

<<找我1>>

图书基本信息

书名：<<找我1>>

13位ISBN编号：9787508636375

10位ISBN编号：7508636376

出版时间：2012-11

出版时间：中信出版社

作者：黄铁鹰

页数：258

字数：201000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## 前言

序 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，他的观点都在故事之中。

他想搞清楚一件事，他就找到那个人。

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，从而去让企业赚钱，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。

这个角度往往是被忽略了的，但是现在看来很重要，不论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，原来我们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，也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。

四是贯穿始终的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到结论，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、找出问题解决方法的过程。

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？

## <<找我1>>

### 内容概要

《找我1》荟萃了20个精彩的企业、职场的案例，这些案例是由100多名企业、职场资深人士，从4000多个案例中精选出来的。

全部案例都是真人真事，来自包括北大光华管理学院MBA学生在内的、正在奋斗和求索的企业和职场中人。

他们提出了一个个难题，由找同行网的资深人士根据自己“过来人”的经验进行“五味”点评。

《找我1》既是一个故事汇，汇集了当事人和点评人的故事和经历，也是一个智慧汇，不同的人从不同的视角分析同一件事情，现实变得如此立体、性感和迷人。

这些难题看起来都是两难选择，左右皆错，但真正的管理者和聪明的职场人士，有能力为两难问题提供两全答案。

在中国谁没碰到过有背景的员工，如何安排他们？

请看“如何管理有背景的下属？”。

公司的一、二把手不合，作为下属如何应对？

请看“一仆二主，我该怎么办？”。

政府调控经济的手段粗暴但有效，企业家在冰火两重天的环境中如何生存？

请看“小秦该继续赌下去吗？”。

## 作者简介

黄铁鹰

2001年前担任香港华润创业董事总经理，深圳万科公司和北京华远公司董事。

2001年起担任北京大学光华管理学院访问教授，专门讲授和研究商业案例，2010年被《哈佛商业评论》授予唯一的中国最佳商业案例研究奖。

2009年创立管理实战交流平台——“找同行网”（[www.zhaotonghang.com](http://www.zhaotonghang.com)）。

<<找我1>>

书籍目录

转行，惨败，要被开除，怎么办？

小秦该继续赌下去吗？

管理85后员工的困惑  
德国仪器，你敢不敢“中国制造”？

广告公司从人治到法治的困惑  
一朝天子一朝臣！  
我该怎么办？

如何应对这样的女上司？

从1人创业到100多员工，队伍如何带？

不熟行的空降兵如何突出重围？

外企转国企，如何生存？

坚持原则，还是妥协？

阎王好见小鬼难缠——销售经理的困惑  
如何管理有背景的下属？

一仆二主，我该怎么办？

如何安排领导打招呼的员工？

选谁做销售部经理？

如何管理这个“孙悟空型”的员工？

令人不悦的人事任命  
我被公司派到美国，如何管理当地员工？

## &lt;&lt;找我1&gt;&gt;

## 章节摘录

如何安排领导打招呼的员工？

吴昊 8年人力资源工作经验 我是一家全国性证券公司的分公司总经理，因个人申请，加之工作业绩突出，年初，我刚从北方一家省分公司，调至家乡的分公司任总经理。

虽为平调，但我很满意且很珍惜这次调动，我终于可以在自己的家乡，稳扎稳打地经营自己的事业了。

上任前，我的调动曾受到总部高层一位助理级领导W先生的阻挠。

据传，W先生有意向董事长推荐一位亲信任该分公司总经理，谁知半路杀出我这个程咬金，使他的计划落空。

虽然W先生几次提出异议，但总部的总经理很欣赏我的才干。

于是，这项人事任命并未因W先生的干涉而搁浅，我如期上任了。

跟大多数同龄人比，我真的是很幸运。

我没有任何背景，从外地考到北京，在中国人民大学金融系读书，2002年毕业时，顺利应聘进入这家证券公司。

当然，我自己也非常努力和坚持（跟我同期进入这家证券公司的大学毕业生，几乎都跳槽了），获得不同领导的赏识，前年被提升为省分公司总经理。

接手家乡这个公司，我一上任就满腔热情地展开工作，下基层调研、与员工谈心、梳理业务流程、完善管理制度……经过一个月的摸底，我觉得该公司效率低下的主要原因之一是人浮于事，尤其是后勤事务类和管理类员工过多。

