

管理水平体现着

领导者的领导能力

决定着发展前途



GUANREN ★★★ GUANSHI ★★★ DAOYUSHU

管人不能没有手段 管事必须讲究技巧

管人管事

★★★道与术★★★

——优秀企业领导必学的99条经验

管理者如何管好手下的人，让被管的人心服口服，
如何处理好手中的事，把事理得顺顺当当，这里边潜藏着极大的学问。

白山 郑复生◎编著

北京工业大学出版社

GUANREN
*** GUANSHI ***
DAOYUSHU

管人管事
道与术

——优秀企业领导必学的99条经验

白山 郑复生 编著

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人管事道与术：优秀企业领导必学的 99 条经验/白山，郑复生编著.—北京：北京工业大学出版社，2011.6

ISBN 978-7-5639-2733-3

I. ①管… II. ①白… ②郑… III. ①企业领导学—通俗读物
IV. ①F272.91-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 075513 号

管人管事道与术——优秀企业领导必学的 99 条经验

编 著：白 山 郑复生

责任编辑：郑 华 王 曙

封面设计：兰旗设计

出版发行：北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人：郝 勇

经销单位：全国各地新华书店

承印单位：九洲财鑫印刷有限公司

开 本：787 mm×1092 mm 1/16

印 张：20.75

字 数：308 千字

版 次：2011 年 6 月第 1 版

印 次：2011 年 6 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5639-2733-3

定 价：33.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题，请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言



领导，做自己该做的事。

企业领导是企业的领路人和管理者，往往也是企业利益的受益人，两种身份的叠加使得他们难以准确界定自己的身份，也使得他们无法分清自己到底应该做些什么、该如何做。相反，有的企业领导却非常清楚自己应该做些什么，不该做些什么。所以，他们不仅活得逍遥自在，企业的发展也很迅速、稳定。

中国台湾奇美公司以生产石化产品 ABS 而闻名全球，董事长许文龙对于企业内部的事情，始终是全部授权，从不作任何书面指令，除非遇到一些大事情，才来公司指挥。即使每月例行和主管们开会，也只是聊聊天、谈谈家常、了解了解情况而已。很多时候，他根本不知道他的图章放在哪里。更奇怪的是，他连一间专门的办公室都没有。因为没有办公室，他只好经常开车到处去钓鱼。有一次遇到大雨，他想去公司看一看，但是当员工看到他时，竟然惊讶地问道：“董事长，没有事你来干什么？”他想了想，说：“对呀，没有事来干什么？”于是，他一溜烟地开车离开了。

领导是一门艺术，这句话一点都不假。真正成功的领导，只抓大事，不拘小节。那么对于一个企业领导来说，什么是大事？什么是小节呢？这是一个值得探讨的问题，也是一个必须明确的问题。领导是企业的领头

羊，企业的兴衰系于其一身，责任重大。然而，现实很残酷，领导时间有限、精力有限，不可能做很多事情，也无法做好很多事情。唯一能做的就是把这些有限的时间和精力都放在最重要、最紧急的事情上，而不是“鞠躬尽瘁死而后已”。领导是企业的舵手，他掌握的只能是方向，除此无他。事必躬亲对于企业的发展只有坏处，没有好处。比如说会导致以下几种情况的发生：

- 管理体系混乱，权责不分；
- 领导干预，让员工不知所措；
- 授权不够，无法调动下属的积极性；
- 施展空间不够，招贤纳士成为空话。

以上四点中的任何一点，都是企业发展不可跨越的鸿沟，是企业组织的“癌症”，而这一切的源头却是企业领导者的“在其位而不谋其政”。纵观那些已经溃败或者正在溃败的企业，十之八九都是出于此因，悲哉！可叹！

找到自己应该做的事，是当今企业领导必须要做的一件事情，而且刻不容缓。基于这一点，本书应运而生，从战略、目标、计划、决策、执行、经营、团队、文化、应变、激励、人才等 11 个方面入手，选取了最重要，也最常见的 99 条经验，在回答了“领导该做什么事情”这个问题的同时，也告诉了领导者“不该做什么事情”。从而明确了一点：一个优秀的企业领导，绝对不能是一个管家婆的形象，而应该适当地做一做“甩手掌柜”。在享受自由人生的同时，也享受成功的乐趣。这就是本书出版的真正目的所在，希望对各企业的领导者有所帮助。

