

世界上最可怕的事情不是别人比你优秀，而是比你优秀
的人竟然比你更努力！

听君一席话，胜读十年书

MANAGEMENT

管理的良言

—哈佛商学院学不到的忠告—

林国良◎著



中华工商联合出版社

世界上最可怕的事情不是别人比你优秀，而是比你优秀
的人竟然比你更努力！

听君一席话，胜读十年书

MANAGEMENT

管理的良言

—哈佛商学院学不到的忠告—

林国良◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的良言 / 林国良著. -- 北京: 中华工商
联合出版社, 2013. 5

ISBN 978-7-5158-0514-6

I. ①管… II. ①林… 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 (2013) 第 091588 号

管理的良言

作 者: 林国良

责任编辑: 王 静 李健科

封面设计: 麦田设计

责任审读: 李 征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2013 年 7 月第 1 版

印 次: 2013 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 180 千字

印 张: 16

书 号: ISBN 978-7-5158-0514-6

定 价: 48.00 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问
题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

前言

Preface

作 为一家集团公司的董事长，我亲身经历了创业的酸甜苦辣，并且亲眼见证了无数年轻人的命运沉浮，有创业走弯路的，有创业成功的，一切都跟自己的思想导向有关系。从创办第一家属于自己的公司至今，转眼已有近 20 年的光阴。回首漫漫创业征程，我有很多的心得体会，很想迫不及待地说出来，与大家共享，所以，就有了呈现在大家面前的这本书。

本书是根据我几十年的工作经验、管理心得、创业感悟，将商学院中的管理原理与自身的管理实践相结合，总结出来的一套独家成果。这本书的最大价值在于：让企业人树立正确的思想观，走正确路，做正确的事。只要认真阅读，相信你会悟出一些道理。

烂苹果不能吃，坏人品不能要。在我看来，人品比能力更重要，或者说，人品和能力一样重要。我最崇拜的企业家李嘉诚先生也说，做事先做人。我希望大家能够牢记这句话，做一个有素质、有纪律、懂规矩的人。在这本书中，我反复讲到了人品的重要性，讲到诚信，讲到敬业，讲到责任，讲到团队，希望大家能够体会我的良苦用心。

针对中层管理者，我的忠告是对下属要以诚相待，要用心相处，不要随意开除下属，开除下属是领导无能的表现。开除下属受损失

最大的往往不是你的下属，而是整个企业。办法是第一线员工想出来的，经验是第一线的员工总结出来的，我们要善待别人，尊重别人的劳动，学会放权和授权。这是很多商学院都会讲到的管理法则，也是我的切身体会。

责任问题是一个老生常谈。我的体会是，不要喊口号，不要讲太多为企业负责，为工作负责的漂亮话。一个人最重要的是为自己负责，为家人负责。对自己负责，简而言之就是你想过上什么样的日子，你想拥有什么样的车子，什么样的房子，在工作中，你想挣到多少薪水，提升到什么职位。对家人负责的意思是让孩子接受好的教育，让家人享受好的生活。做到这些以后，你再谈为企业负责。

我来自福建莆田，莆田人被称为“中国的犹太人”，莆田诞生了很多优秀的企业家，所以在这本书中，有一节我专门提到了莆田人的创业观。

不管做什么事情，我的体会是永远不要跟别人比幸运，但一定要比毅力。在最困难的时候，考验你能否挺住，是否动摇，你是否禁得住考验？是勇敢的成功者，还是懦弱的失败者？很多人之所以能获得成功，不是因为他们远离了失败，而是因为他们能够走过失败。

成功来自行动。无论做什么事情都要有行动力。行动是事业取得成功最基本的条件。行动有可能会失败，也有可能成功。但是，没有行动的人注定会走向失败。

行动并非盲动，而要谋定而后动。因为如此行事，才能确保有备无患。在行动的过程中，要运用智慧，不能不计后果，不问得失，

不管不顾地蛮干。要有把握地干。冒险不干，凭运气不干，赌一把不干。

光说不动，白天做梦！所以成功的前提是行动。行动有两种结果：一、失败；二、成功。冲过封锁线时，我们可能丢盔弃甲皮开肉绽，甚至伤胳膊断腿。但是只要能活着冲过去，我们就实现了目标。

