障碍特别大，除了前面已经提到的客观原因，还有职业经理人自身的主观原因。跳槽后，他们往往没有意识到自己在管理阶梯上一下子提升了一个甚至几个阶梯。与原来在外企工作的时候相比，职业经理人跳到民企后，他们的责任范畴突然增大了很多，工作对他们的视野的要求也提高了很多。高处不胜寒！

我曾经在美国本土数家大型企业担任管理工作，亲身经历过美国企业在本地的各种内部角逐，其高层斗争的激烈程度丝毫不亚于中国企业。很多在外企的中国职业经理人体会不到情商的重要性，只是因为他们还没在外资的国内机构晋升到那个让人高处不胜寒的层面而已。阿里巴巴已经是一个在管理方面非常好的公司了，但按马云先生所说，阿里巴巴对本土有效的管理方法不外乎来自于如GE这类顶尖跨国企业的套路。可以预见，当国内企业的发展规模赶上跨国企业时，与之相对应地，国内企业也会采用类似的管理方法，需要职业经理人以更高的情商去应对这些变化和挑战，这是放之四海而皆准的道理。因此，这本书对那些仍在执行层、有志于升上高层的皎皎者，是一个很好的实战模拟演习。

2007年，一群跨国企业的供应链管理精英发起建立了ISM China（供应管理学会中国区）。作为全球最大、最权威的采购与供应管理的非营利性专业组织ISM在中国的分支机构，ISM China秉承ISM推动供应管理专业发展的精神，以提升中国同行的能力和国际地位、促进他们与国际同行的交流和接轨作为自己的愿景和使命。在ISM China的努力下，数以千计的供应链专业人士不断进




取，全面学习和接受全球主流、与国际接轨的先进管理模式和理念，获得了如 CPSM 这样高标准的全球专业认证。我认为，如本书所示，这些理念的本地实践应该以通用原则为基准，结合企业实际，适应中国体制环境与商业文化的特点。因此，持有这些理念的这个专业精英群体应该广泛利用这个国际平台，结合中国的实践经验增进交流，持续提高自身能力，同时积极促进还没有接触、接受这些理念的企业管理者们对此增加了解、提升思维高度，帮助他们与先进体系接轨。这样做才能真正发挥这些理念的价值，提高民族专业素质和国际影响力。

本书将一些通用管理法则贯穿于民营企业经营管理的实际中，并以小说形式表现出来，通俗易懂、妙趣横生，无论对于管理刚入门的专业人士还是晋升中的资深经理人，都是一本值得推荐的好书。

Tony Wai 卫劫，CPSM

美籍华裔企业家/供应管理学会中国区 (ISM China) 理事长  
中国首部《采购与供应链管理英汉 - 汉英词典》编撰者

# 自序



管理的重点在于行而不在于知！管理学书籍的重点也应该放在引导读者掌握行的要诀上！遗憾的是，现在不少管理学书籍往往只讲一大堆云遮雾罩的理论，读者被搞得一头雾水，根本无法将书中的理论运用到实际管理中去。还有些管理学书籍罗列了很多不合理的管理现象，却没有给出明确的解决思路，让读者碰到实际管理问题的时候还是感觉无从下手。

这本书就是为了帮助管理人员掌握行的要诀而写的！我写这本书也是源于一个做管理的朋友的极力建议。当时他刚刚空降到一个公司，被新公司的各种问题搞得焦头烂额。朋友有难，不能袖手旁观，我就针对他的情况给了他一些建议。后来他告诉我这些建议给了他很大的帮助，使他比较快地抓住了问题的关键，将工作导入正轨，比他看的那些管理书靠谱多了。他极力建议我写一本关于管理的书，让更多的人因此而受惠。

听了他的建议，我也不禁颇为心动。工作十六年了，自己的工作履历表里既有富士康这样的制造业巨无霸，也有研发、生产和销售一体的小而全的高科技企业，既有艾默生这样的美资世界五百强，也有面临着成长烦恼的民营企业。这么多年的管理实践带给我的既有成功的经验，也有失败的教训；让我既学习了大企业高效、系统的管理模式，也见识了小企业为在夹缝中求生所作的不懈努



力。几番起伏跌宕，洗尽了我原本对管理的一些浮华的认识，形成了自己对于管理的理解和体会，积累了很多想与他人分享的心得。朋友的建议让我产生了努力一试的动力。

我从自己这些年的管理经历中选取了一些比较有代表性的素材，试着写了一些后在网上发布。让我欣喜的是帖子在网上刚一连载，就受到了很多网友的追捧，不少人甚至惊呼说帖子里写的问题和他们公司的情况一模一样。更有网友声称用帖子里面的手法解决自己的问题取得了成功！这让我备感欣慰，坚定了我把帖子完善成书、正式出版的信心。

