

给你一个公司 看你怎么管

(第一季)

资深经理人与管理者分享的88个管理心得

南 勇◎著

“德鲁克”
“厚黑学”
一样都不少!



把复杂的理论变成简单易操作的方法！
88个管理心得，使你和你的团队迈上高水平的阶梯！

首都机场2011年度最畅销管理书 + 当当网2011年度十大管理好书



湖南文艺出版社
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE



博集天卷
CS-BOOKY

给你一个公司 看你怎么管

资深经理人与管理者分享的88个管理心得

南 勇◎著

(第一季)



湖南文艺出版社
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE



博集天卷
CS-BOOKY

图书在版编目 (CIP) 数据

给你一个公司，看你怎么管/南勇著. -- 长沙：
湖南文艺出版社，2013.7

ISBN 978-7-5404-6265-9

I . ①给… II . ①南… III . ①企业管理 IV .

① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 136616 号

©中南博集天卷文化传媒有限公司。本书版权受法律保护。未经权利人许可，任何人不得以任何方式使用本书包括正文、插图、封面、版式等任何部分内容，违者将受到法律制裁。

上架建议：企业管理

给你一个公司，看你怎么管

作 者：南 勇

出 版 人：刘清华

监 制：于向勇

责任编辑：薛 健 刘诗哲

特约编辑：郭 群

封面设计：崔振江

内文排版：百朗文化

出版发行：湖南文艺出版社

(长沙市雨花区东二环一段 508 号 邮编：410014)

网 址：www.hnwy.net

印 刷：北京尚唐印刷包装有限公司

经 销：新华书店

开 本：720 × 1040 1/16

字 数：280 千字

印 张：19.5

版 次：2013 年 7 月第 1 版

印 次：2013 年 7 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5404-6265-9

定 价：48.00 元

(若有质量问题，请直接与本社出版科联系调换。)

再版序言

公司就是江湖

金庸大侠教导我们：有人的地方就有江湖，有江湖的地方就有争斗。所以，“人”就是江湖。

本人认为这句话不全对。

或者，本人不才，在这里斗胆给金大侠的话再做上一点小补充：

其实，有人的地方，不一定是江湖。

比如说自己家，比如说大街上，比如说电影院里……总之，任何一个你可以以原生态的方式存在的地方，你觉得一点都不累的地方，你可以彻底放松的地方，就算也有人，甚至是黑压压的“一片人”，都不能算是江湖，也不会存在任何争斗，充其量不过是在电影院里抢一个好座位之类的小把戏而已。

那么，到底哪里才是那种又有许多人，又能称得上是“江湖”的地方呢？

按照金庸大侠的定义，这种地方只可能有一个：职场。

职场，或者对于我们绝大多数人来说，公司，才是真正的江湖。

因为它具备“江湖”的所有特征：那里有人，有争斗；那里基本容不下原生态，每一个人或多或少都得戴上形形色色的面具；所以，那里很累，很难放松，总得绷紧神经，大意不得……

但那里对我们每一个人来讲都无比重要，因为那里是我们的饭辙儿，是我们安身立命之处，实现人生理想的地方。

所以，有位哲人说过：我们都是来自五湖四海，为了一个目标扎到了一块堆儿——到公司这个江湖里来奔命！

我也是其中的一员。

在江湖中漂泊了近二十个春秋，可谓尝尽了个中的酸甜苦辣。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。

每当在江湖中遇到挫折，受到伤害，感到烦恼时，我总会希望能得到某位高人的指点，可终归自己乃区区一介书生，交游实在不广，所以每每只能跳进书海中去寻求答案。

但遗憾的是，书海中的真理要不就是过于艰涩难懂，令人不明就里；要不就是过于一本正经，罗列着一大堆看似正确，却毫无实用性与可操作性的废话。

总之，虽说我没少费劲，却总是收获寥寥。

既然如此，那就干脆狠狠心，自己写一个为“江湖中人”指点迷津，扎扎实实地支几个招儿的东西吧！

哪怕凭借自己极为有限的才华，仅仅能够补漏于万一，也算为各路江湖人士尽了一把微薄之力。

所以，就有了这本叫作《给你一个公司，看你怎么管》的书。

有些人可能会觉得她有些另类，甚至颇有些“四不像”的，怪异的感觉。

总之，不是一般管理书的正统路子。

其实，有这种想法虽说要多正常有多正常，但里面多少还是掺杂了一些强迫意识。

如果我们能尝试着换一个角度看问题，一切都会不同。

只要你能将公司理解成江湖，就会赫然发现她的正统性——既在意料之外，又于情理之中。

因为现实世界中的管理从来不是单纯地以科学的面貌出现的，它其实是一门地地道道的哲学——里面有人性赤裸裸的真实，也有人心千丝万缕的纠结；有阴谋与阳谋的激烈碰撞，也有理想与现实的尖锐对峙；有“规则”的铮铮铁骨，

