

中外企业团队管理 文化及手法对比

魏庆，“理念到动作”营销培训创始人、从基层业代做起，十二年销售实战经验，历任可口可乐公司、顶新国际集团、知名内资企业销售经理、品牌经理、销售总监等职。国内多家营销专业媒体特约撰稿、出版四套营销专著、十余套培训光碟，在国内 50 余家电视台热播。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mh jy. net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mh jy. net

五千年古文化，三十年大变局，三十年来，中国在政治经济领域有太多惊心动魄的嬗变。

生而有幸，经历这个时代，十几年在外资/内资企业中以不同的角色去体会——始有此《中外企业经营
管理对比》系列文字。

前两篇初论了中外企业在《新产品上市》、《经销商管理》方面的不同和优劣，此文从《团队管理》角度来分析。

团队管理好坏在哪里体现——执行力的效果。

很多内资企业的老板都说：“我这个团队虽然素质不高，但是员工很纯朴，执行力强”，他的信心来自于：“员工很怕我，我说一他们不敢说二，让他们加班从来没有人敢找我要加班费，所以我说执行力很强”。实际上这只是老板一厢情愿的想法。

真的走进这个企业深入看一看，执行力其实很差！

什么叫做执行力，大道理咱们不讲了，从具体事情上看——现在绝大多数企业老板都知道要做好终端，那么为什么你的企业终端的陈列、海报做得那么差？绝大多数企业都羡慕外资企业的报表管理，但是为什么你的员工有报表也不填，或者填写假报表？没有一个企业老板希望公司的财务漏洞百出，那为什么你的企业市场促销费总是有太多截流和使用不到位现象……。

扪心自问，公司的意图最终都不能反映到市场执行结果上，你还敢不敢说你的执行力好？

执行力不是指老板的权威，他是一个管理系统运作的最终反映，而这个管理系统主要包括以下六个要素，本文就从这条主线来分析对比中外团队管理的手法。

要素一：执行力的前提是指导力——决策机制

概念释义：

执行力不是员工一切行动听指挥，想想文化大革命、大跃进、大炼钢铁的时代，老百姓听不听话？主席一呼百应，百姓绝对听指挥，但命令本身有问题，百姓又太听指挥了，把不合理的命令切实执行，在错误的方向上越跑越远，结果更可怕！

管理说到底首先是要“服务”的。你给员工下的指令和提供的支持不符合实际，员工就不愿意执行，要么明目张胆的抗命，要么消极怠工。命令本身切合实际，再加上员工的切实执行，才可能有执行力。当领导抱怨执行力的时候先要反思自己的“指导力”——你的市场决策是否正确！

市场决策准确度的提高，要看四件事：

1、决策者的市场走访：有实践体会的人很多都认同——数据往往没有一线走访直观感觉更有启发性。决策者必须经常走出办公室去了解市场一手资料，了解大家为什么不执行，是员工的问题还是命令本身有问题，市场上遇到了什么困难——而不是在办公室拍脑门或者听汇报。这个简单的道理谁都懂，但是道理总是懂得人多，做的人少，在家拍脑门发指令造成资源浪费、民不聊生的领导太多了。

2、信息收集和上传管道：

仅仅靠走访了解市场一线情况虽然直观，但不全面。还要建立更多的信息管道——老板要想无所不能，必须无所不知，无所不知不是靠天份，而是靠努力。老板要像八爪鱼一样设立多方信息渠道眼观六路、耳听八方，获取大量信息，目的是依据全面的信息做出一个正确全面的决策。具体方法？下策是设立一些可能会流于形式的市场信息日报表；中策是建立信息平台（比如：公司网站上大家可以留言、市场动态反馈奖励、总经理接见日，领导经常和一些有头脑的员工/经销商进行沟通等）；上策是专业信息岗位的设置（比

如各分支结构办事处的设立专业市调岗位，甚至派间谍去对方的企业“卧底”）。总之信息渠道越丰富，决策层的决策就越有依据。

3、决策的产生：

根据多方信息的反馈，加上领导的专业研判也许还要再配合专业的数据分析模型（比如，新品上市铺货率低于 30%应该怎么办.....），下一步的市场&管理方案就产生了。

4、决策的校准：

科学的决策校准有三个步骤。

权限控制：超过权限你无权决策，交相关单位复核。比如：即使是总经理董事长的决策也最好经过财务生产审核，评估一下企业目前的财务和生产资源是否可以支持你的决定。（可能新品上市干到一半就没钱了，也可能你打算全国铺开销售，但我公司该产品产能不足以支撑）。决策必有权限，这样做不太灵活，但这样做比较安全。

议会控制：你的决策是让你下属的业务、生产、储运部门执行。那么他们有没有机会发言？重大决策前有没有议会？大家一齐讨论一下这样做带来什么问题，收集更多信息可以帮你校准决策（注意，是校准决策，而不是让员工替你做决策）。

实践验证：纸上谈兵永远是第一步，市场总会有出人意料的结果。确保决策无误的第三件事就是小范围试验改掉其中无法执行的部份，总结出执行这个决策过程中有可能遇到的问题和解决的方法，然后大面积推广。

中外对比：

市场决策机制上，内资外资企业各有优劣，要互相学习，这个观点笔者在《中外企业新产品上市模式及操作手法对比》一文中已经有详细讲解，此处仅作简述。

1、从切合市场实际的方面来讲，内资企业相对有优势。

外资企业的市场决策要看数据，虽然很理性，但是很容易教条和片面——中国是世界上跨度最大的市场，不同区域的通路特点、消费习惯差异很大，而外资企业并不熟悉中国的市场，在这方面吃亏不少，外企的领导也会去看市场，但由于文化背景的差异、沟通理解的差异，以及外资干部和大陆员工之间难以逾越的位阶感，他们走访市场信息收集和加工的效果难免差强人意。

内资企业的决策很多是老板的市场感觉，虽然草率，但是别忘了内资明星企业老总大多数“出身贫寒”，一线起家。当年创业之初“曾经亲自蹬着三轮车挨家挨户上门推销”！

宗庆后先生一年有两百天在市场上奔波，所以他才敢说“我就是不相信外资市调公司的数据，我做生意靠感觉。”

2、从决策的产生和反应速度上，内资企业绝对有优势：

外资企业的市场决策要走流程：首先从信息获取上，老外更相信数据而不是感觉，而实际上数据的真实性、及时性在逐渐传递过程中肯定会打折扣；而且很多市场问题（比如：新品滞销背后的原因可能有几