感觉这本书之所以能够获得读者的喜爱，主要有以下几个原因：

首先，这本书选材基本上源于工作实践，故事的真实性给小说平添了几分魅力。

其次，选材注意了故事在管理上的代表性，选择的都是工作中比较常见而又困扰管理人员的问题，容易激发读者的共鸣。

最后，在形式上采用了读者喜闻乐见的小说的形式来表达，让阅读变得更为轻松！

此外，书中穿插了对于《三国演义》故事、中医养生的点评，既增加了阅读的趣味性，也让读者有机会从多个不同的角度理解管理。而引用《孙子兵法》《三十六计》和《道德经》等传统经典来剖析问题，则帮助读者进一步理解问题背后更普遍的实质，为读者解决在其他领域遇到的问题提供了思路。

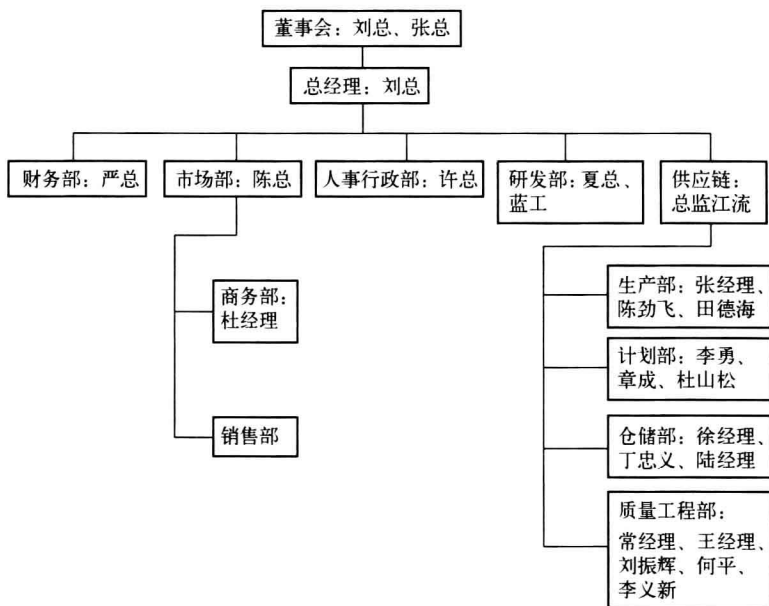
为了方便读者学习和理解故事中的管理道理，本书在每章开头都提出本章的重点问题，并在本章的结尾给出我对这些问题的观点。希望这些问题能够激发读者去思考，并在思考之后和我的观点

互相印证。

我、彭亮、秦发灵前后历时一年有余，期间几易其稿，最终在工作的间隙中完成了本书的编写。回首整个过程，我们要感谢天涯社区众多支持本书的朋友，你们的支持给了我们坚持的力量！感谢给这本书提出各种意见的朋友、编辑，你们推动我不断修改、完善，使这本书能够以现在的形式和内容面世！感谢本书中为我提供了人物原型的同事，你们不仅在工作中给了我最大的帮助，你们对于工作的积极追求也给我提供了这么多精彩的案例！感谢家人给我们的无条件支持，即便你们之中很多人可能并不理解这本书的意义！

白建  
2013年夏于深圳

### 飞达组织架构图



# 目 录

## CONTENTS

### 序 自序

#### 选 择 篇

- 第1章 成长型公司的烦恼** ..... 1  
外企职业经理人一定能为陷入困境的民企带来福音吗？  
为什么企业越大速度越慢？规模和市场响应速度一定冲突吗？
- 第2章 江流的郁闷** ..... 16  
是什么让曾经的优秀员工失去了工作热情？  
我们有非常棒的想法，但是领导听都不愿意听，为什么会这样？
- 第3章 再次接触飞达** ..... 29  
为什么沟通、考评经常做，下属工作表现却没提升？  
为什么说管理如养生，平时不关心，出了问题找医生不可取？

#### 治 乱 篇

- 第4章 师兄的建议** ..... 39  
成功做好空降兵的策略是什么？

---

<b>第5章</b>	<b>一语安人心</b> .....	57
	什么是让沟通有效的最佳秘诀？	
	上任就起火，大家都推责，新领导该怎么办？	
<b>第6章</b>	<b>突破口在哪里</b> .....	67
	到处需要救火，怎么打开局面？	
<b>第7章</b>	<b>临时对策</b> .....	75
	零库存真是计划工作的金科玉律吗？	
	完全满足客户的需求真的是企业的目标吗？	
<b>第8章</b>	<b>反客为主</b> .....	83
	老员工摆资历，不配合工作，新领导怎么办？	
<b>第9章</b>	<b>仓库的问题</b> .....	89
	如何在陌生的老员工中找到自己的支持者？	
<b>第10章</b>	<b>奖励先进</b> .....	100
	为什么员工做出成绩后要及时奖励？	
<b>第11章</b>	<b>生产部的问题</b> .....	103
	下属有能力没积极性，领导该如何沟通协调？	
<b>第12章</b>	<b>如何选择</b> .....	108
	选拔合适的人才的标准到底是什么？资历？学历？忠诚度？还是兴趣？	
<b>第13章</b>	<b>前哨战</b> .....	118
	面对员工挑衅，管理者需要从哪几个方面考虑问题，化解危机？	
<b>第14章</b>	<b>重构团队</b> .....	123
	唯才是举什么时候都适用吗？	
	怎么让老板看到他的宠臣的问题？	

