

9 Large
Management
Ways
Of
Private Company
Leader

管理是公司成败最重要的细节

【方军/编著】

私营公司领导
9大管理之道

公司领导有三大重任：

一是思考管理方向；二是制定管理条约；三是执行管理细节。

凡不能胜任者，必为一个“边缘化”的领导。

——杰克·韦尔奇

中国华侨出版社

9 Large
Management
Ways
Of
Private Company
Leader

管理是公司成败最重要的细节

【方军/编著】

私营公司领导 9^大管理之道

公司领导有三大重任：

一是思考管理方向；二是制定管理条约；三是执行管理细节。
凡不能胜任者，必为一个“边缘化”的领导。

——杰克·韦尔奇

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

私营公司领导 9 大管理之道/方军编著. - 北京:
中国华侨出版社;2004.11
ISBN 7 - 80120 - 888 - 9

I. 私… II. 方… III. 私营企业 - 企业管理
IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 113899 号

私营公司领导 9 大管理之道

编 著/方 军

责任编辑/沙 子

封面设计/纸衣裳书装

经 销/新华书店

开 本/640×960 毫米 1/16 印张/20 字数 300 千字

印 刷/天功达印刷有限公司

版 次/2005 年 1 月第一版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数/7000 册

书 号/ISBN 7 - 80120 - 888 - 9/G·390

定 价/30.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院

邮编 100029

前言



前言

私营公司领导的作用何在？杰克·韦尔奇说：“公司领导的责任不在于表面上让员工都按照统一的制度去工作，而在于真正能够把管理之道渗透到各个部门，激发和提示员工的工作效率。因此，一个不能精通管理之道的领导，一定会把公司引入到市场竞争的滑坡线上去”。这段话，是值得认真思考的？

的确私营公司竞争非常激烈，除了应对市场的风云变幻之外，自身内部的管理机制的最优也尤为重要。可以讲，现在完全处于一个管理革新的时代，没有科学的管理，一个公司就会内部失控，失去竞争的活力，就会自己疲软，更谈不上什么效益。因此，作为公司领导，必须先为管理大师，才能成为效益大师。创造公司生机，这一点绝不容忽视！

私营公司领导如何抓管理，并且从管理中提高效率，则是工作的重中之重，毫无疑问，这个问题解决得好坏，可以决定一个公司的生死。正如杰克·韦尔奇所说：“领导管理水平的高下，不仅是个人能力问题，而且是公司成败的大问题。”

在私营公司的实际管理之中，领导需要做大量的细节工作，领导的细节工作是成功公司管理的一个极其重要的组成部分。从领导管理过程的实质来看，领导者的个人行为不能直接实现决策目标，

私营公司领导 9大管理之道



即领导行为与决策目标之间存在一定的间接性。能在实际运作过程中让领导行为和决策目标结合在一起的因素，就是公司中人员的管理和使用。

作为私营公司领导，怎样才能运作有效的管理之道呢？这就需要以自己的管理能力为重点，用最先进和实用的理念重塑自己，把管理的智慧渗透到工作细节中去，让员工心服口服，创造出高效益。

然而，面对私营公司复杂的情况，领导的管理能力在公司中显得愈益重要，对管理能力的要求也越来越高。那么，如何提高领导的管理能力呢？比如：怎样得到下属的拥戴，怎样树立良好的个人形象，从而不断进步？公司领导如何协调好与政府的关系，如何建立公司与公司间的关系，如何协调好与顾客、与股东、与社区、与科教界等方面的关系，从而树立起自身、公司或产品的良好形象，在激烈的竞争中稳操胜券？其中大有学问。

本书引进国外公司管理的先进理念，同时有针对性地就上述问题进行了实战分析，注重以生动的例子说明理论，读后能学，学后能用。其目的是希望私营公司领导（包括其他类型的领导），能够结合实际，从中大幅度强化自己的管理之道，把公司（或单位）带入到一个在市场竞争中的“奔跑状态”——赢得高效的胜局！