十种）根本不是从数字上就能看得出来的。其二，外企往往用一些数据分析模板来做决策，这类似于用炒股软件炒股，优劣难辩，结果就是决策反应慢，而且僵化。

内资企业老板一般不喜欢把时间花在数据上，他们更相信自己的判断，而且一着急，什么流程都不顾，直接下命令甚至直接上阵打仗。方法虽然土了点，但经常是“以快制慢”，往往给市场雪中送炭，出奇制胜。

3、从决策校准方面讲，内资企业优劣参半。

优势在于，内资企业的老板，大多数都跟经销商保持着密切的沟通，而且这些老板很习惯在做决策之前，半夜把几个下属经理从被窝揪出来开会讨论。更重要的是他们勇于改正，一个决策出台，推行了一段时间效果一般，老板一句话，就推翻了——摸着石头过河，天天都在实践验证、随时都有试验田。

劣势在于：老板曾经力排众议创造过奇迹，所以比较容易个人膨胀，相信自己的个人灵感，而且希望不断创造奇迹。加上明星老板一般都很强势，他告诉大家“做不做是态度问题，做的好不好是技能问题”，所以大家都不愿意犯“态度问题”的低级错误。于是“议会”大多看老板脸色发言，一旦老板一意孤行，很少有人会发出第二种声音。决策失误的成本就会很高——如果这个老板在一线的实际走访沟通方面又做得比较差，就很危险！

总结：

中国功夫 PK 西洋拳，在决策和指导环节略胜一筹。

外企很不理解，为什么我们研究一大堆数据上一个新品还卖不动，内企老板一拍脑门上一个新品还卖火了？内企老板回答：“我在农村长大，我是农民的儿子，我一年在市场上跑 200 天，我知道农民需要什么。”

无为而治，靠市场感觉却能有神来之笔，这是中国企业的“迷踪拳”，老外看不懂。

但是，“迷踪拳”最大的问题就在于，这一次成功了，下次呢？

靠感觉做事的人有没有可能成功，有！但他心中充满了对失败的恐惧，因为他不知道成功的道理。

不要因为一次投机成功就变成个投机者，不要把企业的前途交给“侥幸”。

要素二：什么人在执行——员工素质和培训

概念释义：

指导力提升，命令符合实际，员工就能执行到位吗？当然不是，执行力不好的团队，不管是错误的命令还是英明的决策，他们执行起来都会打折扣！

于是有人说——这是团队的人员素质问题。

外面的人总以为康师傅、可口可乐这样的国际企业品牌大、工资高，所以吸引高素质的人来投奔，团队素质高，所以市场业绩好，团队执行力好。

本人在国际企业工作多年，深知并非如此，中国的第一批“外企白领”的确学历素质要求高，福利待遇也高。但现在外企都流行“本土化经营”，“外企白领”从几百个变成几十万个，人员素质要求自然会缩。康师傅、可口可乐现在的线路业代很多也只是高中/大专学历，销售主管销售经理中也有不少并未达到本科水平。

中小内资企业的确在人员素质、平均年龄、平均学历水平方面滞后，造成企业执行障碍，但是大中型内资企业现在招人也全部都要求本科以上学历，人才高消费硕士生做文员的现象也不少见。

外资企业和内资大型正规企业相比，人员素质上优势越来越小。但是为什么国际企业能在市场表现、团队执行力上有明显优势？

——员工的培训是根本原因之一。

中外对比

一、 内资企业的教育训练系统现状：

1、 培训理念：培训是员工福利，培训费是经营成本——越少越好。

2、 培训频率：培训费的主要使用者可能是老板自己，经理级的培训可能一年搞上一两次，全体员工培训吗？每年开年度大会搞一次算了。

3、 培训方式：举办一次培训，听课的学员越多越好，业代、主管、经理、经销商、甚至生产、行政全都一锅烩！要不然花钱请来了培训老师岂不是亏了！

4、 内部训练系统：培训部一般都是别的部门兼任、即使有培训部，也不可能建立企业内部的培训系统和内训教材，培训部主要责任就是花钱——市场上流行“九型人格”、培训经理就赶紧买一堂“九型人格”的课。市场上流行“执行力”，赶快再去找老师来讲“执行力”……。

5、 培训后管理：绝大多数内资企业根本没这个概念，讲完了最多让学员上台谈谈今天接受培训的感想，表一表决心。没有任何培训后管理动作。

6、 点评内资企业的教育训练系统：

一年一回的年会培训，根本就是应景之作，做秀的成分大于实际意义，开年会了，找个老师来“唱一唱”大家高兴——这和找个“戏子”来没什么区别，上完课大家鼓掌，然后老师拿钱走人，员工们吃完饭凑到一个房间“斗地主”。再过两星期，你问：“老师讲什么了”，唯余一脸茫然，已经全忘了。

难怪内资企业这么做，他们认为培训费是成本，成本当然要越低越好，他们的员工甚至平时连月会都不开，全体人员碰面，一年也就那么一两次。

培训不系统，没有计划性、针对性，培训后缺乏跟进管理的基本动作……， 内资企业在教育训练这方面，乏善可陈。

二、 外资企业教育训练系统现状：：

1、 培训理念：培训是制度，培训费是投资——不在于花钱多少，要看投入产出比。

2、 培训频率：笔者在外企打工曾经有一次要晋升课长被人事部刷下来，理由是我接受的培训天数不够，要在教育训练课接受足够的培训课时才能正式升职——培训在这种企业不是年会上的应景之作，是有计划的。对员工来讲接受培训也不是可有可无的福利，而是必须履行的义务。

3、 培训方式：笔者在外企打工八年，经历的大多数培训课堂都是小班制，20个人一堂课，保证大家能充分互动，讲课的老师大多受过专业训练，非常善于搞气氛：分组讨论、角色扮演、互动游戏，唱“成吉思汗”、“感恩的心”、“我们都是一家人”，课堂上欢声笑语、很热闹、气氛很好、学员也很开心，美中不足是第二天睡醒后一想昨天好像啥也没说？