面对失败时，我们首先要找到原因，要分析为什么这次会失败。造成失败的因素有很多种，如果我们能一条一条地去寻找、分析、研究、思考、总结，我们就能解决问题，战胜困难。错误可以犯，但不可以重复犯。我们应该吸取别人的经验教训，对于别人的错误与失败给我们的教训是什么？我们是否引起重视了？是不是我们还要为失败去交学费？对我们每个人今后的成长提供了宝贵的经验教训。

经受一次自己（或别人）的失败，我们便记取一次教训；躲过一次伤害，我们会得到一次经验。所以说，失败过一次，就代表我们离成功更近了一步。分析失败的原因，总结成功的方法，这样我们才能从胜利走向胜利，成功走向成功。

将这本书命名为“管理的良言”，一方面是取自我的名字，另一方面，表明我的良苦用心。管理的理论过于纷繁庞杂，希望这些良言和忠告对你的人生和事业带来帮助。

林国良
2013年6月

目录

Contents

第一章

001

组织纪律

做一个有素质、有纪律、懂规矩的人 // 1

领导越严厉越是在帮你 // 8

要做个有教养的人 // 13

要管住自己 // 17

第二章

023

领导力

组织能力的重心是用人 // 23

不要随意开除员工 // 30

领导者要用好三大权力 // 37

领导者要身先士卒 // 42

领导者要学会恩威并重 // 45

好马靠腿，好人靠嘴 // 53

第三章

059

竞争意识

只有实现自我管理，才能走向竞争管理 // 59

用“鲶鱼效应”打造内部竞争机制 // 64

困难不是我们放弃竞争的借口 // 72

中层领导要了解员工的特点 // 77

办法和经验由第一线员工想出来 // 81

要合理运用沟通技巧 // 86

站得高，才能看得远 // 92

第四章

097

团队协作

成功来自行动 // 97

我们的核心竞争力是员工们表现出来的

优秀素质 // 101

把团队当家 // 108

解决问题 // 113

第五章

117

观念转变

知道你是为谁工作 // 117

用老板的心态对待工作，换位思考 // 122

频繁跳槽没有好处 // 125

态度决定命运 // 130

第六章
135

注重细节

不重视细节不会取得成功 // 135

赢在细节和思考力 // 139

不仅要专才，更应该做通才 // 143

商业经营看重的是细节 // 147

第七章
151

敬业态度

应该主动去学习 // 151

低调做人，谦卑处世 // 158

莆田人的创业观 // 163

中层领导要起表率作用 // 169

运用企业文化塑造敬业态度 // 180

第八章
183

高效执行

什么叫执行力 // 183

彻底打败拖延症 // 187

兵熊熊一个，将熊熊一窝 // 192

成功靠努力和拼搏 // 197

模仿不容易成功 // 201

敬业精神 // 205

第九章

211

勇担责任

首先学会为自己负责，为家人负责 // 211

要知道我们应该为公司负什么责任 // 216

建立威信需要以身作则 // 220

第十章

223

诚信在心

无论做什么都离不开诚信 // 223

三大错误不可犯 // 228

永远不要应付领导 // 233

烂苹果不能吃，坏人品不能要 // 236

做人的两大原则 // 239

要利用好我们的器官 // 244

第一章 组织纪律

做一个有素质、有纪律、懂规矩的人

成功者需要自律！自律让你更出色！特别是在步履维艰的创业阶段，要想让你的工作有起色，你就必须要管住自己、管好自己。要想成功，你就必须得做一个有素质、有纪律、懂规矩并且受人尊重的人，做一个严格要求自己的人。

康宏集团董事长 林国良

我们的目标是，把我们的团队打造成能打硬仗、持久战的特种部队，所以我们不仅要有能力，更要守纪律。只有这样，我们才能避免在市场竞争中被敌人吃掉。

当前，我国的经济环境充满了机遇和挑战，特别是改革开放的30多年，中国大陆诞生了很多成功的商业案例，然而，即便形势再好，也并非每个人都能成为成功的企业家和创业者。进入职场，成为一名职业人士，仍然是多数人选择的生存之路。但要想成为一名成功的职业人士，是没有捷径可走的，只能通过不断地努力和不断

