

企业管理的最佳读本·行之有效的解决方案

Dagongsi Guanren

大公司管人 小公司管事

Xiaogongsi Guanshi

| 宇君◎编著 | Yujun Bianzhu |

管理精粗影响企业竞争力强弱
人才优劣决定企业生命长短

本书呈现的，不仅仅是单个问题的解决之道，更是从根本上帮助企业在管理上跟进，在逆境中前行，在危机前反思，在错误前止步。只有做到内力集中而充实，才能向外攻城略地；真正解决了人的问题，才能真正形成企业的凝聚力。



 海潮出版社
HaiChao Press

企业管理的最佳读本·行之有效的解决方案

Dagongsi Guanren

大公司管人 小公司管事

Xiaogongsi Guanshi



管理精粗影响企业竞争力强弱

人才优劣决定企业生命长短

本书呈现的，不仅仅是单个问题的解决之道，更是从根本上帮助企业
在管理上跟进，在逆境中前行，在危机前反思，在错误前止步。只有
做到内力集中而充实，才能向外攻城略地；真正解决了人的问题，才能
真正形成企业的凝聚力。

 海潮出版社
HaiChao Press

图书在版编目(CIP)数据

大公司管人 小公司管事/宇君编著.—北京:海潮出版社,
2010.5

ISBN 978-7-80213-864-3

I.①大… II.①宇… III.①公司—劳动力资源—资源管理
IV.①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 053234 号

书 名: **大公司管人 小公司管事**

作 者:宇 君

责任编辑:韩红月

封面设计:点滴空间

责任校对:周建平 徐云霞

出版发行:海潮出版社

社 址:北京市西三环中路 19 号

邮政编码:100841

电 话:(010)66969738(发行) 66969736(编辑) 66969746(邮购)

经 销:全国新华书店

印刷装订:北京市荣海印刷厂

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:20.5

字 数:300 千字

版 次:2010 年 5 月第 1 版

印 次:2010 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80213-864-3

定 价:33.00 元

(如有印刷、装订错误,请寄本社发行部调换)

前 言

管好人,小公司才能成大事

中国的企业,已然开始走进一个微利时代,不管是大公司,还是小公司,都在承受着原材料价格上涨,出口型企业内外交困等种种压力。有些公司能够顶住压力,在经济危机的大浪中生存下来,并且能够在市场上争得一席之地;而有的则倒在了浪潮之中,一去不返。究其原因,很重要的一方面是公司内部的管理问题。

如果一个公司的内部管理和人才利用方面出现了问题,即使是大的公司也避免不了倒下的危机。然而,令人忧虑的是,很多企业不仅没有意识到这一点,而且还让自己陷入了无穷无尽的内耗之中。本书《大公司管人,小公司管事》就是主要针对于小公司老板,讲述应该如何管理自己的公司,应该如何合理利用人才,以及如何应对团队纠纷等问题,并结合大量企业经营成败的案例,进行详细的阐述。

这里想特别提到的是企业的文化建设,这也是贯穿于本书始终的精髓所在。文化就是企业的灵魂,企业沉浮于商海,就好比是战场上的军队一样,军队没有军魂,就不会赢得战争,企业没有文化就不会持续生存。因此我们讨论企业文化就不能简单地与人力资源成本联系起来,应以更大的视野,着眼于企业的核心竞争力和持续发展。





企业不能没有文化建设。

在本书编写过程中，孙丽小姐和鲁勇先生倾注了大量时间和辛劳，在此表示由衷感谢。由于编写时间仓促，编者水平有限，本书中也难免有纰漏之处，敬请读者谅解指正。真诚希望本书会给一些管理者带来实质性的帮助。

目 录

第一章 树威立信，

小公司起事要先管老板自身修养

- 言行举止都要有表率作用 \ 2
- 小公司老板的形象不可轻忽 \ 4
- 自己做到才能要求别人 \ 6
- 平易近人，用语幽默你会更有亲和力 \ 9
- 心态自信但不自负 \ 12
- 感情用事不是好老板的作风 \ 16
- 有容人之量才能信服可用之人 \ 19
- 不要陷入偏见的泥潭 \ 23
- 许诺别人，一定要恪守信用 \ 27
- 当家人就是要敢于承担责任 \ 31

第二章 火眼金睛，

小公司起事要从细枝末节中精准识人

- 闻其声，可以辨其心 \ 36
- 善用眼睛这扇心灵的窗户 \ 38





- 身体姿势里的内心世界 \ 41
- 衣着修饰里的性格探视 \ 44
- 言语反映内心素养 \ 48
- 背后论人者的心理透视 \ 52

第三章 攻心为上，

小公司起事要快速聚拢新员工的心

- 小公司老板不可忽视新员工 \ 56
- 信任是开启新员工心门的钥匙 \ 60
- 认同新员工，鼓舞他们的士气 \ 63
- 培养新员工良好的心态，使其更快走入正轨 \ 66
- 切忌厚此薄彼，新老员工一视同仁 \ 69
- 小公司老板要确立新员工的归宿感 \ 73

