

管好公司三件事

李亚东◎著

会用人 + 会执行 + 会沟通

MBA商学院最受欢迎的核心管理课程

会用人：培养一群解决问题的人，把庸才变成干将

会执行：完成任务的学问，三分制度七分执行

会沟通：沟通的本质是协调，会说还要会听

**3堂课30个步骤120条法则，
告诉你如何从优秀到卓越**

德鲁克、稻盛和夫、马云、任正非、雷军等都在谈，领导者必读



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE



MBA商务

管理课程

管好公司三件事

会用人 + 会执行 + 会沟通

李亚东◎著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管好公司三件事：会用人会执行会沟通/ 李亚东著.

-- 上海: 立信会计出版社, 2015.1

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-4403-0

I. ①管… II. ①李… III. ①企业管理—通俗读物

IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第263573号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 蔡伟莉 彭 钦

封面设计 久品轩

管好公司三件事：会用人会执行会沟通

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号 邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389 传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com 电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net 电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 固安县保利达印务有限公司

开 本 720毫米×1000毫米 1/16

印 张 19.5 插 页 1

字 数 250千字

版 次 2015年1月第1版

印 次 2015年1月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-4403-0/F

定 价 36.00元

如有印订差错，请与本社联系调换

P R E F A C E

前言

时代飞速发展，科技不断进步，社会产品日益丰富，市场信息瞬息万变。这一切，在改变社会生活、促进公司发展的同时，又给公司领导者带来了考验，促使公司领导者不断提高自身管理水平以迎接挑战。

对于一个公司的领导者来说，有一些能力是必须具备的，否则将无法履行应担负的职责。也就是说，如果领导者缺少了某些必备的能力的话，公司的各项经营管理工作将不可能发挥出正常的效力。一个公司的兴衰成败，领导者的领导水平和决策能力是至关重要的，中外公司概莫能外。

美国著名的管理学家彼得·德鲁克说过：“在人类历史上，还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”大到国家、公司，小到个人在工作、生活中遇到的各种问题，管理工作都发挥着无可替代的作用。

随着全球化市场的形成，地球变得越来越小，在全球化市场竞争中已经没有一块受保护的领地了。任何公司要想生存和发展，就必须面对激烈的竞争。不论其原来的基础如何，所有的公司在竞争中都必须面对“优胜劣汰，适者生存”这一游戏规则。这是公平的，也是残酷的。在新的形势下，国内的公司要想生存和发展，就必须以主动的姿态参与全球市场竞争并赢得竞争；作为公司领导者，就必须做好自身的修炼。

公司领导者素质的高低影响着一个公司的兴衰成败。每一位高明的领导者都应像一位技艺精湛的厨师，能够根据实际情况掌握好管理的火候，并不断学习和尝试更先进的管理方法。

从公司经营实践中看，公司能否可持续发展，取决于领导者的以下几项修炼。





1. 用人、管人的修炼

如何识人、用人、管人，这是任何一个公司兴衰成败的关键所在。高明的领导者提拔人才，普通的领导者使用庸才，糟糕的领导者喜欢废才。领导者用人、管人的关键在于了解人、洞察人，对人才进行详细的分辨和判断，把人才放在最合适的位置上，使他们充分发挥出自己的特长，施展才干。舍短取长，则天下无不用之才；取短舍长，则天下无可取之人。

公司管理归根到底就是人的管理。领导者在公司的管理活动中要不断地扩大自己的影响力和感召力，培养领袖气质；贯彻以员工为本的管理理念，掌握识人、用人、管人的艺术，最终达到“无为而治”的最高境界。

2. 执行能力的修炼

执行是推动公司发展的力量源泉，是促进公司腾飞的助推器。只有执行，才能把口头上讲的理论、纸上写的计划付诸实施，并达到预期的目标；只有执行，才能使公司在激烈的竞争中立于不败之地。

从某种意义上说，执行任务是一个创造的过程。要想彻底落实工作，必须应对这一过程中可能出现的问题，排除执行过程中的干扰因素。执行的过程，也就是不断发现问题进而解决问题的过程。要想解决从未遇到过的问题，需要找出应对问题的方法。

3. 沟通能力的修炼

在领导过程中，许多工作都是靠沟通来完成的，领导者中肯有力的言辞，会迫使对方作出让步，或取得共识，以利于达成协议；领导者慷慨陈词，会使对方产生共鸣，有利于工作开展；领导者说话得体，言之有理，会使权威自立，上下一心。卓越的口才，是每一位领导者成功人生的催化剂和加速器。很难想象，一个口才欠佳的领导者，如何在现今的工作环境中支撑局面，稳步攀升，取得事业上的成功。事实上，一个领导者的说话能力是考察领导者综合能力的重要指标。所以，能言善辩、口才卓越的领导者越来越显示出一种独特的优势。