4、 内部训练系统：成熟的国际企业会培养自己专门的讲师队伍，有自己系统生动的内训教材（部分外企还在制作业务员、主管、经销商别的情景培训光碟——把他们应知应会以演员模拟的形式呈现出来），人力资源部会对不同职别的员工设计相应的培训列表规定……。甚至有个别极端的企业号称“从来不外聘营销培训老师和课程，我们公司的营销培训体系是最先进的”。

案例 1：可口可乐内部训练教材目录：

销售经营步步升训练 Step:one 目录

第一单元 销售业务代表的工作职责

第二单元 关键指标和责任

第三单元 业务代表的良好习惯

第四单元 产品的特征和利益

第五单元 渠道概念

第六单元 分销与消费

第七单元 计划拜访

第八单元 标准生动化

第九单元 库存管理

第十单元 提高产品铺货率

第十一单元 客户卡和销售工具

第十二单元 如何填写工作报告

销售经营步步升训练 Step:two 目录

第一单元 课程介绍

第二单元 管理与管理者

第三单元	可口可乐成功管理者的基本素质
第四单元	管理的核心概念及技巧
第五单元	专业销售辅导
第六单元	激励
第七单元	委派授权
第八单元	工作计划的制订
第九单元	路线管理
第十单元	生动化标准
第十一单元	冷饮设备的投放
第十二单元	如何填写工作报告
第十三单元	渠道营销
第十四单元	销售系统
第十五单元	市场分析及策略制订
第十六单元	使用关键指标监控业务
第十七单元	附录

5、 培训后管理：

目前外资企业的培训后管理多数能做到两个层面：其一是企业对培训内容的消化吸收和内化；其二是通过对培训内容的过滤和管理，促成学员行动。

案例 2：

部分国际企业和一些内资的优秀企业，他们的培训经理自己就是不错的培训师——这些干部出去听一些基础素质的课程（比如沙盘演练、三 T 训练、时间管理、卓越销售人员的良好习惯等）。把教材拿回来强行记忆，反复练习，以后这些课程就自己讲，不用找外面的老师。

案例 3：

笔者 07 年给某知名台资食品企业作各区域巡回培训，让我深受触动的是，专门有一位协理级的高层干部和我同步巡回，白天我讲课，晚上这位协理根据我讲内容出一个主题，全班同学讨论怎样结合老师讲的内容，制定和更新本公司的标准，然后作为制度全区域推行。

6、 点评外资企业的教育训练系统

外资企业的培训赢在两点：其一是系统化，内部训练体系的设计有素质教育、有技能教育、有晋阶培训、有应知应会的宣贯，从知识结构上讲相对完整。其二是培训后管理，化被动为主动，把技巧固化标准化内化，难能可贵。

但是美中不足在实用性，培训教材的编撰者大多是“居庙堂之高”的“鬼子”，对一线的情况缺乏深入了解，培训课上虽然也讲了一些实用的内容（比如拜访八步骤、利润故事），但都属于入门功夫，太粗浅，涉及到管理层次的话题（比如：线路规划、市场分析等话题）大多只讲些空洞理论和概念，不具体、不深入，在实战中指导意义不大。培训后管理虽然在做，但是跟进管理力度因人而异，走过场的现象也不少见。

总结

中国功夫 PK 西洋拳，在培训这个环节上，全军覆没，原因是内企压根没觉得这件事很必要。

企业最大的成本是没有经过培训的业务员。培训费是投资而不是成本，但这些大道理很多内资企业只是说说而已。

培训说白了就是个对员工的再加工过程。

加工的好就是产品、优等品，加工的不好就变成了废品。

大家想想，同样是中国的年青人，为什么在国营饭店工作和在比萨客、麦当劳工作就是两种工作状态——原材料一样，没加工好！

要素三：让员工知道他要执行什么，以及如何执行——建立标准

概念释义：

执行不力的原因往往不是不能，而是不会——不知道应该按照什么标准和步骤去做事，要想打造执行力，首先要决策准确；其二，要提高员工素质，进行必要的培训；其三，就是要建立标准让员工知道他按照哪些步骤去执行。

标准化的管理贡献是什么？

1、从过程抓起，确保最终效果达到预期目标：

标准的建立也是一种员工的再加工过程、员工来你这里的时候各有各的文化背景、工作背景、性格背景，做出事情来自然五花八门，当大家都按照一个标准做事情，工作的过程有了目标和统一的路径，便于主管从过程抓起随时对下属工作质量的进行检核、评估、检讨。过程做得好结果自然好，自然执行力强。

2、经验总结和培训，降低执行难度：

标准化本身就是从前人的经验总结的——前辈们就是这样做的，他们这样做成功了，后来者“踩着前辈的脚印”、“复制前辈的成功经验”，在此基础上再创新，出错的概率就会减小，工作的效率就会高，执行力也由此增强。

中外对比：

本人切身体会，内外资企业在团队管理上最大的区别就在这里，每一个外资企业都有一本厚厚的标准化手册，外资企业所有关键业务环节员工做事有可以依循的标准，比如——

人和事的标准：大到新产品上市推广的步骤，小到一个客户拜访的标准，甚至细致到海报的张贴标准方式、客户的异议回答标准话术……

物的标准：货物的进销存流程标准、货架陈列/堆头陈列的标准、办公室内务的 4S 标准、办事处的业绩看板书写标准……

财的标准：费用的申报核销标准、票据的传送使用标准……

……等等等。

内资企业很少有标准，即使有，也往往流于形式。他们不注重工作的过程，他们更注重结果管理。

案例 4:

新品上市，内资企业多数不会规定各地的上市步骤和排期，更不会规定什么店内拜访步骤，他们会告诉各位区域经理——产品给你、促销费用给你、销售提成激励政策给你、平台在这里，你们放开手脚玩吧！

在标准化管理这个问题上，笔者完全赞成外资企业的做法，而对于标准化管理大家常存在的异议，在此解答。

问题 1：标准化会造成僵化？

解答：错！现在企业之间的竞争完全是团队竞争——不是单兵较量，而是几百人几千人几万人之间的 PK。两支军队对垒打仗，是应该军纪严明整齐划一一切行动听指挥？还是没有军纪，让士兵各显其能？

案例 5:

中华武术博大精深，为什么解放军练习拼刺刀、不是“一连的练习杨家枪、二连的练习八卦掌、三连的练习玄天玉女剑、四连的练习九阴白骨爪”，而是所有人练习一个动作，杀！你们看这个动作是不是僵化？是不是很蠢？难道我们五千年文化积累就会这一下？你有没有发现这个动作虽然很简单但是很好学，而且很实用（杀——白刀子进去，红刀子出来），假如全军几千人见了敌人，全都能做好这个动作——杀！那就是执行力！

