

职业经理 MBA 培训教材

《人员管理》

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、IE 工业工程师等高级资格认证。

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：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：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



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理MBA整套实战教程 3

MBA 经理教材**免费下载** 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

1. 从生理特性看人事管理

绝大多数管理者都曾为下属的管理问题发过愁、操过心、上过火、拍过桌子……这也难怪，管人，也许是世界上最复杂的事情了。

笔者在创业的历程中，也曾遇到不少人事管理的问题。例如：员工做事没有责任感或没有积极性，工作能力始终提升不上来。遇到事情都不先去想如何解决问题，而是先忙着互相推卸责任。几年的老板当下来，着实会感叹“钱好赚，人难管”。任凭你想出什么样的高招，有效性也总是不长，员工很快就能拿出相应的对策。

有些老板曾经感叹：员工在我的企业打工，图得不就是工资和发展吗？按说我对下属不薄，甚至可以说是当兄弟对待，钱不少给，对有能力的员工也给予不少机会，可是，员工又回报给我什么了呢？做事丢三落四，三天两头地忘事，把我交代下去的指令当成耳边风，许多工作我不催他们就不动，员工的表现离我的希望始终有差距。培养几个称心如意的下属实在太难了！执行力总被大打折扣。

也有的老板说，对下属无须太善，该压的要压，该批的要批，老板就得要有老板的威风，不拍桌子发火，他们就敢把你的话当作耳边风。员工不压不出效益，听起来也有一番道理。可是，桌子也拍了，高压的惩罚措施也贯彻了，员工的执行力仍然没有多大的改善，问题到底出在哪里呢？

一开始，笔者把这些原因归结为自己的人事管理经验不足，后来一次偶然的机，接触到一位研究人为心理学的博士，他从另外一个角度分析问题，即从人的生理角度来考虑对管理的接受问题，而不是仅从心理和道德层面来考虑。

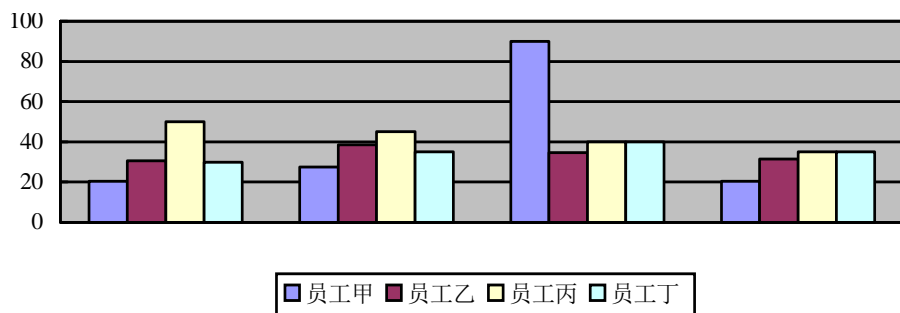
这位博士告诉笔者，人的体力、情绪、智力都存在一个周期性效应，有高潮也有低潮。例如，人有 28 天的情绪周期，有 23 天的体力周期，有 33 天的智力周期。在给员工安排工作时，若是能把握好各员工当前的生理周期状况，将能极大地提高工作效率。若是错误地在员工的低潮期安排给他工作，自然就会导致种种问题的发生。

再者，人还有 35% 以上的盲听率。所谓盲听率，就是当面所听到的话，有 35% 被当场忘掉，常
4 言说的左耳进右耳出的确存在，这不仅是人的态度问题，也是正常的生理特性所导致的。人还有 15% 的思绪交叉混乱率，事情一多，互相之间的连接点被错接，就会张冠李戴。另外，人对大脑中所接受记忆的普通信息会以每天 20% 左右的速度遗忘。也就是说，每天早晨笔者在开会时，所提到的 100 个指令点，当时就被忘掉 35 个，剩下的 65 个又有十几个指令点被交叉记错。到了第二天，又有十多

个指令点被忘记，这一来二去，难怪许多员工会出现事情遗忘和办错的状况了。

只要是一个正常的人，他（她）就存在这些先天性的问题，这是生理特性所决定的，与心理无关，更与态度无关。

当然，个人的生理问题对工作及管理所产生的影响还是可以解决的。例如，体力、智力、情绪等周期性的生理变化是较为固定的，可以自查出来的，完全可以做到提前应对。为此，笔者专门做了份员工的生理周期表，输入所有员工的生理周期数据，在需要时，可自动调出当日各位员工在体力、情绪和智力方面的状况，然后据此来进行工作事务的针对性安排，如下图所示。



此方法极为简便，但运用起来却效果显著，员工对指令的接受度明显提升，并且，在工作成效方面也有同步提升。看来，脱离人的生理问题，只从态度、心理、道德的层面来进行员工管理，的确存在很多盲区。

而盲听率、遗忘率和思绪交叉混乱的问题，则可通过书面纪要、定期提醒、看板管理等方式来解决。毕竟，这些生理特性是可以检测出来的，可以提前预防和回避，也是可以量化的，有规律可寻的。总而言之，这些生理问题是可以解决的。

后来，为了更加有效地学习企业管理和经营之道，笔者隐藏起自己的身份，设法进入生产企业打工。到了企业，就得丢下一切以往的身份，专心致志地当起员工。开始的时候，笔者这个员工当得很失败，处处不受领导的喜欢，和同事们的相处也不甚愉快，这直接影响到在企业里的生存，再这样下去，迟早得被人家撵出门，学习计划也就泡汤了。后来仔细一想，问题出在自己身上。笔者的思维习惯毕竟与其他员工有些区别，对同事之间的微妙关系和对领导的潜在需求了解不够。因为在以前的工作环境中根本不需要考虑这些问题，导致这部分的功能严重不足。笔者也曾⁵经不断在新环境和自我之间寻找一个平衡，给自己一个定位，但是新的环境和以往完全不同，很难适用。在企业工作期间，笔者对领导交代的事情，不是丢三落四，就是把事给办错了，惹得领导极不满意。在一些自己很熟悉并自认为专业对口的市场营销策略设计工作中，有时候也有发挥不出来的状态。甚至，那段时

间，对自己的真实能力都产生了怀疑。后来自我反省一下，发现是陷入到当局状态中去了，笔者就是犯了当年自己员工出现的问题，忽视了自己的生理性周期对工作状况的影响。以前只是对下面的员工进行生理周期的分析和运用，唯独没有对自己的生理性周期进行分析，当时想着自己是老板，不需要用这些，可现在的环境不一样了，身份不一样了，很多事情得补课。想明白后，笔者做了个大的月历本，按照情绪、智力、体力三大要素作为标记点，每天都记录各方面的自我感觉状况。一个半月后，自己的各项生理性周期变化曲线就出来了，再来根据这个曲线表中蕴藏的规律来安排自己的工作。例如，在智力状态处于最佳状况时，主动找老板谈工作，汇报下一步的工作思路，或者约见客户。把工作问题分析、新营销策略设计的工作安排在自己的情绪最佳状态。在自己的情绪低潮期，也就是脑力比较笨的时候，尽量少和老板接触，也尽量不参加会议。在自己的体力低潮期时不给自己安排出差或是市场走访等需要体力付出的工作。始终把握一个原则，就是把自己的最佳状况展示在老板、同事和客户面前。

同时，一改过去只带耳朵去开会或是和老板沟通的做法，而是随身带个记录本，最简单的手写的那种就可以。无论老板说国家大事还是鸡毛蒜皮的小事，都及时地、当面地记录下来，并且还在临走时和老板简要确认一下。通过这点工作的改善，明显看出老板的态度有很大改变，后来为了省力气，开会时或是和老板沟通时，带支录音笔，进行全程录音，笔记本上只是记些要点，然后把录音笔交给自己公司的助理，从中整理出书面文件。

如此这番之后，工作成效和与老板的关系明显改善，后来跳到其他企业上班，此方法也是屡试不爽。在后来的企业工作中，笔者还曾把此方法整理成系统，传授给下属和同事（老板是不需要这些东西的），发现这套办法不仅在经销商的公司里有效，在一些大公司里同样有效。毕竟，这是正视了人本性上的东西，是共性的。

许多管理者走入了一个看起来很正确的误区，就是试图去改造员工，按照自己的意识形态来改造员工，甚至强加许多道德层面的东西给员工。其实，这不但对管理工作无甚益处，有时还会适得其反。

笔者建议各位管理者，回归到一个原点，从一个人的本质，生理上的本质来考虑这些管理问题。

那些所谓的心态心理、道德等，都是人为想当然地强加上去的，员工并不会接受这些东西，并且

6 会产生许多抵触和逆反的情绪出来，使得管理变得更加糟糕。

2. 用欲望，去管人

下属凭什么要听领导的话，要服从你的管理、你的指挥、你的调遣？就凭领导的职务和权力吗？

其实不然。

管理下属，是职务表面上的东西，而权力的作用有限。那么，真正管理下属的核心是什么？换言之，作为下属，他们心里真正想要的是什么？若是抓住了这点，管理难题自然就迎刃而解。

人的大多数行为都有一定的利益因素在驱动。钱是基本的利益形式之一，也可以作为管理下属的工具，但不是唯一的管理工具。第一，管理者不是老板，不可能有足够多的钱来管理下属；第二，利非利，利益不仅仅是金钱利益，还有感情上的，例如被尊重、被承认价值等。

无论是金钱的利益，还是情感上的利益，这些利益的背后又是什么？

是人的欲望！或者说，是人的更大欲望！才是核心所在。

欲望是什么？就是你当前最想要的东西。古今中外，几乎每一个人都是因为欲望而去驱动自己的行动。这亦是管理的真正核心所在，作为管理者，可通过发现并满足下属的欲望，来充分调动下属的主观能动性，从而大幅度提升下属的工作绩效和服从性。这是一种从根本来解决管理难题的方式。

在传统的管理思维中，管理者认为下属就应该一心为公，回避乃至否定下属的欲望，甚至认为这是不健康的。这就在本质上与下属的实际需求产生了一定程度的对立，随之而来的管理难也就是很顺理成章的事情了。

看看一些乡镇企业，其业务人员的效率之高，对业务工作的巨大热情，连著名外企的业务人员也赶不上，原因很简单，很多乡镇企业采取的是一种很原始，却很符合个人欲望的管理手段——承包。上不封顶，多赚多得。

用欲望来管人，有几个问题必须要考虑到：

第一，管理者首先要具备一定的亲和力，把自己定位成一个开放型的管理者，有足够的包容心来接纳下属，消除管理者和被管理者之间的隔阂感，这样下属才有可能一点点让管理者了解自己的欲望所在。那种张口闭口对公司无比忠诚的管理者，下属是不可能对他说任何关于自己真实的欲望，也就失去了最好的管理机会。

第二，管理者要具备足够的洞察力，来洞察下属的欲望。一般来说，员工在公司就业，一般可分为四种类型：打工型、学习型、事业型、创业型，每种类型后面都隐藏着相对应的欲望。例如想自己当老板的、想提升的、想跳槽到更好的公司去的、想成就个人价值的等。具备足够洞察力的管理者，经过观察分析判断，能够从下属的言行举止中发现员工的欲望所在。

第三，下属在实现自己欲望的过程中，是最投入的阶段，这也是管理者想要的最佳状态。通过正面的引导，把下属对实现自己欲望的动力在一定程度上转移到工作上来。例如，某位下属“身在曹营

心在汉”，一直打算跳到另外一家更好的公司去，作为管理者，可考虑给其提供一些实质性的帮助，例如简历修改、传授面试技巧、新职务机会介绍等，作为下属，自然是心存感激，在对管理的服从性和对待当前工作的执行力上，效果大大提升。这样，于公于私，都可以做到两全其美。

第四，作为管理者，不可能满足所有下属的欲望，除非你是上帝。但是，人的示范作用非常重要，在所有的下属群中，设法塑造出一两个成功实现个人欲望的样板出来，以此来带动更多的下属。

从下属的角度来说，满足自己的内心欲望是最重要的，这也是驱动自己行为的主要因素，若是管理者能够帮助自己实现这些欲望，或者能证明管理者具备帮助下属实现欲望的能力，那么，在对管理的服从性和对待工作的执行力上，自然是大有改善。

作为管理者，始终要用这样一个问题来问下属：“你想要什么”，而不是“我要你去做什么”。只有明白下属的欲望所在，才可能有的放矢地提升管理绩效，而那种对下属画大饼式的远景式许诺，很难有产生驱动力的效果。

关注下属的欲望，乃至更大的欲望，才是管理的核心所在。

3. 高级人才怎么管

管理要管什么？在笔者看来，管理就是管人、管钱、管事、管系统、管流程。说来说去，管理的核心还是人，管理根本上就是管人。笔者从 1994 年开始做经销商，刚出道做生意时，觉得自己有用不尽的精力，似乎多少事情都管得过来，天大的买卖都做得下来。在具体的业务工作上，完全是以自我为核心的管理模式。因为担心下属做事不到位，理解不了实际意图，便要求所有业务人员都向笔者直接汇报工作，做到事事都是自己亲自追踪到位，外面的客户问题都是亲自出马，虽然累点，却也乐意。但是，到 1994 年年底盘账的时候，却发现没赚多少钱，那时候不肯承认自己水平不行，只是觉得下属员工不行。于是，变本加厉地加强对下属员工的管理，然而事与愿违，时至 1995 年年底，赢利状况依然一塌糊涂。还好，在当时在一次上游厂家组织的培训中，讲师的几句话启发了笔者：事事亲力而为不是管理。建立系统、建立流程、引进高级管理人员，实现系统管人，人管人，方为管理正道。一人

之力微薄，无以成事，设法调用万人之力，方成大事。笔者茅塞顿开，欣喜若狂，从此学会了从⁸ 更高的层面来看待管理问题。自己不能再以一人之力来做管理工作了，要找个得力助理来帮自己分担事务，承接一定的管理事务。

经朋友介绍，认识了一位如今闲居在家的管理高人，此人原为某国企业务经理，实战经验丰富，性格稳重，言谈举止间确有管理者的风范。当即聘下，任命其为业务经理，全面负责公司的业务管理

工作，对其高度信任，高度放权，并对其许诺，只要效益增长明显，什么要求笔者都可以满足。

事情往往是一厢情愿，由于缺乏必要的监督制度，手里又有一定的权力，业务经理看到资金从手头流来流去，私心不可避免地膨胀起来。结果，玩起了明修栈道暗渡陈仓的把戏，无奈之下笔者只好把他开除。

