一本专为**复转军人**量身定做的**就业与创业**指导书

复转军人就业与创业指南

潘文富◎著

清華大學出版社

复转军人
就业与创业指南

潘文富◎著

3 2476 7165 8

清華大學出版社
北京

内 容 简 介

我国每年都有大量的复转军人离开部队回到地方，他们的安置问题关系着社会的安定和国家后续的新兵招募工作。如何帮助这些复转军人尽快走上工作岗位，实现就业，已成为一个社会问题。本书就是专门为复转军人量身定做的一本就业及创业指导书。

本书共分为 6 章，分别为从部队到地方的第一个月、就业的筹备、初入职场与职业发展、部分职务的快速上手、如何“边打工边创业”以及管理原理等。

本书内容浅显易懂，语言生动有趣，是现役军人或已经退役的复转军人不可或缺的一本就业及创业指导书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989　13701121933

图书在版编目（CIP）数据

复转军人就业与创业指南/潘文富著. —北京：清华大学出版社，2011.1

ISBN 978-7-302-24084-6

I. ①复… II. ①潘… III. ①复转军人-就业-中国-指南 ②转业-军人-就业-中国-指南 IV. ①E263-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 223185 号

责任编辑：杜春杰　王　威
封面设计：刘　超
版式设计：杨　洋
责任校对：姜　彦
责任印制：李红英
出版发行：清华大学出版社　　**地　　址**：北京清华大学学研大厦 A 座
http://www.tup.com.cn　　**邮　　编**：100084
社　总　机：010-62770175　　**邮　购**：010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质　量　反　馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 刷 者：清华大学印刷厂
装 订 者：三河市新茂装订有限公司
经　　销：全国新华书店
开　　本：170×240　**印　张**：13　**字　数**：186 千字
版　　次：2011 年 1 月第 1 版　　**印　　次**：2011 年 1 月第1 次印刷
印　　数：1～5000
定　　价：29.00 元

产品编号：039389-01

Introductory 序

提起军人，人们想到的大多是演兵场上英姿勃发的热血青年，或是生死战场上的英雄豪杰，或是抢险救灾中的无畏勇士。可是有这样一批军人，他们没有上过战场，不曾经历战火的洗礼，但却在复员转业后，凭着在军队锻炼出的坚强毅力和特殊品格，在没有硝烟的经济战线上挺立潮头，成为社会主义现代化建设的杰出战士！他们分布在国家机关、企事业单位和各行各业，是优秀复转军人的代表。

军营塑造了军人别具一格的气质：意志坚定、头脑敏锐、雷厉风行、吃苦耐劳、严守纪律，没有拿不下来的山头，没有不敢啃的硬骨头。这些军人的品质，正是各行业领军人物所必须具备的。没有什么路比从军的路更能磨炼人的意志，没有什么职业比军人更能体现人生的价值，没有什么学校比军队这所大学校更能培养和造就人才。事实证明，一些蓬勃发展的行业或单位，从上到下、从内到外、从经营到管理都透着强烈的军队属性。军人出身的人，比较适应各种岗位的惨烈打拼和竞争，这其实就是复转军人在建设和谐社会中适应能力强的关键所在。

复转军人安置是一件大事，它既关系到部队战斗力的提升，也关系到每个军人和家庭的切身利益，更关系到国防强固和党的事业兴旺发达。我国实行义务兵与志愿兵相结合、民兵与预备役相结合的兵役制度。我国《宪法》规定公民在一定年龄内承担一定期限的军事任务，《兵役法》明确了兵员的文化程度、身体标准和服役期限，各地制定的《征兵工作条例》对机构设置、职责分工、兵役登记、体格检查、审定新兵和军属优待以及奖

励惩处等都做了具体规定。军地通过建立健全征兵责任制、逐级联审制和监督机制，确保了兵员的质量。这些适龄优秀青年经过在部队这所大熔炉的锻造，变得政治思想强，军事技术精，管理能力强，综合素质硬，而其独有的熟谙思想政治工作、懂管理、讲究团队精神和严格的执行力、顽强的意志力等，正是地方所追求和效仿的。因此，可以说，军人本身就是军地两用人才。加上部队广泛开展民用技术培训，官兵大都掌握了一两门实用技术，都有一技之长，为回到地方工作打下了比较坚实的基础。

广大官兵热爱祖国，心系军营，把最宝贵的青春年华奉献给了我国国防和军队现代化建设事业，理应通过妥善安置体现出社会对他们的肯定和尊重。当然，复转军人从绿色军营回到五彩缤纷的社会，即将开始的是全新生活。转业干部、复员士官和退伍义务兵，无论选择就业，还是选择创业，都有一个适应岗位、转换角色、熟悉环境、更新观念的过程。应当看到，在地方政府精简编制、社会就业压力不断加大的环境下，军人复转安置的形势越来越严峻。要想彻底解决好安置问题，除从政治上和义务上做出规定外，必须尽快落实《复转军人安置法》，明确部队军官就是国家公务人员，安置实行制度分配，规定国家机关、企事业单位和各行各业接受复转军人的人员比例，并制定保障落实的奖惩措施。

随着经济全球化和区域经济一体化步伐的加快，我国的市场经济体制逐步完善，新工种新职业不断涌现，为复转军人施展才华提供了更加宽广的舞台。但无论就业还是创业，都要求复转军人以战斗的姿态迎接挑战，像攻城拔寨一样排难克险，在二次就业中实现人生的再次飞跃。

潘文富同志所著《复转军人就业与创业指南》一书，针对复转军人的特征，围绕就业和创业方面的种种现实问题，给予具体而实用的指导。既有就业形势的分析，又有成功的范例；既有对军人特有素质的阐述，又有应注意问题的提醒；既有就业信息搜集的方法，又有应聘面试的招数；既有创业项目选择的技巧，又有运营模式和赢利模式的设计；既有如何合法竞争，又有怎样合作共赢。可以说，这是一本复转军人就业和创业的参考书，希望复转军人能从中得到启发，顺利度过试用期，尽快完成角色转变。

祝广大复转军人发挥优势，拼搏进取，在社会主义现代化建设和全面建设小康社会的征途上再立新功，为八一军旗增添新的光彩！

李来柱　于北京

（李来柱，上将军衔，曾任北京军区司令员，第七届全国人民代表大会代表，第九届全国人大常委会委员，中国共产党第十四届中央委员会委员，全国人大农业与农村委员会委员。）

Preface 前　言

当服役期满，复转军人从绿色军营回到五彩缤纷的社会，即将开始全新的生活，既有激动，又有期待，也有些不适应和不习惯。另外，伴随着新生活一起到来的，还有许多新的问题：是回到家乡，还是留在驻地所在城市？或是前往新的城市？是就业，还是选择创业？需要准备些什么？自己需要具备些什么？

若是选择就业，那么，什么样的工作适合自己？这些就业信息在哪里？如何收集？如何评估自己与招聘岗位之间的匹配性？相关的简历、面试等该如何准备？当前就业压力这么大，竞争者这么多，自己如何凭借优势展开竞争？从就业到择业之间该如何过渡？

若是选择创业，则更为复杂，牵涉面更广。例如，选择什么项目？或者说哪些项目是适合自己的？用什么形式？资金问题怎么解决？生意该怎么启动？运营模式和赢利模式怎么设计？生意运行的关键点在哪里？员工又该如何管理？在生意运行中会遇到多少问题？这些问题出现了之后该怎么办？以后又该如何预防这些问题的重现？

问题多而复杂，而且很多问题并没有预见性。但是，方法总比困难多，困难与机会也是并存的。不过，机会是属于主动的人，属于有准备的人，属于善于学习的人，属于敏锐的人。数年的军旅生涯，也锻造了复转军人与众不同的特有品质，例如，执行力，迅速反应能力，再学习能力，纪律性，沉稳的心理素质等。这些优秀品质，不仅仅适用于服役期间，而是终身有益的。在回到地方之后，无论是用于就业和创业，都会发挥出独特的

优势。当然，这还需要我们自己进行提炼和整理，并进行适当的包装，在面对用人单位或是一起创业的合作伙伴、客户、下属员工时，都能进行充分地展示和运用。

在本书的撰写过程中，作者走访了海、陆、空三军的多个部队，与上百名部队战士进行了一对一的深入沟通，收集了大量的宝贵意见，并且广泛征集了各大企业人事部门主管，有过军旅生涯的创业者等群体的意见，针对复转军人的特征，就复转军人在就业和创业方面的种种现实问题，给予具体而实用的技术指导。

祝愿各位复转军人，在回到地方之后，拥有一个更加灿烂，更加辉煌的未来。广阔天地，大有可为。

潘文富

2010 年 9 月

Contents 目 录

1 第 1 章
从部队到地方的第一个月 1

1.1 回到地方的第一个月 1
1.2 复转军人择业的误区 6
1.3 “一步到位”的误区 9
1.4 从部队到地方的“七个转变” 13
1.5 复转军人的个人规划该怎么做 18
1.6 手上无人管 21
1.7 复转军人的职业评测由谁来做 25

2 第 2 章
就业的筹备 30

2.1 自我管理 30
2.2 学习被人管 33
2.3 求职的差异化运用 34
2.4 进大企业还是小企业 36
2.5 做十件小事，现在就改变你自己 40
2.6 理性看待你的老板 43
2.7 别指望谁来理解你 46
2.8 第一份工作的时间为什么越来越短 47

3 | 第 3 章
初入职场与职业发展 49

3.1 面试中 N 个决定成败的细节 49
3.2 在招聘会现场务必注意的六个方面 51
3.3 文凭究竟有多重要 53
3.4 简历撰写的几个细节 56
3.5 面试失利之后如何补救 57
3.6 招聘前和工作后若干需要注意的环节 59
3.7 锻造你的核心竞争力 61
3.8 如何面对新工作的第一周 65
3.9 如何给你上级的上级写报告 69
3.10 职业生涯规划 71
3.11 缺少机会还是缺少心态 73
3.12 主动向别人坦白你的缺点 75
3.13 “马上办”和“拖一下” 77
3.14 你抱着什么样的心态在打工 79
3.15 如何成为企业里最有价值的员工 83
3.16 简单化地看待执行力问题 87

4 | 第 4 章
部分职务的快速上手 94

4.1 分支机构主管的快速上手 94
4.2 培训经理的快速上手 99
4.3 促销员主管的快速上手 104
4.4 市场部经理的快速上手 109
4.5 销售部经理的快速上手 116
4.6 区域经理如何指导销售经理工作 122

4.7　市场开发经理的快速上手 129

5 | 第 5 章
如何“边打工边创业” 133

5.1　为什么会出现边打工边创业的风潮 133
5.2　各类边打工边创业的现状 135
5.3　什么样的人适合边打工边创业 141
5.4　边打工边创业，不是你想的那么简单 144
5.5　边打工边创业的两个前提和三个阶段 149
5.6　非自有渠道的销售代理 152
5.7　非自有终端的销售 155
5.8　警惕边打工边创业中的陷阱 160
5.9　准老板的财务管理系统 164
5.10　边打工边创业的成本核算 169
5.11　个人创业，要有怎样的心胸和意识 172
5.12　准老板的风险类型及预案制度 174
5.13　个人创业中的人脉管理 177
5.14　如何看待合作伙伴的蜕变 180

6 | 第 6 章
管理原理 184

6.1　管理是什么 184
6.2　管理为什么这么难 185
6.3　权力是谁给的 187
6.4　尊重管理的客观规律 189
6.5　管理初探 191

第1章　从部队到地方的第一个月

1.1　回到地方的第一个月

对于许多复转军人来说，回到地方的第一个月，是自己一生中最记忆犹新，也是最难“熬”的一个月。离开了绿色的军营，离开了自己朝夕相处的战友，面对的是一个完全陌生的环境，这意味着自己的人生将重新开始。脱下了军装的自己，就像是孩子突然离开了“家”，那种惶惑和不安，无时无刻不在敲打着自己的内心——面对竞争激烈的社会，自己都有什么优势？该如何开始自己的职业生涯？是就业，还是创业？面对太多的选择和“困境”，自己如何才能“突出重围”，收获属于自己的成功？……太多的问题，困扰着这些年轻的复转军人。

常言道，“工欲善其事，必先利其器”。任何一件事，要想做到“事半功倍”，就必须提前做好准备。而这准备绝非单单是“工具”上的准备，更是方法和心理上的准备，乃至包括思想意识上的准备，这对于年轻的复转军人来说尤为如此。

多年的军旅生涯结束后，在一段新的人生旅途开始之前，每一位复转军人都需要对自己进行全方位的审视和“梳理”，让自己尽快适应这种职业角色的重大转型。因此，在回到地方的第一个月，复转军人不宜立即忙着找工作，而应着重从以下几方面进行择业前的相关准备工作。

在与家人的相处中汲取“力量”

多年的军旅生涯，让复转军人失去了很多共享天伦的机会。而此时，父母年事已高，他们比以往任何时候都更需要自己的陪伴。与家人待在一

起，除了可以共享天伦之乐外，更重要的是可以聆听他们对自己择业的意见。一来，他们拥有丰富的人生经验和社会阅历，这些恰好是涉世不深的复转军人所缺乏的；二来，作为父母，他们对自己孩子的优、缺点看得十分明白，这种对自己孩子深刻、透彻的了解，源于每一位父母的天性。不要总觉得他们唠叨，其实他们为子女考虑的，恰恰是被子女所忽视的。尤其是那些自己听起来不怎么入耳的话，其实都是出于父母对自己的爱，是对自己未来职场生涯最好的警示。

离开了部队，离开了自己所熟悉的军营，进入到一个陌生而复杂的社会，从心理上讲，复转军人正处于“断乳期”。这个时候，多与自己的家人在一起，往往可以得到心理上的安慰。让自己因离开部队而产生的失落感，通过温馨的家庭生活得到弥补。

而对于那些家庭有特殊困难的复转军人来说，多与家人在一起，更能让他们从家庭的困境中获取奋发向上的动力，让他们更好地权衡自己的择业标准，在担负家庭重任和个人兴趣爱好面前做出理智的选择。

“梳理”自我

也许大家会觉得，作为复转军人，自己的人生阅历很简单，与那些有着丰富社会阅历的从业人员相比，没什么好梳理的，而且理来理去，也就那么几条。其实，这是因为大家过于片面地理解个人梳理所造成的错误观点。笔者这里所说的“梳理”，绝不仅仅是对自己的从业经历进行“梳理”，还包括自己的兴趣爱好、特长、专业优势、人脉网络、资金储备等方面。简单地说，也就是把自己看做是一个“系统”，问问自己究竟是谁？从哪里来？都有什么资源和优势？自己准备到哪里去？

1. 我是谁

作为复转军人，首先要知道自己有什么特长，有什么样的兴趣爱好。自己拥有什么择业优势？有哪些优、缺点？自己在性格上有什么优势和不

足？哪些是需要自己克服的？哪些是可供自己发挥的？这些问题看似简单，可要回答起来却并不容易。大多数复转军人并不知道自己都有什么优势和特长，不了解自己的性格，甚至于在应聘表格兴趣爱好一栏中公然写着“无”。作为应聘者，如果对自己都不够了解，也不愿意花时间去了解，用人单位又怎么能相信你可以胜任这份工作呢？

2. 我从哪里来

每个人都有着不同的生活和社会背景，只有充分地了解自己的过去，才能更好地展望未来。过去是自己的根本，每个人都不能脱离自己为人的根本。只有清楚自己从哪里来，才可能知道自己要到哪里去；哪些东西是自己不能够丢的，是自己做人的根本；哪些东西是自己必须抛弃的；哪些诱惑是自己必须抵制的。生活中，尤其是在现代社会中，我们经常会看到那些因受到利益的诱惑，而堕入罪恶深渊的年轻人。正是由于他们一味地追求利益，一味被物质上的诱惑所吸引，缺乏对自我的深刻反省，最终在金钱和利益面前迷失了自我。这样的例子在生活中举不胜举。尤其对于那些出身贫寒的农家子弟来说，一旦步入城市，面对巨大的“落差”，更容易导致他们心理上的天平失去“平衡”，而一味地追逐利益，最终会让他们在利益面前失去自己的“本心”。

3. 我要到哪里去

在对自己有一个基本的定位后，我们很容易就会找到自己未来的“坐标”。通过对自己的实力、经济状况、家庭背景等做出的权衡，我们很容易就知道自己究竟是应该创业，还是就业，哪一个更贴合自己的起点，并一步一个脚印，沿着正确的方向一直走下去。对于大多数复转军人来说，他们之所以会对未来充满了迷茫和困惑，关键原因是没有对自己进行一个恰当的定位。就好比只习惯看一种颜色的人，突然看到了五颜六色，就会觉得哪个颜色都漂亮，自己都喜欢，反倒不知道自己该如何取舍和选择了。因此，对于复转军人来说，面临重大转型，我们一定要把握好方向。单位和职业都可以再次选择，但是方向一定不能错，一旦方向发生错误，则会

付出一生的代价。从某种意义上说，任何人的职业生涯，都不会是一帆风顺的，都会有坎坷，但关键在于自己能否在一个大的方向上把握好自己的人生。要知道，只要方向正确，再远的路途也会有到达目的地的时候，但是，一旦方向发生错位，最后自己可能连补救的机会都没有了。

学会自我管理

谈起自我管理，可能复转军人大都会不以为然，认为自己多年的军旅生涯，别的没学会，但自我管理可是手到擒来，因为自我管理是一个军人必备的素质和前提。然而，笔者这里所说的自我管理，与部队中的自我管理有着较大的区别。部队是一个有着严格纪律的国家机构，部队中自我管理的前提条件是服从部队管理下的自我管理。这种自我管理带有很强的约束性和自律色彩，而笔者这里所说的自我管理，是作为普通个人的自我管理。其中，需要更多的自我思考和自我分析，带有很浓的创造性。一个自我管理能力强的人，往往也是一个个人能力强的人。良好的自我管理往往是建立在自我认知、自我规划、自我价值判断、自我目标设定的前提下的，因此，作为复转军人，在开始择业前，必须具备一些自我管理的相关知识，比如，怎样建立自己的人脉网络？怎样进行个人文件管理？怎样进行分类？怎样做计划？怎样更新自己的信息库？怎样备份等？而这些自我管理内容，往往正是用人单位判断一个人素质和能力高低的尺度。因此，作为复转军人，在择业之前进行自我管理训练是十分必要的。

进行初步“自我规划”

在转业后的第一个月，复转军人除了要做好择业前的相关准备工作，还应该留有一定时间进行自我规划。说得通俗一点，自我规划也就是自我职业生涯设计，就是要知道自己的职业目标是什么，适合从哪个行业做起，怎样通过一步步的积累，分步骤实现自己预先设定好的目标。在进行自我

规划时，笔者建议复转军人们能够找一些“外人”来帮助自己。这些“外人”，就是和自己没有利益冲突的职场人士。毕竟，刚从部队转到地方，完全靠自己来规划自己的职业生涯，难免会陷于主观，而自己的亲朋好友则大多又碍于情面，有些话不便全盘托出，尤其是在自己的一些弱点上，往往会含糊其辞，因此，那些自己不认识、和自己没有利益关系的“局外人”，往往可以对自己做出一个比较公正的评价并给出建议。这些局外人可以由以下两种人充当：其一，是一些专业咨询机构的职业顾问。这些专业人士由于常年在人力资源市场上打拼，积累了较多的经验，对于市场的供、需双方都比较了解，再加上比较专业，因此在给复转军人做职业规划时，往往能够比较中肯，但前提是需要支付一定的专业咨询费用；其二，是通过应聘来了解自己的优势和特长。毕竟，市场中每天都有大量的招聘信息，这些招聘信息中哪些是自己感兴趣的，一目了然。通过面试，在与招聘人员进行面对面沟通时，复转军人很容易就能看出自己的优劣势。通过总结应聘经验，就可以发现一个较为真实的自我。这也为自我规划做了一个很好的铺垫。

以上两种方法，既可以交叉使用，也可以选择其一。通过以上两种方法做出的职业规划，往往比自己一个人“闭门造车”更有成效。

从部队到地方的第一个月，对于许多复转军人来说，既是难“熬”的一个月，也是充满期待的一个月。各种复杂交错的心情夹杂其中，让每一个复转军人都经历了一个“蜕变”的过程——在这个月中，复转军人要完成从一个“军人”到一名“普通人”的重大心理转型，为自己今后的择业做好准备。就像蝴蝶必须要经过蛹的“蜕变”，才能最终“化蝶”一样，任何一个“蜕变”的过程都是痛苦的，但痛苦是暂时的，痛苦过后必会有一段崭新的人生在等待着自己！因此，对自己的心态进行调整，将胜过任何技巧的传授！面对即将展开的职业生涯，复转军人应努力调整好自己的心态，以一份更从容、更平和、更积极的心态去面对随之展开的职业生涯！

1.2 复转军人择业的误区

从部队到地方，其间并不是一个从“天南”到“地北”的距离。然而，许多复转军人却往往忽略了其中很多本质上的差异，误以为，凭着自己在部队多年的磨炼，凭着自己这股不服输的精神，没有什么自己办不成的事，在地方上工作，难道还能比部队里难吗？在他们眼中，地方上的工作轻松、舒服，无论是从工作强度上还是在人员素质上，都比不过部队里艰苦的训练和严格的要求。既然自己能够经受住部队这个大熔炉的考验，在地方自然也不会“逊色”。因此，许多复转军人来到地方，一放下行李便马不停蹄地开始投入到求职的大潮中。

误区一：缺乏准备，“四处出击”

一些复转军人为了证明自己的能力，在没有充分地进行择业前准备的情况下，就急着找工作，只要哪里有招聘信息，便以最快的速度赶到。有些复转军人甚至一天赶几个招聘会，把自己弄得精疲力竭不说，由于缺乏准备，对应聘单位缺乏必要的了解，因此经常出现“四处出击，四处碰壁，屡败屡战”的不利局面。一方面，由于频频受阻，对自己的自信心是一种打击；另一方面，由于没有认真分析自己的择业优势，出现新岗位与自己的贴合度过低的情况。

我们知道，在一个人准备不充分的前提下，做任何决定都会流于武断，择业也是一样。择业对于一个人来说，是人生中的一件大事，尤其对于刚从军营步入地方的复转军人而言更是如此。“一个好的开端，是事业成功的一半”，因此，复转军人的第一份工作至关重要。从长远发展的角度来看，复转军人的第一份工作，应该在其职业生涯中起到一个“领进门”的作用。毕竟复转军人在职场可以说是“一张白纸”，要想在这张“白纸”

上描绘出一幅美好的蓝图，就必须小心地布局，一步步地着笔。刚开始的时候，由于自己经验不足，所以应该是以尝试和学习为主。因此，复转军人的第一份工作，在职业生涯中往往起到的是一个“领路”的作用。但是，可别小看了这个“领路”，一个正确的职业选择，对于自己以后的成功，往往能起到很大的促进作用。就像登山，先要从一些不知名的小山爬起，慢慢积累自己的登山经验和技巧，登到山顶后，再向另一座更高的山峰进发……一个人事业的成功，往往就是从征服一座座小的山峰开始的。

因此，择业前的准备工作必不可少，如对自己进行全方位的审视，了解自己的择业优势、劣势；梳理自己的人脉资源，听取亲人对自己的建议；掌握一些必备的应聘礼仪和自我管理的方法。只有做到了准备充分，在择业时才能够显得“游刃有余”。从某种意义上讲，事前充分的准备比快速出击显得更为重要。毕竟，先行起步并不意味着会第一个到达终点。竞争比的是一种正确的判断和持久力，而这种正确的判断和持久力，则来自于事前充分的准备。

误区二：盲目投靠“老战友”

从部队转业到地方，对于许多复转军人来说，做的第一件事就是投靠自己从前的“老战友”。毕竟，从熟悉的部队一下子来到陌生的城市，人生地不熟，自己以前的“老战友”自然也就成了自己手中的“救命稻草”，成了自己可以“依靠”的对象。众所周知，在军旅生涯中所结下的友谊是最深厚的，毕竟大家曾一起经历过那样艰苦的岁月。能够在同一个地方再度相遇已是不易，在自己“举步维艰”时，往日的战友理应对自己“伸把手”，帮自己渡过难关。因而，有些复转军人甚至对自己的老战友寄予了太多的希望。而那些老战友则往往也会拍着胸脯表示，战友的事就是自己的事，工作的事包在自己身上。

其实，在事先没有对自己做一个全方位审视和规划之前，盲目地投亲靠友，并非明智之举，尤其对于复转军人来说更是如此，自己与老战友的

友谊是在特定的时间和环境中结成的，双方对彼此的印象，也都还停留在过去。而随着岁月的流逝，双方身份也随之发生了变化，而且受到社会这个“大染缸”的诸多影响，每个人身上都或多或少地发生了许多改变，这些改变将直接影响到自己对对方的判断。在这种情况下，贸然请其进行职业介绍，很难说这份工作能真正适合自己。

当然，托自己的“老战友”为自己推荐一份工作并不是不可取，但前提条件是对方要对自己有充分的了解。因此，在投亲靠友前，复转军人就要告诉亲朋好友自己的特长和优势，以避免出现对方所推荐的工作与自己的特长和爱好发生背离，尽量能让自己的职业生涯少走弯路。而现实生活中，一些复转军人往往由于求职心切，根本不看重该岗位是否与自己的优势和兴趣爱好相符合，盲目以行业优势作为自己的从业优势，对自己缺乏分析和了解，最终导致职业生涯与自己择业优势发生背离，从而影响到个人职业生涯的发展，使自己的职业生涯提前遭遇“瓶颈”。不但影响了自己的前途，更辜负了“老战友”对自己的一番苦心。

毕竟，老战友对自己的印象还是停留在以前在部队的阶段，与现实中的自己存在很大偏差。大多老战友都会把在部队时自己的特长看成现在就业的优势所在，其实，这里面存在很大偏差。尚且不说这么多年来自身的发展变化，当年在部队中与战友在摸、爬、滚、打中所结下的友谊，也仅仅是特定时代和环境的产物。随着时间的流逝，自己也在成长，原先那个不谙世事的“小伙子”，现已成熟，无论从哪方面讲，都比以前有了很大的进步。如果老战友仍以过去的眼光来看待自己，很可能会过低估计了自己的能力。因此，这种错误的“定位”往往会影响到自己起步的高低，而起步的高低又将会直接影响到自己以后职业生涯的发展。因此，在请老战友帮忙之前，一定要对自己有一个准确而清晰的“定位”，要让“老战友”知道，当年的“小鬼”早已不再是不谙世事的“愣小伙”，自己早已有了新的人生“坐标”。

所以说，在择业问题上，复转军人要把握一个原则：提前做好规划，把握好自己的定位，选对择业方向，择业才会有效率。否则，如果一味盲

目地急于应聘，或是投亲靠友，都会使自己的职业发展走入误区。正所谓“磨刀不误砍柴工”，只有前期做好准备工作，才能让自己的职业生涯走得更稳健。

1.3　“一步到位”的误区

许多复转军人往往存在事事追求完美的心态。“一步到位”是他们追求的目标。无论是个人择业还是创业，他们都希望能够按照自己认定的“标准”尽可能地做到“完美”。这种过于追求完美、一步到位的心态，在初涉职场的年轻人中间也很普遍。然而，正是在这样一种心态的驱使下，复转军人们四处碰壁，不但使自己错失了许多机会，甚至让他们在工作中陷入了困境。

其实，一步到位的思想，是一种不切实际的个人完美主义的体现。持这种观点的人往往容易比较偏执地看待眼下的结果，却没有看到，事物总是不断发展变化的，总是由不成熟到逐步成熟、由不完善到逐步完善、由不完美到完美的。他们不能以发展的眼光正确地看待眼前的一切，总是固执地认为当下即一切，眼下自己能拥有什么，就意味着将来自己能拥有什么，却没有看到，眼下的拥有，仅仅代表现在，并不能代表将来！

“一步到位”思想的起因

我们都知道，在部队里做事情是不能打折扣的，“一是一，二是二”。任何事情都有固定的标准和程式，在这个前提下，不需要个人的主观能动性，个人只要无条件地按照标准执行就行。执行的最高境界就是无条件、不折不扣地完成任务。其间不管发生什么事、遇到多少困难，执行的标准都不能降低。上级领导下达的命令，下级必须如期、定时、定量地完成。多年的军旅生涯，使这种“无条件执行”和“服从”的意识已经深深地刻

入了每一个军人的心里。因此从另一个角度说，退役军人最大的优势，也就体现在能吃苦和出色的执行力上。这也是许多用人单位看中复转军人的最重要的一个素质条件。但任何事情“有利必有弊”，这种高标准的执行意识，也使复转军人陷入了思维的误区。

“一步到位”思想的体现

一些复转军人择业时，没有选到令自己满意的单位就不去，宁可在家里呆着，也不愿意“委屈”了自己；走上新的工作岗位的，在工作中总按照自己的标准来要求别人，没有分阶段、分步骤的意识，不按事物的客观规律办事；个人创业对“硬件”要求过高，在事业规划上过于急功近利，不具备分阶段发展的意识。以上这些都是复转军人“一步到位”思想的表现。下面，我们就来逐一分析：

1. 择业上的“一步到位”

在选择工作时，复转军人大都抱着“没有好单位就不去”的思想，把自己到地方的第一份工作，当成是自己最后一份工作来看待，抱着“从一而终”的传统择业思想。其实，这种思想既不现实，也不科学。从现实角度讲，复转军人从部队来到地方，总得有一个逐步适应的过程，而这个适应过程，往往是通过复转军人的切身实践来完成的。要想找到自己的合适定位，就要对自己进行准确而清晰的职业规划，除了在转业的第一个月做好相关准备工作外，我们更需要通过自己的“社会实践”来印证自己的“定位”和“规划”。一旦发现有“出入”，就要及时进行调整和修改。因此，第一份工作往往是我们检验自己的一块“试验田”。

从起点上看，第一份工作的起点不会很高。从工作的专业性上看，第一份工作往往并不会是一项专业分工很细的工作，而更可能是接触面广的工作；从工作的时间上看，第一份工作往往在自己的职业生涯中很短，大约也就在一年左右的时间。因此，我们要带着发展的眼光来认识自己的第

一份工作。但这并不意味着第一份工作不重要，其实恰好相反，第一份工作在自己的职业生涯中是一个很重要的“铺垫期”。那么，通过第一份工作，我们究竟可以收获些什么呢？

- ❑ 知道自己的兴趣所在；
- ❑ 了解自己的优势和专长所在；
- ❑ 了解该行业的发展趋势以及行业发展动态；
- ❑ 积累社会经验，为第二份高起点的工作做经验积累；
- ❑ 通过广泛涉足找到自己的从业方向，从而进一步完善自我职业规划。

2. 工作上的“一步到位”

在复转军人走上新的工作岗位后，大都会很珍惜自己来之不易的这份工作，抱着一定要把工作干好，好让领导和同事对自己“刮目相看”的心理，以获取自己在公司的“地位”和“发言权”。然而对工作和事业有抱负是好的，但是一旦当这种个人“抱负”带上了“完美主义的色彩”，可就是另一回事了。不但无益于工作的开展，甚至可能让复转军人走入职场的“瓶颈”。

具体来说，复转军人这种做事认真、说一不二的想法是好的，但在现实的工作中，如果仍是僵硬地照搬原来部队里的那一套方式方法，可就行不通了。在地方上工作，尤其是在企业工作，不但要讲方式，更要讲求方法。调动工作的积极性除了要在思想上统一认识，更需要通过利益的手段。而复转军人大多在部队养成了“思想理论工作高于一切”的概念。因而在现实工作中，常常会通过“摆事实、讲道理”来取得别人对自己工作的认可。但由于缺乏相关的利益驱动环节，常常会使自己的工作陷于被动。因此，这个时候复转军人就要学会抛弃“一步到位”的完美思想，多从现实的角度来考虑问题。通过分阶段、分步骤，对每一个环节采取与之相适应的利益驱动来带动整个工作的正常开展，并不断在工作的进展中发现问题，通过调整和完善来进一步改进工作方案。要知道，没有“一步到位”

的方案，任何一个方案都是在具体的实践中，通过不断“改进”来逐步“完善”的！如果不具备这种“发展”观念，工作中的“挫折”很可能会使其自信心受到打击，甚至会影响到复转军人的“心态”。

3. 个人创业上的“一步到位”

有一部分复转军人对自己的期望很高，认为自己具备当企业家的素质和能力，希望通过个人创业来实现自己的人生理想。因此，随着政府鼓励复转军人自主创业政策的出台，自主创业成了许多复转军人的第一选择。

创业对于复转军人来说，并不是一件很困难的事。毕竟，复转军人有一笔为数可观的“复转安置费”。从资金上讲，从事一般的小型创业项目还是有一定资金保障的；另外，各地均有许多针对复转军人创业的优惠政策。比如，减免税收、贷款支持、创业咨询及相关培训等。按理说，在以上这么多的有利条件下，复转军人自主创业应该不是一件困难的事情。但是，从现实看来，复转军人创业的成功率却不到 10%，而且大多数以失败告终。在这些失败的创业中，其中很大一部分是由于“一步到位”的思想所导致的失败。

在许多复转军人看来，自己有资金、有好的政策，创业成功自然是理所当然的事。因此，在选择创业项目上，往往会选择那些高“投资”、高“回报率”、高“门槛”的“三高”创业项目。殊不知，“高回报率”背后却潜藏着“高风险”，而这些却是许多复转军人在创业前所不曾想到的。具体说来，导致复转军人创业失败的原因通常有以下几方面：

- ❑ 对行业缺乏了解，盲目投资；
- ❑ 对项目发展缺乏阶段性规划，急功近利；
- ❑ “一步到位”思想下的“高门槛”项目；
- ❑ 缺乏经营管理经验，导致经营不善；
- ❑ 在项目的选择上，过分关注投资回报，忽略个人兴趣爱好因素。

在以上创业失败的原因中，很大一部分是受复转军人对个人创业“一步到位”思想影响所致。其实，做生意最关键的是“匹配”。在复转军人

尚不具备很高的经营管理水平的条件下，在没有一定外力的支持，“单枪匹马”的创业阶段，所从事的创业项目规模不宜过大，项目的门槛也不宜过高，应“量体裁衣”、“量力而行”。只有先把一个人的小公司运作好了，才能考虑扩大从业人员扩大公司经营规模。而不能一味贪多求大，让自己承受过高的经营风险，应尽可能将经营风险控制在一个小的范围内。

另外，笔者有一个观点：复转军人在创业前，最好能本着“先择业，再创业”的原则，只有先积累了一定的社会经验和市场经验，才能将个人创业的风险降到最低。因此，在个人创业问题上，一定不要抱着“一步到位”的思想，不妨先试着从“打工”做起，等自己积累了一定经验后，再考虑个人创业。

1.4　从部队到地方的“七个转变”

许多复转军人到地方后，都会感觉不适应。通俗地讲，就是出现“水土不服”——自信心下降、遇事无主见、焦虑，严重的甚至还会出现精神萎靡、抑郁等症状。而导致这种“水土不服”的根本原因是由于没有及时地进行心态调整所致。

从部队到地方，环境变了、身份变了、甚至工作性质也变了。在这诸多变化中，如果我们不能及时地调整自己的心态，自然就会发生心理上的“错位现象”。依旧按照部队中的行事标准来对待自己的工作，依旧按照部队的价值观来进行商业判断，这自然会引发诸多矛盾，导致许多不适应的发生。

中国有句俗话“到什么地方，唱什么山歌”。意为当环境发生改变时，作为个体，应该主动调整自己的心态去适应环境的需要。只有顺应周围环境的变化，个体的价值才能得到体现。否则，不但个人价值无从体现，甚至会成为“众矢之的”。那么具体说来，从部队到地方，复转军人究竟应该从哪些方面来调整自己的心态呢？

从“依靠”到“被依靠”

身在军营，部队就是自己的依靠。自己的衣、食、住、行都是有统一保障的，就连生病、住院也是由部队统筹治疗。个人不需要花费心思来过多考虑自己的事情，只需要把自己分内的事情完成好就行。此外，部队中强调的是一种团队意识和步调一致，其目的就是通过整齐划一的行动，让每一个人真正融入团队之中。以团队的标准来要求自己，当个人利益与团队利益发生冲突时，个体无条件地服从团队意志。

对任何一个国家而言，军队都是一个国家国防力量的代表。出于特殊使命的需要，每一个军人必须弱化自我概念，强化团队意识。当自我意识被团队意识所取代，个体就会对集体产生强大的依赖性。就像《士兵突击》中袁朗所说的“国家是后盾，人民是源泉”，一个强大的国防必然会依赖其国力的强大。

然而，复转军人在退役后回到地方，一切都要靠自己。简单到“衣食住行”，复杂到“择业”、“创业”，方方面面的问题，都没人能够给你拿主意，而要完全靠自己来做出判断。况且，父母已经年迈，无论作为一个儿子，还是一个成年人，自己都必须肩负起家庭的重担。从这一刻起，你不再是团队的一分子，而是一个人“单枪匹马”在这个社会中打拼。一切都要靠自己！自己的未来、家人的幸福，全部都掌握在自己手上。

从“标准化”到“多样化”

在部队，衣、食、住、行一切事情都可以被“标准化”。例如，走路要“三人成列，双人成行”；整理内务有《内务条例》作标准；叠被子也有“标准”——“平四方，侧八角”。在部队中，“标准”就意味着统一和无条件地服从，没有什么道理可讲。在这样一种标准化的生活和管理下，养成了军人良好的素质。毕竟，一个军队最重要的就是“整齐划一”，这

种“整齐划一”不单是指行动上的，更是思想上的。其目的是为了确保部队高效的“执行力”。

在地方则不同，所有的“标准”都是可以更改的，有较大的灵活余地。

这就要求复转军人必须放弃多年来在自己脑中形成的“标准”观念。学会动态地去看待标准，并尝试从多种角度来理解标准。

从唯一选择到更多的选择

在部队里，服从是军人的本分和天职。从要求到结果，往往只有一条路，作为军人没有别的路可选择。比如，体能训练的五公里武装越野，每个战士该负重多少，带什么样的装备，走什么样的路线，都是预先设定好的，作为军人没有任何可以选择的捷径。最多的选择也就是放弃，作为个体在体能严重透支所能做的唯一选择。毕竟，在常规意义上的部队中，变通或是走捷径往往是不被接受的。

而地方则不同，“变通”和“捷径”常被企业奉为极具创新意识的举动。企业的目标就是实现赢利，能够采取变通的手法，通过走捷径来降低成本，达到赢利的目的，是企业所一贯倡导的。况且，在商业中，可以达到赢利的手段有很多种，这其中，只要不违背法律准则，无论采取何种手段达成商业目的，都会被视为许可。

从目标导向到成本导向

在部队，任何一项实弹训练和实战演习都要耗费巨资。但作为部队，决不会因为要耗费巨资，而缩减军费开支。军队建设作为国家正常的一项财政支出费用，是有严格而强有力的保障的。因此，大多数情况下，对完成工作中所涉及到的成本因素往往不需要考虑太多。绝大多数士兵在训练中也不会有“成本意识”。毕竟，作为士兵，他需要关心的是自己的各项技能能否达标，而较少要考虑自己为此所耗费的成本。从这方面讲，成本

观念在大多数复转军人的头脑中往往比较淡薄。

而到了地方，情况就大不一样了。原来各种物资都是由国家供给，不需要自己操心。现在则是事事要自己操心，每花一分钱都要经自己的手。尤其是在大多数企业“一切以利润考核为中心”的经营理念下，员工的投入和产出比被看作为个人绩效的一部分。这个时候，如果再没有成本意识，则很可能会导致企业费用的严重超标。在企业，浪费就意味着犯罪。谁要是不把企业的钱当钱，谁就得第一个被企业所“淘汰”。

从“特殊机构”到“普通一员”

军队是国家国防力量的重要体现。因此，作为特殊的机构，军队往往享有许多“特权”。尤其是在遇到突发事件时，军方往往会代表国家行使自己的职能。而作为部队中的一分子，军人这个称谓除了是一个受人尊重的职业外，在日常工作和生活中也常常可以享受到一些特殊的待遇。比如，到火车站买票，有专用的“军人窗口”；进站候车，有军人专用的候车室。在地方，拥有军方牌照的汽车，自然也比普通汽车拥有更多的特权等。

而到了地方，这些特殊享受都将不复存在。一旦由军人身份变为普通百姓，自己便不再享有特权机构的背景，无论遇到什么样的问题，都得靠自己去想办法解决，而不是通过军方渠道。因此，就需要有足够多的解释理由。例如，以前自己开的是军车，在交通上往往享有优先权。现在自己开地方牌照的车，则必须严格遵守交通规则，原先的优先权已不复存在。遇到交通矛盾时，如果仍摆出一副特权机构的架势，不但不利于事情的解决，反而会使本来简单的情况变得更加复杂。以前碰到一些交通违规的情况，可能和相关部门打个招呼就解决了，可现在必须走正常渠道，该罚款的罚款，该扣分的扣分。

从团队到个体

在部队，强调的是团队意识。现代战争更讲求的是团队间的配合，任

何的所谓“个人英雄主义”行为，不但无益于战事的发展，还可能让战争陷入困境。因此，部队需要的是有团队观念的士兵，讲求“顾全大局”，当局部利益与全局利益发生冲突时，要为了保全全局利益而牺牲局部利益。所以，在部队个人与团体的关系往往十分密切。自己的战友即是自己可信赖的伙伴，也是自己忠实的朋友。无论是学习还是生活，都讲究团体行动，很少出现独来独往“耍单边”的人。

而一旦回到地方，作为单独的个体，没有可以合作的团队，任何事情都只能靠自己，需要自己“单枪匹马”去闯出一条路来。有时候遇到问题，不但找不到组织，甚至连个可以商量的人都没有。这时候，更需要自己来拿主意，既然没了依靠，就必须学会自己的事自己做主。

从坚持性到灵活性

在《士兵突击》中，钢七连的口号——“不抛弃，不放弃”，这一直是给观众留下印象最深的地方。作为军人，“坚持到底”和“永不放弃”一直是被作为两个最宝贵的品质为世人所景仰。其中，体现了一种“宁为玉碎，不为瓦全”的军人气节。在部队，“军令如山”，上级下达的命令，下级必须不折不扣地予以执行。任何人不允许，也不可以放弃。作为士兵，如果在战场上擅自离开，则只能以逃兵论处，这可是件很严重的事情。

回到地方，面对激烈的市场竞争。更需要的是一种应变能力，这时适时的“知难而退”反倒更能体现出一种智慧。面对复杂多变的市场环境，随时调整好自己的方向盘。无论是择业还是创业，不但要敢于“有所为”，更要敢于“有所不为”。这时候放弃不但是被允许的，更是一种智慧的象征。而一味地坚持，抱着“一条道走到黑”的态度，反而会给企业和自己的事业造成损失。因此，步入了社会，就应该学会有所放弃。在关键时候，不但可以离开，甚至可以换单位，换行业。一切以适合自己，适合企业发展为原则。在这里，适时的放弃和离开甚至被视为一种“明智之举”。

1.5 复转军人的个人规划该怎么做

从部队到地方，对于复转军人来说，不但“时空”发生了转移，自己的身份和状态也发生了重大转变。

回到地方，作为客体的自我突然间成为了主体。自我这个概念突然被提到一个绝对的高度。一切的标准都需要自己来制定和把握，一切是非都需要自己来判断。这个时候，一切都得靠自己！自己的未来掌握在自己手中，自己的人生也必须由自己来规划、设计。

个人规划这个词听起来挺高深莫测，也经常被一些专业人士和职场精英挂在嘴上。其实简单地说，自我规划也就是自己的“打算”。短期的“打算”我们称之为计划；长远一点的“打算”我们便称之为规划。至于究竟多长远才称之为规划？大体说来，一年以上的“打算”我们都可称之为规划。从小到大，几乎每个人都做过自己的短期计划。比如，放假了有假期计划；一个新的学期开始了，有学期计划；进入职场，有周工作计划、月工作计划……。几乎每个人都会订计划，但计划制定的好坏可大有讲究。一个好的计划，除了便于执行外，遇到突发事件，往往也会有应急方案。因此，一份好的规划往往执行力强，计划的目标也容易达成。而一个不理想的规划，除了能在年初、岁末给人们带来短暂的惊喜和感叹外，在执行过程中并不能起到实质性的作用。那么，作为复转军人，个人规划又该如何来做呢？下面，我们就分步骤来谈谈这个话题。

个人现状分析

任何一个规划在制定前，都需要进行自我现状分析。确切地说，就是知道自己所处的方位，了解自己都有哪些可利用的资源，面临哪些直接或潜在的威胁，拥有哪些可把握的机会？因此，个人现状分析，更像是对自

我的一个全面“盘点”。目的是为了弄清自己的“起点”，并通过“起点”来判断自己未来的方向，预测自己究竟能够走多远。

在进行个人现状分析时，我们可以试着将自己放在一个系统中去考虑问题，而不是单纯地以个人为中心。毕竟，个人目前的状况只有在特定的环境中才具有意义。

另外，进行个人现状分析最为关键的一点就是要客观。要尽可能真实地反映个体的现状。这其间不能有丝毫的夸大和贬低，“一是一，二是二”。为了避免受自己主观因素影响，我们可借助“第三方”来帮助自己进行自我现状分析。当然，这需要花费一定的费用。但相对于自己的前途来说，这些钱还是值得花的。当然，你也可以自己来进行个人现状分析，但前提条件是排除一切杂念，实事求是。

个人目标设定

在对自己有了一个全面、客观的分析基础上，我们就该进行个人目标设定这个环节了。我们这里所说的个人目标，具体应该包括两种：其一，是个人的总目标，宏观上的；其二，是个人的阶段目标，微观上的。从二者的关系上来看，总目标首先确定的是一个方向的问题，而阶段目标确定的是“步骤”的问题，也就是“点”的问题。这很像我们中学时学过的“两点一线”的几何概念。要想确定一条线段，就必须先确定两个点。其中的一端是起始的点，另一端是终点。中间的这条线则是由若干的点所组成的。对于个人规划来说，这起点就是对自己目前位置的“定位”，而这个终点则是在目标定位基础上对自己进行的一个预测。通常是由对自己的期望（希望成为什么样的人），自己的兴趣、爱好，自己对人生的要求这些因素所决定的。