问题 2：“兵无常势，水无常形”？

解答：我知道有人会反驳“兵无常势，水无常形”，销售这个东西是很复杂的，对付不同的经销商、不同的产品、不同的竞争环境用的方法不一样。这东西没办法标准化、具体化。

我不这么看！

气功够玄吧，但是还是有气功教材，教大家“两脚同肩宽站立、脚趾扣地、舌尖顶上腭、掌心相对、意守眉心、想象两手之间有一个气球在阻挡，然后把手慢慢拉开来、合拢、拉开、合拢、再拉开、合拢……”。

行兵打仗够多变化吧，去看看孙子兵法，五千多字，百分之八十的篇幅都在教大家怎么选有利地形、怎么选择行军路线、怎么侦察敌兵人数、怎么派间谍、怎么用水火攻击敌人等具体动作……。

如果一个经验不能具体化、从相对意义上把他标准化，那就完蛋了，你死之后，这门功夫就失传了。

案例 6:

“兵无常势，水无常形”其实是断章取义，整段原文是：“夫兵形似水，水之形避高而趋下，兵之形避实而击虚；水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形。能因敌变化而取胜者，谓之神。故五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。”

孙子的原义是：“变化一定有，但是变化也一定有规律。日月的变化尚有规律可循，何况万物？谁能熟知变化、见招拆招、并且掌握规律，谁就是用兵如神”。

扪心自问：不管是区域市场规划、经销商管理、客户谈判、促销计划拟定，没有有规律可循吗？不能具体化变成知识产品、甚至做到相对标准化吗？不可能！

问题 3：我在公司推行过标准化，但是阻力太大，大家都说太复杂，不愿意干！

解答：对中国的内资企业来讲，直接建立全套的标准化手册可能不现实，员工受不了，企业的管理系统也不支持。可以先从关键环节建立起来——比如人员的基本资料归档/备案/工资点对点发放；客户标准的拜访步骤；费用的申请审批/留档/审计；经销商的开设申请和资料维护；应收账款的审核控制追讨程序等等，这都是敏感环节，即使你是中小企业，在敏感环节上迅速建立一套标准也是可行而且是有必要的，这样才能保证你的团队稳定的运行。刚开始肯定有阻力，改变别人是一件很难的事，他们习惯于没有标准，突然要执行标准，肯定抗拒，你就必须给他们洗脑，让大家认知、接受、尝试。企业的培训、监控、管理系统一起运作起来，才能推进确保标准化的实现。经过一段时间运行、提升和习惯之后，再逐渐追加标准化管理涉及的方面和内容，最终自下而上，标准化管理系统就能平稳过渡，逐渐成形。

总结：

中国功夫 PK 西洋拳，培训环节我们输了。标准化环节又输了——输在中国人根本不信这一套。

要命的是这两个环节就是员工的再加工过程。

八路打鬼子，结果“八路”的军训（培训）也不行，军纪（标准化）也不严明，危险！很危险！

难道我们又要打持久战、地道战、地雷战、全民做战，还是等着“盟友”给鬼子老窝极原子弹！

别忘了，很多百姓已经投奔外企做“汉奸”了！

要素四：执行力是管理出来的——监控机制

概念释义：

标准建立之后员工是不是一定执行？

回头想一想，我们上学的时候老师布置了作业，学生会不会都自觉地每天把作业写好？不可能！

案例 7:

新产品上市，总部给出一套上市方案——怎么压货、怎么铺货、并要求达到多少店、怎么做促销、做多少个陈列模范形象店……。都已经明确的不能再明确了，然后领导说：“大家自觉一点去执行吧，我出国了，半年之后给我汇报结果！”结果会怎么样？半年之后你回来，结果一定把你气死。

应该怎么办？

新产品上市每个环节的各项工作做成甘特图、每个步骤规定完成时间；然后让各地每天向上面汇报今天的铺货家数等工作进度；公司稽查部派人不断抽查各地的铺货率和堆头执行情况；在每个要求的完成时间段去跟进各地执行结果，比如：要求 6 号前每个经销商首次进货 400 箱完成了没有？要求 16 号前当地 80 家最大的批发商进货完成了没有？要求月底前终端铺货 1000 家完成了没有？……天天跟进、日日总结、周周排名、月月奖罚。标准才有可能执行到位。

执行力是管理出来的，这就需要监控和检核系统的搭建。

1、首先，结构决定功能：重点工作有没有设置专职/兼职检核督办部门，比如这几个月那么多促销费用在下面花，谁下去审计？是财务部人员？还是要求各级经理去巡检市场的时候必须调出当地的财务档案进行检查？大家都投诉冲货，谁来检核和确认冲货问题？是总经办？还是打击窜货办公室？……

2、中转管理平台：总部不可能直接监控到全国市场一线、还要有各地中转管理平台（分公司办事处工作站以及各级主管）的设置，逐级监控才有效。

3、通过改善考核指标，促进中转管理平台检核职能的落实：管理什么就考核什么，各级干部的考核要和公司期望他们检核内容相吻合，比如：公司只考核各级销售主任销量，他们就会想办法冲量，而不会去检核监控市场价格秩序、铺货率和生动化。只有在职能设计考核指标设计上明确各级主管对过程指标负责/对监控员工的不良行为负责，干部们才会真正发挥管理作用（而不仅是销量中心），办事处分公司等中转平台才成为管理平台（不会仅仅是宿舍或者物流平台）。

4、信息汇报：监控的结果要汇报，从信息汇报形式上可能有销售日报表、月度述职报告、内部网站、erp、月会周会、等等等。总部随时掌控各地的监控信息，快速反应，闻风而动（比如：及时监测到新品铺货进度缓慢，总部可能要立刻调整促销政策和人员奖罚政策），管理不滞后，监控才有价值。

5、监控核心内容——员工行踪和工作绩效：业务管理难度在于业务员一天中大部分时间在主管视线之外甚至在外地其它城市单独作战，你无法知道他在干什么？

监控系统的精度要求因企业不同实力、不同发展阶段不同。但基本原则一定要做到——主管一定要知道他的下属昨天一天在哪里，他上午九点干了什么，十点干了什么，下午干了什么——他昨天的行程如何，工作过程是怎样的？这就要求业代填好每日行程表、日报表，主管对此表勤力检核，落实表单真实性，复查员工昨日的行踪和绩效。