目 录



第一章 抓战略、放战术，方向对才是最重要的

战略代表方向，战术代表方法。企业要想成功，领导者必须首先保证方向的正确性，战术才能提供前进的动力。否则，方法再好，只会离成功越来越远。无数的事实证明，一个优秀的领导不能沉迷于战术的研究，而是应该关注战略的制订。领导者必须是舵手，而不能是水手。

以事实为战略制订之准绳	3
务必找准企业的角色定位	6
把顾客的需求当成指挥棒	8
直面现实，决定放鸡蛋的篮子	11
战略急刹车是非常必要的	13
战略绝对不能“鹦鹉学舌”	17
关注风吹草动，紧跟市场步伐	20
长远发展才是最应该看重的	23
战略借鉴要进行“本土化”	25

第二章 抓目标、放过程，目标是过程的体现

一个企业是否获得了发展，注注是通过一系列目标的实现来体现的。如果这些目标没有实现，无论经历了什么样的过程，一切都是零。在这种“目标导向”的引导下，企业的领导者应该把主要的精力放在对目标的控制上，而不是把时间浪费在一系列的过程当中。只要领导者控制了目标，过程基本上也就控制住了，毕竟，目标是过程的综合性体现。

找准核心力，再确定目标	31
随时随地把目标进行量化	34
做好长短期目标的搭配	38
目标要和计划方案配合	40
具备准确的目标价值定位	43
以结果导向来影响员工	46
在危机来临前及时转向	48
明确公司目标，并告诉员工	51
要充分发挥员工的“自主性”	53

第三章 抓计划、放计策，计划清晰才能计策明确

计划，是企业整个执行过程的开始，也是其中的关键所在。如果计划不够完整或者清晰，整个执行过程势必会受到影响，甚至因此而走向失败。作为企业的领导者，要想让企业获得长远发展，就必须把眼光放在计划之上，而不是计策之上。要知道，计策再好，如果计划错误，只会离成功越来越远。

一知半解无法制订好计划	59
制订计划要避免急功近利	62
计划要周详，防止忙而乱	64
制订计划必须具备改变意识	67
计划，往往从梦想中产生	69
要着重提高自身统筹力	72
工作的安排要巧妙合理	74
计划制订从大处着眼，小处入手	76
制订计划要以落实为准则	78

第四章 抓决策、放权力，成为赢家的关键一步

在整个企业的发展过程中，领导者所应该担负的注注只是决策的责任，而不是执行的责任，执行的责任应该是员工们承担的。要想做个一流的领导者，决策是关键，而非紧抓权力，耀武扬威。相反，要懂得下放权力，让员工自主负责，这样反而能促进企业的发展。决策和放权，是成为赢家的关键性一步。

搞清楚什么是关键问题	85
好的决策要坚持，不可半途而废	88
当机立断才能抓住机遇	92
决策谨慎不代表保守行事	94
让员工也参与决策	97
有效授权，管理可以更简单	100
可做万事通，不可万事抓	103
充分授权，还要有效控制	107
权倾有才之人，而非亲近者	111

第五章 抓执行、放琐事，领导不是“管家婆”

有了决策和计划，接下来就是执行。一个企业，计划执行得好还是不好，将直接影响到业绩、社会价值、品牌地位等重要方面。作为企业的领导者，应该深知执行之重要，唯有把有限的精力分配到关系全局的执行上去，才能推动企业发展，而不应婆婆妈妈，去做一些无关紧要的琐事。

辩证地区分大事和小事	117
执行之人，宁缺毋滥	119
打造高效的专业执行团队	123
为企业找到执行的理念文化	125
让执行与组织紧密相连	128
建立有效的执行流程	130
执行，要以到位为标准	135
在执行中引进“鲶鱼”式人物	138
营造有挑战性的执行环境	142

第六章 抓经营、放规模，保持企业“血脉”畅通

对于一个企业来说，规模大小并不是最重要的，经营才是重中之重。经营得好还是不好，将直接影响到企业的生存空间和竞争能力。规模大并不意味着生存能力强，规模小也不等于竞争力小。作为领导者，应该看重的不是企业的规模大小，而是企业的经营状况。只要经营搞好了，再小的企业也能变成大企业，反之亦然。