后来一想，高级人才还是要招的，关键是要监督控制到位。基于这个出发点，再找高级人才时就接受了以前的教训，一定要加强控制，让高级人才的一切工作透明化，所有工作都要在笔者的监督之下。采取了一大堆管理控制措施，例如日报周报月报、财务只能认笔者的签字、扣压奖金作为风险抵押金等。但是没过多久，另外的管理问题又有发生，各项工作实际进度慢，下属们理由一大堆，而且都很充分。看来人事管理果然艰难，尤其高级人才更是如此。管理难，难在哪里？

在一次厂家安排的管理培训中，某管理专家谈到一个管理导向的问题，给了笔者很大的启发。原来的管理一直是以控制为导向，试图对下属实施控制，但是没仔细考虑到下属在面临控制时的心理感受。人人都有逆反心理，当受到控制时，被控制者首先体现出来的是对抗情绪，乃至产生一些反控制措施。也就是说，管理效果还没出来，控制者和被控制者之间的对立状况就已经形成了，下属带着这种对立情绪来工作，工作绩效可想而知。

控制导向的管理方式看来是比较落后了，管理实效性差。那么，什么才是适合刚开始创业的小公司的管理方式呢？在尝试过无数种管理方式后，发现激励导向比较适合中小型公司。

拿什么激励？俗话说无利不起早，人的任何行为背后，必然都有一定的利益在驱动。这利益是什么？利益不仅仅是物质利益，利非利，乃欲也，一个人心中的欲望才是最大的利益所在，欲望可以有很多种，因人而异。在以激励为导向的管理方式中，笔者不断地问新任的业务经理一个问题：“你想要什么？你在近期、中期所愿望的目标是什么？”。在基本明确下属的愿望所在后，我们再做一个理性的商议，作为老板，我能帮你实现什么愿望，而你又能给我带来什么效益，以互相的尊重为前提，清晰双方的价值交换，从根本上调动起下属的工作热情和主动性，从而有效提升工作效能。除此之外，笔者采取了三个辅助管理系统作为侧翼的支撑，进一步加强管理成效。

支撑一：家人提前见面

中小型公司多为家族制所有，家族成员也多在公司里任职。除了老板之外，⁹家人的态度对聘请进来的职业经理人有着很大的影响，若是处理不当，往往导致一些职业经理人在进入公司后，与老板谈的来，但与老板的家族成员却产生了摩擦和矛盾，从而导致职业经理人愤然离职。这有点像夫妻关系，夫妻之间也许没什么问题，但是，婆婆、小姑子却往往是导致夫妻感情破裂的原因所在。所以，

在职业经理人进公司前，笔者就让相关的家族成员与其见面，互相加深了解与沟通，确保今后双方的合作顺利。

支撑二：技能分解传授

花大价钱请过来的职业经理人自然不是做一般事情的，而是帮助老板进行公司管理，或是负责某项专业型岗位。经常发生的情况是，职业经理人到位以后，相关工作难度能得到一定程度的解决或缓解，老板也能放下担子松口气，很自然地就对职业经理人的优势功能产生了依赖思想。但是若出现职业经理人闹情绪或是突然离职的情况，老板短时间内则适应不了缺少职业经理人的状态，导致工作在短期内陷入困境。为了从根本上解决这个问题，在职业经理人开始上任后，要设法将其所掌握的特有技能与公司目前的营业系统进行配合。在职业经理人到任的初期，重点把职业经理人的工作重心放在对现有人员的培训上，逐渐把职业经理人所拥有的技能和科学管理方式进行分解和复制，逐渐让更多的员工来掌握这些职业经理人所带来的东西，这样既有效提升了先前员工的工作技能，同时也能有效预防因为职业经理人突然离职而带来的被动局面。笔者个人认为，花大价钱请来的职业经理人，应该是教员工做事的，从整体上提升业务团队的工作能力和水平的。

支撑三：提供系统支持状况清单

小型公司所引进的职业经理人多为正规大型企业的员工，这些正规大型企业与小型公司在对员工的配合保障系统上有很大的不同。一个在正规大型企业做销售主管的身后，有市场部门为其提供市场分析资料和活动设计方案，有财务部门为其管理客户往来账务，有物流部门为其安排仓储及送货问题，有人事部门为其考虑个人职业生涯的发展规划、组织安排相关的学习与培训、办理各类个人社会保障手续等。而在小公司内部，一是没有这么多部门设立，二是即便设立这些部门，在具体功能发挥上远不能与大公司相比。从正规大企业空降到小公司的职业经理人往往要花费不少精力和时间，来适应在这种内部配合系统不健全的状态下开展工作。其中也不乏一些职业经理人因适应不了小公司内部配合系统效率低下的因素而离职的。为了避免这种情况的发生，笔者预先给候选人提供一份当前公司内部各系统的功能发挥现状及存在的问题，提前直接地告诉候选人。让职业经理人提前知道相关的系统状

况，并与目前在职的企业内部系统状况进行对比，分析出差距所在，再明确一下职业经理人自己¹⁰是否能适应或是在一定程度上改变这些差距。有不明白或不清楚的地方提出来，事先把情况介绍清楚，先打个预防针，免得真的空降后再出现不适应，产生落差感，从而带来一些不必要的麻烦。

在付出了若干费用成本和时间成本之后，笔者终于摸索出一套适合小公司的管理系统，运转至今，还算颇有成效，故在此做些整理，以供各位参考之用。

4. 如何处理企业内部的“拉帮结派”

在企业里，从组织架构上看有老板和各级主管，而在现实的公司内部，还有各类“小集团”。例如，市场部是一帮，销售部又是一帮。除了级别差距和隶属关系带来的集团之外，同级之间也存在这样的问题。尤其是一些资格较老的员工，喜欢自立门户，聚集一些员工在自己的门下，形成一个个小圈子。

高层有帮派，下属有圈子，对于老板来说，是个麻烦事。

(1) 帮派林立直接会影响正常的人事管理，诸多的人为因素会带来很多干扰和麻烦。在一定程度上形成双重领导，使得正常的人事管理系统无法有效发挥作用。

(2) 内耗增大。为了本帮派的一些私利，扩大势力范围，甚至是名誉和面子上的胜出，帮派之间往往会动用公司的资源进行帮派间的斗争，也就是在用企业的资源来打内部消耗战，反正出的是自己的气，花的是老板的钱。

(3) 帮派之间的互相斗争，往往会把整个公司内部搞得乌烟瘴气，从而败坏公司形象，尤其是在业内的形象。

(4) 直接打击新员工对公司的信心，以及他们对工作的创造热情。

解决问题首先要分析问题，为什么有些员工热衷于“拉帮结派”呢？凡事总是有个根源的，除了职务上带来的隶属关系之外，在平级员工群中拉帮结派的员工是出于什么缘故呢？

(1) 拉帮结派，也得有个起码的资格。有的员工是公司创业时就和老板在一起开创江山的，有的是取得过突出业绩的企业功臣，还有的是任职经历很长的老员工。总而言之，都是“有两把刷子”的。这些特殊的资历使得这些员工认为自己比其他员工多少要高出一截，也就是对自己有些过高的定位。再加上有些资历相对较浅的员工在身边的吹捧，个人的自信心进一步膨胀，从自信膨胀到自大，认为自己具备这个资历和号召力，也开始习惯于身边有员工不断地认可自己。为此，这些“老大”们开始从被动到主动，想方设法开始形成圈子。

(2) 员工在公司的价值还体现在另外一个方面，就是是否具备不可取代性。若是某位员工所从事的岗位或是其自身拥有的某项专业技术，在当前还没有其他员工可以取代时，¹¹这位员工的价值自然要比一般员工高出许多，也就容易受到老板和其他员工的礼遇。个人价值的领先性，也是促使他们主动形成自己圈子的原因之一。

(3) 人与人的区别。表面上的身体外貌是一方面，其脑袋里所掌握的知识和技能是另外一方面。这些之所以热衷当老大的员工往往都认为自己所掌握的知识和技能要比一般员工多的多，有别于一般

员工。从专业技术和工作能力的角度来说，也足可以当其他员工的师傅和老大。

（4）帮派之所以会形成，之所以会闹起来，主要是其中领头的老大们在争取自己的地位，争取自己在公司内部的号召力和实际权力，甚至是为自己争取更大的面子。这口气顶在这里，一定要撑下去的，而公司内部的范围毕竟有限，碰撞和摩擦自然在所难免。

无论是哪个方面的原因，这些喜欢拉帮结派的员工总是认为自己要比其他员工厉害很多，有时候还会认为连老板也不如自己。人贵在自知之明，过高的自我定位是导致出现企业帮派的核心所在。并且，随着个人内心的膨胀，这些“老大”们还希望获得更多员工对自己的认可，所以，“老大”们不会仅满足现有的势力范围，还会想方设法扩大自己的圈子。

当然，解决企业内部帮派的问题也就是解决这些“老大”们的问题。“老大”被摆平，帮派自然土崩瓦解。为此，老板们也采取了不少解决措施，有的是一手发动或是组建一个新的帮派，利用此帮派来牵制彼帮派，用于帮派间的动态平衡和牵制。再有，干脆用人员分拆调离及直接辞退等硬性处理方法。但是，这种处理方法的有效性较为有限，若是操作不当，容易激化矛盾，把事情弄得更糟。毕竟各位“老大”是很讲究自己的形象（尤其是在下属们面前的形象）的，若是被老板整得颜面尽失，下不了台，很容易引发诸多的负面甚至是恶性的问题。

在这里，笔者建议大家换个角度来处理企业内部拉帮结派的问题，不要用硬办法，而是用简便又安全的软办法来使得“老大”们丧失信心，从而瓦解帮派。

前面有分析到，“老大”们都认为自己比一般员工拥有更多的经历，具备比一般员工更加深厚的专业水准，脑袋里也积攒了更多的经验和知识。总而言之，无论是资历、经历、经验、技术，还是个人价值，“老大”们和普通员工都不是在一个水平线上的，是有落差的。若是把这个其中的落差消除掉，接着再让“老大”们自己失去对自我的肯定和信心，也就是当老大的几个支撑要素逐一去掉，恐怕“老大”们自己也就没有脸面继续当老大了。不用老板怎么说，“老大”们自己就得想办法解散队伍，甚至会主动辞职。

那具体怎么来操作呢？

很简单，先找这些“老大”们谈话。首先充分肯定老大的专业技术水准，肯定其在公司的独特价值。¹² 然后很恳切地谈到一个问题：目前公司里员工的专业技术水平参差不齐，极大影响了公司的发展。作为公司的核心骨干力量，“老大”们要站出来给这些员工们当老师，给他们系统地传授相关专业技术，促使全体员工工作能力的提升。话说到这里，老大们心里自然很高兴，一是来自老板的高度认可；二是当老师自然是更进一步巩固自己在公司内部地位，并把自己在公司内部的影响力

和号召力推向更高的一个台阶，树立更高的权威性。紧接着，老板要求“老大”做个系统的上课计划出来，“老大”们往往会胸脯一拍说马上搞定。

等“老大”的上课计划递交上来，老板进行一些调整，增加授课的密度和系列课程的授课长度，例如每周三四个小时的授课，持续两三个月之类。一般来说，“老大”们对这些方面的调整不会有什么意见，还会兴冲冲地告诉自己的手下，自己马上将作为老师给全体员工进行持续培训，自然又会引来手下们的一顿吹捧。在老板正式宣布此授课计划之后，便紧接着进入执行阶段，第一次和第二次授课，一般都没什么问题。一个没有受过专业培训的人，即便他有过几十年的工作经历，脑袋里也积累了很多东西，但在进行这种公开的正式授课时，最多三天（也就是六七节课）就能全部讲完。在面对很多人进行授课时，人的语言表达必然是有所精练的，对某个项目一两年的研究，某项专业技术的核心点，其实三言两语就说完了。以笔者的经验，许多有过二十年以上工作经验的职员，一般也就只能讲一天半，这里需要注意的是，老板给这位“老大”做的课程计划可是长达两三个月的，也就是说，在“老大”们最初几次讲课的时候一般还没什么问题，但随着课程的持续，“老大”们马上就发现讲不下去了，脑袋里那点东西都放完了，甚至连一些原本不打算讲出来的内容也都顶上去了。可还得面临后续内容缺乏的问题，自己在老板和手下面前的牛皮已经吹出去了，接下来可怎么办？

老板再安排些员工，在培训会上提出没有教材不方便学习的建议。有老师，有课程，自然就得有教材。老板当场要求“老大”干脆再把教材做出来，方便大家学习。其实，写教材看起来是件简单的事情，实际上难度与讲课差不多，甚至更难。毕竟是文字撰写工作，动笔杆子自然要比动嘴皮子难些。而且，这种事情还不好找别人帮忙代写。没办法，“老大”们只有自己硬着头皮来。本来讲课已经捉襟见肘了，再加上写教材，不是雪上加霜嘛？

几次课上过后，“老大”越发觉得麻烦大了，脑袋里已经没东西了，下面员工的注意力和兴趣明显在下滑，支撑“老大”自信心的那些资历和专业技术优势正在一点点丧失。“老大”们开始重新看待自己的真实水平，甚至怀疑自己是不是一直在滥竽充数，个人的心理状态逐渐从自大滑落到自卑。这个时候，即便是手下员工继续吹捧，在“老大”们听起来反而觉得刺耳，开始有点如坐针毡的感觉了。可是，课还得上下去，教材还得接着写，面对这种越来越难把控的局面，“老大”只得考虑向老板申请暂停课程，或是自己抓紧时间来学习点新东西，好为讲课多准备点材料。¹³如此一来，姿态马上就放低了。

5. 提拔员工之前要做什么

从下海做生意的第一天开始，马老板就接连不断地遇到各种各样让他头疼的事情。以前困扰他的多是经营和业务上面的事情，而现在买卖做大了，抗风险能力增强了，方方面面的关系也稳定了，生意方面的事情也都上轨道了，可是公司内部管理方面的事情却出现了。今天这个员工要辞职，明天那个员工闹情绪……马老板开玩笑说，以前是与客户斗、与厂家斗、与同行斗，现在则是与下属斗，怪不得商场如战场。当然，生意的发展，也都是在克服了一个又一个的困难才得以前进的。这不，马老板这几天又遇到一个麻烦事——