第四章 由表及里，

小公司起事要识人更要识心

- 小公司老板爱才亦要重人品 \ 80
- 小公司老板要更关注人的内涵 \ 82
- 察言观色，读懂别人的内心世界 \ 85
- 看人不可只看表面，而要透视到心 \ 88
- “自言自语”的人多半胆怯 \ 91
- “揭人之短”者心怀嫉妒 \ 93

第五章 伯乐相马，

小公司管事要有甄别人才之道

- 三军易得，一将难求 \ 98
- 公司招聘，发掘真正的人才 \ 100
- 小公司老板要有伯乐识马的慧眼 \ 104
- 不要让偏见蒙蔽了你的双眼 \ 107
- 小公司老板要不以成败论英雄 \ 108
- 英雄莫要问出处，小公司老板要放手用人 \ 111

第六章 善任人才，

小公司管事要学会合理使用人才

- 用人精而勿滥，使你节约资本 \ 116
- 人无完人，用人须扬长避短 \ 120
- 因人制宜，任人唯贤 \ 123
- 道德为先，罗致贤才 \ 128
- 小公司老板要不拘一格选拔人才 \ 132
- 小公司老板要慎用过度偏激或妒忌心强之人 \ 135
- 合理利用人才，让人才形成“互补效应” \ 138

第七章 有效授权，

小公司管事要放胆授权有力制约

- 乾纲独断，必败无疑 \ 142
- 大权独揽，小权分散 \ 144
- 权力下放，给下属以奋斗的空间 \ 148





- 用人不疑，是基本的准则 \ 153
- 懂得适时适度地放权 \ 157
- 防止下属越权 \ 160
- 防止授权泛滥、权力失控 \ 164

第八章 情理相依，

小公司管事要注重员工感情投资

- 小公司老板投人以诚，必收之以信 \ 170
- 推功揽过，让你成为下属心中的守护神 \ 173
- 懂得为下属着想，让你赢得下属的尊重 \ 176
- 巧用感情杠杆，理智与感情并用 \ 179
- 视下属为知己，你更能走近下属 \ 182
- 对下属要讲原则更要讲人情味 \ 186
- 当糊涂时糊涂，放下属一马 \ 189
- 要适时适度地关心下属的生活 \ 192
- 用“精神薪资”弥补“物质薪资” \ 195

第九章 和谐管理，

小公司成事要发掘员工最大潜力

- 信任下属，给下属自由发挥的机会 \ 202
- 群众评议和组织考察两手都要抓，两手都要硬 \ 204
- 对下属一视同仁，不要厚此薄彼 \ 207
- 小公司老板会慎用报喜不报忧的下属 \ 212
- 对下属的表扬批评应有度 \ 214

- 以权压人,并非理智的选择 \ 218
- 与下属产生矛盾或下属做错了事,弄清情况后再处理 \ 221
- 尊重下属,不可践踏下属的自尊心 \ 223

第十章 御人有道,

小公司成事要学会有效激励团队

- 宽严相济,有张有弛 \ 228
- 奖罚分明,激励士气 \ 231
- 有压力才有动力,适当给下属加压 \ 235
- 抓住典型,榜样的力量是无限的 \ 239
- 兼听则明,集思广义 \ 241
- 有时不妨用用激将法 \ 246
- 精神奖励有时比物质奖励更有效 \ 249
- 当严必严,关键时刻要挥泪斩马谕 \ 253

第十一章 有效沟通,

小公司成事要使内部沟通渠道畅通

- 小公司老板不要小瞧沟通的力量 \ 260
- 小公司老板通过沟通更能走近员工 \ 263
- 全方位的沟通最有效 \ 266
- 深入员工内部,用诚心架起沟通的桥梁 \ 270
- 双向沟通,魔力无限 \ 274
- 沟通使你 and 下属的关系更和谐 \ 278





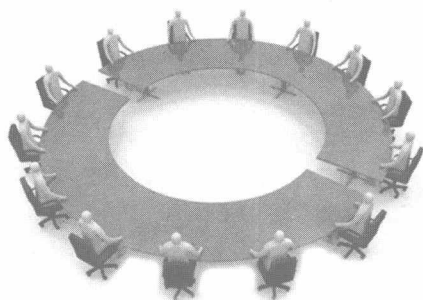
第十二章 平衡争执， 小公司成事要善于解决团队纠纷

- 合理引导，纷争即为竞争 \ 284
- 当机立断，迅速处理，不留后遗症 \ 286
- 批评下属要对事不对人 \ 290
- 克服内耗，防止窝里斗 \ 292
- 善于瓦解不利公司的“小圈子” \ 296
- 关键时刻，运用“冷处理”更有效 \ 299