在人生大的方向确定后，接下来就该着手考虑一些阶段性的目标了。简单地说，就是自己应该分几个步骤来实现自己的人生目标。这个步骤通常要结合自己目前的位置和现状来进行一个客观地分析。比如，自己从哪

里开始，如何开始？准备通过多长时间完成第一阶段的目标等。并把这些阶段性的目标进行细化分解，分解得越细越好。最好是能够让自己每天看到成效。

个人筹备

总目标有了，阶段性目标也出来了，接下来就该开始着手准备了。这个准备通常包括以下几方面内容：

1. 经济上准备

对于那些准备通过创业来实现个人价值的复转军人而言，经济上的准备主要来自自己创业项目的相关资金环节。大体上包括办公场地租用费、办公基本设施、装修费用、项目投入费用、人员工资、流动资金等方面。在资金上的准备要越充分越好，正所谓“宽打窄用”，“量入为出”，复转军人在资金上一定要有笔清晰的账。

对于那些择业的复转军人而言，经济上的准备则比较简单。大多为自己准备几套像样的衣服，如适合正式场合穿着的；适合普通场合穿着的。另外也需要为自己配备必要的个人用品，如手机、公文包、笔记本电脑等。物品的多少和规格则要视你所从事的工作性质而定。

2. 心理上准备

从一名军人变为一名普通百姓，复转军人要做好充分的心理准备和调适，待人接物应符合自己的身份并体现自己良好的素质，尽量保持心态上的平和，避免与人发生冲突，最好不要拿出以前自己军人的身份来压制对方。我们通常说的平常心，就是一种比较好的处事心态。另外，在刚进入新的岗位时，为人应略显低调些，只有先尊重他人，才能赢得别人对自己的尊重。

3. 技能上准备

从部队到地方，新的工作环境，自己原来在部队里的那套技能在新的

工作岗位可能都用不上了。这时候，面对新的工作岗位，复转军人要尽快熟悉自己的业务，制定出短期和长期的学习计划。首先，要以快速上手为目的。在快速上手的基础上，再向业务的深度和广度上延伸。良好的技能不但是自己核心竞争力的体现，更关系到自己职业生涯的长久。因此，技能上的准备是一项长期的工作，绝不能仅仅将其视为职业入门的工具。

4．人脉上准备

无论是创业还是择业，都离不开一定的人脉网络。作为复转军人，刚从部队转业到地方，很多关系都还没有搭建起来。这时候，不要过于着急。应对自己现有的人脉资源进行一个系统的清理。对于自己以前的老战友，要进行新的登记和更新，尤其对于那些工作和职务发生变动的人，更要及时更新。另外，可以通过接触自己的亲戚和朋友来逐步扩大自己的关系网。只要有机会就积极参加各种朋友或亲戚聚会，在聚会上主动结交新朋友。把搭建“人脉网络”当成自己退伍到地方后一件很重要的事情来做。通过与自己新单位中同事的相处，渐渐让自己融入到新的集体中来。并以此为平台，搭建自己的人脉网络。

1.6　手上无人管

从心态上讲，许多复转军人都有着“管人情结”。毕竟，自己在部队好歹也管着十几号人，再加上部队里严格的上下级观念，让许多军人都养成了发号施令的工作习惯和作风。退伍回到地方，自己一下由“领导”的位置降为“普通百姓”，角色的变化，往往让许多复转军人一时间难以适应。

退伍之后，择业就成了复转军人必须面对的问题。既然是择业，就意味着自己必须从基层干起。因此，被人管就成为一个必须面对的现实问题。要想获得好的发展，首先就必须适应被别人管。因此，复转军人就必须调整心态，正确看待管人和被人管这件事情。

管人先得从被人管开始

俗话说得好，“千里之行，始于足下”。尽管大多数复转军人都有着自己的理想和抱负，认为自己应该在地方轰轰烈烈地大干一场，却仍要从小事做起，从基层做起。要抱着“先做小事，再做大事”、“先当小人物，再当大人物”的心态来对待自己的工作。因此，要想将来成为企业的领导层，甚至自己创业，就必须先从被人管开始。

有些复转军人，认为自己有着丰富的管理经验，压根儿就是一块管人的料，却还要被人管理。总认为是领导看错了人，没有发挥出自己的优势所在。甚至为此耿耿于怀，干工作也提不起精神。摆出一副“屈才”的样子。还有些复转军人，在择业上以岗位的好坏作为选择标准，对于那些不属于领导岗位的基层职位，根本不屑一顾。宁可在家中等，也不愿屈尊接受一些基层岗位。问起理由，则以“管理是我的优势所在，这个工作不适合自己”为由。

其实，任何一个管理岗位，都必须要经历最初的基层岗位的锻炼阶段。任何一个跨国企业，在任命高层管理人员时，都强调该人必须具备基层岗位的工作经历。在他们看来，一个没有任何基层工作经历的人，是不可能管理好一个组织或企业的。因此，要想成为管理者，就必须先学会被人管。

怎样做一个管理者眼中出色的被管者

通常说来，管理和被管理其实是两种截然不同的心态。一个是积极主动的，而另一个是消极被动的。作为一名打工者，如果总是以被动的心态去看待管理者提出的种种要求，则必然给自己的工作带来很多负面的影响。任何缺乏主动性的工作，不但无益于工作效率的提高，还会影响到工作者的情绪。而过多的负面情绪，必然也会影响到工作完成的质量和效率，并形成恶性循环。因此，从某方面说，被动心态是导致打工者工作效率不高的主要原因。要想改变这种状态，就必须学会转换角度，从改变自己心

态入手。

首先，让我们看一下，管理者是怎样成为管理者的呢？积极主动几乎是所有管理者一个最大的特点。对待工作，他们往往不是仅站在自身利益的角度考虑问题，而是站在老板的角度去考虑问题。这种全局意识和观念是导致他们工作更出色，并迅速从众多打工者中脱颖而出的根本原因。因此，主动的心态和全局观念往往是区分一名管理者和被管理者的分界线。

因此，要想迅速地从打工者中脱颖而出，让领导注意到自己，保持一种主动的心态十分关键。当别人还在为刚刚完成自己手上的工作而沾沾自喜时，你已经在考虑如何能够在完成工作的基础上，提高工作的效率，降低工作成本；当别人还在为阶段性的胜利欢呼雀跃时，你已经开始让自己投入到下一阶段的工作之中。当主动的意识成为一种习惯，融入到你的血液中时，你已经具备了领导的素质，已经具备了某些管理的潜力。你甚至还会惊喜地发现，自己已经一步一步离自己最初的梦想越来越近了。

角色互换，成就自己的梦想

管理的最高境界是什么？其实，管理的最高境界是没有管理。换句话说，就是实现自我管理。每一位管理者都在追求一种更加人性化的管理，这种管理的终级目的，就是为了消灭管理。试想，如果每一个人都能够进行出色的自我管理，那我们还需要管理者干什么呢？大家为了一个共同的目标努力，少了许多内耗，多了许多合作；少了许多纷争，多了许多理解。也许这只是人们理想中的一种状态，但在现实中仍具有借鉴意义。

小时候，面对班上那些特别“调皮”的学生。老师经常会使出一招“招安政策”——给这个同学一个“官”当当，目的是通过让他在管理他人时达到自我管理的目的。这一招“以暴制暴”果然有效，许多以前以“捣蛋鬼”著称的同学，自从当上了“官”后，居然把手下的小组管理得服服帖帖，自己身上的那些“陋习”也不知不觉间消失得无影无踪！不禁让人佩服老师手段的高明。

由此，我们总结出一个规律：一个人只有在把自己当“领导”时，才会具有主动意识和全局观念。换句话说，只有对自己高标准、严要求，才能让自己前进得更快。因此，作为被管理者，要想摆脱自己被管理的地位，就必须学会主动出击，首先从主观意识上将自己归到管理者的阵营中去。别老是把自己看成是被管理者，而要把自己当成管理者，用衡量管理者的要求来衡量自己。只有这样，自己才能进步得更快、也才能更快地得到领导的赏识！

为自己打造一个有利的“环境”

什么样的环境，造就出什么样的人。管理者和被管理者也是一样！如果你周围的朋友全部都是一些被管理者，你必然会受环境影响，生出许多被管理者的思维方式来，如消极、抱怨、郁闷……；而如果你周围全都是一些管理者的朋友，在管理者的氛围中，你自然也会具备管理者的素质和思维方式。因此，为自己打造一个好的环境，对于成就事业，起着十分重要的作用。例如，一个在小县城的打工者，每月能拿数千元的工资，在当地的消费意识较为落后的环境中，自然会不思进取，她会觉得自己手上的钱够用，每月不但花不了多少（其实是没什么可花钱的地方），还能存上一大笔。这个时候，如果你把她调到沿海城市的环境中去，每个月还是拿跟县城一样的工资，那这区区几千元可能根本就不够开支。当生存受到威胁，人自然会想到通过努力工作来提高收入水平。生活环境的变化，改变了一个人的思维方式和生活方式。把一个不思进取的人，变成了一部赚钱的机器。我们尚且不说这是好事还是坏事，仅就事情本身来说，环境的确起到了很大的促进作用。

所以说，环境能够激发出一个人工作的动力。如果你能够让自己始终处于一个竞争激烈的环境中，你自然也就具备了竞争的能力。而如果你总是与消极人群为伍，则很可能会成为社会竞争中的被淘汰者。

1.7　复转军人的职业评测由谁来做

从部队到地方，面对职业生涯的重大转型。职业评测对于复转军人就显得尤为重要。然而，复转军人的职业评测究竟应由谁来做？是复转军人自己，专业机构还是其他人？答案并不是唯一的，但有一点却是可以肯定的，复转军人进行职业评测是必需的！其实，选择自己还是专业机构对自己进行职业评测并不重要，关键是看自己是否能够基于一个客观、科学的出发点来看待自己的职业发展。对于大多数刚从部队转业至地方的复转军人来说，由于刚投入一个新的环境，自己对新的就业形式和就业环境尚不太了解，在这种情况下，要想能够公正、公平地对自己做出职业评测，请专业咨询机构就显得尤为重要。虽说会花上一笔费用，但与个人的职业发展和个人前途比起来，花这点小钱还是很合算的。

职业评测的目的

社会在前进，我们周围的环境也在不断发生着变化，个人所掌握的技术和知识也在不断更新发展。一个从业者要想能紧跟上时代发展的步伐，就必须不断地提升自我。及时了解并把握自己在这个社会中的竞争状况，并通过有针对性的努力来提高自己各方面的综合素质，打造出有竞争力的个人核心价值。因此，从根本上说，评测的目的就是为了能让被测者更具竞争力。

如何进行职业评测

1. 找到差距

在一个岗位上工作得时间久了，难免会让人产生怠懈的心理。这时候，

如果能够有一个平台，让你看到自己与同行之间存在的差距，往往会给你的工作带来新的动力。人的进步就是一个和旧我不断挑战的过程。因此，从某种意义上讲，没有落差的生活是平淡而乏味的，有波澜的生活才更容易激起人们向上的动力。

那么，如何才能找到自身的差距呢？首先是要找到参照物，也就是找到自己的“标杆”。一个人的视野毕竟是有限的，要想能够看得更远，就必须借助外力。这时，如果有一座“山”，借助山的高度便可以让我们拥有更宽阔的视野。专业的职业咨询公司便是这样一座“山”，通过专业机构的评测，往往可以让我们找到自己在行业中的差距，看到自己前进的方向和目标。

2. 正确地看待“差距”和“不足”

作为复转军人，要能够理性看待自己的“不足”和“短处”。要知道，任何“长处”和“短处”都是相对的，不是绝对的。世界上的事，每时每刻都处在不断地发展变化之中，通过努力，目前的“短处”很可能成为自己以后的长处；而眼下的长处，也很有可能因为自己的骄傲而成为自己成长的阻碍。

眼前的失败固然让人沮丧，但长远地看，眼前的失败很可能为以后的成功积蓄能量，成为下一个目标成功的阶梯。因此，从某种意义上说，没有永远的成功或失败，局部的得失永远是暂时的，如果把它放到人生的高度上重新审视，很可能正是自己下一步的起点。

3. 正确地“自我施压”

有了新的目标，也就有了前进的方向和动力，动力的背后是随之而来的压力。对于大多数复转军人来说，身在职场，自己所面临的最大的压力就是如何提高自身业务素质，以适应企业的发展。因此对于复转军人来说，应该把提高自身业务能力放在重中之重的地位。而不要对自己施加一些“负面压力”。这里所说的“负面压力”，指的是因个人待遇和发展不平衡而造成的压力。如果复转军人把自己过多的精力都放在自己所得利益的

厚薄上，或者说因为利益分配的不均而产生消极不满的情绪，就很容易给自己的发展造成不利影响。

正确的自我施压，就是要复转军人主动从提高自身业务水平上来考虑问题，寻找自己的发展空间。要知道，作为个体，只有先行付出，才能得到应有的“回报”。任何所谓的公平和平衡，在最初的时候都是以“不公平”和“不平衡”的形式出现的。如果一味地让自己陷入一时的利益分配不均的泥潭中，不但会影响自己业务能力的提高，更会影响到自己职业生涯的发展。

提升个人“核心竞争力”

评测的根本目的就是要提升评测个人的竞争力，尤其是个人的核心竞争力。作为一名复转军人，要想在自己的职业生涯中走得更高、更远，就得抓住自己的优势，不断锻造自己的核心竞争力。职业的最高境界是成为专家，拥有在该领域的绝对发言权。那么，如何才能打造自己的核心竞争力呢？在笔者看来，无非以下几点：

1. 做“专家”，不做“万金油”

所谓专家，就是做在某方面有独特专长的人。要想让自己成为企业中不可替代的一分子，就必须让自己成为无可替代的“专家”，而不是万金油式。“十项全能”的人才毕竟十分有限，因此，要想拥有职业的深度，就必须舍弃职业的“广度”。另外，人的精力毕竟有限，要想把自己有限的精力放在所有领域是不可能的。因此，将自己有限的精力集中到一个点上，尽量在这个点上做到绝对的权威，反倒可以让自己容易获得企业的认可。

2. 学会通过企业外平台来检验自己

一个人的核心竞争力不仅体现在企业内部对自己的认可上，更体现在非企业环境对自己的肯定上。我们知道，在学术界评价一名学者，除了要

看他在自己职业圈子内的知名度，更要看他在国内同行业，甚至国际同行业的知名度。检测的标准也很简单，除了该学者要在圈子内获得一致好评外，更重要的是通过其在国内、国际上学术论文的发表的数量和质量来衡量。职场专家也不例外，要想强化自己在该领域的知名度和影响力，除了在企业内部形成影响力外，还必须学会运用行业平台来展示自己的专业成果。例如，通过在该行业论坛上发表自己的观点，解答行业疑难问题等方式，来提升和巩固自己的专家地位。

自我能力的判定

作为职业者，定期对自我能力进行判定十分重要。但应如何对自我能力进行判定？通常说来，大多采取向同事征询，向上级领导征询和向老板征询的方法。毕竟，在企业内部，同事和领导是离自己最近的人，从他们嘴中往往可以很容易看清自己的优缺点。但唯一的问题是，这些人往往是和自己有着一定的利益关系。在表达个人意见上，难免会顾及到自己的感受。尤其在自己较为欠缺的方面，大多是避重就轻，一带而过。因此，自己很难获得客观、真实的评价。

其实，对于职场人士来说，对自己最为有效、而且最能全面、客观地进行自我能力评判的方法就是应聘的形式。可别小看了这种形式，由于没有了利益关系，招聘方对自己的态度往往是最为中肯和真实的。一个应聘命中率高的人，其自身的能力和竞争力自然就强。反之，一个应聘命中率低的人，则表明其自身的能力和竞争力较弱。如果应聘者能够充分抓住应聘时的一些细节，就可以很容易知道自己究竟存在哪些方面的缺陷和问题所在。毕竟，在其他企业的人事经理那里获得的关于自己的信息是最全面，也是最具杀伤力的。

所以，建议从业者能够在自己应聘简历和现场面试中，从以下几方面突出自己的竞争力，并通过 HR 对自己的判断，来明确自己究竟在哪方面存在缺陷。此外，笔者在这里还有一个诀窍：在面试过程中，最好随身携

带便携式录音设备，将 HR 与自己的面试过程录下来，作为自己后期研究分析的数据参数。

- 专业技术层面：突出自己的专长，以及自己的专业成果。
- 信息获取层面：突出自己对行业发展趋势的正确把握，以及对业内最新咨询的熟悉度。
- 思维模式层面：突出自己独特的分析问题和解决问题的能力。最好能够以具体事例说明。
- 执行层面：突出自己复转军人职业背景的优势，出色的执行力和吃苦精神。

第2章　就业的筹备

2.1　自我管理

就业前需要做许多筹备性的工作，既有行动上的筹备、知识积累上的筹备，也有观念上的筹备，这些筹备都在为将来的就业打基础。其中，观念转变上的筹备就是帮助我们树立正确的、贴近现实的意识。在这里，复转军人对自己的个人管理也得树立一个正确的观念。个人管理是必需的，但不要陷入一些误区里，比如，认为自己就能做好对个人的自我管理。

其实，在笔者看来，自我管理只是人们一厢情愿式的美好愿景而已。从根本上说，人是不可能管理好自己的，必须借助外界第二方甚至是第三方的力量，才可能实现对自己的有效管理。笔者此言，原因有二：

自我管理有悖于管理学本质

从管理学的角度来说，当某个事件的策划者、执行者、监督者都是同一个人时，工作效率是很难得到保证的。要求自己监督自己，这相当于人为地拔高了人的道德意识水准，所以在许多管理规范的国际性大企业中，某项工作的策划者、执行者和监督者都是各司其职，并且互相监督，只有这样才能保证工作的有效完成。

而个人既是自己的策划者，又是执行者、监督者，绝大多数人是不可能同时做好这三件事的。极少会有人能严格要求自己，严格为自己制定高标准、严要求。当自己执行自己的规划时，一旦受到困阻，人很容易为自己寻找退路或是逃避的理由。因为标准和目标的制定者是自己，自己修改目标自然也是比较容易的事情。这也就是我们所常见的个人设想与实际之

间的“差距”。这也就是为什么绝大多数人都曾有过雄心壮志，立志要干一番事业出来，但绝大多数人最后都是不了了之。

习惯性地为自己找理由

人的任何行为背后，都存在着一定的驱动力，也就是说必然存在着一个理由。无论是前进还是后退，每个人都会给自己找出一个足够充分的理由出来。毕竟，人很少会违反自己的意志，但人的天性是懒惰的，习惯舒适而逃避困难。遇到问题的时候，人的第一反应是回避，让自己尽可能地不去碰这些麻烦。同样，当自己安排的事情遇到问题时，人的第一反应就是给自己找理由，这与我无关，这是别人的责任……，即便的确与自己有关，也会强调出许多客观理由。总之，目的是要把自己从中“解脱”出来。比较常见的理由有：“我已经尽力了”；“谋事在人，成事在天”；“天不助我”……。

在现实中，很少有人会在遇到问题时迎难而上，主动地想办法解决问题。当然，若是坚定地拥有这种心态，必成大器。但是，现实生活中，遇事能有如此心态的人实在是少之又少。

那么，究竟应如何管理好自己呢？我认为，这得借用工具和外部的力量。

笔者有很长一段时间是自由撰稿人，以写稿和讲课作为主要收入来源。起初在公司上班的时候，很向往这种自由的工作状态，总觉得什么事都由自己安排，不用听人差遣，又不至于累着自己，钱赚得又多，简直就是完美的生活/工作状态。但是当我从公司离职，完全进入自由撰稿人的状态后，情况却有了微妙的变化。例如，每天睡到九十点才起床，每天要看三四个小时的电视，三天两头出去和朋友们喝酒玩乐，每天写作的产量一直在下降。当然了，自己给自己找的理由自然也是很多。如：早晨起不来；饿着肚子没心情写；饭后又没精神写；酒后更没法写；电视节目很精彩，看完了再写；晚上困了

不想写；键盘不好使，不写；电脑老是死机，不写；没有灵感，不写，等等。

眼看着稿费收入直线下降，我只有逼着自己开始认真考虑这些“问题”，开始给自己制订硬性的要求与规划，例如：每天必须写五千字，不写完不睡觉等，事实上也很难执行，放任自己的理由太多。后来，我想出一个办法，找个外人作为监督者。我聘请了一位兼职助理，每周一向她提交我的本周写作计划，然后由她每天进行跟进和催促我的写作进度，并确保每天能交稿。实际上是把我自己定位成一个完全的执行者，每天要执行的工作任务就是对这个助理提交成品稿件。很快，这种简单的办法开始起到作用，稿件的产量又逐渐恢复了。

随着合作媒体的增多，对我的稿件产量和质量也提出了更高的要求。这时，仅仅依靠助理的及时跟进是完全不够的，我还得想办法给自己增加压力，或者说干脆把自己逼到没有选择的地步。例如：在 MSN 上答应编辑们第二天肯定能拿出稿件来。那么，今晚无论如何都必须完成，以此来硬性地逼迫自己，绝不给自己任何逃避的理由。

当然了，有压力也得有动力，适时地奖励自己也很重要。以前在上班时，为了鼓励自己每天坚持写稿件，我想出一个奖励自己的办法，当天如能完成一篇稿件就打车回家，写不出来就挤公交车回家。现在，笔者天天在家写东西，每天的定量工作完成后，就出去吃顿好的，若超额完成，就去约朋友喝点小酒等。

除此之外，我还总结出几点办法，来帮助自己更好地管理自己。例如：我深信大多数人的记忆力都很糟糕，几乎每个人都会因为记性差而丧失掉许多机会，最好的办法是养成随时记录的习惯。PDA 是时下比较先进的一种随身记录设备，但这东西很贵。于是，我就把手机当成 PDA 用，有事就随时记下来，每天晚上再录入到电脑中去，待办事项无论大小全部记录下来，处理完一项就删除一项，让电脑代替大脑记忆，并且保持定期翻阅，检查一下有无待办事项遗漏。同时，我在另外的一个本子上，专门记录每天都做了些什么，经常翻一翻还是很有成就感的，等于回顾自己所积累的工作成果，促使自己以更加积极的心态去思考问题。

管理自己对于个人发展的确很重要。但如何管理也是个技术活。我的建议是借用其他人来对自己进行督促和管理，并采取各类可行的管理工具，借以规避自己管理自己的过程中所存在的一些问题和弊端。

2.2　学习被人管

管人之前得学会被人管。人的价值，是在被利用中得到体现的。复转军人的前称是军人，军人是一项以服从命令为天职的职业。从某种意义上讲，复转军人在“被人管理”上具备一定的“优势”。从心态上讲，也是乐于接受被别人管理的。因此，复转军人在应聘时应将自己这方面的优势体现出来。许多复转军人在部队或多或少都会接触到一些人事管理方面的内容，尤其是那些在部队有带兵经验的军官在人事管理方面也有一定的经验。但由于环境的不同，往往会把社会中管理方面的事情看得过于简单。在许多复转军人看来，人事管理和部队一样。于是在简历上往往也就把人事问题给简单化了，有时会“自信”地在简历中声称自己曾经管过多少人，更有甚者，还会说自己拥有丰富的人事管理经验和有效的解决方案。

天下有三件事最难：第一是把自己的思想装到别人的脑袋里去，第二是把别人的钱装到自己的口袋里来，第三就是管理人，人事管理可不是一般地复杂。

复转军人刚进单位，绝大多数都会处于一个级别较低的阶层，属于被管理的状态。在这种情况下，复转军人是否具备被管理的心态也就成了一个重要的标尺。从现实的角度而言，尽管我们不愿意被人管，并且总想去管别人，但事实上，我们却始终处在被别人管理的状态之下。这是现实，我们必须得接受。尤其是复转军人，至少在刚进入用人单位这段时期，还是处在被人管的阶段，所以，提前学习被人管，适应被人管的状况，并在简历和面试中主动体现出这点，是很有必要的。

在提前学习被人管的过程中，有几点要特别注意：一是无论你的上级

领导才能素质怎么样，你都得具备被管理的意识，不能因为领导水平不够高就看不起人家，从而不服管；二是得设身处地考虑上级领导的感受，学会理解上级；三是学会总结积累被人管的经验，完全从被管的角度来看待管理者，以后若是自己也处于管理层开始管理下属的时候，则可以更好地了解他们。

再者，我们来谈谈被利用的问题。对于刚迈出军营的复转军人来说，对未来充满了希望，对自己充满了信心，正想放开手脚大干一番事业，甚至连改变这个世界的念头都有。

但是，现实往往比我们想象的更为残酷。即便是被残酷的现实敲打过无数次之后，复转军人还是有个问题接受不了，那就是被利用的问题。总觉得自己的价值得不到承认，只是被很低级地利用，被比自己学历低很多、素质低很多的上级或是老板当作廉价劳动力在利用……于是，许多复转军人为此耿耿于怀，总认为老板占了自己太多的便宜。

其实，完全没有必要这么看。人的价值，首先体现在被利用上，你真正的价值往往是被别人发现的，被利用证明你存在这个价值。即使不被别人利用，你自己也发挥不了自身的价值，或者说利用率很低。人的发展是需要平台和机会的，你在被利用的同时，也获得了发挥的平台和机会。可以说，被利用是必经的阶段，无论是身居高位的职场精英，还是创业成功的老板，谁都被人利用过。

在工作初期，别总抱怨自己被利用，而应理性分析，你哪些方面正在被利用，而这些方面就是你可以进一步加强的。若是你认为自己有某几个长处一直未被利用，那么，很有可能是你所认为的长处并不是你真正的长处！其实，这也正是个检测自己价值的方法。

2.3 求职的差异化运用

世界上没有两片完全相同的树叶。同样，世界上也没有两个相同的人，

每个人都存在着这样或是那样的特长。但是，树叶从表面上看都是差不多的，特别是当它们混在一起的时候，我们很难发现这些树叶有什么不同。但是，如果这片树叶有一个独特的颜色，那自然就很容易被发现出来。虽然，人和树叶不一样，人的特长是处于隐避状态的，需要深入地了解才能知道。在每年数以万计的复转军人群体中，可能每一个复转军人都拥有这样或是那样的特长，但是，这些个人的特长绝大多数都处于隐避状态，从整体上看，处于一个被淹没、被覆盖的状况，复转军人要么自己不会说，要么是说不清楚，用人单位也不可能主动地来探究每位应聘者的特长在哪里。虽然许多复转军人在简历上都声称“给我一个机会，我将给你展现整个天空”，但是对于用人单位来说，这些机会是需要成本的，用人单位不可能花费时间和金钱来挖掘你的所谓的“特长”。营销上有句话叫“形式大于内容”，意思是说表面上的东西有时往往比实质的内容更为重要。职场也是如此，许多时候，你会什么其实并不是最重要的，你要让用人单位觉得你会什么才是最重要的。因为用人单位不可能深入地来了解你，这就需要复转军人自己设法主动地向面试者展示自己的特长所在，以显示出自己与其他应聘者的差异，从而争取用人单位对自己的重视。这个过程，其实就是差异化运用的过程。具体来说，这个过程可分为以下几个步骤：

1. 明白什么是差异化

差异化就是你与别人不同的地方，并且，这些特长是占据优势的，同时也是可以被迅速识别的。

2. 寻找自己的差异化

回想一下，自己在哪些方面做得比较优秀，执行力强？再学习能力强？受过较多的专业培训？性格好，容易与人相处，容易融入团队？对数据的敏感性强？文笔好？长相端庄？做事耐心细致？所学习的理论知识与实践结合得比较好？在某个行业内具备较好的人脉关系？这些都是可以作为你与别人相区别的差异化特长。

3. 强化自己的差异化

找准自己的差异化特长后，就得进行有意识地强化和锻炼，并且进行深入的研究和完善，争取做到“更好”、“更专”、“更强”，确保这个差异化的特长对用人单位具备足够的吸引力。

4. 包装自己的差异化

差异化的特长一定要与实践结合起来才有意义，所以要把这些特长与实践结合之后的“成果”以文字的形式总结出来。在简历的撰写中，复转军人应该对自己较为拿手的专长用放大字体或是特别颜色标明出来，让用人单位在你的简历中一眼就能看到。并且，在简历中展现了自己的差异化特长后，下一步则要尽可能地通过某种形式证明给用人单位看。例如，用相关的作品或是其他的证明文件，进一步地证明你的差异化特长所在。

复转军人在与用人单位沟通时，切忌过多地抛出特长，否则，这就等于把自己包装成一个“全才”了，反而失去了差异化的特长。并且，在用人单位看来，声称自己什么都会的求职者，往往是什么都会一点，但什么都不精，实际使用价值很低。现在，越来越多的企业都开始注重各个岗位的专业化水平，在招聘新员工时，往往会按照求职者的特长来对应其相关职务上的要求。作为求职的复转军人，应该包装好自己的差异化特长，在众多的求职者中突显自己，争取吸引更多的眼球，从而获得更多的就业机会。

2.4 进大企业还是小企业

进大企业还是小企业？这是困扰不少复转军人的一道选择题。大企业以高待遇、高福利、优越的工作环境等显著优势著称，成为复转军人的首选。但实际上，中国90%以上的企业属于中小企业。可想而知，大部分复转军人的流向仍将是处于创业与发展中的中小规模企业。

如果把大企业比喻成“高速公路”的话，中小企业则是城市中交叉繁乱的“马路”和郊区乡间的“石子路”。即将上路的复转军人，该如何选择今后的道路？笔者希望通过以下的分析，给复转军人提供一些参考。

先来看看中小企业的特点：

1. 门槛低，重能力

中小企业招聘时，对应聘者的学历以及是否出自名校没有过多要求。面试官通常对应聘者的能力有一定期望。公司规模小，并且处在发展阶段，所以不养闲人。面试的时候，如果复转军人能表现出自己具备较强的学习能力与上进心，则很容易被录用。

2. 机会多，空间大

老板或主管，希望自己的员工能身兼数职，就算一开始没什么经验，他也想在日后把你打造成“三头六臂”，这样，在公司或部门忙或缺人的时候，大家都能够自觉调整岗位配置，以实现公司利益的最大化。所以，只要用心去学、去看，员工不仅能熟悉自己岗位的巨细，还能有机会了解整个公司运行的全部流程和公司赖以生存的赢利模式。

中小型企业数量多、同行多、竞争激烈，这就要求企业要不停地在稳定发展中求新求高，才不致被淘汰，才能走向行业之巅。因此，每一个员工都是企业的命脉，员工的创新以及建设性提案，很容易被公司所重视。这对于那些有上进心、敢闯型的员工，会有比较好的展示自己学习成果、表达成熟思想的机会。

肯吃苦、能动脑、求上进的员工被提升的机会非常大，若是成为老板的左右手，则更有机会了解到决策层是如何运筹帷幄，并且能学到策略性、技巧性地处理事情的能力。

3. 管理较混乱，福利不完善

中小企业通常将生存放在第一位，发展放在第二位。由于公司很多的业务、项目存在变动性，部门和职员间的分工也存在变动，造成企业很难

把握管理的分寸与时机，公司尽管可能很有活力，但不免显得乱糟糟。

工薪方面，有高薪员工，但更多的则是“市价型员工”。员工的福利待遇公司考虑得较少，员工接受培训的机会也较少。由于没有专门的人力资源部，所以加薪往往被忽略，通常需要员工主动的争取，才能获得应得的待遇。

政府近几年来一直支持年轻人创业，由此应运而生了很多小企业。这些小企业，可能全公司不超过十个人。人事部？没有，由负责行政的人员兼任了。财务部？有，兼职财务，一周出现一次；由于公司平时没什么费用往来，所以，有时出纳也由行政人员兼任了。进入这类小公司，就真的可以“大展拳脚”了。

那么，复转军人所向往的大企业又是何种状况？

1. 高门槛，重来历

大企业往往重“出身”——你从哪里来？作为复转军人，如果不具备一定的知名度和优秀的教育背景，很可能会连笔试的机会都没有。这点往往让很多复转军人望而却步。

笔试测知识、测能力、测反应力、测创作力……，为了通过这些考试，应聘者拿出十八般武艺还不一定行，可能一个小小的失误，就会与录用失之交臂，“千军万马过独木桥”的竞争态势，一点也不亚于高考时的残酷厮杀。所以，要想进大企业，是要“挤”的。

2. 做分内事，不宜越位

“挤”进去了又怎么样呢？大企业可是有自己的一套企业文化和管理模式的，容不得你对企业文化提出半点质疑，因为这种文化已经是企业酝酿了多年的产物，作为新员工，你只需了解并快速融入就行了。相对于小企业而言，大企业的分工要明确得多，一个人负责一个环节，不能出错。当然，在你日复一日重复这些雷同的工作内容之后，也确实很难出错。“一个萝卜一个坑”，说的就是这种情况。显然，对于新员工而言，能学到的东西自然就十分有限了，有时掌握的只是局部的知识和技巧，并不全面。

从员工的角度而言，工作单调，不需要什么创意，也不利于员工日后谋求其他发展。

通常在大企业里，员工不需要有太多的个性。或者说，不能在刚刚“占了一个坑”的时候，就立即发挥个性。大企业为了便于管理，一般不鼓励员工有过于个性化的发挥，因为只要每个人兢兢业业做好范围内的事，公司就能顺利地实现稳固运营。甚至在某些岗位，是一辈子也不允许耍个性，玩所谓的“创造性思维”的。由此看出，大企业的限制较多，想飞跃较难。

如果想突破自我瓶颈，向上发展，怎么办？那么你得先从跟你的部门经理沟通你的想法开始。大公司里要想见决策层人物，是有一定难度的！逐层逐级上报，是大企业管理上的一个特色。部门经理如果对你的提议有兴趣，可能还有戏；如果连部门经理这一关都没过，纵然是他观念上的问题（也许是他怕你抢去了他的风头，也许是他的学识还意识不到你建议的美妙……），那你的提议则可能成为永久性被压在案头的一纸方案。

3. 公司稳定，职路清晰

大企业的生命力较稳固，因为它已经具备了企业生存与发展的一些能力，所以员工可以与企业共成长。相对于小企业的跌跌撞撞、时起时落，在大企业相对就安全得多，颇有“背靠大树好乘凉”的优越感。

大企业的目标十分明确。同样，企业对员工的培养目标，也是比较明确的。大企业会给员工定期安排相关培训，定期给员工做一些考核，以帮助员工提高自身的工作素质和能力，以便更好地完成工作内容。在员工获得进步，能力得到认证后，将其工作职务安排得更适合。很多员工可以从前辈身上看到自己的未来发展之路，并以此鼓励自己一步一个脚印向着职场目标迈进。

4. 待遇丰厚，视野开阔

大企业的薪金较高，公司按资历明确分配福利。员工有带薪休假、年终奖金、年度加薪等十分规范的福利，人力资源部门会做好相应的安排，根本不用员工操心。

大企业的战略目标比较宏伟，合作伙伴及业务来往企业也都是些较成熟、成功的企业，所以员工在企业之中，通常能接触到较先进的技术及管理经验，通过耳濡目染开阔自己的视野。有些员工通过自身的努力，得到公司的大力栽培，可以获得出国培训和深造的机会。这相比在小型企业就职而言，开阔眼界的层次要高出许多。

5. 资源化带来的能力退化

由于大企业经过多年积累，已具备相当的资源系统。所以大企业员工在处理事务时，可直接调用公司资源，办事效率高且轻松。但与此同时，员工开拓创新、处理突发事件的能力，则可能会在这样的安逸中逐渐退化。

而小企业的员工们，常为手头工作四处奔波，寻朋友，想对策，有时焦头烂额甚是狼狈。可穷人的孩子早当家，这番“苦其心志，劳其筋骨”的磨炼，却培养了这些员工的执行力，使他们变得日益精明能干、果断从容。

大企业好，还是小企业好？笔者觉得很难下结论。只要是有经历的人都能悟到：任何事都存在两面性，任何一种抉择都必然会有得有失。如果将刚踏上社会的复转军人比喻成驾驶新手的话，笔者只是想提醒大家，不要因为害怕路况复杂而不敢行驶在“大马路”和崎岖不平的“石子路”上。要知道，如果在任何恶劣的路况下你都能驾驭自如，那么驶向高速公路又有什么问题呢？反向思考一下，如果从高速公路驶向熙熙攘攘的闹市，挑战反而要大得多。

迈入职场的第一步非常关键，笔者希望复转军人在就业前多了解一些大、小企业各自的特点，结合自身性格和理想，做出最适合自己的决定。

2.5 做十件小事，现在就改变你自己

很多人都曾想过按照自己的意愿来改变这个世界，但是，改变世界对

绝大多数人来说何其难也。因此，我们可以通过改变身边的小环境，至少改变自己，促使自己向更好的方向去发展。

那么，具体应该如何来改变自己呢？虽说改变别人很困难，但改变自己也不是个一蹴而就的事情，得讲究先易后难，循序渐进，首先得选择一些简便易行、立竿见影的小项目，培养自己对改变自己的兴趣和信心。从工作生活的实用性和可执行性的角度来看，笔者建议大家可以通过以下十个小项目的执行来逐步改变自己。

1. 整理手机里的电话号码

在每个名字前面加城市，例如上海张某某，北京陈某某等。这样把手机里联系人按照地域进行划分，进行分群管理，使用起来也更方便。而且，应该以月为单位，定期将手机里的电话号码簿复制出来，避免手机丢失或是故障导致的联系人名单丢失。

2. 完善通讯录

很多人都会有通讯录，用以记录亲朋好友的联系信息，大家可进一步将这个通讯录进行系统化管理，即把通讯录里的所有联系按照所在省份、城市进行划分，再完善每位朋友的联系资料，例如家庭电话、单位电话、单位名称、家庭住址、手机、电子邮件等，并且以电子文档和打印件的形式分别保存，一旦有新的联系人，及时更新加入。再者，根据与各位联系人的联系需要，在每位朋友的名字后面加上一个联络频率代码，比如可以拿 ABCD 标示，A 为每周联系一次，B 为两周联系一次，C 为一月联系一次，D 为两月联系一次。朋友是需要保持不间断联系的，往往许多新的信息和机会就来自于与朋友的联系和沟通中。在整理完通讯录后，以电话或是电邮的形式与所有朋友联系一次。

3. 建立紧急备用文件

将自己所有银行卡上的相关信息全部抄录下来，例如开户行、账号、有效期等信息，分别以电子文档和打印件的形式保存，万一遭遇钱包丢失

等情况，可及时办理相关的补救手续，减少损失。这主要是从细节入手，培养自己的安全防卫意识。

4. 修改简历

找家大的专业招聘网站，建立个人标准化档案，根据自己当前的工作状况，重新修改完善个人简历，再花点小钱去拍个专业的简历照片，加附在简历上。对于保存在招聘网站的个人简历，应每月定期更新，补充新的内容，并寻机向一些合适的公司发送。

5. 买彩票

每月定期买几张彩票（机选，每次十块钱的就差不多了），在个人状况不佳的时候，放在口袋里的彩票往往会给自己带来一丝幻想和希望，从而在一定程度上改善自己的心情。

6. 写篇文章

无论是生活感触、旅行游记或是工作经验总结，抽点时间撰写出一篇文章出来，专业纸面媒体也罢，相关网络媒体也罢，主动投递出去，看看可否被采纳刊发。

7. 建立分类文件夹

花上几十块钱，买上一个分类文件架，分门别类地把自己相关的纸面文件进行归纳管理，例如可分类为：电脑文件、产品说明书文件、购物计划、各类账单、交通信息文件、财务安排、紧急备份文件、通讯录、日程安排等，方便自己及时查找，关键是让自己建立事务分类集中管理的意识。

8. 建立每月、每周工作计划

买本年度工作手册，对将来需要办理的事务及时进行登记，保持定期翻看，做到远期事件安排有计划性，或者买张大点的年历贴在墙上，在上面标清楚本年度某时期内需要处理的事务，便于管理和提醒，毕竟好记性不如烂笔头。

9. 建立待办事务清单

始终在自己的手机、电脑或是笔记本里保持有一个待办事务清单。养成一有新的待办事务出来，就及时添加进去，某项事务处理完毕后，再及时勾掉的习惯。有事一定要记录下来，不要过于相信自己的记忆力。

10. 建立每日工作记录

同样，可以在自己的年度工作手册里，及时记录自己每日实际经办或是已处理的各项事务。这种做工作日记的习惯，一旦坚持下来，你就会发现它会给你的生活和工作带来许多意想不到的便利。

以上的这十件事，从执行层面上讲基本没有什么难度，只要认真做完之后，你马上就会感觉到有些不一样，对自己的整体规划性和身边的人脉资源也算是有了一个初步的整理和认识。更为重要的是，从这些小事上所养成的习惯，将促使自己在更大的程度上逐步改善自己。

2.6　理性看待你的老板

在大家的职业生涯中，只要还是打工者就必然会有上头的老板。对老板的评价自是各有不同，有的人说老板是伯乐、君子，有魄力，是做大事的人，摊上这样的老板自然是自己好运气。当然，通常来说正面的评价还是比较少的，更多的打工者谈起老板则是“义愤填膺”，甚至于“咬牙切齿”，老板则又成为暴君、小人、阴谋家、吝啬鬼、周扒皮之类的形象代言人。

许多打工者会把对老板的情绪直接反应到工作上，若是受到老板赏识，自然努力奋斗、积极进取，但若是对老板心生怨气，则拖拖拉拉，消极怠工。总而言之，绝大多数的打工者是以一个感性的心态来看待和评判自己的老板的，且多过于在意老板对自己的看法，或者说过于在意自己对老板的看法。

在笔者的朋友中，鲜有从理性角度来看待老板的人。但往往这些为数不多的能以理性心态看待老板的朋友，其个人的职业生涯发展都非常稳健，而且都是身居企业要职。

以笔者自己十余年的打工经历和数年的老板经历来看，打工者最好不要过多地把主要精力放在与老板培养感情上，或者说是把未来个人发展的希望寄托在老板的身上，而是要尽可能地靠自己。为什么这样说，笔者自有道理。

首先，让我们来看一个本质性的问题——员工在老板心目中是如何定位的？说得直白点，员工对于老板来说就是“工具”，要听从老板的指挥调度，确保老板所制定的战略部署和战术行动落实的“工具”。作为“工具”自然是要顺手和便于管理，所以关于提高员工执行力的培训课程一直很受老板们的欢迎，其目的就是让员工更“听话”。

另外，通常老板看待员工，基本都处于理性的层面上，即便有时候会比较看重某个员工，带点感性，但那也是基于理性基础上的感性；而打工者却是在感性的基础上看待老板。因此双方在理解和认知上的不对称导致了许多误解的产生。况且在打工者与老板之间，老板总是处于绝对优势地位，若是出现双方的误解，吃亏的当然还是打工者。老板的理性是在现实严酷的商业竞争中塑造和打磨出来的，能够较准确地看到事物的本质，而打工者却往往因为缺乏足够的生活历练，着眼点仅停留在事物的表面，对商业的认识过于表面化，思维方式容易感性。

正确地把握好打工者与老板之间的关系，理性地看待老板，是个人职业发展生涯中的必要条件。那么，打工者如何来把握与老板之间的关系呢？大家应该把老板看成是一个合作方，打工者与老板之间进行着平等互换的交易往来，我为你干活，你付我薪水。下面笔者将举个较为直观的例子，进一步说明打工者与老板之间的关系。

打工者与老板之间，就像经销商与厂家的关系一样。厂家要找经销商，那是因为厂家有产品要通过经销商来销售，而经销商接受厂家的产品来经销，必然是认可了这个产品所带来的利润，双方之间都能获得一定的利益。

若是厂家觉得经销商的销量太低，自然要考虑更换经销商，而经销商如果觉得厂家产品的利润太低，自然也会考虑中止与厂家的合作。因此双方在进行选择时也是有着一定的条件要求的。例如，厂家需要经销商具备一定的销售网络、配送车辆和市场服务人员，具备足够的周转资金，且能够配合厂家进行市场推广活动，而经销商也会要求厂家的产品具备一定的市场竞争力，有足够的利润空间，还要有市场宣传的广告投入和促销推广活动。在双方合作平稳的基础上，厂家也会对其中一些表现较好的经销商给予一些较为特殊的奖励与支持政策，厂家老板与这些优秀经销商之间自然也会常常称兄道弟。但若是双方的合作中有一方出现亏损时，再好的兄弟关系也不行了，该怎么着还得怎么着，终止合同，清账核算，谈不拢的还会上法院打官司，绝不会出现因为厂家老板喜欢哪个经销商就会继续与之进行商业往来的，更不可能出现在某一方出现持续亏损的情况下还会因为对另一方有感情而坚持亏下去的。

同样，老板选择员工，自然是看中了员工所拥有的相关专业技术和执行力；员工选择老板，则也是看中了老板开出的薪水。就像厂家与经销商的关系一样，只有保障了双方各自的利益才能合作下去。打工者给老板带来了什么，老板又给打工者带来了什么，这之间是否平衡，是老板与打工者都在关心的问题。当然，老板给打工者带来的当然不仅仅是薪水，还有发挥的平台、验证自己思想的试验田，以及更多经验的积累和技能的学习等。这些薪水以外的东西，当然也可以视作老板所给予你的报酬。这就是为什么一些打工者甘愿忍受较低的工资水平，却坚持在某些企业打工的道理是一样的——因为能学到东西。

笔者认为，在打工时，不应对企业和老板倾注过多的感情因素，而应尽可能理性地来看待。职场如同“商场”，“商场”如同“战场”。职场本来就是个生死存亡之地。破产倒闭的老板也好，春风得意的老板也好，都是由其自己决定的，打工者不要让自己牵扯进太多感情，应冷静地从他人的失败中总结出对自己有用的经验教训，把精力放在自己的事业上。打工者始终应该清楚的是：我给老板带来了什么？老板又给我带来了什么？