周一早晨，马老板刚进自己的办公室，新上任的业务部陈经理就耷拉着脸进来了，马老板见状还开了句玩笑，说这新官上任三把火，怎么自己先没电了。没想到陈经理开口就是一句：“马总，我想辞职”，马老板的笑容顿时僵在脸上。前几天刚把小陈从业务人员提到业务经理，现在居然说做不下去了，哪里出问题了？马老板赶紧让陈经理坐下来慢慢说，陈经理一坐定，便竹筒倒豆子般说了一大通。原来，陈经理自被马老板提拔当经理，就没过一天舒坦日子。陈经理进公司已经三年了，一直以来业绩突出，加之与同事们关系处得很不错，所以才被马老板提拔做经理的。陈经理原来以为自己与同事们关系不错，平时处得像兄弟一样，现在升做他们的领导，大家可以把业务工作做得更好。没想到刚升上去，同事们就变得像不认识自己似的，每次交代点工作下去，大家都像没听见，非得要自己再三强调。业务工作也是敷衍了事，开业务总结会时，总有那么几个业务员与自己唱对台戏，对自己提出的业务方案表示质疑。以前同事们还经常一起出去喝喝酒唱唱歌，可现在他们出去玩的时候再也不叫上自己了，陈经理好象被孤立了。自己还是业务员的时候，大家都像兄弟般地相处，怎么一升成经理，反而变得像仇人了呢？说到最后，陈经理也给马老板交了个底，看样子是没法做下去了，打算近期辞职，让马老板提前有些安排。

陈经理说完，便起身回自己的办公室了，马老板坐在沙发上发呆，这种事情已经不是第一次出现了。去年两位提拔起来没多久的业务经理，因无法管理好自己的业务团队，相继向马老板辞职走人。马老板在进行员工选拔时，基本都是挑选那些在公司工作两三年以上，业绩较为突出，且人际关系都

14 不错的员工，原本指望给这些优秀的业务人员更大的发展空间，能进一步发挥自己的业务才能，

在业务团队里发挥更大的效能，同时也能帮助自己分担一些管理事务，没想到每次事情都发展到这个地步，提拔上来没多久就辞职走人，接二连三出现这种情况，马老板不但没有提拔出一个优秀的管理者，反而损失了几个优秀的业务人员，很是伤脑筋。

按照马老板对这几位管理者的了解，倒也不是那种提升之后就开始摆谱的人，在提拔当经理后，

各方面的表现都比原来更出色，可是为什么员工们对新任经理的态度有着一百八十度的大转弯呢？为什么大家不再像以前那样团结呢？这个问题要是不弄清楚，今后还怎么提拔优秀员工呢？

对于企业的高层管理者来说，这种事情并不陌生，属于人事管理中的常见问题。在每家企业的员工群体中，总会有些表现出类拔萃的优秀份子。从管理的角度来说，这些有能力的员工应该得到提拔重用，给予其更高的职务和待遇，以便进一步发挥他们的能力和专长，带领团队来创造更大的业绩，同时树立正面形象的典范，促进众员工的上进心。

这种内部提拔往往都是就地提拔，团队中的某位优秀员工变成这个团队的管理者。对于新任的管理者来说，与同事的平级关系变成了上下级的隶属关系，问题往往也就出在这里。管理者和被管理者之间，不仅职位关系发生了变化，心理上也发生了很大的变化，作为管理者是自然能接受的，并且是有心理准备的。而那些以前的员工则不一定，有些员工心理就开始不平衡了。原来和自己平级的同事，大家水平能力也都差不多，现在居然成了自己的领导，何德何能啊，其内心难以接受。导致的现象自然是不肯顺从管理，并在行为、语言和态度等方面表露出抵触情绪来，抗拒管理。对新领导交代下来的工作敷衍了事，或是发生冲突，导致新管理者的工作无法开展，个人威信无法树立，有些抗压能力差的新任管理者就会因此辞职。企业老板的本意是提拔使用这些有才能的员工，没想到最后却是损失。

作为企业的高层，在面对这类问题时甚是头疼。在规模较大的企业里，为了减少这种冲突，往往会把新任管理者调到其他部门任职。例如在部队，在这个班里提拔当班长的士兵，一般都是调到另外一个连队里任职，就是为了避免这种冲突。当然，这个办法对于人数和部门众多的机构适用，若是针对一些人数不多的小型企业（例如私营的经销商公司）就不适用了。

方法总是比困难多，问题总是有解决办法的。例如这类人事问题，最好的解决办法就是预防。在确定的提拔人员还没正式宣布前，矛盾和冲突还没出现前，相关的工作就要开展了。否则事情一旦已成定局，矛盾已经激化，冲突已经产生，则会事倍功半，有时甚至徒劳无功。

解决问题的第一步是分析问题。几乎所有的人事问题，其根源都是出在个人的心理问题上。原本都是在一个团队里的同事，待遇和职务都差不多，大家的能力水平也差不多，维持着一个相对稳定的平衡格局。可是当这个群体中突然有一位员工的职务和待遇有了显著的提升，这样原有的平衡格局就被打破，其余的人马上就会心生不平，嫉妒之心油然而生，各种猜测也席卷¹⁵而来。若是由这位提拔上来的员工管理当前这个团队，矛盾就会被激化，团队里的其他成员会把这位新领导看成是敌人，大家团结起来一致对抗这个新领导。问题的根源出在人的平衡心理上，解决问题也得从平衡问题上找办法。利用人的平衡心理，预先要把要提升的人选进行冷处理，使大家对其产生同情，然后再提上

来，利用前期积累的同情来抵消嫉妒。这里，笔者举个发生在自己公司里的案例：笔者在 1998 年开始做饮水机和 5 加仑塑料水桶的经销生意，在业务团队中看好一个小伙子，有心把他提拔上来当这个业务团队的主管，但担心其余的员工不服气不接受，笔者便设计了一个事故。让这个小伙子自己一个人开车去某地送货，在路上因为捆扎货物的绳索松动，导致价值上万元的饮水机丢失，回来后这个小伙子主动提出，按照公司的有关制度全额赔偿，自己从家里拿了一万多元现金出来，填补了公司的损失。事发之后，他身边的同事都替他惋惜，当时大家的工资才一千左右，这样的话一年就白干了，大家都很同情他，同时大家也挺佩服他的。通过这个事件，使大家都认识到这个小伙子是个敢于承担责任，敢于面对自己错误的人，他本可以把这个责任转移一部分给当时上货并进行捆扎的员工，但是他没有向别人推卸责任，而是自己全部承担下来了，于是大家在对他的同情之中又多了一些钦佩。半个月后，笔者宣布这位小伙子提拔上来当主管，虽然大家还是产生了些嫉妒心，但是想到这小伙子前期吃了那么大的亏，现在虽然是提拔上来当主管，但一个月工资也就加了几百块，算是对他损失的一点补偿吧。另外，员工就怕当主管的人自私自利，把好处都自己捞了，把责任都推给下属。通过这个事件，消除了员工的顾虑，并对他的人格表示敬佩，员工自然容易接受。于是，笔者提拔的这个小伙子也就较为顺利地当上了主管，与其下属团队之间的关系也处理得不错，帮笔者分担了不少管理事务，基本上实现了提拔他的目标 and 价值。

当然，所谓这位小伙子在送货过程中的货物丢失和后来的赔款事件，都是笔者一手安排的。从表面上看，小伙子遭受巨大损失，目的就是让这个团队中的员工对他产生同情心，为提拔他做好铺垫，然后再选择合适的时间，把他从坑里拉出来，直接推上去。

人与人之间的嫉恨和同情之心，都是油然而生的，我们没有办法让一个人自动消除嫉恨之心，也没办法迅速拔高某位员工的思想觉悟，但可以用其他办法来抵消这个嫉妒心。利用好这点，人事问题便迎刃而解。

6. 简单一招，搞定公司牛人

所谓公司牛人，就是在老板之下，众员工之上的人物，有的是凭借资历（当年与老板一起开¹⁶ 创局面的），有的是公司发展历程中的有功之臣，有的是身居高位的职业经理人（一进来就是做高位的），有的是凭借自己在某方面的专业水平和经验，总而言之，有“牛”的资本。当然，有些人会收敛，而有些人则会表露出来，不但喜欢在员工面前摆谱，还会在客户面前摆谱，甚至在有些时候，还敢给老板脸色看，让老板们哭笑不得。

这些牛人在很多公司都存在，虽然他们对公司有着比较大乃至是比较特殊的贡献，但是，同时带来的负面作用也不小。例如对新员工的负面影响，打击员工的创新热情，喜欢搞小团队，在小范围内搞一言堂，不利于公司内部的整体团结，不服从管理，做事以个人经验为主导，排斥学习甚至破坏公司的学习氛围，对新事物和新思想有着不少的阻碍作用，并且在很多时候，对老板的尊严和地位产生一些负面影响。加之牛人们的人力资源成本和管理成本居高不下，管理这类人确实比较困难。

但是，这些牛人很多都是曾经的有功之臣，老板若是直接压制或开除，难免给员工“卸磨杀驴”的感觉，影响员工对公司的忠诚度，于情于理说不过去。再者，这些牛人对公司各方面情况较为熟悉，一旦得罪了他们，或是将他们开除出去，将给老板自己带来许多新的威胁和危机，甚至是直接成为自己的竞争对手。另外，这些牛人多少还是有一些能力的。出于这些考虑，在一般情况下，老板不会轻易开除和直接压制这些牛人，而是尽可能引导牛人们向着有利于公司发展的方向走。但是，说起来容易，实施起来何其难也。笔者有个很简单的小办法，来解决这个问题。

在公司里，人之间的主要差别就是在脑袋里那点东西，也就是专业知识、经验经历、操作技能等。牛人之所以牛，就是因为掌握了这些年积累下来的东西，比起一般员工来，要高出一大截，有些方面的专业知识，连老板也不见得会有。牛人脑袋里的这些东西，就是支撑牛人的核心所在。要想搞定这些牛人，就得把牛人脑袋里的东西给掏出来。一旦被掏空，牛人也就牛不起来了。

当然，掏牛人脑袋里的东西得合情合理，还不能引起牛人的警觉和抵制，比较合适的理由是：提升全员的专业水平，促进（保持）公司更快的发展速度。

公司的发展，必然要面临各式各样的问题，但一切问题归根结底都是人的问题。人的问题也就是想不想做和会不会做的问题，想不想做属于利益范畴内的问题，由老板亲自来解决；而会不会做的问题，则是专业知识上的问题了，要通过培训和学习来解决。要想促进公司的发展，就必须解决员工的专业知识和技能水平的提升问题。否则，公司的发展就无从谈起。

作为公司的一员，在表面上谁也不能阻碍公司的发展，这话说出来，再牛的人也不能说个“不”字。员工想不想做的问题，是由老板来负责解决，可员工会不会做的问题，要由谁来解决呢？

直接在外面请更专业的员工进来吗？成本太高。

在外面请专家来上课吗？不现实。

等员工自己一点点学吗？等不及。

要老板亲自出面来进行辅导吗？老板没那么多时间和精力。

比较合适的办法就是在公司内部建立培训和学习体系，自己来培养公司发展所需的各种人才，由

公司内部，且具备一定专业水平的员工来负责和当老师，由牛人们来当老师是比较合适的。谁不喜欢那种被尊敬和景仰的感觉呢？

既然当了老师，就得上课，就得给员工（学生）传授东西，牛人自然要把自己脑袋里的东西一点一点展现出来。首先可安排一两个月的培训课（每一两周一次，每次两个小时），老板来制定课程纲要和授课计划，让牛人们上去当老师，传授自己的专业知识和经验经历。然后再以培训效果显著为由，再增加三四个月的培训计划，以此来促使牛人们把自己的经验一点点分享出来。

若牛人经验不足，两三次课后就撑不住了，必然牛不起来了，当然，一旦到了这个地步，牛人自然会收敛许多，甚至会给自己安排学习计划。毕竟，讲课还在继续，自己若是不通过学习来补充新的东西，拿什么给员工讲课呢？

7. 业务人员的假账问题怎么办

杨经理最近心里特别烦：营销费用、业务员的差旅费、终端促销费等增长特别快。他总觉得，有业务人员在虚报费用，可是查不出来。究竟如何控制账务费用？财务费用黑洞，怎么堵？

业务人员虚报费用严格来说是一种职务犯罪和诈骗行为，几乎在每一家企业都存在，也是个老生常谈的问题了。那么，如何有效地遏制这类问题呢？

首先我们来分析之所以出现业务人员虚报、贪污费用的原因：

前面提到过，业务人员虚报费用是种犯罪行为，一旦被抓，所带来的后果是可想而知的。这点，业务人员心里也很清楚。那么，具体是哪些原因促使了业务人员敢于冒险，对企业的费用款伸出黑手呢？

（1）业务人员的正常收入不合理，导致业务人员自己想办法在费用上给自己找平衡。

（2）财务部门不具备有效的财务审核能力，也就失去了对业务人员费用造假的威慑力。

（3）业务人员自恃自己对企业的贡献大，或是与上级领导的私人关系良好，无后顾之忧，所以敢肆无忌惮地进行费用虚报。

（4）业务人员对费用造假一旦被发现后，所带来后果的严重性认识不足。或者说，造假业务
¹⁸ 人员所遭受到的惩罚不够严厉。

笔者认为，企业在认定业务人员虚报费用这件事上，一定要提升到犯罪的高度来看。这样才会从根本上重视起来，而不能简单的头疼医头，脚疼医脚。在企业内部要始终强调：虚报、贪污企业的各项费用，均属于犯罪行为。这个犯罪行为不仅只是企业认定，而是将会直接移交到公安机关进行处理。

同时，作为财务监管部门，未能及时有效地起到监督作用，也将承担一定的责任。

如果确立这样的管理基调，对员工所产生的影响将是完全不一样的。因为任何犯罪都是有成本的，这个成本包括进行犯罪的成本，以及所进行犯罪的风险成本。如果成本过高，绝大多数人都会放弃犯罪。那么，如何才能提高业务人员的犯罪成本呢？可以考虑采取以下几点措施：

（1）增加票据报销中做假的难度。例如在报销中要求使用照片，并且在所拍摄的场景中放置当日的报纸，在餐饮、购物、住宿发票上加注电话号码。并且，财务人员可主动向业务人员讲授如何识别假票据，明着是提醒业务人员当心假票据，其实是从根本上遏制业务人员使用假票据。

（2）安排互相竞争的员工之间进行互查。

（3）要求财务部门在财务审查工作方面要有创新意识，不断开发新的审查方式来保持对业务人员单据的审查工作。

（4）对所发现的问题进行放大处理，除了彻底清查，追缴损失外，还可考虑将其移交公安机关处理，并进行媒体的公开报道，这将很大程度上对其今后的职业发展造成致命性的打击。也只有这样，才能形成对业务人员的威慑力。

（5）对于一些存在侥幸心理的业务人员。如前面所提到的对企业贡献大或是与上级主管私人关系良好的业务人员，一定要表明公司的态度。功是功，过是过，功不可掩过。并且，财务审查的权力和处罚措施也并不在其上级主管手里。