编 者

目 录



坐稳位置，个人能力必须过关

公司领导处于一个团体的中心地位，是公众人物，他的一举一动、一言一行都或明或暗地处于别人的关注之中，在公众场合也许我们可以全力以赴地扮演好自己的领导形象，但是，在自己认为群众和下属看不到时的时候能不能也言行有度、举止规矩呢？让下属看到最真实的自我的时候，也是让他人最有印象的时候，也是管理与协调好公司的关键之一。

1. 严于律己，就能开好头 (2)
2. 保持平常心，做工作就不会头痛 (3)
3. 忍耐成事，是成功法则 (9)
4. 与女下属保持一定距离 (12)
5. 不要忽略“小人物” (16)
6. 守住“慎独慎微”四个字 (20)
7. 责任感是最好的工作品质 (22)
8. 工作投入，可以攻克一切难题 (24)



目 录

9. 让全身充满朝气，能够影响下属 (26)
10. 戒律：千万不要自毁名声 (28)
11. 不乱开“空头支票” (29)
12. 慎勿“毁约”，否则失去信任 (31)
13. 不要忘记你曾说过的话 (33)
14. 一诺千金最重要 (35)
15. 用智慧把自己塑造成合格的经理 (37)



上下多沟通，就会路顺畅

如果公司领导有很好的主意，于是就对下属下命令，然后就想等待成功的结果，那就大错特错了，因为你还没有与他们充分沟通。最成功的公司领导是那些把沟通的技巧精炼为艺术的人们。良好的沟通为业务的全面成功奠定了基础。它不仅使公司领导在不知不觉中增强了“管理”职员的能力，而且会增强员工之间合作的能力。



1. 沟通必须做到因人而宜 (42)
2. 及时掌握有效的沟通方式 (43)
3. 沟通方式中倾听最重要 (45)
4. 沟通与投资者的关系 (47)
5. 谦虚为怀最能赢得人心 (51)
6. 别让办公室的门紧闭 (53)
7. 闭关自守者必败无疑 (54)
8. 学会倾听才能贴进对方 (56)
9. 精通感化下属的方法 (58)
10. 把握与下属沟通的技巧 (61)
11. 学会赞赏别人胜于批评别人 (64)
12. 记住沟通的 10 要与 10 忌 (68)
13. 开放自己，才能接纳别人 (73)

14. 平时学会善于与下属接触	(74)
15. 吃透与人过招的方法	(77)



赢得下属的心，就能与他们打成一片

公司领导与下属的关系是鱼水难分、荣辱与共的。当领导的必须使自己赢得下属的拥护与合作，才能生存发展下去。与下属关系恶劣，就像走在沼泽里，无处可以用力，无处可以使劲。陷身其中，发号施令，无人响应，或者被下属阳奉阴违、敷衍了事、偷梁换柱，那么，目标任务无法开展实施，领导者个人的地位也就岌岌可危了。

1. 任何时候都要严厉而不失公正	(82)
2. 划出一条原则界线	(83)
3. 兼听则明，偏听则暗	(85)
4. 与下属交往有度，才能让下属信服你	(89)
5. 宽容大度是成大器的标志	(90)
6. 量才适用，才能不浪费人才	(91)
7. 容忍部属，部属也能容忍你	(93)
8. 学会“释能”是聪明之举	(96)
9. 信任部属胜过怀疑部属	(101)
10. 掌握苛责和感情输入的良好运用	(102)
11. 软硬兼施见真功夫	(106)
12. 打一巴掌揉三揉	(109)
13. 经常做集体讨论，可防偏失	(111)
14. 一定要用心照顾属下	(112)
15. 抚慰员工，可以催化他的能量	(114)



目 录



打出“责任感”这张强硬牌

不管你搞什么公司，想要成功，领导者必须创造一种使雇员能最有效地工作的环境，如果你在管理中损害他们的自由和自发感，而只让他们关心细节，那是不够的。你必须彻底地理解他们，不仅给予他们你所需要的东西，而且给予他们自己所需要的东西，才能使他们作出最大的贡献。