## 提 升 篇

- 第 15 章 明确方向，强调贡献** ..... 132  
如何让部门的工作更具成效？  
为什么说品质是制造出来的？
- 第 16 章 确立新工作目标** ..... 138  
怎么打破部门墙，让各个部门团结如一人？
- 第 17 章 冲突爆发** ..... 143  
对于自己需要避嫌的问题，怎么和老板沟通而不被怀疑自己的动机不纯？
- 第 18 章 善有果而已** ..... 150  
空降兵怎样战胜潜在的挑战者，顺利取得部门的实际控制权？
- 第 19 章 工作中学习，学习为工作** ..... 163  
如何引导下属自我充实，提升工作表现？
- 第 20 章 仓库改善** ..... 174  
下属缺乏经验，工作难以胜任，上司怎么办？
- 第 21 章 重在过程，培养下属** ..... 184  
繁杂的工作能够变得条理清晰吗？
- 第 22 章 晴空中的阴云** ..... 188  
怎么让会议不再拖沓、缺乏成果？  
怎么做才能让自己在推进工作的时候获取广泛的支持？
- 第 23 章 情绪的根源** ..... 197  
怎么化解下属工作中的负面情绪？  
降成本必须先降工资吗？

- 
- 第 24 章 降成本之前期沟通** ..... 208  
怎么改革牵一发而动全身的工资体系？  
如何打造有凝聚力的高效团队？
- 第 25 章 降成本之方案初稿** ..... 220  
如何处理下属的错误又不打击他们的积极性？
- 第 26 章 降成本之方案获批** ..... 225  
如何让老板服下苦口良药？  
为什么赢了也要让人三分？
- 第 27 章 降成本之落实执行** ..... 233  
怎么让员工主动努力为公司创造价值？
- 第 28 章 计划流程改进** ..... 238  
市场开拓初期，预测不准，计划怎么做？  
如何把优势转变成为利润？
- 第 29 章 降成本之推广沟通** ..... 245  
公司发展速度快，下属能力跟不上，应该怎么办？
- 第 30 章 降成本之实施中的问题** ..... 251  
把工作做到最好是工作的终极目标吗？
- 第 31 章 改革成果** ..... 258  
为什么必须把优势转化成为成果？
- 第 32 章 常经理的困难** ..... 261  
下属的工作缺乏进展，应该怎么办？
- 第 33 章 朽木还是待春枯木** ..... 270  
怎么让沉沦的员工重新发挥能量？
- 第 34 章 新方案** ..... 277  
怎么让不同类型的员工捏合成为一个有效合作的团队？



---

第 35 章	消除障碍 .....	282
	怎么处理有背景的闲置人员?	
第 36 章	和研发的互动 .....	286
	怎么让强势部门做好它们不重视但对其他部门很重要的工作?	
第 37 章	新任务 .....	291
	接手新工作应该怎样和老板沟通?	
第 38 章	人员摸底 .....	295
	公司业务扩张, 怎么搭建新团队?	
第 39 章	考核指标的误区 .....	300
	为什么 KPI 考核会诱使员工造假, 导致部门墙盛行? 怎样才能提升工作绩效?	
第 40 章	构建瑞达团队 .....	314
	为什么不能照搬照抄以前成功的经验? 为什么一些看来很明显的问题反而没人解决?	
第 41 章	无法解决的问题 .....	326
	下属说问题无法解决, 你该怎么办? 有错就罚能够管好团队吗?	
第 42 章	重建生产流程 .....	342
	什么情况下需要改进工作流程? 怎么改进工作流程? 怎样保持踏实的团队工作作风?	

## 文 化 篇

第 43 章	客户投诉 .....	360
	问题很严重, 老板很生气, 这时该如何化险为夷?	

- 第44章 解决问题** ..... 369  
出了问题，双方各执一词，管理者应该怎么判断？  
对于表现已经达到良好的员工，怎么让他们更进一步？
- 第45章 没有结局的结局** ..... 380  
怎样让老板意识到自己以前的错误而收回成命？
- 第46章 什么是好的管理** ..... 387  
为什么民营企业发展总是问题不断？  
为什么看似管理水平高的外企往往发展速度不如管理不够完善的民企？  
怎样才能提升企业的响应速度？
- 第47章 管理的博弈** ..... 399  
员工受了委屈，但是又不能给他们期望的结果，能够化解他们心中的委屈吗？  
怎样才能形成以公司目标为重的工作氛围？
- 第48章 道德仁义礼** ..... 411  
如何打造积极高效的工作团队？