8. 如何平衡劳资关系

不论是在著名的跨国公司里，还是在某个县级城市的经销商公司里，只要存在老板和员工，就存在劳资关系，也就存在着劳资纠纷。

之所以会出现劳资纠纷，往往是因为老板和员工在价值认定和利益分配上出了问题。劳资双方之所以能维系在一起，自然靠的是利益，否则，大家也走不到一起来。劳资纠纷的根源往往也就出在这个利益问题上面。许多老板认为，利益就是钱，解决劳资纠纷就是得拿钱出来解决。其实，钱只是利益形式中的一种而已，除了钱之外，还有其他几种利益形式。

一是个人价值的认可。人人都认为自己有一些独特的思维与长处，认为自己¹⁹是最有价值的。但是个人价值不是自己说的而是要别人来承认的，缺少别人的承认也就获得不了别人的机会给予。还有，自己的有些价值自己是发现不出来的，还是要别人发掘出来的。一个人的价值被发现承认并运用后产生效益，对其本身有着相当大的鼓动鼓励作用。

二是工作技能的学习掌握与提升。通过现实工作，学一门技术，掌握一种技巧，今后不论是自己干还是替别人打工，都可以提高生存能力和提升个人的就业竞争力，这也是很多因学历等问题进不了厂家而转进入经销商公司工作员工的心态。现在，具有多年实际操作经验的经销商也是个师傅，为了提升员工的操作能力，会不遗余力地培训员工，趁机好好学点东西不是很好吗？现在不论是国有企业还是私营企业没点真本事到哪里都待不下去，滥竽充数必然会处处碰壁。

三是企业内部的良好氛围。如果员工在企业内有归属感，觉得自己被尊重，则会更加热爱企业并为企业工作。而企业员工主动离职的原因有 70%是因为内部氛围恶劣或是与直属上司有矛盾，可见背景环境的因素十分重要。在一个氛围良好的环境里工作，处处觉得自己被尊重，哪怕就是工资少点，许多人也愿意待下去。

在这三点利益形式中的第二点，即工作技能的学习掌握与提升，这里面大有文章可做。若是加以设计的话，完全可以将这个利益形式放大到和工资一样甚至更高的位置上来。

在现实中，经销商老板也是师傅，各位老板们每天都在苦口婆心、想方设法地来教员工怎么做生意，怎么处理问题。许多老板确实在不遗余力帮助下员工，帮助他们提升业务能力和管理能力，安排机会让员工参加厂家组织的培训会，甚至搭建平台，让他们有所发挥。但是，即便经销商老板做了这么多努力和付出，可员工似乎并不怎么领情，该怎样还是怎样，能磨洋工的绝不努力，工作态度和执行力该上不去的还是上不去。经销商老板自己气得不行，心想，你们这些员工怎么就一点不明白事理呢？我这是把我自己多年积累的生意经验无偿地送给你们，不断提升你们的工作能力，说到底也是在提升你的个人价值，以后哪怕就是不在我这干了，出去换个公司打工，或是自己创业，这些所学到的东西都是大有帮助的啊，学点真本事，也好有个发展。可是，你们居然用这种态度来对待我，不学也罢，活该你们只能打一辈子工。

其实，老板没有错，员工也没有错，老板教员工是不折不扣的好事情。可是，这中间缺少了一些包装和策划，导致了员工不领老板的情。我们来回顾一下，为什么在旧社会，学徒跟着师傅后面学着做生意，就可以不用给学徒发工资，而学徒还得规规矩矩地干活呢？甚至是老板骂几句打几下也得忍着呢？这是因为在一开始，老板就向学徒说明了学习的价值和收益所在，学会了本事才能自己挣

20 到饭碗。这些投入（不要钱还得干活，还得伺候师傅）都是应该的，都是必须的，师傅们用价值替代的方法抵消了学徒的工钱（其实，这些才是真正的中国式管理所在）。当然，现在老板请员工，不付工资是不可能的事情，不然会爱到劳动监察部门的严厉处罚。不但要发工资，还要发年终奖金，还得有劳保和休假，还得处处照顾到员工的情绪和心理感受，还得给员工创造良好的工作环境和氛围。

甚至有许多老板觉得，自己简直就是在给员工打工，可即便就是做成这样，员工们照样是不领情。尤其是这个几乎每天都在针对进行的技能培训，员工就是不当回事，更别提可以用这个来替代工资了。

那么，需要通过怎么样的包装和策划，才能让员工领这个情，并转化成实际的工作绩效呢？笔者当时就曾借鉴一些旧社会掌柜的做法，来解决这一问题（当然，只是精神上的借鉴，绝非实操形式上的借鉴）。

员工之所以没把老板的技术传授当回事，是因为缺少了整体的包装策划。例如，在新员工入职时，没有和新员工说清楚学习的价值，也没提醒员工这是在进行学习型的工作。在日常的工作中，也没有培养员工的学习兴趣。在员工经历了学习后，也没给员工证明材料。

那么，具体又应该怎么来做呢？在这里，笔者就把自己做经销商时的管理经验在此撰出，以供读者参考之用。

第一步：入职说明

在新员工入职时，明确地向新员工说清楚，本公司是个学习型的组织，员工进入公司，不但获得一份工作，更是获得一个学习、锻炼、成长的机会。这些学习经历将直接决定你在本公司未来的发展空间，乃至自己未来整个职业的发展历程。并且，把公司的各个工作岗位细分为二十来个专业技能工种，打印成说明文件。在新员工入职时，将此文件给新员工，让员工选择自己所感兴趣的专业技能，兴趣是最好的老师，这不是老板强压所能压出来的。关键是，一开始就让员工意识到，这是在学习，在收益。当然，也可把本职工作与所进行学习的项目结合在一起，边工作边学习边提升。对笔者来说，要转移员工对利益的视线，缓解集中在经济利益上的压力。那么，学习对员工有什么用呢？价值在三个方面：一是决定了员工在本公司的发展；二是掌握更多的技能，也就是提升了员工个人价值，为员工未来跳到更大的公司（例如厂家）作为跳板；三是为自己的创业进行铺垫（绝大多数员工都有自己创业的想法）。

第二步：学习与工作的同步

在员工进入正常工作状态后，笔者还不断提醒员工：你们大家处在学习状况中，既然是学习，就得有个学习的样子，得有教材和教员，得有授课和作业。笔者曾为自己公司的二十多个技术性工作编写过教材（这也在很大程度上锻炼了自己的写作基本功），不仅自己来充当老师，还把厂家驻地业务人员请来，让他当老师。当省会城市有肯德基时，还托人把肯德基的店面经理请来，给员工们讲现代企业的流程化管理。并且，还要求员工每月就自己所学习的专业提交学习报告，劝导员工们尝试着写东西，因为写作是梳理思维的最好方式。通过写作，能有效巩固所学的技能，并进行系统的归类和分析。

第三步：学习与问题

有句话是笔者经常挂在嘴边的：“截止到今天为止，你在这里都学到了什么？”学习每天都在进行，学习成果要不断回顾。当然，这些学习的价值要通过问题的解决来实现，业务工作不可能一帆风顺，大大小小的问题几乎每天都在出现。这里就需要引导员工带着学习研究的思维习惯和眼光来看待工作中不断出现的问题，引导员工从解决问题的角度去面对问题。不然，员工就会从另外一个角
22 度去面对，即以回避和推诿的角度来面对问题。

第四步：学习的证明

笔者的公司每半年进行一次技能学习鉴定，以理论考试和实际的问题解决来作为评定员工学习成果的方式。员工通过鉴定后，将获得公司颁发的一个技能证明证书，上面加盖了公司的公章和笔者的

私章。并且，在每次颁发证书时，还会有个小的仪式，同时要邀请即将拿到证书的员工父母前来参加（增强员工的荣誉感）。不要小看了这个技能证书，这种证书在文具商店买一个不过十几块钱，但是，在员工及其父母的心目中，这绝对不是十几块的事情，这是证明了一个人的成长和价值的提升。并且，这本证书还有一定的实用价值，在员工今后跳往其他公司时，这本白纸黑字的证书既是技能证明，又是能力证明。其实，笔者之所以一直强调这张证书，是因为这张证书代表了员工半年多来学习经历的总结和证明。许多经销商老板给员工当了几年的师傅，教会了员工很多东西，但就没想到用一张证书来总结一下。这就像是一壶水烧到了 99℃，可就是差那么一点点，没有这个过程形式和包装形式，员工就是不会领情。

世界一切矛盾的来源是因为理解的不对称，老板和员工往往都习惯从自己的角度，以自己的价值观来看待问题。在帮助员工提升工作能力这件事上，老板认为自己的付出没有得到应有的回报。员工一方面接受了老板的辅导，可另一方面又不领老板的情，甚至根本没想到老板的这些辅导是很有价值的。其实，这中间所缺少的，往往就是那一点点的策略性设计和那一张薄薄的学习证明。

9. 怎样留住公司高级人才

笔者是做纺织品贸易的，这几年随着出口生意越来越难做，许多原来以出口为主的纺织品企业开始把销售重心转向内销。纺织品内销市场的竞争本来就比较激烈，再加上这些出口转内销的企业参与进来，生意更是难做。

一年下来，深感竞争之压力，毕竟，如今市场竞争压力比前几年大了许多。不过，现在毕竟是市场经济，竞争自然是难免的，抱怨和牢骚没有用，还得想办法分析出竞争的根源和解决方案，毕竟，生意还要做下去。在这一年的生意中，笔者身边不少做纺织品贸易的同行倒了下去，归根结底的原因，不是外部市场问题，更不是产品和渠道问题，而是缺少了对竞争本质的理解。在年中的时候，笔者就开始分析竞争的本质究竟是什么，时至年底，也算是摸到点小门道，总结撰出，以供各位参考。

市场经济的核心就是产品多了，产品一多，供求关系发生变化，自然导致了许多竞争的发生。作为商业企业，免不了进行各式各样的竞争。价格战也好，创新战也好，广告战也好，品牌战也好，主动也好，被动介入也好。总而言之，商业竞争，谁都逃脱不了。每天都有在竞争²³中倒下的老牌企业，每天也有通过竞争而飞速发展壮大的后起之秀。

那么，竞争来竞争去，究竟在竞争什么呢？

一切问题，归根结底都是人的问题。企业之间的竞争，归根结底是人才的竞争。

这话说得没错，尤其是即将到来的知识经济时代，人才更是极其重要，没有人才，企业无法发展。可是，我们深入地想一下，人才要进得来，留得住，并且发挥得好，才能真正体现出人才的价值所在。这三点若是任何一个环节出问题，都不可能发挥人才的作用。

吸引人才进入企业，靠的是企业的品牌（以及猎头公司的成功运作）。

要使得人才留得住并发挥出其价值所在，靠的是薪金待遇、企业内部氛围环境、个人感情利益得以保护，以及个人发展空间。

总而言之，对企业来说，人才要发挥出价值所在才是人才。对人才来说，发挥价值是要有前提的，上面所说的待遇、氛围、个人感情利益等都是前提，并且是缺一不可的。否则，人才就变成人灾了。

待遇、氛围、对员工的感情利益和个人发展的关心，构成了企业内部的人事环境，人事环境决定了人才的价值发挥。那么，企业内部的人事环境又是怎么形成的呢？待遇和发展属于制度范畴，是属于管理层制定出台的，内部氛围是企业当前的众员工自然形成的。不过，氛围还是与管理层的管理思想和管理水平有着密切的关系。归根结底，企业内部的人事环境是由企业的管理层决定的，企业的管理层又是由老板所决定和控制的，账算来算去，最后算到了老板身上。

众所周知，人的行为是由其思想所决定的。老板所做出的各项决定，影响企业内部人事环境的各项决定，自然是由老板的管理思想所决定的。而人的思想又由思维习惯所决定，一个人的思维习惯一旦形成后，往往是终身都很难改变的。我们常说的江山易改，本性难移，其实也就是这个道理。

所谓思维习惯，就是一个人在遇到问题，或是考虑问题时，所自然而然运用到的思维程序。一个人思维习惯的形成，主要缘自其自身的成长经历和遭遇变故所带来的刺激。

老板的思维习惯决定其管理思想，老板的管理思想一般通过两种形式体现出来：一是亲自制定的管理措施；二是所表现出来的态度。作为企业管理层的高级员工自然要全盘接受认可，并付诸于行动。例如，帮助制定各项制度和政策，注意观察老板的态度变化状况，若有不妥，及时调整。并且，这些制定出来的制度和政策与普通员工的个人思想发生碰撞后，自然会产生各式各样的反映。行为的反映、思想的反映、语言的反映，而这些反映，则构成了企业内部的氛围。这些氛围和各项制度及政策，最终

构成了企业内部的人事环境。人事环境决定了人才是否能留得住，是否能发挥出其价值所在，
²⁴ 人才的价值整合又决定了企业的整体竞争力。

所以说：企业老板的思维习惯，决定了企业的整体竞争力！

员工不是机器，人才更不是机器，机器是不需要考虑环境问题和思想管理的，但人需要考虑这些因素。并且，越是高级人才，对这些环境因素越是敏感，就像养金鱼一样，越是名贵的金鱼，对饲养

环境的要求便越高，而饲养环境，则是金鱼的主人决定的。

10. 亏损企业怎么招人

人往高处走，水往低处流，按常理，亏损企业除非财务保密工作做得很好，或者是表面形像工程做得好，否则是比较难招到人的。但是，偏偏也会有那种“明知山有虎，偏向虎山行”的人。

以笔者的个人经历来看，明知是亏损企业，还敢往里进的，多为两种类型的人：第一种是初出茅庐的年轻人，或是义气冲天的新手。他们头脑里没有固定的框架，能用全新的思维模式来考虑问题，或是使用全新的切入角度。有时候，梦想的力量是巨大的，可以出现许多不可能创造出的奇迹来。而第二种人则完全相反，是一些具备深厚工作经历，对亏损企业所在行业有较深了解的人，他们对亏损企业是从一个资深专家的角度来看的，往往能看到亏损企业之所以亏损的原因所在。并且，对自己的行业理解程度、专业深度、所拥有的资源状况具备一定的信心，觉得自己有能力和办法来解决企业的亏损问题，再加上亏损企业现有的各项赢利和销量基础较少，反过来说明亏损企业里的发挥空间大，提升空间大，相对比较容易出成绩。更为关键的是，亏损企业已经是亏损了，对待新进员工比较宽容，在职务谈判和成绩要求上比较容易谈。

那么，这两种人在哪里招收呢？第一种是新人，可考虑在大学毕业生，及退伍军人等群体中招收。当然，在招聘中，要如实言明企业当前的状况，主动谈出企业当前所遇到的问题和处境，这种招聘广告相比那些宣称自己正在朝气蓬勃、飞速发展的企业而言，则有另外一种吸引人的味道，很容易激发新人的使命感和挑战欲望（人人在潜意识里都有一定的使命感）。第二种人则多为企业中层以上人员，这类人员中很多都是那种怀才不遇，且在当前企业里上升希望渺茫的。与其这么干耗下去，不如跳出来，利用自己的深厚经验和专业知识，再加上长期积累下来的各项资源，在这个亏损企业里搏一下。