经营你的人心	147
--------------	-----

选择时机比选择产品更重要	150
一个有效的方案是必需的	153
价格，有时是把“封喉剑”	156
利用信息，做好经营文章	159
双赢，是最好的经营状态	162
千万不要小觑诚信的力量	166
更好的产品，更好的经营	169
走得够快，也要走得够稳	172

第七章 抓团队、放个人，英雄往往都是失败者

个人的力量终究是有限的，团队才是无穷的力量来源。作为企业的领导者，一定要把注意力放在整个团队的身上，而不是哪个人的身上。如果一个企业仅仅重视个人，而忽略了团队，最终只能走向失败。要时刻保持警惕，一味追求英雄主义的人，最终的结果只能是失败。

人才团队的组建一定要专业	179
整合团队资源，寻求利益最大化	182
引导团队关注市场动向	185
要留住团队的精兵强将	187
以大局为重，处理团队冲突	189
利用良性冲突，提高团队成效	192
领导者要当好团队的教练	195
建立团队所需要的沟通机制	197
放弃害群马，哪怕再有才	200

第八章 抓文化、放规则，有文化的企业才有灵魂

如果把员工当成一块块砖头的话，那么企业文化就应该是水泥浆，只有这两者互相配合，并且顺着同一个方向堆砌，才能建成企业这座大厦。这就是企业文化的力量和作用。和企业内部的规则相比，企业文化显得更加重要，因为它不仅是企业内部的凝聚力，而且还是一个企业的灵魂。

用价值观来缔造企业文化	207
使命感是企业文化的源头	211
用企业信念增加凝聚力	215
共同的目标缔造企业文化	219
好的制度也能形成企业文化	221
要努力适应企业文化的变革	223
企业文化也需要一种规范	225
把绩效当成企业文化的导向	227
企业文化，关键员工要认同	230

第九章 抓应变、放教条，唯一的不变就是一一直在变

对企业面临的危机，领导者是应变处理，还是按照经验教条处理？优秀的领导者必须明白一点：经验也许是有效的，但绝对不是万能的。对于市场而言，唯一的不变就是一一直在变，如果仅仅以经验、教条处理所遇到的危机，危险是不言自明的。

心有危机，才能发现危机	235
-------------------	-----

迎接危机，把它当成舞台	237
“杞人忧天”是有必要的	241
谨慎面对企业的“成长危机”	243
承担责任以消除危机	247
解决危机，不要害怕代价	249
让危机拐个弯成宣传契机	252
别让自己别无选择	254
太相信经验，本身就是危机	258

第十章 抓激励、放错误，有士气才会有状态

很多企业的领导者都在抱怨员工的工作状态很不好，经常犯错误，即便以“解雇”“降薪”相威胁，员工们也很难提高工作积极性。其实这些领导者犯了一个错误：对员工缺少激励，只注重批评，在这种氛围之下，员工们的士气就会受到影响，工作自然也就不在状态。

批评一定要和肯定同行	263
把员工优点和岗位完美搭配	265
别因错误而损害员工潜力	268
给予发展空间是最好的鼓励	270
要给予鼓励，不要指责	274
信任你的员工并放手让他去做	277
领导者自身要做好楷模和表率	280
让员工觉得付出和回报成正比	282
用晋升的方法来激励员工	285

第十一章 抓人才、放缺点，唯才是用便是好

21 世纪的人才之争已经愈演愈烈了，企业都有不惜千金抢招人才之势。那么抢得人才，企业就能发展吗？事情似乎并没有如此简单。抢得人才，还得会用人才，才能把人才身上的能力发挥到最大，让企业的效益最大化。这就要求企业领导者必须懂得“不拘一格”用人才，看好他们身上的优势，放过他们的缺点，唯才是用。

明确对方的用武之地	291
恰到好处地利用“怪才”	294
不同风格的人，配合使用	297
利用人才，更要培养人才	299
“掏出”对方的心窝子	303
收买人才要以攻心为上	305
真心地欣赏、赞美对方	308
无预告式奖励和提拔	311
让员工知道你的期待	313