地学习。因为成功的职业人士需要过硬的心理素质和极强的综合能力，无论他现在身处哪个行业，从事何种职业，要想在其中立足并且取得成功，都离不开其自身出色的综合素质。

成功不能靠任何人，成功只能靠自己！珍惜工作、珍惜机会，珍惜生活中的每一分每一秒，因为只有这样，你才能在时间的流逝中不断成长、不断进步。

成功离不开拼搏，成功更离不开个人对自身的严格要求！所以，要想成功，我们就要努力做一个守纪律、懂规矩并且受人尊重的人！

组织纪律以及为了维护我们的职业道德而制定的企业各项规章制度，都是我们必须遵守的基本行为准则，因为这是企业对员工的最低要求。精心维护企业的各项规章制度，有效地执行上级领导分配的工作任务，是维护企业工作秩序的基本保证。

一个团队，如果纪律不严明，这个团队就是一群乌合之众，在市场竞争中根本不可能具备竞争优势。“无规矩不成方圆”这是一个世人皆知的道理，这其中凝聚了无数人通过无数次成功与失败总结出来的管理经验。方圆和规矩都是一种限制不合理行为的约束，这种约束不但会规范我们的行为，还会帮助我们成长。

无论是创业还是工作，首先要明确的就是组织纪律。在现实工作中，有些员工在原单位工作了很多年，有些员工原来就是个小老板，这些人可能在头脑中存在着想做“老油条”的错误思想。但我要奉劝这些要做“老油条”的员工，秉承这种错误的思想观念，不但不能帮助你适应社会的高速发展和企业的管理要求，反而会让你的行为影响到你在别人心中的正面形象，你的行为会让别人以为你

很无知、很不懂规矩。

所以，正确的理念应该是：不管你以前是做什么的，到了一个新的公司，你就必须先端正态度，从零开始。要想做一个受人尊重的人，首先就要具备正能量，把原来学到的“好东西”（优点和经验）带到新公司里来，别把养成的“坏习惯”（恶习和缺点）也带到新公司里来，“坏习惯”要改正要抛弃。千万不能穿着旧棉袄，更不能错误地认为，以前有些工作经验或者做过领导，现在就不需要学习了。

正规的企业要有正规的组织观念和上下班制度。一个公司就像一个国家一样，要有大有小，有组织纪律，因为这体现了企业里每一名员工的基本素质。我们要用自己的行为和态度，让外界感觉到，这里的员工很有素质、很懂规矩。

在工作中，有的人不但做不到服从组织纪律，更做不到约束自己，甚至有的人连董事长、总经理都没有勇气称呼！如果你连这种勇气都没有，先不用说到正规的大企业、大公司里去工作了，就算将来自己做个小企业，也无法做成正规的企业。因为你不懂规矩，没大没小，根本不知道什么叫规范，什么叫正规，所以你的企业也不会做大、做强。

如果一个公司员工没大没小，那么这个公司就不是规范的公司。就像部队一样，如果拉出一批游兵散将，无组织、无纪律，领导让你冲，你还在那边玩；让你休整，你又乱走，如果把这种部队拉出去打仗的话，是肯定不能打胜仗的。这个道理非常简单，我希望我们每名员工都能懂。如果我们连这个道理都不懂，那就应该去拿锄

头种田，因为不懂这种道理的人根本不适合参与如此残酷的市场竞争。企业的正规化，是我们在行业中能够被别人认可的，一个最起码、最基本的要求。所以为了彻底实现企业的正规化，就必须要注意三个问题，一个是组织纪律的问题，一个是形象的问题，还有一个是仪表仪容的问题。

有很多企业已经规定了员工该如何规范仪容仪表。但是，有些人还是不注意自己的形象，头发不梳理，胡子也不刮，衣服脏了也不洗，整天跟个乞丐一样，容易被人瞧不起。不注意形象，你怎么能当好领导？怎么去管理别人？言行举止代表着一个人在社会中的形象，在别人心中你的形象如此糟糕，你的威信从何而来？

有些人到了单位之后，喜怒就全摆在脸上了，既不注意形象也不注意影响，有些人讲话时声音大，笑起来“哈！哈！哈！哈！”好像很多人在笑一样，一怒起来十万八千里都听得见，还有些人从不考虑他人的感受，经常在单位走廊里大声地讲“方言土话”等等。如果在平时的工作中不注意这些影响形象的小细节，你就会容易让人看不起。如果总觉得这个无所谓，那个也无所谓，到最后吃亏的人肯定是你自己。

大家留心观察一下稍微有点品位和档次的宾馆，门口都写着“衣冠不整者免进”，虽然这种做法值得商榷，不过，我们可以换位思考一下，如果你来经营宾馆，你会让衣衫褴褛、满身污泥，打扮和乞丐一样的客人入住么？

所以必须清楚，不维护自身形象就会阻碍自身发展，而且这些都需要我们利用组织纪律来约束自己，要求自己。因为只有这

样我们才能走向成功!