这些员工不创造业绩，而对于一个证券公司来说，人均产能是很重要的。

它不仅是一项考核指标，更制约工作效率的提升。

我思量再三，决定进行适度减员。

我知道，新官上任就裁员，风险是较大的。

但为了公司的长远发展，我还是决定走这一步。

为统一员工认识，得到大家配合，我在大会小会上强调减员增效的重要性。

我的减员政策是岗位竞聘和技能考评相结合，严格遵循员工的去留均由个人工作绩效和考核水平来决定。

由于我的工作态度和在过去公司的良好口碑，大多数员工都相信这项工作一定会公平公正地进行，所以在心理上也开始接受这样的淘汰方式。

正当我憋足了劲向前推进自己的计划时，一些总部的领导开始频频介绍他们的关系来找我解决就业问题。

先是一位地方领导，后来曾经阻挠我入主该公司的W先生也要介绍一个人来。

他们介绍来的员工素质平平，但却暗示要求安排到管理岗位。

这着实让我犯了愁，要说安排这两位吧，可公司本身还准备减员呢。

如果这时候进新人，难免让老员工心存不满，认为我是在排除异己，以权谋私安排“自己人”；不安排吧，这两位都是我的上级介绍来的。

尤其是W先生，如果被回绝，他一定会觉得我故意报复。

请问有经验的朋友们，面对这种情况，我该如何处理，才能既不影响员工情绪，又不破坏与领导之间的关系呢？

黄铁鹰 北大光华管理学院教授，找同行网创始人 我曾安排过关系到下属公司工作。

当我非常在意下属公司的业绩时，我感到欠了那个下属公司总经理一点儿，我说：“给碗饭吃吧！”