也有“潜规则”的柔软身段儿……

这些都是“江湖”的属性。

所以，明白了江湖的奥妙，也就等于在很大程度上参透了管理的奥妙。

反之亦然。

既然如此，其实“管理”二字已经不仅仅是针对所谓管理者的概念，对于我们所有的社会人，即所有的职场中人，所有的江湖人士而言，也具有巨大的现实意义。

因此这本书，其实对我们所有人来说都堪称是一面镜子，甚至是一本武林秘籍——她离你很近，就在你的身边。相信每一个社会人都能从中找到自己的影子，找到自己熟悉的环境，熟悉的事物，熟悉的场景……一句话，找到自己需要的东西。

然后，我真心期待着从“江湖”中的每一位职场人士那里都能传来练就一身武艺，成为绿林好汉、武林高手的好消息。

前言

于至拙处见至巧

管理到底是什么？是一种技巧，还是一种能力？抑或干脆称它为一门科学？

关于这个困扰着众多管理者多年的命题，可谓是仁者见仁，智者见智，每个人心中各有自己的答案。

我也不例外。只不过也许略有不同的一点在于，对于管理，我更多地把它视为一个哲学命题，甚至于是一个心理学命题。即管理学的真谛其实并不在于怎样做（操作技巧或技能），而在于怎样想（如何认知）。这就像一个脑筋急转弯的游戏，当我们将所有注意力都本能地集中于某个看似明显的事物（我们之所以会这样做，往往是出于一种传统认知的影响，而且这种传统认知的影响力往往极为强大，强大到几乎成为我们的认知本能，以致到了几乎不可能被质疑的程度），常常上下求索而不得其解，直弄得自己脑门冒汗、身心俱疲的时候，才往往会突发灵感，猛然意识到原来那个看似明显的事物旁边的原本毫不起眼的事物，才是你要寻找的真命天子。管理也一样。在这个领域里存在着太多不可侵犯的常识。明明照着这些常识做总是让人碰得头破血流，那些常识却依然不可侵犯，只能令人埋怨责任全在自己——不是自己缺乏慧根，根本不可造就；就是自己时运不济，老天不长眼。总之，都怪自己是废物。真

正敢于站出来对常识发出质疑之声的人，实在是凤毛麟角。

那么，在这些常识（应该称其为伪常识才对）中，到底是哪些东西总在阻碍人们成功的脚步呢？

答案其实很简单。就是这些常识总是过于强调取巧——有一种神奇的管理方法，可以让你的公司和员工的效率提升 300%；你也可以成为比尔·盖茨；你的智商和爱因斯坦其实没有区别；我的成功可以复制；你的公司也可以成为世界 500 强……

你也许对这些煽情的语言并不陌生，因为它们已经作为一种常识充斥了我们这个世界。你也许曾经参加过一些令你热泪横流、血脉贲张的励志培训；也许曾看过不止一本令你觉得自己真的与比尔·盖茨其实只有一步之遥的励志书籍，但是，你肯定会有过不止一次这样的体验——这种热血沸腾的感觉撑死只能持续一个星期（这还算长的），那之后你会发现自己又回到了一个自己习惯并熟悉了的世界，看到了那个一如既往的、茫然若失、找不到方向的自己……

久而久之，励志本身就成为了一个行业——能让你激动一下，身上打个激灵就行，至于是否能把你真的带上成功之路，则不是我要关心的事情。但有一样，激动这玩意儿有时候是会上瘾的，我的下一次培训你肯定还得参加，我的下一本书你一样照买不误。赚钱这事儿我可不能耽误了。这就好像是一种成功学兴奋剂，明知没用，却又欲罢不能。

平心而论，这些常识本身并没有什么过错，甚至可以说它们中的许多确实代表了一种真理。只是这些常识与真理其实离我们绝大多数普通人很遥远，远不在我们触手可及的范围之内。但是这些常识的制造与鼓吹者们的高明之处在于，他们善于把本来遥不可及的东西拉近了给你看，成功地让你产生离我很近的错觉。

我们这个世界现在充满了浮躁。每一个人都在渴望速成或速效。管理的世界也是一样。每一个管理者都在渴求出现一种神奇管理药方，或者是类似于一阳指之类的点穴神功——只要此招一出，必定药到病除。反之，只要招数不灵，没有立即见效，则肯定是一个损招，必须立刻淘汰，再去寻找新的一招灵妙药……如此周而复始，在狗熊掰棒子的幼儿游戏中虚度光阴，眼巴巴地看着自己的企业一天不如一天，逐渐病入膏肓……