1. 必须让下属参与管理 (118)
2. 放手让下属去干，就可以出成绩 (119)
3. 给下属一种主人翁的意识 (121)
4. 相信“拧成一股绳”的作用 (124)
5. 提高员工的归属感 (125)
6. 明白员工重于利润之理 (126)
7. 保持良好的劳资关系 (128)
8. 多体察员工合理的要求 (129)
9. 让员工感到自己重要 (131)
10. 与下属分享成功，比贪功更聪明 (134)
11. 创造良好的公司环境 (135)
12. 营造友好气氛，工作就会热火朝天 (136)
13. 用“金眼”发掘身边人才 (139)
14. 想办法留住人才的秘诀 (140)



相信干劲都是被激励出来的

公司是一个复杂的体系，管理也涉及到方方面面的内容。据经验而言，管理无小事，许多管理都是直接或间接

和员工相关的。从这个角度可以看出建立以员工为中心的激励系统是多么重要。俗话说“工欲善其事必先利其器”，而管理制度中的激励系统则正是领导者协调和管理公司各种关系的利器。

1. 靠“团队精神”作战…………… (144)
2. 不要视员工为可有可无者…………… (145)
3. 诱导比强迫更有效…………… (146)
4. 洞察员工内心究竟想什么…………… (147)
5. 用“不琢不成器”之道调教员工…………… (149)
6. 随时让激励成为激素…………… (152)
7. 没有本事的员工没有用…………… (153)
8. 激励要有分寸，不能过了头…………… (156)
9. 巧用激励法“点热”大家…………… (158)
10. 搞活激励机制，公司就能活起来…………… (161)
11. 学会特殊激励技巧的运用…………… (164)
12. 必须掌握的激励强化公式…………… (167)
13. 最高效的激励员工 20 招法…………… (169)
14. 最流行的罗克式 15 种激励规则…………… (173)



在合作中一步一步打拼天下

把同行的多家公司联合起来，组建一个利益共同体，其必要性也许大家都知道，那么公司领导怎么去说服对方，让对方愿意与你合作呢？如果分析一下，这个道理看似复杂其实又很简单，因为大家的目标是一致的——即为本公司谋利益，作为发起人，你就应在这方面把文章做好。

1. 让对方觉得你行…………… (176)





2. 用诚意寻找合作伙伴 (177)
3. 维护自己的良好信誉 (178)
4. 让合作者明白战略联盟的意义 (180)
5. 借助代理人的力量 (182)
6. 联合小商贩能起大作用 (183)
7. 借别人之力推动自己的发展 (185)
8. 对合作伙伴不要吝啬 (186)
9. 走“双胜共赢”之路，就能做大 (187)
10. 选择合适的伙伴，可避免大失败 (189)
11. 建立利益共同体，大家都有干劲 (191)
12. 公司兼并是永远生财之道 (192)



用智力大幅度地提高市场占有率

如今，越来越多的公司意识到了顾客是公司生存发展的衣食父母，要千方百计维护同顾客的关系。皮之不存，毛将焉附？没有顾客，公司就无法生存，更不用说发展了。协调好公司与顾客的关系，是公司领导者素质能力的重要体现。公司领导者是否始终把顾客的需要作为公司决策的依据，是关系到公司存亡兴衰的重要问题。

1. 分析和了解客户的心理活动特点 (200)
2. 心理战在运行中的活动规律 (208)
3. 迎合消费者的个性需求 (214)
4. 让顾客担当产品设计师 (218)
5. 商标与商品等级成正比 (220)
6. 恰当运用广告策略 (227)
7. 广告主题应有效引起购买欲望 (229)
8. 利用环境打动购买欲望 (231)
9. 取信顾客，质量为本 (232)

10. 科学地预测市场	(237)
11. 重视信用, 可以挣长久之钱	(243)
12. 以信、诚、义取天下	(246)
13. 不轻易退却是开拓市场之诀	(253)
14. 完美服务, 可让顾客浑身舒服	(254)