单纯依靠员工自觉性进行管理的企业注定是要吃大苦头的！

中外对比：

在监控检核环节：中国内资企劣势比较明显。

1、从管理理念上讲：内资企业的决策者大多没有经过成熟的管理教育，当年无知者无畏，带着帮兄弟创业，打出个江山，天真地以为“我知道我们企业管理制度有漏洞，但是，我们企业好人多坏人少”。相反，外资企业是从制度监控来“确保员工是好人”，或着说“坏人在这里没机会，伸手必被捉，犯罪成本太高”。

2、从组织机构上看：内资企业不单普遍监控部门缺位，甚至连中转管理平台都没有——不少销售到了几十个亿，团队几千人的企业，全国很多地区都没有设立办事处分公司，上千个员工都在出差跑单。帮拜访经销商的工作状态，再加上缺乏正规的月会述职制度，这几千人肯定就全部放羊——凭良心干活了，这种管理状态在外企看来几乎是不可思议。

3、从制度积累上看：中国市场化经济不过的二三十年，中国的企业在管理流程制度上的积累肯定比较稚嫩，报表系统简陋，员工行踪根本不在上级掌控之中。相反，国际企业历史比较长，有多年来在多个国家多个市场运营的经验积累，管理制度比较严谨，逐级检核/分权牵制/行踪监控/过程管理几乎成了外资企业的专利。

4、从考核系统上看：内资企业急功近利，更关注销量回款的完成和利润的实现，在销量能完成的前提之下一切支出都尽量压缩。所以在内资企业看来，开月会、建立管理报表管理员工行踪、监控各地的铺货进度促销进度、设置中层管理干部和各地管理平台减少总部领导的管理半径等等都不是很有必要，甚至终端铺货生动化也没必要，找批发商把量冲起来最重要！内资企业对管理员工行踪比较感兴趣，但是主要目的是看员工有没有虚报差旅费，不是看员工每天的过程绩效。一些内企也想学外资企业的过程管理过程考核，但是学的时候大多是“叶公好龙”，三分钟半的热度，做几个月一看销量没上升就放弃了。

结果是什么？

外资企业不容易乱——他们所有员工在人事部有备档，所以很少有吃空饷的现象；他们的文件管理客户资料管理早已规范，不会出现年底发现客户合同丢失的笑话，也不会走一个销售人员就带走一群客户；他们的费用管理有严格的审核程序，帐款管理有成熟的授信/审核/追讨程序，员工想拿点黑色收入不太容易，出现大量烂帐的可能性也不太大，他们的员工不管销量任务能不能完成都不容易偷懒，因为总部不停的监控你的行踪、检查你的市场终端表现和过程指标……。相反，几十亿上百亿的内资企业，这种管理混乱的案例都比比皆是。

总结：

中国功夫 PK 西洋拳，监控环节劣势明显，“用人不疑”的古训，其实一部分聪明的内企老板也不相信，他们信奉“用人起疑，疑人也用”，从这个角度讲，在监控观念上，内企水平参差不齐，但中国的内企老板并不缺心机。

最重要的是监控需要建立运行整套的检核、追踪报表制度。还要打破结果管理的思维定势，开始过程管理。

这就难了，过程管理是要付出成本的，而且“全套的监控检核追踪报表和制度”我也不会呀！

监控环节，内企输了，输在急功近利，不相信过程管理；输在经验浅薄，没有监控制度管理的积累。

要素五：员工愿意执行——激励机制

概念释义：

命令合理，加上有培训、有标准、有监控就能确保执行到位吗？为什么上学时候老师天天查作业还是有人不写作业？有人抄作业？老师作业布置得不合理吗？老师没有规定作业的完成标准吗？老师没有进行检查监控吗？都不是！

但学生为什么明知故犯——一句话：不自觉，不愿意。

监控只能监控人，监控了人，监控不住心！

执行力的第五个要素就是——员工愿意执行。

他不愿意做你还要监控他，他就想办法反监控。结果发现，群众的智慧是可怕的，上有政策下有对策——你监控区域经理的销售进度，他就会不负责任给客户压货同时找一万条新产品卖不动的理由为自己开脱；你监控各地业务人员的铺货进度，他就会给你报假数据；你现场监控超市导购员，他就可以出工不出力……。监控只能控制住人，控不住心，想要执行到位，最高境界是让员工自动自发愿意执行，不是要我做，而是我要做。

怎么办呢？这就牵扯到激励机制——又是一个复杂系统的大话题，在这里我们只谈几个要点。概括一下，员工在一个企业工作是否愉快是否积极，主要取决于几件事：

1、能否升官发财——企业的薪资和晋升体制。

企业文化、愿景的确能激励员工。但是这都是建立在物质满足基础上的，大多数情况下，员工还是在看你不能给他真金白银的实惠——让我们拼命攻城可以，但是攻进城之后给我们什么好处？所以，李闯王大战前告诉大家：“进了城天天吃饺子”？投名状里刘德华告诉兄弟们：“进城，抢钱！抢粮！抢地盘！”。如果换一种说法：“进了城咱们就实现了愿景，精神上得到满足，但是啥也不给你”——估计小弟们会回答：“呸，你以为老子加入黑社会是为了兴趣呀”！

2、我个人在这里能不能学到东西、企业是否在稳定发展——企业的培训机制和职业前景。

可口可乐，康师傅一个办事处主任目前的工资不过三四千元，工作压力大，待遇一般，为什么还能招来人，留住人？主要原因是员工在这里觉得有长进，有安全感。为什么？首先这种企业培训很多，员工在接受培训之后以为自己本事见长，再加上“就业前景看好”，（在国际企业打工可以给自己“镀金”），很多员工眼前就会有“幻觉”——“别看我今天在这里忍饥挨饿，将来有一天我要是离开这里，去民营企业当老总，哼……”。

3、工作是否开心——能否认同企业文化和工作环境，授权机制是否给你施展空间。

能否认同企业文化和工作环境指什么——简单讲就是我在这里干活爽不爽？从硬件上讲，办公环境舒不舒服？是不是厂区设在郊外，还天天加班让员工与世隔绝？出差能不能住一个好宾馆？宿舍条件是不是很差？从软件上讲，员工之间的关系是否单纯？是否人际关系过于复杂？老板是否不尊重员工的私生活，经常半夜叫员工去开会？等等等等……