只要我们这个社会一天不将“取巧”二字除去，我敢保证“量产”成功人士这一励志学的终极目标将永远只会是一个遥不可及的梦想。同样的道理，如果我们的管理者不将“浮躁”二字去掉，他们的企业也永远不会踏上可持续发展的坦途。

与取巧者相比，真正的成功者没有一个不是大拙之人。他们成功的秘诀恰恰在于——将取巧者不屑一顾，扔掉的东西一个个地捡了起来。仅此而已。而做到这一点，是绝对需要一股拙劲儿的。这种拙劲儿，追求的不是想入非非，而是务实与脚踏实地的精神；不是一鸣惊人，而是十年磨一剑的韧劲；不是一步登天，而是日积月累、积小胜为大胜的执着；不是一块巨石，而是对一粒一粒沙子的珍惜……归根结底，成功的最根本秘诀在于两个字：坚持。任何一种坚持都会带来不同程度的成功。而真正能够做到“坚持”二字的，无不是大拙之人。这些人也许会博览群书，但是我敢保证他们不会真正把什么励志书籍当回事，因为书中说的，都是他们曾经历过并正在做的事。

我作为一个汽车经销4S店的管理者，也曾不止一次地听过高水平的培训课。但现在就算绞尽脑汁，也很难回忆起这些课程的些许片段了。唯有一个短短的视频培训资料，令我至今记忆犹新。那是日本一家叫作南国丰田的汽车经销商（这家经销商的传奇事迹我会在本书中向读者详细介绍）老板的一席话：我实际上没有什么秘诀，我所做的其实只有一件事，那就是要求我的员工每天都比平常水平好一点点，这样一直坚持下去，10年就会是一个翻天覆地的大变化。20年来，我就是一直这样做下来的。如此拙人拙语，却足以振聋发聩。

所以，如果你问我管理有什么神奇妙招，我还是要这样回答你：眼睛不要看得太远，就看着你眼前的事物就行。把那些平素被你忽略掉的事物一个个地捡起来，并持之以恒地坚持下去，假以时日，必定大有收获。但同时我要提醒你：这件事其实一点都不简单，绝大多数人都做不到，你可要做好必要的心理准备。

从今天开始，你要努力把浮在半空中的脚强行拖回到地面上，尝试着做一个至拙之人。

而本书，也是为这种至拙之人而写。她不幻想能够为期待成功之人提供一块巨石，只希望能够撒下一粒一粒沙子，并能够为有心人细心地捡起和收集。

目录

C	O	N	T	E	N	T	S
---	---	---	---	---	---	---	---

001 / 第一章 领导力篇

所谓“领导力”，不是“在员工面前摆谱”的能力，更不是给员工添堵的能力。恰恰相反，它是一种“服务员工”的能力，或者再说得明白点儿，是一种“让员工感到舒坦”的能力。

员工“猛如虎”！ / 002

“否定”员工是大学问 / 004

珍惜下属的每个“主意”与“点子” / 007

傻子才会与下属“争功” / 009

“疑人不用”与“用人不疑” / 012

“杀民济官”与“杀官济民” / 014

凭什么我必须耍“感恩”？ / 017

“别把家里的事带到单位来”吗？ / 021

“距离”与“美” / 023

有一种魔法叫“赞美” / 026

逗你玩儿！ / 030

算你狠！ / 033

037 / 第二章 人力资源篇

做好人力资源工作的要义全在一个“信”字。一定要相信“人”身上的可能性是无限的。所以，真正高明的管理者，绝对不会拘泥于“套招”，而必然会长于“无招胜有招”。

“闲人”与“忙人” / 038

“专才”与“全才” / 041

“管理型人才”与“业务型人才” / 043

伪“人才重视论” / 045

049 / 第三章 员工教育篇

教育的本质就是——不要总想着一劳永逸，而要学会细水长流；不要总想着“毕其功于一役”，而要学会打“持久战”，甚至是“游击战”；不要总想着“爽”，而要学会“耗”。

“老东西”与“好东西” / 050

是“一起教育”还是“个别开药方”？ / 053

“不积跬步，无以至千里” / 056

“钓鱼”与“捞鱼” / 058

没有“死棋” / 062

067 / 第四章 企业文化篇

企业文化最厉害的地方在于：它会形成一种强大的气场，让所有置身其中的人身不由己。所以，它既有可能成为你的利器，也有可能成为你的死敌。从这个意义上说，忽视企业文化的建设，就等于为自己树敌。

“厕所干净”=多卖车？ / 068

卫生，是“打扫”出来的吗？ / 071

要了亲命的“加班万能论” / 074

“存在就是合理”吗？ / 076

“民营企业中的主人翁意识” / 078

“团队精神”是用鼻子搞定的 / 081

请允许员工“三进三出” / 084

“顾客满意度”与“员工满意度”哪个更重要？ / 087

“员工满意度”越高越好吗？ / 090

095 / 第五章 员工激励篇

任何激励的本质都在于两个字：额外。不能为“额外”保鲜，就要做好当冤大头的心理准备；任何做事的冲动都源于两个字：感性。不能成功地激发“感性”，所有的事情都将事倍功半。