总而言之，这两种人都具备一样的心态，就是存在一定的逆反心理和挑战心理，而这两种心态则正是亏损企业所急需的。尤其是逆反心理，企业已经出现亏损，更需要新的思路、新的方法来进行挽救和改革（这与死马当活马医不可相提并论）。另外，人只有在挑战自己的时候，才能爆发出更大的能量来推动企业的前进。

11. 亏损企业怎么留人和用人

企业之所以出现亏损，归根结底的原因还是在于（老）人，使得企业走出亏损的阴影，归根结底的原因也是在于（新）人。

亏损企业的用人，首先要反思，在导致企业出现亏损的所有原因中，错误的用人策略占了多少，又具体体现在哪些方面，并以此为鉴来制定新的用人策略。用人策略上的老问题不能再重新出现。

对待新人，要充分说明企业目前亏损的现状，给新人灌输前提思想，既是先生存再发展的工作指导思想。以企业赢利为导向，尽可能缩短过程与结果之间的关系。这里指的结果是赢利，过程则是那些为企业赢利服务的东西，例如品牌、产品创新、渠道管理、客户开发等，这些工作都是过程，是为企业赢利服务的过程。这些过程性的工作与赢利之间必须建立起直接而尽可能短的关系，绝不能陷在过程的泥潭里。变成为建品牌而建品牌，为产品创新而产品创新，一切工作的指向都要很清楚地对准企业赢利。在项目选择和操作手法上侧重于短平快，摆脱企业中经常出现的那种以资格论英雄的局面，突出以成败论英雄，以成绩论英雄。并且，不一定要固守在旧有的条条框框中，在确保安全的前提下，多些创新思维和动作。

新用人策略中的风险意识也很重要，亏损企业本身的体质已经很虚了，只是能吃“补药”，不能吃“泻药”了。所有的新项目和经营策略，务必经过风险评估，留有足够的退路和转移方案。形象地说，就是船小或是船破，抗风险性能差，就需要船只的操作手更加小心谨慎地来操作船只。

企业运行是一个协同作战、各部门互相配合支持的过程。作为亏损企业，比一般企业更要强调内部服务意识，各部门之间的服务意识。树立上级服务下级，内部服务外部，生产服务销售的主动服务体系。通过加强内部服务，来减少内耗，减少内部员工之间的不团结因素。这里尤其需要注意的是管理层对下级员工的服务意识，管理层在企业亏损的时候千万不要过多地摆架子，动不动把企业亏损的责任推卸到员工头上，也不要严肃地高高在上。而是要更多地俯下身来，微笑着贴近基层员工，做些力所能及的事情，尽可能展现出亲和的态度，让众员工感受到真正的同甘共苦。并且，作为企业的管理层，不要吝啬自己的态度，不断地鼓动员工的干劲和热情。保持对员工及时的奖励，哪怕只是言谈上的精神奖励，哪怕员工只有一点点进步，保护员工的积极性，就是保护企业发展的推动力。

相对于赢利企业而言，亏损企业的留人难度要大很多。不是良木，很难留住良禽，当大公司在召唤、当高职务在召唤、当高薪水在召唤……毕竟，人还是想往高处走的。

解决问题前要分解问题，首先来确认，什么样的员工是需要留的。当然，这个问题最简单，²⁶ 要设法留下来的人自然是对企业来说有一定价值的员工。例如，具备一定的专业度，或是拥有一定的客户群，或是其他在当前亏损阶段特别需要的某类员工。

接着再来分析，这个有价值的员工，他为什么要走，因为待遇太少？因为发展空间太小？因为对企业的未来不抱希望？因为与其直属上司相处不来（七成以上的员工离职都与其直属上司有关）？还

是因为忍受不了企业内部所存在的某类不良作风或是形式？凡事总有个原因，原因不找出来，不但当前这个员工留不住，恐怕更多的员工还得走。

那么，怎样才能留住这些有价值的员工呢？人的行为是由背后的驱动力所支撑的，驱动力又是由利益因素引起的。这个利益因素不仅是金钱物质上的东西，更多的还是精神层面的。例如个人价值的被承认、个人的被尊重、拥有个人成就感等。当然，最简单的问题解决办法就是拿钱出来，但毕竟是亏损企业，拿不出多少钱来。若是强调通过员工自己的努力来换取金钱回报，这中间又得经历一个较长的时间段。越是亏损企业，员工等待的耐心越是差。那么，亏损企业要想留住员工，企业的管理层只有在精神层面上想办法了。人在获得某种满足时，不太会主动打破这种满足感。

方法一：主动发现该员工所具备的特有价值，并给予承认。满足员工在自我价值上的被认同感。

方法二：企业高层主动与之交流沟通，并可考虑走亲人路线，对其家人进行拜访。在家人面前表现出对员工的重视，利用其家人对该员工进行劝导。

方法三：用成就感来满足，员工的成就感体现在两个方面，一是业务工作的收益与贡献，二是体现在对其他员工的教育地位上。做别人的老师，拥有对其他员工的教育权，这也是一个从个人价值和地位阶段的分层，体现了对其他员工的征服。企业管理层可考虑任命相关人员作为企业内部培训师，让其来培训指导其他员工的工作（专业技术上的指挥，而非工作管理上的指挥），在一定程度上满足该员工的成就感，使其留下。

另外，对那些实在留不住的员工又该怎么办呢？毕竟腿长在员工的身上，实在要走，留是留不住的。即便要走，有几点工作还是要做的：

工作一：尽可能地快速复制其所拥有的专业技能和客户，把员工离职的损失降到最小。

工作二：建议离职员工自己在外寻找接任者，毕竟离职员工了解企业情况，知道找什么样的人比较适合该企业。同时，做人也都喜欢讲究人过留名，雁过留声，总不能找个太差的人，这对自己以后的名声也不太好。

工作三：这些坚决要走的人，企业管理层也要客客气气地送出门，给人家留足面子。不要眼见实在留不住便冷言冷语，或是在离职结算上设置些障碍。一旦离职员工出去后四处散布对企业不利的言论，或是利用新东家的资源进行打击报复，对亏损企业来说，岂不是雪上加霜？²⁷

12. 使用“空降兵”的注意事项

每位老板的精力毕竟有限，所懂得的知识面也较为有限。随着公司业务量的扩大，以及对新领域

的不断拓展，在对人力资源方面又提出了新的要求，尤其是管理具备一定专业技术型方面的高级职员。若是目前在现有员工中没有适合的人选，那么，也只有在外部招聘了，许多老板把这种从外部挖进来的高级职员叫做“空降兵”。

挖人容易用人难，许多老板都遭遇过空降兵在后期使用中出现的种种问题。由于这些空降兵多为高职务高能力，运用得好发挥的作用很大，反过来负面的影响力也很大。笔者研究了一些老板在使用空降兵方面的成功经验和失败案例，总结出几点分析意见，以供各位朋友参考。

（1）人员需求与公司的发展战略相结合，尽早明确新项目或是高级管理职业需要什么样的人

老板只有在不断的向前发展中才会产生对人力资源的新需求。如果老板对自己公司的未来几年发展有个较为清晰的规划与部署，那么老板就能直观地看出在未来的发展中，在哪些岗位和环节上存在什么样的人力资源需求；人员的具体需求特性是哪些；大概在哪个时间段就需要这些人员到位；这些人员需求中有哪些是可以通过内部培养提升来满足的；如果当前的内部员工没有合适的人选，那么就要进行外部引进。提前知道具体需要什么样的人力资源需求，以便能及早做出相关的安排，避免出现岗位等人的状况，有效提升公司内部系统运转效率。这也是许多企业人力资源部门每年都要做人力资源需求表的原因。

（2）候选人员的考察期

与一般的基层业务/工作人员所不同的是，高级职员或是专业型职员在外招聘及使用方面切忌急招急用。因为若是没有摸清楚这些空降兵的真实状况就直接引进使用，很有可能会给老板在后期的工作中带来不少隐患。前面已经谈到，老板应提前明白自己的人力需求，早做准备。可在自己熟悉的圈子内或是通过关系引荐的方式，尽可能多地接触条件基本适合的人选，事先并不直接对其透露出招聘挖人的信息，而是保持冷静观察其在现有工作岗位上真实的状态和表现，获得真实的第一手信息，为今后的具体人员商洽及录用问题打好基础。

（3）至少提前半年与空降兵达成初步意向，获得更多的资源与进行信息收集工作

在老板初步看中某位候选人后，应提前三个月或是半年的时间与之进行初步的意向商洽。老板表明意图，听取候选人的意见，双方有足够的时间来互相考察与考虑。还有一个方面的因素，老板²⁸之所以引进空降兵，是看中空降兵们在目前各自岗位上的资源。这些资源包括对行业动态趋势的了解、各方面信息的来源、管理及营业资料、相关行业材料及新项目验证资料等资源。但是这些资源在空降兵离开之后就很难再获得了，即便能通过其他渠道获得，那么获得的成本也比较高，或者是相关资讯的及时性很难保证。如果老板早早与空降兵们达成初步的跳槽意向，那么，也方便空降兵们提

早进行相关资料的收集整理工作。

（4）与老板的亲友提前见面，避免后期工作中出现障碍

在中国，很多公司都是家族制的高层管理团队。目前老板在引进空降兵时，多是老板个人与候选人之间进行交流与沟通，很少有介绍家族成员与候选人见面和沟通的，往往导致一些空降兵进入公司后，与老板谈得来，但与老板的家族成员却产生了一些摩擦和矛盾，从而导致空降兵愤然离职。为避免这种情况的发生，老板应提前安排空降兵在进公司前就与相关的家族成员见面，加深了解与沟通，确保今后双方的合作顺利。

（5）以防万一，做好防范措施

古语道：请神容易送神难。请过来的空降兵若是正常发挥倒也还好，若是心生反骨可就麻烦了。这些花大价钱请过来的空降兵大多身处要位，作用大，危害也大，老板们在决定引进之前就要想好万一这些空降兵产生不良的影响后，如何能安全地送出门。

（6）外请顾问协助

老板所聘请过来的空降兵大多具备一定的专业技能，但这个专业技能方面也是山外有山，人外有人。若是不设法进行一定程度上的压制，有些空降兵就容易滋生自大情绪，不利于公司内部的安定团结。为了避免这种状况，老板可考虑从外部再聘请一些专业方面的顾问，例如邀请其他公司或是政府部门的朋友来作为老板的顾问，这种挂名的顾问在许多老板那里都有。大多是老板的朋友，给老板在发展规划方面出些参考意见，只是挂个名，并没有多少固定成本支出。如运用得当，对空降兵却是个牵制的作用，当然，考虑到空降兵的情绪因素，在空降兵尚没有正式来到老板公司前，就要先行介绍各位顾问给空降兵认识，尽量不要在空降兵正式进入公司之后再与一些朋友建立顾问关系，免得空降兵以为这些顾问就是来起牵制和压制作用的。

从外部引进高级职员，是一种眼光，更是一种气魄。这对老板的管理水平和全局调控能力有了更高的要求。由于老板的公司与正规企业还存在不少的差异，在空降兵的引进与使用问题上则要进行更为精心的准备和策划，确保空降兵的安全引进和功能发挥。

13. 减少驻外机构的内耗

随着各大企业对市场实施的扁平化管理和持续的深度开发，越来越多的企业开始在全国各地设立分支机构。与此同时，企业高层们也开始面临一个全新的管理课题——远程管理。如何确保这些分布在

全国各地的分支机构与总部保持一致，从而高度遵守执行总部的要求与指令呢？简单来看，这些驻外分支机构就是企业的一线执行部门，但是，只要是存在两个人以上的地方，就会存在管理问题，就会产生政治。作为拥有数位到数十位人员编制的驻外分支机构，也是个小社会，当然也就存在着管理与被管理，存在着利益纷争，存在着导致员工之间关系紧张的种种因素，存在着产生大量内耗的可能。员工关系紧张与出现内耗，众人之间的团结配合度下降，进一步就会人心涣散，这会直接影响驻外分支机构的运行效率和各项工作的有效开展，乃至葬送所负责的业务与市场。相信所有企业的高层都不愿看到自己的驻外分支机构出现这种糟糕的局面，导致驻外分支机构出现问题的起因有很多种，其中，这些驻外分支机构的文员是一个重要的因素。具体分析如下：

首先来看一个分支机构的基本结构。常规的驻外分支机构一般由三种人构成：管理者、业务人员和后勤工作人员。这类分支机构的主管人员（例如各类代表处、办事处、分公司等驻外机构的主任、经理）一般都是由企业总部直接派驻，基本上也属于企业典型的中层管理人员。而一般性业务人员和后勤服务人员（如文员、司机、销售内勤等）大多是本地招聘。分支机构的管理人员负责全面的管理工作，业务人员各自管理好自己的业务，后勤服务人员做好服务保障工作，大家分工明确，也没太多扯皮的地方。但是，在一个由职务不同、文化背景不同、分工不同、利益获取方式不同的员工群体所组成的群体里，差异和碰撞在广告领域能产生出思想的创新，而在管理领域却只能产生矛盾与怨恨，会产生许多非正面的干扰因素。下面来具体分析一下驻外分支机构中，文员的特性所在。

驻外分支机构的文员所承担的工作往往是复合型的，除了与企业总部各相关部门及客户的对接和联系外，还要负责本地员工在本地的劳动合同手续、四金交纳、工商注册年检、年审、车辆管理、办公室物业管理、各类接待安排工作、日常费用报销及财务日记账等，甚至可以说是分支机构里面涉及面最广的职务。并且，有些企业的总部为了及时监控各驻外分支机构的状况，还会委派给文员一些内部调查和监控的任务。

考虑到文员与本地政府部门及其他机构的接触交往较多，所以驻外分支机构的文员绝大多数都是本地招聘。但由于职务所限，薪水一般较低，但所要做的工作却是涉及面广并较为繁杂，且职务提升空间小。这样，在文员的收入和付出之间就形成了一个差距，或者说是矛盾。人都是要给自己找平衡的，如何平衡低收入和繁杂的工作付出之间的差距，有些文员采取正面的解决办法，例如延伸发展、强化自己的专业度、成为专业的财务或是人事行政管理人员，或是换线发展，例如换到业务线上，转身成为业务人员乃至业务管理人员。但是，在事实上，大多数文员在面临这个差距时，采取的是负面的平衡办法，例如发牢骚、挑拨内部员工关系、利用总部给予的监控权寻找矛盾，或是把有