协调关系, 随时局做出决策变化

公司领导作为决策者, 应当注意协调与政府的关系, 因为表面看起来, 公司对政府的依赖性减小了, 关系疏远了, 政府减少了对公司的指令性干预; 实际上, 公司与政府的关系以另外一种学习本领的方式展示出来, 因为公司要细心领会政府的政策, 努力争取政府的支持, 根据时局调整自己的经营决策。



1. 向政府要个好“伙伴”	(260)
2. 政府的信息就是财富	(263)
3. 政府的协调作用	(265)
4. 建立良好的政企关系	(267)
5. 树立良好的公司形象	(272)
6. 支援政府资金问题	(273)
7. 钱花在让政府欢迎的地方	(275)
8. 让公司的政策与行为不走样	(276)
9. 经营战略要时时关心政策	(278)
10. 从政治契机中把握发展商机	(282)



掌握好“外力”可以增大内部活力

公司领导应当注意各种外力对公司发展的影响，因为你的商业活动是在整个社会的大环境中进行的，具体的商业活动又有其具体的活动场所。这就要求公司领导善于把外力转化为内力，以便增大公司发挥的活力。

1. 和谐与所在社区的关系 (288)
2. 协调社区关系的常用手段 (292)
3. 承担必要的社会责任 (295)
4. 赞助公益事业的主要形式和技巧 (299)
5. 建立良好的股东关系 (303)
6. 重视公司与科教界的关系 (304)
7. 公司发展依靠科教界 (306)



坐稳位置

个人能力必须过关

公司领导处于一个团体的中心地位,是公众人物,他的一举一动、一言一行都或明或暗地处于别人的关注之中,在公众场合也许我们可以全力以赴地扮演好自己的领导形象,但是,在自己认为群众和下属看不到的时候能不能也言行有度、举止规矩呢?让下属看到最真实的自我的时候,也是让他人最有印象的时候,也是管理与协调好公司的关键之一。



1. 严于律己，就能开好头

管理之要：一个人只有把自己的严己修养与宽人修养很好地结合起来，才算抓住了做人的最根本之点。

先责己后正人的批评方式，一方面体现了领导者正直负责的品格和对下极关心、爱护的深厚感情；另一方面也能收到积极的批评效果。一般情况下，犯错误的同志容易产生畏惧和防卫心理。批评他人先谈自己的错误，易解除被批评者的思想顾虑，能有效地缩短批评者与被批评者之间的心理距离，增强批评的说服力。

20世纪50年代时，前东德总理来我国访问，拟签订中德友好互助条约。按国际惯例，两国签约要经双方约定时间公布。然而由于记者的疏忽，在条约尚未签订的情况下，提前发了消息。周总理看到报纸后，感到很意外，马上打电话给已到外地访问的东德总理表示歉意。当天下午把有关领导和记者请到办公室开会。在了解问题发生的经过之后，周总理说：我只在国务院会议上提醒了记者暂不发表，却没有在人大常委会上向记者交待，结果出了问题，这是我的疏忽。然后，他才对有关人员指出错误的性质、影响，及各自应负的责任和教训。直接发稿的记者激动地说：“稿件提前发表，捅了漏子，明明是我自己不慎造成的，周总理却首先承担了责任，使我深受教育。”此后数十年，这位记者仍记着这次批评。

在有关事件中，如果批评者一上来先坦率承认他自己应该承担的错误的，那么被批评者就不难接受对自己错误的指正了，这在任何场合都适用。

某厂出了质量不合格的大事故，运往广西作战部队的设备，在当地无法使用，虽然工厂立刻做了补救，可是事故的责任是需要追究的。这个厂的厂长——一位30出头的年轻人，面对十几位老资格的科长，是这样展开批评的：

“今天讨论事故问题，我先讲讲。”他先这样起了头，然后分析了事故的原因，接着说：“鉴于这个原因我已以个人名义向公司写了请求处分的报告，并扣除了自己一季度奖金。”