而不是我对老板感觉怎么样，或是老板对我感觉怎么样。当然，笔者这里不是建议大家看到老板就保持一副冷漠的样子来“摆酷”，表面关系上还是要尽力维护的。

2.7 别指望谁来理解你

矛盾大多缘于人与人之间的理解不对称。在工作和生活中，我们几乎面临着各式各样的理解不对称，例如身边的朋友、同事、老板、客户乃至家人，就是不能很好地理解你，自然也就不太可能配合你，能找到一个理解自己的人实在是太难！往往是终其一生，也找不到一个。为什么人与人之间的理解就这么难？

现在科学技术已经可以把人送到数万公里之外的月球上去，但却无法让你搞清楚距离你只有十公分的那个人心里在想什么。此外了解是理解的前提，即便是对方想了解你，也会因为没有办法获知你的真实状况而无计可施。

我们潜意识里希望甚至是渴望别人对我们能有全方位的理解，但却又不能告诉别人一个真实的自己，这本身就是矛盾的，加之一切都在变，理解的困难自然又增加了许多。

许多人抱怨自己在公司里不得志，眼见许多不如自己的人却获得飞快的发展，自己空有一身才学却无人赏识。其实，所谓的不得志，也就意味着你还是在被动地等待别人来发现自己，承认自己的价值所在，并给予自己机会。事实上，在如今这个竞争日益激烈的社会里，这种被动等待的思想早已经落伍了，现在要的是主动地，多渠道地，更大范围地展现自己，而不是坐在那里干等着别人来主动发现你。换而言之，这些所谓的苦闷以及觉得别人理解不了自己，都是自找的。渴望和等待别人来理解自己，一是压根犯不着，二是这等于自己给自己下达了一个不可能完成的任务。

因此别指望谁能理解你，自己做好自己的事情吧！成功不是别人给的，

而是自己一步步做出来的！在现实中，每个人都得为自己负责，谁又有那么多精力来理解你？况且，在现实中，许多成功的人往往是孤独的，真正能理解他们的人很少，或者说压根就没有。而大多数成功者也并不把别人对自己的理解太当回事，大多是自己理解自己，自己认可自己。也正是这点，才是促使他们取得成功的原因和动力所在。套句时髦的话：走自己的路，让别人打车去吧。

2.8　第一份工作的时间为什么越来越短

就业市场上的竞争依然是那么激烈，按说获取一份工作是越来越难，理应珍惜才是。可是，复转军人第一份工作的实际时间却越来越短。一方面，是复转军人的劳动合同期限越签越短，三年的合同都很少，一般是一年一签，甚至是半年一签。另一方面，出于各种原因，越来越多的职场新人开始主动“炒”老板的鱿鱼，另换新东家。这个问题的原因究竟出在哪里呢？其实，仔细分析起来并不复杂，也就是以下这几点原因。

1. 忘本

好了伤疤忘了痛，“忘本”是人的一大顽疾。当复转军人走上工作岗位时，当初找工作的艰辛逐渐被一点点遗忘了。认为找工作其实也就这么回事，以为职场和所谓的职业发展也就是这么回事，换份工作也不会是件太难的事情。对当前工作稍有不满，复转军人便会萌发再换一份工作的想法。忘本，导致许多复转军人轻率地丢弃当前的工作。

2. 个人期望值太高

许多复转军人觉得自己得要对得起自己几年的军旅生涯，怎么着也得进家大公司，最好是坐高位，拿高薪，活儿还要轻松，工作压力不要太大。可是，这样的好机会实在是太少了。一些复转军人进入公司后，感觉现实与自己的期望值之间存在太大的差距，自己接受不了，于是赶紧跳出来，

想办法再进另一家新公司，试图找到自己理想中的工作。

3. 环境适应期的问题

从戒备森严的军营到社会环境，中间有个相对的落差，克服这个落差是需要有一个适应期的。再好的公司环境与军队环境相比都存在落差，例如：个人认可度、工作压力、人事关系等方面。在这个克服落差的调整期内，几乎所有的公司都不会让职场新人觉得舒服。这就容易让复转军人产生逃避心理，从而出现迅速离职的情况。并且，作为刚从部队环境进入到社会环境的复转军人，对于职场的复杂性并没有充分的认识，或者考虑得过于简单片面，在进入现实的职场环境后不知如何应对，使自己一直处于一个被动的局面，个人也就自然会感觉到压抑和迷茫。这也是导致复转军人迅速离职的另一个原因。

4. 缺乏职业规划

许多复转军人没有系统的职业规划，工作上只是走一步算一步，觉得这家公司还行就做下去，不行就马上想办法换地方。或者说，这些职场新人对待自己的职业规划只会走直线，缺少迂回，不懂得以退为进，一味地向前冲，遇到问题或障碍就习惯性地通过换公司来解决，而不从预先规划的角度来考虑。

在一个人的职业生涯中，第一份工作是相当重要的。它对工作的兴趣和热情，对未来的希望和理想，对人生、对社会、对事业的理解和学习，往往都是从这第一份工作中得来的。对个人而言，这第一份工作也是最具有纪念意义和历史价值的。所以，笔者建议各位复转军人，可以为自己做份完整些的职业规划，在一定程度上学会迂回，并且把环境、人事、压力等现实因素考虑得更为复杂些，认真地对待你的第一份工作。

第3章　初入职场与职业发展

3.1　面试中N个决定成败的细节

“请相信我，我是最棒的，我有信心征服每一座高山！”在汉口一家企业的面试现场，求职者孙享在面试即将结束时，腾地站起身来，很大声音地喊出这么一句口号，将面试官刘经理“吓个够呛”。

据刘经理介绍，孙享争取的是市场部助理的职位，在交谈的过程中，孙享给他留下的印象一般，但不排除有录用他的可能性，但“那句突如其来的口号宣言，让我彻底打消了这个念头”。刘经理解释说，有信心，固然是好事，但面试时喊口号的做法未免显得自信过了头，反让人觉得他是个个人英雄主义者，不易于融合到团队中去。

经历了漫长的等待之后，若是简历被用人单位看中，接到用人单位的面试通知，复转军人也先别太激动，面试是比简历筛选更为严酷的考验，也是个关键性的环节。一般来说，用人单位在简历中主要是初步了解求职者大概的整体状况，在面试中则是着重了解求职者许多细节方面的处理能力。面试中，这些细节就像物理课堂上的电路实验，其中有一个环节出问题，电灯就不亮，任凭你才高八斗那也没戏。好不容易“过五关，斩六将”，到头来却栽在这些小细节上，岂不是亏大了。下面，笔者就把面试中最容易出问题的若干个细节一一道来。

1. 口气

在面试时，求职者与面试官之间基本为面对面而坐，距离一般也比较近，说话若是激动点，口水都会喷溅到对方脸上。当然了，绝大多数的面

试者都会控制自己说话语速稍慢一些，但是，还有个问题很容易被忽视，也是不容易控制的，那就是口气。当求职者一张口说话，一股浓重口气扑面而来，这个求职者基本上也就被判定为不合格了。这口气往往就吹走了求职者数日来的精心准备和焦心等待。

作为求职者，首先要通过测试或是别人判定的方法确定自己有无口气，因为有口气的人往往自己是觉察不出来的，并且，面试前千万别吃容易产生口气的食品（例如大蒜什么的），若是有口气却又很难去除（刷牙和嚼口香糖的作用很有限），在面试时可稍微拉开与面试者的座位距离，并且可侧身而坐，尽量避免正对着面试者说话，说话吐气要轻，要尽可能地减少口气的影响。

2. 对前台接待人员的态度

现在，稍有规模的公司都会有个前台，设置一两位接待人员。求职者在前往公司面试时，一般都要先走到前台，向前台接待说明自己的身份，并请求前台接待通知人事部门。在这个过程中，求职者千万要注意对前台接待的礼貌，以及在等待阶段的行为举止。有许多面试者就栽在这个上面，觉得前台接待只是个无足轻重的服务人员，是个传话的而已，不必对她那么客气。其实，在公司内部的组织关系学里，前台接待是个重要的角色，由于她们工作简单而精力多，通常是公司内非正式传播的主导者。从求职者接触前台接待到等待面试官出来的这一小段时间内，你的一切行为举止都被前台接待看在眼里，若是你有些不雅的举动，或是说话不顺耳，那么在你结束面试离开公司后，关于你的负面评价很快就会由前台接待传到人事部门那里。笔者在企业工作时，曾经多次注意到这个现象，往往是面试者前脚刚离开公司，前台接待就把评论电话打到人事部里自己要好的小姐妹那里去了。

3. 简历的整洁程度

面试时，许多公司还会要求面试者当场再填写一份简历。这份简历也就是一张纸的内容，但要注意的是，字要写得慢些，笔划清楚，别乱涂改，

也别把纸乱卷乱折，纸面要做到清洁平整，这将侧面证明你对纸面文件的处理能力和态度，所以要把这份简历当作公司重要书面文件来对待。

4. 头发和鼻毛

头发很能体现一个人的精气神，整洁清爽的头发能为自己赢得不少印象分，但也别过分刻意地去把头发整得很精致，吹得纹丝不乱，或是喷上太多油腻腻亮闪闪的发胶，头皮屑更是要不得。还有个要命的地方是鼻孔，千万别让你的鼻毛从鼻孔里露出来。

5. 眼镜是否干净

面试者和面试官在交谈时距离很近，不洁的眼镜会被看得很清楚。连自己身上物件都收拾不好的人则怎么可能处理好工作呢？在面试前，务必要做好眼镜的清洁。

6. 指甲和手部清洁

长指甲，或者藏污纳垢的指甲，也是要不得的。在面试中，除了面试者的面部，再有就是手部是裸露的，面试前大家都知道去洗个脸，这里需要提醒的是，手也是要洗的。

7. 椅子和门

为了保持面试环境的安静，绝大多数面试都是在一个相对封闭的环境中进行的，例如经理室、会客室或是会议室。面试者从进到出，一般会接触到门和椅子，在临走时，应注意把椅子放归原位，并轻轻带好门。在面试官看来，这是你会妥当处理好善后工作的一个象征。

3.2　在招聘会现场务必注意的六个方面

场景一：在招聘单位撤展后，满地都是被废弃的简历，一些自知没希望的应聘者辛苦地翻找自己被丢弃的简历。

场景二：招聘会开场之前，应聘者们满怀期待的眼神，而散场时，则又转换成无奈的目光。

参加招聘会是应聘人员最常用的求职方式，好处是用人单位集中，并且可以直接与招聘人员进行初步的接触，相关成本费用较低。当然了，现场招聘会上的竞争高度集中化，要想从人群中脱颖而出，也不是件容易的事。复转军人在参加现场招聘会时，如注意一些细节方面，将有效提升被招聘单位看中的几率。

1. 基本的仪表

不一定要太正式，但整洁是必需的，尤其是在口腔、头发、面部清洁等方面要特别注意。现场招聘会上人很多，招聘单位的人员因为忙碌和嘈杂，难免会有些情绪不佳，若是看到一个仪表清爽的求职者态度还能好点，否则，可能连接你简历的兴趣都没有了。

2. 单身前往

现场招聘会最好单身前往，别和同学们搭帮结伙（尤其是在一起嘻嘻哈哈），更别和父母一起去，否则，会被招聘单位看作对待工作缺乏基本的端正态度，或者缺乏独立处理事务能力。

3. 不要显摆

无论你的手机、MP3 多新颖先进，这些东西都得藏好，打电话也得找个偏僻的地方，毕竟是找工作，不是工作找你，保持应有的低调是应该的，别刺激那些手机没你好，MP3 没你先进的招聘人员。现场招聘会绝不是求职者张扬的地方。

4. 一看、二想、三上前

在招聘会现场，几乎每家招聘单位都会挂出本企业的简介，大家应先仔细看清楚相关的企业介绍和职务说明，观察一下招聘人员与其他求职者是怎么沟通的，然后在头脑中大概整理一下自己的谈吐再趋步上前，先问

两句基本情况再递简历，切忌那种只扫两眼招聘说明，就迫不及待地冲上去介绍自己。在招聘人员看来，这是一种不成熟的表现。

5. 使用两个版本的简历

在参加现场招聘会时，带两个版本的简历去，一个是简化版的，一个是完全版的，一般是先给招聘单位简化版的简历，若是有戏，再给完整版的简历也不迟。招聘人员在现场一般也只是匆匆扫几眼简历中的主要部分，厚厚的简历是看不进去的，而简化版的简历则可以很好地迎合招聘人员的阅读习惯。这样做不但是节约费用，更主要的是体现出你的成本意识和较为成熟的行事作风，这点在复转军人中是较为可贵的。

6. 先热身

进入招聘会现场后，别急着找自己有兴趣的招聘单位，而是先转一圈，找几个小公司或是招聘条件较低的单位（例如保险公司业务人员之类）先来接触沟通一下，目的在于热身，调整自己的心理状态，缓解与招聘人员沟通时的紧张情绪，调整自己的发挥水平，然后再与相中的招聘单位接洽。

3.3　文凭究竟有多重要

笔者自己开公司前，前后曾换过四次工作，从普通业务人员做到市场总监，但笔者的文凭很低，只是一个函授的大专，实质上与一个高中毕业差不了多少，也没有任何职业资格证书。在每次的面试过程中，不可避免要谈到这个文凭的问题，至于要不要做个假文凭，笔者也曾想过，最终觉得没意思，即便是暂时蒙混过关，在以后的工作中还得时常让自己为这个假文凭提心吊胆，不如坦白一点，把实际情况说出来，然后从其他方面弥补和强化自己，当然了，这个坦白也是要有一定技巧的，不然的话，在简历上开门见山就说自己学历低，恐怕早被人家直接把简历扔到垃圾桶去了。后来，笔者自己开公司，在新员工的招聘过程中，也面临这个文凭的

问题，转换了角度来看文凭问题，觉得自己当年那些技巧和办法从一定程度来说，是较为有效的，在这里整理了一下，以供各位参考：

抛出“在读”，首先解决文凭的门槛问题。

企业的招聘一般是由两个部门进行操作，一是人事部门，二是用人部门。一般来说，人事部门只是个初选的部门，按照一些简单的既定条件来初步筛选求职者，例如年龄、性别、户口、学历、工作年限、专业技能等。那些涉及到实际工作经验和技能、可塑化、心态等项目则要在通过初试之后，由用人部门再进行专业对口面谈。一般来说，用人部门往往并不看重求职者的学历，而看重求职者的实际工作经验。当然了，若是人事部门的初步筛选都过不了，后面的用人部门面谈也就不存在了。

人事部门在接到求职者简历后，通常会根据简历上的相关情况来进行初步筛选，如果说这次招聘职务要求是本科以上学历，人事部门的员工往往会简单地一刀切，把本科以下的求职者全部剔除，即便你有再强的专业经验，那也不行。笔者这里建议大家在简历里把文凭直接拉高，例如大专的就直接写上本科，先过了人事部门初选这一关，抓到面试机会再说。在进行面试时，再来说明目前的最高学历只是大专，本科还在读。一般来说，在读是不需要查看相关证明的。当然，这个问题在初次面试时一定要主动向面试人员说出来。

在主动说出你的真实学历之后，马上需要说明的是，虽然你没有达到企业所要求的学历标准，但还有哪些其他方面的优势可以弥补这一点，如果这个补充理由够充分，很大程度上可以抵消低文凭的问题。以笔者的经验，可从以下几点入手，使面试人员接受度比较高：

1. 文凭与专业培训

文凭是学校学习成果的总结，但大学四年中学到的东西在实际的工作中却用不了多少。例如，高等数学、哲学、历史，而专业培训也是一种学习，这种学习针对性很强，学习成果转换率很高（至少比大学里的学习成果转换率要高得多）。面试时，你可着重强调你所接受的专业培训，尤其

是已成系统的专业培训。

2. 文凭与执行力

现在很流行说执行力。执行力普遍不高的原因也很简单，一是利益驱动不到位，二是执行者自己脑袋里固化的东西太多了。学校里学习的大多是已有的、固化的知识体系，与实际存在一定的差距，学历越高，自己脑袋里这些固化的东西也就越多，对上司安排下来的工作总是产生出这样那样的想法。想法多，行动少，往往就是文凭高所带来的负面作用。而作为学历较低者，则可以抓住这个特点，强调自己虽然学历低，但优势就是执行力强，自己脑袋里被灌输的东西少，对所交办的工作没有抵触和质疑，更重在执行。

3. 文凭与再学习

学历只能代表以前的学习经历，以前所学到的东西到了工作岗位后往往会出现两方面的问题：一是知识的折旧问题；二是所学知识与当前工作的匹配度问题。为了更好地适用工作，就需要再学习。尤其是学历偏低的求职者，更要在简历和面谈中强调自己一直所保持的“再学习状态”和“学习内容”，以展现你具备再学习的意识和具体的行动状况。

4. 文凭与行业知名度

一个求职者一旦具备了一定的行业知名度，那有没有文凭，或者是文凭的高与低就已经不重要了。这个行业的知名度则完全是要靠自己的行业关系（人脉）和人为事件“炒”出来的。要想达到在某个行业具有一定知名度，其实并不复杂，关键是要主动联系同行业者，主动与大家保持一个行业信息的沟通，然后逐渐发展到私人关系上来。再通过现有的圈内朋友帮来介绍更多的朋友，逐渐形成你在行业内的影响力。

5. 文凭与实际操作经验

企业的用人部门招收新员工，很大程度上是看重这个新员工的实际工

作能力，学历低的求职者可考虑把自己的实际工作能力在简历和面谈中充分体现出来，以弥补学历低的问题。在简历中，可着重说明你对某项工作在流程和关键点上的熟悉程度。在面试中，着重强调你所经历的项目数量和实际的经历时间段，来说明你是个“熟手”，是个招之能用，无需太多磨合即可快速上手的得力员工。这对用人部门来说，是非常有吸引力的。并且，用人部门一旦看好求职者，往往会主动找人事部门沟通，来解决求职者学历不高的问题。

3.4 简历撰写的几个细节

1. 简历要附上合适的照片

照片往往比文字更能直观地体现一个人的精神面貌，简历上一定要有照片，而且最好是专业些的简历照片。从简历文字内容中只能表达出来个人信息，而往往一张照片却能让人力资源部的职员产生好的联想。简历上的文字是理性的，一张照片却是感性的，两个效果搭配好，肯定是相得益彰。

2. 简历中的个性化口号要恰当

许多求职者喜欢在简历的封面和个人介绍中引用或是自创一些口号类的字眼，似乎是用来表达个人的价值观、事业观和行为准则之类的。但是，这在中高级职务的招聘中却是个忌讳，尤其是外资企业，人力资源部在初审中往往会认为这类人员资历尚浅，且过于情绪化，难以融合到团队中去，总之，对此类在简历中动辄使用口号的求职者通过率相对要低一些。简历中实在没有必要使用这类标语口号，很容易给人感觉是在讲大道理，不如以一些较为理性、客观的言语描述一下你的特性与长处。

3. 简历的长度要适中

在笔者看过的简历中，既有厚达三公分的超级繁琐简历，也见过只有

一张纸的超级简化简历。过于花哨的简历（尤其是那种带个人生活照甚至写真照的那种）给人感觉是缺乏一种职业性的素养和成熟，很难作为中高级职务的选择，大多放到低级职业的待选范围内考虑。

其实，除了一些特定的职务需求，例如需要附带平面作品的设计类职务，一般营销类求职的简历三五张纸就够了，一张是基本情况描述和自我介绍，一张是教育经历，两三张工作履历，外加基本证件的复印件就足够了。

4. 简历信息不宜过于繁杂

几乎每家公司在招聘营销类职务时，都会有若干的条件要求，例如年龄、教育程度、工作经验、行业经验、熟悉区域等，许多求职者在简历中也都列举了这些信息，但是却分散在简历中不同的地方，给公司人力资源部的检索工作带来很大的麻烦。因为每次招聘时简历浏览量都很大，要在长达好几张的简历里一点点找这些对应的招聘信息是很麻烦的，而这些招聘人员的耐心在翻阅大量简历后大都已经消磨得差不多了，哪有那么多精力来仔细认真地去找那一个个信息点？

因此笔者建议求职者按照公司招聘的几点要求，做一个简单的信息摘要。这个简历摘要就是根据公司的应聘条件进行逐一回答，放在简历的封面上，这样可以大大缓解公司人力资源部门的筛选工作强度，让你的简历初审通过率大大提高。

5. 简历最好使用成熟的模板

前程无忧或是智联招聘是目前我国较具规模的两家招聘公司。其简历模版形式也早已被各大公司的人事部门所熟悉，直接使用他们的模版往往能有效顺应企业人事部门的阅读习惯，从而提升简历的被重视程度。

3.5　面试失利之后如何补救

面试中的最大问题，是没法确定面试官今天的心情。即便你的基础很

好，也基本符合用人单位的招聘条件，但若是面试官的心情不好，或者是你自己发挥得不好等种种原因，都会致使面试谈砸了。这里需要考虑的问题是，面对这种情况，还能怎么挽救和处理。

在重要的面试前，你就得准备好万一面试失利之后，采取相关的补救工作，别等出现面试失利后再去想补救办法，那已经来不及了。较为有效的补救形式就是在面试后，再给这家企业发去一份补救文件，争取新的机会，具体的步骤和动作可分为以下几点：

1. 补救文件

这个补救文件，就是你为自己面试失利的这家企业所做的报告。这份报告由两部分组成：第一部分是对你面试中所出现问题的一些说明或是检讨，第二部分是你对这家企业的理解、认识、分析、建议或是意见。在进行面试前，文件的第二部分就得基本成型，在面试中，要注意收集更多的信息，以便回来后进一步完善第二部分。至于第一部分，自然是得等面试结束后，根据面试中所发生的实际情况撰写。

2. 面试时的全程录音

在参加面试时，应使用录音设备，进行全程录音，回来后回放研究，从中找出表现欠佳的地方，为后期做补救工作收集信息。

3. 确定补救工作的对象和时间

在面试结束后，你就得问清楚企业给予答复的时间，是三天还是半个月，一旦过了答复期还没消息，一般就是没希望了。你应在最后答复期的两天后，将补救文件发出，同时，还得在面试中，问清楚面试官的称呼，并明确是用人部门、老板、还是人事部门，为后期的文件发送确定对象。

4. 作用分析

一般来说，许多用人单位都较为欣赏这种执着、敢于再争取的精神，尤其是业务部门，需要的就是这种遇到困难不服软，知难而上的态度。报

告无须太长，二三页纸，一两千字即可，关键是进行有针对性地阐述。

5. 细节

在寄送补救文件时，还得注意几个细节：一是得采用邮寄的方式，而别发电子邮件；二是同时发送三份，分别给用人部门、人事部门和老板；三是在文件中再放份简历，因为你原来的那份简历很有可能已经被扔掉了。

3.6　招聘前和工作后若干需要注意的环节

1. 理性看待企业的招聘广告

企业的招聘其实也是一种广告，通过人员招聘间接宣传企业，塑造企业形象，推广企业当前所上马的新项目，以及业务的良性发展（业务发展才会增加员工）。另外，为了体现出企业的全员素质，有些企业在招聘条件中会故意拉高应聘标准。例如要本科以上，要懂英文，专业化程度高等。这些话其实不是说给求职者看的，而是企业的一种宣传方式。

2. 注意招聘流程

企业内部的人员招聘最多涉及到三个部门，一是用人部门，二是人事部门，三是决策部门。从次序上来看，是用人部门提出人员要求，决策部门批准，然后人事部门去招聘。在初步决定面试对象后，一般的次序是由人事部门先进行初步的综合面试，然后由用人部门进行专业的面试，最后由决策部门拍板。简历往往也是走这样的流程，先由人事部门的一般职员看，然后转给人事部门的主管，最后到用人部门。

这里需要注意的是，在简历和面试的初试阶段，你接触到的都是人事部门的一般职员，他们对你的专业和经历不感兴趣，只是按照一些基本的要求和标尺要求来初步判断你是否符合大概的要求，具体专业方面的考量，则是用人和决策部门的事情。所以，复转军人在与用人单位接触时，要注意这个区别，与人事部门接触时，强调你的综合素质和主要条件即可，

没有必要滔滔不绝大谈你的专业，因为这个是用人部门的事情，人事部门是不太感兴趣的。所以说，面试方案得有两套，分别是面对人事部门和用人部门的。

3. 进入用人单位的初级阶段对自己的定位

一般来说，用人单位对待应聘者大概有四种定位：储备，执行，培养，专业。在进行面试时，复转军人就得进行初步判断，以便在后期的面试和刚进入企业的初级阶段对自己有个清晰的定位。另外，在刚进入用人单位的初期千万要记住，你不是人才，而是“人债”，是负资产，只会花企业的钱，而且短期内不会给企业带来效益。也许你认为自己能为企业马上创造效益，但大多数企业都是把新进的复转军人看成是“人债”的，在这个问题上就别与用人单位争了，而是尽可能地多学习，让用人单位觉得他们所付出的培训成本起到了效果。

新员工进入企业，在发展问题上，可基本定为四个阶段：第一个是探索阶段，以熟悉公司状况和外部市场环境为主；第二个是尝试阶段，尝试接触职务和岗位，看哪个职务和岗位更加适合自己，若有不适合的职务和岗位就及时轮换；第三个是指导提升阶段，在已经确定的职务和岗位上，进行重点的学习与提升；第四个是确立阶段，在该阶段的员工，职业发展的重点是争取晋升，争取公司给自己赋予更多的责任或给予特殊任职。

4. 认识企业的本质

复转军人所就业的单位绝大多数是营利性企业。企业是个高度商业化的机构。若想在这个商业领域获得生存与发展，就必须提前了解一些商业领域的最基本问题。

资本、经济都是和商业联系在一起的。如果我们完全从理性的角度来看，商业的本质就是赢利。因此，赢利是商业的本质属性。

所有的商业行为，都是为了直接或是间接地追逐赢利，例如我们经常谈论的品牌、营销、渠道、人力资本、产品创新、执行力等，这些都是为最终的赢利而服务的，而不是为了做品牌而做品牌，为了做营销而做营销，

因为这些都是过程，获取赢利才是根本。但是，许多失败的企业之所以失败，是因为他们陷入了过程的泥潭，集中精力财力去创品牌，去组建销售网络，去高薪招聘人才。其实，这些都是要建立在完全以赢利为导向的基础上的。否则，耗费心血创建出来的品牌产生不了赢利，或高薪请的职业经理人发挥不了作用，又有何用？

5. 职业规划找谁来做

职业规划虽说看起来简单，其实，一般人自己是做不来的，因为从实质上来说，职业发展规划其实是专业化程度较高，涉及面较广的项目，没有三五年的专业人事工作经验，很难胜任“找专业的人，做专业的事”。这句话，许多人都很清楚，可为什么到了许多该请专业人员来做的时候，我们又把这句话给忘了呢？舍不得请专家的钱是一个方面，更重要的是我们过多习惯于以自己的经验来分析判断和理解我们所看到的一切。其实，许多事情实际做起来不像我们所想的那么简单，更没有必要较这个劲，非得自己把事整明白，除非你以后打算靠这个吃饭，否则，许多专业的事完全可以找专业的人来做。虽然说投资些费用，但和收益相比还是很合算的，就像有些做销售的朋友在接受入职培训时，得投入一个月的工资来给自己搭配像样的衣服。其实，投资一个月的工资来为自己做职业发展规划，远比一套好衣服所带来的收益要大得多。因为，职业规划的核心价值是为你避免了时间上的浪费，而时间是无价的。

3.7　锻造你的核心竞争力

核心竞争力也就是一个人优势力量的集中体现。通俗地说，也就是这个人擅长干什么？或者说在一群人中，这个人可以把某件事做到最好，并在群体和领导的心目中留下强烈的记忆点。例如，刘翔的核心竞争力就是 110 米跨栏；赵本山的核心竞争力就是擅长演绎东北“土文化”，诸如此类。

同样，在职业生涯的发展过程中，员工的发展也离不开这个核心竞争力。一个没有核心竞争力的员工在企业内很难得到发展。很少有老板会提升一个看起来什么也不会，什么也不擅长的员工。而一个拥有着清晰核心竞争力的员工，不但在本企业内部将能获得较为稳定的发展和提升，而且在一定范围的行业内也将拥有一定的发展空间。

因此，核心竞争力是员工在职场生存与发展道路上的重要促进力量。那么，这个核心竞争力又是由哪些因素组成的呢？具体说，核心竞争力分为“德”与“才”两个方面。这个“德”指的是职业道德和职业素养。这也是许多企业老板最为看重的地方。俗话说“宁可人无才，不可人无德”，有德无才的员工最多只是浪费人力资源成本而已。而有才无德的员工，恐怕会成为潜藏在老板身边的“定时炸弹”。具体说，这个“才”是指技能和特长。进一步地细分又可分为以下八个方面：学习力、技能力、创新力、执行力、公众表达力、思维力、领导力和管理力。

俗话说“金无足金，人无完人”。全才是不可能的，也很难说有谁能同时具备上述这八种竞争力。事实上，人只要具备那么一两个就差不多了。若是缺乏上述各项专业技能，最起码也该具备最容易实现的执行力。其实，执行力也是可以作为员工的核心竞争力的。很多老板不喜欢太多思想的员工，但肯定都喜欢听话并且强于执行的员工。

另外有一点，大多数老板是比较忌讳员工宣称自己是全才的。因为，这些老板总认为自己才是全才。作为员工，你只要强调自己在某一两个方面较为擅长和专业就够了。说多了反而容易招致老板的怀疑和否定，这简直就是自己给自己找事！

那复转军人又该如何确定自己的核心竞争力呢？这就需要大家仔细地审视一下自己，明确自己最擅长的是什么，或者你最感兴趣的是什么？要想在某个方面超越别的同事，有两点很重要：一是自己对此有着较为浓厚的兴趣。兴趣不仅是最重要的老师，也是重要的一个研究驱动力。二是得有一定的基础。若是一点基础都没有，完全靠从零开始，那么从时间、精

力投入的成本角度而言，这也太大了些，倒不如从自己感兴趣并且有一定基础的领域着手进行专业化、深入化的学习与提升。例如，做市场部品牌助理职务的员工所要负责的项目有很多，如促销活动设计、促销品的设计、促销品的物料管理、销售员工培训课及市场调查等。你可以从中选择一个比较感兴趣的项目出来。例如，市场调查，进行深入专业化的学习与提升，掌握更多的市场调查工具，收集建立更多的市场调查资料库，设计本公司适用的调查数据分析工具，学会从多角度分析调查结果等。总之，当你把这一项市场调查工作进行高度专业化的提升，并将调查结果进行深入分析使用，一场调查活动下来，你能比一般市场调查人员掌握更多的调查工具，借鉴到更多的市场调查资源，并且能从不同的角度，获得更具专业性的高度和深度来分析调查结果。因此，你所提交给老板的调查报告相对于其他同事来说，将更具超越性。几次下来，你也就能确定自己在市场调研方面的地位。

在建立个人核心竞争力方面，有个误区大家要留意，那就是不要完全贴合企业或是老板目前的需求。这里面有两个因素：一是，当前企业最急需的技能必然也是大多数同事正在学习提升的。当大家挤在“一条船”上，不见得能将自己突现出来。二是，企业的运作是一个系统工程，每个环节都很重要。这点老板很清楚，最多只是某个阶段对某个环节有所侧重而已。可能当前老板的重点在经销商开发上，于是员工就一窝蜂去学习如何有效的开发经销商，等你学得差不多的时候，老板的重心又转移到促销活动的设计方面去了。因此，作为员工，做好自己手头上的本职工作是要本。自己核心竞争力的选择与提升，最好能框定在自己目前手头的职务范围内。

倘若自己本身基本上没有相关特长，也不具备独特的思维能力，那么最简单的办法就是把自己的思想方法再简单化一些。只考虑执行，将执行力作为自己的核心竞争力。“听话”、“执行”这二个看起来简单的事情，做起来可不是那么简单。看起来再简单不过的“执行力”也是如此。这也是当前提高执行力的书籍持续火爆的原因所在。老板缺乏的不是有思想的员工，而是执行力强的员工。老板自己的想法多的是，最重要的是通过那

些有着较强执行力的员工，将老板的想法逐一落实为具体行动。

在明确核心竞争力的定义后，我们再来谈谈这个核心竞争力的体现问题。刘翔跑得再快，倘若没有奥运会这个展示他的机会，大家也不会知道。一个人再好的核心竞争力，只有展现出来，才能发挥出其价值所在。核心竞争力是通过具体的行动表达出来的，是需要通过别人认可的。换个角度说，个人的核心竞争力也是个“产品”，但“产品”本身并没有价值，只有转换成商品，并进行“包装”后，才能吸引消费者的购买，体现出其价值所在。

核心竞争力只是一个前提条件，除此之外，个体还需要拥有一个组织系统来管理和使用自己的核心竞争力，并对自己的核心竞争力进行包装和展示。具体的方法便是通过特定的事件来验证。倘若没有合适的机会，就要努力创造机会。在把握性比较大的工作项目上，可以考虑“毛遂自荐”，主动站出来向同事和老板表达自己在某方面的超常能力。主动承担相关的工作，以此来展现并证明自己在这方面的超强能力。笔者有个朋友对促销员培训方面颇有心得，但公司每年的培训安排很少，于是他就主动给相关主管部门递交了一份报告，较为系统地说明了公司当前促销员工作中所存在的诸多问题。并着重指出：这其中的许多问题完全是可以通过促销员的岗前培训和在职培训来解决的。并主动提出由自己来担当此责任。部门经理和老板批复了这个建议，并同意进行尝试。于是笔者的朋友，选择了一个比较能看出对比效果的市场进行了专项促销人员培训，取得了较为不错的效果。于是，笔者的朋友迅速将培训前后的对比情况写成完整的书面报告，并配合销售部门的统计报表，递交给部门经理和老板。很快，老板便接二连三地要求其进行其他区域的巡回培训。这一圈培训下来，笔者的这位朋友明显已在老板的心目中树立了培训讲师的地位。很快便荣升了企业的专职培训师，负责全公司的销售培训工作。在当上专职培训师后，笔者的这位朋友并没有放松对自己的要求，而是更精益求精，不断地强化自己在培训方面的专业技能。现在，他不但确立了自己在公司内部的专业培训师地位，而且在行业内也小有名气，今后的饭碗算是真正“端”在自己手

上了。

企业的运作是一个系统。系统是由许多个环节所组成的，老板肯定是希望每一个环节都能做到最好。只有这样，才能从整体上突出企业的整体竞争力，这也是我们大家常说的“水桶理论”。无论你身处哪个岗位，都可以说是最重要的岗位，或者说是不可缺离的岗位。只有把手头的工作做精、做透、做细，让自己的整体能力水平超越一般的同事，并且包装展示出来，才能确立你在该方面无可争辩的地位。这也就是你的核心竞争力！退一万步说，如果没办法对相关的专业技能进行深入的学习提升，那也可以把纯粹的“执行力”进行高度强化。干脆把自己的“执行力”打造成自己的核心竞争力。无论如何，在企业打工，就得具备这样一种核心竞争力。这个核心竞争力是针对你自己的，是你自己在职场生存与发展的重要本钱。就像战士手中的“枪”一样，既是生存的装备，也是冲锋的装备。所以，你是不是需要好好地保养好自己手中的“枪”，并努力提高自己的“射击”水平呢？

3.8　如何面对新工作的第一周

经历千辛万苦，挨过种种求职与面试之苦后，一些幸运者终于拿到了录取通知，正式来到新公司报道上班了。对于刚走上工作岗位的复转军人而言，这也算是初入职场了。当然，获得了工作机会，还只是万里长征走完了第一步，后面还有更多的艰难险阻等着职场新人呢！这里，我们重点谈谈复转军人如何面对新工作的第一周。

第一周，对复转军人来说是至关重要的一个阶段，将直接决定你是否能顺利地度过试用期，从这家单位获得更为长久的职业发展。按照中国人看人、选人和用人的思维习惯，“德才兼备”者方为可造之才，亦是可留之才。那么，这个德与才分别是怎么来认定的呢？其实简单点说，也就是两点：以是否能同时满足“公利”和“私利”作为才的标尺，以个人外在

的形象作为德的标尺。

首先我们来看这个才的标尺，能同时满足“公利”与“私利”方属有才。“公利”，就是所在单位的利益，例如商业单位所追求的利润，或是事业单位所追求的社会价值。任何一个单位都是有其价值取向的，必定是在追求某种形式上的利益，而这些利益形式都是公开的，所以称之为公利。同时，企业也好，事业也罢，每个单位又都是由若干个部门所组成的，这些部门存在的目的就是为了配合或是满足单位的整体目标和价值取向。所有的员工（老板除外）都是“一个萝卜一个坑”地分布在各个部门、岗位上。从组织架构上来看，员工为所在部门服务，所在部门为整体服务。作为新员工，在刚进入单位时，就必须搞清楚这家企业（或是事业单位）的价值取向是什么，追求的利益是什么，又是通过哪些方式来获取利益的？简单点说，就是得整明白这个企业是怎么赢利的。同时，进一步推断，自己所在的部门在配合企业整体的运作和促进利益获取等方面，都起到了哪些作用，再具体明确自己的岗位能为部门提供哪些服务？也就是自己个人的贡献和价值体现在哪里。最后，把自己所能做出的服务和贡献与部门、企业整体的赢利和价值取向联系起来，明确自己能为企业的发展做些什么，价值点在哪里。这样才能充分理解企业，调整好自己的工作心态，以为企业的整体赢利做出自己的贡献为己任。笔者见过许多在企业工作了一两年的白领，连自己企业的赢利模式都搞不清楚，只管埋头做自己手头的事情，一直得不到提升也是理所当然的。

许多复转军人，理论水平高，但也容易产生良好的自我感觉，总觉得自己可以改变许多东西。一到新单位，他们总喜欢对单位的制度和运作模式提出自己的意见和看法。其实，这是职场大忌。新到单位，首先是要适应、接受现有的一切，先有了对企业现有的赢利模式的了解和企业内部运作模式的熟悉，然后再发挥自己的理论专业优势，把分配给自己的工作做好，这才是体现你满足企业公利的主要形式。若是你所学的专业与工作不对口（这种事情现在很多），则可把良好的执行力作为自己价值的体现形式。听话、少提意见、乐于接受安排和执行，这也可以在一定程度上满足

企业的“公利”。

以上所述，是如何满足企业的“公利”。那么，“私利”又是什么呢？私利就是企业内部领导及同事等老员工的私人利益，这个私人利益包括个人的物质收益和感情收益，比如被尊重，被承认价值，情绪上的照顾等。在新员工没来前，部门里乃至单位里的利益状态是相对平衡的，新人的进入，必然会打破这个现有的利益平衡。所以，单位的一些老员工会对新员工多少有些抵触心理，担心这些新员工会影响到自己的私人利益。例如：分流部门奖金，提出有损部门利益及个人利益的建议和意见，言行举止上侵害了老员工的感情，否定老员工的价值，轻视老员工及公司章程，无视甚至是破坏老员工的情绪等。当然，说了这么多，大家也应该知道面对老员工有哪些傻事不能干了。

下面，我们再来谈谈这个德。其实，按照中国人的用人标准，有德比有才更重要。严格来说，德的真正标尺是道德的标尺。而在实际中，则往往是以一个人的外在形象作为检测一个人“德”的标尺。我们常说，某某人看起来就像个“坏人”，某某看起来就像是“好人”，这个所谓的“坏人”与“好人”的标尺，其实都只是一个表面上的感觉，而且，绝大多数人都是喜欢将自己对某人的初期印象进行固化。在刚接触某人的第一周，是形成印象的关键一周，这个初期印象一旦形成，后期是很难改变的，即便是改变，其成本也是很高的。所以说，在新工作的第一周，学会如何向周边同事展示自己是非常重要的。

1. 多听少说

祸从口出，人在职场也是如此。新到单位，职场新人对人对事都没法掌握的那么清楚，哪些话该说哪些话不该说也没个谱，为了安全起见，尽量多“听”少“说”。

2. 不要卖弄你的个性

有些新员工喜欢向周边同事宣扬自己的独特喜好或是生活习性，故意“摆酷”。例如，只吃什么只喝什么，或者是只用什么，从不用什么。这

些其实都是你的私事，没有必要拿出来作为张扬自己个性的理由，况且，这只会让身边的同事感到你在心理上过于幼稚，或是太自大，处处显得与大家格格不入。

3. 关于“骑驴找马”

有些新员工进单位，其实是为了先就业再择业，先找个单位安个身，然后再接着找新单位，觉得反正在这里只是一个过渡，待不长的，自然也就不重视单位的工作和照顾同事的情绪。其实，“骑驴找马”是可以的，但也不要虐待这头“驴”，没准以后有许多事还得指望这头“驴”呢。

4. 关于吃饭

在职场上，工作之外的最大群体性接触活动就是吃饭了，要么大家中午一起出去吃饭，要么打电话订餐。这里面就有很多值得注意的地方。例如，在打电话订餐时，点东西最好随大流，大家吃什么你就吃什么，别故意和大家不一样。如果是集体出去吃饭，那就要特别注意点菜的速度，因为这类同事聚餐，大多是每人点个菜，若是你拿着菜单在那反复研究个没完没了，会给别人留下一种办事不利落的印象。轮到你点菜时，要迅速搞定，在买单的时候也别太客气，该是 AA 制就 AA 制，许多新员工喜欢抢着买单，却让大家都感觉不入流，太客气了大家以后还不好意思叫你一起出去吃饭。

5. 主动接触

对于身边的同事，应保持主动接触，千万不要等老员工来与你接触。其实这也很简单，找些需要老员工帮小忙的理由，迅速与身边的每位同事接触认识一下，一个也不要落下。这也是迅速建立起同事们对你个人印象最快捷的方式。通过这些直接接触，可以向同事们展示一个新员工应有的性格优点，例如简单（带点单纯）、爽快、有亲和力、有礼貌、不小心眼等。

只有先获得生存，然后才能谈及发展。新员工进公司，首先就得设法确保自己能稳定地生存下来。对于如何生存，那就得同时满足公利与私利，

缺一不可。并且，这些事情也只有在刚进入单位就得开始进行，否则，一旦单位或是身边同事在初期对你形成的不佳印象，将会直接影响到你的转正及后期发展。

3.9　如何给你上级的上级写报告

越级汇报，在职场上是个挺忌讳的事，一旦操作不当，不但直接得罪了上级，更很有可能给上级的上级留下目无法纪的负面印象。由此，许多职场专家奉劝各位，切莫越级汇报，尤其是书面报告。

但是，在笔者看来，世上没有什么绝对的事情，没有绝对的坏事，也没有绝对的好事。像越级汇报这种事，只要操作得当，照样可以从中获得机会。

首先，我们来分析一下越级汇报通常存在的负面因素有哪些，也就是上级对越级汇报的员工会产生什么印象：

- 管理的服从性差；
- 喜欢为自己的执行力找借口；
- 否定上级的战略思想与战术指导，也就是否定上级；
- 个人主观意识过于强烈。

当然了，只凭这几点，也就足够扼杀一个员工在企业里的发展前途了，但是，有反就有正，越级报告也有其正面和积极的因素，如果在报告中有意识地绕开这几点负面问题，就能获得收益。并且，从另外一个角度来看，越级报告也是高级领导了解中层领导的一种方式，甚至是一种牵制中层领导的手段，中层领导者的许多问题往往都是由基层员工的越级报告揭发出来的。但是，无论如何，越级报告都不适合作为一种常规性的汇报方式。那么，在哪些时候，可以考虑使用越级汇报呢？

- 中层领导明显曲解了高层领导的战略意图和战术方案；
- 中层领导为了自己的私利，故意曲解传达高层领导的战略意图与

战术方案；

- 中层领导对下级员工存在着明显的打压行为；
- 中层领导为逃避责任，设计种种圈套将责任转嫁到基层员工身上；
- 中层领导的主观意识过于强烈，拒不接受一些现实现状。

在遇到上述几类情况时，为了避免企业及个人受到损失及牵连，可以考虑采取越级汇报的方式来反映问题，但是，给上级的上级的报告中，一定要注意以下几点：

（1）阅读起来要轻松

尽可能以图表的形式表达出来，直观扼要地说明问题或是你的想法，且稍带趣味性，将大大提高你报告的可看性，也就大大提高了你的报告被老板接受的可能。

（2）语气要诚恳

态度往往能改变事情的性质。在报告中，应保持诚恳谦虚的语气，处处体现出对领导尊敬和对职务的责任感，从文字上消除否定上级的痕迹。

（3）同步抄送

越级汇报不代表一定要绕过你的上级，可同时将报告抄送给你的上级和上级的上级，这样于理于情都说得过去。其实，大约有 70%的越级报告都会回到报告人的直接上级手中。与其这样，还不如来个主动，把事情摆到桌面上谈。

（4）同步提出问题的解决方案

许多基层员工的越级报告中，只是过多地提出问题，却并没有提出相应的解决方案，这在上级领导看来，就与发牢骚并无二致，也很容易把你的本意归到逃避责任的范畴里去，所以，在报告中，你不但要提出问题，更要提出问题的解决方案，这才是一份完整的有意义的报告。

（5）先给甜头

老板喜欢看员工是怎么做的，而不是怎么想的，所以，在报告中，员工所反映的问题不能仅停留在字面上，而是要着重提出你曾做过的尝试和努力，无论努力的结果如何，至少要让老板明白，你是很认真地来尝试解

决这一问题，并且通过尝试，已经在一定程度上验证了此事的解决方案。这样，有理有据，能体现出你的客观性和较强的实际执行能力。

（6）注意主观色彩

少用“以我之见”、“我认为”等主观色彩强烈的词语，消除个人主观色彩强烈的痕迹，可多采用一些“综合多方面因素来看”或是“从实际运行的效果来分析”等较为中肯、理性的词句。

（7）复述公司战略

在报告中，一定要复述公司正式向下传达的战略部署和战术方案，以示你是严格遵守公司的指导方针的，并没有与公司的方向背道而驰，这次之所以越级提交报告，也是体现对公司的尊重，以及对公司正确管理的服从性，同时，这也是在暗示中层领导可能在曲解或是违背公司的意志。