想管好公司并不是一件容易的事。领导能力是一种大智慧，是一门大学问，更是一门大艺术。为此，本书详述了领导者识人、用人、管人的艺术，领导者制定、执行制度的艺术，领导者讲话沟通的艺术等内容。全书语言朴实凝练、贴近实际、通俗易懂。认真阅读本书，每一个想让自己的公司乘风破浪、勇往直前的领导者都会从中得到有益的启发。



CONTENTS

目录

会用人——六条戒律，用对人才能做对事

第1章 知人善任，不知人则不可以用人 / 3

- 知人善任，从萧何月下追韩信说起 / 4
- 知人之智，知人之能，知人之力 / 7
- 知人善任，大材不小用小材不大用 / 9
- 知人善任，不能让外行人做内行事 / 10
- 知人善任，摸透员工的个性对症下药 / 12
- 知人善任，将员工与工作对号入座 / 14
- 知人善任，方便了员工也方便了自己 / 16

第2章 人尽其才，让每个人都有施展才华的舞台 / 19

- 领导者一定要做到人尽其才 / 20
- 要有启用比自己强的人的胆魄 / 21
- 唯才是用，用人可不按常规出牌 / 23
- 让“怪才”有用武之地 / 27
- 既要人尽其才也要坚持宁缺毋滥 / 29





第3章 扬长避短，用人如用器须各取其长 / 31

扬长避短：骏马能历险，耕田不如牛 / 32

不可得兼，无缺点之人往往优点也很少 / 33

用人之道在于用人之长容人之短 / 34

用人如用器，巧妙组合各取其长 / 36

瑕不掩瑜，取大节而略其小过 / 38

弥补人才的短处，放大人才的长处 / 39

让每个人的特长都能派上用场 / 42

第4章 用人不疑，骏马解开羁绊才能奔跑如飞 / 45

用人要做到不疑，疑人则人不能得用 / 46

信任员工，让员工放开手脚做事 / 48

去除自己的疑心，换来员工的忠心 / 49

怀疑员工是公司最大的浪费 / 51

有用人的胆识也要有容人的雅量 / 52

第5章 不用错一个人，用人有风险，用人须谨慎 / 55

留心夸夸其谈、光说不做的人 / 56

对绩效低的员工不能心软讲情面 / 58

对待棘手员工要讲究手腕 / 60

扔掉“烂苹果”，该解雇就解雇 / 62

让被解雇者心甘情愿地离开 / 65

不能重用的十五种另类员工 / 67

第6章 将人才留下来，用活人才是巩固公司发展的长远之策 / 71

好的工作环境是留住人才的关键 / 72

给人才提供一个优越的工作平台 / 74



协助员工发挥潜能，培育优秀人才	/ 76
领导者应甘当员工的“服务员”	/ 78
减轻员工的压力，给员工松绑	/ 79
留住优秀员工的五大秘籍	/ 81

会执行——八个到位，执行到底不打折

第7章 标准到位，高标准是执行力的源头 / 85

高标准才能让执行更到位	/ 86
如何做到高标准、高要求	/ 87
按“严、实、快、新”标准执行	/ 88
认真执行才能到位	/ 91
一步到位，不要做重复工作	/ 94
以制度为准绳，执行不折不扣	/ 96
将严格执行制度当成一种常态	/ 99

第8章 纪律到位，严明纪律让执行有保障 / 101

制度是管理和纪律的统一体	/ 102
秩序和纪律对公司运行的重要意义	/ 103
服从永远是第一位的	/ 105
没有服从就没有落实	/ 110
除了服从，还要敬业	/ 113
遵守纪律，保证战斗力	/ 118
用纪律和制度说话	/ 121

第9章 责任到位，执行要到位，责任先到位 / 125

责任一缺位，执行必缺位	/ 126
-------------	-------



管好公司三件事

——会用人会执行会沟通

- 将责任“种”在脑袋里 / 127
- 把责任放在第一位 / 130
- 责任到位，执行才能到位 / 132
- 信守责任，让执行更完美 / 134
- 责任心为执行撑起一片天 / 136
- 一流执行，必有一流把关 / 139