限的精力投入到无限的“八卦”消息中去。

收集“八卦”消息需要基础的信息来源支撑，和足够的精力来思考、分析、联想，乃至幻想，并且要有外散的对象，这一点，文员都具备了。首先，女性比男性更为热衷于“八卦”的研究事业，尤其是年轻的女性。第二，文员能从多个方面接受信息，例如业务人员、主管者、与总部相关的部门。第三，文员手头的工作虽然繁杂，但基本都属于重复操作型，很少需要创新或是费尽脑力去完成的，自然有多余的精力可供运用。第四，主管想听到业务人员的信息，业务人员也想听到主管的动态，总部又想知道分支机构的情况，这就构成了信息外散的对象群体。

这种文员，对分支机构影响极大，传播小道消息、破坏内部融洽的氛围、导致人际关系紧张、损害员工的工作积极性和热情、增加内耗，造成整体工作效率下降，管理成本上升。按常理，驻外分支机构的主管在发现员工这些行为后，对其进行严厉教育乃至直接炒掉也不麻烦，毕竟主管多少还是有些人事权的。但是，投鼠忌器，批评处罚文员，往往会导致文员更加猛烈地向总部乱发负面消息。再者，文员在与地方政府部门的公事办理过程中，许多事情也都是陪着笑脸，乃至拉上自己的私人关系才得以迅速办理，文员若是受到打击，那也很简单，许多事情直接公事公办就行了。直接炒掉文员，又谈何容易，文员工作的涉及面广，几乎牵涉到驻外分支机构运行的每一个方面，一旦直接炒掉文员，所换上的新文员没有两三个月，根本恢复不到原先的状态。

预防问题才是解决问题的最好方式，只有未雨绸缪，早做防备，下面有几点措施，可供参考使用：

（1）驻外分支机构主管最好自己亲自招聘选择文员，千万不要接受客户或是员工所介绍的人选。否则对文员会碍于情面，很难处理。

（2）尊重文员。调查显示，有七成的员工闹情绪和辞职，主要是因为得不到尊重，而非待遇问题，虽然文员的级别低，但也应该获得足够的尊重。作为主管，在对内部员工的态度问题上要一碗水端平，而且还要端的高、尊重所有的员工，是一个优秀主管的基本行为准则。

（3）考虑到文员的收入较低，有些不牵涉到公司管理的间接利益可考虑一下文员。例如文员的私人用车、优惠购买本公司产品、办公用品及电话 IP 卡的回扣、航空公司的回扣等。这点回扣反正公司也不可能收取到，不如做个顺水人情送给文员好了。

31

（4）为避免文员在业务人员面前出现不佳的态度，从而损伤业务人员的情绪，作为主管，应及早明确文员的服务基调，即是为业务人员提供内部服务的定位。尤其是在一些资料准备、财务报销等问题上，应做到态度良好，办理迅捷。

(5) 为避免内部的工作事务扯皮，从而影响众人之间的关系，应明确各岗位职务与文员之间的衔接流程，哪些事情牵涉到文员，流程如何制定，责任如何划分，提早以书面形式明确清楚。

(6) 未雨绸缪，文员负责的所有工作，应做到相关资料分列清楚，并时刻保持备份，同时储备内部的临时接班人选和外部后备人员，即便文员突然被炒或是自行离职，也能最大限度确保各项工作事务受影响的程度最小。

(7) 在大多数情况下，文员不会也不敢与主管过不去，而对于一般业务人员，出于收入待遇发展等方面的差异，文员却容易出现敌对情绪。作为主管，应有计划地让业务人员和文员的工作进行临时性的互换，让文员体会一下业务人员的辛苦，让业务人员体会一下文员工作的繁杂性，互相多些理解，能有效减少矛盾和摩擦。

文员在驻外分支机构里，也可以说是个管家式的角色，完全有义务来维护促进内部关系的良性发展，主管可有意识地让文员安排一些此类活动。例如月度聚餐和集团游玩，培养文员团结融洽内部关系的主动性和热情。

作为企业里数量最多的中层管理人员——驻外分支机构主管，所面临的最多问题往往来自于内部的不团结，而内部的不团结，又往往来自文员的不称职。解决好文员问题，能在很大程度上解决驻外分支机构的团结性问题，有了一个高度团结的员工群体，再大的外部市场困难，主管也有信心去解决。

14. 如何解决业务人员的同质化

在生产型企业，对所属经销商的具体管理工作基本上都是由一线业务人员去做的，但是，无论是在华的世界五百强企业还是刚走向全国市场的乡镇企业，业务人员所面临的经销商管理问题都是差不多的：

- ◆ 经销商不愿意配合厂家的市场活动
- ◆ 经销商不愿意执行厂家的指令
- ◆ 经销商没完没了地伸手要费用
- ◆ 经销商对新产品存在抵触情绪
- ◆ 经销商不愿意承担市场费用
- ◆ 经销商对产品的未来缺乏信心
- ◆ 经销商总是抱怨厂家做的不够

一线业务人员的权利和能力有限，这些经销商管理问题最终还得归总移交到企业高层这里来，由

领导最终来定夺。这些琐碎的事情都拥堵到领导那里，领导自然不高兴——这些业务人员都是干什么吃的，什么问题都搞不定。要么是业务人员的能力有问题，要么就是他们的工作心态有问题。

为了解决业务人员的能力和心态问题，越来越多的企业老板开始舍得在培训上花钱。著名的营销大师一个个请进来，各类培训课一场场做下去，为了激励员工，调整员工的心态，诸如企业文化建设、户外拓展之类的解决方案也是层出不穷。

其实，不是业务人员们没好好学习，也不是都在敷衍了事地工作，许多员工也是在非常认真地学习和工作，按照老板的要求和规定去工作，去面对经销商。可是，就是见不到成效，专家传授的那些方式方法也都使上了，经销商依然是不吃这一套，该怎么样还是怎么样。那么，问题究竟出在哪里呢？

问题就出在同质化这个点上，我们在用同质化的管理思维来面对经销商。

我们现在进行的是市场经济，市场经济有个特性，就是产品多了。因为产品多了，所以才导致这么多的麻烦事，才有品牌、客户管理、渠道、促销、传播。费钱费力做市场、做销售，在许多时候，赚回来的钱还不够广告费。

作为生产企业，在面对经销商的诸多管理问题时，其核心原因也是这个。厂家多了，经销商相对少了，为了争取经销商，才有各式各样的营销手段出来。更关键的是，这么多的厂家，在面对及管理经销商的思路其实都是差不多的。管理思维一样，导致对经销商的定位是一样的，行为是一样的，方法也是一样的。在遇到问题时，往往反映也一样，结果导致众厂家的问题解决方案都很难取得效果。

营销工作有个说法叫同质化。再好的营销方案，一旦被众多厂家同时采用，也就是出现同质化以后，自然就不可能有什么效果了。从理论上来说，应是强化各自的差异化，也就是说你得和别人有不一样的东西，并且是保持这个差异化的持续性。所谓正兵挡敌，奇兵致胜，即是此理。在面对消费者时，若是采用与其他厂家一样的促销活动，自然不可能有多少促销效果。同样的道理，在面对经销商时，若是各厂家的业务人员所采取的管理思想和措施都是差不多的，同样也不可能有什么效果。并且，在厂家业务人员面对经销商时，一样的思维模式很容易被经销商看穿，顺藤摸瓜，连你下面打算采取的措施都被经销商算出来了，怎么可能还有效果。

那么，为什么我们有这么多一样的管理思维？为什么不提倡根据自己的企业情况来进行创新，拥有自己的具备高度差异化的经销商管理思维和措施呢？

33

不是我们缺乏思维创新的能力，而是我们缺乏思维创新的文化。

行动来自于思想，思想来自于文化。在我们的文化因素中，更多的是提倡向前者学习，也就是学习旧有的知识和经验。相信前者，相信已有的知识和经验，而对创新，却是重视不够。对新生事物习

惯性的心存质疑，不太相信新出现的知识和经验，若是年轻人提出的创新型问题解决方案，可信度则更低。

在从小到大的学习经历中，我们被无数次地告知，要接受、承认、学习前辈的东西；要尊师重教，即便是我们的创新，也被局限在现有的知识体系范畴内。并且，这些创新，还非要得到各类的专家、学者的认可，才能是创新，否则只能是认定为异想天开。

在企业的营销管理工作中，自然不可能总是那么顺风顺水，在面对新发生的问题时，老板首先会在自己的知识范畴内找解决方案。若是没有，那就在外面请大师，请专家。外来的和尚会念经嘛，于是乎，一个个营销大师和管理大师，带着各式各样的观点、理论，这个三步法，那个五招棋，以及长长的成功企业的服务名单，粉墨登场。或是培训，或是做系统，或是做项目，总之，帮助企业解决问题来了。在许多接受外部培训或是咨询的企业里，其实是请的一样的专家，上的一样的课，专家传授给企业员工的东西其实是差不多的。从某种意义上来说，知名度越高的专家，其带来的专业知识和解决方案越是不能用，这是因为越是高知名度的专家，其知识体系和解决方案的扩散范围越广，更多的企业都在使用。重复的几率更高，同质化的现象更为严重，导致的效果也就越差。成千上万的企业，数以百万千万计的业务人员，都在使用那几十个专家的东西。当然，并不是专家的东西没有价值，而是引用的企业太多了，导致同质化程度太高了，自然也就不可能有大的效果了。

其实，真正的创新型问题解决方案往往是产生于一线的业务人员中的。毕竟，他们每天都在真切地接触市场、接触客户、感受竞争，了解最多，也就最容易产生对问题的解决方案。但是，企业内部却一直缺乏促使员工提出创新型问题解决方案的环境。这是因为企业老板往往都认为自己是企业里最聪明的人，连我老板都想不出来的解决方案，你一个下属能想出来吗？即便有员工提出一些创新型的问题解决方案，往往也被束之高阁。非得在外面请专家，大家觉得这才安心。再者，老板总是把自己定位成思想者，而把员工定位成执行者。并且，许多老板一直试图把员工变成具备机器般的高执行力，执行者只管做好各自的工作就行了，不需要员工想东想西。从这个角度来说，企业老板其实也就是在扼杀员工们的创新能力。

同时，从员工的角度看来，当创新的热情一旦被泼了冷水，自然也就不愿意再考虑创新的事³⁴了。既然大家都在接受学习，我也接受学习好了，反正学习前辈是没错的。即便是错，那也只是前辈教下来的东西有问题，与我无关。若是进行自主创新，一来是费力气，二是有风险，万一搞不成，麻烦事多得多，三是担心别人有看法，说自己不安心本职工作。一旦被同事们孤立，那可就麻烦了。

经销商的管理效果差，并不是我们当前所采用的管理措施有问题，而是我们所采取的管理方式都

差不多，这很容易被经销商所识别。并且，也容易被经销商进行反控制，甚至是反过来利用。真正想提升对经销商的管理成效，就必须采用有足够差异化的创新型管理措施，而这些创新型管理措施，是蕴藏在一线业务人员之中的，不是掌握在那些专家们手中的。

15. 管好员工的欲望

人事管理中有两个核心问题：

一是对方心里在想什么？

二是对方最终想要什么？

笔者有很多在企业任职的朋友（非老板），手里或多或少有些权力，手下或多或少都管着几个人。这些管人的朋友同样在对下级的人事管理中存在着这样那样的问题。例如下属员工不服管教、主动性差、积极性差、缺乏工作热情、顶撞领导、做事敷衍了事、遇利就争、遇事就躲等，诸如此类。在朋友倒完苦水后，笔者首先会问三个问题：

（1）你现在的职务是怎么来的？

（2）你现在用哪些方法来管理你的下属？

（3）你认为吸引员工的利益点在哪里？有没有什么好办法管好自己的手下？

得到的答案大同小异：

（1）职务绝大多数都是上一级任命的，或者直接通过跳槽获得的。

（2）管理方法多为“下马威”、“新官上任三把火”、积极使用绩效考核、KPI 等管理工具。

（3）以物质奖金或是职务提升来作为下属员工的利益点。

但是，这些办法都用了之后，效果却很有限（否则，他们也犯不着倒苦水了），在听完朋友的述说后，笔者一般还会提醒朋友一个问题：

你给你的员工带来了什么？

其实，这个问题里面又包括了三个小问题：

（1）你知道你的员工要什么吗？

（2）你有没有很清楚地告诉员工，你能不能给员工带来他想要的东西？

（3）你是怎么给你的员工带来他们想要的东西的？

任何问题的解决方法都有很多种，笔者之所以强调“你给员工带来了什么”这个问题，很大程度上尽可能贴合员工的价值取向，从而获得真正能调动员工积极性的利益点。作为一名管理者，笔者认

为以下几点是要考虑到的，或者说是要去思考的：

（1）尊重人是管理人的前提

一句老话，人与人之间从本质上来说都是平等的，人出生的时候，并没有打上等级的烙印，喜欢戴有色眼镜看人的管理者，首先就降低了自己的品格。

再者，不能以你的思维模式来套员工的思维模式，也不能按照你的价值取向来套员工的价值取向。毕竟大家的教育、家庭环境、经济状况、消费特性、对未来的希望、对职业和创业的看法各有不同，凭什么要求你的下属来遵守你的价值观念和思维模式？

（2）职务是上级给的，权力是下级给的

获得手下的认可，绝不是靠上级所封给你的那个官衔，而更多的是靠你自己的个人魅力。面向下属，充分展示自己人格上的魅力和专业上的深度，并把这两者进行有效的结合，才是获得下属认可的基础。对于一名下属来说，在面对新任上司时，这几个问题很自然就会浮上心头的：

你给我带来了什么？

你凭什么当我的领导？

我凭什么服从你的管理和指挥？

这几个问题不从根本上解决，有效管理就无从谈起。总而言之，自己要证明你凭什么能做他们的上级，以职务压人是很愚蠢的。否则，管理者在上面有一百个要求和指令，下面员工就有一万个对策和推卸责任的借口。若是惹起众怒，十几个脑袋甚至几十个脑袋对付管理者的一个脑袋，后果可想而知，到头来搬起石头砸自己的脚。

（3）不要以为你真的了解谁了

无论你的下属员工是什么样的，也无论你的阅历有多深，但有一点要记住，不要以为你已经了解谁了，你只能了解你自己。且不说人心隔肚皮，人是一直在变的，而对一个人的认定，却是很自然固化的。以固化的认识来对待变化中的人，矛盾和冲突也就自然而然发生了。