无论如何，越级报告属于“非常规武器”，切忌遇到鸡毛蒜皮的事就整个越级报告递上去，或是仅仅看了事情的表面而未进行深入分析，就意气用事写报告。在越级报告正式提交前，应尽可能从更多的角度来获取意见和建议，从而进行综合的评判和修正。

3.10　职业生涯规划

关于职业经理人的职业生涯规划，这个话题已经被很多专家学者或是职场成功人士谈过许多遍了，从理论到方向，从重要性到必要性，都谈了许多，但总是缺少特色和一些具体的做法。在这里，笔者谈一下自己某个朋友的职业发展经历。

1998 年，陈建和我一起从部队转业。我选择了自己创业这条路，而陈建和许多复转军人一样，走上打工这条路。8 年过去了，作为联系最紧密的朋友之一，我一直在关注着陈建的发展。他由一家国有厂家的业务员起步，两年之后转到上海的一家民营企业，做了两年后，跳到一家德国气动工具公司驻上海的办事处，现在已经担任这家公司上海办事处的首席代表，是其中国籍

员工中最高级的，他目前负责这家公司在南中国区（包括中国香港和澳门地区）的业务工作，发展空间广阔，收入可观。

陈建之所以走到今天这一步，一方面，离不开他自身的勤奋努力；另一方面也是他具备较强的职业规划意识的结果。在进这家德国公司前，他和大多数人一样，并没有一个很清晰的职业规划意识。那时，与我的联系沟通中，也总是牢骚满腹。潜意识里，他与大多数人一样，把自己未来发展的希望寄托在别人身上，希望被别人认可，希望别人能主动发现自己，提升自己，帮助自己，给自己机会。

不过，陈建悟性很高，进了这家德国企业后，被派到德国本部实习了半年，在这段时间，他接触到这家公司先进的人力资源管理系统。公司人事部门帮所有的管理类职员制定了在本公司的职业发展规划，帮助职员寻找自己的专长（德国人比较看重这个），并有计划有步骤地来强化员工的专长，并以每月谈话的形式来跟进进展。这事让陈建感触很深，很多国内企业天天喊着重视人才，可又有几个企业能做到帮助员工做职业发展规划和专长发掘的？更别说每月一次的人事谈话了。

半年后，陈建回国。他回国的第一件事就是找上海本地一家专业的职业顾问公司帮他做职业发展规划。这是他在德国学到的一个重要理念——专业的事情让专业的人来做，大客户开发和维护工作是自己的专长，但是，如何设计职业发展规划涉及到另外一个专业，自己不是这块料，那就花些钱，找专业的人来做这个事情。并且，陈建特意提出，规划的范围界定在整个行业内，而不仅仅是在这家公司里的发展。这是出于他在安全方面的考虑，毕竟行业的稳定性和可持续发展性要远远高过单个的公司企业。

经过三次沟通，这家职业顾问公司为陈建开出了一个分析报告。综合陈建的经历和性格、专长，以及公司及行业发展特性等因素，他们建议陈建侧重于大客户开发和客户资源整合这个方面进行专业强化，同时增加自己在讲演和培训方面的学习与补充。因为陈建所处的公司属于工业品销售范围，所提供给客户的不仅仅是一些产品，还要包括系统的解决方案，这就需要他具备一定的讲演能力。同时，作为管理者，他还得保持对下属的培训能力。无论是从公司的角度还是从整个行业的角度来考虑，拥有一个丰富的大客户资

源，且又具备提升团队作业能力的高级销售经理，将是任何一家工业品企业眼中的“人财”。

客户资源的整合和员工团队的提升、管理经验，也能为自己在未来的个人创业打下一个良好的基础。按说这职业发展，需要各方面专长与技能的提升，但没有人是全才，也没有人能把自己变成全才，关键是要搞清楚能做什么，不能做什么，然后努力去强化自己所能做好的那个方面，回避或是转移自己所不擅长的那个方面，或者是调配别人配合你来做，以弥补自己的缺陷。企业中有个著名的水桶理论，说是最短的那块木板决定了企业的发展，而对个人发展来说，则是最长的那块木板决定了你的发展。因此，不要总想着面面俱到，重点是把精力放在自己的专长上。

计划做出来简单，难的是得到有效地执行。按说，都为了自己个人的发展，没有理由不去好好执行，但是，许多拥有完整职业规划却发展缓慢的人就是栽在这个问题上。如果自己不能确保对自己的执行力，那么，再好的计划规划也只是废纸一张。究竟如何才能科学高效地制定个人职业规划呢？从陈建的个人经历上又带给我们什么样的启示呢？

其实，陈建的成功主要是缘于以下三个方面的关键因素，这也是我想推荐给大家的三点建议：

（1）找专业的机构来帮你做职业发展规划，而不是自己闭门造车。

（2）一定要明确自己的专长所在，然后把这个专长强化成为更有价值的专长。

（3）人要在被监督的状况下才能确保对计划的执行，别过多相信自己的自觉性。

3.11　缺少机会还是缺少心态

从基层业务人员做到全国市场总监，笔者整整打过十年工，并且由于很早就开始了边打工边创业，笔者又当了六年的老板，从一个年营业额不

到五万块的小经销商做到一个延伸到生产领域的经销商，多样丰富的经历使得笔者身边的人脉很广。笔者的人脉基本可划分为两大类，在打工期间结识的同事类以及在创业期间结识的客户类。在与这两类群体的交往和沟通中，笔者明显感觉到，这两个不同的群体对“机会”的看法存在着很大的不同。

在笔者打工时结识的同事群体中，几乎是所有的人都在抱怨，自己的工资少，发展空间小，老板不近人情，总是小人得志，公司又没多大发展前景，总觉得外面的某某公司好，老板也好，工资福利待遇也好。同事们知道笔者认识的朋友多，也总是习惯性地让笔者帮着留意一下，希望能给自己介绍个新工作，或者是新商业机会自己创业。

笔者素来也比较喜欢在力所能及的范围内帮帮别人。既然是打算找新工作，那首先要把简历整理清楚吧，要找新的商业机会打算自己干，那也得把自己目前的商业资源整理一下吧。于是乎，笔者又很热心地提醒这些朋友，赶紧把自己的简历整理清楚，尤其要写清楚自己核心竞争力是什么，与别人相比差异化优势在哪里，自己曾经有哪些实际的工作经历，对哪些方面的工作有着较为到位的认识和实际操作能力等。笔者认为，找新工作，先把自己的简历整理清楚是最起码的。没想到的是，大多数朋友的反应却没那么积极。

笔者的媒体关系多，也就有条件推荐朋友发表些东西，这也是表达自己的观点，锻炼自己的文笔能力，梳理自己思想的好机会，并且，还能在一个更大的范围内宣传自己，也是为今后的跳槽或是积累人脉创造机会，但是，当笔者找到一些朋友，建议他们自己写点东西，我来帮他们发表时，同样又听到许多这样的声音：

“写作头疼啊，没心情啊，没时间写啊，没啥写的啊，我还在上班呢，写出来单位领导看到了会不会有意见啊……”

再有，即便是笔者为这些朋友推荐一些新的工作机会，反而大多数人又开始犹豫了，思前想后，新公司的薪水不是很高，职务不是很好，公司发展前景尚不可知，还是现有的公司稳定啊，暂时就不动了，以后再说吧。

下次遇见这这些朋友的时候，笔者听到的还是那些话，工作难做啊，工资太少啊，老板太坏啊，发展不妙啊等等，让笔者无语，心里想，可怜之人必有其可恨之处，这句话真是经典啊。哭着喊着说自己缺乏机会，可为什么就不为机会的降临做点准备工作呢？还有，为什么有机会降临、却又放弃呢？他们到底在等待一个什么样的机会？为什么会出现晚上想千条路，早晨起来走原路的状况呢？

其实，每个人都不缺乏机会。笔者坚持认为，机会是每时每刻都存在的，并且是在你身边 3 米远距离内就存在的，关键是你是否具备正确对待机会的心态。笔者那些同事朋友们之所以一味等待机会，其实很大程度上受了急功近利思想的影响，总是认为这机会一定是主动上门的，且各方面都很合适自己。但这样的机会，哪里去找！

进一步深入分析，打工者的这种心态其实是由于其长期处于打工状态而带来的毒副作用——被动地等待机会，还得要等到完全合适自己的机会。其实，世界上绝大多数机会，都要自己去争取的，得主动地投入付出，至少要做到主动地提前筹备。长期打工带来的毒副作用主要是体现在思想上的，让人产生思想上的懒惰性，遇到问题总是习惯去等、靠、要，或是设法回避，缺乏主动解决问题的习惯。思想上的懒惰比行动上的懒惰更为可怕，想都懒得去想，更别提去做了。

市场永远是不饱和的，需求永远是存在的，有需求就有机会。看不见机会不等于没有机会；没有需求不等于不能去创造新的需求。所以，归根结底，我们缺乏的不是机会，而是理性认识机会的心态，制造机会的心态，积极迎接机会的心态。

3.12　主动向别人坦白你的缺点

“金无足赤，人无完人”，这个道理大家都明白。人在面对自己的时候，是最坦诚的，知道自己不是完人，明白自己的一些毛病和缺点。可是，

在面对别人时，就得另说了。绝大多数人会把自己的优势面展示在别人面前，而尽可能来回避自己的缺点，对那些已经暴露出来的缺点，还会千方百计地进行辩解，无论是在职场，还是面临生意伙伴，乃至是在生活中，皆是如此。

其实，换个角度来看待这个问题，与其想方设法隐藏自己的缺点（往往带来的负面问题更多），倒不如主动把自己的缺点展示给别人，在沟通成效和争取他人对你的理解上，反而更有成效。笔者之所以这么说，自是有自己的理由，在此撰出，以供大家参考。

1. 有缺点是正常的

人无完人，这个道理大家都明白。有缺点是正常的，没有缺点才不正常。若是过于强调自己的优点，而回避缺点，在别人看来，这说明你这个人不谦虚，不够实事求是。

2. 专业化分工的时代

现在是个专业化分工越来越细的时代，你越是强调你在很多方面都很厉害，什么都明白，在对方看来，你可能什么都只是明白一点，但却不精。声称十八般武器都玩得转的人，很有可能是什么武器都玩不精。现在，只有专业化人员才是最受欢迎的。

3. 期望值过高带来的麻烦

过多地强调自己的优势，会导致别人对你的期望值过高，从而高估你的个人能力，对你的实际工作能力发生错误判断，并据此安排一些难度超出你实际工作能力的工作给你。当你无法有效完成时，必将对你的个人品牌产生较大的负面影响。

4. 一定要被别人所识别

有了解才有理解，有理解才有信任。我们不怕有问题的人，而是怕把问题藏着不说的人。藏着自己的缺点不说，必然会在一些事情上遮遮掩掩，

很容易让别人觉得你这人城府深，无法全面地了解你，自然也就无法识别你的真正特性。当别人无法对你进行有效识别时，自然也就不敢对你委以重任，机会又谈何而来呢？其实，在许多企业里，老板反而会重用一些有“毛病”的职员，这是因为老板知道这人的“毛病”是什么，知道用在哪里不会出问题，所以敢用。而一些员工把自己捂得很紧，让老板无法有效识别，自然也就不敢用了。

5. 规避你的缺点

你如果让朋友知道你有恐高症，他们自然不会带你去玩蹦极，就是这么简单的道理。若是你不告诉别人你的缺点所在，别人在考虑你的工作，或者与你合作时，自然也就不可能准确地将你定位，若是所安排的工作恰巧是你的弱项，那就麻烦了。例如，安排一个遇到大场面就说话结巴的人来主持一个重要性的会议。如果能让别人提前知道你的缺点，在工作安排上一般都会有所考虑。

6. 态度的因素

在多数人看来，态度比能力更重要。提前把自己的缺点讲出来，这表明了你的态度：敢于直面事实，实事求是，不对大家隐藏缺点的良好态度。并且，还说明你能客观理性地看待自己，从而间接提升你个人的正面形象。

即使出现问题，也已有言在先，从责任上讲也会少上很多。“丑话”说在前头的损失是最小的。况且，这“丑话”还是从你自己嘴里说出来的，总比从别人嘴里说出来好吧。

3.13　“马上办”和“拖一下”

每天我们都要面对种种新问题，不断有更多的事情等待着我们去处理。在面对这些需要处理的问题时，我们是迅速反应，马上行动起来，还是拖一下，稍后再处理？在现实生活和工作中，遇事习惯性拖一下的人占大多

数。以下这些场景，我们大家都不陌生：

- “今天接到一个电邮，明天再回吧”
- “下午临下班接到一项任务，今天太晚啦，明天再处理吧”
- “怎么又出来个事，先放一下，等我有空再说……”

这也难怪，惰性心理人人都存在，追求安逸嘛。可是，有几个问题你想过没有？马上办和拖一下，这其实是两种截然不同的思维习惯，将给我们带来两种完全不同的结果。

1. 时间的成本

这世上最昂贵的成本就是时间成本，许多事情即刻处理和拖延处理，所需要的时间成本要相差很多。何苦要把原本只要花费十分钟能搞定的事情，一直要拖到花费半天的时间来解决呢？大家回顾一下我们以往的工作，就不难发现——有大量时间曾浪费在这种事情上，因为自己对工作事务的拖延处理，导致付出数倍的时间成本。

2. 成功解决的几率和成本

事态总是不断变化的，大多数的新问题，越早解决，解决的成功率也就越高，成本也越低。若是拖下去，解决的成功几率也就开始同步下降，并且，解决成本也就变得高了。

3. 个人品牌

无论是在生活中还是工作中，从接受信息和指令到落实为具体行动，大家都喜欢那些反应迅速的人。这将有效提升个人品牌形象，毕竟，遇事后迅速反应，至少说明了这个人从态度上讲是端正的、积极的。而那些办事拖拉的人，则很容易在人们心目中留下态度消极，缺乏积极性和工作热情等负面印象，从而失去很多机会。

4. 遗忘几率增加

人通常有 20%以上的遗忘递增率。今天接受的信息，从次日开始，会

以每天 20%以上的速度被遗忘。同时，人还有 15%左右的记忆错乱率，既所记忆的各项事务中，有 15%左右的事务会发生交叉紊乱，从而出现张冠李戴的事情来。所以，事情拖得越久，被遗忘或是出现记忆错乱的状况也就越多。

5. 形成习惯

人的行为和态度都是由其思想所决定的，而人的思想有八成以上是由其思维习惯主导的。思维习惯是由其自身所经历的事件积累形成的，遇事拖一下再处理，次数一多，也就形成了一个思维习惯。以后再遇事时，会习惯性地先放一下，再做处理。许多创业者之所以失败，就是因为他们在单位上班期间，已经形成了一些不良的工作习惯，自己创业时，习惯性思维仍然在发挥着作用，因此造成错失商机，最终导致创业失败。

很多人认为，先拖一下的事情都是小事情，遇到大事情自己肯定不会拖延。其实，这世界上哪有什么真正意义上的“大事情”？任何“大事情”都是若干个“小事情”组成的，把这些看起来零散的“小事情”办好了，整合起来就是“大事情”。所以，不论在日常工作中还是生活中，大家都应该形成遇事及时记录的习惯（书面记录，而不要记在脑子里）。然后根据轻重缓急，上午能办就不拖到下午，今年能办就不拖到明天，能提前办理的就尽量提前办理。要时刻记住：每拖后一个小时或是一天，解决的成本就越高，成功解决的几率就越小。

3.14　你抱着什么样的心态在打工

出于沟通与交流的需要，最近这两年笔者参加的各类聚会越来越多，当然，这个也分成工作商务性及私人聚会性，在参加过这么多次聚会后，笔者发现一个有趣现象，就是老板心态与打工心态的区别与对照。

要是一群老板聚集在一起，大家所交流的话题大多是正面的、积极的，

往往更多的是在研究各自的商业环境，以及如何更好地发展生意等研究发展类的话题。向对方展示的也是自己光辉灿烂的一面和发展的一面。

要是一群打工者聚集在一起，牢骚往往占了多数，骂老板刻薄，埋怨工作量大且与收入永远不对称，拍马屁的小人却飞黄腾达等诸如此类，很少有打工者对自己目前的状况很满意的，向对方展示的则更多的是自己因为种种原因没有得到重用或是没有得到发展。当然，我也知道越是有牢骚的往往是越对工作重视的，嫌货的才是买货的。大家留心一下就会发现，同事在跳槽前反而异常平静，成天把跳槽挂嘴边的却是一直做下去的。

追求平衡是人和动物的主要区别之一，动物没吃的会去拼命地找食物，绝不会待在那里发牢骚，但人会，人要是没食物首先会骂骂咧咧半天，怨天尤人，虽然是骂了半天也不能带来食物，但至少给人的心理带来某种平衡。这也许是鲁迅先生笔下阿 Q 精神的一个例证吧。人人都会追求平衡，平衡体现在两个方面：其一是表面上的平衡，通过言语来表达自己的不满。比如，没钱的人往往喜欢大谈金钱无用论。常常在言语上将钱财视为粪土的人更多是手头严重缺钱。此外，君子之交淡如水这句话也可能出自于这方面的平衡需求。古往今来，君子们多清贫，往来也只好清淡一些了。其实这话多少存在着些自嘲的意思在里面。只不过现在有很多人把这句话作为平衡清贫的一句言语了。笔者认为，通过言语的形式来表达对金钱对权势厌恶或是轻视的思想出发点很可能就是回避。回避自己糟糕的现状，或者说不愿意正视自己的目前局面，打工者多是如此。一个是从根本上来解决问题而获得平衡。少说多干，通过埋头苦干，奋发图强来获得更高的利益回报和发展机会。老板们大多习惯于通过这个渠道来从根本上解决问题，获得平衡。

那为什么打工者会选择用语言而不是实干来获得平衡呢？笔者认为这与打工者抱着一个什么样的心态在打工是密不可分的。

笔者从 1994 年出道，打了四年工，跳出来自己开公司当老板，因根基不稳，一年后破产倒闭，又出来打工，在又打了四年工后，又跳出来开公司当

老板，还好，这次基础要好一点，运行一年后还算稳定，在每次从打工者到老板，或是由老板到打工者的转换过程中，都难免得要经历一次耗时数月的心态调整和角色转换，逼着自己进行换位思考，每次的转换与蜕次皮也差不多。

生意后来做得大点了，打算让太太加入进来帮帮我，接管我原来的那家公司，我自己重开一家，按说这已经是最亲密最可靠的人了，可太太打了八年工，接管公司后却把公司管得乱七八糟，追查原因，已经打了八年工的太太还是按照打工的那一套在管理公司，我又足足花了两年时间来帮助太太实现由一个打工者向老板的转换。其间艰辛种种，后来笔者很有感叹，两年时间，可谓是全心全意的投入，贴身式的培训与指导，才把太太从一个打工者的心态转换成老板的心态，那外面的那些招商项目中的老板速成是怎么学成的？我真是佩服啊。

回顾自己在老板与打工者之间不断转换的经历中，笔者总结出不少打工者感触与缺失，在此一一撰出，也许能给一些朋友提供一些借鉴意义。

1. 缺少长远目标和思维高度

作为一个真正意义上的老板，知道自己最终想要什么，要达到目标需要经过哪些过程，具备长远眼光，拥有战略意识，而作为打工者，着眼点也就是当前这两三年，往往第一考虑的还是安全感，如何保住现有的稳定饭碗，自然不会想到太远，也不会太高。而且，很少有打工者能进行换位思考，站到老板的角度去考虑问题。也就造成很多打工者很难能与老板沟通。

2. 缺少及时完成工作的责任心

老板对一件工作的完成定义是指把某件事彻底解决，今天能搞定的一定不拖到明天。而打工者会习惯性地把工作按照天数来分解，每天只完成部分工作，下班时间一到心里就习惯性的想闪人，回家，剩下的工作明天再做，觉得在公司里多待一分钟都不愿意。

3. 缺乏整体观念

打工者接受到一个指派工作任务，在进行处理或是分解后转交给其他同事，然后在他看来，这事就差不多算完了，反正他负责的这块已经做完了，至于转交出去的工作任务是否被保质保量按时间的完成，那就不在他所要操心的范围之内了。长此以往，许多打工者已经习惯只管自己的一亩三分地，转交给别人的事就让别人操心去吧。严重缺少整体系统概念。

4. 缺乏承担责任的勇气

在一个企业或是公司里，我们最常见到的就是在出现事故后，老板要追查责任，大家异常统一、步调一致的互相推卸责任，极少有人会站出来承认自己工作的不足，反而都强调自己肯定是把属于自己的那个环节做好了，至于前后衔接人员所出的问题和我一点关系也没有。打工打久了，遇到问题首先想到的是回避，然后就是设法推给别人。这样一来，打工者也就愈加不可能从失败和失利中学习、吸取到教训了。其实，老板们的成长也就是从一个个自己承担的失败中总结分析了问题原因所在，积累了经验。

5. 缺乏联合努力的主动性

很多打工者脑海中都存在着个人英雄主义，总希望在一些事情上表露一下，在老板面前表表功，为了不被其他同事分摊去一些功劳，所以有时候就会冒着一定的风险（当然是以公司的资源为成本的了）一个人单枪匹马干点什么出来，当然，要是出了纰漏，最后还得公司承担，很少有打工者会从降低成本及风险或是提高效率的角度出发，去主动联合其他同事共同完成某项任务，故个人英雄主义有时候是要害死人的。

6. 缺乏成本观念

作为老板，公司每一分钱的支出都会算作是成本，省下来的就是利润，所以，精打细算是许多老板的习惯性思维和动作，而打工者们却是大方的

很，反正公司的资产是老板的，又不是自己的，浪费点也不是割自己的肉，只是自己工作方便顺手，浪费点又算什么，以至于许多打工者在自己做老板的时候，还改变不了在打工时养成的大手大脚的习惯。

7. 办事一条线，缺乏积极性

条条大路通罗马，完成一项工作一定不止一种方法，但从打工者长期打工生涯看来，已经习惯了用单一思维去考虑问题，A 事就用 A 类解决办法，B 事就用 B 类解决办法，很少会用超越性的思维来从多角度多方向讨论问题的解决思路。

从某种意义上来说，打工真是害人不浅，长期的打工固化了人的种种思维，淡化了人的责任感，扼杀了人的创新思维，没有成本概念，缺乏长远规划。最为关键的是，打工时间越久，看问题的视角就越悲观，自己也就越自卑。即便各位尚处于各色的“领”中，一时跳不出固有的框框直接当老板，也要抱着老板的心态来打工。

3.15　如何成为企业里最有价值的员工

从表面上看，在一个企业身居管理层的高级员工，或是那些掌管着企业核心技术及重要客户的员工，就是这个企业最有价值的员工。因为他们身处重要的岗位，或者掌握着许多对企业来说很重要的“资源”。其实，从老板的角度来看，这两类人却往往不是企业里最有价值的人。这些人虽然具备比一般员工更多的重要性，但往往也是一把“双刃剑”。万一其将来“反水”，则会给自己带来更大的危害。因此，老板对这两类人员往往是既用又防。他们甚至成为了老板的主要斗争对象。

那么，哪类人员在老板看来是最有价值的员工呢？从企业管理和人力资源成本角度来说，性价比最高的员工就是最有价值员工。哪怕是一个统计人员、一个保安，都可以成为企业里最有价值的员工。其实统计人员也

好，保安也好，只要是把各自手头的工作做得很到位，就是对企业最有价值的人。从员工的角度来说，不管你在企业的哪个部门、哪个岗位上，都可以成为企业最有价值的员工。

原因很简单，企业的运作是一个系统工程。每一个环节都很重要，且缺一不可。我们常说的“水桶理论”讲来讲去也就是这个道理。但往往一个糟糕的环节能拖垮整个企业的后腿，甚至会将企业拖入破产的深渊。所以，对企业最有价值的人，并不是一两个员工，而是某一群员工。在老板的心目中，这群员工才是企业真正的人才所在，亦是核心所在。同时，对员工而言，成为企业的核心的一员，也就是稳定了自己在这个企业中的生存地位并拥有了发展的基础。

那么，如何才能成为一名企业最有价值的员工呢？首先，我们要明确四个方面的因素：

- 你自己的价值所在；
- 自己所担当的职务在职场上的普遍定义是什么；
- 所在企业需要这个职务做些什么；
- 老板需要这个职务做些什么。

这四个方面并不是完全统一的。我们以市场部经理这个职务为例，来做具体说明。可能你自己擅长促销活动的设计和品牌规划。职场上对这个职务的普遍定义是要具备市场调查、品牌规划、促销活动设计、市场费用预算控制等功能。所在企业往往对市场部经理还有一项要求：是否具备培训下属员工的能力。在老板看来，甚至这个市场部经理可能还得兼备有牵制销售部经理的功能。能够全部满足是很难的，其中还不乏矛盾和冲突的方面，关键是找出其中的平衡点出来。从性价比的角度来说，设计自己的职务功能的前提条件，是要获得企业和老板的承认。该工作重点还要在以下几个方面下工夫：

1. 明确清晰地知道企业的发展目标和老板的发展目标

做事得有目标。为企业工作也得同样知道企业的目标所在。这样，才

能确保自己的努力和前进方向，不至于与企业和老板的发展目标方向偏离。企业的发展目标和老板的发展目标，从表面上看是一回事。其实，这两个目标往往不是同一个目地点，但基本上是在一个方向上的。取中间的“平衡点”非常重要。单纯的偏向其中某一个方面都不太好。这里的老板指的是企业的所有者或是经营者。甚至是你的上司。例如，某企业的目标是三年内成为行业前十强。而该企业的老板想通过这业绩奠定自己在该行业的地位和影响力，实现个人品牌化。而企业经营者（也就是高级经理人）则想创造个人职业发展生涯中的辉煌，实现个人价值和身价的进一步提升，部门的上司可能是想争取到更多的内部股份和职务提升。

2. 具备先主动做事再要求谈报酬的概念

大多数的老板和员工之间存在一个主动与被动的问题。老板希望员工主动做好本职工作，然后老板自然会考虑给员工增加收益。在没有看到员工价值之前，是断然不肯给员工增加收益的。而员工却总希望老板先提高员工的收益，这样工作起来才有冲劲。若是还是这么点工资，得，那也就别指望我能尽心尽力了。在企业，员工和老板往往就这么互相顶着，等待着对方先主动来做出调整。但是事实上，在老板与员工之间，老板是具备优势地位的。因而也就别指望老板会主动让步。作为员工，一定得有主动意识，别干等着老板先涨工资再好好干活。而是要有主动投入的意识，先投入先做，拿出成绩来给老板看，这个时候再来谈待遇方面的问题则要容易得多！

3. 让管理层清楚你在干什么

老板花钱请了你，你就得让老板知道：他的人力资源成本都花在哪儿了？产生了哪些效益？许多员工喜欢搞一鸣惊人，在保密状态下花费许多精力、时间筹备一件事，试图拿出来“震”老板一下。但如果老板很长时间看不清楚你在干嘛，恐怕早已经不耐烦了。等你这个成果展示出来，老板反而会误认为是你在仓促之间的应付之作。

还有的员工想得比较单纯一些，只管闷头做事，也不大想起来去展示

和包装自己的工作进程和工作成果，使老板从直观上感觉不出来这个员工都干了些什么。因此，也就很难对你有个较好的评价和肯定。

无论在企业的哪个岗位，员工都是可以向老板或是上司展现自己的工作进程和工作成果的。通过定期的报告与沟通等形式，让老板明白你都在干嘛，在向哪个方向前进，在做一个什么样的项目，以及这个项目会给企业带来什么？最起码得让老板知道你每天都在干些什么？同时，还得让老板清楚他的人力资源成本都花在哪里了，又产生了哪些效益？

4. 主动为企业培养人才贡献力量

在一个加工金属零件的工厂里，一个会熟练使用万能铣床的技术工人是比较有价值的。而更有价值的人是教会这个熟练工的师傅。在企业的发展过程中，对人才的需求量必然是越来越大。许多企业在规模膨胀之后最缺的就是人才。越来越多的企业也开始把自己所拥有的人才视为企业的核心竞争力。然而，人才从哪里来？外部引进只是一个方面。综合成本及管理方面的因素而言，自己内部培养自然是最好的。不过，身有一技之长的员工可考虑主动站出来，为企业培养人才。这也是为企业解决未来发展中的人才缺口问题。或者说提升了现有员工的技能水平，必然将受到企业高层的肯定和赞许。同时也就奠定了你在企业及老板心目中的价值所在。

若是按照陈旧、狭义的观点来看，“教会徒弟饿死师傅”。但是在现在的常规工作领域中，已经很少有能保留住的核心技术秘密了。即便是你不教，新员工也可以通过其他途径来学习和摸索的。

总而言之，作为企业最有价值的人，首先得平衡企业与老板的需求因素。确定自己该干些什么？这是基础和前提，然后通过明确工作目标来主动付出，“包装”自己的工作进程和成果，主动培训下属，确立自己成为企业最有价值的人。这样不但能确保自己在该企业的生存，也是提高自己收益的重要前提。

3.16　简单化地看待执行力问题

如何提高员工的执行力这个话题这几年一直很热。相关执行力的书籍也十分畅销。关于提高员工执行力的培训课也是一场接一场。很多身处管理岗位的人士对此乐此不疲。其实，执行力的核心内容在国内的管理界可以简化成为两个字“听话”。企业中遇到最大的麻烦就是很多员工不听话，这很让管理者们头疼。于是，管理者纷纷寻求解决之道，《把信送给加西亚》、《没有任何借口》等书籍在许多企业被管理者作为学习书籍，就是试图在里面找出些答案来！无论是老板也好，员工也好，乃至边打工边创业者也好，都试图对执行力的问题有所突破。这样对个人的事业或是职业发展，都是大有益处的。

其实，笔者倒是认为：有效的东西一定是简单的。几千字就能说清楚的事何必要写本书出来呢？社会的发展趋势一定是追求事件的简单化，而绝非复杂化！

所以，笔者坚信一点：执行力这个问题也可以简单化。说到底执行力也就是两个问题：一是想不想做，二是会不会做。

“想不想做”是前提

人的任何行为都是有一定的利益在后面驱使的。当然，这个利益指的不仅仅是金钱、物质、感情或是感觉等。

或者从正反两面的角度来说，一种是为了得到利益；一种是为了不失去利益。万变不离其宗，员工想不想做完全是要看这后面的驱动利益怎么样。

安排员工做事，作为管理者有一点先要搞清楚：员工凭什么去帮你做这些事情？当然，管理者会说因为有工资有奖金。但这里面又存在三个

问题：

1. 是否合理匹配

作为管理者得清楚所付出的工资奖金与员工的体力精力脑力付出相匹配吗？符合行情吗？若是只给销售业务员一月三百块钱的工资却要员工每天工作十个小时以上，这里恐怕也就没法确保执行力了吧。

并且，笔者研究过许多企业新产品市场推广失败案例。其实，不是产品问题，不是市场问题，也不是市场策略问题，而往往出在一个小小的问题上——就是在内部薪酬的设计问题上。一般来说，新产品上市，具体的操作者无非是企业的中层及基层人员。而目前绝大多数企业对中间管理层所采用的考核方式，即是以内部管理能力、综合协调能力、销量、费用控制情况等综合因素来考核，也就是说新产品的市场推广工作做的怎么样对中层职员薪水的影响并不是很大。而对基层的业务人员来说，则完全不一样了。通常来说目前极少有按照市场的建设质量来考核业务人员的。基本上都是销量挂帅，绝大多数都是基本底薪加销量考核奖金。以销量及回款来考核基层业务人员的大部分工作，也是考核奖金收益的主导标尺。

而事实上，新产品的上市初期短期的销量收益是很低的，而需要付出的时间和精力却又是很大的，况且在短期内是不可能达成投入和产出率的正比的，这就难免面临着一个高投入与低产出的矛盾。此外，员工目前的薪水只用来支付他目前所承担的工作量，额外增加新产品往往需要业务人员投入额外的精力，在没有额外基本底薪的增加下，很多厂家也不会给予新产品额外的奖金，往往直接纳入目前整体的考核奖金框架内，无形中挤占压缩了成熟产品的奖金力度，结果是业务人员要耗费二三倍于老产品的精力去推广新产品，而销量却不及老产品的三分之一，还有可能会耽误现有老产品的正常销售，因此业务人员在新产品上没有更多的收益，反而有可能会减少收入，自然也就提不起劲来了，所以还不如卖老产品呢。没有了这个推广劲头，又哪里能保证推广效果呢？

2. 利益兑现形式

举一个新产品推广的例子。很多企业高层的习惯做法都是在许诺新产品推广到什么什么程度的时候，等公司有了新的利润增长点，公司再来考虑给予员工怎么样怎么样的奖励和薪金调整等。以如此“哄小孩儿”的宣传鼓动方式，在业务人员看来，这未免显得太过于空洞和遥远了。要知道，业务人员要的就是当月就能见得着的东西！

再者，在日常的管理中，许多企业的决策者和高级主管总认为：员工首先得好好干，做出点实际的成效来，我自然会给员工考虑这样那样的利益点。但员工往往并不这么想，甚至是完全相反的，员工们往往认为决策者或是管理者所许诺的利益点太远了，往往是在项目结束后或是年底才能看到，这期间时间太长不说，而且其间不确定因素太多，很难说到时候不出现变卦什么的。最好是将一些利益点先行落实下来，也好落个安心。

管理者与员工之间理解的不对称构成了这个问题，先好好干才能拿的多，还是先拿的多才能好好干？这又陷入一个“先有鸡，还是先有蛋”的矛盾。其实，双方都在等待对方先行付出，结果往往是耽误了大量的时间，造成严重的“内耗”。

3. 仅仅是钱就够了吗

钱是最简单最基本的利益形式。但员工要的是复合利益，不是单一的金钱就能够满足的。笔者根据日常工作中的经验研究，把员工的利益细分为以下五种形式：

（1）物质利益

也就是钞票，有钱拿（拿的多）员工当然工作有动力，这也是最简单的利益形式。

（2）个人价值的认可

人人都认为自己是天才，认为自己有一些独特的思维与长处，都认为自己是最有价值的，但是个人价值不是靠你自己说出来的，而是要得到别

人的承认，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掘不出来的，还得别人来发掘。一个人的价值被发现承认，并于运用后产生效益，对其本身有着相当大的激励作用。

（3）工作技能的提升

通过现实工作，学一门技术，掌握一种技巧，今后不论是自己干也好，还是替别人打工也好，都是为了提高生存能力和提升个人的就业竞争力，在以前商业学徒跟师傅后面学怎么做生意不但没有工资，每天还得把师傅服侍的像个大爷，虽说高学历早已不再吃香了，也极少有人把师傅当大爷待了。现在，具有多年实际操作经验的高级主管也是个师傅，为了提升员工的操作能力，也会不遗余力地来培训员工，趁机好好学点东西不是很好吗？现在不管是国有企业还是私营企业没点真本事到哪里都待不下去，滥竽充数必然是处处碰壁了。

（4）发挥性别特长

食色性也，两性相吸乃是人的天性，有道是男女搭配，干活不累，笔者见过一些精于此道的公司主管在内部日常行政、货款回收、客户公关等岗位上安排些年轻的女孩子，在外面冲锋陷阵执行层面上的工作基本都是安排男青年，相得益彰嘛，财务的老大妈大嗓门催办货款回收的效果肯定赶不上小姑娘燕声莺语效果来得更好。

（5）内部的良好氛围

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，可见这个背景环境的因素有多重要，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的。

以上五点，作为公司的主管或是决策者要至少给予员工两点，才能确保员工的驱动效果。

我们来总结一下，想不想做的主要原因是利益的驱动力问题，这个利益驱动力有三个方面的因素，一是利益点是否合理，二是利益的种类形式，三是利益的兑现形式，三者缺一不可。

会不会做

若是某家企业舍得花钱，用心给员工安排种种利益驱动和组合。员工也是热血沸腾、摩拳擦掌打算大干一场。这事就一定成吗？也不尽其然，还会有另外的问题呢。员工知道怎么干吗？具体的目标方法过程都熟悉清楚了吗？这个要是没搞明白，恐怕大家还会像“无头苍蝇”一样乱转。

一套完整的方法究竟是怎么形成的呢？一般来说，主要是有如下流程：

项目计划设计/确定→方法步骤岗位职责清晰明确→具体方法讲解到位→持续的监督修正。

简单地说，就这么几步而已。但许多企业就栽在这简单的几步上面。这几步也就是内部营销，确保内部信息的传递到位。大家在培训时经常听到的那则“哈雷将军的彗星车”的笑话，其实也是这个道理。

做好内部营销，确保内部信息传播到位的口号已经喊了不少年了，真正能做到的企业还是为数不多。

首先一点，许多企业的项目在设计阶段，唯恐泄露天机，都藏得很严密，更别提让执行员工参与了。再者，许多企业的执行动作文件内容简单，描述不清楚，或是过于唯美化，没有确实考虑到实际操作的可行性。更有甚者，就是以一纸通知发来，通知说公司有新产品上市或是现在要干什么了，价位怎么样，包装怎么样等简单信息，也不安排相关的讲解培训工作。在内部员工还没完全搞清楚新产品或是总部要求指令的相关全部信息和特性的前提下，能有信心推广吗？再者，由于缺乏持续的监督工作，即便是出了差错也无从知晓，导致出现种种的负面问题。

其实，解决员工会不会做的问题也不是很难。关键要让员工清楚怎么回事，具体怎么做，保持监督就行了。笔者在工作中总结出一个解决这个问题的基本流程：

1. 让执行员工参与项目的设计

许多战术计划和市场活动的设计并不是国家机密，真正同行之间的创新性也没有多少差距，在一些常规性的、非特殊保密性的项目设计上，尽量脱离闭门造车，而是应与具体执行员工多多接触与沟通，并吸取一些有思路的执行人员来参与活动设计。多角度看问题思考问题才能把项目方案做得更加完整有效。再者，参与项目方案的设计，这对执行人员的工作主动性及积极性也能起到很好的促进作用，在后期进行具体执行时，员工对于自己参与设计的方案在执行力度方面也要好很多。

2. 描述清楚

项目方案的文字通俗化不是复杂的问题，就看管理者有没有从执行人员的角度来考虑问题罢了。因此，在撰写下发用的项目方案时，应尽可能地将文字通俗化，能不用英文就不用英文，能不用专业术语的就不用专业术语，能多以图形表达的就多用图形。笔者在企业做市场部经理时，对市场部员工所提交的市场活动方案有两个阅读理解上的要求：一是，随便一个销售人员看完后五分钟内就能搞明白主要内容；二是，随便找个不是市场与销售部门的员工来看也能看得懂。

3. 讲解到位

字面上的东西最好能配合语言讲解一下，配套的讲解培训必不可少。就是将项目方面的材料以通俗易懂的方式做成整体教材，由专职培训人员深入到每一个分支机构，将每一位员工培训到位。再者，还要联合客户出面，召集二级客户及主要终端的负责人进行专题推介会，并要求执行人员保持在项目进行期间持续的对客户进行再传播，以确保新产品的卖点或是项目的核心思想传播着实落到客户身上。毕竟，从字面到语言，其最终的目的还是让执行员工搞清楚怎么回事。

4. 监督到位

很多人觉得可口可乐和麦当劳那一套营销手法也不是很复杂啊，可为

什么自己学来之后就用不好呢？其实，可口可乐和麦当劳的基本营销方式的确不复杂，但贵在坚持，贵在执行到位。为什么人家就能做得很好呢？原因也很简单，人家有一套强有力的监督系统在持续工作。监控到位，及时修正，方才保证了业务执行系统的有效工作，这套监控系统的成本几乎接近于业务操作成本。国内极少有企业能有这个手笔的，自然也就没法确保具体的业务执行工作是否到位，是否正确了。严格地说，与执行工作并行的监督系统是必不可少的，只有这样才能有效地确保执行过程中的迟缓和偏差问题。

执行力问题其实就是由这两个方面构成的：想不想做和会不会做。笔者觉得实在没有必要扯的太远，只要把这两个问题解决了，执行力的问题就能解决个十之八九。至少笔者的公司就是如此！本来很简单的事，干嘛要整那么复杂呢！

第4章　部分职务的快速上手

4.1　分支机构主管的快速上手

企业派驻在各地市场的分支机构，大家早已是司空见惯了，有分支机构也就有分支机构的主管，这个分支机构的主管们说大点是企业派出的封疆大臣，说小点也就是在区域市场管个三五条枪的小村长，无论官职权力的大小，这个分支机构主管的位子都不是那么容易坐的，表面上看起来是独管一方天地，远离总部的头头脑脑，在自己管的“一亩三分地”，说出话来也能算话，手下也有几个兵指挥。但是，但凡有过亲身经历的同行们大概都清楚，这个分支机构的主管有时也是很难做的。为什么难做？因为分支机构的主管是又当爹又当妈又当儿子，当“爹”做市场，当“妈”做内部管理，还要给总部当“儿子”，哪有不难做的；而在总部看来，所在市场出现所有的问题都应该由这个分支机构主管承担，市场做不好是他的责任，客户管不好是他的责任，内部员工管不好也是他的责任。况且分支机构主管多为企业总部所派遣，很少起用本地人作为分支机构主管，这些分支机构主管们背井离乡，别妻离子，对所上任的市场往往是人生地不熟，自身的环境和市场适应都是问题，还得要承担起当爹当妈当儿子的重任。加上企业总部出于安全考虑，还有意识地进行分支机构主管的周期性轮调，导致了分支机构主管的更换频率相对较高，往往是刚花费了一年多的精力把当地市场理出些头绪了就又被调走了。此外，分支机构主管在正常就职期间，还得面对来自总部的销售任务的压力，面对来自当地市场的错综复杂的局面，面对难缠的经销商和终端，面对有时候与自己阳奉阴违或者直接就是不买账的下属，面对国人特有的“窝里斗”情结而导致的内部矛盾。总而言之，作为各大企业派驻到外地的分支机构主管，压力也是相

当大的。

面对这么多问题和压力，单凭分支机构主管一人单枪匹马很难面面俱到，悉数解决，毕竟英雄不是个体户嘛。许多分支机构主管往往从上任伊始就每天忙的昏天黑地。其实，只要找准一个关键点就可以省很多力气，并且能极大地提升工作效率，降低管理难度。这个关键点就是团结分支机构同事，大家协同作战，这也是管理分支机构的基本原则，这个道理大家也都懂。而许多分支机构主管在一上任就搞错了，违背了这个基本原则和关键点，把自己整成下属的对立面，僵化了内部关系，从而使许多工作陷入困境，为什么这些新上任的分支机构主管会犯这个错误呢？因为他们总认为市场工作第一重要，总部领导的交代第一重要，分支机构里的下属是为了配合自己完成任务的，在整体上试图突出以自己为主导，实现“个人英雄主义”，而非团结合作，形成整体战斗力。许多总部领导为了给派驻出去的分支机构主管打气，说话的时候嘴上没个把门的，类似于“这些员工你有哪个看着不顺眼的就开掉，我绝对支持你”之类的话。更加助长了分支机构主管的“唯我独尊”的思想。其实换个角度，总部领导也会通过财务系统，客户或者是一些老员工对新任主管进行监控。

那么，新任分支机构主管如何做到快速上手，或者说是在新到任期间，主要该做哪些方面的工作呢？

1. 确立正确的分支机构管理思想

从某种意义上来说，自己前来负责这个分支机构，虽然说是为了公司的业务或是发展，其实，这也是公司所给予的一块相对自由，又有一定发挥空间的小天地，可以当作是在本市场为自己未来发展建立的一个根据地，用这个角度来看问题，许多工作的出发点就会差别很多，这个根据地可能是自己未来个人事业发展的根据地，也可能是自己职业生涯中创造辉煌的一笔。总而言之，不要简单地把到分支机构的任职看成是公司所交办的一个任务，而是应看作自己职业乃至事业发展的新机遇、新市场、新天地、新空间。

2. 所有的问题都是人的问题

所有的麻烦都是人为的麻烦，所有的问题都是人的问题，如何看待手下这群兵，也间接决定了你的管理方式和管理成效。看作是伙伴，还是当成一群属于你管理的员工，带来的结果是大不一样的，许多分支机构喜欢装酷装威严，说老实话，这招是没有用的，也是不可能借此来树立你的权威地位，只会使同事更加远离你。

其实，几乎所有分支机构的员工在面临换新领导时，都会做过最坏的考虑，考虑过万一与这个新来的主管关系搞不好怎么办，考虑过如何应对，考虑过换工作。员工在分支机构工作与在公司总部工作不一样，在公司总部有若干个领导可以依靠，在分支机构要依靠只有分支机构主管一个人，往往是一换主管就失去全部的靠山，所以，一旦新换主管，这个问题是大家肯定要考虑到的，而对新任分支机构主管来说，稳定大家的军心是必要的和首要的。在开始的见面会上就要强调在一定时间段内不加人不减人，给大家传达善意的，容易相处的信息。

这里尤其要注意的是别玩下马威，没人是傻瓜，这招已经被太多的人玩滥了，并且大家也都知道玩这招的人多是肚里没多少能力的，虚张声势，外强中干嘛。再者说了，现在也很少有员工依靠这份工作活命的，大不了不做又怎么样。许多分支机构主管往往就是刚到任的时候自作聪明的玩个下马威，从而给自己留下了祸根，站到了广大人民群众的对立面，一开始就形成了负面影响和负面人物形象定位，况且这个下马威的负面影响是没法消除的。往往要伴随这自作聪明分支机构主管的任职期。自己种的苦瓜自己慢慢吃吧。

3. “攘外必先安内”

市场问题永远解决不完，一到任就忙着解决市场问题也是徒劳无益，再说了，一来就上手解决市场问题，所获得的支持和帮助也很少，更多的是靠亲力亲为。万一第一仗打不好，开门放了个哑炮，员工自然是等着看笑话。

“攘外必先安内”，做好市场工作的前提是整理好内部，解决好内部现存问题，这个现存问题主要分为内部人员管理问题和内部管理问题。

分支机构的人员又分对外销售人员和内部后勤人员，例如文员和司机、财务等。首要稳定的不是销售人员，而是这些后勤工作人员，例如文员，司机，仓管等，后勤人员往往是内部矛盾的制造者和问题放大者，作为分支机构主管，应主动为这些后勤人员做好服务工作，再要求他们为销售人员做好服务，这样的次序大家都比较能接受。用逐个带动的办法，实现主管带动后勤工作，后勤工作带动销售工作。而不是主管来具体一个个面对所有的内部员工。