我的老板也曾让我安排他的关系，并指定要当官，被我拒绝了。

理由是那个人不合格，我估计老板心里肯定有点儿不高兴，但我业绩好，他更欣赏我的业绩！

后来，我离开那个公司，但我和这个老板一直保持非常好的关系。

当我不太在乎公司业绩时，也曾让下属安排人到具体岗位，下属也曾顶住没办。

过一段时间，我就感到我做得过分了，现在我同这个下属依然是非常好的朋友。

## &lt;&lt;找我1&gt;&gt;

因为他业绩很好，而且在非原则问题上对我恭敬有加！

更关键的是，他让我明白了，并不是对你言听计从的人才是好下属，而且做事别只顾自己不管别人！

即使在国企，每个人也有业绩需求！

你不可能让老板处处满意，否则，你就是个马仔！

马仔在老板心目中地位不高，因为马仔只能解决小问题，关键时刻还要让有能力的人上。

给有关系的人安排工作，在中国是很常见的事。

这种事看起来小，但它能反映一个人的真正信仰和人格。

你心里的纠结很正常，我建议你问自己两个问题： 1. 你认为在你们企业，业绩和人际关系哪个更重要？

千万别说都重要！

如果你认为业绩重要，你知道怎么做；反之亦然。

2. 你是怎么上来的？

主要是靠关系，还是靠业绩？

我估计这两个领导应该不是你的直接上司，这样的人一般容易站着说话不腰痛。

请你再问自己一个问题，如果你业绩下来了，公司要炒你，他们能拦住吗？

人需要被提醒，胜于被教育！

人心都有一杆对错的秤，包括让你安排工作的老板！

因此，不论你顶着，或拖着，或没有百分百按他们的要求办，对他们都是一个提醒！

对这样的人，1. 要表面恭敬有加；2. 拖；3. 能谈心的，就打开天窗说亮话！

4. 当站稳脚跟后，可以让关系户进来，但必须公平！

侯麟 某软件上市公司销售总监 这种事几乎有点“历史”的企业都存在，不仅是国企，民企也常见。

创业初期为了生存而战，没人会想这些关系户的问题。

当企业发展到一定规模的时候，裙带关系——帮派、老乡、元老、亲信——接踵而来，随之而来的是“帕金森”效应。

根据我的经验，建议按如下方式处理： 1. 打时间差。

上任伊始，人事调动和裁员都是很敏感的话题。

裁员和安排关系的时间最好错开，否则两个问题纠缠在一起，本来逐一攻破的事变得错综复杂。

确实不能得罪的关系，就要同他商量来的时机。

你可以打开天窗说亮话，我一定能安排你进来，但必须等一等。

除了你现在根基未稳的原因，还要告诉他们：现在插进来，必然赶上正在推行的严格绩效考核；什么都不熟悉的人，不仅压力很大，而且容易被淘汰。

请他们等一等，等你把人员捋顺了，再给他们安排一个合适的位置。

这样拖还有一个效果，这些关系户很可能等不起，被领导安排到别的岗位去。

有两个关系户就曾被我拖走。

有关系人的孩子心理特别脆弱，一件事情几天下不来，他老爸就先受不了，找别人去了。

而且有权的人往往四通八达，他们不会一棵树上吊死！

2. 一视同仁。

要是实在不行，就安排进来吧。

然后同所有员工一视同仁，要求他们参加绩效淘汰，把规矩跟他们讲清楚，对所有人都严格要求。

要是这两个人能力平平，肯定会不适应，养尊处优的关系户未必能坚持多久，自己就走了。

有位领导曾经请我吃了一顿饭，还送了我两条好烟，让我安排他儿子的工作。

可是他宝贝儿子不争气，两个月不到，竟然主动辞职了。

3. 硬起来！

之前和W发生过不愉快的事，而最终是你胜出。

大多数领导都会看出做实事和做关系的区别。

在销售行业里，好的销售是要有点霸气的，要敢跟老板拍桌子的！

## &lt;&lt;找我1&gt;&gt;

做老板其实心里很清楚其中的利害关系。

如果W太过无理，你可以向你的直线领导反映一下，征求一下他的意见。

何况这个W也只是个助理级领导，并不是直接领导。

上次发生安排亲信的事领导不会不知道，让领导稍微点一下就行了。

因为任何公司都不会因为这样的事，杀了自己的业务尖子。

你这次硬起来了，会给你自己打一定的基础，暗示别人，不要没事往我这塞人，我不吃这套。

但这样做要先让直线领导绝对支持你才行，所以其中分寸要自己掂量。