授权机制是否给予施展空间什么意思？把一件事情全权交给他，告诉他：“你全权负责，我不加干预，但是，你要随时向我汇报进度”。科学授权意味着在保证监控的前提下让员工有自己的发挥空间，一个人有发挥空间的时候感觉自己在这里是“做事”，反之就是按照别人的意思在“干活”，做事和干活时两个境界，干的工作一样，但心情不一样。

回顾一下，激励系统包括哪些重点内容？

首当其冲的是薪资考核机制，晋升机制。升官发财是激励员工最直接的手段。

其二、教育训练机制——员工在你这里能不能学到东西，职业前景预期是否看好。

其三、科学的授权和位阶管理，在保证监控的前提下，让员工有自己的发挥空间。

其四：企业的领导人以身作则提倡什么，塑造什么企业文化，还有公司的工作环境、工作气氛、领导者的领导风格能不能让更多员工感受到正面的信息？

激励系统很复杂，但是抓大放小，也就这么几项。

相应的企业就要在这几项上去创造有竞争力有吸引力的环境，才能激活自己的人力资源，员工才会有积极性，员工才愿意执行！

中外对比：

1、 薪资和晋升

外资企业员工来自五湖四海，有一定的人才素质优势，员工福利/待遇比上不足比下有余，不同职别之间待遇差别比较小——他们的主导思想是既能维持员工积极性又不至于人力成本太高。外资企业的组织结构比较稳定，职位晋升的时间成本较高（但是可以在同一个职位上晋升职级——经理、资深经理等等）。目前的状况是，因为内资企业的高薪挖角和外资企业员工的高素质本身带来的不稳定性，以及外资企业的玻璃天花板效应（缺乏晋升机会），精英人才流失现象很严重。而对这种现象，外企并不以为意，他们说“我们公司离了谁都行，公司的经营是靠系统，不是靠个人”——在笔者看来这种说法也是自欺欺人，即使同一个系统，庸才和人才两个经理去运作效果相差何止一倍。

内资企业晋升机会很多，其一是他的组织机构经常调整，队伍也不断壮大。其二是内资企业的晋升往往是老板一句话就决定，只要老板能看重你，破格提拔是正常现象。从薪资待遇上看内资里几个中流砥柱可能是极高福利极高待遇——骨干经理跟着老板大块吃肉大碗喝酒，给老板卖命。普通员工大多在温饱线上生存，他们的收入刚好够生活，他们没有要加班费的概念，更不奢望出差住星级宾馆，但是他们也不见得就觉得很苦，因为他们都出身贫寒——内资企业尤其乡镇企业，为什么最喜欢用本地员工，其一是因为“老乡们”知根知底跑不了。其二是因为都是本地人想法少对企业忠诚度高。其三就是因为这些人工工资要求不高，在他们同村同乡镇上一比较，自己拿的工资已经是“白领”。

2、能不能学到东西、企业是否稳定发展——企业的培训机制和企业前景。

培训机制上不用多讲了，内资企业乏善可陈，根源是对待培训的态度和理念。

企业前景方面因企业而异，没有共性，但是国际企业会有一定优势，即使这个企业在下滑，员工作为国际企业的白领还是很有荣誉感的——“职业很高尚”。

3、工作是否开心——能否认同企业文化和工作环境，授权机制是否给你施展空间

在企业文化和工作环境方面外资企业显然是很有优势——工作环境和出差条件都很好，而且外资企业尊重员工的法定假期。员工在这里拿的钱不一定多，但是出入于高档写字楼和星级宾馆，弄不好还有出国公干或培训机会，会让人产生自己“已经进入上流社会”的“幻觉”。很多外资企业职业经理人进入内资企业做高管，就是栽在这一点上，工作环境和出差条件太差，工厂设在远郊又天天加班，有钱没地方花，几乎没有自己的生活，不适应，干不下去。

授权机制上内资企业就占了优势，内资企业的监控机制缺位，本身自由度就大，再加上内企的老板对干部的态度一贯是，刚开始不信任，一旦对你产生信任，一旦你进入了老板亲信/决策层的圈子，他就放手让你干，不再干涉——祸根也往往就从此埋下。

总结：

中国功夫 PK 西洋拳，在激励环节上胜负各半，中国功夫赢在三点：

1、薪资福利机制上重视对骨干分子的倾斜，在很长一段时间里内资企业还是要靠能人管理，系统再先进，人的作用也不可忽略，这一点值得继续发扬。

2、晋升机会较多，这是中国内资企业本身的高速成长所带来的优势，而且外企很难模仿，值得注意的一点就是内企要建立透明的晋升游戏规则（比如用销量/回款/新品成长/市场表现等指标做一个加权得分公式，得分高者晋级），这样晋升就成了赛跑。反之如果晋升原则不清晰，晋升不能服众反倒引起内耗，优势变劣势，增添烦恼。

3、内资企业给予员工的施展空间较大，很多内资企业的区域经理是“多功能”的。要管理经销商、管理终端，还要设计促销、还要跑广告公司跟进户外广告、还要控制市场费用、甚至还可以根据自己的市场情况提一个产品概念让公司给自己量身定做——这在外企里不可想象的。这种现象好的方面是给员工空间，让员工得以锻炼，而坏的方面就是一旦失控，授权就变成弃权。

要素六：执行人要承担责任——处罚机制

概念释义：

回顾一下目前已经讲述执行力的构成要素，首先命令要合理，然后要建标准做培训，中间要有监控，激励体制还要跟上，这些都做到了，是不是一定有执行力？

仅说服教育监督有用，要警察干嘛？

已经有了合理的命令，建立了标准，做了充分培训，创造了尽可能好的工作激励环境，工作过程中还在监控，如果你还不能切实按照标准去积极执行，那你就是“非暴力不能合作”。我就要“修理”你、处罚你，让大家都知道制度是严肃的。