内部管理最简单的着手点就是分支机构内务的整理，优美整洁的工作环境人人都喜欢，也是使得员工心情舒畅的有效方式，再者，从环境的整洁优化再到内部文件档案资料的整洁优美，清晰明了的文件档案管理系统将有效的增加员工的工作便利性，这些措施只是集中在办公室内部的，在获得效果之后，应再把这个类似措施继续向外部延伸，在一些小细节方面采取人性化措施，例如在分支机构的职务范围之内，对员工的出租车票报销，天气恶劣的延迟上班时间，分支机构车辆的员工私人借用，报销月度聚餐费用等，这些人性化的措施，最好是由分支机构主管自己提出来，若是由员工提出来往往有可能给员工感觉是自己争取来的，而不是主管给予的，但也要考虑到可收可放。

面对公司管理章程中一些不尽合理的地方，应尽可能的向公司提建议，不管公司总部能不能接受和调整，至少要做出姿态要员工觉得这个新来的主管做事还是比较人性化的。

4. 正确处理好与前任主管的关系问题

前任主管有的上调，有的平调，有的另谋发展，也有的是被公司开掉的，无论这个前任主管是主动还是被动离开市场，这些前任主管都还会以种种方式与这个所在机构及市场保持一定的接触联系，换而言之，还是多多少少存在一定的影响作用的，从消除不安全因素和获取更多信息的角度

来考虑，应设法主动联系这些前任主管，若是还是本公司内的前任主管就更要主动联系了，进行请教，提前消除一些不安定因素，或者获得一些只有前任主管才明白的问题根源。

5. 遗留的市场问题

几乎每一个新接受的分支机构主管都要面对前任所遗留下来的各类市场遗留问题，如何来处理这些市场遗留问题也是最直接检测新任主管能力水平的方法。许多新任分支机构主管在这个问题上很容易冲动，不假思索就自己冲出来，亲自动手解决市场遗留问题，总试图通过打个漂亮仗来强化自己的专业水平，来个开门红，其实这样做风险很大，毕竟是初来乍到，各情况信息了解的不够，配套的资源等方面也不见得能有效到位，成功的几率相对较低，万一做砸了，以后如何叫员工看得起。即便是做成了，员工心里也觉得很正常，你是领导嘛，自然本领要强些，那么以后这些疑难杂症自然也要寻求你出马处理了，反正只有你搞得定。永远要记住一点，当主管不是亲自来做具体工作，而是教导员工如何来做具体工作。让员工去解决许多具体的问题，去执行许多具体的安排计划，作为主管，应该是解决问题的后方支援，从技术和资源上支援，在创造内部环境上支援，在创造员工积极工作心态上支援，但不可动辄亲自冲上去解决问题。

再者，要引导员工如何正确的面对问题，这个引导工作可以从问题的分类、分解、借力解决点等几个方面入手，刚开始就要培养员工正确对待问题的意识，形成一套较为清晰的问题解决处理流程与模式，免得在后期一遇到问题就开始想办法往主管那里推，强调员工“你能做什么，你还能做什么”，而不是简单的“你要去做什么”。

分支机构的具体管理工作还有很多，但在新任主管的上任初期，不可能面面俱到，涉及到所有的问题里面去，因此着重抓好上述的几个重点，确立自己在员工中的形象地位，先稳定住大家，逐渐和大家融合在一起，形成合力，再来面对许多具体的问题和管理工作。

4.2　培训经理的快速上手

世界上有两件做起来困难的事情，一是把我的思想装到你的脑袋里面去，二是把你的钱装到我的口袋里面来。

培训经理干的是第一难的事，把培训经理的思想装到学员的脑袋里面去。很难，但是工作的难度与收入往往也是成正比的，培训经理本身的职务综合收益还是不错的，培训经理这个职务在现代企业地位都是很高的，受人尊敬，收入自然也不低，工作组成简单，往往都是直接与人力资源总监以及老板打交道的，与其他部门没有利益冲突，很少成为内部利益斗争的对象。培训经理这个职务又没有指标压力，工作成效也不会具体量化，且都是给公司员工带来知识与技能的，必然受到员工欢迎，再者，还可以借机结识很多前来讲课的“大腕”人物，而且是做的时间越长越值钱，不是挺好嘛。

当然，这是我们站在门外想当然所理解的培训经理，其实，培训经理这碗饭也不是那么好吃的，许多培训经理在刚开始进公司的时候，他也想得很美好，满腔热情，费尽心血制定培训体系和课程计划，撰写精美的培训教材，自己亲自上阵来讲课，或是到处找人联系讲师，差不多是哄着老板来签高额培训费，哄着学员来听课。但是，由于是新进公司，各方面情况了解的还不够透彻，也就很难做出有针对性的培训安排，往往是千辛万苦安排的培训项目，员工们却是不太领情，通知上培训课时却有些抗拒之意，上课时，心不在焉的，小声聊天的，发短消息的，打瞌睡的不在少数。培训经理自己亲自上课且不说了，那些外面请的培训来几千上万元一天，加上公司的其他费用投入，这培训课的每分钟都是能用人民币计算出来的啊，学员不认真听讲和扔钱有什么区别？！培训经理心里着急上火，老板更是着急上火，直接影响到培训经理们今后的稳定与发展。

其实，掌握几个要点，实现职务的快速上手，新培训经理们也可以轻

松的度过上任的初始阶段。

1. 搞清楚老板对培训的看法和定性

迎合需求，解决问题，是职务稳定之本。一般来说，老板之所以建立培训机构或是安排实施培训，无非三种需求：

- 借培训经理的作用，进一步强化自己的声音与言论，比较常见于那些由老板一人说了算的企业。
- 配合企业的发展需要，对员工进行技能及思想上的灌输与训导，这也是大多数老板对培训的企望所在。
- 从提升员工本身的知识面和技能出发，多见于外企及老板思想较为民主的新型企业。

这三种老板对培训的需求连接起来就是：为老板自己，为企业，为员工个人，每种需求之间的相差是很大的，甚至是悬殊的。身为培训经理，得先把这个整明白了。要什么菜，下什么料。

2. 明确培训的本质在哪里

谈这个问题时，先抛开老板，纯粹从职务功能本身来谈培训的本质所在，分析老板的需求只是考虑本企业的生存问题。广义上说，在培训行业生存，就一定得整明白培训的本质所在。

培训的功能有很多，例如知识的灌输、思想的启迪、智慧的借鉴等，但其核心本质就是在找捷径，然后引导大家走捷径。

如果不计算时间成本，几乎所有问题的解决办法，最终都会是找出来的。每个人所需要的相关知识，也都有可能全部补充进来，但是，人的生命是有限的，不可能有足够的时间成本来摸索问题的解决办法和补充知识，必须要在最短的时间内通过借鉴、学习的办法来掌握问题的解决办法和补充所需要的知识，走捷径，节约时间，这就是培训的本质所在。

同样，在任何一家企业里，老板不可能给足够的时间让员工去用企业的资源来摸索和做试验，必须是尽快的由一个对公司对市场对行业对职能

不了解不清楚的生手变成熟手，或者是提升自身的工作技能，获得更高的工作效率，从而给老板带来更好的收益，这才是培训价值的所在。从某种意义上来说，员工就是老板的工具，培训经理的工作也就是把工具打磨得锋利些，顺手些，便于老板更方便地使用，或是获取更多的剩余价值。

3. 引起员工的学习兴趣，稳定培训经理在员工中的形象与地位

从公司的角度而言，培训员工是为了更好地使用员工，更大程度地发挥员工的利用价值，这点，员工心里也很清楚。学习更多也就承担更多，就要付出更多，学习也是为了公司学习，自然有些消极和抵触情绪。

当然，这学习的结果是双向的，对员工本人也能起到一个促进和提升的作用，老板和培训经理都明白这点，就以为员工也能明白这点，实际上，有很多员工对此并没有很深入的认识，以为培训是为了公司的发展利益，是个打磨工具的项目。并且，中低级员工考虑问题习惯先从利己的一面开始，培训的效果当时又体现不出来，况且还要员工有付出（精力和时间的付出），也就导致了许多员工对培训没兴趣。

优秀的培训课程设计以及培训的开场都是以吸引员工兴趣为切入点，首先得营造愉快轻松的现场气氛，从员工所关心的个人利益入手，逐步引申到公司所要传达的培训内容上来。

笔者曾在一次培训前对学员提出过一个“员工就是经销商”的概念，意思是说员工与企业是属于合作关系，就像企业与经销商的合作关系一样，企业看中经销商的是经销商的销售网络和资本，经销商看中厂家的是厂家的产品能带来利润，当然，在经销商进行产品销售时，还得需要厂家的市场推广和广告投放工作，这样才能推动促进产品的销售，同样的道理，企业看中员工的是员工的相关技能和执行力，员工看中企业是自己所掌握的技能和执行力能给自己换取报酬，为了增强员工的技能和执行力，企业花钱来给员工进行培训，等于是对员工的投资，这个企业对员工的培训就等于企业对经销商的市场推广和广告投放道理是一样的，员工获得更好的职业技能后，就能在本企业或是其他企业换取更好的报酬。自己不学习，

等于就是经销商不要厂家的市场投入道理是一样的，此言一出，学员们兴趣大增，当天的培训课进行的非常顺利。

4．掌握员工的学习心态，深入了解员工，增强与员工之间的理解与互动

许多学武术的人，在刚学到几招三脚猫功夫的时候，总是以为自己是最牛的，打遍天下无敌手，往往学到三年以后才知道“人外有人、山外有山”，才收敛起来，虚心求教。正所谓“一坛醋不晃，半坛醋乱摇”，要是员工认为自己的专业技能已经够强了，自然觉得学不进去，而目前许多公司培训员工的重点都是在进公司一两年内的员工，而这个阶段的员工处于那种对公司什么事都知道一点，但什么都不精通的阶段，极其容易陷入一种自满自大的情绪，以为这个业务也就这么一点东西，公司老板和总监也就那么回事，可能还不如我呢，只不过运气比我好罢了。这些自大和自满已经占据了员工的内心，特别是行业领导者的企业员工更是如此，我们已经是天下第一了，闭着眼睛都会做市场的，竞争对手跑断腿都跟不上的，还学那么多干嘛，当员工的内心已经被这些占据的时候，哪里还有空间学得进去。这也就是我们常说的满杯水受训状态和半杯水的受训状态。

解决的办法在哪里？短期内是不可能让员工自己把杯子里的水倒掉的，只有把杯子放大，在培训开始之初，就猛然放大杯子，例如：高级经理人与高级业务人员之间的巨大差距，年薪五十万元与年薪五万元的人区别在哪里？国外最新营销科技的发达状况，竞争对手的最新动态等具有高度领先性的内容，力求强烈震撼受训员工，让员工顿然感觉到自己那点东西没什么能拿出手的，杯子放大了，水位自然就下去了，空间也就出来了。

笔者曾观摩过某著名培训师对湖北某食用油公司进行的业务培训，这家企业的产品在市场上属于黑马之列，上市之后发展迅速，员工的信心很强，同时也就产生了对行业的深入研究不注重和轻视竞争对手的心态，认为市场也就是如此，行业的强者也不过就是做得早点而已，在培训刚开始的时候，业务人员大多不以为然，爱听不听，发短信的，小声聊天的比比皆是，培训师见此情景迅速调整了培训项目次序，先在白板上写了一个题

目，企业的基本存在目的是什么？业务人员七嘴八舌的回答说是占有市场，争取做行业老大，培训师摇摇头，说企业的基本存在目的是赢利，一个没有赢利的企业是不可能去占有市场做老大的，作为企业的员工，应当考虑到如何帮企业赚到钱，紧接着，培训师又问了一个问题，企业如何赢利呢？这下员工回答都基本一致，通过产品制造销售差价来获取利润，OK，培训师又说到，那么，真正的销售是什么？业务人员回答说就是把产品卖给经销商啊，我们现在做得很好啊，经销商纷纷打款发货，培训师摇摇说道：把产品卖给经销商只能是说发生了仓库转移，不能称之为真正的销售，真正的销售应该是把产品通过经销商到分销商再到零售商，直到卖到最终消费者手里，这才叫销售。并且，还得设法让消费者再次购买，现在我们的销售业绩只是把产品卖给了经销商，据调查，有近六成的货还堆放在经销商和分销商的仓库里，压根就没到终端，更别提与消费者见面了，并且，包装食用油只有一年半的保质期，这些货都已经压了大半年了，临近一年保质期的时候，分销商和终端就不大会接受了，到时候还得再退回来，造成销售渠道信誉下降，给今后的产品销售工作将带来很大的阻碍作用，你们说，目前的现状是真正的销售吗？闻听此言，业务人员开始安静下来，紧接着，培训师又着重分析了为什么会在经销商这里造成大量压货的原因，为什么有些竞争对手却可以在渠道里保持顺畅的进行货物周转流通，我们与竞争对手的差距在哪里等方面的讲解，业务人员开始感觉到前期的快速出货不代表今后也可以这样一直持续下去，不去疏通渠道与终端，很有可能还会发展到退货情况，并感觉到竞争对手的深入与细致，体会出自己那种简单销售模式与真正销售之间的巨大区别，学习与了解的欲望很快就冒出来了，对培训师接下来的培训讲解也能较为认真的听讲记录下去了。

5. 做好培训细节的安排

学习也是要有个配套的环境，这个环境包括心情环境和现实环境，这两个环境因素缺一不可，可在许多企业的实际培训安排中，为了不耽误正常工作时间，许多老板或是培训经理喜欢把培训课程安排在下班后或是节

假日，或者是等员工们从全国各地集中回到总部的时间上培训课，而且为了控制费用，绝大多数培训都是上几百上千人的大课，而不是选择效果更好的小课（以部门或是分支机构为单位，每次学员人数在几人至十几人的范围内）。

员工要下班时回家，要放假时出去旅游，从外地回到总部好多事要办，培训经理把员工拉出来上培训课，等于是直接剥夺抢占了员工的个人时间，员工心里当然不爽了，还有可能是带着一肚子怨气来听课，哪里还听得进去？

还有一种是培训现场有问题的，太冷太热，噪音太大，人数太多，座位硬，通风差，培训师口齿不清或是地方口音过重等原因，待着都不舒服怎么可能听得进去？

以上五点，是每一位新任培训经理值得注意的地方，当然了，培训这个行业博大精深，以上所述只是刚上手时所需注意的方面，在此基础上，还有很多方面的工作要做，例如培训效果的考核系统，培训的延伸利益和利益体现方法，培训效果如何最快实现收益，培训互动系统的设计等，以后笔者将逐篇发文，与大家共同探讨。

4.3 促销员主管的快速上手

在消费品行业，为了促进销售，许多企业都在大型零售终端安排了促销人员，与此同时，促销员主管这个职务也就应运而生。

促销员是企业营销组织中级别最低的员工（并且，大多数促销员还只是临时聘用的身份），但是，从销售的角度来说，却是最重要的员工，因为只有促销员才是真正天天接触到消费者，天天在做“临门一脚”的销售促进工作。促销员的管理工作成效，是直接影响到销售工作的。

促销员主管到位后，先别与各位促销员见面，利用各位促销员尚不认识新任促销主管的机会，进行现场暗访，了解各位促销员的真实状态。或

者是检查促销员有没有在同时兼任其他公司的促销，也只有这种见面前的暗访才是真正有效的工作状况调查，因为在大家熟悉后，促销员主管也就很少有机会真正的检测到各位促销员的工作状态了，这不仅仅是因为促销员认识你这个主管，而是在每个零售终端，各个厂家的促销员之间都是互相打掩护的，往往某个厂家的促销主管公开身份在终端检查工作时，促销员会想方设法让其他厂家的促销员都记住你的长相，这样，当你下次一进入零售终端的进口，就会有人迅速的通知相关的促销员，赶紧做好掩护工作，来应付你的检查。

促销人员的管理问题主要集中在两个方面：一是激励的问题，二是控制流失率的问题，这两点抓好了，基础也就打得差不多了，其他管理工作就能比较轻松地开展（例如促销员的档案整理，促销员的储备），促销人员的工作效能也就能提上去了。

如何有效的激励促销人员

从商业角度来说，商业上没有解决不了的问题，只有解决成本的问题，激励最简单、最有效的方法就是拿钱来摆平。但这样做的话，问题是解决了，但这个解决成本厂家可吃不消。基本上每个厂家对促销人员的预算都是有限的，不可能有足够多的费用预算来满足促销人员不断提升的薪资要求。虽然有些厂家采取销售提成、奖金不设上限封顶的做法，但往往采用这样奖金设置方式的商品都是商品本身利润高、且销售难度大的商品，例如高级洗护化妆品，保健品等。没有哪个厂家是傻瓜，对销量高的商品还给予高奖金，基本上都是难卖的商品奖金提成高，跑量快的商品奖金提成低，并且还设有封顶。

以笔者在企业工作期间对促销人员管理经验来看，除了普通的薪金方式外，激励还可以考虑以下措施：

1. 把经销商拉下水

许多厂家都是与经销商共同管理促销员的，往往是厂家出促销人员的

工资，经销商出促销人员的奖金。经销商在促销人员的管理上也会面临两个问题：一是尽可能的争取对促销人员的管理指挥权，二是尽可能将促销人员的工资费用成本让厂家来承担。这两点中，又以争取促销员的管理权为重点，厂家的驻地机构完全可以利用经销商急于争夺促销员管理权的心理，逼使经销商增加对促销人员的奖金标准。

2. 增加物质的奖励形式

钱和物对促销员的奖励作用并不是完全一样的。实际上物品往往更具有一定的亲切感，逢年过节发箱水果总比发个几十块钱更有意义。作为厂家，本身的损耗商品、促销品等物品资源都较为丰富，抽调一点定期地发放一些，效果也是不错的。

3. 以优惠价格购买自己的产品

让促销人员以较为优惠的价格，购买自己所负责促销的产品，对厂家和经销商来说几乎没有多少成本，而对促销人员来说，一方面是获得一些实在的优惠；另一方面也增强了厂家是“自己人”的感觉。尤其是一些生活用品的厂家，经常会把这一条作为促销人员享受到的福利之一。

4. 鼓励促销人员自行开发其他销售渠道

许多商品除了卖场之外，还有许多其他的销售方式。例如单位小型采购，或者推荐进入封闭通路销售，乃至人员直销等。厂家还可以鼓励促销人员进行这些非常规型销售通路的开发，必要时可提供一定的培训与指导。这样，在不影响正常销售渠道的同时，还能有效地开发与促进其他通路的销售。同时，所增加的销量也将为促销人员带来额外的奖金收入。

5. 就业率保障的激励

一般来说，厂家在某城市的促销主管与其他厂家的促销主管横向接触联系都比较多，也就容易互相交流各自的人员需求信息，一个促销主管手里若是保持拥有足够的就业机会，这对促销人员来说是个很大的诱惑。

这也是个激励作用，因为促销员是份临时性的工作，因为厂家的销售淡旺季因素、卖场调整因素，或者是因为促销人员的个人问题等，促销员变动性和流动性很大，需要经常调换卖场或是调换厂家，如果促销主管手里有一定的其他厂家的促销人员岗位需求，对促销人员来说将是一个很大的诱惑。

6. 系统的培训经历

现在，越来越多的厂家在招收促销人员时，都喜欢要熟手，并且是经过系统培训过的熟手。这时，厂家促销主管所安排的系统培训也将是个激励点，促销主管可定期的抽调一部分表现较好的促销人员，进行系统的促销技能培训，并且在培训结束后，颁发一个培训证明文件，这张培训证明文件将对促销人员在今后的新工作寻找中提升不少竞争力。而现在越来越多的促销人员也认识到了这点，接受过正规的专业促销技能培训将是今后更换工作的一张“王牌”。那么，促销主管完全可以利用这点，来实现对促销人员的激励作用。

7. 从促销人员到业务人员

有些促销人员一直希望能进入厂家成为正式的业务人员或是成为促销人员主管，促销主管完全可以利用部分促销人员这方面的上进心，帮助其制定一个职业发展规划，从而间接促进其工作表现。

8. 介绍人

物以类聚，人以群分，促销人员的身边也会同样聚集着许多的存在工作需求的亲朋好友、小姐妹什么的，中国人爱讲个“面子”，在这个工作稀缺的时期，若是能帮助身边的亲朋好友介绍个工作，那在亲朋好友中自然是非常有面子的，当然了，这个工作岗位的提供者自然是要依靠促销主管的大力帮助和推荐了，只有好好表现，认真工作才能获得促销主管的认可和帮助。这样一来，又何尝不是一种激励手段呢？

流失率的控制

促销人员频繁的流失是个很讨厌的事情，好不容易培养出来的熟手花落别家。一方面对现有的销售工作产生影响；另一方面促销主管又得要额外花费很多精力去找人、面试、办手续、与卖场谈判等。再者，不断流失的促销人员会对已有的促销人员产生较大的影响，会动摇军心。除了通过正面激励的方式来稳定促销人员外，笔者的建议是要更多的从反面来思考解决办法。

促销员的工作存在一个特性，那就是很强的地域性。基本上都是在本城市范围内，也就是在那么些卖场范围内工作，促销人员的跳槽最多也就是从这个卖场跳到那个卖场，或是从这个卖场的洗化区跳到保健品区。总而言之，促销人员的跳槽范围还是很小的。既然是小范围流动，那么就存在一个问题，名声问题就变得十分重要。毕竟圈子小了，一旦爆出某个促销员手脚不干净，或是不服从管理的恶名出来，稍微一扩散，就能迅速传遍这个促销人员的生活的圈子，直接将导致这个背负恶名的促销人员很难再被厂家或是卖场所接受。因此厂家的促销主管完全可以利用这点来控制促销人员，控制流失率，若是厂家促销主管具体在各大主要厂家促销主管或是卖场促销管理人员的广博人脉关系上做工作，也就具备了足够的影响传播能力。其实，在一个城市内建立这样的人脉关系并不是很复杂，一旦建成之后，对促销人员的威慑力是很大的。促销人员最多敢得罪一两个厂家或是一两家卖场的促销主管，但绝不敢招惹大多数的厂家和卖场促销主管，除非这个促销人员压根不想做促销人员这份工作了。

作为厂家的促销主管，在建立这套人脉关系后，要充分地证明给促销人员看，然后定期的向促销员群体传播一些负面案例。例如，某某卖场的某某促销员因为做错了什么，坏了名声，现在厂家不要，卖场也拒绝接受，到处找不到工作，在这个圈子待不下去等，这样做的目的，一方面是增强

促销人员的危机感，同时也是树立促销主管的威慑能力。既要一手硬，也要一手软，反面教材要有，正面教材也要有。一个名声良好的促销员也是需要通过厂家促销主管的关系网络给传播出去的。从而使促销人员切身地明白这个道理：好好工作，自然是前途光明，否则……

4.4　市场部经理的快速上手

Marketing Manager，一个金灿灿的名字，一个成就光荣与梦想的职务，一个最大化展现年轻人才华的职务，一个激情飞扬的职务。

如果说销售部经理给企业带来的是业绩与战果，那市场部经理给企业带来的就是新希望和未来。作为决策层的高级管理层，虽说是离不开销售部经理的有力支撑，但却会将新的希望寄托于市场部经理身上。

但是，任命一个销售部经理往往需要老板的再三考虑，不会轻易拍板；而任命一个市场部经理则要快得多，这里面存在一个“实与虚”的问题。销售部经理手里抓的是实实在在的销售网络与经销商，而市场部经理的那些策划，概念等相对要虚一些，所以市场部经理的职务往往是上的快，下的也快。销售部经理当前的产出利益与公司当前利益结合得比较紧密，所以不会轻易流动；而市场部经理的产出利益则比较难以量化，且很多都是中远期利益，一时是看不到的，加之观念上的冲突（老板和市场部经理都属于企业里思维最活跃的两种人，思想活跃的人在一起最容易发生摩擦和碰撞了），所以经常在招聘广告上看到市场部经理的招聘启事也就不奇怪了。

风水轮流转，哪天这个风水很荣幸地转到了你的头上，当你做上了市场部经理的位子，又该如何去快速上手呢？下面，我们先来看一下市场部经理的基本工作架构，如图 4-1 所示。

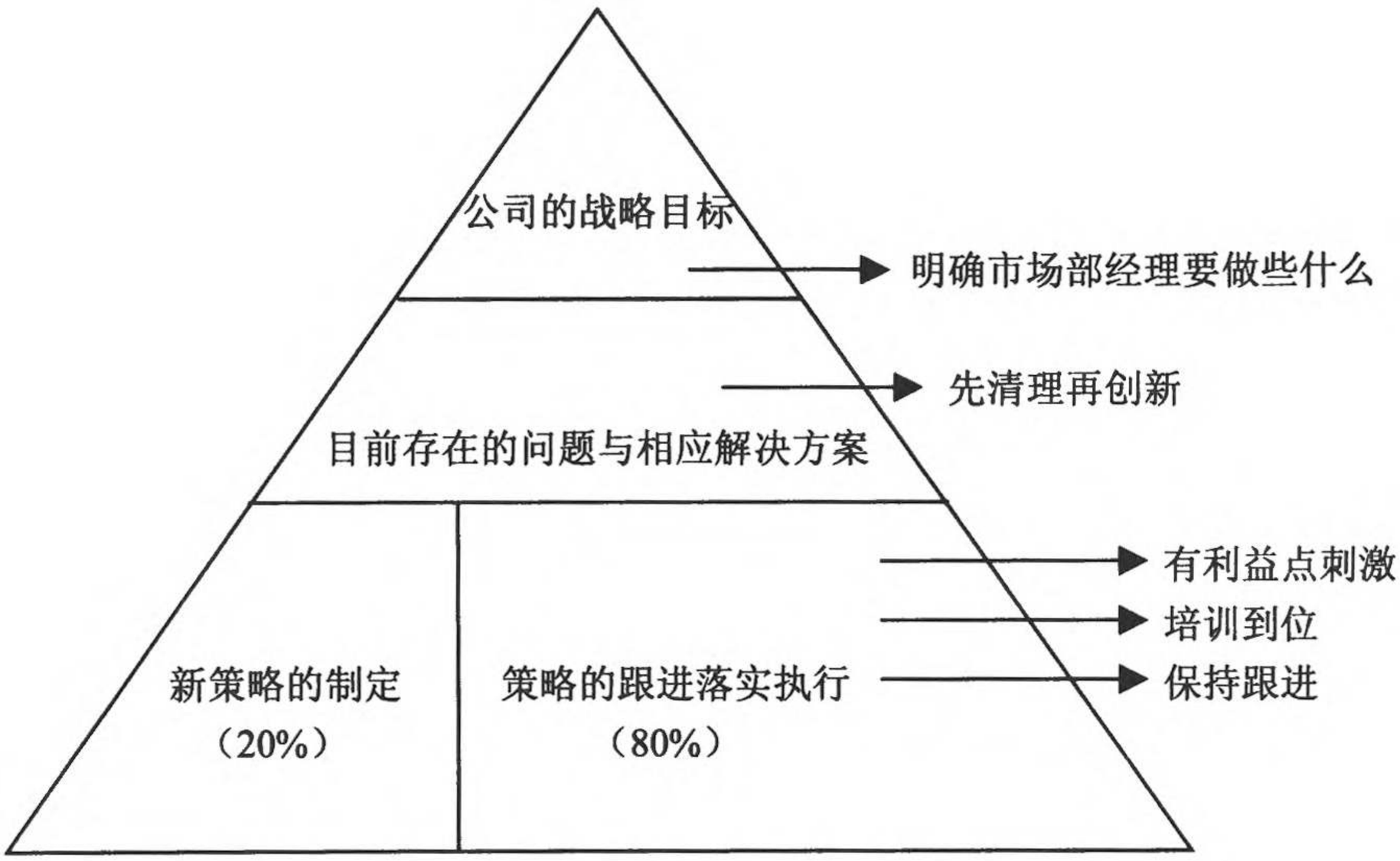

图 4-1　市场部经理工作架构图

1．正确认识行业定义与企业的内部定义（老板定义），明确老板的定义及目的

在营销业界，对市场部经理的普遍定义是有十五大功能：

（1）制定年度营销目标计划。

（2）建立和完善营销信息收集、处理、交流及保密系统。

（3）对消费者购买心理和行为的调查。

（4）对竞争品牌产品的性能、价格、促销手段等情况进行的收集、整理和分析。

（5）对竞争品牌广告策略、竞争手段的分析。

（6）做出销售预测，提出未来市场的分析、发展方向和规划。

（7）制定产品企划策略。

（8）制定产品价格。

（9）新产品上市规划。

（10）制定通路计划及各个阶段实施目标。

（11）促销活动的策划及组织。

（12）合理进行广告媒体和代理上的挑选及管理。

（13）制定及实施市场广告推广活动和公关活动。

（14）实施品牌规划和品牌的形象建设。

（15）负责产销的协调工作。

以上所述是行业对市场部经理该干些什么的基本定义。但千万要记住：这只是行业定义，老板却并不一定认可这个定义。毕竟不是所有的老板都是市场营销科班出身的，也不懂得什么 4P、6P、USP、CI、VI 等，所以并不一定是按照那一套东西获得成功的。许多老板只是看宏观战略，甚至只是看整体销售情况，看工厂的产能。他所关心的是最大化产能是多少，销售出去就能赚多少等方向性问题。作为下属，你的工作就是如何把这些产能消化掉，变成利润出来。也有很多老板认为：市场部经理的工作往往就是配合销售部经理更有效率地提高销量。所以，公司的要求目标就是你的工作目标，就是你的职位目标，也许老板想要的这个市场部经理是专门做市场研究分析的，也有可能是定位在促销设计上的，或者仅仅是用来牵制销售部经理的。作为新上任的市场部经理，你该做些什么不一定是行业的标尺和定义，而是公司决策层与老板的定义与要求。你的工作就是为了这个定义和要求才去建设那些网络和品牌的，再就是去找点什么差异化卖点之类，这个千万不要理解颠倒了。千万不要有市场部经理应该是干嘛干嘛的幼稚想法。毕竟，在中国真正以市场为导向的企业还非常之少，而以销售为导向的却占了绝大多数。

2. 市场部经理工作的几大步骤

清理/创造环境→分析现状→清理现状→新策略设计→从点到面，逐步推广。

明确思想之后就是行动了。第一步往哪里动？

直接动产品、动广告吗？不，应该是先给自己创造一个良好的工作环境，你的很多工作需要上上下下各部门的同事来协助你，这些部门都是缺一不可的。市场部经理今后所有的计划与设想要付诸实施，都离不开公司内部方方面面的部门与相关人员，“工欲善其事，必先利其器”，树立良

好的个人形象，做一个受欢迎的人，才能使你以后的许多设想在大家的帮助下变成现实。因此可以考虑以市场部经理的职务便利，利用公司资源来建立你的良好人际关系。

个人的工作环境处理好之后，下一步就是进行市场环境的调查了，只有先调查清楚目前自己所处的环境与现状，了解其根源所在，并做出相应的清理与整顿，才能为市场部经理的未来真正铺平道路。

在绝大多数公司中，老板的要求和现实总有一定的差距，这中间的差距出现的原因是什么，一定要查出来分析清楚，但有一点可以明确的是：一般来说，种种问题与现象，内部因素要占大头，至于外部市场因素及竞品因素则要占小头。而内部因素又大多出在执行力上，执行力的问题就是人本身的问题，人本身的问题又往往出在利益点上。这里所指的利益点，可不仅仅是工资与奖金，往往情绪、技能、发展都是利益点。

“没有调查就没有发言权”，“解铃还需系铃人”，光从现象去判断是无法了解事情真正的原因的，必须要深入到基层员工中去，与他们打成一片，融合成一片。从中来了解问题的根源，与员工来共同分析问题，鼓励员工提出解决问题的建议。市场一线员工最讨厌总部领导下基层摆架子，如果是那样也就别指望能听取到什么有用的信息。而认真倾听员工的意见与建议，本身也是对员工的一种鼓励与信任，也更加能确保以后市场部出台的新方案被员工有效的接受与执行。

了解到目前存在问题的根源后，下一步就要进行已有问题的解决。不光是通过疏导来解决的，还要通过调动资源投放的方式来解决。总体而言，解决问题倒不是很复杂，关键是怎么说动老板，这里有个小技巧，在提交给老板整套的问题分析研究情况及相应解决方案中，必须突出现存问题发展下去后对公司战略的损害（吓吓老板），还要着重让公司决策者看到解决之后的收益（哄哄老板），争取老板的认可与投入。

清理好现有问题之后，下一步就要开始制定新的策略方案了，也就是要体现市场部经理的真正价值，展现出市场部经理创新思路。新策略的制定一般要考虑如下几个因素：

- 老板及公司的未来发展目标；
- 公司目前的资源与现状；
- 前期发生问题事故的前车之鉴；
- 该计划所预期达成的效果；
- 各层面人员及相关部门的关联利益点；
- 考评稽查机制。

具体的策略制定切忌坐在办公室里干想，而是要发动群体共同参与。一方面，个人的思维能力毕竟是有限的，考虑问题很难能兼顾到方方面面，而发动群众来集思广益，便于将方案的可执行性尽可能放到最大化。另一方面，让员工参与市场部的一些工作，可以让员工的思想融入到市场部的工作中来，是真正意义上的尊重员工。这对于提高员工的后期成型方案的响应性和执行性会有很大的帮助。

新的方案完稿之后，切忌直接颁布实施，最好是进行小区域试行，确认有效，并获得公司管理层的认可后再行推广。虽然说时间上会拖延一些，但能确保效果。另一方面，老板所能给予的计划资源永远是有限的，永远是僧多粥少，在没有看到“兔子”之前，是不会撒更多老鹰出来的。如果将已有的资源进行平均分配，也就是撒胡椒面，东南西北都各撒一点，可到头来却一事无成，落得个四处抱怨。与其这样，何不如将有效的资源与精力集中投放在一两个市场中，或是将有限的资源进行重点投入或者是轮流的重点投入，撒胡椒面的做法不可取。

其实，制定策略并不很复杂，重点在后面的具体落实执行上，一般来说是个二八开的比例（策略制定 20%，具体落实执行 80%），任何方案策略都需要具体的人去执行，往往是越到基层对执行力的要求就越高，我们考评一个团队的价值时最主要的就是来看这个团队的执行力。

具体落实执行就需要执行力的保证，这个保证从哪里来？关键点在以下三方面：

- 利益点设定；

- 培训到位；
- 跟进工作到位。

在新策略的实施过程中，相关的利益点设定第一重要，新产品投放或是新的营销策略的执行，都需要基层员工付出更多的努力和汗水，这就得有额外的绩效考核制度来配套。缺少这个利益点的刺激，那么基层业务人员对推广新策略新产品的积极性难免就会小很多了，甚至视作负担，这也是许多企业新产品推广失利的主要原因。

一项新营销策略的起用或者是新产品的投放，员工必须有效地领会企业意图和产品概念。只有这样才能有效地转化在具体行动上，新概念或是新产品首先要卖给自己同事，然后才能一级级卖给经销商、卖场，最终卖给消费者。中国地广人多，各地风土人情各异，市场也是各有特色，各地的市场状况会迫使当地业务人员对案子进行不同程度的变动，如不进行持续的培训修正，很有可能会出现方向性偏差。所以市场部还有个很重要的工作就是培训，持续的培训，不间断的培训，确保概念理念传输到位，确保理解到位，杜绝跑偏。

持续的后期跟进，在具体的操作过程中，各分支机构难免会出现一些进度延误和精力松懈的情况，这可不是一两遍通知发下去就能提醒解决的，要保持定期的市场查访与跟进，要盯紧，避免出现松懈情况。千万不要以职务压人，没人吃这一套的。

3. 市场部的其他功能发挥

作为一名优秀的市场部经理，你的所作所为要在一定程度上具备超越性思维，突破公司管理层对市场的局限认识，主动发挥市场部所拥有的资源和专长，超越老板的思维，做些让老板惊喜的事情出来。

（1）学会共享下属的优秀经验

发挥总部的平台作用，定期的收集区域或个人的优秀工作经验，稍作修改润色后在公司内实现共享，以期共同提高大家的工作效率，也是对优秀区域或个人的工作肯定，还会促进其他员工的进步和创新。如果只是市

场部经理的经验，大家会认为很正常、因为你是 MKT 经理嘛，能想出这些优秀的措施或是方案很正常的，如果是一般员工想出来的，其他员工自然就会有压力了，老板也会非常认同这种内部压力、调动群体积极性的做法。从而引申到对市场部经理管理能力的认可。

（2）动态的图形化进度表达系统

除了语言，图形是最有效的表达方式了。市场总容量及发展趋势、全国各地的分布情况、本公司产品的市场占比等市场背景资料的表达方式，最好大幅度地使用图形来表达，且分区分月的销售量化任务、实际完成进度、市场占有率的变化情况等这些保持动态变化的数据需按时间发展阶段逐步表达出来。这样，不管是老板还是普通业务人员，都能很清楚地知道公司的目标与进度状况。这要比一堆密密麻麻的文字分析说明更有效率。从中也很容易体现出由于市场部的规划和努力，使得发展势头与以前有哪些不同和进步。

（3）学会开现场会

奖励先进也好，惩戒后进也好，开现场会的效果远比在会议室开会好得多。形式上直观，对各位业务执行层面的员工也具有更强的震撼力，特别是后进区域的连续性会议，能有效地避免后进区域普通会议上阳奉阴违的情况。

（4）人才的培养

优秀的人才是企业发展过程中必不可少的，内部培养的成效要远大于外部招聘。谁来培养？很多企业的人力资源部仅仅只是人事部，极少有做到内部培训功能的，而市场的理论知识是最为丰厚的，工作牵涉面最广，完全可以把这块工作接过来。毕竟在老板眼中，能培养出师傅的师傅是最值钱的。

作为市场部经理，有许多需要注意和留意的地方。但有个核心点是必须要牢记的，那就是发挥群众（员工）的力量。因为一个人的力量毕竟是有限的，思维也是有一定的局限性，而广大人民群众的力量和思想则如滔滔江水，连绵不断，就看你会不会调用了。一个优秀的市场部经理往往是

个优秀的管理者，他会充分调动市场部经理这个职务的资源和优势，来设定许许多多的利益点（精神利益和物质利益），以此来调动众员工的聪明才智。然后再进行一个专业化的有效整合，呈现给老板和员工。这种基于现实、现状的策划案，往往是上下都欢迎，都能得到认可和接受。这样的市场部经理也是大家最认可的市场部经理。

4.5 销售部经理的快速上手

企业市场活动的最基本体现形式就是销售。目前国内企业至少还有半数以上是处于销售为主导的整体企业管理状态。尤其是快速消费品行业，先进的市场导向型管理发展模式还是外企居多，企业所有营销活动的最后落点都会落到销售上。所以在中国，销售部经理还是比市场部经理值钱。那么，对于一些刚获得销售部经理职务的幸运者来说，如何在短时间内迅速上手，从而为坐稳这个位子打下一个良好的基础就显得重要了。在这里，以快速消费品行业为例，分析企业销售部经理在上任初级阶段所面临的状况，总结出销售部经理快速上手的几个关键点所在，以供大家参考。

1. 正确认识销售部经理的工作和职能

销售部经理的核心存在意义和目的就是把产品销售出去，为了达成这个核心目的，还需要很多过程环节与作用点来支撑，在目前行业里对销售经理比较通用的职务定义由以下内容组成：

- 建立全面的销售战略；
- 制定并组织实施销售方案；
- 引导和控制市场销售工作的方向和进度；
- 组织部门开发多种销售手段，完成销售目标；
- 负责建立、培养和管理销售队伍；
- 制定销售费用预算，监督控制销售费用的使用。

销售部经理需要具备的能力技术要求如下：

- 工作经验：5 年以上销售管理工作经验，3 年以上中层管理岗位工作经验；
- 工作技能：熟悉现代营销理论；
- 具有独立组织销售工作的能力；
- 具有敏锐的观察力和较强的谈判能力；
- 具有较强的领导管理能力；
- 熟悉现代企业管理制度，具有较强的计划、组织、领导、控制、协调能力；
- 具有较强的人际交往能力；
- 培训经历：市场营销、管理学、销售技巧、谈判技巧、合同法、经济法、产品知识等方面的培训。

还有个较为通用的状况是销售技能与管理技能之间的关系，就是销售员工的级别越高，对销售技能的要求就越低，而对管理技能的要求就越高；销售员工的级别越低则相反。

以上所述都是行业里的通用定义，也就是写在纸上的定义，与实际运用中的定义还是有一定区别的，具体分析开来有以下几点：

首先有一点要说明，销售部经理有别于销售经理，销售经理主要是面对客户，进行产品的销售工作，而销售部经理则主要面对本企业内的销售部员工和一些重要客户，进行销售的指导与促进工作，行业定义说销售部经理应该包括全面的销售规划，或者是协助老板制定全面的销售规划，而实际上，这个全面销售规划的事一般都是老板抢着干了，轮不到销售部经理（除非是家族制企业）做，也不会让销售部经理参加到全面发展战略中来的。严格地说，销售部经理不是个战略的制定者，只是在已经确定的战略下面进行些具体的战术设计和执行的监控者而已。这是绝大多数企业老板对销售部经理的职务功能定义。新任的销售部经理千万不要抱着行业的普遍定义来理解你的工作，更多的要把自己定位成为一个大执行者。

在严格意义上的职能分工里，面对客户是销售部员工的事情。但是在中国企业里，不要说是销售部经理要面对客户，连老板有时都要面对客户。所以，在许多企业里，销售部经理也就等于是个大客户经理。处理这些大客户所发生的各类非正常事件，往往占据了大多数销售部经理过半的时间和精力。因此新任者在时间精力安排上就要为这些客户事件的处理预留出足够多的空间来，许多新任者就是轻视了这么一点，结果在工作开展后，工作时间出现高度紧张，直接影响工作的统筹安排和效率。

而在实际的销售部经理人员的选取上，也不尽然是招聘条件所说的那些条条框框，企业老板选用销售部经理多是看重候选人身上积累经验的部分，例如行业影响力、熟悉的客户网络、部门及市场的开发管理经验。其核心点是要熟手，减少学习时间，并且尽可能地带来更多的已有资源。在进入企业初期，新任销售部经理应着重给老板展现这个信息：我有多少成熟的经验，带了多少现成的资源过来？

作为打工者，任何时候都要搞清楚一个问题：老板要什么，而不是你有什么。也就是说得明白老板和企业的发展战略，尤其是老板个人的发展野心和目标，这一点很重要。当然了，老板的野心不是随便说出来的，但可以通过老板办公室里的陈列摆设看出来，注意以下物品：中国地图或是世界地图（地盘扩张的野心）、陈列在玻璃柜里的一个陈旧物品（这类老板多是受过苦和打击，打算今后做到超级富豪，狠狠的出一大口气的）、一张老板自己画的或者是做的一个比较奇形怪状的图画和物品（这个一般是只有老板自己才能看得懂的发展步骤图和结构图，这类老板多是比较擅长借力，且对牵制与平衡有一定心得，多属于保守性的发展思路）、积蓄类或是累加类的小物品（这类老板很看重可持续发展力）等，这些看起来很普通或是奇形怪状的东西往往隐藏了老板的野心或者是目标所在，而不是那些帆船，方向舵这类寓意着大富大贵的装饰品，为了实现或是达成老板的最终目标，会以许多形式具体转换出来的，例如：

- 为了上市；
- 增加利润；

- 抢占市场，进一步扩大地盘；
- 打击竞争对手；
- 与政府的配套工程，或是换取个人政治收益；
- 消化工厂产能。

以上这几点也就是销售任务的计算依据所在，基本上说，最后落到销售部经理肩膀上的任务是由这条线逐步推算出来的：

老板的野心→企业的发展目标（经营利润）→为确保企业发展目标（经营利润）所采取的各项要求指标→具体销售量

在弄明白这几点基本问题后，销售部经理就不难分析构成销售任务的决定因素是什么，从而有的放矢地去理解老板在经营战略上的良苦用心了，理解你的老板，明白老板所指的目标所在，这是做好工作的重要前提。

2. 如何领导和管理下属

除了老板之外，同时要面对的还有其他职能部门和你的下属，其他职能部门需要有效合作，下属需要有效管理，面对他们，在上任初期，又该做些什么才能达到有效的合作与管理，不管是采取哪种方式与这些部门合作或是管理下属，基本的前提是要把自己卖出去，这也是做销售人员的基本要求，把自己推销给别人，那怎么具体把自己推销给别人呢？首先让我们看看销售的基本三部曲：

（1）建立关系；

（2）发现需求；

（3）进行销售。

（其实比较高深一点的境界就是再加一个：引导购买。）

建立关系已经不是大问题了，毕竟是一个企业内部的同事，认识就算是建立初步关系了，但这个初步的关系基本是没什么用的，仅仅是停留在互相认识的范畴内，起不到什么促进性的作用，非得要提升关系的质量，进行深化和优化，才能产出效果。至于要加深关系和优化关系，则就需要通过发现对方的需求所在，通过销售自己来满足对方的需求，从而使得对

方获得某种形式上的利益，方才能获得关系的深入和优化，接下来才能谈及有效合作或是有效管理，毕竟是“人无利不起早嘛”。

对于自己所管辖的员工，销售部经理应该如何管理呢？对员工的管理可分为三个级别：

- 初级水平是：我要你们去做什么？
- 中级水平是：我能帮你们做什么？
- 高级水平是：我能发现你还能做什么？

作为销售部经理，不是要你亲自出马来做销售，而是想方设法推动大家来做销售，从方向上指导，从技术上辅导，从精神上鼓励。对下属员工的管理核心点就是两句话：让员工明白怎么做，让员工心甘情愿的去做。只有解决了这两个根本问题，才能保证执行力的有效实施到位。

员工的具体利益形式比较复杂，是属于那种复合性的，这里面既包括了获得尊重的利益，获得本职工作收益的利益，提升职业技能的利益，同时也包括了个人更大发展空间和价值体现的利益。一般来说，新任销售部经理上任的初期，只能给予员工被尊重的利益。