第10章 行动到位，做真抓实干的领导者 / 143

- 领导者要懂得布置各项工作 / 144
- 领导者对各项工作进行检查 / 145
- 掌握现场办公的艺术 / 148
- 领导者要学会听取工作汇报 / 150
- 领导者要对工作经验进行总结 / 151

第11章 流程到位，环环相扣按流程执行 / 155

- 没有可行的流程就没有执行 / 156
- 提高执行力要先优化流程 / 159
- 执行到位要重视人员流程 / 162
- 按流程执行也要讲方法 / 163

第12章 落实到位，让执行切切实实落在实处 / 167

- 决策好才能落实好 / 168
- 没有监督就没有落实 / 170
- 落实贵在坚持 / 171
- 把每一位员工都打造成落实型员工 / 175
- 按5P法则评估工作落实力 / 177

第13章 效率到位，执行有效率管理见成效 / 181

- 公司的活力决定于执行的效率 / 182
- 执行者不要陷入瞎忙的陷阱 / 184



执行讲效率，结果论成败	/ 187
专注让执行者更高效	/ 188
执行者尽量做到“日事日清”	/ 192
在执行中实现效率	/ 196

第14章 细节到位，细节决定执行成败 / 199

管理从制度化提升到细节化	/ 200
细节执行力就是核心竞争力	/ 201
重视班组制度建设的细节	/ 202
把握制度执行的关键环节	/ 204

会沟通——七个技巧，耐心沟通无死角

第15章 人际沟通从心灵开始 / 209

人际沟通的特点	/ 210
人际沟通的本质	/ 211

第16章 领导者首先要做最好的倾听者 / 215

倾听的含义	/ 216
倾听的重要性	/ 217
倾听中的障碍	/ 219
倾听中的反馈	/ 224
有效倾听的技巧	/ 230

第17章 理顺公司内部沟通 / 235

公司内部沟通渠道	/ 236
公司内部沟通渠道的表现形式	/ 239
公司内部沟通方式	/ 241



第18章 搞活公司外部的沟通 / 245

公司与顾客沟通的方式 / 246

公司与股东沟通的方式 / 250

公司与上下游公司沟通的方式 / 253

公司与社区沟通的方式 / 255

公司与新闻媒体沟通的方式 / 258

第19章 全面优化公司沟通制度 / 263

强化沟通意识 / 264

认清沟通的目的和意义 / 264

慎用语言和文字 / 265

注意面谈的细节 / 266

充分利用反馈信息 / 267

建立建议和质询制度 / 267

第20章 以沟通为利器，为公司改革护航 / 269

公司改革中沟通的策略 / 270

公司改革中沟通的类型 / 273

公司改革中沟通的障碍 / 280

改革中信息沟通的十项原则 / 283

第21章 突破管理瓶颈，解决管理冲突 / 291

冲突对于公司的利与弊 / 292

冲突管理的任务与方法 / 293

冲突管理中的沟通策略 / 294

如何处理员工之间的矛盾冲突 / 297

会用人

六条戒律，用对人才能做对事



第1章 知人善任， 不知人则不可以用人



要想掌握高超的用人之道，领导者必先要做到知人善任。知人，就是要了解人，指的是对人的考察、识别、选择；善任，就是要善于用人，指的是对人要使用得当。把每个人才都安排到适当的岗位上去，充分地让他们发挥出自己的特长，施展才干。



知人善任，从萧何月下追韩信说起

韩信年轻的时候，家里很穷，经常连饭都吃不上，只好东求西讨地向人家要一点吃的。有一次，他挎着宝剑在街上行走，一个恶少拦住他说：“你敢用剑杀了我吗？不杀，你就从我胯下钻过去。”韩信不跟他计较，就从他胯下钻了过去。恶少和周围人哈哈大笑，说他是胆小鬼。项梁起兵反秦，韩信背着仅有的一把宝剑去投奔，在项梁手下当了一名小兵。项梁战死以后，韩信又跟着项羽做了郎中的小官。他曾几次给项羽献计献策，项羽都没有采用。韩信一气之下，离开项羽，投奔到了刘邦门下。刘邦也没有发现韩信是个人才，只是叫他做了个治粟都尉，负责经办粮草一类的事情。

最早跟着刘邦起兵的萧何，是个善于识别人才的人。萧何曾经找韩信谈过几次话，发现韩信是个了不起的将才，准备找机会向刘邦推荐。可是还没有等萧何推荐，韩信却以为刘邦不肯重用他，就在一个晚上，背着宝剑，偷偷地逃走了。