于是，老资格的科长、主任们纷纷自责自己的错误，并诚恳地接受随之而来的严厉批评。他们主动地写了书面检讨报告，要求扣除奖金。第二年，这个厂的产品居然还在全国性的设备订货会上畅销。

使犯错误的人得以改正而又不产生怨恨，如果我们都能这样，那么这个社会上的怨恨将会大大减少。

2. 保持平常心，做工作就不会头痛

管理之要：保持一颗平常心，平常如水，得意而不忘形，失宠而不颓废，积蓄力量，厚积薄发，不鸣则已，一鸣惊人。

人生在世，有兴有衰，有荣有辱，有得有失。得宠时即得意忘形，落魄时则颓废丧志，领导、同事、下属怎能看得起你，这一个起码的条件都没有，还谈什么与他们搞好关系。要做到宠辱不惊，波澜不兴，就要先练就“心常如水”的功夫。这就要看开名利，知足常乐，这要求遇颓势而不倒，处逆境而不躁。

曾经名列华人首富的蔡万霖讲“你准备做一名公司领导者吗？如果想，那么准备遭遇一生的坎坷吧！”

的确，商场如战场，风云变幻，起伏莫测。正所谓“天有不测风云，人有旦夕祸福”，经营者在激烈复杂的商场竞争中，难免遇到挫折，严重的甚至会遇到破产等灭顶之灾。如果不幸遇到困难与挫折，应当如何对待？

对于挫折和失败，有人徘徊不前，半途而废；有人唉声叹气，激流勇退；有人则悲观失望，自暴自弃。但是，要想成为一名成功的公司领导者，则应以积极的心理状态来迎接随时可能发生的种种不测，以笑傲天下的精神，满怀信心和理想，积极努力，以图重振

1



坐稳位置，个人能力必须过关



雄风，恢复昔日的辉煌。

(1) 宝剑锋从磨砺出

公司经营中的错误和失败，是对个人意志的严峻考验。失败并非坏事，常言讲：失败是成功之母。一帆风顺固然是人人都向往的，但经历过风风雨雨的人，则更有可能取得非凡的成就，实践证明，经历过失败的公司领导者在以后的商场竞争中，更能够经受住巨大的压力，更能够应付面临的挑战，具有更加向上的创造力和冒险精神。

19世纪末，美国康奈尔大学作过一次有名的青蛙实验。他们把一只青蛙冷不防丢进煮沸的油锅里，这只青蛙在千钧一发的生死关头突然用尽全力，一下子越出那势必使它丧命的油锅，跳到锅外的地面，安然逃生。

半小时后，他们使用同样的锅，在锅里放满4/5的冷水，然后把那只死里逃生的青蛙放到锅里。接着他们悄悄地在锅底下用炭火慢慢加热。青蛙悠闲地在水里享受“温暖”，等到它感觉到热度已经熬受不住，必须奋力逃命时，却为时已晚，它欲跃乏力，全身瘫痪，终于葬身在热锅里。

这个实验给我们揭示了这样一个道理：挫折、困难是一种磨练，当其堵住了成功的路口，一个人往往可以发挥出意想不到的潜能，杀出重围，开辟出一条活路来。而顺顺当当的经历，则有可能导致失败。

现代集团是韩国最大的公司集团，拥有员工超过10万，资产总额超过50亿美元。纵观现代的成功，与其创始人郑周永不怕困难、积极进取的精神不无关系。

1965年，现代承建泰国一条高速公路，当时，现代并没有承建过高速公路。由于建设中的决策失误，施工不能按计划进行，到1966年，开工近一年，建筑费用已用去预算的70%，而工程只完成了30%。在这种情况下，虽然郑周永采取了各种措施，但最终还是出现了亏损。失败固然令郑周永难过，但同时失败也给了他经验，他及时吸取教训，提高了建设管理水平。1968年至1970年，现代又参与承建了汉城至釜山的高速公路。由于有了泰国的经验，这次他们盈利不少，而与他们同时承建的其他几个公司却因亏损而倒闭。