第十三章 步步为营， 小公司成事要小心对待敏感人物

- 贴身秘书需慎选 \ 304
- 助理是把双刃剑 \ 306
- 重视副手亦要有度 \ 309
- 审慎对待异性下属 \ 312
- 任用亲属下属要避嫌 \ 314
- 小心团队中不定时的炸弹 \ 316

第一章 树威立信， 小公司起事要先管老板自身修养





言行举止都要有表率作用

加强领导者的示范作用，目的在于让下属产生良好的“自我管理”的欲望，不能时时都要领导者紧盯着。只有调动员工的积极主动精神，发挥他们的创造性，才能使管理工作卓有成效。

俗语说得好：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”对于小公司的老板，在行事和发布命令的时候，一定要注意的前提便是要管理好自身的修养。一个有责任感，有很好的自身修养的老板，往往能给员工带来无形的催动力和鼓舞。

作为一个领导者，不可能时时刻刻地管着下属，关键是要加强员工的自我管理。但这里有一个前提，就是首先做好领导者的自我管理，成为下属的榜样，变“照我说的那样去做”为“照我做的那样去做”。这样的公司才有团体精神，员工们才能够更好的履行领导派发下来的任务。

一般情况下，领导者往往会选取别人作为员工学习的榜样。无疑，这样做在一定程度上确实能起到示范作用，但领导者必须看到，由于领导者在团队中的地位和作用，他常常不自觉地被同事或员工选作学习的榜样。

一旦领导者的行为被“注意”之后，下属一般需要重复其所观察到的行为。因此，领导者的一部分任务就是为下属练习“自我管理”提供机会，并鼓励他们通过示范来学习。

领导要加强“自我管理”，首先提高自身修养。这不仅要求领导者平时行事要做到有责任感，而且更能够率先垂范。这其中也是有几点要注意的：

一、领导自己要做个有责任感的人，不要光说不做，而要以身作则，要求下属办到，自己要首先能办到。

二、领导要善于现身说法，利用自己的亲身体会加强对下属责任感的

教育，提高下属对责任感意义的认识。

三、对自己的过失要敢于承担责任。对自己的过失不敢承担责任的人，不但会让下属失望，而且会失去威信，你将责任推卸给下属，下属同样会将责任推卸给别人。

另外，真正的说教者往往是擅长讲故事的，也更能懂得对方最需要的是什么。因为他们懂得，人们更容易受个人经历的鼓舞，而不是一条一条准则的影响。到现在，我还能够深切体会父亲当年对我和弟弟的现身教育。

回忆起小时候，我们常和父亲在餐桌上交谈。

我记得自己的父亲是多么善于利用英雄人物鼓舞我。他是一位思想丰富、说话温柔的人。他总是评论在我们城镇里他所佩服的人，比如某个商人夜间去法律学校学习，某个青年农民在进行函授学习等等。

现在，我和我弟弟都拿到了博士学位。我明白了，父亲是多么有力地推动着我们去迈向成功的。他像一个非常有能力的教师一样，用生动的实例向我们展示什么是有价值的人，鼓励我们成为真正有价值的人。

领导者的示范行为必须是生动、详细、易于理解的。领导者可以吸引下属的注意力，努力使自己成为一个可靠的“自我管理”的榜样。如果你想让员工成为有效的“自我领导者”，你自己就先得成为一个榜样，为他们提供一个示范作用，以生动、详细、易于理解的方式来展示“自我管理”的行为。

促进下属对于示范过的“自我管理”的回忆，并鼓励他们以亲身体会的方式来练习这些行为，为他们提供动力，强化示范作用。

以上所说的加强领导者的示范作用，目的在于让下属产生良好的“自我管理”的欲望，不能时时都要领导者紧盯着。只有调动员工的积极主动精神，发挥他们的创造性，才能使管理工作卓有成效。领导者要时刻注意言行举止都要起到表率作用。





小公司老板的形象不可轻忽

管理者一定要注意自己的外在形象，好的外在形象能给员工、合作者一个好的第一印象，是事业成功的基石。对于管理者来说，外表形象不仅是个人形象问题，而且是企业整体形象问题。

任何一个人都要以独特的形象立足于社会，领导人尤其是更要这样。作为领导，必须树立一个良好的形象。一个有魅力的领导者不仅能够让自己的员工诚服，更能给合作者一种信服和无形的吸引力。