## 4. 供起来！

如果上述三招都不行，就弄过来供起来，找个不疼不痒没什么绩效的职务，挂个高点的空职，让他自己无聊去吧。

这样对上也算有个交代，因为你安排了一个“舒适”、“没压力”的岗位给他，很照顾了吧？

但这样做的关键点，在于不要让这样的人插手实际业务，否则搞得大家都不满。

还要跟大家背后说清楚，这是中国特色。

刘治风 发电企业高管 我不太同意以上两位的建议。

我20年的工作经验告诉我，应该采用以下方式较为妥当：首先，上级关照的关系户一定要妥善安排，尤其是W的关系户。

因为W之前跟你有过节，我相信他给你打电话之前，也是犹豫再三。

你完全可以利用这次机会，改善你与他之间的关系，会使你今后工作更容易开展。

任何人若要做好事情，需要天时、地利、人和，缺一不可。

中国崇尚儒家文化，逆势而为，会伤人伤己。

以后的工作会检验我说的话。

其次，一上任就裁员不是明智之举。

大禹治水的例子你可以多研究，中国经济在近10年里存在非常大的问题，但为什么没有引发，是因为中国经济一直高速发展，化解了许多矛盾。

你应该有一些业务创新，先把业务搞上去，消化多余人员。

作为管理者需要的是智慧，而不是一味执着，我们身边这样失败的例子不胜枚举。

权力是双刃剑，用好可以杀敌，用不好就会伤自己。

孙光明 医药营销及管理，任职于河北某医药集团 这样的问题我遇到过，下面讲一下我的经历。

我在某集团某事业部做总经理。

集团老板介绍一个银行领导B的亲戚A来工作，年轻男士、转业军人。

我在集团申请贷款时，审批过程中见过B行长。

B行长专程请我吃了饭，多言照顾。

这时我才知道，B和A是舅舅—外甥关系，很近。

我作了如下处理：第一步：当场承诺尽力照顾，讲明我也是民营企业职业经理而已。

正如香港的霍建宁所说：“我是个司机，我的汽车是李嘉诚的和黄”。

如有照顾不到，请对方理解；如果有要求，尽管私下找我商议。

第二步：找专人带领A到人事部入职，事先打过电话，面试、考试等流程大大简化，入职顺利。

在我部门给A安排一闲职，授意由稳妥的老员工带领熟悉情况。

与其私下聊天，问他自己希望做什么工作。

但必须明确告诉他，过渡时间不可太长（公司不养闲人）。

同时还要帮其规划，设计升迁路径。

这个步骤的必要性在于，经过短暂沟通后，他个人的期望会比较合理！

第三步：一段时间后，他自己愿意到销售一线锻炼。

我安排他到一个有潜力的办事处，由C经理培养；同时，明确要求小A不得把关系挂在嘴边。

同时，我也借机看看这个办事处经理C的办事能力。

两个月后，一切顺利，小A工作积极，老板和行长B满意。



## &lt;&lt;找我1&gt;&gt;

尤其是行长B，多次邀请聚会。

我两年后集团调换部门时，小A已成为骨干。

我安排的关系户还有很多，要分不同关系，不同情况处理。

有直接放身边的，有做内勤的，有安排不好轮岗的。

小A的安排是比较麻烦的。

我其实还有后备方案：小A如果不适应安排到第二个办事处，第三次可以调回总部，相信他的期望值应该更合理。

调换确实麻烦，但也检查相应销售经理的领导能力，为以后调岗、升迁作个测试。

我的感觉是：有关系的想过渡一下的比较多，安心找个普通职位的不到50%。

我们作为管理者一定要有合理的期望值与对策。

只要安排合理，关系户可能转化为合格员工，也可能会自行寻找出路。

关键是不要给这些员工戴上“帽子”，或坚决拒绝，或放任自流。

最后说说如何把各方面素质平平的员工安排到管理岗位。

第一，满口答应W先生的要求。

同时，用十分尊敬的方式说明会尽力照顾，并说明“事有万一”，如果这个人万一不是100%满意，请W先生多多理解。

第二，分两种情况安排：1. 如果要求到业务口，可以安排到所要求的职位做副手，同时要制定符合部门正职的考核指标，指标完成后自然转正；完不成时间延长，不主动施压。

2. 如果要求到非业务口，再分两种情况。

有经验安排过去，调开原正职，任命为副职，代理一段时间，设定一转正条件（视情况公开或保密）转正。

无经验，安排其他部门。

职位考虑年龄、资历、行业经验适当安排，与其商量，自定升迁路线和到希望部门任正职的时间表。