此外，在销售部经理的上任初期，还有些问题需要注意的，就是切勿直接改动现有销售模式。

许多新任的销售部经理把着眼点放在对现有销售管理与运行体系的分析研究上，往往把研究分析出来的问题点作为当前改革的方向和目标，以期能通过对现有不合理销售模式的改进从而获得较佳的工作成效。其实，在初期做这个动手术的工作完全是错误的，因为，第一，老板对待新任部门经理还是有所保留的，不大可能接受新任经理一上任就来进行巨变式的改革；第二，直接调整现有的销售模式，其实也就从某种意义上否定了企业老板和销售部员工以往的工作成绩，乃至相关的一些付出；第三是新任经理刚到任，所获得的信息量毕竟有限，判断事务的依据往往过于单一化，同时，所能获得的配套支持资源也比较有限，往往是高喊改革创新的口号，却苦于缺乏足够的支撑力量而不得不放弃，难免给其他人以好高骛远，虎头蛇尾的不良印象。因此在追求稳健发展的销售部经理职务要求中，这种

“虚”的个人印记是很要命的。第四，任何问题归根结底都是人的问题，而且任何问题的根源都是在企业内部，错误不可能是一个人、一个部门就能犯的，动一发而牵全身，追查起来大家都有份，无疑就把新任的销售部经理推到了群众的对立面，对今后的工作大大的不利。

在销售部经理上任的初期，建议只从现有销售模式的部分细节优化开始，以打通顺畅企业内部的衔接工作入手，采用渐变的手段，从一点一滴处让大家看到你的用心，看到部分细节优化后所产生的收益，诱使其他员工或是老板提出更大的改动方案。

3. 如何与其他职能部门协调关系

那么，其他职能部门的需求（也就是利益）又在哪里？作为销售部经理又能从哪些方面来满足这些需求呢？

其他职能部门的需求，当然最需求的就是银子了。但销售部一则不能慷企业之慨，拿企业的钱去送人，二则也不能自己掏腰包去安抚人心，只好绕开物质利益，在精神利益上想办法。

人是感情动物，物质可以产生行为驱动力，感情也可以产生行为驱动力。那么，这个感情又具体是哪些东西呢？在现实的人际交往中，被尊重、被承认价值、获得良好的交往氛围，都可以产生感情驱动力。更重要的是，这些都是不花钱的。那么具体可以采取哪些行为来产生这些感情驱动力呢？

针对其他职能部门，销售部经理所要做的更多的是摆出一个合适的姿态，因为每个部门都是认为自己是最重要的，是整个企业系统中最重要的一节，而往往会认为销售部的员工是最没技术水准，文化水平普遍偏低，江湖习气重，个人修养方面普遍偏低，且还有可能存在中饱私囊的情况。更严重的是，为了获得个人的销售奖金，经常会干出许多违反公司的财务制度和人事管理制度的事来。针对这个较为普遍的印象，新任销售部经理首先要做的就是将自己的素质形象拔高，然后在姿态上要求本部门员工在个人素质上的提升，不管自己的下属后来到底有提升多少个人素质形象，

至少在销售部经理上任的初期，这个举措很容易博的其他部门员工的好感，起码感觉到销售部认识到了自己不足之处，正在改进中。

在具体定位与其他部门的关系时，千万不要因为企业当前是以销售为主导，而过高的看重自己的地位。“英雄不是个体户”，只有与各相关部门协同配合，才能取得优秀的销售业绩。在与每个部门往来时，都不要忘记强调对方的重要性，以及对销售部工作的重要支持。例如市场部是销售部执行力方向的主导，财务部是销售进行安全交易的保障，人事部为销售部提供了最宝贵的资源——人，生产部门则是销售工作的基本保障等。诸如此类，在充分尊重对方的同时，也获得了对方对自己的尊重。

并且，在一些职务范畴的许可内对一些机会和资源的内部运用，也能起到紧密与其他部门关系的作用，例如特价产品的销售，员工的招聘名额，有奖销售方案的征集等。

整体而言，把销售部塑造成为一个可亲、礼貌、灵活的部门形象。从而缓解其他部门对销售的不利印象，消除隔阂，提升部门及员工形象，为增强合作打下基础。

以上所述，只是销售部经理上任初期所要考虑的工作重点，表面上看与销售的本职工作联系点并不是很多，但这却是保障今后管理销售工作的前提和基础。其核心目的就是在老板心目中，在其他部门同事心目中，在本部门下属员工心目中，实现一个定位而已，实现一个能确保大家能接受你的定位而已，毕竟是先稳定才能后发展，才能逐渐延伸到销售管理工作的本职上来。

4.6 区域经理如何指导销售经理工作

在各大企业的销售管理系统中，大多数企业习惯于采用大区制的管理办法。也就是将全国划分为数个业务大区，每个大区设置一名区域经理负责本区域的销售和市场，以及对销售进行管理和工作指导。若每个区域里

再包含若干的省或城市，再分设小片区域销售经理若干名，每位区域经理下面都得管着一群销售经理。

与一般销售经理不同的是：区域经理的工作更多的是对本区域市场的宏观调控和对销售经理的工作指导，区域市场的宏观调控往往是企业高层所制定的，区域经理一般也就是有限的微调和执行，具体的工作还都得靠下面的销售经理来做。那么，面对下属销售经理的工作指导也就成了区域经理的工作重心所在。

指导别人进行工作是个什么概念呢？就是管理者把自己脑袋里的东西灌输给下属，或者说是把自己脑袋里面的经验和知识传授给下属，希望下属能充分学习和借鉴自己以往的知识与经验，从而有效地按照自己的指挥去完成任务。但是，传授思想这个事何其难也？每个人的思想都有其一定的独特性，并有很强的排他性。日常工作中，许多区域经理经常抱怨下属销售经理对其工作指导的接受率低，往往是“左耳进右耳出”，甚至是敷衍了事，糊弄搪塞，长此以往，导致本区域的销售经理出现缺乏执行力，延误工作进程等问题，直接危及了区域经理的业绩与发展。同时，也给企业造成了一定的损失。

从表面上看，这是下属销售经理缺乏学习意识，缺乏主动进取精神，乃至是不服从管理的体现。其实，下属销售经理不肯接受甚至是排斥上级区域经理的指导，其中八成的原因是出在区域经理自己身上。这是因为只有当人在接受并承认另外一个人的前提下，才可能有效地接受其指挥或是指导。否则，有效的管理和指导也只能成为一句空话，下属销售经理所排斥的往往不是内容，而是区域经理这个人。作为区域经理，你的下属销售经理是否从心里接受你，承认你？这里需要注意的是，区域经理的职务并不代表什么，大家认的是人，而不是职务！

那么，又是哪些原因导致区域经理不被下属销售经理所接受呢？这是因为，很少有区域经理在对下属进行工作指导之前，把以下这几个问题考虑得很清楚：

1. 经验是什么

许多区域经理也是从销售经理一步步做起来的，在多年的实操中，也算是积累了不少经验，当自己从现在的销售经理熬成区域经理，再回头管理这些新上任的销售经理时，自然有些摆老资格的念头，尤其是对那些拥有高学历的新任销售经理。高学历又怎么样？还不是在我（区域经理）手下干活，学历都是一些书本上的东西，我（区域经理）掌握的这些可是实战中积累下来的真才实学。其实，教育不能取代经验，经验也不能取代教育。已有的知识每天都在折旧，以往的经验今天可能就不会太适用，以往的成功案例是在当时特定的时空条件下产生的，放在今天可能就一点用也没有。作为区域经理，更要保持再学习的心态，甚至可以向下属学习，向新人学习，毕竟每个人的观点和专长都有独到之处。孔子曰：“三人行，必有我师”，下属的一群销售经理中，必定会有在某项专长高于区域经理的销售经理。这是值得区域经理学习的对象，并且，平易的再学习心态很容易赢得下属的好感，并在一定程度上督促下属的学习意识。而在现实中，许多区域经理坚持认为自己所取得的经验就是至高无上的真理，这很容易引起下属销售经理的反感。古语有说是“文人相轻”，其实是“人人相轻”，谁都看不起谁，尤其是坚持认为自己很牛的人，更是被他人所轻视乃至厌恶。

2. 权力是什么

自古以来，官本位思想一直存在于绝大多数国人的脑海之中，当官好，可以发号施令，叫人向东就向东，叫人向西就向西。区域经理在企业也算是中高层了，手里多多少少还是有些权力的（至少许多区域经理们自己是这么认为的）。甚至有区域经理认为：权力还意味着权威，权威就可以吓人，于是乎动辄就摆出一副领导的架子出来，讲话开始有拖腔，走路开始背着手，没事喜欢把自己的脸整的很严肃，下去巡查市场，恨不得要前呼后拥才觉得爽，看到下属恭谦的态度才觉得正常。想想就是要这样嘛，我是堂堂区域经理呀，我手里有权呀（是更上一级领导赋予的呀），下属们

对我不尊敬就不对了嘛。

其实上司给你的权力不是真正的权力，只有当下属承认你的权力时才是权力，也就是当下属承认和接受某位上司时，才会承认其权力。而一些区域经理们脑袋里官本位的思想在作祟，过高地认定了上级给予的权力，甚至是坚信“官大一级压死人”。坚持要求下属们服从、服从、再服从，不然的话就亮出獠牙和放出怒吼来吓人，其实，谁怕谁呀，区域经理怎么着？难道有对我的生杀大权？把老子惹烦了大不了换家公司就是了，干嘛非得在你这一棵树上吊死，虽说工作不太好找，但也不至于为了担心丢工作，而吓的肝儿颤吧。

3. 职务是什么

许多区域经理把职务看成是位子，其实，职务更代表了某项专业技术，只有依靠某项专业技术才能坐上这个位子（当然了，有效的人员管理也属于一种专业技术）。权力并不能取代这个专业技术，要想坐稳这个职务，要想让下属服你，你就得有能证明并让下属赞叹的专业技术。这个专业技术有很多，例如新客户的开发、事故的处理、专业的谈判、客户之间的平衡，渠道推进或是终端促销的策略设计等。无论如何，作为区域经理，你至少要有一样能震得住下属的专业技能。否则，肚里没货，仅有权利是坐不稳这个位子的！

4. 领导是干什么的

如果问十个区域经理，领导是干什么的？估计有七八个区域经理会告诉你，领导当然是规划者和指挥者了，是领导团队的。或者干脆告诉你，领导者就是责任者，对自己管辖范围内的一切都要负责任。于是我们便看到很多习惯于指挥下属的区域经理，或者是事事过问，事必亲躬的区域经理。

对领导定义的固化认识，造成了许多区域经理在工作中的不利局面。领导最主要的工作是教下属做事，而不是简单的指挥下属做事，更不是事事过问，事必亲躬。再说了，这样做很容易给下属有推卸责任的借口，毕

竟这事你区域经理也直接参与了，现在也已经办成这样了，出现问题你区域经理也有责任。长此以往，销售经理一遇到问题就习惯性地往上移交，不利于培养销售经理的独立负责意识，并且能把区域经理累得半死。

5. 对下管理一定是领导对下属吗

常规意义上的管理是领导面对一群下属。安排张三拔萝卜，安排李四洗萝卜，安排王二麻子切萝卜。如果大家都心平气和的接受指令，倒也相安无事，但是中国人的思想里有两大顽疾：一是人人相轻，谁也看不起谁；二是把上级视为敌人，为上级工作也就是为敌人工作（为敌人工作此论笔者有另文专著）。导致的状况是员工对上级的指挥要求置若罔闻，却不能忍受同级员工比自己表现得更为优秀。其实，领导完全可以利用这一点，把管理权分配一些给下属，让同级来管理同级。转移上下级中的管理矛盾，利用同级之间的差距来作为相互进步的促进剂，让切萝卜的对洗萝卜的提出要求；让洗萝卜的对拔萝卜的提出要求，淡化领导对下属的要求指标，而突出同级之间的对比指标。

6. 工作指令清晰吗

区域经理对下属工作指令的形式下发很重要，其中有三个基本点是要具备的：那就是清晰、及时、到位。而现在有许多区域经理并没有足够重视这个问题，下达工作指令往往就是一纸公文，或是工作现场的讲话指挥。由于保证不了指令下达的三个基本要点，往往就会出现指令被下属遗忘、误解、传递不到位、传递不及时、接受信息不清晰等状况，导致工作执行上的延误或是误入歧途。掉过头来，区域经理还得花费大量的时间精力来进行工作指令的解释与再传递工作。

解决这个问题可能是区域经理在所有管理工作中最简便的，无非就是把指令传递的工作细化。例如指令内容的表述清楚，工作事务要进行尽可能细的分解，采取统一的传递形式，确保有专人跟踪指令的接受和理解状况，建立工作指令传递的接受确认制度等。在传递一些长期性的规划性工作指令时，还可以考虑使用画图的办法，也就是把较为长期的工作任务

以图形的形式体现出来，然后要求各分支机构张贴于办公室里，做到一目了然。

7. 保障有力吗

区域经理与下属销售经理之间的关系，有点像战场上指挥员与战士之间的关系。指挥员下达作战指令和战术要求，由战士们去执行，但是，要想确保有效执行，必要的后勤保障少不了，江主席在给军队的题词里，还特意提到“保障有力”，没有后方足够的后勤保障，前面的战士靠什么去完成任务？

作为区域经理，不但要指挥下属销售经理去作战，还得确保他们的后勤保障工作，在销售系统中的后勤保障工作中不但有人力、物力和费用上的支持，更需要方法、技巧与知识的支持。尤其是在一些实力并不是很强大的中小型企业，由于缺乏足够的资源与费用，战术运用就显得尤其重要。这也是属于后勤保障的范畴，为下属提供资源或是知识上的支持，也就是区域经理的工作职责所在。

8. 利用欲望进行管理

纵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”，还是二者兼而有之的“平衡计分卡”，源头都是出于 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是控制导向的。管理的核心往往是关注人的行为和行为的过程，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，即使看起来再科学、再先进的管理手段也都是暂时的，尤其是中国文化下的人员管理。因此，从原理上马斯洛的“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。他们认为“可怕”的根源在于欲望是复杂又“隐蔽”的，因而很难发展出一个规范性的管理手段。

简单地说，每位销售经理心中都有这样或是那样的欲望，例如自己创业当老板；例如从销售经理的位子提升到区域经理乃至更高，或者是设法跳到另外一家看起来更好的企业去等。这其中许多欲望是没法说出口的，当然，区域经理也不能视而不见。其实，有效的利用下属的这些欲望，也是一种很好的管理办法。例如，针对一些想获得提升的下属，区域经理应主动安排机会让其与企业的高层有沟通机会，鼓励其通过良好的工作表现来获得提升，甚至可以传授一些与企业高层的沟通技巧。例如谈话技巧，如何在企业内刊上发表文章，撰写专题报告等。“吃水不忘挖井人“，不论下属是否获得及时的提升，自然是得感谢区域经理的推荐和机会安排，很自然也就会体现在工作的加倍努力上。切忌采取压制策略，这样极易招致下属的嫉恨，有机会非得整出个事让你栽跟头。同样，面对一些打算自己创业的下属，则要劝其从理性的角度来考虑创业问题，引导其通过工作期间的锻炼，加强自身的管理意识、沟通水平、人脉关系建立、长远规划意识、市场眼光、乃至培养其真正的老板心态等。并把这些作为其个人的创业筹备，至于有跳槽想法的下属，则可以通过潜移默化的劝导方式，让其更加理性地认识到其他企业的实际状况，客观分析本企业的发展前景和自己在本企业的个人发展空间，若是实在想跳槽，那也得通过在本企业的优异工作成果，来引起其他企业的注意，从而获得一个更好的跳槽收益。

作为企业销售系统中的骨干力量，区域经理得充分认识自己的位置和理性看待职务，必须有尊重下属，向下属学习的心态，并确实有为下属服务，为下属排忧解难的实际行动，争取下属对其个人的接受和认可。这也是有效管理的第一步，不要带着指挥、领导、权威的思想去指导下属工作，这很容易引起下属对区域经理个人的抵触，进一步排斥区域经理的指挥指令，同时，应从人性的核心出发，保持对管理方法的不断学习与优化，确保管理的持续有效性。

4.7　市场开发经理的快速上手

绝大多数企业老板都想把自己的生意越做越大，于是，对本企业产品的市场覆盖率要求也就越来越高，冲出本省，走向全国，也就成为许多老板心头的梦想。离开熟悉的本地市场，进入更多的新市场，这就需要有专人来进行新市场的开发工作。在以前，市场开发的工作是由销售人员兼任的，但在专业化分工越来越精细的今天，市场开发经理已经单独分离出来，成为一个新的职务。

1．市场开发经理职务的三个关键点

在市场开发经理的上任伊始，首先得搞清楚三个问题：

第一：新市场对公司来说，意味着什么？

第二：新市场对老板来说，意味着什么？

第三：在新市场开发的问题上，是结果大于态度，还是态度大于结果？

第一个问题是最简单的，老板也会很清楚的告知，例如为了配合公司下一步的发展计划，争取更大的市场占有率等。这些都是正面的、伟大的、充满理想和希翼的，你只管听就行了。比较复杂的是第二个问题，这才是老板真正的意图所在。这个新市场的开发不仅是公开出来的那些计划，必定还隐藏着更深的目的，可能只是考验你的实际工作能力，也有可能是看你不爽，让你出去开发新市场，好离他远点；也可能只是为了进行企业股份制改革的前奏，或是为了转移股东们的注意力等。

关键点是第三个问题，这结果和态度分别是什么？结果就是你实实在在的市场开发成绩，态度就是你对市场开发工作的态度和情绪。老板的脾气性格各不相同，有的老板喜欢拿成绩出来说话，一是一、二是二，没有成绩，无论你怎么卖力气都没有用。而有的老板则看重员工的工作态度，只要员工的态度是端正的、积极的、并且是尽力了，即便是没有什么实质

的结果出来，也无大碍。

不过，总而言之，这新市场毕竟是个未知的市场，没有太多可以依据对比的标尺。能不能开发出来，开发出来能有多大的产出？无论是老板还是员工，谁的心里也没个准信。对待新市场，大家最多也只是有个大概的期望值，因而作为老板，也就不可能出台真正的量化指标，那么，这时市场开发经理的态度就显得很重要，在老板对市场开发经理的考核上，往往不是以量化的销售指标或是客户开发数量等具体指标来考核的，而是以市场开发经理对新市场开发的热情、积极性、言论、遇到困难时的态度、对新客户的韧劲等直观上的感性因素，总而言之一句话，在新市场的开发工作中，收获些什么成绩倒不是最重要的，关键是你作为一个开发经理，都做了些什么？

2. 市场开发经理的工作步骤

言归正传，这市场开发经理下到新市场后，**第一件要做的事就是市场调查**。毛主席说：“没有调查，就没有发言权”。这调查市场，得讲究个方式方法。讲究个“三少一多”，调查费用少，调查时间少，调查程序少，调查成果多。

市场是由多个元素和背景所构成的。例如政府、当地行业市场状况、渠道与终端类型状况、用户与消费者、竞争对手等。这些资料和信息综合在一起，才能对当地市场有个较为清晰和完整的了解，也只有在了解市场的基础上，才能有效地为下一步的具体行动指引方向。那么，通过哪些渠道可以了解到这些信息呢？最常见的就是直接寻找相关的政府主管部门、相关的行业协会，直接拜访当地的渠道和终端，间接的了解竞争对手，并且，还可以主动地接触当地的咨询公司或是市场调查公司。通过这些机构的拜访与摸查，基本上可以搞清楚本地的行业市场状况。同时，从中寻找切入的机会、合作的机会、借力的机会。为什么要谈借力？因为公司所给你的资源必定是有限的，做市场就得学会借用外力，节约己方资源，不然的话，自己那点可怜的资源很快就会被消耗一空。老板很烦下属员工大手

大脚的使用公司资源，拿公司的钱不当回事，不懂得节约，反正花完了就伸手要。所以，市场开发经理一定要有精打细算使用资源的意识和行动。例如采取借力的方式就是最好的资源节约方式。这样，即便是以后伸手要资源，那也是说明自己是在已经采取了许多措施来尽力节约，而不是闭着眼睛花公司钱的。

另外有一点，为什么要去拜访当地的市场调查或是当地的咨询公司？因为这类公司对当地市场的特性有着更为深刻的理解，并且，他们往往会给你一个全新的市场切入方式，这类免费的专家咨询自然不要错过。再者，绝大多数咨询公司都欢迎企业界的人前来联系沟通，有没单子做是一回事，大家沟通些信息，交个朋友也是好的。

新市场开发工作中的第二件事：紧密保持与老板的沟通与汇报。

许多市场开发经理容易犯一个毛病，就是非要等到市场开发工作有些成绩了才向老板汇报。否则，就觉得没什么说的。其实，这完全是这些经理们的个人主观思想，笔者在前面已一再强调：大多数老板，都认为下属的工作态度要比工作成绩更为重要。这工作态度得从多个方面来体现，尤其是这个工作报告，特别是定期的工作报告。一是保持让老板知道你在外面都做了些什么，以及你的每一点进展，乃至是你不断遇到的新困难新问题。二是不断的提示老板，你虽然是脱离在老板的视线之外，但每一天都在为公司尽力工作。若是长期与老板之间失去联系，很容易让老板感觉到不爽：“这个家伙连续这么长时间没有消息，是不是又跑到哪里逍遥去了……”，老板有时候很像老婆，很容易多疑，并且喜欢往负的方面去想……

在市场开发经理与老板的沟通中，尽量以书面汇报为主，并在每份报告上注明时间和次序编号，做到连续性报告，不要想起来就写份报告，忙起来就拖很久都不写份报告。在报告内容中，要客观的报道当地市场状况、存在的问题以及你打算采取的措施，千万不能只抱怨问题的繁多，而闭口不谈问题的解决方案，老板是接受不了这种只有抱怨，而没有解决方案的报告的。

新市场开发工作中的第三件事：新客户的开发。

根据公司状况，客户的开发要求各有不同，但是有一点需要注意的是，在首批客户开发的问题上，没有必要非得一步到位，找到如你所愿的大客户。这有点不太现实，难度也大，并且，越大的客户谈判时间越长。因此在市场开发的初期，可考虑先找到一个最能接受你的客户，大小规模先不作为硬性的标尺，这有点像大学生就业，应该是先就业，再择业。

第5章　如何“边打工边创业”

5.1　为什么会出现边打工边创业的风潮

大家打工是为了什么？就业？学习？工作？事业？可能每个人都有自己的答案，但是都有一个比较有共性的点，那就是要获取一定的物质回报。那么，付出和回报是不是成正比呢？或者说是一个比较合理的比例呢？想必说对自己工资很满意的人不会很多。

打工是很辛苦的，每天早晨闹钟响的时候，心里就是有一万个不情愿也得起来。老板则是爱几点来就几点来；上下班高峰为省俩钱一身臭汗地挤公交车，老板们则是专车接送；休假的时候搭火车转转国内风景区，老板则是飞去世界各地；每月的收入员工是数以千计，老板们则是数以万计或是数十万计，更可恶的是，在打工生涯中，还少不了经常被本事都不如自己的老板训斥，自己被逼着装孙子，甚至是得忍受着屈辱……，这样的日子每天都在延续，虽说每天都在生活，但是打工者却很难说每天是在享受生活，每天的工作是为了月底的那份工资还是为了你自己的事业？事实上来看，相当多的人是为了月底的那份厚薄不一的薪水。员工眼见自己的剩余价值不断地被剥夺，自己的青春年华和智慧精力换来的只是不成比例的收入，却又因为生存的压力必须得接受这一切合理与不合理的东西。

房子每月要还贷款，还要打算买车；新款手机和数码相机不断地勾引人；家电要翻新；装修要换代；每月的信用卡账单总是如约而至。每月的固定开支越来越大，对收入的依赖性越来越高。但无论如何打工的薪水都是有限的，即便想爬到高职位拿高薪，但那也得有高能力够资历，这还得熬上多少年！

其实，差不多每个人都在想能早日摆脱物质匮乏所带来的苦恼和牵制，而去享受生活的幸福，现在都说要出名要趁早，要发财要趁早，要享受生活也要趁早，这个享受生活就得有个物质前提。打工钱赚得太辛苦，得想办法走捷径，嫁入豪门或是娶个富豪之女，买彩票中个一等奖等都是捷径。但比较现实可行的还是自己直接当老板，相比之下要实在一点。

若是说安心打工不是个出路，直接跳出来当老板风险又太大，那么，打工和安全地当老板之间有没有个平衡点呢？当然有，就是在保持现有工作的情况下，进行个人事业的同步开创。通俗地说，也就是“边打工边创业”。这么做的利益点在哪里呢？

1. 安全（这种安全是相对而言的）

至少工作还在，基本收入还有个保障，不至于出现直接跳出来当老板万一生意失败，工作事业两头都没有的尴尬局面，至少有基本收入保障和退路。

2. 心态上的调整（尽可能使物质和精神有个平衡）

实际上很多白领直接跳出来当老板后，当时的一腔热血和雄心壮志很快就会被残酷的现实打磨掉许多，加之失去工资收入的压力，早期对事业的规划自己已经没有信心再执行下去，要是有个工作的底子支撑一下对个人的心理安慰作用要好很多。

3. 对管理能力的要求（可以提高管理能力）

如果是边工作边创业当老板，同时做两份事在时间上必然有所紧张，但这正好可锻炼你的事务管理能力和处理相关工作的轻重缓急。

4. 对成本的消耗问题（成本转嫁）

做生意就要涉及到成本消耗问题，例如办公场地费用、通讯费用、办公器材等。边打工边创业刚好可以利用公司提供的免费硬件，为自己创造利益。这在很大程度上能够降低自己的经营成本。

5.2　各类边打工边创业的现状

打工一族对待工作这件事上想得最多的是什么？

——实现自己的理想？

——发挥自己的价值所在？

——为社会或是人类进步做出更大的贡献？

最基本的恐怕还是以工作换取社会地位和用以维护生活保障的工资收入。但是无论如何，本职工作的收入永远是有限的，其发展空间也就那么大。因此，如何增加收入，也就成为许多打工者经常需要考虑的问题。换个角度说，增加收入也就是增加自己的可发展空间。那么，具体该如何操作呢？

在很早以前许多人就开始尝试在保持现有工作的基础上再做点什么，并以此来增加收入，或是借此发挥一下自己多余的精力和潜力。这具体又分为两种基本形式：一是兼职；二是亲自来操作某个商业项目。例如，开个店，或是开家公司之类的。

从增加收入这个角度来说，打工者使用最多的形式就是兼职。这个兼职又分为劳动力型兼职、技术型兼职和销售型兼职。其中，以劳动力型兼职最为普遍。简单地说，就是下班之后去 KFC 打零工或是去开出租车之类。而技术型兼职，主要是指那些有一定技能、技术的产业工人。他们在工作之余为其他中小型生产企业提供一些技术型指导。这类劳动力型兼职和技术型兼职主要以增加收入为主，也没什么投入，风险也比较小，就是人辛苦点。而销售型兼职就不一样了，主要以某项产品或是项目的销售为主。具体形式则以保险、传销类最多。再就是帮助一些小型贸易公司跑单位团购，并按照销售情况进行提成。收入自然要比简单的劳动力型和技术型兼职多出不少。但该类兼职对员工资源和专业销售技能也有着一定的要求，此类兼职以营销类的员工最多。因为，营销类员工的工作环境较为开放，

接触外部的资源多，且信息量大，又具备一定的商业意识，操作起来自然也比较容易上手。

以上所说的是兼职，谈不上创业。形象地说，只不过是保持在“驴槽”吃主食之余，抽空在“马槽”里面再弄点儿点心。而个人创业指的是独立操作一个属于自己的商业项目。例如，承接一些产品的经销，或是开个小型零售终端或公司什么的。当然，这也不乏做大后把工作抛开，直接跳出来单干的。而更多的还是工作创业两头兼顾。既有点老板的样子，却还不是真正的老板，所以我们称之为“准老板”。

这种“准老板”比较多的出现在与社会接触较多的消费品行业。更进一步地集中在营销市场人员群体中。不管是兼职也好，还是进行个人创业都是保持在现有工作的基础上的。既然是要保持住现有的工作，那么，保密工作自然很重要，无论成功与否，在工作基础上的个人创业都属于保密状态。自然是不可轻易外泄的，免得影响本职工作的安全稳定性。这一方面确保了工作的稳定性；另一方面由于进行个人创业的员工都在秘密进行，使得新进入的“准老板”自然也就找不到地方进行学习。既学不到成功的经验，也看不到失败的教训。因此，完全靠自己一点点的摸索，经营风险自然也就大了许多。

并且，由于这种创业多为小额商业项目。与目前的主流商业模式并不相符，自然也就很难借鉴到一些较为成熟的经验。而准老板多为单兵作战，缺乏专业型和系统支撑，抗风险能力差。对于赢利和发展也没有多大的保障性。以笔者所收集的“准老板”创业案例分析，十个“准老板”进行个人创业，往往是“一赚”、“二平”、“七亏”。虽说“准老板”们自有一腔热血，但也会无奈于个人创业之路何其难也！

以增加收入为出发点，从兼职进步到个人项目创业，成功者再从本职工作上全身退出，专心经营自己的事业。这是目前边打工边创业的几大基本发展步骤。

我想，绝大多数老板自然是不喜欢自己手下的员工边打工边创业。从一个较窄的层面来看，边打工边创业对员工的本职工作是没什么好处的。

既要占用不少本职工作的时间和精力，还要想方设法占用一定的本职工作的资源。其实，从长远来看，“边打工边创业”对本职工作也有着根本意义上的帮助和促进作用。

本职工作的核心意义所在，就是在规定的时间内按照质量完成工作。这是最终的目的！当然，为了达到或是实现这个最终目的，还有许多的过程是要有的，前面还是需要很多支撑性因素的。例如，得要理解公司战略、理解老板，有效接受并消化公司的战略意图，确保不走偏路，确保执行力，以及理性冷静看待问题，为公司培养人员，为公司的发展提出建议等。

任何一家企业，其许多的发展问题皆是因为管理问题所导致。管理问题又多是因老板和员工之间的不理解和信息不对称所引起。老板和员工毕竟站在两个不同的层面，面对同样的一件事，双方有着不同的理解和认识，老板自然是希望员工以老板的意志为转移，员工又希望老板能考虑到员工当前的实际情况。管理问题的根本也就是管理者和被管理者之间的理解问题。巴金先生说“理解万岁”。为何称之为“万岁”？其实是因为“万难”，能够互相理解者，自当称“万岁”！甚至还能带来“万金”！

企业发展的问题也好，管理的问题也好，老板与员工之间的沟通问题也好，核心的问题点就在老板与员工之间的理解问题上。但这个问题的解决成本是非常之高的，不论是资源成本和时间成本都是居高不下，但不解决还不行，否则，就会给老板和企业带来损失和损耗。但这个解决何其难也！许多企业的老板刚开始是与竞争对手“斗”，与客户“斗”，但外部市场环境稍微稳定点之后就变成与员工“斗”了。

其实，进行边打工边创业的员工们已经在很大程度上解决了这个问题，准老板也是老板，毕竟是从纯粹的打工者迈进了老板的高度。从亲身经历到思维模式必然得发生许多变化（若还是坚持以打工的心态来创业的话，估计也是开张的鞭炮和关门的鞭炮一起放了），视角也必然发生了转变，从某种意义上讲，往往也能理解老板许多方面的东西了，乃至于理解公司的战略构成等。理解才能有效地促进行动和执行，从而在执行力及很多配合方面得到了提升。从某种层面说同时具备老板和员工两种心态和视角的

人，才是最好的执行者。

那么“准老板”是从哪些方面开始理解老板的呢？前面我们提到，构成员工理解公司、理解老板是通过许多方面的因素具体支撑的，具体点来说，主要集中在以下几个方面。

成本概念

俗话说“不当家不知柴米贵”，公司往往是老板亲手一点点做起来的，每一分钱来的都不是那么容易，每一点开支老板都看得很紧，可这些都和员工没关系，员工没有义务帮助老板最大化节约成本，只要自己用得方便顺手就行了。老板也非常看不惯员工大手大脚，但总不能天天跟在员工后面提醒这里要节约，那里要省着点，而一旦员工自己进行创业之后，在自己的买卖里，什么都要花钱，很自然就能理解老板为什么那么抠门了。也就比较容易接受例如像下班关空调，省钱方案请客户，座机用 IP，A4 纸双面用等。并且在公司的经营事务上也较为习惯性地考虑成本节约，虽说是个习惯上的延续，但是当老板看到手下员工开始有成本概念和行动，自然会欣然认可。

理解老板

老板也是人，也需要被理解和接受，也需要被别人承认价值所在。但出于地位的不对等关系和仇富心态，许多员工往往在老板的定位问题上出现两极分化，要么把老板看作是高高在上的神人、超人，敬畏之心油然而生，总觉得自己接近不了，离得太远，恐怕自己这辈子也赶上老板的水平和高度。

还有一种是恨不得把老板踩在脚底下，认为老板没什么本事，只不过走了狗屎运，靠投机取巧发了点财，花点小钱就想来雇我们给他卖命，整个一周扒皮和黄世仁！可惜我一个超级天才就淹没在这么个素质低下的小

老板手里，老天不公啊！

其实，老板和大家都一样，本质上没有多大的区别，脑容量差别不会超过 10%，大脑使用率同样不超过 5%。若论掰手腕的话，老板往往还掰不过员工，许多老板起步的时候条件也是非常差的，差不多也就是白手起家了。但老板的成功自有其成功之道，必然也付出了相应的艰辛和努力。付出并不代表成功，但成功一定意味着付出！纯粹的敬畏和浅薄的鄙视一点用也没有，只有接近老板，把老板当普通人看，仔细了解，认真学习其可取之处，从中提升自己的成功。“准老板”手下一旦有了属于自己管理的员工之后，面对着手下员工的敬畏和鄙视，往往也就能理解自己是如何来看待自己老板的。

理性分析存在问题

大大小小的意外事故差不多天天有，一帆风顺的事情总是很少，出现问题总还是要处理的。作为普通员工，在遇到问题时首先想到的就是如何把责任推到别人头上去，而不是如何去有效解决并预防下次再出现类似问题。这也是同事之间经常容易出现紧张关系的主要原因所在，准老板大多是自己单身一人打理所有事务，出现意外事故也找不到人推卸责任，再说这是自己的买卖，只有自己去认真分析，想办法解决，并且采取相关的预防措施，把这样的事故问题处理心态行为带入到本职工作中后，自然也会对本职工作中的问题进行同样的分析与处理，而不再是简单的一推了之。

规划性和战略

许多员工是不顾规划和战略，只管接受老板交代的任务，只知道干活就行了，但是为什么这么做？最终的目的在哪里？我所做的工作在整体规划战略中的意义和作用点在哪里等？这些问题员工基本上是不大考虑的。只是单纯从个人短期收益来看待手头工作，而准老板在个人创业项目中，

必须要有基本的中远期规划意识，明确自己在各阶段的工作内容和目标，尤其是在接受新项目时，更要会分析制定相关的发展战略，这也就为同步分析理解公司的战略规划打下了一个良好的基础，养成了做事有规划的良好习惯。

主动和被动

老板是主动的，员工是被动的，因为企业里的一切都与老板密切相关，老板不得不主动，而员工只当企业是个临时的“公共汽车”，做的来就做，做不来就闪人，何必那么主动呢？但当员工成为老板的时候，开始有了属于自己的“摊子”，亏与赚都与自己相关的时候，就不得不主动了。遇事主动，主动发现问题所在，主动提出解决办法并去尝试执行，而不是被动地等待指令。

增强时间管理意识和设法提升工作效率

为给自己的个人创业争取更多的时间和精力，对于手头的本职工作，准老板们一般会想方设法地改进工作的方式，提高工作效率和质量，避免因为返工而导致的时间和精力浪费，为了能及时地分摊本职工作量，准老板们还要学会帮助同事和下属提高工作水平。同事和下属工作能力和水平的提高才能避免许多工作转嫁到自己一个人身上。此外，因为精力的关系，准老板大多会远离单位和公司的办公室政治和纠纷，这也就是在一定程度上减少了公司内部关系的不稳定因素。

边打工边创业并不是完全放弃工作。工作有工作的优点，例如在稳定性、获得社会地位、家庭稳定等方面有着不可替代的作用。但在个人创业还没有达到一定的高度和局面稳定之前，这份工作还丢不得，个人创业中的许多方面也会促进准老板在本职工作中的进步和提升，从而进一步地稳定自己的本职工作。

5.3　什么样的人适合边打工边创业

大多数人都适合打工，但适合创业当老板的人却不多，尤其是在打工基础上进行同步创业的准老板，各位在决定进行边打工边创业之前，还得好好想一下自己是否真适合来当这个准老板。

创业也就是选择一个商业项目来操作，通常来说，适合边打工边创业的项目规模都比较小，但再小的项目也是个商业项目，也是独立运作的商业项目。既然是商业项目，就得按照商业规律办事，需要操作者具备一定的商人特质和相关前提条件。具备这些条件，才有可能成功，否则，就变成商海大潮中的牺牲品和铺垫品。

每个商业项目都可以说是有钱赚的，前提是要通过相关的条件因素和人为运作，不可能有哪个商业项目是傻瓜式的，可以自己运作的，极少有生意能做到人人都能上手操作并赚钱的，就是在车站卖茶叶蛋，那还有赚有赔呢。

具体需要哪些条件才适合去进行边打工边创业呢？笔者依据自己客户开发运营情况的一些经验，整理出如下几点，以供各位对照参考使用。

1. 具备商业心态

有什么样的心态做什么样的事。做商业，自然要具备商业心态，那么这个商业心态是由哪些因素构成的呢？简单来说，就是得了解商业的本质在哪里，商业过程与目标和结果的关系。通俗地说，商业的根本目的是赢利，所谓的市场选择、产品、项目、运营方式等都只是过程和工具而已，一切都应该是以实现赢利为最终目的和核心来运作的，并作为指导思想，而不是依据准老板自己对某项产品的喜好，或是单方面对某块市场的看好，或是坚持认定自己的某种市场操作思路极具先进性，而作为项目的发展运行指导思想。许多准老板就栽在这个方面，完全是以自己的个人喜欢

和单方面判断标准来选择市场和产品，以个人化的感性心态而非理性化的商业心态来规划、运行发展方案。结果往往是准老板砸了一大批自己很喜欢的商品在手里。

还有许多人把这个商业心态的问题简单化了，以为有赚钱的心态就会做生意了，绝大多数国人都有赚钱的想法，问题是怎么赚钱想清楚没有？思路方案是正确的吗？客户和消费者能接受吗？资源投入和回报率是合适的吗？每一步具体的做法又在哪里？有没有预见性地进行一些问题和事故的预防准备工作。

具备商业心态，是从纯粹打工者提升到准老板最为关键的前提因素。

2. 有广泛的人脉资源

有句俗话说："钱不是自己赚的，而是朋友送的"，边打工边创业多为小成本起步，各方面的起动费用预算都比较有限，而在起步阶段又是各方面资源耗费的最大时期，就必须考虑借助各方面的人脉力量来减低成本，提高工作效率。特别是在市场调查、产品储运、客户开发、借壳运行、手续注册等方面，在准老板所涉及到的每个环节，最好都需要有一定的人脉关系存在，这样才能最大限度地保证创业的成功率和稳定性。

不管是在起步初期还是在后期的正常营运期，拥有足够的人脉关系非常重要，也是进行边打工边创业的前提条件之一，若是准老板们尚没有足够的人脉关系，那至少得有相关的人脉关系的开发与管理维护计划。

3. 要能在上班时间走出来

在边打工边创业的初级阶段，出于成本及业务量的考虑，没法也没有必要来直接招聘员工，许多具体的工作都得准老板自己事无巨细地亲自出马，问题是这些需要自己亲自出马的时间大多是在工作时间以内，这就需要准老板们要能在上班时间走得出来，而且是合法地走出来，总不能天天请假出来跑自己的业务吧。在一个常规企业里，也只有业务部门和市场部门的人员可以名正言顺地每天出来活动，从而趁机处理各类自己业务方面的事情。

别小看这个能不能在上班时间跑出来的小细节，这将决定创业项目中许多具体工作的推进进度和市场反映速度。

4．具备开源节流的能力

除去基本的进货资金及必备固定费用外，商业运行还要涉及到各式各样的维护性开支成本，例如交通工具成本、通讯工具成本、办公设备使用成本、资讯来源成本、客户开发成本等。而准老板在创业初期，由于资金本身比较有限，利润短期内又见不着，各类开支成本完全要靠老板自己承担，难免显得很吃力。在这个问题上，就得考虑清楚，自己的本职工作为给自己的创业能提供哪些费用开支的摊销，不然，所有的费用开支都得自己承担，到时估计赚的钱在初期很可能连支付这些费用的成本都成问题。

5．善于与人沟通

做生意就是和人打交道，和各式各样的人打交道，这些人包括零售商、渠道商、消费者等。当然了，与这些人打交道也是要有前提条件和成本的。例如，得有个合适的平台才能接触到你想要接触到的人，得有交往的时间和空间条件，与客户交往难免得产生一些费用等。这些前提要求大多是要通过本职工作来解决的，所以，准老板们得想好，面对这些你将要接触的人，相关的辅助条件是否都具备了。

总而言之，在企业市场部门和销售部门工作的员工较为适合进行边打工边创业。当然这是一个方面的前提因素而已，许多市场和销售部门的员工在公司里虽然也从事商业活动，等于是为公司做生意，可能也有一些经验和技能，可这并不代表自己就能独立出来进行商业项目操作，虽然准老板和老板存在一定的差距，但准老板和打工者的差距更大，所需要的相关前提条件就成为一个打工者是否能成为准老板的重要因素。

但许多人把这个问题想得太简单，以为自己做生意也就那么回事，只要机遇赶得上，都能赚钱，于是许多招商广告也就顺应这点。一方面鼓吹其所推出的商业项目是个绝对的新领域新机会，另一方面又把这个商业项

目的具体操作和相关的要求条件简单化，似乎是只要把钱交给他们，再按他们的指导方案去接手这个项目，就可以确保十拿九稳地赚钱。虽说国人是十亿人民九亿商，但是在广大人民群众中真正懂得商业本质的人又有多少？越是广大群众看起来都明白的道理，也就越是不容易明白其中道理，大家都嚷嚷着下海做生意的时候，也就说明真适合下海做生意的人并不多。

进行独立商业项目运作，必定要有门槛和条件的。因此在决定进入之前，一些基本的前提因素得先考虑清楚。

5.4 边打工边创业，不是你想的那么简单

没有人会和钱过不去，尤其是那些身处销售部门或是市场部门工作的职员。本职工作的工资收入永远有限，收入的增长好像总赶不上开支的增长。因此，在保持现有工作的基础上，设法找点其他收入自然也就成了许多打工者新的发展方向之一。最简单的形式就是做兼职，由于风险小、收入有限，应该说保险和传销类工作应该是最适合做兼职的了，但与国情又不那么融洽。而其他方面合适做兼职的工作又并不是那么容易找到，于是一些打工者干脆再往前迈进一步，在保持工作的基础上进行投资创业，直接上升到老板的层面。当然，这个老板与真正意义上的老板还有很大差距的。所以，笔者把边打工边创业的这些老板称之为“准老板”也许更贴切一些。

进行边打工边创业的目的一般分为三个阶段，如表 5-1 所示。

表 5-1 边打工边创业各阶段的目的

初期阶段目的	中期阶段目的	远期阶段目的
		开创属于自己的事业，成就个人价值
	解除对工作的依靠性	解除对工作的依靠性
赚钱，增加收入	赚钱，增加收入	赚钱，增加收入

但是，就像“罗马不是一夜就建成的”，打工者也不是一夜就能成为老板的（中彩票及娶了比尔·盖茨的女儿等类似情况另论）。一个纯粹的打工者开始创建自己的事业，遇到的问题还真不少，这些问题基本上可以简单分为心态转变和项目选择两个方面。

心态转变

这个世界劳心者永远是管理着劳力者的。人与人从本质上来看并没有什么根本的不同，老板与打工者最大的区别就是思维方式不一样。想的不一样，做的自然也就不一样。既然是通过“边打工边创业”当上了老板，那就得用老板的思维方式来考虑问题了。若是思维方式还仅停留在以前打工者的思维方式上，这个老板要么做得很辛苦，要么根本做不长。笔者接触过不少边打工边创业的“准老板”，其失败的核心原因就是因为自己的心态没有进行相对应的转换。这也难怪，打工打久了许多思维方式就已经是打工者的思维方式了。因此，在思考分析问题时，仍会习惯性地按照原有地位及角度来看待问题，用原来的思维习惯来考虑问题，而且并不是像人们想像中那样，刚当上老板就会用老板的角度和思维模式来考虑分析问题，具体体现在以下几个方面，如表 5-2 所示。

表 5-2　老板与打工者思维习惯的不同

问　题　点	老板的思维习惯	打工者的思维习惯
主要区别	宏观，战略	微观，战术
当工作中出现负面问题时	如何来解决并预防	设法来证明这事和自己没关系
完成某项工作	一直要忙到把工作做完为止	事情是做不完的，下班时间到了就该回家，可以放在明天再去处理
责任	对一切问题都要负责任	尽可能让别人来负责任
事情的解决思路	尝试从不同角度提出问题的解决方案	绝大多数事情只有常规的一条线解决办法
成本意识	省钱就是赚钱	自己的钱是钱，公司的钱不是钱

续表

问　题　点	老板的思维习惯	打工者的思维习惯
个人与群体	发动群众才能做成更多的事情	最好有机会展现一下个人英雄主义，再说其他人的加入会不会冲淡我的功劳啊
确认与跟进	所有的事情都要得到明确的确认	事件交办出去就可以了
主动还是被动	主动寻找机会，主动创造机会	被动等待机会的来临
眼光	多数的消费群体能接受什么样的产品	自己能接受什么样的产品就代表着消费者就一定能接受这个产品
工作中出现消极阻碍因素	如何来解决这些负面因素	怨天尤人，强调不是个人力所能及的问题
系统与单个环节	系统全局的眼光去看问题	只看重一两个涉及到自己的单个环节
规划与目标	能考虑三年以上的长线详细规划，并有清晰的目标达成	多考虑三年以内的简单规划，只有个不确定的模糊目标
安全与风险意识	投入前先考虑有多大风险性，退路在哪里	注意力更多地集中在可能的赢利和灿烂前景，很少考虑退路及风险评估