萧何听说韩信逃走了，很是惋惜。他来不及向刘邦说一声，就骑上一匹快马，乘着月色，亲自去追赶韩信。

韩信匆匆忙忙地出去，由于道路不熟，又找不到人问路，正在山谷中徘徊。他借着月色，看见远远的一个人骑着快马追来，吓了一跳，赶紧没命似的向前飞跑。萧何看清楚前面使劲奔跑的那个人，正是自己要追赶的韩信，就大声呼喊：“韩壮士！请停一停！”

韩信听出来是萧何的声音，他知道萧何很赏识自己的才能，就停了下来。

萧何赶快下了马，拉着韩信的手，着急地说：“韩壮士，你不能走！”



汉王是重视人才的，只要我向汉王一说，他准会重用你。请你不要性急，稍等几天！”

韩信看萧何真心想推荐他，就放弃了离开的打算，跟着萧何回来了。

当萧何追韩信的时候，有的话一传两传地传错了，说萧何也逃走了。这一下可急坏了刘邦，他像失去了左右手一样，急得饭也吃不下了。过了两天，萧何回来了，刘邦责问他：“你干什么去了？为什么不告诉我一声？”

萧何说：“我追逃走的人去了。”

刘邦问：“你去追谁？”

萧何说：“我追韩信。”

“将士逃亡的很多，别人你都不追，为什么单单去追韩信？他不就是钻裤裆的那个小子吗？”刘邦满不在乎地说。

萧何说：“大丈夫能屈能伸，大王不可小瞧他。别的将士容易得到，像韩信这样的人却找不到第二个。大王如果只想做汉王，韩信的确用处不大；如果想要争夺天下，像韩信这样的人才万万不能缺少。”

刘邦叹一口气说：“唉！我当然要争夺天下！我怎么能在这穷乡僻壤待一辈子呢？”

萧何说：“大王既然想打天下，那就应当重用韩信。您能用他，他就会留在这里；您不用他，他早晚会走的。”

刘邦说：“照你这样说，我就封他为将军。”

萧何说：“像韩信这样的人才，做个将军太屈才了。”

刘邦说：“那我拜他为大将军如何？”

萧何说：“那太好了。”

于是，刘邦让人去把韩信叫来，说要拜他为大将军。萧何听了赶紧制止说：“大王平时对人不讲礼教，今天拜大将军可不能像平日那样，随随便便把人叫来。您如果真心实意要拜韩信为大将军，就应当选定一个好日



管好公司三件事

——会用人会执行会沟通

子，吃三天素食，然后筑坛拜将。这样才显出您爱惜人才的诚意。”

刘邦认为萧何说得有理，就真的照着实行，找了一个好日子，拜韩信为大将军。

韩信被拜为大将军之后，觉得自己施展才能的时候到了。他给刘邦详细地分析了当时的形势。韩信认为能够与刘邦争夺天下的只有项羽一人。项羽虽然勇猛，但是不会用人；对别人表面上很仁慈，其实很吝啬；更严重的是他失掉了民心，老百姓都很怨恨他。要打败项羽并不难，只要反其道而行之就行。韩信建议刘邦要放手任用勇敢善战的人；得到胜利以后，要把封邑土地封赏给有功之人；更重要的是要努力争取民心，把老百姓拉到自己这边来。韩信给刘邦贡献具体的策略说：“被项羽分封在关中地区的三个秦朝降将，即雍王章邯、翟王董翳、塞王司马欣，原先帮助秦始皇镇压老百姓，是老百姓最痛恨的，可以先拿这三个人开刀，然后再往东去跟项羽争锋，夺取天下。”

韩信对形势的分析很是中肯。刘邦听后高兴极了，握着韩信的手说：“萧何言得韩信方能得天下，果然是！果然是！”他觉得与韩信相见恨晚，决定立即照着韩信的话，东进去和项羽争天下。

韩信一直摆脱不了大材小用的命运，项羽用他，但是只让他做个郎中的小官，刘邦用他，也只是让他做个管粮仓的小官，弄得韩信始终不得志，苦闷没有出路，不得已，才逃走了。我们说一口大得能装下一头牛的锅，肯定装得下一只鸡，话虽这样说，但是如果任由一口装得下一头牛的锅去煮一只鸡，是不是人才浪费呢？所以，小材大用出问题，大材小用如果一直不能得到改变，问题就更大了。

用才的目的是什么？目的就是让人才发挥出他应该发挥出的才干来，必须给予人才与他的才干相当的职权和头衔，才能让人才“活”起来！这个朴素的道理往往是用人中最容易失误的环节，用人者只知道将人才得到