我认识一个在德国经商十几年的福建商人,他告诉我,他之所以能取得现在的成就,全是因为十几年前,自己不注意仪容仪表而被老板炒了鱿鱼。

20世纪90年代初,他从大陆来到德国。起初他在一家华人经营的企业里工作,该公司禁止员工在工作期间穿工作服以外的服装,禁止女员工化“浓”妆,男员工染发、戴耳环。最初,为了能在公司里立足,他非常认真地遵守此项规定,久而久之,他开始忽视而且厌恶这条规定了,因为他们的工作服不但厚而且不透风,穿在身上很不舒服。

某日,公司让他把已经拟好的合作合同交给德国方面的投资人,而且一再嘱咐他,这次合作事关重大,绝不能有半点差错。因为是外出办公,没有上司的监督,他心想终于不用再穿这件该死的衣服了,所以,临出发前他把工作服塞进了汽车的后备箱里,穿上了非常宽大舒适的休闲服。

初到德国,他对路并不熟,所以为了寻找投资人住的酒店,他走了很多“冤枉路”,浪费了几十分钟,等他到达目的地时,只比事前约定的时间早了5分钟。他将车停好后,立刻冲向投资人所住的酒店里,结果却被酒店门口的保安拦了下来。保安用德语对他说:“先生!本酒店禁止着装不规范的客人入内。”没办法,他只能再次返回车里,手忙脚乱地换上工作服,等他再次返回酒店时,保安再次拦住了他,用纯正的德语告诉他:“先生!请把您的领带打好!”领带打好后,他看了一眼手表,发现已经迟到了两分钟。他天真地

以为仅仅迟到了两分钟，投资人是不可能为难他的。等他终于见到德国投资人准备把合同交给他时，投资人却拒绝在合同上签字了。这位德国投资人对他说：“我想您应该听说过，我们德国人做事最讲究严谨务实，所以，我绝不允许任何人和我约会时迟到一秒钟。还有先生，虽然我特别愿意支持有创造力的公司，但是我的小女儿告诉我，把西服第六个钮扣系到第五个扣眼上的创意，实在是糟糕透了。”因为合作没有谈成，老板没有拿到德国投资人早已答应投资给公司的七百万马克。经受如此重大的损失，公司也只能把他解雇了。

虽然我们每个人身上都存在着各种各样的缺点和不足，但我相信，只要我们学会约束自己，我们在事业上同样能取得不俗的成绩。

大家都知道孙悟空大闹天宫，然后占山为王的故事。孙悟空是天不怕、地不怕的石猴，孙悟空的本性基本决定了他几乎不可能修成正果。那他为什么最终会成功呢？因为他有自我约束，他有唐僧和观音菩萨为他指点，认识到只有遵守纪律才能修成正果，否则的话只有死路一条。孙悟空是很聪明的，因此从一个调皮捣蛋的“山大王”变成一个很有教养、很忠诚、很有纪律的员工，并最终修成正果，取经成功。其实，如果我们也能像孙悟空一样，学会约束自己，我们同样也能修成正果。所以，要想成功，我们就必须做到无条件地服从纪律。

如果说用“不流血的战场”来形容当下激烈的市场竞争，那么在战场中能够攻城拔寨，取“上将首级”的兵器就是对纪律无条件的服从。我知道，每个人都有权利选择是否服从纪律，不管这个选择是对还是错，会带来何种结果，但是，花有重开日，人无再少年，

人生短短几十秋，你是否考虑过自己还余下多少时间能够用来艰苦创业、完成梦想？

人最大的悲哀不是上天没有赋予他走向成功的机遇和能力；人最大的悲哀是，双鬓染白时方才领悟到，机遇光顾他时，他因为自己的随意性而错过了机遇。自此，机遇再也没有主动地叩响他的大门。