第一章

抓战略、放战术，方向对才是最重要的



战略代表方向，战术代表方法。企业要想成功，领导者必须首先保证方向的正确性，战术才能提供前进的动力。否则，方法再好，只会离成功越来越远。无数的事实证明，一个优秀的领导不能沉迷于战术的研究，而是应该关注战略的制订。领导者必须是舵手，而不能是水手。



以事实为战略制订之准绳

经验关键词：事实、客观、史玉柱、巨人集团、战略偏移、实事求是

人的思维是客观和主观的合并控制体，如同磁铁的正负极一样，主观与客观之间相互对抗也相互依存。领导者在制订战略的时候，很容易受到主观因素的影响，而忽视了客观因素，使得既定的战略脱离了实际，企业陷入困境之中。所以说，在制订战略的时候，一定要以事实为准绳，这是一个被无数事实证明了的经验之谈。

遗憾的是，在当今的企业界，很多领导者并没有意识到这一点，无论是在战略的制订上，还是在业务的拓展上，要么忽视了事实，要么被眼前的假象所蒙蔽，仅凭主观意愿去决策，而没有做到遵循科学规律和正规程序，使得企业的发展偏离了正确的方向。这样做，得到的很可能并不是预期的目标，而会是惨痛的教训。

巨人集团的倒下

史玉柱是中国企业界的一个传奇人物，他的名字和曾经的巨人集团一起，给了人们很多的思考和教训。20世纪90年代，史玉柱还在做软件，他的公司实体叫巨人集团。按照史玉柱的战略构想，他要把巨人集团做成中国的IBM、“东方的蓝色巨人”。他甚至把每年的产值目标都一一列了出来：1995年10亿元，1996年50亿元，1997年100亿元。单从数字上来看，确立这种目标的也并非只有巨人集团一家，IBM、英特尔、微软等大公司在快速的成长期也有过每年50亿元的增长速度，问题的关键并不

在于数字应该定多少，而在于巨人集团可以做好。后来的事实证明，这些目标并非是不可行的，但由于巨人集团的战略出了问题，使得这些目标变成了不切实际的数字符号。

战略的偏移不仅仅使得这些目标变成了没有任何意义的数字，而且损害了巨人集团本身的“健康”。其中，建造“巨人大厦”是不可不提的一笔，它可谓是“巨人集团”倒下的主要原因。

巨人大厦是史玉柱有生以来最为重大的投资失误，盲目进军房地产业战略本来就是错误的，而片面追求全国最高的虚名以及夹杂进的许多非市场因素更加大了经营风险。更令人瞠目结舌的是，这么大的工程从1994年2月动工到1996年7月，史玉柱竟未申请过一分钱的贷款，全凭巨人集团的自有资金和卖楼挣的钱支撑。巨人大厦不但抽干了巨人产业的血，史玉柱还把本来应该用于巨人集团其他产品生产运营的资金全部投入到大厦上，结果使得给企业带来大部分利润的生物工程一度停产，资金补给线中断。

迅速萎缩的巨人产业迫使史玉柱作出抉择：是继续加高巨人大厦，还是挽救巨人产业。从1996年11月份开始，史玉柱不得不控制巨人产业的资金流，不再给巨人大厦输血，将巨人大厦与巨人产业一刀切断，以此来挽救奄奄一息的巨人产业。但为时已晚，在讨债声中，“巨人”轰然倒塌，成为了一个失败的“神话”。纵观史玉柱当时的失败，既是一种极度自负的后果，也是战略错误的结局。

脱离现实的战略，无法指导行动

事实表明，如果制订的战略与现实脱钩，是无法用于指导行动的。不切实际、脱离现实的战略，除了会加大企业的经营风险以外，没有任何意义。而现在，当一个企业的领导者被问及制定战略以及具体执行的过程中是否已经做到实事求是时，往往会毫不犹豫地作出肯定的回答，并举例说明自己看了怎样厚的材料才制定出了战略，又怎样深入基层对战略进行调整。但事实又是怎样的呢？要知道，无论是文件上的数字，还是下属的汇报，都不一定是正确的。在某些合适的条件下，领导者应该通过自己的观察、调研等手段查验事实的真实性。综观某些企业领导所作出的决策，其中很大一部分战略只是根据领导者的臆想制定的，在这样的企业中，即使