因此，准老板们首先要进行的就是心态上的调整，即便是自己的创业项目还没开始。

项目选择

笔者以前在一篇文章中提过，根据边打工边创业的特性所定，项目选择是进入实施步骤的第一个要素。“女怕嫁错郎，创业者怕选错行”。与真正的老板有所不同的是，“准老板”绝大多数财力有限，也就那几个“鸡蛋”，还都放在一个“篮子”里，一旦投资失误，可就全砸进去了，甚至连扳本的机会都没有。因此，“准老板”们在选择项目时就得慎之又慎，应重点考虑以下几个方面的因素：

1. 项目的风险性

这个风险性是产品本身是否具备安全隐患因素。例如，食品有可能导致食物中毒，电器可能导致漏电，带压力的产品可能会爆炸，万一有件产品出事，那可就全完了。因此，作为“边打工边创业”的“准老板”来说，这些产品最好不要碰。简单地说，就是选择的产品要“不进嘴，不带电”。

2. 政府部门手续的注册问题

指的是所经营的产品是否一定要经过政府部门的注册手续。例如，食品、药品类以及涉及到使用安全类的产品（电，煤气，压力容器）是一定要进行政府部门强制注册登记的。但对于“准老板”们来说，自己目前只是处于起步阶段，进行正儿八经的政府注册手续似乎太早了点。再说，进行政府部门的正式登记注册就意味着要付出每月的固定税务费用成本。因此，“准老板”们可考虑经营一些日用、纺织品类的产品，这类产品往往是不需要进行强制性注册的。

3. 项目的安全性

简单点说就是别找骗子！由于“准老板”们大多没有商业经验，对商业风险的分析评估能力有限。有些骗子看准了这一块，通过种种方式发布一些看起来风险小、投资小、难度小、见效快的小型投资项目。最普遍的就是所谓外贸产品寻求发包外加工的业务。其基本骗局特点就是对进入门槛要求非常低，技术难度低。甚至只要是小学水平都能做，而且是大量长期收购。唯一的“要求”就是需要加入者提供几千块的“保证金”而已。甚至有些“发包商”还许诺：从第二单生意开始就可以预付加工费。

就是这么拙劣的骗局，可还是有不少梦想成为“准老板”的打工者蜂拥而来。其主要原因也就是由于纯粹的打工者缺乏真正的商业经验。骗子们设一个不是很复杂的“局”就能诱使许多打工者上当。“准老板”们一旦选择了一个骗子上家，那无异于上了“贼船”。

4. 不要经营有时效性的产品

因为对产品的销售没有成熟的体系和经验，自然也就很难把握控制销量。因此，所进的产品若是存在保质期那就等于自找麻烦。万一销售迟缓、临期或是过期的产品，将给“准老板”带来很大的经济损失。并且，只要产品存在保质期也就是给“准老板”们带来了一定的精神压力。

5. 流量大的产品不要做

“准老板”每天最好要保证其本职工作。毕竟，能抽出来的时间比较有限，若是选择的产品销售流量较大，那么花费在接货、周转、送货等工作上的时间也就较多，这并不太适合“准老板”的目前状况。此外，流量大的产品多是低价值、低毛利的产品，尽管每天抽空接货送货忙得要命，也不见得能赚多少钱。因此，最好选择一些单品毛利高，销量也比较平缓的产品。例如，送一次货够下线终端或是客户卖上一个来月的产品。

6. 产品本身体积和质地

笔者有个朋友在进行项目选择时看中了一个玻璃制品。虽然产品很漂亮，但是在实际操作中会带来太多的麻烦——运输非常麻烦，动辄出现破损现象。卖出去五、六个，还不够碎一个的，结果最后以赔本告终。另外，产品的体积也不要过大。“准老板”们不可能专门租用仓库，往往是利用自己办工或是住宅的有限空间来储藏产品。过大的产品哪有那么多地方存货？再说，大体积的产品往往也会给送货带来诸多不便。因此，易碎、易变形或者是体积过大的产品不要选择。

那么，究竟选择哪些项目适合“准老板”们呢？一般来说，纺织品、文具、玩具等小型较高档次的生活用品、商务礼品类等方面的产品较为适合准老板们。对这类产品的投资尽量能控制在自己月收入的三倍左右较为合适。且这个总投资额也不是一次性投进去的，而是分为三块：一是进货资金；二是销售费用；三是后备资金。

这些心态转变和项目选择的问题在没有考虑清楚之前，就直接上马做

生意，不亚于在出海远航前不检查船只装备状况一样，将给自己带来许多完全可以避免的风险和事故。打工者靠打工攒点钱也不容易，但要是亏出去也是非常快的。因此，“准老板”应精心对待、精心准备、未雨绸缪，提前将这两点问题彻底考虑清楚再进入实质性操作阶段。

5.5　边打工边创业的两个前提和三个阶段

现在，越来越多的在职人员开始关注这个边打工边创业的问题，在本职工作的发展空间及利益回报开始出现问题的时候，直接跳槽不再是唯一的解决方案，那就干脆把精力转到边打工边创业上来，若工作带来不了收益的平衡，那就利用这个工作作为基础平台，自己做点生意，这其中的好处是不言而喻的。可以从比较小的项目起步，还可以有效利用公司资源来降低自己的运行成本。更为重要的是，由于还保持在职状态，经济上的压力也不是很大，还始终有着工作这条退路，精神上自然是不太紧张，可以保持在一个较为轻松的状态，可以从容的进行项目规划和安排。而往往直接跳出去创业做老板的，由于经济收入和发展完全就压在这一条线上面，也没有后路，因此精神紧张压力大，做得很辛苦，然后在心态长期处于紧张压抑状态下的新老板也很难出成就。

其实在很早以前，就一直有在职人员进行边打工边创业了，只不过那个时候大家都做的比较隐蔽，一旦做出点眉目出来就辞职回家专心当老板去了，且做的人也少，主要在前几年很少有合适在职人员的小型项目，净是些大中型项目，企业招商的眼光也都是将绝大部分放在经销商或合作企业身上，现在越来越多的企业开始推出中小型项目，把招商对象集中在这些在职人员身上，加之现在的在职人员对工作的满意度也是越来越低，兼职收入又偏低，干脆兼个老板干干好了。

笔者自己有家公司，主要的客户群体就是这些边打工边创业的群体，经营时间长了，与这些客户也算很熟悉了，倒也摸索出一些边打工边创业

的规律来了，在此一一撰出，以供各位打算或是已经进行边打工边创业的朋友们参考之用。

边打工边创业有两个前提和三个阶段。

第一个前提是项目的选择问题。

由于绝大多数边打工边创业者在初期都不会进行工商税务等政府手续的注册办理，而这些政府部门所关注的也多是存在一定产品质量安全的商品，例如食品类和电器类，所有边打工边创业者最好不要选择这两类商品，因为政府部门看得太紧，做这两个门类很容易被盯住，要是查出来无证经营的话是很麻烦的，且这两种商品也是容易出问题的商品，食品类存在会过期中毒问题，电器类又存在使用安全问题。

边打工边创业者的商品选择前提应该遵循以下几个原则：

1. 产品本身不能存在安全性隐患问题，或是因为质量问题给自己带来麻烦。简单点说就是不进嘴，不带电。

2. 商品的货值不能太低，货值低利润就低，在没有规模优势的前提下不要碰利润低的商品。

3. 商品的体积不要太大，且不能是易碎易变形的商品，这样运输、储存、送货都很麻烦。

4. 不能选择快速消费品，销售过快的商品一般多为低价商品，且需要占用大量的送货时间，边打工边创业者每天还得上班，是没有那么多时间来送货的，最好还是选择那种送一次货就够终端卖个十天半个月的商品。

5. 商品不能存在保质期问题，且要具备退换货的条件，边打工边创业怎么说也是小本生意，赔不起啊。

6. 投资本钱要控制在自己月收入的三倍以内，这样即便是全亏完了，也不至于伤筋动骨，也是不给自己太大压力的方法。

第二个前提是你所在的工作能给你带来多少资源？

这个资源也就是你直接在边打工边创业时所要使用到的各项成本。例如，通讯费用，差旅费用，客情费用，短途交通费用，办公设备费用等。这些基本的运转维护费用能不能有效地借用或是转嫁到在职公司头上？

尤其是在边打工边创业的初级阶段，成本费用高，收益低，把这些成本费用转移掉是非常有必要的。再者，工作本身是否能给你带来市场开发的资源？例如说在客户开发、资料收集、市场调查等方面，这些市场开发费用要比那个基本的运转维护费用还要大。

边打工边创业的三个阶段分别是：

第一个阶段是无店铺销售阶段。

采取的是人员直销方式，产品直接送到相关的终端或是批发商那里，委托这些终端或是批发商进行销售，定期的进行终端维护和补货，所要付出的主要成本是人员工资，特点是风险小，受制约因素少，启动快。

第二个阶段是店中店阶段。

在大型的零售终端租赁专柜，这个时候就得招个专职人员来给你看这个专柜，付出的成本为专柜的租赁成本、专柜人员的工资成本、专柜的工商税务（一般可委托这个大型的零售终端来统一办理）等政府成本、专柜的硬件成本等。特点是可以方便其他客户的看样，同时获得零售利润。一般来说，专柜的投资费用相对也不多，确是投入产出率较好的一种形式。在实际经营中，我的许多客户都是选择让自家的家人或是亲戚来照料专柜的。

第三个阶段是直营店铺阶段。

在销售及销售网络都已比较成熟之后，就可考虑自己直接投资开设店铺终端了。付出成本主要有门面租金成本、人员工资成本、店内装修成本、使用流动资金的利息成本、店内的硬件成本、工商税务的政府成本，这属于那种高费用高回报的形式，风险也要相对高些。但这样可以树立在当地市场的专业地位，形成基本的规模优势，并可同时兼顾批发和零售，使产品线可以有条件得到进一步的延长，并为以后的公司化发展打一个良好的基础。

在进行边打工边创业阶段，无论是做实体商品还是做项目代理，把握好安全因素必须得作为前提，先考虑好如何不赔钱，然后才去考虑如何赚钱，切不可头脑发热，只顾看着预算利润而没给自己留出足够的退路，毕

竟，起步时的实力和抗风险能力都还小，经不起亏损的伤害与打击。

5.6 非自有渠道的销售代理

大宗销售是销售的最佳方式，交易数量低，且单笔交易金额高，这也是提升赢利水平的根本，但是，大宗销售也存在一定的门槛和难度，尤其是在渠道质量和前期投入上都存在着较高的要求。那么，对于边打工边创业的“准老板”来说，如何建设自己的大宗销售渠道呢？这里的方法其实和通过非自有终端进行商品销售的道理是一样的，也是在自己不进行直接投入的前提下，设法来寻找相关的代理商机构，从而实现大宗销售的目的。简而言之就是借助代理商较为专业的销售渠道，直接通达具备大宗购买能力的客户。

首先，我们得明确哪些机构可以作为大宗销售的代理商，构成的主要因素也就三点：

1. 有可以实现大宗采购的客户群体

例如，广告公司，物业公司，办公用品公司，直达家庭的到户配送公司（送水站等），团购业务为主的贸易公司等，都是大宗销售的代理商，这些公司或中间商都有一个共同的特点，手中掌握着较为稳定的直接客户群体，例如广告公司手头掌握着大量的企业客户资源（一般来说，这些企业客户的商务礼品业务一般都交给长期合作的广告公司去采办），物业公司会自己直接大批量采购报警器，分装在所管小区的每家每户，或者进购一批，在所管小区内进行销售，办公用品公司有广大的办公用品长期采购客户，团购贸易类的公司更可以实现综合类商品的大批量采购，供给相关的单位公司作为福利发放使用。

2. 具备大宗采购客户的开发能力

例如，桶装水的配送公司，电子商务公司等。这些公司都具备一定的

已有客户销售网络，且具备在已有销售网络上的产品增加能力，例如桶装水的配送公司拥有一张庞大的到户销售网络，在此基础上具备开发一些适合家居使用的产品，随同桶装水到户推荐销售，办公用品公司拥有各大公司单位的办公用品销售网络，也很方便在此销售网络上增加新产品。

3．具备相关的销售配合系统

具备相关的销售配合系统，这个销售配合系统就是公司壳体（政府注册手续），仓库，送货车辆，配合财务系统（税务登记手续及发票），售后服务系统，市场销售服务人员等，这些也是“准老板们”所不具备的。

在圈定了这类目标代理商清单后，下一步就要进入到具体的开发阶段，如何去接触开发这些代理商，基本上可分为三个方面：

1．利用现有本职工作接洽相关的代理商，特别是与本公司有来往的广告公司、办公用品公司等。

2．利用亲朋好友或是合作者的关系来接触目标代理商。

3．若是以上两点都没有的话，就得完全靠自己想办法来与这类目标代理商建立联系和关系。具体步骤如下：

（1）信息收集——直接通过本地电话黄页和网站的办法收集相关公司的信息、地址、电话、主营业务等，然后按区域划分，列出拜访计划。

（2）约定上门拜访——以电话的形式来与这些公司约定时间上门拜访，在电话预约中，为了争取面洽机会，在言辞上要注意不要说你是来推销产品的，而是强调自己是个新的供应商，新进入市场的商品供应商，拜访一下本地客户，目的在于互相熟悉知会，拉高一点调子，争取约见机会。若是电话中被直接拒绝也别灰心，那就直接进入下一程序，直接去对方公司上门联系。

（3）进入对方公司——若是已经进行了电话预约，到对方公司后即可找事先约定的联系人，若是直接上门的，建议可直接去找该公司的老板，争取到与老板面洽是最好，即便是老板没有时间接待你，一般也会告诉你这个事去找哪个部门的哪个人比较合适，而对这些中间的经办人员来说，

从老板那里转来的客人和项目一般也会比较认真对待的，不会随便的直接回绝。

（4）在具体的谈话中，说些什么——在与代理商相关部门人员的初次接触谈话过程中，千万不要急着推销自己的产品，也别拿出样品或是产品资料保价单之类的东西出来，而是应该首先搞清楚这家公司的主营业务和辅助业务，争取让对方先介绍公司情况，然后把话题引入这家公司目前的经营范围和未来的经营方向，然后迅速找准自己的产品在这家公司当前赢利模式中的定位，做出一个结合点出来。例如，桶装饮用水公司，在现有的入户网络基础上也在不断地发展新的产品，进入这个直接到户的销售网络里面去，从而增加赢利点。广告公司每年都要为企业客户准备大量的商务礼品备选（这些商务礼品也都是由广告公司的各供应商伙伴提供的），由于广告公司也永远不知道企业客户会提出什么样的商务礼品需求，所以，一般都会对前来联系的商务礼品供应商较为客气，多个供应商就又扩大些个礼品的选择面嘛，这里，就给实力尚还较为弱小的“准老板”提供了机会。

总而言之，在初期接洽中，“准老板”不是去推销你的商品，而是从满足对方的需求角度出发，找寻最佳的结合点。往往从这个角度而言，较为容易获得代理商的好感，从而建立合作关系。

这里需要强调的是：在与对方商洽时，要注意对方公司里所使用的文件夹型号，为什么要注意文件夹这个细节呢？前面我们已经说过，第一次拜访不要带样品，也不要带产品介绍资料或是报价单什么的，只递送名片就好了，而商品样品和资料应放在第二次再带，这样也增加了一次接触机会，那么，在第二次拜访时，这个商品样品和介绍资料怎么递交给对方就有讲究了。

选择一个与代理商公司内部使用相同款式的文件夹，把产品样品和相关的资料介绍收纳在一个文件，包括名片也得要放在文件内，并固定起来，以免丢失，并在文件夹的背脊上做个标记《×××产品资料》，由于使用的是相同款式的文件夹，准老板所递交的文件夹就能自然地放到代理商

公司的文件柜中，不至于像普通商品资料那样，随便放在什么地方而导致丢失。

许多销售人员都出过这样的问题，往往是产品资料和样品送交过来就完事，压根就不去想对方会不会妥善保管好他的商品资料，往往在对方需要该商品资料时却又找不着了，从而贻误商机，这是一个非常小的细节，但很重要，这能让代理商看到你的用心和细心，增强与你合作的兴趣和信心，大公司往往是靠魄力和实力打动客户，小公司更多的是靠细节和用心打动客户。

在首次的接触、第二次的商品资料递交之后，下一步就要进入代理商开发销售的跟进程序了，千万要记住，除非客户特别指定，代理商极少会特别推荐你的产品，所以，在与代理商建立基本联系之后，下一步就要保持与代理商相关部门和人员的持续性跟进工作，定期性的电话联系和上门拜访，千万不要以为去多了人家嫌烦，或者说是一直没动销而不好意思去，自己做生意，主动性非常重要，天上不会掉馅饼，商机也不会自己找上门，一切都是靠自己主动发掘来的。

当然，与客户保持接触也得是有理由的，不能每次去就是那句话“最近我的产品卖得怎么样？”而应将谈话沟通重点放在两个方面上：一是有利于对方公司的经营，例如在对方公司的经营、社会关系维护等方面提供些信息和帮助；二是有利于相关经办人员的客情关系，尤其是要盯紧关键人物，必要时形成一定的利益捆绑，以确保稳定长久发展关系，当然也不一定非得要用金钱，寻找共同的兴趣爱好，也是个不错的方向。

5.7　非自有终端的销售

对于绝大多数的个人创业项目而言，所进行的商业项目多为商品的经销，赢利模式也是来源于此，那么这个商品销售就必须要通过终端作为平台，来完成与消费者之间的销售运作。

在“准老板”创业初期，缺乏足够的资金实力开设属于自己的零售终端，甚至有可能连在大卖场里租个专柜的钱或相关条件都没有，这时候就要通过借助现有的他人的终端销售来进行商品销售工作。这也是借鸡生蛋，借船渡海，选择借助他人终端进行销售的方法，主要是出于低成本的考虑，一是减少时间成本，二是减少固定设备的投入成本，规免大投资的风险。当然，这些终端也要分切掉一些“准老板”的利润，毕竟有得有失嘛！

选定目标终端

首先得确定，哪些终端是适合作为自己的销售代理终端的，这里有两个原则是必定的前提：

其一：商品品类接近。例如，做领带和手帕销售得选在男装店或是礼品店。

其二：是此类店铺地址与目标消费群体接近。例如，做玩具和文具用品得找学校附近的商店，卖家用报警器和空气净化器生意就得找居民小区里的商店。

根据“准老板”在初期的经营状况，还得进行店铺状况再分类，确保在实际的合作中能做到有效的衔接和管理，基本条件需符合以下几点：

1. 私人经营，且非连锁化经营，因为许多连锁化经营的店铺会禁止店主独自进货。

2. 老板本人经常在店，若是老板本人一般都不在店里，那么对进店商谈和结算方面都会带来很大的麻烦。

3. 面积小于 100 平方米以内，过大的店铺会对供应商提出一些较高的要求，同时进入成本和门槛也都较高，并且，店铺面积过大，会导致“准老板”的商品很容易被淹没。

4. 经过商议，可以接受现金货款结算的。

5. 店主可以不要求供应商必须为正式注册机构，许多准老板在初期都没有进行工商注册。

6. 店主可以不要进货发票的，由于“准老板”缺少政府手续，也很难提供进货发票。不要进货发票在很大程度上减少了“准老板”的成本和精力付出。

7. 店铺经营时间最好在两年以上，这样，一方面既能保证店铺的稳定性和安全性，同时，两年以上的店铺也有了一定的稳定客户群体。这类中小型终端多为私人开办，也存在一定的不安全性，存在突然关门的可能，安全性是必须要考虑的范畴。

8. 店铺的客流量较为稳定，客流量是销售的保证和前提，“准老板”可考虑定点观察测算和周边店铺问询的方法来了解目标店铺的客流量

9. 店铺内的已有陈列格局要与“准老板”所要销售的商品档次基本接近，并且有一定的陈列空间可供“准老板”的商品陈列所用。

总体而言，中小型店铺选择重点主要是进入门槛低，且数量多，虽然单店销量较小，但数量多，分布广，今后将是销量提升的主要来源。

除了上述的常规终端零售外，准老板们完全可以不拘于常规商业形式，充分发挥自己的想象力，开发一些其他的非常规销售方式：

1. 酒店的内部购物中心（并且还可以发展到送到酒店客房里的销售方式）。

2. 婚纱店（许多高档的礼品，家居用品和小型纺织品都可以在婚纱店销售）。

3. 卖场的花车销售（许多卖场和百货公司在逢年过节或是开业周年时，都会进行部分商品的集中特价销售，同时会引进一些较为新颖的商品或是特价商品）。

4. 展览会销售（各类型的商品展销会，可租赁三五天的临时摊位，突击销售）。

5. 许多厂家在当地进行实物搭赠型的促销活动中，其搭赠的商品多为当地采购，“准老板”部分条件适宜的商品，可通过代理商主动来联系这些厂家，争取作为促销礼品的方式进行销售。

6. 各类写字楼的大堂都是白领集中的地方，也是一些小型纺织品（领

带，手帕等）和商务礼品的主要目标消费对象，可考虑与写字楼大堂内一些商家进行商洽和委托销售。

7. 对于一些家居用品或是家用安全报警装置，还可以通过装修公司来进行销售。

8. 居民小区的物业保安部门、居委会、楼道管理员都可以成为一些家庭用品的销售代理和终端。

9. 网络销售（在易趣和淘宝上开设个人店铺）。

10. 人员直销（部分货价较高的家庭用品可在一定的范围内采用此种办法）。

这些较为特殊的终端，都有着各自较为稳定的客户群体，销量的稳定性较好，而这些终端在与准老板的合作中，除了能获取销售利润外，还能获取其他方面的收益。例如：居委会和物业销售安全报警装置可以减少安全隐患因素，也就是减少自己工作中的风险因素，婚纱店卖领带可以达成与目标客户的初次接触，增加印象分，为下一步金额较大的婚礼摄影做个铺垫等。

选择接近方式

在确定打算合作的终端后，下一步就要进行接触，若是自己熟悉或者有亲朋好友可以代为引荐指路的最好不过，若是不具备这样的条件，面对完全陌生的终端，就得设计安排合适的接触商洽形式与过程。初次的沟通流程有三个步骤：

1. 向目标店铺老板了解相关商品的销售情况，并不提及自己的商品。

2. 与店铺老板就相关商品感兴趣的点，进行深入分析相关商品的销售及市场状况。

3. 话题引入到自己的商品上来，但千万不可直接拿出商品或是资料，只是表达一下自己是这类商品的供应商，提示这个店铺的老板那里有样板店即可（样板店的具体操作方式另文有介绍），欢迎老板有空自己过去看

看，然后再约下次过来的时候给他带样品或是资料过来，若是第一次见面就直接拿出商品或是资料，很容易引起老板习惯性的抵御心理，也勾引不起老板的合作兴趣，欲擒故纵，使点策略，缓一步再提供样品。

在接触之后，就要进入正式商谈程序了，就是促使老板由意向推进到具体采购行动上来。当然了，从意向到行动也没那么一帆风顺，也会遇到店铺老板种种阻碍，一般来说，店铺所提出的问题主要分为两块：一是不愿意接受商品进店销售，二是坚持全代销的结算方式。

中小型终端的老板多为小老板，也就是属于那种经验判断型的老板，接受新东西一定得在自己的经验知识范畴以内的，若是商品过新或是概念较新，超越了这些小老板的熟知领域，接受起来就很困难，小老板们往往会坚持认为这些商品是不会有市场的，接受进店以后不但没有销量，带不来利润，而且还存在占用店内陈列仓储场地，自己还要承担商品存放风险等问题。二是往往会坚持代销。小老板做生意有个很普遍的思维方式，就是先考虑赔钱，再考虑赚钱，在没法确定商品肯定赚钱之前，先得把退路找好，如果说是代销，至少是没有资金积压，万一不好卖也好退掉，这样小老板自己也就没有多大的风险。

面对这两个主要阻碍问题，“准老板”可以考虑从以下方面去思考策划解决方案：

前提，“准老板”卖给店铺老板的不应该仅仅只是产品，而应该是一个系统的问题解决方案。这个产品能给店铺老板带来哪些东西呢？

1．新增的一个赢利项目和品类；

2．增加了一个新的供应商；

3．对店铺老板现有商品的销售有促进及带动作用；

4．部分高端产品还能提升店铺的形象；

5．新概念的产品会帮助店铺吸引客流及加强竞争力。

同时，从安全风险方面打消店铺老板的顾虑：

1．发挥样板店的正面影响作用；

2．以承诺退换货制度来打消店铺老板的过多风险意识；

3．强调“准老板”自己的本地居民，并尽可能寻找出“准老板”与店铺老板之间的人脉纽带关系点；

4．从产品本身的安全性来强调产品销售方面的安全。

第二个大的问题是结算问题，一般来说，准老板与这类中小型零售终端的结算方式有四种：现金、全代销、付半款、押金后结。

出于安全考虑，很多店铺老板都坚持是全代销的结算方式，这其实对“准老板”是很不利的，除去资金的积压问题外，店铺老板为了利润最大化，往往会擅自提高产品售价，反正卖一个赚一个，卖不掉的就是“准老板”的，跑量没有必要，也不会做主动推荐。这样一来，会导致“准老板”的商品销量难以提升，若是以现金结算，店铺老板有了库存压力，自然就得设法向客户推荐，尽量促成销售，好及时回笼资金。

在进行商谈时，前样板店的销售状况作为前提和铺垫，以保证退换货作为保障线，再引入到计算方面，以付半款作为底线，争取现金或是押金后结，而把全代销作为一种长期合作的奖励，也就是说在该店的销量达到一定程度时，再来商议代销结算办法，其实，一旦销量稳定，谈判的主动权自然就落在“准老板”手里了。

同时，“准老板”要做好两方面工作，一是与店铺老板协商好商品损耗问题，确认双方在这个问题上的验收、保管、损耗折算等方面的义务和所要承担的责任。另一方面要做好相关客户往来的单据凭证管理工作（这个单据凭证的管理工作将有另文详述）。

5.8 警惕边打工边创业中的陷阱

什么是骗子？就是指通过欺骗手段，描述美好发展前景，然后以此来哄骗客户进行资金投入，要么收了钱之后迅速玩失踪、要么给客户发些假冒伪劣的产品冲抵客户所付货款；还有一种是通过加工项目发包的形式，在收取货款后，给客户发送一些原材料，然后你的组装或是加工之后的成

品无论如何都符合不了项目发包方的技术要求等。他们的基本特性都是事先设定好诈骗目的和手段，在短期内成功操作后迅速收拾摊子闪人，换个地方换张面孔换个项目，重新开始。

什么是准骗子？一些人当初并非有意要进行诈骗，初衷也想当作一个项目来做，希望能做成长线，赚取阳光下的利润，但由于准备不充分、缺乏足够的运作经验、资金断档、行业背景发生较大变化等原因，导致项目发包方陷入种种被动局面，出现亏损，这个时候也就顾不得下面客户的利益了，商业合作本是同林鸟，大难临头我先飞，往往就是直接收起摊子走人，把客户丢下不管了。

无论是骗子还是准骗子，在项目的设定上主要是加工项目发包和产品经销两大类，根据笔者的经验，加工项目发包有九成以上是假的。而产品经销又有一半以上会滑到准骗子的地步，有一点共性是：这些骗子或是准骗子事先都对目标客户群体进行了详细的分析，较为准确地把握住了试图进行边打工边创业这些群体的心理和心态变化情况。他们有的放矢，广告宣传上的文字语言都是经过精心策划的，句句抓住你的心，对应你内心深处的想法，勾起你的欲望，把项目描绘得在情又在理，逐渐让你丧失警惕心，接着稀里糊涂地就上了当。那么，如何才能判断出哪些是骗子或是准骗子呢？

大家可以从以下这几个方面来入手：

1. 过于相信大媒体

刊登在大媒体上的不一定都是真实的，若是有读者在媒体上发布过广告就知道，媒体广告部对广告客户要求是非常低的，只要有几个基本的合法证件，内容上面没有明显违反法律的内容，基本上都给你登，最多加一句“本刊不承担企业招商之风险”就没他事了。反而一些真正适合边打工边创业的好项目大多都是通过客户之间的介绍发展的，做广告的反而不多。因为好的项目会给客户信心和信任，很自然地就会通过客户推荐给新客户，是犯不着再来花钱做广告的。

2. 外包加工项目

在所有骗局当中，产品的发包加工是最多的，他们基本上都有几个共同点：

一是有外贸企业背景，一年到头国外订单不断，总之业务量很大，好像国家已经全面开放了私营公司出口权了，国外对中国也没有配额限制这么回事了。

二是产品覆盖面非常广，从玩具、文具、纺织品、小电器到日用百货无所不做，一般真正的外贸公司做东西都是比较专一的。

三是犯些低级错误，比如，居然敢公开说做些“派克笔”卖到美国去，或者说生产组装声控开关（带电的）直接卖到国外去，好像压根不知道出口带电产品需要长城认证或是进口国的电器设备安全认证的。

四是加工技术难度都很低，小学文化稍加学习培训即可上手操作，且不管是男女老幼都能做，作为出口的产品技术要求都比较高，哪有这么低的加工人员要求？

五是进入门槛都很低，首批单只要你付出区区几千块的保证金就可以了，还说再做第二笔单的时候，不但退回这笔保证金，甚至可以预付加工款！骗子的思路是门槛设得低点，客户进入的可能性就更大，以后这笔钱被黑掉之后，受害者也犯不着为几千块钱来花大精力追要的（当然，打电话是无论如何要不回来的）。报案？往往这些骗子都是有备而来的，收手之后很少留下多少痕迹给警察的。再说这种官司很容易扯到经济纠纷上，公安部门也不能够直接当面处理。

当然，也有一些有真正发包加工项目的公司，但这些公司基本都是以工厂为依托，把一些手工缝制类拼接类的产品发包出来，并且只会在工厂附近的小范围区域内宣传，根本不可能上媒体登广告的。

3. 廉价的公司壳体

骗子和准骗子们在抵送给你的资料上往往是先把政府注册文件放在前面，并且一而再、再而三地强调是经过正规注册的。但是，正规注册就能

保证不是假的吗？现在工商税务注册的门槛很低，在一些经济发达地区，全套的政府部门注册手续连代办费，一千块钱就搞定，一些写字楼也能提出一年半年甚至更短的短期租赁业务，电话手机这些通讯工具更换太容易了，网站也很简单的，目前一个普通的网站从建设到一年期的维护托管就数千块钱而已。这点投资骗子们还是舍得的。

4．赢利

与以前不同的是，现在很少有骗子说某某项目一年就可以成就个百万富翁出来，而更多说一个月能赚个三五千块，看起来更加的逼真。其实，这个赢利状况是很难事先测算出来的，这要根据各地的市场情况、客户投入、市场发展进度等诸多因素综合而成的，笔者公司的客户月赢利其实相差很大的，从数万到保本的都有，哪有那么多旱涝保收的美事。

5．在区域的选择问题上

许多产品存在一定的区域特性，不可能是所有区域都适合的，但是骗子公司的产品往往是全国东南西北中，到处都适应，总之，有人的地方就能销售。大家可以事先进行联系了解，特别是一些明显有区域差异的产品，看对方怎么答复。

6．市场指导方案

许多边打工边创业者以前都没自己独立做过生意，在承接项目时必然需要项目发包方的技术支持，于是很多骗子或是准骗子也宣称提供详细的市场策划运营方案，但笔者自己做过知道，做这套市场运营方案是个很大的工程，许多客户并没有接触过这个行业，那就必须要从帮助客户了解行业开始，逐渐延伸到产品的具体销售及市场运作上。因为每个产品市场运营资料包含有：市场分析，产品介绍（产品介绍又分历史发展介绍、目前状况介绍、产品特性差异介绍、使用消费者等），通路分析，客户分析，推进步骤，通路建设，谈判纲要，终端类型分析，价格体系，结算方式，

发货退货换货，陈列手册，产品宣传品图册，常见问题分析处理方案指导等十多个 PPT 文件，笔者的公司仅仅为一个产品准备的各类文件就得装一个光盘。若是一家项目发包公司有十来个产品，仅仅是这个方案数量就非常庞大，并且，这些为客户编写的市场运营方案还不是一劳永逸的，只能是初期出一些基本纲要，然后根据客户的实际销售经验再进行修改，或者是采取一些客户的优秀实际操作经验进行补充修改的，所以这个市场运营方案不可能是定型版的，一般都是两三个月就得更新一次的，一般设立骗局只是追求短期内的哄骗得手，不大可能投入大量的人力物力财力来持续做这些东西的。

7. 产品的销售

在许多项目的发包广告上，把销售描述成一件很简单的事情，似乎是人人都会做销售，销售真有那么好做？即便是个销售老手，在进行跨行业的销售活动时，也得要三五个月的熟悉期，项目的发包者必须得有足够的耐心来等待客户的熟悉与技能进步，骗子哪里来得及？所以在谈判时，骗子一般不会接受半年以上的观察期和磨合期。

也许笔者今天写了这篇文章之后，被一些别有用心的人用来充实或是调整自己的宣传内容，道高一尺魔高一丈，但魔高一丈道再高一尺，事件的发展总是在交错着进行的，笔者希望广大打算进军边打工边创业的读者保持冷静心态，客观地分析上游项目发包方，千万不能头脑发热，被对方描绘的美好前景迷住了眼睛，毕竟自己打工挣俩钱不容易，别稀里糊涂送给这些骗子和准骗子们。

5.9 准老板的财务管理系统

再小的生意也是个生意，是生意就会涉及到财务管理问题，许多“准老板”懒得为手头这几千块钱的小买卖建立一套财务管理系统，认为根本

不值得，认为等哪天营业额超过一万元以上再开始建立财务账也来得及，其实，若几千块钱的生意都管不好，或者说没有财务管理意识，以后一旦业务膨胀怎么管得来呢？一千块钱的生意和一千万元的生意，在财务管理系统上并没有根本的区别，“准老板”务必得从这个几千块钱的生意开始学习锻炼自己的财务管理意识和能力，为将来的营业额膨胀之后的财务管理打好基础。即便当前出现点财务问题，也是个吸取教训的好机会，毕竟生意额小，不会产生重大的亏损。

还有很多“准老板”把财务管理系统简化成一个现金进出账，记录一些销售流水什么的，这只是最基本的财务环节。并且在利润计算方面，许多“准老板”还停留在出货价减去进货价和费用就是利润的简单核算形式，这就更要求“准老板”要学会真正的财务管理，知道自己经营活动中的所有成本与费用构成，都是在哪里消耗掉的，知道真正的利润有多少，都是在哪里产出的。

从安全方面来说，资金运转是“准老板”的生命线，一旦资金运转出问题往往会直接危机到“准老板”的生存状况，而往往“准老板”做得越大，一旦资金运转出问题给“准老板”带来的危害性也就越大，甚至能直接导致“准老板”破产。**管理好自己的财务系统就是在维护自己的生命线！**

真正意义上的财务系统的功能不仅仅是把账算清楚，真正核算出的成本费用，还有很多重要功能：

1. 从财务角度评估有价值的上游供应商

每个“准老板”都有着若干个上游合作供应商，这其中，哪些上游供应商是有价值的呢？财务系统往往能给“准老板”一个从财务角度的分析报告，如表 5-3 所示。

表 5-3　供应商评估表

项　目	资金占压情况			产品周转情况			厂家结算款的情况			综　评
××厂家	较少	正常	严重	较快	正常	较慢	宽松	正常	苛刻	

2. 从财务角度评估有价值的产品

同样，每个“准老板”也都会面临一大堆产品，这些产品中哪些能真正给“准老板”带来利润呢？又有哪些商品是一直在吃费用，属于隐形亏损的？如表 5-4 所示。

表 5-4　产品评估表

项　　目	单品利润	销　　量	退换货率	运输成本	服务成本	占用资金	综　　评
××产品							

有价值的产品应该是具备较好的利润空间和稳定销量，对资金的占用及周转情况较为合理，且后期维护服务成本低才是有价值的产品。而不是简单的单品进销差价大的产品就是有价值的产品。

3. 从财务角度评估有价值的下游客户

下线客户一大群，哪些是“好同志”，哪些只是鸡肋？这些问题从直观上是比较难分辨出来的，必须从进货的产品组合、回款效率、退换货情况、后期服务成本等方面，进行综合的评估才能知道真实的答案，如表 5-5 所示。

表 5-5　客户评估表

项目	进货产品组合			回款效率			退换货情况			后期服务成本			综评
××准老板	高利润产品居多	较为平均	低利润产品居多	及时	正常	有延迟	很少	正常	较多	很少	正常	较多	

4. 从财务角度看资金风险控制功能

资金风险这个东西最可怕的地方在于其隐形性，从表面是看不出来的，

但财务系统却能帮助“准老板”进行风险分析和预防，“准老板”的资金主要压在上游供应商的进货款，下线客户应收款，仓库的压货等方面，如果管理不慎，三方的压款过大，很快就能使“准老板”的资金周转陷入困境，财务系统可以设定相关的数值比例，在各方面的占压款项达到一定的比例后及时提出警报，以便迅速做出相关调整。

比如说，某位“准老板”的正常资金使用比例控制情况如图 5-1 所示。

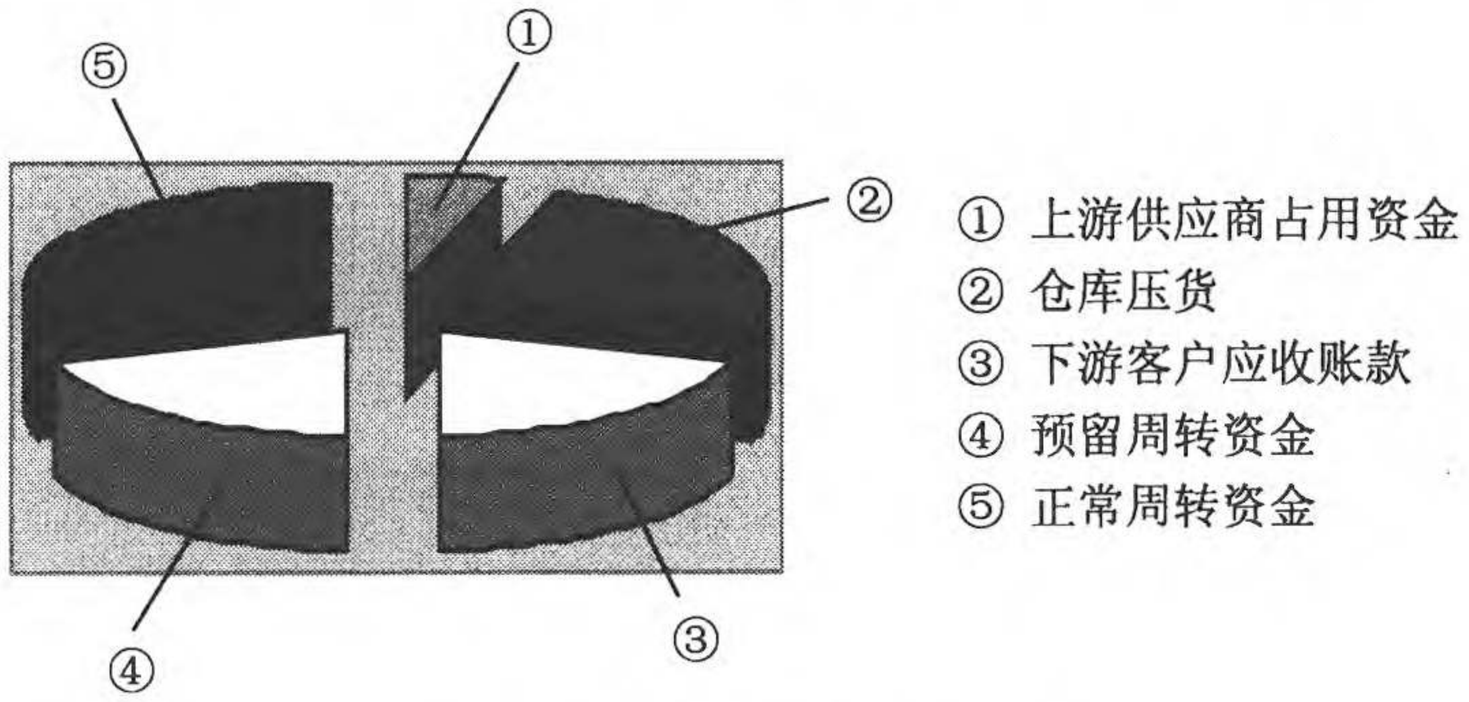

图 5-1　正常资金使用比例

可能实际的资金使用情况如图 5-2 所示。

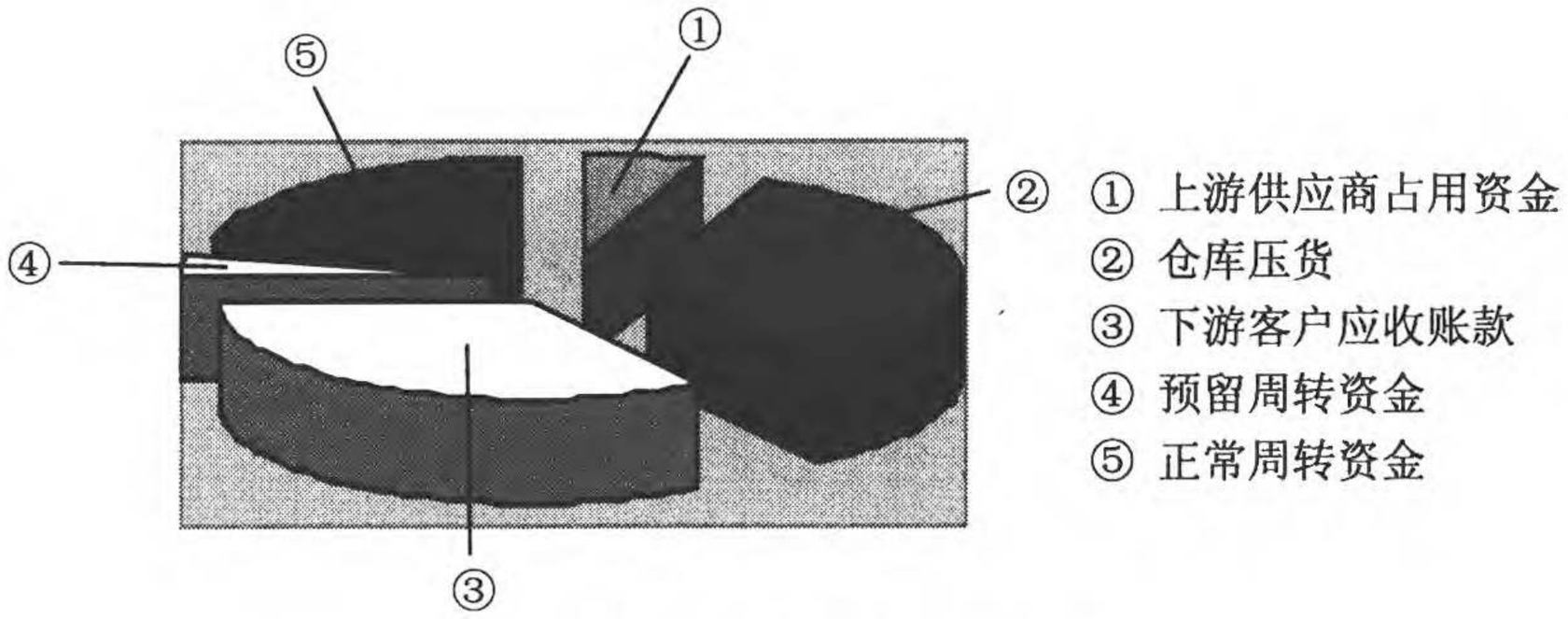

图 5-2　实际资金使用比例

从两图的对比就不难看出，该“准老板”在仓库压货和应收款方面占压的资金已经超出预设的安全线，并且已经挤占了预留的周转资金。万一这个时候突然需要一笔额外的周转资金就麻烦了。此类图表应要做到即刻动态体现，让“准老板”或合作伙伴随时都能了解目前的资金运转状况，对出现问题的部分，早做分析处理，对已占压的资金，也要具体分析，哪

些是合理的，哪些是不合理的，随即就要追踪那些不合理的构成原因在哪里，并且考虑如何去解决。在此我们以客户不合理应收账款做个例子，如表 5-6 所示。

表 5-6　不合理应收账款分析表

	回收时间预测	造成原因分析		具体分析	解决建议
×××客户	一周内收回	内部原因	制度造成的		
	半月内收回		经办人员造成的		
	一个月内收回		内部衔接造成的		
	两个月收回		计划失误造成的		
	三个月收回		产品问题造成的		
	无法确定		服务问题造成的		
	可能收不回	外部原因	客户原因造成的		
	确定收不回		突发事件造成的		
			恶意的		
			中转方造成的（银行）		

另外，压在仓库里的货，也要进行财务监控，如表 5-7 所示。

表 5-7　产品监控表

监控项目	库存量			库存时间			平均出厂日期			损耗情况			应退产品情况		
	正常值	实际值	原因分析	正常值	实际值	原因分析	正常值	实际值	原因分析	正常值	实际值	原因分析	正常值	实际值	原因分析
××产品															

财务系统不能直接赚钱，但能省钱就是赚钱。作为商业项目整体的一部分，财务系统的作用是多重的：一方面是全方位配合业务工作的开展；另一方面作为整个公司的安全底线，精准、全方位、有预见性的财务系统就像个忠诚可靠的卫士一样，时刻保卫着“准老板”的生命线。