处罚机制也有几个关键点：

1、理念：处罚员工是一件很不愉快的事，但是处罚在所难免，处罚目的不是报复，而是教化人心，是教育大家不要再犯同样的错误，处罚是保证执行力的最后一个工具。

2、精确指令：处罚员工时，员工总会找借口说当时领导也“没说清”，所以命令下达要绝对精确——精确到责任人、完成时间、目标量、完成标准、考核标准……。

3、证据：处罚必有依据，所以监控机制和处罚机制互为表里，铁证如山，被处罚者就无话可说。

4、制度：处罚的目的是为了“不再处罚”，所以处罚要能服众，处罚要公正才能服众，公正的处罚不外乎照章办事，所以要有完整的处罚制度和事前培训，所谓“不教而杀谓之虐”。

5、复审：对严厉的处罚，要有一个复核机制——也就是上诉：比如公司规定开除一个主任，要谁来批准？谁来核准？否则驻外的员工可能“枉死”——驻外员工，平时不回来公司开会，被“干掉”时，连面见“圣上”做最后“陈词”的机会都没有，这种处罚的结果可能就造成“权臣当道，民心尽失”。

6、教育：处罚为的是杀一警百，教育意义如何体现——处罚通告？内部刊物？排名？

中外对比：

在处罚机制上，内资企业很多方面输给外企。

处罚要依法（处罚制度和监控检核结果）办事，处罚要有逐级处罚和隔级复审的权限控制，处罚之后要有内部通告程序……，这些东西都是企业管理的常识，相关的流程制度早已有成熟的规范，外企在这些方面已经很成体系。

外企下指令很精确，所谓 5W、2H，甘特图都是他们常用工具。

外企做员工处罚当然有制度依据，他们都有厚厚的管理手册。

外企有比较好的监控机制，随时监控员工的工作过程表现，所以处罚员工争议少，而且是及时处罚，管理不滞后。

外企的员工处罚有清晰的权限/备案/告知流程，各职位和部门之间互相牵制，出现权臣当道，一手遮天的机率较少，处罚后的内部告知教育也是常规工作。

……

相反，内企的处罚往往更具随意性：

开经理级会议有人迟到，老板一生气罚 2000 元，算你倒霉。

内企的处罚制度本身不完整（就算有制度执行也不彻底）。

内企老板很多是刀子嘴豆腐心，动不动在会上对经理破口大骂，但真到了动刀（降级、开除）的时候，经常下不了手，内企老板看起来“很凶”，实际上十几年手上都“没沾过血”。

内企的指令下达很少用到 5W、2H、甘特图等专业工具，常常是“你们给我写一份深刻总结”、“旺季前都把货给我压到位”，这种暧昧不清的句子，沟通成本太高。

内企缺乏过程管理的思想和监控措施，所以老好人现象很普遍——上级只看你销量有没有完成，销量完成了一般不会因为别的事处罚你（都是老乡，抬头不见低头见）。

内企缺乏处罚的权限控制流程，所以有时候就会出现权臣当道，一手遮天。

……

总结：

中国功夫 PK 西洋拳，在处罚机制上败笔连连，输在哪里？处罚系统是和公司的标准化建设、培训机制、监控机制互为表里的（成熟的处罚机制是先设定标准和制度，然后监控到员工没有遵守标准和制度，按照权限制度处罚员工，并做内部教育和告知，让大家知道必须遵守标准和制度），而这些东西恰恰都是内企弱项。

在处罚机制上，内企输在管理系统的配套，输在管理常识的缺乏。

小结：团队管理和执行力是一个系统

概念释义：

执行力是一个管理系统，牵涉一整套管理细节。

这个系统包括如下要素：

1、领导下的命令切合实际，可执行——执行力的前提是指导力。具体管理工作包括：

决策者的一线市场调研效果、市场信息反馈报表/网站留言/视频会议/领导接见日等等各种信息收集渠道有没有真的在发生作用、有没有专业调研岗位、决策有没有权限限制、议会矫正、市场试行验证……。

2、员工知道如何执行（做什么以及怎么做）——标准化建设和培训，具体管理工作包括：

培训理念的更新（培训是投资不是成本）、内部培训系统的建立、培训后管理的实施、过程管理思想的导入（对工作过程指标建立标准进行管理）、标准化手册逐渐形成，通过教育培训机制让大家接受这些标准，标准化管理推广……。

3、员工执行进度始终在组织监控之中——监控机制：具体管理工作包括

设置监控部门、建立中转管理平台、规定各级主管检核职能、改善各级主管的考核指标让他们切实承担监控检核责任、监控信息的及时上传、员工每日行踪和绩效的监控体系……。

4、员工愿意执行，因为他知道做好了会获得什么奖赏——激励机制：具体管理工作包括

薪资晋升体制改善、培训和员工生涯规划的改善、授权控制系统的改善、工作环境休假制度的改善、企业文化的塑造……。

5、执行人要承担责任，员工知道执行不好会获得什么样的处罚——处罚机制：具体管理工作包括：

工作指令的清晰下达、工作标准建立、处罚制度的建立和宣贯、监控机制和监控信息上传作为处罚依据、处罚的权限控制/复议流程建立、处罚后的内部告知教育流程建立……。

如果要给执行力下一个简要的定义，我的建议是：

员工按照正确的方法、步骤和流程（员工培训和标准化管理）、执行合理的指令（执行力前提是指导力），执行过程始终在公司监控之中（监控机制），结果优劣必定有奖罚相随（激励和处罚机制）。

你的企业团队管理完善吗？执行力强吗？怎么增强执行力？不要看表象——去检视一下你的管理系统，对照这些管理系统你就能找出自己的差距来。

中外对比：

中国功夫 PK 西洋拳：

在指导力和决策机制上，内资企业略胜一筹，但是靠个人智慧决策带来的不确定性，内资企业赢得侥幸。

在培训机制和标准化管理上，内资企业凡善可陈，几乎全军覆没。

在监控机制上，内资企业劣势不小，暗藏危机。

在激励机制上，内资企业有独特可取之处，但也有短板。

在处罚机制上，内资企业败笔连连，输在培训系统/标准化建设/制度建设/和处罚机制的不能互相配合、输在管理常识和管理常规手段的缺乏。

在整个管理的系统性方面，内资企业在国际企业面前就是个小学生。

六局两胜，内资企业的管理优势主要体现在市场决策准确/反应速度快捷，激励机制灵活/重视核心干部。其他方面我们都“稍逊不止一筹”！

这是一个让人沮丧的答案，但是这又是不争的事实。

中国特殊的市场环境和特殊的企业领导人造就了中国内资企业特殊的成功故事。但是我们也要正视现实——今天中国开放性的市场领域里，大多数行业外资企业市场占有率和企业盈利水平远远高于内资企业。