“金钱激励”的“陷阱” / 096

“次好”原则——如何让“尽可能多”的人成功 / 103

人的“做事动机”到底是什么？ / 107

如何做到“强迫坚持”？ / 111

如何防止“一抓就死，一放就乱”？ / 115

119 / 第六章 执行力篇

执行力只与“做”有关，与“说”无关；只与“做完”了多少有关，与“做了”多少无关。所以，如果你只会“说”而不会“做”，抑或“做了”很多，却没有一个“做完”，那么你的执行力就是——零。

别拿自个儿当“省委书记” / 120

“这事儿我已经交代了” / 122

天下没有“长了腿”的政策 / 124

“句号”式管理与“逗号”式管理 / 126

“抓细节”与“找碴儿” / 128

131 / 第七章 管理技巧篇

很多管理者都钻了牛角尖，把管理工作当成一个负担，只是因为对效益的渴望才勉强为之。其实这样做大可不必。因为管理本身就很好玩，它既是一门技术，也是一门艺术，绝对值得你去钻研、去沉迷、去享受。

管理也有“速度”吗？ / 132

“平平淡淡才是真”吗？ / 134

你要折腾！ / 137

“七十分”主义 / 142

时间，是可以“浪费”的 / 145

“小题大做”与“大题小做” / 148

小错误大处理，大错误小处理 / 150

“下意识”中丢掉的分要在“下意识”中挣回来 / 153

搞定公司里的“山大王” / 156

兵不善战乃为官者之过 / 159

公司里的“游击战” / 162

逼员工“自己想办法” / 165

何谓“无为而治”？ / 167

落实“层级管理” / 170

“一切用数字说话”与“只问结果，不问过程” / 172

“全息式”管理法 / 176

181 / 第八章 职场生存篇

如果不懂得起码的生存之道，那么纵然你有一身的好本领，也绝无可能会有用武之地。之所以会有如此多的高手在职场江湖中折戟沉沙，就是因为他们对自己的武功太过自信，而偏偏忽略了“生存术”这项最重要的基本功。

“懂权谋”、“用权谋”与“弄权谋” / 182

“生存”与“做事” / 186

你要“妥协”！ / 192

“公交”与“私交” / 194

说“坏话”与听“坏话” / 196

鬼才信什么“对事不对人” / 199

“打死也不说” / 201

只有“吃吃喝喝”才能与群众“打成一片”吗？ / 205

潜心经营好“与你身边七个人的关系” / 207

“做事”与“得罪人” / 209

“红灯行、绿灯停”与“顺毛驴”文化 / 212

“没理走遍天下，有理寸步难行” / 216

学做“群众领袖”、“草莽英雄” / 219

227 / 第九章 修养篇

千万不要小看“修养”，关键时刻它既能救你的命，也能要你的命。道理很简单，修养即习惯，而习惯是一种下意识的东西，能在你不经意的时候一举成就你抑或瞬间毁掉你。

可以“得意”，但不要“忘形” / 228

“吃亏”是福 / 230

学会欣赏别人 / 233

快乐的“压力” / 237

不合逻辑的逻辑——别瞎琢磨人！ / 242

“面子”与“里子” / 246

“廉洁”不是玩儿虚的 / 251

“积累”与“鸡肋” / 253

“全员老板主义” / 256

“中日”之别 / 259

学点“宏观经济学” / 261

265 / 第十章 励志篇

伟大领袖毛主席教导我们：人是需要点“精神”的。因为没有“精神”的人，与行尸走肉无异；钢七连连长告诉我们：“信仰”这玩意儿不是闹着玩儿的。昨天你以为它还是一株小树苗，今天就可能已经变成了一棵参天大树。

“年轻人的血性” / 266

“理想”不丢人 / 268

千万别上“年龄”的当！ / 271

成功“方程式”——成功“诸要素”的“可控性” / 273

“增值”的人生 / 275

为“功利主义”平反 / 280

不信邪！ / 285

靠自己！ / 289

293 / 后记 “不怕贼偷，就怕贼惦记着”

要想成功，就得有那么一种“贼”一般的“韧劲儿”——只要让你“盯上”的东西，甭管遇到多少艰难曲折，你都一定要不停地“惦记”着它，绝不要轻易放过它，不达目的誓不罢休！

第一章 领导力篇

所谓“领导力”，不是“在员工面前摆谱”的能力，更不是给员工添堵的能力。恰恰相反，它是一种“服务员工”的能力，或者再说得明白点儿，是一种“让员工感到舒坦”的能力。