5.10　边打工边创业的成本核算

做生意就得有财务系统的概念，财务系统里面有个对“准老板”来说非常重要的环节，就是如何进行成本核算。在正规的企业，进行成本核算是个非常严谨科学的系统，核算一个产品的毛利也绝不只是用出厂价减原材料那么简单。除去一些简单明显成本费用外，固定设备的折旧、资金的利息、预设产品损耗的比例等隐性费用都会被核算进去，有的还会预设产品在后期经营中可能发生的相关费用，以及这些成本费用在各相关产品上的分摊。简单地说，正规的成本核算系统不但能把当前的显性成本算出来，还能将隐性成本算出来，甚至把未来可能要发生的费用都算出来，这样的成本核算才是真正的成本核算。而许多“准老板”只是把他能看到的表面费用核算进成本，隐形费用看都看不出来，更别提为未来的销售活动预设费用了。

进行经营活动，就一定得有成本意识的概念。成本核算是计算利润的前提，利润不是简单的销售价格减去进货价格，而是包含了为促成销售的实现所花费的各项费用。这些费用有的是当前发生的，有的是在这以前就已经支付了的，有的是将在未来才会支付的，还有的是为防止出现负面意外情况而提前预备的。

当然，边打工边创业的也不完全等同于正规企业的成本核算形式，毕竟从经营规模到经营形式都有着很大的不同，具体的成本核算也得要因项而异。总而言之，以下这些方面是比较适合“准老板”们的成本核算项目：

1. 常规销售费用

这个比较容易计算，就是在销售过程中发生的运费、样品费用、储放费用等明显可见费用。

2. 自己的人工费用

这是许多“准老板”最常出现的一个成本核算误区，总把自己的精力和时间成本付出不当钱。严格来说，自己的人工投入也应该计入成本的，具体的核算方式参照自己的月薪和付出的时间比例来核算。举个例子，若是你的月薪 5 000 元，以每天工作 8 小时，每月工作 20 天计算，那么就是 5000/（8×20）=32，每小时的工作成本是 32 元。假设你每月花费在个人创业项目上的时间有 30 个小时，那么自己的人工费用就是 32×30=960 元。退一步说，今后若是要把这个项目转交给别人做，起码得确保赚的钱够支付人家的工资吧。

3. 资金利息

无论这个资金是自有资金还是外借资金，在这笔资金的使用期间，就应该计算这笔资金的发生利息。在具体核算时，要参照实际的民间资金借贷利息，而非国家银行的资金借贷利息。

4. 客情费用

创业初期免不了动用各方面的熟人朋友关系，帮个忙什么的，事后直接给钱不合适，还不如由“准老板”买单，请大家在一起聚一下，吃饭唱歌什么等。这些费用都得计入营业成本，决不能视作普通的朋友之间的消费开支。

5. 自家的场地使用费用

几乎 99%的准老板在创业初期，都是把自己家当作仓库和办公场地，自然也就没有费用成本的概念了。许多年轻人工作之后常年在家“白吃白喝”还没有交钱的概念呢！但从商业角度来说，这就不对了，就是使用自己的场地，也得计入成本。具体可以附近相似房屋的出租费用作为参考标准。

6. 借用本职工作的费用

这也是许多人选择边打工边创业的主要原因，毕竟本职工作可以提供许多资源。最起码，基本的办公设备和通讯费用是本职工作给承担了，虽说不要“准老板”掏钱，但是从长远角度来说，还是要计入自己的成本的，具体的核算办法可在公司财务部调一下办公费用的财务报表，折算一个自己认为比较合理的费用额（一般是在每月 500~3 000 元之间）。

7. 所投入固定设备的分月折算费用

本职工作不一定能提供所有固定设备的，“准老板”有时候自己也得添置些为经营而配备的设备。例如，传真机、电脑、电动车什么的，这就更需要折算到成本里面去了。具体的方法是核定这些设备的使用年限，再折算出月度分摊费用额。例如，一台传真机花了 2 400 元买进来的，差不多用两年，那么每个月的分摊成本为 100 元。

8. 损耗较大商品的预设损耗成本

对一些容易出现损耗的商品，还得预先设立损耗成本，提前把可能要发生的损耗计入成本内。例如，某花瓶的单价为 100 元，破损率约为 3%，那么在成本核算中，就得为每个花瓶增加 3 元的预设损耗成本。同样，对一些可能发生退换货的商品也得事先设立这个预设损耗（风险）成本。

在每月的销售核算中，首先用总销售收入减去进货成本，然后再减去这些八大类基本费用成本，剩下的才是真正的净利润。

在如上所述的各项成本核算中，有些费用当前是不需要“准老板”真金白银掏出来的。例如，自家场地的使用费用，借用本职工作的费用等，但毕竟是在边打工边创业，其中存在许多的不确定因素，其中的某项当前免费的项目可能随时就不免费了。例如，准老板一旦发生工作调动，失去了使用办公设备和通讯工具的权利。那么，就得自己掏腰包来支付相关费用了。所以，得未雨绸缪清晰地把握自己所经营商品的利润空间。同时，提早拥有成本核算的概念和行动，这也是成为真正老板的必备基础。

5.11 个人创业，要有怎样的心胸和意识

在个人创业的起步阶段，创业者要么是一个人单枪匹马开创自己的创业之路，要么联合几位朋友集体合作，一起形成团队共同发展。但是，在个人创业高达85%的失败案例中，单枪匹马上阵的创业很容易因为势单力薄而中枪落马，而集体合作的创业团队往往又因为内部矛盾摩擦及利益分配的不均而导致解体。在创业者的人员合作问题上，如何来避免此类问题的发生呢？

笔者认为，在个人创业的初始阶段，一定要具有“群做群分”的意识，这里所指的群做群分，就是指创业主导者来寻找一些志同道合的合作人一起来合作，并且，还要做到清晰且无争议的利益分配。

1. 为什么要找他人合作

创业需要的是一个系统，而非某一两个单点，作为个人，不可能具备创业所需要的所有技能和资源，并且，在对市场的思维方式方面必定会存在一定的局限性，其个人必定有欠缺的地方。再者，有些涉及到专业领域的方面更是问题，始终要记住让专业的人做专业的事，创业者自己不要过于逞强，以为自己是“十项全能”。所以，创业者需要从事业的整体规划出发，明确哪些方面的技能和资源是自己所欠缺的，再以此来寻找相关具备此类技能和资源的合作者，使大家的资源和技能实现整合，共同发展。

当然，这个团队无论有几个合作者，在所持有的股份上可以做到大家平均，但在统一规划方面必须得确立一个主导者，不然就很容易出乱子。各人的资源不通过一个整体的框架进行调配整合就是浪费。每个人的执行力若是没有集中在一个方向上，也是浪费，尤其是大家形成决议后，就必须确保集中所有的资源和力量，向一个确定的方向前进。若是在形成决议后，每个人的思想和行动方向没有一个主导者进行统一规划约束的话，那

么就很容易使大家的新思想不断地否定原来的老思想，新的行动方向又会不断地取代原设定的方向，很快就会导致巨大的内耗和矛盾。

2. 在找合作者之前该做些什么

创业主导者在尚未进行合作者的寻找确定工作之前，把相关的问题都该提前想清楚，这个相关问题是要包括到创业者自己所能想到的所有问题，越多越好，越细越好，统统罗列出来，宁滥勿缺，并且把每个所列出来的问题都做最坏的设想，因为在后期的人员合作和事业发展中，难免会产生很多问题，而绝大多数所发生的问题都无法有效解决，只能未雨绸缪，从预防工作上下功夫。

在具体的合作人选取问题上，就得充分考虑好具体要哪些方面的合作者，要几位，各自的职责权利怎么分配，人员合作中可能遇到的负面情况都有哪些等，基本形成一个大概的纲要，等合作人基本确定下来之后，大家再一起对这个纲要进行修改和完善。但不能等到合作者到位了之后再来起草，因为，在做规划、纲要这类事情上，一个人很快就能理出来，人一多、方向一多反而容易乱了。大家集体进行的修改和完善，必须在一个已经基本成型的框架基础上完成。

这个群做群分，说起来容易，执行起来也不是很难，但为什么有那么多创业者却是栽在这个问题上呢，其实，是心态的因素在作怪。这最主要的心态就是以突出个人为主，个人为尊的思想意识，我的生意我做主，容不得他人染指，要掺进来很多人，这个事业到底算谁的？其他人不要参与到我的思想中来，更不要参与到瓜分我的利益上来。

至于这个群分（就一群人分钱），实在是太痛苦了，把攥在自己手里的钱活生生的拿给别人，实在是不爽啊。

其实，个人创业者在创业初期所拥有的仅仅是一个梦想而已，或者说是一个起步的小摊子，还压根谈不上事业，别那么小气，至于分钱，没有舍哪有得，舍不得眼前的初始阶段的利润分享，哪有更大的后期利润呢！

俗话说，“江山易改，本性难移”，想改变一个人的心态是很难的，事实情况是，绝大多数的人，心胸差不多都只是茶杯口那么大，要具备“群做群分”的意识，那得具备洗脸盆那么大的心胸才行，一口吃成个胖子太难，也别指望有人能突然醒悟，短时间内把心胸从茶杯口提升到洗脸盆那么大，这必须要有一个过程的，创业者可以提前几年进行此方面的调整工作。例如从一些工作事务或是小型项目入手，尝试着进行群做群分，不要太看重收益，而关键是培养自己的这种意识，接受他人的合作与利润分成的概念，把心胸逐渐从茶杯口一步步放大到盘子口，再逐渐向洗脸盆的开度靠近。

5.12 准老板的风险类型及预案制度

商场的特性就是变，不管是好的方面还是坏的方面，都有变换的可能，“准老板”们在本职工作时是不用考虑这些问题的，只要按照公司程序办事，即便出了问题，后果也是公司承担大头的，但自己做就不是这么回事了，一切直接和间接损失都得自己担着，除去前面提到防备上游的项目发包方是骗子或是准骗子之外，还有不少其他类型的经营事故，例如：

- 合作伙伴利益纠纷导致合作体解体；
- 产品涉及被投诉；
- 自己的创业项目被本职单位的老板发现；
- 新产品引进失败；
- 下属员工突然不辞而别；
- 代理商出现拖欠货款；
- 委托销售的终端突然消失；
- 上家突然消失。

事情发生了就要去解决，如果预先有一套贴合“准老板”现状的全套事故处理解决系统，一旦事故发生，“准老板”按照相关程序来有条不紊

地进行协调处理，事情的解决是不是要快捷很多？办事效率也会提高不少，避免内耗，争取在最短的时间内以最高的效率来解决问题，把损失和影响降低到最小程度。这套预先准备好的事故处理系统就叫做预案系统，在许多跨国公司里面，方方面面的事故预案系统已是必备系统，即便是政府部门现在也开始引进预案管理系统。

没有哪个老板是在进行了老板专科本科学习了之后才来做老板的，相关的经营管理知识手段都是在现实工作中边干边学的，由于边打工边创业的特性所在，“准老板”的发展过程简直就是一个战斗的过程，与同行斗、与厂家斗、与零售终端斗、与代理商斗，甚至是与合作伙伴斗。斗争的方法也只有在不断地斗争中才能有效地学习积累起来，同样在经营方面，“准老板”的经营水平和能力也是在一次次事故与教训中一点点积累起来的。

当然了，问题再多也都是能解决的，要是怕出现问题，那就别做生意了。但是，随着“准老板”发展规模的逐渐扩大，发生事故类型也是在不断翻新，不断地冲击“准老板”以往的经验积累，不断地让“准老板”面临新的难点问题，总是发生老革命遇到新问题这种事。

即便是老问题，处理起来也不是那么轻松。按照常理说，人不会在一个地方摔倒两次，但事实上还真有为数不少的准老板在同一个地方摔第二次、甚至是第三次跟头的。解决问题最好的办法就是预防。当然，预防只是一个重要的前提因素，它并不能完全抵御事故的发生。

那具体这个预案系统怎么来制作呢？

1. 首先要搜寻案例

根据当前的经营状况及以前所发生过的事故案例，或者是眼见过其他同行发生过的相关案例，“准老板”还得要集思广益，放开想象力，推测可能有哪些会发生的事故，想得越多越好，具体的案例来源除了自己的积累外，还可广泛地从熟人朋友那里收集整理。笔者整理了一下“准老板”运营过程中大体会遇到的问题，如表 5-8 所示。

表 5-8　运营中经常出现的事故

事故类型	大体分类
产品事故	外包装事故、质量事故、错装事故、标识误印、不符合有关新标准
管理事故	员工突然不正常离职、员工突然离职并加入竞争对手公司
政府部门	工商税务的突然检查，涉及到的专项整治活动，新法规的颁布
消费者	产品的质量投诉、促销活动的投诉、有奖销售的投诉
厂家的管理策略	产品的突然涨价、产品的突然跌价、经销商管理政策的调整、经销片区的调整、货款支付办法的调整、厂家突然倒闭
厂家的人事	相关厂家人员的突然离职、厂家的中高层人事变动
媒体事故	因为产品或是经营问题被媒体突然曝光、媒体的错误报道
终端或是代理商事故	破价销售、外调货销售、产品陈列货架倒塌事故、产品安全事故、产品整批跨区销售、账期无法如期结算、被政府部门罚款、突然关门倒闭、终端或代理商相关人员调离、促销档期断货
安全经营	水灾、火灾、停电、偷窃、车祸
经营事故	外区冲货、竞争对手突然放价、出现不利的谣言

2. 编写事故解决方案

人在轻松的环境中考虑问题很容易把事情想得很清晰很细，并提出许多建设性的方案，对这些已发生的案例的处理情况做出总结与评定，并进一步进行修改。对一些尚未涉及的案例，也可以充分地分析论证，制定安排出较为妥当的解决方案，最大化发挥大家的想象力，把问题想透，尽可能地细化。毕竟现在没有事故发生，完全可以从容不迫地想清楚，事故一旦发生必然是乱作一团，恐怕就没这么清晰的头脑了。

3. 解决的基本程序

事故定性→外部牵涉面→内部牵涉面→解决点→解决资源调用→解决人员定位→各自负责事务→解决步骤→结果确认→损失清点。

4. 管理与运用

所有案例及相应的解决系统编写完成后，准老板和相关合作者人手一册，并定期组织补充修正，在必要时可考虑进行预演。

举个例子来说，一战的时候参加各国都拿轻武器，最厉害的武器也就

是德国一米口径的重型火炮，弹头杀伤力也就在一百米方圆之内，怎么打也不会出现毁灭性的打击；但到二战就不一样了，开始有原子弹了，动辄就会瞬间毁灭整个城市；而现在各国的核武器存量已经发展到可以把地球毁灭多次。同样的道理，当“准老板”们每月的营业额才几千块钱的时候，即便是出点事，也不可能是什么毁灭性的大事，某个业务员不辞而别，某家终端不辞而关，损失也是有限的，但现在越来越多的“准老板”已经具备一定规模的时候，这个时候再发生事故的危害程度也在同步放大，往往一个经营事故带来的损失是巨大的。笔者也见过许多“准老板”都是在做大了之后，没有实行很好的管理而导致的全面崩溃。未雨绸缪，不怕一万就怕万一，“准老板”应早做准备，充分预想某些可能发生的问题事故，并做好相关方面的落实与准备，把自己的经营风险尽可能地降低，确保经营安全。

5.13　个人创业中的人脉管理

无论是个人创业，还是稳定自己的职业打工生涯，都是需要资源和机会的，由于个人的能力基础有限，所需要的资源往往是自己创造不了的。同样的道理，个人获知信息的渠道也比较有限，一些关键的信息和机会也经常是不在自己的可控范围之内（很多人基本上是处于等待信息等待机会的状态），因而导致了许多人的发展受到制约，甚至制约了一辈子，碌碌无为，了此一生。

解决个人发展的原则性方向是变被动为主动，主动地创造机会，创造资源。

当然了，自己一个人单枪匹马来创造机会积累资源的收获是很有限的。要是发动一个群体来帮你进行资源积累和机会（信息）收集与创造，那成效自然是要高出若干倍出来。毕竟，一个人的力量是有限的，而一个群体的力量是无限的。如果你不是超人，那你就得依靠群体的力量。这个群体是由一个个单独的人组成的，也就是一个个不同的资源点，这就是我们常

说的人脉资源。对这些人脉资源的发展、维护等就成了必备的环节，具体怎么来管理，或是说是通过什么来管理，落到具体的点上，就是这个通讯录的管理。往往个人的通讯录的质量就等同其人脉资源质量，进而言之，从一个人的通讯录中往往就能看出这个人的未来，通讯录的质量就是这个人发展的基石。

个人对通讯录的管理就是对身边人脉资源的管理，往往笔者看的通讯录大多较为简单，且比较零乱，极少有看到能把通讯录整理得清清爽爽的。很多朋友对通讯录的建立就当成一个普通的电话号码本那么简单，自然也就没办法来好好管理了。

笔者对个人通讯录的定义不是一个简单的电话号码本，而是由区域人脉覆盖表，行业人脉覆盖表，具体的联系方式记录清单，更新及维护方式等系统文件所组成的。

1. 区域人脉覆盖表

区域人脉覆盖表就是张地图，用一张标准大小的中国地图（当然，如果你海外关系多还得买张世界地图），有朋友在的城市就做一个标记（一般地级市在中国地图上都有标明），一眼看过来就能清楚自己的人脉关系在全国各地的分布状况。

2. 行业人脉覆盖表

用张整开的白纸，在上面划出行业，如表 5-9 所示。

表 5-9　行业人脉覆盖表

行业	金融业	政府部门	广告业	咨询业	媒体/出版	教育界	文化界
人名							
行业	医疗业	环保业	工商税务	军队公安	公益组织	餐饮业	建筑装修
人名							
行业	对外贸易	科学研究	营销类	HR	IT	旅游	加工制造
人名							
行业	娱乐	法律/律师	交通/物流	农牧林	采掘/矿山	印刷业	批发/零售
人名							

在每个行业下面的栏目内标明所拥有的人脉关系情况，没有的就空着，得提醒自己去挖掘和逐步完善，有些比较冷僻的行业，别看一般情况下用不着，说不定什么时候就是有用的。

3. 具体的联系方式清单

这个简单，与我们日常用的通讯录差不多，只不过要稍微细一点就是了。在具体的编辑上，笔者是按照各位朋友所在地理位置来划分的，先以省做大划分，然后再按照城市进行编辑，在每个朋友的人名后，都有如下这些相关的资料及联系方式，如表 5-10 所示。

表 5-10　联系人清单

姓名	行业	公司	职务	办电	宅电	手机	个人网站	电邮	紧急联系方式	出生年月	联系频率

请注意最后一栏（联系频率），笔者会根据各个朋友的综合资料分析，制定出不同等级的联系频率（表 5-11），与所有朋友保持定期联系，不然的话，时间一长互相也就忘得差不多了，再说了，即便是突然冒出来个事要找某个朋友帮助或是了解信息，若是久未联系，突如其来总不太好，这个联系方式现在也有很多种选择，打电话，寄明信片，电邮，短信，QQ，MSN 等都可以，总之，得保持与朋友之间的紧密联系。

表 5-11　联系频率等级表

联系频率等级	A	B	C	D
主动联系的时间段	每天	每三天	每一周	每一个月

4. 更新及维护方式

这些表格资料做出来并不是一劳永逸的，因为情况都在变化，许多朋友的资料及联系方式都有可能发生变化，还需要进行及时的修改更新。

为了进一步稳定与这些朋友之间的关系，除了保持联系外，定期的小

礼品寄送是必不可少的。毕竟，不管礼品的大小，多少也算个实质性的东西嘛，笔者还在公司上班的时候，就曾把自己工资收入的三分之二用作礼品开支，现在家里积存的包裹单有数百张，实际上也没多少贵重东西，大多是一些笔者出差的时候看到的地方特产或合适的礼品，买上个几十上百个，给朋友们逐一寄过去，虽说这点东西也不值多少钱，但给对方的感觉非常好，谁不希望自己被朋友重视，被朋友牵挂呢。

那么，好的人脉管理会带来哪些好处呢？谈起这个好处那就太多了！最起码是体现在新工作机会的介绍与创业中的新商业机会的推荐上面，俗话说好工作是朋友帮着找的，钱是朋友送的，而不是自己赚的。笔者可算是真真正正感受到了，办事太方便了，基本上每个行业都有熟人，每个大的城市都有熟人。后来就连笔者自己开公司需要全国各地的经销商，也只是把情况发送给了条件适宜的朋友，前后花费不到两个月，整个遍布全国各地的销售网络便迅速建立起来了，并且，现在每个月都有新的工作机会由全国各地各个行业的朋友介绍过来。虽然笔者现在不需要新的工作机会，但这份温暖的感觉和所带来的安全感是非常好的。况且，由于人脉资源的充分运用，对笔者的事业起步更是起到了决定性的作用。由此，笔者建议各位朋友好好管理自己手头上的人脉资源，进行全面地清理和整理，制定出相应的维护管理方案，进行持续的维护管理，你的未来发展空间和方向，往往就来自其中。

5.14 如何看待合作伙伴的蜕变

对于那些合伙创业的复转军人来说，没有什么能比合作伙伴的蜕变更让人郁闷的了。昔日军营中一起“摸”、“爬”、“滚”、“打”的战友，现在自己事业的“合伙人”。大家曾一起经历过那样的艰苦，本想应是能与自己一起同甘共苦，一起经历风雨的那个人，可现在却因为利益的关系，提出要撤出自己在公司的股份，甚至和自己分道扬镳！对于那些创业正处

于起步阶段的复转军人来说，无异于晴天霹雳！

就像生活中，昔日爱得死去活来的恋人，一旦真成为自己的合法配偶，总难免会上演一些情感悲剧一样。往日生死与共的战友，在利益面前也可能做出背叛自己的事情。人与人之间的关系永远无法停留在过去，而是处于不断变化中的。在特定的年月和环境中结下深厚友谊的“战友”，一旦时空发生转移，彼此的关系也会发生质的改变。

当决定与自己的老战友共同创业时，你就必须树立一种观点：战友是战友，合伙人是合伙人。从大家签署合作协议的那一刻起，大家的身份已经发生了质的转变。可能大家以前是亲密无间的战友，但此刻对方却是自己的合伙人，是投资方，是自己的利益伙伴。因此，在进行商业合作时，必须按照商场的规则来行事。切莫因为对方和自己关系不错，彼此以前曾怎样怎样，而忘记了这一商业规则。在任何一项重大措施决定前，一定要征得合作方的同意。而且，在整个商业运行中，必须坚持利益双赢的原则。有一句话“商场中没有永远的朋友，只有永远的利益”，这句话用在这里十分地恰当。的确，无论大家以前有着怎样深厚的友情，作为合伙人，利益总是要放在第一位的。没有了利益，也就意味着双方的合作也走到了尽头。

合作的“临界点”

从根本上讲，每个人都是主观的。就像我们总希望别人能够理解自己，可真正能够理解自己的人又有几个呢？在这样一个主观的前提下，人与人之间的合作一定会存在“临界点”。关于“临界点”，比较通俗地解释，就是当“量”的积累达到一定程度，必然会出现“质”的变化。因此，在出现“质”的变化前，我们必须充分估计到这个临界点会在哪里，并提前做好应急措施。就像一些人，在小利益面前尚能克制自己的本性，但面对“大利益”却会做出相反的举动一样。当利益的分歧达到自己不能承受的程度，“临界点”也就出现了。也许你会说，十多年的感情、彼此关系不

错之类的话，但却没有想到，人与人之间的感情纽带也是会有“临界点”的，面临生与死，人性的弱点往往会在此刻暴露无遗。所以，对于复转军人来说，与其一味地让自己陷入感情的泥潭中不能自拔，倒不如抛开情感，通过利益的平衡来维系彼此的关系。毕竟，“感情是感情，生意是生意”。

尤其在生意初步走上正轨，创业的艰难期刚刚过去，事业的发展呈现出良好的势头时，这种合作的“临界点”也随即出现了。这其中最关键的因素在于，个人的付出与利益的回报发生了“错位”。公司发展壮大了，个体也成熟了，在这种情况下，个体出于追求更高目标的本能，自然会要求索取更大的“回报”。这种“回报”不仅是物质上的，更是精神上的。当彼此对公司发展的意见发生分歧时，合作的临界点也就不可避免地出现了。其实，有时候我们很难用“对”与“错”来衡量合伙人对自己的所谓“背叛”。因为，在更大层面上，这是一种价值的最佳体现。但如果从价值的角度考虑，这种“背叛”确有其积极的一面。

既然双方合作的“临界点”必然存在。那么，对于复转军人来说，又该如何应对自己合作伙伴的蜕变呢？是消极地听之任之，还是把主动权抓在自己手上，“未雨绸缪”提前做好准备呢？答案自不用说。

做好“未雨绸缪”

现代社会，年轻人在结婚前往往会进行财产公证。其目的是为了保障婚后双方因诸多因素提出离婚时，更好地进行财产分割。一个看似无情的举动，其实包含了许多理性的成分。毕竟，生活在变，人也在变。在对方变化超出自己底限时，提前做出相关预案，既是一份理智，更是一份对双方的负责和保护。

与人合伙做生意也是一样，除了要选择好合伙对象外，更要在合作前考虑到日后合作中可能会出现的任何问题。尤其要在双方入股配比、利益分配和双方职责划分上做出明确规定。另外，为了保护创业初期公司的利益不受影响，在退股时间上也要做出明确要求。比如，在 3 年内不允许单

方面私自撤股，2 年内不分红等。其目的就是为了避免合作方在合作期间受外界因素影响，而产生单方面撤资的行为。

划分新事业

当公司规模发展到一定阶段时，公司的赢利能力和合伙人的能力都得到了很大的提升。这时，早期的职责划分与分工合作方式显然已经不能够适应新的发展形式了。为了稳定合伙者的人心，可考虑通过划分新事业的形式来激发合伙人的创业激情。比如，随着公司规模的扩大和业务的拓展，完全可以把公司其中一块分离出去，交给自己的合作伙伴来单独运作，财务上与公司分开，独立合算。这样一来，一方面，可以充分调动合伙人的积极性，毕竟是有了一块属于自己的“责任田”；另一方面，可以促进其成本意识和创新赢利模式的尝试。

另外，还可以通过开发新的业务项目，对合伙人进行重新的定位。将其从现有公司的经营中划分出来，单独承包一个新的项目，以满足合伙人要求自我发展的需要。有了可供自己大显身手的新事业，自然会分散合伙人的精力和注意力，也就不再把原来合作项目中的利益分配问题作为自己唯一关注的问题。这样不但可以化解双方因利益纠纷而出现的矛盾，还可以让合伙人充分发挥出自己的能力，为公司做出新的贡献。

第6章　管理原理

6.1　管理是什么

有数据显示：中国企业的平均生产能力和技术已经达到西方发达国家20世纪90年代后期的发展水平。但是，我国的企业管理水平仅仅才达到西方发达国家20年代的水平。此言可谓我国当前管理水平之现状。

管理是存在于机构当中的，任何机构都有其价值取向，商业机构（企业）的最终目的都是为了赢利，非营利机构（事业单位）的最终目的是为了社会价值。管理，就是为了机构实现其最终价值而服务的。

管理就是管人，用人管人，用知识管人，用系统管人，用制度管人。并且，不断地发现人的新价值，不断发掘人的新效能，从而做到人尽其力，人尽其才。否则，就是对人力资源的浪费。

管人的前提是尊重人，而尊重人的前提是平等地看待每一个人。

管理就是最大化“盘活”现有资源，提高资源使用率，降低成本，减少内耗，提高效率，提高赢利水平。

管理就是清理和整理。把人、工作、物品分门别类地清理出来。把现有的各项资源清理整合出来。

管理就是建立一个大家都可以识别的系统和流程，让一切有序化，科学地提高工作效率。

管理就是建立制度和法规，让一切有章可循、有规可依。可以让大家在一个公正的平台上评判是非。

管理者最主要的工作不是亲自做多少工作，而是指导下属如何去工作。

管理不是指挥人，而是调动人的积极性。

任何工作成就，必然是一个团队所取得的。所以，作为管理者，就是团队的缔造者。

6.2　管理为什么这么难

“管理之难，难于上青天”。尤其是管理全世界最有思想的中国人，更是艰难。这管理之难，一方面，是由国人的先天特性所致；另一方面，却是由管理者自身所存在的原因所致。稍加归纳，以下几种情况是最常见的：

1. 理解的不对称

巴金先生曾说过，“理解万岁”。这句话背后其实反映出来的是另外一个问题：实现人与人之间的“理解”是比较艰难的一件事，尤其是让那些级别不同的人互相理解更是困难。例如，上司和下属之间，由于二者所站的角度不一样，分析问题的出发点自然也就不一样，看事情的角度不一样，利益取向不一样，自然对某一件事物的理解也就不一样。而上司们却很少设身处地地站在下属角度来想一想这些问题，都是主观地从自己的角度来考虑和判断问题，这自然导致了自己与下属之间的理解不对称，进而导致管理工作难以得到有效开展。

2. 沟通不到位

据调查显示：七成以上的员工离职与其直属上司有关系。甚至是因为下属与上司存在怨恨乃至仇恨，导致双方无法在一起共事。最后下属愤而走人的。

其实，上司与下属之间的怨恨往往都是由一些很小的事情所引起的。通常说来，上司对管理中存在的一些小矛盾并不怎么在意，或者认为这么点小事无所谓。而下属却很在意，从事件性质的角度来抓住不放，把小事整成大事情，以至上升到上纲上线的程度。蓄积到一定程度，矛盾自然就

得“爆发”，使得双方“兵戎相见”。

从一点点小事情发展到大矛盾。其中主要的原因就是因为沟通不到位所造成的。由于下属一般不习惯主动来找上司沟通，而是习惯等待上司来找自己沟通。而有些上司要么是没兴趣，要么是没意愿，或者认为根本就没必要。总而言之，就是不肯主动来找下属沟通。由于沟通得不到位，双方的误会和矛盾自然也就多了，直到把小事情小矛盾整大为止。具体说来，导致双方矛盾激化的原因大体有以下几方面：

1. 刺激下属

绝大多数人的自尊心都很强，等级观念很重。受不了别人在某个方面优于自己。对他们来说，这不亚于在刺激自己，让人感觉非常的不爽，随即便会对这个刺激自己的人产生一定的仇视心理，乃至视做“仇家”！国人的“仇富”心理大多也由此而来！

作为上司，你的收入、权利、地位、受尊敬程度等各方面自然要比下属高出来一大截。但是，这往往也就成为刺激下属的由头所在。尤其是有些上司想处处强调自己，认为自己作为上司处处都比下属员工强，从而刺激了下属。例如，有些上司喜欢强调自己的购物习惯和品牌喜好。或者动辄声称与公司高层之间的关系；在客户那里所受到的尊敬（因为手里有权利）；或者夸大自己的广博见识。

而作为下属，其收入自然是没你多，购物的档次也就没你高，也很少受到客户的尊敬（因为手里没权利）。朋友没有你多，见识也没你广。在这些“点”上，如果刺激了下属，自然会引起下属的不快，最终导致管理上诸多不必要的麻烦。

2. 只有压力，没有动力

管理学中有个“乒乓球理论”。——你对乒乓球所施加的打击力越大，乒乓球的反弹也就越高。在人事管理上，有些管理者过多地对下属施加压力，但又没有同步给下属向上的动力，从而使得下属一方面被压力所压迫；

另一方面却没有相对应的动力来进行支撑。自然也就失去了对工作的兴趣和热情。继而引起对管理者的厌烦，引发反抗和排斥心理。

6.3　权力是谁给的

安排并指挥下属工作，是企业管理者的基本工作之一。但是，许多新官在刚上任的时候就指挥不动员工。交代下去的工作，下属们总是“阳奉阴违”，或者是敷衍了事，甚至于置之不理。有时候，新官说话还不如下属群中某位资历较深的老员工说话好使。原因很简单，下属“不买账”，换句话说，就是不“认”你这个新官。并且，在新官刚上任期间，新官的更上一级也在关注新官的状况。若是连手下这些人都摆不平，那这官位的稳定性也就很难说了。

为了避免这种情况，树立管理者的威信，为今后的管理工作铺平道路。有些新官上任时先“烧”上几把“火”，并设法“烧”得让下属怕。或者来就“玩”几个“下马威”，试图以此来“震住”下属。可是，效果往往很是有限的，并且还容易恶化了干群关系，更有甚者，新官“放火”的时候没把握好，结果把自己给“烧”着了！

管理下属是需要权利的，新官们都知道这个道理。并且，新官们还都以为这权利是自己争取来的，或是更上一级赋予的，且把职务和权利看成是一体化的，是一并降临到自己头上的。有职务自然就是有权利，并以此来指挥下属。有些新官们甚至心里还认为：当下属就要服从管理，服从领导。下属若有不从，必遭不爽，而且会更痛苦。常言道：这人咋就这么难管呢？

很多企业管理者很推崇军队的管理模式。尤其是下属的绝对服从的确让管理者感觉很爽。现在市面上甚至还有本这方面的书（《向解放军学习》）。笔者个人认为这简直是“痴人说梦”。军队管理与企业管理完全是两回事，从根本上讲是国家利益和个人利益的差别。军人在军队里高度

服从管理，前提是因为这服从管理的背后是国家和民族的需要，其肩负着国家安全的使命在身，这是值得拿自己的热血甚至生命去奉献的。可是，说句“到位”的话：在企业任职时自己又担负着多么重要的责任呢？满足了谁的需求呢？从根本上讲，企业是个商业机构。其目的就是为了赚钱，更进一步说是为了老板赚钱——为了老板的新房子、新车、乃至更多的“姨太太”等。这些能与国家和民族的需要相提并论吗？再者，下属不服从管理的最严重后果不外乎丢掉这份工作。虽说现在就业市场的确有些僧多粥少，对竞争也的确有些激励，但也还没到失业或饿死的程度吧——把“老子”惹急了，老子还不伺候呢！此处不留爷，自有留爷处！况且，许多员工在面临新任领导上任之前，就已经开始给自己准备“退路”，万一和这个新领导相处不来，便以最快的速度赶紧“闪人”。

其实，许多管理者（尤其是初任管理者）犯了一个根本性的错误，也是一种主观上的错误，那就是以为这职务和权利是一体化的。是在自己被任命职务时一起获得的。其实，这职务的确是上一级所赋予的，但这权利却是下属给自己的。并且，新官们往往是按照常规意义上的领导理论来理解下属。认为作为下属自然得要服从上级的安排指挥。其实，这也是从主观上人为拔高了员工的服从和被管理意识。

古人有曰：“文人相轻”。其实，现在是“人人相轻”。开车的看不起走路的，走路的看不起扫路的。国人的自我意识很强，都觉着自己是个人物，迟早是要出头的，暂时状况只不过是屈就。国人谁都不喜欢被管理，在面对管理者时排斥和对抗是本能，也是自然的。现在来个新官就想管我，你凭什么管我！当然了，中国人也是讲道理的，若是这个新官确有些过人之处，或者给自己带来足够的利益，也是服管的。

所以，笔者建议各位管理者，尤其是那些刚走上管理岗位的新官们：这职务是老板给你的，可这管理下属的权利却是你的下属给的。得要自己设法来向下属争取才行。一般来说，获得下属的认同是获得权利的第一步；带给下属利益是获得权利的第二步；带领员工创造新成就是获得权利的第三步。新官上任伊始，你就得自己做出证明，你凭什么能做他们的领导，

过人之处在哪里，或者你给下属们带来的新利益在哪里。别指望凭着你那官衔就能领导下属。

6.4　尊重管理的客观规律

下属凭什么要听你的话，要服从你的管理，你的指挥，你的调遣？就凭你身中的职务和权利吗？非也。

管理下属，职务表面上的东西、权利的作用十分有限。那么，真正管理下属的核心是什么？换而言之，作为下属他们心里真正想要得到的是什么？若是抓住了这点，管理的难题自然也就迎刃而解了。

人的任何行为背后都有一定的利益因素在驱动。正所谓“人无利，不起早”。钱是基本的利益形式之一，可以作为管理下属的工具，但却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，利益不仅仅体现在物质和金钱上，还有体现在感情上的。例如，被尊重、被承认价值等。

因此，无论是金钱的利益，还是感情上的利益，这些利益的背后必定有些什么——是人的欲望！人更大的欲望！即是核心所在。

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自己的欲望而来驱动自己的行动。这也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。这是一种从根本上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，甚至认为下属的欲望本身就是不健康的。这也就在本质上与下属的实际需求造成了一定程度的对立。随之而来的管理难也自然是顺理成章的事情了。

回顾历史，许多成功的管理案例其实运用的就是这个原理。以前，土

匪所受过的军事训练很少，但单兵作战能力却往往高过于正规军。激发土匪较高战斗力的核心因素就是“土匪头子”采取的是“欲望管理模式”。土匪自然不会搞绩效考核那一套，下山抢东西谁抢到就是谁的。这极大地激发了土匪们的工作热情！再来看我们的乡镇企业，其业务人员的效率之高，对业务工作的巨大热情，连一些著名外企也赶不上。原因很简单，很多乡镇企业采取的是一种很原始，却也很符合个人欲望的管理手段——承包，且上不封顶！赚的全是业务员个人的。

然而，用欲望来管人，这里面有几个问题必须要考虑到：

1. 管理者首先得具备一定的亲和力

管理者应把自己定位成一个开放型的管理者，并拥有足够宽广的胸怀来接纳下属。以此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向管理者吐露自己的欲望所在。作为个人来说，个人的欲望是件见不得光的事情。属于个人“隐私”。因此，作为管理者，必须正视这个人人皆知的个人欲望。那种张口闭口谈对公司无比忠诚的管理者，其下属是绝对不可能对他说任何关于自己欲望的，这也就失去了对其最好的管理机会。

2. 管理者得具备足够的洞察力

管理者要能够觉察出下属的欲望所在。在中国，个人欲望是件很隐私的事情，既上不得台面，也不适合拿出来谈论。但是，具备足够洞察力的管理者却能够从下属遮遮掩掩的言行举止中分析判断出来。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。每种类型后面又隐藏着相对应的欲望所在。例如，想自己当老板、想提升、想跳槽到更好的公司去、想成就个人的价值等。

3. 下属在实现自己欲望的过程中，处于最投入的阶段

在实现自己欲望的过程中，下属对工作的投入是最充分的。这也是管理者所想要的最佳状态。领导可通过正面的引导，把下属对实现自己欲望

的动力转移到具体工作上来。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，其自然是心存感激。在对管理的服从性和对待当前工作的执行力上，自然会大大提升。这样，于公于私，都可以做到两全其美。

4．作为管理者，不可能满足下属所有的欲望

管理者自然不可能满足下属所有的欲望。但是，人的示范作用是非常重要的。在所有的下属群中，管理者得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。

人的欲望因人而异，甚至是千奇百怪。不过，欲望才是真正的驱动力。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。只有在明白下属的欲望所在，才可能有的放矢地提升对其的管理绩效。而那种对下属“画大饼式”的远景式许诺，是很难产生驱动力的。

关注下属的欲望，乃至更大的欲望，才是管理的核心所在！

6.5　管理初探

笔者经常被许多同行和朋友问到，怎样才能有效管理下属？这个问题非常大，古今中外，无数领导者都为这个管人问题而头疼，人是最难管的，不论是上级管下级，还是老婆管老公！现在的科学技术水平可以把人送到万里之遥的月亮上去挖石头，却没法搞清楚离你不到 20 公分远的下属心

里在想什么，所有的管理手段和措施都在试图寻找一种捷径，或是总结出一些规律，试图探寻人与管理之间存在的必然规律，从而实现有效管理。但是，想把这个必然规律挖出来很难，目前各类出版的管理类书籍要是连起来恐怕比长城还要长。

这是个大题目，笔者只是从两个角度来谈谈自己对管理的一些比较初级的看法：

1. 管理的人性化问题

管理并不仅仅只是生硬的书面制度与要求，并不是制度化。很多最初接触管理工作的朋友还简单地把管理看作是一种对制度的高度遵守和崇拜，期望通过建立和制定某项制度来实现自动化的管理与控制，就能实现管理的工具化作用，这可能吗？

再先进的管理工具也只是工具，要看谁用，怎么用？不以权而管，不为管而管，而以道为管，那么这个“道”又是什么呢？

中国人与西方人的区别之一，就是中国人做事喜欢讲一个“道”字。何为道？道就是道理、道德，管理也是需要这个道的，老子曰：“道可道，非常道。”意思就是说道理道德讲是可以讲的，但不能总是停留在讲的层面上，而要实际地做，去执行。然而道理和道德具体又应怎么来执行呢？道理相对比较简单一些。许多严密完善的管理制度、管理工具在道理方面已经讲得很明白也很透彻了，那么在道德方面呢？恐怕就不是那么容易的事情了。管理系统中的道德就是“人性”，而管理又是个系统，在这个系统中，若仅仅只有道理，却没有道德融合在里面，穿插前后的话，那么，再好的管理工具也发挥不出好作用。没有遵循人的本性，又怎么可能让人来接受呢？管理的一个核心思想就是人性化，而不是制度化，这些制度的建立是建立在人性的基础上的。

那么如何把这个“人性化“运用到管理工作中去呢？

在笔者接到一些朋友关于管理问题的问询时，我总是先问他是否知道自己父母的年纪分别有多大了？父母双方各自的身体状况怎么样？存在

哪些病症？这些病症需要哪些相关的治疗及保养？有没有定期带父母去检查身体？父母的物质生活怎么样？精神生活怎么样？自己要是长期不在家的话，怎么来安抚父母的情绪问题？

往往很少有朋友能全部回答上来的，很多朋友只是说自己对父母在物质生活上是有保障的，身体健康状况大概知道一些，年纪大了，难免有个这病那病的，至于涉及到这些病症的提前检查、持续治疗、后期保养，以及在生活上的相关注意点，就没那么详细到位了。再深入一些的，那么对父母的精神生活进行关注和管理的就少之又少了，极少有提到对父母有从物质到健康再到精神的系统化管理。

作为已经成家立业的成年人，要主动地站出来承担家庭的责任，赡养父母是必备的责任之一。自己有责任也有义务要赡养好父母，这个不仅仅是物质层面的问题，不是每月多给父母一些生活费就能解决的。父母们年纪大了，生活开支少，对生活费的需要量也不大，许多子女以为多给钱给父母不就完了？现在社区老年活动那么多，是完全可以满足精神问题的。其实，子女是父母最大的精神支柱，也是父母所最看重的。可是，我们这些做子女的又都在看重什么呢？爱情？事业？又有多少子女在系统地管理父母从物质到健康到精神的生活呢？

从伦理道德的角度而言，已经年迈的父母是最需要儿女们来管理的，也是最值得儿女们来管理的，这也是人性所在！要是一个管理者连他自己的父母都没有用心去管理好，又怎能体验人性的光辉？又怎能从人性的角度来管理别人？对别人讲道理讲道德首先就得对自己讲道理、讲道德。

现在外面有很多管理书籍教大家去如何管理下属，甚至是管理上司。但是，谈管理自己的却很少，谈到管理父母的基本上就是闻所未闻，你连最值得你管理的地方都没管好，又怎么可能谈到去有效管理别人？

古代有的皇帝选择用人的标准之一就是看孝道，这也是检验一个人是否具备君子之仁的重要标尺。从管理学的角度而言，这也是很有道理的。

所以，笔者坚持认为，管理学有个基本的三部曲：管理自己，管理家人，管理别人。管理好身边的父母，也就是学习好管理的第一步。

2. 管理的利益配套问题

人的任何行为背后都有其相对应的行为动力在驱使。通俗地说就是利益，没有利益在后面驱动，管理者所下达的命令也仅仅只是命令罢了，员工怎么可能真正能听你的话呢？又怎么会执行你规划的规章制度呢？

遵守制度是因为利益驱使，不遵守制度也是因为利益驱使

当然这个利益不仅仅只是物质利益一种利益形式那般简单，而是分为五种利益形式：

- 物质利益；
- 精神利益（感到愉悦，受到他人的尊重）；
- 异性吸引的利益；
- 价值体现的利益（发现认可某个的独特价值所在）；
- 学习的利益（从中学习到新的知识与技能）。

员工的绝大多数行为都是受这五种利益形式在后面驱动的，作为管理者，在下达任务或是颁布标准时，有没有考虑过后面的利益搭配问题呢？如果没有足够的利益搭配跟在命令后面，也就没有足够的驱动力，那又怎么能保证执行力呢？

管理者单纯地凭自己的职务是压不了人的，管理不是用权那么简单，更不是《把信送给加西亚》那么单纯。许多管理者总觉得自己身居高位，手中的权力就是管理工具，说出的话就是命令，对员工具有威慑力的才叫老板。还有的管理者会温和一些，总是笑眯眯的，说话轻言慢语，遇事好商量，但是没用，无论管理者是龇牙咧嘴、吹胡子瞪眼睛，还是一天到晚笑眯眯，员工该偷懒的偷懒，该怠工的还是怠工，并且，有些员工最擅长的不是做事，而是找理由，事情做不完能找出一万种以上的理由来逃避责任。

还有的管理者认为，员工只要好好听话，认真努力，加薪升职都是可以给予的。但是，大多数员工却不是这么想的，在没有看到明确的、近距离的利益回报之前，才不会尽心尽力把工作完成好，这样也就形成了一个矛盾，管理者和员工都在等待对方先付出，往往结果是管理者抱怨员工的

执行力很差，员工抱怨工作没有劲头，利益收获点不明确。

有效的管理一定得要考虑到与之配套的利益构成，通俗地说就是员工通过执行管理者命令或是遵守规章制度可以获得哪些利益，而且这个利益要主动地告知员工，让员工明确知道自己的收益在哪里，如果不做又会失去哪些利益。按照笔者个人的管理经验，若能保证始终给员工两个以上的利益组成，管理的效率将大大提高。

复转军人就业与创业指南

- 既有就业形势的分析，又有成功的范例指导；
- 既有军人特有素质的阐述，又有应注意问题的提醒；
- 既有就业信息搜集的方法，又有应聘面试的招数；
- 既有创业项目选择的技巧，又有运营模式和盈利模式的设计；
- 既讲如何合法竞争，又讲怎样合作共赢。

ISBN 978-7-302-24084-6
9 787302 240846 >
定价：29.00元