（4）员工喜欢上级给他们带来哪些利益

一般来说，作为下属，在非物质收益上，比较喜欢上司给他们带来这几种利益形式：

36

A. 新的技能。技多不压身，专业技能是生存的基础，也是发展的基础。新的技能更是意味着又新增了新的发展方向。

B. 获得尊重。越是低级的员工，所获得的尊重也就越少，对所受到的尊重尤其在意。

C. 新的职业机会。有 95%以上的在职人员都一直在想有机会跳到更好的公司，但是出于信息，方法，

人脉等条件的局限性，跳槽的成功率和收益率都比较有限。若是上司肯帮忙的话，自然是对上司心生感激。

（5）管人的核心是管理人的欲望

综观目前国内大多数流行的企业人力管理手段，无论是重视结果的“年薪制”，还是关注过程的“考评制”，亦或两者兼而有之的“平衡计分卡”，从源头上都是出于 20 世纪初科学管理之父泰勒（Taylor）提出的“人是机器”的假设。这种假设思想下制定的管理措施和手段基本上控制导向的。管理的核心往往是关注人的行为与行为的过程，将人的工作行为进行分解，忽视或者忽略人的欲望的变化。通过“绩效”的管理使工作效率大幅度提高，与此同时也使人的工作变得像运动员一样。异常的紧张、单调和劳累，因而引起了人的欲望的衰退，甚至强烈不满。从人的本质上看，一个人如何发展、如何不断建立追求的目标、不断自我激发和激励是欲望管理的问题。这种问题不从根本上解决，看起来再科学再先进的管理手段都是暂时的，尤其是中国文化下的人员管理。因此，从原理上看，马斯洛的“需求层次满足”可能更加切合中国企业管理的实际。那么，为什么实践中管理者更愿意采用现代管理方式呢？原因是对于一个大企业而言，尊重和满足个人欲望是“可怕”的，而且是很难的事情。认为“可怕”的根源在于欲望是复杂的，何况对于中国人来说“个人欲望”又是“隐蔽”的，很难发展出一个规范性的管理手段。但是，欲望的管理作用是无法取代的，作为一名管理者，更应该始终留意下属的欲望是什么，从中再来导出管理工具和管理方法，有效性必将大大提升。

16. 谈话——成本最低的管理手段

管理的方法有很多种，若是不计成本，选择的余地很多，但是，优秀管理的一个重要原则就是低成本，在尽可能的低成本前提下，做出更好的管理绩效。

大部分的管理问题都是出自于一个理解上的问题，即是管理者和被管理者在许多问题上理解的不对称。理解问题的不对称是由于沟通的不到位而引起的，解决管理问题，首先就是要解决沟通的问题，而在所有的沟通形式中，最简单的就是面对面的语言沟通，也就是谈话。作为管理者而言，谈话，是种成本最低的管理手段。并且，将有效地顺畅人际关系、缓解对立矛盾、消除对立情绪、减少误会与误解。及时发现问题苗头，或者说，把问题消灭在萌芽状态中。

而作为下属的角度来说，这种谈话是带些私人性质的。使得自己多了一个轻松的渠道和方式来向上司表达自己的意见和建议，尤其是一些存在理解不到位或是不接受的问题上，这就显得更为重要。避免了在工作场合与上司的对立情绪，甚至出现与上司的顶撞行为。

那么，管理者与下属之间的谈话，具体该怎么安排呢？

（1）谈话安排

A. 以管理者与下属一对一的形式较好，人一多就变成开会了。

B. 尽量别在办公场所，而是换到一个较为轻松的非工作环境。让下属放松，谈话效果才能保证。

C. 谈话频率保持在每位下属每月一次为宜，定期地进行。一方面让下属习惯这种谈话形式，不要让下属感觉到是不是自己出了什么事，上司才来找自己谈话。另一方面也便于下属做好相关的提前准备工作。

（2）谈什么

A. 不要从工作开始，而应是从询问下属近期的工作感受开始。人是感性动物，从感性角度切入，比较容易使下属消除紧张感。

B. 在谈话中，管理者应主动向下属询问，需要管理者提供哪些方面的支持。这点对下属的鼓动作用很明显。

C. 在谈话过程中，管理者应保持记录，一方面及时记录下相关问题，便于随后的解决处理，另一
38 方面，也是体现出对下属的重视。

面对面的语言交流，是最好的沟通方式，也是最简单的沟通方式。就是这么简单的谈话程序，可为什么很多管理者就是不愿意选用呢？从根本上来说，还是与许多管理者官本位的主导思想有关。管理者总觉得自己是个官，得端个架子，觉得自己不能俯下身去主动找下属谈话，这样有失身份。应该

是下属主动来找我谈话才对，所以，许多管理者不愿意采取这种简单而有效的管理方式。

而作为员工来说，也是出于一个被管理状态下的习惯，觉得不太好主动找上司谈话。若是有什么问题，上司应该会找自己的，要是主动去找上司谈谈心，会不会被别的同事误会，例如向上司打小报告或是刻意贴近上司什么的。所以，作为管理者，在这个问题上应采取主动，制定定期的谈话制度，以这种简单的沟通形式来贴近下属，解决理解不对称的问题，从而进一步促进管理的有效性。

17. 区分远程管理与近程管理

若是按照管理者和被管理者之间的距离来区分，管理方式可分为远程管理和近程管理。近程管理，就是老板管理那些天天出现在自己身边的机构和下属；而远程管理，就是管理那些长期驻扎在外地的机构和下属，例如各类驻外办事处和分公司及其所属员工。

从管理难度来说，近程管理相对要容易些，毕竟大家都在一起，天天都能见面。老板有事直接给下属说就行了，下属的处理过程和处理结果直观可见，进度查询也很方便。可是，对驻外机构的远程管理就没这么简单了，这些下属员工驻外工作，远离老板的视线。看不见，摸不着，好像养在池塘里的鱼，知道里面有鱼，可这些鱼在哪里？现在状况怎么样？一切不得而知。人总对自己不了解，不在自己直接掌控范围之内的事情会心存疑虑，老板也是如此。这些驻外机构的下属们有没有做对不起公司的事情？是不是对公司总部的指示阳奉阴违？毕竟是山高皇帝远，要是干点什么，总部也不知道，管理起来难度自然要大不少。

在近程管理中，老板和下属们在一起，每天都要见面，也就是说下属们处于老板的直接监督之下，对于客观环境的现状和存在的现实问题，老板和下属们都同样清楚。对于老板交待下来的事情，下属们自然赶紧去做。整个工作进度都处于老板的监督之中，下属们没法找理由、没法拖延、没法转移、没法把责任转嫁在其他人头上、没法抱怨更多客观环境问题，只有想方设法提高工作效能，尽快完成老板所交代的工作。

而在远程管理中，老板和驻外机构的下属们见不着面，相关的工作指令都是通过通讯工具来完成的，由于缺少了老板的直接监督，那种近距离所产生的压力也就没有了，下属们的执行力度自然有所松懈，另外，老板不可能知道各驻外机构在当地所处的客观环境和所遇到的³⁹问题，这也给下属们提供了找理由的余地和机会，完全有条件糊弄一下远在总部的老板。

老板的管理态度可以简单分为两种，一种是态度良好，说话好听，从正面角度来鼓励下属，促使下属提升工作效能；另一种态度严肃（甚至是拍桌子发火），说话很硬（带着很重的火药味），给下

属们施加一些负面压力，逼迫着下属们去提升工作效能。现在好脾气的老板越来越少，喜欢拍桌子发火的老板越来越多，这也难怪，这种管理方式比较直接有效。老板一发火，下属们自然是吓得赶紧打起精神，动作飞快，一溜小跑，更加投入地进行工作，也不敢再找些这样那样来的理由出来，只有硬着头皮去完成所接受的工作，工作效能立马提升不少。再者，这种管理方式很简单（拍桌子一学就会）。于是，老板们越来越习惯于这种管理态度，在下属们看来，老板的脾气也越来越坏。

在近程管理上，采取这种“拍桌子”的管理态度未尝不可，但是，若是在远程管理上也采取这种管理态度，恐怕就不行了。在近程管理中，老板和下属们之间是天天面对面，下属们接受到的负面压力无处转移，只有尽快转移成工作动力。而远程管理中却不是这样，由于管理者和被管理者并不见面，一切指挥命令，都是借助通讯工具来进行。由于管理者和被管理者并不见面，那种近距离面对面所产生的压力自然也就没有。即便是老板在电话这头再怎么发火拍桌子，远在异地的下属往往也是波澜不惊，不会把老板所给的压力立即转换成工作动力，反而会滋生对老板的不满情绪。再者，下属身在外地，客观环境复杂，老板又不可能熟悉所有的情况，所以，有足够多的理由可以找，完全可以糊弄一下远在海部的老板。在远程管理中，老板反而应采取良好的管理态度，多给这些驻外机构的下属们一些鼓励和正面的促进，同时以理性的量化考核工具来检查驻外机构的工作进度，那种在电话中拍桌子发火的管理态度，不但没有多少用，反而会把事情弄得更糟。

在现实中，许多老板并没有仔细区分近程管理和远程管理之间的不同，而是习惯地采取近程管理的态度和方式来进行对驻外机构的远程管理，导致许多企业的驻外办事处分公司，接连不断地出现大大小小的问题，根本性的错误在于，这个老板的管理态度激化了驻外机构下属的对立情绪，导致各类问题的发生。古代人还知道远交近攻，作为老板，对待身边的下属和远在异地的下属，要根据其接受管理状态的不同，采取不同的管理方式和管理态度。

18. 奖罚的学问

人都是有惰性的，都需要外界不断的刺激。在员工管理上，为了尽可能地消除惰性对员工的负面影响，从正面的角度来激励员工，在针对员工的薪酬体系中，就要设置相关的奖罚措施。有奖就40要有罚，作为老板，不但要会为员工发钱，还要会罚钱。不会罚钱，发下去的工资就起不到激励员工的效果，还会导致得罪员工的状况出现。

从老板的角度来说，之所以要罚员工的钱，是为了严肃纪律，教育员工主要是提醒员工以后不要再犯类似的错误。毕竟，不能指望员工的自觉性来保证工作中的质量和对公司规章制度的执行。几乎

没几个老板试图通过罚钱来降低员工的人事成本，但是，员工在这个问题上的看法却与老板存在很大的区别。员工一旦遭遇到罚款后，所产生的想法往往与老板所预想的完全是背道而驰。当然，老板是老板，员工是员工，两者之间的区别还是很大的。

那么，我们具体来分析，员工在遭遇了罚款之后，会产生哪些想法和行动呢？

第一，自己的个人利益直接受损，直接会对老板产生怨恨情绪，有些员工会认为这是老板对自己的一种报复行为，是老板节约人事成本的一种手段。

第二，罚款的标准在老板手里，标准是老板定的，员工只能被动接受。所以，有些员工会认为这不公平。

第三，导致员工出现工作失误，往往也不是纯粹这一个员工的问题，其他部门与其他人员也可能存在一定的责任，这次只是罚他一个人，员工心里自然不服。

第四，按照一般人的常规思维模式，在个人遭遇利益受损后，往往习惯性的反应是认为自己倒霉。而极少会从检讨的角度出发，分析自己为什么出这样的错，以及在以后的工作中如何来避免。这样一来，与老板罚款的初衷就偏离了。

第五，原本能到手的收入被老板扣去了，有些员工则会想如何把损失夺回来。员工的收入有限，老板扣去的那些钱很有可能会影响到员工当月的开支计划。所以，员工们则会想些办法，采取些措施，把损失的钱设法补救回来。当然，这个补救往往不是通过正面的努力工作而来的，而是利用工作之便，暗地弄回来。许多员工之所以出现贪污、偷货之类的状况，最初的出发点就是想将被老板罚掉的钱给补回来。当然，这个口子一开，就很难关得上了。同时，员工虽然只是捞了几百块钱，但对公司对老板来说，损失可就是数倍或是数十倍的了。

第六，对今后奖励制度的怀疑。虽然老板会提出很高的奖励标准，但前面奖励，后面再找理由罚钱，把钱收回去。玩来玩去，还是老板一手在掌控，员工难免会产生对这方面的怀疑。

罚钱操作的不好，给老板带来的危害也不小。当然，这类事情一旦发生之后，再从补救的角度来解决恐怕也是很难了，但完全可以从预防的角度来解决。这里，笔者列举出一些较为适合经销商公司的罚款措施，以供各位同行参考之用。

（1）明码标价

41

在公司内部公开张贴的相关规章制度上，只能规定相关的罚款项目，但具体的罚款额度不适宜公开。具体的罚款额度，最好是刊登在给员工个人的工作手册中，进行标注说明。在具体的罚款金额内容上，在员工的工作手册中，关于罚款方面的内容，可采用红色字体，以示重视强调。

（2）大家群体协商相关的罚款额度

罚款的额度不要老板自己说了算，而是要适当征求大家的意见，避免被员工认为，老板自己直接掌握罚款的标准，认为不公平。再者，按照国家有关规定，即便是员工造成的损失，扣罚员工的钱也是有比例的。

（3）奖金与罚款不能合并使用

不能用这位员工罚下来的钱，去奖励另外一位员工，这样会导致大家都不舒服，奖罚涉及款项要明确分开。

（4）要有工资扣罚说明单

究竟为什么扣罚员工的钱，依据什么扣的，扣罚了多少，要详细说明清楚。在发工资时，要专门给员工一张扣罚说明单，详详细细地说清楚。不然的话，老板的一句话就扣员工的钱，极易导致员工的报复。

（5）给员工申辩的机会

老板不会一贯正确的，也会出现冤枉员工的情况，从而扣错了。这里需要给员工进行申辩的机会，允许员工就罚款说明单中相关问题，提出申请重新审议。但是，谁提议，谁举证，需要拿出相关的证明材料。若这些证明材料能把问题说清楚，老板就要把钱给员工退回去，必要的时候，还得道歉。不然的话，员工觉得自己辛辛苦苦挣点钱不容易，被老板轻易找个借口就给扣下了，随即产生报复心理，更加不会认识到自己的错误所在。

（6）罚下来的钱放在那里

罚出来的钱，老板千万不能装在自己口袋里（也就是放置在公司的财务账上），这一条是罚款技巧中的重中之重，这会让员工认为老板把自己的钱装到老板的口袋里去了。罚下来的钱，在财务上仍然要作为支出，但罚款要集中放置起来，可在公司内部开个专用账户（相关进出账务要公开），单独存放。

（7）罚款使用

罚款账户里的钱，切不可作为员工的活动费用，例如请大家吃饭。这样那些遭遇过罚款的员工⁴²心里极其不舒服，认为这是老板拿自己的钱来请大家吃饭，钱是我出，人情却被老板做去了。罚下来的钱原则上还是花在那些被罚的员工身上，当然，钱是不能直接发给相关被罚员工的。在罚款过后的下个月，若该员工确有改正和进步行为，则用与其罚款金额差不多的钱，买个东西送给员工，或是送给员工的父母，让员工心生愧疚，从而认真反省自己工作中的失误，这样才能起到罚款真正的