无论上面何种情况，其间都要加强与W沟通。

以上方案，无论结果如何，我估计这个员工未必会100%满意，但是W先生都会满意！

授意骨干员工，利用会议间隙什么的，半公开地讲讲公平的相对性。

100%的公平是没有的，让大家对领导有个合理的公平期望值。

人人都期望政府有包青天、股民都赚钱、顾客是上帝，可以理解，但这些想法是不客观的。

马力 北大光华管理学院组织系副教授 请大家看这样一个场景：你坐在朋友开的车里面，车速至少每小时35英里，而那条街道的限速是每小时20英里。

你的朋友撞了一个行人，除了你之外再没有其他目击者。

朋友的律师说，如果你能在法庭上作证，说你的朋友开车速度在每小时20英里，他将免于严重的后果。

1. 你觉得你的朋友是否有权利指望你作证时帮他？

(a, 绝对有权利；b, 有一点儿权利；c, 没有权利) 2. 你会帮他吗？

(d, 我会帮他；e, 我不会帮他) 这就是“规则与例外”的困境。

面对这种困境，人的反应应该不同，这种反应则体现了人的价值观。

一个社会上多数人的反应，则体现了这个社会的价值观。

文化学者特朗皮纳斯向很多国家数以百万计的人抛出了这个问题。

他把在第一问回答c的人（不管在第二问回答什么）和在第一问回答b同时在第二问回答e的人，都视为“规则至上”的人。

在加拿大，96%的人选择了“规则至上”的回答；美国和整个西欧、北欧超过80%；在亚洲国家，最高的是菲律宾（69%）、新加坡（67%）和日本（67%）；到了中国（90年代初的搜集数据）只有48%。

中国的文化观念是看重人情而不是规则。

不幸的是，这种文化观念与组织的需要背道而驰。

幸运的是，组织建设往往也需要人情（规则中的例外）来润滑。

<<找我1>>

海底捞因为经常在规则之外关怀顾客、关怀员工而得到认可，但是这些关怀一旦成为制度、例行公事，所带来的惊喜、感动也就少多了。

人就是这么怪。

不该照顾“关系户”是规则；但是，恰恰是打破这种规则的行动，能让领导感到你“够意思”。

我从以上讨论学到了三点。

第一，业绩是职业经理人的安身立命之本。

如果因为安排关系户而明显影响了业绩，对你个人、对公司（乃至关系户）都是不可取的；第二，人都有羞耻之心，即使做不到通情达理。

所以，正义的事情归根结底会让你更加正义。

第三，如果不得不把关系户安排进来，那么在面试、安排职位、考核晋升等环节尽量做到一视同仁。

实在做不到的，要注意修补，维护规则的尊严。

例外毕竟是例外，不能整天围绕例外转。

一旦你破坏了规则，你的下属也会照做的。

吴昊 8年人力资源工作经验 非常感谢大家的建议，真是刀刀见血！

刚开始觉得黄老师的意见对，但看到后来孙光明和刘治风的意见，又觉得黄老师的方法过于简单。

侯麟的意见有些厚黑，我不敢用。

我相信我现在知道自己该如何做了。

待情况明朗化后，我会给大家一个交代！

再次表示感谢。

.....

## <<找我1>>

### 编辑推荐

《找我1》是百万册超级畅销书《海底捞你学不会》的作者黄铁鹰教授新作。

黄铁鹰教授率找同行网专家化身为诊断企业管理和职场发展问题的“老中医”，专治各种疑难杂症。

再难的管理、职场问题在这里都有好几个答案！

《找我1》是一本精彩的故事集，面临难题的当事人和支招儿的“过来人”还原了一个个企业和职场中的真实场景和生态。

谁没经历过失败，要被开除了？

这事该怎么应对，怎么看？

两个大领导打仗，作为小兵应该怎么办？

销售客户油盐不进，像花岗岩一样无懈可击，最后还是把他拿下了，怎么拿下？

创业好不容易走出了成功的第一步，结果政府不安分的手伸过来了，是从了，还是找别的路？

把自己代入角色之中，你能做出比他更好的决定吗？

把《找我1》当电影看，可以从中窥得企业、职场的真实生态；把《找我1》当格斗看，“过来人”们的招式会成为你的绝技；把《找我1》当战役看，你会从中习得纵览全局的统帅思维，生成自己的智慧见识。

海报：

<<找我1>>

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>