要培养超凡的个人魅力，首先应该从关注形象仪态开始，外表形象是管理者所必须关注的。一个人的外部形象如何，常常向他人显示了他是谁，也显示了他的自我感觉如何。对于管理者来说，外表形象就是他给员工、给客户的第一印象，而第一印象往往能持久。比如，在行走中昂首挺胸、充满自信的管理者往往让他人乐于交往，而怯怯生生、缩头缩脑的管理者则让人鄙夷。那些衣着怪异、头发凌乱、长期不修剪指甲、领带污迹斑斑、衬衣下摆外露的管理者很难培养自己的魅力。有时衣着随便草率往往是管理者某种个性的体现，但是他人却认为是该管理者马虎大意，很难思维缜密。对于管理者来说，外表形象不仅是个人形象问题，而且是企业整体形象问题。

领导者在注重自己形象方面，要害有二：

第一，要讲实“形”。做领导首先要有形，要像个领导的样子，但必须实在，切不可为塑造自己的所谓形象，故意让人捉摸不透，这是心里发虚、虚张声势而已。

第二，要讲大“象”。“形”与“象”的区别在于，小象有形而大象无形。一个领导，如果做事实实在在，说话坦坦荡荡，做人无“架”无“势”，无形无状、平平常常，就能达到“大象无形”的境界。

做领导要能做到以上两点，不仅得意不“妄”形，即使失意也不会“妄”形。所以，领导人形象修炼的最高境界，在于知高大而止于平常。

管理者的形象魅力，更多的时候还表现在用一种非语言的交流方式。有一项研究表明，人的情感沟通能力只有 70% 通过语言所表现，37% 在于话中所强调的词，而有 56% 与言辞完全无关。也就是说，管理者魅力的建立更多的时候不在于你怎么说，而是在于你怎么做和怎么表现你自己的想法。

别人对管理者的第一印象一半以上受到管理者外在形象的影响。企业常常花费数百万元就是为了为它的产品寻找一个合适的包装，以此来吸引顾客的注意，对于管理者来说，管理者的形象就是管理者的包装。任何一个做市场的人都会对你说，“第一笔生意的成交 85% 受产品外观的影响，同一产品第二笔生意的成交 85% 受产品质量和内涵的影响。所以首先是包装，其次才是内在的东西。我们就像摆在货架上、装着麦片的包装盒，你得问问自己怎样才能让别人把你从货架上挑下来，而不是摆在你旁边的那些包装盒。”

制胜之道公司的创始人苏珊斯克里布纳博士曾经这样说道：“管理者应该培养一种让自己都感觉舒服的外在形象，通过这种外在形象来形成个人风格，这种风格能恰当地表达自己是管理者，而不是表达别人。管理者的个人风格和企业密切相关，它就是企业的象征。”

外表形象的另一个重要方面就在于对肢体语言的控制。如果管理者的肢体语言表现出缺乏自信，那么管理者的信誉和能力都将受到质疑。对于业务员来说，和客户的初次接触时的肢体语言直接决定了交易能否达成。同样对于管理者来说，肢体语言所传达的信号很可能在几秒钟决定管理者的成败。比如，坐立不安的管理者很明显是缺乏信心，谁愿意和缺乏信心的管理者合作呢？而这个形象难题是很难克服的。研究表明，当管理者不停地摆弄他的手脚，便意味着他想离开现场，这是一种透露出心不在





焉的信号。因此对于管理者来说在任何时候都要带着“我能控制局面”的自信，让自己的表现放松。

眼神也是培养管理者超凡魅力的重要方面。一个管理者的魅力在很大程度上是通过眼神来表现出来的。富有魅力的管理者都知道如何控制自己的眼神，以便使自己看起来就像是世界上最重要的人物一样。对于管理者来说，将注意力集中在谈话对象的身上是为了表示尊敬，同时向他表明你对话题很感兴趣。同时，将注意力集中在谈话对象的身上还是为了表现自信、正直和诚实。如果管理者拒绝直视别人的眼睛，别人往往会感到那是一种侮辱。一个汇报工作的员工如果发现管理者根本就不看他的眼睛，那么他的心情是可想而知的。

实际上，管理者以什么样的心态去塑造自己的形象是至关重要的。外在形象是个人素养、品格个性的自然体现，一个内向寡言的人，不可能永远扮演演说家的角色。同样，一个性格强硬的人，也不可能总是温情脉脉。每一种形象都有其魅力，根据自己的特点树立公众形象，才能个性鲜明，具有感召力。如果过于做作、刻意、扭捏作态，结果会适得其反。

自己做到才能要求别人

在企业中，如果领导者能够率先示范，能以身作则地努力工作，那么这种热情和精神就会影响其下属，让大家都形成一种积极向上的态度，形成热情的工作氛围。

作为领导者，就应该以身作则。我们对“学习雷锋好榜样”这首歌一点也不陌生。雷锋就是党和政府为激励全体人民特别是青少年的共产主义