目的与效果。这里需要强调的是，罚款返回员工的形式一定要通过买东西的形式，切不可直接把钱发还给员工，不然就体现不了罚款的严肃性。

（8）总结与回顾

为了进一步强调公司纪律的严肃性，在年底总结时，还要公布一下各员工当年度的罚款状况，进行公示和鞭策。当然，这里就别说这些罚款是怎么通过发东西的形式返回给员工的了。

总而言之，钱是要罚的，但老板想要的绝不是那点被罚下来的钱，主要是对员工有威慑和警示的作用，促进员工的改正与提升。在设计罚款制度时，要充分考虑员工的实际感受，让员工觉得，前期罚出去的钱，后期通过一些突出的努力、认真工作，还可以通过其他形式拿回来。增加自己的对公司的歉意，缓解抵触情绪，避免对公司产生报复行为。

19. 工资发放的几个创新

市场营销讲究创新，内部管理也得与时俱进，创新不仅体现在业务工作上，管理上照样也可以。在这里，笔者为大家介绍几种在工资发放中的创新。

（1）发工资送赠品

促销活动中的赠品大家应该不陌生，买个几十块钱的东西还有个赠品，为什么发上千甚至几千元钱的工资时，为什么不能也发点赠品呢？员工在领取工资时，心情本来就不错，若是能再锦上添花，让员工的心情更加舒畅，岂不更好？工资本身能给员工带来一定的正面刺激，若是在发工资的同时，再增加一些赠品，将能有效提升员工的正面心理感受，更多的利益点刺激（这与促销活动中的赠品给消费者带来的感觉一样）。

那么，选择什么东西作为发工资时的赠品呢？当然，价值不能太高，还得与工资本身有一定的关联性。例如：钱包、彩票、理财计划书、零钱储蓄罐等。同样是发工资，为什么不花些小钱，让员工更加开心呢？

（2）与工资同步的业绩分析表

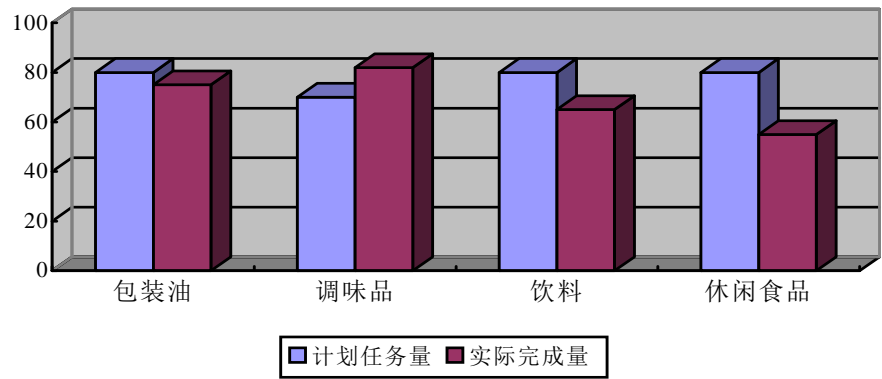
员工在领取工资之后，很少有对工资数额高度满意的，大多数员工会感觉工资的收入低于自己的期望值，甚至有些员工会认为老板太小气，只给自己发了这么一点工资。其实⁴³，倒不是老板真的把工资发少了，而是员工认为自己的工作付出和给公司所创造的价值，与实际领到的工资不匹配，所以感觉工资发的少了。不过，绝大多数员工并没有进行理性的分析，自己之所以领取这么一点工资，与自己的付出有什么关系，或者说，自己究竟给老板给公司创造了多少效益，只会单方面地抱怨老板

太小气，却很少检讨自己的实际付出。

为了引导员工理性地看待自己的收入所得，减少对工资数额的单方面抱怨情绪，促使员工在后期的工作中效能提升，在给员工发工资时，可考虑给员工进行业绩分析，理性地评估分析员工在上个月中究竟做了哪些工作，创造了哪些价值和效益。同时，消耗了公司多少的成本，或者说因为工作不力，又给公司带来哪些损失。

给员工做的业绩分析，可通过图表的形式来体现。即是通过图表的形式，把员工上个月的工作业绩、计划完成情况、成绩、所体现出来的问题、下一步需要努力或是整改的地方等方面，通过图表的形式体现出来，例如下面的两个图表。

业绩完成图：



工作表现状况表：

员工姓名

	表 现 状 况	改 进 建 议
创造力		
执行力		
信息确认		
内务整理		
表格数据类工作		

44

成本及损失

情 况 说 明	所消耗的成本	所带来的损失

--	--	--

以上这张成本及损失分析表，主要是用来提醒员工在工作中，因为种种方面的原因给公司带来的损失。让员工知道，自己除了给公司创造效益外，有时候也会给公司带来许多成本消耗，甚至是造成损失。

上述的业绩状况分析图表，除了在发工资时给员工本人外，还作为员工的业绩和工作表现记录，在业务和人事部门分别进行存档。

（3）创新软性奖励

软性奖励就是精神奖励，很多老板理解为就是表扬、口头表扬、发给奖状、荣誉称号之类的。其实，从员工的角度来说，这种精神奖励并没有多大的实际意义，反而存在些反向作用，因为这种表扬是在同事面前表扬自己，若是同事关系不是那么融洽，难免会引起其他同事的不满和嫉妒，不利于自己今后工作的开展，所以，这类精神奖励不要也罢。

其实，人很在意自己在亲人面前所接受到的表扬，尤其是在自己的父母面前。毕竟，父母是真正为孩子高兴的，作为老板，可考虑改变一下对员工的精神奖励形式，即在员工的父母面前对员工进行精神奖励，这样一来，员工也好，员工的父母也好，大家都高兴，精神奖励的效果才能体现出来。具体的奖励形式也很简单，即在员工发工资的当天，老板用自己的车把员工送回家。若有时间，尽可能随车同去，带些礼物，见一下员工的父母，当面表扬员工当月的工作表现，这种奖励办法的效果显著，成本也较低，且没有不安全因素。

20. 薪酬设计有门道

员工的工作动力很大程度上来自于老板所发的薪金，薪金给员工带来的动力不仅体现在多与少的问题上，薪金如何设计也是个关键的因素。薪金的设计是个专门的学问，在许多大企业都有专业的薪金设计系统，设法提升薪金给员工带来的激励作用。但是，在广大私营经销商公司，却很少有老板关注薪金设计的学问。虽然老板们给员工的薪金不少，但出于一些薪金设计方面的工作不到位，不但工资的激励效果很有限，反而招致员工的诸多埋怨。当然了，私营经销商公司与正规企业在管理和运营模式上还是有许多区别的，直接照搬正规企业的薪金设计方法也是不行的，笔者自己⁴⁵也是个私营经销商，在内部管理工作中，参照正规企业的薪金设计系统，并结合经销商公司的特性，设计了一些适合于经销商公司的薪金模式，在此撰出其中一部分，以供各位同行参考。

首先我们来看经销商老板一般是如何给员工进行薪金设计的：

（1）新员工在入职时，基本工资较低，并且与其他同行开出的薪金往往差不多。

(2) 业务人员的工作结构多为基本工资、奖金、福利待遇等三块组成。

(3) 业务人员的奖金多分为月度销量奖和年终奖两块。

(4) 当新员工表现较好，业绩较为突出，或是工作年限较长时，老板一般会考虑增加其基本工资。

之所以这样设计员工的薪金，是因为老板们是这样来考虑员工的薪金问题的：

(1) 新员工刚进公司，其业务能力和工作态度尚不知晓，所以先开个差不多的工资就行了，以后要是做得好，再给加上去了。

(2) 员工的能力是一点点锻炼起来的，这可能需要一个比较长的时间。在初期，员工的能力还没有有效提升起来的时候，自然也就不可能有多大的业绩，收入自然不能高了。

(3) 员工与公司之间的磨合也是需要一段时间的，在磨合期内，员工对公司的认可度和忠诚度还没建立起来，稳定性自然也就没有保障。为了减少不必要的损失，在员工刚进公司时，自然没有必要开高工资。

(4) 奖金是激励。业绩越高，奖金越高，员工会为了获取高收入而努力工作。

(5) 之所以有月度奖和年度奖，是给员工不断带来刺激点，形成连续的刺激与激励。

当然，以上这几点，从老板的角度来看是没有错的。但是，这只是老板的想法，员工会是这么想的吗？众所周知，老板与员工之间，是存在许多本质上的差别的，老板的思维模式很难套用在员工身上，双方在思维模式和思维习惯方面都有着许多的不同，甚至是对立。

老板这种薪金设计模式，对员工来说，其实际效果很有限，这是因为：

(1) 新员工新进公司的第一个月，是黄金一月。这是员工创造力和忠诚度培养的关键时期，员工新进公司的第一个月，往往很大程度上决定了他今后对公司和老板的看法，也就是思维和工作模式的定型。并且，在员工新进公司的第一个月，员工的热情一旦受到伤害，以后很难弥补，而工资多少，是直接影响员工工作热情的一个主要因素。低工资往往意味着价值没有被承认，或者没有得到更好的承认，当个人的价值没有被承认时，必然会伤害到员工的工作热情。尽管老板会声明以后根据表现会考虑给员工增加工资，但是，事实上已经造成对员工的伤害了。

(2) 大家好好干，干得好就多加工资。这些话往往是许多经销商老板挂在嘴边的，尽管老板⁴⁶说的是真话，但员工对老板说出来的话的信任度是有限的，毕竟只是嘴巴说说，天上画大饼的事情，到时候能不能兑现还难说呢。

(3) 员工是根据结果再来决定付出，老板是根据趋势来决定付出。既然在新入公司就给这么点工资（结果），那么，也别指望员工能有多大的付出了，当然，这也是劳资双方最为常见的矛盾之一。

员工在等着老板的主动和先行付出，而老板又在等待着员工的主动和先行付出。

(4) 老板很珍惜自己的公司。毕竟，老板本人和自己的公司是维系在一起的，是一体的，所以老板会做长线规划，会牺牲眼前的部分利益，追求长线利益，但是员工不会很珍惜公司。对于员工而言，公司和其所提供的工作机会只不过是当前的一个工作平台而已，除了这家平台，外面还有很多，甚至有更好的平台。所以，员工很少对自己当前的工作做长线规划，做得好就做下去，做不下去就设法换家公司，而收入低，往往也是促使员工跳槽的因素之一。换言之，员工打工，做的是短线，而不是像老板那样做长线规划的。

(5) 许多老板犯了一个主观上的错误，即以为员工会为了高收入而努力。其实，员工不会为了高收入而努力，因为有个前后的次序问题在里面，为了拿到高收入，那么在前期必然要加倍付出很多，更加的辛苦，而高收入，却要到后期才能实现的。再者，即便在前期加倍付出了这么多，所谓的高收入什么时候才能发下来，还是个未知数，与其付出这么多去等待一个不可确定的结果，还不如省省力气。不过，从另外一个角度来看，员工虽然不愿意提前付出，但员工却是非常在意如何保住现有的收入。在员工看来，保住现有的收入，往往要比去争取天上飞的大饼更有实际意义。

(6) 能力的提升速度是受外界压力影响的。当压力不大时，能力提升的动力也就自然不大，甚至没有提升的必要，速度自然起不来。也就是说，当老板没有给员工足够大的压力时，反而认为能力的提升就是应该慢慢来，那么，老板都不着急，员工自然是更不着急了。其实，员工能力往往是在短期内受到巨大压力，而迅速提升起来的，所谓急中生智其实就是这个道理。

我们把老板和员工对薪金的不同看法综合起来分析，不难发现双方在薪金问题上有着许多截然不同的对立点。也就是这些对立点，导致了员工对公司的忠诚度、工作热情乃至工作能力难以有效提升的原因所在。

结合以上双方的分析情况，在私营的经销商公司，又该如何来设计员工的薪金呢？

薪金涉及到的点面很多，方法也很多。在这里，笔者只介绍一个最简单的设计模式，就是把工资反过来设计。

什么是反过来设计？就是在新员工刚入职，按照老员工和高业绩的标准给员工发工资，发比同行水平高的高工资。当然，这个高工资只是维持一两个月而已，若是员工能适应⁴⁷公司及业绩压力，就继续保持下去，若不然，只有辞退或是降低工资水平。

当然，这样做必然会增加经销商老板的直接人事成本。那么，这给老板带来的收益又在哪里呢？

老板的收益主要体现在薪金对员工的激励作用上。有效地激励，就能有效地推动员工的工作热情

以及工作能力，从而最终带来业绩的提升。那么，具体来说，这种薪金设计形式对员工的激励作用体现在哪几个方面呢？

（1）迎合员工的被动和结果导向思想。员工一直在等待老板的先行付出，然后再来决定自己的付出，现在好了，老板已经提前做到了这点。

（2）增强员工对工作机会的珍惜。毕竟，这样的工资远超过同行水平，可谓仅此一家，出这个门，可就没下个店啦，自然要珍惜了。若还只是给开个没什么竞争力的薪金出来，员工自然不会珍惜。

（3）大大增强对老板许诺的可信度。高工资的提前支付，充分说明了这个老板是敢于给员工带来高收入的老板，以后要是做得更好，还会收获更多。

（4）员工不会为了高收入而努力，但是，员工会为了防止失去高收入而努力。高收入可是真金白银的发下来了，大家自然希望这个收入标准能继续保持下去，谁也不愿意把已经到口袋里的钱再掏出来。

（5）刚进就是高工资，马上就给员工带来高压。虽然对行业不熟悉，对业务流程不熟悉，对客户不熟悉，对市场不熟悉，还存在这样那样的困难。但是，员工为了维持这个高收入，必须在短时间内掌握相关的业务技能，并取得一定的业绩。不用老板教，员工自己就会想办法请教别人（这种状态下的主动学习，才是最有效的学习），更加努力地工作，务必在短期内迅速提升业务能力。

（6）主动承认员工的价值，高工资是最简单，也是最能说明问题的价值承认形式。作为员工，当自己的价值被老板承认时，对老板对公司对工作所爆发出来的工作热情将极大地推动工作绩效。

其实，一笔账下来，老板并没额外多付出多少钱，也就是把员工的奖金提前发了。虽然也会有些员工在混了前一两个月的工资就走人的情况，但这毕竟只是少数。从整体上来算，经销商老板获得的更多。

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、IE 工业工程师等高级资格认证。

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：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） **收费标准：**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



美华论坛
www.mhjy.net



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