中国式的管理手法，最大的威胁在于哪里？——中国式的成功很难复制。曾经的成功有一定偶然因素，曾经的成功经验并没有结晶成为工具、制度、标准、把它固化下来再次使用。而外资企业成功的经验和制度很多内资企业还不能全面学习，不能真正融汇贯通结合自己实际情况去运用——中国的内资企业这次可以成功，但下一次呢？下下一次呢？成功不可复制，就是威胁。

不必妄自菲薄，在中国这片市场上，我们毕竟曾经成功过。但也绝对不要一叶障目，要相信科学——执行力是一个管理系统。

内资企业要想长治久安，还是要多点务实，少点浮躁，静下心来，学习借鉴修炼西方成熟的管理系统。

再次声明：

文中所提到的中国内资企业、外资企业、中国功夫、西洋拳，都不是绝对。中国的经济正值视野全球化，中西合璧，百业俱兴恢宏气象之中，洋为中用的内资企业和本土化经营的外资企业大有人在。外资企业一样有管理漏洞百出的案例，内资企业也不乏精细化管理的高手。所谓内资企业&中国功夫、外资企业&西洋拳，不过是一种符号（用“西洋拳”“外资企业”“国际企业”代表大品牌，规范管理。用“中国功夫”“内资企业”代表中小品牌、实力有限、出奇制胜），方便行文，探讨两种经营风格的差异，不必对号入座，追究文字瑕疵。

观点：中外团队管理的差异的根源在文化的驱动

综观中外管理风格的差异，内资企业注重感觉，注重随机应变快速反应出奇制胜。外资企业更看重标准、工具、数据分析、制度管理。

深思一下，管理差异只是具象，背后的本源在于文化的驱动：

东西方两种文化的本身在思维方式上，就有差异，这种差异不仅仅体现在企业管理，还体现在风土人情、自然科学、社会科学等各个领域。

案例 7：

东西方医学对比：小时候，书本上介绍科学家时，所用的图片都是放了一大堆瓶瓶罐罐的化学家，在20世纪末期信息工业开始发展之前，大家印象中的科学家大多数是化学家。西方的医学就是在那样的时空背景中发展出来的，检查治疗都遵循化学的逻辑和方法——西医一切要靠数据，动不动让你做一大堆化验。然后按照化验数据给你作治疗。所以有人说西医好学——虽然西医要学的东西很多、上医学院要苦读五年、执业资格考试也很严格，但西医总有个标准，只要肯死记硬背，按照标准做事，就能当好西医。

中国人追求了几千年的长生不老术，进而发展出独具一格的医疗技术。中医认为人体是一个小宇宙，而且建立了阴阳、五行的理论。中医凭感觉，脉搏摸一摸就知道给你吃什么药。为什么现在有人反对中医——并不是中医不好，而是中医难学（没有标准），“望闻问切，把脉治病”，没有十几年的临床经验很难领会精髓。

——摘自《人体使用手册》

笔者补充：为什么现在有人怀疑中医，不是中医不好，是中医容易出庸医，有人开玩笑说，只要学会说两个字就能当中医——“肾虚”！任何人来看病，大夫号完脉说“肾虚”，开两付汤药，滋阴壮阳，治不好病也吃不死你。最可怕的是中医压根没有死标准：“伤寒莫过小柴胡”，一剂柴胡汤里，到底哪一味药治伤寒没有一个人知道！开中药的时候，大夫的处方是“黄芪 20 克、党参 30 克，冬虫草 15 克……”。病人说：“大夫，我钱不够，虫草能不能少一点”大夫回答“那也行”

在老外的眼里，这太可怕了！没有数据依据，那就不是科学，根本是玄学。所以博大精深的中医中药在很多西方国家竟然非法行为。

案例 8:

东西方书画艺术对比：西方人重实证，他们的书画（如素描、油画等）重视写实，也有抽象派野兽派，但都不是主流。

中国的书画最重要的是变化和意境，所谓变化：中国人认为一个主观性很强的艺术家才是艺术家、太过客观的艺术家没有出息，照相机就把你取代了（实际上好的摄影作品也是要努力从客观世界里面走出来）。中国书画脱离客观世界、产生千般变化、一个毛笔画一个线条就有千种变化、力度不同角度不同出来的笔迹不同、古人说墨分五色。实际上是墨分千色。所谓意境，中国画讲究“留白”，明明纸上空了一处、但表达的却是动态的意境，是“风中竹”、“水中鱼”、“空中雁”。画面上的空白就是水就是天就是风，这种线条背后的情感。没有中国哲学思想的底子你是听不懂想不通也感悟不到的。

常听老人说写字要把“气”运到手腕上来，老外就问什么是气，这很难解释，气在英文单词里的意思和中国人讲的意思不是一个概念，要说清楚得写一本书。老外想从实证的角度看阴阳，当然看不懂。所以气功是什么，老外打死都不明白，周易就更吓人。

.....

——摘自《在北大听讲座》

外国人重数据和标准，中国人重感觉；外国人重实证，中国人重变化和意境；这种差异不是同样体现在市场上吗？

根植于不同的文化基础之上，两种不同的经营管理手法由此产生，而中外市场经济历史长短的不同，企业经营经验积累的不同，市场竞争环境的不同，更放大了这种差异！

东西文化哪个更先进？真正领会中国思维哲学的人根本不回答这个问题，中国人奉行的是中庸之道，而不是非此即彼。就文化本身来讲，本无文野之分、雅俗之分、高下之分。只是有不同罢了——大家可以互相欣赏、互相尊重。但是这种态度仅适合于文化领域。在商战里不适用，商场上狭路相逢，一旦 PK 起来，就必须放弃“门户之见”，取长补短。不断总结，自我提升，每个人都应该比昨天更聪明。

中国企业不乏佼佼者，联想、TCL 在国际市场上的“壮举”的确让华人振奋，但背后负出的代价只有他们自己知道，黎明总会在血色之中出现，在欢笑激情撕杀和血泊中，中国的企业已经走上世界，同一个舞台，同一个梦想，独善其身已经不可能，让我们换个步伐前进，我们也只需要换个步伐前进。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：** 中国经济管理大学 **主办单位：** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net